

〈論文〉

# 海外現地生産の拡大と企業内訓練校のグローバル化

—自動車部品メーカーP社高等技能学園に関する事例研究—

島内高太

## 要約

本稿では国内工場に中核層（現場監督者など）を供給してきた企業内訓練校が、近年、徐々に人材育成をグローバル化させていることに注目した。研究対象として取りあげた自動車部品メーカーP社P学園をはじめ、大手自動車関連企業では、海外現地生産を支えるために積極的に訓練校を活用する事例が出てきている。日本国内の訓練校に現地人従業員を受け入れて訓練したり、海外現地に訓練校を設立するなどの動きが見られる。しかし先行研究はこの問題を十分に分析していない。

そこで本稿では、訓練校グローバル化の取り組みについて類型化を行ったうえで、P学園の取り組み実態の事例研究を行った。その場合、海外現地工場の発展プロセスと関連付ける分析視角から事例を分析した。分析結果は以下の通りである。

P学園は、選抜された一部の若手日本人・現地人従業員に対して、ものづくりの基礎的な知識・技能を習得させ、またそのコミュニケーション能力やリーダーシップを向上させ、さらには異文化での協働・相互学習の経験を積ませることで、従来のように国内工場の監督者としてだけでなく、現地工場の立ち上げ人材（日本人）や現地工場の監督者（現地人）として活躍出来る人材を育成しており、そのことで海外現地生産を支える存在になっている。また近年では、そうした仕組みの現地化を進め、現地での自立的な中核層育成を進めようとしている。

キーワード：企業内訓練校、現場の中核層、海外現地生産、支援と自立、拠点立ち上げ、受け入れ訓練、訓練校の現地化

## 1. 問題意識と研究課題

本稿は、企業内訓練校のグローバル化に関する研究である。企業内訓練校とは、新卒（中卒・高卒）の技能系従業員の一部を対象に、職場配属前の一定期間、ものづくりの基本知識・技能や心構えを形成するための体系的な教育訓練を提供する学校形式の訓練課程であり、将来、現場監督者等として活躍できる中核層を育成している。それは、大手製造業企業の競争力の基盤となってきた。

これまで、訓練校は国内工場に対する中核層の供給源であり、訓練校の所在、訓練生の国籍、そして出身者のキャリアなどは基本的に国内に閉じられたものであった。ところが近年、大手自動車関連企業では、海外現地生産を支えるために積極的に訓練校を活用する事例が出てきている。

経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、1990年に製造業（計）6.4%、輸送機械12.6%であった海外生産比率は、2000年にそれぞれ13.4%、31.1%、2010年に18.1%、39.2%、そして

2016年には23.8%、46.1%にまで拡大しており、海外現地工場のマネジメント、とりわけ現場を支える中核層の育成はますます重要になっていると考えられる。

こうしたなかで大手自動車部品メーカーのデンソーやアイシン精機は、2000年代以降、現地工場の優れた若手従業員を日本国内の訓練校に受け入れて訓練するなど、現地の中核層育成を強化している。またトヨタ自動車は、中核層育成の現地化のために2007年からインドで訓練校を運営している。このように、訓練生の国籍や訓練校の所在が多様化してきているのである。

本稿の研究課題は、国内の訓練校で育成した人材を国内工場の中核層として活用する従来方式に対して、訓練校の所在、訓練生の国籍、訓練校出身者のキャリア等が海外に広がっていく現象を「訓練校における人材育成のグローバル化」（以下、訓練校グローバル化）と定義し、そうした取り組みが海外現地生産をどのように支えているのか、その役割を明らかにすることである。しかし、訓練校グローバル化は新しい現象であり、研究も未開拓である。そこで本稿では、特定の企業とその訓練校の事例分析に基づく探索的な研究を行う。

その場合の分析視角は、訓練校グローバル化は海外現地生産の発展プロセスをどのように支えているのか、より具体的に言うならば、本国から現地工場への支援と現地工場の本国からの自立という海外子会社の発展プロセスにどのように関わっているのか、ということである。

こうした分析視角から研究を進めるために、本稿では大手自動車部品メーカーP社人材開発部が所管する企業内訓練校＝P高等技能学園（以下、P学園）に対するインタビュー調査の結果に基づいた事例分析を行う<sup>1)</sup>。

P学園では2005年以降、人材育成方針に海外拠点の立上げ人材の育成を掲げるなど、出身者のキャリアをグローバル化させる動きを見せている。また2012年以降、中国現地工場の優れた若手従業員を受け入れて現地の中核層として育成している。訓練生の国籍が広がってきているのである。さらに2016年、P社は中国にP学園の「ミニチュア版」を設立した。訓練校の所在を海外に拡大し、中核層育成を現地化しようとしている。このように、P学園のグローバル化の取り組みは非常に包括的であり、訓練校のグローバル化を理解するうえで貴重な事例なのである。

以下本稿では、まず第2節において本稿の分析課題を明確化する。具体的には訓練校グローバル化の取り組みを類型化し、事例分析のための分析視角を検討し、具体的な分析課題を提示する。そして、第3節ではP社の事業展開とそれを支えているP学園の人材育成の特徴について整理し、そのうえで第4節では海外現地生産を支えるために進められているP学園の取り組み事例について記述する。最後に第5節では、P学園における人材育成グローバル化が海外現地生産をどのように支えているのか、その役割について考察する。

## 2. 訓練校グローバル化の分析視角と分析課題

### (1) 企業内訓練校とグローバル化

企業内訓練校（及びそのルーツである養成工制度）に関する先行研究の中心課題は、そこで育成される技能者像を明確にすることであった。その知見に基づけば、訓練校は「忠誠心高き基幹職工」（隅谷三喜男、1971）、換言すれば“技能的にも精神的にも現場を束ねる支柱”（伊原亮司、2016）となる中核層を育成しており、その多くは現場監督者等として活躍している。

また、上野隆幸（2000）によれば、調査した「養成学校」の出身者の多くは現場監督者を経験すると同時に、新工場の立ち上げが行われる際には出張・転勤を通じて技術移転を主導する役割も果たしてきたという。さらに大場隆広（2014）は、デンソーの「養成工」出身者は、人事異動を通じて生産、開発、教育、そして海外支援など複数の機能を担ってきたことを明らかにしている。

このように先行研究は、訓練校出身者が現場監督者や技術移転の担い手として、そして時には海外支援業務の担い手として活躍してきたことを明らかにしており、出身者のキャリアという意味で訓練校のグローバル化に言及している。しかし、訓練生の国籍や訓練校の所在までもがグローバル化していることを正面に据えて分析している研究は見られない。海外現地生産の拡大に伴い、訓練校のグローバルな再構築も進んできている。その特徴を把握することは、日本製造業の基盤を研究するための重要な課題であろう。

## (2) 訓練校グローバル化の類型化

ここでは、訓練校の所在（国内／海外）と訓練生の国籍（日本人／現地人）という2つの軸から訓練校グローバル化の取り組みについて類型化を行う。この作業によって、国内で日本人を育成してきた従来の訓練校のあり方が、主に3つの方向でグローバル化してきていることを示す（図1）。

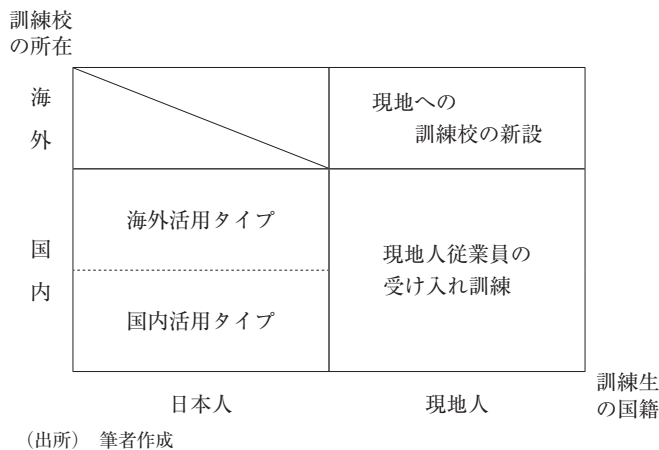


図1 企業内訓練校における人材育成グローバル化の方向性

図1の左下の象限は、国内の訓練校で若手の日本人従業員を育成する「国内／日本人」タイプである。先行研究は主にこのタイプに注目しており、ここで育成された人材の多くが、社内でキャリアを積んだ後に国内工場の現場監督者等として活躍していることを明らかにしている。

例えばトヨタ自動車の訓練校であるトヨタ工業学園は、1937年の豊田工科青年学校開校から今日まで約18,000人の卒業生を輩出しているが、筆者の調査（2013年）によれば現役で活躍する卒業生約8,700人のうち6割以上が現場監督者クラスであるという<sup>2)</sup>。

ところで今日、「国内／日本人」タイプで育成された人材の一定部分は、海外現地工場への支援業務を担うようになっている。現地工場が設立される場合、多くの日本人従業員が支援のために海外に出向する。トヨタでは現地工場の立ち上げ支援に多くの従業員が出向しており、1工場当たり

最大約 200 人になるという。1990 年代以降、同社では現地工場の新設が急増し、1998 年に 988 人だった海外出向者は 2003 年に 1,360 人に増加した<sup>3)</sup>。

こうしたなかで、中核層として活躍するために集中的な教育訓練を受けている訓練校の出身者に海外支援業務の白羽の矢が立つことは十分に考えられる。P 学園が人材育成方針の中に拠点立ち上げ人材の育成を位置づけるようになった背景も同様であろう。出身者のキャリアが海外に広がるこの取り組みは、従来の「国内／日本人」（国内活用）タイプと区別して「国内／日本人」（海外活用）タイプと表現できる。

次に、図 1 の右下の象限は、「国内／現地人」タイプである。これは、現地採用した従業員のうち、現地工場の中核層としての活躍が期待される一部の若手従業員を日本の訓練校で学ばせ、帰任後に現場監督者等として活用するものである。デンソーやアイシン精機の取り組み<sup>4)</sup>は代表的事例であり、P 学園も同様の受け入れ訓練を展開している。

デンソー工業学園は 2000 年から海外留学生課程を設け、ライン立上げ、設備保全、現場の体質強化の 3 分野で現地のリーダー育成を行っている。リーダーに必要な知識・技能・マインドについて日本人と同等の教育を実施し、日本語能力の向上にも力を注いでいる。2014 年までに 247 人の修了生を現地工場に送り出した。2018 年 3 月には、8 ヶ国から合計 42 人の訓練生を受け入れていた<sup>5)</sup>。

最後に、図 1 の右上の象限にあたる「海外／現地人」タイプである。これは、現地に日本のそれをモデルにした訓練校を設立し、現地採用の若手従業員を中核層に育成していくものである。トヨタ自動車におけるインドへの訓練校設立はまさにこのタイプであり、P 学園による海外現地への学園「ミニチュア版」設立も同様の事例といえる。

トヨタでは、2007 年にトヨタ工業学園のインド版となる職業訓練校（トヨタ工業技術学校）を現地工場内に設立した。現地の中卒者を対象に、3 年間、一般科目と自動車生産に関連する知識・技能訓練を提供する。その狙いは、経営陣と現場の架け橋、そして現場管理の核となるような「頼れる現場のリーダー」の育成にあるという<sup>6)</sup>。

以上、主要メーカー訓練校や P 社 P 学園の動向を踏まえるならば、訓練校の人材育成は、出身者のキャリア、訓練生の国籍、そして訓練校の所在という 3 つの側面でグローバル化してきていると考えられる<sup>7)</sup>。

### (3) 分析視角と分析課題——「支援と自立」に注目して——

次に、上記のような訓練校グローバル化の取り組みが海外現地生産をどのように支えているのか、その役割を考察するための分析視角を検討する。

海外現地生産は、海外への工場設立を伴う。その場合、日本の工場から海外現地工場への生産システムの国際移転が行われる。Liker, Fruin and Adler (1999) によれば、経営システムの国際移転においては、送り手（本国親会社）と受け手（海外生産拠点）の特性・資源に加えて、両者のコミュニケーション・メカニズムのあり方が重要になり、この点について、日本企業はマザー工場制度で対応しているという<sup>8)</sup>。

日本のマザー工場制度に関する研究として中山健一郎（2003）や山口隆英（2006）がある。後者は、「マザー工場システムとは、海外工場への生産システムの移転において、マザー工場内に蓄積

されている様々な組織ルーチンの移転を可能にする組織能力である」と定義づけ、具体的には海外工場へのマザー工場従業員の派遣やマザー工場における海外工場従業員の受け入れなどを通じて、暗黙知の共同化を進めていくものだとしている<sup>9)</sup>。

このように、海外現地生産を進める場合には、本国のマザー工場と現地工場が協力関係を形成し、本国主導の支援活動を通じて生産システムを国際移転する<sup>10)</sup>。そのプロセスの中心には、現地への人材派遣と現地からの人材受け入れを通じた、本国側従業員による現地工場従業員に対する教育訓練が位置付けられている<sup>11)</sup>。訓練校のグローバル化は厳密にはマザー工場制度ではないものの、現地工場に派遣される拠点立ち上げ人材の育成に関わっていること、そして、現地工場の人材を受け入れて訓練していることに注目すると、その取り組みは現地工場に対する支援活動の一環と捉えることが出来る。

では、訓練校のグローバル化は、現地工場に対する支援という文脈において、どのような役割を果たしているのだろうか。本稿ではこの疑問にアプローチするために2つの分析課題を設定する。第1に、訓練校の教育訓練が、現地に派遣される拠点立ち上げ人材の育成にどのような効果をもつのかを検討する。また第2に、現地人従業員の受け入れ訓練が、現地工場の中核層育成にどのような効果をもつのかを検討する。

つづいて、海外現地生産の深化とも言える海外工場の自立という問題に注目する。例えば曹斗燮(1994)は、海外工場の発展プロセスを「段階的な技術移転」と捉え、それは本国から日常的なオペレーションについて「学習」する段階、生産システムのメンテナンスを自らこなせる「定着」の段階、そして生産システムを自ら改善する「改良」の段階へと発展するとしている。その間に徐々に数は減るものの、移転の主体として日本人が大きな役割を果たす。こうした段階的な技術移転により海外子会社は組織能力を蓄積し、自ら新たなシステムを設計出来る「イノベーション」の段階に発展していく。その段階では現地人が主導性を発揮するという<sup>12)</sup>。

こうした発展のプロセスを、学習・定着・改良のために本国が支援を行う段階と、現地工場が自らイノベーションに取り組む自立した段階の二段階に区分できるとすれば、この点について、中川功一(2012)、大木清弘(2015, 2017)は「支援と自立のジレンマ」という興味深い問題提起をしている。

表1 本稿の分析課題

グローバル化のタイプ	分析課題	海外子会社の発展段階
① 「国内—日本人」(海外活用) = 現地工場立ち上げ人材としての活躍を意識して若手日本人従業員を育成	訓練校の教育訓練は、現地に派遣される拠点立ち上げ人材の育成にどのような効果をもつのか？	学習・定着・改良を目指す 現地工場に対する支援(派遣・受入を通じた人材育成)
② 「国内—現地人」 = 若手現地人従業員の一部を日本の訓練校に受け入れて訓練し現地の中核層育成を強化	訓練校における現地人従業員の受け入れ訓練は、現地工場の中核層育成にどのような効果をもつのか？	
③ 「海外—現地人」 = 現地に訓練校を設立して中核層育成の現地化を進める	海外への訓練校の設立は、現地における中核層育成機能の自立を意味するのではないのか？	現地工場の自立とイノベーションへの取り組み

(出所) 筆者作成



すなわち、海外現地生産を展開する場合、現地工場の能力が未熟なうちは本国からの応援・指導なしには現地工場の運営は立ち行かないのだが、本国からの応援・指導が手厚すぎると現地工場がいつまでも自立できず、しかも応援・指導を継続しなければならないために本国の負担が増大してしまうという<sup>13)</sup>。マザー工場制度のような手厚い海外支援が、次第に「兵站線の伸び」を生じさせることがあるのはそのためである<sup>14)</sup>。

この論理は、海外現地に設立される訓練校の役割を考えるためのヒントを与えてくれる。現地生産の拡大に伴い、訓練校では現地人従業員の受け入れ訓練なども展開し始めているが、現地支援の取り組みは国内訓練校に依存して進められている。それは、訓練校の負担を増大させるものとなるし、論理的には現地における中核層育成の自立化を妨げる可能性もある。そこで第3の分析課題として、海外への訓練校設立は、現地における中核層育成機能の自立を意味するのかどうかを検討することにしたい。

### 3. P社の事業展開とP学園の人材育成

前節では、訓練校グローバル化の事例分析を行うための具体的な分析課題を提示した。本節では、P社P学園の事例分析に先立って、P社の事業展開とそれを支えているP学園の人材育成の特徴を整理する。事業展開については主に筆者のインタビュー調査記録と『P社40年史』、P学園の人材育成については主に筆者のインタビュー調査記録と『P学園技能研修生入社案内』に依拠して記述を進める。

#### (1) P社の事業展開と中核的技能者の重要性

P社はトヨタ系最大手の自動車部品メーカーC社の子会社（非上場）である。1969年に、C社と外資系変速機メーカーの合併によって、オートマティック・トランスミッション（AT：自動変速機）専門メーカーとして設立された。

2014年時点で従業員数は約14,000人（単独）であり、そのうち技能系従業員は約8,000人である。売上高約1兆円（連結）のうち9割を主力製品のATが占めている。「品質至上」の経営理念の下、AT分野では世界シェア第1位（2017年度は17%）の地位を築いており、「2020年迄に世界生産・販売台数1,000万基／年」という目標を2017年にクリアし、過去最高益をあげている<sup>15)</sup>。

こうしたP社の事業展開について、特に製品及び生産の側面に焦点をあてると、3つの特徴を指摘できる。第1は「全方位経営」である。トヨタ系部品メーカーではあるが、トヨタグループ向け販売は39.9%となっている。トヨタグループを含む世界22グループ・49社と取引を行い事業の安

表2 P社における多品種化の実態

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2009
AT機種数	1	2	8	23	34	44	57	68	58
顧客数(社)	1	4	5	7	13	15	23	40	46

（出所）P社社史編集委員会（2010）『P社40年史』p.224を参考に筆者作成。

（注）AT機種数は、FRとFFの生産・販売機種数を合計したもの。また、顧客数については2009年ではなく2008年の数値。

定化を図っている。近年は、欧州高級車メーカーや中国ローカルメーカーからの受注も堅調である<sup>16)</sup>。

この全方位経営は、具体的にはATの生産・販売機種の増加に表れている。P社のAT品種数は、1980年代までは決して多くはなかった。しかし1990年代以降、バブル経済崩壊やグローバル化を背景に、自動車メーカーにおける多品種少量生産とC社における取引先拡大が同時並行的に進んだため、取り扱い機種が増加していった。表2は、P社のAT事業における生産・販売機種数と顧客企業数である。1990年代以降、急速に多品種化が進んだことがわかる。

第2の特徴は、現場を重視した「生産革新」への取り組みである。P社は従来、生産機種の少なさもあり少品種大量生産を行っていた。その際には、「最高の設備により最高の品質を」という方針掲げて、最新設備で生産ラインを構成していた<sup>17)</sup>。

しかし、1990年代以降は多品種化とライフサイクルの短期化が進み、機種ごとの数量変動が激しくなったため、量産効果が得にくくなった。また、バブル経済崩壊の影響もあり設備投資の抑制も求められるようになった。そこで、従来型の「大鑑巨砲」の生産システムを見直す機運が生じた。それまでは技術部門が前面に出ていた生産システムの構築において、設計、生産技術、そして製造の各部門による三位一体の生産革新が目指されるようになり、技能者のアイデアや熟練技能をベースにしたシステムの開発が進められるようになった<sup>18)</sup>。

第3は、海外現地生産の急速な拡大である。P社のAT生産量は、2000年代以前は年間約300万基であったが、2007年には年間約600万基と倍増し、さらに2017年には年間1,000万基を超えた。こうした生産量拡大は、既存設備の増強だけでは当然カバーできず、国内外に工場を新設することで実現された。特に、アメリカと中国に生産拠点を設けたことは同社の歴史を画する出来事であった。

アメリカに現地工場を設立したのは1998年である。現地での自動車増産と部品現地調達率向上を進めようとしたトヨタからATの現地生産を要請されたのである。2001年からAT部品生産を開始し、2004年には組立工場も稼働させた。

その後、P社の海外現地工場(AT生産拠点に限る)は5工場まで増加したが、アメリカを除く4工場は2000年代以降に設立されており、そのうち3工場は天津A(2004年)、蘇州(2011年)、天津B(2012年)というように中国に集中している。現在では、中国に地域統括会社を置き、2つの開発拠点と3つの現地工場を取りまとめて事業を進めている。

また、中国ではローカルメーカーからの受注増などもあり、2018年4月には更に2つの現地工場を新設することが発表された<sup>19)</sup>。今後、中国では新旧含めて5つの現地工場を運営することになるなど、P社の海外現地生産は深化してきている。中国現地生産はP社AT事業の成否のカギを握る存在となっている。

P社の事業展開を見ると、同社の技能系職場では従来以上に中核層の重要性が高まっているように思われる。従来から重視してきた高品質の維持、全方位経営による顧客及び生産機種の多様化を背景とした多品種フレキシブル生産の実現、技能者のアイデアと熟練技能をベースにした生産システムの構築、そして増え続ける海外生産拠点の立ち上げといった諸課題は、製造部門の中核層によって成し遂げられ得るものであろう。また、現地工場の増加は現地人中核層の育成という新たな課題を生むことにもなる。

## (2) P 高等技能学園における人材育成の全体像

では、P 社はどのように現場の中核層を確保・育成しているのだろうか。P 社には3つの技能系従業員採用ルートがある<sup>20)</sup>。第1は定期採用の「生産技能職」であり、高校時代の専攻は不問である。第2は定期採用の「高等技能学園」であり、工業高校出身者を対象としている。採用後1年間（正確には11ヶ月）の教育訓練の後に職場に配属される。最後に、期間工の正社員登用を含めた中途採用がある。これらのうち、製造現場の中核層を育成する主要なルートがP 学園である。

P 学園は、1979年にP 社技能研修センターとしてスタートした企業内訓練校であり、1981年に愛知県から認定職業訓練校の認可を得ている。2015年度からは「高等技能学園」へと名称変更された<sup>21)</sup>。2017年度には第39期生を迎えている。

### ① 人材育成方針

P 学園の人材育成方針は「将来のリーダー育成」である。具体的には、①管理監督者として活躍できる者、②高度技能を発揮して活躍できる者、そして、③国内外拠点の立ち上げにおいて技能伝承の担い手として活躍できる者、の育成を目指している。

こうした育成方針は、日本の大手自動車関連企業の訓練校に広く見られるものだが、③において海外現地生産拠点を含む拠点立ち上げ人材の育成を明示したことはP 学園の大きな特徴となっている。

### ② P 学園及びP 学園生の位置付け

P 学園の教育訓練は、P 社が「学園生」として採用した新卒の技能系従業員と、国内グループ企業で選抜された一部の若手従業員、そして海外現地工場で選抜された一部の若手現地人従業員を対象としている。

その総数と内訳（P 社「学園生」採用：国内グループ企業従業員：海外現地工場従業員）は、2014年度が91人（80：9：2）、2017年度が97人（81：8：8）となっており、比率としては約9割がP 社「学園生」となっている。

P 社「学園生」の採用者数は両年ともに80人前後となっているが、この数字は「毎年80人」という採用目標を反映している。従来、「学園生」採用は毎年約50人で推移していたが、2007年度からは生産量の拡大を背景に80人（技能系従業員約8,000人の1%）という目標を決めて将来のリーダーを継続的に育成している。

景気の浮き沈みとそれに伴う業況の変化があるため、技能系従業員の雇用調整が必要になる場合もある。そうした変動に対して、採用面では一般高卒者を対象とした「生産技能職」の採用数増減で対応する一方で、「学園生」採用は一定数を維持し、中核層の継続的育成を心がけてきた。

### ③ 教育訓練の内容

次に、将来のリーダー育成に向けた教育訓練プログラムの具体的な内容とその効果を高めるための組織的な工夫について整理する。



### a 知識・技能訓練（表3参照）

P学園の教育訓練は11ヶ月課程、合計1,760時間である。そのうち1,352時間（8割弱）は、技能系職場で必要とされる基礎的な知識・技能を習得する座学と実技訓練を行う。学園生は機械加工科、電気機器科、そして電子機器科の3専攻に分かれる。

機械加工科では、機械加工の原理・原則を学び、自社製品の加工、組立、検査の実技を積み重ねる。現場では「品質至上」の理念の下で「髪の毛1本の異物混入も許さない」という姿勢が貫かれている一方で、「全方位経営」による顧客の多様化は取り扱い品種を増やしている<sup>22)</sup>。原理・原則の理解と基礎作業の繰り返し訓練は、現場の中核層として活躍するために必要不可欠であろう。

表3 P学園のカリキュラム概要（知識・技能訓練）

専攻科	共通基礎科目	専攻学科	専攻実技
訓練時間	1,352時間（11ヶ月／心身訓練は除く）		
機械加工	P社製品知識 安全衛生 品質管理 生産工学 製図 異文化交流 改善・QC手法	機械材料 機械測定法 機械工作法 機械工学 材料力学	機械組立仕上 普通旋盤 数値制御旋盤 フライス盤
電気機器		電気材料 電気理論 電気測定法 電気・電子応用機器 保全基礎	シーケンス制御 電気機器組立
電子機器			電子機器組立

（出所）P学園（2014）『技能研修生入社案内』に基づき筆者作成。

電気機器科と電子機器科では、電気・電子の理論と電気・電子機器の製作・保全の基礎知識を学び、機器組立や制御について実技に取り組む。ATには高度な電子技術が駆使されており、ハイブリッド化モデルも増えている。また、柔軟な生産と効率化のために、生産設備のコンパクト化やロボット化が進んでいる<sup>23)</sup>。製品面でも生産技術面でも、電気・電子に関する知識・技能の重要性は高まっている。

こうした知識・技能訓練の到達目標・水準は、国家技能検定2級の技能照査に合格することにおかれ、全員が「技能士補」の称号を得ることを目指している。

### b 心身訓練（図2参照）

総訓練時間1,760時間のうち408時間は、社会人としての心構えを形成する心身訓練を行う。その目標は、「態度能力3項目」（積極性、協調性、活動性）の向上、そして「社会人としての『基本行動10項目』（挨拶、身だしなみ、時間厳守、指示・ルール遵守、発言・質問、報連相、4S+S（躰）、KY（危険予知）、事前準備、改善）の体得である。

要するに、組織においてメンバーと協力し、ルールを遵守して積極的に活動できるようになることが重視されており、現場中核層が必ず体得しておくべきものといえる。

*年間を通じて日常的に展開される活動→朝ラン ホームルーム クラブ活動 QC サークル活動										
*成長度合いに合わせて多様な行事が設定されている										
・体験学習研 修(合宿) ・オリエンテーリング大会 ・フットレニング ・地域貢献活動 ・訓練生体育大会 ・地域貢献活動 ・全豊田総合競技大会 ・海外体験 ・地域ボランティア ・訓練生体験発表会 ・自己革新研修(合宿) ・訓練生駅伝大会										
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月

(出所) ヒアリング調査時に提供頂いた資料に基づき筆者作成。

図2 P学園の心身訓練年間スケジュール

心身教育の場としては、毎朝のランニング、ホームルーム、クラブ活動に加え、成長度合いに合わせて様々な行事（各種合宿、体育大会、海外体験、ボランティア・地域貢献、駅伝大会など）が用意されている。

とくに入社直後の「体験学習研修」や毎年11月に行われる「自己革新研修」と呼ばれる合宿は、学園生の成長の重要な機会になっていると言われている<sup>24)</sup>。合宿などでは学園生の中で必ず問題が生じるため、それを課題として取り上げて、どのように解決するべきかを学園生に考えさせ、行動させるという。

### c 人材育成の組織的工夫

P学園の教育訓練は、学園生を少人数の班（2017年度は8班）に分け、そこに担任指導員<sup>25)</sup>を置いて進めている。そこには、教育訓練の効果を高めるための種々の工夫が組み込まれている。

まず、班の担任を務める指導員は日常的に学園生と接するだけでなく、毎日の訓練日誌の交換を行って学園生の状況把握を行っている。

また、成績評価・態度評価の結果を教室に掲示する「評価の見える化」を行い、知識・技能の習得、態度能力の形成、そして社会人基本行動の体得について学園生を競い合わせつつ、班の仲間をサポートするきっかけが得られるようにしている。

さらに、先輩と後輩のつながりも重視されている。P学園の教育訓練は約1年間の課程であるが、原則2年間の入寮が義務付けられた全寮制とし、2年目は後輩の世話をする。

このように、同期生同士の横の関係に加えて、指導員と学園生、先輩と後輩といった縦の関係を形成し、濃密な人間関係をベースに教育訓練の効果を引き出そうとしている。

### ④ 中核的技能者としての活躍

P学園は、上記の教育訓練プログラムと組織的工夫とを通じて、将来の現場中核層を育成している。P社技能系職場の職制は、班長一職長一工長となっており、現場のリーダーを担う末端職制「班長」以上への昇進について、「学園生」採用と他の採用形態を比較すると、40歳（新卒採用の場合は勤続22年）の場合、その昇進比率は学園OBで81.6%、生産技能職で58.1%、途中入社者で27.5%であり（2017年度データ）、学園OBの活躍が顕著である。

なお現在、P社は全社的な課題として学園規模の拡大を計画しており、2020年度を目途に合計150人（本体120人＋グループ企業30人）規模を目指している。この数年間は、生産能力の拡大

のために期間従業員の正社員登用<sup>26)</sup>なども進めており、学園生の採用目標が80人ではリーダー育成が追いつかない。こうした意思決定もまた、P学園及びP学園出身者の社内での位置付けの高さを表している。

## 4. P学園における人材育成のグローバル化

海外現地生産の拡大、とくに2000年代の中国への進出に伴って、P社はP学園の人材育成をグローバルに再構築してきている。ここでは段階的に進められてきた3つの取り組みについて、筆者のインタビュー調査記録に基づいて事例記述を行う。

### (1) 海外拠点立ち上げ人材の育成

#### ① 立ち上げ業務と学園OB

P学園の人材育成方針には、大手自動車関連企業の訓練校に広くみられる現場監督者や高度技能者の育成に加えて、国内外拠点の立ち上げにおいて技能伝承できる人材を育成するということが掲げられている。

P社の海外進出は、2000年代以降に中国を中心に本格化し、現在は、天津と蘇州に3つの現地工場を運営している。こうした経緯もあり、P社内では2000年代以降、海外生産拠点を立ち上げられる人材の育成が強く求められるようになった。

P社が海外に新たな工場を設立する場合、立ち上げ業務を担当するのは製造部門、保全部門、生産技術部門の従業員で構成される30人程度のクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)である(表4)。

CFTは、現地工場に対して生産技術面での支援と生産活動面での支援を行う。その業務内容は、①異常なく稼働させるための設備導入と作業標準作り、②現地人による継続稼働のための現地人リーダー育成、③保全体制の確立、の3つが重要な業務となる。

アメリカでの工場立ち上げの際には200人の従業員を現地採用する一方で、50人の日本人が出向してAT部品生産の立ち上げを行い、組立工場をラインオフした際には現地で300人の従業員を増員するとともに、日本からも支援のためのチーム(生産技術部門と工場の選抜者)が追加で派遣された。なお、2004年に設立された中国の天津A工場では、2008年時点で340人の従業員のう

表4 海外拠点立ち上げのためのCFTの業務分担

	業務内容	職 種	職 位	年 齢
生産技術支援	・生産設備の導入	生産技術	—	—
生産活動支援	・管理監督 ・人材育成(現地の管理監督者)	製造	課長 係長	40歳前後
	・品質つくり込み ・作業標準作り ・人材育成(現地の管理監督者)	製造	班長	30歳前後
	・保全マンの育成	保全	—	30歳前後

} 立ち上げチームは30名程度

(出所) 2014年度ヒアリング調査より作成。

ち24人が日本人出向者となっている<sup>27)</sup>。

では、CFTはどのような人材で構成されているのか。それは、30歳前後の国内班長層を中心に組織されるという。詳細なデータは得られていないものの、職制職位への昇進割合の高いP学園出身者はより多くこの任務に関わっていると考えられる。

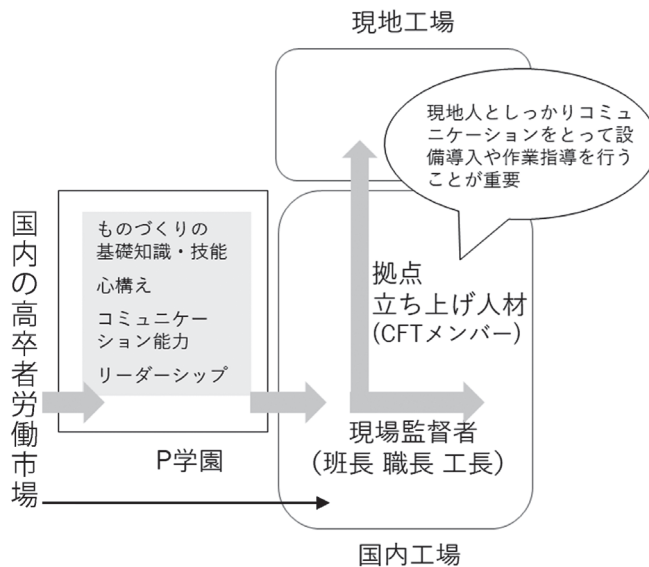
## ② 立ち上げ人材育成の位置付けの高まり

P学園が立ち上げ人材の育成を学園の方針に掲げたのは2005年以降であった。天津A工場立ち上げの際に、人材の確保・育成・活用に大きな問題が生じたからである。

当時、はじめての中国生産拠点となった天津A工場では、技能系従業員として様々な業種の経験者をかき集めていた。しかし、そうした従業員に標準作業通りに仕事をしてもらうことは難しく、その過程で作業についていけず離職する者も続出した。また、現地の監督者育成も十分には進まなかった。P社はこの経験から、生産活動支援には現地人従業員としっかりコミュニケーションをとって指導できる人材が必要不可欠だと痛感した。

また同工場では、投資額の抑制、自動組立ラインの保全・管理体制の未熟さ、女性作業員の多さなどを考慮して、からくりの原理や梘子の原理をベースにした「釣瓶落とし式無動力オートマッチ組立ライン」という小型かつ手動機主体で現場が扱いやすい生産システムを開発導入した<sup>28)</sup>。その開発はもとより、設備導入などの生産技術支援においてもP学園出身者の活躍が目立った。

上記のような経緯から、現地工場の立ち上げ支援には学園出身者が適任だと考えられるようになった。もちろん、入社後1年間の教育訓練がただちに海外拠点の立ち上げに必要な能力を形成するわけではない。立ち上げ支援業務を担う機会は社内キャリアの延長線上にあるものだ。それにもかかわらず、P学園が人材育成方針として海外拠点立ち上げ人材を位置付けているのは、学園にお



(注) 太矢印は中核層の確保と活用のルートを示し、細矢印はそれ以外の一般入職者を示している。

(出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

図3 P学園と拠点立ち上げ人材の関わり

ける教育訓練で形成される知識・技能や心構え、学園生活全般を通じて形成されるコミュニケーション能力などが、海外に工場を立ち上げる際に求められる現地人従業員への技能伝承や現地人従業員とのコミュニケーションにとっての基本になるためであろう（図3）。

## （2）現地人従業員の受け入れ訓練

### ① 取り組みの背景と概要

天津 A 工場立ち上げの経験から、P 社は立ち上げ人材の重要性のみならず、現地人従業員の定着率の向上や現地人従業員を束ねる現地人リーダー育成の重要性を痛感した。

その打開策を検討していた際に、P 社はデンソーやアイシン精機が海外現地工場の従業員を日本の訓練校に受け入れて訓練したところ帰国後数年後の定着率が 95% を超え、現地工場の中核層としても活躍しているという情報を得た。そして、同じトヨタグループ企業のそうした先行例も参考にしながら、自らも 2012 年度から中国工場の現地人従業員を P 学園に受け入れて訓練を行うようになった。

具体的には、現地工場で班長や職長に就いている者も含めて、若手従業員を毎年数名選抜し、現地で半年間の日本語研修を実施した後に P 学園に受け入れている<sup>29)</sup>。そして技能照査合格までの約 1 年間、日本人学園生と一緒に同じ内容の知識・技能訓練や心身訓練を受けさせている。

表 5 のように、当初は若干名の受け入れであったが、2016 年度、2017 年度はそれぞれ受け入れ人数 8 名と拡大してきている。2017 年度は蘇州から 4 名、天津の 2 つの現地工場から 4 名の合計 8 名を受け入れている。

日本に派遣する人材の選抜は現地工場に任せている。現地の優秀な者を P 学園に派遣して現場管理のノウハウを学ばせ、帰国後は一段階上の職位で活躍させたいと考えるケースが多いという。2014 年に受け入れた 2 人は、それぞれ 26 歳と 28 歳である。

表 5 現地工場従業員の受入状況

年 度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
受入人数	2	2	2	3	8	8

（出所） 2014 年度、2017 年度のヒアリング調査及び追加質疑に基づき筆者作成。

また、選抜される現地人従業員も、日本で訓練を受けられること、1 年間ものづくりの基礎をしっかりと学べること、そして日本語能力が向上することに目的意識があり、総じてモチベーションは高く、帰国後は多くの者が昇進試験に挑戦し、上位職位で活躍するようになるという。

### ② 受け入れ訓練の組織的工夫と効果

P 学園の受け入れ訓練について注目すべきことは、日本人学園生と現地人従業員を同じ班に所属させて訓練を行っていることである。この運営方式は、日本人学園生にコミュニケーション上の負荷をかける。しかしそれは、現地人従業員の成長を促すとともに、日本人学園生の成長にも効果があるという。

例えば、日本人と現地人が混在した班が課題に取り組むと、はじめは上手くチームワークをつく

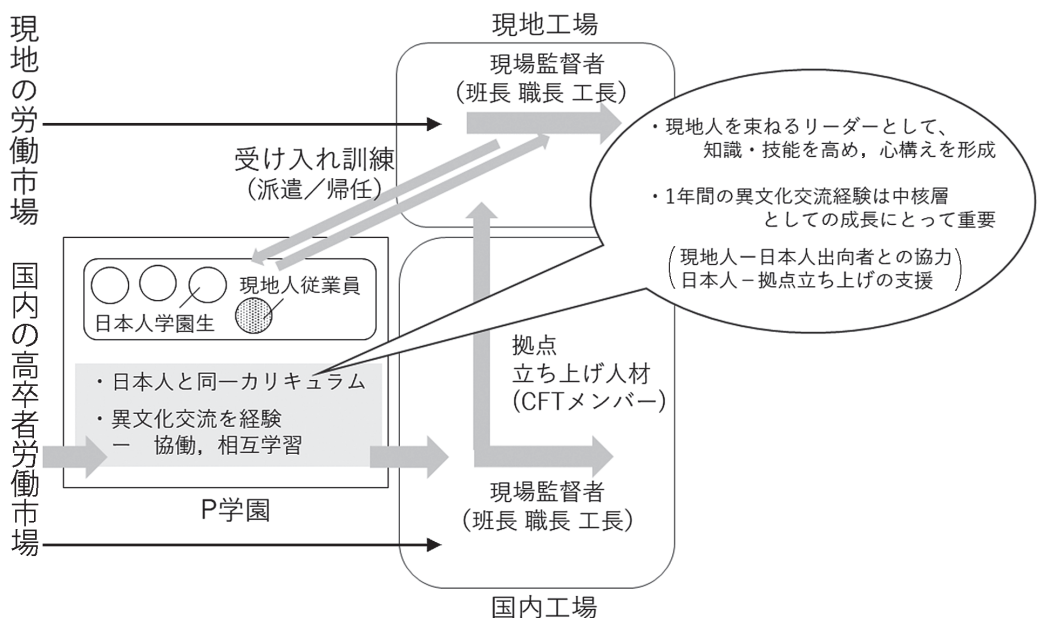


ることが出来ない。しかし、全員で現地人従業員をサポートしなければ課題をこなせないため、日本人学園生も徐々に現地人従業員をサポートするようになり、班としてのまとまりが出来ていく。

このようにメンバー同士の相互支援関係が出来上がっていくと、現地人従業員に対する訓練効果が高まり、日本語能力<sup>30)</sup>も確実に向上するという。また、日本人学園生と現地人従業員の関係構築は異文化交流に結び付く。お互いに1年間、同じ班のメンバーとして訓練に励むことで、日本語と中国語の教え合いや、日中の生活環境・文化に関する会話が生まれるようになる。「始まりの頃は、日本人学園生が中国人学園生に日々での分かりにくい日本語を手振りで教えていたのが、少しずつコミュニケーションが出来てくると、実習では既に中国で身に付けている技能を海外学園生が日本人学園生に教えたり行動が見えてくる」(P学園担当者)。

このように受け入れ訓練を実施することで、将来、中核層として国境を越えて協力しなければならなくなる日本人学園生と現地人従業員が、異文化交流(協働, 相互学習)を経験することになる。P学園の担当者によれば、「日本人学園生も将来必ず海外拠点で働く者が増えます」。現地人との関係づくりは、「日本人学園生が異文化に接触する重要な機会になるし、それを通じて外国に対するアレルギーを払拭してほしい」とのことであった。この異文化交流経験は、日本人出向者と良好な関係を形成しながら現地工場を運営しなければならない現地人従業員の成長にとっても重要な機会となる<sup>31)</sup>。

このように、P学園における受け入れ訓練では、P学園の教育訓練内容はもちろんのこと、その運営方式が日本人学園生と現地人従業員の異文化交流を生み出し、現地工場のリーダー育成に大いに役立っている。またそれと同時に、日本人学園生にとっては、立ち上げ人材として活躍するための素地を形成する効果がある(図4)。



(注) 太矢印は中核層の確保と活用のルートを示し、細矢印はそれ以外の一般入職者を示している。  
(出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

図4 P学園における現地人従業員の受け入れ訓練

### (3) 海外現地法人での学園ミニチュア版の設立

2016年11月、P社は蘇州の現地工場の一角にP学園のミニチュア版を設立した。ここでは3ヶ月間の研修が実施される。カリキュラムは、測定や製図などものづくりの基礎を学ぶための8科目であり、主な対象者は職制職位に就いていない一般層の若手従業員である。P社はこの研修を現地工場のリーダー候補を育てる仕組みとして定着させたいと考えている。

また、この研修はP学園のミニチュア版であり、将来のリーダー育成の場である。高度な固有技能の習得の場ではない。そのため、技能教育の随所に心身教育の要素を織り込んでいるという。

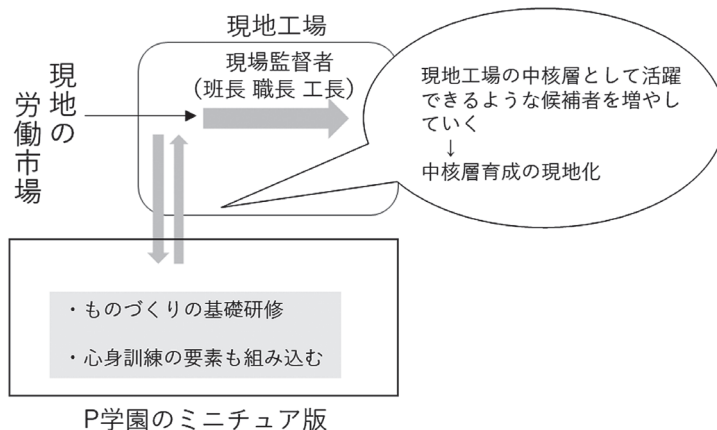
研修には蘇州と天津の3つの現地工場の従業員が参加しており、2016年11月～2017年1月に第1回研修として8人、2017年6月～8月に第2回研修として18人に訓練を実施した。なお、2017年度中に第3回、第4回の研修が計画されていた。

こうした研修プログラムは、日本のP学園の支援のもとで立ち上げられた。本来は、P学園の受け入れ訓練で成長して帰国した人材に指導者として活躍して欲しいと考えていたが、中国工場の生産能力を急増させていることもあり、そうした人材にはまずは現場監督者として活躍してもらっている<sup>32)</sup>。

日本からはP学園の指導員の中でもトップレベルの2人を派遣している。しかし、長期派遣はP学園の教育体制への負担が大きいし、学園ミニチュア版の現地化を進めていく必要もあるため、日本語が堪能で日系企業勤務経験のある3人の人材を現地で新規採用し、ミニチュア版の専属指導員として育成した。そのプロセスは以下のとおりである。

まず中国に派遣された日本人指導員が、3ヶ月間かけて専属指導員に対して心身訓練を中心とする研修を行った。そのうえで、学園ミニチュア版の第1回目研修においては日本人指導員が研修を主導しつつ、中国人の専属指導員には通訳業務をさせながら研修での指導方法を学ばせた。そしてその後、日本のP学園にて2ヶ月間の技能訓練を行った。

このプロセスを経て、学園ミニチュア版の第2回研修では中国人専属指導員も1カリキュラムずつ指導を担当できるようになった。そして第2回研修後は再び日本のP学園にて2ヶ月間の技能



出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

図5 P社現地法人に設立されたP学園ミニチュア版

訓練を行った。第3回目以降は中国人指導員がより多くのカリキュラムを担当できるように、そして第4回目以降は中国人指導員が中心になって学園ミニチュア版を運営できるように進めていく予定だという。

この取り組みが軌道に乗れば、現地において自前で現場のリーダー候補者を育成することが可能になり、中核層育成の現地化が実現されると考えられている（図5）。

## 5. 訓練校グローバルの役割

最後に、本稿の議論をまとめ、第2節で提示した分析課題に即して、P学園のグローバル化（図6）がP社の海外現地生産をどのように支えているのか、その役割について考察する。

### (1) 分析課題の再確認

本稿では、国内工場に中核層を供給してきた企業内訓練校が、近年徐々にその所在や訓練生の国籍といった点でグローバル化してきていることに注目した。事例として取り上げたP社をはじめ、トヨタ、デンソー、そしてアイシン精機などの大手自動車関連企業は、訓練校に海外現地生産を支える役割を担わせるようになってきている。しかし先行研究は、未だこの問題を十分に分析していない。

そこで本稿では、訓練校における人材育成のグローバル化の3つの方向性を識別するとともに、それらの取り組みを海外現地工場の発展プロセス（本国から現地工場への支援と現地工場の本国からの自立）に関連付ける分析視角から、事例分析のための3つの課題を導出した。

- 課題1 訓練校の教育訓練が、現地に派遣される拠点立ち上げ人材の育成にどのような効果をもつのかを検討する。
- 課題2 現地人従業員の受け入れ訓練が、現地工場の中核層育成にどのような効果をもつのかを検討する。
- 課題3 海外への訓練校設立は、現地における中核層育成機能の自立を意味するのかどうかを検討する。

### (2) 議論と結論

まず、第1の課題について検討する。P社は1990年代後半から海外現地生産を進めたが、2000年代に入り中国に3つの現地工場を新設したため、拠点立ち上げ人材に対する社内需要が高まり、P学園も育成の一端を担うことになった。

とはいえ、P学園は入社後の一年間で基礎的な知識・技能と心構えを形成するものであり、立ち上げ業務に直結する教育訓練を実施するものではない。それでもP社は、学園出身者が立ち上げ業務に適任だと考えた。

前述のように、P社は天津A工場の立ち上げに苦労した経験から、異文化での立ち上げ支援には、現地人とコミュニケーションをとって設備導入や作業指導の出来る人材が必要だと考えていた。P学園は、知識・技能訓練や心身訓練を通じて中核層に求められるものづくりの基礎知識・技

能を形成し、コミュニケーション能力やリーダーシップも鍛えている。学園の教育訓練は、立ち上げ人材に必要な基本的な能力の形成に貢献している。

つぎに、第2の課題について検討する。P社は、中国現地生産において定着率の向上と現地人リーダーの育成という課題を抱えていた。その課題を解決するために始めたのが、現地で選ばれた一部の若手従業員を日本人学園生と同じ班に所属させて日本人と全く同じ教育訓練を実施する受け入れ訓練であった。

こうした取り組みを一年間続けることで、現地人従業員は異文化間の協働・相互学習の経験を積み、日本語も上達する。現地工場の中核層には、日本と現地、そして経営と現場の結節点となることが期待されていることを考えれば、受け入れ訓練には知識・技能の形成のみならず、現地工場の中核層育成としての意義があることがわかる。

また、受け入れ訓練では日本人学園生も同様の異文化交流を体験する。そのため、立ち上げ人材として活躍する可能性があることを念頭に日本人学園生を育てるための効果的な環境が用意できているのだと言える。

最後に、第3の課題について検討する。P社が蘇州工場に学園「ミニチュア版」を設立した理由は、中国が同社の戦略市場であり現地工場も多いということにあると考えられるが、それと同時に、P学園の海外支援負担をこれ以上大きくできないという事情もある。受け入れ訓練の人数増加、今後の現地工場の増設、そして国内での学園生の増員が進められるなかで、P学園が現地の中核層育成に割り振れる余裕は大きくはない。そこで中国エリアの工場が自立的に中核層を育成出来るようにしていくために、新たな試みとして「ミニチュア版」の設立に至ったのだと解釈できる。

以上の議論を踏まえて、P学園の取り組みの意義について本稿の結論を述べると次のようになる。P学園は、選ばれた一部の若手日本人・現地人従業員に対して、ものづくりの基礎的な知識・技能を習得させ、またそのコミュニケーション能力やリーダーシップを向上させ、さらには異文化での協働・相互学習の経験を積ませることで、従来のように国内工場の監督者としてだけでなく、現地工場の立ち上げ人材（日本人）や現地工場の監督者（現地人）として活躍出来る人材を育成しており、そのことで海外現地生産を支えている。また近年では、海外現地生産の更なる拡大を背景に、現地での自立的な中核層育成を進めようとしている。

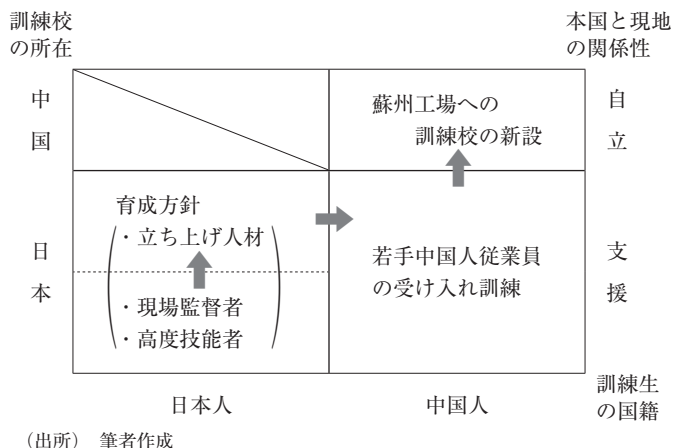


図6 P学園における人材育成のグローバル化

### (3) 本稿の限界と研究課題

本稿は、未開拓な研究テーマである訓練校のグローバル化に注目し、海外現地生産に対して果たす役割について、自動車部品メーカーP社P学園の事例を取り上げて分析を進めてきた。結果として一定の結論は得られたものの、その探索的な性格ゆえに、本稿の結論が一般化できるかどうか、更なる事例の収集と分析が必要である。

例えば、P社の親会社であるC社の企業内訓練校（C高等学園）のグローバル化は、P学園のグローバル化と共通する部分が多いものの、大きな違いも確認できる<sup>33)</sup>。C学園では、2001年から人材育成方針のなかに「グローバル人材の育成」という文言を組み込んだ。海外出張や外国人の受け入れの機会も増えたため「外国人と当たり前につき合って、個々の文化や価値観を受け入れることに慣れてほしい」（C学園担当者）と考えたからであり、同年から現地人従業員の受け入れ訓練も開始した。

C学園の学園生は2018年時点で144人であるが、7ヶ国18工場から合計30人の現地人従業員が来日しており、日本人学園生と同じ班に所属し、同じ教育訓練を受けている。この受け入れ訓練は、国内外の中核層育成に対して良い効果を生み出してはいるが、C学園の負担は大きい。しかし、C学園は今のところ海外への訓練校設立には慎重であり、逆に現地工場から現地人指導員を招くという新たな方向のグローバル化が模索されている。こうした取り組みは、本稿の類型化では想定できなかったものである。

このように本稿には大きな限界があるものの、訓練校のグローバル化という新しい現象に対して、P社P学園の実態に即して一定の理解を示すことが出来たと考えている。訓練校の最新動向に関する研究を深める手掛かりとなるだろう。

\* 貴重なお時間を割いてヒアリング調査、資料提供、現場視察、そして追加の質疑応答に応じてくださったP社訓練校担当者（訓練校を所管する人材開発本部担当者）様、およびC社訓練校担当者（訓練校を所管する人事部担当者）様には、ここに改めて感謝申し上げます。本論文の記述内容に関する一切の責任は筆者にあることを明記いたします。

\* 社名をP社と表記するため、注記や参考文献一覧において、ウェブサイトURLや公刊資料名の該当部分に「P社」あるいは「P」の表記を用いています。

\* 本論文の執筆には、科学研究費補助金・若手研究(B)（課題番号24730358）および拓殖大学経営経理研究所研究助成（2018年度）による調査研究が反映されています。

\* 本論文は筆者が研究ノートして発表した拙稿（2018）を大幅に加筆修正したものである。

#### 《注》

- 1) P学園に対するインタビュー調査は、2014年8月21日及び2017年9月12日に実施した。対象は、学園を所管するP社人材開発本部担当者の方である。本研究で利用する情報は、両調査日に得た情報に訪問後の追加メール質疑で得た情報を加えたものとなっている。本稿の事例記述は基本的にこの情報をベースにしているが、必要に応じて、同社インターネット公式サイト、同社社史、ご提供いただいたパンフレット等の資料、および同社に関する新聞等の報道記事を利用している。その際は、注記にて出典を記した。
- 2) トヨタ工業学園へのインタビュー調査は2013年8月9日に実施した。
- 3) 小松史朗（2007）pp.149-151, 参照。
- 4) アイシン精機の取り組みについては、『中日新聞』（2006年6月14日付）及び『日刊自動車新聞』



(2014年12月6日付)

- 5) 塩崎秀正 (2014) pp.22-23, 及び, 八幡成美 (2014) p.112, 参照。デンソー工業学園留学生課程のデータは, 日本産業教育学会見学会 (2018年3月13日) の際に聞き取ったものである。なお, 八幡成美 (2014) では2014年度に29名を受け入れていることが紹介されている。
- 6) 『日本経済新聞』(2006年5月25日付, 2011年2月28日付, 2013年8月9日付)
- 7) 図1の左上の象限のように, 類型上は現地の訓練校で日本人が育成されるタイプが考えられるものの, 現時点では現実的ではなく, 本論文の分析対象からは除外する。
- 8) Likier, Fruin and Adler (1999) pp.15-19。  
大木清弘 (2017) は, 生産システムの国際移転に関して, 移転の難しい知識を移転するための工夫として, 教える側の教え方の工夫, 受け手の吸収能力の向上, コミュニケーションチャンネルの用意, 両者の良好な関係の構築といった論点を挙げている (同書, p.122)。
- 9) 山口隆英 (2006) pp.136-137, 参照。引用部分は p.137。
- 10) 中山健一郎 (2003) は, 本国のメーカーが海外工場に対して技術支援を展開する形には多様性があるとして, 特定の支援工場が専属的に対応する狭義のマザー工場制, 窓口工場が中心に対応する広義のマザー工場制, そして窓口工場を設けない非マザー工場制の存在を指摘している。
- 11) 海外子会社のマネジメントに関する研究では, すでに Edstrom & Galbraith (1977) が, 駐在員の役割として知識移転や現地子会社のコントロールの重要性を指摘している。それを踏まえると, 日本人の海外への派遣の意義は, 生産システムという本国の強みをよりよく知る人材を派遣してその移転を促進させることにあると言える。また, 近年では逆駐在員制度の研究も進んできており, 金照珍 (2018) は日本企業が海外子会社の現地人従業員を受け入れるのは, 海外現地の文脈を知る人材に本国のシステムの強みを理解してもらいその移転を促す効果があるからだと指摘している。なお, 国境を越えた人材の派遣と受け入れの両方に関連するが, Black et al. (1999) はグローバルな発想や見方を身につけるうえで海外勤務こそが最も強力な経験になると指摘している。
- 12) この点については, 曹斗燮 (1994) pp.60-66, 参照。
- 13) 大木清弘 (2015) p.139 頁。
- 14) 中川功一 (2012) pp.1-6, 参照。
- 15) FORIN (2018) p.148, 参照。
- 16) ATの販売内訳については同上書 p.148 を参照。また, 取引先数については『P 社会社案内』(2018年6月版), p.18 を参照。いずれも2018年3月時点の数値。
- 17) 『P社40年史』によれば, C社と外資系企業の合併企業として発足したP社の第1工場は, 外資系企業側の技術者が工程設計を担当しており, その生産システムは輸入機主体 (3分の1は輸入設備) であったという。
- 18) 生産革新の成果のひとつが, からくりの原理を応用した稼働台車「ドリームキャリア」である。それは, 積載物の重量とそれに反発するバネの力で稼働する台車であり, エネルギー資源やモーター等のアクチュエーターを使用しない。P社工場では無人台車AGVを代替することとなった。2006年に「第1回ものづくり日本大賞」で特別賞に輝いている。日本機械工業連合会ウェブサイト (<http://www.jmf.or.jp/monodzukuri/tradition/07.html#doc>) を参照。(2018年1月24日アクセス確認)
- 19) FORIN『中国自動車調査月報』(2018年7月号), p.44 を参照。
- 20) 2014年度については学園約80名に対して一般の生産技能職は約250名であった。
- 21) 名称変更の背景には, ①愛知県内の認定職業訓練校17校の大半が「学園」と名付けて運営されていたこと, ②名称表記に分かりにくさがあったこと, ③従来以上に技能教育も重視していきたいという経営層の要望があったこと, など多様な要因があるとのことであった。
- 22) 例えば, P社のAT組立作業は, クリーンルーム内で, 細かいバネ, ネジ, Oリング, 歯車, ケースをユニットに組立てるなど習熟が求められる内容となっている。『日刊自動車新聞』(2014年9月10日付)
- 23) 『日刊工業新聞』(2013年10月30日付) 及び『同紙』(2016年12月14日付)
- 24) 11月に実施される「自己革新研修」(合宿)は, 学園生がお互いの弱点を全力で指摘し合い, それを受け入れ, 自分を変えていくというものとなっている。
- 25) 2014年度は13名。基本的に現場を経験した学園OBを調達し, 数年後に出身職場に戻す。
- 26) 『京都新聞』2015年8月25日付。P社は2015年には, 前年度の1.4倍にあたる650名の期間従業員を

正社員登用した。

- 27) この点については、『P社40年史』p.224を参照した。
- 28) この組立ラインは、「無動力オートマチックトランスミッション組立ラインの海外展開」として、2009年に「第3回ものづくり日本大賞」で経済産業大臣賞に輝いている。この点については日本機械工業連合会ウェブサイト (<http://www.jmf.or.jp/mono-dzukuri03/article/p36/index.html>) を参照。(2018年1月24日アクセス確認)
- また、『日刊工業新聞』(2013年10月30日付)によれば、この組立ラインはシンプルで安く生産変動にも対応が効くため、中国蘇州工場、そして国内工場にも修正されつつ導入されている。
- 29) 中国現地工場からP学園への受け入れ訓練に参加するは、現地人従業員は日本語テスト、体力テスト、面接等をはじめとする選抜を受ける。合格者は、赴任前に日本語の能力をN3レベルに到達させるために、現地で4ヶ月間、集中的に日本語を学ぶ。この点については、P社天津A工場ウェブサイトの新聞中心「第五期日本技能研修生最終选拔落幕(2015年11月10日付)」([http://www.tianjin-P.com.cn/news\\_details.aspx?cid=1&id=101](http://www.tianjin-P.com.cn/news_details.aspx?cid=1&id=101))も参照。(2018年1月24日アクセス確認)
- 30) 1年間の訓練を終えるころには、多くの現地人従業員の日本語能力はN3~N2(なかにはN1)レベルに到達する。日本語能力試験のN2レベルとは幅広い話題について書かれた新聞記事等の理解、日常生活での自然なスピードの会話の理解が可能なレベルとされる。
- 31) こうした異文化交流経験の効果は、日本人指導員においても生じる。日本人指導員は、現地人従業員に対して指導という形で1年間、継続的に接する。担任業務のなかで、毎日、現地人従業員と訓練日誌を交換し、毎朝、日本語学習の手伝いをする。また、言葉の壁があるなかで常に分かりやすい説明、指導を心掛けなければならない。その意味では、国内にしながら異文化における指導を体験出来る。
- 32) 近年、中国の生産量は急激に増えており、現地法人の生産能力の増強が急がれている。蘇州では、従業員数を現行の約1,000名から大幅に増やそうと計画している。ちなみに設立当初は従業員数600名程度であった(この点については『中日新聞』2011年1月28日付)。また、天津B工場も2015年に従来の年産40万基体制を80万基体制へと拡大した(この点についてはFORIN(2016)p.95を参照)。
- 33) C学園に対するインタビュー調査は、2017年8月9日に電話で、そして2018年8月9日に訪問して実施した。対象は、学園を所管するC社人事部担当者の方である。

#### 参考文献

- ・Black, J. S., H. B. Gregerson, M. E. Mendenhall and L. K. Stroh (1999) *Globalizing People Through International Assignments*, Addison-Wesley. (白木三秀, 永井裕久, 梅澤隆監訳 (2001)『海外派遣とグローバル・ビジネス——異文化マネジメント戦略』白桃書房)
- ・曹斗燮 (1994)「日本企業の多国籍化と企業内技術移転——『段階的な技術移転』の論理」, 組織学会『組織科学』27(3), 白桃書房
- ・Edstrom, A., and Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2)
- ・FORIN (2016)『中国自動車70部品の内外メーカー受注競争』
- ・FORIN (2018)『日本自動車部品産業年鑑2018』
- ・伊原亮司 (2016)『トヨタと日産に見る〈場〉に生きる力——労働現場の比較分析』桜井書店
- ・金熙珍 (2018)「逆駐在員による知識移転——欧米企業と日本企業の比較研究」, 板垣博編著『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携——日系企業を中心として』文真堂
- ・小松史朗 (2007)「トヨタ生産方式と非典型雇用化」, 辻勝次編著『キャリアの社会学——職業能力と職業経歴からのアプローチ——』ミネルヴァ書房
- ・Liker, J. K., Fruin, W. M., and Adler, P. S. (1999). Bringing Japanese Management Systems to the United States. In Liker, Fruin and Adler, eds., *Remade in America — Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*. New York: Oxford University Press. (林正樹監訳 (2005)『リメイド・イン・アメリカ——日本的経営システムの再文脈化』中央大学出版部)
- ・中川功一 (2012)「マザー工場、兵站線の伸び、自立した青年たち」(Discussion Paper Series, no. 400) 東京大学ものづくり経営研究センター
- ・中山健一郎 (2003)「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援——グローバル技術支援展開の多様性の考察」『名城論叢』(第3巻第4号)

- ・大場隆広（2014）「戦後日本における養成工の役割——デンソーの事例を中心に——」『札幌学院大学経済論集』（第7号）札幌学院大学総合研究所
- ・大木清弘（2015）「ものづくりの国際拠点展開」, 中川功一編著『はじめての国際経営』有斐閣
- ・大木清弘（2017）『コア・テキスト国際経営』新世社
- ・P社社史編集委員会（2010）『P社40年史：1969-2009 History』
- ・塩崎秀正（2014）「デンソーの技能五輪への取り組み」『技能と技術』（2014年2月号）技術・技能教育研究所
- ・隅谷三喜男編著（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会
- ・上野隆幸（2000）「養成工の配置政策とキャリア」『日本労働研究雑誌』（476号）日本労働研究機構
- ・八幡成美（2014）「認定職業訓練校における技術・技能者養成の実例（3）デンソーの事例」『生涯学習とキャリアデザイン』2014年9月
- ・山口隆英（2006）『多国籍企業の組織能力——日本のマザー工場システム——』白桃書房
- ・拙稿（2015）「企業内訓練校における心身教育と組織社会化——鉄鋼メーカーG社技術学園の事例研究」, 拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』（第104号）
- ・拙稿（2018）「企業内訓練校における中核的技能者育成のグローバル化——自動車部品メーカーP社高等技能学園の事例研究」, 拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』（第110号）
- ・拙稿（2019）「企業内訓練校における『現場人材活用型教育体制』の効果と機能条件」『企業研究』（第34号）中央大学企業研究所

（原稿受付 2019年1月25日）