



国際労働機関

▶ 変化の原動力

アルゼンチン自動車産業界における
レジリエントで包摂的且つ持続可能な
サプライチェーンに向けて



Courtesy of Stellantis



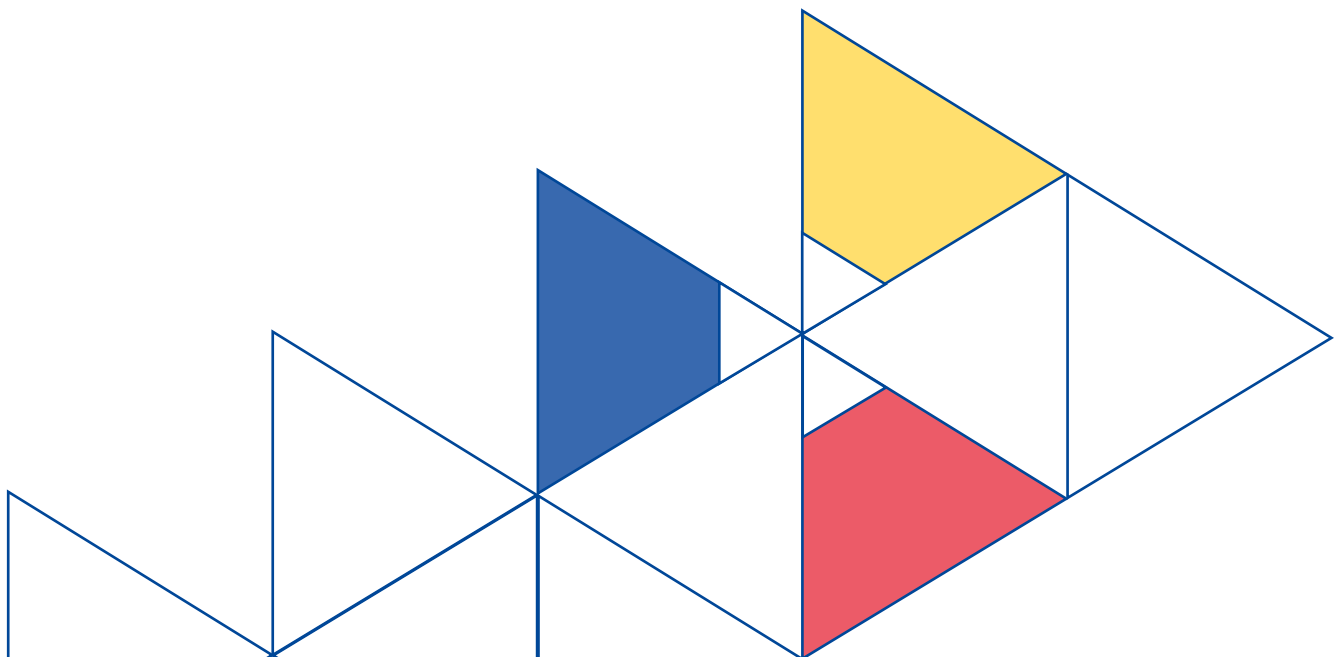
国際労働機関



ILO/Japan
Multi-bilateral
Programme

▶ 変化の原動力

アルゼンチン自動車産業界における
レジリエントで包摂的且つ持続可能な
サプライチェーンに向けて





4.0 国際 (CC BY 4.0) 表示

本書はクリエイティブコモンズ表示4.0国際ライセンスに基づきライセンスされています。参照: creativecommons.org/licenses/by/4.0

利用者は、同ライセンスに定められた条件に基づき、複製、共有（コピーおよび再配布）、翻案（元の著作物のリミックス、変形、及び元の著作物を土台とした別の著作物の構築）を行うことができます。ユーザーは、資料の出典として国際労働機関（ILO）を明記し、元の内容に変更を加える場合はその旨を明記する必要があります。ILOのエムブレム、名称、ロゴを、翻訳、翻案、その他の派生作品に複製することは禁止されています。

著作権の帰属表示: 利用者は変更が加えられたかを明示したうえで、次のように著作物を出典として引用しなければなりません：国際労働機関（ILO）『変化の原動力：アルゼンチンの自動車産業におけるレジリエントで包摂的かつ持続可能なサプライチェーンに向けて』、ジュネーブ、国際労働事務局、発行年、©ILO

翻訳: 本書を翻訳する場合は、著作権の帰属表示に加えて、以下の免責事項を記載する必要があります：本出版物は、国際労働機関（ILO）が著作権を有する著作物を翻訳した文書です。この翻訳文は、ILOが作成、監修、承認したものでないため、ILOの公式な翻訳文書とはみなされません。ILOはその内容または正確性について一切の責任を負わず、その責任は専ら翻訳者が負います。

翻案: 本書を翻案する場合は、著作権の帰属表示に加えて、以下の免責事項を記載する必要があります：これは国際労働機関（ILO）が著作権を有する原著を翻案した著作物です。翻案書はILOによって作成、監修、承認されたものではなく、従ってILOが公式に翻案した著作物とはみなされません。ILOはその内容または正確性について一切の責任を負わず、その責任は専ら翻案書の著者が負います。

第三者コンテンツ - 本著作物のクリエイティブコモンズライセンスは、本公表物に含まれているILO以外の者の著作物には適用されません。第三者に帰属する素材を利用する場合、その利用者が、著作権保有者から必要な許可を得る唯一の責任者であり、著作権侵害に関する一切の請求に対して自ら責任を負います。

本ライセンスに起因または関連するすべての紛争は、友好的な方法によって解決されない場合、国際連合国際商取引法委員会（UNCITRAL）の仲裁規則に従って仲裁に付託されるものとします。当事者は、かかる紛争の最終裁定として、かかる仲裁の結果下された仲裁裁定に拘束されるものとします。

権利およびライセンスに関するご質問は、rights@ilo.orgまでお問い合わせください。ILOの出版物およびデジタル製品に関する情報は、www.ilo.org/publnsをご覧ください。

変化の原動力：アルゼンチン自動車産業界における、レジリエントで包摂的かつ持続可能なサプライチェーンに向けて

ISBN 9789220422847

DOI: <https://doi.org/10.54394/WFWF8565>

スペイン語版: *Motores del cambio. Hacia cadenas de suministro resilientes, inclusivas y sostenibles en la industria automotriz argentina*, ISBN 9789220422823, ISBN 9789220422830 (web PDF); **英語版:** *Drivers of change. Towards resilient, inclusive and sustainable supply chains in the Argentinean automotive industry*, ISBN 9789220422816.

ILOの出版物およびデータベースで使用されている名称は、国連の慣行に従ったものであり、文中データの提示方法は、言及されている国、地域、領土またはその当局者の法的状態、またその国境や境界の画定について、国際労働機関（ILO）のいかなる見解や判断を示すものではありません。参照: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad

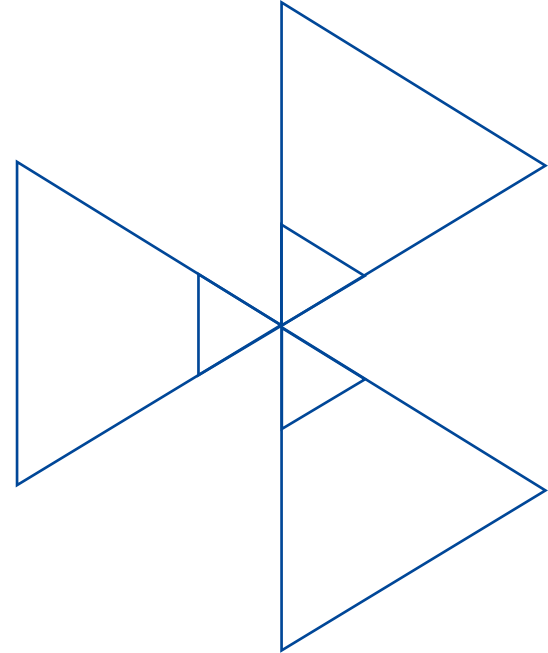
本書に記されている意見や見解はあくまで原著者のものであり、必ずしもILOの意見や見解、方針を反映しているものではありません。

本書における企業名、商業的な手続きまたは製品への言及は、ILOによる支持を意味するものではなく、また特定の企業名や商業的な手続きまたは製品に言及していないことが、ILOによる不支持を意味するものでもありません。

本書は「アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的かつ持続可能なサプライチェーンを通じた若き男女の雇用の増強と改善（ARG/22/02/JPN）」プロジェクトの一環として作成された成果物で、日本の厚生労働省の支援を受け、FUNDARの研究者ヒメナ・ルビオ（Jimena Rubio）、マティアス・グットマン（Matías Gutman）、トマス・カノサ（Tomás Canosa）の技術支援のもと作成されました。

翻訳: 郷田まみ

デザイン・編集: セバスティアン・プレボテル・イ・クラルテ（Sebastián Prevotel y Clarté）



▶ Contents

はじめに	5
エグゼクティブサマリー	7
1. 序文	9
2. アルゼンチン自動車産業部門の現状	11
2.1. 雇用	12
2.2. 輸出	13
2.3. 特化性	13
2.4. アルゼンチン自動車部門における生産・投資促進政策	14
3. ロードマップのための計画案	15
3.1. 三者構成によるガバナンス戦略	16
3.2. 生産性	18
3.3. 人材育成と能力開発	20
3.4. 責任ある企業行動 (RBC)	23
3.5. 持続可能なモビリティと新技術への移行	24
参考文献	27

▶ はじめに

本報告書は、**アルゼンチン自動車産業のロードマップ**を示すべく、2023年以降に作成された技術的資料及び合意を体系的にまとめたものです。ディーセントワークの推進という国際労働機関(ILO)の使命に則り、質の高い雇用、競争力、持続可能性を促進するための優先的な取り組みを提案します。

本調査はアルゼンチンILOが進める「アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的且つ持続可能なサプライチェーンを通じた若き男女の雇用の増強と改善」プロジェクトの一環として実施されました。この取り組みは、知識共有や技術支援のほかに、政府・雇用主・労働者間の対話を通じて、同産業部門において若者の雇用機会を創出し、責任ある企業行動(RBC)を促進することを目指します。

自動車産業界はアルゼンチンの生産構造の支柱の一つであり、**77,600人の直接雇用**(産業部門の6,2%を占める)を生み出すほか、**輸出の13%**に貢献しています。また、ラテンアメリカ地域の自動車生産部門との連携に基づくユーティリティー車生産に特化しており、電動モビリティと4.0テクノロジーへの2つの移行プロセスにおいて、若き男女のディーセントワークの維持・拡大が課題となっています。

本ロードマップ(実行計画)では、アルゼンチン国内外における5つの優先課題を取り上げています。i) 自動車部門に長期的な戦略的ビジョンを提供するための**三者構成によるガバナンスの強化**。ii) 組織的革新と労働安全衛生戦略を組み込んだ団体交渉協定を通じた**生産性の向上**。iii) デジタルスキルを重視し、自動車メーカーと自動車部品メーカーの両者において育成プログラムの需要と供給を明確にし、**技能ギャップを解消する**。iv) 責任ある企業行動の促進。v) **持続可能なモビリティと新技術**の拡大に向けた準備。

国際労働機関(ILO)アルゼンチンの事務所は、労使団体、自動車メーカーと自動車部品メーカー、国・州の技術チームの尽力、そして日本政府の財政支援に、この場を借りて謝意を表明するとともに、本報告書の作成に関わったFundarと、アルゼンチン国家労働雇用社会保障省労働関係研究統計局にも同じく感謝の意を表します。

本調査の内容と提案が、自動車バリューチェーン全体において、競争力とディーセントワークを強化する正しい移行に向け包摂的なロードマップの集団的構築を促すよう期待しています。

国際労働機関(ILO)アルゼンチン事務所所長

サラ・ルナ・カマチョ



▶ エグゼクティブサマリー

本書は、日本政府の支援の下に実施される「アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的且つ持続可能なサプライチェーンを通じた若き男女雇用の増強と改善」プロジェクトの一環として、アルゼンチンILO事務所が作成した戦略ロードマップである。自動車産業チェーンの三者代表が様々な会合やワークショップを通じて対話を行い、その結果、アルゼンチン自動車産業部門の公正な技術移行、競争力、持続可能性を支援するための5つの戦略的優先事項を定めた。三者構成(政府、使用者、労働者)のガバナンスの強化、組織的革新を通じた生産性と労働安全の強化、技術変化を前にした職業訓練レベルのギャップの解消、責任ある企業行動の促進、持続可能なモビリティに向けた準備。これらの計画により、電動モビリティとデジタル化という課題に対し具体的な取り組みを導き出し、国内経済の主要部門において適切かつレジリエントな雇用を確保することを目指す。



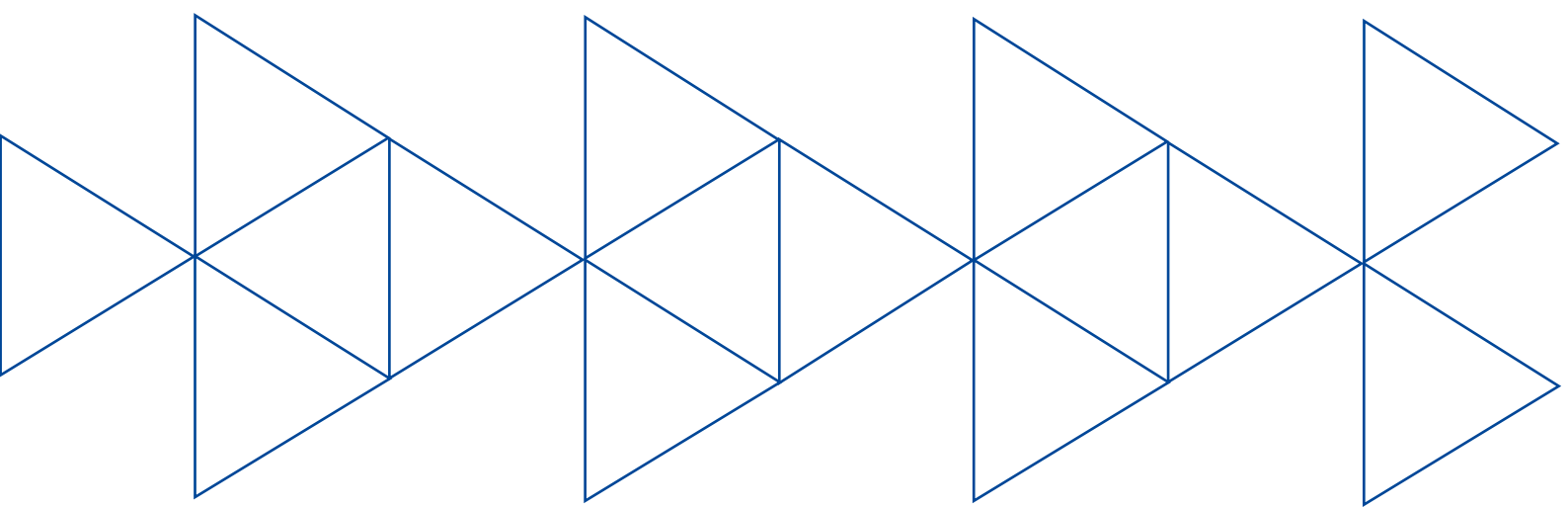
© Stellantis



1. 序文



2023年から国際労働機関（ILO）アルゼンチン事務所は、「アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的且つ持続可能なサプライチェーンを通じた若き男女雇用の増強と改善」プロジェクトを推進している。この取り組みの一環として、国内自動車バリューチェーンが直面するさまざまな課題について、会議や経験交換会が開催された。その結果、アルゼンチン自動車業界が直面する課題に対処し、好機に乗じるための優先目標と行動指針を明確に示したロードマップの必要性が生じた。本報告書には、バリューチェーンの開発を目的に、会議で議論された主要な論点が盛り込まれている。

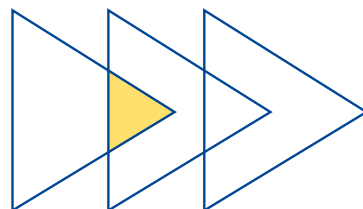


2. アルゼンチン自動車産業 部門の現状

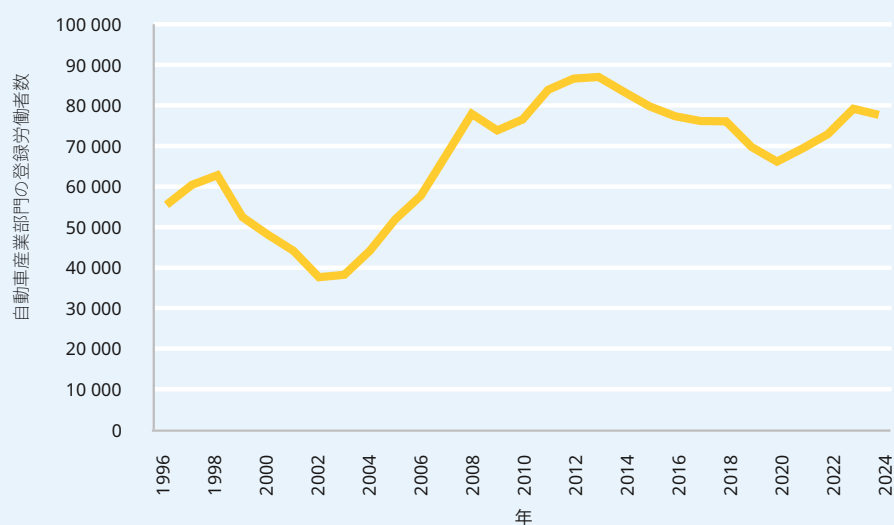


2.1. 雇用

自動車業界は2024年第1四半期、自動車メーカーおよび自動車部品メーカーにおける雇用を含め、約77,600人の直接雇用を生み出した。同時期に自動車産業部門が工業雇用のうちに占めた割合は6.2%。さらに大きな雇用機会創出の場となっており、産業活動における雇用誘発では石油採掘部門と食料生産部門に次いで第3位¹についている。同部門の賃金は産業全体の平均を44%上回っており、一方、非正規雇用の割合は最も低い¹。



▶ 図表1 雇用に関する統計

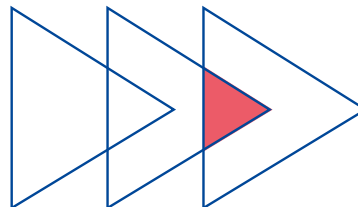


出典: アルゼンチン労働・雇用・社会保障省

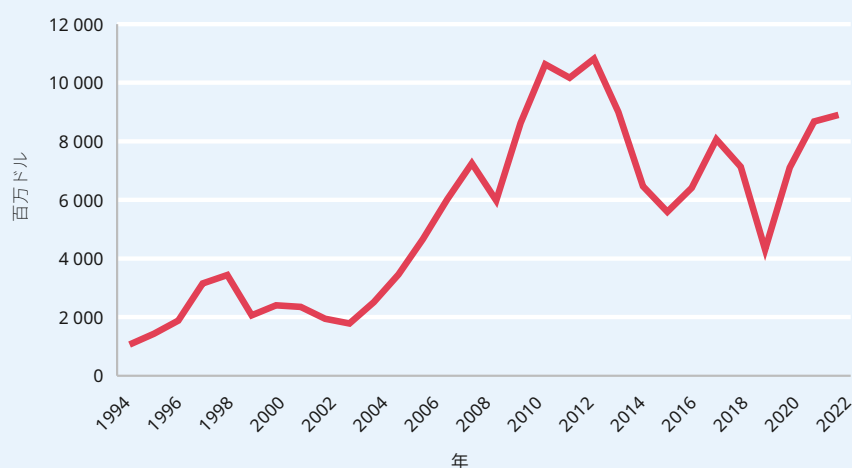
¹ アルゼンチン生産開発省生産研究センター、『生産部門の賃金動向。兌換性からCOVID-19まで（1996-2021）』2022年5月。

2.2. 輸出

自動車産業は、大豆に次いで国内で2番目の外貨獲得産業である。2023年、両者を合わせると、アルゼンチンの総輸出額の13%を占めた。輸出先は主にブラジルとラテンアメリカ諸国に集中しており、国内生産の50%を占めている²。



▶ 図表2 自動車産業部門輸出の統計



出典: アルゼンチン国家統計局 (INDEC) のデータに基づき作成

2.3. 特化性

アルゼンチン自動車生産は主にユーティリティ車製造に特化する傾向にあり、電動化への移行は穏やかだ。2023年、ユーティリティ車製造は国内自動車生産台数の50%を占めた。2011年から2023年の間にユーティリティ車の生産は22%増加したが、これは2011年に過去最高生産台数を記録してから-26%の下降をたどった自動車部門全体の動向に逆行する形となった。ユーティリティ車への特化は、アルゼン

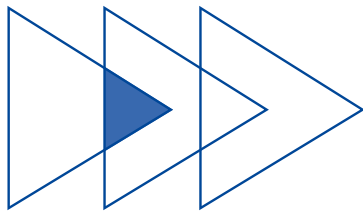
チンで製造されるモデルとブラジルで製造されるモデルのすみ分けと調整が進む中で推進された。乗用車とトラックは主にブラジルが、ピックアップトラックと中型バンはアルゼンチンが製造の中心拠点となっている (Civetta 2022)

² アルゼンチン統計局 (INDEC) ・アルゼンチン自動車製造業者協会 (ADEFA) :INDEC『貿易 8巻 (4)』、2023年; ADEFA、『生産・輸出・ディーラー販売の推移』、2023年12月

2.4. アルゼンチン自動車部門における生産・投資促進政策

- ▶ 法律第27263号 アルゼンチン自動車部品産業の発展と強化。特典とインセンティブ (2016年): 自動車メーカーと自動車部品メーカーに対し、国家への参与レベルに応じて税制上の特典を提供。国産自動車部品の活用最低比率を遵守した場合、自動車メーカー及び自動車部品メーカーの両者が、国税支払いに利用可能な電子税額控除パウチャー（国内のサプライヤーからの購入額の4～15%）を受け取る³。
- ▶ 自動車および自動車部品産業とそのバリューチェーンへの投資促進に関する法律27686号(2022年): 最低国産化比率を定め、税制上の優遇措置を提供し、国内の新車種生産及び自動車部品生産に向けた投資の促進を目指す。特典には、輸出税の引き下げ、償却の加速化、付加価値税の早期還付などが含まれる。同法律は、世界的な自動車業界の大型再編という状況下で、同部門における政策のガバナンスを強化するために、非国家公的機関としてモビリティ研究所を設立することも提案している。

- ▶ 大型投資奨励制度(RIGI): 法律27742号「アルゼンチン人の自由のための基盤および出発点に関する法律」によると、対象となるプロジェクトには「新しいモータリゼーション技術とエネルギートランジション技術に基づくモビリティ」が含まれている。主な特典として、輸出税の引き下げ、輸入関税の引き下げ、公的外国為替市場での輸出清算義務の撤廃、所得税の引き下げ、加速償却などの税制優遇措置、税制・為替・関税面での30年間の安定保証などが挙げられる。文面には、サプライチェーンの開発に取り組むという要件が定められている。



3 アルゼンチン生産開発省、「アルゼンチン自動車生産部門」、2022年7月

3. ロードマップのための計画案



社会対話に基づいた自動車産業の発展促進のための主要軸と重要事項を以下に示す。これらは、ILOの「アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的且つ持続可能なサプライチェーンを通じた若き男女雇用の増強と改善」プロジェクトの枠組みで過去に実施された情報交換、テーマ別の書籍レビュー、同セクターの主要三者の情報提供者へのインタビューに基づいたもので、サプライチェーンにおけるディーセント・ワークに関するILOの戦略と方向性を同じにしている⁴。

3.1. 三者構成によるガバナンス戦略

主要構成要素

- ▶ 自動車部門の主要関係者は、**長期的な視点に立った国際競争力強化および国際市場への統合**のための業界戦略の必要性を強調するとともに、効果的な生産政策の導入に向け当該部門の関係者間で施策を必要があるとの見解を示した。
- ▶ 業界が長期的なビジョンを構築し、公共政策（品質、研究、開発、技術移転、規制、貿易政策）の有効性を高めるためには、**官民の連携が不可欠**である。（González他、2021年）
- ▶ 2019年には、企業部門と労働組合の共同イニシアチブのもと、サプライチェーンの全関係者間で協定を結ぶため「自動車産業戦略プラン2030」が策定された⁵。このようなプランは、業界が方向転換を前に戦略的に行動する際、ガイドラインの機能を果たす。

- ▶ 同プランの実施には強固な制度的枠組みが必要となる。特に各分野の**専門機関が重要な役割を担っており**、業界に関する高度な専門知識を蓄積し、企業・労働組合・公共部門の関係者の間で生じる共通課題の解決に向けてリーダーシップを発揮し、連携を促す。また、アジェンダ内で設定された目標達成状況を監視する。
- ▶ **国際レベルでは** [タイやスペイン・バスク自治州](#)などの実践が、自動車部門の専門機関に関し興味深い例を示している⁶。
- ▶ 過去にアルゼンチンでも他部門においてこのような官民連携機関の運営の実例が見られた。例えば2004年に設立されたアルゼンチン・ワインコーポレーション（COVIAR）は、アルゼンチンワイン戦略計画（PEVI）の実装と実施において重要な役割を果たし、業界の再編、品質向上の促進、ブランドの認知、貿易交渉の強化に貢献した。
- ▶ **アルゼンチン自動車・自動車部品およびバリューチェーン投資促進法**（法律27686号）は、官民ガバナンスによるモビリティ研究所の設立を定めたが、未だ施行には至っていない⁷。関係者は同法のをサプライチェーン発展の好機として期待している。
- ▶ 自動車業界の**制度的枠組みを強化**し、公的及び民間関係者の取り組みにさらなる連携と持続可能性を付与し、長期的なビジョンに基づいた戦略の実現を目指す。また、産業全体が直面する世界的な技術転換プロセスにおいて率先するためのガバナンスの枠組みを提供することが不可欠となる。

⁴ GB.347/INS/8, 2024年。

⁵ 同計画では、2030年までに220億ドルの投資を達成するという目標が定められている。同目標達成のためには、生産台数を33万台から180万台へと4倍に拡大し、国内雇用を130万人規模にまで拡大することが必要となる。さらに、現在6.6%にとどまるGDPシェアを14%に、輸出額を460億ドル規模にまで拡大させることが必要となる。（SMATA、「[自動車産業戦略計画2030](#)」、2019年7月）

⁶ タイの場合、自動車研究所は主に政府の下に置かれつつも、その運営には民間企業も参画している。バスク州の場合、運営は主に自動車産業クラスターを通じて民間企業に委ねられているが、政府関係者も一定の関与を果たしている。

⁷ 同法はモビリティ研究所の目標と機能を定めており、ここに記載する提案の数項目が含まれている。同研究所によるこれらの支援・促進が期待される。

可能な取り組み

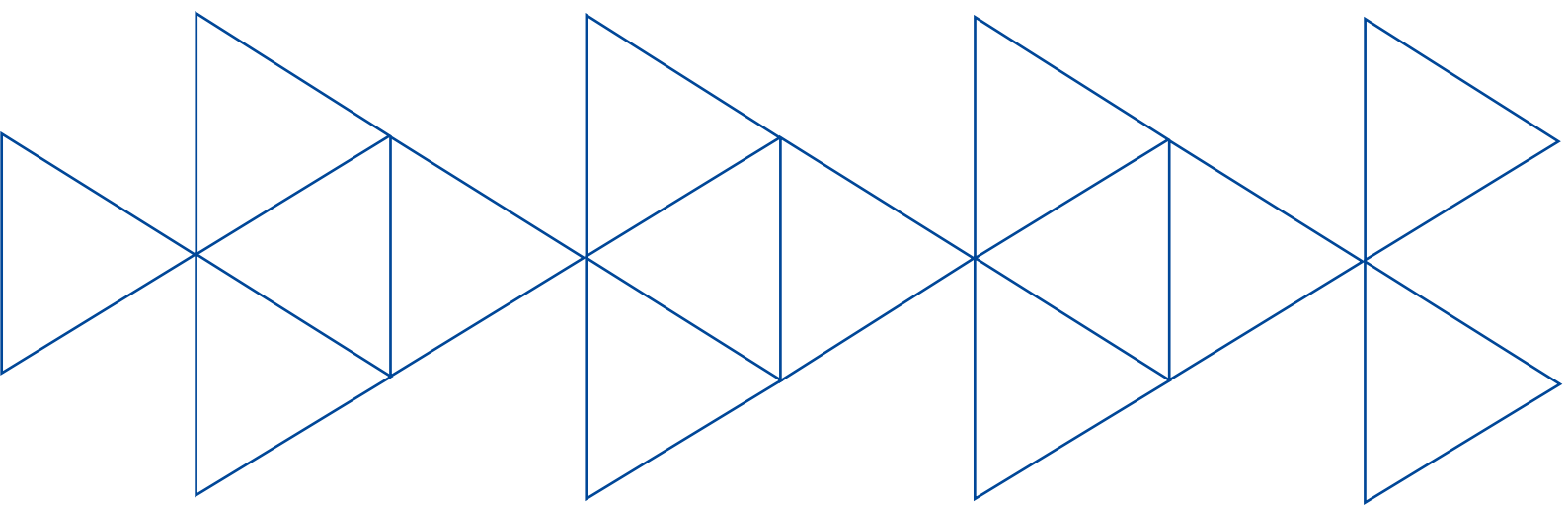
自動車産業部門の専門機関の性質と組織構造は企業振興の開発タイプにより異なる。他国で同様の自動車関連機関が果たしている機能の一部は以下の通り:

- ▶ 明確な長期的戦略のもと、既存の能力や分散している能力を認識し、自動車産業の開発アジェンダに合意し、これを推進する。
- ▶ 自動車部門に戦略的公共財（例えば試験サービス）を供給するための資金調達の方針付けを行う。
- ▶ 中小企業が生産プロセスとコンポーネントを改善し、輸出を視野においた持続可能なビジネスモデルを開発する。また、国内自動車製造工場とサプライヤーとの間に知識交換の機会を生成する。
- ▶ 企業ニーズと技術転換に対応した専門研修制度を整備し拡充する。

関係機関が高度な専門性と独立性を確保するには、そのガバナンスと資金調達の構造を明確に認識することが重要となる。その観点から、これらの関係機関に見られる特徴を以下に挙げる:

- 官民連携機関においては会員が、合意に基づいた政策を履行するために必要十分な代表権と権限を保持する。
- 自動車産業に精通した専門家及び主要関係者で構成される諮問委員会。
- 最高執行責任者は審査により選出され、国の政権の任期に関わりなく任務を継続出来る。
- 業務運営および財務において自律性を保持し、
- 専門知識を蓄積し、高度な技術を持つ人材の定着を促すために、離職率を最低限に抑えることを目的とした民間雇用契約により職員の専門化を促進する。

アルゼンチン国内外の事例を踏まえ、実証的知見をもとに**自動車産業部門の制度的枠組み強化**に必要な機能を検証することが提案されている。



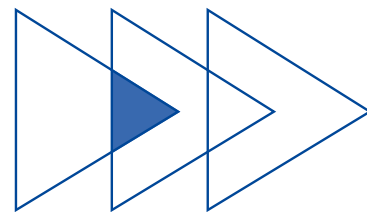
3.2. 生産性

主要構成要素

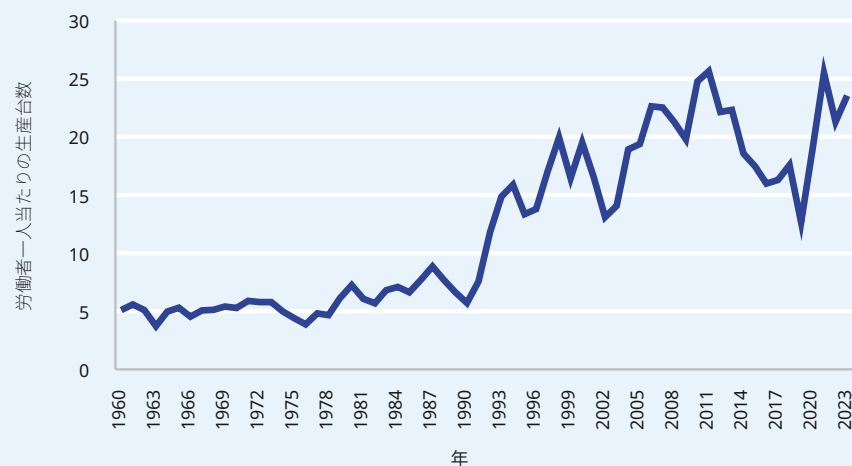
- ▶ 生産性の向上が持続可能な経済社会の発展につながり、**生産、雇用、実質賃金**を拡大させる。貿易対象部門である自動車産業にとって、輸出および/または国内市場における生産性は、世界の他地域を相手にした生産競争に関わっている。
- ▶ 生産性は、**マクロ経済的要因から小規模経済的側面に至るまで様々な要素により定義される。また、中長期的な生産性だけでなく、企業間の生産性格差の深刻さとその持続性も影響を及ぼす** (Correa他、2018)。これらの変数として、競争の規模と環境、技術の吸収・適応能力、能力開発、職務能力・競争、イノベーション、作業編成や制度的背景などが挙げられる。(ECLAC および ILO 2022)

- ▶ 自動車業界における生産性は、ここ数年拡大と縮小を繰り返し、持続的な成長を維持することができなかった⁸。

自動車生産部門の生産力は、1990年代前半と2000年代前半に飛躍的に増進した。



▶ 図表3 生産性



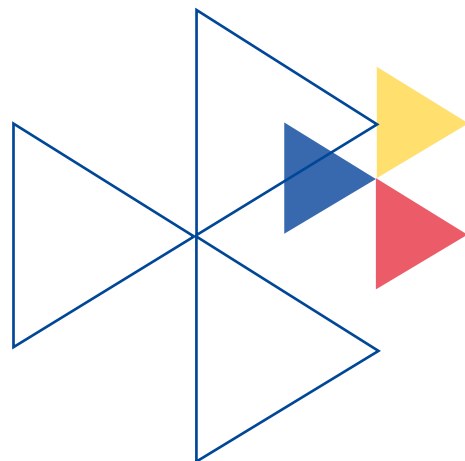
出典: アルゼンチンの自動車製造業者協会 (ADEFA)および労働・雇用・社会保障省のデータを基に作成

⁸ 経済省生産研究センター (CEP) XXI調査によれば、2004年から2019年の間に自動車部門の労働者1人当たりの粗付加価値は24.7%減少したが、経済全体では1.1%増加した。

- ▶ 社会対話を通じて、作業の組織化による生産力拡大、生産プロセス管理、職業訓練のさらなる改善が可能となる。生産性の推移を把握するためには、パフォーマンスと生産力の両方の目標を設定することが重要である⁹。アルゼンチンの自動車業界では、労働組合や社内委員会レベルで企業と労働者代表が協定を結ぶ際に生産力に関する条項を組み込んだ実例がある。
- ▶ 過去数十年間にわたり、自動車メーカーは**自動車機械労働組合(SMATA)**とさまざまな協定を締結してきた。最もよく知られている協定の一つが、SMATAとトヨタ自動車の間で締結された企業別労働協約第449/01号である。同協定は、労働者の作業はセル単位またはチーム単位で行われること、労働者またはセル核ごとに他のシフトを割り当てることが可能なこと、目標を100%達成した場合、基本給の13%分を追加手当として支給することのほかに、セル・チームの代表者の数が定められている。同部門におけるもう一つの前例は、2004年にSMATAとフォルクスワーゲン間で締結された協定で、同社の生産性と競争力を高めることを目標に、新たな労働モデルおよびシステム、作業編成と生産プロセスの新形態、従業員および新入社員的能力開発の導入が定められた。
- ▶ 自動車機械労働組合(SMATA)と自動車部品メーカーが個別に協定を結ぶことは、企業数が多いだけに難しい¹⁰。同部門の主要企業は、現行の業務、タスク、機能、活動の共有のために、自動車部品部門の労働団体協定を見直すことの重要性を強調している。協定には多技能・多機能労働者のカテゴリーが含まれているが、自動車部品メーカーの最も差し迫った要求の一つは、勤務日(シフト)編成に関する事項である。この点に関しては、世界的に見ても、自動車組立工場が求めるジャストインタイム生産体制(JIT)への対応が課題となっており、部品メーカーもその適応を求められている。比較的小

規模な部品メーカーにとっても、同システムへの対応が不可欠であることを意味している。

- ▶ 過去に冶金労働組合(UOM)と自動車部品メーカーの間で結ばれた協定として、トヨタ自動車に主に部品を提供している国営企業**インドゥストリアス・ギディ(Industrias Guidi)**の例が挙げられる。(Rubio他、2022年) 同社とその従業員は、競争力と生産性の向上の一環として、トヨタアルゼンチンの要件を充足させるために作業編成に変更を加えることに合意した。当該変更事項における3つの要点は以下の通り。
 - オペレーターを4つのカテゴリー(多能工専門オペレーター、キャプテン、多能工キャプテン、チームリーダー)に分類することで、異なる業務や職場間で労働者の多能化(ポリバレント化)を可能にする。
 - ロボット作業に従事する人材の定着を図るために彼等に特典を付与する。
 - 企業の生産性向上を促すために必要な条件を設定し、パフォーマンス改善とそれに連動した賃金インセンティブを導入する。



⁹ Diego Schleser, Matías Maito, Jorge Trovato, 『生産性に関する労働者の課題』(フリードリヒ・エーベルト財団、2020年)

¹⁰ Bonnanote他(2022年)の調査によると、自動車製造工場の直接のサプライヤー4,712社のうち、3,712社が中小企業となっている。また同報告書によると、サプライヤーの30%が貿易部門、24%が製造部門、10%が専門サービス部門、残りがその他の活動部門に属している。

可能な取り組み

- ▶ 生産性の向上に向けた課題について社会対話のメカニズムを促進する。そのために、**各分野の専門性を踏まえたうえで生産性の向上を促す交渉・協定のガイドライン**を設定する。これは、組合と雇用主の双方がこれらの交渉を監視し、(アルゼンチン自動車部品産業の製品の多様性を踏まえたうえで、各企業の生産特性、サプライチェーンへの挿入形態、能力に応じ)将来的な適用に向け、拘束力のない包摂的な基準を形成するものでなくてはならない。**自動車製造業界の様々な構成分野において生産性の推移を測定するための変数を明確にすること、パフォーマンスの動向（品質、顧客満足度、欠勤率、離職率、人材定着、労働時間など）を分析することが求められる。**同アジェンダを進めるには、自動車メーカーと自動車機械労働組合 (SMATA)間の協定、また、冶金労働組合 (UOM) と自動車部品メーカー間の協定を分析することが重要となる。
- ▶ 自動車産業部門の一日の作業編成は自動車生産国により異なる。これに影響を与える要素として、たとえば、各国の歴史的背景、バリューチェーン開発、現行の労働政策、自動車製造工場間の関係などが挙げられる。こういった観点から、**自動車産業を有する先進国および開発途上国における第1次部品メーカーの一日の作業編成を知ることが、アルゼンチン国内チェーンに有益な示唆を与えると考えられる。**基本的には、ジャスト・イン・タイム方式を活用する自動車メーカーの様々な需要に応えるためには、自動車部品メーカーもそうした特性を考慮せざるを得ないという状況を踏まえ、様々な取り組みを調査する。
- ▶ 2010年代初頭に自動車部品メーカーの労使は、**労働協約第4部門（自動車部品部門）を見直すための議題を推進**した。第一次部品メーカーの企業の実態を把握し、それ以外の金属加工系自動車部品企業と区分するためである。同部門は、こうした合意形成に向けた対話の枠組みを有している。

- ▶ 生産性の向上に向けた対話において、労働時間、目標、パフォーマンス管理など負荷の大きいプロセスを伴う労働環境は無視できない。このような対話に不可欠なのが、労働安全衛生に関するパリティア委員会の協定である。**生産性向上のためのベストプラクティスを特定することで、業界の業績、目標、作業のダイナミクス、その他の重要な側面の体系化が可能となる。**

3.3. 人材育成と能力開発

主要構成要素

- ▶ 職業訓練制度の質は、産業の進歩・拡大に影響を与える。新技術の急速な進化により、**自動車業界では人材育成と能力開発が重要な役割を果たしている。**新しい生産プロセスを取り入れ、それを最新の状態へと更新し続け、市場のニーズに応えるために、**高いレベルの技術的資格を持つより人員を確保することが不可欠だからである。**
- ▶ **国立技術教育研究所 (INET)**の資料には、自動車生産に特化した教育機関が記載されている。種類は以下の通り
 - 中等教育機関 66
 - 専門課程 9
 - 職業訓練機関 613
 - 大学機関 3

- ▶ これらの**教育機関の地理的分布**は、国内における自動車製造の分布を反映しており、ブエノスアイレス州が35%、コルドバ州が24%となっている (Gragún, Ernest, García, 2020年)。
- ▶ 自動車産業部門の労働者に提供される教育・研修は、労組、大学、商工会議所、国家政府機関及び州機関など、様々な団体によって推進されている。このような断片化は、ある地域では研修内容が重複する一方で、別の地域では関連企業が隣接しているにもかかわらず、**研修オファーの不足**に見舞われるという問題を生じさせている。
- ▶ 電動モビリティ¹¹、人工知能、拡張現実、アクティブセーフティ (予防安全)、パッシブセーフティ (衝突安全) に関する**研修コンテンツが不足**している。主要関係者らは、生産部門の需要・ニーズに対する職業訓練の調整の欠如を指摘している。トレーニングの需要と供給のギャップは、既存のプログラムの規模と有用性に影響を及ぼす。
- ▶ **従業員の育成に関しては、自動車部品メーカーよりも自動車組み立て工場の方がより進んでおり**、ここにも両者の資源面における格差が見受けられる。自動車メーカーでは、あらゆる分野やスキルにおいて人材を育成するだけでなく、どのセグメントにおいて能力開発がより必要とされているかを特定するための仕組みが整備できている。一方、バリューチェーン全体で、自動車部品メーカーの状況は異なっている。能力開発における需要と供給の不均衡性はこれらの企業の生産性にマイナスの影響を及ぼしかねない。
- ▶ 自動車組み立て工場と自動車部品メーカー間のこのような格差は、**企業内の研修スペースの有無にも表れている**。大規模企業の場合、社内に研修センターを併設し、就職後の研修を兼ねた**技術専門学校**を運営している企業も多い。一方、自動車部品メーカー、中でも国産資本の比較的小規模な自動車部品メーカーは、このような教育機関を設けていない。地域の専門学校との連携は、制度として体系化されているというよりも、企業の関係者や教育機関の幹部の個人的な特性に大きく左右されているのが現状である。自動車部品メーカーの中で研修体制が特に整っている例としては、ドイツのボッシュ社が挙げられ、自社内に研修センターを設置しており、例外的な取り組みを展開している。
- ▶ **自動車機械労働組合 (SMATA) と冶金労働組合 (UOM) は約35か所に研修センターを持つが**、運営は、組合資金に加え、国・州政府からの直接・間接的支援により支えられている。これらの研修センターの目的は、労働組合に所属する労働者、そして関連技術を習得し労働市場への参入しようとする人々の育成である。
- ▶ 教育機関や技術研修機関では、学習の質を損なうことなく予算上の制約を解消できるよう、多様な教育戦略や革新的アプローチが進められているが、例えば自動運転車ドライブシミュレータなどの技術革新に対応した最新のインフラや、(シミュレーションソフトウェア、拡張現実などの) ライセンス取得のための**リソースが不足し**、一部の**能力開発を妨げ**、**労働者育成の推進に制約をかけている**。これは公的及び民間の研修センターに共通の問題である。

¹¹ 国立技術大学パチェコ校のフェルディナンド・ポルシェ研究所は、電動モビリティをはじめとする業界の最新課題を現時点で選択科目に組み入れており、将来的には通常カリキュラムに組み込む可能性について言及している。自動車機械労働組合 (SMATA) は、ハイブリッドおよび電気モーターに関するより高度な技術プログラムを作成し、様々な教育機関が研修を行えるよう電動モビリティ研究所を設立する計画を進めている。

- ▶ 州政府あるいは労働組合が推進する職業育成事業の多くは**国家政府プログラム**によって部分的に支援金を受けている。全国で推進されている研修活動が国家支援なしにこれらのアジェンダを遂行することは難しく、部門関係者によれば、参加者が支払う受講料だけで運営を維持することは不可能である。参加者はすでに従業員であるケースもあれば、労働市場への入り口としてこれらのコースを受講する参加者もいる。
- ▶ 各社内だけでなく、自動車メーカーと自動車部品メーカー間で実施される研修もある。**主要サプライヤーの研修制度**は、企業の生産性向上のための重要な資産となる。自動車メーカーが継続的に実施するトレーニングを中小規模の部品メーカーが受ける成功事例もある (Civetta, 2022年)。このような取り組みの例として、トヨタが推進する環境・社会・ガバナンス (ESG) 開発プログラムが挙げられる。商品・サービスの一次サプライヤーおよび自動車販売店との共同取り組みとして知られている。
- 自動車産業チェーンの様々なプロセスにおいて育成・能力開発の必要性を確認し、より包摂的にこれを活用する。
- 監視・評価・証明のメカニズムの明確化、提供される研修制度の質と有効性の保証。
- ▶ 自動車産業界の技能格差と、さまざまな分野で実施されている既存の**研修プログラムの所在を明らかにし**、求められる技能レベルに応じた人材需要を把握する。これにより、量的・質的欠陥を明確にし、現行の人材育成制度の強化と未開拓の研修分野への拡充を進める。
- ▶ **労働組合が推進する人材育成の取り組み**について、より広く発信・促進を行い、民間セクターとの連携を強化する。
- ▶ **人材育成の取り組みを推進し、労働組合**には人材育成に関する主要方針の明示を求め、**自動車メーカー**にはサプライヤー向けの研修プログラムの提案を、部品メーカーに対しては専門技術教育機関との連携を促す。生産セクターと教育システムの関係は、各分野の特性や変化を踏まえ、将来の課題を見据えた継続的かつ動的な連携に基づいていなければならない。
- ▶ 雇用主と労働者間の連携を促し、集団労働協約の中に、**育成・能力開発プログラムに参加する労働者に対するインセンティブを組み込む**。

可能な取り組み

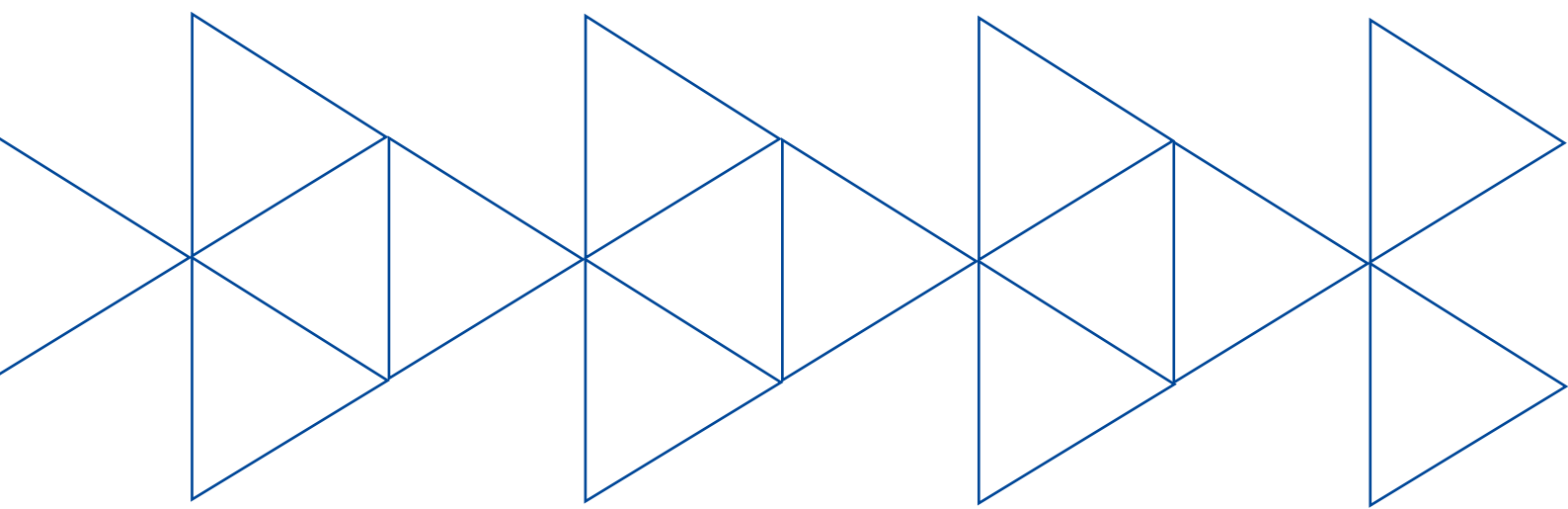
- ▶ 企業、労働組合、国家政府が自動車部門の競争力強化のために**連携し、職業訓練制度を開発する**。このような職業訓練制度開発の際に推奨されるポイントは以下の通り：
 - 職業訓練制度に公的及び民間の資金拠出を確保するための資金調達メカニズムを特定する。
 - 生産性を支える職業能力の需要を特定・予測し、自動車産業界の需要に適った人材供給を保証する。求められる能力を定期的に確認・アップデートし、職種別にボトルネックを特定する。同時に最新の業界動向を考慮した研修計画を開発する。

- ▶ **職業訓練の方針を明確にするため、商工会議所と労働組合間の連携を強化**する。労働組合、企業、政府、市民社会組織間の社会対話が、効率的な人材育成政策・戦略作りを支える。自動車生産の関連セクターが直面する様々な課題とニーズを深く理解するためにはこのような対話が重要であり、関係者の利益に適うインクルーシブで公平な解決策を提案する際にもこれが不可欠となる。例えば、自動車機械労働組合 (SMATA) とアルゼンチン自動車製造協会 (ADEFA) は、対話のメカニズムを通じ、能力開発プログラムのガイドラインを設定した。自動車産業界の方向性とニーズを明らかにしたうえで、既存の研修制度の様々なイニシアチブを体系化し、統一することを目的としている。また、自動車産業界の主要関係者全員の参加を保証したうえで定期的に会合を設けることで、対話と連携のメカニズムが制度的に強化される。さらに、既存の人材の連携と、(分野別、地域別など) 人材育成の提供体制の強化することで、未開拓の領域をより容易に特定することが可能となる。

3.3. 責任ある企業行動 (RBC)

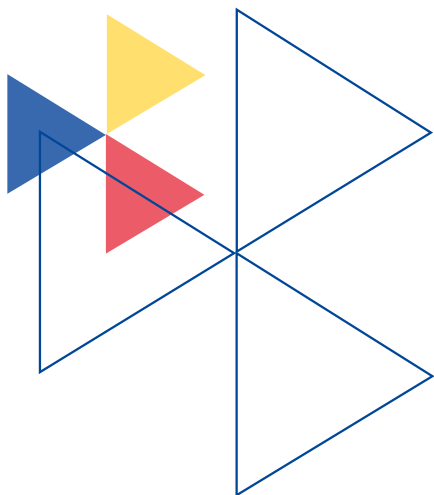
主要構成要素

- ▶ 企業は、責任ある企業行動を奨励し、自社関連分野において**労働における基本的原則及び権利の促進に前向きに貢献**することにより、スマートで持続的かつインクルーシブな成長を促進することができる。責任ある企業行動に関する国際的なガイドラインと枠組みは、企業が人権と環境の尊重を保証する予防的アプローチを開発することに重点を置いている。
- ▶ **責任ある企業行動 (RBC) を企業方針・業務に組み込む**ことで、短期的な生産性の改善、リスク軽減、持続可能性の増長に期待できるだけでなく、要求度の高い市場に対応し、グローバルバリューチェーンへ統合することが可能となる。ここ数年、バリューチェーンにおける人権保護のための国家の行動規範および計画が増加しており、自動車製造国及び自動車輸出先にもこれが波及している。
- ▶ すべての企業は、所在地、規模、事業環境、構造に関係なく、責任を持って行動し、サプライチェーン、バリューチェーン、その他の商業チェーンにおいて、**事業、製品、サービスが及ぼすインパクトリスクを特定し、管理しなければならない**。自動車メーカーはバリューチェーンのガバナンスにおいて重要な役割を果たし、サプライヤー、特に中小企業のために前向きな変革を推進することができる。



可能な取り組み

- ▶ 責任ある企業行動（RBC）を実践するための第一歩として、企業が**自己診断を実施し**、サプライチェーンにおいて対応すべき**重要課題を特定する**。
- ▶ 国内自動車バリューチェーンにおける**責任ある企業行動（RBC）およびデューデリジェンスに関する規範と計画の意義**について理解を深めることにより、情報の体系化をはじめとする業務上不可欠なアクションや連携を明確にする。
- ▶ **責任ある企業行動（RBC）の枠組み**を通じ、各企業の方針・内部プロセス、マネジメントシステム、行動指針・道德規範をはじめ、サプライヤーや販売業者、パートナー契約において、**人権デューデリジェンス（特に労働に関する側面）のプロセスを導入**することで、企業運営における負の影響を予防・緩和・是正できる。
- ▶ **他国との経験交換を深め**、「責任ある企業行動（RBC）」と人権デューデリジェンスの優良事例、その特徴、実装方法、ガバナンスの仕組みについて詳しく知る。



3.5. 持続可能なモビリティと新技術への移行

主要構成要素

- ▶ とどまるところを知らない技術革新は、世界的な電気自動車（EV）販売の持続的な増加にも明らかである。世界の電気自動車の年間販売比率は全体の15%を占めており、2020年に比べ3倍となった。EV販売は、2030年までに世界の自動車販売全体の35%を占めることが予測されている¹²。ラテンアメリカにおけるEVへの移行は、販売台数の面ではまだ初期段階にあるが、その成長率は高く、年々上昇している（Rubio他、2024年）。
- ▶ 自動車産業における技術変化は、グローバルバリューチェーンの編成や生産方法、各企業における労働の役割に変化を及ぼす。内燃機関からハイブリッドおよび電動パワートレインへの移行は、従来型の部品・技術の価値の損失を意味する。一方で、電子機器やソフトウェアなどの他技術や新規参入企業が台頭してきている（Baruj他、2022）。**アルゼンチンは持続可能なモビリティへの移行において、いくつかの課題に直面している：**
 - 自動車部品生産は、複雑度の低い部品に集中しており、高性能技術への移行が困難となっている。
 - 国内市場は小規模で、EV分野はさらに小規模。
 - アルゼンチンはピックアップ車製造に特化しており、その電動化はより遅い。
 - 現地企業の第一次サプライヤー層への参入率は低く、それがイノベーションや適応力の向上にも限界を与えている。
 - 困難かつ不安定なマクロ経済が、民間セクターの投資決定に影響を及ぼしている。

12 国際エネルギー機関（IEA）、『2023年の世界EV見通し。気候変動課題への対策』

- ▶ さらにアルゼンチンが直面しているパノラマとして挙げられる点は、ラテンアメリカに（ブラジルとメキシコという）自動車生産大国が2か国存在し、両国が同計画を積極的に進めており、自動車業界の投資の大半がこの2か国に集中していることである¹³。また、アルゼンチンの輸出先であるラテンアメリカ諸国では、電気自動車やハイブリッド車がより大きなシェアを獲得し始めている¹⁴。
- ▶ **自動車メーカーはバリューチェーンガバナンスにおいて重要な位置を占めており、サプライヤー、特に中小企業に向けて前向きな変化を推進**することができる。しかし、EVの生産拡大に伴い、メーカー各社はこれまで外部サプライヤーに依存していた部品の内製化を進めつつある（ILO 2023）。
- ▶ 従来より自動車生産国として知られるアルゼンチン程度の中所得諸国では、**自動車業界戦略を策定し、関連産業革新の促進に向け、積極的な政策を実施しはじめている**。これら諸国の戦略には、次の5種類の公共政策が繰り返し取り上げられる：
 - 技術転換目標
 - 電気自動車生産に向けた経済的インセンティブ
 - 電気自動車需要に対する経済的インセンティブ
 - 充電インフラの開発
 - セルとバッテリーチェーンの開発（Rubio他、2024）。

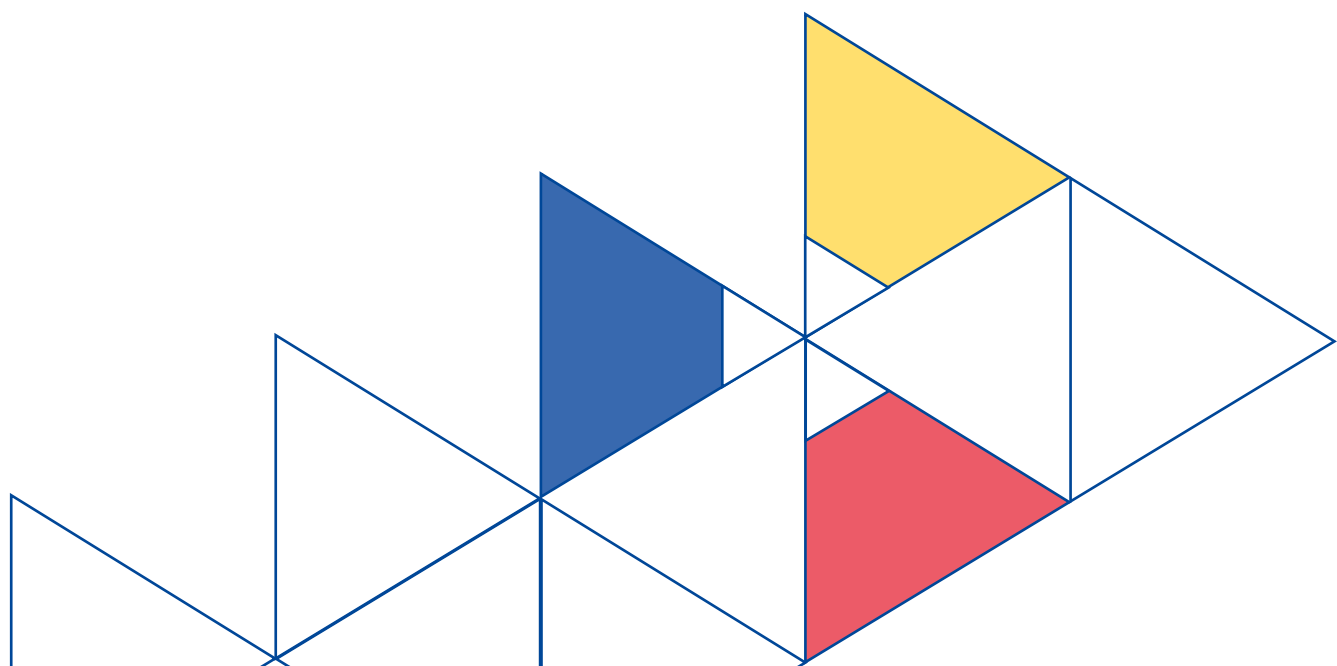
可能な取り組み

- ▶ 持続可能なモビリティへの移行について、国内自動車市場の特徴と、輸出相手国の特徴の違いを踏まえ、たうえて特殊化戦略を策定する。これらの輸出相手国との間にある現行の（あるいは実行可能な）通商手段を活用し、具体的な対策を練る。
- ▶ 現在国内で生産されていないEVおよびハイブリッド車用の主な電気自動車部品とコンポーネント、そして、これらの国内製造にむけて必要な能力開発を特定する。国内産業における既存のインフラ、技術的知見、人材を含む生産能力を把握することで、当該電気部品の国産化に向け具体的な好機に乗ずる。**包括的なアプローチを保証するためには、全国および州の産業会議所と州政府が連携して調査を進め、地域の生産性を明確に把握することが重要となる**。また、同調査を国内自動車製造工場の中・長期的な生産計画に沿わせることで、自動車産業のニーズにチャンス同期化させることができる。さらに、戦略的な電気自動車部品の国内生産を促進するために、製造企業と自動車業界との間にワーキンググループを設け、連携や相乗効果促進の基盤として、これらの調査がもたらす情報を活用する。
- ▶ 持続可能なモビリティへの技術移行を前にリスク下に置かれているアルゼンチン国内自動車バリューチェーン関連企業・労働者を調査する。**内燃機関および電気自動車を構成するすべてのモジュールと部品を分類し、それらが内燃機関車にどれほど特有かに応じて、各モジュール・部品のリスクを明確にする**。これにより、影響下に置かれている企業・業種を特定する。

13 中国の比亞迪（BYD）社は2023年にブラジルの元フォード工場を買収した。同工場の推定年間生産台数は15万台。さらにトヨタ、ゼネラルモーターズ、ステランティス、フォルクスワーゲン、グレートウォールモーターなどの投資計画が発表されている。アルゼンチン輸出四半期報告書（DESIP-IIIEP、2024年）

14 ブラジル、コロンビア、チリでは、近年、輸入車に占めるEVとハイブリッド車の割合が大幅に増加しており、2023年には輸入車全体の26%（ブラジル）、21%（コロンビア）、8%（チリ）を占めた。

- ▶ (ラテンアメリカの主要自動車製造国である) ブラジルとメキシコのケースを分析し、両国が持続可能なモビリティへの移行戦略において、いかに労使との連携を推進しているかを探る。ブラジルは、例えばサンパウロ州技術研究所(IPT)教育研究地域連携支援財団(FUNDEP)ブラジル冶金労働組合などが電動化戦略を推進している。**両国の主要関連団体に連絡を取り、両国の経験・知識を体系化することで、アルゼンチン国内における議論や行動計画の参考にする。**



▶ 参考文献

Baruj, G., Bril Mascarenhas, T., Gutman, M., Gottig, A., Porta, F., Rubio, J., Vázquez, D., Ubogui, M. (2022年), 『アルゼンチンにおける電動モビリティ：その開発に向けた好機と障壁』, CIETIC, FUNDAR

ラテンアメリカ・カリブ経済委員会 (CEPAL), 国際労働機関 (ILO) (2022年) 『ラテンアメリカおよびカリブ海地域における労働情勢：ラテンアメリカの労働生産性の動向』

Civetta, A. M. (2022年), 「アルゼンチン自動車部門における技術能力：ピックアップトラック部門は成長を牽引できるか?」, 専門誌『中小企業・イノベーションと開発』第8巻(3), P.41-65.

Correa, F., Leiva, V., Stumpo, G. (2018年) 「ラテンアメリカの零細・中小企業と構造的不均質性」, 『ラテンアメリカの零細・中小企業：脆弱なパフォーマンスと振興政策における新たな課題』, ラテンアメリカ・カリブ経済委員会 (CEPAL)

Dragún, P., Ernst, C., García, F. (2020年), アルゼンチン工業連盟 (UIA) および国際労働機関 (ILO) 『インダストリー4.0における労働の未来』

Fitzsimons, Alejandro Luis, Guevara, Sebastián Luis. (2019年) 「グローバル自動車産業におけるアルゼンチン：労働生産性の国際比較に関する考察」, 『クリティカル・エコノミック・ノート (Cuadernos de Economía Crítica)』第5巻(10), 2019年6月, P.43-70

González, A., Hallak, J. C., Scattolo, G., Tacsir, A. (2021年) 『アルゼンチンにおける農産・食品システムの調整と、競争力の段階的育成』, 政治経済共同研究所 (IIEP)

国際労働機関 (ILO), 2023年 『アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的且つ持続可能なサプライチェーンの研究』

バスク地方, 自動車情報センター <https://www.aicenter.eu/>

Rojo, S., Plummer, A., Laham, S., Lening, I., Bonanotte, E., Ferraro, C., Benítez, N. (2022年) 『零細・中小企業の雇用の構造と最近の動向』, 国家生産開発省

Rubio, J., Gutman, M., Pérez Almansi, B., Delbuono, V. (2024年) 『中所得国における電動モビリティ移行政策：比較的観点から見たアルゼンチン』, FUNDAR

Schleser, D., Maito, M., Trovato, J. (2020年) 『生産性に関する労働者の課題』, フリードリヒ・エーベルト財団

タイ自動車研究所 <https://www.thaiauto.or.th/>

本書は、日本政府の支援の下に実施される「アルゼンチン自動車産業におけるレジリエントで包摂的かつ持続可能なサプライチェーンを通じた若き男女雇用の増強と改善」プロジェクトの一環として、アルゼンチンILO事務所が作成した戦略ロードマップである。自動車産業チェーンの三者代表が様々な会合やワークショップを通じて対話を行い、その結果、アルゼンチン自動車産業部門の公正な技術移行、競争力、持続可能性を支援するための5つの戦略的優先事項を定めた。三者構成(政府、使用者、労働者)のガバナンスの強化、組織的革新を通じた生産性と労働安全の強化、技術変化を前にした職業訓練レベルのギャップの解消、責任ある企業行動の促進、持続可能なモビリティに向けた準備。これらの計画により、電動モビリティとデジタル化という課題に対し具体的な取り組みを導き出し、国内経済の主要部門において適切かつレジリエントな雇用を確保することを目指す。

