

アジア子会社における現地人材育成の取り組みをさぐる：日系企業等への現地聞き取り調査から[※]

林 尚志

1. はじめに

筆者は、昨年7月末から9月はじめにかけて、中国、マレーシア、タイの3カ国を訪ね、「日系メーカーアジア子会社における現地人材の育成」という研究テーマに関して、これら3国に立地する日系企業等20社のアジア子会社（中国15社、マレーシア3社、タイ2社）に対して現地聞き取り調査を行った¹⁾。

なお今回の調査は、筆者のシンガポール留学当時に行った1998年の第1回調査、およびその4年後に行った第2回調査に続き、同様のテーマに関して行った第3回目の調査に当たるが、過去2回の調査ではシンガポールおよびマレーシアに立地する子会社が主な対象であったのに対し、今回調査では中国に立地する子会社が主な対象となった。従って、今回調査を行うにあたっては、「シンガポールおよびマレーシアに立地する子会社と、中国に立地する子会社とを比較した場合、アジア子会社の取り組みにどのような“共通性”，ないしは“相違点”を確認することができるのか」という点が主な検討事項となった²⁾。

※ 本研究を行うにあたっては、南山大学パッヘ研究奨励金I-A-2（2005年度、特定研究助成・一般）、ならびに南山大学アジア太平洋研究センター海外研究出張助成（2007年度）を受けた。また、今回調査を行うにあたっては、日系企業各社および関係諸機関の方々から、大変貴重なご指導ならびに暖かいご協力をたまわった。ここに記して、深く感謝の意を表したい。

1) 今回調査の前半部分（7/27～8/3）は、筆者の香港での国際会議（7/25～7/26）参加の機会を活用する形で、また調査の後半部分（8/19～9/2）は、南山大学アジア太平洋研究センターから海外研究出張助成を受けて行われた。今回調査の日程、ならびに今回訪問した20社の立地点、主な活動内容、および創業年次については、以下の表1を参照のこと。

なお今回調査では、各事例間の「人材育成のあり方」における“共通性”および“相違点”をさぐるにあたって、表1に示されるように、各種の製造・加工業者の他、一部サービス業を含めた多様な部門の日系企業を対象とした。また調査の実施にあたっては、対象となる各企業に、事前に調査の趣旨および主な内容に関する書面をお送りした後、当日は、これらの書面、ならびに図1および図2（以下のp.5を参照）等を確認しながら、(ア)アジア子会社で現地人材を育成するにあたって直面する問題点、(イ)これら問題の解決に向けた取り組みのあり方、の2点を中心に、1～2時間程度お話を伺った。

ここでこの点に関し、今回調査を含めた3回の調査から得られた結果を予め簡単に紹介すると、各アジア子会社が置かれている現地の経営環境に関しては、以下の5節で述べるように、シンガポールおよびマレーシアと中国とではかなりの違いが確認されたものの、現地人材の育成にあたって“直面する問題点”，および“問題解決に向けた取り組みのあり方”に注目すると、両者の間で“ある種の共通性”がみられることが明らかとなった。すなわち、いずれの国においても、大半の事例で「現地人材の育成にあたって“○型 vs. □型のミスマッチ”の問題に直面する一方、この問題の解決に向けて“□型対応”と“○型対応”の両者を組み合わせる形で取り組みを進めてきた」というほぼ同様の回答結果が得られたのである。

表1 今回調査対象事例の一覧表

番号	訪問日	立地点	主な活動内容	創業年
1	7/27	中国・東莞市	小型モーター用部品の生産	1993
2	7/30	中国・東莞市	樹脂原料の生産	1995
3	7/30	中国・東莞市	鋼板の加工	1996
4*	7/30	中国・東莞市	各種スピーカーの生産	1997
5	8/1	中国・東莞市	樹脂製品の生産	2002
6*	8/2	中国・深圳市	金型製造およびプラスチック成形	1989
7	8/3	中国・深圳市	OA機器等の組立	1989
8	8/3	中国・深圳市	金属プレス部品の加工	2002
9	8/3	中国・深圳市	小型医療機器等の組立	2003
10	8/20	中国・上海市	商社（鋼材関連）	1996
11	8/20	中国・江蘇省	繊維・アパレル製品の加工	1993
12	8/21	中国・上海市	商社（電気設備関連）	2005
13	8/21	中国・上海市	ソフトウェアの開発・販売	1992
14	8/22	中国・上海市	計測機器の生産	1990
15	8/23	中国・大連市	音響・映像機器の組立	1992
16	8/27	マレーシア・クアラルンプール近郊	音響・映像機器用部品の生産	1990
17	8/28	マレーシア・クアラルンプール近郊	音響・映像機器の組立	1988
18	8/28	マレーシア・クアラルンプール近郊	精密部品の生産	1989
19**	8/30	タイ・バンコク近郊	家電製品の組立	1969
20	8/31	タイ・バンコク近郊	自動車部品の生産	1972

(注1) 事例4および事例6は、日系メーカーアジア子会社に勤務経験のある日本人が独立して中国で設立した企業であり、「日系企業」とは言えないが、「日系メーカー経験者がアジアで経営する企業」として、今回の調査対象に含めた。

(注2) 事例19は、2007年4月に資本関係が変化して日本側の出資比率がゼロとなり、2007年8月の調査時点では「非日系企業」となっていた。

(出所) 筆者作成

2) 筆者による過去2回の調査の詳細および主な分析結果については、林(1999)、林(2000)、林(2004)、および林(2005)を参照のこと。

アジア子会社における現地人材育成の取り組みをさぐる：日系企業等への現地聞き取り調査から（林 尚志）

そこで、以下の2節から4節では、現地人材の育成における「“○型 vs. □型”のミスマッチ」、および「“□型対応”と“○型対応”の組み合わせ」という調査結果のポイントについて述べたのち、5節では、特に中国に立地する子会社に注目して、彼らが直面している現状および今後の展望について若干の考察を行ってみたい。

2. 現地人材の育成における“ミスマッチの問題”

日系メーカーは、アジア子会社で人材育成を進めるにあたって、従来どのような問題で苦労を重ねてきたのであろうか³⁾。

この点に関し、1998年に第1回の聞き取り調査を行うにあたって事前に予想したのが、「先進国一途上国間の“格差の問題”」である。すなわち、途上国に立地しているアジア子会社では、現地従業員の教育や経験が不足しており、「日本本社と比較すると、従業員の知識や技能レベルが低い点が問題となっている」のではないかと考えたのである。ところが、第1回の調査では（この“格差の問題”も確かに問題点の一つとして指摘されたものの）、大半の事例では、「現地の従業員と日本人上司の“職務に対する意識”や“考え方”に大きなギャップがある」という「日本—現地間の“ミスマッチの問題”」の方がより深刻であるという点が指摘されたのである。

そこで以下では、具体的にどのような形で「日本—現地間の“ミスマッチの問題”」がみられたのかについて述べる。1998年の第1回調査では、特に「帰属意識”や“企業定着性”に関わるミスマッチの問題」が広く確認されたため、まずこの点について説明しよう。

すなわち、かつての日本企業では終身雇用制が一般的であり、「自分はこの企業の一

3) 日系メーカーアジア子会社における現地人材の育成に関しては、すでに詳細な現地調査に基づき数多くの研究が進められてきたが、(1)日系メーカーは、現地人材や技能の育成に関し、「“知的熟練”に基づく“異常への対応”」、ないし「“現場イズム”と“知の統合”」といった日本企業が持つ“本来の強み”を実現する形で“着実な成果”をあげてきた [小池・猪木 (1987, p. 12), 安室・関西生産性本部 (1997, pp. 3-23)], (2)その反面、現地人材の経営幹部への登用、さらには“世界本社”幹部社員への登用といった側面に関しては、欧米企業に比較すると“かなり遅れている” [白木 (1995, pp. 14-17), 白木 (2005, pp. 212-217)], といった“一見相反する現象”がともに確認されてきた。

筆者は、このような現象を説明するにあたって、「現地従業員の“職務に対する意識や考え方”に関するミスマッチ」という概念に注目した上で、(ア)日系メーカーは、このミスマッチゆえに種々の問題に直面し、現地人材の登用が遅れがちとなるのではないか、(イ)その一方、“現地適応的な対応”と“本来の強みを活かす対応”とを組合せながら、長期的に人材や技能の育成に取り組み、着実な成果をあげてきたのではないか、という2つの論点を提起し、筆者自身の聞き取り調査の結果に基づいて、これらの論点を例証することを試みた。

員である」という“企業に対する帰属意識”が相対的に強かったこともあり、「時間をかけて社内の複数の職務を経験しながら、幅広く柔軟な課題対応力を学ぶ」という形で技能の育成が進められることが多かった。これに対し、シンガポールやマレーシアの現地従業員の場合には、企業に対する帰属意識が弱い一方、「自分はこの職務（ないしは職種）のプロである」という意識が相対的に強く、（近年、日本でもこの傾向が強まり、たとえばサッカー選手やプロ野球選手の間でしばしばこのような事例が見られるが）「自らの専門性を伸ばす上でより恵まれた機会」が見つければ、それを求めて積極的に転職する傾向が強く、企業定着性が十分に確保できないという点が指摘された。そして、この点と関連する形で、（かつての？）日本的な時間をかけた“幅のある技能の育成”が現地ではスムーズに進まないといった技能育成上の問題、さらには、たとえばそれら技能を備えた“核となる人材”を苦勞して育てたとしても、企業側が繁忙期にあるなどの事情には一切お構いなく、他社からのオファーを受けて突然辞められてしまうといった転職リスクの問題が深刻な状況にあることが、多くの事例で指摘されたのである。

3. “○型モデル vs. □型モデル” のミスマッチ

このように、1998年の第1回の調査では、主に「各従業員の“企業定着性”の度合い」という側面からミスマッチの問題が確認されたのであるが、2002年の第2回および今回の第3回調査では、第1回調査の結果をふまえつつ、より具体的にミスマッチが生じる状況をとらえるにあたって、「職務における“グレーゾーン”（職務の内容や分担のあり方があいまいな領域）のあり方」という側面に注目し、「グレーゾーンが多く含まれる“○型モデル”」、および「グレーゾーンが排除される傾向が強い“□型モデル”」という2つの概念を考えてみた。そして、現地人材育成上の多くの問題が「“○型モデル”（図1：日本的なあり方）と“□型モデル”（図2：現地で一般的なあり方）とのミスマッチ」によって生じるのではないかという推論を行うとともに、聞き取り調査を通じて、この推論の妥当性を確認することを試みたのである⁴⁾。

4) 「日系メーカーは、海外子会社で現地人材を育成するにあたって、“○型 vs. □型のミスマッチ”とも言うべき問題に直面しがちである」という論点については、石田（1982, 1994）が、きわめて興味深い説得力ある議論を行ってきた。

筆者は2002年に第2回の調査を行うにあたり、この石田の議論をふまえながらも、1998年の第1回調査の結果に基づいて、石田が提示した“○型 vs. □型モデル”にいくつかの変更点を加え、「図1および図2としての“○型 vs. □型モデル”」を想定した。

なお、石田が提示した“○型 vs. □型モデル”と筆者が想定した「図1および図2」との関わりについては、林（2005）を参照のこと。

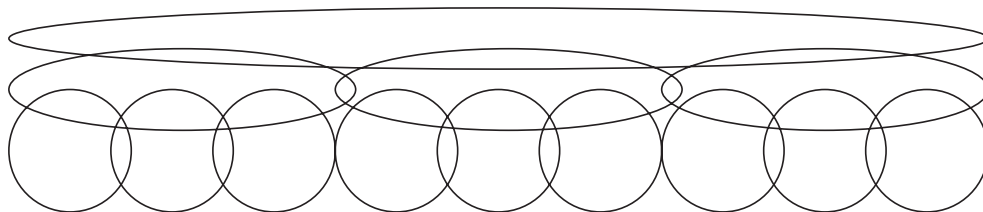


図1 ○型モデル

(注) 下位ランクの者が「重なり合う部分」に積極的に関与する。

(出所) 林 (2004)

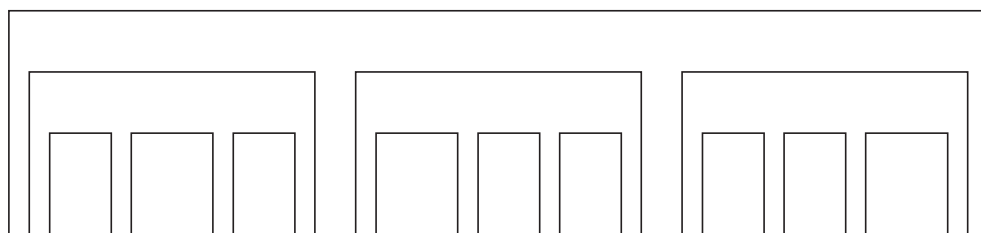


図2 □型モデル

(注) 上位ランクの者が「すき間部分」を担当する。

(出所) 林 (2004)

すなわち、第2回および今回の第3回調査では、日系メーカーの日本人駐在者の方々に、図1および図2をふまえて現地人材育成上の問題点について回答を頂いたのであるが、その結果、調査を行ったシンガポール、マレーシア、中国、タイのいずれの国の子会社においても、たとえば以下のような形で「○型モデル」と「□型モデル」のミスマッチ」として理解できる問題が頻繁に生じている点を確認されたのである。

まず、最も多くの事例で指摘された問題は、次のような「グレーゾーン」でトラブルが発生した場合の従業員の対応意識の問題」である。

すなわち、仮に何らかのトラブルが2つの部署にまたがる形で発生した(グレーゾーンにおけるトラブルの発生)場合、「○型」の意識を備えた日本人従業員の場合には、「2つの部署が互いに情報を提供し合ってトラブルの原因をつきとめ、両部署が自発的に協力しながらその解決を図る」(互いに「重なり合う」形で対応を行う)姿勢が重要であるという点がメンバー間で理解され、かつその実現に向けて努力が重ねられる傾向が強いという。

これに対し、「□型」の意識が強い現地人従業員の場合には、2つの部署にまたがる形でトラブルが発生すると、「トラブルの原因は、我々の部署のせいではないですよ」という自己弁護の姿勢が先に立ち、トラブルに関する知識や情報を共有して原因を究明し、両者が柔軟に協力しながら解決を図るという姿勢がなかなか育たない(トラブ

ルが放置され、“すき間”ができてしまう)という問題が生じやすいという点が、大半の事例で指摘されたのである。

また、個々のメンバーの対応能力に関連して多数の事例で指摘された問題として、以下の「“グリーゾーン対応能力”を互いに高め合おうとする姿勢の問題」が挙げられる。

すなわち、“○型”の意識を備えた日本人の一般ライン工の場合には、自らの担当職務のみならず、その周辺部分にある“グリーゾーン”にも積極的に関わって、これらに関する知識や情報を共有したり、自らの対応能力を伸ばそうとしたりする姿勢が見られるという。すなわち、彼らが直接担当している通常の生産業務のみならず、トラブルが発生した場合の原因推定や応急措置のあり方などを、周囲の先輩や現場にやってきた技術者などから教わったり、QCサークルの場で周囲の同僚とともに各種の改善アイデアを考えたりするといった取り組みを積極的に行う傾向があるという。

これに対し、“□型”の意識が強い現地人従業員の場合には、自らに与えられた職務についてはしっかりと責任を果たそうとする意識が強い一方で、自らが直接担当していない周辺業務についても積極的に勉強したり、1日の職務が終わったあとで職場に残って同僚とともにQCサークル活動を行ったりすると言った“グリーゾーンの活動”については、あまり興味をもとうとしなかったり、たとえ興味をもったとしても、他人の担当領域にまで口を出すことは差し控えようとする姿勢が強いという。あるいはまた、周囲のメンバーに彼/彼女のノウハウを教えることがチームにとって必要であると考えられる場合にも、「自らの知識や情報は、専有することが自らの強みにつながる」という意識ゆえに、周囲のメンバーに積極的に教えようとする姿勢が相対的に弱く、その結果、各メンバーおよびチーム全体のグリーゾーン対応能力がなかなか育っていかないといった問題が、数多くの事例で指摘されたのである。

4. “□型の対応” & “○型の対応”の組み合わせ

それでは、このような「“○型モデル”と“□型モデル”のミスマッチ」ゆえに生じる問題の解決に向けて、日系メーカーアジア子会社は、従来どのような形で取り組みを進めてきたのであろうか。

この疑問についても、第2回および今回の第3回調査を行うにあたって、第1回調査の結果をふまえて簡単な推論を試みた。すなわち、「日系メーカーは、日本本社と同様の“○型の取り組み”、および現地の環境に適應した“□型の取り組み”の両者を組み合わせる形で人材育成を行っているのではないか」と予想した上で、聞き取り調査では「“○型の取り組み”と“□型の取り組み”の各々が、どのような形で行われているのか」という点に注目しながら、アジア子会社における人材育成のあり方を確認し

アジア子会社における現地人材育成の取り組みをさぐる：日系企業等への現地聞き取り調査から（林 尚志）

てみたのである⁵⁾。

その結果、それぞれの事例ごとに多様な形で「○型の取り組み」と「□型の取り組み」の各々が導入されていることが確認されたのであるが、これらの内容をまとめてみると、全体的な傾向として、以下の2点を挙げるができると思われた⁶⁾。

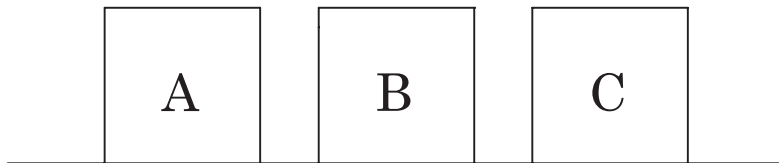
- (1) 短期的な「□型の対応」：短期的には現地従業員の「□型意識」に対応し、たとえ「グレーゾーン」への対応が不十分であったり従業員が急に転職したりした場合でも大きなダメージが生じないように、「職務上の「グレーゾーン」を極力減らす」ために種々の工夫が重ねられていた。
- (2) 「□型意識」をふまえた長期的な「○型対応能力」の育成：現地従業員の「□型意識」を前提としつつも、彼らが「長期的に「グレーゾーン対応能力」を伸ばす意欲を高める」ために種々の工夫が重ねられていた。

なお、「短期的な「□型の対応」」の具体的なあり方としては、職務上のグレーゾーンを減らすにあたって、職務内容の明確化・定型化を進める動きが目立った。今回の調査においても、職務の内容に関して、日本本社以上に分厚いマニュアルを整備したり、説明図を充実させたりする取り組みが大半の事例で確認されるとともに、たとえば事例1、事例3、および事例9では、作業工程を日本本社よりも細分化した上で、個人単位で職務の責任・分担範囲を定めようとする取り組みが確認された。また、これらの事例では、職場内で自主的な教え合いや助け合いが必ずしもスムーズに進まないことに対応して、「後輩を指導すること」自身を「一つの重要な職務」として明確化するとともに、この職務をラインリーダーなど特定の従業員に明示的に割り当てるといった取り組みが確認されたのである。

5) 日本企業の海外子会社における「現地適応のあり方」に関しては、安保(1988)や板垣(1997)が、作業組織、生産管理、労使関係など「日本的システム」がもつ「多様な側面」に注目し、「どの側面が日本とほぼ同様の形で現地に“移転”(適用)され、どの側面が現地の環境に応じて“修正”(適応)されているのか」という点に関して、詳細な定量的分析を行っている。一方、筆者の第2回以降の聞き取り調査では、この安保らの議論をふまえつつも、日本的システムの多様な側面のうち、特に「職務におけるグレーゾーンのあり方」という側面に注目した上で、「適用」ないし「適応」が、『なぜ』&『どのような形で』なされているのか」という疑問をより明示的に検討することを試みた。

6) なお、林(2005)では、これら一連の取り組みを「□型&○型」の段階的融合」という概念を用いてとらえるとともに、これら取り組みの具体的な内容を「職務のあり方」(例：責任範囲は明確に&分担範囲は柔軟に)、「技能や知識のあり方」(例：暗黙知と形式知のフィードバックを促す)、「調整や連携のあり方」(例：ヨコ方向の調整・連携をタテ方向のコントロールが補完する)といった多様な側面から理解することを試みた。

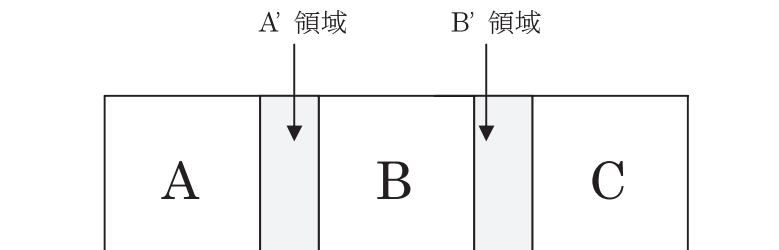
一方、「□型意識」をふまえた長期的な「○型対応能力」の育成」の具体的なあり方として、たとえば事例3、事例7、事例11などでは、図3-1から図3-3に示される



- * 入社すると、まず難易度の低い「ブロック A」のみを担当する段階からスタートする。

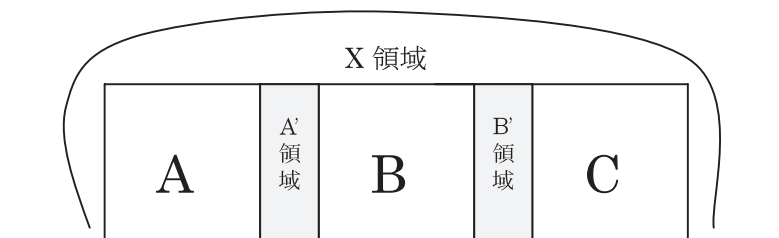
図3-1 □型技能の連結による多能工化：第1段階

(出所) 図3-1～図3-3のいずれも林(2005)



- * 次に難易度の高い“ブロック B”や“ブロック C”も担当するようになる。
- * その過程で、“A'領域”や“B'領域”など、「隣接するグレーゾーン」に対する理解や関心が深まる。

図3-2 □型技能の連結による多能工化：第2段階



- * 工程全体(A, B, Cの全ブロック)を、少人数チーム、もしくは1人で担当するようになる。
- * その過程で、“X領域”など、「より全体的な視点からチームに関わるグレーゾーン」に対する理解や関心が深まる。

図3-3 □型技能の連結による多能工化：第3段階

アジア子会社における現地人材育成の取り組みをさぐる：日系企業等への現地聞き取り調査から（林 尚志）

ような形で、「□型技能を連結しながら多能工化を進める」取り組みが確認された。すなわち、当初は自ら明示的に与えられたブロックのみについて担当するものの、その後段階的に関連する他のブロックを経験することを通じて“隣接するブロック間のグレーゾーン”（A' 領域や B' 領域）に対する理解や関心を深めたり、さらには少人数チームで全てのブロックを担当することを通じて“チーム全体に関わるグレーゾーン”（X 領域）に対応する意識や能力を高めたりする取り組みが指摘されたのである。

また、このような“チーム全体に関わるグレーゾーン”への対応意識や対応能力を高めるにあたり、事例1、事例6、事例7などでは、日本本社と同様に“QC サークル”などの小集団活動が導入されていたが、さらに現地従業員の“□型意識”に対応して、「小集団活動を、日本のような自主的な活動ではなく、明示的な職務の一部として扱う」といった工夫や、日本のように提案されたアイデアをチーム単位で評価するのみならず、「個人単位での貢献度合いも明示的に評価する」といった工夫が確認されたのである。

5. 急速な生産規模の拡大に挑戦する中国の日系子会社

このように、第2回および今回の第3回調査では、シンガポールおよびマレーシアと中国の“相違点”よりもむしろ両者の“共通性”が目立つ結果となったのであるが、両者の間で確認された“相違点”に注目すると、どのような点が指摘できるであろうか⁷⁾。

この点に関しては、大まかに言うと両者の間で以下のような違いが確認されたと考えられる。すなわち、シンガポールやマレーシアでは、1980年代ないし1990年代前半に進出した生産経験の長い日系メーカー子会社が多く、また、生産規模の拡大ペースがそれほど急激ではない場合が多かったため、彼らが現地人材の育成を進めるにあたっては、一歩ずつ着実に「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」への対応を進めてき

7) なお、今回調査を含めた過去3回の調査では、これまで述べてきたように、“子会社の立地点”という側面に注目した場合には各事例間の“共通性”が目立ったものの、各子会社が取り組んでいる“製品分野”や生産工程における“技術特性”などの側面に注目してみると、各事例間でかなり大きな“相違点”が見られる点が併せて確認された。たとえば、比較的単純な組み立て作業が中心となる家電製品の生産工程の場合には“□型の対応”が中心となるのに対して、個々のオペレーターが高度な設備を多様な形で使いこなす必要がある素材加工工程の場合には“○型対応能力”の育成が中心となるといった点が確認されたのである。

従って、「個別の企業ごとに置かれた状況や製品の特性など各種の要因に応じて、どのように多様な形で人材育成が進められているのか」という疑問がきわめて興味深い分析課題となるが、この点については今後詳しく検討を進めていきたい。

たと思われる事例が多かった。

一方、中国では、地場系企業の激しい追い上げを受けながらも、中国経済が急速な成長を遂げる中で生産規模の拡大ペースが急な日系メーカー子会社が多かったため、現地人材の育成にあたって、「“○型 vs. □型” のミスマッチ問題」に対して、迅速な対応を迫られていると思われる事例が多かった。すなわち、これらの事例のいずれもが、現地従業員の“□型意識”が強い中で、品質とコストの両面での改善を進めながら規模の拡大を実現するという困難な課題に直面しており、限られた人数の日本人駐在者はいずれも日々多忙を極めながら、「“○型 vs. □型” のミスマッチ問題」の解決に向けて試行錯誤を重ねている点が確認されたのである。

ただし、これら中国に立地する日系メーカー子会社の各事例をより詳細に検討してみると、厳しい条件が重なる中で「長期的な“○型対応能力”の育成」に取り組むだけの十分な余裕がない状況にある事例と、比較的恵まれた条件の中で落ち着いて「長期的な“○型対応能力”の育成」に取り組む余裕がある事例との間では、以下のような違いが確認された。

すなわち、事例1、事例5、事例14などでは、日本本社の規模が小さく本社からの人的サポートが必ずしも十分ではなかったり、現地の合弁パートナーと経営方針の調整に苦勞する等の理由で、限られた人数の日本人駐在者は、日々の生産活動の維持に関わる諸問題を一つずつ解決していくことに労力の大半を取られ、落ち着いて「長期的な“○型対応能力”の育成」に取り組むだけの人的・時間的な余裕が十分にはないという点が指摘されたのである。

これに対し、事例7、事例11、事例15などでは、従来のアジア各国での人材育成の経験が豊富であったり、必要に応じて適宜日本本社からの人的なサポートを得ることができる等の条件が満たされる中、「長期的な“○型対応能力”の育成」が着実に進展し、その成果が表れつつある点を確認された。すなわち、これらの事例では、「“○型対応能力”を備えた核となる現地人材」が経営幹部に登用され、彼らが実戦で経験を積み、実力を存分に発揮することで新たなビジネスチャンスが次々と生まれるという好循環、すなわち、「人が育って機会が広がる→機会が人を作る→人が育って機会が広がる→……」という“発展の好循環”が実現しつつある状況が指摘されたのである。

つまり、競争が激しく急速な発展を遂げつつある中国では、厳しい条件が重なる中で、もし現地人材の“○型対応能力”の育成を進めることができない場合には、限られた人数の日本人駐在者の負担が過重となって、競争に取り残されてしまうという可能性も否定できないであろう。しかしその一方で、ある程度の余裕をもって現地人材の“○型対応能力”の育成に取り組み、彼らがその対応能力を存分に発揮できるならば、ダイナミックな“挑戦の機会”に恵まれている分、アジア子会社が大きく発展を遂げる可能性もまた大きいと考えられるのである。

6. 結びに代えて

以上のように、今回の第3回調査では、日系メーカーアジア子会社における人材育成上の課題、および解決に向けた取り組みに関して、過去2回の調査と概ね整合的な結果を得ることができた。また、激しい競争に直面しながらダイナミックな成長を遂げつつある中国に立地する子会社の中には、様々なミスマッチ問題に直面しながらも、これらの問題を克服しながら“○型対応能力”を備えた現地人材の育成を進め、生産規模や活動内容の両面で大きく発展を遂げつつある事例が確認されたのである。

さらに、事例11や事例15では、全社的にみても最先端の製品企画活動や研究開発活動が中国やシンガポールの子会社で活発に行われている点が確認されたが、これらの事例では、日本本社とアジア子会社との関係が、従来の「母工場 vs. 子工場」という“親子関係”から「兄貴分の工場 vs. 弟分の工場」という“兄弟関係”に変化しつつあると言えるかもしれない⁸⁾。

このように近年、日本本社と各アジア子会社の関係が深まりをみせる中で、日本本社にとって、「自らの足腰を鍛え続けながら“頼れる兄貴分”としての存在感を維持し、さらには高めていくこと」が今後の大きな課題となることが予想される。そして、その実現にあたっては、日本本社自身が「従来の“○型モデルの強み”を強化しながらも、積極的に“□型モデルのメリット”を取り入れる」形で“○型&□型”の融合を進めていくことが重要になると考えられる。筆者も、アジア子会社側のさらなる発展のみならず、日本本社側のこのような取り組みにも注目しながら、「日本本社とアジア子会社との間で、人材や技術ノウハウの交流がどのように深まり、両者の“互いに学び合う関係”がどのように進化していくのか」というテーマについて研究を深めていきたいと考えている。

[参考文献]

安保哲夫（編）（1988）『日本企業のアメリカ現地生産 自動車・電機：日本的経営の「適用」と適応』東洋経済新報社。

林偉史（2003）「国際競争戦略と技術革新」『新・国際経営』（竹田志郎編）第5章，文真堂。

林尚志（1999）「日本型人材育成システムの有効性と課題：日系メーカーシンガポール・マレーシア

8) 近年、アジア子会社における現地人材の育成や技術ノウハウの蓄積が進む中、日本本社とアジア子会社との関係が、（技術や資金など各種経営資源の流れの面で）「本社→子会社という“一方的な関係”」から「本社—子会社間の“双方向的な関係”」へ、さらには「子会社相互間の流れをも伴った“ネットワーク型の関係”」へと変化しつつある点については、たとえば石田（1994）や林（2003）などを参照のこと。

- 子会社における事例研究』『南山経済研究』第14巻1・2号, 345-375ページ。
- 林尚志 (2000) 「日本型人材育成システムの適応可能性：日系メーカーシンガポール・マレーシア子会社における事例研究」『南山経済研究』第15巻2号, 135-165ページ。
- 林尚志 (2004) 「日系メーカーアジア子会社における人材育成：“○型&□型”の融合に向けた取り組みをめぐって」『南山経済研究』第19巻1号, 1-34ページ。
- 林尚志 (2005) 「“○型 vs. □型”モデルの再考：日系メーカーアジア子会社における取り組みから」『国際ビジネス研究会年報2005年』第11号, 29-44ページ。
- 石田英夫 (1982) 「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント：過程と構造」『日本労働協会雑誌』第24巻12号, 13-22ページ。
- 石田英夫 (編) (1994) 『国際人事』中央経済社。
- 板垣博 (編) (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア：台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。
- 小池和男, 猪木武徳 (編) (1987) 『人材形成の国際比較 東南アジアと日本』東洋経済新報社。
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 白木三秀 (編) (2005) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房。
- 安室憲一・関西生産性本部 (編) (1997) 『現場イズムの海外経営：日本企業・13のケーススタディ』白桃書房。



高層ビルの建設が続く上海市内



上海でお訪ねした上海扇港電機の楨本総経理と



スカイトレインの開通で渋滞がやや緩和されたバンコク市内