

現地人材育成の進展とアジア子会社の展開可能性 (シンガポール・マレーシア出張報告)

林 尚志

出張先：シンガポール，マレーシア

期 間：2013年3月10日～3月17日

今回の出張では、当センター客員研究員・岡本義輝氏の全面的な協力を得て、日系電機メーカー9社の現地子会社（シンガポール2社，マレーシア7社）を訪問して現地聞き取り調査を行い、各1～2時間程度、「現地人材育成の進展とアジア子会社の展開可能性」というテーマに関し、いずれも大変貴重なお話を伺うことができた。

以下では、「1. 従来の研究」において、今回調査の背景となった筆者によるこれまでの研究内容の概略を述べた後、「2. 今回調査の概要」において、今回調査のねらいと2つの作業仮説、さらに主な回答結果について簡潔に述べる。そして、「3. 今後の研究に向けて」において、今回調査の結果をふまえた今後の研究課題について紹介する。

1. 従来の研究：アジア子会社の“ミスマッチ問題”と“□型&○型”の段階的融合

筆者はこれまで、日本企業のアジア子会社に対して3回の聞き取り調査を重ねながら、多くのアジア子会社が現地人材を育成するにあたり、日本企業と現地人材との間に存在する「ミスマッチの問題」（職務に対する“意識”や“考え方”に関するギャップ）に苦労を重ねてきた点を確認してきた。

たとえば、日本企業の場合は、企業内の長期定着性を前提とし、各労働者の間に“グレーゾーン”（職務内容や分担があいまいな領域）についても、「周囲の状況を理解しながら柔軟に対応しよう」とする意識が相対的に強いのに対し、労働者の流動可能性が高いアジア各国では、各労働者の間に「事前かつ明示的に割り当てられた職務に対してしっかり責任を果たそう」とする意識が相対的に強いという。このため、生産現場における日常の業務でグレーゾーンに関わるトラブルが発生した場合には、お互いに「これは、私の責任ではないですよ」という姿勢が先に立ち、各メンバーの間に、「知識や情報を共有し、互いにアイデアを出しながら課題解決に向けて協力し

よう」とする意識や能力が育ちにくいといった問題点が指摘されてきたのである。¹

それでは、アジア子会社では、どのような形で「ミスマッチ問題」が生じ、また、この問題の解決に向けて、従来どのような取り組みが進められてきたのであろうか。

筆者は、この問題をとらえるにあたり、「○型モデル」（グレーゾーンが相対的に大きく、日本人の“グレーゾーン対応意識”や“知識共有意識”と補完的）と「□型モデル」（グレーゾーンが相対的に小さく、現地労働者の“明確責任分担意識”や“知識専有意識”と補完的）という概念を提示するとともに、各々に対応する諸特徴を、職務のあり方、技能や知識のあり方、調整や連携のあり方等の各側面から確認しつつ、生産現場を中心にミスマッチが生じる具体的な状況をとらえることを試みた。

さらに、各アジア子会社が問題の解決に向けて進めてきた種々の取り組みを、以下の「□型&○型」の段階的融合」という概念を用いて理解するとともに、職務のあり方、調整や連携のあり方、人材管理のあり方等の多様な側面から、これらに関する具体的な取り組みについて例証を重ねてきた。

- (i) 短期的な“□型の対応”：現地人材の“□型意識”（“明確責任分担意識”や“知識専有意識”）を前提に、「職務上の“グレーゾーン”を減らす」、「タテ方向のコントロールを重視する」など、“□型モデル”の諸特徴を導入する。
- (ii) 長期的な“□型&○型”の融合：現地人材の“○型対応能力”（“グレーゾーン対応意識&能力”や“知識共有意識&能力”）を育成するとともに、「責任範囲は明確に&担当能力は柔軟に」、「ヨコ方向の連携&タテ方向のコントロール」などの形で、“□型&○型”両モデルの特徴を融合する取り組みを進める。

2. 今回調査の概要：“融合型の経験”とアジア子会社側の主体性の高まり

このように、筆者はこれまで、主に現地人材の育成というテーマに注目し、日本企業のアジア子会社が現地での“ミスマッチ問題”の解決に向けて「“□型&○型”の段階的融合」とも言うべき“一連の取り組み”を進めてきた状況について例証を重ねてきた。ところで、アジアをはじめとする海外市場への進出や台頭著しいアジア新興国企業との関わり方が重要性を増している今日、日本企業は、「異なる環境への適応」を図りつつ、“従来の日本企業の強み”を活かす」という意味で“融合型の経験”として理解される上記のアジア子会社での取り組みを、今後のアジアや海外での事業展開にどのように活かそうとしているのであろうか。

¹ 筆者がこれまでに行った3回の聞き取り調査（1998年、2002年、および2007年）の概略については、林（1999、付論）、林（2004、付論1）、および林（2008）を参照のこと。また、以下で紹介されるこれら調査に関する筆者による分析結果については、林（1999、2005、2008、2012）、および Hayashi（2011）等を参照のこと。

このような問題意識を念頭に、筆者は、今回調査の実施にあたって、「“□型&○型”の段階的融合」の進展が、「(1)アジア子会社自身」、および「(2)日本本社とアジア子会社間の関係」の各々にもたらしつつあると考えられる状況に関し、アジア子会社における現地人材の育成や日本企業のアジアや海外での事業展開に関する諸研究、さらには筆者自身の前回までの聞き取り調査の結果等をふまえつつ、以下の作業仮説を考えてみた。²

[仮説1] アジア子会社：自らが担うべき活動領域の拡大？

「“□型&○型”の段階的融合」の進展とともに、アジア子会社において各種の“グリーゾーン対応能力”（例：部門内のメンバー間連携能力、部門を超えた連携能力 etc.）が高まりつつあることが予想され、これに伴って、「アジア子会社が担うべき活動領域」も、より高い課題対応能力が求められる高度な内容へと拡がりをみせつつあるのではないかと考えられる。

- * すなわち、生産面では、たとえば従来の「普及型製品や海外市場向けの製品等を担当する“量産型の生産拠点”」から「最先端の製品や日本市場向けの製品等を担当する“戦略的な生産拠点”」へとといった形で、その役わりが拡がりつつあるのではないかと考えられる。
- * また設計・開発面では、たとえば従来の「日本本社で開発されたモデルの地域別仕様に関わる“修正設計を行う拠点”」から「構想設計や意匠デザインを含むモデル開発の全般を担当する“本格的な設計・開発拠点”」へとといった形で、その役わりが拡がりつつあるのではないかと考えられる。

[仮説2] 日本本社ーアジア子会社の関係：両者の連携強化と子会社側の主体性向上？

アジア子会社における「“□型&○型”の段階的融合」の進展や“グリーゾーン対応能力”の向上は、従来から高度な“グリーゾーン対応能力”を備えていたと想定される日本本社との間で“より双方向的な連携の強化”をもたらしつつあるのではないかと考えられる。

- * すなわち、両者が相通する“グリーゾーン対応能力”を共有することで互いの技術・情報・ノウハウ等を伝え理解し合う能力が高まり、従来よりも迅速かつ柔軟に、両者が協力して諸課題を解決しつつ、より幅広い局面で連携して業務を進めることが可能となりつつあるのではないかと考えられる。

² 日本企業のアジア子会社を含む海外子会社における現地人材の育成については、石田（1994）、吉原（1996）、茂垣（2001）、白木（2011）等を参照のこと。また、日本企業のアジアや海外での事業展開のあり方については、石田（1994）、天野（2005）、新宅・天野（2009）等を参照のこと。

- * さらに、上記(1)のようにアジア子会社の活動領域が拡がり、彼らの技術・情報・ノウハウ等の蓄積が進む中、生産や設計・開発等における両者の連携にあたり、アジア子会社側の主体性が高まりつつあるのではないか。
- * そして、日本本社－アジア子会社間の技術・情報・ノウハウ等の流れに注目した場合、従来の「本社→子会社」という“一方的な流れ”が「本社←→子会社」という“双方向的な流れ”へと徐々に変化し、その結果、両者の関係も「本社が教え、子会社が学ぶ」という“一方的な関係”から、「本社と子会社がともに学び合う」という“双方向的な関係”へと変化しつつあるのではないか。

今回の調査では、上記の問題意識、および“仮説1 & 仮説2”を念頭に、冒頭で述べた日系電機メーカー9社を訪問し、これら2つの仮説に関わる点を中心に、各社で1～2時間程度のお話を伺った。

その結果、筆者による過去3回の調査、および上記の“仮説1 & 仮説2”と概ね整合的な内容を確認することができた。すなわち、(ア)各事例の間で具体的な進展状況はかなり異なるものの、いずれの事例においても、近年、「□型&○型”の段階的融合」とも言うべき取り組みが進められており、現地人材の“グレーゾーン対応能力”が次第に高まる中で、アジア子会社が担当する活動領域が拡大しつつある点、(イ)アジア子会社において技術や技能・情報・各種ノウハウ等の蓄積が進む中で、生産や設計・開発における日本本社との連携にあたり、アジア子会社側の主体性が高まりつつある点などが確認されたのである。

3. 今後の研究に向けて：より機動的・積極的なアジアへの“融合型の展開”へ？

このように、今回調査において上記の“仮説1 & 仮説2”と概ね整合的な結果が得られたことをふまえ、今後の研究にあたっては、たとえば以下の2つの点についても考察を試みながら、各事例の回答内容についてより詳細に検討を進めていきたい。そして、これらの考察を通じ、日本、ならびに日本企業の進出を受け入れてきたアジア諸国、そしてアジアをはじめとした各国に事業を展開しつつある日本企業の各々に関し、有用な含意をさぐりたいと考えている。

すなわち、今後考察を進めたい第1の点は、「“仮説1 & 仮説2”と概ね整合的であった」という今回調査の各事例間の“共通性”のみならず、各事例間に“違い”をもたらした諸要因についても検討を深めたいという点である。たとえば、「なぜ事例Aでは、“段階的融合の進展度”が相対的に遅かったのか」、「なぜ事例Bでは、“段階的融合の進展度”が相対的に早かったにも関わらず、アジア子会社側の“担当活動領域”や“主体性”は相対的に低かったのか」といった疑問をさぐりつつ、上記の“仮説1 & 仮説2”のみでは捉えきれなかった諸要因を確認するとともに、これらの諸要

因が「段階的融合の進展→子会社の担当領域拡大&主体性の向上」という仮説の因果関係にどのように関わっているのかについても考察を行いたい。

また、将来的に考察を試みたい第2の点は、上記の“仮説1 & 仮説2”では、主にアジア子会社側に焦点を当て、“段階的融合の進展”が「アジア子会社を中心とした事業展開」にもたらす影響について注目したのに対し、今後は、アジア子会社での「□型&○型」の段階的融合を“一つの起点”として、「本社を中心とする“当該日本企業全体”のアジアおよび海外事業展開」にもたらす影響についても考察を広げたいという点である。

すなわち、近年、ITの発展に伴う急速な技術変化やアジア系企業の台頭などに直面する中で、日本企業は「新たな環境への適応」を図りつつ、“従来の日本企業の強み”を活かす」という意味での“融合型の取り組み”を模索しつつある。³ 一方で、上記の“仮説2”と関連して、今回調査のいくつかの事例で指摘されたように、アジア子会社での「□型&○型」の段階的融合が1つの起点となって、日本本社-アジア子会社間で“ともに学び合う関係”が育ちつつあるとすれば、今後日本企業が「新たな環境への適応」を図りつつ、“従来の日本企業の強み”を活かす取り組みを進める際に、少なくとも以下の2つの点で有効であると考えられる。

第1は、「□型&○型」の段階的融合の進展によって「アジア子会社側の“学ぶ力”」が高まるという可能性である。そして、もしこの力を高められた場合には、「アジア子会社が、日本本社側で生まれた技術や各種ノウハウを、より迅速・的確に理解・吸収した上で、自らの事業展開に活かす」ことが可能となり、日本企業にとって「アジア&海外で、“従来の強み”をより機動的・積極的に展開できる」という効果が期待できるであろう。

第2は、「□型&○型」の段階的融合の進展によって「日本本社側の“学ぶ力”」が高まるという可能性である。そして、もしこの力を高められた場合には、「日本本社側が、アジア子会社が、現地の市場や現地系企業、そして現地の人々から学んだ知識や情報、各種ノウハウを、より迅速・的確に理解・共有した上で、海外子会社のネットワークも含めた“当該企業全体”の事業展開に活かす」ことが可能となり、日本企業にとって、「より機動的・積極的に“新たな環境への適応”を図り、アジア&海外に展開する」という効果が期待できるであろう。

そして、日本企業が、これら2つの効果を十分に実現することができるならば、『アジア子会社を起点とした「□型&○型」の段階的融合」の進展が、当該企業に

³ 近年、日本企業が「新たな環境への適応」を図りつつ、“従来の日本企業の強み”を活かす」という意味での“融合型の取り組み”を模索しつつある点については、たとえば伊藤(2002)、藤本(2004)、新宅・天野(2009)等を参照のこと。

「より機動的・積極的なアジアへの“融合型の展開”をもたらす」という可能性も示唆できると考えられるのである。

参考文献

- 天野倫文 2005. 『東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望』 有斐閣.
- 藤本隆宏 2004. 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社.
- 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・マレーシア子会社における事例研究」『南山経済研究』14 (1・2)：345-375.
- 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』19 (1)：1-34.
- 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」『国際ビジネス研究学会年報2005年』11：29-44.
- 林尚志 2008. 「アジア子会社における現地人材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」『南山大学アジア・太平洋研究センター報』3：1-13.
- Hayashi, Takashi. 2011. “Skill Development by Asian Affiliates of Japanese MNEs : Misalliance Problem and Hybrid of ○ & □ Model,” *Proceedings of the Third Annual Conference of the Academic Network for Development in Asia (ANDA)*, March 5-7, 2011, Nagoya University, Nagoya: 393-418.
- 林尚志 2012. 「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”：日系企業中国子会社における事例研究」『南山経済研究』27 (1)：57-89.
- 石田英夫（編）1994. 『国際人事』中央経済社.
- 伊藤秀史（編）2002. 『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社.
- 茂垣広志 2001. 「国際人事管理」『国際経営を学ぶ人のために』（根本孝・茂垣広志・池田芳彦編）世界思想社.
- 新宅純二郎・天野倫文（編）2009. 『ものづくりの国際経営戦略 アジアの産業地理学』有斐閣.
- 白木三秀 2011. 「人材グローバル化の諸課題 日本在外企業協会調査からの考察」『月刊グローバル経営』2011年5月号：4-9.
- 吉原英樹 1996. 『未熟な国際経営』白桃書房.