

現地人材育成の進展とアジア子会社の展開可能性：その2 （中国出張報告）

林 尚志

出張先：中国（香港，深圳，東莞，上海）

期間：2013年8月25日～9月7日

1. はじめに：今回の調査と「3つの疑問点」

筆者はこれまで、日本企業のアジア子会社に対し、主に彼らが現地人材を育成・登用する際に直面しがちな問題点やこれらの解決に向けた取り組みに関して、計3回（1998年，2002年，および2007年）の聞き取り調査を行ってきたが、さらに昨年の3月から9月にかけて、過去3回の調査とほぼ同様のテーマに関して4回目の調査を行った。すなわち、昨年3月には本誌前号で述べたように、シンガポールおよびマレーシアを訪ね、現地の日本企業計8社に対して新たな聞き取り調査を行った〔第4回調査(1)：本センターによる研究助成〕。その後、昨年6月にやはりシンガポールとマレーシアを訪ね、現地の日本企業計7社に対して〔第4回調査(2)：本学パツへ研究奨励金による研究助成〕、さらに昨年8-9月に中国を訪ね、現地の日本企業など計17社（このうち3社は、日本人が中心となって現地で設立された“現地発企業”）に対して補足の聞き取り調査を行った〔第4回調査(3)：本センターによる研究助成〕。¹

なお本誌前号では、昨年3月の第4回調査(1)において、事前に予想された「2つの作業仮説」と概ね整合的な回答結果が得られた点について述べたが、その後2回の補足調査を含めた昨年の調査全体〔第4回調査(1)-(3)：以下では、これら全体を“今回調査”として略記〕を改めて概観してみると、これら「2つの作業仮説」と概ね整合的な回答結果が確認される一方で、いくつかの事例では、近年、“アジア子会社に求められる役割”が拡がりつつある中で、本誌前号で述べた“融合型の経験”に関して新たな展開可能性を示唆する観察事実が併せて確認された。

そこで以下では、今回調査〔第4回調査(1)-(3)〕で得られた回答内容に関し、次の「3つの疑問点」に注目しながらその概略を紹介する。

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1），林（2004，付論1），および林（2008）を参照のこと。また、昨年3月の「第4回調査(1)」の概略については、林（2013）を参照のこと。

[Q1] 前号で紹介した「アジア子会社が直面しがちな“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」, およびその解決に向けた“融合型の経験”として理解される「“□型 & ○型”の段階的融合」に関し, 今回調査ではどのような点が確認されたのか。特に「“融合型の経験”を通じて育成される“○型対応能力”」に注目すると, 「この能力が“活かされる局面”」が近年どのように拡がりつつあることが確認されたのか。²

[Q2] アジア子会社での“融合型の経験”, およびアジア子会社側の“主体性の向上”に関わる「2つの作業仮説」に関し, 今回調査ではどのような点が確認されたのか。特に, これら作業仮説に関わる“一連の因果関係”に注目すると, 新たに“どのような方向性”が確認されたのか。

[Q3] 上記2点に関する回答内容をふまえると, “融合型の経験”の今後の展開可能性に関し, さらに注目すべき検討課題とは何か。特に, アジア子会社および日本本社双方の視点から“両者が一体となった相互学習・連携能力の向上”にむけて考察すべき諸点とは何か。

2. アジア子会社における“ミスマッチ問題”と“融合型の経験”

<従来結果と整合的: 「○型 vs. □型”のミスマッチ」と「“□型 & ○型”の段階的融合」>
上記の「第1の疑問点」については, 本誌前号で紹介された「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」, および“融合型の経験”として理解される「“□型 & ○型”の段階的融合」に向けた取り組みに関し, 以下の形で2007年までの調査とほぼ同様の観察事実が確認された。³

² 日本企業が海外子会社において直面しがちな問題点として, 吉原 (1996), 白木 (1999) 等, 従来の諸研究では, 「日本企業の場合, 欧米系企業と比較すると現地人材の経営トップや幹部社員への登用が遅れがちであり, このことが現地人材の不満を生んだり, 優秀な人材を日本企業に惹きつける上での障害となっている」という“現地人材の登用問題”が指摘されてきた。この問題に関しては, その後の議論の展開等を含め, 大木 (2013) が詳細なサーベイ研究を行っている。またこの問題が, 筆者が注目する「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」とも深く関わっていると考えられる点については, 林 (2012) を参照のこと。

³ 「アジア子会社が直面しがちな“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」, およびその解決に向けた「“□型 & ○型”の段階的融合」にむけた取り組みに関しては, 林 (1999, 2004, 2005, 2008 等) を参照のこと。なお, このモデルは, 「職務に対する意識」に関する日本と海外とのミスマッチ問題」に注目した先駆的な研究である石田 (1982, 1995) の「組織の比較モデル: 日本 (J型) vs 外国 (F型)」をふまえたものである。この点に関しては, 林 (2004, p34; 2005, pp.30-34) を参照。

まず、アジア子会社が直面する「“○型 vs. □型” のミスマッチ問題」については、今回調査でも多くの事例で、日本企業で各メンバーに習得が期待される場合が多い“○型対応能力”[“グリーゾーン対応意識・能力” および “知識共有意識・能力”]と、現地人材の間で根強い“□型意識”[“明確責任分担意識” および “知識専有意識”]とのミスマッチ問題に直面しやすいという点が指摘された。

すなわち、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“グリーゾーン”（職務内容や担当があいまいな領域）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リ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。

また、この問題の解決に向けたアジア子会社の取り組みについては、今回調査でも大半の事例が、「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」という意味での“融合型の経験”，すなわち、短期的には「“□型意識”を前提とした体制作り」を進める一方、長期的には「“○型対応能力”（“グリーゾーン対応意識・能力”や“知識共有意識・能力”の育成）に努める“□型&○型”の段階的融合」とも言うべき取り組みを進めてきた点が確認された。つまり、短期的には、現地従業員の“明確責任分担意識”や“知識専有意識”を前提に、マニュアルの充実や社内資格等級制度の整備等の形で“□型基本体制”の確立に注力する一方で、長期的には彼らの“グリーゾーン対応意識・能力”や“知識共有意識・能力”（あるいは、“部署内での連携能力”や“部署を超えた連携能力”）を育てるべく、チーム単位でのQCサークル活動や部門横断型に行う各種プロジェクト等の取り組みの活性化に努めてきた点が確認されたのである。⁴

<新たな確認点：“○型対応能力”が活かされる局面の拡がり>

このように、今回調査でも大半の事例において、アジア子会社が“融合型の経験”

⁴ 筆者の過去3回の聞き取り調査では、大半の事例で「“□型&○型”の段階的融合」とも言うべき取り組みが確認されたが、その一方で、「各人材に“長期の定着”が望まれる程度」や「育成が図られる“○型対応能力”の内容」に関しては、職位のランクや職務のあり方等に応じ、事例間でかなりの“ばらつき”が存在する点が併せて確認された。たとえば、第1回調査におけるいくつかの事例では、一般ライン工クラスの人材に関して“□型基本体制”の確立が図られる一方、彼らについては「定着による社内技能の育成がそれほど必要とされない」という点が指摘された。これらの点に関しては、林（2000, pp.140-146）の議論を参照のこと。

として理解される「□型 & ○型」の段階的融合」に向けた取り組みを通じて「○型対応能力」の育成に努めてきた点が指摘されたが、その一方で、今回調査で新たに確認された点として、このようにして育成されてきた「○型対応能力」が活かされる局面」が、以下の意味で「より主体的かつ創造的な課題対応を求められる活動領域」へと拡がりつつあったことが注目される。

たとえば、(a)日本本社で開発された「要素技術」をベースとしつつも、アジア子会社が現地消費者のニーズに対応する形で「新たな製品コンセプト」の創出に関わった最終組立メーカーの事例や、(b)「新たな納入先」である欧米系企業やアジア系企業の品質や製品デザインに関する「異次元の要望」に関し、アジア子会社がその対応に関わった部品メーカーの事例などでは、アジア子会社の果たすべき役割が、従来の「日本本社から“与えられた仕事”（使命）を着実に遂行すること」から「自らの力で“新たな仕事”（活躍の場）を見つけ、これを実現すること」へと拡がる中で、「（現地の日本人経営陣を含めた）アジア子会社全体として習得してきた“○型対応能力”」が「活かされる局面」が、以下のように拡がりつつあると推察されたのである。

すなわち従来は、アジア子会社が習得してきた「○型対応能力」を「○型 vs. □型」のミスマッチ問題への対応」という文脈において活かすこと、すなわち、「日本本社で生まれた製品や技能、職務のあり方等をベースに、それらに関して現地で生じがちな“すき間部分”を埋め、これらを（状況に応じて柔軟な対応が可能な）“重なり部分”へと変えていく局面」、もしくは「日本本社というお手本」をアジア子会社で再現したり、これに対してさらに改善を重ねていく局面」で活かすことが主として求められてきたと考えられる。

これに対し、近年では上記の局面に加え、「○型 & □型」の融合を通じた新たな価値の創出」という文脈の中で、「日本企業としての持ち味」と「現地事情に精通する強み」の双方を活かし、現地のニーズや現地系企業の特徴等に応じて「新たな付加価値」ないしは「新たな連携」を生み出す局面」、もしくは、「日本本社というお手本」と「現地の諸事情」との融合から、従来とは異なる「新たな何か」を生み出す局面」へと拡がりつつあると推察されたのである。⁵

⁵ 今回調査で確認されたこれらの取り組みとも関連する形で、延岡（2011）は、近年、電機関連産業を中心に「ものづくり」と「価値づくり」との乖離が拡がる中、日本企業にとって、「顧客との共創」による価値作り」、すなわち、「顧客がもつ潜在的な暗黙知と製造業企業との共創によって（“機能的価値”のみならず）“意味的価値”を生み出すこと」の重要性が高まっている点を論じている。また同様の文脈において、ゴビンダラジャン他（2012）は、近年、世界各国の企業にとって、「白紙の状態」から新興国市場の顧客を念頭にイノベーションを行う「リバース・イノベーション」の意義が高まってきた点を指摘するとともに、その実現にむけた有効な方策の一つとして、「起業家的なチーム」としての「ローカル・グロース・チーム」に権限を与え、「現地のニーズに精通した人材」と「新たな技術・知識をもった人材」の両者が緊密に連携を取れる体制を作ること」の重要性を指摘している。

3. “融合型の経験”と“アジア子会社側の主体性向上”に関する「2つの作業仮説」

<「2つの仮説」と整合的：アジア子会社の“活動領域の拡大”と“主体性の向上”>

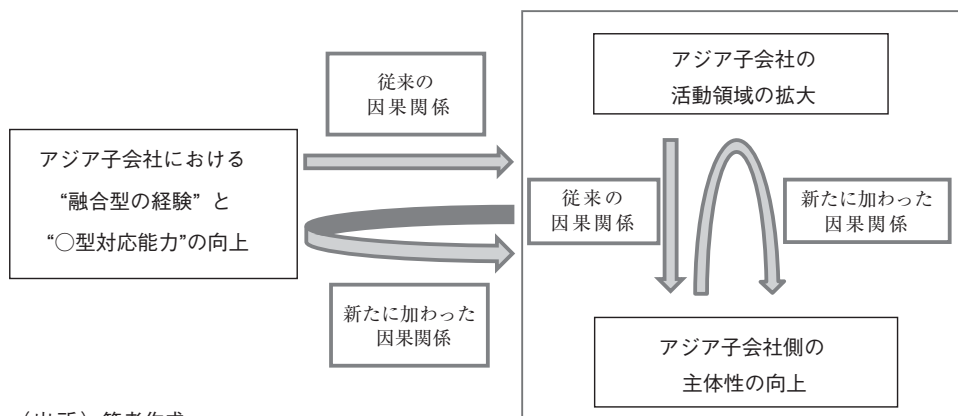
次に、「第2の疑問点」については、本誌前号で紹介された「2つの作業仮説」（『仮説1：アジア子会社における“○型対応能力”の育成 → アジア子会社の活動領域の拡大』、および『仮説2：アジア子会社における“○型対応能力”の育成 → “本社－子会社間”の連携強化 & アジア子会社側の主体性の向上』）のいずれについても、以下のようにこれら仮説と概ね整合的な観察事実が確認された。

すなわち、今回調査の大半の事例では、現地人材の“○型対応能力”の育成が進む中で、アジア子会社が担当する活動内容が“より高度な課題対応能力を求められる領域”にまで拡がりつつある点を確認された。また、これら“より高度な領域”での経験を重ねつつ、現地人材の“○型対応能力”がさらに高まる中で、たとえば日本本社と生産や開発で協業を進める際の“役割分担のあり方”や日本本社に技術支援を求める際の“要望・提案等の内容”等に関し、アジア子会社側の主体性が高まりつつある点を確認されたのである。

<新たな確認点：“一方向的”から“双方向的・循環的”な関係へ>

ただし、これら「2つの作業仮説」に関わる一連の“因果関係の方向性”について検討を加えてみると、とりわけ上述の2つの事例 [(a), (b)] のように、アジア子会社の果たすべき役割が、従来の「日本本社から“与えられた仕事”（使命）を着実に遂行すること」から「自らの力で“新たな仕事”（活躍の場）を見つけ、これを実現すること」へと拡がりつつある場合には、以下の図1に示されるように、『“○型対応能

図1 「2つの作業仮説」に関わる因果関係の方向性：
“一方向的”から“双方向的・循環的”な関係へ



(出所) 筆者作成

力の育成”，“アジア子会社の活動領域の拡大”，“子会社側の主体性向上”の三者の関係」が，従来の「一方向的な因果関係」から，近年は「双方向的かつ循環的な因果関係」へと変化しつつある点が推察された。

すなわち，筆者による2007年までの調査で，欧米市場向けの輸出生産拠点としての役割を果たしてきたいくつかの事例で指摘されたように，従来は，『各アジア子会社の“○型対応能力”のレベルに応じた形で，「日本本社が，各アジア子会社が担当する事業領域や活動内容を割り当てる」』という傾向が強く，図1に示される因果関係の方向性に関しては，「アジア子会社での“○型対応能力”の育成 → アジア子会社の活動領域の拡大 → アジア子会社側の主体性の向上」という“一方向的な因果関係”が中心であったと考えられる。

これに対し，今回調査では，特に上述のようにアジア子会社が「自らの力で“新たな仕事”（活躍の場）を見つけ，これを実現する」という役割を果たしつつある事例においては，図1に示される因果関係の方向性に関しても，前述の“一方向的な因果関係”のみならず，これとは逆方向の「アジア子会社側の主体性の向上 → アジア子会社の活動領域の拡大」，ないしは「アジア子会社側の主体性の向上 → アジア子会社における“○型対応能力”の育成」という“新たな因果関係”が生じつつあり，かつその重要性が高まりつつあるという点が確認されたのである。

4. 今後の検討課題：本社－子会社間の相互学習・連携能力の向上にむけて

最後に「第3の疑問点」に関し，本誌前号で述べた論点，および上記2つの疑問点に関して確認された諸点をふまえ，特に“日本本社－アジア子会社間の相互学習・連携能力の向上”にむけた可能性と課題という論点を中心に，「アジア子会社における“融合型の経験”の展開可能性」に関する今後の検討課題について考察を行う。

<問題意識：“相互学習・連携能力”の向上にむけた可能性&課題>

前号でも述べたように，日本企業にとって，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つつある今日，「異なる環境への適応」を図りつつ“従来の強み”を活かす取り組み」として理解される「アジア子会社における“融合型の経験”」を，“日本本社－アジア子会社間の相互学習・連携能力の向上”にむけて有効に活かすことは，今後日本企業が「より双方向的で機動性の高い海外展開」を実現する上で，きわめて有用な方策となる可能性が高いと考えられる。

また上述のように，今回調査のいくつかの事例では，アジア子会社において，従来おもに「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題への対応」という局面で活かされてきた

「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”）」が、近年では「“○型&□型”の融合を通じた新たな価値の創出」という“新たな局面”でも活かされつつあり、またその過程で、アジア子会社側の“融合型の経験”や“主体性の向上”に関わる一連の因果関係に関しても、「アジア子会社側の主体性の向上 → アジア子会社の活動領域の拡大 → さらなる“○型対応能力”の育成」という“新たな方向性”が生まれつつある点が確認された。

これらの諸点をふまえると、今回調査の回答内容についてさらに考察を重ね、とりわけ以下の2点に注目しながら、“日本本社－アジア子会社間の相互学習・連携能力の向上”にむけた可能性と課題を探ることは、今後日本企業がアジアを中心とする海外展開を進める上での含意を導くにあたり重要な検討課題になると考えられる。

<アジア子会社側：「“新たな局面”での“○型対応能力”の活かし方」を探る>

第1は、まずアジア子会社自身による取り組みに注目し、従来おもに「ミスマッチ問題への対応」という局面の中で活かされてきた“○型対応能力”を、今後、「“日本企業としての持ち味”と“現地事情に精通する強み”の双方を融合し、現地のニーズや現地系企業の特徴に適応して“新たな価値”や“連携のあり方”を生み出す」という“より主体的・創造的な局面”の中で有効に活かすにあたって考慮すべき諸点をさぐるという点である。

この点に関し、筆者も各事例の匿名性の確保に十分な配慮を重ねつつ、たとえば“アジア子会社が果たすべき役割の変化”や“日本本社に対する主体性の向上”に関する各事例間の“共通性”および“差異性”について比較検討を行うとともに、これらの背景にある「各事例が置かれていた諸条件」と関連づけながら、(ア)アジア子会社は、これまでの“融合型の経験”，およびその中で育ててきた“○型対応能力”を“新たな局面”においてどのように活かそうとしているのか、(イ)その実現にあたり、アジア子会社はどのような課題に直面し、その解決に向けてどのような取り組みを重ねているのか、といった諸点について考察を深めて行きたい。

<日本本社側：「“本社&子会社が一体”となった学習・連携能力向上」のあり方を探る>

第2は、近年の日本本社における取り組みに注目し、日本本社側から見た「アジア子会社との“相互学習・連携能力”の向上」や「本社と子会社が一体となった“より機動的・積極的なアジア展開”」の実現に向けた可能性および課題をさぐるという点である。

この点に関し今回調査では、多くの回答者によって、“相互学習・連携能力”の向上に向けた日本本社側の取り組みの重要性が指摘されるとともに、近年、日本本社側で、その進展を促すための“体制作り”が徐々に進められている点が指摘された。

すなわち、近年、日本本社の側では、従来の「〇型意識」を前提とした職務のあり方に内在する問題点（ムダな“重なり部分”が大きい、責任・権限体制が不明確となりやすい etc.）が認識されるとともに、これらの問題を軽減するにあたり、「□型意識」と補完的な職務のあり方（職務内容の“見える化・しくみ化”を進める、責任・権限関係の明確化を図る etc.）を導入する「（日本本社版の）“〇型 & □型”の段階的融合の取り組み」が進められ、その結果、「日本本社－アジア子会社間の“しくみの共通化”」が進んできた点が指摘された。また、いくつかの事例では、（現地人を含む）幹部人材間の人事交流や、本社がコーディネーター役となった技能交流会等を通じて築かれた“顔の見える関係”をベースに、本社と子会社、ないし複数の子会社間で、“互いの得意分野”を活かした“自発的な連携”の動きが増えつつある点が指摘された。

ただしその一方で、(ア)日本本社の経営陣および各従業員が、急速に変化する現地の動向や諸事情を、臨場感や切迫感をもって迅速・的確に理解することは容易ではない、(イ)職務を進めるにあたっての各種ルールや手続き等の面で、「日本（or 日本本社）を基準としたあり方」が問題となる場合がある等、「日本本社－アジア子会社間の“相互学習・連携能力”をさらに高める上で改善すべき課題」が未だ残されている点も、いくつかの事例で指摘された。

今後は、これら日本本社側の取り組みについても、各事例間での共通性や差異性、およびこれらの背景にある諸要因等について考察を加えながら、アジア子会社、日本本社の両者が一体となって相互学習・連携能力を高めるにあたって有用な含意をさぐっていきたいと考えている。

参考文献

- Govindarajan V., and C. Trimble, 2012, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Press. [ビジャイ・ゴビンダラジャン, クリス・トリンブル (2012) 『リバース・イノベーション：新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』（渡部典子訳）ダイヤモンド社].
- 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 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』15 (2)：135-165.
- 林尚志 2004. 「日系メーカーアジア子会社における人材育成：“〇型&□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. 「“〇型 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.

現地人材育成の進展とアジア子会社の展開可能性：その2（林 尚志）

- 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.
- 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.
- 林尚志 2013. 「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」『南山大学アジア・太平洋研究センター報』8：83-88.
- 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』24(12)：13-22.
- 石田英夫 1995. 「フレキシビリティの再検討」『慶応経営論集』12(3)：35-54.
- 延岡健太郎 2011. 『価値づくり経営の論理 日本製造業の生きる道』日本経済新聞社.
- 大木清弘 2013. 「国際的資源管理論における日本企業批判 日本人海外派遣者問題の再検討」組織学会（編）『組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房：1-42.
- 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.