

## アジア・太平洋研究センター主催研究会

日 時：2008年7月22日（火）

場 所：名古屋キャンパス J棟1階 特別合同研究室

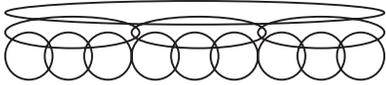
報告者：林尚志（南山大学経済学部教授）

テーマ：日系メーカーアジア子会社における現地人材育成の取り組み



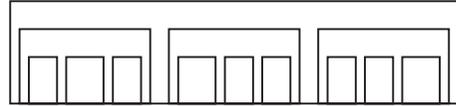
近年、日系メーカー各社が中国などアジアでの生産拠点を拡大する中で、現地の人材や技能の育成に大きな役割を果たしてきたと言われてきたが、その一方で、日系メーカーは欧米系メーカーに比べると“現地人材の経営幹部への登用”に消極的であり、「現地の人材に十分な活躍の機会を与えてこなかった」という点も度々指摘されてきた。ではなぜ、このような一見相矛盾する指摘が同時になされてきたのであろうか。日系メーカーは、アジア子会社での現地人材の育成や登用において、どのような課題に直面してきたのであろうか。そして、これら課題の解決に向けて、どのような取り組みを進めてきたのであろうか。

報告者は、これらの疑問を念頭に、1998年、2002年、2007年の3回にわたって日系メーカー各社のアジア子会社に聞き取り調査を行ったのであるが、その結果、大半の事例で「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“ミスマッチの問題”が確認された。また、“ミスマッチの問題”が生じる具体的な状況を検討してみると、この問題が「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」と深く関わっており、「グレーゾーンが多く含まれる“○型モデル”」（図1：日本的なあり方）と「グレーゾーンが排除される傾向が強い“□型モデル”」（図2：現地地で一般的なあり方）との間のミスマッチの問題として理解することができる点が確認された。さら



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 (2008)

図1 ○型モデル



上位ランクの者が「すき間部分」を担当する。  
(出所) 林 (2008)

図2 □型モデル

に、このような問題の解決に向けて、多くのアジア子会社は、日本本社と同様の“○型の取り組み”と現地の環境に適応した“□型の取り組み”の両者を組み合わせる形で現地人材育成の取り組みを進めている点が、確認されたのである。

本報告ではこれらの結果をふまえ、(1)アジア子会社では、現地人材の育成にあたり「○型 vs. □型」のミスマッチの問題がどのような形で生じるのか、(2)この問題の解決に向けて、「○型」と「□型」の融合がどのような形で進められているのか、という2つの疑問について検討を行った。

すなわち、まず第1の疑問に先だち、「○型モデル」の本来の強みに関する回答内容を検討すると、日本本社では日本人従業員の間で“○型意識”が相対的に強く、(ア)複数部署にまたがるトラブル発生時の対応、(イ)隣接メンバーとの教え合いや助け合い等、“グレーゾーンに関わる活動”が迅速・柔軟になされる傾向が確認されるとともに、この「グレーゾーン」への課題対応能力が、(a)高い個々の課題対応能力、(b)効率的な現場コーディネーション、(c)相互啓発的な課題対応能力の育成、という3つの側面から捉えられる点が明らかとなった。次に、この点をふまえた上で、第1の疑問である「○型 vs. □型」のミスマッチに関する回答内容を検討すると、アジア子会社では、現地従業員の“□型意識”（明確責任分担意識、知識専有意識など）が強いため「グレーゾーン」への課題対応能力が上記(a)-(c)のいずれの側面からみても十分に実現されず、「○型モデル」の本来の強みが発揮できないという形でミスマッチの問題が発生する傾向が確認されたのである。

一方、第2の疑問に関しては、多くのアジア子会社が、この「○型 vs. □型」のミスマッチ問題への対応にあたって「□型&○型」の段階的融合とも言うべき取り組みを進めている点が確認された。すなわち、短期的には現地従業員の“□型意識”に対応し、作業工程を細分化したり、分厚いマニュアルを整備したりするなど、「職務上の“グレーゾーン”を極力減らす」ための工夫が重ねられる一方、長期的には、従業員の“□型意識”を前提としつつも、彼らが「グレーゾーン対応能力」を伸ばす意欲を高めるための工夫が重ねられ、たとえば、「□型技能の連結による多能工化」や「□型意識を前提としたQCサークルの実施」などの取り組みが進められている点が確認されたのである。

また、第2の疑問に関しては、このように「□型&○型」の段階的融合」という事例全体を通じた“共通性”が確認される一方で、個々の事例を詳細に検討してみると、各事例の間で「□型&○型」の融合のあり方や進展度」にかなりの“多様性”がみられる点を確認された。すなわち、「□型&○型の融合」が徐々にではあるが一般的に進展している」とみられる“着実進展型”の事例、「現地人トップ層の“□型意識”が根強い中、可能な部署から“○型対応”に部分的に着手する」形の“試行錯誤型”の事例、「ストライキの解決を機に、一気に“□型&○型の融合”を加速させる」形の“一気改革型”の事例など、個々の事例が直面する状況に応じて、さまざまな融合の進め方が確認されたのである。

このように、本報告では、アジア子会社での現地人材の育成における「○型 vs. □型」のミスマッチ」の問題、および「□型&○型」の段階的融合」の取り組みを確認したのであるが、最後に、今後の検討課題として(1)事例分析をさらに重ね、異なる地域や業種のもとでの“共通性”や“多様性”に関する検討を一層深めること、(2)近年、“○型モデル”の変革を進めていると考えられる日本本社にも注目し、「□型」要因の導入」や「○型&□型」の融合」がどのように進展しているのかを分析すること、(3)日本本社とアジア子会社の双方で「○型&□型」の融合」が進み、両者の間の人材や技術の交流を促しているのではないかという論点を分析すること、の3点が挙げられた。

なお、報告終了後の質疑応答の時間には、出席者各位から、(1)今回調査を行った中国の雇用環境や雇用関連法規の現状、(2)本研究と先行研究との関わり、(3)「□型&○型」の融合」仮説の適用可能性、(4)「□型&○型」の融合」のあり方に影響をおよぼす諸要因、(5)「○型 vs. □型」モデル」と「本社-子会社間の分業関係」との関連、等に関して、大変興味深い意見や論点が多数提示された。当日は報告者が可能な範囲でお答えしたが、いずれについても、今後報告者が研究を深める上での貴重な論点として参考にさせて頂きたいと考えている。

(注記) 本報告は、報告者がアジア・太平洋研究センターから研究助成を受けて、2007年8月に主に中国で行った日系メーカー等への聞き取り調査の結果に基づくものである。本報告の前半部分[事例全般でみられた“共通性”の部分など]については、前号の拙著[「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」『南山大学アジア・太平洋研究センター報』第3号、2008年3月、pp.1-13]を参照されたい。また、本報告の後半部分[各事例の間でみられた“多様性”の部分など]を中心に、今後さらに検討を進めて、研究内容の一層の深化・拡大に努めていきたいと考えている。

(文責：林尚志)