



植木真理子、『経営技術の国際移転と人材育成——日タイ合弁自動車企業の実証分析』  
文真堂, 2002, 185p.

## I

本書は、多国籍企業のグローバル経営の発展方向性を指し示そうとする意欲的な研究の成果である。日タイ合弁自動車企業を対象とした実証分析を通じて、筆者は、日本的経営技術の移転と現地人材の育成が競争優位獲得の鍵になると主張している。定量的分析と定性的分析を組み合わせることで、双方の分析方法の不足点を補い、より包括的・体系的な分析が試みられている。

グローバル競争の時代をいかに生き抜くのか。これは、組織の規模を問わず多くの企業にとって共通の課題であるということに異論はないだろう。企業の存在意義は、そもそも顧客価値を生み出すことができるかどうかにかかっている。究極的には、どれだけ最終顧客を獲得できるのかということが、製品・サービスの生産・供給のために編成されるグローバルな価値連鎖網の生命線となる。個別の事業組織には、そのネットワークの発展に自らの強みを活かした貢献が期待される。多国籍企業は、様々な国と地域に資本を投下して、グローバルに価値連鎖網を構築してきた。今日では、特に、文化的・経済的な背景の異なる地域でそれぞれ操業する組織間ネットワークの最適化が重要な課題となっている。そのネットワークの拠点となるべき組織をどのような人的資源の組み合わせによって編成するのか、また、その人的資源をどのように開発していけば良いのか。本書で取り組んでいるのはそういう問題である。

本研究における筆者の論旨は次の通りである。アセアン市場において日タイ合弁自動車会社が輸出市場志向型で競争優位を獲得するためには、現地人材の育成を促進する必要がある。そして、彼らを高いポジションへ登用することにより、コミットメントの程度を高めなければならない。現地

人材を高いポジションに登用することにより、日タイ合弁企業は、地域の経営環境の変化への自律的な対応能力を構築すると共に、グローバルな経営の最適化を実現することができるというのである。

## II

ここでは、まず、簡単に本書の構成と内容について紹介する。

本書は、7つの章から構成されている。第1章では、序論として本研究が採り上げる問題の所在とその背景、研究の目的と意義、基本概念の説明、そして、研究の方法論が提示されている。日本の多国籍企業は、欧米への拠点設置の場合と同じく、東南アジアにおいても、現地それぞれの条件への適応を重視しながら、日本型経営の移転と定着を進めてきている。1980年代から加速した日タイ合弁の設立には、2億人といわれるアセアン市場の拡大という背景がある。タイ投資委員会(BOI)は、2001年に認可した投資プロジェクトは275件、総額590億バーツであり、ここ数年日本が1位であると指摘している。また、タイ銀行によると、日本からタイへの直接投資額は12億米ドル(2001年)であり、外国からタイへの直接投資の45%を占めているという[日本労働研究機構 2002]。タイ国における産業育成の方針は、1980年代以降、国内需要の落ち込みにより、輸入代替型から輸出市場志向型へと転換した。さらには、1985年プラザ合意以降、1990年代は、日本やアジアNISEから輸出市場志向の直接投資が多く流入している。ここで取り上げられている日タイ合弁自動車企業もその例外ではない。今後は、各国政府による関係部品の国産化要求が緩和し、加えて、AFTA施行による貿易・投資の自由化に伴い、アセアン域内での企業間協働が激しさを増していくという見通しがある。

本書は、以上の社会状況を踏まえ、次のような問題を提起する。すなわち、「これまで非競争的な環境下にあった日タイ合弁自動車企業が新たなグローバル競争の波に直面していく中で、経営技術移転や人材育成の取り組みはどのように変化して

きているのだろうか」。筆者はこの変革のプロセスの分析に取り組むのである。

また本研究の意義として、筆者が指摘しているのは、発展途上国への技術移転モデルを構築すること、そして、現地人材の開発を行うことの有効性を提示することである。さらには、「本国親会社との国際化戦略に連動して、タイ現地法人の戦略的な重要性が高いほど、経営技術移転や人材育成の取り組みが積極的に展開されることを明らかにしていく」と述べ、「本国親会社の国際化戦略に連動した海外子会社の戦略的な重要性の違いによって現地中間管理者の職務満足度や仕事及び会社へのコミットメントの程度が異なるかどうかを明らかにした研究は未だに見られない」と重ねて、本研究の意義を説いている。

第2章では、まず、タイ自動車産業の発展を工業化の歴史の中で整理している。その歴史の中で、日本の親会社による国際化戦略がどのように展開し、現地法人の戦略的位置づけがどのように移行していったのか、特にタイ通貨危機後の展開として輸出市場志向型への転換によりタイ現地法人への新たな経営技術移転が行われた歴史的な流れを整理して説明している。

第3章では、経営技術の国際移転に関する研究をはじめ、経営の現地化と人材育成に関わる先行研究について批判的に整理している。特に、タイ現地法人の自律性を高めるためには、現地人材の登用を進め知識創造を促進させることに大きな意義があると言っている。

第4章から第7章においては、提示した仮説について、筆者自身が1997年と1999年にかけて実施した本社と現地法人でのアンケート調査とケースの記述が行われ、続いてその検証と考察がなされている。

第4章から第6章に至る仮説の設定とその検証の結果は、次の通りである。まず仮説1の検証結果では、「輸出市場志向型戦略の企業は長期雇用の安定性を重視し、生産・品質管理を主とする組織・管理関係の日本型経営技術を積極的に移転していることが明らかにされた。〈中略〉今後、輸出市場志向型戦略に転換する日タイ合弁自動車企業が自律創造的な経営を展開していくためには、そ

れを達成するための条件として、まず日本企業の一番強みとする生産・品質管理手法の積極的な移転努力が必要であり、次に経営技術を現地へ定着させるための人材育成が重要である」と指摘する。仮説2の検証結果では、「輸出市場志向型戦略の企業の方が人材育成に積極的であり、それが高い職務満足度に影響することを明らかにした。しかし、人的資源の開発は、全体的な傾向としてレベルが低い。したがって、場当たり的な人材育成ではなく、企業の長期的ビジョンに基づく人材育成システムの構築が必要になっている」と指摘している。続いて仮説3の検証結果として、「仕事・会社へのコミットメントと長期雇用の安定性の相関が高いことがわかり、長期にわたる技能や経営ノウハウの蓄積が自律創造的な参画型経営に極めて有効であることを示している」と述べている。さらには、まとめとして、「以上3つの仮説検証によって、本国親会社の国際化戦略に連動したタイ現地法人の戦略的重要性の違いが、経営技術の移転や人材育成の取り組みやタイ人中間管理者の職務満足度の差に対して影響を与えることを明らかにした」と結論づけた。

### III

では、本書の評価について検討していくことにしよう。本研究の最も大きな意義とは、本国親会社の国際化戦略に連動する現地子会社の戦略的位置づけの違いにより、日本的経営技術の移転度に応じたような違いがあるのかということを実証研究と事例研究を併用しながら重厚に分析・考察したということであろう。さらに、詳しくいえば、輸出市場志向型と国内市場志向型の企業の間では、なぜ日本的経営技術の移転度が異なり、さらには人材育成についての取り組みの深度が異なるのかということに根拠付けが行われた。また、筆者は、国際技術移転論に新しい論点を提示している。それは、「仕事および会社に対するコミットメントの高い現地中間管理者は、日本型経営技術のコア要素である長期雇用の安定性を高く評価する」という指摘である。筆者が指摘しているように、従来から定説となっていたのは、「ホワイトカラー管理

者は日本型経営技術を低く受容する」という見解であり、筆者による指摘はこの研究分野に新しい研究課題を投げかけていると言える。

また本書では、貿易・投資の自由化に向かうアセアン市場の拠点として機能する現地法人では、タイ人中間管理者の育成が急務であるという課題を提起している。ところで、ここではどのような人材像を想定しているのだろうか。文脈から推定することができるのは、日本人管理者の代替要員として機能し、日本の経営手法を現地子会社へ移植することのできるような現地人材の育成を目標にしているということである。従来、日本企業が競争優位の要因としてきたビジネス・プロセス全般に及ぶTQCの徹底を日本人に代わって遂行できる管理者を目標としているようである。

現在、タイの現地人材の高いポジションへの登用が進まない理由として、筆者は、「インタビューで聞く限り、知識創造を組織的に実践し、主導できる有能なタイ人管理者が未だ少なく、彼らの多くには、派遣日本人管理者に依存し責任を回避する行動も見られる」という指摘を根拠としている。かつて渡辺 [1989] が、日本的経営技術の受容について、日本人トレーナーとアメリカ人トレイニーとの間にある認識のずれについて指摘したことがあった。すなわち、「日本人は、自分たちのやり方が分かってもらえないと考えるのに対し、アメリカ人は分かっているし、受容していると考えるという相互の認識のずれがみられる」というものである。これは、日本人管理者（訓練側）が、従業員（被訓練側）の受容力・理解力を過小評価する傾向にあるのではないかという指摘である。筆者のインタビューに基づいた記述にも同様の傾向が見て取れるのではないだろうか。すなわち、日本人管理者が、タイ人中間管理者の日本的経営技術に対する受容力を過小評価しているのではないということである。野中 [1992] が指摘するように、暗黙知の形式化と分節化のプロセスにおいて重要な役割を果たすのは、人と人との濃密かつ継続的な対話である。そして、その前提となるのは、個人間の信頼に基づく対話的思考である。もし、日本人管理者のタイ人中間管理者への評価が過小なものであり、両者の間に重厚な信頼関係が

構築されていないとすれば、有効な知識創造のプロセスが現地法人に実現するとは考えにくい。本書についても、渡辺 [1989] のような本国管理者と現地人材との認識のずれに関する分析が付け加われば、より重厚な議論になることは間違いないだろう。

さらに筆者は、「輸出市場志向型企業が、国内市場志向型企業に比べて経営技術移転や人材育成に対する取り組みに積極的であり、現地中間管理者による経営参画の程度が高い」という指摘を行っている。これは、調査を行った日タイ合弁自動車企業に関する統計的な経営分析に基づいて提示された見解である。これは、先行的に輸出市場志向型に転換したいいくつかの企業の経験から導きだされた結論である。しかし、このことは、今後輸出市場志向型へと転換する他の企業の成功条件として当てはまると言えるのかどうか、疑問が残る。過去に他の組織が成し遂げた成功が、他の組織のそれを導くことになると言えるのかどうか。このように捉えれば、「今後AFTA施行により自由貿易体制が整備され、アセアン地域内における国際分業体制が構築される中、その中心となるタイ現地法人の高度な役割が期待されるため、経営技術移転や人材育成を継続的に実施していくことが今後ますます重要になっていく」という筆者の指摘はいくらか正直過ぎるのではないだろうか。この指摘の真偽は、将来の各企業の成功を見守ることで確かめられることになるだろう。

最後に、もう一つ疑問を提起しておきたい。それは、日本的経営技術が、これからも競争優位の源泉となりうるのかどうかという問いである。筆者は、現地人材の登用により日本的経営システムの特徴である生産プロセス全域でのTQCの効率的な遂行が、競争優位に結びつくとしている。たしかに、製品・サービスの品質の高さは、競争優位の重要な源泉である。また、TQCを生産プロセスで精緻に遂行する組織能力は、日本企業の重要なコンピタンスであった。しかし、競争優位の源泉となるのは品質管理ばかりではない。製品や生産プロセスの質的側面への顧客ニーズに過剰に適応したことにより、それ以外の顧客ニーズに適応する能力が相殺されてしまう可能性もあるだろう。

グローバル競争の時代、市場への新規参入者が増える中で、どのような価値が市場から選択されるのか。まだ、その答えは明確には示されていない。それゆえに、日本的経営技術の移転を競争優位の源泉として決めて掛かることは、早計であると言わざるをえない。そういう意味で、これからの日本企業のグローバル経営には、多くの課題が残されていると言えよう。

以上のようにいくつかの疑問点を指摘することができる。しかし、全体として、この研究は、グローバル経営における人的資源管理の研究と実務に多くの問題を提起し、堅実な処方箋を提供することができるだろう。

## 参考文献

- 日本労働研究機構. 2002. 「タイ」『海外労働時報』(2002年6月号). <<http://www.jil.go.jp/kaigaitopic/200206/thailandP01.html>> (2002年8月23日)
- 野中郁次郎. 1992. 「グローバル組織経営と知識創造」『組織科学』25(4): 2-15.
- 渡辺直登. 1989. 「日系自動車企業の海外進出と異文化間職務訓練」『組織科学』23(2): 59-70.

辻井洋行 (北九州市立大学)