

植木真理子著

『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——』

文眞堂 2002年 x+185ページ

高橋与志

I

本書は、日タイ合弁自動車組立メーカーおよび部品メーカー計16社を事例として、国内市場志向と輸出市場志向という親企業の戦略の相違が、現地への「日本型経営技術」の移転、現地での人材育成、現地従業員の職務満足度、現地従業員の仕事および会社へのコミットメントなどへもたらす影響を実証的に分析している。具体的には、輸出市場志向戦略をとる親企業において現地法人への技術移転や人材育成がより積極的に展開され、従業員の職務満足度やコミットメントも高まると結論付けている。

「日本型経営」諸要素の国際移転に関する研究は特に1980年代後半から数多く発表されてきた。本書もこうした一連の研究の系譜に属する。先行研究では、発展途上国現地法人への日本型経営・生産システムの移転は現地受入国の環境制約要因に応じて行われるとされてきた。本書の特色は、「戦略志向によっては現地法人が自律創造的な経営の展開可能性を持つ」とする発展モデルに基づいて分析を行ったところにある。

なお本書は著者の博士論文に加筆修正を施したものである。その構成は以下のとおりである。

第1章 序論

第2章 タイの自動車産業の発展と日タイ合弁自動車企業の経営展開

第3章 先行研究の考察

第4章 仮説の設定とサンプル企業の概要

第5章 仮説検証結果と調査結果の概要

第6章 事例研究

第7章 仮説検証結果と事例研究結果に対する比較考察

第8章 結論

II

各章の概要は以下のとおりである。

第1章では、3つの基本概念「日本型経営技術」、「国際経営技術移転の4段階モデル」、「本国親会社の国際化戦略」を以下のように定義している。「日本型経営技術」は「人事・労務関係」と「組織・管理関係」からなる経営・生産システムとする。川上ほか(1994)の「日本の経営」に含まれる「外界との取引を制御するルール」(「経営制度」)や「経営に関する基本的な考え方・倫理観や行動規範」(「経営のエートス」)は対象としない。本書の「日本型経営技術」とは企業内の制度化された経営ノウハウと言えよう。また、製造、保全、生産管理などの「製造技術」もその中には含まれない。

「国際経営技術移転の4段階モデル」として、(1)現地法人立上げの段階、(2)生産・経営管理の技術・ノウハウを定着させる段階、(3)経営の現地化の段階、(4)現地従業員による自律的な知識創造の段階、が提示されている。(3)の「現地化」とは「技術・ノウハウが受入国側の現地管理者および技術者により他に伝播される過程で現地の環境風土に融合されるように変換適応」されること、(4)の「自律的な知識創造」とは、「現地のニーズに適合した生産・経営管理技術が新たに応用開発され、製品の設計・開発技術に対しても参画を開始する」ことを指す。

最後に「本国親会社の国際化戦略」では、Heenan and Perlmutterの所論に基づいて経営戦略を国内志向、現地志向、地域志向、世界志向に分類し、世界志向に向かうほど意思決定が本社主導ではなく現地法人との間の双方向になるとしている。これら基本概念の定義は第3章以降の議論の前提となるものである。

第2章は、タイの工業化政策、経済発展および人

的資源開発諸指標、(主に ASEAN 域内自由貿易構想以降の)自動車産業政策、自動車生産・販売、本国親会社から見たタイ現地法人の戦略的位置付けなどについてそれぞれ概観している。この概観を通じて、1970年代に工業化政策全般が輸入代替から輸出志向へと舵を切られた後も、自動車産業については大枠として輸入代替政策が続けられ、自動車関連企業が本格的な輸出市場志向戦略を採り始めたのは国内市場が急速に縮小した通貨危機後であったと論じている。

第3章では先行研究の考察を通じて本書の研究の意義を明らかにしている。まず、日本企業は有能な人的資源の存在を前提とし、人事・労務、組織・管理システムを通じて弾力的な職務編成、中間在庫の削減、小ロット生産に見られる生産・品質管理システムを実現した。その結果として競争優位性が得られた。この優位の途上国現地法人への国際移転を分析する場合、従来は受入国の経済・社会・文化的な環境制約条件によって移転が規定されるというアプローチがとられていた。これに、本書で採用する「本国親会社の海外子会社に対する戦略的視点」を加えることの重要性を強調している。また、現地管理者による経営参画が彼らの職務への動機付けや仕事および会社へのコミットメントにどのように関係しているかについても、先行研究の扱っていない分野として提示している。

第4章では、以下の3つの仮説を設定している。

- (1) 輸出市場志向の高い企業ほど組織・管理関係を主とした日本型経営技術の現地への移転度が高い。
- (2) 輸出市場志向の高い企業ほど現地での人材育成に積極的に取り組む結果、現地中間管理者の職務満足度と仕事および会社へのコミットメントを高める。
- (3) 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。

3仮説の関連については、国内市場志向から輸出市場志向への戦略転換に伴って、順に(1)から(2)、さらに(2)を前提として(3)が実現され、その結果企業の

長期的な成長・発展につながるという図が提示されている(51ページ)。

同章では調査の方法も述べられている。すなわち、調査対象企業は日タイ合弁自動車企業16社(組立企業6社、部品製造企業10社)である。通貨危機前の1997年と危機後の99年の2時点でインタビューおよびアンケート調査を行った。日本の本国親会社では海外部門と製造部門の担当者、タイ現地法人では日本人派遣トップ管理者、日本人中間管理者、タイ人中間管理者を対象とした。

第5章ではアンケート調査の結果を用いて仮説の検証が試みられている。仮説(1)は、1999年の日本人派遣トップ管理者による「日本型経営技術の移転度」の回答を用いて導き出された。輸出市場志向企業と国内市場志向企業の間で人事・労務関係の経営技術の移転については統計的に有意な差が出なかった一方で、組織・管理関係は有意であったため(10%水準)、輸出市場志向企業の方が移転の進んでいることを検証できたとする。

仮説(2)では、「輸出市場志向→積極的な人材育成→高い職務満足およびコミットメント」という関係を想定している。1999年のタイ人中間管理者による「日本型経営技術」と職務満足度(入社時の期待と現在)の評価結果を用いた。「日本型経営技術」については、全13項目で輸出市場志向企業のタイ人中間管理者の方がそれを高く評価していることから、「輸出市場志向→積極的な人材育成」が検証されたとしている。職務満足度については、輸出市場志向企業の方が現在の職務満足度が高いことから「積極的な人材育成→高い職務満足度」、また輸出市場志向企業における方が入社時の期待と現在の職務満足度のギャップが小さいことから「積極的な人材育成→高い仕事および会社に対するコミットメント」がそれぞれ成立するとしている(論理展開に関する疑問については後述する)。

仮説(3)は、タイ人中間管理者による「日本型経営技術の総合評価」(1997年、99年)および職務満足度(入社時の期待と現在、99年)の評価の回答を用いて導き出された。仕事および会社に対するコミットメントへの評価と長期雇用の安定性への評価の相

関が高く、「入社時の期待」と「現実の職務満足度」のギャップが小さいことからこの仮説が検証されたとする。

このほか、仮説検証には直接関連のない調査結果として、タイ現地法人における意思決定・権限委譲の実態、タイ人管理者に対する日本での研修受入制度、1997年と99年の「日本型経営技術」移転度の調査結果比較、日本人・タイ人中間管理者の意識調査結果（「日本型経営技術」の長所・問題点、部下の動機付け方法、マニュアル変更作業への参画）を紹介している。

第6章では、インタビュー調査結果に基づき、輸出市場志向型企業、国内市場志向型企業それぞれ2社ずつについて事例研究を行っている。タイ現地法人の本国親会社からみた位置付け、経営技術移転、人材育成の取り組み、の3点について分析し、輸出市場志向型企業の方が日本親会社の戦略が反映されやすいため経営技術移転と人材育成により効果を与えると結論付ける。ただし、賃金・昇進制度などの能力主義に基づく処遇システムと人材育成策を連動させることが課題として残る。また、輸出市場志向型企業における参画型経営がタイ人従業員の創造性を高めるうえで有効であることを具体的な事例を通じて述べている。

第7章の仮説検証および事例研究結果の考察を踏まえたうえで、第8章では本書の要約と日タイ合弁自動車企業における課題を述べている。課題としては、今後「国際経営技術移転の4段階モデル」の第3段階から第4段階へ進むうえでタイ人中間管理者の職務満足度や動機付けを高めることを通じて組織的な知識創造を促進し、彼らが知識創造を主導できるように育成することを挙げている。そのためには、現場における参画型の知識創造を組織的に展開すること、明確で適正な能力、業績評価に基づいた体系的な人材育成プログラムを作成することが重要と指摘している。

III

以下では、著者の議論、特に仮説の設定および検

証に関する疑問点に絞って論じてみたい。

まず、仮説(1)の検証は、1999年の輸出市場志向企業と国内市場志向企業の回答の比較に基づいている（クロスセクション分析を想定）。しかし、研究の目的（3ページ）や図4-1（51ページ）では、「もともと国内市場志向だった企業が輸出市場志向に変わることによって、技術移転・人材育成等にどのような影響が及ぶか」という流れで議論を展開している（時系列での変化の分析を想定）。もし、同一企業の戦略転換を考えるのであれば、85～87ページの「2時点の輸出市場志向型企業11社における日本型経営技術移転度」に関する回答のうち、1997年に国内市場志向だった企業分を用いて仮説の検証を試みるべきではなかったか。あるいは逆に、研究の目的や図4-1の記述の方を仮説(1)と整合性があるように修正すべきではなかったか。

仮説(2)では、前述のように「輸出市場志向→人材育成に積極的→高い職務満足およびコミットメント」について検証している。

「輸出市場志向→人材育成に積極的」の部分では、タイ人中間管理者による「日本型経営技術」評価のうち、輸出市場志向企業は人材育成やその結果としての権限委譲に関する項目で評価が高いことから仮説が検証されたとしている。通常、人材育成の指標としては、技術移転対象者の主観的評価より、ポストや権限の委譲状況、職務経験の内容、研修人数×時間、教育訓練体系の有無と内容など、客観的と考えられるものが用いられる。巻末の質問票を見ると、こうしたより客観的と思われる項目も含まれていた。これらを利用した方が適当だったのではないだろうか。例えば、いくつかの質問で職階別の研修人数×時間が尋ねられているが、中でもタイ現地法人の日本人派遣管理者対象の質問票で包括的な回答を求めている（163ページ）。人材育成の成果まで視野に入れるなら、日本親会社の海外事業部門管理者対象の質問票にある24項目にわたる職能別意思決定、権限委譲についての回答（151ページ）を利用することができる。

また、仮説設定の際には「人材育成に積極的→高い職務満足度およびコミットメント」と明記されて

いたが、検証の際には「輸出市場志向→高い職務満足度およびコミットメント」について分析していると思われる点も気になった。

本書全体を読み通すと、分析枠組みの主要な諸構成要素間の関係を以下のように解釈するのが自然であると考えられる。まず、輸出志向戦略採用の影響は、「日本型経営技術」、人材育成、(前二者より弱い)職務満足度およびコミットメントにそれぞれ直接及ぶ。影響を受けた3者(職務満足度とコミットメントを分ければ4者)の間には制度的補完性があり、互いに補強・促進しあっている。こうした関係のうち一部を取り出して仮説を設定し、別の記述では仮説で扱っていない関係について言及していることが、議論が必ずしも整理されていないと感じられる原因ではないだろうか。

もう1点、要素間の因果関係について、原因と結果の言及にとどまり過程に関する考察が明確な形で記述されていないことも混乱の原因と考えられる。例えば、著者が「国際経営技術移転の4段階モデル」の第4段階として挙げる設計・開発機能の移転を考えてみたい。市場志向戦略が技術移転、人材育成に影響を及ぼす過程を記述するとすれば以下のようなになる。

藤本(2001)によると、製品開発の立地は問題情報と問題解決能力の地理的分布に基づく「綱引き」によって決まる。先進国に親会社がある多国籍企業の場合、問題解決能力は先進国に偏在すると考えられる。試験設備が高額で、各国での投資が割に合わないことも先進国集中を後押しする。それでも途上国への設計・開発機能の一部移転が検討されるのは、生産現場や市場が発する問題情報に「粘性」(stickiness:現場にいないとよく分からないこと)[von Hippel 1994]があるためである。

タイの日系自動車組立メーカーの例で言うと、一部の企業は1トンピックアップトラック(P/U)を先進国ほか100カ国以上に輸出している。また、P/Uのタイ国内市場は米国に次ぐ世界第2位の規模である。このため、現時点で必ずしも進展しているとは言えないが、生産現場および市場の情報が集中するタイで設計・開発を行おうとする力が働きうる

と考えられる。

日本の多くの組立メーカーが日本でのP/U生産を取りやめ、複数の組立メーカーは量産進展のひとつの目安となる年産20万台を数年後の目標として掲げている。増産に伴って将来は試験設備の投資負担も相対的に軽くなると思われる。人的資源に関しても必要な投資を行って現地法人の問題解決能力を高める方向(技術移転、人材育成)に向かうことは十分想定できる。その意味で増産時(または増産後)モデル・チェンジの際の設計・開発機能移転がどうか注目される。

以上、疑問が残った点があるものの、著者の主張するとおり発展途上国現地法人への技術移転、人材育成の分析に親会社の戦略の及ぼす影響という視点を加えたことは評価されるべきであろう。この分野は新しい分析視角を用いた研究の発展可能性も大きい。例えば、前述したP/Uのように輸出先が世界市場の場合は域内市場志向と違いが生じるのか、また戦略一般で言えば藤本・武石・青島(2001)のビジネス・アーキテクチャの違い(日本企業が得意とする「インテグラル・アーキテクチャ」[摺合わせ型]と米国企業が得意とされる「モジュラー・アーキテクチャ」[組み合わせ型])も研究対象として挙げられるだろう。今後の著者の実証研究の進展を期待したい。

文献リスト

<日本語文献>

- 川上哲郎ほか 1994.『日本型経営の叡智』PHP研究所。
藤本隆宏 2001.『生産マネジメント入門II 生産資源・技術管理編』日本経済新聞社。
藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 2001.『ビジネス・アーキテクチャ——製品・組織・プロセスの戦略的設計——』有斐閣。

<英語文献>

- von Hippel, E. 1994. "The Impact of 'Sticky Data' on Innovation and Problem Solving." *Management Science* 40(4).

(広島大学大学院国際協力研究科助手)