

## アジア・太平洋研究センター主催，国際開発学会東海支部共催講演会

日 時：2023 年 11 月 9 日（木）

場 所：南山大学 Q 棟 5 階 51, 52 会議室

テーマ：日系企業の国際経営技術移転の経緯と知の創造——中南米，米国，ASEAN，中国の拠点比較からの考察——

報告者：植木 英雄（東京都立産業技術大学院大学客員教授，日本ナレッジ・マネジメント学会理事・知の創造研究部会長）



### <はじめに>

報告者は，学部学生時代に米国・San Jose 大学に交換留学し，J. Occorner 教授から多国籍企業論等を学んだこと，また大学院生時代に R. Farmer 教授の論考と出会ったこと等がきっかけとなり，日本企業の国際経営技術移転に関する研究に携わることとなった。以下では，報告者の主な研究成果を順を追って紹介しながら，日本企業の海外各拠点における経営技術の移転および知の創造のあり方，並びにそれらと関わる諸問題の展開を概観する。

### <国際経営技術移転の“4つの段階”>

まず，1970～80年代に，報告者はアメリカ，メキシコ，ブラジル等に立地する日系企業の現地拠点を訪ねたが，これらの調査を通じ，以下の「国際経営技術移転のサイクル」を確認した。すなわち，現地への経営技術の移転は以下の4段階を経て行われる傾向が確認されるとともに，現地側の主体的・自律的な活動が次第に本格化して

いった点が注目された。

第1段階：国境を越えた産業技術の移転に伴い、生産管理および経営管理の技術・ノウハウが受入国に導入される

第2段階：導入された生産・経営管理の技術・ノウハウが、供与国側の経営管理者や技術者から受入国側の現地管理者や技術者に、直接的な教育・訓練によって移植される

第3段階：移植された生産・経営管理の技術・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、現地に普及する基盤が確立する

第4段階：技術受入国の現地人管理者および技術者によって、自律創造的に現地のニーズに適合した生産・経営管理技術が新たに应用開発される

#### <異文化インターフェースと日本型経営の特徴>

また、これらの調査では、現地への移転にあたって直面する文化の違いによる摩擦（コミュニケーションギャップ）が課題として提起されるとともに、それを軽減する“第1の方策”として、日本人経営陣と現地人材との間に立つ「異文化インターフェース」の役割を果たす現地人材を育てる取組みが確認された。この点に関し、特にブラジルに立地する現地拠点の場合は、日系ブラジル人が、双方の間に立つ「異文化インターフェース」として重要な役割を担っている点が確認された。

さらに、これらの調査では、「日本企業の特徴（日本型経営）とされる諸点を、現地人材がどう評価しているのか」という点についても考察を行い、次のような結果を確認した。すなわち、日本型経営の利点としては、①給与・待遇の良さ、②雇用の長期安定、③労使関係の良さ、④チームワークと協力、⑤人間関係の良さと職場の雰囲気、⑥コンセンサス方式による意思決定への参加、などが指摘された。一方、日本型経営の欠点としては、⑦昇進の遅さ、⑧日本人とのコミュニケーションギャップ、⑨個々の責任・権限の不明確さ、⑩意思決定の遅さ、などが指摘された。

#### <ハイブリッド化の進展と地域による特徴>

その後、報告者はASEAN各国や中国の日系企業の現地拠点を訪ね、1990年代～2000年代の研究では、文化の違いによる摩擦を軽減する“第2の方策”としての「ハイブリッド化」について考察を進め、その国際比較を行った。すなわち、現地拠点では、(ア)日本型経営を現地でそのまま“適用”する場合と、(イ)現地の経営方式に“適応”する場合、さらには、(ウ)双方の混在・混合・革新的適応等によって両者の“融

合”を図る場合、などが確認されるとともに、各拠点によって、「上記(ア)–(ウ)のあり方」にある程度の違いが確認された。

すなわち、いずれの拠点においても、日本型の方式と現地型の方式の双方を融合させる“ハイブリッド化”が進められていた点が、まず指摘される。ただし、人事・労務管理面と経営・技術管理面の双方において、アメリカ、メキシコ、ブラジルの各拠点では、現地の方式に適應させる度合いが高かったのに対し、フィリピン、インドネシア、中国などアジアの各拠点では、日本型経営をそのまま適用させる度合いが高かった。

また、地域間でこのような違いが生じた背景としては、①経済発展段階の局面の違い、②確立されていた制度や慣行の存在、③社会文化的な価値観や規範の違い、等の要因が関わっていると推察された。

#### <開発知の移転と協創に向けて>

さらに、2010年代以降の研究では、主に中国とタイの日系自動車メーカーの現地拠点を訪ねたが、各拠点が上述の「第1 & 第2段階」から「第3 & 第4段階」へと移行し、各拠点の組織学習の眼目についても「守（学習）➡破➡離」へと創造的革新のプロセスが求められる中、開発知の創出と関わるR & D（研究・開発）活動の重要性が高まっていた。

一方、近年、欧米系企業と同様、日本企業においても、本社を含む当該企業全体の国際的なR&D組織管理体制に関し、「本社を中心とする“集権型”➡各拠点が各々の役割を果たす“連邦型”や“トランスナショナル型”➡各拠点が動的なプロセスの中で開発知を協創する“グローバル協創ネットワーク型”」への移行が強く期待されるようになっている。

このような中、報告者が訪問した自動車メーカーの中国とタイの各拠点では、当該拠点が上述の“グローバル協創ネットワーク型”の一翼を担えるよう、現地人エンジニアの人員を増やし、開発組織の強化を図るとともに、人材育成面での重点が、「Know-How型」から「Know-What型」、さらには「Know-Why型」へと移行しつつある点が確認された。

#### <結びに代えて>

このように、報告者は1970年代以降、日本企業の海外展開が広がりを見せる中で、海外拠点への経営技術移転のあり方について考察を重ねてきたが、各拠点において現地人材の育成が進む中、当該拠点が「日本型の“適用”」の段階から「現地型への

“適応”と日本型との“融合”], さらには「本社や他の海外拠点との“開発知の協創”」の段階へと, その活躍の範囲を広げつつある点が確認された。

報告者は現在, 一方では日本本社側（ないし本社を含む多国籍企業全体）に注目しつつ, “知の創造”を促すマネジメントのあり方について研究を行っているが, 今後は, 本社と各海外拠点が一体となった「グローバル協創ネットワーク」の進展を促すメカニズムについての考察をさらに進め, 各海外拠点との連携のあり方について考察を深めていきたい。

(文責: 林 尚志)