
 書 評

『経営技術の移転と人材育成 ―日タイ合弁自動車企業の実証分析―』

植木真理子著，文眞堂，2002 年 4 月刊

【本書の構成】

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

I. 本書の問題意識

本書が設定した問題は，日本型経営技術の国際移転である。本書は，日系タイ自動車メーカーでは「現場作業員の教育訓練に力を注いでおり，タイ人中間・トップ管理者の育成への取り組みは低い」と評価している。しかし，今後については，派遣費用削減のため，タイ人中間・トップ管理者への権限委譲，彼らによる経営参画，そのための人材育成がますます重要となる。さらに技術移転が進展すれば，海外現地子会社は，必然的に自律創造的な海外拠点となりうる能力を持つのであろうか，と問題設定している（2 頁）。なお，「自律的な知識創造の段階」とは，本書が想定する技術移転の最終段階であり，現地人管理者・技術者が「製品の設計・開発技術に対して参画を開始する段階」だと定義される（6 頁）。海外現地法人がそうした自律的な知識創造力の段階に到達するには，現地人への権限委譲，現地人による経営参画が効果的であり，権限委譲，経営参画は現地人の職務満足度を向上させ，仕事および会社へのコミットメントを深めるのではないかと問題設定している。

以上のように本書は，現地人中間・トップ管理者の観点から技術移転の問題に接近している。ところで，私自身は，技術移転問題はそもそも海外直接投資，多国籍企業問題や途上国工業化問題などと不可分の関係にあると考える。すなわち，技術移転問題は，途上国側の自立的工業化への欲求と多国籍企業の利潤追求の相克として捉えられ，それがピブン將軍のタイ化政策（後述）の例にも見られるように現地化〔藤森 1987；1988〕への要請として現れる。また，同じ多国籍企業であっても，アメリカの寡占資本と日本の海外投資の技術移転への取り組み方には，差異が認められており，これがアジアにおける技術移転をめぐる論争の背景にある〔安室 1981,147-56；Kuroda2001,13-16〕。

II. 現地化政策と外国資本の関わり

世界恐慌の1930年代に登場した軍人ピブンは、「タイ人によるタイ経済」の確立（すなわち、現地化）を目指した。それは、実質的に英国植民地であったシャム王国（タイ国）の独立への決意であった。また、同時に、タイ国の流通経済を実質的に支配していた華僑に対する独立宣言でもあった〔スキナー 1981〕。このとき登場したピブン政権によるタイ化政策こそが、今日のタイ工業発展の出発点であった。ピブンのタイ化政策は、その後タイ人と中国系民族の融和・融合をもたらした。インドネシア、マレーシアでは、華僑問題は今日に至るも未解決のままである。

第2次大戦後のタイ国は、アメリカの援助を得て工業化を進めることになった。欧米、日本、華僑など内外の民間資本による工業化の道を歩むことにしたタイ国は、アメリカの助言に沿って1959年に投資委員会（BOI）を設立した。BOI設立後も、ピブンが1942年に設置した工業省¹⁾は、一貫してタイ化政策の原則を維持した。ちなみに、繊維政策、自動車産業政策などについては、タイ工業省はその後一貫してタイ化路線を原則とし、それに沿ってタイ工業化を促進した。一般に見落とされている事実、アメリカの巨大資本が、BOIとは無関係に各種の利権を得ていち早くタイ国に進出したという事実である〔Suehiro, 1989, 317-322〕。BOIを通じた1960年代以降の投資には、日本の企業も加わった。タイの工業化が本格化するの、日系企業の海外進出が始まって以降のことであった。本書が取り扱った日系自動車企業は、欧米企業にやや遅れてタイに進出したものの、タイ自動車産業と周辺基盤産業の育成に決定的な役割を果たした。

技術移転の考察に当たっては、まず初めに「日本型」とは何か「アメリカ型」とは何か、その違いを仔細に観察することが重要である。新古典派経済学の強い影響の下で、今日スティーブン・ハイマーや小島清はすで過去のものとして葬られた感もあるが〔例、洞口 1992〕、彼らの考察は鋭く未だに新鮮である。小島清は、アメリカの海外投資を、技術非移転型、日本の海外投資を、技術移転型と呼んだ〔Kojima, 1977〕。タイ国におけるアメリカ資本と日本資本の役割の違いについては、小島清のほかにも興味ある観察がいくつか行なわれている。末広昭は、外資の進出年次と出資比率を調べてタイ国における寡占支配の事実を摘出した〔Suehiro, 1989, 317-322〕。アジア経済研究所の調査報告書も、欧米企業がタイ国市場を寡占的に支配している状況を示している〔Kuroda 2001, 33; アジア経済研究所 1992, 259-61; Takeuchi, 1991, 199-233〕。タイ国の工業化が現在の水準に至るまで発展したのは、繊維工業にせよ〔Santikarn, 1981〕、自動車工業にせよ、タイ化政策の基本思想を維持したタイ工業省の優れたリーダーシップとそれに応えた日系企業の貢献によるものである（タイ華僑の貢献は言わずもがな）。

1) タイ国は英国への従属から離れ日本に接近。1941年タイ日攻守同盟、1942年タイ国は日本の参戦に追随、米英に宣戦布告。1942年工業省設置については Kuroda, 2001, 154-157

Ⅲ. 日本型経営技術の国際移転について

技術移転の調査に当って、本書は、経営技術を三つのグループに分類整理している（業務遂行能力の概念規定）。第1グループが「人事・労務関係」「組織・管理関係」、第2グループが「生産技術」「経営管理技術」、第3グループが「現場作業」である。三つのグループの相互関連性は明確ではないが、重なり合う部分があると考えるべきであろう。次に、これら業務（経営技術）の任務に当るものとして、本書は、トップ管理者、中間管理者、現場監督者、現場作業員という概念を用いている（質問票）。なお、ホワイトカラー（145頁）という言葉も用いられるが、これは、トップ管理者と中間管理者を指すものと理解される。すなわち、三つのグループの経営技術（業務遂行能力）が、ホワイトカラーと現場作業者に移転される。第1グループと第2グループについてはホワイトカラーを、第3グループについては現場監督者と現場作業員を想定して、設問がなされている。

人事・労務関係には、新卒採用、企業内人材育成、長期雇用の安定などの8項目²⁾、組織・管理関係には、協議・合意による意思決定方法、協働参加制、集団帰属性、日本型品質管理などの8項目³⁾が掲げられている（第4章52頁以下、調査票は158頁）。生産技術には、生産ラインの操作、修理、品質管理などの10項目が、そして経営管理技術には、労務管理、生産管理、購買管理、在庫管理、マーケティング、財務管理などの7項目が含まれる（調査票は159頁）。本書はこうした経営全般の諸項目について、本国の「日本型」技術が「そのまま」移転されたか、「修正のうえで」移転されたか、あるいは「どの程度」移転されたかを問うている。

本書が特に重視しているのは、技術移転の最終（第4）段階、すなわち「現地従業員による自律的な知識創造の段階」である。本調査結果では、日タイ合弁企業の多くが第2段階から第3段階への過渡期ないし第3段階にあり、その多くが「生産・経営管理の技術・ノウハウを定着させる段階」に留まっていると報告している。ただし、その中でも、国際市場志向が高い企業ほど、海外子会社を輸出企業に育てるために熱心に人材育成を行っており（第5章の仮説1）、その結果、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が高くなっている（仮説2）。すなわち、国際市場志向企業が第4段階への到達に最も近い（54-5頁、134-6頁）。

ところで、知識創造力とは、本書が説明を加えているように暗黙知の共有と新しいレベルの暗黙知の創造と理解される（43-4頁）。技術移転の現場において困難なのは、この暗黙知の技術移転である。自転車の乗り方と同じに、機械の操作などの生産技術には、経験を通じてのみ会得できる暗黙知の部分が多く含まれる。経営者による人心把握の妙も、暗黙知を形式知化することによって伝えることは難しい。なお、暗黙知の形式知化は、人間の仕事を機械の仕事に置き換えたり単純作業化したりすることを可能とする場合がある（表出化と連結化、43頁）。本書は、マニュアルの作成が効果をあげた事例を紹介している。アメリカ型の経営は、いわば、形式知を中心とした海外現地

2) 新卒採用、企業内人材育成、年功賃金、年功昇進、長期雇用安定、内部移動制、福利厚生などの8項目

3) 意思決定方法、協働参加、情報共有、組織的経営管理、集団帰属性、品質管理、小ロット多品種生産、購買管理の8項目

法人の管理システムとして成熟している。これに対して、日本型の経営は、協働精神、企業一体感、品質管理、操作技術（調査票）などを暗黙知として人から人へ伝えようと努力している。その結果、現地従業員への権限委譲によって早々に完結するアメリカ型の成熟した経営手法と、OJTを通して暗黙知を伝えようと時間をかける日本型経営技術とが、優劣好悪をめぐり比較されることになる。先述のとおり、小島清は、日本の海外投資は、技術移転型、アメリカの海外投資は、技術非移転型と述べているが、小島清の論点は、こうした両国の技術のあり方に焦点を当てた議論として理解することができる。

IV. 人材育成

本書第5章は、日本型経営技術の移転に関する一般的な諸説と異なる調査結果を示している。すなわち、先行研究の成果に加えて新たに、日タイ合弁企業においては（特に輸出市場志向企業では）、日本型経営技術の移転が積極的に行われており、かつ、受容されていること（97頁）。今後とも、「継続的な経営技術移転と人材育成により、地道に自律的な経営展開を図っていくことが肝要である」（80頁）とまとめている。

タイ人トップ経営者に対する日本での研修を実施している企業は、16社中の2社であった。大半の企業は、日本での本社会議への出席や株主総会への出席で十分としている。中間管理者についても、日本での研修を実施していない企業は、16社中14社に上った。近年、本社での教育よりも現地駐在員による現場教育の方が一般に優先されるようだ。ただし、現場監督者については、16社中10社が日本での研修を行っている。ところで、タイ人管理者を日本へ送り込んで研修しない理由は何であろうか。それは、「日本から駐在員を派遣した方がより多くの人に教育できる」、「タイ人は何時転職するかわからない」、「日本で研修したことを帰任後他人に伝授しない」、などの理由により、本社で現地人を教育するよりも、駐在員を現地に派遣して教育をした方が合理的だと説明している。

第6章の事例研究においても、「大多数の企業は年功色の強い賃金・昇進システムを未だに実施しているのである」と述べている。タイ現地法人においては、日本人による日本型経営技術が伝統的な形で現存していることが確認された。この事実を明確に指摘した功績は大きい。本書が取り上げたいくつかの先行研究は、アメリカ型の技術移転を前提とした現地化理論の観点に立っていると思われる[吉原1996；石田1999]⁴⁾。しかし、タイ国では日本型経営が伝統的な形で実在していることを本書は示した。この機会に「日本型」経営技術の本質は何か、さらに検討を深める価値は十分にある。

V. 結び

最後に、本調査の結果から重要と思われる指摘を三点もう一度挙げる。

・「これまでの定説とは異なって、タイ自動車企業の現地ホワイトカラーは、日本型経営技術を高く

4) 代表例は吉原1996。東南アジアの文献についてはKuroda, 2001, 24-29, "Criticism of Japanese firms"

評価している。」

- ・「能力・業績よりも年功を重んじる人事考課や評価処遇制度の方が好まれている。」
- ・「タイ人は、長期雇用の安定性や（社会的評価の高い）会社への積極的な忠誠心を挙げている。」

本書は、1997年と1999年の2回にわたって行われた調査のまとめである。1997年のアジア通貨危機が2回の調査の間に起こった。本書の事例調査は、アジア通貨危機後大幅な人員削減が行われたことを示している（108, 116, 123, 128頁）。こうした状況の下で、現地の中間管理者は、日本型経営技術のコア要素である長期雇用に高く評価した。彼等は、日本型経営の本質は、現場重視、熟練技能の形成（暗黙知）であり、その移転には長期雇用が不可欠だと言うことを悟った結果だと解釈できよう。他方、日本国内では、雇用の安定を最重視してきた日本型経営が、今危機にさらされ、首切りは企業利益を守るための正義だとする風潮が広がっている。雇用流動化の掛け声のもとに失業者、フリーター、派遣労働者が増大している。1920年代末から1930年代にかけ、自由貿易主義は自由の抑制に失敗し破綻した。現在進行中のグローバリゼーションは、これまで幾度も破綻した抑制の効かない自由貿易主義の再登場ではないのか。今、日本型、ヨーロッパ型、アメリカ型の経営の根本が問われている [Dore, 2002]。本書は、こうした歴史の段階において、アジアで定着を試みる日タイ技術移転に関し調査報告を行った貴重な図書である。

文献リスト

(1) 単行書

- 安室憲一 1981, 「日本の経営と現地化政策」『日本企業の多国籍的展開－海外直接投資の進展』有斐閣
 石田英夫 1999, 「国際経営とホワイトカラー」中央経済社
 スキナー・ウィリアム 1981, 「東南アジアの華僑社会」東洋選書
 藤森英男 1987, 「アジア諸国の現地化政策」アジア経済研究所
 ——— 1988, 「発展途上国の現地化政策」アジア経済研究所
 洞口治夫 1992, 「日本企業の海外直接投資」東大出版会
 吉原英樹 1996, 「未熟な国際経営」白桃書房
 Kuroda, Akira, 2001, *Technology Transfer in Asia*, Maruzen Planet
 Santikarn, Mingsarn, 1981, *Technology Transfer, a case study*
 Suehiro, Akira, 1989, *Capital Accumulation in Thailand, 1855–1985*
 Takeuchi Jozen, 1991, “Technology Transfer and Japan-Thai Relations”, in Yamashita Shoichi (ed.), In *Transfer of Japanese Technology and Management to ASEAN Countries*, Tokyo University Press,

(2) 論文

- Dore, Ronald, 2002, “Will Global Capitalism be Anglo-Saxon Capitalism?” In *Asian Business & Management*, Palgrave, April
 Kojima, Kiyoshi, 1977, “Transfer of Technology to Developing Countries, Japanese Type versus American Type.” In *Hitotsubashi Journal of Economics*, February

(3) 未公刊物

- アジア経済研究所編 1992, 「民間経済協力調査研究報告書：シンガポール、タイランド、パキスタン」アジア経済研究所