

「“実力に応じた登用”を促す“補完的な関係”」に関する考察 －中小企業のアジア子会社における現地人材登用への含意をさぐる¹⁾－

林 尚 志

〈抄 録〉

中小企業の海外子会社では、資金等、各種資源の制約に直面する中で、現地人材の幹部への登用にあたり、“早すぎる登用”[登用を機に彼らの“□型意識”(知の囲い込み等)が顕在化する]の問題が生じる可能性がある。筆者の過去の事例研究では、“実力に応じた登用”[登用の実施が彼らの“○型意識”(知の共有意識等)を促す]の実現に向け、“自社の強み”を活かし、「方策1: □型 & ○型双方の技能を育て、融合を図る(事例Y)」, または「方策2: ビジョンの共有等を通じ、“成長機会”が実感できる程度を高める(事例Z)」のいずれかに取り組むことの重要性が指摘された。本研究では、上記の2事例に関し、技能の育成が進展する局面に応じた“実力に応じた登用”のあり方が考察され、その後半局面において、「“方策1”と“方策2”間の“補完的な関係”が生じるメカニズム」が確認されるときに、適宜これら“2つの方策”を組み合わせて取り組むことの有用性が示唆される。

1. はじめに

(1) 中小企業の海外子会社における人材育成と 「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」

近年、アジアをはじめとする海外の成長を取り込むべく、自ら直接投資を行う中小企業が増加してきたが、中小企業の場合、直接投資の実施にあたり、資金面、知識面等での制約が大きく、また海外進出先でも、商取引、資金、事業環境等の各面で、種々のリスクや課題に直面しやすい点が度々指摘されてきた。特に人材面では、日本本社側、海外子会社側の双方で、優れた人材を確保し、彼らの育成・登用・定着を図ることが重要な課題として論じられてきた。中小企業の場合、海外子会社を運営する上で「優

秀な日本人社員を現地に常駐させること」が本社側にとって過重な負担となりうるとともに、現地人材の育成・登用の進展は、この負担を軽減する意味で、また、現地人材の意欲や能力を引き出す上でも重要な意義があると考えられるからである²⁾。

それでは、日本企業、とりわけ中小企業が海外子会社において現地人材の育成・登用を進めるにあたり、現地ではどのような問題に直面しやすく、またその解決にあたり、各社はどのような点に留意すべきなのであろうか。このような問題意識を念頭に、筆者は日本企業の現地人材育成・登用に関する諸研究の論点をふまえつつ、日本企業への聞き取り調査を重ねてきたが、

林 尚志 (はやし たかし)、南山大学経済学部教授

- 1) 本研究を行うにあたっては、南山大学パッヘ研究奨励金 I-A-2 (2014 年度、特定研究助成・一般) を受けた。また、日本中小企業学会中部部会、および全国大会 (2015 年度) に参加の先生方、とりわけ、林伸彦先生、足立文彦先生、江頭寛昭先生、山本聡先生から、大変貴重なご指導を頂いた。ここに記して深く感謝したい。
- 2) これらの諸点については、足立 (1994)、三井 (2011)、大野 (2015)、中小企業庁 (2016) 等を参照。

2007年および2013年の中国子会社での事例において、以下の「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」として対置される興味深い観察事実を確認した³⁾。

すなわち、いくつかの事例では、「現地人材の登用を早めすぎる」こと」が、「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」を深刻化させる契機となったと推察される一方、別のいくつかの事例では、「現地人材の登用を進める」こと」が、逆にこの「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」の改善を促す効果をもたらしたと推察された。前者では、幹部に登用された現地人材が、「職務内容や分担当があいまいな領域」である“グレーゾーン”に関して“知の囲い込み”（知識専有意識）を進めたり、“他のメンバーとの連携”に対して非協力的になる（明確責任分担意識）等の形で、彼らの“□型意識”が顕在化した点が確認される一方、後者では、幹部に登用された現地人材が、“グレーゾーン”に関して“知の共有”（知識共有意識）を進めたり、“他のメンバーとの連携”に柔軟に取り組む姿勢（グレーゾーン対応意識・能力）を高める等の形で、彼らの“○型対応能力”

の育成が促されるという状況がみられたのである⁴⁾。

(2) 「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」に違いをもたらす“2つの要因”

そこで、林尚志（2012, 2014, 2015, 2016）では、各々が生じた状況が比較的詳細に観察された“3つの事例”（事例X：早すぎる登用、事例Yおよび事例Z：実力に応じた登用）に注目して比較考察を行い、「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」に違いをもたらす要因として、以下の2点を指摘した⁵⁾。

① 要因1：「個人的技量」に対する依存度（「代わりとなる人材」の有無）

事例Xと事例Yの比較から、「個人的技量」に対する依存度（登用された者の「代わりとなる人材」の有無）が「彼らが登用後に“□型意識”（“知識専有意識”と“明確責任分担意識”）を顕在化させる誘因」と関わり、「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」の両者に違いをもたらす“要因1”になると推察された。

すなわち事例Xの場合、種々の理由が重

3) 日本企業の海外子会社における現地人材の育成・登用の問題に関しては、たとえばKopp（1994）、吉原（1996）、白木（2006）、古沢（2008）、笠原（2013）、大木（2013）等の諸研究において、(1) 日本企業では「ヒトを通じた“直接的なコントロール”」という傾向が相対的に強いために“任せられる人材”を育てるのに時間がかかりやすい、(2) このため「現地人材の登用が“遅れがち”」となり、優秀な人材の“やる気”や“能力”が引き出せないなどの問題が生じやすい、(3) その一方、「現地人材の登用を“早めること”」は、必ずしも海外子会社の“パフォーマンス”を改善させるとは限らない、等の議論が重ねられてきた。林尚志（2012, 2014, 2015, 2016）では、上記(1)-(3)の論点と整合的な観察事実を確認するとともに、「海外子会社が置かれた状況に並び、なぜ、”(2)&(3)“双方の結果が生じうのか」という疑問について考察した。

4) 海外子会社における「日本企業の特徴 vs. 現地の社会的環境」間のミスマッチについては、従来、(ア) 高コンテクスト文化 vs. 低コンテクスト文化 [異文化コミュニケーション: Hall (1976)、安室 (1982)、太田 (2008)]、(イ) 柔軟で融通性のある職務 vs. 明確で固定的な職務 [職務観: 石田 (1982)、Ishida (1986)]、(ウ) O (有機) 型組織 vs. M (機械論的) 組織 [組織構造: 林吉郎 (1994)] 等の各側面から考察がなされてきた。筆者は、過去4回の聞き取り調査において、彼らの論点をふまえた上で、「アジア子会社では、具体的にどのような形で問題が生じるのか」という点に関して質問を行い、林 (2004 等) において、その回答結果を、2節で紹介する「“○型 vs. □型”モデル」の枠組みを用いて整理した。

5) 筆者による過去4回の聞き取り調査の概略については、表1を参照のこと。また、林尚志（2012 等）が注目した3事例（事例X、事例Y、事例Z）の概要と現地人材の育成・登用状況については、表2を参照。

表 1 聞き取り調査の概略

筆者は、日本企業アジア子会社における現地人材の育成問題に関し、以下の4回にわたり、日本企業のアジア子会社、それに関わる生産工場、および日本企業経験者が中国で設立に関わった企業等を訪問した。いずれの事例においても、現地人材の育成にあたり直面する課題、およびその対応のあり方等について、半構造化インタビューの形で、各1時間～2時間程度お話を伺った。

なお、本稿が注目した3事例における回答者は、事例X：総経理（2007年）、事例Y：工場長および部門長（2007年）、総経理および工場長（2013）年、事例Z：総経理（2007年および2013年）であった〔事例Xおよび事例Yは、いずれも日本人。事例Zは現地人〕。

調査期間	立地点	事例数
1) 1998年8月～12月	Sg, Ml.	32事例
2) 2002年7月～9月	Jp, Sg, Ml, Ch.	17事例
3) 2007年6月～9月	Jp, Ch, Ml, Th.	24事例
4) 2013年3月～9月	Sg, Ml, Ch.	32事例

注) 立地点の略号は以下の通り Ch:中国, Jp:日本, Ml:マレーシア, Sg:シンガポール, Th:タイ。

（出所）筆者作成 [各調査の詳細については、林尚志（2004, 2012, 2016等）を参照]

表 2 3事例の比較：各事例の概要と現地人材の育成・登用状況

	事例X：早すぎる登用	事例Y：実力に応じた登用	事例Z：実力に応じた登用
日本本社とその海外展開	* 従業員300人超、資本金3億円超の大企業 * 自動車&OA機器向け部品の製造販売会社 * 世界十数カ国にわたり、多数の子会社を設立（中国国内のみで数カ所の生産・販売拠点）	* 従業員約100名未満、資本金3億円未満の中小企業 * マイクロモーター用部品の製造販売会社 * 特殊合金の高度・精密な加工技術に強み * 香港に本社唯一の海外子会社を設立。	* 従業員100名未満、資本金3億円未満の中小企業 * 繊維製品の加工・販売会社 * 繊維製品の加工に関わる独自技術に強み * 香港（1箇所）に営業拠点。中国（3箇所）とバングラデシュ（1箇所）に生産拠点。
中国拠点の設立	* 香港現地法人X1社の生産工場として、中国広東省に設立。1994年から生産を開始。	* 香港現地法人Y1社の生産工場として、中国広東省に設立。1994年から生産を開始。	* 日本本社Z社の生産子会社として、中国国内に設立。1993年から生産を開始。
活動内容高度化の状況	* 生産品目の拡がり ・ AV機器用 → OA機器用 → 自動車用部品へ * 担当工程の拡がり ・ 量産のみ → 新規モデル立上げ & 評価も担当	* 生産品目の拡がり ・ 音響機器用 → 振動モーター用 → 自動車用へ * 担当工程の拡がり ・ 量産のみ → 「製品図面からの製品設計」も担当	* 1993～：受託加工工場として生産を開始 ・ 日系商社が企画する製品を加工。素材も日本から。 * 1996～：現地での営業を強化 ・ 現地進出の日系メーカーから受注。生産を拡大。 * 2003～：デザイン部門と開発営業を強化 ・ 日系を超え、現地系&欧米系からの受注増に注力
現地人材の育成・登用状況	* 日本人経営陣主導 & 重点的な育成を図る ・ 部門毎の“核となる人材”を中心に、重点的に“〇型意識・能力”を育成 * 「自動車用部品」への拡大時、自立に向けた要望 ・ 2002年の自動車用部品への生産品目拡大時、一部の核となる人材が社外に転出 ・ 会社に残った“生え抜き人材”から、“技術的自立”に向けた要望が出された * “自立への要望”を受け、“核となる人材”を幹部に登用したが、彼らが“□型意識”を顕在化 ・ “知識専有意識”&“明確責任分担意識”を顕在化 ・ “各幹部の〇型対応能力”は向上したが、“チームの〇型対応意識・能力”は停滞した。	* 日本人経営陣主導 & 時間をかけて育成 ・ 本社支援を得て、幅広く“〇型意識・能力”を育成 * “〇型対応意識・能力”に応じ、幹部登用を進めた ・ メンバー間の“知識・技能の共有”が進む中、登用された幹部は、“チーム全体の〇型対応意識・能力”に尽力し、連携能力向上が促されてきた。 * その結果、人材の現地化が着実に進展 ・ 2007年時点で、生産開始時以来の定着者のうち、優秀な4名が部長級ポストすべてを占めていた。 ・ 2013年時点では、日本人駐在者は、総経理、工場長、技術顧問（1名）の計3名のみとなっていた。	* 現地人トップ主導 & 時間をかけて育成 ・ 日本本社の信頼を得た現地人副総経理A氏の主導で、幅広く“〇型対応意識・能力”を育成 * “〇型対応意識・能力”に応じ、幹部登用を進めた ・ 登用幹部は、“チーム全体の〇型対応意識・能力”に尽力し、連携能力の向上が促されてきた。 * その結果、人材の現地化が着実に進展 ・ 2007年の時点で、日本人常駐社員は、日本企業取引先担当の営業1名のみとなっていた。

注) 本稿では、事例Xに関し、主に「早すぎる登用」のデメリット」に注目するが、2007年の調査では、その一方、「早すぎる登用」が行われた背景と関連して、「早すぎる登用」のメリット（現地人幹部の対応能力の向上、早期の量産体制の確立等）の重要性も同時に指摘された。この点については、林尚志（2012, p74, 注14）を参照。

（出所）林尚志（2015, 2016）にもとづき筆者作成

なっており、『“□型&○型”の段階的融合』の取り組み』（両タイプでの技能育成を進めて、両者の融合を図る）に十分な時間と手間をかけることができず、各部門において“核となる人材”の個人的技量への依存度が高い（“代わりとなる人材”が育っていない）』という状況のもと、彼らが幹部職に登用された後に“□型意識”を顕在化させた点が確認されたが、この背景として、(i)彼らにとって、“知の囲い込み”を図ることで“自らの優位性”を高められる余地が大きい（“囲い込み”のメリットが大）、(ii)“知の囲い込み”を図っても、日本人経営陣は彼らを更迭することが困難（“囲い込み”のペナルティが小）という“二重の効果”ゆえに、彼らにとって“□型意識”を顕在化させる誘因が高かったことが重要な意味をもったと推察される。

一方、事例Yの場合、日本人経営陣が『“□型&○型”の段階的融合』への取り組みをねばり強く進め、各部門において特定の現地人材の個人的技量への依存度が低い（“代わりとなる人材”が育っている）という状況のもと、彼らが幹部職に登用された後、さらに“○型対応能力”（“知”を共有し“グレーゾーン”に対応する意識や能力）の育成に努めるようになった点が確認されたが、その背景として、この事例では、(i)彼らが“知の囲い込み”から得られるメリットが小さい、(ii)“知の囲い込み”に科されるペナルティが大きいという“二重の効果”ゆえに、彼らにとって“□型意識”を顕在化させる誘因が

低かったことが重要な意味をもったと推察される。

② 要因2：“○型対応能力”の育成を通じて“成長機会”が実感できる程度

事例Xと事例Zの比較から、「登用された人材が“成長機会”を実感できる程度」（知を共有し、グレーゾーン対応意識・能力を育てることが、「自らの成長につながる」と実感できる程度）が、「彼らが“○型対応能力”の育成に尽力する誘因」と関わり、「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」の両者に違いをもたらす“要因2”になると推察された。

すなわち事例Zの場合、事例Xと同様に、“要因1”である「現地人幹部（A氏）の個人的技量への依存度」が高かったにも関わらず、事例Xとは異なり、A氏は“□型意識”を顕在化させることはなく、逆に他のメンバーと“知の共有”を図り、彼らと一体となって「“○型対応能力”の育成」に尽力した点が確認されたが、その背景として、A氏が本社の創業家社長であるB氏の“経営哲学”への深い共感を起点に、A氏自らが掲げた“子会社独自の将来ビジョン”の実現に向けて取り組むことに大きな魅力を感じ、A氏が“□型意識”を顕在化させる誘因を大きく上回る“○型対応能力”を育てる誘因を実感していたことが重要な意味をもったと推察される⁶⁾。

(3) “実力に応じた登用”の実現に向けた“2つの方策”と中小企業への含意

また林尚志（2012, 2014, 2015, 2016）では、

6) 近年の組織学習論〔Senge（1990）等〕においては、各メンバーの自己実現に向けた「個人ビジョン」と一体化する形での「共有されたビジョン」（shared vision）が、メンバー間の協調を促し高い学習成果をもたらす上で重要な役割を果たす点が論じられるとともに、アントレプレナーシップ研究〔Garcia-Morales et al.（2006）等〕においても、実証的にその有意性が確認されてきた。

これら3事例に関する考察結果をふまえ、上記の“2つの要因”と関連づけながら、“早すぎる登用”に直面するアジア子会社が“実力に応じた登用”の実現に向け取り組むべき方策として、以下の2点を指摘した。

① 方策1：「“□型&○型”の段階的融合」への取り組み

事例Yでみられたように、アジア子会社が「“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」の解決に向け、「(ア)一次的対応としての“□型基本体制”の確立」と「(イ)“○型対応能力”の育成を通じた“□型&○型”の融合」の両者からなる『“□型&○型”の段階的融合」への取り組み』を通じて、“第1の要因”である「個人的技量への依存度」を低め、「登用された人材が“□型意識”を顕在化させる誘因」を低める。

② 方策2：「“成長機会”を実感できる程度」を高める取り組み

事例Zでみられたように、アジア子会社が、魅力的な企業理念や将来ビジョンを提供すること等を通じ、“第2の要因”である「現地人材が“成長機会”を実感できる程度」が高まり、「登用された人材が“○型対応能力”を育てる誘因」が高まるように促す。

このように、筆者の従来の研究では、「事例X vs. 事例Y」、および「事例X vs. 事例Z」の比較から、「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」に違いをもたらす“2つの要因”，および“2つの方策”に関する考察がなされてきたが、特に林尚志（2014, 2015）では、事例Y, 事例Zの日本本社がいずれも中小企業であった点に注目し、「これら事例が、資金・知識等の制約に直面する中で、どのように“実力に応じた登用”を実現したのか」という疑問を考察した。すな

わち、林尚志（2014）では、事例Yにおいて、「本社からみた当該工場の位置づけの高さ」、「日本人経営陣の高いコミュニケーション能力」という“2つの有利な条件”に恵まれた点が確認される一方、林尚志（2015）では、事例Zにおいて、日本本社の創業家社長であるB氏の経営哲学や将来ビジョンに代表される「B氏の個人的魅力」が重要な役割を果たした点が確認され、各事例において「“自社の強み”（ないし“恵まれた条件”）を活かすことの重要性」が指摘された。

(4) 「後半局面での“2つの要因（2つの方策）間”の補完的關係」と本稿の検討課題

その後、筆者は「中小企業にとっての含意」をさらに深めるべく、これら2事例に関し、「“実力に応じた登用”が実現されたダイナミックなプロセス」についても検討を試みたところ、アジア子会社における『“□型&○型”の段階的融合」の進展』が本格化する以前の「局面1」の段階では、上記の論点が改めて確認され、各事例の“強み”と関わる“いずれか一方の方策”（ないし、これと関わる“要因”）が「実力に応じた登用」の実現を主導したことが推察された。これに対し、『“□型&○型”の段階的融合」の進展』が本格化して以降の「局面2」の段階では、上述の“2つの方策間”（“2つの要因間”）で、互いの効果を高め合う“補完的な関係”が新たに生じた可能性が推察されるとともに、「局面1」とは異なり、これら“2つの方策”および“2つの要因”のいずれもが、各事例の“実力に応じた登用”をさらに促す役割を果たしたと推察された。

すなわち、もしこれら“2つの方策”（ないし各々と関連する“2つの要因”）に関し、アジア子会社における現地人材育成の取り組みが本格

化するのに伴って、両者の間に“補完的な関係”が生じるのであれば、とりわけ「局面2」の段階では、各社が、上述の「自社の強み」を活かすという視点のみならず、「2つの方策」を適宜組み合わせつつ、「両者の補完的な関係」を活かすという“もう一つの視点”を併せて考慮することが重要な意味をもつと考えられる。

本稿では、これらの問題意識を念頭に、いずれも中小規模の企業ながら、アジア子会社において“実力に応じた登用”を実現した事例Y、および事例Zに改めて注目し、「局面1」、「局面2」の各々において、これら“2つの方策”（ないし“2つの要因”）が果たしてきた役割を考察する。またその際、『局面の移行』とともに、“2つの方策間”（“2つの要因間”）で、なぜ & どのような形で“両者の補完的な関係”が生じたのか』という疑問を併せて検討する。そして、これらの考察結果をふまえた上で、資金・人材両面での制約に直面しがちな中小企業のアジア子会社が“実力に応じた登用”を実現するにあたり、留意すべき諸点をさぐる。

以下の2節では、本稿が「日本企業の特徴 vs. 現地の社会的環境」のミスマッチ問題を考察する枠組みとして用いる「“○型 vs. □型”モデル」の概略を紹介するとともに、筆者の多くの調査事例において、この問題の解決に向け、「“□型&○型”の段階的融合」とも言うべき取り組みが行われてきた点を述べる。第3節では、筆者の過去の考察において「上記の“方策1”が主導する形で“実力に応じた登用”が実現された」と指摘された事例Yに再び注目し、この事

例において、局面の進展とともに上述の“補完的な関係”が生じた状況を確認する。第4節では、「経営トップに相当するクラスの現地人材」との“出会いの縁”に恵まれた事例Zに注目し、この事例においては創業時から副総経理を務めた“A氏”と“それ以外の幹部人材”との間で異なる方策が用いられる“ハイブリッド型の展開”がみられた点を確認する。第5節では、このような「“2つの方策間”および“2つの要因間”の補完的な関係」をふまえつつ、中小企業のアジア子会社が“実力に応じた登用”の実現に取り組むにあたっての含意をさぐる。

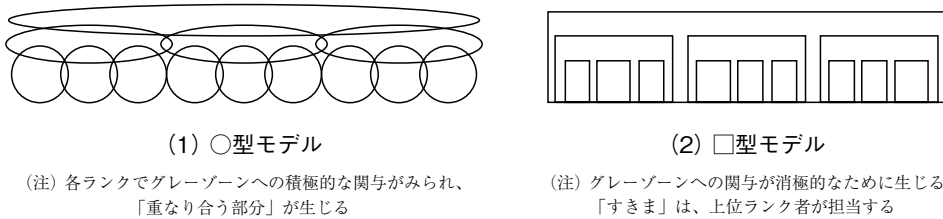
2. アジア子会社における“ミスマッチ問題”と 「“□型&○型”の段階的融合」への取り組み

前節で述べたように、筆者はこれまで、日系メーカーのアジア子会社に対して計4回の聞き取り調査を行ってきたが、第1回を含め、これら調査の大半の事例では、現地人材の育成にあたり、『「現地従業員の知識・技能レベルが低い』という“水準の問題”よりも、『現地従業員と日本人上司との間で“職務に対する意識や考え方が違う』という“ミスマッチの問題”の方が、より解決が困難である』という点が指摘された⁷⁾。

そこで、第1回調査の結果をふまえ、「職務に対する意識や考え方の違い」の内容を確認してみると、これらの違いの大半が、石田（1982）が指摘した「職務に関する“柔軟さ vs. 明確さ”』という視点、ないしこの点とも深く関わる「労働者の“企業内定着性 vs. 流動可能性”』という視点から整理可能と推察された。すなわ

7) 筆者が日本企業のアジア子会社等を訪ねて行った過去4回の聞き取り調査（1998年、2002年、2007年、2013年）の概略については、表1を参照。

図1 ○型モデル vs. □型モデル



(出所) 林尚志 (2004) にもとづき筆者作成

表3 ○型モデル vs. □型モデル

おもな項目		○型モデル	□型モデル
職務のあり方	1) 重なり合う部分: グレーゾーン (ファジーゾーン) の相対的な大きさ	大きい	小さい
	2) 境界線: 責任・分担範囲の明確さ	あいまい	明確
技能や知識のあり方	3) 共有化の程度: 部門内や隣接部門と技能や知識を共有する程度	共有度が高い	共有度が低い
	4) 文脈性の程度: 文脈的知識や体験をもつことの重要性	文脈度が高い	文脈度が低い
	5) 形式知化の程度: 文書や図などで内容が明示化されている程度	形式知化度が低い (暗黙知が重要)	形式知化度が高い
調整や連携のあり方	6) 調整の方向: ヨコ (隣接と直接) が重要か、タテ (一段階上に上げて) が重要か	ヨコ調整が重要	タテ調整が重要
	7) 連携のあり方: 隣接部門との「連絡」や「相互調整」の重要性	重要度が高い (摺り合わせ)	重要度が低い (組み合わせ)

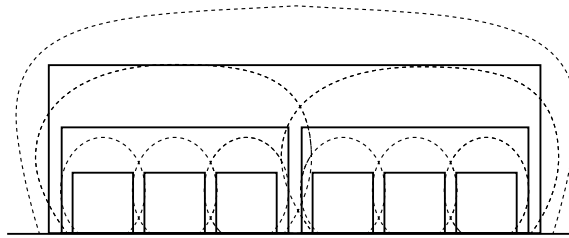
(出所) 林尚志 (2004) にもとづき筆者作成

ち、企業内の長期定着性が強い日本では、各労働者の間に「グレーゾーン」(職務内容や分担があいまいな領域)についても、周囲の状況を理解しながら柔軟に対応しよう」とする「グレーゾーン対応意識」や、「周囲のメンバーと有用な知識や情報を積極的に共有しよう」とする「知識共有意識」が相対的に強い。これに対し、流動可能性が高い現地では、各労働者の間に「事前に明示的に割り当てられた職務についてしっかり責任を果たそう」とする「明確責任分担意識」や「自らの知識や情報は個人に帰属し、これらを専有することが自らの強みにつながる」という「知識専有意識」が強い等の特徴が確

認されたのである。

筆者はこれらの考察結果にもとづき、林尚志 (2004, 2005) で述べたように、第2回調査では、現場でミスマッチが生じる状況をとらえるにあたり、石田 (1982) の「組織の比較モデル (日本 vs. 外国)」にいくつかの変更を加え、第1回調査で広く確認された「グレーゾーン」という概念に注目し、「○型モデル」(日本人の「知識共有意識」等と補完的)と「□型モデル」(現地従業員の「知識専有意識」等と補完的)という枠組を準備するとともに、現地調査ではこの枠組をふまえ、各事例におけるミスマッチの解決に向けた取り組み内容を確認した (図1お

図2 「□型&○型」の融合」のイメージ



(出所) 林尚志 (2005) にもとづき筆者作成

表4 “□型&○型”の段階的融合のあり方

おもな項目		一次的対応としての “□型基本体制”	“○型対応能力”の育成を通じた “□型&○型”の融合
職務の あり方	1) 重なり合う部分の大きさ	小さい	責任:□… 重なり小 分担:○… 重なり大に
	2) 境界線の明確さ	明確	責任:□… 明確 分担:○… 柔軟に
技能や知識の あり方	3) 共有化の程度	共有度が低い	○ : 共有度を高く
	4) 文脈性の程度	文脈度が低い	○&□: 暗黙知と形式知のフィードバックを促す
	5) 形式知化の程度	形式知化度が高い	
調整や連携の あり方	6) 調整の方向	タテ調整が重要	○&□: ヨコ方向の調整・連携をタテ方向のコントロールが補完する体制
	7) 連携のあり方	重要度が低い	
現地従業員の課題対応意識		明確責任分担意識	○ : 課題に対する当事者意識の育成
人材管理のあり方		* 評価基準の徹底と公平性の確保 * 実力評価主義と早い選抜	○ : 自己実現の場の提供 * 共通の目標の提示 * 無理なく着実な人材現地化

(出所) 林尚志 (2004) にもとづき筆者作成

よび表3を参照)。

その結果、各事例で指摘された「ミスマッチ問題の解決に向けた取り組み」の大半が、以下の「(ア)一次的対応としての“□型基本体制”の確立」、および「(イ)“○型対応能力”の育成を通じた“□型&○型”の融合」【これらは、「(イ-1)個人レベルの取り組み」、「(イ-2)チームレベルの取り組み」の2つに大別される】の両者を組み合わせた『“□型&○型”の段階的融合』への取り組み』とも言うべき概念を用いて整理できる点が確認されたのである(図2および表4を参照)。

(ア)一次的対応としての“□型基本体制”の確立：現地人材の“□型意識”(“明確責任分担意識”や“知識専有意識”)を前提に、「職務上のグレーゾーンを減らす」、「タテ方向のコントロール重視」など、“□型モデル”の諸特徴を導入する。具体例では、「実用的なマニュアルの作成」、「資格等級制度の整備」等の取り組みが挙げられる。

(イ)“○型対応能力”の育成を通じた“□型&○型”の融合：現地人材の“○型対応能力”(“グレーゾーン対応意識&能力”や“知識共有意識&能力”)を育成するとともに、「責任は明確に&担当は柔軟に」、「ヨコ方向の連携&タテ

方向のコントロール」などの形で、「□型&○型」両モデルの特徴を融合する取り組みを進める。具体例では、「(イ-1)個人レベルの取り組み」として「資格等級制度にもとづく多能工の育成」や「Off-JTの充実」が、「(イ-2)チームレベルの取り組み」として「QCサークル活動」、「部門横断型のプロジェクト」が挙げられる。

3. 事例Y：“方策1”の主導による“実力に応じた登用”の実現

本節では、「特殊合金の高度・精密な加工技術」に強みをもち、林尚志（2012）等、筆者の従来の研究において「“方策1”が主導する形で“実力に応じた登用”が実現された」として論じられた“事例Y”に再び注目し、『「□型&○型”の段階的融合”の進展』に伴う「局面の移行」がもたらす影響を明示的に考慮しながら、この事例において“実力に応じた登用”が実現されてきたダイナミックなプロセスを確認する。

すなわち、第1項でこの事例の概況を紹介した後、第2項では、「局面1：2007年以前」を描いた図3-1を参照しつつ、この局面では、日本人経営陣が上述の“2つの方策”の双方に取り組んだ結果、“方策1”については着実な進展がみられた一方、“方策2”については取り組みの成果が不十分なままであった点を確認する。第3項では、「局面2：2007年以降」を描いた図3-2を参照しつつ、この局面において“2つの方策間”ないし“2つの要因間”での相互補完的な関係が生じ、“2つの方策”および“2つの要因”の双方が“実力に応じた登用”を促すようになったと推察される点を確認する。

(1) 事例Yの概況：“実力に応じた登用”を実現し、Y社の主力工場にまで成長

前掲の表2に示されるように、この事例は、「特殊合金の高度・精密な加工技術」に強みをもち、マイクロモーター用部品等を製造販売する中小企業Y社（2007年当時の従業員数は約80名）の香港現地法人Y1社の中国生産工場として中国広東省に設立された。1994年に現地での生産を開始して以降順調に生産量を伸ばし、マイクロモーター用部品についてはY社の主力拠点となるまでの成長を遂げる一方、生産品目の高度化も徐々に進めてきた点が指摘された。

一方、現地人材の育成についても、前掲の表2に示されるように、日本人経営陣が現地人材の“○型対応能力”の育成にねばり強く取り組む中、幹部人材の登用にあたり“実力に応じた登用”が実現されてきた点が併せて指摘された。

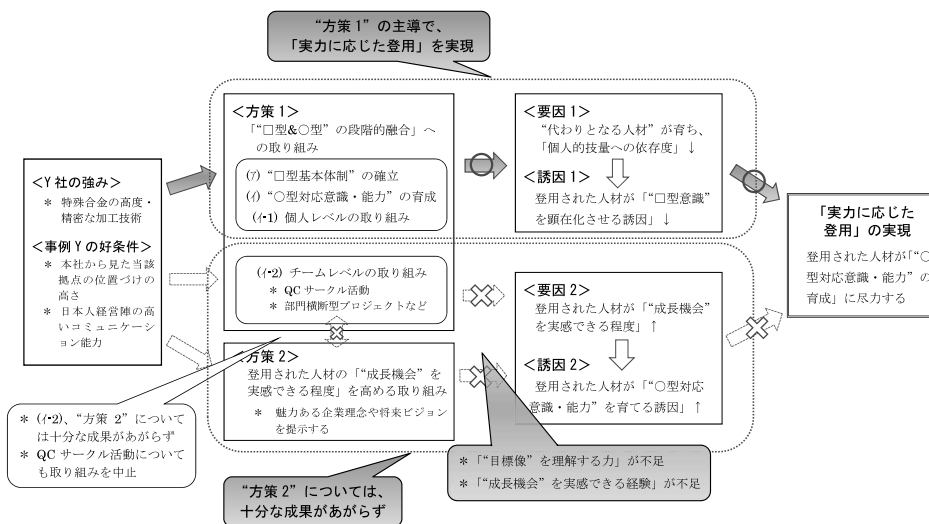
(2) 局面1（2007年以前）：“方策1”の主導による“実力に応じた登用”の実現

＜着実な進展を見せた“方策1”の取り組み＞

2007年調査の回答内容から、「局面1」においては、図3-1の「網掛け矢印」部分に示されているように、「(7)“□型基本体制”の確立」および「(イ-1)「個人レベルでの“○型対応意識・能力”の育成」を中心とする“方策1”の取り組みが主導する形で“実力に応じた登用”が実現されてきた点を確認された。すなわち、「(7)“□型基本体制”の確立」の取り組みとして、「実用的なマニュアルの作成」と「資格等級制度の整備」が進められるとともに、「(イ-1)「個人レベルでの“○型対応意識・能力”の育成」の取り組みとして、「資格等級制度にもとづく多能工の育成」や「Off-JTの充実」が進められ、これらの活動を通じ、各メンバー間の“知の共有”や各メ

図 3-1 事例 Y の“実力に応じた登用”に関して推察される因果関係(1)

局面 1 (2007 年以前) : “方策 1” の主導による “実力に応じた登用” の実現



(出所) 筆者作成

ンバーの“グレーゾーン”への対応能力が高められてきた点が指摘された。

＜十分な成果が上がらなかった“方策2”に関わる取り組み＞

また、この「局面1」においては、図3-1の「点線矢印」部分に示されているように、日本人経営陣が、“方策2”、および“方策1”の(1-2)についても取り組みを進めたものの、十分な成果が上がらなかった点が確認された。

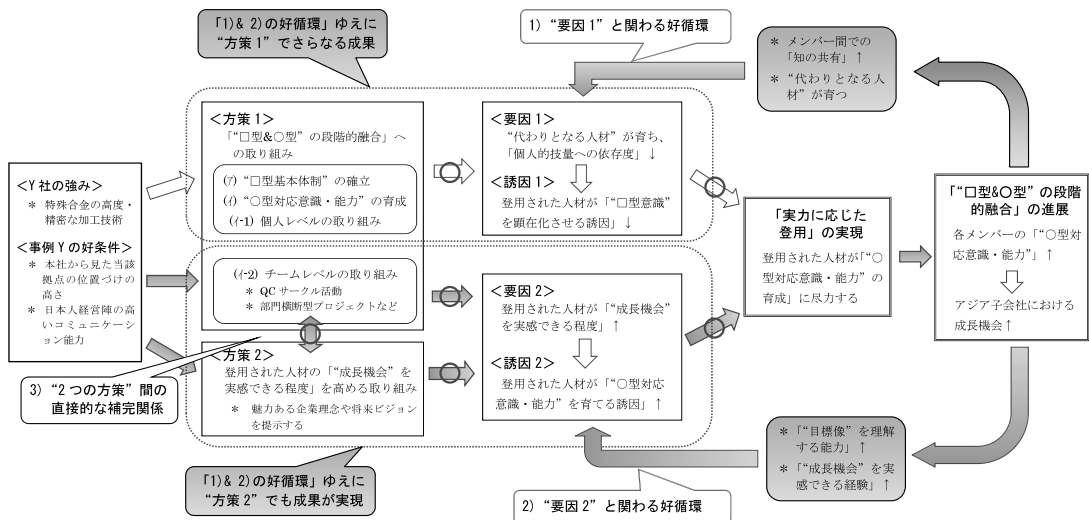
すなわち、“方策2”の取り組みに関し、「各人材がめざすべき“目標像”」として、(1) 各自がチーム内外の各メンバーとの“知識共有意識”や“グレーゾーン対応能力”を高めて互いの連携を深め、チーム全体の課題対応能力の向上をめざすこと、またそのことを通じ、(2) 各自の人間的な成長と活躍機会の拡大を図ること、の両者が掲げられたという。また、「(1-2)の取り組み」として、ラインエレベルを含む幅広いメンバーがQCサークル活動に参加し、各自が上記

“目標像”の実現に向け、“○型対応意識・能力”の育成に取り組んだ点が指摘された。

ところが、2007年の調査では、これら“方策2”および「(1-2)の取り組み」に関しては、その意義や有用性が各メンバーに十分には伝わらず、QCサークル活動の盛り上がりが不十分であった点が指摘された。また2013年の調査では、その後、「QCサークルは時期尚早である」として一旦活動が休止された点が確認されるとともに、その理由として、『現地人材の“□型意識”が根強い中で、馴染みの少ない“知識共有意識”や“グレーゾーン対応能力”を周囲のメンバーとともに学び合うことの意義や有用性を、彼らが「いきなり実感をもって理解する」ことにはやや無理があると考えられた』という点が指摘された。これらから、「局面1」においては、図3-1の「下側吹き出し部分」に記されているように、「“目標像”の理解力」、および“成長機会”を実感する経験」のいずれもが未だ不十分

図 3-2 事例 Y の“実力に応じた登用”に関して推察される因果関係 (2)

局面 2 (2007 年以降): “2 つの方策間” (“2 つの要因間”) の補完関係が本格化



(出所) 筆者作成

な段階にあったと考えられる。

(3) 局面 2 (2007 年以降): “両方策 & 両要因” 間での補完関係の生成

これに対し、2013年の聞き取り調査では、以下で述べるように当該事例を取り巻く競争環境が厳しさを増す一方、中堅・幹部層人材の“O型対応意識・能力”が着実に育つ中で、彼らの「目標像」の理解力が高まり、さきの「局面 1」において十分な成果がみられなかった上記“方策2”、および「方策1」の(イ-2)」についても、以下で述べるように成果が上がるようになった点が指摘された。

すなわち、この「局面2」においては、当該事例の納入先、あるいはその取引先である日系自動車部品・組立メーカーが、現地系企業からの現地調達比率を高める中、これら納入先メーカーは、「「現地系の調達先」と「日系の調達先」との差別化」を図るべく、当該事例をはじめとす

る日系メーカーに対し、品質、納期の短縮、多品種への対応等の各面で、より厳しい要求を課すようになった点が指摘された。また、当該事例の納入先メーカーの側で現地人材の育成・登用が進み、各社の購買担当者が「日本人社員から現地人材へ」と切り替わってきたため、当該事例側でも「納入先メーカーからの“厳しい要求”や“課題提起”等を受け、これらに責任をもって対応できる“現地人材”の重要性が増し、その意味で、「十分な“O型対応能力”を備えた現地人材」の活躍が求められる機会が拡大しつつある点が指摘された。

そのような中、彼ら中堅・幹部層人材は、失敗を含む数々の経験を重ねながら、各自の“O型対応能力”を着実に高め、「製品設計に関わる部門横断的なチーム」の場においても、納入先メーカーからの厳しい要求を「チーム & 自らの成長につながる“チャレンジ”」として積極的に受け止めるようになってきたという。すなわ

ち、以前とは異なり、彼らの方から自発的に、製品設計、工程設計、生産等、各部門の垣根を越えて連携を重ね、彼ら自身がねばり強く育ててきた“○型対応能力”を駆使して“有効な解決策”を提示する“姿勢”や“能力”が高まりつつある点が指摘されたのである。

このように、「局面2」では、“方策2”，および“方策1”の「(イ-2)」が互いの有効性を高め合う“補完的な関係”が生じた点が確認されたが、このような「局面2」の状況を、さきの「局面1」における状況を示した図3-1と対置させると、図3-2が描けよう。すなわち、この局面では、図の右端部で『“□型&○型”の段階的融合』の進展』が続く中、同図の右上部での「“知の共有”の深まり」や右下部での「“目標への理解力”の向上」等の変化が生じ、その結果、以下の1)-3)として整理される形で、『“方策1”と“方策2”ないし“要因1”と“要因2”の間での“補完的な関係”が生まれ、これがさらなる“実力に応じた登用”の実現を促す』という好循環が生じるようになったと推察される。

- 1) “要因1”と関わる好循環：図3-2右上部での「メンバー間の“知の共有”の深化」および「代わりとなる人材」の育成」が、同図上方の「吹き出し1)」が示す『要因1↓⇒誘因1↓⇒実力に応じた登用↑⇒“□型&○型”の段階的融合』の進展』の好循環をもたらす。
- 2) “要因2”と関わる好循環：図3-2右下部での「“目標像を理解する力”の高まり」および「“成長機会”を実感できる経験の蓄積」が、同図下方の「吹き出し2)」が示す『要因2↑⇒誘因2↑⇒実力に応じた登用↑⇒“□型&○型”の段階的融合』の好

循環をもたらす。

- 3) “2つの方策”間の直接的な補完関係：上記1)&2)で好循環が生じる中、同図左下の「吹き出し3)」が示す“方策2”，および“方策1”の「(イ-2)の取り組み」の両者の有効性が高まり、各々が“要因2”，“要因1”に変化をもたらすことを通じ、さらなる『実力に応じた登用↑⇒“□型&○型”の段階的融合』の進展』を促す。

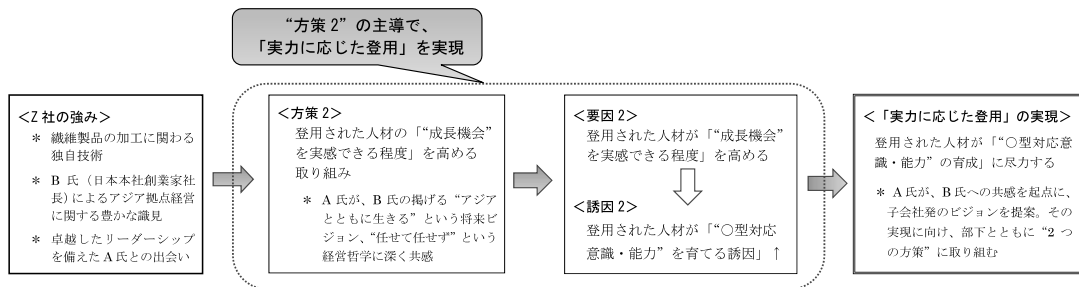
4. 事例Z:“ハイブリッド型”の展開による“実力に応じた登用”の実現

本節では、「経営トップを担える現地人材」との“出会いの縁”に恵まれ、林尚志（2016）において、「“方策2”が主導する形で“実力に応じた登用”が実現された」と論じられた“事例Z”に再び注目し、この事例においては、“実力に応じた登用”の実現にあたり、創業時から副総経理を務めた“A氏”と“それ以外の幹部人材”との間で異なる方策が進められる“ハイブリッド型の展開”がみられた点を確認する。

すなわち、第1項でこの事例の概況を紹介した後、第2項では、A氏の副総経理および総経理への登用に関しては、「A氏と日本本社の創業家社長であるB氏との“出会い”」が、事実上、“方策2としての役割”を果たしたと考えられる点を確認する。第3項では、“A氏以外の幹部人材”に関しては、事例Yとほぼ同様の展開がみられ、「局面1」においては“方策1”が主導的な役割を果たす一方、「局面2」においては、“2つの方策間”および“2つの要因間”で補完的な関係が本格化した点を確認する。

図 4-1 事例 Z の「A 氏の“実力に応じた登用”」に関して推察される因果関係

1993 年～：“方策 2”の主導による“実力に応じた登用”の実現



（出所）筆者作成

(1) 事例 Z の概況：“実力に応じた登用”を実現し、営業&デザイン部門の強化を図る

この事例は、前掲の表2に示されるように、繊維製品の加工業者Z社（本社日本）の子会社として中国国内で設立され、1993年に現地生産が開始された。当初は、日系商社が企画する製品の加工を担当する受託加工工場として、販路および素材調達の両面を日本本社に依存する体制であったが、1996年頃からは、現地に進出する日系アパレルメーカーからも注文を受ける形で現地に営業機能が併設されることとなった。さらに、2003年頃からは、営業およびデザイン部門の強化が図られ、現地系および欧米系のアパレルメーカーからの受注増に向けて、現地子会社が独自で“デザイン提案型”の開発営業を本格化するなど、当該子会社は、創業以来その役割を拡げる形で活動内容の高度化を進めてきた点が確認された。

一方、現地人材の育成状況については、事例Yの場合と同様、彼ら現地人材の“□型意識”が根強かった点が指摘される一方、A氏の強力なリーダーシップのもとで“〇型対応能力”の育成が徐々に進展し、彼らの幹部職への登用に当たっては、表2に示される形で“実力に応じた登

用”が実現されてきた点が確認された。

(2) A氏自身の経営トップへの登用：“方策2”の主導による“実力に応じた登用”の実現

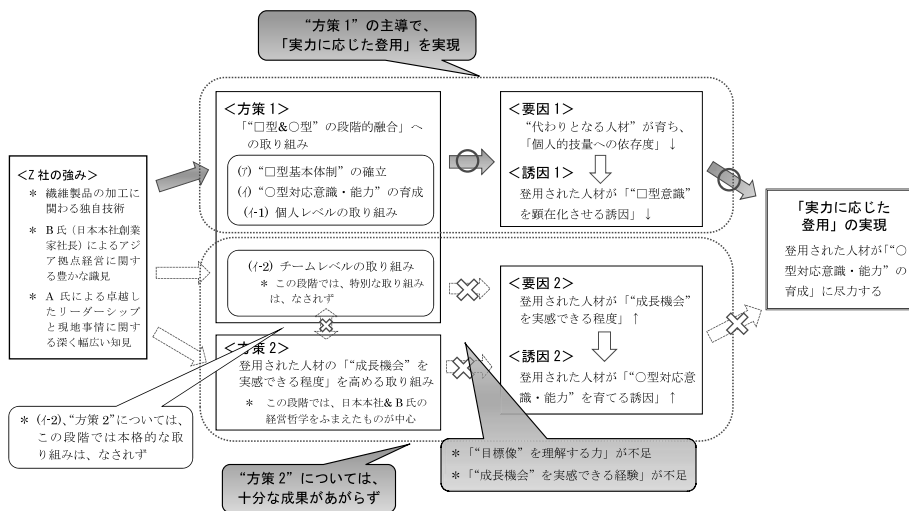
以下ではまず、この事例において、“A氏”の副総経理（1993年）、および総経理（2005年）への登用に関し、「A氏が当時日本本社社長であったB氏と出会ったこと」が、事実上、“実力に応じた登用”の実現に向けた“方策2”としての意味をもったと推察されることを、図4-1を参照しながら確認する。

すなわちこの事例では、林尚志（2016）で述べられたように、“要因1”である「A氏の個人的技量に対する依存度」が創業時以来一貫して高く、従って、A氏の副総経理および総経理への登用時には、「自らの“□型意識”を顕在化させようとする誘因」は高かったと考えられる。そのような中、A氏がこれまで“□型意識”を顕在化させなかったことの背景として、A氏がB氏との出会いを機に、以下の状況から、この誘因を十分に上回る形で、「自らの“〇型対応能力”を育てる誘因」を感じたことが重要な意味をもったと推察される。

すなわち、1993年の当該拠点設立時にA氏が

図 4-2 事例 Z の「A 氏以外の“実力に応じた登用”」に関し推察される因果関係 (1)

局面 1 (2003 年頃以前) : “方策 1” の主導による “実力に応じた登用” の実現



(出所) 筆者作成

B氏に出会った際、A氏はB氏の“アジアとともに生きる”という将来ビジョン、および“任せて任さず”という経営哲学（「部下を信頼し、様々な重要課題についても積極的に彼らに任せる一方、常に彼らとこれら課題を共有し、その解決に向けてともに考える」という姿勢）に深く共感する一方、これ以降、B氏をはじめとする日本本社および日本人経営陣からの厚い信頼を得て、生産管理、人材育成、デザイン開発等の諸課題をすべて任されてきた点が指摘された。そして実際、A氏は、卓越したリーダーシップを発揮してこれら課題を一つずつ解決し、当該拠点の発展に主導的な役割を果たしてきたのであるが、その間、A氏は、“共感の出発点”となった上述の経営哲学や、後述するA氏自らが掲げた中国拠点発の将来ビジョンの実現に向け、部下の各メンバーと一体となって、子会社全体の“○型対応能力”の育成に尽力を重ねることに、大きな“やりがい”と“自身の成長機会”を実感し

ていたと推察される。

(3) A 氏以外の幹部への登用：“第 1 & 第 2 両方策”による“実力に応じた登用”の実現

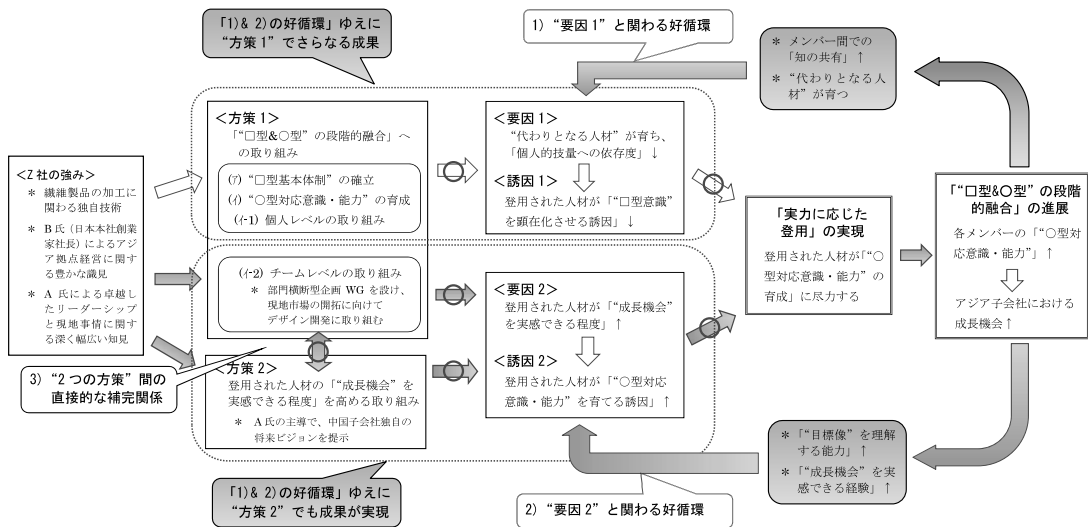
次に、この事例において、A氏以外の幹部人材の登用に関しては、A氏の登用の場合とは異なり、事例Yとほぼ同様の展開が見られた点を確認する。すなわち、「局面1」においては、“方策1”が主導する形で“実力に応じた登用”が実現される一方、「局面2」においては、“2つの方策間”および“2つの要因間”の補完的な関係」が本格化した点を確認する。

＜局面1（2003年頃以前）：“方策1”の主導による“実力に応じた登用”の実現＞

この局面、すなわち1993年の生産開始時点から2003年頃までの期間につき、当該事例は、日系商社からの委託加工製品等の生産拠点としての役割が中心であり、日本本社から技術や技能を習得した上で効率的な生産体制を確立するこ

図 4-3 事例 Z の「A 氏以外の“実力に応じた登用”」に関して推察される因果関係 (2)

局面 2 (2003 年頃以降) : “2 つの方策間” (“2 つの要因間”) の補完関係が本格化



(出所) 筆者作成

とに主眼が置かれる中で、上述の事例Yの場合と同様に、“方策1”，とりわけ(7)「□型基本体制」の確立 [実用的なマニュアルの作成，資格等級制度の整備]，および(i-1)「個人レベルでの“○型対応意識・能力”の育成 [資格等級制度にもとづく多能工の育成] の“2つの取り組み”が重要な役割を果たした点が指摘された。すなわち，図4-2の「網掛け矢印部分」に示されているように，これら“2つの取り組み”が“要因1”，および“誘因1”を低め，“実力に応じた登用”を実現する上で主導的な役割を果たしたと推察される。

また，上記のように生産拠点としての役割が中心であった2003年頃までの期間は，事例Yの場合と同様，「チームレベルでの連携能力」に関わる取り組みである“方策2”，および“方策1”の「(i-2)」に関しては，特に顕著な成果は確認されなかった。

<局面2 (2003年頃以降) : “両方策 & 両要因”間での補完関係が本格化>

ただし2003年頃から，図4-3の「網掛け矢印部分」として示されるように，A氏のリーダーシップのもとで，当該拠点が現地市場との関わりを深めるべく，営業部門およびデザイン開発部門の強化を図るようになる中で，これら「チームレベルでの連携能力」に関わる取り組みについても，上位層の人材を対象として進められるようになった点が指摘された。

すなわち，2007年の調査においては，「上記(i-2)の取り組み」に関して，生産・営業・デザインの3部門のリーダークラスの全10名程度が参加する形で部門横断型の“企画WG”が設けられ，デザイン開発に関し，3部門が一体となった連携能力の向上が図られるとともに，彼ら幹部人材の部門間相互異動を定期的に行い，彼らがより深く互いの文脈を共有し，相互に理解する能力を高めることがめざされるようになった点が確認された。

また、「方策2」に関する取り組みについては、A氏の主導のもとで、「当該子会社の自立」という目標に向けて、「世界のトレンドをつかみ、中国発の高付加価値デザインを創造する」という「子会社独自の“将来ビジョン”」が掲げられるとともに、上記の“企画WG”の場を活かしつつ、部下の各メンバーと一体となってこのビジョンの実現に向けた取り組みが重ねられた結果、「個々のメンバー & チームとしての成長を実感できる経験」が次第に増えてきた点が、併せて指摘されたのである。

さらに、2013年の調査では、前回調査時点以降、先述の企画WGのメンバーを中心に現地幹部人材の“○型対応能力”が着実に高まってきた点が指摘されたが、その背景として、この事例においても事例Yの場合と同様に、「局面1」から「局面2」への移行に伴い、“2つの方策間”および“2つの要因間”の補完的な関係が、図4-3に示される形で本格化しつつあることが関わっていると推察された。

すなわち2013年の調査では、2007年時点以降、企画WGのメンバーは、①質的なデザイン開発能力、②量的な注文対応能力の両面で、その能力を伸ばしてきた点が指摘されるとともに、その背景として、一方では、彼ら各メンバーが上述の「任せて任さず」というB氏およびA氏の経営哲学のもと、各々の創意工夫をもって新たな市場の開拓に挑戦する経験を重ね、図4-3の右下方に示される「“目標像を理解する力”の向上」や「“成長機会を実感する経験”の蓄積」を通じ、同図下方の「吹き出し2）」が示す「要因2」と関わる好循環が生じてきた点が指摘された。また一方、近年の彼らのチーム力の高まりの背景として、従来の各メンバーが生産・開発・営業の3部門間の相互異動を重ねるととも

に、新たに一部の若手メンバーが加わることで、同図上方の「吹き出し1）」が示す「“要因1”と関わる好循環」も生じつつある点が、併せて指摘されたのである。

5. 考察内容の要約および中小企業のアジア子会社への含意

(1) 考察内容の要約

本稿は、筆者の従来の事例研究において、いずれも中小規模の企業ながら“実力に応じた登用”が実現されたと論じられた2つの事例（事例Yと事例Z）に再び注目し、各事例における『“□型&○型”の段階的融合』の進展』の本格化に伴う「局面の移行」を明示的に考慮しながら、各局面において“2つの方策”および“2つの要因”の各々が果たしてきた役割について考察を行った。また、その“後半局面”において生じると推察された『“2つの方策間”（ないし“2つの要因間”）で“補完的な関係”が生じるメカニズム』についても併せて考察を行った。

すなわち、『“□型&○型”の段階的融合』の進展』が本格化する以前の「局面1」においては、図3-1(事例Y) および図4-2(事例Z：A氏以外の幹部人材) に示されたように、各メンバーの「“目標像”を理解する力」や「“成長機会”を実感できる経験」が不十分な中、“方策2”や“方策1”の(イ-2)」の取り組みが十分な成果をあげられない一方、各事例の強みである「特殊合金の高度・精密な加工技術」（事例Y）、および「繊維製品の加工に関わる独自技術」（事例Z）との関わりを活かし、「方策1”の(ア)&(イ-1)」が“実力に応じた登用”の実現にあたり主導的な役割を果たしたと推察された。

これに対し、『“□型&○型”の段階的融合』の進展』が本格化して以降の「局面2」におい

ては、図3-2(事例Y) および図4-3 (事例Z: A氏以外の幹部人材) に示されたように、各メンバーの「“目標像”を理解する力」や「“成長機会”を実感できる経験」が高まるなど諸状況が変化する中、図3-2および図4-3の「吹き出し部分1)~3)」に示される形で『“方策1”と“方策2”ないし“要因1”と“要因2”の間での“補完的な関係”が生まれ、“両方策”もしくは“両要因”が相互にプラスの影響を及ぼしつつ、“実力に応じた登用”の一層の実現を促す』という好循環が生じたと推察された。

また、事例Zにおいては、“実力に応じた登用”の実現にあたり、「A氏以外の幹部人材の登用」と「A氏の登用」との間では“異なる方策”が主導的な役割を果たしたという意味で、「ハイブリッド型の展開」が確認された。すなわち、「A氏以外の幹部人材の登用」に関しては、上述の形で事例Yと同様の展開がみられた。これに対し、「A氏の登用」に関しては、図4-1に示されたように、「“A氏”と“日本本社の創業家社長B氏”との出会いの縁」に恵まれる中、「局面1」と「局面2」の両者を通じて“方策2”が重要な役割を果たした点が確認された。

(2) 中小企業のアジア子会社における現地人材の登用にに向けた含意

これらの考察結果をふまえると、資金・人材等の各面で制約が大きい中小企業が、進出先のアジア子会社において、“実力に応じた登用”、および『“□型&○型”の段階的融合』の進展』を図るにあたり、どのような含意を導くことができるだろうか。もちろん、指摘される論点の一般妥当性については慎重に検討を重ねる必要があるが、上記2事例の観察事実に関する限り、以下の2点が含意されと考えられる。

第1点は、「局面の移行に伴う“相互補完的な関係”の生成」という点をふまえると、「局面1」と「局面2」との間で、「2つの方策」の活かし方が異なりうるという点である。すなわち、両方策間および両要因間の補完関係が不十分な「局面1」の段階では、利用可能な資金や人材が限られる中、上記2事例の各々でみられたように、「自社の強み」や“恵まれた条件”を活かすことが可能な方策」を重点的に用いながら取り組みを進めることが有用と考えられる。これに対し、両方策間および両要因間での補完関係が期待される「局面2」の段階では、図3-2や図4-3に示される『“実力に応じた登用”の実現』に関わる一連の因果関係』の“全体像”を理解した上で、様々な補完関係を活かすべく、“2つの方策”を適宜組み合わせる用いることの有効性が高まると考えられよう。

第2点は、事例Zから推察される含意として、(この事例のA氏とB氏のような)“出会いの縁”に恵まれ、「経営トップを担えるだけの現地人材」に関し、「局面1」の段階から「大きな困難を伴わずに“方策2”を通じて“要因2”を高めることが可能」な場合には、この“恵まれた出会い”を有効に活かし、比較的早い時期から“方策2”に取り組むことが“強みの源泉”になりうるという点である。すなわち、この場合のように、経営トップとしての役割を担う人材自らが“現地市場のニーズ”に精通している強みを活かし、“現地密着型”のビジネス展開を積極的に進められるならば、その分、現地人材各層に対して“活躍の場”が与えられる可能性が広がり、両方策間および両要因間の補完関係を強めるポイントとなる「“目標像”の理解力」の向上や「“成長機会”を実感する経験」の蓄積が促され、「局面2」への移行が円滑に進むと期待される。実

際、事例Zの場合には、比較的早い時期から「現地密着型の“デザイン開発力”」の強化をめざした“企画WG”の設置と、これに整合的な「現地拠点発の“将来ビジョン”」の提示に取り組んだことが、この事例において、「図4-3に示された“両方策 & 両要因”間の補完的な関係」を早くから本格化させる上で重要な意味をもったと考えられる。

なお、このような「現地トップ層人材に“方策2”を用いる“ハイブリッド型の展開”」は、これが日本側トップ層の個人的魅力等と関わり、中小企業にとっても各社の強みを活かせる可能性があることから、積極的にその可能性をさぐるべきと考えられるが、その一方、「登用された現地トップ層人材との信頼関係は、どのように長期的に維持・発展させることが可能なのか」、「万一、“より魅力的な成長機会”が外部から提示され、当該人材が転出した場合のリスクにどう備えるのか」といった点についても併せて考慮する必要があると考えられる。

以上、本稿では、事例Yと事例Zの2事例に注目しつつ、「“実力に応じた登用”の実現に向けた“現地人材の育成・登用のあり方”に関して考察を行ったが、今後は、これらの考察結果をふまえて、今回確認された“2つの方策”および“2つの要因”に関わる一連の因果関係」を念頭に、他の諸事例についても検討を重ね、「各社が置かれた状況や直面する制約条件に応じた“現地人材の育成・登用”のあり方」に関して、より有用で具体的な含意をさぐりたいと考えている。

参考文献

- 足立文彦 (1994)「中小企業のアジア進出：成功の条件と失敗の原因」『商工金融』 第44巻7号, pp.26-40
- 中小企業庁編 (2016)『中小企業白書 2016 年版』日経印刷.
- 古沢昌之 (2008)『グローバル人的資源管理論：「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., and Verdu-Jover, A.J. (2006), Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship, *Industrial Management and Data System*, No. 106, pp.21-43
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*, New York, Doubleday and Company
- 林尚志 (2004)「日系メーカーアジア子会社における人材育成：“○型&□型”の融合に向けた取り組みをめぐって」『南山経済研究』第19巻1号, pp.1-34
- 林尚志 (2005)「“○型 vs. □型”モデルの再考：日系メーカーアジア子会社における取り組みから」『国際ビジネス研究学会年報2005年』第11号, pp.29-44
- 林尚志 (2012)「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”：日系企業中国子会社における事例研究」『南山経済研究』第27巻1号, pp.57-89
- 林尚志 (2014)「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”：中小企業のアジア子会社における現地人材登用への含意をさぐる」『日本中小企業学会論集』第33号, pp.43-55
- 林尚志 (2015)「“早すぎる登用”問題への2つの対応策：日系中小メーカー中国子会社における比較事例研究」日本中小企業学会2015年度

- 全国大会報告資料，2015 年 10 月 3 日，福岡大学
- 林尚志（2016）「「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」の違いをもたらす“2つの要因”：日本企業中国子会社における比較事例研究」国際ビジネス研究学会 2016 年度全国大会報告資料，2016 年 10 月 23 日，大阪商業大学
- 林吉郎（1994）『異文化インターフェース経営：国際化と日本的経営』日本経済新聞出版社
- 石田英夫（1982）「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント：過程と構造」『日本労働協会雑誌』第 24 巻 12 号，pp.13-22
- Ishida, H. (1986) Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad, *Human Resource Management*, 25(1), pp.103-120
- 笠原民子（2013）「日本企業における経営現地化の諸課題」『阪南論集』第 48 巻 2 号，pp.65-83
- Kopp, R. (1994) International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals, *Human Resource Management*, 33(4): pp.581-599
- 三井逸友（2011）「中小企業の国際化には多くの障害：金融機関は腰を据えた協力を」『月刊金融ジャーナル』第 52 巻 5 号，pp.66-69
- 大木清弘（2013）「国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討」組織学会（編）『組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房，pp.1-42
- 大野泉編（2015）『町工場からアジアのグローバル企業へ：中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社
- 太田正孝（2008）『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday and Company
- 白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣
- 安室憲一（1982）『国際経営行動論：日・米比較の視点から』森山書店
- 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房