

人材開発, 技術移転とリージョナル・マネージメント: 松下電器の事例

竹野 忠 弘

共通講座教室人間社会科学講座

(1998年9月4日受理)

Regional Management and Human Resource Development: Matsushita Electric Industrial Company's Case.

Tadahiro TAKENO

Department of Humanities & Social Sciences

(Received September 4, 1998)

The purpose of this article is to study about the Regional Management (RM) strategy of Matsushita Electric Industrial Company in Asia.

The regional headquarters (RHQ), as the regional branch, generally take some RM-functions as to finance, logistics, sourcing, technology-transfer, and human resource management.

Among these management resources, technology-transfer and human resource development would be better managed on a regional scale. These two resources are human related matters. So some socially institutionalised management is needed for them.

Asia Matsushita Electric (Singapore) Pte.Ltd and Matsushita Technology (Singapore) Pte.Ltd are the two Asia regional management branches of Matsushita. The former is the Asian RHQ and one of its main functions is to supply some human resource development functions. The latter is the regional center for technology transfer and assistance to the Asian region.

It could be said, based on these cases, that the hybrid-type RM, which includes human management and human resource development, is needed to improve the RM strategy for further 'globalization'.

(1) はじめに

①目的

アジア地域における企業の人材開発活動および技術支援活動における「リージョナル・マネージメント(以下, RMと略)」事例について検討し, 今後の国際経営戦略展開におけるRM活動の意義を明らかにする。すなわちRM活動は, 国民経済ごとに異なる経営環境において, 共通の経営資源を展開するものであり, 国際分業をなす各工程の最適な立地先を把握する上で有効な手段となる。特にアジア地域においては, 今日, 重複投資の結果, 過剰となった生産設備の整理統廃合を円滑に進めていくことが急務になっており, RM事例検討の意義は大きい⁽¹⁾。

②事例について

竹野他3名は, 文部省の科学研究助成金による共同研究「人材開発政策の経済発展に与える効果の分析と評価手法の開発に関する基礎研究」(研究助成期間は, 平成9年4月から平成12年3月までの3年間)について研究を進めている。本稿では, その一環として, アジア松下電器産業人材開発センター(AMS-HDC)およびシンガポール松下テクノロジー(株)社(以下, MASTECと略)の2社の事例について, 企業側の人材開発および技術支援戦略について検討した。なお, 同意見聴取は, 1998年2月下旬から3月上旬にかけて, シンガポールおよびマレーシアにおいて実施した。また, 日本国内における, 松下電器産業東京社員研修所(神奈川県川崎市)

での1996年5月および98年2月における意見聴取,ならびに松下電器産業人材開発センター(大阪府枚方市)での1997年5月における見学およびヒアリングにおける情報も適宜追加した。

1. 序論:国際経営戦略における「リージョナル・マネージメント」の役割

(1)RMの定義

「リージョナル・マネージメント(以下, RMと略)」とは, 地理的に隣接する国民経済間での経済的差異を統合的に経営管理することを目的として, 複数の国民経済に跨がって地域単位で経営を組織することをさす⁽¹⁾。

RM拠点のRHQ(地域統括本社)は, 「多国籍企業がグローバル化する過程で現地化と統合化という相反する動きの両方に対応しなければならないときに, 当該地域全体に対するライン権限を握るものとして選択される機能としての地域組織」と定義できる⁽²⁾。

RMの拠点であるRHQの役割は, 従来, 物流機能や域内情報の収集管理など企業内商社的に置かれてきたが, 近年, 情報の集中管理拠点としての役割, 「知識センター機能」が特に認識されてきている⁽³⁾。

国際経営戦略とは, 一般的には複数国に拠点を置くことによって, 国民経済間での差異を企業内部化し, それを統合的に管理することにある⁽⁴⁾が, その統合の領域は, 2カ国間(inter-national)から地球規模での多国間(multi-national)まで多様である⁽⁵⁾。

国民経済間での, 経営環境をめぐる差異とは, i. 消費市場の特性の相違, ii. 通貨, 法制度, 産業・貿易政策, 外国人労働者人材政策等の制度面の相違, iii. 労働力・人材供給量, 労働関連法規, 労働コスト, 労使関係の安定性等の労働市場条件の相違, iv. 投入財の入手可能性, 輸入関税, 関連産業の発達状況および先行する外資系企業の活動状況等の製造に関わる条件の相違, v. 政府の信頼性, 治安などの政治的社会的安定性の相違, 等である⁽⁶⁾。

国際経営戦略には, それをより広い領域で組織しようとする方向, すなわち「グローバル化(世界化)」と, 本国における経営資源を国際的に移転していかん地域に定着していくかという方向, すなわち「ローカリゼーション(現地化)」という2つの方向性があり, 「グローバル化」⁽⁷⁾として, 総合されている。

しかしながら, 経営資源は, その物理的な性格によって, 資源ごとに地理的な移動の速度や利用可能性を異にする。経営資源によっては, それを国際的に配置して経営戦略を展開するには, 「グローバル化(世界化)」と「ローカリゼーション(現地化)」というベクト

ルを調整する中間領域⁽⁸⁾として「リージョナリゼーション(地域化)」が必要となる。例えば, 企業内分業戦略を組織するためには, 一方で各国市場や投資環境の相違に基づいて製造拠点の国際的配置がグローバルに検討されるが, 他方で戦略の実施に当たっては, 経営資源の現地への定着化や技術移転, さらには受入れ国政府や社会からの現地化要請の充足が経営上の課題となる⁽⁹⁾。

なお, 今回事例検討した松下電器産業については, 特にこうしたRMを主軸とした国際戦略の典型例として, 指摘されている⁽¹⁰⁾。

(2)RMと経営資源

経営資源の中で, 資金は, 情報通信技術の発達に支援された信用制度の発達により, 世界的な規模での瞬時の移動が可能であり, その国際戦略は最もグローバル志向的であり, RMとして地域単位で統括する必然性は低い。すなわち, 国際財務戦略は, 商取引が国境を越えることに伴い, その決済において必要となる外国為替管理の問題として提起されるからである⁽¹¹⁾。そこでは, 「グローバル(世界)」と「ローカル(現地)」とは直結している⁽¹²⁾。

また, 法人税制度等の多国家間での相違を前提として, 部財やサービスの企業内取引による売買価格の設定を通じて国際的な利益の移動を行う, いわゆる「トランスファー・プライシング」によって, 国際連結後の利益を確保する租税戦略を多国籍企業は展開している⁽¹³⁾。ここでも, ローカルな法人税制等の相違は, 地理的には遠方に位置するタックスヘイブン国への送金等, グローバルに管理されており, ローカルとグローバルとは直結している。

確かに金融戦略や財務戦略の基礎となる各国個別情報の収集や地域ごとの集約化, および地域内の金融市場や資本市場における資金調達や資金運用などの面では, RMやRHQ業務の必要性も指摘されている⁽¹⁴⁾。

しかしながら, 総じて, こうした資金面でのRMやRHQ業務の必要性は, 当該地域内での金融市場制度の発達状況や様々な条件によって頻繁に変動する域内の資金量によって変化する流動的なものである。すなわち一方で, 近年のアジア地域においては, 同地域からの米国短期資金の引揚げによる全般的成長の停滞やインドネシアの政治的不安定性などの影響で, シンガポールの金融ハブ機能が大幅に低下し⁽¹⁵⁾, 金融管理面におけるRM活動への経営上の要請が低下しているとみられてきた。しかしながら, 他方で「IBMやヒューレット・パカードなどの米国の情報関連企業が相次いでシンガポールに電子商取引の拠点を設置している」⁽¹⁶⁾など, RMへの金融における要請の高まりも指摘されている。

これに対して, 完成品や中間財部品・材料などの移動

は、運輸技術の発達によって移動の効率性は増したものの、移動の範囲には限界があり、グローバルとナショナルの中間領域におけるRMやRHQ業務が必要となる。特に日系企業の場合、本来日本国内においてJIT生産方式の展開上、生産拠点群やベンダー群を、特定地域に密集して配置し、在庫ゼロをめざして、製造販売工程を統合的に管理してきた。そのため、海外進出においてもJIT生産方式の展開のために、日系企業の工程間国際分業戦略など、より地域志向的な、部品の国際的相互供給戦略⁽¹⁷⁾を指向するに到っており、RMは必須となる。

さらに技術や技能の移転をとまなう生産財・設備財および技術や技能そのものの国際移転には、物理的移動の距離の制約のみならず、その媒体と受け皿がともに「人」であること⁽¹⁸⁾から、社会的制度的要因がこうした経営資源の移転を制約する⁽¹⁹⁾。例えば設備財を配置し、投入財を拠点に配分した後に製造活動を展開するにあたっては、その媒体としての「海外要員」と受け皿としての「現地従業員の教育」が必要となる⁽²⁰⁾。こうした人材育成における社会制度の理解においては、類似点の多い地域単位で研修等が組織されるほうが望ましい⁽²¹⁾。

人事労務管理とならんで、人材開発戦略や技術支援戦略においても、国際的に共通の人材教育いわゆる「国際人教育」と同時に、現地の地域や国ごとの事情への個別対応が必要であり、RMが恒常的に必要性となる。

2. 松下電器の国際戦略とアジア地域におけるRM戦略

(1) 松下電器のグローバル戦略と人材開発戦略

① 松下電器のグローバル戦略

1997年10-12月期の連結決算での同社純利益は前年同期比で14%減少した。収益低下の原因としては、日本国内家電販売の不振、製品価格の下落、「税率の低いアジア地域グループ会社の利益の悪化」、が指摘されている⁽¹⁾。

これらの不振の原因を、経営上の課題として読み代えてみると、その課題は、販売力強化、商品開発、生産性向上、原価低減、租税戦略の再検討、等になる。

② 対アジア地域戦略

こうした課題に対して、松下電器産業では、アジア地域戦略方向として輸出販売の重視し、アジア産業協力計画(AICOスキーム)などを活用した域内生産拠点の集約化や既存の域内輸出拠点の中で優良拠点の活動を強化する方向を提示している⁽²⁾。さらに、森下洋一社長が関西経済連合会のASEAN使節団の一員として、98年2月に東南アジアを訪問し、訪問国のひとつシンガポールで行ったスピーチにおいても、松下電器の東南アジア地域

諸国との今後の経済協力における最重要項目のひとつとして、人材開発活動を上げている⁽³⁾。

MASTECの説明によれば、電気機器製造業の場合は、自動車製造業と比べて、生産設備が比較的軽微であるために、設備の設置には、一般的に金額や時間が少なく済み、中国などの後発の途上国が急速にキャッチアップし易い。他方、品質管理面では、技能の質の向上、いわゆる「物づくり」の管理が占める割合よりは、作業者の意欲、作業品質観(センス)などの管理、いわゆる「人の管理」の割合が大きい。

③ 海外経営戦略と人材開発戦略の経年的変化

各国へ松下電器産業グループが進出した動機や背景については、AMSの資料により、時期ごとに表1のようにまとめられる。

すなわち、時期ごとの進出拠点数と進出動機は、1960年代は6社で現地市場の輸入代替型支援、1970年代は24社で輸出志向型対応(日本からの部品輸入を受けた「再輸出志向型」)、1980年代は39社で「円高・貿易摩擦対応」、1990年代は前半53社、後半71社で情報通信運輸技術の発達によって促された国際化(「ボーダレス」化)対応、となっている。さらに2000年以降については、情報の通信伝達速度および伝達量の飛躍的向上を前提に地球的規模(グローバル)で経営戦略を展開する上で必要な海外拠点確保となっている。

表1. 松下電器産業の海外事業展開と現地人材の育成目標

	進出拠点数	事業展開の形態	現地人材育成の視点
1960年代	6	高関税回避・輸入代替型	製造担い手としてのラインワーカーの確保・育成
1970年代	24	再輸出促進型	生産技術移転の受け手としての技術・技能者の確保・育成
1980年代	39	貿易摩擦・円高対応型	専門職の拡充
1990年代	53	ボーダレス化・水平分業対応型	中間管理職層の確保・育成 先端技術移転の受け手・開発技術者の育成 事業のグローバル化に伴うグローバル人材の育成
	71		
2000年以降	-	グローバル化とローカル化	国際競争力・生産性を重視したローカル人材活用 グローバル事業の担い手としての経営幹部の登用

注1) 1962年に松下電器産業としては、初の海外製造拠点をタイに設立。

注2) 国際経済環境の変化

国際経済における主要な出来事	
1960年代	第一次国連開発の10年、途上国の輸入代替工業化戦略
1970年代	71.ドルショック, 73.第一次オイルショック, 79.第二次オイルショック
1980年代	80年代前半世界同時不況, 85.プラザ合意, 円急騰
1990年代	90年代初頭日本のバブル経済・好景気

資料) 二表ともに、1998年3月におけるAMS提供資料に基づき作成した。

ところで、こうした時期ごとの進出動機は、おおよそ他の日系企業の海外進出動機と共通している⁽⁴⁾。ただし、松下電器産業の場合、表1のように、国際戦略の展開と人材開発戦略とが連動していることが特徴である。

すなわち、1960年代の国内販売志向の輸入代替期には、「ラインワーカーの確保育成」、1970年代および80年代の

国際市場向け輸出競争期には、「技術者・技能者の確保・育成」と「専門職の拡充」、1990年代の「ボーダレス」期、いわゆる経営現地化が可能となった時期には、「中間管理職層の確保・育成」と「理系の先端技術移転の受け手・開発技術者」および文系の「グローバル人材」（企業の国際戦略的な視野から自国および自社拠点の位置づけのできる人材）、といった対応関係である。さらに、今後のグローバル化の時期には、現地（「ローカル」）人材の活用および現地人「経営幹部」の育成・登用があげられる。

まとめてみると、松下電器産業はその国際戦略展開にそって、基礎的な段階からおおよそ10年ごとに、「ラインワーカー」から「技能者」を経て「中間管理職」へと現地人材を育成してきたといえる。そして、こうした約40年間にわたる段階的な現地人材育成、換言すれば国際技術移転活動の成果を基礎として、今後は21世紀にむけて、本格的な経営の現地化を図ろうとしているといえよう。

(2) 松下電器産業のアジア地域での活動

① アジア地域活動の位置

アジア地域⁽⁵⁾は、松下電器産業の海外地域の事業展開において最も比重の高い地域である。

98年3月訪問時のAMS-HDC提供資料⁽⁶⁾に拠れば、96年度の連結ベース〔97年5月30日時点〕でみると、松下グループにおける販売高の国内外世界総額7兆6759億円のうち、アジア地域のシェアは20%であり、日本国内の53%に次いで多い。その他は米州が16%、欧州が11%である。なお松下グループの海外販売総額（3兆6303億円）の地域別構成は、アジア43%、米州34%、欧州23%となっている。

また96年度において、海外生産総額1兆7515億円中、アジアのシェアは65%であり、米州19%、欧州16%であった。なおドル換算の生産額では、131億ドル中、東南アジアは78億ドルを占めている。

アジアで生産されたものの供給先⁽⁷⁾は、50%が現地国内向けであり、31%が米州・欧州・日本・中国・中米向け、20%がアジア太平洋の隣国向けとなっていた。

従業員数⁽⁸⁾では12.8万人中の7.88万人がアジア地域に就業している。

② アジア地域各国での活動状況

アジア地域中で、最も大きい製造および販売の拠点は、マレーシアである。

すなわち、マレーシアには、14の生産会社があり、従業員規模は3万人であり、売上は1996年で3300億円であった（表2参照）。アジア各国別の売上額（中国韓国を除く）では、96-97年4月期で、マレーシアが最も多く

表2. 松下電器産業のアジア地域における拠点展開と人材開発状況（1997年10月1日現在）

国名	会社数(社)	事業内容別の拠点数					従業員数(人) (1996年時点)	国別研修機関設立年	各国研修機関での研修受講のべ人数 (1997年まで)
		支援会社	製造会社	販売会社	サービス拠点	研究所			
Malaysia	17	0	14	2	0	1	32521	1997年	450名
Thailand	12	0	9	3	0	0	6346	1992年	800名
Singapore	10	1	8	0	0	1	14278	1990年	3400名
Indonesia	10	0	8	2	0	0	9518	1978年	2800名
Taiwan	8	0	4	2	1	1	7932	1973年	27980名
India	8	0	7	1	0	0	4057	NA	NA
Philippine	3	0	3	0	0	0	3966	1976年	2500名
Australia	2	0	1	1	0	0	504	NA	NA
Vietnam	1	0	1	0	0	0	198	—	—
合計	71	1	55	11	1	3	79320	—	—

注) 表の各国別従業員数は、1996年のもの。アジア地域における従業員数は、97年10月1日時点では、77,069人。なお、会社数は97年10月1日時点のもの。97年6月から10月までの間に、タイに1製造会社、インドに2製造会社が設立された。
注) Malaysiaの従業員は、1997年までは、主にシンガポールで研修を受けていた。
資料) AMS提供の複数の資料を取りまとめ作成した。

5060百万ドル、次いでシンガポールの4070百万ドルであり、以下台湾1740百万ドル、インドネシア770百万ドル、フィリピン680百万ドル、タイ560百万ドルとなっている。1996年時点において、マレーシア拠点は生産額では台湾・東南アジア中39%、従業員数では同41%を占めていた。

ちなみにシンガポールを加えると、1996年で中国韓国を除くアジア地域に占める割合は生産額で71%、従業員で59%に達する。

松下電器産業にとって、RM対象としてのアジア地域とは、東・東南アジア地域全般をさすものというよりも、実質的には対マレーシア・シンガポール地域をさすものといえよう。

③ シンガポールの拠点群とAMS, MASTEC

シンガポールにおける拠点10社の概要（社名、資本構成、事業内容）は、6分社および関係会社別、設立時期順に表3の通りである。製造8拠点では、FA機器、音響製品、ファクシミリ等の製品の製造、および電子部品等部品の生産が行われている。アジアの他の諸国と異なり、地域統括本部（RHQ）のAMS社、および地域支援的拠点のMASTEC社が立地している。

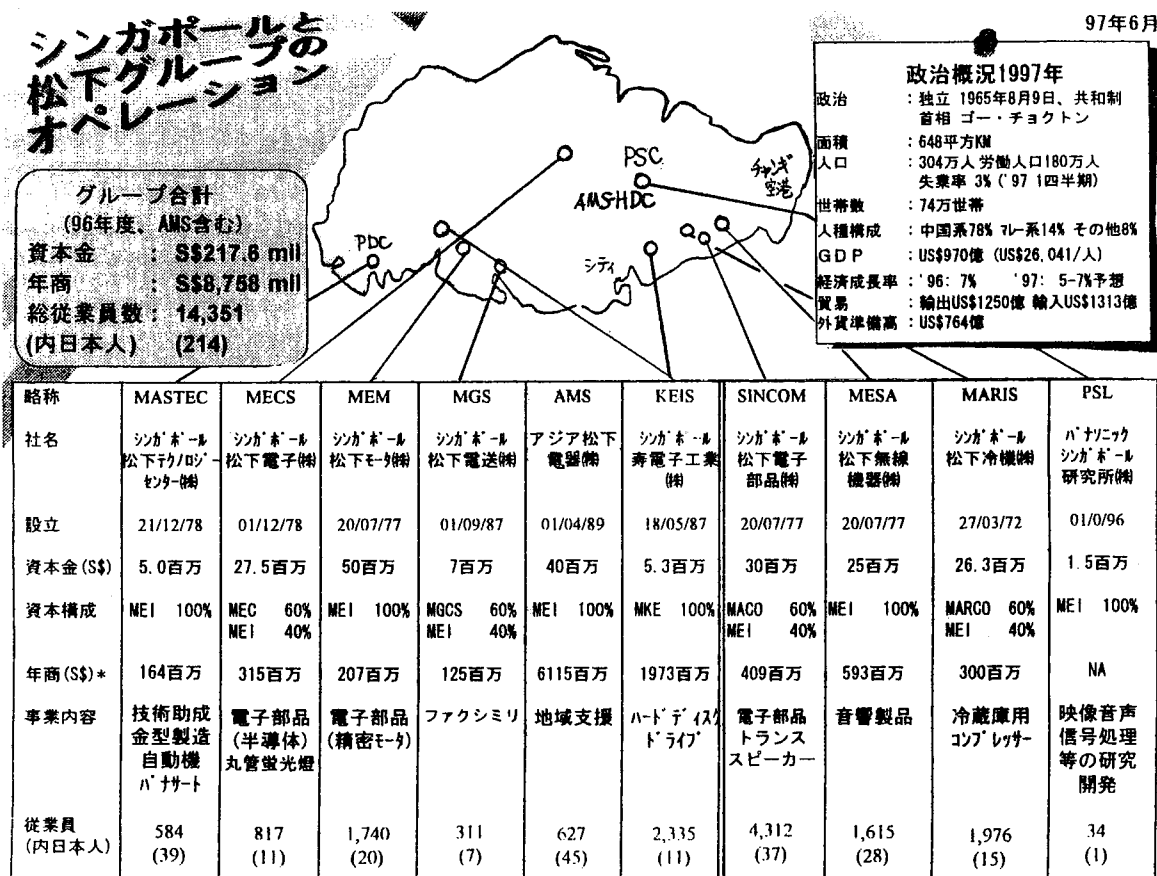
3. アジア松下電器人材開発センター（AMS-HDC）の活動：RHQにおける人材開発戦略

(1) AMSのRHQ活動

① AMSの沿革

アジア松下電器（AMS）は、1989年4月1日に、旧シンガポール松下電器貿易（METOS）を改組して設立された。METOSは、1974年6月20日に、主に東南アジア諸国における製品および部品の物流、貿易活動および

表3. 松下電器産業のシンガポールにおける拠点



対日、対欧米の同物流、貿易拠点として設立された⁽¹⁾。

1996年度におけると販売・売上額は61億シンガポールドルで、シンガポール国内における売上高ランキング中上位5位である。なお、1位はカルテックス石油の139億同ドル、次いで2位はシェル石油121億同ドル、3位はヒューレット・パッカード82億同ドル、4位はシンガポール航空72億同ドルである⁽²⁾。

②AMSの地域統括活動

アジア松下電器の地域統括機能は、表4に示すように、地域に対する支援機能、営業活動、管理機能からなる。ところで、人材開発、技術移転、財務管理、広報、知的所有権の保護などの支援サービスの提供は、HDCと各事業所との企業内での金銭的取引にたとえてなされているが、アジア松下電器の社外との貿易取引（輸出版売や輸入購入）等ではないので、売上としては計上されていない。

したがって、売上の発生するのは、営業機能に関わる物財の貿易に関する部分だけなので、ここでは、各業務部門へ配置されている人員数構成から、松下電器産業のアジア地域統括拠点における各業務部門の比重を判断してみると、基本的には製品販売額シェアの高いマレーシ

アおよびシンガポール市場向けの、販売活動と生産財および部品の販売がAMSの主要業務であることが分かる。国際経営戦略において一般的にRHQ機能の中心とされる、「為替財務」業務については、ここではわずかに日本人スタッフ1名のみである。

すなわち、アジア松下電器（AMS）の地域統括機能とは、各国の拠点活動や各事業部の活動を縦軸とした場合、いずれの地域にあっても共通する松下電器独自の経営資源、特に人的資源を、横断的に供給し共有管理すること、いわゆる「横串機能」にある。

③AMSの営業機能別の売上構成

アジア松下電器における営業構成をみると、1997年の約65億シンガポールドルのうち、アジア松下ロジステック社による約33億Sドルがもっとも多く、次いでアジアパナソニックインダストリー社（部品・FA機器販売、サービス）の20億Sドル程、パナソニックシンガポール社（シンガポール国内およびマレーシアでの家電製品販売）6億Sドル程である⁽³⁾。

すなわち、営業面で見た、AMSのアジアRHQとしての主要機能は、まずアジア地域内で生産された製品の輸出を一括して行う業務にあり、次いでアジア域内拠点間

表4. アジア松下電器(株)の地域統括機能

機能分類	活動内容	役割	人員 (内日本人)	
管理機能	経理センター	AMS 全社決算業務及び内部管理業務	62	2
	人事・総務センター	AMS の人事・総務管理	35	0
アジア地域内松下グループ各社向けサービス	人事助成・人材開発(人材開発センター)	①アジアにおける人材横串機能、②個人人事助成、③海外会社ローカルスタッフに対する高度技能訓練・幹部研修	11	2
	製造力強化(製造力強化センター)	地域の、資材・生産技術・品質管理・環境保護活動の高度標準化と物づくり強化支援	13	5
	為替財務(パナソニックファイナンスアジア社)	①地域グループ会社への財務助成②資金と為替の集中管理	7	2
	物流業務(アジア松下電器ロジスティック社)	②事業場間物流支援	(93)	(4)
	情報通信システム(情報システムセンター)	①AMS 全社の情報システム化②地域情報基盤の整備	38	3
	企画・渉外(企画渉外センター)	AMS 経営企画と渉外	4	1
	研究開発(パナソニックシンガポール研究所)	AV、音響製品におけるシンガポールで採用されている規格(WAN)や次世代テレビ規格への商品仕様の変更のための R&D	34	1
一般顧客・消費者・市場向けの活動	広報(アジア松下ニュースセンター)	アジア太平洋地域での広報推進	1	1
	知的財産(知的財産センター)	アセアン及び周辺地域における知的財産権確立・保護推進	1	1
	インダストリー営業(アジアパナソニックインダストリー社)	産業用機器、FA 機器、半導体及び部品などのアジア地域販売	145	18
	国内・地域営業(パナソニックシンガポール社)	①シンガポール国内営業活動、②後背地市場および再輸出市場の開発	211	4
	国際商事(アジア松下電器ロジスティック社)	①域内製造事業場製品の全世界客先向け輸出一貫業務	(93)	(4)
	国際商事(国際商事センター)	アセアン地域での国際商事本部関連の営業	13	3

注) 括弧書きは、アジア松下電器ロジスティックの機能が、支援機能と営業機能に渡るため。
資料) AMS が98年3月に提供した資料より、竹野が作成した。

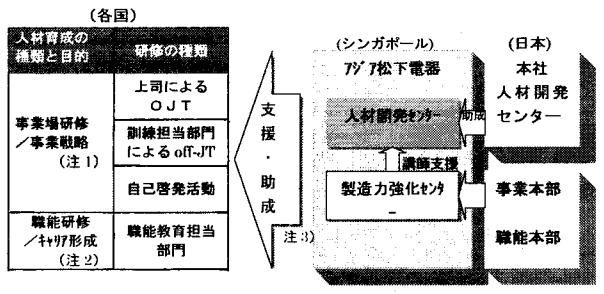
における部品販売にあり、そして、シンガポール国内販売、およびアジア最大の拠点国であるマレーシアの輸出入を代行する業務にあることが分かる。

(2)AMS-HDCの人材開発活動

①AMS-HDCの沿革

松下電器の地域を対象とした人材開発センターは、日本、米州、欧州、アジア州および中国の、世界を五つに分けた国際経営戦略区分に対応して設置されている。

アジア松下電器の人材開発センター (AMS-HDC) が設立されたのは、1990年4月1日である。その他は、北米地域向けのニュージャージ拠点 (MECA下, 1985年設立)、欧州のロンドン拠点 (ME下, 1989年設立)、中国の北京拠点 (CMC下, 1994年設立) である。また、日本国内向けおよび世界向けの拠点として大阪枚方市の人材開発センター (MEI 下, 1972年設立) がある⁽⁴⁾。



人材開発センターは①経営理念研修、②職能研修、③技術技能研修を実施。
製造力強化センターは①資材・購買、②品質管理、③生産技術、④環境保護についての技術・技能・経験の蓄積・伝承を実施。

注1) 事業戦略に即した企業内研修。
注2) 従業員個人の「職能」としてのキャリア形成に即した研修。
注3) 「支援・助成」には、「教育訓練支援」と「行政活動個別支援」とがある。前者は、教育訓練の実施、後者は研修人材育成のための作成活動がある。
資料) AMS 提供資料「人材育成の考え方」、「教育訓練支援体制」に基づき作成した。

図1. 松下電器産業の人材育成体系

②松下電器の人材開発戦略の体系

松下電器産業全体の人材開発体系は図1にみるように、「事業場研修」と「職能研修」とからなる。「事業場研修」は、「経営基本方針の理解・実践や、職場の活性化のための研修などをそれぞれの事業上単位で行う」ものであり、「職能研修」は、「職能専門分野(企画・人事・経理・技術・資材・製造・営業・国際など)ごとに専門業務能力の開発と伸長を図るため、それぞれの職能別教育担当部門が行う」ものである⁽⁵⁾。

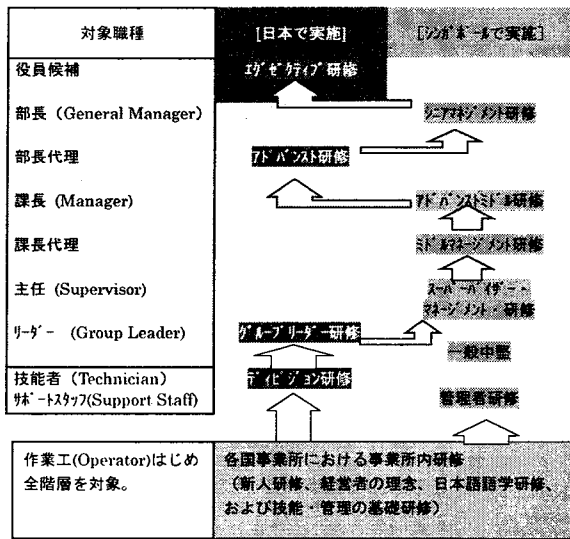
両研修において、人材開発センターは事業部ごとの研修コース計画を作成する場合の助言アドバイス、事業部内研修のための指導員派遣、およびセンターにおける各種研修コースの提供、を行う。

松下電器産業の人材開発体系は、世界規模、地域単位、各国の3つの規模、3層からなる(図1参照)。人材開発活動の3層は、「本社」下の「人材開発センター」および「職能本部」、アジア松下(AMS)下の「人材開発センター」と「製造強化センター」、ならびに各国国内の主に販売子会社に置かれた人材開発センターである。

基本的には各国および各子会社における人材開発活動が中心にあり、上位の世界規模および地域単位の主体は、研修および支援的な活動を主とする。支援活動は、「教育訓練支援」、すなわち各国の個別事情を越えて世界ならびに地域に共通する内容についての研修コースの提供、および「行政活動個別支援」、すなわち研修体系およびプログラムの作成についての助言、指導機能、とからなる⁽⁶⁾。

③AMS-HDCの人材開発における地域統括機能

地域向けのHDCの目的は、「地域の事業拡大の前提である基幹人材の育成を推進する」こと、それに必要な「専門的能力の向上や管理能力の向上」、特に中堅者、お



注)「汎アジア基幹人材」は口部分。
資料) AMS提供の資料「汎アジア基幹人材育成プログラム」および「教育訓練体系・役割」より、竹野(名古屋工業大学)が作成した。

図2. 汎アジア基幹人材育成プログラム

よび「技術・技能の基礎力と応用力の強化」である。「経営理念の理解」については、各国の研修所ごと（主に販売拠点に併設されていることが多い。）に実施する⁽⁷⁾。

アジア地域各拠点における経営管理の中心となる人材の育成プログラムとして、「汎アジア基幹人材育成プログラム」が実施されている（図2参照）。この基幹人材育成プログラムに顕著なように、初任者から中堅技能者、初級管理職、中間管理職、経営管理者という職務の段階にはほぼ対応して、社内研修、国ごとの研修、地域ごとの研修、日本での研修という順に階層的に実施されている。

ところで、上位の階層の研修ほど、研修参加者の地域的な広がりが増し、その結果、人材の交流や情報交換の規模は、拡大していく。こうした人的交流は、カリキュラムに盛り込まれた知識や情報の習得以上に、経営資源の地域内での共有を促しているものと考えられる。

④技能者育成、社内技能検定制度

AMSでは松下電器グループにおける社内技能資格制度や組織体系にそって、自社の技能検定制度を整備している（表5参照）。ただし、その資格は社内資格であり、シンガポールにおける国家資格や欧米の資格協会による公的な資格とは、リンクしていない。またジョブホッピングの懸念から、認定証を発行するなど資格を公けに認定をしてはいない。資格修得は、修得者個人の人事考課の材料として社内的に活用される⁽⁸⁾。

(3)AMS-HDCの人材開発活動の実施状況

①AMS-HDCにおける研修受講者数の国別受講者数

AMS-HDCの人材開発戦略の対象は、原則的にはア

表5. アジア松下電器産業の社内技能資格体系

技能検定	ねらい	修得研修コース(概要)	修得研修対象者	検定修得者を対象とした競技会
1級	専門強化 関連拡充	上級コース (管理技術) (マネージメント知識)	管理者	Aランク
2級	応用力強化	中級コース (複合技術技能) (関連知識)	監督者	Bランク
3級	専門力強化	初級コース (専門技術技能) (専門知識)	技術・ 技能者	Cランク
特になし	基礎力強化	基礎コース (製造基本技能) (基本知識)	作業員	特になし

技能検定関連機関	各機関の役割
松下技能検定委員会	・ 全社検定全般の研修 ・ 全社グローバルな検定レベルの標準化と維持管理
アジア太平洋技能検定委員会	・ 地域技能検定の運営・監修 ・ 日本に準拠した技能評価基準の管理 ・ 合否の決定 ・ 技能認定証書の交付
アジア松下人材開発センター	・ グループ会社への技能訓練の支援 ・ 実技・学科教育訓練の提供 ・ 指導員の養成 / 地域検定委員会の事務局
域内グループ各社	・ 受検者の選定 ・ 技能訓練の援助・環境整備 ・ 技能者の有効利用 / 処遇と人事制度の再構築

注1)「技能検定」は、一定の内容の達成を図り、技能の底上げを図る。
注2)「技能競技会」は、「技能検定」習得者別にレベルを分けて競技し、技能の質の向上を目指す。
注3)「人材開発センター(HDC)」は、教育体系構築助成、一部研修実施、トレーナー養成を行う。
資料) アジア松下電器提供資料「技術・技能者育成体系」を整理し作成した。

ジア地域各国であるが、受講者総数で見ても、実質的にその対象は、マレーシアおよびシンガポールの2カ国となっている。

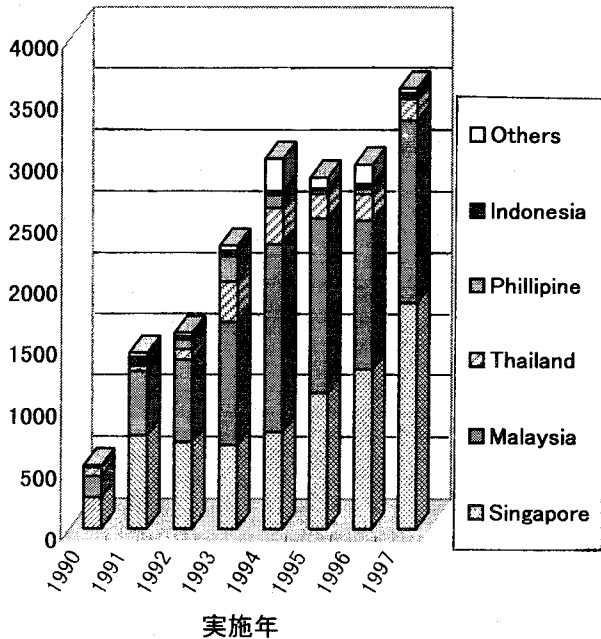
すなわち、図3にみるように、受講者の約9割は、マレーシアおよびシンガポールからの受講者によって占められてきた。1997年では、マレーシアからの1,487名とシンガポールからの1,827名で、AMS-HDCでの研修の年間受講者総数の93%を占めていた。

②研修の種類別開催数と受講者数

研修の実施は、AMS-HDCが研修科目・シラバスを提示し、域内の企業グループ内の各事業所が応募して、AMS-HDCにおいて研修活動が実施される。

図4にみるように、研修開催数の構成は、1990年から96年にかけては、全般的に松下電器に独自の職種区分にもとづく、「職能キャリア形成」研修が主要であり、個別の技能や職能の習得をめざす「技術・技能研修」研修の開催数は、減少傾向にあった。特定の技能や職能の習得よりは、従業員のカリヤ経路にそった研修が主に実施されていた。しかしながら、1997年においては、「技術・技能研修」の増加に加えて、「マネージメント」研修が大幅に増加し、さらに「社内資格習得」研修が新規に導入されるなど、従来とは逆の傾向を示している。

図5によって、受講者数の構成をみてみると、「職能キャリア形成」研修が主要であることが分かる。ところで「マネージメント」研修の受講者数は、1994年および97年を頂点に増減を繰り返しており同研修受講者数の変動が、受講者総数の全体変動をもたらしていることが分かる。



資料) AMS 提供資料より作図した。

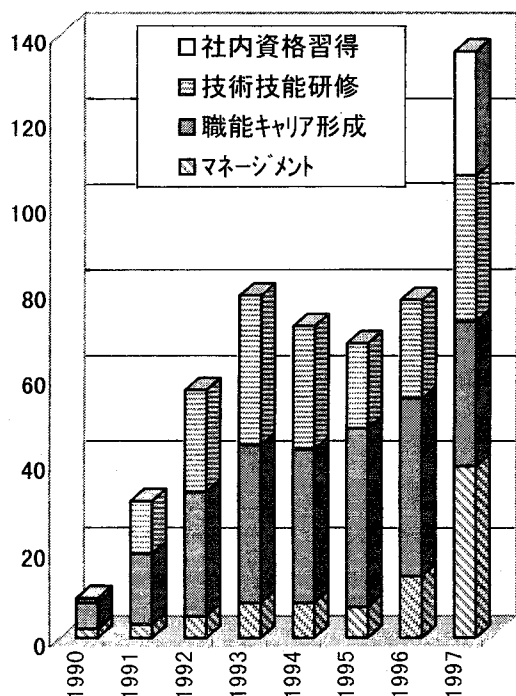
図3. AMS-HDCにおける研修受講生の国別の受講者数(人)

さらに「マネージメント」研修受講者が急増した、1994年および97年について、国別の研修受講者数の構成を図3でみてみると、94年はマレーシアの、97年はシンガポールの受講者数がそれぞれ急増している。

以上から、AMS-HDCの活動状況についてまとめてみると、i. 「職能キャリア形成」および「技術技能研修」については恒常的にニーズがあり増加傾向にあること、ii. 「マネージメント」については、特定年次の特定国からの受講生に研修が集中して発生すること、さらにiii. その動向がAMS-HDCにおける研修受講者総数に大きく影響していることが分かる。

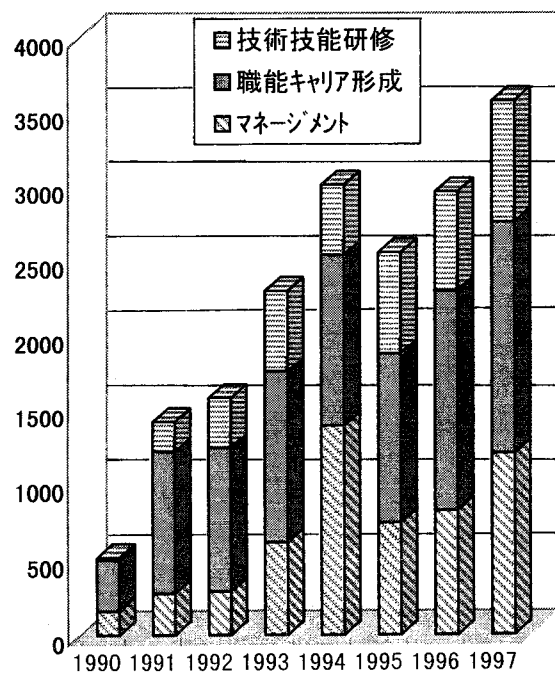
換言すれば、1990年から97年の期間においては、特にマレーシアおよびシンガポールでの事業展開における人材需要が、AMS-HDCの活動全体に対するニーズに大きく影響してきたと判断できる。ちなみに、「マネージメント」研修へのニーズとは、経営現地化の中心となる中堅の管理者人材である「汎アジア人材」の育成に起因する。

なお1997年秋からは、マレーシアに主に技能研修を実施する人材開発センターが設置されたことから、今後は一層、こうした特定国の事業展開に対応した「マネージメント」研修への対応が、松下電器の、人材開発活動における地域拠点のRMの主要な機能となるものと予測される。



資料) AMS 提供資料より作図した。

図4. AMS-HDCにおける研修種類別の研修コース数



資料) AMS 提供資料より作図した。

図5. AMS-HDCにおける研修種類別の受講者数

4. シンガポール松下テクノロジー(株)社 (MASTEC)の技術支援機能

(1)MASTECの活動

①MASTECの概要

シンガポール松下テクノロジー(株)社(以下、MASTECと略)は、松下電器産業(株)社生産技術本部の100%出資子会社として設立され、1979年にプレス金型製造拠点として設立され操業を開始した⁽¹⁾。その後、各種金型の製造、部品挿入機器およびFA機器の製造、および同機器の販売と保守サービス、工場システムの提案などの業務部門を拡充していった⁽²⁾。

現在、MASTECは、微小モーターの金型の製造・供給、および東南アジア地区における松下電器産業グループ向けの生産技術サポート業務を行っている。主要な商品は、「パナサート」(部品挿入機)と、微小モーター(携帯電話やポケットベルなどの呼び出し用の振動を発生させる部品)用金型である。後者は、携帯機器の軽量化に不可欠な軽量化部品であり、ボール・ペン程の内径のモーター用であり、内壁のプレス板に精密加工を要する。

現在の従業員数は、表3に見るように、584名で、うち日本人が39名であり、シンガポールの松下の拠点では、AMSに次いで日本人数の多い拠点である。当初の従業員は、28名のうち10名は、シンガポールのポリテク新卒者で、日本(大阪府枚方市の人材開発機関)で操業開始前6カ月の技術研修を受けた。

②生産設備自社製造拠点の意義

MASTECは、松下グループのなかではアジア地域への技術センター類似の機関である。生産技術本部の設立に到る沿革⁽³⁾は、松下幸之助創業者が、昭和30年代に欧米を訪問時にフィリップス社やGE社を訪問した際の所見に基づいている。すなわち、自社での「物づくり」に適した設備を自作することで、機械の補修や改良といった試行錯誤を迅速かつ節約して進めることができ、またその問題解決の経験、すなわち技術を蓄積できることに注目し、さらに自社の技能者や技術者の体にあった設備こそが生産性向上の原点であると判断した。したがって、松下幸之助創業者は、生産設備を自作すべきことを痛感し、大阪府門真市に生産技術研究所を創設した。その後、中央技術研究所に改組され、同機械部は生産技術研究所として昭和38年に独立し、現在の生産技術本部にいたっている。

(2)MASTECの域内技術支援活動

①技能者養成：「クライアント・トレーニング」と「メンテナンス・トレーニング」

MASTECによる人材開発活動は、この部品挿入機、

「パナサート」を中心とするFA(ファクトリー・オートメーション、産業用設備機器)事業を中心に展開されている⁽⁴⁾。

技術支援は、同設備機器の研究開発、販売時の操作方法について技術移転(=「クライアント・トレーニング」)、機器のメンテナンス保守要員の人材育成(=「メンテナンス・トレーニング」)を通じて、実施される。また、部品の現地企業への発注過程を通じて、すなわち部品スペックの提供による技能や技術の向上目標の提示や向上のための助言など、によって、技術移転=すその産業育成=現地人材の育成を図っている。

②技術サポート業務：「ホットラインサービス」

生産技術のサポートとして、機器導入時の操作方法についての研修、導入先工場現場の環境に応じた機器の調整、24時間の電話相談(ホットライン・サービス)、保守サービス員の派遣などを行っている。

ホットライン・サービスには、一日あたり平均で700~800件の問い合わせがあり、うち70%について電話相談で解決している。したがって残り30%、約200件強程が、対策検討のための留保、補修部品の発送、さらに保守サービス員の派遣の対象となる⁽⁵⁾。

なお、近年ますます、コンピュータなど情報通信機器は発達しているものの、臨床医学において問診が重要であると同様に、こうしたサポート業務にとっては、現物を見ながらの対処が重要である。提携的な処理手順については動画マニュアル化してネットワークを通じて遠隔地での参照も可能である。しかしながら、同動画マニュアルを使用しているのは保守サービス員に限られている。動画使用に先立つ、トラブルの原因究明などの作業が熟練を要する人的な作業であるからだ⁽⁶⁾。

したがって、研修生および技術者といった人の移動の便が、サポート業務拠点にとっては不可欠である。シンガポールは空港が整っており治安がよく気候も安定しており、24時間体制でしかも短時間でアジア各所への移動が可能であり、サポート業務拠点の立地にとって最適と言える⁽⁷⁾。

さらにシンガポールでは、英米語および中国語(北京官話)が主に話されており、さらにヒンズー語、マレー語も話されている。日本からの技術移転において最大の障害のひとつである言語の問題も、シンガポールを介することで軽減できることから、MASTECにおける「クライアント・サービス」や「メンテナンス・サービス」にとっても有利である。また、海外に在住の技術者人材を雇用するにも適している。特に、シンガポール政府が求人政策を実施している中国籍の技術者の場合、言語面での障害が少ない⁽⁸⁾。

③現地仕様向けの商品改良能力の育成：R&Dセンター

MASTECは、FA設備機械の開発、販売およびアフターサービスを行っている。これは、松下電器産業(株)の生産技術事業部が、生産技術本部部門と販売部門からなることに対応している。なお生産技術本部は商品開発所群と基礎研究所から構成されている⁽⁹⁾。

MASTECは、社長以下、生産技術部、「パナサート(部品の挿入機の商品名)」事業部、R&Dセンターの3つの部門からなる。

生産技術部は、製造力強化・IE(インダストリアル・エンジニアリング)技術部門、金型部門、FA部門からなり、松下電器グループ内および以外の顧客企業への技術移転＝技能者人材の育成をサービスの提供を行っている。

これに対してR&Dセンターでは、アジア地域や各国社会の実情に応じた、標準的な製品技術的な変更の作業を行っている。例えば、部品挿入機、「パナサート」は、松下電器本社下の精機事業部から特許・ライセンスを供与される形で、MASTECが製造し、世界各地向けに販売しているが、「パナサート」の作業環境は各国別まちまちであり、現地環境へのすり合わせが必要であるからである⁽¹⁰⁾。

したがって、新規開発的なR&Dよりも応用的分野のR&Dが必要となる。MASTECのR&Dセンターはこうした企業戦略ニーズに対応したものである。ちなみに、R&Dセンターは、「商品を売りっぱなしにしない」、「もの」だけではなくノウハウも付けて売る、他方でノウハウや知識でお金儲けをしないという、幸之助創業者の思想の延長上にある。

④技術指導：「出前金型スクール」

MASTECでは、1997年から、「出前金型スクール(On-Site Die & Mould School)」として、金型技術のベテラン技術技能者が地域内の各国工場に出向いて、事業所ごと個別に問題解決型の研修を実施している。「出前金型スクール」では、研修課題分析のために事前1カ月間にわたって工場調査を実施し、続く3カ月間に研修を実施する。マレーシアからはじまった研修は、タイ、フィリピンで実施された。なおこの「出前金型スクール」のような、技術指導員派遣による研修制度は、MASTECが独自に考案したものである⁽¹¹⁾。

⑤企業内技術交流：企業内技術展

1996年、マレーシアのシャーロムのテレビ工場を会場にして、松下電器産業グループの、東南アジアにある企業が共同で「トータル・ファクトリー・オートメーション」に関わる生産技術展を実施した。約50項目の技術が紹介展示された。同展は、生産コストを2分の1にすることをテーマとして、グループ企業相互間での技術の国

際交流を図るとともに、地域内各国企業への技術の販売を目指す目的で開催された。

会場となった、マレーシアのテレビ工場は、「世界で最速の工場」、すなわち製造開始から出荷までの一台のテレビが生産されるまでの時間のもっとも短い工場である。この「最速」を実現したのは、主に最終工程にあたる製品出荷における検査工程の時間が機械化・自動化により、短縮されたことによる。すなわち、部品実装基盤の画面認識による検査、テレビ画面の画像調整の自動化などである。その他、プリント基盤の実装工程の自動化なども時間短縮に寄与した。なお、部品実装基盤の検査、画像の調整といった工程は最も熟練を要する工程であるが負荷の大きい作業でもあり、ジョブホップ率も高いため、こうした自動化が図られた⁽¹²⁾。

(3)技術支援活動の効果

①東南アジア拠点の生産効率の向上

東南アジア拠点の生産効率は最近においても向上を続けている。例えば、松下電器産業グループにおいては、部品の実装効率を時間当たりの挿入部品点数でみると、1994年時点の日本における数値を100とすると(1直ラインで測定)、1994年から96年の僅か2年間の間にも、57から74へ(3交代ラインで測定)と飛躍的に向上している。また不良品の発生率も、同期間に、日本を1とすると、2.4倍から1.5倍に改善されている⁽¹³⁾。

②部品の域内・現地調達率の向上

当社の部品挿入機、「パナサート」については、新モデルを除くと、部品の非日本比率としての現地調達率は、部品点数では、シンガポール国内からが60%、東南アジア地域からが30%の計90%である⁽¹⁴⁾。ただし現地調達の多くは、日本における松下電器産業の部品サプライヤー＝「共栄会社」の現地進出拠点からのものである。

なお金額ベースでの同率は、同60%、10%の計70%である。シンガポール国内調達率60%の内訳は、MASTEC社内生が20%、国内他社(日系合弁企業から現地資本100%まで様々)からが40%である⁽¹⁵⁾。

シンガポールでの部品を内生することになった背景要因は、円高により、日本からの輸入部品価格が上昇したことである⁽¹⁶⁾。

(4)技術支援戦略の問題点と課題

①シンガポールにおけるジョブホッピング事情

RM戦略そのもの、すなわち技術支援戦略や技術・技能の移転管理そのもののテクニカルな問題よりも、就労の流動性などの人事労務上の問題がRMに関わる経営上の課題として指摘されていた。

MASTECでは、ジョブホップの問題点として、人材

育成の成果や技術的蓄積の流出ばかりでなく、「シャカリキになる(熱心である)」とか、精密に仕上げようとする意欲等が、シンガポール社会ではあまり評価されないために、退職とともに発揮される機会を失ってしまうことも指摘されていた。

MASTEC調べでは、同社では、ジョブホップの結果、97年では毎年約5人にひとりが入れ代わっている。

METECでは、その理由として、四季の変化がないことに象徴されるように、時間の経過が意識されにくいために、シンガポールでは、転職がひとつの生活の節目、変化と意識されていることを指摘していた。例えば、季節が替わるように、また学校卒業するように、気軽に転職すること、退職に際しても同僚が集まって歓送会を開いたり、退職後も前職場での同僚とは同窓生のような感覚で交友関係が継続するなどの事情を指摘していた。また、MASTEC担当者は、シンガポールという国自体が一つの会社のようなもので、転職はその社内人事異動のようなものとシンガポール人には意識されているのではないかと指摘していた。

②ジョブホップへの対応

仕事の単調さにジョブホップの原因があるとすれば、逆に仕事の内容に変化があれば、転職率は減少することになる。実際に、MASTEC社において、製品である金型の仕様が注文ごとに変化する、金型製造部門においては、従業員の平均就業年数の平均が6~8年と、MASTEC社全体の平均就業期間4年間よりも長く、定着率の高い部門となっている⁽¹⁰⁾。ジョブローテーションや人事異動がジョブホップの防止策のひとつとなつていよう。

他方で、MASTECでは、ジョブホッピングを前提として作業工程の細分化および各作業の平準化を図る対応策を実施している。

一般的に、部品挿入機「パナサート」の製造においては、製品側を固定して、それぞれ作業内容の異なる作業工が加工や組立の内容ごとにチームを組んで各チームが製品から製品へ移動し作業していく。特に特定部品の組付け作業には、熟練的な技能が必要であった。

これに対して、製品を土台(パレット)に乗せ、それをフォークリフトで工程から工程へと移動させる形の流れ作業による製造ラインを構築した。並行して一品生産的であった製品間で、部品の共有化や共通の作業を増やすための製品設計の変更を行った。なお、ジョブホッピングへの対応という側面ばかりでなく、作業間の技能水準の平準化も実現され生産リードタイムも短縮されたMASTECでは指摘している。

さらには、当該会社の現地従業員として企業内で育成された技能や技術をもとに、ジョブホッピング後も、

「共栄会社(外注さん)」と称される、基幹部品納入会社など当該会社のベンダーなど「良きパートナー」として、取引を継続できるならば、企業と現地社会双方にとって有用である。なお、松下電器からみると、マレーシアにおいては、「良きパートナー」に近い将来期待できると指摘していた。

③創業時現地スタッフの定着と基幹人材の成長

年功や経験の蓄積を背景とした権限や主体性の賦与も定着率を高める要因になっていることが、MASTECの以下の事例から分かる。

すなわち、MASTEC創業時のシンガポール現地スタッフ10名のうち、6名が今も社内に残っており、定着率が例外的に高く技術習得に対する意欲も高い。同6名は、現在38~40歳代であり、既に勤続年数は20年を迎えている。MASTEC社の生産部門の管理職として、生産管理や技術育成、人材開発活動に従事し、MASTEC社のRMを担う機関人材となっている。

同スタッフは、MASTEC創業時に、現地ポリテク(日本の高等専門学校相当)卒業予定者からシンガポール政府が選抜し推薦した人材である。松下電器産業では、MASTEC社の操業開始に先立ち、同スタッフを日本の大阪府枚方市の企業内研修機関において、6ヵ月間の研修を実施し、工場の立ち上がりとともに仕事を開始した。

なお6名は現在でも、掃除や整理整頓などの「5S」を率先して行うほど日本の企業文化に習熟している。一般にシンガポールの社会では、掃除や整理整頓は掃除人など別の職種の仕事であり、技術職のエンジニアや管理職などの職種にあるものが気を配るべきものではないとされてきた。

5. 人材開発および技術支援におけるRM活動の課題と展望

(1)人材開発および技術支援におけるRM活動

①まとめ

松下電器のアジアRHQであるAMSの事例においても、RMは経営資源の中では、域外への一括貿易活動および域内部品貿易などの物流管理、いわゆる企業内商社的機能と、技術や人材育成などの知識センター機能の管理を主としていた。

今回の事例2社のRMにおいては、松下電器産業が「物づくりの前に人づくり」を社是としているように、文字通り「人材育成」に力点が置かれるとともに、人材開発や技術支援を通じた、域内拠点への経営管理技術の移転に力点が置かれていた。

こうした、松下電器のシンガポールRHQ拠点におけるRM活動は、地域内拠点間での経営技術、特に「汎ア

ジア人材」および技能や技術的知識の共有を促していた。今後、経営資源の共有化が円滑に進むとすれば、拠点ごとの経営戦略や経営資源の相違としてではなく、専ら拠点活動の展開されている各国国民経済の投資環境の適正によって、拠点の選別がなされ、現在、重複傾向にある、拠点の統廃合が有効に進められることが期待される。

こうした重複設備の整理は、ASEANにおける政策調整としては、アセアン・カー構想による部品生産の域内国際分業計画や、BBC（ブランド内の部品相互補完計画）やAICO（アセアン産業協力計画）による域内関税の減免措置による同国際分業政策として、試みられてきた⁽¹⁾。しかしながら、アセアン・カー構想は頓挫し⁽²⁾、BBCは個別の部品ベースに止まりかつ自動車製造業に限られた施策であった⁽³⁾。またAICOは全製造業を対象としながらも、1996年以来、約2年が経過しようとしているが、1998年8月現在、認定件数は3件にとどまっている⁽⁴⁾。

②政府の産業政策とRHQ

シンガポール政府は、まさにRHQを網羅的に定義するかのような、「インターナショナル・ビジネスハブ2000」⁽⁵⁾を提唱し、経済開発庁（EDB, Economic Development Board）によって、認定外国国籍企業に対して、優遇措置を与えることをインセンティブに、様々な形態のRHQの誘致を図っている⁽⁶⁾。すなわち、1986年からオペレーショナル・ヘッドクォーター（OHQ）制度、94年からはビジネス・ヘッドクォーター（BHQ）制度、96年からはマニファクチャリング・ヘッドクォーター（MHQ）制度が順次導入されている。OHQ認定の適格サービスとしては、総務的作業、調整業務、調達業務、技術援助サービス、マーケティング管理、教育人事管理、財務管理、経済・投資調査、与信管理があげられている⁽⁷⁾。いわばOHQとは、EDBが資格認定したRHQのことであり、今回事例のAMSは1989年にOHQ認定を受けている⁽⁸⁾。また最新のMHQ制度は、アジア域内の生産本部として近隣アジア諸国の関連工場を支援する工場をMHQとして認定するものであり、今回事例のMAS TECが相当する。

他方で、シンガポール政府は、製造業部門については、依然として同国経済の主軸部門に位置づけている。

すなわち、GDP中の製造業シェアは1997年現在、24%で、金融サービスに次いで2番目のシェアを占めているが、2005年においても25%超のシェアを維持することを目標にしている⁽⁹⁾。なお、97年時点でのGDPシェアは、金融サービス27.8%、商業17.8%、運輸通信13.4%、建設8.7%であった⁽¹⁰⁾。

そのため、シンガポール政府では、EDB人材開発基金制度による人材開発補助金制度や、科学技術庁による研究開発（R&D）実施企業に対する補助金制度などに

よって、技術移転、すなわち現地人材開発活動を実施する企業を支援している。また大学やポリテクITEにおける工業教育や職業訓練などの人材の育成にも力を入れている⁽¹¹⁾。

(2)人材開発および技術支援におけるRM活動の展望

①問題点

ジョブホッピングへの対応策として、一般には、仕事の内容を単純な作業に分割して、マニュアル化し、特定の作業に集中させることが一般的には実施される。しかしながら、このことは、製造業育成に必要なような、長期的な就業を経て育成される多能工の育成を難しくする。

技術移転の現地側の受け皿は基本的には「人」である。したがって「ジョブ・ホッピング」は、「人」の企業外への流出として、技術移転の基盤を切り崩すことになり、人材開発および技術支援におけるRM活動を阻害する要因となる。他方、日系企業におけるように、特定企業に特化し企業内で保持される技術体系は、「ジョブ・ホッピング」後は、現地の社会においては陳腐化してしまう。

②課題

RM活動の円滑化の課題は、「ジョブ・ホッピング」への対応策として提起されるとともに、従業員のジョブローテーション管理によるモチベーション管理となる。具体的には、企業内部門間や海外拠点間での人事異動や小刻みな昇進・昇給などによる動機づけである⁽¹²⁾。一部は既に松下のアジア拠点で実施されている。

他面、「ジョブ・ホッピング」を前提とするならば、MASTECの事例に示されていたように、製造工程を細分化し単純作業に分割すること、および個別の作業をマニュアル化し標準化することが企業経営にとって必要となろう⁽¹³⁾。しかしながら、単純作業化やマニュアル化における技術体系の細分化は、技術の体系的な理解および問題解決能力を阻害し、モチベーションを低下させる⁽¹⁴⁾。

また経営の現地化や技術移転に対する配慮からも、作業の細分化・標準化と同時に、複数作業工程間での計画的なジョブローテーションなどによる「職務拡大」管理⁽¹⁵⁾が、RMの円滑な展開の基礎として必要となろう。

緒言の注

- (1) 森岡氏は、RHQの意義として、「重複事業の削減、資金調達・管理の一本化等、海外展開の合理化」を指摘している（森岡厚「書評 中垣昇著『グローバル企業の地域統括戦略—シンガポールの日系企業の財務戦略を中心に—』『研究年報経済学（東北大学）』58巻3号1996年、p.158）。

1. の注

- (1) RMおよびRHQの概念については、徳永義昭氏の論文に依拠している。同氏「アジア地域における日本企業の事業ネットワークの展開と地域統括会社の戦略的役割」『アジア研究所紀要(亜細亜大学)』第23巻 1996年、および1997年9月における日本経営学会全国大学シンポジウムにおける同氏の報告「地域市場の発展とリージョナルマネージメントー地域統括会社の役割からー」(『日本経営論集』第69集に収録1998年)ならびに同報告に対する討論者としての筆者の所見に対する同氏の教示内容等に拠っている。
- (2) 藤沢武史「地域統括本社」吉田・大橋編著『基本経営学用語辞典』同文館 1994, p.182。
- (3) 「アジア地域においては、実質的な統括業務は日本にあるかもしれないが、域内の情報については統括会社を中心になって提供していく。」(森樹男「二つの調査からみた地域統括会社の実態ー求められる『知識センター』としての役割」『日外協マンスリー』第206号 1998年 P.17)。ならびに同「シンガポールにおける日本企業の地域統括会社」『Business Research』1998年6月号 P.77およびP.80。
- (4) 佐藤定幸「多国籍企業」小学館『電子ブック 日本大百科辞典』同社 1994年、および柳田侃「国際投資論」柳田・野村編著『国際経済論ー世界システムと国民経済ー』ミネルヴァ 1987年 p.68-93, M.E.ポーター編著土岐他訳『グローバル企業の競争戦略』東洋経済新報社 1989年(原著 1986年) p.19-71。
- (5) 竹田志郎「多国籍企業」山崎・竹田編著『テキストブック 国際経営 新版』有斐閣 1993年, p.30。
- (6) 森田保男「海外直接投資の投資環境」同著『企業の海外進出』同文館 1992年および同書のp.94-95収録の「表 経営環境リスクのチェックリスト」, ならびに土屋新五郎「海外進出の具体的プロセス」同氏『アジアへの企業進出と海外赴任』日刊工業新聞社 1995年。
- (7) 伊丹敬之『グローバル・マネージメント』NHKブックス 1991年, p.183-198。
- (8) 「地域統括会社は、親会社と各国子会社間に介在し、地域的特性を事業ネットワークに活かす役割を持つ…略…、これまでの親会社ー子会社の関係ではなく、親会社ー地域統括会社ー子会社という新しいグローバル企業が形成されてくる(徳永「前掲論文」, p.85)」。
- (9) 「現地化政策」の起源としての経済ナショナリズム, 概念, 態様, 背景については、藤森英男「アジア諸国の開発戦略と現地化政策」同編著『アジア諸国の現地化政策』アジア経済研究所 1987年, p.5-37。
- (10) 徳永「前掲論文」, p.84。
- (11) 村松・佐藤共著「国際企業の経営財務」『国際経営財務ー理論と実際ー改訂版』税務経理協会 1992年, p.1-26。
- (12) 同上書, p.8。
- (13) 皆川芳輝「多国籍企業におけるタックスマネージメントの自律性」同著『多国籍企業の租税戦略』名古屋大学出版会 1993年 p.117-130, および柳田「前掲論文」p.88。
- (14) 「例えば、為替レート管理の意思決定は集権化が望ましい、短期資金の処理は分割化が望ましい」(中垣昇『グローバル企業の地域統括戦略ーシンガポールの日系企業の財務戦略を中心にー』文眞堂 1993年, p.121)。
- (15) 「日本経済新聞」1998年4月20日付。
- (16) 「日本経済新聞」1998年8月31日付。
- (17) 拙稿「資本の国際化と多国籍企業の戦略ー自動車部品の国際分業計画の事例検討ー」『東京都立工業高等専門学校研究報告』第28巻 1992年。
- (18) 「技術移転の手段としてマニュアルよりもむしろ人的手段を重視している日系企業の姿(牧戸孝郎「アジア日系企業の特徴と技術移転の現況」小川・牧戸編著『アジア日系企業と技術移転』名古屋工業大学出版会 1990年, p.14。)」と指摘されている。
- (19) 日系企業の技術移転の問題点は、「異文化下での人事問題」にあることが指摘されている(梶原豊『新版人材開発の経済学ー人事戦略の視点と展開のシナリオ』同友館 1993年, p.128-132)。また、海外展開における問題点としての「人材の壁」という表現で人的問題が指摘されている(田中元二『海外工場の運営と管理』日刊工業新聞社 1991年, p.4)。
- (20) 田中元二「海外工場運営の理論」田中『前掲書』p.83-115および白木三秀『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構 1995年, p.3。
- (21) 松下電器に自身によるRHQの定義の内容およびそこでの人材開発戦略重視については、梶原『前掲書』, p.149-150およびp.181-184。また本稿で後述する、AMSの事例にみるように、アジア地域拠点を対象とした中堅以上の管理職人材育成のプログラムである「汎アジア基幹人材育成プログラム」がまさに地域を単位に実施されていることも、ここでの証左となろう。

2. の注

- (1) 「日本経済新聞」1998年2月25日付。
- (2) 「日本経済新聞」1998年2月10日付。
- (3) 「日本経済新聞」1998年2月10日付。
- (4) 北島治「電機産業のアジア進出とその特徴」丸山・成田編著『日本企業のアジア戦略－国際分業と共生の課題－』中央経済社 1995年, p.19-21。
- (5) 「アジア地域」には, 一般的には東南アジア, 南アジアおよび, 中国を含む東アジア地域, および中近東を含まれるが, ここでの松下電器資料では, ASEAN5カ国および台湾, インド, オーストラリア, ベトナムでの事業の合計をさし, 中国および韓国を除いている。また米州は, 北米, 中米, 南米を含み, 合衆国を主要とする地域である。欧州は, 西欧諸国を主要とする, 南欧, 北欧, 東欧, およびロシア地域をさす。
- (6) AMS資料「図 松下電器におけるアジアの販売・生産規模」『アジア松下電器概況』同社コピー印刷資料1997年6月。
- (7) AMS資料「図表 松下電器のアジア地域での事業展開」『同前掲資料』。
- (8) AMS資料「図 人材開発センター支援地域」『人材開発センター活動概況』同社 1997年。
- (9) 松下技研は, 1960年8月に松下電器産業東京研究所として開設され, 1971年2月に社名を松下技研株式会社に変更した。松下技研株式会社ホームページ ([Http://www.mrit.co.jp/intro/index.html](http://www.mrit.co.jp/intro/index.html)) を参照。
- (10) MASTECに関する本文の以下記述は, MASTEC資料「図表 MASTECの歩み」, および98年3月同社訪問時における工場見学, 同社広報ビデオ番組, 担当者による説明に基づく, 拙メモに基づいている。
- (11) 同前。主に工場見学時の担当者の説明による。
- (12) 同前。主に工場見学時の担当者の説明による。
- (13) 同前。主に工場見学時の担当者の説明による。
- (14) 同前。担当者によるOHPによる提示資料ならびに説明による。
- (15) 同前。担当者によるOHPによる提示資料ならびに説明による。
- (16) 同(4)。
- (17) 同(4)。
- (18) MASTEC調べ。主に工場見学時の担当者の説明による。
- (19) MASTEC調べ。主に工場見学時の担当者の説明による。
- (20) 同(4)。主に工場見学時の担当者の説明による。
- (21) MASTEC調べ。主に工場見学時の担当者の説明による。

3. の注

- (1) AMS資料「アジア松下電器株式会社・概要」『アジア松下電器概況』同社コピー印刷資料 1997年6月。
- (2) Business Week 誌調べ。
- (3) AMS資料「図表 販売推移」『同前資料』。
- (4) AMS資料「図 現地社員教育訓練ネットワーク」『人材開発センター活動概況』同社 1997年。
- (5) 松下電器産業株式会社「教育訓練センターごあんない」同社広報資料 1996年, p.2。
- (6) AMS-HDC担当者の1998年3月訪問時の説明による。
- (7) AMS資料「図 人材開発センター」『人材開発センター活動概況』同社 1997年。
- (8) AMS-HDC担当者の1998年3月訪問時の説明による。

4. の注

- (1) 広報資料 Matsushita Technology(S) Pte Ltd, 'Technology for the Benefit of Mankind: a corporate dimension' 1997.
- (2) MASTEC資料「図表 MASTECの歩み」。

5. の注

- (1) 拙稿「AICOスキーム (アジア産業協力計画) 定着の可能性と企業戦略－工業化と政策協調, 人材開発および企業戦略」『経営学論集 (日本経営学会)』第68集 1998年。
- (2) 小野桂之介「現地国産化計画と地域補完計画の並行過程」『慶応経営論集』第3巻第3号 1981年。
- (3) 拙稿「前掲論文」1992年。
- (4) 「通商弘報」1998年8月26日付。
- (5) 川相敦相『シンガポールの挑戦: 更なる経済発展にむけて』日本貿易振興会 1997年, p.12-15。
- (6) 川相『前掲書』, p.20。
- (7) 川相『前掲書』, p.24。
- (8) 川相『前掲書』, p.22。
- (9) 川相『前掲書』, p.8-10。
- (10) 経済企画庁編『月刊 海外経済データ』82号, 大蔵省印刷局 1998年5月。
- (11) 労働省『平成8年版 海外労働白書』日本労働研

究機構 1996年, p.413-429および拙稿「シンガポール労働市場動向」『大原社会問題研究所雑誌』第464号 1997年。

- (12) こうした人事異動や昇進・昇給の管理は、ジョブホッピングへの対応として有効なだけでなく、教育訓練・能力開発活動そのものの動機づけにとっても有効であることが、岩出博氏によって指摘されている。すなわち、人事労務管理について、「人事異動管理の諸手続と能力開発を一体化した『キャリア開発計画』」および「職能資格制度を運用上の中心に据えて、人事考課にもとづく賃金・処遇、人事異

動、能力開発を一体化した『トータル人事システム』といった「ハイブリッド化」が提起されている（岩出博「教育訓練・能力開発管理」森五郎編著『現代日本の人事労務管理』有斐閣 1995, p.116-119）。こうした方向は、本稿における人材開発および技術移転におけるRMの展開においても有用であろう。

- (13) 牧土「前掲論文」, p.15。
(14) 田尾雅夫『モチベーション入門』日本経済新聞社 1993年, p.97-110。
(15) 田尾『前掲書』, p.105-110およびp.180-181。