

知の専有 vs. 知の共有： アジア子会社における 現地人材の知識専有問題に関する考察

林 尚志、湯本 祐司（南山大学）

1. はじめに

- * 人材の現地化が「遅れる vs. 早める」ことから生じうる諸問題
- * 「知の専有 vs. 知の共有」： 現地聞き取り調査の結果から
- * 本研究の分析課題： 「専有 vs. 共有」に関する「2つの疑問」をさぐる

2. 「○型 vs. □型モデル」と「知の専有 vs. 知の共有」をもたらす2要因

2.1 「○型 vs. □型」のミスマッチ問題とその解決に向けた取り組み

- (1) 「日本企業 vs. 現地環境」のミスマッチと「○型 vs. □型」モデル
- (2) ミスマッチの解決に向けた「□型 & ○型」の段階的融合」の取り組み

2.2 3事例間の比較： 「2つの要因」と「知の専有 vs. 知の共有」

- (1) 事例 X： 「“個人的技量への依存度”の高さ」と“知の専有”
- (2) 事例 Y： 「“個人的技量への依存度”の低さ」と“知の共有”
- (3) 事例 Z： 「“成長機会”の大きさ」と“知の共有”

3. 基本モデルによる考察

- 3.1 登場する主体および各プレイヤーの選択肢
- 3.2 利得に関わる各種パラメーター
- 3.3 両プレイヤーの「選択の組み合わせ」と「利得の一覧表」
- 3.4 ゲームの手順
- 3.5 ゲームの均衡

4. 「“知の共有”の実現に向けた方策」を用いる場合の考察

- 4.1 2種類の方策
- 4.2 ゲームの手順
- 4.3 ゲームの均衡

5. 結びに代えて

- 5.1 考察結果の要約
- 5.2 聞き取り調査の観察事実と理論的考察との対応関係
- 5.3 今後の研究課題

* 参考文献一覧

- * 図表（本文） …… 図1～図8、表1～表3

1. はじめに

<人材の現地化が「遅れる vs. 早める」ことから生じうる諸問題>

日本企業の海外子会社における“人材の現地化”に関しては、従来、多くの研究において、主にその“進展の遅れ”が問題点として注目されてきた。すなわち、吉原(1989、1996)、Kopp(1994)、白木(1995)、古沢(2008)、笠原(2013)、大木(2013)等の諸研究において、(ア)日本企業では、「ヒトを通じた“直接的なコントロール”」という特徴が相対的に強く、“任せられる人材”を育てるまでに時間がかかりやすい、(イ)このため、欧米系企業に比べると、従業員全体や経営トップを含む幹部社員に占める本国人(日本人)の比率が相対的に高くなり、「人材の現地化が遅れがち」となりやすい[人材面での“本国志向”が高く、“現地化志向”が低くなりやすい]、(ウ)この“現地化の遅れ”は、現地人材の“意欲”や“能力の発揮”を阻害し、現地受入国側、日本企業側の双方に様々な悪影響をもたらすと考えられるため、海外子会社は、“人材の現地化”を積極的に進めて、現地における有能人材の採用と定着、現地市場や現地知識を活かしたイノベーション、現地受入国の産業発展に向けたスピルオーバー効果等の好影響の実現を図ることが求められる、等の諸点が論じられてきた¹。

その一方、近年、茂垣(2001)、大木(2013)等によって、「人材の現地化を“早める”ことから生じうる問題点」についても、併せて考察する必要性が指摘されている。すなわち上述のように、日本企業は、「ヒトを通じた“直接的なコントロール”」という特徴ゆえに“任せられる人材”を育てるまでに時間がかかる中、彼らの育成が不十分なまま“人材の現地化”を進めた場合には、「人材の現地化の“遅れ”」に伴う問題とは異なる形で新たな問題が生じると予想され、「“人材の現地化”の進展が、必ずしも当該企業(ないし当該子会社)のパフォーマンス向上をもたらすとは限らない」と考えられる。

さらに近年、Gong(2003)、白木(2006)、稲村(2007)、Fang et. al.(2010)等により、この論点を検証すべく、“人材面での本国志向性”と“当該企業のパフォーマンス”の両者の関係を検討する実証研究が進められるとともに、これらの研究から、「両者の間で、必ずしも明確な因果関係が存在する訳ではない」という点が確認されてきた。

それでは、日本企業の海外子会社が“人材の現地化”を早めた場合、上述のように、「優

¹ 上記(ウ)の論点に関し、たとえば Legewie(2002)や Wong(2005)では、日本企業の海外子会社における“人材現地化の遅れ”が、現地市場や現地知識を活かしたイノベーションを阻害している問題が指摘された。

また、Todo and Miyamoto(2002)や戸堂(2008)では、現地子会社において現地人材の育成に積極的な企業ほど、地場企業のTFP(総要素生産性)成長に対し大きなスピルオーバー効果を及ぼす点が指摘された。さらに、Todo and Miyamoto(2006)、Harrison and Rodriguez-Clare(2010)、大川(2010)等では、近年、日本企業など各国の多国籍企業が途上国に直接投資活動を行うことを通じ、投資受入国の産業発展に大きな役わりを果たしうること、また、受入国政府による技術移転政策(R&D活動促進策、現地調達政策、人材育成政策等)のあり方が、この効果に重要な影響を及ぼしうること等が論じられてきた。

秀な現地人材の意欲と能力の発揮を促す」等の効果を通じて“パフォーマンスへの好影響”が期待される一方、“パフォーマンスへの悪影響”に関しては、どのような問題点や要因が関わっているのでしょうか。

この点に関し、たとえば茂垣(2001)は、(ア)「現地人材の育成が不十分な段階」で“人材の現地化”を進め、日本人派遣社員の引き上げると、現地での“経営上の諸問題”とともに、現地子会社と日本本社との間で“連携面での諸問題”が生じること、(イ)“人材の現地化”を進めるにあたっては、「現地人材の間でグループ経営の理念や方針が共有されていること」や「現地人材に日本本社で蓄積された知識やノウハウが移転・共有されていること」が重要な条件となる等の諸点を指摘している。

また大木(2013)は、欧米企業に注目した諸研究をサーベイし、たとえば Kobrin(1988)では、米国企業で“人材の現地化”が早められる中、その問題点として「各国拠点が多角的な視点を持つことが難しくなる」、「米国人に国際経験を積ませることが難しくなる」等が指摘される一方、Mayrhofer and Brewster(1996)では、欧州企業の“本国志向性”が米国企業よりもやや高い傾向がみられる中、その“本国志向性”の積極的な役わりとして「企業文化や技術の効果的な移転」が指摘された点を確認した上で、今後は、欧米企業と日本企業との比較考察を進めるとともに、各国企業、あるいは各国子会社が置かれた状況の違いを考慮しつつ、“理想的な”国際人的資源管理のあり方に関する考察を行うことの重要性を論じている。

<「知の専有 vs. 知の共有」： 現地聞き取り調査の結果から>

一方、筆者も従来、現地人材や技能の育成にあたり、日本企業のアジア子会社が直面しがちな問題点やその解決のあり方を中心に、彼らへの聞き取り調査を重ねてきたが、2007年と2013年に中国子会社で行ったいくつかの調査事例において、「“人材の現地化”を早めすぎた場合に生じうる問題点」の“1つの具体的なあり方”として、登用された現地人幹部による“知の専有”(ないし“知の囲い込み”)の問題を観察するとともに、多くの事例において、この問題へ対応が、現地子会社の課題対応能力の向上にあたり重要な課題として認識されていた点を確認した。

“知の専有化”(ないし“知の囲い込み”)の問題、すなわち、企業をはじめとする各種の組織において、『上司が部下に自らの地位を脅かされることをおそれて、「有用な知識や技能」を“専有”し、部下の各メンバーとこれら知識や技能の“共有”を図ろうとしない』という問題は、従来、経済学や経営学をはじめとする幅広い学問分野において、当該組織の学習能力や組織能力の向上に関わる重要な問題として指摘されてきた。

さらに、“知の専有化”の問題は、日本企業の海外子会社において現地人材の育成や技術移転を進めるにあたり、解決すべき重要な課題となっているという点についても、日本機械工業連合会他(1997)、日本政策金融公庫総合研究所(2012)等の調査において指摘されてきたが、(ア)この問題が、なぜ、どのような条件のもとで生じるのか、(イ)この問題が生じ

る各種の条件に応じ、どのような方策を講じることが可能となるのか、等の疑問については、必ずしも十分な理論的な考察がなされてこなかったと考えられる。

一方、筆者はこれまで、日本企業のアジア子会社における現地人材や技能の育成に関して聞き取り調査を行い、アジア子会社が直面しがちな「“日本企業 vs. 現地環境” 間のミスマッチ」の問題を、石田(1982、1995：図 A-1、図 A-2)が提示した「組織の比較モデル (J型 vs. F型)」に若干の変更を加えるとともに、このモデルの中心概念である「グリーゾーンへの対応のあり方」に注目しつつ考察を重ねてきた。そして、2007年および2013年の上述の調査事例において、“知の専有化”の問題が、アジア子会社の置かれた状況に応じ、上述の「“グリーゾーン” への対応」と関わる形で生じうる点を確認するとともに、この問題をもたらす要因として、「(i) “個人的技量” への依存度」、および「(ii) “成長機会” の大きさ」の両者が重要な役割を果たすと推察される点を確認した。

すなわち、次節で「3枚の図 (図4～図6)」を用いて説明されるように、現地人材の育成が不十分な段階にあって、「“グリーゾーン” への対応に関わる知識や技能」が一部人材のみに偏り、個人的技量への依存度が相対的に高いという状況にあったと考えられる事例 Xでは、現地人材の幹部職への登用とともに“知の囲い込み”の問題が顕在化した点が観察された。その一方、現地人材の育成が相対的に進み、「“グリーゾーン” への対応に関わる知識や技能」が多数メンバー間で共有され、個人的技量への依存度が低い状況にあったと考えられる事例 Y、および、「“グリーゾーン” への対応力を育てることから当該幹部が実感できる“成長機会の大きさ”が相対的に大きい状況にあったと考えられる事例 Z」の2事例においては、事例 X とは対照的に、現地人材の幹部職への登用とともに当該幹部および各メンバー間の“知の共有”が促された点が観察された²。

さらに、これら3事例を含む多くの事例において、メンバー間の“知の共有”を図る取り組み (例：職務マニュアルの充実、QCサークルを通じたチーム学習等)、各自の成長を実感できる機会の提供 (例：将来ビジョンの提示、各自の成長度合に応じた処遇の改善) など、上述の「(i) “個人的技量” への依存度」、「(ii) “成長機会” の大きさ」の各々と関わる形で、「“知の専有”の解消を図り、チーム全体の“知の共有”を促す“2種類の方策”」が進められてきた点が、併せて観察されたのである。

<本研究の分析課題：「専有 vs. 共有」に関する「2つの疑問」をさぐる>

本研究では、これらの諸点をふまえて、従来、必ずしも十分な理論的考察が行われてこなかった「日本企業のアジア子会社において“人材の現地化”を早めすぎた場合に生じる問題点」に注目するとともに、その1つの具体的なあり方として、「登用された現地人幹部による“知の囲い込み”」の問題を指摘し、「“日本人経営陣”、“登用された現地人幹部”の両者をプレイヤーとする“ゲーム”」を想定した上で、この問題に関する理論的考察を行

² 事例 X～事例 Z の概要、およびこれら事例における現地人材の育成・登用状況については、表 A-1 を参照。

う。すなわち、筆者の聞き取り調査において確認された上述の「(i) “個人的技量” への依存度」、 「(ii) “成長機会” の大きさ」の “2 つの要因” と関連づけながら、「疑問 1 : “知の専有 vs. 知の共有”」という対照的な状況が、なぜ & どのような条件のもとで生じるのか、「疑問 2 : 上述の “2 種類の方策” を用いた場合、“知の専有” から “知の共有” への移行は、なぜ & どのような条件のもとで可能なのか」という “2 つの疑問” を検討する。

以下の 2 節では、3 節 & 4 節の理論的考察に向けた予備的な考察を行う。すなわち、「知の専有 vs. 知の共有」を対比する際に用いられる「“グレーゾーン” への対応」という概念、およびその背景にある「○型 vs. □型モデル」の概略を説明した後、上述 3 事例の比較考察の要点を紹介しながら、「(i) “個人的技量” への依存度」、 「(ii) “成長機会” の大きさ」の “2 つの要因” が「知の専有 vs. 知の共有」の違いをもたらす上で重要な役割を果たしたと推察される点を論じる。

3 節では、上述の「疑問 1」に注目し、“日本人経営陣”、“登用された現地人幹部” の両者をプレイヤーとする “ゲーム” を想定した上で、上述の “2 種類の方策” が想定されない場合における “ゲームの均衡” を考察する。すなわち、2 節で紹介された “グレーゾーン” と関連づけながら「知の専有 vs. 知の共有」の両者を対比するとともに、「“2 つの要因” に関わるパラメーターの値」に基づき、“知の専有”、“知の共有” のいずれかがゲームの均衡となることを示す。

4 節では、上述の「疑問 2」に注目し、“2 種類の方策” を用いて “知の専有” を “知の共有” に移行させる可能性を考察する。すなわち、上述の “2 種類の方策 [方策 A (ムチ政策)、方策 B (アメ政策)]” を紹介した後、上述の “2 つの要因” に関わるパラメーターの値」と関連づけながら、「“知の共有” への移行可能性」と関わる形で、ゲームの均衡が「5 つのケース」に分けられる点を示す。

5 節では、3 節および 4 節の考察結果を要約した後、「聞き取り調査での観察事実」と「本研究での理論的考察」との対応関係を確認するとともに、今後の研究に向けた検討課題について述べる。

2. 「〇型 vs. □型モデル」と「知の専有 vs. 知の共有」をもたらす2要因

次節以降では、筆者による聞き取り調査の結果をふまえ、「グレーゾーン」への対応のあり方」と関連づけながら、「知の専有」および「知の共有」の理論的考察が進められるが、本節ではまず2-1項において、「グレーゾーン」への対応」という概念の背景にある「〇型 vs. □型モデル」[林（2004、2005）：図1 & 図2、表1]の概略を紹介する。そして、2-2項では、筆者による聞き取り調査結果を整理した林（2012、2016）における“3事例間の比較考察”の主な論点を紹介しながら、以下の2点について説明を行う。

- (ア) 「〇型 vs. □型モデル」、およびその中心概念である「グレーゾーン（職務内容や担当者があいまいな領域）」と関連づけた場合、“知の専有”、“知の共有”が生じる状況は、各々どのように説明されるのか。
- (イ) 上記(ア)において、「(i) “個人的技量” への依存度」、「(ii) “成長機会” の大きさ」の“2つの要因”が、なぜ & どのように“知の専有 vs. 知の共有”という対照的な状況をもたらすと推察されるのか。

2.1 「〇型 vs. □型」のミスマッチ問題とその解決に向けた取り組み

(1) 「日本企業 vs. 現地環境」のミスマッチと「〇型 vs. □型」モデル

「〇型 vs. □型モデル」は、林（2004、2005等）において、筆者のアジア子会社への聞き取り調査の結果をふまえ、石田(1982、1995：図A-1、図A-2)が注目した「職務におけるグレーゾーン」に関して、「日本企業 vs. 現地環境」のミスマッチゆえに、アジア子会社が現地人材の育成を進める際に、種々の非効率が生じる状況を概念化したものである。

すなわち、日本企業が人材や技能を育成するにあたり、従業員の企業内定着性が高い日本本社の場合には、彼らの“グレーゾーン対応意識・能力”が高い中、図1（〇型モデル）として描かれるように、グレーゾーンが“重なり合う領域”となりやすく、この領域に関して柔軟で効率的な対応がなされる一方、従業員の企業間流動性が高いアジア子会社の場合には、彼らの“グレーゾーン対応意識・能力”が低い中、図2（□型モデル）として描かれるように、グレーゾーンが“すきま領域”となりやすく、この領域に関し、“助け合い”や“教え合い”がスムーズに行われず、メンバー間の“知識や技能の共有”も進まない等、種々の非効率が生じがちであるという状況が図示されたのである。

(2) ミスマッチの解決に向けた“□型 & 〇型”の段階的融合の取り組み

そして、林（2004、2005等）は、この「〇型 vs. □型」モデルの枠組を用いて、聞き取り調査で観察された「上記のミスマッチ問題への“対応のあり方”」に注目し、この点を、図3および表2として示されるように、「(ア) 短期的対応としての“□型基本体制”の確立」、および「(イ) 長期的対応としての“〇型対応能力”の育成」の両者を組み合わせた『“□型 & 〇型”の段階的融合」に向けた取り組み』として理解した。

すなわち、多くの聞き取り事例において、一方では現地人材の“〇型対応能力”（グレ

ーゾーンへの“対応意識 & 対応能力”)の低さ」を前提に、「グレーゾーン自体の大きさ」を縮小させるべく、「(ア) 短期的対応としての“□型基本体制”の確立」として、「マニュアルの充実」、「資格等級制度の整備」等の取り組みが確認される一方、他方では、チームの「グレーゾーンへの“対応意識 & 対応能力”」を高めるべく、「(イ) 長期的対応としての“○型対応能力”の育成」として、「多能工の育成」、「QC サークルを通じたチーム学習」等の取り組みが同時に進められるという傾向が指摘されたのである。

2.2 3事例間の比較：「2つの要因」と「知の専有 vs. 知の共有」

そして、林（2012、2016）では、上述の「(イ) 長期的対応としての“○型対応能力”の育成」部分に該当する「“グレーゾーン対応能力”に関する技能や知識」と関連づけながら、以下で述べるように、事例 X および事例 Y においては「“個人的技量への依存度”の高さ」が、事例 Z においては「“成長機会”の大きさ」が、「知の専有 vs. 知の共有」の違いをもたらす上で重要な意味をもったと考えられる点が論じられた。

(1) 事例 X：「“個人的技量への依存度”の高さ」と“知の専有”

上述のように、「(イ) 長期的対応としての“○型対応能力”の育成」に関わる“グレーゾーン対応能力”については、その育成に時間と手間がかかると考えられるが、林（2012、2016）では、事例 X の場合、「諸制約が存在し、人材の育成に時間と手間をかけられない」状況にあったため、図 4 に示されるように、“○型対応能力”の育成が“核となるメンバー”のみに偏在し、「仮にこのメンバーが辞めると、現場が大きく混乱する」という意味で、「“個人的技量への依存度”が高かった」と推察される点が指摘された。

そしてこのような中、事例 X では、登用された現地人幹部によって、“経験の蓄積”や“知識や情報の提供”の両面から“知の専有”が進められた点が、以下のように指摘された。すなわち、当該幹部は、「“グレーゾーン”の対応に関わる職務や課題の解決」に関し、「極力自らのみで対応する」傾向とともに、部下の各メンバーに対しては、「これらの職務や課題に関わらせたり、自らの知識や情報を彼らに伝えることに対して消極的な姿勢をみせる」傾向が確認されたのである。

さらに、林（2012、2016）では、この事例において、当該幹部がこのような形で“知の専有”を進めた理由として、「“個人的技量への依存度”が高かったこと」が、図 4 に示されるように「“知の専有”に関わる“魅力”を高め、“更迭の可能性”を低める」という“二重の効果”をもったと推察される点が指摘された。すなわち、図 4 の右下部に記されているように、「“グレーゾーン対応能力”に関する技能や知識」が当該幹部のみに偏在しているという場合、「当該幹部にとって、“知の囲い込み”を進めることで、自身の優位性を一層確固たるものにすることが比較的容易な状況」にあり、「①’ “知の専有”に関わる“魅力”が大きかった」と考えられる。また同時に、「当該幹部が“知の囲い込み”を進めても、日本人経営陣は、現場の混乱を避けるためには、彼（彼女）を交代させづらい状況」にあり、「②’ “知の専有”に伴う“更迭の可能性”が小さかった」と考えられるのである。

(2) 事例 Y : 「“個人的技量への依存度”の低さ」と“知の共有”

一方、事例 Y について、林 (2012、2016) では、「2 つの恵まれた条件が存在したため、人材や技能の育成にねばり強く取り組める」という状況にあったため、図 5 に示されるように、幹部に登用された人材以外にも“○型対応能力”を備えた“優秀な後輩たち”が育ち、「仮に当該人材が辞めても、現場の混乱は限定的であり、“新たに登用された後輩”の成長次第では、対応可能領域が拡大する可能性もある」という意味で、「“個人的技量への依存度”が低かった」と推察される点が指摘された。

このような中、事例 Y では、事例 X とは対照的に、“グリーゾーンへの対応”に関わる“経験の蓄積”および“知識や情報の提供”の両面から“知の共有”が進められた点が、以下のように指摘された。すなわち、登用された現地人幹部は、「“グリーゾーン”に関わる職務や課題の対応」に関し、「部下である各メンバーに対し、積極的にこれらに関わらせたり、知識や情報の提供・共有を進める」姿勢をみせていた点が確認されたのである。

そして、林 (2012、2016) では、この事例において、当該幹部がこのような形で“知の共有”を進めた理由として、「“個人的技量への依存度”が低かったこと」が、図 5 に示されるように、「“知の専有”に関わる“魅力”を低め、“更迭の可能性”を高める」という“二重の効果”をもったと推察される点が指摘された。すなわち、図 5 に記されているように、「“グリーゾーン対応能力”に関する技能や知識」がすでに各メンバー間で広く共有されているという場合、「当該幹部にとって、新たに“知の囲い込み”を進める余地が小さく、“知の専有”を自らの優位性の源泉とすることが困難な状況」にあり、「③’ “知の専有”の魅力が小さかった」と考えられる。また同時に、「日本人経営陣にとって、現場の混乱が生じる不安は小さく、当該幹部が“知の専有”を進めた場合には、彼（彼女）を交代させることが可能な状況」にあり、「④’ “知の専有”に伴う更迭可能性が高かった」と考えられる。

(3) 事例 Z : 「“成長機会”の大きさ」と“知の共有”

また事例 Z について、林 (2016) では、特に、1993 年の当該拠点の設立以来、現地人材のトップを務めてきた A 氏に関し、事例 X の場合と同様、図 6 に示されるように、「A 氏の“個人的技量への依存度”がきわめて高い」状況にあったと推察される点が指摘された。

ただし事例 Z では、A 氏自身が強力なリーダーシップを発揮する形で、事例 Y の場合と同様に、“グリーゾーンへの対応”に関わる“経験の蓄積”および“知識や情報の提供”の両面から“知の共有”が進められた点が併せて指摘された。すなわち、この事例では、A 氏を中心として、各メンバーが、資格等級制度に基づく技能育成と多能工化、部門横断的な企画 WG の活動等に積極的に取り組み、これらを通じて「“グリーゾーン対応能力”に関する技能や知識」を共有し、チームとしての“○型対応能力”をねばり強く高めてきた点が確認されたのである。

そして林 (2016) では、この事例において、「A 氏の“個人的技量への依存度”がきわめて高かった」にもかかわらず、“知の共有”が進められてきた理由として、(A 氏および各メ

ンバーにとって)『「知を共有し、“〇型対応能力”を育てる」ことを通じて実感される“成長機会”の大きさ』が重要な意味を持ったと推察された。

すなわち、A氏は、1993年の拠点設立にあたり、日本本社の創業家社長であるB氏と出会い、彼の経営哲学に深く共鳴して以来、Z社全体、および中国拠点独自の将来ビジョンの実現に向けて尽力をつづけ、部下の各メンバーとともに「個人およびチームとしての成長を実感できる経験」を着実に重ねてきたが、これらの経験を通じ、A氏および各メンバーは、図6の右下部に記されているように、「“知の専有”に関わる魅力」をはるかに上回る形で「知を共有し、“〇型対応能力”を育てることの魅力」を実感してきたことが重要な意味をもったと考えられる。

3. 基本モデルによる考察

本節および次節では、2節で紹介された筆者による聞き取り調査の結果をふまえ、「“グレーゾーン”への対応のあり方」と関連づけながら、「知の専有」および「知の共有」に関する理論的な考察を行う。

まず本節では、“登用された現地人幹部”、“日本人経営陣”の2人をプレイヤーとするゲームを想定した上で、筆者の聞き取り調査において、「知の専有 vs. 知の共有」の違いをもたらしたと推察される2種類の要因 [(i)個人的技量への依存度、(ii)成長機会を実感できる程度]に関わるパラメーターの値に応じて、“知の専有”、“知の共有”のいずれかがゲームの均衡となることを示す。

3.1 登場する主体および各プレイヤーの選択肢 (図7を参照)

(1) 登用されたばかりの現地人幹部 (現)

「専有」：登用後、自身への“知の囲い込み”を進め、“□型意識”(知識専有意識 & 明確責任分担意識)を顕在化させる

「共有」：登用後、他のメンバーとの“知の共有”を図り、チームの“○型対応意識・能力”(知識共有意識 & グレーゾーン対応意識)育成に積極的に尽力する

(2) 日本人経営陣 (日)

「留任」：期間の最後まで、当該人材を幹部職に留任させる

「交代」：期間の途中で、当該人材を「後」(優秀な後輩)に交代させる

(3)* 現地人幹部の“優秀な後輩”(後)

* 「賃金を受け取る主体」として、明示的に考慮される。

* ただし、「自ら意思決定を行うプレイヤー」としては扱われず、日本人経営陣が「留任」を選んだ場合、この後輩は“部下”にとどまる一方、日本人経営陣が「交代」を選んだ場合、この後輩は“後任の現地人幹部”として幹部職に昇格する。

3.2 利得に関わる各種パラメーター

(1) a：当該人材の“個人的技量への依存度”を示すパラメーター

* $0 < a < 1$ … 当該人材交代に伴い生じる「チーム生産性のダメージ比率」
(当該人材への依存度が高いほど、aの値は大きい)

(2) θ ：“幹部職の賃金プレミアム”を示すパラメーター

* $0 < \theta$ … 幹部職に対し、他のメンバーよりも「多くの職務を任せている」ことに対して一定比率(θ)が余分に支払われる

(3) b：チームの“成長機会の大きさ”を示すパラメーター

* $0 < b$ … 「現」が「共有」を選ぶことで実現する「チーム生産性の増加倍率」
・ $b_{留}$ … 「現」が「共有」を選んだ後、「日」が「留任」を選んだ場合

- ・ $b_{交}$ …… 「現」が「共有」を選んだ後、「日」が「交代」を選んだ場合
- * $0 < b_{留} < b_{交}$ …… 「優秀な後輩」の存在を想定
 (『現地人幹部が「共有」を選んだ場合、期の途中から「現地人幹部→後輩」に交代した方が、高い生産性が実現される』と想定)

3.3 両プレイヤーの「選択の組み合わせ」と「利得の一覧表」 (表3を参照)

- * 「利得の一覧表」(表3)を参照
- * 「日本人経営陣による賃金支払」に関する“3つのルール”
 - ア) 現地人幹部には、“ θ ”分の賃金プレミアムを支給する
 - ・ 一般メンバー(後輩を含む)に比べ、「多くの職務(一定割合： θ)を任せている」ことに対して、 θ 分だけ多く賃金を支払う
 - イ) 「賃金支給前の企業利潤」の増減に応じて、賃金支給額を増減させる
 - イ) ただし、支給額が減少した時、最低限、外部市場の賃金水準(W)は確保する
- * 以下では、両プレイヤーの「選択の組合せ」ごとに、各主体の利得を具体的に説明
 - 1) (専有、留任)：この場合を参照点とする。現地人幹部が“知を専有”する中、当該幹部の“個人的技量”に依存する形で、標準的な生産性を実現。
 - ・ 収益計 = π [基準収益。(専任、留任)時の賃金支払前企業利潤に等しい]
 - ・ $R_{現} = (1 + \theta) \cdot W$ [上記ア)より、幹部への支払額は“ θ ”の割合分多くなる]
 - ・ $R_{後} = W$ [標準的な生産性のもと、外部市場賃金と同額が支払われる]
 - ・ $R_{日} = \pi - (2 + \theta) \cdot W$ [日本人経営陣は、収益の残余($R_{日} = \pi - R_{現} - R_{後}$)を得る。
この点については、以下の各選択の組合せでも同様]
 - 2) (専有、交代)：現地人幹部による“知を専有”に対し、日本人経営陣が当該人材を交代させると、個人的技量を失う分、現場の生産性が低下する
 - ・ 収益計 = $(1 - a) \cdot \pi$ [この時、収益の合計は、“ a ”の割合だけ減少する]
 - ・ $R_{現} = W$ [現地人幹部は、交代して一般メンバーと同じ賃金となる。この時、現場の生産性が低下するため、本来は上記イ)より「 $(1 - a) \cdot W$ 」となる所だが、上記イ)より、外部賃金が確保される]
 - ・ $R_{後} = (1 - a)(1 + \theta) \cdot W$ [上記イ)より、 a の割合だけ減少するが、上記ア)より、
【 $(1 - a)(1 + \theta) \geq 1$ の時】 幹部職に昇格した分、 θ の割合だけ増加する]
 - ・ $R_{後} = W$ [上記ア)&イ)より、 $(1 - a)(1 + \theta) \cdot W$ となる所だが
【 $(1 - a)(1 + \theta) < 1$ の時】 生産ダメージが大きい時、イ)より、外部賃金水準に]

3) (共有、留任) : 現地人幹部が“知を共有”してチーム作りに尽力。日本人経営陣がこれを評価し、期末まで当該人材を留任させる。

- ・ 収益計 = $(1+b_{留}) \cdot \pi$ [チームの生産性は、“ $b_{留}$ ”の割合だけ成長]
- ・ $R_{現} = (1+b_{留}) \cdot (1+\theta) \cdot W$ [上記ア)、イ)より、留任する幹部へは θ と $b_{留}$ の双方の割合分、支払額が増加する]
- ・ $R_{後} = (1+b_{留}) \cdot W$ [上記イ)より、 $b_{留}$ の割合分、支払額が増加する]

4) (共有、交代) : 現地人幹部が“知を共有”してチーム作りに尽力。その一方、日本人経営陣は、当該幹部を優秀な後輩に交代させる。

- ・ 収益計 = $(1+b_{交}) \cdot \pi$ [チームの生産性は、“ $b_{交}$ ”の割合だけ成長]
- ・ $R_{現} = (1+b_{交}) \cdot W$ [上記ア)、イ)より、現地人幹部は交代して θ 分を失うが、 $b_{留}$ の割合分は支払額が増加する]
- ・ $R_{後} = (1+b_{留}) \cdot (1+\theta) \cdot W$ [上記ア)、イ)より、幹部に就任する後輩は、 θ と $b_{留}$ の双方の割合分、支払額が増加する]

3.4 ゲームの手順 (図7を参照)

「2つの段階」からなり、現地人幹部を先手とする「完全情報の展開型ゲーム」を想定する [以下の「ゲームの樹」(図7)を参照]。

- * 第1段階: 登用されたばかりの現地人幹部が、2つの選択肢(「専有」、「共有」)のいずれかを選ぶ
- * 第2段階: 第1段階の現地人幹部の意思決定をふまえ、日本人経営陣が、2つの選択肢(「留任」、「交代」)のいずれかを選ぶ

3.5 ゲームの均衡

このゲームの均衡概念として、“部分ゲーム完全均衡”を用いる。

[命題1] “知の専有”の発生

- * $\theta > b_{交}$ のもとでは、現地人幹部による“知の囲い込み”が生じる中で、現地人幹部が幹部職に留任する(「専有」、「留任」)が均衡となる。このとき、「賃金支払前の企業利潤」(=3主体の利得の合計)は、これが最大化される(「共有」、「交代」)の場合よりも小さな値となる。

[命題2] “知の共有”の実現

- * $\theta < b_{交}$ のもとでは、現地人幹部が知の共有が進む中で、当該幹部は後輩に抜かされて交代する(「共有」、「交代」)が均衡となる。このとき、「賃金支払前の企業利潤」の最大化が実現される。

<説明> バックワードインダクションに基づき、これら2つの命題を説明する。

*** 第2段階：日本人経営陣による選択**

2-i) 第1段階で現地人幹部が「専有」を選んだ場合 [図A-3、図A-4(a)]

このサブゲームは、第1段階で現地人幹部が「専有」を選んだ後に、日本人経営陣が「留任」、「交代」のいずれかを選ぶ局面であるが、以下で示すように、任意の a [$0 < a < 1$] に関して、前者の利得が後者の利得を上回ることが確認でき、日本人経営陣は必ず「留任」を選ぶことがわかる。

この点を説明するにあたり、 $R_{日「専有」、「留任」}$ を参照点とする“両者の差” [$R_{日「専有」、「交代」} - R_{日「専有」、「留任」}$] を「 $\Delta R_{日「専有」、「交代」}$ 」として示すと、この値は、“賃金節約効果”[新任幹部となった後輩の技量が低い分だけ賃金支払いが節約できる効果]と“生産ダメージ効果”[(「専有」、「交代」)においては当該幹部の個人的技量が活かされなくなるため、生産性が低下する効果]の“両者の差”に等しくなることが確認できる。[図A-3参照]

そして、「 $\Delta R_{日「専有」、「交代」}$ 」をパラメーター“ a ”(チーム生産性のダメージ比率)の関数としてとらえ、この関数の値を調べてみると、図A-4(a)に示されているように、[$0 < a < 1$]の区間全体において常に“賃金節約効果”は“生産ダメージ効果”を下回り、 $\Delta R_{日「専有」、「交代」}(a) < 0$ 、ないし $R_{日「専有」、「交代」}(a) < R_{日「専有」、「留任」}(a)$ が成り立つことがわかり、日本人経営陣は必ず「留任」を選ぶことが確認できる。[図A-4(a)参照]

2-ii) 第1段階で現地人幹部が「共有」を選んだ場合

このサブゲームでは、第1段階で現地人幹部が「共有」を選んだ後に、日本人経営陣が「留任」、「交代」のいずれかを選ぶ局面であるが、上述のように、ここでは「優秀な後輩」の存在ゆえに「 $b_{留} < b_{交}$ 」(当該幹部を途中交代させた方がチームの生産性が高まる)が想定されているため、 $R_{日「共有」、「留任」} < R_{日「共有」、「交代」}$ が成り立ち、日本人経営陣は必ず「交代」を選ぶ。

*** 第1段階：現地人幹部による選択**

ここでは、第2段階における上記2つのサブゲームの結果を予見し、現地人幹部が $R_{現「専有」、「留任」} = (1 + \theta) \cdot w$ と $R_{現「共有、交代」} = (1 + b_{交代}) \cdot w$ の両者を比べる。すなわち、現地人幹部にとって、(ア)「専有」を選んで幹部に留任し、 θ (幹部職の賃金プレミアム)を確保する、(イ)「共有」を選んでチームの成長($b_{交}$)に貢献し、その分、高い賃金を得る、という二者が選択肢となり、両者の大小関係は、 θ 、 $b_{交}$ の両パラメーターの大きさに依存する。

ここから、個人的技量への依存度が高く $\theta > b_{交代}$ が成り立つ時には、「専有」が選ばれて(「専有」、「留任」)が均衡となることがわかる[“知の専有”の発生]。

その一方、当該幹部の“知の共有”からチームの高い成長機会が期待されて $\theta < b_{交}$ が成り立つ時には、「共有」が選ばれて(「共有」、「交代」)が均衡となる[“知の共有”の実現]。

4. 「“知の共有”の実現に向けた方策」を用いる場合の考察

本節では、上述の2種類の要因 [(i)個人的技量への依存度、(ii)成長機会を実感できる程度] と関わる“2種類の方策” [方策 A (ムチ政策)、方策 B (アメ政策)] を紹介した後、これら方策を用いた「“知の専有”から“知の共有”への移行可能性」を考察する。すなわち、上述の“2種類の要因”に関わるパラメーターの値と関連づけながら、「“知の共有”への移行可能性」と関わる形で、“ゲームの均衡”が「5つのケース」に分けられる点を示す。

4.1 2種類の方策

* 方策 A (ムチ政策) : 「“口型意識”の顕在化」に対する対応

“方策 A”は、「(i)個人的技量への依存度」を低めること等を通じ、前節のゲームの“第1段階”で現地人幹部が「専有」を選んだ場合でも、“第2段階”において、日本人経営陣が「交代」(当該幹部の更迭)を選ぶ可能性を高めるための方策であり、以下では、「方策 A-1 : “a”の引き下げ」、「方策 A-2 : “θ”の引き下げ」の2つの方法を考察する。

[方策 A-1] “a” (個人的技量への依存度) の引き下げ : マニュアルの整備・充実等

- * a の値を、当初の「 a_1 」から“ Δa ”分 (最大 $a=0$ となるまで) 引き下げて、「 a_2 」とする。なおその取り組み費用として、「 $P_{A-1} = j \cdot (\Delta a)^2$ 」のコストが生じる。

$$\underline{[1 > a_1 > 0, a_1 > a_2 \geq 0, \Delta a = a_1 - a_2 \text{ で } 0 \leq \Delta a \leq a_1, P_{A-1} = j \cdot (\Delta a)^2]}$$

- * “個人的技量に依存する程度”を下げ、当該幹部が交代した場合でも“現場のダメージ” (a = チーム生産性のダメージ比率) が生じにくいような体制を整える。
- * 聞き取り調査では、この点に関わる具体的な取り組みとして、(ア) 当該幹部が抜けた場合の“防波堤”となるマニュアルの整備・充実、(イ) 当該人材以外にも、“○型対応意識・能力”を備えた現地人材を複数育てる、等が多くの事例で確認された。

[方策 A-2] “θ”の引下げ (本社テコ入れと“幹部職プレミアム”引下げ) [図 A-5]

- * 現地人幹部が交代した場合、θ の値を、当初の「 θ_1 」から“ $\Delta \theta$ ”分 (最大 $\theta=0$ となるまで) 引き下げて、「 θ_2 」とする。なおその取り組み費用として、「 $P_{A-2} = k \cdot (\Delta \theta)^2$ 」のコストが生じる。[図 A-5 参照]

$$\underline{[\theta_1 > 0, \theta_1 > \theta_2 \geq 0, \Delta \theta = \theta_1 - \theta_2 \text{ で } 0 \leq \Delta \theta \leq \theta_1, P_{A-2} = k \cdot (\Delta \theta)^2]}$$

- * 現地人幹部が離職または交代して“現場のダメージ”が生じる場合、日本本社から人材を派遣する等の形で現場をテコ入れし、速やかにこれを解消する。同時に、「本社のテコ入れ状況」(本社からのテコ入れに依存している程度)、もしくは、「後輩幹部に任せる職務範囲を従来よりも減らす程度」に応じ、新たに登用した後輩幹部への“幹部職プレミアム”を「 θ_2 」まで引き下げる。

- * 聞き取り調査では、これらに関わる具体的な取り組みとして、いくつかの事例で、現地人幹部の更迭や離職後の現場の回復・維持にあたり、一時的に“本社からのテコ入れ支援”を仰いできた点が確認された。また、登用された新任幹部への処遇等に関しては、多くの事例で、彼らの“〇型対応意識・能力”の育成・活用度合に応じて昇給・昇格を行うように努めている点が確認された。

*** 方策B（アメ政策）： 「“〇型意識・能力” 育成への尽力」に対する処遇策**

“方策B”は、「(ii)成長機会を実感できる程度」を高めること等を通じ、前節のゲームの“第1段階”において、現地人幹部が（「専有」ではなく）「共有」を選ぶ可能性を高めるための方策であり、以下では「方策B：功労金“C”の支給」という方法を考察する。

[方策B] 功労金“C”の支給 [図A-6]

- * 現地人幹部が優秀な後輩に交代する場合、現地人幹部に対し、これまでの労をねぎらう形で一定利得“C”を“功労金”として支給する。[$C > 0$, 図A-6参照]
- * この方策により、現地人幹部に対し、「仮に“優秀な後輩”に交代する可能性が高まったとしても、「共有」を選ぶ誘因を高める」ことが期待される。

4.2 ゲームの手順 [図A-7]

以下のゲームにおいても、「完全情報の展開型ゲーム」が想定される。[図A-7参照]

1) 第(-1)段階： 日本人経営陣による選択

- * 日本人経営陣は、①何もしない、②方策Aを用いる、③方策Bを用いる、の三者のいずれかを選択する。

2) 第0段階以降

- * 第(-1)段階での①～③の選択に基づき、以下の手順となる。

2-1) 第(-1)段階で「①何もしない」を選択した場合

この場合は、以下の通り、「基本モデル」と同内容となる。

- * **第0段階：** 日本人経営陣は、何もしない
- * **第1段階：** 登用されたばかりの現地人幹部が、2つの選択肢（「専有」、「共有」）のいずれかを選ぶ
- * **第2段階：** 第1段階の現地人幹部の意思決定をふまえ、日本人経営陣が、2つの選択肢（「留任」、「交代」）のいずれかを選ぶ

2-2) 第(-1)段階で「②方策A (ムチ政策) を用いる」を選択した場合

- * 第0段階：日本人経営陣は、“方策A-1”に関してその水準 (Δa) を決定し、「 $P_{A-1} = J \cdot (\Delta a)^2$ 」を支払って、“個人的技量への依存度”を「 a_1 」から「 a_2 」に引き下げる [$1 > a_1 > 0$, $a_1 > a_2 \geq 0$, $\Delta a = a_1 - a_2$ で $0 \leq \Delta a \leq a_1$]。
一方、“方策A-2”に関し、現地人幹部に対して、「幹部交代時に、場合によってはこの方策が用いられる」という点を伝える。
- * 第1段階：登用された現地人幹部が、「専有」、「共有」のいずれかを選ぶ
- * 第2段階-i：現地人幹部が「専有」を選んだ場合、日本人経営陣は、「留任」（当該幹部を留任させる）を選ぶか、あるいは「交代+ $\Delta \theta$ 」（当該幹部を交代させ、“方策A-2”を実施する）を選ぶ。
なお、「交代+ $\Delta \theta$ 」の場合、日本人経営陣は、「 $P_{A-2} = k \cdot (\Delta \theta)^2$ 」を支払って現場を立て直す一方、新任幹部の幹部職プレミアムを「 θ_1 」から「 θ_2 」に引き下げる [$\theta_1 > 0$, $\theta_1 > \theta_2 \geq 0$, $\Delta \theta = \theta_1 - \theta_2$ で $0 \leq \Delta \theta \leq \theta_1$]
- * 第2段階-ii：現地人幹部が「共有」を選んだ場合、日本人経営陣は、「留任」（当該幹部を留任させる）、「交代」（当該幹部を交代させる）のいずれかを選ぶ。

2-3) 第(-1)段階で「③方策B (アメ政策) を用いる」を選択した場合

- * 第0段階：日本人経営陣は、“方策B”に関し、現地人幹部と「当該幹部を後輩に交代する場合、“C”を“功労金”として支払う」という契約を結ぶ。
- * 第1段階：現地人幹部が、2つの戦略（「専有」、「共有」）のいずれかを選ぶ
- * 第2段階-i：現地人幹部が「専有」を選んだ場合、日本人経営陣は、「留任」（当該幹部を留任させる）、「交代+C」（当該幹部を交代させるとともに、功労金“C”を支払う）のいずれかを選ぶ。
- * 第2段階-ii：現地人幹部が「共有」を選んだ場合、日本人経営陣は、「留任」（当該幹部を留任させる）、「交代+C」（当該幹部を交代させるとともに、功労金“C”を支払う）のいずれかを選ぶ。

4.3 ゲームの均衡

このゲームの均衡概念として“部分ゲーム完全均衡”を用いる。

[命題3]「ゲームの均衡」の図示 [図8を参照]。

* 各パラメーターの初期値が与えられた場合、このゲームの均衡は、以下の5つのケースに分けられる

[ケース1] 当初から“よい均衡”… $0 < a_1 < 1$, $0 < \theta_1 < b_{交}$ のとき

* この領域の場合、以下の選択の組合せがゲームの均衡となる。
* このとき、「賃金支払前の企業利潤」、および「日本人経営陣の利得」の両者の最大化が実現する。

- 1) 第(-1)段階：日本人経営陣は「①何もしない」を選ぶ。
- 2) 第0段階：日本人経営陣は「①何もしない」を選ぶ。
- 3) 第1段階：現地人幹部が「共有」を選ぶ。
- 4) 第2段階：日本人経営陣が「交代」を選ぶ。

<「ケース1」の説明：図8を参照>

$(a_1, b_{交})$ が、図8に示された「当初から“よい均衡”」領域の場合は、これら2つのパラメーターに関し、「1. 基本モデル」の「命題2」のパラメーター条件と同一となるため、上述「命題2」の場合と同様に、いずれの方策も用られることなく“よい均衡”（「共有」、「交代」）が実現される。

[ケース2] テコ入れ策のみ… $0 < a_1 < a_1^*$, $0 < b_{交} < \theta_1$ のとき

* この領域の場合、以下の選択の組合せがゲームの均衡となる。
* この時も、「ケース1」と同様、「賃金支払前の企業利潤」、および「日本人経営陣の利得」の両者の最大化が実現する

- 1) 第(-1)段階：日本人経営陣は「②方策Aを用いる」を選ぶ。
- 2) 第0段階：日本人経営陣は、“方策A-1”に関しては「 $\Delta a=0$ 」を選び、方策“A-2”に関しては、現地人幹部に対し、「当該幹部を交代する場合は、“方策A-2”を用いる可能性がある」ことを伝える。
- 3) 第1段階：現地人幹部が「共有」を選ぶ。
- 4) 第2段階：日本人経営陣が「交代」を選ぶ。

<「ケース2」の説明： 図8、図A-4(b)、図A-5、補-1を参照>

「図A-4(b)」から示唆されるように、パラメーター“a”の初期値 (a_1) が十分に0に近い小さな値の場合、第0段階では、日本人経営陣が“方策A-1”に全く取り組まなかった(「 $\Delta a=0$ 」)としても、第1段階で現地人幹部が「専有」を選んだ後、第2段階で日本人経営陣が“方策A-2”(本社からのテコ入れ)に必要な分 ($\Delta \theta > 0$) 取り組むことによって“よい均衡”にシフトできるという領域が存在すると推察される。

実際、ある臨界値「 a_1^* 」よりも「 a_1 」が小さい場合 [図8の「テコ入れ策のみ」領域に位置する場合]、第0段階では日本人経営陣が方策A-1に取り組まなくても ($\Delta a=0$)、第2段階で“方策A-2”に必要な分取り組む ($0 < \Delta \theta^* \leq \theta_1$) ことによって、先述の“賃金節約効果”が“生産性ダメージ効果”を上回り、 $\Delta RA_{日「専」「交」} = [RA_{日「専」「交」} - RA_{日「専」「留」}] \geq 0$ (これらは、方策A-2に関わる取組み費用も含む形で定義される) が成立し、[日本人経営陣にとって、(「専有」、「留任」)よりも(「専有」、「交代」)の方が、得られる利得が高い] が満たされることを確認できる。[補-1の説明を参照]

この場合、第1段階で現地人幹部が「専有」を選んだ後のサブゲームにおいて、日本人経営陣が「交代」を選ぶことになるが、この結果を予見する現地人幹部は、第1段階において「専有」は選ばずに「共有」を選ぶため、第2段階では、日本人経営陣は「交代」を選ぶ。この結果、(「共有」、「交代」)という組み合わせが、このゲームの均衡となる。なお、この均衡においては、現地人幹部は「専有」を選ぶことはなく、従って、日本人経営陣も、これに対応すべく“方策A-2”(本社からのテコ入れ支援)を進める必要がないため、方策に取り組む費用をかけずに“よい均衡”が実現する。[図A-5参照]

[ケース3] 合わせ技

$$\text{区間 } [a_1^* \leq a_1 \leq a_1^* + \{ \theta_1 \cdot W \cdot (D-W) / D \cdot j \}^{1/2}] \text{ に関して}$$

$$j \cdot (a_1 - a_1^*)^2 / (D-W) \leq b_{交} \leq - (j/W) \cdot (a_1 - a_1^*)^2 + \theta_1$$

[ただし、 $D = \{ \pi - (1 + \theta_1) \cdot W \}$]

- * この領域の場合、以下の選択の組み合わせがゲームの均衡となる。
- * この時、「賃金支払前の企業利潤」、および「日本人経営陣の利得」は、第0段階で“方策A-1”の取組みに関して費用を支払う分、上述の「ケース1」および「ケース2」の場合よりも低くなる。

- 1) 第(-1)段階：日本人経営陣は「②方策Aを用いる」を選ぶ。
- 2) 第0段階：日本人経営陣は、“方策A-1”(マニュアルの充実等)に関して「aの値が、ちょうど a_1^* と等しくなるまで」 ($\Delta a = a_1 - a_1^* > 0$) 取り組む一方、方策“A-2”(日本本社からのテコ入れと幹部職賃金プレミアムの低減)に関しては、現地人幹部に対し、「当該幹部の交代とともに、“方策A-2”を用いる可能性がある」ことを伝える。

- 3) 第1段階： 現地人幹部が「共有」を選ぶ。
- 4) 第2段階： 日本人経営陣が「交代」を選ぶ。

＜「ケース3」の説明： 図8、図A-4(b)、補-2、補-3を参照＞

「図A-4(b)」から示唆されるように、パラメーター“a”の初期値(a_1)が、上述「ケース2」で示された臨界値「 a_1^* 」よりも若干大きい場合であっても、第0段階で、日本人経営陣が必要な費用($P_{A-1} = j \cdot (\Delta a)^2$)を支払って“方策A-1”(マニュアルの充実等)に取り組み、 a_2 の値を a_1^* まで引き下げる($a_2 = a_1 - \Delta a = a_1^*$)ことによって、第1段階以降は上述「ケース2」と同じ状況をうみだすことができる。

実際、パラメーター“a”の初期値(a_1)、およびパラメーター“ $b_{交}$ ”の値が図8の““合わせ技”領域”に位置する場合には、たとえ「 $P_{A-1} = j \cdot (\Delta a)^2$ 」を支払ったとしても、「②を選び、方策Aの“合わせ技”(方策A-1とA-2の両者)を用いる」ことにより、「①を選び、“悪い均衡”にとどまる」場合や「③を選び、“方策B”(功労金の支払い)を用いる」場合よりも高い利得を実現できるため、日本人経営陣はこの方策を選び、第1段階以降は「ケース2」と同様の形で、“よい均衡”(「共有」、「交代」)が実現する。

なお、この「②を選ぶこと」が「①を選んで“悪い均衡”にとどまること」と同等となる条件は「補-2」で求められ、「“合わせ技”限界曲線”(これ以上“ a_1 ”が大きいと、日本人経営陣にとって「①を選ぶ」の方が有利)として描かれている。また、「②を選ぶこと」が「③を選んで“方策B”に取り組むこと」と同等となる条件は「補-3」で求められ、「“合わせ技-功労金”同等線”(これ以上“ $b_{交}$ ”が大きいと、日本人経営陣にとって「③を選ぶ方が有利)として描かれている。

[ケース4] 功労金の支給

- i) 区間 $[a_1^* \leq a_1 \leq a_1^* + \{ \theta_1 \cdot W \cdot (D-W) / D \cdot j \}^{1/2}]$ に関しては

$$- (j/W) \cdot (a_1 - a_1^*)^2 + \theta_1 \leq b_{交} \leq \theta_1$$
- ii) 区間 $[a_1^* + \{ \theta_1 \cdot W \cdot (D-W) / D \cdot j \}^{1/2} \leq a_1 \leq 1]$ に関しては

$$\theta_1 \cdot W / D \leq b_{交} \leq \theta_1$$

- * この領域の場合、以下の選択の組み合わせがゲームの均衡となる。
- * この時、「日本人経営陣の利得」は、第2段階で“功労金の支払”が生じるため、上述の「ケース1」および「ケース2」の場合よりも低くなるが、以下の「ケース5」の場合よりは高くなる。一方、「賃金支払い前の企業利潤」については、“功労金の支払”が「日本人経営陣から現地人幹部への“利得の移転”」に過ぎないため、「ケース1」および「ケース2」と同様、最も高い水準を実現することができる。

- 1) 第(-1)段階：日本人経営陣は「③方策Bを用いる」を選ぶ。
- 2) 第0段階：日本人経営陣は、「方策B」に関し、現地人幹部と「当該幹部を後輩に交代する場合、“C”を“功労金”として支払う」という契約を結ぶ。
- 3) 第1段階：現地人幹部が、「共有」を選ぶ
- 4) 第2段階：日本人経営陣は、「交代+C」（当該幹部を交代させるとともに、功労金“C”を支払う）を選ぶ

<「ケース4」の説明：図8、補-3、補-4を参照>

基本モデルでは、パラメーター“ $b_{交}$ ”の値がパラメーター“ θ_1 ”の値を上回る場合に“よい均衡”が実現することが確認されたが、“ $b_{交}$ ”の値がパラメーター“ θ_1 ”の値を若干下回る場合であっても、第(-1)段階で「③方策Bを用いる」を選び、第0段階で、日本人経営陣が現地人幹部と「当該幹部を後輩に交代する場合、“C”を“功労金”として支払う」という契約を結ぶことによって、現地人幹部に「共有」の選択を促すことが可能となる。

そして、パラメーター“ a ”の初期値 (a_1)、およびパラメーター“ $b_{交}$ ”の値が図8の“功労金支払”領域に位置する場合、現地人幹部に「共有」の選択を促すことに必要な費用“C”が過大とはならず、日本人経営陣は、この「③を選び、“方策B”（功労金の支払い）を用いる」ことにより、「①を選び、“悪い均衡”にとどまる」場合や「②を選び、方策Aの“合わせ技”（方策A-1とA-2の両者）を用いる」場合よりも高い利得を実現できる。

なお、この「③を選ぶこと」が「①を選ぶこと」と同等となる条件は、「補-4」で求められ、「功労金」限界線（これ以上“ $b_{交}$ ”が小さいと、日本人経営陣にとって「①を選ぶ」の方が有利）として描かれている。また、「③を選ぶこと」が「②を選ぶこと」と同等となる条件は「補-3」で求められ、「合わせ技—功労金」同等線（これ以上“ $b_{交}$ ”が小さいと、日本人経営陣にとって「②を選ぶ方が有利）として描かれている。

[ケース5] “悪い均衡”にとどまる

- i) 区間 $[a_1^* \leq a_1 \leq a_1^* + \{ \theta_1 \cdot W \cdot (D-W) / D \cdot j \}^{1/2}]$ に関して

$$0 \leq b_{交} \leq j \cdot (a_1^{\hat{}} - a_1^*)^2 / (D-W)$$
- ii) 区間 $[a_1^* + \{ \theta_1 \cdot W \cdot (D-W) / D \cdot j \}^{1/2} \leq a_1 \leq 1]$ に関しては

$$0 \leq b_{交} \leq \theta_1 \cdot W / D$$

[ただし、 $D = \{ \pi - (1 + \theta_1) \cdot W \}$]

- * この領域の場合、以下の選択の組み合わせがゲームの均衡となる。
- * このとき、“よい均衡”（「共有」、「交代」）は実現せず、「賃金支払前の企業利潤」、および「日本人経営陣の利得」の両者の最大化は実現できない。

- 1) 第(-1)段階：日本人経営陣は「①何もしない」を選ぶ。
- 2) 第0段階：日本人経営陣は「①何もしない」を選ぶ。
- 3) 第1段階：現地人幹部が「専有」を選ぶ。
- 4) 第2段階：日本人経営陣が「留任」を選ぶ。

＜「ケース5」の説明：図8、補-2、補-4を参照＞

この領域の場合、“ a_1 ”の値が大きく、また“ $b_{交}$ ”の値が“ θ_1 ”の値と比べて小さいために、「②を選び、方策Aの“合わせ技”（方策A-1とA-2の両者）を用いる」、「③を選び、“方策B”（功労金の支払い）を用いる」のいずれの場合においても、よい均衡（「共有」、「交代」）へのシフトにあたり相対的に大きな費用がかかり、「①を選び、“悪い均衡”にとどまる」場合と比べると、日本人経営陣は低い利得しか得ることができない。

なお、この「①を選ぶこと」が「②を選ぶこと」と同等になる条件は、上記「ケース3」において「補-2」で確認された「“合わせ技”限界曲線」（これ以上“ a_1 ”が大きいと、日本人経営陣にとって「①を選ぶ」の方が有利）として描かれている。また、「①を選ぶこと」が「③を選ぶこと」と同等になる条件は、上記「ケース4」において「補-4」で確認された「“功労金”限界線」（これ以上“ $b_{交}$ ”が小さいと、日本人経営陣にとって「①を選ぶ」の方が有利）として描かれている。

5. 結びに代えて

本節では、5-1 項において、3 節および 4 節の考察結果を要約するとともに、5-2 項では、これらの結果をふまえて、「聞き取り調査における観察事実」と「本研究における理論的考察」との対応関係をより明示的に確認するにあたり、2 節で紹介された 3 つの調査事例に注目し、3 節および 4 節で導かれたパラメーター条件と関連して各事例で指摘された内容について考察を加える。さらに 5-3 項では、今後に向けた検討課題を述べる。

5.1 考察結果の要約

本研究では、「日本企業のアジア子会社において“人材の現地化”を早めすぎた場合に生じうる問題点」の“1 つの具体的なあり方”として、「登用された幹部による“知の専有”（知の囲い込み）」の問題に注目するとともに、筆者のこれまでの聞き取り調査から推察された諸点をふまえ、以下の「疑問 1」および「疑問 2」に関する理論的な考察を行った。

すなわち、2 節で紹介されたように、筆者が 2007 年および 2013 年に中国子会社で聞き取り調査を行った 3 つの事例の比較から、(ア) “知の専有”の問題は“グレイゾーン”への対応に関わる知識や技能」と関わる形で生じやすい、(イ) 「知の専有 vs. 知の共有」の違いをもたらす上で、「(i) 個人的技量への依存度」、「(ii) 成長機会を実感できる程度」の両者が重要な役割を果たしている、(ウ) アジア子会社では、従来、「知の専有」から“知の共有”への移行」に向け、上記「(i) 個人的技量への依存度」、「(ii) 成長機会を実感できる程度」の双方と関わる形で“2 種類の方策”が進められてきた、という 3 点が推察されたことをふまえた上で、3 節および 4 節では、“登用された現地人幹部”、“日本人経営陣”の 2 人をプレイヤーとするゲームを想定し、以下の「2 つの疑問」に関する考察を行った。

疑問 1：“知の専有 vs. 知の共有”という対照的な状況は、なぜ & どのような条件のもとで生じるのか。

疑問 2：上述の“2 種類の方策”を用いた場合、“知の専有”から“知の共有”への移行は、なぜ & どのような条件のもとで可能なのか

その結果、聞き取り調査から推察された諸点と概ね整合的な形で、以下のように、“知の専有”、“知の共有”の各々がゲームの均衡となるパラメーター条件を確認できた。

すなわち 3 節では、上記の“疑問 1”に注目し、「上述の“2 種類の方策”がいずれも用いられない場合」を想定した“基本モデル”にもとづき、“知の専有”、“知の共有”の各々が生じる条件を考察した。その結果、上記の「要因(ii)」に関しては、『“チームの成長機会の大きさ” ($b_{交}$) が相対的に小さい場合 [$b_{交} < \theta$] は“知の専有”が発生する一方、この値が相対的に大きい場合 [$b_{交} > \theta$] は (共有、交代) がゲームの均衡となり、“知の共有”が実現する』という点が確認された。

ただし、上記の「要因(i)」に関しては、「当該幹部の“個人的技量”への依存」が多少とも存在する ($a > 0$) という状況のもとでは、『“個人的技量への依存度” (a) を低めるだけで“知の共有”が実現する』とは言えない点が併せて確認された。すなわち、図 A-4(a)

に示されたように、「 $0 < a < 1$ 」の区間においては、仮に「a」を限りなく0に近い値まで低めた」としても、当該幹部を交代させた場合の“生産ダメージ効果”は“賃金節約効果”を必ず上回るため、[上記「要因(ii)」に関する「 $b_{交} > \theta$ 」の条件を満たさない限り]（専有、留任）がゲームの均衡となり、“知の専有”が生じる』点が確認されたのである。

一方、4節では、上記の“疑問2”に注目し、上述の“2種類の方策”を用いた場合に“専有→共有への移行”が可能なパラメーター条件”を考察したところ、すでに3節で確認された「当初から“知の共有”が実現される領域」（「図8」における「ケース1：当初から“よい均衡”」）以外であっても、以下で述べるように、「図8」の「ケース2：テコ入れ策のみ」、「ケース3：合わせ技」、「ケース4：功労金の支給」の各領域の場合は、「要因(i)」に関わる“ムチ方策”（「方策A-1」および「方策A-2」）、もしくは「要因(ii)」に関わる“アメ方策”（方策B）を用いることによって“知の共有”を実現し、また、利得の合計が“知の専有”時よりも増加する“よい均衡”への移行”が可能であることが確認された。

すなわち、「ケース2：テコ入れ策のみ」は、「要因(i)」に関し、ゲームの開始時点において“個人的技量への依存度”（aの値）が低く、 $a < a^*$ （“テコ入れ臨界線”における“aの値”）が満たされるケースであるが、この場合、“第0段階”において、現地人幹部に対して“方策A-2”の可能性を伝える[当該幹部を交代させる場合は、同時に“方策A-2”（本社のテコ入れ & 幹部職プレミアムの低減）を実施する可能性があることを伝える]ことのみにより、「政策コストをかけずに“知の共有”を実現」することが可能となる。

また、「ケース3：合わせ技」は、「要因(i)」に関し、ゲームの開始時点における“個人的技量への依存度”（aの値）が“ a^* ”よりもやや高いものの、「合わせ技限界線」におけるaの値（ $a^{\hat{}}$ ）や「合わせ技・功労金同等線」におけるaの値（ $a^{\text{同}}$ ）よりも低いというケースであるが、この場合は、“第0段階”において、「ケース2」と同様、現地人幹部に対して“方策A-2”の可能性を伝えると同時に、“方策A-1”を実施する[aを a^* まで引下げる]ことによって、「方策A-1」分の政策コストをかけて“知の共有”を実現する」ことが可能となる。

他方、「ケース4：功労金の支給」は、「要因(ii)」に関し、“成長機会の大きさ”（ $b_{交}$ の値）が“ θ ”よりも小さいが、臨界値（ $\theta \cdot w/D$ ）よりも大きいというケースであるが、この場合は、“第0段階”で現地人幹部と“方策B”[後輩に交代する場合、功労金(C)を支払う]に関する契約を結び、“第2段階”でそれを実行することで、「知の共有”を実現し、日本人経営陣に、参照点以上の利得を確保する」ことが可能となる。

これに対し、「ケース5：“悪い均衡”のまま」は、「要因(i)」と「要因(ii)」に関し、“個人的技量への依存度”（aの値）が“ a^* ”よりも高く、かつ“成長機会の大きさ”（ $b_{交}$ の値）が臨界値（ $\theta \cdot w/D$ ）よりも小さいというケースであるが、この場合は、ムチ方策、アメ方策のいずれを用いたとしても、「知の共有”を実現し、日本人経営陣に“参照点”以上に利得を確保する」ことは不可能であり、「どの方策も用いず、参照点（専有、留任）にとどまる」ことがゲームの均衡となる。

5.2 聞き取り調査の観察事実と理論的考察との対応関係

以下では、3節 & 4節の考察結果をふまえ、「筆者の聞き取り調査における観察事実」と「本研究における理論的考察」との対応関係をより明示的に確認するにあたり、2節で紹介された3つの調査事例に関し、(ア)各事例における“ゲームの均衡”は、4節で示された「ケース1」から「ケース5」のいずれに該当すると推察されるのか、(イ)上記(ア)のケース別の“パラメーター条件”は、各事例においてどのような状況にあったと推察されるのか、という2点について考察を行う。

<事例X:「“個人的技量への依存度”の高さ」と関連する諸要因>

事例Xは、2007年に聞き取り調査を行い、2節で紹介されたように、「要因(i)」の「“個人的技量への依存度”の高さ」が“知の専有”をもたらしたと推察された事例である。

この点に留意しつつ、まず、“ゲームの均衡”と関わる「現」、「日」の双方が取った“選択の内容”に関して聞き取り調査の結果を確認してみると、(ア)現地人幹部は、“個人的技量への依存度”が高い中で“知の専有”を進めた、(イ)日本人経営陣は、“方策A”、“方策B”のいずれにも十分に取り組むことが困難な中で、現場の混乱を避けるために現地人幹部を“留任”させた、という2点が指摘された。

そして、これら2点を4節で導かれた「5つのケース」と対応させると、この事例は、『“a”が高い値にとどまり $[a > a^* \text{ かつ } a > a^{\hat{}}]$ 、これに関わる“方策A-1”、“方策A-2”の取り組み費用(jおよびk)が高い一方、“bの値”も低い値にとどまり $[b_{\text{交}} \leq \theta_1 \cdot W/D]$ 、日本人経営陣は、方策A、方策Bのいずれにも本格的には取り組まず、(専有、留任)が“ゲームの均衡”として選ばれる』という「ケース5」領域に該当していたと考えられる。

一方、これらの値に関してこの事例の状況をみると、このうち“個人的技量への依存度”(a)、およびその取り組み費用(k)に関するパラメーターについては、該当する「ケース5」のパラメーター条件」と概ね整合的な内容が、以下のように確認された。

すなわち、“個人的技量への依存度”自身(aの値)については、「(ウ)2002年以降の新規部門(自動車用部品)立上げ期に“生え抜き人材”のうち何人かが転職してしまい、“残った生え抜き人材”への依存度が高まった」、「(エ)同時期に、当該部門の需要拡大ペースが速い中で“量産体制の早期確立”が急務となり、“残った生え抜き人材”の重要性がさらに高まった」という2点が指摘され、aの値が高止まりする状況にあったと推察される。また、関連する“方策A-2”(本社テコ入れと“幹部職プレミアム”引下げ)の取り組み費用パラメーター(kの値)に関しては、「(オ)市場近接立地型で海外拠点数が多い」というこの事例の事業特性上、当該拠点のみのために日本本社から大規模なテコ入れ支援を仰ぐことが困難である」という点が指摘され、kの値が高い状況にあったと推察される³。

³ 一方、「登用された現地人幹部が“成長機会”が実感できる程度」(b_交)に関する要因については、聞き取り調査(2007年のみ)において直接的な回答は得られていない。ただし、この事例では、上述(ウ)のように、2002年の新部門立ち上げ時に、何人かの“生え抜き人材”が新部門への異動に反発する形で転職する一方、“残った生え抜き人材”が現地人幹部に登用されたが、その際、彼らが“知の専有”を示したという点から、「当時の彼らにとって、“b_交の値”は、それほど高くなかったのではないかと推察される。

<事例 Y: 「個人的技量への依存度」の低さ>と関連する諸要因>

事例 Y は、2007 年および 2013 年に聞き取り調査を行い、2 節で紹介されたように、事例 X とは対照的に、「要因(i)」の「個人的技量への依存度」の低さが“知の共有”をもたらしたと推察された事例である。

この点に留意しつつ、まず“ゲームの均衡”と関わる「現」、「日」双方の取った“選択内容”につき、聞き取り調査の結果を確認してみると、(ア)日本人経営陣は、「□型 & ○型」の段階的融合を進めつつ“方策 A-1”に取り組み、“個人的技量への依存度”を着実に低めるとともに、現地人材の“○型対応能力”の育成度合に応じて適宜彼らを登用・交代させてきた、(イ)現地人材は、上記(ア)の状況のもとで、“知の共有”を進めてきた、という 2 点が指摘された。

そして、これらを 4 節で導かれた「5 つのケース」と対応させてみると、この事例は、『“a の値”がある程度低まり [$a^* < a < a^{\hat{}}$]、 “方策 A-1” および “方策 A-2” に取り組む費用 (j および k) が相対的に安価な一方で、“ $b_{交}$ の値”は未だ低い水準にとどまる中 [$b_{交} \leq \theta_1 \cdot W / D$]、日本人経営陣は“方策 A-1”に精力的に取り組む、(共有、交代)が“ゲームの均衡”として選ばれる』という「ケース 3」の領域に該当していたと推察される。

一方、これら“各種パラメーターの値”に関してこの事例の状況をみると、該当する「ケース 3」のパラメーター条件」と概ね整合的な内容が、以下のように確認された。

すなわち、2007 年の調査時点において、(ウ)現地人材の間で“知の共有”の程度や“任せられる人材の厚み”が徐々に増しつつあるが[“a の値”が低まりつつある]、彼らの間には、「(チーム全体の“グリーゾーン対応能力”を高めるという)“目標像”を理解する力」や「“成長機会”が実感できる程度」は未だ不十分な状況である[“ $b_{交}$ の値は未だ低い」という点が指摘された⁴。

その一方、「個人的技量への依存度」の低下に向けた“2 種類の取り組み費用パラメーター”(j および k)については、以下の指摘から、これらがともに低い値であったと推察される。すなわち、(エ)中国留学経験者をはじめ、日本人経営陣のコミュニケーション能力が全般に高く、彼らが“グリーゾーン対応意識・能力”の意義などを現地人材に的確に伝えること等を通じ、「方策 A-1」の取り組み費用パラメーター(j)が相対的に低い値であった、(オ)当該工場が、この事例にとっての海外で唯一の、かつ日本本社を超える規模の量産拠点であったため、「日本本社からみた当該工場の位置づけ」が高く、“失敗が許され

⁴ ただし、2013 年に行った調査では、これらの状況に変化がみられた。すなわち、「個人的技量への依存度」の高さ(a の値)については、“知の共有”の程度が着実に高まり、“任せられる人材の厚み”も厚みが増す中、“a の値”がかなり低まる一方、彼らの「“目標像”を理解する力」も高まり、その結果、「“成長機会”が実感できる程度」($b_{交}$ の値)についても、着実な高まりがみられたという点が指摘された。

なお、ここでは、「事例 Y において、2007 年調査時点での状況のもとで“ゲーム”が行われた」ものと想定し、文中(ウ)-(オ)のパラメーター条件のもと、『「ケース 3」の領域」において“ゲームの均衡”(共有、交代)が実現した』と解釈される。

ない工場”として、必要に応じて本社ができる限りの支援を行う体制にあったため、「方策 A-2”の取り組み費用パラメーター(k)」も相対的に低い値であった、という 2 点が指摘されたのである。

<事例 Z: “成長機会を実感できる程度”の高さ」と「A 氏のリーダーシップ」>

事例 Z は、2007 年および 2013 年に聞き取り調査を行い、2 節で紹介されたように、「要因(i)」の「個人的技量への依存度」が高かった」にも関わらず、「要因(ii)」の「成長機会を実感できる程度」が高く、「知の共有」が実現したと推察された事例である。

ここで、3 & 4 節での「要因(ii)」に関する考察結果を再掲すると、「 $b_{留} < b_{交}$ 」（「優秀な後輩」が存在すると仮定）というパラメーター条件のもと、「知の共有」がゲームの均衡となるのは、図 8 に示される「ケース 1」の領域 ($b_{交} > \theta$) である点が導かれた。「 $b_{留} < b_{交}$ 」という条件のもとでは、現地人幹部が「共有」を選ぶと、期間の途中で「優秀な後輩」と交代して自らの幹部職プレミアム (θ) を失うことになるため、これを上回る成長機会がない限り、自ら「共有」を選ぶという誘因が生じないからである。

一方、事例 Z の聞き取り調査を確認すると、2 節で紹介されたように、1993 年の会社設立以来、一貫して現地人材のトップを務めてきた A 氏については、日本本社の創業家社長である B 氏をはじめ、日本人経営陣からの厚い信頼を得て、今日まで強力なリーダーシップを発揮して中国子会社の発展に尽くしてきた「未だ“余人をもって代えられない”存在」であった点が確認され、「 $b_{留} > b_{交}$ 」というパラメーター条件が満たされる状況にあったと考えられる。

そこで、3 & 4 節でのモデルを用いつつ、新たに「 $b_{留} > b_{交}$ 」というパラメーター条件を設けると、『「 $b_{留}$ と θ の大小関係」に関わらず、「知の共有」がゲームの均衡となる』という点が容易に導かれる。この条件のもとでは、現地人幹部が「共有」を選んでも自らの幹部職プレミアム (θ) を失うおそれがないため、「 $b_{留} > 0$ 」ないし「 $b_{交} > 0$ 」である（「知の共有」を通じて“何らかの成長機会”を実感できる）限りは、「共有」を選ぶ誘因が生じるからである。

すなわち、3 & 4 節においては明示的に考察されなかったものの、事例 Z で確認された観察事実は、「 $b_{留} > b_{交}$ 」という新たな条件のもと、3 & 4 節のモデルと整合的な内容であると理解される。

5.3 今後の研究課題

このように本研究は、筆者が 2007 年および 2013 年に行った聞き取り調査の結果をふまえ、「知の専有 vs. 知の共有」の違いをもたらす要因として、「(i) 個人的技量への依存度」、「(ii) 成長機会を実感できる程度」の両者に注目した上で、「専有 vs. 共有」の違いが生じる条件、および「専有→共有」への移行可能性」に関するパラメーター条件を導くとともに、前述の“3 つの事例”の各々において、これらの条件と概ね整合的な観察事実が指摘されることを確認した。

なお、今後さらに検討を行うべき課題として、たとえば以下の2点が挙げられる。

第1は、事例&理論の両面で検討を重ね、本研究が注目した「2つの疑問」に関する考察を深める可能性である。すなわち、本研究では、自身の聞き取り調査結果のうち、「“知の専有 vs. 知の共有”」の違いが生じた状況が比較的詳細に確認された上述の3事例を中心に検討を重ねたが、今後さらに、関連する諸研究、および自身の調査を含む各種調査結果等に関する検討を重ね、本研究が注目した以外の「“専有 vs. 共有”」の違いをもたらす要因や「“専有→共有への移行”」に関わる因果関係の有無等の可能性を確認しながら、本研究の考察結果を改善ないしは拡張する可能性について考察を深めていきたい。

第2は、1節で紹介した大木(2013)等で論じられた「人材現地化の“最適なあり方”（“最適なタイミング”）の問題」、ないし、「現地子会社が置かれた状況に応じて、いつ & どのような形で現地人材を幹部職に登用するか」という問題である。

すなわち、本研究では、1節で述べたように、「海外子会社において“人材の現地化”を“早めすぎた場合”に生じうる問題点のうち、「登用された現地人幹部による“知の専有”の問題」に注目したが、その際、「ある幹部職に関し、現地人材が登用された」という時点を考察の出発点とした上で、「当該現地人幹部により“知の専有”が生じる条件」を検討するとともに、「“知の共有への移行”を促す可能性」、および、「そのために活用可能な方策」等について考察を行った。

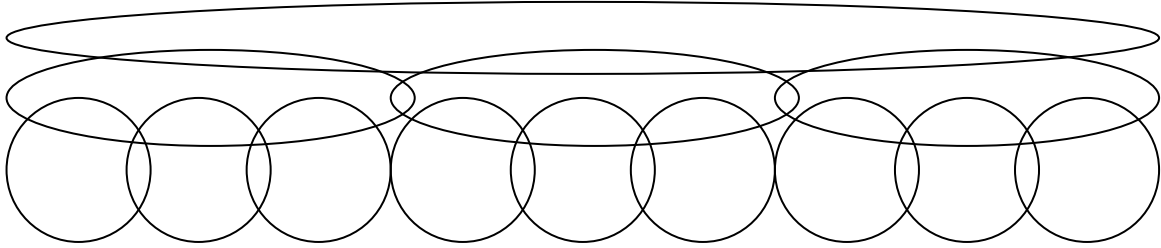
その一方、本研究では、大木(2013)が指摘した「人材現地化の“最適なあり方”」の問題、ないしは、この問題を探るにあたり重要と思われる「ある幹部職に関し、現地人材を“登用した場合”と“登用しなかった場合”との比較」等については、明示的な考察を行っていない。今後は、今回注目した「“知の専有 vs. 知の共有”」という視点のみならず、近年注目が高まっている「“グローバル人材”の育成・活用」という視点を含め、「現地人材を“登用した場合 vs. 登用しなかった場合”」の違いをもたらす諸点を幅広く考慮しながら、「どの幹部職に関し、どの程度 & どのような形で現地人材を活用すべきか」という疑問についても、考察を進めていきたいと考えている。

参考文献一覧

- 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。
- Fang, Y. L., Jiang, G. L., Makino, S., and Beamish, P. W. (2010) "Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance," *Journal of Management Studies*, 47 (1): 27-54.
- Gong, Y. P. (2003) "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, 46 (6): 728-739.
- Harrison, A. & A. Rodriguez-Clare (2010), Trade, Foreign Investment, and Industrial Policy for Developing Countries, in D. Rodrik & M. R. Rosenzweig ed., *Handbook of Development Economics*, Vol.5, Chap.63, pp. 4039-4214, North Holland.
- 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』19(1)：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』11：29-44.
- 林尚志 (2012) 「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”：日系メーカー中国子会社における事例研究」『南山経済研究』27(1)：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』33：43-55.
- 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
- 稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率 日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択」『組織科学』41(2)：82-94.
- 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』24(12)：13-22.
- 石田英夫 (1995) 「フレキシビリティの再検討」『慶応経営論集』12(3)：35-54.
- 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』48(2)：65-83.
- Kobrin, S. J. (1988) "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations," *Human Resource Management*, 27 (1): 63-75.
- Kopp, R. (1994) "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals," *Human Resource Management*, 33(4): 581-599.
- Legewie, J. (2002) "Control and Co-ordination of Japanese Subsidiaries in China: Problems of an Expatriate-based Management System," *International Journal of Human Resource Management*, 13 (6): 901-919.
- Mayrhofer, W., and Brewster, C. (1996) "In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals," *The International Executive*, 38 (6): 749-778.

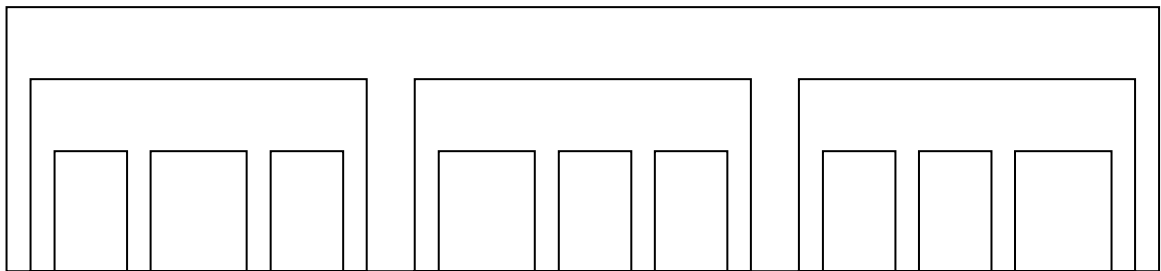
- 茂垣広志 (2001) 「国際人事管理」根本孝・茂垣広志・池田芳彦 (編) 『国際経営を学ぶ人のために』世界思想社: 208-225.
- 日本機械工業連合会・東京コンサルティング (1997) 『平成 8 年度 技術面から見た我が国電子機械工業のアジア進出に関する調査研究報告書』
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2012) 『中小企業の海外展開と外国人人材活躍への取り組み 海外拠点での取り組み事例と外国人人材へのインタビュー調査から』
- 大川良文 (2010) 「多国籍企業の R&D 活動誘致政策の経済分析」, 『地域学研究』 39(4) : 823-837.
- 大木清弘 (2013) 「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: 1-42.
- 戸堂康之 (2008) 『技術伝播と経済成長 グローバル化時代の途上国経済分析』勁草書房.
- Todo, Y. and K. Miyamoto (2002) “Knowledge Diffusion from Multinational Enterprises: The Role of Domestic and Foreign Knowledge Enhancing Activities,” Technical Paper, No.196, OECD Development Centre.
- Todo, Y. and K. Miyamoto (2006) Knowledge Spillovers from Foreign Direct Investment and the Role of R&D Activities: Evidence from Indonesia,” *Economic Development and Cultural Change*, 55 (1): 173-200.
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構.
- 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.
- Wong, M. M. L. (2005) “Organizational Learning via Expatriate Managers: Collective Myopia as Blocking Mechanism”, *Organization Studies*, 26 (3): 325-350.
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済出版社.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.

図1 O型モデル



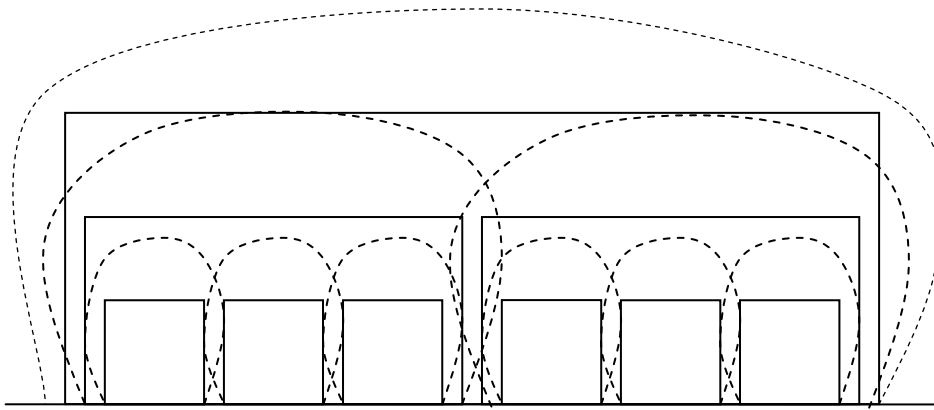
(注) 下位ランクの者が「重なり合う部分」に積極的に関与する。
(出所) 林 (2004)

図2 口型モデル



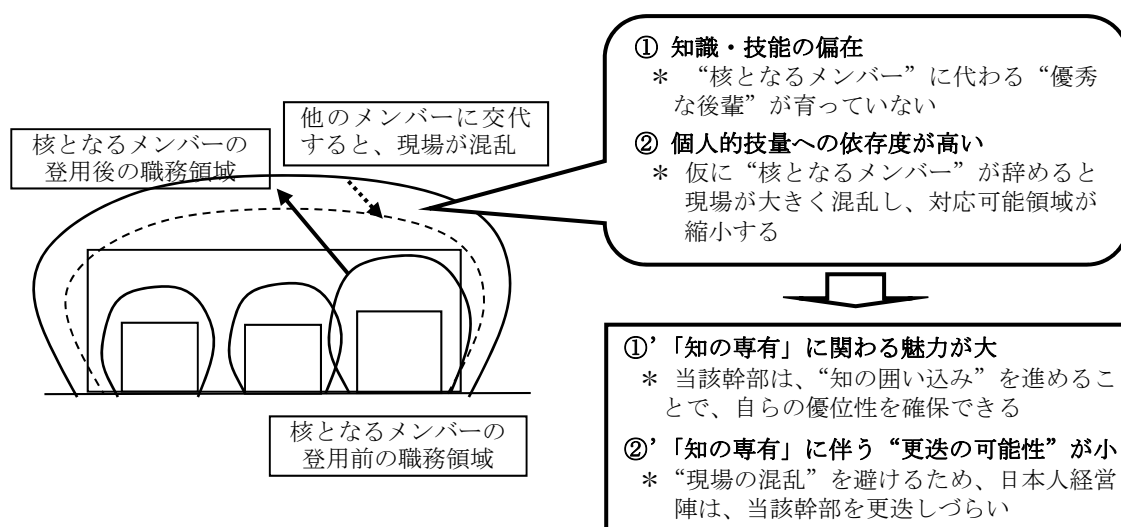
(注) 上位ランクの者が「すき間部分」を担当する。
(出所) 林 (2004)

図3 「“□型&○型”」融合のイメージ



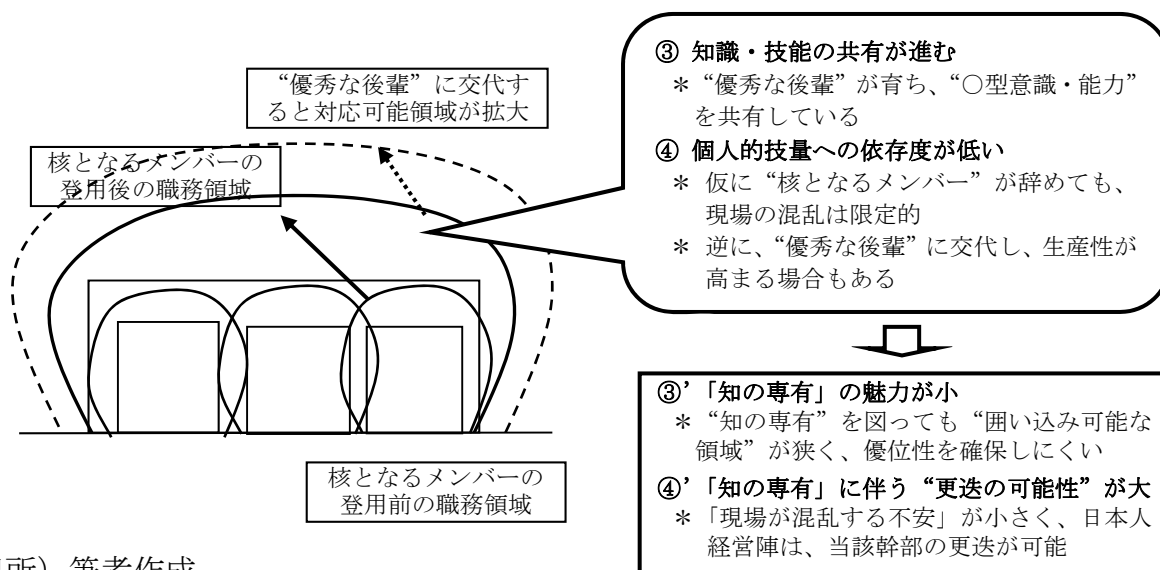
(出所) 林 (2005)

図4 事例X：“個人的技量への依存度”の高さと「知の専有」



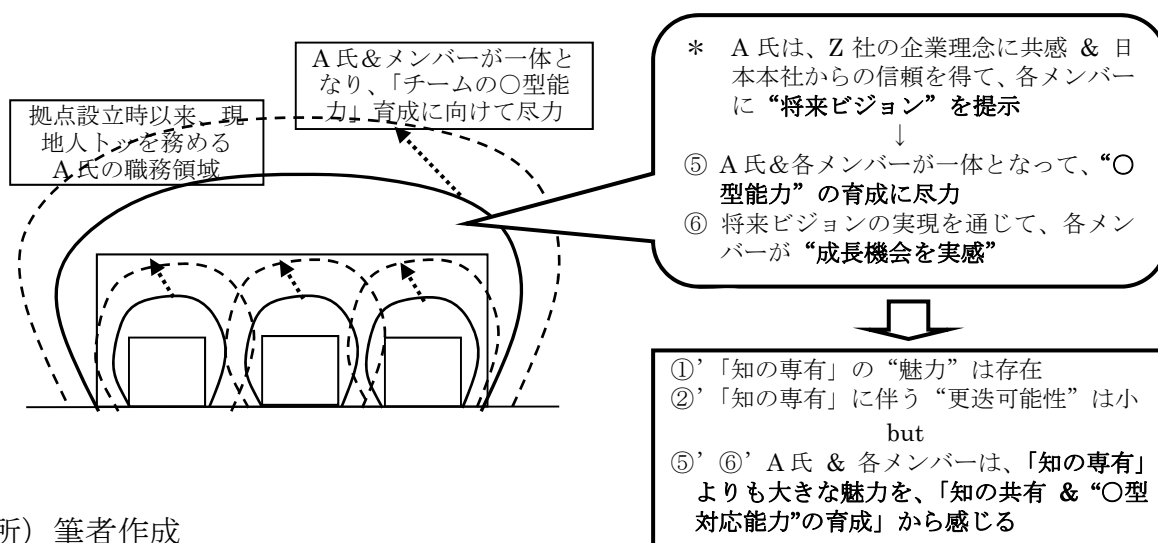
(出所) 筆者作成

図5 事例Y：“個人的技量への依存度”の低さと「知の共有」



(出所) 筆者作成

図6 事例Z：“成長機会の大きさ”と「知の共有」



(出所) 筆者作成

《 図 7 》

『基本モデル』：ゲームの樹

(「後輩」も加えた
3者の利得合計)
 π (基準ケース)

(技量ある幹部が抜け、
現場にダメージ発生)
 $(1-a) \cdot \pi$

(幹部が共有、留任し
チームが成長)
 $(1+b_{留}) \cdot \pi$

(途中から優秀後輩に
交代し、さらに成長)
 $(1+b_{交}) \cdot \pi$

$(R_{現}, R_J)$
専有, 留任

$(R_{現}, R_J)$
専有, 交代

$(R_{現}, R_J)$
共有, 留任

$(R_{現}, R_J)$
共有, 交代

悪い均衡
(早すぎる登用)

よい均衡
(実力に応じた登用)

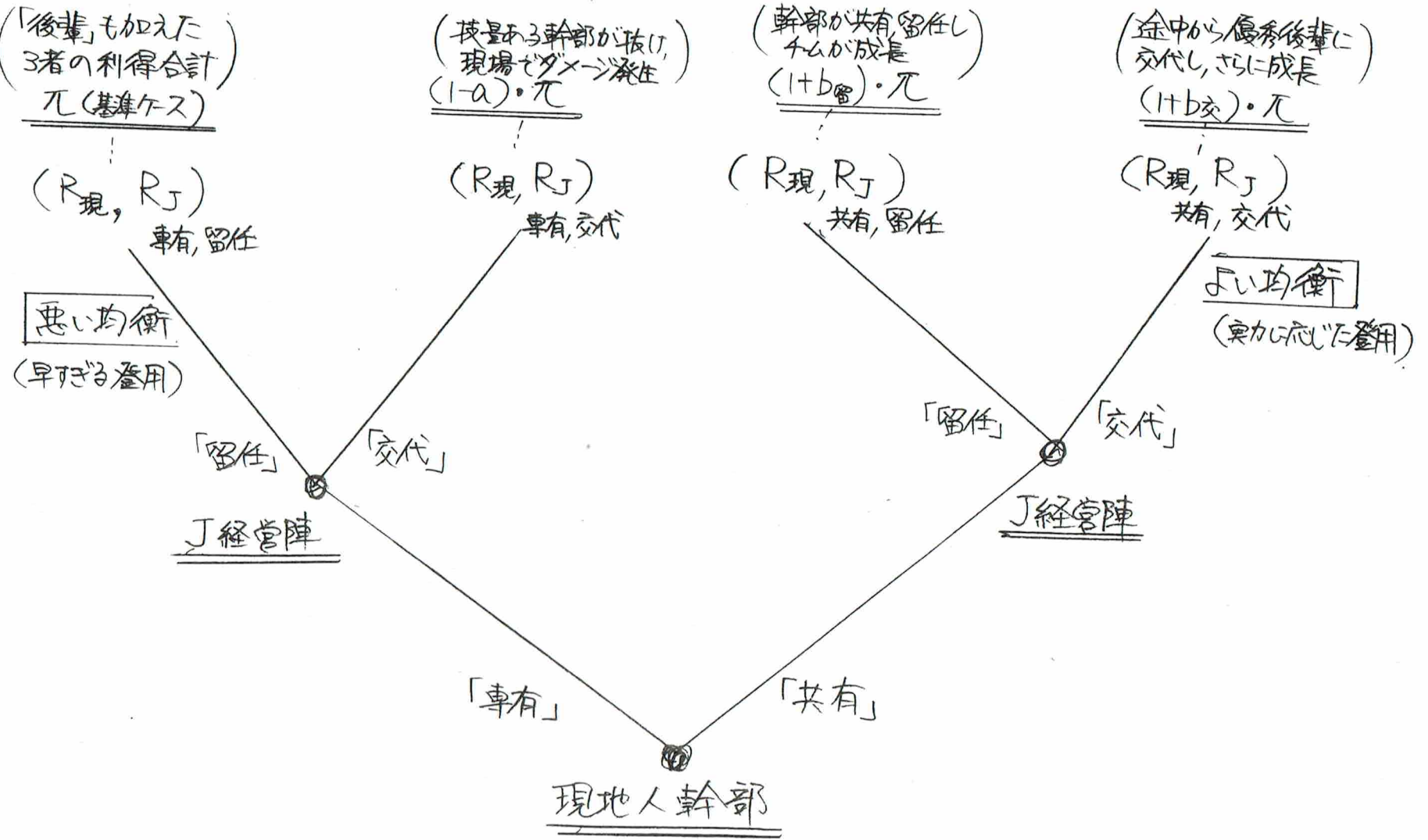
「留任」
J経営陣

「交代」
J経営陣

「専有」

「共有」

現地人幹部



◀ 8 ▶

「ゲームの均衡」における「5つのケース」

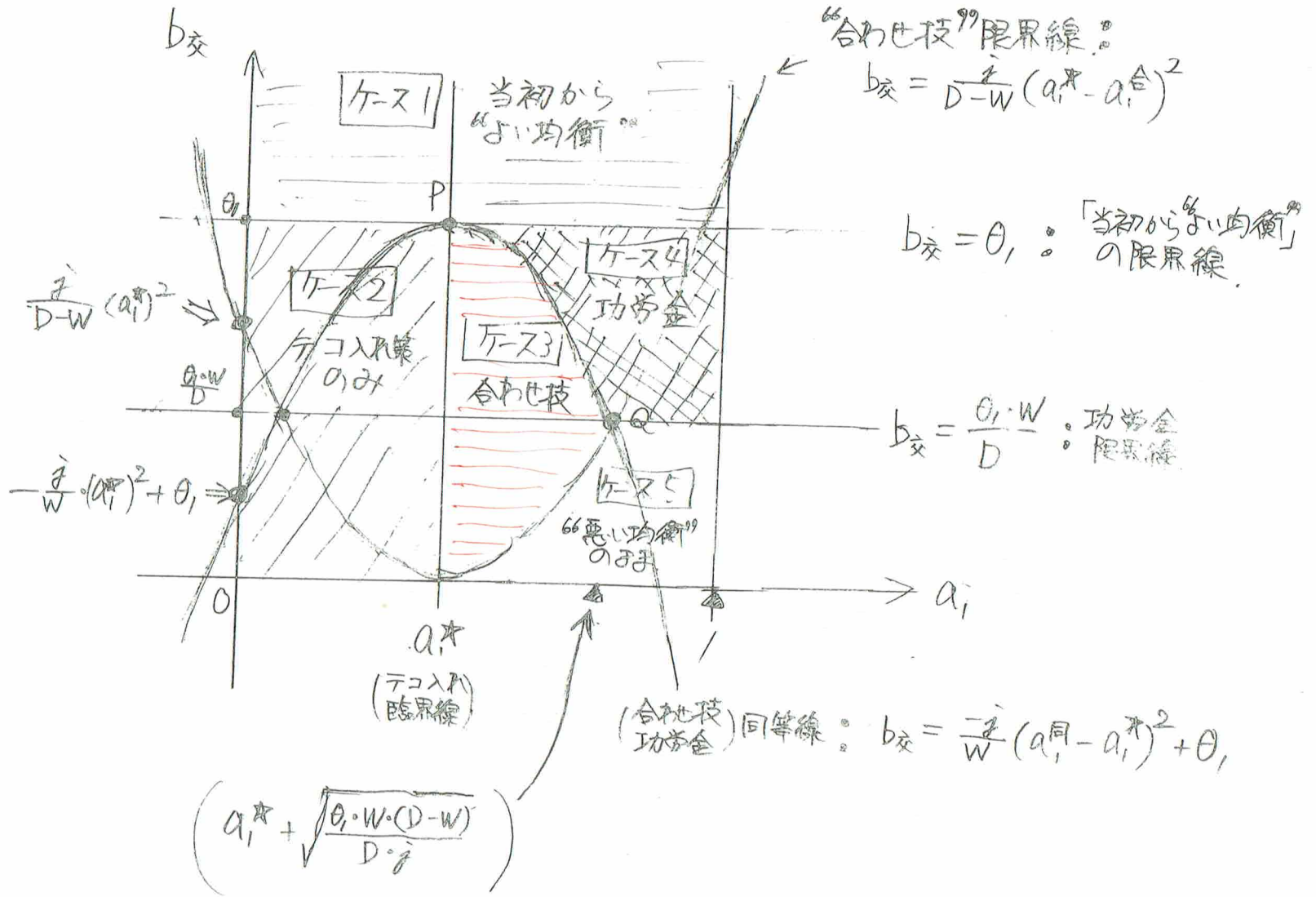


表 1 ○型モデル vs. □型モデル

おもな項目		○型モデル	□型モデル
職務のあり方	1) 重なり合い部分： 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（2004）

表2 “□型&○型”の段階的融合

おもな項目		一次的対応としての “□型基本体制”	長期的対応としての “○型対応能力”の育成
職務のあり方	1) 重なり部分の大きさ	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		<ul style="list-style-type: none"> * 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 	<ul style="list-style-type: none"> ○：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の現地化

(出所) 林 (2004)

《表3》

【利得に関わる一覽表】

《「現」と「J」の選択の組合せ》 利得の合計 (収益)

	$R_{\text{現地人幹部}}$	$R_{\text{後輩}}$	$R_{\text{J経営陣}}$
(専有, 留任) Aマ-7	π	$(1+\theta)W$	$\pi - (2+\theta)W$
(専有, 交代) □ a が小で $(1+\theta)(1-a) \geq 1$ の時 (マ-7)	$(1-a)\pi$	W	$(1-a)\pi - [1+(1-a)(1+\theta)W]$ ($\Delta R_J = -a\pi + a(1+\theta)W$) (専交) □ (マ-7) □ (マ-7) (交代によるWage節約)
	□ a が大で $(1+\theta)(1-a) < 1$ の時 (マ-7)	$(1-a)\pi$	W
(共有, 留任)	$(1+b_{\text{現}})\pi$	$(1+b_{\text{現}})(1+\theta)W$	$(1+b_{\text{現}}) [\pi - (2+\theta)W]$ ($\Delta R_J = b_{\text{現}} \cdot [\pi - (2+\theta)W]$) (共有)
(共有, 交代)	$(1+b_{\text{交}})\pi$	$(1+b_{\text{交}})W$	$(1+b_{\text{交}}) [\pi - (2+\theta)W]$ ($\Delta R_J = b_{\text{交}} \cdot [\pi - (2+\theta)W]$) (共有)

($\Delta R_{\text{現}} = (b_{\text{交}} - \theta)W$)
(共交)