

東南アジア学会関東例会 4 月報告要旨

日 時：2009 年 4 月 25 日 13：30～15：30

報告者：岡本義輝（宇都宮大学大学院・国際学研究科博士後期課程）

タイトル：「商品開発 R&D の国際移転論：モトローラ社・ペナンの事例研究」

報告は、マレーシアにおける商品開発 R&D、なかでも外資系で先進的な役割を果たしているモトローラ社（以下、A 社と略す）の R&D 部門を取り上げた。マレーシアのペナンは開発競争の舞台であり、報告者は A 社の R&D 部門を活性化された技術者集団と評価している。そこで A 社と日系企業の R&D 部門とを比較し、人材の現地化戦略における違いを明らかにした。比較のポイントとなったのは、格差ある処遇の導入、大学との積極的な交流による採用方式の二点である。

まず、A 社全社について概観し、うち A 社ペナン（マレーシア）が、ここ数年間で拡大し、トランシーバーの商品開発を 100%担うようになっていること、トランシーバー開発全体の約 1/3 の 985 人の技術者を擁していることが示された。R&D 部門の日本人比率は、A 社の 1.2%に対し、日系企業は 8.6%と高く、トップ 10%の構成は、A 社ではほとんどが現地華人であるのに対し、日系企業は日本人である。

A 社と日系企業の処遇差をみると、初任給における差は 10%にとどまるものの、A 社の入社 5 年目の給与および管理職の給与は、日系企業の 50%位高である。技術者の評価、給与・賞与の査定についても A 社と日系 R&D とでは大きな差がある。また A 社は大学生に対する奨学金や実習による能力査定など、早い段階から良い人材確保に努めている。

一方、日系 R&D は大学に対して日常的な求人を行わず、一度の面接のみで採用を決めており、技術者への処遇も格差が少ない。これらの要因のため、優秀な技術者は日系でなく A 社を始めとした外資系に流れている。報告者は、このような構造の根本的な要因として、日系企業が海外での人的経営資源政策を持ってないことを指摘し、海外進出している日系企業の生産部門、営業部門、そして R&D 部門のうち、後の二部門の不振の原因を「人」の問題だと示唆した。報告者は最後に、「製造業の日本回帰」の言説に対し、国内工場の被雇用者の多くが外国人や非正規社員である逆説を提示して疑問を投げかけた。R&D 部門の現地化を進めて現地の日本人技術者を帰国させ、ポスト液晶商品のような先端開発にあたらせることこそ、真の意味での「製造業の日本回帰」、すなわち日本の技術力向上につながるのではないかと問題提起し、報告を締めくくった。

コメンテーター（所伸之氏、日本大学商学部経営学科教授）は、実務経験にもとづく資料から、グローバル化が進む中で日本企業が抱える現地化、とくにトップレベルでの人の現地化の問題を指摘した点を評価した。質問は以下の 3 点である。①商品開発 R&D に関してできる限り現地化をすすめることの効果に関して。日本人の出向を減らし、現地の大学から優秀な人材を採用すること、つまりモトローラ社並みの現地化を進めることで、日本

企業はどれくらい競争力をつけられるか、人件費削減以外に技術面での中長期的な戦略という点からの質問がなされた。

②処遇の格差に関して。アメリカ企業には実力主義で、格差はフェアなものだという価値観があるが、日本社会にそれが合っているのかという疑問が呈された。最後に、③なぜ日系企業が大学での広報活動を行っていない点についての質問が出された。

これに対し、報告者は日本の製造業の競争力に関する問題意識を示した。日本国内の工場でもほとんどが外国人や非正規雇用者を雇用して競争力を強化しているだけで、もともとの技術力を強化しなければ製造業の競争力は強化できないと考えており、コモディティ商品の R&D 部門をマレーシアに移管して日本人技術者の出向を減らし、その人員で最先端の技術開発に取り組むこと、それによりヒット商品をつくるのが現地化推進の最終目的であると結論した。

処遇に関しての回答では、アメリカの経営スタイルにするのではなく、上下 10%を格差ある処遇として人材の選別を行い、まん中の 8 割を日本式にするという展望を示した。給与の均衡は終身雇用制度と一体で効果を発揮したが、現在は日本の R&D 部隊も終身雇用ではなくなくなってモチベーションが低いという。

大学生に対する積極的な採用に関しては、そもそも日系企業の採用側の意識の低さ、またその根本原因として、海外派遣される人員に対する管理・戦略不足が挙げられた。インテル社、モトローラ社は大学への寄付や実習制度によって学生の間での印象が強いのに対し、日系企業の取り組み自体が少ないという問題がある。このような状況のなかで、報告者は JACTIM (マレーシア日本商工会議所) を組織して各大学で JACTIM キャリアフェアを立ち上げたという。

フロアからは研究目的・研究の位置づけについて質問が出た。他国に進出している日系企業に対するコンサルティング面での貢献になる一方、学術的な貢献を目的とする場合、先行研究批判が欠如しているという意見が出された。またタイトルについて、国際移転論という理論に対する批判・考察が含まれると考えるが、報告と理論との関係がわからないという意見が出た。これらの質問に対しては、報告者自身、企業経営者へのアドバイスも行っているというが、東南アジアや中国での商品開発 R&D は、大体うまくいっていないのが現状だという。また、日本語での先行研究は少ないものの、先行研究批判が欠けていることは問題だと自覚していること、またタイトルは論文執筆にあたっては実態に即したものに変わるつもりであると回答した。

現地人側の日系企業での雇用に対する関心・動機についての質問があり、これに対しモトローラ社、インテル社で働く危険性に対して日系企業で働くことは安定を意味することが挙げられた。同時に、外資系のトップレベルの優秀な人材に関してはジョブホッピングがほとんどなく、同一企業内部で昇進していくという「安定性」や、日系企業には昇進させるほどの優秀な人材が集まっていないなど、一般に流布する定説には雇用構造上の逆説があることも指摘した。

また、日系企業の海外展開の結果として、技術移転や地場産業の育成がみられるかという質問が出された。これに対して、技術は公開しているが、この分野で独立や子会社設立などにはつながらないと回答された。

最後に、モトローラ社のように現地で R&D を活性化させた結果として現れる効果、また「現地化」により、現地マレーシアで働いている人にとってのメリットは何かという質問が出された。この質問に対する明確な回答は与えられていないが、第 9 次五カ年計画や Wawasan2020 などにおけるマレーシア政府の工業化の展望（R&D、プロキュアメント、バイオなどへの転換政策）に沿った企業の R&D 活動であるにも拘わらず、「Why」や「How」を持ったエンジニアを育てる教育システムに問題があると指摘された。具体的には小学校から大学に至るまでの暗記教育や、マレー人学生には工学部に対する偏見がある点などである。

文責：光成歩（東京大学大学院）