

The role of local firm's learning on Technology Transfer and Human Resources Development:

A study of international alliances between Thai and Japanese firms in the supporting industry

技術移転と人的資源開発に関する企業学習の役割

ータイのサポーティング産業におけるタイと日本の国際提携企業の研究ー

Patomviriyavong, Sathima

(パトムウィリヤウング・サーティマー)

School of Business Administration,
Department of International Business and Management
Kanagawa University

目次

1. 論文の背景
2. 論文の構成と章立て
3. 論文の用語
4. 論文の目的
5. 論文の枠組み
6. 分析モデル
7. 仮説設定
8. 分析手法
9. 分析の結果
10. 参考文献

Key Words: Organizational Learning, Strategic Alliances, Local Firm's Learning, Technology Transfer, Human Resources Development, Supporting Industry, Partner Attributes, Relationship Attributes, Knowledge Attributes

1. 論文の背景

近年、タイをはじめとする発展途上国において、国際提携方式による企業の設立が盛んである。発展途上国と先進国双方の国際提携企業は、経済・経営・社会環境の異なった企業文化の下で運営されている。また、発展途上国におけるさまざまな企業環境条件と政府の産業政策が、企業の国際提携に強く影響を与えている。そこで、タイ現地におけるタイと日本との国際提携企業を対象に、企業内の組織的学習が技術移転と人的資源開発に果たす役割を研究した。

タイと日本の国際提携企業では、パートナーとの提携関係が重要な要素である。パートナー関係に対して、経営者は通常の企業運営以外にも多くの解決しなければならない問題を抱えている。つまり、国際提携企業が、現地で事業活動を行うに当たって、日本の経営が何らかの形でタイの現地企業に持ち込まれる。それが効果を発揮する場合もあるが、逆に、現地で対立、衝突を引き起こすことも少なくない。

そこで、本論文では、タイと日本の国際提携企業間における企業学習がもたらす両国への有効な経営戦略を把握しようと試みた。具体的には、タイ現地での提携企業間における経営資源の共有がもたらす技術移転や人的資源開発はどのように展開していくべきかについて分析した。本研究の結果が、タイと日本の提携企業におけるタイ現地の技術移転と人的資源開発に関して今後のタイと日本の提携企業の事業活動に役立てることができれば幸いである。

2. 論文の構成と章立て

本論文は、タイと日本提携企業の技術移転と人的資源開発に関する企業学習の役割について、以下のような順序で論述を試みた。

第1章では、Introductionとして研究の概念と現地企業の企業学習の役割について論述した。研究背景、研究問題、研究の目的、方法論、フレームワーク、研究の範囲、研究の組織と研究の貢献をまとめた。

第2章では、Literature Reviewとして戦略提携論、組織学習論、技術移転と人的資源開発などの文献研究を通して、これらの課題関係の視点を検討した。

第3章では、Status of Supporting Industry and Investment Opportunities in Thailandとしてタイでのサポーティング産業の背景とタイ政府の産業政策と外国投資の受け入れ政策を概観した。本論文は、自動車部品と電子・電機部品を中心に引き上げ、サポーティング産業の特色について検討した。

第4章では、Theoretical and Conceptual Frameworkとして理論と概念的な枠組みを論述した。企業学習の特質が先進国と発展途上国での現地と外国の提携企業との間における知識や技術などの相違に存在すると想定した。提携企業は、これらの相違点を相互補完関係によって、お互いの文化的類似性、受容性、信頼性、組織所有の構造、試用性、利用の優位性などを提供し合い、現地企業の技術移転を改善し、人的資源開発を向上させる。

第5章では、Methodology of the Studyとして研究の方法をまとめた。本研究が、理論研究のみならず、実態調査を駆使して論点を明らかにした。第6章では、Data Analysisとして実態調査からのデータ分析を行った。

第7章では、Conclusion and Suggestionとして論文の分析結果と結論および提案を提起した。

3. 論文の用語

- Organizational Learning：組織学習とは、組織体間に情報や知識が双方向的に移転、交換、交流し、それらを受け入れたことと共に、新しい知識を形成することで知識創造をすることである。また、組織間学習とは、組織体の自己完結的な組織学習が2つ以上存在し、それらを連結させることで、情報や知識が組織間で循環、蓄積していくものと考えられる。組織学習を通じて、生産現場の技能や生産工程の変化や改善・開発能力などが向上すると考えられる。
- Strategic Alliances：戦略提携とは、組織の存続・成長を将来の環境条件下で実現するために、複数の企業がそれぞれの経営資源を提供することに同意して、強調・協力・共同しつつ、その目的を達成する行動である。それは、企業が他社の何らかの優位性を利用することによって、自社の競争優位を構築することを目的に、相手企業と結んで特定の業務に関す

る技術開発、生産、販売などの各レベルで行なう。つまり、戦略提携はグローバル市場での競争優位を外部組織との関連で作り出す方法であり、企業間のパートナーとの協力・協調関係を結ぶことである。また、パートナーはお互いに相互的な利益を得るために、経営資源を提供し合って、蓄積された経営資源を他社との相互関係を通じて上手く活用していくことである。戦略提携にはさまざまなパターンがある。それは、合併企業を始めとする企業間のパートナーシップ、クロス・ライセンス、共同研究開発協定、ロイヤリティの長期供給協定、技術提携、生産提携、生産委託（OEM供給）、調達提携などである。

- **Local Firm's Learning**：ここでいうローカル企業は、外国の多国籍企業と提携する現地の国際提携企業を表す。国際提携の大きな特徴としての企業学習は、国際提携企業による組織間学習と指摘されている。現地国際提携企業の企業学習とは、現地企業の強化を目指す国際提携企業において、現地企業の技術水準、組織風土、技術・生産のさまざまなノウハウ、人的資源開発による企業内の教育訓練などを学習する組織の施策である。現地企業学習が国境を超えた経営資源の移動・活用の中で、特に重要な役割を果たすのは、技術移転・技術革新、人的資源開発の成果である。

- **Technology Transfer**：ここでいう技術とは、生産技術（生産工程に関する知識、ノウハウ、技能など）である。技術移転とは、技術の取得のみならず、技術の活用による波及効果をもたらされることを意味する。また、技術移転とは、多国籍企業の国際提携の形態を通じて、国際的に技術を移転されることである。提携企業間の技術移転は、さまざまなチャネルを通じて行われる。それは、技術とともに資本、経営ノウハウ、技能、操業指導などを含む経営資源のパッケージ移転による供給を通して行われる。発展途上国と先進国の国際提携企業の技術移転は、先進国で蓄積された技術が発展途上国へ移転するのみならず、その移転によって何らかの現地企業の生産能力、技能向上などを伝播して技術移転・定着の向上に結び付く。

- **Human Resource Development**：組織はヒト

（人的資源）という1つの重要な経営資源から成り立っている。人的資源は組織を動かす主体であり、組織を有効に活用するためには、人的資源開発が必要不可欠である。人的資源開発とは、人的資源の確保や活用など組織の人的生産効率を改善し、企業目的の達成に貢献することである。組織内の人々の学習を提供することによって組織内の人的資源の知識、技術、技能を向上させる。人的資源開発の活動を促進するなかで人的資源が有する生産能力を発揮させ、企業全体の生産効率の改善、存続、発展を実現することができる。人的資源開発を有効に活用するためには、人材育成あるいは企業内の教育訓練や生産方式についての企業学習（OJT, Off-JTなど）を実施することが重要な施策である。

- **Supporting Industry**：ここにいうサポーティング産業とは、製造業による部品生産である。特に、本論文で取り上げるタイのサポーティング産業は、電機・電子機器や自動車の部品製造産業を意味する。タイでは、まだ健全な中小企業が育成されない状況にあり、タイの基礎的な製造業が、多国籍企業、特に、日系企業の部品メーカーに依存していることはいうまでもない。そこで、今後サポーティング産業を育成し、国際競争力を向上させる産業の裾野産業を形成しなければならないのが、タイ経済開発の重要な課題である。

- **Partner attributes**：提携パートナーの特質は、次の3つの特質に分けられる。それは、1) 文化的類似性（cultural similarity）、2) 受容性（receptivity）、3) 信頼性（trust）である。

- 1) 文化的類似性とは、提携企業におけるパートナー間の企業文化の類似性である。ここにいう文化的類似性は、パートナー間を結び付ける共有の組織的な価値、企業理念・標準などがあげられる。
- 2) 受容性とは、企業学習の過程における新しい知識を利用するために受け入れを可能にする現地企業の受容性である。
- 3) 信頼性とは、パートナー間の信頼関係を現している。例えば、提携企業を結ぶに当たって、パートナーの経営能力が有能と信じて、パートナーに意思決定権限や独立性を与えることなどがあげられる。

- Relationship attributes：パートナー関係の特質は、2つの特質に分けられる。それは、1) 組織の所有構造 (ownership structure)、2) パートナーの相互補完性 (partner complementarity) である。

- 1) ここでいう組織の所有構造は、出資比率の株主に関してパートナーの提携所有構造の所有資本と意味する。
- 2) パートナーの相互補完性は、提携パートナーが相互補完的な経営資源を提供しあい、蓄積された経営資源を他社との相互関係を通じて上手く活用していくことである。

- Knowledge Attributes：知的特質は、次の2つの特質に分けられる。それは、1) 試用性 (trialability)、2) 利用の優位性 (usage advantage) である。

- 1) ここでいう試用性は、組織学習活動に既存の情報や知識などを吸収するだけでなく、現地企業が外国のパートナーからの知識や技術を生産過程で試しながら応用し、より企業学習を成長させる過程である。
- 2) 利用の優位性は、技術や知識などを利用することでユーザの中で学習効果が現れ、技術に対する知識が増大していくことである。また、技術を利用することが技術の有用性を高める、ユーザの利便性が高まっていくことである。ここでいう利用の優位性は、企業活動の過程における情報や知識などの有効活用であり、情報や知識を取得し、適切なコストと利益の利用を可能として、生産効率の改善ができるようになることである。

4. 論文の目的

本論文の目的は、タイのサポーター産業におけるタイと日本との国際提携企業の企業学習・技術移転・人的資源開発関連の実態調査を行い、その三者を関連づける要因を探ることである。実際、タイのサポーター産業はまだ完成されていない状況にある。そのような状況の中、技術力が要求される付加価値の高い部品製造業（その代表が自動車・電機・電子の部品産業）の育成が必要である。特に、日系企業をはじめとする多国籍企業の部品メーカーと結んで協力的な提携企業を形成し、セット・メーカーに部品を供給することによって直接的にタイ国内の製造業をサポートす

ることである。そこで、国内産業を育成すると同時に、日系企業との提携によってサポーター産業の裾野、すなわち産業基盤が技術移転と人材育成の受け皿となるのである。

具体的には、タイにおけるサポーター産業の企業と提携している日系企業が、タイ側パートナー企業に貢献するために必要と思われる技術移転、経営ノウハウの提供、人材育成などの要因について研究した。とりわけ、日系企業がどのように技術移転と人的資源開発に貢献しているかについて、タイ現地の企業学習の実態を調査することによって分析した。そのために、現地企業の企業学習モデルを構築し、組織学習論と戦略提携論に基づいた仮説を立て、これを検証した。

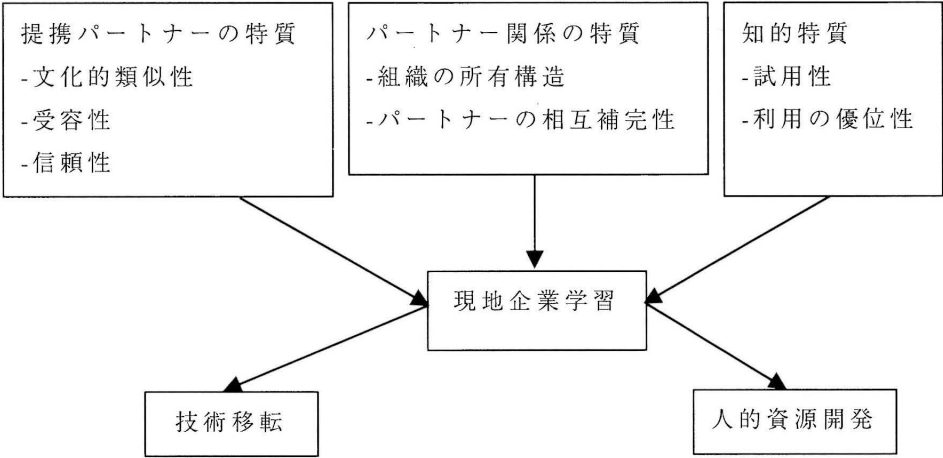
5. 論文の枠組み

タイと日本の国際提携方式のビジネス展開を想定した企業連携において、企業間提携が長期にわたる関係を維持するためには、タイと日本企業のパートナー同士が相互に協力し合って同じ方針をもって運営していかなければならない。提携企業では、政府間、国家間での経済的・経営的格差（生産要素の価格、労働者の技能水準、サポーター産業の成熟度など）、文化的・社会的格差（言語、価値観、習慣など）が存在している。こうした各パートナーの経営者・技術者と一般労働者の経営慣行に対する相互理解と対応策を検討することとした。そこで、国際提携企業の形態における、現地提携企業の企業学習の理論的概念を調査し、論文の枠組みを構築した。

分析モデルは、三つの企業学習の要因と提携企業による貢献（技術移転の貢献と人的資源開発の貢献）に分けられる。この三つの企業学習の要因は、1) 提携パートナーの特質 (partner attributes)；1.1) 文化的類似性 (cultural similarity)、1.2) 受容性 (receptivity)、1.3) 信頼性 (trust)、2) パートナー関係の特質 (relationship attributes)；2.1) 組織の所有構造 (ownership structure)、2.2) パートナーの相互補完性 (partner complementarity)、3) 知的特質 (knowledge attributes)；3.1) 試用性 (trialability)、3.2) 利用の優位性 (usage advantage) であると考えられる。そして、これらの企業学習の各要因が提携企業の生産過程における技術移転と人的資源開発に役立つことになる。

6. 分析モデル

図1 現地企業の企業学習における技術移転と人的資源開発



(注) 筆者作成の分析モデル

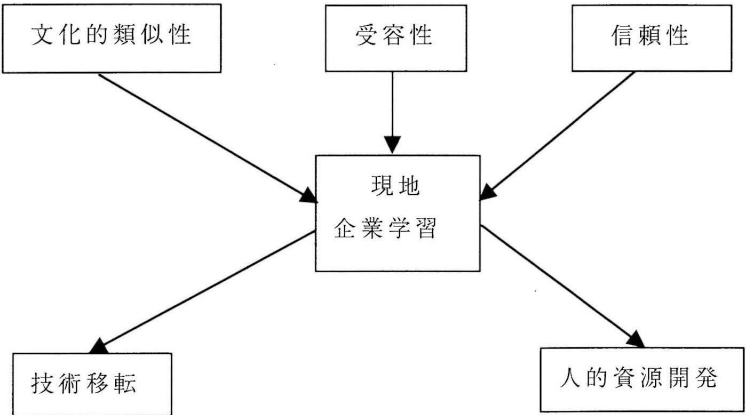
7. 仮説設定

本論文の主な仮説は、タイ現地におけるタイと日本の提携企業の相互に異なる経営管理システムや技術などの学習にかかわるものである。なかでも、国際提携の特徴としての組織間学習に焦点を当てて検討した。組織学習とは、組織間の情報や知識が双方に移転、交換され、それらを受容したことと共に新しい知識を創造することである。特に、組織は学習を通じて、企業の技術水準、人的資源開発、生産効率を改善し向上することを目的とする。そこで、本論文ではタイと日本の提携企業の事例を分析し、次の5つの仮説を設定した。

1. 提携パートナーの特質 (partner attributes) が

高いほど、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。

- 1.1 文化的類似性 (cultural similarity) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。
- 1.2 受容性 (receptivity) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。
- 1.3 信頼性 (trust) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。

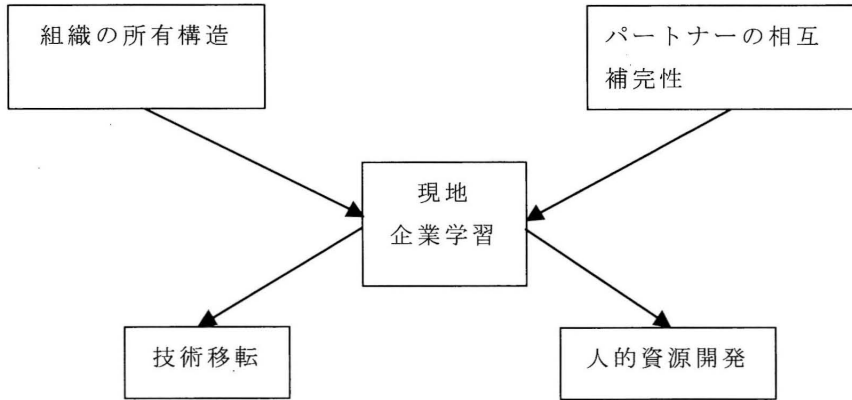


2. パートナー関係の特質 (relationship attributes) が高いほど、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。

2.1 組織の所有構造 (ownership structure) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技

術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。

2.2 パートナーの相互補完性 (partner complementarity) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。 ✓

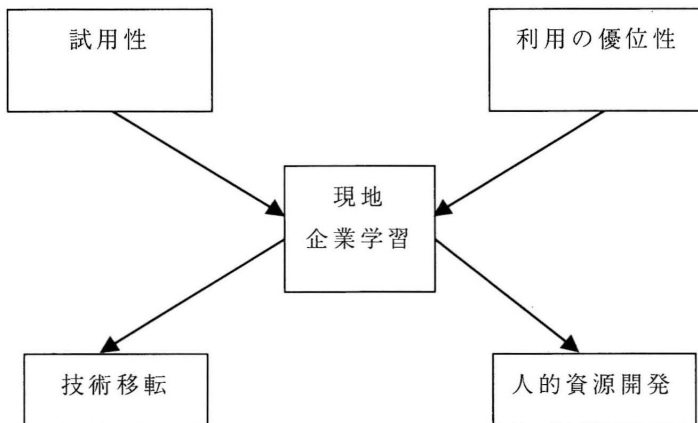


3. 知的特質 (knowledge attributes) が高いほど、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転が改善され、人的資源開発の向上に貢献する。

3.1 試用性 (trialability) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人

的資源開発の向上に貢献する。

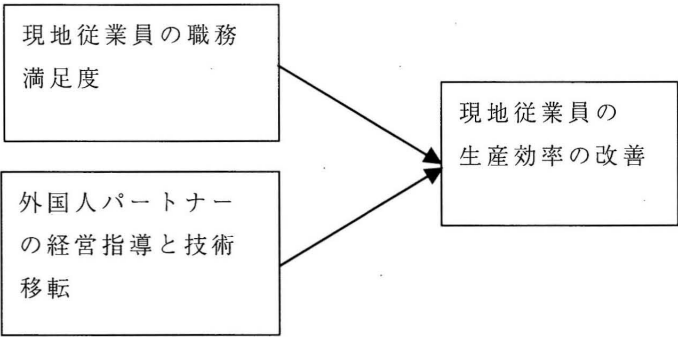
3.2 利用の優位性 (usage advantage) は、企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発の向上に貢献する。



4. 現地従業員の職務満足度が高いほど、現地従業員の生産効率が改善され向上する。

5. 従業員に対する外国人パートナーの経営者や

技術者の経営指導・技術指導上の人材育成技能が高いほど、現地従業員の生産効率を改善し向上させる。



8. 分析手法

本論文では、実態調査のデータから統計的分析を用いて、以下のような統計分析方式を試み、仮説を検証した。

- LISREL Model (Linear Structure Relationship Model)：直線形関係方程式モデルは、原因と結果という因果関係のモデルである。X1の因子は直接Yの結果に影響を及ぼすのではなく、X2という間接的な要因を通してから、Yに影響を与え、Yという間接的な結果を生み出す。これが、パス解析 (Path Analysis) という LISREL Model である。
- Multiple Regression Analysis：重回帰分析とは、複数の変数が相互に関係し、Xの要因に対するYの結果を示す分析方式である。
- Significance level (α)：有意水準は、仮説検証の時に設定される基準の有意水準あるいは

信頼水準 (Confidence level) である。(普通は1%または5%)

- Correlation (r)：相関関係とは、XとY変数の変化が同じ方向 (Xが大きくなるとYも大きくなる) のものであるかどうか、相関関係を示すものである。
- Mean：平均値は、様々なデータを代表する値である。つまり、ある一群のデータをもっとも重要な一つの代表値により計算される算術平均値である。

8. 1 現地における実態調査

本論文は、アンケート調査とインタビュー調査から、現地企業のタイ人と日本人の経営者及び技術者双方と、タイ人の一般従業員に関する現地企業における企業学習の役割の調査を行った。以下の表1は、アンケート調査の対象と回収データである。

表1 調査対象におけるタイと日本の提携企業のデータ

	対象する従業員/企業	N	%
配布したアンケート	現地企業のタイ人と日本人の経営者及び技術者と一般労働者	1,000	100
回答	タイと日本の経営者及び技術者	165	16.5
	タイ人の一般労働者	204	20.4
サポーティング産業	電機・電子の部品産業	175	17.5
	自動車の部品産業	158	15.8
	両方の自動車・電機・電子の部品産業	36	3.6

8. 2 測定するデータの実証分析

表2 現地企業学習モデルの独立変数測定

独立変数		質問項目
変数		
提携パートナーの特質	文化的類似性	1. タイと日本の提携企業は、企業文化や企業理念が同一である。 2. タイと日本の両方の経営者には経営に関する基本的な理念に互換性があり、ビジネスの取引が相互に取り入れられている。
	受容性	1. タイと日本のパートナーが新しい技術や知識を提供しあい、ビジネス活動に革新を取り入れている。 2. 新しい技能と知識の学習は企業の人的資源開発に対しての重要な要素である。
	信頼性	1. パートナーが国際提携に対して有能である。 2. パートナーを信頼し、現地人を任命するなど、タイ人従業員に責任を持たせてより高い地位を与える。
パートナー関係の特質	組織の所有構造	1. タイのパートナー株主のマジョリティ 2. 日本のパートナー株主のマジョリティ
	パートナーの相互補完性	1. タイのパートナー経営資源提供 2. 日本のパートナー経営資源提供
知的特質	試用性	1. 生産技術やノウハウは、タイ人従業員が生産ラインで働きながら、学習することが可能であり、タイ人従業員に適している。 2. この生産技術やノウハウは、現地企業の生産過程の効率を改善するものである。
	利用の優位性	1. 生産技術やノウハウは、現地市場と国際市場で両方に適している。 2. 生産技術やノウハウは、コストと利益の面に適切である。

表3 現地企業学習モデルの従属変数測定

従属変数	質問項目
企業学習	全体的な現地企業学習 －生産効率の改善 －生産技術の改善 －生産ノウハウと生産技能の改善 －より良いコミュニケーションの改善 －より良い安全と仕事の環境の改善
技術移転	－生産水準の向上 －製品デザインの取得 －タイ産業水準（TIS）の認証取得 －ISO 9000、9002 の認証取得 －ISO 14000、14001 の認証取得 －TIS 1800（職業の健康と安全管理）の認証取得
人的資源開発	－生産性と人材育成の改善 －不良製品の発見率の改善 －返品率の改善 －機械の効率的使用の改善 －研究開発（R&D）プロジェクトの改善 －労働力の生産時間効率の改善

表4 現地従業員の個人学習レベルにおける独立変数と従属変数測定

独立変数		従属変数	
現地従業員の職務満足	－仕事のやりがい －作業環境 －仕事の負担・昇進 －給料・手当 －労務時間 －休日・休暇 －職務上の権限 －会社への意識反映 －福利厚生 －日本人スタッフとの関係	生産効率の向上	－品質開発の向上 －生産工程の改善 －生産コストの削減 －仕事上の技能向上
日本人経営者や技術者の経営指導・技術指導上の人材育成技能	－日本人スタッフの経営指導・技術指導上の熱意 －技術指導の能力 －リーダーシップ －組織内での協調性 －仕事への向上心・動機づけ －仕事への責任		

8. 3 データ分析

本論文では、タイ現地におけるタイと日本の提携企業の実態調査を行い、現地企業における企業学習の役割を実証的に分析した。そこで分析モデルを統計的分析が可能なものとし、タイにおけるサポーティング産業の事例を調査した。本調査

では、現地企業のタイ人と日本人の経営者及び技術者双方と、タイ人一般従業員への2種類のアンケート調査及びインタビュー調査を実施した。回答企業数は100社で、タイと日本の経営者及び技術者の回答数は165部、有効回答率は16.5%であった。タイ人の一般従業員の回答数は204部で、有効回答率は20.4%であった。

8. 4 仮説検証

1) 仮説1の検証

表5 仮説1の測定変数間の相関分析と重回帰分析
(correlation and square multiple correlation)

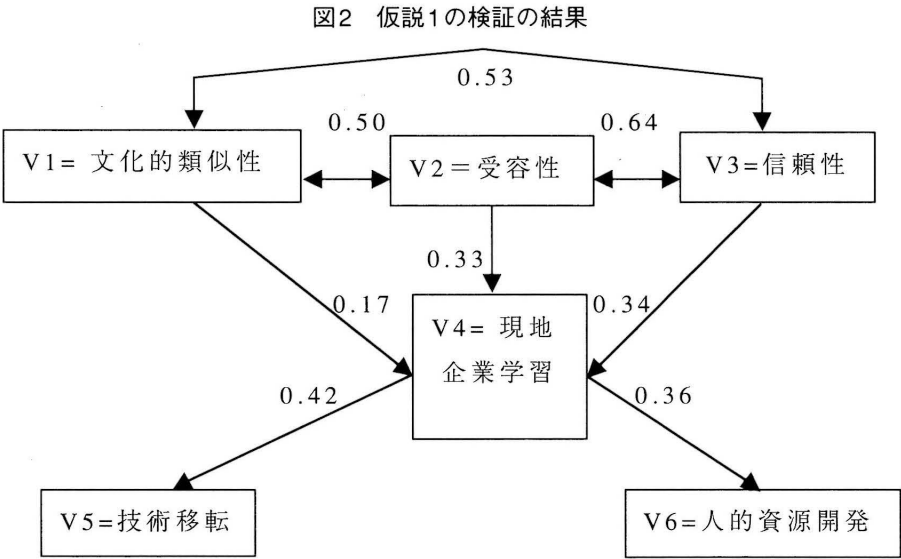
Correlation			
V1	<-->	V2	0.501
V2	<-->	V3	0.643
V1	<-->	V3	0.530
Squared Multiple Correlation (R ²)			
V1, V2, V3	-->	V4	0.514
V1, V2, V3	-->	V6	0.129
V1, V2, V3	-->	V5	0.175

(注) $\alpha = 0.05$; 有意性検定 ($p \leq 0.05$)

表6 仮説1のパス解析の因果関係分析
(standardized regression weights)

Standardized Regression Weights (β)				
	V3	V2	V1	V4
V4	0.339	0.328	0.172	0.000
V6	0.122	0.118	0.062	0.359
V5	0.142	0.137	0.072	0.419

(注) $\alpha = 0.05$; 有意性検定 ($p \leq 0.05$)



(注) 矢印に示した数字は標準パス係数
上記仮説1を検証するために、3つの独立変数と2つの従属変数を規定する。
独立変数：V1 = 文化的類似性
V2 = 受容性
V3 = 信頼性
従属変数：V5 = 技術移転
V6 = 人的資源開発

まず、パス解析を行った結果、LISRELモデルが以下の方程式を示す。
 $V4 = 0.172 (V1) + 0.328 (V2) + 0.339 (V3)$
 $V5 = 0.072 (V1) + 0.137 (V2) + 0.142 (V3)$
 $V6 = 0.062 (V1) + 0.118 (V2) + 0.122 (V3)$

以上の分析検証には、独立変数の文化的類似性、受容性、信頼性と従属変数の企業学習と技術移転及び人的資源開発の相関係数が高くなり、パス解析の重回帰係数の有意水準には信頼範囲が認められるので、仮説1は支持された。分析結果は、以下の通りである。

仮説1：タイと日本の提携パートナーの特質（文化的類似性、受容性、信頼性）が企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発に役割を果たした。

2) 仮説2の検証

表7 仮説2の測定変数間の相関分析と重回帰分析
(correlation and square multiple correlation)

Correlation			
V7	<-->	V8	0.072
Squared Multiple Correlation (R^2)			
V7, V8	-->	V4	0.425
V7, V8	-->	V6	0.142
V7, V8	-->	V5	0.193

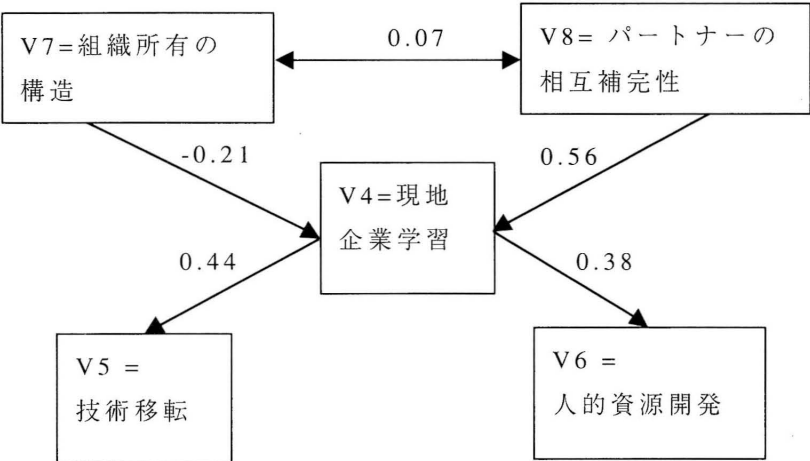
(注) $\alpha = 0.05$; 有意性検定 ($p \leq 0.05$)

表8 仮説2のパス解析の因果関係分析
(standardized regression weights)

Standardized Regression Weights (β)			
	V8	V7	V4
V4	0.555	-0.211	0.000
V6	0.209	-0.080	0.377
V5	0.244	-0.093	0.439

(注) $\alpha = 0.05$; 有意性検定 ($p \leq 0.05$)

図3 仮説2の検証



(注) 矢印に示した数字は標準パス係数

上記仮説2を検証するために、2つの独立変数と2つの従属変数を規定する。

独立変数：V7＝組織所有の構造

V8＝パートナーの相互補完性

従属変数：V5＝技術移転

V6＝人的資源開発

まず、パス解析を行った結果、LISRELモデルが以下の方程式を示す。

$$V4 = -0.211 (V7) + 0.555 (V8)$$
$$V5 = -0.093 (V7) + 0.244 (V8)$$
$$V6 = -0.080 (V7) + 0.209 (V8)$$

以上の分析検証には、独立変数の組織所有の構造と従属変数の企業学習と技術移転及び人的資源開発の相関係数が低く（マイナスの因果関係）、組織所有の構造と企業学習の相関関係という判断はできないので、仮説2.1が支持されなかった。他方、独立変数のパートナーの相互補完性と従属変数の企業学習と技術移転及び人的資源開発の相関係数がやや高く、パス解析の有意水準が有意であるので、仮説2.2が支持された。分析結果は、

以下の通りである。

仮説2：パートナー関係の特質（組織所有の構造、パートナーの相互補完性）に関して、組織所有の構造は企業学習と現地企業の技術移転と人的資源開発に影響を与えなかったが、パートナーの相互補完性が企業学習に影響を与えて、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発に役割を果たした。

3) 仮説3の検証

表9 仮説3の測定変数間の相関分析と重回帰分析
(correlation and square multiple correlation)

Correlations			
V9	<-->	V10	0.738
Squared Multiple Correlations (R ²)			
V9, V10	-->	V4	0.448
V9, V10	-->	V6	0.129
V9, V10	-->	V5	0.175

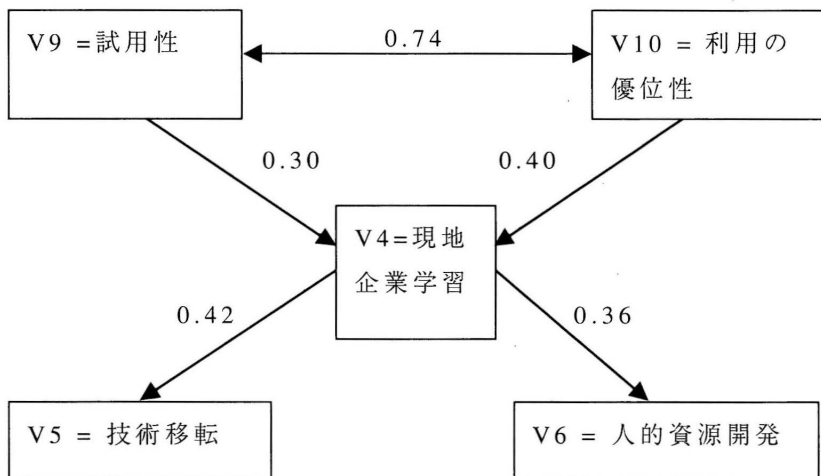
(注) α = 0.05；有意性検定 (p ≤ 0.05)

表10 仮説3のパス解析の因果関係分析表
(standardized regression weights)

Standardized Regression Weights (β)			
	V10	V9	V4
V4	0.401	0.316	0.000
V6	0.144	0.114	0.359
V5	0.168	0.133	0.419

(注) α = 0.05；有意性検定 (p ≤ 0.05)

図4 仮説3の検証



(注) 矢印に示した数字は標準パス係数

上記仮説1を検証するために、2つの独立変数と2つの従属変数を規定する。

独立変数：V9＝試用性

V10＝利用の優位性

従属変数：V5＝技術移転

V6＝人的資源開発

まず、パス解析を行った結果、LISRELモデルが以下の方程式を示す。

$$V4 = 0.316 (V9) + 0.401 (V10)$$

$$V5 = 0.133 (V9) + 0.168 (V10)$$

$$V6 = 0.114 (V9) + 0.144 (V10)$$

以上の分析検証には、独立変数の試用性、利用の優位性と従属変数の企業学習と技術移転及び人的資源開発の相関係数が高く、パス解析の重回帰係数の有意水準は信頼範囲を認められることから、仮説3が支持された。分析結果は、以下の通

りである。

仮説3：知的特質（試用性、利用の優位性）が企業学習に影響を与え、現地企業の技術移転の改善と人的資源開発に役割を果たした。

4) 仮説4と仮説5の検証

表11 仮説4と仮説5の測定変数間の相関分析と重回帰分析
(correlation analysis)

Correlation		現地従業員の職務満足	日本の経営者や技術者の経営指導・技術指導上の人材育成技能	現地従業員の生産効率の向上
現地従業員の職務満足	Pearson Correlation	1.000	0.460	0.212
有意性検定	Significant (2-tailed)		0.000	0.003
日本の経営者や技術者の経営指導・技術指導上の人材育成技能	Pearson Correlation	0.460	1.000	0.495
有意性検定	Significant (2-tailed)	0.000		0.000
現地従業員の生産効率の向上	Pearson Correlation	0.212	0.495	1.000
有意性検定	Significant (2-tailed)	0.003	0.000	

(注) $\alpha = 0.01$; 有意性検定 ($p \leq 0.01$)

表12 仮説4と仮説5の相関分析と重回帰解析の因果関係分析
(correlation, squared multiple correlations and standardized regression weights)

Correlations			
V2	<-->	V1	0.461
Squared Multiple Correlations (R^2)			
V1, V2	-->	V3	0.236
Standardized Regression Weights (β)			
	V1	V2	
V3	-0.013	0.492	

(注) $\alpha = 0.01$; 有意性検定 ($p \leq 0.01$)

表13 現地従業員の職務満足

	Mean
仕事のやりがい	3.8
作業環境	3.9
仕事の負担	4.0
給料・手当	3.6
勤務時間	4.0
休日・休暇	4.0
職務上の権限・昇進	3.6
会社への意思反映	3.4
福利厚生	3.7
日本人スタッフとの関係	3.5

(注)5段階の評価：1＝不満足～5＝満足

出所：アンケート調査から作成

表14 日本の経営者や技術者の経営指導・技術指導上の人材育成技能

	Mean
日本人スタッフの経営指導・技術指導や仕事上の熱意	3.83
技術指導の能力	3.49
リーダーシップ	3.64
組織内での協調性	3.71
仕事への向上心・動機づけ	3.56
仕事への責任	4.18

(注)5段階の評価：1＝非常に悪い～5＝非常に良い

出所：アンケート調査から作成

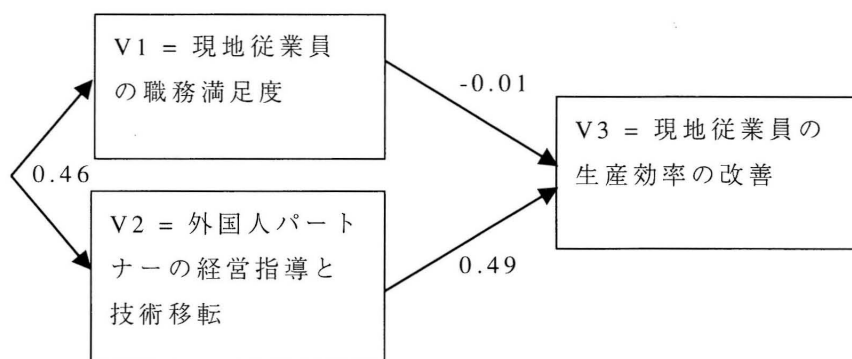
表15 現地従業員の生産効率の向上

	Mean
品質開発の向上	2.92
生産工程の改善	2.84
生産コストの削減	2.64
仕事上の技能向上	2.89

(注)5段階の評価：1＝できない～5＝良くできる

出所：アンケート調査から作成

図5 仮説4と仮説5の検証



(注) 矢印に示した数字は標準相関係数

上記仮説4と仮説5を検証するために、2つの独立変数と1つの従属変数を規定する。

独立変数：V1＝現地従業員の職務満足度

V2＝外国人パートナーの経営指導と技術移転

従属変数：V3＝現地従業員の生産効率の改善

まず、重回帰分析を行った結果、重回帰式が以下の方程式を示す。

$$V3 = -0.013 (V1) + 0.492 (V2)$$

以上の仮説4の検証には、独立変数の現地従業員の職務満足度と従属変数の現地従業員の生産効率の改善に関する相関係数が低く（マイナスの関係）、職務満足度と生産効率の改善における相関関係は判断が不可能である。また、重回帰分析の有意水準も有意な関係でないので、仮説4が支持されなかった。

一方、仮説5の検証には、独立変数の外国人パートナーの経営指導と技術移転と従属変数の現地従業員の生産効率の改善に関する相関係数がか

なり高く、重回帰分析の有意水準が有意であるので、仮説5が支持された。分析結果は、以下の通りである。

仮説4：現地タイ従業員の職務満足度は、生産効率の改善に影響を与えなかった。

仮説5：日本人パートナーの経営者や技術者の経営指導・技術指導上の人材育成技能は、現地従業員の生産効率の改善に影響を与えた。✓

9. 分析の結果

仮説検証の結果、仮説1、仮説3、仮説5については支持された。しかし、仮説2についてのパートナー関係の特質は一部支持されたことを示している。すなわち、仮説2.2について、パートナーの相互補完性と企業学習の関係が高く、現地企業の技術移転と人的資源開発に影響を与えていることで、仮説は支持された。しかし、仮説2.1について、組織の所有構造は企業学習の関係度が低く、仮説は支持されなかった。また、仮説4について、現地従業員の職務満足度と生産効率の改善との関係仮説は支持されなかった。

仮説2.1について仮説が支持されなかった理由は、企業特殊的な所有優位性（ownership advantage）における独占的な関係（monopolistic advantage）にあると考えられる。提携企業の組織の所有構造に関しては、その所有優位性のバランスが重要な要因である。組織の所有構造と所有権について、どちらかのパートナーの出資比率が高いと、そのパートナーの意思決定や経営コントロールを握ることが高くなると考えられる。本調査において、タイと日本の提携企業は、日本側パートナーが過半数以上の株式を保有している。これは、自社の利益や知的財産権を守ることになるので、結局、このような組織の所有構造が現地企業学習に影響を与えなかったばかりか、逆にマイ

ナスの影響を示す結果となった。要するに、出資比率のみを中心に企業活動を行うと、現地企業の経営活動の独立性が失われるので、株主の所有権だけではなく、現地企業の経営者や一般従業員も意思決定に参加できるような仕組みをつくる必要がある。

また、仮説4について、現地従業員の職務満足度と生産効率の改善との関係仮説が支持されなかった理由は、本調査からみると、タイと日本の提携企業が直面する人事管理上の問題が存在すると考えられる。これは、転職（job hopping）の問題、労働力の質や人材育成などの問題が重要な要因と考えられる。特に、タイにおけるサポーティング産業の人材育成の問題は、技術者不足の問題に直結している。現地従業員の職務満足と個人の生産効率との因果関係を分析したところ、昇進に関することで構成された能力活用度は職務満足との関係を示さなかった。

現地企業に尋ねたインタビューから、職務全体に対する満足度が高い反面、現地従業員は昇進機会の点に不満を抱えていることが明らかになった。このことから有能な人材が離職することになったことが考えられる。ここで問題となるのは、タイと日本の提携企業の経営現地化に基づく人材育成が志向される中で、実際に組織で働く現地従業員がどのようにそれを受け止めているかという点であると筆者は考えている。企業が主導する人

人材育成策は、企業側が目指す生産効率の向上ばかりでなく、同時に、組織で働く人々の職務意識の向上や仕事を通しての自己実現に寄与するものでなければならない。また、現地従業員の生産効率の改善や技術の向上の成果との関係を見ると、現地企業の技術移転・定着はまだ難しいが、技術移転における障害とそれを克服するための経営戦略を考える際、技術研修した現地従業員の離職をいかに防ぐかが、提携企業の最も重要な課題であろう。

本論文の結論として、タイと日本の提携企業の各パートナーが相互補完的な経営資源を提供しあい、共に相互の経営戦略を支持することによって、タイ現地の提携企業に技術の蓄積および波及が浸透する形で移転できる。また、タイ側パートナーの企業にとっての技術の受容は従業員を通じて行われるため、従業員の教育訓練や企業学習によって人的資源開発にも貢献することになる。

仮説1,仮説 2.2,仮説 3,仮説 5の検証結果から明らかなようにタイ現地におけるタイと日本の提携企業は、お互いの文化的類似性、受容性、信頼性、相互補完性、試用性、利用の優位性、経営者や技術者の技術指導上の人材育成など企業学習に影響を与え、現地企業学習を促す。最終的に、企業学習によって組織特有の業務知識を蓄積する形態が企業活動の生産過程に役割を果たす。

以上のように、タイ現地のタイと日本の提携企業における企業学習が、技術・経営ノウハウ、人的資源などで相互補完的な経営資源を提供しあえると共に、生産レベルの向上に大きな役割を果たしていることが分かった。それはいうまでもなく、タイと日本の提携企業における企業学習の結果として、技術移転の効果と人的資源開発の効果を通じて、生産プロセスの進歩に大きな役割を果たしている。しかし、現地タイでは技術者の欠如、技術吸収力の低さが非常に大きな問題となっている。故に、筆者はタイ現地におけるタイと日本の提携企業には、「人的資源開発」が必要であると考えるに至った。いうまでもなく、生産技術と人材育成に関しては、現地タイ側の人材（経営者・技術者）の知識・経験を向上させる必要がある。特に、技術者の養成を含む「人材育成」こそ、タイと日本の提携企業にとって、最優先事項として扱われるべきであろう。

人材育成策において考慮されるべき今後の課題には、以下の3点があると考えられる。

1. タイと日本の提携企業に勤務する現地従業員の人材育成は、特に企業内教育訓練の実施に対する教育的なコミュニケーションを通じた人材育成策を高めることである。
2. 「人材育成の現地化」にとって、現地企業の文化的社会的条件を合わせて、タイ現地におけるタイと日本の提携企業に適切な独自の人材育成システムを構築することが必要である。
3. 現地企業成長の基本的な要因は、組織学習のメカニズムを通じた現地従業員の新しい知識を習得する教育（OJT、Off-JT）の増大である。そのなかでも、特に重要なのは、日々の仕事を通じて蓄積される個人の学習が組織学習を転換し、組織学習的人材育成を構築する必要がある。

10. 参考文献

1. Argyris, C. 1990. Overcoming organizational defenses : Facilitating organizational Learning. Englewood Cliffs : Prentice-Hall : pp. 35-70
2. Argyris, C., and D. A. Schön. 1978. Organization learning : A theory of action perspective Reading, MA : Addison-Wesley Publishing : p 32
3. Badaracco, J. L., Jr. 1991. The knowledge link : How firms compete through strategic alliances. Boston : Harvard Business School Press. p 6
4. Bower, G. H., and E. R. Hilgard. 1981. Theories of learning. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. p. 3
5. Buckley, P. J., and M. Casson. 1988. A theory of cooperation in international business In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in International business : Joint ventures and technology partnerships between Firms, 31-53. Lexington, MA : Lexington Books.
6. Ciborra, C. 1991. Alliances as learning experiences : Competition and change in high-Tech industries. In L. Mytelka (ed.), Strategic partnerships and the world economy, 51-77. London : Pinter.
7. Cullen, J. B., J. L. Johnson, and T. Sakano. 1995. Japanese and local partner Commitment to IJVs :

- Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship. *Journal of International Business Studies* 26 (1) : 91-116.
8. Daft, R., and G. Huber. 1987. How organizations learn. A communication framework. *Research in the Sociology of Organizations* 5 : 1-36
 9. Dunning, J.H. 1997. Alliance capitalism and global business. London : Routledge.p.12
 10. Erez, M., and P.C. Earley. 1993. Culture, Self-identity, and work. New York : Oxford University Press.p. 6
 11. Fiol, C., and M.Lyles 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review* 10 (4) 803-813
 12. Geringer, J.M. 1988a. Joint venture partner selection : Strategies for developed Countries. Westport, CT : Quorum Books.pp. 35-40
 13. Gruber, W.H., and D.G. Marquis. 1969. Factors is the transfer of technology. Cambridge : MIT Press.p. 87
 14. Hamel, G. 1990 Competitive collaboration : Learning, power and dependence in International strategic alliances. Doctoral dissertation, The University of Michigan.p. 50
 15. Harrigan, K.R. 1988b. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal* 9 (2) : 141-158.
 16. Inkpen, A. 1995. The management of international joint ventures : An organizational learning perspective. London : Routledge Press.
 17. Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano, and H. Takenouchi. 1997. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.) , *Cooperative strategies : North American perspectives*, 227-254. San Francisco : The New Lexington Press.
 18. Killing, J. P. 1994. The design and management of international joint ventures. In P. W. Beamish, J. P. Killing, D. J. Lecraw, and A. J. Morrison (eds.) , *International Management*. Boston : Irwin.
 19. Kim, D. H. 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review* (Fall) : 37-50.
 20. Kogut, B., and H. Singh. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies* 19 (3) : 411-432.
 21. Leonard Nadler, Zeace Nadler, (1989) , *Developing Human Resource*, Tossey-Bass Publishers. pp. 9 -12.
 22. Levinson, N. S., and M. Asahi. 1995. Cross-national alliances and inter-organizational learning. *Organizational Dynamics* 24 (2) : 50-63.
 23. Levitt, B., and March, J. G. 1996. In M. D. Cohen and L. S. Sproull (eds.) , *Organizational learning*. Thousand Oaks, CA : Sage.p.31
 24. Lorange, P., and J. Roos. 1992. Strategic alliances : Formation, implementation and evolution. Oxford : Blackwell.
 25. March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational learning. *Organization Science* 2 (1) : 71-87.
 26. Michael Y. Yoshino and U. Srinivasa Rangan. (1995) , *Strategic Alliance : An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press. pp.4-5.
 27. Morrison, M., and L. Mezentseff. 1997. Learning alliances - a new dimension of strategic alliances. *Management Decision* 35 (5-6) : 351-357.
 28. Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. The knowledge-creating company. Oxford : Oxford University Press.
 29. Parkhe, A. 1997. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. In H. Vernon-Wortzel and L. H. Wortzel (eds.) , *Strategic management in global economy*, 276-290. NY : John Wiley & Sons.
 30. Penrose, E. 1959, 1995. *The Theory of the Growth of the firm*, 9-41. Oxford : Blackwell.
 31. Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press.
 32. Prayoon Shiwattana, (1989) , *Technology Transfer in Thailand's Electronics Industry*, The University of Tokyo press, pp. 174 -178.
 33. Pucik, V. 1988. Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage : The HRM agenda. *Human Resource Management* 27 (1) : 77-93.

34. Root, F. R. 1988. Some taxonomies of international cooperative arrangements. In F. J. Contractor, and P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business : Joint ventures and technology partnerships between firms*, 69-80. Lexington, MA : Lexington Books.
35. Rugman, A. M. 1981. Internalization and nonequity forms of international involvement. In A. M. Rugman (ed.), *New theories of the multinational enterprise*. New York : St. Martin's Press.
36. Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development, an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge MA : Harvard University Press.
37. Simonin, B. L. 1991. *Transfer of knowledge of international strategic alliances : A structural approach*. Doctoral dissertation, The University of Michigan, Ann Arbor.
38. Stata, R. 1989. Organizational learning-The key to management innovation. *Sloan Management Review* 30 (3) : 63-74.
39. Teece, D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets : The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40 (3) : 55-79.
40. Thailand Development Research Institute Foundation. 1992. *Guidelines for the promotion of production and selling of intermediate products for the linkage to and the support of the export-oriented production of ready-made products (in Thai)*. Bangkok.
41. Thailand Development Research Institution (TDRI). 1997. *Master plan for industrial development of Thailand (unpublished)*.
42. Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80 : 190-207.
43. Wayne, R. Pace, Phillip C. Smith, Gordon E. Mills, (1991). *Human Resource Development* Prentice-Hall, Inc., p.2
44. Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2) : 171-180.
45. Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism : Firms, markets, relational contracting*. New York : The Free Press.
46. Winter, S. G. 1987. Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (ed.), *The competitive challenge : Strategies for industrial innovation and renewal* 159-184. Cambridge, MA : Ballinger Publishing.
47. Yamaguchi, T. 1994. Research finding report : Cross cultural technology transfer in Taiwan and Thailand from the view point of the technology supplier. In *Proceedings (APFC-HRD-BMN Project)*. The workshop on impact of cultural difference on cross cultural technology transfer. China Productivity Center.
48. Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly* 17 : 229-239.
49. Zander, U. 1991. *Exploiting a technological edge : Voluntary and involuntary dissemination of technology*. Stockholm : Institute of International Business