

Title	多国籍企業のR&Dにおける人材の国際移動の役割と課題
Author(s)	村上, 由紀子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 1044-1047
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11885
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

多国籍企業の R&D における人材の国際移動の役割と課題

○村上由紀子（早稲田大学）

1 はじめに

アジア諸国の経済発展に伴い、販売・製造拠点ばかりではなく、研究開発(R&D)拠点を海外に設ける日本の多国籍企業が増えてきた。海外の R&D 拠点の役割は、現地の技術情報や研究のシーズの探索、現地向け製品の開発・設計、現地の大学や企業との共同研究、海外の政府や標準化委員会への対応など様々であるが、海外と日本の R&D 拠点は多かれ少なかれ連携し、知識・技術・情報の伝達・移転を行ったり、共同で新しい知識を生み出したりしている。そこで、R&D のグローバル展開に伴い、R&D 部門においても外国人の採用や海外拠点への研究開発者の派遣が行われている。暗黙知を地理的距離が離れた拠点間で共有するには、情報通信技術だけでは十分ではなく、研究開発者同士のフェイス・ツー・フェイスのインタラクションや、情報通信技術を補う何らかの人の関与が必要であり、人材の国際移動が果たす役割があると考えられる。しかし、ヒトは最も国境を越えにくい資源といわれ、国際移動を行う個人にかかる負担は大きい。また、ヒトの国際移動が起これば、受入側の組織において文化的多様性が生まれ、そのことによりコンフリクト等の問題が発生することがあり、組織は人材の国際移動のメリットを活かしながら、移動する個人や受け入れる組織の負担や問題を軽減するために、適切なマネジメントを行わなければならない。そこで本稿では、日本の多国籍企業の事例から、R&D における人材の国際移動の役割を整理し、人材の国際移動を円滑にし、また国際移動に伴う問題を解決するために、どのような取組が課題になっているかについて論じる。

2 人材の国際移動の役割と貢献

本稿では、日本企業をめぐる研究開発者の国際移動のうち、主に外国人の採用と海外派遣の二つを取り上げる。前者には日本企業の日本拠点が、海外から直接外国人をリクルートする場合と、日本の大学・大学院で学んだ留学生を卒業（修了）後に採用する場合があるが、いずれにおいても採用された外国人は国際移動を経験した人材となる。後者は、研究開発者が3ヶ月以上の長期間にわたって海外に滞在するケースで、日本の拠点と海外の拠点や大学との間で、両方向にわたって行われる人材の移動である。本稿では、製薬、自動車、電機の各産業に属する24の拠点（日本と海外の両方の拠点を含む）で行ったインタビュー調査をもとに、外国人の採用と海外派遣の2つについて、人材の国際移動の役割を考察する。

研究開発者の国際移動の役割や貢献は、「知識のキャリアー(carrier)」、「海外拠点と日本拠点との間の知識の移転・交換のチャンネル」、「知識創造力の向上（教育訓練）」、「多様性のある環境の創出による知識の新結合（知識に基づくイノベーション）」の4つにまとめることができる。ただし、人材の国際移動は多様性や異なる知識ベースの導入により、コミュニケーション上の問題やコンフリクトを引き起こすこともある。以下において、それぞれについて詳しく論じていく。

2.1 移動する人材は知識のキャリアー

知識は個人にストックされ、特に暗黙知は言葉により伝えられないため、個人に体化されることが多い。多くの先行研究が、地理的距離が離れていると暗黙知が移転されにくいことを論じたり実証したりしている（Gallie and Guichard.2005; Olson and Olson 2003）。したがって、国境は知識移転と普及のバリアになるが、人材が国境を越えて移動するならば、異なる知識ベースが海外からもちこまれる。また、組織が外国人を雇用するならば、その組織の知識ベースが多様化し拡大する。すなわち、組織は新結合に利用可能な要素を増やし、知識創造やイノベーションを起こす可能性を高めることができると期待される。

インタビューではこれに該当する例がいくつも聞かれた。第一に拠点間の技術レベルが異なるときに、

技術的に進んだ拠点から遅れた拠点へ、研究開発者が派遣されることによって技術が伝達される。技術をマニュアルだけで移転することは難しく、実際に開発をしながら繰り返し伝えられていく。第二に、技術そのものではなく、仕事のやり方を伝えるために研究開発者が派遣される場合もある。歴史のある日本拠点は長年の経験から効率の良い作業の進め方を見出しており、その知識を海外に創設された拠点に伝授するケースである。また、シリコンバレーの技術やビジネスの方法を派遣者がアメリカから日本に移転する例も挙げられる。第三に、企業グループとしての技術標準や海外の法規適合基準を伝えるのもこのケースに該当する。技術標準は日本拠点から海外拠点に伝えられることが多いが、法規適合基準は日本と海外の双方向で伝達される。第四に、一連の研究開発プロセスの中で、研究開発者が前工程の成果や知識をもって海外へ移動し、海外拠点で次の工程を展開する場合もある。例えば、製薬業において発見された化合物を、海外で製品化につなげていくために研究者が移動することがあげられる。

2.2 移動する人材は海外と日本拠点との間の知識・情報の移転・交換のチャネル

Bathelt, Malmberg and Maskell(2004)は、世界トップクラスの地域クラスターでさえ、永遠に自己充足的ではいられないと述べている。新しく価値ある知識が絶えず世界のどこかで生み出されているため、そこの地域とパイプラインを構築して知識を吸収していかなければならないことを指摘している。このことは組織についてもあてはまると考えられる。さらに、多国籍企業の場合は拠点間の連携をはかるための知識・情報の交換も必要とされる。国際移動を行う人材はパイプライン（チャネル）の端に位置して、知識を伝達したり受容したりするのに適している。なぜなら外部の知識を評価し、それを吸収する能力(absorptive capacity)は、既に保有している知識に影響され、知識の送り手と受け手が持つ知識ベースに共通部分があるときに、移転・交換がスムーズに実行されるからである（Cohen and Levinthal 1990）。この場合の知識ベースには、言語や文化、社会制度に関する知識も含まれる（Blackler 2002）。

インタビュー調査では、この点についても具体例が挙げられた。第一に、日本から海外拠点に派遣された人が日本と海外拠点のコミュニケーションの仲介役をつとめているケースがある。例えば、海外の現地向け製品を開発するときに、日本向け製品と共通部品があったとしても、海外の消費者のニーズや法規適合基準を開発の早い段階から組み入れる必要があり、日本と拠点との間で何度もやりとりが行われ、このときに日本からの派遣者が中心になる。また、日本も含めた拠点間でリソースを配分する際に、拠点の影響力を行使する必要があり、ドキュメントの裏の意味も解し交渉を行える人材として日本人派遣者が活躍する。第二に、集団でテレビ会議を行う場合に、日本から海外への派遣者や日本で採用された外国人が追加的に知識や情報を提供するケースが挙げられる。テレビ会議自体が彼らを中心に進められていなくとも、それが終わったあとで、相手方の状況や慣習をわかっている彼らが、テレビ会議の内容を補足説明し、理解や情報の交換を確かなものにするのに貢献している。第三に、日本に留学してから日本拠点で採用され、何年かの後に出身国の拠点に戻る研究開発者は、日本の仕事の進め方を理解している上に現地の人達とコミュニケーションがとれるため、両拠点の間で情報交換のチャネルとして活躍する。第四に、移動した人材が、海外で形成した人的ネットワークを活かして、知識や情報交換のチャネルに貢献するケースがある。すなわち、問題解決に際して、社内で誰がどんな知識を持っているか、誰に相談すべきかを知ることは重要であり、派遣者が人つなぎの役割をして問題解決に貢献する。

2.3 移動する研究開発者自身の知識創造力の向上（教育訓練）

国際移動を行う研究開発者自身が、知識ベースを拡大し、刺激を受け、イノベーションのために利用可能な知的要素を増やすことができると考えられる。暗黙知は経験によって、あるいはその場にいることによって獲得されるため、国際移動は新しい暗黙知を獲得する機会になると予想される。また、地理的距離が形式知の伝搬をも妨げるならば、国際移動は形式知の吸収をも促進するであろう。また、吸収力が既に保有している知識に依存する累積的なものであるならば、国際移動によってひとたび多様な知識を獲得できた人は、外部の価値ある知識を認識することができ、それを吸収・蓄積・変換する能力を将来に渡って発展させることができると期待される。

インタビューで挙げられた具体例は、第一に、海外拠点に派遣された若手の研究開発者が海外の技術を学ぶ場合である。例えば、日本に不足している技術を補う目的で海外の会社を買収して拠点とした場合に、このような移動が行われる。第二に、海外の開発や意思決定の方法を学んだり、多国籍の環境の中で研究開発を行う体験をしたりすることが、将来において多国籍チームのリーダーとして活躍するときの素地になる。第三に、海外の研究開発環境に触れることによって、視野が広がる、新しい視点を得

る、刺激を受けるということもあげられる。また、自信が付きモチベーションが高まるという効果もある。第四に、移動することが知人を増やし、人的ネットワークの形成・拡大につながる。研究開発者はそのネットワークを使って最先端の知識や技術、海外の情報などを吸収したり、問題解決をはかるために特定の技術的分野の専門家にアクセスしたりすることができる。

2.4 多様性のある環境の創出による知識の新結合

組織が国際移動を経験した人材を雇用しているとき、多様な知識をもった組織のメンバーの間でインタラクションが起これば、斬新な知識の結合(イノベーション)が起こればと期待される。野中(1990)は、集団という場において、集団のメンバーが濃密かつ継続的な対話を行うとき、個々人のパースペクティブは互いに葛藤し、相対化され、さらにはより高い次元のパースペクティブに昇華していくと述べている。特に、集団が異質な構成員から成っている場合には、個々人の視点の移動が活発になり、相互に刺激し合う関係が促進され、知識創造プロセスが進むと論じている。

この点に関するインタビュー事例として、第一に、メンバーの国籍や文化的背景が多様であると議論が活発になり、議論が十分になされた結果として良いものが生まれるということが多くの企業で指摘され、そのために意図的に外国人の雇用を増やすという企業もあった。また、多様な意見、異なる視点や発想が研究開発者の目を開くきっかけや刺激になるということも指摘された。第二に、異なる知識や能力が互いに補完しあうことにより、新しいものや多くの人に受け入れられるものが生まれるケースがある。イノベーションが起きるためには、創造力だけではなく、アイデアをものづくりに落とし込む能力も必要で、能力という点での補完性が求められる。例えば、インド人の数学のように、能力の違いがナショナリティとある程度関連しているときに、多国籍チームが能力の多様性を意味する場合がある。

2.5 多様性や異なる知識ベースの導入に関する問題

国際移動を行う人材は、組織の中に異なる知識ベースを持ち込み、それが前項で示した良い結果につながる場合もあるが、知識ベースの違いがミスコミュニケーションやコンフリクトの原因になる可能性もある。上述のように、知識ベースには、言語や文化、社会制度に関する知識も含まれる。交換やインタラクションが有意義になるためには、当事者の知識ベースが十分に異ならなければならないが、それらがあまりに違いすぎると、コミュニケーションが難しくなり、互いに学習しあう関係が成り立たない (Bathelt, Malmberg, and Maskell 2004; Reagans, and Mcevily. 2003)。また、多様性が知識創造を促進する可能性はあるものの、マネジメントが難しいという問題も生じる。

インタビューではこの点に関する様々な経験が聞かれた。第一に、文化の違いに、慣習的にあたりまえになっていることを説明し伝えなければならないが、それを怠ってしまったたり、理由もなく慣習化されているために理由を説明できなかつたりすると、トラブルが生じる。特に、日本で採用された外国人に、組織や人事の制度や仕組みについて説明が足らずに理解されないと、権限や責任の範囲についてもめることになる。第二に、海外の研究開発者とコミュニケーションを行う場合に、英語が使われることが多いが、日本人の英語力が低いために、誤解が生じたり細かなニュアンスを伝えられなかつたりすることがある。第三に、意見や視点の多様性はうまく活かされないと、自己主張のぶつかり合いや排他的態度を生む。第四に、研究開発のステージによっては多様性よりも同質性に基づく凝集性が求められる場合がある。例えば、製薬業を取り上げると、探索ステージでは様々なことに取り組む姿勢が肝要であるため多様性のメリットがあるが、製薬ステージは最適なものを選択する粘りのいる仕事であるので、逆に凝集性が効を奏する。同様に、現実には何かを処理しなければならないという課題に直面した時にも、多様性のある環境では、意思の疎通の問題により、適切なタイミングで適切な対応を行えないことがある。第五に、移動する人材が必ずしも異文化に適応できるとは限らない。日本国内で雇用した外国人や日本から海外に派遣された日本人が、適応できずに任期の途中でそれぞれの国に帰国してしまうことがある。第六に、海外派遣から帰国した日本人が海外の知識を伝えようとしても受け入れられないという問題も生じている。これは科学的・技術的な知識そのものよりも、ビジネスの方法にかかわる知識の場合に起こればやすい。つまり、日本拠点において海外経験のない研究開発者が多数を占めていると、組織の中に異文化を受け入れ異文化から学ぶという素地がなく、帰国した派遣者が異質なものを持ち込んでコンフリクトの種になってしまう。

以上のように、多様性に関しては、ベネフィットを感じつつも、現実的なトラブルも少なくない。日本企業の多様性の歴史が浅いことに一因があると考えられる。各企業は試行錯誤で国際移動と組織内の

多様性のマネジメントを行っている段階であり、以下においてその事例を紹介しよう。

3 人材の国際移動に関するマネジメント上の課題と工夫

R&D 人材の国際移動は 2.1~2.4 において論じたように、移動した人や企業にベネフィットをもたらす。そこで、国際移動を促進するためにそれをサポートするマネジメントが実施されたり模索されたりしている。第一の検討課題は、人事評価や報酬制度をグローバルに統一するか、各拠点の独自性にまかせるかということである。移動する人材を中心に考えるならば、統一されている方が望ましい。特に職位の基準が国際的にすりあわされていないと、移動した人に不利益が生じる。しかし、拠点の役割、ローカル労働市場の状況、国による HRM の違いなどにも配慮して制度を決める必要もある。どの程度統一するかは国際移動の頻度にも依存し、幹部要員（候補者を含む）に限って人事制度の一部を共通化している企業の例がある。第二に、日本から海外拠点に派遣する場合に、派遣の目的、帰国後のポストなどを明確にし、キャリアパスにのった派遣にすることに課題をかかえている企業は少なくない。海外派遣者を帰国後に活用できないと、海外からの知識移転を阻害することになりやすい。第三に、生活になじめない国内採用の外国人や日本人海外派遣者への対応の問題がある。外国人を多く採用している企業ではメンター制度を設けて対応しているところもある。第四に、移動する人材の選抜が重要である。幹部候補生として意識的に海外に移動させるケースは多いが、特に企業規模が大きい場合には、どんなコンピテンシーをもった人がどこにいるかということ把握するためのシステムの構築が求められている。

また、国際移動によって多様性のある環境が創出されると、2.5 節で論じたような問題も発生する。これに対する対応としては、組織目標、その中での個人の仕事の内容や役割、権限や責任の範囲などを明確にすることが意識的に行われている。日本人同士であれば、阿吽の呼吸で説明を要しないことであっても、意識的に伝えるように心構えを変える必要がある。日本人の英語力の向上、社内文書の英語化も組織として実施する必要がある取組であるが、コミュニケーションを行う際に、相互理解が得られるまでうやむやにせずにとことん話し合ったり、論理的に自分の意見を伝えたりするような個人の努力が求められている。また、文化が違う人同士が信頼関係を築く積極的な努力も喚起されている。飲み会やフェイス・ツー・フェイスのミーティングを意識的に行ったり、英語が苦手でも英語のメールにすぐに返信したりすることなどがその例である。また、多様性のあるチームのメリットを活かし、デメリットを克服するように、チームリーダーがリーダーシップを発揮することが重要な課題である。個人のレベルでの異文化経験に加え、グローバルリーダーを育成していくことは、個別企業のみならず日本全体の政策的課題でもある。

* 本研究は、2012 年度科学研究費補助金基盤研究(B)の助成を受けて行われた「多国籍企業における人材の国際移動とイノベーション（研究代表者：早稲田大学 村上由紀子）」の成果の一部である。

参考文献

- Bathelt, H., Malmberg, A., and Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56.
- Blackler, F. (2002). Knowledge, knowledge work and organizations, In C.W. Choo, and N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 47-62, New York: Oxford University Press.
- Gallie, E., and Guichard, R. (2005). Do collaborations mean the end of face-to-face integrations? : An evidence from the ISEE project, *Economics of Innovation and New Technology*, 14(6), 517-532.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Olson, G., and Olson, J. (2003). Mitigating the effects of distance on collaborative intellectual work. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(1), 27-42.
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003) Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range, *Administrative Science Quarterly*, 240-267.
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社