

平成 30 年 6 月 8 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15H03381

研究課題名(和文) アジア後発工業国における人材育成：生産管理知識・スキルの習得と職場への移転

研究課題名(英文) Human resource development in Asian late industrialized countries: Learning of production management knowledge/skills and its transfer to workplace

研究代表者

高橋 与志 (Takahashi, Yoshi)

広島大学・国際協力研究科・准教授

研究者番号：80325208

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 9,700,000円

研究成果の概要(和文)：後発工業国であるベトナムとミャンマーを事例に、現地人材による知識・スキルの習得とその「職場への移転」について分析した。具体的に個人レベルでは、ODA事業である「日本センター」などの生産管理分野の研修受講者やビジネススクールの社会人学生を対象に質問票調査を実施した。組織レベルでは、積極的に日本センターの研修に参加している企業で事例調査を行った。とくに、条件によっては職場への移転に効果があると考えられる「(別の組織から参加した)他の研修生からの支援」と職場への移転が追加的な学習機会になっている点に注目した「学習パス」について、持続的な職場への移転に及ぼす影響を明らかにすることができた。

研究成果の概要(英文)：The present study analyzed the learning of knowledge and skills and its 'transfer to workplaces' by local human resources, in the case of Vietnam and Myanmar as late industrializing countries. Specifically, at the individual employee level, we conducted the questionnaire surveys for trainees of production management courses at Japanese ODA projects 'Japan Centers' and for the in-service business school students. At the organizational level, the case studies on such firms as actively utilizing the courses at the Japan Centers. In particular, the analyses made clear the sustainable influences on training transfer, from 'training peer (from different organizations) support' that is considered to be effective to training transfer under some conditions and 'learning path' that emphasizes training transfer can be additional learning opportunities.

研究分野：人的資源開発論

キーワード：人的資源開発 職場への移転 生産管理 アジア 製造業

1. 研究開始当初の背景

本研究に関連する研究分野としては、1) 人的資源開発論、2) 組織学習論、3) 技術移転論の3つが挙げられる。

人的資源開発論は本研究の中核となる。「習得知識・スキルの職場への移転(transfer of training)」より広い一般的な研修評価の枠組みとしては、反応—学習—行動—結果の4段階モデル(Kirkpatrick, 1959)を嚆矢に、第5段階に投資収益(ROI)を加えたモデル(Phillips, 1996)や、受講者・組織特性など学習イベント以外の要因を加えたモデル(Holton, 1996)などが提案されてきた。「職場への移転」は4段階モデルの第3段階に当たるが、学習内容の職場行動への反映・維持が容易でないため(Saks, 2002)、人的資源開発論の重要な課題として実証研究が蓄積され(Rouillier & Goldstein, 1993; Facticeau et al., 1995; Burke & Baldwin, 1999; Holladay & Quinones, 2003; Saks & Belcourt, 2006; Lysø et al., 2011; Saks & Burke, 2012)、メタ分析を含むレビュー論文も出版されている(Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutching, 2007; Baldwin et al., 2009; Blume et al., 2010)。

1980年代末以降の諸研究は、Baldwin & Ford(1988)の受講者特性、研修デザイン、職場環境が知識・スキル習得や「職場への移転」に影響を及ぼすという基本モデルを精緻化してきた。本研究では、この基本モデルをチーム・組織レベルの「移転」へと拡張し、知識・スキル特性など移転過程に影響する他の要因も考慮した分析を進める。この背景には、人的資源開発論の「職場への移転」研究が個人の行動変化分析にとどまり、チームや組織レベルといったより広い範囲への移転は対象とされていないことがある。学習される知識・スキルの特性については分析されている例もあるが(Blume et al., 2010)、包括的・体系的に研究されているとは言い難い。「組織レベルの移転」と「知識・スキル特性」への配慮は、後発工業国での生産管理能力養成において重要である。前者について、5S、全社的品質管理(TQM)、リーン生産方式(LPS)など生産管理が実効性を持つには、現場作業員を含む組織的展開が不可欠である。組織学習論はこの点をルーチンの変化(Cyert & March, 1963)と捉え、組織学習サイクル(March and Olsen, 1976)でいう個人行動が組織行動に結びつくかを問う。その過程で、チーム内・間学習(Lynn, 1998)や実践共同体(Brown & Duguid, 1991)の役割が指摘されてきた。後者は、技術移転論で移転に影響を及ぼす主要な要因として取り上げられてきた(Teece, 1977; Tagi & Sagafi-Nejad, 1991)。多国籍企業による国際技術移転の事例で技術の出し手(transferor)やホスト国の特性も挙げられており(Teece, 1977)、研修に日本人専門家が関わる場合や研修実施国の発展段階、教育水準などの影響

についても示唆的である。

2. 研究の目的

本研究では東南アジアの後発工業国、ベトナムとミャンマーにおける生産管理能力の養成を事例に、現地人材による関連知識・スキルの習得とその「職場への移転」について分析する。具体的には、両国で実施される関連研修プログラムを対象に、受講者の個人特性や職場環境、研修デザインが上述の研修成果にどのような影響を及ぼすかを明らかにする。こうした受講生個人レベルの「職場への移転」は人的資源開発論で中心的な課題の一つだが、組織レベルの知識・スキル活用に枠組みを拡張したり、後発工業国、生産管理といった事例の特徴に十分配慮した研究は見られない。本研究は、組織学習論や技術移転論の知見を援用して当該研究課題に取り組む点で学術的な意義は大きく、両国で生産管理能力の養成と活用が急務であることから社会的意義も大きい。

3. 研究の方法

3年間の研究期間を通じ、研究代表者(高橋：人的資源開発論・組織学習論)、研究分担者2人(佐土井、黒川：ともに技術移転論)、対象2カ国出身の院生研究助手2人に加え、2カ国及びタイの研究者7人が海外研究協力者として参画した。この研究体制の下、以下6項目の研究を進めた。

- 1) 文献レビューに基づいて、3つの研究分野の分析枠組み・方法論を精緻化した。
- 2) 1の枠組み・方法論を用いて研修参加企業の探索的事例分析を行い、分野間の関連を検討した。
- 3) 2で得られた知見を基に、対象2カ国の生産管理分野研修に即した包括的分析枠組みを構築した。
- 4) 3の分析枠組みを用いて、先行諸要因から知識・スキルの習得、さらに「職場への移転」に至る受講者個人レベルの過程を明らかにした。
- 5) さらに、個人レベルの「職場への移転」から組織レベルの知識・スキル活用に至る過程を明らかにした。
- 6) 4、5の分析結果に基づき、受講者、利用企業、研修事業者、内外の関連政府機関等を対象に組織レベルを含めた「職場への移転」効果を高めるための提言を作成した。

4. 研究成果

平成27年度にはまず、人的資源開発論、組織学習論、技術移転論の3つの研究分野に関して、それぞれ文献レビューを実施した。これらの結果に基づいて、代表者・分担者がこれまでの研究で用いてきたものの内容も勘案しながら、各分野の分析枠組み・方法論を精緻化した。具体的な定量・定性尺度を特定するには、実際の調査分析過程で得られる知見を反映しながら進めていく必要がある

ため、後述の現地調査終了後に再度集中的に実施した。続いて、文献レビュー等に基づいて構築した暫定的な枠組みを用いて、研修参加企業の探索的な事例分析を始めた。ベトナムとミャンマーでそれぞれ研究代表者、研究分担者、海外研究協力者が共同で現地調査を実施する。具体的には、政府開発援助の「日本センター（正式名称はベトナム日本人材協力センター及びミャンマー日本人材開発センター）」ビジネス研修事業に関して、生産管理関連の研修に比較的多くの人数を派遣している企業を対象とした。2 カ国で個人・組織レベルの移転が進んでいる企業を選び、研究領域に含まれる諸要因の関連について検討した。この過程を通じて、文献レビューで得られた各分野の一般的な議論を踏まえつつ、これらの議論の関連性、補完性について検討した。以上のような形で実施した調査の結果は各社の事例研究3篇として論文にまとめた。他の事例研究や文献レビューと合わせ、28年3月に広島で開催したワークショップ（WS）で報告した。WSでは、探索的な事例分析の結果に基づいて、本研究の対象事例に即する形で各分野の視点を反映する包括的な分析枠組みの構築に着手した。

平成28年度は、まず前年度末のワークショップ（WS）での報告内容に基づいて5本の論文に取りまとめ、10月にバンコクで開催された ASIALICS 2016 で報告した。報告論文のうちベトナム企業を事例とした1篇については、査読付き論文として刊行済みである。

また、「職場への移転」分析のための質問票調査については、WSをはじめとする一連の議論の中でより独自性・新規性のある研究を実施するために、さらに理論的な検討を進めることにした。先行研究の再検討を行った結果、まず条件によっては職場への移転に影響が大きいと考えられる「他の研修生からの支援（training peer support）」に着目することにした。また、対象国であるベトナムやミャンマーにおいては職場への移転が必ずしも一般的に求められる職務内容に含まれないことから、こうした業務を「組織市民行動（organizational citizenship behavior）」の概念的枠組みを用いて分析することにした。このため、当初予定では「日本センター」の研修コース受講者を対象とした質問票調査を実施することにしていたが、より慎重にこれらの新たな視点を反映させた2つの分析枠組み及び質問票を作成することにした。29年3月にマンダレーで実施したWSにおいて、分析枠組みと質問票の内容について重点的に議論した。この他、日本センターをはじめとする対象2カ国やタイにおける研修をはじめとする人的資源開発事例についての研究を実施した。この結果、最終年度での取りまとめに向けて、異なる産業・研修内容についての事例の蓄積を進めることができた。

平成29年度も28年度と同様、前年度末ワークショップ（WS）の報告論文を修正した

うえで学会報告を行った。29年7月にはタイ・チェンマイで開催された国際学会（International Convention of Asian Scholars 10）で5本の報告によるセッション、Industrial Human Resource Development in Mainland ASEAN を企画した。加えて、11月にインド・アーメダバードで開催された Academy of Human Resource Development のアジア支部年次学会で2本の報告を実施した。

前年度に共通の問題認識として合意した「他の研修生からの支援（training peer support）」の影響および「職場への移転」を「組織市民行動（organizational citizenship behavior）」として捉える視点を実証研究に落とし込むために、具体的な調査項目を検討した。また、職場への移転が追加的な学習機会になっている点に注目した「学習パス」のに基づいた具体的な分析枠組みも構築した。確定した調査項目に基づいて、個人レベルについては「日本センター」などの生産管理分野の研修受講者やビジネススクールの社会人学生を対象に質問票調査を実施した。組織レベルについては、積極的に日本センターの研修に参加している企業で事例調査を実施した。とくに他の研修生からの支援と学習パスについては、その効果を実証的に明らかにすることができた。分析結果は、30年2月にミャンマー・マンダレーで開催した 2nd International Conference on Burma/Myanmar Studies および3月にハノイで開催したWSで報告を行った。またWSでは、研究全体の取りまとめとして、とりわけ受講者、利用企業、研修事業者や内外の関連政府機関等対象の「職場への移転」効果を高めるための提言作成に向けた議論を行った。年度末にかけて、研究期間終了後の国際学会報告、学術誌への論文投稿に向けた構成員間の議論および執筆を続けた。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 4 件）

1. Yuri Sadoi (2018), 'Human resource development and engineering capabilities of Vietnamese SMEs in Hanoi', *Meijo Asian Research Journal*, 8(1): 43-52. DOI: 10.3923/ibm.2017.522.529. 査読有
2. Nham Phong Tuan, Yoshi Takahashi, Nguyen Nhu Ngoc and Nguyen Thu Huong. (2017), 'Training and Transferring Knowledge in BMC Group-Vietnam'. *International Business Management*, 11(2): 522-529. 査読有
3. Yoshi Takahashi and Vadsana Somphon. (2015), 'Determinants of training implementation and intention in Lao

- firms', The International Journal of Management Science and Business Administration, 2(1): 7-19. 査読有
4. 黒川基裕 (2015)「タイ国自動車産業の歴史の変遷 - 国内市場の拡大とリージョナルハブに向けての取り組み」『季刊・国際貿易と投資』 100: 57-70. 査読無

〔学会発表〕(計 18 件)

1. Yuri Sadoi and Than Than Aung. (2018), 'The Japan's role in human resource development in manufacturing Industry in Myanmar', 2nd International Conference on Burma/Myanmar Studies.
2. Khin Sandar Thein and Yoshi Takahashi. (2018), 'Training transfer as organizational citizenship behavior: the case study of training for operations management in Myanmar', 2nd International Conference on Burma/Myanmar Studies.
3. Tassanee Homklin and Yoshi Takahashi. (2017), 'A meta-analysis of learning and training transfer: Moderating effects of motivation to transfer and social support', Academy of Human Resource Development, International Research Conference in Asia.
4. Nu Nu Mai and Yoshi Takahashi. (2017), 'The learning transfer of in-service MBA students in Myanmar', Academy of Human Resource Development, International Research Conference in Asia.
5. Yuri Sadoi. (2017), 'Human resource development in local manufacturing firms in Myanmar', The 10th International Convention of Asia Scholars.
6. Motohiro Kurokawa. (2017), 'Differentials in consumer's preference among Asian nations and product localization', The 10th International Convention of Asia Scholars.
7. Kriengkrai Techkanont. (2017), 'HRD of firms in Thai-Myanmar border area', The 10th International Convention of Asia Scholars.
8. Than Than Aung. (2017), 'An empirical study of training transfer & effectiveness on MJC project', The 10th International Convention of Asia Scholars.
9. Khin Sandar Thein. (2017), 'The role of organizational citizenship behavior in training transfer', The 10th International Convention of Asia Scholars.
10. Tassanee Homklin. (2017), 'Return on investment from training: a case study of Thai automotive company', The 10th International Convention of Asia Scholars.
11. Yoshi Takahashi. (2016), 'Japan's role for innovation system development in Thai automotive industry: an analysis by a dynamic functional approach', Society of Open Innovation: Technology, Market & Complexity & Riga Technical University 2017 Conference.
12. Yuri Sadoi. (2016), 'Human resource development through remanufacturing business in Myanmar', Society of Open Innovation: Technology, Market & Complexity & Riga Technical University 2017 Conference.
13. Yuri Sadoi. (2016), 'Peace and cooperation to Myanmar by China, South Korea and Japan', The World Congress for Korean Politics and Society 2017.
14. Kriengkrai Techkanont. (2016), 'Production linkages between Thailand and mainland ASEAN', 13th ASIALICS Conference.
15. Yuri Sadoi. (2016), 'Technology transfer and skill formation through Japanese manufacturing operations in Myanmar', 13th ASIALICS Conference.
16. Yoshi Takahashi. (2016), 'Transfer of training/learning: an explorative review from an Asian context', 13th ASIALICS Conference.
17. Nham Pong Tuan, Yoshi Takahashi and Nguyen Thu Huong. (2016), 'Training and transferring knowledge in Hoang Duong Joint Stock Company – Vietnam', 13th ASIALICS Conference.
18. Motohiro Kurokawa. (2016), 'Creative industry development and its impact to regional productivities', 13th ASIALICS Conference.

6. 研究組織

(1)研究代表者

高橋 与志 (TAKAHASHI YOSHI)
 広島大学・大学院国際協力研究科・
 准教授

研究者番号：8 0 3 2 5 2 0 6

(2)研究分担者

佐土井 有里 (SADOI YURI)
 名城大学・経済学部・教授

研究者番号：2 0 3 8 7 7 5 7

黒川 基裕 (KUROKAWA MOTOHIRO)

高崎経済大学・地域政策学部・教授

研究者番号：3 0 3 6 3 7 7 4