

通説と異なる事実発見の面白さ： 海外日本企業の軌跡から見えてくるもの

武蔵大学・埼玉大学名誉教授 板垣博

1つのエピソードから話を始めたいと思います。私は少年の頃、蝉取りが大好きでした。今でも夏になり、いろいろな種類の蝉の声を聞くと心が躍ります。私の少年時代からつい最近まで1つの通説がありました。「蝉は地表に出てから、1週間ほどの命である」というものです。ところが、その通説に疑問を抱き、蝉を捕まえては印をつけて放し、また捕まえるという地道な作業によって、実は蝉によっては地表に出てから1ヶ月以上生きているものがあるという事実を発見し、見事に通説を覆した高校生がいました。彼も子供のころから蝉取りが大好きだったとのことなので、この事実を発見したときの喜びの大きさはすぐに理解できます。

私は、長年、日本企業の海外経営をテーマに海外調査を軸にしながら研究続けてきました。実地調査の面白さはいろいろとあるのですが、今振り返ってみると上で述べた蝉取り少年と同じく、通説とは異なる事実を発見するというのが、実地調査の大きな醍醐味ではないかと思うのです。

私が、一昨年惜しくもお亡くなりになった安保先生達と一緒に海外調査を始めたのは、1986年、いわゆるプラザ合意による急激な円高を受けて日本の企業が本格的な海外直接投資を展開し始めた時期でした。偶然ですが、日本企業の本格的投資が開始されてから今日に至る足跡を追ってきたこととなります。海外調査を開始してから間もなく、日本の多国籍企業の本社と子会社間の調整メカニズムに関して決定的な影響を与える研究が発表されました。皆さんご存じの Bartlett & Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* です。彼らは、日本企業に典型的なスタイルは、本社の海外子会社に対する干渉の程度が高く、海外子会社の本社への依存度が高い集権化による調整である、と特徴づけました。以後、内外の多くの研究者は日本企業の本社・子会社間の調整・コントロールメカニズムを論じる際に、この見方を踏襲してきました。しかし、長年にわたって様々な地域の日本企業を観察してきた筆者は、こうした見方に常に違和感を覚えてきました。その違和感とは、海外子会社のどの機能をみるかによって集権か分権かが異なってくるのではないか、というものです。

筆者の違和感を裏付ける、ある海外製造拠点の日本人最高責任者の言葉を紹介しましょう。彼曰く「私には、戦略的意思決定以外のすべての権限が本社から与えられている」。つまり Bartlett & Ghoshal(1989)をはじめとする多くの論者が着目してきたのは、日本企業の戦略的意思決定の領域であり、その他の領域をみれば子会社の自由裁量権が認められていることが少なくないのです。

ここでは、製造現場のオペレーションと能力構築および海外子会社の言語選択の2つを取り上げて議論をしたいと思います。また、この2つと深く関連している日本人出向者の役割と経営者の現地化についても少し議論をしてみたいと思います。

戦略的意思決定以外の領域の代表例が製造現場のオペレーションと能力構築です。製造現場の生産性を大きく左右する「作業標準書」は、私が観察してきたほとんどの海外拠点で日

本の親工場などを参照しながらではありますが、日本人出向者や現地の技術者・現場管理者が協力して当該の拠点の実態に即した独自のものを作成しています。品質管理にしても同様です。どこの生産拠点においても、日本式の工程内での品質の造り込みをめざしながらも、現地それぞれの熟練度や自動化の程度に応じて具体的な方策は独自に決めています。したがって、当然ながら生産性や品質の改善活動とその結果としての能力構築には海外拠点それぞれ特有の流儀がみられるのです。この辺りの事情は、TPS と呼ばれるトヨタ生産方式の指導を行うトヨタ出身のコンサルタントが、まず、指導先の実態をみながら、相手方に自分たちで何が必要かを考えてもらうというスタンスで臨んでいるのと共通していると思います。

他方で、アメリカやヨーロッパ企業の海外拠点では事情が大きく異なるケースが一般的なものではないでしょうか。欧米企業の製造現場のオペレーションについていうと、本社の技術者主導によって可能な限りグローバルで一律に現場管理をしようとする傾向が強い。私が日本国内で訪問したヨーロッパ企業に買収された複数の拠点でも、本社が標準化したシステムを構築し、海外子会社にはそれに従わせようとする状況が観察されました。フランス企業に買収されたある自動車部品メーカーの工場インタビューに応じてくれた工場長は、本社による標準化によってせっかくこれまで工場現場に蓄積されてきた強みが失われかねない、自分の役割はそうした標準化への要請に対する防波堤になることである、とささ述べています。つまりアメリカやヨーロッパの企業では、製造現場のオペレーションに関しては極めて集権的であると言えるでしょう。

本社と子会社間の調整メカニズムにおいて、日本企業では戦略的意思決定は本社による集権管理、現場のオペレーション管理と能力構築は海外拠点の自律性が高く、欧米の企業ではそれが反対になるという、いわばねじれ現象がなにゆえに生じるのかの考察は、多国籍企業を研究対象とする者にとって極めて興味深くチャレンジングな課題だと思います。私は、こうした現象が生じる要因の一つが、本国からの出向者の果たす役割によるものではないかと考えていますが、この点については後で述べたいと思います。

製造現場のオペレーションと並んで日本企業の海外拠点の裁量権が強いのが、当該拠点での言語を使用するかの問題です。もちろん、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジアでは日本語人材の層が薄く、非英語圏であっても一定の学歴以上の者の中には英語を解する人材が存在するという状況から、こうした地域の日本企業では英語による意思疎通が一般的です。反対に、日本語人材の豊富な韓国・台湾においては日本語が現地拠点の「共通語」となっているケースがかなりの比率にのびます。この「共通語」という意味は、現地拠点の少なくとも経営管理者・技術者レベル（日本人出向者と現地人材）の間で主にごの言語による意思疎通が行われているかであって、従業員全体が日本語なり英語なりを解するというものではありません。ただし、中には、後でお話するように従業員全員に日本語を習得するよう指示している拠点も存在します。

興味深いのは中国にある拠点です。大まかにいうと、日本語を共通語とする拠点、日本人出向者と中国人幹部との間の意思疎通は通訳を介して行う拠点、英語を共通語とする拠点の3タイプに分けられます。なぜ、このような状況が生まれるのかの第1の要因は、本社が海外拠点の言語選択には関与せず、現地に裁量権があることです。したがって、同じ企業の同

じ事業本部に属する中国拠点ですら使用される言語が異なってきます。集権か分権かの議論でいえば分権の極致とでも言えるのが言語選択の領域です。第2の要因は、当該拠点にとって共有すべき知識や情報の源泉がどこにあるかです。まず、ほとんどの開発拠点では日本語人材の層が厚い。共通語と宣言するかどうかは別として、事実上日本語が共通語となっています。これは、日本企業の最先端の知識・技術が日本にあること、現地拠点のエンジニアが日本人出向者と協働するだけでなく、日本人出向者を介さずに日本の開発部隊と常時連絡・連係を取りながら仕事を進めているからです。製造拠点では、経営管理者や技術者の中での日本語人材の比率はずっと低くなるが、彼らが通訳者となっているケースが数多くみられる。製造拠点では、日本人出向者や出張者のもつ知識とノウハウが極めて重要であると同時に、現地の人材が日本の拠点とやり取りする頻度はそれほど高くなく、重要な情報の源泉が日本と現地の双方にあります。つまり、最新の技術は日本に、製品の納入先と部品の調達先は日本と現地の双方に、中央・地方政府の情報は現地に、それぞれ分散していることが、日本語と中国語の双方が使用される要因です。顧客の中心が日本企業ではなく欧米のグローバル企業である場合には、顧客から得られる情報や顧客の要望が現地拠点にとって重要であるので、英語を社内の共通語とする事例が多数観察されます。

一般には、グローバルにビジネスを展開する企業グループの中で複数の言語が使用されることは、円滑な意思疎通の妨げになると考えられています。そこから、本社と子会社の組織全体として「共通語」（多くの場合は英語）を設定すべしという主張がなされます。つまり、集権的な言語政策の必要性です。その代表例が、楽天の英語公用語化の事例についてのNeeleyさんの研究でしょう。しかし、分権的言語政策の極致である日本企業の中には、分権であるがゆえの成功例も存在するのです。ULVACという大手半導体・液晶装置メーカーの事例を紹介しましょう。日本の理工系大学院を修了し本社で採用された後、韓国拠点の社長に赴任した韓国人技術者は、韓国拠点の日本語化を強力に推し進めました。日本から技術を積極的に移転し、営業主体の韓国拠点に製造・製品開発の機能を持たせようとする野心的な構想を抱いていたからです。当初、技術の出し手側の日本サイドは、営業機能しかもたない韓国拠点が、ノックダウン生産ならまだしも部品からの一貫生産など無理な話で、ましてや製品開発機能をもつことなど不可能だと考えていました。しかし、日本国内の日本人工場長の発言によれば「拠点の全員が日本語ができるという強みは驚くほどの効果があり」、不可能と思われることを成し遂げ、韓国拠点は今や他の海外拠点への技術支援を行うまでに成長を遂げたのです。拠点ごとの事情に応じた言語政策が成功した典型的な事例だといえるでしょう。

集権化か分権化かと深く繋がっているのが、日本人出向者の役割と経営者の現地化の問題です。日本企業が本格的な海外進出を開始した段階から、多くの論者によって、日本人出向者主導の経営、すなわち経営者の現地化の遅れとその問題点が指摘され続けてきた。そして、これは日本企業の集権的意思決定の証であると論じられてきたように思います。しかし、ここでは、日本人出向者の存在が海外拠点の能力構築に多大な貢献をし、そのことが分権化を推進する力になっている側面に光を当てて議論してみたいと思います。

この問題の根底にあるのは、日本企業の拠点間知識移転の特徴です。日本企業の知識移転

では人を媒体とした知識の移転、すなわち人に体化された企業文脈的知識の移転が、欧米の多国籍企業に比べてより重要性が高いのではないのでしょうか。この企業文脈的知識には、開発や生産現場における技術・ノウハウなどの機能的知識と、そうした機能的知識の土台となる仕事の仕方や仕事に取り組む姿勢などの規範的知識の2種類があります。この2種類の知識が日本企業の強みの源泉であるだけに、こうした知識を身に付けた出向者および日本で仕事を経験した逆出向者の果たす役割が大きくなります。人に体化された知識というと、形式知化されにくいいわゆる暗黙知が想起されるかも知れないが、形式知化された知識であってもそれを会得している人と一緒に繰り返し実践することによって、はじめて海外拠点の内部に定着することも少なくないのです。

他方の欧米の多国籍企業では、先に述べたように本社の技術陣が現場の技術・ノウハウを標準化して一元管理し、仕事の仕方も標準化してシステムに落とし込もうとする傾向が強いと思います。従って、出向者の役割は日本企業とは違って、本社が定めた枠組の中での戦略的意思決定の比重が高くなる。専門的経営者という概念が示すように、戦略的な意思決定の場合は企業文脈的知識よりもむしろ企業を超えた汎用性が高いといえるでしょう。海外拠点の経営幹部は、必ずしも内部昇進者だけでなくヘッドハンティングによる登用も可能であるため、経営者の現地化も進めやすいのです。

日本人出向者達が海外拠点における知識の移転と共有にどのような役割を具体的に果たしているかを、機能的知識と規範的知識に分けてそれぞれ3点ずつ述べておきましょう。

機能的知識の第1は、製品・サービスに関する品質管理、生産・在庫管理、設備の保全などルーティンワークを含めた技術の中核的担い手としての役割です。これらの部門の長を日本人出向者が務めている拠点も数多く見受けられます。第2に、日本の本社・工場・開発拠点で生み出された新たな知識を現地拠点に取り込む役割があります。第3の役割として、ルーティンワークでは対処仕切れない大きな問題が発生したときに、日本の拠点と連携しながら対応することが挙げられます。

規範的知識の第1は、経営者と技術者が率先して生産現場に入り込んで、現場の要員と協力しながら問題を解決しようとする「現場主義的」な姿勢です。第2に、周到な段取りに沿って仕事を進め、仕事の節目では上司が部下に進捗状況の報告を求め、関係部署と連絡を取りながら任務を達成する、きめ細かなプロセスの管理の重視です。プロセスの管理を重視する日本の企業では、これによって目標達成時の精度が上がるとしています。第3に、職務間、職場間、企業間の関係によって問題を解決する方式が挙げられます。その際に、経験豊かなミドル層が関係プレイの中で大きな役割を果たしています。

もちろん、上で述べた機能的知識と規範的知識による問題解決方式は万能ではありません。例えばIT産業のように技術進歩と競争環境の変化が激しい分野では、企業文脈的な機能的知識と規範的知識とは異なる種類の知識が求められるでしょう。知識の有り様には、それぞれ得意な分野と不得手な分野があるという良いと思います。日本の企業が競争優位をもつ分野では、上で述べた知識が海外拠点に十分定着する前に経営者の現地化を進めると、現地拠点の能力構築と自立化がむしろ妨げられる可能性が大です。比較的最近ですが、私は、日本の自動車大手メーカーのアメリカ工場副社長経験者が帰国された直後に話を伺う機会

をもちました。同社の操業開始以来 30 年の歴史をもつ工場であっても、今なお、大きな問題が生じれば日本から多数の応援部隊が駆けつける実態を率直に話してくれました。同社の日本人出向者が現地の経営管理者に対してもつ不満は、なかなか十分な結果が出せないことと仕事の進め方の 2 点であるとのこと。まさに、上記の機能的知識および規範的知識の 2 つの移転と定着の難しさを示しています。

日本企業の海外拠点を訪問するたびに不思議に思うことがあります。それは、「私の大事な役割の一つは現地の人材を育てて、経営者の現地化を進めることです」という日本人出向者の言葉です。数年後に同じ拠点を訪ねると、後任者がまた同じことを言う。しかも、それは一つの企業一つの拠点に限った話ではありません。私が、海外調査を始めた時からずっと聞き続けてきた言葉です。「私の大事な役割の一つは現地の人材を育てて、経営者の現地化を進めることです」という科白はいったい何だったのかと思わざるを得ません。

そうした中であって、経営者の現地化が進み、ローカル人材が名実ともに大きな役割を果たしている地域があります。その筆頭は韓国であり、それに次ぐのが中国や台湾です。韓国・中国（ただし、合弁企業を除く）・台湾で、実質的な最高経営責任者に就くローカル人材には際だった特徴があります。、彼らはいずれも日本語が堪能であること、長年にわたって当該拠点に勤務した内部昇進者であること、技術系の比率が高いことです。つまり、彼らは日本人出向者と極めてよく似た知識の保有者なのです。また、ローカル人材が経営トップに就く拠点の多くにおいて、日本語人材の層が厚いというのも、注目すべき事実だと思いません。

以上、日本企業の海外拠点における製造現場の円滑なオペレーションには人に体化された企業文脈的な知識が不可欠であること、そうした知識を身に付けた日本人出向者あるいはローカル人材が、それぞれの拠点の実態に合わせた能力構築を進めていること、これが日本企業の分権的な親子会社関係の土台となっていること、これが今日の私の話のポイントです。

30 数年にわたって日本企業の足跡を追ってきた私のお話が、多少なりとも若い研究者の皆さんの参考になれば幸いです。