

2001 年

国際ビジネス研究学会年報

—日本企業と国際的再編—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies

目 次

統一論題

日本企業と国際的再編

- 自動車産業における国際合併・提携について ―能力構築と相互学習の視点から―
藤 本 隆 宏 (東京大学) 1
- 日本企業のグローバル学習 : 本社-海外子会社間のナレッジ共有を中心として
根 本 孝 (明治大学) 19
- グローバル経営スキルの開発の基本的課題 ―上司と部下関係の国際比較研究―
佐久間 賢 (中央大学) 31

自由論題

- フォードとマツダの30年間も続く協力関係 ―ケーパビリティ学習と企業間関係―
ダニエル・ヘラー (東京大学大学院) 47
- 加工組立型産業における金型交換時間の観察
―国際ビジネス研究における新たな事例分析方法の探求―
洞 口 治 夫 (法政大学) 57
- 海運企業の国際化 ―ステーク・ホルダーの企業戦略への影響に関する分析―
星 野 裕 志 (神戸大学) 69
- グローバル研究開発とコミュニケーション能力 ―製薬産業を例として―
桑 嶋 健 一 (東京大学)・高 橋 伸 夫 (東京大学) 87
- 技術の移転・発展と中核能力の形成に関する研究 ―中国の日系アパレル企業を中心として―
樂 斌 (中京大学大学院) 99
- 中国のWTO加盟とアジア国際ビジネスの変化
美 野 久 志 (住友商事株式会社) 117

グローバル組織の理論 –グローバルブランド企業の組織構成とマネジメント手法の研究– 中 島 豊 (中央大学大学院)	129
グローバル組織文化の形成と経営者の異文化統合規範 小 原 久美子 (関西国際大学)	145
組織成員の心理的側面へ影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知 櫻 木 晃 裕 (浜松短期大学)	159
製品設計とグローバル標準化概念 –自動車産業の事例の検討– 梶 山 泰 生 (東京大学)	177
研究ノート	
国際経営における人的資源 –海外での職務特性から見た駐在管理者の職務遂行能力– 原 田 清 恵 (オハイオ州立大学)	191
デュアル・キャリア夫婦に関する探索的研究 –夫の海外転勤に伴う妻のキャリア継続・中断・転換に着目して– 石 川 孝 子 (慶応義塾大学大学院) 小豆川 裕 子 (ニッセイ基礎研究所・東京大学大学院)	199
グローバル企業における経営資源の蓄積・活用と人的資源管理 –1990年代における日系多国籍企業の経験から– 金 崎 賢 希 (早稲田大学大学院)	215
多国籍企業の戦略展開について –トヨタ、三菱自工のケース– 折 橋 伸 哉 (東京大学大学院)	231
英国における日系企業の人的資源管理 田 中 利 佳 (九州産業大学大学院)	241
企業の国際化と国際人事部門の役割 –海外子会社人材のグローバル異動の視点から– 山 田 奈緒子 (早稲田大学)・山 本 崇 雄 (千葉商科大学)	255

英文要旨 269

国際ビジネス研究学会会報 277

付 録

編集後記

執筆要項

年報発刊にあたって

国際ビジネス研究学会は、1994年7月に設立された。

以来、岡本康雄初代会長のリーダーシップのもと、学会は目を見張る発展を遂げてきた。なかでも特筆すべきは、学会員数が600人に及ぶ中規模の学会に成長したことである。これによって、学会の財政基盤はほぼ固まった。次に日本学術会議（1999年9月）、日本経済学会連合（2000年5月）への加盟が認められたことである。ここに至り本学会は、国際ビジネスを学際的に研究する学術組織として名実ともに内外から認知された、といっても過言ではない。

7年余という短い期間で、本学会がこれほどの成長を達成できたのは、会員各位が設立以来、学会の設立趣旨に賛同し、多大な協力と積極的なコミットメントを持続的にしてくれた何よりの証左である。ここに学会を代表してあらためて感謝を述べるとともに、会員各位のさらなるご協力と参画をお願いするしだいである。

さて今号は、去る2000年10月21～22日、東京大学で開催された第7回全国大会での統一論題「日本企業と国際的再編」、さらに自由論題を含めた多彩な報告とそれをめぐる討論の成果をとりまとめたものである。とりわけ「年報こそ学会の水準を如実に反映する鏡」という編集委員会メンバーの共通認識にもとづく査読の厳密化に合格した、質的に高い水準の研究成果が多く掲載されたことに心からの喜びと誇りを覚える。

今号が会員各位の手元に届くころには、統一テーマ「中小企業にとってのグローバリゼーション」のもと、第8回全国大会が福島大学で開催される。「失われた10年」の後もなお、いわゆるグローバリゼーションの高波は止まず、そのインパクトは中小企業、地場産業にもっとも大きく押し寄せているといえる。その意味で、まことに時宜をえた論題を学会は選択したといえる。会員各位による活発な議論を期待してやまない。

最後に、学会の次なる目標は、国際ビジネスに関する諸課題を内外に問える、高水準な投稿誌（ジャーナル）の発刊である。会員の総意と英知を結集して是非とも実現したいものである。

2001年9月

国際ビジネス研究学会会長

江夏健一

国際ビジネス研究学会役員構成

会 長	江夏 健一	(早稲田大学)		
副 会 長	竹田 志郎	(日本大学)	吉原 英樹	(神戸大学)
常任理事	井沢 良智	(九州産業大学)	石田 英夫	(東京理科大学)
	稲葉 元吉	(成城大学)	岡本 康雄	(文京女子大学)
	小池 和男	(東海学園大学)	榊原 清則	(慶応義塾大学)
	佐久間 賢	(中央大学)	藤本 隆宏	(東京大学)
	安室 憲一	(神戸商科大学)		
理 事	赤岡 功	(京都大学)	足立 行子	(富士短期大学)
	安保 哲夫	(帝京大学)	安西 幹夫	(福島大学)
	今田 高俊	(東京工業大学)	太田 正孝	(早稲田大学)
	大東和武司	(広島市立大学)	加護野忠男	(神戸大学)
	岸田 民樹	(名古屋大学)	桑田耕太郎	(東京都立大学)
	桑名 義晴	(千葉商科大学)	坂野 友昭	(早稲田大学)
	塩次喜代明	(九州大学)	下川 浩一	(東海学園大学)
	周佐 喜和	(横浜国立大学)	白木 三秀	(早稲田大学)
	新宅純二郎	(東京大学)	中島 潤	(神戸市外国語大学名誉教授)
	西口 敏宏	(一橋大学)	野中郁次郎	(一橋大学)
	服部 民夫	(同志社大学)	林 吉郎	(青山学院大学)
	洞口 治夫	(法政大学)	諸上 茂登	(明治大学)
	山倉 健嗣	(横浜国立大学)	米倉誠一郎	(一橋大学)
	若杉 隆平	(横浜国立大学)		
監 事	齋藤 祥男	(駿河台大学)	大東 英祐	(埼玉大学)
	平松 一夫	(関西学院大学)	二神 恭一	(愛知学院大学)
	由井 常彦	(文京女子大学)		

統一論題

自動車産業における国際合併・提携について

— 能力構築と相互学習の視点から —

藤本 隆宏 (東京大学)

要 旨

本稿では、自動車産業を題材に、企業間の国際的な合併と提携の経緯とその諸要因を分析し、基本的なロジックを抽出する。とりわけ、「世界で6~10社しか生き残らない」「年産400万台以上でなければ生き残れない」といった「グローバル寡占仮説」を批判的に検討し、この説に決定的な経済学的・経営学的な根拠はないことを明らかにする。むしろ、世界自動車産業では、様々な形態の提携・合併と比較的少数の企業合併が複合化し、結果として「濃淡のある多層的・多極的ネットワーク」が形成されてきたとみる。

まず、自動車の産業・製品特性を「インテグラル・アーキテクチャの機械製品」「ブランド重視の複雑な耐久消費財」といったキー概念で記述する。また、プラットフォーム当たりの最小最適規模が年間約25万台で、かつポートフォリオ的に4~5プラットフォームで安定する、との想定から割り出される、経済学・経営学的に意味のある企業の最小最適規模は、最大限に見積もっても200万台、あるいはそれ以下だと推定する。

以上を前提に、自動車企業の「規模」は経営の「質」を高めた結果として得るものであり、目的ではないと主張する。その意味で本稿は「能力構築競争」、すなわち企業が顧客から直接見えない「深層レベル」で生産現場・開発現場の組織能力を高めようと競う「質の競争」を重視する。また、国際提携を「能力構築競争を補完する装置」とみなす。さらに、新しいタイプの「能力補完型」のアライアンス（提携）が台頭しつつあり、その成功の鍵は2社間の「相互学習」サイクルの成否だとみる。その意味で、仮に吸収合併であっても、被吸収企業の「学習組織」としての組織アイデンティティを温存する必要性を説く。能力構築競争を重視する筆者の立場からすれば、重要なのは「その産業に幾つの『学習する組織』が維持されているか」である。

このように、世界の自動車企業は、「協調=提携という能力格差の補正メカニズムを内蔵した能力構築競争」という枠組を形成してきた。その中で、「能力補完型の提携」と「能力構築競争」とは、互いに促進しあう関係にある。

(1) 本稿の問題意識

本稿の目的は、自動車産業を題材に、企業間の国際的な合併と提携の経緯とその諸要因を分析し、基本的なロジックを抽出し、今後の展望を試みることである。とりわけ、「世界で6~10社しか生き残らない」「年産400万台以上でなければ生き残れない」といった、80年代から根強く続く「グローバル寡占仮説」を批判的に検討する。結論を先取りするならば、そうした説に、これといった経済学的・経営学的な根拠はない。むしろ「6~10社説」は、グローバル寡占化による収益性向上を期待する一部欧米企業の「希望的観測」と見た方が自然である。

現実には、自動車企業同士の提携や合併による世界自動車産業の「再編」は、小型乗用車の世界市場がほぼ成立した70年代後半以来、何らかの形で続いており、目新しいことではない。しかしそれは、吸収合併の繰り返しと少数の巨大グローバル企業の生き残りという単純な形では進まなかった。むしろ、様々な形態の提携・合併と比較的少数の企業合併が複合化し、結果として「濃淡のある多層的・多極的ネットワーク」が形成されたのである(藤本[1984], 藤本・武石[1994][2000], 藤本・武石・延岡[1999])。

むしろ、より広く自動車以外の産業を通観すれば、大型吸収合併の繰り返しによる急速なグローバル寡

占化が本筋の流れとなっている産業も散見される。しかし言う迄もなく、総てのセクターの産業再編が同様のパターンで進むわけではない。産業により、構造的な諸特性やそのダイナミクスが異なるからである。産業再編の分析は、常にそうした慎重な産業特性分析に基づくべきである（藤本・武石 [1994] [2000], 藤本・武石・青島 [2001]）。

そこで本稿では、まず、世界自動車産業の構造を素描した上で、自動車産業が持つ市場・製品・工程・事業の諸特性を簡単に説明する。そうした分析を前提に、自動車産業における国際合併・提携の歴史的経緯と現状を分析し、将来を展望する。

(2) 世界自動車産業の基本構造

まず手始めに、世界自動車産業における近年の産業構造と企業間提携関係に関する基本的な事実を概観しておこう。

自動車企業の数：国際的に活躍する自立した自動車メーカーの数を勘定することは、厳密には難しいが、とりあえず、車体とエンジンの開発・生産機能、完成車の販売網および自社ブランドを持つ自動車企業（ただし出資 50% 以上の子会社を除く）と考えれば、その数は、ざっと 20 社前後である。2001 年の時点で、日本ではトヨタ、日産、本田、マツダ、三菱、いすゞ、スズキ、富士重工など、欧米では、GM、フォード、ダイムラー＝クライスラー、フォルクスワーゲン、フィアット、ルノー、プジョー、BMW、現代自動車などである（トラック專業系を含めれば数はもっと増える）。

この数は、自動車企業間の合併や増資の結果、70～90 年代を通じて漸減傾向にあった。一橋大学の武石彰氏と筆者による調査によれば、上記の基準による自動車企業数は、1980 年に 30、90 年に 27、99 年に 20 であった。

さらに、他社への資本依存度が低い巨大企業の数ということになれば、世界で数社に絞られるかもし

れない。さらに、競合他社と全く提携関係を持たない不羈独立の企業の数とは言えば、厳密に言えばゼロに近い。

しかし逆に、資本的には他社の傘下に入ったが、依然として独自の開発・生産・販売・ブランド機能を持つ企業にはボルボ、ジャギェワ、サーブ、ダイハツなどが含まれ、それを含めれば、21 世紀初めの時点で、世界で少なくとも二十数社が能力構築競争を展開していたことになる。

このように、世界の自動車企業数は、独立性の高いものから低いものまで、あるスペクトルの上に展開しており、どこまでを一企業としてカウントするかによって、結果の数字が大きく異なってくるのである。とはいえ、冒頭の「20 社前後」という数字が一般常識に近いと考えるならば、「グローバルな数社寡占」という状態は未だかつて出現していないと言える。

提携・合併（緩やかな連結）：これらの企業の間には、100 以上の提携・合併関係が存在する。つまり、1 社が複数企業と提携関係を持っており、全体として、「濃淡のある多層ネットワーク」を構成している。こうした提携は、協調の範囲や拘束力を限定した「緩やかな連結」であり、例えばマイノリティの資本提携、合併企業への共同出資、技術提携、販売提携、完成車や部品の OEM 供給、車種や部品を限定した共同開発・共同生産などが含まれる (Doz and Hamel, 1998)。

こうしたタイプの自動車企業間提携は、80 年代に急増し、90 年代も安定的に推移している（前述の武石彰氏との共同研究：表 1）。単純に勘定すると、80 年代半ばに 40 弱であったものが、90 年代初めには 100 を超え、その後安定的に推移している。

いずれにしても、経営戦略、車両開発、部品開発、生産技術開発、製造、販売など、価値創出プロセスのあらゆる層が提携の対象となるという意味で、こうした企業間協調のパターンを「多層提携ネットワーク」と見ることができる（図 1）

表 1：日米欧自動車メーカーの提携関係の推移（1985～1998 年）

1985	地域別（受け手）内訳			提携タイプ別内訳				合計
	日本	米国	欧州	資本提携	JV	技術／生産提携	販売提携	
日本	4	8	1	4	1	7	1	13
米国	5	0	0	4	1	0	0	5
欧州	1	3	14	1	8	8	1	18
合計	10	11	15	9	10	15	2	36

1990	日本	米国	欧州	資本提携	JV	技術／生産提携	販売提携	合計
日本	8	19	15	5	11	15	11	42
米国	10	2	3	5	7	2	1	15
欧州	8	2	35	2	6	37	0	45
合計	26	23	53	12	24	54	12	102

1995	日本	米国	欧州	資本提携	JV	技術／生産提携	販売提携	合計
日本	14	15	16	2	9	25	9	45
米国	9	2	5	4	8	3	1	16
欧州	8	4	39	1	15	35	0	51
合計	31	21	60	7	32	63	10	112

1998	日本	米国	欧州	資本提携	JV	技術／生産提携	販売提携	合計
日本	15	14	9	2	9	24	3	38
米国	10	2	6	6	8	3	1	18
欧州	6	4	39	3	13	33	0	49
合計	31	20	54	11	30	60	4	105

注：各年時点での3地域の主要自動車メーカー20社間の提携関係数。

提携タイプ別の関係数をカウントしている。提携案件数ではない。ある企業間であるタイプの提携を複数実施している場合（例：ジョイントベンチャーを二つ行っている）でも1つとしてカウントされている。双方向の提携関係であれば、各社とも送り手・受け手としてカウント。日米欧以外の地域での提携は含まない。

「資本提携」＝資本参加，合併，買収；「JV」＝ジョイントベンチャー；「技術／生産提携」＝技術供与，完成車供給，部品供給，共同生産，共同開発；「販売提携」＝販売協力。地域名は表側が提携の送り手の自動車メーカーの本国，表頭が受け手の本国を示す。

対象自動車メーカー＝トヨタ自動車，日産自動車，本田技研工業，三菱自動車工業，マツダ，スズキ，富士重工業，ダイハツ，GM，Ford，（旧）Chrysler，Rover，VW，（旧）Benz，BMW，PSA，Renault，Fiat，Volvo，Saab。

1998年については，翌年成立した，フォードのボルボ乗用車部門買収，ルノーの日産への資本参加を含んでいる。

資料：藤本・武石【2000】。日刊自動車新聞「自動車産業ハンドブック」各年版より作成。

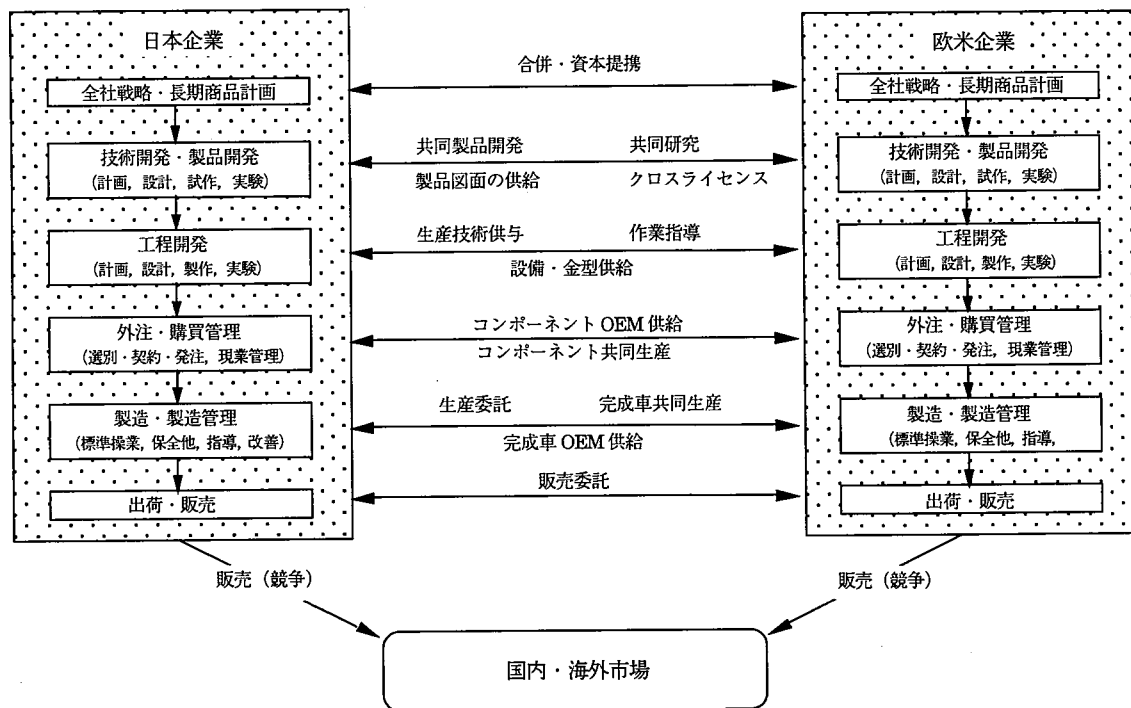


図1 グローバル多層ネットワーク（概念図）

合併・吸収（緊密な連結）：次に、より緊密な連結である企業間の合併・吸収（M&A）を見てみよう。自動車企業の間での合併は、マスコミ等が大きく取り上げるため、グローバルに合併の嵐が吹き荒れている印象を持ちがちだが、実際には、1970～90年代において、数的にはそれほど多くなかった。

具体的な合併の内容を見ると、大半は、製品系列の異なる企業、特に量産車メーカーと高級車専門メーカーの「製品補完型」の合併だったことがわかる。例えばフォード＝ジャグジュワ、フォード＝ボルボ、GM＝サブ、フィアット＝ランチア＝アルファロメオ、クライスラー＝AMC、ダイムラー＝クライスラー、BMW＝ローバー（後に解消）、VW＝アウディなどである。

これに対して、規模拡大やグローバル展開をストレートに狙った、量産車メーカー同士の合併は、意外に少数派であった。強いて言えば、日産＝プリンス、プジョー＝シトロエン、現代＝起亜、VW＝SEAT＝スコダが目立つ程度だが、大物同士の合併はほと

んどなかったといえる。

以上のように、少なくとも数の上で、80～90年代の世界自動車産業で多数を占めたのは、「緩やかな連結」であった。つまり、特定二社が提携を強化してついに合併に至るといったパターンは意外に少なく、むしろ対象となる製品やコンポーネントをずらしながら、複数の相手と同時に結び付くという「合従連衡」型の「多層提携ネットワーク」が、世界規模で発達してきたと言える。

地域的特徴：こうした、80年代～90年代の自動車企業の提携・合併には、ある種の地域的な特徴があった。

まず、合併など「強い連結」を見ると、上記のような量産車・高級車メーカーの製品補完合併は、多くの場合、米国企業と欧州企業間であり、そのうち、ダイムラー＝クライスラーを除けば、米国企業主導であった。また、100%出資による買収であっても、概して欧州企業側のブランド（ジャグジュワ、ボルボ、

サーブなど)は温存される傾向があった。ごく簡単に言えば、財務力のある巨大米国企業が、財務的には強くないがブランド力のある欧州高級車メーカーを次々と傘下に入れたという構図である。

これに対し、70年～80年代に「緩やかな連結による合従連衡」という方向において先行したのは、欧州メーカー間、および日米企業間であった(表1参照)。例えば、この時期の日本企業がらみの企業連携は、基本的に、合併ではなく提携であった。そうした傾向は別に新しいことではなく、70年代初めの資本自由化以来、GM=いすゞ、クライスラー=三菱、フォード=マツダといったマイノリティ資本提携から、GM=トヨタの合併、トヨタ=VWの販売提携まで、濃淡様々な提携が進められてきた。

日本企業の国際資本提携は、70～80年代は米国企業相手が多く、また戦略的な主導権は米国企業の側が握る傾向があった。さらに90年代後半以降は、ルノー=日産、ダイムラー=クライスラー=三菱といった、欧州系企業が出資する資本提携も見られるようになった。

他方、90年代後半には、トヨタ=ダイハツ=日野の国内補完提携が、トヨタ主導で強化された。1998年、トヨタはダイハツへの出資比率を51.2%に引き上げ、資本的には子会社化している。

以上をまとめるならば、70年代以来、日本企業の国際資本提携は、米国企業相手が多く、マイノリティ資本提携のような「緩い連結」が基本であり、またその場合、戦略的な主導権は概して欧米企業の側にあった。21世紀初めの時点で見ると、この基本的なパターンはあまり変わっていない。

(3) 自動車産業の諸特性

それでは、なぜ、自動車産業では、このように複合的な産業再編のパターン、とりわけ「濃淡のある提携ネットワーク」が形成されてきたのだろうか。一般に、こうした国際合併・買収・提携・合併を考える場合、まずその産業の特性を見極める必要があ

る。以下、論点を絞って簡単に説明しよう。

自動車のアーキテクチャ特性：自動車は、比較的「クローズ」型、かつ「インテグラル」(擦り合わせ)型のアーキテクチャを持つ製品である。ここで「クローズ」型とは、部品インターフェースなど製品の基本設計が1企業内で完結している製品、また「インテグラル」型とは、部品設計を相互に擦り合わせて最適設計しないと全体性能が発揮されない製品を指す(藤本・武石・青島[2001])。例えば、自動車の組み付け部品のほとんどは、その企業の製品のために特別に設計されたカスタム部品である。企業を超えて使用される汎用部品の比率は部品購入費の10%以下に過ぎない。

この点、対照的に「オープン・モジュラー」型のアーキテクチャを持ち、汎用部品比率の高いパソコンなどとは製品特性が異なる(オープン・モジュラー型とは、業界標準の部品インターフェースを持ち、異なる企業が独自設計した部品を寄せ集めても全体性能が発揮される製品を指す)。自動車産業の分析においては、常にこうしたアーキテクチャ特性に留意する必要がある。

歴史的に見れば、自動車は、20世紀初めのT型フォードあたりからずっと、基本的にはクローズ型アーキテクチャの製品であったと言って大過ない。また、この傾向は、21世紀もしばらく続く予想される。仮に充電バッテリー電気自動車や燃料電池車が、ガソリン自動車にとって替わり自動車の主流となれば、恐らく自動車のオープン・アーキテクチャ化が一気に進むだろうが、それは、早くとも2020～30年以降の話だと推測される。

また、近年喧伝される「部品のモジュール化」も、今のところは、こうした自動車のアーキテクチャ特性に大きな影響は与えていない(武石・藤本・具[2001])。ちなみに、同じ自動車の中でも、モノコック・ボディ形式のセダン型乗用車は、特にインテグラル性が強いが、ボディ・フレーム分離形式のト

ラックは、ボディやフレームの組み合わせ自由度が高い点で、相対的にはモジュラー寄りである（藤本 [2001a]）。

顧客ニーズ特性：乗用車と RV は、高額な耐久消費財である。一部で車が「下駄代わり」になる傾向もあるが、基調としては、消費者は車に差別性・統合性・一貫性（プロダクト・インテグリティ）を求める。多様化するニーズへの最適な形での対応が必要であり、この結果、基本モデルの多様化は近年も続いている。

また、商品の個性や対顧客メッセージの一貫性、つまり「ブランド力」がますます重視されるようになってきている。つまり、自動車が一方向的にコモディティ化する動きは、当面ない。一般に、顧客は変化や多様性も求めるが、他方で製品全体のインテグリティを重視し、また製品の「まとまりの良さ」を見抜く鑑識眼を身に付けてきた。このように、顧客の商品評価能力の進化と、製品の進化、企業の組織能力の進化は、互いにダイナミックに影響しあう。

カーライフのアーキテクチャ特性：上述のように、自動車はインテグラル性の高い製品だが、消費者自身がデザインする「カーライフ」（自動車に関連した生活空間）は、基本的にオープン・モジュラー的システムである。すなわち、自動車の使用段階に必要なサービス、例えばローン、保険、ガソリン、アクセサリ、修理サービス、補修部品などの多くは、消費者が色々な独立企業から購入し、それらを組み合わせで自分のカーライフを設計できる。したがって、修理サービスの一部を除けば、自動車企業が、専門サービス企業に対抗して、「囲い込み戦略」を有利に展開することは、必ずしも容易でない。

市場ニーズの地域差：グローバルな市場ニーズの収斂化が喧伝されて久しいが、細かく見れば、市場ニーズ特性は国により異なり、一方向的な収斂化の兆

しは見られない。一部の高級車を除けば、まったく同一のモデルを世界中で売って量産効果を享受しようという単純な「ワールド・カー」戦略（主に米国企業による）は、70年代以来、失敗を繰り返してきた。ローカル市場で、グローバル標準設計車がローカル対応設計車に負ける事態が、日米欧それぞれで観察された。むしろ、プラットフォームや基本設計部分を共有しながらも、ボディや内装・外装はローカル対応し、グローバル量産効果とローカル適応効果をバランスさせようとする、より微妙な戦略と能力が、過去 20 年の間に発達してきた。

自動車のネットワーク特性：自動車は基本的にスタンド・アロンの製品であり、顧客は自分の好みやライフスタイルに合ったモデルを素直に選ぶ傾向がある。むしろ、自動車は公共空間で消費されるファッション的製品でもあるため、ある種の流行現象は存在するが、「多数が買うから自分も買う必要がある」といった本来の意味での「ネットワーク外部性」はほとんど存在しない。ITS（Intelligent Transportation System）が本格化し、自動車が情報的にネットワーク化すれば、情報端末の部分ではネットワーク外部性が重要になる可能性もあるが、自動車本体にその影響が及ぶとは考えにくい。

量産規模特性：自動車は量産効果が働く産業である。組立（溶接・塗装・組立）における最小最適規模は、「シルバーストーン曲線」の時代から、経験則的に約 25 万台といわれてきた。これは、1分サイクルの 2 交替生産ラインの年産台数に匹敵する（エンジンの量産規模はこれより大きい）。

現在の、同一プラットフォーム（車台）から複数の差別化されたモデルを開発する技術を前提にすると、製造費用に限って言えば、この 25 万台を、1プラットフォームの最小最適規模と読み替えることも可能である。新しいフレキシブル生産技術の登場により、少なくとも日本では、この最小最適規模その

ものがさらに小さくなる傾向さえ見られる。

一方、1 プラットフォームあたりの製品開発費用は、1990 年代末の段階でも、日本企業が欧米企業に対して相当に少なく済んでいた。つまり、製品開発生産性における、80 年代以来の日本企業の優位は現在も続いている。この結果、少なくとも日本企業に関する限り、開発費用を含めても、プラットフォームあたり年間 20~25 万台で、十分に最小最適規模に達すると推定される（開発生産性の相対的に低い平均的欧米企業の場合はこの数字がやや高くなる可能はあるが）。

主なビジネスモデル：大きく分けて、モジュラー寄りのトラック系で儲けるビジネスモデルと、インテグラル寄りのモノコックボディ系で儲けるモデルとがある。米国企業の高収益モデルは、T 型フォードから、GM のスローン主義（部品共通化を軸とするフルライン・定期モデルチェンジ政策）、70 年代の大型車高利益政策、さらには 90 年代のトラック高利益政策に至るまで、すべてトラック・アーキテクチャ・ベースであった。これに対し、インテグラル寄りのモデルで儲けるビジネスモデルとしては、設計上のインテグリティとブランド力で儲けるドイツ高級車タイプ（ベンツ、BMW など）と、主に製造上のインテグリティ（製造品質の高さ）で儲ける日本企業型（トヨタ方式）の二つが代表的である。これらを含めて、20 世紀末の段階で、安定して高利益の出るモデルは、世界市場でのドイツ製高級車、北米市場のトラック型 RV、北米市場の日本製乗用車ぐらいしかなかった。グローバル寡占化、川下サービスへの多角化展開、部品モジュール化など、欧米企業が近年仕掛けている戦略構想は、次のビジネスモデルが見つからないことへの「あせり」が原動力となっている可能性がある。

組織能力（コンピタンス）の地域分布：各企業の組織能力は、本来企業固有のものであり、地域別に

截然と分かれるものではないが、それでも地域的な傾向は見られる。すなわち、米国メーカーは、戦略構想力、財務力、トラック系ビジネス展開能力に優位性を持つ傾向がある。欧州メーカーは、ブランド構築能力と、インテグラル系乗用車の設計品質で優れている。日本企業は、同じくインテグラル系乗用車の製造・開発能力で優れている。日本企業の開発面・製造面の優位は、最近のベンチマーキング調査を総合する限り、90 年代末においても概ね健在である。

(4) グローバル寡占化説批判

以上の産業特性・製品特性を前提として、自動車産業における国際提携・合併の過去・現在・未来について、簡単に分析しておこう。まず、「世界寡占化仮説」を批判的に検討する。

グローバル寡占化説の問題点：前述のように、「世界で 10 社しか生き残らない」「日本で 3 社しか生き残らない」といった「グローバル寡占論」は、1960 年代、70 年代から内外で幾度となく繰り返されてきた。確かに、広義の「業界再編」と言うことと言えば、わが国でも、トヨタ、ダイハツ、日野のグループ化などは、既に 60 年代に進行しており、また国際的な企業間提携ネットワークは、70 年代にはヨーロッパ企業間や日米企業間で進み、80 年代~90 年代には日欧、米欧も含めてネットワーク化が加速した。これは、既に見た通りである。

しかし実際は、一企業がまるごと消滅してしまうような吸収合併や企業合同は、既に示したように、実は意外に少なかった。つまり、過去四半世紀、提携ネットワークの複雑化という形での世界自動車産業の構造変化は著しかったが、世界で 10 社だ 6 社だというような著しい企業淘汰・寡占化という事態は発生しなかった。これはなぜか。

一言で言えば、「グローバル寡占化」シナリオは、企業規模が競争力に与える影響を過大評価し、競争

の質的な側面、つまり能力構築競争の複雑さを無視する傾向があった。また、企業は合併しなくても、もっと緩やかな提携によっても組織能力の相互補完を行える、という選択肢が視野に入っていなかったと思われる。

量産効果の過大評価：グローバル寡占仮説の検討をもう少し続けよう。「世界で生き残り 10 社」などといったドラスティックな寡占化ビジョンは、1970 年代から根強く存在してきたが、経済学的・経営学的に合理的な根拠は無いと筆者は考える。同様に、90 年代後半に一部の内外マスコミ等で喧伝された「年産 400 万台ないと生き残れない」という説も、よく考えると、経済学的な根拠は乏しい。単に 90 年代後半の世界全体の年産台数つまり 5000 万台を 10 社で割っただけではないかと疑われる。

ちなみに、80 年代初め、世界の年産台数ももっと少なかった時には「200 万台ないと生き残れない」と言われていたが、同じ理屈と考えればつじつまが合う。

実際には、1980 年からの 20 年間に、フレキシブルな生産技術が発展し、製品開発生産性も上がり、1 モデル当たりの開発コストは下がる傾向にあった。そんな時期に、自動車企業の最小最適規模がなぜ 200 万台から 400 万台に増大するのかを合理的に説明できる論理は見当たらない。

仮に、プラットフォーム当たり最小最適規模を、前述のように年間 25 万台とし、また、ポートフォリオ的に言って 4~5 プラットフォームと派生モデル群からなる全社ラインナップで市場をカバーすれば経営的に安定するとしよう。個々のモデルには当たり外れがあり、また製品開発の作業負荷を平準化するためには数モデルのラインナップが必要なので、ある程度、ラインナップに幅を持たせることには意味がある。しかし、この前提から割り出される、経済学的・経営学的に意味のある企業の最小最適規模は、大きく見積もっても 150~200 万台で十分であ

る。また、他社との戦略提携による共同開発・共同生産・生産受託などを活用できるのであれば、企業規模がもっと小さくても生き残り可能だろう。

例えば、実質的に日本最小の乗用車メーカーである富士重工業（スバル）は、年産 50 万台前後の企業規模ながら、しっかりしたプラットフォーム二つを擁するラインナップで、2000 年には史上最高益を出している。GM などとの提携による共同開発や生産受託の機会を活用し、さらに 1 プラットフォーム増やせれば、経営はさらに安定するだろう。

いずれにせよ、製造費用に限って言えば、1980 年からの 20 年間のうちに、より少量生産でペイするフレキシブル生産技術が発達してきた。また、標準的開発プロジェクト 1 本あたりの開発コストも、この 20 年の間に低減された。つまり、上記の意味での企業の最小最適規模が拡大してきた、という説を支持する技術的・経済的要因は、実はほとんど見当たらないのである。

「一人勝ち現象」は起こりにくい：次に、自動車企業の合併と、デジタル財・ネットワーク財でみられる「収穫逡増・独り勝ち」現象と重ね合わせて考える論説を考えてみよう。これも、自動車の製品特性をよく分析していない推論であり、論理的根拠は薄い。

前述のように、自動車は基本的にはネットワーク財ではなく、伝統的なスタンド・アローンの製品、すなわち、それ自体単独で顧客を満足させられる財である。したがって、「多くの他人が選ぶので、その商品が自分にとっても魅力的となる」という、いわゆる「ネットワークの外部性」は作用しにくい製品である。したがって、雪だるま式に特定モデルが一人勝ちする、パソコンソフトのような事態は考えにくい。

自動車はコモディティ化しない：仮に、自動車の製品設計が標準化し、グローバル市場でコモディテ

ィと化すことがあれば、わずかな製品コスト差が競争力を決定付ける事態もあり得る。そうなれば、国際合併によるグローバルな規模追求が重要な意味を持つかも知れない。90年代の日本の銀行間で見られた巨大合併の背後には、差別化が出来ないという標準的な金融商品の特性が存在していたといえよう。

しかし、結論から言えば、20世紀を通じて、自動車がコモディティと化することは無かった。したがって、規模の効果をストレートに追求する金融業界などの合併と、自動車業界の合併を同類と見ることには無理がある。

自動車、ことに乗用車とRV（レクリエーショナル・ビークル）は、高額の耐久消費財である。一部で車が「下駄代わり」になる傾向もあるが、基調としては、消費者は車に差別性・統合性・一貫性（プロダクト・インテグリティ）を求める（Clark = Fujimoto [1991]）。多様化するニーズへの最適対応が必要であり、この結果、基本モデルの多様化は続いている。また、商品の個性に関する一貫性すなわち「ブランド力」がますます重視される。つまり、自動車が一方的にコモディティ化する動きは、当面ない。一般に、顧客は製品の変化や多様性も求めるが、他方で製品全体の一貫性を重視し、また製品の「まとまりの良さ」を見抜く鑑識眼を身に付けてきた。こうした顧客の商品評価能力の進化と、製品の進化、企業の組織能力の進化は、互いに影響しあう。

また、前述のように、市場ニーズの地域差も、しぶとく残る傾向があった。この結果、まったく同一の標準モデルを世界中で生産・販売しようとする「ワールド・カー」戦略は、70年代以来、ほとんど成功していない。概して、自動車におけるグローバルな規模の追求は、同じモデルを世界中で売ると言うような単純な話では無かったのである。

技術開発投資は寡占化に直結しない：燃料電池など、21世紀の自動車にいずれ搭載されるかも知れない新動力技術への巨大な固定投資を、「400万台生

き残り」説の根拠とする論議もある。次世代動力技術の基礎研究・先行開発の固定費用が、企業の最小最適規模を引き上げる、という説である。確かにこれは、経済学的な検討に値する仮説である。

しかし、なぜ最小必要規模が、例えば200万台ではなく400万台なのかを、厳密に明らかにした分析は、実は2001年に至るまで、皆無であった。すでに、燃料電池などでは、開発費負担を企業間で分散化させる国際コンソーシアムが形成されており、その意味でも、燃料電池投資がグローバル寡占化を決定付けるという説には、あまり説得力がない。

そもそも、研究開発支出と言う固定費の大半は、依然として新車開発費用であり、次世代動力のための基礎研究費用は、研究開発費総額の一部を占めるに過ぎない。そして、新車開発のコストは低減傾向に有る。開発固定費の増加を「生き残り400万台説」に結び付けることは、一見もつともだが、実は確たる根拠が無いのである。

量は結果に過ぎない：一般的に言って、自動車産業における「規模」とは、あくまでも「経営の質」や「製品の競争力」を高めた結果として得るものであり、規模を自己目的化すべきでない¹と筆者は考える。むしろ、「量のための量」を追求し、無理な工場投資、販売投資、値引き、リース拡大、製品多様化などを行なった日本企業が、結果として90年代、苦境に陥ってきたのは、近年の歴史の示す通りである。「量は力なり」という論理は、この産業では際限なく通用するものではない。求めるべきは「量→力→量」ではなく、「質→力→量」の好循環である。質を求め結果として量を得るのが正道であり、量を自己目的化するのは邪道である。本稿が「能力構築競争」という「質の競争」を最重視する理由はここにある。

「質の重視」ということは、国際合併についても言える。20世紀終盤の自動車企業間の合併を見る限り、そこに明らかな巧拙があったことが、次第に明

らかになってきている。その判断基準は、要するに、合併によってより組織能力や競争パフォーマンスが高まる効果が有ったか否かであり、合併により 400 万台規模の企業が生まれたかどうかではないのである。

(5) 国際合併・提携の現状分析と今後の展望

以上の分析を踏まえて、自動車産業における国際的な合併と提携に関する、現状の分析と将来の展望を試みよう。量産効果型合併、補完型合併、補完型提携の順に見ていくことにする。

量産効果型合併＝正味の効果は疑問：前述のように、このパターンは、自動車産業では過去において数が多くない。競争力の質において劣勢な量産車メーカーを、単に吸収合併してみかけ上の規模を大きくしただけでは、いずれじり貧となる。60年代英国自動車企業の大合併（結果としてローバー・グループに）はその典型である。プジョー・シトロエン・タルボ（PSA）は、苦勞しながらも欧州大手メーカーの一角を占めているが、例えば合併によりライバルのルノー社を圧倒した、というような歴史的事実はない。最近では比較的好調だが、これは製品デザインの洗練化やディーゼルエンジン戦略の成功といった「質的な競争力」のアップが主因であり、過去の合併とはほぼ無関係といえる。

現代＝起亜の合併の正味効果も、今のところ未知数であるが、今後の成功の鍵は、起亜の製品開発力および韓国市場におけるブランド力の活用、および製造品質・設計品質の向上とみる。実際、2001年現在、現代自動車（起亜を含む）は、対米輸出が急増するなど好調だが、その主因は、合併の単純な量産効果ではなく、製品品質の向上と為替レートの相乗効果と見る。むしろ、量産効果に依存し品質に弱点を残した過去の失敗の反省から、合併後も品質向上など経営の質的向上の努力を続けたことが、現在の好調につながっている。

このように、規模の効果を求めた量産車メーカー同士の合併は、数の上でも多くなかったし、少なくとも、合併の量産効果で競争力が顕著に向上したという例は、20世紀後半においては皆無であったといえよう。むしろ、合併にもかかわらず能力構築の質的な努力を続けた企業が一定の成果を挙げているといえよう。

このことは、後述のように、日本の量産メーカーと欧米量産メーカーの本格的な合併が存在しなかったことと関係が有るかも知れない。少なくとも自動車産業において、過去 50 年、量産車メーカー同士の単純合併はめざましい結果を生んでいないのである。

補完型合併＝学習組織の温存は可能か：前述のように、過去 30 年における先進国自動車メーカー間の吸収合併は、大部分が欧米量産車メーカーと欧州の高級車専門メーカーの合併であった。フィアット＝アルファロメオ、VW＝アウディなど、欧州企業同士のケースも有るが、より目立つパターンは、資力のある米国量産メーカー（GM やフォード）による、経営的にやや弱い欧州高級車メーカー（サブ、ボルボ、ジャギェワなど）の吸収である。

このパターンは、単純に量産車／高級車という「製品補完型」の合併と見ることもできるが、「組織能力補完型」の合併と見ることも可能だろう。すなわち、戦略構築能力と財務的体力で勝る米国大手企業が、ブランド力に優れるが経営的に強固でない欧州の一部高級車企業を吸収した、という構図である。したがって、当然ながら、合併後の欧州車のブランドは温存・強化される。

また、少数ながら、欧州高級車企業の側に資力と戦略実行力が伴っている場合、高級車メーカーが量産車メーカーを吸収するパターンも見られる。BMW＝ローバー（解消）とダイムラー＝クライスラー（実質的には前者による吸収の色彩が強い）がその例である。

しかしながら、この種の補完型合併は、そろそろ種が尽きてきている。そもそも、独立の欧州高級車メーカーは、もはやあまり残っていない（強いて言えば BMW, ポルシェ）。その意味で、1998 年のダイムラー＝クライスラー合併を「大型国際合併時代」の幕開けと見る通説は、慎重な検討を要する。これを「量産車・高級車補完合併時代の真打ち」と見ることも可能だからである。

いずれにしても、こうした「ブランド温存型」の補完合併の場合、その背後にある研究開発組織も統合するか否かが、一つの判断の分かれ目になる。例えば、比較的上手く言っている、フォルクスワーゲン＝アウディ、クライスラー＝AMC（ジープ）、フォード＝ジャギェワなどの場合を見ると、いずれも、被吸収側の研究開発組織を無理に統合せず、むしろ温存し、その研究開発能力や知識を活用し、その結果、吸収側と被吸収側の研究開発組織が、切磋琢磨しながら相互学習する、という好循環が見られるようである。むしろ、最終的に被吸収側の開発組織を完全統合しようとするケース（例えばプジョー＝シトロエン）もあるので結論的なことは言えないが、少なくともブランド温存型の合併の場合、ブランドのみならず開発組織も半独立の学習組織として温存する、という選択肢を常に念頭に置くべきだろう。

補完型提携の今後＝相互学習パラダイムの台頭：
次に、目を日本に転じると、依然として 10 社近い独立・準独立のメーカーの存在する日本は、いわゆる「再編」の核とみられやすい。実際、ルノー＝日産のような大型資本提携があったことは事実である。しかし、現在のところ、外資による日本企業の吸収合併は起こっていない点が注目される。ルノー＝日産にしても、フォード＝マツダにしても、欧米企業が 30% 台の資本参加率ながら、社長を送り込むという、これまでになかったパターンだ（延岡・谷口（2000）；Heller [2000]；藤本 [2001b]）。

社長が送り込まれたことによって「事実上の吸収

合併だ」と見る向きも有るが、むしろこれらのケースを「能力補完型の提携」と見ることも可能だ。そもそも、オペレーション能力で世界をリードする日本企業は、その「モノ造り能力」を海外拠点で適用する「トランスプラント戦略」を柱にグローバル化を進め、またその開発力を使って高級車分野への多角化を図るといって、欧米企業とは異なる「オペレーション主導」の展開を見せてきた。しかし、バブル経済崩壊後、本社の戦略構築能力の弱さが一部企業で顕在化し、マツダ、日産、三菱などが財務的に苦境に陥った。そこに目を付けたのが、資力と戦略構築力で勝る一部の欧米企業であり、これら日本企業との包括的資本提携を果たした。

これを、彼らの地域補完的な対アジア戦略と見ることも出来るが、「組織能力補完型」の提携と見ることもできる。すなわち、社長送り込みによって、戦略構築能力の弱点を短期集中的に強化し、また資本注入によって財務的体力を回復させる一方、依然として強い日本企業の製造・開発能力は徹底的に活用する、というものである。このスタンスが明確なのが、ルノー＝日産の提携である。ルノーが日産の戦略面を主導しているのは明らかだが、同時に、日産の製造能力・技術力・開発プロセス能力から学ぼうという姿勢も明らかだ。

いずれにせよ、こうした新しいタイプの「戦略能力・オペレーション能力相互補完型」の提携において、長期的な成功の鍵を握るのは、両者の間の「相互学習」サイクルの成否である。短期的な財務強化やリストラだけでは、こうした新しいタイプの戦略提携は成功しないだろう。

幾つの「学習する組織」が維持されるか：以上のように、合併であるか提携であるかに関わらず、産業の長期的進化にとって重要なのは「相互学習と能力構築」という視点だと筆者は考える。

これに対して、従来の提携・合併のパラダイムは、企業の財務的な独立・従属という軸を重視するあま

り、「相手企業のコントロール可能性とそれに伴うリスクのバランス」というスタティックな基準のみで、提携・合併の判断を行ないがちであった。むしろ、財務的な側面は重要であるが、合併・提携の長期的効果を分析し予測する上で、それだけでは不十分である。むしろ、「合併・提携後の組織の能力構築や学習にどのような長期的インパクトを与えるか」というダイナミックな視点が重視されるべきである。

その意味で、日産＝ルノー提携は注目に値する。2000年度に見られた日産の急速な業績回復もさることながら、長期的に見れば、企業間提携の新たなパラダイムを提示していることの歴史的な意義が強調されるべきであろう。そして、こうした新しい提携パラダイムのポイントは「相互学習」である（藤本 [1999], 藤本 [2001b]）。すなわち、提携後の2社がそれぞれ、独自のブランド、アイデンティティ、プライド、そして学習意欲を保ち、互いの強み弱みを把握し（相互ベンチマーキング）、相互の強みを尊重し、相互学習を進める。人に教えるためにはまず自社の実力の向上が必須であるから、各自の能力構築も緊張感をもって促進される。こうした能力構築・相互学習の好循環を通じて、強い企業2つが生き残り発展していく。そうした可能性を示したのが、日産＝ルノー提携の、最も重要な歴史的意義である。

面白いことに、互いのアイデンティティと相互学習を重視する日産＝ルノーの「アライアンス」（いわば連合軍型の展開）は、それ自体、ルノー首脳部が過去の失敗から学習した結果とも言えなくはない。その失敗とは、かつてのルノーによるボルボ吸収合併工作の失敗である。この時には、相手の一方的支配という意図がかなり明白な、いわば「進駐軍方式」で臨んだ結果、ボルボおよびスウェーデン政府に嫌われる形で頓挫した。その教訓から、日産との提携にあったって、シュバイツァー総裁以下のルノー首脳陣は、これが一方的支配ではなくアライアンスであることを当初から強調し続けている。つまり、学習重視の提携というパラダイムは、それ自体が学習

の所産である。

近年、従来型の「進駐軍方式」の合併・提携で失敗し、あるいは不満足な結果に直面している企業、例えばダイムラー（クライスラーを事実上吸収）、フォード（特にウォレス社長退任後のマツダとの提携関係）、BMW（ローバーの吸収合併に結局失敗）にとっても、こうしたルノー＝日産提携の教訓から学ぶところは大きであろう。実際、ダイムラーは、2001年になって、従来のどちらかといえば「進駐軍方式」に近い一方的なダイムラー方式の押し付けを若干修正し、対クライスラーに関しても、資本提携先の三菱に対しても、より対等かつ自立的な「アライアンス」のコンセプトを強調し始めている。ルノー＝日産提携の影響は明白であろう。

このように、スタティックな量産効果や財務効果ではなく、ダイナミックな相互学習や能力構築がポイントだとすれば、無理に合併するよりは戦略的提携の方が効果的かもしれない。また、仮に吸収合併であっても、被吸収企業の組織アイデンティティを温存する工夫が必要だろう。なぜなら、組織学習の成否は、組織そのものの学習意欲、そしてその背後に有る組織のアイデンティティに依存するからである。相互学習が鍵であるならば、無理な合併をして「400万台企業」を性急に作るよりも、200万台の企業2社を、能力構築の相互作用によって同時に強化した方が、長期的な競争力向上の観点からいえば、より望ましいかも知れない。

さらに言えば、財務的にみて提携であるか合併であるかは、長期的な産業の進化にとって、もはや最重要のポイントではないかも知れない。能力構築競争を重視する筆者の立場からすれば、むしろ長期的に見て大事なものは、「その産業に幾つの『学習する組織』が維持されているか」である。財務的に見れば1企業とカウントされない被合併組織であっても、例えば前述のジープ、アウディ、ジャギェワ、ボルボなどは、学習組織＝開発組織としては十分に自立している。こうした視点を欠き、単に財務的に独立

な企業の数カウントし、何社生き残るかの予想を繰り返しているだけの、従来型の合併・提携談義は、その産業の進化の本質を考える上で、明らかに不十分と筆者は考える。

(6) 合意：「多層提携ネットワーク」の基本ロジック

「能力構築競争」との関係：以上の考察を踏まえて、改めて「多層ネットワーク化」の背後に有る基本メカニズムを考えてみよう。特に、競争と協調（提携）の関係に焦点を当てる。その際重要なのは、「能力構築競争」という視点である。自動車産業において、教科書的な価格競争に劣らず重要な役割を果たしてきたのが、長期的かつダイナミックな「能力構築競争」だからである。この観点からみれば、競争と協調（提携）の相互作用のメカニズムが、よりよく理解出来ると考えられる。

それでは、「能力構築競争」とは何か。それは、企

業が、顧客からは直接見えない「深層レベル」において、生産現場・開発現場などの組織能力を高めるために切磋琢磨することである。

一般に、競争企業の組織能力を分析する場合、「表層のパフォーマンス」と「深層のパフォーマンス」を区別し、後者に焦点を当てる必要がある（図 2；藤本 [2000]）。「表層のパフォーマンス」とは、特定の製品に関して、消費者が直接観察・評価できる指標のことで、具体的には価格、納期、知覚された製品内容などである。これに対して、顧客は直接観察できないが、表層のパフォーマンスを背後で支え、かつ企業の組織能力と直接的に結びついている指標のことを「深層のパフォーマンス」と呼ぼう。生産性、生産期間、開発期間、適合品質（不良率）などがこれに当たる（Womack 他 [1990], Clark and Fujimoto [1991]）。

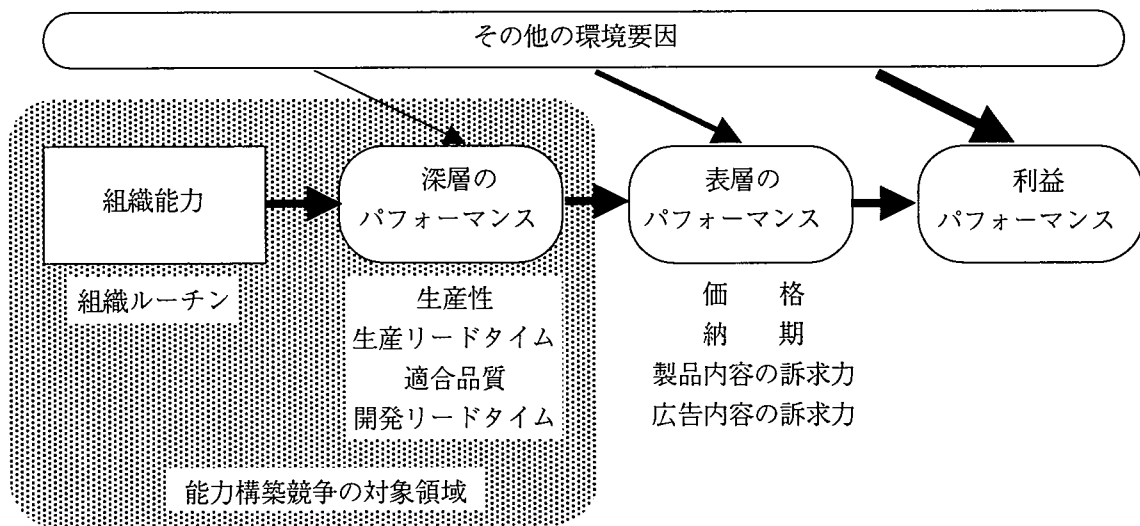


図 2 もの造りの組織能力とパフォーマンス

企業は、最終的には「表層のパフォーマンス」の優劣を競い、顧客の支持率を競い、結果として相応の利益を得る。しかし、その水面下で、顧客が直接評価をしない生産性や生産期間といった指標に関しても、お互いにベンチマークしあって優劣を競うことが稀でない。こうした深層レベルの競争を、筆者

は「能力構築競争」と呼ぶ。深層の競争力は組織能力に直結しており、組織能力の改善はまずもって「深層の競争パフォーマンス」の改善に現れるからである。

20 世紀最後の四半世紀、世界の自動車企業は、顧客に見えない深層レベルでこうした能力構築競争を

続けてきたことを最大の特徴としている。実際、企業間の利益格差や表層競争力の優劣は、為替レートや個々の企業の戦略ミスによって大きく変動したが、その背後にある生産性や製造品質といった深層の競争パフォーマンスの水準は、全世界レベルで着実に底上げされてきた。これは、トヨタなど日本企業が引っ張る形で、生産・開発・購買のグローバルな能力構築競争が続いたからである。

能力構築競争と提携ネットワーク：さて、グローバルな能力構築競争の激化に直面した自動車メーカーは、自社の組織能力の弱いところを補強するために、その面で強い他の企業と提携しようとする。つまり、能力構築競争のプレッシャーが、能力補完のための提携、すなわち協調を促進する。これが、多層ネットワーク化の原動力となる。

現存する自動車企業を見る限り、全ての能力において強い企業も、全ての面で弱い企業も存在しない。とすれば、組織能力や経営資源の相互移転を目的とする企業間の提携は、何らかの形で成立可能である。それも、一社が複数の企業と異なる組織能力に関して提携できると考えるのが自然である。この結果、そうした提携は「ネットワーク」の形となる。また、能力補完は、戦略・設計開発・生産・購買・販売など、組織能力や経営資源のあらゆる層で可能だから、そのネットワークは「多層的」でもある。

かくして、各メーカーはグローバルに展開した提携の網の目の中で、ある程度自立した企業として存続しうる。つまり、単純に「巨大多国籍メーカー10社のみ生き残る」といった事態には、簡単にはならない。また、競争に必要な組織能力が残っている限り、規模に関わらず、現存の自動車メーカーはすべて生き残り可能である。

もっとも、ネットワークと言っても、すべてが緩やかな合従連衡ばかりではない。このネットワークには「強い提携」も「弱い提携」も混じりあっており、その中には、幾つかの核になりそうな企業が見

うけられる。つまり、全く対等の企業同士の均質で緩やかな連結というよりはむしろ、様々な自立度の企業による「濃淡のある提携ネットワーク」が形成されてきたと言える。

同時に、貿易摩擦による輸入制限を乗り越える、あるいは為替リスクを吸収する、現地の経営資源を活用する、輸送費を節約する、等々の動機で、企業内の国際ネットワーク、つまり現地生産拠点のネットワークも発達してきた。かくして、21世紀初頭、我々が目にしているのは、企業内・企業間で錯綜した、複合的なグローバル・ネットワークであり、それを伝って往来するのは、各企業の経営資源であり組織能力である。

協調ネットワークは競争促進的でありうる：さて、能力構築競争のプレッシャーが提携を促進する傾向は既に見た通りだが、逆に、こうした企業間提携は、競争を促進するのだろうか。あるいは阻害するのだろうか。筆者は、条件付きで「競争促進的」と見る。

仮に、協調も競争も「表層」レベルのみで行われるとすれば、おそらく協調は競争を阻害するだろう。競合企業間で共謀して価格を調整する「談合」は、競争阻害的な協調の典型例だ。製品性能に関する談合も同様である。一般に、顧客が直接評価する「表層」のパラメータに関して企業同士で相談するのは、競争回避の行動につながりやすく、消費者の利益にならない。

しかし、能力構築競争（深層の競争）の存在を前提として、「深層」レベルで協調し、「表層」レベルで競争するのであれば、話は別である。この意味での「競争と協調」は、矛盾しないだけでなく、相互に促進的ですからある。協調が競争を増進し、競争が協調を動機付けるのである。

もとより、表層レベルで価格・デザイン・販売などをめぐる厳しい競争にさらされる企業は、生き残りを賭けて、深層レベルの組織能力の増強に走らざるを得ない。その場合、自力での能力構築が大前提

ではあるが、何らかの理由で自力更正に限界がある場合、他社と能力補完目的の提携を図るのは、まっとうな戦略オプションと言える。

言い換えれば、深層レベルでの企業間協調は、長期的に見れば、組織能力や深層競争力の企業間格差をある程度まで「平準化」する作用を持つ。その結果、より多くの企業が能力構築競争の主体として長期的に生き残り、開発・生産・販売の切磋琢磨を続けるならば、結果として、表層レベルでの、個別製品による厳しい顧客獲得競争は維持される。個性的な製品やブランドの多様性も保持されやすい。それは結局、消費者の利益になる。

能力格差の補正メカニズム：この意味で、20世紀の最後の四半世紀、世界の自動車企業は、「協調」という名の「能力格差の補正メカニズム」を内蔵した能力構築競争、という枠組を形成してきたともいえる。この仕組みのもとでは、表層における個別製品の価格競争・新製品競争・販売競争がむしろ激化して行くが、その結果として企業淘汰が起こりそうな形勢になった場合も、能力構築努力を続ける劣勢企業には「協調による能力補完」という戦略オプションがまだ残されている。その結果、深層レベルの提携ネットワークを通じて他社の経営資源が「輸血」され、競争力格差がそれ以上不可逆的に拡大することに対しブレーキがかかる。これにより当該企業は、いわば「執行猶予期間」を得て、表層レベルでの競争に参加し続けることができるわけである。

無論、その会社が完全に立ち直れるかどうかは、結局は自社の能力構築努力にかかっている。協調や紛争のみに頼って自力更正を怠る企業が生き残れる程、世界の自動車業界は甘くない。しかし、少なくとも、表層での競争で短期的に失敗したとしても、劣勢企業が即座に消えてしまうことはない。現実の自動車企業間の競争はそこまで苛烈ではない。多くの場合、協調を通じた能力補強により、自社の組織能力を立て直す「執行猶予期間」が与えられる。そ

の間に何ができるかが、その企業にとっての本当の勝負となる。

「失敗即退場」という待ったなしの競争は、短期的には消費者にとって最も望ましいように見えるが、自動車のように技術力や販売網やブランドと言った点で新規参入が容易でない産業の場合、長期的にこれが続けば、競争企業そのものの数が極端に減ってしまい、かえって消費者の便益を損ねかねない。むしろ「協調」や前述の「紛争」といった「能力補完メカニズム」が機能している方が、能力構築競争を続ける企業の数確保でき、消費者にとって、長期的にはかえって望ましい。

このように、協調という「能力格差是正メカニズム」を内蔵した能力構築競争の場合、表層面での個別製品間の厳しい競争は保たれやすいが、それによって地滑り式に企業淘汰が起こることには一定の歯止めがかかる。こうした意味での「競争と協調」の微妙なバランスの上に成り立っていたのが、20世紀終盤の世界自動車産業であったと言えよう。

小規模メーカーの活路は能力構築にあり：以上説明してきたような「多層提携ネットワーク」に参加し、これを活用して能力補強することによって、実は、かなり小さな自動車企業でも、生存確率を高めていくことが出来る。

それでは、こうしたグローバル提携ネットワークに、どうしたら参加できるか。ここでも、企業規模そのものはさして問題ではない。既に説明したように、最小限の量産規模が確保されていればよい。

むしろ、経営の質の面が重要である。協調と言っても結局は経営資源の交換であるから、こちらから出せるもの、つまりネットワークへの「参加料」が必要だ。具体的には、相手からみて魅力のある組織能力や経営資源を持っていること、あるいは少なくとも、相手の経営資源を買う財力があることである。むしろ、全てにおいて強い組織能力を持つ必要はないが、どこか特定の部分で、相手企業から見て魅力

ある組織能力を持つ必要がある。要するに「量より質」である。

結局そのためには、自力更正の能力構築努力に頼るしかない。つまり、ネットワークを活用するためには、まず自らの組織能力を磨くことが先決である。つまり、能力補完を目的とする協調ネットワークは、確かに競争を促進しうるが、それは、その産業で能力構築競争が正常に機能していることが大前提である。主役はあくまでも能力構築競争である。

(7) まとめ：ロジックとファクトに基づく冷静な分析を

以上分析してきたように、いわゆる「6社生き残り説」「10社生き残り説」などは、経済学的な根拠が乏しい。むしろ、これは心理学的な現象と見るべきかもしれない。確かに、世界中の自動車企業の社長が「6社説」を信じて行動すれば、仮に経理的根拠がなくても、自己実現予言的に6社寡占が実現するかも知れない。

さらにうがった見方をすれば、トラック系RVで儲かっているうちに、その財力を活かして次の「儲

かるモデル」を見つけたい、という、90年代末の米国系企業等の一種のあせりが、「グローバル寡占」「部品モジュール化」「川下サービス業の囲い込み」など、様々な戦略構想の「観測気球」的な提案につながっていたのかもしれない。つまり、さほどの確信や成算を持たずに、これらのビジョンを打ち上げていた可能性がある。「グローバル寡占」説の喧伝もその一つではないか。そこに、株式売買手数料からM&A手数料に軸足を移す投資銀行の戦略が重なって、こうした流れが人工的に作り出されてきた可能性も否定できない。

ここで必要なことは、雰囲気やレトリックに流されて過剰反応することではなく、国際合併や国際提携、さらには能力構築競争の基本ロジックに立ち返って、冷静な比較分析に基づいた対応を行っていくことであろう。また、企業財務面での短期的な効果だけでなく、相互組織学習のような長期的な競争力効果も視野に入れていくことが、21世紀初頭の世界自動車産業を展望する上での、ひとつのポイントとなる。

【参考文献】

Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto. (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (田村明比古訳 (1993)『製品開発力』ダイヤモンド社。)

Doz, Yves L. and Gary Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press.

藤本隆宏 (1984)「世界の自動車産業はこう変わる」『週間エコノミスト』8月28日号。

藤本隆宏 (1999)「日産・ルノー提携の積極的意味」『論壇』朝日新聞社、1999年5月24日。

藤本隆宏 (2000)「20世紀の日本型生産システム」『一橋ビジネスレビュー』48巻, 3号, 66-81ページ。

藤本隆宏 (2001a)「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。

藤本隆宏 (2001b)「世界自動車産業に新たな道を提示／ルノー＝日産提携の歴史的価値」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社、6月16日、116-119ページ。

藤本隆宏・武石彰 (1994)『自動車産業21世紀へのシナリオ』生産性出版。

藤本隆宏・武石彰 (2000)「自動車産業」大蔵省財政金融研究所『日本経済の効率性と回復策に

関する研究会報告』大蔵省財政金融研究所。
藤本隆宏・武石彰・青島矢一編（2001）『ビジネス・
アーキテクチャ』有斐閣。

藤本隆宏・武石彰・延岡健太郎（1999）「自動車産
業の世界的再編：規模こそ全て？」『ビジネ
ス・レビュー』Vol.47, No.2, 11-25 ページ。

Heller, Daniel, A. (2000) "Learning in a Strategic
Alliance : The Case of Mazda and Ford
Transferring Capabilities to and from an
International Partner." The University of
Tokyo, Graduate School of Economics
Unpublished Master's Thesis.

延岡健太郎・谷口真実（2000）「異質の経営の融合：

フォード主導によるマツダの経営革新」神戸
大学経済経営研究所ディスカッション・ペ
ーパー（No. J29）。

武石彰・藤本隆宏・具承桓（2001）「自動車産業に
おけるモジュール化」藤本隆宏・武石彰・青
島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐
閣。

Womack, James P., Daniel T.Jones, and Daniel Roos.
(1990) *The Machine that Changed the
World*. New York, NY : Rawson Associates.
(沢田宏訳『リーン生産方式が、世界の自動
車産業をこう変える』経済界。)

日本企業のグローバル学習

本社－海外子会社間のナレッジ共有を中心として

根本 孝 (明治大学)

要 旨

21 世紀に向けて国際競争は一層の拡大とスピードを早めており、個々の企業が国際競争力を高める基盤として、ナレッジマネジメントそして学習する組織の構築、しかもそれは国内本社のみでなくグローバルなグループとしてのナレッジマネジメント、学習する組織、すなわちグローバル学習、ないしはグローバル学習組織の構築が大きな課題となってきた。

しかしグローバル化の視点が明示されていない学習する組織、情報共有あるいはナレッジ共有の研究は少ないが、グローバル学習ないしはグローバル学習組織に関する研究はまだ緒についたばかりである。またグローバル学習ないし、グローバル学習組織の研究は理念的研究や概念的研究が中心であり、実際の企業のグローバル学習の実証的研究も合併・提携企業間の学習が中心であり、本社－子会社間を中心とするグローバル学習の研究は極めて少ないといえよう。

小論は 2000 年初頭に行った 200 社のアンケート結果を中心に日本企業におけるグローバル学習の実態分析の概要報告である。

厳しい環境に置かれた先進企業ほど、多様な方法で積極的にナレッジ共有を推進していることが明かにされた。さらにナレッジ共有と経営成果の関係についても、売上高成長率が高く、経常利益も黒字企業においてナレッジ共有度が高いことも明確となった。

しかしながらナレッジの獲得、共有においても社内中心、本社からの移転が中心であり、今後は社外からの情報獲得、さらに子会社からの逆移転、子会社間の情報移転の活発化は重要な課題でありつづけていることも見逃せない結果である。

“ナレッジ共有”の方法については、英語、Eメールそしてデータベースが極めて重視されていることが明らかとなり、グローバル学習組織づくりにとって、あらためて共通言語、データベース、グローバル情報ネットワークや学習文化といった学習基盤の重要性が確認されたといえよう。すなわち学習基盤の上に学習システムそして学習理念という図-6 ようなアーキテクチャーの再構築が求められているといえよう。

1. はじめに

1999 年から 2000 年にかけてナレッジ・マネジメントが世界的な注目を集め、ブームの到来を感じさせている。その底流には米国、欧州を中心に、ポスト・リストラの重要な経営課題としてラーニング組織の構築に取り組んできていることも見逃せない点であろう。21 世紀に向けて国際競争は一層の拡大とスピードを早めており、個々の企業が国際競争力を高める基盤として、ナレッジマネジメントそして学

習する組織の構築、しかもそれは国内本社のみでなくグローバルなグループとしてのナレッジマネジメント、学習する組織、すなわちグローバル学習、ないしはグローバル学習組織の構築が大きな課題となってきたのである。

グローバル化の視点が明示されていない学習する組織、情報共有あるいはナレッジ共有の研究は少ないが、グローバル学習ないしはグローバル学習組織に関する研究はまだ緒についたばかりである。

またグローバル学習ないし、グローバル学習組織の研究は理念的研究や概念的研究が中心であり、実際の企業のグローバル学習の実証的研究は極めて限られている。

そうした中で、いくつかの研究は合併や提携のケーススタディーを通してパートナー企業からの学習行動を分析している。また全般的なグローバル学習の動向を把握することを目的としたアンケート調査もスタートしてきている（桑名、岸本、高井等、1999）。

われわれもすでに日本企業が生産・品質管理システムや情報共有システムそして経営理念を中心とする本社から子会社への移転が中心であること、人材交流も海外子会社への派遣が中心であり、グローバル会議や共同プロジェクトもまだ少ないことを明らかにしてきた（諸上&根本 1997, & 茂垣&池田 1999, 根本, 諸上, 茂垣&池田 2000）。さらに機械産業における調査（サンプル 120 社）で消費材メーカー及び高度機能部品メーカーが相対的に移転も逆移転も高い相互学習型であること、機能別には販売、サービス、そして生産機能が他の機能より移転、逆移転も高いことを明らかにしてきた（根本, 1999）。そうした先行研究を踏まえ、ここでは 2000 年初頭に行ったアンケート調査結果を中心に日本企業におけるグローバル学習の実態分析の概要報告を試みたい。

2. 本研究の視点と枠組み

1) グローバル学習の視点

グローバル学習をめぐる議論や企業の動向はとりわけ 90 年代に入り活発化してきたといえよう。しかしながら、それは一枚岩ではなく多様な視点、多様な実践が進行してきていることは言うまでも無い。とりわけ我々は以下で概観するグローバル学習組織論、グローバル・ナレッジマネジメント論、そしてコーポレート・ユニバーシティと e-ラーニングの視点に着目している。

a. グローバル学習組織の視点

組織学習のコンセプトはすでに 1960 年代後半に

は学術論文に登場しているが、特に 1970 年代末から 80 年代に数多くの研究が発表されている（Duncan, R. & A. Weiss 1979, Shrivastava, P. A., 1983, Filo, C. M. & M. A. Lyles, 1985）。組織学習は文字どおり個人ではなく組織の成果や行動変革のための組織の能力、プロセスとして要約出来る。

それはいかに組織が主体的に組織化を行なうかといった自己組織化論、あるいはいかに新たな環境に適應する組織に轉換していくかといった組織轉換論等と並行的に発展をみせたのである。組織学習論の基本的課題は「いかに組織が学習をするのか」という過程を分析、考察し明らかにしようとする理論的研究、あるいは記述的研究である。その関心は集合体としての組織の学習であり、特に戦略的能力の獲得、蓄積そして戦略行動に焦点があてられ、ストラテジック・ラーニングの概念も登場した。

1980 年代後半から米国の経営改革は日本から学ぶ姿勢が高まり、グローバル化の進展のなかで変革、Change がめざされてきている。それは個人も組織も環境にいかによやく適應するか、顧客志向のマネジメント、仕事への轉換であり、常に變化する環境、變化する顧客ニーズに対応するかの変化適應能力、持続的變革能力の向上であり、そうした組織づくりに他ならず、まさに学習組織構築である。それに対し学習組織は継続的学習さらには知識創造に焦点をあて「いかに学習する組織を構築するか」あるいは構築すべきかを考察している。

1990 年代に入ると学習組織論はさらにグローバルに学習する組織をどのように構築するか議論が活発化することになる（Marquardt, M & A. Reynolds, 1992, 1994）。

b. グローバル・ナレッジ・マネジメントの視点
ナレッジ・マネジメントの基礎は野中の『知識創造の経営』（1990）にあるといわれているが、1991 年にハーバードビジネスレビューに論文が記載されたのをきっかけに大きな注目を集めるとともにナ

レッジマネジメントに議論が急速に高まっていった (APQC1996)。それは IT 技術を活用して知識、ベスト・プラクティスを活用する多国籍企業を中心に導入され、90 年代後半からはグローバルな知識共有を追求する方向の議論も高まっている (Mabey, C., & P. Iles, 1994, Dutrenit, G., 2000)。

c. コーポレート・ユニバーシティの視点

1990 年代に入り企業の研修センターは分散から集中化の方向へ転換し始め、ビジネス戦略に密着した教育研修の実施による、イノベーションの促進や企業価値、文化の伝承、共創さらにはバリューチェーンの関連企業、メンバーへの教育の提供センターとしてコーポレート・ユニバーシティが設立され、主要なものだけでも 1600 社、フォーチュン 500 社の 4 割の企業が設置していることも報告されている (Meister, J. C 1994, APQC1998)。それは当初からグローバル・グループ拠点も含む研修・学習のセンターとしての役割を担ってきている。

コーポレート・ユニバーシティは米国内にととまらず、90 年代末にはカナダ、オーストラリア、イギリス、ドイツ、そして我国でも設置が相次いでいるのである。さらに中心的研修プログラムとしてグローバル・リーダーの育成が拡充されてきている。

d. e-ラーニングの視点

コンピュータをはじめ情報テクノロジーを活用した教育研修は 1980 年代には CBT (Computer Based Training=コンピュータ支援訓練) と言われてきたが、昨今ではハイテク・トレーニング、あるいは IBT (Internet Based Training=IBT)、さらにはサイバー・ラーニング (Cyberlearning) などの言葉も登場してきている。またマルチメディア、ネットワーク等のハイテク技術を活用した教育訓練を総括的に TBT (Technology Based Training) ともよばれている。90 年代に入り、遠隔 TV 会議、遠隔 TV 研修などの TV 遠隔学習も拡充、さらに「誰でも、何処か

らでも、いつでも」好きなときに、オン・デマンドで学習が可能なインターネット活用のウェブを活用した WBT (Web Based Training) が特に注目されてきている。それは当然グローバルな配信、受講が可能であり、グローバルな研修による、グローバルな知識共有を促進するものとして急激な普及を示しており、その呼称も e-ラーニングが一般化してきているのである (Hartley, D. E., 2000, Horton, W., 2000, Rosenberg, M. J. 2000)。この e-ラーニングによりグローバルなバーチャル・キャンパスが設置され、先のコーポレート・ユニバーシティはより強力なグローバルネットワークをもちバーチャル・ユニバーシティも含めて学習、ナレッジ共有の中心的存在となってきている。

こうした視点はいずれもグローバル学習を考察するには欠かせないものである。そうした先行研究や実践を踏まえ、ここではグローバル学習を「グローバル・グループにおけるナレッジ (情報・ノウハウなど) の創造、獲得、移転・共有、蓄積による変革行動」と定義することにする。したがって、そうしたグローバル学習を継続的に起こさないイノベーションしつづける組織がグローバル学習組織に他ならない。

(しかしこの本報告ではナレッジ創造や蓄積については除外している。)

2) 研究の枠組みと方法

グローバル学習行動は経営環境、経営戦略によって大きく変化することが推測される。またグローバル学習行動は企業の経営文化、学習文化にも大きく依存すると指摘されてきている。また経営成果や人事交流実態との関連も興味深い研究課題である。そこで我々は下図のような研究枠組を設定している。

新たなナレッジの獲得は社内獲得と社外獲得に区分でき、その組み合わせでナレッジ獲得の類型化を試みる。そしてナレッジの本社、海外子会社間の移転・共有、さらに研修とりわけ本社での研修の実施度を測定し、ナレッジ共有の実態を把握する。移転・共有も本社からの移転と子会社からの逆移転に区分

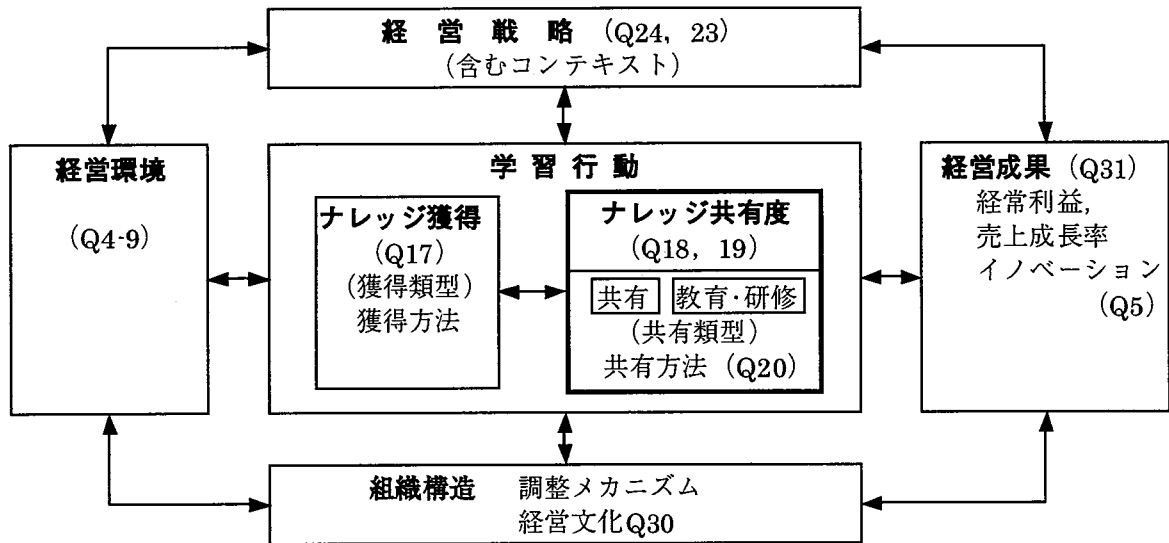


図-1 グローバル学習の研究枠組

でき、その組合せで共有の類型化を行う。

尚、本研究の考察に使う主要データは 2000 年 1 月-2 月に実施したアンケート調査をベースとしているが、調査対象は売上高 100 億円以上の製造業 1272 社を抽出し、国際事業担当役員宛に送付し、有効回答を 200 社（有効回答率 15.7%）から得たものである。その主要データは末尾の一覧表に整理添付している。

3. グローバル学習行動（発見事実 1）

1) グローバル学習行動とナレッジ共有

グローバル学習行動はナレッジの社内外からのナ

レッジ獲得と、本社-海外子会社間のナレッジ交流、そして教育研修の重視度、実施度を含むナレッジ共有として捉えている。

それは図表の 14 項目であり、全体平均をみると、ナレッジの社内獲得とりわけ知識共有を重視し、特に本社から海外子会社へのナレッジ移転を活発に行っており、それがナレッジ共有の基盤となっていることを示している。ナレッジの社外からの獲得では国内他社のベンチマーキングが重視されている。また海外子会社のミドルクラスの本社研修の実施度が高いことが明らかにされている。

表-1 グローバル学習行動の内容

		全体平均	高共有グループ (86 社)	低共有グループ (91 社)	p 値
ナレッジ獲得 社外	他社と合併	3.22	3.33	3.20	.453
	他社と提携	3.61	3.67	3.58	.565
	大学等と提携	3.48	3.48	3.48	.965
	異業種交流	3.02	3.04	2.94	.445
	海外他社 BM	3.62	3.81	3.48	.022
	国内他社 BM	3.58	3.72	3.43	.047
ナレッジ獲得 社内	社内 P J	3.87	4.09	3.67	.000
	知識共有	4.30	4.41	4.17	.034
ナレッジ交流	本社から海外	3.94	4.35	3.60	.000
	海外から本社	3.02	3.56	2.50	.000
	海外子会社間	2.29	2.86	1.79	.000
本社研修	重役	2.37	2.92	1.87	.000
	ミドル	2.84	3.47	2.26	.000
	一般	2.70	3.36	2.09	.000

そうした学習行動の内、ナレッジ交流と本社研修の6項目をナレッジ共有行動とし、その合計値を平均値を基準にナレッジ共有の高低グループに分類した。ナレッジ共有度の高低によってナレッジ獲得については顕著な差異はみられないことを読み取ることが出来る。以下ではナレッジ共有の高低グループに区分して考察することにしよう。

2) ナレッジ共有行動と経営環境, 戦略, 成果

ナレッジ共有行動が高いグループは競争企業数が3社未満, 市場成長率が11%以上, 技術変化が大きな経営環境におかれている。すなわち競争そして変化の激しい環境においてナレッジ共有が高い傾向を示している。具体的に業種別にみると輸送機械, 食品, 精密機械産業がナレッジ共有度が3.0以上を示し, 他の産業平均よりも高くなっている。

市場成長や技術変化が大きく, しかも主要企業が3社未満という寡占的競争状況のなかにある企業はグローバルにナレッジ共有を高めて対応していることが明示されている。

そうしたナレッジ共有の高い企業は, 経営戦略の

重点として中核事業の強化をはかり, 海外生産を強化し, 市場シェアの拡大を重視している傾向も見られる。

そうした戦略の成果としても売上高成長率や経常利益も黒字であり, イノベーションも進んでいる結果を示している。本社一子会社間でのナレッジ交流の活発化, そして本社研修の充実といったナレッジ共有行動が企業変革, 成長, 利益獲得に極めて重要であることを読み取ることが出来る。尚, 経常利益は黒字, イーブン, 赤字の三択の回答であり, 黒字 104社:68.9%, イーブン:25社:16.6%, 赤字 22社:14.5%であり, 売上高成長率は最近3年間の平均成長率の回答, 平均 8.48%, 最高 130%, 最低 マイナス 30%である。

3) ナレッジ共有の具体的方法

ナレッジ共有としてどのような方法を重視するかは図表のとおりである。ナレッジ共有度の高低グループで比較してもそれほど大きな差異はみられず, ほぼ同様な傾向をしめしている。

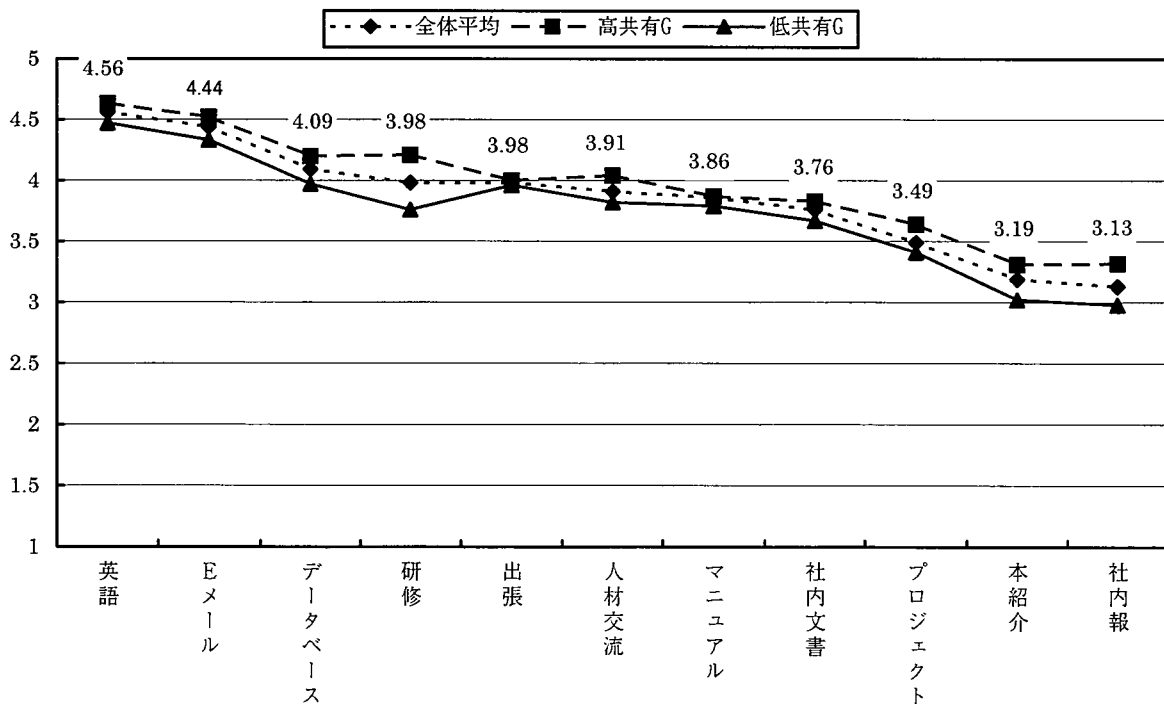


図-2 ナレッジ共有の重視方法

興味深いのは英語、Eメール、データベースといった、まさにコミュニケーション、ナレッジ共有の原点ともいえる共通言語、コミュニケーション、ナレッジの基盤となる事項が極めて重視され4.0を超えている。

それについて研修、出張、人材交流といった直接的な接触、対話によるナレッジ共有である。ただし現状では国際的なプロジェクト・チームはナレッジ共有の手段としては必ずしも重視されていない。

さらに社内文書やマニュアル、社内報のハードなドキュメント類は重視度は低い。

4. 学習類型と経営文化（発見事実2）

1) 学習類型と企業分布

学習行動の構造的側面を把握するために図-3、4のようにまずナレッジの獲得スタイルを社内獲得あるいは社外獲得を重視するかによって4分類してい

社内ナレッジ	社外型 57社 2.78	積極型 43社 3.26
	消極型 50社 2.73	社内型 27社 2.75
	L	H

図-3 獲得スタイル

る。分割は、それぞれの平均値4.09と3.43で区切り高低区分した。その結果は図表の通りであり、ナレッジの内外獲得の重視度が高い積極型は37社（20.9%）内外とも低い消極型が50社（28.2%）と社外型57社（32.2%）である。予想外に社内重視の社内型は27社（15.3%）と最も少ない。

またナレッジの移転スタイルも同様に本社から子会社への移転とその逆の子会社から本社及び子会社間を逆移転（合成変数）としてその実施度の高低で4つの類型に区分した。区分した平均値は3.94と2.65である。

そしてナレッジの双方向の移転が行われている相互型57社（32.4%）、移転も逆移転も少ない分離型21社（11.9%）、本社からの移転が中心の移転型が29社（16.5%）、そして逆移転が中心の逆移転型が最も少なく69社（39.2%）である。

逆移転	逆移転型 69社, 駐在 0.63 社内獲得 3.91 社外獲得 3.38	相互型 57社, 5.04 社内獲得 4.25 社外獲得 3.56
	分離型 21社, 2.0 社内獲得 4.02 社外獲得 3.17	移転型 29社, 0.96 社内獲得 4.28 社外獲得 3.46
	L	H

図-4 移転スタイル

2) 広角型は活発な学習

ナレッジの獲得スタイルである社内外からの獲得を共に重視している積極型の企業はナレッジ共有行動も高く、共有の方法についても多くの項目で重視度も高い傾向が見られる。しかし学習のインフラである英語、データベースの整備等においては他の類型との差はそれほど顕著ではなく、いずれの類型に

おいても重視されている。

また出張と社内文書については社内獲得型が相対的に重視度が高く、興味深い。

駐在員数を獲得スタイル別に見てみると積極型が圧倒的に他を2倍を上回る平均62.64人を示しており、駐在員の役割が単なる本社ナレッジの子会社移転に留まらず、海外子会社の社内外からのナレッジ

獲得の役割を担っていることも想定されよう。

表-2 獲得スタイルと学習行動と方法

	積極型	社内型	社外型	消極型	P 値
ナレッジ共有	<u>3.26</u>	2.78	2.75	2.73	0.0002
英語	4.65	<u>4.66</u>	4.55	4.44	0.3163
Eメール	<u>4.69</u>	4.62	4.21	4.33	<.0001
データ・ベース	<u>4.39</u>	4.14	4.03	3.87	0.0047
研修	4.43	3.59	3.93	3.89	<.0001
人材交流	<u>4.25</u>	3.59	3.85	3.92	0.0007
出張	4.04	<u>4.1</u>	4.07	3.7	<.0001
プロジェクトチーム	<u>3.71</u>	3.41	3.5	3.327	0.0828
マニュアル	<u>3.98</u>	3.83	3.97	3.65	0.1231
社内文書	3.94	<u>4.14</u>	3.66	3.46	0.0006
社内報	<u>3.39</u>	3.24	3.03	3.04	0.1186
本の紹介	<u>3.33</u>	3.17	3.28	3.06	<.0001
駐在員数	<u>62.64</u>	36.77	30.54	28.18	0.0612

3) 相互型、分離型が高い学習行動

ナレッジ移転スタイルに関してはやはり移転も逆移転も高い相互型のナレッジ共有行動が積極的に展開されている。

統計的な有意差がみられる中で興味深いのは、本社から子会社への移転重視の移転型は社内からのナレッジ獲得を重視しており、相互型は相対的に社外からのナレッジ獲得を重視している。

さらに国際プロジェクトチームの活用について全体的には、その活用度は低いが、相互型につづいて

分離型の活用度が高いのが注目される。とくに生産に関するプロジェクトチームの活用はナレッジの移転の少ない分離型で最も高い。

また海外子会社から本社への人材派遣、異動にいても全般的にはそれほど活発に行われているわけではないが、相互型につづき分離型が他を上回っている。すなわちナレッジの相互移転が少ない分離型は国際的プロジェクトチームや子会社から本社への人事交流を活用してナレッジの相互交流を高めているものと思われる。

表-3 ナレッジ移転類型にみられる特徴

	相互型	移転型	逆移転型	分離型	P 値
ナレッジ共有度	<u>3.14</u>	2.94	2.54	2.98	<.0001
社内獲得	4.25	<u>4.28</u>	3.91	4.02	0.0146
社外獲得	<u>3.56</u>	3.46	3.38	3.17	0.1478
Pj活用	<u>3.33</u>	3.14	2.3	3.23	<.0001
生産	3.26	2.9	2.49	<u>3.55</u>	<.0001
R D	<u>3.15</u>	2.55	2.02	2.64	<.0001
人事	<u>2.73</u>	2.24	1.92	2.33	<.0001
子-本社・重役	<u>1.61</u>	1.45	1.19	1.38	0.0155
ミドル	<u>1.8</u>	1.69	1.37	1.57	0.0482
一般	<u>1.96</u>	1.93	1.39	1.67	0.0066

4) 経営文化と学習文化スタイル

経営文化として 16 項目について回答を求めているが、図表のように重視されている価値項目は顧客志向、協調性、規則厳守、相互信頼、情報共有がベ

スト 5 である。逆に重視度が低いのはカンやコツ、じっくり観察、感性を大事に、個性尊重、論理的志向である。

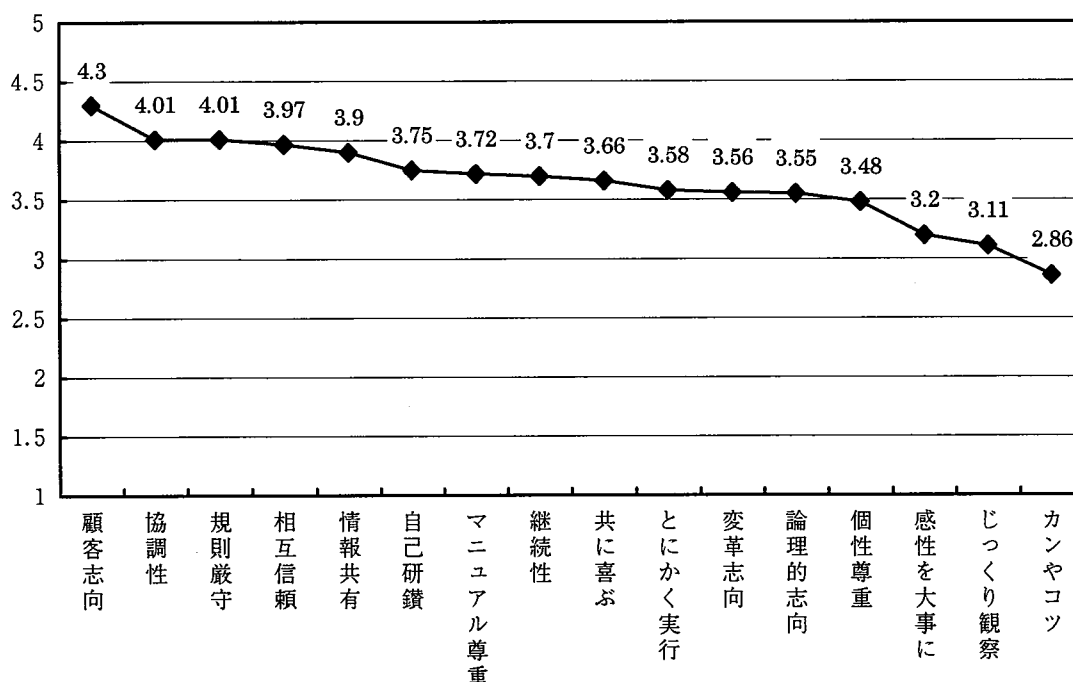


図-5 重視する価値

4. 若干の考察

グローバル学習とりわけ本社—海外子会社間のナレッジ共有を中心にアンケート結果を考察した。厳しい環境に置かれた先進企業ほど、多様な方法で積極的にナレッジ共有を推進していることが明かにされた。さらにナレッジ共有と経営成果の関係についても、売上高成長率が高く、経常利益も黒字企業においてナレッジ共有度が高いことも明確となった。

しかしながらナレッジの獲得、共有においても社内中心、本社からの移転が中心であり、今後は社外からの情報獲得、さらに子会社からの逆移転、子会社間の情報移転の活発化は重要な課題でありつづけていることも見逃せない結果である。

“ナレッジ共有”の方法については、英語、Eメールそしてデータベースが極めて重視されているこ

とが明らかとなり、グローバル学習組織づくりにとって、あらためて共通言語、データベース、グローバル情報ネットワークや学習文化といった学習基盤の重要性が確認されたといえよう。すなわち学習基盤の上に学習システムそして学習理念という図-6のようなアーキテクチャーの再構築が求められていると言えよう。

5. むすびにかえて

本研究は国際経営研究の中で最近注目されてきているグローバル学習の実態研究である。学習しかもそれがグローバルに展開されている実態を把握するにはインタビュー調査や観察調査、さらには長期的な学習成果のデータ分析も必要とされる研究課題である。しかしながら我々の研究は2年間という短期

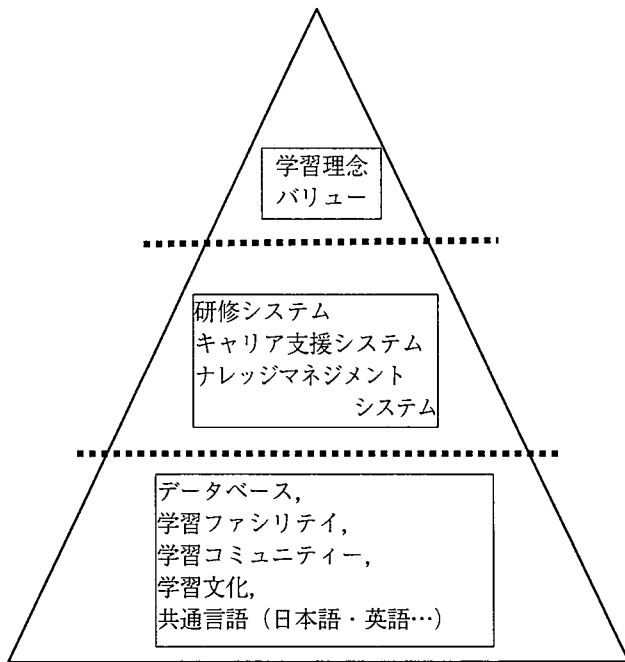


図-6 グローバル学習組織のアーキテクチャー

間に、しかもアンケート調査を中心に分析研究を進めてきた。そうした意味では本研究の成果は、まだまだグローバル学習の初期的研究といえよう。

したがって詳細な学習行動や、成果変数の精緻化、具体的学習行動の関連と事例の収集、海外企業との比較による日本企業の学習水準、方法、成果の明確化は残された興味深い課題であり、今後の研究課題としたい。

本研究は明治大学社会科学研究所の共同研究（共同研究者：諸上茂登明治大学教授，茂垣広志横浜国立大学助教授，池田芳彦文京女子大学助教授）を中心とする明治大学国際経営研究会の研究成果の一部である。

表-4 学習行動のレベル〔回答平均〕

P<0.0001

変数	設問	平均	設問	平均	
学習行動	ナレッジ獲得重視度	社内 社内情報	4.23	社外：海外他社ベンチマーク	3.62
		社内共同プロジェクト	3.87	他社との連携	3.62
				国内他社ベンチマーク	3.58
	ナレッジ共有度	共有：本社から移転	3.94	研修：ミドル	2.84
		子会社から逆移転	3.02	一般	2.70
		子会社間	3.29	トップ	2.37
	ナレッジ共有方法重視度	：英語	4.56	出張	3.98
		Eメール	4.44	研修	3.98
		データベース	4.09	人材交流	3.91

諸変数とナレッジ共有度（分散分析）

P値 *<0.1、**<0.01

変数	設問	区分	①	②	③	P値
経営環境	競争企業数	： ①3社未満, ②4-6社, ③7社以上	3.25	2.94	2.80	
	市場成長率	： ①3%未満, ②3-10%, ③11%以上	3.10	2.77	3.19	*
	技術変化	： ①大, ②小	3.06	2.76		**
	業種	： ①輸送機械, ②食品, ③精密機械 ①電機, ②鉄・金属, ③一般機械	3.08 2.95	3.06 2.59	3.03 2.57	
経営戦略	中核事業強化	： ①高ナレッジ共有, ②低ナレッジ共有	3.16	2.67		*
	海外生産強化	： ①高 ②低	3.13	2.19		**
	市場シェア拡大	： ①高 ②低	3.11	2.29		**
経営成果	売上高成長率	： ①高, ②中, ③低	3.20	2.94	2.81	
	経常利益	： ①黒字, ②イーブン, ③赤字	2.99	2.93	2.75	
	インベーション	： ①高, ②低	3.05	2.55		**

ナレッジ共有度の高低グループと諸変数（分散分析）

（ナレッジ共有度 ①高 ②低 ③ P値）

学習行動	社外獲得		3.51	3.35		
	： 市場地位：①リーダー, ②挑戦者, ③ニッチャー,		3.34	3.40	3.60	*
	社内獲得		4.25	3.92		**
	共有方法：英語		4.63	4.47		
	Eメール		4.52	4.33		*
	研修		4.21	3.76		*
	データベース		4.20	3.97		*
	人材交流		4.04	3.82		*
	リーダー活用：理念体得		3.67	3.25		**
	グローバル協力・評価		3.59	3.18		**
類型分析	グローバル・プロジェクト参加		3.39	2.88		**
	グローバル人材確保と育成		3.24	2.81		**
	獲得類型：出張：積極型, 社外型, 社内型		4.04	4.07	4.10	*
共有類型：獲得：大学提携：相互型, 移転型, 逆移転型		3.30	3.58	4.17	*	
組織構造	調整メカニズム：マニュアル整備		2.94	2.19		**
	：マニュアル活用		2.91	2.67		**
	経営文化：顧客志向		4.43	4.20		*
	：規則厳守		4.11	3.89		*
	：相互信頼		4.08	3.88		*

【参考文献】

- Appleyard, M. M. (1996), "How Does Knowledge Flow? : Interfirm Patterns in The Semiconductor Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.137-154.
- American Productivity & Quality Center (1996), *Knowledge Management : Consortium Benchmarking Study Final Report*, APQC
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1987), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. pp.87-94.
- Bartlette, C. A. & S. Ghoshal (1987), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹訳『地球時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)
- Bressand, A., (1990), *Networkd: Draft Report on the Emerging Global Networked Society*, Promothee. (会津 泉訳『ネットワーク：企業・産業・国家の壁が崩れる』東洋経済新報社, 1991)
- Conn, H. P. & G. S. Yip, (1997) "Global Transfer of Critical Capabilities", *Business Horizon*, Jun-Feb. 22-31 ページ。
- Cyo, T. (1994), 「日本企業の多国籍化と企業内技術移転：段階的な技術移転」『組織科学』Vol.27, No.3, 59-74 ページ。
- Dutrenit, G. (2000) *Learning and Knowledge Management in the Firm*, Edward Elgar.
- Edwards, T., (1998), "Multinational, labor management and the process of revers diffusion : A case study", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No.4, pp.696-709.
- Gupta, A. K. & V. Govundarajan, (1991) "Knowledge Flows and The Structure of Control Within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, pp.768-792.
- Hartkey, D. E. ed., (2000) *On-Demand Learning*, HRD Press.
- Horton, W (2000), *Designing Web-Based Training*, Wiley.
- Jarillo, J. C. & J. I. Martinez. (1990), "Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporations in Spain" *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.501-512.
- 川上義明 (2000) 『生産システムの国際移転：ジャパナイゼーション論とイースタナイゼーション論の検討』税務経理協会。
- Kolb, D (1996), "Management and the learning process", in ed. K.Starkey, *How Organizations Learn*, International Thomson Business Press.
- Kougut, B & U. Zander, "What Firms Do? : Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, Vol.7, No.5, pp.502-523.
- 桑名義治, 岸本寿生, 高井 透 (1998) 「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」『世界経済評論』8月号, 15-24 ページ。
- Macdnald, S, (1995), "Learning to Change : An Information Perspective on Learning in the Organization", *Organization Science*, Vol.6, No5, pp.557-569.
- Martin, G, & P. Beaumont (1998), "Diffusing best practice in multinational firms : prospect and contestation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No.4.
- Marquard, M. & A. Reynolds., (1994) *The Global Learning Organization : Gaining Competitive Advantage through Continuous*

- Learning, Irwin.
- Martinez, J. I. & J. C. Jarillo, (1989) "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.489-514.
- Meister, J. C. (1996), *Corporate University: Lessons in Building a World-Class Work Force*.
- 茂垣広志 (1998) 「日系海外子会社の特徴について：アンケート調査結果の予備的考察」『横浜経営研究』第 19 卷, 第 3 号, 93-104 ページ。
- 茂垣広志, 池田芳彦 (1990) 「日系海外子会社の類型と調整メカニズム」『横浜経営研究』第 20 卷, 第 1 号, 41-62 ページ。
- 諸上茂人, 根本孝編 (1998) 『グローバル経営と調整メカニズム』文眞堂。
- 根本 孝 (1998) 『ラーニング・シフト：アメリカ企業の教育革命』同文館。
- 根本 孝 (1999) 「本社－子会社マネジメントの業種間比較：マネジメント戦略と学習スタイルを中心として」機械振興協会経済研究所編『機械関連企業のグローバル戦略と本社－子会社マネジメント』機械振興協会, 91-107 ページ。
- 根本 孝 (1999) 「グローバル人材活用の新展開：インパトリエイトの活用」『経営論集』第 46 卷, 第 3・4 号, 3-18 ページ。
- 根本 孝 (1999) 「グローバル企業文化の構築：日本企業の二つのアプローチ」『広報研究』第 3 号, 1-14 ページ。
- 根本 孝 (2000) 『eラーニング：日本企業のオープン学習コミュニティー戦略』中央経済社。
- 根本, 諸上, 茂垣&池田 (2000) 『グローバル経営の動向と課題に関する実態調査研究』平成 8 年度－平成 10 年度科学研究費補助金, 国際学術研究研究成果報告書, 課題番号 08041075。
- Nohria, N & S. Ghoshal (1997), *The Differentiated Network : Organizing Multi-National Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers.
- Pil, F. K., & J. P. Macduffie, (1999), "What Makes Transplant Thrive : Managing The Transfer Of "Best Practice" At Japanese Auto Plants In North America", *Journal of World Business*, pp.372-391.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営：日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。
- Rosenberg, M. J., (2000), *e-Learning : Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill.
- Senge, P. M., (1990), *The Fifth Discipline*. (守部信之訳『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』日本能率協会)
- 高井 透 (1997) 「組織学習を促進するグローバル・ネットワーク戦略」『世界経済評論』10月号, 49-57 ページ。
- 山口隆英 (1995), 「進展する海外子会社の自主経営」『商学論集』第 64 卷, 第 1 号, 1-16 ページ。
- 吉原英樹 (1992) 『外資系企業』同文館。
- 李 建 (1997), 「本社・子会社の知識移転とマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第 7 卷, 第 1 号, 1-18 ページ。

グローバル経営スキルの開発の基本的課題

— 上司と部下関係の国際比較研究 —

佐久間 賢 (中央大学)

要 旨

本論文は、グローバル経営スキルを開発する問題について、上司と部下関係という側面より分析した結果、上司には異なるタイプが析出された。例えば、「問題解決型上司」と「ギャップ型上司」では組織員とその組織の運営に対して、前者はプラス、後者はマイナスの影響をあたえることが理解された。また、日本企業の日本と海外との比較分析した結果では、海外の方が比較項目全体として高い数値を示している。これらの事実から言えることは、グローバル経営スキル開発の基本的課題として、(i) 経営制度の開発に加えて、ミクロの側面として、(ii) 問題解決型上司の積極的な開発育成を行い、そして、(iii) かかる上司による内的経営要因の開発等を含めた総合的な開発プログラムが必要となる。すなわち、問題解決型上司のリーダーシップによりグローバル経営スキルの開発が行われることの必要性が指摘される。

はじめに：本研究の目的

21 世紀の日本企業がグローバル経営スキルを開発する問題は、(i) 経営戦略のマクロ視点と共に、(ii) 現地のロカールスタッフ (ホワイトカラー) をいかに経営するかというミクロ視点からも重要となる。また、一方、(iii) この問題は国内においても、不可欠な視点となっている。すなわち、組織の内部で「自立する個」の意識が強まる環境の変化がより進展する状況と共に、外国人やパートタイマーというような外的労働資源を活用するという経営状況が、これからの人的資源管理の中心的課題の一つとされるからである。

本研究では、このようなグローバル経営において、価値観の異なる人的資源を効率的に運営するという経営スキルの問題について、「上司と部下関係」というミクロの側面より分析し、その課題について研究する。その方法としては、内外の多国籍企業のホワイトカラーを中心にした実態調査 (アンケート調査) に基づいて研究する⁽¹⁾。

本論文の研究仮説：

本論文では、以下の 4 つの仮説を中心にして考察

を進める。

- (1) Phase 1 : 上司は組織リーダーとして、メンバー間の調和を図りながら組織目標を達成する役割をもつ。そして、その上司はいくつかのタイプに分けられ、そのタイプの相違は部下関係と組織運営に異なる影響をあたえる。
- (2) Phase 2 : 部下にとっては、その所属する組織が自分たちをどのように考え、扱うのかという内容は重要であり、それが上司との関係に異なる影響をあたえる。
- (3) Phase 3 : 上司と部下との関係は、例えば、職務満足度などを中心にした内的経営要因 (ミクロ) にも異なる影響をあたえる。
- (4) Phase 4 : 上司と部下との関係は、例えば、企業のビジョンや情報共有化などを含めた経営制度的要因 (マクロ) により異なる影響を受ける。

上司と部下関係の理論—SR モデル⁽²⁾：

本研究の中心となる「上司と部下関係の理論的枠組み」(Superior-subordinate Relations, SR モデル) は、先行研究を基礎にして、(i) 上司からみた部下関係、(ii) 部下からみた上司関係、(iii) 両者が影響を

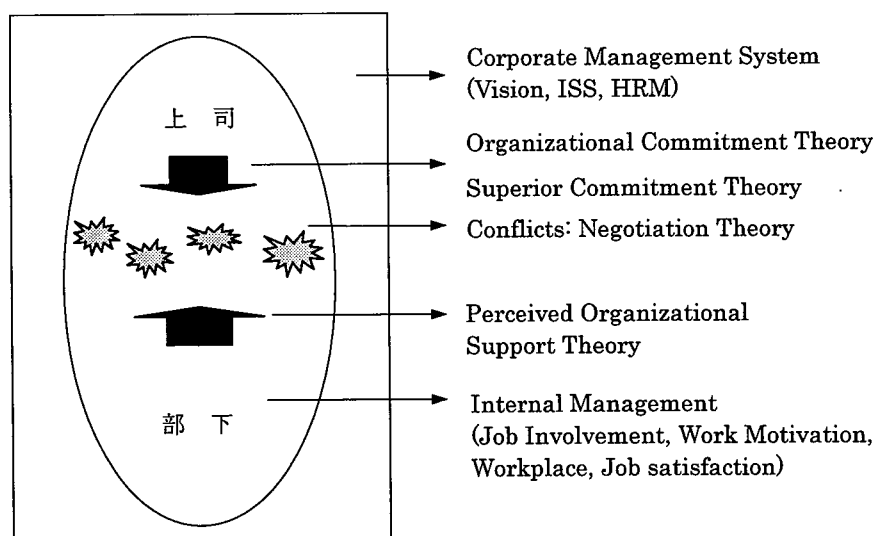


図1 SRモデル

あたえる内的経営要因、(iv)両者が影響をうける経営制度的要因の4つの側面より構成される(図1)。そして、そのSRモデルによる国際比較分析により、グローバル経営スキル開発理論について解明する。

1. 上司からみた部下関係理論

前述の仮説 Phase 1 の上司からみた部下関係を分析する概念として、次の4つの理論を導入し、それらと上司と部下関係の相互関係について分析する。

(1) 組織コミットメント

(organizational commitment)

まず、上司と部下関係の基本としては、上司は部下にとって会社の代表(agent)として認識され(Eisenberger & Huntington 1986)、その両者の関係は組織コミットメントの概念としてとらえることができる(Meyer 1997)。

組織コミットメント概念は組織に対する情緒的な愛着として理解され、次の3つの側面がある(Mowday 1979)。すなわち、(i)組織の目標や価値を信頼して、進んで受け入れ、そして(ii)組織のために積極的に貢献する姿勢を示し、さらに(iii)その組織の一員でありたいという願望により成り立つ。つまり、「組織の目標や価値を共有し、組織に残りたい願望をもち、さらに組織の一員として努力したい意欲

などにより示される組織への情緒的愛着」として定義される(Mowday 1979)。

一方、このようなマウデイ等の研究に対する批判的な見方として、組織コミットメント概念を情緒的要素のみでとらえることへの疑問が提起された。すなわち、人が組織に所属する理由にはさまざまな側面があり、例えば、愛着を感じない組織でも所属せざるを得ない場合も考えられる(田尾 1997)。

このような組織コミットメントに関する研究において、マウデイ等(1979)以降の研究で、現在最も注目されているのがアレンとメイヤー(Allen & Meyer 1990)の研究とされている(田尾 1997)。彼らの業績は組織コミットメントの構成要素として感情的要素、存続的要素、規範的要素という3つの側面を分析したことである。その概要は以下の通り説明される。

(i) 感情的要素(affective)とは感情的な愛着を意味し、マウデイ(1979)の調査(OCQ)で測定した研究と類似の内容であることが指摘されている(Dunham, Grube & Castaneda 1994)。

(ii) 存続的要素(continuance)は組織を辞める際のコストを認識した内容を意味する。例えば、感情的要素では組織に残りたいから残る。これに対して、存続的要素では残る必要があるために残る。

つまり、辞めることによる損失が大きいから残ることを意味する。このように両者は損得勘定を基本にしている視点は同じである。しかし、功利的要素は「得られるものがあるから組織にとどまる」という積極的意味内容であるのに対して、存続的要素は「辞めれば損失を受けるからとどまる」というリスク回避的意味を持つという点に相違がみられる。

- (ハ) 規範的要素 (normative) はこれまでの理論とは異なる側面を意味しており、「組織には忠誠 (loyalty) であるべきである」という視点を意味している (Meyer & Allen 1997)。すなわち、愛着、損得等に代表される 2 次元的な視点に対して、新たな第 3 の要素を加えた点が注目される。
- (ニ) 内在化要素 (internalization) は組織内の意見や価値が自らの価値と一致している状況を意味している (Kelman 1958)。

これまで組織コミットメントをどのように捉えるかについて概観した。組織に対するコミットメントのどの側面を強調するかの問題は研究者の視点の違いによるところが大きく、一義的にその正否を問うことはあまり意味のないという考え方もある (田尾 1997)。すなわち、情緒的な側面か、功利的な側面か、また、規範的な側面を強調するかは、研究者の論点の相違が主な要因とされる。そこに組織コミットメントについて多次的に研究することが必要とされる理由がある (田尾 1997)。本研究もそのような視点に立っている。

組織組織コミットメントの形成過程

つぎに、組織コミットメント概念をどのように捉えるかという問題と共に、組織コミットメントがどのようにして形成されるかという問題について分析する。

- (イ) 態度的コミットメント：マウデイ等 (1982) の研究では、態度的コミットメントの内容は「本人にとって組織が単なる個人的に役立つというような情緒的な愛着ではなく、「組織の価値や目標と

それに関連した役割などに対する本人の情緒的愛着」という意味である。すなわち、コミットメントの内容は組織の目標や価値観に個人が同一化した状況を意味しており、これまで分析したコミットメントの情緒的要素とほとんど同じ内容であることが理解される。

- (ロ) 行動的コミットメント：ベッカー (1960) によれば、組織コミットメントの基本には組織と個人の交換関係があると説明される。すなわち、個人は組織に参加して、投資することにより組織に束縛されるという意味である (例：社内運動会に参加することによる時間などの自己資源投資により組織にコミットする)。

このように行動的コミットメントは、それが形成される過程に注目し、その過程で何が起きるかに注目し、なかでも行動が重要な役割を果たすという視点である。

- (ハ) 組織コミットメントの高度化サイクル：組織コミットメントが形成される過程において、態度的コミットメントと行動的コミットメントは個別に作用するのではなく、相互作用によりコミットメントの高度化サイクル (self-reinforcing cycle) を経るとされる (マウデイ 1982)。すなわち、コミットしている自身の行動を認識し、それに整合するように自己の態度を合わせていく過程で、組織に対するコミットメントがより高められていくというメカニズムである。この理論を実際のビジネスの現場でみると、例えば、組織員を前述した社内運動会や技術研修会などに参加させることにより、コミットメントを高度化させることが考えられる。

これまでの分析の結果をまとめると、組織コミットメントは組織員の心から派生する場合と、損得勘定からくるものに分けることができる。また、その形成過程を見ると、(i) 組織員自らが投資 (例：研修への参加) を行うことにより、所属する組織から離れにくくなること (行動的コミットメント)、

(ii)所属する組織の価値観や目標を自らの問題として認識し、組織との同一化や情緒的愛着がおこることにより（態度的コミットメント）、両者が互いに相互作用し強化し合いながら組織コミットメントが高められていく（高度化）とみることができる。

組織コミットメントと類似概念

これまでの分析で明らかにしたように、組織コミットメントの中心は所属組織に対する情緒的愛着として捉えている（マウデイ等 1979）。さらにその後、研究により、組織コミットメントには愛着やメンバーシップを超えて、(i)通常の要求に対する服従以上のことを進んで行うとする要素や、また、(ii)報酬以上のことを進んで行うとする要素を内包していることが指摘されている（Welsch & LaVan 1981）。このことは、組織コミットメントを多元的に捉える必要があることを意味している。

(2) 上司のコミットメント

前述の通り上司は部下にとって会社の代表（agent）として認識される（Eisenberger & Huntington 1986）。そのため上司の部下に対する経営行為は上司のコミットメントとして認識され、それは組織コミットメントの一環として理解することもできる（Mowday, Steer & Porter 1997）。

(3) リーダーシップ（leadership）

リーダーシップの概念はそれを研究する人の分析視点の相違により、すこしずつ内容が異なるとされる（Stogdill 1974, pp.259）。ヨークル（Yukl 1994）はリーダーシップの概念について、「リーダーシップは簡単に言えば、ある人が他の人やグループに対して、ある行為を実行させる影響力および影響力を及ぼすプロセスとしてみるることができる」と説明している（Yukl 1994, pp.3）。その影響力を及ぼすプロセスの1つの例として、ドラッカーが指摘しているオーケストラ型リーダーシップをあげることができる（Druker 1998）。また、組織の円滑なる運営と目的遂行のためには、効果的なリーダーシップが必要となる（国分 1984）。ここではリーダーシップの概

念を上司が部下に対して経営行為を行わしめる影響力とそのプロセスと定義し、ドラッカーが指摘しているオーケストラ型リーダーシップ、すなわち、上司が部下の異なる意見を集約し、組織の意思決定として統合する力として分析をすすめる。

(4) ネゴシエーション（negotiation）^⑨

本研究で問題とするネゴシエーションの概念は問題解決をはかる総合的な経営スキルを意味する（佐久間 1999）。およそ 21 世紀の組織においては、価値観や文化、また、宗教や伝統の違いに起因するコンフリクト（意見の違い）が頻繁におこる。そのコンフリクトをいかに解決するかの問題は、上司と部下関係を決定づける基本的な1つの条件として重要である。ネゴシエーションはコンフリクトを当事者双方が満足するような解決を図るスキルである（Fisher & Ury 1991, Ramundo 1992）。例えば、上司は部下との間に生じたコンフリクトを部下が納得しないままに「力」で解決する場合には、部下にとっては不満足な結果となる。すなわち、上司が満足（win）し部下は不満足（lose）というゼロサム状況になり、問題を根本的に解決したことにはならず、そこでは新たなコンフリクトが発生する。

もともとコンフリクトとは1つのゼロサム関係を意味する。したがって、その解決には、当事者双方が互いに利益を得られる条件を創造することが不可欠となる。すなわち、双方が満足（win/win）するプラスサムの解決である（Jandit 1985, 佐久間 1998）。したがって、上司と部下関係はゼロサムをプラスサムにかえる関係であると見ることもできる。

2. 部下からみた上司関係理論

仮説 Phase 2 の部下からみた上司関係を分析する概念として組織からの支援認知理論を導入し、それが上司と部下関係に及ぼす影響について分析する。例えば、組織に所属するメンバーにとって、組織が自分たちをどのように考えているのかということは重要な関心事となる。このように組織メンバ

一側からの認知に関する概念が「**組織からの支援認知 (perceived organizational support)**」である (Eisenberger et al., 1986)。組織からの支援認知とは、組織の所属するメンバーに対する組織からのコミットメントともいうべき概念である。すなわち、組織自体がどの程度その組織に所属するメンバーの貢献度を評価し、そのメンバーの幸福に対して注意を払っているかに対するメンバー側の認知である (Eisenberger et al., 1986)。アイゼンバーガー等の研究によれば、組織のメンバーに対するコミットメントが、所属メンバーの組織コミットメントに強い影響をあたえるとしている (Eisenberger et al., 1986)。つまり、組織からの支援を認知する度合いが高いメンバーほど、情緒的なコミットメントが高くなると共に、仕事に関する行動において、所属組織に報いようとする関係が説明されている。さらに、組織メンバーとして、自分の所属する組織が仕事以外の領域において、どれほど支援をしてくれかという認知 (perceived organizational support) も組織コミットメントに正の影響をあたえるという研究もある (Cohen 1995)。

3. 上司と部下関係に関係あたえる内的要因

仮説 Phase 3 の上司と部下関係に関係する身近な組織を分析する概念として以下の5つの理論を導入するし、それが上司と部下関係にどのような影響を及ぼすかについて分析する。

(1) 仕事への関与度 (job involvement) :

仕事への関与度は現在所属の組織で、本人がどの程度関与しているかというを分析する概念である。仕事への関与度と組織コミットメントの違いについては、前者は現在の仕事との関係についての認識を問題にしているのに対して、後者は組織全体に対する一般的な認識を問題にする点が異なる (Kanungo 1982)。また、仕事への関与度は仕事や地位に対する関与であるという見方もある (Jans 1985)。一般的には、仕事への関与度と組織コミットメントは明確

に区別できる (田尾 1997)。

(2) モチベーション (work motivation) :

仕事に対してどの程度動機づけられているかを分析する概念である。マーシュ等 (Marsh 1990) の研究によれば、組織コミットメントと内発的な動機付けの間には.668 程度の平均相関がみられる (田尾 1997 pp.272)。また、そのようなモチベーションを組織リーダーがどのように活用するかという問題が重要となる (Tjosvold & Tjosvold 1995)。

(3) 職場 (workplace) :

職場は組織が機能し、1つのチームとしての役割をはたす (Gunn 1984)。そして、そのためには職場仲間が協力しあい (Zenger 1994)、情報の共有化に積極的に参画する条件が必要となる (Quinn 1992, 佐久間 1993)。上司と部下関係は職場が活性化するのに重要な影響をおよぼす。例えば、情報が高度化されて、問題解決型情報が創造される基本的な条件として、上司が部下の意見を積極的に登用するオーケストラ型リーダーシップを1つの事例としてあげることができる (Drucker 1988)。

(4) 職業 (professional) :

個人 (individual) は自己のキャリアを実現する手段としてある特定の職業を選択し (Gunn 1984)、その方法の1つとして特定組織に所属する。したがって、その組織において専門性が維持されるとともに、自己のキャリア実現が可能ながぎり、本人と組織との関係は健全な発展をとげる (Gabarro 1992)。そのような組織と個人の関係は上司と部下関係にも影響を及ぼす。

(5) 職務満足度 (job satisfaction) :

職務満足度は現在携わっている「職務に関する固有の環境についての満足度」である (March 1990)。また、それは日々のできごとによって影響を受けやすいことも指摘されている (March 1990)。一方、職務満足度は組織コミットメントとは明確に異なる概念であることが理解されている (田尾 1997)。

4. 上司と部下関係に影響をあたえる経営制度的要因

仮説 Phase 4 の上司と部下関係に影響をあたえる企業 (corporate) の全体の組織理論として次の3つの概念を導入し、それが上司と部下関係に及ぼす影響について分析する。

(1) 組織運の将来ビジョン：

21世紀の組織 (Hunber & Glick 1995) としては、その組織力 (organizational capability, Ulrich & Lake 1990) が最大限に発揮されるためには、まず、組織の将来ビジョンが明快にされ、しかも、組織メンバーが参画できる基本的な条件 (McLagan & Block 1995) が必要となる (Ray & Bronstein 1995)。例えば、学習する組織 (Marquardt 1996) として「知」(問題解決型情報) の高度化 (佐久間 1993) が行われるためには、組織メンバーが各自の役割を発揮するための組織全体のビジョンが不可欠とされる (Thurbin 1994)。そのような組織ビジョンの概念は上司と部下関係に影響をあたえる。

(2) 情報共有化：

組織における情報共有化は組織で「知」が創造される基本的な条件の1つである (Thurbin 1994, 野中・竹内 1996, 佐久間 1993)。それにより組織メンバーの意思決定への参画を可能にする (McLagan & Block 1995)。また、組織メンバーの保有する情報の量と質が均一化されるため、組織の速い意思決定を可能にすると同時に、組織そのものの弾力的運営と活性化をもたらす (Womack & Jones 1996, Ulrich & Lake 1990)。

(3) キャリアへの視点 (career commitment)：

仕事や組織に対するコミットメントと、キャリアに対するコミットメントは区別できる。例えば、現在の仕事や組織にコミットしていなくても、本人の職業そのものにはコミットメントしていることがあり得るという考え方もある (Hall 1971)。すなわち、キャリアにコミットしている組織員にとって、所属組織において本人の能力向上や発揮できる場合には、

その組織はコミットできる対象となる。このようにコミットメントは本人の職種と深くかかわっており、その専門性が重要な要因と深く関係し、その専門性が重要な要因となる (田尾 1997)。

(4) 人事システム：

組織を動かす基本は「ひと」であり (Gabarro 1992)、また、組織の競争力を決める基本的な条件として、人的資源の優劣があげられる (Spencer & Spencer 1993)。

ここで問題とする「ひと」とは、伝統的な組織に没している人ではなく、自らがその職業を自己実現の目標として選択し、しかも、組織はそのためのキャリアの実現が可能な職場として考えるという自己が確立した「ひと」である。その「ひと」を活用する考え方の基本としては、伝統的な人事管理 (personnel administration) ではなく、企業の経営戦略を実現する人材の育成と運営という人的資源管理 (HRM=human resource management) が組織の将来を決める基本的な条件となる (Fombrun, Tichy & Devanna 1984)。

HRM では「ひと」の活用を採用—配置—評価—登用—教育という人事システム全体の中で考える。とくに、重要な側面は人事評価の公平性と公正性が維持され、そして、上司により本人に全ての情報がフィードバックされる点である。それにより本人は「what 何を」「how どのように」改善したらよいかという具体的な改善策を理解することが可能となる。また、そのような経営環境を前提にして人材開発育成が行われることが基本的な条件となる (Mckenna & Beech 1997)。ここではそのような人事システムが上司と部下関係にどのような影響をあたえるかという問題点について分析する。

Ⅲ. 研究調査方法および統計解析方法

1. 研究方法

第1段階では、(i)前述のSRモデルの枠組みによりアンケート調査票を作成の上、調査を実施する。

次いで、(ii)その結果を統計解析して上司と部下関係の問題点を解明する。第2段階では、解明された問題点について調査対象企業のインタビューを行い、各社の経営システムを実態調査することにより、日本企業のグローバル経営スキルの理論的枠組みについて研究を進める。

2. アンケート調査内容

本研究では企業のホワイトカラーを対象にしたアンケート調査により一次情報を収集し、統計解析により分析を進める。

研究調査方法—アンケート調査とその内容：本研究

では企業のホワイトカラーを対象にしたアンケート調査を実施した。まず、(i)日本企業による国内海外のホワイトカラーを対象；Part-A（日本 N=642），Part-B（海外 N=714），次いで、(ii)非日本企業による国内海外のホワイトカラーを対象；Part-C（日本：例，GE Japan 等），Part-D（海外：例，GE シンガポール等），Part-E（母国：例，GE US）。計5地域を調査対象とする。

調査対象のホワイトカラーは、20才代40%，30才代40%，40才代以上20%の男女。また、勤続年数、業務内容、職務階層、年齢、正社員と非正社員の違い等について分析する。

アンケート調査票項目：前述のSR理論に基づき8項目137問（日本語と英語）を、5段階（リカーブスケール）により回答を得て回収した。回収率平均62%。

アンケート調査票：アンケート調査票については、1998年本研究の予備調査として、日本企業に対するアンケート調査を実施し、質問項目と回答内容の関係および仮説検証の有効性を検討した結果、以下の調査項目を決定している。

アンケート調査票項目④：上司と部下の関係を次の経営要因から分析する。

- (1) 上司の部下に対する組織コミットメント (organizational commitment) 概念に関する質

問項目は、先行研究（Allen & Meyer 1990, Meyer, Allen & Smith 1993, Mowday, Steer & Porter 1997）にも基づき作成し、その日本語訳については、田尾（1997）に全面的に準拠している。 Q101-Q120（20問）

- (2) 仕事の関与度とモチベーションの分析

Q201-Q223（23問）

先行研究（Kanungo 1980）と田尾（1997）を参考にして作成した。

- (3) 職場の分析 Q301-308（8問）

先行研究（Lodahl & Kejner 1965）と田尾（1997）を参考にして作成した。

- (4) 職業の分析。 Q401-408（8問）

先行研究（Blau 1985）と田尾（1997）を参考にして作成した。

- (5) 職務満足度の分析。 Q501-511（11問）

先行研究（Smith, Kendall & Hulin 1969）を参考にして作成した。

- (6) 組織サポート（perceived organizational support）分析。 Q601-608（8問）

先行研究（Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynxn 1997, Hofmann & Morgeson 1999）を参考に作成した。

- (7) 直属上司と部下の関係分析。

Q701-Q732（32問）

先行研究（Schriesheim & Kerr 1974）を参考にして作成した。

- (8) 上司のコミットメント関係分析。

Q733-Q742（10問）

先行研究（Allen & Meyer 1990, Meyer, Allen & Smith 1993, Mowday, Steer & Porter 1997）にも基づき作成した。

- (9) 経営ビジョン、情報、人事等の全社的組織関係分析。 Q801-Q817（17問）

これまでの多国籍企業に関する研究実績と1998年の予備調査研究の成果を基にして作成した。 合計137問

3. 統計分析の枠組み

国際比較分析：多母集団の同時分析

本論文の分析は前述の5つの地域のホワイトカラーを調査対象（5母集団）とし、国際比較研究を行う。一般に分析対象となる母集団（グループ）が複数存在する状態を多母集団とし、そのような異なる複数の母集団において、共通する潜在変数やモデルが存在することが仮定される時、それらを個別に因子分析し結果を比較した場合、抽出された因子（潜在変数）の普遍性を統計的に検証できないという問題が生じる。

本研究においては、この問題を解決するために、多母集団の同時分析手法（A multi-group structural equation model）により国際比較研究を行う。すなわち、すべての集団における因子負荷量を固定することにより、共通する潜在変数をモデルとして仮定した上で、その妥当性を検証する。また、同時にPart-A 集団（日本企業の日本人ホワイトカラー）における潜在変数の平均値（因子得点平均）を0と固

定し、その他の4つの集団（Part B, C, D, E）の平均を開放したモデルを作成する。これにより各潜在因子変数（因子）の平均値や影響力の相異を相対的に比較検証することが可能となる。

IV. アンケート調査の統計解析結果

本研究の対象として、前述の通り5つの地域のホワイトカラーに対してアンケート調査を実施し、国際比較研究を行う。現在、非日本企業に対するアンケート調査がまだ完了していないため、本論文では、すでに終了している日本企業の日本（Part-A）と海外（Part-B）についてのみの国際比較分析を行う。

調査対象者の内訳：日本企業の日本（Part-A N=642）

と海外（Part-B N=714）の調査対象者（全員日本人）の内訳は表1の通りである。その概要をみると、調査対象の日本人は年齢は35歳以下が64%、勤続年数も10年以下が61%、男（87%）女（13%）、事務系と技術系で半々である。職位は係長以下が77%である（表1参照）。

表 1

回答者内訳 日本人 N=642

勤続年数	職 位	職務内容	事務系技術系	年 齢	性 別
1・5年 21.0%	なし 48.2%	スタッフ部門 33.9%	事務系 50.1%	20才代 27.2%	男 87.10%
6・10年 40.2%	主任 28.3%	ライン部門 29.5%	技術系 49.4%	31・35才 37.0%	女 12.70%
11・15年 19.2%	課長 19.1%	その他 36.4%	欠損値 0.5%	36・40才 21.5%	100%
16・20年 8.6%	部長 2.2%	100%	100%	41・45才 6.9%	既婚 61.60%
21・25年 5.8%	その他 2.8%			46才以上 7.4%	未婚 37.40%
26・30年 3.2%	100%			100%	その他 0.80%
30年以上 2.0%					100%
100.0%					

回答者内訳 非日本人 N=714

勤続年数	職 種	組織階層	部下数	年 齢	学 歴
1・5年 43.6%	企画 3.6%	1階層 20.5%	なし 54.1%	20・25才 9.7%	高卒 14.6%
6・10年 28.9%	技術 13.6%	2階層 28.5%	1・5人 27.9%	26・30才 22.7%	大卒 47.7%
11・15年 18.4%	製造 5.3%	3階層 50.7%	6・10人 7.3%	31・35才 21.8%	大学院卒 27.3%
16・20年 3.8%	販売 32.3%	欠損値 0.3%	11人以上 10.7%	36・40才 22.7%	Ph.D. 1.0%
21・25年 3.3%	資金経理 12.5%	100%	100%	41・45才 11.2%	その他 9.4%
26・30年 3.2%	人事 10.2%			46・50才 8.2%	100%
30年以上 2.0%	その他 21.9%			50才以上 3.7%	正社員 96.6%
100%	欠損値 0.6%			100%	パート 3.4%
	100%				100%
			男 72.1%		
			女 27.9%		
			100%		

一方、日本企業の海外の調査対象者（全員非日本人）の内訳は表1の通りである。調査対象の非日本人は年齢は35歳以下が54%、勤続年数も10年以下が73%、男（72%）女（28%）、事務系と技術系で半々である。職位は「なし」が54%である。

分析結果の内訳

1. 異なる経営変数—因子分析：日本企業の日本（N=642）海外（N=714）計1,356を因子分析した結果は以下の通りである。

(1) 上司のタイプとして次の4タイプに分けられる。 Q701-Q732

*積極的に問題解決する上司：

問題解決型タイプ

*柔軟な温情ある上司：温情型タイプ

*ルールに厳格な上司：厳格タイプ

*部下とギャップのある上司：

ギャップ型タイプ

(2) 上司から見た部下の関係（組織コミットメント）は次の4つの因子に分けられる。

Q101-Q120

*愛着要素，*内在化要素，*規範的要素

*存続的要素

(3) 上司のコミットメントは2つの因子に分けられる。 Q733-Q742

*信頼感もてる上司，*一体感ある上司

(4) 部下の上司に対する関係（組織サポート）は2つの因子に分けられる。 Q601-Q608

*組織に対する信頼感

*組織運営に対する信頼感

*組織運営に対する信頼感

(5) 上司と部下関係が影響をあたえる内的経営要因について

(5)-1 仕事への関心度（Job Involvement）は1つの因子に分けられる。 Q201-Q210

*仕事への関心

(5)-2 仕事への動機づけ（Work Motivation）

Q211-Q223

*仕事に対する情熱，*仕事を否定的にみる

*仕事よりも生活優先

(5)-3 職場（Workplace） Q301-308

*仲間が協力しあう職場

*本音で話し合える仲間がいる職場

(5)-4 職業（Professional） Q401-Q408

*現在の職業を否定的にみている

*現在の職業を肯定している

(5)-5 職務満足度（Job Satisfaction） Q501-Q511

*プロとしてのキャリアに満足

*休暇と家族に満足

*給料と地位に満足

*職場の仲間と上司に満足

(6) 上司と部関係に影響をあたえる制度的経営要因 Q801-Q817

*信頼関係のある組織と人事関係

*情報共有化システム

*将来に関する会社の明確なビジョン

2. 国際比較分析—多母集団の同時分析

日本企業の日本と海外の比較分析結果の概要をみると、表2に示されるように、全体として海外のスコアの方高いことがわかる。両者の違いの大きい項目をまとめると以下の通りである（表2参照）。

2-1 上司のタイプ比較

(1) 上司のタイプ：

紙面の都合により、上司のタイプとして、問題解決型上司とその対極側にあるギャップ型上司のみの比較をみる。日本企業の日本人ホワイトカラー（以下、日本企業の日本人）の平均値を0（分散.74）とした場合、日本企業の非日本人ホワイトカラー（以下、日本企業の非日本人）の平均値は.18（分散.50）となり、後者の方が問題解決型上司であるという認識が高い。また、後者の方が分散が小さい。

表2 国際比較—多母集団の同時分析

調査対象地域	日本企業	
	日本 A	海外 B
上 司	日本人	非日本人
部 下	日本人	非日本人
回答者数	ホワイトカラー N=992 (69%)	ホワイトカラー N=714 (73%)

I. 上司と部下関係
上司のタイプ

調査対象地域	日本 A	海外 B
問題解決型上司 平均値	(Q705, 706, 709, 712, 717) 0 (.74)	.18 (.50)
ギャップ型上司 平均値	(Q726, 727, 728, 729, 730) 0 (.30)	-.11 (.11)
上司のコミットメント 平均値	(Q734, 735, 736, 737, 742) 0 (1.19)	.32 (1.20)
組織からの支援認知 平均値	(Q601, 602, 603, 604, 608) 0 (.83)	.00 (.73)

II. 組織コミットメント

調査対象地域	日本 A	海外 B
*愛着要素 平均値	(Q101, 102, 103, 104, 105) 0 (.80)	.76 (.40)
*内在化要素 平均値	(Q107, 108, 109, 110, 111) 0 (1.53)	-.76 (.61)
*存続的要素 平均値	(Q117, 118, 119, 120) 0 (.58)	-.92 (.46)
*規範的要素 平均値	(Q113, 114, 115, 116) 0 (.69)	.75 (.84)

III. 内的経営要因

調査対象地域	日本 A	海外 B
*モチベーション 平均値	(Q211, 214, 215, 216, 218) 0 (.19)	.39 (.11)
*インボルブメント 平均値	(Q201, 204, 205, 206, 210) 0 (.68)	-.36 (.47)
*職 場 平均値	(Q302, 303, 305, 306, 817) 0 (1.11)	.61 (.39)
*職 業 平均値	(Q402, 404, 405, 406, 40) 0 (.45)	.00 (.27)
*職務満足度 平均値	(Q501, 502, 503, 506, 507) 0 (.15)	.25 (.20)

IV. 制度的経営要因

調査対象地域	日本 A	海外 B
*将来ビジョン・ 情報共有化 平均値	(Q801, 802, 803, 804, 805) 0 (.62)	.24 (.44)
*組織運営 平均値	(Q804, 805, 806, 807, 808) 0 (.28)	.18 (.16)
*人事制度 平均値	(Q807, 809, 810, 811, 812) 0 (.47)	.19 (.43)
*キャリア制度 平均値	(Q812, 813, 814, 815, 817) 0 (.47)	.30 (.81)

* () =分散値

一方、ギャップ型上司については、日本企業の日本人平均値を0（分散.30）とした場合、日本企業の非日本人平均値は-.11（分散.11）となり、後者の方がギャップ型上司であるという認識が低い。また分散が小さい（本問はネガティブ質問につき、マイナス回答は肯定の意味）。

(2) 上司のコミットメント：

日本企業の日本人の平均値を0（分散1.19）とした場合、日本企業の非日本人平均値は.32（分散1.20）

となり、後者の方が上司のコミットメントを認める値が高い。また、両群ともに分散は1を超えており、意識にばらつきがある。

(3) 組織からの支援認知は日本人と非日本人の各々の値がほとんど同じ値である。

2-2 組織コミットメント比較

愛着要素と規範的要素では、日本企業の日本人平均値を0（分散値.80）とした場合、日本企業の非日

本人平均値は各々.76 (分散.40) と.75 (分散.69) となり、後者の方が組織に対する愛着や忠誠の認識が高い。また、分散が示すように両者ともにまとまりは小さい。

一方、内在化と存続的要素では、日本企業の非日本人の平均値は各々-.76 (分散 1.53) と-.92 (分散.46) となり、後者の方が組織に対する将来への努力や辞めることへの罪悪感等の認識が低い。また、分散が示すように両者ともにまとまりは小さい。

2-3 上司と部下関係が影響をあたえる内的要因

(1) モチベーション：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散.62) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.39 (分散.11) となり、後者の方がモチベーション意識が高い。また、分散も後者の方が小さく、意識のばらつきが低い。

(2) 仕事への関与度：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散.68) とした場合、日本企業の非日本人平均値は-.36 (分散値.47) となり、後者の方が仕事への関与度が低い。また、分散も後者の方がやや小さい。

(3) 職場：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散値 1.11) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.61 (分散.39) となり、後者の方が職場認識が高い。また、前者の分散が 1 以上であったが、後者の分散が小さく、職場意識のばらつきにもグループ間の違いがみられる。

(4) 職業：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散.45) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.00 (分散.27) となり、両者の間にはほとんど差がない。分散は後者の方がやや小さい。

(5) 職務満足度：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散値.15) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.25 (分散.20) となり、後者の方が職務満足度の値が高い。

2-4 上司と部下関係に影響をあたえる制度的要因

(1) 将来ビジョンと情報共有化：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散値.62) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.24 (分散.44) となり、後者の方が認識が高い。また、後者の方がばらつきがやや小さい。

(2) 組織運営：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散.28) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.18 (分散.16) となり、後者の方が組織運営の将来ビジョンや情報共有化の認識が高い。

(3) HRM—人事評価：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散値.47) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.19 (分散.43) となり、後者の方が人事評価の認識が高い。また、分散は両者ともほとんど近似している。

(4) HRM—キャリア開発：

日本企業の日本人平均値を 0 (分散値.47) とした場合、日本企業の非日本人平均値は.30 (分散.81) となり、後者の方が人事評価の認識が高い。

3. 上司の異なるタイプが経営にあたえる影響

—重回帰分析：

上司の 4 タイプと上司コミットメントを説明変数とし、残りの因子を目的変数とし重回帰分析を行った結果、上司タイプの違いによる組織への影響と関係が明確にされた。

(1) 組織コミットメントへとの関係：

問題解決型、温情型、厳格型の 3 タイプの上司のもとでは高い組織コミットメントがもたらされるのに対して、ギャップ型タイプの上司は組織発展の阻害要因となっている。また、一体感ある上司も組織コミットメントに対して強い影響力をもっている。

(2) 仕事への関与度との関係：

厳格型タイプの上司が影響力をもっているのと同様にギャップ型タイプの上司もプラスの影響力をもっていることが興味深い。一体感ある上司も、仕事

への関与度に強い影響力をもっている。

(3) 仕事に対する関係では、問題解決型タイプと一体感ある上司が仕事に対する情熱に影響をもつ。一方、ギャップ型タイプの上司は仕事を否定的に見るの方向を促進する影響をあたえている。

(4) 仕事への動機付け関係：

問題解決型タイプと厳格型タイプの上司の両者は、仲間が協力し合う職場に強い影響力をあたえるのに対して、反対にギャップ型タイプの上司はマイナスの効果をもたらす。また、厳格型上司のみが本音で話し合える仲間がいる職場に影響をあたえている。

(5) 職業への関係：

問題解決型タイプと温情型タイプの上司、また、一体感ある上司が現在の職業を肯定する方向に影響をあたえている。一方、ギャップ型タイプ上司もそれにプラスの影響をあたえている。

(6) 職務満足度関係：

問題解決型タイプ上司のみがプロとしてのキャリアと給料と地位に満足する方向に、また、厳格型上司タイプのみが休暇と家族に満足する方向に影響をあたえている。また、問題解決型、厳格型タイプと信頼感が職場の仲間と上司に満足する方向に影響をあたえる。

表 3

重回帰分析：日本 (N=642)

	oc f1	oc f2	oc f3	oc f4	jv f1	wm f1	wm f2	wm f3	wkp f1	wkp f2	pro f1	pro f2	jobs f1	jobs f2	jobs f3	jobs f4
Boss f1	.13**							-.14*	.20**	.18*	-.15*		.22**		.24**	.32**
Boss f2	-.21*	-.12*	.23**	.17*		.18**	.28**		-.28**		.17**					-.29**
Boss f3	.09*	.16**	.10*		.17**	-.13*			.19**	.11*	-.08*	.14**			.02*	.12**
Boss f4	.16*	.15**	.18**	.10*	.23**	.11*		-.15*	.11*	.11*	-.12*	.16**		.02*		
R2	.19	.13	.05	.01	.09	.14	.17	.04	.32	.10	.15	.05	.05	.02	.07	.38
F	38.39	23.40	8.34	3.13	16.04	27.19	32.73	8.13	74.83	17.74	27.91	9.07	8.95	4.10	13.60	97.60

	ost f1	ost f2	bsc f1	bsc f2	inf f1	inf f2	inf f3
Boss f1	.37**		.26**	.14*	.32**	.30**	.18*
Boss f2	-.14*	-.25**	-.46**	-.23**	-.20**		
Boss f3	.08**		.07*	.13**	.15**		.11*
Boss f4	.08**	.12*	.17**	.20**	.15**	.14*	.12*
R2	.37	.07	.60	.25	.39	.21	.07
F	94.17	13.05	232.85	54.15	99.68	42.99	13.45

*p<.05 **p<.001 R2:調整済み値

Bossf1 問題解決型上司
Bossf2 ギャップ型上司
Bossf3 厳格型上司
Bossf4 温情型上司

wm f1 work motivation
(仕事への関心度)
wm f2 (仕事を否定的にみる)
wm f3 (仕事よりも生活優先)
wkp f1 仲間が協力しあう職場
wkp f2 本音で話し合える職場
pro f1 現在の職業を否定的にみる
pro f2 現在の職業を肯定的にみる
jobs f1 プロとして仕事に満足
jobs f2 休暇や家庭に満足
jobs f3 給料や地位に満足
jobs f4 職場の上司や仲間に満足

ost f1 organizational support
組織への信頼度
ost f2 組織の柔軟な運営
bsc f1 boss commitment
信頼感もてる上司
bsc f2 一体感ある上司
inf f1 information
信頼関係ある組織と人事関係
inf f2 プロとしての自己実現
inf f3 会社の方針と情報共有化

ocf1 ornanizational commitment
as affective (愛着要素)
ocf2 do as normative (規範的要素)
ocf3 do as internal (内在化要素)
ocf4 do as continuance (存続的要素)

jv f1 job involvement

(7) 組織サポート関係：

問題解決型、温情型、厳格型タイプの上司と一体感ある上司が組織に対する信頼度に強い影響をあたえる。また、温情型タイプの上司と信頼感や一体感ある上司が組織の柔軟な運営にプラスの影響をあたえるのに対して、ギャップ型タイプ上司はそれにマイナスの影響をあたえる。

(8) 組織全体との関係：

問題解決型、温情型、厳格型タイプの上司および一体感のある上司が信頼関係のある組織と人事関係に影響をあたえている。また、上記4者は情報共有化にも影響をあたえている。問題解決型と厳格型タイプの上司および一体感ある上司が将来に関する会社の明確なビジョンに影響をあたえている（表3参照）。

4. 上司の「媒介変数」としての役割—共分散構造分析

前述の重回帰分析のうち、問題解決型上司(できる上司)とギャップ型上司(だめ上司)について、組織コミットメントに対する影響についてみてみると、両者のプラスとマイナスの影響が明確にわかる。表4で明らかのように、例えば、愛着要素でみると、「できる上司」が介在しない場合には、日本.44、海外.14になる。ところが、上司が介在した場合には、日本.47、海外.46となり、海外では3倍以上の結果になっている。興味深いのは、存続的要素の場合、上司が介在しないとマイナスになり、介在してはじめてプラスになる。すなわち、「できる上司」の役割が現れている。

表4 組織コミットメント(OC)と職場の関係

	愛着 要素		規範 要素		内在化 要素		存続的 要素	
	日本	海外	日本	海外	日本	海外	日本	海外
	N=642	N=714	N=642	N=714	N=642	N=714	N=642	N=714
「できる」上司の職場OCの職場への直接影響	.44	.14	.28	.08	.00	.00	-.04	-.09
上司が媒介した影響	.47	.46	.58	.50	.53	.54	.67	.52
「だめ」上司の職場OCの職場への直接影響	.51	.29	.35	.21	.05	.16	-.02	-.05
上司が媒介した影響	-.31	-.29	-.43	-.33	-.54	-.38	-.55	-.36

- (注) 1. 組織に関する20項目 質問に対する回答を因子分析の結果4因子が析出された。
 2. 数値は共分散構造分析 結果による回帰計数値。
 3. 愛着要素因子 : q101,q102,q103,q104,q105,q106
 規範要素因子 : q107,q108,q109,q110,q111
 内在化要素因子 : q113,q114,q115,q116
 存続的要素因子 : q117,q118,q119,q120

一方、「だめ上司」の場合では、「だめ上司」が介在しない場合には、日本.51、海外.29になる。ところが、上司が介在した場合には、日本-.31、海外-.29というネガティブな結果になり、明らかに「だめ上司」は介在しない方が組織コミットメントは良くなる結果になる。このように上司の媒介変数としての役割が明確になっている。

V. 考察 SRモデルの可能性

本論文は、前述のように2地域での研究に限定された結果である。したがって、ここではSRモデルの1つの可能性について考察することにした。

仮説Phase1については、上司のタイプは問題解決型、温情型、厳格型タイプとギャップ型タイプがあり、このタイプの違いにより部下関係と組織運営に異なる影響をあたえることが判明した。すなわち、問題解決型、温情型、厳格型の3タイプが部下関係

と組織運営等にプラスの影響をあたえるのに対して、ギャップ型タイプの上司は逆にマイナスの影響をあたえ、組織運営を阻害する方向に影響することがわかる。例えば、「あなたの業績は公平に人事評価されている」（Q809）、「あなたの努力は人事評価に反映される」（Q812）という問いに対しては、問題解決型、温情型、厳格型タイプと信頼感や一体感のある上司がプラスの影響をあたえている。また、プロとしての自立（Q813）や自己実現（Q815）の問題については問題解決型と一体感のある上司がプラスの影響をあたえている。

仮説 Phase 2 については、問題解決型、温情型、厳格型タイプの上司と一体感ある上司のもとで、組織に対する信頼度が強まる。また、温情型タイプの上司と信頼感や一体感のある上司が組織の柔軟な運営に対してプラスの影響をあたえるのに対して、ギャップ型タイプの上司はそれを阻害する要因として働く。例えば、上司と部下とのコンフリクトの解決策（「上司は、部下が満足できるような問題解決をしてくれる」（Q709）という問いに対して、問題解決型、厳格型タイプの上司と信頼感ある上司が強い影響力をあたえている。しかし、ギャップ型タイプの上司はそれを阻害する方向に働くことがわかる。

仮説 Phase 3 については、問題解決型、温情型、厳格型タイプの上司は仕事への関与度、モチベーション、職場、職業、職務満足度に対してプラスの影響をあたえる。しかし、ギャップ型タイプの上司はそれを阻害する方向に影響をあたえる。例えば、「今の組織では従業員との信頼関係が築かれる努力がされている」（Q806）という問いに対して、問題解決型、温情型、厳格型タイプと一体感のある上司が強いプラスの影響をあたえている。

仮説 Phase 4 については、問題解決型、温情型タイプ上司は、信頼感ある組織と人事関係からプラスの影響を受ける。とくに、問題解決型上司はそれから強い影響を受けている。また、ギャップ型タイプ

上司はそれを是正する方向の影響を受けている。一方、問題解決型と温情型タイプ上司は、将来に対する会社の明確なビジョンよりマイナスの影響を受け、また、ギャップ型タイプ上司はマイナスの影響を受けている。

以上のように SR モデルにより、上司と部下関係を軸にした経営制度や内的経営要因の因果関係を分析することができることがわかる。

おわりに 今後の課題

本論文は、グローバル経営スキルを開発する問題について、上司と部下関係という側面より分析した。すなわち、上司には異なるタイプが析出され、例えば、「問題解決型上司」と「ギャップ型上司」では組織員とその組織の運営に対して、前者はプラス、後者はマイナスの影響をあたえることが理解された。また、日本企業の日本と海外との比較分析した結果では、海外の方が比較項目全体として高い数値を示している。これらの事実から言えることは、グローバル経営スキル開発の基本的課題として、(i)経営制度の開発に加えて、ミクロの側面として、(ii)問題解決型上司の積極的な開発育成を行い、そして、(iii)かかる上司による内的経営要因の開発等を含めた総合的な開発プログラムが必要となる。すなわち、問題解決型上司のリーダーシップによりグローバル経営スキルの開発が行われることの必要性が指摘される。

本研究の今後の課題としては、本論文の Part A と B に加え、追加の 3 地域、すなわち、Part C（非日本企業の日本人ホワイトカラー）、Part D（非日本企業の海外経営—非日本人ホワイトカラー）、および、Part E（非日本企業の母国経営—非日本人ホワイトカラー）の合計 5 つの地域のアンケート調査データの国際比較を行う。それにより、本研究の SR モデルの可能性とその応用を中心にして、日本の多国籍企業の経営スキル開発理論について、具体的に研究していきたいと予定している。

【注】

- ① 本論文でホワイトカラーを研究対象にした理由は、筆者のこれまでの多国籍企業に関する研究において、日本企業のグローバル経営の一つの問題として、ホワイトカラーの管理運営問題が課題とされるという研究成果にもとづいている（佐久間 1993）。
- ② 上司と部下関係の理論的枠組み、及びアンケート質問票については、愛知学院高木裕人助教授との共同研究の成果の一つである。
- ③ 本論文のネゴシエーション概念は、総合的な問題解決スキルを意味しており、日本語の交渉とは異なる概念である（詳細は佐久間 1999 年を参照）。
- ④ アンケート票は上記高木裕人助教授と共同により作成した。また、質問項目の内容は前掲佐久間「上司と部下関係の国際比較」2000 年を参照。

【参考文献】

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology* 1990, 63, pp.1-18.
- Becker, H. S. "Notes on the concept of commitment" *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Blau, G. J. 1985, "The measurement and prediction of Career commitment" *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp.277-288.
- Cohen, A. "An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains," *Human Relations* 1995, 48, pp.239-263.
- Drucker, P. F., "The Coming of the New Organization" *Harvard Business Review* Jan-Feb 1998.
- Eisenberger, R. and Huntington, R., Hutchiston, S. & Sowa, D. "Perceived Organizational Support" *Journal of Applied Psychology* 1986, vol.71, No.3, pp.300-507.
- Fisher, R. & Ury, W., "Getting to Yes", Penguin Books 1991.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. & Devanna, M. A., "Strategic Human Resource Management" John Wiley 1984.
- Gabarro, J. J., "Managing people and organization" Harvard Business School 1992.
- Gunn, C. E., "Workers' Self-Management in the United States" Cornell University Press 1984.
- Hall, D. T. "A theoretical model of career subidentity development in organizational settings" *Organizational Behavior and Human Performance* 1971, 6, pp.50-76.
- Huber, G. P. & Glick, W. H., "Organizational Change and Redesign-Ideas and insights for improving performance" Oxford University Press 1995.
- Jans, N. A. "Organizational factors and work involvement" *Organizational Behavior and Human Decision Process* 1985, 35, pp.382-396.
- Jandt, F. E., "Win Win Negotiation" John Wiley 1985.
- Kanungo, R. N. "Measurement of job and work involvement" *Journal of Applied Psychology* 1982, 67, pp.341-349.
- Kelman, H. C. 1958 "Compliance, identification, and internalization : three processes of attitude change." *Journal of Conflict Resolution*, 2,

- pp.51-60.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. "The definition and measurement of job involvement" *Journal of Applied Psychology* 49, pp.24-33
- Marquardt, M., "Building the Learning Organization" McGraw-Hill 1996
- McLagan, P. & Nel, C. "The age of participation" Berrett-Koehler Publisher 1995.
- Meyer, J. P., "Organizational Commitment" *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 1997, Vol.12.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. "Commitment in the Workplace" SAGE Publications 1997.
- Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L. W. "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247, 1979.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. "Employee- organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. 1982 Academic Press, New York.
- Quinn J. B., "Intelligent Enterprise" The Free Press 1992.
- Ramundo, B. A. "Effective Negotiation-a guide dialogue management and control" Quorum Books 1992.
- Ray, D. & Bronstein, H. "Teaming Up" McGraw-Hill 1995.
- Schriesheim, C. & Kerr, S., "Psychometric properties of the Ohio State Leadership scales" *Psychological Bulletin*, 81, pp.756-765 1974.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L., "The measurement of satisfaction in work and retirement" Rand-McNally 1969.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M., "Competence at Work" John Wiley 1993.
- Stogdill, R. M., "Handbook of leadership : A survey of the literature" Free Press 1974.
- 野中郁次郎・竹内弘高(梅本勝博訳)「知識創造企業」東洋経済新報社, 1996。
- 佐久間賢「現地経営の変革」日本経済新聞社, 1993。
- 佐久間賢「交渉力入門」日本経済新聞社, 1999。
- 佐久間賢「交渉戦略の実際」日本経済新聞社, 1998。
- 佐久間賢「上司と部下関係の国際比較研究」中央大学政策文化総合研究所, 年報, 第3号, 2000年。
- 佐久間賢「グローバル経営スキル開発の基本的条件」世界経済評論, 2000年12月号。
- 田尾雅夫編著「会社人間の研究」京都大学学術出版会, 1997。
- 若林 満・城戸康彰「わが国労働者の職務満足度と組織コミットメント」, 労働研究, 1986, 39(9), 8-21 ページ。
- Thurbin, P., "Leveraging Knowledge" 1995.
- Tjosvold, D. & Tjosvold, M. M., "Psychology for Leaders-Using motivation, conflict, and Power to manage more effectively" John Wiley 1995.
- Ulrich, D. & Lake, D., "Organizational Capability" John Wiley 1990.
- Welsch, H. P. & LaVan, H. "Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, professional behavior, and organizational climate" *Human Relations* 1981, 34, pp.1079-1089.
- Womack, J. P. & Jones, D. T., "Lean Thinking" Simon & Schuster 1996.
- Yukl, G., "Leadership in organizations" Prentice Hall 1994.
- Zenger, J. H., "Leading Teams-Mastering the New Role" Irwin 1994.

自由論題

(査読付)

フォードとマツダの 30 年間も続く協力関係

— ケーパビリティ学習と企業間関係 —

ダニエル・ヘラー (東京大学大学院)

要 旨

能力を構築するために、企業はしばしば企業外にある知識を求め、他の企業のケーパビリティを模倣 (学習) しようとする。ところが、社会的複雑性 (social complexity) や因果関係不明 (causal ambiguity)、そして経路依存性 (path dependency) 等が存在するため、ケーパビリティの学習は困難である。これらの、学習への障壁を克服するために、組織間の協力関係 (戦略的提携や企業買収) が頻繁に結ばれる。しかし、企業組織間の協力関係におけるケーパビリティ学習のプロセスに対する研究は少なく、その中身はよく理解されているとはいえない。中でも、戦略的な協力関係にある組織間における人間関係が構成員相互のケーパビリティ学習にどれほど重要であるかについては従来あまり調査されてこなかった。

本研究は、ケーパビリティ学習が明確な目的となっている 2 社の戦略的提携のケースを扱っている。事例を通じて、アライアンス・パートナー関係にある企業間における、相互の企業構成員同士の間にも生まれる、長期的関係と提携企業間信頼の重要性を明らかにすることを試みている。多くの先行研究では、同一企業内の組織間における信頼は組織間のコミュニケーションや相互ケーパビリティ学習を高めるものであるとされている。ここでは、筆者が調べた、30 年間も続いているフォードとマツダの戦略的提携の事例を用いて、同様な関係が企業間においても存在することを例証している。

調査の結果、フォードとマツダの戦略的提携において、相互のケーパビリティ学習を促すためには、異なる組織間における構成員同士の人間関係が重要な役割を果たしていたことが判明した。具体的には、相互のケーパビリティ学習に良い影響を与えたのは、2 種類のケーパビリティ相互教育行動であった。すなわち、長期的な人間関係に基づいた、人間関係財産 (relational capital) による問題解決であり、提携企業で蓄積した知識を生かす行動である。重要な点は、提携企業間に長期的な関係があるということにとどまらず、むしろ、その経験を具体的に用いることのできる媒介 (= ヒト) の存在である。したがって、提携企業間における、人員配置を考える際には、企業がそれらの人を適切に配置できるような人事管理制度が必要となるのである。

INTRODUCTION

Based on a case study investigation of cooperation between Ford and Mazda over the past thirty years, this paper investigates the role played by interfirm ties in the transfer of capabilities between firms.⁽¹⁾ The goal of the analysis is to understand how Ford and Mazda each have been able to learn from each other over the years to build their own internal capabilities. The paper argues that the ties between Ford and Mazda are strong and valuable because there are individuals in each firm who hold long-term relationships with individuals in the other firm. In other words, a history of interaction between the two firms in and

of itself is insufficient to make interfirm ties valuable. There must also be individuals within each firm who embody the interfirm ties through their cross-firm personal relationships. Furthermore, the firms must also have effective human resources systems which can identify such individuals and assign them to the interfirm relationship boundary when needed. In the Ford-Mazda case, the author found that the relationships held by individuals in the two firms have played a critical role in allowing the firms to use their strategic relationship as a vehicle for the mutual building of capabilities.

LITERATURE REVIEW

Firms looking beyond their own organizational boundaries to build internal capabilities by imitating the capabilities of another firm often fail because of high levels of social complexity, causal ambiguity, path dependency, and other impediments (Barney 1997).⁽²⁾ In overcoming these difficulties firms have sought to facilitate learning or acquiring capabilities from another firm by engaging in strategic alliances (Doz and Hamel 1998) and mergers (Kay 1995). This trend has been particularly notable in the global automobile industry, an industry which is driven by capability-building competition (Fujimoto et. al 1999). In recent years, this industry has seen a dramatic increase in the number of intra-industry linkages. Strategic alliances between major auto manufactures in Japan, Europe, and the United States increased from 36 to 102 from 1985 to 1990. Furthermore, through mergers and acquisitions the number of major automobile manufacturers worldwide has decreased from 27 to 20, from 1990 to 1999. Many of these international linkages have been consummated for the purpose of building firm capabilities (Fujimoto, et. al). In considering the effect of these intra-industry linkages on capability building within firms, an intriguing question presents itself: What role, if any, do long-term interfirm ties play in enabling learning from another firm?

Interfirm ties, in particular those held by individuals which span boundaries between organizations, have been found to be important in enabling communication between organizations (Allen and Cohen 1969, Tushman 1977). Long-term relations tend to increase the precision and overall quality of the communication (Allen 1977), as does increased frequency of interaction (Gulati et. al 1994). Research has also shown that for know-how to be transferred relationships that have been built-up over time, or longer-term relationships, may be required (von Hippel 1988).

Parkhe (1998a) has shown the importance of trust between international alliance partners. In a subsequent paper, Parkhe (1998b) explains how alliance partners can actively manage their relationship to establish the right amount of trust. An appropriate level of trust is enough that costly defenses against opportunism can be avoided, but not so much that imprudent decisions by partners result. Such an appropriate level of trust can be "produced" over time through "ongoing interactions with (an) alliance partner" (pp. 418-419). Thus,

long-term ties which have built trust between individuals in allied firms can help firms overcome *relational risk*, defined by Das and Teng (1999) as "the risk of unsatisfactory interfirm cooperation" such as opportunistic behavior (p. 51).

Prior interaction between firms in an alliance setting has also been shown to increase trust between partners (Ring and Van de Ven 1989). In fact, some researchers have used prior alliance experience between firms as a proxy for trust (Gulati 1995, Kale et. al 2000). Recent work has shown how relational capital containing mutual trust between firms in an alliance network can facilitate interfirm learning (Kale et. al 2000).

As this literature review has outlined, it is clear that long-term ties and the cross-firm trust between individuals which these ties can produce can contribute to improving interfirm learning. Nevertheless, the current literature does not adequately address the question of the importance and value to capability learning of the length of the individual relationships of people in strategically allied firms.

KEY RESEARCH QUESTION AND METHODOLOGY

The present paper explores the value of long-term relationships between individuals in producing trust between alliance partners that aids communication and mutual capability learning. The investigation is done in the context of a two-firm relationship where mutual inter-organizational learning is an explicit goal.

The research upon which this paper draws was conducted from 1998 to 2000. In addition to a business and academic press review, interviews with 4 managers from Ford and 19 from Mazda, 3 of whom had been dispatched from Ford, were either conducted or referenced by the author. Discussions were also held with several retired former Mazda managers.

CASE SURVEY RESULTS

The cooperative relationship between Mazda and Ford has been active for over thirty years. Some of the significant points in the history of the relationship are listed in the Table 1.

Table 1 - Chronology of Ford-Mazda Alliance

Jun 1969	Ford, Nissan, and Mazda (then known as Toyo Kogyo) establish a 50/25/25% manufacturing joint venture in Japan to produce automatic transmissions. Cooperation expands to include Mazda supplying vehicles to Ford beginning in 1971.
Nov 1979	Ford purchases a 25% equity-stake of Mazda. Cooperation between the two firms increases throughout the 1980s.
Apr 1992	Ford acquires a 50% equity stake and management control of Mazda's assembly plant in Flat Rock, Michigan.
Dec 1993	Ford and Mazda announce the strengthening of their strategic alliance. Four executives from Ford are to be dispatched to Mazda to become directors, including one assuming position of Vice-President, COO.
Apr 1996	Ford takes an increased equity stake in Mazda, bringing Ford's ownership of Mazda to 33.4%. Ford's representation on Mazda's Board of Directors rises to approximately 30% of the seats, dramatically increasing the degree of influence in the management of Mazda. Henry Wallace of Ford is promoted to president of Mazda, becoming the first non-Japanese citizen to head a major auto firm in Japan.

As can be seen in the chronology above, the initially relatively weak alliance ties between Ford and Mazda have evolved to become quite strong. As the relationship has progressed, the pace at which the firms have drawn closer has also accelerated. Nevertheless, the firms have remained separate entities and maintain overall managerial independence from each other, though Ford's influence inside Mazda has reached a dominant level since 1996.⁽³⁾ As became clear in the interviews, many of the managers presently active in the managing and functioning of the alliance have

developed relationships with individuals in the other firm over the thirty years of interactions between the two firms. Some of these relationships have lasted well over 10 years. In the capability learning that has occurred over the years, examples of which are outlined below, these long-term interfirm relationships seem to have played an important role in facilitating interfirm learning.

Figure 1 graphically depicts the capability learning and teaching that has taken place between Ford and Mazda over the lifetime of the alliance between the two firms.

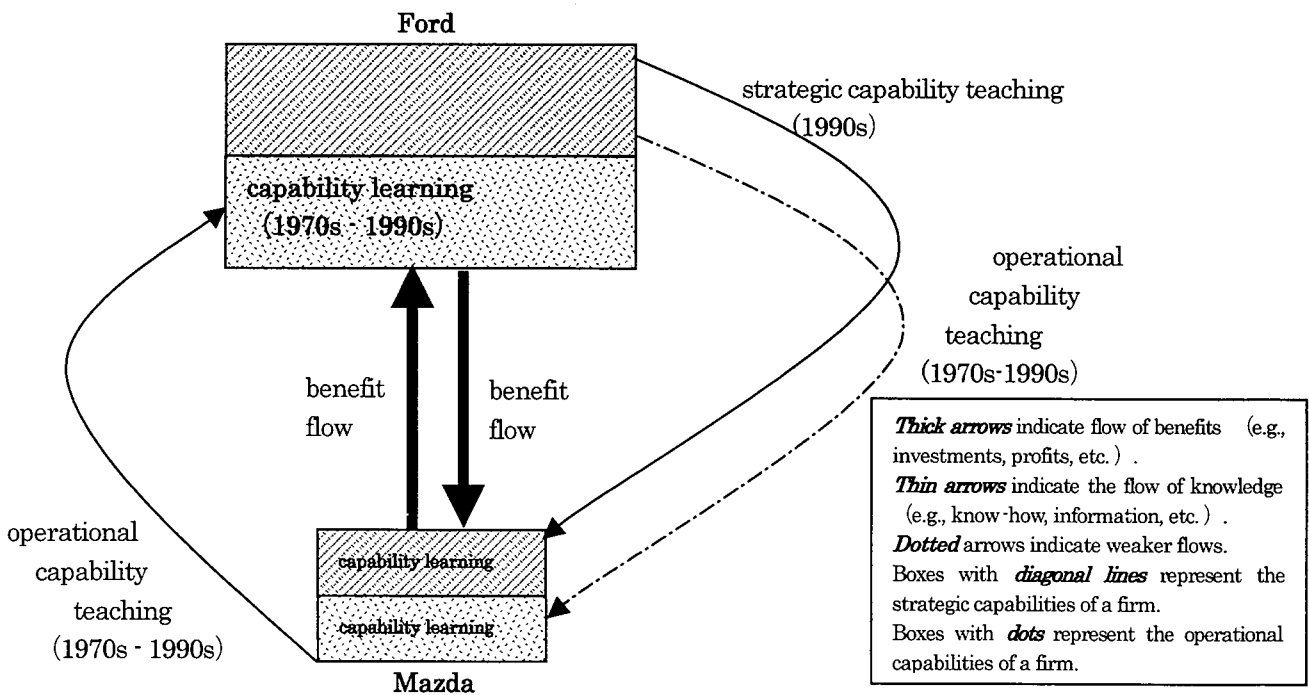


Figure 1 - Capability Learning and Teaching between Ford and Mazda

Operational Capability Learning in the 1970s

On 3 June 1969, Ford, Nissan, and Mazda reached a basic agreement on the establishment of a joint venture to produce automatic transmissions in Japan. Through this venture Ford was able to learn about rising Japanese competitors and gain an initial foothold in what had been a closed market since World War II, but which was beginning to show signs of opening. For Mazda, which had only been producing cars since 1960 (though it had produced trucks since the 1930s) the relationship offered a chance to learn from Ford's knowledge of automatic transmissions. Thus, through the joint venture both Mazda and Ford were able to engage in operational capability learning from their partner. The joint venture and the other alliance ties in the 1970s gave many individuals from Ford and Mazda the chance to exploit initial relationship building opportunities, engage in ongoing negotiations, establish a working relationship, and learn about each other and each other's way of doing business.

Operational Capability Learning in the 1980s and 1990s

After Ford's purchase of an equity stake in Mazda in 1979, through a series of joint projects and other forms of cooperation, Ford achieved extensive learning in operational capabilities from Mazda, most notably in manufacturing and product development. Numerous accounts of instances of this capability learning can be found in Babson (1998), Yoshino and Rangan (1995), and Bleek and Ernst (1993), among others. Mazda also achieved learning from Ford in some operational capabilities during this time period, in addition to acquiring skills concerning the American market. Interviews indicated that the interfirm relationships between people formed in the 1970s laid the groundwork for this closer cooperation in the 1980s. Likewise, the closer cooperation of the 1990s was possible because of the relationships that had been built during the various forms of interfirm cooperation of the 1980s. These cross-firm individual relationships produced critical trust levels and working contacts which this paper's case study revealed played an important role in facilitating the two-way capability learning between Ford and Mazda which continued throughout the 1990s.

Strategic Capability Learning in the 1990s

With the increased presence of Ford dispatchees in Mazda management from the early

1990s, came the increasingly strong influence of Ford in Mazda's decision making process. Ford's presence within Mazda's management made it possible for Ford to teach Mazda strategic capabilities, e.g., general strategy formulation, marketing, finance, human resource management, etc. (For examples, see Taniguchi 1998 and Heller 2000.) As these strategic capabilities were incorporated into Mazda's management systems, they enabled Mazda to utilize better its own competitive strengths in engineering, manufacturing, and product development, and in turn teach these to Ford. Ford's gaining a high level of influence in Mazda's strategic decision making process was a prerequisite for Ford to desire to transfer strategic capabilities to Mazda. Only when Ford was able to exert sufficient influence over Mazda to prevent a rejuvenated Mazda from becoming a competitor was it in the best interest of Ford to help Mazda build up its strategic capabilities.⁽⁴⁾ Case interviews strongly indicated that the ability of Ford dispatchees to teach Ford's strategic capabilities to Mazda was highly dependant on the experiences the dispatchees had developed in past relationships with Mazda managers.⁽⁵⁾ Ford dispatchees in Mazda appear to have replicated a mechanism similar to the transfer of knowledge through interfirm employee transfers that Dyer and Nobeoka (2000) have shown to be effective in Toyota's supplier networks.

Table 2 gives examples of this capability learning. Table 3 gives examples of this capability teaching.

Table 2 : Examples of Capability Learning (Heller, 2000)

<p>Examples of Ford learning capabilities from Mazda</p> <p>Product Development</p> <ul style="list-style-type: none"> *Overall reduction in lead time at Ford in 1980s and 1990s *Development of Escort in 1980s 	<p>Examples of Mazda learning capabilities from Ford</p> <p>Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mission statement adopted at Mazda North American Operations (MNAO) *Financial information more widely disseminated in MNAO *Restructuring of dealer and supplier networks in Japan
<p>Manufacturing</p> <ul style="list-style-type: none"> *Quality improvement in Ford Ranger truck (Mazda B-Series) production *Overall quality improvement in Ford vehicles in 1980s 	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> *Advertising focus improved in Japan and USA markets *Mazda emblem changed worldwide *All cars sold by Mazda in Japan are now Mazda branded
<p>Asian Markets Know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> *Changes in Ford's Japanese market strategy *Ford's joint truck production facility with Mazda in Thailand 	<p>Finance</p> <ul style="list-style-type: none"> *Return to profitability in a down market *Tighter financial controls
	<p>Human Resource Management</p> <ul style="list-style-type: none"> *Successful implementation of workforce reduction *Ability-based promotion system introduced *Executive education system based on a Ford model introduced

Table 3 : Areas of Capability Teaching (Heller, 2000)

<p>Examples of capability teaching by Ford</p> <p>Strategy :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Corporate restructuring -Define of business objectives & principles -Definition of basic strategic position of firm 	<p>Examples of capability teaching by Mazda</p> <p>Product Development :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Speed to market with new vehicles -Engineering -Knock-downs
<p>Marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Define position of Mazda brand in the market -Disseminate concept of brand in whole firm -Build cars that support the brand 	<p>Manufacturing :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Quality -Lean -Flexibility & profitability on low volume runs
<p>Finance :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Controls in product development process -Personnel costs -Dealer restructuring 	<p>Asian Markets Know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> -Japan -Thailand -Philippines
<p>Human Resource Management :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Skill-based promotion -Human resource reorganizing -Inter-function cooperation 	

DISCUSSION

Returning to Parkhe's concept of the *production of trust* within a relationship, the negotiations and other interactions individuals in Ford and Mazda conducted over the course of the alliance seem to have played an important

role in persuading Mazda in the mid-1990s to accept a such high level of Ford influence in its strategy making processes. Mazda managers had developed a level of trust with Ford managers, and vice-versa, where an understanding had been achieved on both sides that

were Ford to gain a high level of influence in Mazda, in exercising this influence Ford would not only look out for its own interests, but also that Ford dispatchees would strive to understand and make decisions based on what is in the overall best interest of Mazda. The key to this form of mutual trust is that it is rooted in the logic that the other organization will do what is economically justified over the longer term, rather than opting for short term lower-value payoffs. Managers at Ford and Mazda, through their histories of cooperative relationships appear to have produced Parkhe's appropriate level of trust.

Although there have been numerous examples of the teaching and learning of capabilities by Ford and Mazda, at present the operational and strategic capabilities of the two firms still remain distinctive in significant ways (Taniguchi). Such a result is not surprising. As has become increasingly clear in the literature, the direct duplication of capabilities into host organizations is not a desired goal.

(See Abo 1994 and Boyer et. al 1998.) Rather than attempting to transfer directly a capability, Kogut and Zander (1992) have argued that a more appropriate goal should be to transfer the *higher-order organizing principles* upon which the capability is based. Once these principles are successfully established in another organization, they can then become the means to replicating the capability in such a way that it fits the new environment. The results of this case study support such an analysis.

For long-term learning-oriented relations to remain valuable, it is important for firms to continue to have something to learn from the other. In other words, each firm must possess industry-leading strengths in at least one area which its partner does not possess such capabilities. Thus, the importance of strategically allied firms preserving the excellence of their own competitive capabilities should not be overlooked (e.g. Mazda continuing to maintain product development lead time among the fastest in the auto industry, and Ford continuing to possess superior financial and marketing capabilities, etc.) Only by the maintenance of such capabilities can a mutual teaching and learning dynamic continue to be sustained. Likewise the maintenance of the complementary capability array found in the

Ford-Mazda relationship in the 1990s (with Ford possessing and teaching strategic capabilities and Mazda possessing and teaching operational capabilities) appears to have allowed individuals in each firm alternately to play the "leader as teacher" role (Senge 1990 p.353), where principles can be inspired and transferred to the allied firm such that appropriate systems which flow from the principles, but which also fit within the new context of the allied firm, can be built up.

CONCLUSION AND IMPLICATIONS

The cooperation between Ford and Mazda is an example of a strategic alliance with multiple instances of bi-directional interfirm capability learning. This study's case-based analysis of the cooperation has shown that the interfirm ties rooted in individual interfirm relationships developed over time appear to have played an important role in making the mutual capability learning possible. The case provides insights into how two closely linked firms can use their accumulated relational capital to facilitate the teaching and learning of capabilities between them. The possession of long-term interfirm ties can therefore be seen as a source of competitive advantage for both firms.

Some implications and areas for future research suggested from the analysis of this paper include:

- From this case, and particularly from Ford's conduct, we can see how important it is in the maintenance of high levels of trust for there to be "organizational boundary spanners" (Kale et al.) who are acutely aware of the power dynamics between the two allied firms, and who can use their contacts from past cross-firm experience to preserve the trust level. The importance of the existence of managers who can serve as such boundary spanners, i.e. managers who possess the right contacts and relationship skills, emphasizes the potential value of long-standing alliance relations through which these critical people can be developed. Similarly the research emphasizes the potential impact of corporate turnover in eroding the ability of firms to use their alliance relationships for capability learning, as the departure of key personnel would

prevent a firm from being able to tap the long-term interfirm ties it may possess with an alliance partner. A case in point may be Mitsubishi and Chrysler which have a long history of cooperation between them, which dates back to 1971 and includes many forms of cooperation including engine and OEM vehicle supply and some limited instances of mutual learning. However, due to a high amount of turn-over at Chrysler since the merger with Daimler-Benz, the number of viable cross-firm relationships held by individuals in DaimlerChrysler and Mitsubishi may have been eroded. Inferences regarding the future management and success of the DaimlerChrysler-Mitsubishi alliance may be possible, and such research would seem to be both relevant and timely.

- There may be the potential for faster and less costly capability learning in a relationship which contains long-term ties between partners such as those found between Ford and Mazda, because the firms learn principles and processes which have already been shown to be effective, rather than building from them from scratch. Furthermore, this learning takes place in a context characterized by appropriate trust between partners.
- The implications of this paper as to the importance of long-term ties and interfirm relationships may help explain why BMW was unable to turn around Rover, as the

firms did not have a long history of cross-firm interaction.

Future research pursuits include investigating the connection between learning and performance. Could learning in some cases actually diminish firm performance if capabilities inappropriate for a firm's strategy and market position are learned? Furthermore, the analysis of this paper needs to be extended to the long-term relationships of other firms to establish the robustness of the paper's findings

*ACKNOWLEDGEMENTS

The author would like to make a special mention of thanks to Professor Kentaro Nobeoka (Kobe University) and Associate Professor Mami Taniguchi (Hiroshima University), with whom the case study interviews of this research were jointly conducted. Professor Kotaro Kuwada and others also gave numerous helpful comments when the paper was presented at the Japan Academy of International Business Studies 7th National Convention held at the University of Tokyo in October 2000. Finally, the author would like to express a word of appreciation to his ever-affable advising professor at the University of Tokyo, Takahiro Fujimoto. This paper could not have been written without the kind help of these individuals. Of course, any remaining errors in the work are my own and for them I take full responsibility.

NOTES

- (1) In this paper the use of the term, *capabilities*, is based on Fujimoto (1999) where the term is defined as "stable pattern (s) of firms' productive resources (in Prenrose's sense) and their activities which create interfirm differences in organizational performance (competitiveness in particular) and are hard to imitate by competitors" (p.395).
- (2) Barney (1997) gives a useful overview, including a list of references, of each of these items.
- (3) Although Mazda has clearly become much more closely linked to Ford since the equity increase by Ford in 1996, the interviews indicated that the two firms remain distinct organizations with distinct decision

making bodies. Furthermore, during interfirm cooperation such as in joint project development, major disputes between the two sides typically are resolved through negotiation between counterparts at very high hierarchical levels in the two firms, rather than in the top-down manner that one would expect if Mazda were a fully owned and controlled by Ford. Some interview quotes showing indications of Mazda's independence are shown below. "Mazda does remain a separate company. It has its own unique identity. Although Ford has dispatched management, including the president... (though) his responsibility is to the Mazda board of directors and Mazda shareholders. There

is an advisory board that exist that is basically governed by four or five senior executives from both companies. They meet every three or four months, and it rotates between Dearborn and Hiroshima... That advisory board covers everything...marketing... product cycle plan, investment levels, debt, all kinds of things.

-Ford Manager in Dearborn, Michigan (USA) ; "For those of us who are here as directors, we have fiduciary responsibilities to all of Mazda's shareholders, not just to Ford, who happens to be Mazda's largest shareholder, but 67% of the company is owned by someone else. We individually and collectively as a group take very seriously our responsibilities to all the shareholders, not just to Ford. So there are many instances and times when we take positions in discussions with Ford, whether on pricing or product plans or on whatever, that bring us into conflict with Ford because we believe what Ford is asking or proposing is not necessarily to the benefit of Mazda as Mazda."

-Ford Dispatchee to Mazda in Hiroshima (Japan)

- (4) The following quote gives a clear explanation of Ford's motivation in the post-1996 alliance to teach Mazda. Prior to the equity increase in 1996, little evidence was found of the presence of such a motivation within Ford or the mechanism by which it could have been pursued had it been present.

"Ford has an enormous investment in Mazda and so for that investment to pay off it's not a question of what can Ford get out of Mazda... I mean we have to make Mazda a very strong and very successful company in its own right. So, I have not participated in or really heard anyone talk about what can we get out of Mazda. It's more what can we do to strengthen the company and what can we do in a very synergistic and symbiotic way... to strengthen them and at the same time where there is a lot of mutual benefit... what can we do for them that allows them to do something for us? ...

(such as the) cross fertilization of ideas, resource utilization and allocation, and maximizing the strengths of Mazda relative to how it helps Ford and vice versa...It's very much of a two-way street. It's not about what can we get out of these guys. There is none of that whatsoever."

-Ford Dispatchee to Mazda in Hiroshima (Japan)

- (5) Interestingly, in the process of capability teaching there often seemed to be an initial phase which could be called, "learning before teaching," in which managers first familiarized themselves with their counterparts and relevant situations before attempting to encourage change. In other words, the capability teacher can be a better teacher by first learning about who is going to be taught and the environment in which the person works.

REFERENCES

- Abo, T. ed., *Hybrid Factory*, 1994, New York : Oxford University Press.
- Allen, T. and S. Cohen, "Information Flow in Research and Development Laboratories," *Administrative Science Quarterly*, 1969, Vol.14, pp.12-20.
- Allen T., *Managing the Flow of Technology*, 1977, Cambridge: MIT Press.
- Babson, S., "Mazda and Ford at Flat Rock: Transfer and Hybridization of the Japanese Model," in Boyer, R., E. Charron, U. Jurgens, and S. Tolliday, eds., *Between Imitation and Innovation*, 1998, New York : Oxford University Press.
- Barney, J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 1997, Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- Bleeke, J. and D. Ernst, eds., *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, 1993, New York : John Wiley & Sons.
- Boyer, R., E. Charron, U. Jurgens, and S. Tolliday, eds., *Between Imitation and Innovation*, 1998, New York : Oxford University Press.
- Das, T. K. and B. S. Teng, "Managing risks in Strategic Alliances," *Academy of Management Executive*, 1999, Vol.13, No.4, pp.50-62.

- Doz, Y. L. and G. Hamel, *Alliance Advantage : The Art of Creating Value through Partnering*, 1998, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Dyer, J. and K. Nobeoka, "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network : The Toyota Case," *Strategic Management Journal*, 2000, Special Issue, Vol.21, pp.345-367.
- Fujimoto, T., "Transformation of Japanese Management System : A Contingency View," in D. Dirks, J. F. Huchet, and T. Ribault, eds., *Japanese Management in the Low Growth Era, Between External Shocks and Internal Evolution*, 1999, Tokyo : Springer, pp.389-407.
- Fujimoto, T., A. Takeishi, and K. Nobeoka, Shake Out in the World Auto Industry -Is volume all you need?, *Hitotsubashi Business Review*, 1999, Vol.47 No.2, pp.11-25 (in Japanese) .
- Gulati, R., "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances," *Academy of Management Journal*, 1995, Vol.38, pp.85-112.
- Gulati, R., T. Khanna, and N. Nohria, "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances," *Sloan Management Review*, 1994, Spring, pp.61-69.
- Heller, D., *Learning in a Strategic Alliance: The Case of Mazda and Ford -Transferring Capabilities to and from an International Partner*, The University of Tokyo, Graduate school of Economics, 2000, Unpublished Master's Thesis.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, 2000, Special Issue, Vol.21, pp.217-237.
- Kay, J., *Why Firms Succeed*, 1995, New York : Oxford University Press.
- Kogut, B. and U. Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organizational Science*, 1992, Vol.3, pp.383-97.
- Parkhe, A., "Understanding Trust in International Alliances," *Journal of World Business*, 1998a, Vol.33, No.3, pp.219-240.
- Parkhe, A., "Building Trust in International Alliances," *Journal of World Business*, 1998b, Vol.33 No.4, pp.219-240.
- Ring, P. S and A. Van de Ven, "Structuring cooperative relationships between organizations," *Strategic Management Journal*, 1992, Vol.13, No.7, pp.483-498.
- Senge, P., *The Fifth Discipline*, 1990, New York : Doubleday Dell.
- Taniguchi, M., "Gaikokujin Shachou ka no Jinnji Kaikaku -Matsuda Sha no Jirei," [Personnel System Revolution Under a Foreign President - the Case of Mazda]. *Hiroshima Keizai Daigaku Keizai Ronshu*, 1998, Vol.21, No.2 (in Japanese) .
- Tushman, M., "Special Boundary Roles in the Innovation Process," *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol.22, pp.587-605.
- von Hippel, E., *The Sources of Innovation*, 1988, Cambridge : MIT Press.
- Yoshino, M. Y. and U. S. Rangan, *Strategic Alliance - An Entrepreneurial approach to Globalization*, 1995, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.

[2001年6月8日受理]

加工組立型産業における金型交換時間の観察

— 国際ビジネス研究における新たな事例分析方法の探求 —

洞口 治夫 (法政大学)

要 旨

本研究では、マレーシアのローカル企業における金型交換時間の観察結果を報告する。1999年7月に12日間工場に「通勤」して、観察した事実を報告したい。生産システムの国際比較を行ううえで、ある程度長時間にわたる観察が必要であることを示すことによって、従来の研究が見逃してきた論点を提起したい。一つは、作業観察時間が短い場合には、表面上の類似点が強調される危険があること、もう一つは、生産システムのあり方を組立ラインのみで比較せずに、金型交換の必要な射出成型部門まで広げることの重要性である。

観察対象となったマレーシア企業の組立ラインにおいては多能工化の施策が採用されており、表面的な観察を行えば日本企業の採用する生産システムに似ているように思われるかもしれない。しかし、実は多くの重要な違いがある。組立ラインでの作業速度にばらつきが大きくラインバランスが悪い点、倉庫管理が行き届かずに工場内で生産される射出成型部品でオーバーフローしている点、射出成型のための金型を交換したあと8時間以上機械を稼働させる最低注文量のルールがあること、そして、射出成型部門における金型交換時間が長いことである。多品種少量生産と部品在庫の削減を同時に追及しようとするれば、金型交換時間を短くして生産ロットを少なくする必要がある。しかし、観察対象となったローカル企業においては、いまだにその課題をクリアしていなかった。

はじめに

国際ビジネスに関する実証的な研究には、未開拓の分野が残されている。それは、フィールド調査における観察を基調とする研究方法である。国際ビジネスに関する実証的な研究方法には、次の三種類がある。第一は、官庁統計ないし既出版の二次資料データを利用した計量経済分析、第二は、社会調査法に立脚したアンケート調査とその多変量解析、そして、第三はインタビュー調査ないしは観察によるフィールド調査である。二次資料を整理しただけの研究にも重要な貢献はありうるが、ある水準を越える研究では上記三つの研究方法のうち、いずれかが採用される。言うまでもなく、これら三つの研究方法は排他的ではなく、補完的に用いられる。

本研究では、この第三の実証研究の方法について、国際ビジネスの研究方法論としての重要性という観点からさらに細分化して整理し、将来の研究の進展

に必要な条件を議論したい。また、筆者自身の具体的な調査事例として、マレーシアの家庭電機産業における金型交換時間の観察を中心として、発見した事実を提示したい。

1. 先行研究

研究目的に応じて研究方法は異なる。これは自明の要請であるように思われる。長時間にわたる観察が有効であり、また、不可欠でもあると考えられるのは作業組織のあり方についてであり、それこそが日本企業の競争優位を支えてきたと言われている。しかしながら、本来、長時間にわたる作業現場の観察が必要とされるべき研究目的が掲げられている場合であっても、それが許されることは少ない。研究者が、目的意識的にそうした機会を探し求めないのであれば、その傾向はより顕著になる。長時間にわたる作業現場での観察に代替させて、二時間程度の

「工場見学」とインタビューによる証言によって資料を集めた研究は多い。

そうした研究が多い理由はいくつかある。第一は、計量経済学や社会調査法に比較して、フィールド調査による企業研究の方法論が体系的に講義されることが少ないからである。また、研究者の養成にあたって、インタビュー調査・フィールド調査の訓練が行なわれることは少ない。ウェブ＝ウェブ（Webb and Webb [1932]）、佐藤 [1992]、小池 [2000] などによる調査方法に関する覚え書きは重要ではあるが、それを読んで理解することと実践できることとは違う。第二の、より本質的な理由は、企業への訪問調査を可能にしているのが調査者の力量のみではなく、受け入れる企業側の態度とノウハウに依存しているからである。

フィールド調査の方法を、その時間と回数という視点から分類してみると、次の5つの方法が採用されてきたことがわかる。

第一は、数ヶ月の「参与観察」であり、ジャーナリストでは鎌田 [1983]、研究者ではグラハム（Graham [1994]）の調査がある。作業現場への参与観察による記録は説得的であるが、自らの現職を秘匿するという調査対象企業への信義の問題と、大学での授業負担のある教員によっては長期の観察時間を確保しづらい、という現実的問題がある^②。また、自らが携わった作業現場を離れることができないために、製造部門間で発生する問題を観察できないという問題もある。

第二は、三時間程度の「半日調査」である。これは、訪問先企業でのインタビュー調査と工場見学の組み合わせであり、企業経営に関するフィールド調査の基本型をなしている。たとえば、安保他 [1991]、安保編 [1994]、板垣編 [1997]、岡本編 [1998] は、複数の調査者によってグループを組むことにより、30 から 50 程度の企業に対して工場見学とインタビュー調査を半日程度で行うという定型的な調査方法を採用している。また、筆者自身も、インドネシア、

シンガポール、タイ、フィリピンで4つの二社比較を行ってその結果を報告しており（洞口 [1991]

[1992]）、その後、フィリピンの現地中小企業 24 社（洞口 [1995]）、アメリカの大手自動車企業の 2 工場（洞口 [1997]）、マレーシアの欧米、ローカル、日系電機電子メーカー14工場（洞口 [1999]）、日本の大手電機メーカー7工場（洞口 [Horaguchi [1999]）、フランスのローカルおよび日系電機メーカー5工場（洞口 [2001]）、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアの日系企業 8 工場（Horaguchi [2000]）について、それぞれの調査目的に応じて半日調査を繰り返してきた。

半日調査のメリットは、調査を受け入れる工場サイドにとって貴重な「時間」を最小限に抑えて必要な情報をインタビューし、かつ、生産工程の確認をすることができる場所にある^③。たとえば、プレス工程を持つか、作業のためのグループを何人で、どのように組織しているかなどは現場でのインタビューが役立つ。複数企業の比較が可能になるのである。

フィールド調査の第三の方法として、「同一職場に対する数回にわたる半日調査の繰り返し」を採用している小池・猪木 [1987] 研究、日本国内の研究ではあるが小池・中馬・大田 [2001] 研究を挙げておくことは重要であろう。同一の工場に複数回訪問することによって作業現場での「ききとり」を重視している。たとえば、数ヶ月の間隔においてインタビューを繰り返すことにより、2ヶ月ごとの職務ローテーションや、不定期のローテーションが存在することを発見し、職場内での「経験の幅」に寄与している、とみる。これは、一回限りのインタビュー調査では発見できず、「繰り返し」訪問することの顕著な特長である。

第二、第三の方法を含めて、半日調査のデメリットを指摘しておきたい。第一は、調査の範囲が、調査を受け入れる企業のノウハウに依存していることである。調査時間が短時間であるため、企業側は、

調査者に会わせてもよいと判断される作業員、観察させてもよいと判断される工場とその特定の操業期間を選択することができる⁽⁴⁾。日本の小学校課程では、いわゆる「社会科見学」として自動車組立て工場などが小学生に工場の観察を許可することがわかるが、その場合、組立ラインの見学が主であり、塗装、金型交換といった生産プロセスの観察が許されることは稀である⁽⁵⁾。たとえば熟練形成を調査目的とした調査者に対して、社内分社化が試みられている新規アルバイト、パートで構成されたラインを紹介する企業側担当者を想像することは難しい。熟練のあり方が調査の目的であることを知った企業側受入担当者は、期間工が少なく、正規勤続従業員の多い工場における調査を許可しているかもしれない。

第二のデメリットは、インタビュー調査の回答が真実であるかどうかを観察していないことである。調査者が自らの目で工場を観察できる時間は数時間にすぎないため、インタビュー結果を確認することはできない。たとえば、作業現場で「職務をローテーションしているか」と尋ねられた企業側担当者は、「職務ローテーションによる多能工化」に優れた生産システムの理念型としての意味内容が附着していることを鋭く察知し、実態がどうであれ、「はい、可能な限り」、「日本ほどではありませんが」等々の回答をすることもできるかもしれない。半日調査では、その回答の意味内容を具体的に観察することも、また、真偽を問うこともできない。5 時間以上の観察によって、はじめて見えてくる生産上の問題点は、多々あるのではないか。

第三は、調査者による定量的な問題発見の可能性が乏しいことにある。前述した安保・板垣・岡本研究においては調査票を準備するのであるから、原理的には郵送による企業向けアンケート調査と変わりがない。また、たとえば小池・猪木 [1987] 研究、小池・中馬・大田 [2001] 研究でも、定量的な観察作業を行うかわりに「職務の幅」を生産性の代理変数としている。かりに作業員が担当できる職務の幅

が広くても、単一職務での生産性が個々に低いことはありうる。「職務の幅」という定性的指標が、必ずしも定量的水準と結びついていない可能性は否定できない⁽⁶⁾。

計量経済学における OLS (ordinary least square) が分析の基礎であると同様に、フィールド調査における半日調査もまた、調査者の調査技法を向上させ、調査の視点を絞るために有効であろう。いわば、ordinary least survey (OLS) として国際ビジネス研究の基礎として位置づけられよう。

第四の調査方法として、「アンケート調査および訪問調査との併用」がある。工場訪問と、その工場に勤務する従業員に対するアンケート調査を併用する方法である。ドーア (Dore, [1973]), 高宮 [1980] にみられる方法であるが、工場への訪問回数、観察期間などは不明である。

第五の方法として、「観察期日・回数を秘匿した調査」がある。これは、コンサルティング業をなりわいとしたことのある研究者が、あまりにも多い工場への訪問回数、訪問期間を論文中に記載する煩わしさを避けたものと解釈でき、ハーバード・ビジネス・レビューといった経営者向け啓蒙雑誌などでは、よく見られる。コンサルティングを請け負った場合、被調査企業は企業秘密とも言える事実を明らかにすることになるが、調査者は企業名を明らかにすることは許されない。その結果、観察期日、回数が秘匿される。コンサルティングの結果ではなく、純粋な調査が行われ、かつ調査日時が明記されない研究もある。島田 [1988], クラーク＝藤本 (Clark and Fujimoto, [1991]) などは、そうした例のなかで定評のある優れた研究であるが、藤本によれば企業側の要請で調査日時の秘匿が行われたという⁽⁷⁾。念のため述べておけば、企業名の秘匿は上記第一から第四の方法のいずれにも見られる。注意すべきは、調査訪問日時を秘匿して、一回の訪問結果を一回と記載しない、という研究方法上の態度が学会に流布する危険性であろう。

本稿では、第6の研究方法を提示したい。それは、二週間前後、同一工場に「通勤」して観察結果を記録する方法である。この方法によれば、第1の研究方法のように長期にわたって身分を秘匿した調査を行う必要はなく、第二、第三の「半日調査」のようにインタビュー回答を実地に観察しない、という調査研究上のリスクを避けることができる。なお、本稿で紹介する事実発見は、さらなる調査対象の掘り起こしによって比較研究されるべきであることは、言うまでも無い。

2. マレーシアの家電メーカー —12日間の調査—

(a) 調査目的

この調査の目的を一言で言えば、生産管理の国際比較にある。製造業の生産現場を観察することによって生産管理システムの国際比較を企図した研究は、日本人研究者ないしアメリカ人研究者による日系企業を対象としたものが多く、アジア諸国のローカル・メーカーを対象としたものは少ない⁽⁹⁾。安保他 [1991]・板垣編 [1997] による一連の諸研究においては、海外で活動する日系企業を対象として彼らの定義する「日本的な生産システム」と「アメリカ的生産システム」の移転の程度を評点する。しかし、「アメリカ的生産システム」を議論するために、アメリカの工場を調査するというステップを踏んでいない。わずかに、公文 [1990] が工場見学の結果を報告しているのみである。板垣編 [1997] は、さらに「日本的」、「アメリカ的」という尺度を持ってアジアの日系企業の職場慣行を評点する。その際、アジアのローカル・メーカーの観察作業も行われているが、特定の国に固有な経営システムが存在するか否かは不問に付している。

マレーシアのローカル・メーカーは、どのような経営の特徴を備えているのだろうか。

日本企業との資本関係を有しない海外のローカル企業（100%現地資本）が、どの程度、日本企業が生産管理方式の影響を受けているのか。できるだけ純

粋なマレーシアのローカルメーカーを観察することによって、発見できる事実は何か。また、それが国際的な生産管理方式のスピルオーバーを検討する機会につながるか。筆者は、こうした問題意識を多年にわたって抱き続けていたが、調査を受け入れてくれる企業を探すのは困難であった。偶然にも、観察を許されたのは華僑系ローカルメーカーであり、観察作業を通じてその意味を考えることになった⁽¹⁰⁾。

観察対象となった会社を以下では「K工業」と呼ぶ。二人の華僑系マレーシア人兄弟によって経営されているK工業は、クアラルンプールから車で2時間ほど北に離れた場所に立地している。立地している町の人口は2万人である。工業地帯ではないために、産業集積の効果はほとんどない。クアラルンプールからこの町に向かう途中の大半は椰子の林であり、町には米作の田が広がっている。すなわち、地理的には、シャーアラムなどに集中して立地している日系企業の影響を受けることが少ないのである⁽¹⁰⁾。

K工業の主たる製造品目は、扇風機、炊飯器など小物の家庭電化製品と自動車用アクセサリ部品、また、別会社として電気ケーブル製造である。調査期間については可能な限り長期の実態観察を行おうと試みた。K工業に対する調査日程は12日間であり、1999年7月19日から7月30日にかけてである。調査日程と内容は第1表にまとめた。家庭電器組立部門は、調査の主目的であったために毎日なんらかの観察を行ったが、煩雑さを避けるために表からは省いている。調査日程については、初日の工場見学を終了した時点で決定した。日本国内からは工場の生産プロセスの全容を理解できなかったためであり、たとえば、金属プレス工程がないことは工場に到着してから初めて知った。電気コードを製造する別会社を同一工場内に設立していることも、初日に知ったのである。K工業の総従業員数は約350名であり、電気コード製造会社は約70名であった。以下では、工場から徒歩で10分ほどの場所に宿舍を借りて、毎日「通勤」して観察した結果を紹介したい。

第 1 表 マレーシア, K 工業における 2 週間の調査日程 (1999 年 7 月)

日 程	調 査 内 容
7 月 19 日 (月)	午前 11:00, ホテルより移動。午後 1 時 15 分, K 社到着。 工場ツアー (~3:45)。ブリーフィング (5:15~7:00)。 (宿舎帰宅後, 洞口が調査日程を設定。)
7 月 20 日 (火)	午前 8:00~午後 6:00, 調査日程を生産技術部長に提出後, 家庭電器組み立て部門の説明と観察。 午前 11:00, 家電部門ライン, 作業速度計測, 第一回目。
7 月 21 日 (水)	午前 8:00~午後 6:00, 家庭電器組み立て部門, トランジット・エリア, 倉庫の観察とインタビュー。 午後 1:50, 家電部門ライン, 作業速度計測, 第二回目。
7 月 22 日 (木)	午前 8:00~午後 6:00, 電気アクセサリ組立部門での説明と観察。 午前 11:00, 電気アクセサリ部門ラインスピード計測, 第一回目。 午後 1:30, 原材料管理部門ヒヤリング。 午後 5:00, 電気アクセサリ部門ラインスピード計測, 第二回目。
7 月 23 日 (金)	午後 1:30~午前 0:00, プラスチック射出成型部門観察。 午後 2:30~4:00, 射出成型部門エンジニアから MOQ のヒヤリング。 午後 4:00~6:20, 17 台の成型機の説明。午後 6:30~9:00, 夕食。 午後 9:00~12:00, プラスチック射出成型部門観察。
7 月 24 日 (土)	午前 0:00~午前 8:30, プラスチック射出成型部門観察 (深夜勤)。 金型交換と色・材質調整にかかる時間を計測。
7 月 25 日 (日)	午前 11:20~午後 2:30, アメリカ系マレーシア法人, 社外コンサル タントによる研修を聴講。研修は, 午前 8:30~午後 4:00 頃まで。 アシスタント・マネージャー・クラス以上が参加。使用言語, 英語。
7 月 26 日 (月)	午前 8:00~午後 6:00, ケーブル製造部門でのインタビューと観察。 午前 11:30, ケーブル製造部門作業速度計測, 第一回目。
7 月 27 日 (火)	午前 7:55~午後 6:00, 金型メンテナンス部門, インタビューと観察。 家庭電器製造部門, ケーブル製造部門を断続的に観察。
7 月 28 日 (水)	午前 7:30~午後 6:00, 品質管理部門, 製造計画部門, 労務管理部門, 電気アクセサリ部門, にて, インタビュー。家庭電器組立, 倉庫など でワーカーにキャリアのインタビュー。
7 月 29 日 (木)	午前 7:30~午後 6:00, マーケティング部門, 発送部門, 会計・財務, 研究開発部門にてインタビュー。家庭電器組立でワーカーにキャリアの インタビュー。ケーブル製造部門で, 改善活動についてインタビュー。
7 月 30 日 (金)	午前 9:00~午前 11:00, 調査結果についてのミーティング。 午前 11:30, K 社を離れる。

(出所) 筆者作成。

(b) 組立ライン

K工業の工場には、三つの組み立て部門がある。家庭電器部門とエレクトリック・アクセサリ部門、別会社となっている電気コード製造部門である。K工業の家庭電器部門の組立ラインは、5人が直行するベルト・コンベヤーに座って並ぶレイアウトになっている。組み立てをする従業員（オペレーター）は女性であり、圧搾空気によって動くドライバーと「はんだごて」を備えたステーションに座っている。

家庭電器部門での従業員数は71名、スーパーバイザー1名、リーダー3名であり、これらの役職はオペレーター経験者の女性が昇進したものである。組み立てラインの従業員は、ほとんどが女性であり、技術者（technician）の男性が不具合のある部品を手直しし、エンジニア（engineer）の男性がラインの設計を行う。

家庭電器部門では7つのラインが稼働していた。多品種少量生産である。一つのラインには一つの生産品目が流れ、一定のロットを生産したのち、次の生産品目にかわる。各ラインの生産品目は一日の間にも変更する。複数の生産品目が同一ラインを流れるが、それはロットごとに変更する。したがって、いわゆる混流ではない。

観察期間中に生産品目は頻繁に変更したが、7月28日について言えば、ライン1は床置き扇風機（stand fan）、ライン2は空いており、稼働させていない。ライン3は壁掛け扇風機（wall fan）、ライン4では卓上扇風機、換気扇、ライン5は空き、ライン6では卓上扇風機、壁掛け扇風機、ライン7は卓上扇風機、ライン8は電気釜、電気ポット、ライン9では電気ポット、電気なべ、ライン10ではミキサーといった生産品目であった。たとえば、ライン6ではミキサーなども生産される。1ロットは、おおむね350筒程度である。

ラインのなかで二人の作業者が野球帽をかぶっていれば、それは、その二人の作業者が持ち場を交替して新しい作業を習得している最中であることを意

味する。多能工の育成を目的としている、とマネージャー層からの説明があった。この施策は、工場長役である副社長によって強調されていた。副社長は台湾の大学で学位をとり、台湾の大手企業で勤務した経験がある。多能工化の施策が台湾からマレーシアに移転してきたことを示唆している。

ライン1では扇風機の製造が行われていた。各ステーションの作業の順序としては、①モーターを扇風機のカバーに組み付ける、②カバーの配線を支柱の部分とはんだづける、③それをねじでとめる、④動作の検査をする、⑤扇風機の羽根のカバーと仕様書をビニール袋に入れて、本体とともに梱包のラインに流す、⑥梱包、となっている⁽¹¹⁾。

(c) 倉庫管理の課題

倉庫を観察して一日瞭然なのは、そのキャパシティが部品でいっぱいになっていることである⁽¹²⁾。また、本来通路として使われるべき場所にも、部品が積み上げられていた。倉庫で働いている作業者は、部品の受け入れを行うたびにごとに邪魔になる部品を動かさねばならず、忙しく働いていた。倉庫には15人、トランジット・エリアには5人の男性作業者が働いていた。

倉庫に保管される部品は、三ヶ月ごとに4色のカラー・シールを貼ることによって受け入れ時期を示している。倉庫管理を担当するインド系マネージャーにインタビューして明らかになった点だが、倉庫のなかで3分の2程度のスペースはK工業の社内で製造される射出成型部門の部品である。扇風機の台座部分、羽根などがもっともかさばる樹脂製部品である。

倉庫をオーバーフローさせている原因はK工業社内の射出成型部門にあるらしい。もちろん、家電製品一つの型式あたり300台程度の生産しか行わない多品種少量生産が、多数の部品を必要としている、という背景は無視できない。観察対象を射出成型部門に進めよう。

(d) 射出成型部門

私は、1999年7月23日金曜日の午後から7月24日土曜日の朝まで、食事・休憩時間を除いてモールドینگ部門の夜間シフトを中心に観察した。私は7月23日には午後2時頃出社して副社長に挨拶したあと、午後2時30分頃より射出成型部門のエンジニアから組織についての説明を受けた。射出成型部門の観察は、筆者が長い間心待ちにしていた貴重な機会であった。金型の製造、金属プレス部門における金型交換時間の観察も行いたいと念願していたが、残念なことに、K工業にはそうした生産部門が存在しなかった。

射出成型部門は、①技術部門、②製造部門、③原材料管理部門の三部門からなっている。①技術部門では金型交換、金型メンテナンス、品質管理(QC)、修繕(Tool Room)を行う。②製造部門では製造、配合と不良品の廃却、製造エンジニアリングを担当する。③原材料管理部門では、生産計画、購買、在庫管理、在庫調整を行う。これはホワイトカラーの仕事である。

金型は、中国本土、台湾、マレーシアから購入されており、その購入を担当するのはK工業の工場三階にある会長直属の研究開発部門(R&D)である。K工業社内では金型の製造は行っていない。金型の不具合があった場合には、金型を購入するマレーシアのH社に金型を送る。

品質管理(QC)の役割は、金型を交換して製造される部品の品質をチェックして、量産してもよいかどうかを判断することにある。金型交換が終了するのは、品質管理担当者がOKを出し、金型交換を行う「モールド・セッター」が射出成型機を離れ、若い作業者が機械のとなりで成型される部品を受け取る作業に入ったときである。

(e) 最低注文量(MOQ)

K工業の射出成型部門での生産数量は、その生産計画を担当するエンジニアとアシスタントの女性によって一定のルールに従って計算され、決定される。

射出成型機を一回の金型交換ののちに最低8時間稼働させること、これがそのルールである。したがって、射出成型機のサイクルタイムが51秒であったとすれば、

最低注文量(MOQ)

$$\begin{aligned} &= 8 \text{ 時間} \times (3600 \text{ 秒} / 51 \text{ 秒} \cdot \text{サイクルタイム}) \\ &= 564 \div 500 \end{aligned}$$

という式によってK工業社内で製造される樹脂製部品の最低注文量が決定される。

この最低注文数量はK工業社内でのルールに従う注文数量であるから、家庭電器組立ラインに流される生産数量とは関係がない。組立ラインにはK工業の顧客からの注文を基礎とした生産数量が流されるので、たとえば300台が組立部門に必要なときにも、倉庫に部品在庫がなければ500個の射出成型部品が製造される。残る200個は、次の生産オーダーがくるまで倉庫に保管される。

ジャスト・イン・タイム生産方式を採用すれば、部品在庫を削減することは可能なはずである。すなわち、理論的には、組立ラインに流すために必要な数の部品を、それに先だって必要な分だけ射出成型部門で製造すればよい。言葉でそれを言うのは簡単だが、現実には克服すべき課題がある。金型交換に要する時間が短くなければ、多品種少量生産において部品製造の時間よりも金型交換時間ばかりが総労働時間のなかで長くなってしまふ。

射出成型部門における金型交換時間を観察する必要がある。

(f) 交換時間とトン数

1999年7月23日午後から24日の朝に及ぶ射出成型部門での深夜勤務での観察事実を提示しておきたい。第2表には、筆者が観察したときに記載したフィールド・ノートの一部を掲げた。No.2の機械は360トンの射出成型機であり、K工業では2番目に大きい。ロボット・アームがついており、本来、成型

第2表 射出成形部門での作業記録（一部分のみ抜粋）

1999年7月24日土曜日 午前5時から午前8時30分	
5:00	No.2の機械に原料のコンパウンドを上から作業が入れる。25kgの袋を7袋機械わきに積み上げている。
5:01	No.2 から試しのレジンを出している。色は白。金型に出さないで、にゆるにゆると「うんち」状になって外に出る。
5:05	1個、試しの製品が出ている。緑色がついている。
5:07	No.2の機械の前に椅子に座って観察する。眠くなると「ピーピー」と音がうるさい。No.2の機械のエラーを知らせる音である。コンピュータ画面のエラー・メッセージは「lubricate」（潤滑油塗布）となっている。
5:10	作業所横の「サンプル・ルーム」という部屋のなかに作業3人とテクニシャンのアズミさんがいるのを見つける。アズミさんは寝起きの様子。姿を見なかった時間から推測して、1時間ほどは仮眠をとっていたか、と思われる。
5:15	No.2の機械にノルサニさんがつき、2個目の製品・換気扇の外枠を打ち出す。
5:20	No.2の機械で4個目の製品を打ち出す。外枠のまわりにしみがついてしまう。
5:30	外枠のまわりに油じみがついてしまうので、機械の中の型をきれいにする。
5:40	エアーでNo.2のなかをきれいにする。誰もNo.2をみなくなる。
5:45	洞口・外に出る。「涼しい」。
5:53	No.2の機械のそばにはアズミさんがいるが、結果は同じ。換気扇の外枠に油じみがある。機械は大きな音でピーピーという。ロボットが上まで製品を持ち上げるが、うまく下ろせない。
6:00	作業者がNo.2の機械のそばに呼ばれる（金型交換終了）。換気扇の外枠は、シンナーで拭くと油じみがとれるので、その役になる。製品のロットは500個、サイクル・タイムは72秒である。作業者が二人で拭いている。No.2の機械は、2時58分から金型の交換を開始し、6時00分に作業者のみが機械わきについている。3時間02分かけて金型を交換したことになる。
6:05	洞口、金型交換のないことを確認して二階で休憩する。
6:50	洞口、一階に戻る。
6:52	作業者が床掃除をしている。No.2では作業者がシンナーで製品を拭き続けている。一つの製品が取り出されるたびに、必ずピーピーと音がする。
6:55	No.2, また、ピーピー言う。
7:00	テクニシャンが二人がかりでNo.2を見る。ワーカー2人がシンナーで製品を拭いている。
7:02	No.8にクレーンを持ち込む（金型交換開始）。No.1に原材料搬入。ドラム缶にホースを入れる。原材料5袋のうち2袋を入れる。
7:07	No.8で金型をはずし終わる。原材料を入れ物に入れる。No.2では、ワーカーが機械のなかから手で製品をはずしている。ロボットはピーピー言うので動かしていない。
7:12	No.8の使用済み金型を運ぶ。チェッカー（搬送用の手押し車）に乗せ、新しい金型を鎖で引き上げる。
7:15	No.8の機械内に金型をとりつける作業を開始する。
7:19	No.8の金型にパイプをとりつける。
7:24	No.8の機械を上からのぞき込むように調整している。No.16製品を箱に乗せる。必要生産量の達成が近いのか。あと32個とのこと。
7:35	外は完全に明るくなっている。従業員の一人が歩いている。
7:38	トラックが5台駐車場に止まっている。K社の社名と青い空に雲の塗装がある。社名のないトラックが2台ある。そのうちの1台には社名がかかっている。
7:45	No.8では二人のテクニシャンがチューブをつなげている。作業者は黙々とバリ取りをしている。
7:50	No.8は、まだ動いていない。テクニシャンの一人がNo.2へ行き、吸盤ロボットを動かす。しかし、ピーピーと音がし続けている。朝番のワーカーたちが、外ですわっている。全員で16名。
7:55	朝の体操。洞口がいるので、皆、照れている。「本当に毎日まじめにやっているのだろうか。外国人に観察されて普段よりも熱心なのではないだろうか」と感ずる。従業員の数は22名に増えていたが、体操の途中で28人、体操終了時点の7時58分には31人になっている。
7:59	体操終了。
8:04	No.2では、あいかわらず作業者がシンナーで製品を拭いている。しかし、もともとの製品の色が安っぽい。
8:07	掃除。No.2の機械を朝番のテクニシャンが見ている。
8:12	No.8のロボットが動きだす（金型交換終了）。台でうけとめる。
8:15	複数の人が報告書を書き始める。
8:22	不良品を粉碎する準備のために、不良品を袋に入れてミシンをかけている。
8:30	夜勤の作業者がみな帰る。テクニシャンは、日誌をつけて帰り支度をする。ロッカールームはあるが、汚い

(出所) K工業での観察にもとづき筆者作成。

第 3 表 金型機械のトン数と交換に要した時間：K 工業

機械番号 (トン数)	交換開始時間－終了時間	所要時間
No.8 (140t)	11:20pm－0:40am	1h20min
No.8 (140t)	7:02am－8:12am	1h10min
No.11 (180t)	5:45pm－6:15pm	30min
No.17 (180t)	10:27pm－1:20am	2h53min
No.2 (360t)	2:58am－6:00am	3h02min
No.1 (450t)	10:58pm－1:48am	2h44min

(出所) 筆者作成。

された部品を取り出せるはずであるが、エラー・メッセージが「ピーピー」と鳴っていた。

第 3 表には、金型交換を行った機械のトン数と交換所要時間を記載した。観察時間内に交換が行われたのは、5 つの機械について 6 回であった。360 トンの大型機械の場合 3 時間 02 分、450 トンの場合 2 時間 44 分で交換作業が終了している。180 トンの機械の場合には、30 分で交換し終えた場合と 2 時間 53 分かかった場合とがあった。

深夜勤務の観察によれば、180 トン級を境として射出成型用金型の交換に 3 時間前後を要していることが判明した。金型交換時間が長ければ、頻繁に製造品目を変更することができない。最低注分量を設定して部品の作りおきをするのが、合理的な行動となる。すなわち、金型交換にかかる人件費よりも、倉庫での保管費が安いと認められる限りにおいて、合理的である。そして、これが倉庫のオーバーフローの原因である。トヨタにおける JIT 生産方式の採用初期における問題と同一の問題がマレーシアの家電メーカーにおいて発見されたことになる。

3. 結 語

(a) 日系メーカーとの比較

K 工業の金型交換時間を、別の会社、別の工場でのデータと比較したい。しかし、残念ながら現在のところ K 工業と同じレベルで長期の観察が許された工場はない。ただし、マレーシアの松下エレクトリック・マレーシア社において、2000 年 9 月 12 日、半日の訪問調査が許され、第 4 表のようなデータを

集めることができた。220 トンおよび 350 トンの射出成型機の金型交換は 1 時間 10 分から 1 時間 42 分で行われていた。このデータの範囲では、ほぼ同重量の射出成型機について K 工業よりも 1 時間ほど短い時間で金型を交換していることになる。

松下エレクトリック・マレーシアの製造品目は掃除機であり、モデル・チェンジの周期が長い。したがって、金型交換を行うモールド・セッターは、同種の金型を何回も取り替えている可能性がある。こうした点に留意したうえで、さらに K 工業との比較で松下エレクトリック・マレーシアにおける金型交換時間が比較的短い理由を指摘しておけば、以下のようなことになる。

- ① 材料樹脂の色がえは、自動的に供給されるようになってきている。
- ② 機械のまわりを清潔に保っている。バキューム・クリーナーでの清掃を入念に行っている。
- ③ 金型のパイプの装着がすでに行われている場合がある。
- ④ ロボットアームの設定がスムーズに行われている。プログラミングができていないこと、取り出し口のみを交換すればよい状態であること、などの理由がある。
- ⑤ 金型の精度が高いために、バリがないので、品質管理担当者のチェック時間も短くてすむ。
- ⑥ ほとんど日本製の射出成型機のみであるため、ノズルまわりのトラブルが少ない。
- ⑦ 松下の社内に競技大会があり、金型交換技術が磨かれている。第 4 表の担当者は 2000 年 5

第4表 マレーシアの日系大手電機メーカーでの
金型交換時間

機械番号 (トン数)	交換開始時間-終了時間	所要時間
B7 (220t)	15:30pm-17:32pm	1h42min
B8 (220t)	14:14pm-15:25pm	1h10min
B2 (350t)	11:45am-12:57pm	1h12min

(注) 観察日は2000年9月12日。

(出所) 松下エレクトリック・マレーシア社での観察にもとづき筆者作成。

月に入賞している。

- ⑧ 松下には日本工場での研修がある。別の金型交換担当者は、2000年4月、日本に1ヶ月の研修に出た。また、松下の電化グループの技能大会にも参加している。
- ⑨ クレーンが天井についているので、K工業のように移動する必要がない。
- ⑩ K工業では、クレーンの床移動の際、床が平らではない。

なお、データ数が少ないことには留意が必要であり、また、松下では昼間の時間に観察したことも、短い交換時間に寄与しているかもしれない。いずれにしても、更なる観察が必要であろう。

【注】

- ① 企業経営の調査研究手法についての批判的サーベイについては塩次[1996]を参照されたい。塩次[1996]によれば、日本経営学会の学会誌『経営学論集』1984年から93年までの10年間に掲載された諸論文のうち、「直接・参与観察」は1本、「聞き取り調査」6本にすぎず、最も多かった分類は「文献研究」36本であった。ただ1本の「直接・参与観察」にもとづいた研究は、製茶業界・茶摘作業への参与観察による桜沢[1997]に展開されている。この点は、2000年10月22日、国際ビジネス研究学会第7会全国大会において塩次教授よりコメントを頂いた。記して感謝したい。

(b) JIT生産システムに必要な技能

組立ラインにおける多品種少量生産の要請は、多種類の部品在庫を必要とする。ジャスト・イン・タイム(JIT)生産のプロセスが実施されるならば、その問題は解決される。深夜勤務の観察によれば、180トン級を境として射出成型用金型の交換に3時間程度を要し、そのために頻繁な金型交換ができず、一回の金型交換ののちに最低8時間は射出成型機を稼動し続けるという部品の作りおきが行われていることが判明した。これはまた、倉庫のオーバーフローの原因であった。トヨタにおけるJIT生産方式の採用初期における問題と同一の問題がマレーシアの家電メーカーにおいても発見された。金型交換時間を短縮するには、金型の大きさを標準化したり、担当者の技能を向上させるための訓練が必要となる。日系工場である松下エレクトリック・マレーシアでの観察による違い以外に、どのような要因が金型交換時間の短縮に寄与しているのか、金型交換時間に関する他の工場でのデータを収集することによって明らかにする必要がある。それは、今後の課題としたい。

- ② 大学教員であると身分を明らかにした場合には、与えられる作業や作業者としての取り扱いが他の作業者と異なってしまうかもしれない、という厄介な問題がある。また、大学教員がこなすことのできる作業が技術水準の低いものに限定されるという問題もある。
- ③ この点の指摘は小池[2000]による。
- ④ 山田[1998]162~163ページを参照されたい。「開発上の秘密や製造ノウハウ」が例として挙げられている。
- ⑤ 2000年12月27日、本田技研工業(株)浜松製作所、スズキ(株)湖西工場でのインタビューにもとづく。

- (6) 入試問題の作成, 入試監督, 採点, 入学式のガイダンスという幅広い職務をこなす日本の大学教員が行う研究活動の水準を, アメリカの大学教員によるそれと比較してみると「職務の幅」が広いことの意味が理解されやすいかもしれない。
- (7) 2000年10月22日, 国際ビジネス研究学会第7回全国大会において藤本教授よりコメントを頂いた。記して感謝したい。
- (8) その例外としては, タイのローカル・メーカーを対象とした小池・猪木 [1987] 研究, フィリピンの中小企業を対象とした洞口 [1995] がある。
- (9) 相手方マレーシア企業のマーケティング担当者が, 日本貿易振興会 (JETRO) 開催による国際会議に出席していたことが筆者との出会いの契機となった。
- (10) マレーシアにおける電機電子産業の産業集積については, 洞口 [2001] を参照されたい。
- (11) ラインにおける作業者の作業スピードを計測すると, 部品梱包を作業者自身が開封するために時間のばらつきが大きく, それが作業者による部品梱包の開封作業によることがわかる。本稿の主たる論点である金型交換時間とは直接のつながりが薄いため, ここではデータの提示を控えた。組立ラインを含めた K 工業での調査概要の紹介は別稿に譲りたい。
- (12) 男性倉庫作業者が, 定型的な作業として部品の袋詰めを行っていることも, 一見して明らかであった。ビス, ナットなどの部品を大量に買い, それを生産ロットに必要な数ごとに計って袋詰めにするのは, 倉庫での男性作業者の役割であった。

【参考文献】

- 安保哲夫・板垣 博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 著 [1991] 『アメリカに生きる日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」—』 東洋経済新報社。
- 安保哲夫編著 [1994] 『日本的経営・生産システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化—』 ミネルヴァ書房。
- 板垣博編著 [1997] 『日本の経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』 ミネルヴァ書房。
- 岡本康雄編 [1998] 『日系企業 in アジア』 有斐閣。
- 鎌田 慧 [1983] 『自動車絶望工場—ある季節工の日記—』 講談社文庫。
- 公文 溥 [1990] 「在米日系自動車企業の作業組織について」『社会労働研究』第 37 巻第 1 号。
- 小池和男 [2000] 『ききとりの作法』 東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳編 [1987] 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』 東洋経済新報社。
- 小池和男・中馬宏之・大田總一 [2001] 『もの造りの技能—自動車産業の職場で—』 東洋経済新報社。
- 佐藤郁也 [1992] 『フィールドワーカー書を持って街へ出よう—』 新曜社。
- 塩次喜代明 [1996] 「経営戦略研究のフィールドと理論」『経済学研究』(九州大学経済学会) 第 62 巻第 1~6 号。
- 島田晴雄 [1988] 『ヒューマンウェアの経済学』 岩波書店。
- 高宮 誠 [1993] 「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編 『リーディングス・日本の企業システム・第 2 巻・組織と戦略』 有斐閣。
- 洞口治夫 [1991] 「フィリピンの乗用車市場構造と日系アッセンブリー・メーカーの役割—現地調達部品品目に関する日本・タイとの国際比

- 較一」『アジア経済』第32巻第12号。
- 洞口治夫 [1992] 『日本企業の海外直接投資－アジアへの進出と撤退－』東京大学出版会。
- 洞口治夫 [1995] 「フィリピンの地方都市における中小企業経営の特徴－セブ・ダバオの比較研究－」井沢直也・青山和佳・洞口治夫『発展途上国の雇用開発（フィリピン）－質問紙調査編－』第2部，日本労働研究機構，1995年11月。
- 洞口治夫 [1997] 「参入・退出と組織の再編成－アメリカにおける日系多国籍企業の事業継続と組織的進化－」『三田学会雑誌』（慶応義塾大学経済学部）1997年7月。
- Clark, K. B. and Fujimoto, T. [1991] *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Graham, L. [1994] "How Does the Japanese Model Transfer to the United States? A View from the Line," in Elger, T. and Smith, C., eds, *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labor Process*, Routledge.
- Dore, R. [1973] *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1973. (R. ドーア [1993] 『イギリスの工場・日本の工場（上）（下）』ちくま学芸文庫)
- Horaguchi, H. [1999b] "Foreign Direct Investment and Transformation of Domestic Production Location in Japan: Some Evidence from Electric Industry," *Papers and Proceedings of International Symposium, Foreign Direct Investment in Asia, (October 22, 23, 1998)*, Tokyo, Japan; Department of Research Cooperation, Economic Research Institute, Economic Planning Agency, Government of Japan, April, 1999.
- Horaguchi, H. [2000] "Japanese Multinational Enterprises and AFTA: Restructuring and Market Segmentation," *The 19th Annual Hosei University International Conference: Japanese Foreign Direct Investment and Structural Changes in the East Asian Industrial System: Global Restructuring for the 21st Century, (October 30-November 1, 2000)*, Tokyo, Japan; Hosei University.
- Webb, S. and Webb, B. [1932] *Methods of Social Study*, London: Longmans, Green & Co.. (川喜多喬訳『社会調査の方法』東京大学出版会，1982年)
- 洞口治夫 [1999a] 「シンガポール・マレーシアの電機・電子産業－14企業でのヒヤリング結果－」丸屋豊二郎編『外国直接投資と地場企業の発展』調査研究報告書・経済協力研究部，1998-No.1，日本貿易振興会・アジア経済研究所。
- 洞口治夫 [2001] 「国際経営－産業集積－」法政大学経営学部・藤村博之・洞口治夫編『現代経営学入門－21世紀の企業経営－』第8章，ミネルヴァ書房。
- 山田 修 [1998] 『初めて海外からゲストを迎えるときに読む本－国際ビジネス入門－』アルク。

[2001年8月17日受理]

海運企業の国際化

—ステーク・ホルダーの企業戦略への影響に関する分析—

星野 裕志 (神戸大学)

要 旨

日本の外航海運企業の歴史は、企業活動の国際化と共にあった。海運企業の国際経営は、日本を基点とする外国航路の拡充とそれを支える海外ネットワークの構築を基本として、常に国内のステーク・ホルダーとの相互依存から成り立ってきた。本稿では、海運企業の国際化の過程で直接的な影響を与えたと思われる政府、親会社、グループ企業、荷主を取り上げて、1980年代半ばまでの海運企業の国際化戦略への影響を分析した。

明治の殖産興業策以来、政府は国内の近代海運業をさまざまな助成金により手厚く保護してきた。日本からの貿易路の充実と船隊整備が、国内産業の成長にさまざまな波及効果を生み出すことを期待したからである。その結果海運企業は、常に企業戦略が国策の枠組みの中におかれたばかりか、産業支援政策の中で自立性を失った。経営の安定は、政策的な保護に求められた。海運企業の親会社は、財閥や国内の有力企業であり、戦前においてはこれらのグループ企業との緊密な関係が、競争力を維持することに繋がった。同時期に成長する製造業をはじめとする国内の企業との相互依存は、日本を中心とする国際航路の運営に事業ドメインを集中させる結果となった。

日本の海運企業は、1980年代半ばになって、経営環境の大きな変化に直面する。従来海運同盟を中心とする市場秩序を弱体化させる米国海運法の改正、プラザ合意以降の国際物流における日本の地盤沈下、コンテナリゼーションの導入効果による中進国や開発途上国の海運企業の市場参入等である。日本の海運企業は、日本を中心として構築されてきたネットワークからグローバル・オペレーションへの変革を迫られている。閉ざされた市場の中の優位性確保から、海運業本来の自由競争の中での生き残りに移行する中で、ステーク・ホルダーとの関係において構造改革の模索が続けられている。

経営環境の変化と共に、企業活動の本来ステーク・ホルダーも変化する。日本の海運企業は、国内のステーク・ホルダーとの依存関係が強すぎたために、外部環境の変化に適応が遅れている。海運企業の国際経営を事例とした分析は、日本の非製造企業の国際化に関するインプリケーションも可能と考えられる。

I はじめに

17世紀初頭に国際法の父と言われるグロチウスが公海自由の原則を提唱して以来、世界の航路では基本的に自由な海上輸送が認められてきた。世界のいかなる海運企業も国内航路などの一部の例外を除いて、自由な市場参入が可能であり、早くから貿易量の大きい航路では激しい国際競争が見られた。しかし日本の外航海運企業が、自由競争の中で自立的な企業経営を行ったのは最近のわずか十数年に過ぎない。海運各社の国際経営の形態は、1980年代半ば

を境に、それ以前と以後で大きく異なる。あくまでも日本中心の海外展開と、欧米アジア市場を見据えたグローバル・オペレーションの違いである。

日本の海運企業は、近代海運の成立以来一世紀以上の歴史をもつ。これらは、明治の初頭から日本の沿岸および日本の外国航路を席卷していた外国企業への対抗措置として、半ば国策会社として育成強化された。明治政府の殖産興業策を推進する手段として、少数の競争力のある企業を政策的に重点強化したことから、外航海運企業は財閥や国内の有力企業

を親会社として成立している。また国内の荷主とは、常に相互依存の緊密な関係を保ってきた。そのため日本の海運企業は、ステーク・ホルダーのほとんどを日本国内に有しながら、一世紀近くにわたって日本を起点とするネットワークを構築してきた。海運企業の国際化とは、航路の拡大と海外組織の整備を意味する。日本の海運企業の国際経営は、日本の政府と企業と市場抜きには考えられない。

日本の外航海運企業の国際化戦略をステーク・ホルダーとの関係において分析することが、本稿の目的である。ステーク・ホルダーは、企業が目的遂行のための手段ではなく、企業の方向性の決定に参画する集団と定義される (Evans & Freeman, 1988)。この視点からは、親会社、グループ企業、政府、荷主などが、海運企業の主たるステーク・ホルダーと捉えられる。海運自由に基づいて、日本の海運企業が自主的な戦略でグローバル・オペレーションを展開し、国際競争に入るには 1980 年代半ばを待つことになる。直接的には、1984 年の米国海運法の改定であり、1985 年のプラザ合意以降の環境変化への対応である。特に日本を中心とする国際化が展開された 1980 年代半ばまでの時期を対象としながら、現在の国際経営の形態と比較することにより分析を行った。定期船と不定期船を兼業する大手外航海運企業は、現在国内に三社存在する。日本郵船、商船三井^①、川崎汽船の三社を取り巻くステーク・ホルダーが、これらの企業の海外展開にどのように影響を与えてきたかを各社の社史と先行研究から明らかにする。

II 外航海運業の経営環境

1 海運企業の三類型

海運業の国民経済に対する存在意義については、佐波宣平 (1932 年/1947 年) が、国内海運企業的主要航路と主要機能を中心に、「海運経済の三類型^②」として下記のように類型化している。

類 型	主要航路	主要機能
第 I 型	沿岸航路	内国貿易幫助
第 II 型	対外航路	外国貿易幫助
第 III 型	外国間航路	国際運賃取得

(佐波宣平『海運理論体系』有斐閣 (1949) pp.134)

図 1 海運経済の三類型

当時の状況から夫々のカテゴリーに属する代表的な国家として、自給自足が可能な米国やフランスを第 I 類型、輸出入貿易など外国への依存度の高い日本は第 II 類型、対外的積極性に富み、運賃收受の「海運のための海運」を主要機能とする英国やノルウェーを第 III 類型の国家としている。これらは、主に各国経済に占める貿易依存度と自国船による自国関連貨物の積み取り比率から、類別されている。

また同様にこれらの三類型を佐々木 (1996) は、第 I 類型を国内輸送中心の海運国、第 II を輸出入貨物輸送中心の海運国、第 III を三国間航路輸送主力型の海運国と解釈している^③。

これらの三類型を海運企業にとってのステーク・ホルダーとの関係で解釈すると、第 I 類型の国家は、すべてのステーク・ホルダーが国内にあり、海運企業の経営活動はほぼ国内に限定されている。第 II 類型の国家では、海運企業の主たるステーク・ホルダーのひとつである荷主は、輸出入貨物にかかわる国内の企業であり、自国を中心とした航路ネットワークが構築されている。第 III 類型では、国内経済への依存度が低く、三国間の航路を中心とする航路運営が行われており、ステーク・ホルダーの多くは外国にあると考えられる。

1980 年代半ばまでの日本の海運企業は、第 II 型の特徴を有していた。現在の日本の海運企業について考察すると、第 II 型に加えて、三国間航路を重視する第 III 型の要素が見られる。その転機として、1980 年代の経営環境の変化が考えられる。1984 年の米国海運法の改定は、旧来の海運同盟の枠組みの中の競争から自由競争への移行を促した。またプラザ合意以降の円高は、日本の製造拠点の海外移転を促進さ

せたために、製造企業など国内荷主に深く依存していた日本の海運企業も、大きな戦略の転換を余儀なくされた。国際物流の構造変化に伴う総物流企業への脱皮であり、グローバル・オペレーションの展開である。現在は、初めて海外にステーク・ホルダーを拡大するべく対応が進められている。

2 海運企業の経営環境

海運企業とステーク・ホルダーの関係について、ビジネス環境を決定する要因 (M.Porter, 1990) の枠組みで考えると、第Ⅱ型から第Ⅲ型への移行に関して、以下のような変化が見られる。

	第Ⅱ期	第Ⅲ期
企業戦略	国内寡占状況下の相対的競争力の確保	国際競争力の確保の必要性
競合関係	護送船団方式 (規制の中の競争)	自由競争
要素条件	行政の手厚い産業支援政策 船舶 (高い性能と価格の優位性) 船員 (高い技術水準による優位性)	行政は基本的に関与しない 船舶 (コスト競争力に劣る) 船員 (高コスト, 技術標準化)
需要条件	日本を中心とする国際物流 荷主のニーズ (付加価値の高いサービスの開発による競争優位)	日本市場の相対的な低下 高コストのサービス提供の負担
関連産業	造船・金融・教育機関の国際的な優位性	支援関連産業の競争力の低下

図2 海運企業のビジネス環境を決定する要因

第Ⅱ型の時期の日本の外航海運業は、政府の海運政策に沿って少数の限定的な企業が、文字通り護送船団方式で育成され、企業間の棲み分けが行われた。先行する外国企業に対抗できるだけの競争力の強化に向けて、様々な形態の補助が国内企業に与えられた。経営の安定と航路に対する補助や船舶建造に対する補助金制度が創設された⁴⁾。外航海運を支援する産業クラスターをはじめ、日本の海運企業が一定の競争力を維持できるだけの要素条件は、ほぼすべて国内に見出し得た。同様に商品の輸出と原材料の輸入を求める荷主の国内需要は旺盛であり、世界でも有数の経済規模に成長してゆく。優秀な技術を有する船員、性能の高い船舶の国内調達が可能であり、国内の製造業者や貿易会社などの荷主を主たる対象としながら、政府の海運政策に沿って発展が望める時代であった。

第Ⅲ型の外航海運への移行は、前述の通り外的な

環境変化によるところが大きい。外航海運業への政府の関与が低下すると、外航海運市場本来の国際競争が繰り広げられる。市場の競合関係は、従来のような先進国や伝統的海運国の企業に留まらず、NIES 諸国、開発途上国や社会主義国の海運企業の参入により、自由競争の段階に入る。特に定期航路の主体が、コンテナ船の運航になると、標準化されたコンテナリゼーションの物流モードが、要素条件に大きな影響を与える。技術力に優れた海技者の存在が競争優位性の確保に大きな意味を持たなくなるばかりか、日本人船員の高賃金がコスト競争に不利になる。同様に標準化されたコンテナ船が外国航路に使用されると、船舶の建造技術よりも建造船価が優位性を左右する。国内の造船所で建造する船価の高い船舶は、大きな負担となる。さらに需要条件としての国内荷主の量的影響力が低下する一方で、質的な向上が求められる。アジア経済の成長と国際物

流における日本の集中度が低下する中、三国間航路や複合一貫輸送への進出が図られる一方で、国内荷主との関係の見直しが求められるようになった。

第Ⅱ期においては、比較的高い競争力を持った国内のステーク・ホルダーに依存する状況にあった。第Ⅲ期では、コスト競争力の確保には、経営資源の海外調達を含めて、ステーク・ホルダーを海外に求めることが不可欠な状況に変化している。

Ⅲ 海運企業の国際化

外航海運企業が日本経済に対して担ってきた役割を、近代海運企業の設立から現在まで3期に分けて概観する。時期ごとの経営環境の違いとステーク・ホルダーの意向が、海運企業の国際化の戦略に影響していると考えられるからである

第1期は、明治初頭の創業期から太平洋戦争の終戦までの自前の輸送力の確保の時期を指す。日本の貿易振興の尖兵としての役割を担った海運企業は、海外拠点の拡大と外国航路の展開を進め、貿易の伸張に貢献する手段を整備した。海運企業は外国企業に伍して競争できるだけの基盤作りが急がれた。1880年代に創業された日本郵船株式会社と大阪商船の経営には政府が積極的に関与し、商社や造船会社などを背景とした社外船⁶⁾は、比較的に自主的な運営を行った。川崎汽船は、1919年に、川崎造船所船舶部を改組して設立されている。しかし、これらの民間企業の経営活動は、より大きな枠組みの中の動きに過ぎない。常に国策としての海運経営が優先され、南洋経営のための南洋海運、満州経営のための東亜海運が国策会社として設立されると、各社の長い航路経営の努力にもかかわらず、これらが本体から分離統合された。さらに殖産興業の国策への貢献に加えて、戦時体制下では輸送手段の提供に留まらず軍事作戦にも組み込まれた。戦時体制下の1942年には船舶運営会⁶⁾が設立され、海運企業の保有するすべての船舶の運航は一元的に集約された。海運会社の推し進める航路網の拡張、輸送力の強化、優

秀船隊の整備は、ほとんど政策的な枠組みの中で行われた。海運企業の国際化は、常に国策と同じ方向性の中にあったといえる。

第2期は、終戦から1980年代半ばまでを通じて、日本の戦後復興と経済成長を支えてきた時期である。戦争で壊滅状態に陥った日本経済と同様に、日本の海運企業もほとんどの船舶を喪失した中からの復興である。海運企業は、船舶の建造と航路の整備の役割をもって、産業の復興を促進し経済成長を促す牽引車の役割を担ってきた。造船は多くの産業に波及効果をもたらし、日本を中心とする航路網の充実が貿易手段を提供した。政府からは、計画造船による新造船建造に対して補助金が与えられ、外国航路の再開が急がれた。日本の産業界との緊密な連携の下、特定貨物の専用船の建造をはじめ、日本企業の競争力の強化に向けたさまざまな試みがなされた。例えば、石炭専用船の運航は、製鉄原料や発電燃料として、国内企業の安定的原料供給体制の確保に貢献した。経済復興と高度経済成長に向けての重要な役割を期待された海運企業には、この時期にも政府からの助成と引き換えに、経営に対する有形無形の干渉が行われた。戦後の日本の海運政策は、護送船団方式の復興を基調としていた。1964年の海運集約や1960年代末の定期船のコンテナ化における国内企業のグループ化がその典型例である。

第3期は、1980年代半ば以降のグローバル・オペレーションへの脱皮の時期に当たる。日本企業のグローバル化と同様の軌跡をたどる。外航海運業が、真の自由競争に入った時期であり、OECD諸国や伝統的海運国などの限られた海運企業を中心とした市場から、多くの新規参入者を迎えて開かれた市場に変化している。閉鎖的な市場から開放的な市場への変化は、1984年の米国海運法の改定が大きく作用している。

護送船団方式で成長してきた日本の海運中核6社は、それぞれ国際競争力の強化とグローバル・オペレーションの展開に向けて、初めて独自の道を歩き

始める。海運政策の転換により、直接的な補助金の支給は打ち切れ、自主的な企業努力が求められた。外国企業との国際的な戦略提携に活路を見出す動きであり、積極的な海外直接投資の拡大である。拡大と同時に、事業からの撤退、部門の切り離し、吸収合併を繰り返した結果、現在定期・不定期船部門を兼営する海運企業は、3社に集約されている。

海運企業の国際化は、航路の広がりでは国内中心の外国航路から世界の基幹航路の運営に変化し、対象は日本の荷主を中心とする日本市場から海外の主要地域に拡大している。さらに、これらの地球規模のオペレーションに対応する組織として、代理店ネットワークを自営組織化している。夫々転機は、1980年代半ばに見られる。

IV 海運企業とステーク・ホルダー

ステーク・ホルダーは、企業経営に利害関係を有

する存在である。生産手段である自社の船舶が広範な地域を移動し、オペレーションの対象が世界に広がる海運企業には、直接的にも間接的にも多くのステーク・ホルダーとのかかわりがある。

日本の海運企業にとって、明治初期より殖産興業策の一環として、近代海運業の整備に取り組んできた政府の役割は大きい。次に資本では、近代的外航海運業を組織した財閥を初めとする親会社や株主との関係がある。労働と経営対象の面からは、船舶の保有・運航・管理にかかわる関係者、貿易実務にかかわる多くの企業や機関が含まれる。その他船員などの供給源としての商船大学や商船高専の教育養成機関や海員組合、船舶を建造する造船所、寄港地の自治体、ターミナル関係者、荷役関係者、港湾関係者、顧客としての荷主、海運業を支える金融機関、損害保険など、海運を取り巻く関連産業は大きな広がりをもつ。

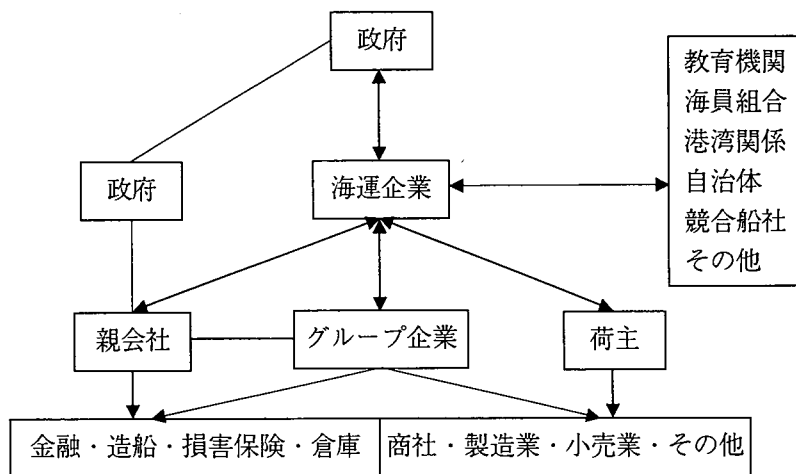


図3 第II型海運企業の国内ステーク・ホルダー

ここでは、海運企業の経営戦略に影響を及ぼしたステーク・ホルダーの中から、特に①親会社、②グループ企業、③荷主、④政府を直接的な対象として取り上げ、その影響を分析する。

1 親会社

海運企業のステーク・ホルダーとして、親会社と

の関係を切り離すことはできない。夫々の親会社は、日本を代表する企業グループの本社であり、傘下に多くの有力企業を有するからである。株主である親会社との関係を創業の経緯から明らかにする。

① 日本郵船

日本郵船は、岩崎弥太郎の設立した海運会社で三菱グループの起源でもある九十九商会（三川商会、

三菱商会、郵便汽船三菱会社＝三菱会社と改称）と政府主導の共同運輸が合併して、日本郵船会社として1885年に発足した。さらに1964年の海運集約時に、三菱商事の船舶部であった三菱海運と合併して、現在の日本郵船が成り立っている。

日本郵船の前身である郵便汽船三菱会社は、経営の悪化した1885年に政府からの利益補給を受け入れる条件として、本社組織の合理化と共に、横浜鉄工所（後の横浜船渠、三菱重工）、横浜倉庫（後に三菱倉庫に統合）、横浜野下係（同）などの付帯事業の本体からの切り離しが命ぜられた。海運業からスピン・アウトされた造船・金融・倉庫事業が、後に三菱グループの中核を形成する三菱重工や三菱倉庫となる。三菱商事の前身は、三菱合資の営業部として1894年に設立されたが、石炭が初期の最大の取り扱い品目であった。海外に支店を持たない三菱合資は、日本郵船の上海と香港支店を代理店として、石炭の海外輸出を開始する。石炭輸出の専門商社としてスタートした商事部門は、中国炭の取り扱いの増大を基盤に大きく取り扱いを広げる。

一方の三菱海運は、1918年に三菱商事の設立により、三菱合資から15隻の船舶を継承された三菱商事船舶部を起源とする。自社関連の石炭積み取りを中心とする不定期船から、後に社外の一般雑貨を対象とする定期航路にも一部展開する。戦時下の1942年の三菱汽船への改組を経て、戦後再び1949年に三菱海運として再発足した。

日本郵船は、民間の郵便汽船三菱会社と政府系の共同運輸との合併によって誕生して以来、岩崎家の資本や三菱系の人材が多く参加したにも関わらず、海運集約まで三菱色は薄かった。後述する通り、日本郵船の筆頭株主が、政府大蔵省ないし宮内省であったことも理由の一つに挙げられる。三菱海運との合併を経て、再び三菱グループの企業が構成する金曜会に復帰している。日本郵船は、三菱グループの起源であることと三菱商事が一方の親会社であったことの双方の理由から、三菱グループとの関係を有

している。

② 商船三井

商船三井は、住友系の大阪商船と三井物産を親会社とする三井船舶の二社の合併により大阪商船三井船舶として成立し、後に他の大手海運企業を吸収している。

大阪商船は、阪神地域の中小海運企業を糾合して1884年に設立された有限責任大阪商船会社を起源としている。頭取は住友家総理人の広瀬幸平が就任し、また取締役には住友家本店支配人の寺村富栄が他の財界人4名と共に参加している。住友の保有株式は、頭取の広瀬個人と住友家総理代人分を合わせても、全株式の通貨分3291株のうち730株を保有するに過ぎなかった。しかし、大阪商船は55名の船主とそれぞれの現物出資する93隻の船舶の集合体であり、これらをまとめるべく関西の財界の重鎮を役員に迎え、広瀬が初代頭取に就任したことから、住友との関係が強まることとなる。海運集約前の1963年の主要株主は、神戸造船所を基盤とする新三菱重工が筆頭株主であるものの、住友火災、住友銀行などの住友系、大和銀行、大和証券、大阪証券金融などの関西系の各社が、上位10社の半数以上を占めている。

一方の起源である三井物産は、三池炭の口之津から上海への輸出を契機に、傭船と自社船による三池炭の輸送を開始した。三井物産は貿易商社として取り扱い品目の拡大と共に、社内の貨物輸送部門を船舶掛（後に船舶部）として拡充を図った。船舶部は三井物産の貨物を輸送することを原則として長く運営されてきたが、自社船の拡充の必要性も認識され、第一次世界大戦後から独立構想が浮上していた。「物産の一機関から三井の一事業としての海運業へ」⁷⁾、1920年の北米航路開設を皮切りに、三井鉱山の石炭、鐘紡・三井紡の綿花、台湾製糖の砂糖などグループの貨物輸送を取り込むと共に、社外の一般貨物を扱うコモン・キャリアへの道を踏み出す。1932年に、初めて社外貨物の取扱量が全体の5割を

超える。実際に三井船舶株式会社として独立するのは、戦時体制下の 1942 年になる。

住友系の大阪商船と三井系の三井船舶の企業グループを超えた合併は、海運集約という大きな流れの中で、最終的な選択を迫られた結果である。

③ 川崎汽船

国内有数の造船所であった川崎造船所は、同社の船舶部として 1904 年から自社船を運航してきた。川崎造船所が戦時需要を見据えて建造した大量のストック・ボートが、第一次大戦の終結と共に市場にあふれることを恐れて、1919 年にこれらを自社運航すべく川崎汽船が設立された。川崎汽船の払込株式 40 万株の内 39 万 9300 株は、親会社である川崎造船所が所有する汽船 11 隻を現物支給されたものであり、船舶運航部門の分社化である。

「社船」という特別なステータスで呼称された日本郵船と大阪商船に対して、「社外船」と呼ばれた川崎汽船は、海外企業と協調し世界一周航路を設けるなど独自路線で発展するが、1964 年の海運集約時に飯野汽船を吸収して現在の川崎汽船が成立する。

2 グループ企業

日本の海運企業は、常に財閥系あるいは企業グループと緊密な関係を持ってきた。海運企業の成立過程における歴史的な経緯とグループ内企業との取引関係による。強大な財閥企業の本社が解体された後には、複数のグループ企業が親会社の要素を継承している。

日本の海運企業のほとんどは、1964 年の海運集約によって、海運の中核企業とそれを中心とする系列会社と専属会社を統合して、6 本社体制に再編された。中核 6 社と呼ばれる企業合同のグループ体制である。

日本郵船（日本郵船・三菱海運グループ）

大阪商船三井船舶（大阪商船・三井船舶グループ）

川崎汽船（川崎汽船・飯野汽船グループ）

山下新日本汽船（山下汽船・新日本汽船グループ）

ジャパンライン（日東商船・大同海運グループ）

昭和海運（日産汽船・日本油槽船グループ）

これらの六社は、集約後も引き続き企業グループに属して、何らかの形でグループの国際物流機能の役割を担ってきた。その後昭和海運は日本郵船に吸収、山下新日本汽船とジャパンラインは一旦合併の後、定期船部門は NLS（日本ライナーシステム）として分離し、不定期船部門はナビックス・ラインとして再発足したが、最終的に NLS は日本郵船に吸収、ナビックス・ラインは大阪商船三井船舶に吸収された。海運集約により誕生した中核六社は、社名を変更した商船三井、日本郵船、川崎汽船の三社体制にさらに集約された。これらの三社は、それぞれに三井グループ、三菱グループ、第一勧業グループ（川崎グループ）に属している。

1984 年度末の時点での各企業グループの持ち株比率および系列金融機関の融資比率は下記の通りであり、グループの関係が強固であることを示している。

表 1 海運企業のグループとの関係

海運企業	所属グループ	持株比率	融資比率	主たる金融機関
日本郵船	三菱グループ	21.9%	14.7%	東京三菱・三菱信託
商船三井	三井グループ	19.1%	9.5%	さくら銀行・三井信託
川崎汽船	第一勧銀グループ	16.9%	6.6%	第一勧業銀行

（『週刊東洋経済 企業系列総覧 1985』（1985）東洋経済新報社より集計グループ内持株比率は、株主上位 20 社から集計）

海運企業にとってグループ内の企業は、財閥解体後に株式を分散保有する株主であり、ビジネス上のパートナーとしての二つの性格を持つ。系列関係が希薄になったといわれる現在でも、主要株主にグループ企業があり、それらの企業との間に株式の持合が見られる。

1984年度の末の時点で、日本郵船の株主上位10社には、東京海上を筆頭に、三菱重工業、明治生命、三菱銀行、三菱信託の5社があり、残りはすべて機関投資家としての金融機関である。同様に日本郵船もこれらの大株主や三菱商事などのグループ会社の株式を多数所有している。さらに船舶の建造、海上保険、船舶金融、貨物の海上輸送の取引は、グループ内企業に限定されるものではないが、緊密な関係は保たれていた。財閥系の企業グループに属する企業の多くが、戦前期においてそれぞれの業界で影響力のある有力企業であったことを考えれば、これらの企業との関係はより緊密であったことが考えられる。

グループ内の企業でも、造船所と海運企業の関係は当然ながら最も密接な関係にある。例えば、日本郵船が初めて国内で建造した船舶は、日本郵船創立に理事として加わった庄田平五郎が所長を務める三菱長崎造船所に発注された。最大1,000トン級の船舶の建造経験しか持たない長崎造船所への6,000トンの大型貨客船の発注は、創生期の海運と造船が緊密な連携の上で、外航船建造の技術を蓄積する意義を持つ。戦前の日本郵船が、自ら新造ないし購入した船舶は、合計で267隻であり、大正初期までは海外建造が半数以上を占める。そのうち、国内建造の169隻中の116隻までが三菱系の造船会社で建造されている。政府からの払い下げ、東洋汽船との合併など外的な船腹の増加の要因を除けば、三菱への発注比率は極めて高い。

戦後の第五次計画造船から第十二次までの日本郵船の新造船19隻は、すべて三菱系造船3社（後に三菱重工業に統合）に発注されている。また1964

年の海運集約時に三菱海運から継承された25隻の内、三菱系以外で建造された船舶はわずか3隻しかない。

大阪商船は、住友グループに造船メーカーを有しなかったために、戦前は大阪鉄工所、川崎造船所、三菱系造船所、石川島造船所など発注先は多岐に分散されていた。1911年には、大阪鉄工所社長範多龍太郎が大阪商船の監査役に就任したこともあり、同社への新造船の発注が増加するが、なお国内の多くの造船所に分散発注^⑩されている。同社は設立直後から新造船をほとんど国内で建造している点では、日本郵船の海外発注と好対照であるが、それは大阪商船が元来近海沿岸を中心とする航路を運営し、小型船を多く運航していたことが理由と思われる。商船三井を構成するもう一方の三井船舶は、三井物産の船舶部として発足以来大正初期まで、殆どの社船を海外で建造していた。1917年に三井物産が社内に造船部を設立し、玉造船所（後の三井造船玉野造船所）を建設すると、社内発注が急増する。玉造船所稼動後に新造された船舶43隻の内、3隻を除いて同造船所に発注された。戦後三井物産船舶部が三井船舶に改編後も、1950年の第五次から第十一次に至る計画造船の16隻は、すべて三井造船によって建造されている。

商船三井として合併後の新造船の発注先は、多岐にわたっている。集約から1984年までの20年間に新造された142隻の内訳を見ると、グループの三井造船で41隻、住友重機では3隻が建造されたに過ぎない。しかし、商船三井の発注した日本で初めての自動車専用船追浜丸、同社のコンテナ船第一船アメリカ丸、LNG第一船泉州丸が、それぞれ三井造船で建造されたのは、両社の緊密な関係を物語る。技術革新の重要な局面には、最も信頼されるパートナーが選択されている。

造船所を親会社にもつ川崎汽船は、川崎造船所のストック・ポート11隻の現物供与により設立された当初から、当然川崎造船所で建造の船舶は多い。実

際に設立の 1919 年から 1938 年の間に新造された 30 隻はすべて親会社の川崎造船所による（他社からの購入船は除く）。また戦時体制下で、海運企業の意向と無関係に建造された戦時標準船（戦標船）を除くと、戦前・戦中の新造船は 4 隻を除いて、すべてが川崎造船所で建造されている。また戦後の第五次から第十二次の計画造船の 11 隻のすべても同様である。創立以来 1969 年まで、国内最大手の三菱重工への発注がまったく見られないことも、日本郵船や大阪商船と対照的であり、親会社との緊密な関係が顕著に見られる。

造船所と海運企業の関係は、単に発注者と受注者の関係ではない。造船所の使用する大量の鋼材や機械の輸入、造船所の製造する重機械の輸出は海運企業が請負うことになる。相互の技術協力は、造船会社の技術の高度化と競争力の強化に貢献する。まさに双方は、技術集積のパートナーとしても、重要な顧客としても持ちつ持たれつの関係にある。

3 荷 主

大手海運企業三社の活動が、それぞれ大商社の貿易活動を背景としていたことは、重要な視点である。日本郵船にとっての三菱商事、商船三井の三井物産、川崎汽船の鈴木商店の存在である。これらもまた、親会社の要素を受け継ぐグループ企業である。海運企業の成立過程において、それぞれの日本を代表する商社の力が経営の安定に不可欠であった。貨物の安定的な供給源として、あるいは世界に広がるネットワークを通じたマーケット情報の収集源としてである。

創設時より日本郵船は、三菱の石炭輸送と海外での販売を担当しており、後の三菱商事は、日本郵船の船舶に潤滑油や燃料油を米国西岸やアジアの主要港で供給していた。三菱商事は 1918 年から短期間、南支・南洋航路の準定期船を運航した以外は、基本的に石炭、コークス、鉄鉱石などの不定期貨物の輸送にほぼ専念している。そのため三井物産との対抗

上、三菱商事と日本郵船の北米支店長間で特恵的な運賃協定が結ばれ、サンフランシスコ、シアトル両支店から日本向けの貨物に関して、船腹と運賃を有利に融通してきた⁹⁾。また競争の激しい北洋の鮭鱒缶詰の英国向け輸出において、日本郵船との協力関係で実績を伸ばしたといわれる¹⁰⁾。

一方で創設間もない川崎汽船は、国際汽船と川崎造船所船舶部と共に、「Kライン」のトレード・ネームの下に三社が提携し、運航は全面的に鈴木商店に委託されていた。川崎汽船と鈴木商店は、国際汽船の二大株主でもあることから、「Kライン」の経営は、実質的に両社が握っていたといってもいえる。日本中心の航路は、先行する国内二社によってほぼ寡占状態に置かれていたため参入は困難であり、また第一次大戦後の余剰船舶の投入による市場の混乱を恐れて、Kラインの船舶は鈴木商店の英国駐在の判断で、大西洋航路などの三国間航路に投入された。英国カージフ港、米国ノーフォーク港、ドイツハンブルグ、エジプトポートセイド、パナマに補給基地が置かれた。日本企業でありながら、設立時より海外の市場を主たる対象として経営活動が行われていた稀な例と思われる。川崎汽船のニューヨーク・イタリア間の輸送量は、第三国の船社でありながら高い実績を残している¹¹⁾。大西洋航路の配船も、船舶の傭船も、鈴木商店の営業力に全面的に依存されていた。

国内荷主と海運企業の緊密な依存関係は、インド綿の輸入に顕著に見られる。1893 年の日本郵船の神戸・ボンベイ航路の開設は、荷主である日本企業との関係において特筆すべき出来事である。当時日本とインドを繋ぐ航路には、英国 P&O 社、オーストリアロイド社、イタリア郵船の三社が同盟を結んで、高率の運賃カルテルが設定されていた。その結果日本の紡績業者は、原料であるインド綿をトンあたり 17 ルピーという高運賃で輸入していた。鐘紡・大阪・三重紡績を中心とする紡績業者 24 社は、日本郵船との間に「印綿運送契約」を締結し、従来より

も2割以上運賃の安い13ルピーで年間5万トンの積荷保証を相互に承認した。競争者は運賃の引き下げで対抗したものの、紡績連合会と日本郵船の双方が契約を遵守した結果、同航路の運賃は安定し、印度綿の輸入は1892年の36万ピクルから3年間での220万ピクルに増加した。さらに、1911年に日本郵船がカルカッタ航路を、1913年に大阪商船がボンベイ航路を開くと、印度綿の輸入量は急増する。

高品質のインド綿の輸入は、日本製の綿糸の品質向上に不可欠であったが、同時にランカシャー地方を中心とする英国の紡績業者との競争力を高めることにも繋がる。アジアと英国の双方に向けてインドの綿花を輸送する英国船社P&Oにとっては、本国の紡績業者は日本の紡績業者と同時に重要な荷主であり、インド・英国間の運賃とインド・日本間の海

上運賃のレベル設定は、常に両者のコスト競争力を左右する要因となりうる。当時新興の日本の紡績業に比べて、英国の業者はより貨物量の多い重要荷主であり、P&O社にとって自国の荷主であるという点を除いても、競合する日本の荷主向けに容易に低率運賃を提供し得なかったことは、想像に難くない。一方で、日本郵船は、インドから英国を結ぶ航路はもたず、日本の紡績業者が唯一の利害関係者であるがために、この貨物の誘致を意図して独自の運賃設定が可能であった。同社最初の遠洋航路であるボンベイ航路開設の翌年には、政府に働きかけて同航路の保護を要請し、年間19万2,108円の助成金の受給に成功している。この金額は同航路の収益のほぼ2割を占め、政府助成によって輸送基盤の強化と運賃の低位安定化を可能にしている。

表2 日本企業の定期航路の開設と綿花輸入の増大

年 度	インド綿の輸入	米綿の輸入	特 記 事 項
1883	0	0	米国船社による太平洋航路の運航
1884	1,214	0	英・伊・澳国船によるインド綿の輸入
1885	5,113	0	
1886	2,342	4	
1887	7,309	81	
1888	11,305	634	
1889	3,419	716	
1890	70,027	17,690	
1892	363,132	91,853	1893年 ボンベイ航路開設（日本郵船）
1895	423,542	120,568	1896年 綿花輸入関税の撤廃
1897	1,383,112	347,737	1896年 北米（シアトル）航路開設（日本郵船）
1902	1,805,230	731,800	1899年 北米（サンフランシスコ）航路開設（東洋汽船）
1907	2,185,000	873,000	1907年 北米（タコマ）航路開設（大阪商船）
1912	3,119,000	1,872,000	1911年 カルカッタ航路開設（日本郵船）
1916	5,133,000	2,206,000	1913年 ボンベイ航路開設（大阪商船）
1921	4,406,000	3,486,000	1915年 三井物産船舶部ボンベイから綿花積み取り開始

（単位：ピクル）

（資料：アジア経済研究所『日印綿業交渉史』（1960）等より作成）

1896年に日本初の米国航路として日本郵船のシアトル航路が開設されると、1898年には東洋汽船のサンフランシスコ航路、1907年に大阪商船のタコマ航路が開かれる。次々と日本の海運企業の米国航路が拡大されると、綿花の新たな調達先として米国か

らの輸入量が大幅に増加する。

外国企業の市場寡占に対抗したボンベイ航路の開設は、紡績連合会と日本郵船の双方の利害の一致による。インドおよび米国航路の拡充は、日本を基点とする海上輸送業ゆえに、国内の利害関係者との緊

密な連携が実を結んだ例ともいえる。ナショナリズムに基づく便宜供与ではなく、自国を中心として活動する企業の間、利害の一致を見やすいのも当然の結果とも考えられる。海外の市場や原料の産地と日本を直接に結ぶ航路の開設は、日本の製造企業の競争力を高める。海運企業と荷主の関係は、航路の展開と貿易の振興において、相互にシナジー効果を生み出している。

4 政 府

① 海運業の成立期から太平洋戦争の終結まで

政府は明治以来、自国の海運企業育成の必要性を認識していた。政府系の共同運輸会社と三菱会社を合併して日本郵船を設立した背景には、安定的な経営基盤を持つ近代海運企業への期待があった。明治初期に米国定期船企業であるパシフィック・メール社が、政府に対して沿岸輸送の開放を要求し、英国の P&O 社が上海・横浜港を結ぶ航路に圧倒的な資金力で参入を企図する中で、外国企業による航路の独占を政府が危惧した結果である。また台湾出兵時や日清戦争時には、米国・英国が中立国を理由に日本の兵員や物資の輸送を拒否した。日本の海運企業は自社船隊を総動員すると共に、外国船の購入と傭船で、緊急時の輸送をまかなった。政府は自国船隊の必要性を認識し、1896年に造船奨励法及び航海奨励法を施行して、船舶の建造と海運業の直接助成を促している。

先行する外国企業と運賃競争を繰り返しながら市場参入を図るべく、政府からは様々な補助金が国内の二大海運企業に与えられた。補助金は、経営安定のための定額補助、航路奨励法に基づく航路運営補助、郵便航送料の支給、船舶整備のための建造補助などの形態をとった。その他、台湾総督府や地方政府からも経済振興を目的として、補助金が交付されている。前述のボンベイ航路の開設は、その一例である。

日清・日露戦争などの戦役において、御用船として徴用された船舶への御用船収入を含めると、日本郵船と大阪商船の創設以来初期 30 年間の政府補助金は、夫々総収入の 18 パーセントと 13 パーセントを占める。中でも航海奨励法が改正された 1899 年に、両社に支給された補助金は、夫々 27 パーセントと 21 パーセントを記録する。当初航海奨励法は外国建造の船舶にも認められていたため、造船技術の未熟な国内造船所への発注は大きく増加しなかったが、奨励法の改正で外国建造船舶に一定の条件がつけられたため、以降大型船舶の国内建造が増加する。日本郵船が欧州航路用にはじめて大型新造船を三菱長崎造船所に発注して以来、三菱造船所および横浜船渠での建造が増加する。大阪商船でも大阪鉄工所、三菱長崎造船所、川崎造船所への新造船の発注が増加する。外航海運業が、国内の造船業の成長に影響を与え、政府の海運助成策が間接的に日本の造船業の競争力の強化を促した。

表 3 定期船運輸会社の総収入と補助金支給額

日本郵船株式会社				大阪商船株式会社			
	総収入	補助総額	補助金率		総収入	補助総額	補助金率
1886-1899	107,437	19,305	17.97%	1884-1899	24,426	2,189	9.0%
1900-1914	396,244	70,180	17.71%	1900-1914	178,689	23,321	13.1%
1915-1929	1,517,730	37,243	2.45%	1915-1929	1,095,074	34,149	3.1%
1930-1944	1,475,033	34,010	2.31%	1930-1944	1,483,593	34,285	2.3%
1951-1963	277,397	263	0.09%	1950-1963	256,308	1,060	0.4%
(1899年)	16,676	4,425	26.54%	(1899年)	3,672	772	21.0%

(単位：1906年～千円、1953年～百万円)

(資料：『日本郵船百年史』(1988)、『大阪商船株式会社八十年史』(1966)より作成)

外航定期船を運航する両社が、1963年に直接的な補助金を打ち切られるまでの間、次々と航路を開設した背景には、殖産興業の国策に基づく貿易手段の確保がある。既述のとおり明治維新の前後から、日本からの外国航路は外国海運企業の寡占状態にあった。日本の貿易路を全面的に外国企業に委ねることによる貨物の輸送スペースと運賃の不安定さは、運賃の恣意的な変動や戦時体制化の外国企業の動きなどに見ることができる。例えば第一次大戦の勃発と共に、欧米の海運企業は自国貨物の輸送のために、日本周辺から引き上げる。日本の貿易路の確保は、船腹の需給状況の逼迫している中であっても日本の海運企業によって続けられた。戦争の被害に加えて陸海軍の御用船や対米提供船としての船舶徴用などの状況下でも、配船の継続と新たな航路の拡充を進めている。つまり、戦時需要による海上輸送の伸張に対応し、また交戦国の海運企業の不在という間隙

を縫っての航路拡大である。もちろん戦時下のリスクを抱えながらの航路運営と新造船の大量発注による船隊の増強は、経営拡大の千載一遇の機会としての判断であるが、日本の荷主の輸出及び必要な原料や製品の輸入を維持し得たことは、安全保障、あるいは経済安全保障の観点から自国海運の必然性の論拠として、政府と企業の双方から利用されることになる。

政府は、監督官庁として日本の外航海運業界の方向性を決めるだけでなく、日本郵船と大阪商船については、大株主としての影響力も有していた。日本郵船の事例では、設立以来大蔵省と三菱が二大株主であったが、宮内省が筆頭株主になるに従って、経営の安定がより強く求められた。大阪商船でも、1913年に宮内省が順位三位の大株主として、5.7パーセントの株式を保有している。

表4 日本郵船株主推移

	株式発行総数	三菱系所有 所有比率	政府所有 所有比率	その他株主 所有比率	主要株主
明治18年 (創立時)	220,000	80,917 36.8%	52,000 23.6%	87,073 39.6%	岩崎弥之助 60,917, 岩崎久弥 20,000 大蔵省 52,000
明治25年	215,000	70,979 33.0%	32,300 15.0%	111,721 52.0%	森岡昌純 38,422, 岩崎久弥 30,814 大蔵省 32,300
大正5年	880,000	29,044 3.3%	161,100 18.3%	689,856 78.4%	岩崎久弥 16,044, 東京海上 13,000 宮内省 161,100
昭和5年	2,125,000	145,074 6.8%	161,100 7.6%	1,818,826 85.6%	三菱合資 131,375, 東京海上 69,800, 三菱造船 34,874, 宮内省 161,100
昭和16年	2,125,000	245,810 11.6%	161,100 7.6%	1,718,090 80.9%	三菱会社 130,875, 東京海上 71,000, 三菱重工 35,874, 宮内省 161,100
昭和30年	152,000,000	7,911,744 5.2%	0 0.0%	144,088,256 94.8%	東京海上 4,001,000, 明治生命 1,400,100 三菱重工3社 1,200,000, 三菱銀行 800,000
昭和40年 (海運集約直後)	292,000,000	28,969,749 9.9%	0 0.0%	263,030,251 90.1%	東京海上 9,695,450, 三菱重工 8,080,000 三菱銀行 4,320,000, 明治生命 3,363,900
昭和60年	871,728,546	189,889,726 21.8%	0 0.0%	681,838,820 78.2%	東京海上 47,959,796, 三菱重工 45,121,349 明治生命 37,155,200, 三菱銀行 29,360,786
平成11年	1,218,338,000	271,315,410 22.3%	0 0.0%	947,022,590 77.7%	東京海上 58,482,000, 三菱重工 54,473,000 東京三菱銀行 52,825,000, 明治生命 46,899,000

(【日本郵船百年史資料】(1988),【会社四季報】より作成)

② 終戦から1980年代半ばまで

終戦から復興・高度成長期までの海運政策を見ても、同様に日本の海運企業の経営は、政府の経済政策の枠組みの中で進められた。海運企業の復興と競争力の回復には、多様な助成が講じられた。復興の施策、計画造船の開始、高度成長政策への対応と海運集約は、行政主導の海運業育成の代表的な政策で

ある。

復興金融公庫の設立は、海運企業の建造資金の自力調達に道を開き、また船舶公団の設立は、船舶の新造と修繕費用を共有することで、日本の海運業の再建に重要な役割を果たした。終戦時に稼働状態にあった船舶は、367隻、66万5千トンに過ぎなかったが、1947年から50年の公庫の解散時までには、167

隻 37 万 3 千トンが新造された。1947 年に占領軍総司令部から小型船舶の建造が許可されて以来、計画的な造船計画は、日本商船隊の整備計画の根幹をなすことになる。

1960 年の「所得倍増計画」は、高度成長が国際収支の均衡確保を前提として達成しうることから、外航海運の拡充の必要性を挙げている。具体的に、輸入貨物の日本船積み取り比率の目標設定と国際収支の改善目標の設定を行い、目標達成の為に 10 年間に建造すべき船腹量を 970 万総トンとしている。経済成長に伴って赤字幅の拡大する海運収支の改善と海運企業の基盤強化に向けて、海運造船合理化審議会（海造審）は、海運企業に貸し付ける利子の補給と徴収猶予を答申する。しかし審議会の答申の範囲では、海運業強化の目標達成が困難なことから、政府は抜本的な再建整備法に着手する。1963 年の「海運業の再建整備に関する臨時措置法」と「外航船舶建造融資利子補給及び損失補償法及び日本開発銀行に関する外航船舶建造融資利子補給臨時措置法の一部を改正する法」の海運再建整備 2 法（海運二法）である。前者には、「将来にわたる国民経済における海運の使命を遂行させるため」に、海運企業の集約が盛り込まれており、海運二法の施行に従って、過当競争の排除と国際競争力の強化を目的に海運企業の集約が進められた。

1963 年末までの期間に、大阪商船三井船舶、日本郵船、川崎汽船、山下新日本汽船、ジャパンライン、昭和海運の六社を中核体とする 6 グループが結成され、日本の海運企業の 9 割にあたる 88 社の所有する 658 隻、936 万重量トンが集約に参加した。経営基盤が強化された日本の海運企業は、経営収支の安定と配当の復活に向かう。1964 年の第二十次計画造船では、海上貨物の荷動き量の増大と国際収支改善の要請の高まりから、120 万 9 千トンの大量建造が実施される。また荷主の要望に応じて、船舶の大型化、専用船化、近代化が促進される。国内の荷主にとっては好ましい直行航路の開設や、原料、生産物

を輸送する専用船の建造は、官民が一体になって進められた。まさに海運、造船、製造、貿易が一体化して、成長に向けて動き出した。

もっとも新しい大規模な海運政策は、コンテナリゼーションの導入期に見られる。1950 年代に米国で開発された貨物のコンテナ輸送に対応するためには、専用船の建造、大量のコンテナの製造、専用ターミナルと荷役機器の整備など、莫大な資本を必要とし、また全く新しい取り組みへのリスクも大きい。当初日本郵船は米国沿岸航路で実績を積む米国マトソン社からの提携の申し入れを受け、共同運航に合意する。しかし、運輸省は外国企業がコンテナ化を支配することや提携によって日本の海運企業が取り込まれることを恐れて、日本企業独自のコンテナ化への対応を模索する。運輸省の諮問を受けた海造審は、各社個別の取り組みが過当競争を引き起こし、集約の目的の達成を阻害されることを懸念し、日本の海運企業の提携グループ化と海運同盟の枠内での運営を答申した。まさに海運企業の護送船団方式が示された。

答申に従って、米国海運企業数社からの提携申し入れを排除した結果、中核六社は二社グループと四社グループに分かれて、コンテナ船の運航を開始する。これらの複数船社の共同配船は、スペース・チャーター方式と呼ばれ、同一のコンテナ船のスペースを各社で分け合って輸送する方式であり、以後世界の共同配船に採用されることになる。この方式は、前述の通り、投資コストとリスクを分散する一方で、海運企業のサービスの平準化とアイデンティティの喪失を招くことになる。

③ 海運政策の特徴

政府が自国船隊の積極的な維持を図った理由として、海運産業振興のほかに、安定的貿易路の確保、運賃の安定、国際収支の適正化や安全保障上の問題がある。明治から高度成長期までの海運政策と海運企業の動きには、以下のような特徴が見られる。

1 新規航路の開設は、政府からの命令航路の受

命もしくは補助金の受託を基調としており、海運企業は市場参入のリスクを最小化しながら、ネットワークの拡張が可能だった。

- 2 航路経営の競争力を高めるべく、政府の方針に沿って船隊の改善、船舶の大型化、高速優秀船の投入が行われた。輸送力の強化は、平時に国内荷主の競争力強化に貢献し、有事の際には、海軍力の補完に使用された。
- 3 企業の経営は、多額の補助金によって支えられており、補助金なしの航路運営は困難な経営構造が形作られた。一方で、航路の統合、特定目的の海運会社の設立、植民地経営の国策企業の設立などは政策的に行われ、海運企業の収益性の高い航路が分離されるケースも見られた。
- 4 戦時体制下において政府の船舶の徴用は常態化しており、海運企業は自社の航路権益を外国船社への貨物の委託、傭船、船舶の緊急購入でしのいだ。徴用にたいする傭船料収入は、一時的な経営の安定をもたらせる一方で、航路運営の不安定を招いた。
- 5 戦前の海運支援策は、少数の特定企業の育成に主眼が置かれており、一方戦後では対象を限定しない助成に特徴がある。経営の安定化と船隊の整備は、その時々为国策に応じて実施されており、長期的な展望を欠いていた。特に戦後の総花的な助成策は、経営基盤の脆弱な海運企業を数多く生み出した。

1998年に日本の海運企業で初めて、商船三井で外国人役員の就任が検討された際には、1世紀も前の1899年に制定された日本籍船を運航する企業の外国人役員を規制する船舶法の改正が必要とされた。海運企業の経営には、法的な枠組みと行政指導の両面から政府の意図が反映されていた。

V ステーク・ホルダーの企業戦略への影響

日本の海運企業は、外国航路の拡充と海外支店網

の展開を中心に、企業活動の国際化を進めた。これらの戦略には、政府、親会社、グループ企業、荷主などの国内のステーク・ホルダーの意向が強く反映されていたことが、本研究を通じて明らかになった。海運企業の成長は、直接的に荷主やグループ企業の発展に寄与し、間接的に多くの国内産業への波及効果が期待できるからである。

これらの関係は、以下のように要約される。

1. 国内のステーク・ホルダーが求める航路の展開と安定輸送は、両者の間に相乗効果を生んだ。日本からの航路網の伸張と日本の貿易量の増大をもたらす相互依存関係は、成長期の日本の産業界にとって良好に機能した。
2. 国内のステーク・ホルダーと一体化しながら海運企業が国際化を図る中で、外国の船社との競争力の格差が、それほど重要視されなかった。荷主は日本の海運企業からも同じ水準の運賃とサービスを受け、また海運企業は政府より費用の補填を受けた。
3. 政府が自国商船隊の育成を意図した理由として、経済成長と軍事利用の両面があった。前者は関連産業の経済成長だけでなく、国内産業全般への波及効果が期待できた。後者の目的に沿った輸送力の確保と海軍力の補完は、当時の国策からより容易に受け入れられ法制化された。
4. グループ企業の多くは、それぞれの分野で高い競争力を持つ企業であり、これらを含めた国内企業との緊密な関係は、海運企業自体の競争力の向上にも有効であった。また造船や海上保険に見られるように、知識や技術の集積と共有は、両者の成長に貢献している。
5. ステーク・ホルダーとしての親会社、グループ企業や荷主の多くは、同じ起源を持つ企業集団に属する。日本の産業に一定の支配力を有する産業資本と政府と海運企業の関係は、経済成長を効率的に促進する三位一体の関係にあった。

国内産業の成長期にあつては、海運企業の海外オペレーションとステーク・ホルダーの方向性が適合していた。ステーク・ホルダーとの相互依存関係が、両者の成長に多くの利点をもたらしている。一方で、過度の依存関係が、海運企業自体の自律性を失わせたことも否定できない。海運政策への依存体質と受身の経営戦略であり、ステーク・ホルダーとの関係が、戦略の自由を限定した事実も無視できない。

政府と海運企業の関係は、あくまでも政府主導の相互依存である。政府の海運保護の見返りとして、国策への参画を余儀なくされた。自社の航路や船隊であっても、国策に従って必要に応じて利用された結果、安定的な航路運営が阻害されている。自社航路の分離統合や三国間航路の進出など、海運企業としての経営判断と国益が一致しない場合には、国益が優先された。海運行政も長期的な展望に立って行われているとはいえ、補助金依存の航路経営、過当競争を引き起こす総花的な助成、企業自体の競争力を失わせる護送船団方式など、日本の海運業の体質の弱体化を生んだ。海運企業自体の企業努力を政府が後押しするというよりも、むしろ政府の政策に沿って海運業界全体の底上げをする形で進められたために、多くの弊害をもたらした。

国内の荷主との関係では、日本の顧客に特化したサービスの提供が、日本中心の高コストのネットワークを構築させる結果となった。配船する航路に市場競争を排除する機能が働いており、船舶の建造や航路の維持に多額の補助金が与えられている限り、国際競争力の強化に向けた企業努力はさほど必要とされなかった。国内企業の競争力が低下すると、国内のステーク・ホルダーを重視した国際経営は、海運企業自体の競争力を低下させるだけでなく、外国企業との同じ条件での競争が要求されている。

企業グループとの緊密な関係は、時として経営判断の独自性を妨げる。国際競争力を追求した柔軟な戦略の足枷になりうる。たとえば国内の関連企業との取引を重視する余り、より安価な海外からの経営

資源の調達に踏み切りにくい。企業グループ間の緊密さは、いまだに無視できない仕組みといえる。

相互依存が双方にとって、高いシナジーを期待できる限りにおいては、有効に機能していたといえる。しかし、ステーク・ホルダーが拡大する中で、従来の枠組みでの依存関係は、自社の戦略性を見失う危険性を持つ。1980年半ば以降の外部環境の変化と構造変革の中で、日本の海運企業は、グローバル・オペレーションを加速している。自国を中心とする海運企業から、自国も全体のネットワークの一つと考える企業経営に移行するには、ステーク・ホルダーもマネジメントの方法も本質的な変革が求められる。ステーク・ホルダーが海外に広がっているとはいえ、従来のステーク・ホルダーのしがらみからの脱却は容易ではない。依然として企業グループに属しながら、国内の重要荷主を対象とした日本型の国際経営が行われているからである。グローバル・オペレーションに即した新たな国際経営の体制の構築が急がれている。

VI おわりに

日本の海運企業のステーク・ホルダーとの関係とそれらの企業戦略への影響は、日本企業の国際化に広く見られる可能性がある。特に、日本の製造業に追随して海外進出した非製造企業に関しては、国内での緊密な関係をそのまま維持しながら、海外展開を図ったと考えられるからである。一方で同じ海運企業であっても、ステーク・ホルダーとの関係で、まったく異なる形態の国際経営が行われているケースも多い。

1 海運企業の模索

日本の海運企業は、1980年代半ばに歴史上初めて、海外のステーク・ホルダーも視野に入れたグローバル・オペレーションを開始した。最近の動きとして、海事クラスターの集積の活用による国際競争力の強化が模索されている。英国ロンドンのシティー周辺

の海運関連産業を対象とする「Maritime London」やノルウエーの「Maritime Forum of Norway」に着想を得た構想である。海事の専門家集団が相互にサポートする「マリタイム・ジャパン」は、再び海運企業のステーク・ホルダーとして、国内の関連産業を重視することになる。

海運企業と官民を挙げての共同体意識が、自らを海運本来の自由競争から遠ざけてきた結果競争力の低下を招いたことを考えると、経営資源の最適調達と摩擦を生む可能性のある海事クラスターへの期待には、検討の余地がある。日本型国際経営の見直しと共に、体制の見直しが今後の課題と考えられる。

2 今後の研究課題

研究の対象とした外航海運企業の他にも、銀行、損害保険などの金融サービス業、広告物流関連のサービス産業は、少なからず顧客である日本の製造業者の海外進出に追随して国際化を進めていると考えられる。ステーク・ホルダーとの相互依存は、日本

企業の特質としてこれら非製造企業の国際化戦略に広く見られるのか、今後の研究課題としたい。

第Ⅲ類型の外国間航路を主体とする伝統的な海運国の中には、北欧の海運企業など資本と経営が分離されている例が少なくない。ギリシャや北欧の海運企業は、自国の経済規模が比較的小さいために、積極的に三国間の輸送を事業ドメインと位置付けている。資本を国内に置きながら、実質的な経営は実際のオペレーションが行われている海外を中心とするケースでは、ステーク・ホルダーとのかかわりも日本と大きく異なると考えられる。同じ海運をビジネスとしながら、これらの形態は企業戦略にどのような違いをもたらすのかを検証したい。

* 謝 辞

本論文の執筆に当たっては、神戸大学の吉原英樹先生より、研究の枠組みおよび構成について、貴重なアドバイスをいただきました。この場をお借りしてお礼申し上げます。

【注】

- ① 社名の表記は、1964年の合併による大阪商船三井船舶株式会社、1999年に名称変更後の株式会社商船三井など、時期によって使い分けられている。
- ② 国民経済構成部門としての海運の三つの類型（佐波宣平『海運理論体系』有斐閣、1947年、134ページ）。
- ③ 佐々木誠治「国家と海運」『海運経済研究第30号』日本海運経済学会、1996年、6-7ページ。
- ④ 航海奨励法：1896年3月公布。外国航路に従事する総トン数1000トン以上、速力10ノット以上、船齢15年以内の鉄製・鋼製の日本船に対して、1000航海哩あたり25銭の補助金を支給。
- ⑤ 慣例的に日本郵船、大阪商船（後に東洋汽船も含む）の船舶を社船、その他の海運企業の船舶は社外船と称せられた。
- ⑥ 戦時海運管理令に基づき、軍の徴用船を除いて国内の商船を一元的に統制。船主は、船舶使用料のみ受け取ることになり、経営活動の自主性は失われた。
- ⑦ 『創業百年史』大阪商船三井船舶、1985年、172ページ。
- ⑧ 川崎造船所は、1939年に川崎重工業に社名変更と2億円の増資を行った際に、大阪商船は全株式の12.5パーセントを取得し、大株主になっている（大阪商船三井船舶株式会社『創業百年史』1985年、281ページ）。
- ⑨ 川辺信雄『総合商社の研究－戦前三菱商事の在米活動』実教出版、1982年、188-189ページ。
- ⑩ 三菱商事株式会社『三菱商事社史 上巻』三菱商事株式会社、1986年、226ページ。

- (11) 1925 年ナポリ港の貨物積み取り実績：川崎汽船 23,501 トン，イタリア船社コスリッチ・ライン 22,940 トン，米国船社 アメリカン・エキスポート・ライン 9,058 トン（『川崎汽船五十年史』1969 年，333 ページ）。

【参考文献】

- アジア経済研究所『日印綿業交渉史』1960 年。
 運輸省海上交通局編『平成 12 年版 日本海運の現況』（財）日本海事広報協会，2000 年。
 大阪商船三井船舶株式会社『創業百年史』1985 年。
 大阪商船株式会社『大阪商船株式会社 80 年史』1966 年。
 大阪商船三井船舶株式会社『有価証券報告書』1980-2000 年。
 （財）海事経済研究所編『日本海運戦後助成史』運輸省，1967 年。
 川崎汽船株式会社『川崎汽船五十年史』1969 年，333 ページ。
 川崎汽船株式会社『有価証券報告書』1980-2000 年。
 小林義雄『企業系列の実態』東洋経済新報社，1958 年。
 佐波宣平「支那航域における日英船」東亜経済論叢，1932 年。
- Evans, W. and Freeman, R. E. (1988), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation Ethical Theory and Business, Prentice-Hall.
- 佐波宣平『海運理論体系』有斐閣，1947 年。
 佐々木誠治「国家と海運」『海運経済研究第 30 号』日本海運経済学会，1996 年，1-12 ページ。
 『週刊東洋経済 企業系列総覧 2000』東洋経済新報社，1999 年。
 長沢康昭『三菱商事成立史の研究』日本経済評論社，1990 年。
 日本経営史研究所『日本郵船株式会社百年史』日本郵船株式会社，1988 年。
 日本郵船株式会社『有価証券報告書』1980-2000 年
 濱田哲「欧州における海事クラスター・アプローチの現状」『海事産業研究所報』No.414，海事産業研究所，2000 年。
 ポーター M., 竹内弘高『日本の競争戦略』ダイヤモンド社，2000 年。
 安田丈助『戦時経済国策大系』東亜政経社，1941 年。
- Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Free Press. (土岐坤ほか訳『国の競争優位』ダイヤモンド社，1990 年)。

[2001 年 8 月 17 日受理]

グローバル研究開発とコミュニケーション能力

—製薬産業を例として—

桑嶋 健一・高橋 伸夫 (東京大学)

要 旨

本研究では、グローバル研究開発の成功事例として Merck (米国) を取り上げ、特にコミュニケーションに焦点を当てながら、グローバル研究開発における研究拠点 (R&D ユニット) 間の役割分担の形成プロセスとそのマネジメントについて検討する。グローバル研究開発に関する研究では、R&D ユニットの立地やその機能の類型化については古くから研究が行われてきた。しかし、組織論やマネジメント的な視点からの分析は少なく、そうした R&D ユニット間の役割分担が具体的にどのように形成されるのかについては十分な研究は行われていない。それに対して本研究では、事例分析より、グローバルな研究分担を効果的に行う上では、幅広い知識ベース (評価能力) とそれに基づいた高いコミュニケーション能力をもった統括者 (ゲートキーパー) が重要や役割を果たすことが明らかにされる。こうした知見の一部については、マルチ・エージェント型のシミュレータを用いたモデル分析によって一般化が可能であることが確認される。

I. はじめに

グローバルな活動を行っている企業(多国籍企業)にとって、世界各地に分散した研究開発拠点 (R&D ユニット) 間でいかにコミュニケーションをとり、有効な資源配分や役割分担を行うかはマネジメント上の重要な課題のひとつである。しかし、これまでのところ、国際経営の研究分野では、この課題に関する研究は十分行われていない。国際経営の研究の歴史は古いが、その初期の関心は輸出や販売、生産のグローバル化などであり、研究開発を対象とした研究は少なかった。もちろん研究開発をテーマとした研究が全く行われなかったわけではない。しかし、1970 年代から一部行われていた研究の主たる関心は、研究開発の多国籍化の度合いや R&D ユニットのロケーションの決定要因 (e.g., Terpstre, 1977; Lall, 1979; Mansfield *et al.*, 1979, Behrman & Fischer, 1980; Taggart, 1991), 海外展開した研究開発機能の類型化 (e.g., Ronstadt, 1977, 1978; Behrman & Fischer, 1980) などであり、グローバル企業の研究開発に関して、組織論あるいはマネジメント的な視点からの研究はほとんど行われてこなか

った (岩田, 1994; Asakawa, 1996)。こうして、グローバル研究開発のマネジメントは、1990 年代初頭の段階では、「無視された論点 (neglected topic)」(Cheng & Bolon, 1992) とも呼ばれていた。

グローバル研究開発に関する研究が盛んに行われるようになり、組織論やマネジメントの視点からの分析の関心が高まってきたのは最近のことである。こうした研究の興隆とともに、上記の課題に関しても次第に研究成果が蓄積されてきた (De Meyer, 1991; Ghoshal & Bartlett, 1991; Asakawa, 1996; Nohria & Ghoshal, 1997; Nobel & Birkinshaw, 1998; Boutellier, *et al.*, 2000)。たとえば Asakawa (1996) は、グローバル研究開発における R&D ユニットとヘッド・オフィス間で生じる自由度—管理の緊張関係 (autonomy-control tension) について、日本企業 4 社のケースを取り上げながら議論し、組織内外の結びつき (linkage) が両者の関係に影響を与えることを示している。また Nohria & Ghoshal (1997) は、世界に分散した R&D ユニット間のコミュニケーションにおいて、フォーマルな組織構造とインフォーマルなネットワークのどちらが有効で

あるかを分析し、R&D ユニット間のコミュニケーションを促進する上でのインフォーマルなネットワーク構築の重要性を指摘している。

こうして、グローバル研究開発に関する研究では、「なぜ研究開発を国際化するのか」「海外 R&D ユニットはどのような機能を担っているのか」については 1970 年代から研究が蓄積されてきた。さらに近年の研究では、そうして世界に分散した R&D ユニット間でのコミュニケーションを促進する手法やマネジメントについての研究も行われるようになった。しかし、実際の研究開発プロジェクトにおいて、そうしたコミュニケーションを通して、世界に分散した R&D ユニット間の研究開発上の役割分担が具体的にどのように形成されるのか、その際に鍵となる要因は何かという点に関しては、これまでのところ十分明らかにされていない。

それに対して本研究では、グローバル研究開発の成功事例として製薬産業における Merck 社を取り上げ、グローバル研究開発における R&D ユニット間の役割分担の形成プロセスについて分析を試みる。事例分析より、Merck がグローバル研究開発を効果的にマネジメントする上では、幅広い知識ベース(評価能力)とそれに基づいた高いコミュニケーション能力をもった統括者(ゲートキーパー)が重要な意味を持っていることが明らかにされる。それらの知見の一部については、一般化が可能であり、マルチ・エージェント型のシミュレータを用いたモデル分析によっても確認される。

II. 事例紹介—Merck 社の事例⁽¹⁾

I で示した問題意識に対して、本研究では製薬産業における Merck (Merck & Co., Inc.) (米国) の事例を取り上げ、分析を試みる。製薬産業は、研究開発の成果が企業業績に多大な影響を与える産業である。製薬企業は、画期的な新薬を開発すればそれにより莫大な利益をあげることができるが、医薬品の開発には 20 年近い年月と 1 つの製品あたり 100 億

円もの費用がかかると言われる。しかも、医薬品の研究開発の成功確率はきわめて低く 6000 分の 1 程度である(日本製薬工業協会, 1999)。こうした研究開発の成功確率の低さから、日本の大手製薬企業 10 社に入る企業でも、コンスタントに自社開発の製品を上市するのは容易ではなく、過去 10 年に自社開発の製品がゼロあるいは 1~2 個しかないという企業もみられる⁽²⁾。

このような研究開発の困難さに対処するため、近年、製薬産業では、世界的な規模での M&A (Merger & Acquisition) も盛んに行われている。そうした中、M&A などのドラステックな手法を採らず、自社のグローバルな研究開発ネットワークを効果的に用いて、高い成果をあげている企業もある。その典型がここで取り上げる Merck である。現在、単独での研究開発を志向する Merck も、歴史を振り返れば、その成長過程では効果的な M&A を実施し、アメリカ国内はもとより、日本の萬有製薬をはじめ世界中に研究開発拠点を展開してきた。現在は、そうしたグローバルな研究開発ネットワークを効果的にマネジメントすることを通して、高い成果をあげていると考えられる。以下ではまず、Merck 発展の歴史を概観し、その上で、現在の研究開発体制について検討しよう。

1. Merck の生い立ち

Merck は世界最大規模の製薬企業の一つである。1998 年の売り上げは世界全体で約 270 億ドルに達し、そのシェアは世界市場の 5%強を占めて世界第 1 位となっている⁽³⁾。世界 65 ヶ国以上に展開した営業拠点、18 ヶ国 31 ヶ所におよぶ工場、そして、それらを支える研究者、MR、スタッフ部門などを含めた従業員は総勢 5 万 7300 人に達する⁽⁴⁾。現在、このように巨大な成功企業となった Merck のルーツは、ドイツの化学会社 E.Merck にある。アメリカでの Merck は、1891 年、E.Merck のアメリカ支社として活動を開始した。1900 年代初頭、Merck は New

Jersey州 Rahway でファインケミカルの製造を開始した。しかし、その製造プロセスの大部分については、親会社の E.Merck に依存していた。このアメリカ支社が、E.Merck から独立するきっかけとなったのは、第 1 次世界大戦である。ドイツが敵国となったために、E.Merck に頼ることができなくなったのである。これ以降、Merck は親会社とは独立して発展していくことになる。

こうして、ファインケミカルの製造からスタートした Merck が、現在のように一貫した巨大な製薬企業へと発展する上で重要な役割を果たしたのが、効果的な M&A である。Merck は今日に至るまで数十年かけて数多くの M&A を行ったが、そのなかでもエポックメイキングなものは次の 2 つであろう。ひとつは、1927 年に行われた、医薬用化学品の製造・販売を手がける Power-Weightman-Rosengarten (PWR) 社とのものである。PWR は Merck と補完的な製品ラインを持つ企業であったことから、合併により Merck の製品ラインは格段に充実した。それに加えて、生産とマーケティングに関する規模の経済効果も発揮できるようになった。こうして生まれた巨大企業(1929 年の売り上げが 1300 万ドル)は、巨額の研究開発投資も可能となり、その後の Merck のイノベーションの重要な基礎を提供することになったのである。

もう一つの重要な M&A は、1953 年の Sharp & Dohme 社との合併である。この企業も PWR と同様、Merck と補完的な関係にある企業であった。すなわち研究に関しては、両社ともサルファ剤を経験しているという点では共通していたが、Sharp & Dohme は Merck が経験していない血漿やワクチン、その他の生物関係の研究を幅広く行っていた。こうして 1953 年に実施された両社の合併により、Merck は様々なメリットを享受し、その成果も比較的短期間で現れた。例えば研究開発に関してみれば、Merck の Rahway 研究所と Sharp & Dohme の West Point 研究所との間で大きな相乗効果が生まれ、合併後ま

もなく、新型利尿剤の開発成功という形でその成果が現れることとなった。

これら 2 つの合併の他にも、Merck はいくつかの M&A を積極的に実施した。グローバルな M&A の例としては、日本の萬有製薬の吸収合併があげられる^⑤。また Merck は、こうした M&A による外部からの獲得に加え、1933 年にはペンシルバニア大学やプリンストン大学から研究者を招聘して中央研究所を設立するなど、内部での開発も積極的に行った^⑥。こうして Merck は、研究開発、製造、マーケティングなど各機能部門の能力を世界的に拡大し、過去 10 年間で年間 10%以上の増益率を維持し続けるなど^⑦、世界の製薬企業のなかでもトップクラスの業績をおさめる企業になったのである。

2. Merck のグローバル研究開発体制

それでは、今日の高業績を支える Merck の研究開発体制とはどのようなものであろうか。前述したように、医薬品の研究開発の成功確率はきわめて低く、日本の大手製薬企業 10 社に入る企業でも、過去 10 年に自社開発の製品がゼロあるいは 1~2 個しかないという企業もみられる。このような研究開発の困難さにもかかわらず、Merck はつぎつぎと新薬を上市し、高業績を維持し続けている。その重要な基礎のひとつとなっているのが、新薬のもととなる新規化合物発見能力の高さである^⑧。先にみたように、Merck は効果的な M&A を通して、研究開発、製造、マーケティングに関する能力を獲得・発展させてきた。たとえば Sharp & Dohme との合併では、Merck の Rahway 研究所と Sharp & Dohme の West Point 研究所の相互作用が、画期的な新薬開発の成功に結びついた。アメリカ国内だけではなく、現在 Merck は、世界各地に研究施設をもち、それらを効果的に結びつけてグローバルな研究体制を実現することにより、次々と新製品を開発することに成功しているのである^⑨。

Merck Annual Report (1999) によれば、現在

Merck は、年間約 18 億ドルを研究開発に投資し、アメリカ、カナダ、イギリス、フランス、イタリア、スペインなど世界の広範な地域にまたがるグローバルな体制で研究開発を実施している。1999 年現在のグローバルな研究開発の主な分担は、表 1 のようになっている。

表 1 Merck のグローバル研究開発の分担

国 (地域)	分担内容
アメリカの Rahway 研究所	抗炎症剤・内分泌・基礎バイオケミストリー・免疫
アメリカの West Point 研究所	循環器・骨・ガン・ワクチン・抗菌剤
カナダ	抗炎症剤・喘息
イギリス	中枢神経・脳神経
フランス	安全評価
イタリア	抗ウイルス
スペイン	抗生物質のスクリーニング
日本(萬有つくば研究所)	ガン・感染症・循環器疾患

こうした Merck のグローバル研究開発を管理・運営する上での重要な鍵のひとつが、世界に分散する研究所の研究活動の分業・分担に関するマネジメントである⁽¹⁰⁾。医薬品のグローバルな研究開発を行う上で、分業・分担が必要となるのは主に次の 2 つの理由による。ひとつは、研究開発組織の最適規模の問題である。一般に医薬品の研究開発には最適規模があるため、ある規模を越えて同一テーマの研究を行っても意味がないといわれる⁽¹¹⁾。プロジェクトの重複は資源の無駄遣いになってしまうのである。もうひとつの理由は、各国の研究所が抱えている研究者の得意分野・専門分野の違いである。現在、グローバルに展開している大手製薬企業の間では、日米欧の 3 極を中心として研究体制を構築する動きが見られるが、これは各国の科学的基盤とも関係して、研究者の得意分野が各国ごとに異なっていることがひとつの重要な要因となっていると考えられる (岩田, 1994; Boutellier *et al.*, 2000)。実際 Merck でも、こうした理由からグローバルな研究開発体制を構築している⁽¹²⁾。

それでは、こうした研究の分担は、具体的にどの

ようにして形成されるのであろうか。一般に、医薬品の研究開発プロセスは、新薬のもととなる化合物を創製・発見する「探索段階」と、その有用性を確認して製品へと仕上げていく「開発段階」の 2 つの段階に分けられるが (Henderson & Cockburn, 1994; 桑嶋, 1999)、ここで「探索段階」に焦点をあてれば、Merck では、探索段階の研究分担に際して、「各国の研究者の得意分野は何か」「そこから当該テーマに関するアイデアがどれだけ出るか」が重視されている⁽¹³⁾。「アイデア」は、新薬のもととなる新規化合物のさらに源、すなわち新薬の「タネ」である。その重要性は、例えば、アメリカにおけるエイズ関連の研究開発において、当初は多くの企業・組織が参入したが、結局、試すべきアイデアが尽きてしまうと、研究開発から撤退していったという事実からもうかがえる。

さらに、そうしたアイデアの重要性については、近年の医薬品開発における新技術との関係からもわかる。1980 年代後半から 90 年代にかけて、多くの化合物を高速に評価する HTS (High Throughput Screening) という新技術が普及してきた。HTS は、多数の穴 (一般に 96) があいたマイクロプレートを処理することにより、一度に大量の化合物 (サンプル) を自動で評価するシステムであり、CC (Combinatorial Chemistry) と呼ばれる大量合成技術とセットで用いられることが多い (コンビナトリアルケミストリー研究会, 1997)。近年では、HTS をはるかにしのぐ能力をもつ UTS (Ultra Throughput Screening) も登場してきている。UTS は、一度に 3000 サンプル、1 週間に、実に 50 万種の検査が可能である。しかし問題は、それをフル稼働するだけのアイデアがあるかどうかである。例えば Merck の West Point 研究所では、UTS が 24 時間オープンで、ほぼ常時稼働している。しかしながら、例えば日本では、大手製薬企業の 8 割近くが HTS を導入しているものの (日本製薬工業協会, 1998)、常時動いているにはほど遠い状況にある。これはま

さにアイデア量の違いといえるかもしれない。HTS などの高速スクリーニング・マシンを使ってスクリーニングを行う際の最も重要な成功のポイントは、できるだけ多様な構造の化合物を多数用意することであるといわれるが(小嶋, 1997), そもそもアイデアがなければ, せっかくの HTS も活用できないのである。

それでは, そうした新薬の源となるアイデアはどこから生まれてくるのであろうか。Merck の場合, 実は 50% のアイデアは研究所のベンチ科学者 (bench scientist) ⁽¹⁴⁾ から出てきている。上級管理者は, 全世界から集まってくるそうしたアイデアの research review を行い, どこで研究を実施するのかを決めるのである⁽¹⁵⁾。例えば, 1999 年現在, West Point 研究所で初期臨床試験を行っている抗ガン剤のアイデアは, 既存製品をどう改良するかについて, West Point のバイオリジストとケミストが議論するなかで生み出されたものであった。こうしたアイデアに加えて, West Point には, National Cancer Institute の研究者が招聘されていた。こうした条件が整っていたために, 同研究所にガンに関する研究が割り当てられることになったのである。現在では, Merck 傘下の萬有製薬(日本)のつくば研究所にもガン研究専門家が招聘されたことから, つくばでもガンの研究を進めている。

この例のように, 研究の分担に際しては, 同じテーマに関して複数の研究所からアイデアが出てくる場合や, 人的資源等の関係から複数の研究所のテーマが重なってしまうこともある。そうした場合, Merck では, 共同研究の形態がとられることもある。研究の最適規模の問題から, ただ単に一定以上の人員を投入することは非効率につながるが, 同じテーマに対して異なる環境で, 異なったアイデアをベースに研究することは, 必ずしも無駄ではない。こうして Merck では, パズルを組み合わせるように, 重複しないような形で pieces of project を分散するようにしているのである。

Ⅲ. 考 察

1. Merck のグローバル研究開発マネジメントとゲートキーパー

以上みてきた Merck のグローバル研究開発組織が, 先にみたような優れた成果を発揮する上では, 「ねばり強く研究を続ける企業文化」や, 「面白いアイデアを次々と出す優秀な研究者が数多くいたこと」なども重要であった。しかし, そうした要因をうまくマネジメントし, Merck のグローバル研究開発体制を有効に機能させる上でもっとも重要な意味をもっていたのは, 「医師 (medical doctor) でありながら薬の研究もするという人が責任ある立場にいたこと」であった⁽¹⁶⁾。医薬品は, 最終的には人間の体の中で作用するものであるから, 単に化学や薬学などの科学的知識や興味をもとにアイデアを出しても, それが医薬品として意味があるかどうか分からない。したがって, 医師という人の生体メカニズムについて熟知した人物が, ベンチ科学者からあがってくるアイデアを評価する上で, 重要な役割を果たしたと考えられる⁽¹⁷⁾。

また, グローバル研究体制のもとでは, 国境を越えて global team が結成され, 共同研究が行われることも多い。例えば先にあげたガン研究は, Merck の West Point 研究所と萬有のつくば研究所の間で共同研究が行われている。こうした global team では, 毎週, face to face, あるいはビデオ会議やコンピュータ上で頻繁にミーティングがおこなわれ, このことにより高価な機械とアイデアの共有が図られるし, global team としての joint program report も作成される。こうした global team を意味あるものにするために重要であると考えられるのが, 「ゲートキーパー」(Allen, 1977) 的な役割を果たすコミュニケーション能力の高い統括者である。

ゲートキーパー (gatekeeper) とは, 直訳すれば「門番」のことであるが, 組織論では, 組織や企業の境界を越えて, その内部と外部とを情報面からつなぎ合わせる人間のことを指す。このゲートキーパー

ーの概念は、Allen (1977) によって提示された。Allen は、研究開発組織における技術者集団を対象として、コミュニケーション・ネットワークのパターンについて分析した。その結果、各研究組織には組織内の誰とでも接触しているコミュニケーションの「スター」的な人間（ゲートキーパー）がいることがわかった。さらに、彼らは外部との接触頻度が他の同僚よりも多く、また、高度の技術専門誌を含めた読書量が一般技術者と比べて圧倒的に多く、高度の技術知識を保有していることも明らかとなった⁽¹⁸⁾。

Allen (1977) によって提示されたこのゲートキーパーの概念は、もともと情報の流れに関してクリティカルな役割を果たすという限定的なものである。通常は、「組織内、組織外とのコミュニケーションがともに多い」ことによって定義されるが⁽¹⁹⁾、本稿では特に、ゲートキーパーのもつ「科学と技術の橋渡しの役割」に注目して、Merck の研究統括者のことをゲートキーパーと呼んでいる⁽²⁰⁾。すなわち Merck の研究統括者は、医師でありながら研究者でもあることによって、科学（研究者として）と技術（医師として）の両方に精通し、川上の研究（科学）情報と川下の医療現場（技術）の情報に関して、組織内外および組織内の川上と川下との橋渡しの役割を果たしていた。さらに、そうして得られた情報をもとに、世界各地の研究所とコミュニケーションを行い、得られた情報を総合して、グローバルな研究テーマの評価を行っていた。このように Merck の研究統括者は、高い評価能力を持つと同時にゲートキーパーとしての機能を兼ね備えていたことにより、Merck のグローバル研究開発マネジメントにおいて重要な役割を果たしていたと考えられるのである。

2. ゲートキーパーの役割のシミュレーション分析—発見事実の一般化の試み—

以上みてきたように、Merck のグローバル研究開発体制のマネジメントにおいては、幅広い知識ベース（評価能力）とそれに基づく高いコミュニケーシ

ョン能力（ゲートキーパー的な機能）をもった統括者が重要な意味を持っていた。Merck の研究統括者が、

- ① ベンチ科学者から出てくるアイデアの research review を行い、世界各地にどんな科学者・専門家がいるのか、その capability を見て極力重複を避けた効率的な資源配分を行う。
- ② その一方で、別々の研究所でシナジー効果の見込まれる発見やアイデアがでてきた場合には、人員の移動などを通して迅速にそれらのアイデアの結合を図る。

といった機能を発揮することが、Merck の世界レベルでの効果的な研究開発につながっていたと考えられるのである。

こうした Merck の事例分析から得られた知見の一部については、一般化することも可能である。①と②から、Merck の研究統括者は、「ある研究テーマについてプロジェクトを立ち上げる際に、効率的な研究開発を行えるよう、世界に展開した R&D ユニットの能力を評価し、その迅速な組織化（研究資源（アイデア・研究者）の結合）を行う」機能を発揮していることがわかる。そのことは、実はマルチ・エージェント・シミュレーション用のソフトの一つである ABS (Agent Based Simulator) を用いた分析の結果からも示されるのである。

マルチ・エージェント・シミュレーション (agent-based simulation と呼ばれる) は、社会現象、生命現象に対する新しいアプローチとして知られる複雑系 (complexity) の分野を象徴するものの一つである⁽²¹⁾。ここでいうエージェントとは、ユーザーの設定したルールに基づいてコンピュータ上で行動する主体を指している。マルチ・エージェント型ではエージェントが複数いて、そのエージェント同士が互いに影響を与え合うことになるので、ルール自体は簡単なものでも、個別エージェントの行動を積み上げた全体では予測できない複雑な動きをすることになる。

ここでは、ある意味でコミュニケーション自体を「餌」としているエージェント間の競争モデルである「コミュニケーション競争モデル」(communication competition model, 略して「Com Com モデル」)が用いられる。このモデルでは、エージェントは、より多くの「アイデア」とコミュニケーションできるようなポジションを求めて移動する(このことでエージェントは単独でいるよりも、クラスターに参加することを選好する)。さらに、この ComCom モデルでは、ゲートキーパーをモデル化したものとして、「大きな」エージェントを存在させる。この「大きな」エージェントは、より多くのエージェントと接触ができるようになるので、通常のエージェントに比べてコミュニケーション能力が高くなっている⁽²²⁾。

そこで、「大きな」エージェント、すなわちゲートキーパーが存在する場合と存在しない場合とで、組織化のパターン(シミュレーション上ではクラスターの形成パターン)がどう異なるかを比較してみると、大きなエージェントが存在した方が、組織化のスピードが速くなるのである⁽²³⁾。この結果は、コミュニケーション能力の高い「ゲートキーパー」の存在が、組織化のスピードを高める上で有効であることを示唆している。本稿の文脈で言い換えれば、高いコミュニケーション能力をもったゲートキーパーの存在が、グローバルな研究開発体制の組織化(シミュレーション上は散らばったアイデアの組織化)のスピードを向上させる上で有効であることがシミュレーションでも確認できるのである⁽²⁴⁾。

IV. おわりに

本研究では、グローバル研究開発の成功事例として Merck を取り上げ、特にコミュニケーションに焦点を当てながら、そのマネジメントについて検討した。従来、グローバル研究開発に関する研究では、研究拠点の立地や R&D ユニット間の役割分担などについては研究が行われていたが、その具体的なオペレーションについてはあまり研究が行われてい

なかった。すなわち、研究開発プロセスにおいて、世界に展開している各 R&D ユニットの役割分担がどのように形成されるのか、その際、どのような要因が重要であるかについては十分明らかにされていなかった。本研究では、Merck の事例分析を通して、グローバルな研究分担を効果的に行う上では、幅広い知識ベース(評価能力)と高いコミュニケーション能力をもった研究統括者が重要な役割を果たしていることが明らかとなった。具体的には、医師の資格をもつ研究統括者がゲートキーパー的な役割を果たしたことが重要な意味をもっていたことがわかった。

ゲートキーパーの存在意義に関する既存研究では、研究開発の川上(研究)と川下(開発)とを比較した場合、タスクのローカル性がより高い川下(開発)寄りの方が、その存在意義が大きいことを示されている(Tushman & Katz, 1980; Katz & Tushman, 1981)。探索段階におけるグローバルな研究分担について検討した本研究は、医薬品の研究開発プロセスの中では川上段階について議論していることになる。しかし、先に述べたように、研究テーマの評価を行う上では、川上のみではなく川下の開発段階や上市後のマーケットのことも考慮する必要がある。さらに、そうした組織内に加えて、外部の情報にも精通している必要がある。そのために、組織内の川上・川下段階、さらには組織内と外部とを情報の面からつなぎ合わせるゲートキーパー的な機能が重要であったと考えられるのである。このことから、研究開発プロセスの川上段階であっても、特に川下段階との情報面でのつながりが重要な場合には、ゲートキーパーの意義は大きいと言えるかもしれない⁽²⁵⁾。

本研究は、製薬産業における一つの事例をもとにしていることから、ここから得られた結果が全ての産業に当てはまると言うことはできない。特に、医師でもある研究統括者がマネジメント上で重要な役割を果たしていた点は、製薬産業に特殊である可能性もある。そこで、発見事実の一部については、エ

ージェント・ベースド・シミュレーションによるモデル分析によって、ある程度一般化が可能であることを示した。

【注】

- (1) この節の記述は、Merck 社史 *Values & Visions: A Merck Century*, および 1999 年 7 月に米国で行われた Merck へのインタビューを基礎にしている。
- (2) このため、製薬産業では、新薬の上市自体が重要な経営目標のひとつとなっている (桑嶋・高橋, 2001)。
- (3) *Merck Annual Report, 1999*.
- (4) 同上。
- (5) Merck と萬有との関係は、1953 年に「コルチゾン (リウマチ関節炎治療薬)」の輸入販売契約を結んだことに始まる。翌 1954 年、合併会社「日本メルク萬有 (NMB)」が設立された。その後、両社の関係は約 30 年間維持され、1985 年、萬有が NMB と合併し、Merck が萬有株の過半数 (50.02%) を取得する形で萬有は Merck の傘下に入った。
- (6) こうした外部からの獲得と内部開発といういわば“2本立て”の戦略は、『「社内での科学・技術をベースとした新発見」と「社外でのビジネス・パートナーの探索」の2つをイノベーションの源泉ととらえる』という同社の基本方針に基づいて行われてきた。
- (7) *Merck Annual Report, 1999*.
- (8) Merck Worldwide Strategic & Capital Planning 部門の担当者へのインタビューによる。
- (9) Merck が高業績をあげているもう一つの基礎として「戦略的提携の効果的な活用」があげられるが、ここでは扱わない。

* 謝 辞

本稿の執筆にあたっては、国際ビジネス研究学会第7回全国大会での報告の際に司会をしていただき栗山盛彦先生、およびレフェリーの方々から多くの貴重なコメントを頂戴致しました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。

- (10) Merck Worldwide Strategic & Capital Planning 部門の担当者へのインタビューによる。
- (11) 逆に、ある一定の規模を越えないと効果がないともいわれている。その必要最低規模のことを、通常、クリティカル・マス (critical mass) と呼ぶ。
- (12) Merck Worldwide Strategic & Capital Planning 部門の担当者へのインタビューによる。
- (13) 同上。
- (14) 研究室・実験室にいる科学者のこと。
- (15) Merck Worldwide Strategic & Capital Planning 部門の担当者へのインタビューによる。
- (16) 同上。
- (17) ちなみに日本の製薬企業と欧米の製薬企業とを比較した場合、日本企業では medical doctor の数が圧倒的に少なく、これが日本の医薬品開発力の弱さの1つの原因であるとの指摘もある。
- (18) Allen によって提示された「ゲートキーパー」という概念はその後関連研究を刺激し、研究開発組織におけるコミュニケーション活動を対象として、コミュニケーション・スターの識別とその特徴の分析、コミュニケーション頻度と研究開発パフォーマンスの関係の分析など、1970年代末から1980年代にかけて多くの研究が行われ、一つの研究分野として成立するまでになった (e.g., Allen *et al.*, 1979; Tushman & Katz, 1980; Katz & Tushman, 1981; Zenger & Lawrence, 1989)。
- (19) 実証研究では、ゲートキーパーは、たとえば「組

織内部・外部とのコミュニケーション頻度がともに上位 20%以内」(Klobas & McGill, 1995), あるいは「上位 5 位以内」(Tushman & Katz, 1980 ; Katz & Tushman, 1981) のように操作化される。

- (20) こうした科学と技術の両方の世界に精通した人物は「バイリンガル」とも呼ばれる(沼上, 1999)。
- (21) エージェント・ベースド・シミュレーションは、1990 年代に注目を集めるようになった比較的新しいものだが、幅広い分野で試みられている。Epstein & Axtell (1996) は、エージェントが食べる食糧(砂糖)を配置した空間を人工社会に見立てた Sugarscape と呼ばれるモデルを分析して、交配、文化、戦争、疫病といった様々なインプリケーションを引き出している。日本でも生天目(1998)や有田(2000)のような研究が行われている。
- (22) モデルの仕様の詳細については高橋他(2000)を参照。
- (23) シミュレーション結果の詳細については高橋

他(2000)を参照。

- (24) 企業の研究開発活動において「スピード」はきわめて重要な問題であり、競争優位の源泉ともなりえるといわれる(Clark & Fujimoto, 1991)。
- (25) ただし医薬品の場合、たとえば自動車のように、新しい知識を創造する「研究」の活動と、研究から得られた知識をもとにして製品をつくりあげる「開発」の活動とが明確に区分されているのとは異なる点に注意が必要である。すなわち医薬品の研究開発では、自動車など多くの産業において研究的な性格をもつ「科学」に関わる活動が、個別の製品開発をめざした活動のなかで行われている。つまり医薬品の場合、研究開発プロセスの川上段階であっても他産業の開発段階と同様にタスクのローカル性(Tushman & Katz, 1980 ; Katz & Tushman, 1981)が高くなっている可能性がある。その結果として、本事例で見られたように、川上段階においてもゲートキーパーの役割が大きくなっているとも考えられる。

【参考文献】

- 有田隆也(2000)『人工生命』科学技術出版。
- 岩田 智(1994)『研究開発のグローバル化—外資系企業の事例を中心として—』文眞堂。
- 小嶋伸夫(1997)「HTSによるリード化合物の探索」コンビナトリアルケミストリー研究会編『コンビナトリアルケミストリー』化学同人、204-216 ページ。
- コンビナトリアルケミストリー研究会(1997)『コンビナトリアルケミストリー』化学同人。
- 桑嶋健一(1999)「医薬品の研究開発プロセスにおける組織能力」『組織科学』33(2), 88-104 ページ。
- 桑嶋健一・高橋伸夫(2001)『組織と意思決定』朝倉書店。
- 生天目章(1998)『マルチエージェントと複雑系』森北出版。
- 日本製薬工業協会(1998)『製薬産業における知的生産力向上についての研究—創薬プロセスの現状と課題—』日本製薬工業協会。
- 日本製薬工業協会(1999)『DATA BOOK 1999』日本製薬工業協会。
- 沼上 幹(1999)『液晶ディスプレイの技術革新史—行為連鎖システムとしての技術—』白桃書房。
- 高橋浩夫(2000)『研究開発のグローバルネットワーク』文眞堂。
- 高橋伸夫・桑嶋健一・玉田正樹(2000)『コミュニケーション・モデルとゲートキーパー—エー

- ジェント・ベースド・シミュレーションとメルク社の事例ー』東京大学大学院経済学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズ, CIRJE-J-33。
- Allen, Thomas J. (1977) *Managing the Flow of Technology : Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. MIT Press, Cambridge, Mass. (中村信夫訳『“技術の流れ”管理法』開発社, 1984)
- Allen, Thomas J., Michael L. Tushman & Denis Lee (1979) “Technology transfer as a function of position on research, development, and technical service continuum,” *Academy of Management Journal*, 22, pp.694-708.
- Asakawa, Kazuhiro (1996) “External-Internal linkages and overseas autonomy-control tension,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43 (1), pp.24-32.
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1989) *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略ートランスナショナル・マネジメントの構築ー』日本経済新聞社, 1993)
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1992) *Transnational Management*, Irwin. (梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター, 1998)
- Behrman, Jack N. & William A. Fischer (1980) *Overseas R&D Activities of Transnational Companies*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Cambridge, Mass.
- Boutellier, Roman, Oliver Gassmann & Maximilian von Zedtwitz (2000) *Managing Global Innovation : Uncovering the Secrets of Future Competitiveness*, Springer, Berlin.
- Cheng, Joseph L. C. & Douglas S. Bolon (1992) “The management of multinational R&D : A neglected topic in international business research,” *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp.1-18.
- Clark, Kim B. & Takahiro Fujimoto (1991) *Product Development Performance : Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993)
- De Meyer, Arnoud (1991) “Tech talk ; How managers are stimulating global R&D communication,” *Sloan Management Review*, 33, Spring, pp.49-58.
- Epstein, Joshua M. & Robert Axtell (1996) *Growing Artificial Societies : Social Science from the Bottom up*. Brookings Institution Press, Washington, D.C. (服部正太・木村香代子訳『人工社会ー複雑系とマルチエージェント・シミュレーションー』構造計画研究所／共立出版, 1999)
- Ghoshal, Sumantra & Christopher A. Bartlett (1991) “The multinational corporation as an interorganizational network,” *Academy of Management Review*, 15 (4), pp.603-625.
- Henderson, Rebecca & Iain Cockburn (1994) “Measuring competence? Exploring firm effects in the pharmaceutical research,” *Strategic Management Journal*, 15, pp. 63-84.
- Katz, Ralph & Tushman, Michael L. (1981) “An

- investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R & D facility," *R&D Management*, 11 (3), pp.103-110.
- Klobas, Jane E. & Tanya McGill (1995) "Identification of Technological gatekeepers in the information technology profession," *Journal of the American Society for Information Science*, 46 (8), pp.581-589.
- Lall, Sanjaya (1979) "The International allocation of research activity by US multinationals," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), pp.313-331.
- Mansfield, Edwin, David Teece & Anthony Romeo (1979) "Overseas research and development by US-based firms," *Economica*, 46, pp. 187-196.
- Niosi, Jorge (1999) "The internationalization of industrial R&D from technology transfer to learning organization," *Research Policy*, 28, pp.107-117.
- Nobel, Robert & Julian Birkinshaw (1998) "Innovation in multinational corporations : Control and communication patterns in international R&D operations," *Strategic Management Journal*, 19, pp.479-496.
- Nohria, Nitin & Sumantra Ghoshal (1997) The Differentiated Network : *Organizing Multi-*
- national Corporations for Value Creation*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Ronstadt, Robert C. (1977) *Research & Development Abroad by U.S. Multinationals*, Praeger, New York.
- Ronstadt, Robert C. (1978) "International R&D : The establishment and evolution of research and development abroad by seven U.S. multinationals," *Journal of International Business Studies*, 9, pp.7-24.
- Taggart, J. H. (1991) "Determinants of foreign R&D location decisions in the pharmaceutical industry," *R&D Management*, 21 (3), pp. 229-240.
- Terpstre, Vern (1977) "International product policy : The role of foreign R&D," *Columbia Journal of world Business*, Winter, pp.24-32.
- Tushman, Michael L. & Ralph Katz (1980) "External communication and project performance : An investigation into the role of gatekeeper," *Management Science*, 26 (11), pp.1071-1085.
- Zenger, Todd R. & Barbara S. Lawrence (1989) "Organizational demography : The differential effects of age and tenure distributions on technical communication," *Academy of Management Journal*, 32, pp.353-376.

【社史・資料】

Merck Annual Report, 1999.

Values & Visions : A Merck Century, 1991.

[2001年8月17日受理]

技術の移転・発展と中核能力の形成に関する研究

— 中国の日系アパレル企業を中心として —

樂 斌 (中京大学大学院)

要 旨

本研究は日本のアパレル企業による対中国直接投資に伴う技術移転を、中国の日系アパレル企業の立場から考察するものである。地域特長的、対象特長的な日系企業における技術移転・発展、および中核能力の形成にはどのようなプロセスがあるのか、さらには、どうすれば技術の移転・発展を中核能力の形成に結び付けることができるのかを解明するのが本研究の中心的課題である。

日系企業の発展については、投資側としての日本企業も、受入側としての日系企業自身も、ともに望んでいることは言うまでもない。これが本研究の基本的前提である。したがって、日系企業の発展を単にある特定の技術（例えば、特定製品の特定部品生産工程のような断片的技術）の習得によって一時的に競争力がどれくらい高められたかという短期的視点ではなく、日系企業にとって真の競争能力を創り出す「中核能力」をいかに構築するかという長期的発展の視点が必要である。

直接投資による技術移転は、日系企業に特有の発展を促すメリットである。しかし、直接投資に伴う技術移転であるがゆえに、その移転の利益が単純な技術貿易と異なって、あくまでもその技術移転の結果によって左右される。このような技術移転は、移転側と受入側という特定の関係対象間で行われるものなので、移転側としては、技術移転戦略は、少なくとも、自社の海外投資の目的、製品市場、経営資源などに左右される。他方、受入側としては、技術導入戦略は製品市場、企業の基礎条件、社会環境といった要素に制限される。したがって、技術移転に直接関係する双方の特定条件に基づいた状況適合的な技術移転がより現実的であろう。

これらの予備的検討を踏まえて、本研究は、日系企業における技術移転・発展を中核能力の形成という基本的視点から考察し、技術的競争力としての生産技術要素の移転・発展には「多種技術要素の移転・発展」と「同一技術要素の移転・発展」という状況適合的な2つのプロセスを提示したい。そして、中国の日系アパレル企業38社に対する実地調査を通じて、このような状況適合的な技術移転・発展の実態を明らかにする。

「多種技術要素」は、移転側と受入側の実際状況に応じて、関連の技術要素をセットにして同時に移転するのに対して、「同一技術要素」は低難度の内容から高難度の内容へと段階的に進む。このような生産技術要素の「吸収、適応、創造」という技術的競争力の発展のプロセスと、人的・組織的能力の「導入、形成、革新」という組織的競争力の形成のプロセスは中核能力における「技術」と「人」という2つの側面である。この2つの側面が形成される2つのプロセスの統合こそが中核能力形成のプロセスである。

I 問題意識と研究課題

本研究は、中国にある日系企業（以下は「日系企業」と略称する）の成長プロセスの解明を目的としている。とりわけ、早期に設立された日系アパレル企業が、どのようにして企業内技術移転を通じて発展してきたか、また、移転された技術はどのように

して日系アパレル企業自身の競争力として吸収、適応され、革新に結びつく創造の段階へと発展されてきたか、さらには、企業の中核能力がどのようにして形成されたか、といったことを中心的課題としている。

日系アパレル企業は、日系企業の先駆者として

1980年代の後半から1990年代の前半にかけて多く設立された。わずか10年余りの期間で、中国アパレル産業は「安かろう悪かろう」という低品質の典型から、日本製と同じようなブランドを確立しつつ、中国では最も競争力のある産業にまで成長してきた。この成長の背景には、業界のリーダー役としての日系アパレル企業の成長の役割がきわめて大きかったことは疑う余地もない事実である^④。

日系アパレル企業はなぜこのように短い期間で急成長を成し遂げたか、さらにどのようにして成長してきたかを考えてみると、次の要因が浮かび上がってくる。すなわち、①中国の低い製造コストと良質な労働力および広大な市場の存在、②進出した日本企業はほとんど日本国内の生産機能を完全に閉鎖して進出したために、日本本社と製品の競合関係がなく、日本市場の規模が保障されている、③日本国内生産機能の完全閉鎖によるいわゆる「のるか反るか」的進出のために、進出した日本企業の懸命な技術移転によって、日系企業の急速な技術進歩は達成された、④この技術進歩による高品質製品の量産体制の確立。

これらの主な要因の中でも、筆者が最も関心を持っているのは、企業の競争力の根本に深く関わりを持っている③の「技術移転による日系企業の急速な技術進歩」と④の「技術進歩による量産体制の確立」である。すなわち、ソフト面の要因といえる日系企業における技術移転と移転された技術の発展への展開^⑤という技術進歩のための企業自らの努力に深く関係する主体的要因が企業発展の中心的役割を果たしていると考えたからである。

II 分析の枠組

1. 日系企業における経営資源の特殊性

日系企業の発展については、企業内部から企業外部にわたってさまざまな要因が考えられる。しかし、本研究の性格上、企業内部の発展要因に焦点を当てる必要があると思われる^⑥。企業を経営資源の集積

体として捉え、経営資源の蓄積→競争能力増強→企業発展というように、企業内の経営資源の蓄積が企業発展の根本的原因であるとペンローズが最初に主張した^⑦ (Penrose 1959)。このような企業内における経営資源の蓄積が企業成長の原動力として注目されている。

一般に、「人、もの、金」さらに「情報」を加えて経営資源として捉えられているが、日系企業、とりわけ発展途上国の日系企業にとっては、それ以外に、投資側企業（日本企業）の先進的生産技術と優れた人的・組織的能力およびそれらの移転がある。ここでは、先進的生産技術と優れた人的・組織的能力そのものを重視すると同時に、日系企業におけるこのような生産技術と人的・組織的能力の移転・導入と指導・学習の便利性^⑧とその一体性^⑨をより強調したい。さらに、このような「生産技術」と「人的・組織的能力」との間の統一性^⑩に注目したい。すなわち、両者間の相互影響、相互促進的關係およびこのような関係のメリットを最大限に発揮させるための知識・ノウハウを重視したい。これこそが、日系企業特有な重要な経営資源^⑪であり、中国の日系企業にとって最も必要な統合された経営資源であろうからだ。

したがって、本研究において、「技術移転・発展」には、2つの意味が含まれている。1つは、移転された生産技術要素の「吸収、適応、創造」のプロセスである。もう1つは、移転された人的・組織的能力の「導入、形成、革新」のプロセスである。

2. 生産技術

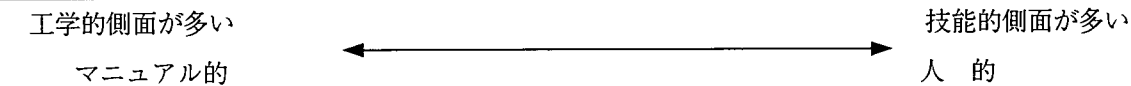
本研究との関連から技術を考えてみる。一般に、「技術」とは、「目的達成のための手段体系であって、関係者はその体系をその時点で最良の選択であると考えている。^⑫」技術は「目標達成のための手段体系」として、知識ベース技術と技能ベース技術に分けられる。知識ベース技術は情報化を通じて移転できる工学的側面であるのに対して、技能ベース技術は容

易に知識化できず、人の体得によってのみ得られる技能的側面である。技術の本質から考えれば、知識ベース技術と技能ベース技術との釣合いのとれた移転こそが技術移転のあるべき完全な姿であり、そのプロセスの焦点は人材の育成である。

ここでいう生産技術とは、製造業に従事する企業の生産現場に直結した生産部分の技術全体を指す。徹底したQCD (Quality, Cost, Delivery) , つまり絶え間ない改善を通じて、高品質、低コスト、短納期へと限りなく追求するトヨタ (リーマンまたはJIT) 生産方式を中心とする日本企業の実業技術体系が注目される。生産技術は比較的単純に日系企業における従来の技術レベルに関係しているため、日本企業からの技術移転を通じて、移転された技術を吸収、適応の段階を経て、創造の段階へと進むという移転・発展の繰り返しの行動が一般的にとられる。

日本のアパレル企業における生産技術の優位性が日系アパレル企業に移転されることを前提として、日本の製造企業の実業技術における基本的特徴を生産技術の諸要素として分類し、これらの要素の移転・発展を考察する具体的調査項目をとりまとめたのが図1である。さらに、調査時点の「現況」に到達するまでのプロセスの方向性を示すために、これらのすべての調査項目に、調査時点の「現在の状況」(以下は「現在」と略称する)と日系アパレル企業の「初期の状況」(以下は「初期」と略称する)という「時間的要素」を加えた。この調査項目をまとめる作業を通じて、生産技術移転・発展のプロセスを分析するための本研究の基本的枠組がモデル化される。また、生産技術の移転・発展という側面から日系企業に対する考察の基本的視点が示される試みにもなるであろう。

		生産技術				
技術のタイプ	製造段階の生産技術				製造前段階の生産技術	
技術要素	①現場作業技術	②保全技術	③現場管理技術	④IE技術	⑤製品設計技術	⑥製品研究開発技術
個別項目	・機械設備 ・多能工化 ・工程内不良 ・マニュアル ・現場指導者	・担当者 ・担当内容 ・担当方法	・現場管理者の職務範囲 ・チームワーク ・現場の在庫	・工程設計 ・納期 ・機械の仕様変更 ・在庫	・参加範囲 ・開始時間 ・製品市場 ・設計方法	・参加範囲 ・開始時間 ・製品市場 ・開発方法
共通項目	・日本人駐在員・研修・指導と学習手法・改善活動					



出所：筆者作成。

図1 生産技術の諸要素および調査内容

図1に示されるように、本研究では、日本企業の実業技術は、製造活動の全プロセスをカバーする6つの要素に分けられる。そして、製品製造のプロセスにより、①現場作業、②保全、③現場管理と④IE⁽¹⁰⁾技術は「製造段階」の技術要素とし、⑤製品設計と⑥製品の研究開発技術は「製造前の段階」の技術要素とする。①に近づくほど工学的側面が多くなり、

逆に⑥に近づくほど技能的側面が多くなる。すなわち、技術移転・発展の視点から見れば、現場作業技術に近づくほどマニュアルによる移転可能な部分が多くなり、製品研究開発技術に近づくほど専門知識を除けば、人と人のコミュニケーションによってしか移転できない部分が多くなる。もちろん、この①～⑥までの各生産技術要素の間は、それぞれ無関係

で孤立的なものではなくて、各技術要素は密接に関係している。特に製造段階と製造前段階のそれぞれのカテゴリにおける各技術要素の間では、緊密な連繋があるといえよう。

3. 人的・組織的能力

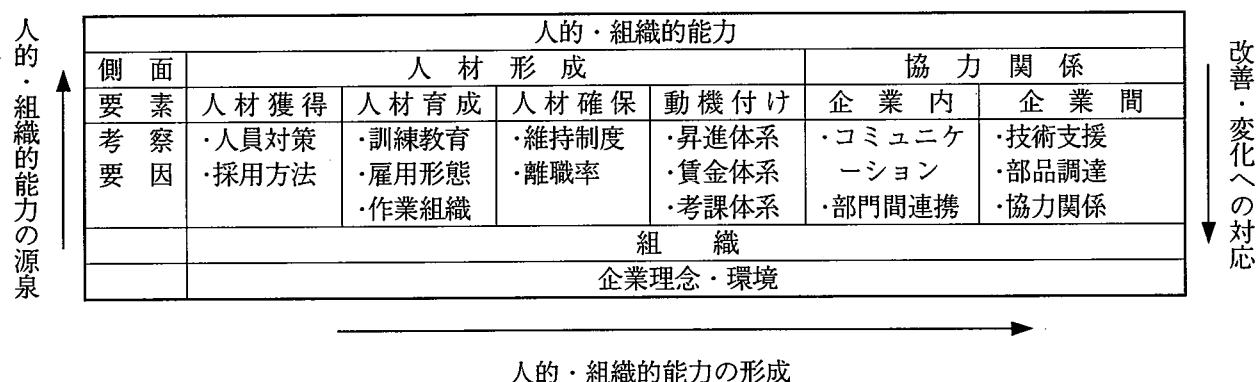
企業における人的・組織的能力とは、先進的生産技術をサポートし機能させ、進化させるための優れた人的側面である。日本企業の人的・組織的側面の具体的特徴として、製品開発から組立までの優れた量産技術と現場における改善を中心とした自律的品質向上運動の普及と展開、関係者の意欲と能力を最大限に引き出す企業組織の仕組みと人的資源を最重視する人本主義的経営理念と方法、および企業内部の連繋とともに企業間の緊密な連携などが一般的に認識されている⁽¹¹⁾。

現在、企業のグローバル競争の中で、「日本的経営」が見直されつつある。しかし、「企業は人なり」ということには変わりはない。それは「知」というものが人間に宿っているだけでなく、「知」を駆使して、未来を予知することも人間しかできないことの1つでもあるからである。この「知」は、「形式知」と「暗黙知」という2つの形として人や特定の組織に属している。生産現場に限ってみれば、マニュアルなど文章化、機械化されたものは「形式知」として統一

された形で示され、関係者全員に共有されることに対して、「暗黙知」は必ずしも同じ形で関係者全員に共有されるあるいは機械化されることはなく、個人または同質的な組織にのみ共有される。日本企業においては、この「形式知」と「暗黙知」を現場において融合する仕組みが作られているので、未曾有の企業競争力を築いてきた。これが日本企業の人的・組織的能力である。

しかし生産技術要素と異なって、人的・組織的能力は、現地の人々の国民性、企業文化や企業所在地の固有的文化・習慣などに深く関わっているために、生産技術要素の移転・発展より、さらに工夫する必要がある。人的・組織的能力そのものを移転するというより、むしろその原理やノウハウを移転(または伝授)して、日系企業がそれを現地の環境や条件など現実状況と結合して、そこにおける自らの人的・組織的能力を形成して行く。つまり、「導入、形成、革新」がより現実的なプロセスであると思われる。

ここでは、日本企業の人的・組織的能力の中心の特徴を優れた人材形成の仕組みと企業内および企業間にわたる協力関係として捉えて、日系企業におけるこの側面の基本的原理とノウハウの移転・発展による人的・組織的能力形成のプロセスと現状を探ってみたい。その基本的考察の焦点と分析要因を図2にまとめた。



出所：筆者作成。

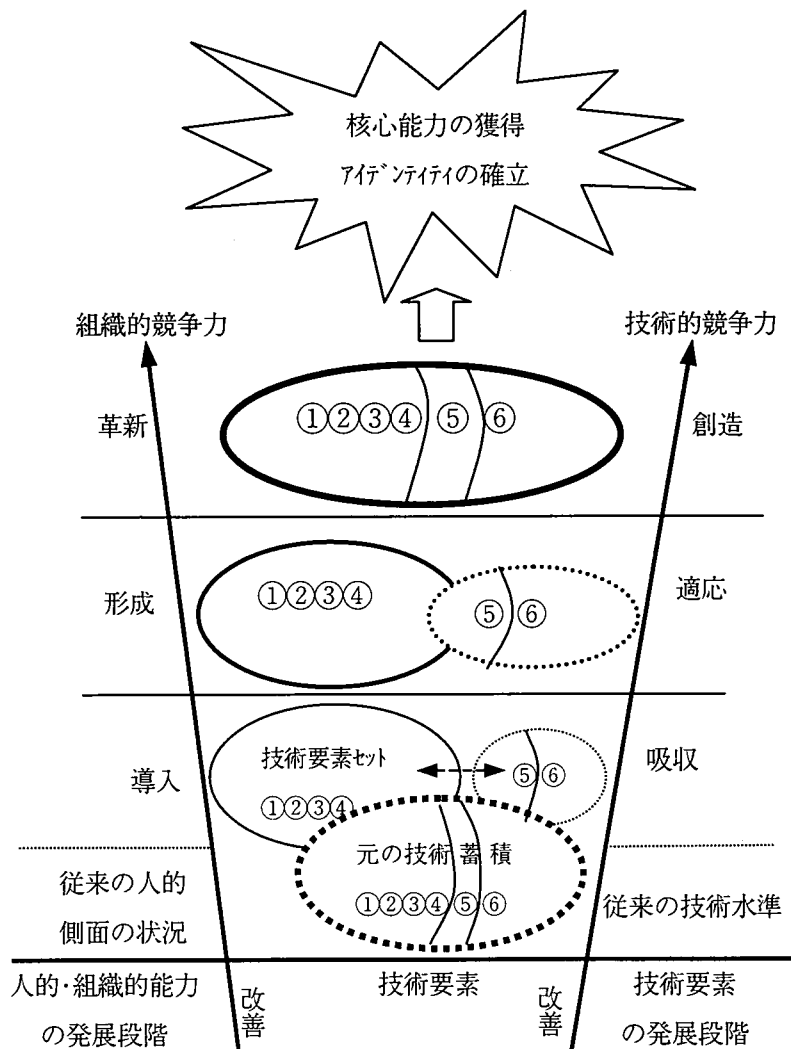
図2 人的・組織的能力の形成要素と考察要因

図2に示されるように、人的・組織的能力の根底には組織がある。この組織は企業の内部と外部の環境に適応的「組織」であり⁽¹²⁾、人的・組織的能力の源泉である。このような組織の下での活動によって、人材形成と人材の能力発揮の仕組みが構築され、企業内における協力関係が形成される。さらには、この協力関係が、企業外部、とりわけ協力企業との間に広がり、良好かつ効率的な企業間協力関係が確立される。この人材形成と企業内外にわたる協力関係の形成は、企業の人的・組織的能力形成のプロセスとなる。この人的・組織的能力が常に変化を求めている⁽¹³⁾。すなわち、自らの自律的改善を通じて、組

織と個人の環境変化への適応能力が不断に高められ、環境の変化にすばやく対応できるだけでなく、変化をリードすることも可能となる。これは企業の中核能力における最強の競争能力であり、人的・組織的能力形成の目標でもある。

4. 状況適合的技術移転・発展と中核能力形成の視点

日系企業の中核能力は「生産技術要素」と「人的・組織的能力」という2つの側面における移転・発展のプロセスによって形成される。この2つの側面に共通した特徴は、日系企業における日本企業の優れ



出所：筆者作成

図3 多種技術要素の移転・発展と核心能力形成の概念図

た生産技術要素と人的・組織的能力の「状況適合」的移転・発展のプロセスである。すなわち日系企業従来における技術の蓄積状況，日系企業所在現地の環境や条件などを十分に考慮した上での移転と発展である。

この視点によって，日系企業における技術移転・発展のプロセスには多種技術要素の移転・発展（図3）と同一技術要素の移転・発展（図4）という2つのプロセスが考えられる。

(1) 多種技術要素の移転・発展と中核能力形成のプロセス

図3に示されたように，日系企業における技術移転・発展の活動の中で，製造段階の技術要素①，②，③，④は現地の状況に応じて初期からバランスを取りながら移転・発展される。これに対して，製造前段階の技術要素⑤，⑥は日本本社の技術力と日系企業の従来における技術蓄積状況，および市場状況などによってセット，または別々に移転・発展される。あるいは⑤と⑥の両方とも日本本社に温存されたままになることも考えられる。技術的レベルの向上につれて，改善が組み込まれた移転・発展の活動は次第に適応段階に進められ，吸収された技術は現地の状況に適合して自社独自の技術として形成される。最終的に，技術レベルが新しい技術を創造できる段階に到達する。

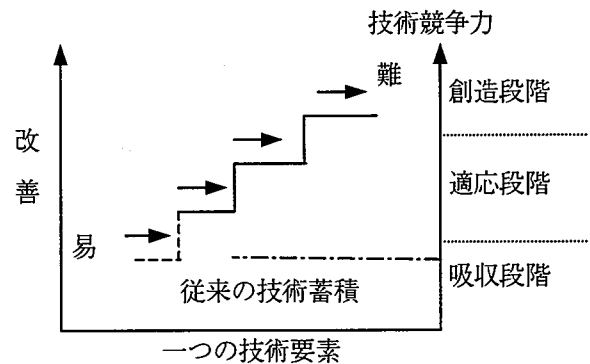
この移転・発展のプロセスにおいては，技術要素のセットであっても，条件と要因の影響で，各技術要素が必ずしも同時に上の段階に進まない。従来の技術蓄積と創造段階に到達した技術要素の状況として，①～⑥が揃っている場合もあれば，①～④だけ，あるいは個別技術要素だけの場合もある。また，技術レベルの向上，市場状況の変化と企業内条件などが変化するにつれて，2つの技術要素セットの間に融合やそれぞれの技術要素が互換したり，各段階間における逆行を含めた移動したりすることも考えられるので，段階間および段階の中での反復過程を経験することは可能である。しかし，全体の流れは，

各段階に「改善」を軸として，吸収，適応，創造の方向へと向かっている。

生産技術要素の移転・発展と同時に，人的・組織的能力の導入と形成も進められる。生産技術要素の移転・発展のプロセス（各段階）に合わせて，不断の「改善」活動が組み込まれた「導入－形成」のプロセスが繰り返されて，さらに，自律的改善を通じて革新の段階へと発展される。

このように，技術的競争力は「吸収，適応，創造」のプロセスを通じて発展してきた生産技術要素によって形成され，組織的競争力は「導入，形成，革新」のプロセスを通じて発展してきた人的・組織的能力によって形成される。このような技術的競争力と組織的競争力は中核能力における「技術」と「人」という2つの側面である。この2つの側面が形成される2つのプロセスの統合は中核能力形成のプロセスであろう。

(2) 同一技術要素の移転・発展と技術競争力形成のプロセス



出所：筆者作成。

図4 同一技術要素の移転・発展と技術競争力形成の概念図

図4が示しているように，同一技術要素の移転・発展は，受入側の従来における技術蓄積のレベルや技術の受け手の状況などによって，習得しやすい部分から始まり，次第にその技術の難しい部分へと段階的になされていく。このプロセスにおいては，論理的に一定の階層性の存在を示しているが，それは

絶対的なものではない。実際状況の変化によって、各階層間でも反復して移転・発展活動が繰り返される可能性はあるが、「吸収、適応、創造」のプロセスを経て、技術競争力として発展させていくことは十分に考えられる。

Ⅲ 実態調査⁽¹⁴⁾

1. 調査概況⁽¹⁵⁾

- (1) 調査時期：1999年8～10月、2000年3～4月、2000年6～8月。
- (2) 調査対象：日系アパレル企業38社およびその日本本社36社。
- (3) 調査方法：まず、日本本社に対して、その中国子会社についてインタビュー調査した。その上で、各日系企業に対して中国語によるアンケート調査を実施した。次に、アンケート調査の結果を踏まえて、中国現地の日系企業に対するインタビュー調査を実施した。調査の重点をインタビューと工場見学の双方に置き、さらに既存の資料などを最大限に活用するように努めた。
- (4) 調査対象企業の基本状況

調査対象企業の79%が上海および隣接の江蘇省に立地し、全体的に合弁が最も多く(35社、うち日本側50%超と50%未満の出資は10社ずつ、折半出資は15社)、従業員300人～1000人の企業が最も多い(30社)。経験年数は平均8.6年、7年以上の企業は32社である。主要製品は男女既成服を中心として、普通品から高級品まで幅広く生産している。調査時の業績(1999年度)は回答企業32社中、黒字27社、赤字3社、均衡2社であった。

2. 生産技術要素の移転・発展

- (1) 技術移転と現地の従来における技術蓄積との関係⁽¹⁶⁾

採用条件として、各職種はともに「実務経験」を重視しているが、現場管理職と技術系は特にこれを重視している。技術蓄積が新技術の吸収に有利な面

を示している。これに対して、現場作業職が「年齢」をもっとも重視して若い人を採用したい。これは、従来の国有企業にみられた「大鍋飯」⁽¹⁷⁾の意識が技術移転・発展に不利な面として警戒されていることを示している。したがって、このような技術蓄積の有利と不利の両面性を意識して、日系アパレル企業は、技術移転エージェントとしての現場管理職と技術職に「実務経験」を優先させ、現場作業者に「年齢」の若さを優先させるという取捨選択的採用方針を採っている。

技術移転・発展活動として、初期では、操業するために現場作業技術を軸に、現場管理技術、保全技術とIE技術は多く移転されたが、現在では、現場作業技術と現場管理技術の移転は大幅に減少していると同時に、製品設計技術と研究開発技術、および組織管理技術は初期より多く増加している。技術移転・発展は現地の技術蓄積と市場状況、および企業の発展状況に深く関係していることが示された。

(2) 生産技術移転の実態

① 現場作業技術

初期に比べて、現在では、工程内不良率が大幅に改善された。同時に、中国人技術者と熟練工が現場指導を担当している企業も79%となり、3倍に増加した。懸命な技術移転、そして発展とともに、厳格な品質管理システムが確立され、アパレル企業の製品品質だけではなく、現場作業の効率も大幅に高められた。現場管理職はほぼ多能工化されたのに対して、現場作業職の多能工化の進展は比較的遅い(17社45%)。アパレル産業は手作業に多く依存しているので、大量に規格品を作るために、作業者の熟練が厳しく要求される。つまり、一人一工程のような単一職種の作業は限りなく機械による製造に近づける方法であり、より安定な品質を保証する手段であると思われる⁽¹⁸⁾。

国際・国内市場における競争が激しくなるにつれて、生産量の拡大、生産品目の多様化・複雑化というような厳しい状況の中で、工程内不良率の低減、

多能工化の漸進的普及、中国人技術者による現場指導の増加の結果は、日系アパレル企業の現場作業技術の進歩を示している。

② 保全技術

初期において、日本国内工場の生産を縮小して中国に進出した日本企業が多いために、日本から持ち込まれた機械設備は、ほとんど日本の工場で使われたものなので、現在より10年以前の機械設備が多かった。また、合弁企業のほとんどは、従来中国側パートナー工場で使用している機械設備をそのまま利用し、技術者もそのまま引き継いだので、初期でも、中国人技術者は保全を比較的多く担当していた（20%前後）。現在では、中国人技術者による保全の企業は90%を越え、保全技術の移転・発展が順調に行われて、より高いレベルへ前進することができる段階に来ていることを示している。しかし一方、「日本本社と同じ」機械を使用している企業は、今でも70%を越えており、日本本社の製造機能が縮小ないし閉鎖されているので、機械設備があまり更新されていない企業が多数存在していることが推察できる。今後、市場競争の激化につれて、各社ともに先端機器の導入が予想されるので、機械の先端化への対応は日系アパレル企業の保全技術の重要課題となるだろう。

③ 現場管理技術

日系アパレル企業は、ほとんど従業員が数十人あるいは百人前後の中小規模企業から、500人前後の中堅企業に成長してきたので（数千人の業界大手企業になっているものもある）、現場管理者の職務は、複雑な方へ全面的に拡大されている。初期の中心的職務内容は「現場の作業配置」（32社84%）、と「欠員の緊急補充」（17社45%）であったのに対して、現在では、「現場作業者の教育訓練」、「企業内協力と連携」と「現場の全面的管理」が初期より30%以上増えて、中心的職務内容となった。さらに、チームワークの中心的機能は、初期の「個人業務をこなすだけ」から、「協調作業」（30社79%）、「相互学習」

（20社53%）、および「助け合い」（17社45%）へと大きく変わった。このような変化によって、工程内不良率が抑えられ、工程内に品質を織り込むという目的が達成された⁽¹⁹⁾。現場管理者の職務の深化と拡大および現場作業組織の効率化への進展は現場管理技術の進歩を示している。しかし、現場在庫（一日の作業の作り残り）は初期より増えている現象もあるので、現場管理技術は複雑多変の市場と賃金制度の改革⁽²⁰⁾（賃金体系を参照）にまだ十分に対応できない面も存在していると感じた。

④ IE技術

日本本社を通じて日本市場からの注文を受けて生産し、その製品を日本市場に提供する、というプロセスは日系アパレル企業の一般的形態である。生地など生産原料の輸入から、製品の輸出まで、陸運、通関、船の運航、といったところが問題を生じやすい。特に、中国での輸送がかなり大きなネックとなっていた。それにも関わらず、初期に納期遵守の企業は74%で、比較的多かった。納期重視の特徴が浮き彫りになっている。

現在では、市場競争が激しくなるにつれて、新素材の使用、納期の短縮、多品種少量化など条件が複雑になっている。さらに、中国市場に参入する場合、国際市場（主に日本市場）を優先させるため、いかに合理的生産計画を立てるかは、比較的高度なIE技術が必要とされる。このような条件の中で、納期遵守率（87%）はさらに向上しているとともに、生産工程の設計・編成と機械の仕様変更が中国技術者によって行われる企業はそれぞれ55%と47%で、初期より30%前後大幅に増加している。日本人技術者による指導はまだあるが、以上のような変化から日系アパレル企業のIE技術の進歩も明らかといえる。

⑤ 設計技術

製品の設計に携わっている企業は初期と現在のいずれも少ない上に、変化も少ない。これは、競争の激化、生産内容の多様化などの市場変化に一部の企業が遅れずに対応してきたことを示す一方、多くの

日系アパレル企業は製品設計技術を移転・発展せず、営業を全部日本本社に任せて、製品市場も日本市場に限定される問題も浮き彫りになっている。

日本企業の対中国進出の目的と日系アパレル企業の従来における技術蓄積状況は製品設計技術のこのような両極分化的状況の主な原因の1つと思われる。すなわち、日本企業が中国へ進出する目的は中国市場への参入（将来の目標としても）であれば、市場に相応しい製品を提供するために設計技術を移転・発展させることになろう。実際に、製品の設計に携わっている少数の日系アパレル企業は、初期あるいは合併する前から自社ブランドを持ってそれぞれの市場に参入していることがインタビュー調査でわかった。逆に、中国市場ではなく、あくまでも日本市場での競争を目的とすれば、即効性のある生産現場に直結した各技術要素の移転・発展を中心とするだろう。他方、日系アパレル企業の従来における製品設計技術の蓄積状況が良好であれば、自然にそれを経営資源として企業の競争力に結び付けるようにさらに発展していくと考えられる。

⑥ 製品研究開発技術

製品の設計技術より、製品の研究開発に関わらない企業がさらに多く、初期と現在に変化もほとんどない。投資側としての日本企業にも温存されていないことは研究開発技術の移転・発展に影響しているが、技能的側面の多い技術要素であるために移転・発展の難しさもインタビュー調査で分かった。一方、自社ブランドで中国市場へ参入し、製品の研究開発に取り組んでいる企業も初期から少数存在し（12社32%）、第三国から技術者を招いて新製品を開発すると同時に研究開発技術を移転・発展している企業も現れている。

日本や国際市場からの新素材やデザインの製品による生産は、日系アパレル企業にとって、研究開発技術に関する絶好な学習機会となった。⁽²⁾中国市場に自社ブランドを持って参入すれば、国際市場のための生産を通じて、自社の製品が洗練されるとともに

に、蓄積された研究開発の知識が応用でき、技術を発展させるためのインセンティブにもなると考えられる。したがって、製品設計技術と同じように、製品研究開発技術の移転・発展は日系アパレル企業が市場と直接接触の有無、自社ブランドを持っているか否かによって大きく影響されるといえよう。

(3) 各技術要素の移転方法—工学的側面と技能的側面をめぐって—

表1に示されたように、生産技術要素の移転方法として、初期では、製造段階の各技術要素は「大部分技術者伝授」と「ほぼすべて技術者伝授」を合せて、「大部分マニュアル指導」と「ほぼすべてマニュアル指導」の合計より、すべて2倍以上多い。製造前段階の技術要素は、技術者による伝授の割合がより高かった。技術要素によって程度の差はあるものの、初期では、より多く技術者の伝授によって直接に移転された。

現在では、製造段階の技術要素の移転方法が、全体的にマニュアルによる指導の方へと移行しつつある傾向が見られた。製造段階の技術要素が企業の稼働とともに移転され、受入側の技術レベルが高くなるにつれて、移転された技術要素が次第に定着して行く。そして、一定の製品、市場と企業環境や条件によって、より高いレベルへの継続的移転は、受入側のマニュアルなど文章化された技術に対する理解力と吸収力が増強しているために、コストが低く、標準化しやすいマニュアルによって行われる可能性を示している。

一方、移転が難しいと思われる製造前段階の技術要素の移転には、マニュアルによる移転の方向へ移行する現象は見られなかった。製造前段階の技術要素は、より高い知識の必要性とともに、技能的側面も多く、知識化し難いために、現在でも、マニュアル等文書化された製品設計と研究開発技術を習得するための技術力が受入側に十分でないことを示している。同時に、日本企業には知識化された製品設計と研究開発技術が少ないことも推察される。

表1 マニュアルによる指導と技術者による指導の比率

分類	技術要素の	要素	時期	ほぼすべてマニュアル指導	大部分マニュアル指導	マニュアルと技術者折半	大部分技術者伝授	ほぼすべて技術者伝授	無移転	その他	無回答	分らない	合計
製造段階	作業技術		初期	5	4	3	15	8	—	—	2	1	38
			現在	7	5	4	6	3	10	—	2	1	38
	保全技術		初期	1	7	8	12	4	1	—	3	2	38
			現在	2	7	9	9	2	5	—	3	1	38
	現場管理技術		初期	—	8	8	13	4	—	1	2	2	38
			現在	2	5	11	9	4	3	1	2	1	38
IE技術		初期	2	4	3	15	8	1	—	3	2	38	
		現在	3	4	7	10	7	3	—	3	1	38	
製造前段階	設計技術		初期	1	1	3	11	6	9	2	3	2	38
			現在	—	2	5	8	7	10	2	3	1	38
	研究開発技術		初期	1	1	2	2	4	20	3	3	2	38
			現在	1	1	2	3	4	20	3	3	1	38

出所：調査に基づき筆者作成。

さらに現場作業技術に絞って観察してみると、新しい事実が見えてくる。

現場作業技術は、ほとんどの日系アパレル企業において、初期にさまざまな方法で移転されたのに対して、現在では「無移転」が三分の一に近い。これは、日系アパレル企業の現場作業技術の移転は、ある時期を経過して一定のレベルに到達してから、マニュアルによる移転がより多くできると同時に、製品、市場および企業環境や条件などが大きく変化しない限り、移転活動がその技術の定着に伴って、一時的に完結することを意味している。

3. 人的・組織的能力の移転・発展⁽²²⁾

(1) 人的・組織的能力の移転・発展と従来における人的側面の状況

人的・組織的能力の根底には人と組織があるので、生産技術要素の移転以上に現地の各側面、特に人的側面に多く関係している。実際に、管理制度の構築方法を調査した結果、「日中合成」が最も多く、「独自開発」と合せて、70%以上に達し、初期から日系アパレル企業は現地の実状に多く配慮していることがわかった。日本企業の優れた特徴をそのまま無修

正に移植させることは、日系アパレル企業の人的・組織的能力の形成にとって、必ずしも最適な選択ではないと示唆している。人的・組織的能力は、日本企業の人的・組織的側面の基本原理とノウハウを導入して、日系アパレル企業の従来における人的側面の特徴と融合させ、現地の実際条件に適応した形で形成されるからである。

(2) 人材の形成

① 人材獲得

現地の従来における技術蓄積を重視しながら若い人を採用するという取捨選択的採用方策は日系アパレル企業の人材獲得の一特徴ともいえる(2.(1)を参照)。現在では、人材獲得の方法として、各職種共通的に人材の内部昇進が大幅に増えており、それぞれ50%前後に達している。日系アパレル企業の経験年数の増加とともに人材が次第に育成され、エキスパートとして各分野のキー・パーソンになっていることを示している。

日本企業の人材形成の特色としての内部昇進の考え方とその仕組みが次第に日系アパレル企業に導入され、現地の実際状況と結合して、日系アパレル企業の昇進制度として形成されつつあるといえよう。

しかし、合併企業の場合、一般に、その中国パートナー企業の人員を引き継ぐ義務が課されるので、相当な余剰人員を抱えざるを得ない場合もある。したがって、現地および中国パートナー企業の実際情況によって、今後しばらくの間すべての職種を日系アパレル企業独自の採用制度に適応させることは困難であろう。

② 人材育成

日本企業での研修と日本人技術者の派遣指導は日系アパレル企業の人材育成の主要手段として、各職種にわたって行われ、特に現場管理職と現場作業者の研修が比較的多い⁽²³⁾。研修期間は3ヶ月以上の場合が多いが、現場作業者は1年以上の場合が多い⁽²⁴⁾。OJTを中心とした研修を通じて、現場作業技術の訓練だけではなくて、日本企業の管理システムと企業文化を体験して、日本人従業員の作業態度や品質意識なども学習できる。そして、研修者を通じて、日本企業の人的・組織的能力についての基本原理とノウハウがさらに日系アパレル企業に伝播されていく効果も期待される。

一方、日本人駐在員と派遣技術者には、特に技術者の派遣が多かった。ここで留意すべきことは、日本アパレル企業の経営者や役員のほとんどは優れた技術者であるから、経営管理だけではなくて、技術指導もできる。したがって、派遣される日本人は減少している中、技術者は依然として比較的多い。日本国内事業縮小による技術者の需要減のために、豊富な技術者の派遣に恵まれて、技術移転・発展に極めて大きな役割を果たした。

③ 人材確保⁽²⁵⁾

初期に比べて、管理職、技術者および現場管理者の離職が減少しているのに対して、現場作業者は29%増加した。各国企業の対中国進出が多くなったために、より賃金の高い外資系企業に転職するまたは出稼ぎに行く若い現場作業者が多くなったことが主な原因であろう。さらに、研修後の人員の定着率として、管理職と技術職は90%以上に対して、現場

管理職は78%で最も低い。現場管理者を中心に人材不足の実状が示された。そして、次節に議論する「動機付け」としての給与体系にも大きく関連していると思われる。

中国では、転職についてプラス的な認識がより多い。国際的に中国への企業進出が多くなっている現在、人材の競争がますます激しくなっている。日系アパレル企業の実状や立地環境などの違いによって、人材確保策は異なるが、一般的に、同じ地区にある日系アパレル企業同士の間には、離職した人を半年間は採用しないという協定が結ばれている他に、保証金、契約書、昇進など制度が設けられている。しかし、これらの人材維持制度は一般的に技術職や現場管理職と研修経験者だけに適応するのが多いために、現場作業者の離職増加に繋がったと考えられる。

現在、日系アパレル企業は、より内陸地区からの集团的採用が可能のため、若い現場作業者が確保されているが、他の産業の振興と経済の発展につれて、日本国内のアパレル産業離れのような現象も起きる可能性がある。したがって、企業を取り巻く環境の変化に応じていかに効果的かつ全面的な人材維持制度の確立と優秀な現場作業者を確保することが、今後真剣に取り組まなければならない課題であろう。

④ 動機付け

研修後の平均昇進率は、現場管理職(82%)、技術職、管理職についてはかなり高いが、現場作業者は比較的に低い(58%)。技術移転・発展のエージェントとして、一般的に昇進の目的で現場管理職、技術職と管理職を研修させるが、現場作業者に対して、現場作業技術を高めるほかに、奨励策として研修させることが多い。人材の育成だけではなくて、動機付けとしても、研修制度が利用されていることがわかる。

人事考課は、「年功序列」より、業績中心に「総合的評価」するのが主流である。中国では個人の評価について、一般的に「公平的」、「明瞭的」と「即時的」方法が好まれているので、明確に数値で表しや

すい個人の実績を中心にした人事考課法がもっとも説得力を持つからであろう。これに関連して、賃金体系には、「固定給」の割合が比較的大きい、現場作業者は「記件工資」（ピースレート）⁽²⁶⁾と呼ばれる「能率給」が多い、現場管理職は「能率給」と「職能給」の割合がともに高い、という3つの特徴がある。

固定給はこれまで国有企業で多く採用されてきた賃金制度であり、中国パートナー企業から派遣された人に継続されることが多い。現場作業者は「多勞多得」（たくさん働けば、より多く得られる）の考えで、ほとんど能率給に適應している。現場管理職は、管理と現場の繋ぎ目にあって、両方の職務性格を持っているために、給与体系もその両方の性格をカバーしている。現場の実績に大きくリンクされた現場管理職の賃金は、現場の実績をより高めて、現場管理職のインセンティブとなる狙いがあるが、現実に、現場の実績が受注など外在的要因に影響されやすいために、現場作業職の重要性の割に賃金の安定性が欠けている。

昇進、人事考課および賃金制度などを通じて積極的に動機付けの仕組みを構築し機能させていることが示されているが、昇進範囲の限定、人事考課と賃金体系とが十分にリンクされていない面も存在しており、現場作業者と現場管理職の比較的低い定着率の1つの原因となることも推察される。

IV おわりに

本研究では中国の日系アパレル企業における中核能力の形成のプロセスを、生産技術の移転・発展と人的・組織的能力の形成という2つの側面から議論した。日系アパレル企業は、いかにして特有なメリット、すなわち日本企業からの先進的生産技術の移転と優れた人的・組織的能力の形成の基本原理解やノウハウの導入によって生じる利便性と効率性を利用して、自社のオリジナル中核能力を形成させるかを理論と実証の両面から分析した。

そして、中国の現状から、日系アパレル企業における技術移転の具体的内容を製造企業の技術的競争力の基本要素としての生産技術と、組織的競争力としての人的・組織的能力という2つに定めた。日系アパレル企業の立場で見れば、技術移転・発展の究極的目的は日系アパレル企業の真の競争力である中核能力の形成である。生産技術のレベルは高められても、技術競争力が獲得されただけで、人的・組織的能力が欠けていれば、長期的視点で見れば、一時的に競争優位が獲得できても、変化への対応が十分にできず、企業全体としての競争力を維持することはできない。したがって、工学的側面と技能的側面がともに高度に発展した生産技術と、それをサポートし機能させ、進化させるための人的・組織的能力の両方が形成されて、初めて変化をリードする真の競争力、つまり中核能力が形成されると主張してきた。

日系アパレル企業の成長の現状は上記の「面」的調査の結果から示された。より動態的、詳細にこの成長のプロセスを分析するには、この成長の結果と企業の経験年数の具体的関係についての考察と、本調査研究のもう1つの部分、つまり詳細なケーススタディを中心的内容とした「点」的調査の考察が必要である。しかしながら、この「面」的調査からも日系アパレル企業における技術移転・発展と中核能力形成の実態が反映されているので、その成長のプロセス全体の方向性については、次のようにいくつかの示唆が得られた。

第一に、状況適合的技術移転・発展の結果である。本文の図3と図4の分析視点によって説明すれば、これらの日系アパレル企業の成長は、中国の現実および日系アパレル企業の従来における技術的蓄積や企業環境など実際の状況に密着した生産技術要素と人的・組織的能力の移転・発展の結果であるといえる。日系アパレル企業にとって、日本企業の先進的生産技術を吸収、適應して自分の技術とし、さらに創造段階へと進めることによって技術的競争力を獲

得することが技術移転・発展の最大の目標である。しかし、技術移転・発展における吸収、適応、創造のプロセスには、人的・組織的能力の働きがなければ、プロセス自体が効率的に進めることができなくなる。そして、日系アパレル企業は設立された時点では生産技術と人的・組織的能力の両方とも低かったため、このような現地の実状に基づいて、生産技術要素と人的・組織的能力の両方からの取り組みが必要であった。これを通じて、日系アパレル企業が中核能力の形成へと成長してきた。

第二に、生産技術の吸収、適応、創造と人的・組織的能力の導入、形成、革新の両方のプロセスである。日本企業から先進的技術と能力を移転または伝授することは必要であるが、日系アパレル企業にとって、いかにこれらの技術と能力を自分のものに転化させるためのプロセスを進めるかが重要である。日系アパレル企業は日本市場の高度な水準と日本企業からのほぼ無保留的技術移転を利用して、生産技術、とりわけ現場作業技術を中心とする製造段階の生産技術要素を現地の従来における技術的蓄積の上に吸収して、適応させて、さらに日本企業と一緒に創造の段階へと発展させている。いわば、日本企業の生産技術のキャッチアップが中心的内容であった。他方、日本企業の人的・組織的能力の基本原則とノウハウを学習し、中国の現実状況と日系アパレル企業の環境や条件に応じて、日系アパレル企業（または中国企業）の従来から形成された人的側面の諸特徴の上に導入した。これによって、日系アパレル企業独自の人的・組織的能力が形成され、変化をリードする革新の段階へと進めている。言い換えれば、この能力は完全に中国的なものでもなければ、完全に日本的なものでもない。日本的と中国的なものが結合した基礎の上で発展してきた日系アパレル企業独自の人的・組織的能力であり、最終的には基本的原理と現実をまさに融合した全く新しい中国日系アパレル企業の人的側面である。ここでは中国企業の発展に対する波及効果が期待される。しかし、この

側面においては、中国の固有的な要因に深く関係しているために、その移転・発展の活動にはばらつきが存在していて、激しい競争に十分に対応できない面も多く見られた。

第三に、関連技術要素がセットで移転・発展する過程である。中国アパレル産業全体の生産技術レベルが低かったため、日系アパレル企業が設立された当時、日本市場を満足させる製品を生産するために、量産の基礎となる流れ生産の技術、とりわけ製造段階の生産技術を高めることが急務であった。したがって、図3の本研究の技術要素に対する分析の枠組で考察するならば、生産ラインの設置から、製造作業、機械の保全、現場管理、生産計画といった製品生産に直接関わる技術をフルセットとして導入する必要があった。その場合、日系アパレル企業の従来における生産技術の蓄積状況に応じて、具体的技術要素の移転内容や順序などは異なっているが、日系アパレル企業の必要に応じて関連技術要素が同時に日系アパレル企業に導入された。経験年数の増加につれて、生産技術要素の導入の度合いが変化して、新たな技術要素の導入も要請されるようになった。このように、現地にある従来技術的蓄積に応じて最初にセットとして導入された技術要素を基礎にして、日系アパレル企業はこのセットの技術要素を中心に吸収段階から適応段階へ、さらに創造の段階へと生産技術の移転・発展の活動に取り組んだ。

第四に、技術の工学的側面と技能的側面との同時進行的移転・発展のプロセスである。日系アパレル企業においては日本企業から持ち込まれた機械やマニュアルなど技術的資料の指導による移転と派遣技術者の直接伝授による技術移転がある。したがって、その技術移転・発展の活動には、常に工学的側面と技能的側面の両方が見られる。技術要素と経験時間によって、その移転活動にある2つの側面の度合いが異なっている。すなわち、経験時間が長いほど、工学的側面による移転がより多く可能になった。さらに一定の期間を経過して、日系アパレル企業のあ

る技術のレベルが日本企業のレベルに到達すれば、その技術の移転活動が一時的に停止される。これはある一定の時期において、その技術の工学的側面と技能的側面との移転の完結を意味しているが、市場競争によって、日系アパレル企業の技術発展活動は絶えず促進されていると考えられる。

第五に、保障された製品市場は諸刃の剣である。日系アパレル企業の特徴として、設立初期から製品の市場がほとんど日本企業によって保障されていた。すなわち、日本企業は自社国内の生産を縮小または閉鎖して中国に進出したために、今まで日本企業自社が生産している分の製品を中国で設立された日系アパレル企業に生産させて、その生産された製品のすべてが日本企業を経由して（日本企業の製品として）、日本市場に提供される。これは日本国内の人件費など生産コストの上昇で苦境に陥った日本のアパレル企業が採る対中国直接投資の一般的やり方である。レベルが低く、競争力の弱い設立初期の日系アパレル企業にとって、格好な環境である。だからこそ、日系アパレル企業は今日のような発展を成し遂げたといえよう。しかし、日系アパレル企業の成長につれて、この「おんぶに抱っこ型」のようなやり方は今では日系アパレル企業の成長を阻害している。つまり、日系アパレル企業は市場と隔離されて生産一筋であれば、製造段階の技術のレベルが確かに高くなるだろうが、自社ブランドを持つことが難しく、市場での直接競争の体験がなく、市場の動態がリアルに把握できず、顧客の声は直接に聞こえない、というような市場の見えない環境の中での経営となる。したがって、多くの日系アパレル企業は優れた製品を生産することはできるが、製造前段階の技術の不足、営業技術が全くないのが現状である。市場の変

【注】

① ユニクロブランドに代表されるように、中国製のアパレル製品は幅広く日本の消費者に受け入れられ、支持されるようになった。

化に敏速に対応することが要求されている現在のグローバル時代において、このような市場と隔てられた企業経営は、日系アパレル企業の中核能力の形成と企業発展に残された大きい課題といえよう。

以上、本研究の基本的視点と分析の枠組にしたがって、中国の日系アパレル企業における技術移転・発展と中核能力形成のプロセスを考察した。その生産技術要素と人的・組織的能力という2つの側面の移転・発展の実態には、なおいくつかの課題が残され、より多面的分析と詳細なケーススタディが必要であるが、しかし、全体的発展過程の傾向を見れば、「状況適合的技術移転・発展と中核能力形成のプロセス」といえるのであろう。

* 謝 辞

本研究に当たって、常に日ごろがご指導いただいている小川英次先生に心より感謝します。そして2000年10月の東京大学での発表の際、司会・コメンテーターを務めていただいた江夏健一先生、貴重なご指導を賜った吉原英樹先生、今尾雅博先生、佐久間賢先生にも厚く御礼を申し上げます。また、日ごろより貴重な助言を賜っている三戸公先生、西郷幸盛先生、古田秋太郎先生、中垣昇先生にも心から感謝します。時々議論、適切なアドバイスくださった小川ゼミの方々にも感謝を申し上げます。さらに調査企業の紹介など協力してくださったGIFU海外ソーイング協同組合と度重なるインタビューと見学に親切に応じてくださった36社の日本企業と38社の日系企業の方々にも心から感謝します。

本研究は財団法人日本経営協会の研究助成をいただいた。厚く御礼申し上げます。

② 技術移転には、日本企業からの「技術移転」と日系企業の吸収、適応、創造を中心とする「技術発展」という両面性がある。本研究は中国の

日系企業の視点から研究するので、技術発展のプロセスに重点を置く。しかし、移転側と導入側の関係者が共同に存在する日系企業において、そのプロセスには必ず日中両方の関係者の共同参画と努力が必要とされるであろう。したがって、移転側または導入側を孤立して論じるのではなくて、1つのプロセスにおける2つの側面として関連しながら議論を進めて行きたい。

- (3) 本研究は日系企業における成長のプロセスを動的に研究するので、企業発展に影響を及ぼす企業外部の要因に対して、むしろそれを克服することが企業発展の一環として位置づけられている。すなわち本研究の焦点である日系企業の中核能力は一種の環境変化への対応能力であり、企業発展に影響する企業外部の諸要素が企業の対応対象そのものになるので、環境の変化として扱われる。したがって、ここではもっぱら企業内部の発展要因を中核能力形成の中心として考える。
- (4) T. Penrose, *The Theory of Growth of The Firm*, 1959. 末松玄六訳、『会社成長の理論』(第二版), ダイヤモンド社, 1980年, 2-6ページを参照されたい。
- (5) 便利性とは、日系企業とその投資者としての日本企業との特殊な関係から生じた移転・導入と指導・学習についての特有な保障関係に近い(一応有償な場合が多いが)関係を指す。
- (6) 一体性とは、日本企業の直接投資によって設立された日系企業はその日本企業の子会社であり(出資の形態や比率などによってその所属性に強弱はあるが)、日本企業と日系企業はある意味では1つの企業における2つの部分であるという利益の一致性の関係を指す。
- (7) 統一性とは、生産技術と人的・組織的能力とが、それぞれの移転・発展プロセスにおいて、どちらも孤立的に行動するのではなくて、相互影響

しあいながらより高い段階へと移転・発展され、最終的に相乗効果的統合した形で中核能力が形成されるという相互促進的關係を指す。

- (8) 本研究の一貫性から、ここで言う経営資源は日系企業における内部の経営資源を指す。これについて、ペンローズは「内部資源とは会社が自己の資源を用いて得られる生産的用役であり、特に会社内で経験を有する経営陣から得られる生産的用役である」としている。T. Penrose (1959), 末松玄六訳(1980), 前掲書, 8ページ。また、李(1997)は経営資源を、「一般的に競争力の企業間差異に影響を及ぼす企業特殊なストック」としている。李春利著、『現代中国の自動車産業：企業システムの進化と経営戦略』, 信山社, 1997年, 10ページ。
- (9) 小川英次著、『新起業マネジメント：技術と組織の経営学』, 中央経済社, 1996年, 32ページ。
- (10) IE (Industrial Engineering) 技術には、生産工程の「研究・開発」と「設計」といった製造現場の製造活動の前に行われる活動も確かにあるが、しかし、このような活動も基本的に研究・開発、設計された製品に対して、製造現場の製造活動の一環として位置づけられている点においては、現場作業技術、保全技術と現場管理技術と同じなので、本研究はIE技術を製造現場での製造段階の技術要素として分類したい。
- (11) 「日本的経営・生産システム」について、板垣(1989)は、「現場主義」をその核心的特徴としており、具体的に、①生産現場の作業員がそれぞれの現場で発生する問題に責任を持って対処し、解決すること、②各部署が相互に有機的な連携を密接に保つことによって、経営環境の変化に柔軟に対応しながら、良好な生産効率と品質を実現すること、③生産現場を核とする有機的な相互関連が、企業内のみならず部品供給メーカーとの間にも、技術的な連携を基盤と

- しながら及んでいること、という三重の意味を持っている、と指摘している。また、郝（1999）は、人材開発・活用システムと長期的な企業間協力関係に支えられた現場主義的な生産技術が日本の生産システムの優位性の根底にある、と述べている。
- (12) 「環境適応」についての詳細は紙面の関係で省略するが、岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房、1989年、また、岸田（1987）、（2000）を参照されたい。
- (13) 小川は、「日本の自動車や家電・エレクトロニクス製品等の国際競争力の優位性の源泉は、生産システムの中にシステム自体の漸進的な改善や変革を創出するメカニズムが組み込まれている点にあると考えられる。」と指摘している。小川英次、「日本企業の生産システムにみるオリジナリティ」『ビジネスレビュー』Vol.36, No.2, 1988年。
- (14) 本調査研究では、調査企業における技術移転の実態とプロセスについての考察は、「稼動初期」と「現在」の技術移転状況の比較、技術移転の状況と経験年数の比較、および、重点的ケーススタディという3つの側面から行った。本論文は、もっぱら「稼動初期」と「現在」との比較の側面から考察することに重点を置く。尚、紙面の制限で、特に特徴的な考察項目だけについて考察を行った。また、「面」的調査によって解明し難い項目について（例えば、協力関係）、基本的にケーススタディで重点的調査に努めたので、ここで省略する。
- (15) 生産技術要素の移転に関する実態調査については、拙稿「技術移転のプロセスに関する調査研究：中国日系アパレル企業を中心として」の図表に基づいて記述したものである。図表は紙面の関係で掲載しないが、詳しくは、『中京経営紀要』第1号、2001年2月、47-70ページを参照されたい。
- (16) 各統計のうち、パーセントは4捨5入した数値である。以下は同じ。
- (17) 「大鍋飯」とは、大きい鍋の飯で、国有企業の競争のない経営体制と従業員の悪平等の意識を意味する。
- (18) 最近立ちミシンによる生産にはチームワークが多いので、一人が多工程を持つことがある。そして、人員異動や緊急生産あるいは多品種少量生産に対応するために、現場作業者の多能工化も必要になりつつある。
- (19) 日系アパレル企業において、一般的に製品の品質は各チーム（一般的に作業ラインをチームとする）に責任を持って保証される。具体的やり方がさまざまだが、基本的に、あらかじめ決められた不良率を標準として、標準より低い場合、チーム全体に奨励金を出す、逆に超える場合、チーム全体に対して罰金を課す、という方法である。チーム内においては、後工程の従業員には、前工程の作業品質を検査する義務がある。不良を発見したら、直ちに報告する上、前工程に返品する。もし、前工程の不良を発見できず次の工程に不良品を流したら、発見されるところの前工程から不良を起した工程まで、すべての人に連帯責任がある。そこでも、賞罰が生じる場合もある。あまり問題の多い工程について、人員の調整を行う。
- (20) これは、市場競争の激化による生産品種と生産量と生産周期の複雑化に関係しているが、客観的に、日系アパレル企業の多くは現場作業員に対して、「記件工資」と呼ばれる作業員個人の完成品数量による賃金額の決定という賃金制度への転換にも深く関連していると思われる。つまり、作業員個人にとって、たくさん作れば給料が高くなるので、ある決められた量の中で、できるだけ自分がより多く作れるように意識的に作業のスピードを上げる。その結果、工程の中で比較的遅いところがあれば、そこで作り

残りが発生される。

- (21) 知的所有権の問題もあって、関係事項について事前の各関係方面への確認を十分にしておくべきであろう。今回の調査企業には、すべて事前の契約に基づいて行動している。
- (22) 紙面制限の関係で、この部分の図表を省略している。
- (23) 研修経験者の離職による損失を被った企業もあるので、少数の日系アパレル企業が研修を行わず、日本人技術者を派遣して指導する方法を採っているが、一般に、日系アパレル企業の人材育成、特に現場に深く関わる人材の育成に日本本社での研修制度が設けられていることは多い。
- (24) 日本企業での研修について、日本政府が日本語や日本の文化、習慣などを教えるための研修センターを設置したり、技能資格試験制度を設けて、研修生の試験成績によって研修よりランクの高い実習生として最長3年の滞在ビザを発行

する仕組みを作ったりして研修生の受入れに支援しているが、他方研修生の名義で、外国から安い労働力を輸入して、いわゆる「労働搾取」の問題で、研修生の人数や研修プログラムおよびその実施状況の定期報告審査制度も設けたりして、厳しく制限している。

- (25) 日系企業における人材の確保について、樂斌（1999）第3章第4節を参照されたい。
- (26) 日系アパレル企業においては、特に生産現場に対して、今「記件工資」の制度は主流になっていることは調査でわかった。すなわち、現場作業員各個人の給料は少額の固定給以外に完全にその人の出来高によって決められる給料体系である。その具体的方法として、個人の出来高とチーム全体の出来高という二通りある。現場管理者場合、自分の責任範囲以内現場全体（例えば、班長なら、その班全体の）の出来高の平均値を能率給の部分となる。

【参考文献】

- 愛知学泉大学経営研究所，中国国家経済体制改革委員会，経済体制管理研究所『中国の企業経営』税務経理協会，1995年4月。
- 安保哲夫，板垣博，上山邦雄，河村哲二，公文溥『アメリカに生きる日本の生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社，1992年。
- 板垣 博『日本的経営システムと東アジア：台湾，韓国，中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房，1997年。
- 浦田秀次郎『中国への直接投資と技術移転』日本経済研究センター，1997年。
- 小川英次，木下宗七，岸田民樹『日本企業の国際化：資本，経営，技術移転』名古屋大学経済学部付属経済構造研究センター，1987年。
- 小川英次，牧戸孝郎『アジアの日系企業と直接投資』

名古屋大学出版会，1990年。

- 小川英次『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社，1994年，69-70ページ。
- 小川英次『新起業マネジメント：技術と組織の経営学』中央経済社，1996年。
- 小川英次「経営の基本となる競争力の源泉の強化，統合」SERI まんすりー，1998年，1月号，12-13ページ。
- 小川英次「TQMとトヨタ生産方式」『あいち産業情報』1999年，7月号，PERISCOPE。
- 岡本康雄『日本企業in東アジア』有斐閣，1998年。
- 郝 燕書『中国の経済発展と日本の生産システム：テレビ産業における技術移転と形成』ミネルヴァ書房，1999年。
- 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房，1989年。
- ゲーリー，フェラーロ著，江夏健一／太田正孝監訳，

- IBI 国際ビジネス研究センター訳『異文化マネジメント：国際ビジネスと文化人類学』同文館，1992年。
- 斎藤 優『技術移転論』文眞堂，1979年。
- 佐久間賢『日本の経営の国際性：異文化への適応は可能か』有斐閣，1983年。
- S. L. ゴールドマン，R. N. ネーゲル，K. プライス著，野中郁次郎監訳，紺野登訳『アジルコンペティション：「速い経営」が企業を変える』日本経済新聞社，1996年。
- 曹 斗燮「日本企業の多国籍化と企業内技術移転：段階的な技術移転の論理」『組織科学』1993年，第27巻第3号，59-74ページ。
- 中岡哲郎『技術形成の国際比較：工業化の社会的能力』築摩書房，1990年。
- 日本学会議，技術革新，技術移転問題研究連絡委員会『現在の技術革新，移転をめぐる諸問題：経済学，経営学の視点から』技術革新，技術移転問題研究連絡委員会報告書，1997年。
- 野中郁次郎，竹内弘高著，梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年。
- G. ハメル & C. K. プラハラード著，一條和生訳『コア，コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』，日本経済新聞社，1995年。
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. 中辻萬治，服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982年。
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. 中辻萬治，服部照夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年。
- マイケル，ポラニー著，佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊国屋書店，1980年。
- 森本三男『日本の経営の生成，成熟，転換』学文社，1999年。
- 依田直也，石原直，勝矢寛雄，鈴木浩，望月東『技術移転の新パラダイム：東アジアにおける事例研究について』日本学術振興会先端技術と国際環境第149委員会出版，1998年。
- 李 春利『現代中国の自動車産業：企業システムの進化と経営戦略』信山社，1997年。
- ASIAN Productivity Organization, *Technology Assimilation and Adaptation: Survey & Symposium Report*, 1986.
- Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1995.
- Martin Lockett, "Culture and the Problems of Chinese Management", *Organization Studies*, 1988, 9/4. pp.475-496.
- Ping Lan and Stephen Young, "International technology transfer examined at technology component level: a case study in China", *Technovation*, 1996, Vol.16, No.6, pp.277-286.
- 郭 建輝，「企業自学習機制的建立」，『中国工業経済』，1998年2期。
- 李 建明，「企業核心能力」，法律出版社，1998年。
- 欧 高，「企業競争力の評価と創造」，『中外管理』，1998年3期。
- 蘇 東水，橋本喬，内明傑，原口俊道，『中国三資企業研究』，復旦大学出版社，1997年。
- 周 景勤，「企業的技術競争及其発展趨勢」，『中国工業経済』，1996年10期。

[2001年8月17日受理]

中国の WTO 加盟とアジア国際ビジネスの変化

美野 久志 (住友商事(株))

要 旨

中国の WTO 加盟は、中国経済のみならず、中国を取り巻く「中華経済圏」、さらには東アジアの国際ビジネスの態様にも広く影響を及ぼす可能性が強い。筆者は、「中国 WTO 加盟」の影響について、実際のビジネスの立場から内外関係機関等の情報を基にその影響の方向を検討してきた。中国の WTO 加盟が現実化してきた今日（下記注）、「東アジアにおける中国関連ビジネス」は、従来のような「日本発の中国ビジネス（日本発の対中貿易／対中投資）」から、「“中国を中心とした”国際ビジネスにシフトする」のではないかとの感を強くする。

この考え方を強くした背景には、台湾が中国とともに WTO にほぼ同時加盟となる見通しが出てきたこと。加えて、台湾 IT 企業の中国シフトが 1990 年台末から急速かつ大きな流れとして進行し、中国／台湾両岸経済関係の一体化がかってないほどに進みつつある現実が、東アジアにおける中華経済圏の存在をより一層大きくする可能性が高まったこととも関連がある。

本稿では、こうした中国と台湾の WTO 加盟に関わる流れとその影響に関し、主として中／台 WTO 加盟による両者間の経済関係への影響、中国の産業構造変化から生ずる影響、ならびに中国とアジア／日本との経済関係に対する影響等について検証を試み、以下のような 1 つの結論を得ることができた。

- ・中国と台湾の WTO 加盟は、中／台の経済関係を促進し、北東アジアと東南アジアの経済的融合化を通じて、「東アジア経済圏」形成の契機となりうる。
- ・中国の WTO 加盟は、中長期的に中国に存在する外資企業および中国企業の国際競争力強化、電気・電子産業の発展を同時に招来し、東アジアにおける中国の国際ビジネス上のステータスを強化する可能性を持つ。
- ・日中間のビジネスは、従来の日本を中心としたビジネスから、次第に「中国を基点とするビジネス」に構造が変化していく。日本企業としては、中国の WTO 加盟後、中国企業の国際競争力を自己の海外／生産戦略にどのように組み込んでいくか、ということが企業国際化戦略の中で重要なポイントとなる。

（注：2001 年 6 月、中国の WTO 加盟に係る米／中および EU／中の二国間協議において最終的な合意に達し、近くその加盟が実現する見通しとなった）

本稿では、中国 WTO 加盟申請に係る交渉経過、および加盟後生ずるであろう経済的影響、特に国際ビジネスに関する影響について、実業世界に関係する者としての立場から、重要と思われるポイントについて検討を加えた。また、単に中国の WTO 加盟のみならず、台湾の WTO 加盟をも取り上げ、中国と台湾双方の WTO 加盟による両岸関係の変化、これが東アジアをはじめとする周辺国際ビジネス関係に与える影響の方向、そして、中国の産業構造の変化、といった視点から考察を行った。

1. 中国の WTO 加盟と国際関係

(1) 国際関係における中国の役割増大

まず、中国を取り巻く国際経済関係を見ると、中国の WTO 加盟申請が、その国際的ステイタス、プレゼンスが上昇しつつある時期に行われている点に注目したい。中東紛争等の発生時における国連常任理事会での討議に際し、中国は寛容的外交姿勢を維持し、それによって紛争の長期化が防止され、結果として紛争の収拾が比較的早期にもたらされた。改革開放以前の硬直的な外交に比し、はるかに柔軟な外交姿勢を持続することによって、中国は、1990年代前半に常任理事国としての地位を徐々に向上させてきたところであるが、最近では、APECにおける経済協議への積極参加、2000年5月の「ASEAN+日中韓」経済閣僚会議／蔵相会議における“e-ASEAN”（東アジアの電子商業化協力計画推進）、および“通貨スワップ協定”⁽¹⁾への参加表明など、東アジアの地域協力にも前向きな姿勢を示し始めている。

中国の外交／国際姿勢は、1980年代まで「非同盟主義」、「地域協力への不参加」を基本としてきたことから、1990年代におけるこのような国際経済関係への姿勢転換は、刮目すべきところがある。言い換えれば、中国の対外姿勢が「全方位主義」に方向転換したこの時期に、「中国の WTO 加盟」という新事態が国際経済に新たな波を生じようとしていること、また、中国の「アジア地域経済協力への参加」ということが、中国の WTO 加盟と連動して、東アジアにおける新たな国際ビジネス関係を構築するのではないかということ、この2点が中国の WTO 加盟と国際ビジネスの関係上、留意すべき事柄であると共に、最初に指摘すべきポイントであろう。

(2) アジアにおける国際経済関係の変化

* 「中国、台湾の WTO 加盟」による兩岸関係への影響

今回の中国 WTO 加盟に関し、重要なもう1つの

視点は、中国の WTO 加盟のみならず、台湾が中国に続いてほぼ同時加盟となるであろうことである。これが 21 世紀初頭から、中／台間の経済交流や、東アジアの経済・ビジネス情勢にどう関わってくるか、という点に注目しなければならない。

まず、中国と台湾の関係について検討を加えてみる。

今度、中国は「国家」として WTO に加盟し、台湾は、香港同様、「独立関税地域」として WTO に加盟することになる。これによって、中／台関係には重大な経済上の変化が生じる可能性があるが、それは、貿易と投資、2つの側面での変化である。

まず第一に、中／台の貿易関係であるが、台湾は、これまで大陸（中国）との貿易関係において「中国人の台湾渡航規制」、「三通（通商、通航、通信）の規制」、「機電製品の貿易取引規制」を行い、中／台貿易交流に著しい制限を加えてきた。特に、李登輝政権は 96 年 8 月、「戒急用忍」（急がず忍耐強く）の対中経済関係抑制策を打ち出し、大陸との貿易取引を牽制してきた。このように、これまで中／台貿易交流の障害となってきたのは、中国ではなく、「台湾」であった。その台湾が WTO に加盟すれば、自ずと台湾は、貿易規制を変更する政策を採らざるを得ない。

第二に、1990年代末までの中／台の投資交流を追跡していくと、大陸（中国）は、従来より台湾人の大陸「渡航」を実質自由化し、また台湾企業の大陸投資についても、1999年12月、「台湾同朋投資保護法実施細則」⁽²⁾を制定して中国に進出した台商企業を手厚く保護する規定を制定している。一方、台湾は、「台湾大陸地区人民関係条例」という法規で、大陸からの台湾渡航や中国企業の台湾進出を著しく規制している（最近までは、結婚など所定の事情がなければ台湾への渡航が出来なかった）。第二次世界大戦後における共産党支配の中国と国民党率いる台湾との分裂は、中／台の歴史からみればやむを得ないことではあるが、本来、経済的自由度の高い台湾が、

自由度の低い中国よりも、渡航、貿易、投資で規制を加えてきた、というのが、現在の中／台経済関係の実態である。

台湾内部を見ると、これまでの台湾経済界・企業には、李登輝政権下での「大陸貿易／投資規制」に対する不満と鬱積があった。中国と台湾が WTO に加盟すれば、「相互に貿易障壁を除去する」という WTO の基本精神に従い、台湾は、おそらく「段階的に」ではあろうが、中国に対し貿易、投資の規制を解除していく方向になる。これによって、貿易と投資を中心とする中／台の経済関係は、「新たな拡大期」に入る可能性が高い。

* 兩岸の経済交流と WTO 加盟：重要な台湾の大陸貿易

WTO 加盟後の中／台経済関係の具体論に入る前に、まず兩岸関係の現状を見ておきたい。中国と台湾は、経済およびビジネス上、深い相関関係にある。

台湾は、大陸（中国）に進出した台商企業への工業用資材供給を中心として、大陸に大量の原材料、部品、中間製品等を輸出している。一方で、大陸からの輸入では、台湾政府による対大陸貿易規制のために、極く一部の製品を中国から輸入しているにすぎない。こうして、台湾の大陸輸出は、輸出全体の約 2 割、米国に次ぐ重要相手先となっている。一方、大陸からの輸入は、輸出に比較して非常に少なく、大陸貿易で毎年大きな貿易黒字を作り出している。1990 年代中頃から末までの中／台貿易推移を辿ると、毎年、台湾は、大陸に 200 億ドル前後を輸出し、一方、大陸からはせいぜい 40-50 億ドル程度しか輸入しておらず、中国を相手とする貿易黒字は年平均 150 億ドル前後に達する。

台湾は、毎年、中国を除く世界との貿易で 50-90 億ドル前後の赤字を出しているが、これを大陸（中国）貿易による巨額の黒字で埋めて貿易収支を安定化させている。台湾の大陸貿易は、1999 年に、輸出入総額で 258 億ドル、同年の対中黒字は 167 億ドル

（前年比 17.1%増）へと増加している^③。

こうして、大陸貿易は、台湾にとって「外貨準備の源泉」であり、「台湾ドル（元）」および台湾経済安定の基礎である。台湾が、今後も貿易黒字を維持し、経済の安定を保つためには、中国との経済交流関係を改善することが必然的かつ継続的に緊要な課題となる。中国側は、WTO 加盟後 2005 年までに工業品の大幅な関税率引き下げ（1997 年比平均で 60% 低下する）を行うので、加工用原材料、部品等を中国に大量輸出する台湾企業にとっては、中国の WTO 加盟に伴う関税率引き下げのメリットは大きい。

従って、兩岸の経済交流の構造、特に貿易構造から見れば、中／台の WTO 加盟は、両者間の貿易拡大を通じて、台湾の対大陸貿易の黒字を維持、あるいは増加させる効果を持つ可能性がある。これは、中／台の政治的安定という条件が前提となるが、中国の WTO 加盟と関税引き下げ効果によって、中国の輸入物価が低下し、これが在中外資企業および中国輸出企業の国際競争力を段階的に、あるいはより一層強化すると予想され、この結果、台湾から大陸への工業用資材の輸出が増加することによる。

* 台湾の大陸投資と WTO 加盟

次に、投資面から中／台の WTO 加盟とその影響を考察してみたい。

中／台の WTO 加盟は、おそらくこれが兩岸の経済交流を拡大する大きな経済要因になると思われるが、その誘因になると考えられるのが、IT 革命と台湾 IT 企業の対中投資である。

台湾の大陸投資を見ると、件数ベース（台湾經濟部統計）では、海外投資全体の約 8 割（98 年までの累計ベースで 82.3%）が大陸（中国）への投資である。また金額ベースでは、海外投資全体のうち大陸向けは、約 4 割（同 41.5%）である^④。

台湾企業の大陸投資は、広東省、長江デルタ（特に上海と江蘇省）に集中しており、特に広東省への

集中が目立つ。広東省投資のうち、かなりの部分(約 1,000 社)は、東莞市をはじめとする珠江デルタ諸都市で発達中のコンピュータ等情報関連産業への投資であり、目下、台湾の重要産業分野である情報機器生産の「中国シフト」が生じている。

中国シフトの原因は、主として：

- 1) 台湾における情報産業の技術者、ソフト開発要員の不足。および、
- 2) 大手コンピュータメーカーによる国際的な価格競争にある。

台湾のコンピュータソフト開発関係者によれば、台湾では年間、新規に約 3 万人のソフト開発要員を必要とするが、現状台湾内で雇用できる要員は 1.7 万人であり、差し引き 1.3 万人は、台湾以外での要員確保となっている。その主力供給先として開拓されているのが、中国の沿海および内陸の都市と、都市部の高学歴者である。

また、コンピュータの国際競争面から見れば、IBM やコンパックなどのパソコンメーカーは、「台湾で製造したモノ(パソコン、同付属品等)は、今や、コストが高くて買えない」(在日のコンピュータ関係者)とコメントしている。

こうした 2 つの要因から、台湾にあるデスクトップ・パソコン部品専門メーカーの「中国シフト」は 2000 年、または 2001 年中にはほぼ完了するとさえ指摘されている。

台湾のデスクトップ・パソコンメーカーの国際取引関係(筆者調査)によれば、台湾メーカーは、「日本や欧米から受注」し、その「生産を中国の台商投資企業等に委託」して製品に組み上げた後、香港の世界的な中継貿易機能を活かして「香港から発注元(日本/海外)に出荷」している。デスクトップ・パソコンのビジネス界では、このような「台湾で受注、中国で生産、香港経由で出荷」という国際的な取引関係が、1 つの図式として出来上がっている。

この図式を見る上で、特に重要と思われるのは、デスクトップ・パソコンの中国シフトが、従来のよ

うな「中国ワーカーの低賃金」という誘因よりは、むしろ「技術者/ソフト開発要員の調達」という、従来の中国ビジネスでは指摘されなかった新たな誘因から出発している点である。製造業の中国シフトは、今に始まったことではないが、中国シフトが従前とは異なる要因によって起動されている事実は、「中国を取り巻く国際ビジネス」の構造そのものが変容しつつあることを物語るのかもしれない。

なお、2) の「国際的な価格競争」という要因に関しては、目下、中国の賃金水準は、ワーカークラスで、台湾の「3 分の 1 から 5 分の 1」である。

情報機器を中心とする台湾企業の「中国シフト」は、中国と台湾の WTO 加盟後、不規則的な政治変動の影響を受けながらも、兩岸の経済交流関係を深化させる方向に進むのではないだろうか。

* 緊張関係から相互依存関係への変化

2000 年 3 月の台湾総統選挙後の陳水扁新総統の就任式では、新政権が「三通(通商・通航・通信)」について今後どのような政策を採用するか、明らかにされなかった。このため、一時的には台湾企業の中に中国進出を見合わせる動きもあったようである。

しかし、中国と台湾の WTO 加盟が明確に見えてきた現在では、台湾企業関係者の中に、「WTO 加盟後の一段の中国生産シフト」を疑う者は殆どいない(台湾コンピュータ関係者)。大きな流れから言えば、中/台の関係は、20 世紀末までの「緊張型の関係から」、21 世紀初頭には「中国・香港・台湾が経済機能を補完し合う“相互関係”」へシフトするのではないのであろうか。

20 世紀末までは、中国と台湾間における度重なる政治的緊張によって、中華経済圏という言葉だけが存在したが、21 世紀初頭に入った現在では、「中華経済圏」という 1 つの経済地域が、“実体のある経済圏”として具現化し、これが今後の東アジア国際ビジネスに様々な影響を与えていくのではないかと考える。

(3) 「中国経済圏」から「東アジア経済圏」形成への序章

次に、中国と台湾の WTO 加盟によって、国際関係にどのような影響が生ずるかについて、もう少し広域的立場から考察してみたい。

朝鮮半島の動向を見ると、2000年6月12日、韓国・北朝鮮首脳による歴史的な「南北首脳会談」が行われた。これが、韓国／北朝鮮の経済関係を直ちに大きく変化させるとは思えないが、変化の端緒にはなりうるであろう。北朝鮮が羅津、ソンボン（先鋒）に経済特区を設置しているにも拘わらず、これまで韓国の企業は、北への投資に慎重であった。しかし、金大中大統領の「太陽政策」を背景に、極めて徐々にではあるが、韓国企業による北への投資が試験的に行われた。韓国電機メーカー大手の LG 電子、三星電子は、北朝鮮においてカラーテレビの生産を始めている。繊維製品の委託加工も増加している⁶⁾。

北朝鮮は、2000年2月に、従来の「外国人投資関連法」を改正して、「外国人投資」と「海外同胞投資」を分離、米国在住など海外の同胞が北朝鮮に投資しやすいよう、関連法整備の準備を行っているといわれている。

北朝鮮の姿勢変化を最も端的に示すのは、米中協議の進展（ペリー報告による米国／北朝鮮の段階的政治対話の推進、北朝鮮高官の訪米協議等）に加え、1990年代後半から2000年に至るまで、さらには今後予想される EU やアジア諸国との正式国交交渉など、海外諸国と相次いで外交関係を結ぶ、あるいは交渉を開始する動きである。2000年1月にはイタリアと国交を樹立、5月にはオーストラリアと国交を回復、フランス、フィリピン、タイとも外交接触を深めている。

中でも注目されるのは、北朝鮮の「ARF（アジア地域安全保障フォーラム）」への参加表明である。ARF への参加決定は、北朝鮮が、西側諸国との関係正常化など個別国家との国交樹立の次元を超え、

「多国間の領域」にも踏み込んできたと考えることもできる。こうした北朝鮮の一部開放的な姿勢は、海外同胞や、韓国企業に一層の刺激を与え、南北経済交流に新たな筋道を付ける可能性がある⁶⁾。

中国の WTO 加盟は、「韓国と中国」の貿易交流を活性化させるとの報告（以下に記載）があるが、これが韓国と北朝鮮の貿易交流に波及する可能性も否定できない。

韓国銀行が2000年3月に纏めた報告（「韓国と中国の輸出構造比較分析と中国の WTO 加盟の韓国輸出入に与える影響」）によると、中国の WTO 加盟後、中国経済の成長と関税引き下げ・非関税障壁の緩和／撤廃によって、韓国の対中輸出は2005年までに約27億ドル、一方、中国から韓国への輸入は、直接輸入が3億ドル、このほか中国を最終相手国とする第三国貿易で10億ドル、輸出入合計で40億ドル増加する、としている⁷⁾。

このように見ていくと、中国の WTO 加盟を通じて、中／台、中／韓の貿易関係が拡大する可能性を指摘することができる。そして、これが今後の東アジアのビジネス関係にもポジティブな影響を与えるのではないかと考える。

また、これと同時に、日／韓間の貿易環境の改善も相乗的効果を持ち得る⁸⁾。中／台／日／韓という北東アジアにおける経済／貿易交流は、中国と台湾の経済交流の活発化、中／韓、日／韓相互の経済／貿易環境の改善を通じて、相互に関連し合いながら東アジア地域の経済／貿易交流拡大の要因となり得る。

(4) 北東アジアと東南アジアの融合

北東アジアとともに、中国／日本と東南アジアとの経済関係でも新たな胎動がある。

それは、日／中／韓のトライアングルを中心に北東アジアと東南アジアが協力し合う関係である。2000年5月、「ASEAN プラス日／中／韓」の経済閣僚会議は、「IT／電子商業取引の協力・促進」で

合意し、ASEANによる「e-ASEAN」を“e-ASIA”に拡大することとした。また、ほぼ同時期に蔵相会議において「チェンマイ・イニシアチブ」を発し、金融危機対応としての“通貨スワップ”に合意した。

元々、中国はアジアの金融協力参加に消極的であったが、二国間の取り決めをベースとするスワップ協定には、「アジアに貢献する」という観点から一転して賛成に回った。このような中国の姿勢変化は、WTO 加盟抜きには考えにくいものである。

「ASEAN プラス日中韓」の合意は、中国を含む多国間の貿易協定が、ASEAN や北東アジアといった限定的な地域協定によるものではなく、より広範な「東アジア」というプラットフォームを土台として、今後繰り広げられる可能性を示した、という点で画期的なことである。

中国は、地理的に東南アジアと北東アジアを結ぶ位置にあり、中国の WTO 加盟という多国間での役割が、地域協定での新たな役割を通じて、新たな「東アジア経済圏」の形成に影響を与えるであろうことを強調しておきたい。

2. 中国の WTO 加盟と産業構造の変化

(1) 中国の産業生産力の高度化

中国の WTO 加盟を控えて、いま最も注目される産業上の変化は、中国の産業生産力の拡大と、その主たる要因としてのエレクトロニクス産業の急速な発展であろう。1999 年、中国は、テレビ、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、オートバイなどで世界一の生産量を達成したとの報告^④がある。中国の産業生産力は、品質はともかくとして、家電など汎用耐久消費財の分野で、数量的に世界トップクラスの生産量を保有しつつある。その中核は、電気・電子産業の分野である。

中国において電気・電子産業が急速に発展し、また今後発展すると予想される要因として、次の3点を指摘しておかなければならない。

第一には、労働力が豊富なこと。珠江デルタの主

要都市では、管理職が不足気味という情報も存在するが、ワーカークラスは、沿海部の大都市からほんのわずかに農村部へ入れば供給は全く問題がない。加えて、農村からの労働移動を抜本的に緩和しており、絶対的な労働者の供給は、今後暫く問題がない。しかも、中国の賃金水準は、一般には東アジアの中でインドネシアに次いで低く、フィリピンと同等の水準にあり、労働の量と質の面での競争力は大きい。

第二には、珠江デルタ（広東省）や長江デルタ（江蘇省／浙江省）など、産業集積の高い地域では、生産力の発展に不可欠な経済要素や機能（貿易・販売機能、原材料・部品の供給、機械・石油等の関連産業およびサポーター・インダストリーの段階的な集積など）が次第に充実し、内外の企業が進出しやすい投資環境に変化しつつある。特に、生産力の向上に欠かせないサポーター・インダストリーの加速的な集積は、両デルタを世界的な汎用電気・電子製品の生産基地に押し上げつつある。

第三には、長年に亘り中国沿海部へ公的資金を傾斜配分した結果として、沿海部都市および都市間の社会資本蓄積が、交通（鉄道／道路／航空）、電力、通信等のインフラ整備に結実し、日本や韓国・台湾などを除き、中国沿海部のインフラは、東アジアの発展途上国の水準をはるかに上回るレベルにまで整備されてきている。中でも注目すべきは、コンテナ輸送と、高速道路を利用したトラック輸送の発達で、物流面からみれば、中国市場は、従来のような「華南、華東、華北、東北の各地域にセグメントされた地域市場の集合体」ではなく、これら地域市場を交通網でネットワークした「全国市場」に転化しつつある。一例としては、高速道路／一般道路網の延長によって、90年代末より、珠江デルタ-遼寧省間のトラック輸送が開始され、結果として、中国に対する製造業投資は、90年代前半に見られたような華南／華東／華北／東北への分散型投資から、華南（珠江デルタ）および華東（長江デルタ）の両地区に集中する「集積型の投資」に変化しつつある。こうし

た、インフラ整備の充実が、「内陸から都市部への労働力の社会的移動」、および部品産業を中心とする「産業集積の高度化」をもたらし、珠江デルタと長江デルタを国際レベルの製品生産基地へと導いている。

(2) 始まった「労働力の社会移動」

労働力供給の面では、1999年から2000年にかけて、2つの目新しい事態があった。

第一は、東北部労働者の華東／華南への労働移入、第二は、都市／農村戸籍分割制度の緩和による農村から都市部への労働力の社会移動である。

第一の事態としての東北からの労働移入が発生した背景は2つある。

1つは、東北部での国有小企業等の整理・経営転換に伴う余剰労働力の排出、特に朱鎔基首相の「3つの実行」⁽¹⁰⁾以来、レイオフ労働者／失業者が増加していること。2つには、東北とその近隣の農村から排出される余剰労働力である。1990年台後半における東北部での鉄道／航空路の整備拡充は、華南まで2500kmという遠距離を克服し、東北部余剰労働力の華南への新規移入を可能とした。1990年代中頃まで、東北のような「はるか遠方」から華南までは、「大量の人員輸送手段が確保されていない」という経済上の制約があり、これまで労働力の遠距離移動は極めて限定的なものであったが、交通インフラの拡充が、その遠距離・大量移動を現実化した。

第二の「都市／農村戸籍分割制度の緩和」は、東北部からの労働移入という地域的性格を持つ労働移動とは異なり、中国の産業／社会により根元的な影響を与えるものである。

2000年末現在、中国農村部に存在する1.5億人の余剰労働力は、2005年頃に1.8億人に増加すると予想されている⁽¹¹⁾。中国では、文化大革命の時期まで生産人口増を目指して出生率が高い時期が一定期間続いたことから、目下30-40代の働き盛りが就業人口の大きな部分を形成し、ベビーブーマーの第二世

代が若年労働力として労働市場に大量に参入しつつある。

こうした労働市場の状態の中で、中国政府は、2000年10月、「都市、農村の戸籍分割制度の緩和」政策を各地方政府に通達した。その内容は新華社通信を通じて配信されたが（同年10月20日付）、通達の主旨は、次の2点である。

- 1) 「農村の小都市⁽¹²⁾に固定住所、安定職業を持つ者とその配偶者・子女は、全て都市住民戸籍に変えることができる」
- 2) 「農村部の小都市は、農村余剰労働力の貯水池として、人口移動を調節し、大都市の労働圧力を緩和する」

この新政策は、いわゆる都市・農村戸籍の「二元分割政策」が見直され、実質的に同政策が解除されたことを示唆している。一人っ子政策と戸籍分割政策は、中国人口政策の基本であるが、何故、この時期に戸籍分割政策が見直されたのかを考慮すると、一つは、大西部開発との関連であり、沿海部に存する資本・技術・ノウハウと農村／内陸に存する余剰労働力を有機的に結合することによって、中国経済の持続的な成長環境を整備し、かつ、農村／内陸の余剰労働力を吸収して社会の安定を確保すること。

第二点は、中国の長年の課題である農村開発と地域格差是正のため、農村に小都市を多数建設し、雇用確保と所得水準を高める政策との関連である。すなわち、新政策は、各小都市に余剰労働力を吸収し、この労働力を活用して地域立地型の産業を興す、あるいは経済資源としての人的資源の活性化を目的にしているからである。

現時点ですでに1.5億人の農村余剰労働力が存する状況下で、戸籍二元分割政策が緩和されることは、21世紀初頭において、「中国の労働市場が全国的に流動化する」という重要かつ新たな局面を作り出すであろう。

(3) 中国の WTO 加盟と労働市場流動化の影響

「中国の労働市場の流動化」＝「労働力の社会移動の始まり」は、東アジアにおける国際ビジネス関係に大きな影響を与えずにおかないのではないかと考える。

すなわち、中国沿海部におけるワーカークラス（若年労働者）の賃金は、1995年頃に500-600元/月であったが、21世紀に入った現在においても、このワーカークラスの賃金レベルは殆ど変化がない。これは、農村/内陸から、持続的な新規労働者の供給が行われたためであるが、戸籍分割制度の変更を契機に労働力の社会移動が始まると、この「量と質を兼ねた労働力の大量かつ安定供給」という中国の「産業上の強み」が、WTO加盟後も長期的に持続されることとなり、中国にある外資企業および中国企業のコスト競争力は、1990年代以上に発揮される可能性があるからである。この労働力要因によるコスト競争力と、WTO加盟後2005年までに実行される60%の関税率引き下げは、相乗効果として、中国の輸出競争力を強化する作用を持つことになる。中国のWTO加盟後は、東南アジアにある電気・電子関係の輸出企業は、中国企業との競争激化に直面する事態が生じてこよう。

3. 中国の WTO 加盟と「中国を基点とする国際ビジネス」

(1) 「貿易権の開放」

中国がWTOに加盟した後、起こりうるビジネス上の大きな変化の一つは、「中国発の国際ビジネス」の台頭であろう。

その要因は、大きく分けて2つある。

1つには：先に述べた要因（生産力拡大、労働力の長期安定確保、関税率の大幅引き下げなど）により、おそらくは、2005年頃までに「中国製品」の競争力が向上し、中国への原材料・部品の供給（中国の輸入）と、中国製品の世界への供給（中国の輸出）が、同時並行的に発生し、これがアジアにおける国

際貿易の中心的な骨組みを構成する可能性である。

2つには：WTO加盟に伴い実施される予定の「貿易権の開放」である。

これまで、外資企業では、中国で現地生産した製品を「中国市場に販売する」ことが長年の夢であり、かつ、中国国内市場におけるマーケティング手段をどう法的に確保するかが、緊要な経営課題となってきた。この問題に対しては、WTO加盟後の「流通・物流の開放」と「貿易権の開放」が基本的な解決法となるだろうが、貿易権の開放は、それ以上に、アジアにおける国際貿易の姿そのものを変容させるだけの可能性を有している。

(2) 貿易権付与と中国ビジネス

現状、中国にある外資企業は、生産型外資企業のみが、「製造品目の原材料/部品の輸入、および製品の輸出」という範囲内で貿易権（中国では、輸出入経営権という）を許可されているが、非生産型である流通関係企業は貿易権を有していない。しかし、中国のWTO加盟が実現すると、生産型のみならず、流通型外資企業に対しても3年以内に「貿易権」が付与される（段階的付与）。

また、中国のWTO加盟は、「内外無差別」を原則とすることから、この「貿易権」は、条件を満たす中国企業（貿易会社を通じた輸出・入実績などの要件に適合する企業）にも等しく付与される。これまで貿易権を有していた中国企業は、国有貿易会社を中心に2万社に限定されていたが、1999年からは、海外との輸出入実績のある郷鎮企業や私営企業等に対し順次貿易権が付与されつつある。

この「貿易権の付与」は、内外企業にとって画期的な出来事であり、中国を取り巻く国際ビジネス（主として貿易）を「中国発の国際ビジネス」に変容させる影響力を持つと考えられる。それは次の2点に要約される。

第一に：

(1) 流通型企業（外資および内資）は、新たな貿

易権取得により、日本／海外から製品を輸入し、中国市場で販売することが可能となる＝中国を拠点とする新規輸入ビジネス。

- (2) 生産型外資企業では、中国現地生産品目のみならず、日本の親会社、あるいは海外関係会社の製品を輸入することによって、販売商品の「品揃え」が可能となる＝「輸入」をテコとする新たな対中国市場マーケティング手段の獲得。

第二に：

貿易企業／流通関連企業（貿易／卸し／小売の外資および内資）は、新規の貿易権取得によって、輸入のみならず、中国にある外資企業および中国企業の製品を仕入れ、海外に販売することで、新たに世界市場を対象とする貿易ビジネスに進出できる（＝中国を拠点とする輸出ビジネスの展開）。

こうして、「貿易権の付与」は、外資企業と中国企業双方に、輸入と輸出の両面で、新たに「中国を基点とするビジネス」を創出する効果を持つであろう。中国の生産構造が、単なる「国内市場型」のものではなく、国内と世界市場を包含した「グローバル型」の構造を有する姿に変化しつつあることが、「中国を基点とする国際ビジネス」という方向性を決定的にしていると見ることが出来る。

4. 結 論

以上の考察から、中国の WTO 加盟に係る国際ビジネス上の影響として、次の 3 点を導き出した。

- (1) 中国と台湾の WTO 加盟は、中／台の経済関係を促進し、北東アジアと東南アジアの経済的融合化を通じて、「東アジア経済圏」形成の契機となりうる。

【注】

- (1) 「ASEAN+日中韓」経済閣僚会議は、2000 年 5 月 2 日、ミャンマーのヤンゴンにおいて、東アジアにおける 21 世紀の貿易／産業関係促進の課題となるべき「電子商業取引計画の促進と

中国の WTO 加盟後、東アジアにおける国際ビジネスは、中／台／日／韓という 4 カ国／地域間の貿易／投資交流拡大を通じて、これら 4 カ国／地域を中心としたビジネス構造に次第に変化する可能性がある。

- (2) 中国の WTO 加盟は、中長期的に中国に存する外資企業および中国企業の国際競争力強化、電気・電子産業の発展を同時に招来し、東アジアにおける中国の国際ビジネス上のステイタスを強化・向上する可能性を持つ。
- (3) 日中間のビジネスは、従来の日本を中心としたビジネスから、次第に「中国を基点とするビジネス」に構造が変化していく。日本企業としては、中国の WTO 加盟後、増大する中国企業の国際競争力を自己のマーケティング戦略、特に海外戦略にどのように有機的に組み込んでいくか、「中国の産業生産力の活用度」の如何が、企業戦略と企業活力に影響を与える度合いが段階的に高くなっていく。

以上

*2000 年 10 月の全国大会発表（自由論題）では、駿河台大学・大学院教授の斎藤祥男先生にコメントーターを務めていただき、大会での報告内容が多岐に亘り焦点が絞られていないのではないかと、用語の統一などで忌憚のないコメントを頂戴した。その後の研究活動に大いに参考になったことに対し、厚くお礼を申し上げたい。

本稿では、ご指摘いただいた点を参考としつつ、新たな経済・産業上の要素を加えて考察を行った。改めてご指導に感謝したい。

協力」に関し、従来 ASEAN10 カ国が進めていた“e-ASEAN”を“e-ASIA”に拡大して推進することに合意し、協定文に調印した。さらに、5 月 30 日には、タイ・チェンマイでの「ASEAN

十日中韓] 蔵相会議において、域内関係各国の通貨危機に備え、相互に外貨を融通 (ただし、二国間ベースによる) しあう “通貨スワップ協定” に合意した。

この 2 つの協定合意は、東アジアの経済関係を従来の個別協力型関係から、包括的な地域協力に導くものとして注目されている。中でも、これら 2 つの協定成立には、中国の積極参加が決定的な役割を果たしており、中国の国際経済関係への姿勢が、1990 年代前半までの「非同盟」的姿勢から大きく変換したものとして、中国の WTO 加盟とともに、「中国あつての国際経済、アジア経済」という側面を強くした。東アジアの国際経済関係において、時代を画す出来事であった。

- ② 中国の「台湾同胞投資保護法実施細則」では、「投資の保護と鼓舞」(第 1, 3 条), 「法的及び税収上の特惠待遇の保証」(第 4, 13 条), 「多数回入境及び一定期限の滞在」(第 16 条), 「経営管理の自主権」(第 18 条), 「投資活動及び生活上の内国民待遇」(第 19 条), 「投資収益, 清算金の送金 (の保証)」(第 21 条) など, 台湾企業およびその台湾従業員に対し手厚い保護規定がある。
- ③ 「1999 年の中国/台湾両岸貿易」実績：
台湾の大陸 (中国) への輸出
212 億ドル, +15.5%,
収支+167 億ドル
大陸からの輸入 45 億ドル, +10.0%
- ④ 台湾企業の海外投資は台湾側統計で、大陸 (中国) を除く世界全体が 52 年-98 年累計で 4,652 件である。一方、大陸への投資は 91 年-98 年の累計で 21,646 件。
金額では、大陸を除く世界全体が累計 186 億ドル、大陸投資は累計 132 億ドル。中国側統計 (中国政府) による台湾の大陸投資は、1999 年 3 月までの累計で 411 億ドルである。

台湾の大陸投資

中国側統計：1999 年 3 月累計 41,510 件,
411 億ドル

台湾側統計：1991-98 年の累計 21,646 件,
132 億ドル

- ⑤ 2000 年第 1 四半期における「南北交易」(韓国/北朝鮮の貿易) は、前年同期比 34.1% 増 (韓国の輸出=搬出 3,634 万ドル, 61.8% 増, 輸入=搬入 1,963 万ドル, 15.9% 増)。

南北交易の主要取引品目：

韓国の輸出：クルミ, ゴマ, 農水産物, 非鉄金属 (亜鉛塊等), など

韓国の輸入：カラーテレビなどの電気・電子製品, 柑橘類等の農産物, など

- ⑥ 南北朝鮮の国交樹立の状況：(2000 年 3 月現在)
韓国：183 カ国, 北朝鮮：136 カ国, 共通修交国 132 カ国。

- ⑦ 2005 年までの中/韓貿易の予想 (「韓国と中国の輸出構造比較分析と中国の WTO 加盟の韓国輸出入に与える影響」=韓国銀行) で特徴的なことは、韓国が対中貿易で 14 億ドルの貿易収支の改善を予想していることで、中国の WTO 加盟後、短中期的には、一般に予想されている通り、中国の世界からの輸入が増加しよう。

- ⑧ 韓国は、金大中政権誕生以来、日本との貿易環境改善に取り組んできた。その対日および対外貿易規制開放の動きを辿ると次の通りとなっている：

「輸入先多角化制度の撤廃」：

(実質的な対日輸入制限の撤廃)

1999 年 6 月 30 日最終解除 (乗用車, エンジン, 自動車部品, カラーTV, VTR, 携帯電話等)

「外為取引の自由化」：

1999 年 4 月 1 日実施, 対外支払いの許可・申告制を原則廃止し, 届出制とした。

「外国人投資促進法」：

1998 年 11 月 17 日施行。韓国への直接投資に関する規制を原則撤廃，税制上のインセンティブを拡大した。

- (9) 日経ビジネス，2000 年 11 月 27 日号の特集ページに掲載。
- (10) 朱鎔基首相は，1998 年 3 月の全国人民代表大会において，中国の市場経済体制確立と政府予算の緊縮のため，「3つの実行」を断固実施する

と報告した。

「3つの実行」とは，1998 年における 8%成長の確保，国有企業改革，金融体制改革を指す。

- (11) 農林中央金庫，阮蔚副主任研究員「中国農業と WTO 加盟の影響」2000 年 11 月 24 日。
- (12) 中国農村部にある人口 20 万人未満の都市を「農村小都市」と称する。

【参考文献】

日本貿易振興会『中国情報』各号。

日本貿易振興会『中国データファイル』第 9 版，第 10 版。

三菱総合研究所『MRI 中国情報』各号。

交流協会『交流』各号。

統一日報社『統一日報』各号。

朱 炎「IT 産業における中国と台湾の分業関係と相互依存」，富士総合研究所，2000 年 11 月。

日中経済協会『中国経済データハンドブック』，1999 年，2000 年。

「中国は世界の工場」，『日経ビジネス』，2000 年 11 月 27 号。

国吉澄夫「WTO 加盟と中国の電子・電機産業動向」，

日本経済研究センター，2000 年 5 月。

水橋佑介「台湾電子上場企業の大陸子会社」，『交流』交流協会，14・20 ページ。

「中国の IT 産業の現状と発展促進体制」，日本貿易振興会，2000 年 3 月。

赤羽 淳「台湾の IT 産業動向」，『MRI 中国情報』三菱総合研究所，2000 年 9 月，30-31 ページ。

山口裕士「成長著しい中国パソコン業界」，『調査月報』東京三菱銀行，1999 年 5 月，72-74 ページ。

榎島卓哉「中国における電気通信事情」，日本電信電話(株) (=当時) 国際本部，1998 年 12 月 15 日，1-13 ページ。

Status of Negotiations on China's Accession to the World Trade Organization, Joint U.S.-China Statement 全文 (1-17 ページ)，米国政府発表，1999 年 4 月 9 日。

Administration Releases Detailed Fact Sheets on China Deal, 米国政府・USTR 発表の中国

WTO 加盟米／中二国間合意概要 (1-35 ページ)，1999 年 11 月 15 日。

Agreement on Market Access Between the People's Republic of China and the United States of America, 米国政府発表の中国 WTO 加盟・二国間合意全文 (155 ページ)，2000 年 4 月。

[2001 年 8 月 17 日受理]

グローバル組織の理論

ーグローバルブランド企業の組織構成とマネジメント手法の研究ー

中島 豊 (中央大学大学院)

要 旨

1990年代に入って、多国籍企業のなかで、国境や文化を越えて顧客や従業員の頭の中に「圧倒的存在感」と「ほかでは味わえない独自の世界」^①というブランドを築きつつある企業が増えている。マクドナルド、ディズニー、そして本稿でとりあげるギャップなどの企業である。これらの企業は、今日の超グローバル化に伴う世界規模にわたる社会的、経済的な変化に適応する組織やマネジメント手法の質的深化をさせつつ経営の地域的拡大を進めている。そうした企業を本稿ではグローバルブランド企業と呼んだ。

今日の企業は全て、その活動が国境を越えようが越えまいがにかかわらず、グローバル化による変化に適応しなければならない。文献調査を行った結果、組織の「結合性」の概念とそれを構成する「一貫性」と「近接性」の要素が、変化に適応するための質的深化を高める組織の構成原理となり得るという仮説を得た。さらに、アンケート方式による実態調査のそれぞれの要素について共通因子となるマネジメント手法も見出された。さらに、この仮説の検証を行うため、グローバルブランド企業の例として、米国の流通業のGapをとりあげ、その事例研究を行ったところ、組織の質的深化を高める様々な実例を見ることができた。

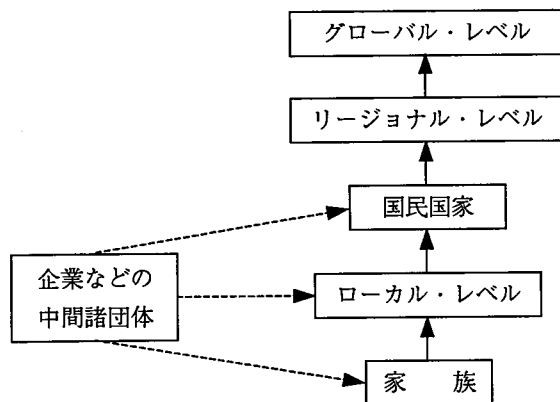
以上の結果、グローバルブランド企業における組織の構成原理やそのマネジメント手法に関する理論において、すべての企業に適応可能なグローバル組織の理論となり得る可能性があることを見た。今後は、他のグローバルブランド企業の例も見ていくことで、より理論の精緻化を図り、21世紀におけるグローバルな競争における優位を与える新しい組織の概念やマネジメント理論手法の創出する可能性を探りたい。

I. はじめに

国連環境計画 (UNEP) によると、グローバル化の進展によって、世界中の言語のうち、233の言語が既に消滅し、さらに百年以内には9割の言語が消滅か消滅寸前にあるといわれている。また、グローバル化により、一国の金融市場の変化は、他国へ連鎖していく。例えば1998年のブラジルの通貨暴落は、アルゼンチンを始めとした中南米諸国の通貨不安に波及した。さらに、2001年にはグローバル化に伴って、日本の会計基準を世界のそれと統一させるための国際企業会計標準 (IAS) の導入が予定されているが、新基準によって過剰債務、過剰設備、過剰雇用の「三つの過剰」が表面化するのを恐れる企業では、大規模な雇用リストラを行い、日本経済のデフレ圧力を増している^②。

このように、「グローバル化」という言葉は、一般に非常に多様で曖昧に使われている。また、グローバル化には、不可避ではあるが歓迎できないものといったニュアンスがつきまとう。これらの使われ方を整理していくと、グローバル化には二つの概念があることがわかる。第一は、新古典派経済学の市場モデルに従った、国民経済における取引の開放経済化と国境を超えた普遍化 (ボーダーレス化) である^③。そして第二は、その結果として生じた、社会制度や文化制度など、本来、市場化に限界のある、土地、労働、貨幣といった「本源的生産要素」の非市場的諸制度が共通化される、もしくは多様性を失っていくことであると定義できる^④。グローバル化は、この二つの変化が混在しながら、進展していくものと言える。

金子によれば、資本主義市場経済には、多層的なコミュニティが組み込まれている(図1)。先の定義によるグローバリゼーションは、上位のコミュニティに対して市場経済を拡大させていく地域的拡大と、コミュニティの内部における質的深化によるものであるということもできる。この地域的拡大と内部の質的深化は必ずしも一致するとは限らない。多くの場合、地域的拡大に質的深化が追いつかないことによって、コミュニティ内に軋轢を生じさせる。米国のカリフォルニア州では、グローバリゼーションに伴うITブームによる企業の集中進出や移民の急増に伴うコミュニティの変化に反対して、都市や近郊の開発反対の運動がおこった。タイ、ニュージーランドやオーストラリアでもグローバリゼーションに沿った民営化や規制緩和といった経済改革に対する反対運動がおきている⁶⁾。



出典：金子 勝『反グローバリズム』岩波書店，1999年，pp.56

図1 市場とコミュニケーションの歴史的関係性

このように、グローバリゼーションの発展は直線的なものではない。グローバリゼーションの急速な進展に対して、市場化に限界のある本源的生産要素市場が恐慌状態に陥らないのは、この土地、労働、貨幣に関わる諸制度に「セーフティ・ネット」が組み込まれているからに他ならない⁶⁾。そのため、市場的領域におけるグローバリゼーションの進展に対して、非市場的領域に属する本源的生産要素市場に

おいてしばしば「揺り戻し調整」を経験しつつも、質的深化が定着して、グローバリゼーションが進んでいくのである。

II. 企業経営におけるグローバリゼーションの歴史

以上述べてきた概念を企業経営において適用すると、グローバリゼーションとは、第一に「貿易や資本移動が自由化され、企業活動が(中略)国境を越えて、世界最大の市場を目当てに拡張されるようになった」ボーダーレス化であり、第二は、その結果として企業が直面する、企業文化、オペレーション、組織、そして人事制度等の変革といった、組織の質的深化である⁷⁾。

歴史的に見れば、19世紀中盤から1930年代にいたるまで、鉄道、汽船、自動車の発明等による輸送コストの大幅な低下と、電信技術の確立による情報伝達の速度化がきっかけとなった最初のグローバリゼーションが起こった。例えば、イギリスの金融機関は、世界各地の植民地からの情報に基づいて各地の新興市場に多額の投資を行った。また、アメリカの自動車産業は、ヨーロッパを主として自動車を世界に輸出したのである。

その後、第一次世界大戦、ロシア革命、世界大恐慌を経て、第二次世界大戦から二大大国間の冷戦による世界の二分化にいたる歴史的な大事件によって、世界の経済・社会の枠組みが固定化され、国際経済はアメリカ、日本、西ヨーロッパに三極が中心となって運営されるようになった。企業は、本国からの海外直接投資をおこなって、主として販売拠点や製造拠点を他国に築く等して、地域的な活動範囲を拡大していった。

やがて、1980年代に入って、各国の内部の市場細分化が進む一方で、各国間の製品ニーズの同質化傾向が強まってきた。航空サービス、Faxなどにより国際間通信を大量で安価に行うことを可能にする情報技術の登場、関税と貿易に関する一般協定(GATT)の数度にわたるラウンドによる貿易障壁

の低下等によって、市場は、国家やリージョンのレベルからグローバルへと地域的拡大を遂げた。そして、企業の研究開発や財務などの支援活動に規模の経済性が生まれるとともに、調達、製造、そして販売といった主活動の調整もやりやすくなった。そのため、例えば、消費者用パッケージド・グッズ、通信機器、また、かつては国ごとで別々の国内産業であったサービスの市場までもが、グローバルのレベルにまで拡大した。その結果、パナソニック、ルイヴィトン、コカ・コーラ、グッチ、リーバイス、リーボック、メルセデス・ベンツのように、世界中でその名が通用する世界的製品ブランドが登場するようになった。

この間、市場の地域拡大の進行と同時に、企業の内部においては組織や制度の変革が行われた。アルフレッド・スローンが GM において事業部制を導入し、テラーやバーナードがそれぞれの理論を打ち立てた背景には、グローバリゼーションによって企業が活動範囲や組織規模を飛躍的に拡大させた企業に、新しいマネジメント手法の必要とされていた背景を無視できない。また、グローバリゼーションに対して、偏狭な愛国心、文化と言語の違い、仕事そのものの複雑さ、といったことが原因となって、組織に属する個人の間には根強い抵抗があった。そのため、多くの多国籍企業では持続的な組織変革の努力が行われてきた。このような組織問題を解決するために、組織の構造や個人の役割や責任を明確にするだけでなく、企業文化や個々の従業員における態度の変革、教育、そして組織行動に対するモチベーションを高めるマネジメント手法が重視されるようになったのである。

こうした動きは、リージョンあるいは国内市場に特化しようとする、一見グローバリゼーションとは関係が薄そうな企業企業にとっても、無縁ではなかった。それらの企業の競争相手や、最低コストで財やサービスを提供してくれるビジネスパートナーが、世界の他のところから出現する可能性があるからで

ある。そうした意味において、企業がグローバルに活動する能力を保有することは競争戦略上必要であるともいえ、全ての企業に対してグローバリゼーションに応じて組織的に適応させる強いインセンティブが存在しているのである。

Ⅲ. 超グローバリゼーションとグローバルブランド企業

1989 年に冷戦時代に世界を分断していた象徴である「壁」が、通信方法の変化、投資方法の変化、世界の動きを知る方法の変化という三つの根本的な変化によって崩壊すると、世界は、第二のグローバリゼーションを迎えた^⑧。この原動力となったのは、ハイテク化による、通信技術の進歩とコストの低下である。これによって、国家や企業だけではなく個人までもが、リアルタイムにより密接に世界中に結び付けられるようになったのである。

小島は、このようなグローバリゼーションの段階を「企業間の協調のいっそうの進展によって、グローバル市場が形成され、大競争 (mega-competition) と協調のルールが建てられ、国民国家の介入なしに、無国境 (borderless)、無国籍の経済取引が反映する」と定義し、これをこれまでのグローバリゼーションと区別して「超グローバリゼーション」と呼んだ^⑨。

この超グローバリゼーションは、企業経営にも影響を与えている。例えば、マクドナルドは、経営のグローバリゼーションを積極的に進め、1995 年から 1997 年の間に、日本で 1,000 を超える新規店舗を、1996 年には中国に 207 店舗を有し、欧州では 2002 年までに 6,000 店にまで拡大する予定を持っている。また、高い失業率で悩むヨーロッパで同社は 250,000 人もの雇用を提供している^⑩。世界のいたるところで、マクドナルドは、本社の求める経営基準を厳しく守らせるフランチャイズ制度をもとに、地域の食文化や伝統とは異なる、サービスと便利さを提供しているのである。こうした新たなマネジメ

ントは、経済的にも社会的にも急速に変化している各国で相当の効果を発揮している。

しかし、その一方で、この新しいシステムに煮え湯を飲まされ、あるいは置いてきぼりを食わされた者たちからの激しい反発を生み出すという揺り戻しもある⁽¹¹⁾。1999年11月、米国のシアトルで開催されたWTO（世界貿易機関）の閣僚会議に合わせて、グローバル経済と多国籍企業に対する数万人規模の抗議行動が行われ、警官隊とデモ隊が衝突した事件をはじめ、世界各地で活動家や学生による抗議活動が度々行われている⁽¹²⁾。こうした反発は、多くの企業の置かれている内外の環境におけるグローバリゼーションの質的深化がまだ進行過程にあるためであるといえる。しかし、その中で一部ではあるが、市場拡大に適合した組織の質的深化を高め、製品ブランドを超えたコーポレートブランドを確立して、グローバルレベルでコミュニティに受け入れられつつある企業もある。本稿ではそれをグローバルブランド企業と呼ぶ。

これまでのブランドは、「単一のブランド、さらには単一製品、単一市場に限定されていた」ものであったのに対し、グローバルブランド企業では、一つのコーポレートブランドが複数の製品や市場をカバーしている⁽¹³⁾。そして、そのグローバルなレベルでの事業戦略を支えるのは、各国ごとの独自の企業活動ではない。事業戦略を遂行する人材の、知識、創造力、実行力の獲得を促し、生産プロセスから研究開発等の支援活動を含めた統一性のある組織構造を構築することで、今日の超グローバリゼーションに対して、組織的な適合を果たそうとしている。

すでに述べたように、現代のすべての企業において、超グローバリゼーションによる市場拡大に対して組織適応を行い、グローバルに活動する組織的能力を保有することに強いインセンティブが存在している。現代においては意識するか否かにかかわらず、グローバリゼーションは社会現象としてごく身近におきているため、組織はその活動が国境を越えよう

が越えまいが、グローバリゼーションに適応できる組織の質的深化を行う必要がある。つまりグローバルブランド組織における質的深化を高める組織の構成原理やマネジメント手法は、様々な多様性を抱えるあらゆる組織において普遍的に適用され得る。その意味において、グローバルブランド企業における組織の構成原理やそのマネジメント手法の研究は、すべての企業にとって21世紀におけるグローバルな競争において優位に立つために有益な、グローバル組織の理論となり得るのである。

IV. グローバル組織の構成原理

トムリンソンは、グローバリゼーションの本質を「近代の社会生活を特徴づける相互結合性と相互依存性のネットワークの急速な発展と果てしない稠密化」であると定義している⁽¹⁴⁾。同様に、フリードマンも「市場、国家、技術の情け容赦ない統合を伴っていて、その統合はこれまで誰も経験したことがないレベル、ある側面では、個人、企業、国家をかつてないほど遠い世界各地に、より速く、より深く、より安く結びつけることを可能にする」ものであるとしている⁽¹⁵⁾。この両者が述べているように、グローバリゼーションの本質とは、個人間の国境や文化を越えた「結合性」である。

これまで述べてきたグローバリゼーションにおける質的深化とは、つきつめれば、この個人と個人の結合性における変化であるともいえる。そして、その結合性を構成する基本的な概念は、トムリンソンらによれば、「近接性」と「一貫性」の二つである。望むと望ままいとに関わらず、グローバリゼーションは個人をめぐる環境に変化を引き起こし、これまでに全く接点を持たなかった価値観の異なる他者との間に、関係性を築くことが求められるようになる。

企業経営における最初のグローバリゼーションが進みつつあった1930年代に、バーナードはすでに、組織には「意識的で、計画的で、目的をもつような人々相互間の協働」であるとする誘因—貢献による

合理的側面があることを強調する一方で、組織には「個人的な接触や相互作用の総合、および（中略）人々の集団の連結」と定義される非合理的側面の二重性を持つことを併せて指摘した⁽¹⁶⁾。この二重性を克服するために、バーナードは、組織を、個人と個人間の関係性に基づく、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」である機能構造的枠組みとして統合的に定義した⁽¹⁷⁾。

トムリンソンらのグローバリゼーション理論において抽出されている近接性と一貫性という二つの結合性の要素は、バーナードから得られる関係性と機能構造的枠組みに還元することができる。組織における個人と個人との間の関係性において生じる個人または組織間の物理的もしくは心理的な距離の圧縮感が、とりもなおさず近接性である。近接性とは、物理的・時間的距離を克服する「近さ」だけではなく、人々が環境の変化に適応し、それを受け入れるの心理的な「近づき易さ」でもある。企業組織においては、これは人々が情報を交換し、変換したうえで新しい情報を創造する相互作用プロセスの緊密化である⁽¹⁸⁾。

機能構造的枠組みは、単なる機能の配置にとどまらず、職務領域の決定、権限の配分、さらに情報の流れを規定する。それによって、組織の境界を規定するとともに、組織内部の統一性と活動（オペレーション）の一貫性を生み出すものである。今日のグローバリゼーションには、決まった経済法則がある。経済の開放、規制緩和、そして民営化である。これによって、グローバリゼーションは世界の均質化を押し進めている。第二の要素の一貫性とは、国際的なビジネス文化の「普遍的」慣習をスムーズに機能させるべく、文化的差異を最小化すること、と定義される⁽¹⁹⁾。ここには、一貫したブランドイメージを維持するための、サービスや技術の共通化も含まれるであろう。また、「グローバル・スタンダード」の名のもとに進められるマネジメントの「アメリカ化」も組織の一貫性を高めるものであるといえる。

バーナードは、組織を構成している個人を、内外の環境に対して適応し内的均衡を維持する能力と、経験の能力を持つ人間の姿として描いた。この姿は、急速なグローバリゼーションに最初抵抗しつつも、やがてその流れに同化・適応していく、現代の個人の姿に一致させることができる。つまり、バーナードの理論は、国境や文化を超えた個人の多様性を包括する組織理論の枠組みを示すことが可能であり、現代における新たな組織の構成原理を研究する下地として十分に通用するものであると考えられる。

V. グローバル組織の構成原理に関する実態調査

グローバリゼーションの意味からグローバル・ブランド企業の組織特性を明らかにするための普遍的モデルは、残念ながら、これまでの文献調査から見出すことができなかった。そこで、最も近い分野の研究として社会学におけるトムリンソンらの理論に注目した。ここでは、グローバリゼーションに曝されている社会の構成原理を結合性として捉え、その構成要素として近接性と一貫性があげられている。この二つの要素は前段において述べたように、組織の普遍的モデルとされるバーナード理論に還元できることから、現代の企業における組織マネジメントは、近接性と一貫性の二つの軸によって行われる、という仮定をおくことができるのではないかと考察した。また、この仮定は二つという比較的少数の変数しか持たないために高い操作性をもち、かつ広範な具体的なマネジメントの状況に妥当する本質的な概念を含んでいると考えた。

そこで、この二つの要素を本研究における実証分析のために用いる調査インディケータとして操作化することにした。その上で、この近接性と一貫性という理論的概念が、実在の企業のマネジメントにおいて、具体的に何を意味するかということについて、アンケート方式による実態調査をおこなった。

(1) 調査方法

平成12年7月から12月にかけて、東京とその近郊に所在する企業に勤務する人事担当者、およびコンサルタント等、なんらかの形で人事業務に携わっている108人を対象にした調査を実施した。対象者は、筆者が講演に招かれた人事制度の研究会の参加者で、実務家、専門家としてよりの確に組織の現状を把握していると考えられる人々である。筆者による研究目的と文献調査の結果の説明をした後、アンケートを配布した。回収率は50.9% (n=55人)であった。

(2) サンプル特性

回答者の勤務する企業の特性は以下の通りである。業種: 製造業21.8%, IT・ハイテク7.3%, 金融14.5%, 流通・サービス30.9%。企業規模: 10,000人以上12.7%, 5,000人以上10,000人未満12.7%, 1,000人以上5,000人未満30.9%, 100人以上1,000人未満38.2%。資本構成: 日本資本100%70.9%, 外資100%15.2%, 合弁10.9%。日本における設立: 50年以上前29.1%, 25年以上50年未満36.4%, 10年以上25年未満16.4%, 10年未満18.2%。

(3) 質問事項

本調査における質問票は、組織の現状を記述してもらう形式をとっている。質問項目は、第一部が組織の一貫性に関するもの、第二部が近接性に関わるもので各々25の質問で構成され、5段階尺度で評定を求めた。

分析の枠組みの基本となる一貫性については、まず、人事制度の内容とその適用の仕方に注目した。人事制度全般を俯瞰するために、N.ティシーらによる、採用(人事配置)、評価、報償、能力開発の4つの要素を骨格とした人事システムモデルを参照して、インディケータを作成した⁽²⁰⁾。また、人事制度の根幹をなす企業目標やビジョン、バリューといった企業活動において大事にされている価値観の存

在とその組織での浸透度を尋ねるインディケータも設けた。これは、近年業績を伸ばし市場からの評価も高い優良企業、特にアメリカの企業でビジョンやバリューを重視した経営が確認されるからである。GEをはじめとして、Johnson & Johnson, Hewlett Packard, Starbucks Coffeeなどの企業が例としてあげられる。さらには、このビジョンやバリューがどのように従業員に伝えられているかを問う、コミュニケーションに関わるインディケータも設けた。

近接性の測定については、中央大学総合政策大学院の佐久間賢教授による「上司と部下関係の国際比較研究」にそのアイデアを得た⁽²¹⁾。佐久間教授の作成した調査票の中から、上司と部下の垂直的關係と、同僚らとの水平的關係のそれぞれについての質問を抜粋してインディケータとした。

(4) 調査結果

回収した結果は、SPSSで統計的な分析を行った。今回は、一貫性と近接性のそれぞれのカテゴリ別に各25項目の回答データの因子分析を行い、固有値1以上の因子を選び、バリマックス回転後の因子負荷行列から各因子に高く負荷するインディケータを識別し、それぞれの因子の意味を求める方法をとった。この分析結果のKMO(Kaiser-Meyer-Olkin)の標本妥当性の測度はそれぞれ、5.75と6.7で、基準となる5.0より大きい値をとっており、これらのインディケータを用いて因子分析を行うことが有意であることを示した。

因子分析の結果、一貫性に関する因子として、固有値1以上のものは、8因子見出された(表1)。しかしながら、第7番目以降の因子は、個々のインディケータに対する負荷量が小さいため、これらを除外して、6つの因子について解釈することにした。なお、因子分析結果であるバリマックス回転後の因子負荷行列は、表2に示した。因子の解釈にあたっては、それぞれの因子に相対的に最も高く負荷する因子を抽出し、そのうち、0.5を超える因子負荷量

を持つインディケータを選択した⁽²²⁾。

一貫性に関わる第 1 因子は、評価報酬の納得性である。調査結果は、この因子に相対的に高く負荷するインディケータとして、3 項目を見出している(表 3)。第 2 因子は、能力開発の重視で、インディケータとして 4 項目が見出された(表 4)。第 3 因子のインディケータとして 3 項目が見出された(表 5)。ここでは、本社(本部)とのコミュニケーションに関わる因子が見出された。これは本社との情報の流れを促進する一方でその内容や流通経路を制限することでマネジメントの一貫性を維持しようとする因子であると考え、「統制されたコミュニケーション」と解釈した。第 4 因子は、キャリアパスと処遇の明確性で、インディケータとして 4 項目が見出された(表 6)。第 5 因子は、ポリシーやルールの徹底で、インディケータとして 2 項目が見出された(表 7)。最後の第 6 因子は、担当職務における権限の確立で、インディケータとして 2 項目が見出された(表 8)。

近接性に関する因子として、固有値 1 以上のものは、7 因子見出された(表 9)。しかしながら、第 5 番目以降の因子は、個々のインディケータに対する負荷量が小さいため、これらを除外して、4 つの因子について解釈することにした。なお、因子分析結果であるバリマックス回転後の因子負荷行列は、表 10 に示した。因子の解釈にあたっては、一貫性の分析と同様、0.5 を超える因子負荷量を持つインディケータを選択した。

一貫性に関わる第 1 因子は、垂直関係における直接対話である。調査結果は、この因子に相対的に高く負荷するインディケータとして、6 項目を見出している(表 11)。第 2 因子は、水平関係における直接対話で、インディケータとして 4 項目が見出された(表 12)。第 3 因子は、職務遂行に関わる情報の交換で、インディケータとして 3 項目が見出された(表 13)。第 4 因子の解釈は、垂直関係における統制で、インディケータとして 2 項目が見出

された(表 14)。

VI. グローバル組織理論の仮説

これまでの文献調査とアンケートの分析の結果、現代の組織のマネジメントにおいては、一貫性と近接性の二つが、重要な概念として存在していることが明らかとなった。さらに、一貫性と近接性のそれぞれについて、幾つかの共通する因子も見出された。こうした結果からグローバル組織の構成原理として、以下の仮説をたてる。

- (1) 市場拡大に適合した組織の質的深化を高め、グローバルレベルでコミュニティに受け入れられることでグローバル化に適応しているグローバルブランド企業においては、その組織や人に関するマネジメント手法における一貫性と、本社との地理的・時間的な距離を克服する近接性を持つ。
- (2) グローバルブランド企業においては、評価報酬制度や能力開発制度、社内コミュニケーションの方法、キャリアパスの整備、業務遂行に関するポリシーやルールおよび職務権限の明確化、といったところに、独特のマネジメント手法を持っており、それによって組織の一貫性を生み出している。
- (3) グローバルブランド企業においては、上司、部下、同僚間のコミュニケーションの促進、職務遂行に関わる重要な情報の共有、業務の定型化による非効率なコミュニケーションの排除、といったところに、独特のマネジメント手法を持っており、それによって組織の近接性を生み出している。

この仮説に基づいて、次にグローバルブランド企業の例として、Gap 社を取り上げ、そのマネジメント手法の中に、先の仮説に沿った実例が見出せるかということで、仮説の検証を試みる。

表1 グローバル組織の一貫性に関わる因子分析 -説明された分散の合計-

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	5.61	22.45	22.45	5.23	20.93	20.93	2.81	11.24	11.24
2	3.34	13.36	35.81	2.97	11.88	32.81	2.63	10.52	21.75
3	2.12	8.49	44.31	1.73	6.91	39.71	2.28	9.11	30.86
4	1.84	7.36	51.67	1.45	5.78	45.49	1.89	7.55	38.41
5	1.58	6.31	57.98	1.24	4.98	50.47	1.88	7.53	45.94
6	1.32	5.28	63.26	0.90	3.60	54.07	1.14	4.55	50.49
7	1.14	4.57	67.83	0.73	2.93	57.00	1.14	4.55	55.04
8	1.08	4.32	72.15	0.58	2.34	59.34	1.07	4.30	59.34
9	0.92	3.67	75.82						
10	0.77	3.09	78.91						
11	0.73	2.91	81.82						
12	0.66	2.63	84.45						
13	0.61	2.42	86.87						
14	0.55	2.18	89.05						
15	0.45	1.80	90.85						
16	0.41	1.64	92.49						
17	0.36	1.44	93.93						
18	0.31	1.25	95.18						
19	0.28	1.14	96.32						
20	0.24	0.94	97.26						
21	0.20	0.80	98.06						
22	0.18	0.73	98.79						
23	0.14	0.55	99.35						
24	0.09	0.38	99.72						
25	0.07	0.28	100.00						

因子抽出：主因子法

表2 グローバル組織の一貫性に関わる因子分析 -回転後の因子行列-

項目番号	因子							
	1	2	3	4	5	6	7	8
I-1	0.091	0.174	-0.021	0.166	0.023	-0.003	0.156	0.563
I-2	0.043	0.150	-0.127	0.150	0.062	0.012	0.376	0.117
I-3	0.221	0.220	-0.287	-0.069	-0.240	0.674	0.287	0.005
I-4	0.262	0.015	-0.407	-0.186	-0.346	0.096	0.447	-0.096
I-5	-0.351	-0.010	0.702	0.034	0.103	-0.069	-0.030	0.044
I-6	0.149	0.097	0.097	0.624	0.249	0.162	-0.125	0.132
I-7	0.389	0.067	-0.321	0.236	0.366	0.067	0.013	0.213
I-8	0.587	0.261	-0.249	0.260	0.071	0.242	0.294	-0.058
I-9	0.238	0.010	-0.012	0.544	0.048	-0.160	0.227	0.189
I-10	0.765	0.044	-0.057	0.140	-0.092	-0.108	0.192	0.000
I-11	-0.417	0.052	0.092	-0.175	0.314	-0.240	0.041	-0.168
I-12	0.784	0.221	-0.085	0.248	0.050	-0.049	-0.046	0.056
I-13	0.461	0.048	0.116	0.047	0.084	0.174	0.520	0.265
I-14	0.364	0.204	-0.039	0.541	-0.055	-0.222	0.180	-0.054
I-15	0.239	0.127	-0.462	0.099	-0.196	-0.599	0.046	0.010
I-16	0.213	0.356	0.130	0.509	-0.281	-0.008	0.031	0.056
I-17	0.106	0.106	0.032	-0.001	0.712	-0.086	0.088	0.237
I-18	-0.169	0.450	0.186	0.041	0.293	0.023	0.217	0.328
I-19	0.192	0.718	0.121	-0.058	-0.263	-0.017	-0.006	-0.073
I-20	0.005	0.618	-0.147	0.441	0.182	0.001	0.160	0.054
I-21	0.004	0.614	-0.085	0.265	0.130	0.144	0.294	0.093
I-22	0.237	0.817	0.119	0.096	0.043	-0.029	-0.045	0.243
I-23	0.039	0.181	0.617	0.129	-0.157	0.100	-0.132	0.302
I-24	-0.133	-0.093	0.158	0.114	0.685	0.073	-0.026	-0.257
I-25	0.090	0.087	0.763	-0.066	0.207	-0.037	-0.037	-0.356

因子抽出法：主因子法 回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法 (21回の反復で回転が収束)

表 3 評価報酬の納得性の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
I-8	自分の出した成果や実績は、会社で公正に評価されていると思う	0.587
I-10	自分の給与は自分が担当する仕事の重要性に応じて支払われている	0.765
I-12	自分の達成した業績に応じて給与が支払われている	0.784

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 4 能力開発の重視の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
I-19	語学（英語）教育に力を入れている	0.718
I-20	職場でのトレーニング（OJT）に力を入れている	0.618
I-21	自己啓発による能力開発が推奨されている	0.614
I-22	全世界の幹部社員を対象とした能力開発、教育が行われている	0.817

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 5 統制されたコミュニケーションの次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
I-5	自分が、会社にどのような貢献をしているかわからない	0.702
I-23	様々な報告書を本社に対して頻繁に提出しなければならない	0.617
I-25	本社の指示を守る人が出世する	0.763

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 6 キャリアパスと処遇の明確性の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
I-6	社内の全員の具体的な職務の内容は、明確に定められている	0.624
I-9	会社に人事評価には、客観的で共通の基準がある	0.544
I-14	社内で明確なキャリアパスが存在する	0.541
I-16	従業員一人一人に対する育成計画がある	0.509

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 7 ポリシーやルールの徹底の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
I-17	会社として守るべき倫理規定が従業員に徹底されている	0.712
I-24	ポリシーやルールにない事項の決定は、本社の承認を必要とする	0.685

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 8 担当職務における権限の確立の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
I-3	通常の業務範囲の意思決定は自分に任せられている	0.674
I-15	自分の能力を発揮する機会が社内によくある	-0.599

*バリマックス回転後の因子負荷量

表9 グローバル組織の近接性に関わる因子分析 -説明された分散の合計-

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	6.40	25.60	25.60	6.05	24.19	24.19	3.50	13.99	13.99
2	3.79	15.18	40.78	3.44	13.77	37.96	3.43	13.73	27.72
3	2.71	10.85	51.62	2.36	9.44	47.40	2.31	9.25	36.97
4	1.76	7.03	58.65	1.39	5.54	52.95	2.00	8.00	44.97
5	1.53	6.13	64.79	1.17	4.69	57.64	1.96	7.84	52.81
6	1.08	4.31	69.09	0.70	2.79	60.43	1.52	6.07	58.88
7	1.02	4.07	73.16	0.64	2.55	62.99	1.03	4.11	62.99
8	0.85	3.38	76.54						
9	0.77	3.06	79.60						
10	0.67	2.69	82.30						
11	0.61	2.43	84.72						
12	0.57	2.26	86.99						
13	0.43	1.72	88.71						
14	0.42	1.68	90.39						
15	0.37	1.50	91.88						
16	0.35	1.40	93.28						
17	0.31	1.24	94.52						
18	0.28	1.11	95.63						
19	0.23	0.93	96.56						
20	0.21	0.85	97.41						
21	0.20	0.81	98.23						
22	0.17	0.67	98.90						
23	0.12	0.46	99.36						
24	0.11	0.43	99.79						
25	0.05	0.21	100.00						

因子抽出：主因子法

表10 グローバル組織の一貫性に関わる因子分析 -回転後の因子行列-

項目番号	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
Ⅱ-1	0.446	0.352	-0.195	-0.141	-0.227	0.248	-0.089
Ⅱ-2	0.497	0.062	0.298	0.230	-0.088	0.281	-0.251
Ⅱ-3	0.605	0.239	0.160	0.098	0.163	0.552	0.032
Ⅱ-4	0.051	0.030	0.085	0.271	0.757	0.123	0.039
Ⅱ-5	-0.709	-0.189	0.059	0.154	0.001	-0.095	0.000
Ⅱ-6	0.182	-0.097	0.369	-0.174	0.053	0.691	-0.011
Ⅱ-7	-0.677	-0.196	-0.506	0.063	-0.097	-0.005	-0.046
Ⅱ-8	-0.152	-0.019	-0.109	0.706	0.338	-0.099	0.136
Ⅱ-9	-0.073	0.195	-0.005	0.753	0.149	-0.016	0.021
Ⅱ-10	0.065	0.168	-0.072	0.340	0.497	0.284	0.522
Ⅱ-11	0.307	0.311	0.110	-0.019	-0.569	0.180	-0.064
Ⅱ-12	0.542	0.176	0.435	0.263	-0.283	0.148	0.050
Ⅱ-13	0.549	0.286	0.264	0.397	0.198	-0.038	-0.303
Ⅱ-14	0.213	0.500	0.084	-0.081	-0.151	0.381	-0.172
Ⅱ-15	-0.316	0.124	0.101	0.256	0.382	-0.166	0.474
Ⅱ-16	0.683	-0.013	0.010	-0.116	-0.390	0.088	-0.025
Ⅱ-17	0.457	0.038	0.671	-0.111	0.214	0.205	0.104
Ⅱ-18	0.195	0.711	0.048	0.079	0.006	-0.101	0.207
Ⅱ-19	0.148	0.790	0.021	0.261	0.117	0.045	0.087
Ⅱ-20	0.037	0.752	0.179	0.059	-0.192	0.113	0.014
Ⅱ-21	-0.020	-0.767	0.100	-0.087	-0.110	0.013	0.086
Ⅱ-22	0.176	0.401	0.150	0.422	-0.128	-0.144	0.027
Ⅱ-23	0.193	0.417	-0.069	-0.107	-0.110	0.364	0.346
Ⅱ-24	-0.082	0.030	0.835	0.059	-0.046	0.040	0.021
Ⅱ-25	-0.104	-0.008	-0.481	0.042	0.037	-0.146	0.343

因子抽出法：主因子法 回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法（12回の反復で回転が収束）

表 11 垂直関係における直接対話の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
Ⅱ-3	仕事上で私が困っているとき、上司から適切な助言を得ることができる	0.605
Ⅱ-5	上司と話す機会がほとんどない	-0.709
Ⅱ-7	上司は自分自身の行動について説明してくれない	-0.677
Ⅱ-12	上司は部下の功労を認めてくれる	0.542
Ⅱ-13	上司は部下の個人的問題にも相談にのってくれる	0.549
Ⅱ-16	上司に疑問や質問を遠慮なく聞くことができる	0.683

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 12 水平関係における直接対話の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
Ⅱ-18	職場の同僚とは個人的なことでも気兼ねなく話せる	0.711
Ⅱ-19	職場の部下や同僚には仕事で困っていたら助け合う雰囲気がある	0.790
Ⅱ-20	職場の部下や同僚とはいつも本音で話し合える	0.752
Ⅱ-21	職場の同僚はお互いに無関心で冷淡である	-0.767

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 13 職務遂行に関わる情報の交換の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
Ⅱ-7	上司は自分自身の行動について説明してくれない	-0.506
Ⅱ-17	上司は部下の仕事の出来、不出来についてきちんとフィードバックしてくれる	0.671
Ⅱ-24	ビジネスに関わる重要な情報は、職場のなかの誰もが知っている	0.835

*バリマックス回転後の因子負荷量

表 14 垂直関係における統制の次元のインディケータと因子負荷量

項目番号	インディケータ	因子負荷量*
Ⅱ-8	上司は、部下が定められた手順で仕事をするように求める	0.706
Ⅱ-9	上司は会社の規則やポリシーの遵守に厳格である	0.753

*バリマックス回転後の因子負荷量

Ⅶ. グローバルブランド企業における仮説の検証

証：事例研究—Gap—⁽²³⁾

(1) 企業概要

Gap Inc. は、1969年に、米国サンフランシスコ市で創業されたカジュアル衣料専門チェーンである。現在では、Gap, Banana Republic, Old Navy という3ブランドを擁し、全世界で3,000を超える店舗と140,000人を超える従業員を抱えている。1999年には、合計570店舗を新たにオープンし、売り上げも前年比29%増の116億ドルに達している。

Gapの国際部門は、1987年にロンドンで第1号店

をオープンしたのを皮切りに、1989年カナダ、1994年フランス、1995年日本、そして1996年ドイツに店舗展開を開始した。日本法人(Gap Japan K.K.)は、Gap Incの100%子会社として1994年12月に設立された。現在では、合計114店舗を出店し、従業員数もおよそ6,500人となっている。

(2) 一貫性の検証

Gapでは、店舗における運営、品揃え、サービスの一貫性がブランドの価値を高めるものと強く認識されている。商品は、すべてニューヨークでデザイ

ンされ、サンフランシスコ本社で発注、世界中の工場生産し、最寄りの工場から各国の流通センターに一斉に配送する体制が整っている。日本でも千葉県に物流拠点を確保し、ニューヨーク、ロンドンとほとんど同じタイミングで同じ新製品を投入している。店内の商品の配置や展示方法については、厳密なルールが科せられており、それを遵守することが店舗マネージャーの評価の大きな要素となっている。

店頭における販売では、全従業員に世界共通の教育プログラムによる販売訓練が義務付けられている。この訓練は各店舗単位で実施されるもので、3時間の講義の後、約2週間にわたって先輩従業員とペアを組んだOJTが実施される。また、店舗のマネージャーに対する教育も、約6ヶ月にわたる世界共通のプログラムに基づいて行われる。

組織・人事制度においては、まず、各国法人の本社組織の構成はほぼ同じくされている。また、店舗においてもの立地や規模、販売量に応じて5段階に分類する世界共通の基準があり、個人の能力の査定に応じて配置が決まる。このため、世界の誰でもが、世界各地で自分の能力レベルにあった店舗で勤務することができる。その例として、Gapでは、半年間の任期で各国の優秀な店舗マネージャーを交換させて勤務させる制度がある。交換されたマネージャーは、赴任地に着任した翌日から、国や文化の差異に関係なく勤務を開始することができるのである。

能力の査定の基礎になる人事評価制度も、世界共通である。評価は、年初に立てた目標に対する達成度を評価する目標管理制度に基づいて行われる。評価表の形式や評価基準は、全ての従業員が共通のものを使用する。また、評価に基づいた報酬制度も統一されている。さらに、店舗に関わるマネージャー達の目標そのものも共通化されている。この目標は、年度の初めに各国から選ばれた代表が合議のうえで決定される。

(3) 近接性の検証

Gapでは、社内コミュニケーションの浸透に力を入れている。米国本社と各国法人の組織には、コミュニケーションを担当する部門が設けられており、本社からの経営に関する決定事項や伝達事項を各国語で知らせる役割を負う。また、トップからの重大なメッセージを、全世界の一人一人の電話にボイスメッセージとして直接伝えられる機能も有している。これによって、トップの存在は、世界中の社員にとって大変身近なものとなっている。また、年度方針等の組織に徹底浸透させなければならない内容については、職制上の上司から部下さらにその部下へというカスケード・ダウンという方法がとられている。直属の上司は、メッセージ浸透に関する責任を負うのである。

また、Gapにおいては人材の育成が常に企業目標の第一におかれている。その育成において、何よりも重視されるのは直属の上司と部下の対話である。マネジメントスタッフは、年度の業績の結果だけではなく、日常的な業務遂行に関する評価を、日々、「フィードバック」として部下に与えることが求められている。

人事評価においても、年度末から年度始めの数ヶ月にかけて行われる業績評価から目標設定にいたる一連の流れの中では、上司から部下に対する一方的な結果の通達ではなく、合計4回もの上司と部下の間で双方向の面談を持つことが制度化されている。

イベントも組織の近接性を増す道具として活用される。販売コンテストは全世界の店舗が参加して成績を競う。また、年1回、世界中の全店舗の責任者が一ヶ所に集合してトップマネジメントや、各国の同僚との交流を深めている。

(4) まとめ

Gapでは「シンプル イズ ベスト」という言葉が、企業価値の一つとして取り上げられている。流通機構も含めた組織構造や人事制度はこの価値観の

ように簡素化され、グローバル規模で一貫性をもっている。Gap において特徴的なのは、世界規模で能力開発に力を入れており、それに伴って評価制度も世界規模で運用しており、それが組織の一貫性を高めることにつながっている。

また、組織内のコミュニケーションに相当の努力を払っており、組織内での対話を促さざるを得ないような制度を導入することで、組織の近接性を高めている。この、組織内におけるコミュニケーションを高める努力は、結果として、一貫性をさらに高めるという結果を導きだしている。Gap は、このようなマネジメント手法によって、国や文化を超えてそのコーポレートブランドを浸透させ、グローバルな経営活動を成功させているといえる。

Ⅶ. 結 語

多国籍企業を支えるのは、テクノロジーによって時間と場所を越えたグローバルな経営組織である。グローバル組織とは、簡単に言えば、国や文化を始め、あらゆる差異を超えて存在しうる存在である。その内部は様々な価値観と個人の目的、ニーズが交錯する多元主義である。こうしたグローバル組織のマネジメントにおいては、グローバルとローカルという一見、相矛盾した概念を包摂する思考が求められる。それは、20 世紀に培われた「分割」の思考から離れた、「統合」のマネジメント手法である。

本稿では、この統合のマネジメントに関して、トムリンソンらによるグローバリゼーション理論をもとに、「一貫性」と「近接性」の 2 つの概念が重要であることを示した。さらに、その概念こそが、新たなグローバリゼーションに対面している企業組織の新たな構成原理として適用できることを実証しようと試みた。

ポパーは、個人の意識、実在の世界、そして理論

の三つが相互に影響することで、個人が自由と創造性をもって、自然を含めた環境に適応することができるとしている⁽²⁴⁾。そこで、本稿では組織に属する個人の意識を分析することにより、現実の企業における組織理論の仮説を立てた。そのうえで、グローバルブランド企業の一つとして、ギャップの事例のなかに、その仮説を適用できることを見出した。

以上の結果、グローバルブランド企業の組織の構成原理として、企業理念や価値観、ミッションやビジョンといった、これまでの人事・組織に関わる戦略論で重視されてきた要素ではなく、従業員の個人的関係や、具体的な仕事のプロセスのルール設定といった、むしろミクロなマネジメントスキルが重要であることが見出された。これは、伊藤による「コーポレートブランドが確立された企業では、ブランドマネジメントに高い関心を持ち、相応の体制を敷いているところが多い。(中略)厳密なルールの設定とその遵守の徹底に加え、セミナーや研修を通して、ブランドを支える哲学や概念を直接、従業員に伝えるために努力している」、「(前略)ブランド価値を創り出す。そのためには、ルールやマニュアルの徹底だけでなく、直接の対話で哲学やビジョンを伝えることが、ブランドマネジメントには欠かせないのである」⁽²⁵⁾といった見解と一致する。このことから、今後の組織研究において、組織のミクロな側面を見直す新しい視野を持つことが必要ではないかと考えている。

本研究の次段階としては、各方面のご協力を得て、意識調査のサンプル数の増大に努めることで仮説のさらなる精緻化を図りたい。また、同時にその他のグローバルブランド企業における同様の事例研究により、さらに近接性と一貫性を創り出すマネジメントの要素を分析し、グローバル組織のモデル化に取り組みたいと考えている。

【注】

- (1) 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社, 1999年, 4ページ。
- (2) 『日本経済新聞』2001年2月4日の記事を参照。
- (3) 詳細の解説については, 金子 勝『反グローバリズム』岩波書店, 1999年, 160-161ページを参照。ただし, ここでは新古典派経済学の市場モデルを否定的に捉えているが, 本稿ではあくまで中立的な立場をとる。
- (4) この記述については, 金子, 前掲書, 54ページより示唆を受けた。
- (5) 『日本経済新聞』2001年2月24日の記事を参照。また, グローバリゼーションの「地域的拡大」と「質的深化」という二元的捉え方は, 小島 清「グローバル化とパックス・アメリカナ」『世界経済評論; 12月号(2000)』から示唆を受けた。
- (6) セーフティネットの成立とその詳細は, 金子勝『セーフティネットの政治経済学』ちくま新書, 1999年, を参照。
- (7) 小島, 前掲論文, 33ページ。
- (8) この記述に関しては, Friedman, T. L. *The Lexus and The Olive Tree*, Farrar, Straus and Giroux, 1999. (東江・服部訳『レクサスとオリーブの木』(上), (下), 草思社, 2000年, (上) 75ページ) に示唆を受けた。
- (9) 小島, 前掲論文, 40-42ページ。
- (10) 『ニューズウィーク 日本語版』, 2000年7月12日の記事を参照。
- (11) この記述に関しては, Friedman, op. cit. (東江・服部訳 前掲書(上) 29ページ) に示唆を受けた。
- (12) 『ニューズウィーク 日本語版』, 2001年3月21日の記事を参照。
- (13) Aaker & Joachimsthaler *Brand Leadership*, Free Press, 2000. (阿久津訳『ブランド・リーダーシップ』, ダイヤモンド社, 2000年, 10-14ページ) 参照。
- (14) Tomlinson, J. *Globalization and Culture*, Cambridge, Polity Press, 1999. (片岡訳『グローバリゼーション』, 青土社, 2000年, 15ページ)
- (15) Friedman, op. cit. (東江・服部訳, 前掲書, (上) 29ページ)
- (16) Barnard, C. I. *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, 1938, p.5. (山本他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1994年, 5ページ)
- (17) Barnard, op. cit., p.74., (山本他訳, 前掲書, 76ページ)
- (18) 伊丹敬之『場のマネジメント』, NTT出版, 1999年, 24ページを参照。
- (19) Tomlinson, op. cit. (片岡訳, 前掲書, 23ページ) を参照。
- (20) Tichy, Devanna & Fombrun, *Strategic Human Resources Management*, New York, John Wiley & Sons, 1984, p.41.における Organization Fit の概念に基づく。
- (21) 佐久間賢『国際ビジネス研究会第7回全国大会報告』, 2000年10月21日を参照。
- (22) 因子の解釈にあたっては, 抽出されたインディケータ群の示す意味を様々な角度で検討したが, ここでは紙幅の都合で結論のみ記述するに止める。
- (23) Gap の事例研究は, 主として日経連出版部編『外資系企業の評価システム事例集』日経連出版部, 1999年, および同社に関わる公刊された資料に基づいた。
- (24) Popper, K. R. *The Open Universe : An Argument for Indeterminism*, Routledge, 1982. (小河原・蔭山訳『開かれた宇宙—非決定論の擁護—』岩波書店, 1999年, 145-170ページ)

を参照。ポパーは、人間は「世界 1」, 「世界 2」そして「世界 3」の三つの世界が相互に作用する一因果的に開かれている一ことによって、初めて実在する自然を超え出て自由と創造性を得ることができる、としている。世界 1 とは実在の世界であり、ポパー自身は「ふつうに物理の世界と呼ばれている世界、つまり、岩石や樹

木や物理的力の場といった世界」であるとしている。世界 2 は、人間主体の世界であり、人間の心理にかかわる世界」である。世界 3 は、諸文明など人間の精神的創造物の世界である。

(25) 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社, 2000 年, 121-122 ページ。

【参考文献】

吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』, 東洋経済新報社, 1989 年, iii ページ。

中條秀治『組織の概念』, 文眞堂, 1998 年, 4 ページ。

角野信夫『アメリカ経営組織論』, 文眞堂, 1995 年, 5 ページ。

長尾・河上編『開かれた社会の哲学』, 未来社, 1994 年。

吉田民人『自己組織性の情報科学』, 新曜社, 1990 年。

土屋 他編『現代経営学説の系譜』, 有斐閣, 1989 年。

飯野春樹『バーナード組織論研究』, 文眞堂, 1992 年。

加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』, 文眞堂, 1996 年。

鈴木幸毅『バーナード組織理論の基礎』, 税務経理協会, 1998 年。

鈴木幸毅『バーナード理論と労働の人間化 補訂版』, 税務経理協会, 1999 年。

斎藤 編著『組織と人的資源の経営学』, 税務経理協会, 1998 年。

原田・松岡『21 世紀の経営戦略』, 新評論, 1999 年。

Porter, M. E. *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986. (土岐, 中辻, 小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社, 1989 年, 69 ページ)

Milgrom & Roberts. *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1992. (奥野 他訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997 年, 654 ページ)

Williamson O. E., "Introduction", *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Expanded ed., ed., Williamson O.

E., New York, Oxford University Press, 1995, p.5. (飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』, 文眞堂, 1998 年)

Scott, W. R., "Symbols and Organizations: From Barnard to Institutionalists", in *Organization Theory*, ed., Williamson O.E., New York, Oxford University Press, 1995, p.40., (飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』, 文眞堂, 1998 年)

[2001 年 8 月 17 日受理]

グローバル組織文化の形成と経営者の異文化統合規範

小原 久美子 (関西国際大学)

要 旨

経営組織論において、その研究に多国籍企業を据えて研究の統合化を図ってきたものは少ない。しかし、今や経営のグローバル化が急速に進展している。多数の国家に在外子会社を設立し、グローバルな経営を展開する多国籍企業は、多様な文化を統合する何らかの機能を内包していなければならない。本稿では、グローバル経営組織における異文化統合をなすために「組織文化」のもつ統合機能に着目し、「グローバル組織文化」の考察を通じて、現在におけるグローバル経営者の異文化統合あり方・規範を問うことを目的とした。今後のグローバル経営者は、経営諸資源の中でも、無形の資源 (intangible resources)、とりわけ組織文化に焦点を当て、ミクロ的には文化の多様性を支持し、個々人の尊厳と自律性を維持しつつも、マクロ的にはグローバル経営組織の経営理念やビジョンを、すべての組織構成員により深遠に共有化させることによって異文化間の有機体論的なシステム統合を目指す必要がある。そして、人間の真の内面化による組織コミットメントや調整を重視し、複合的でしかも柔軟な調整・統合の経営へと進化させていかなければならない。

I. 問題提起

21 世紀を迎えた現代に至るまで、企業はめざましい発展を遂げてきた。もはや多くの企業は、高度情報ネットワークの進展により、規模の大小に関わらず経営のグローバル化が顕著にみられ、世界市場を相手にグローバルにビジネス展開がなされている。まさに今日の企業は、激変する不透明で不確実な環境変化に対応して自らの存在を世界に向けて示すべく、熾烈な生き残り競争に突入しているといえよう。こうした事態に直面して、経営学においても今や、国際化した経営学の確立が望まれる。また、経営組織論においても同様であり、国際化した経営組織論へと展開されなければならない。ゴシヤール (Ghoshal, S.) とウエストニー (Westney, D.E.) は、最近の 10 年間で組織論において、その研究に多国籍企業を据えて研究の統合化を図ってきたものは少ないことを指摘しており、ズッカー (Zucker, L.G.) においては、多国籍企業の規範の形成や永続性については、組織論の視点からはほとんど研究されていないことを指摘している^①。また、吉原英樹 (1996) が述べるように、日本の多国籍企業の歴史をふりか

えっても、積極的に国際化してきたとは言い難いのであり、この 21 世紀現在も尚、日本企業の国際化は未熟である^②。したがって、今後のグローバル経営、つまり、多数の国に開いてグローバルに事業活動を行うことによって多国籍企業における「今日的な競争優位性」^③を生かした経営への取り組みが期待される場所である。

さて、多数の国に開いてグローバルに事業活動を行う多国籍企業は、多様な文化を統合する何らかの機能を内包していなければならない。さもなければ、各国現地法人の経営は、個々バラバラなローカル経営に終止し、国際経営などはどこにも存在しない。そこで本稿では、グローバル経営組織における「組織文化」に着目してみたい。なぜなら、多国籍企業での経営、つまり、国際経営での失敗が、技術能力の不足というよりも、文化的相違への無理解と組織コミュニケーションのすれ違いから生ずることが多いためである。また、組織文化は、組織を 1 つにまとめあげる結合装置として機能する側面も含んでいるため、経営者の異文化統合のマネジメントの成否は、グローバル経営組織の文化形成のあり方如何に

かかっているともいえるからである。

本稿の課題は、経営のグローバル化が進展する環境に対応してグローバル経営組織の「グローバル組織文化」の構築に関する考察をなすことにある。そして、この考察を通じて、グローバル経営者の異文化統合のあり方及び今後の国際化した新しい経営学がめざすべき規範は何かを問うことにある。

II. 本稿でのアプローチ方法—意味・解釈主義的アプローチ

多国籍な組織間の異文化統合を考えてみると、安室憲一（1992）も指摘するように「文化の意味や説明論理が多義的で、さまざまな解釈が相克し、しかも現実の現象そのものが絶えず生まれているという状況のなかで、その現象をどのように客観的に把握し、記述することができるか」⁴⁾という問題に直面する。

本稿では、この問題に耐えうるアプローチ方法として、意味・解釈主義的研究方法を適用したい。なぜなら、意味・解釈主義の態度は「現象学的社会学」に基づいており、「意味学派」「意味の社会学」と呼ばれてきたものであり、現象学の知見と社会学の知見の有機的な結合の上で成り立っている⁵⁾。そして、この現象学・社会的な意味・解釈の態度は、組織論における組織シンボリズムの視覚とも共通しているからである。さらに、高橋正泰によれば、この組織シンボリズムのアプローチは、組織文化の研究で認められてきた考え方である⁶⁾。

まず、解釈的な研究の視座は、この現実はその存在するわれわれ人間個々人の言葉、シンボル、及び行動を通じて社会的に構成されるという立場に立つ⁷⁾。人間は社会的存在であり、人間が生きてゆくためには学習を通して社会的・文化的規範を受け入れ、生活手段を身につけることによって社会に適應してゆかなければならない存在である。それ故、人間は社会的言語、儀式、神話、伝説等を媒介として記憶し、各自の認知マップを作成してゆく。個人の

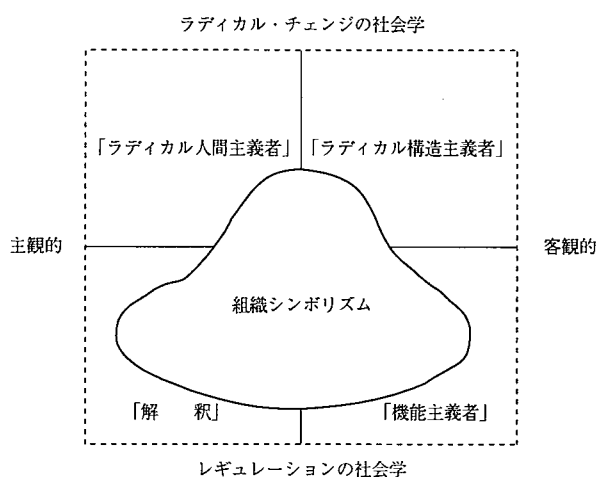
外界からの情報、つまり、社会からの情報は、認知情報として各自のもつ現実の中で解釈される。この認知情報によって各個人は現実社会を理解し、了解し、行動するのである。そして、解釈シンボリックの観点は、個々人はそのコミュニケーションを行なう能力によって彼ら自身の社会的現実を創造できるという考え方に特徴をもつ。人間は単なる受動的な存在ではなく、環境の刺激に対して意味付与を行い、それをシンボル化することによって、それを選択し、解釈し、再構成し、修正することができる能動的主体的存在なのである。つまり、人間社会の人々のシンボリック過程あるいは人々の相互作用を通じた意味形成の問題を論じているのである。

したがって、社会のなかに存在する組織現象も同様の意味・解釈の循環プロセスをたどり、組織メンバーにより組織の現実として理解されるのである。組織行動は組織における人間行動なのであり、人間行動から独立しているものではない。この意味において、組織は組織における人間による共有されたシンボルあるいは意味のネットワークをもつ社会構成体なのであり、組織の価値体系としての意味形成こそが重要なのである。ここで、組織の価値体系とは、組織文化を顕すこととなり、組織文化形成こそを問題とすることにほかならない。また、社会構成体である組織は、組織における人間個々人の主観的な能動的・主体的な活動によって構成され、その組織の判断もまた主観的に判断され、修正が必要と解釈した場合には、これまでの組織判断に関する主観的解釈を再構成し、主観的に修正することができるのである。このように、解釈主義では、組織においても個々人は主観的に解釈するわけであるが、これは、例えば、組織構造やテクノロジーのような組織現象が組織行動にどのような影響を与えるかを念頭におきながらも、これらの現象に対して、ある特定の組織成員がもつ意味に焦点が当てられるのである。

しかしながら、高橋正泰が指摘するように、各個人が構成する組織の現実が事実としての現実と異な

っているとは限らないのであり、一致することも多いにありえるということである。そのための手段として、社会は社会的・文化的規範として、また、組織は組織の規範としての組織文化を創出するのである。したがって、個人のもつ組織の現実、決して個別的なものではなく、組織の意味形成のプロセスからある程度、共有したものである。したがって、本稿で扱おうとする「組織文化」も、もともと機能主義者のパラダイムと解釈主義者のパラダイムに跨っている概念である（図-1参照）^④。つまり、機能主義的パラダイムは、組織的成果を生み出す機能に焦点を当てるのであるが、解釈主義的パラダイムは多様な解釈を取り入れる点において、機能主義的解釈も含んでいることに注意しておきたい。

図-1 組織シンボリズムの位置づけ



出所：高橋正泰『組織シンボリズム—メタファーの組織論—』同文館，1998年，62頁

を対象としているために多様なものとなっている^④。筆者は、文化の概念が多様であるのは、文化として認識しているわれわれ自身の認識の仕方や、その認識から導きだされる意味・解釈が多様であるためと理解している。まず、①文化とは、個々の人間の意味・解釈枠組みを源泉として形成され、ある社会や地域・国における人間が共有する意味・解釈の枠組みである。その枠組みは、各々の社会・地域・国の人々が共有する意味や価値及び行動の型式（パターン）として顕れるものである。また文化の源泉はすべて、われわれ人間個々人の目に見えにくい世界観にあり、暗黙知に根ざしている。そして、②組織文化とは、その組織特有の意味解釈の枠組みであり、その枠組みは、組織の共有する意味や価値及び行動の型式（パターン）として顕れる。また、組織文化は、組織における人間の学習によって習得され、世代間に伝えられるものであると捉える。したがって、筆者は、グローバル組織文化を次のように定義する。

「グローバル組織文化とは、各国間の文化的相違を有機的にシステム統合し、国の区分を包括しうる地球的全体レベルからの当該企業組織としての独特の解釈枠組みであり、その枠組みは当該世界的（企業）組織の共有する意味や価値及び行動の型式（パターン）として顕れる。そしてグローバル組織文化は、当該世界的（企業）組織のあらゆる人間の学習によって習得され、有機的に結びつき全世界へと伝えられるものである。」

Ⅲ. グローバル組織文化の概念的フレームワーク

グローバル組織文化を意味・解釈主義的アプローチに沿って、その概念的フレームワークを考えると次のようになる。

1. 個人の解釈枠組みの共有を基盤としたパターンとしてのグローバル組織文化

一般に文化の概念は、文化人類学のみならず経営組織論においても、文化として認識される様々な側面

2. 社会・国の文化と企業の組織文化、グローバル組織文化の概念的関係

文化とは、個々の人間の解釈枠組みがルーツであり、個々人が互いに親密なコミュニケーションを通じて相互作用することによって、社会、各国、各企業組織における独特の共有する意味や価値・解釈枠組みが形成され、それが各々の文化として顕れることになる。

まずはじめに、人間存在を地球というグローバル

な視点から捉えてみよう。人間は地球という自然環境、社会環境、文化環境という3つの層が同心円的に重なり合った環境下で、主体的に環境との相互作用を繰り返し、共に生存し、かつ実存していると考えられる。自然環境は人間の生物的側面、つまり、生存に密接に関わる側面に関わりをもち、社会環境・文化環境は、人間が社会的存在であることから、人間の実存的側面と関わりをもつことになる⁽¹⁰⁾。

そこで、人間の行動現象を人間という主体とそれを取り巻く環境の相互関係、つまり、地球的規模のグローバルな世界を、主体-環境系というシステムでみてみると、現代世界は有機体論的システム世界と捉えることもできる⁽¹¹⁾。

有機体論的システム世界は、自然科学における分析論的・機械論的システム世界では捉えきれない、人間の「生きているシステム」そのものをも含意する。つまり、機械は容易に分解し、再び元の形に組み立て可能であるけれども、生きているシステムにおいては機械のごとく復元することは不可能である。有機体論的システムとして捉えようとすることは、人間が活動しているさまざまなシステム、そのシステムが表出するものや創り出すものは、分解することによって実際に破壊されてしまうさまざまな関係から生ずる全体としての質を取扱おうとしているのである。特に、人間の創り出す文化は、適切に分解することはできないのであり、各々のシステム全体から理解されるものである。

また、有機体論的システム世界は、機械論的システムは現代社会に不可欠のものと理解しつつも、人間そのものを、機械では成しえない、自ら自律的に自らの意志で行動する精神・心を内在化させた有機的存在と捉えるのであり、そのような人間存在の相互作用によって創出される社会的・文化的環境の世界が強調されてくる。このことは、現実の世界のダイナミックな現象を統合的にみるという考え方であり、主観的側面と客観的側面、合理性と非合理性、全体と部分といった相対立するものが相互作用し、

全体として同時に統合されうるプロセスを理解しようとするものであり、主観的な個人々の解釈枠組(文化)がいかにして客観的な世界の解釈枠組みに統合されうるかを解明することにほかならない。

このような視点からみてみると、この地球レベルでの全体社会の文化は、国の文化や企業の組織文化を包括するものとなる。つまり、国や企業の組織文化は、全体社会の文化のサブ・カルチャーとして位置づけられる。また、社会の文化、国の文化、企業の組織文化は、それぞれ次元・レベルの異なるものと理解されることになる。さらに、より厳密に言えば、企業の組織文化そのものの中にも複数のサブカルチャーが存在している。機能集団による職種別文化である。例えば、ある研究開発グループが組織学習で得た新しい問題解決方法が評価されると、やがてその行動パターンが組織文化の一部になってくる可能性は高い。

さらに多国籍企業組織は、複合組織であることから、その組織概念も単位組織概念の上位概念としての「連合体」⁽¹²⁾の概念で捉える方が適切であり、地域組織ごとに数多くの組織文化を備えつつも、その外部組織とは情報ネットワークで結ばれ利害関係を共にする1つの連合体としての組織がグローバル組織文化を形成することになる。多国籍企業の事業内容によっては、外部組織との連携により、ある業種別の文化も確立されてくる。

国の文化も同様に国内にサブカルチャーとしての多数の地方文化が存在する。そして現代では、文化がその社会の人々の共有する解釈枠組みとして、その集団ないし社会の統合的規範として機能を果たすという単純なものではなく、個人の解釈枠組みにまで遡り、ますます多様な文化が共存している状況が見て取れる。現代は複合社会、多元的組織社会が広く認められるようになり、その社会のすべての人が同じ価値観をもち、同じように行動するとは断言できなくなっているのであり、社会、国といった地域性や民族、宗教のような歴史を背景にして形成され

るイデオロギー的な文化的伝統も長い時間をかけながら少しずつ変わりつつあるのであり、基本的にはそのような文化的伝統も個人が身につけているもの、つまり、個人の解釈枠組みがルーツであるという認識が増加しているのである。

このように文化は多様に存在するのであるが、文化のレベル構造を考えてみると、グローバル組織文化が国の文化よりもレベルが一段高い位置にあり、グローバル組織文化よりも社会の文化がさらに上位のレベルに位置づけることができる。まず、国の文化より社会の文化がレベルが高いのは、国の文化における国家 (nation) の概念を political nation としてではなく、cultural nation と捉えるためである。国の文化は、基本的には、独特の解釈枠組みを共有する人々の集団をある程度区分するために用いた概念なのであり、国という境界で括られた部分社会の文化をであるということである⁽¹³⁾。

また、企業組織は必然的に全体社会の中に存在するサブシステムであるから、グローバル組織文化といえども社会の文化レベルを超えるものではない。

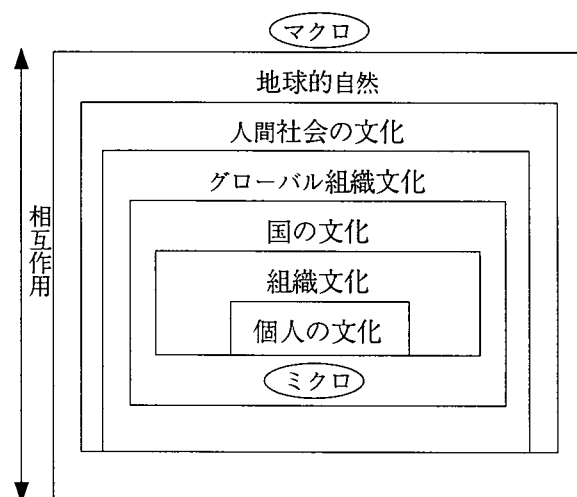
国の文化より、グローバル組織文化の方がレベルが上位であるのは、今日の経営のグローバル化の進展によるものである。経営のグローバル化は、国の文化の企業経営における重要度を相対的に低下せしめる傾向にあり、国の文化の違いよりも、その多国籍企業の組織文化の差異の方が重要度を増してきており、グローバル経営組織としてのグローバル組織文化の確立が期待されているからである⁽¹⁴⁾。また、グローバル組織文化であれ、組織文化なるものは、国の文化と比較すると、意図的に変革しようとするれば国の文化よりも容易に変えられるものであり、特に経営者による組織文化変革は実際によく行なわれていることであり、さらには新しい組織文化の創造を可能にするという点において国の文化を超える存在になりうると捉えるためである。

しかしながら、われわれ個人は、自国の社会の文化と自らが参加する組織の文化、さらには個人

の解釈枠組としての文化 (個人の文化) を渾然一体化させながら組織の一員として企業組織に参加しているのである。したがって、国の社会の文化と組織文化、そしてグローバル組織文化は、レベルの違う現象であるものの、個々人の解釈枠組みの中には、組織における自己の取り巻く環境・コンテキストの変化によって、それらの文化の強弱及び行動としての顕れ方が異なるものと考えられる。例えば、ある企業組織が多国籍企業であるもの、その発展段階において未熟であり、マルチカルチャー化していないような場合、組織の人事評価が国籍によって不平等であると感じた個人が、意識的に自国の文化を強調する行動を取ることで、自己の存在を主張したり、同じ国籍の者同士が団結して抗議するなどの行動である。

このように社会・国の文化、組織文化、グローバル組織文化は、レベルの違う現象であるものの、人間の有機的なシステム社会全体にすべて包摂されているものであり、極めて動的にそれぞれの文化が主体的に相互作用を繰り返すことによって共に生起するものであるといえよう。

図-2 グローバル組織文化の概念的フレームワーク
有機体論的システム世界 (関係性と革新的生成の哲学)



K.Obara 作成 (2001 年)

IV. グローバル経営者の異文化統合規範の確立に向けて

前章では、グローバル組織文化の概念的フレームワークの考察を試みたわけであるが、多国籍企業においては、経営者の異文化統合のありかたが、その企業のグローバル組織文化の形成に大きく影響を及ぼすことは言うまでもないことである。グローバル経営組織における最高意思決定者としての権限と最も大きなパワーをもつグローバル経営者は、組織的成果の達成のために、自社の多国籍なさまざまな子会社組織を全体として1つの企業として統合する機能を果たさなければならず、その統合機能を果たす一貫としてグローバル組織文化を確立しようとする。その場合、経営者の意図的・意識的な組織文化確立の試みがなされ、経営者自らの主観的な基準・価値観、つまり、経営者個人としての解釈枠組みを組織に浸透させることで、これこそが当該グローバル経営組織の組織文化であるという認識を次第に強固なものにしてゆく。まさに、機能主義的解釈に基づく組織文化の形成である。それは、企業組織をある一定の方向に向かわしめる明確な戦略ビジョンや戦略・組織構造を形成し、経営戦略と組織文化をうまくフィットさせることで、組織成員の行動をコントロールし、組織的成果を達成しようとすることに主眼が置かれているのである。そこでは、組織における人間行動を形づくり、適切にコントロールするという機能としての組織文化が志向されるのである。1980年代の組織文化論、特に、ディール(Deal, T.E.)とケネディー(Kennedy, A. A.), ピーターズ(Peters, T. J.)とウォーターマン(Waterman, R. H.), シャイン(Schein, E. H.)などは、まさに組織文化の機能に焦点が置かれ、経営者自らの独自の価値を浸透せしめようとする意図的な組織文化の確立が中心であった⁽¹⁵⁾。

しかし、ホフステード(Hofstede, G)は、「アメリカの経営に関する文献は、創業者や有力なリーダーたちの価値観と、組織を構成している多数のメン

バーたちの価値観とをほとんど区別していない。組織文化についてのわれわれの結果とピーターズとウォーターマン（そして多くの他のアメリカの著者たち）の主張と食い違いは、これが原因であろう。組織文化はしばしば企業のヒーローたちによって語られることのみに基づいて描写される。われわれの研究は、リーダーたちのメッセージがどの程度までメンバーにいきわたっているかを調べている」⁽¹⁶⁾と述べている。われわれは、組織文化を、創業者や経営者個人の価値観、つまり、創業者や経営者の解釈枠組みによるものであると捉えるものと、組織における多数のメンバーたちの解釈枠組みが共有されて創出される価値観であると捉えるものと明確に区別する思考をもつと共に、組織における経営者と多数のメンバー双方の相互作用による真の組織文化統合を考えることが重要であると思われる。

本章ではまず、21世紀のグローバル経営者に求められる異文化統合のありかた・規範を、経営者自身がグローバル組織文化をどのように捉えるかという問題を手がかりとして筆者なりに追及してみることにする。なぜならば、多国籍企業の経営は、実質的には経営者の常に選択的（意思決定）状況に直面しているからである⁽¹⁷⁾。まず、経営者個人の価値観の考察から進めてみたい。

1. グローバル経営者としての望ましい価値観について

価値とは「望ましさの基準であり、特定の状態を他の状態よりも選好する幅広い傾向」である。価値とは、個人の属性ばかりではなく、集合体の属性でもある。

ホフステードやマズロー(Maslow, A)にみられるように「欲望の客体としての価値(the desire)」と「望ましい理想としての価値(the desirable)」とを区別しておかなければならない⁽¹⁸⁾。もちろん、この両者は相互に無関係ではないが、本稿では、グローバル経営者としての望ましい理想としての価値を追

及するものである。

さて、経営者の主観的価値観の違いは、多国籍企業の発展段階を大きく既定することは、周知のごとくパールミュッター (Perlmutter, H. V.) の ERPG モデルで示された企業の志向性プロフィールで理解される。その後、ストップフォード (Stopford, J. M.) とウェルズ (Wells, L. T.) を始め、多数の研究者によって発展段階モデルが構築されているが、いずれも経営者の主観的価値観に基づくマネジメントがその企業の発展段階を決定するものとみることができる⁽¹⁹⁾。このことは、経営者のグローバル組織文化の形成においてもいえることである。今後の多国籍企業の経営者は、グローバル経営者として、少なくとも偏狭なナショナリズムの価値観は改めるべきであろう。それは、本社の文化を一方向的に流すことによって海外子会社の文化を無視することになるからである。次に、準現地配慮的な価値観は、現地の文化を配慮しようとする姿勢は見受けられるが、現地は現地であるということは、子会社で何が起きているかを本当に理解することができないことを意味しており、帰属意識を互いにもとうとしなければ、グローバル組織文化の浸透は難しいであろう。さらに、地域志向の効率重視の価値観においては、地域内での子会社間の相互依存性は大きくなり、地域内の文化的交流や異文化コミュニケーションが活発になる点は認められるが、他の地域 (EU, 米国, アジア等) との文化的統合にまでは至らない。

グローバル経営者として望ましい価値観は、共に成長・発展するような世界志向的価値観であろう。つまり、本社と相互依存関係にある在外子会社とは、もはや同格であり、それぞれの競争優位性を生かして有機的に結びつき、グローバルベースの経営を志向することにある。偏狭なナショナルな視野を捨て去り、人事交流、重要な意思決定に関する意見交換、さらには、技術や知識の移転などを本社と子会社間で親密に行なうことが重要であろう。これからの時代は、世界的企業として、全世界のために積

極的に事業創造を行い、新しい価値を創出させていかなければならない。そのためには、本社と子会社が協働で知識を開発・創造しうる学習するグローバル組織が望まれる。グローバル経営者は、意思決定に際し、世界的なシステムアプローチを用い、各地域を統合しようとし、本社と子会社は自ら有機的な世界統一体の一部と考えることができる意識段階に高める必要がある。

2. グローバル経営者の経営理念構築の重要性

経営のグローバル化が急速に進展している現代、経営者は、自らによってグローバル経営者としての意識変容をなし、いち早くグローバル企業として望ましい価値観を経営理念として表明すべきである。そして、多国籍な子会社の人々全員がその価値観を共有できるようにすることでグローバル組織文化を確立してゆかなければならない。経営理念構築に基づくグローバル組織文化の確立は、全社員を有機的に結びつけ、それが大きなエネルギーとなって、世界的・グローバル経営組織の力となって顕れるのである。特に日本企業においては、国内とは異なり、海外では理念不在の経営行動が目立っていることから、グローバル経営理念の構築は急務である⁽²⁰⁾。企業と企業、国家と企業、国民と企業の間で各種のコンフリクトの解消と海外からの日本企業への不信感と不快感を解消する上でも、グローバル経営理念の構築は役立つ。また、グローバル経営者の経営理念の表明は、グローバル社会に対するトップの責任でもある。さまざま異なる国の従業員、株主、顧客、地域社会、政府などの利害関係者集団から共感をもって評価され、歓迎されるような市民性をもった企業のミッションを明確化しなければならない。

ここで筆者なりに、グローバル経営理念構築のための基本的構成要素を考えてみると、まず第 1 に、人間尊重である。19 世紀から 20 世紀に至るまで、企業は近代化のために合理性・効率至上の価値のみが突出した、非常に偏った価値で企業経営を発展さ

せてきた。21世紀は、機械化されてきた人間に再度、人間存在としての尊厳を回復させ、人間に頼る以外には不可能である知識創造・新たな意味や価値の創造を追及していかなければならない。そして、現代企業はもはや「個を生かす企業」に変貌してゆかなければならない。

第2に、グローバル・コーポレート・シチズンとして、企業を取り巻く環境との関係を明確に表明すべきである。世界のため、世の中のためにグローバル企業はいかにあるべきか、まさに、グローバル経営組織の規範なるものを明らかにすることである。

第3に、現代のコーポレート・ガバナンス問題である。つまり、グローバル企業は、いったい誰のものか、グローバル企業体をどのように捉えるか、グローバル経営者としての企業観の表明である。

第4に、事業理念を明確化することである。いかなる事業で、社会のために、顧客のために、市民のために貢献するかを明らかにしなければならない。まさに、事業理念によって、自社独自の存在意義が明確化されるのであり、そのグローバル経営組織のミッションを表明することにつながるのである。

筆者のグローバル経営理念のイメージに近いのは、下図の「キャンングループのグローバル経営理念」である。

図-3 キャンングループのグローバル経営理念

キャンンは1987年に創業50年を迎え、翌88年には向こう50年間をにらんだ「第2創業ビジョン」(経営理念)を創設した。

- | |
|---|
| <p>「世界人類との共生」——進出地域との共生
世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること、そのために企業の成長と発展を果たすこと
〈企業目的〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行する——真のグローバル企業確立。 2. 世界一の製品を作り、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献する——パイオニアとしての責任。 3. 理想の会社を築き、永遠繁栄を図る——キャンン・グループ全員の幸福の追求。 <p>〈行動方針〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国際人主義——異文化を理解し、誠実かつ行動的な国際人を目指す。 2. 三自の精神——自覚、自発、自治の三自の精神 3. 実力主義——常に行動力、専門性、創造力個性を追求する。 4. 新家族主義——互いに信頼と理解を深め、和の精神を貫く。 5. 健康第一主義——健康と明朗、人格の涵養 |
|---|

出所：折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房,1997年,72頁

V. 結びにかえて—グローバル組織文化の本質と経営者の異文化統合規範

最後に、グローバル組織文化の本質の追及を通じて、現在のグローバル経営者の異文化統合規範を筆者なりに明らかにすることで本稿の結びにかえたい。

組織には、その組織特有の意味・解釈の枠組みである組織文化が存在する。この組織文化を変容させることは容易なことではない。ましてや、多国籍企業においては、グローバルに世界各国に拠点を構えており、各国の子会社はそれぞれ自国の文化に影響されながらも、その子会社独自の組織文化をもっている。このさまざまな相異なる性質をもつ組織文化を融合させ、統合し、グローバル経営組織として、その多国籍企業独自の組織文化を創造し、グローバル組織文化を構築しようなどということになると、途方もない困難に遭遇することは想像に難くない。

しかし、いかなる文化であれ、その源泉は、われわれ人間個々人の主観的な解釈枠組みであり、その解釈枠組みは、われわれ人間個々人が、他者とのコミュニケーションによって相互作用することで創り上げられた共有する意味や価値のパターンとして顕れてくるものなのである。自己と同じ解釈枠組みをもつ人々ばかりの中で生活を営んでいけば、生活様式1つとってみても、あまりに当然のことなので、それが文化だと通常、意識していない。つまり、それは個々の人間の暗黙知の領域に入り込んでいるのである。そうであるならば、むしろ、異なる性質をもつ文化、つまり異文化に接触することの方が、それを契機として自己自身の主観的な意味解釈に気づき、意味の差異を認識するようになり、さらに、お互いの親密な相互作用によって互いに協働し、共存しようとするとき、意味の差異は、新たな次元から共通の1つの意味が創造され、融合する可能性は大きいのではなかろうか。そして、その新しい意味が各個人の解釈枠組みに忍び込み、さらなる新しい意味情報が次々にインプットされればされるほど、個々人は、これまでの自己の解釈枠組みでは成り立

たないことを自覚し、やがては、組織における個々人の大勢が自覚するようになり、新しい解釈枠組み、つまり、新しい組織文化に変容しうるものと思う。アドラー (Adler, N.J. 1981) も「われわれは自分のコミュニティーを離れるまで、われわれが共有する文化のダイナミズムを忘れていない。われわれは、他の文化出身の人々との接触するようになるにつれて、われわれのユニークさに気づき、われわれとの違いを認識し始める。われわれは外国人とつきあって、自分たちの基本的人間性、—自分たちの文化的な類似点と相違点—を認識し、尊重することを学ぶ」⁽²⁾と述べている。個々の人間は、異文化に接触することにより、初めて自分自身の解釈枠組み、つまり文化に気づくということである。そして、そこから学習が始まるのである。その学習とは、相手を尊重する心をもつことなしには獲得できないのであり、相手を尊重し、お互いを理解しようとする心からの親密な相互作用によって、新たな意味や価値の創造が可能となり、グローバル組織文化なるものが形成されるであろう。したがって、グローバル経営者を中心として、あらゆる組織成員は「人間尊重」という規範をもたなければならない。

しかし、一方で現代のように個々人の解釈枠組みが国内においてさえ多様化し続けている現代にあって、異なる国の文化・社会の文化を内在化した個々人が異文化コミュニケーションに失敗し、企業組織内のみならず、多国籍企業と利害関係をもつ世界におけるステイクホルダーズの不信、文化的混乱、敵意が増大するなど、多国籍企業の大きな危機に直面することにもなりかねない。異文化間の衝突は、個々の人間のほんの小さな誤解を契機として、国際問題にまで発展してしまうことは現実をみてとれるのである。マアネン (Maanen, J. V.) とローラン (Laurent, A.) は、「文化的経験は、能力の獲得を告げるものや、その経験が初めて付けられた社会の転化を意味するものでは決してない。拒否、嫌悪、楽しみ、無視、そして困惑といった態度がそのよう

な出会いの結果から生まれてくると考えられる」⁽²⁾と述べる。確かに、文化的経験すべてが、能力の獲得を告げるものや社会の転化をもたらす貴重な体験ばかりではない。しかし、筆者は、コミュニケーションとはもともと、そのラテン語の語源には「共有する」という意味があるように、異なる意味や価値は、互いのぶつかり合いのなかから、そこに意味をみだし、意味の理解と共有をめざす過程なのであり、文化的対立から互いに共有するものを見つけようとする、つまり、互いに快く協働しようように一段高いレベルにたつて、互いの対立を統合せしめようとする積極的な姿勢が重要と考える。

一方、グローバル組織文化の形成において、経営者の個人的価値観に基づき、機能主義的に意図的に形成しようとするマネジメントが強く影響した場合には、その経営者の個人的価値観の内容が問題となる。現在の価値の多様化現象を無視し、経営者個人の欲求の客体としての価値 (the desire) に支配され、単一の偏狭な価値のみで同質化を試みようとした場合には、それは、個人にとって決して納得して受け入れられたり、歓迎されるものではない。既に述べたように、経営者が意図的にグローバル組織文化を形成しようとする場合は、グローバル経営者としての望ましい理想としての価値 (the desirable) によって、グローバル組織文化の形成を試みなければならない。特に、グローバル経営組織は、あまりにも多国籍に組織が分散し、あまりにも価値が多様化しうるために、グローバル経営者が意図しなくとも、ある種の文化が無視されたり、人々の価値の共有が充分になされていない状態で、機能的に権限が行使され、一方的に同質化を強いられることも現実にはありうるであろう。しかし、そのような場合は、決して真のグローバル組織文化は確立されないであろう。組織における個々人レベルの意味や価値、そして、その当該組織の文化を尊重されないままでの、異文化適応は、個々人にとって耐えがたいものである。それ故にこそ、筆者は、組織における個々人からの

解釈枠組みから出発し、解釈主義的アプローチを適用しようとしたのである。

筆者は、グローバル組織文化を、さまざまな人々の集まりを超えた思考と行動に関する同質性とはみなしていない。もし、同質化という状態が存在するとすれば、むしろそれは文化の欠如である。グローバル組織文化は、同質化を特徴とするのではなく、組織内部においては統合機能を果たすと同時に、外部に対しては差別化機能を果たすことが特徴とされよう。グローバル組織文化といえども、組織文化は差異を示し、その境界を自ら設定するのであり、その境界を排除するためのものではないのである。さらに、グローバル経営者の異文化統合という場合の「統合」の意味、そして統合の仕方も極めて重要である。今日、企業のIT（情報技術）統合など、技術的側面における同質化・同期化・効率化・画一化による統合が盛んに叫ばれているが、異文化統合においては、ITのような機械的技術や物（ハードウェア）の統合の仕方とは異なるものである。もともと、統合する（integrate）の意味には、「完全にする」という意味の他に、「全体にまとめる、調整する、＜心や人格＞が融和する」（リーダーズ英和辞典、研究社、1999年）という意味合いを含んでいるのである。異文化統合は、人間の精神・心や意味・解釈を核としたインタンジブル統合なのである。既に、グローバル組織文化の概念的フレームワークの構築で述べたように、現実の世界を有機体論的システム世界と捉えると、部分と全体、普遍的なものと個別的なものは、それぞれ排除し合うものとも、全体の一部として含まれるものとも捉えられるのであり、企業組織もそのような世界のサブシステムとして、部分でもあり、全体でもあるのである⁽²³⁾。

確かに、現代ではさまざまな文化が混合し、従来

の文化が喪失傾向にあると写らないこともない。文化は、時間と共に、時代と共に少しずつ変化するものである。一方、現代では、個々人の解釈枠組みとしての文化は、確実に多様化の一途をたどっており、自らのアイデンティティを復活させようとしているごとくである。筆者のグローバル組織文化理解は、ミクロ的には文化の多様性を支持し、個々人の尊厳と自律性を維持しつつ、マクロ的には異なった文化の人々がまったく平等の資格で相互にかなりの深遠な対話をすることによって形成されるような組織文化を意味している。つまり、異なる文化をもつ人々及び組織を正しく認識し、理解し解釈された「差異に基づく」多様化・多元化世界のグローバル組織文化を志向しているのである。したがって、グローバル経営者の異文化統合の仕方も、有機体論的システム統合を意味している。そして、グローバル経営者は、人間の真の内面化による組織コミットメントや調整を重視し、複合的でしかも柔軟な調整・統合の経営へと進化させなければならない。

われわれは、多国籍企業の経営において、一部の文化を無視したり、障害物とみなしたり、つぶしたり、脇へ追いやってしまうのではなく、お互いに理解しようとする対象として、自他の感覚を持ちつづけること、互いがかけがえのない人間存在であるということを真に認め合うこと、人間尊重を通じて互いに協力しあうことによって、信頼関係と愛に満ちた21世紀のグローバル経営組織を築き、世界的企業組織として、世界の発展・人類の発展・進化に寄与することを使命としたい。そして、まさにこの使命こそ、グローバル経営者の異文化統合における規範としたいのである。筆者の今後の課題は、グローバル経営者の異文化統合のマネジメントについてである。

【注】

⁽¹⁾ Kilduff, M., "The Reproduction of Inertia in Multinational Corporations" in Ghoshal, S and

Westney, D.E. (eds.), *Organization Theory and the Multination Corporation*, Macmillan, 1993,

p.260.

- (2) 吉原英樹『国際経営』有斐閣, 1999 年, 270 ページ, 同上書, 80 ページを参照のこと。
- (3) 伝統的な多国籍企業における競争優位性とは, より標準化した製品, グローバル・マーケティング・アプローチ, 低コスト生産, 熟練労働力や研究者の入手可能性などの比較優位性や国家特殊優位性に基づく世界中で有利な場所への工場その他諸活動の配置, 国家横断的な競争戦略の統合化へと企業戦略を推し進めることにあり, 企業中枢から各拠点を管理するという統合化の方法をとる。それによって, 世界規模の活動から規模の経済と範囲の経済を引き出し, 国家要素差異を利用する。これが, 多国籍企業のもつ優位性である。(茂垣広志「グローバル人事戦略—現地適応からグローバル柔軟性へ—」諸上茂登・根本孝編著『グローバル経営の調整メカニズム』第 4 章所収, 1997 年, 79 ページ参照のこと。)
- しかし現在, この伝統的な多国籍企業の競争優位性をも維持できない状況に直面している。今日の多国籍企業の競争優位性は, 見えざる資産の典型ともいえる組織文化や戦略, リーダーシップ, ブランド, 相互関係性による組織学習, 革新と創造, ナレッジ・システムといった無形資産に関わる組織的価値こそが中核として位置づけられつつあるのである。
- (4) 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992 年, 6 ページ。
- (5) 西原和久・張江洋直・井出裕久・佐野正彦編著『現象学的社会学は何を問うのか』劉草書房, 1998 年, 43 ページ。
- (6) 高橋正泰『組織シンボリズム—メタファーの組織論—』同文館, 1998 年, 56 ページ。
- (7) Blumer, H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice Hall, 1969. (ブルーマー著, 後藤将之訳『シンボリック相互作用論—パ

ースペクティブと方法』劉草書房, 1991 年)を参照のこと。

- (8) 前掲書, 62 ページ。
- (9) 飯田史彦は, 企業文化の概念分析を行なっている。これは世界の英語圏各国及び日本で発表された 300 余りの既存の文献に対する概念分析である。詳しくは, 次の文献を参照のこと。梅沢正・上野征洋『企業文化論を学ぶ』世界思想社, 108-131 ページ。
- (10) 文化人類学において, 文化を人間に固有な象徴能力の所産とみなす人々は, 動物の社会でたとえどれだけ複雑な現象が起こっていても, それらはいっさい人間の文化的行動とは無縁であると断じる論者がいる。しかし, これはあまりにも偏狭な人間中心主義と言わなければならない。動物にとっても社会的世界は著しく構造化されており, 動物はその構造を知覚することを基盤として行動を展開しているのである。「私」があらゆる内省に先立って既に身体として他者たちの前面に存在しているという事実こそ, 哲学的もしくは社会学的な認識の前提であろう。つまり, まさに身体としての存在の仕方, つまり生存をわれわれにみせてくれる「サル」達が, その身体相互間の関わりのなかから, いかにして枠組みをもった「構造」を生み出しているかを探求することが重要であり, この身体としての存在の仕方, 生存の側面の探求が, 人間の実存への理解を深めるものと思う。われわれ人間は, 精神のみの存在ではない。人間の行動は, 呼吸, 摂食, 排泄, 生殖, 休息, 睡眠などの生理的な行動と, 宗教儀礼や言語の学習にみられるような文化的行動の両面をもっているという事実によって, 人間の実存が明らかにされるのである。(米山俊直『文化人類学の考え方』講談社現代新書, 1994 年, 中村たかお『文化人類学史序説』源流社, 1997 年を参照のこと。)

- (11) 有機体論については、次の文献を参照のこと。村田晴夫「バーナード理論と有機体の論理」経営学史学会編『経営学の巨人』文眞堂、1995年、第4章所収、58-67ページ。A.N.ホワイトヘッド著、山本誠作訳『ホワイトヘッド著作集第10巻—過程と実在上—』松籟社、1984年。
- (12) ここでの連合体（coalition）の概念は、特定の組織行動の成果、さらに時にその実現過程に異なる利害要求をもつ複数の個人ないし集団が、自らの利害要求を充足しようと交渉する「場」の意味である。各々の組織成員の行動には、組織目標の達成のために主観的に合理的に形成される組織行動の側面と、組織内の各種の機会を個人的動機充足のために利用する行動（機会主義的行動）との2つの側面が含まれる。実際の組織成員の行動は、両者の混合物として表出されるのが通常である。そして、機会主義的行動は、独立に展開されるというよりも、組織的行動と結びついて、または、そのような形式をとって展開される傾向が大きいのである。（岡本康雄「組織論の潮流と基概念—組織的意思決定論の成果をふまえて—」経営学史学会編『経営理論の変遷—経営学史研究の意義と課題—』文眞堂、1999年、第5章所収、58-61ページ参照のこと。）
- (13) Hofstede, G., *Cultures and Organizations : Software of the mind*, McGraw-Hill, 1991, pp.12. (G.ホフステード著、岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』有斐閣、2000年、11-12ページ。)
- (14) 馬越恵美子は、現地法人の「国の文化」と「企業の文化」に関する実証研究で、「国の文化」の相対的低下を実証で明らかにしている。経営のグローバル化が進展する現代においては、実際、社員の文化的背景による意識の差は縮小し、それに代わって、それぞれの組織文化が重要な役割を果たすようになってきているのである。
- (馬越恵美子著『異文化経営論の展開』学文社、140-166ページを参照のこと。)
- (15) Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Pub, 1985, pp.49-52. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』、ダイヤモンド社、1988年、65-70ページ参照のこと。)
- (16) Hofstede, G., op. cit., pp.183. (前掲訳書、195ページ。)
- (17) 多国籍企業でのグローバル同質化は、本社から出された一種の帝国主義命令である。そのようなプロセスに関する故意でない洞察の事例が、クイーン（1972）の「ユニリーバ化」という用語で提示され、そこでは世界的なユニリーバの経済的成功が企業内の共通言語、集中的な研修制度、標準化された報告形式、世界的なマネジャーの定期的配置、海外子会社を通しての共通目標と営業慣行を採用し、管理・専門スタッフに対する長期雇用契約を設定したことであるとした。（Maanen, J.V. and Laurent, A., "The Flow of Culture : Some Notes on Globalization and the Multinational Corporation" in Ghoshal, S. and Westney, D.E. (eds.), op. cit., pp.310.）〔以下、Maanen, *Flow of Culture*. と略〕。
- (18) Hofstede, G., *Culture's Consequence*, SAGEpub, 1980, pp.18-19. Gorbale, F., *The Third Force*, Pocket Book, 1971, pp.52.
- (19) Stopford, J.M. and Wells, L.M., Jr., *Managing The Multinational Enterprise*, 1972.
- (20) 日本企業のグローバル組織文化の研究は近年（1997年）の段階で、スタートしたばかりであり、理念的統合からのグローバル組織文化への接近は極めて少ない。松下電器に代表されるいくつかの企業が、伝統的経営理念の海外子会社への浸透を積極的に進めているという事例研究がみられる程度であった。しかし、日本における外資系企業、特に欧米系多国籍企業は強

い組織文化をもち、理念主導型経営、ビジョナリー経営を行っていることで知られている。日本チバガイギー、日本リーバ、日本IBM、富士ゼロックスなどである。(折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房、1997年、62-69ページ参照のこと。)

- (21) Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Pub., 1997, pp.18-33. (N.C.アドラー著、江夏健一・桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』セ

ントラル・プレス、1998年、18-33ページ。)を参照のこと。

- (22) Maanen, *Flow of Culture*, in Ghoshal, S. and Westney, D.E. (eds), op. cit., pp.276.
- (23) Hampden-Turner, M. and Trompenaars, A., *Seven Cultures of Capitalism*, Doubleday, 1993, pp.2-3. (C.ハムデンターナー&A. トロンペナルス著、上原一男・若田部昌澄訳『七つの資本主義』日本経済新聞社、1997年、133ページ。)

【参考文献】

吉原英樹『国際経営』、有斐閣、1999年。

G. ホフステード著、岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』、有斐閣、2000年。

高橋正泰著『組織シンボリズム—メタファーの組織論—』、同文館、1998年。

梅沢 正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ』、世界思想社、1997年。

日置弘一郎「フレーム変数としての文化」『組織学会40周年記念大会報告要旨集』、京都大学、1999年。

米山俊直『文化人類学の考え方』、講談社現代新書、1994年。

中村たかお『文化人類学史序説』、源流社、1997年。

C. ハムデンターナー & A. トロンペナルス著、上原一男・若田部昌澄訳『七つの資本主義』、日本経済新聞社、1997年。

N. C. アドラー著、江夏健一・桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』、セントラル・プレス、1998年。

馬越恵美子『異文化経営論の展開』、学文社、2000年。

原岡一馬・若林 満『組織コミュニケーション』福村出版、1995年。

石井 敏・久米昭元・遠山淳編著『異文化コミュニケーションの理論—新しいパラダイムを求

めて—』、有斐閣ブックス、2001年。

経営学史学会編『経営理論の変遷—経営学史研究の意義と課題—』、文眞堂、1999年。

C. A. バートレット & S. ゴシヤール著、吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメント—』、日本経済新聞社、1990年。

トーマス H. ダベンポート著、アクセンチュア訳『ミッション・クリティカル—ERP からエンタープライズ・システムへ—』、ダイヤモンド社、2000年。

梅沢 正『企業文化の革新と創造』、有斐閣、1991年。

小林 薫『海外企業の社是・社訓』、日本生産性本部、1991年。

諸上茂登・根本孝編著、坂本恒夫・茂垣広志・池田芳彦著『グローバル経営の調整メカニズム』、文眞堂、1997年。

スマントラ・ゴシヤール&クリストファー・A. バートレット著、グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を生かす企業』、ダイヤモンド社、1999年。

ジョージ・リッツァ著、正岡寛司訳『マクドナルド化する社会』、早稲田大学出版部、1999年。

山本誠作『ホワイトヘッドと現代—有機体的世界観

- の構想—], 法蔵館, 1991年。
- A. N. ホワイトヘッド著, 山本誠作訳『ホワイトヘッド著作集第10巻—過程と実在 上—], 松籟社, 1984年。
- C. I. バーナード著, 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』, ダイアモンド社, 1996年。
- 安室憲一『グローバル経営論』, 千倉書房, 1991年。
- 安室憲一『多国籍企業文化』, 文眞堂, 1994年。
- 折橋靖介『グローバル経営論』, 白桃書房, 1997年。
- T. J. ピーターズ & R. H. ウォータマン著, 大前研一監訳『エクセレントカンパニー—超優良企業の条件—], 講談社, 1983年。
- E. H. シャイン著, 清水紀彦, 浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』, ダイアモンド社, 1989年。
- テレンス・ディール & アラン・ケネディー著, 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』, 新潮社, 1983年。
- Adler, N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Pub., 1997.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *The Individualized Corporation*, Harper Collins Pub, 1997.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School, 1989.
- Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 and 1968.
- Davenport, T. H., *Mission Critical*, Harvard Business School Press, 2000.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A., *Corporate Cultures*, Perseus Publishing, 1982 and 2000.
- Ghoshal, S and Westney, D. E., *Organization Theory and the Multinatio Corporation*, Macmillan, 1993.
- Hampden-Turner, M. and Trompenaars, A., *Seven Culutures of Capitalism*, Doubleday, 1993.
- Hofstede, G., *Cultures and Organizations : Software of the mind*, McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, SAGE pub., 1980 and 1984.
- Krober, A. L. & Kluckhohn, *Culture : A Critical Review of Concepts and Definition*, Harvard University Press, 1952.
- Polanyi, M., *Knowing and Being : Essays by Michael Polanyi* (Grene, M., ed.) , Routledge & Kegan Paul, 1969.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982.
- Ritzer, G., *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, 1996.
- Schutte, H., *Consumer Behavior in Asia*, New York University Press, 1998.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, 1979.

[2001年8月17日受理]

組織成員の心理的側面へ影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知

櫻木 晃裕 (浜松短期大学)

要 旨

本稿は、「組織成員の心理的側面へ影響をおよぼす海外派遣・勤務に対する認知」に関する研究である。経営の国際化・グローバル化の進展で、海外派遣されるビジネス・パーソンは増加しているが、多くの企業では海外派遣者に関する人的資源管理の問題が発生している。本稿では、従来のモチベーション理論をレビューし、3つの研究仮説と仮説モデルを設定して、組織成員の海外での仕事経験とモチベーション・海外勤務意識、モチベーションの規定要因としての「国際志向」の有効性、この3つについて実証的に検証している。仮説検証のために、ビジネス・パーソン ($n=340$) に対するアンケート調査が実施され、その調査結果の統計的分析に基づいて、検討・考察がなされた。

そして、因子分析により9つの変数が抽出され、得点差の検定 (t 検定) により、海外での仕事経験が、組織成員のモチベーションを高めるのに有効な要因であること、また、海外勤務意識に対しても有効な要因であることが検証された。さらに、抽出された因子に基づく重回帰分析の結果、「国際志向」の概念は、モチベーションを規定する有効な概念であること、仮説モデルは、自由度調整済み決定係数が「0.6270 ($f=72.22$ $p<.01$)」と、ほぼ63%の説明力があることが確認された。また、「国際志向」以外にも、「成果志向」、「職務満足」、「モデリング」、「自己効力」、「目標設定」、「キャリア開発」の6つの概念も、モチベーションの規定要因として有効であることが確認された。

さらに、新聞社 ($n=54$)、精密機器製造会社 ($n=53$)、外資系ソフトウェア・システムコンサルティング会社 ($n=21$) への事例研究と、それぞれの企業の組織成員に対するインタビュー調査が実施された。ここでは、海外トレーニー制度、海外勤務・派遣者に対する一元的管理、帰国後の処遇の制度化などの成功要因が確認された。

そして、海外勤務・派遣などを包括する国際人的資源管理としては、海外トレーニー制度とともに、個人の心理的側面に焦点をあて、個別的な人的資源管理を実施することが必要であること、その施策として「キャリア・カウンセリング」導入が提言された。最後に、今後の研究の展望として、理論のより一層の精緻化を志向することが述べられた。

1. はじめに^①

外務省 (2000) ^②によると、1999年10月1日現在、海外に長期滞在している民間企業関係者およびその家族は「292,289」人であり、これは長期滞在者全体のおよそ「58」%を占めている。この背景には、企業活動の国際化・グローバル化の進展があり、組織成員が海外に派遣されたり、海外で勤務したりすることは、通常ジョブ・ローテーションの一環として実施され、特別なものではなくなっている

といえる。

しかしながら、労働省 (1992) は、海外派遣者のいる従業員100人以上企業の「59.4」%で、人的資源管理における問題が発生していることを指摘している。例えば、「海外勤務に適した人材がいらないか少ない (51.7%)」、「海外勤務を希望するものが少ない (25.8%)」、「海外勤務者の人事管理体制が不備 (14.6%)」などがあげられる。これらの原因については、(1)組織が、組織成員の心理的側面を重視せず、

個人のキャリア形成に対する認知が不足していること、(2)海外勤務が有効なキャリア・パスとして機能しておらず、海外勤務そのものの魅力が不足していること、などが考えられる。また、「海外で勤務したい」などの「国際志向」や、海外での仕事経験などが、組織成員の仕事意識に対してどのような影響をおよぼしているのかなどの実証的な研究は、あまり多くはなされていない。しかし、企業活動の国際化・グローバル化を有効に機能させるには、組織成員の仕事に対する意識と行動を高めることが必要であり、それを実践するためには、個人の心理的側面を重視した、新しい「人的資源管理システム」を構築する必要性が認識される。

本稿の目的は、次の2つである。第1の目的は、海外勤務・派遣など海外での仕事経験は、ワーク・モチベーションを高める有効な要因であること、また、海外での勤務を希望するなどの国際志向の概念が、ワーク・モチベーションを高める有効な概念であること、これらを検証することである。第2の目的は、組織成員の環境・組織的要因である人的資源管理システムに対する認知が、個人の心理的側面にどのような影響をおよぼしているのかを明らかにすることである。本稿では、これらの組織行動論的側面からの分析に際して、そのキー概念として、「モチベーション」^③の概念を援用する。

本稿の構成は、次の通りである。第2節では、本稿における研究仮説を設定する。さらに、「期待理論型モチベーション理論」^④と「社会的認知理論」^⑤とを統合した仮説モデルを構築する。仮説モデルでは、「モチベーション」、「個人の心理的側面」、「環境・組織的側面」、これら3つの分析次元から構成される研究の概念枠組みを提示する。第3節では、仮説検証に必要な統計的分析の方法と調査方法、調査の概要と結果を示す。第4節では、統計的な分析に必要な各変数を決定する。また、海外勤務・派遣など海外での仕事経験に基づくモチベーション得点の抽出と統計的な比較を実施する。さらに、統

計的な分析から抽出された各変数が、モチベーションの規定要因として有効な概念であるのかどうかについて検討し、国際志向の有効性について実証的な検証を実施する。第5節では、人的資源管理システムに対する認知の影響を明らかにするために、多くの海外派遣者を輩出している企業の組織成員が、海外勤務・派遣に対してどのように認知しているのか、また、その認知が組織成員の心理的側面に対してどのような影響をおよぼしているのかを、調査結果の分析に基づいて検討を加える。第6節では、全体の考察として、国際化・グローバル化に対応する人的資源管理システム構築に必要な要件について述べる。さらに、本稿の総合的な結論を述べる。また、今後の研究の方向性について展望を示す。

2. 仮説設定と仮説モデル構築

本稿のパラダイム・モデルとしては、モチベーション研究におけるプロセス理論に属する「期待理論」の概念を援用する。そして、期待理論型モチベーション・モデルに、Bandura (1977.1991.1997)の「社会的認知(学習)理論」における「自己効力(Self-efficacy) ^⑥」の概念をビルト・インした、統合モデル^⑦である仮説モデルを構築する。

本稿では、以下の3つの仮説を設定する。

(仮説1) 海外での仕事経験は、モチベーションを高めるのに有効な要因である。

(仮説2) 海外での仕事経験は、将来の海外勤務意識を高めるのに有効な要因である。

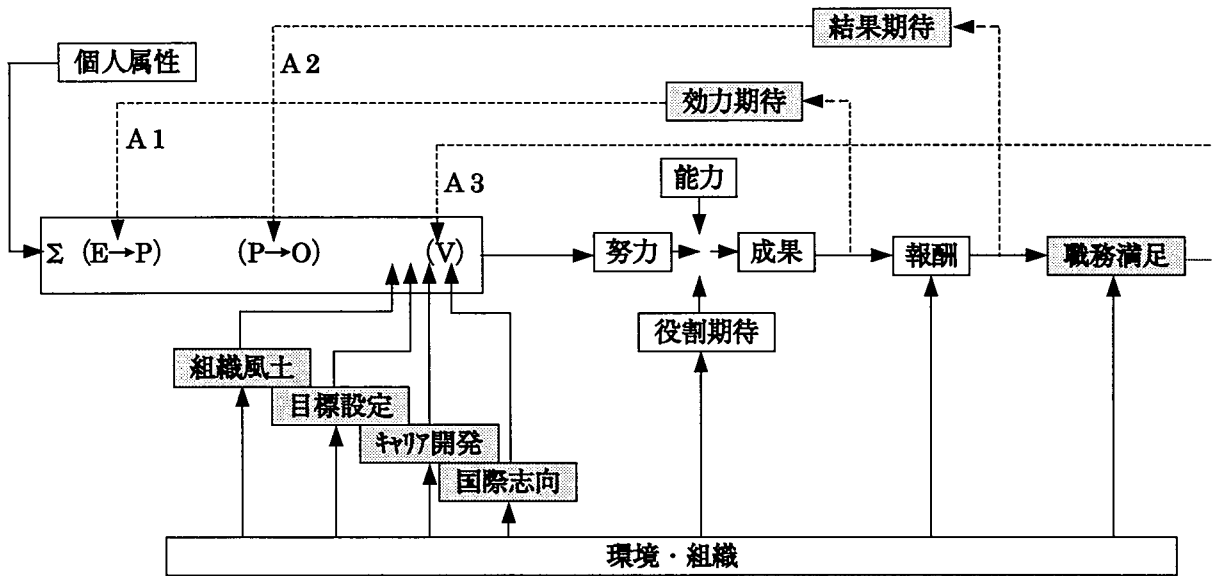
(仮説3) 国際志向は、モチベーションを高める有効な概念である。

さらに、構築した仮説モデル全体の有効性についても、検討を加えるものとする。

図1は、本稿における仮説モデルである。ここでは、従属変数としてモチベーションを仮定する。さらに、モチベーションに影響をおよぼす要因(モチベーションの高さを規定する独立変数)として、「効力期待」、「結果期待」、「職務満足」、「組織風

土」, 「目標設定」, 「キャリア開発」, 「国際志向」の7つの概念を仮定する。このなかで, 効力期待, 結果期待, 職務満足との3つの概念は, 組織成員個人の心理的側面からの規定要因として仮定し, 組織風土, 目標設定, キャリア開発, 国際志向の4つの概念は,

環境・組織的側面からの規定要因として仮定する。このように, 仮説モデルは, モティベーション, 個人の心理的側面からの規定要因, 環境・組織的側面からの規定要因との, 3つの分析次元から構成される概念枠組みであることが提示された。



- ・ E (Effort), P (Performance), O (Outcome), V (Valence)
- ・ 網掛けは, 規定要因として仮定する7つの概念を示す。
- ・ 矢印は影響の方向を, 点線矢印はフィードバック・ループを示す。
- ・ 外的報酬と内的報酬とをあわせて「報酬」としている。

図1 本稿の仮説モデル

また, モティベーションを表している「 $\Sigma [(E \rightarrow P) (P \rightarrow O) (V)]$ 」では, モティベーションが, 「E → P」期待, 「P → O」期待, 仕事誘意性「V」の3つの要因の積和であり, 乗法的関係で決定されることを示す。次に, 規定要因として仮定した概念が, 3つの構成要因のどれに作用するのかを仮定する。効力期待⁽⁹⁾は, 「努力→成果」プロセスでの個人経験が「E → P」期待に影響をおよぼすとする従来の期待理論に, より説明力ある社会的認知理論の概念を統合して精緻化する。結果期待⁽¹⁰⁾は, 「成果→報酬」プロセスでの個人経験が「P → O」期待に影響をおよぼすとする従来の期待理論に, より説明力ある社会的認知理論の概念を統合して精緻化する。職務満足⁽¹¹⁾は, 「報酬→職務満足」プロセスの個人経験が, 「職務誘

意性 (V)」に影響をおよぼすとする従来の期待理論に, 「報酬→職務満足」プロセスでの個人経験以外の満足をもあわせて包括した職務満足を仮定し, 「仕事誘意性(V)」に影響をおよぼす概念であると仮定する。組織風土⁽¹²⁾, 目標設定⁽¹³⁾, キャリア開発⁽¹⁴⁾, 国際志向⁽¹⁵⁾の4つの概念は, それぞれ「組織成員に知覚された組織環境としての組織風土の誘意性」, 「業績水準に影響をおよぼすと考えられる目標設定の誘意性」, 「自己の仕事を通じて認知される意識や行動としてのキャリア開発の誘意性」, 「海外勤務, 国際的な仕事など国際志向の誘意性」として本人に認知され, 「仕事誘意性 (V)」に影響をおよぼすと仮定する。

そして, このモチベーションが, 「努力」(E)

を直接的に規定する。また、期待理論においては、個人の行動は努力に基づいて喚起・持続すると考えられる。次に、「努力」(E)は「成果」(P)を規定する。しかし、成果は努力だけではなく、「能力」と「役割知覚」からも規定される。さらに、成果は、「内的報酬」、「外的報酬」のいずれか、またはその両方をもたらすと考えられる。成果と報酬との関係については、坂下(1985)でも述べられたように、内的報酬が自己意識をその拠り所にして、成果との関係は直接的であるのに対して、外的報酬は環境・組織的要因からの作用であり、環境・組織的要因を媒介しているために、成果との関係は内的報酬と比較すると弱い。

さらに、構成要因に影響をおよぼす、3つのフィードバック・ループをビルト・インする。「A1」は、仕事行動プロセスでの「努力→成果」結果と他者の行動結果における社会的認知が、「効力期待」として認知・形成され「E→P」期待を規定する要因となることを示す。「A2」は、仕事行動プロセスでの「成果→報酬」結果と他者の行動結果における社会的認知が、「結果期待」として認知・形成され「P→O」期待を規定する要因となることを示す。「A3」は、仕事行動プロセスでの「報酬→職務満足」結果と「報酬→職務満足」結果に依存しない満足概念が、「職務満足」として認知・形成され「仕事誘意性(V)」規定することを示す。このように、「E→P」期待、「P→O」期待、「仕事誘意性(V)」の3つは、「E→P」期待が社会的認知理論の概念である効力期待から、「P→O」期待が同様に社会的認知理論の概念である結果期待から、「仕事誘意性(V)」が職務満足から、それぞれが独立して直接的に規定される。また、「仕事誘意性(V)」に関しては、環境・組織的側面からの規定要因からも直接的に規定されるのである。そして、個人属性による差異も、モチベーションに対して影響をおよぼすことを仮定して、仮説モデル上にビルト・インする。したがって、本稿の仮説モデルは、期待理論のパラダイムを援用しつつも、社

会的認知理論の主要概念を取り込んだ統合モデルであるといえる。

3. 分析方法と調査概要

本稿では、研究仮説と仮説モデルの有効性を検証⁽¹⁵⁾するには、次の分析方法に基づくものとする。海外での仕事経験の有効性に関しては、経験の有無によるモチベーション得点と海外勤務意識得点の比較、その得点差の検定を実施し、その有効性について検討する。また、国際志向の有効性に関しては、抽出された全ての独立変数による重回帰分析を実施し、国際志向の概念がモチベーションの規定要因として有効な概念であるのかどうかを検討する。さらに、仮説モデルの有効性検証に関しては、規定要因として仮定した概念と、分析により抽出された概念との論理的整合性の検討が必要である。そして、抽出された全ての因子に基づく重回帰分析の決定係数が、どの程度の信頼性のある数値なのか、また、その分散比が有意な検定結果を持つのかどうかに依存する。さらに、組織成員の海外勤務・派遣に対しての認知が、組織成員の心理的側面に対してどのような影響をおよぼしているのか明らかにするためには、3つの企業それぞれの変数得点の比較、モチベーションの規定要因の比較検討をする。

また、本稿で使用するアンケート調査票⁽¹⁶⁾の回答方法としては、個人属性に関する質問と海外勤務・派遣に関する質問では、回答者の実際の状況や経験に該当するものを1つ選択、または、実数を記入してもらおう方法を採用する。そして、組織成員の意識や行動に関する質問では、5段階(リッカート・スケール)の選択肢から、最も近いもの1つを選んでもらう方法を採用する。このようなアンケート調査では、回収されたサンプルの精度、統計的処理・分析に耐え得るサンプル数の確保、この2つが重要な課題となる。これらの課題に対して、調査に協力いただいた企業・組織に対しては、「留置法」で後日に訪問して直接回収する方法を、個人に対しては「郵

表1 アンケート調査票の質問内容

(モチベーションに関する質問)	(組織風土に関する質問)
1. すすんで新しい仕事に取り組んでいる	41. 仕事上のコミュニケーションが活発である
2. 立派な仕事や優れた業績を残したい	42. 私の意見が組織の運営に反映されている
3. 技能や努力が必要な仕事をやりたい	43. 職場は気楽に話せる雰囲気がある
4. 仕事を通して、さらに成長したい	44. 私の価値観と組織の価値観は非常に近い
5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる	45. 組織として挑戦的な仕事に取り組む
6. 仕事達成後、心地よい疲労感を感じる	46. 問題を共有する職場である
7. 自分の仕事分野で第一人者になりたい	47. 個人の意見が活かされるような管理
8. いつも挑戦的に仕事に取り組んでいる	48. 私の意見を職場の仲間は熱心に聞く
9. 仕事は人並みにできればよい	49. 組織との一体感は心地よい
10. 人間としての成長は仕事以外でしたい	50. 業績志向の強い組織である
(効力期待に関する質問)	(目標設定に関する質問)
11. 自信のある仕事の領域を持っている	51. 仕事を進める上で自分の目標を決める
12. 人の失敗から学ぶことがある	52. いつも挑戦的な目標をたてている
13. 業績目標には、よく応えている	53. 現在の目標は、納得できるものである
14. 仕事の上で他人の仕事は参考になる	54. 自分で主体的に目標を設定できる
15. かなりの役割を期待されている	55. 目標達成状況をいつでも知ることが可能
16. 人から教わることに抵抗はない	56. 具体的な目標のある方が取り組みやすい
17. 自分の能力をよく把握している	57. 高い目標の方が、仕事に取り組みやすい
18. 自分の経験から多くのことを学んでいる	58. 目標を設定する際、自分も参加できる
19. 自分がいないと始まらないと感じる	59. 目標達成状況に関して、上司と話し合う
20. 失敗したらその原因をよく検討している	60. 高い目標を好んでいる
(結果期待に関する質問)	(キャリア開発に関する質問)
21. 業績を上げればボーナスなどに反映される	61. 将来の姿を考えて仕事をしている
22. 業績評価は厳格に運用されるべき	62. 自分の生き方は自分で決めたい
23. 成果主義賃金制度に関心が高い	63. 自己啓発には積極的に取り組んでいる
24. 業績をあげて、認められたい	64. 取り組みたい仕事の領域が明確である
25. 実力主義を好んでいる	65. 人材育成計画は妥当である
26. 昇進・昇格は業績しだいである	66. 教育・研修制度をよく理解している
27. 業績結果が明確に出る仕事の方が良い	67. 研修には積極的に参加している
28. 業績評価は公平である	68. 10年後、20年後の自分を考える
29. 私の組織は実力主義である	69. 仕事に対して自分なりのこだわりを持つ
30. 業績結果が明確な仕事に就いている	70. 自分の人生は自分のものである
(職務満足に関する質問)	(国際志向に関する質問)
31. 今の仕事で能力・適性が活かされる	71. 海外研修の機会があれば、ぜひ行きたい
32. 今の仕事に喜びを感じている	72. 現在も外国語の学習を続けている
33. 自分の職場は、魅力的な職場である	73. 外国の文化には興味がある
34. 現在の職場や組織には満足している	74. 外国人と話す機会があればよいと思う
35. 今の仕事を続けたい	75. 海外と関わりのある仕事をしたい
36. 今の組織に定年まで在籍したい	76. できれば、海外で勤務したい
37. 仕事から得られる満足感は大きい	77. 十分な外国語の能力を持っている
38. 今の仕事は挑戦のしがいがある	78. 積極的に外国の文化を学びたい
39. 職場や組織の良さを話すことがある	79. 外国人との交流には抵抗はない
40. 職場で自分が十分に活かされている	80. 国際的な分野の仕事をしたい

表2 モティベーション・スケールの主成分分析

番号	質問項目	負荷量 10問	負荷量 9問
8.	いつも挑戦的に仕事に取り組んでいる	.774	.779
5.	仕事に対して意欲的に取り組んでいる	.768	.772
4.	仕事を通して、さらに成長したい	.714	.706
7.	自分の仕事分野で第一人者になりたい	.699	.703
2.	立派な仕事や優れた業績を残したい	.692	.695
1.	すすんで新しい仕事に取り組んでいる	.676	.686
3.	技能や努力が必要な仕事をやりたい	.603	.611
6.	仕事達成後、心地よい疲労感を感じる	.543	.548
9.	仕事は人並みにできればよい (-)	.599	.543
10.	人間としての成長は仕事以外でしたい (-)	.344	-
固有値		4.21	4.12
寄与率 (%)		42.1	45.8

- ・質問「9」、「10」における (-) は、逆転質問であることを示す。
- ・負荷量「0.5」以上の質問項目を採用する。

表3 心理的側面から影響をおよぼす質問項目の因子分析

番号	質問項目	f 1	f 2	f 3	f 4
33.	自分の職場は、魅力的な職場である	.853	.045	-.009	-.016
32.	今の仕事に喜びを感じている	.825	.056	.186	-.156
35.	今の仕事を続けたい	.786	.003	.050	-.003
34.	現在の職場や組織には満足している	.785	-.003	-.166	.009
37.	仕事から得られる満足感は大きい	.743	.124	.156	-.153
38.	今の仕事は挑戦のしがいのある仕事である	.714	.113	.064	-.279
40.	今の職場で自分が十分に活かされている	.655	-.006	-.098	-.351
39.	職場や組織の良さを話すことがある	.640	-.043	-.060	.006
31.	今の仕事で能力・適性が活かされている	.619	.019	.120	-.355
36.	今の組織に定年まで在籍したい	.605	.036	-.096	.044
25.	実力主義を好んでいる	-.022	.720	.139	-.234
23.	成果主義賃金制度に関心が高い	-.029	.706	.096	-.218
27.	業績結果が明確に出る仕事の方が良い	.017	.696	-.017	-.209
24.	業績をあげて、認められたい	.211	.545	-.022	-.155
12.	人の失敗から学ぶことがある	.031	.225	.554	-.174
16.	人から教わることに抵抗はない	.253	-.014	.536	.129
15.	かなりの役割を期待されている	.220	.195	-.003	.719
11.	自信のある仕事の領域を持っている	.122	.279	.096	.695
13.	業績目標には、よく応えている	.153	.310	.062	.585
19.	自分がないと始まらないと感じる	.119	.232	-.067	.571
固有値		7.50	3.24	1.54	1.04
寄与率 (%)		26.8	11.6	5.5	3.7
累積寄与率 (%)		26.8	38.3	43.9	47.6

- ・網掛けは、因子負荷量「0.5」以上を示す。最大値「0.5」未満の質問は省略している。

表 4 環境・組織的側面から影響をおよぼす質問項目の因子分析

番号	質問項目	f 1	f 2	f 3	f 4
47.	個人の意見が生かされるような管理が行われている	.740	-.022	-.231	.035
46.	問題を共有する職場である	.731	.020	-.191	-.055
49.	組織との一体感は心地よい	.696	-.020	-.143	-.055
44.	私の価値観と組織の価値観は非常に近い	.695	.017	-.184	-.136
41.	仕事上のコミュニケーションが活発である	.675	.059	-.112	-.171
48.	私の意見を職場の仲間は熱心に聞く	.648	.047	-.139	-.104
45.	組織として挑戦的な仕事に取り組む	.629	.103	-.331	-.078
43.	職場は気楽に話せる雰囲気がある	.627	-.019	-.013	-.074
42.	私の意見が組織の運営に反映されている	.622	.129	-.279	-.064
59.	目標達成状況に関して、上司と話し合う	.534	.057	-.436	.112
75.	海外と関わりのある仕事をしたい	.076	.879	-.046	-.069
80.	国際的な分野の仕事をしたい	.098	.850	-.116	-.060
78.	積極的に外国の文化を学びたい	-.031	.799	-.027	-.102
76.	できれば、海外で勤務したい	.025	.796	-.042	-.008
74.	外国人と話す機会があればよいと思う	-.039	.762	-.097	-.033
71.	海外研修の機会があれば、ぜひ行きたい	.098	.749	-.140	-.081
73.	外国の文化には興味がある	-.079	.727	-.159	-.062
79.	外国人との交流には抵抗はない	-.018	.701	-.125	-.105
72.	現在も外国語の学習を続けている	.077	.605	-.072	-.204
51.	仕事を進める上で自分の目標を決めている	.224	.112	-.730	-.221
54.	自分で主体的に目標を設定できる	.245	.094	-.715	-.110
53.	現在の目標は、納得できるものである	.325	.037	-.694	-.026
52.	いつも挑戦的な目標をたてている	.257	.202	-.676	-.294
55.	目標達成状況をいつでも知ることが可能	.183	.146	-.665	.032
60.	高い目標を好んでいる	.162	.209	-.566	-.220
58.	目標を設定する際、自分も参加できる	.484	.038	-.558	.068
57.	高い目標の方が、仕事に取り組みやすい	-.019	.268	-.510	-.286
61.	将来の姿を考えて仕事をしている	.206	.213	-.342	-.639
68.	10年後、20年後の自分を考える	.002	.202	-.124	-.596
	固有値	10.20	5.07	2.09	1.03
	寄与率 (%)	27.6	13.7	5.7	2.8
	累積寄与率 (%)	27.6	41.3	46.9	49.7

・網掛けは、因子負荷量「0.5」以上を示す。最大値「0.5」未満の質問は省略している。

送法」で個別回収する方法を併用する。さらに、特定の企業や組織のバイアスを排除するために、特定の企業や組織の割合が、全サンプル数の「10」%を越えないように調整する。

調査の概要

[調査 1] 企業に所属する組織成員に対する調査
 調査方法 質問紙によるアンケート調査、留置法

と郵送法を併用

調査期間 1998年4月28日～8月31日
 調査内容 「仕事の環境と意識」に関する調査
 結果概要 有効回答数 340通、男性 68.5%、女性 31.5%、平均年齢 32.79歳
 [調査 2] 3社に所属する組織成員に対する調査
 調査方法 アンケート調査（留置法）およびインタビュー調査⁽¹⁷⁾

調査期間 1998年4月28日～8月31日
 調査内容 「仕事の環境と意識」に関する調査、
 海外勤務に関するインタビュー調査
 結果概要 A社（新聞社）54通 B社（精密機
 器）53通 C社（ソフトウェア）21
 通

4. 分析と仮説検証

アンケート調査から得られたデータを、モチベーションに関する質問、モチベーションの規定要因（個人の心理的側面と環境・組織的側面）に関する質問ごとに、それぞれを因子分析を実施した結果¹⁸⁾、従属変数として「モチベーション」が、独立変数として「効力期待」からは「モデリン

グ」と「自己効力」が、「結果期待」からは「成果志向」が抽出された。また、「職務満足」、「組織風土」、「国際志向」、「目標設定」、「キャリア開発」については、仮定した概念とほぼ同様のものが抽出された。最初に、「海外勤務(期間1年以上と仮定)」経験、「海外派遣(期間1年未満と仮定)」経験が、モチベーションを高めるのに有効な要因であることを検証する。海外勤務と海外派遣ともに経験あるものを「両方経験 (n=9)」群、海外勤務だけを「海外勤務 (n=11)」群、海外派遣だけを「海外派遣 (n=74)」群、ともに経験のないものを「経験なし (n=246)」群とする。それぞれの群のモチベーション得点は、両方経験群「3.679」、海外勤務群「3.899」、海外派遣群「3.977」、経験なし群「3.537」である。

表5 海外勤務・海外派遣経験によるモチベーションの比較

	得点	両方経験	海外勤務	海外派遣	経験なし
両方経験 (n=9)	3.679	—	1.12	1.32	0.65
海外勤務 (n=11)	3.899		—	0.38	1.82 *
海外派遣 (n=74)	3.977			—	5.09 **
経験なし (n=246)	3.537				—

- ・ 海外勤務（勤務1年以上）、派遣（勤務1年未満）経験によるモチベーション得点（5点満点）を求め、t検定を実施している。
- ・ [**] p<.01 [*] p<.05

表6 海外勤務・海外派遣経験による海外勤務意識の比較

	得点	両方経験	海外勤務	海外派遣	経験なし
両方経験 (n=9)	3.778	—	1.45	1.88	3.64 **
海外勤務 (n=11)	3.000		—	0.28	2.00 *
海外派遣 (n=74)	2.878			—	3.82 **
経験なし (n=246)	2.228				—

- ・ 海外勤務（勤務1年以上）、派遣（勤務1年未満）経験による海外勤務意識得点（5点満点）を求め、t検定を実施している。
- ・ [**] p<.01 [*] p<.05

表5は、海外勤務・派遣経験の差異によるモチベーション得点差の検定（t検定）結果である。「両方経験」群は、いずれの場合にも、他の群との間に統計的な有意差が抽出されなかった。これは、「両方経験」群のサンプル数に影響を受けた結果であると考えられる。また、「海外勤務」群と「経験なし」群

との間には「t=1.82 (p<.05)」と「5」%水準の統計的な有意差が、「海外派遣」群と「経験なし」群との間には「t=5.09 (p<.01)」と「1」%水準の統計的な有意差が抽出された。つまり、海外勤務や海外派遣など海外での仕事経験は、組織成員のモチベーションを高めるのに、ある程度有効であると考え

られる。また、「海外派遣」群と「海外勤務」群との得点比較では、「海外派遣」群が「0.078」ポイント ($t=0.38$) 高い結果が、「海外派遣」群と「両方経験」群との得点比較でも、「海外派遣」群が「0.298」ポイント ($t=1.32$) 高い結果が得られた。これらは、統計的に有意な水準ではないが、モチベーションは短期的な海外派遣で上昇するものの長期的な海外勤務においては低下する傾向にあることが確認された。このような海外勤務者の帰任後の問題については、石田 (1999) などでも同様の指摘がなされている。

さらに、海外での仕事経験が、将来の海外勤務意識に対して、どのような影響をおよぼすのかを検討する。表 6 は、海外勤務・派遣経験の差異による「できれば、海外で勤務したい」の質問に対する得点差の検定 (t 検定) 結果である。「両方経験」群と「経験なし」群との間には「 $t=3.64$ ($p<.01$)」と「1」%水準の統計的な有意差が、「海外勤務」群と「経験なし」群との間には「 $t=2.00$ ($p<.05$)」と「5」%水準の統計的な有意差が、「海外派遣」群と「経験なし」群との間には「 $t=3.82$ ($p<.01$)」と「1」%水準の統計的な有意差が抽出された。したがって、海外勤務・派遣など海外での仕事経験は、将来の海外勤務意識にも有効に作用すると考えられる。したがって、仮説 1 と仮説 2 については、検証されたといえる。このように、海外での仕事経験は、モチベーションを高めるのに有効であること、将来の海外勤務意識に対しても有効であることが確認された。これは、多くの企業で実施されている「海外トレーニー」制度の有効性を、実証的に検証したものであるといえる。

次に、「国際志向」概念の規定要因としての有効性と、仮説モデル全体の有効性についての検証を行う。ここでは、何がモチベーションに影響をおよぼす有効な概念であるのかを分析するために、モチベーションを従属変数とし、因子分析の結果から抽出された 8 つの因子を独立変数とする重回帰分析を実

施する。本稿では、次のプロセスで重回帰分析を行う。(1)重回帰式を求める。(2)決定係数を抽出し、重回帰式の説明力を評価する。(3)重回帰分析の分散比から、重回帰式の有効性を検定する。(4)偏回帰係数を検定し、有効な独立変数を抽出する。(5)標準偏回帰係数から独立変数ごとの説明力を評価する。

すなわち、重回帰式の決定係数がある程度水準以上である場合において、統計的に有意な数値の独立変数が抽出されるのであるならば、その独立変数の概念は、従属変数であるモチベーションを規定する有効な要因であることが実証されるのである。

表 7 は、仮説モデルの重回帰分析の結果である。この重回帰式の「自由度調整済み決定係数」は、「0.6270」と「62.7」%の説明力であり、分散比は「 $f=72.22$ ($p<.01$)」と「1」%水準で統計的に有意である。したがって、この重回帰式そのものの統計的な有効性が確認された。そして、各独立変数について検討すると、職務満足「 $f=30.995$ ($p<.01$)」、成果志向「17.207 ($p<.01$)」、モデリング「28.009 ($p<.01$)」、自己効力「25.423 ($p<.01$)」、組織風土「2.450」、国際志向「4.420 ($p<.05$)」、目標設定「16.131 ($p<.01$)」、キャリア開発「15.109 ($p<.01$)」という結果が得られた。つまり、6 つの独立変数が「1」%水準で、1 つの独立変数が「5」%水準で統計的に有意である。したがって、これら 7 つの独立変数が、モチベーションの規定要因として有効な概念であることと、国際志向がモチベーションの規定要因として有効な概念であることが確認された。したがって、仮説 3 は実証的に検証されたと考えられる。また、各標準偏回帰係数からそれぞれの独立変数としての説明力を分析すると、職務満足 (.277)、自己効力 (.227)、目標設定 (.205)、モデリング (.182)、キャリア開発 (.167)、成果志向 (.166)、国際志向 (.080) という順序になる。

表7 仮説モデルの重回帰分析

n=340

	偏回帰係数	標準偏回帰	f値	t値	標準誤差
1. 職務満足	0.226	0.277	30.995 **	5.567	0.041
2. 成果志向	0.143	0.166	17.207 **	4.148	0.035
3. モデリング	0.178	0.182	28.009 **	5.292	0.034
4. 自己効力	0.181	0.227	25.423 **	5.042	0.036
5. 組織風土	-0.073	-0.084	2.450	1.565	0.047
6. 国際志向	0.053	0.080	4.420 *	2.102	0.025
7. 目標設定	0.183	0.205	16.131 **	4.016	0.046
8. キャリア開発	0.131	0.167	15.109 **	3.887	0.034
切片	0.197			1.156	0.170

・自由度調整済み決定係数 RR'=0.6270
 ・分散比=72.22 [**] [**] p<.01 [*] p<.05

表8 ステップワイズ法による重回帰分析

n=340

	偏回帰係数	標準偏回帰	f値	t値	標準誤差
1. 職務満足	0.185	0.227	35.147 **	5.983	0.031
2. 成果志向	0.148	0.172	18.534**	4.305	0.034
3. モデリング	0.175	0.180	27.089**	5.205	0.034
4. 自己効力	0.176	0.221	24.096**	4.909	0.036
5. 国際志向	0.054	0.082	4.615*	2.148	0.025
6. 目標設定	0.161	0.180	13.736**	3.706	0.044
7. キャリア開発	0.131	0.167	15.141**	3.891	0.034
切片	0.196			1.014	0.170

・ステップワイズ基準値 f in=3.0 ≥ f out=3.0
 ・自由度調整済み決定係数 RR'=0.6253
 ・分散比=81.83 [**] [**] p<.01 [*] p<.05

表8は、f値の基準「3.0」とする「ステップワイズ法」による重回帰分析結果である。自由度調整済み決定係数は、「0.6253」と「62.53」%の説明力であり、分散比は「f=81.83 (p<.01)」と「1」%水準で統計的に有意である。したがって、この重回帰式そのものの統計的な有効性が確認された。また、各独立変数の検定では、職務満足「f=35.147 (p<.01)」, 成果志向「18.534 (p<.01)」, モデリング「27.089 (p<.01)」, 自己効力「24.096 (p<.01)」, 目標設定「13.736 (p<.01)」, キャリア開発「15.141 (p<.01)」と、6つの独立変数が「1」%水準で統計的に有意であり、国際志向は「4.615 (p<.05)」と「5」%水準で統計的に有意である。そして、組織風土に関しては、f値の基準「3.0」に基づいて排除された。

モチベーションの規定要因として、組織風土の概念が抽出されなかったという結果については、櫻木（1999.2000）においても同様の結果を確認している。このように、国際志向のモチベーションの規定要因としての有効性と、期待理論に社会的認知理論の概念を統合した仮説モデルの整合性・有効性についても確認されたといえる。

5. 海外勤務・派遣に対する認知とその心理的影響の比較

5.1. A社（大手新聞社）の事例⁽¹⁹⁾

A社のM氏は、大学卒業後、記者として国内で13年間勤務した。その後、ロンドン特派員として3年間、国内で10年間勤務の後、ニューヨークで2

年間勤務した。そして、帰国して論説委員を 1 年間、論説副主幹を 5 年間経験したというキャリアを持っている。A 社では、一般従業員の場合では、海外勤務から帰国後の昇進はほとんどないものの、支局長クラス以上の場合には、帰国後に昇進するのが一般的であると考えられている。また、海外勤務候補者と海外勤務者の人事管理に関しては、「国際部」において一元的に管理されるために、(1)赴任前 1 年程度の準備期間がある、(2)もとの所属部門からの影響を受けずに国際業務に専念できる、などの制度的な特徴がある。A 社は、国内だけでなく海外にも多くの支局を持つ大手新聞社であり、海外特派員としての海外での勤務・派遣についてはかなり頻繁に実施されており、A 社における海外勤務・派遣に対する組織成員の認知としては、自分自身のキャリア・パスとして望ましいものとして、肯定的にとらえられていると考えられる。

5.2. B 社 (大手精密機器製造) の事例⁽²⁰⁾

B 社の F 氏は、大学卒業後、半導体製造装置の部門に配属された。そして、国内で 6 年間勤務の後、アメリカの現地法人に赴任した。赴任前の職位は一般従業員であったものの、赴任先での処遇はエンジニアとして昇格し、5 年間のアメリカ勤務の後に帰国した。帰国後の職位については、アメリカでの処遇と同じエンジニアとなり、海外勤務を経験して昇進したものといえる。赴任先での仕事内容としては、本来の自分の仕事以外にも、職制上は上位にあたる現地従業員に対する管理や指導的な役割を、かなりの部分期待されているとのことである。ただし、このような役割期待に関しては、社内で明確に文書化されているものではなく、赴任先での職位・処遇や帰国後の職位についても各事業部門ごとに異なっており、全社的に制度化されているものではないとのことである。B 社は、世界的な規模の多国籍企業であり、海外勤務・派遣などが頻繁に実施されおり、海外での仕事に対しては特別な違和感、否定的な認

識は持っていないと考えられる。ただし、海外勤務における職位・処遇、仕事内容、求められる役割期待、帰国後の職位などが明確に制度化・文書化されておらず、組織成員の海外での仕事に対する認知もまちまちであるといえる。

5.3. C 社 (米系ソフトウェア・システムコンサルティング) の事例⁽²¹⁾

C 社の Y 氏は、大学卒業後そのまま大学院に進学、大学院修士課程修了後、アメリカのソフトウェア・システムコンサルティング会社の日本現地法人に入社、コンサルティング部門に配属された。入社 1 年目に、約 4 週間の海外トレーニング (C 社ではトレーニングという用語を使用している、インドの現地法人で実施)、2 年目に 1 週間の海外トレーニング (米国本社で実施)、3 年目に 1 週間の海外トレーニング (米国本社で実施) を受講した。さらに、Y 氏は、毎年 2~4 週間程度、自己負担での語学学習休暇を申請し許可されており、主にイギリス、アイルランドに出かけている。これには有給休暇を充当しているとのことである。また、従業員の多くが同様の申請をして、自発的にシンガポールやインドなど他の現地法人を訪問してコミュニケーションをとったり、海外での語学学習を実施しているとのことである。C 社では、日本の現地法人のトレーニング内容に関しては、アメリカ本社の「アジア・パシフィックセンター」という部門で一括管理されており、一般従業員レベルでは、基本的には年 1 回程度の海外トレーニング、本社でのミーティングに参加できるとのことである。これらについては、仕事というよりは、むしろリフレッシュ休暇的な受けとめ方が多いとのことである。また、マネジャーやダイレクターのレベルでは、かなり頻繁にアメリカ本社でのミーティングがあり、これは完全に業務としての実施ということである。

5.4. 3社の比較と分析

3つの企業の比較と分析では、仮説検証と同様の方法で統計的な処理を実施、モチベーション、職務満足、成果志向、モデリング、自己効力、組織風土、国際志向、目標設定、キャリア開発の9つの概念を抽出した。表9は、3社それぞれの変数得点結果である。ここでは、A社における「職務満足

(3.304)」の高得点傾向、C社における「成果志向(3.750)」、「国際志向(3.788)」、「キャリア開発(3.607)」の高得点傾向が得られた。また、3社による各変数の得点比較では、職務満足では「A>B (p<.01)」, 成果志向では「C>A, B (p<.01)」, 国際志向では「A, C>B (p<.01)」, キャリア開発では「C>B (p<.01)」という結果が確認された。

表9 3社の各変数得点と比較

	A社	B社	C社	多重比較
モチベーション	3.724	3.771	3.815	
職務満足	3.304	2.938	3.133	A>B **
成果志向	3.329	3.349	3.750	C>A, B **
モデリング	4.111	4.198	4.286	
自己効力	3.296	3.406	3.321	
組織風土	3.300	3.306	3.114	
国際志向	3.484	2.969	3.788	A, C>B **
目標設定	3.412	3.425	3.476	
キャリア開発	3.356	3.255	3.607	C>B **

- ・仮説検証で抽出された9つの変数に対して、3社それぞれで得点を求め(5点満点), t検定(多重比較)を実施している。
- ・[**] p<.01 [*] p<.05

表10 3社の重回帰分析(ステップワイズ法)

	A社 (n=54)			B社 (n=53)			C社 (n=21)		
	偏回帰	標準偏	f	偏回帰	標準偏	f	偏回帰	標準偏	f
職務満足	.326	.308	**	.258	.358	*	.384	.497	**
成果志向	.212	.202	*				.608	.659	**
モデリング	.273	.236	**						
自己効力				.314	.471	**			
組織風土									
国際志向				.136	.246	*			
目標設定	.516	.505	**						
キャリア開発				-.179	-.252	*	.312	.484	**
RR'	.747			.487			.796		
分散比	23.35 **			8.05 **			20.50 **		

- ・ステップワイズ基準値 $f_{in}=2.0 \geq f_{out}=2.0$
- ・偏回帰は偏回帰係数, 標準偏は標準偏回帰係数, fはf値, RR'は自由度調整済み決定係数を示す。
- ・[**] p<.01 [*] p<.05

「国際志向」概念の得点については、A社においては海外勤務・派遣などが国際部の一元的な管理のもとで実施されていること、海外勤務・派遣が望ま

しいキャリア・パスとして、直接的な経験やモデリングなどを通じて、組織成員に認知されていることが影響していると考えられる。また、C社は外資系

企業であることから、組織成員は外国語能力にはある程度自信があること、異文化理解などに積極的なこと、海外勤務・派遣に対して肯定的な意識が強いこと、海外トレーニングは自分ガリフレッシュする良い機会であると認知していること、アメリカ本社のトレーニング・プログラムが、自己のキャリア形成と有効にリンクしていると認知していることが、強く影響しているものと考えられる。

表 10 は、「モチベーション」を従属変数とし、他の 8 つの変数を独立変数とした重回帰分析の結果である。3 社それぞれの「自由度調整済み決定係数」については、A 社が「0.747 (分散比=23.35 p<.01)」, B 社が「0.487 (8.05p<.01)」, C 社が「0.796 (20.50p<.01)」と、全般的には B 社の数値がやや低いものの、いずれの場合も「1」%水準で統計的に有意な結果であり、ここでも仮説モデルの有効性が再確認された。そして、モチベーションに影響をおよぼす有効な規定要因として、A 社では、「職務満足」, 「成果志向」, 「モデリング」, 「目標設定」の 4 つが抽出された。また、B 社では、「職務満足」, 「自己効力」, 「国際志向」の 3 つが抽出された。さらに、C 社では、「職務満足」, 「成果志向」, 「キャリア開発」の 3 つが抽出された。そして、B 社においては、「キャリア開発」概念が「負」の規定要因として影響をおよぼすことが確認された。

B 社において、「国際志向」がモチベーションの規定要因として抽出されたものの、「国際志向」得点そのものが低いのは、海外勤務・派遣に対する人的資源管理システムにおける制度面の不明瞭さ、組織成員には海外勤務・派遣が魅力的なキャリア・パスとして認知されていない点に問題があると考えられる。そして、「自己効力」得点が高く有効な規定要因として抽出されたにもかかわらず、「キャリア開発」概念が負の規定要因として抽出されたことは、海外勤務経験・派遣経験による自己効力の向上と自己のキャリア形成とが有効に関連しないために、結果として「国際志向」得点を低下させているものといえ

る。ただし、本稿における 3 社の人的資源管理システム比較は、あくまでもインタビュー対象者の主観的認知に基づく心理的な現象比較であり、厳密な制度的側面の比較ではないことに注意が必要である。

6. むすびにかえて

企業において、海外勤務・派遣に適した人材を確保することは、進展する国際化・グローバル化の流れにおいて回避できない課題である。しかしながら、組織が海外勤務・派遣を魅力的なキャリア・パスとして制度化し、それを組織成員が自己のキャリア形成に有効だと認知しない限り、労働省調査 (1992) でも指摘されたような人的資源管理における諸問題は、およそ減少することがないと考えられる。本稿では、海外での仕事経験が、仕事に対するモチベーションに対して有効な要因であること、また、将来の海外勤務意識を向上させる要因であること、これらの仮説について実証的に検証した。その結果、海外派遣を希望する組織成員に関しては、海外トレーニングなどの方法で海外派遣を経験させることが、有効な人的資源管理施策であることが確認された。さらに、事例研究として取り上げた企業のように、海外勤務・派遣者、およびその候補者を、海外人事部、国際部などで一元的に管理することも有効であろう。そして、従来の期待理論型のモチベーション・モデルに、社会的認知理論の概念をビルト・インした統合モデルの有効性についても、一定の評価がなされたと考えられる。

しかしながら、長期的な海外勤務においては、赴任先での職位・処遇の文書化、情報量不足の解消、帰国後の処遇改善の制度化がなされ、組織成員がこれらを肯定的に認知しないかぎり、帰国後のモチベーション低下の可能性を否定することはできない。そして、組織としては、海外勤務・派遣、帰国後の制度的側面を拡充するとともに、海外勤務・派遣の候補者に対するミス・マッチを未然に防ぐためにも、個人の心理的側面を重視する、「個」に焦点をあてた

人的資源管理システムを構築することが必要なのである。そのためには、Schein (1978), 木村 (1997), 櫻木 (1999,2000) において提唱された「キャリア・カウンセリング」⁽²⁾を、組織と個人との対話的手法として導入することが有効である。

従来、企業の国際化・グローバル化の進展に対して、組織成員の海外勤務・派遣に関する人的資源管理は、必ずしも有効に機能していないと考えられる。それは、企業においては、海外勤務・派遣に適する人材、意識の高い人材を、意図的に育成する努力が不足していたことに大きな原因があるといえる。しかしながら、現実に海外勤務・派遣されるのは、それぞれに複雑な意識をもつ人間であることを考えると、個に焦点をあて、個を尊重するような人的資源管理システムを構築することが必要である。また、海外勤務・派遣を、より魅力のあるものにするためには、海外での仕事経験を組織内のキャリア・パスとして明確に位置づけること、帰国後の処遇を改善すること、この2つが急務であるといえる。

【注】

- ① 本稿は、国際ビジネス研究学会全国大会（第5回大会、第6回大会、第7回大会）での研究報告を基にして、その研究を発展させ、加筆・修正したものである。
- ② 外務省大臣官房領事移住部では、毎年「海外在留邦人数調査統計」を刊行している。
平成12年版によると、永住者以外の邦人で3ヶ月以上の長期滞在者は、平成11年（1999）10月1日現在「504,338」人である。そのなかで、政府関係者、専門的職業関係者、留学生などを除く、民間企業関係者およびその家族は「292,289」人である。
この数値は、長期滞在者全体の「57.95」%にあたる。
- ③ モティベーションとは、「特定の目標に向かって個人の行動を引き起こし、その目標を達成す

本稿では、アンケート調査とインタビュー調査の2つの方法で、実証的な研究を展開した。しかしながら、仮説モデル、仮説理論のより一層の精緻化のためには、さらに多くのビジネス・パーソンに対するインタビュー調査を継続するとともに、組織成員に対するより深い心理的側面への探究が求められると考えられる。

* 謝 辞

本稿の調査にご協力いただいた多くのビジネス・パーソンには、厚く御礼申し上げます。さらに、本稿の一部を発表する機会をいただいた国際ビジネス研究学会の全国大会では、諸先生方から丁寧なご教示をいただいた。特に、発表時にコメンテーターをお引き受けいただいた法政大学の小池和男教授（第5回大会）、近畿大学の田端昌平教授（第6回大会）、東京理科大学の石田英夫教授（第7回大会）には、深く感謝の意を表するものである。

るために行動を持続させるプロセスの総称である。」（櫻木,1998）と定義する。本稿では、「仕事に対するモチベーション＝ワーク・モチベーション」を、モチベーションと表している。

- ④ 期待理論は、モチベーション理論のなかのプロセス理論に属し、現時点で最も精緻な理論であると考えられている。期待理論に属するものには、Vroom (1964), Lawler (1971), 坂下 (1985) などがある。
- ⑤ Bandura (1977) は、「社会的学習理論」の概念を提唱したものの、その後、社会的学習理論の概念の理論的精緻化を行い、これを「社会的認知理論」(Bandura,1991,1997)と改めている。
- ⑥ 自己効力とは、「特定の課題を遂行するために必要な能力についての本人が持つ信念であ

- る。」(Bandura.1977)と定義される。Banduraは、自己効力はモチベーションに影響をおよぼす重要な概念であると考えている。
- (7) モチベーション研究では、期待理論と他の理論との統合理論による研究が行われている。この背景については、角山(1995)を参照。また、本稿の統合モデルの理論的整合性については、櫻木(1998)を参照。
- (8) 効力期待とは、特定の結果を生み出すために必要な行動を、自分自身がうまく遂行することができるという本人の確信である(Bandura.1977)。これは、本人の主観的認知に基づく。本稿では、効力期待は、自己効力、課題達成経験、自己学習、モデリングから構成されると仮定する。
- (9) 結果期待とは、ある行動をとることで、ある結果がもたらされるであろうという、その本人の評価・主観的認知である(Bandura.1977)。本稿では、結果期待は、業績評価制度、公平な評価、成果志向から構成されると仮定する。
- (10) 職務満足とは、Lawler(1971)と同様に、組織成員の誘意性に影響をおよぼす概念である。本稿では、職務満足は Herzberg(1966)の概念を援用しており、仕事満足、組織・環境満足、適性満足、仕事継続から構成されると仮定する。
- (11) 組織風土とは、組織成員に知覚された組織環境である(Litwin=Stringer.1968)。本稿では、組織風土は、一体感、対立、標準、暖かい雰囲気から構成されると仮定する。
- (12) 目標設定とは、業績の水準に影響をおよぼす本人に意識された目標である(Locke=Latham.1984)。本稿では、目標設定は、目標の存在、挑戦的な目標、目標の受容、自律的目標設定、フィード・バックから構成されると仮定する。
- (13) キャリア開発とは、自己の仕事経験を通じて認知される一連の態度や行動の変容である。本稿では、キャリア開発は、キャリア開発行動、自己統制感、仕事コミットメント、教育機会から構成されると仮定する。
- (14) 国際志向は、人的資源の国際化において、組織成員に現れる意識や行動である。本稿では、国際志向は、海外勤務・派遣、外国語学習・能力、異文化理解、コミュニケーション、国際的な仕事から構成されると仮定する。
- (15) 本稿では、論理実証主義の立場から「仮説設定研究」と「仮説検証研究」の2つの研究方法を実施する。仮説設定研究は、先行研究の体系的な考察を通じ、従来の研究では明らかにされていない問題を抽出し、論理的整合性と経験的妥当性を重視して、できる限り矛盾のないような研究仮説を構築する方法である。また、仮説検証研究は、設定された研究仮説に対して、実証的な有効性を重視して仮説を検証する方法である。
- (16) アンケート調査票の内容については、表1を参照。ここでは、回答者の属性以外には、モチベーション、効力期待、結果期待、職務満足、組織風土、目標設定、キャリア開発、国際志向に関する質問を各10問、合計80の質問を設定している。
- (17) インタビュー調査の質問内容については、今までのキャリア、海外勤務における仕事内容・職位の変化・処遇、帰国後の職位の変化・処遇、海外勤務に対する組織内の捉え方、その他自由に話していただいた。インタビュー時間は、30~45分程度である。
- (18) 従属変数であるモチベーションの構成項目としては、主成分分析の結果、9つの質問が抽出された(表2参照)。また、独立変数としては、因子分析(主因子法、バリマックス回転)の結果(表3、表4参照)、モデリング、自己効力、成果志向、職務満足、組織風土、国際志向、目標設定、キャリア開発の8つの概念が抽出された。変数抽出の詳細な方法、プロセスに関し

ては、櫻木（2000）を参照。

- (19) A社では、既に退職されたM氏以外にも現職1名（海外勤務1回）、関連会社転籍1名（海外勤務1回）の合計3名に対してインタビューを実施した。
- (20) B社では、F氏以外にもバリュー・エンジニアリング部門の2名（1名が海外勤務1回、1名が海外勤務無し海外派遣数回）の合計3名に対してインタビューを実施した。
- (21) C社では、Y氏以外にも同現地法人の3名（全

員海外勤務無し海外派遣数回）の合計4名に対してインタビューを実施した。

- (22) Schein（1978）は、個人の欲求と組織の欲求との調和過程として、キャリア・カウンセリングを提唱している。本稿では、「個人と組織の調和過程を機能させるキャリア開発における、個人と組織とのキャリアに対する対話。」（櫻木・2000）と定義する。キャリア・カウンセリングの詳細な内容・運用に関しては、木村（1997）を参照。

【参考文献】

- 外務省大臣官房領事移住部編『海外在留邦人数調査統計（平成12年版）』、大蔵省印刷局（2000）。
- 稲葉元吉『経営行動論』、丸善（1979）。
- 石田英夫編著『国際人事』、中央経済社（1994）。
- 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』、中央経済社（1999）。
- 角山 剛“モチベーション管理の理論的背景”『日本労働研究雑誌』、No.422, pp.35-44, 日本労働研究機構（1995）。
- 木村 周『キャリア・カウンセリング』、雇用問題研究会（1997）。
- 労働省政策調査部編『平成3年版産業労働調査：企業経営の国際化と労働面での対応に関する調査』、労働法例協会（1992）。
- 坂下明宣『組織行動研究』、白桃書房（1985）。
- 櫻木晃裕“モチベーション研究の系譜と新しいモデルの構築”『横浜国際開発研究』、第3巻第

1号、95-114ページ（1998）。

- 櫻木晃裕“モチベーションにおけるキャリア概念の有効性”『横浜国際開発研究』、第4巻第2号、116-136ページ（1999）。
- 櫻木晃裕“国際化時代の人的資源管理におけるキャリアと自己効力の有効性”『横浜国立大学大学院国際開発研究科博士論文』（2000）。
- 白木三秀『日本企業の国際人的資源管理』、日本労働研究機構（1995）。
- 白木三秀『アジアの国際人的資源管理』、社会経済生産性本部（1999）。
- 周佐喜和“企業の多国籍化”稲葉元吉編著『現代経営学の構築』、同文館（1994）。
- 鈴木典比古『日本企業の人的資源開発』、文眞堂（1993）。
- 安室憲一『国際経営行動論 改訂増補版』、森山書店（1986）。

- Bandura,A., “Self-efficacy Toward a Unifying Theory of Behavior Change”『*Psychological Review*』, 84, pp.191-215（1977）。
- Bandura,A., “Social cognitive theory of self-regulation”『*Organizational Behavior and Human Decision Processes*』, 50, pp.248-287

（1991）。

- Bandura,A.,『*Self-Efficacy: The Exercise of Control*』, Freeman and Company（1997）。
- Hackman,J.R., Oldham,G.R.,『*Work redesign*. Reading, MA』, Addison-Wesley（1980）。
- Hall,D.T.,『*Careers in Organizations*』, Goodyear

- Publishing Co.,Inc. (1976) .
- Herzberg,F., 『*Work and the Nature of Man*』, World Publishing (1966) .
- Lawler,E.E.III, 『*Pay and Organizational Effectiveness ; A Psychological View*』 , McGraw-Hill Inc (1971) . [安藤瑞夫訳『給与と組織効率』, ダイヤモンド社 (1972)]
- Litwin,G.H., Stringer,R.A.Jr, 『*Motivation and organizational climate*』, Harvard Graduate School of Business Administration (1968) . [占部都美監訳, 井尻昭夫訳『経営風土』, 白桃書房 (1974)]
- Locke,E.A., Latham,G.P., 『*Goal Setting*』, Prentice-Hall Inc (1984) . [松井賚夫, 角山剛 訳, 『目標が人を動かす 効果的な意欲づけの技法』, ダイヤモンド社 (1984)]
- Morgan,P.V., “International Human Resource Management : Fact or Fiction” 『*Personnel Administrator*』, 31(9), pp.43-47 (1986) .
- Schein,E.H., 『*Career Dynamics*』, Addison-Wesley (1978) . [二村敏子, 三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』, 白桃書房 (1991)]
- Taylor,S., Beechler,S., and Napier,N., “Toward an integrative model of strategic international human resource management” 『*The Academy of Management Review*』, 21, pp.959-985 (1996) .
- Vroom,V.H. 『*Work and Motivation*』, John Wiley & Sons,Inc. (1964) . [坂下明宣, 榊原清則, 小松陽一, 城戸康彰訳『仕事とモチベーション』, 千倉書房 (1982)]
- Weiner,B. 『*An attributional theory of motivation and emotion*』, Springer-Verlag (1986) .

[2001 年 8 月 17 日受理]

製品設計とグローバル標準化概念

—自動車産業の事例の検討—

梶山 泰生 (東京大学)

要 旨

海外市場に投入する製品について、製品設計をどの程度グローバル標準化すべきだろうか。この問題は、マーケティング研究の分野を中心に、30年以上もの間にわたり論争がつついてきた。本稿では、自動車産業における製品設計のグローバル標準化について、従来の枠組みを参照点としつつ、日本企業の行動を中心に事例を検討する。その目的は、自動車産業における製品設計の状態について分析し、その背後にある論理を明らかにすることにある。

事例では、まずワールドカー構想とその限界について触れ、標準化に対する制約要因として生産システムの性質、能力の地域分化の問題を指摘する。次に、日本メーカーがとった標準化とは異なる形での国際的な規模の経済の追求について述べる。事例から、1990年代後半の日本メーカーでは製品群全体の中から柔軟に標準化を進め、生産設備を共有していくことでグローバル戦略のメリットを追求していることが明らかにされる。

この事例からの含意として、製品設計のグローバル標準化の問題は、開発と生産をトータルなシステムとして考えるという観点から論ずることが妥当であること、および、標準化と適応という概念が、対立するものではなく、異なった二つの評価軸である可能性について指摘される。

1. はじめに

多国籍企業の経営に関わる研究者は、海外市場に投入する製品について、製品設計のグローバル標準化の問題、すなわち「グローバル標準化」と「現地適応」とをいかにバランスさせるべきかについて長く議論してきた (Bartels, 1968; Buzzell, 1968; Sorenson and Wiechmann, 1975; Levitt, 1983; Takeuchi and Porter, 1986; Walters, 1986; Douglas and Wind, 1987; Jain, 1989; Samiee and Roth, 1992; Cavusgil et al., 1993)。自動車産業におけるワールドカー構想をめぐる問題は、この問題が明示的に経営上の課題とされた典型的な例であろう。ワールドカー構想とは、規模の経済を追求するため、北米、欧州、アジアなどの地域をまたがって共通の設計の製品を市場投入する構想で、GM、フォードといった米国企業を中心に、多くの自動車メーカーによって再三その導入が試みられてきた。だが、これまでのところ、ワールドカー構想が当初構想どお

り実現した例はほとんどないようである (下川, 1997)。一方、近年日本メーカーは、ワールドカー構想からは距離をおき、むしろ製品設計の現地適応化を推進しているように見える。本稿の目的は、このような自動車産業における国際的な製品設計における標準化に関わる行動について分析し、その背後にある論理を明らかにすることにある。

目的の探求にあたって、本稿ではグローバル標準化に関する既存研究を参照点としつつも、できるだけ事例に即して観察された行動を説明する論理を構築するというアプローチをとる。本稿の構成だが、まず製品設計のグローバル標準化に関するこれまでの議論を簡単に検討し、説明の枠組みを明確化する。その上で、自動車産業における事例として、米国企業のワールドカー構想とその失敗について簡単に触れ、それとは異なったアプローチを取っているように見える日本企業の事例について記述する。近年の日本の自動車メーカーでは、単純なグローバル標準

化ではなく、設備の柔軟な活用と流用、柔軟な標準化部品の選択などの様々な方法の組み合わせで、規模・範囲の経済が追求されている事を明らかにする。製品ラインナップの進化全体を通じて、製品の地域適応に配慮したかたちで柔軟に標準化の対象が選択されているのであり、これを本稿では簡単に「柔軟な標準化」と呼ぶことにする。最後に、事例から得られた知見のグローバル標準化の議論に対するインプリケーションについて述べる。

2. 製品設計の分野におけるグローバル標準化論争の検討

ワールドカー構想にみられるような製品設計のグローバル標準化の是非に関する問題は、主にマーケティング研究の分野で1960年代から30年以上にわたって論争の対象とされてきた。議論の端緒となったのは広告の標準化の問題であったが (Roostal, 1963), その後、製品設計等を含むマーケティング・プログラム全体の標準化が議論されるようになった (Bartels, 1968 ; Buzzell, 1968 ; Sorenson and Wiechmann, 1975)。製品設計は、広告などの他のマーケティング活動と比較して、グローバル標準化が有効な領域として位置付けられる傾向にあるもの (Sorenson and Weichmann, 1975 ; Aydin and Tepstra, 1981), 概念的な研究と実証研究の双方において、広告が主な研究対象とされてきており、製品設計の議論はどちらかといえば周辺的な存在であった (Jain, 1989)。

製品設計に関するグローバル標準化論争の議論は、広告に関する議論ほどには規範論的な色彩は強くない。グローバル標準化を支持する議論では、市場の同質化の進展、規模の経済などが強調されるのに対し (Levitt, 1983), 現地適応は不可避であるとする議論では、各国の文化や経済発展の程度、政府の規制、顧客の嗜好の違いなどの重要性を指摘しており (Douglas and Wind, 1987), 両者は対立してきた。だが、製品設計に焦点を当てた研究では、近年特に

標準化論争を条件適合の見地から扱った研究が多く見られるようになり、標準化の程度に影響を与える要因を探求するという方向に研究の焦点は変わってきている (Takeuchi and Porter, 1986 ; Walters, 1986 ; Jain, 1989 ; Cavusgil et al., 1993)。

製品設計の標準化の程度を決定する要因としては、企業環境との適合性が強調されることが多い。既存研究が指摘している環境要因としては、顧客の行動やライフスタイル、経済発展の程度などの市場環境の類似性や、当該企業の市場での競争ポジションなどがあげられる (Jain, 1989 ; Quelch and Hoff, 1986 ; Takeuchi and Porter, 1986)。これに対し、各国政府による規制や関税などが異なっていれば、以上の条件が標準化を促進する状況にあったとしても、製品設計を何らかのかたちで適応させることが必要とされる (Buzzell, 1968 ; Hill and Still, 1984)。

一方、産業の種類や技術の状態など事業領域と不可分の要因によっても、標準化戦略の適合性は変化するとされている (Jain, 1989 ; Samiee and Roth, 1992)。技術、産業の特徴は製品の成熟化に伴って変化していくことから、プロダクト・ライフ・サイクルの段階によっても標準化の適合可能性は変わっていく (Samiee and Roth, 1992)。さらに、親会社と子会社の関係と権限のあり方などの組織的要因も、標準化の程度に影響を与える。子会社が親会社から比較的独立していることは、標準化の妨げとなることが多いとされている (Prahalad and Doz, 1987 ; Bartlett and Ghoshal, 1989)。

このように多くの研究が企業環境との適合を強調しているのに対して、企業の内部における学習、すなわち現地市場での経験の蓄積を要因としてあげるものもある (Douglas and Craig, 1989)。現地での経験が蓄積されるにつれて、製品政策の目標が参入の成功から現地市場の拡大、グローバルな合理化と変わっていくため、それに伴って製品設計も変化していくとしている。この議論を受けて、Cavusgil et al. (1993) では、製品の適応の程度を、現地市場への

参入時、および参入後に分けて測定し、それぞれへの影響要因について経験データを用いて検証している。その結果、現地市場参入時での適応が、主に現地政府の法的身しくは技術的規制に対する適応であるのに対し、市場参入後の適応は、現地市場の特性、異質性に対応したものであると結論づけている。

以上が既存研究のごく簡単なまとめであるが、事例分析に移る前に、自動車産業の分析を念頭に置きつつ、製品設計のグローバル標準化の定義について確認しておきたい。自動車産業などの業界では、多くの企業は様々なセグメントに多様な製品を投入し、技術の進歩や顧客の嗜好の変化を反映してモデルチェンジを繰り返していく。このように、企業の製品ラインナップが群全体で変化していくような場合、標準化はどのように定義されれば良いのだろうか。何を以て設計が「標準化」された状態であるのかについて、既存研究ではそれほど深く議論されてはおらず、その必然の帰結ではあるが、測定方法についても合意はほとんどない状態である。Cavusgil et al. (1993) は、経験データによってこの標準化・適応問題に影響を与える条件を明らかにしようと試みた数少ない研究の一つである。この研究では、標準化・適応の定義に関して、適応の程度を製品が物的に国境を越えて異なっていることと定義し、製品の設計が修正されているか否かを測定基準としている。一方、Takeuchi and Porter (1986) では、定義は同じなのだが、測定方法としては標準化を物的構造の同一性に求めている。

自動車産業のような製品ラインナップの広さとモデルチェンジを前提とすると、前者の測定方法では、製品設計を修正せずに現地モデルが本国と異なった設計になってしまう場合に、分類に問題が生じる。製品サイクルのずれから本国向け製品のみモデルチェンジしたり、本国で販売を中止したモデルをそのまま他国で販売するなどの場合があることを考慮に入れる必要がある。一方、後者の場合は、比較の対象が明確化できない可能性を考慮に入れなければな

らない。物的構造の同一性といっても、一企業が同一産業内で多種のモデルを市場投入している場合、何と何を比較して標準化を測定するのかが問題となってしまう。

この定義の問題を判断するにあたっては、グローバル標準化の背後にある目的に着目したい。標準化の目的については、多くの議論でコストの節約を第一に挙げている (Samiee and Roth, 1992)。グローバル戦略による利益の源泉は、規模・範囲の経済や学習効果の蓄積などにあるとされるが (Porter, 1986; Ghoshal, 1987)、既存の標準化に関する議論は、標準化の目的がこのグローバル戦略の追及にあるという点では一致しているといえる。確かに、製品設計を共通化すれば、生産規模の増大による製造・調達コストの低減や (Douglas and Wind, 1987)、重複を避けることによる研究開発コストの節約が可能になる (Buzzell, 1968)。よって、グローバル標準化の定義としては、コストの節約に寄与するという観点から、「設計に変更がない」という Cavusgil et al. (1993) の測定基準のほうを便宜的に採用する。

だが、標準化によって規模の経済が実現されるといふ因果関係は自明ではない点には注意しておきたい。Samiee and Roth (1992) は、この点に関連して、標準化を通してコストの節約を実現したとしても、それが企業の収益性に直結するケースは限定されていると主張する。設計の標準化によって規模の経済を実現するために、他の関連する活動、例えば調達などにおいてコストが増加する場合もある。条件によっては、標準化によってコストの節約が実現しない場合もあるのだ。実際にコストが節約できているのか否かについて、経験データによって検証されたことはあまりなく、数少ない実証的な研究の一つである Sorenson and Weichmann (1975) では、標準化の程度とコストの低減との正の関係は支持されていないのである。標準化が規模の経済を導くのかどうかについては、以下の事例分析でも注意して検討する必要がある。

3. 事例分析：自動車産業の製品設計の標準化に対する制約とその克服

以上の議論を参照点としながら、自動車産業の製品設計における国際的な側面を理解するための説明の論理を、事例に即して構築していくことにしたい。事例では、まずワールドカー構想とその限界について触れ、標準化に対する制約要因として生産システムの地域分化の問題を指摘する。次に、1990年代の日本メーカーがとった標準化とは異なった形での国際的な規模の経済の追求について述べる。なお、自動車産業の事例に関するデータは、筆者が1997年から2000年にかけて実施したインタビューと質問票調査、および各種の新聞・雑誌記事、自動車業界に関する過去の出版物から収集されている^⑩。

ワールドカー構想の展開とその限界

ワールドカー構想の典型例として取り上げられるのが、1980年代前半のGMによるJカー・シリーズである。当時の自動車業界関係者に大きなインパクトを与えていたJカー・プロジェクトは、簡単に言えば製品の設計を世界的に標準化して量産効果を楽しむ事を目的とした計画であった。標準化されたモデルを米国、日本、オーストラリア、ブラジル、ドイツ、イギリス、の各地で組み立て、そこに供給されるエンジンやトランスアクスルなどの主要部品を世界共通化し、それぞれの拠点で集中生産して世界的に相互供給するのである(吉田, 1981)。だが、部品の世界的な相互供給という構想が当時のロジスティックの能力では無理があったこと、標準化されたデザインが地域によって異なる市場のニーズに応えることができなかったことから、この構想は失敗に終わったと評価されている(Sinclair, 1983; 下川, 1997)。

フォードでもワールドカー構想への取り組みは再三繰り返され、そして大きな成功を実現することなく終わってきた。1960年代に企画された前輪駆動の小型車は、北米では生産開始60日前になってコス

トの高さから生産は中止された。1981年に発売されたエスコート(Escort)は、当初はワールドカーとして企画されたものだったが、結局北米と欧州とはほとんどの部品が共有されない結果となった^⑪。さらに93年には、フォードは北米・欧州の両市場を狙ったワールドカーである、モンデオ(Mondeo)、コントア(Contour)、ミステイク(Mystique)を発売する^⑫。このモデルの開発には60億ドルを要したとされており、フォードの世界戦略にとってまさに中核をなすプロジェクトであった。だが、欧州市場ではモンデオは一定の成功を収めたものの、コントア、ミステイクとして販売された北米市場では、販売業績は芳しくなかった^⑬。また、部品の共通化も結局それほど実現できなかった。このため、後継モデルからは、ワールドカーとしてではなく欧州地域を主なターゲットとしたモデルとして開発されている^⑭。

一方、日本メーカーでは、意図的に製品設計のグローバル標準化が追及された例はそれほど多くはない^⑮。米国メーカーがワールドカー構想に繰り返し挑戦してきたのに対し、1990年代までの日本企業では、現地化、現地適応が国際経営上の重要な課題だと考えられてきた。80年代から90年代にかけて日本メーカー各社は、北米、欧州に積極的に生産・調達を移転し、それに伴い製品設計においても現地適応を進めてきた。例えば、トヨタのカムリ、ホンダのアコード、日産のアルティマといった米国市場における日本メーカー各社の主力ファミリーセダンは、1990年代に入って日本向けのセダンとは異なったデザインでサイズも北米向けのほうが大きくなっており、製品設計は日米間で分化している^⑯。

新興国市場では、さらに日米欧とは異なった製品が必要となる場合がある。例えば、東南アジア市場では、日本メーカーは日本市場とは異なった設計のアジアカーを開発し、1990年代中盤から市場投入してきた。新興国市場についても、世界横断的に販売できる標準モデルの構想があったものの、やはり成

功を収めてきたわけではない。アジアカーの場合、東南アジアの域内ですら、製品設計が標準化されたとはいえない状態である。政府規制、顧客の嗜好の違いに加え、域内相互補完スキームがうまく機能していないことが標準化の障害となっている（藤本・相山，2000）。

生産システムによる制約と規模の経済の限界

米メーカーにおける標準化設計への挑戦と挫折、そして日本メーカーの標準化設計の回避から、自動車産業における標準化を妨げる制約要因が明らかになってくる。この要因としてよくあげられるのが、消費者の嗜好の地域間差異である。例えば、日本メーカーの北米向けファミリーセダンのケースやフォードのモンデオのケースでは、ファミリーセダン型の乗用車のサイズに対する考え方が、北米市場と欧州・日本市場とでは異なっていたことが制約となっていた。これに対し、自動車産業では、生産システムの地域的な違いがこの市場環境の違いと同程度に影響があったとされている。自動車の生産は、政府の国産化規制に対する対応や、貿易摩擦の回避などを目的として、国際的に分散・現地化されてきた。これに伴い部品調達の現地化も進められてきた。この工場と部品調達先が国際的に分散していたことによる制約についていくつか指摘したい。

まず、生産設備を複数持つことが規模のメリットを縮小させるという制約である。例えば、日米で同一の設計のモデルが投入された 1990 年代前半の日本メーカー製セダンの場合、プレスや機械加工などの各工程などにおいて、金型や工作機械を各工場に持たなくてはならないため、規模のメリットを出しにくかった。むしろ、同一工場で生産される異なったモデルで設備を共有して生産できるほうが製造コストの削減には貢献するのである。また、日本と米国では異なったサプライヤーから調達している部品もあり、部品の設計を標準化していたとしても、部品製造における規模のメリットを享受できなかった。

つまり、製品設計の標準化による製造コストの節約は、工場の国際的な分散によってかなりオフセットされてしまっていたのである。これを解決する上では、部品ごとに製造拠点を集約して相互供給するという GM の Jカー方式が考えられるが、現地化比率に対する公式・非公式の圧力もあって、この方式はあまり実施されていなかった。

異なった国、地域では、サプライヤーの構造も異なる。この構造の違いが設計の標準化の妨げとなる場合もある。最近の例だが、提携を進める日産とルノーは、B プラットフォームと呼ばれる量販小型車のプラットフォームの共通化プロジェクトを進めてきたが、日欧のサプライヤー構造の違いによって、共通化を一部断念している。部品を統合したモジュール単位で取りまとめるサプライヤーが多い欧州に対し、日本では企業ごとの担当部品がより細分化しており、一つのモジュールについて、設計から調達まで取りまとめるサプライヤーがいなかったのである^⑩。結局、日産は日本向けのマーチをこのプラットフォームから分離し、モジュールをダウンサイズするなど設計に変更を加えていくことになった。

さらに、工場の立地国によっては、現地の工場の製造能力やサプライヤーの製造能力によって制約を受ける場合もある。新興国市場での生産が不可避の場合、この現地の製造能力不足の問題が顕在化しやすいようである。日本メーカーのインドネシアを中心としたアジア・カーのケースでは、現地の製造能力と生産台数とに適應するように製品設計を適應しなければならなかった。例えば、ガラスは、このモデルがはじめて市場に投入された 1970 年代から常に現地調達している部品である。初代を投入した際には、現地サプライヤーのガラスの製造技術にあわせる必要があり、当初は 1 次元（平面ガラス）が採用されていた。その後、徐々に 2 次元、3 次元の曲面を用いることができるようになり、スタイリングの改善が可能となったという。

また、工場の立地と関係することであるが、現地

工場の生産規模が小さいときは、投資できる設備のレベルが限定されるため、設計標準化への制約となる。これも日本メーカーのアジア・カーのケースだが、月産500から1,000台程度でしかなかった初代モデルでは、溶接の固定費をなるべく押さえるため平面的ボディでヘミングや2枚溶接を多用したが、計画生産量が月5,000台レベルになった97年モデルでは1枚溶接、クローズド断面などを採用したことで、より日本に近い工程の実現が可能となり、軽くて剛性を高くできるようになった。生産量の拡大に伴って、高度な生産技術を使用できるようになり、より標準化した設計が可能になっているのである。

このように、自動車産業では、製造と部品調達を現地化するという有形無形の圧力があり、かつ分散した拠点でのプロセスを標準化することも困難であった。このため、製品設計の標準化によるメリットはあまり享受できない状態だった。生産と部品調達の現地化という条件によって、製品設計の標準化はグローバル戦略として大きなインパクトを持ち得なかったのである。

日本メーカーの製品設計における傾向

日本メーカーは、上で説明した制約ゆえ、一見グローバル標準化から距離を置いているように見える。だが、製品設計の標準化とは別の様々な手段で国際的に規模と範囲の経済を追求しており、Porter (1986) や Ghoshal (1987) のいうグローバル戦略の実施に不熱心なわけではない。日本メーカーは、グローバル戦略のメリットを製品設計の標準化という形で横断的には追求していないだけなのである。以下で記述するのは、日本メーカーにおいて様々な形で追及されているグローバル戦略の実態である⁹⁾。標準化がもたらすメリットを、標準化以外の手段で実現していることが示される。

まず、1990年代後半の日本メーカーにおける設計の傾向について、実際のデータによって確認してみよう。データは、筆者が1997年から98年にかけて

実施した日本の自動車メーカー6社に対する質問票調査によって収集された¹⁰⁾。調査では、(1)海外市場を主要なターゲットとし、(2)現地工場において生産される、94年から98年にかけて導入された11のモデルについて、それぞれのモデルの開発を統括する立場にあったプロダクト・マネージャーに質問紙へ回答してもらった¹¹⁾。回答する単位は、サブシステム（エンジン、サスペンション、内装など）の設計における選択である。各モデルごとに14のサブシステムそれぞれの設計活動について、設計が、全くの新規設計であったか、他のモデルの設計と共通化したものであったかについて答えてもらった上で、共通化の相手が本国向けモデルであるか否かについて回答してもらった。本国向けモデル以外では共通化の相手が前世代（通常のモデルチェンジ・サイクルである4年以前）に属するものか否かについても分類してもらった

表1は、各モデルのサブ・システムが、上で提示した種類のどこに分類されるかを示したものである。同世代の現地モデルの流用はほとんど見られなかったため、表1では世代を問わず現地モデルとの共通化として表示し、そのうち同世代のもののみ（ ）内に示した。サンプルは全て現地市場を主なターゲットとしており、見た目には現地の嗜好にあわせた製品といえる。まったく同じ設計の製品が日本で販売されているケースは一部の例外を除いてない。だが、表を見ると、サブシステムレベルでは共通化している部分も多い。先進国向け、とりわけ北米向けモデルにおいて、本国との設計共通化されたサブシステムは少なく、多くは現地モデルとの共通化が目立つ。これらの多くは、マイナーチェンジのタイミングだったモデルが多かったこともあるが、現地生産された同一ブランドの先代モデルの流用であった。

表1 日本の海外市場向けモデルと設計の共通化

モデル	市場	製品設計の構成				
		新規設計	本国モデル共有		現地モデル共有	
			変更なし	変更あり	変更なし	変更あり
A	北米	6	0	0	3	5
B	北米	8	0	0	4	2 (2)
C	北米	7	0	5	0	2 (1)
D	北米	5	0	0	8	1
E	北米	5	0	0	6	3
F	欧州	6	5	3	0	0
G	欧州	4	0	3	3	4
H	アジア	7	0	0	4	3
I	アジア	8	3	1	2	0
J	アジア	5	9	0	0	0
K	アジア	8	3	0	2	1

データは筆者調査による。

現地モデル共有は世代を問わず表示し、そのうち同世代のもののみ（ ）内に示した。

グローバル標準化の代替物：製品群の進化における「柔軟な標準化」

それぞれのモデルは、どのような論理によってこのような設計を選択したのだろうか。先進国向けとしては北米のファミリーセダンについて、新興国市場向けとしてはアジアカーについてそれぞれ検討してみよう。

日本メーカー各社は、北米向けのファミリーセダンで 90 年代に本国モデルとの分離という方策を採ったのだが、標準化に近かったモデルを国際的に分離するにあたって、既存の設計を活用して設計の現地適応によるコストの上昇を押さえている。これらのモデルの設計で取られた方策は、先代モデルと設計を共通化することで、開発プロセスにおける試作、テストなどに必要なコストを低く押さえ、かつ設備をある程度流用して製造コストを削減することであった。これらのモデルは、「本国の製品設計を変更していない」という意味では標準化された設計に分類

できるが、「本国の製品設計と異なっている」という意味では現地適応設計となっている⁽¹²⁾。

具体的な例を使って説明してみよう。トヨタの北米向けファミリーセダンである 96 年型カムリは、旧世代 (91 年型) では日本と北米ではほぼ同一の標準化された設計の製品が投入されていた。だが、顧客の先代モデルに対するフィードバックが日米間で大きく異なり、北米ではユーザーはよりサイズの大きなセダンを求めていることが明らかになってきた。加えて、日本ではモデルの新しさへの嗜好が強いこともあり、アメリカより早いタイミングで新しいモデルを発売しなければならず、日米間で製品のライフサイクルを一致させるのが容易でなかった。このため、本国の日本市場向けにはモデルチェンジにあたって別の後継車種が投入されることになり、設計は米国向けのカムリとはほとんど共通化されなかった。一方、旧世代の後継車種である米国カムリでは旧世代の設計が多く流用されたため、結果的にモデ

ル全体としては現地適応設計が観察されるケースとなった。

この時期の日本メーカーの北米向けファミリーセダンは、どの製品もこのトヨタのケースと良く似た対応を取っている。97年に発売された日産のアルティマの場合も、先代のモデルまでは製品のターゲット市場はグローバルだったが、今回のモデルから、ターゲットはローカル化し北米に絞り込んだ。これに伴い、プラットフォームも日本向けモデルとは分離された。このモデルの開発では、先代の強みを生かしつつ、サイズを大きくすることが改良のポイントとなった。様々な方法が検討されたが、結局先代のアンダーフロアを流用することでコストを押さえるという方針が採用された。マツダの98年型626も、旧世代までは日米欧全焦点型の開発をしていたが、このモデルから日欧向けと北米向けを分けるという決断がなされた。旧モデルが米国向けにサイズが大きくなった結果、日欧では車のサイズが大きすぎて不評だったほか、合理的なパッケージという本来の良さが失われてしまっていた。従来は北米向けと共通であった日本・欧州市場向けの製品設計が、新しいモデルでは北米向けとはほとんどの部品が別設計となり、北米向けモデルは先代モデルの部品が流用されている。

プラットフォームを一新したホンダの98年型アコードの場合、北米と日本、欧州のモデルで「柔軟なグローバル・プラットフォーム」を共通で使用し、基幹部品の世界共通利用を進めている⁽¹³⁾。基本技術の選択などの設計思想の部分は世界共通で進めることで、開発プロセスにおける重複を避けつつ、実際の詳細設計の段階ではサイズや各国のサプライヤーの違いなどに適応するために、設計を地域ごとに分化させているケースである。プラットフォームを共通にしつつ差別化を図る場合、特に車の幅の変更が困難とされていた。だが、サブフレームにホイールを連結する方式の開発が技術的なブレークスルーとなって、サイズの異なるモデルにおけるプラットフ

ォーム共通化が可能になったという⁽¹⁴⁾。このアコードは、北米で1998年から2000年に発売された、Acura TL, MDXなどのモデルともプラットフォームの構想を同じくしている。これらのモデル群では設計図面としては変更されたものも多く、厳密に言えば標準化設計ではない。だが、基本技術の選択を共通化して開発プロセスで試作とテストが省略できたり、生産設備を共有できるなどのメリットを享受しているという。

このように、日本メーカーの先進国市場向け製品では、開発プロジェクトにおける重複の排除や設備の共有化と流用に力点を置いた方法で、標準化が目指した規模・範囲の利益を享受しているようである。設計を標準化する対象は様々であり、ワールドカー構想のようにむやみにグローバル標準化を実施しているわけではない。しかし、現地市場の嗜好や生産の状況を反映させつつも、製品のラインナップの進化を通じて部品、設備を流用したり、本国と柔軟に標準化したりしながら、コストを節約する方法をグローバルに追及している。その意味においては、いわば「トランスナショナル」としての戦略 (Bartlett and Ghoshal, 1989)、すなわち現地適応とグローバル統合の同時実現に向かっていると評価して良いかもしれない。

現地適応によるコスト削減

一方、アジアカーの例から指摘できるのは、低価格で製品を供給する必要がある新興国市場向けのモデルでの論理である。既存のグローバル標準化の議論では、先進諸国間の標準化の問題に焦点が当てられる傾向があり、製品を現地市場向けにカスタマイズすることをコストの増加と直接結びつける傾向にあった。だが、アジアカーの場合、この論理は当てはまらない。本国における古い設計の部品をかなりの程度は流用しつつも、デザイン面で大幅な修正を加えて現地環境に適応させる設計戦略もしばしば用いられるようである (Sugiyama and Fujimoto, 2000,

藤本・梶山, 2000)。生産にあたって旧型の設備を用いていることから設備にかかるコストは大幅な削減が可能になる。

歴史的にアセアン市場は小規模な市場ごとに顧客ニーズが細分化され、かつ政府の規制により域内の生産も集約しにくかった。この特徴をふまえて、日本メーカーは国専用モデルという製品コンセプトを採用してきた。97年1月にモデルチェンジしたA社のモデルXは、A社がインドネシア用に開発したモデルで、部品調達でもインドネシア政府の設定した調達の現地化ポイントで輸入税がかからなくなるレベルを上回っている。これらのモデルでは、古い本国モデルと部品を共有しながら、デザインをより現地で受け入れやすいように修正し、かつ現地のサプライヤーの生産能力で生産できる設計にするという方策がとられた。

97年型の開発では、フレームは一新されたが、サスペンション、トランスミッションは、初代モデルが導入された当時の、同社の本国モデルのバンから流用した部品がそのまま使用されている。エンジンは、本国における1960年代のセダンの1,100CCを1,500CCに拡大、それでも足りないのでさらにストローク・アップして1,800CCに広げたものを使用している。トルク・コントロールも油圧式で古いのだが、他の方式だとコストが高くなるので、コスト面の厳しさを考慮して今でも油圧式が使われている。エンジンの生産設備は、元々日本で使用していたものが、オーストラリアに移設され、それがさらにインドネシアに移設されたものである。設備を移設することで投資を最小限に押さえられたのである。これに対し、日本の現行モデルと部品設計を共通にしたのはエンジンルームくらいであるという。

一方で、コストダウンを徹底するために、インドネシアの特殊な環境に合わせて機能は徹底的に削ぎ落とされた。例えば、インドネシアでは排ガス規制や安全基準ほとんどなく、安全対策が日本と全く異なるレベルであった。このため、モデルXでは、コ

スト優先で難燃化対策や排ガス対策もあまり施していない。また、モデルXではヒーター、フロスターがなく、タイヤ・チェーンが構造上使えないなど、寒冷地には対応していない。このようにインドネシア専用車としてコストを押さえることを主眼とした結果、輸出できる市場は限定されてしまっているのは否めないものの、現地顧客のニーズに適合したコスト競争力の高いモデルを開発できたのである。

モデルXの場合、多くの基幹部品を古いモデルから流用することで設備コストを押さえており、日本の現行モデルと部品を共有したケースはまれであった。現行の日本向けモデルの設計をそのまま適用する場合、多くの部品で品質が顧客の要求を上回ってしまい、材料コストや設備コストの上昇が開発コストの削減効果を相殺してしまうのである。新興国で生産する場合、設計の変更は必ずしもコスト上昇要因となるわけではない。現地と本国との間の技術能力・製造能力のギャップを考慮に入れ、様々な変更を施すことで、コストを押さえたケースは多々あるという。

4. 考察：グローバル標準化論争に対する事例の意味

以上の日本メーカーの事例で観察されたのは、現地市場の多様性を前提とした(1)設備と開発活動の共有を目的とした設計、(2)時間軸で縦断的に標準化することによるコストの節約、(3)製品群の進化における柔軟な標準化、(4)設計変更によるコスト節約(新興国向けモデル)、などであった。多種多様な製品について、グローバルに資源を共有できる機会を探索し、なるべく追加的な投資を避けるように設計を選択する傾向を、90年代後半の日本自動車メーカーの行動から観察できる。たとえ特定地域向けのモデルであっても、設備の流用や、部品の共通化、流用を駆使して、差別化を維持しつつコストを節約しているのである。

本稿の事例は、既存のグローバル標準化に関する

議論をより幅広い観点から理解することの重要性を示唆しているように思われる。製品設計のグローバル標準化と規模の経済との関係は複雑で微妙である。製品設計を標準化することで、かえってコストが増加するケースもあれば、日本メーカーの事例のように、差別化を維持しつつ、設備を共有したり、既存設備を流用して生産コストを節約することは可能であり、他国の開発との重複を避けることで、開発費を節約するというやり方もある。元来、日本の自動車メーカーは製品の多様性を工程の柔軟性で吸収する傾向にあるとされる（藤本，1997）。グローバルな規模の経済という目的は、表面的な製品設計の標準化によらずともある程度は達成できるのであり、製品開発と生産を含むトータルなシステムの観点（藤本，1997）からその実現性について検討する必要がある。

このような製品設計と生産システムとの密接な関係に関しては、従来のマーケティング分野における標準化の議論であまり強調されてこなかった（Takeuchi and Porter, 1986）。既存研究がマーケティングの分野を中心に発展してきたためか、生産サイドとの関連は比較的軽視されてきたように見える。だが、グローバル標準化が規模の経済に直接つながるのは、生産システムにおいて設計の標準化による追加的なコストが発生しないという条件を満たす場合だけであるようだ。この点は単純なようだが、少なくとも過去のワールドカー構想では常に失敗原因の一つとされており、単純であっても十分注意が払われてきたとは言いがたいのではないだろうか。マーケティング・プログラムの標準化という問題の立て方による限界があったかもしれないが、グローバル標準化による規模の経済の実現という関係がそのまま経営上のインプリケーションを持ってしまうことには、少なからず問題があることを指摘しておきたい。

本稿の事例から引き出すことができるもう一つのインプリケーションは、グローバル標準化概念の再

構成の必要性である。日本のメーカーは、製品の地域別の設計を分化させつつ、先代との標準化と横断的な標準化との組み合わせから柔軟に標準化の範囲を選択していた。その結果、他のモデルと部品を共有しながら、現地適応可能なモデルが実現されており、標準化と適応とが単純なトレードオフの関係ではなくなってきた。これにともない、既存研究の焦点となっていた、「標準化の程度は企業環境と適合する」という枠組みは、少なくとも製品設計の議論に限り、修正が必要となってきたように思われる。

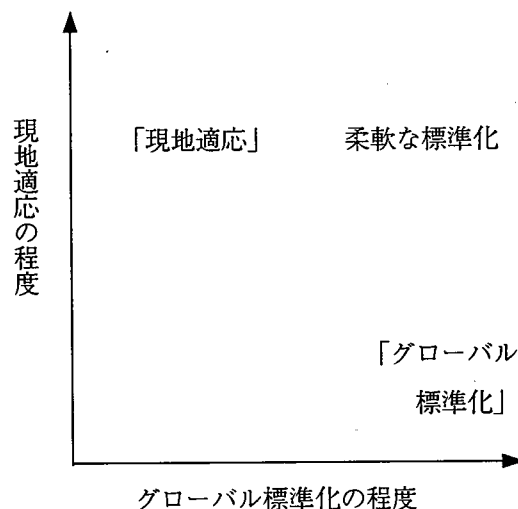


図1 グローバル標準化と現地適応

この問題の焦点は、現地適応というものがあくまでも現地市場における顧客の認知・評価に基づく概念であるのに対し、製品設計の標準化は物的構造に関する概念であるという違いにある。従来のグローバル標準化の議論では、現地環境と製品の特性との適合が、そのまま物的な製品構造に反映してしまうという関係が暗黙の前提とされていたようである。だが、日本メーカーの事例に見られるように、製品ニーズが異なっていたとしても、製品の物的な構造をあまり変更することなく対応することは可能である。製品ニーズと製品の物的構造は直接対応しているわけではないのである。

以上の議論をもとにすると、グローバル標準化と現地適応というのは、一つの評価軸の両端にあるのではなく、図1のように異なった次元の二つの評価軸だと考えるのが妥当ではないだろうか。標準化を、設計・設備の共通化を通じたコストの節約をあらわす指標とし、現地適応を、ある時点における現地の顧客の嗜好や政府の規制、サプライヤーの能力などと設計との適応度をあらわす次元とするのである。この評価軸では、従来の「グローバル標準化」は標準化の程度は高く、適応の程度が低い設計であり、一方、「現地適応」はその逆のところに位置付けられる。標準化、適応ともにある程度高い状態も存在可能であり、日本メーカーの事例で観察されたような柔軟な標準化は、この状態の一つの例となりうるかもしれない。

5. 結 論

本稿では、自動車産業における製品設計のグローバル標準化について、従来の枠組みを参照点としつつ、事例に沿って説明の論理を構築してきた。自動車産業においては、いわゆるグローバル標準化への取り組みが構想どおり実現した例は少なく、本稿で検討した事例においても、グローバル戦略のメリットは、むしろ柔軟な標準化によって生産設備を共有

していくことで追求されていた。この事例からの含意として、製品設計の標準化は開発と生産をトータルなシステムとして考えるという観点から論ずることが妥当であること、および、標準化と適応という概念が、対立するものではなく、異なった二つの評価軸である可能性について指摘した。

本稿の議論は、あくまで自動車産業の分析から導かれたものであり、自動車産業を取り巻く状況が議論の前提となっている。製品の販売のために部品調達と組み立ての現地化が求められるという点、および製品ラインナップの幅広さとモデルチェンジの存在において、自動車の産業としての特殊性が影響しているのは否めない。しかしながら、政府による現地化への圧力は程度の差はあれ多くの産業で存在しており、生産地が世界的に分散するケースは他産業にも存在する。生産地の分散を前提として製品開発のプロセスでグローバル統合のメリットを追求する方法は、他業種の企業にとっても重要な課題となろう。さらに、製品ラインナップの幅の広さ、モデルチェンジの頻度については、民生用電子産業をはじめ、むしろ自動車よりその幅と頻度において上回る業界も存在する。本稿の自動車の例から構築された論理は、条件を吟味しさえすれば他の産業でも適用は可能ではないだろうか。

【注】

- ① インタビューは日本自動車メーカー6社のプロダクトマネージャー、企画担当者、現地開発拠点のエンジニアなど、合計29名に対して実施した。注などで特記しない限り、記述内容はインタビューのデータをもとにしている。
- ② Forbes, March 15, 1993.
- ③ 日本経済新聞夕刊1993年5月14日。
- ④ Automotive News Europe, September 25, 2000.
- ⑤ Automotive News Europe, October 9, 2000.
- ⑥ 1970年代における日本車は、一種のワールドカーとして理解されていたようである。当時輸

出されていた日本車は、基本的な設計には変更を加えないまま世界各地に売られていたからである(Lutz, 1986)。当時の日本メーカーによる輸出は、欧米メーカーにかなりの危機感を与えており、これが80年代のグローバル戦略論の成立に影響を与えていた可能性は高い。この点については、Porter (1986)を参照。

- ⑦ Automotive News, September 27, 1993 ; Business Week, September 8, 1997.
- ⑧ 日刊自動車新聞2000年10月11日。
- ⑨ 以下の事例で取り上げたモデルの全てが表1の

モデルと対応しているわけではない。事例に取り上げたモデルのいくつかは表1には含まれていない。

- (10) それぞれのプロジェクトについては、いくつかの例外を除いてフォローアップのインタビューによってその内容を確認している。
- (11) 調査設計の時点でこの条件に当てはまるモデルを有している日本メーカーのうち、調査に同意いただいた企業のみを対照に調査を実施した。複数のプロジェクトについて回答をいただいた各社には、ターゲット市場の地域が異なるプロジェクトを選んでもらった。98年までに市場投入されたモデルのうちで上記二つの要件を満たすプロジェクトの数は限られており、この期間に限って言えば、サンプルの数は少ないものの、代表性は高いと考えられる。
- (12) 極端な例では、グローバル標準設計だったモデルが、特定の国でのみ生産が継続されていた

結果、設計に変更を加えないまま、あたかも現地適応モデルであるかのような状態に至る場合もある。メキシコ市場における日産のサニー（現地ブランドはTsuru）は、現地での需要のサイクルが長く、設備投資の回収期間が他国市場とは合わなかった。日米の市場では後継モデルを販売したにもかかわらず、メキシコでは顧客から好評だったこともあって旧モデルを販売しつづけ、さらには後継モデルを旧モデルと並行して別ブランドを冠して販売した。標準化設計が時間の経過と共に、設計変更を加えることなく現地適応設計化してしまった例である。この場合、製品設計に変更は加えられていないものの、ある時点で世界を横断的に観察すると、国ごとに販売されている商品は異なってくる。

- (13) Business Week, September 8, 1997, pp.100-108.
- (14) Business Week, September 8, 1997, pp.104.

【参考文献】

- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣。
- 藤本隆宏・楢山泰生 (2000) 「アジアカーとグローバル戦略：グローバル・ローカル・トレードオフに対する動的アプローチ」青木昌彦・寺西重郎編著『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社。
- 下川浩一 (1997) 『日米自動車産業攻防の行方』時事通信社。
- 下川浩一 (1998) 「アジア地域における日本自動車産業の直接投資と国際分業の展開：その技術移転と雇用構造の変化を中心に」『経営志林』第35巻第3号，法政大学経営学会。
- 吉田信美 (1981) 『自動車地球戦争：第三次自動車革命の核心と展開』玄同社。
- Aydin, N. and V. Tepstra (1981) "Marketing know-how transfers by MNCs: A case study in Turkey," *Journal of International Business Studies*, 17 (Winter) : pp.35-48.
- Baranson, J (1969) *Automotive Industries in Developing Countries*. Baltimore, ML : John Hopkins Press.
- Bartels, R (1968) "Are domestic and international marketing dissimilar?" *Journal of Marketing*, 32 (July) : pp.56-61.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Buzzell, R. (1968) "Can you standardize multinational marketing?" *Harvard Business Review*, 49 (November December) :

pp.102-13.

- Cavusgil, S. T., S. Zou and G. M. Naidu (1993) "International marketing policy : A discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy," *Journal of International Business Studies*, 24(3) : pp.479-506.
- Clark, K. B. (1985) "The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution," *Research Policy*, 14 : pp.235-251.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance : Strategy, Organization, and Performance in the World Auto Industry*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Doner, R. F. (1991) *Driving A Bargain : Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia*. Berkley and Los Angels, CA : University of California Press.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1989) "Evolution of global marketing strategy : Scale, scope and synergy," *Columbia Journal of World Business*, 24 (Fall) : pp.47-58.
- Douglas, S. P. and Y. Wind (1987) "The myth of globalization," *Columbia Journal of World Business*, 22 (Winter) : pp.19-29.
- Dunning, J. H. (1981) *International production and the multinational enterprise*. London ; Boston : Allen & Unwin.
- Hill, J. S. and R. R. Still (1984) "Adapting products to LDC taste," *Harvard Business Review*, 62 (March-April) : pp.92-101.
- Fujimoto, T. (1999) *Evolution of Production System at Toyota*. New York, NY : Oxford University Press.
- Ghoshal, S. (1987) "Global strategy : an organizing framework," *Strategic Management Journal*, 8 : pp.425-440.
- Jain, S. C. (1989) "Standardization of international marketing strategy : Some research hypotheses," *Journal of Marketing*, 53 (January) : pp.70-79.
- Levitt, T. (1983) "The globalization of markets," *Harvard Business Review*, 61 (May-June) : pp.92-102.
- Lutz, R. A. (1986) "The world car concept and the volume manufacturer," *International Journal of Technology Management*, 1 (3) : pp.377-384.
- Porter, M. E. (1986) *Competition in Global Industries*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and Y. Doz (1987) *The Multinational Mission*. New York, NY : The Free Press.
- Quelch, J. A. and E. J. Hoff (1986) "Customizing global marketing," *Harvard Business Review*, 64 (May-June) : pp.59-68.
- Roostal, I. (1963) "Standardization of advertising for western Europe," *Journal of Marketing*, 27 (October) : pp.15-20.
- Samiee, S. and K. Roth (1992) "The influence of global marketing standardization on performance," *Journal of Marketing*, 56 (April) : pp.1-17.
- Sinclair, S. (1983) *The World Car : The Future of the Automobile Industry*. New York, NY : Facts on File, Inc.
- Sorenson, R. Z. and U. E. Wiechmann (1975) "How multinationals view marketing standardization," *Harvard Business Review*, 53 (May-June) : pp.38-67.
- Sugiyama, Y. and T. Fujimoto (2000) "Product development in Indonesia : A dynamic

view on global strategy,” John Humphrey *et al.* eds. *Global Strategies and Local Realities*, Macmillan, London, pp.176-206.

Takeuchi, H. and M. E. Porter (1986) “Three roles of international marketing,” in Porter M.E.(ed.), *Competition in Global Industries*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay : The Multinational Spread of U.S. Enterprise*. New York, NY : Basic Books.

Walters, P. G. P. (1986) “International marketing policy : A discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy,” *Journal of International Business Studies*, 17 (2) : pp.55-69.

[2001年6月8日受理]

研究ノート

(査読付)

国際経営における人的資源

－海外での職務特性から見た駐在管理者の職務遂行能力－

原田 清恵（オハイオ州立大学）

要 旨

今日、日本企業のグローバル化が進む中、多くの企業における経営活動は海外活動抜きには考えられなくなりつつあり、国際経営に於ける人的資源の質的条件とその向上が、日本企業における重要な課題の一つとなっている。

このような状況の中、派遣駐在社員の赴任先での職務遂行に関して様々な問題点が指摘されている。国際経営に於ける人的資源研究は、異文化適応性、海外赴任者の選抜、育成、海外要員に対する方針や、国際ビジネス戦略と関係した人的資源の研究等が見られる一方、いまだ海外赴任者の現地に於ける職務遂行能力を測定した研究は少ない。

本研究の目的は、日本人派遣駐在社員（管理職）を対象に、仮説設定した海外職務関連要因と彼らの職務遂行能力の相関関係を、上司の評価を基に検証するものである。この職務遂行能力の実証的なデータに基づき、国際人的資源の質的向上に具体的な提言ができるものとする。

調査は、在米日本人派遣駐在社員とその上司のペアを対象に質問表を送り、回答（最終有効回答数 $n=51$ ペア）を収集した。質問項目は、職務特性、職場特性、派遣職務への適応度、滞在期間、上司の国籍を含み、リッカート・スケールを採用した。これらの質問項目は元来英文で作成されているので、日本語訳と英語訳の双方向翻訳を行った。各仮説検証には重回帰分析と相関係数分析を行った。

仮説検証の結果、職務特性と職場特性が職務遂行能力と有意の関係が実証された ($p<.05$)。更に両変数は互いに関係性を持ちながらも、職場特性の方が職務特性より職務遂行時により関係することが示されたが、職務遂行能力を評価する為の、重回帰モデルとして用いた単一独立変数の有意性は検証されなかった。データ表、検証結果および考察を最後に添付した。

1. はじめに

ここ数年、日本企業の海外投資は減速傾向に見られるが、多くの企業の経営活動は海外活動抜きに成り立たなくなりつつあり、今や国際経営に於ける人的資源の質的条件が重要課題となっている。

日本労働研究機構の「海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果」⁽¹⁾を検討すると、海外派遣社員の赴任先職種は、比較的高い割合で前任職と同じ職種であることを示しているが、赴任先における職位は、トップ・マネジメントへの就任率が最も高い割合（27.7%）を占めている。その内訳を見ると、日本国内でも同様な立場でトップ・マネージャであっ

たもの 9.1%、営業職からトップ・マネジメントへ就任したもの 35.9%、国際事業部職から 16.6%、技術系職から 13.1%という割合となっている。

また、部長職（40%）および課長職（39.1%）が海外赴任先でトップ・マネジメントに就任する割合が約八割を占めており、このような職種や職位の変化が職務数の変化を同時に起こすため、約半数の海外駐在者の職務数が増加していることが分かる。

これらの調査結果から、日本企業がグローバル化している中で、海外派遣駐在社員の役割と職責の重要性が増していることが伺える。しかし企業の海外活動の速さと質の高さ、活動種類の広さに比べ、海

外要員の育成が追いついていないことも指摘されている^⑧。

2. 研究の背景と目的

国際経営に於ける人的資源研究は、大きく分けて3つの流れが見られる。第一の異文化適応性では、異文化適応能力が海外赴任失敗の最大理由として挙げられ、駐在員やその家族の異文化適応度を中心とした研究が多くなされている。職務、人間関係、一般的異文化適応の3因子を抽出し、それを職務満足度や海外職務へのコミットメントとの相関関係を示す貢献をした^④。

第二として国際経営の視点から、海外赴任者の選抜、育成、海外赴任の人事方針等を主なテーマにして、Doweling, Schuler, と Welch (1994)^⑤, Katz & Seifer (1996)^⑥, Kealey (1996)^⑦らの研究論文ある。主に選抜基準と選抜方法、赴任前教育・訓練、国際要員育成システム等が論じられ、より包括的な国際人材管理論を展開している。海外赴任者対象の教育・訓練の効果についての研究では、有効であるとも無いともする双方の調査結果が出ている。しかし、独立変数や従属変数が一様でないので、どちらとも結論付けるのが難しい^⑧。一方、選抜方法や育成システムの有効性を測定しているような調査データが少なく、この分野では今後の研究を期待する状況である。

第三として、国際ビジネス戦略の視点から人的資源をとらえる研究も多くなされ、組織戦略と人的資源管理の重要な関連性を示す役割を果たした^⑨。一方、海外マネジメント職や赴任先で与えられた役割等の研究では、赴任者の職務特性や人的資源管理の項目を独立変数に組み込んだ研究がなされている^⑩。この分野の研究は、国際経営の比較の中で海外実務を組み合わせることで、国際人的資源の質的向上に貢献している。

以上、管理者の役割と職責が海外駐在勤務では拡大しているという結果と照らし合わせて、海外派遣

駐在管理者の役割が企業戦略の中で益々重要となってきたことが分かる。しかし、海外赴任者の二割が業務遂行に問題を抱え、六割が中位の職務遂行レベルで、残り二割の駐在社員だけが高い業績を上げているとの指摘もある^⑪。筆者による、大手企業を対象とした国際人事部への聞き取り調査でも、おなじような意見が聞かれた^⑫。また、中間管理職に就いている日本人海外駐在社員の赴任期間前の帰国が多いとの指摘もされている^⑬。しかし、海外派遣駐在社員の業務遂行能力を測定したものは、人材開発の上で重要な課題でありながらまだまだ少ない。

本研究の目的は国際要員育成のために、日本人米国駐在社員の職務遂行能力 (Performance) を彼らの赴任先職務特性を中心に、業務遂行能力と職務の関係を検証することにある。独立変数は、派遣駐在社員の職務特性、職場特性、赴任先職務への適応度、赴任期間の長さ、上司の国籍を設定した。従属変数は、直属上司による駐在社員の職務遂行能力評価 (performance effectiveness) とした。これらの相関関係の仮説を設定して検討した。このような実証データを基にして国際人的資源の質的向上の資料と具体的提言ができると考える。

3. 課題と仮説

職務遂行能力は、本人の持っている能力だけでなく、外的な様々な要因が関係すると考えられている。職務特性理論では、職務特性と職場特性は業務遂行と関係があると研究結果を出している^⑬。与えられている仕事の特性を4要素から成る職務特性グループ(多様性、タスク・アイデンティティ、裁量権、フィードバック)と2要素から成る職場特性グループ(友人関係、他の人と交わり)に分けて、両方の因子グループは、従業員の職務遂行能力に関係あるとしている。海外任務は、様々な要因が駐在社員の職務遂行に関係していると考えられる。そこで職務特性理論を海外駐在社員に応用してみると以下のことが伺える。

例えば、多様性 (task variety) とは、職務遂行上いろいろな種類の異なる、道具や機器等を使いこなしながら、さまざまな職務を遂行するかどうかである。タスク・アイデンティティ (task identify) とは、仕事の遂行責任範囲として一部を与えられているのか、或いは、仕事の始めから最後まで全体を与えられているかということである。裁量権 (autonomy) とは、自らの判断で決定できる自由裁量権がどれくらい与えられているかということである。フィードバック (feedback) は、上司や仕事を通してのフィードバックの量や頻度を表している。一般に海外赴任先では、人的資源や職務遂行上のサポートに制限がある中、駐在社員は前任職より高い管理職階位に就く傾向にあり、一人で何役もの役割と大きな責任を任されることが多く、自由裁量範囲も広いと指摘されている。また、フィードバックは日本の職場と比べると少な目のことから、以上 4 要素を 1 グループとして職務特性とし職務遂行能力と関係があると仮説を導いた。

仮説 1. 海外駐在社員の職務特性と業務遂行能力評価は相関関係がある。

職場特性は、与えられた仕事を完成するのに職務遂行上どのくらい他の人と係わり合いを持つかということである (dealing with others)。友人関係 (friendship opportunity) では、仕事をする上で職場の人とどのくらい友人関係をつくる機会があるかである。1 つの仕事完成させる過程では、いろいろな人々と関係を持ちながらするので、友人関係の機会や現地の人々との交流は職務遂行能力に関係があると推測される。以上のことから以下の仮説設定ができる。

仮説 2. 海外駐在社員の職場特性と業務遂行能力評価は相関関係がある。

人事異動は、職務、役割、職場環境の変化をもたらす。赴任先でいかに短時間内に仕事や新しい環境

に慣れ適応するか、赴任者は要求される⁽¹⁴⁾。特に海外への異動では職務や環境の違いが大きく、与えられた仕事への適応度は業務遂行能力に関係があると考えられる⁽¹⁵⁾。(Parker & McEvoy, 1993; Pinder & Schroeder, 1987)。

仮説 3. 海外赴任地での駐在員の職務適応度と業務遂行能力評価は相関関係がある。

海外勤務での職務遂行能力や行動の評価は、現地の上司と日本人上司との間でしばしば見解の違いを生じている⁽¹⁶⁾。(Mendenhall & Oddou, 1991)。Thomas と Tyne⁽¹⁷⁾の研究では、アメリカ人と似たようなマネジメント行動をとる日本人駐在社員は、アメリカ人の間で高い評価を得る傾向を示している。事実、ある在米日系大企業の CEO は人事考課の際、日本人とアメリカ人上司の間にしばしば意見の相違が見られるとの事であった。この事から、上司の国籍が日本人駐在社員の能力評価に関係するという仮説が導かれた⁽¹⁸⁾。

仮説 4. 上司の国籍と駐在社員の業務遂行能力評価は相関関係がある。

海外駐在期間が長い程、職場にも仕事にも慣れ、本人の持つ職務遂行能力が発揮できると考えられている。又、駐在期間には個人差があり、この差による職務遂行評価への影響をコントロールする事を考慮に入れると次の仮説が設定できる。

仮説 5. 海外駐在期間と駐在員の業務遂行能力評価は相関関係がある。

従業員の職務遂行能力評価は、職種による評価項目の違いという問題を含んでいる⁽¹⁹⁾。本研究は海外勤務者の評価の為、職種による評価のばらつきを少なくすることを考慮に入れて、従属変数は複数の項目で構成した⁽²⁰⁾。そして、先に挙げた 5 つの独立変数を単一変数・モデルとして扱い、職務遂行能力評価 (従属変数) を検証する。又このセットされた 5

つの独立変数の中で、特にどの因子がより職務遂行能力に関係した説明変数であるかも検証する。

仮説 6. 5 つの変数を単一とした独立変数（職務特性、職場特性、海外勤務への適応度、滞在期間、上司の国籍）は、上司の評価する海外駐在社員の職務遂行能力評価と関係がある。

4. 調査概要

本調査研究は、日本人駐在社員の職務遂行能力と職務関連因子との関係を検証することに目的があること、また、職務遂行に問題があるのが管理職であるとの指摘を受け⁽²⁶⁾、調査対象は在米一年以上の管理職にある日本人駐在社員を対象にすることとした。職務遂行能力の客観的評価データを取るため、駐在社員と上司のペアでデータを収集した（1999）。無作為による在米日系企業（n=400）から、重回帰分析を基準にサンプル数（n=60）を設定⁽²⁷⁾、51社から回答を取り付けた。質問項目は、職務・職場特性を含む五段階評価の職務特性インベントリー（Job Characteristics Inventory）⁽²⁸⁾、七段階評価の海外赴任先職務適応度⁽²²⁾、滞在期間、上司の国籍（日本人0、日本人以外1）、七段階評価の業務遂行評価⁽²³⁾の構成となっている。これらのスケールは、評価の中で高い番号を示すほど高い評価を示している。これらの質問項目は本来英文で作成されているので、英語—日本語双方翻訳を行った後、因子構成再確認の為、サブセットの主成分分析（バリマックス・ローテーション）を行った。研究目的に合わせて多変量解析手

法を採用し、各仮説検証に変数の相関関数、および単一独立変数モデルの有効性検証のために重回帰分析を行った。

5. 調査結果と仮説の検定

回答企業のうち100%日本企業出資が92%で、残りはジョイント・ベンチャーであった。業種は製造業、製造業・販売、販売が52%を占め、他は銀行、商社、化学薬品関係と多様性があった。各社の日本人駐在社員平均は17人、彼らの平均滞在期間は3.2年、平均年齢は、34.5才であった。駐在員の上司に関しては（日本人43人、日本人以外8人）、平均滞在期間は4.7年で平均年齢は43才であった。

主成分分析（バリマックス・ローテーションも行った）では、二因子の職務・職場特徴（43.2%の変数）、一因子の海外赴任職務適応度（60.5の変数）、同じく一因子で職務遂行能力（60.8%の変数）が抽出された^(注)。次に仮説の検証において、表1で示されているように、職務特性と職場特性は職務遂行能力評価と有意な相関関係があった（ $p<.05$ ）。つまり、駐在社員の赴任先職務・職場特性は上司による職務遂行能力評価とポジティブな関係があることが検証された。更に、両変数は互いに関係性を持ちながらも、職場特性の方が職務特性より職務遂行能力により関係することが示された。赴任先職務適応度、赴任期間、上司の国籍と職務遂行能力は、ポジティブな関係がありながら有意性は検証されなかった。

表1 海外駐在員職務遂行評価の相関関係（n=51）

因子	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1.職務遂行評価	36.72	6.71	(90)					
2.職務特性	63.34	8.76	30*	(89)				
3.職場特性（人間関係）	48.34	7.51	32*	32*	(83)			
4.海外職務の適応度	20.44	3.22	13	18	-08	(78)		
5. 滞在期間	3.15	1.85	23	08	-03	17	1.00	
6 上司の国籍		.16	23	23	18	24*	03	1.00

* $p<.05$, カッコ内=信頼性係数

次に表 2 で示されている重回帰モデルの仮説検証では、単一独立変数（5 つの独立変数を同時に重回帰分析にかけた「Simultaneous Entry」を採用）と職務遂行能力の有意関係は、検証されなかった。単一独立変数内の 5 つの変数のうち、どの変数が日本人在米派遣駐在社員の職務遂行能力評価を説明する変数であるか検討をすると、職場特性（ $\beta=.25$,

$p<.09$ ）が、最も職務遂行評価に関わりをもつ説明独立変数となり、駐在期間（ $\beta=.20$, $p<.21$ ）、職務特性（ $\beta=.17$, $p<.25$ ）と続いている。しかし、いずれも統計学的有意性は検証されなかった。つまり、5 つの変数で構成した単一独立変数は、派遣駐在社員の職務遂行能力を説明するに至らなかったと言える。

表 2 駐在員の職務遂行評価の重回帰分析(Simultaneous Entry) (n=51 ペア)

因子	B	Beta	T-value	Sign.	Partial Correlations
(constant)	11.71		1.24	.22	
職務特性	.13	.17	1.17	.25	.17
職場特性 (人間関係)	.22	.25	1.70	.09	.25
海外職務の適応度	.17	.08	.53	.56	.09
駐在期間	.70	.20	1.43	.16	.21
上司の国籍	2.20	.12	.87	.38	.13

Full model R-square=.21, Adjusted R= .12, F=2.39, $p<.053$, 上司の国籍：0=日本人 1=日本人以外

6. 考察と結論

今回の調査研究は、在米日本人派遣駐在社員の管理者を対象に、彼らの職務遂行能力を直属上司からの評価を基に職務関連の独立変数との関係において検証をした。設定された各 5 つの独立変数と職務遂行能力の関係と、更に 5 つの独立変数を単一変数モデルとして扱い職務遂行能力との関係を実証する重回帰分析モデルの有意性を検証するものであった。

アメリカで構築された職務特性理論では、職務特性と職場特性は職務遂行能力と関係するとしている。そこで、今回日本人海外派遣職務に当てはめ、派遣駐在社員の職務特性と職場特性を測定した。その結果、職務特性理論の有意性が実証されてことで、日本人サンプルにもこの理論は有効的であることがわかった。又、与えられた職務遂行の中で職場特性が日本人派遣駐在社員の職務遂行能力と、より関係することが分かった。つまり、職場の人間関係が職務の遂行と関係していることで、これはアメリカの職務特性理論研究で言われていることを裏付けるような結果である⁽²⁴⁾。

海外派遣駐在社員を対象とした異文化適応文献の

永井 (1996) やブラック (1991) の研究では、一般文化適応、人間関係適応、職務応適が検証されている。パーカーとマックエボイ (1993) の研究で赴任先職務適応が職務遂行能力と関係していると検証されている。しかし、本研究結果では、赴任先職務適応と業務遂行能力は、ポジティブ関係を示しながら有意性は検証されなかった。日本人のアメリカ赴任では、赴任先職務適応のレベルと職務遂行能力評価の高さは相関関係であるとの結果は、これまでの研究結果の線上にあると言える。しかし、統計学的実証に至らなかったことは、職務能力が上司からの評価であることが推察される。これまでの研究でも上司の評価や第三者評価は比較的低い関係が文献で見られる⁽¹³⁾。しかし、サンプル数の少なさを考えると、これからの研究課題の一つと言える。

海外駐在社員の駐在期間の違いによる職務遂行能力の差の関係は、有意性がないと結果が出た。これは日本人アメリカ勤務では、職務遂行は赴任期間に関係ないとも取れるが、むしろ北米という赴任者には比較的受け入れられやすい勤務地の影響による可能性も考えられる。又、上司の国籍の違いによる能

力評価違いも有意性がないと出たことは、業務遂行能力評価の均一性からみると好ましいことである。

重回帰分析モデルとして設定した単一独立変数（5つの独立変数の組み合わせ）と職務遂行能力の関係の検証では、決定係数（R-square）=.21でありながら統計学的有意性があるとでなかった（ $p < .053$ ）。しかし、 $p = .053$ という数値をみると、5つの変数で構成した単一独立変数の高さは、海外赴任者の職務遂行能力の高さと関係し、その関係性を説明する因子である可能性も残されている。又、職務特性理論の文献では⁽²⁵⁾、職務関連独立変数と上司による部下の職務能力評価は、比較的低い関係性が報告されて、有意性の検証でもばらつきが見られる。この点今回の結果は、その文献結果と遠く離れたものではないと考えられる。修正決定係数（Adjusted R-square=.12）に関しては、サンプル抽出をした母集団への推測統計に於いて、今回の研究では独立変数の数に照らし合わせてサンプル数が比較的少ないことにより、低く数値がでたものと考えられる。又、有意性の検証がでなかったことについては、本来重回帰分析が複数の独立変数を線型結合と仮定することから、今回は、変数構成自体の影響を受けたとも考えられる。しかし、さらなる研究結果の蓄積が待たれると言えよう。

【注】

(注) 本研究で採用した instrument（質問項目）は、多くの研究に於いてその信頼係数と有効性が実証されていること（文献 10, 13）。本研究では、本来英文で構成されている概念因子を、日本語に当てはめて、質問項目から抽出されるベ

次に、分析結果を基として下記のような実務的な考察をしてみる。赴任先の職務特性は比較高い数値が出ている（表 1 参照）。つまり、赴任先の職務は多様性（variety）があり、職務遂行範囲が広く（task identity）、裁量権（autonomy）がある傾向にある。これは赴任先職務の責任が大きく、高い職務能力を要求されていることを示唆している。このことから、海外赴任前にはジョブ・ローテーションや海外勤務に合うような幅広い仕事の経験やトレーニングを積み重ねることで、海外で能力が発揮できるのではないだろうか。又、職場特性と職務遂行能力の高い関係性から、管理者として赴任して行く者に対しては、リーダーシップや人間関係スキルの訓練を、異文化トレーニングの中に入れ、それを事例として取り上げると効果があるのではないかと提案できる。

最後に、本研究の課題としては、(1)駐在員とその上司のペア・データを分析することにより客観的な職務遂行能力評価が可能との利点を持ちながらサンプル数が少なく、今回の調査結果に不安定性がある。従って、サンプル数の確保が必要である。又、(2)独立変数の構成に関して、マネジメント・スタイルや赴任先でのサポート、赴任先組織風土等、他の変数を新たに設定する必要があることも考えられる。

き概念因子を再確認するためのものであり、サブセットの分析であること（文献 27）。更に紙面数の関係上、今回は因子分析表記載については省略させて頂きました。

【参考文献】

- (1) 「第 3 回 海外派遣勤務者の職業と生活にかんする調査結果」日本労働研究機構 1999 年。
- (2) 「第 3 回 海外派遣勤務者の職業と生活にかんする調査結果」日本労働研究機構 1999 年、

30-34 ページ参照。

- (3) 筆者の 1997 年次の大手企業を対象とした聞き取り調査による。又、日本在外企業協会の 1989 年の調査結果でも同様の指摘が見られる。

- (4) Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991) Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44(5), pp.497-515., Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Global Assignments*. (ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers : 永井裕久 日本人海外派遣者の異文化適応について (1996) . 日本労務学会第 26 回全国大会などの研究がある。
- (5) Dowling, P. J., Schuler, R. S., & Welch, D. (1994) . *International Dimensions of Human Resource Management*. (2nd ed.) . Belmont, CA : Wadsworth Publishing Co.
- (6) Katz, J. P., & Seifer, D. M. (1996) . It's a different world out there : Planning for expatriate success through selection, pre-departure training and on-site socialization. *Human Resource Planning*, 19(2), pp.32-45.
- (7) Kealey, D. J. (1996) . The challenge of international personnel selection. In D. Landis & R.S Bhagat (Ed.) , *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, CA : Sage .
- (8) Benson, P. G. (1978) . Measuring cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 5(1), pp.21-37., Harrison, T. (1992) . Individual and combined effects of behavioral modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp.925-962. 等の研究によって指摘されている。
- (9) Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992) . What is a global manager? *Harvard Business Review*, pp.124-132., Boyacigiller, N. (1990) . The roles of expatriates in the management of interdependence, complexity, and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), pp.357-381. 田代, 花田, 安原, 安室らの研究で, グローバル化における人的資源管理の研究がなされている。
- (10) Naumann, E. (1992) . A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23(3), pp.499-532. Wabayashi, M., Chen, Z., & Houang, K. L. (1999) Comparing Critical Skills for Managerial Performance among Japanese, Chinese, and Taiwanese Managers. C. B. & S. S. J. Meek (Ed.), Okechuku, C. (1994) . The relationship of six managerial characteristics to the assessment of managerial effectiveness in Canada, Hong Kong, and People's Republic of China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), pp.79-86. らの研究を参照。
- (11) (7)と同じ。
- (12) (3)と同じ。
- (13) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) . Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170, Idham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. (1976) . Conditions under which employees respond positively to Enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), pp.395-403. Sims, Jr. H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976) . The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), pp.195-212. らの研究を参照。
- (14) Pinder, C. C., & Schroeder, K. G. (1987) . Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal*, 30(2), pp.336-353. Nicholson, N. (1984) . A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp.172-191. 等の研究を参照。

- (15) Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993) . Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(3), pp.355-379.
- (16) Mendenhall, M. E & G. Oddou, G. (1991) . *Performance appraisal and compensation*. Belmont, CA : Wadsworth Publishing Co. pp.364-374.
- (17) Thomas, D. C., & Tbyne, B. (1995) . Subordinates' responses to cultural adaptation by Japan eseexpatriate managers. *Journal of Business Research*, 32, pp.1-10.
- (18) ③と同じ。
- (19) ①⑥と同じ。Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E.(1992). *Global Assignments*. (ed.) San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- (20) ⑤と⑦に同じ。
- (21) Sims, Jr. H. P., & Szilagyi, A. D. (1976) . Job characteristic relationships : Individual and structural moderators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, pp.211-230.
- (22) ④と同じ。
- (23) Sims, Jr. H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976) . The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), pp.195-212.
- (24) Hackman, J. R., & Pearce, J. (1976) . Conditions under which employees respond positively to Enrichedwork. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), pp.395-403.
- (25) ⑬と同じ。
- (26) ①に同じ。
- (27) Warmbrod, J (1998) . *Applied Multivariate Statistical Analysis*.

【付 録】

質問項目参考資料

職場特性

1. いろいろ違った仕事をする機会がありますか？
2. 始めた仕事を一人で完成させる機会がありますか？
3. 仕事の上での自由裁量権を与えられていますか？
4. 仕事に関して上司からのフィードバックはありますか？

職場特性

5. 業務遂行上において、他の人と関わり合いながらする仕事はありますか？
6. 仕事で友人関係をもつ機会がありますか？

赴任先職務適応

1. 担当している海外業務の範囲
2. 海外業務での仕事の期待や水準
3. 監督指導について
4. 海外業務全般

業務遂行能力

1. やり遂げた仕事の量
2. やり遂げた仕事の質
3. 他人と協調していく能力
4. 仕事をやり遂げるとの信頼（上司の手助けを必要としない）
5. 担当職務の知識
6. 計画・企画能力
7. 全体的な職務遂行能力

紙面の関係上、職務特性（20項目）と職場特性（10項目）は一部掲載とさせていただきます。

[2001年8月17日受理]

デュアル・キャリア夫婦に関する探索的研究

— 夫の海外転勤に伴う妻のキャリア継続・中断・転換に着目して —

石川 孝子 (慶應義塾大学大学院)

小豆川 裕子 (ニッセイ基礎研究所, 東京大学大学院)

要 旨

本調査研究は、過去に夫の海外転勤・海外留学に同伴した経験を有しながら、現在東京周辺で就業する 30 代後半から 40 歳位までのキャリア中期にある既婚女性 10 名にインタビューを実施し、大学・短大卒業時から現在に至るまでのキャリア形成の様相を、夫の海外転勤への対処パターン、就業の継続・中断・転換、またキャリア形成の外部環境としての組織や職務の特性などの観点から分析し、現時点におけるキャリア発達段階の特定、価値観・職業意識などについて論考したものである。

その結果、夫の海外転勤の時点で、総合職に就く者や、職務概念が明確で外部労働市場との隔たりが少ない職場すなわち外国型の組織で働く者たちの中には、職場が妻に対して夫の勤務地への転勤や現地法人への異動を措置したり、夫の赴任地からテレワークで業務継続を措置するケースが出てきている事がわかった。一方、夫の海外転勤前に不明確な職務概念で昇進の可能性の少ない職種に就いていた者は、夫の海外赴任地に同伴し、次のキャリア・アップの為に学位・資格の取得の後、専門性を活かして外国型職務編成・組織特性の組織で働くケースがほとんどであった。

また、対象者のキャリア発達段階という側面から見ると、キャリア発達が順調に進んでいる者に共通して見られる特徴は、自らの深い洞察力や高い学習能力を有すると同時に将来のキャリアの明確な方向性や展望を表明していることである。一方、出産や海外転勤をきっかけにキャリア探索期に長くともどまるケースでは、キャリア初期の行き止まり職でチャレンジする機会に恵まれなかったり、組織文化への不適合を起こしたこと、自らの強みやドメインの把握が出来なかったことなどが原因となっているようだ。

インタビューでの回答内容からデュアル・キャリア夫婦の価値観や行動様式などについて「プロテウス型夫婦」(Hall 夫妻提唱の理念モデル) との比較対照を行なったが、夫婦のお互いの職業における成長や満足に価値観をおき、変わり身が早いといったプロテウス型夫婦に類似した志向性が見られるものの、現実の家庭生活においては夫の多忙もあり家事・育児などのマネジメントの責任は妻側が一身に背負っているか、少なくとも夫よりも責任を持つ割合が高いようである。

1. デュアル・キャリア夫婦と海外転勤

近年、日本人の家族のあり方や個人の生き方に関する意識変容が見られ、既婚女性の就業継続に対する支持率は男女とも高まってきており(図1)^①、従来の共働きとは一線を画するライフスタイルとしてのデュアル・キャリア夫婦が認知されつつある(表1)^②。一方長年にわたり統計的に実証・支持されてきていた共働き夫婦の所得に関する経験則としての

ダグラス=有沢の法則が、高学歴・高所得層の共働きの増加によりわずかではあるが突き崩される動きもある(図2)。これはとりもなおさず、高学歴・高収入デュアル・キャリア夫婦の相対的ボリュームの増加を示唆する。

デュアル・キャリア夫婦の進出がめざましいセクターである一般企業組織では、それにもかかわらず、伝統的片働き家族の規範が依然として根強い面があ

る。そのような傾向は、社員の生活全般に影響を与えているが、とりわけ国内・海外転勤の場面においては、それまで間接的なつながりしか無かった企業と社員の家族において価値観の相違や利害対立が顕在化する可能性がある。

さらには、国内転勤と海外転勤を比較した場合、国内転勤では、持ち家管理や教育問題といった伝統的家族が共通に有する理由からの単身赴任がごく一般的であるため、デュアル・キャリア夫婦も、単身赴任と類似した生活形態である通勤者婚^⑨のオプションを選びやすい。海外単身赴任に関しても、わが国は諸外国に比較して多い傾向にある。けれども、海外転勤においては、国内転勤と比べて遠距離の異動・比較的長期にわたる赴任期間・異文化下で

の職務遂行などの特殊事情があり、派遣元企業の業種・業態による事情の違いもあろうが、家族帯同原則等の制度や規則がかなり強力に社員とその家族の暮らし方に制約を加えている可能性が考えられる。

かつては高度に有能な一部の社員に限られていた海外転勤の対象者も、規模の拡大とともに、大衆化・一般化も進行し、多様なライフスタイルを有する人を含みつつある。それでも海外転勤者の配偶者が相対的に高学歴である傾向には変化は無く、若年コーホートの高学歴女性ではキャリア継続志向性が高まるであろうから、上述のような海外転勤に関する企業の施策とも関係して、デュアル・キャリア夫婦において、国内転勤よりも海外転勤をめぐるコンフリクトは一層大きいことが容易に想像される。

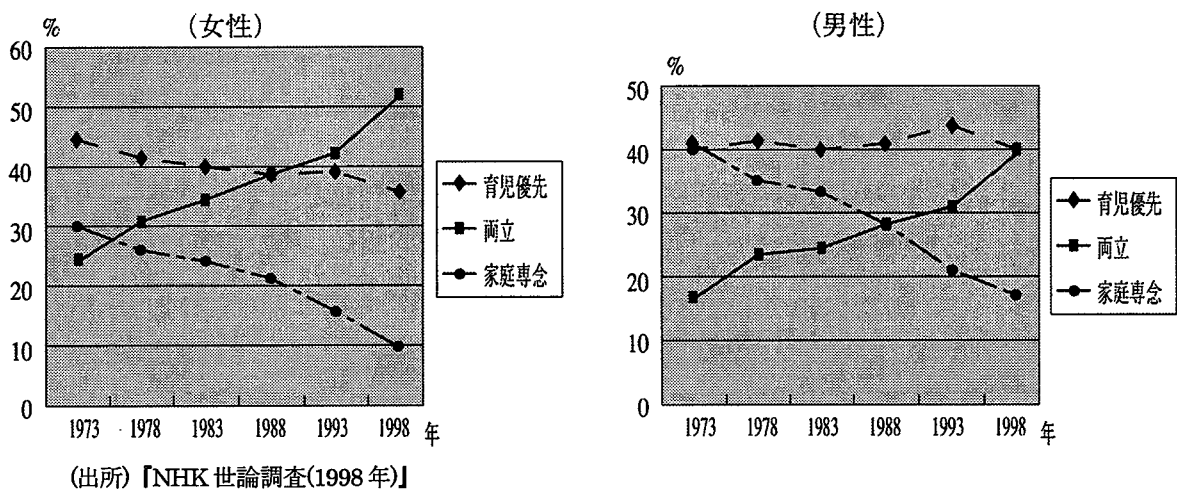
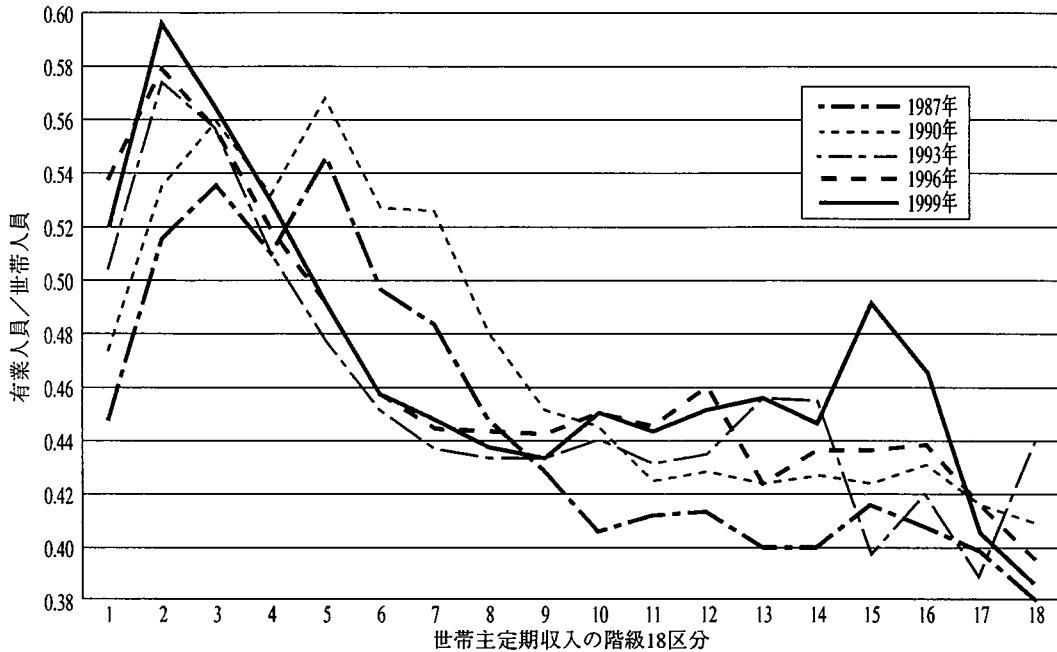


図1 女性の家庭と仕事の両立に関する意識調査

表1 様々な家族形態

「伝統的」家族	「非伝統的」家族
法律婚	未婚単身(シングル) 非婚の同居(事実婚)
子どもがいる	自発的な子なし
両親	単身(未婚) (既婚) ステップ・ファミリー(混合家族)
永続的	更新可能な契約、離婚と再婚
男性が主たる扶養者 究極の権威	両性的結婚(デュアル・キャリア婚) (通勤者婚)
性的に排他的	婚姻外異性関係
異性	同性の親密な関係(同性婚)
二人のおとながいる世帯	多数のおとながいる世帯(コミュニケーション)

(出所)Macklin(1987)318ページの表を石川, 小豆川が訳出・加筆修正。



- (注) 1. 縦軸：有業率（世帯人員を分母に世帯員のうち有業者数を分子に除したもの）
 2. 横軸：世帯主定期収入の階級 18 区分

(解説) 高い収入層で有業率が若干変化を示している。即ち、高所得層の夫をもつ妻の場合は、高学歴でかつキャリア継続できた場合が多く、わずかではあるが、ダグラス=有沢の法則をつき崩す要素がみられる(篠崎, 1995年)。

(出所) 総務庁「家計調査年報」から石川, 小豆川作成。

図2 ダグラス=有沢の法則

以上のような現状認識と問題意識から、本研究ではデュアル・キャリア夫婦でキャリア初期から中期において夫の海外転勤・留学を経験した妻のキャリア形成の履歴情報をインタビューなどにより収集することにより、キャリア形成の様相を把握するとともに、キャリア進展を促進あるいは阻害した外部環境要因や個人的対処方策などの特定といった探索的な調査結果に分析・考察を加える。

2. 関連研究—視角の違いによる二つの研究潮流

海外転勤と家族の先行研究に関しては、異文化組織論・国際人的資源管理論・生活経営学・家族社会学・教育学・コミュニケーション学・心理学・臨床精神医学などの多くの学問領域に分布している。け

れども、前項1の問題設定に焦点を絞れば、視角の違いから以下二つの研究潮流が考えられる。

(1) デュアル・キャリア夫婦と海外転勤

これは、ワーク・ファミリー・コンフリクト的な問題把握である。デュアル・キャリア夫婦にとっての障害要因となる地理的移動の問題としての捉え方では、古くは、Duncan and Perrucci (1976), Fogarty (1971), Holstrom (1972), Parsons (1949) などがある。デュアル・キャリア夫婦が転勤に対処した方策や事例について論じたものに Hall & Hall (1979) の「転勤の問題」の章や, Winfield (1985) があり, 最近の動向のまとめとして Adler (1997) は, “Living Internationally : Dual-Career Couples” の項で, 様々なコミュニケーティング事例, 妻の海外転

勤に夫がサバティカルを取り帯同する事例，長期で度重なる夫の海外勤務に帯同した妻がアイデンティティ喪失とキャリアの分断と崩壊に悩む事例等を報告している。

(2) 海外派遣駐在員の妻

この視点からの調査研究も 1970 年代より着手されている (Adler, 1991) ものの，先行研究レビューと参考文献の欠如・調査手続きの不明確さ等の問題点もあり，学術論文で要求される理論枠組みの構築および仮説の提示や検証のレベルには至っていないものも含まれている。これら研究の問題意識の持ち方や価値観は，むしろ派遣駐在員本人の職務遂行や適応といった重大関心事に対する配偶者の生活適応状態の影響というところにあるようだ。直接的にそのような問題意識からなされた研究には，Labovits (1977)，Tung (1982)，Black (1988, 1990)，Nicholson and Imaizumi (1993) 等がある。そのような文脈の研究でありながら，海外派遣駐在員の配偶者のキャリア形成問題への言及がなされているものもある。例えば，D'Orazio (1981) は，駐在員の妻をそのライフスタイルから伝統的主婦，自立した妻，国際的な女性，キャリア志向の女性の 4 タイプに分類している。4 番目のタイプであるキャリア志向の女性は，夫の転勤に際して自らの目的・目標を持ち，自らの存在理由を理解し機会を作り出す，すなわち，自発的に生活設計・キャリア計画を立てる女性のことである。さらに，Thompson (1986) は，オーストラリアから東南アジアへの派遣駐在員の妻 112 名のインタビュー調査から，赴任地における配偶者の就業の困難について言及している。

これら二つの研究潮流は異なる視角を有するだけでなく，根底に有する価値観も全く異なる。前者は既婚女性も就業継続するものであるという前提のもとで，キャリア形成の妨げとなる転勤の問題を扱うのに対して，後者は夫の派遣駐在員が職務遂行に影響を与える妻の生活不適應の問題，といういわゆる伝統的家族を肯定的に扱う価値観がある。本稿は，

前者の立場を取る。

3. 調査概要

3.1 調査研究の手続き

- (1) 調査対象者：10 名。その共通基本属性。
 - ・国籍：夫婦共日本。　・性別：女性。
 - ・年齢：30 代半ばから 40 才位まで。
 - ・配偶関係：既婚（初婚で離婚経験無し）。
 - ・子供の有無：不問。
 - ・夫の海外転勤または海外留学を経験⁽⁴⁾。海外赴任地は不問。
 - ・現在の居住地・就業地：日本（首都圏）。
 - ・就業状況：常用雇用労働者及びパートタイマー（非常勤等）。
- (2) 調査方法：匿名性保持を条件に，以下の方法を併用。
 - (a) インタビュー：あらかじめ送付したインタビュー・フローに基づき，構造化インタビューを実施。
 - (b) フェイス・シート及びライフ・サイクル・モデルを併用。本人プロフィール。本人と夫の大学卒業時から現在に至るまでの職業生活と家庭生活の相互関係を図示。
- (3) 調査時間：(a)および(b)で合計一人あたり 1 時間から 1 時間半。
- (4) 調査研究方法の設計や進め方・結果の分析方法については，定性的調査研究方法についての沼上 (1995) および佐藤 (1996) を参考にした⁽⁵⁾。
- (5) 調査期間：2000 年 7 月～8 月。

3.2 調査内容

本稿 1 項で提示した問題意識を深めるため，10 の事例の調査結果の分析・考察の切り口を以下の 5 点とする。(1)，(2)，(3)はキャリア形成の外部環境，キャリア形成行動・客観的なキャリアの様相の経時的把握と分析，(4)は対象者の現時点におけるキャリア発達の程度を分類したもの，(5)は夫婦の価値観を問

うものである。

(1) 個人キャリア形成における外部環境としての
職場組織と職務特性

対象者は大学・短大を卒業してから 15 から 20 年後の現在、職の継続・中断・転換などの措置を経てキャリア形成を続けている。ここでは、夫の海外転勤前に妻が勤務していた職場組織と職務特性と現職のそれとを分類・比較する。そのパターン分析結果と、対象者が夫の海外転勤・留学時に取ったキャリア形成行動や職の継続・断続・転換との間には何らかの関連性が見出せるであろうか。また、現在キャリア中期にある対象者がキャリア形成を続ける職場組織

と職務特性には何らかの共通性があるのだろうか。

(2) 夫の海外転勤・留学時に取られた妻のキャリア
形成行動

今回調査対象者は、いずれも夫の海外転勤・留学前には就業しており、夫の海外転勤中にも「キャリア形成行動」を引き続き行なった人びとであるが、それはどのような対処行動によって可能になったのであろうか。本人が主体的に選択し決定した結果の留学・学位取得であったり、あるいは雇用主との交渉結果としての夫の赴任地への転勤であったりと、経緯は様々である。Adler (1997) の「デュアル・キャリア夫婦の転勤対処パターン」を筆者が今回の調査

表2 デュアル・キャリア・カップル：

夫の海外転勤(留学)時における妻のキャリア形成行動パターン

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> (a) 外国(夫の赴任地)に本人の仕事を探す。 (b) 本人が現職に留まる。遠距離のコミューター・マリッジとなる。 (c) 同時期の海外留学を計画。 (d) 外国(夫の赴任地)で今後のキャリア形成に役立つ学位・資格を取得する。 (e) 外国(夫の赴任地)に転勤する。 (f) 外国(夫の赴任地)からテレワークする。 |
|--|

(出所) Adler (1997) pp.280-281 より石川・小豆川が訳出・加筆修正。

内容に合わせて修正した「デュアル・キャリア夫婦：夫の海外転勤(留学)時における妻のキャリア形成行動パターン」(表2参照)に従いカテゴライズする。

(3) 妻の職の継続・断続・転換について

(2)では比較的短いタイム・スパンで直接的な対処行動を分析したのに対して、ここではそれより長いタイム・スパンで、妻の職の継続・断続・転換という側面から捉える。妻のキャリア変容、具体的には、継続・断続・転換の本稿における定義と内容は、次の通りである。夫の海外転勤直前と転勤中における妻本人の雇用主と職種を比較して、「継続」は雇用主が不変の場合、「断続」は雇用主が変わっても職種が不変の場合、「転換」は雇用主も職種も変わる場合とした。ただし、夫の海外勤務中、妻が職に就かず後のキャリア形成に役立つ学位・資格の取得に励んだ者

については、夫の転勤前と転勤後の就業内容の比較で分類した。継続・断続のケースについては初職から将来のキャリア形成の方向性までを通底する職種は何であるか。転換の場合は、試行錯誤も含めて、どんな職種からどんな職種へ転換しているのかを表記する。

(4) 妻のキャリア発達の様相

現在の職位や雇用形態、インタビューにおけるコメントなどを情報源に、Hall & Hall (1979) と永井・高木 (1988) を参考に、対象者のキャリア発達段階を探索期・成長期・成熟期にカテゴライズする。

(5) プロテウス型夫婦的価値観・行動様式をどの程度有するか (表3参照)

プロテウス型夫婦は米国で考案された理念モデルなので、日本における事例の説明などに適用する場合には、日本的経営の脈絡との違いを配慮する必要

表3 伝統的夫婦とプロテウス型夫婦

カップルの類型	伝統的夫婦(家族)	プロテウス型夫婦
	(=企業の派遣駐在員に対する期待像)	(=デュアル・キャリア・カップル)
責任の所在	組織・社会通念・男性の職業	個人・夫婦
価値観	昇進・権限・安定・結婚・承認 男性の職業上の成功と女性の内助の功	自由と成長
流動性	男性の職業次第	高い
行動評価尺度	地位・収入・家族がともに暮らすこと 子どもを立派に育てること	心理的成功 夫婦相互の満足感
存在意義尺度	組織から見た重要性・同僚よりの評価 地域からの評価と帰属意識 夫の職業上の存在意義	自己の尊厳 相互の支え(配偶者の職業上の成長を助成)

(注)「カップルの類型」は「理念モデル」であり、必ずしも対立概念ではない。
(出所) Hall & Hall (1979) の訳書 (pp.34) より小豆川・石川が加筆・修正

がある。最も考慮が必要なのは日米雇用慣行のギャップであろう。プロテウス型人間は、個人の自由・夫婦お互いの成長・満足感・自尊心などに価値を置く人びとであり、そのキャリア形成の特徴は、流動性にある。(1)から(4)の分析結果とインタビューにおける発言などを分析することによって、対象者がより伝統的夫婦に近いのか、それとも、プロテウス型

夫婦に近ければ、それはどの程度であるかなどについて考察する。

4. 調査結果

4.1 調査対象者のプロフィール

以下の通りである (表4 参照)。

表4 調査対象者のプロフィール

No.	妻	妻	妻	夫	夫	夫	夫	妻の学位取得地	妻の幼少時海外経験:○	子供	親族	別居結婚
	年齢(才)	現職	職場経験数 転職無は1	現職 (転職者は前歴)	職場経験数 転職無は1	海外転勤先(家族帯同)	海外留学経験	複数記入は、修士号を複数取得	大学の専攻(外国語・外国文学:●)	人(才)	近居	(6ヶ月以上)
①	41	私立大学非常勤講師	4	日系銀行	1	イギリス	1	イギリス	○	2(11,2)	0	0
②	37	日系英会話学校非常勤講師	3	日系不動産会社	1	アメリカ	1	アメリカ・アメリカ	●英	2(4,2)	0	0
③	34	外資系メーカー・スーパーバイザー	4	日系メーカー	1	アメリカ	0	アメリカ	●英	2(4,2)	1	0
④	37	日系銀行系シンクタンク・研究員	1	外資系コンサルティング(日系銀行)	2	イギリス	0	フランス	○	1(1)	0	1
⑤	40	外資系証券会社・バイスプレジデント	4	日系メーカー(日系証券会社)	2	アメリカ	0	アメリカ	○	0	0	1
⑥	37	外資系メーカー・部長	1	外資系コンサルティング(日系銀行)	2	イギリス	1	フランス	○	1(1)	1	0
⑦	36	外資系メーカー・部長	5	自営(日系商社)	2	アメリカ	1	フランス・アメリカ	●仏	0	0	0
⑧	38	国立大学理系学部・助手	1	国際弁護士(日系シンクタンク他)	3	アメリカ	1	日本(修士・博士)		0	0	1
⑨	37	外資系メーカー・部長	4	日系メーカー	1	イギリス	1	フランス	○	0	0	1
⑩	41	日系教育コンサルティング・部長	4	日系銀行	1	アメリカ	1	アメリカ・アメリカ		1(11)	1	0
平均	37.8	平均	3.1	平均	1.6	平均	0.7		平均	0.9	0.3	0.4
		有り	7	有り	5	有り	7		有り	6	3	4
		無し	3	無し	5	無し	3		無し	4	7	6
				⑤のみ雇主の都合			⑤:私費		幼少時の海外経験5人			
				その他は自己都合			その他社費		外国語文学専攻3人			

(出所)石川, 小豆川作成。

調査時点における対象者の年齢分布は 34 才から 41 才で、平均年齢は 37.8 才。夫の平均年齢は 39.4 才であった。対象者のうち転職経験者は 7 名で、平均職場経験数は 3.1。一方、夫の転職経験者は 5 名で、平均職場経験数は 1.6。海外留学と取得学位については、全員海外留学経験者で、しかも修士号以上の学位の保持者である。うち 2 名が社費による MBA 留学である。1 名は博士号 (Dr. of Science) を日本で既に取得しており、休職し自費で米国に研究留学。また、修士以上の学位を 2 つ以上有する者が 3 名いた。一方、夫の海外留学経験者は 7 名、うち 6 名は社費留学で、さらにそのうち 5 名は MBA 留学。対象者が同行した夫の海外赴任地は米国 6 名、英国 4 名であった。対象者のうち、未成年期に海外生活経験を有する者が 5 名、大学の専攻が外国語又は外国文学である者が 3 名であった。子どもの人数は 2 人の者が 3 名、1 人の者が 3 名、0 人の者が 4 名であった。6 ヶ月以上のコンピューター・マリッジ (別居結婚) の経験者は 4 名。いずれも開始の契機は夫の海外赴任であった。コンピューター・マリッジとなった時期は、夫の赴任地に妻が転勤で赴くまでの間や、妻が夫の赴任地での職を終えて先に帰国し夫が引き続き赴任地に留まる間、また、夫の 2 回目以上の海外転勤時である。















また、次のような結果も得ている (資料略)。対象者の大学卒業後の通算勤務年数は、平均で 12.1 年。最短で 6 年、最長で 15 年である。初回海外赴任時の夫の海外赴任期間については、短期 (海外留学のみ: 2 年間)、中期 (海外赴任のみ: 約 3 年から 6 年)、長期 (海外留学後海外赴任: 約 10 年間) と様々である。結婚以来現在に至るまでの夫の海外赴任回数については、2 回が 1 名、3 回が 1 名。それぞれ 2 回目・3 回目にコンピューター・マリッジを開始している。対象者の年収の分布は、「2000 万円以上」が 1 名、「1000 万から 1499 万円」が 5 名、「600 万から 799 万円」が 2 名、「200 万円未満」が 2 名である。

中央値は「1000 万から 1499 万円」である。対象者 (妻) の夫に対する年収は、妻を 1 とした場合の分布で $<1:0.3>$ から $<1:20 \text{ 以上}>$ 。不明の 1 名を除いた 9 名の中央値は $<1:1.25>$ である。

4.2 結果の分析と考察 (以下の項目は 3.2 に対応する) (表 5 参照)

- (1) 職場組織・職務内容の特徴: 夫の海外転勤直前時および現職時における対象者の職場組織と職務概念の分析結果は表 5 の通りである。(3)就業措置との関係でみると面白い発見がある。継続者 4 名 (太い矢印のある者) の内訳は、総合職が 2 名、職務概念が明確でかつ外部労働市場との隔たりが少ない職場の者が 2 名となっている。就業継続を可能にした様々な要因が考えられるが、総合職であり組織内での将来のキャリア形成の計画を立てる事ができたり、あるいは、職務編成が明確で実績を積み上げることでキャリア形成が可能な環境にあるという特徴は見出せる。逆に中断や転換をした者についてみると、夫の海外転勤前の対象者の職場組織と職務編成がいわゆる雇用機会均等法前の日本企業の典型的なものであるケースが散見される。すなわち職務概念が不明確で同僚の仕事との線引きが明確でなかったり、また、女子社員は行き止まり職にしかつかなかつたりするケースである (これは対象者②, ③, ⑤が相当しよう)。しかし一方では、夫の海外転勤前にも外資系企業に勤務しつつ赴任地で学位・資格の取得に励み、帰国後、職の中断はあっても元の職種にスキルアップして戻ったり (対象者⑦)、職種転換したケース (対象者⑩) もある。これらは、おそらく、外部労働市場の発達程度と自分のキャリア計画との関連性を図りつつ、長期的なキャリア計画に基づいて行動したのであろう。さて、対象者全員の現職の職場組織と職務概念について見てみると、調査時点で常勤職に就く 8 名のうち、総合職 2 名、外部労働市場との隔たりが小さい職場組織で職務

表5 調査結果

対象者No.	(2)対処パターン 取得学位・資格	(3)就業措置	(1)個人キャリア形成の外部環境:職務概念・職場組織	
			夫の海外転勤直前時	現 職
①	(d) MS	転換	 翻訳パートタイマー	 私立大学非常勤講師
②	(d)→(a) MA MBA CPA	転換	 外資系企業営業職	 英会話学校非常勤講師
③	(d)→(a) MS	中断	 日系メーカー事務職(システム)	 外資系メーカー・スーパーバイザー(システム)
④	(e) MBA (社費)	継続 (転勤)	 日系金融機関・総合職	 日系金融機関・総合職
⑤	(d)→(a) MBA CFA	転換	 日系メーカー事務職 (マーケティング他)	 外資系金融機関・バイスプレジデント
⑥	(f) MBA (社費)	継続 (テレワーク)	 外資系メーカー・部長	 外資系メーカー・部長
⑦	(d)→(a) MBA MA	中断	 外資系メーカー・ マーケティング部長	 外資系メーカー・マーケティング部長
⑧	(c) 研究留学 (休職) 理学博士	継続 (休職)	 国立大学文部教官	 国立大学文部教官
⑨	(e) MBA	継続 (現法間の 異動)	 外資系メーカー部長(コントローラー)	 外資系メーカー・部長(コントローラー)
⑩	(d)→(a) MA MBA	転換	 外資系メーカー	 日系国際教育コンサルティング ・事業部長

(注) (1)それぞれの欄の比較組織モデルで、左側が職務概念、右側が職場組織。

(2)職場組織が空欄の者は非常勤で組織に所属していない。

(3)現職欄が空欄の者は、「継続」者。

[凡例] 比較組織モデル(理念モデル)

(1)職務概念と組織の編成



日本型



外国型



日本型



外国型

(3)日本企業の企業内労働市場の変化



均等法施行前



均等法施行後

a: 管理職・専門職キャリア(男女)

b: ヒラ社員コース(男女)

c: 腰掛組(主に女)

d: 派遣労働者(主に女)

(出所) (1)、(2): 石田英夫「日本企業の国際人事管理」1985年
10-17ページ、(3)石田英夫「女性の時代」1986年273ページ。
より今回調査に基づいて、石川、小豆川が作成

概念が明確な職務に就く者が 6 名となった。大学・短大卒業後の 15 年から 20 年のキャリア中期にある女性が専門職・管理職に就く事の出来る組織形態・職務概念としては極めて妥当な結果が出た。すなわち、修士以上の学位や高度専門職資格を有するホワイト・カラーの女性労働者が、その保有する高度専門能力・資格を持って外部労働市場から中途参入しやすく、また、入職後も職務範囲が明確で周囲との関係に煩わされることなくキャリア形成しやすい職種と組織を選好した結果という見方もできよう。

- (2) キャリア形成行動：(d)→(a), すなわち夫の海外転勤という転機にあたって、それまでの職を辞し、赴任地で「今後のキャリア形成に役立つ学位・資格の取得後現地で就職した」ケースが 5 名であった。ほかには(e)の 2 名、すなわち、対象者の雇用主の措置による夫の赴任地への転勤である。残りの 3 名は、それぞれ 1 名ずつ、(c)以前より計画していた夫婦同時期の留学を実行した者、(d)学位・資格の取得、(f)対象者の雇用主の措置で、夫の赴任地（英国）からテレワークをした者、となっている。日本においても、配偶者（夫）の海外転勤があっても、妻の雇用主の措置などにより、妻の就業継続が可能なケースが現われてきていることは特筆に値する。
- (3) 職の継続・断続・転換措置：夫の海外転勤時に妻が就業継続可能かどうかについては、本人の意思よりむしろ、職場の措置や慣行といった要因が大きく作用する。対象者⑧は、研究者のキャリア形成の一環として職場で「休職して海外に研究留学する」事が慣例となっており、夫と同時期の海外留学からの帰国後、現職復帰した。「断続」は 2 名だが、職種はそれぞれ「システム」「マーケティング・マネジャー」で一貫している。「転換」の 4 名の前職職種や職種転換のプロセスは様々であるが、現職の職種でくると、「専門職兼マネジャー」（2 名）と「教職」（2 名）である。職種転換

のケースについては、初職・前職を遂行するうちに自らの強みと関心分野（ドメイン）を見出し、そこに特化する志向性（教職 2 名）と MBA 取得などで汎用的能力を身に付けて、それまでの職務の範囲を広げる職務拡大の志向性（専門職兼マネジャー 2 名）に分かれる。

- (4) キャリア発達の様相（表 6 参照）：対象者 10 名のインタビューで語られた内容からそのキャリア発達を探索期・成長期・成熟期の 3 期にカテゴライズした。成長期・成熟期にある者においては、「現在に至るまでのキャリア形成に通底するもの」「将来キャリア形成の方向性—マネジャーか専門職か」・「将来キャリア形成の場—組織内キャリア形成志向か組織間キャリア形成志向か」等が明確に語られていたことが特徴的である。と同時に、ひとことでいうならば、金井（1995 年）の提唱するポータブル・スキルⅡ（全人格の布置）を身につけている、という印象がある（表 7 参照）。探索期にある対象者 2 名（①, ②）のうち、対象者①は、初職（キャリア初期）における「官僚制組織への不適合と組織内キャリア形成に対する意欲喪失」を語った。対象者②は、「初職がいわゆる女性専門の行き止まり職であったためその時点で将来展望が描けず、その後も試行錯誤を繰り返した結果、現在、貢献領域を決定しキャリア形成をはかりつつある」という。デュアル・キャリア夫婦の妻でこのように出産期から育児期にかけて探索段階を比較的長く経験する者がいることに関しては Hall & Hall（1979）にも記述されている（訳書 46 ページ）。
- (5) 伝統的夫婦とプロテウス型夫婦：それでも、対象者①を除く全員が伝統的夫婦というよりはプロテウス型夫婦に近い価値観・行動傾向を有するようである。例えば、対象者⑥の「妻も仕事の経験が豊富なので、夫婦でよく職場マネジメントやキャリアの問題について語り合い情報交換や問題解決の一助としている」という発言も見られ、これ

表6 対象者のキャリア発達の様相

キャリアの発展段階		探索期	成長期	成熟期
		職業選択幅の拡大	職業生活の洗練	職業生活の結晶化
職業生活構造	職業の成長度			
	調査対象者と年齢	① (41歳) ② (37歳) 平均 39歳	③ (34歳) ④ (37歳) ⑧ (38歳) 平均 36歳	⑤ (40歳) ⑥ (37歳) ⑦ (36歳) ⑨ (37歳) ⑩ (41歳) 平均 38歳
現在の雇用形態	非常勤職	非常勤講師	常勤	常勤
役職		非常勤講師	主任・係長・課長クラス 大学助手	課長・次長・部長クラス
初職からの通算勤務年数(年)	11年(①) 6年(②) 平均 8.5年	8.5年(③) 14年(④, ⑧) 平均 11.3年	11年(⑦) 13年(⑨) 14年(⑩) 14.5年(⑤) 15年(⑥) 平均 13.5年	
キャリア形成に影響を与えた学位取得の時期	37歳(①) 30歳(②) 平均 33.5歳	30歳(③) 29歳(④) 27歳(⑧) 平均 28.6歳	25歳(⑦) 29歳(⑤, ⑥) 31歳(⑨) 34歳(⑩) 平均 29.6歳	
転職経験	あり:3(①) あり:2(②)	あり:3(③) なし:(④) なし:(⑧)	あり:3(⑦) あり:3(⑤) なし:(⑥) あり:3(⑨) あり:3(⑩)	
職業意識	職業に対する関心はあるが、育児期にあることもあり、明確なキャリア形成への意思に乏しい。	初職の段階で継続就労への意思が強く、現在の仕事にコミットしている。	職業上の成功体験と自信を持っており、固有の仕事のスタイルを確立している。	
今後のキャリア展望	これまでの経験を中心にして、関連領域についても経験したい(①, ②)	これまでの経験を中心にして、関連領域についても経験したい(③, ④, ⑧)。経験を中心に特定分野の専門性をさらに深めたい。(⑧)	これまでの経験を中心にして、関連領域についても経験したい(⑤, ⑥, ⑩)。経験を中心に特定分野の専門性をさらに深めたい。(⑦) 特定の専門性にはこだわらず、新しい分野にも挑戦し、幅広い経験をしていきたい。	
家庭生活構造	結婚の有無	全員既婚		
	結婚生活経過年数	14年(①) 12年(②) 平均 13年	9年(③) 5年(④) 10年(⑧) 平均 8年	6年(⑦) 18年(⑤) 6年(⑥) 6年(⑨) 16年(⑩) 平均 10.4年
	コミュニケーターマリッジの経験者(現在経験は*)	なし(①, ②)	なし(③) あり(④, ⑧)	なし(⑩, ⑥, ⑦) あり(⑤, *, ⑨, *)
	夫との年取比	1:20以上(①) NA(②)	1:1.4(③) 1:1(④) 1:3(⑧)	1:1(⑦) 1:0.3(⑤) 1:1.25(⑥) 1:1(⑨) 1:1.8(⑩)
	第一子出産年齢と子供の数	30歳(①)2人 34歳(②)2人 平均 32歳, 2人	30歳(③)2人 36歳(④)1人 なし(⑧) 平均 33歳, 1人	30歳(⑩)1人 34歳(⑥)1人 なし(⑤, ⑦, ⑨) 平均 32歳, 0.4人
	家庭生活における役割分担	夫は日常的に多忙で家事参加は全くなし。(①) 夫は協力的ではあるが子供が幼少のため育児負担は妻にかかっている。(②)	妻の両親が近居しており保育園のお迎えなど育児への協力体制がある。夫も家事協力は厭わない。(③) 夫は日常的に多忙であり、家事参加はほとんどなく、育児負担は妻にかかっている。(④) 家事分担は半々行っており、役割分担も決めていない。(⑧)	夫の両親が敷地内に近居しており、7対3の割合で家事分担を行っている。(⑩) 子供は夜間保育のある公立保育園に預けている。また、夫の姉夫婦が近居しており、夫の家事への参加もあるが、一方では家事代行サービスを利用している。(⑥) 外部の人が家庭内に入ることとを好まないため、家事代行サービスへの利用は否定的である(⑤)。 海外で利用経験があるが日本のサービスは利用しにくいし、価格が高いと否定的である。(⑨) 週1回アイロンがけと掃除について家事代行サービスを利用している。(⑦)

(出所) 今回調査に基づき、Hall & Hall(1979)及び永井・高木 (1988) を参考に石川・小豆川作成。

表7 ポータブル・スキルの2タイプ

ポータブル・スキルⅠ (部分的属性)	ポータブル・スキルⅡ (全人格的布置)
<ul style="list-style-type: none"> ・たとえば、資格 ・各種学校で身につけるようなもの ・一重ループ学習 ・転機サイクル内で生じる ・明白知、移転・伝授しやすい (マニュアル化、資格化しやすい) 	<ul style="list-style-type: none"> ・たとえば、人間としてのスケールの大きさ、そのひとならではの魅力 ・深い経験の蓄積がなければ身につかないもの ・二重ループ学習 ・転機サイクルのあり方そのものの内省から (自分でくぐってみないと身につかない)

(出所) 金井 (1995 年) 26 ページ。

はまぎれもなく、「お互いが支えあって職業上の成長を助け合う」姿である。それにより、お互いの自己決定意識を高め、起業・転職行動へのハードルを低め促進する可能性を持っている。その故か、本人(妻)の7人、夫の5人(1人は非自発的)が転職経験者であり、「変わり身の早さ」という観点からも、プロテウス型人間の特徴を示している。表3の伝統的夫婦とプロテウス型夫婦を比較して特徴的であるのは、生きる姿勢としての志向性である。伝統的夫婦は「外見的な属性に自分のありようを求めるありかた」である一方、プロテウス型夫婦は「自らの本質をたえず問い続けるありかた」といえる。日本人としてはまだ少数派であろうプロテウス型人間が国際社会に生きる夫婦においてこのように現われている事実は、次のような解釈もできよう。「(デベロップメントという意味の)成長」を志向することは、とりもなおさず「キャパシティ・洞察力・統合能力を高める」志向を有することでもあり、その逆もまた真である。国内におけるよりも変化が速く不確実性の高い国際社会という環境は、その中で生きる個人の洞察力や統合能力やキャパシティ(知的能力のみならず、才能・度量・適応力といった意味も含む)を向上させ、結果的には成長を促進する可能性を持っている。

の進展：ICTの進展はいまや仕事や生活のあらゆる場面に影響を与えつつあるが、デュアル・キャリア夫婦と転勤の問題においても様々な形で影響を与え始めている。対象者⑥の事例は、情報技術の発達が国際的テレワークを促進する可能性を示唆する。具体的なテレワークの内容は、「夫の転勤地(イギリス)に自分も帯同し、日本における管理職としての仕事をメールで指示を出すことこなし、必要な会議のあるときだけ日本に海外出張をした」とのことである。また、遠距離コンピューター婚経験者の⑧は、「日英間のコンピューター婚の半年間、パソコンによるフェース・トゥ・フェースの対話システムでコミュニケーションを楽しんだ。機器購入費や通信費は思った程高価でない」という。また、デュアル・キャリアの日常生活におけるコミュニケーション形態にも変化が現われている。幼児育児期にある③は「帰宅後、夫婦の会話の時間が取れない。連絡事項や雑談はメールを通じてやり取りをしている」という。転勤やコンピューター・マリッジ、テレワークという状況だけでなく、日常生活においても時間・空間のやりくりを追われるデュアル・キャリア夫婦が、コミュニケーションや親密性保持の手段としてのICTの活用をすることにより、どのように生活構造やキャリア形成の変容がもたらされるかについては今後の調査研究を要する課題である。

5. その他の発見事項とその考察

(1) ICT (Information Communication Technology)

(2) 「自らの存在を自己決定する」あり方：筆者らはインタビュー調査前には、就業を断続・転換し

た対象者の回答として「夫の海外転勤に帯同するのは、夫と妻のキャリアの重要性や収入を比較した結果」（経済合理性、夫と妻の力関係）、「夫婦は一緒に暮らすもの」（価値観、家族観）等を予想していた。けれども、例えば対象者⑦の「日本に留まり仕事を続ける自分と夫の赴任地で海外留学する自分とではどちらがより自分らしいか？」と自ら問いかけ決定したという回答もあった。これは、松永・日置（1996）が指摘する「女性はライフコースの転換点の都度、自分の存在を決断し、ライフコースの設計を手直ししていく」^⑥、自らの本質により忠実な「プロテウス型人間」らしいありかたともいえよう。

(3) 海外帰国子女と外国語・外国文学専攻：今回対象者は図らずも5名が海外帰国子女であり、3名が外国語・外国文学専攻となった。帰国子女が半数も占めたことについては、彼女らが短大・大学を卒業し初期キャリア形成をした頃の時代背景が大きく影響している。すなわち、1980年代には日本企業の国際化が大きく進展した時期でもあり、海外帰国子女や語学能力の高い者は就職・採用・配属で有利であったことが、その後のキャリア展開を後押しした一面もある。その一方で、本研究の調査期間を対象者の短大・大学卒業時から現在に至るまでと比較的短く区切ったため、それ以前の生育暦がキャリア形成に及ぼす影響を見る事が出来ないという限界を有することも判明した。

(4) 成功事例と失敗事例の比較：今回のような調査研究の場合も、例えば成功事例と失敗事例の比較という手法も様々な発見を導き出す上で有効であるが、そのような調査は、設計と対象者選定上の困難があると予想される。すなわち、扱う事象が複雑であるだけに、失敗の次元も様々であり、思いつくだけでも異文化不適應やキャリア形成など色々ある。一方、本人が主観的に失敗と自覚している場合にはインタビューを拒否する可能性も高い。新聞に掲載された事例で、「明らかに失敗」と

本人が自覚しているものがある。「ソニー経営戦略室勤務のA子さんは、夫の企業派遣MBA留学に帯同するため辞職して渡米したものの、現地では無目的に一何の自己啓発の意思や行動計画を持たずに一夫の海外留学に帯同したことに対して留学生仲間から白い目を向けられ、うつ状態に陥ったという」^⑦。この事例からも、従来から信じられている以上に海外派遣駐在員を取り巻く現地の状況や派遣駐在員の妻に周囲から期待される役割も多様化していることがうかがえる。一方精神分析医の大西守他（1990）は、海外駐在員の妻の精神医学的問題（臨床例）を提示した上で、異国滞在の受動性を不適應の原因の一つとしている。そしてそれに対する対策として妻なりの滞在目的を設定し、能動的滞在に転換をはかることをあげている。その点からすると、デュアル・キャリア夫婦の場合、D'Orazio（1981）が指摘するように、「（配偶者も）あらかじめ自発的に生活設計・キャリア計画を立て、その実現に向けて行動する」「日本国内で構築した職業優先の妻の生活構造を赴任地においても継続的に展開してゆくこと」が不適應の予防にも効果があると考えられる。

6. 日本企業の国際人的資源管理への提言

今回の調査研究の結果、企業がデュアル・キャリア夫婦の配偶者の海外転勤に配慮し、派遣駐在員の配偶者の現地における就学・就労をバックアップするような措置事例の発見がある一方で、配偶者のキャリア形成に干渉や制限を加える企業も無い訳ではない、という実態も明らかになった。正当な理由づけなく慣例で干渉や制限を加える、というのであれば再考を促したい。

また、対象者の夫の年齢が40歳前半でありながら、既に2度目、3度目の海外転勤を経験している者がそれぞれ1名ずついる。デュアル・キャリア夫婦に限らず一般的な家族においても、海外転勤の都度、家族のあり方が問われ、決定を迫られる。この点に

関しては既に「国際人的資源管理」で議論されてきているところかもしれないが、やはり企業側の「人材をいかに活用するか」という側面だけでなく、同時に派遣駐在員の「家族要因」に対する配慮もされるべく日本企業の国際化も成熟の段階に入っているのではないか。

7. 本調査研究の示唆

本稿の対象者は、現在キャリア中期にある既婚女性で、夫の海外転勤を経験しながらも、本人家族および職場の様々な対処方法により継続・断続・転換させながらもキャリア形成が可能であったという、年齢層も比較的若いスペシャル・ケースであろう。しかし、時代の先行指標としてのこれらの事例を扱うことで、激変しつつある経営環境の中で、人はどのようにキャリア形成を計画し実践したらよいか、についての示唆も得られたと思う。

また、女性の社会進出が言われて久しいけれども、既婚女性のキャリア形成が可能な状況・場面というのは限られている。代表的なのは、従来から女性が

進出している公務員・教職、自営業に就く人びと、あるいはごく一部の親族による育児サポートという恩恵が得られる人びとである。また最近の調査では、日本国内の企業では、外資系企業のほうが、女性が就労継続しやすい制度が整い、現に管理職に就くなどして活躍するケースが多いという。日本における本格的な女性の企業進出やキャリアの展開は海外との接点から始まるということも示唆される。

*謝 辞

本研究は、1998年度の国際ビジネス研究学会・研究奨励プロジェクト助成による調査研究成果の一部です。2000年9月29日関東支部報告会での発表において司会をつとめて下さった竹田志郎先生と貴重な助言を賜りました岡本康雄先生・白木三秀先生を初めとするご出席の先生方にも厚く御礼申し上げます。

さらに、お忙しい業務の合間をぬってインタビュー調査に応じてくださいました10名の方々のご協力に深く感謝申し上げます。

【注】

- (1) NHK 世論調査 (1998 年) による。詳細は、NHK 放送文化研究所 (2000 年) の 46 ページを参照。
- (2) 工業化・都市化を経た現代社会では片働き・シングル・キャリアの核家族が一般的許容度の高い伝統的家族であることがこの表から読み取れる。指田 (1992, 51 ページ) によると、日本において非伝統的家族は、比較的若い世代や高学歴層に受け入れられつつある、とのことである。
- (3) コミューター婚とは、世帯を別にし、長距離間を通して定期的に別居することにより、両パートナーのキャリア利益を最大限にしようとする夫婦のことである (Pepitone-Rockwell, 1980 の訳書 40 ページ)。
- (4) 現実的には、筆者の周辺でも、妻の海外転勤に伴う夫の同地への転勤措置が夫婦共通の雇用主である日本企業によりなされたケース等が出てきている。尚、今回調査では「一時的な海外滞在・逗留」という観点から海外留学生 (自費・社費とも) の場合も含んでいる。
- (5) 沼上 (1995) は「5. 外的妥当性」において「極端事例 (extreme case) は定義的に数が限られているため、サーベイ・リサーチなどの方法が使えないので、まさに事例研究が必要とされている領域でもある」、「極端事例のもつ発見促進効果を活かしながら、しかもその研究から得られた知見が何らかの一般性をもつという考え方が必要である」、「近年事例研究法の支持者たちが賛同している分析的・一般化

(analytical generalization) という考え方は一考に値する。この考え方を支持する研究者は、事例研究から得られた知見は、より大きな母集団に対して一般化するのではなく、その事例を超えたより一般性の高い何らかの理論に対して一般化するものだという」と述べている。一方、佐藤 (1996) は、「定性的な分析作業の本質を、分析の対象を構成している要素を確定し、それらの要素間の関連構造を見極めること、すなわち、『対象にふさわしい名前を与えること』」(1027 ページ)、「むしろ仮説検証という

よりは、むしろ仮説生成ないし仮説発見あるいは問題発見の手法」(1026 ページ)、さらに、「定性的データの処理にあたっては、パターンの厳密な割り出し exact patternment が最大の課題になる」(1030 ページ) と述べている。今回の対象者は一般の人びとからすれば希少であり、極端事例と考える。従って、上述のような観点からの分析・考察を行う。

- ⑥ 松永、日置、1996年、7ページ。
- ⑦ 「専業主婦の憂うつ」『朝日新聞』、1998年11月18日(朝刊)より改変。

【参考文献】

邦文文献 (五十音順)

- 青山知靖『海外派遣従業員の配偶者の異文化適応向上にむけて 異文化間コミュニケーション研究と海外派遣人事研究に関する文献調査』平成七年度静岡県立大学大学院修士課程国際関係学研究科修士論文、1996年。
- 伊佐雅子『女性の帰国適応問題の研究－異文化受け入れと帰国適応問題の実証的研究－』多賀出版、2000年。
- 石川孝子、小豆川裕子「日本人男性海外派遣社員配偶者のキャリア形成行動」『産業組織心理学会第14回大会発表論文集』、1998年。
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構、1985年。
- 石田英夫『女性の時代－日本企業と雇用平等』弘文堂、1986年。
- 石田英夫「12章国際化への組織の対応」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版、1988年。
- 上野千鶴子「海外駐在員の妻」『近代家族の成立と終焉』岩波書店、1994年、311-315ページ。
- NHK放送研究所『現代日本人の意識構造[第五版]』日本放送出版協会、2000年。
- 大沢真知子『新しい家族のための経済学』中央公論

社、1998年。

- 「夫が海外赴任…休職選ぶキャリア女性 一家庭優先、仕事も継続 人材確保へ企業支援」『日本経済新聞』2000年9月4日、夕刊。
- 大西守、篠原史代、山口修ほか「海外駐在員の妻たちの精神医学的問題」『臨床精神医学』19(11)、1990年、1715-1721ページ。
- 「海外への“単身赴任”問題を考える(特集座談会)」『日外協マンスリー』1993年4月号、6-14ページ。
- 金井壽宏「ポータブル・スキルを探求する」『国民金融公庫調査月報』No.406、1995年、24-29ページ。
- 木本喜美子『家族・ジェンダー・企業社会－ジェンダー・アプローチの模索－』ミネルヴァ書房、1995年。
- グッドマン・ロジャー『帰国子女－新しい特権層の出現』岩波書店、1992年。
- 熊沢誠『女性労働と企業社会』岩波書店、2000年。
- 現代経営学研究学会「キャリアをデザインする－日本産業におけるキャリアのあり方－」『ビジネスインサイト』第5巻第1号、1997年、90-94ページ。
- 指田隆一「現代の家族ライフスタイルに対する許容

- 性』『家族社会学研究』No.4, 1992年, 41-52 ページ。
- 佐藤郁哉「社会科学における定性/定量の区分についての覚え書き」『一橋論叢』第 115 巻第 5 号, 1996 年。
- 篠塚英子『女性が働く社会』(株)勁草書房, 1995 年。
- 白木三秀「海外駐在と家族」『海外労務時報』no.215, 日本労働研究機構, 1994 年。
- 白木三秀「第 3 章国際人材の育成」「第 4 章海外勤務とキャリア」『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構, 1995 年, 65-129 ページ。
- 「専業主婦の憂うつ」『朝日新聞』1998 年 11 月 18 日朝刊。
- 東京女性財団『働き続ける女性たち—新しい企業と女性のためのジェンダー・フリー読本』1999 年。
- 永井裕久, 高木晴夫「経営国際化のための海外派遣留学MBAの有効活用—ライフサイクル理論によるアプローチ」『慶応義塾大学産業研究所社会心理学班研究モノグラフ』No.15, 1988 年。
- 沼上 幹「個別事例研究の妥当性について」『ビジネス・レビュー』Vol.42, No.3, 1995 年。
- 福永佳津子「妻たちの“海外駐在—駐在生活を人生のジャンピング・ボードに—」『グローバル経営』日本在外企業協会, 2000 年 7・8 月合併号, 18-21 ページ。
- 松永真理, 日置弘一郎「『組織の中の女性』を求めて」『組織科学』30(2), 1996 年, 4-13 ページ。
- 南 隆男「16 章キャリア開発の課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版, 1988 年。

海外文献 (アルファベット順)

- Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior. 2nd Ed.*, South-Western College Publishing Co., 1991. (江夏健一, 桑名義晴) 監訳・IBI 国際ビジネス研究センター訳『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス, 1996 年。)
- Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior. 3rd Ed.*, South-Western College Publishing Co., 1997.
- Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Ed.*, South-Western College Publishing Co., 2001.
- Black, J. Stewart “Work Role Transitions : A Study of American Expatriate Managers in Japan,” *Journal of International Business Studies*, Summer, 1988, pp.277-294.
- Black, J. Stewart “Factors Related to the Adjustment of Japanese Expatriate Managers in America,” *Research in Personnel and Human Resources Management, Suppl.2*, 1990, pp.109-125.
- Black, J. Stewart et al., *Globalizing People Through International Assignments*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略』白桃書房, 2001 年。)
- D’Orazio, N., “Foreign Executives’ Wives in Tokyo,” *Institute of Comparative Culture Business Studies, Bulletin no. 82*, Sophia University, Tokyo, 1981.
- Duncan, R. P. and Perrucci, C. C., “Dual occupation families and migration.” *American Sociological Review* 41, pp.252-261.
- Fogarty, M. P., *Sex, Career, and Family*, Sage, 1971.
- Hall, Douglas T., “Protean Careers of the 21st

- Century,” *Academy of Management Executive*, 10(4), 1996, pp.8-16.
- Hall, Francine S. and Hall, Douglas T., *The Two-Career Couple*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1979. (三崎滋子訳『キャリア・カップル』クイック・フォックス社, 1980年。)
- Holstrom, L. L., *The Two-Career Family*, Schenkman, 1972.
- Labovitz, G., “Managing the Personal Side of the Personnel Move Abroad,” *Advanced Management Journal*, 42 (3) (Summer 1977) .
- Macklin, Eleanor D., “Nontraditional Family Forms,” *Handbook of Marriage and the Family*, Plenum Press, 1978.
- Nicholson and Imaizumi “The Adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Britain”, *British Journal of Management*, Vol.4 1993, pp.119-134.
- Parsons, T. *Essays in Sociological Theory : Pure and Applied*, Free Press, 1949.
- Pepitone-Rockwell, Fran, *Dual-Career Couples*, Sage Publications, Inc., 1980. (徳座晃子監修・浜谷喜美子訳『デュアル・キャリア夫婦—新しい家族モデルを求めて』家政教育社, 1987年。)
- Schein, E. H., *Career Dynamics matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年。)
- Thompson, A., “Australian Expatriate Wives and Business Success in South-East Asia”, *Euro-Asia Business Review*, 5(2) (April 1986) .
- Tung, Rosalie L., “Selection and Training Personnel for Overseas Assignments”, *Columbia Journal of World Business*, Spring 1981, pp.68-78.
- Tung, Rosalie L., “Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals”, *California Management Review*, Fall 1982, Vol.25, No.1, pp.57-71.
- Winfield, Fairlee E., *Commuter Marriage: Living Together, Apart*, Columbia University Press, 1985. (三善勝代訳『通勤者・マリッジ—離れて暮らし、共に生きる—』(株)白桃書房, 1999年。)

[2001年8月17日受理]

グローバル企業における経営資源の蓄積・活用と人的資源管理

— 1990 年代における日系多国籍企業の経験から —

金崎 賢希 (早稲田大学大学院)

要 旨

小論では、(1)日系多国籍企業はメガ・コンペティション時代を生き残るために世界的な規模で経営資源を蓄積・活用しなければならないこと、(2)日本企業では国際人的資源管理、とりわけ海外子会社人材マネジメントがそのボトルネックになっていること、(3)一部の日系多国籍企業は国際人的資源管理を再構築していること、について述べた。

日本企業は国際人的資源管理に関する様々な施策を打ち出してきたが、それらの間に整合性がなかったことが問題であった。よって、日系多国籍企業は内部整合性の観点から国際人的資源管理システムを再構築する必要がある。小論では、そのカギが「コンピテンシー評価」ならびに「本社によるハイ・ポテンシャル人材の一元管理」の導入にあると考える。

1. はじめに

「仕方なしの海外生産」^①。1980年代半ばまでの日本企業の国際経営のあり方を示す言葉として、これ以上適切な言葉はないだろう。それまで、日本企業は輸出を通じて海外市場に参入していたが、新保護貿易主義の台頭、為替レートの変動によって、大規模消費地で現地生産することを余儀なくされた^②。当時、グローバルな経営管理組織を構築するための投資が間に合っていなかった日本企業にとって、輸出から海外生産への切り替えは競争力の低下を意味していた^③。

日本企業は海外生産によって競争力が失われないうように、原材料の現地調達比率を引き上げ、生産工程を拡大し、そして研究開発機能も付加し、スクリーンドライバー工場と揶揄された各拠点を全面一貫生産のできる体制に作り変えていった。1980年代中頃、日本企業は「各々の進出地域において経営資源のサブユニット」を形成する段階へと進んでいた^④。

またこの頃、日本企業は規模と範囲の経済性を追求するために、アジアを巻き込む形で事業の世界的再配置を行い、それらを結び付けようとした^⑤。それは、上のグローバル化の過程で各海外子会社のカ

バーする範囲が地理的にごく限られたものになってしまったからである。世界に散らばる海外子会社が製品の供給先を現地市場に限定している状態は、経済的にみても非常に効率が悪い。個々の子会社の生産規模は必然的に小規模となり、業務活動も多くの範囲で重複する。いわゆる近代産業では、規模と範囲の経済性が競争優位のカギを握ることを考えると、これらの海外子会社は余計なコストを支払わされているようなものであった^⑥。1980年代後半、日本企業はこうした事態に直面し、海外子会社を「有機的に」統合しようとした^⑦。

当時、日本企業が思い描いていたグローバル・ネットワークングのプロセスは、以上のように「各海外子会社の経営資源を増強し、その経営資源をグローバルな規模で活用する」というものであった^⑧。興味深いことに、このプロセスはバートレットとゴシヤールなどが提示した組織変革プロセスのモデルと重なる^⑨。しかし、日本企業のそれは本社主導で行われたため、たちまち壁にぶつかってしまった。すなわち、本社から日本人社員を派遣して海外子会社を立て直し、そしてそれらを結びつけるという作業にあたらせたのである^⑩。

親会社から派遣された社員が海外子会社の重要なポストを占めることによって、現地社員のモチベーションが下がるという問題は以前から指摘されていた。そうした派遣コストは、日本企業の場合、相当高いと考えられている⁽¹¹⁾。派遣社員のベネフィットを認めないわけではないが、日本企業のエスノセントリズムはグローバル・ネットワークングのプロセスと相容れないものである⁽¹²⁾。したがって、各海外子会社の能力水準を引き上げると同時に海外子会社の再編統合を行うといっても、実際上の問題として、それらを日本人主導で行うには最初から限界があった。

1980年代後半から90年代始めにかけて、日本企業は海外子会社人材の登用がグローバル規模での経営資源の蓄積・活用に必要の一つの条件であると認識し始めた。しかし、問題を難しくしているのは、海外子会社人材の登用は必要条件であって、十分条件ではないということである。現地人材を海外子会社トップに起用したことが原因で業績が悪化したら元も子もない。事実、1980年代初めに、専任された現地人トップが短期的な利益に目を奪われ、その結果当該子会社の経営資源蓄積にマイナスの影響を及ぼしたケースが少なくなかったのである⁽¹³⁾。また、一実際に起きたというより起こるであろうと強く日本本社が懸念していたことであるが、ある海外子会社が自己の利益を主張するあまり、他の海外子会社との関係が損なわれる場合もあるだろう。これらの問題が解決されない限り、海外子会社人材の登用は実現されず、またグローバルな規模での経営資源の蓄積・活用は進まない。このことは、ナレッジマネジメントのエクセレントケースとしてよく紹介されるトヨタも例外ではなかったし、ソニーも同様であった。

日本企業は当時、マネジメント層を担う人材として海外子会社人材を育成・活用するノウハウに乏しかった⁽¹⁴⁾。そこで、日本企業は欧米多国籍企業に関する断片的な知識を当てはめたが⁽¹⁵⁾、新しい世紀

に至るまで当該企業の人的資源管理がグローバルな経営資源の蓄積に貢献した証拠は提出されなかった。なぜ、日本企業はグローバルな規模で経営資源を蓄積・活用することに成功しなかったのであろうか。小論では、まさにその原因を探る。日本企業の苦闘の10年を追いかけることによって、日本企業における国際人的資源管理、とくに海外子会社人材マネジメントの問題点が明らかにされるだろう。

2. グローバル企業における経営資源の蓄積・活用と人的資源管理

日系多国籍企業の海外子会社人材マネジメントの問題点を明らかにする前に、そもそもグローバル規模で経営資源を蓄積・活用することに競争優位上の意義があるのか、あるとしたらそのプロセスはどのようなものか、そしてそのプロセスにおける人的資源管理の位置づけはどのようなものか、という点について述べておかなければならないだろう。

(1) グローバル企業の競争優位

伝統的な多国籍企業論では、競争的な強みはすべて本社で作られるという前提に立っていた。そして、その強みを海外子会社に移転することでグローバルな競争優位が構築されると主張する⁽¹⁶⁾。しかし、1980年代の半ばから子会社を単なる親会社の従属ツールとしてみる考え方に対して、疑問が提起されはじめた⁽¹⁷⁾。親会社への指示を受動的にこなすことだけが海外子会社のタスクではないということである。実際、1990年代の研究を通じて、海外子会社は独自の経営資源を蓄積し、親会社全体のビジネスに対して価値を付加することができるという証拠が集まった⁽¹⁸⁾。

そもそも海外子会社は、二つの要因によって影響を受ける。すなわち、本社からのコントロール⁽¹⁹⁾と多国籍企業の内外に存在するアクターである⁽²⁰⁾。とくに、受入国のアクターの存在は大きく、海外子会社の活動は彼らとの相互作用によって影響を受

ける⁽²²⁾。海外子会社は、立ち上げ期をはじめその成長過程で本社コントロールの影響を受けながら資源を蓄積していくが、最終的には、受け国のアクターとの関係を通じて資源を高度化させていく。

それを前向きに捉えるならば、海外子会社はそれぞれ固有の経営資源を蓄積することができる⁽²²⁾。多国籍企業全体としては、多様な国で生まれた多様な経営資源を持つことができるだろう。このことは、組織内エコロジーの観点からみれば⁽²³⁾、多国籍企業が国内企業よりも優位に立つ理由となろう。また、多様な経営資源を持つだけでなく、それらを組み合わせることにより、より強固な競争優位を構築することができる。

多国籍企業を構成する各ユニットの経営資源が他のユニットの経営資源と結びつけられなければ、つまり、それらの資源が単独で存在する限り、その資源に関して収穫逓減の法則が働く⁽²⁴⁾。なぜなら、他の企業によって次々と模倣あるいは代替品が作られるからである。しかし、それらを結びつけることができれば、次々と新たな価値が生まれる余地がでてくる。この場合、ある経営資源から得られる収穫は逓増するだろう。いったん収穫逓増の法則が動き出すと、その企業は内部崩壊を起こさない限り、一人勝ちを収めることができる。

この一連のタスクは、親会社が厳しいコントロールを行っている伝統的な多国籍企業組織では成しえない⁽²⁵⁾。新しいマネジメント・プロセスが必要とされる。しかも、新しいマネジメント・プロセスの実施は一朝一夕にできるものではない。以下に述べるように、海外子会社マネジャーの企業家精神の発揚など、それに伴うアクションがあってはじめて新しいマネジメント・プロセスを実施することができる。

それは単に、海外子会社に権限を委譲すれば解決できるという問題ではない。最前線の海外子会社マネジャーが本社の顔色ばかり覗い、イニシアティブをとろうとしない状態が問題なのである。また、せっかく海外子会社が独自の経営資源を開発したとし

ても、その経営資源が本社もしくは他の海外子会社に効果的に移転できないことが問題なのである。地球規模で経営資源を蓄積・活用するために、多国籍企業は何をすればよいのだろうか。

(2) 経営資源の蓄積・活用プロセス

本社の強みを海外子会社で活用するために本社を頂点とする厳しいコントロール・システムを開発してきた組織において、何の準備もなく海外子会社への権限委譲を進めても無駄である。第一に、本社による厳しいコントロールは、海外子会社マネジャーの無気力を招き、受入国の環境に鈍感な組織を作ってしまう。たとえば、システムと手続きによるコントロールを行ってきたアメリカ企業では、次のような弊害が生じていた。

すなわち、ジャック・ウェルチが会長に就任し改革を始める前までのゼネラル・エレクトロニクス (GE) では、官僚制の弊害が生じ、最前線のマネジャーの意欲が低下していた。GE では、歴史的に事業部へ権限を委譲する過程で、高い階層組織が構築されていた。下位のマネジャーは、上司に日常の事業運営について報告し、決済をとらなければならなかったが、ウェルチの前の会長レジナルド・ジョーンズの任期の終わる頃には、次第に現実から遠ざかっていた 9 階層にもおよぶ中間管理者層が現場のマネジャーと会長の前に立ちはだかるようになっていた。彼らは、組織の連絡系統を上下に行き来する情報にフィルターをかけ、しばしば伝言ゲームにみられるように情報の内容を捻じ曲げるだけでなく、時間も浪費していた。

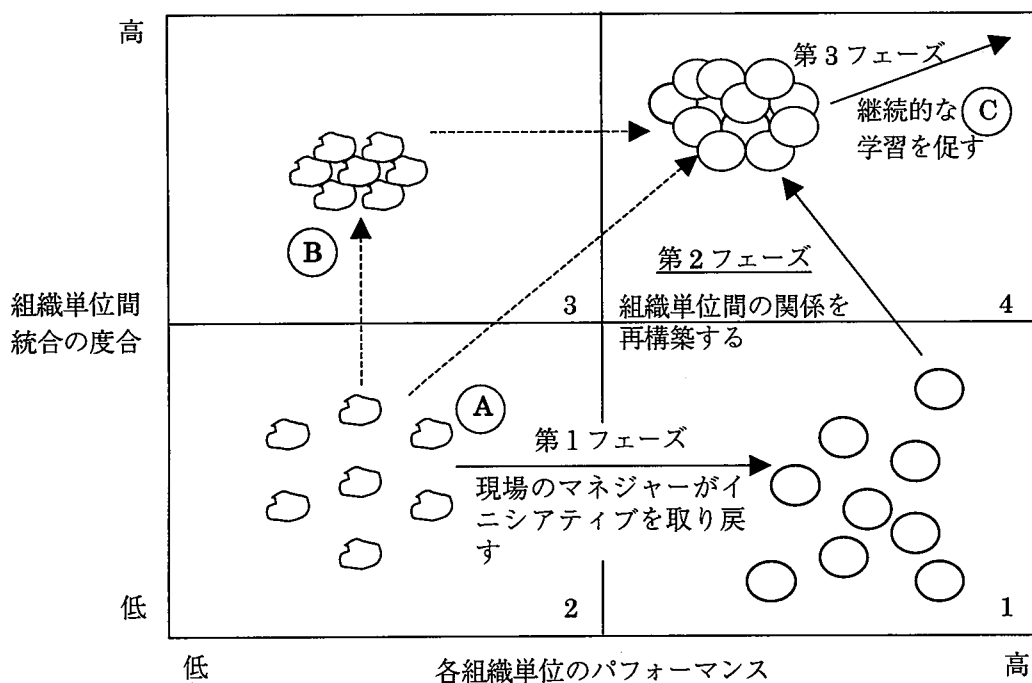
加えて GE では、組織の連絡系統が整備される一方で、マネジャーは上司から命令されたことを忠実に実行することが求められた。マネジャーを監督し、社内のルールを作り、あらゆることをチェックするスタッフが社内に増殖していた。マネジャーは社内手続きばかりに目を奪われ、内向きに、そして「いつも会長に顔を向けて仕事をし、肝心の顧客には尻

を向けるように」なっていた。GE では、逆説的ではあるが、1960-70 年代に権限を組織の構成単位である事業部へ権限委譲する過程で、現場のマネジャーは意欲を失い、事業部は次第に競争力を失い、そして各事業部間のつながりも薄れていったのである。

このような中で会長に就任したウェルチは、初めに、現場のマネジャーがイニシアティブを発揮できるように支援し、事業部の競争力を向上させることから手をつけた。そのために、社員の行動コンテキストを変えることに注力したのである。次に、彼は力のある組織単位を結びつけるという仕事に取り掛かった。彼は、これらの事業をリンクさせることで潜在的な規模と範囲の経済を利用し、組織単位間の学習の機会を作り出すことで個々の事業部が持って

いる資源をさらに増強することができる考えたのである。

この GE の経験は、構成単位を事業部から各海外子会社へと読み換えることによって、多国籍企業にも適用可能である。アセア・ブラウン・ボバリ (ABB) など日米欧の多国籍企業を調査したバートレットとゴシャルは、GE における全社的な経営資源蓄積・活用のプロセスを次のように一般化している(図 1) (26)。すなわち、現場のマネジャー（多国籍企業の場合、各海外子会社の責任者）がイニシアティブを発揮できるよう支援する「第 1 フェーズ」、組織単位間の関係を再構築する「第 2 フェーズ」、組織単位間の継続的な学習を促す「第 3 フェーズ」である。



出所：Bartlett & Ghoshal, 1998, pp.254)

図 1 グローバルネットワーク構築プロセス・モデル

手順として、先に経営資源の乏しい海外子会社を結びつけても効果は上がらないので、海外子会社の活性化から手をつけなければならない。そこで、最初の段階として、海外子会社のマネジャーに企業家

精神、自律の精神を吹き込むのである。そして、次の段階として、海外子会社間の協力によってさらに成長を遂げるために、それら各海外子会社を結びつけようとする。しかし、通常、その過程で問題が生

じる。各ユニットの自律性が高まるにつれ、ユニット間の信頼が失われるようになるからである。

最初の段階において、各海外子会社は結果を出そうとするあまり、組織内の希少な資源の獲得をめぐる競争するようになる。海外子会社のマネジャーにしてみれば、組織内でゼロ・サムゲームが展開されているような感覚に陥る。「ここで譲っても、他の機会にかならず借りを返してくれる」という信頼感があって、はじめて希少な資源を他の海外子会社に分け与えることができる。

各海外子会社の自律性が高まるにつれ、個々の海外子会社はその内部で情報を共有する固有のルールや基準を醸成するようになる⁽²⁷⁾。そうしたルールや基準は他のユニットと相容れないものとなることが少なくない。このようなことがあいまって、企業理念・文化が風化する危機に見舞われる⁽²⁸⁾。それは、いわゆる「帝国の建設」を促進させる。とくに、海外子会社再建のために外部から人を招いた場合など、その傾向が強い。

まさに、これらの点がグローバル規模での経営資源の蓄積・活用を難しいものになっている。一度失われたものを回復させるには時間がかかる。ABBでは、これらの問題を克服するために、第2フェーズにおいて、従業員が内面化できるような価値観を生成し、それを組織内に浸透させることによって、ルール・基準の共有を図り、インフォーマル・リンクを創設することによって、組織内の信頼度を高めようとしている。ABBの前会長、パーシー・バーネビークは、社内規範を「ABB ミッション」、「バリューズ&ポリシーーズ」といったものに文書化し、それを伝えるために1年の200日以上を出張に費やした。

まとめると、グローバル規模で経営資源を蓄積・活用するためには、次の点に留意しなければならない。すなわち、①海外子会社を活性化させる。つまり、海外子会社マネジャーのモチベーションを高め、彼らが受入国のアクターと有効な学習ができるよう、そしてそれを経営資源として昇華させることができ

るよう支援する。そして、②経営資源に関する知識を共有化させる。つまり、各海外子会社間のルール・基準の共有度、信頼度を高めるよう支援する。しかし、具体的には何をどうすればよいのだろうか。それは企業の事情によって異なるだろう。日系多国籍企業の場合はどうであろうか。次に、その点について考察する。

(3) 経営資源の蓄積・活用と人的資源管理

最初に述べたが、日系多国籍企業は人的資源管理、とりわけ海外子会社人材の登用・活用に注目した。それは、日本企業特有ともいわれる「人によるコントロール」に由来する⁽²⁹⁾。

日系多国籍企業では、海外子会社を本社からの派遣者を通じてコントロールしようとする傾向が顕著にみられた。日系多国籍企業では、海外子会社をコントロールするために派遣社員を当該子会社の主要な地位に就かせる。しかし、それによって、海外子会社人材が責任のある地位に就くことができず、海外子会社人材のモラルが低下してしまった。彼らの間に高いコミットメント意識が認められなければ、当該子会社の経営資源開発は困難になるだろう。日本人派遣社員は本社志向が強いとされるが、それが相乗的な効果を持った。

日本人社員のマインドを変えればよいという見方もある。「適材適所で国籍にこだわる必要はない」と⁽³⁰⁾。しかし、国際的な視野持つ日本人社員を育成するだけでは不十分なのである—それは必要不可欠な条件であるが—。その理由はすなわち⁽³¹⁾、第一に本社志向が強くない派遣者であっても、日本人の目を通して見る現地の「風景」は現地人とは違う。第二に、まれに感性の鋭い派遣者がいたとしても、その数は絶対的に少ない。第三に、良く訓練された派遣者の数が多い企業はまた派遣コストも高くなる。もちろん、これらの理由は日本人社員を阻害するものではない。しかし、多国籍企業内の人的資源を有効に活用しなければならないという観点からみれば、

これまで日本企業が行ってきた人的資源管理のあり方に問題が大きいことは明らかである。

ところで、グローバルな規模での経営資源の蓄積・活用に関しては、ヒトの観点からだけでなく、グローバル情報システムの観点からも論じることができる⁽³²⁾。しかし、「知識は人とともに動く」ため、また情報技術は「信頼の半減期を先延ばし」する効果しかないため⁽³³⁾、情報システムはあくまで人的資源管理をサポートするに過ぎない。

先に述べた「ルールや基準」は知識を解釈する上で重要な役割を果たす。しかし、それはすべて明文化することはできない類のものである。暗黙知的な部分が大きいのである。容易にコード化できない部分については、対人的な接触によって、同じ経験を享受することによって、伝えることができる。そして、それらは人的資源の主要なツールである「人員配置」および「教育」を効果的に行なうことによって可能となる。日本企業は海外子会社人材を登用していく過程で、これらのことに注意を払わなければならない。

以上のように、日本企業において、海外子会社人材の登用問題と当該子会社の経営資源の蓄積・活用には密接な関係があった。そこで、以下では、国際人的資源管理、とりわけ海外子会社人材マネジメントとの観点から、日本企業におけるグローバルな規模での経営資源の蓄積・活用について考察する。

3. 日系多国籍企業における経営資源の蓄積・活用と人的資源管理

これまで、日系多国籍企業は海外子会社人材マネジメントに関して、海外子会社の活性化および知識の共有化という点で何ら対策を講じてこなかったのだろうか。結論から先に言えば、それはイエスでもありノーでもある。確かに、日系多国籍企業は欧米多国籍企業の事例を参考に、「効果を上げると考えられる」プラクティスをいくつか実行していた。しかし、実際のところ限定的な効果しか上げていなか

ったのである。このことは、グローバルな規模での経営資源の蓄積・活用に人的資源管理が何の影響も及ぼさないことを示唆しているのだろうか？そうではない。人的資源管理のあり方が問題だったのである。以下、それについて、筆者が行ったインタビュー調査⁽³⁴⁾および文献資料から得た情報をもとに論じる。

分析対象期間は、日系多国籍企業が（マネジャー層の）海外子会社人材をマネジメントする必要性を感じ始めた 1980 年代後半から、一部の日系多国籍企業がその再構築に乗り出した 1990 年代後半までである。以下、なぜ一部の日系多国籍企業が海外子会社マネジメントを再構築しなければならなかったのかという点を歴史的に考察することによって、上の問題について明らかにする。

(1) 1990 年代の経験

「国際人的資源管理はこれまで戦略的ツールとして機能していなかった」と言ったら、日本企業の国際人事担当の方々は目を丸くするに違いない。海外子会社人材の管理はその国の人に任せてきたし、サクセッション・プランも導入してきた。日本人派遣者が少なくなっても困らないように、海外子会社社員の本社研修も実施してきた。人的資源管理は随時対応してきたではないか、と反論されるだろう。しかし、未だに独自の経営資源を有した海外子会社の事例が報告されていない現状を鑑みると、日本企業の海外子会社人材マネジメントはこれまであまり効果を上げてこなかったと考えるのが妥当だろう。その原因は、それらのプラクティスが従業員個人の視点からみれば秩序なく配置されており、結果として退職を勧めるようなものであったという点にあった。

ところで、近年、基準やルールの共有度および信頼度を高める国際人的資源管理ツールとして、「インパトリエイト (inpatriate)」が注目されている⁽³⁵⁾。インパトリエイトとは、本社へ派遣される海外子会社社員のことをいう。本社へ派遣されることによっ

て、海外子会社社員は人的ネットワークを形成し、また企業文化・価値を習熟することができる。ツイとゴシヤールによる実証研究によれば、人的ネットワークの形成や価値観の共有が信頼を生み出し、信頼が知識の共有を促進する⁽³⁶⁾。また、集団研修などを通じた企業文化の共有も知識の共有を促進する。

では、海外子会社人材登用に関するプラクティスとともに、本社出向や集団研修を国際人的資源管理に組み込めば、グローバルな規模での経営資源の蓄積・活用が促進されるかという点、それほど単純ではない。後述するように、人的資源管理は従業員個人に施される一連のサービスが整ってはじめて意味を持つ。この点で、日系多国籍企業における従来の人的資源管理には問題があった。具体的にどのような問題が生じていたのか。サクセッション・プラン、本社出向・集団研修、およびそれに関するプラクティスをレビューしよう。

プラクティス①…サクセッション・プラン

1980年代後半から、一部の日系多国籍企業は「サクセッション・プラン」を導入し始めた。制度化することによって、計画的に海外子会社人材を登用するという企業の取り組みを社内外にアピールする狙いがあったと思われる。当時、A社は「計画的」を「今後何年のうちに海外子会社トップの現地人比率を何%に引き上げる」という数値目標に置き換えていたが、それは制度化の意図を端的に表している。

A社における同プランの実施体制は、次のようなものであった。すなわち、同プランの実行は現職の海外子会社トップに任されていた。彼が後任を推薦するとき、その中にならず当該子会社の社員を含めること。そのために、優秀な人材に関し、日頃からその仕事を観察すること。それが彼自身の任務の一つとして位置づけられた。

人材が豊富であれば、こうした数値目標は容易に達成されるだろう。しかし、日系多国籍企業の場合、海外子会社人材を「補助労働力」として扱い、彼らに経営幹部養成のための人材育成プログラムを適用

してこなかったために、候補者を選び出すことが難しかった⁽³⁷⁾。

プラクティス②…本社出向および集団研修

1990年代前半に至るまで、マネジャー層を対象とした研修は各海外子会社内におけるものが主であった。現在でも、日本人派遣者の名前を冠した「〇×学校」という勉強会が各海外子会社で開かれている。有能な日本人社員が派遣された場合、その効果は目を見張るものがあった。しかし、各海外子会社での研修は、効率性・有効性の面で限界がある。第一に、各海外子会社で同じような研修をすることになる。第二に、企業理念が伝わり難く、研修の質にばらつきがある。

これらの点を考えると、Off-JTやOJTは地域統括会社や本社で行った方がよい。1990年頃には、2社に1社の割合で本社研修が行われるようになったが⁽³⁸⁾、それは数の上だけで、多くの場合、短期的な「行事」に過ぎなかった。B社はそれを反省して、1990年代初め頃から他社に先駆けて、1-3年の本社派遣を実施するようになった。同社は、通常業務を通じて、人的ネットワークの形成や企業理念の共有が図れるだろうと期待していた。

しかし、B社は本社とつながりのある部門の社員を呼ぶことにしか関心がなく、本社研修を経験した社員は必ずしも幹部候補とはならなかった。確かに、当該社員を通じて海外子会社と本社の意志疎通はより良く図れるようになる。しかし、彼らは帰任後、日本での経験が昇進と直接つながりをもたないことに不満を感じ退職するケースが多かった。また、彼らは帰任後、日本での経験を他の海外子会社社員に伝えることをせず、組織単位での関係が深まらなかった。

プラクティス③…ハイ・ポテンシャル

1990年代初め頃、海外子会社人材の中から潜在的に高い能力を持つ、いわゆるハイ・ポテンシャル人材を選定する企業が現れ始めた⁽³⁹⁾。C社は彼らのことを「国際人材」と称したが、その名称とは裏腹に

彼らの活躍の場は当該子会社内に限られていた。というも、同社の人事は伝統的に現地任せであり、ハイ・ポテンシャル人材も各海外子会社が管理していた。

同社本社は、彼らの情報管理にあまり関心がなかった。一括して彼らを管理しているところがないため、ハイ・ポテンシャル人材が長期的に本社や他の海外子会社で経験を積める仕組みが整っていなかった。他のユニットへ出向しても、この貴重な期間中、将来の登用に向けた人材評価はほとんど行われなかった。そのため、当該社員は長期的な視野でキャリア形成を考えることができなかった。結果的に、当該社員の昇進機会が制限されてしまい、本人が不満を抱いて退職するケースが後を絶たなかった。

図2は、これらプラクティスの関係をまとめたものである。制度上では、ハイ・ポテンシャルな海外子会社人材は将来、サクセッション・プランを通じて昇進する機会が与えられていた。しかし、ハイ・ポテンシャルとして認定されたからといって、それがすなわち昇進することを意味していない。彼らは「次世代トップの座」を狙うには未熟で、多くの経

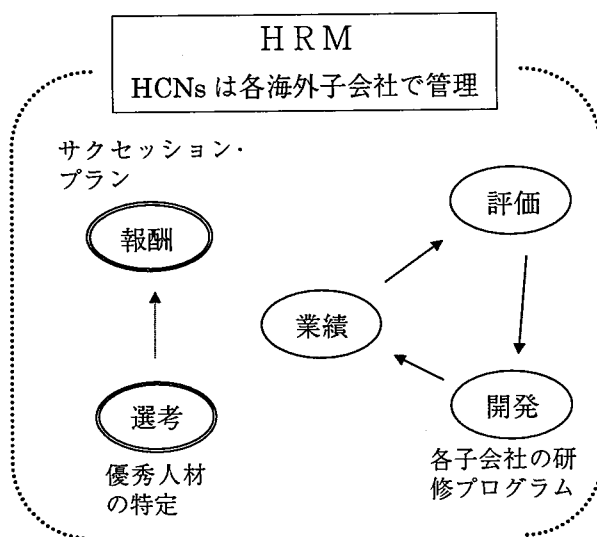
験を積むことが要請されている。一方、実務では、業務上つながりの深い部署の社員が本社（あるいは他の海外子会社）への出向を命ぜられる。それは、ハイ・ポテンシャルの特定とはあまり関係がなかった。ハイ・ポテンシャルな人材が本社へ出向する機会があったとしても、それは業務上必要と認められた場合に限られていた。彼らの管理は各海外子会社が行っており、出向期間中の評価はほとんど行われなかった。またそのために、帰任後のキャリア形成も限られていた。

これまで日系多国籍企業が打ち出してきたプラクティスはチグハグなところがあった。（経営資源の蓄積に重要だと考えられる）海外子会社人材の登用を進めるプラクティスは、（グローバル規模での経営資源の活用に重要だと考えられる）ユニット間のルール・基準の共有を担保していなかった。逆に、ルール・基準の共有を担保するプラクティスは、海外子会社人材の登用とマッチしていなかった。そのため、海外子会社人材の登用そのものが進まず、登用されたとしても当該人材は経営資源の世界的な規模での活用の担い手とはならなかったのである。日本企業の国際人的資源管理は、—それを構成する諸施策は良く考え出されたものであったが—システムとして機能しなかった。従来の国際人的資源管理は、グローバル規模での経営資源の蓄積・活用を支援するどころか、むしろその足を引っ張っていたとさえいえよう。

(2) 経験からの学習

日系多国籍企業は今後、海外子会社人材マネジメントにおけるチグハグさを解消しなければならない。しかし、それはどのように行われるべきだろうか。その点を議論する前に、若干、戦略的人的資源管理に関する理論を提示しなければならないだろう。

人的資源管理研究の旗手であったハーバード・スクールのピアーらは、人的資源管理を構成するサービスはいくつかあるが、それら諸サービスは歴史的

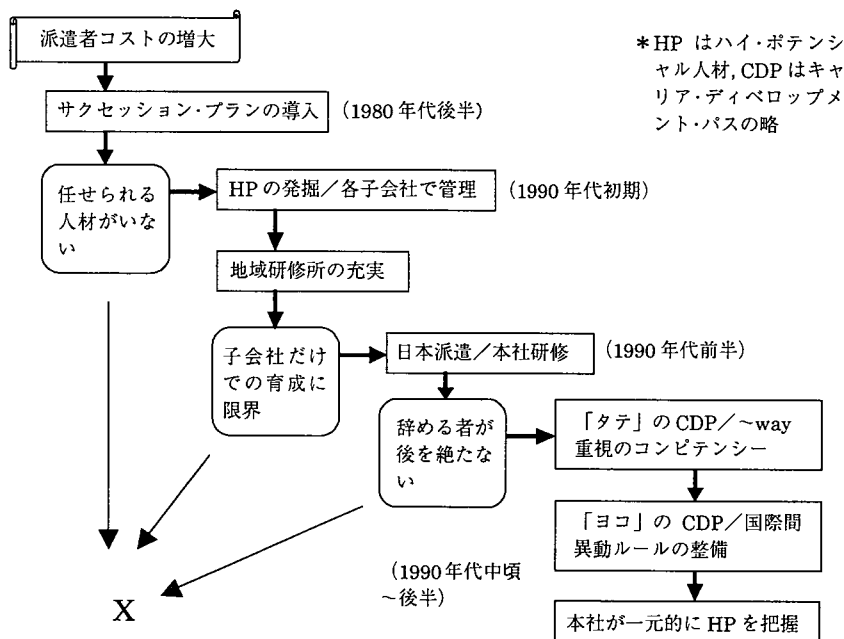


出所：各種資料およびインタビュー調査から、筆者作成

図2 日系多国籍企業における従来の海外子会社人材マネジメント

にみて「しっかり規定された目標に対応していくものとして作り出されたものではなく、むしろ様々な問題やニーズが生じてきてそれらに後追的に対応するものとして、その都度追加されてきたものである」と述べている⁽⁴⁰⁾。日系多国籍企業の海外子会社人材マネジメントも多分にその傾向があった(図3参照)。

そして、ミシガン・スクールのフォンブランらは、人的資源管理は「選抜、評価、報酬、開発からなる一つのシステム」であり、「これら4つのサービスは『業績』に影響を及ぼす」、したがって「企業はこれら4つのサービスを企業目標達成のために戦略的に扱うことができる」と述べている⁽⁴¹⁾。



出所：各種資料およびインタビュー調査から、筆者作成

図3 1990年代における日系多国籍企業の海外子会社人材マネジメント

彼らの見解を総合すれば、(当初目標を達成するという意味において) 人的資源管理が戦略的たりうるには、それが企業目標および人的資源管理を構成している諸サービスと整合的でなければならない。小論では、バイアードとメショールムの研究を参考にして⁽⁴²⁾、企業目標および戦略との整合性を「外部整合性」、従業員個人に対して提供される諸サービス間の整合性を「内部整合性」と呼ぶことにする。他にも、人的資源管理以外の職能との整合性も図られなければならないが、それは小論の範疇を超えるので、取り上げないこととする。

これまでの日系多国籍企業の海外子会社人材マネジメント(研究)では、主に外部整合性が問題にされてきた。すなわち、ある企業戦略を実行するため

の報酬体系を問題とする「戦略的な報酬制度」などである。しかし、上の意味における内部整合性の問題についてはほとんど検証されてこなかったように思われる⁽⁴³⁾。これは、欧米多国籍企業に関する断片的な知識を適用した結果ではないだろうか。また、これまで多くの研究者によって戦略と人事慣行の関係を示すマトリックス図が示されてきたが⁽⁴⁴⁾、多国籍企業のそれに関して、人的資源管理を構成する各サービスがそれぞれどのような関係にあるか検証されたことはほとんどなかった。既に述べてきたように、あるサービスを採用したばかりにかえって「転職を勧める」結果に終わってしまう場合が少なくない。各サービス間の相互補完性を考えれば、「つまみ食い」人事は従業員を混乱させるだけである。

4. 結びにかえて

(1) 日系多国籍企業における国際人的資源管理の再構築

一部の日系多国籍企業は、海外子会社人材マネジメントの失敗という経験を経て、内部整合性の意義を理解しようとしている。それは、次のようなエピソードからも裏づけられる。日本ゼネラル・モーターズ（日本 GM）に在籍していた中島豊氏（現在、GAP ジャパン人事部長）は、ある人事関連の専門誌において、フォンブランらが開発した枠組みを用いて GM の人的資源管理を説明したことがあった⁽⁴⁵⁾。その彼が、日本企業数社から相談を受けていたので

ある⁽⁴⁶⁾。

中島氏からアドバイスを受けた日本企業はそれから数年のうちに、内部整合性に配慮した人的資源管理システムを開発した。すなわち、グローバルな経営資源の蓄積・活用のカギを握る海外子会社人材の登用と信頼およびルール・基準の共有が促進されるように、従来のプラクティスを見直し、人的資源管理システムを再構築した。

表 1 は、筆者が文献資料およびインタビュー調査⁽⁴⁷⁾から得た情報をもとに、一部の日系多国籍企業の近年における取り組みをまとめたものである。

表 1 近年における日系多国籍企業の海外子会社人材マネジメント*

企業名	松下電器産業	トヨタ自動車	東レ	オムロン
海外子会社人材に対する施策	Global Career Development System	Global Leader through Opportunities of Broader Assignment and Learning for the 21st century	Basic Policy of Foreign Assignment for Toray Group Company Staff	特に名称はなし
開始時期	1998 年から	1999 年から	1997 年から	1996 年から
①キャリア・パス管理 ②海外派遣 ③企業文化・コンピテンシー	①「(現地人)後継者候補者も日本人と同じ視点で評価・登用」 「将来性のある人材を本社へ登録し、個別の育成計画」 ②「ジャパン・エクスチェンジ、グローバル・トレーニー」 ③「松下の経営を理解できる人材を育成・登用」	①「優秀者管理型」人事体系の採択、CADRe システムの導入 ②グローバルポストの特定 ③トヨタウェイ・トヨタコンピテンシーモデルの策定	①本社が一元的に優秀人材を把握・登録、国際社員制度の再構築 ②東レへの逆出向制度の構築、国際間異動のルールを策定 ③「メイド・イン・東レ」 「マネジャー層の能力要件・評価基準のグループ共通思想の確立」	①グローバル人事体系ガイドラインの導入、グローバルスタッフ制度 ②グローバル HR ロテーションの条件整備 ③オムロンウェイの明確化と周知徹底、オムロンコンピテンシーの策定
集団研修・コーポレートユニバーシティ	SEDP (シニア・エグゼクティブ・ディベロップメント・プログラム)	GLP (グローバル・リーダーシップ・プログラム)	東レ経営スクール	

*他にも、キャノン、ソニー、三菱商事などが同様の施策をとっている。(2000年9月時点)

出所：インタビューおよび文献資料から筆者作成

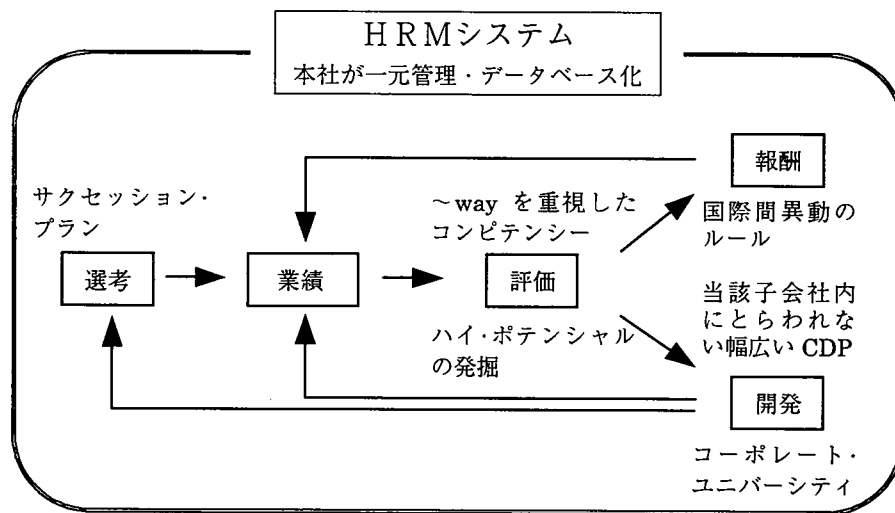
最大の特徴は、③「コンピテンシー評価」ならびに①「本社によるハイ・ポテンシャル人材の一元管理」の導入である。これまで、評価ポイントならびに評価体制がはっきりしてこなかったために、研修や昇進のあり方に影響が出ていた。その点、企業文

化を日本人以外の社員にも分かりやすいように明示し、それを派遣期間中に習得すべきスキルとして掲げたのである。そして、そのスキルを評価し、登録すべき情報として本社に蓄積できるようにした。さらに、一定のスキルを有すると評価した人材が各海

外子会社で埋もれないように、②「各海外子会社の枠を超えた幅広いキャリア・ディベロップメント・パス」を提示した。また、それとともに、海外子会社社員が国境を超えてキャリア形成する際、報酬面で極端な扱いを受けないよう、東レなどは国際的な異動の処遇ガイドラインも整備した。

図4はそれらプラクティスがどのような関係にあるのか、改めて整理したものである。図2と比較されたい。図4において、ハイ・ポテンシャルな海外子会社人材は「評価」によってコンピテンシーの有

無を判断される。通常、この段階では必要なコンピテンシーが備わっていないので、「開発」によって本社での研修を受ける。それが終われば、「選抜」によってマネジャー候補者となり、それ以後の仕事の成果（業績）が「評価」によって再び判断される。そして、それが「報酬」によって金銭・昇進面で報われるようになった。このプロセスを経ることで、日系多国籍企業は、海外子会社人材の行動コンテキストが変わり、当該人材がグローバルな経営資源の蓄積・活用に貢献してくれると期待している。



出所：各種資料およびインタビュー調査から、筆者作成

図4 日系多国籍企業における再構築された海外子会社人材マネジメント

以上、小論では(1)競争を終始優位に展開するためには世界的規模で経営資源を蓄積・活用しなければならないこと、(2)日本企業では国際人的資源管理がボトルネックになっていること、(3)一部の日本企業は国際人的資源管理を再構築しようとしていることを述べてきた。しかし、どれほどよいシステムを作り上げたとしても魂入れずでは無駄になる。実効性を上げるためにはどうすればよいのか、いくつかの点に留意しなければならない。

第一に、システムの運営は公正に行われなければならない。とりわけ、多国籍企業のような多文化社会においては手続き的公正を確保することがシステムの有効性を高める上では欠かせない⁽⁴⁸⁾。従業員個

人々が納得しなければ、不満→退職というシナリオを変えることはできない。

第二に、システムは多面的でなければならない。本節では、知識の共有度を高めるためという趣旨から、企業文化を体得した人材を登用するためにコンピテンシー評価を活用することができると述べた。しかし、人材をその観点からのみ評価することは危険である。それはグローバル・ミニマムと解釈した方がいい。ユニットごとに固有のコンピテンシーを洗い出す作業も並行して行い、それも海外子会社人材の評価材料にしなければならない。そうでなければ、多様な人材など望むべくもない。この点で本社・海外子会社双方の人事部は連携しなければならない。

第三に、システムを実務レベルにまで落としこまなければならない⁽⁴⁹⁾。たとえば、育成したハイ・ポテンシャルを活用する段階になって、各ユニット長が他のユニットへの出向に反対することがよくある。誰も有能な人材を手放したくないものである。この場合、社内公募制を広く浸透させるなどの措置が必要になってこよう。

(2) 小論の限界と課題

最後に、小論の限界と課題について述べる。第一に、海外子会社人材マネジメントの分析についてである。プラクティス間の「相互補完性」を検証する作業では、限られた数の企業を対象にしたにすぎなかった。それが日系多国籍企業に一般的な現象なのか、改めて検証しなければならない。

第二に、人的資源管理の分析についてである。小論では、人的資源管理のなかでも、とりわけ海外子会社人材に言及した。言うまでもなく、日本人社員についても考察しなければならない。また、レフェリーからも指摘されたが、日系多国籍企業の人的資源管理システムの変化が、日本で行なわれてきた日

本国内向けの人事管理システムの変更をどれだけ伴うのか、考察しなければならない。それは、「相互補完性」および「一貫性」の観点から明らかにしなければならないだろう。

最後に、全体の構造についてである。小論では人的資源管理についてのみ言及した。他にも、財務、企業文化、組織構造など、グローバルな規模での経営資源の蓄積・活用に影響を及ぼすファクターが存在する。それらについても考察しなければならない。筆者に残された課題である。

* 謝 辞

本研究は 2000 年度早稲田大学特定課題研究助成費(課題番号 2000A-848)の援助を受けて行われた。なお、ご多用中にもかかわらず調査にご協力戴いた方々、ならびにこれらの方々を紹介して下さった早稲田大学商学部川邊信雄教授に深く感謝申し上げます。また、本稿の作成にあたり早稲田大学商学部江夏健一教授から有益なコメントを戴きました。しかし、本稿にありうべき誤りはすべて筆者の責任である。

【注】

- (1) 吉原 (1999, 58 ページ) を参照。
- (2) たとえば, Encarnation (1992, pp.117-46), Strange (1993, pp.106) などを参照。
- (3) 浅沼 (1997, 348-50 ページ) を参照。
- (4) 寺本ら (1990, 29 ページ) を参照。
- (5) たとえば, 寺本ら (1990, 32 ページ) を参照。
- (6) 江夏 (1988, 第 1 章) を参照。
- (7) 川辺 (1999, 26 ページ) を参照。
- (8) この頃, 日本において, 海外子会社の資源蓄積プロセスおよび戦略的役割に関する研究が現れるが(周佐, 1989, 吉原, 1989), それは上のような現状を踏まえてのことであった。
- (9) Bartlett & Ghoshal (1998, pp.251-79), Holm & Pedersen (2000) を参照。
- (10) 永野 (1992, 609 ページ) を参照。
- (11) たとえば, 吉原 (1999, 62-8 ページ), 磯辺 & モントゴメリー (1999, 26-7 ページ) を参照。
- (12) 白木 (1995, 56-7 ページ) を参照。
- (13) 吉原 (1999, 70 ページ) を参照。
- (14) たとえば, 石田 (1985) を参照。
- (15) たとえば, 日本在外企業協会 (1990, 1994) を参照。
- (16) たとえば, Baliga & Jaeger (1984) を参照。
- (17) たとえば, Delany (2000) を参照。
- (18) Bartlett & Ghoshal (1998), Holm & Pedersen (2000), Birkinshaw (2000), 高井 (2001) を参照。
- (19) Baliga & Jaeger (1984) を参照。

- (20) 「埋め込み」に関して, Forsgren *et al.*, (1995) を参照。
- (21) たとえば, Rosenzweig & Singh (1991, pp.348) を参照。
- (22) Nohria & Ghoshal (1997, pp.2-3) を参照。彼らは, 伝統的な多国籍企業理論と対照させて, 「ポジティブな理論」を展開することができる」と述べている。
- (23) Delacroix (1993, 邦訳 pp.166) を参照。
- (24) Birkinshaw (2000, pp.79) は, こうしたシュンペーター的イノベーションをカーズナー的イノベーションと区別している。後者はプロセス・イノベーションであり, 当該ユニット内部で行われる。
- (25) 以下, 第2節(2)の議論について詳しくは, 金崎 (1999) を参照されたい。
- (26) Bartlett & Ghoshal (1998, pp.251-79) を参照。
- (27) Boutellier *et al.*, (1999, pp.203) を参照。
- (28) Birkinshaw (2000, pp.131-2) を参照。
- (29) たとえば, 安室 (1981) を参照。
- (30) そうした見解については, 日本在外企業のアンケート結果に見ることができる (2000, 22) ページ。
- (31) たとえば, 吉原ら (1988), 茂垣 (1994), 白木 (1995) を参照。
- (32) たとえば, 藤原 (1997), Boutellier *et al.*, (1999, pp.187-202), Arvidsson (2000, pp.178-80), を参照。
- (33) この点については, Boutellier *et al.*, (1999, pp.187-218) を参照。
- (34) インタビュー対象者などについては, 注(46)を参照。
- (35) Harvey & Buckley (1997) および根本 (1999) を参照。
- (36) Tsai & Ghoshal (1997, pp.466) を参照。
- (37) たとえば, 石田 (1999, 124-5 ページ) を参照。
- (38) 日本在外企業協会 (1990) のアンケート結果を参照。
- (39) 企業研究会 (1992) および日本在外企業協会 (1994) のケース・スタディを参照。
- (40) Beer *et al.*, (1984, 邦訳 pp.4-6) を参照。
- (41) Fombrun *et al.*, (1984, pp.41)
- (42) Baird & Meshoulam (1988, pp.116-23) を参照。
- (43) 研修とキャリア・パスの関係など, ごく狭い範囲の補完性に限られていた。
- (44) たとえば, Black *et al.*, (1992, pp.24-5) を参照。
- (45) 中島 (1998) を参照。同社の人的資源管理の枠組みを表したものとして, 「日本企業とどう違うグローバル企業の人事管理」, 『賃金実務』1997年6月15日号, 24 ページも参照。
- (46) 第7回国際ビジネス研究学会における筆者発表に対する同氏のコメントによる。
- (47) 筆者は, 1998年12月から2000年9月にかけて, 海外子会社人材のグローバル活用を推進している企業8社(松下電器産業, ソニー, トヨタ, 東レ, キヤノン, 富士ゼロックス, 三菱商事, マツダ・フォード)について, 計16回21人に対しインタビュー調査を行った(電子メールによる回答, 1社1回も含む)。新聞雑誌記事および海外子会社人材のグローバル異動に詳しい日本経済新聞社記者からの情報をもとに, これらの企業に絞り込んだ。海外子会社人材のグローバル活用を比較的進めているがインタビューできなかった企業として, オムロン, 東京三菱銀行などがある。このような探索作業をしなければならなかった理由は次の通りである。すなわち, 海外子会社のグローバル活用を行っている企業が非常に少ないと予想される一方で, アンケート調査から漏れる重要な事例があると予想されたためである。ある研究者グループのアンケート調査を拝見したところ, 実際そのようなケースがあった。つまり, 回答企業に見過ごすことのできない偏りが生じると予想されたために, アンケート調査は行わなかった。

調査する機会を得た企業のインタビュー場所・対象者は、次の通りである。場所は、フォードはマツダとのタイ合弁子会社（オートアライアンス）、トヨタは東京本社、富士ゼロックスはシンガポールとうかつ会社と本社、その他の企業は本社である。また対象者は、トヨタおよび東レは広報担当、オートアライアンスはマツダから派遣されているゼネラル・マネジャー、それ以外は国際人事担当の方々である。ソニーについては、本社へ派遣されている外国人社員

にもインタビューを行った。時間は1回につき、短い場合では1時間強、長い場合では2時間半であった。インタビューの場所・対象者をみて分かるように、今回の調査は系統だっていない。それは、調査研究の趣旨を理解して戴いた方々のみにインタビュー対象者が限定されてしまったためである。

⁽⁴⁸⁾ Tyler, *et al.*, (1997) を参照。

⁽⁴⁹⁾ 山田・山本 (2001) を参照。

【参考文献】

浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』, 東洋経済新報社。

江夏健一 (1988) 『グローバル競争戦略』, 誠文堂新光社。

石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』, 日本労働研究機構。

(1999) 『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社。

磯部剛彦・D.モントゴメリー (1999) 「海外子会社の現地化と統合」, 『日外協マンスリー』4月号, 24-7 ページ。

岩崎尚人・海保英孝 (1999) 「グローバルな視点で『関係性のマネジメント』の構築を」, 『JMA マネジメントレビュー』8月号, 7-15 ページ。

金崎賢希 (1999) 「多国籍企業によるグローバル・ネットワーク構築プロセス」, 『商学研究科紀要』(早稲田大学) 49号, 163-85 ページ。

金崎賢希・山田奈緒子・山本崇雄・佐藤幸志 (1999) 「海外現地法人社員の海外派遣」, 『世界経済評論』43(12), 39-49 ページ。

川辺信雄 (1999) 「日本企業の海外投資 50 年」, 『日外協マンスリー』6月号, 6-31 ページ。

企業研究会 (1992) 『国際経営の新人事施策』, 企業研究会。

桑名義晴・岸本寿生・高井 透 (1999) 「日本企業の

競争優位とグローバル・ラーニング」, 『世界経済評論』43(8), 15-24 ページ。

茂垣広志 (1994) 「国際人的資源管理の基本的視座と本社志向的エクスパトリエイト」, 『横浜経営研究』15(2), 140-52 ページ。

永野 仁 (1992) 「操業年数と人材の現地化」, 『政経論叢』(明治大) 60(5/6), 587-612 ページ。

中島 豊 (1998) 「GM のグローバル社員育成制度」, 『賃金実務』4月15日号, 20-7 ページ。

根本 孝 (1999) 「グローバル人材活用の新展開」, 『経営論集』(明治大) 46(3/4), 1-12 ページ。

日本在外企業協会 (1990) 『現地雇用マネジャーの育成・登用』, 日本在外企業協会。

(1994) 『わが国企業の海外事業におけるマネジメント現地化の今日的課題』, 日本在外企業協会。

(1997) 『ASEAN における日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方』, 日本在外企業協会。

(2000) 『グローバル経営における組織・人材戦略』, 日本在外企業協会。

(2000) 『ASEAN における日系現地法人の経営と人材管理』, 日本在外企業協会。

白木三秀 (1994) 「国際人材の育成と教育プログラム」, 石田英夫編著, 『国際人事』, 中央経済

- 社, 41-68 ページ。
- (1995)『日本企業の国際人的資源管理』, 日本労働研究機構。
- 周佐善和 (1989)「グローバル成長のダイナミック・プロセス」, 『組織科学』 23(2), 19-34 ページ。
- 高井 透 (2001)「グローバル合弁企業の経営資源蓄積プロセス」, 『大競争時代における国際ビジネスの諸問題』(産研シリーズ 33 号), 147-76 ページ。
- 寺本義也他 (1990)『日本企業のグローバルネットワーク戦略』, 東洋経済新報社。
- 山田奈緒子・山田崇雄 (2001)「海外子会社人材のグローバル異動—ソニーの事例研究—」, 大競争時代における国際ビジネスの諸問題』(産研シリーズ 33 号), 177-95 ページ。
- 山本崇雄・山田奈緒子・金崎賢希・佐藤幸志 (2000)「ソニーのグローバル人材活用」, 『世界経済評論』 44(6), 48-56 ページ。
- 安室憲一 (1992)『グローバル経営論』, 千倉書房。
- 吉原英樹・林 吉郎・安室憲一 (1988)『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (1992)『富士ゼロックスの奇跡』, 東洋経済新報社。
- (1999)「変わる戦略, 変わらぬマネジメント」, 『慶応経営論集』, 17(1), 55-71 ページ。
- Allredge, A. E., & K. J. Nilan, (2000) "3M's Leadership Competency Model : An Internally Developed Solution," *Human Resource Management*, 39, pp.133-45.
- Arvidsson, N., (2000) "Knowledge Management in the Multinational Enterprise," In J.Birkinshaw & P.Hagstrom (Eds.), pp.176-93.
- Baird, L., & I. Meshoulam, (1988) "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 13, pp.116-28.
- Baron, J. N., & D. M. Kreps, (1999) "Consistent Human Resource Practices," *California Management Review*, 41(3), pp.29-53.
- Bartlett, C. A., & S. Ghoshal, (1998) *Managing Across Borders, 2nd edition*, Harvard Business Scholl Press.
- Bear, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, & R. E. Walton, (1984) *Managing Human Assets*, Free Press. (梅津祐良訳『ハーバードで教える人材戦略』ダイヤモンド社, 1990年)
- Bird, A., & M. Mukuda, (1991) "Expatriates in their Own Home : A New Twist in the Human Resource Management Strategies of Japanese MNCs," *Human Resource Management*, 28, pp.437-53.
- Birkinshaw, J., (2000) *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage.
- Birkinshaw, J., & P. Hagatrom, *The Flexible Firm*, Oxford UP.
- Black, J. S., H. B. Gregersen, & M. E. Mendenhall, (1992) *Global Assignment*, Jossey-Bass.
- Boutellier, R., O. Gassmann, M. von Zedtwick, (1999) *Managing Global Innovation*, Springer.
- Delacroix, J., (1993) "The European Subsidiaries of American Multinationals : An Execise in Ecological Analysis," In S.Ghoshal & D.E. Westney, pp.105-35.
- Encarnation, D., (1992) *Rivals Beyond Trade*, Cornell UP.
- Fombrun, C. J., N. M. Tichy, & M. A. Devanna (1984) *Strategic Human Resource*

- Management*, John Wiley.
- Ghoshal, S., & D. E. Westney (1993a) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Martin's Press. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文真堂, 1998年)
- Harvey, M. G., M. M. Novicevic, & C. Speier, (2000) "An Innovative Global Management Staffing System : A Competency-Based Perspective," *Human Resource Management*, 39, pp.381-94.
- Hedlund, G., (1994) "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation," *Strategic Management Journal*, 15, pp.73-90.
- Holm, U., & T. Pedersen, (2000) *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence*, St. Martin's.
- Kim, W. C., & R. Mauborgne, (1993) "Procedural Justice and the Multinational Corporation," In S.Ghoshal & D.E.Westney, pp.237-56.
- Nohria, N., & S. Ghoshal, (1997) *The Differentiated Network*, Jossey-Bass.
- Rosenzweig, P. M., & J. V. Singh (1991) "Organizational Environments and the Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, 16(2), pp.340-61.
- Schuler R. S., (1999) "Linking the People with the Strategic Needs of the Business," *Organizational Dynamics*, winter, pp.18-32.
- Strange, R., (1993) *Japanese Manufacturing Investment in Europe*, Routledge.
- Tsai, W., & S. Ghoshal, (1998) "Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm networks," *Academy of Management Journal*, 41, pp.464-76.
- Turcq, D., (1985) *l'animal Strategique*, de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. (葉山滉訳『曖昧の構造』毎日新聞社, 1986年。)

[2001年8月17日受理]

多国籍企業の戦略展開について

—トヨタ、三菱自工のケース—

折橋 伸哉（東京大学大学院）

要 旨

多国籍企業にとって最大の課題の一つは、グローバルとローカルといった互いに相反する方向性をいかに調整するかであり、これまで多くの研究がなされてきた。その代表的な研究の一つである Bartlett and Ghoshal (1989) は、日本企業は本国本社中心の中央集権的なグローバル戦略を採る傾向が強いとし、その背景には日本の文化的特性も大きく影響しているとした。しかし、日本企業が必ず中央集権的なグローバル戦略を採っているわけではなく、経営資源、企業文化といった、各企業が独自に持っている側面の方がむしろ中心的に作用して戦略が形成されているのではないかと考える。これまで筆者が観察してきた、オーストラリア、タイにおけるトヨタ、三菱自工のケースを通じてそのことは確かに言えると考えられる。本稿では、さらにこれまで調査してきた2ヶ国と多くの共通点を持つ台湾での両社現地法人を比較し、両社の海外事業戦略の違いを明らかにすると共に、そのことを再確認する。

部品国産化に積極的な点など共通点が見られる一方で、台湾での製品開発機能については中華汽車の方がより拡充に積極的で、また日本的な生産管理システムの導入には國瑞汽車の方がより積極的である。さらに、人事・報酬制度については、日本とほぼ同様の制度を採用している國瑞汽車に対し、中華汽車はいわば台湾企業によく見られる賞与を重視した制度を採用している。経営の主導権についても、日本側が掌握している國瑞汽車、台湾側が掌握している中華汽車といった違いが見られた。こうした違いは、オーストラリア・タイのトヨタ・三菱自工現地法人にもほぼ共通して見られている。

3ヶ国の現地法人の比較から、両社の戦略の違いには所有政策の違いが大きく作用しており、企業規模や財務的資源の差がその背景にあると考えられる。ただ、それだけではない。自社独特のシステムの確立度合も影響していると考えられる。これはさらにいえば企業文化を共有している度合ともいえる。三菱の各現地法人の生産システムがそれぞれ独特であることもこのためだろう。

はじめに

私はこれまで、トヨタ自動車（以下、トヨタ）と三菱自動車工業（以下、三菱自工）のオーストラリア、タイにおける現地法人のオペレーションについて、現地調査によって得られた実証データをベースに比較研究してきた。（折橋（1998）、折橋（2000）参照）台湾の自動車産業はオーストラリア、タイのそれと、第一にはほぼ同等の市場規模、第二に現地の市場において両社とも重要な地位を占めている、といった共通点を持つ。本論文ではそうした台湾での両社現地法人のオペレーションを比較し、併せて3

ヶ国での研究を総括する。これまで2年間の研究を通じて、トヨタと三菱自工の海外戦略の違いを明らかにしてきたが、本論文ではそれを再確認すると共に、オーストラリア・タイでの比較結果も踏まえて両社の海外事業戦略を特徴づける。

1. 既存文献との関係

多国籍企業にとって最大の課題の一つは、グローバルとローカルといった互いに相反する方向性を調和させるかという命題をいかに解決していくかであるといっても過言ではない。この課題については、

これまで多くの研究者が研究を行ってきた。

Dos, Bartlett, Prahalad (1981) は、次のように指摘している。多国籍企業自身はグローバルな統合を志向する傾向が強い一方で、各国政府・国民は当然、各国自体の利益を考える傾向が強い。海外子会社は現地で実績を上げなければならないので、現地採用社員を中心にホスト国の利益を代弁する傾向がある。この互いに相反する方向性をどう調整するかが多国籍企業にとってまさに最大の課題である、と。

また、Hout, Porter and Rudden (1982), Porter (1986) は、企業の世界戦略を世界規模での活動の配置と調整という視点から 4 つの類型に分類した。特に企業活動が地理的に世界各地に分散している企業について、その活動の調整の度合によって以下の 2 つに分類している。

まず、活動の調整の度合が高い戦略（グローバル戦略）。本国本社が各国子会社との間にて広範かつ強い調整を行って世界規模で競争を展開することで、規模の経済性やシナジー効果を得、競争優位性を獲得しようという戦略である。

そして活動の調整の度合が低い戦略（マルチドメスティック戦略）。事業活動を国ごとに分散し、海外子会社はそれぞれ高度に独立したプロフィットセンターである。したがって、競争上の勝敗は国単位で個別に評価される。

この議論が多国籍企業の戦略を評価する一つの基軸を示しているのは確かである。ただ、この研究は、本社側と現地法人との関係をスタティックな観点から 2 分割しただけに過ぎない。

Bartlett and Ghoshal (1989) は以上の議論を踏まえた上で多国籍企業のあるべき姿として、独特の経営資源や企業能力をもった本社及び現地法人をヒト、モノ、カネ、各種ノウハウの双方向ネットワークで結ぶという、「トランスナショナル戦略」の概念を新たに提唱した。ただ、日本企業については、本国本社中心の中央集権的なグローバル戦略を採用する傾向が強いとし、その背景には日本の文化的特性も大きく

影響しているとした。

しかし、全ての日本企業が本社主導で中央集権的な戦略を採っているのだろうか。私がこれまで豪州、タイにおけるトヨタ、三菱両社の現地法人を観察した限りでは、トヨタには確かにその傾向があるものの三菱は必ずしも中央集権的な戦略を採っているとはいえなかった。さらに、折橋 (2000) では両社の違いの背景にも突っ込んで分析を試みたが、投資姿勢、所有政策、経営姿勢に見られる顕著な違いは、両社の経営資源、企業文化が中心的に作用したものであるといった結論に達した。三菱自工は資本効率・柔軟性、トヨタは品質・工場レベルでの生産性と、各々別の部分に戦略上の重点を置いており、同じ環境下に異なる戦略パターンを採っている。オーストラリア、タイでの重要局面における戦略策定の側面に目を転じると、日本本社がイニシアティブを取っているトヨタに対し、会社の長期的な戦略にも影響を与えるような重要な意思決定に際しても各国子会社が主要な役割を演じた三菱自工という違いが指摘できる。両社共に明らかに日本企業であり、少なくともこのケースからは日本の文化的特性が本国本社中心の中央集権的なグローバル戦略を採らせているということは言えないのではないか。

では台湾ではどうなのだろうか。次項では、台湾での両社現地法人を比較し、その戦略の違いを明らかにしていく。

2. 台湾自動車産業の概況

(1) 需要の動向

総需要は 94 年の 57.7 万台をピークにジリ貧で、最近では 50 万台を割り込んでいる。この背景には、台湾におけるバブル崩壊の影響もさることながら、1000 人あたり 203 台 (1997 年現在) と、アジアでは日本に次いでモータリゼーションが進んでいることもある。舗装率は日本とほぼ同水準の 90% に達しており、自動車の普及を支えている。1999 年の国内販売は乗用車 35.8 万台 (うち国産車 29 万台弱)、商

用車 11.6 万台であった。

(2) 国内メーカーの競合状況

以上のような限られた市場の中で 11 社がまさに熾烈な競争を展開しており、その結果 1990 年代以降めまぐるしくシェアが変動している。国内メーカーはいずれも日系を中心とする海外メーカーから資本参加または技術支援を受けており、研究対象の 2 社を含む上位 5 社で市場の約 8 割を占めている¹⁾。輸入車の比重はこのところ低下してきている一方、台湾市場の特異な嗜好のせい、完成車輸出はほぼ皆無である。

なお、2000 年度の台湾自動車市場における販売シェアは、本論文で取り上げる中華汽車は第一位、國瑞汽車は第二位であり、両社は台湾自動車市場において主導的な地位にある。

(3) 台湾自動車市場の主な特徴

- ・毎年大幅なマイナーチェンジ必要

ブームの勢いは凄いが、冷めるのも早い。したがってメーカーロイヤルティは低く、シェアはともす

れば短期間のうちに大幅に変動する。熾烈な競争の中で勝ち残っていくためには、マイナーチェンジを毎年通常よりも大幅なものにして実施することで、継続的に消費者を attract し続けることが必要とされている。

- ・外観及び内装の高級感・豪華さを追求

例えば、メッキモール、フォグラмп、内装パネルの木目加工、後部座席カーテンや本革シートなど、外観及び内装の高級感・豪華さを追求する傾向がある。ワゴン車にはカラオケセットが搭載されることもある。また、慢性的な駐車場不足などから路上での縦列駐車機会が多いこともあって、米国仕様と同等の大型衝撃吸収バンパーが必要とされている。この結果、日本製の同じモデルよりも 25% 程度高くなっているという。

3. 國瑞汽車（トヨタ）と中華汽車（三菱自工）の略史と概略

本項では、研究対象の 2 社の沿革と概略を紹介する。（表 1 参照）

表 1 台湾におけるトヨタ・三菱自工の概要

	國瑞汽車（トヨタ）	中華汽車（三菱自工）
設立	1984 年（資参 1986 年）	1969 年（技提 1970 年，資参 1986 年）
生産開始	1984 年（トヨタ車 1986 年から）	1973 年
出資比率	日本側 56.65% 出資 （トヨタ 46.65%，日野 10%）	日本側 19.62% 出資 （三菱自工 14.61%，三菱商事 5.01%）
資本金	32 億ニュー台湾ドル	107.55 億ニュー台湾ドル
従業員	2,217 名（'00.1）	2,700 名（'00.7）
日本人	29 名（トヨタ 22，日野 7）	4 名
生産台数（2000）	8.3 万台（+8.0%）	10 万台（+1.0%）
販売台数（2000）	8.2 万台（+5.0%）	9.1 万台（-8.1%）
生産モデル	乗用車 2，RV1，商用車 5	乗用車 3，RV2，商用車 4
シェア	21.9%（'00.1-8）	22.2%（'00.1-8）

出所：1999 年 12 月，2000 年 9 月現地調査，台湾自動車工業会資料など

※資参=資本参加，技提=技術提携

(1) 國瑞汽車

國瑞汽車は 1984 年に設立され、当初は日野ブランドの商用車のみを生産していた。1986 年にトヨタ

の対台湾直接投資が台湾政府から認可され、トヨタは豊永公司（プレス工場）をトヨタ 80% 出資で設立し、國瑞汽車においてダイナの組立生産を開始した。

この際、トヨタの製造技術、生産管理システムを広範に導入したという。次いで1988年にはZACE（インドネシア名：キジャン）、1989年には乗用車（コロナ）の組立生産を始めた。

1996年に國瑞・豊永の両社が合併し、現在の國瑞汽車となった。プレス工場から徐々に影響力を拡大していくという進出プロセスは、トヨタがオーストラリアでも見せたものであり、両国共に偶然の産物とはいえ極めて興味深い共通点であるといえる。この点については後日改めて研究を試みたい。

工場は、中歴、観音の2箇所にある。中歴工場では乗用車2車種についてプレスから最終組立まで一貫して担当している。観音工場では、日野ブランドの大型車とインドネシアなどでも別名で生産している商用車ZACEを組み立てている。生産能力は中歴工場が年産8万台、観音工場が年産3万台で合計年産11万台である。いずれも、台湾北部の台北国際空港から近い。この周辺には関連部品メーカーも多く立地している。

(2) 中華汽車

中華汽車は1969年に、日産と提携して乗用車の組立生産を行っていた裕隆汽車グループのオーナーによって設立され、翌年三菱自工と技術提携を結んだ。1986年に三菱自工が19%、三菱商事が6%の割合で資本参加した。グループ企業である裕隆汽車との競合を避ける狙いから、長年生産を商用車に限定していた。乗用車の生産を本格化させたのは数年前のことである。

工場は、楊梅、新竹、幼獅の3箇所にある。楊梅工場では、プレス、塗装、最終組立を行っている。生産能力は年産12万台で、他の多くの工場と同様に塗装工程がボトルネックになっている。新竹工場では、エンジン・トランスミッションの組立や機械加工、大型トラックの組立を行っている。幼獅工場が最も規模が小さく、アフターサービス部品の生産と教育訓練センターがある。こちらもいずれも、台

北国際空港に近い。両社以外の自動車組立メーカー、自動車部品メーカーも周辺地域に多く立地しており、一大産業集積地となっている。

4. 両社比較と含意

(1) 共通点

まず、共通点について簡単に概観しておきたい。

部品国産化に積極的な点は共通している。両社共に採算が合うものは順次国産化する方針だという。特に各種金型については、製造費が日本の7割で済み、しかも品質が良いことから両社とも積極的である。台湾の金型製造技術は世界的に通用する水準に達しているといわれ、ルノーなど一部のヨーロッパ自動車メーカーも、一部金型を台湾からの調達に切り替えたといわれているほどである。また、生産台数が少ないのでその分型材料の質を落とすことでコストを削減することも可能であるという。しかし、例えばATトランスミッションなどのように特に精密さが要求される部品は日本で組み立てられているものが多く、さらに量産効果が大きな部品も、台湾だけでは量がさばけないために日本から供給しているケースが多い。

また、設立経緯を見ると、両社共に設立当初からではなく途中から資本参加している点も指摘できる。

(2) 主な相違点

① 台湾での製品開発機能

両社共に政府の「自行設計」奨励策と、頻繁なマイナーチェンジへの対応などから、現地対応設計は台湾で行っている。基本的には両社とも推進しているが、その姿勢に差異が見られる^②。

國瑞汽車では、今までは派生モデルが中心ということもあり、独自化が容易かつ必要なボディに限られていた。訪問日現在、開発センターは2000年初頭に本社3階部分に新設されたものであった。ただ、同社においても2001年3月から本格的な開発センター建設に着手し、R&D機能強化に乗り出したと

いう。

中華汽車は以前より積極的である。一例として、VERYCA を取り上げたい。

同モデルは三菱タウンボックスをモディファイし、拡幅し車長を延長したものである。エンジンは Common Engine 社から供給されており、三菱自工はその設計には一切関与していない。Common Engine 社は、台湾政府と民間企業 3 社（中華汽車・裕隆汽車・三陽汽車）が出資したエンジン専門会社である。同社はイギリス・ロータス社に開発委託し、その図面を基にエンジン生産を行っている⁹⁾。現在、同社製エンジンを搭載しているのは VARICA だけである。裕隆もマーチに搭載する意向であったが、トランスミッションに適合せず、今回は見送りになったという。

このように同モデルは物品税減免をフル認定されている。中華汽車が開発の多くを担当している（少なくとも中華汽車はそのように主張している）ことから、三菱自工のバッチであるスリーダイヤではなく中華汽車のバッチを付けている。なお、他の中華汽車の販売モデルはいずれもスリーダイヤを付けている。

② 生産管理システム

國瑞汽車は台湾の上位メーカーの中では最後発なのにもかかわらず、トヨタが関与するようになって間もなく協力会を台湾メーカーでいち早く組織し、現場でも OJT によって多能工化を積極的に推進している。

一方、中華汽車では、乗用車工場における溶接工程の自動化率が國瑞と比較して極端に高いことなどに反映されているように、設備志向が強い点が目立つ。それを象徴しているのが、四面式回転治具の導入である。これは、三菱自工岡崎工場に設置されているものと同様のもので、台湾製の工作機械が多い中で数少ない日本製である。しかし、そもそも異なるモデルが流れてきたら回転して対応し、段取り変え時間を飛躍的に減少させて工程のフレキシビ

リティを高めることがこの工作機械の狙いなのだが、現在これを使用しているのはランサーだけで、一面しか利用していない。高度設備導入が自己目的化してしまっているともいえるのではないか。

また、部品調達についても、日系では最後発の國瑞汽車がいち早く日本と同様の協力会組織を立ち上げるなど、日本的生産管理システムの適用への積極姿勢が際立っている。

③ 人事・報酬制度

日本とほぼ同様の制度を採用する國瑞汽車と独自の制度を採用する中華汽車といった違いが見られる。

國瑞汽車では、ボーナスによってモチベーションを高めるのではなく、安定雇用確保や年 2 回の定期的な能力評価と昇進昇格、労資間での定期的情報共有、職能資格給制度など日本的要素を多く取り入れられている。離職率は中華汽車より低い。

台湾人幹部へのヒアリングの結果、彼らが國瑞汽車を高く評価しているのは、充実した教育体制と定期的ローテーションを通じて自らを高められることと安定性であることが複数の方から聞かれた。つまり、会社へのロイヤルティも高水準であるとみられる。

一方、中華汽車では製造部門に帰結する利益の一定程度（15%）を還元するなど、手厚いボーナスでモチベートしている。報酬全体でも業界最高だという。改善への報償も手厚い。こうしたボーナス重視の給与制度は新竹などのハイテクメーカーでも多く採用されているという。

なお、國瑞汽車と中華汽車の違いとしてもう一つ注目できるのは、中華汽車ではブルーカラーとホワイトカラーを職制上区別しているが、國瑞汽車では区別していない点が挙げられる。

國瑞汽車では、台湾企業において多く見られる賞与によるモチベーション向上策は採らず、安定雇用確保と定期的な能力評価と昇進昇格、労資間での定期的情報共有といった日本的要素を多く採用している。それでいて、離職率は低下傾向である。

一方、中華汽車では月給を低めに設定する一方で、製造部門に帰結する利益の相当比率を従業員に還元するなど賞与の比率を高めにし、台湾平均よりも手厚い賞与で以ってモチベーションの向上を図っている。給与水準は、全体として台湾企業としては高めである。高い利益をもたらす改善を提案した場合、利益の一定割合を受け取れる制度が採用されているなど、改善成果に対する報償も他に例を見ないほど手厚い。なお、こうした制度は日本の三菱自工にはないという。つまり、台湾の労働慣行に沿った賃金体系が採用されているといえる。

④ 経営の主導権の所在

ここでは、「台湾法人内における経営意思決定」と「台湾法人と日本本社との役割分担」とに分けて考えていきたい。

・台湾法人内における経営意思決定

國瑞汽車では、トヨタ過半数所有であることからトヨタが経営の主導権を掌握している。したがって、総経理（社長）は日本人で、トヨタからの派遣者である。一方、董事長（会長）は台湾人で、販売会社である和泰汽車の董事長も兼任している。多くの台湾企業においては董事長が経営の実権を握っているケースが多いが、彼は製造会社である

國瑞汽車の経営はその道の専門家であるトヨタに任せるといった姿勢で、月に1 or 2回会議に出てくるだけであるという。同社では、社内の重要会議での使用言語も全て日本語で、台湾人幹部（全員が内部昇進者）も皆日本語が堪能である。なぜ、日本語を盛んに使っているかということ、技術は全て日本からであることから、技術移転を進める上では日本語が最適だからであるという。

一方、中華汽車では、現地オーナーが主導権を握っており、例えば増資をするにしても現地で決める。近年積極的な経営姿勢を反映して急速に増資が進んでおり、日本側にも増資参加への誘いがあるが、三菱自工には増資に応じる余裕がそれほど無いために徐々に出資比率が低下してきている。國瑞汽車とは違い、1991年に台湾株式市場に株式を上場している。董事長、総経理共に台湾人であり、さらに取締役会の構成を見ても9人中日本人は2名（三菱自工、三菱商事各1名）である。表1に示した日本人従業員数でも、國瑞汽車の29名に対して中華汽車はわずか4名と対照的である。

・台湾法人と日本本社との役割分担

次に、台湾法人と日本本社と間の役割分担について触れていく。

表2 トヨタ・三菱自工台湾法人へのアンケート・聞き取り調査結果（2000年9月～10月実施）

	①	②	③	④
長期経営計画の策定			中・國	
設備投資計画の策定	中	國		
生産品目の決定		中・國		
宣伝広告，販促計画	中・國			
原材料・部品の調達先決定	中・國			
運転資金の調達	中	國		
利益金再投資先決定	中	國		
現地法人役員の人選	中・國(台湾人)		國(邦人)	
現地法人管理職の人選	中・國			
現地法人の給与水準の決定	中・國			

出所：上記期間に筆者が実施した台湾人幹部に対するアンケート・聞き取り調査結果を基に筆者作成

凡例：中＝中華汽車（三菱自工），國＝國瑞汽車（トヨタ）

①現地法人側専決事項，②事後報告事項，③事前協議事項，④本社決定事項

この件について、両社の台湾人幹部に同じ質問項目についてお答えいただいた結果を一覧表にまとめたのが表 2 である。これを見ても、國瑞汽車のほうがよりトヨタの影響力が強いことが分かる。また、國瑞汽車の経営の相当部分をトヨタからの派遣者が担っていることを考え合わせると、その差はより大きいといえる。

小 括

本節では國瑞汽車と中華汽車の経営管理・戦略について、やや詳細に比較を試みた。これを簡単にまとめたものが表 3 である。部品国産化に積極的な点など共通点が見られる一方で、台湾での製品開発機能については中華汽車の方がより拡充に積極的で、

また日本的な生産管理システムの導入については國瑞汽車の方がより積極的である。さらに、人事・報酬制度については、日本とほぼ同様の制度を採用している國瑞汽車に対し、中華汽車はいわば台湾的な賞与を重視した制度を採用している。経営の主導権の所在についても、日本側が掌握している國瑞汽車、台湾側が掌握している中華汽車といった違いが見られた。

こうした違いは、1. で取り上げた私の前論文において分析を試みたオーストラリア・タイのトヨタ・三菱自工現地法人にもほぼ共通して見られており、決して偶然の産物ではないと考える。次項では、これまで私が分析を試みた 3 カ国のトヨタ・三菱自工現地法人の経営管理及び戦略の比較を総括する。

表 3 トヨタ・三菱自工台湾法人の経営管理・戦略比較

	國瑞汽車 (トヨタ)	中華汽車 (三菱自工)
部品の国産化姿勢	部品国産化推進	左に同じ
開発方針	ボディのみ台湾独自化推進	一部車種ではより積極的
経営	日本側主導	台湾側主導
生産システム	トヨタ方式を積極導入	日本方式を選択的に採用
溶接工程自動化率 (乗用車)	平均約 50%	94%
人事・報酬制度	日本と基本的に同じ	月給を抑え賞与を厚く

出所：1999 年 12 月現地調査など

3. まとめと今後への課題・展望

一昨年、昨年と見てきたオーストラリア、タイの両社現地法人のケースと今回取り上げた台湾のケースから、トヨタと三菱自工のアジア・太平洋地域での戦略の特徴は表 4 のようにまとめられる。

三菱自工としては手持ちの財務的資源が豊富ではないのでリスクを取った企業活動を行うことができない。したがって、自社投資を可能な限り節約する方向に向かっている。また会社の規模も (トヨタほど) 大きくないので、海外での経営に関するノウハウを持った人材供給が限られている。こうした中で海外に幅広く展開するためには、三菱商事を始めとする商社や現地の有力商業資本と手を組んで進出することが必要となっている。つまり、海外での成否

はこうしたパートナーの力量にかかっているといっても過言ではない。タイは、結果的に現地パートナー側の事情から株式を引き取ってマジョリティを握っているが、優秀なパートナーと組んで成功を収めていこうという同社の海外戦略の観点からいえば失敗例かも知れない。出資比率が低いことから、3 カ国ともに本社の発言力は限定的である。(タイにおいては少なくとも経済危機以前はマイノリティだったのでそうだった) 生産システムも国によって柔軟に変化させている。トヨタは豊富な財務的資源を持っており、経営上の主導権を確保して進出している。ただし、オーストラリアにはまだ同社が成長を遂げて豊富な財務的資源を保有するに至る以前から事業展開を始めていた。当初は組立委託であったが、販

売拡大と共に出資比率を高めて、公開会社であったものを最終的には100%子会社にした。折橋（1998）で詳述したオーストラリアでの工場新設の際の意思決定に代表されるように、日本人、あるいはトヨタ本社が経営上主導的な役割を果たしている。生産システムも、トヨタ本社が定める世界標準品質を確保するためあって、基本的にトヨタ生産方式の移転を志向している。

今回の台湾での両社現地法人の比較研究を通じて

これまで指摘してきた、海外拠点にも基本的に自社の手法を移転しようとするトヨタと、合弁相手に多くを依存して基本的にはそれぞれの国に合わせた経営を志向する三菱自工といった、海外事業に対する基本的な姿勢の違いがより明確になった。両社は3ヶ国において、日系メーカーはもちろん市場全体でもみても枢要な地位を占めており、同じ製品においても各社の事情によって異なる戦略が存在し得ることが改めて再確認できた。

表4 オーストラリア・タイ・台湾の3ヶ国調査を踏まえての両社比較

	三菱自工	トヨタ
最優先事項	自社投資を極力節約し、リスク軽減	品質確保が最優先
アジア・太平洋地域での基本戦略姿勢	アジア太平洋地域は牙城であり、決して手は引けない。	現地生産中止は極端なケース以外は行わず
海外での所有政策	合弁での進出が多い。（大半は総合商社、タイは現地資本）出資比率はトヨタに比べ低い	単独出資か、少なくともトヨタが主導権を確保。台湾、タイは合弁だがトヨタが過半数所有し経営権掌握
経営姿勢	3ヶ国共に本社の発言力限定	本社主導
日本人派遣者	比較的少ない	多く、経営の中枢にいる
生産システム	各国子会社の生い立ち、労働事情などによって柔軟に変化	基本的にトヨタ生産方式の適用を志向。どうしても適用がなじまぬ場合は適宜変化。

出所：筆者作成

今後への課題

—多国籍企業の戦略類型についての一考察

こうまとめると、本社の財務的資源で戦略の大枠が決定されると捉えることができる。ただ、確かにそれは大きな要素であるのは間違いないが、それだけが要因ではなからう。仮に財務的資源を一方の軸にとるとすると縦軸に何か別の要素があり、両方の要素が相俟って以上のような違いとして表れているのではないか。

そこで両社のバックグラウンドに目を転じ、概観する。トヨタは、藤本（1997）、下川・藤本（2001）などで詳細にわたって指摘されているように、「トヨタ生産システム」と呼ばれる、同社の企業文化・組織風土と一体化した生産管理システムを確立し、それを工場間で横断的に展開し、さらに海外展開に際してもある程度明文化した上でそれを移転しようとしている。一方、三菱自工のオーストラリア・タ

イ・台湾の3拠点を観察した結果、工場ごとに生産システムが大きく違っている。各現地法人の成り立ちから来る要素もあると考えられるものの、戦後しばらくは前身の三菱重工が3分割されてそれぞれ別会社の自動車部門として立ち上がり、一体化したのが1964（昭和39）年になってからのことであることから、三菱自工として共通の確立された企業文化・生産システムがトヨタほどには十分に玉成されていなかったのが背景にあるのかもしれない。事実、現在に至っても、国内工場間の人事交流はほとんど行われていないという。こうしたことが、両社の戦略の違いとして表れていると考えたのである。

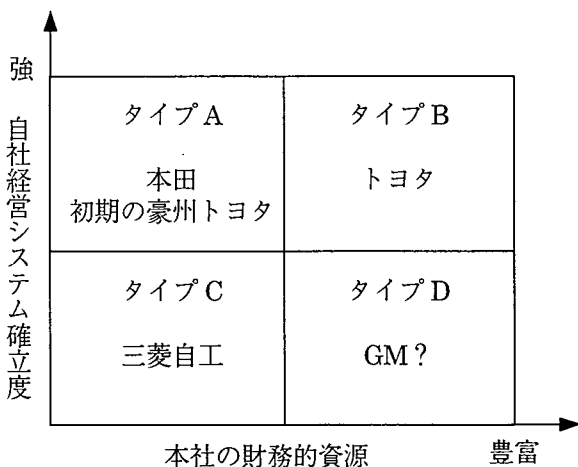
つまり、自社独特な（company specific）システムがどの程度確立しているかが大きく影響しているのではないか。これはさらにいえば企業文化を共有している度合ともいえよう。自社に海外展開する際にどうしても妥協することが出来ない何かがあると、

財務的資源の有無にかかわらず、可能な限り自社の現地法人経営に対する影響力を確保し、それを移転しようとするのではないか。

こうした考えに基づいて、主に製造業企業を対象に考えたのが図1である。横軸には財務的資源、縦軸には自社独特な (company specific) システムの確立度合をとる。各軸をそれぞれ2つに分けると、多国籍企業の海外戦略パターンは、大きく4つのタイプに分けられるのではないか。

タイプAは、資金は豊富でないが、自社独特な経営システムを確立してその移転を図ろうとする。リスクを避けて小規模投資にとどめるか、少数国に集中投資する戦略をとると考えられる。タイプBは、資金は比較的豊富に持っている上、自社独特な経営システムを確立してその移転を図ろうとする。複数国に自社マジョリティを確保しながら進出し、自社システムを積極導入する戦略を取ると考えられる。タイプCは、資金は豊富でなく、自社独特な経営システムは確立していない。広範囲に展開する一方で、各国の投資は抑制する。自社マジョリティには拘らない、といった戦略を取ると考えられる。タイプDは資金は比較的豊富に持っているが、自社独特な経営システムは確立していない。自社システムの導入には消極的な一方、各国の自主性を尊重する戦略を取ると考えられる。

図1 多国籍企業の戦略類型モデル (試案)



これまでの議論から、トヨタは、右上、三菱自工は左下に位置付けられると考えられる。

両社の次に注目したいのは本田技研である。同社については、タイ法人を調査させていただき、日本・アメリカ・カナダの工場においてお話をうかがったことがあるが、いずれの工場においても同じ哲学が貫徹されている。また、同社は主要海外拠点について100%出資、あるいは少なくともマジョリティは掌握している。しかしながら、トヨタと比較して企業規模は決して大きいとは言えず、決して豊富な資金を持っていたわけではない同社がここに至るまでには、既存研究や同社OBの方々の証言によると、初期投資が比較的少なく済む二輪事業から始め、地道に基盤を作り上げてから四輪事業を始めるという、リスクを極小に抑える進出戦略を採って来た。つまり同社の戦略をまとめると、限られた財務的資源をリスクは極小に抑えつつ無駄なく効果的に使って、自社主導の下海外展開を進めていくという戦略と捉えられる。もっとも、同社については勉強不足であり、今後より詳しく研究していく必要があり、課題としたい。

さらに、オーストラリアトヨタについてもその草創期は委託組立から始まり、台数の増加と共に徐々に出資比率を高めていった。同時に早い時期から現地に技術者を派遣して、現地側の反発や失笑を受けながらも地道にトヨタ生産方式の普及を図っていたという。本田とはアプローチが異なるものの、限られた財務的資源をリスクは極小に抑えつつ無駄なく効果的に使い、かつ自社の方式の伝播・普及を図ったという点では共通している。

なお、図1のモデルは、これで以って各社の戦略の優劣を評価しようとしているものではないことは強調しておきたい。少なくとも現時点では3カ国におけるトヨタ、三菱自工の現地法人は現地生産を維持しているのであるから。またもちろん、2つの要素だけで戦略が決定されるとは決していえないのは確かであるが、こうした切り口で多国籍企業の戦略を

考えるとまた違ったことが見えてくるのではないだろうか。

【注】

- ① 両社以外の上位企業は、日産系の裕隆、アメリカ・フォード系の福特六和、本田系（アメリカ本田が直接の親会社）の三陽である。
- ② 「自行設計」奨励策とは、ボディ、シャシー、エンジンについて台湾国内で開発された台湾政府が認定した部門について、物品税を各3%減免するというものである。3部門共に認定された場合、合計最大9%まで減免される。ちなみに、通常の税率は乗用車が25%、商用車が15%である。例えば、商用車でフル認定されているVERYCAの税率は、通常の4割にあたる6%となり、販売上かなりのアドバンテージとなる。
- ③ ロータス社は三菱自工が出資しているマレーシアの国民車メーカー・プロトン社に買収されている。

【参考文献】

- 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年。
- 土岐、中江、小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1998年。
- 折橋伸哉「多国籍企業の戦略形成過程に関する研究：オーストラリア自動車産業のケースにおいて」、東京大学大学院経済学研究科修士論文、1998年。
- 折橋伸哉「同一産業における複数の国際戦略パターン：タイ・オーストラリアにおけるトヨタ・三菱自工の事例などから」、『国際ビジネス研究学会年報2000年』、国際ビジネス研究学会、2000年9月。
- 藤本隆宏『生産システムの進化論』、有斐閣、1997年。
- 下川浩一、藤本隆宏編著『トヨタシステムの原点』文真堂、2001年。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989), "Managing Across Borders: The Transnational Solution," Harvard University Press.
- Doz, Y. L., Bartlett, C. A. and Prahalad, C. K. (1981), "Global Competitive Pressures and Host Country Demands--Managing Tensions in MNCs, *California Management Review*, Spring, 1981.
- Hout, Porter and Rudden (1982), "How global companies win out," *Harvard Business Review*, 1982, Sep.-Oct.
- Porter, M. E. (1986), "Competition in Global Industries," Harvard Business School Press.

[2001年8月17日受理]

英国における日系企業の人的資源管理

田中 利佳 (九州産業大学大学院)

要 旨

ロンドンの日本領事館の報告によると、2001年2月現在、英国には大小1,300を超える日系企業が進出している。不況のために撤退・縮小を余儀なくされた企業や部門ばかりが目につくが、実際にはその多くが現地での業績を着実に伸ばしている。適切なマーケティング戦略等の要因が、この成功に大きく寄与したことはこれまで多くの研究者によって明らかにされてきたが、内部要因として、現地との良好なネットワークの確立、特に現地駐在日本人幹部の人的資源管理 (Human Resource Management) のあり方が、英国に少なからず適合したのではないかと考えられる。しかし、異なる文化を背負う英国人社員に日本独特の文化に影響を受けた商慣行や人材資源管理体制が、全くそのままの形で受け入れられることはありえない。日本人幹部はおそらく、それぞれの経験を踏まえ修正や補正を加えた新しい人的資源管理様式をもって、現地社員をリードしてきたのであろう。

本稿のねらいは、現在英国に進出を果たしている日系多国籍企業の現地における人的資源管理の実態を、アンケート調査の結果をもとに実証的に解明にし、そこに潜む問題点を考察することにある。

1 問題の所在と研究目的

本稿は、在英日系企業の現地における人的資源管理 (Human Resource Management) の実態を、独自のサーベイによる結果をもとに実証的に明らかにし、そこに潜む現段階での諸問題を考察することをその目的とする。

現在英国には1,300を超える日系企業が進出し、約9万人の雇用を創出している^①。不況のために撤退・縮小を余儀なくされた企業や部門ばかりが目につくが、実際にはその多くが現地での業績を着実に伸ばしている。適切なマーケティング戦略や英国政府による積極的な受け入れ体制等がこの成功に大きく貢献したことは、これまでも多くの研究者によって証明されている^②。また人的資源の管理体制の面でも、各社とも進出先現地社員との良好なネットワークの確立にさほど大きな失敗もなく、この業績向上に少なからず貢献した。しかし、異なる文化を持つ英国人社員に、日本独特の文化が強く反映した商慣行や人材資源管理体制が、全くそのままの形で受け入れられることは考えにくい。おそらく日本人

幹部は、それぞれの経験を踏まえ、従来のものに修正や補正を加えた新しい人的資源管理方式をもって現地社員をリードしているのではないかと推察される。筆者はこの仮説を実証する目的で、在英日系多国籍企業27社102人を対象に同国においてアンケート調査を実施した。

本稿では、まず人的資源管理 (Human Resource Management) の概念についての若干の文献サーベイを行い、つづいて今回の調査結果を公表するとともに、そこで明らかとなった問題点の掘り下げを試みる。なお、本稿では調査票で回収された回答の中でも、分析対象と直接関係のある質問事項のみを取り出して分析を行った。

2 人的資源管理の任務と機能

刻々と変化を続ける国際経営環境のもとで、わが国多国籍企業も21世紀への生き残りさらなる飛躍のために、従来の日本的経営システムへのドラチックの修正・改革を余儀なくされている。このような状況下、近年最も重視されている国際経営上の

要素の一つに「人的経営基盤の確立」がある。受け入れ国とのより親密な協力体制の確立とコミュニケーションの向上、つまり、持てる資源の“ヒト”に強力なスポットライトが照られるようになったのである。Chandlerも定義するように、企業は戦略目標の達成という使命を抱えており^③、人的資源管理（Human Resource Management）はその目標の実現を最も効果的に行う組織構造の構築をその第一の任務とする。

人的資源管理の概念は1970年代後半頃より米国を中心に急速に広まり、人事管理（Personnel Management）に代替される用語として^④、今日では広く定着している。「人的資源（Human Resource）」という言葉自体は、60年代初頭に既にFrenchの研究論文の副題などに使われ世に出始めてはいるが^⑤、人的資源管理が本格的に経営管理論のパラダイムに依拠するようになったのは、おそらくハーバード大学が1981年に経営学修士課程（MBA）の科目として取り入れたのがきっかけであろう^⑥。

その定義づけは、Beer（1984）、Keenoy（1990）、Armstrong（1992）、Townley（1994）、Storey（1995）などにより追求されており（表1）、その領域については、Cookが先行研究であるFlamholtz^⑦の人的資源管理活動にもとづいて、7つのカテゴリーで把握しようとしたほか^⑧（表2）、Meshoulam（1984）が「HRMの発展段階モデル」の試論とともにその構成要素を6つに分けて理解しようとするなど^⑨、これまでも積極的な研究が残されている。また従来の人事管理と人的資源管理の類似性と相違性についての研究は、Guest（1989）やLegge（1989）他数多くの学者によって報告がされている。Leggeはその研究の中で、両者は4つの類似性と3つの相違性を持つとしている^⑩。

しかし、この労務管理と人的資源管理の決定的な違いについて、多くの学究は後者が“より戦略的である”とはするものの、「その意味の多様性と曖昧な概念によって定義がきわめて困難である」との共通した見解を述べ、明確な定義はいまだ不在であるという見方を示している。

表1 人的資源管理の定義

年	研究者	定義
1984	Beer	HRM involves all management decisions and actions that affect the relationship between the organization and employees -Its human resource.
1990	Keenoy	A method of maximizing economic return from labour resource by integrating HRM into Business Strategy
1992	Armstrong	A strategic, coherent and comprehensive approach to the management and development of the organization's human resources in which every aspect of that process is wholly integrated within the overall management of the organization.
1994	Townley	HRM is a discourse and technology of power that aims to resolve the gap inherent in the contract of employment between the capacity to work and its exercise and, thereby, organize individual workers into a collective, productive power or force.
1995	Storey	HRM is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic development of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques.

表 2 Cook と Flamboltz の人的資源管理の領域

	Cook	Flamboltz
1	Acquisition (人材の募集・選考)	Management awareness (経営者の意識)
2	Conservation (人材の維持)	Management of the function (人材の職能管理)
3	Development (教育および訓練による人材開発)	Portfolio of programs (制度的ポートフォリオ)
4	Allocation (適切な職位への配置)	Information technology (情報技術)
5	Evaluation (評価)	Personnel skill (必要能力)
6	Compensation (報酬)	Awareness of the environment (環境への意識・適応性)
7	Utilization (有効かつ発展的な活用)	

登場以来、強力な新戦術として世界中にセンセーションを巻き起こしたこの人的資源管理は (Price, 1997), 同時期ごろから活発化してきた多国籍企業行動にも少なからず影響を及ぼした。異なる文化的背景を持つ人々とコミュニケーションができ、さまざまな国での事業展開の調整・管理が、グローバルにビジネスを展開する企業には不可欠である。統一市場の発足以来、英国を含む欧州地域に位置する日系多国籍企業は、EU 全域から人材を獲得する機会を与えられている。優秀な人的資源をいかに獲得して育成し業績向上に結びつけるか、そして彼らの文化や言語等の違いから起こる齟齬をどのように解消していくか。今後日系企業がこの地でさらなる飛躍を望むならば、人的資源管理を主軸とした組織づくりの重要性はますます増すであろう。

3 現地実態調査とその結果

3.1 調査の目的と実施概要

先にも述べたように、現在までに英国に進出を果たしている多くの日系企業は着実に業績を伸ばしている。筆者はこの成功要因の一つが現地駐在の日本人幹部による人的資源管理のやり方にあると着目し、その実態把握のためにサーベイ調査を実施した。

異なる文化を持つ英国人社員に日本独特の文化が強く反映した商慣行や人材資源管理の方式が、全くそのままの形で受け入れられることはありえないものと考え、日本人幹部はこの問題の対処策として、伝来の慣行に修正や補正を加えた新しい人的

資源管理方式をもって現地社員をリードしているのでないかと推測した。また仮にこの推察が妥当するならば、その修正・補正は具体的にはどの部分に施されているのか、そして現地社員はそれをどのように受けとめているのかの追求も必要である。調査はこうした点を掴むために、以下の順序・方法で行った。

調査対象とその手順

調査は英国国内に支社・支店・工場を持ち、日本人管理職と現地従業員により業務を遂行している日系多国籍企業 27 社 102 人 (うち日本人上司 54 人、英国人社員 48 人) を対象に (表 3), 1998 年 3 月と 7 月の二度に分けて実施。

アンケートは、日本人役員・幹部を対象にしたものと、その英国人部下を対象にしたものの二種類を作成し、日本人幹部用調査票は日本語で、英国人社員用は英語で作成した。なお、在英日系企業の多くは、管理職レベルの役職に日本人のみでなく英国人も多数採用しているが、今回の調査目的が英国に赴任している日本人幹部と、そのリードのもと業務を遂行している英国人社員の实態把握にあったため、英国人幹部は対象外とした。調査用紙は、あらかじめ電話連絡で承諾を得た企業のみ直接持参して手渡しするか、担当者あてに郵送した。調査票を直接担当者に手渡すことのできた企業では、再度アンケートの趣旨を説明し、協力いただけるかどうかの是非を確認し回収率の向上に努めた。また訪問の際、

表3 サンプルプロフィール

業種	日本人幹部	英国人社員	合計
旅行／ホテル／航空	7	12	19
コンピュータ	11	4	15
銀行／証券	6	5	11
食品／レストラン	8	3	11
メーカー	4	7	11
工場	3	5	8
新聞雑誌／メディア	4	2	6
流通	2	2	4
服飾／繊維	2	2	4
通信／情報サービス	3	—	3
建設／不動産	3	—	3
電力／エネルギー	1	2	3
就職／人材紹介	—	2	2
その他	—	2	2
合計	54	48	102

回収のタイミングと方法についても大体の日時を先方に指定してもらった。回収は自ら各企業に取りに行くか、または郵送、FAXで返送してもらい、同年7月中旬までに全て回収した。対象企業27社のほぼ全社に、一度以上足を運び手渡しでアンケートの配布・回収する方法を取ったために、回収率は9割以上と非常に高いものとなった。

質問事項の解答欄の下には、具体例や各自のコメントを自由に書いてもらうスペースを設け、出来る限り詳しい情報収集をめざすことに努めた。

3.2 調査結果

上記の目的・手順で現地サーベイ調査を行った結果、以下のように現在の英国における日系企業の人

図1 一般に日本の人的管理方式は英国人社員に適合すると思うか？

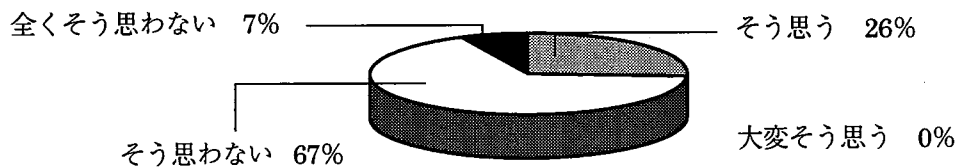
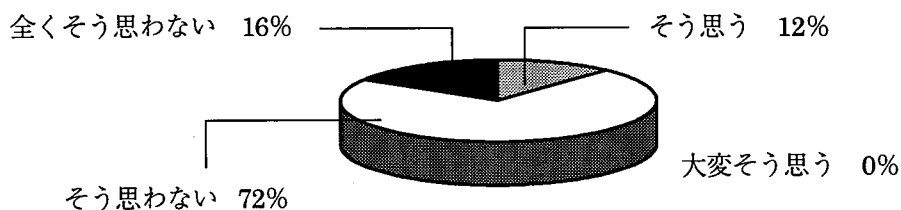


図2 自分の英国人部下に対する接し方やリード方法は日本的だと思うか？

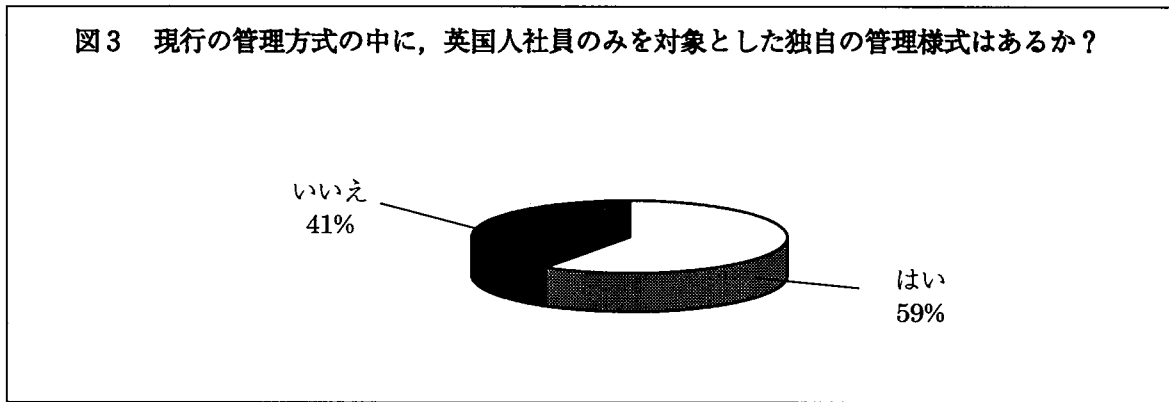


的資源管理の実態として浮き彫りとなった。なお冒頭で述べたとおり、本稿では収集できた回答の中でも今回の問題意識に直接関係のある因子のみを取りだして考察を進めている⁽¹¹⁾。

まず日本人役員・幹部の回答を見てみよう。

「一般に、日本の人的資源管理方式は英国人社員に適合すると思うか」という問いに対し、全体の68%が“そう思わない”と答え(図1)、その上で「自分の英国人部下に対する接し方やリードの方法は日本的だと思うか」には、93%が“そう思わない”か“全くそう思わない”と答えた(図2)。

また約60%の日本人幹部は、「英国人社員のみを対象とした独自の管理様式はあるか」という問いに対しては、約60%の日本人幹部が“はい”と回答し(図3)、その具体的な修正例としては、“現地では日本的価値観より英国文化・習慣を優先する”“英国人部下をステレオタイプで判断せず個人を尊重し接する”“日常会話を通じ、親密なコミュニケーションの確立に力を入れる”“日本で当たり前だとされている部下の反応(返事・姿勢・結果)を、同じように英国人社員に期待するのはやめる”等が、多く挙がってきた回答である。



上記の回答からは、やはり現地では半数以上の日本人幹部が日本的な人的資源管理方式は英国では適合し難いと判断し、これまで培ってきた従来の手法に何らかの修正・補正を加え実践していることが読み取れる。修正を施した部分を総括的にみると、現地文化の受け入れと現地社員への個人レベルでの心情的配慮がその中心であることがわかる。回避すべき留意点として挙げられた“現地社員をステレオタイプで判断”とは、個人と深く関わる前から先入観や偏見を持って独断して、「英国人」という一つの固定観念で全てをとらえ接してしまうことであるが、これは国籍の異なる社員と仕事をする場合の一番危険な態度のひとつである⁽¹²⁾。あくまで一人ひとりとの接触を重視し、その上での判断が重要であって個人尊重の管理体制には欠かせない備えであると多くの幹部が判断しているように思われる。

また、複数回答形式で尋ねた「英国人社員と仕事をするときに実感する主要な問題点は何か」には“生活文化の違い”と“語学力の問題”の2つに意見が集中し、文化面のほかに英語によるコミュニケーション力不足も深刻な不安材料になっていることが読み取れる。(表4)

表4 業務上の主要な問題点

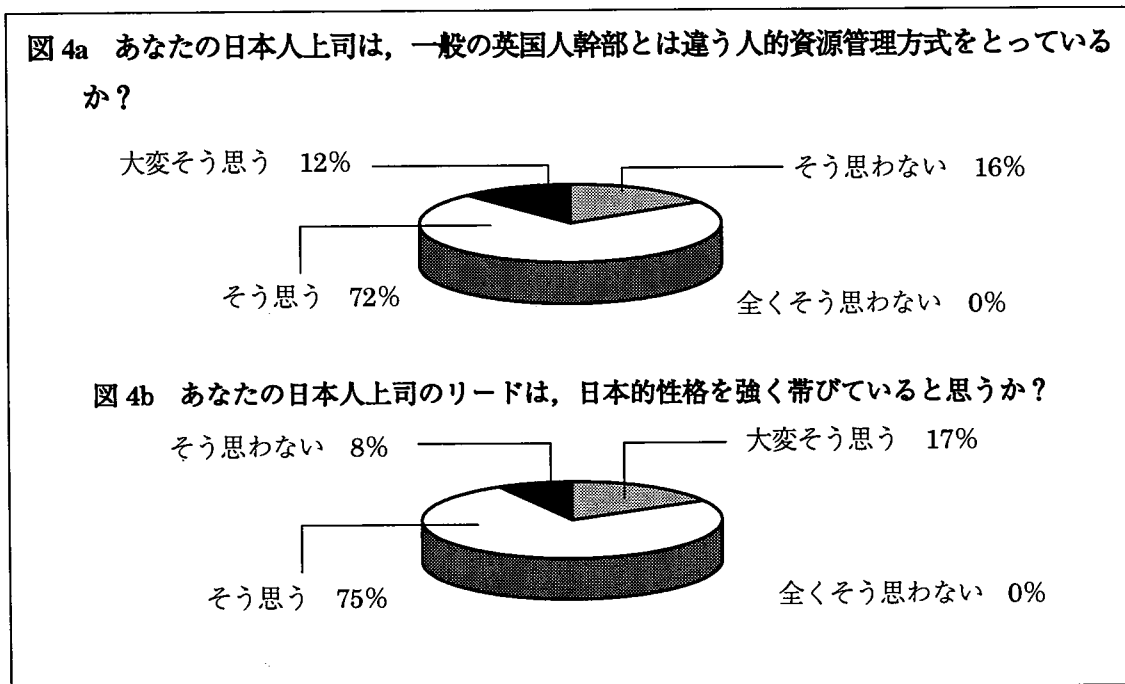
問題点	人数
文化の違い	30
語学力(英語力)	20
ビジネスマナーの違い	1
その他	6

それでは一方、英国人社員たちは、これら修正の施された現在の管理方式をどう受けとめているので

あろうか。残念ながら画期的な改善には繋がっていないようである。

まず、「あなたの日本人上司は、一般の英国人幹部とは違う人的資源管理方式をとっていると思うか」

と「あなたの日本人上司のリードは、日本的性格を帯びていると思うか」という2つの問いに対して、約90%の英国人社員が“そう思う”とはっきり答えている。（図4a, 4b）



さらに、自由記述式で回答を収集した「日常業務の中で、快く受け入れることのできない、支持できない日本的な習慣や経営方針はあるか」という問いには、“年功序列制度には納得がいかない”と“労働時間が長すぎる”の回答が最も多く、次いで“休み

が少なすぎる”や“朝礼・ラジオ体操は時間の無駄のように思える”“意思決定のメカニズム・稟議システム・交渉術に不満を持っている”という意見も目立った。（表5）

表5 支持できない日本的な制度の具体例

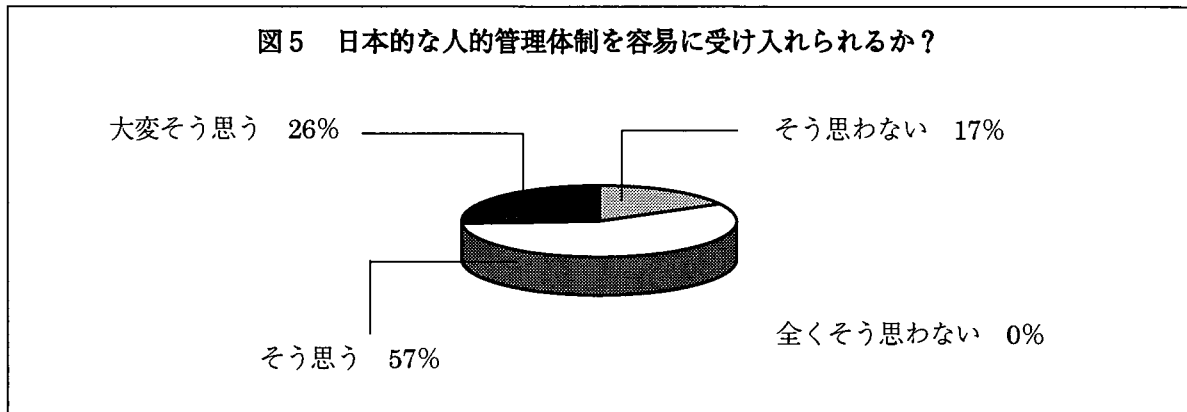
支持できない制度	人数
年功序列制度	12
勤務時間が長すぎる	12
お辞儀の習慣	11
休日が少ない	11
朝の体操・朝礼	7
会席での席順（座る順番）	2
強い階級システム（ヒエラルキー）	2
その他	3
特になし	10

しかし英国人社員たちは、そういった感情を持ちながらも、「日本的な人的資源管理体制を、容易に受

け入れられるか」という質問に対しては、74%が“容易にできる”か“できる”と答え（図5）、その理由

として“日本の管理体制の中には欧米のものより有効なテクニックも多く、総体的には今のままで業務に支障のすることはない”とした。

また、日本人幹部の圧倒的多数が懸念した“英語力の問題”を、業務上の問題点・不服要因としてあげた英国人社員は一人もいなかった。



IV 在英日系企業における人的資源管理の現状と 現地日本人幹部へ提起される課題

調査結果により明らかになった英国における日本型人的資源管理方式の現状は、以下のようにまとめられるであろう。

推察していたとおり、日本人幹部は、現地で日本的な人的資源管理の方式をそのまま移植することはせず、従来のものにそれぞれの経験を生かした修正なり補正を加えて、独自の運営方式を実施していた。しかし、実際にはその新しい管理体制にも、現地社員は（妥協はできるものの）十分に満足はしていない。また、支持されていない業務形式・経営システムの具体例に目を転じると明らかなように、それらは、どれもみな日本独特の文化を濃厚に内含したものであった。

日本人の管理職と英国人社員の間には、顕著な意識のズレが生じており、さらなる改善策が必要であることは明らかである。しかし、調査結果を見る限りでは日本人幹部が修正・補正を施したポイント自体は決して間違っておらず、一方で英国人社員は日本的な人的資源管理の中には自国のものより有効な体制もあると認識している。現地の文化・価値観・習慣を許容し、新しい価値尺度によってリードしようとする修正の方向自体は正しかったと思われる。

それではどこがいけなかったのか。

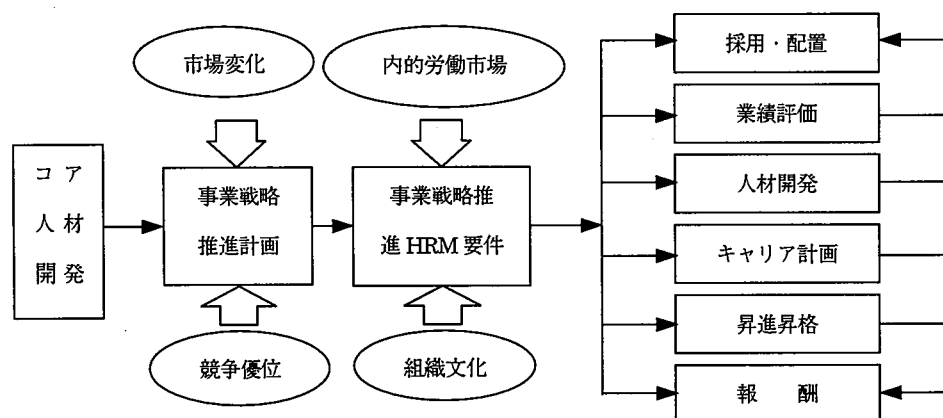
以下ではこれら諸問題の解決の糸口として、在英日系企業の抱える2つのファクター“個人レベルのスキル向上”と“本社レベルの体制再構築”に焦点を当て考察する。

① 幹部の異文化マネジメント力の向上

はじめに、現地日本人管理職一人ひとりの異文化マネジメント力の向上・強化とその方法論の一つに注目したい。修正を施した新しい人的資源管理体制が効果的に機能していないケースに着目するとき、日本人幹部の文化に対する認識がまだまだ十分でないことが見て取れる。国境を越えグローバルに事業を展開しようとする企業の派遣者にとって、この異文化マネジメントの問題は避けて通ることはできない。しかし Adler (1991) も指摘するように、異文化経営においては文化的多様性が避けられないものであるのなら、この特性を理解し、管理のやり方次第で効果的に活用すべきであり、現地幹部らにはさらなる異文化マネジメント力の向上を望まざるをえない。

佐久間 (2000) は管理職レベルの人材に対する戦略要件として、コア人材の開発を念頭におき戦略的 HRM モデル(図6)を提唱している。このモデルは、戦略的人的資源管理を推進する内容を具体的に網羅

しており、組織発展の源泉として管理職がいかに重要なポジションを占めているかを的確に示すものといえる。



出所) 佐久間賢「グローバル経営スキル開発の基本的条件」『世界経済評論』2000年12月号

図6 戦略的 HRM の運営内容

海外拠点の現地管理を任された幹部は、母国と赴任先の2つの文化の境界的・媒介的な役割を要求される一方で、現地社内の部下や顧客に対しては企業の代表者としての役割も課せられるため、いわゆる文化に二重に帰属した状態にある。この海外勤務者の二重帰属に対する先駆的な洞察をまとめあげた Black (1999) は、海外派遣者の異文化マネジメント・スキルの強化策として「効果的な事前研修の実行」を提唱している⁽¹³⁾。いったいどのような要素が現地では「日本的」だと捉えられているのか、そしてその中で歓迎されていないものは何なのか。これらの問題に対する判断力は、赴任中に自らの経験の中で蓄積されていく部分が大きいであろうが、適切な事前研修はそれを効果的に行う強力な手段になるはずである。現在、海外勤務に選抜された要員の研修は、海外に拠点を持つ日系企業の大半において実施されている⁽¹⁴⁾。しかし、その力点は主に語学力の向上に置かれているのが現状である⁽¹⁵⁾。したがって、異文化マネジメント力を備えた海外派遣者の育成とその研修の再設計を図る際に留意すべきポイントとしては、赴任先の事情をより正確に把握させることに加え、自国文化に対する深い理解を促すプログラ

ムを充実強化することと指摘できるであろう。

実際、この事前研修プログラムに力を注いでいる日系企業の多くは、海外で好成績を残している。例えば、NEC はマネージャークラスの海外要員の異文化マネジメント力向上に早くから取り組んだ日本企業の一つであり、海外派遣者を対象に語学教育以外にも実にさまざまな人材開発プログラムを実施している⁽¹⁶⁾。最近では人材開発関係者を中心に急速に注目されてきた“コーポレート・ユニバーシティ”の概念をもちはやく取り入れ、さらに先進的・統合的な教育コンテンツを提供している⁽¹⁷⁾。またトヨタ・東レ・三菱商事といった海外拠点で大きな成功を修めた大企業においても、海外要員の異文化マネジメント力の向上を目的とした赴任前プログラムは高い水準にある。

両国の強みをぶつけ合いながらも、その相互作用をコントロールできる人材を海外拠点に配置してこそ、多国籍企業に求められる効果を最大限に引き出すことができる⁽¹⁸⁾。この発展的な視点で物事を考え判断できるスキルを身につけた現地幹部の育成は、おそらくは業域が2国間にとどまらない広がり発展したとき、とりわけ英国の属する欧州統一市場の

ようなヒト・モノ・カネ・情報が複数国にまたがり自由にかつ複雑に交差するようになった地域において、特に有効な効果を示すものと思われる。

② 本社に求められる管理体制の改善

今回の調査結果で浮き彫りになった諸問題は、本社の体制改革によってのみ解決できる部分も多い。ここでは本社レベルのシステムの再構築とその方法論について、重要性のより高いと思われる2点の絞りを絞り考察していきたい。

まず第一は、日本と英国の人的資源管理システムの相違点を考慮した新しい管理体制の確立についてである⁽¹⁹⁾。

人的資源管理概念が米国から英国へ輸入されて注目を集め始めたのは、日本とほぼ同時期の1980年代初頭であった。初期の段階においては、人的資源管理が「超優良企業」の労務・労使関係慣行をその代表的特徴として紹介されたために、多くの英国企業はそうした超優良企業が“無組合企業”である点に着目し、人的資源管理とは労働組合の組織化を阻止するものであると通俗的に敬遠した⁽²⁰⁾。しかし、英国の労使関係が変化した一局面として、しばしば人的資源管理への関心の高まりが指摘され、少なからず影響を受けてきたことが認められる。岩出(1991)は、1980年代以降の英国的な人的資源のマネジメント様式をHRM型と概念づけている。その特徴としては、政策的に従業員の関与・コミットメントを重視し、協力的な社員関係の確立を図るとともに、従業員の苦情処理に敏感になることにより従業員自身に組合は不用だとの感情を抱かせるといった、それまでとは決定的な違いをみることができるとしている⁽²¹⁾。またTrevor(1988)は、英国的な人的資源管理のエッセンスとして、プロフェッショナル、外部労働市場等のキーワードでその属性を説明している。さらに英国企業をトップ・マネジメントの構成という点からその特徴を概観すると、英国の会社法では、企業の業務は取締役会が執行する

ものと明白に定められている。社長や専務などの役職がなく、取締役会から権限を委譲された取締役がトップ・マネジメントを構成しており、取締役委員会が業務を運営しているのが特徴である。つまり、責任の所在が明確であるといつてよく、これは各部署のマネージャーやそれ以下のレベルにおいても同じ理念で貫かれている。

一方、日系企業の人的資源管理の特徴は「超優良企業」の特徴と形式的には重なる部分が多い。長期安定雇用、内部昇進制、教育訓練の重視、処遇の平等化、従業員関与といった要素がそうである⁽²²⁾。先のTrevorはこれに加え、日系企業はゼネラリスト、内部労働市場に特徴があるとし英国のそれと対比させている。また業績評価や昇進昇格といった人的資源管理の個別部分に目を転じたとき、しばしば指摘される要素に、経営管理システムの問題自体が欧米企業に比べて希薄だとする点である⁽²³⁾。これは日系企業の多くが、職務分担は当人の能力や組織改革などに合わせて柔軟に変わり、時には担当以外の職務でも遂行することを当然としていることがその理由であり、これまではこうした体制は日本企業の強みとされていた。しかしシステムの異なる海外拠点においては、明確な職務・責任の所在・評価基準・採用/配置のメカニズムの明示が不可欠である。

このように日英両国の人的資源管理の体制には相違点が多数存在する。英国に拠点を持つようになって久しい日系製薬会社A社は、この部分を踏まえ、管理システムおよび事業概要等を全て文書化することで解決を図っている⁽²⁴⁾。英国人社員に支持されていなかった日本的な要素も、そこに確かな優位性が存在するならば、こうした明確に文書化された業務マニュアル等を用いながら、その適用の意義を納得させ業務のスムーズ化につなげるべきである。

本社レベルの改革の第二番目として各企業のグローバル化段階に立脚した戦略的人的資源管理の構築について触れる。各国ごとにそれぞれ独自の文化が存在するように、企業においてもその個性ともいう

べき企業理念・戦略が存在している。そうした戦略計画は、各企業の位置するグローバル化の段階に則したものでなければならない。在英日系企業も、グローバル化の段階に適合した長期的・戦略的な組織づくりをさらに強化することが課題であろう。

Perlmutter (1979) は企業の国際化と人的資源管理の関係を E - P - R - G モデルによって論じた。日本企業のグローバル化問題の一つである現地社員の雇用形態は、トップ・マネージャーとして現地社員に活躍できる機会をもっと広く与えるべきだと長年指摘されてきた。Perlmutter のモデルに今回のアンケート結果とこの雇用形態の問題を当てはめると、多くの在英日系企業はいまだこの本国志向（本社から幹部レベルの人材を導入し、マネジメント全般を任せる体制の組織）にとどまっており、今後の改善の方向は現地志向にあるといえる。しかし、今日までの日系企業のめざましい拡大・発展を支えた一連のパフォーマンスを見ると、その国際活動が質的に多様化しており、国際化が同一方向の発展にとらわれない新たな成長段階に入りつつあることは明らかである。石田 (1999) は、この現象をホイール型からネットワーク型への変化であるとし、人的資源の国際化の発展段階とグローバル化の発展段階に分け類別している。これまで日本の本社から海外拠点へと一方的に派遣したやり方から、本社と子会社個々を一つの枠組としたこの多方向的な人材配置の概念は、日本人中心の国際経営に大きな示唆を与えている。人的資源管理の様式が日本的に偏る理由とその度合いは、各企業の戦略的前提の違いによっても異なってくる。東芝やソニー、NEC など英国現地

で一から事業活動を始めた日系企業は、現地方針を積極的に営業体制に反映させているが、これに対し三菱電機・サンヨーをはじめとする、既存企業の買収によって事業を開始した日系企業は日本的な体制を基本とした方針をとっている傾向が看取される⁽²⁵⁾。それぞれのバックグラウンドや発展段階に適合した戦略的な新体制の確立が必須条件として求められる。

おわりに

今回の現地実態調査で明らかとなった問題点の多くは、すでに在英日系企業に焦点をあてた過去二十余年の先行研究において示唆され続けてきたものであった。しかし、ここで留意したいのは、その長年の指摘にもかかわらず、在英日系企業の人的資源管理のあり方とそれに対する現地従業員の満足度にほとんど変化が見られないことである。各企業における具体的な対策の分析と人的資源管理全体のミクロ的解明の深化が依然として肝要である。

他方、現在英国の属する欧州では、資源が自由に行き来できる「単一市場の形成」という、前例のない実験に挑戦している。日系企業がこの地でさらなる飛躍を現実のものとするには、この単一市場が英国および欧州全体の産業構造に与える諸影響と欧州諸国の人的資源管理の比較、さらには企業の欧州化等を徹底分析し考察する必要がある。

今後の在英日系企業の研究ではこうした部分に焦点をあて、日系企業に課された人的資源管理の諸課題をなお深耕していきたい。

【注】

- (1) Embassy of Japan. (2000) , *UK Report*.
- (2) この分野の研究については、例えば Kotler や Porter などが積極的な成果を残している。
- (3) Chandler, A. (1962) , "Strategy and Structure", M.I.T. Press, pp.13.

- (4) 根本孝 (1988) , 『外資系企業の人的資源管理』, 創成社。
- (5) French (1964) は、著書 "The Personnel Management Process" の副題を Human Resources Administration とした。

- (6) Beer, M et al. (1984), "Managing Human Assets", Free Press, pp. i-vi.
- (7) Flamholtz, E. (1974), "Human Resource Accounting", Dikenson Publishing Co., Ch3-5.
- (8) Cook は 1978 年の博士学位論文 "Human Resource Management Style" の中で, Flamholtz が 74 年に発表した 6 つにカテゴライズした人的資源管理活動を分析した。その結果, 自らはその領域は 7 つに分けられると結論づけ論を展開している。
- (9) Meshoulam はこのモデルを, 「組織変動」と「二重適合」の 2 つの主軸概念のもと形成し, 6 つの内的構成要素として 1)management awareness, 2)management of the function, 3)portfolio of programs, 4)information technology, 5)personnel skill, 6)awareness of the environment を示唆している。
- (10) Legge の示した 4 つの類似性とは, ①労務慣行と組織の目的の一致, ②ライン管理者の責任強調, ③個人レベルでの目標達成が組織目標に最大限貢献するよう育成, ④③の手段としての適性配置である。また 3 つの相違性とは①PM は管理をその目的としたが HRM では開発が最終目的となる, ②PM では労務をその他の義務と同等に値するライン管理者の義務とし HRM ではライン管理者は全てのリードに責任を持つ事業経営者となる, ③HRM はその組織文化の中心的な活動の一つとして把握され, 組織開発がその任務となる, である。
- (11) 調査票の質問事項は本稿で用いたものの他に, 日本人幹部用では英国支社・支店・工場で行っている具体的な人材育成システムや駐在経験を踏まえ後任者へ助言したい事柄等をたずね, 英国人社員用では“日本的な人的資源管理とはいかなるものであると把握しているか”や“会社から与えられているインセンティブ”などについても答えてもらった。また, 日本人幹部にはこれまでのキャリア等のパーソナルプロフィール用の質問も設定した。
- (12) ステレオタイプで物事を判断することについては, これまで否定的な見方が大多数を占めているが, たとえば Adler (1991) などは扱い方によっては有効性を発揮するとの見解を示している。
- (13) Black は本著においてグローバル化の段階とトレーニング設計のポイントをマトリックス化し, 各段階での効果的な研修内容を示唆している。
- (14) 石田英夫 (1999), 『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社, 118 ページ。
- (15) 白木三秀 (1995), 『日本企業の国際人的資源管理』, 日本労働研究機構, 100-102 ページ。
- (16) 梶原豊 (1999), 『人材開発論』, 白桃書房, 159-162 ページ。
- (17) コーポレート・ユニバーシティは, 根本によって“戦略密着型のコーポレート・グループの学習センターないしはプログラム”と定義されている。
- (18) 山下達哉 (1994), 『国際ビジネス』, 綜合法令, 114-116 ページ。
- (19) 日英 2 カ国の人的資源管理にスポットをあてた先行研究としては, まず 70 年代初頭の Door (1973) の労使関係や雇用システムを比較した調査があり, 80 年代に入ってから Thurlley (1981) の労使関係の分析, Wickens (1987) の英国日産の調査, 佐久間 (1987) の日系企業の海外での適応問題の追及, Trevor (1988) の英国東芝における職務満足度調査, 佐野グループ (1988) による在英日系企業の調査, Witaker (1990) の Door の成果を基礎とした日英機械メーカーの比較分析の研究などが残されている。90 年代では Oppenheim (1993) の英国日系企業の優位性と問題点を業種別に論じたもの, Davis グループ (1993) による日英 R&D

部門の組織文化の調査などがある。

- (20) Fowler, A. (1987) "When Chief Executive Discover HRM", *PM*, January, pp.3.
- (21) 岩出は英国労使関係を歴史的に4つのパターンに分類を試みている。ここで取り上げたHRM型は、その4パターンの最も新しい年代に位置する。
- (22) 岩出 博 (1991), 『英国労務管理』, 有斐閣, 132 ページ。
- (23) 駒井 洋 (1987), 『日本的経営と異文化の労働者』, 有斐閣選書, 147-152 ページ。

【参考文献】

- 石田英夫 (1999), 『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社。
- 岩出 博(1991), 『英国労務管理』, 有斐閣。
- 梶原 豊 (1999), 『人材開発論』, 白桃書房。
- 駒井 洋 (1987), 『日本的経営と異文化の労働者』, 有斐閣選書。
- 根本 孝 (1988), 『外資系企業の人的資源管理』, 創成。
- 根本 孝「コーポレート・ユニバーシティとグローバル人材育成の動向」『グローバル経営』日本在外企業協会, 2000年, 10月号。
- Adler, N. (1991), "International Dimensions of Organisational Behaviour", PWS-Kent.
- Adler, A. (1997), "International Dimensions of Organisational Behaviour", South-West College Publishing.
- Armstrong, M. (1992), "Human Resource Management: Strategy and Action", Kogan Page.
- Atkinson, J. (1984), "Manpower strategies for flexible organisations", *Personnel Management*, August.
- 佐久間賢 (1987), 『国際経営と日本型労使関係』, 有斐閣。
- 佐久間賢 「グローバル経営スキル開発の基本的条件」『世界経済評論』Vol.44, No.12, 世界経済研究協会, 2000年12月号。
- 佐野陽子 (1988), 『英国と日本—労使関係の国際比較—』, 総合労働研究所。
- 白木三秀(1995), 『日本企業の国際人的資源管理』, 日本労働研究機構。
- 山城 章 (1976), 『日本的経営論』, 丸善。
- 山下達哉 (1994), 『国際ビジネス』, 綜合法令。
- Beer, M et al. (1984), "Managing Human Assets", Free Press.
- Black, J. (1999) "Globalizing People through International Assignments", Addison-Wesley. (白木三秀・永井裕久訳『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房, 2001)。
- Cook, E. (1978), "Human Resource Management Style: A Comparative Study of Japanese and American Banks in California", Doctoral Dissertation, University of California.
- Chandler, A. (1962), "Strategy and Structure", M.I.T.

- Press.
- Dore, P. (1973) , “British Factory – Japanese Factory”, University of California Press Embassy of Japan. (2000) , UK Report.
- Flamholtz, E. (1974) , “Human Resource Accounting”, Dikenson Publishing Co.
- French, W. (1964) , “The Personnel Management Process : Human Resources Administration”, Houghton Mifflin Company.
- Fowler, A. (1987) “When Chief Executive Discover HRM”, *PM*, January.
- Guest, D. (1989) , “Personnel and HRM”, *PM*, January.
- Hales, C. “Internal Marketing as an Approach to Human Resource Management”, *Journal of Management Studies*, Vol.5, No.1.
- Keenoy, T. (1990) , “HRM : a case of the wolf in sheep’s clothing”, *Personnel Review* 19(2) : 3-9.
- Kotler, P. (1994) , “Marketing Management”, Prentice Hall.
- Legge, K. (1989) , “Human Resource Management”, in Storey J.
- Perlmutter, H & D. Heenan, (1979) “Multinational Organization Development”, Addison-Wesley Pub.Co.
- Porter, M. (1985) , “Competitive Advantage”, New York : Free Press.
- Price, A. (1997) , “Human Resource Management in a Business Context”, Thomson Business Press.
- Storey, J. (1995) , “Human Resource Management : A critical Text” Routledge.
- Townley, B. (1994) , “Reframing Human Resource Management”, Sage.
- Trevor, M. (1988) , “Toshiba’s New British Company : Competitiveness Through Innovation in Industry”, Policy Studies Institute.
- Meshoulam, L. (1984) , “A development Model of Strategic Human Resources Management”, Doctoral Dissertation, Graduate School of Management, Boston University.
- Wickens, P. (1987) “The Road to Nissan : Flexibility, Quality, Teamwork”, McMillan Publishers Ltd.
- Witaker, H. (1990) , “Managing Innovation : A Study of British and Japanese Factories”, Cambridge University Press.

[2001 年 8 月 17 日受理]

企業の国際化と国際人事部門の役割

— 海外子会社人材のグローバル異動の視点から —

山田 奈緒子 (早稲田大学)

山本 崇雄 (千葉商科大学)

要 旨

本論の目的は、企業は海外子会社人材のグローバル異動を実際にどのように行っているのか、またその鍵は何であるのかをソニーの事例から探ることである。

多国籍企業の強みは、保有する資源をグローバルに再構成し、移転し、活用できることにある。人的資源に関していえば、必要なコンピタンスを有する海外子会社人材を国境を越えて移転し、活用できることが、優位性を発揮する一つの要件である。本論では、多国籍企業が、上級人材のみならずローワーも含めた海外子会社人材をニーズに応じてグローバルに活用する現象、つまり海外子会社人材の国境を越えた移動に焦点を当て、このような移動を「グローバル異動」とよぶ。また、海外子会社から本社への異動のみならず、海外子会社間の移動もその分析対象に含める。ソニーを事例として取り上げるのは、同社ではかなり以前から海外子会社人材のグローバル異動が行われており、また国際人事の面でも先駆的存在として知られているためである。

本論ではソニー本社および米国子会社の人事担当者、現場のマネジャー、グローバル異動を経験した海外子会社人材などに対するヒアリング調査に基づき、以下のことを明らかにした。まず、ソニーにおける海外子会社人材のグローバル異動は、教育志向的ではなく、現場のニーズに基づき職務に適した人材を異動させる「ビジネス・ニーズ志向型」の異動であることがわかった。そして、これを可能にする影響要因として、次の3点が明らかになった。(1)本社人事部門、ネットワークカンパニー (NC) 人事部門、海外子会社人事部門の海外子会社人材マネジメントに関する明確な役割分担がなされていた。特に NC 人事部門への分権化の影響が大きいと考えられる。(2)海外に赴任する日本人マネジャーを中心とする人的ネットワークが海外子会社人材の異動に強く影響していた。(3)現 COO 安藤氏の長期にわたる海外子会社人材のグローバル異動に対するイニシアチブが認められた。以上3つの要因が相互作用することによって、「ビジネス・ニーズ志向型」の海外子会社人材のグローバル異動が実現し、グローバルな適材適所を目指していると考えられる。

1. はじめに

1.1 問題の設定

多国籍企業の強みは、海外子会社を含むグループ全体が保有する資源を最大限活用し、多国籍企業全体で優位を維持・発展できることである。知識が企業の競争力の源泉にシフトしているなかで、知識を体化する人的資源の重要性がますます高まっているのは周知のとおりである (Grant, 1996)。人的資源の観点からみれば、多国籍企業の優位性とは、海外子会社を通じて様々な国の優秀な人材にアクセスで

きることに他ならない。

しかし、多国籍企業内に優秀な人材が存在しても、彼らを適切な職務に配置し、活用しなければ、こうした人的資源面での優位性が達成されているとはいえない。事業そのものがグローバルな連携を持つようになった昨今、雇用された現地国だけでキャリアパスが完結するのではなく、もし必要であれば本社や他の海外子会社にも赴任できるようなキャリアパスの扉が開かれるべきではないだろうか。本論では、海外子会社人材の国境を越えた移動を「グロー

バル異動」とよび、多国籍企業が海外で保有する人的資源をグローバルに活用する現象に焦点を当てて検討する。

こうした海外子会社の人材を登用する必要性については、既存研究で論じられていないわけではない。日本企業を対象とする研究では、主として日本人中心の経営への批判から、現地人を登用させる必要性が頻繁に指摘されてきた (cf. 石田, 1985, 石田・白木, 1990, 安室, 1992, 吉原, 1989; 1996)。また近年、海外子会社人材を含む海外人材の選抜・育成に関する実態調査も見られるようになってきた (日本在外企業協会, 1998; 2000; 『Works』 No.32 特集1)。とはいえ、これまでの研究には、未活用の海外子会社人材を最大限活用するべきであるという分析視角が欠けていると考えられる。例えば、親会社からの知識の移転を目的とした「トレーニー」としての異動や、経営幹部の育成を主眼としたグローバルローテーションが注目される傾向がある。しかし、そこにはあらゆる海外子会社人材の能力をグローバルな範囲で活かすという発想を垣間見ることができない。

そこで本論では、上級人材に限らず、ローワの人

材も含めた幅広い海外子会社人材のグローバル異動に焦点を当てる。なぜなら、そうした幅広い人材のグローバル異動こそが、多国籍企業の強みを活かす方策の1つとなりうるからである。

こうした問題意識の下で、企業は海外子会社人材のグローバル異動を実際にどのように行っているのか、またその鍵は何であるのかというテーマが浮かび上がっている。本論はこれをリサーチ・クエスションとして、探索的研究を行うものである。

1.2 研究方法と本論の構成

本稿では、上記の問題が「どのように」という質的な内容を問うものであることや、事象そのものが新しく対象となりえる企業が限られることから、ケース・スタディを用いた。ケース・スタディとして取り上げたのは、ソニーである。ソニーを取り上げた理由は、同社が以下の点で他社と比して「逸脱した (polar)」事例であるため (Eisenhardt, 1989) である。まず、ソニーの海外子会社人材のグローバル異動はかなり以前から行われており、1999年時点での件数も100件以上にのぼっているという点がある。続いて、その他の国際人事の面でも先駆的存在とし

表1 ソニーのヒアリング調査対象
(1999年5月～2000年10月)

<u>本社 (東京)</u>	
・ 国際人事部門担当者	2名
・ HNC国際人事担当者	2名
・ PNC国際人事担当者	2名
・ HNCテレビ事業戦略企画担当者	1名
・ HNCテレビ事業財務担当者	1名
・ 海外赴任を経験した海外子会社人材	3名
<u>米国ソニー・エレクトロニクス</u>	
サンディエゴ	
・ 人事担当者 (日本人)	1名
・ 人事担当者 (現地人)	1名
・ 海外赴任を経験した海外子会社人材	1名
ニュージャージー	
・ 人事担当者 (日本人)	1名
・ 人事部門プレジデント (現地人)	1名
・ 国際人事担当者 (現地人)	2名
・ エレクトロニクス部門プレジデント (現地人)	1名
・ 海外赴任を経験した海外子会社人材	4名

て知られているという点があげられる^①。

ケース・スタディは、1999年5月から2000年10月にかけて実施したヒアリング調査と、社内資料などの一次資料、新聞・雑誌等の二次資料に依っている。ヒアリング調査は、まず東京本社の国際人事部門担当者、各ネットワークカンパニー国際人事担当者、東京本社に赴任している外国人赴任者に対して行った。その後、2000年9月に、米国子会社のソニーエレクトロニクスにおいて、人事担当者らと他の海外子会社から米国に赴任している外国人社員に対してヒアリングを行った(表1)。

本論では、まず海外子会社人材のグローバル異動にかかわる先行研究を概観し(第2節)、ソニーの事例(第3節)、事例の分析(第4節)、実践面ならびに研究面でのインプリケーション(第5節)、最後にまとめを述べる。

2. 先行研究

国際ビジネスに関する研究において、海外子会社人材のグローバル異動について言及した先行研究には、次のようなものがある。

第1に、日本企業の国際人的資源管理のあり方を探る調査・研究がある(cf. 石田, 1985, 1999; 石田・白木, 1990; 白木, 1995; 1999)。これらの研究は、日系多国籍企業が海外拠点で実施する人的資源管理制度を包括的に調査し、欧米系多国籍企業の実態と比較する。この結果、日本企業は海外子会社社員の活用において遅れており、これらの人材のさらなる活用が課題であると指摘している。石田(1999)はこの根拠として、日本企業の本国志向的マネジメントへの批判、本社からの派遣コストの上昇、海外子会社人材のキャリアと動機づけを挙げている。このように日本企業特有の課題は明らかになっているが、個別企業が独自の戦略ニーズに基づいて海外子会社人材をいかに活用しているかは、いまだ手付かずの研究領域である。また、これらの研究が対象とする海外子会社人材は、現地トップ、あるいはグループ

全体のグローバル経営の幹部候補といった上級人材が主となっている。

第2に、戦略的国際人的資源管理(SIHRM)と呼ばれる分野では、多国籍企業が採用する人的資源管理制度の決定要因に関するモデル構築が試みられている(cf. Adler & Ghadar, 1990; Schuler, Dowling & De Cieri, 1993; Taylor, Beechler & Napier, 1996)。なかでもTaylor et al. (1996)のモデルはわれわれの考える海外子会社人材の活用について示唆に富んでいる。彼らは、親会社、海外子会社の人的資源管理制度に加え、海外子会社のある特定グループの人材へ適用される人的資源管理制度を考察している。特定グループの人材とは、海外子会社の戦略的役割遂行上、および多国籍企業の競争優位上重要な特殊技能を持つ人々であり、同じ海外子会社内であっても、このような重要な人材に対する人的資源管理制度は他と異なりうると主張する。そして、重要な人材は常にホワイトカラーやエグゼクティブであるとは限らず、たとえば日本企業では海外生産現場のブルーカラーがこれに相当する場合があるように、環境変化や戦略の変更により異なりうるものだと論じている^②。ローワーの人材の重要性を認識する点はわれわれと同様である。ただし、これらの人材への人的資源管理制度全般を分析対象としており、グローバル異動そのものを論じるものではない。

第3に、海外子会社人材を本社組織で活用することの重要性を指摘する研究がある。Harvey & Buckley (1997)は、長期ベースで本国組織に登用される外国人マネジャーを「インパトリエイト(inpatriate)」と呼び、このような人材を活用することで、コア・コンピタンスが創発できる多文化主義を組織に導入できると論じている。また根本(1999)は、インパトリエイトとは研修目的で数週間から数ヶ月間本国に派遣されるトレーニーとは異なり、相互学習や共創(collaboration)を目的として派遣・配置されるものと定義する。インパトリエイトという概念は、上級人材に限らず海外赴任する

海外子会社人材全般を対象としているが、本国への赴任者のみを指し、本社の内なる国際化、グローバル文化の形成に主眼がある。しかし、異動先が本社に限定され、海外子会社間の異動を含まない点がわれわれの視点と異なっている。また、概念提示とその効果の考察に留まっており、インパトリエイトをどのようにグローバルに異動させるかは論じられていない。

このように、海外子会社人材のグローバル異動は先行研究において触れられてはきたものの、リサーチ・クエスチョンとして第一義的にとり上げられてはこなかったといえる。

3. ソニーの事例

本節では、まずソニー全体の人材活用の特徴を概観した後、海外子会社人材のグローバル異動の実態とそれに関わる組織面での変化について明らかにする。

3.1 人材活用に対する理念と特徴

ソニーの創業者である井深大氏、および盛田昭夫氏は「やりたい人、やれる人がその仕事をやる」、「自分で自分の能力を発見して、適所を見出していける人が、本当に実力を発揮し成長していく」^④という信念をもっていた。つまり、組織内の適材適所を達成するには、意欲のある人間を希望する仕事に就かせることが一番だという考え方である。この理念を端的に具体化しているのが、1966年より実施されている社内募集制度である。各部署からの人材の募集に対し、やりたいと希望する者は所属の上司に報告せずに申し込み、人事部門による面接、評価を経て異動することができる。能力と意欲のある社員に機会を提供し、社内の人材要求への対応を図る適材適所の手法である。

異質な人材に対してオープンであることも特徴である。井深氏は、純潔でなく、異質の血を入れることで会社の体質を強くし、ソニーという会社のカル

チャーを進化させると考えて、設立当初から外部の優秀な人材をとり入れることに積極的であった。88年には、他社に先駆けて経験者定期採用制度を導入した。海外の人材に対しても同様の理念をもっている。60年代から海外拠点のトップに外国人が登用され始め、現在、欧米販売会社のトップは、ほとんどが現地人となっている。また、89年には本社に外国人役員が誕生した^④。

創業以来継承されてきたこれらの理念を背景として、現在、本社人事部は海外子会社も含めた全社的な理念、「国籍不問の適材適所」を掲げている。

3.2 海外子会社人材のグローバル異動

(1) 異動の全体像

海外拠点で採用され、当該子会社を本籍とする外国人社員が、国境を越えて別の海外子会社に異動して一定期間仕事をするという慣行は、80年代より、主に現場のビジネス上の必要性に応じる形で生じてきた。本籍のある海外拠点の人事部、受け入れ先人事部、本社人事部は、その異動が本当に「適材適所」であるかどうかのコストベネフィット分析を行い、本人のキャリアを考慮した上で異動を承認し、国際人事の諸手続を行っている。

99年時点において、ソニーの中で国境を越えて赴任する海外子会社社員は106名である。グローバル異動の内容をみると、当然ながら欧州域内の異動件数が最も多い。次に、中国を含めたアジア域内、中東内の異動、そして日本本社への異動が目立つ。しかし、特筆すべきは、地域を越えた異動である。欧州から北米、アジア、オセアニアへ、北米から欧州、アジア、オセアニアへ、アジアから欧州、北米へといった、本社を介さない人材交流がある。

次に、本社への異動、地域内異動、地域間異動を1例ずつ紹介する。

(2) 海外人材グローバル異動の事例

(a) 本社異動：米国から日本

アメリカ人のA氏は、日本赴任以前は、米国子会

社ソニーエレクトロニクステレビ製造拠点であるピッツバーグにおいて主に人材開発を担当していた、人事スペシャリストである。大学時代に同社ニュージャージー州のオフィスでインターンシップを経験し、卒業後直ちに同社に入社した。かねてより海外赴任に興味を持っており、妻もこれに賛同していた。米国に赴任していた人事部門の日本人マネジャーを介して、本社人事部門が次世代リーダー候補の育成プログラムを開発、運営するグローバル・コミュニケーションのできる人材を求めていることを知り、自ら赴任を志願した。本社人事部門と米国の上司の承認を得て本社への異動が実現した。98年6月から翌年9月にかけて、ソニーユニバーシティの立ち上げと運営、海外での採用のサポートをはじめとする国際人事業務に従事した。

99年9月、インターンシップ時代からの知り合いであった当時PNC[®]プレジデント & COO（現ソニーCOO）の安藤国威氏の要請で人事職から離れ、現職のPNC総合企画部門へ異動した。主な職務内容はカンパニープレジデントのサポート、米国におけるVAIOのカスタマーサポート等の問題に関するビジネス・プランニングである。この他、必要に応じて本社人事部門やPNC人事部門へのコンサルティングやサポートも行っている。米国へ帰任後は再び人事部門に戻り、現職のビジネスの知識を活かして、人事部門のビジネス・パートナーとしての価値を高めていきたいと考えている。

(b) 地域内異動：メキシコから米国

メキシコ人のB氏は、米国でMBAを取得した後、化学品メーカーとコンサルティング会社を経て、96年、メキシコのメヒカリにある生産拠点に入社した。メヒカリではソニーは最も待遇の良い職場とみなされていたこと、またソニーというグローバル企業で働いてみたいという気持ちから、履歴書を手に自らソニーを訪ねて入社に至った。製造現場での経験がなかったため、テレビ製造ラインのオペレーションや輸出入を経験した後、人事の仕事と兼務で購買や

経理を担当した。2000年9月に米国サンディエゴの戦略計画部門に異動する直前は、メヒカリ拠点の人事部門のダイレクター（Director）であった。

メキシコを含む米国地域のテレビ関連の製造拠点を統括する戦略計画部門では、メキシコの製造現場を熟知する人材を必要としていた。他方、メキシコでは現地人のレベル・アップが課題となっていたことが重なり、両サイドの日本人トップはB氏を適任者として選び、米国への異動を本人に提案した。

上昇志向のB氏は、この異動はまさしくソニーでグローバル・キャリアを歩むきっかけになると感じている。新しい仕事では、担当する仕事の範囲が製造現場から米国地域全体に広がり、また日々のオペレーションから将来の戦略策定へと視点や考え方が変化した。米国ソニーエレクトロニクスのマネジメントや東京本社のHNC[®]とのネットワークが広がっていることも大きな収穫であると考えている。

ソニーのマネジメント上層部には未だ外国人が少なく、B氏には、いわゆる“rice-paper ceiling”^⑦が存在するのではないかという不安もある。しかし、米国にいた頃から基幹人材の多国籍化を主張していた安藤氏がCOOに就任したことは、彼にとって心強いことになっている。

(c) 地域間異動：シンガポールから米国

Cさん（シンガポール人、女性）は、ソニーがアジア地域統括本社をシンガポールに設立した1989年、財務・経理部門のスタッフとして採用され、地域のファイナンス・センターの立ち上げに携わった。同部門で着実にキャリアを積み重ね、99年8月に米国に赴任する前は、シニアマネジャー（Senior Manager）としてグループを管理していた。

10年の勤務の後、Cさんはシンガポールでのキャリアに限界を感じはじめ、海外への異動を考えるようになった。さらに上のレベルへ昇進しても、シンガポールの拠点内では新しい挑戦や仕事の幅が広がることは期待できないと考えたのである。現地の財務・経理部門トップ（日本人）に相談したところ、

彼がかつていた米国ソニーエレクトロニクスの子会社の経理のポストを紹介された。このポストの管理者、つまり彼女の現在の在米日本人上司は、かつてシンガポールの財務・経理部門トップで、彼女を採用した人物である。双方の日本人マネージャーが知り合いであったことも重なり、事前に赴任先の職務内容を詳細に知ることができた。新しい仕事は経理スタッフであり、当時管理職に就いていた彼女にしてみると職位としては下の仕事であった。しかし、米国のオペレーションを学習できることとネットワークが広がるのが魅力的であったので、パフォーマンスがよければ新規事業開発を担当させてもらうことを約束し、両サイドの上司の承認と、米国人事部門の審査、承認を経て異動に至った。

現在では、e コマース関連の新規事業立ち上げに携わっており、こちらの方が主な仕事となりつつある。この仕事を通じて得たインターネットの知識、提携パートナーとの交渉の方法などを、帰任後にシンガポールで活かしたいと考えている。

3.3 海外子会社人材のさらなる体系的活用へ向けて

(1) カンパニー制の再編と人事部構造の変革

99年4月、ソニーは本社機構ならびにカンパニー制の大規模な改革に着手し、10あったカンパニーを3つのネットワークカンパニー（以下 NC）に再編した^⑩。本論で取り上げる2つの NC についていえば、パソコン（VAIO）、ビデオカメラなどを扱っていたカンパニーを「パーソナル IT ネットワークカンパニー（PNC）」へ、そしてテレビ、ビデオデッキ、オーディオなどを扱っていたカンパニーを「ホームネットワークカンパニー（HNC）」へと集約した。つまり、PNC は最近展開しつつある「情報通信（IT）」関連の製品を集約したのに対し、HNC はこれまで屋台骨となっていた家電製品を集約した形となっている。

PNC と HNC には扱う製品特性の他にも様々な違いがみられる（表 2）。歴史の浅い PNC は連結・国

内とも従業員数が少なく、国際化もそれ程進んでいない。それに対して HNC は、歴史が長いので、生産のみならず設計段階まで海外拠点に拡充されており、連結・国内とも多くの従業員数を擁している。なかでもテレビ事業部門は、1972年に米国にソニーで初めて海外生産拠点をつくるなど、国際化という面では最も先駆的である。

表 2 PNC と HNC の特徴

	PNC	HNC
主力製品	パソコン（VAIO）、携帯情報端末、ビデオカメラなど	テレビ、オーディオ、ビデオデッキなど
事業特性	ハイテク依存度高	伝統的成熟事業が多い
従業員数	連結 約13,000人 日本国内 約2,000人	連結 約60,000人 日本国内 約15,600人
国際化の歴史	短い	長い（なかでもテレビ事業部門が先駆的存在）

そして NC 導入に伴い、人事部の構造にも大きな変革がなされた。本社機構の見直しに伴い、各 NC 内にも独自の人事部が設置されたのである。これによって、全社的かつ基本的なポリシーについては本社人事部が構築し、各 NC の人事部は NC の事業特性にそれを適合させて運用する役割を担うこととなった。また従来より米国、欧州、アジアにある海外統括会社にも人事部があったが、NC 人事部はそれら海外の人事部との連携を強化している（図 1）。

(2) 各人事部門の役割の変化

NC 人事部設置によって、海外子会社人材のマネジメントについても、人事部間で役割の変化がみられた。NC 導入までは本社の国際人事部が海外子会社人材をマネジメントしていたのが、それ以降は基本的に各 NC 人事部にマネジメントをさせることとしたのである。その結果、海外子会社人材に関する新しい施策が、各人事部から打ち出されてきている（表 3）。

まず、各 NC 人事部から、海外子会社人材に関する独自施策がつけられている。PNC では、人材調

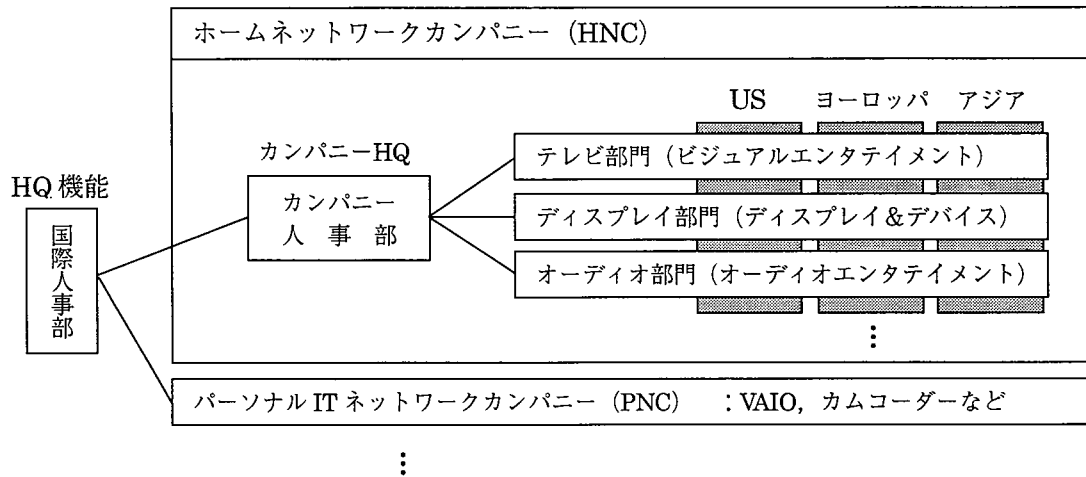


図1 ネットワークカンパニー導入に伴う人事部門の構造

達・配置のための部署「リソース・マネジメント・グループ」を独自に設置し、海外でも採用活動を行っている。他方 HNC では、例えばテレビ事業の外国人エンジニア向けに新しいグローバル・ローテーション制度の導入を計画している。これは、外国人エンジニアを日本のビジネス・ニーズに見合ったポストに派遣し、そこで活用ならびに育成を行う。その後日本から海外に派遣されているエンジニアが帰任する際、それと入れ替える形で、そのエンジニアがいたポジションに就かせるというものである^⑩。したがって、HNC の中でも、特に国際化の進んでいるテレビ事業ならではの施策といえる。

また人材データベースについても、NC によって求める情報が異なるため、NC ごとに運用を行っている。ただし、データベースの構築については、本社国際人事部門がNCからのリクエストをもとに行っている。海外子会社の人事部門でも、データベースの構築を進めつつある。これは、NC 人事部門が把握していないキー・パーソンを把握、管理するためであるが、まだ整備途中の段階にある。

また、海外赴任者の後継者に関するサクセッション・プランニングにも大きな変化がみられた。従来は、海外赴任者1人ずつ、すなわち「人」に焦点を当ててキャリアプランを検討していたのに対し、98年以降「ポスト」に焦点を当てて、そのポストに必

要なスキルを持った人が就いているのかどうかを検討する「ミッション・レビュー」という方式へと変更が図られた。これによって、「ポスト」とそれに見合う人材とのマッチングをより明確にできるようになり、コスト・ベネフィット分析のみならず、海外子会社人材をより多く登用するトリガーとしての機能を果たすようになっている。ミッション・レビューについても、ビジネス・ニーズをより把握しているという点から、NC 人事部門が審査を行っている。

表3 各人事部門の施策

		海外子会社人材に関する施策	
本社国際人事部門		データベースの構築・管理、人材育成プログラム	
NC 人事部門	PNC	海外での独自の採用活動、人材調達部門の設置、データベースの運用	
	HNC	グローバル・ローテーション制度データベースの運用	
海外地域人事部門		本社が管理しない鍵人材の把握・管理（各拠点で整備中）	

(3) 新しいビジョン

ソニーのCOOに就任した安藤氏は、「やりたい人がそれをやる」という創業以来のビジョンを従来よりも一層グローバルなものとして体現させたビジョンを打ち出した。これが「グローバル・オープン・アーキテクチャー」である。ここでは、例えば①各地域のアセットを集結して、それを最大限に利用す

る、②真のグローバルカンパニーとは、国籍や言語にとらわれず、貢献度そのものが評価され、自由闊達に能力を発揮できる、といった内容のビジョンが示されている。これによって、グローバル・キャリアの価値を全社的に保証するということが明文化されたと捉えることができるだろう。

以上、ソニーの海外子会社人材のグローバル活用に関する動向をみてきたが、課題も存在する。例えば、海外子会社人材に関する施策も世界全地域にわたって導入されているわけではない。地域によって人事施策にまだばらつきがあるため、今後真にグローバルな海外子会社人材の異動・活用を推し進めるためには、グローバルな人事施策を構築する必要がある箇所もあるであろう。

4. 事例の分析

4.1 NC 導入以前の海外子会社人材グローバル異動

NC 導入以前から行われてきた海外子会社人材のグローバル異動の特徴は、次の3点である。

第1に、「ビジネス・ニーズ志向型」の異動である。ソニーでは、純粋な教育・研修目的による異動はありえず、異動先のビジネス・ニーズを満たす十分な能力のある人材を異動することが第1の原則とされている。新しい知識やスキルの学習がミッションに含まれる場合においても、異動先ポストの職務を遂行でき、かつ現地社員でなく海外から異動させることのベネフィットが確認された場合のみ、人事部が異動を承認し、これが実行されている。ビジネス・ニーズ志向型であるために、ローアの海外人材までもがグローバルに異動していると考えられよう。

第2に、本人が海外赴任を自主的に希望するケースが多い。自主性が重視されるソニーでは、海外子会社社員の海外赴任についても本人の意思が尊重されている。第3に、海外赴任経験のある日本人マネジャーが異動先の仕事と海外子会社人材を結ぶ仲介役をしているケースが目立つ点である。海外子会社

の人材が日本人マネジャーに認識されているかどうか、すなわち海外人材の日本人マネジャーへの可視性（visibility）がグローバル異動の決め手となっているのである。以上3つの要件が重なったところで、海外子会社の人材のグローバル異動が実現されていた（図2）。

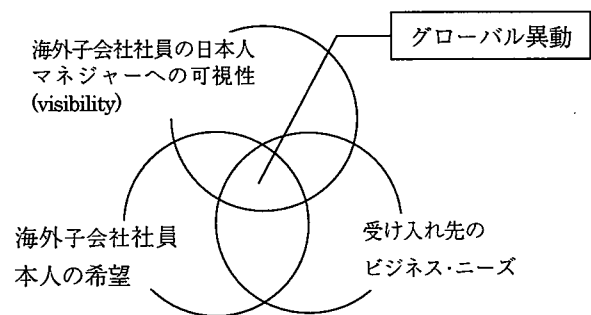


図2 海外子会社人材のグローバル異動の要件

しかし、このような状態にはいくつかの問題点がある。まず、海外赴任の志願者のプールが、制約的な点である。海外赴任の希望者は、海外での生活や異文化に興味がある人、外国語が堪能である人、家族の問題のない独身者であるといった属性をもつ人々に限られてしまう。次に、候補者の選抜をその可視性（visibility）に頼るということは、日本人マネジャーの目の届く範囲に候補者を限定してしまうということである。そのような属人的なネットワークだけに依存しては、すべての人材に平等な機会を提供することができないばかりか、本当に優秀な人材を見逃している場合もありうる。最後に、海外赴任の任期を終えて帰任する際に、元の職場に適切なポストをみつけることが難しいという問題がある。年齢が上がり、職位が高くなるほど、規模の限定された海外子会社でのポスト探しは難しくなる。せっかく優秀な人材を海外に派遣しても、帰任時の職場への再配置がうまくいかず、結局のところ辞められてしまうケースもある。

以上のように、3つの要件だけでは、組織的、体系的な適材適所が達成されているとはいえない。そ

ここでソニーは、NC の導入、およびこれに伴う人事部門の組織変革によって、さらにスピーディで効果的なビジネス・ニーズと人材のマッチングを図ろうとしているのである。

4.2 NC 導入と人事部門の分権化

海外子会社人材のグローバル異動をより体系的にする仕組みが、本社国際人事部門から各 NC 人事部門への権限委譲、そして各人事部門の役割分担の明確化である。これらについて詳しくみてみることにしよう。

まず各 NC に人事部門が設置されることによって、各 NC の事業特性や国際化度に応じた施策の導入が可能となってくる。具体的には、ハイテクへの依存度が高く、設立からの歴史が浅い PNC では、「海外での人材調達」を目的とした施策が導入されている。これは、IT、特にソフトウェア関連の技術者が日本で不足していたり、PNC の事業の急激な拡大によるものである。一方、国際化の歴史が長く、海外子会社人材が成熟してきている HNC では、「現有人材の最大限の有効活用」に焦点をあてた施策が導入されている。

他方、本社国際人事部門は、NC 人事部門に権限委譲がなされた結果、データベース構築や人材プログラム開発のように、規模の経済性が発揮される全社的なインフラの提供に特化することとなった。そして海外子会社の人事部門は、各地域ごとの優秀な人材のプール、人材情報の管理という役割を担っている。

こうした各人事部門の役割分担によって、ソニーでは、事業特性や国際化度に適合した海外子会社人材管理が可能となっている。これによって、いわゆる「戦略的国際人的資源管理 (SIHRM)」のメリットを取り込んでいる。つまり、NC 人事部門へ権限委譲がなされ、かつ本社人事部門や海外地域人事部門が支援する役割を担うことによって、各 NC が抱えているビジネス・ニーズと海外子会社人材をより

体系的に把握し、両者を迅速にマッチングすることが可能となっているのである。

したがって、この事例からは、ビジネス・ニーズが目まぐるしく変化する昨今の経営環境において、特に多角化した企業がグローバルな人材活用を行うためには、事業部人事部門への権限委譲が望ましいということが示唆されよう。

4.3 トップのイニシアチブ

海外子会社人材のグローバル異動を促進する仕組みを下支えするものとして、トップのイニシアチブをあげることができよう。なぜなら、グローバルに異動する海外子会社人材は帰任問題も含めて非常に不安定な状況に置かれるため、グローバル・キャリアを企業が保証しなければ、優秀な人材が海外への異動を躊躇する恐れがあるからである。

ソニーの場合、現在の COO の安藤氏が打ち出したビジョンが、グローバル・キャリアを保証する役割を果たし、さらにこれによって各 NC 人事部門が打ち出すグローバル異動に関する施策の信頼性を高める結果となっている。

また安藤氏の場合、A 氏の事例にみられるとおり、米国拠点の社長に就任していた当時の人的ネットワークを活用し、海外子会社人材を積極的に登用することに成功している。トップがビジョンを打ち出すだけでなく、実際にそれに基づいた行動もとることで、海外子会社人材を積極的に登用しようとする動きがより推進されているといえよう。

ゆえに、トップの示すイニシアチブは、海外子会社人材のグローバル異動に大きく影響を与えているといえる。

4.4 人的ネットワークの効果

しかしながら、人事部門の役割分担、トップのイニシアチブが存在しても、先に論じた現場の日本人マネジャーを中心とする人的ネットワークの意味がなくなるわけではない点を指摘しておきたい。それ

は、ビジネス・ニーズの変動が激しい昨今の経営環境では、人事部よりも現場の方がビジネス・ニーズの変化をより迅速に察知できると考えられるからである。またソニーの場合、ビジネス・ニーズが主導でグローバル異動が起きており、関連するシステムや制度の確立は後追いの傾向がみられる。この結果、人的ネットワークが構築されている上で、後から創られたシステムや制度が機能しやすくなっている可能性も指摘できるだろう。システムや制度が構築されても人的ネットワークに乏しい場合、グローバル異動するに値する人材が埋没してしまったり、またそうした人物をスクリーニングできたとしても異動を成立させるまでに多大な時間やコストがかかる恐れがある。特に、地理的に離れたユニット間での人事などの調整は、それまでに直接的な接触があったかどうかによって大きく左右されることが考えられる。

また、ヒアリング調査では、日本人赴任マネジャーが海外子会社人材のメンターや役割モデルとなっているケースもみられた。つまり、日本人赴任マネジャーが海外子会社人材にグローバル・キャリアの存在や価値、意味を伝える効果をもたらしているのである。副次的な効果ではあるが、このような人的ネットワークが海外子会社人材のキャリア開発に及ぼす影響は大きいと考えられる。

4.5 まとめ

以上をまとめると、グローバル異動の鍵として以下の3点を挙げることができるであろう。すなわち、①人事部門の役割分担、②人的ネットワーク、③トップのイニシアチブである。そしてこの3つの鍵は、図3のような関係として描くことができると考えられる。つまり、人事部門の役割分担と人的ネットワークは相互に補完し合い、そしてそれをトップのイニシアチブが保証するという意味で下支えするという構図である。

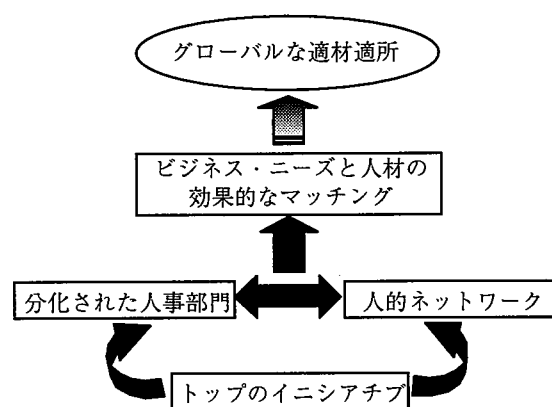


図3 ソニーのグローバル異動の鍵

5. インプリケーション

5.1 実践面でのインプリケーション

ソニーの事例研究から他企業に対してどのような示唆が得られるだろうか。まず、海外子会社人材のグローバル異動における人事部門の役割分担の重要性を指摘したい。とりわけ多角化した企業において地域別のマネジメントよりも事業による資源の最適配置が鍵となるような場合、事業レベルの人事部門への大幅な権限委譲を行い、海外子会社の人的資源についてもビジネス・ニーズに適合した最適配置を図ることが効果的といえる。事業部レベルの人事部門は、コーポレートレベルの人事部門はもちろん、海外子会社の人事部門との連携が重要になる。海外子会社が把握している専門能力をもつ人材をいかにニーズに結びつけるかは、事業部人事部門が海外子会社人事部門とよい協力関係を築けるかどうかにかかっている。

ソニーの最も大きな特徴である「ビジネス・ニーズ志向型」の人材活用が持つインプリケーションについても触れておきたい。近年、将来の経営幹部育成を目的として、海外子会社のトップあるいはミドルクラスに教育・研修制度を導入する日本企業が増えてきている。しかし、ソニーの事例が示唆しているのは、そうした育成重視型の人事施策にも限界があるのではないか、という点である。なぜなら、人

材を育成しただけでは組織に何の効果ももたらさず、人材は活用されてこそ初めて組織にメリットがもたらされるからである。育成を通じてその人材が持つエンプロイアビリティがますます高まる以上、他企業にジョブ・ホッピングされないように、そうした人材が活躍できる場や機会を創出する仕組みが必要である。

5.2 研究面でのインプリケーション

本論の研究面での特徴は、次のようにまとめることができる。(1)上級人材に留まらない、ニーズに応じた海外子会社人材のグローバル異動を多国籍企業の強みと捉える新しい視点をとったこと、(2)本社への異動のみならず、いわゆる第三国異動と呼ばれる海外子会社間の異動も分析対象に含めたこと、(3)事例研究を通じて、人事部門内の構造、海外子会社人材の異動プロセスを含めた現象を追跡するアプローチをとったことである。特に(3)によって日本人赴任マネジャーの人的ネットワーク、人事部門の分権化というこれまで論じられてこなかった要因を識別することができた。

人事部門の役割分担・分権化はとりわけ研究上の示唆に富んでいるといえよう。先行研究では人的資源管理の制度が分析対象とされ、制度の執行機関である人事部門にはどのようなアクターが含まれ、これらが実際にどのような活動をしているのかはあまり論じられてこなかった⁽¹⁰⁾。ソニーの事例からは、人事部門には本社、事業部、海外子会社というレベルの異なる3つのアクターが存在し、これらの役割分担と相互関係を考慮に入れる必要性を示唆している。

また、SIHRM 研究では、多国籍企業の戦略次元について、マルチ・ドメスティック・グローバル、分化-統合など、グローバル統合か現地適応かという二分法で分類するものが多い (cf. Taylor, et al., 1996; Kamoche, 1996)。しかしソニーの事例から、少なくとも海外子会社人材のグローバル異動という

国際人的資源管理の一領域においては、次のことが示唆されよう。すなわち、事業のライフサイクル、国際化の歴史 (海外子会社人材の成熟度) といった事業特性が影響要因として重要であるという点である。今後、変数として国際的次元と事業的次元の双方を勘案する重要性が高まるといえるのではないだろうか。

6. おわりに

本論では、ソニーをケースとして、海外子会社人材のグローバル異動がどのようになされているのか、その鍵は何であるかについて論じた。改めてまとめれば、その鍵とは、人事部門の役割分担、人的ネットワーク、トップのイニシアチブの3者が相互に関連することであった。最後に、本論の課題と今後の研究の方向性を述べて、締めくくりとしたい。

まず、研究課題そのものが新しいテーマであるため、今後も調査を継続して行い、分析期間をより長期にとる必要があるだろう。また今回の研究では、すでに辞職した海外赴任者経験者を追跡することができず、つまり失敗例を分析対象とすることができなかった。この点についても、今回接触できた海外赴任者を今後長期にわたって追跡することによって、ある程度克服できると考えている。そして、米国以外のソニーの海外拠点 (欧州、アジアなど) の人事部も今回、分析対象となっていない。この点も今後の課題としたい。

最後に、他の企業が海外子会社人材のグローバル異動において、ソニーのような「ビジネス・ニーズ志向型」の方法をとっているのか、あるいはまったく異なる方法をとっているのかは興味のある研究課題である。今後、他の企業をヒアリング調査し、ソニーの事例と比較分析していきたい。

* 謝 辞

本論の執筆にあたっては、ソニー(株)の方々にも多大なるご協力を頂きました。ここに記して感謝申し上げます。

げます。また、国際ビジネス研究学会第7回全国大会にて報告の際には、ご参加の先生方より貴重なコ

メントやアドバイスをいただきましたことを心より御礼申し上げます。

【注】

- ① 1987年、国際人事部を設立し、従来の中心課題であった日本人赴任者の処遇から一歩進み、海外子会社の現地社員の人事問題が業務範囲に含められた。また、1986年より海外子会社の人事スタッフも参加した国際人事会議を実施し、海外子会社人材の育成や、国際的なローテーションが検討されるようになっていく(花田・桐原・高田, 1989)。海外拠点の次世代リーダーの選抜・育成は、1980年代半ばから行われてきたが、1990年代半ばには、本社、海外子会社の区別を廃止し、全社的な基幹人材育成プログラム、「ソニーユニバーシティ」に統合された。ソニーユニバーシティをはじめとするグローバルリーダーシップセミナーについての詳細は、『人材教育』2000年4月号, pp.35-38を参照されたい。
- ② こうした人材に適用される人的資源管理制度は親会社のそれとの類似性が高くなるとTaylor他(1996)は論じている。
- ③ ソニー広報センター(1999), 354ページ。
- ④ ソニー広報センター(1999), 356ページ。
- ⑤ PNCはパーソナルITネットワークカンパニー(Personal IT Network Company)の略。ソニーのネットワークカンパニーの一つである。事業内容などについては後述する。
- ⑥ HNCはホームネットワークカンパニー(Home Network Company)の略。PNC同様、ソニーのネットワークカンパニーの一つである。この事業内容などについても後述する。
- ⑦ 法的に雇用における性差別が禁止されても、企業組織の中で一定レベル以上への女性の昇進が困難である状況を指して“glass ceiling”があるという。これにたとえて、日本企業の中で外国人社員が昇進において直面する障壁を、“rice-paper ceiling”とよんでいる(Kopp, 1999)。
- ⑧ その後NCがさらに再編・新設され、2000年8月1日時点で、5つのNCが存在している。
- ⑨ この制度は、海外に派遣された日本人エンジニアはどうしても現地の業務に集中しがちため、現地人エンジニアへの技術移転がなかなか進まず、それを補うために日本で育成を行うことを意図したものである。が、海外子会社人材が日本に派遣される時点でもあくまでビジネス・ニーズを満たすことが前提条件となっている(HNC人事部インタビューによる)。
- ⑩ 国際人的資源管理における人事部門の戦略的な重要性については、Tung(1984), Stroh & Caligiuri(1998)で指摘されている。

【参考文献】

石田英夫『日本企業の国際人的管理』日本労働協会、1985年。
石田英夫・白木三秀『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞社、1990年。
石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、1999年。
白木三秀『日本企業の国際人的資源管理』日本労働

研究機構、1995年。
白木三秀『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部、1999年。
ソニー広報センター『ソニー自叙伝(第2版)』ワック、1999年。
日本在外企業協会『欧米多国籍企業の組織・人材戦略』日本在外企業協会、1998年。

- 日本在外企業協会『グローバル経営における組織・人材戦略－日本企業のあり方』日本在外企業協会，2000年。
- 根本 孝「グローバル人材活用の新展開」『経営論集（明治大学）』Vol.46, No.3-4, pp.1-12, 1999年。
- 花田光世・桐原保法・高田昌幸「グローバル戦略を支える人事システムの展開（下）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』8-9月号，103-112ページ，1988年。
- Adler, N. J. & Ghadar, F. "Strategic Human Resource Management : A Global Perspective," in Rudiger Pieper(ed),. *Human Resource Management : An International Comparison*, Walter de Gruyter, pp.235-260, 1990.
- Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context (3rd ed.)*, South-Western College Publishing, 1999.
- Eisenhardt, K. M. "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550, 1989.
- Grant, R. M. (1996) "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17 (special issue) , pp.109-122.
- Harvey, M. G. & Buckley, M. R. "Managing Inpatriates : Building a Global Core Competency," *Journal of World Business*, Vol.32, No.1, pp.35-52, 1997.
- Kamoche, K. "The integration-differentiation puzzle : a resource-capability perspective in international human resource management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.7, No.1, pp.230-244, 1996.
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房，1992年。
- 吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社，1989年。
- 吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房，1996年。
- 山本崇雄・山田奈緒子・金崎賢希・佐藤幸志「ソニーのグローバル人材活用－海外子会社人材の本社異動の効果と推進要因－」『世界経済評論』Vol.44, No.6, 48-56 ページ，2000年。
- Kopp, R. "The Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies : Why It Exists and Persists," In Beechler,S.L. & Bird,A.eds., *Japanese Multinationals Abroad : Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press, pp.107-128, 1999.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.4, No.4, pp.717-764, 1993.
- Stroh L. K., & Caligiuri, P. M. "Strategic Human Resources : a New Source for Competitive Advantage in the Global Arena," *International Journal of Human Resource management*, Vol.9, No.1, pp.3-17, 1998.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. "Toward an Integrative Theory of Strategic International Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp.959-985, 1996.
- Tung R. L. "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise," *Human Resource Management*, Vol.23, No.2, pp.129-143, 1984.

[2001年8月17日受理]

英文要旨

**International M&A's and Alliances in the Automobile Industry :
A Capability-Building and Mutual Learning Perspective**

Takahiro Fujimoto
The University of Tokyo

This article analyzes international alliances and mergers between automobile makers. It criticizes the prevalent "global oligopoly" scenario that only 6 to 10 of the largest auto firms with a minimum of 4 million annual volume can survive. Based on an analysis of the basic product-process characteristics and architecture of today's automobile, the article estimates that the firm-level minimum efficient scale in this industry is at most 2 million units or even less. As an alternative view, the present paper emphasizes the concept of "capability-building competition," or inter-firm competition for outperforming rivals in organizational capabilities in manufacturing and development. The paper argues that firm sizes should be regarded as the result of such dynamic competition rather than the goal. The paper also recognizes the significance of the "capability-enhancing alliance" as an emerging type of inter-firm coalition, in which a virtuous cycle of "mutual learning" between the cooperating firms, rather than the static calculation of risk and control, is key. Even in the case of a merger and acquisition, it is often important to keep the identity of the acquired firm as a semi-independent "learning organization." In this way, the capability-enhancing alliance and capability-building competition are mutually reinforcing as main components of industrial evolution in the world automobile industry.

**Global Learning in Japanese Corporations :
Knowledge Sharing between Headquarter and Overseas Subsidiaries**

Takashi Nemoto
Meiji University

This paper is about the survey result which was examined 200 Japanese companies' global learning or global learning organizations. The survey was persuaded in early 2000.

As a result of the survey, the more severe the business environments of the companies, the more the knowledge sharing tools are created and developed effectively. The relationship between knowledge sharing and profit can be recognized in the situation of higher growth rate of sales and positive net profit. However, another important finding is that knowledge acquirement and sharing usually occur within the companies or being transferred from headquarters. Therefore, the issues about acquirement of information from the outside of companies, the revers-acquirement from subsidiaries, the effective information flow among subsidiaries are still remained for future. The means of "knowledge sharing" are mainly used English, e-mail, data-base, and these means are extremely important as another finding of the survey in this paper. The importance of basic tool to construct global learning organizations such as English as a common language, data-base, global-information net workings, learning culture are also valued as well. Re-building of architecture for global learning organization is needed now.

**A Study of Developing Management Skill of Multinational Corporation :
Comparative Study of Superior-Subordinate Relations**

Masaru Sakuma
Graduate School of Policy Studies, Chuo University

A comparative Study of Superior-Subordinate Relations

This is a comparative study of the organizational commitment, by which the basic managerial conditions concerning superior and subordinate relation is clarified. It may be crucial for organizational development of Japanese-multinational corporations so that they have to manage people who have different values and culture in domestic as well as overseas markets. The questionnaire survey is held to ask white-collar people in Japanese companies as well as overseas organization, and non-Japanese companies in Japan and overseas. The statistical analysis will be made to solve hypothesis in the research study.

**Thirty Years of Ford-Mazda Cooperative Relations :
Capability Learning and Interfirm Ties**

Daniel Arturo Heller
Doctoral Candidate
The University of Tokyo, Graduate School of Economics

Firms looking beyond their own organizational boundaries to build internal capabilities by imitating (learning) the capabilities of another firm often fail because of high levels of social complexity, causal ambiguity, path dependency, and other impediments. In overcoming these barriers to capability building firms have sought to learn capabilities from other firms by establishing cooperative relations with other organizations (e.g., strategic alliances and mergers). However, the process by which interfirm learning takes place within these relations is not well understood. In particular, the question of the importance and value to capability learning of the length of the individual relationships of people in strategically allied organizations has received little attention.

This paper explores the value of long-term relationships between individuals in producing trust between alliance partners where mutual inter-organizational learning is an explicit alliance goal. Trust has been shown to aid communication and mutual capability learning in cases of intrafirm learning. Since the present paper's data comes from a case study investigation of the past thirty years of cooperative relations between two firms, Ford and Mazda, the investigation explores whether the function of this trust also applies in cases of interfirm learning, specifically in the context of a two-firm strategic alliance.

The case-study results showed that the relationships held by individuals in the two firms have played a critical role in allowing the firms to use their strategic relationship as a vehicle for the mutual building of capabilities. Thus, the paper argues that the ties between Ford and Mazda are strong and valuable because there are individuals in each firm who hold long-term relationships with individuals in the other firm, and who use the accumulated relational capital and knowledge gained from these relationships to solve problems and engage in the teaching of capabilities. In other words, a history of interaction between the two firms by itself is insufficient to make interfirm ties valuable. There must also be individuals within each firm who embody and utilize the interfirm ties through their cross-firm personal relationships. Furthermore, the firms must also have effective human resources systems which can identify such individuals and assign them to the interfirm relationship boundary when needed.

**Observations on Changing Dies for Injection Molding Machines
in a Malaysian Manufacturing Company :
A New Approach for Field Work of Internatinal Business Studies**

Haruo Horaguchi
Hosei University

This paper reports the result of my observation, regarding how long a Malaysian local electrical manufacturer took time to change the dies for injection molding machines. The observation is based upon my field work, which took place for twelve days in July 1999. A relatively long-term observation on the working place is definitely important to compare management style of production system. The existing studies on production system are mostly based upon their short-term interview survey whereby disregarding differences in the working organizations. Most of the studies on the manufacturing industry have been focusing on assembly lines rather than injection molding section where a human skill is required.

The Malaysian firm practiced on the job training program for creating multi-skilled workers. This fact shows a superficial resemblance to a widely recognized Japanese practice. There were, however, significant differences between Japanese manufacturing firms and the Malaysian company. The working speed of an assembly line varied each time a worker assembled the parts, the warehouse was overflowed by the parts produced by the injection molding section, and the setting time of the dies for injection machines took a long time. In order to follow the pace of a small lot production with multibrands, the mold setter would have shortened the setting time of the dies. The Malaysian company had a challenge to shorten the setting time in the future.

**An Analysis of the Effects of Stakeholders on Corporate Strategy :
A Case of International Business of Japanese Shipping Companies**

Hiroshi Hoshino
Kobe University

This paper examines the effects of stakeholders on corporate strategies of Japan's major liner shipping companies for their expansion of international operation. The stakeholders including the government, parent companies, keiretsu firms and domestic shippers had supported liner service connecting major international markets from Japan.

Japan's government had provided various levels of subsidies for liner shipping companies in competition with foreign companies that were threatening Japanese new entrants in the market. Expansion of liner service was believed to bring in spillover effect to other industries primarily related to trading and manufacturing by operating their own fleet overseas. Since parent companies, which are mainly Zaibatsu and major Japanese firms, also owned affiliate firms in shipbuilding, banking, trading and manufacturing industries, shipping companies had gained comparative advantage depending on those group firms. Their heavy dependency on domestic stakeholders and business protected by traditional shipping conferences and government policy had gradually kept them away from market competition.

International liner service is basically open to shipping firms of any nationality. Facing a structural change caused by the U. S. Shipping Act of 1984 and the environment of business in the mid 1980's, Japan's shipping companies realized that they were losing international competition for the first time in history. Shipping companies are pursuing the fitness between the global operation and stakeholders.

These findings could commonly be seen in international business with other Japanese non-manufacturing firms dependent on Japanese stakeholders.

**Global R&D and Communication Capability :
The Case of the Pharmaceutical Industry**

Kenichi Kuwashima & Nobuo Takahashi
The University of Tokyo

The purpose of this paper is to analyze the R&D theme assignment process used for the global R&D units of a firm. In international business studies, though much research has been done on the location and/or typology of R&D units, little research has been done on process by which the division of R&D theme among units is formed. By analyzing the case of Merck, a successful pharmaceutical firm in U.S, we show that a senior manager who has a broad knowledge-base and high communication capability plays a very important role in the R&D theme assignment process. Some parts of the paper's findings are generalized by model analysis using a multi-agent simulator.

**A Study on Technology Transfer-Development and Constructing Core Capability :
Focusing on the Japanese Joint Ventures of Apparel Industry in China**

Bin-Luan
Graduate School of Business Administration, Chukyo University

This paper handles the issue of technology transfer and development which leads to the formation of core capability. In order to fulfill above mentioned purpose, I picked up 38 firms located in China and interviewed with them. They engage in apparel manufacturing and all of them affiliated with Japanese concerns.

I have considered both long-range aspect and a contingent situation which are crucial for the research of technology transfer and development.

Concerning with the process of technology transfer and development, it is important to classify the process into two types.

One is the transfer of a single element of technology and the other is the transfer of multiple elements of technology as a set.

It is also important to maintain the good balance between transferring production technology and enhancing human and/or organizational capability in technology transfer and development. It is only such balance completes that the total process of technology transfer and development will be realized. On the technological side, the process passes from assimilation to generation via adaptation, and on the side of human and/or organizational capability, the process covers the phases of introduction, formation and innovation.

China's Admission to the WTO and the Transformation of International Business in Asia

Hisashi Mino
Sumitomo Corporation

China is slated to join the WTO soon.

In the interim, Taiwan is also about to enter into WTO as one economic territory in tandem with China's admission to the WTO. This will accelerate "Economic Integration of China and Taiwan", and will change the model and mechanism of international business in Asia.

We can expect - provided that political stability is maintained - that China's export industries will continue to grow following the country's WTO accession.

In my paper, the conclusions are as follows.

- The admission to the WTO of China and Taiwan will promote to compose a sphere of "widely and economically integrated Asia".
- China's entry to the WTO will strengthen the international competitiveness of the related foreign and domestic companies in China. This leads to make China's economic status step up in Asia.
- Japan-China business will change from Japan-oriented business to China-oriented business. Much pressure is to be placed on the Japanese companies to utilize the capability and competence of the internationally competitive companies in China.

Global Organization Theory : A theoretical and research study of Global-Brand Companies

Yutaka Nakashima
Graduate School of Policy Studies, Chuo University

Since the 1990's, the world has experienced a new challenge, globalization. Currently, some multi-national companies, like McDonald, Disney and Gap, have established unique brand images across countries and cultures. This thesis calls such companies as Global Brand Companies and overviews their successes in developing new management practices and organization theories. By studying the organization theory of C.I. Barnard as well as contemporary sociology theories regarding to globalization, the thesis has identified two elements of globalization: unicity and proximity. To establish this assumption of the global organizations, a research survey has been conducted. In addition, the thesis takes Gap as an example of Global Brand Company and studies its management practices. As the result of the study, several examples to support the assumptions have been identified. The thesis concludes by confirming with the current general direction of this study and identifying next steps for its future study.

Construction of Global Organizational Culture and Norms for "Integration of Cultural Diversity" by Global Managers

Kumiko Obara
Kansai University of International Studies

Few scholars in their management organization studies and theories have achieved integration of cultural diversity involved in the multinational corporations. However, the current tendency shows that globalization of management has developed rapidly, as recognized that a lot of overseas subsidiaries of those corporations have been established in various countries. Thus, it has become necessary for those corporations to involve some

functions in their organizations to integrate cultural diversity, so that they may operate appropriate global management.

In this paper, the author has intended first to pay attention to the necessary functions in the “organizational culture” in order to integrate cultural diversity into global management, and to aim at raising questions about the ways of adoption of such integration by global managers and provision of managerial norms, after constructing “conceptual framework of the global organization culture”.

Global managers would be required for their development of global management, to focus to apply such intangible resources obtained from cultural diversity to the organizational culture, in the micro point of view. It might be important for them in macro point of view that, while maintaining individual dignity and autonomy of their corporations, they would facilitate corporate philosophy and vision to be shared among “all organization constituent members”, by acting as a profound core part of organizations. Furthermore, it would be necessary for them to secure sincere commitment and adjustment to the individual character of human resources, and cultivate progressive way of integration of cultural diversity into global management organizations in future by flexible manner of adjustment and integration of cultural diversity.

The Effects of Cognition toward Overseas Work on the Psychological Aspects of Business Persons.

Akihiro Sakuragi
Hamamatsu College

Recently, it appears that there are many problems around the areas of expatriate management and international human resource management system for the Japanese companies. This study examines how the experience in overseas working is related to the business person’s work-motivation and the expatriate orientation. Three hypotheses based on an integrated model were constructed by reviewing the traditional motivation theories. Those hypotheses were tested by using factor analysis, t-analysis test, and multiple regression analysis with the data of 340 business persons.

These analyses indicated that overseas working was an effective factor for the work-motivation and the expatriate orientation of business persons. It was confirmed that this study’s integrated model was an effective one within 62.7% level. International orientation, outcome orientation, job satisfaction, modeling, self-efficacy, goal-setting, and career development were determinative factor of the work-motivation.

An interview survey was conducted on three business persons, and a case study on the three companies was done. Some successful factors were found out from international human resource management point of view.

As the result of this study, it is pointed out the importance of the psychological aspects of several business persons. It was suggested to introduce a trainee working system, and a career counseling in Japanese companies. Lastly, limitation of this study was discussed.

Product Design and Global Standardization Concept : A Case Study of Automobile Industry

Yasuo Sugiyama
Graduate School of Economics, University of Tokyo

Practitioners and researchers in international management have long discussed to what degree multinational manufacturing firm globally standardizes its product design. In this paper, we try to examine the design strategy of automobile makers, making a reference to existing literatures on the issue. We especially focus on the strategies of Japanese makers. The purpose of the study is to understand the logic underlying the behaviors on design strategy through analyzing the process of global standardization and local adaptation.

In the case study, we first describe World Car plan and its limitation, and point out the role of regionally differentiated production system as a constraint to standardization. Then we analyze the case of Japanese makers, which shows that they have pursued benefit of global strategy by promoting flexible standardization in whole evolution of product family and by sharing production equipment.

The analysis implies the extension of existing arguments in two ways. First, the issue of global

standardization of product design could be better discussed from the view of total manufacturing system. Second, global standardization and local adaptation might not be at the opposite ends of the same dimension ; rather, they are two different theoretical constructs.

International Human Resource Management: Relationships Between the Effectiveness of Expatriate Performance and Job-Related Variables in an International Assignment

Kiyoe Harada
Ohio State University

The international assignment of managers is one of the critical activities for companies to remain internationally competitive. Consequently, the quality of the expatriate managers has been one of the most important issues for Japanese international companies. Expatriate studies have focused on cultural adjustment, international management, and business strategies in the management of human resources. However, expatriate performance issues in an international assignment, have not been adequately investigated. This study examined relationships between job-related variables and the effectiveness of Japanese expatriates' performance in U.S. assignments, as measured by their superiors. A questionnaire was used to collect the data. It included six sections : (1) job content, (2) job context, (3) work adjustment, (4) length of stay in the U.S, (5) nationality of superiors, and (6) effectiveness of expatriate performance. Translation-back-translation was performed on the questionnaire. Principal component analysis, multiple regression, and bi-variate correlations were performed to test hypotheses. Significant relationships were found between the effectiveness of Japanese expatriates' performance and job content, as well as job context ($p < .05$). The multiple regression model did not show a significant relationship with the effectiveness of Japanese expatriates' performance. Job context explained most of the effectiveness of Japanese expatriates' performance ; however, none of the set of independent variables was significant in the regression model. Detailed data, tables, and discussion are also provided.

Exploratory Study on Japanese Dual Career Couples and Overseas Transfer : Focus on Wives' Career Continuity, Interruption, and Change

Takako Ishikawa
Doctoral Candidate, Keio University
Yuko Shozugawa
NLI Research Institute
Doctoral Candidate, The University of Tokyo

This exploratory study examined the results of interview of ten Japanese dual career wives who accompanied their husbands' on international transfers in the past and work around Tokyo at present. They are in the middle thirties and early forties. We focused on their career formation from the graduation of junior college or university till present mid-career period, by grasping the aspects of (I) their career continuity, interruption, and change throughout the period, (II) what measures they took in order to resolve their own career problems at their husbands' overseas transfer, (III) characteristics and patterns of organizations and duties from the viewpoint of external environment of individual career development, (IV) their career development stage at present, i.e., exploratory, growth and maturity stages, (V) reference to and comparison of their value and behavior with that of Protean Couples.

Two subjects are transferred by their employers to their husbands' transferred areas during their tenure and one is allowed to live with her husband overseas and telework from there to her office in Tokyo. On the other hand, subjects who were in duty of unclear job description or dead-end job, are inclined to quit and accompany their husbands overseas to earn degrees or professional qualifications for future career-up.

From the aspects of career development and maturity, a large gap exists in behavior and posture between two groups, i.e., those who are in exploratory stage and growth-maturity stage. The common characteristics among the latter groups are that they have both deep insight into themselves and external environment and high potential of learning, as well as expressing clear path to the future vision. On the other hand, the former group failed to adapt to the organizational culture or in duty of dead-end career in their first workplace, or could

not get the chance of challenging to grasp their own strength or domain.

We also referred to and compared the subjects with Protean Couples (Ideal Type of dual career) who put values on mutual growth and development in their occupational life. Surely the subjects are similar to Protean Couples in their intention and posture, but in their real life, wives are burdened with management of housekeeping and child-rearing.

Managing Intangible Assets Globally and International Human Resource Management

Masaki Kanazaki
Graduate School of Commerce, Waseda University

In this article, three topics will be highlighted to discuss in succession. Firstly, in the evolving business environment characterized by hyper-competition, Japanese multinationals, in struggling for surviving healthy, should explore and exploit intangible assets globally and make best use of those assets across the worldwide horizon. Secondly, despite a plenty of endeavors have been making to accomplish the aforementioned achievement, it is believed that the weakness of global human resource management of Japanese multinationals, especially the ability of managing human resource of their offshore subsidiaries bottlenecks the headway. Thirdly, in reaction, some of the Japanese multinationals have been re-structuring their global human resource management system.

Japanese multinationals have been working very hard on global human resource management issues, and as a result, a wide range of resolution schemes has been built into shape to a certain extent. However, the absence of integration among these schemes often makes all the intended-operations under-functional. Therefore, from this point of view, this article will insist on the necessity of building an internally integrative system of global human resource management within Japanese multinationals. Also, it will be clearly illustrated in this article that the key to structuring such a system rests on the introduction and properly applying of “competency evaluation” and “unitary management of a high potential talented person by the headquarters.”

Study on Strategy of Multinationals : The Case of Toyota and Mitsubishi Motors

Shinya Orihashi
The University of Tokyo

One of the most important issues for the multinational enterprise is how to coordinate between two conflicting strategic perspectives : “being global” and “being local”. One of the outstanding research studies into this issue is Bartlett and Ghoshal (1989) . They argued that Japanese multinationals strongly tend to pursue a “global” strategy and one of the reasons for this is that Japanese culture allows them to do so. But in fact, not all Japanese multinationals pursue “global” strategy. Company specific factors, such as managerial resources and corporate culture, also appear to contribute significantly to the building of strategies.

By researching Toyota and Mitsubishi Motors in Australia and Thailand, it became clear that their company specific factors did play a major role in each firm's strategy formulation. In this paper, I investigate Toyota (Kuozui Motor) and Mitsubishi Motors (China Motor) in Taiwan. This research identifies the differences between Toyota and Mitsubishi Motors in global strategy, and once again verifies that company specific factors did strongly influence each firm's strategy.

The two companies in Taiwan share some characteristics, but there are also many differences. China Motor is more active in the localization of the R&D function. Whereas, Kuozui is more active in the transfer of the Japanese Manufacturing System. Regarding the wage system, Kuozui adopts a system that is very much the same as Toyota in Japan. On the other hand China Motor adopts a system, which is concentrated on a worker's bonus, a typical employment practice in Taiwan. Managerial leadership for Kuozui resides in Japan ; for China Motor it is in Taiwan. These differences between Toyota and Mitsubishi Motors are in common with differences in their subsidiaries in Australia and Thailand.

By researching Toyota and Mitsubishi Motors in the three countries, it can be said that ownership policy

for subsidiaries, lead by company scale and availabilities financial resources, may be the factor with the largest affect on firm strategies. In addition, the extent to which a company specific system or corporate culture, has been established in a firm may also play a significant role.

Human Resource Management in Japanese Subsidiaries in the UK.

Rika Tanaka
Graduate School of Management, Kyushu Sangyo University

The purpose of this paper is to identify issues involved in the human resource management approach taken by Japanese managers towards British employees in Japanese subsidiaries in the UK.

According to the embassy of Japan in the UK, Japanese companies have at present over 1,300 businesses and offices in the UK as a result of the warm welcome by the British government and private sectors. In fact, Japanese companies in the UK are proving to be successful with many of them expanding their operations.

The labour management methods used and which suit the nature of workers can be considered one of the most important reasons for the expansion of Japanese firms in the UK. The Japanese origin of these firms emphasizes the wide adaptations of the most relevant elements of Japanese management style, which are well practised by most Japanese companies in the UK. However, the author believes that if they were to transplant exactly the same approaches of Japanese management to their British employees, Japanese firms in the UK would never achieve such a high level of productivity in the UK. Therefore, the author assumed that Japanese managers had created a UK-version of the Japanese management method in the UK.

This research explores how they are changing the strategy of controlling their workers and analyses the limitations and difficulties of Japanese Human Resource Management in the UK.

International Human Resources Function in a Multinational Company : Toward Global Transfer of Human Resources in Overseas Subsidiaries

Naoko Yamada
Waseda University
Takao Yamamoto
Chiba University of Commerce

This article seeks to explore how a multinational company can best utilize human resources across its overseas subsidiaries and what are the keys to it from the case study of Sony.

The strength of multinational companies is that they can reorganize and transfer the resources they hold in whole group companies in a global base. Therefore, multinational companies can focus on their human resources in overseas subsidiaries, which are still under-utilized, and try to transfer them across borders in order to demonstrate their advantages of having a global pool of human resources. In this article we focused on a phenomenon that multinational companies move overseas subsidiaries' employees, not only "high-potentials" but lower level employees who have necessary competencies, across borders based on business necessity. Here we included the transfers between overseas subsidiaries as well as those between subsidiaries and headquarters. The reason of choosing Sony was that the company has done this kind of human resource transfer for nearly two decades and known for its advanced international human resource management practices.

We interviewed HR managers in headquarter and those in U.S. subsidiary, business managers and overseas subsidiaries' employees who have experienced, or are being on overseas assignments. As a result, we found that Sony doesn't transfer its overseas employees purely for the purpose of education and learning. The company was trying to move appropriate person with right skills and abilities to the right position in reflection of the specific business needs, as we called it "business needs oriented" human resource transfer. Three factors promoting this transfer were identified. (1) The role of HR in headquarters, business division ("Network Company"), overseas subsidiaries were clearly defined. (2) Japanese expatriate managers' network had a strong influence on the foreign assignments of overseas employees. (3) Present COO, Mr. Ando has been taking a strong initiative to promote global transfer of overseas subsidiaries' employees and to diversify employees' nationality in the whole organization. The interaction of these three factors enabled Sony to implement more than 100 "business needs oriented" global HR transfers across its overseas subsidiaries.

會 報

第 1 回 全国大会

- (1) 期 日 1994 年 11 月 10 日 (木), 11 日 (金)
 (2) 開催校 青山学院大学
 (3) 統一論題 多国籍企業とグローバリゼーション—80 年代の進行と 90 年代の課題:
 (日米欧) 先進国多国籍企業の競争優位とグローバリゼーション
 (4) 開催日程 11 月 9 日 (水) 理事会 於 学士会館
 11 月 10 日 (木) 統一論題報告, シンポジウム, 会員総会, 懇親会
 11 月 11 日 (金) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

グローバリゼーションと多国籍企業	岡本康雄 (青山学院大学)
米国多国籍企業の再生	西口敏宏 (一橋大学)
日本企業のグローバル・リエンジニアリング	安室憲一 (神戸商科大学)
多国籍企業とアジア	井上隆一郎 (桜美林大学)

自由論題

アジアにおける日系自動車企業—マルチ・スズキ (インド) の場合—	笠原清志 (立教大学)
浮上する中国経済をどうみるか	渡辺利夫 (東京工業大学)
日本企業のグローバリゼーションと現地企業の技術的能力	曹 斗燮 (名古屋大学)
産業発展と流通機構—日独家電産業の比較—	山下裕子 (一橋大学)
英国の日系自動車工場	公文 溥 (法政大学)
研究開発のグローバル化	岩田 智 (香川大学)
日本の移動体通信市場をめぐる通商交渉の実証分析	姉川知史 (慶應義塾大学)
日系海外子会社における経営慣行に関する調査	T.D.キリー / 土井一生 (九州産業大学)
生産活動の国際化に関する課題	玉木欽也 (青山学院大学)
グローバル企業倫理の構築に向けて	林 満男 (甲南大学)
マインドウェアの企業戦略	馬越恵美子 (慶應義塾大学大学院)

第 2 回 全国大会

- (1) 期 日 1995 年 11 月 18 日 (土), 19 日 (日)
(2) 開催校 神戸大学
(3) 統一論題 日本企業の国際化の再検討
(4) 開催日程 11 月 17 日 (金) 理事会
11 月 18 日 (土) 統一論題報告, 基調講演, 会員総会, 懇親会
11 月 19 日 (日) 自由論題報告
(5) 報告論題および報告者

統一論題

- 日本企業の国際化の過程 (製造業を中心に) 瀬藤嶺二 (拓殖大学)
国際経営戦略の展開 網野俊賢 (異文化研究所)
国際化とコミュニケーション 林 吉郎 (青山学院大学)
アジアにおける日系企業の現地化 今田高俊 (東京工業大学)
未熟な国際経営 吉原英樹 (神戸大学)

自由論題

- 為替変動への対応と課題 八尾 晃 (大阪明浄女子短期大学)
多国籍企業の対外進出形態と決定要因 長谷川信次 (早稲田大学)
金融市場のグローバル化と会計の無国籍化 柴 健次 (大阪府立大学)
国際ビジネスに伴うリスクのマネジメントについて 広田俊郎 (関西大学)
日本企業のグローバル研究開発マネジメント—三菱電機のケースを中心に—
有村貞則 (神戸商科大学大学院)
国際技術移転システムとしてのマザー工場制の研究 山口隆英 (福島大学)
日本企業の研究開発戦略と組織の変容 田端昌平 (近畿大学)
日系企業の技術移転と技術高度化—東南アジア子会社の事例から—
周佐喜和・曹 斗燮 (横浜国立大学/名古屋大学)
R&D コンソーシアムの形成過程—日米韓の比較を目指して— 佐々木利廣 (京都産業大学)
日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその結果 森 樹男 (弘前大学)
米国における企業買収の経験と教訓 山田充彦 (東洋学園大学)
中国における日系企業の経営者と経営システムについて 杉田俊明 (スギムラ・インターナショナル)
日中合弁事業経営の特徴と問題点 藤沢武史 (関西学院大学)
在米日系子会社の現地化とフィランソロピー 中村久人 (東洋大学)

第 3 回 全国大会

- (1) 期 日 1996 年 10 月 12 日 (土), 13 日 (日)
 (2) 開催校 横浜国立大学
 (3) 統一論題 国際競争の新たな展開と多国籍企業
 (4) 開催日程 10 月 11 日 (金) 理事会
 10 月 12 日 (土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
 10 月 13 日 (日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- 世界市場システムの動向分析 齋藤 優 (中央大学)
 90 年代にみる多国籍企業の競争力—市場開発面からみた 3 つの経営能力を中心に— 竹田志郎 (横浜国立大学)
 経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発 若林 満 (名古屋大学)
 多国籍企業と国際関係の統合理論—グラフによるパラダイム・シフト分析— 鈴木典比古 (国際基督教大学)
 —基調講演—
 日本企業のグローバル化と経営者の役割 池田安彦 (味の素(株)代表取締役会長)

自由論題

- 企業の高齢化対策に関する国際比較研究—日本企業と米国企業に関する一考察— 丹下博文 (朝日大学)
 連結優位の戦略—国際会計基準・SEC 基準・EU 基準への準拠と関連して— 岡田依里 (横浜国立大学)
 製造技術の国際技術移転 玉木欽也 (青山学院大学)
 日本の製薬企業の規模と国際競争 姉川知史 (慶應義塾大学)
 研究開発の国際的展開と多国籍企業—IBM 社のグローバル R&D システムを中心として— 林 倬史 (立教大学)
 東南アジア進出日系製造業の経営課題調査—グローバル化の進展と経営の現地化— 藤野哲也 (長崎大学)
 日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえ
 —東欧・中央アジアへの投資環境と現地経営組織要因の評価— 薄上二郎 (東京都立短期大学)
 日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究
 —在台湾日系企業と地元企業の間管理職の職務意識比較を通じて— 澤木聖子 (名古屋大学)
 日本の製造業の国際競争力を支えるもの—成熟化の中での人的資源開発システムの再構築— 林 悦子 (北海学園大学)
 在米日系自動車部品メーカーの人事慣行—N 社の米国子会社 3 社の事例を中心として— 浅野 剛 / 水代 仁 (松山大学^他)
 在中日系企業における中国人管理職の意識—直属上司の国籍と資本形態による影響の比較— 永井裕久 / 石田英夫 (専修大学^他)
 規制緩和→競争→技術革新のシナリオは本当か
 —中国・東欧の経済開放化と日本の米自由化からの問い— 山本太一 (三重大学)
 日本の海運業における国際競争力の強化—多国籍企業化への模索と課題— 星野裕志 (神戸大学)
 グローバル戦略のニューパラダイムを求めて—アジア企業の戦略行動から学ぶ— 高井 透 / 岩崎尚人 / 神田 良 (桜美林大学^他)
 日本企業の海外進出—海外子会社の事業目的と業績— 磯辺剛彦 (流通科学大学)

院生・若手セッション

国際航空運輸における競争の新たな展開－米国とヨーロッパ、アジア諸国間の国際航空運輸産業の貿易枠組みの自由化と、それに伴う航空会社の国際戦略提携の変化－

遠藤伸明（ジョージワシントン大学）

企業グループにおける紐帯の形成と業績－アジアに進出する東芝・日立製作所グループを通して－

境 新一（横浜国立大学）

競争優位追求のためのネットワーク序論

森山光良（岡山大学）

The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning－A New Management Challenge for Multinationals－

R. リザマンピアニナ（北海道大学）

グローバル化時代の新車デザイン戦略－リソース・ベースド・ビューの側面から－

黒川文子（慶應義塾大学）

日本企業のグローバル化と企業間関係の変質－日本電装を事例として－

齋藤泰浩／竹之内秀行（早稲田大学）

中国自動車産業における企業戦略の形成と実行に関する研究

陳 晋（東京大学）

第4回 全国大会

- (1) 期 日 1997年11月8日(土), 9日(日)
 (2) 開催校 東洋大学
 (3) 統一論題 アジア企業とグローバル・スタンダード
 (4) 開催日程 11月7日(金) 理事会
 11月8日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
 11月9日(日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- アジア企業とグローバル・スタンダード 加護野忠男(神戸大学)
 Foreign Investment Strategies of Korean Firms in Asia Young-Ryoul Park(延世大学)
 グローバル経営とホワイトカラー 石田英夫(慶応義塾大学)
 外国企業の対中国進出と現地での事業展開 陳建安(復旦大学)

自由論題

- 日本企業の知の方法論から見た海外経営 山口隆英(福島大学)
 新段階に入った日本の製造業企業のグローバリゼーション 手島茂樹(日本輸出入銀行)
 日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント 高橋伸夫/後藤俊夫/藤田英樹(東京大学^他)
 アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード 田中 宏(防衛大学校)
 China's Special Economic Zones at the Crossroads 太田辰幸(東洋大学)
 アジア企業の対日本市場進出 神田 良/高井 透/岩崎尚人(明治学院大学^他)
 自治体経済の国際化と職員の国際関連研修—事例研究を中心として— 持丸邦子(城西大学)
 海外流通チャネルの実証的研究—取引コスト・モデルの展開— 牛丸 元(北海学園大学)
 アジアへの国際量販チェーンの進出と日用品市場における ECR 活動の推移 平井 宏(花王^株)
 国際マーケティング標準化論争 大石芳裕(明治大学)
 Forfeiting in Japanese Trade: Non-Recourse Financing Byron D. Syler(三和銀行)
 高固定費企業の国際的 OEM 事業 柴田 高(半導体産業研究所)
 米国財務会計基準書第 95 号を我国の財務諸表に用いた企業倒産予測 目崎美和子(神戸松蔭女子学院大学)
 電子マネーと国際ビジネス—現状と国家主権衰退の可能性— 伊田昌弘(阪南大学)
 米国の通商戦略—新興市場戦略と経済スパイ防止法— 中川十郎(愛知学院大学)
 地域本社制の理念と現実—2つの研究報告に言及して— 高橋浩夫(白鷗大学)
 地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括 森 樹男(弘前大学)
 ベンチャー企業の動向と知識労働者 丹下博文(朝日大学)
 持株会社の機能と役割について 原田行男(福井県立大学)

院生・若手セッション

- 多国籍企業における戦略パターンの変遷過程
 —半導体産業にみる「業界標準獲得」型戦略にいたるまでに過程— 内田康郎(横浜国立大学)
 韓国半導体企業の戦略転換と国際化—技術的能力の獲得の視点から— 李 偉範(早稲田大学)
 エイサーの競争優位の源泉—その経営資源と経営戦略の分析— 薛 國萍(早稲田大学)
 中国自動車産業におけるトップ企業の乗用車戦略比較 陳 晋(東京大学)

第 5 回 全国大会

- (1) 期 日 1998 年 11 月 7 日 (土), 8 日 (日)
- (2) 開催校 九州産業大学
- (3) 統一論題 アジアにおける国際ビジネスの再評価
- (4) 開催日程 11 月 6 日 (金) 理事会
11 月 7 日 (土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
11 月 8 日 (日) 自由論題報告
- (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- 韓国の通貨危機と財閥をめぐるコーポレート・ガバナンス 深川由起子 (青山学院大学)
Europe Strategy in Asia: Dilemma and Uncertainties Philippe Debroux (広島市立大学)
アジア通貨危機と邦銀のアジア戦略の再構築 勝悦子 (明治大学)
アジアにおける自動車産業の国際分業の再評価 下川浩一 (法政大学)

自由論題

- アジアの技術構造 佐藤進 (佐藤事務所)
東アジアにおける日本企業の経営—外部経営環境、市場、調達を中心として— 伊藤賢次 (岐阜聖徳学園大学)
日本製造業の対韓進出に関する研究 鄭守源 (東西大学)
企業提携による世界標準の形成—製品規格からみた新しいパラダイムの創出に関連して— 竹田志郎 (横浜国立大学)
- 東南アジア進出日系企業が直面する工場廃棄物の処理問題
—マレーシア日系企業の特定有害廃棄物の処理問題を中心として— 薄上二郎 (東京都立短期大学)
- アジアの経済危機下におけるベトナムでの外資系企業の経営 丹野功 (神奈川大学)
アジア危機が日系現地法人の事業活動ならびに日本のアジア向け対外直接投資に及ぼす影響と今後の展望 手島茂樹 (日本輸出入銀行)
管理者としての言語：国際経営への一視角 林徹 (四日市大学)
- 米国の試験のコンピュータ化動向とその意識および影響
—経営学大学院入学試験 GMAT の CBT 化と入学審査の効率化を中心に— 佐藤竜太 (国際ビジネスコミュニケーション協会)
- Globalization/Divisionalization の進展と<国内事業=海外事業>の統括軸
—連結業績評価システムをめぐって— 藤野哲也 (長崎大学)
- 日系多国籍企業と新しいリーダーシップのタイプ 笠原伸一郎/酒井一郎/今井雅和 (専修大学他)
多国籍企業の進化と組織学習 桑名義晴 (千葉商科大学)
- 国際メガプロジェクト (IMP) 設定・運営の考察 山邑陽一 (ニチメン)
IMP における総合商社の戦略と機能 古屋邦彦 (日揮)
IMP とコンソーシアムの運営 田口奉童 (国際通貨研究所)
IMP に対するリスク審査と評価
America's Mass-Media View of Asian Economies—“Over-optimism to Over-pessimism”
T.D. Keeley (九州産業大学)
- ### 院生・若手セッション
- 国際人的資源管理におけるモチベーションの規定要因 櫻木晃裕 (横浜国立大学)
新貿易理論と戦略的通商政策 沢田和哉 (早稲田実業学校)
多国籍企業の戦略形成過程に関する研究
—オーストラリアにおける日系自動車メーカー 2 社の事例から— 折橋伸哉 (東京大学)
- Ownership Advantages, Entry Modes, and Performance of Japanese FDI in Thailand
P.Siripaisalpipat/星野靖雄 (筑波大学)
- 企業の国際展開における『母国』の意義 加藤直紀 (慶應義塾大学)
FDI 政策に関する多国間ルール構築の必要性とその現状 米澤聡士 (早稲田大学)

第 6 回 全国大会

- (1) 期 日 1999 年 10 月 16 日 (土), 17 (日)
 (2) 開催校 名古屋大学
 (3) 統一論題 日本企業のグローバル・ネットワークの再構築
 (4) 開催日程 10 月 15 日 (金) 理事会
 10 月 16 日 (土) 統一論題報告, 特別講演, 会員総会, 懇親会
 10 月 17 日 (日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- 自動車部品産業のグローバル化について 史 世民 (名古屋大学)
 日本企業のグローバル化と提携戦略 長谷川信次 (早稲田大学)
 企業間組織の国際展開—イノベティブな中小企業ネットワークと産業政策— 西口敏宏 (一橋大学)
 トライアングルとグローバルネットワークの再吟味 涂 照彦 (名古屋大学)

特別講演

- 北米地域のインフォメーション機器事業における企業ネットワークの変化
 石川茂樹 (ブラザー工業(株)画像システム事業部事業部長)
 国際展開とグローバルネットワークの構築—クレジットカード産業のケース—
 新村篤士 (株)ジェーシービー 専務取締役国際本部長)

自由論題

- グローバル・コーポレート・シティズンシップ—日系企業の現地化との関係を中心に—
 中村久人 (東洋大学)
 東南アジアにおける日系企業のグローバル社会貢献 土井一生 (九州産業大学)
 多国籍企業の広報と危機管理 朴熙成/今井雅和 (平安女子短期大学/高崎経済大学)
 R&D 人材の能力開発—日英および研究分野比較を踏まえて— 福谷正信 (社会経済生産性本部)
 多国籍企業の意識的距離に関する実証研究 馬越恵美子 (東京純心女子大学)
 国際経営における言語コストと言語投資
 岡部曜子/吉原英樹/澤木聖子 (帝塚山大学/神戸大学/滋賀大学)
 モジュール化が企業間分業に与える影響について—自動車産業ケース— 河野英子 (社会基盤研究所)
 資本コストの考察
 —価値創造経営における代表的日本企業の多国籍構造を含む資本コストの経営認識を中心として—
 小森秀人 (K マネージメント事務所)
 国際複占市場における関税と輸入数量割当の効果について 沢田和哉 (早稲田実業学校)
 銀行グループの海外拠点における紐帯と業績—興銀と長銀の事例を通して—
 境 新一 (東京家政学院大学)
 電気通信事業におけるコモンキャリアのデコンストラクション—AT&T の 3 社分離を中心として—
 松行彬子 (青山学院大学)
 マルチ・ドメスティック産業における国際化の課題—タイ花王の事例を中心に—
 井原 基 (日本学術振興会/東京大学)
 チーム学習の環境整合性とプロジェクトの成果 方 容泰 (鮮文大学校)
 地域経済の盛衰とグローバル・リンケージ 安室憲一 (神戸商科大学)
 アジア太平洋地域におけるハイテク市場開拓の経営戦略 小森 茂 (株)コスモスインターナショナル)
 ベンチャー企業の海外市場参入決定要因 好川 透/嶋 正 (日本大学)

院生・若手セッション

- カスタマーズ・ステイクホルダー戦略概念—米国製造業の成功の基礎枠組み—
 大塚知弘 (九州産業大学)
 経営資源の蓄積と戦略提携の関連性について—Resource-Based Viewによる戦略論から見て—
 薛 國萍 (早稲田大学)
 多国籍企業の組織文化—Hofstede 再考— 藤田英樹 (東京大学)

- 組織文化の海外移転問題－文化の継承と変容について香港・中国での日系企業を事例として－
高木裕宜（名古屋大学）
- 海外におけるローカル環境変化への対応
－タイにおける日系自動車メーカー2社のケースを中心に－
折橋伸哉（東京大学）
- グローバル化に向けての人的資源管理の再構築
－モチベーション管理の視点からのアプローチ－
櫻木晃裕（横浜国立大学）
- 日本企業のサプライヤーへの生産管理システムの移転
田中英式（名古屋大学）
- グローバル情報システムと国際経営－デンソーの事例－
藤原由紀子（神戸大学）
- 戦後日本の鉄鋼業における海外原材料確保の企業間協力関係－鉄はね返り融資の場合－
森 昭三（横浜国立大学）
- 国際合弁事業における現地化戦略の再吟味
銭 佑錫（東京大学）

第 7 回 全国大会

- (1) 期 日 2000 年 10 月 21 日 (土), 22 日 (日)
 (2) 開催校 東京大学
 (3) 統一論題 日本企業と国際的再編
 (4) 開催日程 10 月 20 日 (金) 理事会
 10 月 21 日 (土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
 10 月 22 日 (日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- 日本企業のグローバル学習—本社—子会社間のナレッジ共有を中心として— 根本 孝 (明治大学)
 グローバル経営スキルの開発の基本的条件—上司と部下関係の国際比較研究— 佐久間賢 (中央大学)
 自動車産業における国際合併と国際提携について 藤本隆宏 (東京大学)
 新しいグローバル経営の課題—新時代のグローバル・メガ・マネージャーにどう対応するか—
 安田隆二 (A.T カーニー(株)極東アジア総代表)
 ソニーの経営—新たなイノベーションの時代を迎えて— 山川清士 (ソニー(株)顧問)
 情報通信産業における構造変化と日本の対応 國領二郎 (慶応義塾大学)

自由論題

- 国際経営組織における異文化統合 I—グローバル組織文化の概念的フレームワークの構築—
 小原久美子 (関西国際大学)
 戦略的提携におけるゆらぎと自己組織化プロセス—日米企業のソフトウェア共同開発を中心として—
 松行彬子/松行康夫 (青山学院大学/東洋大学)
 加工組立型産業における金型交換時間の観察
 —国際ビジネス研究における新たな事例分析方法の探求— 洞口治夫 (法政大学)
 日本企業のグローバル戦略と組織間学習 高井 透/松崎和久 (日本大学/高千穂商科大学)
 グローバル企業の環境適合型 HRM—分析枠組みと暫定的実証分析— 白木三秀 (早稲田大学)
 少子高齢化社会における製造業の内部労働市場—技能類型による分類とアンケートの分析結果から—
 林 悦子 (神奈川大学)
 直接投資を通じた技術移転がアジアの開発途上国に及ぼす影響について—日欧企業の比較調査—
 手島茂樹 (二松学舎大学)
 フードシステムのデジュリスタンダード成立過程分析—環境とステイクホルダーの概念からの解釈—
 梶浦雅巳 (愛知学院大学)
 ホンダマザー工場制と中国トランスプラントへの技術支援体制 中山健一郎 (札幌大学)
 中国家電企業の圧縮成長—海爾の事例— 欧陽桃花/吉原英樹 (神戸大学大学院/神戸大学)
 言語投資からみた海外勤務再考—語学研修に関する質問紙調査を通じて—
 澤木聖子/吉原英樹/岡部曜子 (滋賀大学/神戸大学/帝塚山大学)
 日本企業の海外子会社設立における横並び行動 牛丸 元 (北海学園大学)
 組織成員の心理的側面へ影響を及ぼす海外勤務・派遣に対する認知 櫻木晃裕 (浜松短期大学)
 多国籍企業における内部化理論の再検討—日本のテレビゲーム産業をケース・スタディとして—
 飯田健雄 (多摩大学)
 中国の WTO 加盟とアジア国際ビジネスの変化 美野久志 (住友商事(株))
 途上国における国際合併事業の新たな効用の可能性 錢 佑錫 (中京大学)
 技術共同開発と知識スパイラル—欧米系多国籍企業 3 社の事例分析— 藤岡 豊 (西南学院大学)
 派遣駐在員による技術移転と経営移転—『ヒトの現地化』のプロセス— 伊藤賢次 (岐阜聖徳学園大学)
 自動車メーカーとサプライヤーの取引関係の国際比較 黒川文子 (千葉経済大学)
 基礎研究成果の国際的移転の分析—医薬品の技術移転の事例— 姉川知史 (慶応義塾大学)
 海運業の国際化—ステーク・ホルダーの影響— 星野裕志 (神戸大学)
 グローバル研究開発とコミュニケーション能力—製薬産業を例として—
 桑嶋健一/高橋伸夫 (東京大学)

院生・若手セッション

- 国際経営における人的資源：海外での職務特性から見た駐在管理者の職務遂行能力
原田清恵（オハイオ州立大学）
- 英国における日系企業の人的資源管理
田中利佳（九州産業大学大学院）
- グローバル組織の理論－グローバルブランド企業の組織理論とマネジメント手法の研究－
中島 豊（中央大学大学院）
- “Thirty Years of Capability Learning Between Ford and Mazda”
ダニエル・ヘラー（東京大学大学院）
- 日系多国籍企業の組織変革と国際人的資源管理－積み上げ段階期における課題－
金崎賢希（早稲田大学大学院）
- 企業の国際化と国際人事部門の役割－海外子会社人材のグローバル活用の視点から－
山田奈緒子／山本崇雄（早稲田大学）
- 多国籍企業の戦略展開について－台湾におけるトヨタ、三菱自工のケース－
折橋伸哉（東京大学大学院）
- 日タイ合弁自動車企業における現地管理者の人材育成と職務満足度
－参画型の知の創造組織化を目指して－
植木真理子（横浜国立大学大学院）
- 製品開発の国際化と情報技術－A社のモーター開発の事例を中心として－
竹中厚雄（神戸大学大学院）
椋山泰生（東京大学）
- 製品設計のグローバル戦略－動的な側面の探求－
- 日系企業における技術移転・吸収と核心能力形成についての調査研究
－中国の日系アパレル企業への調査を中心として－
欒 斌（中京大学大学院）
- 日中合弁企業の支配関係に関する実態調査－出資比率・経営資源との関連を中心に－
王 敏（関東学院大学大学院）
- 上司と部下関係の日中比較－権限行使を中心にして－
申 淑子（中央大学大学院）
- 業界の国際的再編とそのロジック－リカード理論に基づく『2企業－2業種モデル』の構築－
大塚知弘（九州産業大学大学院）
- インターネット販売の日米比較
野島美保（東京大学大学院）
- 企業内伝統行事の創造－大日本産業報国会と独逸労働戦線－
高木裕宜（名古屋大学大学院）

関東支部活動報告

第1回 特定論題 1995年4月15日 於早稲田大学

テーマ：東アジアの産業化とビジネス

ASEAN（東南アジア）の産業構造高度化に対する日系企業の役割

－サポーティング・インダストリーの育成を焦点に－

産業政策とビジネスの役割

日本企業のアジア戦略の基本的視点

ロシアの市場化とビジネス

北村かよ子（アジア経済研究所）

服部民夫（東京経済大学）

守屋友一（日立総合計画研究所）

袴田茂樹（青山学院大学）

第2回 自由論題 1995年7月14日 於学士会館

日米における産業構造、競争優位戦略および競争感

新宅純二郎（学習院大学）

第3回 自由論題 1995年10月13日 於学士会館

グローバル経営の類型化について－日系多国籍企業の実態調査を中心として－ 諸上茂登（明治大学）

第4回 特定論題 1996年4月13日 於明治大学

テーマ：EU統合と国際ビジネス

欧州通貨創出と欧州の世論マースグループのヒアリング調査を中心に

EU統合と経営者活動

ドイツ自動車企業のグローバル戦略

中川辰洋（青山学院大学）

吉森 賢（横浜国立大学）

安西幹夫（福島大学）

第5回 自由論題 1996年6月28日 於富士短期大学

国際経営論からみたアジア企業の多国籍化

日米建設摩擦事情

丹野 勲（神奈川大学）

川田恵三（青山学院大学大学院）

第6回 特定論題 1997年1月18日 於早稲田大学

テーマ：国際戦略提携と調整メカニズム

全社戦略・事業戦略としての戦略提携－その戦略的視点と意思決定、理論化への手掛かり－

グローバル戦略と調整メカニズム

山下達哉（富士短期大学）

根本 孝（明治大学）

第7回 特定論題 1997年6月28日 於早稲田大学

テーマ：M&Aと国際ビジネス

国際コーポレーションのM&A&A&D（買収・合併・提携・分離分割）

韓国企業による欧米企業買収に際しての交渉過程

奥村皓一（関東学院大学）

鈴木貞彦（慶應義塾大学）

第8回 特定論題 1998年4月17日

テーマ：アジア経済の安定性と国際ビジネス

台湾経済の安定性－韓国との対比から－

アジアにおける中間階級の育成と日系企業進出

佐藤幸人（アジア経済研究所）

今田高俊（東京工業大学）

第9回 自由論題 1998年7月17日

アーキテクチャーの国際的資源配置への影響

日本企業の海外投資決定－アンケート調査と事例研究－

梶山泰生（東京大学大学院）

山本昌弘（明治大学）

第 10 回 自由論題 1998 年 10 月 16 日

トヨタ自動車オーストラリア：創発的グローバル戦略

藤本隆宏（東京大学）

第 11 回 自由論題 1999 年 1 月 22 日

日系在外子会社の現状と分析：アンケートおよびヒアリング調査から

池田芳彦（文京女子大学）

第 12 回 特定論題 1999 年 4 月 16 日

テーマ：欧州市場と自動車企業

欧州のビジネス環境とトヨタ

伊藤博士（トヨタ自動車）

ドイツ乗用者メーカーの経営のグローバル化とドイツ的生産システムの進化

風間信隆（明治大学）

第 13 回 自由論題 1999 年 7 月 24 日

花王とフィリピンの椰子化学産業－生産技術の移転過程－

井原 基（日本学術振興会）

対中投資と日中貿易の相関関係と今後の対中ビジネス

美野久志（住友商事）

日本の自動車部品産業の国際競争力

河野英子（社会基盤研究所）

欧米多国籍企業の国際人的資源管理－アジアにおける事例からの考察－

白木三秀（早稲田大学）

第 14 回 自由論題 1999 年 10 月 8 日

マレーシアのローカル電気機器メーカーにおける工場管理－12 日間の実態調査とその含意－

洞口治夫（法政大学）

第 15 回 自由論題 2000 年 1 月 21 日

上司と部下関係の国際比較：グローバル経営スキル研究の理論的枠組みについて

佐久間賢（中央大学）

第 16 回 特定論題 2000 年 4 月 14 日

テーマ：国際ビジネスにおける M&A

M&A の現状と問題

大石芳裕（明治大学）

金融機関における合従連衡－国際的視点から－

川本裕子（マッキンゼー&カンパニー）

第 17 回 自由論題 2000 年 7 月 22 日

Intermediary 不要説と日本の総合商社

キーロフ・セルゲイ（東海大学大学院）

知識フローが産業イノベーションに与える影響について

陳 東瀛（東海大学）

アジア通貨危機国における M&A の動向－現地調査からの報告－

内堀敬則（㈱富士総合研究所）

第 18 回 自由論題 2000 年 9 月 29 日

デュアル・キャリア・カップル：

夫の海外赴任に伴う妻の就業の断続・連続、転換に関する調査研究

石川孝子／小豆川裕子（慶応義塾大学大学院／ニッセイ基礎研究所）

日本、Malaysia と韓国に進出したヨーロッパ企業の人事管理と労使関係：調査の結果

Philippe Debroux（創価大学）

第 19 回 自由論題 2001 年 1 月 19 日 於早稲田大学

「競争ルールの変更」が環境に与える影響
国際会計基準が日本型経営に及ぼす影響

久保亮一（早稲田大学大学院）
山本昌弘（明治大学）

第 20 回 自由論題 2001 年 4 月 20 日 於早稲田大学

ベンチャーキャピタル会社による投資先企業のモニタリング行動

好川 透（日本大学）

第 21 回 自由論題 2001 年 7 月 14 日 於早稲田大学

イメージとしての「Made in Korea」
製薬企業の研究開発戦略と組織能力－日本企業を例として－
移行経済諸国における国際ビジネス
製品開発の国際的な立地の決定要因－自動車産業のケース－

佐藤 進（佐藤経営・技術コンサルタント）
桑嶋健一（東京大学）
金崎賢希（早稲田大学大学院）
梶山泰生（東京大学）

第 22 回 自由論題 2001 年 9 月 28 日 於早稲田大学

デファクト・スタンダード確立競争の変質とその要因
日本企業のアジア戦略の推移～企業アンケート調査の結果から～

内田康郎（富山大学）
内堀敬則（㈱富士総合研究所）

関西支部活動報告

第 1 回 統一論題 1995 年 12 月 16 日 於神戸商科大学

テーマ：日本的経営の再検討

日本的経営の源流－鐘紡株式会社における工場管理の近代化、1910 年代－ 桑原哲也（神戸大学）
現場主義の海外経営－日本人技術者の経営行動の分析－ 安室憲一（神戸商科大学）

第 2 回 新人報告大会 1996 年 4 月 13 日 於神戸大学

中国自動車産業における国産化諸問題－上海大衆汽車有限公司のケーススタディー－

肖 威（竜谷大学大学院）

在台湾日系企業における現地雇用管理者の職務意識に関する研究－国際的人材活用度の視点から－

澤木聖子（名古屋大学大学院）

日本企業におけるマーケティング意思決定権の所在

津田康英（奈良県立商科大学）

第 3 回 シニア報告会 1996 年 9 月 14 日 於関西学院大学

1930-40 年代のアングロイラニアン石油会社とイラン政府

梅野巨利（神戸商科大学）

在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営

奥林康司（神戸大学）

第 4 回 1996 年 12 月 15 日 於神戸商科大学

European Worker's Councils: A threat or an opportunities for Japanese Multinational Companies in Europe P. Debroux（広島市立大学）

NAFTA の成立と在加日系製造子会社の対応

榎本 悟（岡山大学）

第 5 回 1997 年 4 月 5 日 於神戸大学

日本企業の国際 M&A と組織統合に関する調査結果

T. D. Ding（神戸商科大学大学院）

国際ビジネスの一制度としてのフリー・スタンディング・カンパニー

大東和武司（久留米大学）

第 6 回 1997 年 12 月 13 日 於神戸大学

中国国有企業の工場

潘 志仁（神戸大学大学院）

新興市場参入行動の実証分析

谷地弘安（横浜国立大学）

日本企業におけるグローバル・ネットワークの形成－その現状と課題－

岩淵吉秀（神戸大学）

国民文化とリーダーシップ－価値観の差異からの分析－

尼子哲男（大阪国際大学）

コスト面からみた東アジアへの進出日本企業の経営

伊藤賢次（宮崎産業経営大学）

第 7 回 1998 年 6 月 20 日 於神戸大学

旅行企業の海外進出

今西珠美（神戸大学大学院）

日本のホテル企業の海外チェーン展開について

四宮由紀子（神戸商科大学大学院）

日本型研究開発の海外移転

田端昌平（近畿大学）

生産文化移転におけるインパクトと軋轢

井上治樹（東和大学）

第 8 回 1998 年 12 月 12 日 於神戸大学

ダイニング仮説の検証－日系製造業の対中・対英進出－

藤沢武史（関西学院大学）

日本多国籍企業の 21 世紀型先行指標

西村捷敏（徳島大学）

地域統括社会（RHQ）・地域事業統括社会（RBHQ）の機能と役割

－欧州地域統括社会の実態調査から－

藤野哲也（長崎大学）

第 9 回 1999 年 6 月 12 日 於神戸大学

- 経済新興地域への参入戦略ー中国への技術移転と参入の早さー 磯辺剛彦 (流通科学大学)
 日本カメラ産業の輸出戦略 竹内淳一郎 (元ミノルタ)
 日本電気の成長過程におけるウエスタン・エレクトリック社からの技術の移転
 ーマザー工場システムの 1 つの原型ー 山口隆英 (福島大学)
 海外日系企業における技術能力の定着・向上 周佐喜和 (横浜国立大学)

第 10 回 1999 年 12 月 11 日 於神戸大学

- コア・コンピタンス経営の中核としての企業文化 大塚知弘 (九州産業大学大学院)
 ノキアの標準化戦略と戦略提携ーデファクト・スタンダード構築に向けた戦略手段ー 徳田昭雄 (立命館大学大学院)
 NOKIA の多国籍企業としてのビジネス戦略 高田雄司 (福山大学)
 台湾松下電器の製品開発 堀 正幸 (近畿大学)
 ベトナム向け直接投資の動向ー事例からの含意ー 上田義朗 (流通科学大学)
 日本企業の対中国直接投資ー主要 3 産業の統計分析ー 伊田昌弘 (阪南大学)
 国際移転の難易度からみた日本型経営生産システムの長所と短所 板垣 博 (武蔵大学)

第 11 回 2000 年 6 月 17 日 於神戸大学

- 多国籍自動車部品メーカーのグローバル化とモジュール化対応ー日米を代表する企業の経営比較ー 山崎克雄 (Nova Southeastern University, USA)
 海外直接投資と輸出入貿易ー無形経営資源の輸出寄与に関する実証分析ー 唱 新 (金沢経済大学)
 派遣駐在員による技術移転と経営移転ー東アジアにおける日系企業を中心にー 伊藤賢次 (岐阜聖徳学園大学)
 企業間取引情報化の変遷 竹田陽子 (国際大学グローバル・コミュニケーション・センター)

第 12 回 2001 年 5 月 26 日 於神戸大学

- 中国製造業における非政府系中小企業のマーケットシェアの決定要因分析 呉 非 (神戸大学大学院)
 拡大から深化へー自動車業界における市場行動ー 飯田康久 (日本貿易振興会)
 日系多国籍企業と受入国社会の技術的能力ーメキシコの事例をもとにー 杉山悦子 (名古屋大学大学院)
 日本ホテル企業の海外展開に関する事例研究 四宮由紀子 (近畿大学)
 欧州多国籍企業の標的市場範囲ーNestle のケースー 梶浦雅巳 (愛知学院大学)
 中国人総経理を増やすべしー在中日系企業政策転換の時代ー 古田秋太郎 (中京大学)

「学会賞」／「学会奨励賞」授賞作品

1995 年度（第 3 期）

学会賞

林悦子 「技術革新下の人材育成戦略と組織」（『日本労働研究雑誌』1995 年）

松永宣明 『経済開発と企業発展』（勁草書房，1996 年）

白木三秀 『日本企業の国際人的資源管理』（日本労働研究機構，1995 年）

学会奨励賞

黒川文子 「我が国企業の海外進出戦略－製造業の空洞化との関連にて」
（『慶應商学論集』1995 年 11 月）

森樹男 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」
（『弘前大学経済研究』1995 年 11 月）

1996 年度（第 4 期）

学会賞

李春利 「現代中国の自動車産業－企業システムの進化と経営戦略」（信山社，1997 年 2 月）

学会奨励賞

朴貞東 「経済特区の総括」（新評論，1996 年 8 月）

1998 年度（第 5 期）

学会賞

李正文 「多国籍企業と国際社会貢献」（文眞堂，1998 年）

学会奨励賞

伊田昌弘 「電子マネーと国際ビジネス－現状と国家主権衰退の可能性」
（『国際ビジネス研究学会年報』1998 年 11 月）

1999 年度（第 6 期）

学会賞

郝燕書 「中国の経済発展と日本的生産システム」（ミネルヴァ書房，1999 年）

長谷川信次 「多国籍企業の内部化倫理と戦略提携」（同文館出版，1998 年）

学会奨励賞

有村貞則 「How Matsushita Electric and Sony Manage Global R&D」
（*Research-Technology Management*, March 1999）

2000 年度（第 7 期）

学会賞

陳晋 「中国乗用車企業の成長戦略」（信山社，2000 年 6 月）

学会奨励賞

朱 穎 「不適正技術のダイナミズム－中国上海三菱エレベーターの事例－」
（『ビジネスレビュー』Vol.47 No.4 2000 年 3 月）

* 1995 年度（第 3 期）より制定された。

* 第 5 期より年度表記が変更された。

編集後記

国際ビジネス研究学会『年報』2001年版を会員の皆様にお届けいたします。年報は本学会員の研究成果の一端を示すもので、国際経営研究の所産として学会メンバーのみならず、広く世に活用されるよう希望しております。

この年報は、2000年10月21日、22日の両日、東京大学経済学部において開催された国際ビジネス研究学会第7回全国大会の研究報告を中心に編集されたものです。大会の統一テーマは「日本企業と国際的再編」という広汎なものであり、統一論題として6編、自由論題として38編という多数の報告が行なわれ、活発な論議が展開されました。

この年報に収められた諸論文は、年次大会報告要旨として発表された内容をベースとし、各報告者に大会での論議をふまえて年報掲載用にあらためて執筆をお願いして提出された原稿を、年報編集委員会が依頼した匿名のレフェリーにより審査を行い、その結果必要なものには原著者が修正を施し、編集会議での確認を経て最終稿となったものです。ただし、統一論題の論文については、報告者が本年報に掲載を希望する場合にかぎり依頼して執筆されたものです。

その結果、本年報に収録された論文は、統一論題から3編、自由論題から16編であり、論文審査結果に基づいて、論文10編、研究ノート6編という構成になりました。

21世紀に入って、日本企業の国際ビジネスはこれまで以上に難しい課題に直面しているように見えます。わが国における国際ビジネス研究を担う中枢的な学会として、本学会メンバーの研究に対する社会的要請は更に高まると思われれます。学会における報告とその結晶としてのこの『年報』の研究水準を一層高めてゆく責務があると思います。

2001年9月

国際ビジネス研究学会年報編集委員長

石田英夫

編集委員

石田 英夫 稲葉 元吉 笠原伸一郎 周佐 喜和 白木 三秀 長谷川信次

レフェリー（敬称略）

足立 行子 網野 俊賢 石田 英夫 板垣 博 井上 詔三 今田 高俊
江夏 健一 太田 正孝 大東和武司 栗山 盛彦 桑田耕太郎 小池 和男
齋藤 祥男 榊原 清則 佐久間 賢 塩次喜代明 下川 浩一 周佐 喜和
白木 三秀 杉田 俊明 大東 英祐 竹田 志郎 永井 裕久 中島 潤
新堀 聰 長谷川信次 林 吉郎 藤本 隆宏 馬越恵美子 茂垣 広志
諸上 茂登 山倉 健嗣 山上 徹 吉原 英樹

執筆要項

1. 国際ビジネス研究学会『年報』は全国大会における研究報告を掲載する。この研究報告の原稿は大会における発表内容に合致することが必要で、内容的に大きく異なるものは認められない。また、原稿は編集委員会の依頼する匿名レフェリーによる審査を受ける。このとき、記述の修正が求められる場合もある。
2. 原稿は日本語または英語とする。日本語原稿は400字詰原稿用紙50枚相当、英語原稿はダブルスペース、A4判使用、7,500語相当の分量を基準とする。いずれも表紙、要旨、本文、謝辞、注、参考文献、図表、および執筆者紹介等を含んだ分量である。
3. 原稿はテキスト形式で保存したフロッピーディスクで1部(使用機種および使用ソフトを明記)、ハードコピーで3部提出する。表紙を除く原稿の全ページについて、ページ番号を連続して打つ。太字・斜字等の文字種類や印刷上の注意はハードコピーの1部に赤字で明記する。
4. 原稿は、表紙、要旨、本文、(謝辞、)注、参考文献、図表、執筆者紹介の順で構成する。
5. 表紙ページには次の内容を記載する。

(a) 表題

(b) 執筆者の名前、所属

(c) 連絡先住所、電話番号

日本語原稿、英語原稿ともに、日本語文で1,000字程度と英語文で350語程度の2種類の要旨を作成する。英語文要旨には冒頭に、表題、執筆者の名前、所属を英語表記する。

6. 図表は「図」(英語では“Figure”)と「表」(同“Table”)とに分け、それぞれ通し番号と標題を付ける。

<例：日本語>図1 日本企業の知的財産権組織

<例：英語>Figure 2 R&D Productivity

<例：日本語>表3 川崎重工業の事業部門

<例：英語>Table 5 U.S. Oil Price

図表は本文とは別のページに1図表1ページに分けて記載し、図表の挿入箇所を本文に明記する。

7. 英字および2桁以上の数字は原則として半角で打つ。数式、数値の記述は通常のシンボルを利用し、特別なシンボルは利用しない。なお、数式等については、一般の専門誌に利用される通常の約束事をこの原稿にも適用する。

日本語原稿については、句点は「,」、読点は「。」を全角で打つ。

8. コメント、助言、研究資金等への謝辞、または報告全体に係わる注で後注とするには適当でないものは、本文の後、注の前に謝辞として、アスタリスク(*)をつけて配置する。
9. 本文に関する注は本文の後に配置する後注の形式をとり、下記のスタイルをとる。注番号は算用数字で連続して付ける。

<例>

【注】

- (1) 本章の記述のうち、最近のアメリカにおける制度の変更について、尾崎英男氏の示唆を受けた。
- (2) 詳細の解説については、たとえば尾崎英男『日本企業のための米国特許紛争対応ガイドブック』日本機械輸出組合、1991年を参照。
- (3) ヘンリー幸田『日米特許紛争スーパーマニュアル』発明協会、1992年、63ページ。
- (4) 尾崎英男、前掲書、85・86ページ。

10. 参考文献は正確に記載し、例示するようなスタイルとする。日本語文献と外国語文献に分けて記載し、英語以外の外国語文献も英語文献に準じて記載する。外国語書籍については斜体とする。

<例：日本語>

児玉文男「知的所有権部の戦略4 新日本製鐵株式会社 知的財産部」『発明』第87巻5号、
発明協会、1990年、44・76ページ。

高橋明夫『日立の特許管理：企業の未来を拓く特許とその戦略的活用』発明協会、1983年、
153・156ページ。

野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉
書房、1981年。

<例：英語または英語に準ずる文献>

Burkand, Hervert G., "Litigation Management and Cost Control: The Client
Experience," 177-185 in Patent Litigation, 1989. Practicing Law Institute.

Posner Barry, "What Takes to be a Good Project Manager," *Project Management
Journal*, March, 1987, Vol.34, No.1, pp.123-145.

Thamhain, H. J. and D. L. Wilemon, "Criteria for Controlling Projects According to
Plan," *Project Management Journal*, June, 1986. Vol.53, No.2, pp.75-96.

11. 執筆者紹介には、著者名（ふりがな）、所属、専門分野、主要著書・論文を掲載する。

12. 提出／問い合わせ先：国際ビジネス研究学会 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 司ビル 3F IBI国際ビジネス研究センター
電話 03(5273)0473, 03(5292)6056 FAX 03(3203)5964

13. 原稿提出締切日 大会報告の翌年 3月 31日

国際ビジネス研究学会年報 第7号

2001年9月30日発行

発行所 国際ビジネス研究学会

〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-6-1
早稲田大学商学部坂野友昭研究室
TEL 03-5286-2059 (ダイヤルイン)

編集 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 番地司ビル
IBI国際ビジネス研究センター内
TEL 03-5292-6056 FAX 03-3203-5964

印刷所 有限会社 ミノス

〒277-0852 千葉県柏市旭町 1-3-8 第5東和ビル2階
TEL 0471-43-5531 (代) FAX 0471-43-5822

本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。
これらの許諾についてはリエゾン・オフィスまでお問合せください。

CONTENTS

ARTICLES

International M&A's and Alliances in the Automobile Industry :

A Capability- Building and Mutual Learning PerspectiveTakahiro Fujimoto

Global Learning in Japanese Corporations :

Knowledge Sharing between Headquarter and Overseas Subsidiaries Takashi Nemoto

A Study of Developing Management Skill of Multinational Corporation :

Comparative Study of Superior-Subordinate Relations Masaru Sakuma

Thirty Years of Ford-Mazda Cooperative Relations : Capability Learning and Interfirm Ties

..... Daniel Arturo Heller

Observations on Changing Dies for Injection Molding Machines

in a Malaysian Manufacturing Company :

A New Approach for Field Work of Internatinal Business Studies Haruo Horaguchi

An Analysis of the Effects of Stakeholders on Corporate Strategy :

A Case of International Business of Japanese Shipping Companies Hiroshi Hoshino

Global R&D and Communication Capability : The Case of the Pharmaceutical Industry

.....Kenichi Kuwashima & Nobuo Takahashi

A Study on Technology Transfer-Development and Constructing Core Capability :

Focusing on the Japanese Joint Ventures of Apparel Industry in China Bin-Luan

China's Admission to the WTO and the Transformation of International Business in Asia Hisashi Mino

Global Organization Theory : A theoretical and research study of Global-Brand Companies

..... Yutaka Nakashima

Construction of Global Organizational Culture and Norms for "Integration of

Cultural Diversity" by Global Managers Kumiko Obara

The Effects of Cognition toward Overseas Work on the Psychological Aspects of Business Persons.

..... Akihiro Sakuragi

Product Design and Global Standardization Concept : A Case Study of Automobile Industry

..... Yasuo Sugiyama

International Human Resource Management: Relationships Between the Effectiveness of

Expatriate Performance and Job-Related Variables in an International Assignment

..... Kiyoe Harada

Exploratory Study on Japanese Dual Career Couples and Overseas Transfer :

Focus on Wives' Career Continuity, Interruption, and Change

..... Takako Ishikawa & Yuko Shozugawa

Managing Intangible Assets Globally and International Human Resource Management

..... Masaki Kanazaki

Study on Strategy of Multinationals : The Case of Toyota and Mitsubishi Motors Shinya Orihashi

Human Resource Management in Japanese Subsidiaries in the UK. Rika Tanaka

International Human Resources Function in a Multinational Company :

Toward Global Transfer of Human Resources in Overseas Subsidiaries

..... Naoko Yamada & Takao Yamamoto

BRIEFS in ENGLISH