

中川多喜雄著

『日本企業グローバル化の  
論理——日本型生産管理と日本人  
主義——』

文真堂 1991年 viii+211ページ

大野昭彦

## I

海外の日系企業について、近年その活動が活発化するなかで、いわゆる「日本的経営」論に絡めた研究の蓄積がなされている。そのなかにあつて、ブラザ合意後に本格化した日本からの直接投資を受け入れて急速な経済成長を実現しつつある東南アジアもまた、日系企業研究の対象となりつつある。しかし、いまだ論争の整理すらつかない日本的経営の分析に加えて、諸々の環境条件を異にする海外における企業活動という次元が交差しているため、これまでの議論やアプローチは錯綜しており、体系的分析視座が呈示されるまでにはいまだ至っていない。今回書評を試みる中川多喜雄著『日本企業グローバル化の論理』も、日本企業のグローバル化と銘打つてあるものの後半部分の実証研究はタイの日系企業を対象としていることから、アジアにおける日系企業研究のひとつといえよう。本書は、前半の日系企業に関する一般的な分析視座に係わる第5章までと、それ以降の主として日系を含むタイの企業に特定した実証部分に分けられる。それぞれについて、紹介と議論を試みるが、前半から後半への議論の移行は必ずしもスムーズではなく、読者としては戸惑うところもある。そこで前半部分についても、タイのケースに引き付けて議論したい。

本書の章別構成は次のとおりである。

- 第1章 グローバル経営の視座
- 第2章 アジアの消費革命と流通革命——世界的標準化の論理——
- 第3章 国際競争力と地域三極化体制——日本企業

『アジア経済』XXXIV-11 (1993.11)

- グローバル化の論理と組織——
- 第4章 日本的経営とグローバル化の論理——日本型生産管理と日本人主義——
- 第5章 日本型生産管理システムの国際的普遍性
- 第6章 日本型生産管理と現地経営(1)—— G5 以前のタイ日系企業における技術選択と生産管理力移転——
- 第7章 日本型生産管理と現地経営(2)—— タイにおけるQCサークル活動——
- 第8章 海外関係会社管理と日本人主義
- 第9章 日本的経営と現地経営—— タイにおける現地企業と日系企業の管理システム比較——
- 第10章 人材開発の国際化と現地人育成—— 日本人主義をこえて——
- 終章 日本企業グローバル化の論理

## II

グローバル経営に関連して、第1章ではいくつかの理論的整理がなされ、第4章と第5章で日本的経営の骨格を明らかにしたうえで、その移転可能性が議論されている。なお、QCサークルを論じた第5章は、タイにおけるそれを扱った第7章とあわせて議論しよう。

第1章では、企業の組織形態は個人企業から始まり集権型職能部門別組織や事業部制組織を経てグローバルな経営組織形態へとライフ・サイクルとでもいふべき展開をみせるというガルブレイス・ネイサンソン・モデルを紹介(4ページ)しつつも、歴史的にみれば、その形態には変遷がみられるとしている。すなわち証券投資的色彩の濃いイギリス企業の国際化に続いて、大量生産型の企業を中心として研究開発力をその根柢とした多国籍企業に象徴されるアメリカ企業の国際化がなされ、現在は「QCを中心とする生産管理と輸出マーケティング」に比較優位をもつ日本企業の国際化が顕著であるとしている(5~6ページ)。今日の日系企業を軸とする急速な国際化は、著者のいうように、単なる経営制度の移転とその結合であるというよりも、新しい次元での経営制度の確立が要求されるようなグローバル経営と呼ぶしかなくなった企業形態の出現を伴う現象である。とすれば、海外における日系企業

の研究は、必然的に独自の分析フレームが必要となる。

「国際化とは企業特殊的優位性（技術力・ノウハウ・資金力——引用者）をもつ企業が、世界の一体化という状況変化に出会って、地域特殊的優位性（低賃金・天然資源などの環境条件——引用者）という外部要因を利用して市場の拡大を図る」（12ページ）ことである。その分析フレームについてはいくつかの説が第1章の後半にまとめられているが、基本的論調は、環境条件に対する「革新と適応」（16ページ）にあるといえる。「一般的に言えば、（国際経営は現地環境に対して——引用者）技術的性格の強いものについては革新的に、文化的性格の強いものには適応的になるであろう」（16ページ）とする。したがって相対的には、（中間技術などは別として）技術移転は革新的になり、経営移転では適応的側面が表出してくることになる。すなわち、日本の経営を、外部環境要因により影響を受けるオープン・システムと影響を受けないクローズド・システムに分けて捉えようとして、その移転問題を議論する姿勢を示している。ところで、プロダクト・イノベーションに比較優位をもつアメリカ企業に対して、日本企業は「カイゼン」・トヨタ生産方式、QCサークルといったプロセス・イノベーションに強みをもつことが一般に指摘されている。著者も、日本企業の国際競争力は品質管理を中心とする生産管理システムにあり（46～47ページ）、それは社会・技術システム論的分割と対応した(1)終身雇用制・年功序列賃金制や稟議制などの人事労務面と(2)QCサークル・「カイゼン」活動などの生産管理面から理解する必要がある（64ページ）としている。したがってハードとしての生産システムの移転ですむアメリカ型経営とソフトとしての生産管理システムのノウハウの移転を必要とする日本の経営では、後者の移転により時間が必要となる（66ページ）。それゆえに、この問題については、経営学からの発言が必要となる。

ここで先に触れた適応問題を考えあわせれば、「労務管理的な日本の経営の特質は、変化すべきシステムと変化せずに残るべきシステムとが徐々にはっきり」（81ページ）するとの予測がなされる<sup>(注1)</sup>。この意味で、グローバル化の過程で、日本の経営の国際的普及

と、他面においてはその終焉という矛盾する論理が同時に進行する（80ページ）ことになる。まさに、革新と適応の局面が同時に現われるのである。しかし本書では、それに係わる因子や、日本の経営のクローズド・システムとオープン・システムの分類にまで立ち入った議論はなく、物足りなさが残る。

ここで日本の経営の議論に立ち返ってみよう。キーズとミラーは、日本の経営の統合モデルとして次の3つをあげている<sup>(注2)</sup>。(1)パスカル(R. T. Pascale)等の7S理論は、戦略(strategy)や構造(structure)といった非人的・制度的要因であるハードSと、適材適所への関心の現われであるスタッフ(staff)やOJTに係わる技術(skill)などのソフトSの概念をもちい、日本の経営は欧米企業の経営と比べてハードSでは同等であるが、ソフトSでは優位にあるとする。その背景には、曖昧さや依存性といった日本文化の特性もあるとしている。本書の立場も、比較的これに近い。(2)日本の文化をさらに強調するのは、オオウチ(W. G. Ouchi)のZ理論であろう。しかし彼は、日本の経営がアメリカでも機能していることから、日本の経営は文化制限的(culture bonded)ではないとし、日米経営のハイブリッドを主張している。(3)ハットヴァニー(N. Hatvany)等は、日本の経営の神髄は人的資源開発の最大化にあるとして、内部労働市場・協調行動を重視する経営哲学そして新入社員の社会化方法をあげている。これは日本の経営の普遍性、移転可能性を予測させるモデルである。こうした簡単な紹介からも明らかのように、組織を合理的戦略の普遍性ある所産とするアプローチと日本の経営の土壌を日本の文化に求めるアプローチが並存しており、日本の経営を巡る議論は噛み合わせの悪いものとなっている。ただここで文化の問題をひとまず別とすれば、日本の経営の視座には、どちらかといえば経済学の発想であるアベグレン(J. C. Abegglen)に始まる終身雇用制・年功序列賃金制を強調する日本の経営の伝統的理解と、労務管理を中心とする経営戦略に焦点をあてる経営学からのアプローチがある。これは、著者のいう人事労務と生産管理の二分法に対応する。しかし両者の視点は、補完的性質をもつものであることもまた事実である。すなわち、コールなどの主張するように、日本の経営の本質が

QCを中核とする参加概念の採用にあることは否定できまい<sup>(注3)</sup>。企業の人的投資重視の態度や雇用保障が参加意識を醸成することを考えれば、終身雇用制や年功序列賃金制を備えた内部労働市場が日本的経営の強みとされるソフトSを機能させる制度として存在することになる。ただしこの制度の背景には、日本の経験からも明らかのように、タイトな労働市場と企業の旺盛な人的投資(OJT)意欲があることを忘れるべきではない。もしそうだとすれば、そうした機序が成立する状況がタイでみられるのであろうか。評者は、それがきわめて限定的に観察されるだけと感じている。換言すれば、日本的経営が成立する外的環境がタイでは整っていないのである<sup>(注4)</sup>。とすれば、自ずから日本の経営の「変化すべきシステムと変化せずに残るべきシステム」が論理をもって明らかになってくるのではなかろうか。たとえば、著者はタイなどでのQCの普及を理由に、日本的生産管理システムの国際的普遍性が確認できるとしている(98ページ)。ところで、QCサークルの内容を理解させるためには教育訓練が必要(98ページ)としているが、それは経済学の教えるように内部労働市場の存立要件である。しかし内部労働市場の形成が進んでいないとき、QCの普及には限界があることになる。こうした議論の詰めが、本書では、必ずしも充分ではないように思える。

### III

第6章では、「なぜ日本企業の技術移転パターンが欧米系企業のそれとは違うのかについての理解こそ問題の解決と方向づけにとって有効である」(103ページ)として、1984年にタイの日系企業55社を対象とした調査に基づいて、日系企業の技術移転が「生産管理能力を中心にしたものである」(118ページ)ことが指摘されている。ただし、その検証方法には問題があろう。まず欧米企業との比較がなされていないことも含めて、著者の仮説が反駁可能な形で提示されておらず、少なくとも評者には本章の結論が検証されたとは思えない。また分析用具として主成分分析(PCA)が用いられているが、その結果の提示方法や理解が不適切であるように思われる。たとえば、PCAの結果を示したとき

れる図6-1は、いかなる統計量なのか説明がない。一般的な常識からすれば、因子負荷量であるはずではあるが、軸に目盛りすら打たれていない。また主成分軸の固有値や寄与率といった主要な情報も示されておらず、分析結果について読者を懐疑的にさせてしまっている。また諸変数が完全には直交しないでわずかながら相関のある2つの軸で構成されている(105ページ)としているが、これはPCAのいかなる解釈から出てきたのであろうか。PCAは、因子負荷量に基づいた主成分軸の解釈とその軸で構成される平面(空間)におけるサンプルの位置づけにより、サンプルの分類や順位づけをするのがそもその目的である。さらにいえば主成分を解釈するときには、それらが互いに無相関になるように構成したことを決して忘れてはならないのであり、評者の管見のかぎり、本書でのPCAの利用方法は多変量解析の通常のテキストの知識では理解できない<sup>(注5)</sup>。もし本書のような解析方法があるならば、その方法が一般的でない以上は手法の説明が必要であらう。

第7章では、タイQC機構やタイ日技術振興機構などにより推進されているQCの実情に触れている。第5章でも、タイにQCが導入されつつあることから、「萌芽的とはいいいながらも、タイにおける状況は明らかに日本的生産管理システムの国際的普遍性を確認する根拠となっている」(98ページ)としている。ところでQCは「Task orientedでありながらHuman orientedである」(121ページ)としている。しかし、この種の参加をタイでそれほど期待できるのであろうか。再度指摘するが、参加意識を高める終身雇用制・年功序列賃金制や教育訓練といった制度的要件は整っているとはいいい難いし、また文化的側面からいえば、タイの組織原理は小集団活動に向いてはいないという指摘もある<sup>(注6)</sup>。また、著者がQCの条件として指摘する教育訓練はオフィスの従業員の方がより受けているはずであるが、「工場とオフィスを比べると、工場の方が(QCは——引用者)成功して」(137ページ)おり、学歴が低すぎても、高すぎてもQCはうまくいかないこと(137~138ページ)などが指摘されている。しかし、ではなぜそうなのかについては十分な説明がなされておらず、「日本の経営の一側面としてのQC

サークル活動には普遍的性格がある」(138ページ)という結論に至るまでに論理のジャンプがありそうだ。工場とオフィスの労働者の意識の違いに説明を求めることも試みる必要があろう<sup>(註7)</sup>。

第9章では、アンケート調査に基づいて日系企業(70社)とタイ企業(198社)との管理システムの比較がなされている。結論(185~186ページ)を先取りすれば、タイ企業と日系企業の管理システムには差異が認められるとしている。これは、次のような調査結果から推論されている。まず管理システムに関する39の質問(SDフォーマット・リックカート尺度)の項目別比較がなされている。このうち有意な差が認められたのは4項目である。それを含めて全体的にはタイ企業の方が高い評価を得ており、日系企業のシステムが整備されていないと結論づけている。ただし「タイ企業側には管理者個人名でアンケートを依頼したのに対して、日系企業には適当なタイ人管理者に解答して貰うよう日本人管理者宛に依頼した」(167ページ)とあるように回答者の企業での立場が異なることや、日本の経営に対するタイ人管理者の非適応の影響が現われた可能性も否めない。また39項目中4つだけに有意な差が認められたことから、両者の経営に差異があるとしてよいのであろうか。むしろ、大きな差異が認められなかったともいえるのではなからうか。次に、管理システムについての質問項目に因子分析が施されており、日系企業とタイ企業ともに基本的には同じ因子が得られたとしている。「しかし、その重要性の度合は違っているようでタイ企業では意思決定や組織の責任権限がまず先に」あり、「日系企業では先ず指示・命令が」ある。「つまり日系企業では意思決定、組織、責任権限というシステムよりも指示・命令の方が重要」(177ページ)であるとしている。これより、「タイ企業がどちらかといえばシステムによる経営、日系企業はシステムというよりは人のコミュニケーションによる経営である」(185ページ)と指摘している。そしてこの結論を、タイ企業には計画機能の弱さや家族所有の影響などの発展段階的問題、また日系企業には管理システムの弱さなどの文化的問題があることで説明されるとしている。それゆえ、「日系企業でこのまま日本の経営を続けて行くべきか否か、いつかは決断せねばな

らないであろう」(186ページ)と結んでいる。

こうまとめると、実証分析と現状とが符合し、いくつかの示唆がなされているかのようである。しかし評者の不勉強もあろうが、著者の実証分析の解釈が理解できない。たとえば因子分析について、それがどのような手法(因子分析には統計学者間でも論争のある、多くの手法がある)で求められたのかが明らかにされていない。少なくとも、斜交のままなのか直交回転したのか、また因子抽出用最小固有値はいくつに設定されているのか、因子寄与率ほどの程度なのか、主因子法かバリマックス法か、そしてより基本的統計量として因子負荷量はどうなっているのかの最低限の情報は明らかにすべきであろう。また因子分析のそもそもの目的は、潜在因子の抽出とその解釈にあるはずであるが、前述の基本的統計量が示されていないこともあわせて、解釈がなされていないようである。さらに著者は第1因子をもって企業が重要と考えるとしているが、いかなる論拠でそういえるのであろうか。もし主因子法が採用されているならば、第1因子は寄与率を最も大きくする因子であり、この定義からは著者のいう解釈は生まれてはこない。もし解釈ができなければ、著者の論理の道筋がとぎれてしまうことになる。手法としては、むしろ、タイ企業と日系企業をまとめて因子分析にかけて、そこで得られた因子で構成される空間における相対的位置づけを通じて双方の特色を解釈する方が妥当と思われる。後半部について等しくいえることであるが、苦勞して収集された貴重な一次資料が、統計的処理およびその提示方法に疑問が残り、十分に生かしきれていない嫌いがあるのは残念である。

東南アジアの日系企業の研究で、本書のような経営学の立場からの分析は、それがほとんどなされていないことも含めて、きわめて重要であろう。企業調査は、特に日本の企業の秘密主義的体質から困難をきわめる作業であり、本質に迫る情報となるとアクセスはきわめて困難となる。この意味において著者の地道な労働投入は評価されるべきであろう。評者の浅学による誤読・謬見を恐れ、著者のご寛容を乞うしだいである。

(注1) 同様の指摘と議論の整理は、Cool, Karel O.; Cynthia A. Lengnick-Hall, "Second Thoughts on the

Transferability of the Japanese Management Style," *Organization Studies*, 第6巻第1号, 1985年1月でなされている。

(注2) Keys, J. Bernard; Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle," *Academy of Management Review*, 第9巻第2号, 1984年4月。

(注3) Cole, R. E., "Learning from the Japanese: Prospects and Pitfalls," *Management Review*, 第69巻第9号, 1980年9月。

(注4) たとえば, 拙稿「在タイ日系企業における労務管理組織と従業員の組織適応」(I)(II) (『アジア経済』

第33巻第12号 1992年12月, 第34巻第1号 1993年1月)を参照。

(注5) この点については多変量解析の標準的教科書, たとえば奥野忠一他『多変量解析法』日科技連 1984年などを参照。

(注6) 原洋之介『クリフォード・ギアツの経済学』リポート 1985年や, 拙稿 前掲論文などを参照。

(注7) 拙稿 前掲論文ではブルー・カラーとホワイト・カラーの意識の差異構造を組織心理学の手法から指摘している。

(成蹊大学助教授)