

ひとづくり・組織づくりの海外事業活動*

経営学輪講 小池 (2008)

小池和男 (2008) 『海外日本企業の人材形成』 東洋経済新報社.

天野 倫文[†]

グローバル化が進む日本企業が共通に抱えている問題が進出先国における人材形成である。2007年5月に経済産業省から「グローバル人材マネジメント研究会」の報告書が出されたが、日系現地法人における管理職の人材開発が欧米企業と比較して遅れている点が指摘されている(経済産業省, 2007)。事業活動の範囲は世界に広がっていく一方で、1990年代の採用不足の影響などもあり、国内から派遣できる管理職数に限界があり、進出先での人材開発と経営層への取り込みが急務と結論づけている。

今回の経営学輪稿では2008年3月に発行された小池和男『海外日本企業の人材育成』東洋経済新報社をとりあげ、上述のような課題に日本企業がどのように取り組むべきかを検討したい。日系現地法人での人材開発や組織能力開発の問題を考えるうえで、従業員の技能形成を基礎においた同書の視点はきわめて重要と考える。

本稿では、冒頭で日系現地法人の人材蓄積と経営の現地化の関係について導入的議論を行った後に、小池(2008)の内容を要約したい。それらを踏まえ最後に「インテグラル型」を強みとする我が国企業の海外事業活動における競争力構築に向けた課題について若干の議論を加えたい。

* この経営学輪講は小池(2008)の解説と評論を天野が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。したがって、本稿を引用される場合には、「天野(2008)によれば、小池(2008)は……。」あるいは「小池(2008)は……(天野, 2008)。」のように明記されることを推奨いたします。

† 東京大学大学院経済学研究科 amano@e.u-tokyo.ac.jp

1. 現地法人の人材蓄積と経営の現地化

日系多国籍企業の人的資源管理に関する研究が等しく探求する課題に「経営管理の現地化」(ローカリゼーション)がある。企業が本国を離れ、進出先国で事業を営む場合に、「現地人材の、現地人材による、現地人材のための経営」の確立を目指す。現地化を進めなければ海外事業の成長は期待できない。進出先国では日本人スタッフだけで対応できることは限られる。現地で経営管理の担い手を育成し、日本人から彼らに適切なかたちで権限を委譲することが肝要である。

日系現地法人の経営では、「日本人派遣比率」(現地法人の従業員数に対する派遣日本人の比率)がしばしば重要な管理指標となる。この指標は現地経営管理の様々な側面を表現している。ある現地法人において「日本人派遣比率が下がる」という現象をどう受け止めればよいのか。事業の技術が十分に成熟化し、日本から新たな技術移転が必要なくなったことが原因かもしれない。現地法人側で人材開発や技術蓄積が進み、現地中間管理職の数が増えたことが理由かもしれない。あるいは日本側で派遣人材に限りがあり、派遣日本人のキャパシティ以上に現地事業活動が拡大したことが要因かもしれない。

白木(2006)は日系現地法人を対象に現地法人の人的資源管理に関する諸変数を取り、相関関係や利益率に与える影響を分析した。¹これによれば、「中間管理職の現地化率」や「大卒の最高昇進職位」が進むほど、「日本人派遣比率」は低下する傾向がある。また「ローカル大卒比率」が高いほど現地法人の売上高経常利益率は高く、一部では「中間管理職の現地化率」が同利益率に正の影響を与える重回帰モデルも確認された。

白木(2006)は「中間管理職の現地化率」や「ローカル大卒比率」、「大卒の最高昇進職位」などの諸変数を現地法人の人材蓄積を見る尺度と捉えている。海外現地法人で人材蓄積が進めば、日本側から派遣されるスタッフの比率も下がるという因果関係が想定されている。「日本人派遣比率」を下げるという管理目標は、裏を返せば現地で管理の担い手となるスタッフを育て、組織化せよということの意味している。

「中間管理職の現地化率」等の管理の現地化に関する指標は現地での人材蓄積の成果変数である。それらは同時に「日本人派遣比率」への影響変数でもある。ここから導出される示唆は、現地法人の人材蓄積の重要性と、それを促すための日本側の統治方法の工夫の

¹ 日本労働研究機構の現地法人を対象とした調査でサンプルサイズは第1回調査が794社、第2回調査が841社、第3回調査が742社である。

必要性である。ただし統計モデルから、現地法人における人材開発のあり方については示唆が得られない。ここで示唆されているのは、現地での人材蓄積が進めばそれだけ現地法人の成長も進み、本社との関係のあり方も自律性が高まるという点である。現地での人材蓄積は企業成長に関する諸変数に影響を及ぼす。それだけに、海外現地法人の人材蓄積についての的確な分析や考察が必要である。

2. 従業員の技能形成を基礎に

海外現地法人で人材蓄積をいかに進めるべきか。この問題について正面から取り組んだ近年の代表的研究が小池 (2008) である。同書は海外生産職場の従業員の技能形成に着目して、人材開発や組織開発のあり方を探求した労作である。本論講では同書の主な内容を紹介したい。

まず同書が掲げる「技能形成」という概念については、小池・中馬・太田 (2001) における概念が踏襲されている。自動車産業の生産職場を舞台に「もの造りの技能」について概念化を試みた同書は、綿密なフィールドワークの後に、組立職場における人材の技能レベルを次の四つに分類した (小池, 中馬, 太田, 2001)。

レベル 1 : 職場のなかでひとつの仕事しかできない

レベル 2 : 職場内で3から5程度の職務をこなし、しかも品質不具合の検出ができる

レベル 3 : 職場内のほとんどの職務をこなせ、品質不具合の原因も究明でき、未然に再発を防げる

レベル 4 : モデルチェンジなど新規の製品に乗り出す場合の変化対応能力

一般的に、トヨタ自動車の生産現場では、訓練センターや工場内の技能訓練道場を卒業した従業員はラインに入り、仕事を覚えながら、技能を高めていく。レベル 1 やレベル 2 は彼(彼女)がキャリアの最初に獲得する技能だろう。ひとつの仕事をマスターし、少しずつ隣接の職務に技能の幅を広げる。品質不具合について自ら検出する能力を磨く。

6-7年の経験を積んだスタッフは5-6人の職場を管理するチームリーダーに昇格する。さらに仕事経験を重ね、ひとつのラインについて責任を持つグループリーダーに昇格する。グループリーダーになるには14-15年の経験が必要である。チームリーダーやグループリーダーという地位に昇格するにつれてスタッフに求められる技能はレベル 3 やレベル 4 に

なる。とくにモデルチェンジなど新しい要素が職場に入り込んだときに、その変化に対応する能力を磨くことがグループリーダーなどの上級管理職に求められる能力である。職場組織全体を動かしていく能力が求められる。²

3. 技能ベースの組織能力構築論

では個々の従業員の技能を基礎に職場組織の能力向上を図るにはどのようなマネジメントが求められるか。小池 (2008) は「問題処理」「ローテーション」、「チーム」、「変化への対応」の四つを鍵概念としながらこの点を分析している。

第一は「問題処理 (problem solving)」について。とりわけ同書が着目するのは「on-lineの問題処理」である。

最要の論点は生産職場が流れ作業をこなしながら問題処理をこなすこと、すなわち on-line の問題処理を視野に入れるかどうか、にある。ふつうの文献は生産ラインの作業のあとの、あるいは生産ラインから離れたときの off-line の問題処理しかみない。... (中略) ... 一見くりかえし作業だけとおもわれている組立ラインを例にとる。たしかにほぼ 60 秒ごとに各人は数種の作業をくりかえす。その点ではどの国の企業の組立ラインともかわらない。だが、せめて数時間みると、案外に変化がおき、その処理の巧拙によっておどろくほど効率差が生じる (p. 64)

on-line の問題処理については「品質不具合への対処」と「設備不具合の対処」に分けて論じられている。(a)「品質不具合への対処」は、不具合の検出や原因推理、その直しからなる。とくに誤品や欠品の検出については on-line の問題処理に依拠する。さらに原因を推理し、適宜調整するのも on-line の生産現場での仕事であろう。(b)「設備不具合の対処」もラインを長時間停止させることなく、設備調整をするノウハウであり、不具合の原因をすばやく推理できるかが重要となる。これら on-line の問題処理の水準は、職場従業員の技能水準に依存する。技能が高ければ生産ラインを止めることなく、正確な処理ができる。

第二に、「ローテーション (job rotation)」について。職場で問題の原因推理が正確にできるために、従業員はその職場で複数の職務を経験し、仕事経験の幅を広げる必要がある。「ローテーション」の役割は、複数の職務を経験することで、問題に対する原因推理力と修正能力を高めることにある。

² タイトヨタおよびトヨタ自動車元町工場における著者らの取材による。

第三に「チーム (team)」について。ここで「チーム」という言葉は限定的に使われている。ともすると単なる「集団主義」に終始しがちな「チーム」という概念について、日本の職場集団では、「くりかえし作業を別として集団構成員各自の技能にふさわしい高度な作業の分担を、かならずしも事前に明細に記述しなくても、遂行すること」(p. 69) との定義が与えられている。on-line 問題処理の場合など、経験が浅く、職場平均に技能が満たない従業員もいるだろう。しかし職場集団に「チーム」力が具備されていれば、できる人ができない人をカバーし、教育が行われるはずである。技能をベースにした有機的なつながりができ、職場全体の問題解決能力が向上するであろう。

第四に「変化への対応」について。職場組織の組織能力向上のための最後のポイントは、「変化への対応力」を鍛えることである。(a) 生産ラインの変更・製品モデルの変更への対応、(b) 生産量の変動への対応、(c) 製品構成の変化への対応、(d) 人員構成の変化への対応という四つの変化が想定されている。製品の変化に応じて段取り替えが必要となる。生産ラインの変更はモデルチェンジの際に行われるが、この時に生産職場の分業や配置の仕方が再検討され、機械設備の更新なども行われる。これらの変化は解決すべき問題の連続であり、高度な問題解決能力を必要とする。それに対して職場組織がどのように対応するかが職場組織の組織能力を見るうえでポイントになる。

以上の4点は、技能形成をベースに職場の組織能力を分析する際の基礎的な視角である。「強い職場組織」と「弱い職場組織」を技能形成の観点から比較すれば、これらの点において違いが見られるはずである。前者では、技能に基礎を置いた組織能力構築のマネジメントが、日々の活動の中で、あるいは組織変化の要所で行われているはずである。

4. 日本の生産職場: 技能と組織能力はどう構築されているか

これらの視角にもとづき、小池 (2008) はまずトヨタ自動車の日本国内の生産職場組織を分析している。2003 年の調査から、組立部門と車体部門の生産技術者と製造技術者に仕事の流れやキャリアを聞いている。第4章のキャリアデータの一部を以下に要約的に引用させていただく。

- ・ 組立部門の生産技術者の仕事は、(a) 新モデルの構想設計への発言、(b) 生産ラインの基本構想の設計、(c) 基本構想の他部門との合意形成、(d) 設備の製作、(e) 量産の試作、(f) 量産段階の設備変更への対応などから構成されている。インタビュー

である勤続 14 年の生産技術者（グループリーダー）は、入社当初から組立生産技術部に配属され、工場のモデルチェンジなど生産ラインの改造に従事し、マイナーチェンジの経験を積み重ねた。そのあとアメリカケンタッキー工場で生産ラインの一部を担う仕事をした後、勤続約 8 年目にフランス工場で計画の初期から立ち上げまで一貫して担当した。

- ・組立部門の製造技術者の仕事は、(a) 新モデルの構想設計への発言、(b) 生産ラインへの発言、(c) 設備の確認、(d) 量産試作における問題検出と対策、(e) 量産の立ち上がりと初期段階での問題やトラブルへの対処、(f) 量産段階において顕在化する問題への対処となる。製造技術者は最初量産担当を 2、3 年経験し、その後生産準備や特定テーマを経験するという。複数のラインに担当がまたがることも多く、2、3 年でも 3、4 回のモデルチェンジを経験する。そのあと、工場が支援する海外工場に赴任して、組立ラインの立ち上げを支援する仕事に従事する人が多いという。
- ・車体部門の生産技術者の場合、仕事の流れは先の組立部門の生産技術者と似ている。勤続 15 年の生産技術者は、入社時から一貫して車体生産技術部に属し、4 年間で四つの工場の生産ラインを次々に担当した。最初は先輩と組んで担当したが、そのうち 1 人でやるようになった。四つの工場で様々な車種を経験した後に、5、6 年目にイギリス工場の生産ラインを日本での計画からイギリスでの立ち上げまでを一貫して担当した。数年後のカナダでの生産立ち上げの際にはリーダーを務めた。

これらのデータは、当該企業の生産職場で働く技術者の技能形成パターンと企業側の人材開発のポリシーを物語る。まず注目できるのは、多くのインタビューイは、主にそれぞれの部門（組立部門・車体部門）の中でキャリアを重ねていることである。ローテーションと言っても、当該人材の技能形成を無視した部門横断的な配置転換は行われていない。各部門の中で技能の幅と深みをつけさせるためのローテーションが行われている。

最初の数年は部門の中で範囲は限られているができるだけ多様な経験を積んでいる。技能の幅をつけ、問題を検出し、原因を探り、対処する能力を高めるためであろう。モデルチェンジも数多く経験している。「変化への対応力」を磨くためであろう。海外の生産現場も必ず経験させている。トヨタの場合、国内要員・海外要員の区別はとくにないようだが、海外工場のほうが新しい生産ラインの立ち上げ経験が多くなっているためである。

勤続 5-8 年目の段階で、順調にキャリアを積んだ技術者は、海外工場で生産ラインの立

ち上げを計画から実行まで一貫して任されるようになる。プロジェクトへの参加は数年に及ぶ。プロセスを一貫して担当することにより、業務の流れを把握し、経験の幅と深みをつけ、リーダーとしての素養や責任感を培っていく。

日本の工場は海外の母工場でもあり、技術者のキャリアは国内にとどまらず、複数の海外工場にまで伸びている。ひとつの部門組織の中で、国内と海外の複数の現場経験を積むことで、仕事経験の幅を広げ、立ち上げプロセスを何度も経験することで、不確実な状況に対峙しても、本質的に問題を捉え、解決する能力を鍛える。そうした能力をベースにリーダーを育成する。そのような手順が踏まれているようである。

先述の「問題処理」「ローテーション」、「チーム」、「変化への対応」の四つの視点から見れば、トヨタの生産組織は、従業員の技能形成や職場の組織能力構築という点においてかなり合理的に編成されていることがわかる。

5. 海外生産職場への調査展開:タイトヨタ

日本の生産職場の観察を基礎にしながらも、小池 (2008) の最終的なねらいは、アメリカ・イギリス・タイのトヨタの海外生産工場の職場組織を技能形成の観点から比較考察することにある。三つの海外職場組織をすべて紹介する紙幅はないので、本節では第7章のトヨタ・タイ工場に関する記述を中心的に要約する。

トヨタ自動車のタイへの進出は歴史が長く、営業所の設立は1956年、工場の稼働は64年に遡る。歴史が長いことも手伝って、経営の中核に現地の人材が育っている（常務取締役8名のうち5名がタイ人で内部昇進者が多い）。いわゆる「タイナイゼーション」が進んでいるのである。また生産台数は直近4工場で年産約60万台であるが、年産20万台に達したのは2003年であり、生産が拡大したのはごく近年。それまでは国内市場を中心に小規模な現地生産を行っていた。1998年から小型トラックを輸出するようになり、国際競争に耐えうる品質力をつくるのが強く意識されるようになったという。

タイトヨタには、世間でR&Dセンターの重要性が言われるはるか以前から工場に生産技術部があり、製造技術者と別に仕事をしており、ピックアップトラックや乗用車などのモデルチェンジの際の立ち上げにはタイ人技術者が中心になるようである。

タイトヨタの職場組織について、本著では(a) サラリーと昇格、(b) 組立の職場における技能形成、(c) 車体の職場における技能形成の諸点について聞いている。

まず従業員のサラリーと昇格だが、ブルーカラーにも査定があり、定期昇給があること、ブルーカラーにも「資格 1」から「資格 6」までの資格が存在し（「資格 4」がチームリーダー、「資格 5」がグループリーダー、「資格 6」が係長クラス）事実上の社内資格給制度が存在すること、ホワイトカラーのサラリーも社内資格給制度がとられていることが記述されている。報酬が技能をベースとした資格に連動しており、生産現場のブルーカラークラスにまで浸透している（NUMMI とは異なる）。

組立の職場では多能工化が進んでいる。職場では期間工が多いが、期間工も 3 年もいれば三つ程度の職務はこなし、チームリーダーでは 4-6 の職務をこなす。生産労働者は自ら品質不具合を検出する。原因追究は主として社員が行う。設備のトラブル処理についても 2-3 年の経験を積んだ作業員なら進んで解決を図る。小池はこれらの現場観察から「イギリスよりも積極的で経験の幅も広い」と評価している。

モデルチェンジの際の取り組みは、パイロットチームが対応している。日本の職場では職場の人が直接行う生産立ち上げであるが、タイでは 10-12 年程度生産ラインの職場を経験したメンバーがパイロットチームに入り、立ち上げを進める。この点は on-line での変化対応というよりも、off-line での取り組みになる。パイロットチームには生産技術者と製造技術者が含まれるという。

生産技術者と製造技術者は、それぞれ設備やつくりやすさの観点から日本の設計に提言している。構想設計そのものは日本側が行うが、その前の段階でタイ人技術者の意見が取り入れられる。タイの生産職場の職長クラスの意見も聞くという。さらに、生産ラインの設計の際には彼らが前面に出て仕事をする。日本側は大きな設備の原案などを示すに留まり、ラインについて何をどう設計するかは経営について最終責任を負うタイ側が決める。とくにマイナーチェンジのときにこの傾向が強い。また量産モデルの試作以降のプロセスについてはタイの製造技術者がリーダーとなり、進めていくという。

以上は組立の職場であるが車体の生産職場でも類似の傾向が確認されている。

6. 海外生産職場の国際比較: 中堅層の充実度に注目して

本書では、タイトヨタに加えて、アメリカの NUMMI とトヨタのイギリス工場の調査が行われ、三つの職場組織が比較されている。その中で技能形成や組織能力構築の観点から、NUMMI やイギリス工場よりもタイトヨタが一步先行していると評価している。3 工

場の共通要素はどこにあるのか。また3工場間の能力差異はどこから来るのであろうか。これらの点に関しては「中堅層」の活躍に注目して議論が展開されている。

まず、共通要素として3点が指摘されている (p. 233)。(a) 製造技術者は生産ラインの量産開始後の問題処理はもちろん、上流の車の構想設計、生産ラインの構想にも大いに参加し発言する。(b) 生産労働者の技能上位1割層。つまりパイロットチームの活躍が顕著である。(c) その下の生産労働者の、技能面で上半分層のマニュアルに書かれていない問題と変化への対応が顕著である。

次にタイトヨタが一步先行している理由については、(a) 生産技術者の上流とりわけ生産ラインの設計と設備開発に積極的に関与すること、(b) 生産ラインの労働者が品質不具合の検出について他の2工場よりも積極的に行っていること、(c) 生産労働者が品質不具合や設備不具合の原因追究について大きな役割を担うこと、などが指摘されている。

ベースには、生産技術者、製造技術者、生産労働者等の中堅層の持つ経験の幅に関する違いがある。タイの生産技術者はより上流の生産ラインの設計や設備の選択について、さらにマイナーチェンジレベルの製品設計についても主役となる。設備の再起動、不具合が起きたときの原因究明等は期間工を含めた生産労働者全員の仕事とみなされる。職長候補は早くから職長単位内で持ち場を移動し、経験の幅を広げる措置が取られている。

パイロットチームや生産技術者・製造技術者の調査から、(a) タイは日本と同じようにパイロットチーム内での将来の職長候補を能力的に有能な人を選ぶことができる(アメリカは先任権制度の制約から容易ではない)、(b) パイロットメンバーの入れ替わりは中程度でパイロットチームのノウハウ定着と従業員の仕事経験の幅の形成の両方を重視している、(c) 生産技術者と製造技術者の距離が近く仕事の経験に重なり合いがある、(d) 生産技術者と製造技術者はともに大卒が大半で対等意識が強い、(e) タイでは生産技術者と製造技術者は日本のケースと類似のキャリアパスをたどる、といった指摘がある。最後にタイの生産労働者層の中等教育の高い普及度についても言及されている。

7. 若干の議論:「インテグラル型産業」での海外ハブ拠点の形成を目指して

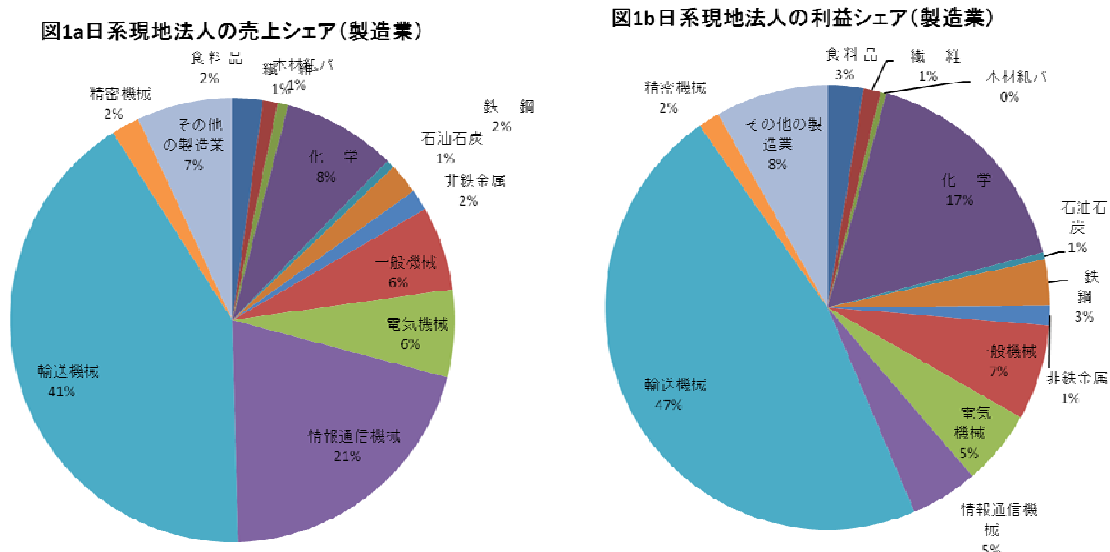
小池 (2008) は、技能や職場の集団としての組織能力をベースにしながら、国内から海外に向けて伸びる企業成長の潜在力に着目している。この研究が与える示唆は多方面にわたると思われるが、我々が研究しているアーキテクチャ論にもとづく経営学や国際経営学

に与えるインプリケーションについて考えてみたい。我々のこれまでの研究から、日本の産業の国際貿易における比較優位性や海外事業活動における競争優位性は、アーキテクチャ論で整理されるところの「インテグラル型産業」で発揮されていることがわかっている(天野, 2008; 藤本, 天野, 新宅, 2007; 大鹿, 藤本, 2006)。

参考までに図1は経済産業省「海外事業活動基本調査」(2005年度、サンプル数は本社側 2,940社・現地法人側 15,850社、回答率は69.6%)から作成した製造業の海外事業活動の売上と利益の業種別シェアである。海外現地法人ベースの売上シェアを見ると、輸送機械が41%、情報通信機械が21%、化学が8%、電気機械が6%となる。一方で利益シェアを見ると、輸送機械が47%、情報通信機械が5%、化学が17%、電気機械が5%である。

日本製造業の海外事業活動において自動車産業は売上・利益の両面で貢献が大きい。近年はその売上シェアに対して利益シェアが高いことも特徴である。逆に情報通信機器の分野では売上が21%にもかかわらず、利益面でのシェアは5%と低い。こうした分野では業界の競争が激しく利益率を伸ばしにくい状況があるのだろう。化学産業も上昇傾向にあり、売上シェアが8%に対して利益シェアが17%である。きわめて目の粗い産業分類ではあるが、日本の場合は海外事業活動においても「インテグラル型産業」に比較優位性があることがわかる。

図1



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

「インテグラル型産業」の競争力のコアは組織内・組織間の正確で密度の高い情報移転や技術移転・共創的な活動にある。また、もし日本企業がこうした分野において海外で能力を発揮するならば、これらの組織能力の海外における移転や構築が何よりも重要になる。

小池 (2008) が論じてきた従業員の技能形成をベースにした組織能力構築、中間層の底上げを行い、そうした取り組みを通じて管理の現地化を図るマネジメントの方法などは、「インテグラル型産業」が海外において能力を発揮し、競争力を形成していくうえで、避けては通れない課題を提示している。

トヨタ自動車の日本や各国での取り組みを見ると、この点について従業員の技能や経験の幅の醸成、管理者の育成、組織能力の底上げを図るマネジメントが日常的かつ変化の要所で行われていることに気付かされる。「インテグラル型産業」を海外に定着させるために必要な取り組みがここに記されている。また、小池 (2008) の「問題処理」「ローテーション」「チーム」「変化への対応」という枠組みはそのような取り組みを理解し、システムの全体を学ぶための基礎概念であり、それらの概念と現場で見られる活動との関係を捉えることがよりよいマネジメントへの第一歩になる。

さらに注目すべきは、同一の企業が各国で類似の取り組みを進めたとしても、能力面や成果面で進出国間に明瞭な差が出ることである。その国の経済制度や文化・歴史、当該企業の事業活動の経路を考慮する必要がある。小池 (2008) の比較調査から、アメリカでは先任権制度の存在が技能や組織能力形成に忠実なマネジメントの制約要因となりうると指摘されている。タイでは逆に労働制度上の制約が少ないことや中間層への教育が技能と組織能力向上を旨とする日本型マネジメントの浸透を促したひとつの要素であろう。タイでは柔軟な事業・労使環境が確保されていたため、日本側からのマネジメント教育が基礎的なところから進められた。技能を中心とした仕事の進め方、労働組合のあり方、会社のあり方といった根本的な事柄について、トヨタ自動車は日本側から積極的に理念や方針を伝え、仕組みを根付かせていった (今井, 2003)。

「ものづくり経営学」では、企業の持つ固有の組織能力と、立地先国における「能力構築の環境」との適合性 (fitness) が議論されている (藤本, 天野, 新宅, 2007; 藤本, 東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター, 2007)。現在アジアの中ではタイや台湾などの特定の国で観察される日本が強い「インテグラル型産業」と各国の「能力構築の環境」との高い適合性は、過去から続く各社の取り組みの成果として実現している。製造企業のアジアにおける事業活動の歴史を見ると、そのような観点から人づくり、組織づくり、制

度づくりに投資をしてきた企業がまさにそうした恩恵を享受しているように思える。

海外事業活動の実践にあたっては、技能形成や組織能力構築の観点から、日本的経営には海外においても優れた合理性が存在する。企業の経営者はそのことをまず肝に銘じる必要がある。むろん、進出先国は国内とは事業・労使環境を異にする分、日本側の経営制度への理解を求めながらも、文化や制度の違いを考慮に入れたマネジメントが行われるべきことは言うまでもない。

企業側の組織能力と進出先国の「能力構築の環境」との「適合性」や「相性」が醸成されるには相応の時間が必要である。管理職の教育にはゼロから取り組めば通常は 10 年オーダーの時間が求められる。この間、従業員が辞めたり、技術が流出するなどのリスクもつきものである。しかしそれらすべてのコストを払って、アジアの一部では日本の製造業（あるいは特定の日本企業）と高い親和性を有する国や地域も出てきている。このような拠点は日本企業のグローバル戦略上多くの可能性を有するハブ拠点になる（天野，2008；天野，中川，大木，近刊）。

世界の主たる地域でハブ拠点を構築・活用することで、日本企業は戦略オプションを増やし、海外市場で受け入れられる事業活動を実践に移しやすくなる。海外に多くの拠点を持っている大企業ですら、「ハブ」と言える拠点は意外に少ないものである。中途半端な取組みではハブ拠点は育たない。しかし少なくともそのような拠点を形成することを中長期の目標にすえ、国際経営を進めてみてはどうだろうか。

参考文献

- 天野倫文 (2008) 「我が国製造企業の国際競争力とアジア分業戦略：アーキテクチャと組織能力の視点から」『IE レビュー』255, 47-54.
- 天野倫文，中川功一，大木清弘 (近刊) 「インテグラル型産業のグローバル組織統合：HDD 産業における日米企業の経営革新から」新宅純二郎，天野倫文『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣.
- 藤本隆宏，天野倫文，新宅純二郎 (2007) 「アーキテクチャにもとづく比較優位と国際分業：ものづくりの観点からの多国籍企業論の再検討」『組織科学』40(4), 51-64.
- 藤本隆宏，東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学：製造業を超える生産思想』光文社新書.
- 今井宏 (2003) 『トヨタの海外経営』同文館出版.
- 経済産業省 (2007) 「グローバル人材マネジメント研究会報告書」経済産業省経済産業政策局産業

小池 (2008)

人材担当参事官室 <http://www.meti.go.jp/press/20070524002/20070524002.html>

小池和男 (2008) 『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社.

小池和男, 中馬宏之, 太田聡一 (2001) 『もの造りの技能：自動車産業の職場で』東洋経済新報社.

大鹿隆, 藤本隆宏 (2006) 「製品アーキテクチャ論と国際貿易論の実証分析：2006 年度版」(MMRC ディスカッションペーパー No. 72). 東京大学ものづくり経営研究センター.

白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 7巻8号 2008年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>