

日本型組織編成原理の発現としての深層現調化
—途上国における日系自動車産業によるヒトとサプライヤーの育成—
〈報告要旨〉

中央大学 中川洋一郎

日本中小企業学会論集㉟(2016年度) 抜刷
平成28年7月発行

日本型組織編成原理の発現としての深層現調化 —途上国における日系自動車産業によるヒトとサプライヤーの育成— 〈報告要旨〉

中央大学 中川洋一郎

日本の自動車産業は、1980年代以降、急速に海外生産を拡大している。それに伴って、自動車メーカーだけでなく、数多くの部品メーカーも海外生産を開始している。その過程で、グローバリゼーションと呼ばれる世界的規模で規格化された企業経営方式が拡散・定着してきた。では、海外で生産を開始した日系の製造業は、いわゆるグローバル化された生産方式・経営方式を採用しているのだろうか。しかし、今日までの多くの研究が示すところでは、海外進出した日系メーカーは、多かれ少なかれ、「日本的経営」「日本的生産方式」を実践している。

もちろん、海外で実践されている「日本的経営」「日本的生産方式」は、厳密に見ると、日本で実践されている「日本的経営」「日本的生産方式」とは、違っている。現地での環境に適應するために、多少なりとも、日本での生産方式・経営形態を変えざるをえないからである。

しかし、本報告では、「日本だろうが、海外だろうが、日系メーカーが実践する経営の本質は何か」「日系メーカーと欧米メーカーとの間で決定的な違いがあるとすれば、それは何か」という視角から問題を論じたい。創設してから時間が経過して定常状態に至って安定期に入った企業は、日系メーカーであれ、欧米系メーカーであれ、組織として職制が確立しているので、「静止画像」として検討する限り、往々にして、本質的な違いを明確にできない場合がある。しかし、新しい事態に対処するときには、つまり、新たに分業構造を組織化しようとするときには、その組織の特性が出現すると考える。

自動車メーカーだけでなく、部品、原材料、さらに設備のサプライヤーなど、先進国自動車産業の諸企業が途上国に進出すると、当然、QCDにおいて優れた製品をつくることによって競争力を維持することに腐心する。しかし、日本から

の部品・原材料・設備などの部材の輸入に大きく依存している状況下では、部品（ひいては最終製品）の価格は容易に低下しない。とりわけ、現地で原材料費（コストの7割を占める）を低減しないかぎり、真のコスト削減は成就しない。かくて、サプライヤー構造のティア1だけの現地化では、現調化は不十分であるので、ティア2以下の地元の企業に発注して、QCDの点で、遜色ない部品を調達することが、現地生産の重要な課題となっている。

深層現調化とは、現地ローカルメーカーへの発注拡大である。これは、新しい状況に直面した時に、日系メーカーが採用する行動様式を典型的に表している。深層現調化について、豊富な実態調査に基づいて、包括的な議論を提起しているのが、清响一郎（2013）「中国・インドの低価格購買に対応する『深層現調化』の実態—自動車産業における中国・インド現地生産の実態調査を踏まえて—」（日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』同友館）である。同論文によると、自動車メーカーが、現地に進出した日系1次部品メーカーから部品を調達すれば、現調率は上がるが、1次メーカーがいつまでも日本から材料・設備・部品を取り寄せているのは、「日本コスト」のまま、完成品のコストは低減しない。海外進出日系メーカーの購買において、2次・3次サプライヤー（日本および現地の日系メーカー）からの部品・材料・設備などの調達を現地のローカルメーカーからの調達に切り替えていく取り組みが深層現調化である。

ところで、深層現調化とは、日本の大手部品メーカーであるD社が、社内用語として使用し始めたローカルメーカーへの発注拡大戦略であるが、何よりも、仕入れ先サプライヤーの育成がその基盤になっている。日系企業にとって死活的な課題（ローカルメーカーへの調達拡大）が生じたので、それを解決するために採用した戦略こそが、深層現調化である。

このような途上国における現地生産という「新しい仕事」に直面したときの対応形態に、欧米部品メーカーと日系部品メーカーとでは、大きな違いがある。欧米型では、きっちりとしたシステムを構築することで、ヒト・サプライヤーが入れ替わっても恒常的に機能する仕組みを作って対応する。システムとは、「ヒト・サプライヤーを入れ替える」ことで、企業経営を機能させる仕組みである。

春日剛・岡俊子・山口揚平・比嘉庸一郎・星野薫（2003）「欧米系自動車部品メーカーのタイ進出状況とわが国自動車部品メーカーの対応」（『開発金融研究所年報』16, 6-38）は、事業手法における欧米系部品メーカーの特徴は活動のあらゆる

る面で《システム化》に取り組んでいるところにあると述べて、その理由として、人材の流動性が非常に大きい欧米系部品メーカーにおいては、生産の安定性を維持するために、世界各地の人種・文化・教育水準が違う従業員が激しく入れ替わっても、短期間に一定の業務を遂行できる《仕組み》の構築が必要であったからだと述べている。すなわち、欧米系部品メーカーは、企業活動のあらゆる側面において、人が入れ替わっても事業継続に支障が生じないような《仕組み》、これが、ここで言う《システム》であり、《システム》化というのは、そのような《仕組み》の構築である。

一方、日本型では、ヒト・サプライヤーを育てることで、つまり、ヒト・サプライヤーの現状を変えて向上させることで対応しようとする。日系現地メーカーのかかる取り組みこそ、深層現調化に他ならない。この深層現調化にこそ、日本型の組織編成原理の特徴が表れている。すなわち、組織編成原理において、「あらかじめ機能（職務あるいは仕事）を決定してから、広く最適の人を選択して、その機能に割り当てる」という欧米型の組織に対して、「あらかじめ人を決定してから、その人物を育てて、職務を割り当てる」というように、日本型は正反対の原則をもっている。本報告では、「組織編成原理にこそ、日本企業と欧米企業との間に、決定的な違いがある」との視角から、日本型組織の特性を論じていく。

そもそも、欧米型のヒト・サプライヤーを入れ替えるシステムと、日本型のヒト・サプライヤーを育てる仕組みとの違いは、何に起因するのか。組織編成において、あらかじめ仕事を確定してから人を配置するか（欧米型）、あるいは、ヒトを確定してから仕事を割り振るか（日本型）という正反対の組織編成原理を想定すると、歴史的に、人を確定してから仕事を振り分けるという日本型は、むしろ、原基的であり、欧米型の人を入れ替えるシステムの誕生は、比較的新しいことがわかる。すなわち、欧米型と日本型とでは組織編成原理が正反対である。新しい仕事（状況）が出現したときに、その対処の仕方その組織の原理・原則がわかる。欧米社会と日本社会ではその成り立ちが異なっているが、本報告では、深層現調化を手がかりにして、「日本型システムとは何か」という問いに応えることを課題としている。

本報告では、次のように主張してゆく。

(1)日本型は「人←仕事」（人をまず決めてから、その人に仕事を割り当てる）であるのに対して、欧米型は「仕事←人」（仕事をまず決めてから、その仕事に

人を割り当てる) という、組織編成原理を持っている。日本型は疑似親族原理で編成されているが、欧米型は機能本位原理で編成されている。疑似親族原理では、新しい状況が生じて新しい仕事が発生したとき、現有的人々が新しい職能を身につけて、その仕事を担うほかない。一方、機能本位原理では、機能を主眼にして、まず仕事を確定して、《システム》を整合的・合理的に確立した上で、その《システム》における個々の仕事に最適の人を社の内外から探してきて配置するので、きわめて効率的であり、競争力が大きい。

(2)疑似親族原理の「人←仕事」は、人類史の99%以上の期間で、唯一の組織統合原理であった。その限りで、伝統的に、かつ、歴史的に人間の組織編成原理として、原基的である。一方、機能本位原理の「仕事←人」は、前5千年頃に発生した遊牧に起源を持っているので、その出現は人類史上において、派生的な組織編成原理である。

(3)「仕事←人」という機能本位原理こそ、ヨーロッパ起源の組織編成原理の礎にあり、グローバリゼーションはその世界的規模での拡散である。機能本位原理は非常に競争力が大きいいうえに、対抗原理(疑似親族原理)の存在を許さないきわめて攻撃的かつ排他的な性格を持っているので、世界の各地で、「人←仕事」という原基的な疑似親族原理を持つ社会を圧倒し、駆逐してきた。

日本型の組織編成原理は、機能本位原理が圧倒的に支配的になった現代世界において、企業経営として辛うじて生き残った現代的な疑似親族原理である。もしも日本社会が疑似親族原理の原初的な形態のままであったとしたら、「日本型経営」などという慣行も、当然、早々に競争に負けて、蹴散らされ、破壊されていたであろう。「人←仕事」という組織編成原理は、あらかじめ確定された「人々」が、日々刻々と変化し、高度化していく「仕事」(職務)を担えるだけの職能を身につけなければ、企業統治原理としては、生き残れなかったにちがいない。

効率追求・市場志向の欧米企業に対して、長期的視野・人間重視の日本型というような対比において、古くはアベグレンが定式化した「終身雇用制・年功序列・企業内組合」なども、疑似親族原理の洗練化・高度化と見なされよう。「人を育てる」という組織的な慣行が日本の社会で培われて、それによる蓄積が、深層現調化、すなわち、「現地でヒトとサプライヤーを育成する」という、日系メーカーの行動様式として発現し、その実行を可能としているのである。