

日本自動車産業の海外生産・深層現調化と
グローバル調達体制の変化

リーマンショック後の新興諸国でのサプライヤーシステム調査結果分析

清响一郎
編著

Sei Shoichiro

社

537.09
Se17

中央大学図書館



00028244820

- (3) 日本における工程間連携の現状とその理由…289
- (4) 海外における工程間連携の可能性…292
- (5) 分析の視点…293
- 2 タイにおける経営環境の変化 / 294
 - (1) 中小企業の進出動向…294
 - (2) 市場環境の変化…297
 - (3) 現地日系企業の業績…299
- 3 企業事例 / 300
- おわりに / 303

第11章 中小部品サプライヤーの海外進出支援 プラットフォーム

遠山恭司・309

T通商テクノパーク（インドネシア）のケース

はじめに / 309

- 1 中小製造業の海外直接投資と事業環境の変化 / 310
 - (1) データからみた直接投資…310
 - (2) 甘かった現地コストから深層原調化への大転換…312
- 2 中小企業の海外進出プロセス——出る選択・出ない選択 / 314
 - (1) 海外進出したケース…315
 - (2) 海外進出していないケース…317
- 3 中小部品サプライヤー向け海外進出支援プラットフォーム：T通商テクノパーク / 320
 - (1) テクノパーク（インドネシア）の概要…321
 - (2) 提供サービスの特徴と利用側のメリット…323

おわりに / 329

第12章 生産組織の日本的特徴とその移転可能性

田村豊・337

国際比較による日本の生産方式を支える組織編成の検討

はじめに / 337

- 1 検討視角の設定と先行研究・検討方法 / 338
 - (1) 先行研究…338
 - (2) 検討の方法——生産職場の分業・連携と標準作業の管理…341
- 2 調査結果——各工場における標準作業の管理プロセスの状況 / 343
 - (1) 概観…343
 - (2) 各工場の状況…343

- (3) 調査からの示唆…348
- (4) 日本との比較…349

3 検討——分化・連携するエンジニアの役割 / 350

- (1) リーン生産の導入で変化する生産エンジニアの活動領域——製造領域への分化と連携…350
- (2) 生産技術・製造技術・作業遂行の連携機能によるフィードバック経路の構築…351
- (3) 組織的フィードバックによる経験の継承…354
- (4) 「書き入れ」による生産過程からの情報追加と修正…355
- (5) 製造技術がもつブリッジ機能とその優位性…357
- (6) SPS、セル方式と製造技術…358
- (7) “製造技術”はキャリアか機能か…359

4 重要性となる技術選択と必要な組織対応 / 361

まとめにかえて——日本企業の分業と連携をどのように支えるか / 362

第13章 深層現調化に見る「ヒトとサプライヤーの育成」

中川洋一郎・369

タイにおける日本型組織編成原理の発現

はじめに——深層現調化という名の「ヒトとサプライヤーの育成」 / 369

1 1997年アジア通貨危機後の日系自動車産業の途上国展開 / 370

- (1) 現地の地場メーカーからの調達拡大の困難性…371
- (2) 2000年代初頭におけるタイ部品メーカーのQCDの遅れ…373

2 ヒトとサプライヤーの育成 / 374

- (1) 日系メーカー社内の人材育成…374
- (2) サプライヤーの育成…379

3 欧米企業によるシステム化 / 380

- (1) 「ヒトとサプライヤーを入れ替えて機能させる」という、欧米型システム…381
- (2) 「ヒトとサプライヤーを育成して機能させる」という、日本型組織…384
- (3) 日本型組織とその移転——現場監督者育成の難しさ…386

おわりに 正反対の組織編成原理——「ヒトを育てる」日本型と「ヒトを別する」欧米型 / 388

あとがき / 395

索引 / 403

著者略歴 / 407

第13章

深層現調化に見る
「ヒトとサプライヤーの育成」

タイにおける日本型組織編成原理の発現

中川洋一郎

はじめに——深層現調化という名の「ヒトとサプライヤーの育成」

深層現調化とは、日本の大手自動車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。すなわちそれは、「日本人のコストをタイ人に置き換える⁽¹⁾」という意味での現地ローカルメーカーの積極的な活用を目指すものであり、そのためのノウハウ、実際の企業活動であると考えることができる。

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）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次部品メーカーの部品を調達すれば、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。この問題を解決するためには、材料・設備・部品を現地ローカルメーカーから調達する以外にない。すなわち、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。

日系企業がコスト低減という死活的な課題に直面したときに、それを解決するために採用した「ローカルメーカーへの調達拡大」という経営方針こそが、深層現調化であった。この場合、求められるのは何よりも、仕入れ先サプライ

ヤーの育成をその活動の根幹に据えることであり、このように新しい状況に直面した時に、日系メーカーは現地企業を指導・育成し、これを通じて現調率を上げようとする。この「地場企業の育成」こそ、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。同じことはもう一つの経営資源である人材の確保についても同様である。日本企業は、現地化の推進に際して、単に人を雇い入れるのではなく、現地の人材を根気よく教育し、育成することを通じて問題を解決しようとする。

筆者は、新しい状況に対して、ヒトとサプライヤーの育成によって対応しようとするのが「日本型」であると考えており、「深層現調化」を追求する諸活動にこそ、その伝統的・典型的な取り組みを見ることができる。本稿は、タイにおける数多くの実態調査報告を踏まえ、これに筆者自身が参加した調査結果をも加え、日本型システムと欧米型システムとを対比させたうえで、「ヒトとサプライヤーの育成」における日本型システムの特質を明らかにすることを目的としている。

1 1997年アジア通貨危機後の日系自動車産業の途上国展開

日本の自動車生産は、1980年代以降、急速に海外生産を拡大してきた。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。世界の自動車産業でもグローバル化が進んでいるが、欧米企業は世界的規模で規格化された企業経営方式を採用し、これが世界中に拡散・定着してきた。しかし、海外で生産を開始した日系の製造業は、グローバル化の中で、同じような規格化された生産方式・経営方式を採用しているのだろうか。答えは「否」であって、実態調査に基づいた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。この点について、すでに実態調査に基づいた多くの先行研究があり、枚挙に暇はない。

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。現地での環境に適応するために、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。「日本と海外での日本的経営・日本的生産方式は、どこがどう違うのか」という設問は、日本的生産方式の本質を考えるうえで大きな意義を持ってきた。これまでの多くの先行研究も、この点を巡って多様な論点を蓄積してきた。

しかし、本稿では、逆に、「日本であろうが、海外であろうが、日系メーカーが実践する経営の共通の特徴は何か」「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、新たに海外進出をした場合、進出先国における分業構造を新たに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可能性がある。すなわち本稿では、日本企業が、国内、海外を問わず実践しようとしている「ヒトとサプライヤー育成」の、共通の特徴に着目し、日本メーカーと欧米メーカーとの間の決定的な違いを明らかにしたい。

(1) 現地の地場メーカーからの調達拡大の困難性

1980年代後半から90年代初めにかけて、日本の自動車産業は構造不況に陥ったが、その原因として、海外生産・プラットフォーム・モデルの拡大によって、売上高変動費比率が持続的に上昇したことが挙げられる。かくて、日本の自動車産業は、1990年に日本における生産台数のピークを迎えるが、損益分岐点操業度は1989年をピークにそれ以降悪化傾向に陥った。それまでの過剰な設備投資のために、自動車産業全体が重厚長大産業化したこと、また、かかる自

動化設備による固定費増加を招いたのである。その結果、日本自動車産業は、90年代半ばに大きく構造を転換させた。プラットフォーム共通化・部品共通化を進めることで、部品コストの低減によって危機を克服しようとしたのである（早稲田大1995、p.150、土屋ほか2006、p.8）。

1997年危機を境に採用した日系メーカーによる危機対応の軸のひとつが、タイを輸出基地に変貌させることであった。日系メーカーは仕入れ先対応を大きく転換させて、地場メーカーの育成へと大きく舵を切った。かくて、1997年の危機対応として、日系自動車メーカーは現地のローカルメーカーからの調達を拡大しようとしたが、純ローカルメーカーからの調達増大には大きな困難があった。大石芳裕によると、日系自動車メーカーであるA社の部品調達先の取引額別の分布では、日系サプライヤーが75%を占めているのに対して、「純ローカル」の現地企業はわずかに2%であった。調達額を増やそうと思っても、品質・納期・価格などの点で、不可能であったからである。しかも、とりわけ問題だったのが、現地に進出した日系部品メーカーの現地調達の促進であった。車体用のフレームを生産しているある部品メーカーは、原材料をすべて日本の新日鐵から調達していたが、それは、日本から調達しなければ品質基準を満たせなかったからである（大石1999、p.68-69）。

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（品質・コスト・納期）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（場合によってはコストの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Tier1だけの現地化では、現調化は不十分であるので、Tier2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。タイでは、通貨危機以降、現地調達の制限が緩和される傾向があるにもかかわらず、海外メーカーは、むしろ、コスト低減を目的と

して、現調率を上昇させていた（土屋ほか2006、p.110）。例えば、トヨタ・モーター・タイランドは、2000年以降、自動車部品の現調率100%を2003年に目指す方針を決定した。これにより日系部品メーカーのタイ進出を促した。これ以降、部品メーカーは「日本では損をしないように。儲けは外国でかせぐ」という体制へと転換した（川邊2006、p.101-102）。

(2) 2000年代初頭におけるタイ部品メーカーのQCDの遅れ

タイ系の自動車部品メーカーにおける開発能力を調査した黒川基裕（2008）によると、2008年時点での現状では、タイの部品メーカーは、QCDレベル向上を目的とした改善・VA/VEの経験が不足しているために、自動車メーカーの製品開発に参画するに足るだけの技術力を持っていなかった。すなわち、①日本の部品メーカーと同じような「地道な」方策を採らない。②すぐに利益を生まない投資をしない（華人企業）。③安直にCAD・CAMなどの設備を投入するという欠陥を抱えていた（黒川2008、p.115、120）。

タイ系の1次部品メーカーにおける上記のような欠陥に対して、日本人エンジニアたちは、「QA（品質保証）からまず始めて、クレームを処理した上で、QCDの確立を目指すべき」とアドバイスしていた（高橋与志・黒川基裕2007、p.74-75）。つまり、タイ地場メーカーが2次・3次メーカーとして生き残るには、エンジニアリングの能力もさることながら、QCD向上へとまず力を注ぐのが適正である。まず、QCD向上には、エンジニアリング能力向上に比べて、投資（物的・人的）が相対的に少額ですむので効率が良いうえに、さらに、QCD向上を継続的に実施できる能力が工程設計などのエンジニアリング修得の前提条件となっているからである。タイにおける日系メーカーの考えでは、タイの2次・3次メーカーはQCDをアップしない限り生き残りは不可能であり、逆に、QCDの改善能力を確認できれば、さらに高度なエンジニアリング能力修得への期待を持つことができる（高橋2003、p.4）。

2 ヒトとサプライヤーの育成

(1) 日系メーカー社内の人材育成

われわれが調査した在タイの日系大手部品メーカーでも、「こちらでローカルの方が設計して、デザインしたものをこちらの間人が評価して、こちらの機能で作りにつなげていくことで初めてトータルといったものが下がる⁽²⁾」というように、設備の設計から金型製作まで現地化することによってコスト低減を目指していた。日系メーカーでは、当然のように社内の人材育成を心がけている。「ヒトを育てる」ことは「コストとは思っていない。[社内の人材育成は]当然[のこと]だと[思う]。絶対に費用より効果の方が大きいから。絶対それは間違いない⁽³⁾」と、人材育成に確固たる信念を持っている。

技能系従業員の育成

アジア通貨危機以前の1995年の段階で、日系メーカーは、すでに教育の重点をエンジニアから、現場の技能者に移していた。日本労働研究機構(1995)によると、マネージャークラスから、現場の技能者・ワーカーに重点を移しつつあった。アジア通貨危機の後、タイに進出した日系メーカーは、タイ国内向けではなく、世界市場を目指した生産へと切り替えたが、それゆえ、現場のQCDが決定的になったので、その実現のためには、現場における技能者のレベルアップが不可欠となった。日系メーカーはそのための現地従業員の教育・訓練・研修に力を注ぐようになっていた。

1997年の金融危機以降、日系メーカーにとって、タイが輸出基地となったので、国際競争力を持つ必要が一層高まった。技能系従業員の「生産管理能力の養成」が決定的に重要になった。「近年タイ国の日系自動車産業では、これまでと異なるより体系的な教育訓練制度を採用し始めている。技能系従業員については、コスト削減という海外進出の事由から生産管理能力の養成が必死で

あり、比較的人数が多いことから体系化を進める際にテストケースとなることが多い」というように、人材育成の力点を現場の「物づくり力」を強化する方向に置いていたのである(高橋2003、p.16-17)。

教育プログラムが系統的に導入された。タイ日系電機メーカーにおける事例を研究した阿部誠によると、体系的な教育訓練が導入されたのは、A社が2002年、B社が2004年であり、能力開発に大きな力となった(阿部2004、p.19-20)。一方、自動車産業では、ホンダ・タイランドにおいて、2002年の時点で、日本人駐在員が38名であったが、製造部長1人を除いて、37名全員が指導・育成のためのスタッフであった(古賀・有村2002、p.86)。このことは、日系メーカーがいかに現地従業員を育てることを重視しているかを示している。

高橋与志は、かかる現地日系メーカーの教育訓練体系において、(1)教育訓練、(2)社内検定、(3)Career Develop Plan(CDP)という、3要素を確認している(高橋2003、p.18)。「教育・訓練→社内検定→Career Develop Plan(CDP)」と一連の流れの中で教育訓練が実施されており、教育訓練が内部昇進と結びついていることが特筆される。人材を外部からのみ調達するシステムでは、職能育成のための教育を社内では実施することはない。もちろん、職務遂行に必要な業務を現場の従業員に覚えさせ、最低限の規律を守らせる教育と訓練は行われるが、それは職能育成訓練ではない。当然、業務を覚えさせ、規律を守らせる訓練を経ても、それで昇進するわけでない。しかし、逆に、社内で教育して、その会社にふさわしい技能を身につけてもらうという、職能育成訓練では、CDPと結合するのが効果的であるし、従業員のやる気を引き出すことに成功するであろう。

高橋与志が挙げているB社(ミラー・ランプ製造の自動車部品メーカー)の事例であるが、B社の日本の親会社では目標管理フィードバックシートが活用されている。そこでは、目標→教育→評価→処遇→目標という、一連の訓練・評価の仕組みが設定されていて、個人別の細やかな対応が実践されているので、タイにおいても、「日本のやり方をできる限り適用する」ことを心がけている(高橋2003、p.22)。古井仁は、研修を業務プロセスに活かす仕組みがあるなしが重

要であり、「経営現地化は、技術移転、権限移譲にプラス効果が期待される研修の成果を実際の業務プロセスに活かせる仕組みを職場内に備えていない段階で進めると、目立った業績向上は得られない」という仮説を提示している（古井 2010、p.150）。社内における教育訓練を活かす仕組みとは、個々の従業員についてのきめ細かい評価の実施と、それ相応の内部昇進を可能としていることを周知させること、さらに、実際の内部昇進を実現することである⁽⁴⁾。

現場における職能の育成

古井仁が2008・09年に実施したヒアリング調査において、1次の日系部品メーカー A 社が、非常に積極的に現地人従業員の教育・訓練・研修を実施していることが報告されている。技能習得、一般管理などの4コースを置き、対象者（新入社員から GL～MGR まで）ごとのコースを提供してきた。さらに教育・研修を強化するために、タイに数か所ある工場の従業員研修を専門に担当する《トレーニング・アカデミー》を2005年に設立し、2009年までに、12,000人以上の受講者の実績があった。このアカデミーでは、拠点内研修指導者の育成、すなわち、タイ人トレーナーの育成を目的にした研修コースが設置されている。かかる A 社のタイにおける《トレーニング・アカデミー》とそれを中核とする従業員研修制度には、日本型の人材養成の仕組みの特性が顕著に表れている。この制度では、まず、目標となる能力が設定される。特に管理者研修に特色がある。(1) 設定された目標への上昇型（必要な技能を設定して、その目標に向けて従業員を育てていく）、(2) 自己啓発型（自分で考えて、問題を解決できる能力を養う）、(3) リーダーシップ養成型（古井 2010、p.166-167）。

同社における能力給は、OJT 訓練計画に従って訓練して、その成果を給与に反映させるという仕組みである。現業から総務にいたる全職種を対象にして職種ごとの職務遂行能力を12のランクに区分し、OJT 計画を策定する。研修対象者はランクに応じた訓練を受けて、定期的に能力評価を受ける（古井 2010、p.173）。同社の訓練の仕組みは、研修対象者の現状の能力を評価すること、同社内で必要な職務（ひとつではない）を想定して、その職務にふさわしい職

能を身につけさせるべく訓練すること、定期的にその訓練実績を評価することと要約できる。これは、「あらかじめヒトを確定し、そのヒトに対して訓練を施すことで、企業内の職務を当てはめる」という行為である。この仕組みは、すぐれて日本型であり、同社による従業員育成には、日本型の特徴が明瞭に出ている。

人事考課

宮本謙介（2005）による TB 社のヒアリング報告が、日本型の典型的な事例として、興味深い。正規生産職労働者を対象にして、年に2回の人事考課が実施される。評価方法は、(1) チャレンジ得点、(2) 能力得点、(3) 姿勢得点に3区分されて、それらの総得点で昇進・昇格が決まる。チャレンジ得点では本人に3項目のチャレンジ課題（目標・取り組み・結果）を提出させ、それを上司が評価する。能力得点では21項目におけるチェック表に基づいて上司が評価する。姿勢得点では勤務態度などがチェック項目となっている。同社で、現場生産系は G1 から G6 のグレード区分され、さらに8段階（号棒）の職階に細分されている。①細かくグレードに分ける、②考課によって基準をクリアしたら上に行かせる、③（入ったら）学歴と無関係という特徴を持っている（宮本 2005、p.13）。

われわれが調査した日系大手部品メーカーでも、作業員レベルで人事考課が行われており、その評価は208項目にも上っている。「うちの人事評価システムで、結構最初から苦労したところがございます、……しっかりとした職員の下で、日本でもやってないようなことまでやって、アセスメントもやりながらチームリーダーにするプロセスがございます。反対の現場作業員においても、第7課で働く作業員の前の作業員と後ろの作業員がきっちり客観的に評価するような QCDMS というシステムがあります。208項目にわたる評価項目があり、それを ABC ランクで全て評価します。それでより優れた人を班長前のセットアップを修得させながら、そのあと評価項目に内容が変わってきまして、チームリーダー、スーパーバイトというふう⁽⁵⁾に」実施されていた。すなわち、チー

ムリーダーが、部下の作業者を208項目で点検して、評価する。最下級の監督者であっても、「決められたことを守らせる」という、作業者に規律を遵守させることに加えて、部下を成長させる、すなわち、「育てる」ことが求められていることが、日本型昇進制度として興味深い。

もちろん、タイのような途上国に適用する仕組みは、日本とはかなり違って、日本型そのものではない。しかし、「絶対にプロセス評価をする」という最も重要な性格は維持されている。われわれが調査した事例にもあるように、「どちらかというただ OJT だけではなく、マネジメント教育をして将来マネージャーとして育てようではないか、そしてもう少し踏み込んだ技術、専門教育みたいなのをやるようになってきて、本社に研修に行かせようなど、そういうふうになりつつあります。よく言われるように成果主義の報酬制度は出てきます。ただ、D 社の場合はプロセスの評価も必ずやりますので、結果だけがいいというふうには絶対しません⁽⁶⁾」。これは、「訓練→評価→昇進→(再度)訓練→(繰り返す)」というスパイラル型の育成の仕組みが確立していて、この仕組みでは、何よりもプロセスが重視されている。しかも、将来のマネージャー職にまで進むことを展望して、日本人幹部たちは、意欲的な現地従業員が原価管理にまで進むことを期待している。

上記のように、日本のメーカーでは、ヒトを育てることで、ヒトの現状を変えて向上させることで対応しようとしていた。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。

組織編成原理という側面から見ると、「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。

(2) サプライヤーの育成

新しい状況に直面した時に、日系メーカーはどのような対応策を採るのか。1997年以降に先鋭化したのは、タイを国際的な供給基地に変貌させるという、新しい課題であった。タイという、部品産業が未発達で部品を調達しようとするが、QCDが低レベルであり、地場の部品メーカーが質量とも不足していた。だから、国際レベルでのQCDを供給できる部品メーカーを育てようとする。つまり、かかる新しい状況に向き合った際に、日系メーカーは、ヒトとサプライヤーを育てることで対応しようとしていた。ヒトの場合、職能を育成して、かかる将来の職務をヒトに当て嵌めようとする。サプライヤーの場合も同様であり、「職能」（つまり、QCDで水準にある部品を供給できる能力）を育成して、将来の部品供給を可能にさせようとする。新しい職務が生じた際に、現有のサプライヤーに対して、それを遂行できるだけの職能を育てようとするのだから、「日本型」の対応形態である。

積極的なサプライヤー育成政策への転換

1997年の通貨危機、その直後の1998年、日系自動車メーカー各社はタイで生産された車の品質を輸出に耐えるように向上させる必要に迫られた。ある日系部品メーカーは、調達先の現地サプライヤーに対する対応形態を大きく転換させた。それまで、調達先の自助努力に期待していたやり方から、「現場に入り込んで、共に汗を流し、共に改善を進める方式に変更し、……これまで実施してきた意識付け、動機付け、信頼関係、5S……、工程改善などから一歩進んで、高度加工技術指導、自主改善活動定着、仕入れ先相互研鑽」という段階にまで底上げする計画をつくり、そのために「本社からベテラン技術者を派遣してもらい、現場主義の育成策を」実施している（大石1999、p.70-71）。この時点で、仕入れ先「育成」施策へと転換されたことが重要であるが、仕入れ先の地場メーカーの中に入り込むのが、日本型の育成政策であることが特徴的である。

エンジニアリングの必要性

タイでは1990年代後半になると、ホンダのCity、トヨタのSalunaなどの乗用車、三菱などのピックアップトラックの新モデルが立ち上がってきたので、地場メーカーもエンジニアリングが必要になった(高橋2003,p.3)。しかし、2006年の時点で、タイ地場メーカーのエンジニアリングの遅れが顕著であり、この弱点の克服を怠ると、生産性・製品開発力に劣る地場メーカーから、競合する中国製の輸入品に代替されていく恐れがあった(古井2013,p.158)。だからこそ、自動車産業が、ASEAN製造業の潜在能力を向上させることが最も重要な契機となっていた(土屋ほか2006,p.104)。

タイ部品メーカーが貸与図から承認図メーカーへとレベルアップするには、①摺り合わせ技術の向上、②設変能力、③開発管理の3点が必要である。特にタイ系部品メーカーが円滑に設変への対応ができるようになるには、開発・生産における「摺り合わせ」技術が必要になってくるが、しかし、タイ部品メーカーにはマネジメント能力が欠如しているので、承認図メーカーになれない(黒川2008,p.114-119)。日本型のマネジメントは、学校では教わらないし、何よりもマニュアルなどに基づいて座学で習得することができないのである。かかる現状を打破するために、当面、部品メーカーが検査(テストング)から参画して、徐々に技術力を高める方途があるが、タイ系の部品メーカーはその重要性を十分に認識していなかった(黒川2008,p.122)。

3 欧米企業によるシステム化

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

あると言える。

(1) 「ヒトとサプライヤーを入れ替えて機能させる」という、欧米型システム

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,p.6-38)によると、タイに進出した欧米メーカーの経営手法の特徴は、企業活動のあらゆる側面において、《システム化》に取り組んでいるところにある。つまり、全般管理、人事・労務管理、調達、購買・物流、製造、出荷・物流、販売・マーケティング、サービスなどにおいて、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》の構築を目指している。それが、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。《システム》化の理由として、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。

この点で、日系部品メーカーと欧米部品メーカーとを比較すると、経営手法において鮮やかな対比が見られる。「日系メーカーは各個人のノウハウ・経験に基づいた『ものづくり』を重視し、生産工程の隅まで人的にコントロールすることで高いQCDレベルまで追求している。これに対して、欧米系部品メーカーは、QS9000/ISOなどの管理システムにより生産活動をコントロールしている」(春日ほか2003,p.18)。つまり、春日剛たちは、タイにおける欧米部品メーカーと日系部品メーカーとの間に存在する経営手法の違いを、経営手法の中に《システム》が組み込まれているか否かであると見ている(春日ほか2003,p.22)。欧米メーカーの《システム》化の特徴として、第一に、グローバルな人事システムを挙げられる。欧米系部品メーカーにおいて、往々にして、「グローバルトレーニング」が実施されていて、「トレーニング」と銘打たれていることも

あって、しばしば「人材育成」システムと見なされている。しかし、かかる全世界的に展開されて、各地域において同一の基準で実施されている訓練の主要な目的は、当該の職務における作業と諸規定の習得を目的にしている。「あらかじめ決められた事柄」がどのような内容を持っているか、どのように行動することを求められているかを習得する機会提供である。職能形成は、あくまでも外部の学習機関で実施する。春日ほか(2003,p.20)で述べられているように、徹底したマニュアル化であるから、職能領域には関与していないのであり、スキルの養成ではないと考えるべきであろう。

欧米メーカーの《システム》化の第二の特徴として、世界統一基準が施行されていることである。欧米系部品メーカーが大規模化した理由は、その活発なM&A活動の結果である。M&Aによる大規模化の利点として、欧米系部品メーカーは、完成車メーカーに対する交渉力のほかに、エリア・カバレッジとプロダクト・カバレッジにおいては、大きな競争力を持つにいたっている。それに対して、日系部品メーカーは、多くの場合、世界3大市場を中心に、比較的小さい種類の部品を専門的に生産してきた(春日ほか 2003、p.19-20)。もちろん、欧米メーカーが、恒常的に、かつ、継続的に大規模なM&Aを実施できるのは、かかる《仕組み》を構築するノウハウがあるからでもある。

欧米メーカーの《システム》化の第三の特徴が、「契約の重視」である。「契約の重視」と呼ばれる慣行の内容は、あらかじめ決めることの重視とあらかじめ決められたことを遵守することの重視であり、その事例が春日ら(2003,p.20)によって提起されている。

このように《システム》とは、新しい状況、なかんずく新しい仕事への対応を「人の入れ替え」によって行うことであると定義すると、この《システム》が円滑に機能するためには、何よりもまず、あらかじめ仕事の内容(職務)が厳密に決定されていなければいけない。そうでないと、誰が最適な人材かを決定できないからである。さらに、この仕組みでは、最適な人材は、往々にして、外部から調達することになる。社内に最適人材がいればいいが、最適人材が必ずしも社内にいるとは限らないし、むしろ、いないことの方が普通であろう。「な

ぜなら、現有の人材は別の職務にふさわしいと認められて採用されたからである。従って、あらかじめ決められた職務に最も適する人材を発見するためには、できるだけ募集の範囲を広げて社外に人材を求めた方が、最適の人材を採用できる可能性が高まることになる。

マネジメントの特徴は、「ヒトが入れ替わっても、経営目標を達成できる仕組み作り」あるいは「ヒトを入れ替えることで、効率を高める仕組み」であるとしたら、その特徴は以下の3点にまとめられる。

- (1) 職務の限定と個体化。すなわち、仕事の内容(つまり、職務)をあらかじめ厳密に決める必要があること。
- (2) 限定された固有の職務に最適な人材の採用。
- (3) 人材が仕組みに適合しているかどうかの検証・評価と、その結果としての雇用継続あるいは不適な人材の誡首。

欧米の部品メーカーと日系の部品メーカーとの決定的な違いは、前者が管理システムで管理するのに対して、後者は現場での管理に重点を置いていることである。その結果、「欧米系部品メーカーは、現地マネジメントをシステムによって補完しているからこそタイ人への権限委譲が可能なのであり、彼らの事業構造・マネジメント構造は日系の『モノづくり型組織』とは根本的に異なる」(春日ほか 2003、p.21)。

システムとは、ヒトの確定に先行して、制度・機構・慣行を確定することであるから、欧米系部品メーカーで言うマネジメントとは、《システム》において、ある職務(=仕事)に、職能的に相応しい人を選択すること、選択した後で仕事を遂行させて、成功ならばあらかじめ決められた賃金(=対価)を支払うし、仕事を完遂できなければ誡首することを意味する。すなわち、職務遂行の正否を前提にして、「人の入れ替え」を決めているのである。その結果、業務・仕事・職務の定型化が容易であるから、その分だけ標準化が進展している。

(2) 「ヒトとサプライヤーを育成して機能させる」という、日本型組織⁽⁷⁾

欧米系メーカーにおける《システム》化が、「人の入れ替えで機能させる仕組み」であるとすれば、日系メーカーにおける「ヒトとサプライヤーを育てる仕組み」をどのように規定できるだろうか。日本型組織では、「あらかじめ決められた人々」の「技能・技術を育成しつつ」、「職務を入れ替える（＝高度化する）」ことで機能させていると言える。

例えば、トヨタ生産方式では、多能工化・多台持ち・U字型ラインなど、単純なひとつの作業から、訓練によって複数の職務を受け持つように訓練される。先に見たように、「育てる」とは、まず、現状の職務に加えて、より高度な職務を付加的に担うことができるように訓練することである。高度な職能を獲得するように訓練することについて、タイ進出日系メーカーを調査した中川多喜雄が、なんと30年以上も前に、「日系メーカーでは従業員の職能的側面にまで降りてくる」という、非常に興味深い指摘をしている（中川多喜雄1984、p.103）。ヨーロッパでは、企業は、個々の従業員の職能的側面に、原則として、関与しない。職能は、企業の外で形成され、社会的な評価を受けて、公的な資格として認定されるからである。企業は個々の従業員が有する職能資格に変更を加えない。それに対して、日系メーカーにおいては、すでに1997年の通貨危機以前から、現地従業員たちへの「職能的側面にまで降りたきめ細かい管理と指導」が、つまり「人を育てる」ことが試みられてきた。

黒川基裕（2008）が、欧米システムにおける「マネジメント」と、日本型物づくり組織における「管理」の異同に関して、きわめて興味深い事例を提出している。

発注元の日系自動車メーカーとの取引関係において、タイの現地部品メーカーが、貸与図段階から承認図段階にまで、その地位を上昇するのは容易ではない。製品開発能力の構築が追いつかないからである。黒川は、タイ部品メーカーがかかる製品開発能力の構築になかなか成功しない最大の理由として、「マ

ネジメント能力」の欠如を挙げている。

承認図によるサプライヤーになることは、自動車メーカーによる開発そのものかなり上流から参画することになるが、社内各部門間の擦り合わせ関係の質的向上、設計変更能力の向上、開発管理能力の向上が必要になる。「それらの能力向上のためには、組織づくりや開発業務に係わる『マネジメント側面』の強化が必要である」（黒川2008、p.115）。

「承認図生産をこなせるだけのマネジメント要件が大きくなってくる。例えば、貸与図生産レベルでは、大量生産テストの結果や生産準備をマネジメントするだけだったものが、設計変更のために開発部門と生産部門の擦り合わせ関係が強化される必要が生じてくる」（黒川2008、p.118）。

日本の部品メーカーであれば、発注メーカーからの変更（リバイズ）の記録は必ず残しているが、タイ現地部品メーカーはリバイズの記録を残さないという。発注元であるメーカーとタイの地場メーカーとの関係は、単発取引が原則である。たとえ、繰り返し受注していても、それは長期的・恒常的な受発注関係を結んでいるのではなく、単発取引の繰り返しであり、それぞれの取引は形式的には一過性であり、個々で完結している。お客からの個々のリバイズは、このような単発取引の単なる繰り返しの中では、個々のそれぞれの取引で終わってしまった業務であり、個々の記録を残す必然性は薄い。

それに対して、長期安定的取引ならば、変更プロセスを残す必要が生じてくる。ここで黒川が述べている「マネジメント」とは、「お客との取引過程の情報管理」であるが、(1) お客との取引関係が長期的・安定的であり、(2) 個々のお客に固有のやり方・仕方が本質的な要素になる。(3) 業務手順は定型化できるかもしれない。しかし、製品によって、材料によって、工程によって、設備によって、非常に大きな多様性が生じてしまう。各社の社内的事情に固有の要素が本質的に存在するので、一般化・定型化は、およそ現実的ではない。換言すると、教科書に書かれた一般化された普遍的な業務ではないので、学校で習得できない。その結果、現場での経験によって、すなわち、OJTによって学ぶしかない。日本企業内では、かかる業務は、「管理」と呼ばれている。も

もちろん、日本企業では、これを、往々にして、「マネジメント」とも呼ぶが、欧米企業内でマネジメントと呼ばれる業務には、含まれないか、あるいは、収まりきれないのではないか。この業務は、いわば、顧客との関係の中での業務遂行能力であるから、サプライヤーの担当者には顧客との関係維持・発展に向けての能力が求められる。これは、関係技術とか、対人技術とでも呼ぶべき分野が含まれていて、自分一人では決められない分野（あくまでもお客様の意向を尊重しなければならぬ分野）⁽⁸⁾での業務遂行能力である。

(3) 日本型組織とその移転——現場監督者育成の難しさ

井原基(2003)は、日本型の取引システムを最も具現化したものが、「原価管理、特に工数（工程当たりの人員）に関わる管理を通じての、能率向上のしくみにある」と捉えて、「原価目標→標準作業の改訂→コスト低減という一連の現場へのコントロールと、能率管理に代表される従業員への動機付けといった工数管理の仕組みが、どのようにタイに移転されているのか、されていないのか」(井原 2003、p.5)と述べて、タイへの日本型組織の移転を、品質管理、原価管理、動機付けという3つの視点から検討している。

高橋与志(2001、2003)によると、現地メーカーが1次メーカーとしての地位を獲得するために性急に製品開発などのエンジニアリング能力の向上を求める傾向があるが、しかし、むしろ2次・3次サプライヤーとして、製造面でのQCDの向上に務めることが重視されるべきである。QCD向上は、比較的に少額な投資で効果が見込める上に、QCDの継続的な改善を実現する能力が、工程設計の技術の習得の前提となっているからである。「QCDの改善にはルーティンの業務をこなしていく『業務遂行能力』よりも、むしろ、生産上の問題点を発見し、対策を講じる『問題解決能力』が求められるが、後者は設計技術の習得・実践過程で不可欠の要素と考えられる」(高橋与志 2003、p.4)。お客から「言われたことをやる」(システム化・マニュアル化)だけでなく、企業としてもワーカーとしても、問題解決能力が必要となっている。同じく高橋与志

によると、「管理水準を高めるためには、ロスや不具合が実際に出て、その中で考えながら改善していくことが必要である。ローカルの従業員はこの点が弱い」(高橋 2001、p.54)。

従って、在タイの日系メーカーにおいて、現場監督クラスの力量不足が強く指摘されている。スーパーバイザーの最良の部分ならば、品質や納期の管理は一定の水準にまで到達している。しかし、原価管理まではまだ担当できていない。「日本の職長のように、たたき上げで技能(固有技術)と管理(管理技術)の両面に優れたマルチの人間はこちらにいない」(高橋 2001、p.56)。日本人マネージャーは、現場監督たちは応用する力が不足しており、カイゼン意識に乏しいという、大きな不満を持っていた。班長も、現場における監督者として、原価管理を期待されているし、そのための教育訓練を受けている⁽⁹⁾。

AOTS(日本の経済産業省傘下の海外技術者研修協会)の制度を利用して、現地従業員を毎年1人ずつ1年間日本に派遣している日系メーカーでは、日本で研修して帰国した現場監督クラスの「自己啓発のマインドを育てる面で効果がある」(高橋 2001、p.54)と肯定的に評価されていた。

上記のように現場監督者クラスのかかる問題解決能力を習得させるのが難題となっている。それはまた、この難問解決こそ日本型組織の運営に決定的な核となっていることを意味している。かくて、日系メーカー自身が自社内で行う現場監督者の育成という、「管理」職能育成にこそ、職能の育成の日本型の特徴が表れている。高橋与志が2002年にB社(タイの日系部品メーカー)で行ったヒアリングでは、現場監督について、非常に特徴的な訓練を実施している。「気づき」あるいは「心構え」訓練である。常に変化する現場にあって、現場監督は現場の異変についてすぐに「気づく」ことが不可欠であり、その場で異常を直ちに発見して、自らの手で迅速に対応することこそ、現場の監督者に要請されていると考えられている。

「一方、現場監督者については、『気づく』活動の展開を行っている。現場の日常管理活動は変化しつづけるという前提のもとで、監督者が現場を巡回したときに異変が起こっていることに気づくことが不可欠と考えている。その場で

発見・理解し、自らの手で身近で対応することで、管理活動の迅速化が実現できるためである。変化と異常への対応は伝統的には経験や勘に頼りがちであった内容であるが、これを教育訓練の対象として取り上げている点に特徴がある。同社では活動展開を図る上で、まず『正常』と『異常』の違いを明確にすることにした。製品の特性や不良率だけでなく、人の動き、作業方法、加工条件、機械やラインの稼動状況、物の置き方、かんぱんのまわし方など網羅した。その上で、『気づく』ために用いる感覚器別に項目を抽出している。例えば、視覚の場合は前物の大きさ・形・色・つや、ものの流れ、滞留、人の行動等を前後左右上下から見ることを必要とした。実際に訓練を行う際には、感覚器別ではなく品質、生産、設備等の機能別にリストを再構成し、OJTで現場を巡回させ各項目を判定している。品質の場合、『工程の流れは正常か』『不良品の処理はよいか』『決められた仕事をしているか』等、十数項目が挙げられている⁽¹⁰⁾（高橋 2003、p.21）。

えてして経験や勘に頼りがちであった「変化と異常への対応」を、教育訓練の対象として取りあげている。日本で実践していることをタイでも実践している。すなわち、B社では、日本の工場での経験や勘に依存しがちであった現場の気づきという「職能」を、タイの工場では教育訓練の一環として取り上げて、最終的に、「現場で判断できる人材」を養成しようとしていた。この「気づき」の有無を喚起したのはきわめて重要な論点であり、日系企業における班長の役割の意義を確認している。

おわりに 正反対の組織編成原理——「ヒトを育てる」日本型と「ヒトを選別する」欧米型

新しい仕事（状況）が出現したときに、その対処の仕方とその組織の原理・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、本稿の課題は、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

問いに応えることであった。以下、詳細な注と参考文献の提示は控えるが、かかる問いに対して、概括的な見通しを提起して本稿を終えたい。

(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。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。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) 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。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。つまり、組織編成において、あらかじめ仕事を確定してからヒトを配置するか（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、ヒト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、欧米型のヒト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。

(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というのに、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。深層現調化に表れた「ヒトとサプライヤーの育成」、そのノウハウこそ、長年の蓄積の成果であり、発現に他ならない。企業統治において、欧米型機能本位原理の普遍化・世界制覇に対抗して、疑似親族原理としてはほとんど唯一と言うべき日本型の《仕組み》が生き残ったのも、「ヒトとサプライヤーの育成」に盛られた長年の伝統と技能と智恵の集積のおかげである。

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。「ヒトを育てる」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。

[注]

- (1) D社 Bangpakong 工場 (2013年9月10日)。なお、同工場でのインタビューによると、「深層現調化というのは、[同社同工場の] 前々社長が7年前ぐらいから取り組み始めた」のであり、タイ工場が主導して、この用語が唱えられ始めた。
- (2) D社 International Asia (2013年9月9日)。
- (3) D社 Siam Manufacturing (2013年9月10日)。
- (4) 現地日系企業の悩みとしては、労働流動性が高いことであり、教育訓練の成果が頻繁なジョブホッピングによって台無しになることである。研修甲斐がないともいえる(鉢野 1997, p.110)。また、現地人従業員の意欲の欠如が指摘

される。日系メーカーにおけるタイでの社内教育の限界として、どうしても教育内容が詰め込みになってしまうので、覚えることに精一杯であり、改善する能力・意欲・方法がわかっていない(高橋 2001, pp. 56-58)。

- (5) D社 Siam Manufacturing (2013年9月10日)。
- (6) D社 International Asia (2013年9月9日)。
- (7) 日本型では、職務の確定を先行させないので、システムという定義にはそぐわない。日本型システムと呼称するのは、本稿の立場から言うと、形容矛盾になってしまう。そこで、日本型組織と呼んでおこう。
- (8) 本稿で、「顧客との関係の中での業務遂行能力」と呼ぶ自動車メーカーとサプライヤーとの日本型の企業間関係に関して、「曖昧さ」という切り口から取り組んだのが、清 (1990) である。同論文は、豊富な実態調査を基礎に、契約先行の欧米型に対して、一見して情緒的な「曖昧さ」という独自の視点を打ち出すことで、日本型の特徴の解明に寄与した斬新な問題提起であった。
- (9) D社 Siam Manufacturing (2013年9月10日)。
- (10) 上記のB社で実施されている「現場監督の気づき」の訓練は、普段の作業を行う中での異常の検知能力である。この能力は、外部の教育、学校の教育では身につかない(高橋 2003, p.21)。この能力は、安定的な雇用を基礎に、個別の人事評価、その結果としての内部昇進という人材育成の仕組みによって身につけていく。この能力を身につけさせることが日系企業で実施されている「ヒトを育てる」仕組みの重要な側面であろう。日本の現場作業者が「ふだんと違う作業」を行う上で不可欠の「問題をこなす技能」「変化をこなす技能」の重要性を指摘したのが、もはや古典となった小池和男の「知的熟練」論であるが、上記の「現場監督の気づき」の訓練こそ、小池の言う「知的熟練」養成の過程であると言えよう。例えば、小池 (2005) を参照。

[参考文献]

- 阿部誠 (2004) 「日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置——電機産業の事例」『大分大学経済論集』55 (5)、pp. 27-62。
- 井原基 (2003) 「日タイ合弁研究の労使関係と労務管理」*PRI Discussion Paper Series (M. 03A-16)*、財務省財務総合政策研究所研究部、p. 61。
- 大石芳裕 (1999) 「在アジア日系企業における国際ロジスティクス戦略の展望——タイ自動車企業の課題」『経営学論集』69、pp. 62-73。
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社、p. 342。
- 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、pp. 6-38。
- 黒川基裕 (2008) 「タイ国自動車産業におけるものづくり能力の構築——承認図生産に向けたタイ系部品メーカーの対応」『国際ビジネス研究学会年報』14、pp. 113-124。
- 川邊信雄 (2006) 「タイの自動車産業自立化における日系企業の役割——タイ・トヨタの事例」『産業経営』早稲田大学産業経営研究所、40、2006年12月、pp. 75-115。
- 古賀武陽・有村定則 (2002) 「タイ・日系企業進出調査——ホンダ・タイランドとキャノン・ハイテク・タイランドのケース」『東亜経済研究』60 (4)、pp. 81-104。
- 清响一郎 (1990) 「曖昧な発注、無限の要求による品質・技術水準の向上——自動車産業における日本的取引関係の構造原理分析序論」中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学出版部。
- 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。
- 高橋与志 (2001) 「タイ日系製造業における技術援助——自動車部品産業を事例として」『国際協力研究誌』7 (2)、広島大学大学院国際協力研究科、pp. 47-63。
- 高橋与志 (2003) 『タイ自動車部品産業における生産管理能力の養成に関する調査報告書』PRI Discussion Paper Series (M. 03A-18)、財務省財務総合政策研究所研究部、p. 39。
- 高橋与志・黒川基裕 (2003) 「タイ国自動車産業における技能検定制度の課題と展望」『産業教育学研究』33 (1)、pp. 86-93。
- 高橋与志・黒川基裕 (2007) 「途上国企業の製品開発能力構築過程におけるQCD管理能力向上の効果——タイ系自動車部品メーカーを事例として」『国際ビジネス研究学会年報』2007年、pp. 69-81。
- 田中武憲 (2006) 「タイにおけるトヨタの経営『現地化』とトヨタ生産システム——『IMV+TPS=現地化』の法則」『名城論叢』、7 (3)、2006年11月、pp. 43-115。
- 土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎 (2006) 『アジア自動車産業の実力——世界を制する「アジア・ビッグ4」をめぐる戦い』ダイヤモンド社、p. 243。
- 中川多喜雄 (1984) 「タイにおける日系企業の経営構造——現地化期の海外企業経営」『経済論叢』133 (3)、pp. 196-217。
- 中川洋一郎 (2014) 「なぜ『新卒一括採用』は、外国人には理解不可能なのか——

- それは、組織編成原理が真逆だからだ」『中央評論』288、pp. 101-109。
- 日本労働研究機構編 (1995) 『調査研究報告書 No.79 日系企業の人づくり政策——NGO 型人づくり協力Ⅲ』日本労働研究機構、p. 316。
- 野村俊郎 (2015) 『トヨタの新興国車 IMV: そのイノベーション戦略と組織』文眞堂、p. 200。
- 鉢野正樹 (1997) 「タイへの企業進出に関する事例研究——自動車部品メーカーH社の場合」『北陸大学紀要』21、pp. 103-114。
- 古井仁 (2010) 「日本多国籍企業における経営現地化、研修システムと業績——タイ日系自動車部品メーカーの事例から導出した分析枠組」『亜細亜大学国際関係紀要』19 (1/2)、pp. 149-175。
- 宮本謙介 (2005) 「タイ日系企業の労働市場: バンコク首都圏の事例分析」『経済学研究』55 (3)、pp. 1-16。
- 森本博行 (2006) 「東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化——自動車企業を事例にして」『国際ビジネス研究学会年報』12、pp. 291-305。
- 山本郁郎 (2007) 「日本型人材育成方式の移転と『ローカル・コンテクスト』——インドネシア進出日系自動車企業5社を中心に」『金城学院大学論集 社会科学編』4 (1)、pp. 36-65。
- 早稲田大学商学部・財経広報センター (1995) 編『自動車産業のグローバル戦略——挑戦から共生へ』中央評論社、p. 247。