

## 日本的経営の海外移転は成功しているのか

職務意識による理念共有化仮説の検証：メキシコ進出日系M社工場の事例を中心に

Is the Japanese-style of management successfully transplanted overseas?

Testing “Mission-sharing” hypothesis by job-consciousness in the case of Mexico-

大場裕之

この小論の目的は、日本的経営の海外移転問題の核心がハイブリッド化(現地への制度的適応化)ではなく理念共有化(意識的融合化)にあることを指摘するとともに、その実態について、メキシコに進出している製造業日系企業の事例を中心に職務意識の観点から実証的に明らかにすることである。

1. はじめに：我々の問題意識と分析のフレームワーク
2. 日本的経営の海外移転問題の本質：ハイブリッド化から「理念共有化」へ
3. 日本的経営の理念共有化に成功しているのか：メキシコ進出日系企業M社の事例
4. おわりに：分析結果とインプリケーション

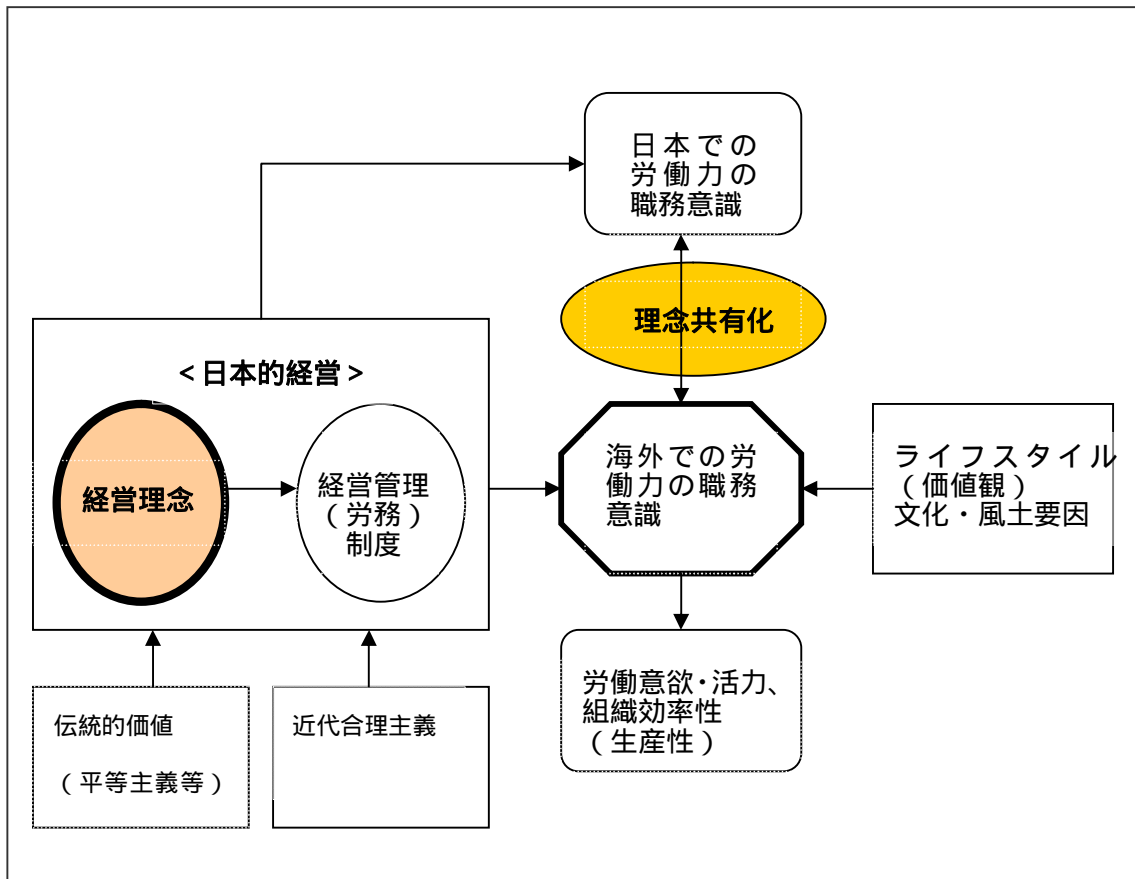
### 1. はじめに：我々の問題意識と分析のフレームワーク

我々がなぜ日本的経営の海外移転問題について、理念共有化という観点からアプローチしようとしているのか、その理由として、以下の2点を指摘することができる。第1は、日本的経営の普遍性と特殊性に関するこれまでの議論(海外移転論を中心に)に対して、経営理念という観点から一石を投じ、その議論の背後に存在する問題の本質を明らかにすることである。第2は、日本的経営の海外移転が成功しているのか否かという判定基準を、理念共有化におき、メキシコの事例からこの問題を実証的に明らかにすることである。

このような問題意識をふまえて、我々は「日本的経営の海外移転が成功する鍵とは、現地国の労働力がその経営理念を共有化することにある」という作業仮説を提示したい。この仮説を提唱する根拠とは、経営理念が共有化されていなければ、経営組織全体の効率性を低下させるばかりではなく、組織を支える人間の労働意欲にも悪影響を及ぼし、働く者の生活の質(quality of working life)を低下させると考えられるからである(大場[2009]、p.9~17)。この仮説を検証するためには、海外の現地および日本の労働力の職務意識に分析のメスを入れる必要がある。その理由として、第1に同じ経営理念の下で働いていても、その共有化の程度が異なるという問題は職務意識を明らかにしなければ把握できない問題だからである。第2に、理念共有化に関して、現実世界では日本国内の同じ職場においても意識的な差異が発生しており、ましてや海外ではそれに対する意識は文化や風土、ライ

フスタイル、制度的違いも加わり、さらなる相違が存在することが想定されるからである。第3は、日本と同様に、海外の同じ仕事の現場においても、職制などが異なれば、経営理念に対する共有化意識も異なってくると考えられるからである。職務意識に光を当てる試みとは、まさに海外の日系工場において働く者が日本的な経営理念をどのように受け止めているのか、また、どの程度共有化していると判断すべきなのか、という問題を明らかにすることに他ならない。図表1に示されるように、理念共有化の程度は、労働主体の職務に対する意識世界の中で把握することが可能である。そこでは、日本的経営理念に対する海外（我々の事例ではメキシコ）での現地労働力の職務意識が日本と比較して、どの程度の意識格差が存在するのか、という問いとして明らかにされる。経営理念は、具体的には経営管理制度（とくに労務管理政策）として実現され、その制度もしくは政策を通じて働く者の意識に影響を及ぼす。もっとも、働く者の職務意識には、この影響だけでなく、個々人の仕事そのものに対する見方（仕事観）や、仕事の現場となる職場環境（人間関係）さらには仕事を含むライフスタイルや文化的影響も包含されている。したがって、職務意識からアプローチすることによって、日本的経営理念というものが働く者の意識世界全体の中でどの程度、定着しているのか、吟味することが可能となる。

図表1 日本の経営理念の共有化に関する分析のフレームワーク



## 2. 日本的経営の海外移転問題の本質：ハイブリッド化から「理念共有化」へ

いわゆる日本的経営の海外移転をめぐって、移転可能か不可能かという問題を中心に論じられてきた。この論議は、これまでに蓄積されてきた豊富な先行研究をひも解けば、日本企業のグローバル化(国際化)について脚光を浴びてきた1980年代にスタートしたことが了解できる。そこでは、日本的経営の何が(WHAT)移転し、なぜ(WHY)移転可能もしくは不可能なのか、という問題、すなわち、海外適用説(収斂説)と不適用説(分散説)をめぐって盛んに議論されてきた。しかしながら、このような論争に対して我々が意図することとは、日本的経営の海外移転問題の議論を再度レビューすることではなく、その到達点を確認することによって、そこから、新たな問題としての理念共有化に光を当て、その意義および我々の分析視点の特徴を明らかにすることにある。

### 2-1 日本的経営の海外移転問題とは何か

日本的経営の海外移転問題をめぐる見解に関して体系的に論じているものとして、原口俊道[1999]と村山元英[1997]の研究が注目される。原口は「移転」ではなく、移植という表現を用いて、この問題を海外移植問題として、諸見解を移植可能説と移植不可能説に大別している。前者の移転可能説が主流であることを指摘し、原口自らもこの立場であることを認めている。この見解は、実証的研究の成果をもふまえつつ、日本的な経営技術(とくに、生産・品質管理技術、組織的経営管理技術)が移植可能であることを明示した<sup>1</sup>。他方、少数派と見做されている移植不可能説とは、日本的経営論の元祖といわれているアベグレン, J.C. [1957]の流れを汲むものであり、日本の固有性を内包する終身雇用制や家族主義、集団主義的文化に根ざした日本的経営は移植不可能とする立場である<sup>2</sup>。つまり、移植可能説は、技術なら移植可能とする技術普遍論、もしくは文明論的発想に立脚した収斂論の立場であるのに対し、移植不可能説は、日本の固有性を重視した文化特殊論の立場である。

一方、村山は日本「的」ではなく、日本型という表現を用いて、日本型経営の海外移転問題に対する見解を整理したうえで、企業の分散型“定着の時代”を志向する「経営文化資源仮説」(村山元英[1997]、同3~5ページ)を提唱している。この仮説とは、日本の企業が海外で定着し、土着するための、地域主義/多国籍主義の立場に立脚している。また、経営文化論的、「経営価値論」的色彩の濃いアプローチであり、収斂論と土着(現地)化論の接合を試みた“土着型近代化の過程”という視点を提起したことで注目される。その基本的な構図とは、経営の“超文化性(Culture-free, 普遍性)” “文化特殊性(Culture-specific)”や経営の“多国籍性(multinationalism)” “地域性(regionalism)”、

経営の“集権型効率” “分権型効率”であり、原田が示した移植可能説と移植不可能説という軸での議論を敷衍化しているところにその意義を認めることができる。

こうした2つの研究が示唆していることとは、日本的経営の海外移転問題とは、異文化という土壌に日本的経営を移植したことによって発生している現地適応化の問題、いわゆる“ハイブリッド”現象を問題視している点である。

## 2-2 ハイブリッド的アプローチの魅力と限界

海外における日本的経営のハイブリッド現象について、幾つかの優れた実証的研究がある。とくに日本的生産システムを中心に実証的に分析した安保哲夫他[1992]、日本多国籍企業研究グループ(JMNESE) [2004]、山崎克雄・銭佑錫・安保哲夫[2009]の研究は注目するに値する。安保らの日本多国籍企業研究グループ(JMNESE)が提唱するハイブリッド理論では、適用・適応に関する評価基準(5段階評価)を設けている(山崎他[2009]、p.2~7)。評価の狙いは2つある。ひとつは、日本の国内工場のやり方を海外の現地工場に持ち込む(適応)程度、即ち、現地工場における日本的なものの浸透度を評価することである。もうひとつは、日本的システムの現地社会への根付き具合を評価することである。5段階評価にあたっては、日本的システムを6グループ・23の要素項目に細分化し、このシステムの各要素項目の海外工場への持ち込み・移転を「適用」、現地の経営環境条件に対応した修正を「適応」と呼んでいる。即ち、日本工場と100%同じ移転度合いの適用度を5(修正はゼロで適応度5)、日本からの移転なしの適用度を1(100%現地方式への修正で適応度1)と評点を与えている。日本多国籍企業研究グループ[2004]では、北米、アジア、ヨーロッパでの調査をもとに、適用度に関する世界平均は、5段階評価において3.0~3.3の範囲であることを明らかにしている。つまり、世界中のどの地域の日系工場においても、日本的要素が半分弱の「ハイブリッド経営」が行われていることを指摘している(同[2004]、p.6~8)。

こうした日本的経営のハイブリッド現象を対象とする研究の魅力とは、一体何か?それは、実践的かつ理論的インプリケーション(意義)を導き出せるところにあるのではなからうか。この点について、安保[2004]は以下のように総括している(同[2004]、p.14~17)。まず、実践的意義とは、企業経営の立場に立ったものである。日本型の経営生産システムの海外移転において、通用性の高い一般的な側面(“出来合い”の生産設備の持ち込みや日本社員の派遣)だけを移転していたのではその競争優位を十分確保することができない。そこで、通用しない特殊的側面(日本的な全員参加型のメンテナンスや品質管理といったヒトと方式に関する側面)に関する諸要素をどのように修正しつつ現地持ち込みを図り、強みを実質的に保持しうるかが、現地経営の成果を大きく左右する。その難しさを現実的

にどう乗り越えるかということが最重要な課題であるが、その要請に対し、ハイブリッド研究の成果が一定の示唆を与え、指針となることが期待できる点である。次に、理論的意義とは、日本型システムの国際移転の“望ましいハイブリッドモデル”、あるいは“実践的ハイブリッドモデル”の可能性を示唆している点である。“望ましいハイブリッドモデル”とは、東アジア（とくに韓国・台湾）およびイギリスのハイブリッドのパターンに検出され、ヒト、モノ関連要素の「方式適用」を高めつつ、「結果（出来合い）適用」を抑え、適応（ハイブリッド化）を進めることをさす。このモデルは、日本型システムのハイブリッド化の世界的な収斂化の一つの方向を示していることを指摘している。

しかしながら、こうしたハイブリッド研究には、以下のような認識論および方法論上の限界および課題があるのではなからうか。

第1は、日本的経営生産システムのハイブリッド化をもって日本モデルの限界と結論づけることができるのか、という認識上の問題である。ハイブリッド化が日本モデルの世界的通用性の限界を示す根拠とは、安保らの適用度評価モデルにおける世界平均が“3”であるという研究成果で与えられている。その意味とは、「海外ではこれ以上大幅に日本親工場水準に近づくことは考えられない」ことであり、「日本型生産システム国際化の一般化の限度を測る一つの具体的な手掛かり」（同[2004]、p.9）である。つまり、日本的経営生産システムは現地に適応することなしには、現地工場が機能しないわけであるから、そこに限界を認めざるを得ないという主張である。しかしながら、このハイブリッド化の事実をもって、日本モデルの世界的通用性に限界があると結論づけることは早急ではなからうか。なぜならば、ハイブリッド研究は、その現象の背後にある本質的な問題を見落としていると考えられるからである。ハイブリッド研究では、ハイブリッドの程度やその仕方の違いについて明らかにできるものの、その前提となる日本モデル=ハイブリッドモデルなのか、という問いを不問にしている点である。即ち、日本的経営生産システムのハイブリッド化が現象的に進行しているゆえに、そのシステムを支えている日本的価値が希薄化しているという本質的な問題が看過されている点である。表現を変えれば、ハイブリッド経営において、世界に通用する普遍性のある日本的価値が移転しているのか否かという問題やその価値が海外の現地工場で具体的にどのように実現されているのかという問題を曖昧にしていることを意味している。ハイブリッド現象が世界を席卷する時代にあって、日本的価値自体に普遍的な価値、即ち聖書に示されている「地の塩」（マタイの福音書5章13節）としての塩気が無くなりつつある状況を鑑みる時、この問題を考察する重要性および緊急性は非常に高いと考えられる。

第2は、ハイブリッド研究が採用している分析方法論上の問題である。この問題について、1)要素還元主義的アプローチ、2)経営サイドに立つ一方向なアプローチ、3)制

度論的アプローチ、といった3つに分け、ハイブリッド研究の落とし穴を指摘し、その限界を明らかにする。

#### 1) 要素還元主義的アプローチ(第1の落とし穴: 機械論的陥穽)

このアプローチは日本多国籍企業研究グループの研究のみならず、他の研究でも同様であるが、日本的経営を系統的に要素に還元して分析する近代合理的な手法は、社会科学の分野でも広範囲に採用されているものである。日本多国籍企業研究グループの研究では、日本的経営生産システムを23の要素項目に細分化し、その各々について、現地工場への適用度の程度やその特徴を把握し、評価することを可能としている。しかしながら、このアプローチでは、日本的経営を細分化することによって、逆にその全体像が見えなくする恐れがあることである。たとえ、細分化しそれを再びグルーピングして再統合しても、日本的経営の全体を把握することにはつながらない。なぜならば、日本的経営の全体像とは、日本的経営生産システムだけではなく、そのシステムを創生している日本的な経営思想なり経営理念と一体となったものであり、両者を切り離してしまえば、その全体を把握できなくなるからである。また、こうしたシステム論的アプローチでは、上述した人間に共通する「地の塩」として、塩気のある日本らしさを捕捉できないという限界があることである。塩気のある日本らしさとは、民族を超えた人間としての「共感(sympathy, empathy)」および運命共同体としての一体感である。システム化という近代合理性原理が理念に内在する共感原理や共同体の原理を駆逐し、人間存在の本質にかかわる部分を意識世界から消し去っているという意味で塩気がなくなりつつあるのではないかと考えられる。したがって、系統的に要素に還元する機械論的アプローチではなく、日本的経営というものをシステムと思想・理念に分離せずに、有機体もしくは生命体として一体のものとして捉えるホリスティックなアプローチが必要とされるのではなかろうか。

#### 2) 経営サイドに立つ一方向なアプローチ(第2の落とし穴: 強制システム)

ハイブリッド研究では、企業経営の視点から、日本的な経営生産システムを海外の現地工場にそのまま直接持ち込む(適用する)か、あるいは現地に合わせてそれを適応させるか、という議論に終始し、地域に根ざした「共働」の場としての視点および普遍性のある日本的価値の共有化という視点が欠落している点である。つまり、日本的なものの持ち込み、あるいは修正を考慮した適応にしても、経営側に立った「上からの視点」であり、現地の労働力や地域の立場、即ち「下からの視点」も考慮した複眼的視点ではない点である。つまり協働的な労働現場で実践されている日本的な経営スタイルに対して、どのような意識を持って共有しているのか、という公共知、もしくは共有知に立った視点が欠落してい

る。経営側に立った「上からの視点」の落とし穴とは、日本的なものを適用するために、現地に合わせるといっても、現地的要素をとり入れて日本的システムを根付かせようとする考え方であり、同じ共同体で働くメンバーというよりも、植え込み的発想が強く、強者弱者的关系を前提としている。当然、そこでは権力と強制の論理で支配される可能性が大きく、その結果として共感は生まれず、日本的なものを共通の価値として共有しようとする発想も態度も欠落することになるのではなからうか。

### 3) 制度論的アプローチ(第3の落とし穴: 文化的要素の排除)

日本的経営生産システムもしくは、その方式の海外移転とは、取りも直さず日本で確立された制度の移転を意味する。しかしながら、日本的制度が現地の事情に合わせて修正されハイブリッド化することは制度的適応力を持つかもしれないが、競争優位を維持する保障はどこにもない。即ち、現地適応化のプロセスにおいて、他の現地の会社との優位性が確保できなくなり、効率的で品質重視の日本的な強みそのものも消滅する恐れがある。この制度のもとで働く現地の労働力が日本的システムを好意的に受け入れ、彼らのモチベーションが引き上げられない限り、競争優位は維持されず、制度的にも持続可能とはならない。したがって、この問題は、清川・大場[2003]でも指摘したように、制度論的アプローチでは限界があり、その制度的側面や慣行等そのものよりも、それらの背後にある文化的要素、即ち精神(考え方)ないし社会意識(価値観)の方が、より重要と考えられる(同[2003]、p.338)。

### 2-3 なぜハイブリッドではなく、「理念共有化」なのか

こうしたハイブリッド研究の認識論的、方法論的限界を克服すると同時に、日本的経営の海外移転を成功に導く条件として、我々が提起したい仮説とは「理念共有化」である。日本的経営の「理念共有化」によって、日本的な価値が異質の文化で吟味され普遍性を持つことができる。このプロセスを通じて、企業経営が事業としての競争優位を維持しつつ、地域社会で愛される存在となり、中長期的に持続可能(サステナブル)となる条件を獲得することにつながるのではなからうか。

そこで、この節では先ず始めに、1)なぜ「理念」なのか、2)その海外移転の可能性、さらには3)理念共有化について、ハイブリッドモデルと対比した場合、考え方、方法論においてどのように異なるのか、明らかにしたい。

#### 1) なぜ「理念」なのか

理念という概念は、もともとドイツの社会学者マックス・ウェーバーの社会認識の方法

としての「理念型」(Ideal typus)<sup>3</sup>で使用され理論化されたものである。しかしながら、ここで理念という場合は、そうした認識論的な概念に拘泥することなく、経営を動かす根本的な思想もしくは信念を意図するものとして理解する。実際の企業では、経営理念とは、社是や社訓、行動指針、ミッション(使命)などに相当するものである。なぜ今日、経営理念が注目されているのだろうか?その理由として、第1に、経営理念の形骸化による企業倫理の低下という社会的コストが増大していることがあげられる。この点について、小野桂之介[1997]は、昨今の度重なる企業不祥事との関連性を問い、その原因が企業経営者の社会的使命(ミッション)を忘れ、利益追求動機にだけに支配されて行動した結果(同[1997]、14ページ)と指摘している。第2の理由は、より根本的な問題であるが、それが日本的経営という有機体の中核的存在であり、経営行動そのものに社会的意義を与える、いわば心臓部分と考えられるからである。理念を重視するのは、何も日本的経営に限った事ではなく、世代を超えて持続性のある経営すべてに当てはまる事である。このことは、ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス [1995]において、永続性のあるビジョナリー・カンパニー<sup>4</sup>の成功条件として、基本理念の維持を掲げていることから伺える。即ち、基本理念は組織の土台となっている基本的な指針であり、「われわれが何者で、なんのために存在し、何をやっているのかを示すものと指摘している(同[1995]、p.89)。また、その重要な問題として、企業が、基本理念を持っており、社員の指針となり、活力を与えているかどうか(同[1995]、p.115)と指摘している点でも我々の問題意識と共有する部分がある。つまり、海外でも通用する普遍的価値のある日本的経営とは、まさに基本理念を維持している経営であると考えられる。

我々は、日本的経営の価値「理念」の海外への移転は可能であり、その「理念」を現地の労働現場で共有化することが成功の条件となることを問題提起する。別言するならば、海外に移転された日本的経営が成功しているか否かという判断基準を、日本的経営の価値「理念」が(異文化において)どの程度共有化されているのか、という問題におくべきではないかと考えている。つまり、現地に適合させるハイブリット化の程度が真の問題ではなく、その現象の背後にある理念共有化の程度こそが本質的な問題であると考えられる。

## 2) 日本的経営理念の海外移転の可能性

日本的経営理念の移転可能性について考察する。つまり、ここでの問題とは、日本的経営方式や経営技術、生産システム、人的資源システムは移転可能とされているが、経営理念はどうだろうか、という点である。この問題に関し、鈴木滋[2000]の実証研究では、移転可能という結論を与えている。鈴木は1990年代にアジア諸国で事業展開している日系企業(9カ国、503社)を対象に、日本的経営の特徴を28項目に細分化し、その採用比率、



有効性、不受容性を分析したが、その中に、「経営理念の強調」を取り上げている<sup>5</sup>。調査対象企業全体では、「経営理念の強調」の採用比率は 52%である。このことは、2 社に 1 社の割合で採用されており、移転は可能ということを示唆している。

有効性においては、28 項目のなかで、最も有効という結果を浮き彫りにしている。有効な理由としては、帰属意識（一体感）の強化、会社方針・目標の理解と徹底、団結力・連帯感の形成、社会的責任・貢献意識を持たせる、仕事の規範として必要、といった 5 点を指摘している。もっとも、不受容性な原因も存在しており、以下のような 5 つの理由を指摘している。日本式経営理念は理解が困難、個人主義で会社への一体化は受け入れられない、賃金など待遇への関心が第 1、一方的押し付けへの反発、精神的要素が強い。

しかしながら、鈴木の研究では、以下の 2 点について、留意する必要がある。第 1 は、アンケート調査の対象者が現地日系企業の日本人経営管理者のみに限定され、現地従業員の意識を捕捉していないために、日本的経営に対する両者の見方に差異が存在するのか、という問題を分析できないという限界がある。我々は、この問題を重視すべきと考える。なぜならば、日本的な経営を実践するにあたって、日本人と現地従業員との間において、実際に意識的な差異が発生していることが指摘されているからである。例えば、鈴木の研究では、「格差縮小（平等主義）」という管理項目では、不受容性と見做されている項目の上位に掲げられている。しかしながら、我々のインド進出日系企業を対象とした職務意識調査では、現地従業員、とくに労働者層は日本的経営に根ざす平等主義を好意的に受容しているという正反対の事実があることを検出している（清川雪彦・大場裕之・P.C.Verma[2002]）。したがって、同様な事は、「経営理念の強調」においても意識的な格差が存在する可能性を示唆するものと考えられる。

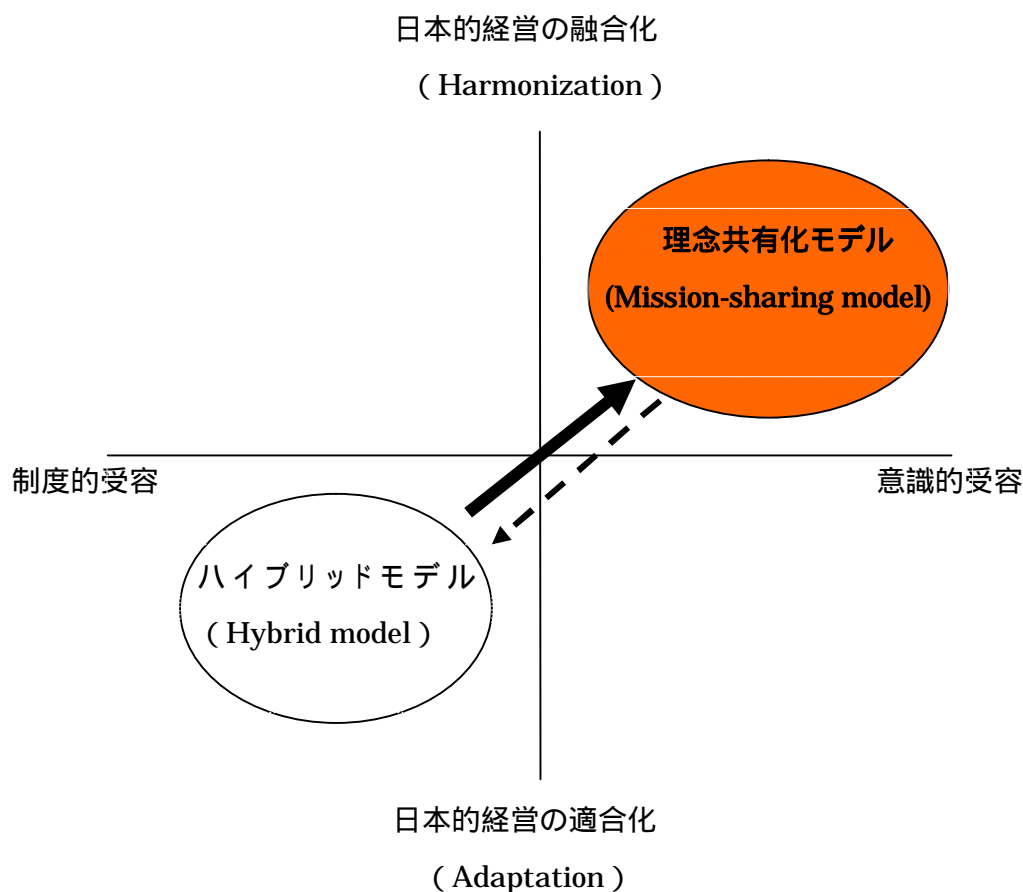
### 3) 理念共有化は、ハイブリッド化と考え方、方法論でどのように異なるのか

日本的経営が海外で根付くとは、日本的経営の基盤にある価値理念が現地の工場や職場で働く従業員の間で共有化されることではなからうか。このことは、日本的価値理念が異文化の中で吟味され、人間にとって普遍性のある価値が共有知として、経営方式や労働力の意識の中に息づき、その地域社会の中で定着することを意味している。まさに、日本的経営の理念共有化は、海外での持続可能（サステイナブル）な経営を実践するうえで、効果的な手段となりうるのではなからうか。サステイナブルな経営とは、自社の発展（自己利益追求）だけでなく、意欲的な労働力を形成することを通じて、従業員の生活共同体としての地域社会との信頼的つながり、さらには将来世代とのつながりを醸成するといった社会的利益もしくは公共益を追求する経営をさす。このような経営を実現するためには

普遍性のある日本的価値の「共有知」の実践が重要かつ必要不可欠と考えられる。

日本的経営の海外移転を評価する基準として、これまでの研究の方向であった適用・適応概念によるハイブリッドモデルでは日本的経営をサステイナブルとする基準としては不十分であるので、その評価基準として理念共有化モデルを提唱したい。両者の違いを知るためには共通のモノサシが必要となる。そこで、図表2に示されたような日本的経営の海外移転評価基準マトリックス(評価基準空間)を構築した。この評価基準マトリックスは、海外に移転される日本的経営の組織体に対する評価基準(縦軸)と現地での受容の仕方に対する評価基準(横軸)によって構成され、この中で2つのモデルの考え方の違いが明確化されている。即ち、日本的経営の組織体に対する評価基準において、ハイブリッドモデルとは機械論的な混合モデルであり、日本的要素と現地の要素とを二者択一的に組み合わせ、日本的要素を薄めて適合化させる(adaptation)要素還元論の立場をとる。それに対し、理念共有化モデルとは有機体(生命体)モデルであり、現地の要素も取り込みつつも普遍性を有する日本的理念を濃くする融合化(harmonization)の立場をとる。また、日本的経営に対する現地での受容の仕方の評価する基準では、ハイブリッドモデルの場合、制度面もしくは経営方式・技術面を修正することによる経営サイドに立つ「上から」の一方的な受容実態を明らかにしている。それに対し、理念共有化モデルでは経営理念が共有可能な共通の価値として、労働現場で吟味され、それが現地労働力によって意識面において、好意的受容、もしくは意欲的に受容され共有化されているどうかを吟味する分析ツールである。当然のことながら、経営理念も現地労働力の意識も眼には見えないので、可視化する必要がある。経営理念は、制度や方式を支えている根本的な考え方なので、両者を分離せずに、セット(集合知)として把握することによって可能である。また、現地労働力の意識についても、従業員に直接聞くことによって、理念に対する意識も捕捉可能となる。

図表2 日本の経営の海外移転に関する評価基準マトリックス



### 3. 日本の経営の理念共有化に成功しているのか：メキシコ進出日系企業M社の事例

#### 3-1 なぜメキシコなのか

理念共有化仮説を検証するために、産業用冷凍機・プラント分野の大手メーカーであるM社のケース<sup>6</sup>をとりあげるが、M社の海外現地生産拠点のひとつがメキシコにあるというのが、メキシコを事例とする直接的な理由である。M社は、これまで我々が実施してきた日本での職務意識調査(2001年)において好意的に協力してくれた会社であるという経緯があり、事例研究のためのメキシコでのインタビュー調査(2005年)も、同社のご厚意と寛大なる支援なしには実現できなかった。

メキシコに進出しているM社という会社を取り上げる理由としては、こうした調査での協力関係があったということだけには留まらない。以下に述べるように、日本的経営理念の共有化問題における“日本らしさ”を考察する上でも、有益な示唆を与えてくれる会社だからである。まず第1に、M社は、日本の特徴・強みを活かしたユニークな経営を実践している会社として注目されている点である。その根本にあるのは1924年の創業以来脈々と生き続けている生物的発想に基づく経営スタイルである。その主な特徴としては、独

立性のある小集団活動をベースとする独立法人(独法)といわれる独特な分社経営<sup>7</sup>(1980年より実施) 高齢者雇用の重視、地球温暖化問題を視野に入れた自然環境との調和、といった3点を指摘することができる。まず、の独法については、清水博・前川正雄[1998]は、M社の経営について、「場の共創」を実践する経営として評価している。「場の共創」とは、他者に向けてみずからを開く(生命的な)「場」が、個人に自由な創造の可能性を与えると同時に、「場」それ自体が、個人の共創的活動によって創造されつづけるものと意義づけている(同[1998]、p.x~xii)。この「場の共創」がM社の自律分散型組織である「独法」において実践されている。この点に関し、野中・遠山[2006]でもMOT知識創造企業<sup>8</sup>の成功事例として詳しく取り上げている。また、の高齢者雇用については、自他ともに定年と思った時が定年であり、年齢とは関係がないという考え方にに基づき、1970年代といふかなり早い時期から「定年ゼロ制度」を導入(1977年)している。高齢者が現役世代に培った技能や技術を若い世代に伝承するという経営風土があることがその背景となっている。

の自然環境との調和については、冷却システムのリーディングカンパニーとして、地球温暖化やオゾン層に悪影響を与えるフロンや代替フロンを使わずに、NH<sub>3</sub>やCO<sub>2</sub>といった自然冷媒を用いた地球温暖化防止ビジネスを積極的に展開している。

第2に、M社の国際化・海外現地生産はメキシコが起点となったことである。即ち、同社は、1924年に設立され、実に創業以来80年以上の歴史を有する企業であるが、海外生産に乗り出したのは、1964年のメキシコであった。これは、日本企業において海外進出の先駆的存在であると同時に、メキシコ進出日系企業(2008年10月現在で234社<sup>9</sup>)としても、かなり早い時期から進出している企業である。メキシコでの現地生産の経験を生かし、1968年には、ブラジルにも進出した。現在では、M社の海外販売・生産拠点は、世界31カ国、63拠点に拡大している。従って、メキシコからスタートした海外での現地化の経験は豊富であるが故に、我々が提唱する理念共有化仮説を検証するための事例として適していると考えられる。

第3に、メキシコでの現地生産の実践経験がM社の経営の方向や組織形成に活かされているという事実である。植木英雄[1982]も指摘しているように<sup>10</sup>、M社の経営理念の基本的な考え方である「企業を通じた自己開発、技術革新、人類奉仕」は、メキシコでの現地生産を展開する中で吟味され、今日の自律分散型組織である「独法」に結実するための開発の土台(インキュベータ)となったことは注目するに値する。この点について、鎌田勝[1976]も、「メキシコで開花した人間中心グループ経営」として、M社の経営理念や経営方針に及ぼしたメキシコ工場での現地化経験を高く評価している。即ち、メキシコ工場がM社の経営方向を決める人間中心のグループ経営のモデルとなったのは、少人数のスタッフが、いつも狭いオフィスに詰めていたことと、合宿的な共同生活を長く続けていたところ

から特徴ができたものと指摘している<sup>11</sup>。

また、同社は、北矢行男[1991]も指摘しているように、他の多国籍企業とは異なり、現地社会への貢献を重視し、利益の本国送金ではなく、その国で再投資するという原則を貫いていることである。同社では、「人はなぜ生まれ、何に生きがいをおぼえるか」という根源的な問いかけを何よりも重視し、「はじめに会社ありき」ではなく、「人びとの生きがいや働きがいを満たす場」として会社が存在すると考えている(北矢行男[1991], p.106~107)。

### 3-2 日本の経営理念を体現している M 社の経営理念

そもそも日本の経営理念とは何か?この問題を明らかにするためには、その前提としての日本の経営を定義しておく必要があるが、それ自体が多義的で百家争鳴の観がある。そのため、ここでは我々がこれまでの先行研究を吟味したうえで、すでに定義したものを紹介することに留める。即ち、日本の経営とは、企業の成長や売上高拡大あるいは雇用の維持を基本的な戦略とし、企業内の階層別賃金格差をなるべく小さくすることにより、企業内に平等主義的風土を醸成し、且つ全員参加のモチベーションを高めうる種々の具体策を積極的に採用する経営スタイルである(清川雪彦・大場裕之[2003]、338 ページ)<sup>12</sup>。この定義に含蓄されているように、日本的な経営スタイルとは日本的な経営理念と経営管理政策のセット(集合知)として理解されている。日本の経営理念には、長期的な利益志向性と平等主義・集団主義志向性、という3つの大きな柱があり、この理念を具体的な管理政策によって実現し、究極的には、組織内における従業員相互間、および各従業員の組織に対する強い一体感(以下「組織一体感」と略称)を醸成することに、その真の狙いがあるものと我々は判断している(同上[2003]、339 ページに提示した「組織一体感」の背後にある価値理念に関する概念図を参考のこと)。

M 社の経営理念には、前述のような M 社の経営的特徴を鑑みると、こうした日本の経営理念のエキスが凝縮されていると考えられる。即ち、M 社では、「場」と「共創」を重視していることから、集団主義もしくは平等主義的志向性があるだけでなく、高齢者雇用重視、定年制の廃止という点から、長期的な利益志向を有していると解釈することができよう。

### 3-3 日本の経営理念のメキシコへの制度的移転(労務管理政策)

理念共有化の前提となる(M 社で具現化されている)日本的な経営慣行は、メキシコ工場では、制度的にどの程度採用され、受容されているのだろうか?この問題について、メキシコ工場に駐在している日本人管理者に対し、鈴木滋[2000]の研究で採用している 28 項目を参考に聞き取り調査を行った。この調査の狙いは、各々の項目について、採用の有

無を確認したうえで、採用された労務管理政策および慣行項目に関する受容度について、日本人管理者がどのように評価しているかを知ることである。受容度の程度は、10点スケールで評価され、評価点には、以下のような意味を与えている。1~2点：ほとんど受け入れられていない（不受容性）、3~4点：やや受け入れられている、5~6点：受け入れられている、7~8点：よく受け入れられている、9~10点：大変よく受け入れられている。

図表3には、この聞き取り調査の結果が示されている。採用されている項目は、28項目のうち、22項目あり、78%の採用比率となっている。その内訳は、日本的経営理念を体現しているコンセンサス重視、大部屋制度、雇用安定、企業内教育、労使協調、工程内の品質保証などである。他方、不採用の項目は6つあり、年功賃金、格差縮小、TQC、JIT生産方式などが指摘されている。不採用の理由としては、JIT生産方式のように、日本で実施できてもメキシコでは困難であること、さらには、年功賃金のように、日本的な文化特殊の要素があり、メキシコでは受け入れがたいことなどが指摘されている。

また、採用された制度（22項目）に対する受容度では、制度間で格差が存在している。受容度が非常に高い（9~10点）項目としては、稟議制度、大部屋制度、企業内教育、退職一時金、文化・体育活動、労使協調、下請け制度がある。他方、受容が明らかに困難である（1~2点）項目としては、新規学卒採用、提案制度、多能工がある。多能工の受容度については、導入したばかりなので、評価することを留意したものと考えられる。なお、受容に問題がある（3~4点）項目としては、コンセンサス重視、雇用安定、経営理念の強調が指摘されていることも注目する必要がある。

なお、QCサークル制度は採用されていても、評価は留保されている。留保したのは、QCサークルが3ヶ月前に採用された制度であり時期尚早であるためと推測される。9つのQCサークル（1サークル10名程度）が活動中である。QCサークル制度を導入した理由として、情報の共有化が遅々として進んでいないという課題を解決するためと指摘している。

従って、日本的な経営慣行については、メキシコ工場では、約8割弱が制度的に採用されているものの、採用された制度に対する受容度は一様ではなく、評価が分かれている。まさにこの現実こそがハイブリッド化の実態であり、その実態を陽表的に明らかにすることがハイブリッドモデルの強みでもある。しかしながら、その評価軸である制度的受容にいくら固執したとしても、日本的経営理念の融合化の程度やその理念をメキシコ工場で働く現地の管理者や一般従業者が意識的に受容しているのかという点が解明されていないことに気づかざるを得ない。

図表3 メキシコ工場における日本的労務政策・慣行の採用状況と受容度

日本的労務政策・慣行 (28項目)	採用 (○)	受容度 (1~10点)	受容度評価理由・その他留意点
1. コンセンサス重視	○	3	みんなで決めるというやり方に慣れていない。そのため、 予め協議事項を詰めておく必要がある。
2. 稟議制度	○	10	サインで実施している。
3. 大部屋制度	○	10	
4. 職務規定の弾力的運用	○	?	規定をマニュアル化しているので判断が難しい。
5. 雇用安定	○	3	安定を心がけているが、転職志向が強い。
6. 新規学卒採用	○	2	中途採用がほとんど。仕事経験を重視し、即戦力を求めている。
7. 企業内教育	○	9	トップレベルを日本で研修(年1~2ヶ月程度)。
8. 配置転換	○	?	生産ライン内のみで、品質を重視するラインのプロを育てる。
9. 年功賃金			結果主義・成果主義的賃金を採用。
10. 様々な手当での支給	○	?	労働組合で合意されたもの(例えば商品券)を支給。
11. 退職一時金	○	10	
12. 賞与			利潤からの分配金のみ。
13. 年功昇進			
14. 経営理念の強調	○	3	経営理念を翻訳すると歪んで解釈される。
15. 内部昇進	○	8	管理者にとって、生え抜きは日系企業のステータスとなる。
16. 格差縮小(平等主義)			特に考えていない。
17. 社宅・独身寮・社内食堂	○	6	
18. 文化・体育活動	○	10	サッカー、クリスマス・イベント、食事会、水泳など。
19. 情報の共有	○	5	共有化1年半ほど実施。
20. 提案制度	○	2	実施したところだが、見返りが無い、面倒くさいという声がある。
21. 労使協調	○	10	部門(鋳物・機械)別に2つの組合がある。
22. 工程内の品質保証	○	6	不良率15%(日本工場では0%)
23. 5S	○	7	生産ラインに見える形で表示している。
24. TQC			時期早尚。
25. QCサークル	○	?	3ヶ月前に導入。
26. JIT生産方式			実施することが困難(日本工場では全面的に実施)
27. 多能工	○	2	同じ生産ライン内で導入したところで判断が難しい。
28. 下請け制度	○	10	

### 3-4 職務意識調査による理念共有化の実態

そこで、我々はハイブリッドモデルから理念共有化モデルでの検証に突き進むことにする。M社の経営理念は、経営慣行として制度的にメキシコ工場に導入されたが、メキシコ人管理者や一般従業者の間で、どの程度意識的に共有化されているのだろうか。この問題について、日本工場との対比を通じて、その程度を把握し、理念共有化の差異の原因を明らかにすることがこの節での我々の狙いである。

そのため、まず始めに、職務意識調査の基本設計およびその概要について言及し、M社に対するメキシコ人従業員の意識、認知度を把握する（第1節）。その上で、理念共有化の程度を知る分析上の概念図を提示（第2節）し、メキシコ工場における日本的経営理念の共有化の程度について実証的に明らかにする（第3節）。

#### 3-4-1 職務意識調査の基本設計およびその概要

M社のメキシコ工場は、首都メキシコシティから約70km南方に位置するクエルナバカ市（Cuernavaca、牛の角という意味のスペイン語）に位置する。設立は1964年で、工場は、産業用のレシプロ冷凍機などを製造する機械加工部門と鋳物（製造・品質検査）部門によって構成されている。従業員数は、インタビュー調査を実施した2005年時点で、169名（従業員リストベース）である。そのうち、管理職23名、一般職146名である。また、日本人は5名（駐在員を含む）である。また、メキシコ工場の比較対象となる日本工場は、茨城県守谷市にあり、M社の主力工場である。日本工場には、11の独法があり、従業員数は、394名（2004年11月21日現在）である。インタビュー調査を実施した時期は、両工場とも2005年2月であり、まず、最初に日本工場で行い、その直後、ほぼ同時期にメキシコ工場で実施した。調査方法は、調査員による個別面接聴取（調査票をベースとした質問形式）である。抽出方法は、従業員名簿からのランダム・サンプリング法であり、調査対象者（標本数）を100名程度としたが、有効回収数は、101名であった。その内訳は、メキシコ工場51名（管理者：13名、一般従業者：38名）、日本工場50名（管理者：12名、一般従業者：38名）である。抽出した標本の特性は、図表4に示されている。日本工場と比較すると、年齢的に若く、30代世代で構成されている。また、勤続年数では、メキシコ工場では、管理者11年、一般従業者5年であり、日本（各々19年、13年）よりも短い。なお、月収では、日本円に換算すると、メキシコの管理者が14万円、一般従業者が6万円であり、日本の各々1/2、1/4程度である。



図表 4 抽出標本の特性（工場別・職制別）

平均	メキシコ工場 (1964年設立)		日本工場 (1924年設立)		2工場平均・合計	
	管理者 (MM)	従業者 (MW)	管理者 (JM)	従業者 (JW)	管理者	従業者
年齢(歳)	37.0	30.6	42.4	37.1	39.7	33.8
勤続年数(年)	11.6	5.5	19.1	13.1	15.3	9.3
月収(万円)	14.62	6.25	33.45	26.57	24.03	16.41
標本数(人)	13	38	12	38	25	76

注1：メキシコ工場の月収（MM：14080.8ペソ，MW：6019.5ペソ）は2005年の為替レート（期中平均値：10.39円/ペソ）をもとに日本円に換算した。

注2：日本工場の設立年は、M社が創設された年である。日本工場の操業開始は1970年である。

メキシコ工場で勤務するメキシコ人管理者、一般従業者は、日本的経営全般および自社や日本のM社に対してどのような意識なり認識を持っているのだろうか？まず、日本的経営全般に対するイメージについては、“いわゆる「日本的経営」（終身雇用や年功賃金、福祉重視、労使一体的経営等）はメキシコへ移転可能だと思うのか”，という質問をしているので、その答え方からどのような意識を持っているのか把握することが可能である。答えとして、「日本的経営」には普遍性があるので可能、文化的に日本固有なので困難、

何も「日本的経営」として特殊に捉える必要はない（メキシコにも既に似たような制度や慣行がある）という3つの選択肢を用意した。その結果、の移転可能を支持する普通説が53%（51名のうち27名）と最も多く、の特殊説は12%（6名）に過ぎなかった。

次に、自社意識につて、働く前の認知度と自社選択理由、および他社比較の面から検討してみたい。まず、働く前のM社に対する認知度（質問：Qm）では、「知らなかった」と回答する者が多く、管理者では約半数（46%）、また一般従業員では、1/3程度であった。しかしながら、M社を勤務先として選択する際、最も重視した理由（質問：Am）では、知人の紹介・推薦があったことと回答する割合が最も多い（管理者：38%、一般従業者：22%）。なお、職種別では、違いが散見され、管理者では、賃金の高さを選択理由としてあげるのは皆無であるのに対し、M社の経営理念（哲学）に共感をおぼえたと回答する者の割合が大きい（23%）。他方、一般従業者は、経営理念への共感という点では11%程度であり、むしろ、通勤上の便利さ（19%）や賃金の高さ（16%）、会社の福利施設・政策の良さ（16%）を選択理由として重視している。

また、メキシコ企業と比較した場合のM社の職場の違い（質問：Jm）について訊ねてみると、職制にかかわらず、他の企業とたいして違わないと考えている者が4割（管理者：

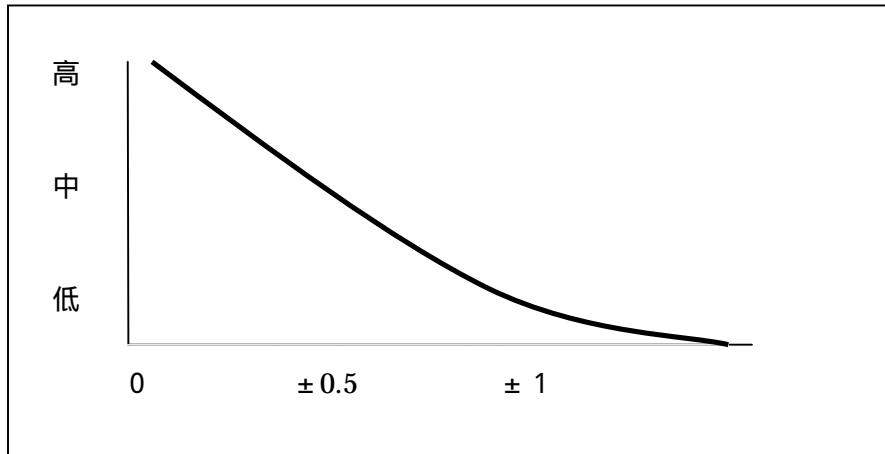
46%、一般従業者：41%）に上っている。この事実から、1960年代からメキシコで40年以上にわたって、事業を継続してきたために、M社の日系メキシコ工場が“メキシコ化”していることを物語っていると解釈することができよう。なお、M社の違い（特徴）としては、管理者の場合、清潔で整理・整頓がより行き届いていること（23%）また、一般従業者の場合、活気がある（22%）ことを指摘している点は注目される。

### 3-4-2 理念共有化モデルー日本的経営の海外移転の成功条件

次に、理念共有化がメキシコでどの程度実現されているのか、日本との意識的距離をはかることによって把握し、日本的経営の海外移転が成功しているのか否かという問題に対する判断基準を提供する。即ち、日本的な経営理念に対する日本工場で働く日本人の意識とメキシコ工場で働くメキシコ人の意識との間には、どの程度の距離（差異）があるのか、数値化することによって明らかにする。日本と比較して、意識的距離（差異）が小さい（大きい）ほど、メキシコ工場における理念共有化の程度が高い（低い）と考えられる。従って、理念共有化の程度が高い（意識的距離が小さい）ことが、日本的経営の海外移転が成功していると判断することができよう。反対に、理念共有化の程度が低い（意識的距離が大きい）場合には、成功しているとは言いがたい。高くも低くもない場合には、一応成功していると判断するが、理念共有化において課題があることが示唆されている。理念共有化の程度判定では、我々の職務意識調査のベースとなっている6つの構成概念（Construct）を活用する。即ち、「組織一体感」、「コミットメント」、「技術および品質に対する態度」、「便宜手段的態度」、「機能主義的職務観」、「職務満足」（清川・大場・Verma[2002]、139ページ、清川・大場[2003]、342ページ）である。

日本的経営理念とは、前述のように、長期目標志向性・集団主義志向性・平等主義志向性を特徴としている。我々の構成概念では、「組織一体感」とこれを支えている「コミットメント」や「技術および品質に対する態度」に強く反映されていると考えられる。数値化にあたっては、日本工場の職務意識を基準として、その基準値1に対するメキシコ工場の意識的距離をはかり、図表5のように理念共有化の程度を判定する。即ち、日本工場とメキシコ工場の意識差がない状態は、0付近であり、理念共有化の程度は高く、反対に、意識差が±1以上であれば、共有化の程度は低いと見做す。また、数値に付随する符号は、2つの工場間での職務意識の強弱を表している。即ち、符号がプラスであれば、日本工場の方がメキシコ工場よりも職務意識が強く、反対に、それがマイナスであればメキシコ工場の方が日本工場に比べて職務意識が強いことを示す。

図表 5 理念共有化の程度に関する概念図



この共有化概念に基づいて、構成概念別に理念共有化の程度を数値化し、共有化指標を算出してみたい。そのためには、構成概念別の職務意識データから日本工場とメキシコ工場との間に発生している意識的差異の実態を明らかにする必要がある。職務意識データとは、各々の構成概念を形成している個々の変数（質問項目）の選択肢に得点を与え、それを平均化して算出したものである。まず、得点化する理由は、職務意識を知るために用意した質問項目に対する回答選択肢が順位尺度になっているので、それに得点を与え、間隔尺度へ変換し加算可能とする必要があるためである。この際、回答選択肢としては、質問項目によって3択の場合と5択の場合があるので、平均化するプロセスで変数間においてバイアスが生ずる。つまり、3択の場合には、 $\pm 1$ 点の範囲であるのに対し、5択の場合は $\pm 2$ 点が範囲となり、加算上の問題が生じる。そこで、この問題を解決するために、 $\pm 1$ 点を上限基準として、5択の場合には半分の $\pm 1$ 点と $\pm 0.5$ 点を与え平準化した。すなわち、職務意識に対する質問に対して、肯定的な回答には、 $+1$ 点もしくは $+0.5$ 点（5択の場合）反対に否定的な回答については、 $-1$ 点もしくは $-0.5$ 点（5択の場合）を与え、中立的な回答には0点を与えた。また、得点の平均化については、まず、各々の構成概念において、変数ごとの総得点数（回答者数 $\times$ 得点）を変数の数で除して産出した。なお、便宜上、目視で判断しやすいように、得点は $\pm 1$ 点ではなく、 $\pm 10$ 点表記にしてある。

こうしたステップを踏まえて、共有化指標（経営理念の共有化の程度を計測したもの）の結果が図表6に示されている。この図表をみてもわかるように、理念共有化が最も進んでいるのが、「機能主義的職務観」である。「機能主義的職務観」とは、企業とは本来、効率性や利益追求を最優先にする機能的な組織体であるとする見方である。この価値観は、明治以降、西欧から移植された近代的合理思想にそのルーツがあり、近代以前との歴史的連続性のある経営理念思想とは区別される。とはいえ、日本的なるものとは、機能主義的職務観も含め、日本語の成立にも示されるように、近代以前から中国などからの文化が移

植され、それを伝統的文化と融合化するところにあるという見方もできる。ここで確認しておくべき点とは、前近代、近代を超えて超長期にわたって日本で継承されている経営理念思想を日本的なるものと理解していることである。

このような日本的経営理念を体現している構成概念は、その次にランキングされている。即ち、組織一体感（2位） コミットメント（3位） 技術および品質に対する態度（4位）の順となっている構成概念である。数値的には0.3水準であるので、日本的経営理念の共有化は中程度と言える。理念共有化がもっとも進んでいるのは、日本的と考えている理念よりも、近代思想としての経済合理的な機能主義的職務観（企業は効率性や利益の追求を最優先にする機能的な組織体とみる見方）である。このことは、我々が日本で実施した調査（清川・大場[2003]）において、若者層の個人主義化により日本的経営離れを起こしていることを実証的に明らかにしたが、それが機能主義的職務観への傾倒という形で表出していることを物語っているといえよう。また、職制別では、日本とメキシコの管理者同士の方が一般従業者同士よりも日本的経営理念に関する共有化の程度は高いといえる。別言すれば、理念共有化は一般従業者の間においてより一層遅れていることを示している。他方、職務満足と便宜手段的態度においては、共有化のランキングでは、5位、6位であり、共有化の程度が低い事実が明らかとなった。

従って、日本と対比したメキシコでの意識的距離によって計測された日本的経営理念の共有化の程度は、中程度であることから、日本的経営のメキシコへの移転は、課題を抱えながらも一応成功していると判断することが許されよう。

図表6 メキシコ工場における理念共有化の程度（構成概念別、全体および職制別）

順位	構成概念	日本との意識的距離 (理念共有化の程度)	職制別日本との意識的距離	
			( $\Delta$ 管理者)	( $\square$ 一般従業者)
1	機能主義的職務観(F)	-0.05 (高い)	$\square$	$\Delta$
2	組織一体感(U)	-0.32(中程度)	$\square$ $\Delta$	
3	コミットメント(C)	0.36(中程度)	$\Delta$ $\square$	
4	技術および品質に対する態度(T)	-0.38(中程度)	$\square$ $\Delta$	
5	職務満足(S)	2.07 (低い)		$\Delta$ $\square$
6	便宜手段的態度(I)	2.72 (低い)		$\square$ $\Delta$

-1      0      +1      +2      +3  
(日本)

注1) メキシコ工場における日本との意識的距離は、日本工場を1とした場合の乖離を示す。その際、職制別（管理者と一般従業者）に日本との意識的距離を計算した後、加重平均によってメキシコ工場全体の距離を算出した。注2) 日本との意識的距離を表す得点のプラス（マイナス）符号は、メキシコ人管理者、一般従業者の意識が日本と比較して弱い（強い）ことを示す。

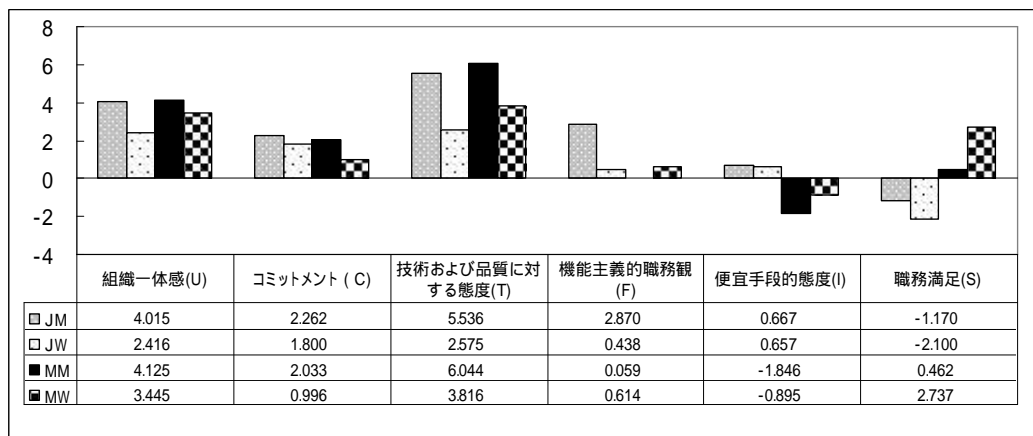
### 3-4-3 メキシコ工場における理念共有化の実態と職制間の違い

そこで、職務意識から捉えた理念共有化問題なり課題とは一体何か、その実態について明らかにしてみたい。まず、構成概念間で検出された理念共有化における差異は一体何を意味しているのだろうか？とくに、日本的経営理念を表現している組織一体感やコミットメント、技術および品質に対する態度が、機能主義的職務観よりも共有化の程度が低いという事実をどう解釈すべきか。また、職務満足や便宜手段的態度に関して、理念共有化の程度が低く現れているがその原因とは一体何か、明らかにする必要がある。

このような共有化問題を探るためには、メキシコ工場において日本的経営理念を意識的にどのように受容し、日本的経営の融合化が進展しているのか知ることが重要である。なぜならば、共有化の実態が、日本的経営理念に対して積極的もしくは意欲的な受容による共有化なのかどうかを見極める必要があるからである。

そこで、この問題を明らかにするためには、共有化指標のベースとなった構成概念別職制別の平準化得点を比較考察すれば判別可能となる。この平準化得点は、図表7に示されているが、そこでは、組織一体感と技術および品質に対する態度の得点がとくに高いことが判明する。この事実は、メキシコ工場において、共有化に課題を抱えながらも意識面では日本的経営理念をある程度積極的に受容していることを示唆していると考えられる。他方、共有化の程度が高い機能主義的職務観は、日本工場の管理者以外は、意識的受容得点がゼロに近く、積極的受容とは言いがたい。もっとも、この職務観においては、図表7に示されているように、職制間の格差が大きく、とくに管理者レベルにおいて顕著であることに留意する必要がある。即ち、メキシコの管理者は、日本の管理者に比べて機能主義的職務観は相対的に弱い傾向にあることが読み取れる。

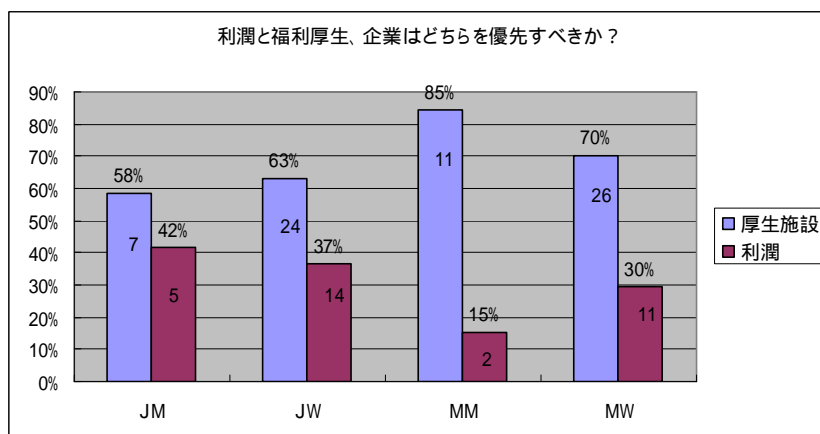
図表7 構成概念別に捉えた職務意識（職制別）の肯定度



注) JM:日本工場の管理者、JW:日本工場の一般従業者。  
MM:メキシコ工場の管理者、MW:メキシコ工場の一般従業者。

その原因は、図表 8 に示されているように、企業目的に関する見方において確認することができる。つまり、「利潤と福利厚生、企業はどちらを優先すべきか」(I1K)という問いに対し、メキシコの管理者は、利潤よりも福利厚生を優先すべきという見方がとくに顕著であり、同様な見方は、他の質問項目でも確認できる<sup>13</sup>。

図表 8 利潤と福利厚生、企業はどちらを優先すべきか？(I1K)



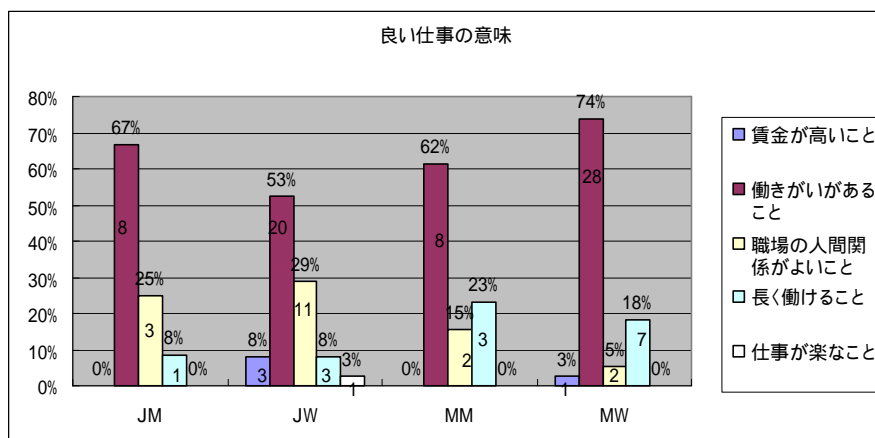
一方、理念共有化が低い職務満足、便宜手段的態度についてであるが、その原因がいずれにおいても、日本工場とメキシコ工場では、符号が逆転しているところにある。とくに職務満足において符号逆転の程度が大きい。即ち、職務満足においては、日本工場の方がマイナス点であり、「不満」を表明しているのに対し、メキシコ工場の方は、「満足」しているという事実が浮かび上がってくる。日本工場の「不満」は、現在の賃金、福利厚生施設、休日制度・労働時間にその矛先が向けられている。他方、メキシコ工場の「満足」は、現在の仕事や休日制度・労働時間に求められる。

また、便宜手段的態度においては、日本工場は符号がプラスであるものの、ゼロに限りなく近い。これは、「良い仕事の意味 ( G )」とは、働きがいがあることと考えている者が圧倒的であるにもかかわらず、それにもまして「昇進と昇給のどちらを選ぶ ( F )」という質問に対して、昇進ではなく、昇給を選択しているという態度をとっているからに他ならない。他方、メキシコ工場では、日本同様、昇進よりも昇給を選択する者が多いにもかかわらず、日本工場と比べると、昇進を選択する者が多い(日本 6 名に対し、メキシコ 20 名)。

また、メキシコ工場では、よい仕事の意味として、便宜手段的態度とは相反する「働きがい」を重視する傾向が強い。この事実については、便宜手段的態度の変数(質問項目)の回答結果をみれば了解できる。即ち、変数の中で、マイナス点が特に強く現れた質問項目は、「良い仕事の意味 ( G )」である。その回答結果では、図表 9 に示されているように、

便宜手段的態度を示す「賃金の高さ」よりも、コミットメントを示す「働きがいがあること」を重視していることが何よりの証左である。4つのグループの中で、とくにメキシコ工場の一般従業者が働きがいを重視する比重が大きいことは注目するに値する。

図表9 良い仕事の意味 ( G )



従って、こうした事実をふまえると、日本的経営理念に対する意識的受容においては、メキシコ工場の方が日本に比べてより積極的であるがゆえに、日本工場との理念共有化は中程度にあると判断することが妥当であろう。

もっとも、前述の図表7に示されているように、メキシコ工場の一般従業者が働きがいを重視しているにもかかわらず、コミットメントが相対的に低いという一見矛盾する事実も指摘できる。そこで、この真相を探るために、コミットメントを相対的に低下させている変数（質問項目）とは何か、明らかにする必要がある。コミットメントは7つの変数、即ち、「相談相手（ O ）」、「定年まで働く意志（ B ）」、「今の仕事の息子や娘への提供（ D ）」、「最も親しい友人（ N ）」、「定年までの雇用保証（ G ）」、「最も重要と考えられる生活（ O ）」、「職場に対する誇り（ E ）」によって構成されている。この中で、コミットメントの相対的低下にもっとも大きく影響を及ぼしている変数は、「最も重要と考えられる生活（ O ）」であり、その次が「最も親しい友人（ N ）」、「今の仕事の息子や娘への提供（ D ）」の順となっている。即ち、「最も重要と考えられる生活」では、職場での生活・人間関係よりも家庭生活・個人の生活を重視していること、また「最も親しい友人」では、同じ工場（企業）の人よりも工場（企業）の外にいることが圧倒的に多い。

この中で、日本（の一般従業者）に比べて、メキシコの一般従業者が大きく異なる変数とは、「今の仕事の息子や娘への提供（ D ）」である。即ち、この質問に対して、日本では、「自分の意志で決めるのがよい」が圧倒的に多く、コミットメントに対して中立的な立場を取っている。それに対し、メキシコの一般従業者は、確かに日本と同じように中立的

な立場をとっている者が多い(22名)ものの、日本と異なり「異なる仕事について欲しい」と考えている者もかなり多い(16名)という事実がある。自分の息子や娘に対しては異なる仕事について欲しいという願望を持っていることは、自分の仕事に対する誇りが比較的弱いと解釈することができるが、後述の如く、彼らはそのようには考えていない。そのため、自分の仕事に誇りを持ちつつも、自分の子供にはよりよい仕事について欲しいという願望の現われと解釈する方が妥当と考えられる。いずれにしても、この点が、日本に比べて、メキシコの一般従業者のコミットメントを引き下げている原因と考えられる。

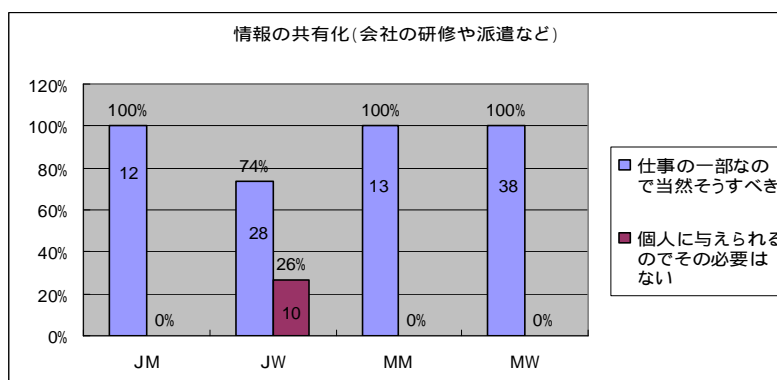
### 3-4-4 日本の経営理念の共有化において、なぜ管理者よりも一般従業者の方が低いのか？

日本の経営理念の共有化において、前述の図表6(職制別にみた日本との意識的距離)で示されているように、職制間で差異があることを認めることができる。即ち、共有化指標において、日本の経営理念を反映している組織一体感、コミットメント、技術および品質に対する態度、いずれもにおいて、管理者と一般従業者との間で差異が検出され、後者の方が大きく、共有化が相対的に低いという事実があることである。

メキシコ工場において、なぜ管理者に比べて一般従業者の方が日本の経営理念の共有化の程度が低いのだろうか。各々の構成概念を形成している変数(質問項目)に注目して、その原因の所在を明らかにしたい。

まず、組織一体感では、情報の共有化(K)、指導機会(VN)、配置換え(C)に大きな差異が検出される。まず、情報の共有化(会社の研修や派遣など)においては、図表10に示されているように、日本の一般従業者の3割弱が「個人に与えられるのでその必要はない」と考えているのに対し、メキシコの一般従業者は全員「仕事の一部なので当然そうすべき」と考えているからである。もっとも、前述の制度的受容の分析で明らかとなったように、メキシコ工場の日本人管理者は、情報の共有化が遅々として進んでいないという認識であり、メキシコ人との間に意識的なギャップがあることは留意すべきである。

図表10 情報の共有化(K)

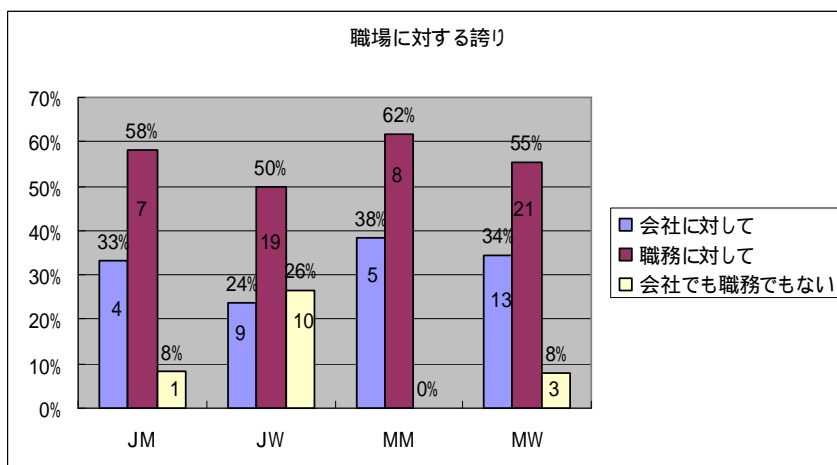




また、指導機会については、日本の一般従業者は「たまにある」と回答する者が最も多いが、メキシコの一般従業者は「よくある」と答える者が最も多いという違いがある。さらに、配置換えにおいては、(配置換えよりも)「同じ仕事のままの方がよい」と考えている者が、日本の一般従業者に3割弱いるのに対し、メキシコでは、1割に過ぎないという理由による。

次に、コミットメント(労働意欲の背後にある帰属意識)では、「職場に対する誇り(E)」において共有化の違いが日本に比べて一般従業者の間でとくに大きく現れている。即ち、図表11に示されているように、日本の一般従業者と比較すると、メキシコの一般従業者の方が職場は「会社に対する誇り」と意識している者が多い(3割)と同時に、「会社でも職務でもない」と考えている者が少ない。この事実は、メキシコの一般従業者の3人に1人は、会社に対する帰属意識をもって働いていることを物語っていることを示唆している。

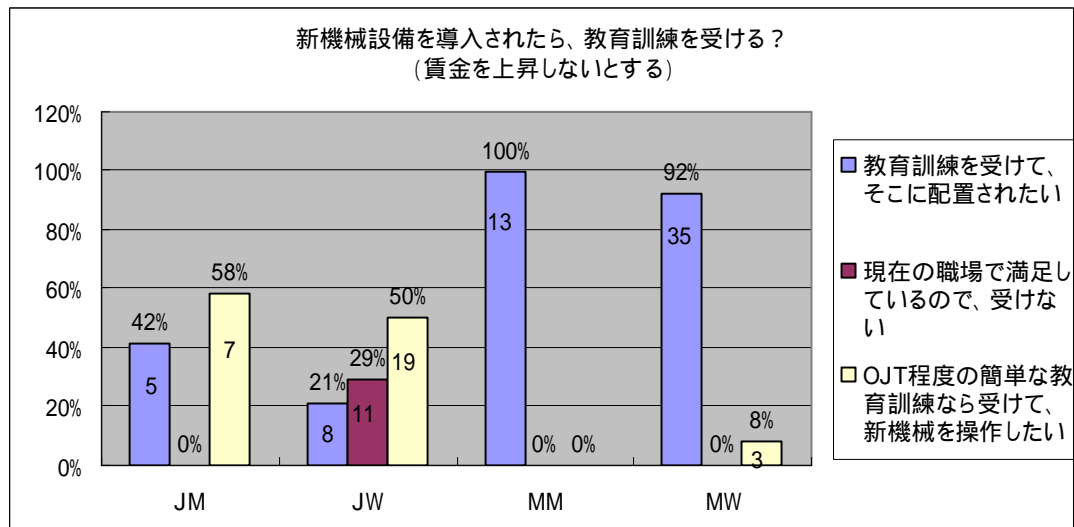
図表 11 職場に対する誇り ( E )



技術および品質に対する態度においては、図表12に示されているように、新機械設備導入に伴う教育訓練(E)に関する質問項目に顕著に違いが現れている。日本の一般従業者は、「教育訓練を受けてそこに配置されたい」と考えているよりも「現在の職場で満足しているので、受けない」と回答する者が多い。それに対し、メキシコでは全員が「教育訓練を受けてそこに配置されたい」と回答しており、技術革新や品質の向上に対して日本よりも積極性があると判断することができる。

図表 12 新機械設備が導入されたら、教育訓練を受けて配置されたいか（ E ）

（賃金の上昇はないものとする）



こうした点から、一般従業者が管理者に比べて、共有化の程度が低いという事実の背後には、日本の経営理念に対する意識的受容においてメキシコの一般従業者が必ずしも否定的もしくは、消極的であることを意味していないことが了解できる。むしろ、メキシコ工場の一般従業者の方が、日本の一般従業者よりも肯定的もしくは積極的に受容していると解釈することが妥当である。

#### 4．おわりに：分析結果とインプリケーション

我々は日本の経営の海外移転問題について、従来のハイブリッドモデルではなく、理念共有化という観点に立ち、メキシコに進出している日系企業の事例を中心に分析した。職務意識調査データを中心に丹念に精査、吟味した結果、M社メキシコ工場においては、日本的な理念の共有化が進んでおり、日本の経営の海外移転は一応成功を収めていると判断することができよう。ただし、理念共有化においては、職制間において差異が存在しており、その差異は管理者よりも一般従業者レベルにおいて大きいことが判明した。その事実の背後には、日本工場（の日本人従業者）と比べて、メキシコ人従業者の方が日本の理念に対して好意的、積極的に受容しているという驚くべき実態が存在していることである。

我々の分析結果から導かれるインプリケーションとして、以下の4点を指摘することができる。第1に、日本の経営の海外移転問題について、理念共有化という新たな分析視点からアプローチした点である。これまでのハイブリッド・モデルから一歩前進し、日本の経営の海外移転を成功に導く鍵が理念共有化にあることを明らかにしたことである。つまり、日本的な経営理念が共有化されるとは、現地国で日本の経営の優位性が保持されつつ

定着することであり、日本的経営理念の意識的融合化が進展することを意味している。ここでは、日本の理念というものが「地の塩」として普遍的価値を有しており、それが人類共同体としての一体感（共感）にあることを示唆している。

第2に、理念共有化という仮説について、職務意識の観点から実証可能であることを明らかにした点である。即ち、職務意識調査データをもとにM社のメキシコ工場を事例として、日本と比較することにより、理念という見えない価値の共有化の程度を数値化し実証したことである。こうした実証方法は、理念共有化の実態を把握するうえで有効であり、あらゆるグローバル企業に適用可能であるばかりではなく、日本国内で事業展開する企業にも応用可能となる。

第3に、グローバル化した日本企業が理念共有化戦略を打ち出すことの必要性、緊急性である。企業として長期的な競争優位を確保するためには、企業が掲げる経営理念そのものが「地の塩」の観点から吟味されるとともに、その理念が組織体の構成員の中でどの程度共有化されているかは、決定的な重要性を持つ。従って、人類共同体的発想に立って、日本企業が海外進出先の地域社会で愛される存在となるだけでなく、将来世代に対して価値あるものを与えるためにも、「地の塩」的理念を共有化する戦略を打ち出す意義は大きいと考えられる。

第4に、「地の塩」に裏打ちされた日本の理念の共有化戦略を全世界に、そして将来世代に向けて発信することではなかろうか。人間としての一体感、共感を価値理念とする日本の理念の共有化は、何も企業経営だけに限ったことではなく、地域社会（家庭、学校、職場、地域コミュニティ）において実践すべき戦略である。豊かさと自由を追い求める人類が直面している根源的な問題とは、豊かさの中にある貧困であり、自由の中にある不自由であり、現象的には孤独・孤立感、依存症、閉塞感、空虚さ・無力感の増大にあると考えられる。そのような暗闇の世界にあって、地の塩としての普遍的価値を共有することの大切さはかつてないほど高いのではなかろうか。

もっとも、我々が研究を進めていく中で、さまざまな分析上の限界や課題も浮上してきている。第1に、調査対象企業や調査時期の制約があげられる。理念共有化仮説を検証したのはM社のメキシコ工場だけであり、M社のブラジルなどに拠点を持つ他の工場との比較や、グローバルに展開している他の企業でも検証していく必要がある。また、メキシコ工場の調査時期も2005年という1時点であり、時系列的な変化は不問とされている。従って、同工場にて再度意識調査を実施し、2時点で比較することによって理念共有化の程度がどう変化したのか把握することも重要な課題として残されている。

第2に、我々の分析では、管理者よりも一般従業員のレベルにおいて、理念共有化により大きな差異があることを検出した。しかしながら、その原因とはメキシコ人一般従業員が

日本的な理念を共有することに必ずしも消極的ではないことを意味している点である。このことは、日本工場で働く日本人一般従業者の方が、メキシコと比較して働く意欲が相対的に低いことを示唆しており、この原因を解明することが要請されている。

第3に、理念共有化と労働意欲、パフォーマンス（生産性）との関係を不問としている点である。理念共有化を意識面から捕捉したものの、その程度が労働意欲や労働生産性、さらには企業収益にどの程度影響を及ぼしているのか、という問題は分析上の困難性から割愛せざるを得なかった。

以上のように、日本的経営の海外移転問題の本質に迫る試みとして、理論的にも、実践的にもインプリケーションがあると考えられるものの、残された課題および研究者としての使命も大きいことを痛感せざるを得ない。

以上

---

<sup>1</sup> 原口は、移植可能説を支持する実証的研究の代表例として、植木英雄[1982]、吉原英樹「日本的経営のアジアへの移転」(市村真一編 [1988])を紹介している(原口俊道[1999]、149～154ページを参照されたい)。

<sup>2</sup> 原口によれば、移植不可能説とは、理念文化論的アプローチであり、アベグレンの家族主義に根ざした終身雇用制、間宏の経営家族主義、中根千秋のタテ社会論、岩田龍子・高柳暁の集団主義文化などを紹介している(原口俊道[1999]、154～156ページを参照されたい)。

<sup>3</sup> マックス・ウェーバーは、理念型とは、ひとつの思想像であり、純然たる理想上の極限概念であることに意義を認めている。彼は、この極限概念を基準として、実在を測定し、比較し、実在の経験的内容のうち、特定の意義ある構成部分を、明瞭に浮き彫りにすると主張している。詳しくは、マックス・ヴェーバー[1998]、119～120ページを参照のこと。

<sup>4</sup> ビジナリー・カンパニーの特徴とは、業界で卓越した企業、広く尊敬されている、この世界に消えることのない足跡を残している、50年を超える歴史がある、CEOが世代交代している、製品やサービスのライフ・サイクルをいくつか繰り返している、と指摘している。詳細については、ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス著・山岡洋一訳 [1995] 3～4、145ページを参照されたい。

<sup>5</sup> 鈴木滋[2000]の研究では、1993～97年にかけて実施したアンケートと現地調査に基づき、アジア9カ国の日系企業の経営状況、労務状況、日本式経営の採用比率・有効性・受容性などを分析している。日本的経営(鈴木によれば、日本「式」経営と呼ぶ)の特質は「人間中心帰属意識管理」にあると主張している。その基本的な特徴として、集団主義管理(集団主義的意思決定または集団責任)、定着維持管理、帰属意識管理、現場志向型生産管理という4つの管理スタイルがあることを指摘している。鈴木は日本的経営管理を28個の管理項目に細分化し、調査を実施した。その結果、日本式経営の採用比率については、調査対象としたアジア9カ国全体で、45.9%と半分にも満たないことを明らかにしている。また、その有効性の上位5位は、アジア9カ国全体で、経営理念の強調、企業内教育、情報の共有、内部昇進、コンセンサス重視、となっている。反対に、日本式経営の不受容性の上位5位は、配置転換、多能工、格差縮小(平等主義)、年功賃金、年功昇進であることを明らかにしている(同[2000]、29～48ページ)。鈴木の研究は、アジア諸国における日本的経営の移転状況についての実態を体系的に把握した数少ない労作である。

<sup>6</sup> M社は産業用冷凍機及び各種ガスコンプレッサーの製造・販売会社である。冷却冷凍からスタートして現在では省エネ・省水・食品加工・ゼロエミッション等の各種プラントを手がけ事業領域を拡大している。

<sup>7</sup> 「独立法人(独法)」とは、一つの集団(10～20人の小集団)が一つの市場に深く入ってい

くことを狙った組織形態で、その市場に要求される、マーケティングから技術、設計、工事・・・全部を一つのグループのなかでやっていくという考え方に基づいている。M社グループは、1998年現在、国内74社、海外26社（計100社）の独法から構成されている。清水博・前川正雄[1998]、8～9ページ。

<sup>8</sup>野中・遠山[2006]らは、「知識創造」を以下のように定義している。企業市場や競争相手など、企業を取り巻く環境は常に変化し続け、その中で存続しようとする企業は自らそれに合わせて変化し、また環境を自分の将来のビジョンに合わせて変えていかななくてはならない。こうした企業が自らと環境を変えていく活動を「知識創造」と呼ぶ（同[2006]、p.v）。

<sup>9</sup>東洋経済新報社編『海外進出企業総覧（国別編）2009年版』（10ページ）に掲載された海外現地法人数である。掲載基準は、日本企業の出資比率が合計で10%以上（現地法人を通じた間接出資を含む）の日系現地法人である。

<sup>10</sup>植木英雄[1982]では、メキシコで開発され、（日本の）親会社で1977年以降改良され実施されていたグループ制による運営方式をブラジルでも移植し、その定着に成功を修めていることを指摘している（同[2002]、100ページ）。

<sup>11</sup>少人数であれば、一応の分担は決めてあっても、みんなが協力しあい、自分は何をなすべきか、いちいちいわれなくても自主的にどんどん進めてゆく。多能工、万能選手に自然に育っていく。また人数が少ないから、一つの仕事を最初から最後まで自分で手をくたしてかたづけられるようになる。エリート意識が強く、油やインキで手を汚すような仕事はやるべきではないという特権階級的な教育を受けてきた大卒メキシコ人も、日本人のやることを見て、将来トップリーダーになったとき、体験しないことは教えられないではないかという説得を了解して、最低2カ年は工場労働者と同じレベルの作業をするようになったという。そして、人間くさいメキシコ人は、権力や金で使おうとするとひずみをおこす。結局は人間的な信頼関係のできているところが、いちばんよい仕事をするようになるということを切実に学ぶことができた点を指摘している。この詳細については、鎌田勝[1976] 22～27ページを参照されたい。

<sup>12</sup>いわゆる日本の経営に対する理解や定義についての諸見解について整理したものとして、清川雪彦・大場裕之[2003]、337～338ページを参照されたい。

<sup>13</sup>「たとえ工場の利潤をある程度圧迫しても、福利厚生施設は充実されるべきだと思いますか」という問い(I1K)に対する回答結果でも利益よりも厚生福祉優先の考え方が確認できる。即ち、メキシコでは、「工場は利潤を第1に考えるべき」という機能主義的な職務観を持つ者は、一般従業者の場合、30%、管理者に至っては、15%程度と少ない。圧倒的多数の者は、「厚生施設は労働者にとって重要だから、それ相応に優先されるべき」と考えている。また、「会社の主たる目的はどこにあるのか」という問い(J)に対しても、「会社自体の存続、発展」を大前提として、「株主および会社役員利益獲得」ではなく、「従業員の雇用確保と福祉向上」が会社の目的と考える者がメキシコの場合、4割近くに上った。さらに、機能主義的な職務観に立てば、当然効率性確保のために競争を重視するが、それよりも協調を重視している点である。即ち、「仕事にはお互いの競争が持ち込まれるべきか」という問い(DJ)に対して、「競争は必要」と考えている者は、メキシコ一般従業者の場合、18%に過ぎず、実に6割の者が「競争よりも職場の人間関係の協調の方が必要」と考えている。

## 参考文献:

清川雪彦[2003] 『アジアにおける近代的工業労働力の形成』岩波書店。

清川雪彦・大場裕之[2003] 「“日本の経営” 離れは若年層の個人主義化が主因か？ 職務意識の世代間格差の検証」『経済研究』一橋大学経済研究所 Vol.54 NO.4(10月)。

清川雪彦・大場裕之・P.C.Verma[2002] 「日系企業のインド進出と職務意識の変化」『経済研究』一橋大学経済研究所 Vol.53 NO.2(4月)。

大場裕之[2009] 「日本の経営は“意欲的労働力”の創出にとって効果的か？ “理念共有化” 仮説の提唱」『RIPESS Working Paper』NO.31, 麗澤大学 経済社会総合研究センター。

大場裕之＋大場ゼミナール[2007] 『学問力のすすめ “活きた” 学問を楽しむために』麗澤大

---

学出版会.

住原則也・三井泉・渡邊祐介編、経営理念継承研究会著[2008]『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所.

小野桂之介[1997]『ミッション経営 社会的使命が企業を高める』東洋経済新報社.

佐久間賢[1993]『現地経営の変革 情報共有化戦略への挑戦』日本経済新聞社.

ジェームス・C・アベグレン著・山岡洋一訳 [2004]『新・日本の経営』日本経済新聞社.

ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス著・山岡洋一訳 [1995]『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経BP出版センター.

鈴木滋[2000]『アジアにおける日系企業の経営 アンケート・現地調査にもとづいて』税務経理協会.

清水博・前川正雄[1998]『競争から共創へ 場所主義経済の設計』岩波書店.

野中郁次郎・遠山亮子責任編集[2006]『MOT知識創造経営とイノベーション』(MOTテキスト・シリーズ)丸善.

北矢行男[1991]『「知本主義」の経営学 企業ルネッサンスをめざして』TBSブリタニカ.

鎌田勝[1976]『生きがい経営の凱歌 共存共栄を貫いた勝利の記録』日本経営出版会.

伊藤賢次[2000]『東アジアにおける日本企業の経営 経営のグローバル化と「日本的経営」の移転』千倉書房.

丸山啓輔[1999]『日本的経営 その本質と再検討の視点』千倉書房.

関口功[1998]『終身雇用制 軌跡と展望』文眞堂.

花岡正夫[1995]『日本型労務管理の特質』白桃書房.

植村省三[1982]『組織の理論と日本的経営』文眞堂.

飯田史彦[1998]『日本的経営の論点 名著から探る成功原則』PHP 研究所.

岡本康雄編[1998]『日系企業 in 東アジア』有斐閣.

白木三秀[1999]『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部生産性労働情報センター.

三井逸友編[1999]『日本的生産システムの評価と展望 国際化と技術・労働・分業構造』ミネルヴァ書房(MINERVA 現代経済学叢書:26).

吉原英樹「日本的経営のアジアへの移転」市村真一編 [1988]『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社.

今田高俊・園田茂人編[1995]『アジアからの視線 日系企業で働く1万人からみた「日本」』東京大学出版会.

奥林康史他編[2000]『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房.

麻生幸他[1997]「日本的人事労務管理の国際性特集号」『国府台経済研究』千葉商科大学経済研究所 8巻3号(1月).

板垣博編[1997]『日本的経営・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.

丹野勲[1994]『国際比較経営論 アジア太平洋地域の経営風土と環境』同文館.

安保哲夫他[1992]『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社.

海老澤栄一[2000]『地球村時代の経営管理 分けることから補い合うことへの道筋』文眞堂.

植木真理子[2002]『経営技術の国際移転と人材育成 日タイ合弁自動車企業の実証分析』文眞堂.

原口俊道[2007]『アジアの経営戦略と日系企業』学文社.

原口俊道[1999]『経営管理と国際経営』同文館.

村山元英[1997]『新・経営海外移転論 国際経営学の理論づくり』創成社.

植木英雄[1982]『国際経営移転論 ブラジル日系企業における日本的経営技術移植の実証的研究』文眞堂.

津田眞澄[2003]『日本的経営の原点』生産性出版.

日本多国籍企業研究グループ(JMNESEG)[2004]『日本型ハイブリッド経営の世界比較 日本企業グローバル生産戦略の指針』(帝京システムラボ国際シンポジウム 報告論文集).

山崎克雄・銭佑錫・安保哲夫編著[2009]『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』中央経済社.

マックス・ヴェーバー著、富永祐治・立野保男訳、折原浩補訳[1998]『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』(岩波文庫)岩波書店.