


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 304

**海外工場の自律的成長と現地リーダーのリーダーシップ：
成長を促進する本国人リーダー**

**東京大学大学院経済学研究科
大木 清弘**

2010年5月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The autonomous development of overseas factories and their leadership:
The role of the expatriate leaders in the development of overseas factories

Kiyohiro Oki

Graduate School of Economics, the University of Tokyo

Abstract

Although many overseas Japanese factories have developed through technology transfer and support from parent factories, there are recently an increasing number of cases where overseas factories develop autonomously and without following the practices of parent factories. In such cases, the role played by the leaders of the overseas factories becomes more important. Often with Japanese companies, the leaders of overseas factories are Japanese expatriates, and preceding research emphasizes the difficulties of managing overseas subsidiaries by expatriates. However, the problems that expatriate leaders face are solvable. Moreover, expatriate leaders do, in some cases, seem to have their unique advantage over local people. Therefore, expatriate leaders of overseas factories could encourage the autonomous development of overseas factories. This paper will verify this logic based on a detailed case study in a Japanese HDD factory in Thailand.

Keywords

overseas factories; expatriate leaders; leadership; autonomous development.

海外工場の自律的成長と現地リーダーのリーダーシップ：成長を促進する日本人リーダー

大木清弘

東京大学大学院経済学研究科

要旨

これまで日本企業の海外工場は、本国工場からの技術移転や支援によって成長していくことが多かったが、近年は海外工場が本国工場の模倣をせずに、自律的に成長しなければならないケースが増えている。このような場合、海外工場の成長における現地リーダーの果たす役割がより重要になる。日本企業の場合、海外工場のリーダーは日本人であることが多く、日本人が現地の経営を行う際の難しさが強調されてきた。しかし、日本人リーダーが抱える問題は克服可能であり、また日本人リーダーだからこそ持てる強みもある。日本人リーダーは、その弱みの克服と強みの発揮によって、海外工場の自律的な成長を促進させることができるのである。本稿はこの議論の妥当性を、日系 HDD メーカーのタイ工場への現地滞在調査に基づいた詳細な事例研究から明らかにする。

キーワード

海外工場、日本人リーダー、リーダーシップ、自律的成長

I はじめに：海外工場における自律的成長の必要性

本国人が海外工場のリーダーになるとき、どうすれば海外工場の成長を促進することができるのか。それも、本国工場に頼らない自律的な海外工場の成長を促すことができるのか。本稿はこのような問題意識に基づいて、海外工場における本国人リーダーのあるべき姿について議論するものである。

海外工場の成長における重要な要素の 1 つは本国との関係である。多国籍企業の海外子会社の強みの 1 つは、本国が持っている優位性を海外において直接利用できることであると言われている (Dunning, 1979; Hymer, 1976)。これは、海外工場においても同様であり、そのオペレーションの第 1 歩は、本国工場の優位あるオペレーションを海外工場においても実現することにあるとされてきた (吉原, 1983a, 1983b; 曹, 1994; 山口, 2006)。

これらの移転を中心とした海外工場経営論、特に日本企業の海外工場経営論の前提にあるのは、本国工場からの知識や技術の移転によって海外工場が成長していくというメカニズムである (曹, 1994, 山口, 2006)。このような本国工場の関与は、新技術や新製品導入の際だけに限らず、海外工場の日々のオペレーションに対しても行われていることが知られている (中山, 2003; 折橋 2008)。少なくとも日本企業においては、本国工場が海外工場の成長を支援していくという親子関係が、一般的な海外展開のスタイルだったといえる。

しかし、近年はこのような本国工場と海外工場の関係が崩れつつある。それをもたらしているのは、国際分業体制の構築に伴う本国工場の縮小である。国際分業とは各国の立地優位性を前提に各国拠点に最も適した活動を配置することであり、多国籍企業に優位をもたらす重要な戦略オプションである (Mckendric, Donner and Haggard, 2000; 天野, 2005)。国際分業の中では、本国拠点に海外拠点に対する優位がなければ、その拠点を縮小、もしくは閉鎖することが合理的となる。もし本国工場が縮小・閉鎖されることになれば、これまで本国工場に依存していた海外工場の成長は阻害されることがある。例えば大木(2009)は HDD 産業の分析から、本国工場が縮小したことによって、本国から海外への関与が減り、それが海外工場の順調な成長を阻害した事例を明らかにした。本国工場が縮小すれば、それまでと同等のレベルで本国工場が海外工場を支えることは難しくなる。よって本国工場が縮小傾向にある近年では、本国に依存しない形で、自律的に海外工場を成長させていくことがより求められるようになっていくだろう。

しかしこれまで、海外工場が自律的に成長していく可能性については議論されていても (曹, 1994; 山口, 2006)、海外工場の自律的な成長をどのように促進させていくのかに関する研究は少なかった。海外工場の成長を扱った研究の多くは本国とのインタラクションに基づく研究であり、自律的に成長させていくためのマネジメントは議論されていない。例えば、海外工場が自律的に成長するための一要素である改善活動の移転可能性について研究したものはあるが (例えば中村, 2000)、これも本国工場からの技術移転を前提にしており、本国工場抜きで自律的な成長を促進するための研究ではなかった。

また、現実的に自律的な成長段階にある海外子会社も多くはない (曹, 1994; 大木, 2000)。

例えば、大木(2010)は 2000 年代の日系海外子会社を対象にした定量的研究を行ったが、その分析からは「海外製造子会社の拡大の際には、日本人が増やされた海外子会社の方が、パフォーマンスが上昇している」という関係が明らかにされていた。そこからは、多くの日系海外工場が、いまだ本国拠点の関与を受けて成長している状況が推測される。

しかしながら前述の通り、日本企業の本国拠点は縮小状態にあり、なし崩し的に本国拠点が海外工場に関与できにくくなるケースも確認されている(大木,2009)。このように本国拠点からの関与が薄れることが、海外工場のパフォーマンスに悪影響を与える可能性も議論されている(大木,2009;大木,2010)。にもかかわらず、海外工場が本国工場抜きで自律的に成長していくために必要な要因に関する研究は多くはない。本国工場抜きで自律的に成長する海外工場にするにはどうすればよいのか。本稿はこの問いへの答えを、海外工場における日本人リーダーの役割に関する議論から模索するものである。

II.既存研究：海外工場における日本人リーダー

本稿では、海外工場を本国工場抜きで自律的に成長させるための海外工場のリーダー(現地社長)、それも海外工場の日本人リーダーの役割に注目したい。

なぜ海外工場のリーダーに注目するかというと、まずリーダーは海外工場の成長を統括する立場に立っており、海外工場の成長において重要なファクターの 1 つであると考えられるからである。例えば、稲村(2007)は、「中国人トップから日本人トップに変更する」という意思決定が中国現地子会社の生存率を上げるということを明らかにしている。この研究は、海外子会社のトップが海外子会社の成長に影響を与えるということを示唆している。

また、海外工場が自律的に成長するという条件下では、海外工場のリーダーの重要性がより大きくなる。本国工場からの移転を前提とした海外工場の成長では、本国工場が海外工場の成長に与える影響が大きいため、海外工場のリーダーが持つ影響力は相対的に小さい。しかし、本国工場がない状態では、移転元の組織がない分、海外工場のリーダーの影響力は相対的に大きくなり、海外工場のリーダーの重要性が大きくなるといえるだろう。

その中でなぜ日本人リーダーに注目するかというと 2 つの理由がある。まず、多くの日本企業において、海外工場のリーダーは本国からの海外派遣社員である傾向が強いとされてきたという実務上の理由からである(Bartlett and Yoshihara, 1987; 吉原,1989,1996)。2 つ目の理由は、これまで日本人リーダーが海外工場の経営を行っていくことに問題があると考えられてきたからである。この 2 点目については、以下で詳しく議論する。

本来、日本人リーダーは 2 つの側面を持っている。1 つは現地組織のリーダーとしての側面であり、リーダーシップ論で議論されてきた「組織の方向付け」、「従業員の動機づけ」等の役割を担う(Fiedler,1967; Stogdill,1974)。もう 1 つは海外派遣社員としての役割であり、海外子会社のコントロールや技術移転等を担う(Delious and Bjorkman,2000)。このように「海外派遣されたリーダー」であるがゆえに、一般的なリーダーよりもリーダーシップを発揮する上で難しい側面がある。

一般的に海外派遣社員の使用は、現地子会社の現地従業員の不満を生みうる (Zeira, Harari and Izraeli, 1975; 吉原, 1989, 1996)。Zeira et al. (1975)は質問票調査から、海外現地子会社の従業員が海外派遣社員で構成されるマネジメント層に対して「十分な情報を伝えない」、「意思決定が不透明である」という意思決定に関するコミュニケーションに不満を持っていることを明らかにした。また、本国人と現地人は文化的背景や使用する言語も違うことが多いため、両者間のコミュニケーションは難しく、それが不満を生むことがある。本国人リーダーも海外派遣社員である以上、現地従業員とのコミュニケーション上の問題によって、強いリーダーシップの発揮が阻害される可能性がある。また、リーダーシップにおいてフォロワーの認知が重要であるという観点から見れば (小野, 2009)、文化的に異なる背景を持つ現地従業員をフォロワーとする本国人リーダーは、リーダーシップを発揮することが難しい立場であるとも考えられる。

このような海外派遣社員の問題をうけて、現地リーダーも現地化すべきという議論も存在する (吉原, 1989, 1996)。特に、本国工場からの継続的な技術移転が存在しない状況であれば、海外派遣社員が果たす技術移転の役割が不要になるため、本国人リーダーの必要性はさらに減少すると考えられる。そうなれば、現地従業員が「本国人リーダーは不要である」と考え、本国人リーダーに対する不満を一層募らせることも予想される。

しかし、本国人リーダーの弱みが強調される一方で、本国人リーダーには現地人リーダーと比べた時の強みも存在しうるだろう。それは、海外派遣社員であるという属性に由来する強みである。

海外派遣社員は、製造に関する知識や組織内のパワーにおいて、現地人よりも優位に立っている傾向にある。まず、知識に関しては、本国等で製造経験を積んでいるため、現地人よりも製造に関する知識を豊富に持っている可能性が高い (大木, 2009, 折橋, 2008; 山口, 2006)。特に進出して経験が浅い海外工場や後進国の海外工場であれば、本国側の知識が現地よりも豊富な可能性が高い。また、組織内のパワーに関しては、本国人は本国本社と同一の文化的背景を持ち、組織内の人のつながりも持っているため、本国本社に対して要求を行うことが現地人よりも容易であろう。実際、日本企業の海外派遣社員の重要な役割には、本国とのコミュニケーションを円滑にする目的があることも指摘されている (Rosenzweig, 1994)。また、そのような組織的な人のつながりは、本国を含む各国拠点同士のコミュニケーションを活発化させる役割も備わっている可能性も指摘されている (大木・中川, 2010)。すなわち、本国人の方が現地人よりも強い組織内のパワーを行使できる立場にあると言えよう。

このような知識や組織内のパワーの優位が、本国人リーダーが海外工場を成長させるにあたってメリットを生む可能性がある。もちろん、現地子会社のリーダーは、国籍に関係なく、海外工場の成長を促進する役割を担っている。しかし、本国人リーダーであるからこそ、海外工場の成長促進をより効果的に行える可能性があるのである。例えば、知識を豊富に持っているのであれば、その知識を元に、海外工場を正しい成長方向に導ける可能

性が高い。また、本国本社へのパワーを持っているのであれば、本国本社に強く縛られることなく、海外工場の成長を後押しできる可能性が高いと考えられる。

以上議論してきたとおり、海外工場の自律的な成長を促進するにあたって、本国人リーダーには弱みと強みが存在する。本国人が海外工場のリーダーになることが多い日本企業では、いかに弱みを克服し、強みを活かしていくかがポイントとなる。しかしながら既存研究では、海外工場の自律的な成長を促進するという目的を達成するために、本国人リーダーがどのようにリーダーシップを発揮すべきかに関する議論は少なかった。特に本国人リーダーの弱みを強調して人材の現地化の必要性を説く研究は多くても、本国人リーダーが持つ強みを強調した研究は少なかった。すなわち、弱みが多い本国人リーダーは代えていくべきものとされ、その弱みを克服した上で本国人リーダーが強みを発揮する可能性は強調されてこなかったのである。

そこで本稿は、本国人リーダーが持つ弱みは克服可能であり、その上で本国人リーダーの強みが発揮されることで、海外工場の成長を促進できるという論理の妥当性を、事例研究から明らかにする。ここでは、本国人リーダーが抱える弱みを克服しながら、その強みを発揮し、海外工場の自律的な成長を促進した本国人リーダーの姿が見て取れる。

Ⅲ 分析のフレームワーク：海外工場の成長レベルを測定するための尺度

ここでは、事例研究において海外工場の成長レベルを測定するためのフレームワークを提示する。本稿では海外工場の生産に関する能力の変化から、海外工場の成長レベルを測定する。そこで、生産システムに関する体系的な分析を行った、藤本(1997)の定義する生産能力の概念を参考に、フレームワークを作成する。

藤本(1997)は生産能力には3つのレベルがあると定義した。1つ目は「静態的能力」であり、「システムの定常状態において競争力指標、例えば生産性や製造品質のある時点でのレベルに影響を与えるような開発・生産活動のパターン(藤本,1997,p,12)」と定義されている。これは、日常のオペレーションを実行する能力である。

次が「改善能力」で、「静態的能力が実現する競争力指標の上昇率に影響を与えるルーチン的な活動パターン(同,p.12)」と定義されている。これは日常のオペレーションの中で改善提案等を行い、日常のオペレーションのパフォーマンスを上げていく能力である。

3つ目が「進化能力」で、「企業のルーチン的な能力そのものの構築における企業間の差異を説明する、それ自体非ルーチン的な能力(同,p.12)」と定義されている。すなわち、日常のオペレーションのやり方、生産方式自体を大きく変えるような能力である。

ただし、藤本(1997)のフレームワークは海外工場の成長を測るために作られたものではない。海外工場の成長を測るためには、それに合わせた変更が必要であろう。

もちろん、日本企業の海外子会社の成長段階に関する分類には先行研究が存在し、代表的なものとしては曹(1994)があげられる。曹は海外子会社には「学習」、「定着」、「改良」、「イノベーション」という4つの成長段階があると主張し、表1のように各段階の評価基

準を定義した。

表 1 曹(1994)の海外子会社の発展段階の定義

発展段階		レベル	評価基準
第 1 段階	学習	低	日常的な operation は円滑にできる.
		高	生産設備の差異を考慮した上で日本と同じ品質水準が達成可能.
第 2 段階	定着	低	日本人の指導によってメンテナンスが可能.
		高	現地人によるメンテナンスが可能.
第 3 段階	改良	低	一部の生産設備についての改善能力がある.
		高	製品の設計変更能力と一代目の生産設備の改善能力がある.
第 4 段階	イノベーション	低	生産工程全体の設計能力
		高	全く新しい製品の設計能力

しかし、曹(1994)のフレームワークはいくつかの問題がある。まず、曹の改良の定義は、「生産設備についての改善」のみを扱っている。しかし改善の中には、生産設備の改善がなくても実行できる、現場レベルの改善が存在する（藤本,1997）。このような改善は日本的生産システム等で重視されてきた取り組みであり、軽視できない。よって、現場レベルの改善を含めた指標にする必要がある。

また、設計に関する定義にも問題がある。彼は高度な改良段階の条件を「製品設計変更能力があること」としているが、製品設計変更能力がなくても工程設計能力があるケースも存在する。製品設計と工程設計は異なるものであり、製品設計変更能力がないと工程設計能力が育たないということは自明ではない。

このような曹(1994)がもつフレームワークの問題を考えると、ある程度曹(1994)と整合性をとりながらも、藤本(1997)を元に、生産能力に基づいて海外工場の成長を分析するためのフレームワークを新たに考える必要があるといえる。そこで表 2 に示したような成長の分析フレームワークを考えた。

表 2 本稿のフレームワーク

成長レベル		評価基準	藤本(1997)との整合性	曹(1994)との整合性
レベル 1	安定	日常的なオペレーションが大きな問題なく行われている状態。	静態的能力	学習段階
レベル 2	改善	日々のオペレーションにおいて様々な提案(現場レベル、製造機械レベル)を行い、改善を行っている状態。	改善能力	改良段階(曹の方が定義が狭い)
レベル 3	開発	これまで工程開発を本国が行っていた海外工場が、現地で工程開発を行っている状態。	改善能力 進化能力の要素	イノベーション段階

まず、海外工場の成長の最初のレベルは、日々のオペレーションが円滑に行えている状態であり、これを「安定」レベルと呼ぶ。これは藤本(1997)の「静態的能力がある状態」であり、曹(1994)の「学習段階」に当たる。このレベルは、「日々のオペレーションが大きな問題なく行われている状態」と定義する。

その次のレベルは、「改善」レベルである。これは「日々のオペレーションにおいて様々な提案(現場レベル、製造機械レベル)を行い、改善を行っている状態」と定義する。これは藤本(1997)では「改善能力がある状態」にあたる。また、曹(1994)の「低度の改良段階」を含むが、曹には含まれていなかったオペレータレベルの改善も含まれるところが異なるところである。

3つ目のレベルが「開発」レベルである。これは、「これまで工程開発を本国が行っていた海外子会社が、現地で工程開発を行っている状態」と定義する。具体的には自分たちで製造機械を製造し、それを使ってオペレーションを行っている状況である。これは高度な設備レベルの改善能力がある状態を意味する一方、自ら生産システムを変える可能性を内包しているという意味では「進化能力」の要素も含んでいる。また、曹(1994)の「イノベーション」段階にあたるだろう。なお、今回対象とした海外子会社は純粋な製造工場だったため、製品開発機能を持った状態(曹における「高度なイノベーション状態」)は定義しなかった。

このフレームワークでは、海外工場の成長は2つの方向で表せる。1つはより高いレベルの状態に移行するという、上位レベルへの成長である。これは曹(1994)のフレームワークと似た成長方向である。もう1つは、各レベルにおいてそれぞれの能力が上がっていくという成長である。すなわち、同レベル内での成長であり、これも本稿では成長として捉える。本稿ではこのフレームワークにそって事例を整理していく¹。

IV 研究方法

本稿では、日系 HDD (ハードディスクドライブ) メーカー (α社) の、タイ工場 (A工

場)に関する分厚い事例研究を行う。この A 工場に赴任し、現地の自律的な成長を促進させた現地社長 X 氏に注目し、彼のリーダーシップと企業の成長の関係について明らかにする。リーダーシップが製造現場に与える影響を明らかにするためには、現場に対する詳細な観察と記述が有用である。そこで本研究では分厚い事例研究という方法論を取った。

調査方法としては A 工場と X 氏に対する 3 年に及ぶ長期観察を行った。まず 2007 年 4 月 5 日に A 工場に対する初回調査 (3 時間) を行った。この調査では、インタビューや工場見学を通じて、 α 社全体や A 工場全体の概要を把握した。その後 2007 年 8 月に 1 カ月に及ぶ長期滞在調査を行った。調査の際には工場のオフィスにデスクを設置し、工場内を観察したり、X 氏を含めた現地マネジャーにインタビューを行ったり、資料の閲覧を行ったりした。実質調査日数 19 日、現場観察は 30 時間以上、インタビューはインフォーマルなものも含め 20 時間以上行った。

この 1 か月に及ぶ調査の後、2008 年 5 月 15~16 日、2009 年 8 月 17~20 日と 1 年ごとに A 工場を調査した。これらの調査はどの調査も 1 日 8 時間以上、オフィスにデスクを借り、組織内に入り込むことで調査を行い、データを収集した。

V 事例

1. α 社と A 工場の概要

α 社は 1980 年代から日本において HDD の製造を行ってきた。しかし、1990 年代初頭にタイの企業に委託生産を依頼したことを契機に、海外での製造を模索するようになった。そこで 1997 年に HDD 量産拠点としてタイに設立されたのが A 工場であった。その他にも、2003 年時点で、 α 社は HDD 量産工場として、タイ A 工場、シンガポール工場、フィリピン工場を保有していた。この時点で A 工場は、2.5 インチ HDD (主にノート PC 用) の最大量産工場であるとともに、 α 社の中で最大の HDD 生産量を誇る工場であった。

海外工場の設立とともに、 α 社の日本拠点の製造機能は徐々に縮小されていった。結果、日本拠点は 2003 年以降量産機能を持たず、製品・工程開発や新製品のサンプル生産に特化することになった。このような日本拠点の縮小は本国拠点から A 工場への量産機能に関する関与を減少させることにつながった。

1997 年の設立当初から本国拠点は A 工場に対して、オペレーションに関する支援を行っていた。しかしこのような支援は、A 工場が順調に立ち上がっていくにつれて減少していった。例えば A 工場に在籍していた日本人マネジャーは、2000 年までは 10 人を超えていたが、2003 年には 3 人にまで減少し、製造を担当する日本人はいなくなった。また、本国が明確に量産機能を放棄した 2003 年以降は、A 工場に対する製造関係 (工程を除く) の日本人出張者も少なくなったという。

このような状況は、現地に勤務した日本人マネジャーの言からもうかがえる。2002 年まで A 工場に勤務し、2003 年から 3 年間ほど生産計画を本国で担当していた日本人マネジャー A 氏は、「四半期に 1 回、現地を短期で訪れたことはあるが、その目的は製造キャパシテ

ィの確認であり、オペレーションの指導ではなかった」、「2006年に改めて現地工場に勤務してみ、その変化に驚いた」と述べていた²。A氏のような本国勤務者は、2003年から2006年にかけてA工場のオペレーションが大きく変化していたことを、明確には知覚できていなかったのである。

では2003年以降、A工場のオペレーションはどのように変化したのか。2003年以降、A工場の量産工場としてのパフォーマンスは低下した。A工場の労働生産性（生産量/オペレーター数）は、2002年までは順調に上昇したが、2003年、2004年と20%弱低下し、2005年も2002年の水準には回復せず、生産性の停滞が見られた。この原因の1つは、2.5インチ以下のHDDの増産を行う中での、現場の混乱であった。2002年から2005年の間に、A工場のHDDの生産量は2倍に膨れ上がった。この増産の影響でレイアウトが最適化されなかったり、従業員を増やす中で現場のリーダーが育たなかったりする中で、労働生産性は停滞してしまった。このような状態にもかかわらず、本国から海外への注目が薄れていたため、本国からA工場へのオペレーション面での支援は、この3年間行われなかった。

このため、2006年当初時点のA工場の成長レベルは、決して高いものではなかった。A工場では現場レベルの改善活動は行われておらず、日々のオペレーションも高いレベルでは行われてはいなかった。改善レベルには達しておらず、安定レベルも高くはなかったといえる。

そこで2006年からA工場へのテコ入れが行われるようになった。ただしこの時点でα社にはA工場を支援するような本国量産拠点はなく、製造に関するマネジャーも少なくなっていた。「本国工場からの組織的な支援を受けて海外工場を建て直す」という、伝統的な日本企業の海外工場の成長パターンを実現することは難しい状態だったのである。

そのような背景を受け、A工場に新しい日本人社長、X氏が赴任することになった。彼が赴任した時点でA工場に日本人派遣社員はわずか4名しかおらず、彼が主導して現地従業員を束ね、A工場のパフォーマンスを高めていくことが求められたのである。

2.A工場の成長とX氏のリーダーシップの変遷

2006年以降のA工場の成長とそこにおけるリーダーシップの変遷について、ここでは説明していく。

前述の通り業績が悪化したA工場であったが、2006年には本国から数人の工場改善チームが出張ベースで訪れ、工場の手直しを行った。彼らはα社の別の事業部から集められた量産に関わる人材であり、工場内のムダ等を発見・解決した。彼らの活動によって、工場のオペレーションはある程度安定化し、労働生産性が2002年と同水準にまで回復した。

しかし彼らはあくまでも安定レベルを復活させたに過ぎなかった。A工場は1万人近い従業員を擁する工場であり、彼らの活動はあくまでも一部に過ぎなかった。本質的に工場全体のオペレーションをより安定化させ、さらに改善レベル以上に成長させるためには、一時的な出張支援ではなく、A工場自身の組織変革が必要であった。しかし、その際に模範

となる本国量産拠点は既に存在していなかったため、A工場はそのような成長を自律的に達成しなければならなかった³。そのための組織改革を、本国からの強い支援もなく、現地の日本人も少ないという厳しい状況の中で主導したのが X 氏だったのである。以下では、X 氏着任 1 年目の 2007 年、着任 2 年目の 2008 年、3 年目の 2009 年の 3 年間の変化を明らかにする。

(1)X 氏の経歴

まず、X 氏の経歴に関して説明する。X 氏は大学院卒業後に技術者として入社し、コンピュータ部品を担当するようになった。海外工場や海外社員との実務や交流を経験し、様々な国籍の社員と共に働いた。

X 氏が HDD と強く関わりを持つようになったのは、1992 年に磁気ディスクの部隊へ異動した時からであった。X 氏は本国工場では HDD の部品技術を担当し、日本および海外の部品サプライヤーの現場を数多く回って、技術指導を行うようになった。2001 年以降は生産技術部長として工場の立ち上げ等、様々な国籍の社員とのプロジェクトを経験した。

その後、2004 年 1 月には HDD 量産工場のひとつであるフィリピン工場の社長となり、数千人規模を誇るフィリピン工場の生産改革を実行し、生産性や品質を向上させた。その後、2007 年 1 月にタイ A 工場の社長へ異動し、A 工場の組織改革を行うことになった。

(2)2007 年 : X 氏着任 1 年目

X 氏は A 工場の組織を改革するにあたって、ボトムアップとトップダウンの融合による組織改革を目指した。1 万人近い従業員を抱える工場を変革するためには、両面からのアプローチが必要と考えたのである。

具体的なトップダウンの取り組みとして X 氏は、「現場改善ツール」と呼ばれるエンジニアレベルによる現場改善を推進した。ここでは IE（インダストリアルエンジニアリング）的手法を元に、動作分析、カンバンの導入等を行うことで、現場の生産性を上げることが目指された。この活動を行うのはエンジニア以上の層であり、トップダウン的活動だった。

X 氏の着任前までは、エンジニアによる現場改善は本格的には行われていなかった。2007 年現地で IE を担当していた日本人プログラムマネージャー A 氏は、2003～2006 年までの工場のレイアウトの変化を調べ、「この間、モノの流れを効率的にするような最適なレイアウトチェンジは行われていない」、「IE 的手法を用いるエンジニアはこの工場の規模にはあまりにも少なかった」と語っていた⁴。

その一方でボトムアップ的な取り組みも精力的に行われた。そのための主要な取組が「小集団活動（Small Group Activity :SGA）」の導入であった。小集団活動とは、現場のオペレーターを少数のグループに組織化し、グループの中でオペレーションの問題点の発見や解決策の提案を行う活動である。X 氏は小集団活動に全ての従業員を参加させ、改善提案をさせることにした。

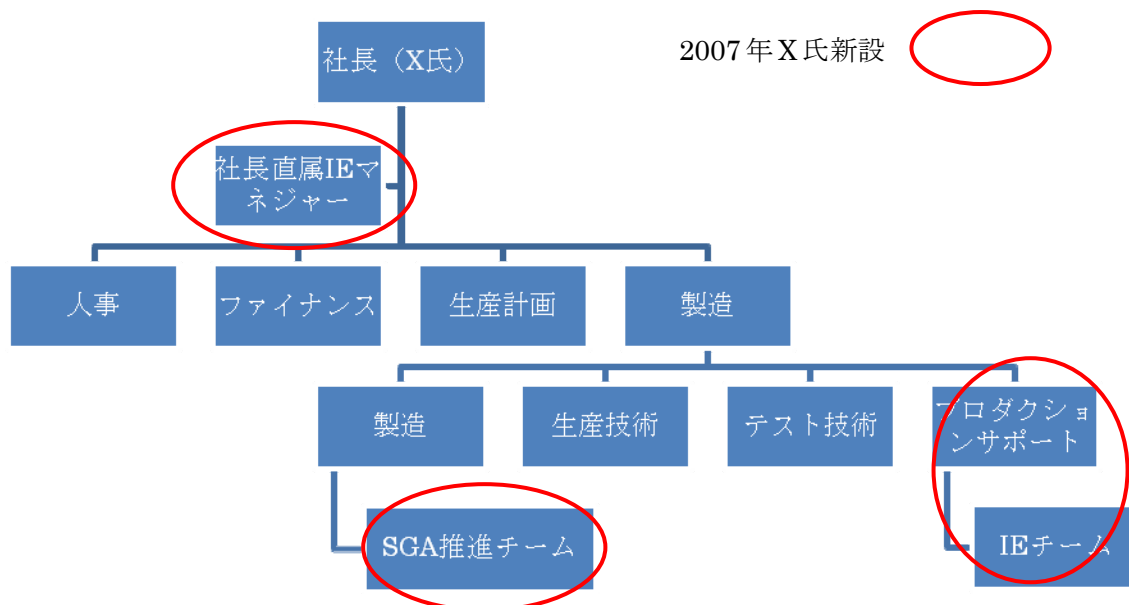
X氏が着任するまで、A工場ではボトムアップの改善活動はほとんど行われていなかった。たとえば、X氏着任前のA工場の提案制度のレベルは低かった。提案制度とは、工場内の問題や解決策を従業員に提案してもらう制度のことである。当時の提案制度とは、オペレーターがほとんど参加せず、現場のリーダーが担当の人間に報告するだけで、全社的な運動ではなかった。また、品質を向上させるための「QCC(Quality Control Circle)推進係」も存在していたが、製造部ではなく品質保証部に存在し、女性が1名事務局として活動しているだけで、活性化しているとは言いがたい状況であった。

しかし、2007年からX氏が明確に小集団活動への注力を宣言すると、小集団活動に関する取り組みが活発化することになる。小集団活動を行うチーム数は2004年、2005年はそれぞれ50、131チームだったのに対して、2007年になると503チームが設立された。

このようにX氏がトップダウンとボトムアップの両面から工場の改革にアプローチするようになったのは、フィリピン工場での経験を踏まえてのものであった。X氏はフィリピン工場でも現地社長としてIE的手法や小集団活動を全社に導入し、現場改革に成功していた。彼はその経験から、「HDDの量産工場は、数千人の規模を誇る大規模工場であり、エンジニアや現場にいる従業員、全ての力を結集することが重要」と考えていた⁵。そのために彼が導入したのは、工場改革の基本であるIE的手法と、日本において特に盛んに行われてきた小集団活動だったのである。

では、具体的にX氏はどのようにトップダウンとボトムアップによる組織改革を実行しようとしたのか。彼は始めに組織形態を変化させた(図1)。まず、トップダウンを担当する部署として、生産・オペレーション本部の下にプロダクションサポート部を設立した。この部は、エンジニアワークによる現場改善の役割を担うものであり、その下に「IE専任チーム」が設立され、IE的手法に基づいた現場改革を担当した。また、経験豊かな日本人2名⁶を社長直属のマネジャーとし、IE活動のサポートをさせた。一方ボトムアップの小集団活動を担当する組織として、生産・オペレーション本部の下にある製造部に「SGA推進チーム」が作られた。この組織は、小集団活動や改善活動を推進するための10人程度の組織である。このチームには前述のQCC推進系の機能も統合されており、品質も含めた改善を推進する組織として位置付けられた。

図 1 2007 年時点の組織図



このような組織体制の変換にとどまることなく、X氏は積極的に工場の改革を推進した。2007年時点で彼が特に強く推進したのは、ボトムアップである小集団活動の全面的導入だった。

X氏は、まず全ての現場作業者に小集団活動への参加を呼びかけた⁷。「仕事の片手間ではなく、正規の仕事として積極的に参加して欲しい」というのがX氏の意図であった。さらに新設したSGA推進チームがイベントや掲示物で小集団活動の啓蒙を行うとともに、従業員教育も行った。掲示物としては「小集団活動」を盛り上げるためのものが多数見受けられ、それらが1週間に1度のペースで貼り替えられていた⁸。従業員への教育は、小集団活動や改善等の基本を係長クラスが勉強し、それを現場の上位クラスのリーダーに指導することで、彼らが下位リーダー、オペレーターへと広めていくという体系的な方法をとっていた⁹。

さらにT氏は小集団活動を全社に展開するに当たって、従業員の意識を高めるために、全従業員を対象とした対話イベントを行った。ここでは、従業員をいくつかのグループに分け、各グループを対象に社長自らがスピーチを行い、小集団活動等に取り組む事を宣言した¹⁰。X氏はこの対話イベントを、数千人を超える従業員全てをカバーできるまで続けた。これによって、小集団活動に力を入れるという姿勢を全社に知らしめたのである。

また、実際に小集団活動から提出された改善を適切に評価する制度も作った。まず、成果はできる限り掲示板で全ての従業員に対して掲示するようにした。そのため、工場内には各グループの改善案件を記した掲示物も多数貼られていた¹¹。また、良い提案を行った者には、A工場内でのみ使用できる商品券を与え、それに応じて商品を手に入れるようなシステムを作った。さらに、A工場内部でコンテストを行い、上位のグループは表彰し、さらに

良いグループは日本に派遣するというようなことも行った。

さらにX氏は、日々のオペレーションの中で自ら小集団活動を盛りあげようとしていた。彼は空いた時間があればなるべく現場を見て回るようにしていた。2007年8月の滞在調査では、現場を歩くX氏の姿が週1回以上目撃された¹²。彼は現場で見つけた新しい改善の取り組みに関してはどんなものでも褒めることで、従業員の動機付けを行っていた。さらに、2007年8月の時点では、毎週土曜日に1人で現場を歩き、そこで気付いたことをX氏自らが現場に置いてある掲示板に書くという取り組みが行われていた¹³。また、2007年8月28日に社内サッカー大会に出場する等、レクリエーションにも積極的に顔を出していた。

このようなX氏主導の小集団活動導入によって、多数の改善提案が生まれた。具体的な改善提案としては、物を扱うときのハンドリング方法、仕掛品のおき方、簡単な治具の改良等が発表されていた。このような現場からの改善提案は、2006年以前はほとんどされてこなかった。

現地の従業員は、X氏主導の小集団活動を好意的に受け止めていた。例えば、小集団活動を啓蒙する掲示物は、X氏が命じなくても頻繁に変更されていた。X氏も「掲示物は毎週土曜日に変わる。急に変わるため、何が書いてある掲示物か分からないこともある」と述べており、現地人が自主性を持って、掲示を行っていたことがうかがえる¹⁴。また、「小集団活動に対する強い反対運動は起きておらず、むしろ好まれている」というのが、現地で小集団活動の教育を担当しているタイ人SGA推進チーム長のB氏の言であった¹⁵。このように現地従業員に広く受け入れられた理由について、彼は「X氏が頻繁にイベントを行い、現場に顔を出してくれたことが大きい」と述べていた¹⁶。

これらの取り組みの結果として、2007年第2四半期の時点で、2006年第4四半期と比較して不良率を50%以上、在庫コストを70%以上、リードタイムを30%以上低減させていた。また、労働生産性も2002年の水準を10%弱ほど上回るまで上昇した。もちろんこれらの成果の全てが改善活動によるものではないが、これらの改善活動が大きく効いているという¹⁷。

これを本稿のフレームワークから見ると、2007年になってエンジニアによる現場改革と小集団活動による改善が起るようになり、初期の改善レベルに達した。そのような改善活動を通じて、工場のオペレーションはムダを減らし、円滑さを取り戻し、安定レベルを強めたといえる。

以上、着任1年目の2007年は、X氏がトップダウンとボトムアップの改善活動を強力に推進し、それがA工場の成長をもたらした。実際にB氏も「小集団活動等の改革はX氏の強力な活動によって推進されたものである」と感じており¹⁸、彼自身のリーダーシップの役割は非常に大きかった。

(3)2008年：X氏着任2年目

2008年は、まず2007年の取り組みの成果が確認された。2007年は、1年間で5000件

以上の提案が行われたという。この数字は 2006 年までの数字をはるかに超えた提案数であった。2008 年当初の時点で、組織全体に小集団活動はかなり定着し、大体的な啓蒙を少なくとも良いレベルであったという¹⁹。

そこで X 氏はボトムアップの改善活動を変化させ、「よりパフォーマンスに結び付く改善活動」を求めるようになった。そのような変化の理由は、2007 年の提案件数は多かったものの、改善のテーマ達成率は決して満足のいく水準ではなかったことであるという。2007 年は提案が出ること自体を求めているが、2008 年は提案をより改善につなげていくことで、より一層のパフォーマンス向上を目指すことになったのである。

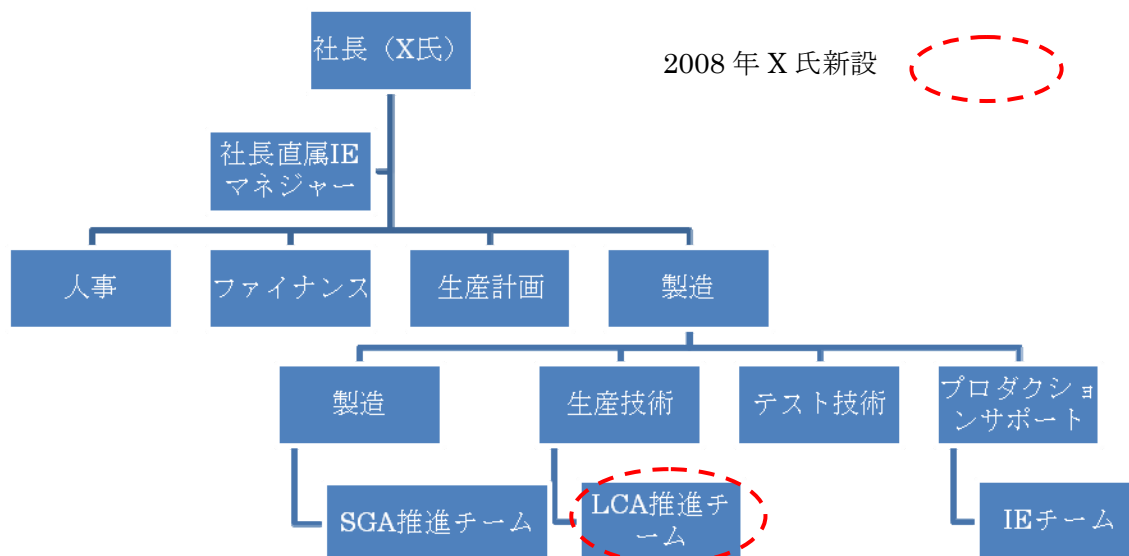
このような X 氏の方針転換に従って、まず、掲示板に貼る啓蒙ポスターが「パフォーマンス向上」を意識させるものになった。具体的には、改善活動を「宝探し」と表現させ、パフォーマンス向上への意識を持たせるようにしたという。

また X 氏は、新たに改善アドバイザーという役職を作り、98 名の人間を任命した。彼らは現場に顔を出しながら、問題が起きるとその場で改善のアドバイスをする人間であった。これまでは、そのようなアドバイスを課長クラスがやっていたが、彼らの仕事が増えてきたため、現場の中のトレーナーやリーダー級の人間をこの役職に任命し、現場の問題が円滑に解決されるように仕向けたのである。

さらに、2007 年 7 月から行ってきた「ポシブルミステイク（以下 PM）活動」を 2008 年から本格的に取り組みせるようにした。「PM 活動」とは、問題にはならなかったが、問題になりそうだった「ヒヤリハット」の問題を報告させることである。この活動によって、問題が大きくなる前に問題を解決することができる。PM 活動自体は、2007 年 7 月から始めていたが、2008 年はより一層力を入れることを X 氏は主張していた²⁰。実際、2007 年 8 月の時点ではなかった PM を啓蒙する掲示物が、2008 年 5 月の時点では多数見られた。さらに、PM の優秀者には、優秀者と社員なら誰もが一目で認識できるような商品（ポロシャツ）をあげる等の動機づけを行っていた。

また X 氏は、トップダウンの改善活動の強化として、2008 年から生産技術のエンジニアに製造機械の改造・開発の権限を与えた。これは「ローコストオートメーション（以下 LCA）」と言われる取り組みであった。X 氏は「1 年で減価償却できる機械、シンプルな構造ですぐに製造できる機械、スペックから自分たちで作れ、出来るだけ自分たちだけで作れる機械による LCA を実現せよ」という指令を現地の生産技術部に出し、ある程度の工程開発にチャレンジすることを認めた。これは、X 氏自身、「現場だけでのコスト削減や品質向上には限界があり、やはり製造機械の改造・開発も行わなければいけない」と考えたうえでの戦略変更であった²¹。そのために X 氏は生産・オペレーション部門の下にある生産技術部の下に、「LCA チーム」を新設した（図 2）。

図 2 2008 年時点の組織図



このような指令を受けて LCA チームは製造機械の改善を行いだした。2008 年 5 月の時点では製造機械本体ではなく、搬送系の自動化が進んでいた。具体的には、ローラーで構成された、動力なしの重力コンベアをラインの出口に引いた。こうすることで、作業者が工程を終えた製品そこに置くだけで製品が勝手に次工程の方へ流れていくため、移動にかかる工数を省くことができる。さらに、重力コンベアの終わりには、タイで自作した昇降装置が付いていて、装置が製品を頂上部に持ち上げることで、次の重力コンベアに供給されて継続的に運搬される仕組みになっていた。

その他にもトップダウンのエンジニアリング活動としては、レイアウトやラインの組み方の変更もあった。まず 2008 年には IE 的手法を活用し、全体のレイアウトを変え、物の移動距離を半分に短縮することに成功した。さらにプリント基板 (PCB) を製品にネジで取り付ける工程 (PCBA 工程) のライン構成も変化した。この工程では、1 ライン 7 人がそれぞれネジ数本を分担し、流れ作業で 1 つの製品を組み立てている。2007 年は部品 (ネジや PCB) の投入を水澄ましが定期的に行っていたが、2008 年には呼び出しアンドオンがつき、部品が欲しい時に呼び出すシステムに代わっていた。この改善によって、必要な時に必要なものを投入できるようになった。

また、PCBA 工程では、生産思想が異なる新しい試作ラインが 2008 年 5 月 15 日の時点で生まれていた。これまでの PCBA 工程では、1 ライン 7 人がそれぞれ分業し、流れ作業で 1 つの製品を組み立てていたが、新しい試作ラインでは、1 ライン 10 人で、1 人が 1 製品を作る方式に変更した。この方が「単調な作業によるネジ締めミスを防げる」、「ラインバランスを保てる」といったメリットがあると考え、実験が行われていた。

以上の強力な改善活動や開発活動の結果、2008 年の成果は 2007 年よりも大きかった。まず、ボトムアップの提案件数は 1 万弱と、2007 年の 2 倍近くの提案が行われた。PM の

報告は2008年で13400件と、2007年7月から2008年3月までの3000件というペースをはるかに上回った。さらに、小集団活動によるコスト削減効果は2007年度の2倍以上だった。これらの結果、2008年の労働生産性は2007年の水準よりもさらに15%近く上昇した。2008年の現場の活動は、X氏の思惑通り、より成果に直結する結果となったのである。

2008年の成長レベルをまとめると、2008年のA工場の改善レベルはさらに上がり、それが一層のコストセービングにもつながるようになった。すなわち、2008年は、2007年よりも安定レベルや改善レベルがより強化されたといえる。その一方で、この年から新しく開発レベルの萌芽が生まれることになった。この点も2007年と比較した時の大きな違いであろう。

なお2008年も、X氏はリーダーシップを発揮するために活発に行動し続けた。空いた時間があれば現場を訪問し、イベントにも積極的に顔を出した。なお、この年には、X氏の顔写真とメッセージがのった掲示物が、新しく製造現場に貼られていた²²。「T's Gemba」と書かれたその紙には、X氏から製造現場の従業員へのメッセージが書いてあり、X氏が精力的に現場とのコミュニケーションを図っていたことがうかがえる。

また、このようなX氏のリーダーシップは、現地従業員にも変わらず受け入れられていた。A工場では主要な離職理由の1つに、「工場に友達がおらず、つまらないから」という理由が存在し、社内コミュニケーションの面で、小集団活動は喜ばれている側面もあったという。また、X氏が出した工程開発指令はエンジニアのやる気を大いに盛りたてた。2008年5月の現場観察では、工場の様々なところで新しい製造装置を作ろうと、笑顔で「楽しげ」に試行錯誤しているエンジニアがみられた²³。

(4)2009年：X氏着任3年目

X氏が指し示す2009年の戦略は基本的には2008年と変わらなかった。ボトムアップの小集団活動を推進する一方、トップダウンとして工程開発に取り組みさせる。ただ、2009年になって、いくつかの取り組みをより高度化させることにした。

まず、2009年からは「報告・連絡・相談（ホウレンソウ）」を強調することになった。2007年は小集団活動を奨励する掲示物、2008年は成果を意識させる掲示物が多かったが、2009年は「ホウレンソウ」といったコミュニケーションを推進するものが現われていた²⁴。これは、従業員の失敗を隠す傾向をなくし、問題を顕在化するためであるという。

また、提案活動では、思いついたものをただ提案するのではなく、顧客からのクレームを0にすることを目標にするものが生まれた。具体的には、製造部門が長年にわたってクレーム0を目指して来たものの、なかなか実現できない代表的な8つのクレームを現場近くの広場に提示し、それに対して誰でも紙を貼って自由にコメントできるという改善提案制度を作った。工場内のパフォーマンスだけでなく、顧客の視点から問題解決を行わせるようになったのである。

さらに、オペレーター達に自工程のみでなく、前と後の工程を意識させるようにした。

具体的には、前工程から製品が来た時にその製品に不良があるのであれば、その製品を指摘させるようにした。この活動を奨励するために、後工程に不良を流したことを責めるのではなく、前工程の不良を発見した人を表彰するという新しい表彰制度を作った。これは、早い段階で不良品を発見することで、後工程に進むにつれて問題が大きくなることを防ごうという取り組みであった。これまでのように自工程を正確に遂行するだけでなく、前工程から来た製品のチェックと出来栄へのフィードバックもこなせることを目標にし出したのである。これも、2009年からの新しい取り組みである²⁵。

これらの現場の改善活動の高度化を受けながら、オペレーターの小集団活動はさらに活発化していた。2009年7月時点の累積提案数は、2008年の7月までの累積提案数の1.5倍以上であった。また、PMは、2009年6月の時点で既に8274件報告されており、こちらも年間ペースでいえば2008年を大きく上回ることが予想されていた²⁶。

このように現場でもより高いレベルが目指され、実際に高い能力を有するようになっていった。しかし、特に成長が著しかったのはトップダウンのエンジニアレベルの改善であった。2009年から搬送系の機械だけでなく、実際に付加価値を生む工程で現地開発の製造機械が稼働し出したのである。

まず、PCBA工程に関しては、全てのラインが前年度に試作されていた10人となっていた²⁷。それに加えて、完全自動のPCBA自動化ラインが、技術者の監視の元で稼働していた。これは、入り口でHDDの投入を行えば、中で機械がネジ締めを行い、出口に製品が出てくるといった製造機械であった。この自動機は完全に自作であり、日本人の手は一切入っていないものであった²⁸。

その他にも、HDD製造におけるHSA工程と呼ばれるヘッドを重ねる工程やHDE工程と呼ばれるHDDを組み立てる工程でも、現地開発された自動機が使われていた。HSAの機械は30%程度の人員削減効果、HDEでも20%以上の人員削減効果をもたらしていた。

これらの製造機械は、全て2008年にX氏が出した「LCA指令」を受けてから1年ほどかけて作られたものであった。いずれも、X氏の指令通り、1年で減価償却できるものであり、安価で、ほとんど現地で開発したものであった。

以上のように、A工場では2008年に始まったエンジニアの活動が実を結び、実際に付加価値を生む工程に対して製造機械を改良、及び開発できるようになった。それによって、工程の生産性も上昇した。

また、2009年においてさらに特筆すべき活動は、A工場で行っている小集団活動の企業外への移転である。2009年になると小集団活動をいかにA工場の外へ広げていくかが課題になり、A工場だけでなく、サプライヤーやα社全体に広める動きが出てきた。

サプライヤーに対しては、A工場が教育を行い、そのあと実際に相手の現場に出向いて小集団活動を導入させているという。その後も、それに対してフォローし、アドバイスを行うようにしている。これによって企業間のムダが改善された。例えば、サプライヤーから部品を受け取り、部品が乗っていたトレイを返す時にこれまでA工場がトレイを綺麗にし

て、パックに入れて送っていた。しかし、小集団活動のプロジェクトを通して、実はサプライヤーも A 工場から受け取ったトレイをパックから出してまた洗っていることが判明した。そのため、A 工場は洗浄してパックする工程を省くことになった。サプライヤーに教えることで、様々なムダが露呈し、A 工場社自身にもメリットが得られたのである。

企業内に対しては、他の拠点に移転するにあたって、ガイドブックを作ったり、本国に一堂に集まって A 工場が説明を行ったり、A 工場に直接招いて教育をしたりしている。最終的には、非製造拠点にも導入することを考えている。

以上、2009 年ではオペレータレベルでは小集団活動の更なる発展と前工程の意識、エンジニアレベルでは工程開発能力の向上、さらに A 工場以外への小集団活動の移転という特徴がみられた。すなわち、改善レベルがさらに強化され、開発レベルもより高度な工程開発ができるまでになった。これらを受けて、オペレーションはより円滑で無駄のないものへと変化していったのである。

なお、2009 年の X 氏の啓蒙活動は前年度と大きな変わりはない。前年度と同様、精力的に小集団活動やエンジニアの活動をひたすら支援し続けた。特にエンジニアの活動に対しては、X 氏自身が高く評価していることが伺えた。

また、この年も従業員が X 氏のリーダーシップに対して反発を示すことはなかった。特に工程開発を推進したエンジニアは、「自ら工程開発できたことがある程度の自信につながっている」と述べており、X 氏のリーダーシップに沿った行動が現地の従業員のモチベーションも上げている側面が見て取れた²⁹。

VI ディスカッション

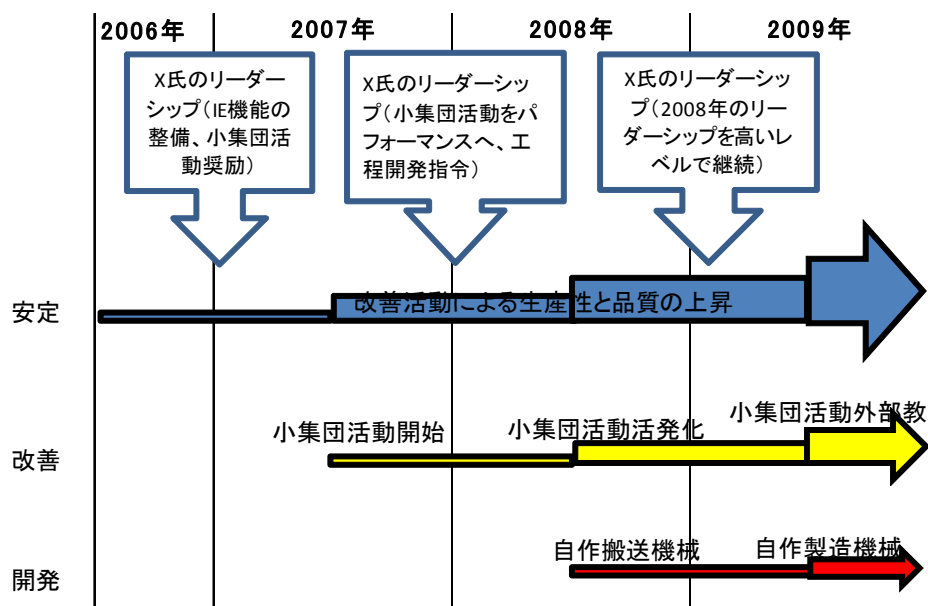
1. ケースの解釈

以上のケースをまとめると、図 3 のようになる。

2006 年から A 工場の安定レベルは上がっていった。オペレーションの無駄は省かれ、生産性は上昇していった。このような生産性上昇を支えたのが改善レベルや開発レベルの成長であった。改善レベルでは、2007 年からトップダウンやボトムアップの取り組みが強力に推進され、様々な改善が起こるようになった。特に小集団活動はベースとした改善は、年々成果に直結するようになり、2009 年には組織外に教えられるまでになった。開発レベルでは、2008 年からその萌芽が生まれ、2009 年には製造機械の開発を行えるようになった。

このような A 工場の成長には、X 氏の存在が大きかった。2007 年に改善レベルに達したのは、X 氏が着任して以来、小集団活動を推進したからであった。2008 年以降に改善レベルが上がり、2009 年には開発レベルも一定の水準に達するようになったのは、2008 年以降小集団活動を引き続き推進し、また 2008 年に工程開発に乗り出すように命じたことがきっかけであった。このように A 工場の成長の大きなきっかけとなったのは、X 氏のリーダーシップだったのである。

図3 A工場の成長とリーダーシップ



これは、本国からの移転によって海外工場の能力がついていくという従来の成長パターンとは異なる成長パターンである。なぜならば、海外工場が模範とする本国工場は既に存在せず、能力が移転されたわけではないからである。見習うべき拠点に合わせて自らの成長段階を決めていったのではなく、本国人リーダーの指導のもと、自律的に成長していったのである。

このような成長パターンは、強力な本国工場が存在せず、模倣による成長ができない海外工場の成長において重要な意味を持つ。見習うべき拠点が無い分、海外工場の成長は難しくなる。そのため、自律的に拠点の目標を決めて、そこに邁進していくことが重要となる。その際に、現地のリーダーが明確な指針を提示し、推進していくことが、海外工場の成長においてより重要となりえるのである。

2. 本国人リーダーの弱みの克服と強みの活用

ここまで、本国人リーダーが成長に関する明確な指針を提示し、それを推進していくことで、海外工場が自律的に成長していくメカニズムが明らかになった。

ここで議論すべきは本国人であることの意味である。現地リーダーによって海外子会社の自律的な成長が促されるというメカニズムは、本国人でなくても成立する。現地の人間がリーダーシップを発揮して成長させている拠点は存在する。むしろ、本国人リーダーには現地人リーダーと比較した時、コミュニケーション面等での弱みが存在し (Zeira et al., 1975; 吉原, 1989, 1996)、ゆえに本国人リーダーを現地人に置き換えるべきという議論も行われてきた (吉原, 1989, 1996)。

しかし、本事例からは、本国人リーダーが持つ弱みは、リーダーシップの取り方によっ

である程度克服可能であることが示唆される。

まず X 氏はコミュニケーション上の問題を補うために、頻繁にイベントや現場観察を行い、従業員と直に接することで、自らの意志や情報の伝達が上手くいくように努力をしていた。特に多くのオペレーターはタイ語しかしゃべれないため、タイ語での複雑な会話はできない X 氏は直接コミュニケーションをとることはできない。しかし X 氏は直接彼らと現場で会い、良い取り組みを簡単な言葉で褒めることで、自らの意思を伝える努力をしていた³⁰。また、休日には工場周辺の市場等を散歩し、工場の従業員とインフォーマルに接しながら、現地の文化を理解しようと努力していた³¹。

また、X 氏は自らの戦略方針を、現地人主体の組織に実行させていた。A 工場は 1 万人近い工場であり、X 氏 1 人で改革を行おうとしても難しい。そこで X 氏は自らが目指す目標を実現するための組織を新設していた。X 氏は、「現地の従業員の力を引き出す必要があり、彼らにいかにも楽しくやってもらうかが重要だ」と考えており、現地の人間の自主性を重視していた³²。これらは内発的動機づけを生み、海外派遣社員がイニシアチブを取ることで下がりちな現地従業員のモチベーションを上げる効果があったと考えられる。

このように、本国人が持ついくつかの弱みは、「コミュニケーション頻度を増やす」、「現地従業員の自主性を重視する」といったリーダーシップの取り方によってある程度克服できうる。しかし、ただ克服できるだけであれば本国人でなくても良い。本稿では、本国人だからこそ海外工場の成長を促進が比較的容易であった可能性、すなわち本国人の強みを指摘したい。その際に注目するのは、本国人が持つ知識と組織内のパワーの優位である。

まず、X 氏が A 工場に小集団活動を導入したのは、X 氏自らの経験の中で培われた方針であった。特に、X 氏はフィリピン工場において小集団活動を活発化させることで組織を変革した経験があったため、そこでの経験を A 工場で活かすことができた。さらにいえば、X 氏は本国人であるがゆえに、かつての本国拠点や日本国内の様々な企業で活発に行われてきた小集団活動の実態を学べたため、実現すべき小集団活動をタイ人よりも理解できていた側面がある。本国工場を含めた他工場での経験や国レベルの製造経験の違いを踏まえると、現地人よりも本国人の方が製造に関する知識を豊富にもっていることが多い。そのような本国人であるからこそ、過去の他拠点の成長経験を元に、海外工場の目指すべき方向を明確にできた可能性が高い。

また、工程機能を持たせることに関しては、X 氏自体が元々製造技術のエンジニアであり、それが工場において重要であるということを経験から感じていた。「工場においてより成果を出すためには、エンジニアの改革が必要である」、「やはり工場はエンジニア能力を持たなければ」という X 氏の発言³³からも、X 氏が経験から工場のエンジニア能力を重視していたことが分かる。このような意思決定も、彼の本国での経験に基づいて行われたものである。

さらに、本国人であることは組織内のパワーの行使においても強みを持っている。A 工場に工程開発を行わせることは、開発機能に特化した本国の仕事を奪う側面もある。そのた

め、場合によっては本国と海外の対立を生む可能性もあり、上手く開発レベルに進めない可能性もある。実際、A工場のタイ人マネジャーからは、現地からの提案がなかなか本国本社に採用されないことへの不満も聞こえた。2人のタイ人シニアマネジャーD氏とE氏はそれぞれ、「多くの機能を日本からタイにもって来た方が安上がりなのになかなかそうはならない³⁴」、「流通上のやり方に無駄があるため、それを提案したが本国は聞いてくれない³⁵」と不満を漏らしていた。このような問題は本社とのパワーバランスの問題で、「どうしても海外工場の意見は重視されない傾向にある」とA工場の日本人品質保証部長E氏は主張していた³⁶。

しかし、本国人リーダーであれば、本国本社の仕事と重複を生むような成長に伴う本社との対立を小さくできる。それは、心理的距離、文化的距離の近さはもちろん、元々同じ組織に所属していたことに由来する。例えば大木・中川(2010)では、本国人同士のネットワークの存在が、拠点間の対立を抑える可能性が示唆されていた。この観点から見ると、X氏が元々本国で製造技術畑の人間だったという点が、そのような対立を小さくする一因であったろう。

以上、本国人リーダーが現地人よりも強みを持っている可能性を明らかにした。しかし、これらの優位は絶対的なものではない。現地人でも、豊富な製造経験を持ち、組織内のパワーを持つ人間であれば上記のような優位はなくなる。ただ、このような現地人は日本企業ではまだ少ないために、本国人に優位があるのである。よって、本国人リーダーの優位とは、現状の一般的な日本企業における本国人リーダーの優位であるということを強調しておく。

また、上記はあくまでも、本国人リーダーに優位な側面があるというだけで、現地子会社のマネジメントは上記の2つの優位があれば良いというわけではない。例えば、今までのリーダーシップ論で重要と議論されてきた要素を達成できないのであれば、優位があっても、海外子会社の成長を促進することは難しいだろう。例えば、「構造づくり」と「配慮」という点では、X氏は明確な目標設定や業績管理、成果評価等「構造づくり」を行う一方で、気軽な接触や社交等の「配慮」も行って来た。すなわち、X氏自身の個人的手腕が根本に存在し、それをより有効に働かせたのが本国人リーダーの持つ強みであったと考えるべきである。また、そのような個人的手腕は、本国人リーダーの弱みを抑え込む役割も担っていたと考えられるだろう。

VII 結論

本稿は、本国人リーダーが海外工場の自律的な成長を促進できることを明らかにした。本国人リーダーには、本国人であるがゆえの弱みが存在するが、そのような弱みは克服可能である。この弱みを克服すれば、本国人リーダーが持つ経験や組織内パワーといった強みを活かすことができる。

現状の日本企業のトレンドを見ると、本国工場からの組織的な関与なしでの海外工場の

自律的成長を促していく必要性は高まっていくと考えられる。しかしこれまでの研究では、海外工場の自律的成長をどのように達成するかを議論した研究は少なかった。本稿は、海外子会社のリーダーに海外工場の自律的成長を促進できる側面があること、特にこれまで弱みが強調されてきた本国人リーダーにも海外工場の成長を促進できる強みがあることを明らかにした。これが本稿の研究上の貢献である。

実務上の貢献は、海外工場を自律的に成長していく際には、そこに駐在するリーダーがより重要になっていくことを改めて明らかにしたことである。もし本国人リーダーを使用するのであれば、本国人リーダーが持つ弱みを再確認し、それを克服した上で、その強みを活かす形でリーダーシップを発揮していく必要があるといえるだろう。

また、本国人リーダーには本国人リーダーの強みがあることは、国際的な人的資源配置を考えるにあたって強調すべき事柄だろう。これまで国際的な人的資源配置の研究の中には、人材の現地化を推し進めることを奨励するものが存在した（Bartlett and Yoshihara,1988; 吉原,1989;1996）。しかし、本稿からは、本国人リーダーには経験や組織内パワーといった強みがあり、これが海外工場の成長を促す側面が示唆された。よって、これらを活かせるうちは、本国人に優位があり、必ずしも海外工場のトップを現地人にすることが良いとは言えないことになる。ただし、裏を返せば、現地人でも経験や組織内パワーを有することができるのであれば、本国人リーダーの強みはなくなるだろう。

ただし、本稿は本国人リーダーに注目したが、国際経営の観点から見れば、本国拠点抜きで成長する海外拠点を作るために必要なものは、本国人リーダーだけではない。それ以外の要因やマネジメント手法についても議論しなければならない。また、リーダーシップ論の観点から見れば、「本国本社の下にいるが現地のトップに立つ」本国人リーダーはミドルマネジャーの立場にいると考えられる。よって、ミドルマネジャー研究（例えば金井,1991）との整合性も考え、国際という枠組みの中でリーダーシップ論を発展させていくことも重要であろう。これらは、今後の課題である。

謝辞

本稿を執筆するにあたって、 α 社の皆様には多大なるご厚意を頂きました。特に、再三の滞在調査を歓迎して下さった α 社A工場のX氏には、心から御礼申し上げます。また、指導教官として研究の相談に乗って下さった、東京大学新宅純二郎先生にも、この場を借りて感謝申し上げます。

脚注

¹ なお、本フレームワークは曹(1994)が想起したような「次の段階に移行している場合は、前の段階をクリアしている」という段階的な発展モデルは仮定していない。ある状態をとらえれば、円滑なオペレーションは行われていないが改善は行われているという状況もあり得るだろうし、工程開発能力はあるが現場レベルの改善は活発でないということもありえる。本フレームワークのレベルとは「レベルが上がるほどより高度な活動である」という意味のレベルであり、次のレベルの活動を始めても、必ずしも前のレベルが十分に行わ

- れているとは限らないことは留意が必要である。
- 2 A工場製造マネジャーA氏（日本人）、2007年8月17日インタビューより。
 - 3これから先、現地駐在者の日本人は増加していない。2006年に4人だったところを、2007年は4人、2008年は3人、2009年は2人とむしろ減少している。ここからも、A工場の改革のために、本国拠点からの組織的な関与が過度に増えたわけではないことが分かる。
 - 4 A工場プログラムマネジャーA氏（日本人）、2007年8月17日インタビューより。
 - 5 X氏、2007年8月4日インタビューより。
 - 6 彼らはいずれも60代であり、α社を1回退職してA工場に勤務していた。
 - 7 X氏はこの当時、「社員ならば誰でも会社に貢献したいと思う気持ちを持っていて、経営者があるの思いを理解し仕組みを整備すれば、必ず社員は応えてくれる」との信念を持っていたという（2010年6月、X氏からのメールより）。
 - 8 2007年8月の現場観察より。工場内、工場に至る廊下、オフィス、食堂、トイレ等、工場内のいたるところに小集団活動を啓蒙する掲示物が存在していた。
 - 9 A工場製造部SGA推進チーム長B氏（タイ人）、2007年8月10日インタビューより。
 - 10 2007年5月にこのようなイベントを行ったという。
 - 11 2007年8月の観察より。小集団活動の成果に関する掲示物は、工場現場内と工場近くの廊下に存在した。
 - 12 X氏は用事がない限り、毎朝現場を見て歩くことにしていたという。
 - 13 そのうち、2007年8月4日の現場探索は筆者も同行した。
 - 14 X氏、2007年8月4日インタビューより。
 - 15 B氏、2007年8月10日インタビューより。
 - 16 B氏、2007年8月10日インタビューより。
 - 17 現地のCFOであるC氏（タイ人）も、「小集団活動から起った改善活動のコスト削減効果は小さくない」と認めていた（2007年8月15日インタビューより）。
 - 18 B氏、2007年8月10日インタビューより。
 - 19 X氏、2008年5月15日インタビューより。
 - 20 X氏、2008年5月15日インタビューより。
 - 21 X氏、2008年5月15日インタビューより。
 - 22 2008年5月15日現場観察より。
 - 23 2008年5月15日現場観察より。
 - 24 2009年8月17日現場観察より。
 - 25 この取り組みに関してX氏は、「品質問題では、発生した問題を迅速に処理して対策を講じた者がハイライトを浴びる傾向にある。しかしながら、真に重要なことは、問題が大きくなる前の段階で発見し、大問題を未然に防ぐことである。実は、そのようなことは現場レベルで日々多く行われているのも関わらず、縁の下の力持ちで、真の貢献者としてハイライトを浴びることは少ない。この活動は、真の貢献者を見える化したという点でも評価できよう」と述べている（2010年6月のX氏からのメールより）。
 - 26 2010年5月のX氏からのメールによると、2009年の累積提案数は18243、PM報告数は21183であり、2008年を大きく上回ったという。
 - 27 2009年8月17日現場観察より。
 - 28 2009年8月17日の現場観察では、正常に動いている時と停まっている時では停まっている時の方が多く、技術者が張り付いてチェックをしていた。また、正常に動いている時も、技術者が傍について見守っていた。
 - 29 現地工程開発担当マネジャーC氏（タイ人）、2009年8月19日。
 - 30 X氏と共に工場を同行した際、X氏はすれ違う従業員に自分から挨拶をするようにしていた。これは2007年から2009年まで、一貫して行われていた取り組みであり、自らコミュニケーションを取ろうとする強いリーダーシップが伺えた。

³¹ 2007年8月5日に、筆者もX氏につきそって、休日に工場近くを探索した。X氏は時に従業員（ユニフォームで分かる）とコミュニケーションを取りながら、自らの工場の周りにある店等を観察し、タイの文化を理解しようとしていた。

³² X氏はこの種の発言を、2007年8月4日のインタビュー、2008年5月15日のインタビュー、2009年8月19日のインタビューにおいて、一貫して行っており、彼自身の信条であったことが伺える。

³³ X氏、2008年5月15日インタビューより。

³⁴ 現地シニアマネジャーD氏（タイ人）、2007年8月15日インタビューより。

³⁵ 現地シニアマネジャーE氏（タイ人）、2007年8月9日インタビューより。

³⁶ 2007年8月9日インタビューより。

参考文献

天野倫文(2005)『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣。

Bartlett, C. A. and Yoshihara, H.(1988) New challenges for Japanese multinationals; Is organizational adaptation their Achilles heel?, *Human Resource Management*, 27(1), pp.19-43.

曹斗燮(1994)「日本企業の多国籍化と企業内技術移転—「段階的な技術移転」の論理—」『組織科学』Vol.27 No.3, pp.59-74.

Dunning, J. H. (1979) Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, pp.259-269.

Delios, A and Bjorkman, I. (2000) Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), pp.278-293

Fiedler, F. E.(1967) *A Theory of leadership effectiveness*, New York: McGrawhill. 邦訳, フレッド・E・フィードラー(1970)『新しい管理者像の探求』山田雄一監訳,産業能率短期大学出版部。

藤本隆宏(2001)『生産マネジメント入門 I・II』日本経済新聞社。

Hymer, S.H.(1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press.

金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房。

McKendrick, D., Doner, R., & Haggard, S.(2000) *From Silicon Valley to Singapore: Location and competitive advantage in the hard disk drive industry*, Stanford, CA: Stanford University Press.

大木清弘 (2009)「国際機能別分業下における海外子会社の能力構築—日系 HDD メーカーの事例研究—」『国際ビジネス研究』Vol.1 No.1,pp.19-34.

大木清弘(2010)「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析—海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか?—」『国際ビジネス研究』Vol.2

No.1,pp.15-28.

大木清弘・中川功一(2010)「多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—」

『組織科学』 Vol.43 No.2, pp.4-17.

小野善生(2009)「フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性」『組織科学』

Vol.43, No.2, pp.27-38.

中村圭介(2000)「技術移転への作業論的アプローチ—インドネシア・トヨタを素材に—」,

『東京大学社会科学研究所紀要社会科学研究』 第52巻, 第1号, pp.51-94.

中山健一郎(2003)「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援—グローバル技術

支援展開の多様性の考察—」『名城論叢』 3(4), pp.35-58.

折橋伸哉(2008)『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事

例研究』 白桃書房.

Rosenzweig, P. M.(1994) The new “American challenge”: foreign multinationals in the

United States, *California Management Review*, Spring, pp.107-123.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook for leadership: A Survey of theory and research*, New

York: Free Press.

山口隆英(2006)『多国籍企業の組織能力:日本のマザー工場システム』 白桃書房.

吉原英樹(1983a)「日本企業の生産技術の国際移転」『ビジネスレビュー』 Vol.30, No.3・4,

pp.187-203.

吉原英樹(1983b)「蓄積型経営—海外工場に移転された日本的経営—」『国民経済雑誌』

Vol138, No.3, pp.119-138.

吉原英樹(1989)「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』 Vol.23(2), pp.10-18.

吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』, 白桃書房.

Zeira, Y., E. Harari and D. Izraeli (1975) Some structural and cultural factors in

ethnocentric multinational corporations and employee morale, *Journal of*

Management Studies, 12, pp.66-82 .

コミュニケーションを取ろうとする強いリーダーシップが伺えた。

²⁰ T氏はこの種の発言を、2007年8月4日のインタビュー、2008年5月15日のインタビュー、2009年8月19日のインタビューにおいて、一貫して行っており、彼自身の信条であったことが伺える。

²¹ T氏、2008年5月15日インタビューより。

²² タイ人シニアマネジャーD氏、2007年8月15日インタビューより。

²³ タイ人シニアマネジャーE氏、2007年8月9日インタビューより。

²⁴ 2007年8月9日インタビューより。

参考文献

安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。

天野倫文(2005)『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣。

Bartlett, C. A. and Yoshihara, H.(1988) New challenges for Japanese multinationals; Is organizational adaptation their Achilles heel?, *Human Resource Management*, 27(1), pp.19-43.

曹斗燮(1994)「日本企業の多国籍化と企業内技術移転—「段階的な技術移転」の論理—」『組織科学』Vol.27 No.3, pp.59-74.

Dunning, J. H. (1979) Explaining Changing Patterns of International Production: In defense of the Eclectic Theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, pp.259-269.

Delios, A and Bjorkman, I. (2000) Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), pp.278-293

Fiedler, F. E.(1967) *A Theory of leadership effectiveness*, New York: McGrawhill. 邦訳, フレッド・E・フィードラー(1970)『新しい管理者像の探求』山田雄一監訳,産業能率短期大学出版部。

藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論』有斐閣。

藤本隆宏(2001)『生産マネジメント入門 I・II』日本経済新聞社。

Hymer, S.H.(1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press.

金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房。

McKendrick, D., Doner, R., & Haggard, S.(2000) *From Silicon Valley to Singapore: Location and competitive advantage in the hard disk drive industry*, Stanford, CA: Stanford University Press.

大木清弘 (2009)「国際機能別分業下における海外子会社の能力構築—日系 HDD メーカーの事例研究—」『国際ビジネス研究』Vol.1 No.1,pp.19-34.

- 大木清弘(2010,近刊)「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析—海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか?—」『国際ビジネス研究』 Vol.2 No.1.
- 大木清弘・中川功一(2010)「多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—」『組織科学』 Vol.43 No.2, pp.4-17
- 小野善生(2009)「フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性」『組織科学』 Vol.43, No.2, pp.27-38.
- 中村圭介(2000)「技術移転への作業論敵アプローチ—インドネシア・トヨタを素材に—」, 『東京大学社会科学研究所紀要社会科学研究』 第52巻,第1号, pp.51-94.
- 中山健一郎(2003)「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援—グローバル技術支援展開の多様性の考察—」『名城論叢』 3(4), pp.35-58.
- 折橋伸哉(2008)『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』 白桃書房.
- Rosenzweig, P. M.(1994) The new “American challenge”: foreign multinationals in the United States, *California Management Review*, Spring, pp.107-123.
- Stogdill, R. M. (1974) *Handbook for leadership: A Survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Wickens, P. (1987) *The Road to Nissan*, Macmillan Publisher Ltd. 邦訳 P. ウィッキンス (1989) 『英国日産の挑戦-「カイゼン」への道のり』 東洋経済新報社. 佐久間賢監訳.
- 山口隆英(2006)『多国籍企業の組織能力:日本のマザー工場システム』 白桃書房.
- 吉原英樹(1983a)「日本企業の生産技術の国際移転」『ビジネスレビュー』 Vol.30, No.3・4, pp.187-203.
- 吉原英樹(1983b)「蓄積型経営—海外工場に移転された日本的経営—」『国民経済雑誌』 Vol138, No.3, pp.119-138.
- 吉原英樹(1989)「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』 Vol.23(2), pp.10-18.
- 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』,白桃書房.
- Zeira, Y., E. Harari and D. Izraeli (1975) Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and Employee Morale, *Journal of Management Studies*, 12, pp.66-82 .