

中小企業のグローバル化に関する一考察

－マレーシア製造拠点の組織力の分析を通じて－

A Study on the Globalization of SMEs －Analysis on the Organizational Factors of Japanese Manufacturers in Malaysia－

寺 澤 朝 子*, 弘 中 史 子**

Asako TERAZAWA and Chikako HIRONAKA

1 研究の背景

日本経済がグローバル化していることは言うまでもないが、2009年以降は、特に日本企業の海外生産の比率が増大している⁽¹⁾。海外生産拠点をいかにうまく経営していくかは、今後の日本の製造業にとって、重要な戦略的課題のひとつである。特に、日本の製造業を支えてきた中小企業にとっても、海外で現地製造拠点を確立することは、縮小化が予測される日本経済において、長期的存続の鍵を握っているといえよう。しかしながら、資本に制約のある中小企業にとっては、海外進出が大きなリスクとなりうることも否めない。進出に失敗し、何のメリットも得られずに大きな損失を被れば、たちまち日本本社の存続を危機に陥れかねないのである。

日本企業そのものの現地製造拠点の構築は、日米間の貿易摩擦をきっかけに、1970年代から大企業を中心に数十年間の歴史を持っている。大企業とともに海外に進出した中小企業の中には、20年以上の歴史を持つ会社も多い。それらの中小企業の中には、今では国内よりも多くの工場と従業員を抱え、進出先を着実に増加させることによって、規模を大きくし、本社に多大な貢献をもたらしている企業も少なくない。むしろ海外製造拠点がその会社の屋台骨を支えており、本社には研究開発機能を残すのみというパターンも見られる。

他方で、なけなしの資本を投下した挙句、現地拠点の経営に失敗して、撤退に追い込まれる中小企業も多い。しかし、進出に挑戦したことによるノウハウは残るであろ

* 経営学科－組織行動論

Department of Management－Organizational Behavior

** 滋賀大学経済学部－技術マネジメント

Faculty of Economics, Shiga University－Management of Technology

うし、丹下らによると撤退した理由として、「条件のよりよい他国に進出するため」というポジティブな理由も少なくない（丹下・金子，2015）。

本研究の目的は、製造業を対象に、グローバル化した経済における中小企業の技術力・組織力発揮のマネジメントを海外現地生産に焦点をあてて検討することである。（平成26年～29年の4年間 科研基盤研究C 26380503）研究全体のフレームワークにおいては、技術力や社外とのネットワークなども分析要因として考えているが、本論文では中小企業の海外拠点の現状を組織力の面から分析することとする。特に、状況適合論的アプローチを援用し、組織力を支えるいくつかの要因に焦点をあて、詳細なヒアリングに基づく調査結果を整理し、その特徴をまとめることで、実践への示唆と今後の研究に向けての課題が抽出されることを狙っている。

本論文における詳細なヒアリング調査の対象として訪れたのは、すべてマレーシアにある日本の中小企業の製造拠点である。他の東南アジア諸国と比較してもマネジメントすべき民族のバリエーションが豊かである。しかしながら、マレーシアにおいて、言語も宗教も違う多民族をマネジメントしなければならない、まさにグローバルな経営管理を体験できるメリットを生かせば、ここで育った管理者は、中国でもインドでも働ける人材となるという（海上，2015）。

マレーシアは多民族国家であり、マレー系、華人系、インド系を主として、さまざまな民族や宗教が混在している国である。人口も2014年には三千万人を超え、人口増加率も年平均1.3%、平均世帯所得も毎年増加し、経済成長を続けているため、市場としても投資先としても魅力的な場所である。他方で、プミプトラ政策が導入されているため、企業は一定割合のマレー系住民を雇用していることが多い。

多くの日本企業がマレーシアに進出するようになったのは、30年ほど前からであるが、ASEANの国々の中でも、日系企業の海外進出の歴史がもっとも長い国でもある。日本人の駐在先としてもマレーシアは人気が高い。現在、日本企業はJETROが把握している範囲で、（独資・合弁合わせて）738社ある（JETRO，2014）。

製造業の拠点としてマレーシアは、以下の5つのメリットを持っている。

まず、一つめは、東南アジアの中央に位置しているため、ASEAN市場全域へのアクセスがしやすいことである。二つめは、インフラがよく整えられていることである。国内に複数の国際線空港があり、港もあり、高速道路も整備されているだけでなく、通信環境も良いことである。三つめは、マレーシアの多民族、多文化な人口特性が、より豊かな市場機会やセグメンテーションを生むことである。四つめは、労働市場において、英語を話せる人が多く、勤勉で教育水準の高い労働者を雇用できる可能性が高いことである。最後のメリットが、ASEANの国々の中でも、タイやシンガポールと並んで技術的な発展を先導していることである（Hironaka，2015）。

本研究において、マレーシアの中小企業の製造拠点をヒアリング対象にした最大の

理由は、日系企業が進出した歴史も長く、もっとも魅力的な投資先となっていることであるが、同時に筆者のひとりが、マレーシアのテナガナショナル大学での在外研究の機会があり、さまざまな情報を入手しやすく、ヒアリング先の訪問等が比較的容易であったことも理由としてあげられる。

2 組織力を支える組織的要因を考察するための理論的基礎

中小企業に限らず、海外市場という不確実な環境において、好業績をあげるための組織要因について、状況適合理論の代表的論者であるトンプソンとガルブレイスは、次のように言っている。

まず、トンプソンは、技術という内部環境要因と課業環境という外部環境要因を同時に考慮し、さらに、組織が環境に働きかけるさまざまな戦略を視野に入れている(Tompson, 1967)。ガルブレイスらは戦略も状況要因のひとつと考え、戦略と組織および組織を構成する諸次元(課業、組織構造、情報及び意思決定プロセス、報酬システム、人間)の間の多元的な適合が組織に高業績をもたらすと主張している(Galbraith & Nathanson, 1978)。

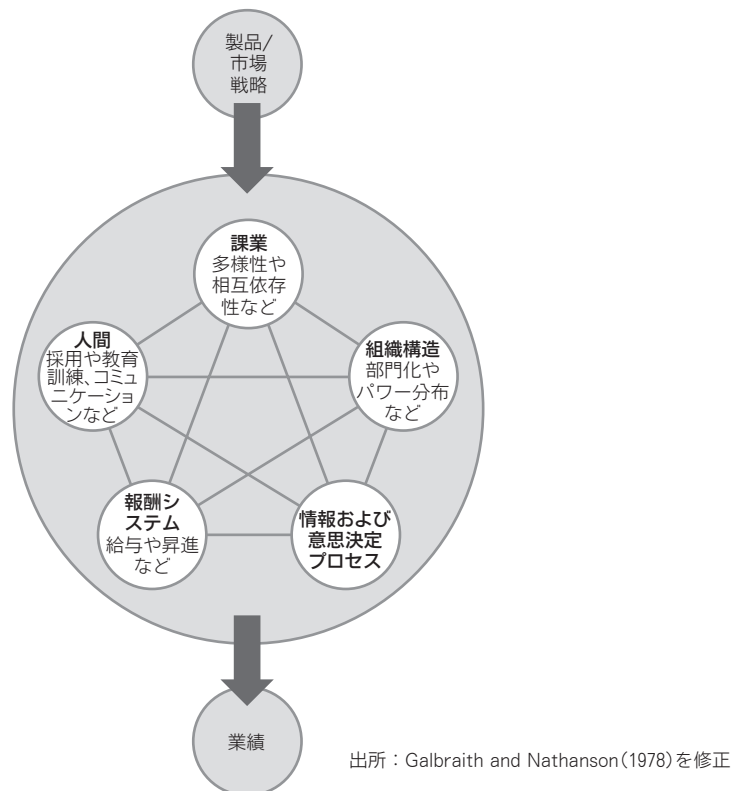


図2-1 組織要因間の適合関係

企業の採用した製品－市場戦略は、かなりの程度組織が対処しなければならない課業の多様性と不確実性を決める。次に組織は、選抜、採用、訓練と能力開発を行って課業と人間を適合させなければならない。その上に、人間と組織構造も適合させなければならない。組織構造はやはり課業に適合するように選択されるが、分業（役割分化の程度）、部門構造、形態（階層の数、統制範囲）、およびパワー分布（垂直的分布と水平的分布の両方）を選ぶことによって具体的に決まってくる。組織構造と並んで、資源を配分し、部門構造では扱われない活動を調整するために、組織過程が配置される。これらの情報および意思決定システムは、計画、統制システム、統合メカニズム、業績尺度からなる。そして最後に給与分配、キャリア経路、リーダーの行動、作業設計を選ぶことによって、報酬システムを課業および組織構造と適合させなければならない。全体として、これらの選択によって、内的に一貫したデザインを生み出すことが必要となる。同じく戦略が変化すれば、組織の形相がその製品－市場戦略に一致するように、すべての次元を変えることが必要になるであろう。

整合性の概念の検証や組織が適合状態にあるかないかの厳密な定義はまだなされていない。さらに、短期的な適合と長期的な適合の間にもかい離がある。すなわち、すべての組織デザイン変数が短期的に完全な整合状態にあるなら、環境からの圧力に対処したり、新しい戦略を実施したりするために、組織デザイン変数間のつながりを解いて、新しい形態へと再編成することは不可能である。

他方で、岸田（2014）の唱えるように、整合性や適合を達成するための方法論は、大きく二つに大別される。ひとつは、外部環境に合わせた組織を形成し、その組織を機能させるよう人間を教育訓練するという方法論であり、「環境→組織→人間」の構造化のプロセスと呼ぶ。先述したガルブレイスらの主張する環境の存在を所与として、それに合わせた戦略、さらにはそれに合わせて組織形態を選択し、その組織の下で従業員が働けるように教育訓練することが必要になる状況適合的なアプローチ（環境→戦略→組織→人間）はこちらにあたる。もうひとつは、海外市場における現地人材の働き方に合わせた組織体制をつくり、その組織が市場において生き残ることのできる戦略を選択し、そのための経営環境を自ら作り上げるといった考え方である。この方法論は、「人間→組織→環境」の組織化のプロセスと呼ばれ、経営者や雇用した人間の存在を所与として、彼らが働き続けてくれる組織を作り、その組織が存続できるように環境をむしろ操作するような環境操作的なアプローチ（人間→組織→戦略→環境）であると言われる。

言うまでもなく、海外の現地拠点に進出した企業は、規模の大小にかかわらず、状況適合的なアプローチと環境操作的なアプローチの双方を実践している。しかし、現地で存続している海外拠点の状況から、どちらのアプローチを重視しているかに関しては、企業間で相違がありそうである。

たとえば、資本も豊かで、関連会社もともに進出してもらうことで、現地化を実現できる大企業であれば、進出した先で、従業員を体系的に教育訓練し、必要ならば日本に派遣して技術を修得してもらうことで、その生産現場に合わせた人材育成が可能であろう。また、現地に派遣する日本人社員も定期的に交代させることが可能であり、本社のコントロールのもとで、組織と戦略をフィットさせることが可能である。すなわち、大企業においては、環境操作的なアプローチをとることも可能であり、外部環境からの影響を最小限にとどめることもできる。また、外部環境要因として、国全体の賃金レベルの高騰などにより、現地生産のメリットがなくなれば、撤退して、より人件費の安い場所に工場を建設するという出口戦略を考えた海外進出も可能である。

ところが、中小企業においては、操業開始の段階での環境操作的なアプローチは、ほぼ不可能であり、現地の外部環境や取引先に合わせた状況適合的なアプローチをとるしかない。ところが、環境に合わせて戦略を立てたとしても、それに合わせた組織的な行動を支える人材の雇用と人材育成がままならない状況に陥ることがむしろ当たり前である。後に詳述するが、今回のヒアリング調査において分かったことは、マレーシアという民族的にも宗教的にもダイバーシティのある国の製造現場では、現地の日本人MD^②と現地従業員との関係に、パーソナルな信頼関係が成立していることが多かった。雇用した従業員の育成方法や彼らの評価やキャリアパスの提示等の管理手法は、その企業が自らの現地における歴史の中で、自ら壁にぶちあたり、悩み、いろいろな気づきを経て、編み出したものであった。そうした手法は、日本本社にも存在しないため、逆に日本本社が参考にして取り入れるケースもある。

今回調査した中小企業は、もともと取引のあった大企業とともに進出してきたケースが多いが、その企業との取引がなくなっても、その企業が現地をすでに撤退していたとしても、マレーシアに残り、もともとの取引先に依存しないで、事業を継続している会社が多かった。新たに開拓した現地企業との取引や他の日系企業からの信用を得て始めた取引によって、大企業に依存しない市場戦略や製品戦略を成功させつつ、日本本社の製造現場から生み出される高品質を維持するものづくりの手法を現地の製造現場でも実践しようと努力していた。

数値による一例をあげると、日本政策金融公庫の総合研究所による調査では、海外拠点での従業員教育・労務管理の方法についてアンケート調査を行っている。その結果によると、「日本のやり方をベースにしているが、現地の事情をふまえて修正している」が62.7%と最も多く、「現地の事情を踏まえて、一から研修・管理体制を築いた」が13.7%でこれに続く。一方、「日本とまったく同じようにしている」は3.9%、「現地企業のやり方をまねている」は7.8%と少ない（藤井, 2013）。

これらの調査結果からも、日本の中小企業は海外において、状況適合的なアプローチと環境操作的なアプローチを巧みに実践し、現地での成果をあげるための努力を続

けているのである。また、本論文では取り上げていないが、ある特定の会社の現地で
の操業開始から業績が軌道に乗るまで、あるいは一定規模に拡大するまでの長期間に
渡るアプローチの変化も興味深い研究テーマである。状況適合論における短期的な整
合性と長期的な整合性の実現、またその途上における経営要因間の不適合な状況をど
のように乗り越えたかなども詳細に記述することが今後は重要になるであろうが、今
回は指摘だけにとどめておく。

3 組織力を支える要因の提示

中小企業のグローバル化を成功させるためには、日本の優れた技術力の発揮と同時
に、現地での操業を成功裡に導く組織力の双方の発揮が不可欠である。本研究の目的
は、製造業を対象に、グローバル化した経済における中小企業の技術力・組織力発揮
のマネジメントを海外現地生産に焦点をあてて検討することである。中小企業の海外
拠点に関して、大きく「組織力」「技術力」「社外とのネットワーク」の3つの側面か
ら分析して、中小企業が海外において成功するためには何が必要であるかを明らかに
し、さらなるグローバル化を促進するための経営のあり方を探りたいと考えている。

本論文では詳しくとりあげないが、中小企業の持つ技術的な強みが、海外進出先に
日本人技術者を派遣することで、新たな展開を生むことがある。たとえば、現地の従
業員に、使用している工作機械の技術をわかりやすく伝えるために、あえて型の古い
機械を導入し、それを十分に活用することを通じて、日本人従業員の方が、機械に対
する知識やスキルをさらに蓄え、これまでとは異なった加工が可能になるなど、興味
深い事例もある。こうした経験が、中小企業全体の技術力の底上げにつながる可能性
もある（Hironaka, 2015）。

社外とのネットワークに関しても、思い切って中小企業がある国に進出したが、そ
こでの取引先を開拓するうちに、現地の情報や近隣諸国の情報を入手できるようにな
り、近隣国にさらに製造拠点を設けるきっかけを得ることがある。また、現地拠点に
おける地元の日系企業とのネットワーク構築により、日本では取引先として考えもし
なかった優良な大企業との商談がまとまることもある。こうした「技術力」の発揮や
「社外とのネットワーク」の構築なども重要な成功要因であるが、本論文では先述し
たように、中小企業の海外拠点の分析を特に組織力の面から考察する。

組織力の発揮がうまくいっている企業では、日本人MDのもと、現地従業員が管理
職として、言語や文化的背景の異なる部下をうまく教育訓練し、品質の高い製品を製
造することに成功している。工場は整理整頓され、清潔に保たれ、従業員同士の必要
なコミュニケーションがとれており、明るく活気のある雰囲気になっている。何か問
題が起こった時の課題解決の手法が確立され、従業員から出された改善提案があら

こちらで実現し、機械操作の手続きやメンテナンス、製品品質の見分け方など、写真やイラスト、グラフ等で、わかりやすく見える化されている。こうした手法が、日本本社の工場も参考にするほど、良い成果をあげているところもある。本論文では、組織に注目し、中小企業の海外拠点が利益を上げて、長期的に存続し、本社の発展に貢献するためにはどのような力が必要であるのかを考えてみたい。

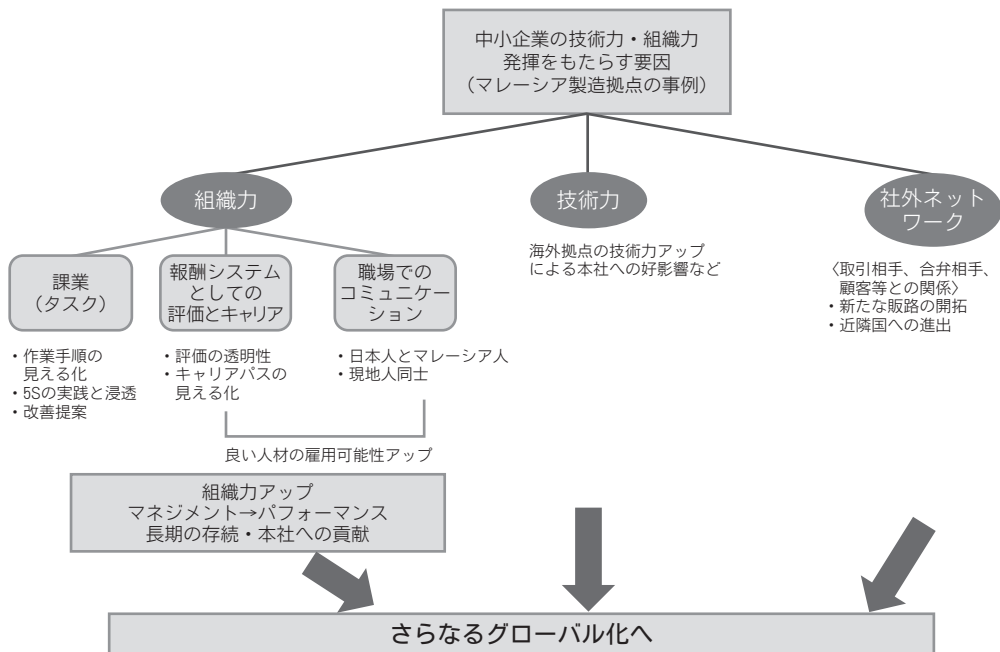


図3-1 全体のフレームワークと組織力として焦点をあてた項目

図3-1にあるように、組織力については、ガルブレイスら（1978）のあげた組織要因の中でも、3つの項目に注目していきたい。ガルブレイスらは、課業、組織構造、情報および意思決定プロセス、報酬システム、人間の5つの要因をあげているが、そのうち、組織構造、情報および意思決定システムの構築は、数十人の従業員しか要さない中小企業においては、考察対象からはずしてもよいのではないかと考えた。その理由として、組織構造は、シンプルな組織図で代替することができ、意思決定のあり方や情報伝達経路も階層が少ないため、MDにほぼすべての権限が集中しているからである。そこで、それ以外3つの項目について、中小企業の現場の従業員に直接影響する点を取りあげる。まず、一つ目は、日々の操業を支えている「課業（タスク）」そのものである。ヒアリングで訪問した企業は、精密加工やメッキ、部品製造など、作っている製品にバリエーションはあるが、どの工場でも大概共通して取り組まれていたのが、「職務の見える化」「5S」「カイゼン」である。現地従業員に仕事を正確に

覚えてもらうこと、日本の工場操業で大切にしている安全な職場を守るための精神を伝えること、現場で働く従業員に目標を立ててもらい、目標達成のために考えてもらう力をつけることは、当たり前ではあるが、非常に重要である。

二つ目は、「報酬システムとしての評価とキャリア」である。園田・岸（2013）によると、マレーシア人は、欧米企業と比較すると、日本企業ではなかなか昇給や昇進が得られないというイメージをもっている。雇用した現地従業員に長期間勤めてもらい、やがてはマネジャーとして活躍してもらいたいという期待を持つならば、日々の業務に関する適切な評価を行うことが大切である。できるようになったことに対してはほめ、必要ならば改善点を示して、指導を行う必要がある。その場合には、口頭ではなく、身につけるべきスキルを明文化し、評価表を作り、それらを互いに了解しながら進める必要がある。もちろん、その評価表が金銭的報酬やインセンティブと結びついていることが望ましい。こうした評価の透明性に加えて、長い目で見たときのキャリアパスもある程度明確に示すことが重要になる。マネジャーになる見込みや日本への研修派遣の機会、プラスアルファの仕事ができるようになることの金銭的インセンティブの明確化である。

三つ目は、上記の2つとも関連するが、「人間」^③による「職場でのコミュニケーション」である。日本人と現地従業員間のコミュニケーションは、日々の業務を円滑に遂行する上で非常に重要であるにも関わらず、言葉の壁や、文化や仕事への価値観の相違から、予想以上の困難を抱えている中小企業も多い。現地従業員に不信感を抱いてしまい、最悪うつ病になるケースもある。特に中小企業では、現地に派遣する社員のコストが大きく、大企業のように十分な人材を送り込むことができないため、ひとりひとりの日本人従業員の働きにかかってくる負担が必然的に大きくなる。中小企業の日本人管理者や技術者にかかるストレスは相当大きい。それらを克服して、必要なコミュニケーションをとることができている会社もある。さらに、マレーシア独特の事情も絡む現地従業員同士の社会的相互作用についても、本研究では注目していきたい。マレーシアは、マレー系、華人系、インド系を主としてさまざまな民族や宗教が混在している上、最近では、ネパールやベトナム、フィリピンなどから、エージェントを通じて期間限定の外国人労働者を雇用することも多い。職場では、民族ごとに非公式組織ができる場合もある。また、英語のできる社員とそうでない社員もいるため、通訳を介して話をするすることで、正確なコミュニケーションがとれず、互いに不信感を抱いてしまう場合もある。こうした現地従業員同士のコミュニケーションの壁をうまく克服していかないと、ベテラン現地従業員が新人を育成する体制を作ることはなかなか難しい。

二つ目の「報酬システムとしての評価とキャリア」と、三つ目の「職場でのコミュニケーション」は、現地での雇用可能性とも密接につながっている。「あの会社は、

しっかり教育訓練してくれるし、身につけた技術をきちんと評価して、報酬を上げてくれる。マネジャーになれば、さらに良い待遇が待っている。」といった評判を現地で確立することができれば、良い人材を雇用できる可能性がさらにあがるであろう。

この先は、ヒアリングした企業の組織としての力をこれら3つの点から分析し、組織力を上げるための施策について検討していきたい。

4 ヒアリング調査結果

4-1 ヒアリング調査の概要と対象企業のプロフィール

筆者らは、中小企業のグローバル化の実態調査を行う機会を得、2015年の2月から7月の間にヒアリング調査を行った。対象としたのは、日本本社が中小企業でマレーシアに生産拠点を持つ、金属・機械系の製造業である。その中には、すでに日本本社でのヒアリング調査に赴いたケースもあり、マレーシアの現地拠点でのヒアリング調査の了解を事前に得ていた会社もある。他には、現地にてヒアリング調査を依頼したケースもある。ここではCPTD⁽⁴⁾、TOKEN、MIKURO METAL⁽⁵⁾、D社、E社⁽⁶⁾、UEDA PLATINGの6社を分析する。各社のプロフィールは表4-1のとおりである。

表4-1 対象企業のプロフィール

	CPTD	TOKEN	MIKURO METAL	D社	E社	UEDA PLATING
日本本社創業時期	1998年	1927年	1954年	1959年	1953年	1920年
日本法人の資本金	2800万円	8800万円	5000万円	3億5000万円	1800万円	7445万円
日本法人の従業員数	122名	740名	70名	116名	40名	132名
マレーシア進出時期	2012年	1996年	1990年	1994年	1995年	1989年
進出後の年数	3年	20年	26年	22年	21年	27年
マレーシア法人の従業員数	28名	122名	72名	180名	75名	95名
日本人の駐在・現地採用者	4名	4名	2名	4名	1名	3名
業務内容	金型	熱処理	精密バネ	電子部品製造	金型部品製造 プレス	めっき
他の海外拠点	アメリカ2拠点	中国・タイ メキシコ	中国2拠点	中国2拠点 スリランカ	なし	なし
ヒアリング日時	2015年2月12日	2015年3月13日	2015年5月7日	2015年5月8日	2015年6月4日	2015年4月21日

4-2 組織力の要因ごとの調査結果

①課業（タスク）について

CPTDの工場内は、受注に関する製造工程がどこまで進んでいるか、一覧表が掲示されており、それぞれの工程における担当者も分かるようになっている。さらに、そ

れが予定通りか遅れているかも分かる。

5Sについても、イラスト付きで紹介されており、良い例、悪い例も写真等で紹介している。また、服装についても細かい決まりがあることを工場のわかりやすい場所に写真付きで掲示している。

ただし、現地の従業員らの問題解決に関する意識が低く、自分たちで改善しようという気はない。原因究明の重要性もわかっておらず、同じミスを繰り返しても平気なようだ。不良品率も高く、ヒューマン・エラーを防ぐ仕組みがあっても、それを守ってくれない。欠勤率も2割と高いため、無断欠勤を3回したら、解雇するという厳しい仕組みを取り入れて、対策をとっている。

TOKENの工場の入り口には、大きな掲示板があり、そこに、ファミリーデーやマラソン大会など、工場内のニュースなどが掲示されている。また、無事故記録についての掲示や工場内のレイアウトの変化なども写真で表示され、従業員に工場の現状をわかりやすく伝えようとしている。

TOKENの工場はとてもきれいに整理整頓されていて、ごみひとつ落ちていない。安全に機械を操作する、あるいは生産性を上げる工夫については、誰がそれを提案し、貢献したかが分かるように写真付きで、当該機械の横に掲示がなされている。

熱処理のため、見た目で処理済みがはっきりわからないことも多い。そこで、仕掛品や在庫置き場には、処理前、処理中、処理後を混同させない工夫がされている。ごみの分別も現地従業員にわかりやすいように表示がつけられている。

品質に関しては、国内よりも海外の方が要求水準が厳しいという。しかし、日本の工場のように技能者のカン・コツに頼れないので、TOKENでは、海外拠点の方がむしろ品質管理のシステムが進んでいる。生産管理においても、ヒューマン・エラーを起こさない仕組みを徹底して構築しており、バーコード管理も早くから取り入れている。

TOKENでは、2009年から5Sを徹底的に始めている。ちょうどリーマン・ショックの後で売り上げが落ち込んだ時期であった。現地の管理者は、マレーシアで5Sを徹底するのは無理だと思って反対したが、結局やってみることになった。現地トップと現地管理者の二人で、まずは機械油や床の掃除を徹底的に始めた。半年後、トップとナンバー2がやり続けている様子を見ていた9人が加わった。その際、「割れ窓理論」を説明して、きれいな工場をキープすれば、汚しにくくなることを何度も話したそうである。さらに半年後には、全社的に工場をきれいにしようという雰囲気が出てきた。筆者らが見学したときに、工場がとてもきれいだと感じたのは、こうした努力の賜物であろう。5Sに関しては、マレーシア工場に他の海外拠点から勉強に来ることがあるほど、実践レベルがあがっている。

MIKURO METALでは、社内で営業から生産に情報が着実に流れるように納入先を絞り、日本からの注文を断り、日本頼みではなく、マレーシアで独立した採算をと

れるようにした。社内のホウ・レン・ソウについても徹底させるような努力をしている。たとえば、民族の特性によってプライドの高い従業員がいるので、失敗しても報告しようとしなない。そこで、報告しないとその失敗は自分の責任になるが、上司に報告すれば、上司の責任になるので、報告したほうがよいことを何度も伝えたそうである。また、現地のマネジャーの役割も明確にし、工場長や副工場長が自らローカル企業へ営業するという役割を課した。製造担当であった彼らはそれまで営業からの注文に文句を言っていたが、自分が営業を経験することで相手の立場も分かるようになり、部署間の連携もスムーズになったそうである。日系企業への営業は、日本人MD自らが、積極的に担当している。

MIKURO METALは、これまで新しい機械を長い期間導入していなかった。それでも品質の良い製品が作れたのは、従業員の技術力が高いからである。しかし、それでは従業員が成長しないため、新しい機械を入れ、その機械で何ができるかを考えさせるようにしている。社内の技能レベルは7等級にわかれ、各従業員の技能レベルの向上を促している。ISO9000を利用して、社内の役割を整理、権限を明確にした。

工場内は、内製された製造機械が整然と並び、整理整頓がきちんとなされている。品質管理の指標として、品質のばらつきをはかるシックスシグマと同様のCPKの指標を使っている。

D社で製造しているタブ端子は、製造する機械の性能管理がもっとも重要であり、機械の設定条件のノウハウも重要である。サンプルを作ったり、開発するのは他の会社でもできるが、決まった量を継続的に安定的に高品質を確保しつつ生産していくのが難しい。そのために、次のような会社方針がある。

- ①車載向けの製品の数値やデータ解析をしっかり行うこと。
- ②PDCAをきちんと実施し、標準書によって教育レベルを高めていくこと。
- ③目的と責任の明確化を行うこと。
- ④生産コストやクレーム件数などを部署ごとに数値化していくこと。

「後工程はお客様」といった重要な基本方針については、現地従業員の母国語となる8種類の言語であえて訳して掲げている。やはり自分の第一言語でないとピンとこないところがあり、感覚でわかってもらう必要があると同社では考えている。

改善提案については、管理職だけが考えるのではなく、180人のスタッフ全員でアイデアを考えている。改善力を身につけるためには、ポカヨケを考え、なぜをずっと繰り返すことにより本来の問題にたどりつく。アイデアは全員に出してもらうが、それらのアイデアを適切に評価することが重要になるという。

D社の工場では、不良の種類だけで400から500種類に分類しており、すべて写真にとってまとめてあるため、全従業員が参照できるようになっている。また、工場内に自社製のビデオが流され、動画で見られる標準作業書になっている。また、標準作

業書も多言語で書かれており、写真や図、動画を取り入れながら作成されている。

E社は、試作を日本で行い、量産をマレーシアでおこなうというかたちで相乗効果を生み出している。日本とマレーシアはあえて同じ設備を入れており、そのことで日本の社員がすぐに指導に来ることが可能になっている。しかし、精密金属プレスには、10年から15年の長い経験が必要であり、かつては日本の技術支援が不可欠であったが、現在は、現地のベテラン従業員が育ってきており、タスクをこなすことができている。現在の上級管理職は全員10年以上務めているそうである。自社の生産能力を考慮して仕事を引き受ける必要があるため、仕事の峻別をする必要があるが、そのためには相当の経験が必要となる。

生産現場では、ISOにしたがって、職務記述書があり、各部署ですべきことはすべて明文化している。その中には、毎日の報告事項、毎週の報告事項、毎月の報告事項があり、明文化されていることは責任をもってやってもらう。そうしたことが積み重なって顧客の求める品質になる。また、生産計画や品質保証、業績については、数字ベースですべて開示し、現在起こっている問題や何をすべきかということについても、リーダー全員がいるところでコミュニケーションし、すべての人が情報共有できる仕組みを作っている。それぞれのリーダーが、自分の部下たちに対しても同じようなミーティングを開いている。

UEDA PLATINGは、車載関係やスマホやデジカメを含めた精密部品のメッキを行っている会社である。同社は、量産して全製品において品質を維持し、納期を守り、コストを守ることを大切にしている。かつては人手不足で納期が間に合わないため、日本から社員を呼び寄せ、作業してもらい、間に合わせたこともあったという。排水処理（排水処理基準は日本より厳しい）等をきちんと行っているので、必然的にコストは上がるが、それを補う強みがあると考えている。また、5Sの実施がきちんと行われているかを月に一度確認をしている。

②報酬システムとしての評価とキャリアについて

CPTDでは、給与はモチベーションの源泉になりにくいと考えている。マレーシアの採用面接は、応募者が転職時に前の会社の給与明細を持ってくるのが一般的で、給与はどんどん上がっていくし、解雇も難しい。

また、納入する部品に関する興味も薄い。有名な最終製品の一部に使われていると知ることがやりがいにつながるはずだが、そのレベルまでは達していないということである。

TOKENでは、ジョブホッピングは仕方ないと考えている。中小企業は大手に比べるとどうしても給与や福利厚生で劣る。したがって、アットホームな雰囲気づくりをして、長期に勤続してもらうように努力している。

人材育成に関しても教育カリキュラムが整備されているわけではなく、希望のある人、意欲のある人にその都度対応している。たとえば、タイで新設備を導入したとき、その操作を勉強したい人をマレーシアから派遣するといったことをしている。そうした研修の機会も公平に与えるようにしている上に、能力に見合った給与や成果に見合った給与など、評価と報酬の関係は明確にしている。

また、仕事ができない人に対しては、理由を聞き、不足している知識を教えるようにしている。それができるようになると、その人が他のできない人を教えるといった「教える文化」を作っている。教えた人には、たとえば10リングットなどの報奨金で報いている。

MIKURO METALでは、遅刻がなければ、月給にプラスアルファされるようになっている。社内の人材育成については、15年から20年勤続している従業員が、新入社員に求心力を発揮してくれるため、ベテラン現地従業員の存在は、貴重である。長期間勤続してもらえるのは、この地域としては、給料も比較的高い方であり、職場環境（空調設備を完備するなど）もととのっているからだそう。

D社のマネジャー層はきちんと育成されているが、すでに30代後半から40代になっているので、その次の世代の人材育成が課題である。

人材育成については、日本での研修や、他の海外拠点で行われるグローバル工場長会議などがある。工場の生産については、日本はスケールメリットが大きいものをやっておらず、専ら新製品開発を行っているため、量産において、日本から学ぶものは少ない。そのため、海外拠点の工場同士で学び合っている。海外の工場長はどこも現地従業員がマネジャーとなっていて、彼らが日本語で会議をしている。

マレーシア国内で、日本式の管理方法への研修にも社員を参加させている。たとえば、PDCA、5S、ホウ・レン・ソウ等の研修を社外のコンサルタントに委託している。改善提案についても、管理職だけが考えるのではなく、スタッフ全員でアイデアを考えることで、さまざまなアイデアが出るようになる。

D社では、ISO9000,ISO14000の継続及びTS16949（車載用）の認証取得を人材育成の場として活用している。認証をとるためのマニュアル作成を自社に合わせて整備することが組織としての力をつけることになっている。

同社は現地従業員の育成に関して、明確な方針を持っている。第一に、日本の管理手法の理解である。例としては、方針管理、コストダウン対策、重欠点不良対策である。タスクで紹介したポカヨケの評価の際にも、きちんと数値化して、評価基準を示して、社員に説明している。第二に、組織で働くということを認識してもらうことである。課題はチームで解決するようにしている。第三に、ホウ・レン・ソウを身につけることである。第四に、自ら改善を行う力をつけてもらうことである。自分で問題点をみつけられるように、きちんと教育する必要があるという。第五に、技術指導

（溶接，プレス，洗浄，化成）である。第六は，部下を育てることは上司の責任であることを理解してもらうことである。

現地従業員が，この会社にはチャンスがない，同僚が無能であると失望すると離職してしまう。優秀な社員が離職すると組織力が低下するため，そのことに関して，同社は危機感をもっている。

E社では，組織図における階層を明確にして，優秀な人材については次に昇進できる可能性を見せておくという。先に昇進した従業員の実例をみると，次には自分も昇進できるのではないかと考えられるようになる。同社では管理者になると，給与も1.5倍程度上がるようになっている。

また，評価も明確に分かるようにして，それを昇進やボーナスに反映している。評価シートについては，本人にも配布し，点数や前回との違いを明らかにしている。評価項目に，部門達成目標を数年前から加えており，この項目は部署の全員に同じ評価がつくようになっている。したがって，お互い助け合って部署の目標を達成しないと，全員が不利になる。こうした工夫が部署内のコミュニケーションを促進している。

日本人スタッフの役割は，社員に改善すべきところを説明し，改善する機会を与えることであるという。何が悪いのかわからないと不満がでてくるため，納得性を持たせることが重要である。マレーシアは労働者の権利が強く，解雇できないため，自分に能力がなく，昇進できないと予想できれば，自分からやめてもらえるような仕組みを作ることが大切である。

UEDA PLATINGでは，進出当初，マレーシア人にきちんと時間を守ってもらうことの訓練が必要であった。ものづくりは，しつけの上に成り立つので，日本に派遣する目的は，技術的なことだけでなく，本社で掃除や挨拶，時間の感覚を実際に目で見えて，日本人の規律正しさを学んでもらった。ただ，日本に派遣すると優秀な人ほどやめていってしまう。新規採用や雇用確保が同社の課題である。

③職場でのコミュニケーション（社会的相互作用）について

CPTDの問題は，工場の管理者は，社内のモラルを保つために，毅然とした態度や規律正しい態度を自ら見せ，指導する必要があるにもかかわらず，現地のマネジャーにはそれが実践できなかったことであった。また，工程管理上，自らの役割をきちんとこなしてもらわなければならないが，現地従業員の中には，自分が不良を出しても，無責任に帰ってしまう人もいる。さらに叱られるのがいやで，次の日にも出社しないと，スケジュールに大幅な狂いが出てしまう。CPTDは，工場を立ち上げてまだ日が浅いため，やはり日本人が一定期間現地に滞在して，工場の良い風土を作っていく必要があると考えている。製造マネジャーはもとは華人系マレーシア人で，日系企業で20年勤務経験があったが，最近営業にまわってもらい，現在は日本人が同社のモノ

づくりをマレーシアに根付かせる努力を続けている。最近では、いろいろな方針を浸透させるために、全員が参加する朝礼を始めることにした。

職場において、民族ごとに仲間意識はあるが、職場全体としての仲間意識はない。日本人管理者とも必要以外に口をきかないので、こちらの意思が伝わっていないどころか、下手をすると逆の意味で伝わっていることもあるので、注意が必要である。

TOKENでは、華人系の管理職が7名、インド系の管理職が2名いる。マレー系社員は若い人が多いため、いずれは管理職になるものが出てくるのではないかと。職場では、毎朝9時から現地の管理職のメンバーと日本人が、15分間会議をして、コミュニケーションをとっている。それぞれの職場においても、8時からミーティングを行い、従業員の意見を聞くようにしている。その際、MDの方針などを浸透させるようにしている。

また、日本人はいずれ帰国する人という認識を現地従業員は持っているため、主導権を現地に渡す必要があると、同社のMDは考えている。また、現地にきた日本人社員に対して「現地の社員に食べさせてもらっていることを忘れてはいけない」といつも言っているそうである⁷⁾。

MIKURO METALでは、MD自らが喫煙所や製造現場で従業員の話をよく聞き、従業員の様子をよく観察して、問題が小さいうちに対策をうつようにしている。民族の特性も生かしており、インド系は、創意工夫が得意なため、それを認め、ほめることで、より強く動機づけることができる。また、マネジャーに向く民族とそうでない民族もいるのではないかとMD自身は考えている。

D社の管理者は、現地従業員の理解がジョブホッピングの対策になると考えている。同社のMDは、日本人駐在者は、3年～5年で交代するので、現地の従業員には、D社マレーシア工場は自分たちの会社であると思ってもらう必要があると考えている。給与は大手企業に比べると低いと思うが、自分の価値観とこの会社が合うと思う人はずっと残ってくれるし、会社にあこがれをもってくれる。

日本人スタッフの役割は、現地従業員に日系企業の仕事のやり方をきちんと理解してもらうこと、組織として働くことを理解してもらうことであるという。

E社では、日本人MDが、会議に出席していても先導することはしないという。また、MDはだれか特定の社員と昼食をとったり、日本人社員と飲みに行ったりもしないそうである。だれかをひいきしているという目で見られると、職場の人間関係が悪くなるかもしれないからだ。

さらに、「日本人はいずれ帰る人だから」ということを明確にしておくことで、自分たちの上級管理職のポストはいずれ空くのだからということが社員にわかり、励みになるという。

UEDA PLATINGでは、通常の業務はマレー語で行っている。外国人労働者にも

みなマレー語を勉強してもらっているが、すぐに覚えてくれる。日本人MD自らがマレー語で現地従業員とコミュニケーションをとることで、言語の障壁を超えたスムーズな意思疎通ができています。

5 ヒアリング内容の整理と考察

前節でまとめた各項目に関しては、表5-1のようにまとめられる。

表5-1 組織力を支える3つの項目に関する各社の現状

	CPTD (進出後3年経過)	TOKEN (進出後19年経過)	MIKURO METAL (進出後25年経過)	D社 (進出後21年経過)	E社 (進出後20年経過)	UEDA PLATING (進出後26年経過)
課業 (タスク)	作業手順 の見える 化	基本的に英語で見 える化されており、図 など使ってわかり やすく表示されて いる。	実践されており、か なりきちんと浸透 している。他の海外 拠点の模範となる くらい高いレベル。	動画や自社作成の ビデオを活用。母 国語で読めるよう に多言語で表示。	基本的なマレー語 で見える化されて いる。	基本的にマレー語 で見える化されて いる。
	5Sの実 践と浸透	実践はされている が、浸透は徹底して いない。	実践されており、か なりきちんと浸透 している。他の海外 拠点の模範となる くらい高いレベル。	社外で研修させる など、社員全員で実 践。	実践されており、仕 事の効率性向上に 役立っている。	実践されており、月 に1度確認している。
	改善提案 の有無	現地従業員自らの 改善意思は低い。	担当者からの改善 提案が会社の業績 向上や安全性向上 に貢献している。	管理者だけでなく 全従業員が参加。評 価項目を明示し組 織単位で評価。	隔週(月2回)の社内 ミーティングにお いて、改善提案活動 とその進捗確認を 実施。	「6S改善提案」改善 目標に対して改善 できれば、改善報奨 金あり。月に一度の ウォローアップミー ティングを実施。 評価と給料の関係 が明確。
報酬システ ムとしての 評価とキャ リア	評価の透 明性	無断欠勤3回で解雇 など、職場の規律を 守らせることに注 力している。	能力や結果と給与 の関係が明確にな るようにしている。	項目とそれぞれの 評価基準が明確。現 地の管理者が評価。 何を求めている、ど こを伸ばす必要があ るのかを明確に 伝える。	評価と昇進やボー ナスの関係が明確。	優れた人材をやめ させない工夫が必 要。
	キャリア パスの見 える化	立ち上げて日が浅 いため、キャリアパ スについても明確 な指針がない。現在、 現地を任せられる マネージャーを育 成中。	現地のマネージャー クラスが育ってい るため、各職場にお けるリーダーの育 成や新入社員の人 材育成はうまくいっ ている。現在、マレー 系の管理者が少な いため、育成中。	社内を等級に分割。 役割や技能を明確 にして、それに合わ せた給料になって いる。	組織図の階層から、 自分の次のポスト を考えることができ る。	創業時から勤務す る元MDがマレー 語を解す。外部より 先生を呼び週に一 度日本語教室を実 施。
職場でのコ ミュニケー ション (社会的相 互作用)	日本人と マレーシ ア人	信頼関係構築中(正 確な意思疎通が難 しいときもある。)	5Sを徹底させる 「割れ窓理論」の利 用など、日本人MD 自らが行動するこ とで、現地従業員の 信頼を得ている。ま た、現地にのびるべ く主導権を渡す方向 で考えている。	日本人MD自らの常 に現場において、現 地従業員と意思疎通 をはかっている。日 本人の若手社員の 育成が急務。	日本人MDがマレー 語で現地従業員と コミュニケーション をとっている。	創業時から勤務す る元MDがマレー 語を解す。外部より 先生を呼び週に一 度日本語教室を実 施。
	マレーシ ア人同士	民族ごとに仲間意 識はあるが、職場全 体としてはない。	特に大きな問題は ない。ネパールか らの外国人労働者 は重宝している。	特に大きな問題は ない。	部署内・部署間の コミュニケーション を促進している。	特に大きな問題は ない。

課業（タスク）の作業手順の見える化に関して使用されている言語は、6社中3社が英語であり、2社がマレー語であった。D社のみは、すべてではないが、重要な記述に関しては、多言語で表示し、自社作成の動画等も活用している。また、現場での5Sの実践と浸透に関しては、すべての企業で実践されており、現地進出から年数の短いCPTD以外は、その実践がかなり高いレベルで浸透しているといえる。同様に、改善提案に関しても、現地従業員、特に管理者レベルやベテラン従業員を巻き込んだかたちで、現場の生産性向上に貢献しているようである。

現地企業の評価の透明性については、雇用継続や報酬の額に直接つながる課業遂行への態度の評価が行われているのが当たり前となっている。CPTDは、無断欠勤3回で解雇、MIKURO METALは、遅刻がなければ月給が増額されるなどわかりやすい。現地従業員のキャリアパスについても、現地での進出年数が長い企業は、工夫して技能向上にともなう昇給の制度や昇進への道筋がだいたい分かるようにしている。また、現地従業員の管理者育成にも余念がない。ただし、CPTDに関しては現状、育成の対象となる現地従業員が存在しておらず、日本からの受注内容が常に短納期ということもあり、現場のマネジャーは本社から派遣する方針としている。

日系企業で現地従業員が不満を持つのは、日本人との関係が出世に影響したり、キャリアの先が見えないことである。日本人駐在員自身もキャリアの先が見えていないから、部下に先を見せられない。しかも3、4年で現地拠点の社長が交代するので、方針もがらりとかわってしまう。こうした点に関し、われわれがヒアリングした中小企業の現地拠点は、日本人MDの任期が大企業と比較するとより長期に渡っていることが分かった。また、数年ごとに交代する日本人MDのもとでも、現地を取り仕切っているベテランマネジャークラスが変わらないため、方針が大きく変わるということはないようであった。ただし、MIKURO METALについては、業績低下が続いたために送りこまれた日本人MDが、会社の制度等を大きく変更し、生産性向上や組織の活性化をもたらすことができたというケースであり、現地拠点の経営トップの手腕が、現地での成功をもたらす重要なファクターであることは言うまでもない。

職場でのコミュニケーションについては、現地に送り込まれた日本人と、マレーシア人との関係において、現在は一定程度の信頼関係が構築されているといえよう。これは、先述したように、進出年数が長いと、ベテランの現地従業員が育成され、彼らと日本人MDや駐在員との信頼関係が地道な努力によって構築されていることで、職場での相互作用がうまくいっていると推察される。マレーシアは他に類を見ないほど、多民族国家であるが、マレーシア人同士の人間関係で、特に大きな問題は起きていない。ただ、どの企業も外国からの派遣労働者を活用する比率が増えており、スキルも高く、優秀ではあるが、有期雇用の彼らを現地従業員が活躍する現場にいかに組み込んでいくかが課題になっている。

今回の調査で詳細に紹介した企業以外にも、筆者らは、2社ヒアリング調査を行っているが、いずれもマレーシアで存続するためには、日本のベーシックな品質管理を製造現場で実現すること、現地での優秀な人材の採用が難しい中、長く従業員に勤めてもらうための人材育成や評価・報酬体系を整備すること、また民族の特性に応じた職務や役割を提供することに腐心していた。

ガルブレイスらの多元的適合の理論から、表5-1におけるそれぞれの企業の組織力を支える要因間の関連性をあらためて概観すると、次のようなことが分かる。

まず、CPTDは、進出年数が浅いことから設備や機械が整い、現地での工場におけるルール作りなど、いわゆるハードの面は適切に整備されているが、そこでの従業員の雇用定着やマネジャークラスの育成に課題を抱えているため、組織力発揮に関する各項目の達成レベルにばらつきがある。そのため、全体としての組織力発揮のために今後のさらなる努力が必要になるであろう。

TOKENに関しては、現地での歴史も長く、経済的な危機を乗り越えてきた経験もあることから、同地域の他社が模範にするほど、すべての項目において、高いレベルを達成している。日本人MDと現地上級管理者との関係も良好であり、職務において必要なコミュニケーションも適切にとれていることから、業績も安定している。全体としての組織力発揮ができており、項目間の整合性が高いことから、同社の急な方針変更や経済状況の急激な変化がない限り、適合が保たれていくであろう。

MIKURO METALは、新しい日本人MDに変わってから、大きな組織変更や新たな試みを行っており、それが軌道に乗り始めて業績が回復した。MDが積極的に生産現場に入っていく、職場でのコミュニケーションを活性化する努力も怠っていない。ただ、現地従業員から長期に渡る信頼を得るためには、現在の方針が維持できるかどうか、現地を任せられる次世代の日本人従業員を育てられるかが課題となっている。

D社は、ベテランスタッフと日本での滞在経験が長い現地社長のもとで、マレーシアの多民族国家という背景や、仕事に関する価値観の相違に巧みに対処している。課業に関しては、なるべく母国語で理解できるように8言語を用い、社員全員が5Sや改善に取り組んでいる。評価に関しても詳細な項目を、長い時間かけて作り上げ、従業員への公平な評価や育成方針に反映している。コミュニケーションにおいても、仕事に関する価値観の相違を乗り越える工夫をしていることが、ヒアリングからも十分に理解できた。長い経験の蓄積から生まれた現地拠点の組織力の高さが発揮できているが、現在の路線が続けられるかどうかは、現地のトップマネジメントや本社の方針にかかっているであろう。

E社は、日本人と現地従業員の上に溝が生まれないような工夫が随所になされ、組織力を発揮するための努力が続けている。特にコミュニケーションにおいては、日本人MD自らマレー語を話し、組織としての一体感を生み出しているといえよう。E社

も現在の組織に関する項目間は整合性を保っているため、業績も好調であるが、現地拠点におけるトップマネジメントの手腕に頼っている部分も大きい。

UEDA PLATINGでも、職場のコミュニケーションをマレー語でとっており、課業、評価やキャリアパス、職場でのコミュニケーションのすべてにおいて、現在は順調であり、項目間の整合性もとれている。しかし、優れた従業員に長期にわたって勤続してもらう工夫や、有望な人材の採用に関しては苦心しており、今後、さらなる努力が必要になるであろう。

6社の事例から、整合性を達成するために、マレーシアに進出した中小企業の現地製造拠点では、異なる文化的背景や働き方に関する考え方の相違があることを認識し、現地に合わせる状況適合的アプローチによって、雇用や教育訓練、報酬システムの確立やキャリアパスの明確化を実施している。とりわけ、限られた事例からであるが、進出年数が長く、現地で育てたベテラン従業員が比較的多く、信頼して任せられる現地従業員のマネジャーのいる企業ほど、組織力の3つの要素が高いレベルで適合関係にあるようだ⁽⁸⁾。

項目ごとの考察として、課業に関しては、どの企業もやはりグローバルスタンダードを意識した上で、現地での日本企業としての製品品質を維持、向上を実現させるための不断の努力を続け、現場での行動規範の確立を作業手順の見える化や5Sの実践と浸透、改善提案制度等を通じて行っていた。これは、日本企業の生産現場における規範を確立するために不可欠な手法であり、どのように文化的背景が異なっても、環境操作的アプローチでもって、根付かせる強い意思をどの企業のヒアリングからも感じることができた。

評価とキャリアに関しては、日本企業では比較的あいまいなままになっているが、マレーシアでは、1年後や3年後に、自分の給料がどの程度あがり、どの職位につけるのかなど、キャリアパスの明確な提示が求められていた。キャリアパスの明確化と作業内容の達成度と報酬の関係の明確化を日本本社よりも詳細に決めておかなければ、ジョブホッピングされても仕方のない状況におかれていることが分かった⁽⁹⁾。

職場のコミュニケーションに関しては、コミュニケーションを広くとらえ、社会的相互作用の概念とも関連させると、さらに2つのタイプに分けられることが明らかになった。ひとつは、組織の仲間意識を醸成する日常会話やファミリーデイ等の企画を通じて、互いをよく知り合うためのコミュニケーションであり、もうひとつは、職務に直結したコミュニケーション、すなわち部門や会社の目標の共有や、互いの業務内容を知り、相互に助け合うような職務における社会的相互作用である。進出年数の長い企業は、前者におけるコミュニケーションが円滑であり、職場の雰囲気が良かった。後者に関しては、企業ごとの職務内容によってもコミュニケーションの必要性に関して、相違があることが明らかになったため、今後の課題としてクローズアップしてい

きたい。

6 結語に変えて—今後の課題と研究の方向性—

本論文では、中小企業のマレーシアにおける海外拠点の分析を組織力の面から分析した。理論的な基礎として、ガルブレイスらの組織の環境への多元的適合の概念と岸田による状況適合的アプローチおよび環境操作的アプローチを援用し、現地の組織力の項目を大きく3つ（課業、報酬システムとしての評価とキャリア、職場でのコミュニケーション）に分け、それぞれについてのヒアリング結果を表5-1に簡潔にまとめている。

今回の調査から、日本の製造現場に浸透している5Sの概念やなぜを5回繰り返すような問題解決手法は、日本企業がグローバル展開する際に非常に重要なツールであることをあらためて確信できた。それは、仕事に関する価値観が異なっているにもかかわらず、5Sの徹底を教育訓練することによって、製造工程に関して大切な理念を伝えることができ、生産効率や品質の向上に貢献する可能性が高いからである。

清掃ひとつにしても、マレーシアにおいては、公共の場を自分たちで掃除する経験はほとんどない。日本人は自分の校舎や教室は自分たちで掃除するものという経験を幼いころから積み重ねているため、職場を自分たちで清掃することに抵抗感はない。そういった文化的背景の相違を乗り越えた上で、現地従業員の教育訓練が必要であろう。

今後の組織力に関する研究課題としては、職場における社会的相互作用に焦点をしばっていきたいと考えている。本論文では、組織力のひとつとして職場のコミュニケーションの項目を取り上げたが、先述したように、コミュニケーションを広くとらえ、社会的相互作用の概念とも関連させると、さらに2つのタイプに分けられる。ひとつは、組織の仲間意識を醸成する日常会話やファミリーデイ等の企画を通じて、互いをよく知り合うためのコミュニケーションであり、もうひとつは、職務に直結したコミュニケーション、すなわち部門や会社の目標の共有や、互いの業務内容を知り、相互に助け合うような職務における社会的相互作用である。コミュニケーションのタイプをさらに切り分けた上で、会社としてどのようにコントロールしようとしているかを考える必要があるため、さらに詳細なヒアリング調査やアンケート調査を行った上で、組織力発揮の議論を精緻化していきたいと考えている。

たとえば、今回の事例でいえば、CPTDのように一品物の金型を製造している企業では、工程間の連携を円滑でしかも密にすることで、製品の品質を確保し納期を守ることができる。現在、工程間の連携を日本人製造マネジャーが担い、グレーゾーンの作業の割り当てを各従業員に個別に行うことで、トラブルを未然に防いでいるが、こ

の工程間の連携を現地従業員同士で将来可能になるのか、現在模索を続けている。他方、職務間が比較的独立している工場では、役割の明確化を行ったうえで、全体の数値目標のみを共有していれば、異なった職務を担う従業員同士の業務における密なコミュニケーションは必要とされない。しかし、それでもグレーゾーンが生じるため、お互いの職務内容の理解と、職務記述書の精緻化によって、トラブル対策や課題解決の責任の所在を明らかにする必要があるだろう。鈴木（2013）の唱える「かかわり合う職場」の概念等も参考にしながら、製造現場における社会的相互作用の研究を深めていくと同時に、同じ金属・機械系の中小企業であっても、設計→試作→製造までの工程間の連携が密に必要な企業と、設計→試作までは連携が必要だが、その後の大量生産の工程に関しては、個々の作業ごとに管理することが可能な企業、また、設計→試作までは日本本社で行っているため、大量生産の工程のみ現地工場で引き受けている企業など、扱っている課業の内容ごとにその社会的相互作用の特徴を明らかにしていくことが必要になるであろう。

今回調査した中小企業は、もともと取引のあった大企業とともに進出してきたケースが多いが、その大企業との取引がなくなっても、その大企業が現地をすでに撤退したとしても、マレーシアに残り、もともとの取引先に依存しないで、現地企業との取引や他の日系企業の信用を得て始めた取引によって、大企業に依存しない強い会社を作り出している。今後は、組織力のみならず、技術力の発揮、社外とのネットワーク構築等に関しても、順次研究を進めていく予定である。

注釈

- (1) グローバル化とは、政治・経済、文化など、さまざまな側面において、従来の国家・地域の垣根を越え、地球規模で資本や情報のやりとりが行われることである。日本企業のグローバル化については、日本の経営の海外移転という視点から語られることが多かったが、本研究では、マレーシアにおける製造現場におけるさまざまな実践が、日本におけるやり方を現地で定着させようとする方向性と、マレーシアの経済や文化的事情に合わせて、日本の手法を柔軟に変化させようとする方向性の両方をグローバル化という概念に込めている。
- (2) MDとは、Managing Directorの略。現地法人社長の呼称である。
- (3) 図2-1で示した組織要因の「人間」には、Galbraith and Nathanson（1978）が注目した職業と人間を適合させるまでの選抜・採用・訓練だけでなく、人間特性に関する他の状況適合論者、たとえば、Lorsch & Morse（1974）の知見も取り入れて、人間と課業との継続的で円滑な適合を考えており、マレーシアの製造現場におけるマレーシア人従業員同士や日本人とマレーシア人との間のコミュニケーションのあり方に特に注目している。
- (4) CPTDの2016年1月時点での従業員は全体で37名。現地従業員23名、インド人9名、日本人5名である。その後、2016年2月18日に再度ヒアリング調査を実施している。
- (5) MIKURO METALでは、2016年2月15日に再度ヒアリング調査を実施。従業員数は変わっていないが、売上は、昨年比25%増。
- (6) E社には、2016年2月17日に再度ヒアリング調査を実施。徹底した見える化を推進。

- (7) TOKENは、2016年から現地従業員のMDが誕生したということである。
- (8) 適合していると判断したのは、結果として、当該企業の業績が安定しているあるいは上昇しているということから、事後的に適合（フィット）していたと言えるのではないかと考えたからである。組織運営が上手くいく手法を進出した企業は事前に知っていたわけではなく、試行錯誤の繰り返しの中で、課業と評価やキャリアパス、職場でのコミュニケーションが企業の戦略の下でその特徴を生かせる組み合わせとして出現しているに過ぎない。また、適合関係というのは、決して静的（スタティック）なものではなく、適合関係を維持するための絶えざる改善が地道に継続されていることを忘れてはならないであろう。
- (9) 結婚して子供のいる女性であれば、ジョブホッピングするよりも、同じ職場で働きたいという希望が強いため、有能な女性を確保し、要所に配置することで、安定した業務遂行が可能になることもある。もちろん、そういった女性に対しても、男性と同様に明確なキャリアパスを見せ、本人の働き方の希望に沿う努力が必要である（E社、2016年2月17日ヒアリング調査から）。

謝辞

本稿は、科研費（26380503）の助成を受けて行われた研究成果の一部である。調査に協力していただいた関係者各位にこの場を借りて感謝申し上げたい。なお、本稿の不備の責任は筆者らに帰するものである。

参考文献

- 藤井辰紀（2013）「中小企業における海外直接投資の効果」『日本政策金融公庫論集』第21号。
- Galbraith, J. R and Nathanson, D. A., (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989.)
- Hironaka, C (2015), Overseas Production and Technology Enhancement: Case Studies of Japanese Small-and Medium-Sized Enterprise Manufacturers, 60th Annual International Council for Small Business World Conference Proceedings, Dubai, United Arab Emirates, pp.01-07 (No.90).
- Hironaka, C (2015), Multi-Country Overseas Production for SMEs: Japanese SME Manufacturers in Malaysia, 3rd Asian SME Conference and Meeting Proceedings, Miri, Malaysia, pp.01-12 (No.88).
- Japan External Trade Organization (2014). Economy and political overview in Malaysia, 2014 (Japan External Trade Organization). (in Japanese)
- 海上泰生（2015）「海外展開実例企業が見た進出先国の事業環境～タイ・フィリピン他編～」『日本政策金融公庫調査月報』No.083, August.
- 岸田民樹（1985）『経営組織と環境適応』三嶺書房。
- 岸田民樹編著（2014）『組織学への道』文眞堂。
- 岸田民樹・田中政光（2009）『経営学説史』有斐閣。
- Lorsch, J. W. & J. J. Morse, *Organizations and their members*, Harper & Row, 1974. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一郎訳『組織・環境・個人』東京教学社, 1977年。)
- 園田茂人・岸保行（2013）「アジア日系企業における現地従業員のまなざし：時系列分析による知見から」組織科学No.46, vol.4.

鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.

丹下英明・金子昌弘（2015）「中小企業による海外撤退の実態－戦略的撤退と撤退経験の活用－」
『日本政策金融公庫論集』第26号.

Tompson, J. D. (1967), *Organization in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション－管理理論の社会学的基礎』同文館, 1987.)