

# 日系製造業における企業文化の移転に関する社会学的考察

—マレーシア・パシルグダン工業団地等での調査に基づいて—

北 嶋 守

## The Sociological Study of Corporate Culture Transfer System by Japanese Local Firms: Based on Interview Survey for Pasir Gudang Industrial Estate in Malaysia

Mamoru KITAJIMA

### Abstract

Only Japanese scholars have so far made few attempts at sociological study of Corporate Culture Transfer System (CCTS). So this paper is intended as an investigation of corporate culture system into the cross-cultural society by Japanese local firms. We explain the phenomenon of CCTS based on the interview survey for the industrial estates in Malaysia and Singapore on August 1999.

What I wish to show in this paper is some sociological problems to do CCTS by Japanese local managers. They are now confronted with many serious problems in their cross-cultural management, for example the communication languages with local managers and workers, the technology and skill transfer to local staffs and adaptation for cross-cultural society of themselves so on.

The findings by our interview survey for managers of Japanese local firms in Malaysia and Singapore are followings.

- (1) The important sub-systems for corporate culture transfer system by Japanese local firms are production system, human resource development system, organizational management system, innovation system and independent business system.
- (2) The most important sub-system for reconstruction of corporate culture by Japanese local firms is human-resource development system especially for local staffs of middle class.
- (3) And to progress of human resource development by On-JT(On the Job Training) and Off-JT(Off the Job Training), Japanese local managers have to brush up their management and educational skills and to develop the new business style

by their own ideas.

It should be concluded, from what has been said above, that CCTS for Japanese local firms is to recognize for Japanese management system itself again and to brush up a sense of cross-cultural adaptation by Japanese themselves.

## 1. 問題の所在

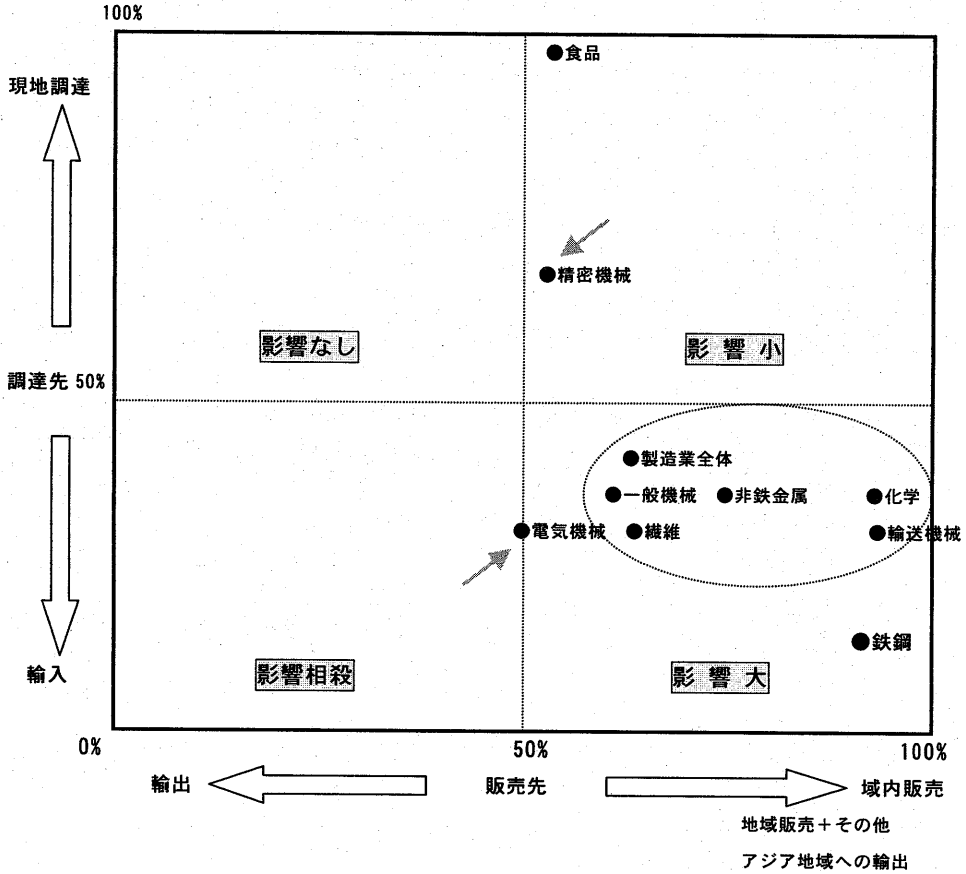
本研究は、主にマレーシア・ジョホール州で活動している日系製造業を対象に実施したインタビュー調査に基づいている。対象地域はマレーシアのジョホール州及びシンガポールである。既にジョホール州にはパシグダン工業団地、セナイ工業団地及びタンポイ工業団地等（MIDA, 1997）を中心に99年8月の時点で約150社にのぼる日系製造業が進出しており、電気・電子部品を中心とする機械関連製品の部品供給基地として地歩を固めつつある。加えて同地域はシンガポールと近接しており、シンガポールに進出している大手日系製造業のサプライヤー企業の集積地でもある。また、同地域には日系製造業の進出に伴い日本人会が組織されており、現地在住の日本人は海外赴任者に随行している家族を含め漸く1,000人程度の規模に達してきている。

わが国の東南アジア地域における生産拠点化は、85年のプラザ合意に伴う急激な円高への対応措置として、また、東南アジア各国の工業化の推進による積極的な外資導入政策と相まって非常に早い速度で進展してきたと言える。特に90年代に入るといち早く現地化を進めてきた大手セットメーカーの部品サプライヤー企業として、多くの中小製造業が東南アジア各国での操業を開始した。そして、この東南アジア地域における日本的生産システムの空間的拡大化の現象は、97年のタイ・パーツ急落に端を発するアジア経済危機の発生により大きな曲がり角に差し掛かった（ASEAN4カ国の日系企業に対する通貨危機の影響については図1を参照）。しかしながら、アジア経済危機から2年以上を経た現在、東南アジア地域の日系製造業は多くの試練を乗り越え、さらなる活動基盤の強化の方向にある。

本研究では、アジア経済危機後の日系製造業の現状について、ジョホール州ジョホールバル周辺地域での現地調査に基づいて、異文化社会で活動する日系製造業における企業文化の移転に注目し考察を試みる。文化という概念について社会学では「ある地域や集団の成員に共通してみられる行動様式」と定義されている（Merton, 1957）。当然のことながら、この文化は地理的空間及び時間的範囲の設定により重層かつ多様なスタイルを持っている。即ち、文化は地域や国という地理的空間の広がりによって異なる様相を呈するだけでなく、同じ地域や国においてもその歴史的空間、つまり時間的範囲の設定によっても異なる様相を呈することになる。例えば、日本とマレーシアの文化は地理的空間において異なる基層文化を持っている。同様に、同じ日本人であっても江戸時代の日本人と現代人、あるいは若者と高齢者も異なる時間的範囲において異なる文化を有している。そして、実際にはこの地理的空間の軸と時間的範囲の軸の組み合わせによって多種多様な文化のスタイルが表出していると見なすことができる。異文化社会の中で日系製造業が活動する上で最も重要と考えられる社会学的課題とは、この重層かつ多様な性質を持っている複数の文化がどのようにして「折り合いをつける」ことが可能であるかという点にある。そこで本研究では、ジョホール州ジョホールバル周辺地域で活動している日系製造業等を対象にしたインタビュー調査に基づいて、異なる文化・社会システムの中で日系製造業はどのような方法で自社

の企業文化を移転 (transfer) し、また、日本とは異なる文化・社会システムに対して自らのような適応 (adaptation) を試みているのかについて考察する。

図1 ASEAN 4カ国の日系企業に対する通貨危機の影響



補足：上記の図に示されたように機械関連産業の多くが「影響大」にプロットされているが、「精密機械」が「影響小」、また「電気機械」が「影響相殺」近くにあることは注目すべき点である。

出所：通産省「海外事業活動実態調査」（1998）を参考に作成。

## 2. インタビュー調査の概要

### (1) 調査対象及び目的

本研究における現地でのインタビュー調査の概要は次のとおりである。即ち、調査対象地域はマレーシア・ジョホール州及びシンガポールの日系企業6社、マレーシア企業1社及びジョホール日本人会の計8つである。この中で主に調査対象の中心となった日系製造業5社及びマレーシア企業1社はジョホール州パシルグダン工業団地に位置しており、残る日系企業1社はシンガポールに位置している。これら7社の概要は表1に示すとおりである。この表に示したとおり調査対象企業の生産品目は多岐にわたるが、今回の現地調査の主要目的は日系製造業の技術移転を含む企業文化及び現地適応の実態把握にあり、生産品目別の製造工程の現状分析に的を絞ったものではない。要するに業種領域の違いに関わらず、日系製造業はどのような方法によって企業文化の移転及び自らの現地適応を行っているのか、その実践面での課題は何かについて把握することを第一の目的として設定している。また、これと付随する第二の目的は、マレーシア企業（ローカル企業）における企業文化の形成状況の把握である。即ち、マレーシア企業が日系製造業と対等な競争力を獲得するためにどのような企業文化の構築を目指しているのかについても考察する。

表1 調査対象企業の概要

| 企業名 | 生産品目                | 現地企業規模 | 企業種類 | 所在地              |
|-----|---------------------|--------|------|------------------|
| A社  | ガラス素材<br>電子・電気部品の製造 | SM(L)  | J    | ジョホール州パシルグダン工業団地 |
| B社  | 自動車部品<br>バンパーの製造    | SM(L)  | J    | ジョホール州パシルグダン工業団地 |
| C社  | 電気・電子<br>電気設備の製造    | SM     | J    | ジョホール州パシルグダン工業団地 |
| D社  | 塗料<br>コンテナ等の塗装      | L      | J    | ジョホール州パシルグダン工業団地 |
| E社  | 化学素材<br>断熱材の製造      | SM     | J    | ジョホール州パシルグダン工業団地 |
| F社  | ガラス素材<br>電子・電気部品の製造 | L      | J    | シンガポール           |
| G社  | ガラス製食器<br>主に食器の模様付け | SM     | M    | ジョホール州パシルグダン工業団地 |

注) 現地企業規模の記号はSM: 中小企業、L: 大企業を意味している。SM(L): 大手メーカーの海外子会社。  
また、企業種類の記号はM: マレーシア企業、J: 日系企業を意味している。

### (2) 中心的調査項目

今回の現地調査では、日系企業は社長または部門マネージャークラス（共に日本人スタッフ）、マレーシア企業は社長（マレーシア人）の方々を対象に平均120分程度のインタビュー調査を実施した。なお、インタビュー調査は日系企業では日本語、マレーシア企業では主に英語で行われた。インタビュー調査は予め質問項目を設定した構造的インタビュー調査に近い形式で行った。主に日系企業向けの調査項目は次のとおりである。(1) 企業の活動概要（主要生産品目、組織概

要、操業年数等)、(2)異文化社会でのモノづくりにおける問題点・工夫点(日本人スタッフの資質、現地社員の資質、能力開発、教育・訓練内容、日本国内との分業体制、技術・技能の国際移転等)、(3)東南アジア地域での生産ネットワークの状況(97年アジア経済危機後の状況を中心に)、(4)東南アジア地域における日系企業及び日本の役割、以上である。そこで次節では、特に調査項目(2)から得られた情報に基づいて、東南アジア地域で活動する日系製造業における企業文化移転の特徴について考察を試みる。

### 3. 企業文化の変容と再構築

#### (1) 日系製造業の「現場主義」

異文化社会の中でモノづくりを実践している日系製造業の企業文化の核(core)となっているものとは一体何なのだろうか。そこで、日系製造業における企業文化の変容と再構築を考察する前に、これまで筆者がASEAN地域を中心に実施してきた各種の実態調査の結果を踏まえながら日本製造業の企業文化の特徴について検討してみたい。日本製造業の企業文化は一般に「日本のモノづくり」とも呼ばれている。そして、この日本的モノづくりを構成する中心的要素として「現場主義」を指摘することができる。日本的モノづくりでは、学歴の違いに関わらず、特に中小製造業の場合には社長自ら工場の作業現場の状況を具にチェックすることが日常化している。この現場主義とは、モノづくりにおける多種多様な問題や課題を解決するためのヒント、即ちモノづくりの高度化や研究開発(R&D)などのヒントの多くが製造現場にあるという認識に立脚している。故に、異文化社会における日本的モノづくりの実践では、この現場主義という日本製造業の行動様式自体の移転がどの程度可能になるかが現地生産における品質・価格・納期を決定する上での重要な鍵となっているものと推察される。そして、このような日本的モノづくりの現場主義とは、広義の日本的経営の特質でもある。中川多喜雄は日本的経営の強さについて以下のように指摘している。「日本の経営には生産・品質面を中心としていくつかの特徴をもっている。トップをはじめとしてマネジャーの生産への関心。単なるシステム化、標準化というテラー主義の側面だけでなく人間主義的な配慮をもつこと。事実とデータに基づく改善・進歩のマネジメントという問題解決のための仕掛けをもっていること。ボトムアップとトップダウンの両面をはじめさまざまな形での有機的なCoordinationのメカニズムをもっていること。長期的な評価システムと人材育成の方針等である」(中川, 1995)。また、森谷正規は技術史的な視点からこの現場主義の背景について以下のように説明している。「日本の技術の強さは生産現場優先主義にあり、将は率先して武道に励み、額に汗するのを美德とする思想が生じた武士支配にもとがあった。日本では経営者や幹部技術者が自ら生産現場で先頭に立つ伝統があった」(森谷, 1998)。さらに、現場主義の組織戦略上の優位性及びその普遍性について主張している安室憲一は、現場主義(現場イズム)について以下のように考察している。「『現場イズム』の実施には、組織内部の階級意識を打破し、平等主義のカルチャーを育てなければならない。社会の階級をなくすだけでなく、組織内部のイグゼンプトとノン・イグゼンプトという階級構造を排除しなければならない。ドイツは大学教育を改革し、工学部における理論と実習の統合を実施したが、組織内部の階級性は残った。これはアメリカも同様である。日本は工学部の教育システムをドイツにならって改革したが、さらに進んで組織内の階級区分も撤廃した(あるいは撤廃すべく平等主義のイデオロギーを宣教した)。この階級解除にとくに功績があったのが、社会教育制度の確立と企業別

組合の活動であった。現場で働く暗黙知を中心とした人々は、社内教育によって形式知を学び、高等教育を習得して形式知を身につけた新卒社員は現場に配属されて暗黙知を学習するようキャリアパスが設定された。学卒社員はまた組合幹部として労働運動にも携わった。この企業内文化革命によって、戦後の日本ではイグゼンプトとノン・イグゼンプトの区分は消滅ないし消滅に近い状況になった。組織における知の階級区分の排除こそ『現場イズム』のエッセンスである。『現場イズム』は組織学習を効率化し、知の生産性が最大になるような組織である。日本企業の優位性は、この『現場イズム』のコーポレート・カルチャーを徹底して追い求めたことにあると考えられる」(安室他, 1997)。

以上のように日本的モノづくり、あるいは日本的経営の根幹には「現場主義」と呼ばれるエトス (ethos) が重要な役割を果たしてきたことが先行研究によっても明らかである。しかしながら、東南アジア地域に限らず、異文化社会に進出した日本製造業は、国内における現場主義をそのままの形で実践しているかと問われれば、その答えは否である。なぜならば、上述の森谷の指摘でも明らかのように、日本的モノづくりにおける現場主義の背後には少なくとも明治前の江戸時代まで遡って見られる日本人の「美德」といった価値観というものがあるからである。とするならば、当然のことながら日本と異なる基層文化を有する国々において、日本の基層文化の表出体あるいはその派生体として観察される現場主義という行動様式が当該国の人々に抵抗なく受け入れられるとは考えられないのである。例えば、(財)機械振興協会経済研究所(以下、KSK-ERIと略称を使用)がタイ、マレーシア及びシンガポールで活動している日系製造業(電子・電気関連企業)を対象に実施したアンケート調査によれば、現地人役員を含む現地人社員の学歴主義的思考及び行動様式や個人主義的思考及び行動様式は、明らかに一般的な日本人との比較において「非常に強い」あるいは「強い」といった結果が示されている(KSK-ERI, 1997)。こうした調査結果からも我々は異文化社会の中へ日本的モノづくり(現場主義)を移転・移植しようとする場合、日系製造業は何らかの“文化的障壁”に突き当たっている状況を窺い知ることができるのである。以下では、今回の現地調査から得られた企業文化の移転及び再構築の現状について各企業別に報告を行う。

## (2) 異文化社会での日本的モノづくりの実践

### ① A社の事例…帰属意識の形成

A社はパシルグダン工業団地に位置する日系企業であり、ガラス素材を中心とした電子・電気部品の製造を手掛けている。現在の社員数は43名(内、日本人スタッフは2名)である。同社では1995年の操業開始以来、日本的モノづくりを現地人社員に根付かせるために様々な工夫をこらしているが、同社が真っ先に取り組んだのは、就業条件(給与及び福利厚生面)の整備であった。同工業団地に進出している他の日系製造業の条件を参考に当該地域でまずはベスト5に入る程度の就業条件の確立を目指し(現在はベスト2か3のレベル)、休暇、給与、社会健康保険料等々を一つ一つ整備していった。その過程では現地人社員に対して他社(他の日系製造業等)がどのような条件を設定しているのか、それらと比較し現在の自社の状況はどのレベルにあるのかを説明しながら、現地人社員とのディスカッションを通してできる限り現地人社員に納得してもらえようとする条件の確立を目指した。同社では、日本国内の就業条件を基本モデルに置きながらも、マレーシア社会で実行可能なルールづくりを行ったのである。そしてこの背景にはまずは現地人社員の就業条件を整備することこそが、同社と現地人社員さらには当該地域社会との信頼構築にとって

有効な方法であるといった同社社長の認識があったと考えられる。

また、同社ではQCサークル活動を推進する目的から、最初は非常にプリミティブな活動を行った。それは全社をあげての野菜づくりであった。この作業は当社の生産活動とは全く関係ないものであるが、社員が一丸となって野菜づくりを行うことにより、一種のrole playing（誰が種をまき、水をやり、庭を整備し、池を造り…）としての効果を持っていた。モノづくりの開始から終わりまでをこうした活動を通じてシミュレーションできたのである。即ち、モノづくりの基本であるPDS（Plan-Do-See）の意識を現地人社員一人一人が身につけるきっかけづくりとしての機能を持っていた。また、この野菜づくりの作業は、現地人社員一人一人の能力（capacity）や性格（character）を把握することを可能にすると共に社員の帰属意識の向上にも効果を発揮したのである。一般に、日本人と比較しマレーシアの人々は個人主義的であり、日本人のような集団的行動をあまりとらない。また民族的にはマレー系、中国系、インド系によって構成されており、集団的行動をとる場合は、この民族的なクリークに分離する傾向がある。同時に自己と企業との間にも一定の距離を置き、自ら企業の一員として職場をカイゼンして行こうとする意識は相対的に低い。しかしながら、同社ではQCサークル活動の実践を通して、社員は自社を変えていく力を持っており、各自が会社に影響を与える存在であるということ認識してもらうことにより、会社への帰属意識（identification）の形成を促したのである<sup>(1)</sup>。この帰属意識の形成は、日本的モノづくりの特質である現場主義を意識の次元で支えている重要な要素であると言える。現場主義の実行は、ある程度までは就業規則的なルールとしてコントロール可能であるが「自分の会社をもっと良くしたい」とする意識は規則で押しつけられるのではなく、社員個々人の内面から自発的に沸き上がってくるものであり、その根底には帰属意識の形成がある。同社が採用した野菜づくりという一見プリミティブなQCサークル活動は、作業内容の違いはあっても、日本的モノづくりの中心的エトスを社員の内面に醸成するといった意味で重要な機能を果たしたのである。

現在、同社では日本国内での研修制度を設けている。研修期間は2ヶ月間である。これまで計8名が日本での研修を経験しているが、研修後3年間で既に6名が退職している。よってこの結果だけを見ると日本研修後の定着率は25%程度と決して高いとは言えない。しかし、同社では日本での研修の重要性を次のように捉えている。「日本での研修は機械技術関連、品質管理関連、経営管理関連の3つのユーティリティに分類されており、どのユーティリティを身につけるかが被研修者にとって重要である。しかし、より大切なことは日本での研修により被研修者は同社（本社）の企業文化を体得する機会を与えられることである」と。即ち、日本国内研修経験者は将来の幹部候補として日本スタッフに代わり、各セクションのオフィサーとして配属され、組織内部における企業文化移転の推進者となることが期待されている。日本での研修によりA社の企業文化を直に体得し、研修後はその企業文化を現地企業内部に浸透させて行く役割を担っているのである。このような役割の実践は、現地の日本人スタッフだけでは不可能である。筆者は別稿において日本での研修制度の効果について考察したことがあるが、A社においても“企業内企業文化移転”として日本国内研修が機能していると思なすことができるようである（北嶋,1998）。

同社の社内のコミュニケーション言語については、ワーカーレベルではマレー語、マネジャーレベルでは英語を共通言語として使用するといったコミュニケーション言語環境の二層構造が見られる。但し、重要な意思決定の場面では英語を主体としながらも日本語の使用も見られるようである。このコミュニケーション言語についても筆者が別稿でアンケート調査及びインタビュー

調査に基づいて論じているが、マレーシアの日系企業ではシンガポールの日系企業とほぼ同様に英語が主体であり、一方、タイの日系企業ではタイ語と日本語を併用するケースが多いようである（北嶋,1997a）。

## ② B社の事例…6S運動（5S+S）の推進

B社は大手自動車メーカーの海外工場としてパシルグダン工業団地においてバンパー等の樹脂部品を製造している。1993年より操業を開始し、現在、社員数は75名（内、日本人スタッフは3名）である。97年のアジア経済危機以前には社員数は110名に達していたが、経済危機の影響を受けその後徐々に現地人社員は減少し現在に至っている。同社の製品（バンパー等）は主にタイの自動車工場へ輸出されている。同社が自社の企業文化を当該国に移転する上で工夫している点としては、第一に、5S+Sの推進を指摘することができる。これは日本のモノづくりの基本である5S運動（整理、整頓、清掃、清潔、躰）にさらにもう一つセーフティ（Safety）のSを加えた6S運動である（なお、6S運動の意味、項目を記したパンフレットはマレー語と英語で作成されている）。自動車部品の製造に限らず、モノづくりの現場では安全に作業を行うことが基本であり、特に日本国内と異なりワーカーの学歴は中卒あるいは小卒で年齢は18,9歳の若者が多く、自動車部品工場勤務が初めての者も多い状況下では5S運動に加えて安全に作業を行うことが大前提となっているのである。このような日本国内では既に“伝統的”になってしまった感がある5S運動という企業文化（モノづくり文化）の一形態をマレーシアで実践する場合、さらにもう一つのS（安全）を付加している（せざるを得ない）状況は、まさにマレーシアという日本とは異なる文化・社会システムにおける企業文化再構築の特質を示す事例であると考えられる。

第二に、インセンティブ強化及び人材育成を指摘することができる。即ち、社員個人を評価しそれに対応した給与及び地位の提供である。特に地位は3年に1ランク上昇する仕組みになっており、能力のある社員は確実に地位を上昇できる。組織構造は階層的であり、ワーカーへの指示や彼らの監督は班長の役割であり、班長になり係長になり…といった地位の上昇の機会は全ての社員に与えられている。新人は2ヶ月間の実習期間（主にOn-JT）を経て正式採用となるが、ジョブホッピングはジェネラル・アシスタントと呼ばれる中堅レベルの社員で比較的多く発生している。できるだけ社員のインセンティブを強化することにより、現地企業として組織文化づくりに努めている。特にマネジャーレベルの価値観の共有化が重要な課題であり、同社では週1回のマネジャー会議、同社（グループ企業全体）の企業哲学を説いた教本（翻訳本）の配布、ビデオテープの活用等、様々な工夫をこらしている。また、AOTS（海外技術者研修協会）への派遣によるOff-JTにも力を入れており、課長クラスは1ヶ月、班長クラスは6ヶ月の外部研修を義務づけている。

日本での研修は主に出張ベースで短期間な研修と6ヶ月間の研修などがあり、後者はASEAN地域に進出している同社グループ全社からの選抜となり人数には一定の枠がある。日本での研修では日本語研修が必須となっているが、同社の組織内でのコミュニケーション言語は、前述のA社の場合と同様に作業現場（ワーカーレベル）ではマレー語、マネジャー会議では英語が使用され、言語環境は二層構造になっている。

第三に、現在、同社では外部から中途採用した中国系マレーシア人を工場長に登用している。内部昇進者ではなく中途採用者であるが、中国系マレーシア人を工場長にすることにより、製造現場における現地化を推進している。指導には前任者（日本人スタッフ）があたりサポート体制



を敷いているが、できるだけ日本人スタッフに依存しない生産体制を構築したい意向をこうした人材登用からも見て取ることができる。既述のようにマレーシアは多民族国家であり、それはそのまま日系企業組織内にも反映されている。異なる慣習や宗教を持った人々が如何にして日系製造業という同一組織内で円滑な人間関係を維持しながら勤務することができるかといった問題は、同社に限らずマレーシアに進出した日系企業の多くが直面している異文化マネジメント上の重要な課題の一つなのである。中途採用者ではあるが現地人社員を工場長に登用することにより、日本製造業の企業文化の中心である「現場主義」というものを現地人工場長自身の学習過程を通して浸透させようとする同社の方針は企業文化移転の一つの具体的な実践方法と言える。

### ③ C社の事例…現地人マネジャーの活用と新たな人材育成

C社はコントロールパネルの設計・製造を手がける日系製造業で1989年からパシルグダン工業団地において操業を開始している。操業当初は製造部門が中心であったが現地の日系企業等の製品ニーズに的確に対応する目的から98年より設計部門を設置している。社員数は66名（内、日本人スタッフ2名）でワーカーレベルはここ数年で10名程減少している。企業文化の移転という点で同社が工夫している点としては、第一に、現地人マネジャーの育成と活用をあげることができる。同社は89年の設立からちょうど10年を経過したが、設立当初から在職している現地人社員4名が各部門のマネジャーに成長しており、自分たちこそが会社の成長に携わってきたという認識（自社意識）が形成されている。また、彼らの殆どが当社での勤務が最初の会社勤めであったことも自社意識の醸成に繋がっているものと考えられる。民族的にもマレー系、中国系、インド系の人々がマネジャーになっておりバランスがとれている。彼らは長期間勤務する中である程度の日常会話は日本語で可能なまでになっている。ワーカーレベルではジョブホッピングは頻繁に発生する傾向が続いているが、マネジャー、スーパーバイザークラスのジョブホッピングは殆どなく、中堅・幹部クラスの現地人社員が育っている点が同社の強みである。さらに、マネジャークラスが現地人社員であることは、組織内コミュニケーションにおいても効果的であり、組織の現場レベルへの情報伝達が円滑にできるといったメリットがある。

第二に、同社はこれまでは製造工場のみ機能であったが、既述のように新たに設計部門を設置することにより現地のニーズにあった製品（一品物）を如何に的確に迅速に提供できるかといった新たな事業展開を開始している。これは国際的技術移転の視点で見れば、ビジネスプロセスの川上（企画・設計）の移転であり、同時にそれは川下（営業・マーケティング）の移転と対になった技術移転である。即ち、同社では日本国内本社と同様のビジネス機能を移転することを目指しているのである。現在、マーケティングに関わる情報収集はシンガポール営業所及びクアラルンプール事務所で行っているが、企画・設計部門の立ち上げはこれまで以上にこうした各関連事務所とのネットワーク体制をより綿密に展開することを意味している。そして、そこで重要となるのが新たな人材育成である。これまで製造分野の人材はかなりの水準まで育って来たが、設計部門では企画力や交渉力も身につけたデザイン・インに対応できる人材育成が必要となって来ている。マレーシア周辺地域に進出している日系企業及び他の多国籍企業と上手く交渉できる能力が問われている。また、これまででは現地での交渉相手は日系企業が多く、それ故、交渉の多くは日本語で可能であるといった利点があったが、今後は日系企業以外の多国籍企業も取引相手にして行くことが必要となってきている。即ち、現地での商慣行レベルにおいてもグローバル化が進展しており、それに対応できる新たなビジネスセンスの習得が課題となっている。日本の企業文化

の移転がモノづくりといった次元では「現場主義」といったかなり個性的な文化要素の移転として効果を発揮できたわけだが“日系製造業”が単なる一生産拠点としてではなく多くのビジネス機能を装備した“日系企業”として現地で活動する段階では、日本の企業文化自体の変容、即ち、企業文化のアジア化あるいは欧米化といった現象が発生せざるを得ないことをC社の事例は示唆している。さらに、こうした現地日系製造業の多機能化という現象をマレーシア・ジョホール州地域に限定して考えてみるとその企業文化はシンガポールのビジネス文化圏の範疇に含まれていると言っても過言ではない。換言するとそこには「商業主義的資本主義」とも言えるモノづくりよりも短期的利益の獲得に重きを置く企業文化の土壌がある。このように、日系製造業はモノづくりレベルでの文化的障壁だけでなく、商レベルでの文化的障壁についても乗り越えなければならない段階に入っていると考えられる。

#### ④ D社の事例…中堅社員の徹底教育と段階的技術移転

D社はコンテナ用塗料の製造を手がける日系製造業で、現在の社員数は70名（内、日本人スタッフ2名）である。同社は20年前にシンガポールに進出し、1992年よりパシルグダン工業団地において操業している。同社グループ企業は塗装を手がける大手ペイント会社であり世界各地に製造拠点を持っている。同社はその一工場として主に鉄道コンテナ用の塗装を手がけている。シンガポール工場では船舶用塗装を担当し、地域別の分業体制となっている。社員70名の構成は、35名が正社員であり、残りの35名は下請形式社員（派遣会社からの契約社員）である。下請形式社員はワーカークラスの作業を担当している。社員全体の定着率は日本国内と比較すると決して高いとは言えず、3年程度でジョブホッピングするケースが多い。こうした環境の中でD社が企業文化の移転・維持として工夫している点としては、第一に、中堅社員に対する教育の徹底を指摘することができる。採用時には日本国内で1年から1年半の研修を義務づけ、次にシンガポール工場に配属された後、マレーシア工場等に再配属される仕組みになっている。1年以上という長期にわたる日本での研修制度を設けることにより、同社では幹部候補の社員への徹底した企業文化の教育を行っているのである。

第二に、組織内におけるコミュニケーション言語環境の整備を指摘することができる。同社の作業現場では様々な言語が使用されており、多言語環境下にあるため日本人スタッフだけでは現場の意見や考え方を直接的に理解することが難しいことから、上記の幹部社員を各セクションに充当させることにより、組織の上位層、中位層及び下位層のコミュニケーションギャップの低減に努めている。現在、現地人マネージャークラスには中国系及びマレー系の社員4名が育っており各セクションの責任者として活躍している。また、社員全体の相互理解を図るためのレクリエーションの開催なども工夫している点と言える。毎年、スポーツ大会等を開催し、レクリエーションの企画・実行を社員の自主性を促す形で推進している。

第三に、同社の日本からの技術移転の特徴については、段階的な技術移転を指摘することができる。即ち、同社の前身となる最初の拠点はシンガポールであったことから、現在でも日本からの技術移転はまずこのシンガポールに移転され、次にマレーシアの同工場に移転される仕組みになっている。ところで、同社グループの生産拠点は船舶及び鉄道コンテナといった各産業の輸送戦略拠点（ロジスティック）の移動と緊密な関係にあることから、今後は中国各地（港）での操業が期待され、同社グループでは既に生産機能の多くを中国に移行中である。同社グループではどこに生産拠点を設置したとしても製品化技術（塗料生成技術・塗装技術）の標準化と現地人中

堅社員を軸とした企業文化の移転を推進して行きたいと考えているが、こうした同社グループの方針から我々は、世界各国に生産拠点を持つグローバル企業にとって「技術の標準化」（標準化競争）が非常に重要な課題となっていることを窺い知ることができる。

### ⑤ E社の事例…個人的技能の国際移転への挑戦

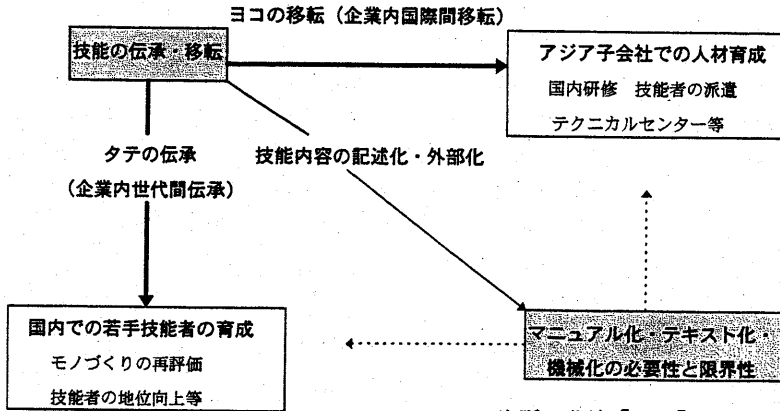
E社は化学素材、特にガラス繊維を素材する断熱材等の製造を手掛けている日系製造業であり、1989年よりパシグダン工業団地で操業を開始している。当工業団地の日系製造業の中では比較的早い進出であった。海外進出の動機は、東南アジア市場への参入と日本国内での競争激化を指摘することができる。また、東南アジアの中で当該地域を海外生産拠点として選択した理由としてはマレーシアの経済的社会的安定性、パイオニアステータス制度<sup>(2)</sup>などを取得できる産業政策上の魅力等を指摘することができる。社員数は60名（内、日本人スタッフは2名）で現地社員の構成は製造部門45名、間接部門13名である。

同社の企業文化移転は何と言っても人材育成の重視である。同社の製造現場ではセラミックを原料としながら電気溶解炉を使用することから非常に高温な中での作業となるため電気・電子部品組立などの他の製造業と比較すると相対的に3K的色彩が強くジョブホッピングが頻繁に発生する。また製造方法が個人的技能に依存する部分も少なくないため、現地人技能者の育成・強化が現在の大きな課題となっている。同社では10年前の操業開始時に将来の技術者・技能者の核となると期待される現地人社員10名を日本国内で研修し立ち上げを図ったが、その中で10年後残った社員は1名であった。当該地域では日本国内と異なりジョブホッピングを所与のものとして対応せざるを得ない状況にある。アジア経済危機以後は買い手市場的傾向にあり社員の定着率は比較的安定しているが、今後は東南アジアの景気回復に伴って再び流動的な状況に戻るものと予想される。

同社のモノづくりは特殊な生産技術であり他への応用は難しいことから熟練者を養成することにより定着率を高めることは可能である。現在、同社では日本国内工場の職長クラスを3ヶ月に1回の割合でトレーナーとしてマレーシア工場に来てもらい技能の国際移転に努めている。職能クラスの同社への派遣では現場の現地社員とのコミュニケーション言語が懸念されたが、実際の作業を行う中で簡単な日本語で説明することによりむしろ「体で覚える」ことが効果を発揮している。通訳や翻訳マニュアルにのみ頼るのではなく、日本人のベテラン技能者と現地の若手とが実際の作業を通じて技能伝承に励んでいるのである。少なくとも技能伝承には、世代間伝承と国際移転の2つのベクトルがある（北嶋,1998）。同社の試みは、日本の熟練者（高度技能者）による技能の国際移転であると同時に技能の世代間伝承の両方を意味している（技能をめぐる2つのベクトルについては図2参照）。同社のようなセラミックファイバーの分野に必要な基本技能の習得には少なくとも2年から3年が必要とされるが、特に電気溶解炉の温度を常に2,400度から2,500度程度に保ちながら如何にして安定的な生産を行えるかといった技能は主に経験的知識として習得される部分が多い。即ち、暗黙知の部分を含む技能を如何にして伝承できるかが同社にとって重要な課題となっているのである（北嶋,1998）。筆者はこれまで日本国内で素形材分野の一つである鋳物工場インタビュー調査を実施した経験があるが、素形材分野に属する同社の課題は鋳物製造業と共通しているものと考えられる。素形材産業では、自動化、機械化が進展する中で、同時に技能の重要性も高まっている（北嶋,1997b）。日本国内に蓄積されてきた優れた技能を如何にして海外（特に東南アジア及び東アジア地域）に移転・伝承して行けるかは素形材

産業全体が直面している重要な課題であると言える。

図2 技能のタテの伝承とヨコの移転



出所：北嶋 [1998], p.51.

⑥ F社の事例…現地対応型企業文化の形成

F社はガラス素材に基づく電子・電気部品の製造をシンガポールで手掛けている大手日系企業である。既に同社グループは世界各国でガラス素材による国際分業体制を構築している。同社のシンガポールにおける操業は1985年であるが、1979年より同社関連企業が既にシンガポールで操業を開始しており、シンガポール地域でのグループ企業全体での操業年数はちょうど20年目となる。当該地域における同社及び関連企業ではカラーテレビ用管球ガラスを主要製品として生産している。F社の社員数は1,000名（内、日本人スタッフは20名）で大規模な生産設備を有している。主要製品の納入先はシンガポールで活動している日系家電メーカーが殆どであるが、他に台湾及び韓国の家電メーカーにも納入されている。ガラス素材の加工技術が重要な同社のコア技術であることからテクニシャン（技能者）の能力を如何に向上させて行くかが課題となっている。

また同社の企業文化移転の方法は、できる限り現地（当該国）の環境に適応できる組織づくりにある。福利厚生面、人事評価面においてもシンガポールの社会・経済制度に対応した制度づくりを行っている。故に日本的経営スタイルや日本のモノづくりをそのまま移転しようとする姿勢ではなく、現地（当該国）に合った企業文化の再構築を心掛けている。

同社の技能者に要求される技能は非常に特殊な分野であるため転職の歯止めになっている。また組織内の地位の上昇に合わせて相対的に離職率が下降する傾向が見られる。組織内の地位（階層構造）は従業員の学歴に比例している。同社では各地位の従業員に対してより高いインセンティブを持たせるため人事システム（給与・昇格制度）の充実に努めている。技能者の育成は主にOn-JTで実施されているが、定期的に日本本社からスーパーバイザーを招き技術・技能の移転を行っている。また必要に応じて日本での研修も実施している。製造技術面での傾向としては金型の重要性を指摘することができるが、近年、同社で必要な金型の殆どが現地調達できるようになって来ている。但し、非常に高度な金型については未だに日本から輸入しており、日本の金型技術の高さを窺い知ることができる。なお、現場でのマシントラブルへの対応については簡単なトラブルは自社内で対応し、深刻なトラブルについては現地の日系装置メーカーの支援を受けており、シンガポール地域における日系企業間の連携が非常に密であることが分かる。

#### ⑦ G社の事例…日本の・米国的・マレーシア的経営の融合化

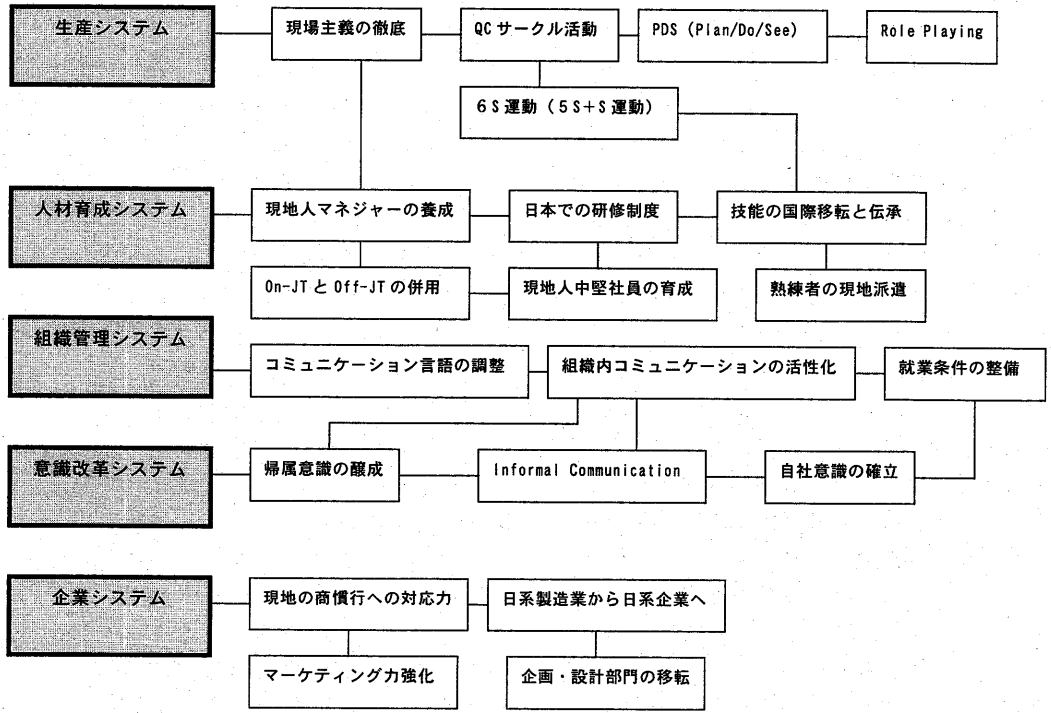
G社はマレーシア・ローカル企業であり、ガラス食器の絵付けを専門に行っている中小企業である。パシルグダン工業団地で操業を開始し10年余りが経過している。同社の主要取引先（発注企業）は米国の大手ガラスメーカーであり、同社では米国から輸送されてきた各種ガラス食器（カップや皿等）にシール状の模様（景色や花の模様）を張り付ける作業を専門に行っている。従業員（ワーカー）の殆どは手先の器用さを要求されることから管理部門以外は殆どが女性で構成されており作業現場では1テーブルに9人程度がグループとなって流れ作業を行っている。同社社長は過去に2種類の日系メーカーに3年間ずつ計6年程勤務した経験があり、日本の経営スタイル及びモノづくりのノウハウを自ら体得しているが、現在の同社の主要取引先は米国企業であり、要求される経営スタイルは米国的である場合が多い。そこで同社では生産面については5S運動の実践といった日本のモノづくりのスタイルを積極的に採用すると同時に、経営面については情報技術（IT:Information Technology）の戦略的活用といった米国的経営スタイルを取り入れている。さらに、今後の課題として同社長は従業員のインセンティブを高めるためには、日本の・米国的スタイルに加えて、マレーシア的経営スタイル（特に組織内マネジメント）の形成が重要であるといった認識を持っている。

ところで、同社操業当時に作業現場で発生した問題として特筆すべきことは「集団ストレス」に似た現象が発生したことである。流れ作業のラインを見て「悪魔が来る！」と一人の女性が叫んだことをきっかけに複数の女性従業員が一時的にパニックに陥り、集団ストレスに似た現象が発生した。その原因は単調な作業の繰り返しからくるストレスの増大にあると推察され当事者は2週間程度の休養をとった後、以前よりも多少複雑な作業ができるように配置換えを行うことで問題は収束に向かった。この現象は同地域の急激な工業化に伴う生活環境の変化が現地の人々に与える心理的ストレスとして捉えることができる。即ち、比較的時間の流れが緩やかな農作業に長い間慣れ親しんで来た人々が、時間的管理が非常にリジッドな工場で働くようになったことにより心理的ストレスが増大しパニックが発生したと推察されるのである。多かれ少なかれ急激な工業化に伴う生活環境の急変はアジア各国、特に東南アジア及び中国等々で発生している。工業化に伴う大都市化やモータリゼーションは環境汚染だけでなく、そこで生活している人々に対して心理的ストレスの増加をももたらすことになる。かつてG社の作業現場で発生した「集団ストレス」に似た現象はその証左の一つとして捉えることができる。

#### 4. 結論にかえて：企業文化の移転方法とは

最後に、以上の現地調査結果に基づいて、日系製造業等における企業文化の移転及び再構築において重要と思われる項目を相関図的に整理してみると図3のようになる。ここでは主に日系製造業の企業文化を構成している主要なサブシステムとして「生産システム」「人材育成システム」「組織管理システム」「意識改革システム」及び「企業システム」の5つを取り上げ、各々のサブシステムの実現に向けた課題を示している。このサブシステムの中で筆者は特に「人材育成システム」の重要性を指摘しておきたい。日系企業の多くがマレーシア、シンガポール等の東南アジア地域において自社の企業文化を移転する過程で直面する課題の中心にはこの「人材育成システム」の問題がある。具体的にはジョブホッピングを所与のものと受け入れざるを得ない状況の中で、如何にして有能な中堅クラス、マネージャークラスを養成できるかが最大の課題となっ

図3 企業文化移転における重要項目の相関図



ている。また日本のモノづくりの移転・移植においても人材育成は最重要課題であり、特にそこでは「技能者の育成及び技能伝承」の重要性が高まって来ている。しかしながら、この人材育成には大きな壁が横たわっていることも事実である。川嶋一郎が指摘しているように、日系企業における現地人社員の昇級・昇進システムには「ガラス天井」の問題が横たわっている（川嶋,1999）。このガラス天井とは、日系企業の現地人への権限移譲の限界と関連しており、いくら業績を上げ企業に貢献したとしても、地位の上昇には限界があることを現地の有能な社員は入社して3年から5年の間に感じ取ってしまうことを意味している。端的に言えば「自分の先（組織内における地位上昇の限界）が透けて見えてしまうこと」を意味している。結果的に「ガラス天井」に気づくことによって当然のことながら彼らのインセンティブは低下して行くことになる。この問題を速やかに解決する手だてでは今のところそう簡単には見つからないが、日本本社主導の下で“現地化”を展開することの限界性を認識し、日系製造業は単なる生産拠点としてではなく、多様な企業システムの機能を装備した真の“日系企業”となる必要があることは確かなようである。そのためには日本本社主導の経営体質を改め、現地の日系企業が独自の意思決定能力を持ち、一つの企業体として活動できる組織づくりが急務である。また既にシンガポールやマレーシアに見られるように労働集約型のモノづくりではない技術集約型のモノづくりを支える人材育成及び権限移譲が、東南アジア地域全体で今後益々必要となって行くものと予想される。

日本国内においても機械製造業の多くは大手を中心に分社化を積極的に推進している。また中小製造業においてもこれまでの特定の親企業依存型の経営体質（下請受注型経営）では生き残り

が困難な状況にある。故に、東南アジア地域で活動する日系企業には、日本国内で進行している日本企業文化自体の構造的変化をも睨みながら、進出している国や地域の文化・社会システムに柔軟に対応できる独自の企業文化の再構築が不可欠となっている。これまでの企業文化の中で何を残し、何を修正し、何を捨て、どのような方法で再構築することがベストプラクティスなのかを企業環境が日々変化している中で見つけ出し実行して行く能力が今こそ問われているのである。

#### —付記—

本論文は平成11年度日本私立学校振興・共済事業団の学術研究振興資金の助成を受けてなされた共同研究「東南アジアにおける日本企業の技術移転の現状とそれに伴う生産、労務管理の実態に関する調査研究—マレーシア、タイの事例研究」(研究者代表 小坂勝昭)の研究成果の一部である。

#### —謝辞—

現地調査では特にマレーシア現地社長の経験のある岩井隆氏から絶大なるご協力を頂いた。インタビュー調査の実施にあたっては多くの企業の方々から貴重な情報を提供して頂いた。記して深謝するしだいである。

#### —註—

- (1) 社会学における帰属意識とは以下のように定義されている。即ち、帰属意識とは「他の個人ないし集団の価値基準・役割期待などを自己の意識や高度のなかに内在化させ、同化させる心理過程を指す。したがって、帰属意識には、自己が一体感をもつ他の個人や集団を手本にして自我の形成を図る姿勢や、他の個人や集団の立場に立って行動しようとする姿勢が含まれる。この場合、一体感をもつ個人や集団は、客観的に実在するものでなくても、主観的に確認されるものであればよい。ロイヤルティ (loyalty) もほぼ同義(石川晃弘他,1977)。
- (2) パイオニアステータスとは投資税額控除 (ITA) と並ぶマレーシアの優遇措置の一つ。パイオニアステータスを認められた企業は、法定所得の30%についてのみ課税される。免除期間は、国際通商産業省が決定する生産日から起算して5年間。但し、指定された奨励地域に立地する企業は5年間法定所得の15%についてのみ課税される。以上のマレーシアの規制緩和策については以下のホームページを参照。

[http://www.asean.or.jp/hp\\_in/malaysia/toshi.htm](http://www.asean.or.jp/hp_in/malaysia/toshi.htm).

#### —参考文献—

- 石川晃弘・竹内郁郎・濱島朗編[1977],『社会学小辞典』有斐閣, p.64.  
川嶋一郎[1999]「在アジア日系企業の組織面の課題」『知的資産創造』Vol.7. No.7, pp.44-53.  
KSK-ERI[1977],『ASEAN諸国の工業化と日本型システムの移転』pp.90-93.  
北嶋 守[1997a],「ASEAN地域における日本型システムの位相—タイ、マレーシア、シンガポールの日系製造業調査に基づいて—」『機械経済研究』No.28, pp.1-26.  
——[1997b],「熟練工の現状と技能伝承の課題」『研究開発マネジメント』1月号, pp.40-49.

——[1998], 「異文化社会における日本のモノづくりの特質」 『機械経済研究』 No.29, pp.31-55.

中川多喜雄[1995], 『移転の構図-タイ日系企業への技術移転・生産管理移転-』 白桃書房, pp.175-176.

Merton, Robert K. [1957], *Social Theory and Social Structure*, The Free Press. 森東悟他訳 [1961], 『社会理論と社会構造』 みすず書房, pp.207-351.

MIDA[1997], *Malaysia Map of Industrial Estates*, Malaysian Industrial Development Authority, Second Print, pp.4-5.

森谷正則[1998], 『文明の技術史観-アジア発展の可能性-』 中央公論社, pp.132.

安室憲一・(財)関西生産性本部[1997], 『現場イズムの海外経営』 白桃書房, p.23.

北嶋 守 (文教大学国際学部非常勤講師 財団法人 機械振興協会 経済研究所 研究副主幹)