

国際生産における 企業文化と組織融合⁽¹⁾

藤田 彰 久

日系海外生産事業所の幹部に共通する問題意識に異文化対応がある。海外生産においてその成功を左右する主要条件の一つとして「新カルチャーの創出」を挙げてきたのはそのような事情からである。本稿では国際生産を安定に導き「定着・成長の条件」となる企業文化問題を「組織的融合」現象との関係において取り扱う。組織的融合は日本的経営の一つの特徴であり、異文化の中に新しいハイブリッド型カルチャーを創出し高い生産性を追求しようとするときそれらの源泉となる態様である。その枠組み、日本と米国の背景と可能性、企業文化の枠組み、事例との照応確認等について筆者が直接訪問⁽²⁾調査した内容を中心に述べる。

1. 「組織(的)融合」の概念的枠組みとその諸相

(1) 「組織的融合」について

⁽³⁾別稿に述べたように、「国際生産」の中でとくに日系企業の海外生産を考

(1) 本稿は組織学会平成元年度研究発表大会(於奈良大学平成元年6月18日)における報告をもとにしている。

(2) 1986年から1987年にかけての1年間、米国、メキシコ、カナダおよびヨーロッパ7ヶ国の約80の事業所等を直接訪問調査した。背景や調査対象については藤田稿「『国際生産』をめぐる諸問題」日本経営学会「経営学論集 第59号」1989年9月, pp. 203~213に記してある。

(3) 藤田稿「『国際生産』における新カルチャーの創出と生産技術」, 関西大学商学論集, 第34巻第5号, 1989年。

える場合、成功主要条件の一つとして「新カルチュアの創出」を挙げなければならない。

日系企業の海外生産事業所において、日本国内と大きく違った、また従来のその地域の地元企業にもみられなかった新しいタイプの企業文化が創出され、生産が順調に推移している場合、そこには例外なく顕著な組織的融合現象が認められる。異文化問題を避けて通れない国際生産の場ではとくに、企業文化の創出と組織的融合の関係が不可分のものであることが認識された。

上述の別稿では、「組織的融合」の概念についてまだ説明していなかったので、「ベクトル合わせ」や「ハイブリッド型カルチュア」といった表現にそのニュアンスを託するにとどまったが、いずれにせよ実態においては、較差の大きい異文化の中にハイブリッド型の新しい企業文化を創出し、安定生産・生産性向上を実現しようとする努力が傾注されているわけで、そのようなベクトル（方向性をもった力・作用）は、必然的に組織的融合現象しかも製造業特有のそれをともなって展開されることになる。例えばある問題に対して、日本流に、生産技術者やラインの監督者達が作業者ととも解決していくとき、そこには組織的融合状態が生まれ、その積み重ねの中に次第に新しいカルチュアが形成されていくのである。

ところで、ここにいう「融合」は、核融合のような場合より今少し弾力的・常識的意味合いにおいて使う。すなわち「組織成分が混和するとき、ある作用がなければ有り得なかったような、以前とは異質の態様が認められるとき、それを組織的融合（以下、「組織融合」）と呼ぶ。」ことにする。この「組織融合」現象は、経営理念や経営意思の唱導、環境条件や方針の大きな変化、あるいは組織が通常に機能する過程での業務遂行等を通じて現われるものであるが、本稿ではその現象を海外生産事業所の場合を中心に新カルチュアの創出と関係づけて考察する。

次に、「組織融合」概念の具体的理解のために、アナロジーとして粉体における「表面融合 mechano fusion」⁽⁴⁾を挙げておきたい。表面融合というの

(4) 細川益男，細川粉体工学研究所。

は、「複数の異なる粉状の素材が、それら素材の粒子表面に強い機械的エネルギーを加えられることによって、新しい物性をもった素材粒子に変わり新素材が創造されること」をいい、典型的な例では、安息角（粒体・粉体が積もるときの山の傾斜）の大きい粉体同志が、「混合」した場合にはほぼ同じ安息角のままであるのに対し、「表面融合」の場合は安息角が大きく変わり、ものによっては安息角がゼロに近づいて液体のような流動性を示すようになる。つまり通常それぞれ、山をつくる粉体が「混合」しても、結果は同様の山になるのに対し、「表面融合」すると、物性が変わって液体状になり流れてしまうので山ができなくなるのである。

そのように物性が大きく変わると、当然、それを扱うシステムも変わり、そのマネジメントも変わる。同様に、人間を要素とする「組織融合」の場合も、組織の成員である人間や集団の関係に質的变化があるとき、その構造や諸関係も変わり、管理の態様や戦略的行動も違ったものになることはいうまでもない。企業文化が変わり経営が変わることになる。

表面融合は物質の表面組織的融合であるが、産業の場での経営組織における融合もまた、宗教的連帯や精神的結合が特別に強い場合は別として、一般に、表層的融合を考えるのが順当であるから、その意味で表面融合の概念と重ねることでできる。ただ、人間の場合の融合現象は繰り返しや積み重ねといった組織的学習を通して定着するのが普通であり、その点が物質の場合と基本的に違う点である。以下、そのような理解において、事業所（企業）単位における組織融合を、まずその単位内の内的組織融合と外延的な外的組織融合に分けて考察することから始めたい。

なお、本稿における「企業文化」と「カルチャー」⁽⁵⁾の使い分けは、主として、概括的ないしは抽象的な場合に「企業文化」を、階層的な組織単位あるいは部分の場合に「カルチャー」を用いる。本稿では主として事業所レベルのカルチャーを対象とするが、それは階層構造的性と複合性の両面からとらえる必要があり、少なくともその事業所を含む企業全体の文化のサブ・カルチ

(5) 「行動と思考の様式」の意味で用いる。詳しくは(3)を参照されたい。

ユアおよびその地域文化のサブ・カルチャアとしてみなければならない。

(2) 内的組織融合

海外生産事業所の、特に欧米での当初の目標は、一般に生産の安定と生産性の向上におかれるが、組織融合現象は「ハイブリッド型／問題解決型カルチャア」の創出を期待しつつそれらの目標を達成しようとするとき、その過程においてみられるものである。以下、その点について日本と欧米の背景の異同および組織融合の可能性と態様について例示しつつ述べる。

日本の企業では日常レベルで例えば、

- a. 職務明細や職位記述書が抽象的・簡単であったり、仕事の範囲や権限がややあいまいであっても物事が順調に進んでいく
- b. 欠勤者や休暇者があっても対応でき大過なく事が運ばれていく
- c. 多能工化・複合職能化が容易で連係・バックアップがスムーズである
- d. 組織（職場）間の負荷アンバランス・繁閑の要員調整が容易である
- e. 立ち上がりや変更後の回復が早い
- f. トラブルや状況変化への対応が柔軟で計画達成への信頼性が高い
- g. 問題解決型のカルチャアが常識化している

など、組織内の融合現象がごく自然で高い水準にあるのが特色である。外国企業、特に欧米型の経営との比較において、総じて日本的経営の一つの特質として組織的融合現象を挙げることができ、それは実態において明らかなように日本の企業文化の源泉であり、過程であり、所産である。

それらについての海外の理解は石油ショック、円高などを節目としながら年を追って高まっている状況にある。いわゆる日本的経営・生産のキーワードとしてしばしば挙げられる「終身雇用」「稟議」「根回し」「QCサークル」「改善」「かんぱん」「JIT (Just-In-Time)」などの用語はすでに多くの国々で固有名詞化して用いられ、日系企業は当然として、識者の間、あるいは日本企業と密接な地元企業等において日本的経営ないしはそのプロセスについての理解が進みつつある。

筆者が直接訪問調査した日系・地元双方の事業所の大半において、現地人幹部からそれらの「日本語」が聞かれた。例えば、ヒューレット・パッカード社の工場では「TQC」や「HOSHIN」などの標語を掲げて「方針管理」に取り組んでいたし、ウエスティングハウス社やヴォルヴォ社では工場長の説明に「JIT」や「かんぱん」などの言葉が出たり、関心のある人々が問いかけてくるといった状況であった。また、スタンフォード大学国際戦略研究所の定例フォーラムでは、発表者が「nemawashi」と言えば参加者はそれだけでうなづいて理解するといった状況にまでなっていた。

それらの言葉はいずれも程度の差はあれ、「集団的」「一体行動／構造」「合意」「共同・協働」「すり合わせ・積み重ね」「問題解決・革新」などのニュアンスをともなって受け止められ、組織融合の概念の点でもその重要性が理解される状況が定着しつつある。それらの言葉はまた、いずれも本質的には組織の内的論理とその方法論を意味していて、「かんぱん」や「JIT」などがしばしば外延的組織融合作用として現出するのは、実は外部組織の内部組織化つまり外部組織の内部組織への組み込みという内的論理のベクトルに即して現れた結果である（側面を持つ）とみることができる。

（3） 内的融合と外的融合の理解

前項において、JITの外延作用は内的論理に発するとした。しかし、それらは同時に外部組織の側からも見ておかなければならない性質のものである。内と外の関係は、それぞれの大きさ・力関係、経営意思、理念等による相対的なものであるから、客観的には内と外を対立のものとしてではなく連続の、かつ程度の問題として、あるいはオープン・システムとしての相互作用を伴う柔軟な概念としてとらえておくべきであろう。

柔軟な概念の必要性について今一つ考えておかなければならない基本問題は、契約型社会の企業文化についての固定観念である。欧米特に米国の社会にごく一般的な、コミュニティにおける日常的あるいは臨機の扶け合いやボランティア活動の姿勢などに、企業内における日本的組織融合の期待可能性

をみることができるからである。米国でも企業文化は多様であり、軍需産業のように操業度に波があり移動率も高いため人心が一定しにくいケースや、歴史的経過の中で過度の機能分化・固定化・職能別組合化などの非全人格化が進んだ業種と、そうでない業種・企業との違いは大きく、約30年前の筆者の調査・視察・経験と基本的に変わらない部分が少なくない。

30年前、バックラッパ社では、土曜日は“Safety Day”（予備の日）で、受注残の多い週は自主的に出勤していたし、長期休暇は各人が希望を出して自主的に調整する仕組みになっていた。レミントン・ランド社では25年以上の勤続者が尊重され、襟に 25yrs club のマークを付けた人々は一般従業員でも駐車場・食堂などで管理職同様の待遇を受け、仲間からも敬愛され融合のキー・パーソンとなっていた。また、イーライ・リリー社ではリエイズン・オフィサーが連絡調整役を、イーストマン・コダック社では IER が調整融合役を果たしていた。そのような人間的雰囲気は、その後の IBM 社、3M社、コココーラ社、ヒューレット・パッカード社などの著名企業にも明かにみられるし、また、農産物の1次加工のように協働に弾力性・融通性が必要な事業所ではごく普通に看取される。

しかし、地域によっては若干懸念される傾向もある。例えば、大都市にあるガイ・カーペンター社のように誕生日に勤続年数相当の人数と昼食を共にできる勤続奨励システムをもつ一方で、ボランティア活動を申告させ人事考課の対象とするようになるといった傾向に、地域カルチャーの好ましからざる変化の中での対応をみるのも事実である。

一方それらに対し、軍用機工場N社では、移動に対応して明細やマニュアルが専門職によって整備され、作業者が辞めても次の労働力（手足）を確保できればいいとする姿勢があり、組織融合性の水準は極めて低く、また、旧鉄道労組の拠点地域R市では経営への根深い不信感が残っていて、とくに年配者の融合性が期待しにくいという事実もある。その他、自動車や鉄鋼などにも一部そのような傾向がある。いずれにしても、契約型社会への固定観念にあまりとらわれず、業種、地域、経緯などに注目しなければならない。

(4) 外的組織融合—典型としての協力企業融合

生産システムは典型的な変換システムであるから外的組織融合を考える際の領域は、論理的に、インプツト、アウツプツト、外的環境の三者に分けられる。インプット側の例として「協力企業融合」、アウトプット側の例では「顧客融合」、環境領域では「地域融合」「家族融合」などが挙げられる。協力企業の場合について前述したように、それぞれ、顧客や家族あるいは地域の人々の組織概念への組み込みを意味し、融合はそれらを、あるいは相互に組織の構成員として意識するところから始まる。「意識連鎖」や「心情的価値連鎖」など共感・連帯感のネットワーク的展開である。

協力企業融合は、インプット・マーケット（資材調達先）における融合の典型例であるが、この領域における組織融合、価値観の共有、新カルチャーの創出は日系企業にとって、しばしば内的組織融合、内的文化創出と大きく違う<異文化>解決課題となる。

一般に資材調達において、規格品・市場品等「規格意思が先方にある」場合の調達を「購買」、規格意思が当方にある」場合の調達を「外注」と呼ぶが、日本の製造業経営における一つの特色として「調達」とくに「外注」のウエイトの高いことがあげられる。そのことはさらに「規格品の調達より自らの規格意思の発現を重要視する」考え方、つまり「ひと味違ったもの」を求める動機と「外作依存」体質の二つの特質のあることを意味する。

前者は、きめ細かい日本人技術者気質とトップの競争優位志向意思との複合であり、外国から日本に対する「もの真似」批判の一つの反証ともなりうるものである。後者はしばしば日本の産業構造の特徴としてあげられる、いわゆる二重構造つまり技術水準・管理水準の高い優秀な中小企業の存在に起因する。ただ、二重構造と一口に論じられるが、多くの場合、より多重な階層構造をもっていることは余り知られていない。多くの系列診断等を通しての筆者の調査によれば、家電業界の場合など、かつて五層に及ぶことも少なくなかった。しかもそれら重層構造をもつ企業群が全体として、ほぼ共通の価値観を持ち一つの生産システムとして機能する融合状態にあるところに日

本的特質が認められる。それらに馴染みそれらを常識とする日系企業が、調達比率が低くしかも購買ウエイトが高く、一貫した生産システムという認識のほとんどなかった外国に有効な生産の場を構築することは容易ではない。

ところで「協力企業融合」を含む JIT 方式の外部展開は前述のように組織の内的論理から出発しているものの、成功する場合はその過程と結果の双方において例外なく組織融合が認められる。逆に言えば、外延的組織融合を伴わない JIT 方式の外部展開の成功例はないということである。海外で JIT 方式と呼ばれることの多い「トヨタ生産方式」の発展過程はまさに協力企業融合の典型である。筆者は昭和27～29年、時の政府が戦後の産業復興政策の一環として制定した機械器具系列診断の第一号として受診を希望したトヨタ自動車の系列診断にかかわって以来、協力企業との関係を含めその生産方式を考察してきた⁽⁶⁾。そこには法人格を異にする企業間の、組織融合に裏打ちされた壮大な統合生産システムがみられる。家族融合や地域融合などの間接的性格の場合と違って、オペレイショナルな活動連鎖における、企業を越えた組織融合はそのシステムの信頼性と生産性を飛躍的に増大させる。トヨタ自動車は上述の系列診断のプロセスと結果を参考・吸収して自社組織に診断指導部門を設け、以後、生産システムは着実に高度化していくことになる。

さて、外国には一貫した生産システムという認識がほとんどないと上述したが、実はシンプルで部分的ではあるが、JIT 方式と同類の方式が1960年以前から実施されている。カミンズ・ディーゼル社の1日1ロット・無倉庫方式である。1960年訪問時、すでに同社には資材倉庫がなく翌日分の待機ブースに毎日1日分ずつ資材が納入されていた。協力企業を含む納入業者との間に価値観を共有する組織融合がなければ持続できない一貫生産システムである。日系企業における外的組織融合に期待を抱かせうる例証であろう。

(6) 藤田稿「生産効率化への若干の考察——トヨタ生産方式と協力企業を中心に」日本経営学会「経営学論集第53集」昭和58年9月、pp. 287～293 および「生産効率化への若干の考察——トヨタ生産方式を中心に」(1)、関西大学商学論集第26巻第5号、昭和56年12月、同(2)27-5、S 57-12、同(3)28-2、S 58-6、同(4)28-4、S 58-10、同(5)28-5、S 58-12。

(5) 組織融合とカルチャー融合

論理的には組織融合を否定ないしは排除するカルチャーもありうるようにカルチャーと組織融合は必ずしも正の対応関係にはない。しかし、日本的生産方式の場合（特にその一つの典型であるトヨタ生産方式の場合）、組織融合とカルチャーは密接不可分の対応関係にあるので、むしろカルチャー融合と呼んでもよく、その方が分かり易い。日本的経営における組織融合は一般にカルチャー融合と並存的であるということができよう。そのカルチャー融合はまた外的カルチャー融合と内的カルチャー融合の両面からとらえることができるのはいうまでもない。

トヨタ生産方式の概念と方法は、その成果に触発された他の自動車会社や並行して導入した弱電等を含めた広義の機械工業から、他の工業へ、さらにサービス生産を含む他産業へと広がり幅広く一般化した。海外における理解の進展、人間的可能性、多くの日系企業でのその方向での努力（ベクトル）などをみると、海外でも異文化に逡巡し、組織融合と連動した形でのカルチャー融合の外延的展開の有効性を過小評価してはならないと考える。

(6) 顧客融合

アウトプット領域における組織融合の典型として顧客融合がある。物財生産においてマーケティングが最も発達した米国、あるいは早くからサービス経済化の進んだ欧米ではこの領域に学ぶものが多い。

約30年前、日本ではまだ個人住宅に電話が十分普及していなかった頃、米国はすでに圧倒的な電話先進国であった。筆者の訪ねたベル・テレフォンのオペレーション・センターでは、交換業務とともに電話料金に対する問い合わせや番号調べなどの業務に携わる人達で熱気に満ちた活況を呈していた。当時のわれわれにはまだ珍しかったさまざまなロータリー・ファイルを駆使しての検索と対応が中心であったが、それらを観察していると、いわゆるサービスの生産が顧客との共同作業であることをひしひしと実感させられた。サービス生産システムが顧客を一要素として組み込んだものであることはす

で承知しているがシステムの分析・設計事例として改めて見るとその印象は強烈であった。

電話会社という典型的なサービス生産の場を体験した C. I. バーナードが、公式組織に顧客を組み込んだのはサービス生産システムの論理からは当然であった。しかし日本ではなお長らく、在庫（計画）生産型を前提とした組織論、つまり不特定多数の顧客はまとめて扱いやすい／仮定してまとめ扱いせざるをえないところから、便宜上顧客を捨象し、公式組織を内的組織に限定して展開した組織論にとらわれた用語・概念上の混乱が続いた。物財の生産においても受注生産の場合には顧客の生産への参加、ときには共同作業があって始めて成立する。つまり、顧客は本然的に生産システムに組み込まれているのである。にもかかわらず、実体から遊離して遅れ、しかも誤解をともなった観念論に基づく不毛の論議を重ねる責任は大きい。実態は国際的側面でも早くから、例えば、重電機のように生産財の受注を原則とする業界ではそれゆえに外国企業との共同受注、技術交流、分業生産、などの節々での顧客の参加／共同作業が行われてきたのである。その意味で物財生産でも、とりわけ技術集約型の受注産業における国際生産の場合の顧客融合は自然であり、経験集積があるので、生産拠点が海外に移ってもその部分の違いは在庫・多量型で消費財の場合ほど大きくはない。

しかし一方、消費財を中心に発達した「生産物責任」等、法的側面を伴う領域における顧客関係は、日本国内の場合と様相を大きく異にするものがあり厳しく厄介な対応を迫られることが少なくない。また、宗教、階級、国防等、日本人の意識水準が低く落差の大きい、あるいは異質の分野にかかわる融合にも予断を許さないブラック・ボックスがある。

（7） 家族融合

大半の日系海外事業所では、いわゆる「家族的なやり方」が尊重され、程度の差はあれ事業所内にその雰囲気や醸成されている。そしてそのベクトルはしばしば外延的に展開される。その傾向の中でとくに従業員家族との組織

の関係——個々の対応ではなく体系的な家族関係を重要視する傾向は、当然の事ながら労働集約型の事業所により顕著である。そのような状況が相乗的に従業員の帰属感，人間的雰囲気，モラル，問題解決等，より生産的なカルチャー創出に有効であることは多くの例証により明らかである。

(8) 地域融合

総じていえば、技術・経済的認知の高さの対極にあるのが地域との融合であり、「不気味な侵入者」視されるのはともかく、「異邦人」から「市民企業」になる努力は日系企業にとっての重要な共通課題である。

しかし、この側面に関する個々の企業レベルでの態様のばらつきは甚だしく、それは本国本社の経営理念に始まり、事業所の業種・生産形態および操業にいたるまでの経緯、地元の誘致姿勢などに大きく左右される。

一般に、強い誘致を受け歓迎され、それに応えて地域貢献の姿勢を打ち出している組立型（労働集約型）およびハイテク製品、嗜好品などの事業所に高い融合性がみられ、講演、文化交流の催し、運動会、見学受け入れ、ミニコミ紙の発行などの具体的努力が重ねられている。

反面、生産財で技術志向的／装置型あるいは研究開発事業所等の中には、直接具体的な地域社会との融合努力はほとんど意識されていないケースもあり、概してその水準は低い傾向を見せている。

地域融合はとくに自然発生的であるほど純粋であり望ましい。過度の企業オリエンテッドな行動を避け、地域カルチャーを深く洞察し企業の内的論理との融合を図る姿勢がなければ期待に反した結果になりかねない。

例外を除いて、日本人出向者および家族のその土地への愛着度は高く、子女教育問題という厄介な日本的障害はあるものの、出向者家族のコミュニティでの交流から自然発生する類の好ましい融合状況が円滑に進みうる基盤要素となっている。

2. 海外事業所における企業文化の枠組み

(1) 階層構造および文化密度の枠組み

別稿および前項に触れたように企業文化は当然、階層構造的にとらえられる。その場合の階層は、システム概念からは無限に展開できるであろうが枠組みを考える場合には簡潔な構造が望まれる。河野豊弘教授はこの点について、企業文化を「行動主体の階層による分類」と「統一文化と部門文化」の二つの観点から分類し説明している⁽⁷⁾。その発想は筆者のワーク・システムの構造概念⁽⁸⁾の発想と基本的に一致する。

河野教授は、前者については、企業文化の実体である日常的文化は「上位文化」と「下位文化」に分類でき、上位文化とは、トップとミドルの価値観と考え方と行動パターンなどをいい、下位文化とは、一般従業員の価値観と考え方と行動パターンをいう、としている（図解ではトップとミドルが分けられ、その二つを併せて上位文化とされている）。また後者については、「統一的文化」とは、共通に信じこまれている価値観と考え方とであり、「部門文化」とは、営業、生産、研究開発などの機能別部門や製品別事業部門ごとの企業文化をいう、としている。

この階層概念を海外生産に当てはめ、アレンジすると、

「本国本社文化」と「海外事業所文化」……………A₁

となる。A₁の「海外事業所文化」はさらに多くの階層やサブ・システムに分けてとらえられるが、事業所のトップ層（日本人幹部出向者を含むレベル）での文化と一般従業員レベルでの文化に分けるにとどめる。すなわち、

「本国本社」「海外事業所トップ層」「一般従業員」の文化……………A₂

である。現地を二層にとどめたのは、別稿に注記したように、操業初期段階には異常や例外的現象が続出するので、それらが解決され、次第にコントロ

(7) 河野豊弘「変革の企業文化」講談社、1988、pp.23～27。

(8) 藤田「新版 IE の基礎」建帛社、1978、pp.6～11。

ーラブルな範囲に落ち着くまでは、諸機能・諸階層の区別は判然とせず、しかも刻々変化するような流動性を持っているので、細かく分けることは不適切であるからである。海外では、コントローラブルな状況に達するまでに、高度に自動化・装置化されている場合は別として、一般に、立ち上がりあるいは大幅変更の時点から数ヶ月ないし十数ヶ月を必要とする。

河野教授は続けて、文化の濃さに触れ、

〔統一的文化の濃さ = 経済理念や考え方の強さ × 普及の度合い + 協力や一体感の強さ〕（経済理念は経営理念の誤植かと思われる）

あるいは、「濃い文化」とは、

〔企業文化の濃さ = 共通の価値や考え方の強さ × (以下、上式に同じ)〕

と説明している。

以上の河野教授の枠組みにおける、「文化の濃さ」に〈仕事概念〉を入れて「文化密度」と表現し、それを「仕事（の結果）」として取扱い、物理学の〔 W （仕事）= F （作用した力の大きさ）× S （力の方向に動いた距離）〕の関係式を当てはめると、文化密度は、組織融合の働きによって文化が、ある方向へ変わった結果であるから、

文化密度 = 組織融合の大きさ × 文化のベクトル的变化…………… B_1

= 組織融合の深さ × 広さ × 文化のベクトル的变化…………… B_2

= 組織融合の質 × 量 × 文化のベクトル的变化…………… B_3

とすることができる。 B_2 は B_1 の「融合の大きさ」の表現に工夫を加え、融合の深さと広がり積として表し、3次元の概念としたものである。前節第（1）項に述べたように、人間の集合では通常、表層的な融合を考えることになるが、「深さ」の概念を入れることによって、ごく表面的で表面張力の弱い、壊れやすい文化から、表面張力の強い、球状に盛り上がって「一丸となる」ような強い精神構造／心的結合をもった文化までをとらえやすくなり、併せてそれをまた、状況によって、 B_3 のように「質と量」の概念に置き換えれば、それぞれの確にイメージしやすくなる。

ベクトル的变化は、ベクトルの方向に即した移動（変化）の程度である。

以上から、A₂ および B₂、B₃ を階層構造と文化密度の枠組みとする。

（２）業種、生産形態による枠組み

梅沢正教授は企業文化のサブ・カルチャとして、経営文化と組織文化を挙げ、次いで業種文化と生活文化を挙げている。⁽⁹⁾ その上で、企業が一つの共同生活体であることから、必然的に発生する生活文化は、業種に強く影響され、また、他の三つの相互作用を通じて、結果として形づくられる性格が強い、としている。筆者は梅沢教授のいう経営文化と組織文化の対置は十分理解できないが、業種が企業文化に深くかかわるという点では全く同感で、「業種文化は、土台にあって企業文化を性格づけるが、主体的な企業努力によっては大きくコントロールできない。」とする考え方もよく理解できる。

業種を考察するとき、より本質的には、その生産がよって立つテクノロジーの性質、とりわけ産業や経済を規定するコア・テクノロジーの性質およびそのライフ・サイクル上の位置が吟味されなければならない。また、テクノロジーの性質を考えると、企業文化との関係では、生産形態の視点が必要となる。その中でもとくに前節で触れた「受注生産」か「在庫生産」かという点、および「工程系列の形態」の2点が深くかかわる。なお、海外生産における受注生産の製品は概ね生産財である。

工程系列の形態についてはすでに述べてきたところであり、⁽¹⁰⁾ 筆者は、

- (1) 単(純)系列型 single input/single output model
- (2) 組立型/集合型 multi input/single output model
- (3) 分解型/プロセス型 single input/multi output model

の3分類は物財の生産から出発しているが、例えば情報の生産の場合にも適用できるし、全ての変換システムに適用できるようにと右側の英文名称を付け(論理的には multi input / multi output もある)、略して、S/S型、M/S型、S/M型と呼んでいる。それぞれ、紡績・缶詰め、自動車・テレ

(9) 梅沢正「企業文化の創造」有斐閣、1986、pp.40~44。

(10) たとえば藤田、op. cit.,「生産効率化への若干の考察」(1)、pp.79~80。

ピ・工作機械，石油精製などがその例である。それぞれの工場の雰囲気が大きく違うことは常識的に理解できよう。管理ポイントも大きく異なる。

テクノロジーあるいは製品（群）のライフ・サイクル（LC）およびLC上の位置も企業文化に深くかかわる。最も基本的な規定要因として影響を持つのがコア・テクノロジーのそれらである。例えば，開発導入段階では，個性的，型破りな人材の役割が大きく，放任的リーダーシップ（LS）が有効な「時と場合」が多く，成長段階では，集団，合意，標準化，積み重ね，競争等に馴染む組織構造や民主的LSの有効性が，また成熟段階では次第に大きくなる無人化工場・集権化への可能性，専制的LSの効用，というように組織融合やカルチャ形成に，いわば構造的規定要因として作用する。

以上から，産業分類的業種，コア・テクノロジーのLC上の位置，在庫型 vs 受注型（生産の主導性），工程系列形態（プロセス型と装置型はほぼ同義）を実情に照らして勘案し，枠組みの構成要素としたい。

（3）文化密度と組織融合の関係における企業文化の枠組み

これまで述べてきたことから，企業文化を，その一つの特質としての文化密度と組織融合の関係に特化しながら考察し，その枠組みを，組織融合とそれに影響を与える業種等の主要因の関係としてまとめたのが，表「国際生産における海外事業所の文化密度——組織融合の諸関係」である。

以下，表について説明を加える。

a. 内的融合の「本国／幹部」

本国本社の文化と現地幹部の間の融合状態。「現地幹部」には日本人出向者と現地人幹部の問題があるが，両者の間の良否の関係は本国本社との関係に反映するところから，ここでは包括的に扱う。

b. イズム

本国本社の文化が，例えば，松下電器やトヨタ自動車，本田技研のように経営理念や主義が明確かつ徹底して，精神構造が強い場合。食品・医薬品等の空欄は，対象の中にそこまで強い個性の企業がなかったことを意味する。

表「国際生産における海外事業所の文化密度—組織融合の諸関係」

	内的融合						外的融合				
	本国／幹部			従業員			家 族	地 域	I N	O U T	
	イ ズ ム	分 権 的	伝 統 的	深 さ	広 が り	方 向 性					
事業所の業種・生産形態・LC	研究開発	個	LS	LS	個	LS	LS	個		○	
	ハイテク	○	○	LS	LS	○	○	個	LS	○	
	食品 医薬品		○		○	○	◎	個	○	◎	
	素材	○	○		○	個	LS	個		○	
	自動車	◎	○		LS	◎	◎	◎	◎	○	
	電機 ・ 機械	在庫	◎	◎	LS	LS	◎	◎	◎	◎	○
		受注		○	○	○	○	○	○	LS	◎

注 LC：ライフ・サイクル

電機・機械欄は上が電機，下が機械

◎は融合作用が大，○は普通，空欄は小さい／関係が少ない

個：個性的，個人的，個別的な傾向が普通より強い

LS：現地トップ（層）のリーダーシップに強く影響される

（事例によってばらつきが大きい）

c. 分権的

本国において分権的な構造と運用の経験が豊富な会社の場合。

d. 伝統的

本社の歴史が古く，トップ層の平均年齢が高く，序列が過度に重んじられるような会社の場合。

e. 外的融合の「IN」

インプット・マーケット側。協力企業融合を含む調達先との融合。

f. 「OUT」

アウトプット・マーケット側。顧客融合を含む製品市場関連の融合。

g. 研究開発

研究／開発を主目的とした事業所。ライフ・サイクルの初期段階。従業員も研究者・技術者で高学歴の専門家が中心。個性的、個別的態様。

h. ハイテク

IC, 光ファイバーなど, LC 的には成長初期・中期。IC のように日本で高度化した設備をもっていくケースが多く, 単系列, 半プロセス型が多いが, 受注生産型で, 組立型あるいは設計・試作的小ロットの場合もある。従業員も知性の高い雰囲気。

i. 食品・医薬品

もともと製品／技術系列別の組織構造が強く, 自然に分権的雰囲気・屬性を持つ。GMP 等もあって, 静かでじっくりした雰囲気。

j. 素材

プロセス／装置型。従業員は技術／技能者中心でプロ的雰囲気。

3. 結論（事例の考察確認を含めて）

前節（3）項, 表「国際生産における海外事業所の文化密度——組織融合の諸関係」から明らかなように, 「電機」で在庫型生産の場合及び「自動車」の場合が, 最も一般的な意味での組織融合の作用が大きく, 文化密度を高める（濃くする）役割を直接的に果たしていることが分かった。それ以外に, 個性的, 個人的, 個別的な傾向の強い融合は別として, 組織的な展開による新しいカルチャーの創出という点では, 現地トップ（層）のリーダーシップが鍵を握っていることも分かった。

それらの点について以下, 別稿に述べた, 新カルチャー創出において「順調なケース」の7事例および「概ね順調なケース」の教事例について考察し確認することにする。（別稿との兼ね合いで省略しながら記述する）

(1) HO 社（自動車）〔典型的自動車パターン〕

操業に先立つ入念な生産技術訓練，従業員参加の改善/QC 活動の積み重ね，機会をとらえての融合努力による従業員の自信と活気に満ちた文化。同様の入念な協力企業融合，幹部の地域融合努力も高く評価されている。

(2) NS 社（集積回路）〔ハイテク・パターン＋家族融合〕

ハイテク型であるが日本人トップの方針とリーダーシップによる〈家族融合〉の努力が，カルチャー創出だけでなく危機を救った。

従業員採用時に，親と面談し十分な意思疎通を図った。操業開始後，後続の外国系企業が高賃金で求人を始め，近隣企業で引き抜かれ現象が起これり NS 社にも押し寄せてきた。その動揺を静める作用をしたのが親の説得であった。レイオフ経験のある親たちの NS 社への信頼が重みを示したのであって，以後，確固たるカルチャーの形成が進み，例えばその地域としては画期的な「多能工化」の実現に象徴される価値観の変革がもたらされた。

(3) MS 社（TVセット）〔中心的傾向の強い内的融合〕

体質改善の機をうかがっていた現地トップが，第2次石油危機に通勤日数を減らし，4日×10時間制を演出試行した。ガソリン節約を願う従業員の強い支持を受け，本格的に実施し，一部反対者（夜学，別会社夫婦の退社時刻不一致）は去り，社長のリーダーシップは確立した。生産技術努力の積み重ねと相まって，出勤率99%，ライン停止無しの切り替え実施など，日本でもトップ・クラスの高い生産性が実現している。

(4) ST 社（TVセット，電子レンジ）〔典型的電機パターン＋深さ〕

ST 社は工場建設に連動する形で独自に進出した日系有力部品専門メーカー TJ 社のほかに多くの現地協力企業を開拓した。“Quality is Our life”を標榜した ST 社に対し，TJ 社は“Quality is Our Job Security”をモットーとし自らのカルチャーを育てつつその生産水準を上げ徐々に応えた。

ST 社の生産安定を外部から支える核としての役割を果たしつつ相乗効果をあげたのである。

ST 社自身は、筆者訪問時（1986年5月）の QC サークル大会がすでに第10回目（年2回）を迎えるほど定着状態に入っていた。操業開始以後、まずグループリーダーなどの管理者に対し全社的品質管理を説き、仕事の一部であることの理解と実行を徹底させることから始め、時間給従業員は自主参加としながら実質的に全員参加に近い形までになっている。サークルは4～20人程度で構成され、日常活動として改善提案をすると丸印が、また大会発表に推薦されると星印が付き評価を誇るという仕組みもできていてモラルも高まり、従業員の移動率は一般の半分以下の年間10～12%に収まっている。実際の発表大会は日本とほぼ同じ次第で進められるが、ゼスチュアが大きくカラフルで賑やかで盛り上がり方はいかにもアメリカ的であった。

前述の ST 社第10回 QC サークル大会には協力企業7社も参加していた。

WSJ 紙に紹介され有名になったこの大会はそれ以外にも遠方からの見学者があったりして地元の関心を高めていた。協力企業融合の点だけでなく地域融合の点でも評価されているのである。

（5）PB 社（TV）〔生産技術による融合＋家族融合〕

調達部品に問題があって内製化を進めたこと、適時に生産技術スタッフとともに日本からのラインの職長を投入し、従業員を組み込んだ形での問題解決を通じて生産の安定と信頼性の高いカルチュアが生み出された。〈家族融合〉も例えば、魅力的な景品のある「母の日」の運動会が大人気であるなどの状況で和やかな職場の空気が導かれている。

（6）PC 社（TV、電子レンジ）〔典型的なハイブリッド型融合〕

著名な企業同士の提携関係を経た円満な併合。信望のあった先方の工場長が社長に就任し、日本人副社長とのコンビで経営に当たることになった。先方の伝統ある固有技術・管理技術およびモラルにイズムの強い日本側の精

神風土と定評ある生産方式が加わって、密度の高いカルチュアが形成されている。例えば異例な賞品無しの QC サークル大会が実現している。

(7) **FH 社**（コンピュータ機器）〔典型的ハイテク・パターン〕

日本文化に深い理解を持つ現地人適材を工場長に迎えて、日本人スタッフとの知的なコンビで、成長期のテクノロジー／製品とともに落ち着いた活気が着実に広がる状況にある。

(8) **TB 社**（酒）〔顕著な外的融合〕

“Happy”な法被^{ハツド}を着ての鏡割りのマナーをひっさげてのマーケティングそれ自体が日本文化の PR であり顧客融合につながる。見学等を通じての地域融合、米の生産者との共同研究などの雰囲気の中で内部の雰囲気も明るい。

(9) **SW 社**（建設用構造物）〔素材パターン＋強い購買先との融合〕

現地の原材料メーカーの品質上の困難な（弁護士のかからみやすい性質の）問題を努力の末解決した。その過程で生じた深い信頼関係は大きな知的資産となつて、内部技術者のともすれば個人的になりがちな傾向にフィードバックされ好ましい知的連帯のカルチュアが形成されていった。

SW 社の本国本社 SD 社は、たとえば「PTC (Prosperity Through Co-⁽¹¹⁾operation) 運動」で知られるように、協力企業を含めた全社的（トータルな生産システムとしての）体質強化を進めた経験があり、また、その背景に流れる「IE, OR, QC など個々の名称にとらわれず、すべてサイエンティフィック・アプローチという統一認識で取り組み、実を上げるべし」という卓越した見識をもったトップに導かれた問題解決型企業文化が、この SW 社の問題解決の根底に流れていることは明らかである。

以上、「順調」あるいは「概ね順調」な事例について、それぞれの組織融

(11) 筆者はこの運動の審査にかかわった。

合的特徴のあらましを見て、前述の表「国際生産における海外事業所の文化密度——組織融合の諸関係」に示した「組織融合モデル」と基本的な意味で符合することが分かった。

その場合、しかしながら、それらの順調・概ね順調の事例の中には「研究開発型」「医薬品」「受注生産型」の企業はなかった。それはそれらに対しては、一般的に、しばしば日本の経営の特質を揶揄していわれる、いわゆる「金太郎飴型」の特質が（やや）なじまないからである。研究開発型では個人的な動機や問題意識とトップ／幹部のリーダーシップが文化密度を基本的に規定するし、医薬品では個性的、個人的、個別的思考と行動がやや強い中でそれらに対する内外の評価の体系が文化の形成に寄与する傾向があるであろうし、受注型では、技術／技能者のプライドが企業文化を支える要因であることが多く、その方向での評価が必要であるからであると考えられる。

それらの対象についてはさらに別の視点を加えて組織融合と文化密度の関係の枠組みを修正しつつ企業文化を考えていかなければならないであろう。別の機会に取り上げたい。

しかし、いわゆる日本の経営／生産方式の代表としてしばしば取り上げられる自動車や電機（いずれも基本的には在庫量産型である）の場合の企業文化については、文化密度と組織融合の関係の限りににおいて、本稿でほぼ説明することができた。そしてそのことはまた、一般に日本の経営ないしは生産方式の特徴とされている記述の多くが、実はかなり限定的なものであることを証明したことにもなるのである。広義の機械工業の場合の経営／生産のある側面がいささか強調され過ぎている嫌いがあるといわねばならない。

もっとも、広義の機械工業において、その性質上、日本人スタッフが現地（のいわゆるブルー・カラーの人達）に、日本同様、仲間として接し問題解決に努力を重ねる中に生まれる信頼関係は、大部屋オフィス、共同食堂など以上に組織融合／新カルチャー創出に与って力ある。極論すれば、ほとんど無意識にホワイト・カラーとブルー・カラーの壁を破っているところに、多くの視座につながる重大な意味があるのである。