

平成 30 年 6 月 20 日現在

機関番号：14201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380503

研究課題名(和文) グローバル時代における中小企業の技術力と組織力発揮のマネジメント

研究課題名(英文) Technology and organizational management of Japanese Small- and Medium-sized Enterprises in the global economy

研究代表者

弘中 史子(Hironaka, Chikako)

滋賀大学・経済学部・教授

研究者番号：10293812

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究ではグローバル化時代における中小企業の技術力・組織力発揮のマネジメント海外現地生産に焦点をあてて検討した。

技術力という点では、海外生産を顧客の要請への対応やローコスト生産の手段としてのみ捉えるのではなく、適切にマネジメントすることで、既存技術の応用可能性を拡大したり、既存技術を深化させたりといったことが可能になり、会社全体の成長につながることを示唆した。また、組織力という点では、「タスク」「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」の3つの内部環境要因に焦点を当て、マネジメントによる組織力アップが、パフォーマンス向上につながる可能性を示唆した。

研究成果の概要(英文)： We examine the technology and organizational management of Japanese Small- and Medium-sized Enterprises from the viewpoint of overseas production.

Regarding technology management, the Japanese should maximize their overseas production opportunities to broaden their technological applicability and upgrade their existing technology.

Regarding organizational management, we indicate how to develop local employees and strengthen teamwork across overseas subsidiaries for better performance. We analyze organizational management based on the following parameters: task assignment, employee evaluation, career path, and communication.

研究分野：中小企業論

キーワード：中小企業 海外生産

1. 研究開始当初の背景

研究開発当初の本研究に関わる背景は次のような状況であった。

(1) 日本の製造業は、多くの中小企業によって支えられている。研究開始当初、経済のグローバル化の進行に伴い、大企業のみではなく、その取引企業である中小企業も海外生産を開始するケースが増加していた。また低コスト実現を目的として、海外進出をスタートさせる場合も依然として多かった。こうした傾向は現在も続いているといえよう。

しかし首尾よく進出にこぎつけて海外で操業を開始しても、進出先では同じ日本企業や他国から進出してきた企業、ローカル企業との競争が待っている。経営資源が限られている中小企業にとって、海外生産を軌道に乗せるだけでなく、進出後にも競争力を維持することは容易ではない。どのようにマネジメントをするかということが問われていた。

日本の中小企業の場合、進出先は新興国・開発途上国が多いため、自社の持つ技術を海外拠点に移転させることに焦点をあてがちである。しかしながら、そうした移転を進めていくだけでは、国際的な競争優位を向上させていくためには不十分ではないかと思われるのである。

(2) 中小企業が海外生産において技術力を発揮し、さらにそれを向上させるには、それを支える組織にも注目する必要があると思われる。派遣された日本人管理者や技術者のもとで、現地で雇用された現地社員に、高品質な製品を製造するためのスキルを修得してもらい、同時に日本のモノづくりのマネジメントについての理解を浸透させてチームワークでものづくりに取り組むという組織力が求められるからである。

しかしながら、大企業と比較して高待遇な環境や教育訓練へ多額の資金を投入できない中小企業が、現地社員のジョブホッピング等を防止しつつ、どのようにして職務を確実に遂行してもらうのか、どのように長期的な視点で人材育成をしていけばよいのだろうか。こうした組織マネジメントが課題となっている企業も多かった。

以上の背景が、グローバル時代に日本の中小企業が抱える課題を捉える研究を着想し、実施するきっかけとなった。

2. 研究の目的

本研究では主として次の2点を目的として掲げた。

(1) 海外生産と技術力

目的の第一は、日本の製造業を対象に、グローバル化時代における中小企業の技術力

発揮を海外生産に焦点をあてて検討することである。経営資源に制約のある日本の中小企業が、進出先でも国内で取引している既存顧客への売上に依存したり、ローコストのみを追求して海外生産を行ったりするのでは、長期的に限界があると思われる。海外子会社の運営に多大な時間と資源を割きつつも、どのようにすれば自社の技術力を強化できるのかを検討する必要がある。また日本本社と海外生産を担う子会社が一体となって、企業として成長していくための方策も考察していくべきである。

(2) 海外生産と組織力

目的の第二は、競争優位を獲得できるような組織力のあり方を探ることである。

日本企業のものづくりの強みを維持し技術力を向上させていくためには、それを支える組織力が重要になる。現地の経営環境の変化に合わせて、中小企業がいかに職務内容を定めていくのか、またそれを現地社員に対してどのように伝えていくのか、評価システムやキャリア開発体制はどのように整備していくのか、チームワークを発揮するために職場でのコミュニケーションをどのようにして円滑化していくのか、といった点を明らかにしておく必要がある。

3. 研究の方法

本研究は理論的側面及び実証的側面の両面から進めた。

(1) 理論的側面

国内・海外の書籍やジャーナルを収集して、技術面と組織面に関連すると考えられる研究分野について文献レビューを行った。それらを整理して問題意識をさらに明確化するとともに、実証的な研究と結びつけていった。

技術面

技術面に関していえば、本社と海外子会社の技術の移転に関する既存研究に着目した。既存研究の中で、先進国に本社がある場合を対象としている場合には、本社から海外の子会社に技術移転を想定した研究がほとんどであった。子会社から本社に技術を移転する研究は、子会社が先進国にあるというケースを想定していた。しかしながら先進国に本社のある企業が、新興国・開発途上国で業務を遂行するプロセスで、技術面での学習をする機会が生まれれば、会社全体の技術を変化・向上させられる契機になる可能性がうかがえた。

組織面

組織面に関していえば、人材、組織の面から日本企業のグローバル展開を扱っている研究に着目した。海外でも高い品質を実現するためには、日本とは異なる人材育成や組織

のあり方を模索する必要があると考えたためである。

人材活用に関しては、欧米諸国と比較しても、日本企業では人材の現地化が遅れており、人事制度・人事評価に関して高度な専門職が育成されにくい組織になっているということが、これまでの既存研究で指摘されていた。さらに、海外拠点におけるコミュニケーションに関して、多くの問題が提示されていた。しかしこうした点の多くは、依然として解決できていないことも明らかになった。

そこで現在の日本の企業が抱える組織面での課題について、特に中小企業を念頭において、1) 言語の障壁、2) 異文化への対応の稚拙さ、3) 本社の国際化の遅れの3つに類型化した。

こうした理論面での研究については、研究成果として発表し、以下の2)で述べる実証面ともリンクさせた。

(2) 実証的側面

実証的側面では、質的調査と量的調査を併用しつつ進めた。

質的調査

質的調査は、海外生産を実施している日本の中小企業を主として対象にした。メインで扱ったのはマレーシアにおいて海外生産を行う中小企業で、マレーシア子会社だけでなく日本本社でも調査を行った。マレーシアは、日本企業が早くから進出した地域であることから、技術力と組織力の変化を長期的にとらえられることができるために最適な地域であると判断したのである。技術面と組織面の双方を調査するために時間を要することから、訪問調査を複数回に分けて実施したり、昨今の経済状況の変化への対応も探ることが望ましいと考えたため定点観測を実施したりといった工夫も行った。

こうした調査は、中小企業が海外生産を通じてどのように技術力を高めるかを明らかにする研究成果につながったほか、グローバル化した中小企業の組織面での環境適応のあり方を、状況適合理論等のフレームワークを活用して実証的に明らかにすることにもつながった。

量的調査

量的調査については、特に海外の現地子会社の詳細を探ることを意図して行った。マレーシアで海外生産を行う日本の中小企業を対象として、日本人駐在員と現地社員に向けて二種類のアンケート調査票を作成した。回収率を向上させるため、現地子会社の社員に向けてはマレー語と英語の双方のバージョンを作成して実施した。

こうした調査票の作成に際しては、理論的研究でレビューした既存研究を参考にすることはもちろんのこと、関連分野の研究者やマレーシアの研究者との議論によって、より

適切な調査票となるように改善を加えていった。

4. 研究成果

前述した目的・研究の方法に基づき、本研究では、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生産に焦点をあてて検討した。その結果、主として次の三点について明らかにすることができた。

(1) 海外生産を通じて技術力の向上を実現するメカニズム

海外に進出した中小企業が、日本本社から海外子会社に技術を移転しているだけでは、企業全体としての技術力向上を期待することはできないという認識に基づき、本研究では技術を「製品技術」「生産技術」「生産管理技術」の3つに区分した上で、海外生産に伴い既存技術をどのように変化させられるのかを検討した。

その結果、顧客との関係を適切にマネジメントすることで、海外生産を契機として技術を変化させられる可能性が生まれることを示唆することができた。

たとえば海外生産を開始すると、国内のみで業務を遂行していた場合と比較して、納入先地域が拡大することが多い。たとえ従来と同じ顧客から注文を受けていたとしても、納入先地域が異なることから、これまでとは異なるニーズを提示されることがある。さらに海外生産を開始することで、新規の顧客が開拓できたならば、そこでは当然ながら全く新たな課題に直面することになる。こうしたニーズに応えるために、部品の設計や仕様の変更、ときには全く新しい部品等の開発に取り組みざるを得なくなる。そこで、日本本社も協力して開発を行うことにより、企業全体としての技術が向上するのである。

また新たな材料で生産をおこなったり、工法を開発したりする必要性が生じれば、その対応の過程で、生産技術も高まることになる。日本本社ではあまり行われなくなった量産を海外子会社が担当する場合には、企業全体として量産のための生産技術を維持することにもつながる。

生産管理技術についても同様である。海外子会社で新たな品質向上のための工夫や、多品種少量生産のためのノウハウが生まれることがあり、それを積極的に日本本社や他の拠点に展開することで、企業全体としての生産管理技術の向上につながる。

このように、海外生産においては、顧客との取引関係を適切に活用することで、既存技術の応用可能性が拡大し、技術の深化も実現できる可能性が高まる。その効果は海外子会社の中にとどまらず、本社をはじめ企業全体に対してポジティブな影響を与えることができるのである。

(2) 海外子会社において組織力の向上を実現するメカニズム

本研究では、海外子会社の組織力を高める内部環境要因として、「タスク」「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」の3つに焦点を当て、マネジメントによる組織力の発揮・向上が、パフォーマンス向上につながる可能性を探った。

海外進出した企業は、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が、経営資源に制約のある中小企業は、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らざるを得ない点を考慮しなくてはならない。

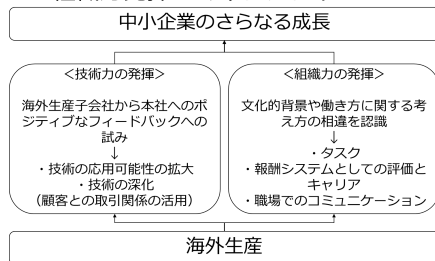
「タスク」に関しては、長期間に渡って現地で操業を続けている企業ほど、グローバルスタンダードを意識するようになっていた。そして、日本企業としての製品品質を維持、向上を実現させるために不断の努力を続け、作業手順の見える化や5Sの実践と浸透、カイゼン提案制度の運用によって、現場の行動規範を確立していた。

また、「評価とキャリア」に関しては、現地社員に対して明確なキャリアパスを提示するだけでなく、作業内容の達成度と報酬との関係を日本本社で行っているよりも明確かつ詳細に決定して提示しなければ、現地社員が定着しないことが明らかになった。

さらに、「職場のコミュニケーション」に関しては、職務に直結したコミュニケーションと組織の仲間意識を醸成するコミュニケーションに分けて考えることができ、現地での操業年数が長い企業の方が、後者のコミュニケーションが円滑であった。

以上の(1)(2)を図示したのが下記である。

グローバル時代における中小企業の技術力と組織力発揮のマネジメント



(3) 技術力・組織力の発揮を支える駐在員と現地社員の現状と課題

さらに本研究では、技術力・組織力を実際に支える駐在員と海外子会社の現地社員についての現状と課題についても、ふみこんで検討した。

上記(2)で明らかにした内容をデータで

裏付けし、さらには職務やキャリアパスへの理解や、日本のものづくりに対する考え方の浸透等をより正確に把握したいと考えたためである。そこで海外拠点の日本人駐在員と現地社員の双方に対して、量的調査を実施した。

調査の結果、現地社員は全体として職務やキャリアパスに関して肯定的な意識を持ち、満足度も高いことがわかったが、民族・職位・性別によっても多少差異があることがわかった。また注目すべき点として、現地社員が担当する職務について理解を深めている場合であっても、日本人駐在員がのぞむものづくりの基本をふまえた行動には必ずしも結びついていないという課題が浮かび上がってきた。

また現地社員の職務満足は、会社への愛着や会社の家族的雰囲気と関係があり、日本の中小企業ならではの特徴が功を奏する可能性が窺えた。

以上の研究成果については、論文やディスカッション・ペーパーとして公表するだけでなく、国内や海外の学会で発表することができた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 6 件)

Chikako Hironaka and Asako Terazawa (2014), A Literature Review and Conceptual Framework for Overseas Production: Toward a Unified View of Technology Enhancement and Organizational Strength for Japanese Manufacturers, Working Paper, Faculty of Economics, Shiga University, No.220. pp.1-14.

寺澤朝子 (2015) 「中小企業のグローバル化に関する一考察 - 構造構成主義の視点から -」 『アリーナ』第 18 号, pp.356-361.

寺澤朝子・弘中史子 (2016) 「中小企業のグローバル化に関する一考察」 『中部大学経営情報学部論集』第 30 巻第 1・2 号, pp.65-87.

弘中史子 (2016) 「中小企業の海外生産と付加価値向上」 『NETT: North East Think Tank』第 94 巻, pp.18-21.

寺澤朝子・弘中史子 (2016) 「中小企業のグローバル化と組織的対応 マレーシアでの海外生産を事例として」 『経営学論集』第 87 巻, pp.01(07)-08(07).

寺澤朝子・弘中史子 (2017) 「中小企業の海外生産と人材・組織力」 『彦根論叢』第 412 巻, pp.04-16.

〔学会発表〕(計 5 件)

弘中史子「海外生産と技術変化」日本情報経営学会第68回全国大会，2014年05月24日，立正大学

Chikako Hironaka, Overseas Production and Technology Enhancement: Case Studies of Japanese Small- and Medium Sized Enterprise Manufacturers, 60th Annual International Council for Small Business World Conference, Dubai (UAE), 08/June/2015.

Chikako Hironaka, Multi-Country Overseas Production for SMEs: Japanese SME Manufacturers in Malaysia, 3rd Asian SME Conference and Meeting, Miri (Malaysia), 25/Oct/2015.

寺澤朝子・弘中史子「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」日本経営学会中部部会，2016年03月12日，中京大学

寺澤朝子・弘中史子「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」日本経営学会第90回全国大会，2016年09月02日，専修大学

6. 研究組織

(1)研究代表者

弘中 史子 (HIRONAKA, Chikako)

滋賀大学・経済学部・教授

研究者番号：10293812

(2)研究分担者

寺澤 朝子 (TERAZAWA, Asako)

中部大学・経営情報学部・教授

研究者番号：40273247