

日本企業と「擦り合わせ」能力

愛知淑徳大学ビジネス研究科教授 吉村文雄



組織の研究を手がけてから30年

になる。この間、様々な資料に接してきたが、なかでも生産管理論の藤本隆宏教授が『組織科学』に掲載された論文はインパクトに満ちたものであった。彼は当時、システム論の分野においてあらわれたCapability、いわゆる「組織能力」の概念を展開し、つまりはそれを組織のタイプとして把握しようとしたのである。

そうしたなかで、組織能力についての主要国間比較を行って、アメリカ「企画力」、日本「擦り合わせ」、中国「動員力」と断定し、当時、バブル崩壊後の不況に喘ぐ日本企業の活性化剤となる基本的経営作法を示したのである。日本企業は、その組織固有の型である「擦り合わせ」の能力を発揮すれば、諸外国の企業を前にして競争優位を確保できる

というものであった。筆者は、管理会計の本質と捉える差異認識あるいは「差異分析」と概念的に相通するところがあると考え、国内および海外の日系企業の実態をシステムの側面から捉えて検証する作業をはじめめとして、筆者の視点から資料を集めあわせて分析も行ってきた。その歩みは遅々としているが、おかげさまで最近光が射しつつある。

確信をもって説くには標本数がまだ足りないものの、これまでの調査からは、国内の企業にかぎらず海外の日系企業も固有の組織能力を発揮している企業が存分に活躍しているというデータが出ている。グローバル化は文化的摩擦を生む可能性が高いので、「擦り合わせ」が格好の資質となりうるのかもしれない。その作業は必ずしも効率的ではないが、ITなどのテクノロジーを駆使し、これをカバーしている。

これまで海外に進出する企業の目的は、中核企業のサテライトとなるか、低賃金労働力の活用であるといわれてきたが、そうであるならそのような企業は単なる居留組織にとどまるであろう。たとえば、ハンガリーの日系企業は最盛期の約半分に

業は、筆者の現地調査によれば、「擦り合わせ」の能力を遺憾なく発揮している企業に多い。

また、こうした日系企業の現業部門には若い年齢層の管理者が多いのも特徴である。若い年齢層の就職に関してはミスマッチの問題が指摘されているが、まさにそこに日本の課題が見え隠れしているのではとひそかに考えている。

それにしても、海外で会うことが多い和食系レストランのマスターやその他の邦人が気に掛けていることは、われわれに対する「respect」がいつまで保たれるかということである。ということは、世界の一部の地域において、まだ日本に「respect」をもつ人々がいることを在留邦人が意識していることを意味するが、やはりモノ造りへの期待が大きい。品質と原価をいかに擦り合わせるか、マーケティングをどのように展開するかなど課題は多いが、すでに隣の韓国の企業がこのマネジメントをマスターしているように見える。わが国の企業が海外での事業展開を模索する一方で、模倣困難なシステム創りに励む姿を目の当たりにして頭が下がる思いがする。