

일본의 기업 : 강한 제품과 약한 제품

- 경영조직과 제품생산의 관계 -

이타가키 히로시

1. 일본의 제조업이 경쟁우위를 갖는 4가지 영역

1990년대 ‘잃어버린 10년’ 등 야유를 받았던 일본 경제와 기업이지만, 낮은 수익성에 가려져 잘 보이지 않던 일본기업의 제품생산에서의 강점이 2000년대에 들어와 재인식되고 있다. 물론 일본 제조업이 모든 분야에 걸쳐 강한 것은 아니다. 일본기업이 강한 국제경쟁력을 발휘하고 있는 제품으로는, 승용차, 디지털카메라, 디지털카메라 액정 및 플라즈마 TV·휴대전화 등에서 사용되는 부품과 재료, 승용차용 동판, 반도체 제조장치, 공작기계나 금형(金型), 고정밀 미니추어 베어링 등을 들 수 있다. 또한 일본 기업만이 강한 것은 아니지만, 의류나 전자제품에 이르는 광범위한 분야에서 일본 국내공장의 힘이 새롭게 인식되어, 해외에 있던 공장이 일본 국내로 회귀하는 현상도 주목받고 있다. 이러한 제품군(群)과 일본 국내공장의 힘은 어떠한 특징을 갖고 있을까. 역으로 국제시장에서는 거의 경쟁력을 갖지 못하는 제품군도 존재한다. 대표적인 예로는, 데스크톱형 컴퓨터나 휴대전화 단말기가 있다. 어째서 이러한 현상이 발생하는 것일까. 일본 기업이나 일본의 국내공장이 강점을 발휘하는 영역을 네 가지 축으로 생각하고 이것과 기업경영 방식의 관계에 대해 검토하겠다.

1.1. 제품개발기술

1.1.1. 조정형(擦り合わせ型) 개발

일본 제조업이 강점을 발휘하는 첫 번째 영역은, 후지모토(藤本:2003) 등이 강조하는 조정형 아키텍처를 갖는 제품개발 영역이다. 아키텍처란 제품을 구성하는 주요한 부품을 어떻게 연결할 것인가에 관한 기본적인 개념을 말한다. 조정형이라는 것은 부품의 연결부분(인터페이스)의 표준화가 어려워, 부품 상호간의 사양을 조정하고, 부품을 가장 적합하게 조합함으로써 비로소 뛰어난 기능을 발휘하는 유형의 제품을 가리킨다. 설계단계부터 다수의 부품을 가장 적합하게 조립하고 미묘하게 조정할 필요가 있는 현대의 승용차나, 고도의 아날로그 기술과 디지털 기술이 융합된 디지털카메라 등이 그 대표적인 예이다.

1.1.2. 제품요소의 천착형(深掘り型)개발

일본기업이 개발 측면에서 강점을 발휘하는 두 번째 영역은 <제품> 요소기술의 천착형이라는 영역이다. 제품 요소기술이란 제품을 구성하는 기본적인 기술을 말한다(예를 들면 발광 다이오드나 초음파기술 등). 또한, 천착이란 다년간에 걸쳐 요소기술을 추구하고, 그것을 깊이 연구함으로써 타사가 쉽게 따라올 수 없는 기술이나 노하우를 획득하는 것이다. 개발부문과 제조부문의 긴밀한 정보교환을 통한 시행착오를 거듭하는 끊임없는 연구개발 속에서 오랜 시간을 들여 탄생하게 된 제품 중에는, 종종 세계에서 오직 한 기업만이 제조한 것이나, 꼭 하나는 아닐지라도 극소수의 일본기업만이 만드는 제품이 있다. 대기업·중소기업에 상관없이 일본기업이 압도적으로 세계시장을 점유하는 소재나 부품에는 이 <제품> 요소기술인 천착형 제품이 대단히 많다. 디지털카메라, DVD레코더, 박막형 텔레비전, 휴대전화 등에 사용되는 각종 소재나 부품이 그 대표적인 예이다.

2.1. 제조기술

2.1.1. 다품종 · 고품질 · 고효율의 동시달성

일본기업이 발휘하는 고도의 제조기술에도 실은 두 가지 다른 종류의 기술이 있다. 첫 번째는 유연하고 긴밀한 관리능력이 요구되는 제조분야이다. 다시 말해 단일제품을 대량으로 생산하는 단순한 규모 추구형이 아니라, 다품종의 제품을 고품질로 그것도 효율적으로 생산하는 능력이라고 할 수 있다. 전통적인 미국형 생산시스템에서는, 다품종 · 고품질 · 고효율은 양립하지 않는 트레이드오프(tradeoff) 관계에 있다고 생각되어 왔지만, 일본 제조업은 그 트레이드오프를 다양한 공리와 방법에 의해 해결해 왔다. 따라서 이러한 능력을 높은 수준에서 다품종 · 고품질 · 고효율을 동시에 달성하는 능력이라고 하겠다.

2.1.2. 생산요소의 천착

일본기업이 강점을 발휘하는 또 다른 제조분야는 <생산> 요소기술의 천착형이다. 생산 요소기술이란 생산방법의 기본적인 기술을 말하며(예를 들면 소재의 절삭 · 연마기술), 천착이란 앞서 언급했듯이 다년간에 걸쳐 요소기술을 추구하고 그것을 깊이 연구하는 것을 가리킨다. 복잡한 고도의 조건설정의 노하우를 구사하고, 또한 생산설비 및 제품특성의 미묘한 차이나 환경조건의 변화에 대응하여 제조 조건이나 설비를 조정하는 능력에 의존하면서, 방법적으로 요구수준이 대단히 높은 제품을 사양대로 제조하는 기술이라고 해도 좋다. 미니추어베어링과 같은 제품의 컨셉은 잘 알려져 있고 전 세계에 많은 공급자가 존재하지만, 어떤 일정한 역치(閾値, threshold value)를 넘어서 세밀화되면 일본기업만이 제조하는(혹은 제조할 수 있는) 제품군이, 이 생산요소 천착형 기술의 대표적인 예가 된다.

어째서 일본 제조업은 이와 같은 네 가지 영역에서 강점을 발휘하는 것일까. 특정 업종을 넘어(라고 해도 제조업의 특정 범위의 업종이지만) 우량 일본 기업이 이 네 가지 영역에서 강점을 발휘한다는 것은, 이러한 기업에 공통된 어떠한 특성이 있는 것은 아닐까. 한편, 어떤 영역에서 강점을 발휘한다는 것은 결국 그 영역에서 높은 문제해결능력을 갖고 있다는 것이 된다. 신차 개발을 예로 든

다면, 신차모델의 신형 엔진에 요구되는 마력을 내려고 하더라도, 지금까지의 엔진설계 방식으로는 그 차에 필요한 사이즈와 연비를 달성할 수 없을 때에 그것을 어떻게 해결할 것인가 하는 문제해결능력을 말한다. 혹은 제조 현장이라면 지금까지보다 많은 모델을 보다 적은 로트(lot)로 그것도 단기간에 생산해야할 때에, 효율을 떨어뜨리지 않으면서 그것을 어떻게 실현할 수 있을까 라는 문제이다. 역으로 일본 제조업이 경쟁력을 갖지 못하는 분야에서는 일본기업이 갖고 있는 것과는 다른 문제해결능력이 요구된다고 생각된다.

다음으로는 많은 일본기업에서 관찰되는 전략과 조직의 특성을 도식적으로 파악하여, 이로부터 고안된 문제해결능력에는 어떠한 특색이 있는가를 생각해 보겠다.

2. 일본기업의 전략과 조직

전략과 조직의 측면에서 일본기업의 기본적인 특징을 고찰할 때에, 장기계속 지향 그리고 직무간의 울타리가 얼마나 낮은가 하는 두 가지를 논의의 출발점으로 한다. 이는 우선 첫 번째로 이 두 가지가 장기간에 걸쳐(특히 고도성장기 무렵부터) 많은 일본 대기업에 공통적으로 보이고, 현재에도 여전히 기본적으로 유지되고 있는 특징이기 때문이다. 두 번째로 이 두 가지가 그 자체로는 플러스도 마이너스도 아닌 가치중립적인 요소이기 때문이다. 즉 장기계속성이나 직무간의 울타리가 낮다는 두 가지 요소는 운용에 따라 얼마든지 장점도 단점도 될 수 있다는 것이다. 만약 그 자체가 플러스의 가치를 갖는 요소에서 논의를 시작하면 거기서 도출되는 결론은 단순히 조직의 플러스 면만을 취급하는 단조로운 것이 될 것이다. 세 번째로 이 두 가지를 논의의 출발점으로 함으로써, 일본기업에 공통적으로 관찰되는 그 밖의 다양한 특징을 수미일관 체계적으로 서술할 수 있기 때문이다.

2.1. 장기계속지향

장기계속지향에는 세 가지 축이 있다. 첫 번째는 사업의 계속성을 중시하는 것이다. 즉, 간단히 쉽게 공장을 폐쇄하거나 사업에서 손을 떼거나 하지 않는 일본기업의 자세를 말한다. 어느 시점에서 이익률의 최대화보다도 성장에 비중을 두는 경영자세도 이것과 겹치는 데가 있다.(가고노(加護野)·노나카(野中)·사카키바라(榊原)·오쿠무라(奥村:1983), 도어(ドーア:2001), 가고노(2003)). 두 번째는 장기고용의 관행이다. 장기고용의 관행은 불황이나 사업부진에 의해 고용조정의 필요가 생긴 경우에도 그렇게 간단히 정규종업원을 해고하지 않는 기업 측의 자세(즉 고용조정의 속도가 늦음)와 국제적으로 비교해 보았을 때 전직(轉職) 빈도가 낮은 종업원 측의 태도, 이 두 가지를 주축으로 성립한다. 세 번째는 장기계속거래이다. (아사누마(淺沼:1997)). 장기계속거래는 신용할 수 있는 특정 상대와의 거래를 중시하는 거래 관행이다. 이는 계열거래에만 국한되는 것이 아니라, 중요한 부품이나 재료의 거래에서는 계열관계가 없는 기업 간의 거래에서도 광범위하게 관찰되는 관행이다. 단지 장기계속지향은 5년 뒤, 10년 뒤의 명확한 비전을 그리고, 그것을 목표로 경영하는 타입의 장기적인 전략지향과는 다르다. 어디까지나 장기<계속지향>인 것이다.

이러한 관점에 대하여, 90년대 이후에 진행된 ‘선택과 집중’ ‘고용파괴’ ‘계열파괴’에 의해 일본기업의 모습은 크게 변화하지 않았나 하는 반론이 예상된다. 그러나 과연 그러할까. 우선 90년대에 떠들썩했던 선택과 집중은, 기본적으로는 버블기(호황기)에 제멋대로 확장된 사업 분야의 정리과정이고, 불황기에는 항상 나타나는 순환적인 현상이라고 이해할 수 있다. 다만 버블기에 사업 분야의 확대가 잠재성장률에 비해 너무 컸던 탓에 정리과정이 일반적인 불황기에 비해 더 심각했던 것뿐이다. 고용파괴에 대해서는 기업 측과 종업원 측 양쪽을 볼 필요가 있다. 90년대의 고용조정의 속도와 규모는 1997년 무렵까지는 제1차 석유쇼크 때에 비해 오히려 작고, 그 이후 속도, 규모, 범위가 모두 증대되지만, 할증퇴직금을 받는 희망퇴직자를 모집하는 고용조정의 방법 그 자체는 종래의 방식을 답습하는 것이었다.(닛타: 仁田:2003) 또한 각종 앙케이트 조사에서도 대기업에서는 장기고용을 향후 기본적으로 유지한다는 기업이 대부분이다. 종업원

측 태도에서도 이직율의 움직임은 보는 한 젊은 층을 제외하고 90년대 이후 커다란 변화는 보이지 않는다. 단지 작년 가을부터 시작된 경제 불황 속에서 일본 경제를 이끌어온 대기업에서 정사원을 포함한 대규모 인원조정이 실시되고 있다는 점은 젊은 층의 인식변화와 맞물려 장기고용에 대한 사회적 규범을 앞으로 크게 변화시킬 가능성이 있지만, 그 점에 대해서는 여기서는 언급하지 않기로 하겠다. 계열과외에 대해서도 요점이 계열 그 자체가 아니라 중요한 부품재료에서 장기거래가 있다고 이해한다면, 계열을 넘어서 거래가 증대된다고 하더라도 (그 자체도 종래부터 존재한 것이지만) 종래의 거래관행이 바뀌었다는 것을 의미하지 않는다는 것을 알 수 있다.

2.2. 종적·횡적 업무간의 낮은 울타리

업무간의 울타리라는 것은 경계설정(demarcation) 즉 업무의 세력권을 말한다. 직무간의 낮은 울타리에는 횡적, 종적 두 가지 측면이 존재한다. (아보(安保)·이타가키(板垣)·가미야마(上山)·가와무라(河村)·구몬(公文:1991), 아보(1994), 이타가키(1994), 이타가키(1997)). 횡적 울타리가 낮다는 것은 거의 같은 난이도를 가진 직무 간의 울타리가 낮은 것을 말한다. 종적 울타리가 낮다는 데는 다시 두 가지 측면이 있다. 첫 번째는 평소 작업과 품질 트러블이나 설비 이상 등 문제처리 업무간의 울타리가 낮다는 것이다. (고이케(小池)·이노키(猪木:1987)). 두 번째는 기업 위계질서 상하 간 권한의 격차를 지칭한다. 즉 경영층의 하부까지 권한이 이양되는 것을 말한다. 종적·횡적 업무간의 울타리가 낮다는 것은, 미국 기업에 흔히 보이듯이 표준화되어 공식화·문서화된 직무나 권한에 사람을 할당하는 것이 아니라, 사람에게 업무를 융통성 있게 할당하는 시스템이라고 해도 좋다.

2.3. 임금과 승진 시스템

많은 일본 대기업에서 고도성장기 무렵부터 널리 채택된 임금·승진제도는, 상기의 1)과 2)에 적합하고, 그것을 지탱하는 시스템이기도 했다. 그 특징을 단적으로 표현하자면, 연령·근속년수와 인사고과에 의해 개별 종업원의 순위를

매기는 시스템이며, 그 대표적인 예가 직능자격제이다. 이 제도는 업무별 임금이 아니라서 점에서 직무간의 울타리가 낮다는 점에 대응하고, 근속년수가 평가된다는 점에서 장기고용관행에 대응하고 있다. 또한 연공서열이라는 표현으로 종종 오해받지만, 개개인에 대한 능력평가(인사고과)에 의해 임금과 승진에 격차가 생기는 능력주의가 일본기업의 제도 속에 도입되어 왔다는 점을 강조해두고 싶다.(고이케(2003), 이시다(2003)). 따라서 최근 연공서열제에서 성과주의로 변화한다는 논의는 많은 오해 속에 전개되고 있다. 성과주의란 개개인의 성과(업적)를 기반으로 하여 급여나 승진을 결정하는 것이다. 하지만 현재 일본에서 채택되고 있는 ‘성과주의’는 성과주의라는 이름을 달고 있지만, 업무만이 아닌 능력평가나 업무태도 등의 정의(情意)적인 평가를 축으로 하는 경우가 많다. 그렇게 되면 종래 일본대기업에서 보이는 직능 자격제를 뼈대로 하는 능력주의나 성과주의의 구별은 질적으로는 그다지 명확하지 않게 된다. 왜 그러할까. 엄밀한 의미에서 성과주의는 조직의 성과를 개개인의 실적으로 돌리는 것이고, 따라서 명확한 업무개념을 토대로 성립되는 것이기 때문이다. 그러므로 문제의 포인트는 연공제에서 성과주의로의 전환이 아니라, 사정(査定)에 의해 개개인 간에 얼마만큼의 폭이나 속도로 격차를 벌이는 것이 적절한지에 있다.(보다 구체적으로는 이타가키(2005)를 참조)

2.4. 정보의 공유화, 참가형 경영, 다면적 기능의 형성

①의 장기고용관행, ②의 직무 간 낮은 울타리, ③의 임금과 승진의 구조가 어우러져 폭넓은 종업원 층에서 정보의 공유화가 촉진된다. 또한 그 정보의 공유화와 경영위계질서를 하위로 권한이양함으로써 참가형 경영이 가능해진다. 다만 정보의 공유화나 참가형 경영은 일본기업의 조직특성에서 자연스럽게 도출되는 것이 아니라, 그것을 촉진하는 장치가 필요하다. 그 장치의 대표적인 예가 팀워크나 경영에 대한 참가정도를 평가하는 인사고과, 많은 생산현장에서 전개되고 있는 QC써클 등의 소집단활동이다.

장기고용과 직무 간 낮은 울타리는 동시에 다면적인 기능 형성을 가능하게 한다. 직무간 낮은 울타리에 두 종류가 있다는 점에 대응하여 다면적인 기능에

도 두 가지 타입이 있다. 같은 정도의 난이도를 갖는 업무범위(職域)의 횡적 확대와, 평상시 작업과 문제발생시 처리업무 등의 종적인 방향으로의 기능 확대이다. 직무 간 낮은 울타리와 장기고용은 다면적인 기능형성을 가능하게 하는 전제조건이다. 직무 간 울타리가 낮은 것이 다면적인 기능 형성에 중요하다는 점은 쉽게 이해할 수 있기 때문에, 장기고용에 대해 한마디 언급해 두겠다. 다면적인 기능 형성은 장기적인 시간 축에서 본다면, 업무의 재편을 용이하게 하거나 직장전체에 관한 이해를 심화시켜 문제처리 능력을 높이는 효과를 갖지만, 배치전환을 한 시점에서 익숙하지 않은 업무로 인해 효율이 저하된다는 대가를 동반한다. 장기고용이 있기에 일시적인 비용을 상회하는 이익을 얻을 수 있고, 다면적인 기능형성이라는 훈련투자가 가능해지는 것이다.

2.5. 기업 내·기업 간에 공유된 정보의 축적

①의 사업의 계속성·장기고용으로부터 4)의 정보의 공유화·참가형 경영에 이르는 특성에 의해, 직장·부문을 넘어서 폭넓은 종업원 층에 공유되는 다양한 기술과 노하우 등의 정보가 기업 내에 축적된다. 참가형 경영이란 각종 현상이 ‘자율적’으로 문제를 해결하는 것을 의미한다. ‘자율적’인 문제해결 능력이 높아지면 축적되는 정보도 심화되어 그것이 참여도를 더욱 높인다. ①의 장기계속거래에 의해, 기업과 기업 간에도 이러한 정보의 축적이 촉진된다.

2.6. 다른 부문 간의 연계플레이에 의한 문제해결 능력

직장·부문을 넘어 공유되는 정보가 기업 내부에 축적되고, 구성원이 다면적인 기술·기능을 갖게 됨으로써 밀도 높은 부문 간 연계플레이가 가능해진다. 일본기업이 자신있어 하는 문제해결 능력은 바로 이 점에 있다. 이것의 큰 특징은 개발이든 제조든 현장에 경험과 기술, 노하우가 축적되어, 중간을 축으로 하는 현장이 종종 경영 위계질서 라인을 통해서가 아니라, 직접적·수평적인 정보 교환에 의해 문제를 해결하는 점에 있다. 이러한 특징을 갖는 문제해결 능력에 의해, 다음에 말하겠지만, 일본기업이 강점을 발휘하는 네 가지 영역이 지탱되고 있다. 이러한 타입의 문제해결 능력은 점진적이면서 다양한 환경변화나 문제

발생시의 대응에 뛰어나다. 왜냐하면, 환경변화나 이상사태에 대해 처음으로 또는 직접적으로 관여된 현장이 문제해결 능력을 갖추므로써 신속하고 실행에 들어맞는 적절한 대응이 가능해지기 때문이다. 또한 대부분의 문제는 다양한 요인이 얽혀있기 때문에 이를 해결하기 위해서는 여러 부문 간의 연계플레이가 필수불가결하기 때문이다. 그 좋은 예로서 조정형 제품의 개발 부분에서 언급한 승용차를 들 수 있다. 승용차는 기본구조가 확정된 성숙제품이지만, 다양한 분야에서 끊임없는 기술변화가 일어나고 있고, 항상 그러한 변화를 도입하면서 전체 최적(最適)을 추구할 필요가 있는 제품이다. 반면, 이러한 일본의 우량기업이 공유하는 문제해결능력은 갑작스런 큰 변화에 대해서는 유효하지 않다. 이러한 변화에서는 수뇌부에 정보를 집중시켜 빠른 의사결정에 의해 해결책을 정하고 상명하달식으로 각 부서에 행동을 지시할 필요가 있기 때문이다. 즉 대부분의 일본기업은 수뇌부 주도로 큰 밑그림을 그리고, 그것에 기초하여 전략이나 조직을 전개하는 능력이 떨어진다고 할 수 있다.

3. 일본기업의 전략 · 조직특성의 강점과 약점

우선, 앞서 언급한 문제해결능력으로 우량 일본기업이 강점을 발휘하는 네 가지 영역을 어떻게 지탱하고 있는지 정리해두자.

① 조정형 제품개발에는 부품 상호간 사양의 조정 및 완성품과 개별 부품 간의 적합성이 필수불가결하다. 그러기 위해서는, 개발부문의 각 섹션 상호간, 더 나아가서 조달자와 다수의 공급자 간의 밀도 높은 정보교환이 필요해진다. 또한 이러한 제품을 안정적으로 양산하기 위해서는, 개발설계 단계부터 부품 · 제품과 생산설비 혹은 부품 · 제품과 제조현장이 가지는 기술 · 기능과의 적합성도 감안할 필요가 있다. 즉 개발부문의 각 섹션은 원래 기업 내 각 부문, 더 나아가 조달자와 공급자 간의 부분적인 최적합이 아닌 전체적인 최적합을 어떻게 달성할 것인가라는 조정과 연계 능력이 꼭 필요한 것이다.

②와 ④의 요소기술의 천착은, 한명의 과학자나 기술자가 천재적인 번뜩임 속에서(번뜩임에 이르는 과정에서는 종종 개인의 다년간의 노력이 필요하다 하더

라도) 만들어내는 종류의 기술과는 대극점에 있는 것이다. 매우 오랜 시간을 착실하게 쏟아 부은 노력과 기술이 축적된 결과 만들어진 기술이다. 또한 신제품 개발이나 숙련된 생산기술의 획득에 있어서도, 개발부문과 제조부문의 시행착오를 동반하는 긴밀한 정보교환이 반드시 필요하다. 한 시점에서 높은 이익률을 최우선으로 하는 경영으로는 만들어낼 수 없는 제품이자 기술이다.

③ 고차원적으로 균형을 이룬 다품종생산·고품질·고효율을 동시에 달성하는 것은, 전회사적인 품질관리(TQC)나 토탈 프리벤티브 메인테넌스(TPM) 라는 종업원 참가형의 품질관리와, 설비 메인테넌스의 구조, '저스트 인 타임'으로 대표되는 부문이나 기업을 넘어서는 수평적인 정보교환, 혼류(混流)생산·셀 방식·다품종 변량생산을 하기 위한 다면적 기능과 업무의 재편 등이다. 게다가, 제품 기술이든 생산기술이든 항상 변화하고 있기 때문에, 끝없는 착실한 개선노력이 요구된다. 위에서 언급한 조정형 제품개발이 부품 상호간의 조정이라고 한다면, 고차원적으로 균형을 이룬 세 가지 목표를 동시에 달성하는 것은 업무간의 조정이라고 해도 좋다.

마지막 부분에 대해 부연하자면, 부품 간 및 업무간의 조정이 충분히 이루어지기 위해서는, 그 배후에 기업내부 및 기업 간의 조직과 조직 간의 조정(정보교환과 조정)이 필요하다. 또한 제품요소와 생산요소의 천착에 있어서도 연구개발 부대와 제조현장을 중심으로 한 조직간 조정이 불가결하다. 즉 일본기업이 자신있어하는 네 가지 영역 모두, 그 배후에서 조직 상호간의 조정이 이루어지고 있는 것이다. 아울러 조직간 조정이 원활하게 기능하는 전제로써 장기계속성과 직무간의 낮은 울타리가 있다. 즉 일본기업에 특징적인 문제해결 능력의 근저에는, 처음에 언급한 장기계속성과 직무간의 울타리가 낮다는 특성이 존재하는 것이다.

직무간의 울타리가 낮다는 것과 밀접하게 관련되지만, 한 가지 더 조직상호간의 조정을 가능하게 하는 조건으로서, 에드워드 T. 홀[1977]이 말하는 하이 콘텍스트 사회의 특성이 있다. 사회학자인 홀은 사회를 하이 콘텍스트 사회와 로 콘텍스트 사회로 크게 구분한다. 하이 콘텍스트 사회란 가치관·행동양식이 균질적이고 사회 구성원 상호간의 공통이해의 기반이 두텁고, 의사소통이 용이한 사회이며, 로 콘텍스트 사회는 그 반대이다. 전자의 대표가 일본이고, 후자의

대표가 미국이라는 점에 이론은 없을 것이다. 그리고 조직 간의 조정이 하이 콘텍스트 사회에 있어 보다 원활하게 이루어진다는 점도 확실하다.

이상의 설명에서 일본기업의 전략적·조직적 특성에서 만들어진 문제해결능력은 강점을 발휘하는 네 가지 영역을 지탱하고 있다는 점을 이해할 수 있을 것이다.

역으로 일본기업의 전략·조직 특성이 갖는 약점이란 무엇일까? 우선 장기계속지향은 어떤 특정 시점에서 본다면, 그 시점에서는 이익을 창출하지 못하는 경영자원도 떠안는다는 것을 의미하기 때문에 이익률은 낮아지기 쉽다. 또한 장기계속지향이라 하더라도 장기적인 전략성이 떨어지는 점, 갑작스런 급격한 환경변화에 대한 대응력에 문제가 있다는 점에 대해서는 이미 언급하였다. 여기서는 이상의 논점에는 더 이상의 자세한 언급은 피하고, 논지전개상 다음과 같은 세 가지 약점에 대해 살펴보기로 한다.

우선 첫 번째는, 명확해진 직무나 권한을 체계적으로 통합해가는 능력이 떨어진다는 점이다. 명확해진 직무·권한이란 개별 직무나 권한이 명확히 정의되고, 그 정의가 공식적으로 문서화된 상태를 말한다. 즉 표준화된 공식화·문서화된 직무나 권한에 사람을 배치하는 미국 기업에서 전형적으로 드러나는 직무스타일이다. 업무의 경계선에 사람이 대체되더라도, 큰 지장 없이 조직활동이 유지, 지속될 수 있는 시스템이라고 해도 좋다. 또한 직무나 권한을 체계적으로 통합해 간다는 것은 지식·명령·보고 등의 정보가 경영 위계질서 라인에 따라 움직이고, 그에 따라 명확한 윤곽을 갖는 각각의 직무나 권한이 결합되어 통제되는 장치를 말한다. 종적, 횡적 직무간의 울타리를 낮추고, 사람에게 업무를 배당하는 일본기업의 특성과는 대극을 이루는 업무적 시스템이며, 따라서 이러한 타입의 조직운용에 약점을 갖는 것은 어쩌면 당연한 일이다. 데스크톱형 컴퓨터에 일본기업이 약하고 미국기업이 강한 것도 이 점과 관련이 있다. 부품간의 인터페이스가 표준화된 이 분야에서는 조직간 조정보다도 다수의 공급자로 이루어지는 기업 관리시스템(logistics)망을 어떻게 설계하고 관리하느냐 라는 능력이 중요하다.

일본기업의 약점 두 번째는, 대규모의 기업조직 운영을 어려워한다는 것이다. 물론 일본에도 대기업은 존재하지만, 도요타와 GM, 히타치와 GE를 비교하면

알 수 있듯이, 예를 들어 종업원의 수로 계산한 본체 기업규모에는 큰 차이가 있다. 그것은 실은 첫 번째 약점과 관련된다. 명확해진 직무와 권한을 체계적으로 통합해가는 시스템에서는, 비유적으로 말하자면 닭은꼴인 상자를 쌓아가듯이, 상당히 큰 대규모 조직을 원활하게 기능하게 할 수 있다. 그에 비해 업무영역을 자유롭게 늘이고 줄여서 사람에게 업무를 할당하는 시스템이나, 꼭 위계질서적인 공식라인에 따르지 않는 수평적인 정보의 흐름이 중요한 의미를 갖는 조직에서는 조직 규모가 일정 범위 내에서 안정되지 않는다면 정보의 처리비용이 과도해진다. 즉 조직운영 규모의 경제가 작동하지 않게 되어 오히려 규모의 낭비가 늘어나는 최소치가 일본기업의 경우 작은 것이다. 많은 일본 기업들이 규모가 커지면 분사(分社)화되는 가장 큰 요인이 된다.

세 번째 약점은 M&A를 잘 하지 못한다는 점이다. 이것도 실은 첫 번째, 두 번째 약점과 관련된다. M&A란 두말할 필요 없이 두 가지 다른 조직이 하나의 조직으로 통합되는 것이다. 첫 번째에서 언급한 업무나 조직의 경계를 명확히 구분하고 그것을 경영 위계질서의 지휘·명령 계통으로 통합해가는 미국기업의 경영 스타일 쪽이 일본기업에 비해 다른 여러 조직을 통합하는 것에 보다 적합하다고 할 수 있을 것이다. 또한 M&A와 동시에 부문이 매각되지 않는다면, 당연히 규모의 확대가 수반된다. 이점도 두 번째에서 지적했듯이 일본기업에 비해 미국기업이 유리하다. 사실 잘 알려져 있듯이, M&A의 건수에서 미국과 일본은 큰 차이가 있다. 그러나 미국기업 간이라 하더라도 성립과정이 다른 조직에는 각각 다른 기업문화가 존재하기 때문에, M&A가 성공할 확률은 결코 높지 않다고 한다. 델 컴퓨터의 마이클 델은 기업문화가 다른 두 가지 조직이 하나가 되는 어려움과 위험성을 지적하며, M&A에 대해 부정적인 견해를 나타내고 있다. (『닛케이 비즈니스(日経ビジネス)』2005년5월9일자) 하물며 일본기업의 경우는 미국기업 이상의 어려움이 수반될 것이다.

4. 결론

일본 제조업이 강한 국제경쟁력을 가지는 네 가지 영역(조정형 및 제품요소

천착형 제품의 개발, 다품종·고품질·고효율의 동시달성, 생산요소의 천착 기술)은 일본의 기업 특히 대기업에서 널리 보이는 경영조직 및 전략의 특징, 즉 직무 간의 낮은 울타리와 장기계속지향 그리고 여기에서 파생되는 여러 특징과 밀접한 관련을 맺고 있다. 즉, 강한 분야에서 필요로 하는 문제해결 능력이 이러한 경영조직과 전략특성에 의해 더욱 고도화되고 있는 것이다. 그러나 이와 같은 경영조직과 전략의 특성은, 상대적으로 낮은 이익률, 강한 리더십의 부재와 이와 관련된 문제해결 능력의 저하, 규모의 낭비가 발생하는 최소치가 작다는 것, 잘 이루어지지 않는 M&A 등 일본기업의 약점 요인이기도 하다. 지금까지 매스미디어뿐만 아니라 학계에서조차도 많은 경우, 경제·경영의 그때그때의 결과적인 성과를 가지고서만 일본기업 더 나아가 일본경제의 장점과 단점을 판단하는 식의 논의가 이루어져 왔다. 일본 경제나 경영 시스템에 대한 평가가 시대에 따라 극단적으로 달라지는 근본원인은 이 점에 있다. 그때그때의 결과에 흔들리지 않고, 장점과 약점을 설명할 수 있는 수미일관된 논리가 필요하다.

주

조정형의 대극점에 있는 것이 모듈러형 제품으로, 이는 제품을 구성하는 개별 부품(모듈러)의 자기완결성이 높고 상호 인터페이스의 표준화가 진전되어 있어, 설계단계에서 부품상호간의 조정이나 연결방식을 별 신경쓰지 않고도 충분히 기능이 발휘하는 제품을 말한다. 범용부품의 조립으로 생산가능한 컴퓨터가 그 전형적인 예이다.

참고문헌

浅沼万里 [1997] 『日本の企業組織：革新的適應のメカニズム：長期取引關係の構造と機能』東洋經濟新報社

安保哲夫·板垣博·上山邦雄·河村哲二·公文溥 [1991] 『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋經濟新報社

_____ [1994] 「システム移転からみた日米比較」(安保哲夫編著 『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房所収)

Cole, Robert E [1999] *Managing Quality Fads: How American Business Learned to Play the Quality Game*: Oxford University Press

ロナルド・ドーア [2001](藤井真人訳) 『日本型資本主義と市場主義の衝突：日独対アン

グロサクソン』東洋経済新報社(Ronald Dore, Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism, Japan and Germany versus the Anglo-Saxons, Oxford University Press, 2000)

藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中央公論新社

エドワード T. ホール [1993](岩田慶治訳) 『文化を超えて』TBSブリタニカ(Edward T. Hall, Beyond Culture, Anchor Books, 1976)

石田光男 [2003] 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房

板垣博 [1994] 『日本の自動車・電機工場：日本工場のモデル』(安保哲夫編著 『日本の経営生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房所収)

_____ [1997] 『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房

_____ [2005] 『日本企業と東アジア：東アジア投資から見た現状と未来』(工藤章・橘川武郎・グレン・D. フック編 『現代企業2：企業体制下：秩序変容のダイナミクス』有斐閣所収)

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 [1983] 『日米企業の経営比較：戦略的適応の理論』日本経済新聞社

加護野忠男 [2003] 『日本における企業統治の論理』(宮本又郎・杉原薫・服部民夫・近藤光男・加護野忠男・猪木武徳・竹内洋 『日本型資本主義』有斐閣、所収)

小池和男 [2003] 『仕事の経済学』東洋経済新報社

小池和男・猪木武徳 [1987] 『人材形成の国際比較：東南アジアと日本』東洋経済新報社

仁田道夫 [2003] 『変化の中の雇用システム』東京大学出版会

高橋伸夫 [1997] 『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会

日本の企業：強い製品と弱い製品

－経営組織とモノづくりの関係－

板垣 博

1. 日本の製造業が競争優位を持つ4つの領域

1990年代には「失われた10年」などと揶揄された日本の経済と企業であるが、2000年代に入って以降、収益性の低さの陰に隠れて見えにくかった日本企業のモノづくりの強さが再認識されている。もちろん日本の製造業が全ての分野にわたって強いわけではない。日本企業が強い国際競争力を発揮している製品としては、乗用車、デジタルカメラ、デジタルカメラ・液晶やプラズマテレビ・携帯電話などで使用される部品と材料、乗用車用鋼板、半導体製造装置、工作機械や金型、高精細のミニチュアベアリングなどが挙げられる。また、日本の企業だけが強いわけではないものの、衣料品から電子部品に至る広範な分野で日本の国内工場の力が改めて認識され、工場の国内回帰と呼ばれる現象も注目を集めている。こうした製品群や国内工場の力はどのような特徴を持つのであろうか。逆に、国際市場ではほとんど競争力を有しない製品群もまた存在する。代表例は、デスクトップ型のパソコンや携帯電話機である。なぜ、このような現象が生じるのであろうか。日本の企業あるいは日本の国内工場が強みを発揮する領域を4つの軸で考え、それと企業経営のあり方との関係を検討する。

1.1. 製品開発技術

1.1.1. 擦り合わせ型開発

日本の製造業が強みを発揮する第1は、藤本[2003]などが強調する擦り合わせ型のアーキテクチャーをもつ製品開発の領域である。アーキテクチャーとは、製品を構成する主要な部品をどのようにつなぎ合わせるかに関する基本的なコンセプトのことである。擦り合わせ型と呼ばれるのは、部品のつなぎ合わせ部分(インターフェース)の標準化が難しく、部品相互の仕様を調整し、部品を最適に組合せることによってはじめて優れた機能を発揮するタイプの製品を指す。設計段階から多数の部品の最適な組合せと微妙な調整が要求される現代の乗用車や、高度なアナログ技術とデジタル技術が融合したデジタルカメラなどがその代表例である。

1.1.2. 製品要素の深掘り型開発

日本企業が開発の面で強みを発揮する第2の領域は、<製品>要素技術の深掘り型とも呼ぶべきものである。製品要素技術とは製品を構成する基本的な技術をいう(たとえば発光ダイオードや超音波技術など)。また、深掘りとは、長年にわたって要素技術を追求し、それを究めることによって他社が容易に追随できないような技術やノウハウを獲得することである。開発部門と製造部門の緊密な情報交換を通じた試行錯誤を伴う地道な研究開発の中から長い年月をかけて生み出された製品には、しばしば世界でただ1つの企業しか造っていなかったり、1つではないにしてもごく少数の日本企業のみが造り出したものがしばしばある。大企業・中小企業を問わず日本の企業が圧倒的な世界シェアを占めている素材や部品には、この<製品>要素技術の深掘り型の製品が実に多い。デジタルカメラ、DVDレコーダー、薄型テレビ、携帯電話などに使われている様々な素材や部品がその代表例である。

2.1. 製造技術

2.1.1. 多品種・高品質・高効率の同時達成

日本の企業が発揮する高度な製造技術にも実は二つの異なったタイプの技術がある。その第1は、柔軟で無駄のない管理能力が要求される製造分野である。言い換えれば、単一の製品を大量に生産する単なる規模追求型ではなく、多品種の製品を高品質にしかも効率的に生産する能力だといってよい。伝統的なアメリカ型生産システムでは、多品種・高品質・高効率は並び立たないトレードオフの関係にあると考えられてきた。日本の製造業はそのトレードオフを様々な工夫によって解消したのである。したがってこの能力を、高いレベルで多品種・高品質・高効率を同時に達成する能力と呼ぼう。

2.1.2. 生産要素の深掘り

日本企業が強みを発揮する製造分野のもう1つは、〈生産〉要素技術の深掘り型である。生産要素技術とは、生産方法の基本的な技術のことであり(たとえば素材の切削・研磨技術)、深掘りとは先に述べたように長年にわたって要素技術を追求し、それを究めることを指す。複雑で高度な条件設定のノウハウを駆使して、また生産設備および製品特性の微妙な違いや環境条件の変化に対応して製造条件や設備を調整する能力によりながら、仕様のきわめて要求水準の高い製品を仕様通りに製造する技術といってよい。ミニチュアベアリングのように製品のコンセプトはよく知られており世界中に多くの供給者が存在するが、ある一定の閾値を超えて微細化すると日本の企業しか造っていない(あるいは造れない)製品群が、この生産要素深掘り型の技術の代表例である。

なぜ、日本の製造業はこの4つの領域で強みを発揮するのであろうか。特定の業種を超えて(とは言え製造業のある範囲の業種ではあるが)優れた日本企業がこの4つの領域で強みを発揮するということは、そうした企業に共通したなんらかの特性があるのではないか。ところで、ある領域で強みを発揮するというのを煎じ詰めれば、その領域において高い問題解決能力を有しているということである。新車の開発を例にとれば、そのモデルの新型エンジンに要求される馬力を出

そうとしても、今までのエンジン設計のやり方ではその車に必要なサイズと燃費が達成できないときに、それをどう解決するか、といった問題解決能力である。あるいは製造現場であれば、これまでよりもっと数多くのモデルをより小ロットでしかも短納期で生産しなければならないときに、いかに効率を犠牲にしないでそれが実現できるか、といった問題である。逆に、日本の製造業が競争力を持たない分野では、日本の企業が有するのとは異なった問題解決能力が要求されると考えられる。

そこで、次に多くの日本企業で観察される戦略と組織の特性を図式的に捉え、そこから生み出される問題解決能力にはどのような特色があるかを考えてみよう。

2. 日本企業の戦略と組織

戦略と組織の面から日本企業の基本的特徴を考える際に、長期継続志向と職務間の垣根の低さの2つを議論の出発点とする。それはまず第1に、この2つがかなり長期間にわたって(とりわけ高度成長期あたりから)多くの日本の大企業に共通してみられ、現在でもなお基本的には維持されている特徴だからである。第2に、この2つがそれ自体ではプラスでもマイナスでもない価値中立的な要素だからである。つまり、長期継続性も職務間の垣根の低さも、運用次第によって長所にもなりうれば短所にもなりうる。もしそれ自体がプラスの価値を持つ要素から議論を始めれば、そこから導かれる結論は、単に組織のプラス面のみを取り上げる平板なものになってしまうであろう。第3に、この2つを議論の出発点とすることによって、日本企業に共通して観察されるその他の様々な特徴を首尾一貫して体系的に叙述できるからである。

2.1. 長期継続志向

長期継続志向には3つの軸がある。第1は、事業の継続性の重視である。すな

わち、簡単には工場を閉鎖したり事業から撤退したりしないという日本企業の姿勢を指す。その時点での利益率の最大化よりも成長に重きを置く経営姿勢もこれと重なる(加護野・野中・榊原・奥村[1983]、ドーア[2001]、加護野[2003])。第2は、長期雇用の慣行である。長期雇用の慣行は、不況や事業の不振によって雇用調整の必要が生じた場合でもそれほど簡単には正規従業員を解雇しないという企業側の姿勢(すなわち遅い雇用調整の速度)と、国際比較の上では転職の頻度が小さい従業員側の態度を2本の柱として成り立っている。第3は、長期継続取引である(浅沼[1997])。長期継続取引は、信用における特定の相手との取引を重視するという取引慣行である。これは系列取引のみに限定されるのではなく、重要な部品や材料の取引では系列関係にない企業間の取引においても広く観察される慣行である。ただし、長期継続志向は5年先、10年先の明確なビジョンを描き、それに向かって経営を行うといったタイプの長期的な戦略志向とは異なっている。あくまでも長期<継続志向>なのである。

こうした見方に対しては、90年代以降に進行した「選択と集中」、「雇用破壊」、「系列破壊」によって日本企業の姿は大きく変化したのではないか、という反論が予想される。しかし、それは本当だろうか。まず90年代に喧伝された選択と集中は、基本的にはバブル期に野放図に拡張した事業分野の整理過程であり、不況期には常に見られる循環的な現象であったと理解できる。ただし、バブル期の事業分野の拡大が潜在成長率に比べて大きすぎたが故に、整理過程が通常の不況期に比してより深刻だっただけのことである。雇用破壊については企業側と従業員側の両面から見ておく必要がある。90年代の雇用調整の速度と規模は97年頃までは第1次石油ショック時に比べてむしろ小さく、それ以後速度、規模、範囲ともに増大するが、割増退職金付きで希望退職者を募るという雇用調整の方法そのものは従来からの方式を踏襲するものであった(仁田 [2003])。また、各種アンケート調査でも、大企業においては長期雇用に今後とも基本的には維持するとする企業が大半を占めている。従業員側の態度においても離職率の動きを見る限り若年層を除いて90年代以降に大きな変化は見られない。ただし、昨年から秋からの経済不況の中で、日本経済をリードしてきた大手企業において、正社員を含む大規模な人員整理が実施されつつあることは、若年層の意識変化とも

あいまって、長期雇用に対する社会的規範を今後大きく変化させる可能性があるが、その点についてはここでは触れる余裕がない。系列破壊についても、要点が系列そのものではなく重要な部材における長期取引にあると理解しておけば、系列を超えた取引が増大したとしても(それ自体も従来から存在したのであるが)従来の取引慣行が覆されたことを意味するのではないことが判る。

2.2. ヨコとタテの職務間の垣根の低さ

職務間の垣根とはデマケーションすなわち仕事の縄張りのことである。職務間の垣根の低さにはヨコとタテの2つがある(安保・板垣・上山・河村・公文[1991]、安保[1994]、板垣[1994]、板垣[1997])。ヨコの垣根の低さとは、ほぼ同程度の難易度の職務間の垣根が低いことをいう。タテの垣根の低さにはさらに2つの面がある。第1は、平常の作業と品質トラブルや設備異常などへの問題処理業務の間の垣根の低さをいう(小池・猪木[1987])。第2は、企業ヒエラルキーの上下の間での権限の格差を指す。つまり、経営層の下の方まで権限が委譲されていることをいう。タテとヨコの職務間の垣根が低いということは、アメリカの企業に多く見られるように標準化され公式化・文書化された職務や権限に人を割り振るのではなく、人に仕事を柔軟に割り当てる仕組みであるといつてよい。

2.3. 賃金と昇進の仕組み

多くの日本の大企業で高度成長期あたりから広く採用されてきた賃金・昇進制度は、上の①と②に適合し、かつそれを支える仕組みでもあった。その特徴を端的に表現すれば、年齢・勤続年数と人事考課(査定)によって個々の従業員をランクつける仕組みであり、その代表例が職能資格制である。この制度は、仕事別の賃金ではないという点で職務間の垣根の低さに対応し、勤続年数が評価されるという点で長期雇用慣行に対応している。また、年功序列という表現によってしばしば誤解されるが、個々人に対する能力評価(人事考課)によって賃金と昇進に差がつく能力主義が日本企業の制度の中に組み込まれてきたことも強調しておきたい(小池 [2003]、石田 [2003])。したがって最近の年功制から成果

主義へという議論は多くの誤解の上に展開されている。成果主義とは個々人の成果(業績)に基づいて給与や昇進を決定することである。ところが現在の日本で採用されている「成果主義」では、成果主義と銘打たれてはいるものの、業績だけではなく能力評価や勤務態度などの情意評価を評価軸とするケースが多々ある。そうなると従来の日本の大企業に見られた職能資格制を枠組みとする能力主義と成果主義の区別は質的にはあまりはっきりしなくなる。なぜそうなるか。厳密な意味での成果主義は、組織の成果を個々人の働きに帰するものであり、したがって明確な職務概念を土台として成り立つものだからである。だから、問題のポイントは、年功制から成果主義への転換ではなく、査定によって個々人の間にどれだけの幅とスピードで差を付けるのが適切かにある(より詳しくは板垣 [2005]を参照)。

2.4. 情報の共有化、参加型経営、多面的技能の形成

①の長期雇用慣行、②の職務間の垣根の低さ、③の賃金と昇進の仕組みとが相まって、幅広い従業員層における情報の共有化が促進される。また、その情報の共有化と経営ヒエラルキーの下位への権限委譲によって参加型経営が可能となる。ただし、情報の共有化や参加型経営は日本企業の組織特性から自然に導かれるものではなく、それを促進する仕掛けが必要である。その仕掛けの代表例がチームワークや経営への参加の程度を評価する人事考課や、多くの生産現場で展開されているQCサークルなどの小集団活動である。

長期雇用と職務間の垣根の低さは同時に多面的な技能の形成を可能とする。職務間の垣根の低さに2種類があることに対応して、多面的な技能にも2つのタイプがある。同じ程度の難易度をもつ職域のヨコへの広がり、通常の作業と異常処理業務などタテへの技能の広がりである。職務間の垣根の低さと長期雇用は多面的な技能形成を可能とする前提条件である。職務間の垣根の低さが多面的な技能の形成にとって重要であることは容易に理解できるので、長期雇用について一言触れておこう。多面的な技能の形成は長いタイムスパンをとれば、仕事の組み替えを容易にしたり、職場全体に関する理解を深めて問題処理能力を高

める効果を持つが、配置転換をした時点では慣れない仕事からくる効率の低下というコストを伴う。長期雇用があるからこそ一時的なコストを上回るベネフィットが得られ、多面的な技能形成という訓練投資が可能になるのである。

2.5. 企業内・企業間における共有された情報の蓄積

①の事業の継続性・長期雇用から④の情報の共有化・参加型経営に至る特性によって、職場・部門を超えて幅広い従業員層に共有された様々な技術とノウハウなどの情報が企業内に蓄積される。参加型経営とは各種の現場が「自律的」に問題を解決することを意味する。「自律的」な問題解決能力が高まれば蓄積される情報も深くなりそれがさらに参加の度合いを高める。①の長期継続取引によって、企業と企業の間にもこうした情報の蓄積が促進される。

2.6. 異部門間の関係プレーによる問題解決能力

職場・部門を超えて共有された情報が企業内に蓄積され、しかも構成員が多面的な技術・技能を持つことによって、密度の濃い部門間の関係プレーが可能となる。日本企業が得意とする問題解決能力はまさにこの点にある。その大きな特徴は、開発であれ製造であれ、現場に経験と技術やノウハウが蓄積され、ミドルを軸とする現場がしばしば経営ヒエラルキーのラインを通じてではなく直接かつ水平的な情報交換によって問題を解決する点にある。こうした特徴を持つ問題解決能力によって次に述べるように日本企業が強みを発揮する4つの領域が支えられている。こうしたタイプの問題解決能力は、漸進的かつ多様な環境変化や異常への対応に優れている。なぜなら、環境の変化や異常に対して、最初にまた直接的に関与する現場が問題解決能力をもつことによって、迅速で実態に即した適切な対応が可能となるからである。また、問題の多くは様々な要因が絡んでいるため、解決には複数の部門間の関係プレーが不可欠であるからである。その格好の例は、擦り合わせ型製品の開発の箇所で述べた乗用車であろう。乗用車は基本構造が確定した成熟製品であるが、様々な分野で絶え間ない技術変化が起こっており、常にその変化を組み込みながら全体最適を追求する

必要のある製品である。反面、こうした日本の優れた企業が共有する問題解決能力は、突然の大きな変化に対しては有効ではない。こうした変化には、トップに情報を集中し、早い意思決定により解決策を策定し、トップダウンで各部署に行動を指示する必要があるからである。つまり、トップ主導で大きなグランドデザインを描き、それに基づいて戦略や組織の展開を行うといったことが多くの日本企業は苦手なのである。

3. 日本企業の戦略・組織特性の強みと弱点

まず、上で述べた問題解決能力によって、優れた日本企業が強みを発揮する4つの領域がどのように支えられているかを整理しておこう。

①擦り合わせ型製品の開発には、部品相互の仕様の調整および完成品と個々の部品との間の適合性が不可欠である。そのためには、開発部門の各セクション相互さらには調達者と多数のサプライヤーとの間の密度の濃い情報交換が必要となる。また、こうした製品を安定的に量産し続けるためには、開発設計の段階から部品・製品と生産設備あるいは部品・製品と製造現場が有する技術・技能との適合性も勘案する必要がある。つまり、開発部門の各セクションはもとより企業内の各部門さらには調達者とサプライヤーの間における、部分最適ではなくいかに全体最適を達成するかという調整と連携の能力が不可欠なのである。

②と④の要素技術の深掘りは、一人の科学者や技術者が天才的なひらめきの中で(ひらめきに至る過程ではしばしば個人としての長年の努力が必要だとしても)生み出すといったタイプの技術とは対極にあるものである。泥臭く地道で息の長い努力と技術の蓄積の結果生み出される技術である。また新製品の開発にも磨き上げられた生産技術の獲得にも、開発部門と製造部門の試行錯誤を伴う緊密な情報交換が不可欠である。その時点での利益率の高さを最優先する経営では生み出すことのできない製品であるし技術である。

③高次元にバランスされた多品種生産・高品質・高効率の同時達成を成り立たせているのは、全社的品質管理(TQC)やトータル・プリベンティブ・メンテナ

ンス(TPM)と呼ばれる従業員参加型の品質管理と設備メンテナンスの仕組み、ジャスト・イン・タイムに代表される部門や企業を超えた水平的な情報交換、混流生産・セル方式・多品種変量生産を行うための多面的技能と仕事の組み替えなどである。しかも、製品技術にしろ生産技術にしろ常に変化をしているので、果てることのない地道な改善努力が要求される。先ほどの擦り合わせ型製品開発が部品相互間の擦り合わせだとすれば、高次元にバランスされた3目標の同時達成は仕事間の擦り合わせだといってよい。

最後の点について付言しておく、部品間および仕事間の擦り合わせがじゅうぶんに行われるためには、その背後に企業内および企業間における組織と組織の間の擦り合わせ(情報交換と調整)が必要になる。また、製品要素と生産要素の深掘りにおいても、研究開発部隊と製造現場を中心とする組織間の擦り合わせが不可欠である。すなわち日本企業が得意とする4つの領域のいずれもが、組織同士の擦り合わせを背後に持っているのである。さらに、組織間の擦り合わせが円滑に機能する前提として長期継続性と職務間の垣根の低さがある。つまり、日本企業に特徴的な問題解決能力の根底には、最初に述べた長期継続性と職務間の垣根の低さという特性が存在するのである。

職務間の垣根の低さと密接に関連するが、もう1つ組織相互間の擦り合わせを可能とする条件として、ホール [1977]のいうハイコンテクスト社会としての特性がある。社会学者のホールは、社会をハイコンテクスト社会とローコンテクスト社会に大別する。ハイコンテクスト社会とは、価値観・行動様式が均質で社会の構成員相互間の共通理解の基盤が厚く、意思疎通が容易な社会であり、ローコンテクスト社会とはその逆である。前者の代表が日本であり、後者の代表がアメリカであることに異論はないであろう。そして、組織間の擦り合わせが、ハイコンテクスト社会においてよりスムーズに行われるであろうことも疑いない。

以上の説明から日本企業の戦略的・組織的特性から生み出される問題解決能力によって4つの強みを発揮する領域が支えられていることが理解できるであろう。

逆に、日本企業の戦略・組織特性がもつ弱点とは何であろうか。まず、長期継続志向はある特定の時点をとってみれば、その時点では利益を生み出さない経営資源をも抱えていることを意味するので利益率は低くなりがちである。ま

た、長期継続志向ではあっても長期的な戦略性には欠ける点、突然の急激な環境変化への対応力に問題がある点については既に触れておいた。ここでは以上の論点にはこれ以上立ち入らず、行論との関係上、次の3つの弱点についてみておこう。

まず第1に挙げておきたいのは、明確化された職務や権限を体系的に統合していく能力に欠けるという点である。明確化された職務・権限とは、各々の職務や権限が明確に定義され、それらの定義が公式に文書化されている状態を指す。つまり、標準化され公式化・文書化された職務や権限に人を割り振るという、アメリカの企業に典型的に見られるような職務のスタイルである。仕事の境界線の中の人が入れ替わっても、大きな支障をきたさずに組織活動が維持継続できる仕組みであるといってよい。また、職務や権限を体系的に統合するとは、指示・命令・報告といった情報が経営ヒエラルキーのラインに沿って流れ、それによって明確な輪郭をもつ各々の職務と権限が結びつけられ統御される仕組みをいう。タテとヨコの職務の垣根を低くし、人に仕事を割り振る日本企業の特徴とは対極にある仕事の仕組みであり、そうしたタイプの組織運営に弱点をもつのはある意味で当然なことである。デスクトップ型のパソコンにおいて、日本企業が弱くアメリカ企業が強いのも、この点と関係している。部品間のインターフェースが標準化されているこの分野では、組織間の摺り合わせよりも、多数のサプライヤーからなるロジスティックス網を、いかに設計管理していくかの能力が重要である。

第2に挙げられる日本企業の弱点は、大規模な企業組織の運営が苦手だということである。もちろん日本にも大企業は存在するが、トヨタとGM、日立とGEを比べれば判るようにたとえば従業員の数で計った本体の企業規模には彼我に大きな差がある。それは、実は第1の論点と関係している。明確化された職務と権限を体系的に統合していく仕組みにおいては、比喩的に言えば相似形の箱を積み上げていくようにして、かなり大規模な組織を円滑に機能させていくことが可能である。それに対して仕事の領域を融通無碍に伸縮させて人に仕事を割り当てる仕組み、なおかつ必ずしもヒエラルキーの公式のラインには沿わない水平的な情報の流れが重要な意味を持つような組織においては、組織の規模が一

定の範囲内に収まっていないと情報の処理コストが高くなり過ぎてしまう。つまり組織運営の規模の経済が働かなくなりむしろ規模の不経済が増す閾値が、日本企業の場合小さいのである。多くの日本の企業が、組織が大きくなると分社化する最大の要因はここにある。

第3の弱点はM&Aが苦手であるということである。これも実は1と2の弱点と関係している。M&Aとはいうまでもなく2つの異なる組織が1つの組織に統合されることである。1で述べた仕事や組織の境界を明瞭に区切りそれを経営ヒエラルキーの指揮・命令系統のもので統合していくアメリカ企業の経営スタイルの方が日本企業に比べて、異なった複数の組織を統合するのにより適合的であるといえるであろう。また、M&Aと同時に部門の売却が行われなければ、当然ながら規模の拡大を伴う。これも2で指摘したように、日本企業に比べてアメリカ企業の方に分がある。事実、よく知られているように、M&Aの件数には日米で大きな差がある。しかし、アメリカ企業同士であっても、成り立ちの異なる組織にはそれぞれ異なる企業文化が存在するため、M&Aが成功する確率は決して高くはないと言われている。デル・コンピュータのマイケル・デルは企業文化が異なる2つの組織が一緒になることの難しさと危険性を指摘して、M&Aには否定的な見解を示している(『日経ビジネス』2005年5月9日号)。ましてや日本企業の場合にはアメリカ企業以上の困難が伴うであろう。

4. 結論

日本の製造業が強い国際競争力を有する4つの領域(擦り合わせ型および製品要素の深掘り型製品の開発、多品種・高品質・高効率の同時達成、生産要素の深掘り技術)は、日本の企業、とりわけ大企業に広く見られる経営組織および戦略の特徴、すなわち職務間の垣根の低さと長期継続志向およびそこから派生する様々な特徴と深く結びついている。つまり、強い分野で必要とされる問題解決能力が、そうした経営組織と戦略特性によって高められているのである。しかし、その同じ経営組織と戦略の特性は、利益率の相対的低さ、強いリーダー

シップの欠如とそれを必要とする問題解決能力の弱さ、規模の不経済が発生する閾値の低さ、M&Aが不得意である、といった日本企業の弱点の要因でもあった。マスメディアのみならず、アカデミックな分野でも、しばしば、そのときの結果的な経済・経営の成果からのみ日本企業の、ひいては日本経済の長所や短所を判断するという議論がまかり通ってきた。これが、時代によって日本の経済や経営システムに対する評価が極端に振れる根因である。時代時代の結果のみに惑わされることなく、強さと弱さを説明する首尾一貫した論理が必要である。

注

擦り合わせ型の対極にあるのがモジュラー型製品であり、製品を構成する個々の部品(モジュール)の自己完結性が高く、相互のインターフェースの標準化が進んでおり、したがって設計段階において部品相互の調整やつなぎ方をあまり気にしなくても十分な機能を発揮するタイプの製品をいう。汎用部品の組合せで生産できるパソコンがその典型例である。

参考文献

- 浅沼万里 [1997] 『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 [1991] 『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社
- 安保哲夫 [1994] 「システム移転からみた日米比較」(安保哲夫編著 『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房所収)
- Cole, Robert E [1999] *Managing Quality Fads: How American Business Learned to Play the Quality Game*: Oxford University Press
- ロナルド・ドーア [2001](藤井真人訳) 『日本型資本主義と市場主義の衝突：日独対アングロサクソン』東洋経済新報社(Ronald Dore, *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism, Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press, 2000)
- 藤本隆宏 [2003] 『能力構築競争』中央公論新社
- エドワードT. ホール [1993] (岩田慶治訳) 『文化を超えて』TBSブリタニカ(Edward T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1976)
- 石田光男 [2003] 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房
- 板垣博 [1994] 「日本の自動車・電機工場：日本工場のモデル」(安保哲夫編著 『日本的経

営生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房所収)

板垣博編 [1997] 『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房

板垣博 [2005] 「日本企業と東アジア：東アジア投資から見た現状と未来」(工藤章・橋川
武郎・グレン・D. フック編 『現代企業2：企業体制下：秩序変容のダイナミク
ス』有斐閣所収)

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 [1983] 『日米企業の経営比較：戦略的適
応の理論』日本経済新聞社

加護野忠男 [2003] 「日本における企業統治の論理」(宮本又郎・杉原薫・服部民夫・近藤
光男・加護野忠男・猪木武徳・竹内洋 『日本型資本主義』有斐閣、所収)

小池和男 [2003] 『仕事の経済学』東洋経済新報社

小池和男・猪木武徳 [1987] 『人材形成の国際比較：東南アジアと日本』東洋経済新報社

仁田道夫 [2003] 『変化の中の雇用システム』東京大学出版会

高橋伸夫 [1997] 『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会