

テーマ:

21世紀のカンパニー像を求めて

II ニュー・ケイレッツ・カンパ

ニー

インターコーポレート・ ガバナンス

—共創型ヴァーチャル・タスクフォースによる
集团的ウィン・ゲームの楽しみ方—

西口 敏 宏

(一橋大学産業経営研究所助教授)

近年、人材派遣からシステム・コンポーネント、そして完成品外注に至るまで、共同開発をも含む外注業務内容の拡大とその質的变化が、世界中に起こりつつある。経営学の関心も、従来のコーポレート・ガバナンス、オーガニゼーション・ラーニングから、インターコーポレート・ガバナンス、インター・オーガニゼーション・ラーニングへと発展しつつあるようである。本稿は、最新の経験的証拠に鑑み、外注関係に伴う企業間統治のメカニズムとその戦略的変容を、Iでは、共創型ヴァーチャル・タスクフォースに焦点を当てて検討し、IIでは、より広く統導者(元請)のオーソリティーの問題を考察する。

外注とは、あるまとまりを持つ主要な契約の遂行に、部分的に貢献する契約と定義し得る。製造業の場合、具体的には、元請が下請に、大別して以下の三種の契約内容のうちから業務委託を行うものを指す。1. 部品開発・製造(元請設計、下請設計、第三者設計、ないし、何らかの形による共同設計に基づく)。2. 完成品委託開発・製造(同)。3. 特定の製造工程ないし諸々のサービスを遂行するための補助的労働・施設・能力の提供、この三種である。無論、これらのコ

ンピネーションや派生形態は多数あろう。

近年、先進産業諸国で新たに外注戦略への関心が深まっている要因の一つは、益々増大する市場動向の不確実性及び新製品開発・製造コストに対する柔軟性と安全の確保の必要性である。様々な経験的証拠は、新たな合理性を持つ外注管理組織の諸要素が、歴史的曲折を経て、日本で開発され、進化し、諸外国に伝播しつつあることを示している。さらに興味深いことは、日本発の考え方や諸制度が、海外の様々な試みと結び付いて、新しいアウトソーシング(outsourcing, 外部委託)の普遍的範型を次第に形成しつつあると考えられることである¹⁾。

今日成功しつつある新しいアウトソーシング・パターンの主要な特徴は次の通りである。

1. バウンダリーレス化²⁾。伝統的経営学及び制度派経済学の説くところによれば、オーナーシップが企業間関係を定める決定的要因の一つであり、メイク・オア・バイ(内製か外注か)の決断もこの線に沿って成される。恒常的に重要部品のソース確保が必要ならば、部品会社そのものを買って取ってしまうことも処方される。逆に、新しいアウトソーシング・モデルでは、所有関係の如何にかかわらず、事業内容及び専

門知識上の要請により、ヴァーチャルなタスクフォース (virtual task force) が、境界横断的に外注関係を規定する。そして、そのメンバーシップは、供給の川上 (サプライヤー) ばかりでなく、川下 (カスタマー) まで含めて、広範にわたる傾向がある。

2. 共棲と共創。元請と下請は、主従関係ではなく、広義のパートナーシップによって結び付けられ、共同のリスク、利益、損失及び行動を規律する諸ルールによって共棲する。特定取引ないし顧客専用の投資・資産によって生ずるリスクは、長期継続取引によってあがなわれる。サプライヤーによるデザイン・イン、ゲスト・エンジニアの派遣、CAD/CAM の発展形であるキャティア (CATIA) の共同使用などのメカニズムにより、新知識の共創が促進される。

3. クラスタ管理³⁾。新しい外注戦略モデルは管理組織上の節約をもたらす。すなわち、数多くの下請に同じような単純作業を分配して、互いに競わせ、直接モニターするのではなく、少数の有力サプライヤーに、サブシステム・インテグレーターとしての役割を移管し、その傘下に集まる下請のクラスター (cluster, 房) を管理してもらうのである。元請は節約された諸資源を、より長期的・戦略的諸目的のために重点的に用いることが出来る。

4. 集团的ウィン・ゲーム。新外注モデルを支える原理は、一方が勝ち他方が負けるウィン・ルーズ (win-lose) ではなく、パートナー同志が利得を分有する集团的ウィン・ゲームを指向する。自らを生かしながら複数のパートナーをも同時に勝たせるメカニズムが定着し循環し始めると、全体として凄まじいシナジー効果を生み出す。しかしながら、抜け駆けを許す制度上の欠陥やリーダーシップの欠如があると、シ

ステム崩壊に繋がる。

以下、これら四つの局面に沿って具体的に論じ、続いて、それらを支える諸原理、すなわち、新しい企業間統治パラダイムの発生と発展に不可欠な、元請の権威 (authority) の妥当性 (legitimacy)、制度化 (institutionalization)、及び社会的認知 (social recognition) について考察しよう。

I. 外注戦略の世界的変容

バウンダリーレス化

今春就航し始めたばかりのボーイング 777 機の開発過程は、その未来先取的バウンダリーレス型外注戦略によって注目に値する。多国籍サプライヤー群を大幅に取込み、その各々に一回性の初期設備投資費用 (initial nonrecurring cost) を分担させると共に、キャティアによる設計・開発情報の同時共有と共創を実践している。旧来のメイク・オブ・バイ、内製ディビジョンか独立サプライヤーか、といった二律背反式発想からではなく、新型機種の世界市場、技術及びファイナンス上の要請から、多国籍サプライヤーを募り、彼らの独自技術をよく取込みながら、ヴァーチャル・プロジェクトとして機能している。全長約 60 米の胴体部分の大半は、三菱重工、川崎重工、富士重工が担当している。川崎重工は、従来航空機胴体の内外板を型・治具で重ねて固定し、穴開け作業を行っていた工程を見直し、自動車生技の応用により、内外板を別々に、より精密加工する新方式を開発し、ボーイングにも教えた。キャティア及びレーザー・アラインメント・システムの助けもあり、先端から後尾部に及ぶ B 777 の胴体中心線は、毛髪僅か八本分の誤差しか生じないという。ちなみに、前世代機 B 767 の組付け誤差は数インチである。また、幅約 60 米の主翼アセンブリ

ーを支える子供の背丈程のジャッキ群は、テキサス・インストラメンツ、ニコルソン・ジャッキ、ボーイング3社の共同開発の結実で、レーザー検知器、コンピューターと組合され、千分の一インチ単位で位置補正しながら、やはり毛髪数本分の誤差でアセンブリーを仕上げるのに貢献している。これらバウンダリーレス共同開発の成果は、外寸が似ており既に1,100機生産されているB747の場合と比較し、まだ20機しか作っていないB777組立の人的労力がほぼ半減しているという事実にも反映している。B747のデザインは、四半世紀前、内製全盛時代の賜物であった。

自動車は操舵系のアラインメントさえ整っていれば、ボディータンクがなくとも、あるいは歪んでいても、走行そのものへの影響は僅少だが、航空機の場合、ボディ形状及び精度そのものが、言わば操舵系の一環を成し、少しでも曲がったりねじれたりしていると、空気抵抗を増し、燃費を悪化させ、機体一部に金属疲労を集中させ、錆を促進し、メンテナンス性を下げ、ひいては、事故につながる。製造工程における超精密アセンブリーは生命線なのである。このような文脈下、ボーイング社エヴェレット工場のB777組立ラインを再検討してみると、マイクロチップ工場のハイパープレシジョンと、シッパヤード的巨体アセンブリー双方の諸条件が、同時に見事に満たされており、その少なからぬ部分に、バウンダリーレス型アウトソーシングの成果が、観察し得るのである。

共棲と共創

モントリオールに拠点を置くカナデア社が開発中の次世代ビジネス・ジェット機、グローバル・エクスプレスは、模範としたB777と並ん

でバウンダリーレス・アウトソーシングの典型であろうが、外注先との共棲・共創の度合においては、さらに徹底している。

カナダ、米国、日本、英国、ドイツ、フランスからの6カ国計14社のサプライヤーがリスクシェアリング・パートナーとして選ばれ、各々の持ち分の初期設備投資コストを負担する。B777の場合、ボーイング社が、全世界での型式認証(certification)費用と責任を引き受けたが、グローバル・エクスプレスの場合、各パートナーが各々本国での型式認証の責任を負う。さらに、一機約3,500万ドル(内装含む)と想定される販売価格から上がる収入は、一定ルールに基づきパートナー間でシェアされ、各外注先が同プロジェクトによって得た各分担領域における新知識・技術は、各自いかに自由に転用し、各々の商売に結び付けても構わない。

共同詳細設計決定段階(joint definition phase)のピーク時には、一ダースを超える6カ国のパートナーから300名に及ぶゲスト・エンジニアがカナデア社に集結し、150名の同社エンジニアと、連日アイデアとデータを交換しながら、ベスト・デザインと製造方法の詰めを行った。これは、最大乗組員4名、乗客8名の高級ビジネス・ジェット機開発のため、元請でのエンジニア人員は最小限に抑え、人数にして67%の外注エンジニア率によって、計450名のヴァーチャルなプロジェクト・チームを運営するという賢いやり方である。ちなみに、2クラスで乗客数370~400名のB777の詳細設計決定ピーク時には、総勢2,500名のエンジニア中、ゲスト・エンジニアは一割の250名であり、うち175名が日本のサプライヤー(いわゆる三重工)から、また数名がカスタマーである日航と全日空から派遣されてきていた。カナデアとボーイン

グのヴァーチュアル度の違いが分かる(但しボーイング社におけるゲスト・エンジニアは、二年間継続駐在が典型であり、カナデア社の数値と単純比較出来ない旨お断りしておく。)

なお、B777とグローバル・エクスプレス両方の開発・製造のパートナーとして三菱重工が参画しており、前者では胴体の前後部を受け持ち、後者では中胴とスーパークリティカル主翼の詳細設計、製造及びプロダクト・サポート契約を結んでいる(『航空情報』1995, p. 65)。ボーイング社マテリアル・ディビジョンのあるディレクターによれば、これら二種の契約内容は非常に近似しているとのことである。

ニュー・インターコーポレート・ガバナンス・モデルは、このようにタスクに応じて供給の川上を取込むばかりではなく、その川下、すなわち顧客のノウハウをも必要不可欠なものとして利用する。例えば、当初ロサンゼルス—東京間の航空距離しか与えられていなかったグローバル・エクスプレス機のスペックを、ニューヨーク—東京間ノンストップに書き換えさせたのは、カナデア社航空機の日本、中国、タイにおける販売権を持つ伊藤忠商事の一言だった。また、B777の諸寸法、航続距離、インテリアそして、軽量化・耐蝕性と疲労強度向上のため複合材及び新アルミ合金使用などに決定的影響を与えたのは、同機最大の顧客であり、「デザイン・ビルド・チーム」の重要メンバーでもあるユナイテッド航空であった。全日空、日航からの提案も多く採用された。また、パイロット達の意見が液晶ディスプレイによるグラス・コックピットのデザインを決め、グローバル・エクスプレスにも転用された。このように供給の源から終点までを取込む共棲と共創のメカニズムは、内製一辺倒の時代には考えられなかった

ような成果を、システムチックに創出したのである。

クラスター管理

数多くの外注先と直接取引することは、管理上著しい不効率をもたらす。その反面、買い叩き万能の時代には、多くを抱え、分断統治の原則に基づく、対外注バーゲニング・パワーの確保が強調された。外注関係が、毎年の入札及び複社発注と、切り貼り、買い叩きによってのみ統御されていた限り、そうした外注政策はある合理性を有していたとも言えよう。けれども、外注関係が次第に脱境界的となり、共棲と共創がより重要になってくると、腕を一杯拵げた下に外注先を直接全部ぶら下げた形のアームズ・レングス (arm's length) 管理方式はミスマッチとなって来る。代って、タスク別に幾つかのベスト・サプライヤーを選択し、彼らに、サブシステムの開発・製造の負担を大幅に移管すると共に、二次下請以下を一つの房として管轄してもらうクラスター管理方式の方がよりフィットしたものとして浮かび上がって来る。

この点、1960年以降四半世紀に及んだ歴史的進化ないし停滞は、一方において、日本の自動車産業に代表される先進的クラスター外注管理構造を生み出し、他方において、デトロイトのガラパゴス的腕長下請構造を定着させた。その差異がピークに達したと思われる1986年、トヨタではたった300名余りの購買部員が、300社余り(協会会員だけだと170社)のサプライヤーから部品を買って360万台の車を作り、GMでは6,000名のバイヤーが37,000社(部品だけだと12,000社)と直接取引して600万台の車を生産していた。しかも、あらゆるデータは、前者の品質が断然後者のそれよりも優れているこ

とを示していた。どちらがより効率的かは論をまたない⁴⁾。

今日、リーン生産方式ブーム (Womack, Jones, and Roos, 1990) の一環として、サプライヤー・ベースのダウンサイジング化とクラスター・コントロール化の嵐が、世界中を吹き荒れている。私の知る限り、1980年代後半以降、欧米カーメーカーは一つの例外もなく、サプライヤーを取捨選択し、クラスター管理型に移行する戦略を採った。その結果、彼らの一部は、新車開発力、商品力、製造コスト、利益率、パフォーマンス、品質、顧客満足度など、あらゆる指標において、世界のベスト・プラクティスに接近しつつある。フォード・トラス、GM サターン、クライスラー LH カーシリーズ、メルセデス C クラスなどは、新車開発のクロス・ファンクショナル・チームに、選良サプライヤーが早くから重点的に参加し、大ざっぱに言って、従来の半分の労力と期間と費用で二倍の結実を生み出し、各社を転回点に導いた記念碑的作品である⁵⁾。

自動車ばかりではなく、クラスター外注管理モデルは、電子 (IBM, セロックス, ヒューレット・パッカド, AT & T), 航空機 (中小型ターボプロップ機で圧倒的シェアを誇るビーチクラフト社は、過去10年間で1,500社あった外注先を半減させた。ボーイングは、今日1,500社ある直接外注先を、今世紀末までに数百社に減らす計画である) など、他の製造業にも普及し、目覚ましい成果を上げている。さらに、そのエッセンスは、広くサービス業全般にも、様々な形で応用され、企業間ガバナンス一般のあり方を根本的に変えつつあるのである。

集团的ウィン・ゲーム

共創的外注関係は、パートナー双方を生かし、

両者を勝者にする。逆に搾取的外注関係は、元請を勝者に、下請を敗者にする。搾取型の長期継続性は疑問である。欧米においても日本においても、伝統的デュアリズム (二重構造) 理論は、後者を強調した。しかしながら、Nishiguchi (1994) 及び本稿の経験的証拠は、世界の趨勢が前者を指向していることを示している。

新しい時代のインターコーポレート・ガバナンスは、伝統的な所有関係及び法的枠組を超え、さらには、国境と業種をも超えて、タスク・オリエンティッドのヴァーチャルな関係によって支えられるであろう。そこにおいては、メイク・オア・バイ、ウィン・ルーズといった二者択一的発想と行動様式は影を潜め、代りに、相互補完的パートナーの専門能力を巧妙に組合せ、集合的ベストパフォーマンスを引き出すオーケストレーション能力やコリオグラフィックな才覚を示すリーダーシップがより重要となってくるであろう。コレクティブ・ウィン・ゲームを楽しむには、それに呼応した新しいタイプの指導力が必須である。その主要な与件は次の三点である。

1. システム・インテグレーターとしての技術的・組織的卓越。先にボーイングの事例でも見たように、優れた元請は、供給の川上から川下まで、幅広いモニタリング、評価、取込みを行う。そして、無数のしばしば矛盾する必要条件を総合的に判断し、最上の組合せを選択し、キャティアのような最先端 CAD/CAM グループウェアや、デザイン・ビルド・チーム (DBT)、マニュファクチャリング・インテグレーション・チーム (MIT) といった機能横断的組織を有効利用して、テクノロジーとオーガニゼーションの双方から諸資源利用の最適化を図る。ちなみに、ボーイング及びカナデア社は、自社組

立工場内におけるスループットの良さや在庫の少なさにおいても、業界水準を遥かに上回っている。

2. 商業的・財務的才覚。新時代をリードする元請は、金勘定にもマーケティングにも一歩先んじている。ボーイングやカナデアの例が示したように、サブシステムの開発に伴う一回性の初期設備投資コストを含め、一括してより多くをアウトソースしようとする。さらに、多国籍にまたがる収支分有のメカニズムを通じて、国際マーケティング上のインセンティブをも、各国サプライヤーに課するという巧妙さも兼備するのである。

3. 横断文化的マネジメント。グローバルなアウトソーシングは、その定義上、多国籍・多文化の参加者間の横断文化的コーディネーションを必要とする。先にカナデアの次世代ビジネス・ジェット機開発の事例で観察したように、ピーク時に450名集まったエンジニアのうち、実に300名が、6カ国、一ダースを越えるリスクシェアリング・パートナーからの派遣であるという事実は、特筆に値しよう。適切な能力、ノウハウ、そして寛容の精神なきクロス・カルチャラル・マネジメントは、コレクティブ・ウィンドどころか、逆に、コレクティブ・ロスを生み出すのみであろう。日系企業で、これら三つの条件を満たす元請が、一体何社あるだろうか。

II. 企業間ガバナンスを支えるもの

オーソリティーの妥当性

以上の諸特質を備える新しいタイプの企業間統治メカニズムは、自然には発生も存続もしない。それは、人為的かつ意図的に創出され、維持される。そして、パートナーという呼称はともかく、新システムにおいても、元請と下請の

立場は、完全に同一化も置換もしない。外注が外注である限り、究極のリーダーシップとオーソリティーは元請に帰属する。肝要なのは、そうした元請の統導力と権威が、新機構の下、いかに妥当性 (legitimacy) を持ち、制度化 (institutionalization) され、社会的認知 (social recognition) を得るかである。

元請・下請関係がより共棲・共創的となり、ヴァーチャルな諸制度を介してリスクと脆弱性 (vulnerability) を共有するようになると、元請の権威は質的变化を遂げる。最早ダブル・スタンダードは通用せず、元請・下請共に同一の合目的的基準やルールを遵守することが求められる。例えば、元請が外注先にジャスト・イン・タイム (JIT) 納入を求める一方、先方にそのために必要な情報、資材を JIT で与えない、などということは許されない。また不良許容度を社内外で恣意的に使い分けることも、共同開発の利得を理由なく一人占めすることもあるべからざる行為である。

ボーイング社は、1980年代後半より高位のエグゼクティブから成るスタディー・グループを毎年日本に派遣し、トヨタ、松下、ファナック等有力メーカーの組織、工場管理などをつぶさに学んだが、就中強い印象を受けたのはトヨタであった。そして、既に形式知化され、ノウハウとしては世界に知れ渡っていると思われていた、トヨタに起源を持つリーン生産方式の背後に、未だ暗黙知として潜むらしい幾つかの諸原理がありそうなことにも気付いたのである⁹⁾。今回、製造及び外注関係のボーイング社マネージャー達とのインタビューを通じて示唆されたことは、彼ら自身、その十分な説明は今後に残された課題であると想定していることだった⁷⁾。

マックス・ウェーバーによれば、近代社会に

における「権威」の最も有力な根拠は「合理性」であり、やはりウェーバーの定義に従えば、目的達成のため最も有効な手段を使用することである。換言すれば、追従者は、自ら合理性と有能さを継続的に示威する指導者を支持するものであり、他の手段による権威への支持が求められるとしたら、それは合理性の欠如ないし不十分さを証明するものでしかない(White and Trevor, 1983)。新しい企業間統治モデルは、認知されたリーダーを必要とし、より権威のある当事者が、もう一方の当事者を取込み、その貢献度に応じて、これを共通の合目的的基準によって報いる(Nishiguchi and Anderson, 1995)。そして、肝要なことは、「合理性」や「合目的性」は、時代や市場構造の変化と共に、変わるといふことだ。一つの時代の合理性は、次の時代には、非合理性ともなり得る。

かような前提に立つと、権威の確立と受容の言わば「型式認証」に対する理解が深まる。すなわち、成功する新企業間統治機構を支える要因は、摩訶不思議な土着文化でも、因習的な意味での権威主義でもなく、時代に合った合理的な諸制度を追求し、成果をステーク・ホルダーと共有する、オーソリティーの合目的な妥当性(legitimacy)であろう、ということだ。そして、後述するように、権威は制度化と社会的認知によって完全となる。

ジャーナリズム及びアカデミズムの世界では、GMと並んで、トヨタは毀誉褒貶の多い会社の一つであろう(鎌田, 1973; Kamata, 1982; 小山[編], 1985; Dohse, Juergens, and Malsch, 1985; Monden, 1983; 門田, 1985; Krafcik, 1986; Keller, 1989; Nishiguchi, 1991; Kenney and Florida, 1988, 1993)。しかしながら、経験的証拠が一貫して示すところによれば、日本カーメーカー中トヨタ

の市場シェア及び利益率が、ベストであるばかりでなく、同系列サプライヤーのそれらも、押し並べて高水準なのである。この事実は、同社が遵守する企業間統治モデルが、単なる買い叩きのパワーゲームではなく、共棲・共創的集団ウィン・ゲームを指向するものであることを示唆している。

さらに、挿話的証拠は、先のJIT納入に関し次の事実も伝える。関東圏にあるトヨタ系委託完成車メーカーは、日常厳しいJIT生産及び納入を要求されているが、ある時、愛知県のトヨタ・エンジン工場から届いたエンジン部品に欠陥が発見され、委託完成車ライン全体が止まりかねない状況に陥った。連絡を受けたトヨタの担当課長は、即座に代替良品を抱え、新幹線に飛び乗り、時間的ロスの最も少ない途中駅で、受取り側と待合せ、ブツを引渡し、ライン・ストップを未然に回避した。これは、一方で外注先に厳しくJIT納入を要求しておきながら、他方、直接関係する元請支給分の資材を、JITで同外注先に供給することを怠る関東圏のある電機メーカーや自動車メーカーとは対照的である⁸⁾。後二者の企業関係統治能力及びその権威は、はなはだ疑問である。

オーソリティーの制度化と社会的認知

マックス・ウェーバーの「オフィス」の概念は、近代官僚機構における権力が、属人的ではなく属システム的であることを明示した。同様に、現代の企業統治機構における権威は、特定個人ではなく制度の中にビルトインされている。共棲・共創型外注モデルが企業間関係を律するようになると、互いに手の内を隠し合っ様子を探り合うパーゲニング型の対峙から、共通ルールに基づく知識シェアリング型、問題解決型、

さらには知識創出型の協業を指向するようになる。そこにおけるオーソリティーは、示威や脅しではなく、制度的手続によって目的を達成する。新知識は形式知化され、共有財としてプールされる。蓄財化した知識は、新たな暗黙知を吸上げ、必要に応じて、時には制度的手続を通じて制度そのものを変えることによって、新知識創造のスパイラルを促進する(野中, 1990; Nonaka and Takeuchi, 1995)。

オーソリティーの制度化は、必ずしも、形式的な諸規定や罰則のみを指向せず、むしろ、単純な哲学とその評語的表現の生きた運用を通して実効を持つ。例えば、トヨタ生産哲学の重要原理の一つ「源流方式」は、「五つのなぜ」という制度的表現を媒介として、徹底的に追求される。そして、そのための諸ステップが定式化されている。源流方式とは、問題解決に当り、現象面のみの対処療法ではなく、根本原因にまで遡って、問題を根絶せよ、とする考え方であり、五つのなぜとは、なぜを5回程繰返すうちに、通常問題の源泉にまで行き着くという経験則である。

例えば、トヨタのセルシオ(輸出名レクサスLS400)は、1989年米国市場導入直後より、米国全販売車中、最も静かで信頼性が高く、価格もリーズナブルであるとされ、人気が高いが、これも源流方式の結果である。騒音の源泉は、(1)エンジン駆動系、(2)ロード・ノイズ系、(3)風切り音の三種である。セルシオの場合(1)に関しては、通常の摩擦係数削減策に加えてシャフト接合系の一直線化により、(2)については、シャーン、ボディー間のサブフレームと防振ゴムの効率的多用により、著しいノイズ削減が図られている。また、(3)に対しては、表面のボディー形状ばかりか、目に触れぬボディー下部のレ

イアウトにも工夫を凝らし、突起物を極力少なくした上、一体型カバーで全体を封印してあるため、Cd (coefficient drag) 0.29 というスポーツカー並の空体力学性を持っている。さらに、エンジン室と乗客室間を、鉄鋼メーカーとの共同開発による、世界初の溶接可能なレジン・サンドイッチ鋼板で仕切っているため、防振・防音性の問題にとどめの一発をさしているのである。

その結果、権威ある J. D. パワー調査によれば、同車は導入初年から、信頼性の高さでトップ5に入ったばかりではなく、二年目以降、常に、一、二位を争うという快挙を成し遂げ、米国消費者の間では、「恐れ多い (awesome)」車であるとの評価が確立している。

源流方式及び五つのなぜ原則の徹底的な適用は、共棲型企業間統治を律するものとして注目ししよう。1980年代半ば、トヨタのあるフラッグシップカーの高級純正カーステレオFM受信部の自動チューニングが、たまたま機能しなくなり、顧客から苦情が持込まれた。同機種は、日本の一流カーステレオメーカーが開発・製造し、トヨタに納入していた自信作ではあったが、車の所有者にとっては、そんなことはどうでもよく、トヨタ車はだめだという印象の下、車全体を変えろと要求したという。トヨタの品質管理及び購買部員は、外注先の設計、製造、品管及びセールス担当者らと合同会議を開き、対策を練った。なぜ不良が発生したのか、その根本原因の究明が求められた。

協議と調査を重ねた後、サプライヤーからの解答は次のようなものであった。不良原因は、たまたま当該品目のプリント基板に使われていた一つのマイクロチップに異常に高い電流が流れ、飛んでしまったらしい。従って、以後同部品をより耐性のあるものに交換し、コスト増加

分は全額同サプライヤーが負担すると。同社は、他のカーメーカー数社にも納入しており、従来このような問題が発生した場合、同様の対処療法でしのいで来た。というよりも、他の元請は、むしろ、そのような解答を、歓迎しさえするような印象があった。だが、トヨタは違った。納得するどころか、むしろ怒り始めさえしたのである。

トヨタによれば、同サプライヤーの解答は驚くべきものだった。なぜなら、それは、問題を解決しようとするのではなく、糊塗しようとする試みであったからだ。そして、真因から根治するものでなければ、当面は治まったように見えても、同じ問題再発の可能性は高かった。トヨタは、もう一度なぜを問い直すよう要求した。異常電流が流れたのだとしたら、それはどうしてなのか？ 設計ミスなのか、単なる部品不良なのか、製造ミスなのか、一体どれなのだ。二回目のサプライヤーからの解答は、前二者を否定し、後者の可能性を示唆していた。トヨタはさらに追求した。それはなぜだ。製造過程で問題があったとしたら、それは、工程デザイン上の欠陥なのか、製造員の凡ミスなのか、あるいは、それら以外の何らかの理由によるものなのか。しかも、問題がサプライヤー自身の工場で発生したのか、再下請先で起こったのか、それとも、輸送中に起こったものなのか、一体どれなのだ……。こうした「なぜ」を繰返した末、行き着いた結論は驚くべきものだった。すなわち、設計、再下請をも含めた製造工程、製造員のいずれからも欠陥は発見されなかった。その代り、分かったことは、東北にある再下請工場から PCB 盤 (printed circuit boards) サブアセンブリーをサプライヤー工場に運ぶ際に用いられる「通い箱」が、一度も掃除された跡がなく、

内外に細かいハンダ・チップや電線の切れ端が付着しており、輸送中の振動に抛り、その一片が飛んで回路に付着し、異常電流が流れたのだらうという発生経路が判明した。すると、解決策は何か。毎日通い箱を掃除せよ、ということになり、問題は一挙に解決した。

このケースは訓示的である。源流方式や五つのなぜ追求の手法が、「お話し」だけで、制度化されておらず、現象面だけの「解決策」(すなわち、サプライヤー費用負担によるマイクロチップ変更)が、採用されていたとしても、それは、当事者双方にとって、一時的気休めでしかなく、同原因に抛る同問題が再発していた可能性が高い。当面は、その場しのぎにサプライヤーが引き受けようとした幾許かの金銭的コストも、やがては、双方にとり、金銭的、時間的、組織的、対社会的に、途方もないツケとなって、降り懸かって来たであろうことは想像に難くない。一見イーージーな暫定対策が、最後には、致命的となっていたかも知れない。

一方、同事例が示した元請のシステムチックなレスポンスは、その権威の妥当性においても制度性においても、共棲・共創型企業間統治パラダイムにふさわしいものであり、優れて合理的かつ合目的的であると考えられる。その対処の仕方は、一見、手間と時間が掛かるように見えても、結果的に、元請、外注先、再下請先総てにとって、最安価で、最上の集団ウィン・ゲームをもたらしたのであった。強調しておくが、幾度にも及ぶ決して楽しくはない会合と調査の末に、同サプライヤーは、部品交換に一銭も費やすことなく、将来発生したであろうさらなる膨大なコストと信頼の失墜をも未然に防止した上に、再外注先をも含めて、問題を一挙に根治したのである。

著者がインタビューした同サプライヤーの担当者には、感動を込めて同経験を語った。彼は、いかなるビジネス書や研修からよりも、この元請との商売から学ぶことの方が、いかに大きいかを実感した。換言すれば、同当事者は、共棲・共創型統率者の権威に対して、その問題解決指向の制度的運用結果に基づき、社会的認知を与えているのである。このように、新しい企業間ガバナンス・パラダイムは、統導者の権威の妥当性、制度化、及び社会的認知というサポート・システムによって、成功裏に運営され得よう⁹⁾。前節および本節におけるトヨタの事例は、同社が、ダブルスタンダードに依拠せず、元請・外注に共通する合理的諸規範を等し並みに課していることの証左の一つではあろう。

要約と展望

本稿では、最近の世界航空機及び自動車産業の経験的事例に基づき、外注関係を核として変わりつつあるインターコーポレート・ガバナンスのメカニズムを検討した。主な帰結は次の通りである。

所有・非所有、メイク・オア・バイといったバウンダリーが明確で二律背反的な旧来の基準に依拠する関係に代って、不確実性とハイパーコストを分有しながら、新技術を共創し、利得を脱境界的(バウンダリーレス)に享受し合う共棲型外注モデルが、時代の寵児となりつつある。目的限定型のインターコーポレート・タスクフォースは、供給の川上から川下までを取込み、国境と業種を越えて、機動力、スピード、効率、柔軟性、収益力、創知力、調整力を発揮する。外注管理方式は、腕長型からクラスター型へと移行し、企業規律モチベーションも、二極的ウィン・ルーズから、集団的ウィン・ゲームへと

転ずる。このような新しい外注戦略は、財務能力に長け、横断文化的マネジメントをこなし、システム・インテグレーターとして技術的・組織的に卓越したリーダーシップによって、最も成功的に実施されるであろう。

しかしながら、新しい企業関係統治モデルは、自然に発生し、維持されるのではなく、それを率いる者の権威(authority)の妥当性(legitimacy)、制度化(institutionalization)、及び社会的認知(social recognition)によって支持され、発展する。二重規範に拠らず、同一の合理的・合目的基準やルールを、自らを含むパートナー全員に等しく運用し、集団的ウィン・ゲームを制度的に保障する統導者こそが、新しい共棲・共創パラダイムの覇者となるであろう。

本稿で観察した証拠は、外注関係に関する諸論の既存理論の再考をも促す。例えば、リベラル派、ラディカル派を問わず、搾取関係と手段的柔軟性のみを強調して来たデュアリズム理論(Edwards, Reich, and Gordon, 1975; Edwards, 1979; Berger and Piore, 1980)、本性的に騙し合う筈の取引者間に継続取引が成り立つのは、取引特殊資産があるからだとする取引費用理論(Williamson, 1985)、さらには、ある国における外注関係の普及はその国民個々の相互信頼関係と国民性に依存するとする文化人類学的仮説(Dore, 1987)などは、新現象を部分的に説明するか、あるいは、全く説明しないかのどちらかであろう。また、クラフツマンシップに基づく中小企業同志のリージョナル・ネットワークが、マスプロ大企業体制を置換すると予測する柔軟な専門化仮説の適用性にも疑問が残る(Piore and Sabel, 1984)。新しい事象は新しい仮説を必要とする。本稿で見たような経験的証拠を、整合性と承服性をもって解釈・分析する新たな理

論構築が待望されよう。

今後、理論的にも実践的にも、国際交流が深まり、新しい知識、組織、アプローチに関する横断的受精 (cross-fertilization) が一層進むだろう。本稿で論じたように、ボーイングは B777 の開発・製造に際し、トヨタからそのやり方を徹底的に学んだ。今日、世界の製造業者で、トヨタに起源を持つリーン生産方式の幾要素かを、全く実践していない者は僅少であろう。クライスラーは数年前 Nishiguchi (1994) の草稿を手に入れ、その外注戦略策定の参考にし、ボーイングは現在同書を研究中である¹⁰⁾。ボーイングの下請でもあるカナデア社は、前者から多国籍ヴァーチャル・タスクフォースのヒントを得たきらいがある。また、本稿では取上げなかったが、次世代ビジネス・ジェット機開発で、カナデアと張り合う米国のガルフストリーム社も、実はヴァーチャル・タスクフォース方式を採用しているのである。

最後に、本稿に用いた事例は、全面的に私の最新のフィールドワークに基づいており、仮りに事実誤認などがあったとしても、その責は筆者にあることをお断りしておこう¹¹⁾。

【注】

- 1) その歴史的証拠は、Nishiguchi (1994) に詳しい。また、渡辺 (1995) は、日本型外注モデルの最近の問題点を包括的に指摘しており、興味深い。
- 2) 本稿で用いる意味とは多少異なるとはいえ、中谷 (1995) は「バウンダリーレス・カンパニー」を論じており、注目に値しよう。
- 3) クラスター管理 (clustered control) に関しては、Nishiguchi (1987; 1994) が詳しい。
- 4) 西口 (1988) は、1980年代アメリカ自動車産業における外注政策の失錯と組織的ミスマッチを、実証的に分析している。
- 5) 欧米カーメーカーのカムバックに関しては、

過去10年余りの *Automotive News* や *Ward's Auto World* によって、良くトレースし得よう。また、品質、信頼性、顧客満足度の継続的向上については、J. D. Power & Associates の一連のサーベイ (例えば、初期品質や、ディーラーでの扱いをもとにした顧客満足度に関するもの) や、*Consumer Reports* の *Annual Auto Issue* (毎年4月号) に詳しい。新車開発の横断機能的チームの実証研究としては、Clark and Fujimoto (1991) が既に古典となっている。

- 6) 言うまでもなく、形式知・暗黙知理論の世界的権威は、野中郁次郎教授である。彼の一連の著述 (1988a, 1988b, 1989, 1990) は、今日までのところ Nonaka (1994) 及び Nonaka and Takeuchi (1995) に集大成されており、学界・ビジネス界双方に、重大なインパクトを与え続けている。
- 7) 1995年6月16日ボーイング社エヴァレット工場及びリンウッド施設における製造・外注及び企画担当マネージャー計7名に対する筆者インタビューに拠る。なお、この点、トヨタ新車開発のコンカレント・エンジニアリング組織を实体調査した Ward, Liker, Cristiano and Sobek II (1995) は、一見摩訶不思議に見える暗黙知の世界も、一旦形式知化してしまえば、学習・伝播が容易となり、一般に形式知化のノウハウそのものに関してはアメリカに分があるかも知れないことを示唆しており、興味深い。
- 8) いずれも、筆者による、1986年1月~9月フィールド調査からの実例である。
- 9) 本節の事例も、1986年1月~9月の筆者フィールドワーカー次資料に依拠している。
- 10) 1992年春クライスラー社、1995年6月ボーイング社筆者インタビューに基づく。
- 11) 本稿は、最近の私自身による以下のフィールド調査に大きく依拠しており、お世話になった方々、快くインタビューに応じ、資料を提供された諸個人及び諸機関に謝意を表したい。三菱重工業 (1995年1月12日)、石川島播磨重工業 (1995年1月19日)、富士重工業 (1995年2月16日)、川崎重工業 (1995年2月16日及び3月24日)、ダイムラー・ベンツ・アエロスペース (1995年2月16日)、通商産業省機械情報産業局航空機武器課 (1995年4月28日及び5月12日)、エアロ・テクノサービス (1995年5月11日)、防衛

庁技術研究本部第3研究所 (1995年5月11日),
アビエーション・コンサルティング・アソシエ
ーツ (1995年5月12日), ㈱日本航空宇宙工業
会 (1995年5月12日及び7月6日), ㈱日本航
空協会 (1995年5月12日), 伊藤忠商事 (1995
年5月25日及び7月6日), パース大学スカー
ル・オブ・マネジメント (1995年6月5日), マ
サチューセッツ工科大学リーン・エアクラフト・
イニシアティブ (1995年6月5日及び6月10日
~12日), デハビランド (1995年6月7日), カ
ナダ航空宇宙工業会 (1995年6月8日), 国際民
間航空機構 (ICAO, 1995年6月8日), ボンバ
ーディエ・カナデア (1995年6月9日), 米連邦
航空行政局 (FAA, 1995年6月13日), 米国航
空宇宙工業会 (1995年6月13日), 米リージョ
ナル・エアライン・アソシエーション (1995年
6月14日), 米ナショナル・ビジネス・エアクラ
フト・アソシエーション (1995年6月14日), 米
ジェネラル・エイヴィエーション・マニユファ
クチャラーズ・アソシエーション (1995年6月
14日), レイセオン・ビーチクラフト (1995年6
月15日), ボーイング (1995年6月16日), 運
輸省航空局技術部航空機安全課 (1995年7月6
日)。

なお、防衛大学校講師、神津正男先生からは、
リサーチ・デザイン及びアプローチに関し、プ
ロならではの専門的御助言を賜っており、一橋
大学産業経営研究所長、野中郁次郎教授からは、
リソースへのアクセスをも含めて、常日頃並々
ならぬお世話になり続けている。さらに同研究
所客員研究員のジクルン・カスバリ先生からも、
フィールド調査のアレンジ及び同行で活躍して
いただくと共に、グライダー・パイロットなら
ではの専門家的見地からのご指摘等を受け、感
謝に絶えない。通産省航空機武器課の冨浦英一
課長補佐 (現信州大学経済学部助教授) にも大
変お世話になり、日本航空宇宙工業会の山田秀
次郎常務理事、杉浦三樹国際部長、鈴木貞雄総
務部長、牛島義夫技術部長、及びスタッフの方
方には、訪問先御紹介等、並々ならぬご尽力を
賜った。そして、一橋大学産業経営研究所の森
本典子さんには、原稿準備でお世話になった。

最後に、本稿の依拠するフィールドワークは、
笹川平和財団、日本航空宇宙工業会、日本小型
自動車振興会、㈱通産産業調査会、及び文部省

科学研究費補助金からの援助によって可能とな
った。謝意を表す次第である。

参 考 文 献

- Berger, Suzanne D., and Piore, Michael J., 1980.
*Dualism and Discontinuity in Industrial Soci-
eties*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Clark, Kim B., and Fujimoto, Takahiro, 1991.
Product Development Performance. Boston:
Harvard Business School Press.
- Dohse, Knuth, Juergens, Ulrich, and Malsch,
Thomas, 1985. "From 'Fordism' to 'Toyotism'?:
The Social Organization of the Labor Process
in the Japanese Automobile Industry." *Politics
and Society*, 14, 2.
- Dore, Ronald P., 1987. *Taking Japan Seriously*.
Stanford, CA: Stanford University Press.
- Edwards, Richard C., 1979. *Contested Terrain*.
New York: Basic Books.
- Edwards, Richard C., Reich, Michael, and Gordon,
David M., eds., 1975. *Labor Market Segmen-
tation*. Lexington, MA: Heath Lexington
Books.
- 鎌田憲, 1973. 『自動車絶望工場——ある季節工の
日記』, 東京: 現代史出版会。
- Kamata, Satoshi, 1982. *Japan in the Passing
Lane*. New York: Random House.
- Keller, Maryann, 1989. *Rude Awakening: The
Rise, Fall, and Struggle for Recovery of
General Motors*. New York: William Morrow.
- Kenney, Martin, and Florida, Richard, 1988.
"Beyond Mass Production: Production and the
Labor Process in Japan." *Politics and Society*,
16, 1, pp. 121-58.
- , 1993. *Beyond Mass Production: The
Japanese System and its Transfer to the
U. S.* New York: Oxford University Press.
- 『航空情報』, 1995. 『世界航空機年鑑 1995』, 東京:
酣燈社。
- 小山陽一 (編), 1985. 『巨大企業体制と労働者——
トヨタの事例』, 東京: 御茶の水書房。
- Kracik, John K., 1986. "Learning from NUMMI."
Research Affiliates' Meeting Paper, International
Motor Vehicle Program (IMVP), Massachu-
setts Institute of Technology (MIT), September.

- 門田安弘, 1985. 『トヨタシステム』, 東京: 講談社。
- Monden, Yasuhiro, 1983. *Toyota Production System*. Atlanta: Institute of Industrial Engineers.
- 中谷巖, 1995. 「バウンダリーレス・カンパニー」, 『ビジネス レビュー』, 43, 1.
- 西口敏宏, 1988. 「産業国家アメリカの復権を占う——ビッグ3は自動車市場を奪還できるか」, 『エコノミクス・トゥデイ』, 1988年春号, pp. 110-119. 東京: 小学館。
- Nishiguchi, Toshihiro, 1987. "Competing Systems of Automotive Components Supply: An Examination of the Japanese 'Clustered Control' Model and the 'Alps' Structure." Policy Forum Paper, IMVP, MIT, May.
- , 1991. "Beyond the Honeymoon Effect." *INSEAD Information*, Summer, pp. 8-9.
- , 1994. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Nishiguchi, Toshihiro, and Anderson, Erin M., 1995. "Supplier and Buyer Networks." In Bowman, Edward, and Kogut, Bruce, eds., *Redesigning the Firm*. New York: Oxford University Press.
- 野中郁次郎, 1990. 『知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー』, 東京: 日本経済新聞社。
- Nonaka, Ikujiro, 1988 a. "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal of Japanese Firms." *California Management Review*, 30, 3, pp. 57-73.
- , 1988 b. "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation." *Sloan Management Review*, 29, 3, pp. 9-18.
- , 1989. "Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process: A Suggestive Paradigm for Self-Renewing Organization." Working Paper, University of California at Berkeley, OBIR-41.
- , 1990. "Redundant, Overlapping Organizations: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process." *California Management Review*, 32, 3, pp. 27-38.
- , 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*, 5, 1, pp. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka, 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Piore, Michael J., and Sabel, Charles F., 1984. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Ward, [Allen, Liker, Jeffrey K., Cristiano, John J., and Sobek II, Durward K., 1995. "The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions Can Make Better Cars Faster." *Sloan Management Review*, Spring, 36, 3, pp. 43-61.
- 渡辺幸男, 1995. 「下請中小企業と系列——受注生産型中小企業の従属的成長から自立的成長への道」, 『ビジネス レビュー』, 43, 2.
- White, Michael, and Trevor, Malcolm, 1983. *Under Japanese Management: The Experience of British Workers*. London: Heinemann.
- Williamson, Oliver E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Womack, James P., Jones, Daniel T., and Roos, Daniel, 1990. *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates.