

研究ノート

在タイ日系スナック菓子メーカーにおける日本的生産システムの導入について

桜美林大学 経済・経営学系 准教授

林 拓也

〈要旨〉

後発国であるアジア諸国の技術発展は、技術形成の点から言えば、直接投資と企業内技術移転を通じて現地子会社、関連する地場企業へ日本的生産システムが波及することにより進められた。この点について、これまでは自動車産業や家庭用電気産業の事例を中心に研究の蓄積が進められた。そこで本論では、タイのカルビータナワット社の一次資料をもとに、菓子メーカーである同社において現地従業員の習得した技術知識・技能が同社・組織全体へ移転、波及するプロセスについて、同社が試みた日本的生産システムに関する各種活動とその成果に光を当てることにより明らかにする。

〈キーワード〉

後発国 技術移転 タイ 日本的生産システム カルビー

1. はじめに

本稿の課題は、スナック菓子メーカー・カルビーのタイ子会社であるカルビータナワット（以下、CTC と略称）を事例として、現地従業員の習得した技術知識・技能が同社・組織全体へ移転、波及するプロセスについて、同社が試みた各種活動とその成果に光を当てることにより明らかにすることである。

後発国の工業化プロセスについてアジア諸国、特にタイを事例に「キャッチアップ型工業化」論を打ち出した末廣によれば、アジア諸国における技術形成は企業の側面から見るとその多くが日系製造企業のアジア進出に伴い進められた（末廣、2000）¹。具体的には、直接投資と企業内技術移転を通じて現地子会社、関連する地場企業へ日本的生産システムが波及することにより進められた。つまり後発国であるアジア諸国における先発国への追跡型工業化のプロセスは、技術形成の点から言うると日本的生産システムのアジアへの波及と考えることができる。さらに末廣によれば、後発国であったタイを含めアジア諸国において個人レベルで習得した技術知識や技能が企業・組織全体へ移転、波及される際は、「組織全体の共通目標の設定」、「意思決定への参画意識（コミットメント）」、「情報の共有体制を可能にする組織的統一性の実現」という「技術形成

における組織的対応能力」が不可欠となる（末廣、2000）²。これこそがまさに、日本的生産システムの諸特徴として含まれるものである。日本の生産システムとは、同システムをアメリカのそれと比較した安保の整理によれば、産業技術の特徴として「『蓄積型』改良技術と市場・環境の絶えざる変化にきめ細かく対応する能力、品質思考と小型高級品の品揃え」であり、社会類型との関係では「企業組織という『場』に集まった人間が全員参加的チームを作り、改良し、効率・品質を高める」、さらに「競争と協調の巧みな組み合わせ」と「組織内での格差を最小限にとどめ、長期にわたり競争と一体性の依存を図る」ものである（安保、1995）³。また中村は、石田の研究（石田、1985）をもとに日本的な経営慣行の中で優位性を持つものとして、「職務の柔構造」、「資源の平等的配分」、「情報・価値の共有化」、そしてTQC（Total Quality Control）に見られる「生産管理システム」に整理している（中村、2010）⁴。中村の整理は安保の整理をより広げたものと解釈できる。

これらの整理を考慮し日本の生産システムを一言で述べるならば、市場の変化へ柔軟に対応する品質追求的な多品種少量（適量）生産体制であると言える。そしてこのシステムを下から支えているのが、企業内における現場労働者の生産管理への積極的なコミットメントが引き起こす、米倉の主張する生産現場での絶えない改善・改良という「積み重ね型革新」であり（米倉、1986）、具体的にはこれを可能にさせるOJT、提案活動、小集団活動（QCサークル活動）、そして海外研修などの諸活動であろう。この日本の生産システムのアジア諸国への波及が、家電産業や自動車産業を中心に同地域の工業化を促したひとつの要素であった点について、最早異論は無かろう。末廣が述べる通り、テレビ、電子部品の生産・輸出の増加や、韓国、東南アジア諸国での自動車組立産業の本格化は、日本の生産システムの導入と定着を抜きに考えることが困難なのである。

アジア諸国の工業化へ寄与した日本の生産システムの海外移転についての先行研究は蓄積が進んでいるが、安保と板垣のチームが「適用と適応」という分析枠組みからアプローチした研究が一定水準の評価を得ているであろう（安保編、1988）（板垣編、1997）。両者のチームはこの分析視角から、日系製造企業による欧米、アジア諸国への日本の生産システムの定着度について点数を用いて検討した。しかしこの分析視角で検討する際に重要な点は、日系企業が海外へ進出した際に、進出先国の経営環境や社会文化構造が日本のそれとどの様な点で異なるのかという点にある。これらの違いにより、日本特有の環境下で生まれた日本の生産システムが進出先国へ適用される際に、進出先国の環境に合わせ適応せざるを得ない部分が生じるからである。末廣はアジア諸国特有に見られる点をあげているが、要約すれば以下の通りである（末廣、2000）⁵。

①アジア諸国では急速な工業化により企業の事業拡大速度が速く、人材不足と引き抜き離職が頻出する。その結果長期雇用を前提とした日本型の技術・技能形成が円滑に進まない。

- ②賃金決定と企業内昇進において勤続年数や能力より「学歴」が何よりも優先されるケースが多い。海外留学組を含め、「学歴による分断」が職種や職位を超えたチームワークや中間管理職と生産現場の間の情報共有を困難にしている。
- ③アジア諸国では日本以上に「職務」内容を明確にしたがる傾向があり、同時に与えられた仕事の幅や深さを広げたり深めたりする意思が弱い。

従ってある企業が日本的生産システムをアジア諸国へ導入・定着させる際には、アジア諸国特有に見られる上記の3点に対応しながら、日本的生産システムにおける「積み重ね型革新」を可能にさせる諸活動が円滑に機能するための仕組み作りが必要となるのである。

以上の先行研究の成果を踏まえ、本稿では末廣が提示した「キャッチアップ工業化」論をベースに、菓子メーカーである CTC を事例に現地従業員の習得した技術知識・技能が同社・組織全体へ移転、波及するプロセスについて、同社が試みた各種活動とその成果に光を当てることにより明らかにする。

ところでアジア諸国への日本的生産システムの導入について、末廣やその他の先行研究では自動車産業や家電産業を事例としたものが多かった。しかし1980年に設立された CTC では、これら2つの産業の場合と同様に、「積み重ね型革新」を支える諸活動が試みられていた。近年国内市場の成熟化とともに、他の食品産業と同様に日本の菓子メーカーによる海外進出が進んでいることを考慮するならば、先行研究において必ずしも解明されていなかった菓子メーカーにおける「技術形成における組織的対応能力」構築のプロセスを明らかにすることは意義のあることであろう。またさらに同社では、末廣が述べるアジア諸国特有に見られる上記3点が部分的に当てはまらない行動が見られた。この点も、本稿が CTC を事例として扱った理由である。

ただし本稿は CTC 内部の日本人経営者を対象とした調査結果を中心に構成しており、同社内現地人スタッフへの調査分析や同業他社との比較分析にまでは至っていない。従って本稿で明らかになる分析結果は一面的なものになるであろうが、本稿では現時点で明らかとなった点を研究ノートとしてまとめ、今後新たな調査を行うことで分析をより精緻化して行きたい。

本稿の構成は、以下の通りである。

まず CTC の概要を述べた後、アジア諸国特有の条件で最も大きな問題であると考えられる離職率の問題（上記①の点）の側面から、同社の現状を明らかにする。次に同社が「技術形成における組織的対応能力」を高めるために試みた各種活動について検討し、その成果について明らかにする。最後に、本稿で明らかとなった諸点と今後の課題について述べる。

なお本稿の分析の多くは、2012年8月17日に CTC バンコク・オフィスで行ったインタビュー⁶の結果と、同社から提供された内部資料、さらに帰国後複数回行った同社日本人スタッフとの

E-mailによる質問と回答の結果をもとに行った。

2. カルビータナワット (CTC)

2011年3月11日に東京証券取引所市場第一部へ上場したカルビーは、同時期にポテトチップスのシェアで62.5%を達成した。また翌12年3月期には、同シェアを63.2%にまで伸ばしている⁷。さらに国内スナック菓子市場全体でのシェアは11年度において46.1%を達成し、同2.8%の第2位ジャパンフリトレーに対し大きく差をつけている⁸。従って同社は、名実ともに国内最大手のスナック菓子メーカーであると言えよう。しかし国内市場の成熟化に対応し、同社代表取締役会長兼CEOである松本晃は、カルビーグループとして国内での一層のシェア拡大と海外売上比率の大幅増を目標とした新たな成長戦略を打ち出した。具体的には、11年3月期における同社海外売上比率3.3%を21年3月期に同30%まで増加させる目標を掲げた。海外地域別に見ると現在海外市場での主力は北米地域であるが、今後は中国（大陸部）を始めとし、香港、韓国、台湾、そしてタイにおける売上増加を目標とした⁹。

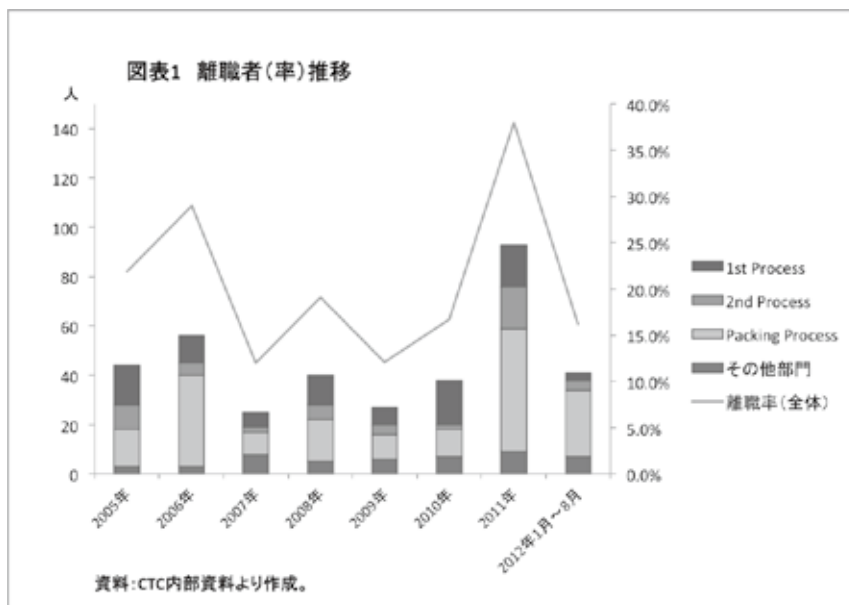
本稿で検討するタイもまた、カルビーが打ち出した海外売上比率増大を目指す成長戦略の中に含まれている。タイにおけるカルビーの子会社はCTCであり、1980年4月に設立され、翌81年4月から操業を開始した。2012年8月現在における同社の資本金は、123,400千バーツ（約3億7千万円¹⁰）である。また資本比率は12年4月に増資を行うまでタイ側51%、日本側49%であったが、増資の際に日本側の比率を68%まで引き上げ、その後日本側の完全な主導による事業展開の強化が図られた¹¹。またCTCはアメリカに次ぎ同グループ史上2番目に設立された海外子会社であり、中国大陸、香港、台湾、韓国に並びグループの海外事業の中で重要な位置を占めている。同社は1980年4月にタイ資本であるタナワット社との合弁で設立され、翌81年4月に操業を開始し、87年から香港向けの輸出を開始した。それまでの売上構成ではタイ国内市場と輸出が半々であったが、香港向け輸出が開始された後はその比率が年々増加し、94年には同比率がCTC全体の売上の中で8割を占めるに至った。しかし同年に香港で現地子会社（カルビーフォーシーズ）が設立された後は、CTCからの輸出分が順次香港の子会社へ移管され、CTCの売上全体で輸出が占める割合が大幅に減少したことを受け、93年をピークに全体の売上が激減した。一方、96年にCTC内で「えびせん」の現地生産ラインが本格的に稼働を開始し完全内製化が進むにつれ、98年頃から同社の売上全体の中でタイ国内市場の占める割合が増加した¹²。特に2000年に発売した新製品「JAXX（ジャックス）」がヒット商品となり、同国市場での売上が急増した。01年には、売上のピークを迎えた1993年の水準を超え、その後2003年頃から横ばいとなったが、08年から再び増加に転じた。その後売上は国内市場での販売増加を受け順調に伸び、12年には93年時の約3倍にまで成長した。なお現在CTCの売上の中でタイ国内市場の占める

割合は9割ほどになり、同社の活動は同市場が中心となっている¹³。一方「技術形成における組織的対応能力」を高めるために試みた各種活動については、04年にSTA (Small Team Activity : 小集団活動) を開始、06年から提案活動を本格化、そして09年に新人社員研修方法の見直し及びTHM (Town Hall Meeting) を開始した。いずれも近年に行われたものであるが、「技術形成における組織的対応能力」を高めるための施策は03年頃から始まった売上横ばいの時期から本格化したことがわかる。

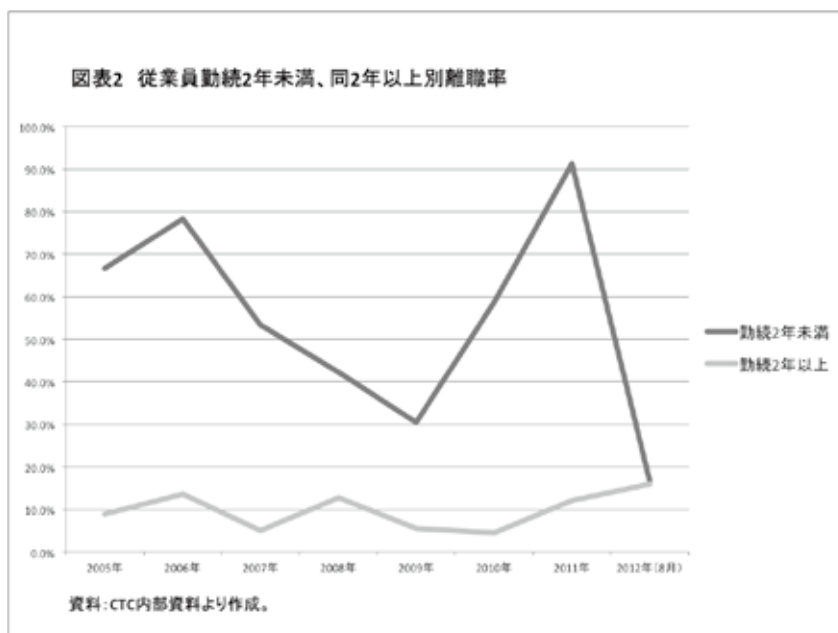
3. CTCにおける離職率

次に、CTCにおける離職率の実態を検討する。図表1は、2005年から12年8月時点までの、CTC全体における離職率と部門別離職者数の推移である。05年以前のデータについてはCTC内部における資料の制約上検討することができないが、07年から10年まで全体の離職率は20%未満を推移しており、ある程度減少傾向にあることがわかる。なお11年に離職者数が大幅に増加しているのは、同年秋頃に生じた洪水で残業が大幅に増加したからであり、一時的な外部環境の変化によるものであった。また08年にタイも世界金融危機の影響を受けたが、その後の回復は早く雇用情勢は急速に回復した。CTCにおいても同危機の影響は軽微であった。タイの失業率は98年にアジア通貨危機の影響で前年の1.5%から4.4%へ悪化したが、その後同国が輸出関連産業を中心に安定的な成長を果たしたこともあり、00年に3.6%、04年に2.1%、そして05年からは1%台を維持し、11年には1%を切った¹⁴。この様にアジア通貨危機以降の成長が引き起こした低失業率と労働力不足もまた、タイの労働市場における離職率問題を大きくさせる要因の一つとなっている。

さて、図表1からCTCの離職者数を部門別に見ると、この中で最も大きな割合を占めている部門は生産部門の1st Process、2nd Process、そしてPacking Processの3つであったことがわかる¹⁵。これらの部門で多くを占めるのが、いわゆるブルーカラー（現場作業員）である。しかし2011年の洪水時以前を見ると、05年から10年にかけて2nd ProcessとPacking Processの離職者数は減少傾向であった¹⁶。これら部門の離職率は資料の制約上限られたデータしか無いが、前者は08年の40.0%が10年に9.5%へ、後者については同17.5%が同11.3%へ改善した¹⁷。



以上の考察から、2011年の洪水時を除けば05年からCTCにおいて現地従業員の定着はある程度進んでいると言えるが、生産部門の1つである1st Processでは離職率の改善がそれほど見られていないことがわかった。しかし、図表2の通り勤続2年未満の従業員の離職率と勤続2年以上のそれとを比較してみると、興味深い事実がわかる。まず勤続2年未満の従業員の離職率と勤続2年以上のそれとの間には大きな開きがあり、前者は09年まで下落傾向だったものの後者は一貫して10%前後の低い水準で推移していることがわかる。また11年の洪水時の変化を見てみると、前者の値は急増し9割近い従業員が離職したのに対し、後者の値は増加しつつも10%強にとどまったことがわかる。つまりCTCを離職する従業員の多くは、勤続年数が2年に満たない者なのである。さらに洪水など、突発的な外部環境の変化から引き起こされた残業増加などへ敏感に反応するのも勤続2年未満の従業員であり、その多くは離職してしまうことがわかる。従ってCTCでは、ある程度の期間(2年以上)勤続できれば従業員の定着がかなりの程度進むと言えるのであり、それは長期雇用を前提とした日本型の技術・技能形成において有利に働くと考えられる。ではなぜ同社では、ある程度の期間(2年以上)勤続できれば現地従業員の定着が進むのであろうか。次では、同社が「技術形成における組織的対応能力」を高めるために行った諸活動を具体的に検討し、この問題も踏まえながら本稿の課題を明らかにしたい。



4. CTCにおける各種活動⁸

4-1. 経営情報の公開

まず、「技術形成における組織的対応能力」に関する「組織全体の共通目標の設定」と「情報の共有体制を可能にする組織的統一性の実現」に関する活動について検討する。

CTCでは、かつて工場での生産性が一時的に下がるといった事態が時折生じていた。2006年頃からこの問題について同社が本格的に調査したところ、現場作業員の離職により新人作業員が増加した際に一時的に生産性の落ちることがわかった。そこで同社は08年9月にHR (Human Resource) 部門へ女性のマネージャーを採用し、離職の理由について調査を行った。離職の理由は賃金水準に関するものも当然見られたが、CTCの全体像、将来像が見えない、つまり会社全体のことがよくわからないという意見が多数見られた。つまりこれまで同社では新人社員を採用すると会社の簡単な概要だけを説明し、その後すぐに現場へ連れて行きOJTを行っていたのであり、新人で入った作業員達は会社の情報をほとんど共有することなく配属されていたのである。そこで同社は09年1月から新人研修の方法を見直し、CTCのみならずカルビーグループ全体の構造や将来像、目標などをきちんと説明する機会を設けるようになった。これをきっかけとしてCTCは現場作業員を含む従業員全体に対する経営情報公開の重要性について認識する様になり、新年の集会、STA (小集団改善活動) の発表会など従業員の集まる機会には、タイ人の副社長により必ず経営情報の公開を詳細に行うようになった。

また2009年5月からTHM (Town Hall Meeting) を実施し、従業員全体に対する経営情報

の公開を徹底化した。CTC での THM は、その月に誕生日のある従業員全員が昼休みに集められ、ステアリングメンバー全員と昼食会を行うものである。その月が誕生月の者が集められることの利点は、各人毎年必ず1回ほど、勤続年数に関係無く、上下様々な階層（スタッフ及び現場作業員）、及び左右様々な部署から従業員が集められる所にある。ホワイト及びブルーを問わず縦断的、及び横断的に集められた従業員に経営陣のステアリングメンバーが加わり、彼らから経営情報の公開がなされることはもちろんのこと、従業員同士での情報の共有が進められるのである。また組織内の階層や経験の異なる者が一つの場所へ集められることで、彼ら同士での意見交流のきっかけ作りの役目も果たしている。これらの点は、末廣が述べるアジア諸国特有に見られる点の②と異なる点であり、CTC における情報公開方法の特色であると言える。

CTC によるこの新人研修方法の見直しと THM は、末廣の述べる「技術形成における組織的対応能力」を構築するための「組織全体の共通目標の設定」と「情報の共有体制を可能にする組織的統一性の実現」へ向けに行われたと考えて良いであろう。また石田の研究（石田、1985）から日本企業における経営慣行の優位性を4つにまとめた中村は、その中の1つとして「情報・価値の共有化」をあげている。日本企業ではトップにミドル、ボトムを加えた組織成員全体での情報共有が特徴であり、こうした行動は彼ら同士における効率的な協働関係を構築するための前提条件となる（中村、2010）¹⁹。この点からも、CTC によるこの2つの試みは日本的な経営慣行の優位性を構築するために行われたと考えられ、評価できるであろう。

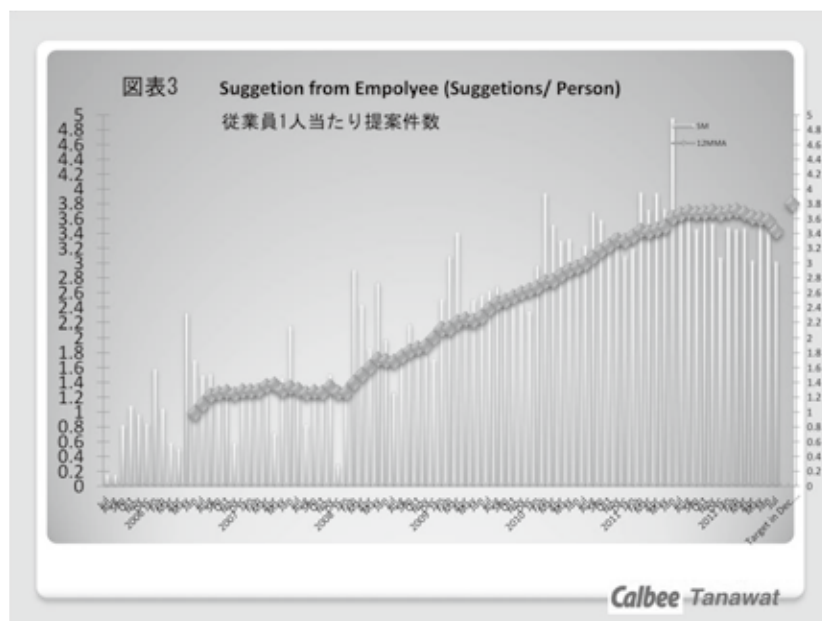
4-2. STA（小集団改善活動）と提案活動

次に CTC が行っている STA（Small Team Activity：小集団活動）と提案活動について検討する。

CTC は STA を 2004 年から本格化させ、工場従業員において1チーム10名ほどの小集団を20から23チーム作り、日々の改善活動の成果を社内の大会で発表させる方法をとった。なおこの社内大会で優勝したチームはカルビーグループ海外子会社同士で行う海外大会へ出場し、香港、青島、汕頭などの海外拠点で選出されたチームと発表を競うことになる。さらにこの海外大会で優勝したチームは海外代表として、5月に東京で開催される日本国内の本社大会へ出場できるようになっている。CTC は、07年度から10年度まで連続して本社大会へ出場した²⁰。4年度連続して海外大会を勝ち抜き本社大会まで出場できたということは、海外の他のカルビーグループ子会社と比較して CTC がかなり高い水準の小集団改善活動を行っていたことを示すであろう。また CTC では大会が終わるとチームを一度解散させ、メンバーを組み直すことで少しずつ従業員全体のレベルアップを図ると言った工夫も取り入れていた²¹。

次に CTC における提案活動について検討する。図表3は同社からの提供による内部資料であ

り、2006年から12年までのCTCにおける従業員1人当たりの提案件数の推移を示している。図表中の棒グラフは従業員1人当たり提案件数の各月における相加平均であり、折れ線グラフはその修正移動平均を示したものである。同図表及びCTCでのインタビュー調査の結果によれば、06年以前の従業員1人当たり提案件数は非常に少なかったが、同年半ばにようやく1を超えた。その後しばらく伸び悩んだが、09年に2を超えた後は安定的に増加し、12年の時点では3を超えている。CTCの日本人スタッフによれば、09年から従業員1人当たりの提案件数が安定的に増加した要因の一つについて、同年から開始したTHMをあげている。彼らによれば、THMの場で提案活動の重要性を従業員達へ粘り強く繰り返し伝えてきたそうである。例えば当時CTCの社長であった大山氏（現、同社副会長）は、「提案というものは自分の仕事に関心が無い限り出ないものである。だから、もっと自分の仕事のまわりに関心を持ちなさいということ、話をする機会があった時にしょっちゅう伝えてきた。」と述べている。この点が図表3の数値にどの程度影響を与えたのかということについてはより調査を進めなければ判断できないが、一定の役割を果たしたことは想像できるであろう。



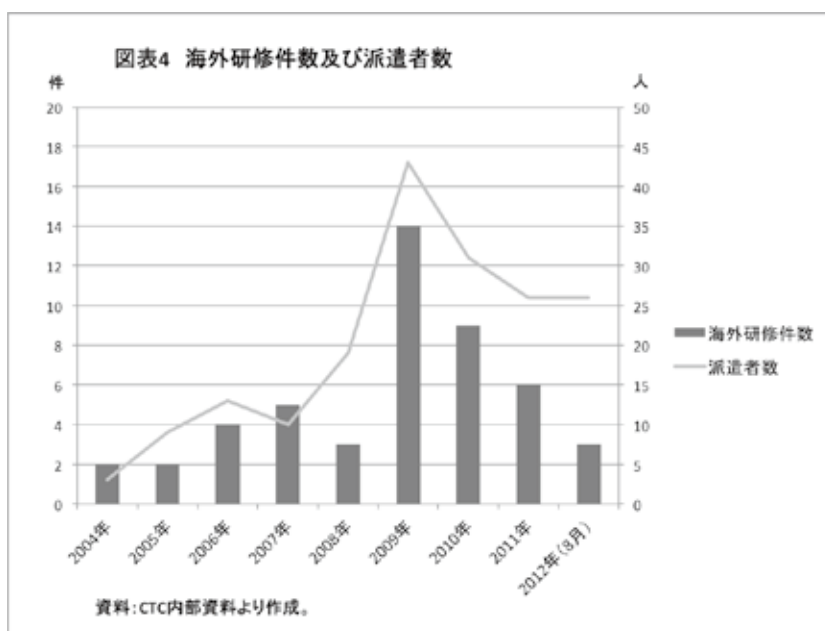
資料：CTC 内部資料。

CTCにおける提案活動の特徴は、提案のほとんどが即時実行される点にある。2011年の従業員総数は245名であったから、従業員1人当たりの提案件数を3とするならば、毎月約700件の提案が上がっていたことになる。上がってきた提案については、タイ人の副社長及び工場長ら

が手分けして読み、日本人スタッフ2名（同社副会長及び社長）へ紹介される。その後ステアリングメンバーが出された提案について有効かどうかを審議するが、ほぼ全ての提案について即断即決が原則となっており、すぐにフィードバックされる仕組みが出来上がっている。従業員は自らが考えた提案についてすぐに会社からの反応があるため、この即断即決のレスポンスは彼らのモチベーション向上へ大きく貢献していると考えられる。また提案件数が多かった者に対しては、年2回ほど表彰する制度を設けている。11年度最優秀者の提案件数は、180件にも上った。これは、毎月1人で10件の提案を出していたことを意味している。表彰された者は少額ながら報奨金を受給できるが、給与の査定には考慮されない。金銭的要因の影響が少ないにも関わらず、09年以降従業員1人当たりの提案件数が安定的に増加したことを考慮するならば、CTCは提案活動において現地人材が経営へ積極的にコミットし易い様な仕組み作り已成功していると言えるであろう。つまりハーズバーグの二要因理論を用いるならば、同社は従業員の動機付け要因についてかなり考慮した仕組み作りを行っているのであり、そしてこれが現地従業員の習得した技術知識・技能を同社・組織全体へ移転、波及させ易くする装置になっているのである。

4-3. 海外研修

最後に、CTCにおける海外研修の実態について検討する。末廣によれば、海外進出企業が自国で与える実施研修や教育訓練は個人レベルでの技術知識・技能の重要な形成チャンネルであり、後発工業国の技術形成において大きな役割を担っている。特に日系企業の場合、グループリーダー、班長、そして作業長以上のワーカーや技術者を本社の親工場へ呼び、数週間から1年間ほどの研修プログラムを現場での訓練（OJT）を通じて提供することが特徴である（末廣、2000）²²。CTCの海外研修は、2004年から開始された。12年までににおける海外研修件数と派遣者数（実人数）は、図表4の通りであった。開始年であった04年から06年までにおいて研修件数と派遣者数は微増であったが、07年から09年にかけて派遣者数が急増した。特に09年においては、研修件数もまた急増した。この理由についてCTCは、06年頃から07年頃にかけて海外研修経験者の帰国後における仕事への積極性が増したことで、派遣者数を大幅に増加させたためと述べている。09年後は研修件数、派遣者数ともに減少しているが、派遣者数は11年からこれまでの期間と比較して中程度の水準を継続して保っている。



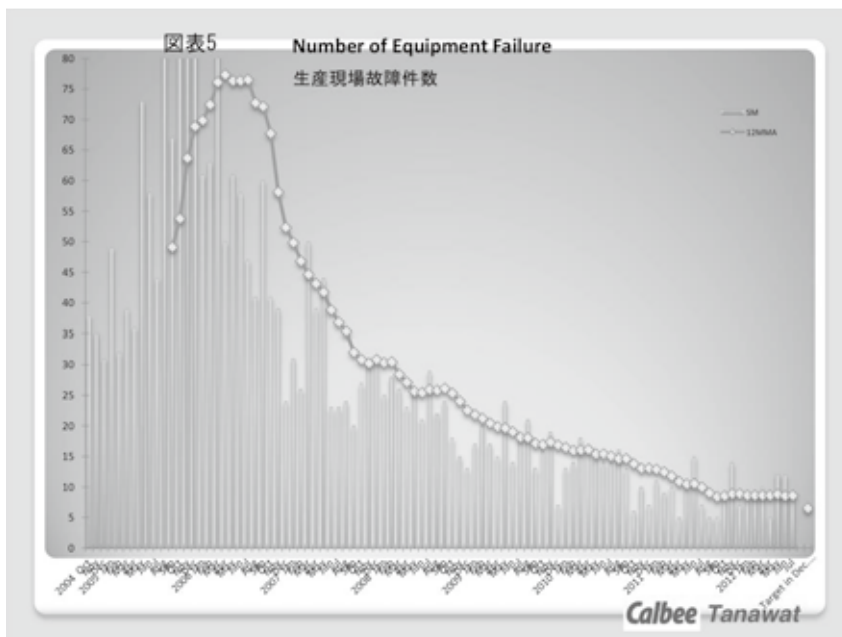
CTCの海外研修における特徴の一つは、その積極性にある。同社工場のあるバンブー工業団地内において、他の日系企業の多くは派遣した従業員が研修実施後に多数離職してしまうことを理由に海外研修の実施に消極的な面があった。しかしCTCでは、2004年から12年までほぼ全ての部門で積極的に海外研修が行われていた。04年から12年の間で同社において海外研修を経験した者は62名（オフィス従業員は16名、工場従業員は46名）であり、その中の離職者数を見ると、オフィス従業員が3名、工場従業員が5名であった。これらを離職率に換算すると、前者が18.8%、後者が10.9%であり、全体では12.9%であった。資料の制約上、タイの同業種他企業における海外研修経験者離職率は明らかでないが、CTCの海外研修経験者のうち8年間の中で85%強が研修終了後も同社へとどまり、さらに海外研修を経験した工場従業員の離職率がオフィス従業員のそれよりも低かった点は、大いに評価すべきことであろう。

CTCの海外研修におけるもう一つの特徴は、研修参加者が海外研修で学んだ内容を帰国後の提案活動として実際に活かしている点にある。同社では参加者全員が研修中にCTCでも実践可能な取り組みがあれば記録を取り、帰国後にその記録に基づき自主的に提案活動を行うと言った流れが作られている。日本人スタッフによれば、このような自主的な試みは自然と行われる様になったそうである。この提案活動の件数は既述した通常の提案活動の件数に含まれていないため、両者をあわせた提案件数は図表3の値より増えることになる。なお海外研修で学んだ内容に基づいた提案活動においても即断即決のルールは守られており、研修参加者が帰国後に経営へ積極的にコミットできる仕組みが用意されている。それは言い換えれば、個人が海外研修で取得した技術

知識やノウハウが企業（CTC）の技術形成へ反映し易くさせるための仕組みであると言えよう。この点が、CTCにおける海外研修の最大の特徴であり、同社が海外研修を積極化させ、また研修参加者の離職率が8年間で12.9%にとどまっていることの理由として考えられるのでは無かろうか。この点については、今後海外研修を経験したタイ人従業員達に対し調査を行い、分析結果をより精緻化したい。

4-4. 各種活動の成果

これまで CTC における「積み重ね型革新」を支える諸活動について、経営情報の公開と共有化、小集団活動と提案活動、そして海外研修を中心に検討した。その成果を判断するものの一つとして、図表 5 が示す生産現場における故障件数の推移があげられるであろう。同図表によれば、2005 年頃から故障件数が急増した。この直接的な要因は、CTC によればタイ国内市場拡大による生産の急増であった。しかし翌 06 年を頂点に 07 年から故障件数は急減し、12 年現在まで一貫して下落した。同社が現地従業員に対する経営情報の公開を積極化したのが 09 年、STA を開始したのが 04 年、提案件数が上昇を開始したのが 08 年（図表 3）、そして 2000 年代中頃から海外研修を積極化した点を考慮するならば、これら各種活動の成果が 07 年から見られた故障件数の減少へつながり、生産性の向上へ貢献したと考えるのも良いのでは無かろうか。つまり、CTC が「積み重ね型革新」を支える諸活動を行う上で現地従業員が経営へ積極的にコミットし易い様な仕組み作り、つまり動機付けのための工夫をあわせて行ったことが、彼らの習得した技術知識・技能を同社・組織全体へ移転、波及し易くさせ、提案件数の増加や生産性の上昇につながったと言えるのでは無かろうか。



資料：CTC 内部資料。

5. おわりに

以上 CTC の事例を検討した通り、タイへ進出した日系菓子メーカーにおいても同国内で日本の生産システムの導入が図られ、「積み重ね型革新」を実現させ「技術形成における組織的対応能力」を高めるための諸活動が試みられた。その中で特に CTC は、生産現場において従業員が積極的に経営へコミットする様な動機付けの工夫を重ねて行い、末廣が述べるアジア諸国特有の条件を部分的にはあるが克服するための努力を行って来たと言える。この点は高く評価出来るのではないだろうか。特に勤続2年以上の従業員全体における離職率は同社内で継続して低位に抑えられており、さらに注目すべきこととして8年間の中で海外研修経験者全体の85%強、特にその中で同経験をした工場従業員の約9割が帰国後同社にとどまり、彼らの研修の成果が実際の提案活動へ活かされている点を考慮するならば、同社では長期雇用を前提とした日本型の技術・技能形成が比較的進んでいると考えられるのではなかろうか。日本の製造業の強みの一つは、生産現場において従業員が積極的に経営へコミットし「積み重ね型革新」を実現させる点である。しかし海外へ進出する場合は、日本人側が進出先国の異文化を理解し、その上で「積み重ね型革新」を円滑に実現させるための工夫を試みなければならない。この点で、本稿の CTC の事例研究は意義があると思われる。

ただし本稿の考察からは、残された課題も多くある。まず菓子メーカーの CTC の事例だけでは、日本の食品メーカーが自動車や家電の場合と同様にタイにおいて日本の生産システムの導入

を進めているとは言えないであろう。今後はタイへ進出した他の食品メーカーの事例も検討し、CTC の場合と比較する必要がある。次に、本稿は主に CTC の日本人スタッフへのインタビュー調査を中心にまとめたものであるが、今後は同社タイ人従業員側へのインタビュー調査を進め、本稿の分析結果をより精緻化する必要がある。この点については、別紙でまとめる予定である。

最後に、本稿のための調査へ快く協力して頂いた CTC の松尾氏、及び大山氏へ心からお礼を申し上げたい。また異文化経営学会の研究会では学会員の皆様から大変多くの貴重なご意見を頂き、本稿の作成で参考させて頂いた。馬越会長をはじめ、会員の皆様へ感謝を申し上げたい。

〈注〉

-
- 1 「キャッチアップ型工業化」論の詳細については、末廣（2000）を参照。
 - 2 末廣（2000）242-243 頁。
 - 3 安保（1995）35 頁。
 - 4 中村（2010）9-12 頁。
 - 5 末廣（2000）249 頁。
 - 6 インタビューの対象は、日本人スタッフ2名（CTC 副会長及び社長）である。
 - 7 伊藤秀二（代表取締役社長兼 COO）「2012 年 3 月期業績・2013 年 3 月期事業方針」『カルビーグループ決算説明会 2011 年 4 月 1 日～2012 年 3 月 31 日』、11 頁。
([https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2012/kessansetsumei_2012_04.pdf#search=カルビー+2012 年 3 月期業績 2013 年 4 月 4 日](https://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2012/kessansetsumei_2012_04.pdf#search=カルビー+2012年3月期業績2013年4月4日))
 - 8 同上、25 頁。
 - 9 同上、8 頁。
 - 10 1 パーツ当たり 3 円で計算。
 - 11 CTC 内部資料。
 - 12 アジア通貨危機の影響は瞬間的にはあったが、軽微なものであり、CTC は 1998 年から高い成長を達成している。（CTC 日本人スタッフへのインタビュー：2007 年 10 月 30 日実施及び CTC 内部資料による。）
 - 13 CTC 内部資料。詳しいデータの公開は不可。
 - 14 IMF (International Monetary Fund) (2013) *World Economic Outlook Database April 2013* (<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28> 2013 年 10 月 7 日)
 - 15 その他部門には、QC/QA、Logistic、Maintenance、Safety & Environment、R&D、HR、Accounting、Marketing が含まれている。また日本人 2 名とタイ人 4 名から構成されるステアリングメンバー（経営陣）は、このグラフに含まれていない。なお 2005 年から現在まで、ステアリングメンバーから離職者は出ていない。
 - 16 1st Process の離職者数が改善しない主な要因は、高温多湿な厳しい労働環境であった。現在同社はこの問題について HR 部門で対応策を検討している（CTC 日本人スタッフへのインタビュー：2012 年 8 月 17 日実施）。
 - 17 CTC 内部資料。
 - 18 特に明記しなれど、以下の内容は CTC バンコク・オフィスでのインタビュー（2012 年 8 月 17 日実施）及び同社内部資料によるものである。

¹⁹ 中村 (2010) 10-11 頁。

²⁰ 現在、これら小集団改善活動の海外大会及び国内本社の大会は本社の意向で無くなったため、2010 年度を最後に行われていない。

²¹ CTC バンコク・オフィスでのインタビュー (2007 年 10 月 30 日)。

²² 末廣 (2000) 240 頁。

²³ もう一つ考えられる理由として、CTC では末廣が述べてところの「学歴による分断」(末廣、2000、249 頁) がそれほど見られない点があげられる。その代表例として、入社時中学卒業の学歴レベルであった箱詰め作業員がいくつかのキャリアを経て工場長へ昇進したケースがある。つまり実力があればそれほど学歴に関係無く昇進できる仕組みがあり、これも現地従業員の動機付けへ貢献していると考えられる。この点については、別の機会に検討する予定である。

(参考文献)

・一次資料、その他

カルビータナワット社内部資料

伊藤秀二 (代表取締役社長兼 COO) 「2012 年 3 月期業績・2013 年 3 月期事業方針」『カルビーグループ決算説明会 2011 年 4 月 1 日～2012 年 3 月 31 日』(カルビー株式会社オフィシャルサイト)

・論文

安保哲夫編 (1988) 『日本企業のアメリカ現地生産：自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社

安保哲夫 (1995) 「生産力・産業の経済理論」(橋下寿朗編『20 世紀資本主義 I：技術革新と生産システム』東京大学出版会、所収)

石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会

板垣博編 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア：台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。

中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態 (新訂版)』同文館出版

末廣昭 (2000) 『キャッチアップ型工業化論：アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版会

米倉誠一郎 (1986) 「企業家精神の発展過程」(小林規威ほか編『現代経営事典』日本経済新聞社、所収)