

博士論文

「組織の組織」の組織化プロセス

— 協豊会におけるテーマ研究部会の事例研究 —

The organizing process of suppliers' association

— Case study of Kyohokai —

横浜国立大学大学院

国際社会科学府

木村 泰三

Taizo Kimura

2015年9月

September 2015

目次

| | |
|----------------------------------|----|
| 序章..... | 1 |
| I. 問題の所在 | 1 |
| II. 研究の目的 | 6 |
| III. 研究の構成 | 6 |
| 第1章. 分析の視点 | 9 |
| I. リサーチ・クエスチョン | 9 |
| II. 「組織の組織」の組織化プロセスに関する先行研究..... | 10 |
| 1. 組織論の系譜 | 10 |
| 2. 「組織の組織」論の整理 | 12 |
| 3. 「組織化プロセス」論 | 15 |
| III. 組織化プロセスの考察..... | 21 |
| IV. 組織化プロセスの事例研究の例示..... | 23 |
| 第2章. 分析の進め方 | 25 |
| I. 分析枠組の構築..... | 25 |
| 1. 分析枠組の独自性と研究との関連..... | 25 |
| 2. リサーチ・クエスチョンの再設定 | 26 |
| II. 分析デザイン..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 1. 分析の着眼点..... | 26 |
| 2. 分析の対象と分析単位..... | 28 |
| Ⅲ. 調査方法..... | 28 |
| 1. 質的研究のアプローチ..... | 28 |
| 2. 調査概要とスケジュール..... | 31 |
| 第3章. 事例研究 -協豊会におけるテーマ研究部会の事例研究- | 33 |
| Ⅰ. 協豊会の概要..... | 33 |
| 1. 協豊会の全体像..... | 33 |
| 2. 協豊会の歴史..... | 37 |
| Ⅱ. テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」の事例研究..... | 44 |
| 1. テーマ研究部会の概要..... | 44 |
| 2. スタッフの自工程完結..... | 46 |
| (1). 自工程完結とは何か..... | 46 |
| (2). テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」..... | 49 |
| (3). テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」発表会..... | 50 |
| (4). まとめ..... | 53 |
| Ⅲ. A社でのスタッフの自工程完結の事例..... | 54 |
| Ⅳ. その他のテーマ研究部会..... | 57 |
| Ⅴ. 事例研究の考察..... | 58 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 第4章. 結論・インプリケーション・課題 | 66 |
| I. 結論 | 66 |
| II. インプリケーション | 72 |
| 1. 理論的インプリケーション | 72 |
| 2. 実務的インプリケーション | 73 |
| III. 残された課題 | 74 |
| 補論 | 76 |
| I. わが国の自動車産業の状況 | 76 |
| II. サプライヤ関係 | 79 |
| III. サプライヤ組織 | 83 |
| 1. 概要 | 83 |
| 2. 日産自動車のサプライヤ組織 | 85 |
| 3. マツダ のサプライヤ組織 | 88 |
| 4. 三菱自動車工業 のサプライヤ組織 | 90 |
| 5. 富士重工業のサプライヤ組織 | 90 |
| 6. まとめ | 92 |
| 7. トヨタの海外におけるサプライヤ組織 | 93 |
| IV. Weick の情報システムの追加的先行研究 | 96 |

参考文献

図表一覧

| | | |
|--------|-------------------------------------|----|
| 図表 | 研究の構成 | 8 |
| 図表 1-1 | メタ組織の分類 | 12 |
| 図表 1-2 | 組織化プロセス図 | 19 |
| 図表 2-1 | 調査のスケジュール | 31 |
| 図表 2-2 | イベント参与, インタビュー日程およびA社の動き | 32 |
| 図表 3-1 | 協豊会の組織図 | 34 |
| 図表 3-2 | 2008年度から2010年度までのテーマ研究部会の列挙 | 45 |
| 図表 3-3 | 自工程完結の考え方 | 48 |
| 図表 3-4 | 2009年度版の人材育成「スタッフの自工程完結」の推進体制 | 49 |
| 図表 3-5 | 2009年 自工程完結 事例展示会 会場レイアウト図 | 51 |
| 図表 3-6 | テーマ研究部会の組織化プロセス | 59 |
| 図表 3-7 | A社にみる組織化プロセス | 61 |
| 図表 3-8 | 組織化プロセス循環図 | 63 |
| 図表 5-1 | 自動車工業における分業構造一部品別下請事業所数 | 79 |
| 図表 5-2 | 伝統的な米国の部品メーカー・システム | 82 |
| 図表 5-3 | マツダのサプライヤ組織 | 89 |
| 図表 5-4 | 富士重工業のサプライヤ組織 | 91 |

| | | |
|---------|-----------------------------|----|
| 図表 5-5 | わが国の自動車メーカーのサプライヤ組織一覧 | 92 |
| 図表 5-6 | トヨタの海外のサプライヤ組織の一覧表 | 93 |
| 図表 5-7 | 組織の情報解釈モデル | 96 |
| 図表 5-8 | プロセスの配列 | 97 |
| 図表 5-9 | 組織化モデル | 98 |
| 図表 5-10 | 組織の解釈モード | 99 |

序章

本章では、本論に先立つ問題の所在を示し、研究の目的を述べ本論の構成について示す。

I. 問題の所在

自動車産業は、広大な裾野を持ち、わが国の経済を支えており、高い国際競争力で貿易黒字の約半分を占めている基幹産業である¹。そして、自動車産業は、リーマンショックによる金融危機と世界同時不況を乗り越えたあと、歴史的な円高が止まり、昨今は、円安方向に転じる中で経済が回復基調にあり収益は向上している。しかし、市場のグローバル化の進展により、産業の構造的変化が進行し新たな課題に直面している。

一方、世界の自動車市場は拡大しているが、わが国の市場は人口の減少や高齢化社会の到来などを背景として成熟化を来している。そのため、国内の自動車の販売台数は2013年実績で521万台²と、この10年間で約8%減少している。また、生産面においては、国内の生産量は、かつては1,000万台を超えていたが、844万台(2013年度)³まで低下している。

自動車の生産は、5千種類、2万点以上にも及ぶ部品の組立加工であり、アセンブラである自動車メーカーが、それらの部品を外部の協力会社(以下、サプライヤ)から調達している。この自動車メーカーとサプライヤとの密接な取引関係は、自動車産業の発展に寄与してきた。また自動車メーカーは、効率的な生産を達成させるために、部品の専門性に特化したサプライヤと生産ネットワークを構築している。開発や生産などにおいてサプライヤとともに、部品の最適化による性能の向上、原価低減、安定的な品質の作り込みを実現してきた。昨今、自動車メーカーのグローバルでの開発・生産・調達・販売の増加にともない、サプライヤの海外進出も進展している。このような環境変化が進行している状況でも、これまでと同様に自動車メーカーとサプライヤとの取引関係(以下、サプライヤ関係)は重要な役割を果たしている。

¹ 自動車産業の就業人口はわが国全体の約1割(547万人)を占め、自動車製造業は全製造業出荷額の約2割(50兆円)、貿易黒字額の約半分(14兆円)。自動車メーカーの国内生産台数963万台のうち約5割(467万台)は海外に輸出である(日本自動車工業会『日本の自動車工業2014』、財務省『貿易統計』)。

² 新車登録車+軽自動車の2013年度の販売台数統計実績は5,210,232台(出所:日本自動車販売協会連合会)

³ 乗用車+小型四輪車+軽自動車の2013年度の生産実績は8,443,378台(出所:日本自動車工業会)

サプライヤの中には、従来の取引関係とは別に、複数の自動車メーカーとの取引を目指して開発提案や生産能力を強化し、海外に工場を建設してグローバルな供給体制をとるところも出現してきている。

サプライヤ関係については既に多くの先行研究がある。これらによると、両者の関係は開発面・生産面での取引関係に留まらず、階層的で協調的な企業間関係が確立されていることが、自動車産業の競争力に貢献している (Aoki, 1988; 伊丹, 1988; the MIT Commission on Industrial Productivity, 1989; 浅沼, 1990, 1997; Clark & Fujimoto, 1991; Sako, 1991, 1992; Helper & Sako, 1995)。

サプライヤは、自動車メーカーに直接、部品を納入する一次サプライヤ(ティア1・サプライヤと称する)と、その下に、二次、三次などがある階層構造を形成しており、これらのサプライヤ関係が、日本の自動車産業の国際競争力の要因の一つである (the MIT Commission on Industrial Productivity, 1989; Womack, Jones & Ross, 1990; Nishiguchi, 1994; 藤本・西口・伊藤, 1998) 。サプライヤ関係は、長期的で継続的な取引を基盤として発展しており、しばしば「系列」と呼ばれる。「系列」は、密度の濃いコミュニケーション中心の取引がなされ人的関係が確立しているため、良好な信頼関係が形成されている。サプライヤにとれば、獲得した関係特殊的技能 (Asanuma, 1989)による取引のインセンティブの供与が得られる一方、自動車メーカーにとれば、選抜した企業間の健全な競争による製品力の向上や、取引コストの削減などが実現される(浅沼, 1990; Nishiguchi, 1994; Helper & Sako, 1995)。この取引の構造は、既に先行研究によって明らかにされている(e.g., 延岡, 1999; 藤本・武石, 2003; 近能, 2003)。自動車産業を研究する際には、自動車メーカーとともにサプライヤをも含めた協調的取引関係の検討が重要となる (e.g., Dore, 1983; Sako, 1992) 。

サプライヤ関係における相互協調による取引は、市場取引と組織内取引との中間的な意味合いを持つもので、組織的市場として説明されている(伊丹, 1987)。これらは、長期的視野での協力関係が形成され相互理解の蓄積により、製品開発や技術開発が円滑に行われるという利点がある。しかし、長期的取引による情報の硬直性や、なれ合いに陥るリスクも内在していると言われており、その歯止めも必要となる(伊丹, 1987)。このように、サプライヤ関係は、長年にわたり、良好な関係を継続することで自動車産業の発展に貢献してきたのである。

ところが、今日の情勢は、国内の自動車需要の成熟化による伸び悩みがある一方で、成長する海外市場における現地生産の拡大とともに、安価な輸入部品の増大など、構造変化に直面している。このような状況下で、自動車メーカーは、グローバル調達を打ち出し、部品仕様の規格

の統一化を目指し、世界のどこの地域でも同一規格の部品の調達を可能にするための購買方針を出している。これにより、世界に拠点があるサプライヤにとっては、大きなビジネスチャンスにはなるが、グローバル対応できず、国内のみに立地しているサプライヤにとっては脅威となる。加えて、環境対応の規制や歩行者保護のための衝突安全基準の強化などにより、自動車の軽量化やハイブリッド化などの高度な技術競争が激化してきている。それらへの対応は、自動車メーカーにとって喫緊のテーマであるとともに、サプライヤにとっても大きな課題である。

このように、自動車産業を取り巻く環境は大きく変化してきており、自動車メーカーは、従来の設計や開発、生産、調達などの仕組みや制度などの取引形態を修正せざるを得ない局面にきている。従来のような、長期的で継続的な取引を前提とするサプライヤ関係も、新たな方向性を模索しはじめている。具体的には、自動車メーカーは系列外であっても、コスト競争力があり、高い製品開発力、生産能力をもつ新たなサプライヤと取引をすることで、自社の競争力の維持・向上を目指す動きにでている。この取引構造の変容は、「メッシュ化の進展」として、国の中小企業政策でも議論されている(中小企業白書 平成18年版)。また、自動車メーカーは、現地生産の拡大と資材や部品のグローバル調達指向の強化の動きに合わせて、国内での大幅なコスト削減をせざるを得ない。そのため、開発面、製造面、デリバリ面や品質管理面などを委ねているティア1・サプライヤへのコストダウンの協力要請が強まっている。

これまで述べたように、今日のサプライヤ関係は、自動車産業がおかれた状況によって変容しており、今後も自動車産業を研究するには重要となる。Womackほか(1990)の研究によれば、日本の自動車メーカーとサプライヤとの関係で特筆すべき点は、両者の協力体制であると指摘している。その中で、部品サプライヤ育成のための手段の一つとして、主にティア1・サプライヤを中心に協力会組織(以下、サプライヤ組織)⁴が設立されている(武石, 2003)。Sako(1996)によれば、サプライヤ組織は、サプライヤ相互関係、および、自動車メーカーとの協力を強化する友好的、かつ、共同繁栄を醸成する共同体であり、わが国では、本田技研を除く各自動車メーカーにあることが確認されている(Sako, 1996)。また、Sako(1996)調査によると、これらサプライヤ組織は歴史的には変遷があり、サプライヤと自動車メーカー、および、サプライヤ相互間の協力関係を強める機能を果たしたと論じている(Sako, 1996)。

⁴ サプライヤ組織(協力会, Suppliers' associationsなどを総称して、ここではサプライヤ組織という)。自動車メーカーには、一部を除いて一次サプライヤが集まったサプライヤ組織があり、一次サプライヤ相互間、自動車メーカーとの協力関係の強化機能(Sako, 1996)となっている。

自動車メーカーは、ティア1・サプライヤとの間には個別に取引関係があるが、サプライヤ組織の存在は重要である。なぜなら、自動車メーカーからサプライヤ組織を通して、ティア1・サプライヤへの方針や情報、考え方などを同時に発信することが可能となるからである。これを受けて、ティア1・サプライヤが、ティア2以下のサプライヤへの情報連絡、および、生産や品質などの支援を実施している。

さらに、サプライヤ間の協調関係によって、相互の情報交換や取引連携、相互学習によるモノづくり能力の強化が得られる。このサプライヤ同士の協調は、系列のトップに位置する自動車メーカーを中心として、サプライヤがクラン組織⁵であるかのように行動することと考えられる(Dyer & Ouchi, 1993)。また、サプライヤ組織の会合を通して、自動車メーカーへの直接的な情報提供や意見具申が行える機会となる。

各自動車メーカーには、それぞれのサプライヤ組織があり、その設立経緯や歴史、形態は個々に異なっている。サプライヤ組織を学術的に取り上げた研究は、筆者の知るところ、数が少ない。しかし、サプライヤ組織の機能やあり方を知ることは、個々の自動車メーカーの競争力の解明につながることから、その実態を研究する意義が存在する。

そこで、本論文では、自動車メーカーとサプライヤ組織の代表格として、トヨタ自動車(以下、トヨタ)のサプライヤ組織である協豊会を取りあげる。

トヨタは、世界最大の自動車メーカーであり、ダイハツ工業と日野自動車を含めたトヨタ・グループの全体で2013年には1,011万7,274台を生産し、General MotorsやVolkswagen⁷の生産量を凌駕し、自動車メーカーの生産台数として、初めて年間1,000万台を超えた⁸。また、トヨタは、米国の経済誌FORTUNEが発表するGlobal 500の2014年版では世界9位⁹、国内1位に選ばれた。さらに、日本経済新聞が発表する日本国内の2014年3月、売上高ランキングでは1位¹⁰である。また、トヨタは、環境への対応を経営の最重要課題の1つと位置付け、1997年に世界初の量産ハイブリッドカーである「プリウス」の販売を開始して以来、ハイブリッド車のグロー

⁵ Ouchi は、セオリーZを提示し、Zタイプを支える組織は、ヒエラルキーでも市場でもない、クラン組織であると論じている(Ouchi, 1980,1981)。

⁷ Volkswagen Commercial Vehicles

⁸ 日本経済新聞 2014.1.29. 「トヨタ世界生産、自動車初の1000万台超」。

⁹ FORTUNE・Global 500 2014年版によると、トヨタは、Revenues:\$256,454M, Profits:\$18,198M, Assets:\$402,422Mとある。(http://fortune.com/global500/ アクセス 2015.1.15.)

¹⁰ 日本経済新聞「売上高ランキング」(http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/uriage.aspx/アクセス: 2014.12.1.)

バル累計販売台数は2014年9月末までに700万台を突破した¹¹。最近は、量産型で世界初の燃料電池自動車「MIRAI」を2014年12月発売する¹²など、環境対応車の量産対応も整っている。

今般の研究対象は、トヨタの組織能力を支えていると言われている協豊会とする。協豊会は、70年以上の歴史があり他のメーカーのサプライヤ組織に比べて卓犖しており、トヨタと協豊会会員各社とは、相互の信頼関係を得ている(e.g., 植田, 2001b; 真鍋・延岡, 2002, 2003; 真鍋, 2004; 伊藤, 2004; 天坂, 2006; 李, 2007; 長谷川, 2007; 佐伯, 2013)。山田(1999)の調査でも明らかのように、自動車メーカーとサプライヤとの取引関係において、協豊会のみが他のサプライヤ組織と比較して安定的で継続的で特異な存在である(山田, 1999)。

トヨタによれば、トヨタは古くからサプライヤを育成しながら協力体制を構築し、今日に至っている。昨今の環境の変化を受けて、2000年からサプライヤとともに総原価低減活動CCC21 (Construction of Cost Competitiveness for the 21st Century)を展開し、2003年度には3,000億円の効果を上げた。続いて、VI(Value Innovation)活動¹³を実施している。その後、RRCI(良品・廉価・コスト・イノベーション)活動¹⁴も展開している。トヨタの原価低減活動は、単に部品などの価格を下げるだけの活動ではない。サプライヤが、トヨタの設計や生産技術、調達などと連携して部品設計や開発、生産に至るまでの改革をする点が特徴的である¹⁵。このように、トヨタは、協豊会メンバであるサプライヤと共同して生産面、コスト面で効果を上げていると言われている。この両者の長期にわたる相互信頼関係を維持・発展させて得られる成果は、トヨタとサプライヤ各社、双方の企業体質の強化や市場競争力の向上に寄与していると考えられる。そこで、本論文では協豊会活動の存在意義を探るため、その活動の一部に焦点を当てて、分析する。

¹¹ トヨタプレスリリース 2014.10.14.(<http://newsroom.toyota.co.jp/en/detail/4067878/> アクセス: 2014.10.15.)
2014年9月末現在、トヨタはハイブリッド乗用車27モデル、プラグインハイブリッド車1モデルを販売しており、9か国の国や地域が対象となっている。

¹² トヨタプレスリリース(<http://toyota.jp/mirai/>アクセス: 2014.12.20.)

¹³ VI(Value Innovation)活動(<http://www.toyota.co.jp/jpn/investors/library/annual/2005/feature/reduction.html/>アクセス:2010.7.1.)

¹⁴ 朝日新聞 2009.12.22.

¹⁵ 原価低減プロジェクトの推移,
(http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/products_technology/research/cost/index.html/アクセス: 2012.10.16.)

Ⅱ. 研究の目的

本論文は、自動車産業の研究の中で重要なサプライヤ関係に焦点を絞り、サプライヤ組織の運営について論じる。具体的には、わが国を代表する自動車メーカーであるトヨタのサプライヤ組織・協豊会の活動の実態の一部を分析することで、多くの会社組織が集まって構成しているサプライヤ組織のマネジメントを明らかにすることが目的である。

Ⅲ. 研究の構成

本論文は、序章と4つの章、および、補論により構成されている。

序章では、問題の所在、および、研究の目的と構成を示した。わが国において自動車メーカーの大半は、サプライヤ組織を擁している。その中で、トヨタの協豊会はユニークな活動をしており、トヨタの競争力の源泉とまで言われているが、その実態は明らかになっていない。協豊会は、多くのサプライヤが集まって形成されている「組織の組織」である。協豊会の実態を明らかにすることにより、この組織集合体の組織化プロセスを明らかにする。

第1章では、分析の視点を明らかにするために、本研究に課せられた問いを導出するリサーチ・クエスチョンを明確化した上で、参照すべき2つの研究領域を取り上げた。そして、既存の文献サーベイを主眼として、「組織の組織」とともに、「組織化プロセス」に関する先行研究の調査を通して本論文の位置づけを明らかにする。

第2章では、分析の進め方として、分析枠組の提示とともに、分析デザイン、および、調査方法、スケジュールについて論じる。研究の分析対象は、「組織の組織」である協豊会活動中のテーマ研究部会である。そして、分析単位は、部会活動に参加しているサプライヤ、および、派遣されている対境担当者とし、組織化プロセスを援用した分析枠組を用いる。また、調査方法は、仮説構築型の研究であり、事例研究の先行研究の長所と留意点を検討している。

第3章では、事例研究を行っている。事例研究の対象は、協豊会のテーマ研究部会「スタッフの自工程完結」と、それに参加しているA社を取り上げる。トヨタの経営哲学、協豊会、および、テーマ研究部会の概要、「スタッフの自工程完結」について述べ、A社の協豊会への参加とその影響について論じる。次に、組織化プロセスの議論を援用して、テーマ研究部会にお

ける組織化のプロセスを検討し A 社において自工程完結がいかに展開されたかを考察する。テーマ研究部会の活動では、環境を主観的に認識することから得られる多義性を縮減するプロセスが進行し、一定の知識・情報としての相互妥当的合意が形成されると論じる。この知識・情報は、対境担当者によって各企業に移転されている。

また、テーマ研究部会に参加している A 社の事例研究により、移転された知識・情報が A 社内で展開をされた後、新たな知識を付加されて、その知識・情報が再びテーマ研究部会に循環していることを論じる。この循環の仕組みが、「組織の組織」において、常に継続的にアウトプットが生まれ蓄積していくメカニズムであることを議論する。

第 4 章では、結論、および、インプリケーションと、残された課題を示す。

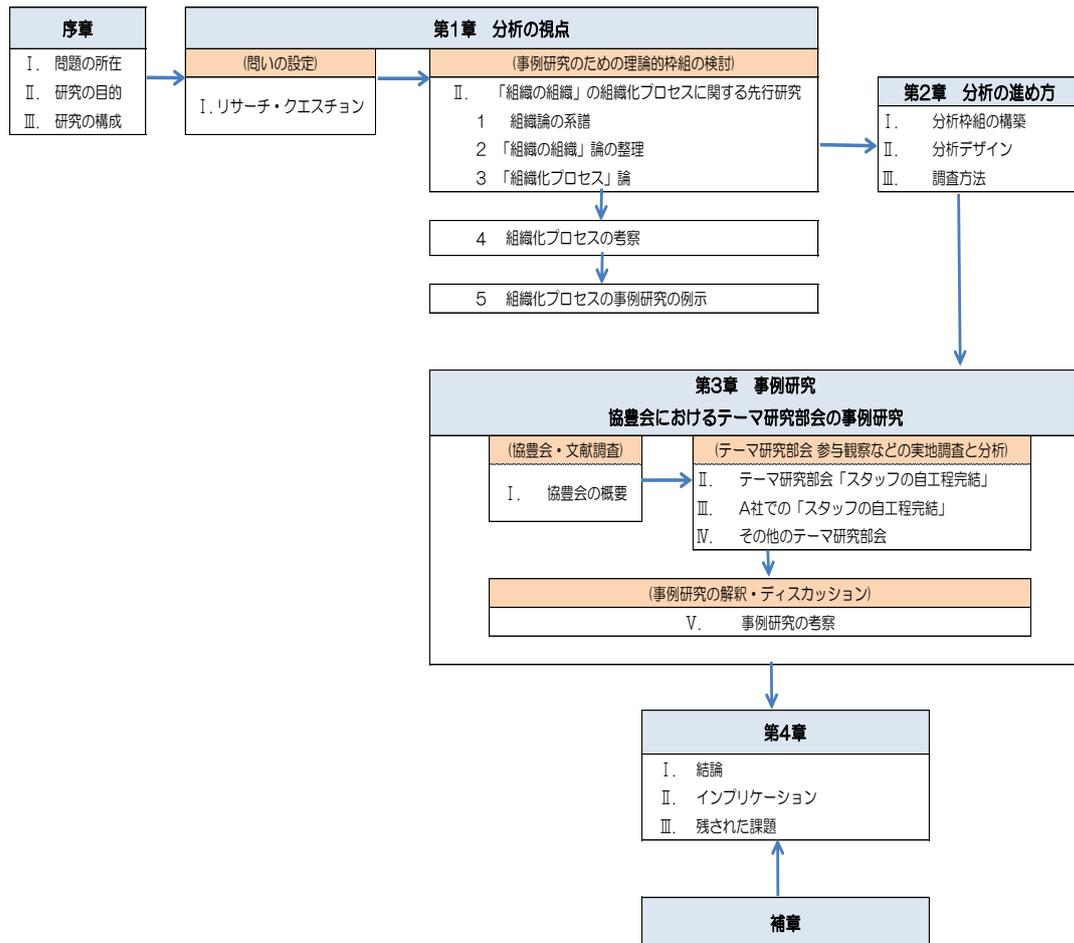
テーマ研究部会のような「組織の組織」の活動において、常に環境を情報として積極的に認識することで、多義性が縮減されるプロセスを経た後に、相互妥当的合意がアウトプットされると結論付ける。また、その相互妥当的合意は、対境担当者によって各組織に持ち帰られて、それぞれの組織で参照することにより、新たな多義性の縮減プロセスが進行することも指摘する。

さらに、それぞれの組織の中で新たに形成された合意は「組織の組織」の活動において、再びインプットとなることが明らかになった。それらのインプットは、「組織の組織」にとって新たな多義性のある情報となるために、組織化プロセスが継続的に進行することを論じる。このような「組織の組織」と、個々の組織の間に、知識や情報の循環があるというメカニズムがあることを明示する。また、このメカニズムが成立する条件は「自発的に活動する」というトヨタの哲学が参加者全員の間で浸透していることで、積極的に環境を変化ととらえ、より高いあるべき姿を目指し新たな問題を「意図的に作り出す」姿勢があることを論じる。このことが、Weick が論じているイナクトメントを絶えず常態化させる仕組みである。

最後に補論を設けて、日本自動車産業と他のサプライヤ組織の現状などを中心に記述する。

図表は研究の構成の図示をしたものである。

図表 研究の構成



第1章. 分析の視点

本章では、本論文の問いを提示する。併せて、本研究を進める際の分析枠組を策定するために、先行研究をレビューし考察を加える。

I. リサーチ・クエスチョン

本論文では、トヨタのサプライヤ組織の協豊会を概観しつつ、その中の活動のひとつであるテーマ研究部会に焦点を当てた事例研究を行う。その理由は、テーマ研究部会は、協豊会の中心的位置を占める活動であるからである。このテーマ研究部会は、実務的な内容に富み、各社から派遣されている多数の参加者で議論を中心に運用され、多くのアウトプットを創出している。そして、協豊会活動に参加している各サプライヤに有用な情報・知識を提供している。

分析に当たっては、テーマ研究部会が、いかに会員にとって継続的で有意義なアウトプットを産出しているかを明らかにする。

このテーマ研究部会は、1年、1テーマとしてメンバを募り、研究活動は議論を中心に進行される。年度末には、トヨタや協豊会各社に対して報告会を開催して、活動で得られた知識・情報を総括する形で発表を行うとともに、活動記録や利用性の高いツールなどを作成しメンバ各社に配布している。

実行面の運営は権限に依存しない研究活動組織であり、組織マネジメントとしてはユニークな形態である。しかも、活動として形骸化せず継続され、常にアウトプットを出すメカニズムがいかなるものであろうかを検証することが必要となる。そこで、このような問題意識のもとで、分析単位を協豊会・テーマ研究部会の参加企業、および、参加者とし、活動のプロセスを検討する。

ここで本論文のリサーチ・クエスチョンとしては、

「なぜ、テーマ研究部会は、特段の指示命令が存在せず、しかも、メンバは毎年入れ替わるにも関わらず、部会として継続された活動をしながら、アウトプットを出し続けられているのか」とし、事例研究を通してメカニズムを解明する。これにより、協豊会の活動の実態を明らかにしたのち、組織活動の新たな視点を論じる。

Ⅱ. 「組織の組織」の組織化プロセスに関する先行研究

この節では、「協豊会」の分析枠組を形成するために、先行研究の中から「組織の組織」の理論的に整理する。次いで「組織化プロセス」の議論を行う。

1. 組織論の系譜

Barnard は、組織を、「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard, 1938; 田杉監訳, 1956)と定義した。組織の構成を、コミュニケーション、貢献意欲、共通の目的の3つの要素として、それぞれの相互依存を論じている。Barnard は、コミュニケーションが媒介となり、組織の目的と人々の貢献意欲の結節を強調しており、議論はコミュニケーションが中心的地位を占めている(Barnard, 1938; 田杉監訳, 1956)。しかし、Barnard は、組織を環境からみてクローズド・システムととらえているため、外部との関係については触れず、組織全体の中での活動や諸力は、組織の上層から下層に調整する階層関係の視点で論じている(Barnard, 1938; 田杉監訳, 1956)。

一方、Simon(1965)は、組織を「意思決定とその実行するプロセスを包含した人々によるコミュニケーションと関係のパターン」(Simon, 1997)として、決定は、行為と同様に管理組織全体の随所に存在すると述べている(Simon, 1997; 松田訳, 2009)。したがって、組織の人々の意思決定が、相互影響することによって組織の行動が決まることから、意思決定は、組織の中心的概念であり、環境から受動的に対処するモデルである。加えて、Simon は、コミュニケーションの効果の有効性を、命令だけではなく説得や道理を説くなど、受動者の心や行為に情報を注入することだと述べ、コミュニケーションの重要性を論じている(Simon, 1997; 松田訳, 2009)。Simon は Barnard に比べ、組織と外部環境との関係を議論している点では、オープン・システムであるが、環境の変化に対する反応モデルである。

組織に関する議論は、1960年代になると人間関係論や行動科学論など、人間をも議論の対象とされてきた。その後、環境の発見(Hatch, 1993)により、組織の研究は外部環境を含めた議論が進められた。組織を取り巻く環境を視野に入れたコンティンジェンシー理論の登場により、組織と環境の両面が議論の対象とされるようになった。特に、Lawrence & Lorsh(1967)は、あらゆる状況下での唯一の組織構造はなく、常に、組織は、環境と組織構造との間における適合に

よって、成立するという点を見出した(Lawrence & Lorsh, 1967; 吉田訳, 1997). これらオープン・システムとしての組織論のもとで、意思決定に組織と環境との適応をとりあげたコンティンジェンシー理論以来、組織は環境との関係の中で議論されるのが一般化し、これらを意識的に考察しようとした (岸田, 1985).

また、Rogers & Kincaid (1981) や Rogers(1986)によるコミュニケーション収束モデルによって明らかにされているように、コミュニケーションは、相互理解を得るために、それぞれの主体が情報を創出し共有するプロセスである。これは、人々が情報の相互理解を認識するまで、循環的に継続されるモデルであり、同様に、Weick(1979)もコミュニケーションによる人々の相互連結行動を論じている。この議論にあるように、コミュニケーションは組織における重要な要素のひとつであり、これらも多くの研究者により論じられている。

ここまでの組織についての系譜を考察すると、コミュニケーションが組織にとって重要な位置を占めている。その多くは、組織内部を対象とした議論、または、外部環境に対する受動的な反応の議論が中心であった。しかしながら、筆者の意図している分析枠組は、環境に対する能動的対応、および、コミュニケーションによる情報処理システムであり、これについての議論を整理するため、次節において検討を加える。

2. 「組織の組織」論の整理

自動車メーカーのサプライヤ組織を検討する際、それぞれのサプライヤは、異業種・異業態の独立した企業であり、それらの組織が集まって構成されている組織である点を踏まえなくてはならない。すなわち、組織と組織によって形成される「組織」なのである。この「組織」は、雇用関係を基盤としておらず、権限に裏付けられた指示命令による運営に依存しない組織形態であり、メタ組織と言える。Gulati, Puranam & Tushman(2012) は、メタ組織を「組織境界の開放性と閉鎖性」および、「組織の意思決定の階層性の強弱」によって分析しており(Gulati ほか, 2012), 図表 1-1 の4つの象限で表される。

図表 1-1 メタ組織の分類

| | 低い階層構造 Low-stratification Heterarchical Decision making | 高い階層構造 High-stratification Hierarchical Decision making |
|---|---|---|
| 組織の閉鎖的 境界 Closed boundaries membership | クローズド・コミュニティ (Closed community) 産業コンソーシアム (consortia) 技術標準 (technical standards) | 拡大された組織 (Extended enterprise) サプライヤ組織 (OEM supplier network) フランチャイズ組織 (Franchising network) |
| 組織の開放的 境界 Open boundaries membership | オープン・コミュニティ (Open community) Wikipedia オープンソース (Wikipedia Open Source) | 管理されたエコ・システム (Managed ecosystem) アンドロイド・オペレーショ ンシステム (Android Operating System) |

出所 : Gulati, R., P. Puranam & M. Tushman, “Meta-Organizational Design: Rethinking Design in Inter-Organizational and Community Contexts,” *Strategic Management Journal*, 33(6), 2012, pp. 571–586. , Table 1. ‘Variations in Meta-Organization Designs’ を参照して筆者作成。

Gulati ほか(2012) は、トヨタのサプライヤ・ネットワーク¹⁷の事例研究をしている。それによれば、サプライヤ・ネットワークの組織の境界は閉鎖的である。当初は、トヨタが管理していたため、組織は、自動車メーカを頂点とする管理的パワーの行使による高い階層構造をもっていた。しかし、時間の経過とともに、トヨタはサプライヤに対して単なる受発注以上の機能が果たせるようにと期待してくるのである。その結果、サプライヤ・ネットワークが、独自で意思決定する形態に変容した。つまり、階層構造が低くなり相互の互惠関係が図られるようになったため、並列的な意思決定の構造に変化した (Gulati ほか, 2012)。これから筆者が検討しようとする協豊会は、このような heterarchical なクローズド・コミュニティの組織形態ということになる。

本論文で論じるサプライヤ組織は、それ自体は、1つの大きな組織である。これは、独立した個々の企業組織であるサプライヤ各社によって、構成されている集合体組織¹⁸であり、「組織の組織 (Organization of Organizations)」¹⁹(山倉, 1986)であると言える。

山倉は、「組織の組織」のような組織間関係の解明は、組織論において中核的な問題にもかかわらず、組織間コミュニケーションに関する議論が、これまでなされていなかった点を指摘している。組織間コミュニケーションとは、「2つ以上の組織間の情報交換、および、意味形成のプロセス」(山倉, 1993)であり、組織間の調整機能や価値共有のための機能である²⁰。また、組織内コミュニケーションはハイアラーキを基盤とした権限によるコミュニケーションであるのに対して、組織間コミュニケーションは自律的ながら相互依存している組織同士の権限を持たないコミュニケーションであること(山倉, 1993)は重要な論点である。組織間においては、組織を代表する個人間のコミュニケーション(interpersonal communication)が、円滑に行われ、ルール化されたフォーマルなコミュニケーションのみならず、半自然発生的に形成されたインフォーマルなコミュニケーションによっても形成されている(山倉, 1993)。その個人間のコミュニケーション形成は、対境担当者(boundary personnel)²¹の行動に付託されている。対境担当者は、

¹⁷ Gulati ほか(2012)では、OEM supplier network として、トヨタのサプライヤシステムについて詳しく論じられているので、参照されたい。

¹⁸ 組織の組織：「組織の集合体(Collectivity of Organizations)としての利害・価値を持つまとまり(Integrated Whole)」(山倉, 1986)。

¹⁹ 「組織の組織」について、山倉は、1986、および、1993, pp.159-179 で詳しく論じている。

²⁰ 組織は、他の組織から影響を受けるという議論(Dill, 1958; Thompson, 1958)の中で、「組織と組織との間の関わり」というべき組織間関係論が議論されてきた(山倉, 1983)。

²¹ 対境担当者に関しては、山倉(1993)が詳しく論じている。また、Adams(1976)は、対境担当者の機能として、外部情報のフィルタリング、プロテクト、バッファリングを挙げ、組織を代表して外部からの支援や交渉することがあると述べている。また、Leifer & Delbecq(1978)は、対境担当者について、多くの役割があると論じている。その他、Aldrich & Herker(1977)やTushman & Scanlan(1981)などが詳しく論じている。

他の組織に対して自組織を代表する立場であり、他の組織に対する影響力の行使者であると同時に、自組織への影響の目標になるための存在である。対境担当者は、組織間関係において、情報を収集・交換する役割であり、組織間コミュニケーションにおける存在は大きい。具体的には、営業担当者や購買担当者などのほか、組織から社外の組合や会合に参加している人が該当する。さらに、組織を代表するトップ・マネジメントも、対境担当者として重要な役割を果たしている。つまり、対境担当者は、組織の境界において、他組織との連結機能を担うのである。組織間関係を分析するには、個々の組織の対境担当者のコミュニケーションによる知識・情報の移転の議論が必要となる。

また、組織間コミュニケーションを進める上で重要な点は、組織間での意味形成を促進し、それぞれの組織が、ある事象に対する多義性に対処するためのコミュニケーション媒体についての議論が不可欠となるということである。なぜなら、コミュニケーションが行われることで、受け手によるさまざまな理解が発生することによる情報の多義性が、表出するためである(Daft & Weick, 1984)。これを踏まえて山倉(1986, 1993)は、Daftほかの主張を参照し、コミュニケーションによる情報の多義性の対処方法こそが、組織間関係の解釈システム(interpretation system)ととらえ、重要性を強調している(山倉, 1986, 1993)。この組織間システムは環境に対する単なる反応者ではなく、環境でさえも積極的に変更しようとするのである。そこで、組織の集合体は、構成単位の寄せ集めではなく、構成組織は異なった利害や価値を持ちつつ、まとまった全体(Integrated Whole)を構成している存在であり、組織間システムと構成組織との動的関係を見ていくことが求められる。この点は、筆者が検討するサプライヤ組織を考察する指針となる。

ここまでの議論で明らかになったのは、サプライヤ組織のような「組織の組織」は、メタ組織の特徴を備え、ハイアラーキを基盤とした権限によるコミュニケーションではなく、組織間の自律性を重視して、相互依存する組織間のコミュニケーションがなされているという示唆である。実際には、個々の組織に属する対境担当者の個人間のコミュニケーションによって形成されている。このコミュニケーションが成立するには、メディアの利用が必須となる。当事者は、置かれた不確実性(Burns & Stalker, 1961)や多義性(Weick, 1979)、複雑性(Luhmann, 1968; 大庭・正村訳, 1990)²²の削減のためにコミュニケーションを行うのであり、そのためには、共通したコード情報やコンテンツ情報(Arrow, 1974; 金子, 1986; Crémer, Garicano & Prat, 2007)が有

²² Luhmann は、コミュニケーション・メディアを「個人が、行為者から行為者へ「縮減された複雑性」を伝達する媒体であると述べている (Luhmann, 1968; 大庭ほか訳, 1990)。

用となる。本研究として必要な分析枠組は、コミュニケーションを主体とした組織形成の過程を主軸とするが、これらを踏まえて環境認識について議論する。

3. 「組織化プロセス」論

本論文である「組織の組織」の特徴として、組織間の知識や情報移転が対境担当者によるコミュニケーションによって行われるという点は確認された。また、ハイアラキによる組織運営ではない形態を検討すべきである点も、既に明示された。次には、「組織の組織」と環境とのかかわり合いの議論が必要である。特に、外部環境をいかに能動的に認識するかに力点をおいた分析の枠組が重要となる。

Weick(1979)は、組織を情報システムととらえ、情報のインプットによって多義性に直面した人々は議論をしながら意味を認識し、解釈を付与することで多義性を削減されるプロセスとして論じている(Weick, 1979)。多義性を削減する過程は、2人以上からなる人々が相互依存する連結行動である。それは、すなわち、コミュニケーションである。

Weick は組織の本質を組織化にあるとした上で、定義を「知覚できる相互連結行動(interlocked behavior)を使って多義性(equivocality)を削減する際に用いられる総意として妥当性を確認した文法」²³と論じている (Weick, 1979; 遠田訳, 1997)。従来の組織についての議論は、組織構造や機能の構築、形態を中心に議論されている静態的な概念であった(高宮, 1961)。これに対して、Weick の論じる組織化は、組織の形態ではなく組織のプロセスを動的に論じている点が注目すべき点である。また、Weick は組織と環境との関係を注視し、従前の研究においては、組織と環境との境界が明示的とは言えない点(Starbuck, 1976)、組織が環境を創造する点が論じられていない点などを指摘している(Weick, 1979)。換言すれば、Weick の主張は、組織が外部から受けるレシーブ・センサ(reactive sensors)と規定するのではなく、組織そのものが主導的に環境を認識して創造するのだと強調している²⁴。

²³ Weick は、ある者の行為が他者の行為に依存するときを相互作用と定義している。さらに、ある者の行為が他者の行為に反応を生じさせ、その他者が初めの「ある行為者」の行為を喚起することを「相互連結行動」と定義した(Weick, 1979, p.89)。すなわち、相互連結行動は、サイクルが二重相互作用を形成しており、プロセスが二重相互作用の集合である(Weick, 1979, p.114)。

²⁴ 'But it also does not accept the idea that organizations are most usefully viewed as reactive sensors of those things that happen outside' (Weick, 1979, p.166)。

Weick は、組織化プロセスが自然淘汰のプロセスに似寄している類似性を応用して、組織化のモデルを唱えた(Weick, 1979)。自然界では、変異に順応して淘汰というフィルターを通り抜け、種のみが保持されて生存していくのが進化プロセスである(cf. Darwin, 1858)。Weick は、それを自然界から離れた人間界に通用するように、新たな解釈を付与した。自然界では、変化による変異は受け入れざるを得ない宿命があり受動的である。これに対して、人間界は変化を、無抵抗に受け入れることばかりではない。すなわち、環境に対して能動的に働きかけ、自らが適合できると想定する環境の変化を作り出すことができる。なぜなら、組織が直面する環境や経験などは、一定ではなく常に不連続的な変化が生じているものであるからである。そのため、不連続な変化は必然的に組織の人々が注目するようになり、変化を認識する誘因となる。換言すれば、適応すべき環境を自ら作り出して、それに対して対処をするということである。人々は、進行している経験の流れに埋没している間は、気づいたり注意を払ったりしないが、「その経験は潜在的に注意される可能性がある」(田中, 1990)。そして、過去を「内省してみれば」、その経験は分節化できる可能性があるのである(田中, 1990)。

ここまで検討した情報処理のプロセスにおいて、情報の解釈における多義性の削減が組織化プロセスの根幹である。それを4つのプロセスとして、「生態学的変化」「イナクトメント」「セレクション(淘汰)」「リテンション(保持)」が提示されている(Weick, 1979)。

(1)生態学的変化 (ecological change)

Weick は、組織の外的環境変化を生態学的変化 (ecological change) とし、人々の活動が関与する経験の中における変化と位置付けた。人々は、通常、順調に進行している事柄には気づかず、注意を喚起すべきなのは変異や変化が発生した時点である (Weick, 1979) 。それが、生態学的変化であり、イナクトメントしうる環境 (enactable environment) , つまり、意味形成(sense making)の元種を提供する (Weick, 1979) 。

(2) イナクトメント (enactment)

第2のプロセスはイナクトメントである。

環境に生態学的変化が起これば、変化の情報を変異として能動的にとらえて認識 (enactment) する。そのため、すぐに解決できそうにないために多義性(equivocality)が高まり、経験の特定部分にさらに傾注するために、流れを分節化(isolate)する。

イナクトメントとは、環境を与件としてそのまま受け入れず、内にあるものと同様に自らが変化をもたらす情報として、主観的に環境として認識する創造的な行為である(Weick, 1995)。すなわち、あたかも法律を制定するように、自らの環境を主観的に定義することを強調してイナクトメント (enactment)と呼ばれている(Weick, 1979)。

重要なのは、人々は変化に対して単に反応(react)するのではなく、変化を自分たちの環境として認識して理解する創造的行為(enact)という点にある²⁵。組織化プロセスは、人々の相互連結行動、つまり、コミュニケーションにより進行するので、安定は一時的であり恒久的には流動的である。このようにイナクトメントによる情報は、多義性に満ちていることで組織化プロセスが促進される(Weick, 1979)。

このイナクトメントは、組織化プロセスの重要な箇所である。

(3) セレクション(selection)

次のセレクション (selection)のプロセスは、イナクトメントされた多義的な情報のインプットに対して、その縮減を試行するために種々の構造を賦課する (imposition)。つまり、分節化した部分に解釈を付与するのである。このプロセスは、多義性を縮減するためのステップであり、外部環境から分節された部分のみを内部過程として考察する。

イナクトメントからセレクションへ移行するプロセスは、人々のコミュニケーションの価値観や考え方などに異質性があるために、コンフリクトが発生する。しかし、コミュニケーションを継続することで、最終的には、意思決定されて多義性は縮減される。そして、価値観など

²⁵ Weick(1979)はイナクトメントについて身近な例を紹介している。パーティ会場に見知らぬ女性が入ってきた際にパーティの参加者たちがその女性に気づいたという例出し、女性が入ってくるという変化に注意を払うために分節化して囲い込もうとする。この女性に気づくことがイナクトメントであるということである(Weick, 1979; 遠田訳, 1997)。

が共有化されるので、妥当な意味形成がなされた合意が生まれる。このプロセスは、人々のコミュニケーションによって行われる。それは、フォーマルのみならず、インフォーマルな対話も機能している。

(4)リテンション (retention)

第4のプロセスはリテンション (retention) である。

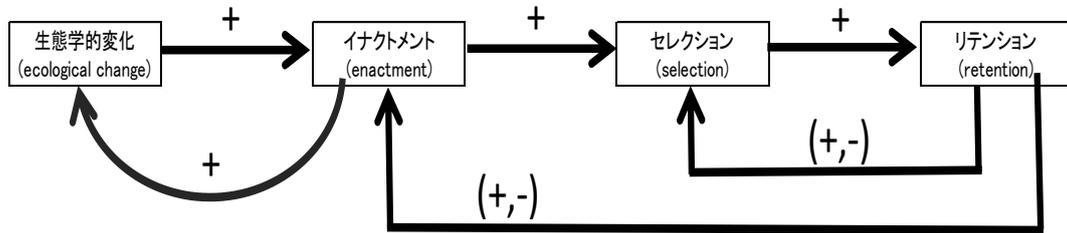
このリテンションのプロセスでは、セクションされた情報を、既存の因果マップとイナクトメントされた環境との間で調整や修正がなされ、将来に備えるために蓄積される。リテンションは、合意された妥当性のある(consensual validation)意味形成の産物のストックである(Weick, 1979)。ただし、このプロセス自体は主観的であり、中には厳密に調整や修正されないで放置されたり、消滅されたりすることもある。しかし、セクションされた情報の多義性は減少し、一定の同意を得るために、情報は安定的にリテンション²⁶される。つまり、セクションにおいて解釈された考えや情報は、将来に備えるためのリテンションである。

ただし、リテンションは単に情報をストックするだけではなく(Weick, 1979)、時には、リテンションからセクション、セクションからイナクトメントへとフィードバックされる。このプロセスでは、人々の考え方や価値観などをすり合わせすることで、多義性が縮減されて同一の考え方に収斂される。その結果、妥当性がある意味形成された合意、ルール、制度などが、人々の知識や習慣として残り、また、文書や記録としても蓄積される。

ここまでの4つのプロセスを図示したのが図表 1-2 である。

²⁶ Weick は、リテンションを「re-call」(思い出し易さ)と論じている(Weick, 1979)。

図表 1-2 組織化プロセス図



出所： Weick, 1979, Figure 5.1, p.132 を参考に筆者が作成

この組織化プロセスの中心的概念がイナクトメントであり、組織が、外部環境とやり取りする唯一の過程(Weick, 1979; 遠田訳, 1997)である。図から導出されるのは、生態学的変化とイナクトメントとは、「因果的に逸脱—増幅のサーキット関係」(Weick, 1979; 遠田訳, 1997)であるという点である。また、イナクトメントは、セレクションとは正の因果関係がある。また、セレクションとリテンションとも「+」の因果関係であり、両者も「+」の相関関係である(Weick, 1979; 遠田訳, 1997)。さらに、リテンションは、イナクトメントとセレクションの双方に影響をして、効果は「+」・「-」が両立する。「+」は過去の経験を信頼し、「-」負は信頼しない決定であることである (Weick, 1979; 遠田訳, 1997)。

(5) 多義性の縮減

ここまでは、4つのステップを検討した。これら一連の情報の多義性を縮減する過程が、組織化プロセスである。

この多義性とは、「1つの分類には収まることは難しく、複数の状況や事象、意味の分類されはするが決定することが出来ずに、謎が多く、疑わしく多様な意味や価値をもっている」(Weick, 1979)²⁷。Weick は、人々は事象や問題の事前予測は不可能であり、それに遭遇する際には、複

雑性があり多義性に富んでいると論じている。そこで、人々が個々に解決を図ることは困難である。そこで、コミュニケーションによって一定の合意を創出する情報処理を実施することで、多義性は縮減される。情報に多義性が存在することは、対象の定義や解釈が複数存在する状況 (Daft & Lengel, 1986) である。この時点では、課題が明確でなく混乱を引き起こしている。この混乱は、人々の議論によって妥当的に意味形成がなされ合意されることで、多義性は縮減される (Cohen, March & Olsen, 1972)。このように人々の経験的知識によって多義性が縮減され、新たな意味を導出される。したがって、過去の経験の差異により意味形成は異なる (Cohen, March & Olsen, 1972; Weick, 1995)。

Weick は、Daft & Lengel (1986) の Media Richness (メディア・リッチネス) の概念を参照して、多義性の縮減には、情報の量を増大させるのではなく情報のリッチネス (richness) を強化させることが重要と説いている。この代表例が、フェース・トゥ・フェースによるコミュニケーション・メディアである。つまり、その場で速いフィードバックがあり言語以外の多彩なノンバーバルな情報のコンテンツがあるので、短時間に理解できる (Daft & Lengel, 1986)。このように、人々が集まって議論する行為は、多義性の縮減に有効性が高いことは明らかである。

この多義性の縮減が情報処理であるならば、組織における情報の多義性への対処は、利用するコミュニケーション・メディアの選択と関係していると言える (Daft & Lengel, 1984)。リッチネスとは、単位時間内に理解を変更させられる情報力 (Daft & Lengel, 1986) であり、メディア・リッチネスは、メディアの迅速なフィードバック、利用可能な情報の種類や言語の多様性の程度などを指している。このメディア・リッチネスの高いコミュニケーションによって、情報の多義性が縮減されるプロセスが組織化である。したがって、人々が顔をあわせてコミュニケーションすることが、多義性の縮減に効果的な意味を持つ。頻繁にフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを実施している活動は、メディア・リッチネスの高い状況を常に創出している。この中で多義性を縮減させて、その場にいる人たちによるコンセンサスが得られる「相互妥当的合意」²⁸の導出のプロセスに意義がある。次の節では

²⁷ Weick (1979) によれば、「多義とはパン (同音異義) で、同じ音の響に少なくとも 2 つの意味や別々の発想が含まれている言葉である (Koestler, 1978)。多義なるものはただ一つの分類には収まらず、常に 2 つ以上の何物かや意味の指標として分類される。多義とは決定不能で、謎めいていてアンビバレントで疑わしいもので、多様な意味を有している。意味が欠けていたり混乱しているようなインプットを多義といわないことを銘記してほしい。(それぞれあいまい (ambiguity) と不確実 (uncertainty) という言葉が対応している) (Weick, 1979, p.174; 遠田訳, 1997, pp.224-225)。

²⁸ Weick は、consensual validation (Weick, 1979, p.3) と述べているが、これを筆者は「相互妥当的合意」と訳した。

Ⅲ. 組織化プロセスの考察

Weick は、従来、議論されてきていた組織の静態的な概念を Organized としている。これに対して、新たに Organizing という動態的な概念を求めている点に特徴がある(Weick, 1979)。

Weick は、組織化プロセスを情報処理システムとして説いた。すなわち、組織化プロセスとは、環境から情報を能動的にインプットして多義性の縮減の情報経路である。この Weick の情報処理システムは、コンティンジェンシー理論にあるような環境適合の視点だけではない。組織内の人々の妥当性が得られると考えるような、意味形成や知識の形成が行われるプロセスを重視している(Weick, 1979)。Weick が、生態学的変化を組織化の第 1 プロセスに設定したのは、第 2 プロセスのイナクトメントの概念を鮮明にさせるためである。つまり、組織の人々が能動的に環境を創生することを明示するためである(Weick, 1979)。

組織化は、多義性を縮減する情報処理システムであるとともに、課題解決²⁹のサイクルである。したがって、イナクトメントではインプットした情報に基づいて課題の提起がなされ、セレクションにおいて評価を施す。その後、リテンションにおいては、議論による妥当な合意を記憶し保存して、さらなる課題の判断基準を創出する。しかし、このリテンションは、次の変化が発生してイナクトメントされるまでの一時的な状態である。また、新たなインプットがあつて多義性が増加し、生態学的変化によるイナクトメントが始まるまでの短期的な状態と言える。

Weick によれば、リテンションからイナクトメントとセレクションに「±」のループがあるが、「+」のループは過去の経験を信頼することであり、「-」は信頼しないこととなる。信頼することを安定性(stability)とし、信頼しないことを柔軟性(flexibility)として、これが、両立させられるアンビバレンス(ambivalence)な状態が組織を継続的に安定させると論じている。しかし、リテンションに対する全幅の不信は組織に過度の柔軟性を与え、逆に全幅の信頼は過度の安定性を与えるために、何れの場合も、組織の長期的な適応は困難である(Weick, 1979)。これを回避するには、組織は常に柔軟性と安定性が交互に出現する状態を保つことが求められる。また、両者を、同時に出現させることが必要となる(Weick, 1979)。したがって、組織化プロセスは、柔軟性と安定性との両立が長期的に適応することが鍵となることから、この点を明確にす

²⁹ 「課題」の定義は「題・問題を課すること。また、課せられた題・問題」(広辞苑, 2008)であるが、本論文では、「問題の中で解決しなければならない内容」とする。

ることが重要である。また、リテンションされている中身を、組織がいかに扱うかを踏まえて、両者のバランスをとることが組織の維持には必須である (Weick, 1979)。

この Weick の組織化の定義にある合意された妥当性の形成は、組織化プロセスの結果としてのみ実現する。なぜなら、多義性のある情報は、コミュニケーションによって縮減され、非多義性のある情報に変容する。それは、人々のコンセンサスにより獲得された相互妥当的合意なのであり、決して正解ではないし、恒久策でもないからである。

ここまでの議論では、組織化が自律的に環境を創造し、それに適応しようとする能動的な対応であることを明らかにした。組織の設計や構造など、組織を独立した力や機関のように扱わず人々の活動のプロセスを組織化として論じ、そのプロセスを注視することに意義がある (Weick, 1979)。また、組織化には、目的の一致は必須ではなく、多様な目的があっても、手段が一致すれば組織化が進行し組織が形成される。そこに集まる人々は、多様な目的を持っていても、解決の手段としてコミュニケーションをすることで、協調的な依存関係を醸成しあう行為を連結していく。これは、個々には解決できないが、お互いに手段という行為を提示することで、その共有化が進み相互に満足できることになる³⁰。

さらに、Weick の議論の特徴は、組織は環境に対して常にはオープンではないという点である。つまり、生態学的変化が組織に直接的に影響を与えるのはイナクトメントの箇所であり、この段階ではオープン・システムである。その後は、イナクトメントされた環境が、意味形成の素材を提供する限りでは、組織は環境に対してクローズである。すなわち、外部からの情報や変化がなくても、組織化プロセスは進行する (Weick, 1979)。以上のような組織化プロセスは、筆者が検討しようとしている研究課題に手がかりを与える。

³⁰ Weick(1979)の組織に対する考えを著書の中でメタファとして次のように述べている。それによると、魚の研究者が背びれの棘条を数える研究をする際に、ホルマリン漬け魚の棘条を数えて記録することを例に挙げて、組織の上辺にある飾り物のようなモノを数えたり、全く意味のない事実をあれこれ報告したりする人たちが、まるで、この棘条を数えること(spine-counter)のようだ(Weick, 1979)と、その無意味さを指摘している。つまり、組織を数えたり測定したりする対象にすることは、組織の本質を論じることからずれているという指摘であり、しなければならないのは、生きた組織を如何にとらえるか、すなわち、構成する人々が意思決定に影響を与えるプロセスがどのようになっているのかを観察すべきなのだという事である。

IV. 組織化プロセスの事例研究の例示

これまで考察したように、Weick は組織を組織化と見え環境の変化を能動的にとらえた後、その多義的な情報のインプットを人々の相互コミュニケーションによって縮減させ、妥当性のある解釈を形成させるシステムとして論じている。これを踏まえて、本論文の分析枠組として検討する。なお、この Weick の理論を参照し、分析枠組として使用した研究事例が存在する。

例えば、Weick(1999)自身が、技術と組織との相互作用に関するプロセスの研究(Barley, 1986)をもとにして、CT スキャナを2か所の病院に導入した際の異なった組織変化について分析している。また、岸(2010)は、組織化概念を典拠として、台湾に進出した日系のメーカでの現地人スタッフへのインタビューを通して、日本人スタッフとの意味形成の共創過程を実証研究している。さらに、張(2004)は、組織化モデルにより、情報共有や信頼がパートナーシップ維持に及ぼす状況を分析している。張(2004)は、パートナーシップ存続の要因として、安定性と柔軟性とのトレードオフの共存の仕組みの構築が必須であると論じている。具体的には、トヨタとサプライヤと間のパートナーシップに言及し、長期的取引は相互の信頼性を向上させ、関係の安定性に貢献する一方で、サプライヤ間の競争は関係の柔軟性を示したものと論述している。

加えて、イナクトメントの概念を注視して戦略を構築した事例としては、加藤(2009)が、老舗醸造メーカの伝統的な象徴的経営資源の実証分析を行い、自社に有意になるべく、環境に働きかけ、環境を再設定して戦略転換を図った研究を論じている。また、Porac ほか(1989)により論じられているのは、創業者が参加者を募り動員する際の協働のメンタルモデルである。これは、Scotland の Hawick 地方の高級カシミアセーターの産地の製造会社の事例研究で、市場での量産・低価格競争の脱出のために、経営者たちのセンスメイキングが、組織化プロセスを動かし、戦略転換をした事例である。また、Miller Brewing の Miller Lite の市場導入に関する事例では、イナクトメントによる新たな市場創造として紹介されている(Smircich & Stubbart, 1985)。

このように、既に、Weick の組織化プロセス、および、意味形成をフレームワークとした先行の事例研究があり、分析枠組として一定の有用性を示唆している。

本論文での分析枠組のポイントは、組織を情報処理プロセスととらえるところにある。つまり、環境を自ら認識して、その解釈に関する多義性を縮減する一連の過程として、環境から情報を自らのシステムの中で利用できる情報として獲得(イナクトメント)するのである。それらを組織内で共有されうる解釈ルールに基づいて、有意義の有無を判断して取捨選択(セレクシ

ョン)し、妥当性のあるコンテンツを蓄積(リテンション)する一連のプロセスである。また、その蓄積は、人々の記憶や作法、習慣、さらには、文書・記録に及ぶのである。

次章では、以上のプロセスをフレームワークとして構築する。

第2章. 分析の進め方

I. 分析枠組の構築

これまでの検討をもとに、分析のための枠組を構築する。

1. 分析枠組の独自性と研究との関連

本論文は、自動車メーカーのサプライヤ組織を研究するために、その代表的事例であるトヨタの協豊会を取り上げて分析をする。サプライヤ組織は、会社組織であるサプライヤによって構成されているため、「組織の組織」と言われることは既に述べた。通常の組織であれば、その内部はハイアラーキにおける指示命令のコミュニケーションであるのに対して、「組織の組織」では、権限を有さない組織間のコミュニケーションであることを再確認した。

特に、協豊会の活動の実態を明らかにするために、さらに対象を絞り込み、最も協豊会の活動を理解するために、多くのサプライヤから派遣されている対境担当者が、頻繁に集合してコミュニケーションを実施しているテーマ研究部会に参加している企業と参加者を分析単位とする。

本論文では、既に述べたように Weick の組織化プロセスを参考としたフレームワークにより検討する。

すなわち、本論文では協豊会のテーマ研究部会に焦点を絞り、その活動のプロセスを明らかにするために環境を能動的にとらえ議論をしながら、多義性の縮減の情報処理過程を分析枠組とする。

2.リサーチ・クエスチョンの再設定

本論文の問いを改めてレビューし、次の3点が、なぜ、実現しているかを明らかにするためにリサーチ・クエスチョンを設定した。

すなわち、トヨタのサプライヤ組織である協豊会の実践的な活動であるテーマ研究部会について、

第1に、指示や命令によらない活動であるが、組織的かつ計画的な活動を1年間継続させていること。

第2に、年度末には1年間の活動の総括として発表会を開催するとともに、併せて作成した記録や映像資料を成果物として展示し、会員各社に共有され、参照されうるレベルに仕上げていること。

第3に、毎年、テーマやメンバが総替わりしており、年度初めには応募してきた面識のない新たなメンバで活動を開始するが、組織活動として統制がとれていること。
である。

Ⅱ. 分析デザイン

1. 分析の着眼点

サプライヤ関係の議論を総括すると、次の4点に集約される。

第1に、わが国の自動車産業におけるサプライヤ関係は、自動車メーカーを頂点とした階層的分業構造を形成している。

第2に、わが国の自動車メーカーが、部品をサプライヤから調達している比率は欧米に比して多く、そのため内製化比率を下げられている。自動車メーカーにとれば、新車から開発から生産までの一連のプロセスをサプライヤとともに同時並行で行っており、サプライヤの部品供給能力が自動車メーカーを支えている。

第3に、わが国のサプライヤ関係は長期的・継続的であり、信頼を基本とした協調的關係が継続している (e.g., Asanuma, 1989; Cusumano & Takeishi, 1991; Nishiguchi, 1994; Helper & Sako, 1995; Dyer, 1996a, 1996b; 真鍋, 1998, 2001, 2004).

第4に、わが国の自動車メーカーは、一部を除き、各社ごとサプライヤ組織³¹がある。かつては自動車メーカーがサプライヤ組織を通じて、サプライヤを指導・育成する目的で設立されていた。現在は、サプライヤ各社の成長とともに自動車メーカーとの長期的な取引関係を促進している(Sako, 1996).

これまで述べたように、先行研究では、わが国の自動車産業におけるサプライヤ関係は、階層的分業構造であること、自動車メーカーの内製化比率を低く抑え、サプライヤに開発から供給を委ねていること、サプライヤ関係は信頼を基本として長期的継続的で協調な取引関係であること、そして、各社ごとにサプライヤ組織を持ちサプライヤ関係を良好に保持していることが明示された。これらが、わが国の自動車産業の競争力の源泉と考えられる。

一方、自動車産業を取り巻く環境は、大きく変わりつつあるが、なお、このサプライヤ関係の重要度は増してきている(近能, 2002)。なぜなら、サプライヤの多くは、当該部品の開発から生産に至る一連のプロセスについて固有技術を蓄積しているからである(e.g., 河野, 2002; 中小企業基盤整備機構, 2008; 機械システム振興協会, 2010; 日刊工業新聞社, 2014)。今後とも自動車メーカーは、これらのサプライヤとのコンカレントな部品の開発を継続させていく状況にある。

このように、これまでの先行研究の多くは、自動車メーカーとサプライヤについての個々の製品開発を取り上げ、その効果や影響を論じている傾向にあった。また、サプライヤ組織のもっている機能についての議論はあるが、踏み込んだ事例研究が多く提供されているとは限らない。特に、サプライヤ相互の関係について具体的な議論は少ない(Sako, 1996)。

協豊会については、Dyer & Nobeoka(2000)は、相互の情報共有・問題発見と解決を図る上で、重要な役割を担っていると論じており、真鍋・延岡(2002)も組織間学習システムとして研究されている。しかしながら、協豊会活動の実態については、さらに、明らかにする余地が残されている。

ただし、協豊会の実態を知るためには、ひとつひとつの活動を細かく検証してみなければ全体像を理解することは難しい。そこで、本論文では、協豊会の中で最も幅広く活動をしているテーマ研究部会にフォーカスする。

³¹ 各社ごとに、〇〇会という個別名称がついている。一般的には協力会といわれているが、本論文では「サプライヤ組織」としている。

2. 分析の対象と分析単位

研究の対象は、トヨタのサプライヤ組織の協豊会であり、まずは、その活動の中のテーマ研究部会の活動を分析対象と定めた。さらに、いくつかあるテーマ研究部会の中から「スタッフの自工程完結」を取り上げる。分析単位は協豊会のテーマ研究会「スタッフの自工程完結」の活動に参加している組織、および、個人である。

Ⅲ. 調査方法

1. 質的研究のアプローチ

本論文は、協豊会のテーマ研究部会では、「なぜ、特に直接的な指示命令があるわけではなく、さらに、メンバは毎年入れ替わるにも関わらず、成果を上げ続けられて部会として統制がとれているのだろうか」という問いに答えるための仮説構築型の事例研究である。

事例研究については、Glaser & Strauss (1967)、Yin (1984)の研究手法、および、それらを踏まえた Eisenhardt (1989)の研究がよく知られている。Glaser & Strauss (1967)は、先行研究レビューを重視して、それらの問題点や論じられていない点に注目して仮説を設定した上で、実証する理論を講じる点に特徴がある。これに対して、Yin は、Glaser and Strauss(1967)による仮説創造を目的とする事例研究を「探索的ケース・スタディ」として位置付けている(Yin, 1984)。さらに、Yin は事例研究についての単一の定義をしていないが、技術的な定義として、現象と文脈との境界が明確でない際に、その文脈で生じる現象を研究することだと論じている(Yin, 1984)³²。この両者の考え方を参照して Eisenhardt (1989)は、幾つかの事例研究を踏まえた上で仮説を作成し、それを元に仮説と現実とを反復して比較し、仮説の精緻化を論じている。

元来、事例研究のような質的研究は、リサーチ・デザインは明確に存在しないのだが、量的研究と比較して緩やかで広い概念である (Flick, 2007)。質的研究、または、量的研究を選択するには、研究課題に則して適切な方法論を決定しなければならない。

³² Yin (1984, pp. 16-17) 参照。

一般的に科学とは量的研究のことを示すが、それらは、主に数学や統計学を使用した方法論である。過去の自然科学から使用されてきたものであり、論理学や数理論、数学、特に統計学を活用したグループデザインや少数事例からなる単一事例などがある。

これに対して、質的研究は、量的研究とは対照的に事例研究やインタビュー、参与観察などで得られた言語データを利用して、人や社会を記述しようとする。この質的研究で利用されるデータは、日記や日誌のみならず、当事者の語りの録音記録とそれを文書化した資料も含まれる。また、新聞・雑誌やプレスリリースなどの二次的資料、さらに、フィールドノートや観察記録、ビデオ映像や楽曲などがある(佐藤, 2008)。質的研究は、言語を使用した研究であり、社会的構成主義の立場をとる(Kvale, 1992)。また、相対的に事象を解釈学的視点で分析しようとするものもあり、実用的研究(Creswell, 2007)、仮説生成型研究(西條, 2007, 2008)とも言われている。Bansal & Corley(2011)の調査によると、2001年から2010年までにAcademy of Management Journalに掲載された質的研究の論文の比率が3%から11%となり、経営学の研究での事例研究の伸張を確認している。

Creswell(2007)は5つの質的研究法として、語り・物語(Narrative research)、現象学(Phenomenology)、フィールドデータからの理論構築(Grounded theory)、エスノグラフィ(Ethnography)、事例研究(Case study)を示している。その中の事例研究は、調査者が影響を与えることができない事象から、多様な形式で同時期に起きているエビデンス(資料、インタビュー、観察)を集めることが可能である。Gerring(2006)は、事例の定義を、単一時点または、一定期間に観察されうる限定された現象としており、事例研究とはその単一ケースを徹底的に研究したものであると論じている。

事例研究の長所は、経験的プロセス中心の参加者が、解釈を理解する現実を反映した理論の枠組を構築できる。そのため、既知の理解では、十分、解明できない領域に、新たなアプローチで迫ることができる(Richards & Morse, 2007; 小林訳, 2008)。特に、事例研究によって新たな変数や仮説を見出し、発見する点で優位である上、同一結果帰着性、複雑な相互作用、経路依存などの複雑な因果関係をとらえることが可能である。そして、複雑な相互関係を明示するために、過程追跡による証拠を非常に多く必要とし、現場に近づくことで思いがけない「気づき」を得るには最適な方法である(井上, 2014)。

さらに、事例研究は希少な事例を検討することで、正常な状態の理解を深める上で重要であり(吉村, 1989)、自分が直接、学習していないことでも、他者から学んだことを観察して応用することができる(Bandura, 1977; 原野監訳, 1978)。そのため、注目する現象の成立を支える条件

を確認できる情報の入手が重要である。一事例であっても、事例のテーマに即した情報を収集して分析することで一般化は可能となる。つまり、事例研究で観察された現象の成立要因が明らかになれば、特定の事例に限らず、広く一般化は出来る可能性を有している。特に、人々の活動を事例とする際には、事例研究以外では現実の複雑な諸関係を解明し、注目する事象に関する諸条件を抽出することは困難である。

しかし、事例研究での留意点は、特殊な事例を意図的に選択することで従属変数に基づく事例選択の恣意性が、研究の成果を左右することが起こり得ることである。また、単独の事例における特定の変数の変化が一般化されうるまでは暫定的な結論となる上、さらにデータは主観性が強く、事後研究であっても独立変数と従属変数が特定できないリスクがある。取引相手の秘匿に関わることで影響できないことも多い上、当事者が語ることが必ずしも事実とは限らないこと、意図的な場合、意図していない場合の思い込みが、経過とともに整理され、記憶の曖昧性や秩序立てられた誇張もありうる(Allport & Postman, 1947; 南沢, 1952)。

事例研究では、現実の事例の持つ新規性と有効性を示すために、事例を実施する前の従来の実施状況と比較して、事例を実施することにより有効な知識やインプリケーションが得られたことを明らかにすることが重要である。また、単一事例から得られた新規と思われる結論が、一定の条件で一般的に成立することを論理的に説明しなければならない。しかし、事例研究の最大の難点とされる代表性に関しては、事例の選定において、先行研究などを検討したうえで、典型性をもつ対象事例を選択すれば、事例研究でも代表性が認められると考えられる。事実、経営学の分野では研究の成果が事例研究から提示されている。

本論文で取り扱うのは、単一事例のみの研究である。Dyer & Wilkins (1991)は、単一事例を用いた研究の優位を主張している。沼上 (2000)や井上(2014)も、社会研究として重要な知見をもたらしようと論じており、Bandura(1977)も他の事例を深く学ぶことで自分の問題に適用できると述べている。このことから単一事例の妥当性は確認される。

そこで、本論文では、解釈的な枠組 (Interpretive paradigm)を使用した質的研究に臨む (Crotty, 1998; Punch, 2009) ことが適切である。この事例研究について、調査設計の評価は内的妥当性や構成概念妥当性、さらに、研究手続きの明確化という意味での信頼性は確保できると考えられる。しかし、外的妥当性や追試可能性という意味での信頼性を満たすことは本質的に難しくハンディはある(沼上, 2000)。したがって、本論文は、不変の法則を確立するためではなく、行為システムの記述という社会現象を解明する方法との意義はある (沼上, 2000)。

2. 調査概要とスケジュール

本論文に関する事例研究についての調査概要とスケジュールは、下記のとおりである。

まず、調査対象は、協豊会である。その中でも特に事例研究に供するために、協豊会のテーマ研究部会を採択し、「スタッフの自工程完結」の活動に焦点を絞った。併せて、「スタッフの自工程完結」の活動に参加した A 社を調査対象とした。

最初に、この事例研究の分析枠組を創出するために、既存文献のレビューを実施した。事例に関する情報として、参与観察、インタビューなどの一次データを利用した。これら一次データの採取に当たり、テーマ研究部会などへの参加者や協豊会関係者、トヨタなどからの情報提供に基づいた質的な調査を行った。補完的な情報として、新聞や社史などの二次データを利用した。

なお、個別のインタビューや資料提供については可能限り、本論文のデータとして使用したが、人物や企業名などが特定される内容については、掲載をせず匿名として掲載した。

本調査のスケジュールを下記の図表 2-1 に示す。

図表 2-1 調査のスケジュール

| | | 2008年度 | 2009年 | 2010年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 |
|-------------|----------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 協豊会 イベント | 協豊会総会 ボデー部品部会 | ▼ | ▼ | ▼ | | | |
| | テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」 その他 | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ |
| 個別相談 報告 | トヨタ自動車 | | 適宜・相談報告 | | | | → |
| | 協豊会・事務局 | | 適宜・相談報告 | | | | → |
| 組織学会 発表 | | | | ▼ | | | |

また、図表 2-2 には、具体的なイベントへの参与やインタビューの日程、A 社の動きを記載した。

図表 2-2 イベント参与, インタビュー日程およびA社の動き

| 年 | 月 | 日 | イベント | 相談 | インタビュー | A社の動き |
|---------------|----|----|---------------------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| 2008 (H20) | 7 | 1 | トヨタ・スタッフの自工程完結 事例展示会 | | | |
| | 8 | 21 | 協豊会・スタッフの自工程完結 中間報告会 | | 協豊会・N社 協豊会・K社 | |
| | 9 | 17 | | | | |
| | 10 | 30 | | | | |
| | 12 | 16 | | トヨタ・TQM推進部(K氏, I氏) | | |
| 2009 (H21) | 1 | 16 | | | | A社社内 スタッフの自工程完結 準備開始 |
| | 2 | 27 | トヨタ・グローバル仕入先総会 | | | |
| | 3 | 12 | 協豊会・スタッフの自工程完結 成果報告会 | | | A社社内 スタッフの自工程完結 全社試行 |
| | 6 | 1 | | | | |
| | 7 | 8 | トヨタ・スタッフの自工程完結 事例展示会 | | 協豊会・S事務局長 | |
| | 8 | 4 | | | | |
| | 8 | 5 | 協豊会・スタッフの自工程完結 中間報告会 | トヨタ・調達企画部 協豊会・S事務局長 | 協豊会・Y社 | |
| | 10 | 22 | | | | |
| | 10 | 22 | | | | |
| 2010 (H22) | 2 | 10 | | | 協豊会・S事務局長 | |
| | 3 | 5 | 協豊会・スタッフの自工程完結 成果報告会 | | | A社社内 自工程完結勉強会(講師 トヨタ自工程完結推進室) |
| | 3 | 10 | | | | A社社内 研修部 スタッフの自工程完結チーム 発足 |
| | 4 | 1 | | | | |
| | 5 | 27 | | トヨタ・調達企画部 | | |
| | 5 | 27 | | 協豊会・H事務局長 | | |
| | 7 | 29 | | | | A社社内 スタッフの自工程完結 事例発表会 |
| | 9 | 15 | 協豊会・スタッフの自工程完結 中間報告会 | | | A社社内 スタッフの自工程完結 展示会 |
| | 9 | 27 | | | | |
| 2011 (H23) | 3 | 7 | 協豊会・スタッフの自工程完結 成果報告会 | | | |
| | 3 | 11 | 協豊会・安全衛生委員会 | | | A社社内 全社 スタッフの自工程完結 報告会 |
| | 7 | 4 | トヨタ・スタッフの自工程完結 事例共有会 | | | |
| | 9 | 12 | | | トヨタ・TQM推進部 | |
| | 11 | 10 | | トヨタ・TQM推進部 | 小島プレス工業・佐伯相談役 | |
| | 11 | 17 | | | | |
| 2012 (H24) | 2 | 24 | | | 協豊会 N社 | |
| | 3 | 12 | | | 小島プレス工業・佐伯相談役 | |
| | 7 | 12 | | | 協豊会 N社 | |
| 2013 (H25) | 8 | 21 | | | トヨタ・調達企画室 | |
| 2014 (H26) | 3 | 14 | 協豊会・自主活動・スタッフの自工程完結 成果報告会 | | 自主活動 リーダ | |
| | 6 | 5 | | | 協豊会 D社 | |
| | 10 | 28 | | | 協豊会 E社 | |
| | 11 | 6 | | | 協豊会・K事務局長 | |

*なお、開催日程が公表されていない会合やイベントについてはこの表には掲載されていない。

第3章. 事例研究

-協豊会におけるテーマ研究部会の事例研究-

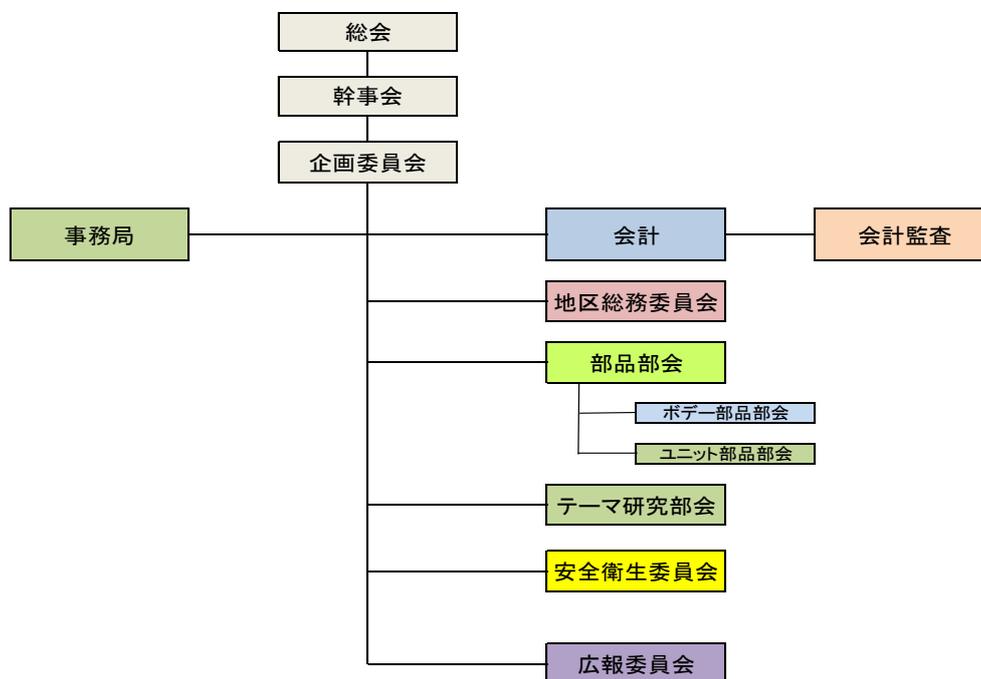
I. 協豊会の概要

1. 協豊会の全体像

協豊会とは、トヨタの一次サプライヤ(ティア1・サプライヤ)組織の名称であり、1943年に設立された。その後、関東地区、関西地区のサプライヤにより、それぞれ、関東協豊会、関西協豊会が設立された。協豊会は、東海協豊会と名称を変更して、三地区に分かれて活動をしてきたが、1999年にこれらが一元化されて今日の協豊会となっている。

現在の基本理念は、「トヨタ自動車株式会社と会員会社が、グローバルでオープンなパートナーシップに基づいた活動を通じて、世界の経済・社会の発展に貢献しようとするものである」(協豊会会則)。会の目的は、会則3条に「本会は、前掲の基本理念に基づき、トヨタ自動車株式会社および会員会社の課題認識の共有化と相互研鑽をはかるための諸活動を行う」とある。また、入会条件は、トヨタとの一定額の取引があることはもちろんであるが、会則には「会活動に熱意があり、積極的な参画が期待できる企業であること」と明記されている。2014年4月現在の会員数は、224社であり、内訳は 関東地区は68社、東海地区は125社、関西地区は31社である。協豊会の組織図は、図表3-1に示した。

図表 3-1 協豊会の組織図



出所：協豊会事務局へのインタビュー時(2013.10.3.14:00-15:30)に説明を受けた内容を参考に筆者が作成

協豊会において、会長をはじめ、地区代表副会長、幹事などの執行部のメンバは、各会員企業から選出された代表者で構成されており、これらは、概ね社長クラスである。また、事務局には事務局長と専任者がおり、諸行事の日程の相談・調整などに当たる。

年度のはじめに、1年間の活動計画、日程などがほぼ決まっており、4月に開催される総会から活動が開始される。総会は、会員会社各社のトップが一同に会して開催され、トヨタからは、会長、社長をはじめ、関係役員、部長クラスが来賓として出席する³³。ここでは、前年度の行事報告、会計報告、および、新年度の活動計画が審議されて承認される。

年間の重要行事である経営者懇談会は、時宜に合ったテーマについて会員間、および、トヨタの調達担当の役員・部長層とのコミュニケーションをはかる場で、登録した会員会社の代表者が出席することになっている。原則、代理出席は認められていない。この経営者懇談会のコミュニケーションの濃度を高めるために、220社以上ある会員会社を6つのグループに分けて、それぞれの40社程度のグループごとに1年に2回ずつ開催されている。この会の目的は、協

³³ 平成26年度の協豊会総会は4月14日にウエスティンナゴヤキャッスルにおいて開催された。会員会社の出席社数は224社、トヨタ自動車からは内山田会長、豊田社長、関係役員、職制が来賓として出席した。(出所: 協豊タイムス 2014.5.12., <http://www.kyohokai.gr.jp/?cat=3&5/アクセス:2014.5.14.>)

豊会メンバ各社の代表者相互間、および、トヨタの調達担当の上層部以下との懇談である。この場では、会員間の意見交換や懇親とともに、トヨタからの情報提供がなされる。1年にのべ12回開催される経営者懇談会は、トップ層の交流の場や協豊会各社の代表者間の交流の場³⁴として参加者は重視しており多くの意見交換が行われ³⁵、会員からはトヨタに対する要求や具申もある。

経営者懇談会のほか、経営者対象の工場見学会が、延べ4回開催されている。

また、経営講演会が、年に2回開催され、内外の著名講師を招き経営課題に関する見識を深めている。その他、テーマ講演会は、毎回、会員に関心の高いテーマを選定して、これに関連した講師によって行われる。この他、地区ごとに開催されるゴルフ会は会員会社の代表者間、および、トヨタの役員層との懇親の場と位置付けられている。

このように、協豊会会員各社のトップ層は、最低でも年に3~4回は、協豊会の行事に参加することになっている。特に、協豊会の幹事や部会長、各委員会の役職などに就任している各企業の代表者は、諸会合や打合せなどに頻繁に出席するので、協豊会にかかわる機会が多くなる。

協豊会は、各社のトップ層の相互交流、並びに、トヨタ幹部との懇談を重視していることが特徴である。これらをもみても、協豊会の会則に明記されているように、「会に熱意があり積極的な参画」がなされているということが明らかである。

次は、部品部会である。協豊会の会員企業は2つある部品部会のうち、ボデー部品部会、または、ユニット部品部会のいずれかに所属することになっている。この部品部会は、協豊会における公式の情報提供の場として、各企業のトヨタを担当している営業責任者が出席する。2ヶ月に1度の開催であり、毎回、会員の関心の高いテーマや重要事項に関する講演会やトヨタからの生産・販売動向の状況報告が行われる。

この他にも多くの委員会や交流会などのイベントが開催されている。

本論文に取り上げるのは、その中の「テーマ研究会」である。テーマ研究会の位置づけは、前述の組織図に示したとおりである。活動のミッションは「タイムリーなテーマの研究に取り

³⁴ 2008.10.30.K社社長にインタビューした際のコメント「この場は、本当に言いたいことを言える場だ。議論を聞いていると、トヨタに対する辛辣な要求や提言がでるが、トヨタサイドは真摯に聞いている。こんな場は他の会ではありえないが、それだけ、お互いに信頼しあっているから胸襟を開けるのだ」

³⁵ 2013.10.28.E社K社社長にインタビューした際のコメント「トヨタに認めてもらうには、しっかりした考えをもって、先に先にと走っていくつもりでなんでも率先してやるのが大切だ。ついて行くという姿勢ではダメだ。お互いのためになるなら、声を出して意見を言うことができるのだ」

組むとともに、トヨタ自動車ならびに会員会社トップへの提言を行う³⁶となっている。さらに、「会員各社に共通する課題をテーマに参加会員会社を募集し、テーマごとに相互に研究・研鑽することで、その活動結果を会員各社やトヨタ自動車への提言へつなげ」、「テーマについては、トヨタグローバル調達方針や協豊会方針に基づいて『安全』『品質』『人材』などの幅広い分野から選定して」³⁷いと規定されている。

具体的には、「品質」「人材育成」などの分野ごとに、原則、毎年度1年で完結する³⁸テーマを掲げて活動を行う。テーマ研究部会へ参加する手続きは、前年度末に会員各社へ募集案内が来て、各社は任意でそれぞれのテーマ研究部会に申し込みをする。年度はじめにスタートを切り、年度末には、協豊会会員、および、トヨタの関連部署に対する報告会を実施する。この間は、原則1年サイクルで一通りの活動が完了し、次年度は、新たなテーマと新たなメンバーを募集して研究活動を行うことになっている。

³⁶ 協豊会ホームページより転載；(<http://www.kyohokai.gr.jp/outline/kyogikai/> アクセス:2012.10.1.)

³⁷ テーマ研究部会規定: 協豊会ホームページ参照(<http://www.kyohokai.gr.jp/outline/activity/> アクセス:2012.10.1.)

³⁸ 近年は、同一テーマとして2年間の研究活動が多くなっている

2. 協豊会の歴史

協豊会は、今日では、会員会社数 220 社を超える規模となり、部会活動や委員会活動をはじめ懇談会や講演会など、多くの活動が展開されている。

ここで、協豊会の設立の経緯から近年に至る歴史を概説する。なぜなら、協豊会は設立されて 70 年以上の歴史があり、今日までの変遷を整理することが現在の姿を理解することになるからである。

トヨタを創業した豊田喜一郎は、当初から部品サプライヤの存在を重視していた。

協豊会は、1943 年 12 月に、当時の協力会を改組して設立された。これが、トヨタのサプライヤ組織の原点となる。初代の会長は、トヨタの赤井副社長、副会長にはサプライヤ 3 社の社長³⁹が就任している。

もう少し歴史を遡ると、1939 年、トヨタは下請の懇談会を協力会と名付けた。当時は、懇親が主な目的で、会費も徴収せずにトヨタが費用を負担していた。この時代に、国産自動車産業を確立するために自動車製造事業法が 1936 年に施行された (大場, 2001)。商工省は、「自動車製造業ト下請工業及他工業トノ関係ニ関スル件」を提示し、中小企業を自動車メーカーの部品一次専門下請メーカーとして育成しようとした。その理由は、国産車の生産原価を下げて、わが国で組立生産している日本フォードの売価を下回った売価で販売できるような生産・販売体制にさせる必要があったためである。商工省は、トヨタに対して外注比率を 44%に設定し、生産原価の割り当てまで行った(大場, 2001)。その結果、多くの部品会社が誕生したが、当時の品質レベルは低かったと言われている。

トヨタは、1938 年に挙母工場(現 本社工場)の第 1 期工事を完成させた。この工場は、それまで自動車の生産をしていた豊田自動織機の刈谷工場に比べて、自動車生産に必要な工程をすべて備えた一貫工場であった。しかし、外注部品の品質の向上に多くの課題であったために、部品企業を集めて懇談会を開催しており、これがベースとなって協力会が設立された。

トヨタが当時の部品下請企業をどのように位置づけていたかを知る手がかりがある。

1939 年 11 月に制定されたトヨタの購買規定 (トヨタ, 1987)に

「当社ノ下請工場ト決定シタルモノハ、当社ノ分工場ト心得、徒ラニ他ニ変更セザルヲ原則トシ、出来得ル限りソノ工場ノ成績ヲアゲルヨウ努力スルコト」

³⁹ 小島プレス工業所(現 小島プレス工業(株))の小島濱吉社長、(株)明道鉄工所(現 (株)メイドー)の長谷川鉦三社長が就任している。

と明記されており、トヨタは下請企業を、自社の分工場と考えようとしていたことが見てとれる。このような方針をサプライヤに明示したことは、サプライヤの行動に大きな影響を及ぼした(和田, 2009)。つまり、トヨタとサプライヤとの取引で短期の契約を競争入札などで取り決め、取引先を変える可能性が高い状況を残しつつ、結果として、長期にわたる取引関係を継続させることを可能とした仕組みであった。事後的にみれば、長期的、安定的な取引関係となった(和田, 2009)。トヨタが、創業まもない時期に「永続的な取引が原則」という理念を明示したことは、トヨタを中核とした企業間関係の形成に重要な役割を果たした⁴⁰。協豊会は1943年に設立後、1946年には東京協豊会(1957年に関東協豊会と改称)が設立された。また、1947年には関西協豊会が成立され、オリジナルの協豊会は、1947年に東海協豊会と改称されて三地区が並行して活動することになる。

東海協豊会のサプライヤは、愛知県三河地域を中心にした中小機械工場が多かった。1952年時点の協豊会メンバは、123社で、主として東海地区の協力工場であり、プレス、切削を主体とした中小企業が多くトヨタに対する依存度が高かった。しかも、全協力工場中、中小企業の占める割合は6割であった。当時、トヨタがそれら企業から仕入れている金額は、全仕入れ金額の約2割に過ぎなかったが、部品の種類では8割に達していた。したがって、トヨタからの指導の焦点が、中小企業、すなわち、東海協豊会メンバに絞られることは当然である。⁴¹

一方、関東、関西協豊会所属のサプライヤは比較的規模が大きく、また、部品も特殊なものも多く、トヨタへの依存度は低かった。協豊会が、三つの地域に分かれて組織された理由は、地理的な問題ばかりでなく、このような企業の業種業態や地域性の違いが認められる(和田, 1991)。和田(1991)によれば、トヨタは、方針である「部品専門工業を確立」のため、小規模でトヨタ以外に取引がないような東海協豊会に所属するサプライヤの取り扱いに配慮しなければならなかったと考えた。そこで、協豊会を地域別に分離しトヨタがコントロールしやすいようにしたと指摘している。これが、まさに東海協豊会所属のサプライヤである(和田, 1991)。

豊田喜一郎は、設立当初からサプライヤとの永続的な取引を理念として掲げたが、トヨタ自身が、経営危機に直面したために、すぐに現実的な意味を持たなかった。一方、協豊会が設立

⁴⁰ 「トヨタの何倍もの価格での部品納入の勧誘を拒否し、トヨタへの部品納入をおこなっていた戦前・戦中におけるサプライヤの経営者の行動は、自動車製造に企業の命運を賭けた者同士の精神的な紐帯とでも呼ぶべきものを無視しえない。そうした夢を追いかけながらも、トヨタが『永続的な取引』理念を明示したことが『先を楽しみにトヨタ一途に』取引を続け、短期的には非合理と思われる行動をとるサプライヤを輩出したと考えられよう」『協豊会 25年のあゆみ』 p.13 を引用

⁴¹ 協豊ニュース 第44号, 1966. 12. 9.

されたことにより、トヨタとの長期取引の可能性が示されるため、高度な技術力を持つ小規模な企業にとっては意義が大きかった(和田, 1991).

その後、トヨタが専門部品工業を確立のために、サプライヤの経営や技術面に積極的に指導をした。これは、1952年から53年にかけて実施された系列診断が大きく影響している。

1948年に中小企業庁が誕生し、中小企業に対する経営診断は、わが国における中小企業政策の重要な柱となっていた。この経営診断の対象は、当初は個別の企業の工場診断であったが、大企業をも含めた企業系列の診断となった。東海地区は愛知県工業診断班、関西地区は大阪府立産業能率研究所、関東地区は東京都商工指導所が、それぞれ、工場診断を実施した。この診断以前は、トヨタからサプライヤの経営への助言や技術指導を行なうための人員が不足していたため、十分な指導はできていなかった。

この系列診断をトヨタと東海協豊会に加盟している21社が受けたことが、トヨタとサプライヤの関係の大きな転機となったのである。診断終了後、個々のサプライヤに関しては工場診断書が、系列全体については系列診断書総括が作成され、中小企業庁、通商産業省、愛知県やサプライヤなどの関係者を招いて、トヨタ社内で発表会がおこなわれた。

和田が、系列診断書総括に書かれていた内容の中で特に注目した点は、購買部の人員増強と技術指導力の強化であった(和田, 1991, 2009)。当時、トヨタは、月に約4億円の部品を購入していたが、購買管理するには無理がある少人数であった。そのため、サプライヤに対する技術指導や管理を十分に行う体制が整っていなかった。系列診断書総括には、協豊会の活動を、従来の親睦増進の趣旨に加えて、サプライヤの経営体質改善に寄与する講演会、懇談会、見学会を実施するようにと提言されていた。

この診断を通してトヨタが学んだのは、工場診断や企業評価の方法であった(和田, 2009)。まず、トヨタは系列診断後に全製造工程に品質管理を導入することを決め、1953年10月には品質管理委員会を設けて、協豊会総会でサプライヤに対し品質管理の実施と外注の受入検査の合理化に協力を要請した。あわせて、協豊会主催の品質管理講習会に講師を派遣して、社内の製造工程だけでなくサプライヤも含めた品質管理を推進した。また、サプライヤの生産工程にまで立ち入った指導と成果の評価を実施するなど、トヨタによるサプライヤの管理は、一層、整備された(e.g., 宮本, 1995)。

和田の指摘にもあるように、協豊会は、研究会や相互の工場見学会などを開催するようになり、従来の親睦会的な性格を大きく変えた(和田, 2009)。この時期から、協豊会は本格的な活動

が始まったと言われ、中小サプライヤの経営に科学をもち込む最初のチャンスといわれるほどになった(和田, 2009).

トヨタは、協豊会の活性化を一方的に見ているだけではなく、個々のサプライヤの努力とその結果を把握していた。サプライヤが、自主的に合理化を計画するようになり経営諸数値の向上が目立ってよくなってきたとトヨタの購買担当者が述べている(市川, 1954)。トヨタは系列診断によって得たノウハウを用いながら、サプライヤに関する経営諸数値などの情報を蓄積していた(市川, 1954)。このことで、トヨタはサプライヤの実態をよりの確に把握できるようになった。トヨタとサプライヤとの結び付きも、さらに強固なものとなってきた。

1955年後半は、トヨタの乗用車の生産が軌道に乗り始め増産対応と輸入自動車増加などへの対応のため、国際的な品質と価格を達成する必要が強まってきた。そこで、トヨタと協豊会が一体となり、仕入先の自己啓発を図る長期経営計画が打ち出された。それまでの協豊会でのQC, VA, IEなどの活動は、トヨタからの指導という色彩が強かった。しかし、協豊会の活動を自発的に活発化させたいという会員各社からの希望に沿って、トヨタは支援する形に変わってきた(協豊会, 1994)。この頃を変化点として、協豊会はトヨタの管理から脱皮しサプライヤ組織として自主的な活動をするようになっていった。

トヨタでは、1959年に品質保証部が新設され、1961年TQC (Total Quality Control) が導入され、全員参加による経営管理の改善を目指した方針が掲げられた。その中には、「品質意識と原価意識の充実」「新製品の企画の充実と立ち上がりの円滑化」「トヨタ自販や仕入先各社との協力の緊密化」などが挙げられている(トヨタ 75 年史)。

ここに至る背景として、1955年に、わが国初の本格的乗用車である「クラウン」が発売されて非常な好評を得て、トヨタは急速に発展したが、新たな問題が現れてきたことを豊田英二(当時の副社長)が指摘している⁴²。それは、人員は2倍になり生産は約7倍になったが、品質の向上は能率の向上に釣り合っていないということである。つまり、新人の増加による教育の不徹底や管理者の力不足、未熟練や横の連絡の悪さということである。併せて、同業者間の品質競争が激しくなってきた(トヨタ, 1979)。そこで、トヨタは、トップ主導で品質目標を明確化して従業員に徹底するとともに、部門間の機能的な連携が図られる体制を構築した。その上で、従前のQC活動を、全社的なTQCとして推進すること決めた(トヨタ, 1979)。豊田英二は「検査の理念は検査しないことにあり」として、TQC導入期の1962年の第3回品質月間で全従業員

⁴² 豊田英二「TQC導入を決意するに至った経過」(1965年9月のデミング賞実地調査時の説明);トヨタ自動車工業『トヨタのあゆみ:資料集:創立40周年記念』1979年。

に配布されたパンフレットの標題を「品質は工程で造りこもう」にさせた。トヨタ社内では、この考えが製造部門から浸透し、次第に事務部門や技術部門でも、QC 的な管理手法の普及や部門間の連携強化が図られたのである。協豊会でも、QC サークルを作り、他の会社との交流をしたり QC 効果事例発表会を開催したりして活動を進めていくことになる。

協豊会が、トヨタからの指導による運営から脱して独自の活動が具体的に推進されるようになってきた 1960 年代には、乗用車の輸入自由化の波が押し寄せ、一方では、大きな景気後退という事態に、国内自動車工業関係者の危機感が増していた。このように、課題が多い中で、東海協豊会を中心に量産、原価低減、品質、VA などをテーマとして、委員会や研究会を立ち上げて、さまざまな取り組みがはじめられた。また、会員各社の強化とともに、自主的な動きが盛んとなる(協豊会, 1994)。

例えば、東海協豊会では、1961 年に量産、原価低減、品質向上などを目指した 9 つの研究活動が開始された(協豊会, 1994)⁴³。加えて、1963 年からトヨタの生産方式の要である「かんばん方式」が、一部のサプライヤを対象として導入された。それ以降、「かんばん方式」は、サプライヤ各社に導入が拡大された。トヨタとサプライヤとの生産同期化を一層進めるために、トヨタが、外製部品の無検査受け入れのワン・ステップとしてライン受入検査適用部品の増大をサプライヤに積極的に働きかけた⁴⁴。このように、サプライヤから部品を無検査で受け入れて「かんばん方式」を導入できるようになったのは、トヨタが、1961 年以降にサプライヤに実施していた工場診断や品質管理教育が効力をあげていたことを意味すると考えられる。

1965 年に、トヨタがデミング賞を受賞し、TQC 活動が活発化してくる頃になると、トヨタは、協豊会各社の自主性を尊重するため、押し付け的なやり方を一掃し支援する形態を強化した(協豊会, 1994)。次いで、トヨタは、1969 年に品質管理賞制度を制定しサプライヤ各社が次々に受賞した。対象は、一部の上場会社を除いた協豊会、精豊会⁴⁵ (後に栄豊会⁴⁶と統合) のサプライヤである。具体的には、経営管理の改善という課題についてトップレベルの成果をあげた

⁴³ 協豊会(1994)によると、東海協豊会では昭和 36(1991)年に 4 つの部会、11 の委員会を立ち上げ、翌年には 6 つ(経営、開発研究、生産技術、購買等)の研究会となったと記載されている。

⁴⁴ 協豊ニュース, 1964. 6.5.; 塩見, 1985.

⁴⁵ 精豊会:トヨタの増産・新型車発表などが相つぐ中、型・治具・ゲージメーカーの技術・経営体質の向上などを目的として 1962 年に「精豊会」が結成され、1983 年に「栄豊会」と統合。トヨタホームページ参照 (http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/purchasing/nihokai/index.html . /アクセス: 2014.7.1.)

⁴⁶ 栄豊会:元町工場の建設を契機として、建設・電気配管工事業者により結成されていた豊援会が 1962 年「栄豊会」として再結成され、会員相互の技術・経営体質の向上に向け新たなスタートを切った。結成時の会員会社は 24 社。トヨタホームページ参照 (http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/purchasing/nihokai/index.html . /アクセス: 2014.7.1.)

会社に対しては優秀賞を、また、近い将来に経営管理の改善でトップレベルの成果を期待できる会社には優良賞を贈呈した。

このように、1960年代には自動車の生産台数は増大したが、トヨタは限定的なサプライヤに対してのみに、開発・製造・品質・価格などの改善を要請し、サプライヤはこれに応じてきた(植田, 2001)。なぜなら、量産対応のためにサプライヤ数を増加させず、サプライヤを限定してモノづくりを遂行しようとしたのは、サプライヤの技術水準が一定であるため、管理面を強化することで対応できると考えたからである(植田, 2001)。

ところが、1971年に発生したオイルショックは、自動車業界にもインパクトを与えた。協豊会メンバ各社には大きな危機感が生まれ、経営体質の強化を打ち出した。そこで、「かんばん方式」など、いわゆるトヨタ生産方式が、サプライヤ各社に本格的に拡大された(佐伯, 2012)⁴⁷。このオイルショックにより環境が激変し、協豊会会員各社は、企業体質の改善に向けさまざまな活動を展開した。この時期、協豊会に対して大野耐一(当時、トヨタ自工副社長)は、トヨタ生産方式研修会を実施している(1976年5月;トヨタ75年史)。トヨタ生産方式は、トヨタが長年、社内で実践していたモノづくりの思想で、ムダの徹底的排除の思想と作り方の合理性を追い求め、生産全般をその思想で貫き、それをシステム化した⁴⁸ものである。大野が社内外に実践的に普及させたものであった(大野, 1978)。これが、トヨタの経営の哲学の根幹である。トヨタの社史『創造限りなく』には、1970年をもってトヨタ生産方式の基本的な考え方と、さまざまな手法が体系化された年と記載されてある(トヨタ, 1987)。和田(1991)も同様に、トヨタを中核とした階層的な企業間関係がほぼこの頃に成立したと論じている(和田, 1991)。この企業間関係の中核を成すのは協豊会各社である。

その後、自動車業界を取り巻く環境が変化し、グローバル化、TQMによる品質の高度化、二度目のオイルショック、円高不況など、それぞれの時代背景を能動的に取り上げて協豊会活動は続くのである。

1999年4月には「協豊会 三地区一元化」構想により、東海協豊会、関東協豊会、関西協豊会を統合して、新たに「協豊会」となり(協豊会, 2009)、今日に至っている。この統合背景は、協豊会の活動の強化である。元来、協豊会は、関東と関西は、大手の専門メーカーが多かった。これに対して、東海は三河地区を中心とした中小企業が多く、活動は各社のトップが率先して参加している品質管理や原価管理など、実務に即した研鑽活動であった。しかし、関東・関西

⁴⁷ インタビューによる資料:2012.3.12. 小島プレス工業(株) 佐伯外司相談役(1998-1999 東海協豊会会長)

⁴⁸ トヨタホームページ(http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/production_system/origin.html/ アクセス: 2013.12.24.)

のメンバの中でも、東海のような研鑽活動や経営者レベルでの交流に参加したいという会社が増え、わざわざ東海協豊会にも入会しているダブル会員が散見された。また、外から見れば、東海協豊会のこうした活動などに対する偏見もあり、護送船団とか閉鎖性があるというような誤解も生じていた。そこで協豊会のあり方を見直し、グローバル化に備えてもっとオープンな会にするために、関東・東海・関西の三地区を一元化して、新たな協豊会をつくろうということになったのである。現に海外のメーカも含めて会員数も増加している(佐伯, 2012)⁴⁹。

藤本によれば、自動車メーカとサプライヤとは「面と面」との連携である(藤本, 2001)。開発・生産・生産管理などお互いに連携しているが、最も重要なのはトップ・マネジメント層間の関係の形成である(藤本, 2001)。現に、協豊会ではトップ層の会合が年間4~5回開催されている。これらにより、サプライヤ間の協力体制が強化されていると考えられる。このような協力体制は、不測事態が発生した際に協調的な協力体制をとり、迅速な問題解決への支援となると言える(西口, 2000)。例えば、アイシン精機の火災事故の発生時の対応、阪神淡路大震災や中越沖地震発生時の協力体制などが挙げられる(西口, 2000; 真鍋, 2001; 藤本, 2011)。

なお、一般的に、協豊会メンバのみが、トヨタと直接、取引しているという誤解があるが、トヨタの調達活動は、「筋の通った、心の通った取引」を理念としており「オーブンドアポリシーに基づく公正な競争」「相互信頼に基づく相互繁栄」「良き企業市民をめざした現地化の推進」の3つが基本方針であり、トヨタとの取引に関しては協豊会会員でなくても取引がなされている⁵⁰。

⁴⁹ インタビューによる資料 : 2012.3.12 小島プレス工業(株) 佐伯外司相談役(1998-1999 東海協豊会会長)

⁵⁰ トヨタ行動指針基本理念第1項, 第7項

Ⅱ. テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」の事例研究

これまでは、協豊会の全体像と歴史を概説した。これを踏まえてテーマ研究部会の事例研究について論述する。

1. テーマ研究部会の概要

本論文は、協豊会の活動を知るための事例研究であり、特に「テーマ研究部会」に焦点を当てて検討を加える。

テーマ研究部会は、協豊会の活動の中で総勢 500 名規模の参加者を得て、メンバの間では「もっとも、協豊会らしい」活動であると言われているほど、協豊会活動の中のコアの一つである。方針は、タイムリーなテーマの研究に取り組むとともに、トヨタ、ならびに、会員会社トップへの提言を行うとなっており、サプライヤから派遣されたメンバが実践的・具体的な活動をする場である。

テーマ毎にメンバを募って、原則 1 年で 1 サイクルする研究活動である。活動は、テーマに即して、会員相互で時局認識を積極的にして、お互いの問題・課題や困りごとや自社の事例などを持ち寄り、それら具体的な題材を元に議論をしながら一つの合意に至るプロセスである。年度末の発表会では、活動の総括や合意された知識・情報をトヨタや協豊会の全メンバに対して発表する。

2008 年度を例にとれば、テーマ研究部会の分野は 4 つある。この分野やテーマは、毎年度ごとに改訂される。テーマの選定に当たっては、協豊会の執行部に選任されている各企業のメンバが、トヨタの方針に視野に入れて時流に適合している内容から選ぶ。

図表 3-2 に、2008 年度から 2010 年度までのテーマ研究部会の内容を列挙した。

図表 3-2 2008 年度から 2010 年度までのテーマ研究部会の列挙

| 平成20年度(2008年度) | | 平成21年度(2009年度) | | 平成22年度(2010年度) | |
|----------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------------|
| 分野 | テーマ | 分野 | テーマ | 分野 | テーマ |
| 人材育成 | スタッフの自工程完結 | 人材育成 | スタッフの自工程完結 | 人材育成 | 自工程完結の理解と実践 業務プロセス改革 |
| 品質 | 仕入先での品質管理実践活動 | 品質 | 海外品質の向上 | 品質 | 海外品質の向上 |
| 危機管理 | 火災・爆発の発生防止対策と 日常監視活動体制・仕組み整備 | C S R | 法令遵守・雇用問題 ・グリーン調達他 | C S R | CSR活動の定着と浸透 |
| 安全 | 安全安心できる職場づくり | 安全 | 安心して働ける職場づくり | 安全 | 安心して働ける職場づくり |

出所：テーマ研究部会の資料を参考に筆者が作成

テーマ研究部会の募集資料によると、参加条件としては、会員各社の組織の部次長クラスでその人が研究部会の活動で得た知識や情報、スキルなどを自社に持ち帰って展開出来ることのできる立場や力量の人を選出してほしいとされている。つまり、活動で得たことを自社に持ち帰って自社内でも同様の活動をするということが、はじめから研究部会の前提となっている。さらに、期間中に人事異動による転勤や定年退職による人の入れ替わりは、避けるようにという条件もあるため、1年は人を固定し自社社内においても展開がなされるという条件である。

年度の初めにテーマが決まるが、この時点では議論の中身が詳細に決まっている訳ではない。募集により各会員各社から集まったメンバが、ディスカッションしながら編んでいくのである。応募してくる会社は、中部地区に限らず、関東、関西地区に及ぶため、地区ごとの分科会による研究活動となる。なぜなら、地区ごとに分科会を設けることで、討議の頻度が上げられるからである。

また、活動に際しては、各社から応募してくる人の仕事のキャリアや興味の内容、グループ活動の経験度合などを考慮しなければならないので、進め方は応募者が顔合わせしてから決める。まずは、全体会議で方向付けを行い、地区ごとのチーム会議で実質的な活動を行う。研究活動には、リーダーの立場の人はいるが、彼らは勤務先でその分野の専門家や他のテーマ研究部会に参加した経験者もいる。

これが、テーマ研究部会の全体像である。テーマ研究部会は、各社の実務者の実践的な集まりの場で、彼らがテーマに沿ってフェース・トゥ・フェースで具体的な議論を重ねていく中で、コンセンサスを得た内容に煮詰める。それを知識・情報として共有化し、アウトプットするの

が研究活動である。煮詰められた知識・情報は、文書として記録され、「成果物」と称して各社が自由に利用ようにすることができるのである。

2. スタッフの自工程完結

(1). 自工程完結とは何か

本論文は、いくつかあるテーマ研究部会の中から、人材育成の分野のテーマ「スタッフの自工程完結」を取り上げる。「スタッフの自工程完結」は、協豊会において重要視しているテーマで、3年連続で活動している。

まず、自工程完結とはなにかについて述べる。

トヨタを生んだ豊田自動織機を興した豊田佐吉が考案した「豊田 G 型自動織機」の仕組みが原点である⁵¹。これは、布を織る糸が切れたら織機が停止し、不良品は流さないという考え方であり自動化と呼ばれる。自動化は、ジャスト・イン・タイムとともに、トヨタ生産方式を支える二本柱である。自動化とは、機械に判断をさせる装置が埋め込まれていることであり、後工程に不良品を送らず、この工程で問題を解決させる「品質は工程で作り込む」という考え方の上に成り立っている。トヨタでは生産機械は、異常があれば止まる。また、作業者は異常があれば、ライン横にある呼び出し紐を引くことでラインは止まる。同時に、アンドンと呼ばれるアラームランプが点灯して、周辺に異常によるライン停止を「見える化」させる。これは、異常を顕在化させる仕組みである。大野耐一は、この自動停止の仕組みを「自動化(ニンベンの付いた自動化)」と呼んで、現場に拡大させ、トヨタの製造現場では定着している(大野, 1978)。これは、良いモノだけをつくる生産の仕組みであり、異常時には機械を止めて本質的原因の追究をするのである。

この「品質は工程で作り込む」という思想から生まれた考え方が自工程完結であり、後工程をお客様と考えて、自分の工程では良品のみを流すということである。つまり、検査に頼らないモノづくりを目指しており、従来のカイゼン活動とは一線を画す意味があり、自工程完結と言われる。自工程完結は、**Built In Quality With Ownership** (オーナーシップ精神をもって品質は自分の工程で作り込む) という考え(佐々木, 2014)である。つまり、自分の仕事に、誇りと責任

⁵¹ 資料は 2009.7.8.のトヨタの自工程完結展示会の掲示を参照した。

を持ち自律的にカイゼンして、自分の仕事を完結させるということである。そのためには、自工程で判断できる基準を設定し、自工程にはどのような情報をもらえば、質の高い仕事ができるかというインプット情報の良品条件を整備することが必要となる。自工程完結という言葉自身は、佐々木が、かつて、発生した品質問題を課題達成型で根本的に解決した経験をもとに考えた(佐々木, 2014)。

この自工程完結の原点は「製造現場」であるが、佐々木はこの考え方をスタッフ部門に展開し、「スタッフの自工程完結」と名付けた。この「スタッフの自工程完結」のスタッフというのは、生産現場ではない職場にいる人々のことを指す。

まず、スタッフの仕事の一つ一つを工程と考える。自分の仕事は、必ず、どこかの部署から依頼されたり指示を受けたりするので、その部署（人も含む）を前工程と考えた。そして、仕事の結果や連絡・報告をする部署（人も含む）を後工程と考えて、仕事をスムーズに「前工程→自工程→後工程」と流れるようにさせることが狙いである。自工程から後工程には、不良品のような仕事の結果や連絡・報告を送らず、自分の工程で完結させよということである。自工程完結の目指すところは、自らが仕事の良し悪しを、その場で判断できる様にするということである。仕事をした後に、あれこれと問い合わせや、やり直しをさせられることは「手戻り」と言われるムダであり、これをなくすことが重要となる。そのためには、自工程で判断できる基準を設定し、自工程にはどのような情報をもらえば、質の高い仕事ができるのかを考えたインプット情報の良品条件の整備が必要となる。しかし、スタッフの仕事は一人でできるものは少なく、上司や同僚とコミュニケーションを繰り返しながら内容を練っていき、一つの仕事の標準化を創り上げていくことがポイントとなる。それが整うと、属人的な仕事のやり方が減り、人事異動などで人の入れ替わりがあっても職場に仕事のやり方が残って、仕事がスムーズに流れるのである。このようにして、仕事をルーティン化させることで効率が向上し、人はクリエイティブな仕事に時間を割くことができるようになるため最終的には人材育成につながると考えられている。

そこで、「スタッフの自工程完結」では、仕事のひとつひとつを細かく要素として分析して、仕事の流れをわかりやすく整理することが求められる。従来の仕事のやり方に慣れ親しんだ人にとっては、改めて仕事の流れを情報フローとして確認することに抵抗感があるし、自分でフロー図にすることもハードルが高い。自工程完結を各社に定着させるために、テーマ研究部会においては、各社から持ち込まれた多くの具体的な事例や問題点を元に議論する。そして相互

妥当的合意を形成し記録やツールとして紹介することで、内容の有用性を高めることを求めている。この活動の意義は、その点にある。

この「スタッフの自工程完結」は、決して単なる手法や活動ではなく、仕事に対する「考え方」である。この考え方は、トヨタにおいて、近年、社内で進められており、より実践的な事例を蓄積して多くの関係者の参考に供するために、協豊会のテーマ研究部会として取り上げた。協豊会のテーマ研究部会で、メンバの中で討議しながら多彩な考え方、見方を確認し整理して、メンバのコンセンサスを得られるようにまとめる。最終的には、形のある文書として作成し会員各社で利用しやすく、汎用性のあるツールとして協豊会各社やトヨタに提案する。なぜなら、協豊会は多くの異業種異業態のメンバ各社によって構成されているために、具体的な事例をもとに議論をして練られた考え方をアウトプットされることが期待されているからである。また、参加している人、つまり、対境担当者にとっても自社に役立つ有用な活動であると考えられている。

図表 3-3 には、この自工程完結の考え方をまとめた。

図表 3-3 自工程完結の考え方

「自工程完結」製造現場

「良品だけを作る、不良は止める」を実現するため、要素作業毎に良品条件を整備する(自働化の考え方)

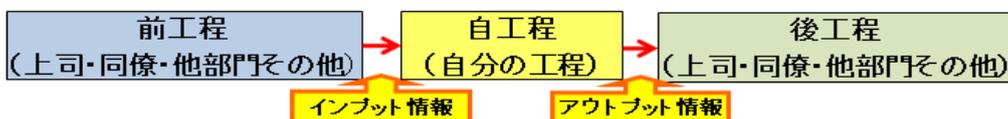
トヨタの製造現場でいう「自工程完結ライン」とは('90年代から)

- 異常があればラインが止まる
- ラインのオペレータが自分で検査を行う
- ライン外でのダブルチェックをしない

「自分の工程」から「次の工程」に不良品を送らない→「品質は工程で造り込む」

「自工程完結」スタッフ部門

スタッフ業務を製造現場と見立てて、「前工程」より受領した「情報」に何らかの「付加価値」を付けて、「後工程に展開する(送る)」と考える



スタッフ部門の自工程完結とは、スタッフ・管理者の双方が、仕事の良し悪しをその場で判断し、その時点で対処できる状態になっていること →「後工程に悪いもの(不完全な情報)を流さない」
=「品質は工程で造り込む」

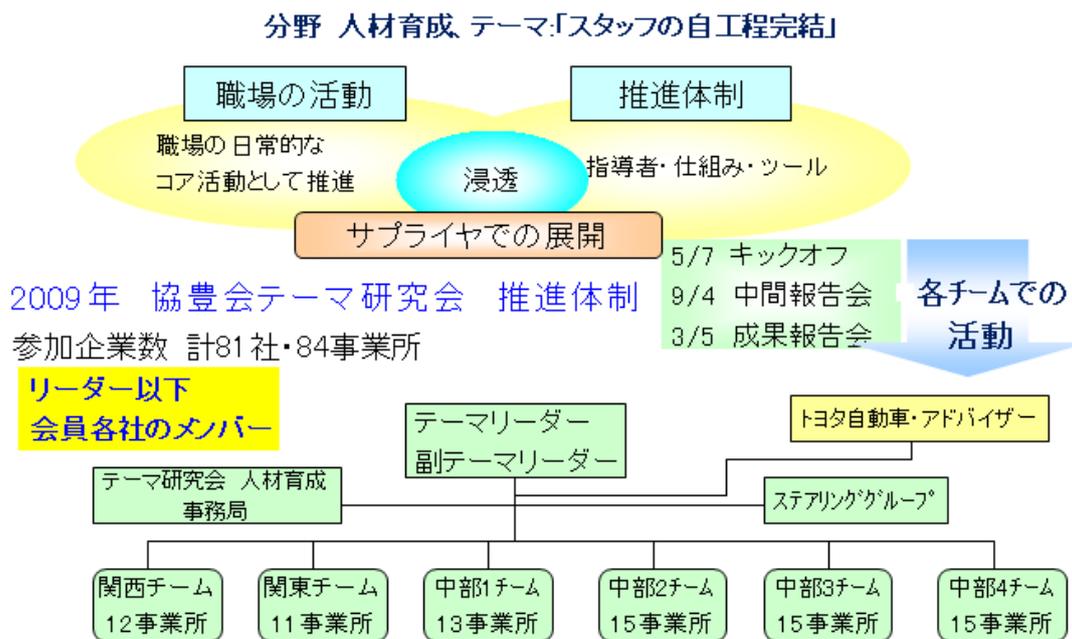
出所：ヒアリングに基づき、筆者作成(2008年11月)

(2). テーマ研究会「スタッフの自工程完結」

「スタッフの自工程完結」は、テーマ研究会として、2008年度から連続3年の継続テーマとして取り上げられた。応募してきたメンバは多いために、全員でのディスカッションは困難なので、チームの下に7名位のグループを置いた編成となった。キックオフ後、地区別のチーム編成で1年間に渡って研究を活動し、翌年の3月の発表会で発表することになる。

図表 3-4 は 2009 年度版の人材育成「スタッフの自工程完結」の推進体制であり、6つのチームに分かれて並行して活動がされている内容が明らかになった。

図表 3-4 2009 年度版の人材育成「スタッフの自工程完結」の推進体制



出所：ヒアリングに基づき、筆者作成(2009年7月)

ほとんどのメンバは、「スタッフの自工程完結」についての知識はないため、キックオフの段階では初心者である。それぞれのメンバが、自工程完結を理解してディスカッションをし、最終段階でお互いに納得できる妥当な内容にまとめあげる。そして、それらの知識や情報を派遣元の企業に持ち帰って、自社の中で自工程完結を展開するのである。

テーマ研究部会に、各社から選ばれた人たちは初日に一同に会する。自工程完結の活動への参加は、協豊会のメンバ企業から派遣されているとは言え、企業の業種・業態は異なっており、また、派遣される人々の立場も違うために、まずは相互理解からはじめることになる。その後、1ヶ月に何度か行われるテーマ研究部会の研究活動で、テーマに沿いながら議論がくりかえされる。その内容は、参加者の業務上の課題、困りごと、好事例の紹介、提案など、広範囲に及ぶ。ここに参加している人々は、業種業態の差、立場の違いから、ある人にとって困りごとであっても、別の人からみれば当たり前のことである場合もあれば、理解すらできないこともある。しかし、議論しあううちに相互に理解が深まり、あるひとつの考えに収斂してメンバ全体にとって妥当性のあるものにまとめられていく。

また、テーマ研究会の研究活動の中では、メンバ各社の工場見学を相互にし合い、モノづくり現場での改善事例や安全活動など学び合う中で、新たな気づきや発見も議論の題材となる。

(3).テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」発表会

トヨタ主催のスタッフの自工程完結事例展示会が、2008年7月1日～4日までトヨタ・本館ホールで開催された。2008年はスタートの年であり、キックオフをして、わずか2ヶ月後の勉強中での展示会である。

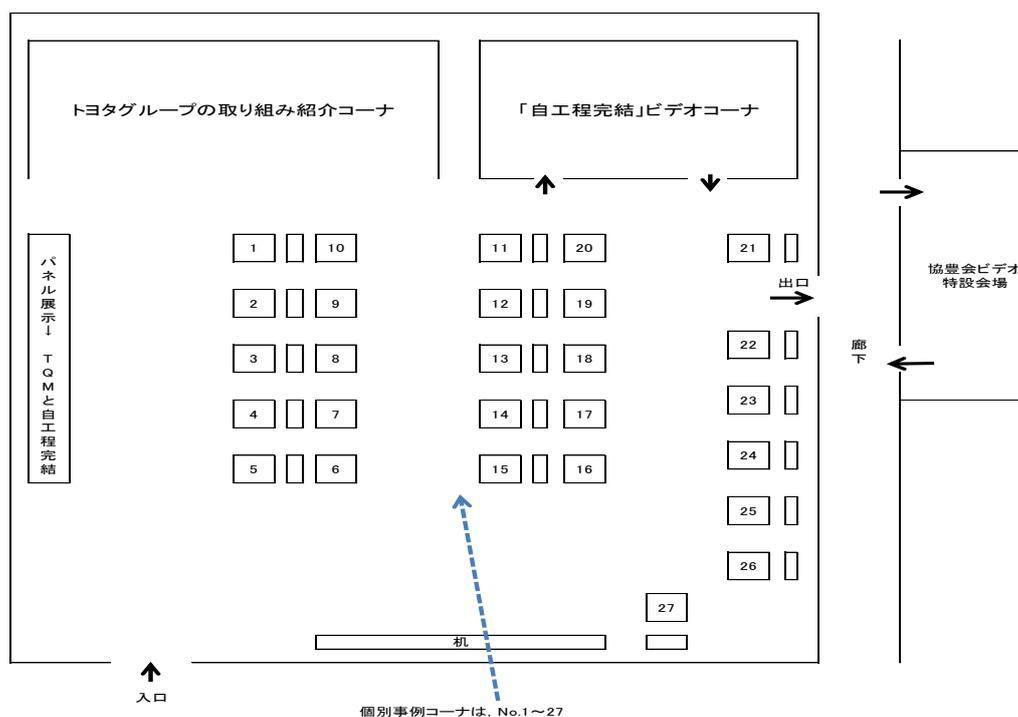
その翌年の2009年からは、前年度の事例を参照して、研究活動で検討した内容が事例として展示されている。展示会见学の対象者は、トヨタ社内と協豊会メンバのみという条件がつけられている。会場にはパネル展示がされていて、パネルの前では説明者による事例紹介が受けられる。

翌年、2009年の事例展示会は、7月8日～10日までの3日間開催され、会場はトヨタ本社・本館ホールであった。間仕切りで区切られてあり、見学者は「事例パネルコーナ」にあるパネル展示を回遊しながら見学する。展示会の内容は、「TQM活動紹介パネル」として自工程完結やSQC⁵²の紹介があり、「自工程完結取組事例パネル」で多くの事例が紹介されている。事例を提供している部署は、トヨタの各部、トヨタの関連会社、および、協豊会メンバ社である。全部で27の事例があり、トヨタは16事例、トヨタの海外の事業体が2事例、協豊会メンバが9

⁵² SQCとは、Statistical Quality Control、つまり、統計的品質管理。

事例を掲載している。内容は、部をあげた計画的な取り組み、開発分野の取り組み、製造分野の取り組みなどに分かれている。図表 3-5 には、当日の展示会場のレイアウト図を示した。

図表 3-5 2009 年 自工程完結 事例展示会 会場レイアウト図



出所：筆者が会場にてスケッチした図を参考に作成(2009.7.8.)

また、会場には、「協豊会ビデオ特設会場」がある。そこでは前年度の 2008 年度の活動で製作した成果物である DVD の鑑賞会やツールの展示がされており、「自工程完結ビデオ講座・自工程完結していますか?」「協豊会 自工程完結を始めるあなたに!」が放映されていた。

成果物は、昨年度の活動によって得た知識・改善事例や仕事の手順など、チームごとに製作したもので、各社ですぐに利用できる実践的な冊子やデータとなっている。この展示会はトヨタ主催であるが、実態としてはトヨタと協豊会の一体性の強いイベントである。

前述のように、それぞれのテーマ研究部会は、4月にキックオフをして1年でひとつのテーマが終了するのであるが、その締めくくりとして年度末に協豊会主催の成果発表会がある。テーマ研究部会の人材育成「スタッフの自工程完結」は2009年3月12日にトヨタのサプライヤーズセンターの5階ホールに於いて「平成20年(2008)年度成果報告会」として開催された。参加者は総勢400名を超えていた。トヨタからは、調達担当の役員をはじめ、調達関係が招待さ

れている。この報告会では、テーマ研究会「スタッフの自工程完結」について、6つのグループが発表する。この年の研究会への参加企業は101社で102の事業所から参加しているが、地区ごとにチーム編成がされており、中部は4つのチーム、関東、関西は1チームずつという編成であった。各グループの員数は15人ずつとなるが、さらに、これを2~3のサブチームに分かれて活動をしていた。

成果発表会の発表用のパワーポイントのスライド枚数は、6チーム分で計206枚あり、全入場者に資料として配布された。14時に開会され、まず、テーマリーダーが壇上に上がり本年度活動テーマである「スタッフの自工程完結」について概要を報告した。その後、6チームのリーダーがスライドを使い、チームごとの活動の詳細を報告した。発表会では、まずは、「自工程完結とは何ぞや」という学習から始め、各メンバが抱えている自社の問題点や課題などをチーム内で話し合い、意見のバラつきや考え方の隔たりを整理して、最終的には研究会のチームとしてまとめたものが事例として紹介された。

活動のプロセスでは、例えば、あるチームのメンバは18名いるが、全員がこのような活動に参加するのは初めてなので、チームをさらにA、Bの2つのグループに分けて、実務的なテーマを決めた。活動回数は、チーム全体で14回、親睦会3回、それ以外にAグループは22回、Bグループは21回と多く、各人は、平均して1週間に1度はお互いに顔を合わせてフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションをしたことになる。これにより、社内の仕事並、または、それ以上に深い人間関係が形成される。事実、研究会活動が終了しても、1年間を一緒に過ごした仲間としての関係が、その後も継続している⁵³。

発表会場のホールに設置した展示ブースでは、各チームが活動によって作成した仕事の手順書や改善事例、帳票やマニュアルのほか、DVDなどを成果物として展示紹介されていた。これらの成果物は、協豊会メンバ各社に、後日、配布されることになり、各社はこれらを利用して自社・自職場の活動の際に応用利用することができる。また、協豊会のホームページには、会員限定の「自工程完結 事例集検索」というサイトがあり、マニュアルや各種様式、自工程完結事例集などを閲覧でき、また、取り出して自社用に加工して応用利用することもできるようになっている。

なお、テーマ研究会人材育成のテーマとして「スタッフの自工程完結」を取り上げたのは、2008年~2010年度までであり、その後は、人材育成から独立させて新たにテーマ研究会・スタッフの自工程完結として2年間活動ののち、2013年度からは「自主活動 スタッフの自工程

⁵³ 2009.3.12.成果発表会会場での聞き取りによる

完結」となった。その成果発表会が、2014年3月14日、サプライヤセンター5階のホールで開催された。エレベータを出たところに各グループ、各社の活動内容がパネル展示されており、多くの見学者が来場していた。発表会は、主催者側の発表で310名であった。ホールには3人掛けの机と椅子が横に8個ずつ並べられており、それが14列あるので、計算上はフルに座ると336名ということから、ほぼ満席状態である。自主活動の発表会にも関わらず、このように大勢の人々が聴きにくることは、自工程完結に対する関心の深さを示していると考えられる。

この日の発表会では、リーダから、1年間の活動について報告があった。そのポイントは、「従来は、成果物作成に追われがちだったが、困りごとの議論を通じ、推進するために必要な良品条件に気づきや考えを加え、自社で行動できるような実をとる活動に変えた」のである。例えば、聞きなれない言葉は平易な言葉に変えて、理解をしやすくするとともに、「やらされ感」の払拭の工夫が課題となった。続いて、参加メンバのD社のリーダから、自社での展開事例を報告し、「やらされ感をなくす工夫をすることに注力して、普段の業務をフロー図に書いて発表し合うことにより理解が深まったこと、入社して日が浅いスタッフが中心となって活動を進めたこと」との紹介があった。

このようにして、協豊会のテーマ研究部会は形態を変えながら活動を継続していくのである。

(4). まとめ

協豊会のテーマ研究部会の活動プロセスは、各社の参加者ごとの課題や留意すべき事柄を基に、参加者が解釈し議論して、妥当性のある合意形成にまで導く継続的な活動である。また、参加者は、研究活動で得た知識・情報を文書や冊子にして記録するとともに、それらを参考にして、各社の社内で活用して展開することになる。

年間のスケジュールは、年度はじめに、キックオフしてから、中間報告、展示会、発表会までを1年で完了する。毎年、研究部会のテーマとメンバは一新され、開始時点ではそれまでは面識のなかった人々によって、立ち上げられて活動をする。当該メンバは1年で、考え方をまとめて形あるものにすることが求められるが、メンバやテーマが変わっても議論をしながら、過去の事例や知識の記録・文書などを参照して、新たな知識を付加して活動を継続していくのである。

これまでの検討の結果によると、テーマ研究会の活動は、各社から派遣されている参加者が持っている知識や情報、経験などが相互に共有され、お互いに異なった解釈や理解をぶつけ合った後、総意を得られる合意形成に至るプロセスであることが明らかになった。

Ⅲ. A社でのスタッフの自工程完結の事例

これまで述べてきたのは、テーマ研究会の活動の一連の流れである。研究活動は、妥当性のある合意形成された知識や情報をもとに、それを持ち帰って、参加各社で展開していく。このように、自社で活動することを前提としたテーマ研究会であるが、メンバ各社での受け止め方や取組姿勢、進捗状況はさまざまであると考えられる。

ここでは、テーマ研究会に参加したA社が「スタッフの自工程完結」を社内で導入した事例を検討する。

A社は、協豊会のメンバとして、トップ・マネジメントが既に協豊会の会合で「スタッフの自工程完結」についての説明を受けていたために、その有用さを理解しており社内での導入の指示がなされた。そこで、A社ではテーマ研究会に派遣している参加者、すなわち、A社の対境担当者の報告を参考にして、まず研修担当の部を中心に導入の検討がされた。しかし、A社では、すぐに社内で「スタッフの自工程完結」の活動が、進められる訳ではなかった。なぜなら、「スタッフの自工程完結」はA社にとれば、これまで経験していない異質で新しい考え方で、いきなり、社内に導入することは得策ではないと考えたからである。これまでにA社ではTPM⁵⁴をはじめ幾つかの活動を経験しており、「また、新しい改善手法を持ちこんでくるのか」という社内の抵抗を避ける必要があった。そこで、協豊会関係者やトヨタの関係部署に教わりながら、まずは関係者間で学習した。次に、社内導入するための準備チームを立ち上げ2009年1月に社内の数部門で先行試行を開始した。

⁵⁴ TPM (Total Productive Maintenance 「全員参加の生産保全」) とは、「生産システム効率化の極限追求 (総合的効率化) をする企業体質づくりを目標にして生産システムのライフサイクル全体を対象とした"災害ゼロ・不良ゼロ・故障ゼロ"などあらゆるロスを未然防止する仕組みを現場現物で構築し、生産部門をはじめ、開発・営業・管理などのあらゆる部門にわたってトップから第一線従業員にいたるまで全員が参加し、重複小集団活動により、ロス・ゼロを達成すること」と定義されている。この定義は、日本プラントメンテナンス協会のHPによる。(https://www.jipm.or.jp/company/tpm.html/ アクセス: 2014.7.3.)

2009年3月に協豊会テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」の成果発表会の後で配布された成果物やツールが入手できた、これを参照することで理解が深まり次の社内展開のヒントを得た。

社内の研修部に推進チームを作り、社内の各部署が自部門で、「スタッフの自工程完結」の活動が進められるように支援する体制をとった。なぜなら、活動によって成果を出すのは、各職場であり、やらされ感がないように配慮しなければならない。そのため、研修部は支援する立場に徹して、各ラインの部署が自工程完結によって業務上の改善や仕事のやり方の工夫ができて、よい実績が上げられるようにバックアップをすることが重要だと考えた。2009年6月には、「スタッフの自工程完結」の活動の全社試行を開始するとともに、活動ニュースを作成して全社に配布した。活動ニュースは、まず、活動を知ってもらおう、理解してもらおうという目的で作成しトップの写真入りのメッセージや活動を始めている部署の状況などを掲載した。

やがて、2010年4月に、全社、および、関連会社含めて活動のキックオフを実施した。サポートチームは、各部署のテーマの件数や進捗状況をまとめて月次に全社に展開して、全社の動きを見えるようにした。活動の目的は、スタッフ部門の業務を視える化し、それを活用することで、業務の質の向上と効率化を実現することである。キーワードは、「やらされ感なく、楽しく」とした。やがて、「作業時間短縮」「引継ぎ時間短縮」「自分の担当外の仕事を代替できる」「やり直し削減」などという実例が出てきて、少しずつ効果が表れてきた。

その後の活動推進方法は、各部門別の成果を他の部門にも横展開させるために、協豊会のテーマ研究部会の活動経験者を活用し啓発用資料の作成・充実させた。また、協豊会各社での進捗状況を聴取し指導も受け、トヨタにも相談しアドバイスを受けた。

また、協豊会の活動成果発表会を参考に、社内で「発表大会」を開催して、トップ以下、幹部を招いて、グループ活動の成果発表を実施した。トップからの講評や敢闘賞の授与をはじめ、作成したツールや参考資料を共有するなど、各部署でのコミュニケーションを主体する活動をサポートした。このように活動発表大会を開催するのは、発表者のモチベーションを向上させられること、参加者に具体例を示すことで活動にヒントを与えること、そして、活動に消極的な人への啓発を図ることなどの狙いがある。

このように、A社独自のコミュニケーションツールを作成して配布することで、活動の促進させるように工夫をした。サポートチームは、地区ごとに出かけて行って各部署に相談会を実施したために活動が定着してきた。

一方、協豊会のテーマ研究部会に参加しているメンバは、研究部会の席上で、A社の活動状況の紹介や提案、進め方の相談をしている。もともと、テーマ研究部会から得た知識・情報をもとにA社で展開したのであるが、今度はA社が独自に考案した考え方やツールをテーマ研究部会の議論の場で紹介することで、他の参加者にとれば参考になるところは多い。他の会社も、同様に自社の活動の内容や問題点などをテーマ研究会の議論の場で紹介しあっている。つまり、各社の進捗やよい事例、問題点などを研究部会の場に投げ込んで議論するのである。

ここでみられるように、テーマ研究部会で得た知識・情報の実践できる場合は、各メンバの会社の職場であり、そこで実際に展開することで具現化が促進される。このように各社で実践可能となった知識や情報、ツールなどをテーマ研究部会の場にフィードバックして他のメンバに提供しあうことは、研究部会活動に取れば新たな外部からの情報のインプットが得られたということになる。

ここまで議論をしてきたように、テーマ研究部会での議論で煮詰められた妥当な合意形成された知識・情報は、各社に持ち帰られる。A社の事例では、それらを有効利用して社内展開するとともに、A社社内で新たに付加した新たな知識や情報を、再び、テーマ研究会の場で提供されるという循環があることが確認された。この情報の循環は、テーマ研究部会に参加している各社から得られるが、これらが、テーマ研究部会の新たな議論のきっかけとなる。それぞれの知識・情報は、各社での工夫や検討が付加されているために、多様性・多義性に富む。それらを題材として議論することで、また、新たな合意形成を図ろうとするプロセスが進行するのである。

このように、各組織の中で新たに形成された合意は、再び、テーマ研究会の研究活動に、再びインプットされる。それらは、研究活動の場にとれば新たな多義性のある情報となるために、組織化プロセスが絶えずに進行するのである。

これまで検討したように、テーマ研究会と個々の組織の間には、知識や情報の継続的な循環があるというメカニズムがあることが明示された。

IV. その他のテーマ研究部会

既に述べているように、協豊会のテーマ研究部会は、品質や人材育成などいくつかのカテゴリーがあり、それぞれのテーマは毎年、時代背景や必要に応じて自在に変化する。例えば、2012年度までは、テーマ研究部会として「安全」がカテゴライズされていたが、その後、協豊会の全国組織である安全衛生委員会となり、2013年4月には「総決起大会」、および、「平成25年度グループ研究活動キックオフ」を開催している。内容は、「重大災害の撲滅」「現場を変えるアクションの企画」「会員会社にとっての安全シンクタンクを目指す」の視点で活動することとなった。

また、テーマ研究部会「品質」の成果報告会については、2011年3月に開催されたが、その直後に「海外品質の向上報告資料と成果物」が、会員限定という条件で協豊会のホームページに公開されている。内容は、活動報告とともに有用なツールやガイドラインなどであり、すぐに、各社が実務で実践できるように掲載されている。これは、協豊会メンバであれば自社の品質改善の活動に容易に利用できる。

一方、協豊会テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」は、前述のように2008年にテーマ研究部会「人材育成」としてスタートし、3年の経過後、テーマ研究部会「スタッフの自工程完結」として独立させ、さらに2年間活動をしている。この5年間を振り返って、協豊会会員会社で「スタッフの自工程完結」展開する企業も増えてきたことは、この活動が定着してきたことを示している。既にその推進リーダーは、協豊会会員の中で延232名⁵⁵を数えるようになった。このように多くのアウトプットがなされ、活動は根付いてきたとして、2013年度からは協豊会のテーマ研究部会ではなく協豊会「自主活動」として活動をしている。

⁵⁵ リーダからのヒアリングによる(2014.3.14)

V. 事例研究の考察

協豊会は、サプライヤ各社が集まって作られている「組織の組織」であるが、その中には多くの活動があることを明らかにした。本論文では、協豊会の活動を具体的に理解するために、その中のテーマ研究部会を取り上げて活動のプロセスの事例研究を行った。この研究部会は、人々が議論を通して考え方を固めていく活動が中心である。研究部会という名がついているものの、特に指示や命令、規則があるのではなく、それぞれのサプライヤ各社から参加している実務者、すなわち、対境担当者が議論して進めていく。頻繁に集合してフェース・トゥ・フェースで繰り返されるため、議論はメディア・リッチネスが高い。

事例でみたテーマ研究部会「スタッフの自工程完結」は、各社から選出された参加者が、テーマについて議論を中心とした研究活動である。個々のメンバは、トヨタのサプライヤに勤務していて仕事を通してトヨタ考え方を理解している。しかし、メンバごとに仕事上の立場や経験の違いがあるため、理解や視点が異なる。例えば、「安全」についての理解についての例であるが、相互の工場見学した際に現場をみた人が「自分にとって不安全に思える行為があちこちで散見された」⁵⁶という話がある。この例のように、人によってある事象を見る視点が異なり、理解が違うことがありうる。一般的な言い方をするならば、「ある人の常識が、別の人から見れば非常識」ということである。

テーマ研究会の議論の場には、そのような違った視点や多くの異なった意見が投げ込まれる。換言すれば、多義性の豊富な情報がインプットされるということになる。これら異質な多くの知識や情報を積極的に俎上に上げて議論しようとするのが、このテーマ研究部会である。これは、自分たちを取り囲む環境の変化や留意すべきことなどを能動的に分節化して、イナクトメントされうるべき環境を自らが作り出していることにほかならない。この場で行われる情報のインプットは、対境担当者によって各種各様の受け止め方や理解があり、多義的な性格を持っている。そこで、議論しながら過去の経験や知識をヒントにして、メンバ間のコンセンサスが得られるレベルに合意形成される。特に人々の経験や知識が、豊富であり多様であるために、多義性が一層、高まる。したがって、新たな観点からの意味形成が導出されやすいと言える。議論はメディア・リッチネスが高いことで、多義性の範囲は狭まってくる。最終的には、参加

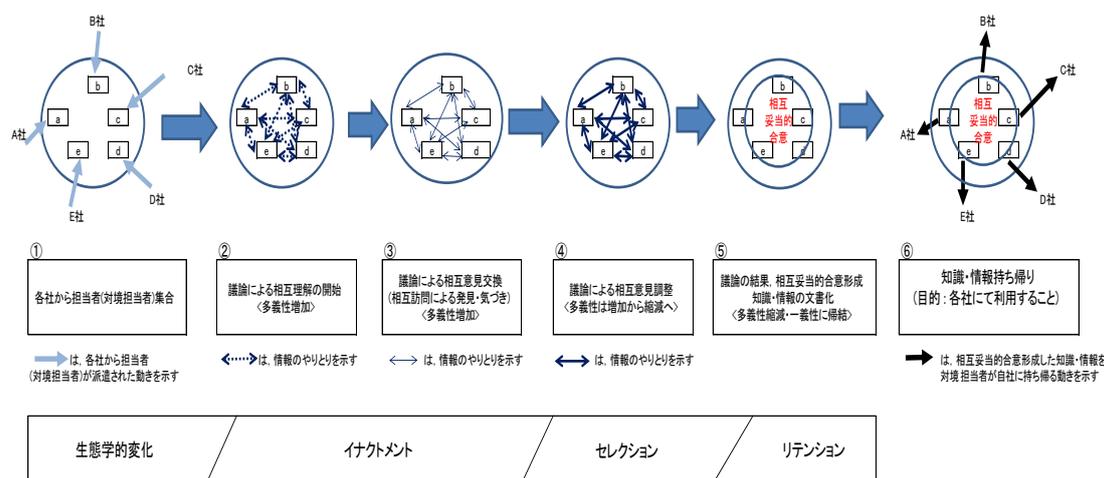
⁵⁶ 2011.3.11.テーマ研究部会「安全衛生研究会」活動成果報告会（豊田市民文化会館）の席上でT氏から聴取した内容。

者にとっては不都合でない程度の非多義性に変容するプロセスが進行する。これが、まさに、組織化なのである(Weick, 1979).

特に、イナクトメントにより分節化した情報を元に、過去の経験や知識を参照して情報にレッテルを貼るプロセスがセレクションである。そして、議論の終盤には、参加者相互が妥当的と思われるような知識や情報に合意形成される。これがリテンションのプロセスである。このように一連の流れは、Weick の組織化プロセスを参考とした分析枠組によって説明される。

図表 3-6 に、これまで論じたテーマ研究部会の活動を分析枠組で説明した。

図表 3-6 テーマ研究部会の組織化プロセス



この図は、6ステップとしてモデル化されている。

まず、A社をはじめ複数(便宜上A社からE社の5社とした)の協賛会会員企業からテーマ研究会に応募した対境担当者が集合したのが①である。この時点では、お互いに顔を合わせるのは初めてであるが、議論は相互理解からはじまる(②)。次いで、さらに議論を深めるとともに、各会社への相互訪問などにより発見・気づきも生じ、議論すべき中身が顕在化する(すなわち、イナクトメントされた情報)。また、それぞれの会社、および、対境担当者の考え・仕事のやり方、および、課題、さらには相互の差異も理解する過程である。対境担当者の個人の立場や専門知識、経験、経歴の違いなどにより、情報の受け取り方の多義性が高くなる(③)。

多義的な情報は、フェース・トゥ・フェースで議論しながら、過去の知識・情報(すなわち、因果マップ)を参照することで、多義性は縮減方向に向かう(④)。議論によって、さらに多義

性が縮減され、相互に妥当的な合意が形成される。それらは、知識や情報として記録される(すなわち、リテンション⑤)。

これらの記録は、まず、他の協豊会メンバに対する情報の共有化であり、具体的にはマニュアルや帳票などのツール、さらに「スタッフ自工程完結」について解説したDVDやパワーポイントなどの画像資料も含まれており、多岐にわたる。なぜなら、これらを対境担当者が自社に持ち帰って再利用し、自社でも同様の活動を展開することを容易にするためである(⑥)。また、これらは翌年以降、同様のテーマ研究会の活動のための因果マップ(Weick, 1979)としても有用である。

これまでの事例研究による議論は、本論文のために設定した分析枠組を用いて説明することができる。

ここで注意しなければならないのは、Weickが組織化のプロセスとして説明しているのは、イナクトメントのみが外部に開かれているプロセスであり、それ以外は、閉じていると主張している点である。しかし、事例研究によれば、組織化プロセスによってリテンションされた相互妥当的な合意は、テーマ研究会の参加企業各社に知識や情報として移転していることが確認されている。このような組織化プロセスから、外部に知識・情報が展開されている点について、Weickは特に注意を払っている訳ではない。本論文の事例研究によって、新しく認められた組織化プロセスに関する考察である。

次に、A社の事例を検討する。テーマ研究会に派遣された対境担当者が、自社に戻って、テーマ研究会で得た「スタッフの自工程完結」の知識や情報を社内で導入しようとするのは容易ではない。なぜなら、A社には独自に長年、慣れ親しんでいる従前の考え方や仕事のやり方がある。協豊会で得た知識や情報が、いかに、実務上で有用であるとはいえ、すぐに社内に受け入れられる訳はないことは想像にかたくない。そこで、A社では、社内で研修部が中心となって、研修の一環とする形で社内での展開を試みた。まずは、興味を持つメンバや問題意識の高いメンバの中に、少しずつ展開させた。

このように、異質な知識や情報が、外部から持ち込まれた際には、当然と思われる抵抗がA社では認められた。その後、時間の経過とともに新しい考え方である「スタッフの自工程完結」は徐々に浸透してくるのである。その後、A社で創意工夫の結果、「A社版のスタッフの自工程完結」として、独自の考え方が社内に定着してくる。このA社の事例と同様に、「スタッフの自工程完結」は、各社各様に、それぞれの会社に適合する独自の知識や情報を創意工夫することで自社内での展開が図られてくる。

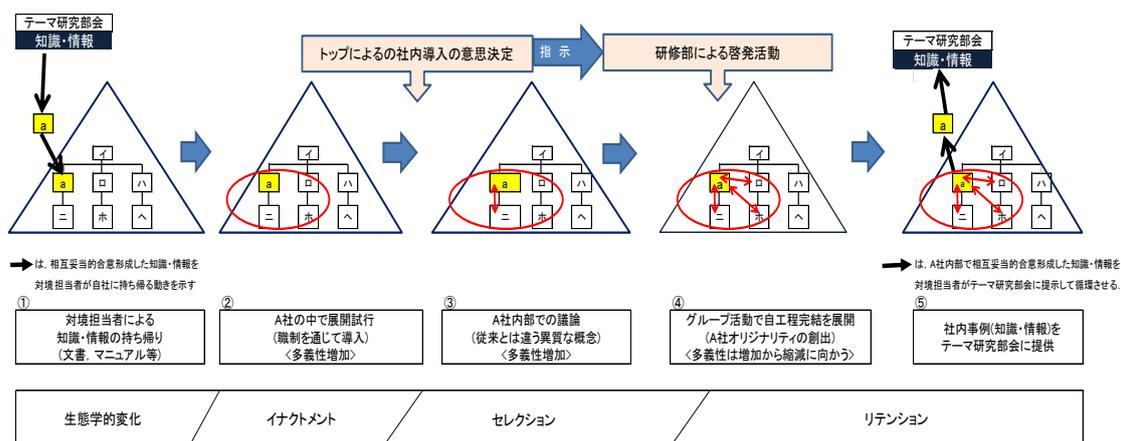
つまり、テーマ研究会で議論され、煮詰められた妥当的合意は、具体的に展開される際には、各社の使い勝手のよいように、また、各社の事情に合ったように内容が修正され、新たな考えも付加されていくのである。言わば、参加企業の数だけオリジナリティのある「スタッフの自工程完結」の考え方が、創出されることを意味する。こうした、各社ごとの展開ぶりは、対境担当者により、テーマ研究会の場で報告されることになる。併せて、社内での導入の工夫、難しさなども情報として持ち込まれる。

それら投げ込まれた幾多の情報は、テーマ研究会の議論の場にとれば、新たな情報のインプットとなる。つまり、これらは、研究会活動において新たなイナクトメントされる情報の提供となり、そのために多義性の増加が図られることになる。

当然ながら、多義性の増加は議論の促進要因となり、組織化のプロセスによって多義性は縮減される経路をたどり、新たな相互妥当的合意の形成へと至るのである。

このように、テーマ研究会から得た情報は、各社での試行錯誤のプロセスを経て、再び、テーマ研究会へと情報が循環されることが明示された。このA社の事例を図示すると図表3-7となる。

図表 3-7 A社にみる組織化プロセス



この図を改めて検討すると、テーマ研究会で得られた知識や情報、文書などを、対境担当者がA社に持ち帰って(①)、まずは、自部門で展開を試みる(②)。しかし、A社としては、

他から得た情報は異質であり、従来の A 社の考え方や仕事のやり方、社風などがあるために、すぐには馴染まない。この状況は外部からイナクトメントされうる環境を創造したことになり、その場の多義性が高まったと言える (③)。

A 社では、トップから研修部に対して社内啓発の指示があり、社内展開の促進要因となった。このように、A 社においては、トップが協豊会の会合に出席し「スタッフの自工程完結」についての情報を得ており、その重要性を理解していたため社内に導入の意思決定がなされた。この場合、トップ・マネジメントは、「組織の組織」の対境担当者として他の組織から得られる情報を自社にもたらすとともに、社内におけるパワーを行使して活動を促進させる重要な役割を果たしていることになる。

やがて、社内では複数のグループ活動が立ち上げられて活動が始まり、A 社としての「スタッフの自工程完結」の活動が進行することになる(④)。活動においては、当初はテーマ研究会で得た情報などを参照しながら、A 社に馴染む独自で有用性の高い実務的な活動が展開されるのである。つまり、A 社なりのオリジナリティのある考え方、知識やツールが形成される。

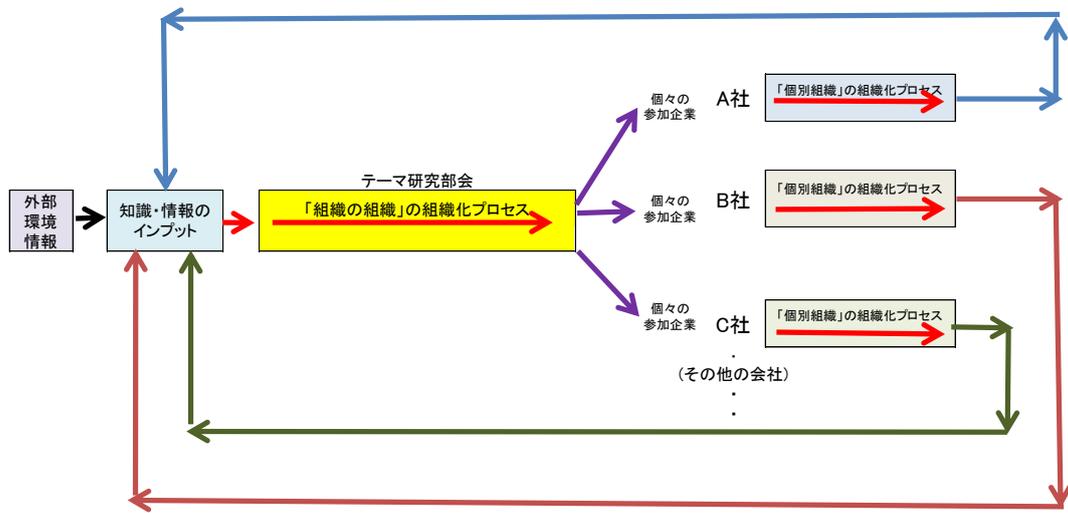
それらの A 社での活動内容は、対境担当者によって、テーマ研究会「スタッフの自工程完結」の場で報告がなされる(⑤)。内容は、自社での独自展開の際のアイデア、工夫や問題点、帳票など様々である。これらの報告がテーマ研究会で開陳されることは、議論の場における外部情報の新たなインプットとなる。つまり、イナクトメントされうる情報の提供ということとなる。これまで、A 社の事例に限定して検討したが、B 社、C 社もそれぞれ、自社のやり方で社内展開をし、何んらかのフィードバックをテーマ研究会の場に提示されていると考えられる。

翻って議論すると、これまで検討したようにテーマ研究会そのものの活動は、分析枠組で提示した組織化プロセスによって説明することができる。

その後、組織化プロセスによって得られた妥当的合意は、対境担当者によって参加企業に持ち帰られて展開され、各社での独自の活動を経る。さらに、独自活動で得られた知識・情報は再び、対境担当者によって研究会活動に持ち込まれる。このように、研究会の場に再度、インプットされるという知識・情報の循環が認められたことになる。

それをイメージ図にしたのが、図表 3-8 である。

図表 3-8 組織化プロセス循環図



注記 1: 図にある→は知識・情報の流れを示しているが、これを媒介しているのは対境担当者である。

注記 2: →は模式的に書かれており、実際はテーマ研究会の「組織化プロセス」の途中段階でも各社に知識や情報は流れている。また、各社からの情報等も随時、テーマ研究会にインプットされているが、作図上の都合で単純化している。

注記 3: この図では、便宜上、A社、B社、C社と、3社のみを取り上げてモデル化しているが、実際のテーマ研究会のひとつのチームは10社前後、それをさらに2つグループに分かれて活動している場合には、各グループに5~6社程度がいるということである。

本事例研究においては、まずは、テーマ研究会における組織化のプロセスを検討し、その後は、A社にいかに関与されたかを見てきた。テーマ研究会の活動は、組織化プロセスとして進行すると同時に、プロセスで得られた相互妥当的合意が参加企業に移転する。その後、それぞれの企業において、独自の組織化プロセスが進行したことで、新たな知識・情報が付加され、再び、テーマ研究会にインプットされる循環が認められたことが明らかになった。この循環の中で、中心的な役割を果たしているのは、参加している当該企業に属している対境担当者である。

ここまで検討してきたように、テーマ研究会は、対境担当者間の相互作用であるフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションが中心となっており、これが、まさに相互連結行動

(interlocked behavior)である。その中で、外部からの変化・変異を意識して議論の題材として自主的・積極的に取り上げ(イナクトメント), 議論を進めるのである。それら題材は対境担当者にとれば、自分の知識や経験からすれば多義的なものである。しかし、研究活動の中で討議を繰り返すことで、考え方や重要な事柄を取捨選択し意見の相違によるフリクションも克服して絞り込む(セクション)ことで、多義性は縮減されてくる。その結果、議論の中で相互に妥当となる合意が形成される。このように、プロセスの連鎖が分析枠組で言うところの組織化プロセスとなることを確認した。

その後、注目すべき点は、事例でみたように、多くの組織から派遣された異質の対境担当者が集まって活動をすることが、多義性を高める要件となるということである。なぜなら、異質の人たちは、それぞれが異なった視点をもっているからである。その多義的な知識・情報は、メンバの過去の経験や回顧的な知識・経験などの実践的な解釈が加えられるため、一義的に収斂し妥当性があると納得するレベルに至ることになる。こうしたプロセスは、イナクトメントからセクションを経てリテンションに向かう過程であり、知的な刺激と困りごとの解消の共有化がなされることが、楽しさ、面白さにつながると考えられる⁵⁷。

ここまで、協豊会のテーマ研究会の事例研究を通して、組織化プロセスがいかに進むかの説明を試みた。ここで留意しなければならない点は、組織化プロセスの促進要因として協豊会メンバが取引を通してトヨタの哲学を理解していることである。それらは、課題への取り組み姿勢や考え方、手法、さらには「トヨタ用語」⁵⁸など共通したコード情報やコンテンツ情報(e.g., Arrow, 1974)として、仲間意識を醸成していると考えられる。

標準的なコミュニケーションは、発信者と受信者が相互理解して意思疎通を図るが、共通したコードなどがあることで、円滑な議論が形成できる。特にトヨタ用語については、藤本(2004)が、全員が同一レベルでの問題解決力を発揮する際には、このような高いレベルでの情報共有が必要であると論じている。トヨタ用語は、その場で判断し対応するための意思伝達の際の有用性が高い(藤本, 2004)⁵⁹。

⁵⁷ N社U氏(2012年7月)といったのは、自工程完結を活動として3年経験した人である。自工程完結は、ひとりで学ばずにグループ内で何度もコミュニケーションを繰り返しながら練り上げるところに面白さを感じるのであろう。

⁵⁸ 日常、トヨタ社内およびサプライヤとの議論や文書では「トヨタ用語」と言われている用語が通常使われている。可動率、稼働率、号口、号試、5回のなぜ、離れ小島、ポカヨケ、7つのムダ、5S・・・などがあり、それぞれにトヨタの哲学に基づいた考え方である。柴田, 2003; 藤本, 2004; 石坂, 2006; 日経ビジネス associe, 2008などを参照されたい。

⁵⁹ 藤本によれば、トヨタ用語は、もともと、生産現場から生まれたものが多いと論じている。作業者が瞬時に問題を発見し、判断して対応しなければならないという状況下での意思伝達のためには、このような特殊な用語が発達しやすいと論じている(藤本, 2004)。

また、対境担当者はトヨタとの取引において、設計力、開発力、製造力、および、JIT⁶⁰対応力などの関係的特殊技能(浅沼, 1984, 1990)を保持しながらも頻度の高い対面コミュニケーションをベースにした相互の关系的信頼(真鍋, 1998)を形成している。さらに問題解決を図るVoice型(e.g., Helper, 1991)の関係を有しているため、それらも仲間意識の醸成を促進していると考えられる。

加えて、協豊会のメンバは有力部品サプライヤであり、承認図メーカ(浅沼, 1990)として、まとめて任せられている(藤本, 2003a, 2003b)存在である。つまり、これらのメンバは、トヨタからみれば自動車メーカと全体最適を実現する相互補完的なトータルシステムとしての競争力に貢献(Aoki, 1988; 永易訳, 1992)している。同時に、各サプライヤは、お互いの切磋琢磨の重要性を理解していることが、テーマ研究部会では議論を活発化させる要素となると考えられる。これらも、組織化プロセスの促進要因になっていると考えられる。

また、テーマ研究部会では、組織化プロセスを経て得られた知識・情報を記録や文書などの形あるものに作成している。この知識・情報は、境界担当者によって自分の所属している会員各社に移転される。それらを各社の社内で展開することで、実務的な観点での検討や修正が加えられ新たな視点が付け加えられて実践的に使用できる形に変わっていく。つまり、各社によって付加価値⁶¹をつけていくことになる。

その後、付加価値のついた知識・情報は、再び、対境担当者によってテーマ研究部会に持ちこまれる。参加している企業の数だけ対境担当者がいるのだから、持ち込まれる情報は、多彩となる。

テーマ研究会活動から見れば、多くの新たな情報のインプットがされたことになり、多義性の増加となるが、それらは議論によって縮減され組織化プロセスが進行する。また、1年ごとにテーマや対境担当者が一新されることは、慣性を排除させ、常に多義性を増加させる仕組みを内在させていると言える。図3-8で検討したようにテーマ研究部会と参加している会社との間で、情報の循環が行われるような仕組みになっていることが認められる。この循環の仕組みがあるからこそ、常に継続的に成果を出し続けられるのであると考えられる。

⁶⁰ JIT: Just In Time(ジャスト・イン・タイム)の略号。

⁶¹ ここでいう「付加価値」とは、一般的な言われている意味とする。

第4章. 結論・インプリケーション・課題

I. 結論

これまでの議論から、「なぜ、テーマ研究部会は、特段の指示命令が存在せず、しかも、メンバは毎年入れ替わるにも関わらず、部会として継続された活動をしながら、アウトプットを出し続けられているのか」という問いに対する答を導出する。

まず、テーマ研究部会は、協豊会の中で各社から実務者が参加する活動であり、協豊会の中心的位置を占めている。この活動を明らかにすることで、協豊会の核心部分に迫ることができた。事例研究では、テーマ研究部会の活動が常に多義性を削減するプロセスであることは、既に明らかにした。

ここで検討してきた議論を振り返ると、テーマ研究部会は、1年間で議論を重ねて相互妥当的合意を創出する情報プロセスである。議論の当初は、留意すべき情報や参加者によって情報が持ち込まれる。それらの議論は、参加している人々のバックグラウンドの違いにより、多種多様な情報を理解しようとすることは多義性に富む。多義性は議論を触発させ一義性を得るための経路をたどり、そのプロセスによって得られた妥当的な合意は知識・情報としてリテンションされ蓄積となる。

ここまでの一連の流れは、分析枠組により説明される。

すでに述べたように、Weickは組織化の中で重要なプロセスはリテンションであると明言している(Weick, 1979)。組織化によって得られたリテンション情報は、イナクトメント、セレクションの両プロセスにフィードバックされるという組織のクローズド・システムの中で議論されていた(Weick, 1979)

そこで、この議論を踏まえたうえで、本論文では蓄積された情報に注目した。

テーマ研究部会では、組織化プロセスによりリテンションされた相互妥当的合意や成果物は、外部に対してアウトプットされる。それらは、既に述べたように、各参加企業に持ち帰られて展開され、各社にて使用することを前提としている。すなわち、各社からテーマ研究会に派遣された対境担当者が、それら知識や情報を自社の中で展開するのである。

しかし、個々の協豊会のメンバ各社においては、テーマ研究部会で議論された合意であったとしても、所詮、外部からの異質な情報である。ここでも、この異質な情報のインプットは、イナクトメントしうる生態学変化を誘発することになる。そして、A社の事例で分析したように、従来の経験の中で理解できない多義性は、社内では時間をかけて議論を繰り返し試行錯誤することで、コンセンサスが得られる妥当的な合意に形成されてきてオリジナリティのある知識・情報が創出される。

このA社の知識や情報も、対境担当者によって報告や問題提起という形で、テーマ研究部会の議論に投入される。同様に、テーマ研究会に参加している他の企業から派遣されている対境担当者によっても、それぞれの会社で検討され実践された知識や情報が投入されることになると考えられる。当然ながら、参加企業は、異業種・異業態で構成されており意思決定プロセスや歴史、企業風土の違いにより、各社で創出された相互妥当的な合意も異質なものなる。いわゆる「バラつき」が生じている。したがって、これらの情報が、再び、テーマ研究部会に投入されることは、研究部会にとれば新たな異質なインプットとなる。つまり、イナクトメントされうる環境を作ることになる。そして、議論の場の情報の多義性は、一時的には、増加されるがそれらを縮減する方向に動くため組織化プロセスが進捗しうる状況が創り出されていると考えられる。

テーマ研究部会にみられる「組織の組織」の組織化プロセスで形成された知識・情報は、対境担当者によって参加企業に移転され、各社の中で検討のプロセスを経て、再び、「組織の組織」に新たな知識・情報として投入されるという循環が生じていることが明らかになった。このように知識・情報のインプットが「組織の組織」に常態的に行われることで、多義性の縮減という組織化プロセスが継続的に機能するということが明示された。

さらに、注目すべきは、情報を媒介しているのは、各社から派遣されている対境担当者ということである。一般的には、人々の活動の中の経験プロセスは、生態学的変化であり異常な変化が常に存在するが、そのすべてがイナクトメントされるわけではない(Weick, 1979)。換言すれば、人々が主体的に分節されるプロセスを経ることなのであるが、それは脆弱である(Weick, 1979)。

ところが、事例研究で検討したように、テーマ研究部会においては、その研究活動においては、一般的には流されてしまうような変化の情報も積極的にイナクトメントされ議論に取り上げられる。なぜなら、会員各社およびその対境担当者は、一般的な主体的行動よりも、「自ら自律的に動く」というトヨタの哲学を理解しているために、感度が高く多義性の源泉のクオリ

テイを高めるのである。トヨタの哲学は、「現地現物」⁶²主義で、より高いあるべき姿を目指し新たな問題を「意図的に作り出す」姿勢なのである⁶³。

ここで、改めて確認するが、テーマ研究部会の研究活動は、分析枠組で設定した組織化プロセスであるという点に疑問の余地はないと考えられる。さらに加えて、テーマ研究部会の議論でリテンションされた相互妥当的合意が知識や情報となって、それぞれの参加企業に展開され、各社の内部での組織化のプロセスを経た知識や情報が再び、研究部会の活動に持込まれるという知識・情報の循環が明らかすることができた。これは、「組織の組織」である研究部会において特徴的に形成されるメカニズムであると言える。

ここまでの事例研究の検討によると、Weick が論じているように組織化プロセスはイナクトメントのみが、外に開いているオープン・システムであるとは必ずしも言えず、事例のように、リテンションされた知識や情報は、意図的に「組織の組織」を構成している他の組織に移転していることが確認された。さらに、それぞれの組織から、テーマ研究会の場に再び、知識や情報が循環されているダイナミックな流れが明らかになったのである。

加えて、テーマ研究部会が、部会として継続的な活動を可能せしめるには、次のような機能が作用していると考えられる。

つまり、組織の存続には、現時点の機会の適合と同時に、将来の機会の適合可能性のトレードオフ(Weick, 1982a)の克服が必須とされる。換言すれば、これら柔軟性(flexibility)と安定性(stability)の双方が、維持でき両立させられるアンビバレンス(ambivalence)な状態が、継続的に組織を存続される(Weick, 1979)。この柔軟性は環境変化に対する現行の活動の修正適応であり、安定性は新しい事象への対応として経済的な手段の確保が可能となる。その二者の両立が、組織化プロセスでは最も重要である。つまり、組織は、環境の変化に対応するために変わらなければならないが、同時に組織の効率を向上されるために、過去からの強力な指針が必要である(Weick, 1979)。柔軟性は一過性ではない環境変化に常に注視し、従来の考えや、やり方を修正できるようにすることである。テーマ研究部会でいえば、各社からの多様な変化を情報としてインプットされやすい仕組みを作るとともに、それをイナクトメントして多義性を増幅した上で議論により、常に相互妥当的合意を形成しているのである。

⁶² 「現地現物」(Genchi Genbutsu)は、「トヨタウェイ 2001」のキーワードで述べられている言葉であり、現地現物でものごとの本質を見極めて、素早く合意決断し全力で実行することである。

⁶³ 2015.2.25. 講演会「トヨタにおける方針管理」の資料を参照した。ほかにも、「OJT ソリューションズ, 2015」を参考にした。

さらに、1年ごとにテーマを変え、メンバを入れ替えされる仕組みとなっているのもイナクトメントを創出させやすい状況を作っていると考えられる。また、テーマ研究会活動は、1年でやりきって相互妥当的合意を形成したのち解散し、次年度は新たにメンバを募り、継続的な活動を繰り返しているが、これは、議論の中の思考の慣性化を抑制する役割を果たし、慣れによるマンネリ化を防止していると考えられる。つまり、Weick の言う「適応が適応性を排除する」(Weick, 1979; 遠田訳, 1997)ことを防いでいるのである。これにより、テーマ研究会における活動の柔軟性をも確保している。

一方、安定性は、トヨタの哲学や思想という過去からの堅牢な指針を基調としながら、テーマ研究部会でリテンションされた人々の相互妥当的合意を知識や情報として記録・文書としている。これらは、トヨタの文書主義(日野, 2002; 正木, 2006; 伊藤, 2012)と標準化の思想が、文書化を促進させている。記録・文書は、各社に知識や情報として持ち帰る際のポータビリティを容易にしているばかりではなく、次年度以降、次の環境変化を回顧的に認識する際の因果マップとなり組織化プロセスで確認できる有用性を備えている。これが、安定性を確保させている要因となっている。

このようにして、テーマ研究会では、柔軟性と安定性というトレードオフを両立させアンビバレンスな状態を継続させられる仕組みを具備している活動となっていると考えられる。

協豊会のテーマ研究部会の活動を分析すると、当初、人々の活動は外的状況の情報を主観的にイナクトメントすることで行動が始動する。これが、既に明示されたようにテーマ研究部会と各会員会社との間で、対境担当者が行動することで循環が継続し主観が客観化されていくのである(Porac, Thomas & Fuller, 1989)。なぜなら、主観的な認識する人々が行動することによって、客観的になっていくという「インプットとアウトプットのサイクル」を繰り返していくことにより人々の妥当性のある認識に収斂してくるのである(Porac ほか, 1989)。

本論文で立てられた問いは、「なぜ、テーマ研究部会は、指示命令が存在せず、しかもメンバは毎年入れ替わるにも関わらず、部会として継続された活動が可能であり、また、その成果を上げ続けられているのか」であるが、この問いに対する結論として、次の3点の命題を提示する。

命題 1.

トヨタの経営哲学を持つ対境担当者の仲間意識が積極的に環境認識をすることが、組織化を促進させる

協豊会のメンバ各社は、トヨタとの取引を通して、「自ら自律的に動く」というトヨタの哲学⁶⁴が社内に浸透している。各社から派遣されている対境担当者は、仕事を通してそれぞれがトヨタの哲学を理解しており、お互いに関係的信頼に基づいた相互扶助の仲間意識⁶⁵を持っている(Dyer & Ouchi, 1993; Sako, 1996; 真鍋, 2001)。したがって、特段の指示命令がなくても自律的に意図的に能動的な環境認識をして、イナクトメントを常態化させる活動となっている。このため、多義性を常に増加させる仕組みが出来上がっていると考えられる。

また、対境担当者は、各社において選りすぐりの人材であり、ゲートキーパ(Allen, 1977; 田中, 1990)として、自分の仕事観やノウハウ、経験を持ち合わせている。一般的にはゲートキーパは、自分が得た知識・情報を組織メンバに理解しやすく変換して伝える機能を持っている(Allen, 1977)が、一定の解釈をして意味を付加することがあると言われている指摘があることも忘れてはならない(田中, 1990)。

事例から読み取れるのは、対境担当者は仕事を通して得たトヨタの経営哲学を理解していることである。それは、テーマ研究部会において仲間意識を醸成する。このそれぞれが保持しているトヨタの経営哲学は、自社の仕事や経験を通して得たものである。よって、それら人々のトヨタについての理解も多義的であることである。

このように、対境担当者は、トヨタの経営哲学の基礎的な考え方を理解しているという共通の価値観があるために仲間意識を得るには容易である。一方、議論を進める上では、それぞれ異なったトヨタの哲学の理解があるために、多義性の増加が促進されると考えられる。

この「自律的に活動する」というトヨタの哲学が、仲間意識として参加者全員の間で浸透しているために、積極的に環境を変化ととらえ、より高いあるべき姿を目指して新たな問題を「意図的に作り出す」姿勢を創造していると考えられる。これが、イナクトメントを絶えず常態化させる仕組みとなっているのである。

⁶⁴ トヨタの経営哲学のコアとは、下記の3点である。

- (1) 「ジャスト・イン・タイムの思想を生産現場に深く浸透させることで自律神経が備わってきた」(大野, 1978)。
- (2) 「自由度を持っているが、頻繁に情報交換をすることで自律的に調整できている nested modular structure」(Spear & Bowen, 1999)。
- (3) 「組織のそれぞれのところに、自ら情報を集め、自ら問題を解決し状況を切り開いてゆく能力を持たせる脱コントロール」(今井, 1990)。

⁶⁵ 仲間意識(clan)に関する議論は、Ouchi(1980)に詳しい。すなわち、メンバは価値観を共有して協働している点を指摘している。

命題 2.

テーマ研究部会の活動は組織化プロセスであるが、得られた知識・情報は各社に移転後、社内展開されたのちに、テーマ研究部会にインプット情報として循環する

協豊会活動のテーマ研究部会は、異業種異業態の企業組織から派遣された対境担当者で構成されており、議論は多義性に富む。経験的知識の豊富な対境担当者は、メディア・リッチネスの高い議論を行うことで多義性は縮減される。それにより、新たな妥当性のある合意を求める活動で組織化プロセスを形成している。

これらの妥当性のある合意は、活動の成果として記録され、知識・情報となる。そして、対境担当者によって自社にて展開され、各社ごとに実践的に議論・検討・試行が重ねられる。ここで新たな知識や情報を創出して、これが再び部会の場に展開されるという循環確認された。

テーマ研究部会では、毎年、メンバとテーマが一新されるが、活動によって得られた合意は、知識・情報として継続して蓄積され、次年度以降の因果マップとなる。このような「組織の組織」の循環の仕組みが、継続的なアウトプットを出し続けるメカニズムを創出している。

命題 3.

テーマ研究部会は柔軟性と安定性を両立されているため、継続的な活動が継続される

組織化の継続性には、柔軟性 (flexibility) と安定性 (stability) というトレードオフの克服による両立が必須である。

テーマ研究部会の事例で認められたように、メンバとテーマの一新により構造的な慣性を排除することで組織活動の柔軟性を確保している。一方では、議論による合意の知識・情報を文書・記録等により蓄積することで組織活動の安定性を担保させている。

この両立がアンビバレンス(ambivalence)を成立させ、組織を安定的に存続させていることが、継続的な活動を支えていると考えられる。

以上が、本論文で得た結論である。

Ⅱ. インプリケーション

本論文の意義は、Weick の組織化プロセスの議論に新たな解釈を提示することができたことである。これまでの組織化プロセスの議論は、組織を動的的に観察して概念化している点に特質があるものの、組織内のクローズドなプロセスとして議論が展開されていた。

これに対して、本論文が事例研究を通じて明示したことは、「組織の組織」の組織化プロセスにおいて、蓄積された知識や情報が、対境担当者によって参加企業に持ち帰られたのち、各企業での社内展開を得て、再び「組織の組織」活動の場に持ち込まれるというものである、つまり、組織の集合体である「組織の組織」に対して、知識・情報の循環が認められたことである。

1. 理論的インプリケーション

本論文で得られた理論的インプリケーションは、「組織の組織」の組織化プロセスに関する研究に対するもので、次の2点で示唆をもつ。

第1. 環境の積極的・主観的認識の重要性

従来、議論されてきた組織の環境適応論は、組織を静態的な存在とした論点を中心であった。これに対して、事例研究によって確認されたのは、テーマ研究部会においては、環境は与えられるものとはせず自らが環境を積極的・主観的に認識する行動であることが確認された。それによって知識や情報の多義性が増大され、これを縮減するために組織化プロセスが進行することが具体的な事例によって明示された。

「組織の組織」を活性化させるには、集合体としての積極的・主観的な環境認識が重要となる。

第2. 柔軟性と安定性のトレードオフの両立性の確保

事例で認められたように、テーマ研究部会は構造的な慣性を排除することで組織活動の柔軟性を確保している。往々にして、組織は、活動のルーティン化の中の規則性・反復性のために構造的な慣性を生むために、適応力が制約される可能性がある(Hannan & Freeman, 1977)。それ

を克服するために、テーマ研究会では、メンバやテーマを1年ごとに一新させており、これにより柔軟性を確保している。

一方で、活動によって合意形成された文書・記録の蓄積させることで、組織活動に安定性を与えている。このように、柔軟性・安定性というトレードオフを克服して両立させ、アンビバレントを常態化させることを可能にし、組織を活性化させていると考えられる。

「組織の組織」においては、柔軟性・安定性の両立をどのように制御するかが重要となる。

2. 実務的インプリケーション

本研究が示す実務的インプリケーションは、下記の2点である。

第1. 経営哲学の浸透の重要性

事例で検討してきたように、「組織の組織」の円滑な運営と継続性には携わる関係者全体が共有できる経営哲学の浸透が重要である。単なる表面的な哲学の理解ではなく、日常的な行動にまで及ぶレベルにまで浸透していることが必要となる。事例でも検討したが、協豊会のメンバは仕事を通してトヨタの哲学をよく理解しており、仲間意識の醸成にも繋がっているとも考えられる。特に、日常的に使われている「トヨタ用語」と呼ばれている語彙には、人々が現場で判断の拠りどころにできるようなトヨタの仕事のやり方が凝縮されており、経営哲学の浸透の促進ドライバーになっている。

「組織の組織」の運営を検討する際には、参加者全体に共有できる哲学や理念を創造させ、集合体への浸透が課題である。

第2. 対境担当者の人選の重要性

「組織の組織」の組織化プロセスの継続性には、各企業間の組織間コミュニケーションが重要である。これを担うのが対境担当者である。対境担当者は、組織間関係を良好に維持・発展させる役割を果たしている。彼らは、十分なコミュニケーション能力は持っており専門性や力量が優れている。さらに、活動で得られた知識や情報を理解し、自社に持ち帰って展開できることが求められている。

したがって、「組織の組織」における活動に際して、各参加組織において、対境担当者の人選については、そのミッションを果たすことが可能なキーパーソンを選ぶ必要性が示唆される。

Ⅲ. 残された課題

本論文は、トヨタの競争力を解明するために協豊会の実態に迫ろうとしたものである。そこで、協豊会のテーマ研究部会を取り上げ、組織化プロセスの視点で検討して一定の含意は得られた。

しかしながら、本論文が扱うことができた問題は、自動車メーカーのサプライヤ組織の事例の中からトヨタの協豊会に焦点を当て、その活動の中心的存在であるテーマ研究部会「スタッフの自工程完結」を取り上げた範囲に限定されたものにすぎない。

したがって、残された課題は、次の3点である。

第1. 協豊会活動に対するトヨタからの直接的な指示命令の影響の確認

協豊会は、設立当初は、トヨタ主導であり、会長はトヨタの役員であったことは既に述べた。トヨタは、サプライヤの成長とともに、それらサプライヤを、協豊会を通じて管理していた。その後、トヨタは、協豊会の自主性を尊重して直接のコントロールはせず、トヨタの方向性を示しながら運営は自主運営として「まとめて任せている」と言われている。

トヨタとサプライヤとは「面と面の連携」(藤本, 2001)と言われているように、トップ層から実務層までの関係が形成されている。協豊会では、既に論じたように、トップ層から中間層までの幅広い間での密接な関係がありお互いにパートナーと認識している。

そのような運営方法を取りつつも、協豊会はトヨタとの取引のあるティア1・サプライヤで構成されている「組織の組織」である。運営が自主的であると言いつつも、トヨタが協豊会に直接的に指示命令を与えていることを否定することはできない。この点については、今後、さらに具体的な検討を加えなくてはならない。

第2. 協豊会会員各社の参加姿勢の差異の調査

協豊会メンバは、それぞれ独立した企業⁶⁶であり、歴史や企業規模、業種業態、および、成長度合いに差があることは、議論の余地はない。したがって、協豊会に対する参加の姿勢には、温度差があると言う指摘がある⁶⁸。既に述べたように、協豊会の会則には、「参加に熱心であること」と書かれているが、その熱心さや傾注度合いのレベルには会社による差がある。

したがって、なぜ、差が生じるのかという疑問には答えなければならない。そして、各社の取り組み姿勢をサプライヤ側から検証することは、「組織の組織」の運営を検討するには重要な要素となる。

今後、サプライヤサイドの視点で、アンケートやインタビューなどによる調査、分析により参加姿勢の差異に関する調査を検討する。

第3. テーマ研究部会からの知識移転の困難性の測定考察

本論文では、「組織の組織」の活動の中で、形成された相互妥当的合意は知識や情報として、対境担当者によってサプライヤ各社に持ち帰ることを前提として論じてきた。しかも、常に円滑に知識・情報が移転されているとの前提での議論であった。

しかし、この知識や情報は容易に移転できるものばかりではなく、しばしば困難性が伴うことが考えられる。この知識や情報の移転の困難性(Von Hippel, 1994; Zander & Kogut, 1995; Szulanski, 1996)について議論しなければならない。移転を阻むものは何か、さらに、どのように克服したか、それを実現させた点は何かを、事例研究により解明しなければならない。

このように本論文には、残された課題が存在しており、これをもとに今後の研究課題とする所存である。

⁶⁶ 協豊会のメンバ企業には、デンソー、アイシン精機、豊田合成、トヨタ紡織など、トヨタの資本が入っている企業もあり、経営者もトヨタから派遣されているケースもあるが、独立した企業であり、ここでは完全にトヨタの支配を受けているという前提としていない。

⁶⁸ 2009.8.4. 14:00～協豊会事務局長へのインタビューの際に、「協豊会参加企業の中での歴史の違い、各社の活性度、トップの意識など、いろいろな要因があるだろう。事務局からみれば、要因は深く見えないが、取り組み姿勢に温度差を感じる。これは、サプライヤ間でも、ほぼ、同じように感じていると思う」というコメントがあった。

補論

I. わが国の自動車産業の状況

わが国の自動車産業の競争優位を研究する際には、自動車メーカーとサプライヤとの関係が重要である。サプライヤは、自動車メーカーと部品などの取引を通して、強い関係をもっており、その階層的分業構造は、自動車メーカーの総合的な競争優位性を支えている可能性が高いと考えられる(木村, 2011)。自動車メーカーを頂点とする階層的下請分業構造は、1960年代に形成されていたことが確認されている(中小企業白書 昭和44年版)。

これを歴史的に確認すると、大正期まで遡る。第一次大戦後には、政府と帝国陸軍の主導で軍用トラックの生産がなされ、昭和初期には乗用車の生産が始まっている。当時の生産は、主に、軍用や産業用のトラック、バスが中心であり乗用車の需要は少なく、外国製自動車が輸入販売されていた。1925年に日本フォードが横浜で、1927年に日本GMが大阪で、それぞれ、自動車のノックダウン生産を開始した。その10年後には、自動車供給量は計37千台となるが、その内、輸入組立車が84%を占めていた(日本自動車工業会 1988年)。しかし、輸入自動車の補修部品は、修理や交換の利便性から国内の加工メーカーで生産されるようになり、戦後になって、これら加工メーカーが国内の自動車メーカーに部品を供給することになった(植田, 2004)。

また、戦時下の政府は、戦争遂行のために強制措置による自動車メーカーの専属下請制度を整備・促進を図ったが、これが戦後の下請メカニズム発展の制度的枠組みとなった(西口, 2000)。したがって、階層的分業構造は自然発生的につくられたのではなく、部品サプライヤは、戦時下には政治的背景から作られた。戦後になって、それらを自動車メーカーが部品サプライヤとして育成した(西口, 2000; 武石, 2003)。

戦後、国の自動車産業政策により、1953年には120千台の生産目標を掲げたが、これは戦前の生産のピークであった年間47千台の2倍強の生産量である。しかし、朝鮮戦争特需により、自動車メーカーはトラック生産に集中することになり、乗用車の生産量は低調状態が続いていた。

トヨタは1959年に、わが国で最初の乗用車専門工場を完成させ、次いで、日産をはじめ各社の工場も新設されて、ようやく日本でも自動車生産の体制が整った。

本格的な自動車生産が始まったころは、サプライヤは貸与図と呼ばれるメーカ仕様の加工図面に沿って、製造委託を受ける受注体制であった(浅沼,1990)。つまり、自動車メーカが、設計した図面を、サプライヤに貸与して加工する下請加工であった。ところが、サプライヤは部品の取引を重ね、生産や検査をしていく中で、部品についての構造や性能、設計思想や知識を学習してきた。その結果、自動車メーカの要求仕様に対して、設計提案が可能となる力量を獲得できるようになった。これにより、サプライヤが独自で設計提案し、自動車メーカの承認を得て加工し、製造する承認図メーカが増加してきた。自動車メーカにとれば、設計・製造までを一貫してサプライヤが対応することで、彼らの専門性を活用できるため、社内の工数削減をしてコスト低減を実現できた。この承認図メーカは、貸与図メーカに比べて複雑な関係的技能を保持しており(浅沼,1994)、製品開発能力や仕様改善提案能力、承認図面に基づく工程開発、見込原価低減能力などを有している(浅沼,1997)。関係的技能は、自動車メーカの要求を効率的に達成するために必要なサプライヤの能力のことであり、基礎的な技術的能力の上に、継続的・反復的な相互作用を通じた学習によって獲得した能力を総合したものである(浅沼,1997)。自動車メーカにとっては、いかに、承認図メーカを育成し、継続的な良好な関係を維持できるが大きな課題であった。開発に関与できるサプライヤは、自動車メーカとの長きにわたる取引関係を通じ、設計の思想や知識を吸収して高い能力を持ちあわせることになる。

また、わが国の自動車メーカが米国のメーカと比べて特徴的なのは、自動車メーカとサプライヤとの関係が、良好な関係となっている点である(Dyer,1994,1996a,1996b)。特に、自動車メーカとサプライヤとの地理的接近性があり、対面的なコミュニケーションに時間を割くことができることが、品質向上や新車開発のリードタイムの短縮に効果を与えている(Dyer,1996;浅沼,1997)。Clark & Fujimoto(1991)は、設計・開発において部品サプライヤの果たす役割を、日米欧の20社で比較して実証分析を施した。結果は、1980年代において、日本では承認図メーカが6割であるのに対して、米国は2割以下、欧州は4割と地域間格差が認められた。日本において、承認図メーカの比率が多い理由は、サプライヤが欧米に比べて設計段階において、一定の役割を果たしているためだと考えられる。

また、自動車メーカーが、サプライヤに厳しい要求を提示しても、仕事としてお互いに理解しあうことができている、これは、サプライヤがもっている、自動車メーカーに対する信頼⁶⁹の高さがあるからである(Dyer, 1996)。自動車メーカーの立場では、サプライヤが将来にわたって期待できるという希望的な信頼があるために、サプライヤを育成し、技術指導や情報の提供は意図への期待がある。つまり、サプライヤが、利他的行動をとる可能性に対する期待、すなわち、機会主義的行動をとらないという期待と言える。

このように、自動車メーカーは、サプライヤとの信頼関係を構築しながら、承認図メーカーを育成しており、これらサプライヤは自動車の開発段階から同時並行的に参画させることを可能となる。これにより、自動車のラインオフまでのリードタイムを短縮するコンカレント・エンジニアリング(e.g., 花井・日比・小島, 1995; 三浦, 1995; 中小企業総合研究機構, 1996)を実現することで、競争力を高めてきた(浅沼, 1997)。このように、サプライヤ関係は、時間を掛けながら醸成されてきた。その点を Clark & Fujimoto(1991)が、わが国のサプライヤ関係が長期的で継続的であるということを実証研究で明らかにしている。

すなわち、自動車メーカーの購買方針でメーカー・レイアウトが決定して、特定の自動車モデルに採用されたサプライヤは、この車種を生産している間は他社への切り替えは起こりにくく、取引が継続される(浅沼, 1984, 1990; 藤本, 1995)。さらに、次期モデルチェンジの際にも、これまでの生産・納入・品質などの実績を重視されるために、継続的な取引を獲得する可能性が高くなる。このような継続的な取引が、サプライヤにとっては部品を品質・納期・コストの視点から効果的・効率的に開発し生産するための能力を向上させる機会となる。また、自動車メーカーは、サプライヤとの共同開発・共同生産および共同で問題解決を図るという方針が強い。特に、ゲストエンジニア派遣制度(Nishiguchi, 1994; 西口, 2000; 河野, 2003, 2005, 2009)は、自動車メーカーとサプライヤのエンジニアとの間で、原価企画や設計コスト、並びに、改善テーマなどが共有化でき、開発車種の性能の向上とコスト改善に寄与している(Dyer, 1994, 1996a, 1996b)。

⁶⁹ 信頼の概念には関係的信頼と合理的的信頼があり、詳しくは延岡,真鍋の議論がある。(延岡・真鍋, 2000; 真鍋, 2001, 2002, 2004)。

II. サプライヤ関係

これまで検討してきたように、自動車メーカーとサプライヤとの関係は、通常の市場を介して成立する関係よりも、閉鎖的ではあるが長期的で緊密な関係が形成されており(浅沼, 1997) , 系列と呼ばれていることが多い。系列は、自動車メーカーと直接取引を行うティア1・サプライヤとが強力な関係を構築し、その下にはティア2, ティア3など多数の中小企業を底辺とする階層的なピラミッド構造が形成されていることを指している。図表 5-1 には、それらの構造を図示した。

図表 5-1 自動車工業における分業構造-部品別下請事業所数 (数字は述べ事業所数)

| 完成車自動車メーカー A社 | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------|------|-------------------|---------------|-------|---------|-------|-------|--------|
| 区分 | 機関部品 | 電装部品 | 駆動・伝導及び 操縦装置部品 | 懸架・制動 装置部品 | 用品 | シャーン用部品 | 車体用部品 | その他 | 計 |
| 一次サプライヤ | 25 | 1 | 31 | 18 | 18 | 3 | 41 | 31 | 168 |
| 二次サプライヤ | 912 | 34 | 609 | 792 | 926 | 27 | 1,213 | 924 | 5,437 |
| 三次サプライヤ | 4,960 | 352 | 7,354 | 6,204 | 5,936 | 85 | 8,221 | 8,591 | 41,703 |
| 合計(会社数) | 5,897 | 387 | 7,994 | 7,014 | 6,880 | 115 | 9,475 | 9,546 | 47,308 |
| 区分に対する サプライヤ数の 比率(%) | 12.5 | 0.8 | 16.9 | 14.8 | 14.5 | 0.2 | 20.0 | 20.2 | 100.0 |

注：1.事業所数は、一次サプライヤについては実数であり、二次、三次については述べ事業所数であり、重複を整理すると二次下請 4,700 事業所、三次下請 31,600 事業所程度と推計される。2.事業所にはいわゆる協力工場などを含む

出所：中小企業庁『分業構造実態調査（自動車）』1977 年を参考に筆者が加筆・修正

この階層的な垂直分業構造において、ティア1・サプライヤは製品開発と部品生産などの技術的に高度な工程を担当する。ティア2, ティア3・サプライヤ以下は、相対的に生産性が低い労働集約的な工程を担当する構造が形成されている。分業構造の頂点に位置する自動車メー

かは、ティア1・サプライヤと直接取引して、それ以下の全階層のサプライヤをコントロールできる仕組みを構築している (Nishiguchi, 1987) . このような多層的な構造は、1960年代に自動車メーカーによってティア1・サプライヤを選抜されて絞り込まれるとともに、力量不足と判断されたサプライヤはティア2・サプライヤにされてきたという事実は留意すべき点である(藤本, 1995). さらに、自動車メーカーに納入する部品の特質によれば、複数の自動車メーカーに投入しているティア1・サプライヤが散見される. この点を踏まえると、自動車産業のサプライヤ構造は、必ずしも閉鎖的であるピラミッドと言い切れず、アルプス型であるという議論がされている(Nishiguchi, 1994).

サプライヤ構造を前提とした取引形態は、取引コスト論から説明される.

Coase (1988)は、市場について、交換を容易にするための制度と位置づけた. これを受けて、Williamson(1975, 1991)は、一般的な取引コストの体系化を通じて「市場での取引による調達」と「企業内部の組織からの取引による調達」の2つの概念で、企業と企業との間の継続的取引を論じた. さらに、中間の取引概念を「混合された取引からの調達」として論じている. この取引コストの体系の中心概念は、機会主義(opportunism)である. なぜ、多くの垂直的統合が存在するのか、また、それ以上に、なぜ、多くの市場や中間的な準市場が取引に介在するのかという議論があった. これは、伊丹 (1987) の「組織的市場」や、今井 (今井・伊丹・小池, 1982) の「中間組織」、Aoki(Aoki, 1988; 永易訳, 1992)の「準統合」などと同様の概念である.

自動車メーカーとサプライヤの取引は、中間組織と言われる. これは、取引を継続している間に、あたかも同一組織の中にいるような関係となるが、サプライヤは、それぞれ独立企業であるため、完全な支配化はされず取引における制限はない.

このように、サプライヤは、自動車メーカーグループの一部としての機能はありつつも、一方では、独立企業として企業運営をしているという二面性が実際には存在する. Aoki(1986)は、自動車メーカーとサプライヤグループとの継続的取引関係は、グループ特有の経済的利益、すなわち、経済的關係による準レントが生じると論じている. この経済的利益は、サプライヤのグループ化の關係的契約によっても、情報伝達の効率性が、上昇することにより発生する (Aoki, 1988; 永易訳, 1992). その取引においては、閉鎖的な市場を形成させているのである.

一般的には、自動車メーカーがサプライヤを単なる下請として、従属的に支配していると誤解されがちであるが、そのように認識するのは妥当ではなく、実際はお互いの協調關係により成り立っている (浅沼, 1997)と考えられる.

しかし、これまでの自動車産業の研究は、製品開発や生産システム、モノづくりなどが中心であり、サプライヤ関係についても単独企業との関係が議論の中心であった。その中で、Womack ほか(1990)の研究によると、サプライヤ関係の重要な点は両者の協力体制である(Womack ほか, 1990)。その一つとして、自動車メーカーが、サプライヤを育成するためにサプライヤ組織を設立している(武石, 2003)ことを明らかにしている。

わが国の自動車メーカーは、自社のサプライヤから完成度の高い部品の供給を受けており、それらサプライヤの多くは、サプライヤ組織に属している。このサプライヤ組織をみると、必ずしも自社系列のサプライヤのみで構成されている訳ではなく、サプライヤによれば、複数の自動車メーカーのサプライヤ組織に加入しているケースがある。特に、後発の自動車メーカーのサプライヤ組織には、他社系や独立系のサプライヤが加入している(山田, 1999)。むしろ、自社系のサプライヤ組織を構築しているのは、トヨタと日産だけである(山田, 1999)。

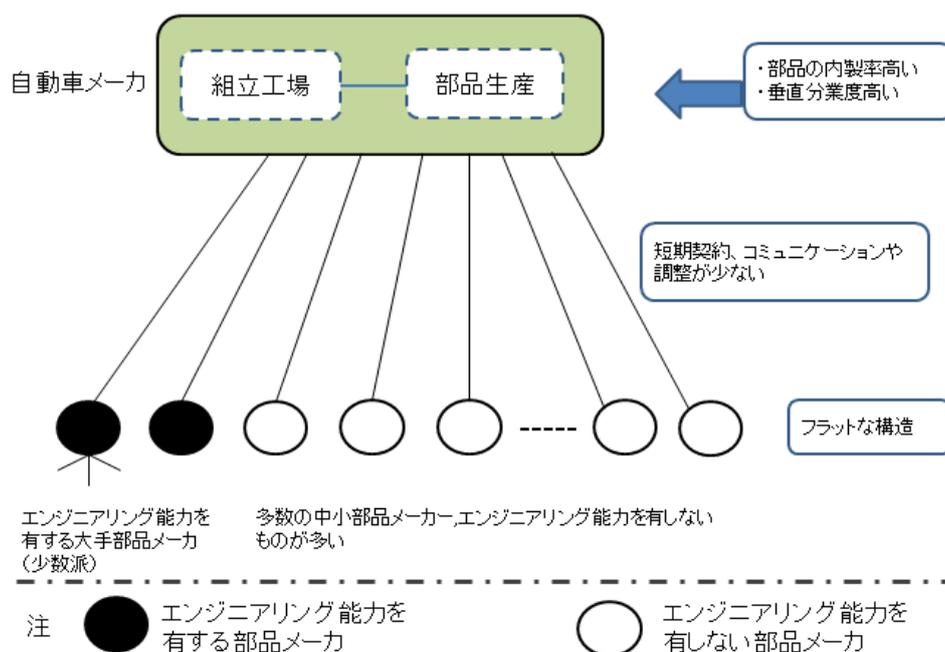
サプライヤ組織は歴史的には変遷があるが、サプライヤと自動車メーカー、および、サプライヤ相互の協力関係を強める共同体である。わが国では、本田技研を除く自動車メーカーに存在しており、有用性、並びに、革新性がある活動をしている(Sako, 1996)と考えられる。元来、サプライヤ組織は、自動車メーカーとサプライヤとの間の親睦関係を親密にするために作られた。その後、自動車メーカーは円滑なコミュニケーションによる部品調達先の育成を図り、サプライヤの競争力を強化してきた。

特に、自動車産業の成長期には、自動車メーカーが部品の供給の確保のために、サプライヤ組織を中心に仕入先を固定化したことにより、取引の安定があった(塩見, 1985)。なぜなら、わが国の自動車メーカー1社当たりの部品調達先は、欧米に比べ著しく少なく、部品ごとに、サプライヤにまとめて任せる体制を目指しているからである。特に、自動車メーカーと共同開発を行うサプライヤは自動車メーカーとの情報密度が高い上、サプライヤ間での相互的な情報交換による学習の効果があり、サプライヤ組織はイノベータのネットワークということが出来る(Sako, 1996)。

これに対して、例えば、米国の1986年のビッグ3の取引するサプライヤは、GMが5,500社、FORDが2,500社、CHRYSLERが2,000社となっており、購入している部品点数が多く、部品数でいえば、その大半が加工度の低いレベルのものとなっていると考えられる。そのサプライヤの多くは、地元の加工メーカーである(浅沼, 1997)。これについては、Clark & Fujimotoの調査研究では、伝統的な米国のサプライヤシステムは多くの部品サプライヤが自動車メーカーと短期契約ベースで直接取引を持っている。また、一部の高いエンジニアリング能力を有する企業を除

いて、サプライヤの製品開発能力は全般的に低いことが明らかになっている(Clark & Fujimoto, 1991; 藤本訳, 1993). 図表 5-2 は、伝統的な米国の部品メーカー・システムを示している.

図表 5-2 伝統的な米国の部品メーカー・システム



出所： Fujimoto & Clark(1991); 田村訳, 2009, p.175 図 6-4 日本およびアメリカの典型的部品メーカー・システムを参考に筆者作成.

これによると、情報交換は価格と要求条件や仕様データに限定され、サプライヤは、自動車メーカーの生産能力の一部に過ぎないという扱いの中で、1年契約で競争を強いられる Fujimoto & Clark, 1991; 田村訳, 2009).

このように、わが国と米国とのサプライヤ関係の違いが、顕著であることを再確認したが、その中で次に述べるサプライヤ組織は日本に特有な機能である.

Ⅲ. サプライヤ組織

1. 概要

わが国の自動車メーカーでは、一部を除き、ティア1・サプライヤによってサプライヤ組織が形成されている。自動車メーカーは部品購入額の8割以上を、これらに属するサプライヤから購入している。Sako (1996)は、これまで重要視されていなかったが、サプライヤ相互の協力関係の典型としてサプライヤ組織を論じている(Sako, 1996)。そして、実証分析によって、サプライヤ相互、および、自動車メーカーとの協力的友好関係の重要性を明らかにし、特に東海協豊会については、詳しく協力会活動を論じている(Sako, 1996)。

山田(1999)は、自動車メーカーとサプライヤとの取引は、現実には一般的に言われているように閉鎖的で排他的なものになっていない点を指摘した(山田, 1999)。自動車メーカーは、生産規模に応じたサプライヤシステムを自社のグループや系列企業によって独自に形成している訳ではないとも述べている(山田, 1999)。また、自動車メーカーで、自社系の本格的なサプライヤシステムを構築しているのは、トヨタと、かつての日産であり例外的であると論じている(山田, 1999)。このトヨタと日産のサプライヤは、取引を通して関係的能力を蓄積し自系列の有力なティア1・サプライヤとしての能力を活用して、自動車メーカーとの関係を強化した。この獲得した能力を利用して、他の自動車メーカーとの取引を開始・拡大させることに成功している(山田, 1999)。これらのサプライヤは、承認図メーカーとして製品開発から生産、デリバリまでを担うことで自社系の枠を超えた発展を遂げている。

このことは、経営資源やサプライヤに乏しかった後発の自動車メーカーにとっては、先発のサプライヤの能力を活用することを可能とさせた。すなわち、自社のサプライヤを育成せずとも効果的な部品開発・供給が得られることになり、この効果は大きい。現に、三菱自動車工業(以下、三菱自工)やマツダなどの後発メーカーのサプライヤ組織には、多くの他社系や独立系部品メーカーが所属している(山田, 1999)。この点について、山田(1999)は自動車メーカーが、自動車市場に参入した時期のズレによるサプライヤ育成策の差異だと論じている(山田, 1999)。すなわち、自動車生産に必要な部品の供給について先発組であったトヨタは、サプライヤを網羅的に育成し、メーカー主導で自社系のサプライヤシステムを形成しなければならなかった。これに対して、

後発組である三菱自工などは先発組が育成したサプライヤを利用することができたため、限定的に自社系のサプライヤを育成すればよかった。

また、わが国の自動車メーカーとサプライヤとの取引関係の長期的継続的という点についても、通説とおりではないと山田(1999)は論じている。つまり、能力のないサプライヤが、取引の中止や他社との合併などによって淘汰された。これに対して、ユーザーの要求に応じて特殊・汎用を問わず関係的能力を蓄積できたサプライヤが、その関係を維持、強化してきたのである(山田, 1999)。その結果、ある時点で観察されるサプライヤは生き残ってきたものだけに限られることになり、見かけ上、自動車メーカーとサプライヤとの関係が長期継続的になっているのにすぎないのである(山田, 1999)。具体的に、山田(1999)は三菱自工と日産のサプライヤとの関係を長期で観察して、実証研究をした。両メーカーのサプライヤ組織は、歴史の中で統廃合をしながら継続している。これを、新規加入と脱会を比較して脱落率という概念で検証しているが、自社系列であるということが、必ずしも長期的継続的取引ではないことをデータ分析で明示している(山田, 1999)。例えば、三菱自工や日産においては、この2社の旧サプライヤ組織である旧三菱柏会、旧晶宝会のメンバに絞って検証すると、旧三菱柏会メンバの場合、1968年での企業数は70社、1997年での企業数は60社、脱落率14.3%であった。旧晶宝会メンバの場合、1968年の時点での企業数は41社、1997年での企業数は38社、脱落率7.3%という結果が出ている(山田, 1999)。山田(1999)によれば、自動車メーカーとサプライヤとの取引関係が安定的であるとしている既存研究は、トヨタと協豊会メンバとの関係だけを見て結論づけているものが多い。トヨタの協豊会は、三菱自工と日産のサプライヤ組織と比較すると、サプライヤの脱落率が明らかに低いのである(山田, 1999)⁷⁰。

ここまでを整理すると、サプライヤ組織を研究する上では先発メーカーのサプライヤ組織の変遷を踏まえて、他の自動車メーカーの状況を検証することが重要となる。

トヨタの協豊会については、本論で既に論じているので、次には先発メーカーとして日産を取り上げ、次いで後発メーカーのサプライヤ組織に検討を加える。

⁷⁰ 詳しくは、山田耕嗣「継続取引とエコロジカル・アプローチ」；高橋伸夫編著『生存と多様性』、白桃書房、1999年、pp.107-130を参照されたい。

2. 日産自動車のサプライヤ組織

日産自動車(以下、日産)のサプライヤ組織は、「日翔会」と呼ばれ、前身の宝会と晶宝会が統合されることで1991年に設立された。日翔会の目的は、会員間の相互信頼の醸成とともに日産とサプライヤが相互発展するために親睦を図るということである。

過去は、原価管理や海外市場の研究、品質向上などのテーマを挙げて活動をしていたが、1998年に活動内容を大きく見直し、日産と日翔会との親睦を中心とした内容に変更した⁷¹。会員資格は、日産と直接的な継続取引があることが求められている。会員数は、202社(2012年現在)である。日翔会には、日産との取引額が一定以上の部品や素材メーカーのみならず、商社もメンバーになっている。

組織は運営委員会のほかに、エンジン関連、トランスミッション・駆動系関連、内外装関連など、7つの委員会がある。年間行事として、総会(7月実施)、講演会、工場見学会が行われている。また、日翔会のメンバーであるサプライヤは、チャンピオン・サプライヤを目指して部品のグローバル供給体制の整備を加速化させており、各国での業務提携や共同生産を展開している(アイアールシー, 2004)。

歴史を振り返ると、日産は、1933年に自動車製造として創業された。翌年には日産自動車と改称され、同年、横浜工場が完成した(日産, 1965)。戦前は、ダットサンをアジアや中南米などに輸出していたが、戦時中はトラック、バスの生産に注力した。戦後は、トラック、バスとともに乗用車の生産も開始した。1952年に、Austin Motor Company(英国)と技術提携し日産がノックダウン組立生産をしていた時期があった(日産, 1965)。

すでに述べたように、1950年代にトヨタが系列診断を受けたが、同時期に日産も受診している(神奈川県商工指導所, 1955年)。当時の日産は、購入部品の購入先は400社で外注依存度は原価の約35%であった。その内、横浜工場の協力工場は193社で、主に東京、神奈川を中心とした京浜工業地帯に立地するサプライヤであった。神奈川県商工指導所の系列診断は、60社を対象とした。これらはいずれも、従業員が60名程度の規模が小さい工場であり、経営管理や生産管理レベルが低く、改善の必要性が指摘されており日産に対しても経営指導を求めている。

日産のサプライヤ組織は、1954年に横浜工場の協力メーカーによって、旧宝会として設立された。その後、吉原工場の協力メーカーの睦会が統合して、新たに宝会が1958年に設立された(宝

⁷¹ 日刊自動車新聞 2011.3.2.

会記念誌編集委員会, 1993)。これらのサプライヤには、前述の系列診断の結果を受けてサプライヤ組織として経営改善を試みるとともに、日産からの指導が強化された。その後、宝会と晶宝会が統合し、1991年に新たに日翔会が設立されたのである。

元来、宝会は、日産の横浜・富士両工場周辺の小規模で日産による直接的な指導(日産自動車,1965)を必要とするサプライヤにより構成されていた。これに対して、晶宝会は、素材メーカーや専門性の高い部品サプライヤなどで大規模なサプライヤがメンバであった。その中で、宝会のメンバのサプライヤの規模が拡大してきたために、2つのサプライヤ組織を発展的に統合して日翔会とした(自動車部品工業会, 1991)。この2つの組織の統合は、系列の解消と門戸の拡大が狙いだった⁷²。なお、日産は、1966年にプリンス自動車工業と合併しているが、その際にプリンス系のサプライヤの中で日産のティア1・サプライヤに成り得たのは1割に満たなかった(日産自動車, 1975)。

その後、日産は、1990年代に深刻な経営危機に陥った。1999年10月に日産リバイバルプラン(NRP)を公表し、日産再生に向けての強固な基盤をつくるために、国際的な認知と海外展開、世界最先端の生産技術やRenaultとの提携などの方針を出した。具体的には、5つの工場閉鎖、21,000人のリストラ、直系4社を除く資本系列のあるサプライヤの株式売却の実行である。購買政策では、3年間で20%のコスト削減、および、その早期実現と部品・素材の集中購買化を挙げ、サプライヤ数の削減目標として1999年の1,145社を、2002年には600社にするという大幅な目標を掲げた⁷³。日産のCarlos Ghosn社長は、「日産の系列システムは機能していない」と語り、資本系列のある部品サプライヤを大幅に削減し、部品調達はRequest For Quotation(以下、RFQ)方式という一種の入札方式を採用することとした⁷⁴。

NRP以降、日産はRenaultとの共同購買の推進とともに、系列の解体やコスト重視を調達方針として打ち出し、共同購買会社であるRenault Nissan Purchasing Organization(以下、RNPO)を2001年に設立した。サプライヤの選定については、RNPOが決めた評価基準に基づき決定している。その後、2009年には、RNPOの共同購買比率は、全ての部品・部材などが対象となり、100%に至った⁷⁵。日産は、2002年にN180計画⁷⁶、2005年からはニッサン・バリュー・アップ

⁷² 日刊自動車新聞 2011.3.2.

⁷³ 日産リバイバルプラン資料(1999.10.18.)

⁷⁴ 日経ビジネス 2000. 11.3.

⁷⁵ サプライヤ CSR ガイドライン(2010.5) THE RENAULT-NISSAN PURCHASING WAY 日本語版 (http://www.nissan-global.com/JP/DOCUMENT/PDF/SR/Renault_Nissan_Purchasing_Way_Japanese.pdf) アクセス: 2012.7.1.)

計画、2007年の日産GT2012、2009年のリカバリープランを実施した。現在は、2011年の日産パワー88が2016年まで継続している。

日産は、NRP以降、取引の透明性の向上、問題解決への積極的取組、日産とサプライヤとの双方の価値を購買方針としてきた(山崎, 2010年)。特に、RFQ⁷⁷方式によって、従来は日産のサプライヤ組織のみにしか発注していなかった方式を改め、開発段階から複数のサプライヤにRFQを提示させて購買方法の透明性を上げることに寄与した。

これまで見てきたように、日産のサプライヤ組織は、統合を経て日翔会となった。しかし、NRPによる購買方針の変更は、サプライヤとの取引をオープン化させる(近能, 2002)傾向を強くしたため、日翔会は親睦団体としての機能が主である。日産は、トヨタとともに自動車生産の先発メーカーとして発足し、サプライヤ組織を通して自社のサプライヤを育成してきたが、NRP以降の方針の転換により、サプライヤ組織にこだわらず、サプライヤとの関係は取引を中心としたオープンな取引関係を志向していると考えられる。

⁷⁶ N180とは、グローバルで100万台の増販の「1」、日産および関連ブランド乗用車商用車営業利益率8%の達成の「8」、自動車事業実質有利子負債0(ゼロ)の「0」から180とした。出所「日産自動車2001年度決算プレビュー」(http://www.nissan-global.com/JP/DOCUMENT/PDF/FINANCIAL/PRESEN/2001/fs_presen2001.pdf/アクセス: 2010.7.11.)

⁷⁷ RFQとはRequest for Quotation

3. マツダ のサプライヤ組織

マツダ⁷⁸ は、1920年創業の東洋コルク工業が前身であり、1927年に東洋工業と社名変更し工作機械や三輪トラックなどを製造していた。1938年、軍需工業動員法の施行にともない陸海軍共同管理工場となった。戦後は、主に三輪トラックを製造していた。

1960年に軽乗用車「R360 クーペ」、1962年2月に軽乗用車「キャロル」を発売し、1967年5月にロータリーエンジン搭載をした「コスモスポーツ」発売して、乗用車メーカーとして成長してきた。1979年には、FORDと資本提携し、FORDがマツダの株式の25%を取得し、1996年には33.4%まで追加取得してFORDからHenry Wallaceが社長として送り込まれた。このような提携の強化策の元でも、マツダとFORDのアンデントイは両立されていた。マツダは、FORD車のOEM生産を開始し、共同開発へとアライアンスの効果が生まれた。ヘラーほかの研究によって、提携によるFORDのモノづくりの能力は向上したことが明らかにされている(Heller & Orihashi, 2003; ヘラー, 2007b)。その後、2008年以降はFORDの持ち株比率は減少し、2010年以降は3.5%となっている。

現在、マツダは、広島県、および、地場サプライヤとともに「J-ABC活動(Jibe [地場] Achieve Best Cost)」⁷⁹を展開している。これにより、マツダの担当者が、サプライヤの工場に対してマツダの生産方式を元にモノづくりの無駄や問題点を抽出して改善策の検討・実施を共同で進めている。また、マツダの「モノ造り革新」活動⁸⁰における製造現場領域の改善力の強化活動をサプライヤに施している。

マツダのサプライヤ組織である洋光会は、マツダと会員会社との親睦と相互発展を目的として1981年に設立された。洋光会は、サプライヤの所在の地域ごとにあり、関東・関西・西日本の3つの拠点に分かれて活動をしている。主な活動は、現場力の強化を中心とした部会活動と、研究会、購買部門との懇親会情報交換会などがある。また、3つの洋光会活動の枠を超えた会や工場見学会も随時、行われている⁸¹。

⁷⁸ マツダの業容:ホームページ参照(http://www.mazda.com/jp/csr/csr_vision/distributor/ アクセス:2014.3.10.)

⁷⁹ J-ABC活動の概要(http://www.mazda.com/jp/csr/download/pdf/2011/2011_d_p23.pdf/ アクセス:2014.3.10.)

⁸⁰ 「世界中の自動車メーカーが驚くような革新的なベース技術を搭載したクルマをつくる」ことを目的に全社一体となって進めてきたマツダの「モノ造り革新」。

(http://www.mazda.com/jp/csr/csr_vision/special_features/2014_02_01/html/;アクセス:2014.3.1.)

⁸¹ 日刊自動車新聞 2011.3.3.

マツダのサプライヤ組織の歴史は、1952年に広島にあるマツダ⁸²(当時は東洋工業)の地元サプライヤで設立された親睦会である東友会であった。機械や板金のティア1・サプライヤの20社が会員相互の親睦を図るとともに、マツダとの関係を強化して技術の向上などの相互協力を実行するために設立した。その後、東友会は1967年に協同組合⁸³となり、メンバが増加したため、マツダからの経営指導や経営者教育をはじめ、TQCやVE,VA指導も行われており、現在では、63社(2014年4月現在)の会員企業により活動を続けている。その他、マツダでは、全国規模のサプライヤ組織として洋光会のほかには、資材関連サプライヤによる洋進会などがある。図表5-3は、2014年時点のマツダが公表しているサプライヤ組織とその数である。

図表 5-3 マツダのサプライヤ組織

| 購買協力会組織 (2014年3月31日現在) | | |
|--------------------------|---------------------|-----|
| 部品サプライヤ | 関東洋光会 (関東地区周辺) | 59社 |
| | 関西洋光会 (関西・東海地区周辺) | 47社 |
| | 西日本洋光会 (中国・四国・九州地区) | 61社 |
| 資材サプライヤ (原材料・装置・金型など) | 洋進会 | 81社 |

出所：マツダホームページ(http://www.mazda.com/jp/csr/csr_vision/distributor/アクセス:2014.5.10.)を元に筆者作成

⁸² マツダは、1920年東洋コルク工業としてコルク製造会社として創業したが、1927年に東洋工業に社名変更、その後、1984年にマツダに社名変更した。

⁸³ 東友会ホームページ(<http://toyukai-ac.or.jp/gaiyou.html/> アクセス:2014.5.10.)

4. 三菱自動車工業のサプライヤ組織

三菱自動車工業⁸⁴ については、設立の変遷がある。

三菱グループの自動車生産は、戦後、三菱重工業の各製作所で行っていた。当時は、各所で協力会というサプライヤ組織があった。その後、分割されていた三菱重工系3社が合併して三菱重工業となったが、これと同時期に三菱自動車協会が発足した。

一方、独立系の専門サプライヤの会として名古屋柏会の東京部会があったが、その後、三菱柏会として再編された。1970年に、三菱自動車から三菱自動車工業が分離・独立したため、改めて三菱自動車柏会が設立された⁸⁵。この会には、最盛期で370社のサプライヤが所属していた⁸⁶。当時、三菱自動車がDaimler Chryslerと資本提携があったことで取引関係の見直しが図られ、2002年に三菱自動車柏会は解散した。

2004年にDaimler Chryslerとの資本提携の解消を契機に、再度、サプライヤ間のコミュニケーションの強化を図るために、2005年に三菱自動車協会を再発足させ、会員数は181社(2011年現在)⁸⁷となっている。活動は、部品部会、材料部会、資材関係部会、加工部品部会の4つの部会があり、年に1度の成果発表会を開催している。また、サプライヤのトップ・マネジメントとの懇談会も開催している⁸⁸。

5. 富士重工業のサプライヤ組織

戦争中のわが国最大の航空機メーカーであった中島飛行機が、戦後、GHQの指令により12社に解体されたが、その後これらの一部が再編されて富士重工業となった。当初は、スクーターやバスボデーを生産していたが、1958年に、軽自動車「スバル360」により乗用車メーカーとして参入した(富士重工業, 1998)。

⁸⁴ 三菱自動車の業容:ホームページ参照

(http://www.mitsubishi-motors.com/jp/social/report/pdf/csr_report_2014_09.pdf/ アクセス:2014.10.10.)

⁸⁵ 三菱自動車工業株式会社『三菱自動車工業株式会社史』三菱自動車工業、1993年。

⁸⁶ 日刊自動車新聞 2011.3.4.

⁸⁷ 三菱自動車 社会・環境報告書 2011, p.33.

⁸⁸ アイアールシー, 2010.

富士重工業のサプライヤ組織のスバル雄飛会は、1988年に設立された。かつて、日産自動車と業務提携していた(1968～1999年)ため、富士重工業は日産系のサプライヤとの取引があるが、現在は、業務提携先であるトヨタ系のサプライヤとも取引関係がある。自動車メーカーとして後発であり、独自のサプライヤは少ない。1990年代後半に発生した日産の経営不振により、日産保有の富士重工業株式を2000年にすべて、GMに売却された。しかし、GMが経営危機に陥り、2005年にGMが保有する富士重工株式をすべて売却し、その内、8.7%⁸⁹をトヨタ買い取って筆頭株主となることで富士重工業とトヨタとの提携が成立した。

富士重工業は、部門横断的なサプライヤ組織としてスバル連合会を形成されており、図表5-4にその内容を示した。

図表5-4 富士重工業のサプライヤ組織

| 組織名 | 会員数(社) | 事業部門 |
|----------|--------|----------|
| スバル雄飛会 | 232 | 自動車 |
| スバル部品用品会 | 60 | 自動車 |
| 富士埼玉協力会 | 56 | 産業機器 |
| エコ協力会 | 49 | エコテクノロジー |
| 航空協力会 | 70 | 航空宇宙 |

出所：富士重工業ホームページの記載を参考に筆者が作成した。なお、2008年7月1日現在の数字で、それ以降は公式の発表はされていない⁹⁰。

この内、スバル雄飛会が、主要なサプライヤで形成されているサプライヤ組織である。年1回の総会と、資材や板金機械部会など6つの部会で構成されており、コミュニケーション活動と会員企業の研鑽や懇親を深めることを目的としている。また、2008年のリーマンショックによる各社の経営基盤の強化を優先させるため、会費の値下げ、および、全体活動の縮小化の方針を打ち出した⁹¹。近年は、部会単位の取り組みが中心となっており、特段、統一した活動テーマを設定していないが、必要に応じて懇親活動を実施している⁹²

⁸⁹ 2014年3月決算時点でのトヨタの持ち株比率は16.48%である(出所 『富士重工業株式会社 会社概況2014 広報資料』)

⁹⁰ 富士重工業の業容:ホームページ参照(<http://www.fhi.co.jp/ir/report/fact/pdf/025-30.pdf> アクセス:20130820.)

⁹¹ 日刊自動車新聞 2011.3.8.

⁹² 日刊自動車新聞 2011.3.8.

6. まとめ

これまで検討してきた自動車メーカー以外にも協力会がある。その一覧は図表 5-5 に示すとおりである。

図表 5-5 わが国の自動車メーカーのサプライヤ組織一覧

| 自動車メーカー | サプライヤ組織 | 設立 | 備考 |
|---------|-----------|------|--------------------------------|
| トヨタ | 協豊会 | 1943 | 1999年、東海・関東・関西の各協豊会が統合 |
| 日産 | 日翔会 | 1991 | 宝会と晶宝会とが統合 |
| マツダ | 洋光会 | 1951 | |
| 三菱自動車 | 三菱自動車協力会 | 2005 | 2002年に三菱自動車柏会を解散。2005年に協力会を新発足 |
| 富士重工業 | 雄飛会 | 1988 | |
| スズキ | スズキ協力協同組合 | 1957 | |
| ダイハツ | ダイハツ協友会 | 2009 | |
| いすゞ | いすゞ協和会 | 1962 | |

出所：自動車会社の社史，および日刊自動車新聞，アイアールシーの資料を元に筆者作成。

以上のように，本論文が取り扱っているサプライヤ組織は，本田技研を除く，各自動車メーカーにあり，形態や歴史は異なっているが何らかの活動をしていることが明らかになった。他の自動車会社のサプライヤ組織と単純に比較したところでは，協豊会が活動内容の面において充実していると言える。

7. トヨタの海外におけるサプライヤ組織

トヨタのサプライヤ組織は、日本では協豊会である。トヨタは、海外 27 ヶ国・地域に 52 の海外製造事業体があり、グローバルに事業展開して (2013 年 12 月末現在)⁹³おり、その中の幾つかの拠点にはサプライヤ組織があり、地域に合った組織活動がされている。

図表 5-6 は、トヨタの海外のサプライヤ組織の一覧表である。

図表 5-6 トヨタの海外のサプライヤ組織の一覧表

| 会の名称 | 国 | 設立 | 会員 | 会の主旨 |
|--|---------|-------|------|---|
| TOYOTA CO-OPERATION CLUB | タイ | 1982年 | 158社 | 会員の相互研鑽および親睦活動を通じ、会員会社の企業体質強化とトヨタ車の国際競争力強化を図る |
| TOYOTA MANUFACTURERS CLUB | インドネシア | 1987年 | 106社 | 会員会社間の連携の強化・活動の横展などを通じ、会員各社およびTMMINの相互繁栄を図る |
| BLUEGRASS AUTOMOTIVE MANUFACTURERS ASSOCIATION | 米国 | 1989年 | 109社 | 長期安定的取引が可能な仕入先基盤の育成 トヨタと仕入先、また仕入先間の連携強化による相互理解とトヨタの考え方の展開 自主研究会などの改善活動による相互研鑽 |
| KUOZUI CO-OPERATION CLUB | 台湾 | 1989年 | 72社 | 国瑞からの技術移転、他メーカーとの連携、会員の相互研鑽を通じ会員会社の企業体質強化と、国際競争力向上を図る |
| TOYOTA SUPPLIERS NETWORKS | オーストラリア | 1994年 | 66社 | トヨタと仕入先、仕入先間の連携強化および競争力向上による仕入先基盤の強化 |
| TOYOTA IN EUROPE ASSOCIATION OF MANUFACTURERS | 欧州 | 1997年 | 67社 | 実務レベルでの相互研鑽、メンバー間のコミュニケーション、改善アイデア・手法の共有により、メンバー企業の実力向上を図る |
| TOYOTA SUPPLIERS' CLUB | マレーシア | 1997年 | 62社 | マレーシアからの技術移転、他メーカーとの連携、会員の相互研鑽を通じ会員会社の企業体質強化と、国際競争力向上を図る |
| TOYOTA SUPPLIERS CLUB | フィリピン | 2000年 | 79社 | 協力会社の連携強化および相互研鑽を通じ、協力会社・TMPの相互繁栄を図る 協力会社の企業体質強化および国際競争力強化を図る |
| TOYOTA KIRLOSKAR SUPPLIERS ASSOCIATION | インド | 2001年 | 107社 | 会員会社間の連携の強化・活動の横展などを通じ会員会社およびTKMの相互の繁栄を図る (Progress Through Sharing) |
| TOYOTA-SOUTH AFRICA SUPPLIER ASSOCIATION | 南アフリカ | 2005年 | 18社 | トヨタ-仕入先、仕入先相互の関係の向上 (Win-Win) および相互研鑽、相互理解を通じ、仕入先の国際競争力向上を図る |
| BRAZILIAN AUTOMOTIVE SUPPLIERS ASSOCIATION | ブラジル | 2006年 | 64社 | 産業活動を通じ継続的な発展を担う貢献者としての認識を図る トヨタと仕入先における相互の信頼関係を基盤にコミュニケーションと信頼関係の強化 トヨタの仕入先基盤の強化 |
| ASOCIACION PROVEEDORES TOYOTA ARGENTINA | アルゼンチン | 2006年 | 35社 | 継続的な相互発展を目指し社会貢献に努める トヨタ、仕入先間のコミュニケーションと信頼関係の強化 トヨタ仕入先基盤の強化 |

出所：トヨタホームページ⁹⁴を参考に、筆者が作成。資料は2011年7月時点のデータ

⁹³ トヨタの海外拠点:トヨタホームページ参照

(https://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/facilities/worldwide/ アクセス: 2014.4.1.)

⁹⁴ トヨタの海外のサプライヤ組織の状況:トヨタホームページ参照

(http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/purchasing/cooperative_association/index.html/アクセス: 2014.7.1.)

米国において、トヨタは1988年にToyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.(TMMK)を設立した。翌1989年に地元ケンタッキー州のサプライヤ14社が独自に集まって、米国のBLUEGRASS AUTOMOTIVE MANUFACTURERS ASSOCIATION(以下は通称であるBAMAとする)⁹⁵というサプライヤ組織を設立した。1991年には会員数は20社になり、その後、他の州のサプライヤも参加して、現在では120社⁹⁶に及んでいる。BAMAメンバの売上高総計は、米国トヨタの年間購入の65%以上に相当し、車両総コストの60%を占める中核サプライヤである。BAMAの長期的目標は、さらに、その比率を上げることである。この会は、当初、TPS⁹⁷の原則とトヨタウェイ⁹⁸を紹介することを目的として立ち上げたが、現在では、すべてのメンバのための主要な教育、および、開発リソースを提供している。また、トヨタの哲学や技術を相互に共有することで、メンバ間の相互の繁栄につながると考えている。近年では、トヨタとサプライヤとの関係を強化して、継続的改善、ベストプラクティス、ベンチマーキング、問題解決やコストマネジメントの分野を独自で取り組み、会員各社にとって有効性が高い内容となっている⁹⁹。BAMAについての先行研究は、Kenney & Florida(1992)、Dyer & Nobeoka(2000)、Sezen & Erdogan(2009)などがある。

筆者がBAMAのメンバである日系メーカJ社のS社長にインタビューした¹⁰⁰した際には

「BAMAは、今のところ、日本の協豊会のように、トップから実務者まで全階層をカバーするようなきめ細かく、幅広い活動には至っているわけではない。むしろ、実務的な安全、品質、コストの改善活動が中心である。National Meetingを開催し、BAMA側からは活動によるKPIの紹介、TOYOTAからの情報提供もある。米国においては、同業者間の会合は独禁法に抵触する活動をしているとの嫌疑をかけられることのないように、非常に慎重に、かつ透明性のある活動を心がけている」

というコメントが得られた。

⁹⁵ BAMAの概要:ホームページ参照(<http://www.bama-group.org/About%20BAMA.htm>/アクセス:2014.4.1.)

⁹⁶ 会員数は前述のトヨタの資料では109社となっているがBAMAのHPではapproximately 120 membersとなっている。

⁹⁷ TPS: Toyota Production Systemの略称

⁹⁸ トヨタが「どのような会社でありたいか」という企業理念を表したものが「トヨタ基本理念」であり、これを実践する上で全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したものが「トヨタウェイ2001」で、2001年に明文化された。トヨタウェイの2つの柱は、「知恵と改善」「人間性尊重」である。「知恵と改善」は、常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けることとされ、「チャレンジ」「改善」「現地現物」、「人間性尊重」はステークホルダーを尊重して従業員の成長を会社の成果に結びつけることを意味しており、「リスペクト」「チームワーク」が挙げられている(出所:トヨタ自動車75年史(<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html>/アクセス:2014.4.1))

⁹⁹ 記述はBAMAのホームページ参照(<http://www.bama-group.org/>アクセス:2014.7.1.)

¹⁰⁰ 2010.6.22.日系のサプライヤでトヨタとの取引がある米国のJ社を訪問し、S社長にインタビューをした。

事実、これに関連して、米国系の新聞には、日本のトヨタの協豊会の会合の透明性の促進についての記事¹⁰¹が、掲載されており、協調的な慣行がカルテルの疑念があるという内容であった。協豊会は、それを受けて、今後は活動について一層の透明性の向上させることを表明している。このようにサプライヤ組織は、その閉鎖性を問われカルテルの疑惑を受けかねない点を留意する必要がある。

一方、トヨタのタイのサプライヤ組織は、前述の TOYOTA CO-OPERATION CLUB (TCC) がある。これとは別にタイの Eastern Seaboard Industrial Estate(ESIE)に進出している協豊会メンバーが「11 社会」を結成して活動を行っている。筆者のインタビュー¹⁰²によると、通貨危機に始まった急速な経営環境悪化に対応するために、ESIE にある協豊会のタイ進出メーカ 8 社が自主的に改善活動を行ったのがきっかけである。その後、11 社となり継続的な活動をしており、今日に至っている。特に、安全問題、労務問題の情報共有による管理能力向上、生産を止めないリスクマネジメント、タイ人主体の総務活動などを題材に、定期的に活動を実施している。これも協豊会メンバー会社の海外での自主活動の一例である。

これまで検討してきたように、トヨタのサプライヤ組織は、代表的なものは協豊会であるが、それ以外の海外の地域にも、それぞれ、サプライヤ組織がある。各サプライヤ組織はメーカからは、独立した自主的な組織ではあり、トヨタはこのようなサプライヤの集まりであるサプライヤ組織の活動を重視し支援や協力をしている。

¹⁰¹ 2011.9.13 The Wall Street Journal 電子版 ‘Toyota Suppliers Push for Greater Transparency’.

¹⁰² 2011.6.9.筆者が LOCATION of EASTERN SEABORD INDUSTRIAL ESTATE(ESIE)にある L 社を訪問して聴取。

IV. Weick の情報システムの追加的先行研究

この節では、本論で述べていない Weick の情報システムの概念について検討を加える。

Weick (1979) は、組織には情報のインプットがあるが、それらは曖昧で不確実であり多義的であるために、考えられる多くの可能性があると述べている(Weick, 1979) . これが、組織化によって多くの可能性の範囲が縮小される点に注目している(Weick, 1979) . すなわち、多義性のある情報が、組織化のプロセスを経ることにより非多義性に変化される。これは、多義性に遭遇した人々の行動によって実現するのである。この多義性の縮減は、人々が話し合うという行為のなかで発展的な反復による互恵的に意味を確認する過程であり、それが相互連結行動 (interlocked behavior) である(Weick, 1979)。

さらに、Daft & Weick(1984)は、情報の解釈システム (interpretation system) として組織をモデル化している。

図表 5-7 組織の情報解釈モデル

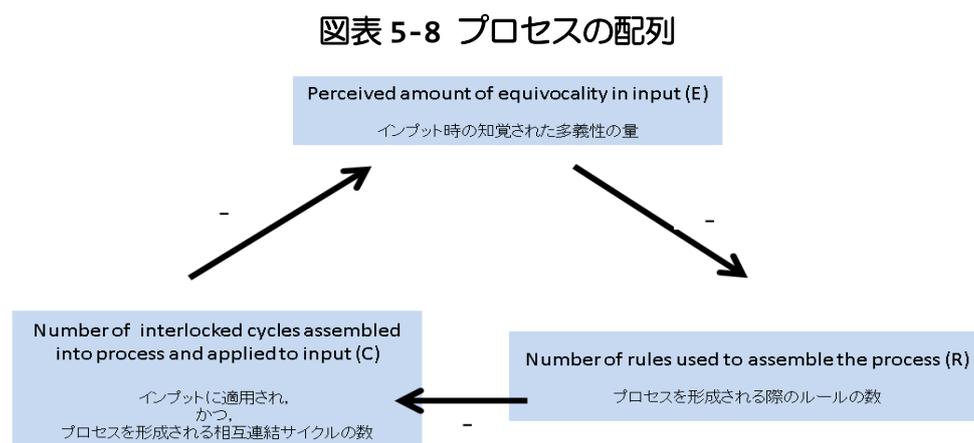


出所 : Daft & Weick, 1984, p.286; Figure 1 : Relationships Among Organizational Scanning, Interpretation, and Learning を参考に筆者が作成

図表 5-7 に示したように、組織は、まず環境から情報を収集し(Scanning)、次に収集した情報に意味を付与して解釈して(Interpretation)、最後には解釈に基づき知識を獲得(Learning)する 3 つの段階があり、フィードバックループにより相互結節している (Daft & Weick, 1984)。この情報解釈モデルにおいて、主体の経験に基づく情報への意味付与による解釈が重要であり、組織メンバーの解釈を一つに収束する過程を提示している。

Weick は、組織が当初から同一の目的を持った上で組織が、デザインされたものとして議論することに対して疑念を抱いている(Weick, 1979) . すなわち、本来、人々の目的は多様であり共通の手段により目的は共有されるということを強調している¹⁰³.

これは図表 5-8 によって示されている。

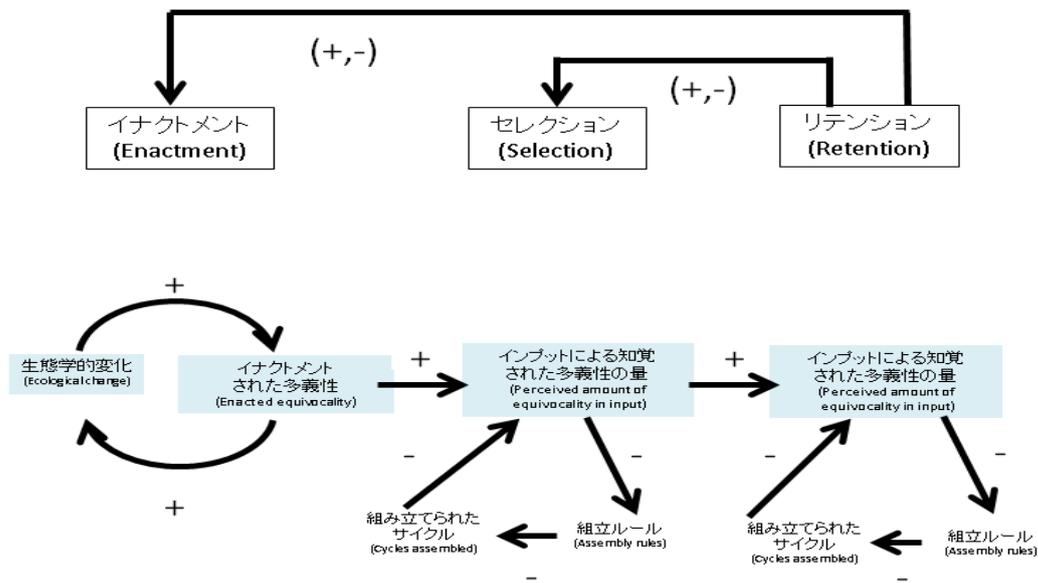


出所 : Weick, 1979, p.117; Fig4.11 Sequence of process を参考に筆者が作成

情報に含有する多義性の縮減には、まず、インプット時に知覚された多義性の量がポイントとなる。これに基づいて「プロセスを形成する際のルールの数」と「インプットに適用され、かつ、プロセスを形成される相互連結サイクルの数」の相関が重要となる。この多義性の縮減には、組織が保持する組立ルールの生成が有用な役割を果たしている。その組立ルールとは、組織メンバがプロセスを形成する際に利用しているレシピであり、具体的には手順(procedures)、指示(instructions)やガイド(guides)である(Weick, 1979)。これは、組織のメンバの相互作用により、組立ルールを生成させて共有している。この組織化モデルを図示したのが図表 5-9 である。

¹⁰³ 田中(1990, pp.121-126)を参照されたい。

図表 5-9 組織化モデル



出所： Weick, 1979, p.133; Fig5.2 を参考に筆者が作成

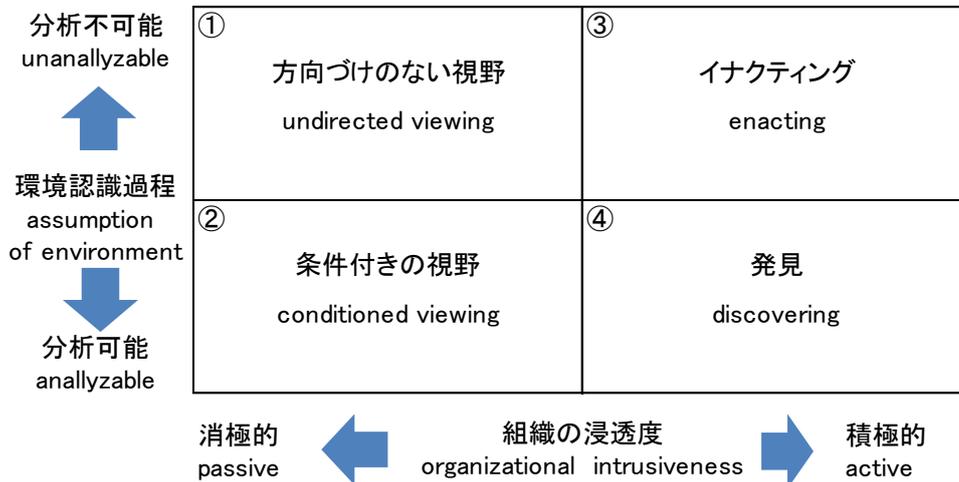
この組織化モデルは、問題解決のモデルである。

全体のプロセスの中では、イナクトメントが問題の認識プロセスである。セレクションでは、意思決定の評価を行うプロセスであり、リテンションは意思決定の記憶とともに次なる問題意識の判断基準となる。セレクションとリテンションにおける「組み立てられたサイクル」と「組立ルール」は組織によっての特異性が存在するが、それらは多義性の知覚されたレベルを引き下げるために機能する(Weick, 1979)。

Weick は、解釈システムとして組織を考察するにあたり、組織が環境を認識する際には組織に存在する固有の認識モードについて言及している(Daft & Weick, 1984)。すなわち、環境認識と情報収集姿勢である。

環境認識については、環境を分析可能か、または、分析不可能かの認識の違いとして分類する。次に、組織が環境を如何なる姿勢で収集し、組織内に浸透させるかという点である。これらを組織の認識モードとして図表 5-10 に示した (Daft & Weick, 1984)。

図表 5-10 組織の解釈モード



出所： Daft & Weick (1984) 'Model of Organization Interpretation Modes' P.289, Fig.2 を参考に筆者作成

これによると、認識モードは、①「方向づけのない視野(undirected viewing)モード」、②「条件付きの視野(conditioned viewing)モード」、③「イナクティンク(enacting)モード」、④「発見(discovering)モード」の4象限で分類される。

①「方向づけのない視野モード」は、環境の分析は、不可能として組織での多義性の縮減プロセスはなく議論をした上でも意思決定はパワーのある人によって場当たりの決められる。次に、②「条件付きの視野モード」は、環境を分析可能としているが、従前の枠組みの中で受動的な情報の探索により組織への浸透度は消極的であるため、慣行や手続きが重んじられる行動となる。

一方、③「イナクティンクモード」は、環境を分析不可能としており、前例やルールにはとらわれず積極的な情報収集により環境を自ら創造するために、データは多義的となり議論を繰り返すことで実験的な合意を創出する。最後に、④「発見モード」は環境を分析可能とし、常に能動的な探索をすることでデータに基づく意思決定を重視するが、議論の活発性は乏しい。

4つの解釈モードの違いは、組織における環境のとらえ方の違いである。この中で環境は分析するものではなく、自らが認識して積極的な認識行動を意思決定に反映させる「イナクティンクモード」を Weick は重視している (Daft & Weick, 1981)。

ここから導出される組織のあり方は、「loosely coupled systems」である。Weick(1976)は、これを、個人やサブシステム組織がフォーマルなルールにとらわれないで仕事が柔軟にできる個人と個人の間やサブシステム間の緩やかに結ばれたシステムと論じた。この組織の目標と手段との結びつき、規則の寛容さ、構成員の行動の柔軟さやサブシステム間の結びつきが、緩やかな組織の在り方を呈しているとして「loosely coupled systems」と唱えた。

Weick(1979)は、この概念はGlassman(1973)の影響を受けていると述べており、カップリングは受け身であるが独立性があり、物理的・理論的な分離はされており、組織を固める接着剤のような意味がある(Weick, 1979)。この結びつきは、予め決められていることではなく、メンバーの通常の付き合いの中などの相互作用の結果によって 事後的に出来上がるというのが特徴である。この loosely coupled systems による組織化は、タイトに結合された官僚制組織と対照的であるばかりではなく、部門間の結合は常に変動的であり緩やかなので曖昧な活動が組織内で散見されると指摘されている(Weick, 1979)。

Weick は、loosely coupled systems を念頭に、新たな観点から複雑な組織現象をいかに「組織」と認識するかという議論を展開した(Weick, 1979)。つまり、組織は、認識され形成されるプロセスとしてとらえ参加者が持っている多義性を縮減するプロセスに他ならないとして、組織化プロセスを提示している。Weick の組織化プロセスによると、組織は変化に対して適応するのではなくイナクトメントされた環境に適応するのであり、相互連結行動により意味を解釈する活動ととらえている(Weick, 1979)。イナクトメントされた環境では、多義性は縮減され因果性の顕在化もなされて蓄えられるため人々は文脈を理解することができる。因果マップは、多義性の収斂を編集したもので、人々は与えられた状況を解釈できるとともに同じ状況下での理解を共有できる。

Weick は、組織化プロセスを相互連結行動により成されると説くが、それは、コミュニケーションによることだと論じる(Weick, 1979)。つまり、Habermas(1981)のコミュニケーション行為の合理性を重視した組織形態である(Habermas, 1981; 河上・フーブリヒト・平井訳, 1985-87)。それらは、組織メンバーが共通のコンテクストを持ちながら議論して、お互いに認め合いながら組織の向かう方向を調整するのである。Habermas は、コミュニケーションにおける3つの規範を提示している(Habermas, 1981; 河上ほか, 1985-87)。

まずは発言の真理性を挙げ、次に内容の規範妥当性、さらに真摯な態度でかかわっている誠実性であり、これらが、満足されている際には、理想的コミュニケーションが円滑におこなわれ合意形成が形成される。組織活動を説明するためには、常に活動を取り巻く変化を受けなが

ら、構成している組織，ならびに，活動に参画している人々のダイナミックな活動をとらえる概念が必要となる。「行為が現実化されない限り組織は存在しない」(Westley, 1990)のであるから，行動に焦点を当てることの重要性は高い。

この前提を踏まえると，Weick の理論は，組織において人々が相互にコミュニケーションを
実行しながら活動を続け，活動プロセスは意識的に調整が加えられて多義性の縮減に至る一連
の流れである。

さらに，Weick(1979)の主張は，組織は抽象的な概念であり，手に触れて確認するようにとら
えることは避けるべきだと論じている(Weick, 1979)。さらに，実在の組織(organization)ではな
く，人々がコミュニケーションを通じて経験の中のある種々の多義的な事象に対し意味合いを
持ち，それを人々が共有すべく活動するプロセス (Weick, 1979) を論じている。

組織には，日常的に同時に，さまざまな多数の情報がインプットされてくるが，多義性を縮
減しない限り組織としての活動は不可能になる。Weick(1979)は，多義性を縮減して意味合いが
共有されるプロセスを組織化 (organizing) と定義しており，環境を自ら認識して検討を加えて
多義性を縮減するプロセスを重視している。

参考文献

- Aiken, M. and J. Hage, "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure," *American Sociological Review*, 33(6), 1968, pp. 912-930.
- Allen, T. J., *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, MA USA: MIT Press, 1977; 中村信夫訳 『“技術の流れ”管理法』 開発社, 1984 年.
- Allport, G.W. and L. Postman, *The psychology of rumor*, Oxford, England, Henry Holt, 1947; 南博訳 『デマの心理学』 岩波書店, 1952 年.
- Allport, F.H., "A structural-conceptual conception of behavior: Individual and collective," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, 1962, pp.3-30.
- 天坂格郎「品質経営の新原理"サイエンス TQM"の展開--戦略的階層化チーム活動の有効性」『品質』 36(3), 2006 年, pp.276-284.
- Aoki, M., *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, USA: Cambridge University Press, 1988; 永易浩一訳 『日本経済の制度分析: 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 筑摩書房, 1992 年.
- Arrow, K. J., *The limits of organization*, New York USA: Norton, 1974; 村上泰亮訳 『組織の限界』 岩波書店, 1976 年.
- Ashby, W.R., "Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems," *Cybernetica*, 1, 1958, pp.83-99.
- Astley, W.G. and A. H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 1983, pp.245-273.
- Astley, W.G. and C.J. Fombrun, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management Review*, 8(4), 1983, p576-587.
- 浅沼萬里「日本における部品取引の構造—自動車産業の事例」『経済論叢』 133(3), 1984 年, pp.241-262.
- Asanuma, B., "Manufacturer-supplier relationships in Japan & the concept of relation-specific skill," *Working Paper* 2, 1988; *Journal of the Japanese and International Economics*, 3, 1989, pp.1-30.
- 浅沼萬里「日本におけるメーカーとサプライヤとの関係—『関係特殊的技能』の概念の抽出と定式化」『経済論叢』 145-1, 2, 1990 年, pp.1-46.

- 浅沼萬里「日本企業のコーポレート・ガバナンス--雇用関係と企業間取引関係を中心に」『金融研究』13(3), 日本銀行金融研究所, 1994年, pp.97-119.
- 浅沼萬里『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, 1997年.
- 浅沼萬里・菊谷達弥『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, 1997年.
- Badaracco, J. L., *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*, MA USA: Harvard Business School Press, 1991; 中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖：企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社, 1991年.
- Bandura, A., *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ USA: Prentice Hall, 1977; 原野広太郎監訳『社会的学習理論：人間理解と教育の基礎』金子書房, 1979年.
- Bansal, P. and K. Corley, “The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods,” *Academy of Management Journal*, 54(2), 2011, pp. 233–237.
- Barley, S. R., “Technology as an occasion for structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments,” *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 1986, pp.78-108.
- Barlow, D.H. and M. Hersen, *Single Case Experimental Designs*, Pergamon Books Ltd., 1984; 高木俊一郎・佐久間徹監訳『一事例の実験デザイン—ケーススタディーの基本と応用-改版』二瓶社, 1993年.
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA USA: Harvard University Press, 1938; 田杉競監訳『経営者の役割：その職能と組織』ダイヤモンド社, 1956年; 山本安次郎・田杉競・飯野春樹共訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年.
- Boisot, M. H., *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, New York USA: Oxford University Press, 1998.
- Brown, J.S. and P. Duguid, “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation,” *Organization science*, 2(1), 1991, pp.40-57.
- Burns, T. and G.M. Stalker, *The management of innovation*, London: Tavistock Publications, 1961.
- Byrne, D., “Interpersonal attraction and attitude similarity,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 1961, pp.713-715.
- Campbell, D.T., “Ethnocentric and other altruistic motives, In D. Levine (Eds.),” *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, NE USA: University of Nebraska Press, 1965, pp.283-311.

- 中小企業総合研究機構編「コンカレント・エンジニアリング海外自動車メーカーとの連携を実現 宮津製作所; シミュレーションマシンを導入し事前に問題を解決 オギハラ」『月刊中小企業』48(8), ダイヤモンド社, 1996年, pp.12-14.
- Clark, K.B. and T. Fujimoto, *Product development performance*, MA USA: Harvard Business School Press, 1991;
藤本隆宏訳『製品開発力: 日米欧自動車メーカー20社の詳細調査 実証研究』ダイヤモンド社, 1993年.
- 張富士夫「量産体制と生産性の向上: -200万台体制時における内外製問題を中心として-」『トヨタマネジメント』, 1970年, pp.14-20.
- 張淑梅『企業間パートナーシップの経営』中央経済社, 2004年.
- Coase, R.H., “The Nature of the Firm: Origin,” *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 1988, pp. 3-17.
- Cohen, M.D., J. G. March and J. P. Olsen, “A Garbage Can Model of Organizational Choice,” *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1972, pp.1-25.
- Crémer, J., L. Garicano and A. Prat, “Language and the Theory of the Firm,” *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (1), 2007, pp.373-407.
- Creswell, J.W., *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2007.
- Crotty, M., *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*, London UK: Sage Publications, 1998.
- Cusumano, M.A., *The Japanese automobile industry* Cambridge, MA USA: Harvard University Press, 1985.
- Cusumano, M.A., “Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry,” *Sloan Management Review*, 30(1), 1988, pp.29-39.
- Cusumano, M.A. and A. Takeishi, “Supplier Relations & Management: A Survey of Japanese, Japan-Transplant, & U.S. Auto Plants,” *Strategic Management Journal*, 12(8), 1991, pp.563-588.
- Cyert, R.M. and J. G. March with contributions by G .P. E. Clarkson, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963; 松田武彦監訳・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年.
- Daft, R. L. and R. H. Lengel, “Information Richness: A New Approach to Manager Information Processing and Organization Design,” in Barry Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, 1984, pp, 191-233.
- Daft, R.L. and R. H. Lengel, “Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design,” *Management Science*, 32(5), 1986, pp.554-571.

- Darwin, C.R., *On the Origin of Species*, London: John Murray, 1859; 堀伸夫・堀大才訳『種の起原』槇書店, 1988年.
- Daft, R. L. and K. E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, 9, 1984, pp.284-295.
- Dill, W.R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 1958, pp. 409-443.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48(2), 1983, pp. 147-160.
- Dore, R., "Goodwill & the spirit of market capitalism," *British Journal of Sociology*, 34, (4), 1983, pp. 459-482.
- Dyer, J.H., "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge," *Harvard Business Review*, 1994, pp.174-178.
- Dyer, J.H., "How Chrysler created an American keiretsu," *Harvard Business Review*, 1996a, pp.42-56.
- Dyer, J.H., "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 17(4), 1996b, pp.271-291.
- Dyer, J.H. and W. G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, 35(1), 1993, pp.51-63.
- Dyer, J.H. and K. Nobeoka, "Creating and Managing A Highperformance Knowledge-Sharing Network: THE TOYOTA CASE," *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp.345-367.
- Dyer, W.G. and A. L. Wilkins, "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt," *Academy of Management Review*, 16(3), 1991, pp.613-619.
- Eisenhardt, K. M., "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), 1989, pp.532-550.
- Evan, W.M., *An organization-set model of interorganizational relations*, Department of Industry, Wharton School of Finance & Commerce, Philadelphia, PA USA: University of Pennsylvania, 1971.
- Flick, U., *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA USA: Sage Publications, 2007.
- Fujimoto, T. and K. Clark, *Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry*, MA USA: Harvard Business School Press, 1991; 田村明比古訳『製品開発力: 自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究 増補版』ダイヤモンド社, 2009年.
- 藤本隆宏「部品取引と企業間関係—自動車産業の事例を中心に」; 植草益編『日本の産業組織』有斐閣, 1995年.
- 藤本隆宏『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣, 1997年.

- 藤本隆宏「自動車製品開発の新展開--フロント・ローディングによる能力構築競争」『Business review』, 一橋大学イノベーション研究センター, 46(1), 1998年, pp.22-45.
- 藤本隆宏『生産システム入門Ⅱ』日本経済新聞社, 2001年.
- 藤本隆宏『能力構築競争』中公新書, 2003年 a.
- 藤本隆宏「組織能力と製品アーキテクチャ -- 下から見上げる戦略論 (特集 組織と戦略のダイナミック・インタラクション:考える経営者)」『組織科学』36(4), 白桃書房, 2003年 b, pp.11-22.
- 藤本隆宏「トヨタイズムを構築した「トヨタ語」のパワー 最強の組織進化力を読み解く」『Forbes』13(4), ぎょうせい, 2004年, pp.164-166.
- 藤本隆宏「サプライチェーンの競争力と頑健性」, 『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』354, 東京大学ものづくり経営研究センター (MMRC), 2011年.
- 藤本隆宏・清响一郎・武石彰「日本自動車産業のサプライヤシステムの全体像とその多面性」『機械経済研究』24, 機械振興協会経済研究所, 1994年, pp.11-36.
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングスサプライヤー・システム : 新しい企業間関係を創る』有斐閣, 1998年.
- 藤本隆宏・武石彰『自動車産業 21世紀へのシナリオ』生産性出版, 1994年.
- 藤本隆宏・武石彰「重組立産業(自動車産業) 戦略重視のリーン生産方式へ」; 森谷正規編『機械産業の新展開』NTT出版, 2003年.
- 降旗武彦「経営管理におけるシステム概念の変遷について-1-」『経済論叢』107(1), 1971年 a, pp.1-20.
- 降旗武彦「経営管理におけるシステム概念の変遷について-2-」『経済論叢』108(5), 1971年 b, pp.150-170.
- 降旗武彦・岡本康雄・河合忠彦編『経営学小辞典』有斐閣双書, 1981年.
- Galaskiewicz, J., "Interorganizational Relations," *Annual Review of Sociology*, 11, 1985, pp.281-304.
- George, A. L. and A. Bennett, *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MA USA: MIT Press, 2005; 泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディー理論形成のための定性的手法』勁草書房, 2013年.
- Gerring, J. *Case Study Research: Principles and Practices*, MA USA: Cambridge University Press, 2006.
- ゴーン, カルロス「激白 90分 カルロス・ゴーンが語るリバイバルプラン1年 - 今後はもっと凄い結果が出る」『日経ビジネス』1066, 日経BP社, pp.27-30.
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss, *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Mill Valley, CA USA: Sociology Press, 1967.
- Glassman, R.B., "Persistence and loose coupling in living systems," *Behavioral Science*, 18(2), 1973, pp.83-98.

- Griliches, Z., "Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth," *Bell Journal of Economics*, 10, 1979, pp.92-116.
- 具承桓「トヨタの R&D 垂直系列化と協働的研究開発システム」『京都マネジメント・レビュー』19, 2011年, pp.105-129.
- Gulati, R., P. Puranam and M. Tushman, "Meta-Organizational Design: Rethinking Design in Inter-Organizational and Community Contexts," *Strategic Management Journal*, 33(6), 2012, pp. 571–586.
- Gulick, L. and L. Urwick (Edited), *Papers on the Science of Administration*, (1st Eds.), 1937, (Reprinted 1969 and 1972, by Augustus M. Kelley Publishers) .
- 花井嶺郎・日比保男・小島史夫「自動車部品におけるコンカレント・エンジニアリング」『自動車技術』49(11), 1995年, pp.13-18.
- Habermas, J., *Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1981; 河上倫逸・M.フーブリト・平井俊彦訳『コミュニケーション的行為の理論(上・中・下)』未來社, 1985~1987年.
- Hannan, M. T. and J. Freeman, "The population ecology of organizations," *American journal of sociology*, 82(5), 1977, pp.929-964.
- Hannan, M. T. and J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49(2), 1984, pp.149–164.
- Hargrave, T.J. and A. H. Van de Ven, "A Collective Action Model of Institutional Innovation," *Academy of Management Review*, 31(4), 2006, pp.864–888.
- 長谷川光圀「トヨタ自動車工業の組織システムのゆらぎと生産システム(1)」『東亜経済研究』66(1), 2007年, pp.21-34.
- Hatch, M. J., "The Dynamics of Organizational Culture," *The Academy of Management Review*, 18(4), 1993, pp. 657-693.
- Hedberg, Bo L. T., "How organizations learn and unlearn," in P.C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, New York USA: Oxford University Press, 1981, pp.3-27.
- Helper, S. "How Much Has Really Changed Between US Automakers and Their Suppliers?" *Sloan Management Review*, 32(4), 1991a, pp. 15-28.
- Helper, S. "Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the US Automobile Industry," *Business History Review*, 65(4), 1991b, pp. 781-824.
- Helper, S., "An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations," Edited by: Coughlin, R.M. *Morality, Rationality and Efficiency: New Perspectives on Socio-Economics*, M.E. Sharpe, 1991c, pp.355-373.

- Helper, S. and D. I. Levine, "Long-term Supplier Relations & Product-Market Structure," *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 1992, pp.561-581.
- Helper, S. and M. Sako, "Supplier Relations in Japan & the United States," Distributed Courtesy of the MIT Japan Program, Center for International Studies Massachusetts Institute of Technology, 1995.
- Herzberg, F., "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 46(1), 1968, pp.53-62.
- ヘラー, ダニエル 「組織間学習におけるティーチングの効果—学ぶ側だけのものか?」; 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター 『ものづくり経営学』 光文社, 2007 年 a, pp.133-147.
- ヘラー, ダニエル 「ラーニング・アライアンスのティーチング効果 : マツダ=フォードおよび日産=ルノーの事例に基づく研究」 『学位論文 博士(経済学)』, 2007 年 b.
- Heller, D. and Orihashi, "Pooling Capabilities Abroad for Worldwide Competitive Advantage: Investigating Ford-Mazda Cooperation in Southeast Asia," *International Journal of Automotive Technology and Management*, 3(1/2), 2003, pp. 122-143.
- ヘラー, ダニエル・真鍋誠司 「組織間学習の促進:自動車産業の事例」 『2006 年度組織学会研究発表大会報告要旨集』 2006.6.10., pp.209-210.
- ヘラー, ダニエル・加藤木綿美・ミハイル・マリノフ 『収益力と競争力の両立 : 日系自動車メーカーの実績と今後の挑戦』 信州大学経営大学院, 2013 年.
- Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyder man, *The Motivation to Work*, (2nd Eds.), New York USA: Wiley, 1959.
- 日野三十四 『トヨタ経営システムの研究』 ダイヤモンド社, 2002 年.
- Hirschman, A. O., *Exit, Voice & Loyalty*, Cambridge MA USA: Harvard University press, 1970.
- 星井進介 「Karl E. Weick の組織化概念の基礎的検討」 『現代社会文化研究』 52, 2011 年, pp.19-32.
- Holquist, M., *Dialogism: Bakhtin and his world*, Routledge, 1990; 伊藤誓訳 『ダイアローグの思想—ミハイル・バフチンの可能性』 法政大学出版局, 1994 年.
- 市川雄三 「外注管理の改善とその効果」 『マネジメント』 13(11), 日本能率協会, 1954 年, p66-71.
- Imai, M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, (1st Eds.), McGraw-Hill Higher Education, 1986; 今井正明 『カイゼン:日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ』 復刻改訂版, マグロウヒル・エデュケーション, 2010 年.
- 今井賢一 『情報ネットワーク社会の展開』 筑摩書房, 1990 年.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社, 1982 年.
- 井上久男 『トヨタ愚直なる人づくり : 知られざる究極の「強み」を探る』 ダイヤモンド社, 2007 年.

- 井上達彦『ブラックスワンの経営学』日経 BP 社, 2014 年.
- 石田退三『トヨタ語録』ワック, 2006 年.
- 伊丹敬之『人本主義企業：変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房, 1987 年.
- 伊丹敬之『見える手による競争—部品供給体制の効率性』; 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重編著『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 1988 年, pp. 144-172.
- 伊丹敬之『場のマネジメント—経営の新パラダイム—』NTT 出版, 1999 年.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』第 3 版, 日本経済新聞社, 2003 年.
- 伊藤賢次『TPS(トヨタ生産システム)と「日本的経営」』 *Review of economics and information studies* 4(1-4), 2004 年, pp.694-715.
- 伊藤賢次「トヨタの組織文化と豊田章男社長：「変えるべきこと」と「変えてはならないもの」の峻別と進化・発展」『名城論叢』13(1), 2012 年, pp.1-21.
- 加護野忠男『組織認識論：企業における創造と革新の研究』千倉書房, 1988 年.
- 金子郁容『ネットワーキングへの招待』中央公論社, 1986 年.
- 加藤敬太「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換：清洲桜醸造における組織変動と組織学習」『企業家研究』6, 2009 年, pp. 55-76.
- Kenney, M. and R. Florida, *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the U.S.*, Oxford University Press, 1993.
- Kim, D.H., "The Link between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review*, 35(1), 1993, Fall, pp.37-50.
- 木村弘「サプライヤ・ネットワークとイノベーションの可能性」『経済論究』104, 1999 年, pp.49-62.
- 木村泰三「自動車メーカーのサプライヤ関係に関する理論的再検討」『横浜国際社会科学研究所』16(2), 2011 年, pp.225-240.
- King, G., R.O. Keohane and S. Verba, *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*, Princeton, NJ USA: Princeton University Press, 1994; 真淵勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン：定性的研究における科学的推論』勁草書房, 2004 年.
- 岸保行「台湾に進出した日系ものづくり企業における『場』の共創過程とセンスメーカー —Karl E. Weick の「組織化」概念を手掛かりに—」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』319, 東京大学ものづくり経営研究センター(MMRC), 2010 年.
- 岸田民樹「組織化の過程と進化モデル」『経済論叢』133(3), 1984 年, pp. 171-195.
- 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985 年.

- 岸田民樹・田中政光『経営学説史』有斐閣, 2009年.
- 北沢毅・古賀正義編著『<社会>を読み解く技法：質的調査法への招待』福村出版, 1997年.
- Kogut, B., "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives," *Strategic Management Journal*, 9(4), 1988, pp.319-332.
- 小池和男・洞口治夫編著『経営学のフィールドリサーチ』日本経済新聞社, 2006年.
- 近能善範「自動車部品取引のネットワーク構造とサプライヤのパフォーマンス」『組織科学』35(3), 白桃書房, 2002年, pp.83-100.
- 近能善範「自動車部品取引の『オープン化』の検証」『経済学論集』68(4), 2003年, pp.54-86.
- 近能善範「日産リバイバルプラン以降のサプライヤシステムの構造的変化」『経営志林』41(3), 2004年, pp.19-44.
- 近能善範「日本自動車産業における関係的技能の高度化と先端技術開発の深化」『一橋ビジネスレビュー』55(1), 2007年 a, pp.156-172.
- 近能善範「日本自動車産業における先端技術開発協業の動向分析:自動車メーカ共同特許データの Patent マップ分析」『経営志林』44(3), 2007年 b, pp.29-56.
- 近能善範「ネットワーク構造とパフォーマンスー日本自動車産業における部品取引のネットワーク構造とサプライヤのパフォーマンスー」『WORKING PAPER SERIES』160, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, 2014年.
- 河野英子「自動車部品メーカの技術革新--自動車産業集積地、浜松地域の企業事例」『JETI』50(4), ジェテイ, 2002年, pp.170-172.
- 河野英子「承認図転換部品メーカの能力獲得プロセス--部品のアーキテクチャ特性が与える影響」『組織科学』36(4), 白桃書房, 2003年, pp.56-68.
- 河野英子「競争力に貢献する人材形成システム--ゲストエンジニア制度:企業の境界を超えて連続する技術者のキャリア」『組織科学』39(1), 白桃書房, 2005年, pp.69-80.
- 河野英子『ゲストエンジニア：企業間ネットワーク・人材形成・組織能力の連鎖』白桃書房, 2009年.
- 桑田耕太郎「情報技術と組織デザイン」『組織科学』29(1), 白桃書房, 1996年, pp.66-79.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998年.
- Kvale, S., *Psychology and Postmodernism* (1stEds.), Sage Publications, 1992; 永井務監訳『心理学とポストモダニズム 社会構成主義とポストモダニズム』こうち書房, 2001年.

- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston MA USA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967; 吉田博訳『組織の条件適応理論: コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977年.
- 李在鎬「サプライヤシステムでのプロセス蓄積における信頼, 学習, 組織化の意義 - 協豊会の生成発展過程の考察を通じて -」『経済論叢』179(3), 2007年, pp.31-48.
- Levine, S. and P. E. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships," *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 1961, pp. 583-601.
- Liker, J., *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2003.
- Luhmann, N., *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart: Enke, 1968; English translation: *Trust and Power*, Chichester: Wiley, 1979; 大庭健・正村俊之訳『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房, 1990年.
- 真鍋誠司「自動車部品取引における信頼の担保メカニズム」『六甲台論集 経営学編』45(2), 1998年, pp.135-154.
- 真鍋誠司「サプライヤ・ネットワークにおける組織間信頼の意義-日本自動車産業の研究」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程学位論文』, 2001年.
- 真鍋誠司「企業間協調における信頼とパワーの効果-日本自動車産業の事例」『組織科学』36(1), 白桃書房, 2002年, pp.80-94.
- 真鍋誠司「企業間信頼の構築とサプライヤシステム:日本自動車産業の分析」『横浜経営研究』25(2・3), 2004年, pp.93-107.
- 真鍋誠司・延岡健太郎「ネットワーク信頼の構築--トヨタ自動車の組織間学習システム」『一橋ビジネスレビュー』50(3), 2002年, pp.184-193
- 真鍋誠司・延岡健太郎「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』187(5), 2003年, pp.53-65.
- March, J.G. and H. A. Simon, *Organizations with the collaboration of Harold Guetzkow*, New York USA: Wiley, 1958; 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年.
- March, J.G. and J. P. Olsen, "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity," *European Journal of Political Research*, 3(2), 1975, pp.147-171.
- March, J.G. and J. P. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, 1976; 遠田雄志訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年.
- March, J.G. and H. Simon, *Organizations Second edition*, Cambridge, MA USA: Blackwell Publishers, 1993.

- 正木英昭『トヨタ方式で仕事も自分も変えられる』秀和システム, 2006年.
- Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, (2nd Eds.), New York USA: The Free Press, 1957; 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年.
- Metcalf, J.L., "Organizational Strategies and Interorganizational Networks," *Human Relations*, 29, 1976, pp.327-343.
- Meyer, J.W. and B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), 1977, pp. 340-363.
- Meyer, J.W. and W. R. Scott, *Organizational environments: ritual and rationality*, Sage Publications, 1983.
- 箕浦康子編著『フィールドワークの技法と実際：マイクロ・エスノグラフィー入門』ミネルヴァ書房, 1999年.
- 三浦登「新しい競争のスタイル--自動車開発におけるコンカレント・エンジニアリング」『日本機械学会誌』, 98(916), 1995年, pp.184-86.
- 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史』有斐閣, 1995年.
- Moody, P.E. and A. Sharma, *The Perfect Engine*, Free Press, 2001; 青木保彦監訳, 安藤紫・伊藤充利訳『リーニングマ経営—デマンド・エコノミー時代の物づくり革命—』ダイヤモンド社, 2003年.
- 中山健一郎「日本自動車メーカ協会組織の弱体化」『経済と経営』34(3・4), 2004年, pp.325-363.
- Nishiguchi, T., *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, New York USA: Oxford University Press, 1994; 西口敏宏訳『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会, 2000年.
- 西口敏宏「場と自己組織化—アイシン精機火災とトヨタ・グループの対応」; 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎(編)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社, 2000年, pp.97-124.
- 西條剛央「質的研究論文執筆の一般技法:関心相関的構成法」『質的心理学研究』4, 2005年, pp.186-200.
- 西條剛央『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM ベーシック編』新曜社, 2007年.
- 西條剛央『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM アドバンス編』新曜社, 2008年.
- 延岡健太郎「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』180(3), 1999年, pp57-69.
- 延岡健太郎・真鍋誠司「組織間学習における関係的信頼の役割:日本自動車産業の事例」『経済経営研究』50, 2000年, pp.125-144.
- 沼上幹「個別事例研究の妥当性について」『組織科学』42(3), 白桃書房, 1995年, pp.55-70.
- 沼上幹『行為の経営学』白桃書房, 2000年.
- 小川佳子「日産系部品メーカの立地展開と生産構造」『人文地理』47(4), 1995年, p.313-334.
- 大場四千男『日本自動車産業の成立と自動車製造事業法の研究』信山社, 2001年.

- OJT ソリューションズ『トヨタ 仕事の基本大全』中経出版, 2015 年.
- 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社, 1978 年.
- 大島卓編『現代日本の自動車部品工業』日本経済評論社, 1987 年.
- Ouchi, W.G., "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1980, pp. 129-141.
- Ouchi, W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publications, 1981; 徳山二郎監訳『セオリーZ: 日本に学び, 日本を超える』CBS・ソニー出版, 1982 年.
- 大藪恵美・清水紀彦・竹内弘高『トヨタの知識創造経営: 矛盾と衝突の経営モデル』日本経済新聞出版社, 2008 年.
- 朴泰勲「階層的分業構造とサプライチェーン・アーキテクチャの相互メカニズム--トヨタ系の部品メーカーの事例」『大阪経大論集』53(4), 2002 年, pp.79-95.
- Pfeffer, J., *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, 1997.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York USA: Harper & Row, 1978.
- PHP 研究所編『常に時流に先んずべし: トヨタ経営語録』PHP 研究所, 2007 年.
- Porac, J.F., H. Thomas and C. B. Fuller, "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers," *Journal of Management Studies*, 26(4), 1989, pp.397-416.
- Punch, F.K., *Introduction to research methods in education*, London: Sage Publications, 2009.
- Rogers E.M. and D.L. Kincaid DL, *Communication networks: toward a new paradigm for research*, New York, USA: Free Press, 1981.
- Rogers E.M., *Communication Technology*, NY USA: Free Press, 1986.
- Richards, L. and J. M. Morse, *Read me first for a user's guide to qualitative methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2007; 小林奈美監訳『はじめて学ぶ質的研究』医歯薬出版株式会社, 2008 年.
- 佐伯靖雄「トヨタ・グループの委託開発業務と組織間関係の分析」『名古屋学院大学論集. 社会科学篇』49(3), 2013 年, pp.97-124.
- Sake, M., "The role of "trust" in Japanese buyer-supplier relationships," *Ricerche Economiche*, XLV, 1991, pp.449-474.
- Sako, M., *Prices, quality, and trust: inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, 1992.
- Sako, M., "Kyoryokukai (Suppliers' Association) in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion," Paper submitted to MIT IMVP Sponsors' Meeting at Cape Cod, USA, 1993.

- Sako, M., "Suppliers Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion," August 1995, *Journal of Economic Literature Classification*: L14, L22, L23, L62, N65, O32, 1995.
- Sako, M., "Suppliers' associations in the Japanese automobile industry: collective action for technology diffusion," *Cambridge Journal of Economics*, 20(6), 1996, pp.651-671.
- Sako, M., "Supplier development at Honda, Nissan & Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement," *Industrial & Corporate Change*, 13(2), 2004, pp.81-308.
- Sako, M., "Does Embeddedness Imply Limits to Within-Country Diversity?" *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 2005, pp.585-592.
- Sako, M. and S. Helper, "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan & the United States," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 1998, pp.387-417.
- Salancik, G.R. and H. Leblebici, "Towards a Theory of Organizational Form," *Working Paper, College of Science*, 40, 1994, pp.96-110.
- 佐々木眞一「100%良品造り込みへの挑戦--自工程完結による雨漏れゼロ活動」『Engineers』632, 日本科学技術連盟, 2001年, pp.21-30.
- 佐々木眞一「トヨタのめざす品質保証活動--「品質は工程でつくり込む(="自工程完結")をめざして」『クオリティマネジメント』58(4), 日科技連出版社, 2007年, pp.36-43.
- 佐々木眞一『自工程完結：品質は工程で造りこむ』日本規格協会, 2014年.
- 佐々木利廣「最近の組織論」; 高木修監修・田尾雅夫編著『組織行動の社会心理学: 組織の中を生きる人間の心と行動』北大路書房, 2001年, pp.28-37.
- 佐藤郁哉『フィールドワーク』新曜社, 1992年.
- 佐藤郁哉『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣, 2002年.
- 佐藤郁哉『質的データ分析法—原理・方法・実践』新曜社, 2008年.
- Sato, M. *The Toyota Leaders: An Executive Guide*, NY: USA, Vertical Inc., 2008.
- 澤田英三・南博文「質的調査—観察・面接・フィールドワーク」; 南風原朝和・市川伸一・下山晴彦編『心理学研究法入門：調査・実験から実践まで』東京大学出版会, 2008年, pp.19-62.
- Sezen, B. and S. Erdogan, "Lean philosophy in strategic supply chain management and value creating," *Journal of Global Strategic Management*, 5, 2009, pp.68-73.
- 柴田誠『トヨタ語の事典』日本実業出版社, 2003年.
- 新宅純二郎・大木 清弘「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」『一橋ビジネスレビュー』60(3), 2012年, pp.22-38.

- 塩見治人「企業グループの管理的統合--日本自動車産業における部品取引実証分析」『オイコノミカ』22(1), 1985年, pp1-36.
- Silverman, D., "Formal Organizations or Industrial Sociology: Towards a Social Action Analysis of Organizations," *Sociology*, 2, 1968, pp. 221-238.
- Silverman, D., *The Theory of Organizations*, Basic Book, 1971.
- Simon, H. A. *Administrative Behavior*, (4th Eds.), New York USA: The Free Press, 1997; 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇陽子・高柳美香共訳『【新版】経営行動』ダイヤモンド社, 2009年.
- Smircich, L. and C. Stubbart, "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*; 10(4), 1985, pp.724-736.
- Spear, S. and H.K Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota production system," *Harvard Business Review*, 1999.
- Starbuck, W.H., "Organization and their environments," In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago USA: Rand, 1976, pp.1069-1123.
- Starbuck, W.H. and F.J. Milliken, "Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense", 1988, pp.35-65 in D. C. Hambrick (Eds.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*; JAI Press.
- Szulanski, G. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue, 1996, pp.27-43.
- 武石彰「自動車産業のサプライヤシステムに関する研究:成果と課題」『社会科学研究』52(1), 2000年, pp.25-50.
- 武石彰『分業と競争：競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣, 2003年.
- 高木晴夫「協働活動のための創造的コミュニケーション」『慶応経営論集』11(2), 1994年, p43-62.
- 高橋伸夫「組織化とはなにか?」『赤門マネジメント・レビュー』8, 2009年.
- 高橋伸夫『組織力：宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』筑摩書房, 2010年.
- 高橋量一「ESRモデル再考」『亜細亜大学経営論集』40(1・2), 2005年, pp.3-39.
- 高宮晋「責任と権限」『産業経理』21(6), 1961年, pp.6-12.
- 高宮晋・野田一夫編『経営』有斐閣, 1959年.
- 高野陽太郎・岡隆『心理学研究法―心を見つめる科学のまなざし』有斐閣, 2004年.
- 田村正紀『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房, 2006年.
- 田中政光「組織化された無秩序と技術革新：モデルの修正と拡張(産業構造の転換と企業経営)」『経営学論集』59, 1989年, pp.145-150.

- 田中政光『イノベーションと組織選択』東洋経済, 1990年.
- Teece, D.J., "Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how,"
The Economic Journal, 87, 1977, pp.242-261.
- Thompson, J.D., *Organization in Action*, McGraw-Hill; 高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』
同文館, 1987年; 大月博司・広田俊郎訳『行為する組織』同文館, 2012年.
- Thompson, J.D. and W. J. McEwen, "Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process,"
American Sociological Review, 23(1), 1958, pp.23-31.
- 植田浩史「1930年代後半の下請政策の展開」『季刊経済研究』16(3), 1993年, p.30-53.
- 植田浩史「自動車部品メーカーと開発システム」; 明石芳彦・植田浩史編『日本企業の研究開発システム』
東京大学出版会, 1995年, pp.85-112.
- 植田浩史「戦時経済下の企業系列整備--下請=協力工業政策と機械工業整備(1943~44年)」『季刊経済研究』
18(4), 1996年, pp.13-36.
- 植田浩史「自動車生産のモジュール化とサプライヤ」『経済学論纂』41(5), 2001年 a, pp.41-60.
- 植田浩史「高度成長期初期の自動車産業とサプライヤ・システム」『季刊経済研究』24(2), 大阪市立大学経
済研究会, 2001年 b, pp.1-53.
- 植田浩史『戦時日本の下請工業: 中小企業と「下請=協力工業政策」』ミネルヴァ書房, 2004年.
- Van Maanen, J., *Tales of the field: On writing ethnography*, University of Chicago Press, 1998; 森川渉訳『フィー
ルドワークの物語』現代書館, 1998年.
- Van de Ven, A.H. and W.G. Astley, "Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design
and Behavior," *Discussion paper*, University of Pennsylvania, Center for the Study of Organizational Innovation,
1981.
- Von Hippel, E., "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation," *Management
Science*, 40(4), 1994, pp.429-439.
- 和田一夫「準垂直統合型組織」の形成トヨタの事例『アカデミア』83, 1984年, pp.61-98.
- 和田一夫「自動車産業における階層的企業間関係の形成: トヨタ自動車の事例」『経営史学』26(2), 1991
年, pp.1-27.
- 和田一夫『ものづくりの寓話: フォードからトヨタへ』名古屋大学出版会, 2009年.
- Warren, R.L., "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly*, 12(3),
1967, pp. 396-419.
- 渡辺睦「系列化の進展と下請管理の合理化」『経営論集』8, 1957年, pp.225-240.

- Weber, M. *Burokratie. In Wirtschaft und Gesellschaft*, Verlag von J. C.B. Mohr, Tubingen, Dritter Teil, Kap. VI, S. 1921; 阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987年.
- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969; 金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980年.
- Weick, K.E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1976, pp.1-19.
- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd Eds.), Random House, 1979; 遠田雄志訳『組織化の心理学 第2版』文眞堂, 1997年.
- Weick, K. E., "Management of organizational change among loosely coupled elements. In P. S. Goodman & Associates (Eds.)," *Change in organizations*, San Francisco USA: Jossey-Bass, 1982a, pp. 375-408.
- Weick, K.E., "Administering Education in Loosely Coupled Schools," the *Phi Delta Kappan*, 63(10), 1982b, pp. 673-676.
- Weick, K.E., "Souse of Order in Underorganized Systems: Theme in Recent Organizational Theory," *Organizational Theory and Inquiry: The Paradim Revolution*, Lincoln, Y. (Eds.), Beverly Hills CA USA: Sage Publications, 1985.
- Weick, K.E., "Theory Construction as Disciplined Imagination," *Academy of Management Review*, 14(4), 1989, pp.516-531.
- Weick, K.E., "Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies," in Goodman, P. S., L.S. Sproull, and Associates, *Technology and organizations*, Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1990, pp.7-17.
- Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995; 遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング インオーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年.
- Weick, K. E., "Emergent Change as a Universal in Organizations," In M. Beer and N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, 2000, pp. 223-241.
- Weick, K. E., *Making sense of the organization*, Oxford: Blackwell, 2001.
- Weick, K. E., "Sensemaking. In: Clegg SR and Bailey JR (Eds)," *International Encyclopedia of Organization Studies*, 4. Thousand Oaks, CA USA: Sage Publications, 2008, pp.1403-1406.
- Weick, K. E., "Organized Sensemaking: A commentary on processes of interpretive work," *Human Relations*, 65, 2012, pp.141-153.
- Weick, K.E. and R. E. Quinn, "Organizational Change and Development," *Annual Reviews of Psychology*, 50, 1999, pp.361-386.

- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe and D. Obstfeld, "Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness," In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 21, 1999, pp. 81-123.
- Wenger, E., *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity (Learning in Doing: Social, Cognitive, and Computational Perspectives)*, MA USA: Cambridge Univ. Press, 1999.
- Whyte, W.H. Jr., *The organization man*, New York USA: Simon and Schuster, 1956; 岡部慶三・藤永保訳『組織のなかの人間: オーガニゼーション・マン』創元社, 1959年.
- Wiley, N., "The micro-macro problem in social theory," *Sociological Theory*, 6, 1988, pp.254-261.
- Williamson, O.E., *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York USA: Free Press, 1975; 浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年.
- Williamson, O.E., "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22(2), 1979, pp.233-261.
- Womack, J.P., D. T. Jones and D. Roos, *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, 1990.
- 山田仁一郎「組織における知識編集のメカニズム」『経済学研究』47(3), 1997年, pp.110-134.
- 山田耕嗣「継続取引とエコロジカル・アプローチ」; 高橋伸夫編著『生存と多様性』白桃書房, 1999年, pp.107-130.
- やまだようこ編『質的研究の方法:語りをきく』新曜社, 2007年.
- 山倉健嗣「『組織の組織論』の構想」『横浜経営研究』7(2), 1986年, pp.15-23.
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993年.
- 山岡徹「組織変革の概念と適応不全の論理」『横浜国際社会科学研究所』17(3), 2012年, pp.363-379.
- 山崎修嗣『中国・日本の自動車産業サプライヤシステム』法律文化社, 2010年.
- Yin, R. K., *Case study research: Design and methods*, (2nd Eds.), Newbury Park, CA USA: Sage Publications, 1994; 近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房, 1996年.
- 吉田孟史「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』25(1), 白桃書房, 1991年, pp.47-57.
- 吉原英樹『国際経営新版』有斐閣, 2001年.
- 吉村浩一「心理学における事例研究法の役割」『心理学評論』32(2), 1989年, pp.177-197.
- Zander, U. and B. Kogut, Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, 6(1), 1995, pp. 76-92.

その他

- アイアールシー編『トヨタ自動車グループの実態. 2006年版』アイアールシー.
- アイアールシー編『三菱自動車グループの実態. 2010年版』アイアールシー.
- アイアールシー編『トヨタ自動車グループの実態. 2012年版』アイアールシー.
- アイアールシー編『富士重工グループの実態. 2012年版』アイアールシー.
- アイアールシー編『マツダグループの実態. 2013年版』アイアールシー.
- アイアールシー編『日産自動車グループの実態. 2014年版』アイアールシー.
- アイアールシー編『日本自動車部品産業の実態. 2013年版』アイアールシー.
- FOURIN『日本自動車部品産業 2008』FOURIN, 2008年.
- 富士重工業『スバルの40年：1958-1998』富士重工業株式会社, 1998年.
- 自動車工業振興会『日本自動車工業史座談会記録集』自動車工業振興会, 1973年.
- 神奈川県商工指導所編「神奈川県自動車工業系列診断報告」『集団工場診断報告』第4集, 1955年.
- 小島プレス工業株式会社社史編集プロジェクト編集『おかげさまで50年みんな元気で』, 小島プレス工業
1988年.
- 協豊会のあゆみ編集委員会『協豊会25年のあゆみー世界に伸びるトヨタとともにー』, 1967年.
- 協豊会50年史編集委員会/編集『協豊会50年のあゆみ』東海協豊会, 1994年.
- 協豊会『協豊会 三地区一元化 10周年 記念誌』, 2009年.
- the MIT Commission, *The Working Papers of the MIT Commission on Industrial Productivity*, MIT Press, 1989.
- 三菱自動車工業株式会社『三菱自動車工業株式会社史』三菱自動車工業, 1993年.
- 日刊工業新聞社「マザーカを高めて、世界で最も安いモノづくりに挑戦：小島プレス工業」『工場管理』
60(2), 2014年, pp.20-26.
- 日産自動車株式会社『日産自動車三十年史：昭和8-昭和38年』日産自動車, 1965年.
- 日産自動車株式会社社史編纂委員会編『日産自動車史：1964-1973』日産自動車, 1975年.
- 宝会記念誌編集委員会編『宝会記念誌33年の歩み（日産自動車協力会）』アート書院, 1993年
- 帝国データバンク調査レポート『わが国自動車産業の取引構造に関する調査』, 2013.12.月
- トヨタ自動車工業/編『自動車工業の現状とトヨタ自動車の進路』トヨタ自動車工業 1946年.
- トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会/編『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業 1958年.
- トヨタ自動車工業株式会社社史編集/編『トヨタ自動車30年史』トヨタ自動車工業 1967年.
- トヨタ自動車工業『トヨタのあゆみ：資料集：創立40周年記念』トヨタ自動車工業, 1979年.
- トヨタ自動車株式会社 編『創造限りなく：トヨタ自動車50年史』, 1987年.

トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会/編『社史で見る日本経済史 第36巻 トヨタ自動車20年史
上』ゆまに書房,2009年.

東洋工業株式会社 五十年史編集委員会『東洋工業五十年史』,1972年.

日経BPマーケティング「人とプロセスを尊重するトヨタ語--トヨタ自動車」『日経ビジネス associe』7(6),
2008,日経BP社 ,pp.31-33.

白書等

中小企業庁『中小企業白書』,大蔵省印刷局 2000年版.

中小企業庁『中小企業白書』,ぎょうせい 2001年版,2002年版,2003年版,2004年版,2005年版,2006年
版,2007年版.

厚生労働省『平成24年版 労働経済の分析 一分厚い中間層の復活に向けた課題-』,2012年.

中小企業基盤整備機構『自動車産業の多層的サプライヤシステムと中小サプライヤの役割』,2008年.

自動車部品工業会・オート・トレード・ジャーナル編『日本の自動車部品工業1991年版』,1991年,p.93.

機械システム振興協会『次世代に変革が予想される自動車産業に必要とされる新技術を提供する地域産業
集積の可能性に関する調査研究』,2010年.

日本自動車工業会編纂『日本自動車産業史』,1988年.

協豊ニュース 創刊号(1963.6.5.)~361号(1993.12.3.)

協豊タイムス 362号(1994.1.6.)~425号(1999.4.1.)

日刊自動車新聞 連載『総合力を生かす -新車メーカーの部品協力会』

2011.3.1.13面 「協豊会(トヨタ自動車)」

2011.3.2.9面 「日翔会(日産自動車)」

2011.3.4.9面 「三菱自動車協力会」

2011.3.8.9面 「スバル雄飛会(富士重工業)」

2011.3.9.11面 「スズキ協力協同組合」

2011.3.10.7面 「ダイハツ協友会」

2011.3.11.9面 「いすゞ協和会」

謝 辞

本論文の作成にあたり、多くの方々からご指導、ご助言をいただきましたことに感謝いたします。

まず、指導教員の横浜国立大学大学院国際科学研究所の真鍋誠司教授には、博士課程入学当初から7年間余りの長きにわたり懇篤なるご指導を賜りました。研究とは何か、その進め方や考え方にはじまり、学会での発表や紀要への論文掲載など、常に示唆に富む多くのご指導をいただきました。特に博士論文の作成に当たっては、長時間にわたって、懇切丁寧にご指導を賜りまことにありがとうございます。衷心よりお礼を申し上げます。

研究途上では、山倉健嗣教授、中村博之教授にはご多用にもかかわらず、的確なご指導・ご助言を頂戴し感謝いたします。

審査過程では、溝口周二名誉教授、Heller Daniel 教授、河野英子教授、山岡徹教授にご丁寧なご指導を頂戴いたしました。厚くお礼を申し上げます。

思えば、今日の筆者があるのは、博士課程前期の当時に溝口周二名誉教授、故茂垣広志教授からアカデミックな道へと導いていただいたことによるものであります。改めて感謝いたすとともに、茂垣先生の墓前に御礼とご報告を申し上げます。

一方、事例研究において、情報提供やインタビューに応じていただき、貴重なコメントやヒント、ご助言をいただきましたトヨタ自動車の方々、協豊会事務局の方々、ならびに協豊会会員各社のみなさまにお礼を申し上げます。また、研究の過程でご支援やご協力を頂きながら、ここにお名前を記すことが出来なかったすべての方々に心よりお礼を申し上げます。

最後に私事ですが、筆者の研究生生活をあたたかく応援してくれた妻 晴子をはじめ、家族には心から感謝いたします。

木村泰三

