

韓国人マネジャーにおける日本企業の組織能力開発への理解

－仕組み・仕掛けとそれを支える構成要素への理解－

Do Korean Managers Understand the Organizational Capabilities of Japanese Companies?

-Exploratory study on the understanding of Japanese workplace (shikumi・shikake・work culture)

加藤里美[†], 韓三澤[‡]
Kato, Satomi, Han, Samtaek

Abstract This paper is an exploratory study to clarify how much Korean managers understand Japanese workplace (shikumi・shikake・work culture). We conducted a text analysis using a questionnaire survey of Korean managers who visited Japan.

1. はじめに

韓国の KOMERI (Korea Marine Equipment Research Institute ; 韓国造船海洋機資材研究院、以下「コメリ」) は、創立から 15 年が過ぎ、マネジャーにおける人的資源管理能力が求められるようになった。具体的には、組織が大きくなりコミュニケーションがとれず^{注1)}、組織能力の低下が危惧されると言う。そこで、日本企業における組織能力の開発について学ぶことを目的に、研修を行うことが決められた。

日本企業の組織能力開発には、濃密なコミュニケーション、チームワーク（相互の助け合い）の良さ、幅広い情報共有といった基本となる構成要素と、それに基づき内発された「仕組み」と「仕掛け」が大きく影響している。それ故に、他社から容易に模倣されない特性がある¹⁾。また「仕組み」と「仕掛け」は独創的で創発的なイノベーションにも影響を及ぼす要素でもある²⁾。仕組みと仕掛けについては、先行研究で詳しく説明をする。

上述したことから明らかなように、組織能力の開発には、まず基本となる構成要素が上手く機能していることが前提となる。その上で「仕組み」と「仕掛け」の用語の理解をしていくことが重要である。韓国では「仕組み」と「仕掛け」の用語を表す言葉がないだけに、それらをどのように理解させていくのかは大きな

課題である²⁾ 注2)。

コメリの経営管理者層や社員である韓国人は、構成要素であるコミュニケーション、チームワーク、情報共有に関してどのように考えているのであろうか。また、「仕組み」と「仕掛け」に関して理解することはできるのであろうか。

本論文の目的は、コメリの部長クラスを対象に行われた研修において、彼らが組織能力開発のための「仕組み」と「仕掛け」、それをサポートする構成要素に関してどの程度の理解がなされたのかを明らかにする探索的研究である。

KR2 経営研究所は、韓国と日本において「仕組み」と「仕掛け」、それをサポートする構成要素に関する理解を促す内容の研修を行い、それらについての質問紙調査を実施した。本論文では、質問紙調査の自由記述の部分に関してテキスト分析することにより、どのような理解がされたのかを示していく。これらのことは、韓国への「仕組み」と「仕掛け」、それをサポートする構成要素の韓国への移転可能性を明らかにすることにも繋がる。

本論文の構成は以下に示す通りである。まず先行研究として、本論文の調査で出てくる概念について説明し、本論文での課題を述べる。つぎに調査概略を説明する。最後に調査結果を示し、それらを踏まえたまとめと考察を述べる。

[†] 愛知工業大学経営学部経営学科（名古屋市）

[‡] KR2 経営研究所（長久手市）

2. 先行研究

2. 1 仕組みと仕掛け

日本企業の組織能力開発に大きな影響を与えている「仕組み」とは、「組織固有の目的達成のために、要素の間を意図的（科学性と合理性追求）かつ有意につなぐ設計の考え方（概念）・やり方（方式、ノウハウ等）」である。「仕掛け」とは、「組織固有の目的達成のために、要素の間に意図的（科学性と合理性追求）につながれた仕組みを支えるための制御のアイデア・手段・方法（手法・技法）」である³⁾。

したがって、組織によって目的実現のための仕組みが異なるならば、その組織によって内発される仕掛けも異なる。たとえば、「あんどん」や「ポカヨケ」とは、トヨタ生産方式（以下「TPS」）における「自動化」という仕組みによって考案された仕掛けである。また、「かんばん」とは、TPSにおける「ジャスト・イン・タイム（以下「JIT」）」という仕組みを実現させるために考案された仕掛けである¹⁾。

「からくり観点」によれば^{注3)}、仕掛けは仕組みの存在を前提にしたもので、車の両輪のように一体の関係にある¹⁾。この仕掛けと仕組みという用語は韓国には存在しないが、韓国最大手の製鉄企業である POSCO（以下「ポスコ」）では、TPSの基本である「仕組み能力・仕掛ける能力」を取り入れた⁴⁾。しかし TPS の移転に成功したとは言いがたい。なぜなら TPS は人を中心として長期に渡って改善され進化し、生産性を上げていく進行形のやり方だからである。このような組み合わせを続けていくには、相互の助け合いが続いていかなければ上手く機能しない。

2. 2 サムスンと日本企業の比較

日本企業における組織能力の開発には、コミュニケーション、チームワーク、情報共有という構成要素が上手く機能している必要がある。ポスコではそのような構成要素を機能させることに動いているが、米国流の能力主義（成果主義）を導入している SAMSUNG（以下「サムスン」）の成長は著しい⁵⁾ 注4)。表 1 にはサムスンと日本企業の比較を示した。

表 1 からは、サムスンは優秀な人材を獲得し、能力主義（成果主義）による人事戦略を行うこと、そしてトップの強力なリーダーシップとトップダウン、迅速果敢な決断と行動がその強みになっていると考えられる⁶⁾。これらのことからサムスンのマネジメントは米国流の傾向があり、「個」に関心が向けられているのがわかる。サムスンのチ

ームには競争の概念も含まれており、チームにおけるクレジットは個人に帰せられ、それが評価される傾向にある。

それに対して日本企業は、稟議制度や現場志向からも明らかなように、「協力」ならびに「集団」に重点が置かれているところに特徴がある。集団主義的傾向の強い日本企業では、クレジットはチーム全体に吸収される⁷⁾。

表 1 サムスンと日本企業の比較

	サムスン（韓国企業）	日本企業
リーダーシップ	カリスマ性 明確なメッセージ	サラリーマン社長 不明確なビジョン
経営方針	変化への強い意志	安定志向
技術開発	組み合わせ技術 企業間協力 開発速度を重視（技術より販売）	自社技術開発 技術面優位性を誇示（販売より技術）
組織体制	権限と責任の明確化	稟議制度（意思決定が遅い）
人事戦略	ヘッドハンティングによる 適材適所（国際化） 能力主義（成果主義）	純血型 不明瞭な人事評価
市場戦略	海外重視（国際標準のビジネス） 顧客志向（価格、品質+デザイン、ブランドの重視）	国内重視（国際標準のビジネス） 現場志向（過剰品質、生産性の重視）
企業風土	45 歳定年の緊張感 韓国人は自分より上をみて 頑張る精神	60 歳までは何とか なる、緊張感の不足 日本人は自分より下を見て安心する精神

出所：石田賢（2010）⁵⁾ より一部抜粋

2. 3 チームワーク概念

米国と日本においてはチームワーク概念の相違があると言われている。韓国企業の多くが米国的傾向にあると考えると、米国のチームワーク概念の傾向を持っているのではないだろうか。

表 2 日本と米国のチームワーク概念の比較

日本		米国	
チームワークの概念	文化的価値観	チームワークの概念	文化的価値観
・ 集団の能力活用 ・ 調和、協力 ・ 全体責任 ・ プロセス	・ 集団主義 ・ 人間関係志向	・ 個人能力の活用 ・ 競争 ・ 個人の責任追求 ・ 結果	・ 個人主義 ・ 課題志向

出所：海野（2002）⁷⁾

表 2 には、日本と米国のチームワーク概念の比較を示した。表 2 から明らかなように、日本企業

韓国人マネジャーにおける日本企業の組織能力開発への理解

－仕組み・仕掛けとそれを支える構成要素への理解－

の組織能力開発には、人間関係志向で全体責任が前提となっている。

組織能力がイノベーションを生み出すには、構成員のモチベーションを考えていく必要がある。研究開発のような質的業績が求められる場合は、内発的モチベーションが重要である。内発的モチベーションは、「自律性」、「有能さ」、「関係性」の三つの欲求を満足しているときに促進・維持されるが、自律性を主要因として向上する⁸⁾。自律性とは、自己決定し、自由に自発的に行動できる状態を意味する。

組織能力の開発には、コミュニケーション、チームワーク、情報共有を必要とする。情報は自律的に組織に提供されなければならないが、その心理的側面としてチームワークに対する考え方が重要となる。

3. 課題

本論文は、韓国人マネジャーに日本企業の組織能力開発のための「仕組み」と「仕掛け」、それをサポートする構成要素がどの程度理解されていくかを明らかにする探索的研究である。

研修を行う KR2 経営研究所の韓三澤（筆者の一人）は、日本企業の強みである仕組みと仕掛け、それをサポートする構成要素を意識した説明と講演を企画し、それらを理解してもらうように努めた。その結果を示すことで、仕組みと仕掛け、それをサポートする構成要素の韓国への移転可能性を探る。

4. 調査概略

4. 1 KOMERI の概要

コメリは釜山（Busan）市に位置している。2001年に産業通信資源部より法人設立の許可を受け、政府傘下機関として15名でスタートした。現在は約60億円予算、200名規模の企業である。韓国の造船海洋及び造船海洋機資材産業の国際競争力強化と発展のための技術開発、情報交流、政策提案、国際標準認証（品質、安全性試験など）活動を行っている。

組織は、6本部（機械環境研究本部、電気電子研究本部、エネルギー海洋研究本部、海洋環境研究本部、未来戦略本部、運営支援室）と4地域本部（慶南地域本部、全南地域本部、全北地域本部、蔚山地域本部）よりなる。院長（社長）は1998年に名古屋大学工学部

機械工学で博士号を取得している。そのため日本企業の強みが現場であることを理解していると考えられる。

4. 2 韓国での研修

KR2 経営研究所は、2017年1月17日に韓国で研修のスタートを切った。この研修では、コメリの86名の従業員を対象に、講演会とチームでのものづくり（からくりキットの組み立て）の演習を行った。表3には、韓国での研修に参加した86人の職務と性別と年代のクロス集計を示し、表4には、職務別の平均勤続年数を示した。

表3 韓国での研修に参加した86人における職務と性別と年代のクロス集計

職務	性別	20代	30代	40代	50代	合計
研究	男	12	33	10	2	57
	女	11	6	0	0	17
管理	男	0	0	2	2	4
	女	0	1	1	0	2
スタッフ	女	3	2	0	0	5
その他	男	0	0	0	1	1

図3の注) 表2の職務における「研究」とは研究職、「管理」とは管理職である。研究員の中に、研究部門の管理職が含まれている。以下で述べる日本へ研修にきた部長クラスの人数が10名なのは、この研究部門の部長が含まれているためである。

表4 職務別の平均勤続年数

職務	平均勤続年数	標本数	標準偏差
研究員	3.7341	74	3.31833
管理職	9.1933	6	2.59928
スタッフ	4.3560	5	4.04397
合計	4.1173	86	3.56384

表4の注) スタッフには表2における「その他」が含まれている。

4. 3 部長クラスの研修内容

部長クラスの日本における研修は、以下に示す通りである。2017年1月17日に韓国での研修を受けた10名の管理職（部長クラスの男性10名で、年齢は40～45歳）は、5月22日に関西国際空港に到着後、A社を訪問した。翌5月23日には、京都にある老舗企業B社と京セラを訪問し、その後名古屋へ移動した。同年5月24日にはトヨタ自動車田原工場を見学し、一般社団法人中部産業連盟元理事の佐々木元氏のセミナーを受けた。5月25日にトヨタ産業技術記念館を見学後、中部国際空港から韓国へ戻った。

本論文で取り上げる訪問先のA社は、兵庫県に本社と工場を置くものづくり企業である。昭和49年創業で、売り上げ75億円、従業員数175名規模である。ベトナムに海外工場がある。事業内容は、ワイヤーハーネス・特殊精密電子機器・各種制御盤製造、省力化

機器の研究開発（1、検査自動化研究開発 2、介護支援機器の研究開発）であり、ワイヤーハーネスは大手企業からの受注のある主要製品である。独自の事業として自動検査システム開発があり、独自の技術で差別化及び新事業開拓に力を入れている。特に、自動検査システム開発活動は、ベテランのシニアエンジニアと若手のエンジニアとの徒弟制度に基づき、技術の共有及び継承を進めている点に特徴がある

5. 調査結果

5. 1 研修前の意識

KR2 経営研究所は、2017 年 1 月 17 日のコメリでの研修を始める前に、86 名の参加者に自律性とチームワークについての質問紙（5 段階評価）を配布した。表 5 には、コメリの研究員と管理職における自律性とチームワークに関する意識比較を示した。研究員と管理職の間で t 検定を行ったが、サンプル数が少なく、両者の差に比べて標準偏差が大きいいため、研究員と管理職との間の意識差に有意となる項目はなかった。

表 5 コメリの研究員と管理職における自律性とチームワークに関する意識比較

		職務	度数	平均値	標準偏差
自律性	上司から権限を与えられている	研究員	74	3.86	.881
		管理職	6	4.17	.753
	自らの責任で自由な行動がとれる	研究員	73	3.78	.821
		管理職	6	4.17	.753
	仕事で行う提案は尊重されている	研究員	73	3.93	.770
		管理職	6	3.67	.516
会社・部門のビジョンを理解し、自らの目標が立てられる	研究員	74	3.66	.781	
	管理職	6	4.17	.753	
チームワーク	チームで仕事をする上でお互いに助け合うことは必要であると思う	研究員	74	4.57	.599
		管理職	6	4.83	.408
	会社全体の目的達成よりチームの目的達成を重視している	研究員	74	3.38	.975
		管理職	6	3.50	1.049
	やりがいのある仕事ならどのチームに所属する事になっても構わない	研究員	73	3.93	.770
		管理職	6	3.67	.516
会社のためならチームが犠牲になっても仕方がないと思う	研究員	74	2.74	1.008	
	管理職	6	2.33	.816	

「チームで仕事をする上で、お互いに助け合うことは必要であると思う」は、研究員と管理職の両方に天井効果（平均値+標準偏差>5）がみられる。この質問紙は KR2 経営研究所による研修前にとったものであるが、研究員と管理職は、質問紙の後に日本研修の一環である「チームによるものづくりの演習」が控えていることを知っているため、チームによるものづくりといったアナウンスメント効果の影響があったと考

えるのが妥当かも知れない。

表 6 では、自律性とチームワークにおける項目に関して、平均値の高い順に示した。表 6 に示されたように、自律性の項目の方が天井効果のある 1 項目（上述した「チームで仕事をする上で、お互いに助け合うことは必要であると思う」）を除いて、チームワークの項目よりも平均値は高い。

表 6 平均値の高い順（研究員と管理職）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
チームで仕事をする上でお互いに助け合うことは必要であると思う	80	3	5	4.59	.589
仕事で行う提案は尊重されている	79	1	5	3.91	.754
上司から権限を与えられている	80	1	5	3.89	.871
自らの責任で自由な行動がとれる	79	1	5	3.81	.818
会社・部門のビジョンを理解し、自らの目標が立てられる	80	2	5	3.70	.786
やりがいのある仕事ならどのチームに所属することになっても構わない	79	1	5	3.57	1.070
会社全体の目標達成よりチームの目的達成を重視している	80	1	5	3.39	.974
会社のためならチームが犠牲になっても仕方がないと思う	80	1	5	2.71	.996

表 6 の注) イタリック文字は、自律性の項目である。
5 月 22 日に来日した部長クラスは、上述の質問紙を行っているが、4 人は職務を「研究員」として記述している。

5. 2 A 社見学後の意識

表 7 には、部長クラスの A 社に関する感想を示した。

表 7 部長クラスの A 社に関する感想

	A 企業に関する感想
1	<ul style="list-style-type: none"> ・地域密着型企業（250 名のうち約 90%が地元住民）。 ・日本特有の師弟／徒弟システムの上下関係を利用し、世代間の葛藤を克服している。 ・シニアエンジニアの比率が 10%と高い。彼らのノウハウが現場の若い社員とのコミュニケーションの根源となっている。 ・オーナーの意思決定により特許取得の成果報酬が動機付けとなっている。 ・オーナーの意思決定により不景気に人員削減をするのではなく、人材教育への投資が行われる。 ・検査工程の自動化検査設備の導入を通して、検査人員を製造人員に転換させ、製品生産量増加に投入させるシステムであるが、製品生産量の変化に柔軟に対応することは難しいと思う。
2	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアエンジニアたちが現業を続けている。 ・企業の 2S 状態が非常に良くできている。 ・自動検査装置はケースバイケースが重要であるが、一人のエンジニアが全ての技術を駆使している。 ・全ての計測装置を国産（日本産）のものを使っている。 ・ヒトの技能を大きな価値として位置づけている。 ・企業の中に、人間的な活動が見られなかった。

韓国人マネジャーにおける日本企業の組織能力開発への理解
 —仕組み・仕掛けとそれを支える構成要素への理解—

<ul style="list-style-type: none"> ・見える化の環境は似ているが、何か根本的ところで全く異なっているように感じる。 ・地域密着型企業。地域社会ともに頑張っている点が素晴らしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今回の訪問では判断することが難しいが、ライバル社への対策について知っていた。
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シニアエンジニアの役割がしっかり決められており、組織内の人間関係で衝突することが少ないように感じた。 ・上級エンジニアと若い研究者間のシナジー効果が期待される組織体系だと思う。韓国では稀な組織体系である。 ・お互いの業務分担が明確なため、新旧（シニアと若手）の調和がとれ、融合されている。 ・現在の仕事のやり方は、長期的に根気よくまじめに改善、開発するという側面では適切であると思えるが、速いトレンドの変化に追いつくにはダイナミズムが足りない。 	<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経験豊富なシニアエンジニアを多く活用していることが印象的だった。特に、このような方々が最新の技術を直接駆使していることには驚いた。また、製品工程の特性上、大きな部分を占めている検査工程の自動化の具現に成功し、これを事業拡張につなげたことも印象的であった。何よりも社員達のオーナーシップが高いと紹介されたが、どの組織においても必要な素養であり哲学であるように思えた。 ・多様な分野の技術を具現できる実際の能力。 ・短期的な成果よりは、長期的な成果につながるように配慮する管理方式。 ・安定的な経営戦略を行っているように考えられるが、リスクをとる挑戦的な準備も必要であろうと思った。
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業以来、地元密着企業（90%地元住民を雇用）である。 ・製造現場では典型的な日本の生産方式（徒弟システム、ヒト中心、システムに対して十分な理解がある）がよく反映されている。 ・未来志向的な技術（Big data、AI）に対する準備がなされている。そして、研究において優れた見聞を持っていることが確認できた。 ・我々が初の外国人訪問（研修）ということだったので、今後は、会社の広報を積極的にやって、多くの人に知ってもらおうと思う。 ・試験検査の自動化に対する事業性については韓国内の企業も認知している点は似ている。しかし、そのアプローチが体系的で研究水準が韓国より高い。 ・大手企業の退職者等の専門人材の確保を通じて事業活動をする方法は、韓国の中小企業も適用している。しかし韓国では、ほとんどの場合営業中心または短期的な技術伝授レベルに留まっている。 	<p>9</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回のような企業構造を持っている韓国企業もあると思うが、この企業は自分達の独自の体質を作ってきたと思える。 <p>10</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シニアエンジニア（退職者）を雇用して徒弟方式で若いエンジニアを教え、技術を伝授させることと、シニアエンジニアの能力そのものが非常に高く、最新技術を直接扱うことができている（3D プリンター、Coding を直接行っている）ことが印象的。 ・経営者は、社員達からの提案を実現する役割に集中しており、社員達は自分の会社であるという考えで創造的アイデアを提案する企業運用マインドと雰囲気がある。 ・技術を新しい価値に変換させる経営の雰囲気がある。 ・韓国の中小企業ではみることのできない経営マインドがある。 ・オンリーワン技術を持っている。 ・自分達の開発した技術に対するプライドと外部（他社）からも高い評価を受ける技術を開発していく組織の雰囲気。
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分達の分野において、最高であるという自負心が強いと感じた。職人魂に強いプライドがあり、30年以上の経験と知識をデータ化し、後輩への継承に積極的である姿を見ることができた。オーナーはこういったことを熟知し、しっかり支援していた。また、経営責任は経営者層に限られており、社員たちの職場文化は自由に開発を行っており、その開発を成功させようとする強い気持ちを感じた。 ・組織文化や組織システムにおいて、人間（社員）中心の経営方針が特徴的であった。 ・最高の技術分野を追究しているという自負心、そして経営者と社員との間の信頼を通した経営方式が良い点である。 ・あるプロジェクトを推進することにあたり、参加する社員に対する差別化された評価基準は、社員同士の信頼に悪影響を及ぼす要素にならないのか気になるところである。 	<p>図1には、表7のテキスト分析（共起ネットワーク）を示した注5）。図1をみると、「経営」、「社員」、「エンジニア」、「技術」の頻度が多いことがわかる。これらがキーワードである。</p> <p>そのキーワードを中心として、大きく四つのグループに分かれる。開発と研究に関するグループ（組織としての開発と研究）、シニアエンジニアに関するグループ（新旧のエンジニアの調和）、社員と成果の関係に関するグループ（社員と成果は企業や組織と繋がっている）、組織や技術の方式に関するグループ（組織の方式や技術の方式にはマインドやシステムが繋がっている）である。</p>
<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年齢ではなく能力による人事評価が行われている。 ・退職後の高級人材（シニアエンジニア）への待遇と積極的な支援が印象的。 ・経営者におけるエンジニアに対する信頼と成果へ強要がない。 ・経営者の率先垂範の精神。 ・エンジニアに対する確実な待遇と長期的な観点に基づく研究開発支援。 	
<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員全員が明るく責任感をもって仕事をする姿が印象的だった。特に、多機能的研究開発を通じて、韓国における大手企業の研究活動とは違うことをみることができた。 ・研究開発に対する成果に関する責任よりも研究開発者達の動機の誘発を通じた成功は、人を重視する経営であることをみせてもらった。 ・高付加価値事業が可能なモデル設定に成功している。 ・非正規職がなく、定年が定められていない 	

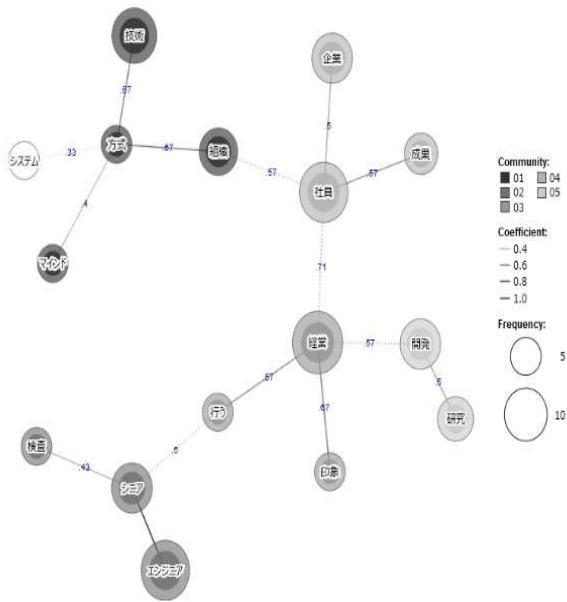


図 1 表 7 のテキスト分析 (共起ネットワーク)

表 8 には、管理職による A 社と韓国企業との共通点を示した。図 2 には、表 8 のテキスト分析 (共起ネットワーク) を示した。

表 8 部長クラスによる A 社と韓国企業との共通点

A 社と韓国の共通点	
1	若い人に現場慣れが目立つ。
2	目に映る事務所の環境は似ている。
3	韓国の中小企業の場合、一人の万能エンジニアが全ての仕事をこなすことが多いが、仕事の面においては、日本は一人ですべての事をやっている。その点では似ている。オーナーの経営方式が韓国とは異なるが、肯定的なやり方だと思う。
5	韓国でも A 社でも組織システムが存在しており、同じ目的を共有している点については似ていた。しかし、成果を強要するより、新しい価値創造のための人間中心の日本の経営のやり方は未来志向的な傾向を促していると感じた。
6	仕事熱心なところ。
8	ネック工程を解決し、生産性を向上させることは検査工程の自動化であり、これは似ている。一方、この検査工程の自動化の全てを内部で解決したことは韓国と異なる。
9	韓国とは一般的な企業構造は似ている。
10	A 社は、見た感じは韓国のどこにもある中小企業と変わらなかったが、中身は全く違っていた。技術、制度、システムで解決できないことを解決するのは「人」であるというマインドが、技術を経営に染み込ませていることは、韓国と大きな違いである。

図 2 からは、「韓国」、「似る」、「解決」の頻度が多く、キーワードであることがわかる。このキーワードを中心として、大きく三つのグループ

にわかれる。その一つが「韓国と似る」のグループである。ここでは「A 社」、「中小」、「企業」が「韓国」と「似る」に関連している。これは A 社が韓国の中小企業に似ていることを表している。

もう一つが「経営」が「日本」と関連しているグループで、「やり方」と「仕事」に関連している。最後に「経営」が「システム」に関連しているグループは、「解決」、「技術」、「検査」が関連している。これらは、日本の経営には仕事のやり方があるということ、日本の工程検査の解決には、技術とシステムが関連しているということである。

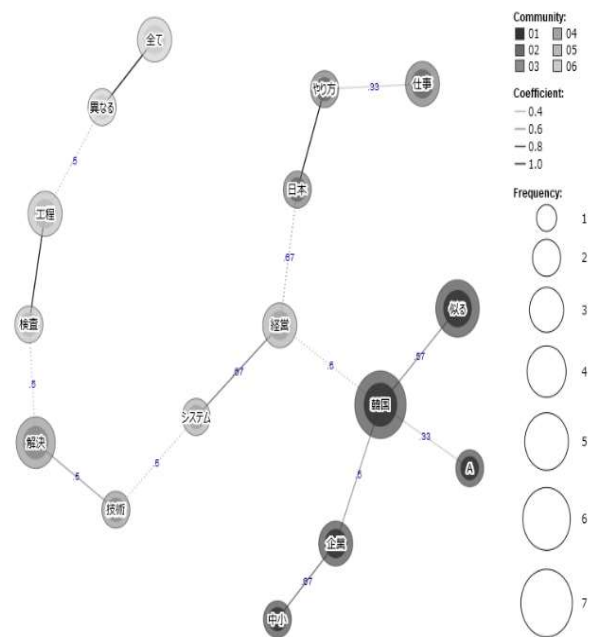


図 2 表 8 のテキスト分析 (共起ネットワーク)

5. 3 佐々木元氏の講演に関する質問

佐々木氏は韓国企業で仕事をしてきた経歴 (デウ造船、ヒュンダイ重工では労使関係、サムスン重工では改善活動に関する指導) を持つため、韓国との比較を踏まえてトヨタについての講演を行った。具体的な内容については、以下にまとめた通りである。

・トヨタの考え方は実践が重要である。

一般的にエリートの特徴として、システムで物事を考える、すなわち上から下へ答えを押しつける傾向がある。そのため、ルール作り、マニュアル整備、チェックリスト整備、文書化がなされるが、それは理論やコンセプト、モデルを現場に落とし込むためである。しかしトヨタでは仮説設定法、すなわち仮説を立て、検証し、改善・修正を

韓国人マネジャーにおける日本企業の組織能力開発への理解

－仕組み・仕掛けとそれを支える構成要素への理解－

行う。TPSでは、「ジャスト・イン・タイム」は仮説で、仮説を具現化する「カンバン」、「標準化」が生まれてきた。このように実践することを重要視する。

・トヨタの企業文化の背後にあるのは「仕組み」である。

「仕組み」はジャスト・イン・タイムで、自動化が「仕掛け」であり、標準作業が「しつけ」である。「仕組み」を目的とするならば、「仕掛け」が手段、「しつけ」が行動・実践となる。

これらに対するコメリ側の感想と質問は以下の通りである。まず「ルール作りが実際の仕事になっていることには同感である」との感想があった。つぎに質問として「現場の課題をどのように解決するのかについては、責任問題が発生するので、どのように実践していくと良いのか」、また「コメリ側はこれまでやってきたことに実績はあるが、正直なところ仕事が楽しくないという本音がある。これにどのように対応していくことが必要なのか」という質問が出た。

これらの質問に対して佐々木氏は、「現場の課題解決には、現場が理解できるようにわかりやすくすることが基本である」と説明した。また、コメリ側の仕事が楽しくないという本音には、「仕事を日々改善しないと停滞するためである」と返答した。

最後に、人間関係ストレスコスト（人間関係の悪さによりコストがかかる）やインフォーマルなイベントをコストカットしていくと、結果的にコストが高くつくことになるのでアドバイスをを行った。「まずは目を外に向け、コメリが今後韓国の中でどういう位置付へにあるのか、そのために何をするのかを考えていくことが人間関係のストレスを減らしていくことに繋がる」と説明を加えた。

5. 4 全ての研修を終えて

表9には、全ての研修を終えての感想を示した。図3には、全ての研修を終えての感想と感想のテキスト分析（共起ネットワーク）を示した。

表9 全ての研修を終えての感想

	研修を通じて学んだこと、感じたことは何か。
1	リーダーの決断力と意志が大事であることを改めてわかるようになった。また、人が研究の主体であり創造の主体である。企業の価値は、その国の文化と密接な関係にあることを体験した。宿題をいっぱい抱えて帰る気分である。

2	現場への適応や価値観に関するメンタル教育が良い。
3	日本文化、組織文化において新旧の調和を通して絶え間ない革新を創出されていることに刺激された。組織構成員と共通の価値を持ち、お互いに人間関係を尊重し、組織の共通目標に向けて進んでいくことが大事で、お互いの価値創造と幸福度を高め、仕事を行うことが重要である。
4	仕事が好きで、それを通して幸せを感じている人たちに会えて良かった。問題解決や改善に対する情熱を感じた。成功体験を持つ組織の方向と考え方、歴史を見ることができ、大きな力になった。また、伝統を守ることや新しいことを創造することなど全てにおいて確信と終わりのない改善の必要性を感じ、人の重要性を改めて考える機会であった。
5	幸せに働ける動機、環境、文化を作っていかなければならない。日本の産業の発展には、仕事に対する幸せがあるように感じた。自分達が進む道に関して真剣に悩むようになった。
6	企業の思想と価値を感じることができた。答えは、見つけ続けなければならないが、答えは環境に寄って変わり続けることを学んだ。
7	各企業の長い期間をかけて築かれてきた経営哲学とノウハウに接することができた。人、開発、創造が日本の経営の核心であることの理解を通して、自社の担当組織の運営方向を設定するのに助けとなる。
8	理論的な経営思想と価値を感じることができて良かった。経営管理において、ムダの要素を排除することはとても役に立つと思う。企業文化は人が創り、人間の幸せを追求するためのものでなければならない。そのような企業文化を創るためには自分が努力をしなければならぬことを感じた。
9	理論的な経営思想を直接体験できて良かった。「人間尊重」というキーワードはわかりやすかった。変化を実践し、幸せのために仕事をしようと思った。
10	日本の優れた企業文化の体験を通じて、人間中心の価値観があり、それは仕事、対人関係など、構成員の幸せに向けられていることを理解した。韓国企業と研究院でこのような価値観をいかに伝播し、適応させていけばよいかに関する課題が導き出された。

図3からは、「文化」、「組織」、「感じる」、「人」、「価値」の頻度が高く、それらを中心として、大きく五つのグループに分かれることがわかる。

「幸せ」と「感じる」が関連するグループ、「経営」、「創る」、「人間」、「文化」が関連するグループ、「価値」、「企業」、「人」、「創造」が関連するグループ、「日本」、「仕事」、「重要」が関連するグループ、「改善」と「体験」が関連するグループに分けられる。

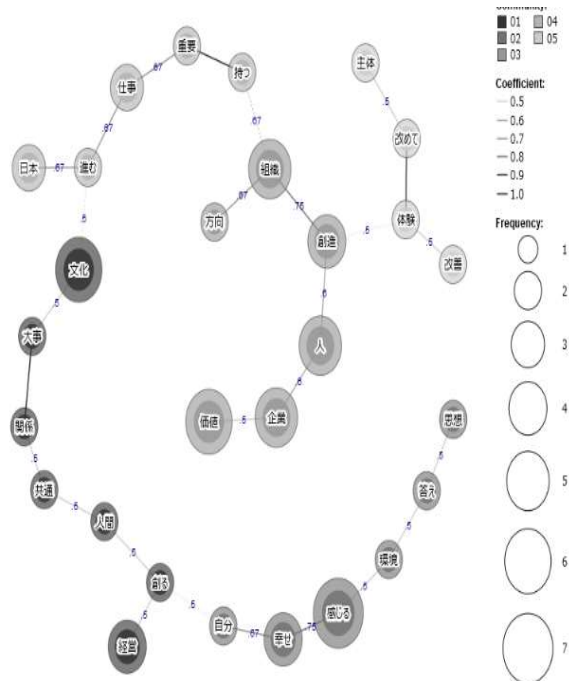


図3 表9のテキスト分析(共起ネットワーク)

これらの結果からみると、コメリの管理職研修では、企業文化の重要性、仕事を通じた人の幸せ、改善の必要性、人が主体の経営といったことを感じたことがわかる。

6. むすび

日本企業をよく知る社長の考えの下、コメリの部長クラスは日本での研修を行った。研修を請け負ったKR2経営研究所の韓は、最初に日本企業の組織能力の土台となる濃密なコミュニケーション、チームワークの良さ、幅広い情報共有といった基本の構成要素と、それに基づき内発された「仕組み」と「仕掛け」の概念説明を行い、次に日本における企業見学等を通してそれらを体験させた。

研修前に行った質問紙調査では、コメリの社員の「チームで仕事をする上で、お互いに助け合うことは必要であると思う」という意識は、天井効果がみられるほど高かった。これには、日本研修の一環としてのチームでのものづくり演習があるというアナウンスメント効果の影響があったかもしれないが、社員の日本企業についての理解を示しているとも考えられる。

部長クラスの日本での研修では、彼らが日本企業の経営理念や企業文化に関して韓国との違いを感じているのことが明らかにされた。特に、日本企業が「人」を大切にしていることを

認識し、人が企業文化を創り、人が仕事を通して幸せを感じていると理解したようである。

「技術やシステムで解決できないことを解決するのは「人」というマインド」という意見からは、組織能力の土台となるコミュニケーション、チームワークの良さ、情報共有といった基本となる構成要素は、人が自ら行わないといけない要素として理解がなされたと考えられる。

しかし、組織目的達成のために、要素の間を意図的(科学性と合理性追求)かつ有意につなぐ設計の考え方(概念)・やり方(方式、ノウハウ等)である仕組みというものをどの程度認識できたのかは、今回の自由記述では明確ではない。ただ「終わりのない改善が必要」という認識は、仕組みに関する理解と捉えることもできる。

上述したことから考えると、「仕組み」と「仕掛け」とそれをサポートする構成要素の韓国への移転可能性は、可能であるという兆候がみられたと考えられる。

今回の研修において、韓国人マネジャーの感想や意見を取り上げて考えていくことは、日本企業側にも自らの仕組みや仕掛けに関する意識を高めるために有効なことだと思われる。

脚注

注1) 設立当初は15名だった組織構成員が現在200名を超えている。

注2) 「仕掛け」と「仕組み」は、韓国には存在しない用語である。詳細は、韓・小橋(2016)²⁾を参照。

注3) 「からくり観点」に関しては、韓(2017)¹⁾を参照。

注4) 成果主義とは、一般では成果で決まる部分(割合)が多い賃金体系を指す。日本人と米国人ではその割合に対する考え方が大きく違うかもしれない。

注5) テキストマイニング(または軽量テキスト分析)とは内容分析の一種である。内容分析とは、コミュニケーションの送り手の心理的側面(意図や価値観、態度)を分析しようとする分析手法である。軽量テキスト分析とは、計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分析し、内容分析を行う手法である。樋口(2014)⁹⁾は軽量テキスト分析が内容分析の一

韓国人マネジャーにおける日本企業の組織能力開発への理解

－仕組み・仕掛けとそれを支える構成要素への理解－

部であると位置づけている。本稿では、樋口による KHcoder（フリーソフト）を用いる。共起ネットワークとは、分析対象となるテキストから出現パターンを読み取り、図にプロットする機能である。丸い部分は出現する単語を示し、語と語をつなぐ線はエッジと呼ばれ、それらの語が関係のあることを示している。

図1から図3までは、最小出現数、見出し単位差異が顕著な上位60語を使用、最小スパニング・ツリーだけを描画、数値は Jaccard 係数である。

引用参考文献

- 1) 韓三澤 (2017) 「からくり観点からみたトヨタ生産方式－「仕組み」と「仕掛け」を中心に－」『工業経営研究』第31巻第1号, 55-61頁。
- 2) 韓三澤・小橋勉 (2016) 「「からくり」視座に基づくイノベーション・モデルに関する一考察」『愛知工業大学研究報告』第51巻, 1-11頁。
- 3) 韓三澤・加藤里美 (2017) 「「からくり(日本的システム)と「システム」の関係－「仕組み」を中心に－」『産業経済研究』第17号, 113-123頁。
- 4) 韓三澤・小橋勉 (2017) 「韓国 POSCO におけるトヨタ生産システム導入事例に関する研究」『日本経営診断学会論集』第17巻, 88-93頁。
- 5) 石田賢 (2010) 「サムスン躍進の原動力は何か？」『世界経済評論』54(6), 54-63頁。
- 6) 江崎康弘 (2017) 「電気産業界における日本および東アジア企業間の比較経営」『東アジア評論』第9号, 31-45頁。
- 7) 海野素央 (2002) 『異文化ビジネスハンドブック－事例と対処法』学文社。
- 8) 桜井茂男訳 (1999) 『人を伸ばす力: 内発と自律のすすめ』新曜社 (Deci, E. L. and Flaste, R. (1995) “Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy.” New York: G.P. Putnam’s Sons.)
- 9) 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析: 内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。

(受理 令和2年3月19日)