

書評

鈴木直次著

『アメリカ社会のなかの日系企業』

——自動車産業の現地経営——

(東洋経済新報社 一九九一年)

浅見和彦

本書の主題は、「日米関係の新たな焦点となりつつある直接投資、とくに製造業の対米投資について、その特徴や課題、日米関係への影響」を、「その生産システムをアメリカに移転したとき直面するであろうさまざまな問題」が「最も典型的に現われる」とおもわれる「わが国の自動車産業のアメリカへの進出」を素材としてあきらかにすることにある。また、そのときに、「日本企業がアメリカの工場で、どこまで日本に匹敵する品質とコストの製品を作り、現地企業と競争できるか」、「日本企業の強みを支えた原理が、経済的、社会的ひいては文化的に異なる環境のなかでどこまで有効か」という視点から、日本の経営の国際的移転可能性の問題に注目する。それは日本企業の現地生産をおしてアメリカの経済と社会や、「日本企業ひいてはわが国の経済と社会の特質」をあきらかにしたい、という著者のモティーフにつながるからである。

(一)

まず、本書の全体の構成はつぎのようになっている。

はじめに

第一章 日本車のアメリカへの進出と自動車摩擦

第二章 対米事業の各社別の展開

第三章 現地経営の諸側面

第四章 アメリカの経済・社会と日系企業

主要参考文献一覧

あとがき

各章の内容を簡単に紹介すれば、第一章は、自動車の完成車輸出から貿易摩擦をへて現地生産にいたる経過が明らかにされる。また、製造コストと品質の両面で見られる日米間の競争力格差の要因としての生産システムの相違が、その背後にあるものとして論じられる。両国の自動車生産のシステムは、「異なる市場規模と資本蓄積、労使関係などのなかで、それぞれの国の企業が最も合理的な生産戦略を追求した結果に由来した」が、「第一次石油危機を契機に、一車種的大量生産で十分な市場が確保される時代が終り、アメリカの優位が相対的に低下し、日本が台頭した」ととらえられている。

第二章は、対米進出をはたした日本の自動車産業七社について、各社ごとに進出の決定から最近までの現地生産の過程を分析している。ここでの特徴は、貿易摩擦の深刻化や為替レートの大きな変動といった、いずれの企業にも共通する背景や、現地生産における同質性の指摘があるだけではないという点である。

すなわち、貿易摩擦が「進出の直接の契機ではなかった」ホンダから、「トヨタに比して国内市場で劣勢に立っていた」ためかなり早い時期から検討していた日産、「ホンダはもとより日産にくらべても著しく慎重であった」トヨタ、「輸出枠が小さかった分だけ現地生産の必要性を高めた」マツダなどの中堅企業にいたる、各社別の対米戦略上の個性、その相違が注目される。さらに富士重といすゞの合併SIAでは、「日本の自動車会社はほぼ共通した生産方法をとっているようにも思われるが、実際に共同生産を始めてみると、製造現場におけるコンセプトや呼び方がずいぶん違っていた」など、興味深い指摘を見いだすことができる。

しかしながら、本書の中心はなんといっても、分量のおよそ四割を占める第三章であろう。ここでは、現地経営を「工場内部における生産慣行とそれを支える人事面での処遇」と「部品調達」のふたつを中心にして、ビッグ・スリーと比較している。いわゆる日本の経営の国際的な移転可能性をめぐって論じられているところである。

ここでは、まず、中西部の諸州に集中した工場立地、「伝統的なアメリカ企業にくらべると著しく簡素化されている」現地法人の組織、物理的な「規模の点では標準的」だが「投資規模は小さい」設備や、国内工場よりも「改良されている場合も少なくない」技術の選択、「未経験者を優先」し「チーム・ワークで働ける適性をもつことが最重視された」従業員の募集など、操業の諸前提がのべられる。

ついで、現場従業員の仕事はかなり細分化された単能工に割り当てられ、フォアマンがそれを調整・管理するアメリカの伝統的方法にたいして、仕事が多能工の小集団からなるチームへ割り当てられる「チーム・システム」が採用され、それが職務区分の単純化や教育・訓練などによって支えられている日系企業の作業慣行が明らかにされている。

この作業慣行と深い関連をもつのが人事慣行である。日系企業の「あらゆる点で従業員の処遇を平等化しよう」という努力にもかかわらず、現場従業員と事務・管理職との賃金支払方法は一本化できず、個人別の成績査定も「入り込む余地はきわめて小さい」こと、しかしながら昇進では、その「余地が大きく、しかも人材を内部から求め、手続きをかなりの程度まで明確に従業員に公表していることは従業員の昇進意欲を喚起するのに成功したように思われる」としている。さらに、「日系企業の目指す柔軟な作業慣行の実現のために、戦略的な重要性を帯びていた」雇用保障の高さ、などが論じ

られる。

そして、この生産・人事慣行を実現するうえで重要な提案・小集団活動やチーム・ミーティングなどを通じたコミュニケーション活動の緊密化が、情報の公開に消極的であったアメリカ企業と対照しながら、指摘される。

また、現地生産の成否は、以上の生産・人事慣行の移植と同時に、完成車メーカーの部品内製率の高いアメリカで、「部品会社との間に新たな関係」をつくることにあるという視点から、部品調達と物流の問題が考えられている。

章末では、以上の諸側面について、現地経営の成果と展望がまとめられている。とくに生産・人事慣行では「アメリカ従業員の日本的な作業慣行に対する不満や違和感」「フル生産時の労働密度の高さや人員配置の少なさに対する不満」もあるにあるが、「日系企業が現場従業員の統合について、当初の予定よりはるかに速やかに成果を上げたことに疑う余地はない」と評価すると同時に、「現場従業員よりはホワイトカラーの問題」、「とくにアメリカ人管理者の問題」は「今後の最重要課題のひとつであること」、「日本企業のもつ組織原理が、現場の従業員に対するほど有効性をもちうるかは疑わしい」とのべている。また「部品調達にかかわる問題は、工場内部のそれよりもはるかに大きい」と指摘している。

そして最後の第四章は、進出企業とその地域社会の關係が、州の誘致政策、地域社会とのあつれきや調和策などを通じ

て、また、アメリカ自動車産業との相互關係がビッグ・スリーにとどまらず、部品会社や労働組合との關係を含めて描かれている。

評者の全体的な読後感をのべれば、以上の内容が、一九八八年四月から一年間にわたる著者の留学期間中の豊富な聞き取りや収集資料にもとづいており、詳細でバランスがとれ、かつ平明な叙述になっていることがたいへん印象的である。著者は「感覚的かつ印象的なところが多い」と控えめに断わっているが、第三章でとくにその感をつよくする。また、本文中だけでなく、各章ごとの注で、膨大な資料、文献、聞き取りによる情報などが提示、説明され、あるいは著者の評価や判断とは異なる論者へのコメント、言及がなされている。こうした注は全体の分量の割をこえていて、それを読むだけでもたいへん興味深いし、専門でない読者にとっては丁寧な研究案内になっている。

(一)

評者は、国際直接投資論やアメリカ経済、日米自動車産業などについての専門的知識をまったくもっていない。それでも、労使關係論の視点からする比較をつうじて、著者と同様に「日本企業ひいてはわが国の経済と社会の特質」を知りたいし、明らかにしたいと念願している。そのため、ここでは

主として、第一章第二節の日米自動車産業の競争力格差にかんする部分と、第三章の生産システム、経営システムと労使関係にかかわる点を中心に、評者の学んだことのうち、一つのことだけをコメントしておきたい。

それは、著者の分析枠組みの特徴ということである。いわゆる日本の経営の国際的移転可能性にかかわる議論についての著者の視点は、通説的な日本の経営論である「三種の神器」論などとはおおしく異なっている。

すなわち、「強い品質意識をもった多能工からなる集団主義的な作業組織」と「幾層にもわたる優れた作品〔部品〕、素材メーカーと完成品メーカーとの融通性に富んだ緊密な関係」との二つの特徴的要素から構成されるところの「効率的な生産システム」にまず注目される。「そこでは経験を通じて現場に蓄積された知識が、さまざまなコミュニケーション回路を通じて会社全体へと共有され、生産効率の改善へとつながる」。そして、こうした「現場主義」を円滑に機能させるうえで『終身雇用』や『年功序列』、ひいてはいわゆる『系列』に象徴される、少なからずが国に独特な長期的な経営慣行、『日本の経営』が重要な役割を果たしてきた」ととらえている。みられるように、生産システムと経営慣行との、いわば二層構造としてとらえているのである。それは、日系企業の現地経営の諸側面をあきらかにした第三章が、「工場内部の生産慣行」、「それを支える人事面での処遇」、「部品調

達」から分析していることにもしめされている。

もっとも著者は、そのようなところに、みずからのオリジナリティがあると主張しているわけではない、といわれるかもしれない。たしかに、まず、比較のためのアメリカ自動車産業については、「オリジナルな調査に基づくというよりも、主として従来の研究成果に依存した一般論」であると断わっておられる。また、日本企業の現地生産をめぐる代表的な先行研究とその枠組みとしては、安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産―自動車・電機・日本の経営の「適用」と「適応」』と島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学―アメリカのなかの日本企業』がある。著者も、両書は第三章をまとめるうえで「とくに参考になった」とし、「なかでも安保氏の研究」をあげている（同書は、日本の経営の特徴的諸要素を、①作業組織とその管理運営、②生産管理、③参画意識、④雇用環境、⑤部品調達、⑥親子会社関係、⑦パフォーマンスに分類し、現地経営の調査・分析の枠組みとしている）。さらに、小池和男『職場の労働組合と参加』は『キャリア』形成を通じて日米の労使関係を解明した秀れた研究であり、本書での配転、昇進の議論の前提も同書に多くをよっている」とのべている。

著者はこれらの研究成果に学びながらも、それからいったん自由になって、おおしく二層構造の枠組みをもちいて、精力的な聞き取り、資料の収集をおこない、独自の分析をしめ

されたのであろう。

評者がこの点について指摘したのは、労働問題研究の領域で、最近、有力な研究者たちの著書が、つぎのような研究視角の提示と従来の研究の反省とをのべていたからである。

その著作は、日本国内の二大完成車メーカーの労使関係を、「日本の自動車産業の競争力を支える柔軟かつ効率的な労働力利用の体制」と「それを可能にする労使関係の構造」という二層構造に注目することによって、研究したものである（戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択―日本の自動車産業』）。このような研究視角は、あきらかに日系企業の現地生産を分析する本書の著者の視角と重なり合うものだが、これをしめした理由をこう説明する。

「きわめて奇異なことであるが、海外において『日本モデル』が深刻な政治的テーマになってきたにもかかわらず、日本においては労働組織にかんする問題が議論されなかった。」「経営側や労働組合……は日本の労働組織をいわば自明のものと理解しており、それをあらためて吟味するという問題意識はなかった。」「日本のマネジメントが労働組織の問題を意識しはじめたのは、日本企業の海外生産が本格化する過程であったと思われる。したがって、『それぞれの企業においてどのような議論がなされ、その結果としてどのような労働組織が海外工場において実現したのかは、これまでのところ日本には本格的な研究がない。そのことは、日本の研究者のあ

いだで労働組織にかんする議論がほとんどいってよいほどなされていないことに関係している」というのだ。この著作は、本書よりも約一カ月前に発行されたものである。そのため、「強い品質意識をもった多能工からなる集団主義的な作業組織」と「終身雇用」や「年功序列」、ひいてはいわゆる『系列』に象徴される、少なからずが国に独特な長期的な経営慣行、『日本的経営』とに注目した、本書のような本格的な研究が出現したことを知らなかったのである。

しかし、「自明のものと理解して」「あらためて吟味する」という問題意識がなかったのは、経営側や労働組合だけでなく、労働問題研究者も同じだった。加えて、労働問題研究者たちのほうは、本書の著者のような経済学者とは異なって、「幾層にもわたる優れた作品（部品）、素材メーカーと完成品メーカーとの融通性に富んだ緊密な関係」、「いわゆる『系列』」をその射程におさめることができていない。そのため、この書物で「主としてとりあげられた『本工』は恵まれて」おり、むしろ「関連した下請企業や孫下請企業で働く人達」、あるいは完成車メーカーではたらく「臨時工やパート・タイム労働者の労働条件や労使関係がどうであったかを知ることの方が、日本の労使関係の一つの顔を知る上で重要であるといえないだろうか」との批評をうけるのである（『日本労働研究機構雑誌』一九九一年八月号、橋本俊詔氏の書評）。

いいたいことは、本書の著者が「フィールド・ワークには

不慣れな筆者のこと、わが国の労使関係の専門家のような密度の高い実態調査とはなりえなかった」と控えめにのべているにもかかわらず、その分析枠組みの適切さによって「わが国の労使関係の専門家のような密度の高い実態調査」以上のものをしめしているのではないか、ということである。

(三)

さて、本書は著者にとって、「今後の本格的な研究の出発点」となるものと意図されている。そこで、最後にいくつかの注文をつけ加えたい。

ひとつは、さきに評者の全体的な読後感として、豊富な聞き取りや収集資料にもとづいて、詳細でバランスがとれ、かつ平明な叙述になっているとのべたことの反面になるのだから、著者による価値的判断、評価や展望が慎重であることにかかわって、それらの積極的な提示も求めたいということである。

また、もうひとつのことも、いまのべた点と部分的に重なる。それは、日本企業の生産システムやそれを支える人事・労務慣行の多くは「一九五〇年代初頭の大規模な労働争議の経験をもまえて考案されたもの」であり、「協調的な労使関係を作るひとつの理由ともなった」という著者の認識がしめされながら、日本の国内における自動車産業の生産・経営シ

ステム、あるいは労使関係にたいする著者の評価がかならずしも明確ではないことにかんする不満である。たしかに、近年は日本の企業社会に批判的な労働問題研究者にあって、日本の労働者の大多数が日本的経営に魅かれ、それを受容して、自発性を発揮していることに注目する動向ははっきりとしている。とはいえ、労使協調ないし「癒着」とも評される企業別組合を通じるか、経営側が直接的にはたらきかけるのかは別としても、その労使関係との相互関係なしには「効率的な生産システム」の一つの中核をなす「強い品質意識をもった多能工からなる集団主義的な作業組織」もありえないのではないだろうか。

第三は、分析枠組みにかかわる。さきにも紹介したように、著者は小池和男氏の業績を、日米の労使関係比較の議論の前提としている。たしかに、日本のマルクス経済学の有力な潮流のなかには、「労使関係の理解については小池和男氏の研究から多大の影響を受けた。就労による訓練(OJT)は重工業には普遍的に必要とされ、内部労働市場を形成する。日本は後進国であるがゆえにかえって広く深い内部労働市場ができた、というもので、宇野段階論とも接合し得、宇野説に欠けていた企業内労資関係論や経営組織論の意義を改めて浮かび上がらせる効果もある」とする評価がある(馬場宏二「現代世界と日本会社主義」、東京大学社会科学研究所編『現代日本社会』第一巻)。しかしながら、小池説の大きな特徴

は、日本特殊性論あるいは異質論と氏が呼ぶものを批判し、その欧米との共通性、国際的通用性、さらには国際的優位性を主張するものであり、「日本企業の強みを支えた原理が、経済的、社会的ひいては文化的に異なる環境のなかでどこまで有効か」という著者の視点とも異なる。そう考えれば、理論の上でのこのドッキングは再考されてよいことではないのか（最近では、日本の自動車企業は「標準化による『熟練の排除』と『多能工化』を柱にしている」とした小池説への批判の動向もあらわれている。野村正実「生産性管理と人間関係諸活動」、前掲、戸塚・兵藤編著所収）。

最後は、調査手続き、情報のソースに関してである。著者自身が「現地経営に関する情報は、主として現地法人のマネイジメント層から（多くは日本人）からの聞き取りと工場見学によって入手」し、一方、「従業員、組合側からの聞き取りの機会には少なく、現地マネイジメント層から得た情報を検証あるいは確認するという作業はかなり欠けてしまった」とのべておられることであり、補ってほしい。

さきにもべたような立場からの書評であるため、直接投資論など著者が関心をはらった別の領域の問題をまったく無視したものとなってしまったことを、一言お断わりしておきたい。

（東洋経済新報社、一九九一年三月刊、A5判、二五三頁＋iv頁）