

Global Production, Local Racialized Masculinities

Profit Pressure and Risk-taking Acts in a Japanese Auto-parts Company in the United States

(グローバル生産と利益の圧力:
アメリカにおける日系自動車部品企業の場合)

専修大学 経営学部
教授 根本宮美子

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

1

アメリカ製造業の変化 フォード主義から金融化まで

1990s: トヨタ生産方式の台頭

- 大量生産時代のフォード主義→リーン生産方式へ 効率性、柔軟性、徹底的に無駄を省く日本的価値の取り込み
- しかし、リーン生産方式は利益に繋がるのか? → 社員が経営陣の命令に応じない (Erik Olin Wright 2000)
- 現場での改善: 社員のやる気向上につながるのか? → 一人一人の従業員の仕事が増え、プレッシャーやストレスにつながっている (Jones, Latham, and Betta 2013)

2000s: グローバル化、金融化、アメリカ製造業の衰退

- コスト削減、人件費削減最重要時代
- 株式市場の台頭と企業の株主の重要性増大
- アウトソーシングと海外生産の主流
- シェアホルダーへの還元重要視増
- 役員報酬の高騰
- イノベーションとリサーチ・開発の軽視
- 雇用の不安定化、社会不平等の増加

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

2

アメリカにおける 日本自動車メーカーのチャレンジ

1990年代:
アメリカ社会、文化、企業慣行
への適応化

日本的やり方・リーン生産方式をアメリカ従業員
にも徹底させる

自動車産業= アメ
リカ国家のアイデ
ンティティーとブ
ランドがかかった
基幹産業

2000年代:
熾烈なグローバル生産競争、コスト削減の強烈なプレッシャーの日常化
アメリカ自動車産業の顕著な衰退
日米の生産従業員のスキルギャップ

1988: GM, Ford, Chrysler controlled 74 percent of the US market.
In 2018, they controlled only 44 percent (CNN Business, 2018)

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

3

リコールスキャンダル

- GMリコール問題 General Motors Faulty Ignition Switches (2014). Shut off the engine and prevent airbag from operating. 124 death.
- フォルクスワーゲン排出ガス不正問題 Volkswagen Emission Scandal (2015). The company installed software to intentionally lower the harmful chemical emissions under the test.
- タカタエアバッグリコール問題 Takata's Airbag Scandal (recall from 2008, test data manipulation since 2004): Executives had falsified test data and concealed defective airbags.
- 三菱自動車不正隠し: 燃費改ざん Mitsubishi Motors Corp: Defects in the cars have been covered up over 20 years. Falsely inflated the fuel economy of certain cars (2016).

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

4

利益・売上・業績達成のプレッシャー

研究の目的:

アメリカにおける日系自動車部品工場のグローバルマネジメント経営の問題を理解する。

- 自動車産業における従業員、マネジメントの対応
- グローバル生産拠点における生産と経営状況

アメリカ自動車産業→アメリカ国家のアイデンティティー、白人ブルーカラー労働者のプライドとナショナリズム、ブルーカラー男性優位の職場文化

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

5

組織における男性性

Organizational masculinity

- リーマンブラザーズがリーマンシスターズであったら。。。IMF head Christian Lagarde, “... **If it had been Lehman Sisters rather than Lehman Brothers, the world might well look a lot different today**” (Guardian 2018).

→ Masculinities(男性性): 文化的な信念や特権

→男性のリスクテイク行動と経営破綻や不正と関連→いかに防止するか。→投資銀行、石油採掘、炭鉱

企業経営の安定及び安全性やハラスメント防止

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

6

マスキュリニティ： 経営と生産



令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

7

日系自動車部品製造工場

- 収益・業績向上のプレッシャーに対して、(1)日本親会社の経営層、(2)アメリカ人経営層、(3)アメリカの従業員の3つのグループがいかなるリスクテイクな戦略に依拠しているのか。

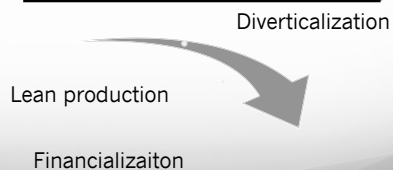
令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

8

なぜ経営上のプレッシャー？

1. ダイバーティカリゼーション(Diverticalization)
2. 金融化 (Financialization)
3. リーン生産方式 (Lean production)

Economic pressure in the U.S. auto industry



令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

9

ダイバーティカリゼーション

- コスト削減のため自国で生産しない。途上国で生産を行う。
- 自動車メーカーは部品を組み立てるのみ。メーカーがサプライヤーに圧力をかけて、特殊部品でも短期納期させる。毎回価格を下げさせる。

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

10

アメリカ企業の金融化と製造業の衰退

- 短期利益追求
- 株価重視
- シェアホルダー還元重視(配当金・自社株買い)
- 人件費削減 (解雇とアウトソース)
- 一般社員の収入大幅減少 (高額役員報酬)
- 研究開発の縮小と製造業の衰退

自動車メーカー: ローンビジネスの拡大、経営トップは金融業界から

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

11

リーン生産方式

- 1990年代〜トヨタ生産方式
- 人件費削減と柔軟な生産
- ムダを省く サプライヤーから必要な量だけ調達する
- 一人の従業員が早いペースで動く 従業員のセルフマネジメントが必要

"Keeping up the pace of production, achieving that fifty-five seconds of labor for each minute as critical to the plant's survival." (Rothstein 2016).

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

12

研究の方法

- ケンタッキー州の日系自動車部品メーカー
- 企業: 23か国で4000人従業員
- 企業のクライアント: Toyota, Honda, Nissan, Hyundai, and GM

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

13

調査企業

- 1988年から現地生産
- 従業員200人(女性20%)
- 従業員3/4は白人(1/4は黒人)

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

14

経営プレッシャー

- 本社からの命令: 生産性上昇、売上改善、不良品をなくすること
- 長期プランと戦略の欠如
- リーン生産方式: トレーニングとガイドラインの徹底化は未達
- 長時間労働は日常化

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

15

戦略 1: 安価な材料を調達する

アメリカの材料 > 日本の材料

- 日本のマネジャーは本社内緒で、原材料をアメリカから調達しコストを浮かせていた。

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

16

リーダーシップと自己犠牲

- 日本人マネジャー：会社の利益を上げることは、アメリカ人の雇用者を救済することである。自分が犠牲になるのは仕方ない。
- アメリカ人従業員の経営層への不満、企業の財政を立て直すために、リスクを冒す日本人マネジャーに賛同 → 「責任あるリーダーシップ」である。

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

17

戦略 2: 不正会計

- 前日本人副社長が不正会計を行い、企業の財政状況を実際より遥かに良い状態であるとして報告していた。
- 前日本人副社長は製造現場の従業員の退職金を下げコスト削減を行っていた。しかし、白人のアメリカ人マネジャーの待遇を増加させていた。
- 従来のリーン生産方式を大幅に簡略化してしまい機械の消耗となっていた。また現場の混乱していた。

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

18

戦略 3: 威嚇と高圧

- アメリカ人マネジャー：時間通りに従業員に仕事をさせるため部下に怒鳴ったり威嚇することが日常化していた。
- 「日本人のマネジャーは優しすぎる」と日本人のマネジメントの介入を阻止。
- 女性マネジャーに怒鳴り散らす。
- 日本人マネジャーには報告せず。

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

19

日系企業の混乱

- アメリカ経営陣：アメリカ的水準で経営を行うことを望む
 - 日系企業だがアメリカ人社長を置くことを要求
 - 日本人駐在員はアドバイザーに徹することを希望

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

20

戦略 4: 生産工程での不良隠し

- 不良品を無くす・生産性を上げる命令→1時間での部品の生産性を公表し競争させる慣行。
- いつも優勝しているチームでは、過剰生産を行い、不良品の差し替えを行い、不良品を全て見つからないよう捨てていた。
- 従業員は見ぬふりをしていた。

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

21

不良品対応の問題

- 不良品であっても検査役が意図的に無視
- 製品品質の低下と職場の道徳的価値・水準の低下
- 過剰な生産性と利益重視姿勢 → 不良品管理が不十分

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

22

まとめ

- 4つの戦略→職場における不正行為の正当化と日常化
- 利益と生産性の一元的な経営管理と長期プランの欠如
- 安全性の無視
- 経営層へのモニタリングの欠如
- 自動車部品工場の従業員の日米のスキルのギャップ

令和3 年7 月13 日 専修大学経営研究所第2 回定例研究会

23