

日本多国籍企業の労務管理研究の課題(上)

中村圭介

はじめに

近年、日本の海外直接投資が急速に増えつつある。それに伴い海外に進出した日本企業にも以下で述べるような理由に基づき、関心が集まりつつある。日本及び進出先国の、研究者あるいは実務家などが、日本多国籍企業に深い関心を寄せつつあるのである。

筆者も昨年9月半ばから11月半ばまで、ベルリン自由大学に設けられたプロジェクト「西独進出日系企業の労務管理」に参加した。⁽¹⁾

そこで本稿では日本多国籍企業の労務管理に関する調査研究及び日本的労務管理に関する研究をレビューし、それを通して今後の課題を検討してみようと思う。なお、レビュー及び議論は製造業を中心に展開される。

1. 日本多国籍企業への関心

上述のように日本多国籍企業への関心が高まりつつある背景には、テーマを労務管理に限定するとすれば、おおよそつぎのような理由があるだろう。

(ア) 日本企業は、欧米的ではないという意味で特殊な労務管理を持っており、それが海外でどんな摩擦をひきおこしつつあるのか。その前にいったい特殊な労務管理のなかで何を海外に

持っていく、何を捨てるのか。

これはいわば事実発見的な問題関心だといってよいが、ここから一歩進むとつぎようになる。

(イ) 日本の戦後の急速な経済成長またはオイル・ショック後の経済の回復の早さなどの、最も主要な原因の1つが労務管理にある。だがその中でいったい何が、いわば日本経済成功のひみつなのか。何を日本多国籍企業は進出先に持ち込もうとしているのか、または持ち込んでいるのか。そしてそれはどんな問題を生み、日本多国籍企業はいかに解決しようとしているのか。

これを進出先国、特に実務家からみると、つぎのような関心になる。

(ウ) 日本企業が海外に進出し、それに伴い日本経済成功のひみつの1つを移植して、なおかつそのひみつが、海外でも通用する。もしそうであれば、日本多国籍企業から学び得るにちがない。

本稿では(イ)あるいは(ウ)の問題関心に基づいた研究を中心に、レビューしようと思う。

なお、(ア)のような問題関心に基づいた研究としては、たとえばイギリス進出日系企業についてはThurley (1980)、ドイツ進出日系企業についてはDemes=Merz=Park (1985)がある。また日本の労務管理制度の諸特徴を分解し、何

が実際に移植可能であり、何が移植不可能であると日本人出向者が考えているかを、欧米、東南アジア進出日系企業について調査したものとして石田 (1985) がある。

2. モラル・アップ説

いったい何が、日本経済の戦後の成功を導いた、労務管理上の特徴なのであろうか。1つの仮説は「モラル・アップ説」とでもいいうるものである。つまり、日本の労務管理の特徴、たとえば終身雇用などが、日本人の企業忠誠心や協同精神を高め、さらに勤労意欲を増し、それが生産性の向上につながるという説である。

たとえばオーウチ (1981) によると、日本企業では終身雇用、遅い人事考課と昇進、ジェネラリスト志向のキャリア形成などの労務管理の特徴が、日本人の集団主義や企業への全人格的コミットメントなどとあいまって、日本人従業員の中に「信頼」、「企業への忠誠心」、「親密さ」を生む。これらが企業経営の組織効率を高め、生産性を上昇させる。

このようにオーウチは日本企業の労務管理の特徴からただちに、労働者の勤労意欲の向上そして生産性の向上を説くのではなく、組織効率という媒介項を導入している点が特徴的である。

さらに、こうした労務管理は日本企業独自のものではなく、アメリカの一流企業にもみられること、したがってそれをアメリカ企業が採用することは困難ではあっても、不可能なものではないことが主張される。

もしそうであれば日本多国籍企業もそれらを移植することができるし、そう努力しているのかもしれないという仮説を展開することが可能である。

この説は(ア)日本の労務管理は従業員の間信頼、忠誠心、親密さを生むことに成功している、(イ)そしてそれは組織の効率性を高める、

(ウ) 組織効率の向上は労働生産性の向上につながる、という3つの柱からなっている。

このうち(ウ)は異論のないところであろう。だが問題は(ア)と(イ)である。

まず前者から。ここでは、日本企業の従業員の間にある緊張関係、たとえば高度成長期に急速に進展した技術革新に伴う、若年者と中高年者との緊張関係などが見落とされている。また若年者を中心とした、企業帰属意識の低下は、最近になってはじめて問題視されるようになったのではなく、高度経済成長期にまず問題とされたことに注意する必要がある。要するに、従業員間に信頼、忠誠心、親密さなどが存在しているという事実認識がまず問われるべきであろう。

つぎに後者について。従業員間の人間関係の良さが、組織効率の高さに結びつくかどうかは、十分な検討を要する。Takamiya (1985) はイギリスにあるテレビ製造の4工場、(それぞれ日系企業2社と同業種のアメリカ企業とイギリス企業)を比較して、この点についてつぎのようなことを指摘している。従業員の満足度、異動率、欠勤率、争議損失日数などに関する、日系企業の成果はアメリカ企業やイギリス企業とほぼ同じか、ほんのわずかに高いにすぎない。だが他方で日本企業は労働生産性、不良率という生産に関する成果では、他を圧倒している⁽²⁾

つまり日系企業の生産性の高さ、不良率の低さは、従業員間の人間関係の良さや忠誠心などはあまり関係しない。もしオーウチの3つ目の柱が正しいとするならば、2つ目の柱、つまり「人間関係の良さが組織効率の高さに結びつく」は事実によって支持されない。

また「労働者の満足度と組織の効率とはほとんど相関がないこと、そして後者を前者から説明することが全く信用されないことは、経営学の書では受け入れられていることである」という指摘もある⁽³⁾

(1) この調査はSung-Jo Park教授の指導の下、Hans-Peter Merz, Martin Kuechle, Susanne Kitschaの諸氏と筆者が行った。面接対象企業は日系の、製造業1社、商社3社、販売会社3社、銀行1社である。面接はドイツ人側がドイツ人管理者に、筆者が日本人出向者にそれぞれ面接を行うというかたちで進められた。この調査はフォルクス・ワーゲン財団の援助を受けた。なお、調査結果は現在とりまとめを行っており、報告書は近刊予定である。

(2) Takamiya (1985), p. 186 参照。 (3) Takamiya 前掲書, p. 186 参照。

以上のように、「モラル・アップ説」は日本の経済的成功を説明するには不十分である。したがって、この仮説をもとに、日本多国籍企業の労務管理研究を進めることはあまり意味がない。

3. 内部昇進タイプ労働力説

つぎに労働力の質の差に着目する説がある。代表的な論者としては、小池和男をあげることができる。この説は、「モラル・アップ説」に比べはるかに用意周到である。いま簡単に要点のみをあげればつぎのようである。⁽⁴⁾

(ア) 一国の生産力を規定する重要な要因は労働力の質、あるいは熟練である。ここに労務管理に着目する理由がある。

(イ) 日本大企業ブルーカラーの熟練は、企業内の仕事につきながらの訓練によって、獲得される。易しい仕事から難しい仕事へと、順々に移る、あるいは職場内のほとんどすべての仕事を経験するように、定期的または不定期的に移動する。そればかりではなく関連の深い職場へも移動する。

(ウ) このような幅広い経験を通して、ブルーカラーが職場全体や機械、装置のしくみをよく理解するようになる。この理解をもとにブルーカラーが仕事のやり方を工夫する可能性が生まれる。また生産量の変動に応じて柔軟に配置をかわることができるようになる。

(エ) こうした熟練の性質は賃金の年功的上昇と親和的であるし、また長期雇用は熟練獲得の前提となる。

*

以上は内部昇進タイプ労働力とその訓練方法、またそれと日本の賃金制度や長期雇用慣行との結びつきを説明したものである。だが注意すべきは、この仮説がこの特徴それ自体から、日本の戦後の経済成長を導いてはいないことである。この説のちみつさの一部は、実はここからの展

開にあるように思う。

(オ) 内部昇進の労働力は独占段階の資本蓄積に最も適合的である。それはつぎのような理由からである。独占段階では企業は巨大な固定資本と寡占的な製品市場を持ち、そのため長期的な見通しを持つことができる。その一環として労働者を長期に雇うことができる。他方で巨大な固定設備は分業を進め、さまざまな難易度の異なる職務にわけられる。それらが相互に関連しあえば、仕事につきながら職務間を易しいものから難しいものへと、移動した方が訓練コストは最も安い。

したがって内部昇進タイプは日本のみ存在するのではない。事実、小池(1977)はアメリカの製造業大企業にもこのタイプがみられることを明らかにし、また小池(1985)、藤村(1985)、猪木(1985)はタイでも同様のタイプがあることを示している。

これらの研究によると、日本の内部昇進タイプの労働力の方が経験する仕事の幅が広いこと、また機械・装置の保全や工夫といった仕事も日本ではブルーカラーが行っていることなどが明らかにされている。ここに日本の特徴(それは日本の優位さの根拠といってもよい)がある。(カ) 日本の優位、したがって経済的成功のひみつは、独占段階に適合的である内部昇進タイプの労働力及びその訓練方法を、先進欧米諸国にさきがけて、いち早く確立したということにある。それではなぜ、日本が最先進国たりえたのか。

[なかむらけいすけ/雇用開発研究部第2室]

参考文献

《邦語文献》

石田英夫『日本企業の国際人事管理』、日本労働協会、1985

猪木武徳「タイと日本の技能形成方式(III) —装置産業の場合」、『日本労働協会雑誌』No316、1985年9月

ウィリアム・G・オーウチ著、徳山二郎監訳『セオリーZ』、CBS ソニー出版、1980

小池和男『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較—』、東洋経済新報社、1977年

小池和男『日本の熟練』、有斐閣、1981年

小池和男「タイと日本の技能形成方式(I) —量産職場の場合」、『日本労働協会雑誌』No314、1985年7月

藤村博之「タイと日本の技能形成方式(II) —機械加工職場の場合」、『日本労働協会雑誌』No315、1985年8月

《英語文献》

Demes H., Merz H.P., and Park S.J. 'Japanese Personnel Practices in Germany: A Case of

Misunderstanding', Euro-Asia Business Review, Vol. 4. No. 2, 1985 May.

Takamiya M., 'A Comparative Study of Electronics Manufacturing Plants in the United Kingdom—Conclusion and Policy Implications', in "Japan's Emerging Multinationals," edited by Susumu Takamiya and Keith Thurley, 1985, University of Tokyo Press.

Thurley K.E., et al., "The Development of Personnel Management in Japanese Enterprises in the U.K.," International Center for Economics and Related Disciplines (ICERD) London School of Economics and Political Science, 1980.

(4) 小池(1977)及び小池(1981)を参照。

日本多国籍企業の労務管理研究の課題(中)

中村圭介

日本が内部昇進タイプの労働力の最先進国となった理由は次のように説明される⁽¹⁾。

(キ) 労働力タイプの形成はひとつの社会的制度であって、次の二つの意味で、技術や製品市場等の環境的条件から、ある程度独立して存続する。一つには熟練は人間のなかに蓄積されるから、それを簡単に廃棄することは難しい。二つには熟練形成は企業や徒弟制度などの社会組織のなかで行われ、また社会組織はいったん成立すると、簡単には廃棄できない。熟練形成の過程に労働組合の強い介入があるならば、なおさらである。日本の優位は、欧米先進諸国より遅れて産業化したため、独占段階の前段階に適合的な労働力タイプが確立することなく、それゆえ最も先進的に内部昇進タイプの労働力を確立しえたことによる。

以上が「内部昇進タイプ労働力説」の要点である。この説は前述のとおり、「モラル・アップ説」に比べれば、はるかに、ちみつに日本的労務管理の特徴をえがきだすことに成功しているように思われる。

この説にしたがえば、日本の特徴は労働力の質とその訓練方法にあるが、それは日本特有のものではなく、ただ単に日本が他の工業国より進んでいるだけである。したがって、この特徴を、日本多国籍企業が進出先に移植するのは困難ではあっても、不可能ではない。しかももしこれが日本成功の労務管理上の一つの重要な点

であれば、移植しようと努力するにちがいない。

このようにこの仮説に基づき日本多国籍企業の労務管理を研究することは意味のあることだといってよい。

だが、その際、つぎのことが注意される必要がある。

ひとつは内部昇進タイプが独占段階に適合的なタイプで、それが日本特有のものでないとしたら、程度の差こそあれ、進出先国でもその存在がみられるはずである。したがって、この仮説に基づき日本多国籍企業の労務管理研究を進めるにあたっては、現地企業における労務管理、特に労働力タイプとその訓練方法との比較を行うことが必要になる。

二つは内部昇進タイプの定着を阻害する大きな要因が前段階に適合的な社会制度の存続の程度であったが、それは国ごとによって異なるのが普通だから、日本多国籍企業が内部昇進タイプを移植する可能性および移植している程度も国によってさまざまであることに留意しておくことが必要であろう⁽²⁾。

「内部昇進タイプ労働力説」にもとづいた日本多国籍企業の労務管理研究は、筆者の知るかぎり、ない。だが、いくつかの日系進出企業の労務管理に関する調査研究から、この仮説の妥当性を多少なりとも判断しうる。

その中でも、最も明確に内部昇進タイプの移植あるいは定着について明らかにしたものは、食品発酵職場における技能形成方式の日・タイ

比較をした猪木(1985)である。

これによれば、現地企業ではオペレーターの間の仕事の配分には柔軟性が認められるものの、タンクの監視、成分の投入と調整の仕事はオペレーターが行い、発酵溶液の分析チェックの仕事は専門技師が行うというように、「分離方式」がとられている。他方、日系企業ではそれらの仕事を日替りのローテーションでこなしている。また、現地企業では機械関係のメンテナンスは専ら保全要員が行い、オペレーターにはタンクの構造の知識もないが、日系企業ではメンテナンスをオペレーターが手伝うこともあり、タンクの構造の知識は班長・副班長がもっている。

以上のように、日系企業では、現地企業に比べ、労働者はより広い、より深い技能・知識をもっている。この差がどのようにして生じたのかは、猪木論文では日・タイ比較が中心であったためか、明示的には触れられていない。ただ、メンテナンスに関する差は「日・タイ合弁の職場では過去2ヵ月ほど集中的に、日本の工場と同じ職場の班長から『現場保全』の仕方の指導を受けてるからでもあろう⁽³⁾と述べている。

これほど、明示的ではないが、同じくタイについては、今野(1982)がある。面接調査を実施したタイ進出日系企業15社中12社が同一職場内の応援を日常的に実施し、従業員が同一職場内であれば複数職務を機動的にこなす体制ができあがっていること、また職場をこえた移動についても、15社中6社は実施し、問題なしとしている。ただ、この今野論文では、現地企業との比較がないため、それが日系企業に特有なのかどうかは、はっきりわからない。

つぎに、シンガポール日系企業については、今野=八幡(1981)がある。これによればシンガポールでは、日系、現地企業を問わず、空席は、まず内部の人材でうめることが基本であり、それがいない場合に外部から募集する。日系企

業の特徴はそのなかにあっても、より深く内部化を進めようとしていることにある。シンガポール社会は労働市場が学歴別にはっきりとわかれているが、「より下位の階層に対しては昇進の天井を高くし、より上位の階層に対してはキャリアの出発点を実質的に低くし」ているのである⁽⁴⁾。

ここでは労働者の熟練の内容およびその訓練方法、そしてその特徴などが明確に記されているわけではないが、ただ次のような日本人経営者の面接記録からその一部を推測することができる。すなわち、「女子オペレーターからたたきあげの監督者は、非常に日本的な監督者に育った。広い判断、多能工的能力、しっかりしたリーダーシップをもっている。中途採用の男子監督者の誰よりも能力はまさる⁽⁵⁾」。

ここから、一般従業員から監督者へ内部昇進したこと、さらにその過程でさまざまな仕事につき、多能工化していること、そのような訓練をへてきた監督者への評価が高いことなどが推測しうる。

加えて同じくシンガポール日系企業の賃金管理は、今野(1981)によれば、シンガポールで一般的といわれている職種給や職務給を基本とはしていない。そして日系企業では細かい職務や職種にこだわらず、それらをおおぐりにしたグレード別勤続給をとっていること、また毎年の査定もシンガポールで一般的な2段階方式をとらず、3つ以上のランクに分けていることなどが明らかにされている。このことは日系企業において、つぎのような慣行、つまり職務にあまりこだわらずに、労働者を移動させることが実現しうる一つの背景となるが、しかし、その具体的な実態については、前述のようにわからない。

以上のように「内部昇進タイプ労働力説」に

(1) 小池(1977)を参照。

(2) もちろん同じく日本企業といっても、労務管理方針あるいは内部昇進タイプは企業によって異なることも考慮する必要がある。

(3) 猪木(1985) p. 55。

(4) 今野=八幡(1981) p. 70。

(5) 今野=八幡前掲論文 p. 71。電子M社の記録として引用されている。

基づいた日本多国籍企業の労務管理研究は、まだその緒についたばかりで、より一層の研究の蓄積が望まれよう。

だが、この仮説が、日本多国籍企業の労務管理研究を進める上で、十分なものであるとは必ずしもいえないように思える。その理由は行論のうちに明らかにされるが、いまここで、論点をあげればつぎのようになる。

第1に、この説は経営戦略が労務管理に与える影響を軽視あるいは無視しがちである。

第2に、第1の点と関連して、この説は、内部昇進タイプの普遍性を強調するあまり、戦後日本における、近代的経営管理手法の導入およびその日本的展開と、それが労務管理に及ぼした影響を軽視ないしは無視する傾向が強い。

4. 生産管理への関心

ところで最近では日本企業の労務管理だけでなく、生産管理にも、外国人研究者あるいは実務家の関心が集まっている。例えば、Hayes(1981)は、日本企業の品質に対する異常なまでの関心に驚き、しかも高品質が「トップマネジメントの妥協しない長期にわたる支援を受けた、複雑で、すべてを含んだ、相互に関連しあう経営システムによって達成される」⁽⁶⁾ことに注目している。

具体的には製品設計段階から品質が考慮(Think in)され、しかもその際には設計、生産、品質、営業の各部門の徹底的な議論がなさ

れる。生産開始にあたっては、生産技術者が協力して機械設備の仕様、作業方法、作業標準などを定める。生産が開始されると、マネージャーは労働者が高品質を維持できるよう訓練する。一方労働者は、みずから、品質をチェックする。そして労働者と品質管理者とが協力して品質上の問題点を発見し、改善する⁽⁷⁾⁽⁸⁾。

同じく前出ホワイト＝トレバー(1986)は、イギリス進出日系企業(自動車関連)では「日本の生産管理方式」とでもいえるような多くの証拠が見出されたとし、作業細部の重視、「量より質」の強調、仕事に対する高度の規律の要求などが特徴であるとしている。また製造業3社のどれをとっても、高品質を維持することが非常に重視されていることを明らかにしている。

イギリス進出日系企業については、前出Takamiya(1985)も、品質の重要性が常日頃から労働者に強調され、作業ミスはかなり厳格に注意され、またその対策も技術者なども含めて検討・実施されることが、日系企業の特徴であり、それが他のイギリス企業やアメリカ企業との生産性、不良率の違いを生み出す一つの原因であると論じている。

このように徹底的な品質重視は日本企業の特徴であるといってもよいのかもしれない。ここで、次の点は考えられるべきであろう。第1に日本企業における高品質維持の経営戦略は、少なくとも1950年代末以前には、それほど重要視されていないか、あるいは重要視されていても

実を結んでいない⁽⁹⁾。1950年代末以降、日本の製造業大企業は、生産性向上と品質向上をめざし、近代的機械設備や近代的管理技術を次々と導入していったのである。第2に、その際労務管理上必要なことは、近代設備を操作する労働力を育成、調達することだけではなく、高い品質を維持し得る労働力を育成・調達することでもあった。なぜなら、日本の特徴は一般労働者に品質水準を高く維持する役割の一部をもたせたことだといつてよいからである。この意味の労働力は、職場集団の自律性にまかせた内部昇進だけでは生まれない。むしろ積極的な管理側からの働きかけが必要であるように思える。

5. 日本のテーラーリズム説

戦後、日本には主にアメリカからQC、IE技術やライン・スタッフ制等の近代的管理技術や技法が本格的かつ大量に導入された。これらの管理技術はテーラーの「科学的管理法」に、端を発しているが、そのテーラーリズムは第二次大戦後になってはじめて日本に導入されたわけではなく、かなり古くから紹介、導入されている。だが、その衝撃という点では、戦後の本格的かつ大量の管理技術の導入の方がはるかに大きいといつてよい。

なおここで、本稿でいう管理技術を定義しておくことが必要であろう。今、生産管理を狭義に解釈し、「経営における諸活動すなわち購買・製造・販売・労務等のうち、とくに製造活動に限定」(傍点著者)した、「生産活動を計画し、組織し、統制する職能の総称」⁽¹⁰⁾であって、原価低減を目的とする管理活動であるとする。生産

管理は、その着目する側面から、作業者の作業時間と作業対象物の工程進行速度に着眼する時間的管理と、製品の品質に着眼する品質的管理とに分けることができる⁽¹¹⁾。

以上の生産管理を行うための技術をここでは管理技術と定義することにする。

具体的には、工程分析、時間研究、動作研究、作業改善などのいわゆるIE技術、管理図、抜取検査法、実験計画法などのQC技術などを指す。戦後、日本にこれらの管理技術が大量に導入されたが、導入されたのはこうした技術や技法だけではない。より重要なことは新しい生産管理思想が導入されたことである。これは例えば、品質管理に関しては、「従来の検査作業のように出来てしまった製品の中から良品を選別するという態度ではなく、材料から生産工程全般にわたって、意識的に管理することによって、不良品が出来ないようにしようという思想」⁽¹²⁾が導入されたことである。

だが、こうした近代的管理技術はスムーズには定着しなかった。例えば1958年に訪米し、アメリカにおける品質管理の実状を視察した調査団は、「アメリカでは管理図を書いていなくとも不良撲滅運動をよくやっており、……日本では管理図を書いていても不良撲滅にあまり重点を置いていないところがある」⁽¹³⁾というように、品質管理技術が導入されたものの、それが実際の品質管理に生かされていないことを指摘している。またその翌年にアメリカ企業のIE技術の利用状況を視察した調査団は、アメリカで使われているIE手法は「すでに日本でも紹介済みのもので、ことさらに新しいものはないと言ってよ

(6) Hayes(1981) p.62.

(7) 日本企業における製品開発・試作、立ちあげ、安定生産までの過程での、開発技術者、設計技術者、生産技術者、フォアマン、一般技能者の協力関係については、機械振興協会経済研究所＝全日本能率連盟(1982)、特にpp.63-73を参照のこと。

ここで興味深いことは、1950年代に数多く組織された訪米視察団がアメリカ企業の生産性や品質の高さに驚き、Hayes等と似たような報告書を記していることである。例えばアメリカ企業における品質管理の実態を視察した日本生産性本部(1959)等を参照されたい。

(8) Hayesは、生産性や品質についての日米格差の原因を次の点に求めている。第1に、アメリカの企業が「生産上の問題」は解決済みであると考え、会社幹部も財務、マーケティング、会計や法律などの専門家がなるようになった。第2に、労働者の技能を向上させて、高価な資本財の能力を高めることに無関心になった。そしてこれらは、アメリカ企業が忘れてしまったものであって、それを回復することは不可能ではないと論ずる。以上のHayesの議論は、前出の訪米視察団報告書が1950年代のアメリカ企業の生産性や品質水準の高さ、あるいはそれらを達成するための各部門の協力体制に驚いていること、その点で日本の遅れを指摘していることなどを考えれば、ある程度妥当するよう思える。だが本稿は、労務管理に着目する。

(9) 例えば大内(1962) p.108を参照されたい。

(10) 田森＝森(1956) p.1

(11) 田杉＝森前掲書 pp.51-67

(12) 八巻(1960) p.7 検査の目的が「製品の品質が、与えられた仕様の許容範囲内にあるか否かを決定することにある」のに対し、新しい品質管理では「初めから良品しか出ないような分布を持つ製品が出来るように製造工程をはっきりと定め、これを作業者に守らせることによって、製品の品質の分布そのものを管理しよう」とするのであって、ここでは「検査作業の目的は、良品不良品の選別ではなくて、分布が予定通りになっているか否かを調べることである。」(pp.21-24) このことから、品質管理思想の根本的転換がせまられたことがわかる。

(13) 日本生産性本部(1959) p.18

いが、アメリカ IE のすぐれている点は手ずみのよしあしではなく、その活用のしかたにある⁽¹⁴⁾として、日本に IE 技術が定着していないことを論じている。

こうした状況を経て、管理技術が日本企業に定着していくひとつの契機となったのは、1950年代末から60年代前半にかけてのライン・スタッフ制の確立であろう⁽¹⁵⁾。

それでは、これを機に管理技術はどのような形で日本企業に定着していくのだろうか。この点に関して仁田(1977)が、きわめて興味深い仮説を提示している。仁田論文は1960年代以降の自主管理活動の量的拡大と定着を規定する要因のひとつとして、それを促進していった管理主体の性格と管理活動の特徴に着目したものであるが、本稿の課題との関連で要点をまとめると、次のようになる。

(ア)QC, IE 等の近代的管理技術は、生産管理部門や品質管理部門等の管理技術部門によって専門的に利用され、しかもこれらの部門が管理技術を利用あるいは適用する権限をも持つ、というようには定着しなかった。

(イ)戦後日本においては、①広範な教育訓練や「全社の品質管理」などを通じて、管理技術知識や「品質意識」「原価意識」、あるいはQC業務、IE業務の一部が、管理技術部門の専門的利用にとどまるのではなく、全社的に「拡散」していった。②この拡散の過程で、管理技術部門と、同様の知識、意識を持つ経営者、中間管理者、他部門スタッフ、現場監督者、作業者を多数生み出すことによって、自らの管理目標を達成しようという政策を管理技術部門が採った。

したがって、権限を背景に管理技術を利用、適用しようとする政策は採られなかった。

こうした変容が仁田道夫のいう「日本的テーラーリズム」⁽¹⁶⁾である。具体的には「日本の『管理技術部門』がテーラー的な厳格な『思考と遂行の分離』原則とは異なり、『自主管理活動』のように、むしろ現場作業者の生産活動に対する『思考』を促進強化する政策を採っている」⁽¹⁷⁾ことを指している。それでは変容を規定した要因はなにか。再び仁田によれば、

(ウ)第1の、そして最も重要な要因は、日本においては、管理技術部門がラインの活動を外から直接統制、操作する手段を欠いていたことである。アメリカにおいてはIEは予算統制、標準原価計算制度、インセンティブ・ウェッジ・システムなどと密接に結びつき、それらを手段として、生産管理技術、品質管理技術の利用、適用をラインに迫ることができたが、日本ではそうした管理技術と労務管理、財務管理との結びつきがなく、あるいは弱く、したがってラインを直接統制、操作する手段を欠いていた。

(エ)第2はホワイトカラー層に明確な境界をもつ専門職が形成されにくく、特に大卒に関しては企業内ローテーションによるゼネラリスト的管理者の育成という志向が強い。それゆえ、管理技術の独占的所有が難しいし、またローテーションによって、管理技術が拡散してしまう。

(オ)第3に、戦後における日本経済の急成長が、短期間にかつ膨大な管理技術業務を発生させたが、それらすべてを管理技術部門だけでは処理できないため、他部門のスタッフやライン管理者、作業者にその一部をまかせようとした。

(カ)そして自主管理活動が、IE, QC などの管理技術の一般作業員への拡散のための、いわばOJTとして機能することになる⁽¹⁸⁾。

以上の仁田論文に関しては、管理技術の導入、定着およびその利用、適用のされ方の変容についての資料的裏付けが不十分であり、また変容を規定した最も重要な要因とされる(ウ)が検討の余地があること⁽¹⁹⁾、などの点を指摘することができるが、にもかかわらず、「日本的テーラーリズム説」は、本稿の課題との関連においては、十分注目に値する。

[なかむらけいすけ/雇用開発研究部第2室]

参考文献

- 《邦語文献》
 猪木武徳「タイと日本の技能形成方式(III)」日本労働協会雑誌, No316, 1985年9月
 今野浩一郎=八幡成美「シンガポールにおける日系進出企業の労務管理」, 日本労働協会雑誌, No262, 1981年1月
 今野浩一郎「在外日本企業の賃金管理—シンガポール」, 東京学芸大学紀要第6部門, 第33集, 1981年
 「教育訓練と多能的人材の育成」, 賃金実務, No475, 1982年12月
 大内経雄「職場の組織と管理」, ダイヤモンド社, 1962年
 「フォアマン制度」, ダイヤモンド社, 1963年
 岡本秀昭「工業化と現場監督者」, 日本労働協会, 1966年
 機械振興協会経済研究所=全日本能率連盟「日本の経営管理手法の海外移転に関する調査研究報告書」, 1982年
 小池和男「職場の労働組合と参加」, 東洋経済新報社, 1977年
 「日本の熟練」, 有斐閣, 1981年
 田杉競=森俊治「生産管理研究」, 有信堂, 1956年
 日本生産性本部「アメリカの品質管理—品質管理専門視察団報告書」, 1959年

- 『アメリカのインダストリアル・エンジニアリング—第2次IE専門視察団報告書—』, 1960年
 仁田道夫「管理技術の日本的展開と「自主管理活動」」, 東京大学経済学研究, 20号, 1977年
 「鉄鋼業の「自主管理活動」」, 日本労働協会雑誌, No234, 1978年9月
 ホワイト=トレバー著, 猪原英雄訳『ジャパニーズ・カンパニー』, 光文社, 1986年
 八幡成美「日本の職場小集団活動の展開条件」雇用と職業, No57, 1986年
 八巻直躬「品質管理(生産工学講座15)」, 日刊工業新聞社, 1960年
 《英語文献》
 Hayes R.H.: 'Why Japanese factories work', Harvard Business Review, July-August, 1981
 Takamiya M.: 'A Comparative Study of Electronics Manufacturing Plants in the United Kingdom—Conclusion and Policy Implications', in "Japan's Emerging Multinationals", edited by Susumu Takamiya and Keith Thurley, 1985, University of Tokyo Press.

(14) 日本生産性本部(1960) p. 48

例えば「ストップウォッチ法は行われているが、レイティングの技術が低いので実用にたる標準時間をもっている会社は数少ない。…戦後WFやMTMが紹介され、かなりの普及をみたが、このような高度なレイティング技術を基にした時間合成法を、正しく利用するにふさわしい下地ができあがっていない。」(p. 22)

(15) ライン・スタッフ制の確立とその日本的性格については、岡本(1966)、特に pp. 160-163を参照されたい。また、各社の事例については大内(1962)の pp. 419-527が詳しい。

(16) 仁田(1977) p. 65及び68

(17) 仁田前掲論文 p. 66

(18) なお仁田道夫は、自主管理活動の量的拡大と定着を規定していったもうひとつの要因として、職場作業員集団による自主管理活動の読みかえ、または変成作用をあげる(仁田, 1978を参照)。また自主管理活動の定着に対する管理技術部門の指導、支援の重要性を強調するものとして八幡(1986)がある。

(19) 仁田道夫は、アメリカでは管理技術部門の権限が強いことを前提に議論を進めているが、例えば1950年代後半の訪米視察団の次のような報告、つまり「アメリカにおいても『現場は王国(Kingdom)である』という言葉がわれわれはしばしば聞いた。そしてスタッフはその売込みに非常に努力を払っている。」(日本生産性本部, 1959の p. 36)との報告は、仁田道夫の前提をそのまま受け入れることの難しさを物語っている。またアメリカ企業においてラインとスタッフとの間に、摩擦が生じていたことは、一方においてスタッフの権限の強さを示すとともに、他方ではその弱さをも示すものでもあろう。これについては、岡本(1966)の pp. 36-37及び大内(1963) pp. 600-606を参照されたい。

日本多国籍企業の労務管理研究の課題(下)

中村圭介

6. テーラーリズムの日本的展開と労務管理

「科学的管理法」の祖たる F・W・テーラーの意義と限界については、数多く論じられているが、本稿の課題との関連では、特に次の2点が重要である⁽¹⁾。

まず第1にテーラーにおいては、次のような意味において、生産管理と労務管理は密接に結びつけられていたことである。

テーラーの偉大な業績の一つは、周知の通り、当時の工場の不能率をもたらしていた労働者の組織的怠業（それは使用者の度重なる賃率カットを一つの大きな原因としていた）を是正する手段を、賃金制度だけに求めたのではなく、作業そのものに対する標準の合理的設定という分野にまで踏み込んで、その是正策を探ろうとしたことである。⁽²⁾

日給制、出来高給制、タウン・ハルシー方式の出来高給制あるいは差別的出来高給制のいずれであっても、精密な時間研究に基づいた科学的な課業設定（一定時間内に達成されるべき標準作業量の設定）を行い、それに基づいて算定された賃率を基礎とすべきであるというのが、テーラーの主張であった。この場合、能力を等しくする労働者が、設定された課業を、同じように果たしうる客観的条件が整備されることが、賃金制度が合理的であるための前提条件になる。

したがって課業設定は同時に、「唯一最善の作業方法、用具」の発見であり、そしてそれらを全ての労働者に等しく適用する、つまり作業の標準化でもあった。そしてまた労働者が定められた課業を達成するように、生産計画を立て、その進捗状況を把握することも必要とされた。

いわば賃金制度は、課業設定およびその順調なる遂行のための作業方法標準化と合理的な生産計画、つまり合理的な生産管理を土台にすべきであると主張されたのである。

他方、精密な時間研究に基づく課業を、計画通りに、しかも最高の能率で遂行するために、一流の労働者の確保とその動機づけのための賃金制度の確立（課業達成には高く報酬、失敗には低き報酬という賃金制度。その最善のものは、差別的出来高給であるとされた）が必要とされた。いいかえれば、テーラー流の生産管理の実現は、一流労働者の調達と賃金制度の確立、つまり労務管理の完備によってはじめて保証されるものとされた。

テーラーにおいては、生産管理と労務管理が密接に結びついていたというのは、以上のような意味においてである。

第2の特徴は、よく知られているように、テーラーが、課業の達成のために、「計画と実行の分離」を基幹とする機能的組織の確立を強調したことである。つまり、いくつかある工場内の

仕事のうち、仕事の順序および手順を決定する業務、作業方法を決定しそれを詳細に記した指導表を作成する業務などの計画的業務と、作業時間や原価を記録する事務的業務、職場規律を維持するための対策を講じ、またそのための記録を作成する業務などを独立させ、計画部に集中する。そして現場の職長、労働者は計画部で設定された計画を実行に移すことに専念することとされ、現場の職長は計画をスムーズに遂行するよう労働者を指導し、監督することとされたのである。

だが以上のようなテーラーリズムの二つの大きな特徴は、戦後日本に近代的管理技術が大量に導入され、定着していく過程で、大きな変容をうけたと考えられる。⁽³⁾

第1に、労務管理と生産管理が密接に結びついていたという点に関して。石田（1985）によれば、1950年代における日経連の賃金体系政策の重点は、「賃金制度の合理化」であった。ここで「合理的賃金制度」とは、アメリカを中心とした先進国におけるような、提供される労働の質と量とに対応した賃金制度、具体的には「職務給と能率給」であった。アメリカを参考とした、賃金制度の合理化は必然的に、テーラーが前提としていた課業設定、作業方法標準化、合理的な生産計画つまり生産管理の合理化をその土台とせざるをえなくなるものだったと考えられる。つまりアメリカに範をとって賃金制度の合理化を進めていく限り、テーラーにおいて想定されていたような労務管理と生産管理との密接な結び付きが必ず要求されるようになったと

思われる。だが、事態は周知の通りそのようには進まなかった。再び石田（1985）によれば、1960年代前半には、日経連の職務給化政策（既にこの時期には能率給は重視されなくなってきている）は、個別企業の現実によって否定され、60年代後半からは理念としても否定されていくのである。結局のところ日本の賃金制度は、「職務遂行能力」を基盤とし、労働者が遂行する課業との直接的な対応関係を薄めていくのである。

以上のように戦後日本においては、アメリカ型の「合理的」賃金制度が定着せず、したがって労務管理と生産管理とはテーラーにおけるような意味では密接に結びつきはしなかった。

第2の変容は仁田（1977）が強調する、テーラーが管理組織の根幹とすべきとした「計画と実行の分離」原則の破棄である⁽⁴⁾。具体的には戦後日本に大量に導入された QC、IE 技術などの近代的管理技術が、生産管理部門などのいわば「計画部」に専有され、「計画部」がその管理技術を専門的に利用して「計画」を立て、現場の職長、作業者は設定された計画をスムーズに実行することに専念するというようにはならなかったことである。

とはいえ、戦後直後の導入過程から、変容が行われたとは考えにくい。むしろ徐々にそうした変容が進んでいったのではないかと思われる。この変容過程をたんねんにあつづけることは、この小稿の直接の課題でもないし、またその余裕もないので行わない⁽⁵⁾。

ただ、ここでいうテーラーリズムの第2の変容、つまり「計画と実行の分離」原則の破棄を

(3) もちろん、戦前においてもテーラーリズムは導入されていたのであり、こうした変容が既に生じていたとも考えられる。これについては、たとえば奥田（1985）を参照されたい。ただ、本稿では第2次世界大戦後の近代的管理技術の本格的導入にとともに、テーラーリズムが初めて全国的に普及していったことなどから、戦後における変容に着目する。

(4) 仁田論文の要点については前号「日本多国籍企業の労務管理研究の課題(中)」を参照されたい。ちなみにここでいう第2の変容について、仁田は「日本の『管理技術部門』…(は)…テーラー的な厳格な『思考と遂行の分離』原則とは異なり、『自主管理活動』のように、むしろ現場作業者の生産活動に対する『思考』を促進強化する政策を採っている」(p.66)と述べている。

(5) 本稿でいうテーラーリズムの第2の変容過程については、テーラーリズムの国際比較とともに、別の機会に詳細に論じたいと考えている。

(1) テーラー（1903）参照。

(2) たとえば田杉=森（1956）p.30-31参照。

結果として示すことはできる。仁田(1977)および仁田(1978)が用意周到に分析した1960年代以降における自主管理活動の量的拡大と定着は、その変容を示す一つの証拠である。

より直接的には機械振興協会経済研究所=全日本能率連盟(1982)によって示される⁽⁶⁾。同報告書は、いくつかある生産管理手法を習得すべきである主体として、生産技術者、設計技術者、生産管理技術者、一線監督者、一般技能者のうち一体どの層が重視されているかを、明らかにしている。これによれば(ア)統計的品質管理、作業設定や標準時間の設定、操業(作業)手順書の設定、設備維持管理(PM: Preventive Maintenance)、危険・予防訓練等の安全管理などの生産管理手法を最も習得する必要がある主体として最も期待されているのは一線監督者であること、(イ)またそのうち操業(作業)手順書の設定、設備維持管理(PM: Preventive Maintenance)、危険・予防訓練等の安全管理などの生産管理手法では、一般技能者への期待も高いことなどがわかる⁽⁷⁾。

以上は生産管理手法の習得を期待する主体に関するデータであるが、実際に技能者がどの程度、上にあげた生産管理に関与しているかもこの報告書からわかる。これによれば上にあげた生産管理に技能者がまったく関係をもたないとする企業はほとんどなく、なんらかのたかちで技能者が生産管理に関与している。その詳細を示せば、統計的品質管理では「技能者は参考意見を述べる程度」が51.0%、「ほぼ全面的に技能者が行う」が38.0%であり、作業設定や標準時間の設定ではそれぞれ56.3%、27.3%、操業(作業)手順の設定ではそれぞれ45.0%、45.5%、設備維

持管理ではそれぞれ48.5%、40.8%、危険・予防訓練等の安全管理ではそれぞれ22.2%、65.9%となっている⁽⁸⁾。

こうしたことから少なくとも1980年代になると、現場の監督者や一般作業者に生産管理業務の一部を担当させている企業が非常に多いこと、またそうした権限委譲が企業の強い方針に基づいていることがわかり、したがってテラーにおける「計画と実行の分離」が戦後徐々に進んでいったことが結果的に推測しうる。

「計画と実行の分離」原則の破棄がどのような要因に規定されたのかについては、仁田(1977)が指摘する要因のうちの(ア)ホワイトカラー層に専門職が形成されにくく、また企業内ローテーションにともなって管理技術が拡散する、(イ)戦後日本経済の急成長が短期間に膨大な生産管理業務を発生させ、それに対処するためにその業務の一部を現場に委譲せざるをえなくなったこと以外に次のようなものが考えられる。

第1に、先に指摘したテラーリズムの第1の変容、すなわち生産管理と労務管理とがテラーにおけるような意味で密接に結びつくことはなかったことがあげられる。たとえば、1950年代末にアメリカのIEの実情を視察した調査団は、アメリカにおいてはフォアマン、現場作業者などの間で作業簡素化活動が活発であり、作業改善がラインの主導で行われていることを記しているが⁽⁹⁾、しかし、作業標準が賃率や奨励給の算定に密接に結びついている場合、こうしたラインを巻き込んだ形での作業改善活動は難しい問題をはらみ、そう簡単には普及しなかったであろうと考えられる。これに対し、労働の質量と直接的な対応関係をもたない賃金制度の場

合には、そうした困難は除かれる。要するにテラーリズムの第1の変容が、労働者側が生産管理業務の一部を担当することを受容しやすい一つの条件を提供したのである⁽¹⁰⁾。

第2に、日本における技術者のありかたの特殊性がその変容を規定していたように思われる。ここではそれを十分に論ずる余裕はないが、いま仮説的に要点を述べると次のようである。大内(1964)はこの点に関して次のようなことを指摘している⁽¹¹⁾。日本は遅れて工業化したため、十分な技術力の蓄積なしに、先進工業国からの産業技術の輸入にたよって、工業化をすすめるをえなかった。製品開発にしても、先進工業国の模倣、しかも十分な製品開発力なしの「付け焼き刃的な」模倣にすぎなかった。そのため、製品生産がなかなか軌道に乗らず、頻繁な手直しが必要であったし、また新製品の開発にあたっては開発、試作、立ち上げの全てを現場で実験しながら進めていかざるをえなかった。その当然の帰結として、技術者はすべて現場に集まり、現場労働者と協力しながら生産工程の改良を進めていくようになり、いわば「現場重点主義の体制」が発達した。そして技術者が現場に集まり、現場労働者と協力しながらその業務を遂行するという体制は、基本的には戦後にも引き継がれた。

1960年頃、ライン・スタッフ制がひかれ、技術者が現場から制度上ひきあげられたとはいえ、依然として、この体制は残ったとみられる。

技術者が生産現場に深く入りこみ、現場監督者や労働者と協力していくことを前提とすれば、彼らが身につけた近代的管理技術がいわば「み

ようみまね」で現場監督者、労働者に伝わることは十分予想されることである。あるいは技術者側の意識的な努力によって現場監督者、労働者にそれら近代的管理技術が伝えられることも考えられることである。しかも、日本経済の急成長にともない、生産管理業務が短期間で膨大に増えたことは、技術者側に意識的あるいは無意識的にそうした方針を採らせることを促したであろう。他方、現場監督者の権限の曖昧さ、弱さ⁽¹²⁾、および職務範囲の不明確さは、そうした技術者側の政策を明示的に拒否することを妨げたと思われる。

それではこのテラーリズムの日本的展開は、戦後の労務管理のどのような影響を及ぼしたのであろうか。

第1に、必要とされる労働力の質への影響がある。テラーリズムの第2の変容は、近代的管理技術を用い品質管理、生産管理業務の一部を担当する現場監督者、労働者を求めた。それは小池和男のいう、さまざまな仕事について、幅広い技能、知識をもつ労働者=「内部昇進タイプ労働力」⁽¹³⁾とは、異質な労働力である。なぜなら、テラーの言葉をかりれば、「内部昇進タイプ労働力」は「計画と実行の分離」を前提として、「実行」部分にあたる作業あるいは職務を多数経験することによって、その質を高めていくタイプであると解釈することができる⁽¹⁴⁾、これに対して、ここで求められている労働力は「計画」部分の一部をも担うよう期待されているからである。

第2に、そうした質をもった労働力の教育訓練方法への影響がある。近代的管理技術の知識、

(6) 同報告書はアンケート調査と文献レビューからなるが、アンケート調査は東京・大阪・名古屋の各証券取引所一部・二部上場の製造業から635社を無作為抽出し、1982年1月に各社生産部門責任者あるいは主力工場の工場長にあてて調査票を発送し、238社の回答をえた。回収率は37.5%である。

(7) 機械振興協会経済研究所=全日本能率連盟(1982)のpp.55-59。

(8) 機械振興協会経済研究所=全日本能率連盟(1982)のpp.60-62。

(9) 日本生産性本部(1960)p.61。

(10) もちろん労働者が積極的に、生産管理業務の一部を担当することに同意した背景には、仁田(1978)が指摘するような、職場作業者集団による自主管理活動の読みかえがあると思われる。

(11) 以下の叙述については大内(1964)pp.69-83を参照されたい。

(12) 岡本(1966)は、1960年頃のライン・スタッフ制の確立に伴い、「スタッフは、監督者に対して指示的関係にたつライン型スタッフとなり、監督者は、次第にその『末端代理人』的な地位を占める」(pp.161-163)ようになったと述べている。

(13) 内部昇進タイプについては前々号および前号「日本多国籍企業の労務管理研究の課題(上),(中)」を参照されたい。

その応用方法を教育し、ならびに品質管理意識や原価管理意識などを注入する場が、OJTであれ⁽¹⁴⁾ Off-JTであれ、ここで重要なのは教育訓練を施す主体の問題である。つまり、教育訓練にあたっては、技術者の意識的あるいは無意識的な強力な支援が必要とされるのである。いいかえれば、事実上の教育訓練担当者としての技術者がクローズアップされるのである。もちろん現場監督者も重要な担当者であるが、だが監督者にしても技術者からの教育訓練およびその支援なしにはそうした機能は担えないであろう。

以上のように、戦後におけるテーラーリズムの日本的展開、特にその第2の変容は、一つは労働力の質という面で、二つは教育訓練の主体という面で労務管理に影響を及ぼした。そしてその影響は、日本経済の成功を導いた労務管理上の秘密の一つを成しているように思われる。なぜなら既に述べたように日本企業の生産管理への関心が最近高まりつつあり、なかでも日本の品質管理水準の高さの一つの原因が労働者に品質管理業務の一部を担当させたことにあると考えられるからである。

以上のべた仮説、即ちテーラーリズムが戦後の日本において二重の意味で変容をこうむり、品質管理や生産管理業務の一部を担当する現場監督者、労働者を、技術者（および後者の場合は監督者も）の積極的指導のもとに確保するような労務管理上の特徴を生み出し、それが日本経済の成功の一因をなしたという仮説（いまこれを「テーラーリズム変容説」と呼ぼう）に基づいて、日本多国籍企業の労務管理研究を進め

る際には少なくとも次の課題が解かれねばならない。

(ア) 進出先国においても、一般労働者、現場監督者に品質管理業務、生産管理業務の一部を担当させているか否か。あるいはそのような方針を日系企業が採っているかどうか。

(イ) 事実として、または方針として、そうした政策を採っているならば、まず第1に、それがどの程度進んでいるのか、何が問題となっているか。

(ウ) 彼らに教育訓練を行う主体として重要な役割を担うべき技術者をいかに育て上げているか、あるいは育てようとしているか。そこにおける問題点は何か。

(エ) かかる日本的労務管理を行う上で、日本人出向者はいかなる役割を果たしているか。

(オ) 以上の(ア)から(オ)を規定する要因は何か。ここでは例えば、進出先国におけるそれぞれの労働市場の状況、労働者の行動様式、そして当該日系企業の経営方針、労務管理方針、及びそれらを規定する、当該企業が日本本社の国際化戦略において占める位置などを検討する必要がある。

以上述べたような仮説に基づいて、日本多国籍企業の労務管理研究を行った調査研究は、筆者の知るかぎりには無い。ただ、イギリス進出日系企業の調査、及び東南アジア進出日系企業に関する精力的な調査から、いくつかの点を指摘することができる。

イギリスに進出している日系製造業3社（自動車関連産業1社、化学産業2社）を調べたホ

ワイト＝トレバー（1986）によると、次のことがわかる。自動車関連の日系企業では、作業点検が自分の仕事の一部であるとする従業員が他の現地企業や外資企業より多いこと、それは日本人出向者（その多くは技術職である）の労苦をいとわない実技指導（現場で労働者とともに働く）によって実現されているらしいこと、そうした日本人出向者への評価が高いこと、だがその管理スタイルはイギリス人管理職へはなかなか移転されていないことが明らかにされている⁽¹⁶⁾。

また、化学の1社では、労働者の大多数が品質チェックの仕事を自分の責任の一部であると考えていること、またそれは仕事のやりがいのある部分であり、ほかの工事現場では例をみない特殊な経験であると考えられていること、従業員の半数と管理職・監督職の9割が日本人出向者から教育訓練を受けていること、仕事熱心で労働者とともに働いた日本人出向者に対する評価が高いこと、他方で日本人出向者がほとんどいなくなりイギリス人が管理職のほとんどを占めるようになってきている現在では、彼らの経営管理スタイルに対する評価が日本人出向者のそれとの比較で、低いことなどが示されている⁽¹⁷⁾。

以上のイギリス進出日系企業調査から次のことを指摘することができる。即ち(ア)日系企業では、徹底的に品質管理を重視し、品質管理業務や生産管理業務の一部を労働者に担当させていること、(イ)そしてそれは日系企業独自のものであると認識され、同時に労働者の評価は高いこと、(ウ)日本人出向者（技術者など）による熱心な指導によって、労働者への品質管理、

生産管理などの知識、技術の移転が行われたらしいこと、(エ)だが労働者に教育訓練を施す主体を育てあげることが、かなり難しいらしく、日本人出向者のように現場で労働者と共に働き、彼らを熱心に指導するイギリス人管理者はなかなか育てていないこと、(オ)他方そのためもあってか、そうしたアプローチをとっていない企業も見られることなどである。

このように「テーラーリズム変容説」は、イギリス進出日系企業については、かなりの程度妥当するようである。問題は教育訓練の主体をいかに育てるかである。これについては、東南アジア進出日系企業に関する一連の精力的な調査が別の角度から明らかにしている。

今野（1983）は、シンガポールの日系企業において、現地人監督者が生産管理で、現実どの程度の権限をもっているか、またそれらに対し日本人出向者はいかなる期待をもっているかを明らかにしている。これによると、(ア)日単位の作業スケジュール・作業の段取り・進行管理といった日常的な作業管理と安全管理の領域では実際の権限の程度も高く、また日本人出向者の期待とのギャップも少ない、(イ)他方予算作成上の見積もり（原価管理的職務）、設備基本計画、月間生産基本計画（生産の基本計画職務）、および作業標準の決定、作業研究・機械設備改良などでは、現地人監督者の実際の権限が低く、さらに日本人出向者の期待とのギャップも大きい、(ウ)さらに(イ)であげた職務のうち、原価管理職務、生産の基本計画職務については、操業後数年経つと、現地人監督者の能力も向上し、日本人出向者の期待とのギャップも狭まる

(14) 小池（1977）は日本が内部昇進タイプの最先進国であることを説く際に、たとえばアメリカの製造業ブルーカラーのキャリアと日本のそれとを比較している。アメリカの製造業においては、本稿で述べたような「計画と実行の分離」原則が破棄されているとは思えない。にもかかわらず、比較が行われているのは(ア)「計画」部分にあたる職務をブルーカラーが経験することも、内部化という概念に含まれると考えたか、あるいは(イ)本論で述べたように経験する「実行」部分の職務の多寡、範囲だけに着目したかのいずれかのためであろう。もし前者だとすれば、「実行」部分だけを対象とした内部化と「計画」部分をも含めた内部化の非連続性が考慮されるべきである。いいかえればアメリカ製造業でみられる内部昇進タイプは、「計画と実行の分離」原則の破棄なしには、日本のそれとは同質になりえないのであって、アメリカと日本が同一線上にあるわけではない。

(15) 仁田（1977）が指摘するように、自主管理活動は、そのためのOJTとしての機能を果たしているといつてよい。

(16) ホワイト＝トレバー（1986）pp. 50-90を参照されたい。

(17) ホワイト＝トレバー前掲書 pp. 95-118を参照されたい。なおこの会社のイギリス人管理者について、著者はつぎのような味わい深い指摘をしている。「イギリス人管理職は、イギリス企業の伝統的な現場労使関係を、労働者がどれほど拒絶したがっているかを、充分認識していないのかもしれない。日本企業がイギリスに適応しようとするときの問題の方が、自国で日系工場を運営するための必要条件に、イギリス人管理職が適応しようとするときに生ずる問題よりもやさしいかもしれない。」(p. 118)。他方、もうひとつの化学の会社では、品質管理は重視されているものの、その責任は専門スタッフにある。人事慣行や作業慣行については以上の2社のような特徴がなく、この会社はイギリスの状況に溶け込む道を選んだようであると論じられている (pp. 119-137)。

が、(エ)だが作業標準の決定、作業研究・機械設備改良などに関する限り、ギャップが一向に縮まらないとされる。そしてこのギャップは日本人出向者自らが埋めることになる。

同じような発見はタイについては、伊藤(1983)、インドネシアについては佐藤(1984)においてなされている。

これらの調査によって明らかにされたことは、監督者に生産管理業務の一部を担当させようとしていること、だがなかなかうまくいかないことである。「テーラーリズム変容説」にみられる労務管理の特徴を、日系企業は移植しようとするのだが、それは監督者の段階で厚い壁に阻まれている⁽¹⁸⁾。その原因をいまあげてみると、

(ア) 監督者不足のため、なかなか優秀な人材を確保ではない、(イ)彼らに教育訓練を施す側に問題があり、一つには日本人出向者にそれだけの時間的余裕がない、二つにはイギリスにおける事例と同様に現地人管理者あるいは技術者が教育訓練を施す主体として自らを考えていない、(ウ)現地人監督者も生産管理業務の一部を担当することが期待されているとは考えていないことなどが考えられる。

以上のように、「テーラーリズム変容説」に基づき、日本多国籍企業の労務管理の現状およびその問題点を解明することは、意味のあることだといってよいように思われる。

おわりに

以上では、日本多国籍企業の労務管理研究を進めるための仮説を3つ、即ち「モラル・アップ説」、「内部昇進タイプ労働力説」、「テーラーリズム変容説」をとりあげて紹介、検討し、既存の実証研究結果を素材にそれらの仮説が事実をどのくらい説明しうるかについて述べてきた。そして、このうち後2者、すなわち「内部昇進タイプ労働力説」と「テーラーリズム変容

説」は、日本多国籍企業の労務管理研究をすすめるための有意味な仮説であるといつてよいように思われる。

ますます高まりつつある日本の海外直接投資のなかで、日本の労務管理の特徴(それは西欧的なモデルと違うという意味ではなく、日本の戦後の経済的成功をもたらした一つの要因という意味の特徴)を発見し、それが進出先国でいかなる問題を引き起こしているのかを探ることは、現在のわれわれに課せられた喫緊の課題である。そのためには、単なる事実の収集ではなく、仮説を明確に提示し、それに基づき資料を収集し、課題を解くという姿勢が求められている。もちろんそれはたやすいことではあるまい。たとえば本稿で紹介した2つの有意味な仮説に基づいて実証研究を進める場合でも、現地企業そして日本企業との比較が必要であるし、また諸外国に進出した日系企業の労務管理に影響を及ぼすであろう環境条件、たとえば進出先国の労働市場、労働者の行動様式、あるいは進出企業の生産技術、労働需要を規定する日本本社の国際化戦略などを明らかにする必要とされるからである。

[なかむらけいすけ/雇用開発研究部第2研究室]

参考文献

- 《邦語文献》
石田英夫『日本企業の国際人事管理』, 日本労働協会, 1985
石田光男「賃金体系と労使関係(上)(下)」日本労働協会雑誌, No315, No316, 1985年8月, 9月
伊藤実「タイ人管理・監督者の役割構造とキャリア」, 賃金実務, No476, 1983年1月
猪木武徳「タイと日本の技能形成方式(III)一装置産業の場合」, 日本労働協会雑誌, No316, 1985年9月
今野浩一郎=八幡成美「シンガポールにおける日系進出企業の労務管理」, 日本労働協会雑誌, No262, 1981年1月
今野浩一郎「在外日本企業の賃金管理一シンガポール」,

- 東京学芸大学紀要第6部門, 第33集, 1981年
—「教育訓練と多能的人材の育成」, 賃金実務, No475, 1982年12月
—「日系進出企業の経営現地化とその特徴一シンガポール」, 労働問題研究, 第59号, 1983年
ウィリアム・G・オーウチ著, 徳山二郎監訳『セオリーZ』, C・B・S ソニー出版, 1980年
大内経雄「職場の組織と管理」, ダイアモンド社, 1962年
—「フォアマン制度」, ダイアモンド社, 1963年
岡本秀昭「工業化と現場監督者」, 日本労働協会, 1966年
奥田健二「人と経営」, マネジメント社, 1985年
機械振興協会経済研究所=全日本能率連盟「日本の経営管理手法の海外移転に関する調査研究報告書」, 1982年
小池和男「職場の労働組合と参加」, 東洋経済新報社, 1977年
—『日本の熟練』, 有斐閣, 1981年
—「タイと日本の技能形成方式(I)」, 日本労働協会雑誌, No314, 1985年7月
佐藤博樹「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴(上)(下)」, 研究資料月報, No307及びNo308, 1984年6月及び7月
田杉競=森俊治「生産管理研究」, 有信堂, 1956年
F・W・テーラー著, 上野陽一訳「工場管理法」1903年, F・W・テーラー著, 上野陽一訳・編「科学的管理法<新版>」, 産業能率短期大学, 1969年, 所収
日本生産性本部「アメリカの品質管理一品質管理専門視察団報告書一」, 1959年
—「アメリカのインダストリアル・エンジニアリング一第2次IE専門視察団報告書一」, 1960年
仁田道夫「管理技術の日本的展開と「自主管理活動」」, 東京大学経済学研究, 第20号, 1977年
—「鉄鋼業の「自主管理活動」」, 日本労働協会雑誌, No234, 1978年9月
藤村博之「タイと日本の技能形成方式(II)」, 日本労働協会雑誌, No315, 1985年8月
ホワイト=トレバー著, 猪原英雄訳「ジャパニーズ・カンパニー」, 光文社, 1986年
八幡成美「日本の職場小集団活動の展開条件」, 雇用と職業, No57, 1986年
八巻直躬「品質管理(生産工学講座15)」, 日刊工業新聞社, 1960年
《英語文献》
Demes H., Merz H. P. and Park S.J., 'Japanese Personnel Practices in Germany: A Case of Misunderstanding', Euro-Asia Business Review, Vol. 4, No. 2, 1985 May.
Hayes R.H., 'Why Japanese factories work', Harvard

Business Review, July-August, 1981

- Takamiya M., 'A Comparative Study of Electronics Manufacturing Plants in the United Kingdom-Conclusion and Policy Implications', in "Japan's Emerging Multinationals", edited by Susumu Takamiya and Keith Thurley, 1985, University of Tokyo Press.
Thurley K.E., et al., "The Development of Personnel Management in Japanese Enterprises in the U. K.", International Center for Economics and Related Disciplines (ICERD) London School of Economics and Political Science, 1980.

(18) もっとも一般労働者に、イギリス進出日系企業でみられたように、品質管理業務の一部を任せているかどうかについては、わからない。

Business Review, 1981.
Takamizawa M. 'A Study of Electronics
Manufacturing in the United Kingdom.
Conclusion and Implications for Japan's
Emerging Electronics Industry', in
Takamizawa M. (ed.), *1981*.
of Tokyo Press, 1981.
Timothy E. K. 'The Impact of Personnel
Management on Japanese Management in the U.S.',
E. J. Research Center for Business and
Research Institute for Labor Studies,
University of Tokyo, 1981.

東京大学経済学研究所
第23巻、第2号、1981年
「電子産業の海外展開」
高見沢 敏夫
1981年
「日本の電子産業の海外展開」
高見沢 敏夫
1981年
「日本の電子産業の海外展開」
高見沢 敏夫
1981年
「日本の電子産業の海外展開」
高見沢 敏夫
1981年
「日本の電子産業の海外展開」
高見沢 敏夫
1981年

日本多国籍企業の労務管理研究の課題

中村 圭介

日本多国籍企業の労務管理研究の課題
中村 圭介
1. はじめに
2. 日本多国籍企業の労務管理の現状
3. 日本多国籍企業の労務管理の課題
4. 結論