

自動車部品産業における 日本的経営の北米への移転

地域社会環境学専攻

奥村実樹

The Transfer of the Japanese Management System to North America in Automotive Parts Industry

Miki Okumura

ABSTRACT

This paper is an attempt to analyse how the Japanese management system which centers on the production system transfers to North America in the auto parts industry. This is undertaken by reviewing the researches which are written by Martin Kenney and Richard Florida.

This paper provides the features and effects of that transfer : (1) the combination of Japanese automobile assembly industry and automotive parts industry in North America, (2) the organization of work and production and personnel management, (3) the reaction of local industries and unions to the combination of Japanese style management included in the local automotive parts industry,(4) the transfer of R & D in the auto parts industry.

- I 序
- II 移転複合体の形成
- III 現地労働者に対する生産・人事管理
- IV 移転複合体に対する現地産業の反応
- V 部品供給業者による研究・開発投資
- VI 結

I 序

前稿では、Martin Kenney と Richard Florida 著の *Beyond Mass Production : The Japanese System and Its Transfer to the U.S.*, (New York : Oxford University Press, 1993) の理論編にあたる第1章と、続く第1部の検討を通して、彼等の生産システムを中心とした日本的経営概念の紹介・検討を行った⁽¹⁾。

そこで提起した課題とは、日本とは企業を取り

巻く環境や経営戦略、労使関係、労働者の権利と労働に対する意識等の異なる社会的背景を持つ海外諸国に、高い生産性を示す日本の製造業で見られる生産システムを中心とした日本的経営が移転される際に、それがどのように受容、修正、拒絶されるか、またその際、日本的経営システムの労働者の集団的知識の利用や柔軟な組織構造といったような要素が、長時間労働や過密労働、下請・系列の搾取的利用といった要素と分離可能であるのか、というものであった⁽²⁾。本稿では、ケニー等の理論の根拠となる具体的な産業別の調査研究を扱った実証編にあたる第2部から、日系あるいは日本企業が資本参加した北米の自動車部品業者に関する彼等の研究を通じて、その課題に迫りたい。

本書の調査研究を取り上げ、紹介・検討する理由は、次のような2点からである。

第1の理由は、日本的経営の北米への移転に関

する実証研究において、自動車部品産業を対象とした研究が、同じ自動車産業でも組立産業を対象とした研究に比べ、はるかに少ないという状況によるその存在価値にある⁽³⁾。また、政治的規模に膨らんでいる日米の自動車産業を中心とした貿易摩擦を背景に、最近では1995年6月に自動車組立・部品産業をめぐる日米交渉が難航し、アメリカ側が通商法に基づく対日制裁に踏み切る寸前まで、事態が悪化した事実がある。その際に、日本の自動車組立産業のアメリカでの現地生産計画を大幅に上乘せすることで決着したが⁽⁴⁾、組立産業の移転が部品産業の移転に大きな影響を与えることから、今後も部品産業の移転の増加の可能性は大きいと考えられる。

第2の理由は、ケニー等の調査の規模の大きさにある。本稿で扱う自動車部品産業において彼等は、インタビュー調査として、主に1987年から1991年までの間に、日本電装を中心に約12の移転部品企業を訪れ、日本人・アメリカ人双方の役員、管理職、研究・開発の研究者、技師、人事担当者、購買担当者（procurement specialists）を対象に、組立工場と合計してであるが100人以上に亘り、インタビューを実施している⁽⁵⁾。また、アンケート調査として、1988年に100%日本の親企業出資のものから合弁事業までの196社に調査票を郵送し、73の回答（回答率37.2%）を得ている。なお、本稿のデータは断りがないかぎり、彼等のこの調査結果が元となっている。

最後に本稿の概要を述べたい。

第II章では、自動車部品業者がアメリカへ移転した原因、次に日本とアメリカそれぞれの組立業者と部品業者の結び付きの特徴とその条件、最後に部品業者移転に果たした組立業者の役割を、ケニーとフロリダの見解を通して見ていく。

第III章では、移転部品業者の工場内での生産管理をローテーション、権限委譲、職務分類、QCサークル活動を中心に、次に人事管理を現場労働者と管理職の採用、賃金、雇用保障、組合化を中心にケニー等の見解を通して見ていく。

第IV章では、組立産業も含めた移転自動車複合

体とアメリカ自動車産業との実際の取引・事業を通しての関わりについて、次にその普及度合に関する評価をケニー等の見解を通して見ていく。

第V章では、移転部品産業の研究・開発に対する投資動向と、その研究・開発内容に関する考察をケニー等の見解から見ていく。

第VI章では、第II・第III・第IV・第V章で見てきたケニー等の考察の中心点を取り上げ、検討した後、彼等の見解に対し若干の私見を加え、それらとの関連で今後の研究課題にも触れたい。

II 移転複合体の形成

ケニーとフロリダはここで、自動車部品産業を分析する意義として、組立業者よりも数が多く、地理的にも分散しているため、工場内を中心とした日本的生産・人事管理の移転についてさらなる重要なテストとなり得ること、日本での緊密にネットワーク化し、密接に結びついた企業間関係、いわゆるジャスト・イン・タイム（JIT）供給システムのアメリカへの移転についてのテストとなり得ること、そこからより普遍的な産業組織の新しいネットワーク形態に関して考察できることを挙げている⁽⁶⁾。

部品産業移転先としてケニー等は、主に組立産業の工場が集中する米国中西部下部であり、具体的にはオハイオ州に65、ミシガン州に44、ケンタッキー州に42、インディアナ州に41、イリノイ州に28、テネシー州に30で、これらの州で全体322のうち250が集中していたとしている。部品業者の移転による移転複合体が形成された理由としては、移転組立業者の要求するJIT供給システムに対し、アメリカの部品業者が品質や配送の点で適応できず（88年のマツダの工場担当者によると欠陥率は3～5倍、90年のトヨタの担当者によると欠陥率は100倍以上）であり、またアメリカの部品業者もJITシステムに関する十分でない理解から、移転組立業者の品質要求を非合理的であると考え、取引を断る場合もあったことを原因に挙げている⁽⁷⁾。

次にケニー等は、組立業者と部品業者の結び付

きの特徴として、アメリカと日本での場合の相違は、アメリカ自動車企業のビッグ3が、自身の部品業者を純粹にその取引価格によって選択し、完成車に対する部品で供給業者に依存する割合が増加する傾向にあるものの30%から50%であるのに対し、日本の場合は、取引価格以上に長期の取引と頻繁な情報共有を元にし、供給業者への発注率も70%と高くなっていることを指摘している⁽⁸⁾。

日本の自動車産業が移転を試みているJITシステムをケニー等は、部品業者と組立業者間に、地理的密接性と、情報の共有・相互作用として、長期的関係、人事移動、共同製品開発、密接な内部組織の結び付き（定期的なコミュニケーション等）といった特徴が反映されねばならず、それは、一般的・学術的（例えばマーク・グラノヴェッタとロナルド・ドーア等）に、アメリカへの移転は不可能であると考えられてきたが、実際の移転状況では、そのいくつかの要素は機能していると評価している⁽⁹⁾。

例えば、地理的密接性に関してケニー等は、距離的には日本での場合と比較すると離れているが、アメリカの高速道路システムのため、配送時間はかなり短縮され、彼らの調査の約40%の供給業者が組立業者まで2時間以内で配送できる距離に位置し、他の40%が8時間以内の距離で、残りも24時間以内の場所に位置し、それらの約80%が、そのことがジャスト・イン・タイム生産に不可欠であると考えているとしている。また、トヨタのケンタッキー州ジョージタウンの組立工場へ毎時間コンピューターによって送られてくる注文に対し、そこから車で7時間の距離にある日本電装のミシガン州バトル・クリークの工場では、1時間に1度トラックの荷台に4分の1から2分の1の部品をトヨタのその工場に配送している例を挙げている。

次に、情報の共有・相互作用としてケニー等は、生産に関して、彼らが調査した移転部品業者の約97%が欠陥部品を届けてしまった時は電話で直接接触を図り、96%が主要な取引先の技師が品質管理の問題解決のために、74%が生産に関する問題

解決のために、自身の工場を訪れると答えたとしている。また、企業間の親密さの指標となり得る設計に関して、50%の供給業者が新製品開発で組立業者に密接に関わっているし、ホンダの技師が自身の供給業者になったプラスチック工場のために新しい生産技術を開発したことを挙げている。

下請業者間での役割分担に関してケニー等は、1次下請業者が、より広い供給システムを組織するための、供給の流れの調整といった不可欠な役割を果たしているが、2次下請業者では、新製品の設計・開発で相互作用する事はほとんどなく、1次下請に統合されていると述べている。また、彼らの調査から、40%以上の2次下請が1次下請と10時間以上もの距離があり、緊密な供給関係が2次と3次下請を含む日本とは対照的であるが、それは移転複合体が形成過程にあるためであり、1次下請によるアメリカの供給業者を含めての拡大の現状や、アメリカで従来行われてきた大きな地理的分散の自動車産業との比較を考慮すれば、日本の緊密なJIT複合体がアメリカで適応されていると言えるとしている⁽¹⁰⁾。

最後に、部品業者の移転に際してケニー等は、組立業者の果たした大きな役割は財政的援助であり、彼らの調査によると、73の部品業者のうちの12までが、自身が供給する組立業者によって部分的に所有されていたとしている。また、移転部品業者の移転を決めた最も大きな要因は組立業者の移転であり、75%以上の部品業者が主要な日本での取引相手との密接な結び付きを維持するためと回答し、またそれらの90%が主要な取引相手と近接する特定の場所を選択すると回答しているのに対し、地元の労働市場や労務費のような伝統的な用地選択の要素は、部品業者の用地選択には非常に小さい影響しか及ぼしていなかったと指摘し、実際、移転組立業者側も、取引先の移転部品業者との長期関係と高い依存度を継続することを望んでいるとしている⁽¹¹⁾。

Ⅲ 現地労働者に対する生産・人事管理

工場内での生産管理に関し、ケニーとフロリダは以下のように述べている⁽¹²⁾。

工場内での日本的(JIT)作業組織の移転状況として、ケニー等は自身の調査から68%の部品業者が工場内部でJITシステムを用いていると答え、そのうちの64%が日本で用いられているものと同じ形のものであると述べている。その調査回答の3分の2以上が作業は基本的にチームによって組織化されているとし、その約87%がチーム内で労働者のローテーションを行い、66.2%がチーム間でローテーションを行っているという回答をしている。またローテーションの意義として、柔軟性を増し、繰り返しによる障害を減らし、職務への興味を持続させるためという、日本電装の役員の発言を取り上げている。

作業現場への権限委譲に関しケニー等は、移転部品業者の労働者は多様な現場の業務の遂行に重要な責任を持たされ、アメリカの労働者は機械についての知識を持たないように管理されているのに対し、調査回答の60%以上が、労働者はアメリカ企業では完全に管理者や技師に支配されている活動である自身の課業の設定に参加し、80%近くが、労働者は自身の機械の日々の保全を行っているという述べている。また、日本電装の作業チームによる自身の職務の開発・設計等、製造工程が日本で見られるものと類似していると答えた部品業者は86%であったとしている。

職務分類に関しケニー等は、移転自動車組立業者と同様、部品業者の調査回答の85%以上が、職務を1つから5つにしか分類しておらず、日本電装では熟練と不熟練という2つの広い分類だけであったとしている。またチームリーダーに関しても、組立業者と同様、実際の生産工程を組織化するのに不可欠な役割を果たすとし、その具体的な内容として、労働者への仕事の割当て、欠勤者の代理、品質管理の書類作成等、現場の労働者と管理者間の仲介役を果たすと述べている。

日本的作業組織の鍵となるカイゼン活動に関し

ケニー等は、部品業者の調査回答の50%弱が、品質管理(QC)サークルを実施しており、まだ実施していない企業もその68%が将来実施する予定があると答えていると述べている。しかし日本でのQCサークル活動との大きな相違点は、活動時間に通常の労働時間と同様の賃金を支払っている点で、調査回答企業の83%がそのように答えているとし、逆に日本でのQCサークルとの類似点は、チームを単位として活動している点、活動への取り組み意欲を人事評価に加える点や、動機づけのための催しを開くことであるとしている⁽¹³⁾。QCサークル活動がうまく機能している例としてケニー等は、チームメンバー個人が、重要な提案を直接同じ現場労働者であるチームリーダーにし、そこからチーム全体での話し合いとなり、さらに、提案受理ごとに14ドルの報酬を与える提案プログラムを制定し、労働者の参加率が30%で、提案の97%が受理されているという結果が出ている日本電装の事例を挙げている。しかし、他の部品業者は問題に直面しており、引き続き普及させるための企業努力が必要であることも指摘している。

人事管理においてもケニー等は、基本的に移転組立産業で見られるのと同様の特徴が見られるとし、以下のように述べている⁽¹⁴⁾。人材採用では、日本的生産に適する積極的でありながら、チーム内でうまくいくような協調性のある労働者を選ぶことを目的とし、一連の筆記試験、厳しい面接試験と選考手続きが実施される。また、採用された労働者は、少数民族のグループや組合員の労働者の割合が低く、そこに企業側の意図的な偏見が存在することを表しているが、採用に際し労働者の実務経験に関しては、重視する工場と重視しない工場の両方が存在すると指摘している。管理職の人材採用に関しては、現場労働者に比べ、より厳しい一連の面接が行われ、一般に白人で大卒の男性がほとんどであるが、9%が少数民族、29%が日本人であり、81%が製造業での実務経験があったとしている。また、採用基準に広く柔軟な技能を持った基幹人員となりうる大量の中級技術者の育成を目的としていて、さらなる日本的生産方式や

経営慣行への訓練や社会化として33%のアメリカ人の管理者が日本に送られたことを指摘している⁽¹⁵⁾。

賃金に関してケニー等は、移転部品産業は、一般に移転組立産業より賃金が低く、さらに組合化されたアメリカの部品産業に比べても低いと指摘し、全体として移転組立業者に対する移転部品業者の賃金の割合は約70%で、これは日本での同産業の割合と似ていると述べている⁽¹⁶⁾。また、昇給や昇進のための労働者の評価の大きな基準として、労働努力、出勤状況、チームでの労働意欲、新しいアイデアの提案意欲等を位置付けているが、ボーナスは日本でのようには重要な意味を持っていないと述べている。

雇用保障に関してケニー等は、移転部品業者は一般的に公式の保障を与えていないが、移転部品業者に対して彼らが行った「日本の終身雇用制がアメリカに移転されると思うか。」との質問に、約65%が日本の長期雇用と報酬制度はアメリカに移転されるべきだと答え、反対はわずか19%にすぎなかったという結果を示している。

最後に組合化に関してケニー等は、彼らによる移転部品業者に対する調査で71の回答のうちわずか4(5.6%)だけが、組合化されていたにすぎず、それはアメリカの部品産業に比べ非常に低いものであり、かつて組合員であった労働者の割合もわずか19%にすぎなかったとしている。しかしUAWは、移転部品業者の組合への組織化が移転組立業者への組織化への出発点となることを期待し、積極的な動きを見せていると指摘している。

IV 移転複合体に対する現地産業の反応

ケニーとフロリダは、アメリカの自動車産業が日本の自動車産業の移転になんらかの反発を感じているが、実際には、日本の移転組立業者とアメリカの部品業者間の取引が増大していることを以下のように述べている⁽¹⁷⁾。

アメリカ自動車産業は、アメリカ企業との取引を避け、日本からの自動車組立産業と部品産業からなる移転自動車供給業複合体が自分達だけで取

引を行ったり、また取引をしても組立業者の支配力が強くなってきていると不満に感じているし、UAWも、日本の移転組立業者が伝統的なアメリカ部品業者を故意に避けて、部品の供給を日本からの輸入や移転部品業者から行っていると考えている。また、アメリカの組立業者のビッグ3は、移転部品業者の非組合化の要素を取り入れ、組合の協約を無視し、独立した部品工場にさらなる圧力を掛けている。

しかしこれらの問題にもかかわらず、ますます多くの伝統的なアメリカ自動車部品業者が移転自動車供給業複合体に統合されてきている。Ward's Auto World誌1990年7月号の調査によると、アメリカの全自動車部品業者の約57%が合弁事業に参加し、これらの85%が1つ以上の外国企業との合弁事業に参加しているし、また、MIT国際自動車研究プログラム(IMVP)のスーザン・ヘルパーによる1989年の調査によると、45%のアメリカの部品業者が、移転自動車組立業者に1つ以上の製品を供給している。実際、マツダのアメリカでの部品供給業者の半数以上がアメリカの企業で、スバルも約半数の部品供給業者がアメリカの企業であるし、NUMMIではアメリカ企業の割合が70%、合弁企業が10%で移転部品企業が20%の割合であった。

移転自動車組立業者の方もアメリカの部品供給業者との結び付きを固める努力を増している。それはアメリカ産業と政府機関からの政治的圧力の影響が大きい。アメリカの部品業者との事業を増やすため、多くの移転組立企業は、部品業者を尋ね、生産工程と製品化の能力を調べ、JIT配送の計画に合わせるチームを形成し、取引先の候補となる部品業者に対して標準品の作成を要求し、それについて、アメリカビッグ3よりもかなり厳格な分析と試験や、設計図の仕様書との比較等を行っている。

次にケニー等は、移転自動車組立業者とアメリカの部品業者の取引から生じている関係の事例を以下に述べている⁽¹⁸⁾。

ホンダは、取引相手となるアメリカの部品供給

業者の基礎能力を発展させる幅広いプログラムとして、部品業者に労働者の参加を促すことを専門とする常勤労働者2名、部品業者が品質と生産性を改善することを援助する常勤技師40名、新しく取引相手となる部品業者の部品を扱う他の常勤技師120名を組織していた。また、部品業者の技師を1~4カ月日本へ派遣し、本田の技師と新しい部品の設計に関して共同作業を行うプログラムや、業績の良くない部品業者に対し企業財務の分析や事業計画を援助する業績改善のためのプログラムも実施していた。しかし全てのホンダの部品供給業者が成功しているわけではなく、失敗による損失も生じている⁽¹⁹⁾。

日産も同様にアメリカ工場開設時に地元の部品供給業者を選別し、それらの企業の生産能力改善の援助のための組織を形成し、SIAも部品供給業者の部品の品質改善のために、技師・仕入係・検査員・製造担当者からなるチームを形成していた。他の組立業者より多くのアメリカの部品供給業者と関係のあるNUMMIは、トヨタが日本で実施している協議会と類似したものを70のアメリカ部品企業と構成し、情報共有と製品改良を容易にするために運営したり、日本のシステムの理解や長期の安定関係を発展させるために取引の可能性のある企業との会合の機会を度々持った。

さらにトヨタは、1990年に自身のケンタッキー州ジョージタウンの組立工場のための最新のJIT供給業複合体を形成させるために、ブルーグラス・オートモーティブ・マニュファクチャーズ・アソシエーション(BAMA)を設立し、自身の部品供給業者全てにメンバーになることを強く促し、約60のケンタッキー州近辺の企業をメンバーに加えた。BAMAの目的は、供給業者間に協働と相互作用を浸透させることで、JIT慣行のアメリカへの普及に貢献するものである。またトヨタは、アメリカ部品供給業者に、内部生産に関する自企業のデータを共有する共同製品開発の価値を示すために働きかけてきたが、長い間競争と対立に慣れてきたアメリカ部品企業には、それは困難なことであった。

また、ケニー等は下請問の取引に関し、1次下請業者も有能なアメリカの部品供給業者を探す努力をしているが、その大きな動機となるのが、米国内調達率の増加要求という政治的圧力で、例えば日本電装では、1,2年以内にヒーターやラジエーター等の製造部品の調達率を75%以上にすることを要求されていると述べている。

次に、JIT慣行の普及としてケニー等は、以下の2つの要因を挙げている⁽²⁰⁾。1つは、増大する移転組立企業の市場を開拓したいアメリカ部品業者がJIT供給業システムを受容したためと、もう1つは、JIT供給業システムの競争力に目を付けたアメリカ自動車ビッグ3の戦略的利用とであり、後者は、システムが成功するために必要な相互に支援的な社会経済的背景(長期の契約や開発における共同の費用分担等)を作らずに、その価格・費用削減面を強調した利用であるため、企業間の社会的関係の面で問題が生じている。

最後に、JIT供給業複合体という形での自動車部品産業の移転に関しケニー等は、かつてフォードイズムがヨーロッパに普及した際の、その影響が工場内に限られたのに対し、JIT供給業複合体の移転は、工場内部での作業・生産組織だけでなく、組立工場と部品供給業者といったより広い環境に大きな影響を与えているとし、またそれは、組立大企業が中心となって自身の資源と力を用い作り上げたネットワークであり、高度化した産業生産の要求に最も適したものであると評価している⁽²¹⁾。

V 部品供給業者による研究・開発投資

ケニーとフロリダは、90年9月に実施した81の移転部品業者に対する研究・開発に関わる調査結果から、以下の考察を行っている⁽²²⁾。

まず、研究・開発の普及については、調査結果から、27の企業(33.3%)がすでに研究・開発をアメリカに設立しているか設立計画を持っていたとし、まだ数のうえでは普及しているとは言えないが、今後増加の可能性を示している⁽²³⁾。

研究・開発の規模に関しては、人員が30人以下

の小規模のものが中心であり、90人以上からなり、100万ドル以上の投資を行っている企業は2社にすぎなかったと報告している。

また、研究・開発の内容に関しては、製品開発がほとんどであり、アメリカ市場のニーズに合うように日本製品の改良を行う所もあったが、応用研究・開発に携わっている所はほとんどなく、基礎研究に関しては全く見当らなかったとしている。

最後に、設備の設置場所に関しては、ほとんどが米国中西部に位置し、その多くが工場の敷地内かその近くに位置していたし、ケニー等が行った5段階評価による立地の際に考慮した要素では、自身の企業の製造設備と得意先の組立業者との近接が3.93と最も高く、これは日本での部品産業の研究・開発で見られる状況と同様の結果であったが、逆に、土地代は2.83と低く、また自身に対し供給する部品業者への近接は全く重要と見なされていないとしたとしている。

VI 結

以上、ケニーとフロリダの調査研究の検討を中心として、北米の自動車部品産業における生産システムを中心とした日本的経営の移転に関して論述してきた。以下、確認できた諸点を整理しておきたい。

第1に、移転部品業者と移転組立業者の関係が、日本でも同様に密接である点が確認できた。それは、移転部品業者（特に1次下請）の移転用地選択に際しての、JIT生産を可能にするための、その組立業者との地理的密接性の最優先や、製品の生産性・品質向上のための、欠陥部品処理から製品設計までの両者による取り組みによって示された。

第2に、移転部品企業で行われている生産管理・人事管理において、移転された要素と、されなかった要素が見られることが確認できた。特に移転されなかった要素には、日本よりも強い労働者の権利に起因し、特にQCサークル活動に対する、通常の労働時間と同様の賃金支払いが多くの企業で

なされていることや、それでも活動がうまく機能しない点⁽²⁴⁾、日本的なボーナス制が導入されていない点から、自身の労働に対する公平な報酬を要求するアメリカの労働者の意識からは、容認できない部分があると考えられた。

また、特に自動車組立業者と比べ、部品業者に独自に見られる特徴というものは読み取れなかった⁽²⁵⁾。

第3に、アメリカの部品業者が、好むと好まざるとに関わらず、また失敗するケースもあるが、移転組立業者との取引を通して、移転自動車複合体（JIT供給業システム）に組み込まれてきている点と、アメリカの組立業者ビッグ3が、その供給業システムの非組合化を含む、価格・費用削減面を強調したものを経営戦略として用いている点が確認できた。

第4に、移転部品産業の研究・開発は、その設備・人員の規模、研究・開発内容、立地条件において日本で行われているものに非常に近い形で移転されていること、また移転の度合は、数のうえからはまだ普及しているという段階ではない点が確認できた。

次に、ケニーとフロリダの今回の調査研究結果に対する私見を若干述べたい。

それは、序でも触れた、日本の自動車産業の生産性の高さや品質の高さが、日本の自動車産業で見られる組立企業と部品企業の下請関係等を中心とするどの要素によって形成されているかについてである。日本国内の自動車産業においては、両者による共同製品開発を含む密接な情報の共有・相互作用が、組立企業の要求に対し弱い立場でコスト削減を受けざるを得ない部品業者の役割に負っている点は無視できない。そこから、現段階で、アメリカへ移転された日本の自動車産業の生産性とその日本での生産性に比べ、高く見積もって80%（自動車組立産業では70%弱）という数字⁽²⁶⁾が、操業が軌道に乗っていないということ以上に、上で見た受容されなかった日本的生産システムの要素と関わりがあるのではないかと考えられるのである。

次稿では、北米への生産システムを中心とした日本の経営の移転状況を、他の産業において考察し、その関連性も探りながら上記の疑問の解決に近付きたい。

注 記

- (1) 奥村実樹「生産システムを中心とした日本の経営の一考察—M. Kenney and R. Florida, *Beyond Mass Production* の検討を中心として—」『関西学院商学研究』第36号(1994年9月), 31~70ページ。
- (2) 前掲誌, 67~70ページ。また、このような、日本の経営の「負」の面の存在を認識した上で、日本の経営の海外移転により、その要素の淘汰の可能性があるとする見解として、鈴木良始『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 1994年, 287~293ページ; Benjamin Coriat, *Penser à l'envers: Travail et organisation dans l'entreprise japonaise* (Christian Bourgois Editeur, 1991)。花田昌宣・斉藤悦則訳『逆転の思考—日本企業の労働と組織』藤原書店, 1992年, 170~185ページ。
- (3) アメリカでの自動車部品産業の日本企業の現地生産において、日本の経営慣行の移転度合を実証的に調査した研究として、安保哲夫・板垣 博・上山邦雄・河村哲二・公文 博『アメリカに生きる日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社, 1991年, また、この時の研究結果を元に、多面的に理論的分析を加えたものとして、安保哲夫編『日本の経営・生産システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化—』ミネルヴァ書房, 1994年; 浅野 剛・中川 優「在米日系企業における経営の現地化—日系自動車部品メーカーの事例研究—」『松山大学論集』第6巻第5号, 1994年。特に前者では、自動車組立・部品・家電・半導体産業を中心とした大規模な調査研究が行われており、自動車部品産業に関しては、1989年にアメリカとカナダで操業していた9つの日系企業に対し、作業管理、人事管理、労使関係、企業間取引に亘る24の項目から、それぞれ進出した子会社と、日本の親会社との比較を行いながら個々の要素の移転度合の相違が考察されている。
- (4) 例えば、1998年から年間10万台規模の生産予定である、トヨタ自動車の北米での4番目の工場となるインディアナ州エバンスビルでの工場建設の決定には、日米自動車協会で公表された自動車の北米増産体制の一環としての役割がある。(『日本経済新聞』1995年9月12日付, 『北陸中日新聞』1995年11月9日付)。
また、日米自動車協議に関する詳しい記述として、日本経済新聞社編『ドキュメント日米自動車協議』日本経済新聞社, 1995年。
- (5) Martin Kenney and Richard Florida, *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer*

to the U.S. (Oxford University Press, 1993), pp. 327-331.

- (6) Ibid., pp. 126-127.
- (7) Ibid., pp. 127-130.
- (8) Ibid., p. 130.
- (9) Ibid., pp. 139-142.
またドーア氏は, Ronald P. Dore, *British Factory-Japanese Factory* (University of California Press, 1973)。山之内 靖・永易浩一訳『日本の工場・イギリスの工場』筑摩書房, 1987年, では触れていなかった日本の経営のアメリカへの移転に関し、部分的な移転による、日本的なシステムとアメリカ的なシステムの混合という形にはならず、どちらかのシステムへの収斂がおきるとの見解を表している。(深田佑介・ロナルド・ドーア『日本型資本主義なくして何の日本か』光文社, 1993年, 85~86ページ)。
- (10) Kenney and Florida, op. cit., pp. 142-145.
- (11) Ibid., pp. 145-146.
- (12) Ibid., pp. 131-136.
- (13) QCサークルに対する賃金支払いに関連して、自動車組立工場での事例であるが、1987年の工場生産開始時にマツダのミシガン州フラットロックの工場では、日本人トレーナーがアメリカ人労働者に対し、勤務時間後の無給での仕事場の清掃と、日に2度ある休憩時間内の作業手順や安全手続きに関する議論の実施を要求したが、アメリカ人労働者はそれを拒否し、最終的には日本人側が折れる形となった。(Joseph J. Fucini and Suzy Fuchini, *Working for the Japanese-Inside Mazda's American Auto Plant* (The Free Press, 1990), p. 105。中岡 望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ』イースト・プレス, 1991年, 165~166ページ)。
- (14) Kenney and Florida, op. cit., pp. 136-139.
- (15) 在米日系企業の差別的雇用の事例を取り上げた研究は多いが、具体的な事例を紹介しているものとして、矢部武『日本企業は「差別」する!』ダイヤモンド社, 1991年; より理論的に同問題を考察した研究として、花見 忠編『アメリカ日系企業と雇用平等—日米合同調査報告』日本労働研究機構, 1995年。
- (16) ウォマック等のMIT研究グループは、アメリカの組立業者に対する部品業者の労働者の賃金の割合は、ほぼ80%で、両者に差が存在することから、日本国内での両者の賃金格差を強調する見解を批判している。(James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos, *The Machine that Changed the World* (Rowson Associates, Macmillan Publishing Company, 1990)。沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年, 360~361ページ)。
- (17) Kenney and Florida, op. cit., pp. 146-149。アメリカの組立業者と日本の移転部品業者間も、組立業者側の

- 高品質・低価格部品の購入要求と、部品業者側の生産量の増大によるコスト削減と経営の安定という両者の思惑の一致により、両者の結付きは強まっている。(久山 昇「自動車産業の進出と国際的再編」『経済』編集部編『日本企業海外進出の実態』新日本出版, 1988年, 356ページ)。
- (18) Kenney and Florida, op. cit., pp. 149-151.
- (19) ケニー等も取り上げている、ホンダと、アメリカの部品供給業者で破産したヴァラエティ間の取引から生じた問題について、サリヴァンは、「第一に日本の車メーカーと取引するということは対等の立場で取引するのではなく、発注元の言いなりになることを意味している。第二に、日本の車メーカーと取引するには、会社の規模がある程度大きくて、社員全員に研修を受けさせ、効率と品質の向上方法を学ばせるだけの資金的なゆとりがないとだめだということだ。」と述べている。(Jeremiah J. Sullivan, *Invasion of the Salarymen: The Japanese Business Presence in America*, Praeger Publishers, 1992). 尾澤和幸訳『孤立する日本企業』草思社, 1995年, 184ページ)。
- (20) Kenney and Florida, op. cit., pp. 151-152.
- (21) Ibid., pp. 153-154.
- (22) Ibid., pp. 152-153.
- (23) 米国への研究・開発活動の現地化の動きは、自動車産業に限らず、製造業の全分野で見られる。ジェットロが1981年以来毎年行なっている大規模な在米日系製造業の経営実態調査による研究・開発活動実施状況は、91年49.0%、92年50.2%、93年52.3%と着実に増加している。(日本貿易振興会(ジェットロ)『在米日系製造業経営の実態 1994年版』日本貿易振興会(ジェットロ), 69~71ページ)。
- (24) 自動車部品業者は、その扱う部品の種類や企業の規模によってさまざまな種類が存在するため、調査結果にも大きなバラツキが見られるが、QCサークル実施状況(実施の時間帯、労働者の参加率)に関して、浅野教授等による在米日系部品企業5社(A~E社)の調査結果(94年8月)を以下に記す。A社(雇用者数300)勤務時間内に実施、参加率10%程度：B社(雇用者数387)勤務時間内に実施、参加率不明だが活動自体定期的なミーティングにすぎない：C社(雇用者数1,095)(実施後4年経過)実施時間不明、参加率わずか3%：D社(雇用者数1,296)(実施後8年経過)実施時間不明、参加率100%：E社(雇用者数400)(実施後3年経過)実施時間、参加率ともに不明。(浅野 剛・中川 優, 前掲書)。
- (25) 安保教授等は、自身の調査から、在米日系自動車部品業者の現地化の独自の特徴として、生産設備を中心とした物的素材面での日本への依存度の高さと日本人出向者の比率の極端な高さから、日本側の権限の強さがより顕著である点を指摘されている。(安保哲夫・板垣 博・上山邦雄・河村哲二・公文 溥, 前掲書, 179~180ページ)。
- (26) 安保哲夫・板垣 博・上山邦雄・河村哲二・公文 溥, 前掲書, 246~251ページ。