

日本型経営方式の移転可能性：イギリスでの事例を中心に

石井，修二

<https://doi.org/10.15017/4492998>

出版情報：経済学研究. 56 (5/6), pp.35-49, 1992-04-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

日本型経営方式の移転可能性

— イギリスでの事例を中心に —

石 井 修 二

1. 問題の設定

80年代に入ってから恒常的な円高傾向や欧米諸国との経済摩擦の激化といったかつてない経営環境の変化のなかで、日本企業の海外戦略は、輸出依存型から海外現地生産という直接投資型へ急激に転換していった。日本企業による海外現地生産の活発化は、同時に日本の経営方式を海外に移転することが可能なかどうかという問題を提起させることになった。日本の経営方式の移転可能性が問題とされてくる背景には、日本企業の海外進出ということもさることながら、70年代に生じた二度のオイル・ショックによって世界企業の多くがその市場競争力を喪失していくなかで、ひとり徹底した減量経営への取組によって強力な競争力を蓄積した日本企業の成功とその原因を明らかにし、日本に学びたいという海外の政府・産業界からの熱い期待が寄せられていたということもある。

しかし、日本の経営方式の海外移転可能性についての議論は、従来、かなり否定的であったといっても誤りではないだろう。それは、日本の経営が終身雇用、年功制、企業別組合といった日本の特有の文化的・社会的背景と結びついた概念によって説明されることによって日本の経営の特殊性のみが強調されてきたことによる。だが、実際には多くの日本企業が海外に工場を

開設し、現地の労働者を雇い、競争力のある製品を市場に送り出しているのを見るとき、現地生産にまつわる問題が全て解決したとは言えないまでも日本企業が現地に根を下ろしつつあるということだけは確実なところだろう。そればかりではなく、現地工場を訪ねて話をきいたり、また進出している日本企業の経営実態を調査した幾つかの報告を読んだりしていつも驚かされることは、日本国内で実施されているものとかかなり類似した制度・方式がそこに見出されることである⁽¹⁾。それは、日本から現地工場に派遣される管理者・技術者が自ら蓄積した知識や経験を頼りに試行錯誤的に現地への適応を図っていることから生じてくることであるかもしれない。だが、このことは、それいじょうに日本「的」といわれ日本「特殊」と見られてきた経営制度・方式のなかに意外と欧米諸国の企業が求めて実現できなかったものが含まれているのではという思いを起こさせるに十分なものがある。従って、ここで検討してみなければならぬのは、一体どのような制度・方式が海外で利用されており、どの程度の普遍性を有し、また日本の経

(1) WHITE, M. and TREVOR, M., *Under Japanese Management*, Heineman, 1983; 石井修二「在英日本企業の人事・労務管理」駒沢大学経済学会『経済学論集』第19巻第1・2号, 1987年。また、最近では次のものがある。日本労働研究機構編『日系企業の経営と人事管理』日本労働研究機構, 1990年。

営方式を導入するということがいかなる意味を持つものであるのかという問題である。この問題を考えていくのに、ここではイギリスでの事例を素材としながら検討を進めてみたい。なぜなら、イギリスは、1970年代後半からサッチャー首相に率いられた保守党政権のもとで経済の活性化や産業・企業の効率化に取り組んでおり、そのなかで日本企業の成功に多大な関心をよせ、官民挙げて日本の経営方式の導入に熱心に取り組んでいること、更にこのような背景のなかで日本企業のイギリスへの直接投資が急激に拡大しており、イギリスでの現地生産の増加は日本の経営方式のイギリスへの導入に関する豊富な事例が存在しているからである。これが本稿の第一の課題である。

ところで、本稿の第二の課題は、日本企業の存在意義にかかわる問題についての検討を行うことである。日本企業は、その海外進出を契機として世界企業としての存続をかけたグローバリゼーション戦略を急速に進展させ始めている⁽²⁾。それは、従来、日本本社の現地出先機関としての役割以上のものを期待されていなかった海外子会社の一層の現地化を押し進めるとともにそれら子会社間および本社間のネットワークを緊密化し、更にこれらの子会社および本社を統括する世界的な管理組織体制を整備していこうというものである。海外子会社の現地化の推進は、ブロック化する海外市場からの日本企業の閉め出しを回避するためばかりでなく、多様化する現地の市場ニーズへの迅速な対応を進めるために現地の人的・物的経営資源の積極的活

用を図るとともに、日本からの研究開発資源の移転も行うことによって海外子会社の自立性・裁量性を高めていこうというものである。そして、自立性・裁量性を高めた海外子会社を束ねる世界地域統括本部を設置して戦略策定から製品開発、生産、販売までを任せてしまおうという世界複数本社制が進められている。ここでは、例えば、世界市場を日本国内、アジア・オセアニア、ヨーロッパ、アメリカという四地域に分割し、それぞれの地域に統括本部（地域本社）を置き、そのもとで海外子会社の現地市場密着型の活動の推進が意図されている。更に、これらの世界地域本社およびその統括下の海外子会社は、世界に張り巡らされた情報ネットワークによって結び付けられ、世界の最適の地域での生産、販売の実現が構想されている⁽³⁾。

このような日本企業のグローバリゼーションへの動きは、既存の経営制度の多くに変更を迫ることが予想されるばかりでなく、自立性や裁量性を高める海外本社や海外子会社の統合性や凝集性をいかに維持していくかという問題と同時にグローバル企業としてどのような企業社会を作り上げていこうとしているのかという統合理念や企業像を世界に明示する必要を高めている。とりわけ、最近の利益優先主義的かつ企業倫理なき企業行動によって生み出された多くの企業犯罪や企業中心主義の帰結でしかない過労死の増加、ゆとりの喪失といった日本企業特有の問題は、日本企業の在り方に多くの疑問を投げ掛けるに十分なものがある。グローバル企業として世界に受容されるためには、どのような企業でありたいのか、そしてそのために何をな

(2) グローバリゼーションについては、次のような論考がある。安室憲一「グローバル企業のロジック」、奥村昭博「日本企業のグローバル化戦略」、いずれも『組織科学』組織学会、Vol. 21, No. 2, 1987年。

(3) 例えば、次のものを参照。日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、第8章、1990年。

そうとしているのかといったことについて説得的かつ納得的な企業像を提示してみせることが緊急に求められていると言えるだろう。

その手掛かりは、これまで日本企業が作り上げてきた競争力の源泉である日本の経営方式のなかに見出すことが出来はしないかというのが私のここでの出発点である。すなわち、結論を先取りして言うならば、日本企業の競争力の源泉は、言うまでもなく日本の経営方式にあり、日本の経営方式は市場条件や生産諸条件の変化に弾力的に対応できる生産システムをその内容としており、変化への弾力的な対応を可能としている生産システムはその下位システムである技術システムの多機能化と同時に社会システムの多能化によって構成されている。日本企業の成功の原因は、技術システムと社会システムの一体的関係もしくはかつて社会技術システム論でいわれた「同時最適」的な関係を実現させている生産システムのなかにもその手掛かりを見出せないだろうかというわけである。何故なら、日本企業で実現されている高度に弾力的な生産システムこそは、50年代以降の欧米の企業が変化への硬直性や人間性の抑圧といった逆機能を露にし始めていた官僚制組織に代えて、組織成員の意思決定への参加や裁量性、更には自己実現や多能性を内容とする民主的であると同時に効率的でもある自律的作業集団 (Autonomous Work Group) を基礎として成立する有機的組織といわれるものと多くの面で重なり合うと思われるからである。⁽⁴⁾もしそのように捉えることが出来るならば、日本企業の経営システムは、かつて新しい産業社会の創造として関心をよん

だ産業民主主義の実現にとって最も近いところに位置していることになるはずである。日本企業が実現させた経営方式の延長線上にこの新しい産業社会像が展望出来るものかどうかを考えてみたいというのがここでの第二の課題の意図するところである。

2. 日本の経営方式とは

日本企業の成功の源泉であり、外国の企業が導入したいと考える日本の経営方式とは一体どのようなものであるのかを先ず検討されなければならない。日本企業の特徴や成功の源泉を探った幾つかの研究や見解をフォローすることから始めよう。

まず第一に取り上げるのは、70年代の終わりから80年代の初めに高宮 誠によって行われた調査とその中から引き出された日本企業の経営特質に関する見解である⁽⁵⁾。高宮は、イギリスに進出している日本およびアメリカの電機メーカーとイギリスの電機メーカー（いずれもカラーTV製造）の比較調査を行うことによって日本企業の高い競争力を生み出した要因を明らかにしている。彼は、まずイギリスで操業している日本の電機メーカーがアメリカやイギリスの企業と比べてどのような違いを持っているかに検討を加え、生産管理、組織（部門）間調整、労使関係、という三点にわたって日本企業の特徴を描き出している。

彼によれば、日本企業の特徴は、なによりも先ず、生産管理の面で現れている。それは、品質の維持や欠陥品の発生防止を目的としてきめ

(4) 差し当たり次のものを挙げておこう。奥林康司『労働の人間化』有斐閣、1981年；加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年。

(5) TAKAMIYA, M., *Japanese Multinationals in Europe: Internal Operations and their Public Policy Implications*, IIM, 1979.

細かな配慮が隔々まで施されているという点に見出せるものである。具体的には、製造モデルの種類を少なくするということから始まって、作業の正確さを相互にチェックし合うことを目的としたチーム作業、発生したエラーの原因究明と速やかな対策・改善および各人へのエラー情報のフィードバック、作業現場の清掃、割り振りされた仕事範囲にとらわれない柔軟な作業、更には職場での喫煙・飲食の禁止や時間厳守といった職場規律の遵守ということまでをも含む内容のものである。

日本企業の第二の特徴は、企業活動を構成する各部門間の調整が上手くなされているという点に見出せるものである。イギリス企業での部門間調整は、部門管理者達の制限慣行や縄張り意識によって殆どなされていないに等しく、イギリス企業の経営効率の悪さの原因の一つになっている。アメリカ企業の場合は、部門間調整のために高度に標準化されたマニュアルを利用していることが特徴で、イギリス企業ほどの経営効率の悪さを生み出してはいない。これに対して、日本企業の場合は、人々の仕事に対する態度を変えることによって部門セクト主義や縄張り意識の発生を防止しようとしているところに特徴がある。その方法は、企業内での教育訓練や配置転換の実行であり、情報共有のための意志疎通制度や集団的意思決定方式の奨励といったことである。例えば、具体的には新規採用の技術者や管理者の場合には、最初の6カ月を色々な部門の仕事を経験するよう訓練プログラムが作られている。また、生産管理の専門家を人事部に配属して採用・訓練に当たらせるといったことも試みられている。また、情報共有のための方策としては、現場の監督者を中心とした毎朝のミーティングや全従業員を集めて定期

的に行われる会社の方針・計画・業績などについての説明会がもたれているし、集団的意思決定の方法として稟議制度に類似したものも採用されている。

日本企業の第三の特徴は、労使関係である。イギリスの企業は、それぞれ従業員の職種によって所属の異なる複数の労働組合を擁しており、複雑な交渉手続きを経なければ決定に達することが出来ないことが多く、経営効率の面でかなり難しい問題を抱えている。これに対してアメリカの企業は、労働組合を認めない方針を採用していたので煩雑な交渉からは開放されていた。アメリカの企業、イギリスの企業と比べると、日本の企業は、その中間に位置しており、労働組合を認めてはいるものの交渉の窓口は一つの組合にしぼるという「シングル・ユニオン」政策によって労使関係の安定と交渉の簡素化を計っているところに特徴をもっている。

高宮は、以上のようなイギリスで操業している日・米・英の同種企業の比較から、日本企業が生み出している特有の効果を確認している。すなわち、(1)イギリスで操業している日本の企業は、同種のアメリカやイギリスの企業と比べた場合、労働生産性、品質記録、従業員満足・作業モラル、労働移動・欠勤率、労使関係、といった面で総合的に優れているということである。(2)日本企業によって示されている高い成果は、きめ細かい生産管理、全従業員が会社との一体感や会社に対する理解を高めるような教育訓練の実施や情報共有のための諸方策、協力的な労使関係形成へ向けてのシングル・ユニオン政策といった生産管理や人事・労務管理によってもたらされたものである。(3)日本企業の基本政策は、アメリカ企業の職務遂行の効率化を重んじたマニュアル主義と異なり、従業員に特

定の態度・見方・作業観などを持たせること、つまり特有の価値観の内化を重視するという、いうなれば人間志向という点にある。これが高宮によって明らかにされた事柄である

日本の経営方式への関心は、研究者ばかりでなくもっと実際的な必要から産業界からも沸き上がっている。第二に取り上げるのは、イギリスの産業界が理解した日本の経営方式である。イギリス産業界での日本の経営方式への関心の高まりは、1970年代末以降のイギリス産業界の競争力の低下、とりわけ日本企業の強い競争力に押されて国内外の市場を失っていくなかで、日本企業の持つ強い競争力の原因を解明し、イギリス企業でも利用出来るものがあれば導入したいという要請を背景として生じたものであった。先にも触れたように、「日本から学ぶ(Learning from Japan)」運動とでもいえる状況が醸し出されたのである。多くの官民代表が日本企業の秘密を求めて日本をおとづれた。1983年の暮れに、それまで蓄積された日本の経営方式に関する情報や経験を交換し、イギリス企業の経営効率や人間関係の改善に資することを目的として、雇用省労働調査部(Department of Employment, Work Research Unit)が日本の経営方式に関するシンポジウムを開催した。そして、つぎのような提言が纏められたのである⁽⁶⁾。

すなわち、先ずこの会議を通じて日本企業の成功が、何よりも品質が高く価格競争力のある製品を設計し製造し販売したことによってもたらされたということが確認された。そして、この共通認識のもとで日本企業の成功の源泉がつぎのようなものにあるとされた。それは、消費者重視のマーケティング、有効性の高い生産戦

略(洗練された製品設計、効率性の高い生産方式)、全社的品質管理(TQC)、人間尊重の人的資源管理といった諸要因である。

ここで注目したいのは、日本企業の成功をもたらしたこれらの要因がなぜ日本で生み出されたのかということについての理解である。その理由は、企業にとって核となる様々な活動領域へ従業員を巻き込んでいこうとする日本企業での色々な試みに求められている。それは、具体的には(1)日本企業における学習・適応・改善への取組(例えば、知識・情報の収集、情報の活用と自己革新能力の蓄積、従業員の能力開発や教育訓練)、(2)チーム・ワークの形成(例えば、平等主義的処遇—シングル・ステータス、全員参加、多能的訓練、職務遂行の弾力性、土台となる雇用保障)、(3)企業目的の共有(慎重な計画策定、合意形成の重視)、(4)企業活動の一貫性・整合性の重視(策定された計画に従った行動、個々人の会社への貢献や業績に基づく報酬)、といった事柄である。

日本企業の成功とその成功の理由についての以上のような分析や理解に基づいて、この会議は、イギリスの企業に対して次のような提言を行っている。すなわち、日本企業の成功は、優れた生産管理の諸方式、例えば緻密な生産計画の策定、統計的工程管理、正確な在庫管理といったいわゆるハード・ソフトを含めた技術システムへの配慮と同時に従業員の企業への一体感(commitment)の創出、従業員の「人間」としての処遇(treating employees as 'people')といった技術システムを支える人的資源の側面つまり社会システムへの配慮のうちにこそ求められる。従って、イギリス企業にとって「日本から学ぶ」ということは、単純に幾つかの技法(technique)を移植・導入するということでは

(6) WRU/DE., *Learning from Japan*, Department of Employment: Work Research Unit, 1984.

なく、日本企業の経験を参考にしてイギリス企業の全体としての経営の在り方を変えるということである。そのためには、企業・工場の生産システムを構成する技術と人間という両システムの分析とその特質の把握によって両者が最適に結び付けられるプロセスを明らかにすることが必要である。とりわけ、イギリスの企業が反省すべき点として、従業員を会社の資産と認識し直すことの必要性が強調されている。つまり、従業員に対する教育訓練や能力開発を損失やコストと考えるのではなく投資と考えること、従業員の能力やアイデアを積極的に引き出す努力をすること、従業員の仕事への一体化を促進すると同時に仕事に関係する諸決定への参加の道を開くこと、などイギリスの経営者の基本的な発想の転換を促すものであった。

このようにイギリスでの日本の経営方式とりわけ生産システムに対する関心とその導入の可能性に対する模索は、イギリス社会への日本や日本企業の影響を顕著なものにしていった。日本や日本企業の影響が露になっていくプロセスやその結果生じた現象を総称してジャパナイゼーション（日本化）という言葉が使われているが、いまそのもつ意味が真剣に論議され始めている。ジャパナイゼーションについては、勿論、肯定的な評価もあれば否定的な評価も存在する。それは、日本の経営方式をどのように理解するかにかかっている。このジャパナイゼーションの帰結にかなり否定的な見解を表明しているオリバー（Oliver, N.）とウィルキンソン（Wilkinson, B.）の見解を最後に見ておこう⁽⁷⁾。

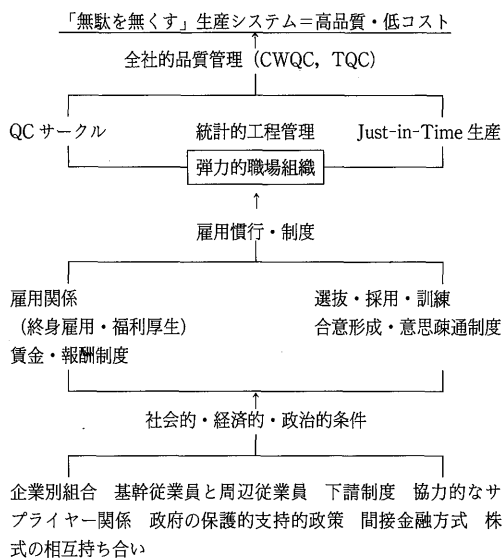
オリバーとウィルキンソンは、イギリスでの日本企業の生産システムへの関心とその導入へ

の取組が進行している時、それがイギリス社会にどのような結果をもたらすものかということに問題を見出している。それは、日本企業の生産システムを導入するということが企業や社会の全体システムの根本的な転換に繋がる性質のものだからという認識に基づく。言い換えれば、日本企業で実現している生産システムは、特有の作業方式、人事・労務管理ばかりでなく、日本企業を取り巻くサプライヤー、労働組合、行政機関との関係をも含めた一つのパッケージをなすものである。従って、日本企業の生産システムを導入して一定の効果を期待するならば、このパッケージ化されている全体システムを導入するということにならざるを得ないという認識がそこにはある〔Liver, N. & Wilkinoson, B., 1988, p. 4.〕。もう少し詳しくみよう。

日本の経営方式に対する彼らのアプローチも日本企業の成功の源泉となっている企業の実践をさぐるという方法で行われている。彼らに従えば、日本企業の成功は、「無駄を無くす」生産システムとそのような生産システムを作動させる企業内外の連携関係の形成およびそのような企業活動を支持する社会的・経済的・政治的な条件が存在していることに求められる。従って、日本企業の成功は、ある特定の経営方式・制度によってもたらされたものではなく、日本企業を構成する全ての要素の相互作用と相乗効果によって実現されたものとする（図1参照）。オリバーとウィルキンソンは、日本企業の成功をこのような要素の相互作用と相乗効果によって生み出されるものと捉えている。このように、彼らは、日本企業の成功が色々な要因がパッケージとなって作用することによってもたらされたと考えているが、しかし、同時にこのシステムの核心が生産技法と人的資源管理の最も適合

(7) OLIVER, N. and WILKINSON, B., *The Japanization of British Industry*, Blackwell, 1988.

図1 日本の経営システム



(Oliver, N. & Wilkinson, B., 1988, chp. 1)

的な関係の形成にあるとみていることも明らかである (p. 134)。

以上みてきた三者の日本の経営方式についての理解は、日本企業の成功に関する検討を通じて高品質・低コストの製品の供給を可能にした日本企業の生産システムに着目している点で共通している。すなわち、多少の拡大解釈を許されるならば、三者とも日本企業の成功が高品質の製品の効率的生産を可能としたハード・ソフトを含めた技術システム（消費者志向の製品設計、緻密な生産計画・工程管理・在庫管理、全社的な品質管理）とそれを担い操作する人間活動およびその相互作用より成る社会システム（価値観の共有、多能化訓練と弾力的作業、コンセンサス形成、規律遵守など）との最適な適合関係を作り出したことによってもたらされた把握しているということである。これら三者によって着目されている生産システムは、製造業に共通する要因であって、移植可能性や普遍性を考えてみようとする場合には最も適切な検

討対象を提供すると思われる。従って、ここでは日本の経営方式という場合には、日本企業で実現されている生産システムつまり日本企業における技術システムと社会システムの特有の在り方もしくは適合関係を意味することにする。そのように捉えたとすれば、つぎの問題は、この日本型生産システムが海外でどの程度の通用性をもっているのかということである。

3. 日本型生産システムの移転状況

日本型生産システムがイギリスの産業界にどの程度導入されているのかをオリバーとウィルキンソンの研究を手掛かりとして考えてみよう。既に述べたように、日本型生産システムという場合、ここでは、それを技術システムと社会システムの一体的関係もしくは最適適合関係として捉えている。従って、原則論的な言い方をすれば、日本型生産システムを導入することは、それぞれの企業で技術システムと社会システムの最適適合関係を作り出すということに尽きるわけである。しかし、移転可能性という場合には、日本企業が両システムの最適適合関係を作り出すのに利用した方法や制度がどの程度イギリスの企業で利用できるものかということが問われるということであろう。ここでは、区分や整理の正確性を欠いていることを断っておかなければならないが、大まかに生産活動・生産方法に係わるものを技術システム、人的資源にかかわる人事・労務の活動・方法を社会システムに属するものと捉え、そこに具体化されている制度・方式の利用の状況を見てみよう。

- (1) 生産活動・生産方法に関する制度・方式
日本企業で利用されている生産活動・生産方

法に関する制度・方式として、ここではオリバーとウィルキンソンに従って次のようなものを挙げよう⁽⁸⁾。すなわち、日本企業の競争力の源泉は、繰り返し述べるように何よりも高品質・低コストの製品を市場に継続的に供給することが出来たことによる。そして、そのことを可能にした最も中心的な方法が全社的品質管理 (Company-Wide Quality Control, or Total Quality Control) である。全社的品質管理とは、徹底した「顧客第一主義」という発想を基底に企業内外の顧客ニーズの充足を目的として各人各部門に品質管理の責任と権限を委譲することによって研究開発からサービスにいたる経営活動全般の「質」を高めるとともに経営体質の強化を実現しようとするものである。言い換えれば、顧客ニーズの変化には弾力的に、価格競争に対しては能率的に対応できる経営体質の形成が全社的品質管理の目指すところである⁽⁹⁾。

この全社的品質管理という考え方がより具体的に実現されたものがQCサークルであり、統計的工程管理であり、ジャスト・イン・タイム生産であり、弾力的職場組織に他ならない。QCサークルは、言うまでもなく全社的品質管理を進めていく場合の核となる生産現場での品質維持改善活動である。通常は、5～10名より成り、職場レベルで発生する品質・コスト・生産性といった問題の改善にQC手法を利用して自主的に取り組む小集団のことである。サークル・リーダーには、末端の監督者層になることが多いが、定着するに従って一般作業員の中から選出されることも多くなる。QCサークルは、1970年代後半から80年代前半にかけて欧米で注目され

た日本企業の生産方式の最初のものといわれている⁽¹⁰⁾。統計的工程管理というのは、品質の高い製品・サービスを顧客に提供するためにバラツキの少ない安定した生産状況を作り出すことを目的として、正常なもしくは自然なバラツキと異常なバラツキを区別し、特に正常なバラツキの周期性・傾向性を統計的に測定し一定品質の製品・サービスの提供を確保しようという方法である。一般に、統計的品質管理といわれているものの一つである⁽¹¹⁾。ジャスト・イン・タイム生産とは、トヨタ生産方式とも言われているもので「ムダの排除」を柱として必要なものを必要なときに必要なだけ生産工程に供給する生産方式である⁽¹²⁾。弾力的職場組織は、顧客ニーズに即応することを目指したジャスト・イン・タイム生産を構成するものの一つである。ジャスト・イン・タイム生産は、既に述べたように徹底したムダの排除を目的としているが、なかでも中間在庫の一扫を実現している。そのために、製品・部品をまとめて作る「ロット生産」から製品毎に設定された製造時間内につまりタクト・タイム内に一個ずつ完成品にしていく「流れ生産」という生産方法を採用している。この「流れ生産」の基本条件は、機械・設備のレイアウトが製品・部品の加工の流れに沿って系統別に並べられていることであり、もう一つは、作業員が複数の工程を担当できるということである。その具体的な職場組織がトヨタ自動車で利用されている「U字型ライン」である⁽¹³⁾。

(8) *Ibid.*, chap. 1.

(9)(10) *Ibid.*, pp. 8-9, 9-10; 石川 馨『日本的品質管理』日科技連, 1981年。

(11) 森秀太郎『TQCの知識』日本経済新聞社(日経文庫), 1983年, 第3/4章。

(12) OLIVER, N. and WILKINSON, B., *ibid.*, pp. 11-15; なおトヨタ・システムについては次のものは不可欠の文献であろう。門田安弘『トヨタシステム』講談社, 1985年。

(13) *Ibid.*, pp. 15-17; 門田, 上掲書, 第8章参照。

表1 イギリスで利用されている日本の生産方式 (%)

生産方式	利用していない	利用中	計画中/ 着手中
集団作業/作業チーム	10	85	5
弾力的作業	2	80	18
QCサークル	27	68	5
統計的工程管理	9	67	24
全社の品質管理	5	60	35
JIT生産	36	34	30

出典：Oliver, N. & Wilkinson, B. (1988), p. 79.

これらの日本企業で利用されている生産方式がどの程度イギリスで導入されているのかをみたものが第1表である。この表に示された結果は、オリバーとウィルキンソンがイギリスの製造業375社に質問表を送付して得られた64社からの回答(回答率17.6%)に基づいている。この表に示された結果から明らかなように、回答を寄せた殆どの企業が日本の企業で利用されている生産方式を導入していることがわかる。もっとも、日本企業の生産方式を導入している企業だけが回答を寄せた可能性が無いわけではない。相対的に利用度が少ないのは、QCサークルとJIT生産である。オリバーとウィルキンソンによれば、QCサークルについては、その導入に熱心であった時期は1970年代末から80年代初頭にかけてであって、QCサークルのもつハネムーン効果が既に消滅しつつあることを示している。また、JIT生産については、導入が始まったのが1986年前後と比較的新しいことが利用中の比率が小さい理由とされている⁽¹⁴⁾。

イギリス企業に導入された日本の生産方式がどのような評価を得ているのかを見たのが第2表である。評価の仕方は、4段階評価で、1(不成功)から4(非常に成功)までの範囲で回答されたものである。この結果から言えることは、

表2 日本の生産方式に対する評価 (%)

生産方式	不成功	まあまあ成功	非常に成功	平均値
全社の品質管理	2	65	33	2.98
弾力的作業	6	69	25	2.91
集団作業/チーム作業	2	68	17	2.78
統計的工程管理	2	82	16	2.60
JIT生産	7	87	6	2.50
QCサークル	17	78	5	2.12

出典：Oliver, N. & Wilkinson, B. (1988), p. 82.

全体として導入したが成功しなかったという会社は殆どないということである。しかし、ここでもQCサークルとJIT生産の不成功の比率が高く、非常に成功したと考える企業の比率も低い。

(2) 人事・労務管理に関する制度・方式

日本企業で利用されている生産方式がうまく機能するかどうかは、それらを実際に動かす人的要因に懸かっている。つまり、これらの生産方式を使いこなす技能ばかりでなく、それらの生産方式に工夫や改善を加える能力も必要とされ、そのためには人々の積極的な参加意欲や協力姿勢を作り出していくことが不可欠の条件を成している。日本企業での伝統的な人事・労務管理の制度・方式は、まさしくこのような態度や意欲を作り出す前提条件を提供するものであったといえよう。すなわち、終身雇用慣行を土台として新卒中心の選別採用、研修・訓練、勤続や年齢を重視した賃金、手厚い企業内福利厚生、合意形成の意思決定、公式・非公式の対面的意志疎通の企業内ネットワークの存在、といったものである。この前提条件のうえに、さらに次のように工夫が加えられているのが日本の生産システムの特徴である。すなわち、機械・装置の性能や効率を絶えず高めていくための現場作業員・技術員・管理者の密接な協力関係や情報共有関係の形成(「機械に知恵をつける」「品質

(14) *Ibid.*, p. 80.

のつくり込み」など)、故障や不良品が発生した場合に直ちに現場で対応し処置できる裁量性の付与(「目でみる管理」「ライン・ストップ」など)、作業集団や作業員による作業手順や作業内容の自主的決定の余地、多能工化の訓練を受けた作業員より成る集団形成(QCサークルを含む小集団活動)などである。これらの工夫の要は、技術者・管理者の支援体制のもとでかなりの自律性をもって作業を行う小集団活動にあり、この小集団活動こそ日本の生産方式を使いこなす十分条件をなしているといえよう⁽¹⁵⁾。では、イギリスの企業ではどのような人事・労務管理方式が導入されており、いかなる評価がなされているだろうか。再び、オリバーとウィルキンソンの調査結果を見てみよう。

第3表は、イギリスの企業に導入されている日本の人事・労務管理と考えられる諸制度・方式である。これらの諸制度・方式は、必ずしも日本企業固有のものではなくイギリスの企業でも類似した制度・方式が存在してきた。しかし、1980年代以降の日本企業の海外現地生産の増加に伴って、そこで利用されている管理方式に関する情報が明らかになっていくにつれて、上記

のような諸方式が日本企業に共通して見出せることから日本型と言われるようになったものと思われる。企業内意志疎通制度として日本企業で共通して利用されているものは、例えば、朝礼、始業時終業時の職場ミーティング、定期的な全社的集会、大部屋方式などがあげられる。従業員参画制度としては、労使会議・労使懇談会・社員会・労使協議会といった様々な名称をもつ従業員代表制度や職場での合意形成を促進する各種のミーティングの活用などがあげられる。また、日本企業では、イギリスの伝統的な企業によく見られる管理スタッフ・ホワイトカラーとブルーカラー・現場作業員との施設利用や待遇面での区別をなくしている。ユニフォームの着用、食堂の共用、共通のペンション制度などはその例である。更に、日本企業に共通して見られるものとして雇用の安定に努める姿勢が指摘される。それは、日本での終身雇用慣行の現れだと思われているわけである。日本では一般的なパート・アルバイトといった臨時雇に関しては、イギリスの日本企業はこれまで殆ど利用していなかったが、1987年に操業開始した日産自動車のイギリス工場では生産のピーク時に合わせて期間を区切った作業員の採用を行っている⁽¹⁶⁾。このような日本企業に多く見られる人事・労務管理の制度・方式は、先にも触れたように類似の制度・方式を採用してきた企業も存在したため、その利用度は生産方式の利用度より若干高いといえる。

この日本型と見られる人事・労務管理について

表3 イギリス企業で利用されている日本型人事・労務管理方式 (%)

諸方式	利用していない	利用中	導入計画中 ／ 実施中
企業内意志疎通制度	3	89	8
従業員参画	3	88	9
平等な施設利用	12	80	8
平等な複利厚生	9	74	14
正社員の雇用保障	32	68	—
臨時雇いの利用	44	56	—

出典：Oliver, N. & Wilkinson, B. (1988), p. 104. サンプル企業数64社。

(16) WHITE, M. and TREVER, M., *op. cit.*, chap. 1; 石井「前掲稿」; 日産自動車のイギリス工場での日本型経営方式の導入については次のものがある。WICKENS, P., *The Road to Nissan*, Macmillan, 1987; OLIVER, N. & WILKINSON, B., *ibid.*, chap. 3.

(15) 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店, 1988年, 第4章, 131頁以下を参照。

表4 日本型人事・労務管理方式に対する評価 (%)

諸方式	不成功	まあまあ成功	非常に成功	平均値
平等的施設利用	—	64	46	3.15
平等的待遇	—	62	38	3.09
雇用保障	—	64	36	2.97
従業員参画	5	76	19	2.76
臨時雇いの利用	6	80	14	2.69
企業内意志疎通	3	78	19	2.66

出典：Oliver, N. & Wilkinson, B. (1988), p. 107.

ての評価を見たものが第4表である。全体として日本型の人事・労務管理については肯定的な評価が示されているといえるだろう。とりわけ、イギリスの日本企業における施設利用や待遇面での全員平等の処遇は、ブルーカラー労働者層の高い評価を得たこともあってイギリスの企業での評価も高い。

以上、オリバーとウィルキンソンの調査によりつつ、イギリス企業への日本型生産システムの移転状況を眺めてきた。この結果に従えば、イギリス企業への日本型生産システムの移転はかなり進んでおり、その評価も概ね成功しているということが出来そうである。しかし、日本型生産システムの導入によってイギリスの企業は、市場条件や生産条件の変動に弾力的に対応し、高品質の製品や能率的な生産を実現し、国内外での競争に強い力を発揮出来ているかといえば、その答えは否定的である。何故なら、ここに示されている結果は、個々の技法や方式の利用や導入の状況であってシステムとしての導入ではなく、ましてや技術システムと社会システムの適合性を実現するような方向での導入とは決していえそうにないからである。更に重要なことは、製品競争力の面でもそして市場ニーズの変化への弾力的対応という面でも全体として質の高い日本企業の生産システムの要が生産

現場での小集団活動（QCサークル、ZD運動、JK活動など）と総称されている一種の自主管理活動集団の形成と普及にあつたにもかかわらず、イギリスの企業ではこの種のチーム組織が形成されていないのではないかとと思われることである。その根拠の一つは、イギリスで現地生産を行っている日本の電機メーカー9社に対する私のインタビュー調査で得られたものだが、日本の電機メーカーでさえQCサークルといった小集団活動の形成・定着に必ずしも成功していないというところからの推量である⁽¹⁷⁾。技術システムと社会システムの適合性と小集団活動の形成に係わるこの二つの問題についてもう少し立ち入って検討しておこう。

4. 日本型生産システムの導入に伴う諸問題

繰り返し述べるように、日本型生産システムの特徴は、高品質・低コストの製品生産を実現するために徹底した無駄の排除を可能とする技術システムと社会システムの最適適合関係を作り出しているところに求められる。従って、イギリスの企業が日本企業で利用されている生産技法を導入し日本企業と同等の成果を挙げようとするには、当然そのような生産技術を有効に機能させるための人間の役割に係わる側面で特有の態度や行動の形成を必要とする。例えば、特定職務にのみ自己の役割を限定せず複数の職務を遂行する意思や行動、生産現場で生ずる諸問題の改善へ絶えず取り組む努力や意欲、顧客第一主義に徹した品質意識や自己啓発、等々日本企業の生産現場や職場に浸透している態度や行動である。これらの意識や行動を作り出すの

(17) 石井「前掲稿」参照。

表5 生産方式・人事管理方式の導入時期対比

	-1962	1963-67	1968-72	1973-77	1978-82	1983-87	会社数
臨時雇いの利用	-	1(5%)	-	-	6(32%)	12(63%)	19
従業員参画	2(4%)	3(7%)	5(12%)	4(10%)	6(14%)	21(52%)	41
企業内意志疎通	5(11%)	3(7%)	6(14%)	4(10%)	11(26%)	13(31%)	42
平等的施設利用	6(15%)	3(8%)	5(13%)	6(15%)	9(23%)	10(26%)	39
平等的待遇	2(6%)	4(12%)	4(12%)	3(9%)	10(29%)	11(32%)	34
雇用保障	4(24%)	1(6%)	3(18%)	3(18%)	5(29%)	1(6%)	17
JIT生産	-	-	-	1(4%)	1(4%)	26(92%)	28
TQC	9(20%)	3(7%)	3(7%)	2(4%)	5(11%)	23(50%)	45
統計的工程管理	3(8%)	1(3%)	2(5%)	3(8%)	4(10%)	26(67%)	39
QCサークル	-	-	-	2(6%)	14(39%)	20(56%)	36
集団作業	1(3%)	2(5%)	1(3%)	5(8%)	8(22%)	20(54%)	37
弾力的作業	2(5%)	1(3%)	7(19%)	4(11%)	6(16%)	17(46%)	37

出典：Oliver, N. & Wilkinson, B. (1988), pp. 81, 106.

に役立つと思われた日本型の人事・労務管理が第3表に挙げたものであった。これらの人事・労務管理方式がイギリス企業に導入された時期と日本企業で利用されている生産技法の導入時期を比較すれば、イギリスの企業で日本型生産システムの導入のされ方を推察することが出来る。イギリス企業への日本型の生産方式や人事労務管理方式の導入時期をみると、一般的にいてそこでは生産方式と人事労務管理方式が連動的に導入されたとは言えないことが読み取れるだろう。つまり、多くの企業が80年代に入って、とりわけ1983-87年の4年間に集中して日本の生産技法を導入しているのに対し、この生産技法の利用に不可欠の集団作業の形成を促進する諸条件と考えられる平等的処遇（シングル・ステイタス）や企業内意志疎通の工夫は高々3分の1程度の企業でしか導入されていない。このことは、イギリス企業への日本型生産システムの移植が必ずしも十分に進展しているとは言いがたいことを示している。

更に、先にも述べたように、個々に挙げられている日本型人事労務管理方式は、日本型生産システムを機能させるためのいわば必要条件で

ありまた前提条件とも言うべきものである。従って、これらの条件が揃ったからといって日本型生産システムが機能するとはかならずしも言えないのである。むしろ、ここで重要なものは、生産方式のなかに分類されてはいるがQCサークル、集団作業方式、弾力的作業といった小集団活動に係わる要因であり、それらがいかんうまく定着し機能しているかということである。QCサークルの導入を中心にイギリス企業に生じてくる問題を検討しておこう。

イギリスでQCサークルへの関心が高まったのは、1980年代に入ってからのものであるが1978年にロールスロイス社の航空部門に導入されたのを嚆矢とする⁽¹⁸⁾。80年代初頭にはほぼ100社が、80年代半ばにはほぼ400社がQCサークルを導入していたといわれている。しかし、

(18) イギリスでのQCサークルについての研究としては次のものを挙げておこう。IDS, *Quality Circles*, IDS study 352, 1985; DALE, B., *Quality Circles in UK Manufacturing Industry - A State of the Art Picture and Respective Trends*, UMIST, 1984; DALE, B. & HAYWARD, S., *A Study of Quality Circle Failures*, UMIST, 1984; HILL, F. M., *Quality Circles in the UK: A Longitudinal Study*, *Personnel Review*, 15-3, 1986.

その後の展開は、多くの企業で様々な理由から中止や中断に追い込まれている。デールとヘイワード (DALE, B. G. & HAYWARD, S. G.) が1984年に行った調査では、回答企業67社の内、失敗ないし中止した会社25社 (38.5%)、1985年にヒル (HILL, F. M.) が行った28社に対する調査では、継続実施中13社 (46%)、中止14社 (54%) と次第に増えている。また、ここで利用したオリバーとウィルキンソンが1986年に行った調査でも、すでに示したように (第1・2表)、QCサークルの不成功や利用したことがないという企業が相対的に高く、これから導入を考えると企業も少ない。第6表と7表は、イギリス企業でのQCサークルの失敗ないし中止の理由である。イギリスの企業では、経済的環境の変化に起因する余剰人員の発生や事業の再構築によってQCサークルが中止に追い込まれていることが多いが、経営者側の関心の低下や労働組合の反対も大きな理由を占めている。このことは、ヒルの調査でも同様の結果が見出されている⁽¹⁹⁾。

表6 QCサークル中止の理由

理 由	会社数 (全18社)	%
冗員の発生ないし会社の事業再構築	14	77.8
全サークルの崩壊につながる障害に直面	7	38.9
経営者側の関心の低下	7	38.9
労働組合からの反対	2	11.1
QCサークル推進責任者の退社	2	11.1
経営側の支援体制の欠如	1	5.6
紛争発生による組合からの支持の喪失	1	5.6
導入に際して組合との協議を怠った	1	5.6
QCサークルに代わる別の全社的品質管理の導入	1	5.6
基本となるQCシステムが整備されていない	1	5.6
経営者側が成果に失望	1	5.6
残業時間に会合を持つことが経営参加だと考えていた	1	5.6

出典：Dale, B. G. & Hayward, S. G. (1984), p. 24.

表7 個々のQCサークルの失敗の主たる理由

理 由	サークル数 (全249)	%
冗員の発生ないし事業再構築	54	21.7
労働移動 (昇進, 異動など)	48	19.3
中間管理職の協力欠如	45	18.1
サークルリーダーの時間不足	45	18.1
第一線監督者層の協力欠如	34	13.7
サークルメンバーの幻滅	30	12.0
サークルで取り上げる問題が見つからない	27	10.8
改善提案の実行が遅い	20	8.0
サークルリーダーの不適格	19	7.6

出典：Dale, B. G. & Hayward, S. G. (1984), p. 32.

また、導入実施されたQCサークルが維持できずに失敗する理由としては、経済環境の変化が大きく影響しているが、会社内部の要因としてはQCサークル推進責任者やサークルメンバーの異動のほかには中間管理職層や第一線監督者層の非協力が大きな原因を成している⁽²⁰⁾。

総じて、QCサークルをはじめとする小集団活動のイギリス企業への導入は、既存の熟練職種に就いている労働者や品質管理技術者の職務内容を変え、組織階層の短縮ないしフラット化をもたらすことによって中間管理者や第一線監督者の存在価値なり意義を失わせてしまう可能性を含んでいる。更に、小集団活動が定着し機能するに従ってサークルメンバーの意識が変化し、全員経営者の意識が醸成されることによって企業内での組合活動が不要化していく可能性をも含んでいる。小集団活動のもつこのような可能性は、イギリスの企業風土にかなりのインパクトをもたらすものであり、それだけにその導入普及には強い抵抗が存在するものと考えられる。では、日本型生産システムのイギリス企業への移植は不可能であるのか、最後にこの問題の検討を通じて日本型生産システムの普遍性

(19) HILL, F. M., Ibid., pp. 27-28.

(20) Ibid., p. 29.

について考えておこう。

5. 日本型生産システムの普遍性

— 結びにかえて —

一般に組織は、ある一定の環境条件のなかでその目的とするものを最も効率的に実現しようとする。環境条件が比較的安定的で緩やかにしか変化しない場合には、組織を構成する諸個人・諸部門の活動の効率的な調整は、ルールや規則の確立とそれを遵守させるためのコントロール・システムつまり階層的な情報伝達経路を形成することによって行われる。更に、緩やかにせよ環境条件に変化が生じた場合には、組織が相対する環境の多様性に合わせてその多様性に対応できる諸個人・部門・資源を増やしていくという方法によって対処される。このような組織化の方法は、いわゆる伝統的な分業原則に基づく組織設計の典型であり、官僚制組織といわれる組織形態である。

これに対して、組織を取り巻く環境条件が極めて変動的でもあり、また複雑多様で予測不能であるような場合、組織は、絶えず非定型的状況に直面することになり、このような不確実な状況に対応できる能力を組織内部に蓄積することが必要になる。言い換えれば、組織が不確実な状況に直面した場合、直面する状況の不確実性を減らすとともに不確実性に対処できる方法を開発することが必要となる。不確実性なり予測不能性が発生し、その不確実性に対する情報の収集と分析つまり情報処理の必要が生じた場合、組織が対処できる方法は、組織を構成する諸個人・部門・資源が不確実性や予測不能性に対して自主的に対応できる多様かつ広範囲な機能なり役割をもつことによって情報処理そのもの

の必要を減らすことと、諸個人・部門・資源間のコミュニケーションを活性化することによって組織全体としての情報処理能力を高めることである⁽²¹⁾。日本企業で利用されているME技術を駆使した多機能・多目的な機械・装置、QCサークルといった自主管理型の小集団活動、特定職務に限定されない重複的作業行動といったものは、ここにいう不確実かつ予測不能な組織環境に最も敵したシステムということになる。

日本型生産システムがこのように変動的で多様な組織環境に適したものであるならば、同じ環境条件に直面している組織には十分に移植可能な普遍性を持つといっても決して誤りではないだろう。つまり、日本型生産システムが持つ技術システムと社会システムの最適適合性という原理は、どこの組織にも十分移植可能である。ただ問題は、両システムの最適適合性を作り出していく組織行動は、サーレー (THURLEY, K. E.) が指摘するように、もともと異なる歴史的・文化的遺産を継承して具体化されているので国によって異なってくる。従って、日本企業の生産システムを例えばイギリスの企業に導入すれば、そこにコンフリクトが生ずるのは当然である。だが、そのコンフリクトは、その内容

(21) このような組織理論は、既に社会技術システム理論において展開されていたものである。要点は、環境変動の高い組織環境のなかでいかなる組織が最も有効なのかという問題に関わっている。EMERY, F., *Next Thirty Years; Concept, Methods and Anticipations, Human Relations*, vol. 20, no. 3, 1967; OLIVER, N. & WILKINSON, B., *ibid.*, chap. 2; 石井修二「社会技術システム論の検討」駒沢大学『経済学部研究紀要』第40号, 1982年。なお、オリバーとウィルキンソンは、GALBRAITH, J. の組織理論, MARCHINGTON, M. のパワーと技術の理論, PFEFFER, J. のパワーとコンフリクトの理論等を利用して日本型経営システムを説明しているが、細部はともかくとして、共通して問題とされていることは組織行動の弾力性にあるように思われる。

を明らかにし、解決のルールや方法を考え出すことは必ずしも不可能ではない⁽²²⁾。それは、日本の生産システムがイギリスの企業で全て導入に失敗しているという訳ではないからである。

しかし、ここで考えなければならないことは、日本企業でいま実現されている生産システムは効率性のみを中心原理として成り立っているということである。それは、確かに環境変動に弾力性をもち、高品質・低コストの製品の継続的な供給を可能としている。反面、長時間労働、過労死、単身赴任、家庭崩壊といった会社中心主義の意識や行動によって生み出される労働生活の貧しさを伴っている。それは、明らかに日本企業の行動枠組みが効率性原理に乗っかっており人間性原理とでも言うべき人間生活の豊かさの実現に基礎を置いていないことから生じて来るものである。日本の経営方式の移植可能性や普遍性を主張できるには、この人間性原理の基礎の上になった技術システムと社会システムの最適適合関係が作り出された時であろう。なお、検討を加えるべき問題である。

参 考 文 献

1. WHITE, M & TREVOR, M., *UNDER JAPANESE MANAGEMENT* Heinemann, 1983.
2. IDS, *QUALITY CIRCLES*, IDS Study 352, 1985.
3. DALE, B., *QUALITY CIRCLES IN UK MANUFACTURING INDUSTRY-A STATE OF THE ART PICTURE AND RESPECTIVE*

TRENDS, Department of Management Sciences, University of Manchester Institute of Science and Technology, 1984.

4. DALE, B. & HAYWARD, S., *A STUDY OF QUALITY CIRCLE FAILURES*, Department of Management Sciences, University of Manchester Institute of Science and Technology, 1984.
5. TAKAMIYA, M., *JAPANESE MULTINATIONALS IN EUROPE: INTERNAL OPERATIONS AND THEIR PUBLIC POLICY IMPLICATIONS*, International Institute of Management (Berlin), 1979.
6. TAKAMIYA, M. & REITSPERGER, W., *JAPANESE MULTINATIONALS IN EUROPE: MANAGEMENT PHILOSOPHY, PERSONNEL POLICY AND EMPLOYEE SATISFACTION*, International institute of Management (Berlin), 1981.
7. DE/WRU, *LEARNING FROM JAPAN*, Department of Employment/Work Research Unit, 1984.
8. WICKENS, P., *THE ROAD TO NISSAN*, Macmillan, 1987; 佐久間賢訳『英国日産の挑戦』東洋経済新報社, 1989年。
9. OLIVER, N. & WILKINSON, B., *THE JAPANIZATION OF BRITISH INDUSTRY*, Blackwell, 1988.
10. 日本貿易振興会『在欧日系企業（製造業）の経営実態——第2回実態調査報告——』日本貿易振興会, 1985年。
11. 日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態——1990年版——』日本貿易振興会, 1990年
12. 日本労働研究機構『日系企業の経営と人事管理』日本労働研究機構, 1990年。
13. 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店, 1988年。

(駒沢大学経済学部教授)

(22) キース・サーレー「英国における日本企業の直接投資とその社会的意味」『組織科学』組織学会, Vol. 23, No. 2, 1989年。