

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・タイ合併の職場では過去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ざる」⁽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、近代設備を操作しうる労働力を育成、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ってよいからである。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ラーの「科学的管理法」に、端を発しているが、そのテ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に思える。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つよい。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一』、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、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な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。