

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な進まなかった。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もない、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の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う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

ようみなね」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が⁽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關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⁽¹⁵⁾ 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り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、筆者の知るかぎりはない。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っていないこと、（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、現実にと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)―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―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―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
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・テラー著、上野陽一訳「工場管理法」1903年、F・W・テラー著、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―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、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。