

書 評

安保哲夫編著 『日本企業のアメリカ現地生産』

——自動車・電気：日本的経営の「適用」と「適応」——

鵜 飼 康 東

本書は、日系製造業13社がアメリカ合衆国に所有する工場14箇所における日本的経営の現地への適用と適応の状態に対する著者等の主観的評価を23項目に分類し、モデル化して各項目間の関係を分析したものである。各工場は、日本標準産業分類（3桁小分類）に従えば、自動車・同付属品製造業5工場、民生用電気機械器具製造業5工場、電子機器用・通信機器用部分品製造業3工場である。ただし、14工場のうち自動車組み立て工場1箇所はアメリカ企業との合弁の形を採っている。

共同執筆者は安保哲夫（東京大学）、河村哲二（帝京大学）、上山邦雄（城西大学）、公文溥（法政大学）、板垣博（埼玉大学）の5氏であり、他の5名の日米の経営学者とともに日本多国籍企業研究計画を組織している。

第1章「日本的経営の国際化とその分析視点」は、安保哲夫によって主として執筆されている。冒頭に最近における日系製造業の対米直接投資の急増状態が述べられ、従来の多国籍企業論の殆どのモデルが、量的な差異として一般化できる経済ないし経営要素のみを理論的枠組みのなかに取り込んでいるために、このような日系多国籍企業の行動様式を説明できないことに対する不満が表明されている。ここで主として批判されているのは、ミクロ経済学の理論モデルである。しかし、著者等は、おそらく外国為替市場での円の過少評価、低い金利水準と貸金率による生産要素価格面での絶対優位、企業経営者の旺盛な設備投資意欲、技術後発国としての新技術使用における有利さ、日本的産業政策の成功といったマクロ経済学のモデルによる1950年以後の日本の経済成長の説明に対しても釈然としないであろう。著者等には、日本製造業の高い労働生産性の成長率は生産の行なわれている日本という地域の文化に依存して育成された日本的経営法によって説明されるべきであるという確信があるからである。したがって本書では、理論経済学よりも文化人類学に対する共感が表明されている。

第2章「日本の経営の特徴的要素と国際化—その調査・作業の枠組—」は、河村哲二によって主として執筆されている。まず、日本企業は日本の経営をしており、米国企業は米国の経営をしているという仮説が採用され、日本の経営の定義が34ページの「表2-1 調査項目一覧表(ハイブリッド表)」で示される。漠然とした概念である日本の経営を、23項目の要素に分解して定義したことは高く評価されるべきであろう。

さらに本書の特徴は、これらの概念を操作可能な変数としたことであろう。すなわち、この「ハイブリッド表」では、各要素について5段階の主観的評価基準が設定されている。著者等は、各項目について純粋理念としての日本工場と純粋理念としての米国工場を最初に設定し、つぎに各項目における評価1を純粋理念的米国工場に与え、評価5を純粋理念的日本工場に与える。さらに、この評価尺度を2つに刻み両者の中間にあると判断される工場には評価3を与える。また、幾分純粋日本工場よりと考えられる工場には評価2を与える。一方、幾分純粋米国工場よりと考えられる工場には評価4を与える。これによって、5段階の評価尺度が完成したことになる。調査対象の14工場がこの23項目において5段階評価のどこに位置するかは、本書執筆者5名のうち3名の日本人経営学者と2名のアメリカ人経営学者によって構成された調査団による1日単位の工場観察と、経営者との面接から得られた情報によって10名の日米経営学者が討議して決定している。観察期間は、1986年夏から秋にかけてである。

最後に、表2-1では、23項目のうち15項目を日本の経営の現地適用の程度を示す尺度とし、残りの8項目を日本の経営が米国の文化に直面して適用を拒否され現地へ適応している程度を示す尺度として評価を逆転させて用いている。したがって、適応項目では、純粋理念的米国工場の評価は5となり、純粋理念的日本工場の評価は1となる。23項目は6群に大別され、第1群「作業組織とその管理運営」は、1、職務区分、2、賃金体系、3、ジョブ・ローテーション、4、教育訓練、5、昇進、6、作業長、第2群「生産管理」は、7、生産技術、8、品質管理、9、メンテナンス、第3群「参加意識」は、10、雇用保障、11、小集団活動、12、オープンスタイル・オフィス、13、ユニフォーム、14、親睦行事、15、ミーティング、第4群「雇用環境」は、16、従業員の均質性、17、離職率、18、労働組合、第5群「部品調達」は、19、ローカル・コンテンツ、20、部品調達先、第6群「親一子会社関係」は、21、日本人従業員の比率、22、意志決定、23、経営管理層の構成である。

第3章「対象企業の全体像と産業間比較」は、上山邦雄によって主として執筆されている。評者としては、各工場のハイブリッド表が知りたいところであるがこれは公開されて

いない。恐らく調査対象の工場の代表者が、公表を拒否したのであろう。

したがって本書では、各項目の主観的評価の算術平均が64ページの表3—2で公表されているのみである。すなわち、各項目の加重はすべて1である。しかし、3つの産業ごとの平均値は公表されている。それによれば、自動車工場の方が家電工場よりも日本の経営を適用している度合いが強い。また、各工場ごとの各群の算術平均値は多くの分析図表に打たれている点で概数を知ることができる。

本章の貢献は、各工場ごとに各群の評価算術平均の順序集合、および各種の外生変数とハイブリッド評価との順序集合を作り、2次元や3次元の座標によって視覚化していることであろう。評者には、特に79ページの「図3—10全対象企業の適応・適用度の関連」は興味深かった。著者は、各工場の評価の順序対を示す各点を3群に分割しているだけであるが、この図は応用範囲が広く、23項目では説明されない与件による日本的経営への影響を観察するには便利なものである。たとえば、図表上の各点を工場買収と工場新設の場合に分割して見ることも出来るであろう。

著者等の図表分析は、日本の経営の適応評価と適用評価の間に一種のトレード・オフの関係を発見しており、これをディレンマ・ケースと呼んでいる。79ページの「図3—10適用・適応度」によれば、「ディレンマ・ケース」の工場が圧倒的多数を占める。しかし、評者は自己の調査経験から北米で生き残るのは、「非ディレンマ・ケース」の工場のみであろうと予想した。

さらに、本章の分析では米国での生産の開始時期が長くなればなるほど適用度は低く、適応度は高くなっている。政策的含意としては日本の経営は短期には米国に輸出可能であるが、長期には輸出不可能である、と見るべきであろうと評者は考える。

第4章「自動車産業における実態」は公文溥により、また、第5章「電機産業における実態」は板垣博により、最後に第6章「要約、考察、展望」は安保哲夫により、主として執筆されている。これらの報告は1980年以来、日本労働協会や日本貿易振興会の各種の実態調査報告に接して来た評者にとっては、すでに周知の事実が列挙されており余り興味を引くものではなかった。また、各工場のハイブリッド表が公開されていない以上、既成の実態調査の研究水準を抜くものではない。気になった点を1箇所あげておくと、国際電機労働者組合（IUE）を穏健派に属する組合と推測している点には賛成できない。評者が1982年に実施した面接調査では、きわめて過激な組合との評価を下したからである。

本書の貢献は、モデル分析の対象としてもっとも馴染みにくい「経営手法の質」に果敢に挑戦している点にある。欧米の学界で、一定の評価を得たモデルや分析手法に頼って日

本社会を分析することに傾きがちであった日本の社会科学にも、独創を求める新しい世代が登場して来ていることをひしひしと感じる。

しかしながら、経営の質的側面を分析しようとする本書の野心的試みが成功しているかと言えば、評者としてはいくつかの疑問点を指摘せざるを得ない。以下それを列挙する。本書の分析の枠組みが一層洗練される一助となれば幸いである。

第1は、純粹理念的日本工場の定義にあたっては、日本各地の多数の工場を実地に訪問してかなりの作業を行ったにもかかわらず、純粹米国的工場の定義にあたっては2箇所の工場を訪問したのみである点である。評者の見るところ、著者等の純粹米国工場の定義には通説の歪みの生じている可能性が強い。通説に挑戦しようとするならば米国工場についても十分な調査をするべきであろう。この意味で、通説に挑戦した小池和男の実態調査の姿勢はおおいに見習うべきである。評者の経験では、米国の学者も米国の実情をよく知らないのである。

第2に、主観的評価は順序を示しているだけであるのに、これを算術平均して良いのかという問題がある。例えば、平安時代の朝廷で催された「歌合わせ」の判定を取り上げてみよう。和歌においては感覚、知性、新鮮さ等々の各項目において劣っているのに、ただ一つの項目である声調がずば抜けて優れているために総合的評価が勝ちと判定されることはいくらでもあり得た。「質の評価」とは、そのような総合的評価を含んでいる。本書のハイブリッド表には、なんらかの加重を考慮する必要があるのではなかろうか。

第3に、ハイブリッド表がモデル分析に耐える評価基準になるためには評価が安定していることが必要である。このためには、評価する人あるいは集団が固定していなければならない。これはかつて、精神分析が科学かと言う論争が起こったことを想起させる。本書の著者等の研究集団に属さない経営学者がハイブリッド表を携えて、著者等と同じ工場を訪問して全く違う評価点を与える可能性を出来るだけ排除しておく必要がある。

第4に、本書では、純粹理念的米国工場と純粹理念的日本工場の間には、23項目すべてにわたって歴然たる質の格差が存在していることを前提としている。しかし、ある項目では純粹理念的日本工場の経営と全く同じ経営をする米国工場の存在が、現実に次第に増加してくればこの前提は空虚な概念となる。このような、可能性はないのであろうか。

最後に「経営人類学」とも称すべき日米共同研究計画の一層の前進を祈って筆を擱く。

(東洋経済新報社、1988年3月刊、B6版、189ページ、1,500円)