

小池和男著 『海外日本企業の人材育成』

ODAKA, Konosuke / 尾高, 煌之助

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei University Economic Review / 経済志林

(巻 / Volume)

77

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

237

(終了ページ / End Page)

245

(発行年 / Year)

2009-06-15

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004896>

【紹介・資料】

小池和男著
『海外日本企業の人材育成』
東洋経済新報社，2008年

尾高 煌之助

いかにして品質のよいクルマを効率よく造るか。そのための日本トヨタの工場運営方法は国際通用性をもつのか。これらが本書の提起する問いかけである。これらに答えるため、生産技術者、製造技術者、そして生産労働者がいつどの範囲で、またいかなる「深さ」まで互いに意見を出しあい、また自己の責任で決断・行動するかを実地検証する。著者は、日本トヨタを基準点に、海外拠点にはNUMMI¹⁾、英国トヨタ、そしてタイトヨタの3工場を対象として、みずから親しく現場を観察し、大勢の関係者の体験をひろくしかも長期間に亘って、各々長時間ずつ聴取した結果を材料にこの本を執筆した²⁾。

以下、とりわけ注目すべき著者の主張を摘記する。カッコ内の数値は、関連ページを示す。

-
- 1) NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) では、「…当初、アメリカ人保全担当者の腕に確信がもてず、設備のトラブルがおきても容易に対処できるよう、使いなれた高岡工場の機械設備をそのまま新造し、…設置した」(63)。
 - 2) 著者は、何年にも亘って複数回、それぞれの生産現場を訪問調査しておられるが、最新の調査年は2003年(日本)、2004年(タイトヨタ)、そして2005年(NUMMI、英トヨタ)、であった(pp.100, 130, 165, 205参照)。

A. トヨタ生産システムの一般性

驚くべき（と日本の一般の読者に思われるだろう）ことに、本書の結論は、日本トヨタの生産システムは、世界に通用する一般性をもつというのだ。すなわち、新車が開発されると、その生産ラインの設計を受け持つ生産技術者、試作と量産とにかかわる製造技術者、そしてラインの運用にあたる生産労働者がそれぞれ忌憚のない意見を述べ合い、そのそれぞれがとりまとめられ、具申/決断されてゆく。もちろん、実施方法に国ごとの差は多少あるが、その肝要な部分、すなわち、「技能の幅および深さの養成と実践」は共通している³⁾。その結果、どこの国でも、（１）生産労働者は問題と変化への対応の一部をこなし、（２）生産技術者と製造技術者とは製品・生産ラインの設計・構築・量産のそれぞれにごく初期の段階から参画する（266）⁴⁾。

もちろん、国によって制度の差がいろいろある。たとえば (a) NUMMI

3) 著者が掲げる技術水準（幅と深さとの組み合わせ；大きい数値ほど高いレベル）を、最終組立部門について表示したのが下に引用する表5-1（123）である。

		経験の幅			
		1, 2の職種	3-5の職種	10-15の職種	隣の職場
経験の深さ	遅れずに安全に	レベル 1		レベル 2	
	品質不具合の検出		レベル 2		
	問題の原因究明			レベル 3	
	新生産ラインの切り替え 新製品設計への発言				レベル 4

4) ただし、これらの実務経験、そしてその重要さは肉眼では見え難い。「その見えにくい実務経験の内実を、しかもその歩一歩の向上を、いかに見えるものにしていくか。そこに海外の技術移転の真の要諦がある。」（114）

なお、日本トヨタにおける仕事の分担内容や技能の形成について記載した文献はきわめて少なく、稀にそれを記したもの（James M. Morgan and Jeffery K. Liker, *The Toyota product development systems: integrating people, process and technology*, Productivity Press, 2006; 稲垣公夫訳『トヨタ製品開発システム』日経BP社、2007年）も、その理解は抽象的のレベルにとどまる、とされる（94）。

における生産労働者の賃金は仕事の内容にかかわらず同一で査定要素はまったくなく、仕事の貢献に報いる金銭的誘因がない、(b) 英米には労組が管理する先任権 (seniority) があって、査定給の実施には抵抗がある⁵⁾、など。これらの差異にもかかわらず、トヨタ・システムの一貫性は保持されている。この同一性 (一貫性) が生まれるのは、その背後にある、仕事への貢献を記録しかつ形に表わす制度的工夫 (責任の付与、昇進など) に、国や文化を超えた一般性があるからである。

B. 「短期決戦」批判

著者が従来から主張されているように、教育・訓練の効果 (すなわち、現場担当者の仕事への熟達、異常事態の自主的な処理など) が顕われるのには時間がかかる。とすれば、品質や効率が仕事場および仕事組織の運営に依存する限りにおいて、長期的な競争力の源泉は、時間をかけて培われる他はない。それゆえ、最近のグローバリズムによる短期決戦の風潮は、この目的と相容れない⁶⁾。実は、Aで記したトヨタ・システムを創り出すためには、中長期の準備が要るのだ。

5) ただし、英国トヨタには英国で一般的な先任権は存在せず、ブルーカラーの賃金には査定がある。ちなみに英国トヨタにおける組合組織率は50%程度で、NUMMI (100%) よりも低い (167)。

6) 激しい離・入職を避けたい理由の一つに、製品の品質管理の必要がある。

トヨタで実践されているように (最終検査段階ではなく) 生産現場で品質の不整を発見するためには、作業員たちが職場の持ち場を一通り経験している必要がある。「一目で見当がつくには、まえにその持ち場を…ある程度の期間、たとえば6カ月は経験しているのが重要だ、と複数のベテラン職長の説明は共通する。」(66) 仮に15の持ち場があれば、仕事経験の幅を獲得するのに7-8年はかかるわけだ。「Job rotationの真の意義がここにある。」(同上) しかも、職務移動の間隔は、(生産量の変化で職務が再編成されたりすることもあるため) 不定期で、しかも個人ごとに異なる (74)。

いずれにしても、短期決戦では片付かない所以である。(ちなみにNUMMIでは、二時間毎に誰でも「平等に」ローテーションして仕事の飽きがくるのを防いでいるが (73-74)、それでは上記の「幅」はなかなか達成されまい)

なお、職場研修 (日本でも最近流行りのインターン制度) も、年単位で実施されなければ効果がない、と著者は言う。

C. 「ピア・レビュー」に依存する査定

重要な指摘がある。仕事ぶりの評価は、最終的には熟達者の主観に依拠し、一見客観的にみえる数値評価によらないという事実の発見である。

D. 歴史の重さ

ところで著者によれば、日本企業の海外進出（FDI）は、1970年代終りとか1980年代とかに始まった新規の現象では決してなく、戦前からの長い歴史がある（第2章）。

トヨタのタイ進出も、戦後きわめて早い時期に決断された。おそらくそのねらいは、海外資源ではなく、現地の人的資源、それも欧米先進国に先取りされたエリート層ではなく、庶民層の活用にあったであろう（31）。その点は現在まで一貫している、と著者は言いたいのだ。

米・英・タイの三工場の中では、タイの運営方式が日本のそれに一番近い（進んでいる、あるいは日本標準に迫っている）のも、一つには歴史の長さが効いているといえよう（第8章）。タイの経済発展が、無理を避け、時間をかけてゆっくり進むペースだったことも幸いしたであろう。

E. 国別の観察

(i) 米国

NUMMI, 操業初期（1990年代初め）

○NUMMIと日本（高岡工場）との比較：従業員たちがもつ職務の幅、経験の深さ（つまり、問題処理能力）において、NUMMIは高岡に及ばない。前者でも、担当者たちが異なった職場をこなすのではあるが、こなせる職務数が少なく、チームリーダーの対・生産労働者比率も低い。また、異常が起きたときに検査担当者の厄介になる回数も多い（124）。この現象の原因は賃金の決め方にある。労使関係上の事情があって、「NUMMIは経験の幅、深さにおいて賃金に差がつかない。他方、高岡、それにかぎら

ず日本のトヨタ工場一般は、…経験の幅と深さにかなり相応して賃金に差がつく。」(126) 高岡でも日本の同業他社でも、賃金は準・社内資格給で、昇給の際には上司の主観(!)による査定がある。

「社内資格給 (pay-for-job grade), 範囲給 (range rate), そのなかでの査定つきの定期昇給, 上司による主観的な判定による査定と昇給, こうした方式はなにも日本だけではなく, 欧米でも高度な仕事をこなすばあいには, ごくふつうの慣行なのである。つまり欧米のホワイトカラーは社内資格給で査定つき定期昇給が一般的なのだ。…日本の生産労働者の賃金——すくなくとも高度な技能を要する層の賃金は, 基本的には欧米のホワイトカラーのサラリーの方式に近い。要するに, 変化への対応, 問題への対応という高度な技能の形成と工場をよりよく促す方式といえる。」(129) (カッコ内の補足は引用者による。)

NUMMI, 2005年時期⁷⁾

○NUMMIには, 製造エンジニアはいるが生産エンジニアがいない(136)。

○クルマの設計への現場の発言: NUMMIの場合には, パイロットチームが中心となる。(生産エンジニアがいないためかも知れぬ。) これは, 先任権 (seniority) が強いためでもあろう⁸⁾。

○現場従業員が品質チェックをする。ただし, NUMMIの不具合検出技能の水準は, 日本トヨタよりも低いようだ (141)。

○NUMMIの仕事の幅は相対的に狭い。異常処理は, 職長やチームリーダーのみに許され, しかも異常処理資格は会社のフォーマルな資格ではない。定期的ローテーションは二時間ごとのusual operationsだけにかかわり, 職長統括範囲を越える移動はposting biddingによる (しかも従業員たちは, 仕事がやゝ楽な検査か物流を希望する) ので, 経験の幅も深さも変化しない (143)。

7) ここでは, 主に組立現場を摘記。

8) アメリカの組合は, 組合員に対する経営の査定を排除し, その代りに先任権を重視する。

○NUMMIのホワイトカラーの俸給はpay-for-job gradeで、原理の上では日本のかつての職能給と大差はない。ただし、日本ほどには差がつかない(149-51)。

○組立と車体の両現場を通じたまとめ:技能の厚みでは、日本はNUMMIをはるかに優る。これは、勤労意欲や仕事観の違いによるのではなく、高度な技能を誘発する賃金体系か否かによる (NUMMIの賃金は「悪平等」なのである)。(162)

(ii) 英国

○英国トヨタでは、経験の幅という視点がない。「…英人監督者は、…査定的重要な要素として経験の幅をそれほど重視していないのであろう。」(173) 英人エンジニアによれば、経験の幅よりも、仕事のperformance、品質の理解、時間通りの仕事の進捗、改善提案などが重要であるという(173)。

○英国トヨタでは、(イギリスのふつうの企業と同様)理論を重視しない。

「…理論を学ぶために大学にいま在職の技術者を送る、ということは考えていない。それよりも実務経験を系統的におこなうことが肝要だ。それが英人技術者の意見であった。ただし、さらに高度な実務の諸問題に挑戦するには、あらたな理論をまなぶのは一見迂回にみえようが、案外に重要な方策だ、と日本のすばらしい事例をみてわたくしはおもうのだけれど、そうした意見は聞かれなかった。…」(192-193)

(iii) 米英の比較

○圧巻の比較(197):技術者の経験の幅と深さについて、NUMMIと英国とにおける日本人技術者(長期被派遣者までを含む)と現地の技術者による評価を集計した結果は、下記のように驚くべき高い一致を示す(表6-2, 197)。

NUMMI：組立と車体の比較			UK：組立と車体の比較			組立：NUMMIとUKの比較			車体：NUMMIとUKの比較		
計	日本人	現地人	計	日本人	現地人	計	日本人	現地人	計	日本人	現地人
0.882	0.941	0.796	0.937	0.943	0.932	0.803	0.900	0.732	0.792	1.000	0.628

(iv) タイ

○既述のごとく、日本企業の海外進出が遅かったとみるのは当たらない。トヨタも、タイへ出たのは比較的早かった（販売は1956年、製造は1962年）(203)。その甲斐あって、現在の役員はほとんど現地人が占める⁹⁾(205)。使用部品の80-90%は日系タイ工場製である(207)。

○タイ・トヨタの組立工場には、(社員がアジア経済危機で減少し、そのあと急増した時以来) 期間工が多い。これ「以降、社員の多くは期間工からの昇格である」(215)。組立の製造技術者の腕は、日本の方が(幅も深さも)上だ。一つには、生産現場からの突き上げの度合いが違うためだ(タイのブルーカラーはエンジニアに大人しく従うが、日本ではそうはいかない)。しかし、もしこの点が変われば、「日本が空洞化する可能性すらある」(219)。

○タイ・トヨタは、いまやトラック開発も担当している。生産技術部も置かれている。また、overlapping range rateを実施している。「タイ工場が小型トラックの世界の開発センターになりつつある」(208)のだ。(Odaka曰：これらは、トヨタの世界戦略の今後の動向を占うヒントではなかろうか?)

○米、英、タイの相互比較で、タイはトップを占める。すなわち、経験の幅でも異常への対応でも、ヨリ広く、ヨリ深い(234-38)。

F. 注目すべき指摘の再録

○査定がしっかりとあるがゆえに、日本の賃金の方が(米・英・タに比

9) トヨタ本社の人事方針の自然な反映なのだろう。

べて) 技能レベルを忠実に反映する¹⁰⁾。この意味で、日本のブルーカラーの賃金は英米のホワイトカラー報酬の決め方 (job-rate-range) に近い。

○ブルーカラーよりも知識労働者の方が日本式の作業法を早く呑み込む。

○技術・生産へのかかわりの程度 (誰が何にどの程度関与するか) は、日・英・米・タイいずれにおいても共通のところが多い (すなわち、差は小さい)。ちなみに、NUMMIにおいてかかわりの度合いが低めなのは、賃金がフラットすぎる (技能の差を反映しない) ためである。

○日本の仕事方式は、「中厚型」である。すなわち、中堅層とその直下の人材を厚く形成し活用する。

ここで中堅とは、(イ) 生産および製造エンジニア、(ロ) 生産労働者のうちの技能レベルで上位10% (ただし職長よりも若手)、(ハ) それに (ロ) を支える生産労働者層の技能上半分層、の3グループを指す。庶民層の良質部分がこれだ (256)。「その人たちが納得して行動するよう説得するには、中長期の促進策が必須である。昇進、昇格を中心とする方策である。技能をたかめると、昇進、昇格が早く魅力的な仕事につけることだ。」(256-57) この事実を、企業は先例によって職場の人たちに立証する必要がある。そして、ここにこそ海外日本企業の「天王山」がある (257)。

○中間層の活用いかんで企業の成績が決まる。成績をあげるためには、彼らが「実をもって」企業に協力するよう説得するほかはない。これには時間がかかる (257)。(Odaka曰: これは、技術変化のスピードが速いところでは実施が困難な条件だ。)

G. 結 語

以上、とりわけ注目すべきと思われるいくつかの観察を摘記した。意義

10) 日本トヨタでは、現場の作業者が、「新しいモデルの構想設計にたいし、意見をいい提案する」(70) こともある。それゆえ、このような高度な技能形成まで視野にいった賃金方式が必要である。「経験の幅と深さをそれなりに反映する・社内資格制度」(71) や「範囲給 range rate systems」(同上) が採用されているのはこのためである。

の大きい書物の出版に鑑み，読者をして本書をひもとしてみようと思わせたかったからである。だが最後に，二つの点に注意を促しておきたい。

自動車製造は，いまでも進化しているとはいえ，相対的に「完成した」技術だ。だからその変化は比較的緩慢である。しかも，機械技術だというその性格上，目に見え，手で触れる部分も多い（今後は変わるかもしれないが）。大学院などの高等教育も，電子や生化学ほどは要求されない。だから，本書の主張が他の産業でもただちに通用するとはかぎらない。

他方，職責執行上の分野の相互乗り入れが柔軟だという特徴は，労働時間の区切りの曖昧さを生むというマイナス面もあるかもしれない¹¹⁾。すべてのよいものが使い方によっては弊害を生むこともある譬えのごとく，トヨタ生産方式も，「正しい」使い方のもとでこそ建設的な労使関係の構築に寄与するであろう。

11) 武田晴人『仕事と日本人』ちくま新書，2008年1月。