法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-02-06

技術移転・部品調達・人的資源管理(1)在英日系A社の事例

INAGAMI, Takeshi / 稲上, 毅

(出版者 / Publisher)
法政大学社会学部学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
Society and labour / 社会労働研究
(巻 / Volume)
37
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
121
(終了ページ / End Page)
165
(発行年 / Year)
1990-07
(URL)
https://doi.org/10.15002/00006316

《調査ノート》

技術移転・部品調達・人的資源管理
——その(1)：在英日系A社の事例

稲　上　　毅

はじめに

西ヨーロッパに立地する日系電機・電子メーカーの部品調達管理に素材を求め，その行動のいくつかの特徴と背景を描いてみたい——これがこの予備的な調査ノートに託したもっとも基本的な狙いである。

なぜ，部品調達管理なのか。自動車あるいは電機・電子産業など日本の組立系産業の場合（もちろんこれらの産業に限らない），その産業構造・経営行動のひとつの重要な特徴として「日本的下請け構造」[1]とでも呼ぶべきものを指摘することができる。日本のアッセンブリー・メーカーが経営現地化という基本方針を掲げて業務活動を行う場合，この独特の構造は日本社会とは異なる文脈のなかでいかなる変容を遂げることになるか。日本国内における効率的な部品調達とその構造，そこに体現されている経営技術と産業組織のありようは果たして海外諸国にも移転されるのか[2]。もし移転されないとすれば/あるいは基本的な変容が生じるとすればそれはいったいなぜなのか——，国際比較の観点に立ってこれらの点を追ってみたい。その過程で，いわゆる「日本的経営」に関する理論的そして/あるいは実務的知見をさらに深めることができるかもしれない。

以下，ここでは性急な「経験的な一般化」（これについてはいくつかのこの種の調査ノートを書め留めたのち改めて論じてみたい）には適切な抑制を加え，できるだけインタビュー調査[3]の結果を「忠実に」復元してみたい。

1　標本プロフィール

まず，聴き取り調査に応じてくれたA社について，その基本的なプロフィールを紹介しておこう。

工場の買収

[1]：このA社は1981年11月の創業，その工場はロンドンの北東約120マイルにある港町H市に立地する。もともとヨーロッパの代表的な多国籍企業Q社が所有経営していたカラーテレビ工場を82年2月に買収したものであり，翌3月には工場の再建に着手，6月に主要機械設備を搬入，9月にはカラーテレビ（以下，CTVと記す）の生産をはじめている。

[2]：Q社はなぜ工場の売却に踏み切ったのか。「もちろん憶測の域を出ないが，一番の基本には，ここイギリスの狭い市場で日本メーカーと競争してやっていくことは難しいといった先行き判断があったのではないか」と語る。後述のように（[9]項），それほどまでにイギリス国内でのCTVをめぐる市場競争は激しい。それにいまひとつ，別の企業インタビューでえた情報[4]によれば，Q社は「大陸への工場集約」という積極的な戦略をもっていたらしい（そうだとすれば，この撤退・売却は必ずしも消極的な施策として捉えることはできない）。

[3]：この工場の買収（敷地はその約半分を買った）と併せて，従業員も事実上引き継ぐことになったのか。「原則はまずQ社の撤収に伴って全員解雇，その後でうち（A社）として有能な者を新たに雇用しなおすという方針で臨んだらしい」。それでも調査時点（1989年5月）において，「Q社時代から勤め続けている従業員はマネージャー13人中の4人，スーパーバイザーでは22人中の5人，リーディング・ハンド（29人）についてはなし，そしてオペレーターでは414人中の23人にのぼる（これ以外に，その後になって元Q社の従業員であった者約50人をオペレーターとして

雇用している)」。これらの数字が物語っているのは，創業から現在までの7年という期間と後述（[20]項）のような離職率の高さを念頭におけば，「実質的に引き継ぐことになった従業員は必ずしも少なくなかったのではないか（正確なデータは現存しない)」と推察される。

もっとも，人事管理も労使関係のありようもQ社時代とは大きく変化した。この点については後に詳論する（第3節)。

株主の構成と役員——「現地」のカゲはない

[4]：ところで現在の資本金規模は500万ポンド。資本出資者とその比率はA電機が40%，A電機貿易が40%，そのほか総合商社aと専門商社b（A電機とa社がその株主）社がそれぞれ10%という構成になっており，現地資本は入っていない。また，これら資本金規模も出資者構成も設立当初から変わっていない。

[5]：役員の構成はどうなっているのか。現地人で役員になっている者はいない。すべて日本人によって占められている。A電機から2人（常勤1，非常勤1)，A電機貿易から2人（ともに非常勤)，a社から1人（非常勤)，b社から1人（非常勤）という分布になっている。したがって役員の総数は6人，うち常勤はA電機から出向してきている1人（A社の現社長）のみである。この役員構成という点でも創業当初から変化はみられない。

要するに，カネもヒト（役員）もA社の発足当初から日本（人）のみによって占められてきた。「現地」のカゲは見当たらない。

主要製品——多品種化からCTV専業化へ

[6]：いまでこそこの工場で生産しているものはCTV（14～28インチまでの5機種）に特化しているが，過去にさかのぼると83年8月からVTR，同年10月からAudio，84年4月からはPCB（プリント基板：Printed circuit board)，そして85年9月にはCar stereo，86年2月から

はVHS-VTR，87年4月からVTR機器の生産をそれぞれ開始している。したがって最近までむしろ多品種化への道を歩んできた。しかしこの流れがこの1～2年のうちに急変した。上記PCBを含むCTV生産にA社の製品は専業化したといってよい。

ちなみにCTVの生産高の推移を見てみると，82年が8千台，83年10万台，84年11万台，85年6万台，86年6.5万台，87年15万台，88年21万台，89年23万台（見込み）となっている。またVTRについては，86年が6万台，87年が13万台であった。

[7]：こうした主要製品の変動は何によってもたらされたのか。まず多品種化の動きは，「主力製品であるCTVの市場が冷え込み，その経営改善策として現有設備でも賄えるVTRとCar stereoなどの生産に手を染める必要があった」ためである。他方，最近のCTVへの特化は（円高と「ヨーロッパ単一市場化」を展望した）ヨーロッパ・ワイドのA電機の新たな国際経営戦略の展開によって生じた。西ドイツ工場にVTRが集約されたのも，また88年9月から新設のニュー・キャッスル工場でマイクロウェーブ生産が開始されたのも，さらに間もなくスペインの工場（別機種のCTV，VTR，Audioなどがその主製品）と共通の技術センター（[14-17]項）が作られることになっているのもすべてこのヨーロッパ戦略に沿ってのことである。

儲からないCTV——「移転された」日系メーカー間の熾烈な市場競争

[8]：現在，A社のCTVはその約62%がイギリス国内向けに生産されている。残りはすべてEC向けとなっており，その圏域はイタリア，フランス，西ドイツ，さらにアイルランドやスカンジナビア諸国に及んでいる。

[9]：俗に，CTVは儲からない商品だといわれる。「10数年にもなるソニーさん（イギリスでの創業は1973年）がようやく最近黒（字）になった……，松下さんでもトントンらしい」。その大きな理由は，「日本からイギリスにそのまま持ち込まれた激しい（日本メーカー間の）市場競争のた

め」であるという。CTVの主要製品についていえば，「おおよそトムソン系のファーガソン社の市場占有率が13%，韓国からの進出企業が2%ほどであり，残りはすべてイギリスに出てきている日系メーカー同士の潰し合いですわ。儲からないいうようなもんではありませんよ。とても(CTVだけでは) 生きていけません……(大笑い)」というのが実感に近いらしい。

[10]：では，なぜ儲からないCTVを作り続けるのか。家電メーカーにとって，「CTVはいわば『企業の顔』なんですわ。せやから，なくすわけにはいきません。そんなもん採算のことだけ考えたら，工場畳んで(生産) 止めて帰ったほうがズッーといいんとちがいますか。イギリスに出てきとるどの会社(日系メーカー) でも，CTVだけ取ったらみな赤(字) でっしゃろ……。それでも「92年」控えてでんな，やっぱり西ヨーロッパに拠点もっとかなあかんいう会社(A電機) の判断ですわ……」。実際その採算の悪さをめぐって，「いっそCTVは企業の広告宣伝費の一部とでも考えたほうが当たっとりますわ……(笑い)」といった言葉まで飛び出した(こういった状況があるためでもあろう，A社の経営指標については「表に出したくない。勘弁してほしい」と断られた)。

これからは，「単価上げるか，せやなければ原価思い切って下げるか，日本では単価上げる方向に動きよるようですが，どっちかしかありませんわ」。

日本からの出向者

[11]：89年3月現在，日本のA電機から出向してきている者は合わせて14人，そのうち社長を含めて管理部門が5人(社長のほか管理，購買，営業，EDP)，CTVの製造・技術部門が8人，VTRの製造部門が1人という構成になっている。独身の3人を除くと，単身赴任者は2人，残りの9人は家族帯同者である。これら出向者(「駐在員」) の年次別推移をみると，82年が5人，83～85年8人，86年7人，87～88年14人，そして89

年（5月現在）が13人となっている。87年以降のこれら駐在員数の急増は，ひとつには円高を契機とした部品調達管理の変質（第4節）によって，いまひとつには新機種を含めたCTV増産態勢への移行によって生じたものである。

2　経営戦略

冒頭に記した主題（部品調達管理）について考えるばあいにも，A社の経営戦略の動向を凝視し，その文脈のなかに据えてそのありようを観察してみる必要がある。

現地化の4段階

[12]：経営の現地化による国際的な技術移転の促進という考え方は，A電機およびA社にとってその海外直接投資と現地法人経営の基本的方針となってきた。A社の創業以来，この点に揺らぎはない。

ところで現社長によれば，ECへの日系企業の進出とその後の経営現地化には大きく分けて4つの段階が区別される。すなわち，第1のステップは，「ダンピング問題でたたかれ，失業の輸出ということで騒がれ……，とにかく現地での生産とそれによる雇用創出をめざす」という段階があった。第2ステップは，「ローカル・コンテンツというような制約条件が厳しくなって，現地部品を使って自製化率ちゅうもんをアップしなければならなくなった」段階を意味している。そして第3のステップは「日本の技術を本格的に移転していく段階」であり，さらに第4段階として「現地社会に日系企業が完全に溶け込んだ状況」が考えられるという。

第3の技術移転という段階についてはすぐに触れるとして，つぎの第4段階とはいったいどういった場面を指しているのか。「利益を出して税金を収めるというのもそう（現地への貢献）でしょうが，もっと積極的に，たとえば現地のロータリー・クラブの会員になってその地域社会に貢献で

きるというようなことですな……，そういうもんも入ってくるでしょう。いまはまだまだ出来ていませんよ。正直いって，ソニーさんのようなところを除けば，みなさん，どこでも自分のところだけで精一杯とちがいますか……」。

現在は第3段階への移行期

[13]：この段階論に沿ってみたとき，A社はいまどういう段階あるいは局面にいると考えればよいか。「いまうちは，まだ第3段階には到達できとりません。これからですわ」。ということは，これからが本格的な技術移転の段階に入るということである。

技術移転とは——設計機能の現地化

[14]：いったい，技術の移転とは何を意味しているのか。「むずかしい学問的なことはよう分かりませんが……」と前置きしたうえで，社長は次のように語った——「当社のばあい，具体的にやろうとしとるんは設計部門をこっちにもってくるいうことですわ。こちらの人を使ってこちらの会社で商品を設計し，現地の部品メーカーなどと直接交渉しながらやってくいうことですな……」。それが技術移転というばあい，「決定的に重要なポイントである」らしい。現状は，この設計機能はまだ日本に置かれたままになっている。したがって，たとえば「いい部品屋さんがこちらで見つかったとしてでんな，そこからすぐにも買いたいと思っても，最終的な判断するためには日本にその部品見本を送って検査してもろて，その検査をパスせなあきません」。

スペインに置かれるだろう（「イギリスよりも工場は古いし，技術者も育っている」），さきに触れたスペインとイギリス工場との共同「技術センター」構想が意味しているのはこういった設計機能の現地化であり，そうした意味での国際的な技術移転の促進ということにほかならない。「R&Dというのはちょっと大袈裟ですけど，でもそういった技術センターの新設

がわたしどもの当面の大きな課題なんです。もう半年も前から具体的な検討やってまして，いまから1年もすれば骨格は出来上がっとるでしょう」。

[15]：ちなみに，この技術移転の促進という方針についてイギリスあるいは地方政府からの要請があったのか。「それはまったくありません。文字通り，A電機とA社の自発的な考えに基づくもので，A電機の企業としてのグローバルな経営戦略に沿ったもんですわ」。

技術移転のむずかしさ

[16]：一般的にいって，技術を移転していくうえでの困難とは何だろうか。「まず苦労しますんは人集めですわ。うちのようなところ（賃金も「他の大企業に比べて多少低い」）には地理的な環境もようないし，いい人なかなか来てくれませんわ。たとえば，ロンドン辺りから優秀な技術者を連れてくるいうようなこと，むずかしいですわ」。

第2に，「仮にそうした人採用できたとして，それから先が問題ですわ。突飛に聞こえるかも知れまへんけど……，CTVいうもんはひとつの『作品』ですわ。作品いうもんは広い意味で思想を表現しとります。それと，よくあの会社の技術レベルが高いとか低いとかいいますけど，その技術いったいどこにあるかといえば机の引き出しなんか開けてもそんなもん，どこにもあらしません。みな，人の頭のなかに入っとる……。その辺がむずかしいとこですわ」。

これまでは，できるだけ最新型の商品をともかくも（「完全KIT方式」によるのであれ何であれ）現地の会社で作ること，これが技術移転だと考えられてきた。「それで実際にも喜ばれとったわけです。しかし設計機能を現地化して本格的に技術移転を行ういうことになれば，これまでとは違うてハード・テクノロジーだけでなしにでんな，周辺ノウ・ハウもきちんと教えなならんようになります。そうせんと，本当の技術移転は出来まへん……」。

このようにして，人（とりわけ技術者）を育て，「作品」ノウ・ハウま

で伝え，そうすることによってはじめて技術が移転されていくというごく自然な構図とプロセスが強調された。そうしてまた，ここまでの話からだけでさえ，表題に掲げた技術移転と部品調達と人的資源開発，これら3つの言葉の間には（経営現地化のそれぞれの段階に見合った）重要かつ内在的な結びつきのあるらしいことも窺える。

「92年問題」との関わり

[17]：A社の経営戦略に対して，92年の「EC統合」はどのような影響を与えるか。「一説には，ヨーロッパの市場統合の暁には自製化率（現地部品調達比率）が現在の45%から60%に引き上げられるちゅう話ありますな……。そんなことになれば，使わなくてもいい品質の悪いもん（部品），採算的に合わんようなもんでもECで調達して使わなあかんようになる。そうなればこっちに（設計）技術をもってきてでっせ，いまみたいに一々日本に送って『この部品採用してよろしいか？』——いうてお伺いたててやっとったら，そんなもん遅うなってしまいます。どうしても自分で判断して独自に行動できるようにならんと。そのためにもさっき話に出てました技術センター構想，できるだけ早よう実現せなあかんのですわ」。

もうひとつ，「アメリカと同じようにこちらにも欧州支社みたいなもん作るちゅう構想ありますな。公表してまだ間がありませんけど……。これからは現地でのより高度な判断業務いうもんますます増えますやろ，日本の本社に一々お伺いたてとる暇あらしません」。

[18]：「EC統合」との関連で心配な点といえば——，「たとえば，技術者の賃金の上昇でしょうかな。92年以降はEC圏内で自由に人が行き来できるようになります。いま西ドイツは賃金が高い，イギリスはまだ比較的低いほうですわ，ポルトガルなどであればもっと低い——そういった賃金格差いうもんがEC統合で高いほうへ擦り寄っていくんやないか。とくに技術者の場合です，心配なんわ。一般のワーカーについては市場統合いうてもこれまでとそう大きな変化ないんと違いますか」。

3　人的資源管理

およそ技術の移転がどのような段階にあるか，またアッセンブリー・メーカーであれば現地部品メーカーがどの程度に成熟しているか，これらの内容によって現地組立工場とその従業員に要求される仕事の質も量も大きく異なってくる――こうした相互依存関係についてはすでに記しておいた。まず，その人的資源管理の側面について触れてみたい。

地域労働市場の性格

[19]：A社の立地するEA地域はイギリスでもその失業率(最近では3％台)がもっとも低い地域に属している。「でも特に工場が多いというわけではありません。H市の人工規模は4～5万程度。うちの従業員はもちろんこの辺りの人たちばかりですわ。みな学校（高校）出たら地元で働きますな……，あまり遠くまで通勤するいういうようなことありません。せやから，いざ増産いうことになると人集めにテンテコ舞いですわ。オペレーターやったらパートさんでもよろしいが（88年暮れの増産時には「臨時にパートタイマーを採用して乗り切った」ようだ），テクニシャンや技術者，それにマネージャー・クラスになるとそうもいかん。大体みな地元のEA地域のひとで……。ロンドンから来たんいうんは，そんなもんほんまに例外でっせ」。

民間の職業紹介エージェントなどを通じて社外募集を行えば，「それはパラパラとは応募者やって来ますな。でも正直質はまだまだでんな……。わたし購買のマネージャーとしてこちらの人を育てたいと思うて，これはと思う人物を採用して半年ほどいろいろと手ほどきしたんですが，駄目でしたな，質がようない。半年の試用期間の切れたところで辞めてもらいましたわ」。

高い入・離職率――壺型の定着率

[20]：日本の工場と比べたばあい，この工場の労務管理という点でそのむずかしさはどの辺にあるか。「ひとつには，従業員の定着率の低さでしょうか。これは何も工場のマニュアル・ワーカーにかぎりません。マネージャー層についても定着率は悪いでんな……」。いったい，どの程度の定着率なのか。「去年（88年）からの数字でいえば，年間で200人ぐらいは辞めてますやろ……。一般従業員の3分の1というとこですかな。マネージャー・クラスについていえば，新規に採用したもんほど定着率が悪い。入ってもまたすぐに辞めてきますわ。一方に古くからのもんおりますが。スペイン（工場）では逆に人が辞めんで困っとるようですが（笑い）」。

[21]：この定着率を職階別にもう少し詳しくみてみよう。職階別の内部昇進率をとってみる（表1）。スーパーバイザーやリーディング・ハンドの内部昇進率はきわめて高く，そのかぎりで定着率が悪いとは必ずしもいえない。しかしこうした職場の中堅層（スーパーバイザーやリーディング・ハンド）に比較すれば，マネージャー層のそれはよくない。さらに一般従業員になると，「3年ですっかり入れ代わる勘定になる」。したがって，そこにみてとれるのは真ん中が膨らんだまさに壺型の定着率である。

たとえば，「ラインの修理マンであるテクニシャンなど，修理ができるいうことになればすぐにテレコム（British Telecom）に行ってしまいますわ……。まるでうちはテレコムの人材養成基地や！うちで経験積んだらそれが保証になってでっせ，テレコムで給与上がる……（笑い），ほんまに敵いませんわ。そういうこと起こらんように，うちでも給与もっと上げたいですが」。

[22]：もっとも，「フィリップスのような超一流企業になれば，購買の仕事通じて最近知ったんですが，『わたし（勤続）15年です，20年です』いうような人ザラにいてますな。社会的にプライドもてて，雇用も労働条件もきちんと保障されとるようなとこでは日本とあまり（勤続年数）変わらんのと違いますか」。

表1　職位別の内部昇進率

（1989年5月現在）

職　位	現在の人数	内部昇進した者	内部昇進率
マネジャー	13人	7人	53.8%
スーパーバイザー	22	18	81.8
リーディング・ハンド	29	25	86.2

注：離職率という点からみると，これら3職位以外の一般従業員のばあい，本文中にも記したように「3年ですっかり入れ代わる」ほどに移動する。

あそこ賃金高いから——“異質な”イギリス人労働者

[23]：この「頻繁な」転職についての一般的な印象をいえば，「いつでも自分の技術・技能いうもんなんぼで売れるか考えとる。1年いて少し能力ついたかないうところですぐ辞めて行く。理由は簡単，そんなもんアッケラカンとしとります。要するに，『あそこやったらもっと賃金出しますから』いうわけですわ。

わたしは購買（担当）の仕事で，ここに来て2年ちょっとですわ。その間に雇ってようやく実力ついてきた，やっと購買らしくなってきたいうもんが辞めていくんですわ。たとえば，ここから1時間ほどのところにあるI市のテレコム（British Telecom）に移るいうわけですわ……。それで，『いったい（賃金）なんぼや』いうんですが，うち（A社）よりも『2割がた高こう売れる』——当たり前の顔して，そういう言い方するんですわ。2割も違うたんでは，もう引き留めようありません。他の者とのバランスありますから……，いくらいてほしいと思うてもどうにも仕様がない」。

[24]：そういったばあい，職場の同僚たちの反応はどうか。「そりゃ，羨望のまなざしですわ。『おお，ようやったな。羨ましいな，おめでとう！』いう感じですわ。実にサッパリしとる……。とにかく（会社を）変わること，何とも思とらへん。極端な話，この工場と壁一枚隔てて隣に工具関係の会社がありますが，そこに移ったもんがおります。聞いたら，『うちよ

りも（年収で）1,000ポンド多い，（労働時間も）週1時間短い』というわけです。移ってからでもよう顔合わせますが，気まずいいうようなこと，まったくないようですな。クリスマス・パーティーの時なんか，そうやって辞めていったもんがまた平気でやって来てバーベキュー腹一杯食べてきますわ……（笑い）。悪びれたとこ，そんなもん少しもありません。会社への忠誠心，そんなもん全然ない！ひとくちでいうたら，賃金がすべていう感じですわ。（日本とは）出発点から全然違ういうことですわ。そこがほんまに日本式になれば，ものすごう何もかも変わりますけどな」と語る購買部長のO氏は，あまりにも“異質な”イギリス人労働者の行動様式に少々呆れ顔であった。

内部昇進させたいが——いい人が内部にいない

[25]：さらに，「昇進いう点でいえば，日本は要は下から上がっていく，こっちではヨコからポーンと入ってくる感じですわ。その仕事に合っとるかどうか，結局はそれだけが問題ですわ」。後述のように，「賃金でもなんでも基本はみな職務いうもんによって決まる，それが原則ですわ」。したがって，「いろんな職務をレンガ積むように重ねていったもん，それが工場ですわ……。従業員に問われこというたら，要はその職務きちんとこなせるかどうかいうことだけですわ」。

[26]：それでも，「（昇進について）できたら内部から上げたいんですわ。とくに製造ラインについてはできるだけ内部から上げるいう考え方でやってきてますが（前掲の表1参照）——朝礼[5]のときにもみんなによくいうわけですわ。けどたとえば購買とか何か特殊技能の要るようなもんは難しいです……正直いうて。内部から下からいくら上げたいと思うても，いい人（社内には）おらしません。さっきからいいますように，（いい人いても）じきに辞めていきますし……」。

[27]：このように，ひとつには（日本とは）人も違えば制度装置も異なっているという現実が強調された一方，それと同時に「できるだけ内部から

上げて定着させたい。定着してもらって，きちんと訓練して人を育てたい」といったある意味で「日本化」への志向も窺える。つぎの職務の簡素化という試みのなかにも同様な意図を見てとることができる。

職務分類の簡素化[6]

[28]：いまマニュアル・ワーカーをとった場合，現在その職務はいくつあるのか。「もともとこの工場はQ社のもんだったわけです。その時代の職務の数は，ノン・マニュアルとマニュアルを合わせて50ぐらいだったと聞いてます。でもいまでは基本は4つになってます。一番下がオペレータ，その上がリーディング・ハンド（班長さんのことですわ），それからスーパーバイザー（係長さん），そしてマネージャー（課長さん）という風にですね……」。

もっとも，「工場のPCB製造やCTVの組み立て部門以外のところまで含めていうと，ジョップ・タイトルの数はもう少し多くなります」。マネージャーを除いて，給与の低い順にそれらを列挙すると――，「①トレイニー（Tech/Commercial trainee），②清掃人（Cleaner），③食堂補助員（Catering assistant），④初級事務職/タイピスト，⑤プロセス・オペレーター，⑥受付，⑦中級事務職/タイピスト，⑧バイヤー，⑨警備員，⑩倉庫係，⑪上級事務職/タイピストおよび初級秘書，⑪製品検査員（Sample inspector），⑬資材検査係（Incoming inspector），⑭上級秘書，⑮リーディング・ハンド/事務職幹部（Leading hand/Senior clerk），⑯テクニシャン/技術者，⑰～⑲スーパーバイザー（3ランク）といったもんですわ」。そうして，これらのジョップ・タイトルを職場別に振り分けてみたのがつぎの表2である。

[29]：「随分たくさんの職務があるように思われるかも知れませんが，これでもかなり少なくなっとるんです。大きなポイントは，オペレータいう括りを大きくしたことですわ。プリント基板の組み立て，キャビネットの塗装，包装いう風に製造工程にはいろんな仕事がありますが，それをひと

表2　部門別・職位別の従業員数（その1）

部門・職務	1988.7	1989.7		
		男子	女子	計
Administration	49人	17人	21.5人	38.5人
1 Management	11	1	0	1
2 Personnel	13	2.5	10.5	13
3 Finance	6	2.5	3	5.5
4 Purchasing	8	4	4	8
5 Sales	6	3	3	6
6 D.P.	5	4	1	5
Warehouse	24	17.5	10	27.5
1 Manager	0	0.5	1	1.5
2 Storeman	15	13	4	17
3 Store clerk	6	0	4	4
4 Supervision	3	4	1	5
Shipping and Distribution	7	6.5	1	7.5
1 Manager	1	1.5	0	1.5
2 Storeman	5	4	0	4
3 Store clerk	0	0	1	1
4 Supervision	1	1	0	1
Engineering (+Maintenance)	14.5	11	1.5	12.5
1 Manager	1	1	0	1
2 Trainees	3	2	1	3
3 Maintenance	10	8	0	8
4 Clerk/Typist	.5	0	.5	.5
Spray Shop	24.5	19	17.5	36.5
1 Manager	0	1	0	1
2 Supervision	4	5	0	5
3 Process operators	20	13	16	29
4 Clerk/Typist	.5	0	1.5	1.5
CTV Q.C.	13	7	1	8
1 Engineer	1	1	0	1
2 Supervision	0	0	0	0
3 Inspection	12	6	1	7

表2　部門別・職位別の従業員数（その2）

部門・職務	1988.7	1989.7		
		男子	女子	計
CTV Production	174人	55.5人	122人	177.5人
1 Manager	3	6.5	1	7.5
2 Supervision	12	10	7	17
3 Technician	12	12	0	12
4 Process operators	145	27	112	139
5 Clerk/Typist	2	0	2	2
CTV Engineering	9	7	2	9
1 Engineer/Sup.	1	5	0	5
2 Technician/Clerk	8	2	2	4
Q.C. Income RM PCB	0	5	0	5
1 Supervisors	0	2	0	2
2 Process operators	0	3	0	3
VTR Production	50	0	0	0
1 Supervision	4	0	0	0
2 Technician	4	0	0	0
3 Process operators	42	0	0	0
PCB Production	261	31.5	124	155.5
1 Manager	3	4.5	0	4.5
2 Supervision	26	11	10	21
3 Technician	6	2	3	5
4 Process operators	223	14	106	120
5 Clerk/Typist	3	0	5	5
（合　計）	(626)	(177)	(300.5)	(477.5)

注：表中にあるコンマ5（5）は，パートタイム勤務者あるいは他の仕事との兼務を意味する。

つのジョップ・タイトルに括って『オペレーター』いう風にしたんですわ。そしたら，この括りのなかでは仕事の内容が変わっても給与はみな同じいうことで，必要なときにほかの仕事に変わってもらえますんで……」。

もっとも，「仕事変わってもらういうても，これ，人を育てるために定期的に持ち場変えるいうようなん，ジョップ・ローテイションいうんですが，そんな計画的なもんと違いますけど」。

はじめの頃は，「ジョップ統合するいうんで，従業員のほうに違和感が強うてなかなか大変だったように聞いとりますけど，いまはもうそのことで不満はないようでんな」。

従業員プロフィール

[30]：労務管理の実態について記すまえに，ここで現在の従業員構成に関してその輪郭に触れておこう。さきの表2によれば，89年7月現在の従業員数は478人であり，1年前に比べて従業員の総数は150人近くも減っている。VTRの生産ラインがなくなったこと（西ドイツ工場に集約されたため），それにPCB（プリント基板）のラインでその人数が減ったことが主たる原因である。

男女比でいうと全体の63％（301人）が女子であり，とくにプロセ

表3　従業員の学歴構成(1)

単位：人（％）

	男子	女子	計
4年制大卒	15人（8.5％）	2（ 0.7）	17（ 3.6）
Polytechnic卒(2)	20（11.3）	3（ 1.0）	23（ 4.8）
高卒相当	70（39.5）	90（29.9）	160（33.5）
中卒相当	72（40.7）	206（68.4）	278（58.2）

注（1）：1989年7月現在。
（2）：Polytechnicとはそのカリキュラムが一般の4年制大学とは異なって職業教育に大きく傾斜した高等教育機関。近年その評価は上昇している。

ス・オペレーターで女子比率が高い。また年齢階層別にみると，男子のばあい，その52％が24歳以下（19歳以下が21.0％，20～24歳が31.0％），15.5％が25～29歳以下に括られ，したがって20歳台以下だけで男子全体の7割弱に及ぶ。女子ではその33.5％が19歳以下，27.0％が20～24歳であり，両者だけでも全体の6割を超える。このようにA社の従業員は概して若く，しかも女子が多い。

さらに学歴構成からみると（表3），4年制大卒は男子で15人（全体の8.5％），女子で2人（0.7％），またポリテクニック卒が男子20人（11.3％），女子で3人（1.0％）となっており，残りが中高卒によって占められている。

なお，いまいるパートタイム従業員は「食堂で働いとる数人のおばちゃん」のみである。他のすべてがフルタイム従業員になっている。

賃金管理の実際——職務の重みとその運用

ここまでの聴き取りからでさえ，工場の社会組織の基礎単位が「職務」になっている様子（ちなみに，日本の大企業に一般的な職能別資格制度のようなものは導入されていない），そしてこれを媒介にして会社と従業員とがいわば計算づくで手段主義的にかかわり合っている，といったある意味でイギリスに「典型的な」構図が浮かび上がる。

他方，その運用に当たっては以下でも触れるように「日本化」へのいくつかの試みも行われている。

[31]：「賃金管理の基本，それ職務いうもんでっしゃろ……。せやから，同じオペレーターいうてもそこにはいろんな仕事ありますわ。難しいもんもあれば，日本やったら当然下請けに出しとるような簡単なもん（この点については[59]項参照）もある。けど，どの仕事でも基本の賃金はみな同じですわ。男も女もない，つい7～8カ月前に入ってきた17～18歳の女の子も，結婚して生活費がかかるようになった24～25歳の経験7年積んだ男子でも，そんなもん，みなオペレーターであるかぎり賃金は一緒ですわ。

要はジョッブのサラリーということですな。

毎年のベースの改定いうこと別にすれば，賃金上がるためには平(ひら)やったらリーディング・ハンドになるしか方法はないいうことですわ。昇進せんと賃金上がりません，そういう仕組みですわ，基本は……」。

[32]：そういった賃金の決まり方と，さきの会社を超えた「頻繁な」人の移動との間には内在的な結びつきがあるか。「深い関係あるんと違いますか。さっきもいいましたけど，年とってもそれで給与が上がるいうことないわけですな。23（歳）になって今度結婚することになった……，けどそのもんの給与はジョッブが変わらんかぎり変更なしですわ。オペレーターやったら，今年入ってきた17～18（歳）の女の子と何にも変わらへん（と同じ話が繰り返された。よほど印象が強いのであろう）。そうなれば，少しでも給与の高いとこへ変わろと思うて不思議はない……，そうせざるえませんやろ。うちがウーンと高い給与出せるんやったらまた話違いますけど」。

このように，必要生計費の上昇に見合った給与改善（「生活保障」）といった考え方はいまのところ取り込む余地がない。

[33]：ところで，昇給（年1回，12月1日に行われる）の際，どういう査定が行われているのか。「以前は査定によって僅か（プラ・マイ）コンマ5（0.5％）だけ差がついてたんです。あたしたちとしては本当は5％ぐらいの差つけたいところなんですがね……（笑い）。いまはそれでもプラ・マイ1.5％までの査定幅になってます，数年前から。ですから昨年（88年）12月1日からのベアは8.5％だったですが，1.5％のプラ・マイということで7.0％から10.0％までの範囲で昇給が行われたいうことですわ。もちろん正規分布するようにですな。けどこの査定は1年ポッキリのもんで累積していくというもんではありません。1年たてばまた元の木阿弥ですわ。（前の年に）査定の悪かったもんのほうが逆に次の年にはベアが大きい，いうようなことにもなりかねんのですわ」。

[34]：「キー・ポイントになっとるような特別にいてほしい思う人には，

(もし『動きたい』いうようなことになれば) 実際いろんな名前 (ジョッブ・タイトル) つけて多少とも給与是正しとるんです。『12月からはなんぼにしますやんか』いうてですな……」。

でも,「そういう話は同僚にすぐ伝わってしまう」。そうなると,「じゃ,『俺も上げてくれ』ということになる。しかしそうなっても,きちんと説明できるように人事のほうはしとるようです。いままでトラブッたんは2~3件ぐらいいうてますわ」。

たとえば,具体的にどんな風にして給与是正するのか。「マネージャーについては,いろんな名前を付けてコントロール・マネージャーとかデュプティーとかいってですな……,スーパーバイザーでもシニア・スーパーバイザーいうような名前つけてやっとりますわ。そうやって多少でも実質的な給与格差をもたせるしかしようない。けど,そんな場合でも勤続とか年齢いう要素,それはまったく関係ありませんわ」。

[35]:現行の給与水準についていえば,マネージャー (クラス) の平均年俸は18,000ポンド,最高が24,000,最低が16,000ポンドである。またスーパーバイザー (クラス) の場合には,平均が9,000ポンド,最高が11,000,最低が8,700ポンドとなっている。さらにリーディング・ハンド (クラス) については,平均が7,500ポンド,最高が8,000,最低が7,000ポンドになっている。

いまオペレーターの平均年俸が6,500ポンドであるという点まで念頭においていえば,オペレーター,リーディング・ハンド,スーパーバイザー (日本風にいえば,それぞれ平一般・班長・係長) の3つの「職務」(ここでは「職階」と呼んでも差し支えないだろう) はその平均年俸が1,000 (オペレーター→リーディング・ハンド),1,500 (リーディング・ハンド→スーパーバイザー) ポンドといった相対的に小さな格差で「連結されている」(「できるだけ内部から昇進させたい」という先の発言を想起してほしい) のに対して,スーパーバイザーとマネージャーとの間には平均年俸でも実に100%(9,000と18,000ポンド!?) もの大きな格差が設けられて

いる――この“溝”の存在に改めて注目する必要があるだろう。そこに予定されているのは明らかに学歴を含む人材の質的格差であり，また職業的キャリアのちがいであり，さらにそれらを踏まえた人的資源管理の異質性であるように推察される。

基本を変えるには

職務を大括りにしてその数を減らし，人と仕事の結びつきを多少とも柔軟なものにした。さらに，昇給時に一定の査定幅を設け同一職務内でも給与格差をつけるようにした――こういった工夫（80年代のイギリスでかなり普及した新・賃金管理の手法といってよい）を加えながらも，しかしなお原則的には職務に見合った給与（'the-rate-for-the-job'）という「伝統」から大きく離れることができないというのがA社における賃金管理の実態である（なお諸手当の類い，さらには生産報償金・利益分配制度[7]などは一切存在しない）。

[36]：もしこれを本格的に改定しようとするのであれば，「いろいろ障害があるでしょうけど，何より必要なんは大きな原資ですわ。いまの平均の給与水準を切り下げて上下に幅もたせるいうようなこと，それは無理でっしゃろ。どうしても上乗せしながら幅もたせるいうことになります。そしたらもっと原資要りますわな。せやから，基本変えるいうてもそう簡単にはいきませんわ」。

従業員の教育訓練――「果たして本当に教育していいんか」

[37]：すでに触れた人の「頻繁な」企業間程動といったことを前提にすれば，なかなか思い切った教育投資を行うことは難しいのではないか。「その通りなんですわ。ともかくいいとこで辞めてきますやろ，それつらいですわ。ほんまに……」。もちろん，放置しておいてよいというわけではない。「でもわれわれ常に疑問をもっとるんですわ。果たして本当に教育していいんかどうか。せやけど，しなかったらやっていかれへん。何とか

表4　日本への現地従業員(1)の派遣

	人事	経理	技術	QC	製造	計
1982年						0
1983	1人					1
1984				1	1	2
1985					1	1
1986			1			1
1987			1			1
1988		1(2)			1	2

注(1)：すべてマネージャー。
(2)：購買担当者。
原注(1)：「上記以外にも設備導入のため，および生産導入のためVTR生産時あるいはコンベアー等の新規導入時にその都度日本へ訓練のため派遣している」。
(2)：「当社(日本のA電機)は海外会社に対する日本での集中訓練のコースをもっている」。

"石の川積み"してでもやっていかな仕方ない——いつもそう話とるんです。オン・ザ・ジョップでやでんな」。

38：日本への現地従業員の派遣といったことはどの程度やってきたのか。「創業以来，だいたい毎年1～2人ですけど（表4），まあうちでできる限りのことはやってきました」。派遣の期間はどのくらいか。「長期に派遣するいうことは無理です，せいぜい2週間から1カ月ぐらいですかな」。どういう人たちが派遣されるのか。「みなマネージャー・クラスのもんですわ。いまでもうちで働いとるもん，（8人派遣したうちの）5人残ってますわ」。でも，「去年（88年）行かしてこれ育ててやろ思っとったヤツ，帰ってきたらすぐに辞めてまいましたな……。1年に1回くらいはそんなことでショック受けてますわ。育ててはポッと辞められる，何や裏切られとるいう感じ，常にもっとりますな。日本に行って箔つけてそれですぐに辞めてしまう，もっと高給貰えるとこへ動きたいいうんですわ。やり切れませんで……」。

しかし，当の相手は裏切ったという感じなどまったくもっていない？「そうなんですわ。そこんとこが問題なんですわ（大笑い）」。

そんな風にして辞めていくが，それでも「教育しないいうわけにはいきません。何年かかるか分かりませんけど，こっちの人と一緒に汗流してでんな，日本からもときに技術者の人に来てもろて，たまには向こう（日本）へも行かせてでんな，そうやって泥臭いやり方していくしか仕様ありませんな」。

[39]：最終的には，ほんまに細かなマニュアル作って育てなあかんのかな，いうて話しとるんです。日本と同じようにはいかんのじゃないか。ウーンと平準化して誰でもでけるようにせなあかん……」。

勤労意欲・働きぶり——「まじめではあるが」

[40]：オペレーターなどの勤労意欲に問題はないか。「アブセンティーイズムという点で心配がないといえば，それは嘘になるかもしれませんな[8]。けど一般的にいえば，イギリス人はまじめでよう働きますわ。決められた時間内ではきちんとやります。その面だけとれば，日本よりいいんと違いますか」。

[41]：「そのことに関係あるんやないかと思いますんは，年次有給休暇と病休の制度[9]ですわ」。その病休制度というのは？「連続して3日間までは病気で会社休んでも会社の負担で有給いうことで……何にも診断書みたいなもん，出しませんよ。それから先でも会社と国の半々の負担でかなり長いこと休めます，働くもんにとってはほんまにようできた制度ですわ……（笑い）」。その制度が悪用されたりすることはないのか。「それはえらいもんで，人事がチャーンとつかんどるようです。細かな私生活までよう知っとりますわ，あの人たち。調べた結果もきちんと査定に生かしとるようです」。

年次有給休暇のほうは？「1年の工場のスケジュール（カレンダーのこと）は前の年に決めてみなに伝えます。有休はいま年間27日，マニュア

ルもノン・マニュアルも同じですわ。そのうち17日は夏場の一斉休暇で消化するいうことで……，残りはみなカレンダーにそれぞれ書き込んどりますわ。いつからいつまで外国のどこそこにパッケージ・ツアで出掛けるというようなもん，多いでんな。みなそれが楽しみで……」。

[42]：こういったことと別に矛盾するわけではないが，「(帰り) の時間が来れば，そりゃもうアッという間にいなくなります。我先に，蜘の子散らしたみたいにでんな。4時に終わったら4時2分には玄関の前にズラッーと車並んどるような状況ですわ。ものの5分もしたらみんな帰ってますわ。後に残っとるんはみな日本人だけ……（大笑い）」。

[43]：やはり日本人管理者の側に多少の不満はあるらしい。「われわれの育て方が悪いんかもしれませんけど，とにかくA社のために何かしてやろういうような気持ち，まあほんまに薄いんでな。たとえば品質を高めるために（不良率を）5パーから1パーにしようやないかいうことになれば，日本でしたら『ハイ！』いうんでんな，みんな残業でも何でもしてやろうやないかいうことになりますが，それがこの国ではまったくあきまへん。根本の気持ちのもちようが違うとりまんな」。

[44]：「もちろん残業[10]はしますよ。私語も少ないし……。けど（残業であれば）なんぼやねん，何事するにしてもみな『なんぼやねん』いうて，すべてお金ですわ。そりゃもう，はっきりしとります。たとえば土曜日に出てくるんわいいけど（A社は創業当初からもちろん完全週休2日制になっている），5割増ではどうも……。今回はホリデー控えとるし，もう少し増やしてもらわんと，いうことですわ」。

「象徴的なことですが……」といって話してくれたのが，「日本でしたら，たとえば兼務・兼任いうようなこと，偉くなったんと違うんかいうて喜んでくれますやんか。それがこっちでは，兼任やったらダブッて金くれるもんや……（大笑い），いう捉え方なんですわ」。

[45]：それに「グループ活動[11]いうもん，むずかしいでんな。次の（工程や作業をする）人のこと気遣ういうような考え方，そんなもん，われわれ

が見るかぎり非常に少ないですな」。

労使関係——唯一交渉団体条項パッケージ

[46]：ところで，A社の労使関係については何がいえるか。「まず労働組合ですが，Q社時代には職種別に7つの組合があったと聞いてます。そのなかには現在のEETPU[12]は入っていなかった」。いま会社が団交権を認めている組合はこのEETPUだけである。その組合と6年前に「唯一交渉団体協約」(Single union deal) を結んでいる。オープン・ショップ制になっていて，マネージャーを除けばそれ以外のすべて従業員が自由に加入・脱退することができる。現在の組織率は，「だいたい6割ぐらい」であるらしい。

[47]：「いまの組合 (EETPU) はおとなしいですわ。毎年だいたい11月ころに組合から賃上げの要求が出てきますが，交渉が長引いても一向気にしません。どうせ，さかのぼって支給するいうことになってますから。お互い歩み寄って解決できればよろしいけど，平行線いうことになれば第三者の調停（正確には仲裁）ということになります。よくは知りませんけど，どっか (ACAS) から派遣されてくる偉い学校の先生が調停（仲裁）者になって会社の回答と組合の要求のどちらが妥当かについて判断してくれる……，実際うち（A社）でそういうことがあったんですわ。(この振子式仲裁制度の下では）組合が無茶な要求してくれたほうが会社としては助かるいうことのようですな」。

[48]：「東芝さんとか，日本のほかの電機メーカーさん，みなシングル・ユニオン協定とノン・ストライキ協定もっとられますな。このノン・ストライキいうんには，ノン・サボタージュみたいなもんもみな入っとるようですわ」。

実際，このSingle union dealは他のいくつかの項目とパッケージになっているケースが少なくない[13]。いったいそのパッケージにはどのような内容が盛られているのか——現行「協約」に当たってみよう。(イ) ひ

とつには処遇のハーモナイゼーション（マニュアル・ワーカーの雇用・労働条件をノン・マニュアルのそれに近づけること）ということが唱われている。「マニュアル職場の労働者とオフィス・スタッフとの伝統的な問題を排除し……，すべての雇用条件を均一化する」と記されている（事実，「生産ならびに検査工程従事者，ほとんどの事務職員の給与はすべて同一とする」とまで同「協約」に明記されている）。また，（ロ）「企業の操業効率を高めるためのあらゆる措置に対して組合は協力を惜しまない」こと，さらに（ハ）「職務記述書（Job descriptions）はおかず」，企業内教育の充実とジョッブ・ローテイション等を通じて従業員の柔軟な配置に務めること，（ニ）労使協議機関（Joint consultative council）の設置[14]，朝礼（Morning briefing）等を通じて積極的な労使コミュニケーションの活性化を図ること，（ホ）労使交渉機関（Joint negotiating council）を通じて解決を見ない案件は，振子式仲裁（Pendulum arbitration）に委ねられること。また「その仲裁裁定は労使双方に対して最終的な決定として拘束力をもつ」こと。したがって，ストライキ行為は存在しないこと（No industrial action）――こういったものがその主たる内容になっている。

4　部品調達管理

さきに現地化の4段階について触れた（[12]項）。そうしていま，A社はその第3段階（つまり，「本格的な技術移転の段階」）への移行期にある。さらに，組立系産業であればその技術移転と部品調達行動との間には内在的な結びつきがあるという点にも言及しておいた。以下，これらの点を念頭におきながら，部品調達管理の現状について触れてみたい。

完全キット（KIT）方式からの出発

[49]：これまで，A社の部品調達管理は大雑把にいってどのように変化してきたのか。「86年の10月まではこの工場の生産と部品の仕入れ，いま

とは全然違っとったんです。「完全KIT方式」いうんですが，まあ簡単にいえば，日本で部品を全部ブロック状態にまで組み上げて，それをそのままここまでもってくる。後はもうそれをドッキングするだけです。それで出来上がりいうやり方取ってたんですわ。せやから，人は要りまへんわ。注文書1枚あれば，それで日本から心要な部品が飛んできた。日本人だって社長とその周辺に幾人かおればそれでよかった……」(11項参照)。

円高で変わった

[50]：しかしこの完全KIT方式は，「円高ですっかり変わってしまった。われわれも円高の“犠牲者”ですわ……（大笑い)」。

いったい，なにがどのように変わったのか。「それ以後はでんな，『おまえんとこ（A社）いままでは（日本のA電機CTV）事業部から高いもん，100円のもんを120円で（CTV事業部，A電機本社それに貿易商社の経費等が加算されるため）売っとたけど，いつまでも日本から高い部品買っとったんではA社の材料費は円高でひどう高こうつく……，イギリスでの競争力を失ってしまうやろ。これからは，ECでもどこでもいいからとにかく安いもん（部品）買ってくるようにしなさい。もう日本から部品みな送るいうようなこと止めにします，枠は外します』——いうことになったんですわ」。

そうなれば，「いままでのようには行きまへん。工場の技術者も購買でも資材の者でも（それまでは，「購売担当の出向者など要らんかった」）日本から心要な人に来てもらわんことにはこの工場成り立たんいうことになって……，それで駐在員も増えたんですわ」。

いまでも「日本人は（給与）高いから，日本（A電機）から減らせ減らせいうてきまずわ。正直，現地人が育ってくれたら一番いいんですが，さっきもいいましたように（37項以下参照)，それがなかなかむずかしい。バトン・タッチしたいがバトン取るもんがおらへん……」。

要するに，円高によって現地部品調達の必要がめだって強まったという

こと，そしてそれに伴って日本から出向者もまた急増した。

組立方式——4つの段階

[51]：そうなって，部品調達と組立の方法はどう変わったのか。「一般論として頭においとく必要があるんと思いますのは，部品の手当てと組立との関係には大きく分けて4つくらいの段階があるやろうということですわ。まず，完全KIT方式がありますな。そのつぎにくるんが現地の工場で比較的簡単に組立てられるもんだけ残して，その他のもん（部品）はみな日本でブロックに組み上げてもってくるいう方法ですわ。第3段階になれば多少むずかしいもんでも現地で部品から組立てる，そして最後の段階になれば，すべて現地で部品調達してそこで組み立てる……」。

この4段階はさきの現地化の4段階と見合っているのか。「だいたい対応していると違いますか」。

第3段階への移行

[52]：いまでは，多少むずかしいものでもこの工場で組み立てられるようになったということか。「現在のところ，メインの板（プリント基板）だけは日本からもってきてますが（それも「一部はすでに中国など他の地域から輸入している」），あとはみな現地で調達という段階ですわ。ですから，ちょうど第2段階から第3段階へ移行しよるいうとこですな」。

[53]：「こうした足跡，日本から（イギリスに）出てきとるメーカーさん，どこでも同じでっしゃろ。ちょっと進んどるとこ，ちょっと遅れとるとこもありますが，うち（A社）などが平均的なとこでしょう」。

設計の方式も変わる

[54]：こうした段階的変化の影響は，設計の方法にも及ぶらしい。「そうなんですわ。いま現在でもうち（A社）の場合，基本の設計は日本でやってます。派生的なもん，ちょっとモディファイするようなもん，チュー

ナーひとつ変えれば済むようなもんでんな，それはこっち（A社）でもやりはじめてますけど……。でも大もとはみな日本ですわ（[14]項参照）。けど，この段階すぎればすべて設計も現地でいうことになります。各社さん，みなその方向で動いとられますわ」。

CTVの基本構造——減る部品点数

[55]：部品調達管理の現状に目をむけてみよう。まず，CTVの部品と構造はおおまかにどう理解しておけばよいか。「基本になるもんは，キャビネット，ブラウン管，それにわれわれはシャーシーと呼んどりますプリント基板ですな，これがメインですわ」。いったい，部品点数はどのくらいあるのか。「もちろん機種にもよりますが，シャーシーだけで大体700点ぐらい，いろんなもん入れたら1,000点ぐらいなもんとちがいますか……」。シャーシーもいくつかのブロックに分かれている——？「そうです。それがブロックの状態まで組み上げられて日本からもってくるいうんがさっきいいました完全KIT方式いうやつですわ。そのシャーシーで一番複雑なんは（大型CTVの場合），13の板（ブロック）に分かれとります。その板，段々少なくなってきてますが……。一番簡単なもん（14インチCTV）で，2枚でんな。いまは平均して6～7枚いうとこでっしゃろ。昔やったら，小さなもんでも5枚はあった」。

EC自製化率

[56]：経営の現地化を前提にすれば，現地部品調達への傾斜度をいよいよ深めていくような技術移転と組立方式に関するある種の進化論的な図式（4段階論）を想定することができる（[12]・[51]項）。そのうえ，円高を契機にして現地部品調達に一層の拍車がかかった。では，いまA社の現地部品調達比率はどうなっているのか。

現地部品調達比率という場合の「現地」の意味は，「ECワイドのもんで，何もイギリスからばっかり買わんでもいいんです。けどCTVの場合

は，とにかく一定の割合の部品をEC内で買いなさいということになっとるわけです。うちの場合ですと，いまUKとEC合わせた自製化率が47%強いうとこですわ。そのほか日本から来とるもんが3割ぐらい，それにニーズ（NIES）が2割ほどですかな」。

[57]：この自製化率の算定方式はどうなっているのか。「CTVをとればまず工場出し価格が分母にきて，分子が工場出し価格・マイナス・EC圏以外の国からの部品の買値価格になってます」。これを数式で書けば，つぎの(1)式のようになる。

自製化率＝(工場出し価格-EC圏以外の国からの部品買値総額)/工場出し価格……(1)式

注：工場出し価格には材料費だけでなく付加価値等を含む。

そしてCTVの場合，その原価計算についていうと，「工場出し価格をいま100とすれば，材料費（「だいぶ下げるよう努力している」）がおよそ80ぐらい……。残りが管理費ほかいうとこですわ。もうすこし原価的なこといいますと，まずブラウン管だけでも（原価の）38%になります。以下ICが14%，チューナー，フライバック，バックカバーといった順番になりますが，これら上から5番目までで大体原価の65%くらい，上位10番目までですと73%にもなります。いうことは，ブラウン管の比重がすごく高いいうことですわ。これ，14インチのもんはサムソン（韓国企業）から，それ以外のもんはみなEC圏内でフィリップスから買ってますから，それだけでもローカル・コンテンツほとんどクリアするいうことですわ」。

この自製化率が「ローカル・コンテンツというもんで，いまは工場出し価格の55%まではEC圏以外の国から部品買ってもってきてもいい言うことになっとるんですわ。もし工場出し価格が仮に100ポンドいうことであれば，55ポンドまではEC圏以外から部品買ってもいい……，逆にいえば45ポンドはECで買いなさいいうことです（以下の(2)式をみよ）。さ

表5　部品の購入先企業とその属性

部品(1)	企業規模	国別・立地(2)	いつからの取引か(3)	評価(4)
ブラウン管(1)	10,000人+(5)	UK	1982年*	4
ブラウン管(2)	同上(6)	EC	1987	3
ブラウン管(3)	同上	日本	1988	4
I. C. (1)	10,000人+(5)	UK	1982	4
I. C. (2)	同上	日本	1987	4
プリント基板(1)	5,000	日本	1982	3
プリント基板(2)	200	日系（その他）	1987	3
チューナー(1)	400(7)	日系（UK）	1987	4
チューナー(2)	600(8)	日系（EC）	1987	4
バックカバー(1)	300	UK	1982	2
バックカバー(2)	300	日系（UK）	1987	4
フライバック(1)	30,000+(9)	日本	1987	4
フライバック(2)	10,000+(5)	UK	1982*	3
コンバーター	10,000	日本	1987	4
トランス	3,000	日系（その他）	1987	4
コネクター	500	日系（その他）	1987	4
キャビネット(1)	500	UK	1982	2
キャビネット(2)	500	日系（UK）	1987	4
スピーカー(1)	3,000	日系（その他）	1987	3
スピーカー(2)	500	日系（その他）	1988	4
コンデンサー(1)	10,000	日本	1987	3
コンデンサー(2)	10,000	日系（その他）	1988	4
コンデンサー(3)	30,000+(9)	日本	1987	4
コンデンサー(4)	10,000+(5)	EC	1982*	3
抵抗器(1)	10,000	その他	1987	4
抵抗器(2)	5,000	日系（その他）	1987	4
コイル(1)	300	日本	1982	3
コイル(2)	300	日系（その他）	1987	4
コイル(3)	10,000	日系（その他）	1987	4
ダイオード(1)	10,000	日系（その他）	1987	4
ダイオード(2)	10,000	日本	1982	3

注（1）：リレー，センサー，モーター等の部品については，「当工場では現在使っていない」。また(1)〜(3)といった表記はその部品のいくつかの種類を表している。

（2）：国別・立地の表記は，それぞれ以下のとおりである。日本＝日本にある企業，日系（UK）＝イギリスにある日系企業，日系（EC）＝EC圏にある日系企業，日系（その他）＝その他の地域にある日系企業，UK＝イギリスの現地企業（非日系），EC＝EC圏にある現地企業（非日系），その他＝その他の地域にある現地企業（非日系）。

（3）：「1982*」は，買収前のQ社時代の取引関係が確認できたケース。また「1987年とあれば，それ以前は日本よりKIT仕入していたということ」（原注）である。

（4）：この評価は，「価格・品質・納期などの点で貴社としてどの程度満足しているか」を5段階法で答えてもらったものである。

（5）：フィリップス社（推察）。

（6）：韓国・サムソン社（同上）。

（7）：アルプス・チューナー社（同上）。

（8）：西ドイツの松下電器の子会社（同上）。

（9）：A電機（同上）。

っき言いましたように，いまうちでは47%いってますからクリアしとるわけですが」。

法定自製化率＝1-EC圏以外からの部品買値総額/工場出し価格
＝1-EC圏以外からの部品買値総額/材料費＋管理費＋付加価格等≧.45……(2)式

部品調達の実際

[58]：いますこし立ち入って部品調達の実態に迫ってみよう。まず表5のように，A社CTV製造に現在用いられている主要部品を区分けし，そのうえでその部品購入先企業の属性（規模と国別・立地），いつからの取引関係か，さらにA社からみた総合評価について問うてみた。

この表から知られることは少なくない。(イ)部品購入先企業の国別・立地の分布でいうと，日本企業あるいは日系企業（立地は問わない）がきわめて大きな比重を占めていることが分かる。どの部品項目についてみても，「日本」「日系」という文字が目につく。この表にある延べ31の部品のうち，日本企業あるいは日系企業から購入しているものが合わせて23品目(74.2%)にものぼる。他方，「UK」とある部品（延べ5ケース）の取引開始時期をみてみると，興味深いことにすべて「1982」となっている。したがって，最近になって新たに「UK」企業から部品を買いはじめたという事実はない。

こうした状況についてA社幹部はこう語る――，「ブラウン管のことはさきほどお話しましたが……。そのほかではチューナーが西ドイツの松下電器さん，それとUKではアルプス・チューナー，トランスはスコットランドのTabuchiさんから買ってます[15]。このトランス，松下さんが間もなくウェールズで始められるようですが，とにかく日系ですわ，みな。ほかのとこ，なかなか安心して使えません。せやから極論すれば，まあECにはフィリップスがありますな，けどそのほかにいったい何があるか

ということですわ。日系企業は当たり前ですが，韓国企業のもん，ECに入っとるもんでもその技術の出所，ズッーと元たどって行けば出発点はほとんど日本になるんとちがいますか？ 円高になったからなるべく円はいらわんようにしようやないか（円は高いから）いうんですが，たしかにそれが海外にいるもんの感性ですわ……。けど結局のとこ，日本の出先や日系の海外工場（で生産された部品）使う比重が高こうなる。ほかに信頼できる部品を供給できるようなとこありませんもん……」（表5の「評価」をみよ）。

いまでも日本からもってきたほうが安上がりなものが材料費全体のうち15%ほどはあるという。たとえば，「金型が日本にあって流用できるもんとか，日本では汎用品やがヨーロッパでは特殊なもん……，小物のプラスチック，特殊仕様の抵抗器，特別ダイオードなどですな」。

さて，(ロ)この表で「いつからの取引か」という項目をみてみよう。興味深いことに1982年という回答が延べ9品目，87年が19品目，そして88年が3品目という構成になっている。「82」年は創業年，「87」年の直前には円高が急激に進みはじめたという点を考えてみると，明らかにA社における部品調達行動の屈折点がこの円高にあったことが分かる。もちろん，それらの「87」「88」年から取引がはじまった部品は，それ以前は日本から完全KIT方式に従ってイギリスに持ち込まれていたものである。

そうしてこれらの部品に注目すれば，その「国別・立地」が「EC」であるものはわずかに1品目だけ，残りは「日本」が7品目，「日系」が14品目，そして「その他」が1品目という構成になっている。ということは，それまで完全KIT方式の下で日本から輸入されていた部品が，円高を契機にして新たにイギリスあるいはECの現地企業が生産する部品に代替されるようになったというわけではないということである。円高で「ECでもどこでもいいから安いもんを買ってこい」ということになり，従来の枠（完全KIT方式）は外されたのであるが，しかしそれによって生じたことは，端的にいって日系企業間での国際的な部品需給ネットワークの成熟と

いう注目すべき事態であった。

このように，現地（イギリス，広くはEC）には優秀な部品メーカーがきわめて少ないという点が繰り返し強調された。「ここ（イギリス）には使えるような部品作っとるような現地の会社，ひどく少ないんですわ。たとえばフライバックとりますと，（作っとる現地企業）ありますよ。ありますけど，実際に型は大きいし，技術は遅れとるし……。シャーシー1枚ちゅうことであれば，小さなもんでも乗せていかなあかんちゅうことで，トータル・コストではとても使いもんにならん……。実際この国では，われわれのいう民生部品いうもん，育っとりませんな。『はい10枚，30枚作りました……。なんぼ（お金）かかっても構いませんな』——ちゅう発想ですわ。電機部品にも使えるようなもん作るいうプレス屋を見に行きましたけど，ガッチャン，ガッチャンやってからに……，安全は確保せなあかんからいうんで，ひとつひとつ扉開けて（材料）取り出してでんな（笑い），ひどう効率悪いんですわ。大企業カバーできるようなもん（現地のスモール・ビジネス），そんなもん育っとりませんわ」。

それは，なぜなのか。「よう分かりませんが，競争のないぬるま湯のなかで長いこと生きてきたんですな。価格も（言いなりに）そこそこ通っていて，競争などする必要なかったんとちがいますが……」。

もう一点，(ハ)企業規模についてみてみよう。この表から明らかなように，A社よりもその従業員規模の大きな部品購入先企業が少なくない。同規模のものまで含めていえば，延べ31社のうちA社よりも小さな部品メーカーは僅かに4社にすぎない。その逆に，その従業員規模が3,000人を超えるような大企業が延べ20社（全体の64.5%）にのぼる。したがって多少大胆な言い方をすれば，CTVのメイン部品はA社よりもはるかに大きなれっきとした日欧の大企業から買い求めているということができる。この単純な事実のうちに示唆されていることのひとつは，A社の部品調達行動の背後にいわゆる重層的な「日本的下請け構造」といったものを想定することはできないという点であろう。

いま少し立ち入って，この点を追ってみよう。下請け的な外注慣行は成立していないのか。もしそうならばそれはなぜか。「日本で外注いうたら，はっきりいって悪い言い方ですけど，“掃除屋”ですわ。メインのP板（プリント基板）には部品点数の8割が入っとるわけです。そのまた80～85%はドンドコ，ドンドコ自動化して自動機で打つんですわ。そういうもん以外の自動化できんとこ，それを外注に出して日本ではやっとる。そんな外注，日本だったらいくらでもありますやんか。せやけど，こちらでは工賃も高いし，外注しようというような土壌も受け皿（下請け企業）もありませんわ。『こんなもん（外注したい仕事）あるんやけど……』いうてでんな，相手が計算してきた工賃みたら，そんなもんうち（A社）でやった方が安いですわ！『おまえとこ（A社），注文してくれるんなら（新しい）機械買ってもええわ……，注文は保障してくれるんかい？ 2年間は保障してくれんとな……』ちゅう具合ですわ（大笑い）。はっきりいって，自分でリスク負ういうような考え，そんなもんありませんわ。日本でしたら，はっきりいって悪い言い方ですが，（組立）メーカーが上位にありますやんか。相当な無理いうか圧力かけられますわな。けどここでは，そんなもん（企業と企業の関係）対等ですわ。対等にものいいますよ。『うちにそんな技術あらへん，そんな要求するんなら，もう金型返しますわ！』——いうてそれで終わりですわ」。

つづめていえば，第1には，工賃が高い/あるいは内製した場合と外注コストが変わらない（ときにそうしたほうが高くつく），これがひとつ（横断的な労働市場という要因）。第2にそれだけでなく，そのこともひとつの背景となって，イギリスにはいまでも日本には見受けられる上下につながる重層的な下請け関係という「伝統」に欠けている。企業（家）はみな互いに対等であるという意識が強い（対等な取引関係という意識と慣行）。こうして，一部の仕事を安く下請けしてもらうといった取引慣行はこれまでも成り立ってこなかった。

したがってまた，これら部品購入先企業とA社の関係という点に関し

て，たとえば資本出資や役員派遣といった関係はもちろんのこと，「単にスペックを出すという以上に何かの援助・指導を行う/さらに共同で研究開発を行う」といった深い関係は——日本の「親会社」であるA電機を別にすれば——基本的には認められない。「もう，さっぱりした（取引）関係ですわ……」という吐き出すような言葉が印象に残った。

[59]：そういうことになれば，日本では外注しているような仕事（工程や部品）もイギリスでは逆に内製化しなければならないのではないか。「事実，日本でなら外に出しとるようなもんでもここでは内でやっとりますわ」。たとえば，それはどんな仕事なのか。「①メインのPCB（プリント基板），それに②サブ（PCB）もでんな……。そのほか，③放熱板の準備加工，④キャビネット準備加工，それに⑤木型キャビネット組立といったもんですかな，大きなとこでは……」。では，現在これらのそれぞれの工程にどのくらいの従業員が張りついているのか。「①には80人，②が50人，③が6人，④が10人，そして⑤も10人」の従業員が配置されている。したがってその数は合計で156人，実に全体の1/3にものぼる。それらの仕事が，日本であれば安く外に下請けされているというわけである。

PCBの共同「協力工場」という構想

[60]：どの日系組立メーカーも同じような問題（つまり，現地に優秀な部品メーカー・下請け企業が少ないという問題）に直面しているのであれば，その難問解決に共同して取り組むといったことは考えられないのか。「88年のEIAJ（Electronic Industries Association of Japan）の会議のとき，東芝の方が『どうです？ ひとつP板の協力工場みなさんと一緒に作りまひょう……。みなが注文したらそれいいことだっせ』。『そうでんな』——とそこにいたもん，みなそういうとるわけですわ（笑い）。ところが，みな帰ったらそれぞれ企業の事情ありまっしゃろ。企業機密やそれぞれの利害でんな，せやからそんなもん，結局非常にむずかしいいうことになってしまいます。アイディアはよろしい，ほんまに飛びつきたいくらいですわ，

正直なとこ。けど技術が（企業外に）流れるとか，新製品のことが知られてしまうとか，そんなことがすぐに頭に来るんですな，みなさん。いうわけで，現実問題としてはなかなかうまく進みません。無理でっしゃろ」。

今後の方向——部品点数削減・日系部品メーカー進出・ヨーロッパ戦略

[61]：地元では優秀な部品メーカーが育たない/外注にも無理があるということになれば，これからの方向としてはどういうことが考えられるのか。「いまの方向としては，たとえばP板はもう何枚も使わんないようにする，みな1枚の上に（部品を）乗せていくいうのがひとつでんな。簡単にいえば，部品点数と手作業による加工度を減らす。それがうちでしたら当面主流になるんとちがいますかな」。

[62]：日本から有力な部品メーカーがこちらにもっと出てくるという可能性についてはどうか。「たしかに日本から部品メーカーがどんどん進出するようになってきてますな。けどA電機の“紐付きの工場”いう意味ではどうでっしゃろ……，問題は，大きいんは何ちゅうても数の問題ですわ。それ（数）が出てばでんな……。せやから，これからでも92年控えてでんな，マーケット大きいなって，もっと量産できるようになればまだまだうち（A社）でも生きる余地あるんとちがいますか」。

[63]：それから，「うちの今後の方向いうんでは，基本はさっき話題になったヨーロッパ戦略いうもんがうまく行くがどうか，これも大きいでしょうな」。

ま と め

このインタビューを通じて知りえたこと，とくに注目しておきたいと思うのは以下のような点である。それらはこれにつづく他のインタビュー記録の整理と理解にも役立とう。

1　技術の移転という場合，設計機能を現地化するかどうか（あるいはできるかどうか）――これが移転プロセスに重要な画期をもたらす。アッセンブリー・メーカーであれば，設計機能の現地化の水準が部品調達のありように重要な影響を与える（逆も真である）。他方，この部品調達管理のありようはひとり現地部品メーカーの成熟度ばかりでなく，人的資源とその管理にも依存している（逆もまた真である。）このように，技術移転・部品調達・人的資源管理という3つの言葉はそれらをバラバラにして理解することはできない。

いまA社は「技術を本格的に移転する段階」を迎えている。したがってこの図式に照らすかぎりでも，第1にいかにして設計機能の現地化しようとしているのか。第2に現地部品調達の問題点はなにか。その克服にむけてどのような努力が積み重ねられているのか。さらに第3に，こうした動きに見合って人的資源管理はいかなる問題に直面しているか――これらの点を明らかにする必要がある。

2　設計の現地化についての企ては，A社の場合，スペインとイギリス工場共同の技術センター構想のなかに明瞭にみてとることができる。円高を契機として部品調達管理のありようが大きく変化し，それに伴って現地企業における設計機能の充実が要請されるようになった。これまでに増して，その担い手たる人的資源（日本人駐在員を含む）とその管理が問われるようにもなった。

3　現地（イギリス，広くはEC圏）でのCTV部品調達については，(イ)現在工場出し価格の45%という自製化率（現地部品調達比率）が設けられている。CTVの場合，主として現地のフィリップス社からブラウン管を購入していること，またブラウン管が原材料費のうちきわめて大きな比重を占めているため，このローカル・コンテンツの充足をめぐって問題は生じていない。

(ロ)　この部品調達に関しては，経営の現地化と同様にいくつかの段階を区別することができる（部品調達管理の「4段階」モデル）。その最初

の段階である「完全KIT方式」が大きく崩れたのは上記のように86年秋以降の円高によってであった。それ以後,「どこからでも,安くよい部品を手に入れよう」というのが部品調達管理の大原則となった。しかしそれによって起こった事態は,ひとくちでいえば,イギリスやEC圏への日系部品メーカーの進出をその重要な内容の一部として含みもつような「日系企業間での国際的な部品需給ネットワーク」の成立であった。その理由は簡単明瞭である。すぐれた部品メーカーが——CTVのようにヨーロッパにその伝統がある製品の部品についてさえ——現地にろくに育ってないからである。どうして(たとえば,日本のように)そういった優秀な部品メーカーが育っていないのかという今後追究さるべき興味深い問いをめぐって,「競争のないぬるま湯」のような企業環境という「伝統」にまでは話が及んだ。

(ハ) 優秀な部品メーカーがろくに育っていないというばかりではない。下請けといった形で仕事を外注することもできない。その理由は2つ。ひとつには内製化と外注化との工賃格差に期待する余地がほとんどないこと(したがってまた,日本では下請け外注に出しているものもここでは内製化している),ふたつには企業同士の対等な契約的取引関係を重視する「伝統的」意識と行動がなお大きな影響力をもっているからである。

したがって,もしこの状況を一般化してよければ,少なくとも現在までのところ日本の組立産業は少なくともイギリスにおいてその重層的下請け構造まで移転するには至っていないとみてよいだろう。

(ニ) では,部品調達に関する将来見通しはどうか。ひとつには,部品点数やP板の削減・集約等の企業努力によって「脆弱な」現地部品メーカーという制約条件からより自由になろうとする動きが察知される。もうひとつには,すでに進行中のことであるが,日本からさらにより多くの部品メーカーが進出してくるという事態が想定される。このうち後者は,「ヨーロッパ単一市場化」によって市場規模が拡大すれば(ここ2〜3年の日系企業のEC「進出」はその見通しをもってのことである),その動き

に一層拍車が懸かるだろう（もっともその暁に，果たして「日本的下請け構造」がかの地，たとえばイギリスに成立することになるのかどうかまったく予断を許さない）。

なおA社の場合，現地の部品メーカーを育成していくという方法論にはいまのところほとんど関心を示していない。

4　このように，現地にすぐれた部品メーカーが育っていない/「日本的下請け構造」など移転する余地がないといった意味で日本とはその産業基盤が異なるばかりではない。人的資源とその管理についても大きな差異が認められる。

（イ）　A社とEETPUの労働協約（その唯一交渉団体条項パッケージ）が見事に象徴しているように，労使関係の枠組みのみならず，旧来の雇用・労働慣行についてもそれなりの修正が施されてきた。「Q社時代」とは違って，7つあった労働組合は1つになった。マニュアル・ワーカーの雇用労働条件も改善され，ノン・マニュアルとの「均一化」が企てられた。安定した企業内労使関係の成熟と企業効率の重視が唱えられた。食堂はひとつになり，駐車場の使用についても"壁"は取り払われた。毎日，朝礼が行われるようにもなった。硬直的な労働慣行は多少とも柔軟化されはじめた。細分化されていた職務は大括りに集約された。それと併行して昇給査定の制度も導入された。生産現場ではある程度まで内部昇進制が定着しはじめた。

しかしなお，（ロ）いくつかの点で「決定的」な異質性が彼我の間に横たわっている。なかでも，'the-rate-for-the-job'という同一労働同一賃金の職務給の存在は大きい。加齢・勤続に直接リンクさせてその給与水準を引き上げることはできない。「地域の相場よりも目立って高い給与を払える大会社ならいざ知らず」，そうでないかぎり，人の「頻繁な」移動を有効に歯止めすることはむずかしい。こうした移動が職場の中核部分まで及ぶようになればそれは致命傷になる——いまもなお，A社はその脅威から逃れられない。テクニシャンや技術者さらにマネージャー・クラスなど

他の大企業の「人材養成基地」になっている現状の下で，たとえば「内部から上げたい（昇進させたい）が，でもいい人がいない」――果たしてどこまで従業員の教育訓練に力を入れたらよいものか，それが大きな頭痛のタネである。

こうした職務給の「伝統」と，計算づくで手段主義的な契約的雇用意識との間には深い共鳴関係を認めることができる。その水準は，日本人管理者をして「根本の気持ちのもち方が違う」といわしめるほどのものであるらしい。決められた範囲の仕事はまじめによくやるが，しかし「それ以上でもそれ以下でもない」大方の従業員は，仕事が終われば「我先に，蜘の子散らしたみたいに」いなくなる。その心性はグループ活動の障害にもなりやすい。

（ハ） いま「本格的な技術移転」の段階を迎え，周辺ノウ・ハウの習得さらにはその開発まで担ってくれるような有能な現地技術者・テクニシャンの採用と育成が焦眉の課題になっている。したがって上記のような大きな問題を抱えながらも，従業員の教育訓練をおろそかにすることはできない。しかし特効薬があるというのではない。「まあひとつ，オン・ザ・ジョップで泥臭いやり方していくしか仕方ない」。そうしてその方法は，賃金管理の場合と同様に，日本流を押しつけるというわけにはいきそうもない――これが紛れもない重い現実である。

注

（1） この「日本的下請け構造」という言葉づかいには多少の説明が要るかもしれない。英語表現の'sub-contracting は「下請け」と日本語訳される。日本語の下請けという用語には，大なり小なり片務的-従属的関係という含みがある。しかし，そういったニュアンスは英語表現にはもともと欠けている。実態的にも，A・アトキンソンらの「『柔軟な』企業」モデルに沿った最近の下請け化の進展にもかかわらず，西欧経済社会には「日本的な意味での下請けといったものは見当たらない」という有力な見方――その妥当性については今

後の検討に待つべき点が少なくない――がある（たとえば，日本貿易振興会『欧州における日系企業の経営の実態――その2』1985：35のほか，M. Trevor and I. Christie, *Manufacturers and Suppliers in Britain and Japan,* London : PSI, 1988 : 20f.)。たしかに日本の組立系産業の場合，部品調達・下請け・外注という3つの言葉はある程度まで内容的に重なっており，そのため現在でも互換的に/あるいは連動的に使われることが少なくない。しかし，元来これらの表現はそれぞれ明確に区別さるべきものである（この点は，部品調達と下請けという2つの用語をないまぜにして使ったために工場訪問調査の依頼が不調に終わったという，イギリスでの著者自身の苦い経験を通じて思い知らされた)。いま日本の企業社会では，この下請けという言葉はまるで"禁句"でもあるかのように使われなくなっているが，しかしそのこと自体は直ちに「日本的下請け構造」の崩壊（変貌を示唆するにせよ）を意味しない。

この「構造」モデルの構成要素を抽出すれば（ここではこの理論モデルについて深入りしない)，さきの片務的-従属的関係のほか，「柔軟な」重層化，専属系列志向，安定した長期的取引選好，一連の動態的な相互保証などを挙げることができよう。また歴史的にみれば，その系譜は少なくとも準戦時体制下の「専属的下請け関係」「地方下請け統制工業」の台頭にまでは十分遡ることができよう（その「古典」が，小宮山琢二『日本中小工業研究』中央公論社，1941である)。戦後その"原型"が1960年代の「系列近代化」政策を通じて錬磨され，「日本的下請け構造」ができあがった。

なお，こういった「構造」を強く意識しながら産業組織に関する国際比較研究がいま活発に進められている。経済理論的には〈市場vs.ヒエラルキー〉というO. ウィリアムソンの著名な定式化（O. E. Williamson, *Market and Hierarchies,* New York : Free Press, 1975）を皮切りに，80年代になって両者の「中間的」な企業間関係のありように熱い視線が注がれるようになった。たとえば，R, ドーアの「信頼のおける長いおつきあい」(Relational contracting）とか，M. ピオリ=C. セーベルの「柔軟な専門化」(Flexible specialization)，さらに青木昌彦の「準-分散」(Quasi-disintegation）とか，今井賢一らによる「中間組織」といった表現，さらにはM.

Sako（酒向真理）の「義務的契約関係」(Obligational contactual relation）というような用語はすべてその「独特な」関係を分析し表現するために工夫されたものである。

（2） 日本をその比較の準拠枠とした最近の注目すべき下請け構造の国際比較調査には，たとえば池田正孝「日英カラーテレビ工業の下請け生産システムの比較分析」（日本中小企業学会編『下請・流通系列化と中小企業』同文館，1985所収）や同「自動車部品工業の下請システムの国際比較」『商工金融』1987，No.7)，八幡成美・水野順子『日系進出企業と現地企業間分業構造と技術移転』（アジア経済研究所，1988)，北村かよ子編『機械産業の国際化と部品調達』（アジア経済研究所，1990）などのほか，T. Nishiguchi（西口敏宏)，*Strategic Dualism,* Ph. D. Dissertation, Oxford : Nuffield College, 1985 およびM. Sako（酒向真理)，Buyer-Supplier Relationships and Economic Performance : Evidence from Britain and Japan, Ph. D. Dissertation, London : Umiversity of London 1990 がある。それぞれに綿密で周到な西口と酒向の仕事によって，上記の主題に関する国際比較研究は飛躍的な発展をみた。

（3） A社を訪問してインタビュー調査を行ったのは，1989年5月10日の午後。貴重な時間を割いて聴き取り調査に応じてくださったのは，社長O氏，工場長のM氏そして購買部長のO氏であった。経営戦略については主として社長から，他の項目に関してはもっぱら工場長と購買部長から話を聞いた（もっとも，煩雑になるので個々の発言が3人のうち誰のものであるかについては一々明記していない)。ロンドンの自宅に戻ってから本稿の元となった粗い「調査ノート」をしたため，それに基づいて不明な点のいくつかについて追加的に書面で質問する機会をもった。多忙な業務の間をぬって面接調査等に応じてくださった3氏に対して，この場を借りて心からお礼の言葉を申し上げたい。

社長（56歳）は今回がはじめての海外赴任（女房が「病身のわたしの父親の面倒をみなければならない」ため）である。2年前の来英，いまは地元のホテル住まい。大阪大学工学部卒，「わが社におけるCTV開発の草分け的人物」らしい。また工場長も「これが最初の海外勤務」であり，滞英2年。47歳，家族帯同。購買部長のO

氏（43歳）は駐在2年3カ月，「この7月にようやく妻と2人の子供がやってくる」。かれの場合にも海外勤務は今回がはじめてである。

なお，この調査研究の実施に当たっては，日本経済研究奨励財団から「下請け構造・外注管理に関する国際比較」というテーマで研究奨励金（平成元年度）を交付された。ここに記して謝意を表したい。

（4） バルセロナにある日系家電メーカーC社での聴き取り調査（1989年12月4〜5日）による。

（5） 朝礼は毎日それぞれの職場で5分間（8:00〜8:05）行われている。スーパーバイザーあるいはリーディング・ハンドから，「前日の生産状況，不良内容，それに関係する注意事項，そして当日の生産計画といったことがらのほか，一般的な会社からの伝達事項など」が伝えられる。

（6） 80年代イギリスで進展をみた「職務分類の簡素化」の動向とその意義については，拙著『サッチャーイズムと仕事の世界』（東京大学出版会，1990）の第2章で述べている。

（7） 88年のボーナスは年間わずかに0.5カ月分だけであった。従業員全体が支給対象者，課長（以上）が査定者となり，5ランク（A〜E），上下幅±3%という方式で査定を行っている。A社の場合，その他の報償金制度はない。

（8） 88年7月まで1年間の欠勤率（総欠勤時間/総就業予定時間）は全社平均で3.7%であった。ノン・マニュアルに対してマニュアル・ワーカーの欠勤率がやや高い。

（9） この病休手当制度（Statutory sick pay）の現状については，Incomes Data Services, *IDS Study*, No. 430 (March, 1990) が詳しい。簡潔には拙著（前掲），第2章の注(4)参照。

(10) 88年の年間総実労働時間は従業員1人当たり平均で1,850時間，うち残業は同じく1人当たり平均でわずかに60時間であった。いかに残業時間が少ないかが分かるだろう。なお，週所定（協約）労働時間は，月〜木曜日までが8時間，金曜日が7時間。昼食時間は40分，午前と午後にそれぞれ10分の休憩時間がある。これらの点でオフィスと工場（ノン・マニュアルとマニュアル・ワーカー）の違

いはない。

(11) たしかに「グループ活動」の実施は容易ではないが，それでも現在，'Target 25'（「自動挿入工程からパッキングまでを包み込んだ品質向上のためのチャレンジ運動」）を行っているし，「ZD についても事務局を作って進める段取り中」である。

(12) 正式の名称は，Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union となる。Single union deals（唯一交渉団体条項パッケージ協約）の締結に対してもっとも積極的であった労働組合であり，そのことに絡む組合間紛争によって 88 年 9 月，TUC から除名された。

(13) この種のパッケージ協約が 80 年代に浸透したこと，およびその意義については拙著（前掲），第 1 章で詳しく記している。

(14) この労使協議の場では，経済市況，生産計画，生産実績・操業効率，雇用水準，職場環境，労働法規，組合の政策方針等が話題にされる。

(15) アルプスもまた Tabuchi も 1985 年からイギリスで操業を開始した。これがイギリスにおける日系家電部品メーカーの最初の進出事例である。cf., Trevor and Christie, *op. cit.*, p. 117f.