

第3回労働研究会の記録 小池和男『海外日本企業の人材形成』をめぐって(その2)

KUMON, Hiroshi / 公文, 溥[編]

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経済志林 / 経済志林

(巻 / Volume)

78

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

147

(終了ページ / End Page)

226

(発行年 / Year)

2010-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007018>

【紹介・資料】

第3回労働研究会の記録
 小池和男『海外日本企業の人材形成』をめぐって
 —その(2)—

公文 溥 (編集)

目次

- I. はじめに
- II. 第2回労働研究会（2009年8月21日）の記録
 - 1. 『海外日本企業の人材形成』の調査研究課題に関する聞き書き
 - 2. 本書の第5章「アメリカの日本企業—NUMMI—」に関する聞き書き
- III. 付属資料
 - (1) 公文溥：『海外日本企業の人材形成』に関する質問
 - (2) 小池和男：第2回労働研究会のために用意したメモ
 (以上78巻1号)
- IV. 第3回労働研究会（2009年9月24日）の記録
 - 1. 本書の第6章「イギリスの日本企業—トヨタ英工場—」に関する聞き書き
 - 2. 本書の第7章「タイの日本企業—トヨタ・タイ工場—」に関する聞き書き
 - 3. 本書の第8章「結論と含意」に関する聞き書き
- V. おわりに
- 参考文献

IV. 第3回労働研究会（2009年9月24日）の記録

1. 本書の第6章「イギリスの日本企業—トヨタ英工場—」に関する聞き書き

公文 前は、アメリカのNUMMIを中心にうかがいました。今日は6章からです。6章はイギリス、7章がタイ、そして8章の結論のところです。まず、6章のイギリスの工場ですが、トヨタの欧州の乗用車工場としてはいちばん最初に稼動を開始した工場です。小池先生は、できるだけ長く操業している工場のほうがいいというお考えだろうと思いますが、ヨーロッパではイギリスを調査対象にしておられます。その中でいくつか質問をいたします。

イギリスでは先任権が弱い

第1が、イギリスの工場には先任権がないという点に関してです。アメリカではstrict seniorityで、たいへん厳しい先任権があります。その習慣はたぶんヨーロッパからきたのだと思いますが、イギリスではそれが見られない。イギリストヨタの工場には労働組合があるにもかかわらず、先任権がない、これはどのように考えたらよいのでしょうか。

小池 このイギリスダービー工場にseniorityがないのは非常にはっきりしている。ただ、今のイギリスは一般にseniorityがまったくないかどうかはわからない。私の推測では、けっこう残っているのではないか。

その理由は、解雇の慣行を見た英のアンケート調査が80年代にあって、私もスタンフォードの授業で扱ったのだけれども、それを見ると、解雇の順番がseniorityの逆順だというのが、半分ぐらいあったのですね。アンケート調査をちゃんとやっていました。それで、イギリスにseniorityが全然

ない、というわけではないだろう。ただ、もともとイギリスの先任権は、たぶんアメリカより弱かった。だから組合が弱くなったというのではなく、もともと先任権が弱かったかもしれない。1960年代、イギリス労働組合全盛期だと思うのですね。しかもイギリスの中で組合最強のマンチェスター地区で、私は英地元企業を四工場回ったのです。最強の組合の、機械工組合の最強の地区でも、ブルーカラーにたいしても希望退職がちょっとあったりするのです。ですから、もともとイギリスは少しseniorityは弱かったのではないか。

どうしてイギリスはseniorityが弱かったのだろうかという理由は、これはまったく憶測ですが、メモにあるように、もともとイギリスは60年代末でも、まだかなりイギリス人中心で、マンチェスターの町の真ん中は相当、英パスポートの非白人が入ってきたけれども、町全体はまだイギリス人中心であった。だから、あまりseniorityみたいなもので縛らなくてよかったかもしれない。他方、アメリカは多国籍人の集まりだから、どうしても自分の国の人や、自分の家族を非常に重視するので、逆にseniorityみたいな一般ルールに執着したのではないかと、これは私のヤマカンです。

それからメモの5ページに行って、80年代以降について言えば、イギリスの先任権が、もともとアメリカほど強くないけれども、より弱まったのは、たぶん、その後のイギリスの国際競争力が衰えた、という自覚がわりと出てきたからではないか。組合が弱くなったという説明をすると、いろいろなところで説明できない事象が出る。逆に言うと、むしろ組合が強いところほど、査定を認めたりする。つまり査定を入れても組合が崩れない。

私が見たところ一番組織率が高いのはスウェーデンです。本当に掛け値なしに9割なのです。そういうところは少し査定をブルーカラーにも認める。イギリスも査定を認める。だからトヨタのダービー工場だけではなく、英の他の例にも少し査定が入っていると思う。そうした例が何パーセントあるかは、統計がないからわからない。これが問1の答です。

公文 そうすると、労働組合の弱体化というよりも、60年代において

もseniorityの規制はアメリカほどではなかったということですか。

小池 そういうふうに見えるのです。英でいちばん強いとされる組合は機械工組合でしょう。その中でいちばん強いのはマンチェスター地区なのですね。それでアメリカみたいなstrict seniorityはない。それは今度の『日本産業社会の「神話」』のほうに書いてありますけど、いちおうseniorityがあるけれども、アメリカほど強くない。査定はないんですけどね、60年代は。

萩原 労使間のcontract, またはagreementを運営していくといますか、協約の実施を監視していく活動を、イギリスの組合はどの程度やっているのでしょうか。アメリカの場合、ご承知のように、苦情処理制度というのがしっかりできていて、協約から違反した場合には、あるいは協約の解釈が非常に微妙になってくると、任意仲裁に出しますね。そこでarbitratorの決定に従って紛争を処理していく。そういう紛争処理、労使紛争の処理の仕組みが、第二次大戦後きちんとできたと思います。

そのagreementのルールがものすごく単純なルールで、先任権を軸にしてしまっているわけです。その先任権を軸にしたagreementと、それをgrievance committeeがきちんと定期的に点検して、agreementから違反したケースについてはきちんと会社と争って、最終的には任意仲裁で解決する。ストライキはやらないという制度です。この苦情処理の仕組みって、イギリスの場合はどうなっているのでしょうか。

小池 1960年代と今に分けて、どちらもよくわからないのだけれども、60年代は、さっき言った最強の組合の最強の地区でも、まず、アメリカのような印刷され製本された協定はないようです。当時のイギリスの研究者たちは、あるいはアメリカ人がイギリスを研究するときは、「written agreement, 書かれた協約」はないという言い方が圧倒的なんです。

ところが、『日本産業社会の「神話」』のほうに書いたのだけれども、確かにアメリカは、ご存じのように詳しい協定書を会社の金で刷るのですね。普通、工場別だと、厚いところは150ページ、薄いところでも50ページぐ

らしいものを刷るわけです。それは就業規則の代わりなのです。それを会社の金で刷るのです。そういうものは英にはないと思います。

それでは、written agreementはないかと言うと、そんなことはない。それは日本と似ている。日本は工場別、企業別のフォーマルな協定というのは労基法みたいに非常に簡単な、法三章みたいな書き方をするでしょう。だけど、実際は非常に詳細に労働時間、例えば何時に出勤するとか、門を入るときから始まるのか、タイムレコーダーを押したときから始まるのかとか、そういう細かいルールは全部書いてあるのですね、交換の文書、つまりその都度協定で。組合によるけど、だいたい書いてある。イギリスはそのタイプですね。

僕が見ていると1960年代、1950年の日本に近くて、個々の事項については非常に詳しく書いて、それを交換しているのです。ただ、繰り返すけど、日本やアメリカと違って、工場別にフォーマルな組合はないわけですね、インフォーマルな組合はあっても。そのインフォーマルな組織がサインするのです。まさに手紙ですよ、手紙の拡大版。非常に細かく書いてある。

そうすると、2番目のarbitratorはいるのか、いないのか。これはゼロではないと思うけれども、僕が見る限り、まあ、ないと思います。というのは、まず、アメリカとイギリスの社会文化は非常に違うと感じたのです。

萩原 とくに法文化ですね。

小池 そうです。アメリカは基本的に裁判所のやり方をふまえる。裁判所は、日本の裁判みたいに長くやらないで、被告と原告が一定の時間、プレゼンテーションして、そこで出てきた証拠だけで判決するでしょう。grievance committee, grievanceのやり方というのは、そのほとんど真似ですよ。

ところがイギリスはそういう裁判方式ではない。基本的には議会方式で、与党の党首と野党の党首が議論するみたいにやるから、裁判方式ではない。したがって、arbitratorを頼むというのはゼロだとは全然思わないけれども、昔も今もあまりないんじゃないか。確かめていないけれども。

萩原 第三者は立ち入らないわけですね。

小池 まったくないとは思わないけれども、アメリカはほとんど必ず入るでしょう。

萩原 ええ、必ず入りますね。

複数労働組合と代表交渉制

小池 英国ではそんなことはない。具体的に交渉するのはインフォーマルな事業所別のconvener, 委員長がいるわけです。組合が複数あっても、その中でいちばん人数の多い組合の、いちばん古参の職場委員が事実上、委員長です。それが交渉するのです。彼は会社から賃金を払ってもらって、組合の仕事だけやっているのですよ。それはスウェーデンもそうです。日本で言うと、組合法違反ですね。

アメリカも事実上、半分以上は会社からの賃金なのだけれども、まだ少し組合が払う部分もあるのです。けれど、僕の見たいギリスの専従者の賃金は、完全に会社払い。六つ組合があったら、そのどれかの組合の代表ではなくて、六つ全体の代表なのです。それは産業別や職業別の組合とは別なのです。

組合員はみんな組合費を払います。それは全部、産別や職能別に取りられて還付されないのです。だって、還付すべき組織はどの工場別組合にも属していないのだから。

それはスウェーデンとは違います。スウェーデンは日本に近くて、僕が見た限りでは、日系ではなくスウェーデン地元企業ですよ、基本的に組合は一つなんです。分かるとしたらブルーカラーとホワイトカラーとか、職長組合を分けたりとかする。でも、ブルーカラーはだいたい1本、ホワイトカラーは1本。そしてその委員長は従業員。だから、会社が組合役員のサラリーを全部払うのですよね。だいたいヨーロッパは企業レベル工場レベルの組合役員に対して会社がサラリーを払うのではないですかね。

公文 統一交渉する人がいるとすると、かつて「イギリス病」と言われたときには、工場の中に組合がいくつもあって、経営側が一つの組合と交渉したら、次の組合とまた交渉しなくてはいけなくて、ストライキがよくある。組合が個別に交渉してストライキをするのだから。だからしょっちゅう、工場でストライキが起きるのだと、そんな話を聞いたのですが。

小池 それは第一次大戦前には当たっても、現代については誤りだと思います、二つの点で。すでに1960年代、組合全盛期ですね、事実上の工場別組合がはっきりできています。

それから2番目にストライキの量を、組合員1000人あたりの労働損失日数を見ると、日本と変わらないのです。フランスとイギリスと日本は1960年代、オイルショック前まで、ほとんど同じです。だから、イギリスを戦闘的と言えば、日本も戦闘的になるのです。ドイツとスウェーデンは少ない。どの国も、オイルショック以後は下がるのです。日本はとくに下がっている。スウェーデンなみになる。だから、イギリスはしょっちゅうストライキをやったという認識は、まず、事実と反する。

萩原 イギリス政府がドノバン委員会をつくって労使関係を改革しようとしたときに、日本のイギリス労使関係を研究していた人たちが、誇大に言い過ぎたのではないかと思うのです。というのは、イギリスでも、第一次大戦のときにWhitley Committeeができて、団体交渉制度を一時的に、企業別に労使協力の態勢をつくったわけですね。

それから、もう1回、第二次世界大戦がありますよね。だからクラフトユニオンが錯綜しているという状況は、第一次大戦、第二次大戦でかなり整理されていくわけです。それで職場レベルの労使関係の安定は進んできている。ドノバンレポートのときは最終的には企業ごとに交渉を一本化するところまでできていたのではないかと思うのです。それを日本ではクラフトユニオンが錯綜してやっているから、イギリス労使関係の癌は団体交渉が企業別に一本化されていない点にあると見ていた。

小池 日本人たちの考え方は簡単で、職業別組合か、産業別組合のみ

が本物の組合という、それが前提にありましたでしょう。

萩原 企業別組織はだめだと言われて。

小池 僕はむしろ逆に考える。では、なぜ昔の産業別組合、職業別組合が一つの事業所の中で複数残存していたかというのは、僕の仮説では、組合は要するに財団でもあるから。日本の組合と違って、社会保険が一切ないときから組合がずっと、病気手当とか、失業手当とか、組合員に払っていたでしょう。だって、社会保険はないんですよ。社会保険の代わりにしていたわけです。それができるためには、財産を持たなければだめなんですよ。

イギリスの労働組合法のでき方を見てもわかるように、労働組合を公認してもらうためにつくったのではない。だって、組合法というのは70年前後にできるのですけれども、それは職業別組合の全盛時代を過ぎた後なのです。機械工組合の全盛時代って、その前なのです。

では、どうして、全盛時代堂々と活動してきたのに、なぜ、組合法が必要になったかと言うと、やはり貯金なのです。つまり、銀行に口座をつくる。そうすると個人名でないのだめなのです。労働組合法は法人格を組合に認める。労働組合法というのは結局、二つの目的でできる。ひとつは法人の名前で預けられる。個人の名前ではない。そうすると持ち逃げしにくいのです。もう一つは、ストライキをやったときに損害賠償請求されない。おそらくその二つが主な理由だと思う。

イギリスの当時の組合からすれば、ストライキは十分、実力があるから、別に損害賠償、免責なんていらぬのです。ところがカネの持ち逃げ、これにはまいったのです。

組合がある程度強くなっていくと、最初はみんな共済組合ですからね、年金がない、健保もないんですよ。カネを積み立てておく。組合が強くなればなるほど、金もいっぱいあるでしょう。それで持ち逃げするのです。何件も起きる。

日本もそうなのです。日本も戦前にいちばんきちんと活動していた組合



労働研究会の風景（会場は経済学部市ヶ谷資料室）

は、繰り返し言うけれども、総同盟の製綱労働組合、船のロープをつくる組合で、いちばんきちんと金を集める。そうすると、持ち逃げが起こる。それで持ち逃げした人は失踪して、行方知れず。当時、8000円ぐらい持ち逃げしたのかな。8000円というのは、当時の男子労働者の月収がおそらく60円か70円だから、120人分（笑）、いまの賃金額との対比でいうと、ざっと4千万円か。告白の手紙を送って姿を消したのですね。

日本は表に出ているのはその1件だけ。実はかなりあると思う。この事例は組合が自信を持っているから、ちゃんと表に出して、総同盟の機関紙で、こういう経過で、こういう対処をし、以後それを防ぐためにこういうことをしましたと報告する。例えば、預金通帳でも、4人の連名で判こを四つそろえないと下ろせないようにするんですよ、たしか。

萩原 今の話、金属鉱山の「友子」と同じですね。「友子」はすごいですよ。鉱内で起こった災害時の、死んだときのお葬式からなにやら全部「友子」の共済の中に入っている。やはり共済基金の持ち逃げはあるのですよね。たいがい殺されてしまうのですが。（笑）

小池 基金を持たないと運営できない。とくに「友子」は社会保険がゼロの時代ですからね。製綱労働組合は健保はもうできていたのです。ですから健保のほうは、まあね、ちょっと上積みすればいい。だけど、それだけではとても足りないわけですよ。

健保は、今と違って労働災害も含むのですね、戦前の日本は。災害保険と健保の二つは最低どうにかなるんですよ。あとは失業手当がないでしょう。それから年金がないでしょう。それもやはりやるんですよ。たいしたものですよ。住宅のローンまでやるんですよ。最初の年だけで17件も貸し出している。

萩原 イギリスの機械工組合の場合、共済の基盤はやはり失業手当ですか。病気手当もありますね。

小池 金をいちばん使ったのは、たぶん失業手当ですが、失業手当というのは失業対策というよりもストライキ資金でもありましたね。

要するに、日本の今の全建総連をもっと強くしたようなものです。全建総連というのは、最近では知らないけど、少なくとも20年ぐらい前までは、年ごとの最低賃金は組合が決めるのです。団交じゃないです、相手なんか、いないのですから。「大工1日の手間賃は最低2万円といたします」、ですよ。

機械工組合はやはりそうなので、それだけ払わない経営者には、19世紀のイギリスの機械工組合は人を出さないわけです。そのかわり、失業手当を出す。失業手当というのは1年ぐらい払うのです、金額はだんだん少なくなりますけれども。初めは賃金の半分、それから3分の1くらい、最後には4分の1を割るのかな、5分の1ぐらいか。そういうことができるためには、ものすごく金をためなければできない。

公文 ありがとうございます。イギリスの労働組合が企業組織とはべつに、独自の存立基盤と基金をもっていたという点はもっとお聞きしたいのですが、差し当たり元に戻りまして、代表交渉制がイギリスでは、すであつたということですね。これを僕が知ったのは、今は閉鎖した、いすゞとGMの合弁のトラック工場です。古い工場ですから組合がいくつかありました。それで日本人経営者に聞くと、代表交渉制にしていますという話でした。では、60年代の個別にやる交渉、さすがにその不合理さにイギリスでは気がついて、代表交渉制に替わったのかと思っていましたが、実はもっと前からあつたのですね。

小池 そう思います。

公文 代表交渉制のほうが合理的ですからね。

小池 convenerという言葉は、おそらく第一次大戦後からあると思うのです。第一次大戦というのはイギリスでは大きな画期です。女の人を組合員にするようになったのは第一次大戦後なのです。未熟練労働者が少し組合に入るようになったのもそうでしょう。細かく言えば1890年からもあるのだけれども、第一次大戦というのは、女の人まで組合員にするなど、すごい変革なのです。

そのときにはもう、convenerという言葉はありました。ただ、実態はわかりません。だって、そんな工場別企業別の組織があるのは、ある意味では当たり前です。なぜかという、第一次大戦前後のドイツを見ると、ドイツは「組合」とよぼうがなんとよぼうが、基本的にはベトリープスラート(従業員組織)。ワイマール憲法の前から。憲法ではじめてきちんと書かれますね。それはconvenerを長とする従業員代表組織です。

第二次大戦でドイツが完膚なきまでに負ける。法律も組合も何もないときから、もうベトリープスラートはできたみたいですね。そういう意味では、むしろ事業所別、企業別の組織がたいへん自然な姿です。

ドイツで、わからないのは、社会保険がイギリスや日本よりずっと早いのですね。それが影響しているのかどうか、そこはわからない。

アメリカの先任権の範囲

萩原 昇給に査定がどの程度入っていたのか、strict seniorityがあれば査定は入れない。先任権の運用をする場合まず、seniority unitというのを設定しなければならないのです。

小池 そうそう。

萩原 どの範囲で先任権を運用するのか。

公文 ジョブ・ツリーみたいなものですね。関連する職務を上がっていくという。

萩原 そう。だからまず大雑把にいくと大きな工場の場合、特殊な熟練職種は外す。これはクラフト。

公文 これは別職種ですね。

萩原 別職種で、クラフトユニットにしてしまう。だからある意味では昇進制でつながっているいわゆる半熟練工というのは漠然とした言い方です。仕事(job)はさまざまだけれども、それらのjobを一つのユニットにして、先任権ユニット、seniority unitにする。それをアメリカではやっ

ている。

ところが、大きな工場の場合は、第一工場と第二工場が同一のseniority unitとなると、雇用調整をやるときに、第一工場だけの人員を半分減らすなどということはできません。先任権にしたがって工場間で人員の押し出し、それをバンピングというのですけれども、押し出しが起きます。

だから、先任権の運用ってものすごく大変です。GMなどの組合のある会社はみんな、苦情処理委員は会社の有給でもって、組合活動に専念している。そういう複雑な先任権の運用をやってもらうために、industrial peaceが確保できているのです。有給で組合活動をやらせているのではないでしょうか。

小池 大雑把ですが、まず、アメリカですね、seniority unitというのはアメリカ語ですから。大きく分けて解雇の場合と昇進の場合はかなり違う。昇進のunitはずっと狭い。解雇のunitはどんどん広くなる。自動車の工場の場合、解雇だと、おそらくデパートメント全体に広がる。ボディーとか、最終組立という単位まで広がりますよ。

ところが昇進はそうではない場合が多い。昇進はもっと狭い。まさに日本で数十人の職場、四、五十人とか、そんな感じ。おしのけバンピングというのは広いほうの、解雇の場合に生じます。

イギリスのほうは、私の憶測なのだけれども、60年代でも解雇についてはあるにしても、昇進は必ずしも先任権ではなかったのではないかという感じがします。

seniority unitの議論が英であまり起こらないのは、主に解雇への適用だから。つまり昇進の場合と解雇の場合と2種類あると、どのseniority unitを取るかという、おっしゃるような複雑、面倒な問題がのこる。本当はもっと何種類もあるのですよ。だけど、基本的にその二つに分ければ、ほぼいいと思う。

ところがイギリスは、昇進があまりseniorityだけでは決まらない。その他の条件が本当に一定の場合はseniorityだけれども、かなり、職長の

discretionがあったようです。しかし、昇進をなぜ、イギリスではあまり重要視しないかと言うと、機械工組合は、skilledになると賃金差があまりないのです。ところがアメリカは少しランクをつけるでしょう。トヨタとか日系企業は全然差がないけれども、GMとかフォードはちょっと差をつけてやります、わずかだけれども。そうすると、昇進の問題が起きるわけです。

公文 アメリカのスキルド職には内部で差がありますね。

小池 そうです。ところが1960年代のイギリスのマンチェスター地区というのは、skilledであれば、極端に言うとも、全然差がないのです。査定もない。組合の弱い地区、マンチェスター地区以外のところはそうじゃなくて、semiskilledのところから上がってきますから、そうするとまさに昇進があるわけです。だから、イギリスの場合、ちょっと面倒くさくて、全然ないというわけにもいかない。強い組合であれば、中心がskilledでしょう。skilledであれば、給料は同じ。

強い組合の場合、60年代の場合で賃金の唯一の差は、ある事例をとると大型機械を受け持っているで7%ぐらい高いのかな。でも、たかだか7%です。そうすると、昇進というのは、マンチェスター地区みたいに組合が強いと、あまり問題にならない。半熟練から上がっていく人が増えると、昇進が増える。アメリカみたいにギルド、職人の伝統が弱いところは昇進の問題が起きるから、seniorityはどうしても昇進をより考えなくちゃいけない。非常に大雑把に言うとも、そういう感じがしています。

既得権としての先任権

上林 4ページの下の方に、アメリカは多国籍人の集まりで、自国の人なり自分の家族関係を重視した差別が職場でおきやすく、それを防ぐために勤続重視となったというのですが、「差別がおきやすく」まではいいのですが、勤続重視というのは既得権ですから、すでに入っている人の権利を守るための考え方ですよ。だから差別がおきやすいから、それを防

ぐためにセニオリティを重視したのではなく、その差別を恒常化して、既存のものとしておくためにseniorityになったと考えたほうがよくありませんか。

小 池 そういう解釈もあり得るかもしれませんが、それ以外、査定でない、わりと比較的公平な、つまりdiscretionが入らないどんな物差しがありますか。

上 林 いや、別にこれが悪いというのではなくて。

小 池 いい悪いではなくて、アメリカのローカルユニオンの、波止場の組合でもいいですし、あるいは自動車の工場別組合でもいいですが、機械的な物指としてはほかに何がありますかね。

公 文 勤続年数以外にですね。

小 池 はい。

上 林 勤続年数の持つ意味ですけれども、例えば言葉のしゃべれないヒスパニックが後から職場に入ったときに、ヒスパニックの人たちは後から入ったから、必ず職場集団のなかでは下に位置づけられますよね。

小 池 そうです。

上 林 そうすると、いつも解雇の憂き目に合うのは後から入った人、すなわち特定の人種に偏りませんか。

小 池 でも、白人、WASPも新しく入った人がいるわけでしょう。それよりは上になりますから。

上 林 まあね。

小 池 人種差別とはそこが違うんですよ。スパニッシュでも、とにかくちょっとでも職場で賃金の高い仕事につくのは実際は勤続順です。スパニッシュは平均に見れば勤続は低い。平均に見ればWASPは高い。だから差がある。それはそのとおりなのです。でも、スパニッシュも長く勤めていけば、かなりの白人を越すのですよ。

上 林 それはそのラインに入ればですけど。なぜかという、ニューヨークの警察官はほとんどはポーランドとイタリア系で、それ以外は入れ

ない。

小 池 それはね、まさに放っておくと、採用のときはseniorityはないですからね。

上 林 ないですよ。

小 池 そうすれば家族関係。

上 林 そう、すでになっているから、いくらセニオリティ制度が公平であるといっても、採用段階において採用されなければ、公平性の対象にすらなり得ないでしょう。

小 池 そんなのは当たり前で、差別のない国なんか、まだないのです。それから2番目に、入り口では徹底して家族、かつての自分の国ですよ。だけど、いったん入ったら、平均で差があっても、個別では追い越す場合が山ほど出てくる。

上 林 でも、実際からみると、採用において差別があるから、その後、そこでいくらこういう公平な、守ると言っても、入ってこないのだから、既得権を守るのを強める方向に働かないんじゃないかな。

小 池 お巡りさんは僕は知らないんです。知りませんが、1970年代以降、一般の工場に行ったら、採用で差別なんかはできませんね。

公 文 日系の自動車工場を見ていると、そのため立地を慎重に選択しています。

小 池 鉄鋼にしても、化学関係だとlabor poolがあるでしょう。labor poolというのは、日々雇い入れだから、わりと混じりますよ。もちろんどっちかを採ろうと言ったら、それは自分の国の人を採りたい。それから自動車というのはpoolがないんです。ないけれども、たぶん少なくとも70年代以降は、差別はもちろんあるにしても、それで採用を完全に決めるとは思えない。

上 林 足りないですからね、伸びていくときは。どんどん採りますよね。

小 池 そうなってしまうえば追い越します。いちばんいいのは、例えば

アメリカの軍隊。ナンバーワンのポストに黒人が就いたでしょう。

上 林 パウエル。

小 池 そう。あれは、どこから始まったかという、やはり第二次大戦ですよ。第二次大戦で対日戦争のときに、戦場で本当に立派な軍曹が黒人だった。そういうふうに戦場が最初の均等のきっかけでしょう。アメリカは当時徴兵だから、入り口は簡単でしょう。それと同じように、アメリカの工場もわりと入るのは簡単です。日本の正社員採用にあたる人はいるけれども、それはごく一部ですよ、ブルーカラーでは。ただ、上林さんの言うことがおおいにあたっていることは、採用で少しでも自分の家族や自分の国籍の人を入れたいのです。それは工場別の協定の中にいちおう書いてあるのです。従業員の家族優先なんですね。

上 林 それはちゃんと認められているわけですね。

小 池 ただ、それで100%決まるわけではない。家族以外、入れないのではないのです。

上 林 でも家族を優先しても、それは既得権だというふうにちゃんと会社も認めている？

小 池 もちろん組合が要求しています。およそそういう既得権のない社会なんかありますか。要するに、それで全部決まるか、そうでないかという問題であって、僕は既得権はある程度あるけれども、それで全部決まっていないと思いますよ。とくにブルーカラーは。

萩 原 今の点はイリノイ大学の労使関係学科で勉強していたころものすごくもめたところなんです。公民権法のゼミで、学生たちの多くは、会社で人事部の仕事をやっていこうとしていますから、組合びいきのひとつ、組合が大嫌いなひとがいる。

上 林 普通以上に極端に分かれていますか。

萩 原 うん。それで、労働組合嫌いな人は性差別も人種差別も、ユニオンに責任があるんだというんですよ。雇用差別の原因は、会社なのかユニオンなのかという論争です。

例えば、入職の規制で、組合規約でもって女性の組合加入は認めないという組合もいっぱいあったのです。クラフトユニオンのほとんどがそうです。それから黒人も。とくに鉄道関係の乗客サービスの場合、寝台車のサービスとかに、車掌組合は絶対に黒人は入れないという、組合規則ですよ。

だから組合の規制がなければ、会社のほうは女性でも黒人でも採用したはずだったというのです。組合がああいう労働者の入職規制をやったから、差別がひどくなった。

小 池 僕もどちらかと言ったら、組合責任説ですね。というのは、そうでない人が入ってきたときに直接被害を受けるのは、職場で一緒に働く組合員です。例えば黒人がどんどん入ってきたら、地位が直接脅かされるのは経営者じゃなく、職場の白人なのです。直接被害を受けるから。

それとね、1970年代で見る限りでは、基本的にこういう書き方だと思う。夏休みなり、学年休みのアルバイトは従業員の家族優先。そして、採用の際、poolに入るにしてもなんにしても、アルバイトをやっていると少し有利なのです。その意味で、事実上の優先権があるのです。そういう書き方をしていたと思います。1970年代初期、均等法以降です。なかなかうまいものですよ。

上 林 そこには「性差別」はどこにも書いていないわけですね。

小 池 書いてない。

萩 原 雇用機会均等法に対するかなり厳しい批判があって、映画化もされたんですよ。USW、鉄鋼の組合です。あるローカルに20人ぐらい女性組合員がいたんですね。これを全部解雇しようという男性組合員が、「おれたちは女と働く気はない」。それで徹底的な嫌がらせをやるわけ。卑わいな言葉を投げ掛けたり、触ったりなんかする。まあ、虐待に近いですね。

上 林 三菱アメリカが、最初、したのはそれでしょう。

公 文 あれはイリノイの自動車組立工場の現場で、男の労働組合員がセクハラをしたのです。

上 林 女がいて、ハラスメントをしたら辞めてしまった。それに対し

て、経営者がそれを止める措置をしなかった。それで億単位の賠償金を払った。

公文 そうですね。でもそれは現場の組合員がやっていたことで、直接日本人経営者がセクハラの当事者であったわけではない。

上林 そう、現場でやっていたこと。

小池 それは、2面あって、一つはそうだと思うのです。もうひとつ1960年代の、僕が4回ぐらい通った英の例をとれば、私は中小企業育ちですが、日本の中小企業と同じことをやる。つまり、工場別組合の委員長は、そこに働いている女の人に、今で言うセクハラをするんですよ。それはむしろ親近感のあらわれなのですね。(笑)そのときの雰囲気は。僕の生家のような100人規模の中小企業でもね、そうやっていましたよ。そうしたら、やはり「キャー」と言って逃げるんですよ。そのセクハラをする人が組合のリーダーをする。それは非常に似ていたな。均等法はない時代ですからね、60年代。それがあつた時期から、セクハラになってしまうのですね、当然だけれども。

アメリカの先任権ルール

萩原 少し話が変わるのですが、僕が昔、総評の調査部にいたころ研究会に白井泰四郎先生をお招きしてお話ししてもらったことがあります。白井先生に労働組合の雇用保障政策についてレクチャーをお願いしたのです。そうしたら、ほとんど先任権の話ばかりされていました。アメリカで先任権がわりと社会的に定着しているというか、承認されたルールになっているのは、西部開拓の歴史に関係するということです。

ミシシッピからずっと西部へ開拓していくときに、リンカーンのときでしたか、ホームステッド法というのができて、一定区画をほとんどただみたくにして分譲していくわけです。その割り振りをするのは、別に連邦政府が、順番を決めたのではない。先に入ったやつがいちばんいいところ、

区画をもらう。分譲の面積エーカーは決まっているのです。後からきたやつが「いちばんいいところをあいつが独り占めしやがった」と文句は言えないというルール、それがseniorityルールだということです。

それでどんどん、カリフォルニアの西海岸まで開拓してきたから、既得権というか、優先権というものが唯一土地の配分を決めるルールだった。だから先任権というのは非常にノーマルな制度だというのが白井先生のお話でした。開発国家のアメリカで、西部開発の歴史をつうじて形成された。

小池 ヨーロッパより強いという説明としてはあり得るかもしれないけれども、アメリカの文献では、先任権は、多くはヨーロッパの軍隊に淵源があるという説明ですね。つまり、だいたいヨーロッパからみんなきちゃったから。

萩原 それはどういうことなのですか。

小池 よく知りませんが、ヨーロッパの軍隊はなるべく勤続順に昇進していく面が強いというぐらいの話でしょうね。それを非常にstrictにやった、というのがアメリカなのでしょうね。

それともう一つ、これはいつから始まったかわからないけれども、少なくとも1960年代末から70年代のアメリカの議会というのは、上院の委員長は当選順です。つまり、その委員会でいちばん昔に当選した人が、自動的に委員長で、落選するまでそうなのです。だから決して工場だけの雰囲気ではない。

皆さんに関係するところでいえば、なぜ、アメリカ政府によるアメリカへの留学生、つまりフルブライトですね、日本の文部省留学生に当たりますね、アメリカ政府の金で招くわけだから。なぜそれを「フルブライト」と言うか、フルブライトというのは上院の外交委員長を何十年もやっているわけです。それで落選してはじめて、今度は次のいちばん年次の古い、年齢じゃないですよ、当選の古い人が委員長になる。

それはルールとしては書いていないと思うのだけど、ものすごく強い慣行だった。日本だったら、衆議院の各種委員会の委員長は、だいたい当選

五、六回が回すじゃないですか。日本でもそんなことは一つも文書に書いていないでしょう。だけど、ものすごく強い慣行でしょう。日本はローテーションです。いつからそうかはわからないけれど、少なくとも戦後ともうずっと最初から、当選五、六回の人。与党か野党かはお互いの協議だけれども。そういう意味ではいろいろのタイプがある。いつからなんですかね、アメリカの議会でそうなったのは。

上 林 フルブライghtは偉い人ですね。

小 池 そうそう。農業大学の学長か何かでしょう。

上 林 そうですか。

小 池 大学の教員ですよ。

上 林 ある意味で大統領よりも権限を持っていることになるのでしょうか。

小 池 あります。というのは、より長いし、アメリカは上院中心だし。アメリカは本会議ではなくて委員会中心ですからね。重要な委員会の委員長というのは、それは非常に強い。だって、大統領はどう長くても8年。

上 林 そう。それで國中遊説して回って、大変ですね。

小 池 それにアメリカの場合、議会の投票は日本みたいに党で縛らないでしょう。わりとバラバラですからね。イギリスもそんなに縛らないので、少し重要な法案だと、first whip, second whipとか、ゆるい縛りをかけますね。

僕はよくは覚えていないけれども、英でいちばん緩い縛りは、閣内相と閣外相は必ず党の方針とおりに投票しなくてはいけない。その次にもっと広い縛りになる。だから一般の議員はわりと自由に投票する。とくにアメリカはそうじゃないですか。だから個々の議員の投票レコードをみて、みんな選挙するでしょう。

萩原 それで結論はどうなのですか。前任権ルールが、ないわけではないけれども、かなり弱くなってきちゃっているじゃないですか。あるけれども弱いルールとしてあるから、イギリスでは査定が入った、査定を受

け入れた。そういう整理でよろしいですか。

小池 組合が衰えたから、先任権が弱いというよりは、もともと先任権は多少弱かった。

公文 イギリスでは、もともと先任権ルールがそんなに強くなかった。アメリカの場合は先任権ルールが最初から強かったということですか。

小池 そういう感じなのですね。それからイギリスのほうは、組合がまだそんなに揺らいでないから、自信を持って査定を入れると思います。スウェーデンを見ていてそう思いました。つまり、査定を入れたから組合が崩れるという、そんな弱いものじゃない。だから組合が強いほど入れるんじゃないかと。スウェーデンの組合は強いと思わないけれども、ホワイトカラーまでもよく組織しています。

スウェーデンは組合が、大企業の株主ですからね。組合が揺らぐなんて思ってないんですよ。アジアの例でいうとシンガポールですよ。その組合は大きな会社の株主です。だから、長い間、政権を取ってられる。このごろ、スウェーデンは緑の党とか、政権党が代わったりするけれども、まえは数十年、労働組合が政権を持っていたでしょう、1970年代半ばぐらいまで。戦前から、ずっと社民党政権でした。

萩原 アメリカの組合はたしかに経営側がかなり強いから、この一線を突破されたら、組合は総崩れになってしまうというところがありますね。解雇とか、採用とか、職長が、やりたい放題nepotismをやる時代があったわけですね。ニューディール以降CIOの産業別組合が、一定の力を持ったけれども、だんだん弱体化してくると、また職長の帝国に戻ってしまう。そこをなんとか先任権で歯止めをする。

公文 ハーディングという人の、アメリカの組合の職務規制に関する現場労働者へのインタビュー記録のような本を読んでいたら、先任権はcorner stoneだと書いてました（Herding, Richard G.,1972）。

上林 先任権が。

公文 うん、組合員の言葉を引用して先任権がcorner stoneだと。

小池 本当にそれはcorner stoneだと私も思いますけれども(笑い)。

公文 ところがイギリスではcorner stoneということでもなかったわけですね。

小池 ないです。弱いcorner stoneの時期はあったと思うのですね、解雇のときだとか。

査定の技能形成促進効果

公文 それでは問2にまいります。こういう問題です。イギリスの工場には査定があるのですね。他方、NUMMIには査定がない。にもかかわらず、仕事経験の幅はNUMMIよりもイギリスのほうが狭い。そうすると、賃金による経済的な刺激が技能形成を促進する効果がある。そういう観点からすると、これは逆になる。逆というか、査定による技能形成効果が効いていないという話になります。さて、ここはどういうふうに考えたらいいのかということなのですが。

小池 5ページの真ん中ぐらいに、これは私のアドホックな説明ですが、少しは事例で聞いているのです。英の事例では査定はあって、しかも査定の結果の分布は、日本に似て5段階で散らばっているのです。

ただ、その査定の要素として職場の中でいくつ仕事ができるかを査定者がみていない。査定者はイギリス人の職長ですが、職長はそれをあまり見ていない。どういうものを見るのというと、やはり出勤とか、改善と提案。要するにかたちになって見えるものです。職場の中でいくつの職務をこなせるかということはありません。

ところがNUMMIのほうは、もうGM時代から、仕事表があるのですね。それを見せてもらいました。NUMMIは、僕が1992年に行ったときは、まだかなり昔のGMの従業員が残っているでしょう。「いや、昔もあったんだよ」という話をしてくれて。今はもちろん、仕事表もあるわけです。

ところが、イギリスはそういう仕事表がどれほどあるかについては、確

かめていないけれども、あまり使っていないんじゃないか。幅の有効性をまだあまり認識していないのではないか。

その理由は、これは第2点だけれども、たぶん、最初から日本人社長はいなかった。この点は前に言いました。それから、役員会のマジョリティは、ノンジャパニーズなのです。例えばタイ・トヨタは、今はタイ人が圧倒的に多いのですよ、役員会は。だけどころ長い間、97、98年まではマジョリティは日本人でした。

イギリスはそうじゃない。最初から日本人経営者のほうがマイノリティだと思います。ちゃんと確かめてないですが、少なくとも社長・会長は向こうでした。

公文 アメリカの場合は、やはり先進国で最初に、トヨタがつくった工場ですから、日本人が最初のほうは中心になってNUMMIもやっていました。ケンタッキーもそうですけれども。まずは日本人が中心になって、社長も、部長あたりまで日本人が中心になってやっていましたね。

小池 それは全くそう思います。NUMMIは建て前としては50：50、GM：トヨタは50：50だけれども、重要なポストは全部トヨタでした。

公文 GMもトヨタに工場経営を任せていましたから。GMはむしろトヨタがどうするのか見たいというのがあったと思います。

小池 そう。表向きはイコールフィッティングというけれども、実は完全にトヨタ主導だったと思いますね。というのは、社長は1回も譲っていないでしょう。

公文 GM側には譲っていないです。

小池 それから重要な生産部長とかも全部トヨタでした。最初の社長はトヨタのエースを出したのですよね、豊田達郎。

公文 豊田達郎氏でしたね。

小池 最高のエースです。つまり、トヨタの中で最初にコロンビア、米の一流ビジネススクールを卒業した、しかも創業家の一族でしょう。学校歴は一中、一高、東大でしょう。トヨタの従業員でそういう人はいませ

んよ。そういう人が、初代社長です。章一郎の後に社長になったんだけど、すぐに病気になってやめる。

公文 病気になってしまったのですね。

萩原 公文メモの間2というのは、NUMMIと比較するというのは、ちょっと問題があるような気がするのです。NUMMIはちょっと特殊だね。GMがトヨタ生産方式を吸収するための一種の場として、ジョイントベンチャーで始めた。二社合弁という難しさはあるけれども、トヨタのやり方を吸収しようというGMの期待は強かったわけでしょう、NUMMIというのは。

小池 ただ英では、資本からすると、ほとんど100%トヨタが持っているんですよ、最初から。実質100%だけれども、形式100%かどうかはわからない。土地を買ったりするために、実質100%でも、ちょっと減らしている場合がある。タイがそうですね。だから本当は思うとおりにやれるはずなのです。遠慮したんだね、初代社長のアランさんに。自動車の好きな人ですね。いつか訪ねたときはなんか、テストコースを走っていた。(笑)

私が行っていろいろインタビューすると、その後、取締役を全員集めて、そこで話をしろと言うんですよ。

上林 先生が工場調査を通して感じたことをその工場の役員に対して発表させられるのですか。

小池 そう。取締役を全員集めて。

上林 日本人研究者が私たちの会社をどのように見たかを聞きたいというわけですか。

小池 「日本人研究者」というような意識はないと思いますけどね。取締役を全員集めてやるというのは、僕はダービーだけなんです。

上林 講評ですか。

小池 普通は人事部長か、あるいはせいぜい副社長とかに話すよう求められますが、役員全員、七、八人に話すのは他にない。

公文 そうしますと、賃金による熟練形成促進効果、直接的な賃金と

熟練の問題もあるけれども、そちらよりもむしろ日本人経営者がどれだけ中心になって、日本の本来のトヨタのやり方を工場現場にまで下ろしていったかという、そういう経営者の要素が大きいのということですね。

小池 そう思いますね。とくに査定の中の重要な項目で、職場でいくつ仕事ができるかというのを、はっきりと認識させるかどうかだと思います。実際に査定をするのは職長さんですからね。職長さんに理解してもらわないとダメなのです。でも人事部長とか人事課長はみんなイギリス人ですからね。

萩原 やはり工場内に仕事表を張り出すところまでいかないダメですね。

小池 それはちゃんと確かめていないのだけれども、見たことがないので、ダービーで。どうでしたかね、ダービーで。NUMMIはあるんです。

公文 NUMMIは明らかにあります。英でもありました。

小池 そうですね。私はちゃんとそこは確かめていないので。

公文 ただ、あっても、職長がどこまでそれを使っているかという話もありますのでね。その段階になると、聞いてみないとわかりませんね。

萩原 査定を比較的公平に、客観的にやっていますということでもあるからね。仕事表を掲示しておくということは。

公文 おっしゃったように、職長が出勤とか、改善提案件数とか、そういうもので見ているとなると、技能の問題は落ちてしまいますね。

小池 部分的には考慮しているだけだということになりますね。

公文 職長がちょっと誤解しちゃったと。(笑)

小池 それでも職長の査定が悪くならないということですからね。いや、それは単なる私の解釈で、確かめていないのです。最初はこれだけ査定をやって、本当に散らばってる、わーすごいなんて思っていました。(笑)

公文 そうなんです。これは日産自動車が、イギリスの場合、先に行って、こういう制度をつくっているのですね。日産の、ウィッキンズと

いうイギリス人が人事制度をつくるのですが、そこで査定を入れるのですね。トヨタはその後で行きましたから、やりやすかったという面もおそらくあったのではないかと思います。

小 池 非常にそう思いますね。ただ、日産よりも地元イギリス企業の一部が入っていたんじゃないかと思うのです。

公 文 そうでしょうね、その前からですね。

小 池 全然査定が一般にないところに日本企業がはじめてやったとは思えませんね。アメリカだったら、一般には自動車は査定がないでしょう、組合がないところでも。

公 文 自動車組立工場では、不可能ですね。

小 池 そういうところに、日本企業が行って「やろう」と言ったら、大ストライキですね。ブリジストンみたいに。

公 文 そうなんです。ところが英でウィッキンスが実施したのは、イギリス人だけでも、導入しても大丈夫だという、そんな予測があったのだと思うのですね。

小 池 そうですね、やはり日産の先駆性はあると思いますね、イギリスでは。それから、ホンダもより早いんじゃないですか。どうなんですか、ホンダは。

公 文 ホンダは現場労働者に人事考課を導入しておりました。

上 林 いたずらにというわけでもないけれども、「査定」という文化とか習慣があったので、それにのっとって、トヨタの現工場のやり方もそれにのっとってやった。片方はゼロだから、どんなことをやろうと、「査定」は「査定」なので、日本のやり方で「査定」というものをつくり上げた。そういうふうに解釈して。

小 池 そうだと思いますね。だからアメリカだと無理。別の産業を取ると、一部に査定があればできるかもしれない。ところが、米の自動車は査定が全然ない。もう一つ、これもヤマカンで言うと、ホワイトカラーのほうに上昇しようと思うと、査定を入れるんだと思うんですよ。スウェー

デンなんか、そうじゃないかと思う。イギリスも次第に、ホワイトカラーのように上昇しようとする、ホワイトカラーは査定が基本的にありますから。そうすると査定を一部入れてもいいんじゃないかと考える、そういう感じもするのですがね、ちょっとわかりませんが。

日本人派遣者の役割

公文 それで3番目です。もうこれはすでにお話が出ましたけれども、こういう問題です。日本人の役割なのですが、イギリスの工場はカロラをつくっていて、世界同時立ち上げの一翼を担うまで、たいへん高いレベルまできている。

その場合、世界同時立ち上げをするのはたいへん難しい話ですから、日本人技術者がそうとう大きな役割を果たしてやっているのか。それとも現地人のイギリス人技術者が大事なところを担ってやっているのか。そこらあたりはどのように見てよろしいのでしょうか。

小池 それはメモに書いてあるように、わからない。(笑) ヤマカンとしては、日本人出向者の役割が、とくにNUMMIよりも大きいとはあまり思えないのですけどね。細かい行動とか役割を見ていると、あまり違わないと思う。英人技術者が成長したのか、それとも別の理由か、本当のところはわかりません。

公文 先生の本を見ていると、かなり英人技術者がやっているという感じですね。

小池 むしろね。それは基本的に生産技術が工場から遠くにありますから。

公文 ああ、もうこれはやらざるを得ない。

小池 やらざるを得ないわけです。ブリュッセルでしょう。

公文 離れていますからね

小池 ええ。その点はNUMMIも同じ。シンシナティかどこかでしょ

う。

公文 オハイオですね。

小池 離れているのですよね。だからその点はあまり、説明力がないかな。ただ、同時立ち上げに入るかどうかは、NUMMIの場合はやはりGMとの関係があって、GMに漏らしたくないというのがあるのじゃないかな。

公文 あるでしょうね。

小池 憶測ですけどね、それはかなり感じました。本に書けるほどのデータはないけれども。いちばん秘密にしておきたいのは生産技術で、そこにはGMのエンジニアをなるべく入れたくない。でも、憶測では本に書けないじゃないですか。

公文 こういう世界の同時立ち上げになりますと、生産技術は決定的に重要ですからね。

小池 そうです。例えばトラックは、全然入れていないんじゃないかな、GMのエンジニアを。

公文 あれは自分で、トヨタの人たちがやっている。

小池 そうです。カローラはいちおうトヨタとGMは同じ人数いるわけです。だけど、なるべく中心の情報は渡したくないというのは感じました。トラックは最初から全部日本がやりますから、あまり気にしなかったんじゃないでしょうか。イギリスのほうは、同時立ち上げです。同時立ち上げというのは今まで以上に日本人の役割が多くなるのです。例えばカローラの新しいモデルをやる。そのモデルに従って生産ラインも新しくする。今までは日本が先にやって、海外は半年とか1年とか遅れて、それから例えばタイや英も新しいカローラのモデルにして、その生産ラインをつくる、というやり方だったわけです。そうすると、その半年なり、1年の間に、日本だと立ち上げでこういう問題点が出るとわかるでしょう。それを参考にできるのです。

ところが、僕が行ったときは、まだ同時立ち上げをやりかけたころですが、日本と同時にやるのです。そうすると、日本が半年先行しているいろ

な問題点を出してきて、それを参考にしながらイギリスが生産ラインを手直しする、というわけにはいかないのですね。どのようにするかというと、この本にちょっとだけ書いてあるけれども、カローラの場合は四つの国かな、トルコとタイ、イギリスと日本でしたかね、NUMMIは外れているのです。(笑)

それで日本の本社技術部と交渉するときに、この海外の三つが組むと非常に強いでしょう。だからこの三つが最初に相談する。それで共同の要求を出すのですよ。

共同の要求というのは共通の生産ラインではないのです。例えばトルコはちょっと賃金が低いし。だけど、トルコはこういうふうにしたいということ、ダービーも、タイも、一緒に要求する。トルコ特有の問題にもかかわらず、その三つが、海外連盟をつくって要求するのです。そうすると日本のトヨタはかなり受け入れるというふう、イギリス人たちは考えていましたね。

公文 統一要求するわけですね。

小池 はい。ただ、僕が行ったときは、これが少しスタートしただけであって、海のものとも山のものともわかりません。ただ、タイであれ、イギリスであれ、どこであれ、それ以前に比べると日本人出向者が前面に出る。今まではタイの技術者が処理していたことを、かなり日本が、最初の同時立ち上げの場合は表に出る。ある意味では革命なのですよ。

上林 同時立ち上げのメリットは大きいのですか。

公文 新製品をいっせいにさせます。世界中で一気に「新カローラ」を売れますから、販売にとってはこれはたいへんなメリットです。

上林 世界でいちばん新しいものを日本以外の国でもすぐ入手できると、各国の営業所が言えるわけですね。

公文 同時に売れるから。

小池 それから、ダービーというのはイギリス国内向けではないのです、基本的にヨーロッパ全体向けですから。ダービーはヨーロッパ全体に

カローラを売ることになる。トルコもあるけれども。

公文 トルコ工場も製品をヨーロッパに売っていますから。販売のほうからいくと、一日も早く新製品が欲しいから。

萩原 ちょっと初歩的な質問なのですが、例えばカローラは、日本では長い歴史があるじゃないですか。NUMMIでGMにあまり技術情報、生産技術の情報を取られたくないという、それほど、トヨタ独特の技術って、いっぱいあるのですか。例えばそれはどういうところなのか。技術情報を漏れないように気をつけているところは。

技術移転の担い手

小池 ちゃんとは知りませんが、私が見た範囲内でいくと、いちばん違うのは生産技術です。そこに生産技術者が大いに発言する。また量産のときの問題対処に当たる人を最初から入れてどんどん発言させる。それからパイロットチームという生産労働者の中の技能トップ10%を最初から入れて発言する。これは他国にないんじゃないですかね。

そうすると何が起るかという、生産技術や生産ラインの設計の技術そのものは日本とアメリカで仮に共通だとしても、実際に量産の問題をこなす人とか、それを扱うエンジニアの提案や発言があれば、よりよくなるでしょう。そこがいちばん違うんじゃないですかね。そこがいちばん移転しにくい。

ものすごくできるエンジニアが1人で処理するのであれば、それを引っこ抜いてくればいいのだから簡単だけれども、製造技術者は、日本で言ったら工場付のエンジニア、3分の1ぐらいはブルーカラー出身ですから、そういう人を動員してやるというのは、いちばんまねしにくいのではないですかね。

萩原 生産ラインの設計と量産のシステムにトヨタは非常に自信を持っていて、このような順番で、このようにパイロットチームを使ってやっ

ていく。そのやり方は自動車メーカーの中で非常にユニークなわけですね。これはまねされたくない。

小池 しょせんまねはできません。理解できるのだけど、実際にまねするのは非常に面倒なのです。そういうことができるような技能を持っている人を大勢つくっていかねばだめ。そうなかなかうまくはいきません。まねしたらGMでものすごく出世するなら、やるだろうね。でも、GMが技術移転を受け入れる程度は低かったですね、結果から見て。

公文 結果的には低かったですね。

小池 ええ。

萩原 トヨタ方式をいちばん学習できる立場にありながら、あまり学習していない。

小池 NUMMIの日本人出向者によれば、やはりGMから来るエンジニアは素質はいいと言うんですよ。

公文 そうですか。

小池 いい技術者を出してきているのは確かだけれども。

公文 その人たちがGMに帰って、何かうまく、活躍できないんでしょうね。

小池 いいポストに昇進できないのでしょうかね。日本だって、例えばトヨタの方式は一挙に全社でやったのではなくて、大野耐一が昇進するたびに広がっていった。

公文 そうみたいです。大野氏が責任ある立場で新しいところに行くところまで広げていったと書いてました。

小池 そうです。最初は機械工場ですね。それから工場長になって、その工場だけに広がる。それから全体の副社長になるとトヨタ全体というふうには、大野耐一の統括範囲に応じている。

公文 責任範囲で実施させていったと。そういうふうにはNUMMI出身者を、責任ある立場においてくれないとだめですよ。

萩原 私の教え子の4年生がJR東海に決まって、新幹線の運転局で仕

事をするというので、鉄道技術研究所だとか、新幹線の運転局だとか、見学に行こうと提案したんですよ。そしてちょっと、「見学計画を立ててくれないか」と言う、「何を言うのですか。新幹線技術だけは絶対に、部外者の見学を認めない。あのシステムを盗まれたらどうなりますか」と言う。すごく閉鎖的ですね。新幹線の運転システムは絶対に人には教えないということですね。

上 林 だけど輸出しているではありませんか。

萩 原 だから、2カ国共同でやると問題がしょっちゅう起こっているんですよ。台湾の新幹線はドイツと共同でしょう。

上 林 中国にも。

萩 原 ドイツに全部、筒抜けになっちゃう。それから、中国の天津の場合もそうです。

公 文 日本の技術は製造現場の技術がくっついているんですよ。この夏行ったエジプトYKKの工場に行くと、「この機械は現場の知恵がいっぱい入っているんです」って言うんです。そういう機械なんですね、日本の機械って。

萩 原 だからATSで、新幹線は無人運転が可能なところまできている。だからすごい技術なんですよ、それは。線路の保線のやり方から、いっさいが複合しているような技術だから。そんなもの、タダで教えてしまったら、虎の子を手放すに等しい。

小 池 ずっと後でしょうけど、どうせいつかは追いつかれてという問題が出てきますね。今、いちばん熱心に入れようとしているのはベトナムでしょう。ハノイから。

萩 原 ベトナム新幹線は、日本の技術を全部入れてやるようです。

小 池 ハノイからサイゴンまで1000キロぐらいあるんですよ。ちょうど日本ぐらいの大きさの国です。

高学歴者は技術受容性が高い

公文 では、4番目です。技術移転に関してですが、現場ワーカーと技術者の比較の話です。高学歴の技術者のほうが、より日本の技術の受容がしやすいという指摘があります。他方、レベル3と先生が分類しておられる、問題解決のできるレベルの労働者は、比較的少ない。そうすると、日本の方式を移転するという点で、高学歴者のほうがより技術移転の受容性が高いと解釈できるかどうか、そういう問題なのですが。

小池 ごちゃごちゃ書いてあって、本当はちゃんとしたことはわかっていないのですが。まず、普通は、日本のやり方は職場のブルーカラーはわりと理解するけれども、高学歴のホワイトカラー、管理者のほうは嫌がる、というのが通念です。

それについて、ここに引用してありますが、「富田調査」、富田光彦（とみたてるひこ）さんは長年伊藤忠に勤め、その後、滋賀大学に長く勤めたのかな。そのときにアジアとかイギリスとか、いろいろな国の課長調査をやるのです。

その結果、むしろ国を問わず、一般に、だいたい課長クラスのほうが、むしろ位の下の人よりも日本の技術の理解度が高い。そういうデータを出すのです。それから最近では、植木という人の本を見ると、けっこうタイも管理職の理解度が高い。

メモの6ページの第2パラグラフは私の解釈で、課長クラスみたいな、つまり非常にエリートでとんとんと上って来るような人ではない、中堅層に属するホワイトカラーは、たぶん生産職場との接触を通して案外、日本のやり方のいい点を理解するのではないかな。

高学歴者を二つに分けるのです。エリートと、そうではない人。この本に登場するNUMMIの製造技術者、生産技術者は中堅層というのかな。そういう人たちは、あんがい日本の技術を理解しやすいのではないかな。

それから、ダービーの工場のエンジニアは、基本的に設計はやらないわ

けです。基本的に製造技術者として採る。ただ、生産ラインを変えるときに、その一部の、つまりイギリスのメーカーに発注するようなものは、ここで設計もするのです。基本的に製造技術なのだけれども、一部、生産技術の役割もする。そういう人たちはどういう学校かと、一度、聞いたのです。でも、なかなか答えがなくて。

印象としては、かつての専門学校ではないか。有名大学は、まずない。サッチャー以後、猛烈に増えたでしょ、「大学」と称するものが。そういうものではないだろうか。

そういう中堅層は大学の最終学年かそのもう一つ前に、半年ぐらい英トヨタで実習をするのです。日本のインターンなんかと桁違いに長くやる。だから、製造技術者になるのだということについて誤解なしにきている。それは日本とイギリスの両方から聞きました。

その質問はいつも聞きます。みんな、「技術者」と言ったら、製品設計を夢見て来るのではないか。ところが実際は中心は製造技術でしょう。いやになって辞めないか、ということを知りたいのです。そうすると、日本よりもはるかにやめない。

NUMMIの新技术者の採用も実習が長いのです。一、二週間ではないのですね。日本のインターンは、要するに見物ですね。そういう意味で言うと、英米はむしろ誤解がない。中堅層の技術屋はわりと理解度があるのかもしれない。

公文 日系企業の場合、英国のブルーカラーが日本のエンジニアに「日本に帰らないでくれ」と言う、たいへんブルーカラーに受けがいい。その点、管理職は逆に、いつまでも日本は権限をくれない、あるいは下のほうに権限を与えて、管理職の権限が奪われる。そんなことから、ホワイトカラーのほうにむしろ日本方式への反発が強い。イギリスの日本企業の調査にあります。

小池 それについて日本でいちばん知られているのはトレバー。

公文 トレバーですね。

小池 トレバーは、学歴最高ですよ。オクスフォードか何かでしょう。トレバーはちゃんと調査した。あの時点ではそうなのだけれども、それ以降、このように「富田調査」とか、タイ調査の「植木調査」とか出てくるでしょう。そうすると、別の傾向も出てきたのではないか。やはり時間をかければ浸透するんじゃないか。まあ、いちばん上の人は無理じゃないか。このへんは、憶測ですね。

公文 そうですね。

小池 植木さんは僕は知らないけれども、富田さんはよく知っています。

萩原 トレバーさんの本では、イギリスの大学出は日本の会社に、あまり定着しないだろうと言っている。日本の企業は昇進が遅すぎる。あんなに遅い昇進だったら、イギリスのエリート的なサラリーマンは日本の会社にはいつかないって。

公文 それは日本の親会社がいつまでも権限を持っていて、現地の工場の会社のトップの権限を渡さないという面がもう一つあったんです。

小池 ただ、今の点をトレバーみたいにちゃんとした調査をしないで、みんな言ってるわけです。タイ・トヨタを例にとると、1990年代の末まではそうかもしれないけれども、それ以降は明らかに違ってきた。

いい大学を出ても20年たってはじめて役員に上げるんですよ。それを崩してないというのは、僕は立派だと思う。タイ・トヨタの場合も、タイ人の役員は銘柄最高の大学チュラロンコーン出です。チュラロンコーン出ということ自体が、ものすごいエリートでしょう。とくに工学部だったら、日本で言ったら東大、京大、東工大、全部合わせたような感じのところですから。それが勤めてから20年たって、初めて役員会に入る。今はタイ人がマジョリティです。だから、いちばんの問題は、いつまでも渡さないわけじゃない。その間、待てるかどうかということです。

公文 トヨタが比較的、中庸で、最初は日本人がやって、徐々に経営者を現地化していく、そういうふうを考えていたように思いますね。

小 池 そうですか。

公 文 我々がアメリカを調査（1989年）したときに、日本人比率がトヨタの場合、2，3%だったのです。日産自動車は1%未満なのです。ホンダは5%なんです。ホンダは日本人が多くて、かつ、いつまでも日本人ががんばっている。これも一つのやり方だと思うのですけどね。日産自動車は最初から現地化する。

小 池 トヨタの中でも、ややイギリスがそれに近いという感じがします。

公 文 そうですね。トヨタはまずアメリカにでて、ある程度経験を積んだから、イギリスの場合、現地人でいけると思ったのかもしれないね。

小 池 そうですね。私としてはやっぱり最初は、銭を出す以上は日本人がやらなければだめじゃないかという考えです。

公 文 フランスは日本人がやっていますね、まずは。

小 池 そうですか。フランスはね、僕は行ったことがないんです。僕のうちもったセミナーO.B.が経営にあたっていましたけど。

上 林 では、次の質問で。

現場労働者の働きぶりについて

公 文 次へまいります。4，イギリスの現場労働者の働きぶりについては、トヨタのある経営者が話したことが新聞記者にすっぱ抜かれてしまって、だいぶ物議をかもしました。『ファイナンシャル・タイムズ』にも、その記事が出まして、フランス労働者のほうがイギリスよりもよく働く、とイギリス労働者の働きぶりを批判した記事です。

しかし現在では、イギリスの工場も改善されており、欧州のGPC（Global Production Center）はイギリスに置いて、工場レベルではイギリスが欧州の中心になっています。僕が見ていて、日本側が力を入れ直したのかなと、そんな印象を持ったのですが、どうでしょう。

小池 そう思いますけど、基本的にトヨタ・フランスは行ったことがなくて何もわかりません。ただ、その経営者は基本的には国内勤務で、生産ラインの設計と構築の大ボスですね。彼の部下を海外の生産ラインの担当の出向に出す。真の意味のナンバーワンでしたが、基本的に国内派です。今はどこかの関連会社の会長か何かをやっているんじゃないですか。僕は彼とは議論したことないのだけれども、どういう根拠に基づいてそう言うのか、ちょっとわかりません。

この問5に関しては、僕はわかりません。むしろ調べるとしたら、わたしのセミナーのO.B.の人に聞くのもよい。元来は人事担当だけれども、購買をやって、NUMMIに5年ぐらいて、2度目の長い出向がフランスなんです。

2. 本書の第7章「タイの日本企業—トヨタ・タイ工場—」に関する聞き書き

タイの後発効果

萩原 それではタイに移りますか。

公文 本書全体を読んだ印象では、海外3工場の中では、タイ工場の評価がいちばん高いですね。

小池 そうです。

公文 そしてシステムから言っても、タイのほうが日本に近いのですね。例えば査定は5段階、正規分布を描くようにガイドラインもある。ブルーカラーもホワイトカラーもともに社内資格給になっている。このように、非常に制度も日本に近く、パフォーマンスもたいへんいい。

さらに海外の工場を見たときに、台湾も今は非常によくなっている。日本との制度的な共通性という点では、アジアは共通する面があると思います。それがパフォーマンスのよさにつながるのではないかと思います。ア

ジアは人事面で日本と近い制度があり、それが効果を発揮する。それで工場のパフォーマンスもよくなるのはアジアの特徴と考えていいのではないかという話なのですが。

小 池 そういう説明が十分できると思います。ただ、私のアドホックな説明としては、アジアでくるよりは、late comer effectでくったほうがよさそうだ。なぜかという、そのほうが仮説の適用範囲がより広くなるんですよ。

late comer effectとは、要するに19世紀のクラフトユニオンの伝統が弱いということでしょう。だから何もアジアでなくても、クラフトユニオンの伝統が薄いところであれば、日本のやり方はより受け入れられるのではないだろうか。

それで、この前いただいたご本、『ラテンアメリカにおける日本企業経営』の一部自動車のところを読ませていただいた。ブラジルは組合が強くて査定はないのだけれども、アルゼンチンはある。

公 文 なぜか査定があるんですよ。労働組合があるのだけれども、査定があるんですよ。

小 池 ですから、アジアだけとは限らないかもしれない。むしろlate comer effectでくったほうが得ではないか。

公 文 トルコもそうですね。

小 池 そうですね。トルコは私はよく知らないんです。

公 文 トルコは非常に成果がいいんです。

小 池 パフォーマンスは聞いているんですけどね、査定もあるんですか。

公 文 査定もあるのです。いちばん最初はなかったそうなんです。欧州市場への輸出拠点とするべくトヨタが経営の主導権を取ってから、長期雇用を前提にした技能向上の施策を入れて、その一環として査定も導入しました。

小 池 ヨーロッパとの関係でいけば、本当はブラジルのほうが奔放な

はずなんですよね。アルゼンチンのほうがきちんとコントロールされている。だって、人種を見ても、アルゼンチンというのはほとんど白人です。ブラジルは多様です。サッカーの代表チームを見れば、すぐわかるんです。アルゼンチン代表は全部白人です。ブラジルは多様です。本国、ポルトガルは弱いし、スペインは強国でしょう。本当は逆なのに、なぜ、アルゼンチンが良く受け入れているか。(笑) おもしろいと思って。

公文 実はその理由は僕もよくわかりません。

小池 ただ、どちらもいい港のそばにあるのだから、辺境の地ではないですよね。

公文 そうですよ。

小池 部品メーカーもある程度あるところでしょう。

公文 ええ。

小池 そうすると、ひとりトヨタだけがやれる、というものでもないかもしれない。

公文 あり得ますね。ブラジルでトヨタは立地がまずいのです。サンベルナルドという伝統的な工業地帯なのです。立地選択に部品の供給を優先しましたので、部品メーカーはいるのですけれども、組合がたいへん強い。ブラジルではGMやベンツが新しく工場をつくる時は、工業地帯から離れたところにつくっているのです。たとえばGMのグラバタイといういちばん南のほうの工場なんです、ここは査定をやっているのです。

小池 なるほど。

公文 離れたところでは、どうもできるみたいなのですね。組合も協力的だということです。

小池 サンベルナルドというのはサンパウロの近くでしょう。

公文 そうです。インダイアツバ工場はサンパウロから1時間ぐらい離れたところですよ。

金子 後発効果ということは、結局、資本主義の歴史が浅いということですね。クラフトユニオンというか、そういう慣行ができてしまったと

ころを新しいシステムに転換していくということは非常に難しい。アジアは経済発展の初期の段階、中期ぐらいの段階で日本企業が入る。だから日本の方式がスムーズに入る。

公文 アジアでも、シンガポールはイギリスの植民地だったせいか、ユニオンの影響が強いのですね。タイはそんなことは全然感じませんけれども、シンガポールはすごく強いのです。

上林 強いて、どう？ 強い分だけ、「移民は関係ありません」みたいな感じですか。

萩原 アジアの場合、植民地時代の宗主国のいろいろな影響を考慮する必要があります。そうすると、後発効果を考える場合、もう少し細かく見ていかねばならない。

小池 ただ、今まで出てきたデータだけでも面白い。いろいろな宗主国がある、査定があるアルゼンチン、ないブラジル。大工業地帯とちょっと離れたところにあるとかがある。たしかに、シンガポールはやたら組合強くて。それからタイはあまり組合は強くないけれども、マレーシアが中間ですね。

萩原 中間ですね、まさしく。

小池 前はシンガポールみたいに査定がなかったのが、次第に入ってきている。

公文 マレーシアはいまでは入っていますね。

萩原 タイには最初から入っている。

小池 シンガポールは、あれは組合独裁ですね。

タイ工場の高いパフォーマンス

公文 タイの工場は、小型トラックのIMVの開発センターの役割を担っている。その理由なのですが、小池先生は工場操業の歴史を非常に重視しておられて、64年以来という40年をこえる歴史がある。これは大きいと

と思いますが、それにタイの教育制度が整っていること。それから、チュラロンコーン大学の卒業者がトヨタに勤めて、経営者として育っている。そのような要因がいろいろ考えられると思いますが、タイの工場が非常に高いパフォーマンスを達成している理由は何が決定的なのでしょう。

小池 それはちゃんとはわからない。これ一本でパフォーマンスを評価できる指標はないと思うのですね。でも、いろいろな人がいろいろな点を見ている限りでは、タイの出来がいちばんいいみたいですね。藤本隆宏さんもそう言います。僕も、はっきり書いてないけど、タイがナンバーワンです。

公文 そうですか。

小池 僕は非常に細かく聞き取り結果を、表にまとめているのですね。それでみてもタイはナンバーワン。今の質問に触発されて、タイ一般の理由とタイ・トヨタの理由というのを分けて考えてみる。

タイ一般の理由というのは後発国効果だけけれども、後発国効果だけだったら、インドネシアとの差がなくなる。(笑) 僕が見る限り、タイの統計というのはそれほど信用できないのですけど、それを何十年か見ていくと、非常に着実な成長を数十年続けてきた。マレーシアのような大鉄鋼会社をいまだに持たない。そういう点で着実な成長と非常に感じます。

それから、3)は、さっき公文さんがおっしゃったのですが、おそらくアジアで実質的な独立国は、日本のほかにはタイしかなかったのではないかな。タイ人の意識は、今のタイの倍ぐらいの領土をもともとタイだと思っているわけです。マレー半島の大半、少なくとも北半分と、それからカンボジア、ラオスは完全にタイの領土だと思っているわけです。それをフランスに取られたと、タイ人は思っている。そういう意味では非常に独立国の矜持というのがあるのかな。

私の調査経験では、タイ地元企業を回ったわけですがけれども、日系ではないのです。なんの義理もないのだけれども、いったんオーケーと言ったら、必ず守るのですよ。これは感心しましたね。それは本当に感心しまし

た。やはり独立国の誇り。

公文 ルールを守る意識があるんですね。

小池 あるんですね。感心しました。書類でサインしようが、しまいが、いったんオーケーしたら守るというのは非常に感じました。

それから、タイ・トヨタの理由というのは、1)は本に書いたからいいのですが、2番目はたぶん、ある時期以降のタイ・トヨタのプレステージがタイで高くなったことです。タイの経団連の会長だか副会長をここから出しているのです。今、タイ・トヨタの社長は日本人なのだけでも、会長か技術ナンバーワンの専務かが、たしかタイの経団連の副会長か何かです。だからタイにおける、トヨタの就職マーケットでのプレステージはきわめて高い。

その一つの証拠は、タイは、公文さんがおっしゃったように、小型トラックの開発センターになる。僕が行ったときはなろうとしていた。そのためにタイの有名大学工学部から人をたくさん採る。日本人だから人事部のアドバイザーだけれども、事実上の人事部長ですね。彼はにこにこして、「先生、いい人が採れました」。

出身大学を聞いてみると、たしかに総なめですね。いい成績の人がきたかどうかはわからないし、そのうち、辞める人もいるだろうと思うのですけれどもね。それ以後、辞めたかどうかわかりません。ただ、ジョブ・マーケットでのプレステージがけっこう高い。トヨタのダービー工場はイギリスでは中企業ですね。NUMMIもしかり。ケンタッキーはちょっと大きいかもしれませんが、少なくとも米の代表的な大企業ではまったくない。

そういうものと違って、タイトヨタはまさにタイの代表的企業になってしまった。その指標は、さっき言った経団連のナンバーワンかナンバーツーを出す。もちろんタイ人ですよ、出るのは。

ちゃんとした答えでは全然ないのだけれども、感触としてはそうですね。でも、フィーリングというのは本に書けないでしょう。この理由のかなりは、タイ・トヨタのプレステージを除けば、日本の他の企業にも通用しま

すから、トヨタだけじゃなくて伸びていますよね。

公文 伸びていますね。タイの工場はあの地域でやはり抜群に成果が高いですね。

小池 スズキみたいな後発もがんばっている。大ストライキを抑えて勝っちゃったんですね。日本の自動車メーカーはほとんど出ているのですね、昔から。スズキは最後発でしょう。

タイ労働者の技能レベルは高い

公文 それでは3番目の問題、現場労働者の技能に関して。ここでもタイの現場生産労働者の地位、役割は英米の工場よりも高くなっています。それから、タイの労働者は品質や保全のような仕事もやってしまうというか、手を出す。他方、生産職場の労働者の製造技術者への突き上げは弱いというような指摘もあります。

そういう積極的な側面と、消極的な側面とを指摘しておられます。そこで小池先生は、いちばん大事なレベル3のランクは、タイではどれくらいというふうに想定されておられるのでしょうか。一つの指標としてお聞きしたいのですが。

小池 本の中では割合までは言っていません。書いているのは職場の中の10ぐらいの仕事を経験した人がいるとかいないとかです。タイはいる。何%いるかは書いていないけれども、NUMMIとかダービーはせいぜい五つとか六つをこなす。

本に書けるほどのデータはないのですが、私の感じとしては、つまり書けないけれども、本当はそう思っているのは、タイの場合は半分くらいが期間工、のこり半分が正社員。その正社員の4割ぐらいはレベル3です。だから職場全員の中で言えば、2割ほどではないかという感じです。

レベル3の計り方は、職場でさしあたり10ぐらいの持ち場を経験した人というふうに考えています。職長に聞いているのですね。仕事表で算定し

たわけではありません。仕事表というのは、実際よりどうしても遅れるのです。日本でもそうだし、NUMMIもそうです。

公文 正社員の4割というのは相当なウエイトですね。

小池 期間工で3年ぐらやってから正社員になる場合が多いのです。

公文 そうですか、期間工の中の優秀な人を正社員にしていく。

小池 そうしたことだと思いますね。期間工が多くなったのはアジア危機以降です。日本よりもちょっと期間工が多いのではないかと思います。基本的に期間工から上げている。最初から正社員で採る人もいるけれども。保全是最初からそうです。基本的には期間工で働きぶりを見て上げるという慣行みたいです。これが非常に効いているのではないのでしょうか。全員上げるのではないのです。

公文 4割ぐらいが、いろいろな仕事ができる。

小池 正社員のほうのね。

公文 そうなると、その人たちがパイロットチームに入ることもできるし、また現地職場の問題が発生したら解決する、そういう能力を持っているということで、工場全体のレベルとしては相当高いレベルになるはずですね。

小池 そうなります。しかし、レベル3の人の一部しかパイロットチームに入れられない。日本には追いついていない。それは上司や技術者への突き上げが弱いなどということですよ。

公文 まだそこまでは行ってない。

小池 まだ、差はかなり残っていると思いますね。

公文 そうでしょうね。

小池 ただ、差がないなら、軽く日本は負けますね。

公文 負けますね。(笑) これだからなんとかやっつけているので。

小池 そうそう。

公文 でも、海外の工場で正社員の4割までそのレベルまで来るのは大変なことですね。

小池 大変ですね。ここは査定があるし、査定の運用さえよければ、あり得ますね。

それと、時間を掛けましたね。急激に大きくなったのではないのですよ。始めは小規模から徐々に進めた。タイの経済の着実な成長と同じですよ。輸出をするようになったのはアジア危機以降で、初めの30年は輸出していないのです。

公文 国内市場向けでした。

小池 ダービーとは全然違う。ダービーは最初からヨーロッパ全体に輸出するという方針だった。ここはそうではないのです。輸出先は、最初はオーストラリアですね。それから次第に広がってきた。タイの自動車産業は、みんな日本企業です。サイアムモーターだけがタイ資本だけれども、あれも日産と技術提携しているから、結局、タイの自動車産業は、技術的に日系か、あるいは所有の日系か、日本しかないのです。そうすると、いろいろな慣行をつくりやすいのですかね。

萩原 タイが商業車の生産大国になってくる可能性がある。商業車は輸出産業でしょう。

公文 すでになっています。

上林 日本以外の資本がタイに出てこなかった理由は何なのでしょう。中国には欧米諸国の資本がたくさん出てきています。

小池 自動車はそうですね。ただ、他の半導体とか何かはかなり他の国がタイに出ているのです。タイは別に日本だけに開いているわけでは全然ないのですよ。

萩原 ですが、アメリカはやはりベトナム戦争の影響があったせいか、何か引き上げてしまったのですね。

上林 1960年というのは、ベトナム戦争のちょっと前ですね。

萩原 だからその後、アメリカの企業はあまりあの地域には行っていないのです。

小池 ただ、半導体とかはわりとアメリカのほうは日本よりもタイに

出て行ったのですよ。半導体の最初の工場は、むしろ欧米系、アメリカですよ。日本は後発なんです。

上 林 この間、私の知り合いの先生が北部山岳地帯にある村田製作所の工場を訪問したそうです。飛行場からタクシーで2時間かかったそうです。

公 文 タイの村田製作所ですか、行ったことがあります。古い都にありました。

萩 原 チェンマイ。

小 池 チェンマイって、市そのものは立派な町です。(笑) タイの中では、都市らしい都市はバンコクが数百万だった。僕が行ったときはチェンマイは20万で、あとは全部5万です。

上 林 では、大きい都市ですね。

公 文 タイの中では。

小 池 立派な寺がいっぱいあって。

公 文 そうですね。寺が多く、修行中のような格好の若い人がそのなかに大変多かった記憶があります。

小 池 別の国だったんですよ。チャンライとかチェンマイは別の国。いや、一種の連合体か。少なくともバンコック王朝が完全に抑えていたというわけではなかった。

公 文 中国雲南省から下りてきて、中国の影響がある土地だと説明を受けました。

小 池 タイの人民のかなりは中国起源ではないですかね。

公 文 はい、そうですね。

小 池 ただ、南になるといろいろ。インドネシアとか、入って。タイ族とラオ族と漢民族かな。もっと山にはいっぱい多民族がいるんですよ。ただ、人口比でいくと小さい。それと、僕の印象では、タイは、中国からタイに移動してから3代目だったら、もう中央官庁の偉いさんになれるのです。実際はもっと早い。それから、重要なタイ企業はだいたい華僑でし

ょう。例えばナンバーワンの銀行はバンコク・バンク、これは中国系ですね。だいたいそうなんです。それに対して、タイ人は暴動を起こさない。だけど、インドネシアは起こすのですね。完全に中国系の企業燃やしてしまうと後で困るから、とにかく3年に1回ぐらい火をつける。そういうことをやるみたいですよ。

だから田中総理大臣が行ったときに暴動が起こったのを問題というが、あんなの、しょっちゅうやっている。それはなぜか、個人の体験で言うところ、インドネシアの地元企業を回りますね、中小企業でも、大企業でも。そうすると、オーナーはほとんど中国系ですね。飯に誘って僕に聞くことは、調査のことではないですよ。子どもを日本で教育させるにはいくらかかるか。というのは、地元のインドネシアの大学には入れない。割り当て制があって入れない、よほどできないと入れない。マレーシアも同じでしょう。

上 林 日本にいる外国人技術者の調査をしたのですが、マレーシア出身の人はふつうに、2か国語をしゃべります。英語と自分のエスニック言語の韓国語か中国語。それで日本の大学にきて、日本語で勉強して日系企業のフィリピンの子会社に就職したりしてます。

萩 原 マレーシアでは大学に入れない。

上 林 見かけは中国人なので、マレーシア出身ではなく、中国出身の中国人と間違えてしまいました。

小 池 バンコックでいい大学に入るの、僕がいろいろ回ったところは、やはり高校は二つなんです。高校の名は聞いたけれども忘れた。ものすごく勉強をさせる。その二つの高校から、チュラロンコーンに入ってくるわけ。それはだいたい見ていると中国人だね。まだ3代たない。中国人が握っていない大企業というのは、ナンバーワンだけじゃないですか、サイアムセメントだけ。国王が株を4割持っているのです。タイトヨタと非常に密接な関係があって、タイトヨタの株の10%はサイアムセメントに持たせているのです。そうすると、プレステージが高いじゃないですか。会長はそこから1人入れる。それがタイの財界の大立者なのです。

中国人がオーナーでない地元大企業をわたくしは知らない。インドネシアなんか、もっと徹底して、中小企業はほとんど中国系ですね。僕が行ったのは主としてジョクジャカルタ、国連コンサルタントで回ったのだけでも、みんな中国です。役人はインドネシア人なのです。全然、顔が違いますね。

インドネシア人というのは、なんとなく愛嬌があって、僕の顔を見て、「見よ東海の」と歌うんだな。(笑) 僕が1人で調査に行くと、暇なんだね、官庁の人など10人ぐらいついてくるんですよ。それで昼になると、「ビール、飲む？」なんて言うと、モスLEMだけでも飲むのですよね、みんな。(笑)

日本企業は先進国進出をためらった

公文 では、4番目。これは質問は。

上林 タイ・トヨタの進出。

公文 トヨタ自動車の海外進出は遅れているわけではないという評価で。そうなのですが、トヨタも海外へ出て行ったのは、まずタイとブラジル、発展途上国です。先進国への工場進出はNUMMIが最初で、イギリスへも1992年です。そうすると、トレバー氏が日本の多国籍企業のことを「reluctantな多国籍企業」と言っています(Trevor, 1983)。その「reluctant」の一つの意味は、実力から言って、もっと早くきてもいいのに、遅れたという意味で言っているのです。先進国に行くのは勇気があることで、日本の経営者はうまくいかないんじゃないか、輸出で行っていたほうが無難じゃないかと、経営者のほうに先進国への進出をためらう気持ちがあって、先進国への進出は遅れたのではないのでしょうか。日本の生産システムが海外で通用するかに関して、先進国へ行くことについて、経営者のほうがためらったのではないか。その認識はどうなのでしょう。

小池 わからないのですが、僕は非常に単純に、どちらが得かという

計算が基本にあって海外に進出する。生産は国内でというのはずっと基本で、おそらく今もそうだろうという気がしているのです。簡単な製品だったらともかくとして、自動車みたいなものはできたら国内でつくる。それがいちばん効率的だと考える。そうするとあとは輸出。輸出では関税が高いところと低いところがあって、東南アジアの自動車関税というのは数百%でしたからね。事実上、輸出できないわけです。

公文 ほとんど日本からは輸出できない。逆に、入っていけば、関税で守られる市場です。

小池 そうですね。本当にアメリカ進出のときに自信があったかどうかは、トヨタではなくてホンダにこそ聞くべきじゃないか。トヨタは3番手なのですからね。

公文 そうですね、3社の中でいちばん最後ですね。

小池 ホンダの場合がどうか。とくにホンダというのは、さっき公文さんがおっしゃったように、いちばん日本人をたくさん海外で使い、日本出向者を中心にやったわけです。そういう意味ではホンダを調べなければいけないけれど、僕はホンダは知らないのです。

ただ、トヨタはNUMMI進出のときに、最初から高岡でやっていたやり方を、ハードだけではなくてソフトも入れようとしたことはかなり確かです。僕はトヨタの組合の顧問でしたから、トヨタの組合で委員長を初めて20年も務めた梅村志郎さんにいろいろ聞きました。かれは、養成工出身ですね。トヨタはずっと養成工出身が委員長だったのです。最近、京大卒とか、そういう人が委員長になったけれども。

NUMMIに進出することがほぼ決まったときに、これは梅村さんから直接聞いたのだけれども、取締役会の決議をする前に、組合の委員長の梅村さんに豊田英二さんが「協力してくれるか」と話したようですね。「あなたはどのようなふうにしたの？」と聞いたら、「日本の方式を十分に発揮して欲しいと伝えた」と。経営側も、もともとそのつもりではなかったか。「そのつもり」というのはちょっと推測なのですけれども。

だから、この時点では、もうすでに相当自信があったのではないだろうか。ただ、ホンダに自信があったかどうかはわからない。(笑)でもホンダのやり方を見ていると、全然妥協していないものね。そういう意味では、やはり自信があったのではないですか。それまで行かなかったのは、国内でつくったほうが安いんですよ。僕のセミナーの元学生にいろいろ聞いてみると、それはやはり日本でつくるのがいちばん安い、と言っていましたけどね。トレバーはどうしてreluctantと言うのか。もうかるかどうかという合理性でやっているのではないかと思うのですが。もしためらうならば、相当修正をしていくはずだと思うのですね。日産はそうですね。

公文 日産は現地人主導の経営で、日本の方式を積極的に移転しようとしてない感じでした。(笑)

小池 少なくとも、トヨタ、ホンダよりはそうです。でも、いちばん最初に出て行ったのは、ホンダじゃないですか。

公文 ホンダが先です。

小池 ホンダがいちばん早いですが、日本のやり方でちょっとやりすぎるな。

公文 ホンダは日本人を多く派遣して、本社の方式の移転を妥協しないでやりましたね。

小池 やりましたね。トヨタはむしろ中間ですね。

公文 中間ですね。

上林 ホンダは、日系企業が人種差別する、間接差別を行っているとして訴えられました。

「この何平方以内からしか雇わない」と言ったら、工場から何キロ以内の黒人の居住地を外しちゃっているというので、負けたのですよね。それでいちばん先に槍玉に上がった。

公文 トヨタは、そういうのを見ながら、アメリカに行ったらこれがいちばん大事な問題だというので、アメリカの事情を非常によく知っている人事担当者が、現地工場の経営管理に当たるのです。

上 林 アメリカの世論によるバッシングを受けました。

小 池 そうだと思いますね。今の話の続きで枝葉を言えば、トヨタのアメリカ出向者の育て方は、アメリカのビジネススクールなどに送るのではない。初めはそうだけれども、のちはlaw firmに送るのです。law firmで実務の下働きとかをやっている、だんだん仕事を覚えていく。アメリカのlaw firmって、なんでもやるでしょう。そこに送るのですね。

上 林 だから学問なんかではないわけよね、欲しいのは。実務で引っかからないような知恵を身につける。

小 池 アメリカを見てみると、どうだろう、ビジネススクールよりはロースクールの世界ですからね、官庁であれ、なんであれ。要するに実務の駆け引きはもろんなければいけないけれども、何が事実らしいかを調べるという点でもロースクールがいちばん自信があるのではないですかね、裁判以上に。例えば、日米経済交渉は、結局、ロースクール出がやっているわけです。アメリカの国会議員の九十何%はロースクール出でしょう。州議会も同じですね。そして日米経済交渉をやるときのアメリカの委員会というのは、日本のように霞が関ではなく、弁護士、何年かたてば、もっといいポストに行くわけでしょう。

そういう連中ですから、判例よりももっと面倒なことを、みんな扱う。猪木さんがアメリカの弁護士世界を調べていて、何か日本の弁護士よりはるかに広く仕事をしている。日本なら、霞が関が交渉しているようなことも、全部、弁護士がやっているという感じですよ。

タイは積極的に外資を導入した

萩 原 僕はタイの経済発展を違った面から考えているのです。戦後のタイの対外政策は非常にモデレートというか、穏健路線なのです。成長目標もそんなに高い目標は設定してないですから。それから輸入代替工業化はやるけれども、それには外資を使う。外資に対してかなりオープンで、

しかも輸入代替政策にくっつけるわけです。そして輸出促進に進んでいく。

途上国で工業化がうまく行った国、韓国もそうだと思うのですが、韓国の場合と比較すると、日本からどんどん技術や資本を入れたにもかかわらず、絶対にその事実を認めない。日本からの投資や技術移転があったのだけれども、それを認めない。

ところがタイはそこがすごくおおらかで、途上国だった国が工業化していく場合のやり方が、タイは非常にうまくいったということじゃないかと思う。ある意味でトヨタをうまく利用して、タイの発展につなげたといえますか。

小池 今おっしゃったようなことをもう少し広い範囲で言うと、当時の第三世界のリーダーは、インドにしてもインドネシアにしても、基本的に外資をあまり入れないのですね。

萩原 そう、そう。従属論が強かったのです。

小池 ところがタイだけは、初めはやはりそうなのだけれども、非常にいいリーダーが、つまり独裁者が出るのですよ、サリット元帥です。タイは、ある時期まで、総理大臣は全部軍人ですからね。第一連隊連隊長、第一師団師団長、陸軍司令官、軍総司令官、それから総理大臣になっていく。サリットというのは、それぞれのときのクーデターに全部勝っていく。(笑)

本当の独裁者で、彼が50年代の中ごろに総理大臣になるのです。それでタイ経済をオープンにするのです。外資がずっと入るのです。最初に日本が入ったのは、私は紡績と化繊だと思います。

萩原 オープンですね、外資に対して。

小池 それはやはりサリットですね。ただ、彼はすぐ飲み過ぎと女遊びが過ぎて死ぬんですよ。でもサリットの政策は変わらなかったね。韓国はどうなんですか、浦項の製鉄所はわりとおおっぴらに新日鉄を入れた。

公文 政府間の戦後補償処理の問題もあって、新日鉄が技術協力をします。

小池 僕は一、二回よばれて浦項の製鉄所を見ている。日本に勤めていた在日韓国人の技術屋を引っこ抜いてくるのですよ。その技術屋はもちろん日本語が僕らぐらいできる。(笑) 新日鉄のほうは、あからさまにおおいに応援している。つまり、負けるはずがないという傲慢さだと思うんですよ。今、オタオタしているかもしれないけれども。

公文 非常におおらかに技術を教えました。

小池 やっています。

公文 ところが、韓国の浦項製鉄所で所長さんに聞いたときに、ある時点から日本人派遣者が日本国内に帰ったときに、自分たちの立場が悪くなってきたと言い出したって言うんですよ。それで、高炉、転炉、熱間圧延までは新日鉄が技術を持っていったのですが、冷延鋼板のときに新日鉄がもういやだ、と言い出したのです。それで冷延鋼板は入れなかったのです。それから、POSCOは他の日本企業や欧州の技術を入れるようになります。

小池 そうか。それならそのほうが当たってますね。つまり、ある時期から入れていない。

公文 新日鉄からの派遣社員が社内で立場が悪くなったって言い出したらしいのですね。

小池 それはわかりますよ。だって、だいぶ負けてきたのだから。(笑) 鉄もね、神戸製鋼あたりだと非常に気軽にプラント輸出で稼ぐわけでしょう。新日鉄だとそうじゃないものね。それでおおらかに、ブラジルにしても、どこにしてもやる。

公文 技術移転しましたね。

小池 やたらおおらかなんですね。そうか、それはわかりますね。ある時期から、冷延鋼板を入れたら、日本の鉄鋼メーカーは困る。

公文 そうなんです。だから、しばらく冷延鋼板は遅れていましたけど、それ以降は欧州技術と自力でやってみたいです。

小池 そうでしょうね。今、特殊鋼板以外はだいたい韓国で作ってい

る。

公文 十分できます。

小池 日本，勝てないんじゃないかな。

公文 コストの上では，向こうのほうが安くなっています。

萩原 僕は，アジアは3か国しか行ってないんですよ。韓国とタイ，台湾ですね。中国も行ったことがないから，まったくの憶測でしかないのですが，いちばん，ある意味で感心しているのはタイの戦後の開発政策ですね。タイはうまくやってきたなと思う。

小池 もっと広げて言うと，やはり唯一の独立国だったからという事情がある。

公文 従属した経験がないから，外国資本を入れるのは従属にならないんだというふうに理解できたのでしょうか。旧植民地の場合は，かつての苦い思い出があるから，まず政治的独立の話になるのですね。最近やっと，どの旧植民地国も，資本が入ってきても軍隊が入って支配するわけではないんだと，理解できるようになりましたけれども。インドの場合はもともとイギリスの資本が入ってましたから，独立した段階から，だいたい全産業があったのですよね。

小池 そうなんです。アジアで唯一，自動車を自国でつくっていたのはインドですからね。乗せられて走りましたが，すぐエンストするんですよ。(笑)

上林 アンバサダーっていうあれですね。

小池 アンバサダーです。国連のチームですから，インド人が一緒でしょう。彼らにとってアンバサダーが止まるのは当たり前，エンジンがもう少し冷えればいいので，その間，みんな歌を歌わせられる。(笑)

公文 エンジンが冷えるまで待つのですね。

小池 そう。1時間走ると，1時間冷やすのですよ。日系企業に行ったのではこれはわからないね。

萩原 そうだね。だから途上国としての後進性みたいなのはタイも同

じなのですけど、ずっと独立国だったところからきているのだと思いますね、おおらかなところが。日本人としては非常に付き合いやすい。

公文 おおらかというか、冷静に外国資本が入ってくる利益を判断できたのでしょうか。

小池 まったくそうなんです。ただ、そのきっかけとしては、サリットがいなければだいぶ遅れただろう。

公文 優秀な判断できる指導者がいたとことが大きいですね。

小池 そうそう。強引で。愛人はたくさんいて。(笑)つまりタイは第二次大戦中から10年ぐらい前まで、総理大臣は全部軍人でしょう。バンコクの日比谷公園にあたるルンピニ公園の南のほうに幼年学校と士官学校があったのですね。同じ釜の飯を食って、その中でできる人、勉強だけじゃなくて、腕力の強いのが第一連隊連隊長。第一師団長もバンコク駐在なんですよ。バンコク駐在の長がやらないと、クーデターは成功しない。タイのクーデターは人を殺しませんからね。

萩原 そういえばそうですね。わりに平和裏にやっていますね。

小池 国外への追放ですよ。

萩原 50年代のいつごろですか、外資導入をオープンに始めたのは。

小池 少なくとも58年ははっきりそうです。でも、もうちょっとさかのぼるのではないかと思う。

萩原 韓国が1964年に、朴正熙がクーデターで政権を取って、それで日韓国交正常化をやって、日本から資本を入れる。だから一種の独裁体制で、かなり強引にやったのです。

小池 そうですね、朴さんですね。

萩原 サリットの場合、強引というのは国内に対してでしょう。朴政権は大変だと思うのですよ。日韓国交正常化をやらなければ、韓国の工業化はあり得ないと、開発政策は。それを乗り切るためには政治生命をかけて、暗殺されるかもわからないということでやったわけですからね。だから僕は韓国の歴史で朴正熙は最大の政治家だったんじゃないかと思います。

小 池 たしかにそういう意味では、サリットは立派です。ただし別に、命をかけてではなくて、自ら飲み過ぎて死んだ。(笑)

萩 原 50年代にタイの政府がどんな政策を採用したのか、おもしろいですね。

公 文 タイが何をやっているかなんてことは分かりませんでした。インドは話題になりましたけど。

小 池 そうそう、第3世界としてはネルーとスカルノですよ。

3. 本書の第8章「結論と含意」に関する聞き書き

公 文 「結論」のところに入ります。質問は三つあります。まず一つは、中堅層活動が共通して見られる。一つは製造技術者が車の設計から量産開始後の問題処理まで発言している。二つ目が、労働者の上位1割ぐらいに当たる人たちがパイロットチームのメンバーとして、設計やラインの設計に発言している。製造技術者と一緒になってです。それから三つ目が、生産労働者の上層半分の問題と変化への対応。ところが、生産労働者のCの部分については、3事業所とも、むしろ日本と比較すると弱さが目立つ。AとBは日本と、非常に似ているけれども、Cについては3事業所の中で日本に対して弱い。4段階の技能レベルの3の技能レベルが、海外工場の場合是非常に少ない。そうすると、AとBのところについては技術移転がたやすく、Cのところは技術移転が低いということになる。そういう解釈でいいのかどうか、そういう質問です。とくにCが弱いという質問です。

小 池 問1は、公文さんのように指摘されても仕方がない。つまりそこが僕の弱さなのですけれども。結論から言えば、AもBもCも、いずれも日本より劣っている。ただ、ちゃんとその職場でいくつの仕事ができるか、というような指標を用意しているのはCだけなのですね。AとBは逃がっているのです。つまり、参加している点では同じだ。ただ、レベルはた

ぶん低いだろうけれども、という言い方で、レベルは測っていないのですね。測る物差しを用意できなかったのです。

結果からすれば、全部、A B Cの3面すべて日本より悪い。むしろすべて日本並みになると、日本は軽く負けてしまう。そういうふうを考えているのです。だから、例えばAとBで日本とタイの差を測るうまい指標があったら、それをぜひ教えていただきたい。本当は使いたかったのですが、考えつかなかったのです。

公文 AとBになると、何で移転のレベルを測るかというのは難しいですよ。

小池 ここではせいぜい、「ある会議にどれだけ参加したか」という測り方なのですね。「どれだけ有効な発言をしたか」は、全然みていないのです。Cのレベルというのは、職場でいくつできるかという物差しをいちおう用意しますから、なんとか説明できるのだけれども、どうしたらいいでしょうか。お手上げなんです。

公文 技術者の研究の蓄積そのものが、技術者の能力を測るような研究がないものですから。評価基準がないですね。

上林 向こうもそんなに時間を取ってくれないですよ。AとBを測るまで。

小池 それは上手な指標を使えば。

上林 できますか。

小池 はい。例えば、職場でいくつできるかというのは、聞き方さえ上手なら、わりと短い時間でできるのです。なかなかうまい指標だと、自画自賛しているのですけど。

萩原 最後のところに、「A B Cの3面ですべて横並びになってきたら、日本経済は敗北しよう」とあるのですが、生産性の面で、human capitalの面で、まったく同一レベルにまできてしまうと、賃金が日本がいちばん高いから、結局、その賃金の高さを労働生産性でカバーするしかないということですか。そこが追いつかれたら、競争力は失うと。

小池　そうです。それは次の問2に関して、同じことを言っているのです。

パイロットチームの移転は可能

公文　では、問2にいきます。ここは直接的にはパイロットチームの日本との比較です。パイロットチームも基本的に日本と同じことをやっている。でも違いがある。一つは、サイクルタイムの変更は、日本の場合は現場の人たちがやっているけれども、アメリカとタイはパイロットチームがやり、イギリスでは改善チームがやっていて、日本とは違う。

2番目は、日本はプロジェクトチーム方式で、メンバーの入れ替わりができる。それだけ、入れ替わっても代替できるメンバーがいっぱいいるということだと思います。3国の場合は常設です。常設のパイロットチームになっています。3番目が、メンバーの選抜方法です。日本、イギリス、タイは能力で職長候補を選ぶが、アメリカは先任権で選ぶ。

そうすると、この1と2については、日本の生産労働者の高い技能レベルを反映していると言えるので、日本の先進性、その点では日本のほうが先進的と評価できるのではないか。そういう質問です。

小池　実に正確に読んでいただいてありがとうございます。そういうことを言いたかったわけです。基本的にそれでいい。ただ、小さな点で言うと、パイロットチームが常設的かどうかというのは、つまり入れ替えがないとラインに有能な人が戻らないわけですね。常設とはNUMMIは半分くらいではないですか。たぶんNUMMIはそれほど常設度は高くないように思いました。そこから先のことですが、これは乱暴な推測ですが、レベルの差が次第になくなるだろうとは思っているのです。あるいは追い越されるかもしれないと思っています。ただ、そこに行くまでに時間がかかるということ、この本は強調しているのです。

でも、時間はかかってもいずれ追いつかれるだろう。そのときにどうす

るか。一つは横に、つまり、今まで展開していない地域に展開する。アフリカがありますね、中近東がありますね。そういうところに展開する。でも、それは一時しのぎだろう。

そうすると、結局、日本は追いつかれた後に、また別のやり方を考える。そういうことができるかどうかということについては、私はまったくノーアイデアです。日本の時代が終わりになるんじゃないか、という気はしているのです。どうなんですかね。

つまり、日本がデザインとか何かで勝負しているのではなくて、デザイン普通、車の性能普通、しかし上手につくる、故障が少ないようにつくる。それから同じことだけど、品質不具合があまり起きないようにつくる。長持ちするようにつくる。そういうことでやってくれば、追いつかれるのではないですかね。そのときにどうするのだろう。(笑)

萩原 そのとおりですよ。結局、先進国はいつかは追いつかれてしまう。たぶん、先進国であったためにいろいろな、制約条件に足をとらえられて追い抜かれてしまう可能性が高い。

新たな方向を図ることができればよいと書いてありますが、自動車産業の場合、やはりエコカーだと思うんだよね。今、車のドミナントデザインが揺らいでいて、内燃機関でガソリンエンジンという今までモデルの転換が始まっているわけですね。これは自動車産業が生誕したときと同じくらい大きな技術の転換だと思います。この転換にリーダーシップを取れば、また日本の時代が続くのではないですか。

公文 いや、それはわからない。(笑) ハイブリッド車では世界のトップでしたが、電機自動車となると、横並びで、アイデアとしては、欧米が早い。

上林 でも、いちおう自動車会社はそういう方向ですよ。その方針はあるでしょう。

公文 そうなるかどうかわからないよ。

萩原 リーダーシップを取れるかどうか？

公文 電気自動車になると、モーターが単純だと言うんですよ。モーターは電機屋さんでもできると言うわけ。そうなると、今までのガソリンエンジンで培った技術が生かせない。あとは自動車メーカーに強みがあるのはデザインとか安全性とかです。日本の自動車および電機メーカーは、いい品質のものを安くつくる、品質と生産性のバランスがいい製品をつかって先進国に勝ってきたわけですね。これはそう簡単には崩れないんじゃないかなという感じはしているのですけれども。

萩原 藤本さんの言い方をすると、capabilityが追いつかないということですね、結局。

小池 乱暴に考えると二つの大まかな方向みたいなのがある。一つは、今言った、いわゆる製造のやり方みたいなものを、公文さんがおっしゃったみたいなのやり方で、少しずつ進めて行く。それに基づく一種の優位性。

それともう一つは、かなり今までと違ったやり方をとるような国が出てくるかどうか。それは僕、前から探しているのだけれども、今のところないですよ。思いつかない。

公文 それは日本以外の先進国と比較するとないのですが、コストだけで言ったら、中国の企業はものすごく安くつくりますね。

小池 でも、もしそうであっても、中国の賃金が上がるでしょう。

公文 今の電機製品についてなのですけれども、中国の電機メーカーはものすごく安くつくるのですよ。部品メーカーが独特の安くつくる何かを持っているみたいなんです。だから、日本の電機メーカーが行けば、どこでも勝てるのですけれども、中国だけは勝てないのですね。中国メーカーが勝ってしまう。

小池 その場合、わりと面倒な電機もそうなんですか。

公文 高付加価値のですね。

小池 ええ。繰り返し作業が多いような製品は、低賃金国が勝ちますからね。低賃金要因が主だったら、どうせ中国の賃金は上がる、と僕はたかをくくっているのですよ。だけど、中国が高度なものをより安くつくる

ということになると、これはとても日本は生き延びられませんね。

公文 それは日本が強かったのですよ。中国がやっている安くつくる技能が、高付加価値まで適用できるものかどうかということですね。

小池 今まで新しいやり方が出てきたときは、それ以前の国がやっていないやり方を考案してきた。例えば日本で言うと、日本の品質は、今までの普通の議論というと、機械、造船、要するに重化学工業で見ると、ずっと遅れるわけです。だけど繊維を見ると、すでに第一次大戦前後でもやはりすごい品質ですよ。それで中級品で世界制覇する。そのときのつくり方は、イギリスとかアメリカのやり方と違うやり方を考案してきたと思うのです。低賃金だけで勝ったのでは全然ないように思う。他の国はあまりそういうアイデアがない。なければ非常に安心ですが。(笑)

でも、心配が二つあるわけですね。日本のそれを担うべき人が、みんなやる気をなくしてしまうという可能性が一つあります。もう一つは、日本は一生懸命やるにもかかわらず、他の国がよりうまくつくり上げていくというのがある。日本が次第にやる気をなくすというのは、言えそうなのだけれども、他の国が新しいのをやっていくというのは、いまのところあまり考えられない。

萩原 ブルーカラーのホワイトカラー化が日本と同程度に進めば、たぶん、日本は追いつかれちゃうと思うのですけれども、その可能性は少ないんじゃないですか。例えば、アメリカのブルーカラーワーカーが、hourlyからsalaryに替わる。イギリスはどうなんですか、まだhourlyですか。

公文 もちろんhourlyです。ヨーロッパは階級社会ですから。

萩原 韓国労働運動を見ていると、ますますブルーカラーとホワイトカラーの反目みたいなものが強くなっている。

公文 それももちろんあるのですけれども。その韓国においても現代自動車と電機のサムスンとLG、この三つは、すごくパフォーマンスがいいじゃないですか。サムスンは半導体で日本を追い抜いちゃったし、製鉄の場合も、かなり日本と並ぶところまできているでしょう。だから、韓国の

トップのところは日本に対抗してきている。中国の、新しい会社は、品質の面ではともかく、コストの面では競争力を持っている。だからこれは脅威だなと僕は思っているのです。

萩原 それはわかるのだけれども、まあ、コストの優位というのはあるからね。生産のシステムみたいなのがまったく同レベルにきてしまったときには。

公文 そのコスト優位が賃金優位だけじゃなくて、何か生産システム上の優位性まで持っているのかどうかというのが大きなところだと思います。いろいろなことをマスターする速さ、これは中国はものすごく速い。日本人以上かもしれない。

上林 人口が13億いるから、トップ層の人々の厚みも大きいですね。何千年の歴史を持った知識層がずっと続いているから。

小池 仮にそういう一部の天才とか、一部のものすごく優れた人が競争力を決めるようになれば、日本は軽く負けますよね。だから、そういうスタイルを創造できるかどうかということですね。

上林 発明や技術開発というところだと、これは一部の優秀な人によって実現できますが、標準化されたものを大量に製造することは、中間層の厚い日本に向けた生産システムだったのですね。

萩原 例えばパイロットチーム、現場のワーカーと、製造技術者と生産技術者の連携、一種のコラボレーションみたいなものはできるのかね、中国で。

上林 なかなかできないと思うのですよ。

萩原 韓国もね。

公文 僕もそう思っていたのですよ。ところが、この10年ぐらいの、スピードを見てますと、大変早い。

上林 一定のレベルまでだったら行くけれども、それ以上は行かないでしょう。そう思うんですよ。

萩原 本当に日本以上にみんな協力的なコラボレーションをやっ

るとなったら、それはもう負けますよ。

上 林 だけど、日本だって、高度成長のときは経済成長率が年10%いったじゃないですか。それである程度まで大きくなると、それ以上いかなくて。中国もそういう段階だから、この調子で20年もいくとは思わないでしょう。

公 文 ところが、中国は大変な競争社会です。例えば、査定に関して言うと、日系企業で見る、中国の査定の受け入れ方は日本以上ですね。日本みたいにわずかな差をつけるというのではなくて、非常に大きい差をつける。小さい差ではなくていっぱいつけて、罰則までつけて、降格までつけて、だめな人は降格する。そういう差をつけるのは、むしろ中国では歓迎されます。だから現場ワーカーもそれは当たり前なんです。

上 林 だけど、現場ワーカーはそれをやったら、ほとんどはそれについていけないのだから、やる気をなくす。

萩 原 小関智弘さんがNHKに依頼されて中国に取材に行かされた。彼、そうとう怒っていたけれどもね。要するに見習工が旋盤の試験に2回落ちたら、解雇なんです。旋盤工になるための試験を、採用されて何か月後に1回目の試験を受けて、また半年後に1回。それで1回目も落ちた、2回目も落ちちゃったら、「きみ、辞めなさい。きみは機械工にはなれないよ」となる。

公 文 大連の日系企業の話ですが、日本人経営者が査定を導入する際、日本風の賃金に少し差をつけるという査定のやり方を取り入れようとしたところ、中国人経営者が、そんなんじゃないだめだ。もっと格差をつけるように提案した、それで日本人経営者もそれに従って大きい賃金格差を採用したということです。

萩 原 格差を。

公 文 そう、日本人経営者が言う以上の格差をつけて、降格も入れてやれと言って、それをそうしてよくなっていると言うんですよ。

小 池 そうでしょうね。やはりその土地の相場がありますからね。

公文 中国のやり方がある。

小池 もう一つの乱暴な考え方は、今までの話は全部国内の生産力の競争ですね。だけど、次第に、例えば日本企業の海外企業、イギリス企業の海外企業などの間の競争が主戦場になる、つまりそれぞれ第三国での勝負で決まる。

公文 中国やインドのような巨大市場がでてきますと、そういうふうになりつつある感じがします。

日本は海外投資で稼ぐ時代になる

小池 日本はまだ、海外直接投資残高はせいぜいGDPの10%ですよ。それは第二次世界大戦前の中国に進出したときと変わらない。長くそれ以下だったのです。ところがヨーロッパの海外直接投資はものすごく伸びて、しかも最近伸びている。いちばん高いのは、英仏です。おそらく英はGDPの6-7割。フランスは9割ぐらいかな。イタリアとかドイツも2、3割はいつているのです。

何を言いたいかと言うと、要するにそこからのあがりて暮らしてゆく。つまりビクトリア王朝のイギリスみたいに次第に日本はなっていくだろう。つまり国内ではもう力を失って。(笑) だけど、日本の中の一部の人は海外でいろいろ仕事をする。そこで生き生きと仕事をしている。そこで稼いだ黒字で多少くらししてゆく。そこで勝負。国内では負けなくていいんですよ、50:50で。国内で勝たなくてもいいので、海外の勝負で勝ってゆく。例えばタイで日本は勝ってきた。中国も中国国内ではなくて、むしろ中国の海外企業が次第に出ている。そういうところと第三国で勝負する。中国は大陸だから、この話はちょっとあまりぴんこないのだけれども。

公文 まあ、その先はインドもあるし、アフリカもあるし。

小池 そうですよ。つまり、こんなに一般に先進国の海外直接投資の残高が多い時期、日本がとくに少ないんです、まだ低い。急速に伸びてき

たけれども。

公文 だから、まだポテンシャル、伸びしろがいっぱいあるということでしょう。

小池 そういことですね。海外で勝てば、日本が伸びてゆく。

公文 そうですね。

小池 少なくとも、今のドイツやイタリア並みになる。GDPの2割か3割いくんですよ。今の2倍、3倍に、伸びなければいけないんですよ。イギリス並みには無理だと思うのですね。ピクトリア朝以来の伝統がないから。それでも今のところ勝っているのですね、海外で。日本国内ではだめだという議論ばかりだけれども。

公文 今のところ大丈夫ですね。

小池 大丈夫ですね。(笑)

上林 今、日本の大企業は海外の技術力のある会社をものすごく買ってますね。円が強いでしょう、90円ぐらいですから。だから薬品とか、電気部品、ITの業種などは、優秀な人をヘッドハンティングしたり、日本に呼び寄せるのではなく、技術レベルのある会社をそのまま買ってしまふ。

公文 買収ね。

上林 買収してしまっている。利益を生めばよいわけだから。人材を育てていこうとするよりも、ほしい部門を全部そのまま手に入れています。

萩原 それはちょっと、本来の日本の行き方ではないです、買収というのは。(笑) 投資残高で見るのと、もう一つ、先生が前も言われていた所得収支。もう日本のGDPのうちの3%ぐらいになってますよね。15兆円ぐらいでしよう、所得収支の黒字が。

公文 貿易収支の黒字を上回ったのですよね。

小池 それはもうずっと前に。

萩原 倍くらいですよ。貿易収支のほうは8兆円ぐらいでしよう。

小池 例えばイタリアやドイツと比べる。日本の収益率が仮に独伊と同じだとしますね。日本が実はちょっと高いけれども、同じだとします。

向こうが日本の3倍ぐらいの残高を持っているわけだから、黒字額はまだドイツやイタリアのほうが多いのですね。残高が多いからね。結局、勝負は国内よりも海外になる。

僕は最初からそういうつもりでこの本を調べたんですよ。ただ、あまり確信がないまま調べた。

萩原 同僚だった佐々木隆生さん。彼は英連邦の研究をやっていました。ビクトリア時代の末、第一次大戦前のイギリスの所得収支のいちばんのピークはGDPの5%だ。だから日本はたぶん、急速にそれに近づいていく。

上林 では、もうそれ以上は伸びないということですか。

小池 いやいや、今のイギリスはすごく大きいんですよ。

上林 もっと大きい？

小池 だって、収益率が10%を超えているんです。残高は、GDP比でいえば、たぶん6割か7割。

萩原 そうでしょうね。

小池 ということは、収益率が日本の倍くらいなのに、残高が大きいから、黒字はさらに大きい。

萩原 そういう所得収支があるということですね。

上林 日本でも政府が、海外所得に課税しないという約束をして、海外子会社が現地で積み立てていた資産の国内移転を促すような税制に変えましたよね、最近。

萩原 なんかね、つい最近、ありましたね。

上林 はい。ということは、これまで、日本で税金を掛けられるといやだから海外子会社に留保させていたのですが、それを本国、日本に送らるように制度改革をしたのです。

萩原 そうやって、製造業は海外で稼いだ利益を現地で再投資ばかりして。

上林 うん、高い税金があるから。

小池 そうだと思いますよ。ただ、その元になっている現地でもうけているかどうか。案外もうけているのですよね。(笑)

上林 もうけているのに日本には申告しないわけでしょう、しなかったわけですね、現地で。

小池 ただ、僕が聞いた限りでは、日本国内よりも税務署の査定は厳しい。二つの国の税務署が取り合うからかえってオープン。トヨタみたいになると、例えばタイの税務署、イギリスの税務署も必死でしょう。わりと捕捉すると言いますよ。日本だったら、日本の税務署だけですから。イギリスの税務署を買収するのはたいへんだからね。(笑)

上林 日本に送ってなんとかというふうにかたちを取ってしまえばいいわけですね。

小池 雇用の問題としては、ある意味では日本の中レベル、広い意味のポテンシャルで中レベルから上の人は、ものすごく生き生きと活躍する場が海外にはある。だけど、例えば中学の成績がだいたい1か2という人たちは、日本の円が強くなればなるほど、よその国からの競争、つまりサービス貿易や何かを含めて、受けて、ますます遅れるだろう。

公文 厳しくなりますね。欧米先進国は、すでにその問題に直面しています。

小池 外国人が大勢来れば暴動になるけれども、今のところまだ外国人はそんなに多くないから暴動にならないけど、それを救う途が思いつかない。

上林 でも、それは一昔前のアメリカが多分、すでに似たような経験をしているのではないですか。要するにブルカラーの、good blue-collar jobといわれていた職種が全部海外に取られてしまって。アメリカって、海外に出ることに対して全然hesitateしないから。そうすると、まあ、学校の成績は、できないけれどもまじめに働きまじめに誠実に暮らしていれば、困らなかった人たちの仕事が国内から消えてしまったのではないですか。

小池 僕はアメリカよりは少し安心なのは、海外で活躍できる日本人

はアメリカよりも少し下まで含んでいるんじゃないかという点です。それでも日本にも海外で仕事できない人がいっぱいいるわけでしょう。

萩原 先生、かなりペシミズムが強いような感じがするのですが。(笑) ちょっとまずいと思うのですよ、『日本産業社会の「神話」』で、あれだけ日本異質論をたたいてきた先生が、最後に「やっぱり日本はだめか」と言ってしまうと。

僕は一次大戦前のイギリスは、海外投資で国の経済を支えているレントナー国家としてうまくやっていたと思うのですね。例えばアルゼンチンの鉄道の債権をイギリスが引き受けて海外投資に回す。それで鉄道技術はイギリスから入れる。貨車はイギリス製のやつを使ってもらう。そうやって輸出と海外投資をうまく結びつけて、イギリスはああいう大きな国になったと思うのですね。日本は戦前、大正期に入ってようやく海外投資を始めたところで戦争になってしまったじゃないですか。これから日本はイギリスのビクトリア時代に入るんじゃないのですか。

小池 そう思っているんですよ。

萩原 だから、黄金の時代がこれからやってくる。(笑) 21世紀は日本の世紀になる。それで21世紀のどこか後半になると、少し日本の世紀にもかげりが出てきて、揺らぎが出てくるというシナリオはどうですか。

小池 それは萩原さん、卓見だね。いや、僕は、本当は海外の勝負だと思って、これを書いた、ほんとまじめに。それで海外で勝てるかどうか。もし勝つとしたら、その理由は何かというのが、この本のいちばん関心事だった。

たしかにあなたが言うように、日本のまだ海外直接投資の残高が小さいからね。数倍に伸びる可能性があるのですね。何か明るくなってきたな。(笑)

日本の後発効果と先進性

公文 三つ目の質問は、後発効果でもうすでに答えていただいています。でも、これは萩原さんがいちばん聞きたいところですね。日本が先進的、単に後発効果ではなくて、日本が先進的と言いたい。

萩原 いや日本だけでなく、アジアは全部そうだと思いますよ。後発効果論というのはガーシェンクロンという人が提起した発展理論です。経済の後進性、Economic Backwardness が逆に経済発展のパネになるという理論なんです。要するにイギリスだけなんですよね、先進国というのは。イギリスが産業革命で成功して最初の工業国になった。そうすると、その後に行く後発の国はどうかというと、ずっとイギリスの後に行くのではなくて、後発国がイギリスに追いついて追い抜くということが出てくる。それでガーシェンクロンの場合はドイツと最後はロシアを検討している。ドイツの場合は株式会社のかたちを取って、ヒルファーディングの『金融資本論』ではないけれども、金融資本が重化学工業化を一挙に進めた。そしてイギリスを追い抜いてしまう。アメリカもそうですね。

次はロシアの国家資本主義。ロマノフ王朝最後にストルイピンが続いてロシア革命後はボルシェビキが国家を使って、資本主義の発展を図っていく。結局、イギリスはロシアに追い抜かれてしまう。

公文 ロシアについては当たらなかった。

萩原 ロシアについてはまったく間違っていた。そうなると思うのですけれども、日本の経済発展もかなり後発効果を考えたほうが良いと思います。ただ、僕は日本は江戸時代は近代社会だったと思うので。技術と経済の面でイギリスにかなり遅れ、100年ぐらい産業化が遅れたと思うけれども、もう近代社会になっていたから、非常に短期間でイギリスに追いついちゃった。キャッチングアップが非常に速かった。しかし後発効果があったために、イギリスの二の舞はやらなかった。

小池 今の萩原さんがおっしゃった後発効果というのはとても重要

で、ただ遅れただけではないのですね。何か新しい方式を採用するなり、考え出すということでしょう。ただ遅れただけだったら、だめですね。

公文 その場合は、遅れっぱなしになりますね。

小池 ええ。僕の場合は、クラフトユニオンの時代が短いとか、ないというふうに単純化するのですけれども。クラフトユニオンの時代が短ければ、より新しい方式をつくりやすいという考えです。

萩原 そうですね。労使関係でも、企業の組織でもイノベーションがやりやすい。

小池 ただ、日本以外の国でそういう新しい方式をつくるような国が想定できたら、日本はだめだね。そうした国を今のところ、幸いにして思いつかないから日本は生きのびるのかな。(笑)

公文 中国になるかどうか。

萩原 台湾と韓国は、やはり日本が統治しちゃったから、レベルにまで来ると思います。だけど、中国は無理じゃないかなと思う。

公文 中国13億人、インド10億人、アフリカ10億人、合計約30億人じゃないですか。この安いところの市場を、いちばん安いところの市場、低所得の市場に入っていくには、やはり低価格の製品のほうが強いですね。品質より低価格のほうがこういう市場に強いから。

そうすると、技術レベルとかそういうことではなくて、企業の競争力という点からいくと、低価格の製品をつくって、売上高と利益を稼ぐ企業は、世界の中で影響力を持ちますね。そうしたら、企業規模としては巨大になりますから。その企業規模に、力にものを言わせて先進国の進んだ技術を持つ企業を買収するという事は可能ですね。

萩原 中国企業がということ？

公文 そうそう。

萩原 慶応大学の木村君が久しぶりにテレビに登場していたけど、中国市場に最近、どういう変化が起こってきたかというマーケット分析をやっていた。これまでは富裕層と圧倒的な低所得層の市場、二重市場であっ

た。車なんかも、富裕層市場をねらってきた。それが最近安くすれば車が買えるという中間層が出てきた。これを木村君は「ボリューム層」と言うんだね。「ボリューム層」が出てくると、そのボリューム層に向けた低価格で、インドのタタがつくった20万円とかあいうのではなくて、カローラクラスですね。比較的安いカローラをぼんと出せば売れる。そのような競争に入ったのだと木村君はいう。そのときね、圧倒的にトヨタが強いんじゃない、ホンダとかトヨタが。どうですか、中国の自動車メーカーにそんな力はある？

上 林 そういう会社が低価格をつくって、売っているわけでしょう。本国とは違うものを。

萩 原 30万台ぐらいつくる工場を三つぐらい持つんだよ。それだけのものを高い生産性で、高品質でもってつくりませんか。

公 文 高品質には行かないのだけれども、低価格でつくることに関しては競争力がああります。そしてそのひとつの前提は、先進国の製品をコピーすることです。それを自分流につくり変えて、やすいものにつくっていく。そういう能力です。知的所有権無視のビジネスなのだけれども。そんな知的所有権とかCSR (Corporate Social Responsibility) なんてどうでもいいよということで中国国内市場では通るわけ。

萩 原 車というのは、僕も乗った経験があるから思うけれども、やはり安全性とか、故障しない車とかが重要です。

公 文 この夏アフリカに行ってエジプトの話ですが、エジプトはヨーロッパ、アメリカの車、それから日本の車も走っています。安いほうの車は韓国と中国なんです。でも、これがけっこう伸びてるんですよ。一昔前だと、どこへ行っても日本車でしたよ。中位から安いほうは。その安い市場を韓国と中国に追い上げられています。韓国と中国の企業が力をつけてきているんですよ。これはもう昔とはだいぶ違ってきていますね。学習効果です。徐々に経験を蓄積してきたら、安いのがつくれるようになったんですよ。そしてこれがさらに経験による力をつけていくと、安い市場は日本

に取って代わる可能性がある。

萩原 中国のトヨタが、中国の企業と競争した場合、賃金labor-costは変わらないでしょう。

公文 labor-costは変わらないけれども、中国メーカーは日本のまねをしてやりますから、それを少し変えて。

萩原 デザインを盗用しちゃうわけね。一流の工場と言えるのかな。
(笑)

公文 倫理の問題じゃないんです。市場がその製品を買うかどうかですから。

萩原 なんていうか、どこかにもろさがあるような気がするね。おっかない自動車には乗りたくないよ、やはり。

上林 そう思う人だけではないでしょう。昔、資本論であったじゃない。チョークの粉が入っていても安いパンが売れるって。そういう事実があることは、そのとおりだと思ったけれども、そういう感覚が自動車についてあってもおかしくないでしょう。部品がどこかがおかしくても、安ければいいと。

小池 今はそうですね、将来、世界の所得が上がったときに、そういう安い商品の需要が伸びるのかどうか。つまり所得弾性値が高いか低いかだね。

萩原 そうですね。

小池 所得が上がれば、むしろ相対的に下がるのか。パソコンが次第に安くなっているように。もしも、中級品に関して中国がより安く、しかも品質の高いものをつくらしたらどうか。かつての繊維を見れば、イギリスは日本に押されて、結局、中級品で負けてしまうのですね。そうすると高級品だけにいきますね。

公文 ええ。だから日本もその道をたどって、高付加価値製品だけでいくようになるのか、それとも今のようにまだ中級品もつくっていけるか。

小池 中級品に関しては、所得が上がれば、質について誰も言わなけ

れば、中国が勝ちますね。

公文 そうということですね、質を言わなければ。

小池 今の中国の所得はどんどん上がるでしょう。そうしたら、どうなるんだろう。

公文 でも、その質も、やはりつくるようになると思うんですよ。韓国の車は徐々にそうなっていますから。日本車をターゲットにさだめて、競争力を上げてきました。

小池 そうですね。ただ、韓国の所得水準は2万ドルでしょう。

公文 そうですね。先進国並みだから。

小池 そう、もうポルトガル、スペイン。

上林 ぐらいですか。

小池 これはね、簡単に為替レートで変動しますからね。今はもうポルトガル、スペインのほうが低いんじゃないかな。ユーロは低くなって。日本はスイスと並んで最高じゃないですか。

企業の競争力と国の競争力

公文 4番目にいきます。技術移転の問題です。小池先生も、この三つの海外工場を比較して、賃金はどうもうまく移転しにくい。とくにアメリカは査定が実施できませんから。しかし、日本のシステムの中で核心の要素、人材育成の要素、これは100%ではないけれども、通用性があると一方で言うておられます。これはたいへん大事なポイントだと思います。かつ移転できるのだけれども、まだまだ日本本国と同じにまではないから、これもまた大事な要素です。だからこそ日本が競争力を持っている。そうすると、これを企業組織に置き直してみると、海外の日本企業はこれから日本のいいものを海外に持って行って、現地で、競争力を発揮していく。そういう日本企業の国際的な展開が進んでいって、日本企業の国際競争力が海外で発揮できる。こうなると、同じ日本の企業の中でも、自社の

強みをしっかり自覚している企業とそうでない企業、そういう企業間格差が国際的に展開されてくることもまた考えられる。企業要因の大事な点がこれから出てくるのではないかという話ですが。

小池 基本的にまったくそのとおりだと私は思います。企業の特性も国の特性もある。同じ方向、大枠が似ていても、非常に上手下手がある。それはそうだと思います。ただ、それが収斂する度合いが大きいか小さいか。国内での企業間の学習というのは案外、行われやすいかもしれないと思っています。

例えば、僕の印象では、本にはいっさい書いていないけれども、メモに「私の感触」と書いてありますが、トヨタはものすごくホンダを意識しているように思う。

萩原 しかしトヨタは、例えばマツダを見習おうとは全然思っていない。

公文 でも、マツダは非常にトヨタから学んでいる。

小池 そう。少なくとも全部取り入れるかどうかは別として、かなり国内での学習効果はある。そうすると、結果的には企業間の上手下手がやや薄まって、国の特性として出てくる可能性がより強いかもしれない。国内における、とくに同種の企業、同産業内の企業間の学習というのは、わりと行われているし、産業が違ってても広がりつつあるかもしれない。それを念頭に置かないと、あんなにIMFの統計では日本が良く出るはずがない。つまり、できの悪い企業も、いい企業も全部合わせた結果が、わりと統計上いいのですね。不思議でしょうがない。本当はだめな企業はいっぱいあります。電機産業なんて、わりとだめですよ。

公文 電機の部品メーカーのほうはいいんですけど、組立メーカーは何かもろかったですね。

小池 中国方式に負けるかもしれないというのは、結局、電機メーカーは部品メーカーを、あまり中に組み込んでいない。その判定の目印は、労働組合の結びつきの強さで、自動車だとニッサンでもトヨタでも部品メ

ーカーもかなり、全トヨタ労連、ニッサン労連というふうに集まるでしょう。それで賃金も一緒に決めるのですね。だけど、電機は別ですよ。松下はせいぜい3社ぐらいですよ、資本100%を持っており、組合も一緒にしようというのは。ふつうの松下の部品メーカーは、「松下労連」みたいなのをつくっていない。トヨタは全然トヨタの資本がなくても、部品メーカーは「全トヨタ労連」に入っていますよね。わたくしはその組合の顧問でしたから。

公文 それだけ自動車産業の場合、組立メーカーと部品メーカーの結びつきが、企業関係が強い。

小池 強いですよ。

公文 だから技術移転関係もきつと強いのでしょうか。

小池 一種の社会的なうまい組織化ができていれば、なかなか中国に負けないかもしれないけど、電機はそれができていない。おっしゃるように、負けつつあるのではないのですかね。

公文 何かそういう感じがします。

小池 ハイアールなんかに。ただ、そのような議論をすると困ることは、自動車のような労働組合というのは自動車だけなんですよ。(笑) それではなはだ自己矛盾しています。

上林 自動車の場合は、トヨタの系列に入ったら、ニッサンやホンダには部品を供給できない？

小池 そんなことはないですよ。デンソーは全企業相手に部品を入れてます。トヨタとの取引は、その部品メーカーの売り上げのだいたい3分の1ですよ。ただ、組合は全トヨタ労連に入ってしまうのです。

公文 組合としては企業連合に入ってしまう。

小池 全トヨタ労連。そうすると、賃上げ率はほぼイコールなんですよ。最近は見えていませんけれども。なぜ、そういうことをするか。前に言ったようにわたしはもと全トヨタ労連の顧問でした。いちばん文句を言うのはトヨタ本体で、「先生、おれたちの賃金、もっと高くすべきだと言って

くれ」と言うんだな。(笑)

萩原 モデルチェンジの期間が長いから。自動車、基本的に3年でしよう。電機なんて、6か月、3か月でモデル変更を行っている。

小池 電機型が主流になっているとしたら、日本の将来はやや悲観的ですね。

萩原 悲観的ですね。アメリカと同じになります。空洞化しちゃう。賃金の安い国をキョロキョロ探して、そちらへ行くわけですよ。

小池 今、機械の装置でいちばん高いのは、僕の知っている範囲では、ステッパー、半導体の露光装置ですね。それをつくれる国は世界で三つの会社しかない。もとのツァイスとキャノンとニコンでしょう。中国とか、コリアはまだ出てこない。そういうものが多くなるとまた話は別ですね。低賃金国はいっさい入っていないんですよ。

公文 そういう高付加価値製品の領域になるとまだ入っていない。

小池 会社はオランダの会社なのだけれども、もとはツァイスなんです。要するにレンズメーカーなんです。

上林 東郷元帥が大枚はたいて双眼鏡を買ったという会社ですね。

小池 それが今、医療の先端器械でもものすごく、世界の先端を行っているんでしょう。もうカメラではない。

公文 日本企業の今後の国際競争力の話は重要なのですが、今日はこれで終わりたいと思います。長時間にわたりまして有難うございました。

V. おわりに

第2回と第3回の聞き書きのための座談会を通して浮かび上がってきた論点を三点にわけてのべておきたい。第一に、日本の仕事方式の海外通用性、第二にイノベーションとしての日本の仕事方式に関する問題、そして第三に日本が対外直接投資で稼ぐ時代になったという時代認識の問題、以上の三点である。

第一点から検討して行くことにしたい。本聞き書きの「はじめに」(本誌前号)で述べておいたように、この本の中心的な研究テーマである、生産技術者、製造技術者および現場作業員からなるパイロットチームの仕事方式の海外通用性については、どう考えるべきであろうか。編集者の解釈によると、日本の仕事方式は制度的には地域と経済発展段階の違いをこえて移転されているのである。日本の仕事方式の国際的通用性は、生産ラインの設計から量産試作に至るプロセスにおいて十分確認されているように思われる。もちろん移転の内容は日本とまったく同じではなく、さらには工場による違いがあるが、なによりも移転可能性が示された意義は大きい。編者は、過去の研究との継続性を意識して、今回の課題ではないが、あえて現場作業員の技能移転についても質問した。その答えは、知的熟練の国際的な通用性ととともに、部分的な移転にとどまることを指摘された。全面的に移転しないからこそ本国日本の製造業が国際競争力を維持できるのだといわれる。編者の海外工場の調査経験からみても、技能の全面的な移転は困難であることはその通りである。現地工場の製品が商品市場で競争力を発揮できるレベルまで移転すれば良いのである。しかし三つの国の工場において、パイロットチームは、共通して形成され機能していたのである。その構成メンバーは、多様な作業をこなす問題解決能力もつ現場労働者である。地域と経済発展段階の違いを超えて、日本の技能形成方式が大事な点で移転しているのである。移転の主体が明確な意思と制度枠組を提示すれば日本の仕事方式は移転可能なのである。

第二は、イノベーションとしての日本の仕事方式についてである。小池先生は、日本の企業内における技能形成の国際的な共通性(小池, 1977)と通用性(小池と猪木, 1987)を明らかにされた。ところが日本の仕事方式が「イノベーション」であることを否定しないが、その観点を強く押し出すことはされていない。クラフトユニオンの伝統を引く欧米の労働組合による職務規制が、日本の仕事方式の移転にとって障害となることは指摘されているが、日本の仕事方式の優位性についての指摘はやや消極的であ

る。シュンペーターは、イノベーションを新生産関数の設定であると定義した。既知に属するが、MITの研究者によるリーン生産論は日本の生産システムをイノベーションと呼ぶに相応しいことを示している。日本の自動車組立工場が大量生産方式の工場と比較して高い生産性を実現したことを明らかにしたからである（ウオーマック他、1990）。すでに米国の組織論の研究者たちは、日本の仕事方式をイノベーションと呼び、米国への移転可能性についても言及している（Kenney & Florida, 1993, Liker, Fruin & Adler, 1999）。日本の労働経済学者が、知的熟練、そして「中厚型」あるいは「中堅型」労働組織という特徴付けを、イノベーションの形成と国際的普及の観点から研究しても良いのではないかという、いささか僭越な印象を持った次第である。

第三は、日本が対外直接投資で稼ぐ時代になったという時代認識についてである。日本の対外直接投資が生み出す成果は国際収支の所得収支に現れる。所得収支の黒字額が貿易収支の黒字を超え着実に増加しつつあり、約15兆円（2008年）に達する。本書を書くにいたった動機が、この点にあるということは、座談会でも述べられている。そして、IMF統計を用いて、直接投資の生み出す収入の国際比較を行っている。今後この論点に関する国際比較を通した研究が必要になってこよう。

最後に座談会の雰囲気について一言しておきたい。座談会は、和やかな雰囲気の中で談論風発、しばしば主論点を離れて脱線した。小池先生はエビデンスを大事にする。判断や評価の背後には常にエビデンスが存在する。これは研究会の後の酒席の話においても同様である。根拠が明確な話は、耳にして明快であり爽やかである。ある回の研究会で、別の著作のもとになった調査研究のノートをつみせていただいた。工場現場の見聞を詳細に記録したものであった。それら膨大な調査記録から、必要な事実を抜き出して著作では使用しておられた。他方座談会では、必ずしもエビデンスが明確でない認識や、さらには専門領域外の知見についても発言されていた。しかしそれらの発言も考えるヒントを与えてくれた点で貴重であった。

米国におけるseniorityルール形成の理由，現場労働者が保全の仕事に手出ししにくいというNUMMIの話，タイのチュラロンコーン大学工学部の話，後発国効果に関する話など，座談会形式であるからこそ興味ある話が聞けたのである。

〈参考文献〉

- 植木真理子著『経営技術の国際移転と人材育成：日タイ合併自動車企業の実証分析』文眞堂，2002年。
- 小池和男著『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社，1977年。
- 小池和男著『日本産業社会の「神話」』日本経済新聞出版社，2009年。
- 小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較』東洋経済新報社，1987年。
- ジェームズ・P・ウオーマック，ダニエル・T・ジョーンズ，&ダニエル・ルース著，沢田博訳『リーン生産方式が，世界の自動車産業をこう変える』経済界，1990年。
- 富田光彦「アジアにおける日本企業の労務管理」『彦根論叢』第245号，1987年。
———「日本的経営の有効性：イギリス人ミドルの反応」『組織科学』第23巻第2号，1989年。
- 山崎克雄・銭佑錫・安保哲夫編著『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』中央経済社，2009年。
- Herding, Richard G., *Job Control and Union Structure: A Study on Plant-level Industrial Conflict in the United States with a Comparative Perspective on West Germany*, Rotterdam: Rotterdam University Press, 1972.
- Kenney, Martin, & Richard Florida, *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S.*, NY: Oxford University Press, 1993.
- Liker, Jeffrey K., W. Mark Fruin, & Paul S. Adler, *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*, NY: Oxford University Press, 1999.
- Trevor, Malcolm, *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad*, NY: St. Martin's Press, Inc., 1983.