

対抗から共働へ : 戦後労働史 トヨタ1950年 争議とその後(4)

KOIKE, Kazuo / 小池, 和男

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

49

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

59

(終了ページ / End Page)

93

(発行年 / Year)

2012-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013140>

対抗から共働へー戦後労働史 トヨタ1950年争議とその後(4)

小 池 和 男

〔研究ノート〕

対抗から共働へ―戦後労働史 トヨタ1950年争議とその後 (4)

小 池 和 男

第5章 海外への進出

1. 第二次大戦前の海外進出

日本企業は内向きか

戦後労働史の第5章として海外への進出、そこでの活動を観察したい。日本の働く人の活動はけっして国内にとどまらない。すぐれた仕事の方式ならば当然に海外にもものびていく。これまでのとおりトヨタに焦点をすえてぜひとも観察したい。同業他社と比較するのはもちろんである。他産業のすぐれた日本企業もおそらくはそれに劣るまい。重要な戦後労働史的一幕であり、なんとかして日本人の海外職場で働く軌跡を書きとめておきたい。

ただし海外となれば、主役はかならずしも日本人だけではない。もとよりここでの中心の視角は、このシリーズのこれまでとかわりない。ただ、それが日本人とともに働く他国の庶民労働者にも広がるかどうか、その吟味も肝要であろう。海外の庶民労働者が、かつては経営者をたんに金持ちとしてやや白眼視していたのに、海外日本企業の職場に働くことによって、いかに生産に協力し生産の核心に発言し、共働的 collaborative な労使関係をきずきあげたか、あるいはそうでないか、それをさぐることとなる。したがって、日本人労働者にかぎらず、その地の庶民労働者にも注目したい。

戦後労働史といいながら戦前も一瞥する。というのは、トヨタも日本企業一般も内向きで国際化に遅れている、としばしば非難される。そういう通念へのつよい疑念があるからである。歴史をきちんとみれば、通念は無知の表白にすぎない。日本企業がなんとか世界市場に頭角を

あらわした1920年代から、相当に海外に進出していた。ある推算によれば、当時の海外直接投資は GDP のほぼ一割にあたる、といわれる。2010年時点でもその数値は15%でいどだから、相当の海外進出であった、といわねばなるまい。その実績は敗戦でいったんは一切消える。戦敗国の海外資産は戦勝国にすべて没収されるのである。

その進出の中核は、当時の日本製造業の半ばをしめる日本紡績業であった。当時の大手、10大紡のうち8社が海外に工場をたてた。進出先は断然中国であった。といえば日本軍部の尻馬にのつての進出と誤解されやすい。実際、残念ながらそう誤解されてきた。

だが、当時はまだ日本軍の中国進出はささやかなものであった。満州（いまの中国東北部）などを別にして中国本土をみれば、英米などにくらべると中国駐留の日本軍隊ははるかに少数であった。外国資本が進出する土地はおもに上海地区であり、そこは英米仏が支配していた。土地は外国租界、英米が主導する租界と仏租界であり、土地の官公庁の公式言語は英米租界では英語であって、中国語ではなかった。そうした時代に日本企業は進出したのである。

そして日本紡績業では大手とはいえなかった豊田紡織が、大手とならんで上海に進出した。1921年のことである。大手以外では商社系の内外綿が10年ほど早く進出したにすぎない。豊田系企業の海外進出の積極性をみるほかないだろう。それはまさに創業者、豊田佐吉の発意であり、かれの発明心と通底する進取の気象の表れと考えるほかあるまい。その日本紡績業の中国進出についてはすでに他に記した（小池〔2008〕第2章2節）。ここではこれ以上立ち入らない。

戦前中国でノックダウン工場

この文章はトヨタを中心に自動車企業について記したい。それなのにあえて戦前の日本紡績業の中国進出から記したのは、戦前日本自動車工場の最初の海外進出先がやはり中国であったからでもある。しかも最初に組立工場をたてたのは、日本紡績業のなかで技術水準のきわめて高いと目された豊田紡織の兄弟企業、トヨタ自動車なのであった。

しかしながら、日本自動車企業の中国進出は、日本紡績企業の進出と違い平時ではなかった。1937年日中戦争がおきたあとであった。1938年天津にトラックとバスのノックダウン組立工場を、翌39年上海にトラックのノックダウン組立工場を稼働した。天津工場は5万平方メートルの広さであった。ただし、トヨタの社史、20年史、30年史にも人員数の記載はない。貴重な資料は敗戦直後焼却され、のこってないようだ¹⁾。

他方、もともと豊田紡織があった上海での、トヨタ工場の規模も不詳だが、それを含んだ華中豊田自動車工業の従業員数は、日本人150人、中国人350人と30年史は記す (p.194)。なお、ほとんどトラックで、ごく一部がバスであった。乗用車ではまったくない。

日中戦争で日本軍は多くのトラックを必要とした。どのメーカーもその修理、補修のサービス工場をあちこちにつくった。トヨタは天津工場関係では北京、青島、太原、徐州、石家荘、張家口、済南など7、8か所、上海工場関係では南京と漢口の2か所に修理工場をつくった。1943年ジャワ、スマトラ、セレベスにも拠点をつくったが、それらはいずれも修理工場であったようだ。他の大手メーカー、日産といすゞについてはのちに観察する。ノックダウン組立工場もつくったが、トヨタほど積極的であったかどうか。

トヨタの方針は鮮明であった。1937年会社創立早々の第一回役員会でつぎの方針をきめた。「北支、上海ニ組立工場ヲ作ルコト」(30年史、p.189) というのであった。トヨタ自動車の創業は1937年でも、実際の製造活動は1933年ごろから豊田自動織機の自動車部としておこなわれていた。もともとはじめから大衆車を製造し、その販路として海外市場を考えていた、と30年史は記す (p.189)。それゆえ、1937年8月の創業早々中

国での組立工場建設の方針をきめたのであろう。

その1か月後、主力挙母工場（ころも、現本社工場）の竣工式で喜一郎はつぎの式辞を高らかに読むのであった。「…自動車の軍事行動に必要なる、日支事変に於いて益々顕著なり。真に軍の足なり。・・・又眼を平時に転ぜよ。国家経済の動脈なり」と。

もっともその中国のトヨタ工場は敗戦によって戦勝国に没収され、戦後へのつながりはまったくない。トヨタが中国にふたたび自動車工場をたてるのは半世紀近く後の1983年である。それでも最初の中国工場をかつての進出地、天津につくるのであった。ただしそのはるか前、タイとブラジルに進出する。その戦後の話に入るまえに戦前の他の日本自動車企業大手、日産といすゞを一瞥しておきたい。

日産、いすゞ

各社の社史が一致して記しているのだが、商工省（いまの経済産業省）が当時大手のこの3社にはほぼ地域をわりふった。中国はトヨタ、満州は日産、朝鮮はいすゞ、という配分である。当時日本の自動車企業が、戦時体制のゆえに政府の許可制であったことを忘れるわけにはいかない。もちろんその後南方が重要になれば、いろいろ入りみだれるのだが、まずはそうしたわりふりであった。

わりあてられた地域で、当然に各社ともノックダウン組立工場を設けた。日産は満州にたてた。だが、工場の竣工は1940年になった。それまでの満州への輸出は日本フォードに委託したにすぎない。自前のノックダウン工場はトヨタより2年おくれる（日産30年史、p.79）。

他方、いすゞはわりあてられた朝鮮に当然にノックダウン組立工場をたてる。11,550平方メートルというかなり広い工場であった。従業員は160名、うち日本人40名と記されている。ただし、竣工は1941年、トヨタより3年おくれた（いすゞ50年史、p.54）。

もちろん、両社とも東アジア各地に、また南方各地にも拠点をもうけるけれども、それらは補修工場であって、組立工場ではなかったようだ。日産は東南アジア各地に、いすゞはシンガポールとジャカルタに設けた。

比較

以上を概観すれば、3社とも海外進出に熱心であったことがわかるであろう。そのうえで、大手の他の2社にくらべ、トヨタが海外進出により積極的であったことは明瞭であろう。組立工場の竣工が2、3年早い。組立工場の建設にはかなりの期間がかかり、トヨタの決断はまことに早かった。このトヨタの積極性にはおそらくは3つの理由があろう。

第一、リーダー豊田喜一郎ははじめから海外進出をつよく意識していた。さきに指摘したように、最初から将来の大衆車をめざし、その販路に海外も考えていた。

第二、豊田喜一郎は上海を知っていた。さきに記したように豊田紡織が1921年から上海に進出していたとき、喜一郎も上海にかなりの期間駐在していた。けっして短期の旅行者ではなかった。第二次大戦後喜一郎の死後も、トヨタはこの喜一郎の方針を着実に実行に移してきた。それをもっとも鮮明にしめすのはおそらく東南アジア、とりわけタイであろう。ブラジルが一足早い、その後の展開をみれば断然タイとなる。それを次節でみる。

第三、日産もいわずもトヨタと違い、合併につぐ合併をかさねてきた。いまの母体ができるのはいずれも1937年、合併早々では海外進出のすばやい方針の確立はむつかしかろう。これにたいし、なるほどトヨタ自動車の創立もおなじく1937年ではあるけれど、合併ではなくはじめてから一本であった。そして8年前の1933年から苦心しながら自動車の製造にのりだしていた。

2. タイでの活動

すばらしい資料

敗戦後日本企業の海外進出は米占領軍によっておさえられていた。わずかに一部輸出がみとめられていたにすぎない。1952年サンフランシスコ平和条約の締結によってようやくそれがとけるや、まず輸出の拡張であった。繊維からであった。当時の途上国中心に販売がはじまった。トヨタは自販のタイ支店をいち早く1957年設けた²⁾。だが、自動車の輸出はむつかしい。当

時の途上国は完成車輸入にはなはだ高率の関税をかける。自国の雇用、産業をのばしたいからである。そこで海外生産がはじまった。1960年代前半であった。

そのなかでのトヨタの特徴をまずおさえておきたい。それには同業他社と比べるのがもっともよい。といっても海外企業の個別経営情報は、ほとんどが上場企業ではないので、容易にはわからない。

さいわい「週刊東洋経済」が毎年大部の増刊号として「海外進出企業総覧」を公開している。海外日本企業を個別に、進出国ごと、その創業年、株の持ち分、しかもときに主な他の株主が商社など日本企業か、それとも現地資本かをも記し、またその事業内容を簡単ながら記載する。そして雇用人数も掲げる。さらにときに日本からの派遣社員数も記している。ただし、生産高や売上高はわからない。アンケート調査だけでなく、電話取材、また各地の日本人商工会議所などへの訪問、その貴重な資料を活用しているようだ。カバーする海外日本企業の範囲はひろく、おそらくそのほとんどの事例におよぶ、とおもわれる。

なお、政府関係の公開資料では個別企業ごとの数値は掲載されない。プライバシーをまもるためである。したがって外部から利用できる個別企業ごとの数値としては、おそらくこれが最高の資料ではないだろうか。このすばらしい資料を活用しよう。のちにみるように各社のホームページは、このような核心のデータをかならずしも掲載していない。

タイに注目する理由

タイに焦点をすえる。というのは、日本の海外直接投資が第二次大戦後まっさきに集中したのは東南アジア、それもタイであった。第二次大戦中タイは日本の交戦国ではなく、まして戦場にならなかった。それどころか日本の「同盟国」というべく、戦時日本の協力によって、ラオス、カンボジア、マレーシアで失ったとタイ人が考えている領土の一部を回復した³⁾。戦後それはもとに戻され、タイの日本への協力の歴史も書き換えられた。ただし、実際の歴史は消

えない。それに戦時中日本に協力したタイの首相ピブンは、戦後一時は退くが、その後なお50年代まで首相であった。つまり、けっして非友好国ではなかった。

これにたいし他の東南アジアははやくは16、17世紀から長年西欧や米の植民地であった。また第二次大戦の戦場にもなり、日本によい感情をもたなかった。せいぜいインドネシアが、その日本占領軍司令官今村均の大本営の意図に反する見事な政策で、友好度は低くなかった、とわたくしは感じる。後年、その地で国連コンサルタントとしてごく短いながら仕事をした経験からである。たとえば、わたくしへの歓迎として戦時中の人気歌謡「見よ東海の」を日本語でうたってくれるのである。

だが、インドネシアは当時の大統領スカルノの方針で、またインドなど多くのアジア諸国がゆるいながら社会主義傾向をつよめ、海外先進国からの直接投資を、植民地支配の再現としてなるべく制限しようとしていた。これにたいしタイはもともと独立国であり、しかも1950年代末から60年代初めにかけて、強力な首相サリット元帥が積極的に先進国の海外企業をまねいた。サリットは第一連隊長、近衛師団長、陸軍司令官のそれぞれのポストのとき、すべてのクーデターを成功させた。

当時は軍の最高司令官が首相に就任するのが、ピブンの例でもわかるように、タイではごくふつうであった。バンコックの旧中心部に、広いルンピニ公園がある。東京でいえば日比谷公園にあたるが、それよりはるかに広い。その公園の南部に、陸軍幼年学校と陸軍士官学校がもちろん宿舍つきであった。そこの卒業生がタイのパワーエリートであった。サリットはまさにその典型であった。かれの数々のクーデターを成功させた赫々たる「戦歴」から、まことに強力なリーダーであった。それゆえ、いわばビジネスの開国を実行できたのであろう。こうしたこともふくめ、日本企業はいち早くタイに進出したのであった⁴⁾。

欧米自動車メーカーに完勝

このサリットの方策のゆえもあって、欧米系自動車メーカーも数社タイにでる。フォードは

タイ資本との合弁ながら1961年と、日本メーカーよりわずかに早い。あと日本のトヨタとほぼ同時に、メルセデス・ベンツ、BMW、ボルボとつづく。はるかおくれで92年韓国メーカーも加わる。それゆえ、タイをみれば、日本の海外企業と他国の海外企業との、まさにおなじ土俵での競争の結果も、おおまかながら観察できる。

その点はトヨタ自販でタイ勤務を経験した人の、短いながらわかりやすい説明がある。1988年から93年までの各年販売台数の数値が、日本車、欧州車、米車別に、さらに日本車は各社別に記されている。日本車の割合はこの間92-95%と圧倒的であった。その説明として、当時タイはまだ商用車なかんずく1トントラック中心、他方欧米は乗用車中心だから、というのであった(小松知二[1995] pp.158-163)。だが、すぐあとでみるように、その後乗用車が多くなっても日本の優位はかわらず、トラックにかぎらず日本車メーカーの競争上の優位は明らかである。

なお、うえの数値は生産台数ではなく販売台数であって、完成車輸出をふくむだろう。だが、当時海外各社からのタイへの完成車輸出は、はなはだ高率の関税によって、きわめてすくなかったようだ。したがって販売台数で大勢をみても大過あるまい。

この日本車の優位はいまもつづいている。生産台数でみて2013年の予想は日本車がなお8割をこえる。ほかに米フォード8%, 米GM 6%, その他は3%にすぎない(『週刊東洋経済』2012年5月12日号, p.55. トヨタ自動車研究所調べ)。つまりきわめて長い間日本車の優位は維持されている。

日本車メーカーのなかでは、トップは依然トヨタで26%, ついで三菱15%, 日産9%, 本田9%, いすず8%となっている。なお、タイ地元メーカー(日産と技術提携)、サイアムモーターは1970年代末タイトヨタを抜いたこともあったが、その後凋落、基本的には日本企業が制覇してきた。

タイの日本自動車メーカーを比較する

その日本メーカーのタイ進出を比較していく。うえで説明した東洋経済「海外進出企業総覧」をもちいる。いま自動車製造企業にかぎってし

めす。販売会社はのぞき、部品メーカーも掲げない。雇用人数、うち日本人派遣者数、創業年次、株の持ち分を掲げる。毎年の資料はあるが、やや大まかに1976年、86年、アジア危機前の1994年、そして現時点に近い2010年の4時点のみ。表5-1である。

表5-1 タイへの日本自動車企業の進出

		株の持ち分 (%)		従業員数 (人)	派遣社員数 (人)
トヨタ		2010	86.1	*12,824 +	?
	創業 1962	1994	59.6 %	2,800	21
		1986		1,283	21
		1976	82 (自工41, 自販41)	806	?
日産		2010	75	1,339	?
	創業 1962	1994	25 おもに SiamMotor	2,600	20
		1986	同上	?	
		1976	Siam Motor	?	
ホンダ		2010	89	3,555	?
	創業 1977	1994	60	460	3
		1986	60	430	?
		1976	60	51	3
三菱自動車		2010	100	2,988	48
	創業 1964	1994	48 現地 52	1,746	20
		1986	46.7	293	
		1976	?		
いすゞ		2010	64.4	2,252	?
	創業 1966	1994	47.9 現地 52.1	1,808	14
		1986			
		1976	42.5 三菱 46.5	700	6
日野		2010	71 三井物産 20	907	13
	創業 1964	1994	35 三井物産 35	783	15
		1986	48.7	787	23
		1976	35 三井物産 35	200	
マツダ		2010	50 Ford 50	2,841	72
	創業 1975	1994	40	1,024	12
		1986	50.6	318	5

出所： 東洋経済「海外進出企業総覧」各年

- 注： 1) *これはToyota Motor Thailandの数字で、ほかに1,131人規模のThai Auto Bodyもある。車両の組立を業務としている。それで+符号をつけた。
 2) 従業員数など記載のない欄もある。
 3) 創業年はこの総覧1994年版記載のものであり、他の年次の表記と多少異なるばあいがある。創業とは会社設立の年次で操業開始ではないようだ。創業年以外は、東洋経済の各年の表記をそのまま記した。1994年版をとったのは、その後の再編成による創業年の差異をなるべくさけようとしたからである。
 4) 記載は各自動車製造企業の本体にとどまる。販売会社、部品メーカーなどいろいろの形があるけれど、それらは小規模ゆえにここに記載しなかった。
 5) スズキは2輪なのでこの表にのせなかった。
 6) この期間、会社の再編などがあった。たとえばマツダがFordと提携しAuto Allianceという会社をつくったなどである。

表からまず、日本の当時の自動車メーカーのほとんどがタイにでていることがわかる。その理由はさきにふれた。なにもトヨタ特有の理由はない。

同業他社とくらべたタイトヨタの特徴としては、第一に、なかでももっとも早いグループに属する。ほぼ同時と一見みられるのは日産である。

第二、しかし日産とトヨタの差異は明らかである。そのひとつは株の持ち分である。トヨタは最初から一貫してタイトヨタの株の大半を所有している。これにたいし日産は最初から出資せず、技術提携にとどまった。のち長い間の提携先、タイの地元自動車企業サイアムモーターの要請をうけて出資したが、少数株主にとどまった。94年段階で2つの企業が1,000人をこえるけれど、株の持ち分はそれぞれ25%にすぎない。車に「ダットサン」と銘うっていたので、あたかも日産の車のようにみえるのだが、経営の主導権は明白にタイ側にある。つまり日産は本腰をいれた進出ではなかった⁵⁾。

雇用規模で第二位のいずれも40%は超えていたが、当初から過半ではなく、少数株主にすぎなかった。おそらく最初から一貫して過半の株をもっていたのは、トヨタ以外ではホンダだけであった。ただし、ホンダは2輪車で進出がめざましかった。海外の地では、株の過半をもたなくてはその本来の仕事 방식을徹底できまい。その点4輪車に注目すれば、トヨタの方策は当初から鮮明であった。

第三、もうひとつの差異は、トヨタがこの期間一貫してもっとも大きいことだ。トヨタは76年時点従業員数で806名、つづくいずれは300名にすぎない。他は200名でいどであった。94年段階でも、トヨタは2,800名、派遣社員21名、つづく日産は2,600名であったが、さきに記したように株の4分の3はタイ側がにぎっていた。いずれは1,808名、派遣14名、ついで三菱、1,746名、派遣20名、スズキが1,624名、派遣18名、であった。

この差は当時の日本国内のシェアを反映しているわけではない。なるほどトヨタはすでに日本の No.1 であったが、これほどの差を他企業

につけてはいなかった。いすずにいたっては国内でははるかにおちる。タイ市場のトラック偏重に助けられた傾向がつよい。初期タイでは断然トラックへの需要が圧倒的であった。それも1トントラックであった。いすずはそこで頑張った⁶⁾。この他社との差は2010年には一段と開く。タイトヨタ本体の工場だけで1万3千、つづく他社は3,4千なのである。いや、その差の内実はさらに大きい。項をあらためて手みじかにみよう。

世界の開発センターのひとつ

まず大規模な乗用車専用工場をあらたにつくった。それまではバンコクの都心から10数kmの地に、初期にタイに進出した日立や松下の工場とほぼならんで、トラックと乗用車の工場を運用してきた。ただし、手狭で、バンコクから東ほぼ70kmの地の、広大な工業団地のなかに、とりわけ広い、じつに100万平方mという広大な敷地をもつ乗用車専用工場をつくった。1993年に計画し、1996年から稼働した。

もっとも稼働直後、1997年のアジア経済危機で自動車需要が激減し、しばらくは低迷した。わたくしは1998年その工場をほぼ半日尋ねたが、サイクルタイムじつに17分という状況で、いかに苦しんでいるかが実感できた。だが、2000年以降のびにのび、今や生産の中心となっている。これほどの大規模な乗用車工場を他社にみることはむづかしい。

それよりも注目すべきは、世界の開発センターのひとつともいえるべき機能を形成しつつあったことであろう。わたくしがやや時間をかけた2004年調査の時点では、まさに小型トラックの、全トヨタの世界の開発センターであった。日本のトヨタはすでに小型トラックの生産をやめていた。関連企業がトラックを製造してきたが、その小型の部分の全面的にタイトヨタにゆだねた。2004年、わたくしが訪ねたとき、アルゼンチンや南アフリカといったトヨタの海外トラック製造工場の技術者たちやパイロットチームのメンバーがタイトヨタに滞在し、タイの技術者たちと仕事していた。タイの技術者の意気は高く、いきいきと仕事していた。

しかもタイトヨタには、その技術的な基盤があった。タイトヨタはトラック工場に隣接して、本社に生産技術部がある。他の海外工場ではあまりみられない。たとえば米ではもちろん生産技術部はある。ただしタイと異なり、個々の工場の近くにあるのではない。西の NUMMI、また東のケンタッキー工場からかなりはなれたオハイオに、生産技術センターがある。それでは工場のスタッフがひんぱんに相談するのに、いささかの支障があろう。

生産技術部とは本社に属し、生産ラインの設計をおもに担当する。たとえばカラーをとる。かりに新モデルが日本とタイでまったくおなじでも、生産ラインは大いに違い得る。賃金のより高い日本の生産ラインがたとえば溶接でロボットをたくさん使うのにたいし、賃金のより低いタイでは、ロボットも使うが手動の溶接機をより多く用いたりする。

そうしたタイ人技術者がながらく活動してきた。そしてまた、新モデルの基本がおなじでも、付属する部分でタイ独自の設計もしてきた。すなわち製品設計の技術者もいる。そうした技術の基盤がある。それをいかして、本社工場をトラック専用とし、そのとなりの本社技術部に開発センターをもうけたのである。

以上を要するに、トヨタの海外進出方針がいかに同業他社より積極的で、本腰をいれたものであったかを如実に物語る。だが、日本の多くの人、また海外のほとんどの人は、むしろ逆の印象をもってきた。トヨタは内向きとみてきた。それは対米進出の一見した遅れにもとづく。タイはそこらいわば途上国、他方、当時世界の需要の多くを抱えていた先進国のばあいはどうか。日本企業の多くがまず進出した先進国は米であった。その米の舞台でのトヨタの活動を観察してみたい。

3. アメリカへの進出

進出時期の遅れ

例によって東洋経済「海外進出企業総覧」にもとづき、米への進出企業を各社別にみていく。表5-2である。タイにくらべ進出時期が遅い

分、1990年版から10年おきにみていく。

まず進出時期をみる。タイとは異なり、もっとも早いのはトヨタではなく、ホンダである。4輪車製造の操業開始は1982年、ついで日産、1983年操業開始となる。これにたいしトヨタは1984年操業開始と遅れた。遅れは一見わずかだが、それ以上の印象を多くのひとにあたえたのは、ホンダ、日産がやや早くから準備していたからである。とりわけホンダは2輪車がまず進出する。日米自動車摩擦すなわち日本メーカーへの米政府による進出要請の前から準備し、1979年操業をはじめた。その経験のうえに4輪車製造にのりだしたのである。日産も1980年工場の建設を決定している。

これにたいしトヨタは、米の日米自動車摩擦がおこり、米政府からのさまざまな圧力が強まってからようやく腰を上げた、という印象がつよい。日米自動車摩擦とは1979年第二次石油危機以降、米の自動車産業の業況が一挙に悪化、米の失業者が続出した。他方、日本車を先頭に日独の自動車、とりわけ日本の自動車の対米輸出が増加した。石油危機でガソリンの価格が急騰するのに、米自動車企業はなお大型車生産であり、それでは費消するガソリンが多く、消費者はこぞってガソリン費消のすくない小型車すなわち日本車やドイツ車に目をむけたのである。日本自動車企業が米の失業者をうみだしている、米に進出してそこで製造し米の労働者を雇用するべきだ、というキャンペーンが議会などを中心に澎湃としておこった。

それにたいしホンダと日産はいちはやく対応した。ホンダはうえにのべたように、第二次石油危機以前に2輪車製造を企画し、石油危機とほぼ同時に操業をはじめていた。日産も1970年代半ば米での製造のフィージビリティ調査を開始していた。

他方、トヨタが動いたのはおそかった。のちに提携する GM に接近したのは1981年であったようだ。このトヨタの米進出、GM との提携の経緯については佐藤 [1993] という、まことに立ち入った書物があり、それに譲る。わたくしは1991-2年スタンフォード大学のビジネススクールの教員をつとめ講義を担当、その際、そ

表5-2 アメリカへの日本自動車企業の進出

株の持ち分 (%)				従業員数 (人)	派遣社員数 (人)
トヨタ					
NUMMI	2010	50%	GM 50%	4,519	?
1984年操業	2000	50%	GM 50%	4,937	?
	1990	50%	GM 50%	2,645	34
Kentucky	2010	100%		7,365	?
1988年操業	2000	100		7,857	?
	1990	100		1,792	76
Indiana	2010	100		4,327	?
1999年操業	2000	100		1,300	
Texas	2010	100		1,858	?
2006年操業	2010	100		1,098	?
West Virginia	2010	100		1,098	?
1993年操業	2010	100		1,098	?
Bodine Alminum	2010	100		1,000	?
1990年買収	2010	100		1,000	?
日産					
	2010	100		10,136 - *	?
1983年操業	2000	100		5,791	?
	1990	100		3,200	?
ホンダ					
Honda of America Mfg	2010	100		12,136 - *	?
1979年操業	2000	100		?	?
(含む2輪車)	1990	100		5,657	?
Alabama	2010	100		4,513	?
2001年操業	2010	100		1,099	?
Honda Transmission	2010	100		1,099	?
1981年設立	2010	100		1,099	?
三菱					
1988年設立	2000	97%		3,200	47
	1990	50%	クライスラー 50%	1,707	50
マツダ					
	2010	50%	フォード 50%	3,128	27
1988年操業	2000		同上	3,125	4
	1990	?			
スズキ					
1988年操業	2010	33.7%	あと現地	1,630	?
雪上車など	2000	29.5%	現地 70%	1,608	0
いすゞー富士重工					
1989年操業	2000	富士 51%	いすゞ 49%	3,114	60

出所： 東洋経済「海外進出企業総覧」各年

注： 1) 米は各社の事業所数が多いので、タイと異なり、1,000人未満規模のものは記載しなかった。たとえばトヨタの West Virginia は2000年時点では存在していたが、300人規模であったので省いた。

2) 日産の2010年の数値は北米統括会社のもので、そこに製造部門も含まれている。製造部門だけをとれば、はるかに少なくなろう。それでマイナス符号をつけた。なお、2000、1990年の数値は製造企業のみ数値である。

3) ホンダの数値はすべて2輪車もふくんでいる。他社はすべて4輪車製造であり、過大評価となるのでマイナス符号をつけている。

4) その他、不詳の点が多々のこる。

の地の図書館でその当時の Wall Street Journal, New York Times はもちろん自動車の業界紙にも目をとおり、その関連記事をコピーしてきたが、佐藤 [1993] は日本側をふくめはるかにふかく解明している。日本経済新聞の取材チームのキャップが佐藤正明であった。

トヨタが GM と NUMMI New United Motor Manufacturing Inc. という会社を立ち上げ、1984 年操業をはじめたことは周知であろう。サンフランシスコ近郊、閉鎖していた GM のフリーモント工場を活用したのである。建物は用いたが、機械設備などはトヨタがまったく新造した。とはいえ技術面では最新鋭の機械設備ではなく、使いなれた母工場、高岡の機械設備をコピーしたものであった。そのときはまだ米の保全工の腕をかならずしも信頼してなかったのである。それで使いなれてその故障に対処しやすい機械設備をとった。その点は、米の研究者が1986年 NUMMI の効率の高さに目をみはったとき、それが機械設備の効率によらないもの、もっぱら人材の働きによるものとして重視された。

そのことでもわかるように、この企業は50対50という対等の株の持ち分にもかかわらず、明白にトヨタ主導であった。社長、工場長、また生産部長など主要なポストはトヨタが抑えた。初代社長はトヨタではおそらく最初に米の銘柄ビジネススクールで学んだ豊田達郎であった。かれは豊田家直系の、のちの経団連会長、豊田章一郎の弟、一高東大卒、トヨタの NUMMI にたいする力の入れ方がわかるであろう。他方、GM はトヨタの方式を学ぶという姿勢をくずさなかった。GM、トヨタそれぞれからスタッフをほぼ同数派遣しながら、重要ポストはトヨタがしめた。

各社の比重の推移

うえの表5-2は、トヨタが最初やや出遅れたが、その後の展開は抜群に大きいことをしめている。その表があまりに大きすぎるので、それをさらにまとめ、雇用の各社の比重をだしてみよう。表5-3である。もちろん人数の記載がない事例もあり、またホンダのように2輪車を含んだ数値もある。ごく大まかな数値というほかない。

表5-3 雇用からみた各社の比重

	(%)		
	1990	2000	2010
トヨタ	29.6	31.2	41.8
日産	21.3	13.1	21.0
ホンダ	37.7	30.1	27.4
三菱	11.4	7.2	
マツダ		7.1	6.5
スズキ		3.6	3.4
富士一いすず		7.0	
計	100	100	100

注： まことに大まかな概算にすぎない。たとえばホンダの数値はやや過大であろう。ふたつの理由がある。ひとつは2輪車を含んでいる。他は、2000年のホンダの従業員数は空欄で、1990年と2010年の人数の中間をかりにとった。また、あくまで上の表に現れたかぎりでの数値にすぎない。それゆえ1,000人未満規模の事業所は省かれている。日産の2010年の数値も過大である。というのは、これは北米総括会社の従業員数で、それが製造も含み、製造それ自体をとりだせないからである。他方、他の企業の統括会社はここに算入していない。

たしかに1990年の版では、すなわち調査時点1989年では、ホンダがもっとも多い。ただし、それは2輪車を含んだ数値であり、他社との差は大きく縮小しよう。トヨタはすでに日産をぬいて2位につけている。しかもこのときトヨタはすでにケンタッキーを立ち上げており、1989年はまさに立ち上げ直後で人数がすくないが、この直後に急激に増大する。

その点は2000年版の数字にはっきりとあらわれている。トヨタはホンダをぬいている。一見微差にみえようが、ホンダが2輪車を含んだ数値であることを考慮すると、微差とはいえまい。その点は2010年版の数字に反映されている。トヨタは他社に大きく差をつけている。トヨタは42%、つづくホンダは27%、日産は21%にすぎない。そうじてトヨタの海外展開は抜きんでている。

社長人事

この3社間の職場での仕事の仕方につき、立ち入った比較はおこなわない。それは別に大部の本を要する。ここではみやすいながら特徴的な観察事実を記しておく。それは社長人事と日本からの

派遣者の割合である。これまでの日本での議論でいえば、いわゆる「現地化の遅れ」という非難である。日本の海外企業は社長にその地の人をすえない、また日本人派遣者が多すぎ、その地の人に権限を委譲していない、という叱責である。

わたくしはこうした議論をはなはだいぶかしくおもう。はじめから社長をその地の人にゆだね、日本人派遣者をすくなくしすぎては、いったいどうして海外日本企業はその国際競争力をきづくことができるのか、という素朴な疑問である。

海外日本企業の国際競争力の源泉は、その地のエリート人材の獲得でも、抜きん出たハードな技術でもないだろう。その地のエリート人材がこぞって海外日本企業に職をもとめる確率は残念ながら小さい。また、ハードな技術が劣っているはずはないけれど、ぬきんでているとみる証拠もとぼしい。職場の中堅層の働き方にも依存するのではないか。その具体的な内実はこのシリーズが縷々説明してきた。そうした強みをその地の職場に根付かせないと、他国の海外企業に勝てない。

それを根づかせるには、相当の日本人派遣者を要しよう。さらにその働きを促すにはその企業トップの方針が肝心であろう。日本の職場で長年経験し、その強みを知悉してきた社長でなくて、いったいどうして実行できるのか。そして、当時日本の国内企業で上級管理職として非日本人がほとんど働いていない以上、日本人以外にあり得ようか。

そうした目から米進出日本自動車企業をみる。まず社長人事はここで改めて数値にするまでもなく明白である。日産のみが最初から米人社長であった。2代目もそうであった。他はすべて日本人社長である。相当の年月がすぎたあと、その海外企業の従業員出身、すなわち職場の仕事を知悉するその地の人が社長になるのは、むしろ当然であろう。だが、日本の職場をまったく知らない人が最初から社長では、いったいどうして日本の職場の強みが根づくのだろうか⁷⁾。

日本人派遣者の割合

日本人派遣者の割合については、つぎの表5-4をみていただきたい。日産が格段にすくない。

0.8%である。この数値はいまの、つまりすでかなりの歴史のある海外日本企業の数値に近い。相当の年月がたち、すでに日本の仕事方式が根づいているならば、この数値はむしろ当然の結果であろう。だが、はじめばかりの時期にその数値では、はたしてその強みが根づくかどうか。

トヨタは NUMMI のみを取りあげた。というのは、当時ケンタッキー工場は立ち上げ当初にあり、その時期はどれも当然に日本人派遣者が多いからである。平常の状況を見るには NUMMI にかぎった方がよいだろう。その割合は1.3%、他方、ホンダは異様に多い。じつに7%におよぶ。

表5-4 日本人派遣者の割合
— 1989, 90年前後

	従業員数 (人)	日本人派遣者数 (人)	割合 (%)
トヨタ NUMMI のみ	2,645	34	1.3
日産	1,707	23	0.8
ホンダ	5,657	400	7.1
三菱	1,707	52	3.0

出所： 日本人派遣者数は、トヨタ以外は小宮 [1990] pp.173-4、トヨタは東洋経済「海外進出企業総覧」。従業員数は「海外進出企業総覧」1990年版。

- 注： 1) 本文に記したように、日本人派遣者数の記載が「海外進出企業総覧」ではよくないので、1989, 90年時点での各社の数値を記載している小宮 [1990] によった。
2) トヨタを NUMMI かぎりとしたのは、当時 Kentucky は立ち上げの時期で、とくに派遣者が多かったからである。立ち上げの時期派遣者がとくに多いのは、どの事例にも共通している。

いまきちんとした分析の枠組みを用意できず、にわかにはいえないが、直観としていえば、いささか多すぎるかにおもえる。これではその地の有能の人の人材形成を妨げるのではないだろうか。そうした危惧がのこる。その地の人の技能を高めるには、実地により高度なことに挑戦する機会を相当に用意しなければなるまい。日本人派遣者が多すぎると、それが充分提供されるのであろうか。

うえの危惧が杞憂でないことは、さきの表5-3の推移がしめすのではないだろうか。トヨタのシェアは着実にあがり、日産はよこばい、

ホンダはじりじりと下がっていく。

以上はしかしタイと米のみの観察であった。さらにひろく海外各地で各社を比較してみたい。

4. 海外各地への進出

資料

ひろく海外各地をみるには、これまでの推移は割愛して、最新の状況の観察にしよう。前掲の東洋経済「海外進出企業総覧」を活用する。最新といいながら2010年版、すなわち調査時点では2009年のものを用いる。それにはもちろん理由がある。資料の選択に苦労があり、万全なものではない。東洋経済資料の調査方法はまずアンケート調査で、2010年版の回答率は53%であった。それを電話取材、各社プレスリリース、各社有価証券報告書で補った、という。はっきりしたことはわからないが、おそらくはきわめて高い収集率であろう。しかもなお問題がのこる。説明しよう。

この文章の主旨からすれば、すくなくともつぎの3点は見たい。

第一、従業員数である。海外活動の規模を雇用人数で代理したい。生産高の記載はなく、販売額の記載もない。ところが、この雇用人数の記載が企業によって空欄の事例が結構あるのだ。とりわけホンダがそうである。せめて近年の版のなかでホンダの記載が多少ともよいのが、この2010年版なのである。

各社のホームページを活用すればよいではないか、との考えもあろう。だがその海外生産拠点の記載が各社でさまざまなのである。トヨタは従業員数の記載がある。他方、ホンダは生産台数の記載はあっても、従業員数はまったく記載がない。日産にいたってはどちらもなく、海外事業所の名と所在地を記しているにすぎない。

第二、株の持ち分を知りたい。海外事業では株の過半をもたなくては、日本の仕事方式を実践できまい。この株の持ち分は公刊資料では、管見のかぎり、この東洋経済の「海外進出企業総覧」しかない。各社のホームページはそれを記していない。

第三、4輪車の製造の、やや本格的な生産拠点到に絞りたい。すなわち、この資料記載のすべての企業、事業所をあげたのではない。1,000人規模以上、それも4輪車製造、またエンジンなど主要部品の製造事業所にかぎった。こうした事業内容を記している公刊資料は東洋経済のものとなろう。

なお問題がのこる。ホンダとスズキへの過小評価である。両社とも多くの2輪車工場をもっている。それを省いたからである。さらにホンダの従業員数の記載がわるく、そこから過小評価が生じよう。ただしスズキの従業員数の記載はよい。

ほかに省いたところは販売、輸入、金融などで、日本人派遣者の役割が大きいところ、そして人数の少ないところである。いわゆる総括会社はできるかぎり省いた。自動車製造の職場での、その地の人たちの働きを重視したいからである。

こうした利害得失を承知のうえで、2010年版東洋経済「海外進出企業総覧」をおもな資料とする。ホンダは2010年版でも従業員数の記載がない事例がかなりある。それゆえこの表の集計数値は確実に過小である。とはいえ、うえにみたようにホームページにも一切従業員数はでていないのだ。そのことを承知でみるほかあるまい。そもそも海外子会社はまず上場されておらず、有価証券報告書のような資料が利用できない。

ほかにも問題がある。どの事例についても、この東洋経済の資料の記載は万全ではない。記載もれの事例があるのだ。どうみても存在するはずの大きな事業所が記載されていないこともある。トヨタのばあいはホームページに従業員数の記載があるので、補うことができた。それをプラス符合つきで表に記した。しかし、他社に関してはそれがあまりできていない。

この資料をおおまかな海外地域ごとにまとめた。それぞれのメーカーがどれほどひろく世界各地に生産拠点をもうけているか、それをみたいからである。おもなメーカーとしてトヨタ、日産、ホンダ、スズキ、三菱自動車、マツダをあげた。表5-5である。

表5-5 日本自動車メーカーの海外企業—地域別雇用人数と株の持ち分, 2009年

地域	トヨタ	日産	ホンダ	スズキ	三菱	マツダ
中国						
雇用者数	19,038	83,570	8,300	5,900	2,388	
株の持ち分	abbbb	bb	bbb	cc	b	
アジア (除中国)						
雇用者数	22,959 +12,750	1,339	13,577+	10,874	2,988	2,844
国数	6	1	4	3	1	1
株の持ち分	aaaaaaa	a	caaaa	aa	a	b
欧州						
雇用者数	19,635	9,610	4,924+	3,587	1,488	
国数	4	2	2	1	1	
株の持ち分	aaaab	aa	aa	a	a	
北米						
雇用者数	26,133	10,631-	22,812	3,700	2,301	
国数	2	1	2	2	1	
株の持ち分	aaaaaab	a	aaaa	bc	a	
中南米						
雇用者数	3,234 +5,234	7,949	2,946			
国数	3	1	1			
株の持ち分	a??	a	a			
アフリカ						
雇用者数	9,750	1,890				
国数	1	1				
株の持ち分	a	a				
豪亜						
雇用者数	4,776					
国数	1					
株の持ち分	a					
計						
雇用者数	105,585 + 17,984 =123,569	114,989	52,509+	24,061	9,165	5,969
(%)	37.4	34.8	15.9	7.3	2.8	1.8
国数	20	8	12	5	4	2
株の持ち分						
a の割合	21/27	7/9	10/15	3/7	3/4	0/2

出所： 東洋経済「海外進出企業総覧 会社別編」2010年，より算出

- 注： 1) 従業員数1,000人以上規模で，かつ4輪車製造にかぎった。ただし，エンジン製造など重要な部品製造も1,000人以上規模なら算入した。
- 2) 従業員数が空欄の事例もある。とくにホンダに多い。それゆえホンダの数値は過小にでている。ただし，従業員数が空欄でも確実に1,000人以上とおもわれるところは，人数には算入できなくとも，進出国の数や株の持ち分では記入した。
- 3) 国の数とは，その地域で1,000人以上規模の事業所がある進出国をいう。
- 4) 株の持ち分は，a.過半，b.50%，c.少数であらわした。持ち分は1国内でも事例によって異なり，事例ごとに記した。なお中国では外資系は50%以下と規制されている。
- 5) 欧にはトルコもいれている。
- 6) 日産の雇用計や北米の雇用にマイナスの符合をつけたのは，北米の雇用が総括会社と製造をあわせているためで，他社との比較では過大評価になることを示唆している。たとえばトヨタの北米総括会社の雇用はここに算入していない。またホンダの雇用にプラスをつけたのは，本文に記したように，過小の可能性が高いことをしめした。

海外に積極的なトヨタ

うえの表からつぎのことがよみとれよう。

第一、トヨタは断然積極的に海外に進出している。各地域にまんべんなく進出している。海外進出国の数は日産、ホンダの倍ほどにもおよぶ。もっともホンダは2輪車で進出もかなりあり、それはここに掲載してないので、すくなくならずトヨタに近づくかもしれない。

雇用人数をみると、一見そうとはいえないかにおもわれよう。トヨタは6社計の海外雇用の37%、対する日産は35%と微差におもわれよう（もちろんこの表の制約条件付きの数値である）。だが、日産の数値を高めたのは中国での8万人という事例が貢献している。そこでの株の持ち分は50%であって、過半ではない。さらに北米は統括会社の数字で、製造部門だけのものではない。同様な統括会社をトヨタその他では算入していない。こうした分は他社との比較では差し引かなくてはなるまい。他方、ホンダはくりかえしのべたようにその数値は過小である。こうした点を考慮してもトヨタの本格的な海外展開の積極性は否定できまい。

第二、中国以外のアジア諸国への進出がめざましい。そこでも8か国と、ホンダの6か国、スズキの2か国、日産の2か国をこえている。今後のびゆく地域に早くからでている。

第三、おなじことが欧州、オーストラリアにもいえる。欧州ではトヨタは4か国、他方、日産、ホンダは2か国である。オーストラリアに大規模な事業所をもっているのは、この資料ではトヨタだけである。

そうじて中国を別にすれば、どの地域でも優位をしめている。さらに株の持ち分も過半の事例が大半である。例外はほとんど中国となる。中国は政府の規制で外資系企業は50%までの出資となっている。部品メーカーなどは多少の例外はあるけれど。これにたいし三菱やマツダはややよわい。当時、両社はフォードなど米企業が大きくその株をもっていたからであろう。

いいかえれば、トヨタの海外進出が、内向きなどという通念とはまったく異なり、きわめて積極的であることを知る。なぜ積極的か。その初発の理由はすでに指摘した。会社創立時の第

一回の役員会の決議からそうであった。だが、なぜそれが遂行できたか。それは初期の方針だけではわからない。それを追及していきたい。

なお本来の各社比較は、できたらその収益についてもみたい。だが、くりかえすが多く海外子会社は非上場で、その収益を外部から見るのはむづかしい。個別企業ごとではなく日本企業全体であれば、その海外企業の収益率、そして他の先進国との比較はほぼ1996年以降、おおまかながら可能になった。それは終章でみる。個別企業ごとの業績は、雇用の大きさやのびでみるほかあるまい。それをここでは試みた。

5. タイトヨタの職場

視点と資料

なぜ雇用からみた海外の実績がわるくないか。いかにしてその積極的な方針を実践できたか。それにはいろいろな理由があろうが、ここでもっぱら人材の働きに注目したい。戦後労働史の視角である。それも職場の中堅層の働きに注目してさぐりたい。

それはあながち人材偏重とはいえまい。ハードな技術でトヨタが抜きん出ている、とはまづいえまい。経営のカリスマ型リーダーの存在ともいえまい。トヨタ生産方式というソフトの技術が光るが、いまや多くの同業他社が吸収していよう。それにソフトの技術をいかすのは、まさに職場の中堅人材の働きではないだろうか。

その働きを解明するには、さきの第4章の2、3節で展開した「生産の工夫」、とりわけon-line活動、すなわち「問題」と「変化」への職場の対応をみるほかあるまい。上、中、下の3レベルについて観察したい。そうすると、利用可能な資料はきわめて限られる。またくわしく見るには観察事例をかぎるほかない。ここではおもにタイに焦点をすえる。

わたくしはタイトヨタには何回か尋ねている。ただし、多くはややみじかい1回かぎりの聞きとりで書いてないし、また公刊できるほどの内容ではない。いまやタイトヨタの中心乗用車工場、Gatewayへも1998年、一日ながら午後を通してたずねた。しかし、残念ながらそのノート

はあまり使えない。というのはGateway工場が操業からわずか1年ほどで、そこに働くタイ人労働者が日本の方式をどれほど修得したかを観察するには、歴史が短すぎた。そのまえに1980年代半ばのタイ職場調査があり、それは結構丹念なものではあったが、自動車とは異なる業種の職場が対象であった(小池, 猪木 [1987])。その一例, 電池製造職場をのちに付録として記そう。こうした事情で、タイトヨタに聞きとりした2004年調査をおもにもちいるほかない(小池 [2008])。

2004年調査は肝要な「問題」と「変化」への対応も聞いている。ただし、そのときのおもな関心事はとりわけその「上のレベル」の変化への対応にあった。すなわち新車の構想設計、生産ラインの設計と構築に注目している。そこへの生産労働者の発言と参加をみている。そのため、中と下のレベルもひとまず観察しているけれど、やや不十分であった。

2004年調査はすでに公刊しているけれど、今回はもう一度もとの聞きとりのノートにもどってあらたに書き下ろした。ここでの関心に沿う点を、公刊の文章よりもしばしばより細かく補足して記した。一部、公刊した文章を要約した部分もある。その点は小池「2008」第7章を参照していただきたい。

さらに、2004年調査ではあつかつていないタイ自動車産業生産労働者の仕事意識について、貴重な調査がある。中島 [2007] である。ほかにも仕事意識についての調査はあるけれど(バンコク日本人商工会議所 [1983] など)、ここでの問題意識に関連のある調査とはぼしく、この見事な調査をぜひとも参照したい。

組立職場の生産労働者

2004年調査は生産労働者については最終組立と車体を観察しているが、ここでは組立にしぼる。それでも大方の傾向は見当がつくであろうし、車体については小池 [2008] を参照されたい。

2004年調査はタイトヨタの組立について、3人のベテランに話を聞いている。日本人長期派遣者、タイ人製造技術者、そしてタイ人パイロ

ットチームのリーダーである。パイロットチームとは、新モデルへの切り替え時、すなわち生産ラインの更新時、生産ラインの作業から半年なり1年ほどはなれ(期間は人によって異なるが)、その業務にかかわる。その内実はあとでややくわしく説明しよう。

前2者すなわち日本人長期派遣者とタイ人製造技術者については、日をあらためて2回、それぞれ計3時間ほど聞いている。1回目の話でわからないこと、あるいは聞きもらしたことを、2回目で確かめることができる。パイロットチームのリーダーには、1回ながら2時間ほど聞いている。問題の焦点のさだまらないあやしい「ヒヤリング」ならともかく、当方の事前の準備さえ確かならば、十分な時間と考える。

とりわけ日本人長期派遣者の話はまことに明晰、的確であった。この方は日本の組立職場の生産労働者出身、のち製造技術者となり、さらに組立課長をつとめる。すなわち組立の下から上までを経験し、まさに「組立の神様」とよばれる。しかも、海外インストラクターの経験はタイ、中国をふくめたたびたびある。まことに多くの職場を知り尽くした人であった。今回のタイ滞在も聞きとり時ほぼ4年に近かった。タイについての知見も充分であった。この人の話をもとに、他の2人のタイ人の話を照合して、以下記したい。

やさしい下のレベル

まずやさしい下のレベル、品質不具合の検出、とりわけやさしい誤品、欠品の検出、あるいは簡単な組付け不良の検出からみていく。トヨタの表向きの方針は、日本国内でも「止めて、呼んで、待つ」である。なにか異常をみつけたら、ひもをひいてアンドンをつけ、ラインをとめる。そして職長なり、班長なり上級者をよぶ。上級者がくるまで待つて手をださない、というのである。

ところが、わたくしが観察した日本の職場の実態は、とてもそうした悠長なことではない。誤品、欠品や簡単な組付け不良をみつけたら、ライン作業のなかではつけ直しができなくとも、その箇所に赤紙をはっておき、ラインのちょっ

とした切れ目でつけ直す。そうすれば、ほんの数分でつけ直すことができる。

他方、途中の検査ステーションや最終検査担当者のところまでいくと、上に他の部品が組みつけられてしまい、見つけるのに時間がかかり、さらにつけ直すのにも上の部品をとりはずさねばならない。その差は甚大である。タイではどうしているのだろうか。「止めて、呼んで、待つ」だろうか。それともラインの生産労働者が手をだしているのだろうか。

日本人長期派遣者とトライチームのリーダーの話では、ラインの生産労働者のすくなくとも一部は手をだす。とくに日本人長期派遣者の話は明晰で「止めて、呼んで、待つ」ではない、というのである。正規生産労働者ならまず手をだし、タイのパイロットチームのリーダーは、優秀なオペレーターなら手をだす、という。

日本人派遣者にいたっては、非正規生産労働者でも2、3年の経験があれば手をだす、というのである。そして正社員であれば、その手直しもやさしいものはラインの生産労働者がおこなうという。やさしいものとは、たとえばボルトの折れ、配線切れなどである。

非正規と正規

ここで正規労働者と非正規労働者のことを説明しなければなるまい。1997年のいわゆるアジア危機では、欧米の投資ファンドなどのあくどい動きがあり、金融面での混乱がひどかった。とくに自動車購入ローンの仕組みに大きなトラブルが生じ、自動車の需要は激減した。タイトヨタは解雇という形はとらなかったものの、自宅待機、日本研修などをもちい、雇用を大いに減らした。他の日系自動車メーカーは解雇という形をとることもあった。

そのつらい経験から、以降タイトヨタは、ラインの生産労働者については、保全を別にして、非正規での採用を原則とし、のち働きぶりによって正規に昇格させる方式にきりかえた。2004年時点では、生産職場のほぼ半数が非正規であり、そこから2年後かなりが昇格する。なお保全は最初から正社員であり、やや高学歴である。この方式は日本の九州トヨタの主要関連会社も

実行している（村松調査、中部産業政策研究会[2003] 参照）。

誤品、欠品、簡単な組み付け不良などやさしい問題をこなすのでも、第4章にのべたように、仕事経験の幅が欠かせない。前にその仕事を経験していないと、一目で異常を見分けることはむづかしい。その点タイの職場はどうであろうか。日本人長期派遣者の話は明晰で、すくなくとも前後計3つの職務をきちんと経験しないとむづかしく、正規社員はそれを充分クリヤしている。5、6人のリーダー「チームリーダー」はチーム内の持ち場がすべてできる。「グループリーダー」つまり職長は自分の管理下の持ち場20ほどはほとんどできる。のみならず、非正規でも2、3年も経験している人は2、3の持ち場をこなせる、というのである。そしてタイトヨタの職場に「仕事表」はひろまっている。各人のこなせる仕事範囲の図示である。それは日本人長期派遣者とタイのパイロットチームのリーダーの双方が認めることであった。

中のレベルへの対応

中レベルの対応となると、やや不充分になる。ふたつの要点に注目して観察したい。サイクルタイムの変動への対処と、設備の不具合への対処である。後者は前章でやや言及したが、前者は省いたので、ここですこし立ち入って説明しよう。

サイクルタイムとは一台の車を造るのに要する時間をいう。ふつう先進国の最終組立では60秒などとされる。それは需要の変動、したがって生産量の変動におうじて変えることができる。まさに変化への対応のひとつである。かりに需要が2割減少したとき、そのままの生産量を造りつづけては、在庫は急増する。そこで、できたら2割減産したい。それには一台あたりの製造時間、すなわちサイクルタイムを2割のばせばよい。つまり60秒から72秒にする。

だが、それはけっしてゆっくり作業するということではない。なかなか面倒な作業を要する。まず人数も2割減らしたい。そうでないとコストが高くなりすぎる。できたら、いままでひとつの職場で20人でこなした作業を4人減らして

16人で担当したい。

それには、その職場がこなす作業の分担をかなり変えなくてはならない。ふつうひとつの職務はいくつかの単位作業からなる。60秒のなかで部品Aを30秒でとりつける。部品Bを20秒、部品Cも10秒でとりつける、などである。かりにひとつの職場全体でこなしていた作業を64種としよう。その種類を省くわけにはいかない。かりに減らせば、たとえば右前のドアのない車ができてしまう。つまり、16人の各人がかつての3種から4種ほどの単位作業をこなさねばならない。当然に職務の組み換えがおこなわれる。つまり、いくつかの職務をこなした経験者があるていどいないと、これはできない相談である。

この要件はタイトヨタではすでにこえている。まえに記したように、タイトヨタの生産労働者の半分余はすくなくとも3つの職務を経験しているからである。そして実際に聞きとりの前年3回ものサイクルタイムの変化を実施した。

ただし、難度のより高い作業、すなわち職務の組み換えをおこなうのは、タイでは職場のメンバーではない。日本ならその組立量産職場の班長や職長、つまりタイでいえばチームリーダーやグループリーダーにあたる人、またベテランの生産労働者なども発言して、職務を組み換える。他方、タイの組立職場のメンバーはそれを担当していない。それをおこなうのは「パイロットチーム」のメンバーである。パイロットチームとは、モデルチェンジをこなす生産労働者のメンバーである。あとの項で「上のレベル」として説明する。

設備の不具合への対応

設備の不具合への対応についてもやや不十分となる。最終組立という、ほぼ手作業中心で、設備などせいぜいコンベアかとおもわれよう。だが、それぞれの持ち場にいくつかの簡易装置がある。日本の職場では1990年代後半でひとりあたり平均2個ほどの簡易装置がある。タイはより低い賃金を活用し、装置の数がすくないが、それでもないわけではない。

その装置が小さなトラブルを起こすのは、ど

の国の職場にもあることだ。小さいトラブルとはたとえば簡単な搬送装置が定位置にピタリととまらない、すこしずれる、などである。そのときリセットする。つまりまず装置をいったん止めてもとの位置にもどし、再度起動してみる。トヨタではこれを「原位置復帰、再起動」という。

それはタイの生産労働者も当然こなす。だが、そのトラブルの原因を探ろうとする生産労働者は、正規労働者でもすくないようだ。すぐにチームリーダーTLやグループリーダーGLをよぶ。そのGLやTLでもその全員が手をだすとはかぎらない。保全の人をすぐに呼ぶ傾向がつよい。日本であれば、組立職場の平のメンバーがそれぞれ点検なり面倒をみて担当する装置がきめてある。タイの組立職場ではそれぞれが担当する装置をまだきめていない。それが日本人長期派遣者の観察であった。

上のレベルの対応

中のレベルの対応がやや不十分であるのにたいし、上のレベルの対応はなかなかのものである。上のレベルとは、もっとも高度な変化への対応であって、ふたつある。ひとつは車のモデルチェンジ、他はそれにとまなう生産ラインの変更への対応である。より具体的にいえば、新モデルの設計について発言するかどうか、また新生産ラインの設計、構築に参加するかどうかである。

タイのパイロットチームは新モデルの設計に多少は発言する。また生産ラインの設計のすくなくない部分に参加する。とくに職務の再編成、そして生産ラインの職場の労働者にあらたな作業手順を教える。また生産ラインのレイアウトにも多少とも発言する。そのレベルはともかく、大筋ほぼ日本のパイロットチームと共通する。

日本との違いはパイロットチームのメンバー構成にある。すでに前章で日本のばあいを見た。生産ライン職場から30歳代前半のえらばれた人たちが、生産ラインをはなれ、1年なり半年というかなりの期間、「パイロットチーム」に入る。そして、そのプロジェクトがおわれば、生産ライン職場に戻る。そうすれば生産ライン職

場の人材レベルが高まる。パイロットチームのいわば大衆化が肝要なのだ。

タイでもパイロットチームの3分の2は、生産ライン職場のチームリーダークラスのなかで囑望される人である。そしてプロジェクトがおわれれば、生産ライン職場にもどり職長などに進んだりする。だが、3分の1ほどの人はパイロットチームにずっとこのころ。その分生産ライン職場の戦力の向上が小さくなる。

それにしてもこの上のレベルの対応は、小池[2008]が調べた米生産労働者、英生産労働者たちも、タイに劣らずいきいきと参加していた。各国を通し生産労働者のえらばれた少数部分の働きはあざやかである。他方、中や下のレベルでは、タイの方がむしろ米、英よりこなしていた。タイ事業所の長い歴史を反映しているのであろう。とはいえ米英もすくなくならずこなしていた。詳しくは小池[2008]5章、6章を参照していただきたい。

日本「研修」

うえてみた職場の中堅層の働き、それを重視する方策を多少とも裏づけるものとして、タイの職場の中堅層の日本「研修」と「出張」を観察したい。まずはGL職長、TL班長層の、3、4か月におよぶ日本「研修」である。他国の多国籍企業でも研修はあろうが、それはおもに技術者レベルではないだろうか。はたして職長班長層にまでおよぶかどうか。そうした文献、データを知らず、ここではひとつの仮説として海外日本企業の特徴と考え、その事例を記す。

ここで「研修」とあえてカギカッコで括ったのは、いささかの意味がある。ふつう研修といえばOff-JT、つまり教室や訓練センターでの「勉強」とみられる。この中堅層の「研修」は短い最初の期間を別にすれば、まったくそうではない。それどころか、本来の職務の一部いや重要な部分とみるほかないものが、まことに大切な役割をはたしている。それはほとんどOJT実務経験である。

こう抽象的にいってもご理解いただけまい。このタイトヨタ組立職場の職長や班長たちの日本「研修」を、多少とも具体的に説明したい。

その点は小池[2008]にはわずか5行しか書いていない。もとのフィールドノートにより追加して描く。

2004年時点での日本「研修」の内容は3つの部分からなる。a.当初の「勉強」すなわちトヨタ生産方式の教科書にもとづく教室での研修である。b.ついで職長は日本の職長に毎日ついてまわって、いっしょに仕事する。そして問題処理の仕方、あるいはサイクルタイムの変更の仕方などを学ぶ。c.そのうえ実際にタイで自分が担当する職場の生産ライン作業に入り、そこでの人々の問題処理、変化への対応をみて、さらにその技能を高める。以上はなるほどタイでの実務から離れているという意味では、研修Off-JTというほかないけれど、まことに実務的な訓練が主要な部分をしめる。

「出張」とは実務そのもので、さきに記した上のレベルの対応である。すなわち新モデルへの設計への発言、とりわけ生産ラインの設計、構築への参加である。その間タイのメンバーが2、3か月などという短くない期間日本の職場に出張し、そこで日本側のスタッフと討議、相談するのである。タイのメンバーは多く技術者であるが、パイロットチームの一部メンバーも入る。日本側のカウンターパートとそれぞれ組んで仕事する。その経験がまことに肝要な訓練となる、と日本人長期派遣者は強調する。

おそらくこうした職場の中堅層の行動、それを支える技能が、タイトヨタの伸びをもたらしただけであろう。ていどの差はあれ、他の日本の海外企業もそれをもとに伸びてきたのであろう。

6. 労働組合、労使関係

NUMMIの聞きとり記録

タイで問題と変化への対応をすくなくならずこなしていることをみてきた。タイよりはやや劣るが、米英の生産労働者の一部もその点に手をだしていた。このことはこの文章では省いたが、さしあたりは前掲小池[2008]第5、6章をどうか参照していただきたい。

そのように描くと、まるで労働組合不在の分

野で経営がわがもの顔で自己の方式をおしつけた、ととられるかもしれない。だが、事態はまったく異なるのである。タイトヨタも米の NUMMI も労働組合が厳存していた。その点をやや立ちいって説明しておきたい。日本のトヨタも労働組合の無力から描かれることがふつうであった。だが、これまで見てきたように真剣に愚直にストライキをうってきた。その経験からの辛い市場経済の認識の結果であった。タイや米の NUMMI でも、その労働組合をたとえ短くではあっても一瞥しておく必要がある。

ところがタイトヨタの労働組合についての資料はすくない。わたくしの聞きとりではごくわずかであり、文献上もとぼしい。他方、NUMMI については文献もすくなからずあるのみならず(たとえば Brown & Reich [1989], Adler [1990] など)、わたくしが当時の中心人物に聞きとりした記録が手元にある。ほかにも聞きとりした記録がある。それをこれまであまり活用してこなかった。もったいない。それをもとに、もちろん他の文献もあわせ(たとえば楠兼敬 [2004] など)、NUMMI 初期のころのその労働組合、その労使関係を描いておく。米の労使関係についての、日本の常識とはまるで違うからである。

どうか誤解しないでほしいのだが、それは NUMMI の労使関係が当時の米の労使関係とはまったく別で特殊だ、というのではない。当時の米のふつうの労使関係にたいする日本の誤解がはなはだしかったのである。そのため、NUMMI を語るにとどまらず、当時の米のふつうの労使関係をも多少とも語らねばならない。

聞きとりの時点はいずれも1990年代初めである。ただし、聞きとりの対象の時点はふたつである。ひとつは NUMMI 発足時であり、他は1990年代初めの状況である。ここでおもにもちいる聞きとり記録は、NUMMI 発足前後の状況につき聞いた、人事労務の日本人担当者A氏の話である。補足するものとして、1990年代初めの日本人人事担当者B氏への聞きとりとなる。労働協約、関連文献を参照するのはもちろんであるけれど、おもな資料はそのふたつの聞きとり記録である。時代の証言ともいえよう。

なお、わたくしは1991、2年米のスタンフォ

ード大学ビジネススクールでサラリーを受け講義を担当する教員であった。そのとき学年休みに対岸の NUMMI を20回ほど尋ねた。帰国後、NUMMI で調査した職場とほぼ同種の職場を、その母工場、高岡工場などでたずねた。その際、もと NUMMI 発足時の人事労働分野の中心人物に、1時間半ほど話を聞く機会をもつことができたのである。A氏である。氏は NUMMI 発足前の1982年から、NUMMI のフル稼働の1986年まで NUMMI の人事労働を担当していた。

UAW との交渉

NUMMI はいうまでもなく GM とトヨタの50対50の合弁企業である。1981年ごろから GM と話があり、1982年にはかなり具体化した。まえにふれたように当時の日米経済摩擦がそれを迫った。

GM はサンフランシスコ近郊、地下鉄で30分ほどの終点から数キロのフリーモント工場を出資することになった。その工場は日米自動車摩擦で1982年 GM が閉鎖し、労働者を全員レイオフすなわち解雇したのであった。NUMMI の労働者が全員解雇というつらい経験をしていたことを忘れるわけにはいかない。さきの人事担当者A氏はまさにこの1982年ごろから、この交渉の、とりわけ人事労働分野の問題にあたった。

GMは当時もいまま全米自動車労働組合UAWをうけいれてきた。ほぼ全工場がUAWによって組織されていた。閉鎖されたフリーモント工場も当然にUAWの組合があった。Local2244である。そしてGMはUAWとの関係をこわさない、という意向をUAWにしめしていた。他方、トヨタは当初は従業員の採用になるべくフリーハンドをのぞんでいた。したがって当然にUAWとトヨタの交渉が肝心であった。労働協約の交渉である。

ここで米の労働協約について日本の通念を訂しておかねばならない。日本では米の労働組合は当時もいまま産業別組合と経営者団体が産業別に適用される労働協約をむすんでいる、と誤解している。いま自動車産業を中心に米の一般的な傾向を記しておけば、企業別の協約と工場別の協約の2本立てである。アメリカ用語でい

えば、大手企業の場合前者を national agreement、後者を local agreement とよぶ。中小規模で事業所が複数ないときは、企業レベルの協約を local agreement とよぶ。こうした内容をみずにこれまで日本では字面で勝手に訳し、実態を誤解してきたのだ。なお、断然くわしく具体的なのは local agreement なのである。そして NUMMI のばあい、1 企業 1 事業所だから local agreement となる。

協約締結の表向きの当事者は、組合側はまずふつう産業別組合と事業所別組合 local union の両者となる。NUMMI でいえば、UAW とその Local2244 である。後者は NUMMI の従業員の労働組合である。Local2244 は、もともとは GM の Fremont 工場の労働組合であった。それを受けついたのである。組合員は、日本とちがい従業員中ブルーカラーにかぎられる。職長はもはや組合にはいれない。

うえの話で分かるように、local agreement の内容は事業所、企業によって異なるのであった。このくわしい労働協約をいかにきめるかが、前交渉の核心であった。NUMMI のばあいは従来の米自動車産業の相場と異なる面もあり、UAW とりわけこの local を傘下にもつカリフォルニアの UAW 地域本部の専従役員が最初は相当に前面にでていたが、元来交渉の中心人物は組合側ではその事業所組織のリーダーなのだ。

トヨタはその交渉にあたって、重要な仲介役を頼んだ。もと労働長官のアサリー氏である。かれの関連する法律事務所のスタッフとともに、両者の交渉をとりもった。具体的にいえば、トヨタの関係者はほぼ全面的にアサリー氏に交渉をゆだねた。とはいえ、トヨタの要望はきつく伝えていたようだ。そのためアサリー氏がもう無理と辞退する場面もあったようだ。そのアサリー氏へきついトヨタの要望、方策を考え伝えたのが、まさに中心人物 A 氏である。

かつての UAW 組合員を採用する

かれによれば、その交渉のおもな問題点のひとつは、だれを従業員に採用するか、具体的にはかつての GM フリーモント工場の組合員を主に採用するか、どうかであった。UAW はまえ

のフリーモント工場からの「継承 succession」をつよく主張した。それは米の労使関係では、ある事業所が新設されるばあい、その従業員を代表する組合の公認にかかわる。UAW はまへの GM フリーモント工場の組合からの継承を主張した。継承がみとめられないと、あらためて従業員個々の投票をおこない、その過半数を得なければ、組合の団体交渉権がみとめられないのだ。UAW はそれをつよく主張した。継承すれば当然にもと組合員の採用が重視される。他方、トヨタはあらたな NUMMMI の従業員の選択、採用に、なるべくならフリーハンドを要望した。トヨタの耳にはかつてのフリーモント工場の組合員の勤務があまりよくない、との情報がたくさん入っていたのである。

この点の決着は、継承をトヨタはみとめる。他方、採用はもと GM の従業員が過半をしめる、という点におちついた。実際の採用過程はまことに注目される。かつてのフリーモント工場の組合員約 5 千人に案内状をおくる。うち 3 千から応募の返答があった。その人たちを面接し、また筆記試験もおこない選別した。おそらく初期はその半分を採用した。それゆえ、かつての組合員のすべてを採用したのではないが、採用したのはほとんど組合員であった。ほとんどといったのは、ごく一部保全工をあらたに外から採用したからにすぎない。

注目すべきは採用の選考スタッフである。経営側だけではない。local の組合側スタッフも半数をしめた。とくに戦闘的な組合員はさけたであろうが、これまでの UAW に忠実な組合員を除外したわけではない。これは、日本はもちろん、おそらく米でも沖仲士の組合などごく一部の組合をのぞき、まずみられないことであろう。

Single job classification

ほかに目立つ NUMMI の特徴、とくにトヨタ側が主張し実現した制度は single job classification つまり職種の枠をはずし、単一基本賃率としたことであろう。その説明には当時の米生産職場の賃金をごくおおまかにでも一瞥しておかねばなるまい。さいわい 1970 年代の米生産職場を下

までおりて観察した調査、小池〔1977〕がある。それをもちいる。米生産職場の job classification とは事実上はほぼひとつの職場をいう。いわばひとつの職種といえよう。ひとつの職場には基本賃金の高い職務と低い職務もある。そして厳密に勤続順に下から上へとあがっていく。成績査定はない。この昇進ルートのひとつの job classification というようだ。なにも辞書のことばづかいではなく、労使関係で実際につかわれていた意味合いである。

米自動車の大手企業では、やはり同様な使い方をしていたが、ひとつ他産業とは違った特徴があった。それは職場のなかでの賃金格差が、他産業よりかなり小さいことであった。最低と最高で、もちろん職長はのぞき、25%ほどであったろうか。一番うえには手直工や reliefmen、つまり職場内のどの職務でも欠勤者の代わりができるひと (utility men ともいう) などであった。職務ごとに基本賃金がきまっており、もちろん定期昇給も査定もないことをご承知いただきたい。そして1980年前後、single job classification ということがはやっていた。その意味は、ふつうの使い方では職種の数を15ー40ていどに減らす方策であった。

インセンティブのない報酬方式

ところが NUMMI はまさにひとつにしてしまったのである。厳密には生産労働者は、保全とそれ以外の2本にしてしまった。保全以外の生産労働者の基本賃金率 (1時間あたり) を、職種はもとより職務も通じてまったく一本にしてしまったのである。もうすこしこまかくいうと、最初2年ほどはその基本賃金より2割ていど低い賃金から出発する。そして半年ごとに、全員が確実にすこしずつ同じ額だけ昇給し、2年後には規定された基本賃金率に達する。以後、賃上げ以外は賃金の上昇はない。5ー7人にひとりのチームリーダーに昇進すると、わずか3%ていど上がるにすぎない。くりかえすが、定期昇給はなく査定ももちろんない。

これは日本でのトヨタの方策と真逆である。トヨタは生産労働者でも定期昇給があり査定があり、働ぶりに応じてかなり賃金に個人差がつ

く。その点は第4章で説明した。

この single job classification 制はおそらく誤解からでた方策とわたくしはみている。これではインセンティブはまったく働かない。それにしても米の生産労働者の働きぶり、技能の向上は見るべきものがあるけれど、問題処理が上手でも、あるいは変化への対応が上手でも、それがほとんどできない人との賃金差は、おなじ労働時間ならまったくないのだ。おそらくはこうした方策は、職場内でのいわゆるローテーションが米の先任権にしばられてできない、それを正そうという意図からか、とおもわれる。だからといって、技能の上手下手の差をまったくなくするのは、異様ではないだろうか。こうした賃金制度は NUMMI のおわりまでつづいている。唯一の変化は、最初2年間やや賃金の下という制度が最初3年にかわったくらいである。当然にほろびるべき制度であろう。

多い専従役員

こうした労働協約ではじまった NUMMI の労使関係の、日本にくらべての特徴は、けっして事業所や企業単位ということではまったくない。NUMMI も多くの米の労働組合も、クラフトユニオンを別にすれば、活動の基本は事業所レベルや企業レベルであった。注目すべき特徴は、まず専従役員が多いことであろう。もともとわたくしの尋ねまわった米自動車産業では、事実上の専従役員が多い。もちろんその工場の従業員であって、従業員籍をもっており、それどころか会社から賃金を受けている。そして協約上は1ー2割の時間は工場の仕事をするようになっていた。ところが実際には、ほとんど組合の仕事をしているのである。

統計はないが、わたくしの知るかぎり、ざっと組合員250ー300人に一人ほど事実上の専従役員がいる。1970ー90年代はそうであった。おそらくいまもそうであろう。その人たちはふつう Grievance committee men と呼ばれていた。

周知のように、米の労使関係は、職場のこまかい問題を労働者が申し立てる。それを苦情 grievance といい、その処理の手続きが整然と規定されている。そして、その処理が日常の労使

関係の多くの時間をしめる。その第一ステップは職長と職場委員との話し合いである。それで片付かないと、組合の苦情処理委員と経営側の人事担当者の話し合いになる。組合の苦情処理委員はこの仕事に多くの時間をとられ、事実上専従になってしまう。もちろん賃金は会社払いである。

NUMMI の組合

NUMMI では1992年時点で、こうした事実上の専従をふくめ専従役員が14人いた。当時の組合員は2,500名ほどか。とすると、ほぼ180名たらずに一人いることになる。当時の日本は大手の組合でせいぜい500人ないし1,000人に一人であろうか。米はおどろくほどの多さとなる。うち組合が賃金を払っていたのは、財政担当者 treasury のわずかひとりであった。No.1の組合長、No.2の交渉委員会議長の賃金も会社払いであった。日本なら労働組合法違反が常態であった。ローカルの組合事務所は工場の外にあったが、苦情処理委員の机は工場内の人事課の近くにあった。いかに日本の通念が誤解にみちていることか。

1992年当時、NUMMI の労働組合は、ふたつの派にわかれていた。統治派と人民派である。役員改選のたびに組合の政権が交代していた。わたくしが NUMMI のローカルの委員長にインタビューしたときは、人民派がポストにっていた。ところが、名は人民派でも、生産への協力の方針は鮮明であった。そうじて日本の労働組合ではあまりみられないほど、堂々と会社への協力の方針を鮮明にのべていた。くりかえすが、10年前、工場が閉鎖され全員解雇されたというつらい経験が効いているのかもしれない。ちょうど日本のトヨタの組合員が1950年のつらい解雇争議を経験したように。

タイトヨタの労働組合

残念ながらタイトヨタの労働組合については、これほどの資料、文献は見当たらない。1994年労働組合事務所が開設されたことは、複数の資料から確認される（社内資料、また願興寺 [2005] p.115）。その前に「労使共同宣言」がおこなわれたようだが、その時点は資料によっ

てくい違う。その前年という資料と数年前という資料が併存している。

2000年前後の状況を願興寺「2005」によって記しておく。組合の専従者は当時4人、おそらくそのころの組合員数は4千たらずとおもわれ、日本の現状に近い。その労使関係の実際について立ち入った資料はみられない。

2004年時点では多少の資料がある。小池 [2008] のもとのフィールドノートである。とはいえ、このときの調査は労使関係については立ち入っていない。わずかに断片的にわかったことを記しておく。組合には NUMMI とはちがいが、ホワイトカラーも入っている。係長の下までは組合員である。なお、ここでの係長とは、いまの日本と違い、かつての日本企業の方式に近く、多少の部下をもっている。いまの日本企業の係長がすくなく部下なしという状況とは異なる。だから職長も組合員である。

それで専従者は7名、うちわけは技術者が2名、職長が2名、平の生産労働者が3名であった。うち一名が長く専従をつとめ、中心とみえた。日本人人事担当長期派遣者の話では、専従役員をながくつとめている人はしっかりと発言するということであった。

なお日本人人事派遣者はタイ語ができ、団体交渉にも列席していた。団体交渉の経営側の主役は、タイ人の人事部長である。日本人派遣者はアドバイザーである。だが、代々の日本人人事担当長期派遣者はタイ語を修得してきた。

以上はまことにあさい情報にすぎない。ただし、そうした労使関係がうみだしたタイ人生産労働者の、仕事意識、会社の見方については、貴重な調査があり、それによって労使関係の現状を推測できるかもしれない。

7. タイ生産労働者の仕事意識 — 日系自動車企業

貴重な中島調査

うえにのべたタイトヨタの生産労働者の行動を、その仕事意識の面から多少ともうらづける貴重な調査がある。中島 [2007]（初出は1999年の修士論文）である。とはいえ間接的な関連

にとどまるが、しかしこれほど貴重なアンケート調査はまれである。それはその方法を一瞥すればうなずけよう。

なるほどこれはわずか188通のアンケート調査の回答の分析にすぎない。またタイトヨタにかぎった調査ではない。タイの日系自動車企業、おそらく10社ほどか、そこにつとめるタイ人生産労働者である。だが、そのアンケート調査の方法には頭がさがる。そのひとりひとりにもちろんタイ語の質問票にもとづき、しかもタイ人が面接し記入した。

その対象者の選び方は、統計的には有意の方法ではないけれど、ほかに方法が考えられないほど努力を重ねたものだった。タイの労働組合に頼んだのだが断われ、タイの日本留学経験者 OB 会メンバーの助けをかりた。その個人的な伝手をたどって調査に協力する人をさがしたのである。時点は1998年である。なお日本の自動車総連のアンケート調査結果と対比した。日本の数値は2,869人の生産労働者の回答を集計したものである。

ここではその貴重な分析から、この文章のテーマと間接的ながら関連のありそうな2点をとって紹介する。ひとつは技能の向上意欲、他は会社の発展と自分のキャリアの関連である。前者から説明しよう。

技能向上意欲

さきに描いた職場の生産労働者の働きは、そのひとたちの技能向上意欲がないと、とてもできるものもできない。自学自習を必須とする。また、ふつう技能向上意欲という、上級の訓練センター、あるいは上級の技術系の学校へ進むことなどを考える。すなわち研修重視、資格重視である。ところがこの中島〔2007〕の質問は、むしろ OJT 実務経験重視を鮮明にしている。

すなわち、その質問文はつぎのふたつの対立する意見をしめし、そのどれを選ぶかを聞くのである。「A. “仕事の質”を高めるために、みずから積極的に技能や経験の幅を広げる努力をすべきだ」「B. 仕事は会社が決めるのだから、それに必要な教育は会社の責任で実施すべきだ」のふたつである。答えの選択肢はつぎの5

つである。1. 「Aに近い」 2. 「どちらかといえばAに近い」 3. 「どちらともいえない」 4. 「どちらかといえばB」 5. 「Bに近い」 以上5段階である。実務経験を重視しているとは「経験の幅を広げる・・・」と明記して聞いていることを指す。

さいわい日本の自動車総連調査にも似た質問がある。「仕事の幅を広げ、技能を高めていく工夫」につき聞き、答えは4段階の選択肢であった。すなわち1. 「そうおもう」 2. 「ややそうおもう」 4. 「あまりそうはおもわない」 5. 「そうはおもわない」である。表5-6は両者を対比した。

表5-6 技能向上意欲

仕事向上意欲		タイ	日本
1	高	40.4	11.8
2		27.7	47.5
3		20.2	—
4		5.3	34.8
5	低	6.4	5.4

出所： 中島〔2007〕p.178

なによりもタイの生産労働者の高い技能向上意欲があきらかである。それも実務経験を重視した答えである。日本は6割が積極型、タイは7割、他方消極型はタイではわずか12%、対する日本の消極型はじつに4割にのぼる。この数値の大きな差は、日本でのアンケート調査のごく一般的な傾向、つまり概して内輪に答えるという傾向を考慮したとしても、否定できない。消極型が断然日本に多いからである。さきに職場内で正規労働者はすくなくとも3職務、チームリーダーTL は自分のチーム内の職務すべて、5-7ていどはできるし、職長にあたるグループリーダーGL は自分の統括範囲内の20ほどこなす、という言葉と矛盾しない。いやそれをうらづける仕事意識ではないだろうか。

会社の発展と自分のキャリア

もうひとつの点は、会社の発展と自分のキャリアとの関連をどのように考えているかである。会社の発展が自分のキャリアにプラスになると

思えば、会社の発展のために生産の工夫もしようというものであろう。ただし、この中島[2007]調査には生産の工夫にかかわる質問がないので、せめて間接的に関連するこの点を取りあげる。

中島[2007]調査は「会社の発展と自分の将来の関係」を直截に聞く。例によって対立するふたつの意見をならべ、どちらを支持するかを聞いている。ふたつの意見とは「A. 会社を発展させることは、自分自身の将来を豊かにすることにつながる」「B. 会社の発展と個人の生活設計は別であり関係がない」である。その結果を表5-7にしめた。なおこの点は対比すべき日本側の質問がない。

表は圧倒的多数が、会社の発展は自分の将来にプラスと考えている。残念ながら対比すべき日本の数値がないけれど、じつに9割を超えるタイ人生産労働者が、会社の発展は自分のプラスと考えているのは、まことに壮観である。

表5-7 会社の発展と自分の将来

	タイの生産労働者 (%)
1. Aに近い	69.7
2. どちらかといえばAに近い	21.3
3. どちらともいえない	6.4
4. どちらかといえばBに近い	1.1
5. Bに近い	1.6

出所： 中島[2007] p.188

中島[2007]はほぼおなじ論点を別の質問でも聞いている。それは現在の会社に対する見方であって、選択肢はつぎの4つである。1.「会社の発展のために自分の最善をつくしたい」2.「会社が報いてくれる程度に尽くしたい」3.「会社にたいしてこれといった感じはもっていない」4.「会社についてはまったく関心がない」以上である。さいわい日本側にもこれに対応する数値がある。表5-8がそれである。

表5-8 現在の会社にたいする見方 (%)

	タイ	日本
1. 会社の発展のために自分の最善を尽くしたい	77.7	18.3
2. 会社が報いてくれる程度に尽くしたい	11.2	46.4
3. これといった感じはもっていない	8.5	31.7
4. 会社についてはまったく関心がない	2.1	2.4

出所： 中島[2007] p.191

表はあきらかにつぎのことを物語る。日本の労働者の方がはるかに醒めている。「最善をつくしたい」と答える人はわずか18%、対するタイはじつに78%と圧倒的である。他方、日本は「会社が報いていどに」と構えている。とはいえ、日本も会社をつめたく見る人は3分の1で、多数はまあまあよく見ている。

このタイ生産労働者の考え方がタイ独自の「文化」によるのかどうかは、不詳である。だが日系企業従業員である以上、日系企業での仕事経験に影響された面があるだろう。そうじて、これらの仕事意識は職場で工夫し技能を高めていく傾向を支え、つよめていくであろう。そして、これまでのべてきたタイ生産職場の観察結果を支持しよう。

さらにひろく海外へ

これまでみてきた職場の中堅層のめざましい働きは、なにもタイにとどまらない。小池[2008]は米と英の生産職場もていねいに観察した。そしてタイほどではないが、タイに似た傾向を見出した。すなわち「ふだんの作業」とどまらず。問題と変化、すなわちその対応がかならずしも標準化されないトラブルにも、生産労働者が職場で多少とも手をだす傾向が認められる。

それは下、中のレベルにとどまらない。面倒な上のレベルについても、もとより一部の人にかぎられるが、米英の庶民労働者も活気をもってとりくんでいる。日本の戦後労働史が築いて

きた貴重なものは、日本国内にとどまらず、海外の日系企業の職場にもひろがりつつある。なるほど、そのていどは日本のいまのレベルにはおおよばなくとも、そうした方向は鮮明である。それに日本もその方向が努めずにつづくはずがない。努めをおこたれば、あるいは逆転されるかもしれない。

そうした将来のことはともかく、いまのところこの職場の中堅層の働きこそ、海外の地でさまざまな国の企業との競争にまけず、むしろ勝ち進んできた、その競争力の源泉とみるべきであろう。

付：タイの電池製造職場

いつごろからタイに

うえの傾向がタイのなかでも、いつごろから認められるか、それを吟味したい。資料は小池、猪木〔1987〕第8章である。1884年タイ地元企業の職場をそれぞれ複数回尋ね、下と中のレベルの問題と変化への対応を具体的に聞いている。ただし、そのときの調査は自動車をふくまず、業種は異なるが自動車用電池製造職場をみることで多少とも接近したい。なお、この企業はタイの国営企業であって、日本の影響はほとんどみられない。「ほとんど」とあえていったのは、機械の一部、とくにここで観察する練塗機職場の機械が日本製であった。そして設備メーカーは、買い手側にその設備の操作を教えるのが、日本をふくめ先進国一般に通例であったからだ。

そこでは下と中レベルの作業を生産労働者の一部がおこなっていた。その人たちはなにも学歴や訓練歴が職場の同僚より一段高いわけではない。ふつうの生産労働者の一部が、長年の経験でその技能を身につけたのである。その個別の人ごとのタイの聞きとり資料は小池、猪木〔1987〕pp.182－183にのせてある。

まず生産の過程から説明しないと、ご理解いただけない。自動車用電池の製造とは、ご覧になった方も多かろうが、電池の箱のなかに溶液につかってプラス用とマイナス用の板が交互に相当数入っている。その板を造る職場である。

とはいっても板の骨組み、すなわち格子板はほかの職場でつくっている。その格子板にペーストを塗るのが、練塗機職場である。さまざまな規格におうじて原料を練り合わせる小集団もあるが、いまはそれを度外視して、もっぱらそのペーストを格子板に塗りこむ練塗機を操作する小集団をみる。

その練塗機はさきにも記したように日本製で、対比すべき日本の職場の機械とかわらない。その機械は長さ10メートルほど、高さ、幅とも1メートルほどの細長いものである。その一端からまだペーストを塗っていない格子板を速い速度で送りだす。細長い機械の最初の部分にペーストを塗りこむローラーがある。そのあと塗りこめられた板を乾かす乾燥部分がある。そして最後にそれをとりだす作業がある。2台の機械があったが、薄手用と厚手用にわかれ、一時には1台しか運転していない。そこに8人の生産労働者が配置されている。ふだんの作業は一見機械まかせで、人手は不要にすらみえた。だが、もちろん問題がおこらないはずはない。

みやすい問題は品質不具合である。ごくふつうの品質不具合は、塗られたペーストのひびわれである。それは取りだしの際に目視でわかる。みていると、かなりひんぱんにおこる。取りだしの人がポンポン不良品をそばにおく。もちろん、あとでもう一度やりなおすのだが、それは大変な割合だった。対比する日本の職場でももちろんおこるが、頻度ははるかに小さい。これは下のレベルの問題への対応である。

中レベルの問題処理

中レベルの問題への対応とは、その原因推理、そしてその対処であろう。つまりなぜひび割れが生じたか、その原因を推理し、それを直す手立てを講じることである。そのトラブルにはさまざまな原因があろう。乾燥部の温度が高すぎるなど不適切であれば、ひび割れが生じやすい。それが原因なのか。もしそうなら見当をつけて温度を調節しなければならない。どれほどの温度をかえるのか。そうした判断も要請される。あるいは送りだしの速度が早すぎたのか、それとも遅すぎたのか。ペーストを塗るローラーの

圧力が強すぎたのか。しかも、ペーストはいつも同じとはかぎらない。品種によって多少ともかわってくる。

こうしたさまざまな条件のうち、どれが今回のトラブルの原因なのか、すばやく推理し察知して、その条件を調節する。そこにはなにもマニュアルがあるわけではない。条件の調節に何回も手数をかけては、その間機械はとまったままか、あるいは不良品をつくりつづけることになる。大切な技能である。

その対応をおこなうのは、技術者や品質担当者、保全など、学歴や訓練歴の高い人ではない。職場の生産労働者であった。といっても8名のうちわずか2名であったが、その2人は同僚にくらべ、なにも学歴が高いとか、職業訓練歴が高いのではない。どのようにしてそうした技能を身につけたかとの質問にたいし、経験で、との答えであった。実務経験によってみずからを高めた、というのである。もっともはるかに難度の高いトラブルは技術者に頼むのであろうが。ただ、その2名の賃金は同じ経験年数の同僚よりやや高かった。

これはなにも日系企業の話ではまったくない。職務の「なわばり」などという西欧風の伝統のない東南アジアの職場の話である。少なくとも1980年代半ばに、そうした慣行が日本の影響のほとんどないタイ地元企業の生産職場にもとめられた。まことに注目すべきであろう。タイトヨタはそうした伝統を一段と高めた、というべきではないか。

注：

- 1) もっともくわしいのはトヨタの社史、20年史所載の須藤猛「支那事変下の輸出」の一文であろう(pp.581-589)。1938-41年輸出掛主任の任にあった方である。輸出とは実際上はノックダウンのための部品輸出であった。かれによれば、当時の資料は焼かれ、もっぱら記憶によって書いた、という。敗戦時多くの資料が焼却されたのは、ごくふつうのことであった。それゆえこの本文に記していどしかわかっていない。なお、かれによれば上海工場の稼働は1938年である。ここでは20年史本文記載の年次をとった。

また、20年史本文には当時の輸出台数が記され

ている(p.158)。それによれば、輸出先はおもに中国であって、1938年222台、1939年805台、1940年1,610台と最高で、あとはさがっていく。南洋方面は1943年400台であった。なお1937年満州方面へ835台が輸出されているが、それはトヨタの組立工場あてではなく、「同和自動車」という満州重工業関連の会社あてであった。その後、満州は日産にわりあてられた。つまりトヨタの組立工場の生産台数は、ほぼ上記の中国への「輸出」台数となろう。完成車の輸出はごく少なかったからである。

- 2) トヨタ自販タイ支店の開設年次については、1956年とする資料もあれば、57年とする資料もある。
- 3) この点は文献ではなく、1980年ごろ国連調査チームでのタイ人メンバーの一員から聞いた。かれは米大学から博士を取得したタイのエリート、かれが調査の合間に、綿々とこのことを聞かせてくれた。ラオス、カンボジア語は、かれによれば、ほとんどタイの方言だというのである。
- 4) タイに焦点をすえるのは、いささか個人的な理由もある。タイはわたくしの積年のフィールドで、他の土地よりも大分知っている、という感慨がある。他でも記したが(小池[2008] pp.210-211)、わたくしは1984年タイの国立開発大学 NIDA National Institute of Development Administration でサラリーをうけた教員で講義もした。ホテル住まいではなくフラットを借りたくらしも経験した。その前後、複数のタイ地元企業の職場を苦勞して何回もたずねた。日系企業や日本国内の日本企業とくらべるためである(小池、猪木[1987])。ほかにも、タイの地元中小企業などをたずねた機会はすくなくなかった。1970年の労働省の委嘱の仕事、また1980年代国連の仕事で、カンボジア国境の街ウボンラチャタニなどの地方都市の中小企業を回った。のちもILOの仕事や日本労働省の仕事に便乗し、またその他の機会を活用して、地元繊維企業などかなりの事例をたずねている。日系とはかぎらず地元企業が多い。その個人的な知識もいかしたかった。
- 5) よりくわしくは末廣、南原[1991]第7章参照。なお、その点はわたくしの個人的な経験からもしえる。わたくしがタイの国立開発大学で社会人向けの講義シリーズを担当したとき、サイアムモーターのオーナー家族のひとりが参加しており、かれから個人的に聞いた話と符合する。タイ側からすれば、一種の技術移転としてとらえていた。人事、経理はもちろん、経営はがっちりタイ側が握っていた。
- 6) 1980年代半ば、わたくしはバンコックの国立開

発 大学 NIDA National Institute of Development Administration の客員教授をサラリーつきで短いながらつとめ、日本人の多く住んでいたスックンビット通りのマンションに住んだ。その借り手は多くいすずはじめいろいろ日本海外企業のスタッフであり、さまざまな情報を仄聞した。

- 7) やや時代が下がるが、2003-2005年ごろ、おなじトヨタの海外企業の職場を、米英タイで比較したことがある (小池 [2008])。数値でしめさなかったが、このうち英がやや効率がおちることを示唆した。そして社長が最初からその地の人であったのは、英のみであった。よばれて話をしたこともあり、オープンで立派な方であったが、日本職場での仕事経験はなかった。

終章 海外でもよく通用する

1. 最要のメッセージ

国内でも海外でも

このシリーズのもっとも力をこめたメッセージは、戦後日本の労働史がきづきあげたことは、国内で人々のくらしと雇用を支えるのみならず、海外でも立派に通用する、ということであろう。いや、たんに通用する、ということとどまらない。海外諸国もこうした方式をとる利点がある、ということとその実績でしめたことであろう。

戦後日本の職場がきづきあげたものとは、かのフランク・ナイトやハイエクがおぼろげながら提示した、職場でおこる問題や変化、そうじて不確実性を、きちんと処理する技能をもつ労働者の人材形成である。ハイエクやナイトは、まえもって充分には予測できない問題がかなりひんぱんに職場でおこることを、つよく指摘した。それはいかに評価しても評価しきれないほどの貢献である。

だが、ハイエクやナイトも、まだはっきりわかっていない不確実な職場の問題を処理する技能の内実を、ついに明らかにしなかった。この本は、戦後トヨタの職場を中心に、これまでの調査研究にもとづき、この点を具体的に解明した、という自負がある。

しかも、そうした技能の内実を明らかにした

にとどまらない。いかにその技能を形成するかも明らかにした。それは西欧や米という先進国では、技術者あるいはホワイトカラーの人材形成、そのうける待遇の、生産労働者への適用であった。わたくしの言葉でいえば「ブルーカラーのホワイトカラー化」である。つまり、むづかしい仕事を、経営の中核のホワイトカラーにだけ頼まないで、職場で実際に働く生産労働者のなかのすぐれた部分にも頼む。その代償としてサラリーや昇進も、西欧や米ならばホワイトカラーに適用されている方式を、日本の大企業生産職場の、生産労働者のかなりに適用するというしくみである。

柔軟な労使関係

それは労使関係としては、西欧や米ではみられないほどの柔軟な方式を要求する。西欧や米の生産労働者の労使関係は、差別の少なさを偏重する。その結果、面倒で高度な仕事をブルーカラーから實際上締めだす。説明しよう。

高度な仕事なら、当然に個人差が大きくでてくる。しかもその個人差は数量ではなかなかあらわせない。いったい、できる人事課長と否との差をどのような数値で表現できようか。できる人事課長ならストライキがおこらないばかりか、おこっても短い。さらに適性の高い人材を採用しよう。それらは効率に大きく貢献しよう。だが、どれほど貢献したか、それをはたして数値でしめすことができようか。重要なことほど数値であらわしがたいのだ。

ではまったく評価できないのであろうか。そうではない。仕事をよく知る人のいわば主観的な判定によるほかないであろう。いわゆる査定である。だが、査定は欧米の生産労働者の旧来の労使関係からすれば、「差別」となる。「差別」反対に固執するなら、高度な仕事から人々をはずすことになる。

つまり、方途はつぎのふたつのいずれかとなる。ひとつは差別排除偏重である。差別をまったく拒否する。そのために個人差の大きく生じる高度な仕事に生産労働者はたずさわらない。いやありていにいえば、そこからしめだす。そして、そうした高度な仕事を技術者などにまか

す。高度な仕事を担当する人たちには、もちろんどの国も主観的な判定、すなわち査定が適用される。

他は、日本の方式である。技術者にとどまらず、生産をよく知る生産労働者にも、そうしたやや面倒なことを頼む。当然に個人差が広がる。それにたいし、もちろん報酬に差をつける。すなわち査定である。そうじて西欧や米では大卒ホワイトカラーに適応される仕事のかなりを生産労働者に頼む。したがって欧米のホワイトカラーのサラリー方式が生産労働者の上位半分層にも適用された。

もし職場でおくる問題がひんぱんに発生し、その発生をいど、頻度が国をとわず、企業をこえて質量ともにかわらないとしよう。それならばそれに対応できる人材が多いほど、効率は大きく高まろう。それがまさしく日本の職場であった。そしてその一般的な論理から、その海外企業へも広まった。その応用はこれまでの実績からみるかぎり成功してきた。

2. 海外直接投資の収益率 — その国際比較

IMF の国際収支統計

これまでの議論はなおふたつの制約があった。ひとつは日本の海外企業の効率を数値なしに認めてきた。その代理として雇用ののびなどを用いてきた。個別企業、個別産業ごとに効率を国際比較するすべがなかったからであった。もっと直接的に収益率をみることができないだろうか。他は、これまでの議論は自動車産業中心であった。もっとひろくさまざまな産業の海外日本企業一般をとらえると、どうだろうか。もとよりきめ手となる資料はなかなか得られない。だが、なんとかして接近できないであろうか。

第一の課題については、これまで小池「2008」の結果を引用してきた。それは海外直接投資の収益率を、おおまかながら国際比較できるほとんど唯一の基本資料から算出したものである。その意味では、その結果に依存するのはけっして誤りではない。ただし、それは2005年時点までしかみていない。あの作品の執筆時、その資料の利用可能な最新の時点であったから

だ。その後、数年経過した。近時の数値をあらためてみてみたい。

それは同時に第二の課題、自動車産業にかぎらずひろく日本の海外企業をみる、という課題をはたすことになる。うえの基本資料は、あくまで一国の海外企業全体の業績を集計してしめしている。産業ごと、ましてや個別企業ごとの比較はできない。いいかえると、自動車にかぎらずその国の海外企業一般の収益率をしめしている。その説明には、この基本資料の性質をみておく必要がある。

その資料の性質はすでに小池〔2008〕第2章1節に詳細に記してある。以後その改修はないようだ。したがって、説明はそこに譲るとしてもよいのだが、要点はここに再説しておく。その方が読者の便宜によいだろう。

国際通貨基金IMFは国ごとに集計した国際収支統計を毎年（四半期もある）公刊している。それぞれの国の統計の作成主体は日本であれば日本銀行である。つまりその国でもっとも信頼できる機関があたっているようだ。その国際収支統計が1996年集計替えをおこない、海外直接投資からの所得を掲げるようになった。その結果、大まかながら海外直接投資の収益率を国際比較できるようになった。

所得収支の項目がある。その収入の部分に、a. 直接投資からの所得 Direct investment income の項がある。それはつぎの3つの小項目の計とされている。a 1. 配当と配分された利益、a 2. 内部で再投資され、また配分されなかった利益、a 3. 利子。このaを海外直接投資からの収益とみなす。これを小分けした小項目まで紹介したのは、仏や伊の記載がよくなく、aが得られず、a 1とa 2に限られるからである。b. 海外直接投資残高が当然に分母になる。

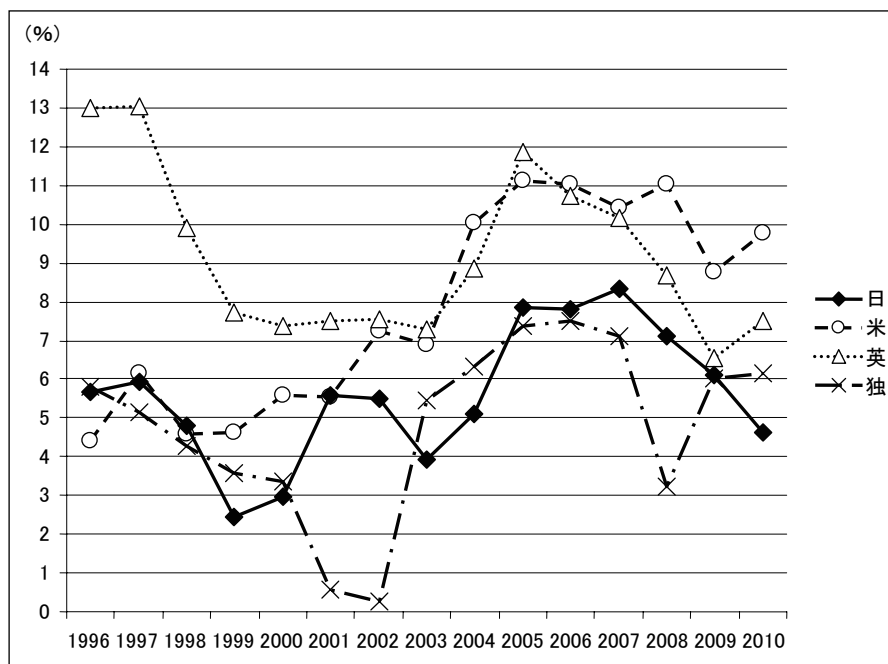
その説明にはここで比較すべき国の選択を語らねばならない。それは世界市場で日本と全面的に競争している国にかぎる。もっと具体的にいえば、西欧、米のうち人口6千万以上の国を考えている。具体的には米、英、独、仏、伊である。6千万以上であれば、自動車産業も自前でもち、一通りの産業をそろえている。これにたいし、所得が高くて人口1千万前後であれ

ば、ベルギー、オランダ、スウェーデンなどは、その人口の大きさから、おもな産業をワンセットそろえていない。日本経済との全面的な競争にならない。こうして比較すべき国が日本をふくめて6か国となった。ところがその6か国のなかで、仏と伊の記入が一段とおちるのである。その結果、日本と比較するとき、米、英、独の組と、仏、伊の組は別の図にするほかない。

比較結果

まず図6-1によって米、英、独と日本を比較しよう。観察期間は1996年-2010年である。一見、日本の収益率は低い方にみえる。この期間の前半、ずばぬけて高いのは英である。さすがかつての植民地大帝国の当然の帰結と解される。後半、米がおいつき、追いこす。さすが世界を制覇する米とうなずかれる。それにくらべ日本はこの2国より低い。だが、独も日本とならんで、いやわずかにむしろ日本より低い時期が多い。

図6-1 海外直接投資の収益率の国際比較, その1 日英米独
— a. 海外直接投資からの所得 / b. 海外直接投資残高

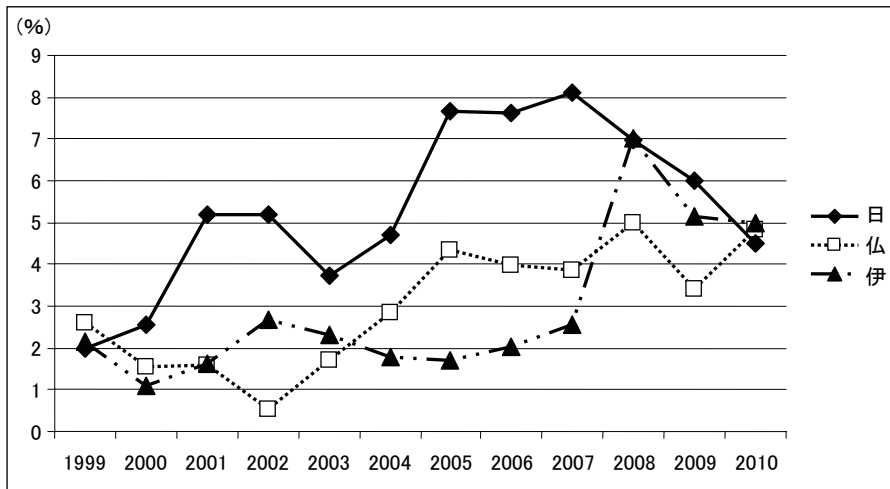


出所： International Monetary Fund, Balance of Payments Statistics

しかもこの一見した日本の低さは、仏、伊と比較するとむしろ覆される。この観察期間のほとんどの年で日本は仏、伊より高い。いうまでもなく仏は英につぐ植民地大帝国、世界の良好な資源は確保しているはず、したがって収益率が高いはずとおもわれよう。だが後発国日本、しかも第二次大戦の敗戦でそれまでに形成したささやかな海外資産も戦勝国に没収された。そうしたハンデにもかかわらず、明らかに仏を凌駕している。

伊も日本の歴史の教科書ではどのように説明しているかは不詳だが、第二次大戦の末期、それまで組んでいた独、日を切って、連合国側に参戦した。独日に組したのはムッソリーニであって、イタリアではない、という建前である。その結果、戦勝国となって海外資産の没収はなかった。そして北アフリアを中心にそれなりの海外資産をもちつづけた。その伊も仏とならび、あきらかに日本より低い。

図6-2 海外直接投資の収益率の国際比較 その2 日仏伊
—a1配当など+a2再投資など／海外直接投資残高



出所： 図6-1とおなじ

そうじて、なるほど日本は英米よりは低いけれど、独とならび、あるいはすこし凌駕し、また仏、伊の海外企業よりその収益率が高いのである。すぐれた海外資源の地はすでに西欧、米など他におさえられている。世界各地のすぐれたエリート人材は例外的にしか日本企業にこない。そうした状況のなかでは、みるべき実績ではないだろうか。

これまでこの文章が自動車産業について指摘してきたことは、広く一般産業の日本企業にも適用できる、といってよからう。

海外直接投資の大きさ

なお小池〔2008〕の表の数値に若干の訂正がある。海外直接投資の大きさ、すなわち「海外直接投資の残高／GDP」の数値に、仏などにかんがりの減少があった。もともと海外直接投資のIMF 記載の数値は、のちの版で訂正されることがすくなくない。とりわけ仏の海外直接投資残高の数値はむしろあやしかった。GDP に対する割合からみて、あまりに大きかったからである。今回2011年版によれば、かなり訂正され、ややもっともらしい数値におちついた。

また、米について旧シリーズと新シリーズがあり、2000年より新シリーズを用いた。その結果、旧シリーズとの接続があやしいが、やや納得できる数値となった。以上のことをふくめ、海外直接投資の大きさを、その残高／GDP の割

合として表にしめした。表6-1である。

これで見ると、なるほど日本の海外直接投資の規模は他の5か国にくらべなお小さい。だが、急速にのびており、近々伊や米においつくのは確かとおもわれる。それに欧米も、はるか昔から高かったのではない。海外直接投資が急激に増加したのはこの20年前後という最近のことであり、かつての長い植民地の歴史にのみ依存しているのではない。したがって植民地の歴史のよわい日本が追いつくのに、歴史という覆しがたい壁があるのではないことが了解されよう。

3. 含意と将来

他の要因、そして効果

海外でも日本企業がそれなりに活躍する理由として、この文章は職場の中堅層の活躍をつよく指摘してきた。生産職場の生産の工夫がきわめて重要であったとして、それを効果あるものにした要因はうえに記した。職場の人たちが愚直に解雇反対闘争をうちぬき、敗北する。のち市場経済をつらい過程をへて認識していく。そして面倒な事柄をこなす技能の必要、その形成を促すインセンティブは描いた。さらに技能の向上を妨げない、柔軟な労使関係の重要性も描いた。そうした直接の要因は指摘した。だが、なお他の理由もあろう。それはなにか。

表6-1 海外直接投資の大きさー海外直接投資残高/GDP (%)

年次	日本	米	英	独	仏	伊
1980	1.9	7.7	14.5	4.0	—	1.6
1985	2.4	9.2	21.6	6.9	—	3.9
1990	6.0	12.7	23.5	8.6	9.2	5.6
1995	4.5	18.4	27.8	10.8	23.9	10.0
2000	6.0	15.6	62.0	24.5	71.0	16.4
2001	7.3	16.7	61.1	29.1	67.2	10.3
2002	7.6	17.8	63.9	29.9	61.5	16.0
2003	7.9	18.7	69.5	29.7	52.8	15.8
2004	8.1	21.4	59.2	29.6	56.2	16.3
2005	8.5	21.3	55.5	29.8	57.5	16.5
2006	10.3	22.4	59.6	34.7	71.5	20.3
2007	12.4	25.3	64.1	39.3	69.5	19.7
2008	13.9	26.1	56.9	34.4	44.8	19.9
2009	14.7	28.8	76.7	40.5	63.3	23.0
2010	15.2	30.2	75.3	42.6	69.5	23.2

出所： 海外直接投資残高は IMF, Balance of Payments Statistics Yearbook, GDP は IMF, International Financial Statistics

- 注： 1) 海外直接投資関連の数値は、公表されてものの版によってすくなく改訂される。ここではなるべく後年の版にもとづいた。
 2) US の数値には旧シリーズと新シリーズがあり、かなり食い違う。ここでは2000年以降新シリーズをとった。
 3) 仏の数値は2003年以降すくなく異なる。そのおもな理由は、海外直接投資残高の数値が、後年の版になると、かなり減少するからである。後年の版による数値の方がより納得的と考える。

経済環境要因も指摘されねばならない。日本の国内需要は急速に拡大した。そしてそれに対応する設備投資の大幅な増加があった。そうしたことをふくめ伊丹 [1994] がていねいに分析しており、ここでくりかえさない。ただし、伊丹「1994」は自動車産業の、総合産業、調整性など、その産業の特性を強調しているけれど、そしてなるほどその傾向はあろうが、自動車以外の日本産業もこの時期かなりのびたことを、どう説明するのであろうか。

同時に伊丹 [1994] は1980年代以降、日本自動車企業がゆらいだことを強調している。だがその点の指摘は、いささか性急であったかにみえる。すくなくとも2010年前後まで、日本自動車産業の、他国の自動車産業にくらべてののびは継続していた。おそらくこの点は、日本自動車産業の海外直接投資での効率を見逃したからではないだろうか。その点は小池 [2008] のつとめて明らかにしたところである。

むしろのこる問題は、この2010年前後までの日本自動車産業ののびにたいし、これまでこの文章で強調した職場の人たちの工夫がどれほど貢献してきたか、その点の解明にある。誤品、欠品の効果は不十分ながら推測した。だが、それはあくまで部分にすぎない。職場の工夫の総体としての効果は残念ながらはっきりしない。企業なり産業の業績は鮮明にわかる。他国と比較してもはっきりしている。だが、その見事な業績のうち、どれほどがこの生産職場をはじめとする働く人たち、組合員の発言そして工夫によるのか、その点は計測しがたい。

消去法

おそらく唯一提示できるのは、一種の消去法である。つまり考えられるごくふつうの諸要因が、日本自動車企業のこうした業績にどれほど働いたか、あるいは働かなかったかを、おおざっぱにでも考察することである。

ごくふつうの経済学、経営学の考え方をとれば、国際競争力に貢献する要素は、a. すぐれたリーダー、すなわち戦略の構想、設定など、b. いわゆる研究開発、R&D、c. その他の技術となろうか。

日本の自動車企業に、a. 他国にぬきでたリーダーがはたしてあったかどうか。なるほど豊田喜一郎はすばらしい先覚者であった。しかし世界的にみれば後追いであったし、日本の自動車企業が世界をリードする場面には、すでにこの世にいなかった。ほかにすぐれたリーダーを認めることができようか。

b. すぐれた先端的な技術開発があったろうか。ロータリーエンジンなどはあったろうが、それも広がらなかった。残念ながら、優位を築いたといえるものを上げるのはむづかしい。

ただし、c. 技術の範囲をひろげてみる。その他の技術として生産方式、具体的には生産ラインの設計、構築、さらに部品メーカーまで広げた生産方式のネットワークなど、旧来の R&D の概念をひろげれば、ここに日本自動車企業のめざましい革新がみとめられよう。

そして、まさにそのいわばソフトな技術をいかにするものとして、d. 職場の知恵の貢献がめざましいのではないだろうか。職場の知恵の貢献がなければ、はたしてこの生産方式の実現、それも効率的な実行が可能であったか。その意味で、数量的にはいえなくとも、職場の知恵の貢献をきわめて大きいものとして見ざるを得まい。ささやかな数量例としては、品質不具合のもっとも簡単な誤品、欠品の、on-line での対処の効果の推量があげられよう。

他国の庶民も

こうしたことを考慮して将来への展望を考えたい。とくに重要と考える点をふたつ、明るい要素とやや暗い懸念をここで記す。

明るい要素とはこの方式の海外適用性である。これまでの多くの議論は、他国と直接の比較もなしに、日本の方式はなにか「日本文化」特有のもので、他国にはとうてい通用しない、と主張してきた。だが、1980年代後半の調査（小池、猪木 [1987]）、とりわけ2005年前後の調査（小

池 [2008]）から、うへの方式はよく他国の職場にも実践されていることが明らかとなった。それも職場での問題処理で難度の低い下と中のレベルのみならず、上のレベルでもタイという身近なアジアにとどまらず、米、英の庶民たちも、当時の日本ほどではなくとも、いきいきと実践していることがわかった。

下のレベルから例を品質不具合の検出にとれば、当時の日本より割合はさがるが、すくなくらずの生産労働者が on-line で品質不具合を検出していた。中のレベルの設備の不具合となると、さらに少数ではあるけれど、やはり保全に一切まかせているのではなかった。

上のレベルでは、かえって活気をもってこの方式にとりくみ実践していた。それはごく一部のすぐれた生産労働者の役割であるからであろう。もっともパイロットチームに入るメンバーは、日本にくらべ生産ライン職場に戻る人が少なく、したがって多少とも固定メンバーとなる傾向がある。そのため生産ライン職場の技能向上にそれほど寄与していない。だが、パイロットチームの実践にはみるべきものがある。それもタイという東南アジアにかぎらず、米、そして英にも認められるのであった。よい研究にめぐまれていないが、おそらくトルコはタイにおとらずよくとりいれているようだ。この点は、トルコを別として、小池 [2008] が全編をあけて説明しており、ここできりかえすまでもあるまい。

うへの言明が妥当ならば、海外日本企業の先行きはまことに明るい。その他の条件が一定ならば、西欧、米、韓国、台湾などの海外企業との競争で、むざむざと敗れはしまい。その海外日本企業からの収益の日本国内への還流が、日本の研究、開発などに活用されるならば、日本の雇用とくらしをすくなくらず支えるであろう。

懸念—既成観念の呪縛

それでは懸念はまったくないのか。いや残念ながらつよい懸念がある。それはこれまでの議論とこの文章の主張を対比することで鮮明となるろう。

この文章の主張は、一見くりかえし作業ばかりにおもわれる仕事でも、ていねいに観察すれば、案外にひんばんに問題と変化がおこっており、それを上手にこなすか、それとも見過ごしてしまうかで、はなはだしい効率差が生じ、国際競争力を左右する、ということであった。そして上手にこなすとは、生産ライン作業の間にそれを実施できることだ、と強調した。すなわち on-line の活動である。

他方、ふつうの議論はもっとも肝要な問題と変化そのものをみない。したがって、それへの対応、on-line の工夫活動を一切みようとししない。on-line の作業は組立ならばわずか60秒サイクルのくりかえし作業に終始する、とみる。あとの工夫は off-line 活動、就業時間後の活動、提案と QC となる。

この見落としのあやうさから、賃金なり報酬方式を改悪する可能性がでてくる。通念のままに職務給こそ本物の賃金で、その方式へいまの日本の方式をなんとかして変えようとする「改悪」の可能性である。もっとも変わりにくいのは人の意識であり、既成観念である。この通念の根強さが懸念される。

なるほどくりかえし作業ならば、職務給で充分であろう。なにしろきめられた作業をくりかえすのだから。おなじ職務、おなじ持ち場についている人に上手下手の差はでないからである。上手下手の差は、あるいは off-line の提案や QC 活動にできるかもしれない。それには賞金という報酬を用意すればよい。

だが、これまでみてきた on-line で生産の工夫をする人たちに職務給で払っては、だれも生産の工夫などしなくなるであろう。その論理は他国でもなんらかわらない。まったくのくりかえし作業ならともかく、多少とも生産の工夫ができる仕事、そうしたやや面倒な仕事をこなす人たちに、その工夫、その技術的背景、その技能をさらに伸ばすように促さなければ、どうして生産の工夫がながつづきしょうか。

まだはつきりとわかっていないことに挑戦し、それを考究するという仕事に職場の人を促すには、職務ごとのサラリーでは無理である。ついている職務がおなじならサラリーもおなじでは、

工夫、高度な技能、技術への報酬がない。それでは奇抜な人以外 on-line では工夫しなくなるのは、人情からして当然であろう。

見る目のある人による評価

他方、いわゆる成果給は適合しまい。成果給を適用するには成果を数値にして測る必要がある。だが、高度なこと、on-line での工夫の上手下手の差は、なかなか数値にあらわせない。ではまったく評価が無理かといえば、もちろんそうではない。仕事をよく知り、見る目のある人ならば、だれがどれほど上手か、よく判定できるよう。それは主観的な判定であって、まさに上司の査定にあたる。査定は定期昇給にふつつく。そして定期昇給は、うえの上手を育てるのにある期間が必要なのだが、その期間の技術の向上をうながす働きがあろう。

それゆえ西欧でも米でも、やや不確実な仕事をこなす人はほとんどだれでも、職務給ではなく、おなじ仕事についていても査定つきの定期昇給があるのだ。いわゆる範囲給 range rate system である。大まかな社内資格ごとに基本給をかなりの幅で設定する。そして、その上下の資格の基本給と大幅にかさねる。たとえば課長クラス40万から60万円、その下の主任クラスなら35万円から50万円などとするのである。

通念はそれを年功賃金だと誤解し、日本、あるいは低賃金国に特有の生活給と誤解する。そうしたあやしい議論がなお横行している。だが、高度で不確実な仕事を担当する人は広く他国にみられるサラリー方式なのだ。そうした他国のホワイトカラーのサラリーをまったくみようとせず、欧米のホワイトカラーも職務給と誤解して、ひたすら日本の貴重な事実上の範囲給をみない。ホワイトカラーだけではなく、生産労働者の技能上位半分層にも適用している良さを消そうとしている。そうになったら、だれが on-line の工夫にはげむであろうか。日本企業、海外日本企業の強さがあぶなくなる。なお心配はつきない。

* このシリーズの各章は、法政大学経済学部教授萩原進氏主宰の小人数の研究会で報告し、そこで貴

重なコメントをたくさんいただき、大いに改善された。社会学部教授、公文溥氏、同上林恵子氏、大原社会問題研究所所員、金子良事氏の方々のコメントに、心からありがたうお礼申しあげる。

文献：

- 愛知県 [1982, 83] 「愛知県労働運動史」第1巻, 808p.
第2巻, 第一法規
- 愛知労働問題研究所 [1990] 「トヨタ・グループの新戦略」新日本出版社, 308p.
- 浅生卯一 [1983] “自動車工業における労働力類型” 「研究紀要」(日本福祉大学) No.57, pp.134-66.
- 同 [1988] “A自動車の労働過程—労働能力の質を中心として”, 野原, 藤田 [1988] pp.43-83.
- 阿部和義 [2005] 「トヨタモデル」講談社現代新書, 講談社, 246p.
- アワガル, V.K. 浦田秀次郎 [2004] 「アジアにおける日本企業の成功物語—市場戦略と非市場戦略の分析」早稲田大学出版部, 327p.
- 石田光男, 藤村博之, 久本憲夫, 松村文人 [1997] 「日本のリーン生産方式—自動車企業の事例」中央経済社, 376p.
- いすゞ自動車株式会社 [1988] 「いすゞ自動車50年史」いすゞ自動車株式会社, 497p.
- いすゞ自動車労働組合 [1956] 「組合10年史」いすゞ自動車労働組合, 136p.
- 伊丹敬之 [1994] 「日本の自動車産業 なぜ急ブレーキがかかったのか」NTT出版, 311p.
- 稲上毅 [1995] 「成熟社会のなかの企業別労働組合 ユニオンアイデンティティとユニオンリーダー」日本労働研究機構, 348p.
- 伊原亮司 [2003] 「トヨタの労働現場—ダイナミズムとコンテクスト」桜井書店, 313p.
- 岩崎馨 [2000] 「日本の労働組合の現状と課題—組合リーダーと組合財政」社会経済生産性本部, 329p.
- 大河内一男, 氏原正治郎, 藤田若雄 [1959] 「労働組合の構造と機能：職場組織の実態分析」東京大学出版会, 639p.
- 大河内一男, 氏原正治郎, 高橋洸, 高梨昌 [1965] 「日本のユニオン・リーダー」東洋経済
- 小川英次 [1994] 「トヨタ生産方式の研究」日本経済新聞社, 251p.
- 尾崎良輔, 森田知義 [1983] “トヨタ QC サークル” 門田 [1983] pp.247-259. もとは「工場管理」27-13, 1981.
- 上井喜彦 [1994] 「労働組合の職場規制」東京大学出版会, 251p.
- 上坂冬子 [1959] 「職場の群像」中央公論社, のち中公文庫, 1981, 219p.
- 願興寺皓之 [2005] 「トヨタ労使マネジメントの輸出—東アジアへの移転過程と課題」ミネルヴァ書房, 190p.
- 楠兼敬 [2004] 「挑戦 飛躍 トヨタ北米事業立ち上げの現場」中部経済新聞社, 268p.
- 窪田暁子 [1988] “労働者世帯の生活と意識”, 野原, 藤田 [1988] pp.393-437.
- 熊谷徳一, 嵯峨一郎 [1983] 「日産争議1953—転換期の証言」五月社, 371p.
- 小池和男 [1977] 「職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較」東洋経済, 262p.
- 小池和男 [1978] 「労働者の経営参加—西欧の経験と日本」日本評論社, 227p.
- 小池和男 [1981] “ホワイトカラー化した組合モデル” 「日本労働協会雑誌」No.271, pp.2-11. のち改稿されて日本労働協会編「80年代の労使関係」日本労働協会, 所収
- 小池和男 [1994] 「日本の雇用システム—その普遍性と強み」東洋経済, 259p.
- 小池和男 [2004] “競争力を高める技能—金型仕上げ職場を例に” 「経営志林」40-4, pp.31-42. (初出は統計研究会「技術革新と労働市場の構造変化：望ましい人材配分システムを求めて」2001年, pp.1-14.)
- 小池和男 [2005] 「仕事の経済学 3版」東洋経済, 342p.
- 小池和男 [2008] 「海外日本企業の人材形成」東洋経済, 294p.
- 小池和男 [2009] 「日本産業社会の“神話”」東洋経済, 278p.
- 小池和男 [2012] 「高品質の起源—発言する現場はこうして生まれた」日本経済新聞出版社, 395p.
- 小池和男, 猪木武徳 [1987] 「人材形成の国際比較—東南アジアと日本」東洋経済, 339p.
- 小松知二 [1995] “自動車産業”, 三浦清彦編著「海外職業訓練ハンドブック タイ」海外職業訓練協会, 所収, pp.158-178.
- 小宮和行 [1990] 「久米さん, オレにも言わせろ ドキュメント日産の地球現場を歩く」東洋経済, 270p.
- 小山陽一編 [1985] 「巨大企業体制と労働者—トヨタの事例」御茶の水書房, 688p.
- 佐藤義信 [1994] 「トヨタ経営の源流」日本経済新聞社, 309p.
- 佐武弘章 [1997] 「トヨタ生産方式の生成・発展・変容」東洋経済, 299p.
- 猿田正機 [1995] 「トヨタシステムと労務管理」税務経理協会, 501p.
- 同 [2009] 「トヨタの労使関係」中京大学企業研究

- 所, 295p.
- 同 [2008]「トヨタウエイと人事管理・労使関係」税務経理協会, 507p.
- 同 [2011]「トヨタの雇用・労働・健康」税務経理協会, 310p.
- 佐藤正明 [1993]「巨人たちの握手 衝撃のカー・ウオーズ」日本経済新聞社, 302p.
- 史世民 [1992]「企業の現場組織と技術」中央経済社, 217p.
- 同 [1994]“トヨタ生産方式における人的資源”小川英次 [1994] 所収, pp.141-161.
- 時事通信社 [1981]「戦後日本の政党と内閣一時世論調査による分析」時事通信社, 580p.
- 清水耕一 [1992]“トヨタ生産システムと労働”「経済論叢 別冊 調査と研究」No.3, pp.17-36.
- 同 [1994]“トヨタイズムの賃金決定方式—事例研究”「岡山大学 経済学雑誌」25-4, pp.241-263.
- 同 [1995]“トヨタ自動車における労働の人間化 I, II”「岡山大学経済学雑誌」27-1, pp.1-24, 27-2.
- 下川浩一・藤本隆宏 [2001]「トヨタシステムの原点—キーパーソンが語る起源と進化」文真堂, 231p.
- 職業・生活研究会編 [1994]「企業社会と人間—トヨタの労働, 生活, 地域」法律文化社, 595p.
- 白井泰四郎 [1966]「労働組合幹部論」JIL 文庫, 日本労働協会
- 末廣昭, 南原真 [1991]「タイの財閥 ファミリービジネスと経営改革」同文館, 336p.
- 末廣昭 [2000]「キャッチアップ型工業化論—アジア経済の軌跡と展望」名古屋大学出版会, 375p.
- 鈴木雄三 [1983]“多能工化とジョブローテーションによる柔軟な職場づくり”門田安弘「トヨタ生産方式の新展開」日本能率協会, pp.219-232.
- 隅谷三喜男 [1970]「日本職業訓練発展史 上—日本先進技術土着化の過程」日本労働協会, 225p.
- 隅谷三喜男 [1971]「日本職業訓練発展史 下—日本的養成制度の形成」日本労働協会, 337p.
- 隅谷三喜男, 古賀比呂志 [1978]「日本職業訓練発展史 戦後編—労働力陶冶の課題と展開」日本労働協会, 428p.
- 全トヨタ労働組合連合会 [1983]「10年のあゆみ 全トヨタ労連結成10周年記念誌」全トヨタ労働組合連合会, 179p.
- 高木敏行 [1988]「アメリカン ホンダイズム」PHP, 222p.
- 田中博秀 [1982]“日本の雇用慣行を築いた人達 その2—元トヨタ自動車工業専務 山本恵明氏にきく (1) (2) (3)”「日本労働協会雑誌」No.280, pp.38-55, No.281, pp.64-91, No.282, pp.25-41.
- 中日新聞経済部 [2007]「トヨタの世界」中日新聞社, 238p.
- 中部産業・労働政策研究会 (おもな執筆者, 村松久良光) [2003]「ものづくりの伝承と中期的な労務政策」中部産業・労働政策研究会, 109p.
- 辻勝次 [1989]“自動車工場における集团的熟練の機能携帯とその形成機構—トヨタイズムとフォーデズム 上中下”「立命館産業社会論集」24-4, pp.29-57. 25-2, pp.1-33, 25-3, pp.107-143.
- 同 [2011]「トヨタ人事方式の戦後史—企業社会の誕生から終焉まで」ミネルヴァ書房, 679p.
- 東洋経済「週刊東洋経済 増刊号 海外企業総覧」各年, 東洋経済
- 戸塚秀夫・兵藤釗 [1991]「労使関係の転換と選択—日本の自動車産業」日本評論社, 279p.
- トヨタ自動車工業株式会社 [1958]「トヨタ自動車20年史」トヨタ自動車工業株式会社, 863p.
- トヨタ自動車工業株式会社 [1967]「トヨタ自動車30年史」トヨタ自動車工業株式会社, 903p.
- トヨタ自動車工業株式会社 [1968]「トヨタ自動車30年史別巻」トヨタ自動車工業株式会社, 692p. (トヨタ博物館所蔵)
- トヨタ自動車工業株式会社 [1978]「トヨタのあゆみ」トヨタ自動車工業株式会社, 568p.
- トヨタ自動車株式会社 [1987]「創造限りなく トヨタ自動車50年史」本編, 1,030p. 資料編321p.
- トヨタ自動車労働組合 [1956]「組合創立10周年記念誌」トヨタ自動車労働組合, 136p.
- トヨタ自動車労働組合 [1961]「あゆみ」43p.
- トヨタ自動車労働組合 [1966]「20年のあゆみ」トヨタ自動車労働組合, 167p.
- トヨタ自動車労働組合 [1986]「真の豊かさをもとめて 40年のあゆみ」トヨタ自動車労働組合, 266p.
- 中島敬方 [2007]“タイ人生産労働者の働く意欲—日系自動車工場で”, 小池編「国際化と人材開発」ナカニシヤ, pp.165-196. (初出は法政大学大学院「法政大学大学院経営学専攻人材開発コース研究成果集」1999年, 法政大学大学院)
- 日産自動車株式会社 [1965]「日産自動車30年史」日産自動車株式会社, 485p.
- 同 [1975, 85]「日産自動車社史」第一巻, 1964-73年, 第2巻, 1974-83.
- 同 [1983]「21世紀への道 日産自動車50年史」日産自動車株式会社, 282p.
- 日産自動車労働組合 [1954]「日産争議白書」日産自動車労働組合, 239p.
- 日本文科学会 [1963]「技術革新の社会的影響—トヨタ自動車・東洋高压の場合」東京大学出版会, 523p.
- 日本労働研究機構 [1992]「ユニオンリーダーの意識とキャリア形成: 単産レベルの実態調査報告書」

- 日本労働研究機構, 226p.
- 野坂昭如 [1967] 「アメリカひじき・火垂るの墓」 文芸春秋社
- 野原光 [1980] “トヨタ企業集団における労働者支配と矛盾転嫁の連関構造” 「研究紀要」 (日本福祉大学) 46, pp.143-229.
- 野原光, 藤田栄史 [1988] 「自動車産業と労働者」 法律文化社, 540p.
- 野村正実 [1993] 「トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容」 ミネルヴァ書房, 336p.
- 野依良治 [2011] 「事実は真実の敵なり」 日本経済新聞出版社, 398p.
- 畑隆 [1988] “1980年代A自動車の労使関係—84年一時金交渉における労使対立の様相” 「山口経済学雑誌」 37-5/6, pp.127-154.
- 同 [1989] “C自動車の春季賃金交渉—賃金配分決定を中心に” 「山口経済学雑誌」 38-5/6, pp.37-66.
- 同 [1994] “A自動車の人事・賃金制度と技能形成” 「山口経済学雑誌」 41-5/6, pp.259-277.
- 同 [1995] “A社自動車の1994年春季賃金交渉” 「山口経済学雑誌」 43-1/2, pp.107-134.
- 同 [1995, 6] “B自動車の賃金制度と労使交渉 (1)(2)” 「山口経済学雑誌」 44-1/2, pp.27-52, 44-3/4, pp.35-65.
- バンコク日本人商工会議所 [1983] 「日系企業のタイ従業員に対するアンケート: 技術移転状況の評価と日本人スタッフへの要望」 盤谷日本人商工会議所, 76p.
- 久本憲夫 [1997] “労使関係”, 石田光男, 藤村博之, 久本憲夫, 松村文人 「日本のリーン生産方式—自動車企業の事例」 中央経済社, pp.269-359.
- 深尾京司・日本経済センター [2008] 「日本企業の東アジア戦略—米欧アジア企業との国際比較」 日本経済出版社, 273p.
- 藤田栄史 [1988] “A自動車における労働者生活と労働者像” 野原, 藤田 [1988] pp.353-437.
- 藤本隆弘 [1997] 「生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス」 有斐閣, 389p.
- マリアン・ケラー, 鈴木主税訳 [1994] 「激突—トヨタ, GM, VWの熾烈な争い」 草思社, 384p.
- 森野辺栄次郎 [1989] 「トヨタの人材戦略—創造, 挑戦, 勇気を生み出す現場のOJT」 ダイヤモンド, 234p.
- 門田安弘 [1983] “改善活動のためにかんばん方式と提案制度” 門田 「トヨタ生産方式の新展開」 日本能率協会, 所収, pp.235-245. もとは「IE」1980, 5.
- 安田有三 [1989] 「トヨタの創意くふう提案活動」 日本能率協会, 253p.
- 山下東彦 [1981] “自動車産業における労働編成と労務管理—A自動車企業職場の実証分析” 「研究紀要」 (日本福祉大学) 60, pp.67-117.
- 同 [1988] “A社企業集団の労働者管理” 野原, 藤田 [1988] pp.237-284.
- 山本潔 [1981] 「自動車産業の労資関係」 東京大学出版会, 332p.
- 八幡成美, 水野順子 [1988] 「日系進出企業と現地企業の企業間分業構造と技術移転—タイの自動車産業を事例として」 経済協力シリーズ, No.142, アジア経済研究所, 168p.
- 湯木誠 [1989, 1990] “自動車労働者の熟練, 技能とキャリア形成 上下” 「立命館産業社会論集」 25-3, pp.143-169, 25-4,
- 吉田信美 [1986] 「そしてHONDAは翔んだ」 実業—日本社, 227p.
- 読売新聞社特別取材班 [2003] 「豊田市トヨタ町1番地」 新潮社, 279p.
- 労使関係調査会 [1962, 63, 64] 「労使関係実態調査」 2, 6, 10巻, 中央公論
- Adler, Paul. [1992] “The learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.”, in, Barry Staw & Larry L. Cumming, eds. *Research on Organizational Behavior*, 15, JAI Press, pp.111-194.
- Booth, Alison [1987] “Extra-Statutory Redundancy Payments in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, 25-3, Nov., pp. 401-418.
- Brown, Clair, & Michael Reich [1989] “When Does Union-Management Cooperation Works? A Look at NUMMI and GM Van Nuys”, *California Management Review*, Summer, pp.26-44.
- Bureau of Labor Statistics, US Dep. of Labor, [1972] *Major Collective Agreements, Bulletin*, No.1425, 1-14.
- Hayek, F.A., [1937] “Economics and Knowledge”, *Economica*, Vol.4, pp.33-54.
- Hayek, F.A., [1945] “The Use of Knowledge in Society”, *American Economic Review*, Vol.3, pp.19-30.
- Knight, Frank H., [1971] *Risk, Uncertainty, and Profit*, University of Chicago Press, 381p. もとは1921年刊
- Personik, Martin E. [1984] “White Collar Pay Determination under Range-rate Systems”, *Monthly Labor Review*, Dec., pp.25-30.

* これまでの各章の文献をまとめた。とくにトヨタ争議に関する文献は、参考までに引用していない参照文献も掲げた。