



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	「日本的システム」の海外展開:ダイキンヨーロッパのケーススタディ
Author(s)	富森, 虔児
Citation	経済學研究, 52(1), 109-120
Issue Date	2002-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32251
Type	departmental bulletin paper
File Information	52(1)_P109-120.pdf



「日本的システム」の海外展開

——ダイキンヨーロッパのケーススタディ——

富 森 虔 児

1. Introduction：問題意識と研究の目的

バブル崩壊後の長期不況を受けて「日本的システム」の危機が叫ばれ、さまざまな改革論議が交わされている。

第一図の概念図でその総体が把握される「日本的システム」なるものは、筆者が新著『自己組織化と創発の経済学—「日本的システム」に未来はあるか』¹⁾でややくわしく展開したように、たしかに「先進国に追いつき追い越す」という至上命令のもとでなかば外から与えられたとも言えるシナリオに対応するかたちで、さまざまな歴史的経路依存性を引き継ぎながら自己組織化されたものであった。

とくに、それがこのシナリオに対してきわめて適応度の高いものであったために、自己組織化に加わった諸要素（これを筆者は自己組織化への参加プレーヤー holonic participant と表現した）相互間、およびそれが支えた産業技術相互間の密度の濃い引き込み現象が生まれ、相互反応が臨界点を超える過程で、期待を超える高度成長を創発されることになったのである。その限りで、ここでいう「日本的システム」の成功自体は疑いもなく一つの歴史的事実であったと言ってよい。

だが、同時にそれが上記のシナリオの下で、自己組織化されたものであっただけに、シナリ

オの示した課題が達成されるとともに、それかもつ過渡性と限界が露呈されるに至ったのもある意味では当然でもあったのである。

70年代後半以降こうした限界が見え始め、80年代は一時的・偶発的条件（前半のドル高とレーガン景気、後半の金融バブル）によって一旦後景に追いやられたものの、90年代からはそのことはもはや如何ともしがたい危機として現出するに至ったのである。

かくて「日本的システム」の転換と改革が Issue salient（時代の主題）として前面に登場することになったのだが、すでにそれから10年を経ても、筆者が「日本的システムの頹落」と名付けたシステムの部分的崩れのようなものの進行は認められるものの、システムの改革と言える状況はまだほとんど生まれていないのが実状なのである。

このような結果となるのは、前掲書の第6章第3節(1)において筆者が詳しく論じたような、旧システムの内生的展開を制約するいくつかの要因の故にある程度やむを得ないことでもあるのである。

第一に、カウフマンのNKモデル²⁾によって一応の説明をしたように、旧システムの諸要素（参加プレーヤー）は、優位性の相互関連によ

1) 富森虔児『自己組織化と創発の経済学—「日本的システム」に未来はあるか』シュプリンガーフェアラーク東京、2001年。

2) NKモデルについて、くわしくはKaffman, Stuart (1995) "At Home in the Universe; The Search for the Laws of Selforganization and Complexity" Oxford University Press (米沢富美子監訳『自己組織化と進化の論理—宇宙をつらぬく複雑系の法則』日本経済新聞社、1999年)を参照されたい。

って有機的構造的に絡み合っているものであり、それを敢えてして適応地形の上を飛び越えるような大きな転換はあまりにもリスクが大きく、結局部分的防衛的対応にとどまらざるを得ないことである。

さらに、旧システムが、「先進国に追いつき追い越す」といういわば、弾道 (trajectory) の定まった過程を駆け上がるようなものであっただけに、そうしたシステムの中の個人には一定の「スレービング原理 (個々のファクターを一定の枠にはめ、それからはみ出す自由度を制約する原理)」³⁾ のようなものが働きやすく、こうした旧システムの内側からは、「組織改革のイニシアチヴをとる創意ある個人が突然現れるようなこと」はごく特別な場合を除いてまずあり得ないだろうということである。

また、かりにそのような人材がたまたま現れ、改革を主導する機会を得たとしても、当人自身が旧システムの中で経験を積んできた限りでの「先行的理解」⁴⁾ によって環境変化を読みとりそれに対応しようとするのであり、そのために改革もやはりある程度漸進的なものにとどまらざるを得ないだろうということである。

かくて、新しいシステムの芽は、いわばシステムの裏側のようなところから芽生えるのではないかといったことを考え、その可能性の方向のようなものをきわめて一般的なかたちで論じておいた (前掲書第 6 章第 3 節(2))。

だが、改革論議に先だってなお確認されるべき点がいくつかあることをここで強調しておかねばならない。

第一に、そもそも経済社会なるものは、コーヒーレント (coherent) なつながりのなかでの有機的生命システムとして存在しているのであり、それらを改革するということは当然、システムとして改革すること、言い換えれば一つのシステムからこれとは異なるシステムに向かっ

てシステムの生命を維持しながら変えて行く作業だということである。従って、たとえばシステムのなかで受け入れられないサブシステムのようなものを外国のモデルに従って接ぎ木するような改革ははじめから成功するはずがないということである。むしろ、経済システムの改革においても「臓器移植」のようなことが可能な場合もないとはいえない。だが、そうしたことが成功するためには移植される方のシステムからいっさいの拒絶反応を受けないこと、つまり有機的バランスが旧システムとの間で保たれるようなものでなければならぬだろう。そうしたことが可能でない場合、こうした試みは徒労に終わるばかりでなくかえって事態を混乱させることになりかねないと思われるのである。

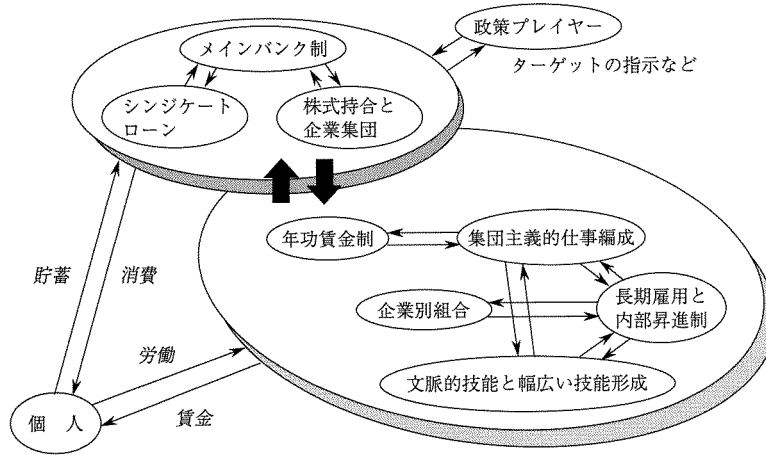
旧システム時代のメインバンクを核とした間接金融が十分に機能しなくなった—このこと自体はそれなりに事実であるが—ことを受けて、アメリカ型の直接金融、とりわけ株式市場によるコーポレートガバナンスの方式をいきなり持ち込もうとする試みが一部エコノミストの唱導によって最近試みられようとしているが、これなどは上のような意味でのシステムのコンテクストを無視した誤りのように思われてならない。

前掲書で筆者もこの点をややくわしく検討しておいたが、実はバブルに懲りた金融資産はますます「市場」から遠ざかろうとしているのが現実であり、ここで金融取引関連の法改正をしたからといってそうした資産は容易にアメリカ式の直接金融などには向かわないのである。鳴り物入りで「山一」を引き継いだメリルリンチの最近における撤退の話は何よりもこの点を雄弁に物語っているとも言えるだろう。動脈硬化のように固まってしまっている資金の流れを真に活性化させるためには、こうした安易な模倣ではなく、システムと有機的にバランスするようなまったく別な方途が創造的に考え出される必要があるように思われるのである。

「改革」に先だって今ひとつ確認されるべき

3) 富森前掲書 114 p.

4) 同上 85, および 87 p.

第一図 日本のシステムの全体像⁶⁾

注：上下はプレイヤーの「場所的」階層を示している

は、環境条件の変化のなかで旧システムの機能が頹落してきたということは、旧システムを構成するすべての要素が今日の条件のなかですべて不適合となったわけではないということである。つまり、旧システムのなかには、高度成長期という特殊な時期においてのみ高い適応性をもっていたが、今日においては多くの問題を持つに至った要素もあれば、異なる条件においても適応性を失わない「普遍性」をもった要素もあるはずなのである。

たとえば、銀行をはじめとした金融機関の旧来の機能のありようなどは一アメリカ式市場支配の完全導入は無理としても一やはり前者の例と思われるが、高い国際競争力を誇った自動車・電機などの製造業における生産システムなどは後者のなかに入れられるべきものと考えるのである。

とくに、これらの製造業部門が以前から積極的に海外展開を行い、しかもそこで日本の生産システムを可能な限り持ち込むことによって、相手国内でも競争上の優位を確保してきたことなどは、こうしたシステムの異なる環境での普遍性を事実の上で立証しているものと思われるのである。

後に示すように、自動車産業・電機などにつ

いてこうした生産システムのアメリカ・アジアにおける普遍性を立証する実証研究は今までにもいくつかなされてきた。

だが、日本企業のヨーロッパ展開についてはこうした調査研究は比較的手薄であったようである。今回筆者はたまたま機会を与えられて、著名なエアコンメーカーであるダイキン工業の、従来の研究ではやや欠落していたヨーロッパでの展開（ベルギー工場）の実地調査をすることが出来た⁵⁾。ここでは、その調査の分析を通して、日本的システムのこうした普遍性の有無をさらに検討してみることにした。調査は一企業だけのささやかなものではあるが、従来の研究史の穴をうめるだけでなく、同時に上記のような意味で、「日本的システム」の改革の方向を探る意味も、この種の研究にはあるとも考えているのである。

5) 今回の調査にあたってはダイキン工業株式会社井上礼之社長はじめ、現地ダイキンヨーロッパ佐藤純一社長、Frans Hoorel Beke 副社長をはじめ現地スタッフの緊密なご協力をいただいた。調査の責任はすべて筆者にあるが、これらの方々なしにはこの調査の成功はありえなかったものであり、とくに記して謝意を表しておきたい。

6) 富森前掲書 115p。

2. ダイキン工業株式会社の企業プロフィール⁷⁾

調査結果の提示と分析に入る前に、ダイキン工業の大まかなプロフィールを紹介しておく。

(1) 主要営業品目と会社の沿革

主要営業品目は、空調・冷凍機部門、油機部門、特機部門、化学部門、新規部門の五部門に分けられているが、このうち代表的なものは業務用・住宅用の空調機とフッ素樹脂の生産販売である。すでにこの両部門では世界のリーディングカンパニーとしての地位を確保している。山田晃が1924年（大正13年）に合資会社大阪金属工業所を大阪市に設立したことによって創業し、さらに1934年（昭和9年）に大阪金属工業株式会社となり、戦後1963年社名をダイキン工業株式会社に変更して今日に至っている。当初は冷凍機、油機の生産をしており、今日の中核営業品目の生産は第二次大戦後の1951年のパッケージ型エアコン生産、1953年のフッ素樹脂の開発を嚆矢とする。

2001年3月決算期での資本金は280億円、従業員数は連結レベル15,047名となっている。

(2) 最近における企業業績の成長

きわめて注目には値するのは、ここ5年あまりにおける企業業績の成長である。むろん厳密に見れば、第三図が示すように1997年から2000年の4年間については売り上げはほぼ横這いであり、本当に伸びているのは2001年だけである。だが、この間日本経済が全体として基本的にはリセッションの状況にあったことを考えれば、これはきわめてexcellentな結果であったといつてよい。

つまり、この間国内市場はきわめて厳しい状

況にあった。だが、ここでも特に業務用空調機において、他を寄せ付けない製品の供給(SUPER INVERTER 70)などを通して40%というトップの販売シェアを確保した。住宅用空調機のシェアはこれに対して12%となるがそれでも国内トップ3の位置は維持した。

だが、何よりも売り上げの維持拡大に貢献したのは、海外展開の成功である。

ダイキン工業の海外展開の端緒は、筆者が訪問したベルギー・オステンド市にダイキン・ヨーロッパ社を1973年に設立、空調機のノックダウン生産を開始したことに始まるが、なканずく1990年代以降の現井上社長体制下の海外展開の積極化・全面化が特筆されるべきであろう。そうした、海外展開の経緯の主なものを上げれば次の通りである。

1990年 「ダイキンインダストリーズタイランド社」をタイ国に設立。91年より空調機の生産開始。

1991年 フッ素樹脂生産販売会社「ダイキンアメリカ社」「MDA マニユファクチャリング社」を米国に設立。94年より工場稼働。

1992年 ドイツ、デュッセルドルフに「ダイキンケミカルヨーロッパ社」を設立。ダイキンヨーロッパ社にヨーロッパ市場向けルームエアコン工場を新設。

1995年 「ダイキンアメリカ社」に、LAN電線に被覆材料向けフッ素樹脂のプラントを新設。

合弁会社「上海大金協昌空調有限公司」を上海に設立。

1996年 合弁会社「西安大金慶安圧縮機有限公司」を西安に設立。

1997年 合弁会社「惠州大金三石空調有限公司」を、惠州に設立。ウォーターチャリングユニットの生産開始。

「大金化学香港有限公司」を香港に

7) この部分は主としてダイキン工業株式会社のHP (<http://www.daikin.co.jp>) および Daikin Annual Report 2001 に基づいている。

設立。

「大金フッ素塗料上海有限公司」を上海に設立。

1998年 「ダイキンケミカルネザーランド社」をオランダオス市に設立。

合併会社「ダイキンアレンエアコンディショニング社」フィリピンケソン市に設立。

空調販売会社「ダイキンエアコンディショニングサウスアフリカ社」を南アフリカタウン市に設立。

合併会社「大金中化建化学貿易有限公司」を上海に設立。

「ダイキンエアコンディショニングジャーマニー社」をドイツ・ミュンヘンに設立。

1999年 「ダイキンエアコンディショニングセントラルヨーロッパ社」を設立。

2000年 「ダイキンエアコンディショニングスペイン社」をスペインマドリッドに設立。

「ダイキンシュラリムエアコンディショニング社」をインドニューデリー市に設立。

2001年 空調販売会社「ダイキンエアコンディショニングポーランド社」をポー

ランドワルシャワに設立。

空調販売会社「ダイキンエアコンディショニングアルゼンチン社」をアルゼンチンヴェノスアイレス市に設立。

「大金フッ素化学中国有限公司」を中国常熟市に設立。

フッ素ゴム生産会社「ダイキンケミカルフランス S.A.S」をフランスリヨン市郊外に設立。

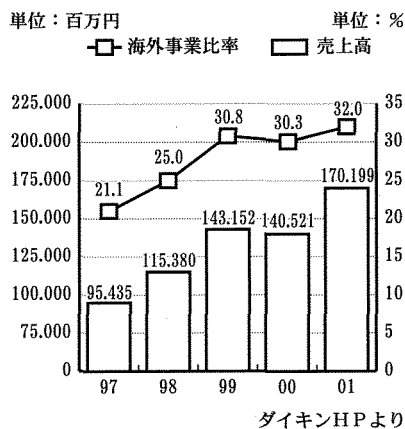
このような積極的な海外展開なしには売り上げや利益の成長が不可能であったことは、第二図に見る海外売り上げの絶対額および比率の成長、そしてこの点を全体に重ねた第三図によってまさに一目瞭然であると言っても過言ではないだろう。

とりわけ、エアコンなどは、ヨーロッパを含めて本来このような機器の利用習慣の全くなかった市場に新たに進出することによってその生産販売を増大させていったのであり、そうした経営戦略の積極性が注目されるのである。

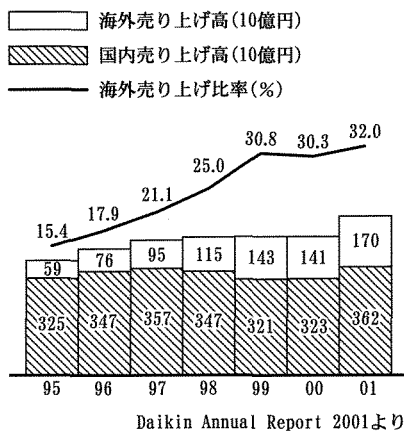
かかる経営戦略の積極性・革新性は生産販売に止まらず、経営組織、財務構造の革新性にも認められる。

とくに1996年スタートしたFusion 21 (2000

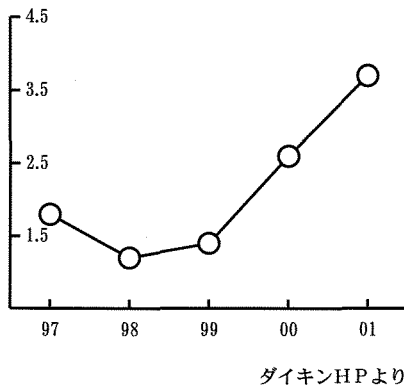
第二図 海外売り上げの推移 (連結)



第三図 国内・海外売り上げの推移 (連結)



第四図 総資本利益率(%, 連結)



年改訂)の成果が上げられる。これによって利付け債務比率の削減を中心とした財務構造の改革, 新商品の開発, 管理システムの効率化などがはかられた。そうした意識的計画的な経営, 財務構造の改革の成果は, 第四図にみられる総資本利益率のこの数年間における急上昇において結実したとも認められるところである。さらに, この経験の上に立って, 2001年4月以来, 2006年をゴールとする新しいFusion 5がスタートしている。これによって具体的に, (1)空調機分野で世界第一に, フッ素化学分野で世界第二位となること, (2)利付け債務を負債の20%に削減すること, (3)海外売り上げを全売り上げの50%とすること, (4)新商品分野を全売り上げの40%とすることなどが目標とされている。今後の経過が注目されるところである。

(3) ダイキンヨーロッパ社

今回, 筆者が調査に訪れたダイキンヨーロッパ社は, 先に述べたようにダイキン工業の海外展開のパイオニアであり(1973年設立), その後の拡張(1992年, ルームエアコン工場新設)などによって海外子会社のうち最大規模となっている。業務用, 住宅用の空調機生産販売会社であり, 全額本社出資である。

従業員は1,245人(関連子会社を含めて1,500人), うち日本人社員は, 佐藤純一社長以下35人(生産本部, 設計部, 生産企画部)となっている。

先にも述べたように, 本来住宅用エアコンそのものが商品として存在していなかったヨーロッパ(ヨーロッパ市場の構成は現在では, イギリス20%, イタリア14%, スペイン13%, 後はその他)に新たに市場を開拓する形で高い成長率でここまで伸びてきた(第五図)。図に見られるように, その成長率は海外売上全体の伸び(第二図)をも上回っており, この10年におけるダイキン工業全体を下支えする上で役割の大きかったことが見取られる。だが, 最近では(特に住宅用空調機では)中国製品などの追い上げを受けており, その結果さらに生産拠点を中部ヨーロッパにも新設する計画が進行中であるとも聞いている。

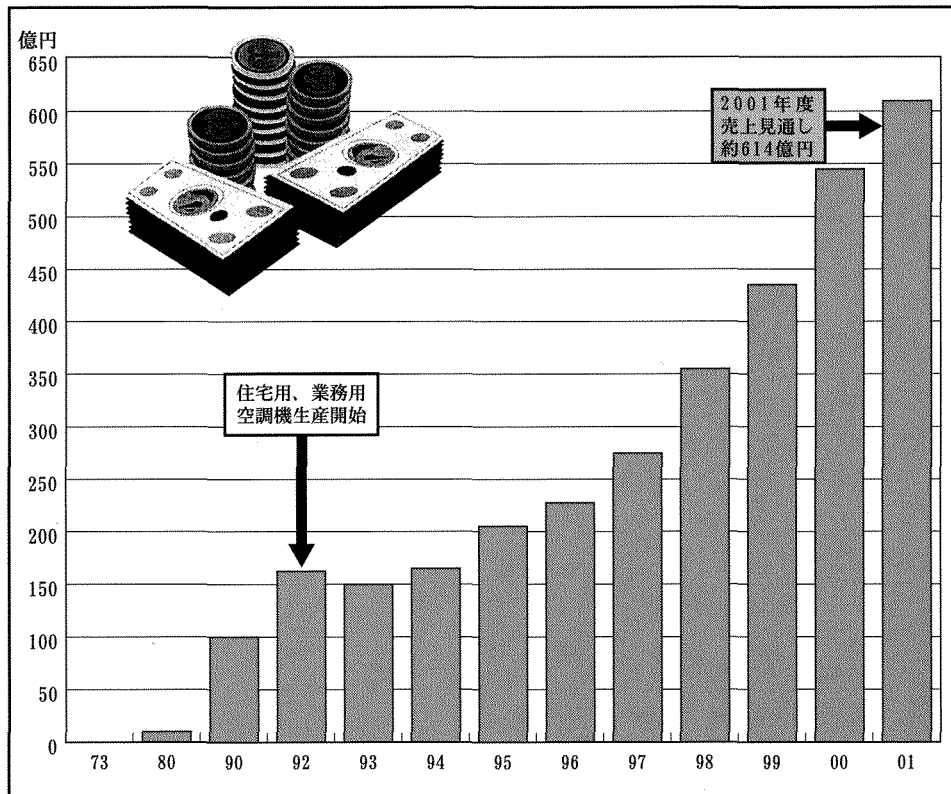
後に見るように, 生産現場では「日本的 방식」が意欲的に取り込まれているが, 一方でベルギーでは労働法規⁸⁾による組合保護が手厚く, 会社側の労務管理はそれによる制約も少なからず受けている。この点が, 後で比較する日本の自動車企業の北米進出(とくにその代表格ともいえるトヨタケンタッキー工場)と大きく異なるところである。

3. ダイキンヨーロッパにおける 日本的システムの適用度

周知の通り, 企業現場とりわけ生産現場における日本企業の方式には, 集団主義, 品質管理, 長期雇用などにおいて, 欧米と比較した明確な

8) こうした経営側が受ける制約としては, 賃上げ率に対する政府ガイドラインの制約, 労働時間についての制約(年間労働時間の規制は当然としても, それらを季節的繁閑によって調整することにも制約が多いこと), 社会保障費の二重課税の問題などが指摘されている。

第五図 ダイキンヨーロッパ社売上高の推移



ダイキンヨーロッパ社提供

特質が存在する。日本企業が海外展開する場合にこうした「日本方式」をどこまで現地に持ち込むか（持ち込む必要度の高さ、持ち込み可能性の双方に関連して）が当然問題となる。とくに、製造業における、やや衰えたとはいえなお相対的には明確な日本企業の優位を海外展開においても失わないためにもこのことは当然大きな課題となる。

こうした問題意識に基づいて、「日本の方式」の海外工場における実態を比較調査した先行研究はすでにいくつか存在する⁹⁾。本調査はこれ

らのうち、特に板垣の論稿を直接意識して、かれが自動車、電機関係のアメリカ・カナダの日系34企業に対して行った現地調査と同様の設問をダイキンヨーロッパ工場に対して行い、それによってアメリカ・カナダの日系企業との比較を通して、特徴点を引き出そうとしたもので

界市場に生き残れるか—』ダイヤモンド社、1977年。

高宮晋編『多国籍企業と経営の国際比較』同文館、1981年。

Samuel Humes, *Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma*, Prentice Hall International. New York, London, Tronto, Sydney, Tokyo, Singapore, 1993.

板垣博「日本型生産システムの国際移転」, 橋本寿朗編『20世紀資本主義』東大出版会、1997年第7章。

9) 安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産—自動車・電機：日本の経営の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社、1988年。

M. Y. ヨシノ(石川友博訳)『日本の多国籍企業—世

ある。

板垣は、アメリカ・カナダで行った同じ調査を、アジア諸国でも行い、両者の比較研究をしているほか、自動車は組み立て、部品生産、電機も組み立て、部品、そして半導体に分けて調査しているが、ここではそのうち、アメリカ・カナダの自動車組み立て、電機組み立ての二部門とダイキンヨーロッパの比較に一応限定し、必要に応じてアジア（特に韓国、台湾）との比較をさらに考慮しながら議論を進めることにする。

板垣の調査研究を意識したもの、当然調査の方法の詳細にわたっては同じというわけにはいかなかった。板垣の調査方法の詳細がつまびらかでない上に、ダイキンヨーロッパでの調査が、当地での労働法規との関連などで、現場労働者とのインタビューが二名の代表との—それもある程度制約された—インタビューに限定されたため、基本的には別添の設問に基づくベルギー人管理職を含めた関連管理職への質問方式によったためである。

従って、個々の項目についての点数付け（日本式が完全に適用されている場合を5点、全くそうでない場合を1点とすることについては板垣調査と同じだが）には、管理職サイドという立場の制約を受けたバイアスのほか、インタビュアーである筆者自身の応答のなかでの感触にも左右されていることを断っておかねばならない。

このような制約を持つ数字を板垣調査の数字と比較しても、とくに数値の違いが小さい場合は比較の意味をあまり持ち得ないという批判は当然生じ得よう。だが、数値が明確に異なる場合には、こうした比較も十分意味を持ちうると考え、そこへ現地での応答で得た認識を加えながら、以下にダイキンヨーロッパ工場の特徴点と言える点をまとめておこう。

調査における設問の内容と、結果の板垣調査との対比は下記の補注および付表の通りである。

(1) 職務区分と多能工化、および賃金体系

日本の方式の重要な特質の一つとして、職務区分に曖昧さと柔軟性があり、その基礎の上でかなりの広がりをもったジョブローテーションが行われ、しかもその結果個々の労働者は多能工化することが強く期待されるという点がよく知られている。これに対して、欧米では、個々の労働者の職務が文書(job description)で明確に規定され、他の職務との境界線もはっきりさせた上での単能工化が原則であるとされている。またこうした職務のありようが賃金体系にも関連していることもすでに周知の通りである。つまり、欧米では、明確に規定された職務に結合した厳密な意味での職務給が実行されているのに対して、日本の方式では、経験の幅を考慮した年功カーブに協調性などの人事考課を加えた賃金体系が標準的パターンとなっているのである。

この辺の欧米と日本との違いはもっとも乗り越えがたい違いであるようであり、多くの日系企業がもっとも苦慮するところだと言われている。

板垣調査でもこの点は明らかである。表から見取られるように、北米に進出している日系の電機組み立て企業は、ほとんどこれらにおける日本方式の適用をあきらめ、現地に適応しているようである。これに対して、北米の日系自動車組み立て企業は、すでに生産性の優位が内外に認められているとも言える日本方式へのこだわりが強く、とくに職務区分ではほとんど日本方式の適用に成功している。ダイキンヨーロッパの場合は、職務区分については現地への適応を余儀なくされているようだが（労働組合との関連もあるようである）、多能工化については、インタビューでの口答の説明では、範囲は（多くても三つ、普通は二つと）限定されるが、その方向での努力をしていることが伺われた。

だが特定の職務と結びついた職務給としての賃金体系を変えることにはいずれも抵抗がとく

に強く、現地への適応を余儀なくされていることが明確に伺われる（北米自動車、電機、ダイキンいずれも2点）。アジア（特に韓国、台湾）ではこれらでの抵抗が比較的少ないことと対照的である（職務区分はいずれも4.9、賃金体系はいずれも3.9。ただし多能工化は韓国では2.5とやや適用度が悪い）。

なお、北米自動車組み立てでは、職務区分の日本化と現地での伝統的な賃金体系との間に若干の「屈折が生じている」との板垣の指摘（板垣前掲、215p）があるが、ダイキンでは限定された多能工化と賃金体系との間の齟齬については特別の指摘はなかった。

(2) 長期雇用、内部昇進制度、一体感

可能な限り長期雇用（それは、もともと「終身雇用」ではなく、また企業規模によってその程度は異なっていた）を維持し、その下で内部昇進制度を実施するのが「日本的システム」の今ひとつの重要な柱であり、これに支えられて従業員の企業一体感も自ずから強くなるとも指摘されてきている。

北米電機工場が、これらの点についても「日本方式」の適用を半ば放棄しているように見受けられるのに対して、北米自動車はここでも「日本方式」へのこだわりが強く見られる。また、トヨタケンタッキー工場についてのテリー・ベッサーの報告によれば¹⁰⁾、これらのうち、特に長期雇用は現地の労働者のもっとも歓迎するところとなっているといわれている。

ダイキン・ヨーロッパ工場の場合も、これらでの「日本方式」の適用は北米自動車工場の場合と勝るとも劣らない。とくに、アメリカと違ってヨーロッパの場合は、現地の労働慣行も長期雇用を指向しており、この点の実態は日本と全く異ならない。一体感の数値は、北米自動車

工場よりやや少ないが、これらが管理職へのインタビューによっていることを考えれば、無視できる違いとも言えよう。現場の労働者の主体的な意識はそれとは異なるかもしれないからである。

*なお、表の作業長の項目は、現場の一般労働者からの内部昇進で作業現場のチームリーダーとしての作業長が選ばれる制度のことであり、内部昇進制度の一つの具体例として考えられてよい。また、ここでは省略したが、韓国、台湾では内部昇進制度については「日本方式」の適用が行われているが、それにもかかわらず、従業員の離職率が高いことによって長期雇用の数字が小さくなっている（3.3）点が注目される。

(3) 教育訓練、小集団活動、品質管理

北米日系企業のいずれとの比較においても、ダイキンヨーロッパが際だって高い数値を見せているのがこれらの項目である。

欧米企業では普通の採用前の経験訓練を重んずる方法よりも、仕事の過程でskillを身につけさせるいわゆる On the Job Training(OJT)は、ほぼ日本国内工場と同程度に近く（日本国内工場への研修派遣なども行われている）、小集団内の協調性も日本国内とさして違わない。TQC活動についてはやや数値は下がるが、それでも北米自動車工場における小集団活動よりも上回っている。とくに品質管理の方法と結果も日本国内と変わらないと言うことで、三つの要素が一体となって、「日本方式」が適用されている姿が伺われるのである。

この面での適用の成功は一つには、経営側の努力によることは言うまでもない。たとえば、工場現場のあちこちに、休息と小会議をかねたオープンスペースの会議コーナーのようなものがあり、そうしたレイアウト面での工夫にも経営側の努力の跡が認められた。

また、小集団活動適用におけるダイキンヨー

10) T.ベッサー著、鈴木良始訳『トヨタの米国工場経営』北大図書刊行会、1999年。

ロッパの成功の背後には、ヒュームス¹¹⁾が指摘するような、アメリカと異なるヨーロッパの文化風土も関係しているようである。すなわち、ヒュームスによればヨーロッパはより人間関係による規定性の強い社会であり、それゆえにそこでは企業においても人材の発掘・育成と人的信頼関係がより重視されるというのである。

従業員の相互協調に基づく小集団活動を通しての品質管理が、日本国内並に行われうるのは、日本的集団主義とは異質ではあるが、アメリカなどとは異なるこうした文化風土抜きには考えられないとして良さそうである。

ついでに指摘すれば、2名の現場労働者に対して行ったインタビューの中で、after 5に同僚とつき合うかどうかを聞いた質問に対して、二人の答えはともに、強く肯定的であった。これなどアメリカとは相当異なるとの印象を禁じ得なかった。むしろ、この辺になると同じヨーロッパでも地域によって異なることが予想されるが、欧米を文化的にひとくくりにしてしまうことが如何に危険であるかを示しているとも考えられるのである。

(4) 労使協調・苦情処理

見られるとおりこの二つの項目についてのダイキンヨーロッパの数値は低い。北米電機との違いは、調査方法の違いによる誤差である可能性もあるが、北米自動車との相違は明白であると言ってよいだろう。

大きな理由は、長い社民党政権の下で整備されてきたベルギーの労働法規に保護された労働組合の強さによると思われる。インタビューが管理職に対して行われたためにこの辺の一種の被害者意識のようなものによってややバイアスがかかっている部分もあろうかと推察されるところもある。また、北米自動車の中には、トヨタケンタッキーのように最初から労働組合のな

い地域に進出したケースなどもあり、こうした違いが出てくるのは当然とも考えられる。

(5) 部品調達、生産設備

この二つも数値は低い。つまり部品調達も生産設備も欧州内の供給者から得ている度合いが高いということである。欧州には良質の部品、設備供給者が多いこと、その他の技術的理由などが考えられる。

補注：本調査では、本文でも述べたように板垣調査との対比を直接意識した質問を用意した。以下に、英文の質問文と板垣調査の項目との対比を示しておく。

- (1) Is job border between individual workers distinctly defined by giving a definite written job-description to each worker? (職務区分)
- (2) Whether a wide range of skills or rigid specialization is expected for a worker? (多能工化)
- (3) What is basic for training worker's skill, OJT or others? (教育訓練)
- (4) How much cooperation between definite small group is expected? (小集団活動、協調)
- (5) What is basic for quality control, TQC activity in a team or supervisor's discretion? (小集団活動、TQC)
- (6) How is wage of a worker decided, through seniority order plus some degree of assessment or strictly job-related system? (賃金体系)
- (7) For a vacant position, which is usual; a person promoted from inside is allotted, or a person recruited by public offer is allotted? (昇進)
- (8) For each small group, there is a team leader who is promoted from ordinary rank and file workers and expected to coordinate the team. (作業長制度)
- (9) Is information concerning the company mostly shared, or tried to be shared as much as possible by all employees? (情報共有化)

11) Samuel Humes, ibid.

- (10) Commitment or loyalty of a employee to the company is strong enough. (一体感)
- (11) Is usual Japanese style of employee recruitment directly from school graduates implemented? (採用方法)
- (12) Is as long possible employment exercised or frequent lay-off taken? (長期雇用)
- (13) Is employer-employee relationship cooperative or adversary? (労使関係)
- (14) How is grievance of an employee treated, within the framework of the company organization or through negotiation with trade union? (苦情処理)
- (15) How much is the result of quality control appreciated, almost similar with a factory in Japan or not? (品質管理)
- (16) How are parts procured, from Japan or from inside Europe? (部品調達)
- (17) How are equipment procured, from Japan or from inside Europe? (生産設備)

付表：

	アメリカ 平均	米自動車 組み立て	米電気 組み立て	ダイキン ベルギー
職務区分	3.7	4.8	2.8	2
多能工化	2.6	3.2	2.1	3
教育訓練	2.9	3.4	2.2	4
小集団活動	2.5	2.7	2.2	4
	2.5	2.7	2.2	3.5
賃金体系	2.4	2.1	2.0	2
昇進	3.1	3.2	2.7	3
作業長制度	2.9	3.1	2.6	3
情報共有化	3.5	4.4	2.4	2.8
一体感	3.5	4.6	2.1	3
採用方法	3.4	4.3	2.4	3.5
長期雇用	3.4	4.9	2.2	5
労資協調	4.4	4.2	3.4	2.8
苦情処理	3.3	3.2	2.8	2.5
品質管理	3.4	4.0	3.0	5
部品調達	2.5	3.0	2.1	2.5
生産設備	4.3	3.9	4.0	2.0

4. むすび

この限定された調査から出せる結論は、やはり限られたものに止まる。

だが、それでも適用度の高いものが、労働組合による制約を受ける項目を除いては、北米の自動車組み立てとの共通点を強くもっていることが認められた。具体的には、教育訓練、長期雇用、品質管理での点数が共通して高かった。小集団活動においては、ダイキンヨーロッパが上まわり、反対に情報共有化や一体感において北米自動車組み立ての数値が高かった。

総じて、当該生産拠点が現地で相対的に成功しており、しかもそこで日本の方式が適用に成功している場合、これらの項目にはそれなりの普遍的価値があると考えることが出来る。その意味で、北米自動車とダイキンヨーロッパの双方で高い適用度点数が確認された教育訓練、長期雇用、品質管理については日本のシステムの優位が伺われる。小集団活動や、情報共有、一体感などは、当該国の文化的制度的条件によつての適用度の食い違いがみられるが、これらについても、いずれかで高い数値が出ているのはそれだけの普遍的価値をもっているからだとも思われる。

問題は、北米電機組み立てにおいて日本の方式の適用が少なく、逆に現地への適応の度合いが高いことである。前掲板垣論文はこれを現場労働の熟練度への要請の強弱などによって説明している。筆者もほぼ板垣の見解を支持するが、ここではこの点でのこれ以上の議論はしない。

むしろ、北米自動車組み立てとダイキンの双方、あるいはいずれかに現れた日本の方式の適用の成功にうかがわれるこれらの普遍的優位性に特別の注意を促しておきたい。

「改革」に先だって留意すべき二点を小論の冒頭で指摘したが、製造業における上記のような点は、主としてそこでみた後者—「旧システムを構成するすべての要素が今日の条件のなか

ですべて不適合となったわけでない」とした点
一の例示として重要なものだと考えることがで
きよう。とくに昨今一部のエコノミストの中
に、労働市場の全面的流動化が改革の不可欠の

部分のように主張する議論があるが、われわれ
の発見はそうした議論の欠陥を疑う余地もなく
明示しているものとも言えよう。