

# 中央評論

中央  
191  
[42巻1号]  
中央大学

■特集■ 国境をこえる革命  
■アンケート特集■ 新生に贈る私の好きなことば



中央評論

特集 国境をこえる革命

一九九〇年四月号

第一九一号 定価三〇〇円  
(本体二九一元)

一九九〇年四月二〇日印刷  
一九九〇年四月二十五日発行

中央評論

有斐閣

東京都千代田区神田神保町2-17  
Tel: 03/265/6811 (定価は税込み。)

最高のスタッフによる有斐閣版/平成2(1990)年版

## 判例六法

●収録判例件数  
四八四〇〇件  
定価四〇〇〇円

●判例付き六法の決定版、誕生!! 判例第一冊好評発売中!!  
●判例にはない工夫にあふれた充実ぶり。詳細内容見本送呈!!  
●学習に必要なかつ十分な判例。判例付き法令件数二五件、収録判例数約八四〇〇件。「役に立つ」ことに徹した判例六法。  
●判例の明快・的確な分類・整理。工夫された見出しにより判例の意義・位置づけ、論点や射程距離などが一読して分かる。  
●豊富なリファレンスなど。本書自体の有機的使用や一層進んだ判例学習への案内など役立つ工夫がいっぱいの決定版。

## 小六法

●収録法令三二六件  
判例上巻八二四頁  
定価二七三〇円

●中型六法として最も充実した内容を誇る法令集の決定版!!  
●司法試験をはじめ各種の国家試験を目ざす人ひとに最適。  
●別冊付録「判例カートブック」一年分の主要判例を収録。

## ポケット六法

●収録法令二二二件  
判例上巻八二四頁  
定価一〇〇〇円

●最高のスタッフによる清新な編集、携帯用六法の決定版!!  
●法学の受講に必要な基本法令を収めた最適な学習用六法。  
●総合事項索引や別冊付録「難読法令」の読み方が至便。

●法学の学習に受講に欠かせない信頼の一冊!!

## 新法律学辞典 第二版

●好評発売中!!  
編集代表 竹内昭夫・松尾浩也・塩野 宏 定価八二四〇円  
総項目数二二四五項目。小項目主義による正確・簡潔な記述で、全法分野の概念・用語・学流・学者・法説等を解説。

## 判例百選シリーズ 別冊ジュリスト

- 法律学の各分野ごとに重要判例をおよそ百件ずつ精選し、簡潔に事実と判旨を掲げ、平易明快な解説を付す。各項目に参照文献つき。
- 憲法判例百選 第2版 岸部信喜・高橋和之編 全2巻 I 一五四五円 II 一四四二円
- 行政判例百選 第2版 塩野 宏編 全2巻 I 一五四五円 II 一四四二円
- 民法判例百選 第3版 尾野英一・平井直雄編 全2巻 I 一五四五円 II 一四四二円
- 会社判例百選 第4版 鴻 常夫・竹内昭夫編 全2巻 I 一四四二円 II 一四四二円
- 刑法判例百選 第2版 平野龍一・松尾浩也編 全2巻 I 一四四二円 II 一四四二円
- 労働判例百選 第5版 萩澤清彦編 一七五一円

## 重要判例解説

●各年度ごとに分野別の判例の動きと重要判例を解説。判例百選の形式に合わせ、最新判例を解説。昭和61年度 一七五一円 昭和62年度 一七五一円 昭和63年度 一七五一円 平成1年度 一七五一円

## 判例法学 判例とその読み

西村健 執筆 読む 判例とその読み

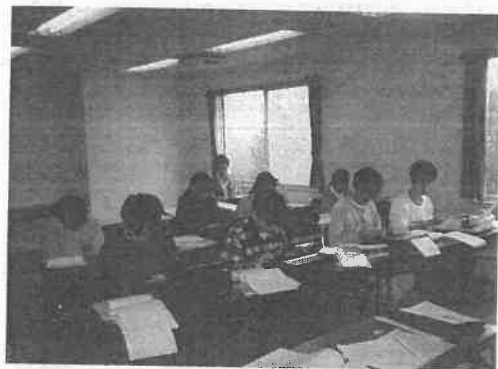
中央大学図書館



50000210778

かのようにです。私は彼らの忙しさを少しでも減らすために、その一部をレックスで送る訳ですが、英文タイプを打てることで条件であるため、技能があるということはその分時給もかなり高く、技能を有効に活用しています。国外との取り引きが多くなつてきている今日、英語での書類作成ということもきつとふえてきているはずですよ。

そんな時「ああ、あの時、英文タイプをやっておけばよかつたなあ。英文タイプを馬鹿にした俺の方が馬鹿だつた。」と嘆き



小田原での練習風景

悲しむことでしょう。そうなる前に、ぜひ君も英文タイプを打ってみてはどうでしょうか。

このように結局の所、ワープロがなんだかんだと騒がれつつも行きつく所は英文タイプとなり、これで私たち英文タイプクラブの存在意義も明白となった訳です。

さて、それでは、英文タイプの存在理由がはっきりした所で、私たち英タイの活動状況並びに年間行事をお知らせします。

私たちは、俗にいう留り場を、ヒルトツブ4階アベックス図書館側大テーブルに持ち、授業の合間をみては部員が集つてきています。しかし、今年からは、そんな部員達が立ち上がり、英文タイプ・テニス課などものを発足させ、週一回の練習は欠かさないと意気込んでいます。かく言う私もその一人なのです。また、今年はいマイカーを所有する部員が多く、ドライブ課もできるのではないかと噂です。このように最近の英文タイプは、前途洋々でまさに脂の乗った時とはこのことと言わんばかりです。

それでは以下年間行事予定です。

四月 新歓コンパ・練習開始

五月 新歓遠足

六月 連盟競技会・部内競技会・検定

七月 前期打上げコンパ

八月 合宿

九月 連盟合宿

十月 OB会・タイプ検定

十一月 学園祭出店・部内・連盟競技会

十二月 クリスマス・パーティー

一月 初詣・後期打上げ

二月 スキー合宿

三月 春合宿

ざつとこのようなものです。行事予定の中に「連盟」という言葉が見られますが、これは、関東地区英文タイプ連盟のことです。中大を含め、日大・大東大・上智大・立正大といった大学の英文タイプサークルが集まり、一緒に何かをしようという団体です。他大学の人との交流が深められるので、中大だけでは得られないすてきなものも見つかります。

以上、駆け足ではありますが、サークルについて私の思う所を述べてみました。なかなか自分の思いを文章にするのは難しく意味不明の点もあることですが、そこは英文タイプでも打って忘れて下さい。

## アメリカ進出日系企業の「現地化」の諸問題

はじめに

昨八九年の夏休みに、経済学部の池田正孝教授とともに、アメリカ合衆国、フランス、イタリアの企業調査を行った。調査対象は、主として、自動車および自動車部品関係の企業であった。

私は、もともとは専門がフランス経済史(一九一〇世紀の金融史)で、経済学部で担当する講義が西洋経済史であるので、現代企業の実態調査は、必ずしも専門ではない。しかし、中央大学の経済研究所の分業生産システム研究会(主査は池田教授)が四年ほど前にフランスのリヨン大学(II)と共同研究を企画したときにお手伝いしたのをきっかけに、同研究會に加えていただいたのだが、これまで主としてフランス

の企業調査に参加する過程で徐々に調査という研究方法の「おもしろさ」に魅せられるようになってしまい、昨年池田教授の「お供」をして、またしても地球を半分ほど回る旅をしてしまった。

私は、フランスには通算して五年近く滞在していたことになるので、フランス人との付き合いにもフランス社会での生活にも少しは慣れているし、フランス企業に関しては、多少の知識は持っている。しかし、アメリカとイタリアの現代企業に関しては、ほとんど門外漢に近い。また、こんにちまで研究目的でヨーロッパと日本の間は十回近く往復してはいたもので、研究対象ではないアメリカへは一度も行ったことがなかった。しかし、初めては初めてなりに自分の目でよく見

中川洋一郎

(経済学部助教)

たうえ、同行の池田教授とアメリカで一緒した関東学院大学の清嶋一郎氏のインタビューを傍らで聞くことで、私には多くの収穫があった。私が得たものをひとことで語れば、それは、日本企業の海外進出がもつインパクト、具体的には、トヨタシステムに代表される日本的経営・生産管理が現地の社会に与えるインパクトに対する新鮮な感動である。

### 一 今回の調査旅行の概要

今回、調査できた企業（ないしは工場）は全部で二一である。アメリカでは、一二社、フランスでは二社・三工場、イタリアでは四社であった。以下、ここではアメリカについてだけ検討していこう。

アメリカで私たちが調査できた一二社は、地理的分布からみると、ニューヨークの郊外、ロングアイランド島のメルヴィルに本社があるN社を除いて、すべて中東部のケンタッキー州とその周辺に位置している。業種別にみると、これら一二社のうち、通信機器コンピュータ・メーカーのN社を除いて、自動車関係である。そして、最終組立を行うアッセンブリー・メーカーはT社だけで、残りの九社はすべて、自動車関係の部品メーカーであり、しかも、すべて日系ないしは、日本との合弁企業であった。

ところで、北アメリカにおける最大の自動車生産拠点は、いうまでもなく、デトロイトおよびミシガン州南部であるが、日系の自動車メーカーと部品メーカーは、デトロイトの物価上昇を背景に、ものはつくればつくただけ売れた。需要が強いこのような時期には、消費者に対して生産者が優位に立っているので、部品の規格化・作業の標準化をはかり、同一の製品をベルトコンベアの上で大量に流すという、アメリカ型の大量生産方式でも、市場で売れる商品をつくることはできた。同一の種類でどの消費者にとっても同じものであっても、一個あたりのコストが小さいから、インフレの時代には、むしろ、安くてよく売れた。いわば「少品種大量生産方式」が優勢の時代である。

しかし、オイル・ショックで事態は一変した。オイル・ショックで明らかになったのは、それまでの高い成長をこれからも続けることはもはやできないということであった。このことは、高度の生産力がすでに蓄積されており、需要に対して供給が過剰であるともいえる。これ以降の時代は、物価安定を基調とする「もの余り」の時代である。生産者よりも消費者のほうが優位にある時期であり、買手は市場にある潤沢な商品の中から自由に選べる時代となった。この供給過剰の時代には、たとえ安くても、品質が悪くて、他人と同じものは好まれない。たとえ高価でも、高品質で、自分の好みにあった個性的な商品を買いたい求めるようになっていく。

同一の製品を大量にベルトコンベアの上で流すような生産方法では、このような新たな状況には対応できない。生産者は、（消費者は高級品を望むのであるから）高品質の商品を、（消費者の嗜好が細分化しているのであるから）小量ずつ、（消費者

近郊ではなくて、デトロイト南方三〇〇キロから四〇〇キロにあるケンタッキー州を中心にオハイオ州南部とテネシー州北部に集中している。デトロイトそのものでもなければ、デトロイトとまったく無関係な地域でもなく、デトロイトから二〇〇マイル（三二〇キロ）程度の距離というのは、絶妙な位置ぎめとおもわれる。というのも、デトロイトには自動車産業の中心地として開発拠点にふさわしいノウハウが蓄積されているので、日系進出企業がこの地を無視することはできない。しかし、一方では、この地域では伝統的にアメリカ自動車労連（UAW）の勢力が強いために、労働力が高価である。この点、中東部のケンタッキー周辺では農業地帯であるため労働力は北部と比べると安価で良質である。しかも、高速道路網が発達し、一部の大都市を除いて地方では交通渋滞がほとんどないため、デトロイトから南方に延びるルート七五を使えば、ケンタッキーからデトロイトまで三時間もかからずに着いてしまう。

### 二 オイル・ショックと生産方法の転換

一九七三年に起きたいわゆるオイル・ショックを抜きにこんにちの経済の動きを考えるとできない。オイル・ショックは生産方法の上でも大きな転機となっている。一九五〇年代・六〇年代は、日本では「高度成長期」、そして、たとえば、フランスでは「黄金の三〇年間」と呼ばれているように、世界的規模での好況期であった。この時期には恒常的な好みはうつろいやすいのだから、すばやく市場に供給していかねばならない。そのためには、「少品種大量生産」ではなく、多品種小量生産が必要である。

「カンバン」と「自動化」（自動化ではなく）を軸とする、いわゆるトヨタ生産システムは、日本型の多品種小量生産システムの代表的形態である。一九七三年と七九年のオイル・ショック以降、このトヨタ生産システムが日本国内でトヨタの外に浸透し始めた。トヨタは、部品メーカーを「指導」することを通じ、トヨタの工場と部品メーカーとの間を「カンバン」でつなぐことで、このシステムを社外にまで拡大していったのである。アメリカとヨーロッパの自動車メーカーがオイル・ショック後の不況に苦しむなかで、トヨタを初めとする日本のメーカーがいち早く立ち直ったのも、多品種小量生産の技術を持つていたからである。

私は、今回の調査で、日本型の多品種小量生産方式が、アメリカでどれほど浸透しているのか、また、それが浸透する上で日本企業の現地生産がどのように貢献しているのかを見てみたいと考えた。

### 三 アメリカにおける技能の衰退

(一) アメリカにおける量産志向  
日系企業でインタビューすると、アメリカ企業の量産志向がまず指摘されることが多かった。「アメリカにおける材料買い付けでは、量がまとまらないと安くならない。小口で買

うと高い。」と、日本人マネジャーたちはこもごも語っている。不良品に対する考え方で、日本とアメリカでは大きく異なる。「つくるひとはつくるひと。不良品がでて、直す人がいる。」「不良品がでて、それは除けば良い。」というのが、アメリカ労働者の考えである。これは大量生産方式の典型的な考え方であるが、一方では、不良品を出しても責任を追及されるのが恐いので、労働者たちは、自分の非を認めないという事情もある。日系のメーカーは、彼ら労働者に対して、「不良品を出したのは仕方がない。むしろ、これから出さないような工夫をしてほしい。」と指導している。アメリカの工場ではオペレーター（現場の作業員）にライン（ベルトコンベアー）を止める権限はないので、異常が発生してもしばらくは不良品をつくり続ける。しかし、日系企業（たとえば、最終組立メーカーのT社）では、オペレーターにラインを止める権限を与えている。

量産志向は、品質に対する考え方にも大きな違いを生んでいる。「アメリカでは、許される範囲の中で目いっぱい悪い側で数をつくらうとする。対する日本は、いわばオーバークオリティといつてもよい。品質検査は各工程で行い、不良品を出さないよう努めるといのが、日本流。品質の検査は最後に行い、不良品は検査ではねるといのが、アメリカ流。その結果、アメリカでは、工程が複雑になると、不良率が高まる。」とショック・アプソバー・メーカーの日本人社長は語っていた。

## アメリカ進出日系企業の「現地化」の諸問題

戦後の日本では多くの会社で、従業員の身分はたとえ「社員」で一本化されている。しかし、アメリカでは、給料が時間給で計算される（つまり、hourly）労働者と、月給で計算される（つまり、salaried）管理職との間では、身分の上で、そして、収入の上で、厳然たる格差がある。これは、フランスを初めとするヨーロッパ諸国も同様である。しかも、そのような厳然たる区別は、労働者と管理職の間だけではなく、管理職の間でも存在し、職務分担は明確である。日本人管理職とアメリカ人管理職との違いは、企業の中でみると、「アメリカ人は、総合的な判断ができない。設計は設計だけ、製造は製造だけとその『守備範囲』の中でだけ考えている。この点、日本人の場合は、営業の担当者でも、多方面から検討し、判断できる。」日本の企業の中ではこれから配置転換・転勤が非常に効果的な訓練方法と見られてきたから、同一企業ないしは系列企業の中でさかんに配置転換させられてきた。その結果として、総合的な観点から検討できる能力が身に付いてくるといえよう。（ただし、日本のサラリーマンは、転勤に伴う住宅・環境の変化や子供の教育などの厄介な問題を個人で背負わなければならないが。）

このような職種間の区別が決定的に現れているのが、設計と製造の分離という事態である。生産技術の水準を維持するために、工程設計者は現場に出てくる必要があるのだが、「アメリカには、設計開発には優秀なエンジニアはいるが、製造スタッフはいない。つまり、エンジニアと現場のオペレ

(二) アメリカの労働者とその労働意欲  
では、現場でアメリカ人労働者を使っている日本人管理者たちは、労働意欲・能力の面で彼らをどう見ているのだろうか。日本人管理者たちは、アメリカの労働者たちは「自分で考えながら作業を改善していこうという発想がない。」「マニュアルどおりにしかやろうとせず、臨機応変にできない。」「やれる人とやれない人の差が大きい。」「急いで仕事をやるということがない。」「応用動作に欠ける。他人に対する配慮に欠けるので、連携動作が不得手である。」などと語っている。

もつとも、アメリカにおける従業員の採用には、さまざまな差別問題に抵触してはいけないというデリケートな要因があるので、固有のむずかしさがある。日系企業は、人種・民族問題にかなり神経質になっているという印象を受けた。たとえば、オペレーター採用の面接では、性別、年齢、学歴、家族構成などを尋ねてはいけない。差別になるからである（志願者が提出する書類に書いてあれば、質問しても差し支えない）。従業員中の少数民族（黒人など）の比率は、当該地域の少数民族の比率と同程度でなければならない。従って、企業が自社に適した労働者を自由に選べないという制約は確かにある。

### (三) 職種間の厳然たる区別

「ターナーをつなげる中間の人材がない。エンジニアは、自分が設計した車の製造現場には入れない。従って、工程設計技術者も、ペーパーの上だけである。」と、ブレイキ・メーカーの日本人マネジャーは述べている。従って、アメリカにおいては、エンジニアとオペレーターをつなぐ現場の中間管理職をいかに養成するかが鍵となっている。

### (四) 「ターン・キー」という考え方

量産志向のアメリカであるから、生産性を向上させるには、まず最新鋭の機械を導入して自動化を考える。しかし、自動化は量産には適しているが、機械が高度になればなるほどそれを維持するために高度の知識が要求されるので、自動化の水準が高くなればなるほどメンテナンス（保全）がむずかしくなる。従って、それだけ稼働率が下がってしまう。これに対して、自動車部品関係の日本のメーカーは多品種小量生産志向であり、「オートメーションの進んだ日本」というステレオタイプ化した外国でのイメージとは裏腹に、自動化に一方的に進んでいるわけではない。大型の最新鋭の機械による自動化は、必ずしも多品種小量生産に適さないからである。日本はもともと市場が狭小なので多品種小量生産志向であったが、トヨタ関係の部品メーカーの日本人マネージャは「一〇年ほど前にトランスファ・マシンを捨てた。以後、単能機の組み合わせである。単能機は故障が少ないので稼働率（八〇〜八五％）が高い。アメリカ大手の部品メーカ

であるデルコの設備は全自動であるが、稼働率は、五〇％にすぎない。複合していると、モデルが変わったときもすぐには工程を変えられない。しかも、稼働率を高めるには、大変な技術がいる。」と語っている。トランスファ・マシンとは、各工程間を自動搬送機で連結した連続流れ生産方式をとる生産設備であり、素材は入り口に搬入されると、次々に各工程を自動的に経過して加工されていく。

この点について、工作機械メーカーのM社で、興味深いことを聞いた。「機械を買ってきて、その能力でものをつくるというのが、アメリカのやり方である。日本では、機械を買うと、それが工程能力を持つようにその機械を改良・改善する。日本とヨーロッパの場合は、客（メーカー）が仕様とか精度をよく研究してくる。アメリカでは、機械を発注する時、機械メーカーとの接触の際には、あまり細かいスペックまで決まっていなくてもいい。つまり、アメリカのメーカーそのものの生産技術が落ちてきたのであり、客は、工程設計をした後、あとは機械メーカーに任せる。そして、できあがってきた機械をそのまま使って生産する。これは、客は鍵さえまわせば（つまり、ターン・キー）いつでも操業できるよりに機械メーカーが、機械を造り設置するという『ターン・キー』の考え方である。この『ターン・キー』思想が広がったのは、一五年ほど前からである。」

アメリカの企業の生産技術の低下は、企業内部における技能蓄積の低下にほかならないが、その原因として、第一に、うることを示している。この点で、日本企業の管理職こそ、とくに、現場でアメリカ人労働者と肌で接する中間管理職こそ、日本の最良の「輸出品」かもしれない。

アメリカの現地で生産を開始するためには、まず土地を買い、工場を建設して、生産設備を設置して、労働者を雇用しなければならぬ。このうち、日系企業が現地に進出する場合、生産設備は日本から最新の設備を移転することがほとんどのようである。しかし、土地と建物、そして、オペレータ（つまり、工場のラインで働く労働者）は、日本から運ぶことはできないから、現地の土地を買い、現地で工場を建設し、現地の労働者を雇う。従って、企業の進出とは、現地の土地と労働力の購入といえよう。

この売買によって、日本の資金がアメリカに流れるだけではなく、日本の管理職と経営方法・経営精神も流れていく。日系企業の現地への進出は確実にアメリカの経営風土に好ましい影響を与えるであろう。それがアメリカ経済再生の一つのきつかけにもなるであろう。しかし、その一方で、日本の企業進出に対する屈折した思いがアメリカサイドに生じるのも当然であろう。外国資本によって土地と労働力を買われるというのは、決して気持ちの良いことではないからである。

私は、クリスチャンではないが、聖書の中にある「蛇のように思慮深く、しかも、鳩のように純朴であれ」（マタイ一〇一六 仏語版より私訳）という言葉が好きである。現地日系企業は、意識するしないに関わらず、いわば異教徒のなかで

セニオリティシステム、つまり、解雇に際しては雇用されたのが最近の従業員から順に対象となる制度を挙げることができる。この制度の結果、企業内に残っている熟練工の多くは年配の人々であり、若手の熟練工が育っていないのである。ただ、アメリカでも大企業とは逆に、小規模な企業の中にはよく研究しているので高い生産技術をもっているところがある。

アメリカ企業の生産技術の低下の第二の原因は、M&A（企業の合併・買収）である。この点とくに気になるのが、アメリカ工作機械メーカーの衰退である。「二〇年前まではシンシナティは、工作機械のメッカだった。日本とアメリカとは、NC（数値制御）に対する取り組みで差がでた。工作機械産業は好況・不況の差が激しいが、M&Aで買収された後、技術に無関心な経営者が経営権を握ると、不況期に安易に不採算部門を切り捨て、新たな投資を行わなくなる。とくに一五年ほど前から労賃が上昇すると、アメリカのメーカーが海外に出たため、企業内部の生産過程の改革が遅れ始めた。」と、さきの工作機械メーカーの日本人マネージャーは述べている。これがいわゆる空洞化現象である。

おわりに

アメリカにおける生産技術の衰退は、設計と製造の分離にその原因の一端がある。現地の日系企業は、現場に管理職が恒常的に入り込むことで、この分離とは別の管理形態がある。日本的経営を伝道するわけであるから、日本の直接投資に対する現地の反発が強まること予想される今、イエスがこれから伝道していく弟子たちに贈ったこの言葉が、アメリカに派遣される日本人管理者たちになによりもふさわしいと思われる。



J・A・ミッチナー

大峽廣雄訳／狼谷要解説

アメリカの苦悩と底力

欧州やアジアの批評家達は、アメリカの名声を傷つけるチャンスを決して見逃さない。しかし、それでもなお……とアメリカの良識を代表する著者はいう。揺れ動くアメリカの実態を知るための必読の書。

B6判一八〇頁・定価一〇〇九円（税込）

中央大学出版部