

Title	島田晴雄著 ヒューマンウェアの経済学
Sub Title	Haruo Shimada, The economics of humanware
Author	仁田, 道夫
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1989
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.82, No.2 (1989. 7) ,p.398(210)- 401(213)
JaLC DOI	10.14991/001.19890701-0210
Abstract	
Notes	書評
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19890701-0210

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

書 評

島田晴雄著

『ヒューマンウェアの経済学』

（岩波書店，1988年）

ある日本通のアメリカ人にいわせると、アメリカ人はスピーチをジョークではじめ、日本人は弁解からはじめるのだそうである。評者も日本人の通弊にしたがひ、まず一言お断りをするところからはじめることにしたい。というのも、本書のタイトルにうかがえるように、島田教授は、本書において、経済分析の基礎にある技術、あるいは生産力認識、さらには、そこにおける人間活動の理解にかんする問題提起を重要な目的の一つとしているらしいのだが、残念なことに、評者はこれらの論点に関し、経済理論上どのような議論がなされてきたのか不案内なので、はたして適切な書評者であるか疑わしいからである。評者の専攻分野は、労使関係論あるいは労務管理論で、主として実態調査の手法を用いて、日本の労使関係・労務管理を実証的に追究してきた。また、1983年から1984年にかけてアメリカに1年間滞在し、当地の労使関係に対する関心を深めた（ただし、文献を通じるアプローチにとどまり、実態調査を行うまでにはいたらなかった）。本誌編集委員会の意図は、そのような問題関心と研究上の背景をふまえて、少し毛色の変った書評をせよというところにあるのだと勝手に解釈して、以下、本題にはいることにしたい。

はじめに、評者のささやかなアメリカ体験にふれさせてもらうことにしよう。評者の研究テーマは、技術革新と労使関係に関する日米比較であり、その一環として、あるアメリカ電機メーカーの工場を訪ねたことがある。日本でも、

通常そうするように、紹介者を見つけ、こちらの問題関心と聞きたい内容を書き送り、電話でアポイントメントをとって訪問するわけだが、こちらの語学力の限界もあって、そこにたちいたるまでの時間と労力は、十倍ぐらいかかったという印象である。いざ当地を訪問してみると、相手は大変協力的で、二人のマネジャーが半日強つきあってくれた。事前にきちんとした質問票（アメリカ人大学院生の好意で全面的に書きなおしてもらったもの）を渡してあったこともあって、当方のたどたどしい質問をよく理解し、ときには、おまえのいいたいことはこういうことか？と先取りしてくれる親切な interviewee で、冷汗をかきながらも、なかなか面白い聴き取りができた。

この時の評者の感想の第一は、外国で実態調査をやることは本当に大変なことだなというものである。当時すでに小池和男教授の日米比較調査にもとづく労作（同教授著『職場の労働組合と参加』1977年、東洋経済新報社）が出版されていたが、あらためて大変な仕事だと痛感した次第である。本書にたいする評者の感想の第一も、同様である。とくに、本書で試みられているように、現場の労働者や、監督者にたいする聴き取りというのは、マネジャーや労働組合幹部に対するそれとちがひ、日頃ものごとを一般的・抽象的にとらえる習慣を持っていない人々を相手とするだけに、よほどのコミュニケーション能力を要求される。

ここでいうコミュニケーション能力とは、たんに外国語能力が高いというだけでなく、文化的・社会的背景が大きくへだたった人の話を理解し、話し手自身が必ずしも明確に自覚していない事柄を言語表現可能な形に客観化させる能力、そして、さらにいえば、それらの事柄にたいする調査相手の態度に関する微妙なニュアンスをとらえる力量である。調査しようとしている事柄に対する理論的理解の深さ、背景的知識の広さももちろん重要であるが、上に述べたような、ある意味で人格的な力量抜きに行われた

調査は、通り一遍の、表面的な情報の集積にとどまることになる。本書でいえば、たとえば次のようなフレーズが興味深い。

「……GMの存在はアメリカではあまりに大きく、逆にアメリカ合衆国がある限りはGMも存続するといったようないわば「親方星条旗」的な感覚がGMの人々と接しているとしばしば感じられる。」(217ページ)

うえに述べたような力量、もしくはセンスの一端が感じ取れよう。

以上を前置きとして、本書の内容にはいろいろ。本書は、副題「アメリカのなかの日本企業」に示されるように、近年急増している日本企業の海外直接投資の結果生じている経営上の諸問題をとりあつかっている。より具体的には、アメリカ合衆国に日本の自動車産業が設立した組立工場の経営・生産・労務管理の実態をしらべ、いわゆる日本の生産方式(本書ではそのエッセンスをヒューマンウェアという概念でとらえている)がアメリカで根付いていることを明らかにするとともに、その背景となっている事情、競争相手であるアメリカ自動車企業の対応について論じている。自動車産業に対象をしぼったことは、

競争企業の対応をふくめて問題を包括的にとらえようとする本書の意図にかなっているといえる。自動車産業の直接投資は、投資規模、雇用労働者数、政治的インパクトのいずれをとっても、他の産業(たとえば家電産業)とくらべて格段に大きく、日本企業本体の命運にも関わりかねない戦略的決定であり、いわゆる日本の経営の真価が問われる舞台であるといっても過言ではない。

本書は7章よりなる。第1, 2章では、まず、日本流の生産方式が最も徹底的に適用され、また、根付いているとみられる二つの事例が紹介される。次に第3, 4章では、一転して本書の理論仮説であるヒューマン・ウェアの概念が、まず一般論的に示され、ついで日本型ヒューマンウェア・モデルが仮説的に提示される。著者のモデルは、日本型ヒューマンウェア・モデル概念図(本書118ページ、下図参照)として簡潔にとりまとめられている。こうした理論的枠組みをふまえ、第5章では、北米進出日本企業がそうしたモデルを社会的風土の異なる北米で、どう実践にうつしているか、その実態がより概括的に示される。また第6章では、そうした日本企業のチャレンジに現地企業がどう対応しよう

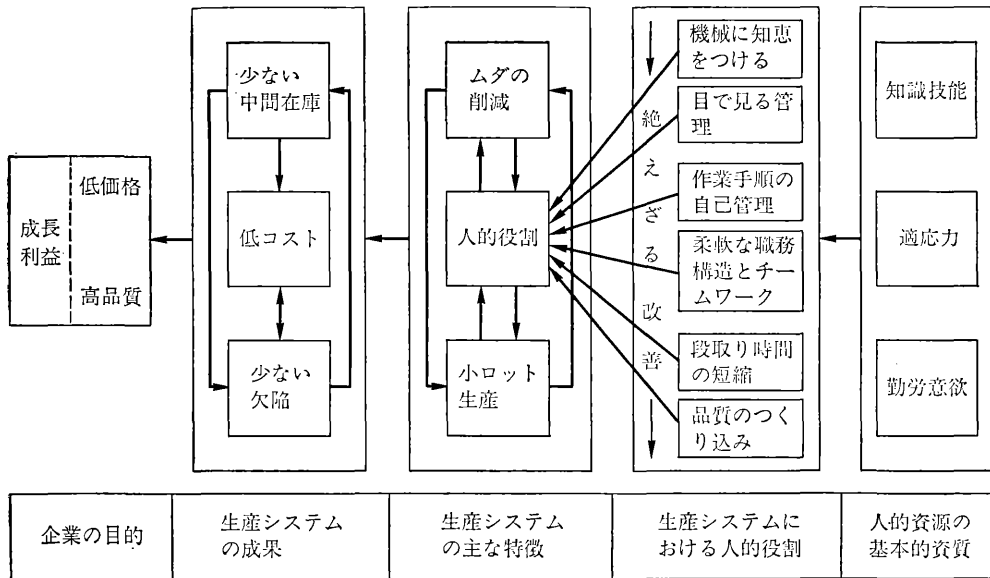


図 日本型ヒューマンウェア・モデルの概念図

としているかが明らかにされる。最後に、第7章では、本研究の実践的含みが語られる。

評者にとってとくに興味深かったのは、トヨタとGMのジョイント・ベンチャーであるNUMMI(カリフォルニア州)と、ホンダ(オハイオ州)の事例を紹介した第1, 2章、とくにそのなかでも、第1章のNUMMIの事例である。この事例は、トヨタ・システムの元祖が、アメリカ人労働者を使って本格的に日本的な生産方式を実践にうつすということで当初から注目を集めていたが、実際に旧来の工場を使い、さほど大きな設備面での変更もなく、旧GM労働者を再雇用し、労働組合も同じUAWという条件にもかかわらず、2倍の生産性(本書で紹介されているクラフチック氏の研究によれば、正確にはより低い、それでも5割増し)を達成したという事実により広く知られている。違うのはただ経営者と経営のやり方だけだということで、アメリカ経営者に強い衝撃を与えたともいわれている。多くの人が訪れ、多くの記事・論文が書かれた、いわばショウケースともいべき事例だが、本書の特徴は、そこに具現された日本の生産方式を当事者からの聴き取りをもとに、とくに現場労働者の目からみた像により裏付けていることである。

一例をあげよう。あるチームリーダーは次のように述べる。

「はじめはよく判らなかつたが、やっているうちに“標準作業”はとても大切なことだということが判ってきた。……同じ作業を何度もくりかえしてやっているうちに、やがて“ムダ”が見えてくるんだ。余計な手数をかけるとか、余分な動作をすとかかネ。それが見えてくるとチームリーダーはムダのない一番やりやすい作業のしかたを見つけられるようになる。それを見習ってゆけばチームメンバーの仕事も楽になっていくからね。GMにいたときはこんなことはなかつた。チームなんてものはなかつた

し、誰も助け合わない。皆、個人個人でテンデンバラバラに仕事をしていた……」(36ページ)。

著者は、こうしたチームの共同作業、助け合い、学び合いのなかからよりの確な標準作業が生み出されてくるプロセスの特質を、「共有の経験をつうじて培われる作業組織の自律的な学習効果」にみている。

次に、本書の方法的態度として、現地企業の対応を重視(第6章参照)していることに注目したい。従来日本企業の海外進出をめぐる議論は、経営システム・ノウハウの移転の成否を技術論的に追究するという観点が目立ち、現地への「適応」が問題にされる場合にも、進出先の制度的・文化的文脈が静態的・ステレオタイプの与件とされるにとどまることが多い。だが、あらゆる社会がそうであるように、進出先の経済的・社会的環境はダイナミックに変化しており、とくに現代アメリカはそうである。行く先はさだかでないが、アメリカ労使関係が大きな転換期を迎えていることは疑いない。そのなかで、日本企業の労使関係が一つのモデルとしてとりざたされていることもたしかであるが(本書にいうヌミナイゼーション)、最終的結果は、アメリカ大企業の多数派がどう行動するかによって決まらざるをえない。そして、著者の分析によれば、新モデルの追究という点で最も先進的といわれる自動車産業においてすら、より参加・従業員統合を強調した労使関係モデルのゆくえは楽観できないことがわかる。

もし、GMやフォードでこうした新モデルが失敗すれば、一つの可能性は、UAWの基本方針転換が生じることであり、その結果、たとえば、NUMMIにおける協調的労使関係もくずれるかもしれない。逆に、また、前年度議会で超党派の圧倒的支持により工場閉鎖の事前通知を義務づける法律が成立したが、このような方向での労使関係法制の変革が進めば、経営上の決定に対する労働者・労働組合の発言権と事前関

与を組み込んだ新しい労使関係モデルがかなりの規模で定着することになるかもしれない。事態はきわめて流動的である。本書をひとつのきっかけとして、こうしたよりダイナミックな経営システム移転研究の新段階がきりひらかれることを期待したい。

最後に、評者の立場から本書に注文をつけることがあるとすれば、それは、やはり、評者にとって本書の最も魅力的な部分である第1、2章に関わる。すでにふれたように、これらの章では現場労働者・管理者・組合幹部との生彩ある会話、幅広い目配りにより、日本企業の現地生産の姿をいきいきと描き出し、多くの興味深い論点を提起している。一つをあげれば、NUMMIが発足する際に、労働者の採用プロセスに旧組合幹部が深く関与していることが指摘されているが(21ページ)、同工場における労使関係の性格を示すものとして興味深い。

こうした分析を進めていく際の著者の叙述方法は、事柄のエッセンスを示す事実をごく簡潔なかたちで提示するというやり方である。だが、評者などからみると、著者が収集したにちがいない膨大な事実の集積をいまま少し generous に盛り込んでもらったほうが、より深く問題の性格を理解でき、この本の意味するところをより多面的な観点から検討することができたのではないかという気がする。NUMMIに代表される日系企業の経験は、著者も指摘するように、現代における一つの壮大な社会実験ともいえる。この経験をきちんとしたかたちで残し、日本人とアメリカ人の共有財産としておくことは、大げさに言えば文明的課題であろう。

ここで、再び評者のささやかな体験を引合いにださせていただければ、前述した評者の訪問先

の電機工場とくに印象深かったもう一つは、その工場にトヨタから派遣された調査グループがすでに訪れていたことである(正確な日付はきかなかった)。評者が聞こうとしたような内容(この工場は、新技術に対応し、品質・生産性の向上をはかるために新しい生産管理方式、たとえば労働者が不良を発見したさいにラインをストップするシステムを導入したことで注目されていた)を、1週間滞在して洗いざらい質問していったと同工場のマネジャーが教えてくれた。評者がこの工場を訪問したのは1984年7月であり、トヨタとGMの合弁事業がスタートしたのは1983年2月、UAWとのあいだで覚書をかわしたのが1983年9月、採用された従業員の日本での研修が始まったのが1984年春である。トヨタ側がNUMMIの生産システム設計にどれほどの事前準備をおこなったかがうかがわれ、非常に興味深かった。

本書で著者が描き出している日本の生産方式は、小石を一つ一つ積み上げて石壁をきずくような作業の上にはじめて可能になっていることが推測できよう。評者は、本書を読みながら、一つのディテールがくずれば、全ての事業が崩れさるかもしれないという緊張をおぼえた。ビジネスマンを含め、アカデミックなというよりは、実践的な問題意識をもって本書を手にとる読者が相当数いるであろうことを考えると、より詳細な事例の紹介が有益だったのではないかと感じる。もっとも、このような注文は、本書のようなコンパクトな体裁を追求した書物に期待すべきではないかもしれない。本書のあとがきによれば、著者はアメリカ人研究者と共同で本書をもとにした英文版を準備しているそうである。他の読者とともに期待したい。

仁田 道夫

(武蔵大学経済学部教授)