

アメリカにおける日本の多国籍企業 I

—日本の経営は如何に移植されているか—

河野 豊 弘

目 次	
I 日本的経営の移植の企業による相異	[以下次号](予定)
II 各企業の実態	4. 本田技研
1. 京セラ・インターナショナル株式会社	5. ミネベア
2. 吉田工業—YKK (U. S. A.) Inc.	6. ミドリ十字
3. ソニー・サンディエゴ工場	7. アムダール社, その他

I 日本的経営の移植の企業による相異

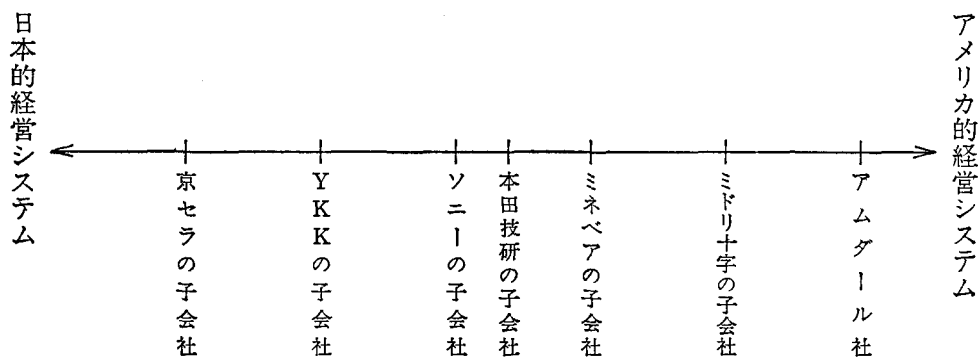
最近, アメリカ合衆国のカリフォルニア地区にある日本の企業の子会社約7社を訪問して, その実態を調査した。調査の主眼は, 日本の経営が如何に移植されているか, またその成功要因は何かを明らかにすることにあつた。

これらの子会社の日本的経営と, アメリカ

的経営との混合の度合いを一覧にすれば第1図のようである。

ここで日本の経営の移植は次のような項目によって測定した。

- 1-1 目標は長期的であり, 競争指向的であるか。
- 1-2 企業の哲学を強調しているか。
- 2-1 トップマネジメントの構成と集団的決定の様子。
- 2-2 意思決定のしかた, コンセンサスを



第1図 日本の経営の移植の企業による相異

重視するか。個室か大部屋か。

- 3-1 上下のコミュニケーションの良否、参加の度合。朝礼を行なっているか、QCサークルがあるか、提案制度を行なっているか。
- 3-2 規則は多いか否か。
- 4-1 制服を着用しているか否か。これは集団への忠誠心を測る尺度ともなり、また上下平等の考え方を実践しているか否かの尺度ともなる。
- 4-2 給与体系に、能力給的な要素が入っているか否か。
- 4-3 福利厚生施設をもっているか。
- 4-4 レイオフや人員削減を容易に行なうか否か。
- 5 生産システムを移植しているか否か。
- 6 販売経路の系列化を行なっているか。
- 7 最後に、従業員の組織への忠誠心を示すものとしての退職率はどうか。

これらの諸項目について調査し、日本の経営の移植の度合いを測定した。上記の諸特長は、結局次の3項目に集約しうる。(イ) 長期指向的であり、かつ競争指向的か。(ロ) 有機的組織か否か、(ハ) 運命共同体的な組織観をもっているかである。

日本の経営の移植の度合いの相異の原因と、移植の効果については、本論の末尾(次号)に研究する。

II 各企業の実態

1. 京セラ・インターナショナル株式会社(サンディエゴ)

カリフォルニアの青い空の下サンディエゴから15号線を北上して、京セラのK字を象徴した特色ある社のシンボルの掲げられた、大きなサンディエゴ工場につく。ここは約2000人を雇ってICパッケージをつくる京セラの主力工場である。売上高は約7000万ドル

(1984年)である。

1. 概要

京セラの本社はICパッケージ、コンデンサ、セラミック製品などを生産する売上高3000億円(1985年、連結)、営業利益800億円の急成長、優良企業である。

同社の特色はいくつかある。ICパッケージで高い占有率をもち、従ってICの成長と共に急成長した会社である。稲盛社長の強いリーダーシップ、「敬天愛人」を社是として、明確な経営理念をもっている。組織はアメーバ組織と称する小さな利益センターが約400ある。

京セラ・インターナショナル社のサンディエゴ工場では、今村総務部長、ウッドワース人事部長らに面接し、かつ工場見学を行なった。京セラ・インターナショナルは1969年にまず販売会社として設立し、1971年にフェアチャイルド社のサンディエゴ工場を買収して生産を開始し、ついで1975年ハネウェル社のサンディエゴ工場を買収して現在地に本社及び生産工場を移転した。アメリカには3つの生産工場があるが、ここは最大の主力工場である。製品はすでにのべたように、ICパッケージ、小型コンデンサなどである。ここは同時に販売部門ももつ独立企業であり、輸入販売も行なう。ここでは主として生産部門について研究する。

進出についての社長の意思決定は次のようであった。1971年に、稲盛社長がIC用パッケージを生産しているフェアチャイルド社の工場を視察した。この工場の能率が悪く、京セラに買って欲しいという話が持ち上った。フェアチャイルドは、京セラの製品を使っている大事なお客様さんであり、「工場をこう改善されてはどうか」といろいろアドバイスをしてきた。しかし同社が、「もううちではやれない、なんとか買ってくれ」ということで結局1972年に買収した。工場はリースだ

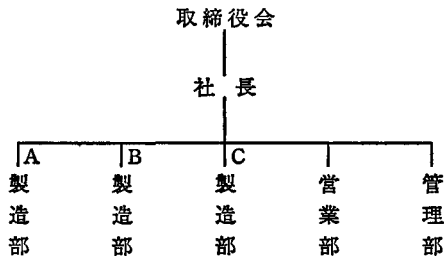
から機械設備を買い取り、在庫品は買い取らず、約 200 名の従業員はいったん解雇、そのなかから京セラ精神を理解してくれそうな者 50 人を採用した。

工場を視察したとき、稲盛社長は、生産部門、管理部門、資材部門など「工場全体がバラバラで、工場に心というものがない、心さえあればもっとよい工場になる」と思い、サンディエゴに進出したという（相良竜一、京都セラミック、朝日ソノラマ、1980年）。

その後、隣のハネウェル社の建坪 1 万坪、敷地 3 万坪のコンピュータ工場を買収して移転、現在 2000 人の従業員を使っている。しかし最初の 3 年乃至 4 年は赤字であったために、一時は撤退を考えたという。

2. 組織

京セラ・インターナショナルは、京セラ本社が 100 % の株式をもつ企業である。その組織の概念図は次の通りである。



取締役は 4 人で、3 人が日本人、1 人がアメリカ人である。取締役会は、2～3 ヶ月に 1 回開催する。会長は稲盛氏である。ここはアメリカの他社をも統轄する地域会社でもあり、社長の長谷川氏は、他の会社の社長をも兼ねる。

営業部門に 6 人の部長 (vice president) がおり、うち 2 人が日本人、生産部門に 3 人の部長がおり、うち 2 人が日本人、管理部門に 4 人の部長がおり、うち 2 人が日本人、結局 13 の部長のうち 6 人の部長と社長とが日本

人である。この工場には別に、主として技術部門に 20 人以上の日本人、また営業部門に約 10 人の日本人がおり、全体では約 40 人の日本人がいる。日本人の駐在と支配のタイプのなかでは、技術に集中するタイプに属するといえる。

トップマネジメントの組織として常務会に似た集団的決定の組織があるか否か。ここでまず京セラの本社のトップに常務会があるか否かを知る必要がある。京セラには常務会のような集団的トップの組織はなく、社長のもとに各部長がおり、全般管理は社長と相談しながら決定する体制をとっている。つまり、全般管理は社長 1 人型である（稲盛氏が社長であった時代）。現在は稲盛氏は会長となっているから、会長と社長との 2 人型と言えるであろう。

しかし日本の本社には毎月、報告会がある。全社の約 200 人の幹部が集まり、2 日間をかけて、各事業部及び 100 のグループに実績と計画を報告させる。ここで社長はいろいろアドバイスをする。この 2 日間の報告会で思想の統一をはかる。

これと同様に、京セラ・インターナショナルには常務会はなく、報告会がある。即ち、マネジメント・レビュー・ミーティングを毎月 1 回開く、オペレーションズ・レビュー・ミーティングを毎月 1 回、アドミニストレーション・レビュー・ミーティングを毎月 1 回開く。これらは実績の検討会であり、意思決定の機関ではない。意思決定は結局、それぞれの担当によって行なう。重要な決定は稲盛社長に聞く。

アメーバ組織のような小さな利益責任の単位があるか。それはここにはなく、通常の部課の単位であり、そこで 1 人当たり付加価値の計算を行なうことはやっていない。

仕事のやり方ははっきりときめている。日本のようにあいまいにしながら相互に補完する石垣的な組織としておくことではうまく機

能しない。ここでは、レンガ積み的な組織としておくことが必要であり、その上で後にのべるような価値への共鳴を求めるのである。仕事をはっきりしていることが必要であるのは、従業員のレベルが低いことと、運命共同体を強調するにかかわらず、組織への忠誠心が日本に比べて低いこと、などによる。

なお筆者の面接した今村総務部長は、すでに13年間滞在しており、人事部長のウッドワース氏は9年間（アメリカンモーター、RCAをへてここに就職）勤務している。

3. 目標

京セラの経営理念は強調されている。即ちオフィスには、「敬天愛人」の額が掲げられ、会社の英文パンフレットには、京セラの哲学、例えば「会社は互いに愛し合う運命共同体である」こと、相互のコミュニケーションが重要であること、などが強調されている。この会社の哲学は毎朝の朝礼やパーティーなどで強調される。

数字的な目標としては成長、利益、とくに長期的な利益が重視されている。

4. 意思決定

同社は10年の長期計画と年間の計画とをもっているが、10年の長期計画は、大たいのビジョンを描いたものであり、年間計画が中心である。

意思決定は、前述のように公式のトップの組織はないが、役員会議を必要に応じて開き、できるだけ相談してきめるようにしている。重要な問題は日本にいる稲盛社長に相談をする。集団的に決定した方がよい決定になるとアメリカ人の人事部長も考えている。アメリカの企業は一般的には上には相談をするが、下には相談をしない。ここでは下にも相談するようにしている。これはソニーの工場長が「下流に注意せよ」と言うのと似た考え方である。

5. 人事

日本の京セラは運命共同体という経営理念を強調し、またビール・パーティーなどによる相互の連帯感、相互のコミュニケーションを重視するが、このような濃い企業文化はどのように移植されているか。

(1) 採用と退職

採用は随時行なっている。工場を見ると、東洋系の人種の人が多い。これは雇用しやすいからであろうか。

退職率は年間19%であり、下の階層の従業員とセールスマンの退職が多く、上層部は退職率は低いという。19%の退職率は、ソニーよりも高いようである。

(2) 平等主義、運命共同体の強調

事務室に入ると、「敬天愛人」の額が目に入る。従業員に渡す手帳にも、このことが強調されている。

会社の哲学を伝え、また仕事についての相互のコミュニケーションをよくするために、毎朝、朝礼を行なっている。朝礼は2回行なう。大朝礼は、全員(2000人)が集まり、月曜日は副社長が、火曜日は人事部長、または総務部長が、という具合に、5日間交互に部長が話をし、そのあと体操をやる。4分乃至16分かかる。次に、小グループに分れて、課長クラスが話をする。これは3分乃至10分である。日本では一般従業員も話をするが、ここではやらない。

またビール・パーティーその他の「コンパ」を時々行なう。仕事のあと、16人乃至40人ぐらいの職場のグループで、ビールなどをのみながら、話をしたり、歌を歌ったりするのである。ここでいろいろの意見が交換され、また友情も温められる。コミュニケーションの道具として役に立っている。毎週1回以上開かれる場合もある。このために、食堂のそばにバーがある。これは日本の工場や研究所と同じようなやり方である。また社員クラブのハウスもあるということであり、そこ

時には合宿をもする。

運命共同体であることを実証するものとして、会社はレイオフ(一時解雇)を行なわない。これは会社の手帳にも書かれており、“no layoff responsibility”を会社は負っていると書いている。日本での終身雇用や安定は、一つの相互信頼の上から成り立っており契約ではないのであるが、文書に書いているのは半ば契約に近く日本の国内企業よりも明確にしているといえる。

では仕事が減少した時にはどうするのであるか。それは勤務時間の減少である。筆者の訪問した時には、ちょうど需要減少で、生産調整中であった。このために、金曜日を休みとし、3シフト1週4日制としていた。また超過勤務をも減少させる。これによって労働者の(少なくとも日給者の)収入は減少するが、ワークシェアリングであるからやむをえないであろう。

他の日本的労務管理の特色はどうか。日本と異なってQCサークルはない。また提案制度もない。社員住宅のような厚生設備もない。一般に利用できる社員寮もない。

制服は支給され、工場では全員が着用している。制服の色は階層を示し、濃紺は監督者、ピンクはグループリーダー、黄色は通常の労働者である。ソニーと異なって制服を着用しているのは、高度の清潔さを要求されるからであろうか、または組織への同一化が相対的に大きいからであろうか。

(3) 労働組合

労働組合はない。

(4) 給与と昇進

給与は、月給者のグループは、上級管理職、管理職、監督職、技術、販売、スタッフメンバーの6つのグループに分れ、それぞれがさらに5つ乃至3つの階層に分れて、最低と最高の賃率がきめられている職務給である。

日給者は、約40の職名が3つの職級に分けられ、さらにそれが3つに分けられ、合計

9つの職級に分けられ、それぞれについて最低と最高の賃率がきめられ、また最低の経験年数がきめられている。これを見ると純粋の職務給とは言い難く、日本の職務能力給に似ている。即ち次のような特色をもっている。

(イ) 職名は40に分れているが、実際には20でいどであり、同じ職名に senior がつけられている。例えば生産技術者は、production technician, senior production technician といった具合である。(ロ) さらに、同じ職名は職級(3つの)では同じであるが、そのなかでさらに能力別、勤続年数別にA, B, Cの3つの階層に分れており、これは能力の区分であって仕事の区分ではない。つまり能力区分も大幅にとり入れられているのである。全体として見た場合に、職務の階層と能力の階層と両者を混合した階層化となっている。大まかな階層は職務により、そのなかの細かい階層は能力による、というのは日本の職務能力給であり、まさにそれに相当する。これは日本的な給与体系の部分的な移植である。これは、単純な職務給に比べて、長期勤続を助長する効果をもっているものと考えられる。何故ならば、同じ職務に従事していても、昇給の幅が大きいからである。

昇進、昇給のためには人事考課を行なう。しかしこの人事考課は、相手には見せない。

6. 生産

生産技術とそのための生産設備は、殆どすべて日本から持ち込んだものである。アメリカでの成功は、この日本における優越的技術と、日本的運命共同体的な価値の共有的な考え方の導入によるところが大きい。

生産は3シフト、24時間操業、1週5日である。

検査は、検査部門が行なう。自ら生産中に品質をつくり込む、ということとはできない。中間では10分の1の技術検査を行ない、完成品は全量検査を行なう。これは欠陥品を許

さない製品の性質による面もあるであろう。

研究部門はここにはない。しかし、設計をする部門はもっている。

京セラはアメリカに中型の技術研究所を開設中である。それはワシントン州のシアトルの近くである。人員は100人でいどの研究者を予定し、人選中であるという。アメリカは日本と同様に、または日本以上にエレクトロニクスその他の技術者の供給が豊かであり、しかも研究の条件や待遇の条件をよくすればすぐれた人を引き抜くことができる。外国人の能力の利用という新しい方向を京セラは利用しつつある。

要 約

以上京セラ・インターナショナルは設備や技術を日本から持ち込むばかりではなく、日本的経営をも相当に持ち込んでいる。

即ち1週4日制など労働日の縮小はやるが、一時解雇も、人員削減のための解雇もやらない。運命共同体的な経営理念を強調し、コミュニケーションを改善するために、朝礼やパーティーを頻繁に行なっている。また制服を着用している。

給与は職務能力給に相当し、同じ職務でもA、B、Cの昇格があり、昇給するから、職務給と能力給との混合となっている。

以上のようにして、京セラ社長が最初に買収する前にフェアチャイルドの工場を見て「工場全体がバラバラで、工場に心というものがない」と言ったその心はできたであろうか。

日本的経営の移植にも社会の文化の相違によって限界があるように見える。

まず退職者は19%であって、やや高い。上層ほど比率は少ないが、少なくとも当初は幹部の採用、退職、または解雇で苦勞をしたようである。またQCサークル活動、提案制度などはやっていない。また、仕事のやり方などははっきりときめなければならない。また

トップのレベルでの集团的決定は制度化されていない。

2. 吉田工業—YKK (U. S. A.) Inc.

ロスアンゼルス市の北部、セリトス市にあるYKK (U. S. A.) の西部支社及びコンプトン市にあるビスロン工場を訪ねる。このコンプトンの工場は10年前に、まだ小さな工場であったころ訪問したことがある。

吉田工業は、本社の売上高約2100億円、利益約80億円(1985年)で、ファスナーが売上の30%、アルミサッシュが60%、その他が10%の売上構成をもっている。人員は約9000人であるが、世界中では約15,000人を雇用している。株式をまったく公開していないので、海外の売上高は不明であるが、海外生産は、本社の30%でいどの割合をしめる。

海外生産はファスナーを主としている。しかしアルミサッシュも、シンガポールと香港とで生産している。海外39ヶ国に47の工場をもち、海外派遣人員は、350人にのぼる。非常に多国籍企業経営のレベルの高い企業である。ファスナーの競争力は極めて強く、国内の占有率は95%、世界のシェアの35~50%をしめる。アルミサッシュでは国内22%の占有率をしめている。

経営理念を明確にし、それを強調している。経営理念として「善の循環」を掲げる。これはアンドリュー・カーネギーの「他人の利益をはからずして、自ら栄えることはできない」という言葉からとったという。即ち他人に利益を与えることによって自らも栄えることができるということを強調する。具体的には、利益を3分し、消費者、部品原材料納入者・販売経路、社員に分ける。このうち社員には株式を額面で分配し、社員持株制を実施している。社員持株は、利益を分配する手段となると共に、社員に対しては、受け取った給与の一部を株式投資にあてさせて、会社がよくなれば自分も利益をうけるということ

を体験させる。

垂直的統合を重視し、原料から製品まで一貫生産を行なう。生産のための機械も自社の工機部で生産する。

吉田工業が圧倒的占有率をもつに至った理由は、第一に製品の品質がすぐれていることであり、それを可能にしたのは、それをつくる自動機械を自ら生産し、この機械が極めてすぐれていることである。ファスナーの生産工程は、布の自動機械生産に似ており、自動生産機械の生産技術にすぐれていることであり、しかもこの自動的生産機械を世界中にもって行くことによって、世界中で高級品をつくることのできる。

第二には新製品の開発に積極的であり、プラスチックのエレメントの開発など、多様なファスナーを開発して、多様な用途に向く製品を売り出している。

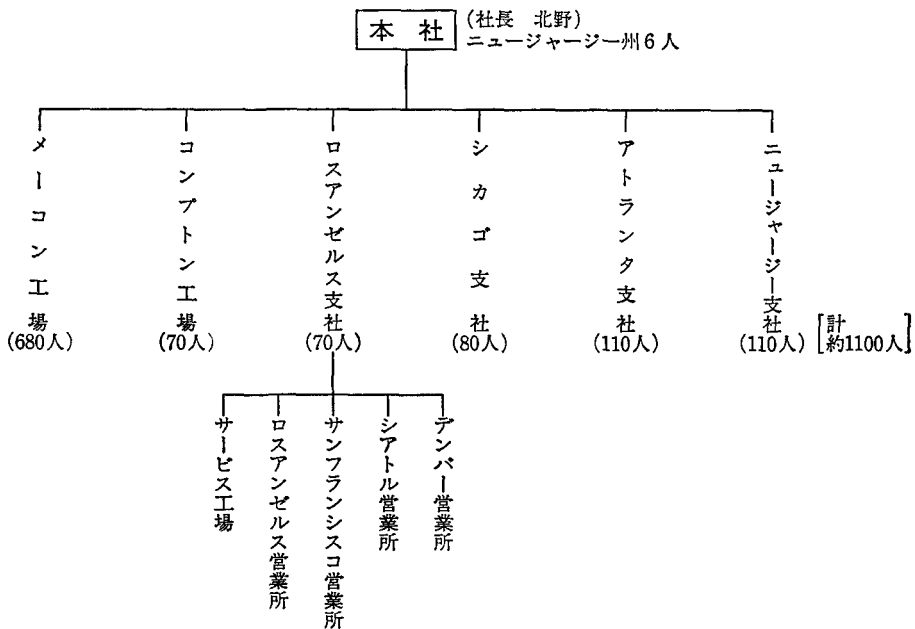
第三には直販制であり、国内では代理店を利用するが、海外では直売をしている。直売によって、迅速なサービスを可能にし、また

市場の情報が早く入りやすい。国内でもアルミサッシュは直販制を利用している。

1. 会社の概要

吉田工業のアメリカへのファスナーの進出は1960年に販売会社をニューヨークに設立したことから始まる。次いで1964年にニューヨークに組立工場をつくり、1968年にはロスアンゼルス地区のコンプトンに組立工場をつくり、次に1978年には、ジョージア州のメーコンの20万平方メートルの土地に、原料から製品までのファスナーの一貫工場を建設して、アメリカの中心的な工場となっている。

アメリカではファスナーの一貫生産を行ない、それを販売し、日本からの部品の輸入は非常に少ない(10%程度)。売上高は、1.2億ドル、人員は1100人である。アメリカでの市場占有率は55%であり、なお上昇を続けている。しかしアジア地区からの輸入品との競争が激しくなっているという。



第2-1図 YKK (U.S.A.) の組織の概念図

2. 組織

アメリカの会社の組織の概要は、第2-1図の通りである。ニュージャージー州にアメリカ本社及び支社があり、本社が全体の活動を統轄している。本社には社長のほかに、労務と財務を担当する日本人が2人おり、別にアメリカ人の補佐が4人いる。管理の人員の少ないのは、吉田工業の方針である。本社の下に、2つの工場(plant center)と、4つの支社(division)がある。工場のうち、メーコンの工場は680人を雇う一貫生産の工場であり、アメリカ地区のファスナーの供給センターになっている。コンプトンの工場はプラスチック製のファスナーの生産に集中している。

4つの支社はその地区での販売を受け持つのであるが、別に小さな工場をもち、そこで、受注品の組立をやっている。支社にはさらにいくつかの営業所があり、そこから買手に直接販売を行なっている。

日本人は重要なポストをことごとく占めている。吉田工業は現地人の登用を重要な方針にしているが、実際には難しいようである。例えばYKK(U.S.A.)の社長も日本人であり、ロスアンゼルス支社長も、コンプトンの工場長も日本人である。ロスアンゼルス支社には70人のうち、支社長、総務・経理部長、サービス工場長、4つのうち3つの営業所長など、合計7人の日本人がいる。またコンプトンの工場では工場長のほかに、技術関係に4人乃至5人日本人が指導している。結局、YKK(U.S.A.)の1100人の従業員のうち、9%、約100人は日本である。

3. 目標

経営理念としてアメリカでも「善の循環」を強調し、顧客との共栄をマーケティングで強調している。具体的には早い引渡しなどがその例である。しかし社員持株制はここではとっていない。イギリスでもやっていないが、それは組織への忠誠心が低く、株式を売っ

てしまうからであるという。利益の現地への再投資も「善の循環」の一部である。しかし売上高の約1%に当る技術指導料及び特許料は、日本の本社に支払う。

企業の数量的目標としては、占有率が重要である。55%の占有率は既に高いが、ファスナーの全体の売上高が横ばいであり、かつ香港などからの輸入が増加しつつある現状では、占有率を上げることのみが売上高を増加させる手段であるからである。

4. 意思決定

トップマネジメントの組織として、4人の支社長、2人の工場長と本社の社長とが毎月1回集まって幹部会をもっているが、これが最も重要な意思決定機関であるという。各支社の権限が強く、利益センターになっているが、この会議によって横の連絡をはかりつつ、総合的意思決定を行なう。また技術のことについては、各工場長が権限をもっており、日本の本社から技術移転をはかる。これらのアメリカでのトップの意思決定はすべて日本人によって決められていることを注意すべきである。

公式の計画として、5年の長期計画と、年度の計画とを毎年たてる。毎年の計画として予算の立案には、各支社の現地人も参加して立案をする。これはアメリカの本社で統合し、日本の本社でも統合をする。

支社のなかでの意思決定はどうか。セールス・ミーティングは毎週月曜日に1回開かれ、これにはアメリカ人のマネージャーも入って集団的に決定する。予算も現地人が参加してきめる。さらに、種々の決定に、集団的に相談してきめることが多い。現地人とは、「共に成長し、共に労働する」(growing together, working together)を強調している。

文書は、英語も日本語も用いるが、本社へは、日本語と英語と両語で文書を書く。

いろいろの規則は必要であるが、主力工場

たるメーコンで制定した規則を、ここでは準用する。

5. 人事

(1) 採用と退職

採用は大学の卒業生をも一部採用するが、大部分は雇用のあっせん業者(agent)を使う。上級職も、一般従業員もそうである。一般の従業員は、ロスアンゼルス地域のコンプトンでは男女とも90%ぐらいはメキシコ系であった。これはやや低い賃金で雇うからであるという。また学歴も低く、小学校卒業程度のものが多く、学歴はあまり問題にしないことにしている。学歴がなくとも、自動的機械のなかで間違いなく仕事ができればよい、という。

(2) 勤務

販売関係は1シフト1週5日であるが、コンプトンの工場では2シフトで6時から2時、2時から10時までの勤務となっている。1週5日である。

(3) 平等主義、運命共同体など

レイオフは行なわない方針をとっている。しかし素行の悪い者は、3回の警告の後に、2週間の予告をして、解雇をする。これはアメリカでは規律を維持するためには必要である。制服はブルーのものを支給するが、殆ど着ていない。工場でも自分の洋服を着てやっている。

人事の記録をコンプトンの人事課で見たが、いろいろのデータを個人別にfileしている。人事のデータをよくとっているか否かは、人間尊重か否かを判断する重要な尺度となる。

(4) 理念の強調

「善の循環」をいつも強調している。しかし社員持株制はとっていない。朝礼は、コンプトンの工場では月に1回やる。ここでいろいろの伝達を行なう。

QCサークル活動はやっていない。しかし高品質の重要性は、いつも強調している。コ

ンプトンの工場では、木曜日に、課長クラスの会議があるが、このとき、いろいろのアイデアが出される。この幹部の会議で改善意見が出されるという点ではQCサークル活動にやや似ている。しかし一般従業員のサークル活動が育たないのは、社員のレベルの低いことと、組織への忠誠心の低さとの両者によるといえる。従業員は言われたことをやるだけである。

(5) 労働組合

労働組合はない。

(6) 給与と昇進

給与は職務給であり、営業関係と工場とは、異なった職群となっている。営業関係の職級は少なく、工場には多い。工場には、5つていどの職級がある。各職級の賃率は最低と最高の幅があり、最高は最低の120%くらいであり、その間を昇給する。昇給には個人差があって、業績査定によって差をつける。

営業関係の給与は大部分固定給であり、コミッションは少ない。出来高給は、例えば前年よりの売上高の増加額の1.5%を支払う、といった制度がある。

人事考課表は市販のものを使い、まず上長が考課をし、それを工場長がチェックする。考課はやや主観的なものであり、その結果を本人に見せることはしない。考課は昇給の査定に用いる。もし考課に不満があれば本人に見せるし、人事課長に苦情処理(grievance)を訴えることができる。

工場のうち、検査部門には個人の記録の表示が壁に出ていた。1人当たり生産量が1位、2位の者の名前が明らかにされている。また1人当たり生産量の時系列がグラフで示され、前回よりも高い者の棒グラフの棒は赤く示されている。このような個人の業績の公表は、個人的な賃金による刺激とは異なり、チームとして自発的な努力を促進する効果があるであろう。賃金の場合には個人にしか評価がわからないが、すぐれた業績の公表はチーム全員にわかるからである。従ってグループ活動

と同じような効果をもっている。

ボーナスは4週間乃至1週間分ていどの金額が支払われる。4週間分というのは、アメリカの平均的なクリスマス・ボーナスよりも多い金額である。

課長クラス以上へのボーナスはアメリカの一般企業でもそれを支払っているが、同様にYKKでも個人差をつけて支払っている。アメリカ企業では一ヶ月程度になる。

厚生施設として、社宅や運動場はない。しかし、医療保険に全員をかけ、全従業員とその家族を対象としてかけており、その保険料の全額を負担している。アメリカの企業でも医療保険をかけるところがあるが、半分程度は、個人の負担である。この点YKKの保険は充実している。そのほか、労災保険、厚生年金など労使それぞれの負担で持っている。

(7) 退職率

退職率はロスアンゼルス地区では年間約20%である。これは女子の比率が高いからであろうか。

6. 生産

コンプトンの工場では、プラスチックのエレメントのファスナーに専門化している。そしてエレメントはプラスチックの成型からやっている。生産はすでにのべたように、2シフトである。ファスナーの生産は殆ど自動化されているが、これらの機械はすべて吉田工業の工機部の生産した機械であり、それを日本から持ってくることによって高い技術の技術移転が自動的に行なわれる。エレメントが抜けているか否かの検査も自動的に行なっている。自動機械のなかに点々と人がいるという感じである。

原材料や部品のうち、メーコンからもってくるもの（例えば布地）などもあるが、結局は90%は現地で調達し、鉄のワイヤや、アルミニウムのワイヤなど10%ぐらいは日本から輸入する。メーコンでは殆ど一貫生産を

している。但し注文品の最終組立は、各支社で行なっている。それによって24時間以内の引渡しという迅速な引渡しが可能になる。

製造原価は日本よりも15%ていど高いという。しかしその後の円の価格の急上昇で、むしろ割安になっているものと考えられる。

7. 販売

第2-1図にみるようにアメリカの各地に、支店、営業所をはりめぐらして強力な販売網をもっている。直売が原則であり、販売の約75%は直売である。大口の需要者へは、直売をしている。残りの25%は卸売店に売りますが、これは小口のものであり、売ってからさらに加工をする場合もある。

アメリカ全体のファスナーへの需要はむしろ下がっている。それはファスナーを使った衣料やかばんなどの完成品の輸入が増加しているからである。これには吉田工業のファスナーが使われているのであるから、世界全体の需要が下がっているわけではないが、アメリカでの販売を増加させるためには、占有率を現状の55%よりもさらに上昇させる必要がある。

競争の武器は、品質と、コストとサービスとである。品質とコストで強味を発揮すると、次に重要になるのは、サービスであり、YKKでは、注文をうけたら明日とどく、という24時間サービスを行なっている。このサービスは吉田工業が世界中で行なっているものである。

要約

吉田工業のアメリカ子会社の特長は何か。第一に「善の循環」の哲学の強調であり、消費者指向、会社指向を強調している。例えば早い引渡しは消費者指向のあらわれである。またレイオフしない人間尊重の考え方もこのあらわれである。しかし株式をもたせる社員持株制は実行していない。

第二には、日本で開発した機械を用いることによって日本の生産システムを移植し、それによってすぐれた品質の製品を供給することを可能にしている。

第三には、日本的な経営のシステムのうち、生産システムは全面的に移植しているが、意思決定や人事のシステムは部分的に移植しており、現地の文化との適合をはかっている。例えば、日本人による集団的決定は行なわれているが、アメリカ人を入れた集団的決定は、部分的に行なわれ、各地区でのセールス・ミーティングは毎週1回月曜日に行なわれている。朝礼は行なわれているが月1回であり、サークル活動などは、末端レベルでは行なわれていない。

第四には、直販制と、それによる24時間以内の引渡しなど、強い販売経路をもっている。これは吉田工業の全世界的な方針であるが、それをアメリカでも行なっている。

第五には、上記のような生産システムの移植、経営システムの移植のために、大量の日本社員が派遣されて、重要なポストについている。現地人をできるだけ登用するというのは吉田工業の方針であるが、実際にはその通りにはなっていないのである。

3. ソニー・サンディエゴ工場

8月15日朝、サンディエゴ郊外のウェスト・ベルナルドにある工場に自動車を走らす。高速道路を走る自動車を見ていると、10年前に比べて、小型車が約40%になっていることに気付く。ベルナルドは小さな美しい町を中心にもつ工場団地で、付近にはヒューレット・パッカッドなどの工場がいくつかある。ソニー・サンディエゴの工場は1972年につくられた。その直後、1975年に筆者は1度訪問したことがあるから今回は2回目である。当時と比べて、工場の敷地約16万平方メートルは変わっていないが、建物は約5倍以上になり、生産量もカラーテレビ20万台から、

現在では約100万台となり、かつブラウン管(Cathode Ray Tube=CRT)をも100万本もつくっている。つまり生産規模は約10倍となったのである。青い空、きらきら光る太陽、緑のユーカリの葉が香る。しかしそれほど暑くない夏、世界で最も良い気候の地といわれるサンディエゴの空気を肌を感じながら、工場長森本氏他と面接するべく事務所のドアに入る。

1. 概要

この工場は、19インチカラーテレビ専門の生産工場である。「会社」の形式をとっているが(Sony Manufacturing Corporation of America)、実際には、ソニー・アメリカの一部門の生産工場である。ソニー・アメリカはソニー・UKと同じように、地域統会社であり、北米地区に4つの生産工場と、6つの販売拠点をもっており、北米地区の、輸入、生産、販売を統合している。

ソニー・サンディエゴ工場は、このソニー・アメリカの一部門であるから、その指示を受けると同時に、ソニー本社のテレビ・ビデオ事業本部の指示をうける。つまりマトリクス組織となっている。別に日本の本社には、海外事業本部があり、ここも海外事業、とくに販売を統合している。

ソニーのカラーテレビの工場は海外に4つある。即ち、ここ、英国、西ドイツ、スペインとである。しかしここが最も大きく、他の1工場の5倍程度以上の規模をもっている。

生産量は、前述のように19インチのカラーテレビを年間約100万台、そのブラウン管を約100万本生産しており、その大部分は北米で販売しているが、一部は日本に輸出もしている。大型テレビを、ここでは日本以上に量産しているからである。

人員は約1700人、うち日給者は1100人、月給者は約600人で、日本人は41人いる。月給者とは管理者、技術者、事務関係などの

職務に従事している人々である。男女は半々であり、女性労働者が多い。

工場の建物へのこれまでの累積投資は約1億ドルである。売上規模もその程度であると推定される。

1週5日、1年240日操業であり、カラーテレビの組立は1交替で8.5時間、拘束で7.5時間労働であるが、ブラウン管の工場は3交替で、昼夜連続操業で生産する。これは経済のためであると考えられる。

2. 組織と支配

組織図の概念図は次のようである。

組織は工場長のもと、ブラウン管部門と、カラーテレビ組立部門とに分れ、別にスタッフ部門として、人事、会計・財務、企画、情報システム、購買、倉庫、機械保守、建物保守の8つの部門をもつ。日本人は、工場長、ブラウン管事業部長のほか、製造部門の部長など15人の部長のうち、6人であり、技術的に高度の部門と、財務と企画とを占めている。また33人の課長のうち約40%、約10人は日本人である。残りの20人ばかりは技術スタッフとして技術部門にいる。これが常駐している。

株式は言うまでもなく100%出資による支配である。

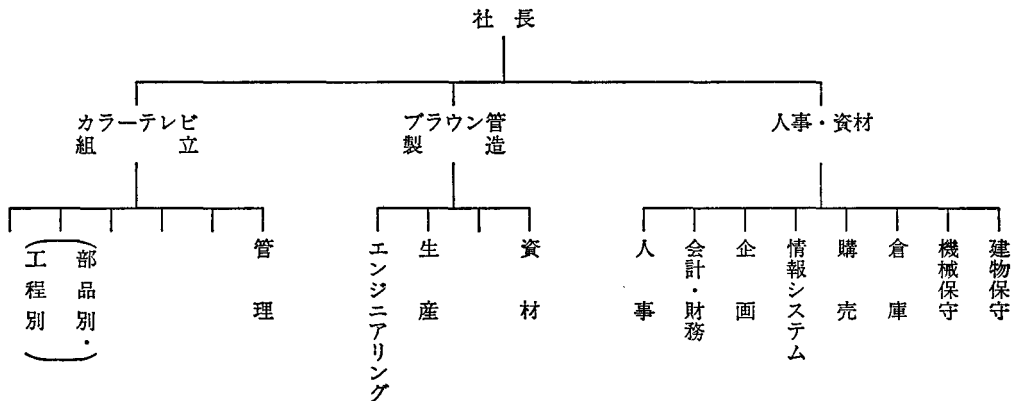
ソニーのこの人員配置による支配は、どの

ような類型に属するであろうか。日本人が現地の子会社のポストにつく場合の類型として3つのものがある。(i) 重要なポストを独占する。(ii) 工場長と経理部長のほか、技術部門に集中的に日本人を配置する。(iii) 工場長と経理部長に日本人をおくが他は日本人は各部門に次長としておく。ソニーの配置はこのうち(ii)のタイプに属するものであり、英国の工場も同じような形をとっている。技術集約的な生産物の企業に多く見られる(河野、1982年)。

工場長の森本氏は10年前に訪問した時にも工場長であったから、もう10年以上も勤務し続けていることになる。しかし一般の日本人は事務は5年、技術は3年程度で交替する原則となっている。

アメリカ人の管理者には、次第に優秀な人を採用しようようになった。しかしまだ第1級の人物はIBMなどアメリカの会社に行く。またソニーでは、大学のマスターを終わった者を直接的に課長などに登用することはせず、むしろ日本のように下から登用する。また外部から引き抜く。逆に他社に転職する者もいる。結局管理職については、長期的に養成するよりも、既成の人材を外部から引き抜くことの方が多。つまりアメリカ式の管理者の獲得法を用いている。

労働組合はない。労働組合への加入のため



には、組合員の投票によって、ある割合を上回る必要があり、過去2回つくろうとしたがつくれなかった。

3. 目標と方針

工場の目標は時間と共に変化してきている。最初の3年間は、日本製品と同じ品質を維持することが最も重要であった。品質が最優先であった。

次の3年間は、品質の維持を達成したので生産量を増加し、占有率を増加することが重要な目標となった。

次の7年目ぐらいから、他社もアメリカに工場を持つようになったので、品質をよくし、生産量を増加することに加えて、コストを下げて利益をあげることが重要な目標になった。利益は5年目ぐらいから真に得られるようになったが、コストを下げるのが7年目以後の最重点の目標になった。この目標の変遷は、製品のライフ・サイクル期ごとの目標の変遷と似ている。

次に、方針として、日本的経営をどのように移植しているか。この問題は個別的な諸問題を検討した後に総括してみたいが、概して言えば、日本企業の子会社のなかでは、アメリカに近い経営方式を使っていると言える。例えば、品質重視の戦略と生産技術の一式、集団的意思決定、平等主義などは日本式をもちこんでいるが、朝礼などはないし、QCサークルも、提案制度もなく、給与もアメリカ式に近い。

4. 意思決定と計画

意思決定は一般的に言えば、上の方ほど集団的に行ない、下の方ほどボスが決定して指示する、という方式をとっている。

トップについては、毎週部長会を開いて、ここで討議する。部長会には、工場長、3人の上級部長、15人の部長が集まって、重要な議題を決定する。言語は英語でやる。しかし

日本から重要な打合わせのために幹部が来た場合には、日英の通訳を用いて、日本語をも用いることがある。

そのほか予算委員会などの機能別の委員会もある。

インフォーマルであるが、別に、日本人だけの技術者の打合わせもある。また日本人の赴任者の待遇など、日本人だけに関することは、日本人のみで打ち合わせる。

集団的決定がスムーズに行なわれるためには、ねまわし (vineyard rooting) が行なわれる。これは日本と同じである。しかし、ソニーの説明によればアメリカでもねまわしは行なわれているという。筆者は、その程度がアメリカでは低いと考える。

意思決定と関連して、部屋のレイアウトであるが、課長 (manager) 以上は、個室をもち、ドアを開けている。ドアを開けていること (open door policy) は相互のコミュニケーションを促進するためである。個室をもたせることは、アメリカでは絶対に必要であるという。しかし、これは必ずしもそうではないと筆者は考える。事実、ホンダの販売会社では、すべて大部屋であった。ここでも一般の事務は、大部屋でやっている。

インドネシアのブリジストンの子会社では、部長も大部屋であり、英国のBATの同地での子会社の個室主義と対照的であったが、日本的経営の移植は、現在の社会の価値観に適応する必要があることを示している。つまり、アメリカにはインドネシアほどには移植できないのである。

集団的決定についてであるが、筆者が10年前に訪問した時には、開設後まだ3年目であり、森本工場長は、「まだ始めたばかりで誰も経験がないので、相談しながら決定するよりほかないのであり、日本的な集団決定方式をもちこんだわけではない」と言っていた。しかし10年たって、現在でも集団的に決定していることは、明らかに日本式をもちこん

だのである。

ミドル以下ではどうか。日本では仕事ははっきりきまっていなくても、自ら期待される役割を自ら行なう。これが日本的な役割分担のしかたである。これは日本人の組織へのコミットメントの高さによるし、また、職務給でないことによる。このような柔軟な組織は、アメリカではとれない。アメリカでは仕事ははっきりときめておく必要がある。指示もはっきりとすることが必要であり、従業員の自発的な適応的意識決定や行動に多くを期待することはできない。これは次の3つの理由による。(i) 組織への寄属意識が低い。(ii) 下部の従業員の能力が日本人に比して低い。(iii) 職務給である。かくして下部では、やや機械的な組織にならざるをえない。

5. 組織構造

ソニー・アメリカはアメリカ全土で生産部門も、販売部門も会社形態をとっている。即ち、ラジオ、テレビ、テープ、を主としてつくる3つの生産会社があり、また製品別に5つの販売会社がある。サンディエゴ工場(会社形態をとる)には、カラーテレビの生産と、ブラウン管の生産の2つの部門と、8つのスタッフ部門がある。2つの生産部門はコストの責任をもっている。価格は戦略的にきめるので、利益責任は、ソニー・アメリカが各製品別にもっている。(つまり、利益だけの責任でなく、売上、占有率などの目標達成をソニー・アメリカは達成しようとする)。

各組織への日本人の配置については、すでにのべた通りであり、若干のキーポストのほか、技術部門に集中的に配置されている。

6. 人事

(1) 採用

従業員の数はすでにのべたように1700人であるが、大卒は約300人、高卒が約1000人で最大の多数をしめ、中卒が約300人であ

り、アメリカの日本の子会社のなかでは、学歴が高い。大卒の割合が約20%と高いことも、注目すべきである。

男女の構成比は、半々であり、英国の工場よりも男子の割合が高い。

人種としてはいろいろの人種がおり、白人も、メキシコ系も、東洋人も多い。アメリカの平均に比べれば非白人の割合が多いが、日本の他のアメリカ子会社に比べると白人の割合が多いといえる。

採用は学校卒業者をとるのではなく、広告、従業員の家族、口コミによる就職希望などによって申し込んでくる。希望者は非常に多いとのことである。

停年は他のアメリカ企業なみの65歳である。退職後は公的年金と、会社の私的年金とで楽に暮してゆける。

(2) 勤務

勤務は1週5日であるが、カラーテレビ生産部門は1交替、ブラウン管の生産部門は3交替である。この勤務は日本のような1週間交替ではなく、昼の勤務の者は昼ばかり、夜の勤務の者は夜ばかりであり、その条件で採用される。アメリカではこれは一般的な勤務形態である。先任権によってシフトが変ることがあるが、ソニーには労働組合はなく、先任権は制度化されていない。

(3) 平等主義など

生産量が減少した時もあったが、レイオフはやらなかった。雇用の安定は、日本の企業の運命共同体的な考え方の基本になっているので、これはやらない。必要ならば1週間の勤務日数を4日にしてもレイオフはやらない。

平等主義の一つとして、食堂は工場長も一般労働者も一緒に食べる。セルフサービスである。筆者も工場長と一緒に食事をしたが、あまりおいしくないスパゲティであった。

制服を支給しており、全員着る建前になっている。しかし事務室は勿論、工場現場でも

殆ど着用していない。洗濯は会社ですることになっているが着用しない。これは、イギリスの工場との大きな違いである。アメリカ人はイギリス人よりも個人主義であるからであろうか。

看護婦がおり、病人の面倒をみる。厚生施設は、食堂と制服と看護ぐらいのものであって、ほかにはない。運動場はない。クラブ・ハウスはない。社宅もない。運動会のようなものもない。クリスマス・パーティーは社費でやる。

(4) 教育・訓練

教育はあまりやっていない。新入社員には2週間の訓練を人事部で行なう。監督者に昇進する前にも教育をする。しかし全体としては、でき上がった人を外から引き抜く。管理者に空席ができると、内からの昇進や配転よりもむしろ外から採用する。教育をしても、やめてしまうことが多い。例えば、コンピュータの教育をしてもよい条件があれば他社に行ってしまう。やる気のある人は、自分でよく勉強をしている。それによって社内外のチャンスを得ようとする。

会社の哲学などの鼓吹はどうか。ソニー・スピリットは全員に配布する。しかしそれ以上のことはやらない。朝礼はやらない。体操もやらない。QCサークルもない。提案制度もない。何故か。これは一つにはソニーの、自由にやらせるという方針からきている。他の理由は、組織への忠誠心が低いから、提案などはやらない。それに、従業員のレベルが低く、書くことをいやがるからであるという。高卒が大部分であって学歴は低くはないのであるが……。

しかし職場によっては、品質管理の運動をやり、スローガン、漫画による訴え、各人の不良品の図表などを壁一杯に大きくはり出しているところがある。その壁のポスターの華やかさ、にぎやかさは、日本の工場を上回るくらいである。このような運動による動機づ

けと、行動パターンの形成とは、職場に任せるという形をとっている。

(5) 労働組合

労働組合がないことはすでにのべた。何回か組合指導者が投票によって形成しようとしたが失敗した。

(6) 給与と昇進

職員は日給者(毎週支払う)と、月給者とに分れる。日給者は約1100人で労務職である。月給者は約600人で技術、事務、管理職である。日給者は3つの職級をもち、かつ昇給の幅(レート rate range)をもっている。その幅は例えば1時間5.5ドルから6.5ドルという狭い幅である。4回か5回の昇給で頭打ちとなる。しかし昇給があることは事実である。

3つの職級というのは、アメリカの賃金体系としては、少なすぎる。給与体系について詳細を知ることではできなかったが、昇給の幅がある職務給である。

月給者については社長(工場長)から監督者まで、いくつもの職級があり、これも言うまでもなく職務給である。

アメリカで、資格制度による年功賃金制度をとることは困難であるか。この問題は、すでに、京セラのところで研究したようにある程度は可能である。

昇給の幅があることはアメリカでも珍しいことではない。しかしソニーは、長期勤続を期待しており、長期勤続者は昇進でも昇給でも優遇する方針をとっている。

動機づけの一つの手段として、現場の従業員が人事部長に直接電話を通じて話しをすることができるようになっている。これは参加というよりも、むしろ個人的な希望・期待が多いであろう。600番に電話をすれば、それがテープに録音されて、人事部で問題を解決する努力をしてくれる。これはIBMのスピーク・アップ・システムと似ている。

(7) 退職率

満足の度合いを測る尺度として退職率を聞いてみた。それは、日給者については年間約10%であるが、月給者については殆ど0であるという。やめる人の大部分は最初の3ヶ月ぐらいでやめてしまう。その理由は仕事が定型的であるからであるという。

7. 生産

企画課長の案内で工場をみる。生産技術は殆どまったく日本のものを持ち込んでいる。それによって技術の優位性をもつことができる。しかし日本と異なる考え方をもっている。それは日本では、単純労働は自動化し、判断業務は人間がやる。しかしここでは、単純労働は人間がやり、判断業務は自動化をする。例えば、ブラウン管の検査は、日本では人間がやるが、ここでは自動化する。設備費に金がかかっても自動検査装置をここでは入れる。

また、日本では、品質を維持するために、従業員が品質意識をもち、生産プロセスの間に「品質をつくり込む」のであるから、アメリカではそれは困難である。アメリカでは生産は労働者がやり、品質の検査は別の品質検査係がやる必要がある。これは人々の考え方の違いからくる。

また外部から購入する部品の検査も受入れ検査をする必要がある。日本では、部品納入者の品質管理の方法を検査するが、部品を一一検査することをしない。

部品のうち、ブラウン管はここでつくっている。これは高温作業であるから、当然のことながら殆ど自動化されている。1日4000本もつくるのに、人員は15人ぐらいしか配置（1シフトにつき）されていない。3交替、24時間、1週5日操業である。

テレビの組立作業はベルトコンベアではなく、台車に乗せて、それを動かしながら組立を行っていた。しかし検査の工程ではベルトコンベアを用いていた。ここは1日1交替

（一部2交替）、1週5日制である。

テレビの組立工場は清潔に保たれ、床は光っていた。そこで思い通りの服装をした労働者、いろいろな人種の混じった労働者が働いていた。

部分品の輸入は、約30%から45%ぐらいを日本から輸入する。プリント基板などの鍵になる部品は輸入する。また生産設備は、すべて日本から輸入したものである。

研究・開発はここではやっていない。しかしソニー・アメリカは研究所をもっており、50人乃至60人の研究者がおり、主に情報の収集に当たっている。

生産コストは日本よりも20%ぐらい高いという。しかしこれは、その後の1年間の円の価格の約50%の上昇によって、逆転したものと考えられる。

8. 販売

アメリカでのカラーテレビの需要は、2台目需要のために、ここ数年60%も増加し、年間1600万台が売れており、その主流は19インチであるという。ここでの生産量は約100万台であり、ソニーのアメリカでのカラーテレビの売上の約80%はここでの生産による。

カラーテレビの販売は、ソニー・アメリカの販売会社による。この工場には大きな倉庫があり、巨大なトレーラートラックのトレーラーが何台も倉庫の前に駐車している。ここから自動車で全米に4つあるデポーに送られ、そこから、9つのブランチをへて、2系列のチャンネルに流される。一つはデパートや系列店であり、ここには直接販売される。他の一つは卸売店に流すものである。卸売店は専属ではないが、あるテリトリーをもっている。

9. 成功要因

ここはカラーテレビの専門工場であり、その成功の基本要因は、ソニーの技術、それに

支えられた品質であろう。ソニーのブランド力もそれを助けている。

トップの支援も成功要因の一つであるという。会長の盛田氏などがたえず訪問する。

次に、対人関係について成功する要因は何かを尋ねてみた。体験によると、次の3つが重要であるという。

(イ) 仕事についてはっきり指示すること。上層部では、集団的に決定することができる。即ち、トップが集まって情報とアイデアを出す。それによって情報とアイデアが豊かになる。集団的決定は、権限と責任の垣根をこえて、アイデアを出すことを意味し、またそのような意欲をもつことを前提とした柔軟な組織である。

他方において仕事ははっきりと決められていることが必要である。このことは上層でも下層でも変りはない。しかしその必要の程度は中層以下に行くほど明確であることが必要であり、日本的なあいまいさは許されない。それは、アメリカは個人主義の国であり、組織への寄属意識が低いからである。

(ロ) 公正な人事。評価による昇給や昇進の差、また配置による差などは、日本よりも明確につけられるわけであるから、それを公正 (fair) に行なうことが日本よりも必要である。

(ハ) 後方のサポート。即ち、資金と人のサポートとである。相互の協力体制は日本の組織に比べれば劣るわけであるから、ミドルの決定と行動のためには、上部が日本以上に支援をする必要がある。

最後に現地社会から歓迎されていることも、さまざまな点で利点となっているであろ

う。

要 約

サンディエゴ工場は1700人を雇い、19インチカラーテレビ100万台、ブラウン管100万台をつくる専門化した大量生産工場である。その生産技術と設備とは日本より移植し、ソニーのすぐれた製品と技術とを移植したことが最上の成功要因である。この技術の移植のために、41人の日本人(主に技術者)が滞在している。

管理方式はアメリカ式に近い。しかし例えば生産管理において、検査はむしろ自動化する必要があるとか、また人間の行なう品質検査は、従業員の自発的品質管理意識に依頼することは困難であって、検査部門によらねばならない。

また仕事ははっきりと割り当てて、職務給を採用している。

しかし、組織と人事とについて、次のような点で、日本式を持ち込んでいる。

(イ) 上層での集団的意思決定とそれによる参加。一部の職場での品質改善運動への参加。このような参加への動機づけのほかに、おそらく有名なソニーでの勤務は、仕事の価値を高めているであろう。たとえ組織への同一化は日本人よりも低いとしても。

(ロ) 平等主義。食堂はトップから下まで共用であるし、大部屋を用いることも多い。

(ハ) 雇用の保証。公式に認めているわけではないが、今まで苦しいときにも(例えば1978年ごろ生産量は減少した)、レイオフをしなかった。