

[書 評]

Richard Florida and Martin Kenney. "Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organizations to the U.S.," *American Sociological Review*, vol. 56, June 1991: 381-398.

京 谷 栄 二

Eiji Kyotani

評者は最近奇妙な事実の符号に気がついた。先日アメリカ合衆国議会の雇用委員会において、性や人種の平等に抵触する恐れのある日本企業の雇用慣行が厳しい議論の俎上に登ったように、欧米先進国のいわゆる「日本叩き」と呼ばれる日本企業に対する批判はとどまるところを知らない。しかし他方同じ欧米先進国のなかから、かかる強大な競争力を生み出す日本の企業経営の独自な特徴に関する賛美が後をたたないのもまた事実である。後者が存在するからこそ、前者が結実するのであるから、このようなアンビヴァレントな評価が並存するのも、考えてみれば当然の事なのかもしれない。

さて、R. フロリダとM. ケニーは、従来の欧米先進国の企業とは異なる日本企業のフレキシブルな生産システムに「フジツューイズム」というタイトルを冠して分析してきた研究者である<sup>(1)</sup>。評者がここで紹介する彼らの新しい論文のテーマは、合衆国に進出した日本企業が、日本的生産と労働の組織をどのように移植し、その移植された組織は合衆国の社会文化環境とどのような関係において存在しているのかを解明することにある。彼らはこの目的のために自動車産業を事例に調査を計画した。日本企業の融資、もしくは日本と合衆国の企業の合弁によってつくられた完成車メーカー8社およびそれらへ部品を供給する企業229社が調査の対象である。彼らは、前者に関しては、ホンダ、ニッサン、NUMMI、トヨタ、マツダ、スバル—イズズ(S I A)の6社を1990年に訪問調査し、後者に関しては1988年に郵送調査を実施し73社から回答を得た。これらの調査がこの論文の基礎的データを成している。

彼らの提示する重要な論点を最初に整理しておこう。

① 従来の産業社会学と組織論における組織と環境の関係に関する定説は、環境が組織を一方向的に規定するという解釈であった。すなわち、組織は一定の社会文化環境を母体として生まれ、それとは異なる社会文化環境には適用不可能である。あるいは仮に適用されたとしても、その場合には組織は新たな環境に即して修正を加えられねばならない。彼らはこの定説に対して、合衆国の社会文化環境のなかへ日本的組織を移植する日本企業の試みの分析をとおして、組織はその機能要件に即して環境を変容させることもありえること、換言すれば、組織と環境の関係は後者が前者を規定するという一方的なものではなく、相互的なものであるという新しい解釈を提示する。「われわれの研究は、組織がその環境を形成しうることを、そしてまさにそれを行うことを示す。」(394)

かかる解釈を得ることによって、組織はその母体となった特定の環境から解放され普遍性を獲得することができる。したがってまた生産と労働の日本的組織も、日本独自の社会文化環境から引き離されて、他国の社会文化環境にも移植可能な普遍性を有するものとして措定される。

② 日本の組織は労働者の肉体的能力ばかりでなく知的能力をも生産過程に合体させるまったく新しい組織モデルである。それゆえに、それは両者の分離の徹底をめざしてきた古いフォーディズムとは異なる、両者の統合をめざす労働組織の新たなオータナティブである<sup>(2)</sup>。

③ 組織と構成員との間の長期にわたる関係の持続、構成員同志の相互作用と相互依存の関係、問

題解決への構成員の参加等の日本的組織の特徴は、日本の企業の内部においてばかりでなく、企業間相互の関係においても同様に見られる。したがって彼らは、組織内部の特徴と組織間の特徴とがシンメトリーを描くという仮説を提示する。

最後の点は興味深い問題提起であるが、ケニーとフロリダもまだ十分な検証を経ていない試論として提出しているので、以下第一と第二の論点を対象に評者のコメントを述べる。

まず第一の論点、組織と環境に関して。

彼らは組織が環境を変容させる例として合衆国へ進出した日本企業を取り上げているが、しかしその進出に際して日本企業は、いくつかの点において日本国内におけるのとは異なる管理方式でアメリカの労働者を処遇している。したがってこれらの点においては組織が環境を変容させるというよりは、組織が新たな環境に即して自らを修正・変容させていると解釈しうる。かかる例を示すものとして賃金体系が上げられる。日本企業の賃金体系は、人事考課によって個々の労働者の賃金に細かな格差を設け競争を促進する点に一つの特徴を見出しうるが一能力主義的に編成された年功型賃金体系としての特質一、しかし合衆国への進出企業は個人別の細かい賃金査定を実施しておらず、賃金体系は「より標準化され、画一的」なものになっている(389)。かかる相違は日本企業が、労働者内部における格差を可能な限り排除しようとする合衆国の労働者文化との抵触を予測して、日本の組織の特徴の一部を修正させたものと考えられる<sup>(3)</sup>。また職場における日常の生産活動に責任をもつ「ティーム・リーダー」は、労働組合の存在する工場では経営が選ぶのではなく、労使合同委員会によって選ばれる(386)。職場の末端職制の選別に労働組合が直接関与することなどは日本国内の企業においては考えられない。この点においても日本企業は合衆国の労働組合が保持してきた社会文化環境への適応を迫られている。したがって彼らも賃金体系と労働組合においては、日本の組織が合衆国の環境に即して幾分修正されていることを認めざるを得ない(391)。彼らは組織が環境要因を変容させる点に着目するのであるが、しかし評者の観点からすれば、このように日本的組織が合衆国の環境のなかで修正・適応を迫られ

ている点も同時に重視されるべきである。なぜならば異文化環境との接触をとおして、日本の社会文化環境のなかでは時に当然視されてしまう日本の経営とそれを支える日本の労使関係の特質が、よりグローバルな価値尺度を基準として反省を迫られるからである。

第二の論点、労働者の肉体的及び知的能力を統合する日本的組織の移植について。

「労働と生産組織の日本的システムの主要な目的は、労働者の集団的知性を生産と工程の間断なき改善に結び付けることである」(387)。彼らは、これを可能にしている日本の労働者の作業改善を志向する「ボランティアリズム」は、日本独自の社会文化環境の産物ではなく、日本企業の組織的実践の賜物であると考ええる。したがって労働者のかかる「ボランティアリズム」の育成とそれにもとづく作業改善の実施とは、適切な組織的実践が施されるならば合衆国の社会文化環境においても可能であると主張される。そして彼らの調査結果の示すところでは、完成車メーカー6社すべてが労働者参加方式とQCサークルを実施しており、また部品供給企業では50%弱が前者を、60%が後者を実施している。それでは日本と異なる合衆国の環境のなかで、進出企業で働く労働者の間に如何にしてこの「ボランティアリズム」は形成されているのであろうか。彼らは単純に組織が環境を変化させると考えているのではなく、その実現のために組織が取る戦略を重視している。「組織の移植の成功の如何は自然的でもなければ自動的でもない。それは組織がその要件に見合うように環境を形作る戦略的行為にかかっている」(395)。実際に、進出日本企業は合衆国の労働者のなかに「ボランティアリズム」を育成することをめざして用意周到かつ強力な戦略を展開している。まず日本企業は従業員の採用において「日本的モデルに『適合する』労働者」(388)を慎重に選別している。また工場の操業開始に際しては、「すべての完成車メーカーが、操業開始に先立って、中心となるべき従業員を日本の関連工場に3から6カ月派遣し、日本人の熟達した指導員のもとで訓練を受けさせ、その後日本人の指導員がアメリカの工場に来て3カ月から2年の間指導を行っている(388)。そしてほとんどの従業員が日本的モデルへ馴化すべく、6から8

週間の導入教育を受けている。どの工場の経営者も「率先して働く労働者に対立するアメリカ的な障壁を取り除く」ために集中的な努力を傾けており、さらにトヨタのケースに至っては、日本のモデルにふさわしい集団志向の態度、問題解決能力、(仕事に対する)率先性をもった人材を育成するためにローカル・スクールやその他の社会教育機関に働きかけている(388)。かかる深刻な社会的影響を日本企業が及ぼしている事実と接する時、問題は単に「組織—環境関係」のレベルで取り扱われる事項をこえているように思われる。日本企業は合衆国の労働者をいわば内面からつくりかえようとしているのである。合衆国の労働者の伝統に激震を与えるかかる日本企業の行動を「組織—環境」の認知枠のなかでのみ処理する彼らの分析は、あまりにも形式的で皮相なのではなかろうか。評者は、その認知枠をこえてかかる事態の進展に対する評価の如何を彼らに問いたいのである。

日本的組織を日本独自の社会文化環境から解放して、古いフォーディズムを超えるポスト・フォーディズムの新たなオクタナティブであると主張する彼らの基本的スタンスから推察すれば、かかる動向を彼らは非効率なフォーディズムと化石化した合衆国の労働者の伝統を打破する好機として積極的に評価するのもかも知れない。しかし合衆国の労働者の「日本化」は、かれらが伝統的に保持してきた経営に対抗する自律的な規制力を萎縮させ、経営の意思に包摂された範囲においてしか自律性の発揮の余地が許されない労働者に彼らを転化してしまうかもしれない危険を有する(評者は日本の労働者のなかにはかかる特質が形成されていると考える)。そしてその帰結は、労働時間や労働密度をはじめとする労働諸条件において、合衆国の労働者が今日まで築きあげてきた水準の後退を彼らが甘受することにつながりかねない。日本企業の合衆国への進出が生み出す諸問題はこのように、「組織—環境」論の認知枠をこえる広がり必然的に内包しているように思われる。

また彼らの調査の限りでは、上記の如き戦略をとおして、日本企業は仕事を志向する日本的な「ボランティア」を合衆国の労働者のなか形成することに成功している。しかしそれをもって直ちに日本的組織の特徴を日本の社会文化環境から切

り離すのは早計にすぎないだろうか。なぜならば日本の労働者の間にかかる「ボランティア」が一般化したのは、戦後における戦闘的労働組合の勃興とその後の敗北、そして高度経済成長期における労使協調路線の確立という政治領域までも含めた戦後日本の労使関係の変動の歴史的過程のなかにおいてである。すなわち「日本的労働ボランティア」の特質は現代の日本的労使関係と切り離し得ない一対のものとして存在しているのである。

フロリダとケニーの研究の重要な論点の紹介とコメントを叙述したが、しかし彼らの調査はこの他にも、日本企業が制服、社員食堂、オープン・スペースの事務所等の点において従業員を「平等主義」で処遇しており、それが合衆国の労働者によっても歓迎されていること、しかし他方同時に性や人種の点では日本企業は差別的であること、また完成車メーカーと部品供給企業との間に賃金格差などの点で日本におけると同様な「二重構造」を持ち込んでいること等々、重要かつ興味深い事実を析出している。日本企業の管理システムの特質とその存立構造、そしてその労働者に及ぼす影響を、日本社会全体の構造と特質との関連において究明してきた評者の観点からすれば、日本的システムの他国への適用可能性を追求する彼らの研究には拭い難い一面性が内在する。だがしかし、国際化のなかで日本企業がグローバルに経営を展開し、その企業経営の特質が各地で異文化インターフェイスを余儀なくされている今日、彼らの調査は重要な素材を提供しているといえよう<sup>(4)</sup>。

(きょうたに えいじ 助教授)

(1991. 11. 12 受理)

#### 注

- (1) 彼らの「フジツューイズム」に関する評者の分析は、京谷栄二、「ポスト・フォーディズム段階の労働過程論争—日本的労働過程のフレキシビリティとは何か—」、『長野大学紀要』第13巻第2号・3号合併号、1991. 12、および彼らと加藤哲郎・R. スティーヴンとの間に交わされた論争に関する評者の分析として「日本的労働過程のフレキシブル・システムとは何か—国際論争『日本的経営は世界に何をもたらすか』の展開のために—」、季刊『窓』第11

号、1992. 4を参照されたい。

- (2) 彼らは日本の組織モデルの本質は、ティラー・システムから最近のCh.セイベルらの主張するフレキシブル・スペシャライゼーションまで含めて、従来の組織モデルを特徴付ける「機能の専門化」の対極に位置する「機能の統合」にあると主張する。そして日本の組織モデルの特徴を、高度な職務統合、労働者の肉体的能力と知性との統合、緊密なネットワークをもつ生産複合体の三点において整理している(395)。
- (3) 熊沢誠の調査によれば、人事考課をとおして個々人の賃金に格差を付けようとする日本企業の試み

は、イギリスとドイツにおいては、「同一労働同一賃金」の原則に固執する労働者の強固な平等主義文化の抵抗にあつて修正を余儀なくされている。熊沢誠、『日本の経営の明暗』、筑摩書房、1989、第1部第3章。

- (4) 評者は、ケニーとフロリダの研究は「フジツイズム」の主張も含めて、21世紀の合衆国の経済発展に資するものとして、生産と労働の日本のシステムの特徴を分析しようとする、実戦的かつ政治的な意図のバイアスが強くかけられたものであると判断している。