

モリス・リーヴス
2017年（夏）

この夏、1ヶ月間、横浜で日本の自動車産業における生産組織について研究した。毎週水曜日に、横浜国立大学で、ウィリアムズ大卒のダニエル・ヘラー教授の授業に参加し、「日本のビジネスシステム・その原理と革新」（加護野忠男、山田幸三、2016年）と「分業と競争・競争優位のアウトソーシング・マネジメント」（武石彰、2003年）を読んで、ゼミのクラスで日本語で話し合った。「日本のビジネスシステム」を読み、金型産業、仏壇産業、建設産業など、日本の長寿企業の組織的な特徴に注目することで、文化と経営の相互作用について考えた。例えば、578年創立の金剛組は、「家連合体」構造の中で、本家が分家や別家と相談し、時には養子を立て、優秀な後継者を選抜することで技術を世代から世代へと伝えた（第7章、曾根秀一）。同様に、数百年の歴史を誇る彦根仏壇産業でも、技能の「伝承」や家族間の分業と長期的な取引が重要だとされている（第8章、柴田淳郎）。近代の東大阪地域の金型産業でも、景気によって金型メーカー同士で外注するか下請けする「人的ネットワーク」が景気循環を乗り越える手段として重視されている（第6章、加藤厚海）。このような文書を読んで、特別な経営方式があるから長寿企業になれたのか、あるいは長寿企業であるから経営が特別だとされているのか疑問に思った。

東アジア研究と経済学を専攻しているので、日本の自動車産業の世界的な競争力の原因は何か、そしてその原因には文化と経済の両方があるのか、興味深く思っていた。日本に行く前に、ヘラー教授の「ものづくり経営」に関する論文を読んで、部品メーカーと自動車メーカー以外にも、メーカー内の生産の分業のあり方の重要性に気づかせられた。「分業と競争」（2003年）によると、自動車メーカーの仕様に基づいて部品メーカーが設計図を作成し、自動車メーカーの承認を受ける「承認図方式」が日本では多い一方、欧米では自動車メーカーが設計図を保有する「貸与図方式」が比較的多い（分業と競争、第3章）。また、部品の質は、自動車メーカーと部品メーカーとの関係だけではなく、両者の対面の頻度にもよるとされ

ている。この頻度において、日本の自動車メーカーとアメリカの自動車メーカーの間に差がある（分業と競争、第5章）。その上、日本の自動車メーカーの、部品メーカーへの資本参加度がアメリカの自動車メーカーに比べて比較的高いとされている。

しかし、この自動車メーカーと部品メーカー間のいわゆる「やりとりのマネジメント」以外にも、自動車メーカーの内部的な「生産工程管理」において、日本とアメリカの間に差があると、田村豊が主張している（「第12章：生産組織の日本的特徴とその移転可能性」、『日本自動車産業の海外生産・深層現調化とグローバル調達体制の変化』清响一郎（編集））。田村の論文は、藤本の「転写」論に基づく。藤本の「転写」論によると、「生産とは工程から製品への設計情報の転写のこと」（同章、340頁）。田村によると、日本の生産工程には、生産技術—製造技術—作業遂行の三つの階層レベルがあり、製造技術者が生産技術者と作業遂行者の間の仲介者として、作業の効率性の向上や、新たな工程設計の開発に大切な役割を果たす（同章、357頁）。それに対して、欧米では、生産工程には、生産技術—作業遂行の二つの階層レベルしかなく、作業遂行者の役割は、生産技術者の設定した工程を遂行することだけに限定されている（同上）。興味深いことに、日本の3階層レベルの生産工程を可能にする根本として、田村は、日本企業の「社内留学」、及び「内部昇進方式」があると指摘する。ところが、西欧では、「エンジニアへの職種転換を組織的に進める仕組み」がないため、「製造技術者」の役割は生じないと主張する（同章、360頁）。

教室外では、横浜滞在中、ヘラー先生のご紹介で、自動車メーカーの生産技術者に日本語でインタビューする機会を得た。このインタビューを通して、藤本が指摘する、日本の生産工程における情報の「転写」がいかに重要かに気づいた。インタビューした生産技術者は、作業者が製造設備の設置について生産技術者に直接意見を述べ、作業者から得る情報が製造設備と製品自体の改善に欠かせない貢献となると説明した。また驚いたことに、「組んでみる！」のような、生産技術者に対する作業者の発言があったようで、生産技術者と作業者の間にはそれほどの距離が

なく、アメリカの生産技術者と作業者の間の権威の大きな隔たりとは大分状況が違う、とのことだった。また、生産技術者と製造技術者は共に工場で働き、製造の現場に近いことが、協力を促すと話した。

幸いにも、自動車メーカーの工場を見学する機会も得た。金型の操作、溶接、塗装、組立工程などのオートメーション化に驚いた。案内してくれた総務部のマネージャーの、最近行った省エネによる効率の向上についての説明を聞いて、改善は一気に行われるよりも、少しずつの変化の積み重ねだと気づかされた。見学の後の質疑応答では、今後の展望について参加者が尋ねたところ、電動化の加速に伴い、組立工程の複雑さと構成も変わっていくと、工場の技師が答えた。

日本の自動車産業や伝統的な企業組織と日本語の経済用語を身につけるほか、横浜国立大学で、授業と昼食のときに経済学部の学生と意見交換をすることができ、日本の大学生活も、少し体験することができた。また、週末には、鎌倉の、鶴岡八幡宮や、竹で有名な報国寺を訪れ、日本の伝統文化にも触れることができた。鶴岡八幡宮を訪れた時、偶然、結婚式が行われていて、雅楽を聞き、白無垢の婚礼衣装を見ることができた。その他、横浜山手の西洋館や外国人墓地を訪ね、20世紀初めの西洋人の日本での暮らしの様子を見た。

こうして振り返ってみると、トンプキン賞のおかげで、充実した夏を過ごすことができた。