

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 24 日現在

機関番号：34425

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530525

研究課題名(和文) 東アジアの自動車産業における日系・欧米系・現地企業の管理、組織、労働の比較研究

研究課題名(英文) A Comparative Study of Management, Organization and Work in the Japanese, USA and Western Subsidiaries and Local Enterprises of Automobile Industry on the East Asian Region

研究代表者

安井 恒則 (YASUI, Tsunenori)

阪南大学・経営情報学部・教授

研究者番号：60098217

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円、(間接経費) 1,110,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、中国、タイ、ベトナムに進出した自動車産業などの日系企業が現地で直面する管理上の諸問題について、現地企業や欧米企業と比較してどのような特徴があるかの解明に焦点を当てた。とくに、日本的経営の要をなす作業・雇用慣行、協調的な労使関係、企業間の系列関係の3点が、現地でいかなる適応を試みられているかに注目した。本研究が示したのは、製造過程に関連しては強みを生かす取組みが成果を發揮しつつあるものの、それ以外の領域では日本の手法が競争力の源泉として生かされる段階には到達できていないし、その弱点を十分克服することができていないなどの諸点である。

研究成果の概要(英文)：This research/study aimed to identify characteristics of managerial challenges of Japanese overseas corporations such as those in the automobile industry which operate in China, Thailand and Vietnam in comparison with those of local companies and also European and the US corporations. In particular we paid attention to what kinds of adaptation were implemented in these countries in the following three areas; employment/work practices, cooperative industrial relations and 'keiretsu' relations among corporations, which are considered as key elements of Japanese management. The result of this study indicates that Japanese corporations are successful in taking advantage of strength in an area of manufacturing process but in other areas they are not so without reaching a stage where they can use Japanese methods as a source of competitive advantage. Neither they are successful in overcoming weakness of Japanese management.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：中国 タイ ベトナム 労使関係 日本的経営 日系企業 管理 自動車産業

## 1. 研究開始当初の背景

藤本隆宏をはじめとする先行研究では、日米欧自動車産業への詳細な調査から、日本製造企業の競争力の源泉は『製品開発力』であり、日本の自動車産業の特徴を、他の国と比較するなら「すり合わせ」による統合型製品開発・生産方式に見られ、それを可能にする重量級プロダクト・マネジャーの存在などが、製品開発を成功に導く日本企業の組織能力である点などが明らかにされた。また、日本の自動車産業の労使関係の研究では、猿田正機著『トヨタウエイと人事管理・労使関係』（税務経理協会、2007年）や、石田光男『仕事の社会科学』（ミネルヴァ書房、2003年）、野原光『現代の分業と標準化』（高菅書房、2006年）があるが、いずれも国際比較の視点が十分ではなく、我々の視点からみればそれが弱点であることに着目した。

また、上記の先行研究は、いずれも優れた研究であるが、本研究計画に示されるような労使関係・労働者の生活と権利を軸として管理（生産・製品開発・人事を含む）・組織・労働の国際比較研究をおこなった研究は類例が少なくその点において学術的空白と問題点が存在していたといえた。2011年当時、中国においてホンダのストライキといった労使関係に端を発する問題がおきたにも関わらず、労使関係・労働者の生活と権利の視点からそのような問題を解明する研究が、わが国においては見られず、このテーマでの学術的研究の意義は大きいと考えた。また、多くの先行研究において、中国をはじめとしてアジアにおいて、日系企業の人々の現地化の遅れについて指摘されてきたが、諸外国の多国籍企業に比べ日本企業における経営者の現地化の遅れがどのような理由から生じているのかという問題

を含めて、人事・労使関係と労働者の生活と権利の視点から解明していくことが肝要と考えるにいたった。こうした視点は、従来の研究では欠落しており、その点においても、本研究テーマの解明は、学術的に重要であると考え、本研究テーマを設定した大きな学術的・社会的背景となった。

## 2. 研究目的

（1）本共同研究の当初の目的は、自動車産業を中心として、東アジアの労使関係・労働者の生活と権利を軸として日系企業・外資系企業・現地企業の国際比較研究を実施する点にあった。また、先行研究において特に中国在日系企業の経営者の現地化の遅れが指摘されてきたが、そのような人の現地化の遅れが、日本企業の人事・労使関係と労働者の生活と権利の現状と関係しないのか、の視点から解明をすることを、本研究の一つの大きな研究目的としてきた。

（2）本共同研究をすすめてゆく中で、自動車産業のみならず広く東アジアの企業レベルの労使関係・労働者の生活と権利の国際比較研究をおこない、その特徴を、明確にしてゆくことが重要であることも、大きな研究目的の一つとなっていった。しかし、特に、日系自動車組立企業での労働問題に関する聞き取り調査が困難であったこともあり、企業レベルの労使関係・管理（生産・製品開発・人事を含む）・組織・労働の国際比較研究をおこなう上では、自動車産業にのみ絞り込む必要もなく、かえって可能な産業での結果のほうが、その全体像が把握できるのではないかとの見解が、本プロジェクトのメンバー間で共通認識となっていった。

（3）また、本共同研究では、国際比較の視

点を有しながら、グローバル化が進展し、東アジア全体の生産・物流・金融のネットワーク化が進展する中、その全体的な有機的な構造が、どのように変化しつつあるかを明らかにすることも大きな研究目的の一つとなっていた。以上のように、本共同研究は、文献・データの検討、現地調査を重ねていくうちに、多様な角度と地域から東アジアの企業レベルの労使関係・管理・企業間関係の国際比較をおこない、その特徴を解明することが大きな研究目的となっていた。

### 3. 研究の方法

(1) 本共同研究の方法としては、経営学、社会学、経済学といった学際的な研究方法をとった。その点においても、本共同研究では、一人ひとりの共同研究者の学問的な研究方法を尊重しつつ、共同研究会を通して、「アジアの企業レベルの労使関係・管理・企業間関係の国際比較」研究について、共通の分析視角からの調査・考察をおこなうように努めた。

(2) 本共同研究の調査方法としては、マクロ的な企業レベルの労使関係・労働者の生活と権利に関わるデータの分析や東アジアの企業レベルの現状把握のため関係各所を訪問し、諸資料の収集と分析をおこなうことができた。中国、タイ、ベトナム等の諸国の企業レベルの労使関係・労働者の生活と権利に関わる諸資料の収集については、特に、JETROの協力が大きかった。

(3) また、東アジアの日系企業・外資系企業・現地企業に対して定性的な調査をおこなうことができた。定性的な調査では、半構造化調査法を用い、あらかじめ質問項目を設定し、それを、あらかじめ調査先に送付し、後日、調査をおこなうなどの工夫をおこなった。

### 4. 研究成果

研究課題に関連する既存文献研究、現地調査、研究員相互の意見交換やディスカッション等により得られた研究成果は次の5点にまとめることができる。

(1) 日本企業の経営・管理方式は製造企業における製品品質やサービスの独自の質を生み出す点で先進的な側面を持つと同時に、長時間労働や高い労働密度を前提としている点や、女性・外国人を企業経営に生かし切れていない点などの後進性を脱却できていない。これら日本企業の強みと弱みはアジアに進出した日系企業の経営・管理を欧米系企業や現地企業の経営・管理と比較することでより鮮明になる。

日本企業に独自の経営・管理方式は従来から日本的経営と形容されてきた。日本的経営は今、東アジアの諸国でその有効性、普遍性の程度が試されていると表現できる。本研究の一般的な結論としては、モノづくりの日本的な特性とも言える5S、標準作業の徹底、小集団活動、OJTなどを中心とした現場教育、JIT、顧客重視経営、理念尊重の経営姿勢、などについては実施と定着の度合いは様々ながら共通して意識的に取組まれていることが確認できた。それは、特に、タイの自動車部品企業で、ISO9000(品質管理の標準)・TPS(Toyota Production System)の導入・普及に見られた。これらはその成功の度合いに応じて現地企業と比べ競争優位の源泉となっており、現地企業の経営改革にとって重要な示唆を与えていると判断できる。欧米系企業の調査は直接にはできず間接的な情報しか得られなかったが、日本と比べ経営の現地化が日本より徹底できている分、日本企業で発達した独自の製品競争力の点では、成長の余

地があると推測できる。逆に、日系企業は製造面での競争優位の維持強化に集中するあまり、経営の現地化が遅れる、あるいは手間取ることが多いため、結果として、現地への適応が不十分となりビジネスチャンスや現地人の能力意欲を生かし伸ばす点で大きな課題を残している。

(2) 東アジアにおける日系企業の管理、組織、労働の実態を自動車産業に限定して進めることは大きく制約された。そのため、中国、タイにおける日系企業の調査対象は自動車および部品関係のほかプラスチック、衣料・繊維、食品など中堅・中小メーカー企業を含め広く設定した。ベトナムについては現地の数社および経営者団体について調査できた。調査した東アジア現地の日系企業における経営・管理施策として最も共通して確認できたのは協調的な労使関係の確立や維持のための取組みである。品質、JIT、効率、勤労意欲などモノづくり面での日本企業の優位性は、ストライキなど労使紛争により直接かつ多大な影響を受ける点で脆弱な性格と一体となっているため労使関係の安定が基本条件となる。しかしこの協調的な労使関係の安定的維持は容易ではない。中国の場合、2008年に労働契約法を施行以来雇用・賃金など従業員の権利意識の高揚や携帯電話の普及を契機に労使紛争が起きやすい状態が続き、協調的労使関係の維持のための工夫が難しくなっており、製造面での優位性にも揺らぎが生じかねない。タイの日系企業調査でも急速に業績指標を改善させた自動車部品企業では福利厚生、社員教育、従業員満足度調査、経理情報公開、従業員対話集会など総合的で系統的な労使関係改善の取り組みとの関連が強調されていた。これは、日系企業の特別な努力というよりは、

もともとタイ社会は、王様の経済社会のあり方に関する哲学である「調和社会」の考え方が、社会と企業に浸透していることにもよると考えられる。とはいえ、協調的な労使関係の維持は日系企業の現地経営責任者に課せられる最も基本的な条件の一つと言える。

(3) 中国における日系企業、現地企業、欧米企業における大卒若者の勤労意識比較については、研究代表者の指導のもと、周雯（調査当時阪南大学大学院企業情報研究科修士課程2年在籍）が出身学部等（広東外語外貿大学の東方言語学院および工商管理学院）の卒業生1120人に対してインターネットモニター調査（2013年10月実施）を行った。116人から回答があった（回収率14.7%）。回収率が低いなどの制約はあるが、上記の考察結果を中国現地従業員の視点から裏付ける調査結果となっており一部を紹介する。

回答者を勤務先別（経験ありも含む）でみると、中国民营企业は33%、外国企業は63%で、外国企業の中の63%は日系企業、欧米企業は19%である。外国企業の最高責任者の国籍を見ると、欧米企業では14社中6社（43%）は中国籍であるが日系企業では46社中中国籍は5社（11%）のみである。中国現地への本社からの派遣社員に対する評価を、日系企業と米系企業とで比較してみると、「給料や福利厚生が現地社員よりはるかに良い」の問いに対する肯定度（最高5点）は日系企業では4.85、米系企業3.88、「慣例通りに仕事を行い、現地社員とのコミュニケーションが少ない」への肯定度は、日系企業は2.98、米系企業は2.38、「上からの命令を聞くだけで、主体的能動性があまりない」への肯定度は、日系企業で3.26、米系企業で3.13といずれも日系企業が高くなっている。「意欲」に関する設問以外、

本国本社からの派遣社員に対する評価は米系企業より日本企業が悪くなっていることが分かる。「どの外資系企業で働きたいか？」の設問に対しては、「とても働きたい」を5点として、日系企業：3.03 は米系企業：3.72、欧州系企業：3.72 よりはかなり低いものの、韓国系企業：2.1、台湾系企業：2.09 より高いことが分かる。

日本企業のイメージ関連の設問では、高評価項目としては「きちんと法律を守る」は4.24（最高5点）、「企業経営理念を尊重」：3.98、「仕事が安定している」3.74、「企業管理制度が完備」：3.70、「仕事のスキルやノウハウを学べる」：3.67 などが比較的高い肯定を得ている。一方、低評価項目で高い肯定を得ているのは、「管理層は日本人派遣者が多く、中国人はなかなか昇進できない」が一番多く、4.04、「昇進が遅く、給料もなかなか上がらない」：3.97、「残業が多い」：3.83 などにも不満が多いことが分かる。（周雯「在中国日系企業における人材の現地化 現地従業員の視点から」修士論文、2014年1月）

#### （4）ベトナムの企業の概況と管理の状況

ベトナム統計局の資料（<http://www.gso.vn/default.aspx?tabid=217>）によれば、国有企業や中小零細が大半の民間企業ではいずれも生産性が低く、外資系企業は就業人口でわずか全体の3.7%にすぎないのにベトナム工業生産高の約45%を占めるなど高い生産性を示している（2008年時点）。また、GDPで見ても1995年以降の数字で、国有企業の寄与率は悪化し外資企業への依存割合が増えていることを示している。このことはベトナムの国有企業と民間企業の経営管理の非効率性がその大きな原因の一つとして推測される。国有大企業の管理・組織の状況

をみると、全体的に所有と経営が未分離で近代的トップ・マネジメント構造が確立されていない（取締役会と執行役会の相互の独立した職務が分離されていない）。さらに、たとえば、石炭大企業で、従業員1万以上で、子会社が8社ありながら、本社社長が現場視察を行い、指示を出さなければならない、といった現象が珍しくなく、中間管理者が育成されていない。本社には、意味の無いスタッフ部門が多数設置され、いわゆる「組織過剰」の減少が見られるなど、管理組織の近代化が図られなければならないが、それが達成されるためには、相当の時間が要すると思われる。

#### （5）タイにおける自動車部品供給構造

1990年代初頭のタイにおける日系メーカーの部品調達状況については東茂樹の貴重な業績が参考になる（「タイの自動車産業 保護育成から自由化へ」（『アジア研：ワールド・トレンド』、第4号、1995年7月号）。組立メーカーによる部品メーカーに対する技術・管理の指導について、東の調査によれば品質と納期、在庫管理を徹底化するため、日本で広範に活用された「協力会」方式が採用された。しかし、日本で見られる系列ごとの協力会ではなく、部品企業は、複数の協力会に所属しているといことであるから、取引先の協力会に参加するといった印象をうける。その他の特徴として、同一部品が複数企業に対して発注される、しかし同時に日系組立メーカーによるグループ形成も進展している、タイ・いすゞ自動車（組立工場）については、その販売と輸入について三菱商事が大きな役割を果たしている。1995年当時の自動車部品供給構造が、現在にも反映されており、タイ現地部品企業は、子会社12社、従業員1万人を超える大企業であっても、自動車の主要

部品を開発生産するに至っておらず、自動車生産全体からみると、日系第一次部品メーカーに比べれば、付加価値生産では、主要な部分を占めているとは、いい難いのである。

#### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計7件)

高橋由明「『日本的経営』の真価を問う いつから何が機能し続け、何が機能(駄目に)なったのか」(中央大学商学研究会、『商学論纂』、査読無、55巻5・6号、2014年3月、pp.399-483。)

高橋由明「タイの中小企業と自動車部品供給構造の確立 日本との比較」(中央大学企業研究所、『企業研究』、査読無、24号、2014年2月、pp.85 - 127。)

守屋貴司「リーマンショック後の労働の変容と問題点」、日本経営学会『経営学論集81』、査読無、2011年11月、千倉書房、pp17-29。)

Takashi Moriya “Changes and Problems in HRM and Labor in Japanese Companies after the Collapse of the American Finance House Lehman Brothers Holdings Inc.” ,Ritsumeikan Business, 査読無、VOL.52.No.52/53,Nov.2013,pp.315-328.

[学会発表](計4件)

安井恒則「労使パートナーシップと日本型経営 GMサターン社とAer Rianta社を事例として」(日本経営学会関西西部会、2013年5月25日、阪南大学)

安井恒則、守屋貴司「中国・タイ・ベトナム企業調査中間報告」(労務理論学会関西西部会、2012年12月16日、大学コンソーシアム京都)

高橋由明「東アジア域内の貿易の発展と企

業経営」(中央大学企業研究所、2012年7月15日、中央大学)

[図書](計2件)

高橋由明著『企業経済学の基礎 企業目的、歴史と理論、方法』(中央大学出版部、2013年、345頁)

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

安井 恒則 (YASUI, Tsunenori)  
阪南大学・経営情報学部・教授  
研究者番号：60098217

(2) 研究分担者

高橋 由明 (TAKAHASI, Yoshiaki)  
中央大学・商学部・教授  
研究者番号：10055212

長谷川 治清  
(HASEGAWA, Harukiyo)  
同志社大学・ビジネス研究科・教授  
研究者番号：50388047

守屋 貴司(MORIYA, Takashi)  
立命館大学・経営学部・教授  
研究者番号：70248194

奥 康平(OKU, Kohei)  
阪南大学・経営情報学部・講師  
研究者番号：40549812