

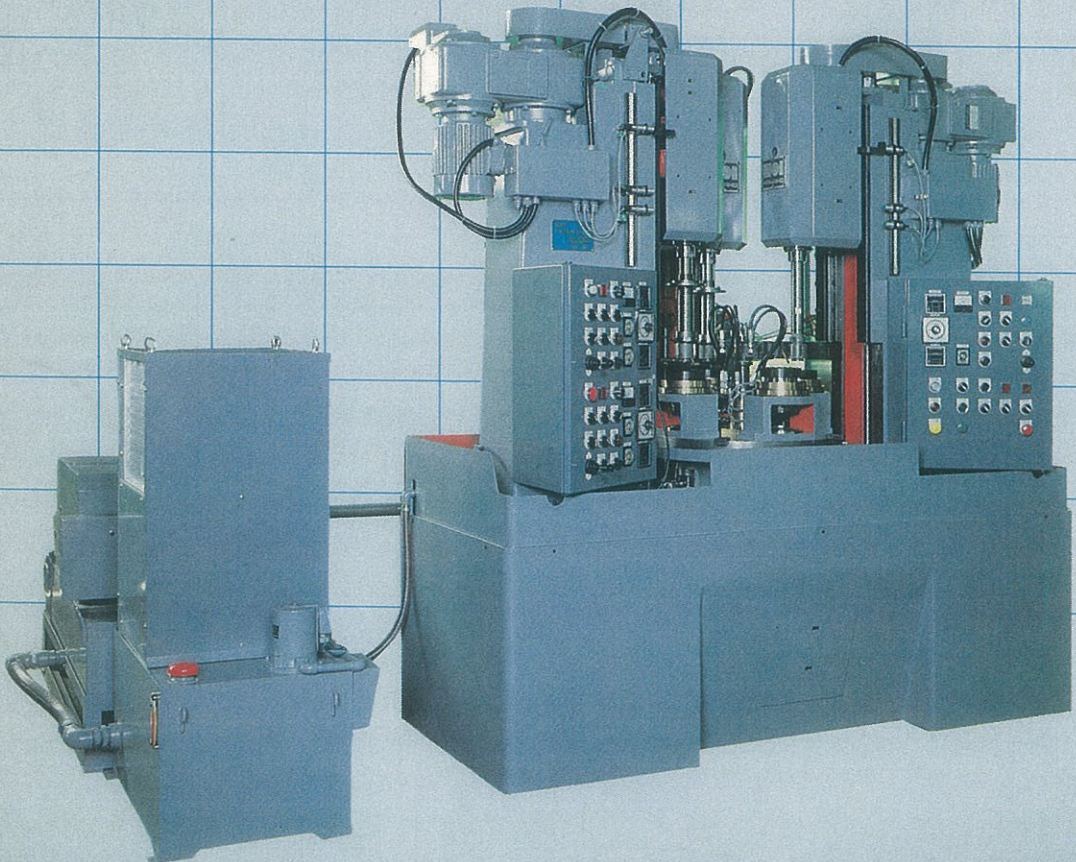
工場管理

9 1980
Vol.26 No.10

特集 ^(働きがい) QWLを追求した日本電気・富士フイルムの小集団活動

特別記事 トヨタ生産方式のIE的考察(4)

主要記事 全員参加の“品質異常退治”



精密ホーニング盤

 浜野鉄工

日系米国進出企業訪問記

在日米商工会議所事務委員長 トーマス J・ネビンス



このたびの在日アメリカ商工会議所ならびに、ジェットロ共催による訪米都市開発調査団が企画されたのは、2年前にさかのぼる。

以来、在日アメリカ大使館、通産省、経団連、日本商工会議所、米商工会議所および商務省などの協力を得て、初の試みである中小企業を対象とした、対米投資視察が実現したのである。

調査団は前通産省事務次官・増田実氏を団長として、主に全国の中小企業のトップマネジメント 53 人で構成された。

筆者も、在日アメリカ商工会議所の代表として、この調査団に同行したわけである。訪問地は、サンフランシスコ、シカゴ、ニューヨーク、アトランタ、ダラス、ロスアンジェルスなどの超大型都市をはじめ、17 州、21 都市にのぼった。訪問した各都市では、各種の講義をうけ、12 にのぼる工業団地、ほぼ同数の自由貿易保有地区、26 の日系企業を訪問視察した。わずか 16 日間で、このように多くの都市を巡る強行軍ではあったが、日米両国の関係者の努力でかなり具体的成果を得られたことは幸いであった。

最高のセールスマンは日本人

今回の調査が、大成功を収めた大きな理由の 1 つは、われわれが多数の州政府高官、財界人と懇談でき、多くの具体的情報を得たことである。とくに、米商自由貿易保有地、不動産の周旋、税制、地方投資奨励の状況、労使関係、工場設置運営に関する法的問題、交通を含めた環境問題などについては、かなり満足のいく情報が得られたようである。

とくに、3 万ドルから 5 万ドル程度の低額投資工場など、比較的小規模な企業の訪問は、中小企業からの参加者が多かっただけに興味をひいたようである。したがって、これら日系企業に働く日本人管理者からの話が、最も理解しやすかったようで、はからずも今回の視察で会った最高のセールスマンは日本人であった、ということは皮肉なことである。

労働者と多民族社会が頭痛のタネ

対米投資にあたってまず問題となるのは、労使関係、従業員の職能、そして組合問題である。

昨今、日系企業の成長につれ、従業員数も数百にのぼる企業がふえた結果、チームスターズ（米商最大の組合団体）をはじめとする、強力巨大組合に指導された組合組織化の動きが起こってきている。この種の問題が起こる原因はいろいろ考えられるが、在日日系企業が米商的人事管理を行ってきたことが、一因と考えられる。もっと日本の管理方法をとっていたなら、組合組織化は避けられたであろう。

日系企業関係者を悩ませる、もう 1 つの問題は、アメリカ人労働者の定着率の低さと、使用言語の多さである。ロスアンゼルス工場では、すべての標示が、英語、朝鮮語、スペイン語、日本語で書かれていた。単一言語社会に慣れた日本人管理者にとって、会議 1 つにしても複数言語が必要であることは、やはりやっかいな問題であろう。

さらに、彼らが訴えていた問題は、生産性の低下とアメリカ人労働者の手先の不器用さである。同程度の訓練と経験をつんだ本国の労働者と、アメリカ人労働者を比較した場合、アメリカ人の生産性は、日本人より 20% から 30% 劣っている、と嘆くトップマネジメントもいた。

定着化に関しては、アジア系移民労働者の場合、それほど出入りは激しくないようである。それかあらぬか、各日系企業におけるブルーカラーに占めるアジア系アメリカ人の比率は異常に高い。この現象はなにも日系企業だけに限ったことではなく全国的に見られるが、もし誰かが人種による雇用機会の均等に積極的な姿勢を見せないと訴訟を起こせば、日系企業はやっかいな問題を背負うことになる。

米国進出企業が遭遇する諸問題

米国進出企業が、当地で遭遇した問題をみることは非常に興味深い。

親会社と、現地の日本人管理者とのコミュニケーションの欠如に対する不満も、各地で聞かれた。これは、日本の本社サイドがアメリカの市場や、商習慣を熟知していないことに原因があるようで、本社重役を在米工場に引っ張り出し、そうした問題を肌で理解してもらうことの必要性を訴えていた、日本人マネジャーも数人いた。

何でも「話せばわかる」式の日本人にとって、訴訟一点張りのアメリカ人のやり方はやっかいなものである。かてて加えて政府の企業に対する厳しい法的規制も日本人管理者の苦勞のたねである。人種、性別、宗教、主義などに関係なく雇用、および人事管理にあたらなければならないとされ、差別撤廃に積極的に取り組むことを義務づけら

れている。今回の視察で、日本人管理者が本社の期待通り、アメリカの労働法規をよく勉強しているのには驚かされた。

魅力的な投資地は？

ところで、どこが最も魅力的な投資地域であったのか——。この問題については、調査団員の意見も分れるところであるがニューヨーク地区の投資地としての魅力は論外だったようである。これは、ニューヨーク側が調査団を、かの有名な人種暴動で死の街となってしまった南ブロンクス地区に案内するという失敗をしたためであろう。

一方、団員の印象が一様によかったのは、シカゴである。商業の中心地であることもさることながら、地理的な魅力が大きかったらしい。つまり、時差のない国に育った日本人が、朝8時に朝9時のニューヨークを呼び出し、夕方7時に夕方5時のロスアンゼルスやサンフランシスコを呼び出せるというような時差のメリットを仕事面で有効に生かせる、と感じたらしい。

親しみがもてる町、という点ではロスアンゼルスに一致したようである。やはり日系人をはじめ、アジア人種が多く、日本食にも事欠かなかったことであろう。日系人が多いという点では、食品関係の進出にはもってこいの地域であると思われた。

ジョージア州からテキサスを経て、アリゾナ州にいたる、いわゆるサンベルト地帯も投資対象として魅力的な場所であった。

気候が温暖であるうえ、組合活動も盛んでなく、なによりもテキサス人などは働き者である。

他には、ボストンのような都市にも、けっこう好印象をもったようである。これは、ハーバードやマサチューセッツ工科大といった名門校があるということで、ちょうど京都のような伝統的文化都市というイメージを団員が持っていたためであろう。

以上述べてきた以外で、投資地域を決定する重要なファクターは人間関係である。同業のアメリカ人の知己がいたり、信頼して調査に協力してくれそうなアメリカ人を知り得たことが、判断を左右する大きな要素となったようである。

55% 投資に傾く？

さて今回の視察で、団員はどの程度投資に傾いたであろうか。彼らと親しく語りあい、また彼らの真剣な質問や態度から、筆者はつぎのように予測する。すなわち、少なくとも3年以内に彼らの85%は何らかの行動をとるだろう。そのうちの45%は、100%投資の会社をつくり20%は技術提携や合弁企業設立の契約にこぎつけているのではなかろうか。

一方、ほぼ同率の20%は投資という具体的なアクションをとることは、残念ながらないだろう。なぜなら、彼らは今回の調査を投資のためではなく、市場研究や輸出促進を目的としていたように見うけられたからである。