5－3　財務比較による日米企業の比較

本章では米国企業・在米日系企業について報告してきたが、日本企業とそれらを数字の上で比較、検証することも重要である。また、生産性向上運動を対象にした本調査に日本・米国での調査対象としてふさわしいのは、化学品等の装置産業ではなく、労働生産性が経営にかなりの影響を与える組立産業である。その意味から、組立産業の中でも裾野が広く、部品産業に従事する企業等への影響など国家経済への影響が大きい自動車産業を調査することで、日米の経営者、労働者の行動パターンの代表的事例として検証を試みた。

この項では、日米の最大の自動車会社であるトヨタ自動車、GMの財務データによる比較分析を行った。トヨタ、GMにつき入手できる範囲のデータによる比較が表5－8ならびに表5－9である。財務比較は生の財務諸表の数字であり、指標比較はその財務諸表の数字を指数化して比較したものである。これらを比較することで、従来一般的な認識である日本、米国企業の特徴を数字で確認する。又、生産性向上策導入の際、目標とすべき数字（ベンチマーク）を掲げる手法もあると思われるが、その一例としての分析を行い目標の一例としたい。

5－3－1　自動車産業における部品調達構造とその財務的影響

自動車産業は、主要部品を完成車に仕上げる最終組立の作業は、工程全体の15%程度にすぎない。この工程までに1万個以上の部品の処理と組立を行い、それを１００個程度の半製品（エンジン・トランスミッション・サスペンション等）に組み立てる。

自社内で部品をつくるか、それとも、他社から買うべきかは自動車メーカーにより様々である。自社で生産する部品比率は、トヨタ・ポルシェが２５％前後, GM・フォードが７０％である（『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』）。従って、トヨタはGMよりはるかに少ない固定費（設備・設計・従業員等）で自動車を生産している。これにより景気変動のリスクを少なくし、その結果、利益の変動の幅を少なくしている。

トヨタの低い自社部品製造比率を可能にしているのは、「日本における生産性向上の展開と現状」の章で述べているとおり、セットメーカー（トヨタ・ホンダ等）・一次部品メーカー・二次部品メーカー・三次部品メーカーと重層的な企業間の分業構造である。一次部品メーカーは、特定分野の部品の製造に特化

表５－８　トヨタと GMの財務比較

為替レート：１９９０：１３５円／１ドル
１９９１：１２５円／１ドル
１９９２：１２５円／１ドル
１９９３：１１２円／１ドル
１９９４：１００円／１ドル

単位：百万ドル

売上	１９９０	１９９１	１９９２	１９９３	１９９４
トヨタ	63,437	71,520	72,240	72,804	82,180
GM	124,705	123,109	132,243	138,220	154,952
経常利益					
トヨタ	4,252	3,000	2,288	1,910	2,360
GM	-2,217	-5,892	-3,332	2,576	8,353
純利益					
トヨタ	2,444	1,600	1,240	982	1,470
GM	-1,986	-4,453	-23,498	2,467	4,900
従業員数					
トヨタ	72,900	75,266	73,046	71,573	69,748
GM	761,000	756,300	750,000	710,800	692,800
固定資産					
トヨタ	25,277	26,807	29,030	30,974	35,286
GM	90,177	110,271	125,847	133,207	141,857
在庫					
トヨタ	1,306	1,764	1,893	1,945	1,845
GM	9,331	10,066	9,344	8,615	10,128
総資産					
トヨタ	45,051	50,112	48,858	55,193	63,341
GM	180,236	184,329	190,197	188,202	198,599
自己資本					
トヨタ	28,632	32,054	32,735	36,912	42,342
GM	30,047	27,326	6,226	5,597	12,824
	単位：%				
米国実質経済成長率	1.2	-0.6	2.3	3.1	4.1
日本実質経済成長率	4.8	4.3	1.1	-0.2	0.6
米国ﾌｪﾄﾞﾌｧﾝﾄﾞ金利	8.1	5.69	3.52	3.02	4.2
日本ｺｰﾙﾚｰﾄ	8.34	5.56	3.91	2.44	2.28
ＲＯＡ					
トヨタ			3.00%	2.23%	2.72%
GM	-1	-2	-12	1	2
ＲＯＥ					
トヨタ			3.84%	2.69%	3.53%
GM	-7	-16	-377	44	38

出所：『有価証券報告書総覧：トヨタ自動車株式会社（平成7年）』大蔵省印刷局。GM Annual Report.

表5－9　トヨタと GMの財務指標比較

	1990	1991	1992	1993	1994	1990/94
一人当り売上高　単位：千ドル						
トヨタ	870	950	989	1017	1178	35%
GM	164	163	176	194	224	36%
一人当り売上高伸び率　単位：%						
トヨタ		9.20	4.08	2.85	15.83	
GM		-0.67	8.32	10.28	15.02	
従業員数変動　単位：%						1990/94
トヨタ		3	-3	-2	-3	-4
GM		-1	-1	-5	-3	-9
在庫／1ヵ月当り売上						
トヨタ	0.24	0.30	0.31	0.32	0.27	
GM	0.90	0.98	0.85	0.75	0.78	
固定資産伸び率　単位：%						
トヨタ		6	8	7	14	40
GM		22	14	6	6	57
固定資産／総資産　単位：%						
トヨタ	56	53	59	56	56	
GM	50	60	66	71	71	
自己資本比率　単位：%						
トヨタ	64	64	67	67	67	
GM	17	15	3	3	6	
売上／総資産						
トヨタ	1.41	1.43	1.48	1.32	1.30	
GM	0.69	0.67	0.70	0.73	0.78	
経常利益／売上　単位：%						
トヨタ	6.70	4.19	3.17	2.62	2.87	
GM	-1.78	-4.79	-2.52	1.86	5.39	

出所：『有価証券報告書総覧：トヨタ自動車株式会社（平成7年）』大蔵省印刷局。GM Annual Report.

し、複数のセットメーカーへの納入を行うことで、生産数量の確保と企業規模の拡大を実現した。同時に、彼らはセットメーカーとタイアップして、設備投資・技術開発投資を行うことで更に製造技術力・技術開発力とを高めた。この部品調達の重層構造が以下に述べる財務指標に大きく影響を与えている。

5－3－2　一人当り売上

「一人当り売上高の絶対額」は、トヨタがGMの4倍から5倍高い。これは前述の内製化比率、外注比率等の差によるものである。つぎに「一人当り売上高の伸び率」を見てみよう。トヨタは１９９０年の８７万ドルから１９９４年には１１７８千ドルへと毎年確実に上昇しており、伸び率は１９９１年から３年までは９．２％、４．０８％、２．８５％と堅実な伸びを見せ、景気が若干の回復を見せ始めた９４年には１５．８％と大きな伸びを見せている。これに対し、GMは伸び率で見ると９０－９１年は大きく落ち込んだが、９２年以降は２桁程度の伸びを見せている。９０年から９４年までの累計で見るとトヨタとGMは各々累計３５、３６％と同率程度の伸びを見せている。

しかし、同期間の伸び率を総じて言えば、マーケットで販売可能な数量を製造していくことを基本とするトヨタ自動車の方が安定している。GMに見られるとおり、一人あたり売上高の伸び率に振れが大きい経営は、９１、９２年頃の経常利益の赤字を生みだす主要な要因となっている。

後にも述べるが、この点がマーケットプル型の経営か、生産者側の観点からの経営かという差異である。GMも９４年ごろからマーケットプルの経営手法（製造、販売等全ての経営はマーケットに引っぱられて成立しているということを基本に経営を再構築する方法）に転換を始めており、経営が安定してきている。

5－3－3　経常利益／売上

売上から製造コスト及び販売管理費等を差し引いた、いわば実力の指標である経常利益の対売上比率を見てみると、トヨタ自動車の場合は、（景気低迷により比率は年々低下してはいるが）毎年堅実に２から４％程度の利益を上げている。これに対し、GMの場合は、景気が低迷すると大きく赤字を計上してしまう体質になっている。

従って、間接部門、設計部門等までをも含めた、企業全体での経営管理がきちんとしなければ、経営環境の厳しい時期には、大幅な赤字を計上してしまう結果となる。原価管理を厳密に行ない、固定費（減価償却を含む）を低く抑えることができれば、大きな赤字を計上するリスクは少ないはずである。トヨタ自

動車の経営は、この点でも多くの企業が学ぶべき理想の方向を歩んでいる。

米国企業の場合は、前述の部品調達の重層構造と関連するが、固定資産を内部に抱える経営形態が一般的である。日本の場合は下請企業に任せる部分が大きく、（当然下請企業にとっては厳しい状況であるが）経済環境の変化に対応するための仕組みとなってきたことも事実である。途上国が目指すべきは、政府系企業あるいは多国籍企業が進出してきて、当初は高い内製化比率で産業を発達させる。その後、企業の周囲に徐々に産業の裾野を広げ、最終的には親企業として、トヨタ自動車の様に製品の最終組立や品質管理を行う様な企業となることであろう。その意味では、トヨタ自動車の経営は、各国の企業が学ぶべき姿と言える。

5－3－4　在庫／1ヵ月当りの売上

在庫については、原材料、半製品、完成品の内訳が入手できないため、どの部分が最も大きく影響しているかは不明である。しかし、利用可能な数値によれば、トヨタは、それら全ての在庫を合わせても6日分程度の在庫しか保有していない。これは、トヨタがJust-in-Time生産方式を行っているからであろう。少ない在庫により、原材料・商品を探す手間が省け、工場のスペースを有効に利用でき、能率ひいては安全性を高めることができる。これを財務面からみると、在庫保有のための資金が少なくてすみ、支払利息の削減を計ることができる。このJust-in-Time生産方式の確立は、系列企業との密接な関係があってはじめて可能になった。

一方、GMの場合は９０年の実績で在庫が２７日分程度あった。しかし最近の努力により、２１日分から２２日分程度に在庫を圧縮してきている。こうした米国企業の経営努力は、数字に表われ、９３年ごろの景気回復とあいまって経営が改善してきている。しかし、未だ改善の余地が大きい。

この日米における差は、顧客志向の管理（在庫品は極めて少なくなる：トヨタの例）と大量につくれば大量に売れるという生産者本位の管理（在庫は多くなる：GMの例）の違いによると思われる。従来の米国の自動車会社経営は、大規模な消費市場という外部環境に支えられ、生産者本位の管理の下でも成り立つものであった。ところが、２回の石油危機と消費者の嗜好の変化により、小型車を含めた多品種少量生産を得意とする日本企業に有利な状況が生まれることとなった。

5－3－5　従業員変動

数字で見る様に、トヨタの場合は、８９年までのバブル期に増やした従業員を徐々に減少させ、経営の堅実な改善を図っている。GMの場合は、レイオフ等により従業員を大幅に急激に減少させ、９４年の景気回復過程に入ると、雇用を急激に増やす等の動きをしている。第４章、第５章で述べた労働慣行、環境がこうした行動パターンを生みだしていると言えるが、途上国にとってみれば、あまり増減のない日本型慣行を目指すべきであろう。

5－3－6　固定資産の伸び率及び総資産に占める固定資産の比率

固定資産の伸び率及び総資産に占める固定資産の比率を見ることにより、施設や資材等の管理姿勢が伺える。トヨタの場合は、年率６－８％程度の伸びを毎年見せ、ボトムアップ、積み上げ型の姿勢が見てとれる。９４年は、北海道、九州両工場の立ち上げに伴い、固定資産投資が大きく伸びているが、これは円高対策、海外展開した子会社や現地法人との連携をにらんだ戦略的投資である。これに対し、米国企業の場合は、第５章でも述べた様に、トップダウンによる経営展開が特徴である。景気回復が明確になるにつれて、小型車での競争に打ち勝つため、９０年代に入って積極的に固定資産投資を行っている。総資産に占める固定資産の比率も、総じて米国企業の方が高い。これは内製比率の問題に加えて、従来より根強い米国企業の特徴である、人よりも設備に頼るという姿勢が、数字に表われてきていると見られる。

5－3－7　配当と自己資本比率

１９９０年から１９９４年までの間、トヨタの配当支払は６４０億円から７２０億円であり、１株当たり配当額は１９円と一貫している。一方、同期間のGMは当初3年間の赤字時においても配当を支払い、黒字転換後も93年度は配当性向が８８％と極めて高い。その結果、GMの内部留保は、US$２７,１４９million（９０年度末）からUS$ １,７８６million（９４年度末）にまで激減した。それとは対照的に、トヨタは３.３兆円の９０年度末内部留保を、９４年度末には３.６兆円に増やしている。その結果として、トヨタは景気の変動に余り左右されずに長期の経営戦略を実行できるのに対し、GMは累積損失を出さない様、短期の利益追求をせざるを得ない状況に追い込まれている。

自己資本比率を見てみると、トヨタが６７％、GMが６％と、差が歴然としている。これには、第４章の日本の企業の箇所で述べた様に、関連会社を含めた日本の産業の重層構造が影響している。日本の大企業は、一般的傾向として、親会社による子会社株式の保有、子会社、関連会社、メインバンク等による株式持ち合いの結果、自己資本比率を高くできる。また、そうした株主同士が商売上の利益を目指して結び

付いているため、低配当金でも株主からクレームがつきづらいという環境も手伝っている。米国の場合、株主の権利意識が強いため、リストラにしても全体経営にしても、短期指向を目指さざるを得ないという状況がある。そしてその結果、トヨタの方が、経営の長期的な安定性はより高い。

5－3－8　売上／総資産

税引後利益に対する総資産がROAであるが、税制面の外部環境が大きな影響を及ぼす税引後利益の代りに、より自助努力の要素の大きな売上金額を総資産と比較してみると、トヨタは、GMの２倍程度の数字を残している。一定量の資産を使用して最大限の売上を上げるという概念は、第２章の生産性定義の箇所で述べた設備生産性の一つの概念であるが、この数値でも、トヨタが資産の効率的運用を行っていることが数字で示されている。概して日本の企業の方が、財務面から見た効率性は高い。しかし、その日本企業の高生産性は第４章やこの章で見た様に、６０年代の米国から学んだ大量生産方式を日本の環境に適応させるべく変形させたものである。そうした米国に源流を持つ生産方式を変形した日本型生産方式を８０年代末より逆輸入し、米国型に変形させた最近の米国での生産性向上活動により、米国企業の生産性も向上してきている。

5－3－9　トヨタ・ＧＭ比較の総括

「日本における生産性向上の展開と現状」で述べた通り、戦後の日本は、知的熟練にとんだ現場作業者の存在、生産現場の主体性、作業者間並びに作業者と技術者の協力による効率的な生産活動等の要因により、製造現場において高い生産性を実現してきた。また、これらの要因を効率的に活かす経営施策として、日本企業はジョブローテーション・小集団活動・長期的企業内教育等を実施してきた。この諸施策の運用を効果的にする諸制度として、終身雇用・年功序列・企業内組合等があったことはよく指摘されるところである。一方、米国においても、テイラーの科学的管理法・メイヨーの人間関係論等の理論やデミングの品質管理の実施、さらには１９８０代以降、トヨタやホンダなどの日本企業をベンチマーキングの対象とした徹底した日本的経営スタイルの学習・吸収により生産性向上を図ってきた。

この日米自動車産業の生産性向上の展開とその結果は、この章で述べてきたとおりであるが、日米の主要企業についての一般的傾向には、いくつか根本的な相違がある。それをまとめると次のとおりとなる。

	日本企業	米国企業
タスク環境・組織間環境：調達方針	重層構造	自由競争
一般環境：コーポレートガバナンス	従業員	株主
組織自体の能力：組織 （生産方式）	有機的システム （顧客志向管理）	機械的システム （生産者本位）

上記のような日米の一般的相違にもかかわらず、トヨタは、米国に進出しGMと合弁会社を作っている（NUMMI社）。米国には、終身雇用・年功序列・企業内組合の制度・慣習はない。しかし、「在米日系企業の生産性向上活動と成果」で述べた通り、トヨタは、従来の米国の慣行から大きく異なる契約をUAWと締結した。以下の３点は、その主な内容である。

①UAW側に対し、工場操業後の業績不振時に従業員の解雇やレイオフをむやみに行わないことを提示した。
②マネージメント側の従業員が生産ラインに立ち入って、直接ワーカーを現場で指導することや、ワーカーの改善活動への参加について、UAW側から了承を得た。
③チームワークや従業員相互協力の必要性を強調し、職場分類についても製造現場を一つにまとめた。

その結果NUMMI社では、採用したワーカー２，５００人のうち８５％はGM時代と同じであったにもかかわらず、生産性と品質が大幅に改善された。従って、終身雇用・年功序列賃金・企業内組合等、生産性を向上させる制度として掲げられた日本の特徴は、必ずしも必要ではなかったといえる。もちろん、それらの諸制度が日本の生産性向上の側面的支援をしたことは事実であろうが、それはいわば必要条件ではなく、十分条件あるいは促進要因であったと言わねばならない。

５－３－１０　生産性向上活動における財務分析の意義と位置付け

財務分析から日米企業の行動パターンの差異を述べたが、そうした分析を行なった後、たとえばGMがトヨタ自動車の指標に近づくことを目指すとすると、そのためには経営者の強い意思がまず前提となる。財務分析を行なって自らの企業の位置付け、問題点、改善点等を探り出すことは経営者が認識を改め、将来の方向性について結論を出す際に大変有効な手段である。米国及び日本共に最近よく使用される技法としてベンチマーキングというものがあるが、同じ（あるいは類似の）分野の企業の財務分析を行い、自社と比較の上、改善の方向を決定するための参考にするというものである。この考え方はこの項で行った分

析と同様である。

途上国企業の場合、先進国企業の数字と比較して、国際レベルの経営を目指す、それまでいかないまでも数年をかけてそうした数字の改善を具体的に向上させる努力を行うということは有効であると思われる。ただし、異なる国の企業間での比較や異なる規模の企業間での比較を行うことは、時として経営者を誤った判断に導く場合がある。例えば、トヨタとGMの比較でも明らかな通り、下請企業の存在の有無など、短期的には一企業が変えることのできない外部条件が多く存在することである。

項目	指標	考え方
売掛金管理	売掛金／1ヵ月当り売上高	与信面管理+販売先への支払許容姿勢
在庫管理	在庫／1ヵ月当り売上高	原材料、中間財、完成品在庫管理
使用総資本回転率	年間売上／資産合計額	この回転率を同業他社と比較する（高いほどよい）
原価管理	営業利益／売上高	数年のこのﾄﾚﾝﾄﾞを計り、同業他社とも比較する
固定資産管理	固定資産／総資産	数年のﾄﾚﾝﾄﾞを計り傾向を知るとともに同業他社とも比較する
買掛金管理	買掛金／売上高	部品納入業者等への管理／姿勢
借入金管理	短期借入金／流動資産 長期借入金／長期資産	毎年の傾向を調べるとともに、短期借入金は流動資産で返済可能な形に留める等の方針／管理
資本管理	広義の自己資本／総資産	ﾘｻﾞｰﾌﾞ等広義の自己資本比率を高め、経営の余裕度を増す努力をする

その意味でより途上国企業に有効と思われるのが、自社の経営情報の時系列比較分析に基づく改善であろう。例えば、自社の貸借対照表を基本とした改善である。即ち、自社の貸借対照表はある一定時点の活動を活動毎に切ったものであり、その切断面を分析することにより、よりよい方向へ向かえると考えるものである。

資産面でいえば、売掛金の期間が最近伸びている、売掛金の貸し倒れが増えている等の数字が出た時にその管理をより良くするにはどうしたらよいかはその営業の担当者、管理部門の担当者、中間管理職等が最もよく承知しているはずであり、経営者はそのポイントに対する対策を考案するというものである。そうした考えは、在庫、固定資産投資・管理等全ての項目について適用できる。

しかし、企業の進むべき方向を明確にしよう、経営を改善しようと考えるのは、企業自身（企業を動か

す人々）である。その意味で、個別の技法・手法を使うことよりも、問題点の把握、方向付けを行なおうとする企業自身のイニシアチブ、そのための経営者自身のリーダーシップが肝要である。そのイニシアティブ、リーダーシップを喚起するために手法があるということを再認識する必要がある。

しばしば、企業内では、細かい技術面とそれが何故、どの目的で使用されるかということが混同され、技術面習得に走る傾向があるが、それらの技術はあくまで経営者の漠然とした認識を再確認するために使用されるのであって、こうした技術を得られれば方向が自動的に定まるというものではない。財務分析を行う場合には、以上の点に留意することが必要である。

この項では、日米比較を行ってきたが、その狙いの一つは、先進資本主義国間でもこれだけの相違があるのだから、日本と途上国の間には、企業の外部・内部環境において、さらに大きな差があるということを示すことにあった。その具体例として、第6章で、サウジアラビアに合弁で鉄工加工工場を設立し、そこに日本の生産方式を導入して、生産性向上を図ろうとした事例を述べる。それは社会・宗教・文化等経営環境が全く異なる国と従業員に直面して、日本の生産方式を変化させながら生産性向上を実現した実例である。日米比較ならびにサウジアラビアの実例を通じて、海外において生産性向上を実現するために真に必要なものは何かを次章で論じることとする。

第　3　部

第3部　生産性向上技術移転協力の基本姿勢と生産性運動導入にあたっての「第一ステップ」

これまで、第１部において、第１章では本調査ならびに生産性向上技術移転協力にあたっての基本的な考え方を整理した。ここで整理した基本的な考え方のうち、本年度の調査において、分析対象とするのは、生産性及び生産性向上についての概念整理と、先進国における生産性向上の展開と現状であった。第２章においては、生産性の概念を述べた。ここで触れた生産性概念には種々の指標があり、どの指標にどのように注目するかは、最終的には各企業自身が決定すべきである。そして、その決定の際に重要なことは、この第６章で後に述べる経営理念に強く影響を受けることになる。第３章は、生産性向上策の発展経緯を理論的な側面からまとめたものであり、企業の管理者として、理解しておくべき基本的な経営管理の理論を整理した。

第２部では、第４章で日本企業における生産性向上の展開と現状、第５章において米国企業及び米国に進出した日系企業の生産性向上運動の展開と現状を述べた。さらに、第５章では、第４章と第５章に基づく日米比較も行ない、（生産性向上対策を含めた）企業の経営には、その国の歴史的経緯や文化的背景等が、大きく影響していることを明らかにした。

この第３部（第６章）では、本年度の中心課題である途上国への移転にあたって、途上国企業が最初にクリアすべき「第一ステップ」（４つの普遍的なハードル）の明確化を、サウジアラビアの事例や現地調査先企業の経験を通じて行っていく。

なお、第３部の初めにあたって、第３部の焦点である途上国企業によって最初にクリアされるべき「第一ステップ（４つの普遍的なハードル）」の明確化を試みる際に重要であるため、（５－３の「財務比較による日米企業の比較」と多少重複するが）第２部の要点を、ここでもう一度整理しておくこととする。

戦後日本は熟練工による生産現場の主体性の強さと作業者同士及び技術者との連携による組織的な生産活動による高い生産性を実現してきた。これらの要因をより効果的に活かす経営施策として、ジョブローテーション、小集団活動、企業内教育等を実施してきた。こうした施策を支える要因として長期雇用、企業内組合、年功序列等があったことは第４章で指摘した通りである。一方米国においても、科学的管理法、人間関係論等の理論構築やデミングの品質管理の実施、さらには、８０年代以降、トヨタやホンダ等の日本企業をベンチマークの対象とした日本的経営スタイルの学習・吸収を行うとともに、それらの米国への

転用を図ってきた。

こうした日米の生産性向上の展開は、企業をとりまく政治・経済・文化・社会通念等の一般環境、企業が直接的に影響を受ける特定のタスク環境（技術・市場等）、政府や顧客・下請企業との組織的環境および企業組織自体の能力（調達・製造・販売等の経営能力）に影響されて、いくつかの根本的な相違点がある。

		日本企業	米国企業
タスク環境・組織間環境：	調達方針	重層構造	自由競争
一般環境：	コーポレートガバナンス	従業員	株主
組織自体の能力：	組織	有機的システム	機械的システム

こうした差異を第５章の５－３の「財務比較による日米企業の比較」においても幾つかの指標の比較から検証してみたが、これらは、突き詰めて見ると日米の歴史の相違に起因するといえるのではないだろうか。単一民族国家である日本においては、基本的に同じ日本人の中で競争するわけであり、効率性を念頭においた重層構造ができやすい。経営者も従業員の中から選ばれるケースが多いため、従業員が経営全体のことを考える傾向が自然と強くなるという環境が整っている。

一方、移民社会の米国においては、全てに関して、特定人種のみが利益を得ることの無い様に、チェックシステムのもとで機能する仕組みになっている。

すなわち、ある工程を区切って、製造のみならず間接部門も責任を分担して生産性を向上させる、という基本構造は同様であるが、日米の歴史の差から、その展開の方法や結果としての姿が異なって現れるということが、現地調査等を通じて明らかになってきた。その結果に至る過程を深く理解するには、当然ながら、日米の文化、民族性等特徴の違いを理解しなければならない。そうした観点からいま一度第４章、第５章を読みなおして頂ければ幸甚である。

それでは、上記の日米比較を踏まえて、第３部の中心的課題である途上国への移転を考えた場合の、生産性向上運動導入にあたって最初にクリアされるべき「第一ステップ（４つの普遍的なハードル）」の明確化・検証である。第２部を通じて、生産性向上の具体的導入手法以前に各国の事情を把握することが重

要であるということが明確になった訳だが、そうした点の把握の重要性は、いままで十分検討されて来なかったのではないかと思われる。この第３部では途上国における経験の一例をまず参考として掲載し、その後、次年度をにらんだ纏めを行う。

第 6 章

第6章　生産性向上運動導入にあたっての「第一ステップ」（企業事例とまとめ）

第6章は、本年度調査のまとめにあたるが、本年度の結論を述べるにあたって、ここで途上国における生産性向上活動への取り組みの事例を紹しながら、ポイントをまとめることとする。この章の構成は、図6－1の通りである。

6－1　途上国における企業事例

6－1－1　会社概要

6－1－2　規律導入の試み
6－1－3　トイレの掃除を行えない文化への配慮（5S活動）
6－1－4　労働生産性というコンセプトの普遍性ー世界のどこでも適用するか？
6－1－5　フィリピン・パキスタン人作業者の優秀性
6－1－6　マーケットの冷え込み・会社の損益悪化と多角化
6－1－7　会社の業績を評価する指標（資本利益率）
6－1－8　日本人経営者の戦略と従業員への成果配分

6－1－9　技術移転のあり方

↓

6－2　まとめ（生産性向上運動導入にあたっての「第一ステップ」）

6－2－1　ハードル1．経営者の強い信念と決意表明（コミットメント）
6－2－2　ハードル2．経営理念設定
6－2－3　ハードル3．生産性向上三原則の設定、徹底
6－2－4　ハードル4．戦略の明示

図6－1　第6章　生産性向上運動導入にあたっての「第一ステップ」（企業事例とまとめ）

6－1　途上国における企業事例

ここでは、1980年代のサウジアラビアにおける鉄工加工の合弁会社（日本の鉄鋼会社とサウジ投資家との合弁、以下サウジ合弁会社という）の事例を紹介する。

6－1－1　会社概要

サウジ合弁会社の従業員は、サウジアラビア・フィリピン・インド・パキスタン・タイ人（合計約１２０人、主体はフィリピン・パキスタン人）、経営者は日本人（８人）、株主兼会長がサウジ人という「多国籍企業」ならぬ「多国籍社員企業」であった。社員の宗教はイスラム・カソリック・仏教、出身地は東南アジア・南アジア・中東と風俗・習慣・文化の全く異なる人々を雇用していた。サウジ合弁会社の日本人マネージャーは、日本式経営を導入し、いかに生産性を上げるかに悪戦苦闘した。当時、サウジアラビアは２回の石油危機後の潤沢なオイルマネーにより、工業化を推進していた。その中心は、ジュベイルとヤンブーに石油化学・肥料・鉄鋼等をPrime Industryとして工業団地を建設するという計画であった。会社はそのジュベイル工業団地（ダンマン港から北に１００KM）において土地のリースを受け、タンク・プラント鋼構造物等を製造・加工（Steel Fabrication）する工場を運営していた。

6－1－2　規律導入の試み

サウジ合弁会社では、日本の工場規律の導入を図った。日本の工場の作業員は、始業前に受け持ちの職場に行き、工具・治具の点検等段取りを行う。その後、始業５分前の放送にあわせて体操を行い、始業のベルと同時に作業長・工長を中心としたミーティングを行う。昼の１２時のサイレンがなるまでは実作業を行い、サイレン後に、回りの後かたづけを行って（これを“身辺整理”といった）、食堂に行くことが定着していた。これは、就業規則で定められた労働時間は、すべて実作業であり、付帯作業は時間外に行うことが、職場の規律を高め、労働生産性を上げるという主旨に基づくものである。

日本人経営者は、サウジ合弁会社においても、その導入を試みたが、このように厳しい始終業管理はサウジアラビア・フィリピン・インド・パキスタン・タイ人には馴染まず、彼らは終業ベル前に作業を止め、宿舎との送迎バスに乗り込んだ。そして、バスは常に終業ベルと同時に動き出していた。一度、バスの出発時間を終業１０分後としたことがあったが、事前連絡が不徹底だったこともあり、従業員が怒ってほとんどの者が宿舎まで歩いて帰るという事件が起こった。その後何回か、この日本同様の始終業管理を徹底させようと試みたが、ついに定着しなかった。

しかし、だからといって従業員の労働生産性が低かったわけではない。この始終業管理は、会社の従業員にとっては日本の精神主義を押しつけていると映ったに相違ない。そのような制度と慣習がない国民に対しては、彼らが納得する合理的理由とインセンティブを示さないと定着は難しい。

6－1－3　トイレの掃除を行えない文化への配慮（5S活動）

サウジ合弁会社は、直接工の比率を高めるため、構内清掃・給茶等の間接業務担当は、当初雇用しなかった。また日本式の整理・整頓・清掃等の5S活動を導入しようと、ワーカーに当番制でトイレの清掃を命じた。しかし、パキスタン従業員から猛反発を受けた。彼らの母国では、自分の家のトイレも自分では絶対に掃除せず、トイレ清掃専門の人が家々をまわる仕組みになっている。また、自分たちがサウジでトイレを清掃をしていることが母国に知れたら、村八分にあうということであった。結局、トイレ清掃はフィリピン人ワーカーのみの担当とし、パキスタン従業員の代表が、朝礼でフィリピン人に釈明とお礼を述べるという形で決着した。日本の工場では当然の仕事である5Sが、そのままの形でどの途上国にも当て嵌まるものではない。

6－1－4　労働生産性というコンセプトの普遍性－世界のどこでも通用するか？

日本の製造業においては、どのプロジェクト・どれだけの仕事量に何人のワーカーを何時間投入したか、即ち、産出量/投入労働量というman-hour管理（労働生産性管理：たとえば1Mの溶接に何分かかるか）を厳しく行い、最少の投入労働量を実現するための訓練・作業方法の改良・熟練工の養成等諸施策を行う。しかし、アジアの途上国には、そのようなコンセプトが無い国がある。事実、会社においてman-hour管理シート記入の説明を行ったとき、当初フィリピン・パキスタン等の従業員はman-hour管理の意義がわからず、その記入の定着に長期間を要した。

考えてみると、当時のアジアは日本と比較し、労働者の給与は極端に低く、また大きな労働予備群を抱えているため、同じ作業量に日本の何倍も作業者を投入しても、総コストに占める人件費の割合は小さかった。このためフィリピン・パキスタン等出身者が大半を占める当社の従業員は、材料費・副資材費等については相当細かく管理するが、労働生産性の管理については鈍感であった。

即ち、日本での労働生産性の重要性は、日本の人件費が極めて高いという前提があるから成立するのである。その前提が無い国においては、労働生産性の向上だけを強調しても生産性の向上に効果的ではない。

ただ単に、日本で行っていた労働生産性重視の管理を押しつけても意味が無い。生産性向上移転にあたっては、当該途上国にとって、もっと重要な生産性向上のための要素が何であるのかを学ぶという謙虚な姿勢を持たねばならない。

6－1－5　フィリピン・パキスタン人作業者の優秀性

日本人の社員と比較した場合、フィリピン・パキスタン人作業者は、集団としてのパワーを出すことが下手である、会社に対する忠誠心が無い、新しい機器に対する技術が無い等の弱点が見られた。しかし、彼ら個々人の技術、作業意欲と質、長時間作業への耐久力等は、日本人に劣る所はなく、仮に日本と同じ最新設備の工場と作業環境が与えられた場合は、むしろ日本人作業員以上の作業をするのではないかと思われた。日本の生産方式は世界一、日本人作業者の能率は世界一と思うのは誤りである。日本の製造業の生産性の高さは、日本人の勤勉さと相まって、最新設備・その設備メーカーの定期的メインテナンス・納入業者の納期順守等の設備・社会インフラが整っているからである。サウジ合弁会社におけるフィリピン・パキスタン人作業者の能率も悪くなく、日本の工場のそれと比較して遜色ないことが、man-hour管理によって証明された。

6－1－6　マーケットの冷え込み・会社の損益悪化と多角化

サウジ合弁会社においては、フィリピン・パキスタン等からの出稼ぎ労働者を雇ったため、航空券・宿舎等のフリンジベネフィットのコストが大きく、人件費の割合が高かった。そこで、会社は日本式man-hour管理を行うことにした。このため、労働生産性が多いに上がり、サウジ国内では競争力のある工場に成長した。

一方、サウジ市場におけるプラント鋼構造物のマーケットプライスは、約$1,000～1,100/tonであったが、当時世界的不況により、そのマーケットプライスは徐々に下がり、輸入鋼構造物のダンマン港でのCIF価格が、$700～800/tonとなった。輸入関税は3～20%と低く、会社は、政治力のあるサウジ人会長を通じ関税引き上げを試みたが、効を奏さなかった。サウジ国内市場価格も、この輸入プライスに引きずられて下降し、労働生産性を上げても、それを上回る売値の下落により、会社の損益は悪化した。

会社は従来の商品では利益が出ないと認識し、圧力容器製造という高技術・高付加価値の分野へ多角化を図った。労働生産性の向上は、どのような経営においても絶対有効というものではなく、好・不況、競

争相手との競合、技術水準等様々な経営環境のなかで、経営改善の一ファクターにすぎない。経営者は、刻々変化する環境に対応して、ヒト・モノ・カネという会社の資源を活かしながら組織目的を達成するには、どの方向に進めばよいのか、又、そのときに重要な生産性向上の為の要素は何かを的確に判断しなければならない。

6－1－7　会社の業績を評価する指標（資本利益率）

このように毎日が悪戦苦闘の連続でも、当時の日本人マネージャーは、サウジ人の会長に経営説明を定期的に行っていた。努力しても、市場価格の落ち込みにより利益を確保することが難しい旨説明した時、会長は「私が会社に出した資本金は、銀行に預けておいた方が利息を稼げて有利だ。」と言った。会長は、米国の大学のMBA取得者であった。確かに投資家にとって、資本利益率が銀行利子率を上回らなければ、投資する意味はない。しかしながら、この資本利益率の指標は先進国では用いられるとしても、工業化が始まったばかりのサウジにおいては、果たして正しい指標となるであろうか。

6－1－8　日本人経営者の戦略と従業員への成果配分

サウジ合弁会社は操業開始２年目で、すでに黒字を達成した。これは、Feasibility Studyをはるかに上回る好業績であった。従業員は、当初30数名で操業を開始し、その2年後には120名になっていた。またその当時すでに、サウジ合弁会社はサウジ国内のSteel Fabricatorとして確固たる地位を築くに至った。

この様な成果を得た大きな要因は、以下の通りである。

①大きな需要の存在－－－－－－サウジ国内でタンク・プラント鋼構造物に対する強い需要があった。

②経営権の一本化－－－－－－－経営は大株主であるサウジ人会長による干渉が余りなく、日本人の裁量に任されていた。

③明確な経営理念と方針－－－日本人経営者は、明確な経営理念と方針を従業員に打ち出した。経営理念はサウジ国内で価格競争力において第一のSteel Fabricatorになることであった。そのための具体的方針は、まず操業度を上げることにより、単位時間当たりの設備投資等の固定費負担を下げること。次に、労働生産性を向上させて能率の良い工場にすることであった。鋼材調達等の変動費は、同業者同士で大きな差がないので、その二つが実現すれば、単位時間あたりの固定費が小さくかつ、同一製造物におけるman-hourが少なくなるので、競争力が高まるはずである。従って、操業後１年後に

は２直を組み、２４時間操業を実現すると同時に、man-hour管理制度を導入して、労働生産性の向上をめざした。

④成果の公正配分－－－－－－－これらの経営方針について、日本人経営者は給与アップにより従業員の理解と協力を得ようと試みた。操業後１・２年目は、給与のベースアップを年に４回行い、その他に労働生産性の高い社員には特別ボーナスを支払った。図らずも、生産性向上三原則の成果の構成配分を実行していた。

結局、サウジ合弁会社の当初の成功要因は、日本人経営者がサウジ国内で価格競争力において第一のSteel Fabricatorになるという明確な経営理念をうちだし、その戦略として、工場の高操業化と労働生産性の向上を定め、この経営方針について社員の協力を得るために、成果の公正配分を実行したことにあったと言える。

６－１－９　技術移転のあり方

サウジ合弁会社は、政府との土地のリース契約を結んでおり、その契約にはサウジ人訓練プログラムが組み込まれていた。また、ジュベイル工業団地内には立派な職業訓練センターがあった。当時の国家経済５カ年計画においても、人材育成のために巨額の予算が計上されていた。サウジが工業化を進めていく上で技術移転を受ける受け皿としての有能な人材を育成する重要さをサウジ政府は痛感していた。

当時、日系企業・欧米系企業の人間は「生産性向上の技術移転を行っても、移転すべき人間がいないのではないか。我々が技術を教えるのは、１年契約ベースで雇われているインド・パキスタン・フィリッピン人であり、これでまともな技術移転と言えるのだろうか。」と異口同音に言っていた。確かにサウジ合弁会社も、サウジ人の社員は３人で、しかもその全員がトラックの運転手であり、技術移転の対象とはなり得なかった。

しかし、その見方は短兵急過ぎないであろうか。サウジが今進めている工業化は、先進国が１００年以上かかって成し遂げた工業化を、わずか１０～２０年で行おうというものである。サウジが、いま推進中の工業化に自国民だけで対応することは非常に困難である。そしてまた、日本人がそうであるように、サウジ人が真に頼るのはサウジ人である。従って、最終的には彼らは工業化の中枢は、サウジ人で固めるかもしれない。今は過渡期というよりは、壮大な計画の緒についたばかりというべき時期であろう。

従って、途上国にはそれぞれ固有の条件・与件があり、工業化といっても段階や進め方は多様なはずである。先進国側は、そのことを認識しつつ、自分の考える技術移転のイメージに固執するばかりでなく、途上国の人々も納得する仕方で技術移転をしていく必要がある。サウジへの技術移転は、サウジで働く第三国人を介してもできるはずである。

以上、この事例から学んだことを途上国への生産性向上技術移転についてまとめると以下の通りである。

①途上国にはそれぞれ固有の与件・条件があるので、日本の生産性向上技術移転協力もその適用において、進め方が画一的ではなく多様なものとなる。先進国側の視点にたった技術移転のイメージに固執することなく、途上国側の考え方も尊重しつつ、双方が納得のいく仕方で技術移転をしていく必要がある。

②日本の生産方式は世界一、日本人作業者の能率は世界一と思うのは誤りである。日本の製造業の生産性の高さは、日本人の勤勉さと相まって、最新設備・その設備メーカーの定期的メインテナンス・納入業者の納期順守等の設備・社会インフラに支えられているからである。途上国にも、仮に日本と同じ最新設備の工場と作業環境が与えられたならば、むしろ日本人作業者以上の作業をする人もいる。途上国のポテンシャルを最大限に引き出すには、当該途上国において、どのような生産性向上技術移転協力がよいのかを日本側が学ぶ必要がある。

③日本での労働生産性の重要性は、日本の人件費が極めて高いという前提があるから成立する。その前提が無い国においては、ただ労働生産性の向上を押しつけても意味がない。また、労働生産性の向上は、どのような経営においても絶対有効というものではなく、好・不況、競争相手との競合、技術水準等様々な経営環境のなかで、経営改善の相対的一ファクターにすぎない。生産性向上移転にあたっては、何が当該途上国にとって重要な生産性向上の為の重要要素であるのかを学ぶという、謙虚な姿勢をもたねばならない。

④日本の工場では当然の仕事である５Ｓ・始終業管理等は、その導入が途上国にとって良いことであっても、そのような制度・習慣が無い途上国においては、日本の精神主義を押しつけていると映りがちである。彼らが納得する合理的理由とインセンテイブを示さなければ、定着は困難である。

⑤終身雇用（長期雇用）・企業内組合等の制度の無い国においても、経営者が生産性向上に強い意欲を示し、明確な経営理念の下で、経営戦略を提示し、生産性向上三原則（雇用の安定・増大、労使協調・協議、成果の公正配分）に基づいて従業員と協力するならば、生産性向上運動の前提条件を整えることが可能である。

6－2　まとめ（生産性向上運動導入にあたっての「第一ステップ」）

ここでは、これまでの情報と現地調査を踏まえ、生産性向上運動の導入に際し、どの国においてもどの企業においても初めにクリアされなければならない「第一ステップ」として、4つの普遍的なハードルと、それらのハードルをクリアするにあたっての具体的参考事例等について、以下にまとめることとする。

6－2－1　ハードル1．経営者の強い信念と決意表明（コミットメント）

現地調査でしばしば強調されていたポイントの一つが、生産性向上運動導入にあたっての「経営者の強い信念と決意表明（コミットメント）」の重要性である。経営者が明確な姿勢を示さない限り従業員がついていくことはありえない。第1章で述べた様に、ブランコは経営者と従業員の相互作用による働きで大きく動き始めるわけであるが、その最初の一振りは、経営者がまずイニシアティブをもって強く振り始めるということが重要である。その際にも、やみくもに振り始めるわけにはいかない。経営者は、振り始める方向、強さを頭で考えて振り始める必要がある。その際に一つの指標を提供するのが、経営情報の他社比較（例えば、ベンチマーキングなど）や自社の時系列比較分析である。第1章でも述べたが、外部環境の分析の一環として、マーケットでの自社の位置付けの認識（ポジショニング）が重要である。同業他社と自社との比較及び、自社のマーケットの最近のトレンドから明確な方向付けを行い、売掛金、買掛金、総資産回転率等明確に改善すべき方向を決定していく必要がある。可能であれば、財務分析のみならず、他社の工場を視察する等を行い、定量分析、定性分析を行うべきであろう。

経営者にとって大切なことは、経営者自身が直接実際の改善をすることではなく、従業員が拠り所とする経営のビジョンを明確に示すことである。そして、経営者がどれだけ真剣に、提示したビジョンの実現にむけて信念と決意をもってコミットしているかを従業員に示すことである。コミットするということは、後にも述べるが、経営者が自社の生産性向上成果の公正な配分を社員に約束する等、相応の決意を従業員に示し、その上で労使協調を基調として一緒に生産性向上運動を実行することである。

このハードル1の設定にあたって問題になるのは、経営者があまりに経営側に寄ったバランスの崩れた目標を立てるケースが多いことである。ハードル2である経営理念設定とも強く関係するが、長期的繁栄には経営者、従業員、消費者（マーケット）の3者のバランスを考えた目標を設定しないと繁栄は長くは続かない。組織の目標設定には、3つのレベルがある。一番低い次元の目標設定は、（企業の）収益性に焦点を当てた目標設定である。二番目は、（主に従業員の）教育性までを目標に含めた目標設定である。最も高次元の目標設定は、社会性までを考慮に入れた目標設定である。企業の置かれた状況によって、必ずしも社会性を重視した目標を立てることが可能であるとは言えないが、企業の成長に応じて、より高い次元の目標を設定することで、長期的に安定した企業となることができる。即ち、どの国の従業員にも（又、可能なかぎり企業外部の人びとにも）納得できる［合理的］目標の設定が肝要である。

6－2－2　ハードル2．経営理念設定

経営者が明確に生産性向上運動を開始することを決意表明（コミット）し、その為の具体的改善方向も自らの心の中に絵を描くことが重要であるのと同様に、経営者が中心となって経営理念を設定し、従業員を含めた企業全体が納得して経営理念をシェアーすることが肝要である。

経営理念設定にあたって参考になるのはホンダ自動車の経営理念であろう。同社の経営理念は3層構造になっており、核となるのはCompany Principle（原則）である。同社の場合、「買って喜ぶ、（ディーラーが）売って喜ぶ、製造して喜ぶ」という3つの喜びを原則としている。この原則の中には、消費者（マーケット）が最も大事であり、間にたつディーラー、従業員すべてが喜ぶというハードル1が影響を及ぼす全ての人に繁栄を分配するという意味と一致するものがある。

この核をとりまいてManagement Policies（行動指針）があり、米国ホンダのケースでは「精神的に若さを保つ、常に明るく行動する、時間を守る」の3点である。核としての3つの喜びをかなえるために経営陣、従業員ともにこの行動指針に則って行動すれば核に近づけるという意味と思われる。

最後にそれらをとりまいてRest of Honda Wayというホンダらしさの追及がある。米国ホンダの例では、毎年協議の上で変化し、

9 4年：Safety, Quality, Productivity

9 5年：Quality, Reliable Product, Better Communication

9 6年：One Team

と変化してきており、行動指針から涌き出る行動を具体的目標で包みこむという意味に加えて、この経営理念をもっと大きくとり囲むのが消費者を中心とするマーケットであり、マーケットに働きかけ、働きかけられながらお互いに呼吸するという意味もくみ取れる。

こうした経営理念設定の目的、意味等を経営者側、労働者側の視点で見、それらの意味、目的を成就するための具体策を見てみると、表６－１の様になる。

表６－１　経営理念設定の目的、意味とそれらの実現のための具体策

経営者にとっての目的、意味	労働者にとっての目的、意味	具対策
長期的利益確保 （収益性の追求）	生活の質向上（安定雇用、給与増額、福利厚生等）	長期理念、目標設定
地元、国に貢献 （社会性の追求）	地元、国からの評価、働き甲斐、プライド	環境保護、消費者ニーズに対応
従業員に報いる （相互の役割認識）	貢献することと、その評価を受けることによる満足感	長期理念を毎年の目標にブレークダウンして達成感を得ると共に、評価規準の一つとして使用
従業員（人材）の育成・有効活用（教育性の追求）	教育、向上への期待	自己啓発と企業による教育

こうした具体的目標は企業毎に当然重点を置くポイントが異なるため、各企業が独自に、従業員全員が納得できるものに近付けていくことが必要である。尚、ここ数年の環境面への配慮に対する消費者、国等の対応を考慮すると企業の長期的繁栄のためには、自然環境・社会環境面への配慮を欠くことはできない。使用する原材料資源にも限りがある。原材料使用による環境破壊への対応を行い、製品自体にも環境破壊等への配慮を行う企業の方が結果的には長期的繁栄を得ることになる。

この点に関する事例として、トヨタ自動車のケンタッキー工場のスローガンを引用すれば、「地域環境及び作業環境への配慮」として「公害防止設備の導入、作業ラインの高さ、スペースなどへの配慮」が重要な行動指針となっている。又、同社の経営理念には、以下の項目が挙げられている。

①お客様第一の理念のもと、米国で品質No.1の車を生産する。

②従業員と地元のQuality of Life向上と地元及び米国の経済発展に寄与する。

③安定した会社の成長を通じ、雇用の安定と従業員の福利厚生を促進する。

④日米両国のベストの考え方を融和し、現地との融和を図ったトヨタ生産方式を確立する。

これらは、上述した普遍的経営理念と合致している。

経営理念の設定の過程で問題となるのが、従来の理念を大きく変化させる時期であろう。この点では今回現地調査したGMローズタウン工場がよい事例となる。従来同社では単能工により、多数の職能に分かれたワーカーが生産工程毎に従事していた。しかし、その後、第５章のGMの新たな生産管理システム（Quality Network）導入の項でも記述した様に、GMの経営とＵＡＷが共同で新生産管理システムを作りあげることとなった。経営理念の変更にあたっての力点は以下の５点である。

① システム指向

② 消費者重視

③ 品質の広範な定義付け

④ 工程管理を重視した継続的改善

⑤ リーダーシップとチームワークを持つ社員の参加

これらの変化はＵＡＷにとってみると雇用カットにつながるのではないかという疑念から容易には受け入れ難く、根強い反発を買った。調査団が訪問したローズタウン工場でもQuality Network導入は９４年６月からということであり、「このまま従業員本位の姿勢を守っても企業そのものが衰退してしまったのでは安定雇用にも問題が出る」ということを、組合自身がマーケット情勢から感じ取って路線変更を行うまでに、時間がかかったことがうかがい知れる。

組合が企業中心の行動パターンから消費者中心の行動パターンに変化するに至ったのは、企業を取り巻く経営環境の変化を組合自身が徐々に感じ取っていったことと、NUMMIにおいてトヨタの生産方式による経営改善の事実を目の辺たりにした中間管理職を使って組合の説得にあたった経営側の情熱と辛抱強い努力を組合側が受け入れたことによる。

いずれにせよ、経営理念の設定にあたっては、合理的理念で経営側、労働者側双方にフェアであることを一義として、まず経営側の強い働きかけが肝要となる。そして、それに応える形で中間管理職・労働者側の応答があり、お互いの相互作用の中から、その企業独自の企業風土が生まれるといえる。その際、企業内で垂直的、水平的及び横断的な話し合いが行なわれるが、その話し合いの場が次のハードルである生

産性向上三原則の設定の際に有効な組織として機能することとなる。

6－2－3　ハードル3．生産性向上三原則の設定、徹底

第1章でも述べたが、生産性向上運動導入の際の三原則は雇用維持、労使協調、成果の公正配分である。この三原則に関する経営側、労働者側双方の強いコミットがなければ生産性向上運動は導入してもうまくいかないか、あるいは、長続きしないという結果になる。6－1で述べた通り、サウジ合弁会社の成功要因は、日本人経営者が、サウジ国内で価格競争力において第一の鉄工加工工場になるという明確な経営方針あるいは経営目標を打ち出し、その方針に基づいて工場の高操業化と労働生産性の向上を定め、この経営方針に社員の協力を得る為に一年に4回もの給与のベースアップを行ったことにあった。生産性向上技術の導入は、単にその研修やテキストの配布を従業員に対して行えば効果が望めるというものではない。経営者が経営目標を定め、その一環として生産性向上技術の導入を本当に必要なものとして認識し、コミットすることが大切である。経営者が自社の生産性向上にコミットするということは、経営者が自社の生産性向上成果の公正な配分を従業員に約束する等の相応の決意を表明し、労使が協調していっしょに生産性向上運動を実行することである。実行が伴わなければ本当にコミットしたとは言えない。また、このことは、従業員一人一人に対しても当てはまることである。

この三原則を経営側、労働側の観点からもう少し詳細に見てみると、表6－2の様になる。

表6－2　経営側・労働側双方から見た生産性向上三原則

原則	経営者側の信念と決意表明・約束（コミットメント）	労働者側の信念と決意表明・約束（コミットメント）	具体策
雇用維持	広い意味での拡大策への決意表明（コミットメント） 自社で人を育てて活用するという教育への投資	配置変え容認 自己研鑚を約束	長期プラン明示 社内の人的資源開発に関する具対策検討
労使協調	労働者が情報源であることを確認	経営参画の喜び（当事者意識） 中間管理職は責任認識	長期計画とその細分化による短期計画会議への情報・意見提案の提供 連絡協議の為の定例的な会議設定
成果配分	生産性向上の成果は、労働者側の企業業績への貢献に報いる意味も含め、公平に配分することを約束し、その実現に努力・コミット	企業業績への労働者側からの貢献無しには、配分すべき生産性向上の成果は生まれない（企業の繁栄と労働者の受け取る成果はリンクしている）ことを認識し努力	企業業績等の情報を共有し、透明性、公平性を広くアピール

上述の様な決意表明と実現への努力をお互いに行なうべく、ねばり強い話し合いを行ない、その話し合いの中でお互いへの信頼感が醸成されていくのが理想的である。

この三原則設定の箇所でよく問題になるが、お互いに自分よりの主張を続ける傾向があるということであろう。この問題を解く鍵はハードル1、2に触れた経営者が行なった自らの企業分析の数値、経営理念の浸透・練り上げの際の話し合いにある。経営理念がしっかりしていれば、それに向けて労使協調という雰囲気は醸し出されてくるものであり、そうした意味でいきなりこのハードル3から始めるのではなく、第1、第2のハードルをクリアーした上でこの第3のハードルの話し合いに入る必要があると考える。

もう一つよく問題になるのが、安定雇用の箇所で掲げた広い意味での拡大策提示である。GMについての記述でも触れたが、労働者にとってみると、生産性向上運動に積極的に参加した結果、余剰人員が生まれることが予想される。従って、人員カット等への懸念は本能的に生まれることになる。これに対する答えは、ハードル1の箇所で触れた、自らの企業分析に基づく方向性の明確化に関連する。経営者は、長期的繁栄を目指すために、自社が現在は生産能力から受注できていない分を新規に受注する、あるいは関連する新規製品の開発・生産を始める等により余剰人員を吸収する等の明確な方向を、労働者に示す必要がある。さらに、労働者も配置変えに対する理解と受入、自己研鑽、向上努力を行なう必要が発生する。

現地調査の際に訪れた（トヨタ自動車の生産方式を教育する）TSSC（Toyota Suppliers Support Center）社が教育していたサミット社でも生産能力拡大、品質向上により新規にトヨタに部品納入が始まり、従来のフォード、GMへの納入金額も大きく増加していったという背景がある。生産性向上運動の導入がスムーズであったという状況もあり、各企業が各々の将来を考える際に余剰人員の活用方法に関する明確な姿勢を示す必要がある点を強調しておきたい。

なお、ここでもう一つ付け加えるならば、フォード社の例がある。未だ自動車が高級で限られた人々のものであった時代に、ヘンリーフォードの明示した良い車の4条件である「安い」「小型」「頑丈」「簡素（修理が容易）」のうち、最初の「安い」という条件達成は、しばしば多くの人々に着目される。彼の着眼点は、一般消費者も買うことができる車、すなわち「従業員にも購入できる車」にするということであったと思われる。「安い」という条件をクリアすることを目標に立てたという事は、自社の従業員も消費者である（あるいは消費者となる）から大切にしよう、従業員にも購入できる商品にしてマーケットを拡大しようという二つの意味を持つと思われる。これも、広い意味での拡大戦略であった。そして、それ

がいかに的確であったかは歴史を振り返れば明白である。

6－2－4　ハードル4．戦略の明示

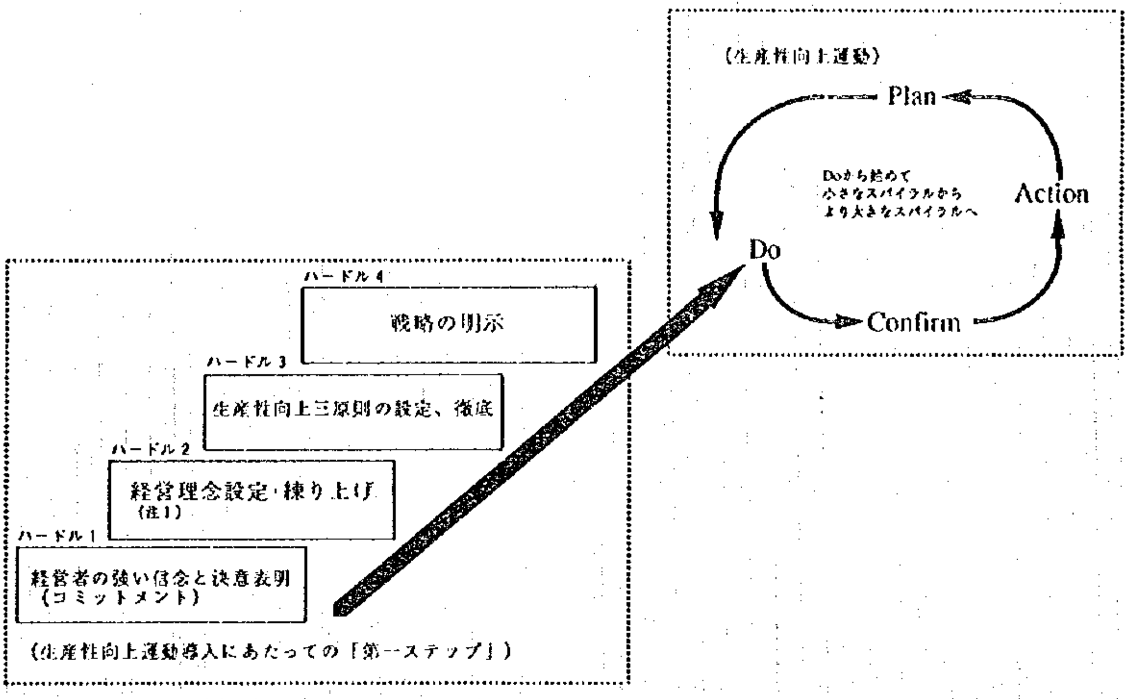
ハードル3までクリアしたならば、次には具体的戦略を明示することが必要である。

この場合の戦略はハードル3の箇所で述べた労使双方で話し合った結果の長期計画、そのブレークダウンである短期計画を公式なものとして発表することである。書面で明確に示すことにより経営側にとってみれば、自分が決めた方向性及びそのための具対策の再確認、その計画への長期的コミットメントという性格を持ち、労働者にとってみると、自らの努力の長期的コミットメントと同時に、安定雇用、成果に応じた公平な配分が期待できるという意味をもつ。

この際にもう一度強調すべき点は、経営の命運を握っているのは消費者であり、その集合体であるマーケットであるということである。いかなる国でもマーケット志向の発想は普遍的に重要なものである。マーケットの意見をくみ取れる仕組を作り、戦略の中にそうした観点を含ませることは必要がある。又、日本と海外の相違点としてよく問題になり、日本人が口にするのが、現場主義である。伝統的に、米国等においては、教育の高いエンジニアはショップフロアー（生産現場）に降りたがらない傾向があった。日本人指導者は、問題も解決方法も全ては現場にあると考える傾向がある。この点についても消費者・マーケット重視の姿勢（顧客志向）が徹底すれば自然とそうした傾向になるはずであり、自分の処遇を含め全ては市場が決定しているということを認識させる仕組を考案して長期戦略面に含めることが重要である。

ここまでが生産性向上運動導入のためにクリアしなければならない4つの普遍的なハードルであり、これらのハードルを順番にクリアーして初めて、第1章で述べた通り、先ず実行してみるという生産性向上運動の第1歩が始まる。Do , Confirm, Action, Planという実際の改善運動のスパイラルが始まれば、経営者、労働者双方が役割を認識し、お互いの情報を交換し合いながら運動がどんどん拡大していくということになる。これを図示したものが、図6－2である。

生産性向上運動に関しては種々の書籍が出版され、技法も紹介されているが、導入にあたってクリアすべき「第一ステップ」と生産性向上のための技法を混同しているケースが殆どであり、本調査では、これらの導入にあたってクリアすべき普遍的なハードルの分析・紹介を行ない、生産性向上のための技法と、運動導入にあたってハードルをクリアするために各企業で行なわなければならない「第一ステップ」とを明確に分けることを試みた。



(注1) 経営理念練り上げとは、経営者と従業員による普遍的経営理念に、生産性向上の為の理念を加える努力である。

図6－2　生産性向上運動導入の為の「第一ステップ」と生産性向上運動

生産工程の品質に関しては、現在ISO9000シリーズ等による国際規準が導入されつつあり、参考までにスイスの品質保証協会の国際規準判定の際のポイント集を添付する（APPENDIX 5）。この判定ポイントを見てもわかる様に我々が今回の調査で得た普遍的ハードルの一つである経営理念等についは全く関知しておらず、「ISO9000シリーズの認証を取ればわが社の品質は世界レベルである」という誤った認識を持っている経営者が多い。これでは「仏作って魂入れず」という状況に陥る可能性がある。何の為の国際品質標準かを認識する必要がある点を再度強調しておきたい。

なお、再度強調するならば、現地調査で訪問したTSSCが教育を引き受ける条件は第５章でも述べた通り、「トップマネージメントの強いコミットメント」と「生産性向上運動により生まれる余剰人員はカットしないことの約束」である。これらは、生産性向上運動にとって、最低必要条件である。

以上で述べたことを一覧表にしてみると表６－３の様になる。

表６－３　生産性向上運動導入にあたっての「第一ステップ」

４つのハードル

順番	項目	経営者にとっての条件／目的	労働者にとっての条件／目的	具対策	具対策導入の問題点		日米の差／事例等
					企業レベル	労働環境面	日米の差、問題事例等
1	経営者の強い信念と決意表明（コミットメント）	長期的企業の繁栄、利益 人材育成を通じた良質人材の確保 環境保護 消費者の要求に応える （社会性、教育性、収益性の重視）	経営者との信頼関係構築	ベンチマーク ＝他社分析＋ 工場等視察 （定性、定分析） 自社時系列分析	企業よりになりやすい	長期雇用の慣行の無い国が多い	米国でもキーマンは長期雇用 日本でも企業の繁栄がなければリストラ ＝長期雇用の基本は企業の人材育成と長期繁栄である点を労使が再認識すべき
2	経営理念設定	企業の長期繁栄 地元、国、従業員、株主などに貢献	生活の質向上＝賃金、福利厚生 安定雇用、教育等 働きがい＝プライド	長期理念 毎年のスローガン 長期計画、短期計画の目標との相関関係の保持	要求のぶつかり合い	長期コミット困難	話し合いのチャンネルを確立することは日米共通
3	生産性向上三原則の設定、徹底						
	雇用維持・拡大	人材活用 教育へのコミット	配置変え容認 自己研鑽	合理的目標設定 労使による目標設定会議	要求のぶつかり合い	第２ステップの合意事項が参考となる	話し合いのチャンネルを確立すべきことは共通
	労使協調・協議	労働者が情報源である旨再確認し情報活用	経営参画の喜び 中核は責任再認識	長期計画を細分化して短期の目標設定			
	成果の公正配分	公平性	成果は自分の努力次第				
4	戦略の明示	書面で明確にすることで認識の再確認、長期コミット	具体的な努力の方向性確認 努力の長期コミット 成果の公平配分の確認	消費者＝マーケットプルの考え方徹底	三原則実行の積み重ね	第３ステップまでの話し合いの結果が参考	三原則実行の具体策であり、ここまでくればほぼ導入は成功

生産性向上運動の実施

5	実行＝Ｄｏ、Ｃｏｎｆｉｒｍ、Ａｃｔｉｏｎ、Ｐｌａｎ 運動が回りだす。

おわりに

おわりに

本報告書においては、第1部で生産性向上技術移転の基本的考え方と生産性向上についての理論的な記述を行い、第2部、第3部を通じて、生産性向上技術の効果的な移転が可能となるために企業がクリアしなければならない「第一ステップ」について、最終的に焦点を合わせる形でまとめた。ここでまとめた4つの普遍的なハードルは、生産性向上技術移転協力を行う際に非常に重要な前提ではあるが、これら4つのハードル以外にも、効果的な技術移転を行うために明確化しなければならないポイントがある。それらを上げるならば、主に以下の3点である。

a. 日本側の専門家から途上国側の専門家にどのように技術移転を行うか

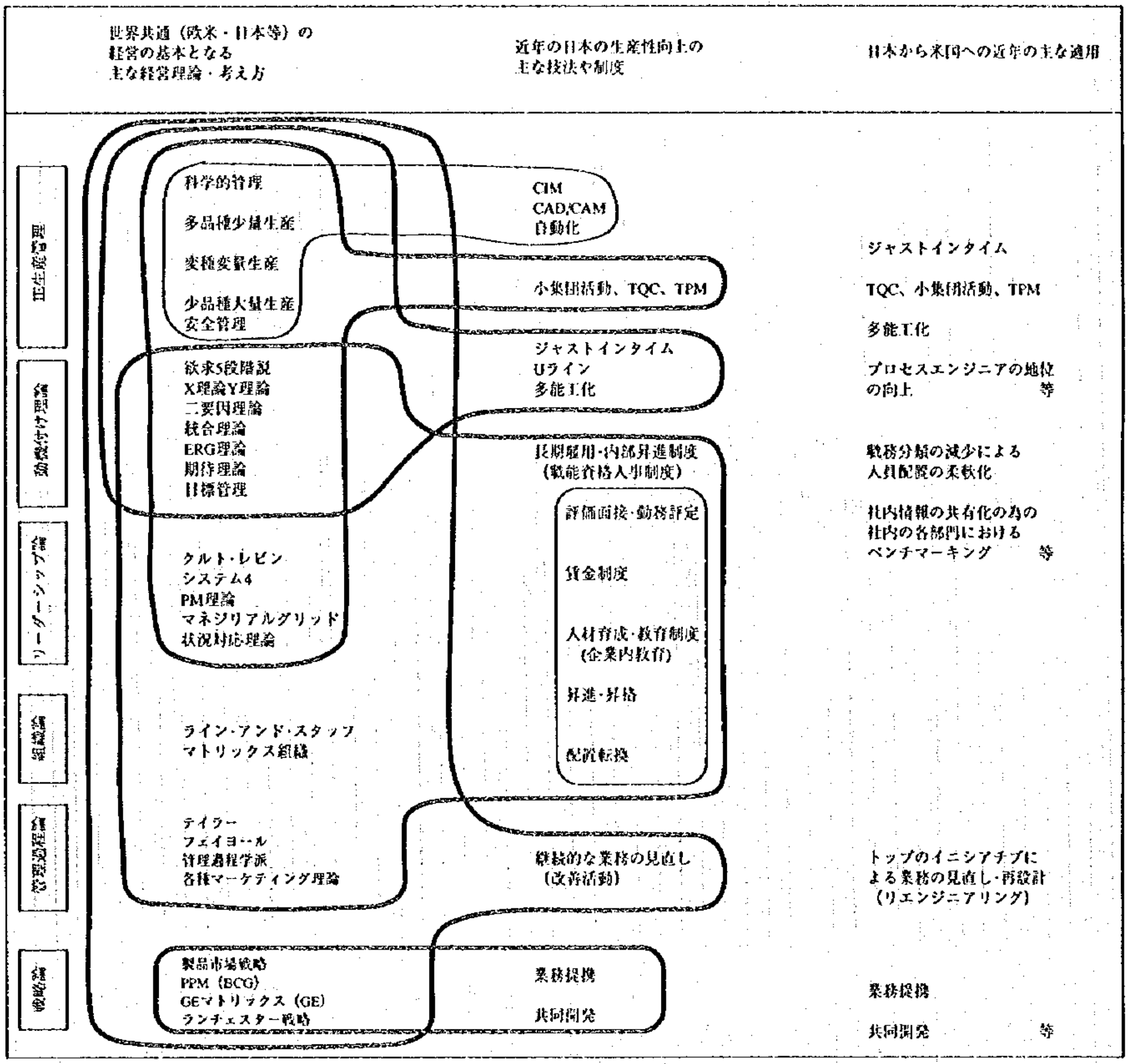
b. 途上国側専門家から途上国企業にどのように技術移転を行うか

c. 技術移転の際に、途上国の企業環境をどのように分析するか

次年度の調査においては、主に途上国での調査分析を通じて、これらの点を明らかにしつつ、生産性向上技術移転の効果的な進め方について、マニュアル化を試みることとする。

APPENDIX

APPENDIX 1 日本の今日の経営の技法や制度と米国を中心とするマネジメント理論の関係



注：
「世界共通（欧米・日本等）の経営の基本となる主な経営理論・考え方」は、
主に米国のマネジメント理論を中心として構築されてきた。しかし中には、三隅二不二のPM理論やフェイヨールの管理原則など日本やヨーロッパで生まれた理論も含まれている。
従って、どれが純粋に米国で生まれた理論であるかを示したものではない。

「近年の日本の生産性向上の主な技法や制度」は、
全ての日本企業に当てはまるものではなく、傾向としては、企業規模の大きい制度面の整った製造企業に当てはまると思われるものを示したものである。これらの技法や制度を取り入れていない日本企業も存在するし、日本企業以外にも、ことさら日本に学んだ訳ではなく、同様の技法や制度を用いている企業が存在することも事実である。

太枠で示したのは、「近年の日本の生産性向上の主な技法や制度」と「世界共通（欧米・日本等）の経営の基本となる主な経営理論・考え方」との関連性である。

APPENDIX 2　企業内教育

日本

① 企業内研修

部門共通　自社独自の制度・行動規範を含めた公式の導入教育

→ *オリエンテーション*
- 自社理念の教育
- 動機付け理論（マズロー、マクレガー、アージリス、ハーツバーグ等）
- リーダーシップ論（リッカート、三角二不二、ブレークとムートン、ハーシーとブランチャード等）
- 組織論（エマーソン、バーナード、クルト・レビン等）
- 等

直接部門
- 生産管理の階層別基礎教育（品質管理・原価管理・納期管理の教育）
- マーケティングの階層別基礎教育
- その他の階層別基礎教育

間接部門
- 人事管理の階層別基礎教育
- 財務管理の階層別基礎教育
- その他の階層別基礎教育

→ *専門学校の未発達な状況での技術面の社会人教育の方式*
- 生産担当者対象の旧生産管理技法（テイラー、ギルブレス、ヘンリーフォード、デミング等）
- マーケティング担当者対象の市場動向分析（アンゾフ、BCG、GE、コトラー等）
- 営業担当者対象のセールススキル（カーネギー等）
- 管理者・人事担当者対象の行動科学諸理論（マズロー、マクレガー、アージリス、ハーツバーグ、リッカート、三角二不二、ブレークとムートン、ハーシーとブランチャード等）
- 財務担当者対象の簿記会計、ファイナンス理論
- その他理論を踏まえた実務的技術の基礎教育

② OJT

部門共通　自社独自の制度・行動規範を含めた非公式の導入教育

→ *インフォーマルグループの影響*
- 各自による社内慣行（ノーム）の理解・吸収（組織行動論等）

直接部門
- 生産管理の実務的・実践的教育
- マーケティングの実務的・実践的教育
- その他の実務的・実践的教育

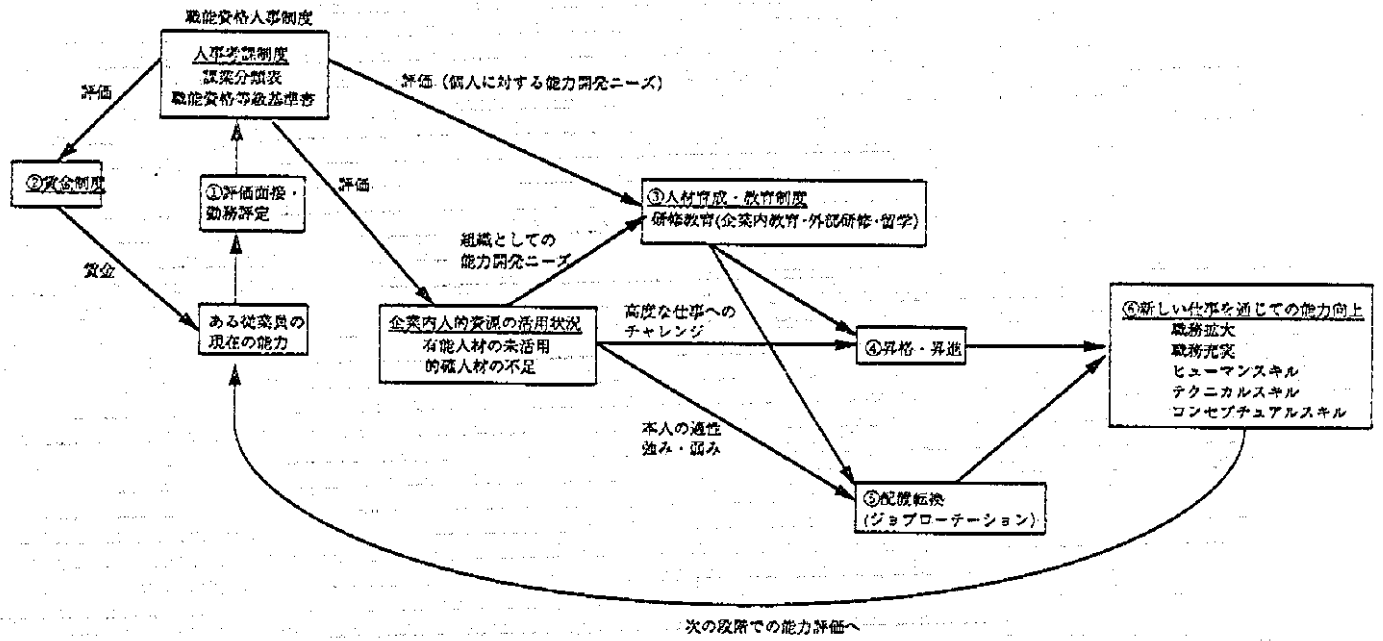
間接部門
- 人事管理の実務的・実践的教育
- 財務管理の実務的・実践的教育
- その他の実務的・実践的教育

→ 職能給を管理システムの基礎とした専門の教育担当者によらない自社ノウハウ・技術の指導

米国

- ①（オリエンテーション）↔ オリエンテーション
- ①（専門学校…社会人教育の方式）↔ 技術系専門学校やビジネススクール等プロフェッショナルスクールの活用による社会人教育の方式（日本での社会人教育に用いられた経営管理論を含めた教育）
- ②（インフォーマルグループの影響）↔ *インフォーマルグループの影響*　各自による社内慣行（ノーム）の理解・吸収（組織行動論等）
- ②（職能給…）↔ 職務給を管理システムの基礎とした専門の教育担当者による自社ノウハウ・技術の指導

APPENDIX 3　長期雇用・内部昇進制度



①評価面接・勤務評定
人事考課者の考え方・考課者訓練
　テイラー　科学的管理
　メイヨー、レスリスバーガー　人間関係論
　マズロー　欲求5段階説
　マクレガー　X理論Y理論
　アージリス　統合理論
　ハーツバーグ　二要因理論
　アルダファー　ERG理論
　ブルーム、ローラー　期待理論
　リッカート　システムフォー
　三隅二不二　PM理論
　ブレーク、ムートン　マネジリアルグリッド
　ハーシー、ブランチャード　状況対応理論
　ドラッカー　目標管理　等

②賃金制度
賃金テーブル設定の基礎知識・従業員の気持の理解
　テイラー　科学的管理
　マズロー　欲求5段階説
　マクレガー　X理論Y理論
　アージリス　統合理論
　ハーツバーグ　二要因理論
　アルダファー　ERG理論
　ブルーム、ローラー　期待理論
　バーナード　組織論
　マーケティングの諸理論（時代や経済の読み方）等

③人材育成・教育制度
従業員の気持の理解
　メイヨー、レスリスバーガー　人間関係論
　マズロー　欲求5段階説
　マクレガー　X理論Y理論
　アージリス　統合理論
　ハーツバーグ　二要因理論
　アルダファー　ERG理論
　ブルーム、ローラー　期待理論
　バーナード　組織論　等
教育担当者・管理職の考え方
　リッカート　システムフォー
　三隅二不二　PM理論
　ブレーク、ムートン　マネジリアルグリッド
　ハーシー、ブランチャード　状況対応理論　等
技術（生産管理、マーケティング、戦略など）
　テイラー、ギルブレス等　正生産管理諸技法
　工程管理、OR、QC、JIT
　パレート　パレート図
　アンゾフ　製品市場戦略
　ランチェスター戦略
　コトラー　4Pの概念
　BCG　プロダクトポートフォリオマネジメント
　GE　GEマトリックス
　その他戦略論　等

④昇進・昇格
新しいポストでの立場・役割の理解
　テイラー、フェイヨール　管理原則
　（階層性の原則、命令一元化の原則、統制範囲の原則、専門化の原則、権限委譲の原則）
従業員の気持の理解
　メイヨー、レスリスバーガー　人間関係論
　マズロー　欲求5段階説
　マクレガー　X理論Y理論
　アージリス　統合理論
　ハーツバーグ　二要因理論
　アルダファー　ERG理論
　ブルーム、ローラー　期待理論
　バーナード　組織論　等

⑤配置転換
新しい職種・部門の担当を通じた企業の全体像の把握
　他の従業員の視点からの自分の仕事の役割の理解
　多部門経験者による効果的な生産管理諸技法の活用
　情報の共有化による効率化
同僚の従業員の気持の理解
　メイヨー、レスリスバーガー　人間関係論
　マズロー、欲求5段階説
　マクレガー　X理論Y理論
　アージリス　統合理論
　ハーツバーグ　二要因理論
　アルダファー　ERG理論
　ブルーム、ローラー　期待理論　等

⑥新しい仕事を通じた能力向上
新しい職種・部門の担当を通じた企業の全体像の把握
　他の従業員の視点からの自分の仕事の役割の理解
　多部門経験者による効果的な生産管理諸技法の活用
　情報の共有化による効率化
　経験の積み重ねによる新しいアイディアの開発
　ドラッカー　目標管理　等

APPENDIX 4　小集団活動

①

- 現場情報の活用
- 従業員の参画

→

- クルト・レビン　実験的小集団研究
- カッチとフレン　変化に対する抵抗の克服（1948）
  （集団による意思決定過程への参加が人々の行動を変化させる上で考課を発揮する）
- ラボラトリー・トレーニング
- サーベイ・リサーチ・フィードバック
- 組織開発論
- リカート　管理開発への動機的接近（1959）
- その他のリーダーシップ論
- その他の動機付け理論

②

- 提案制度
- 褒章制度

→

- 情報の共有化による効率化
- 行動科学の諸理論に基づく動機付け

APPENDIX 5　ＩＳＯ９０００への準拠性判断マニュアル事例

スイス品質認定協会（Swiss Association for Quality Certificates＝登録機関）の監査ポイント：

第１章　経営者の責任

－トップマネージメントが、品質方針を作成し、支援しているか。

－マネージメントが品質方針に精通しているか。

－トップマネージメントが品質システムを定期的に評価しているか。

－品質に関する責任、権限及び相互関係が明確にされているか。

第２章　品質システム

－品質システムが、品質ハンドブック又はマニュアルに記述されているか。

－品質文書がＩＳＯ要求事項を反映しているか。

－品質システムに関する知識が、組織的に広く伝わるシステムになっているか。

第３章　契約内容の見直し

－全ての契約書が要求事項に合致しているか見直されていること。

－品質関連の特徴が契約上で明確になっていること。

－生産又はその他の手順が契約上の要求事項を満たす為に開発されていること。

－契約内容の見直し記録が保管されていること。

第４章　設計管理

－設計手順が構築されていること。

－設計計画が、責任、スケジュール、予算ほかが明示されていること。

－設計にインプットする要求事項が明確にされていること。

－設計が、適切な組織によって見直され、承認されていること。

－設計の修正が、適切な組織によって見直され、承認されていること。

第５章　文書管理

－すべての品質文書が見直され、承認されていること。

－文書の作成、検証、承認、配布ならびにファイリングが管理されていること。

－改訂文書の台帳が維持されていること。

第６章　購買

－購買品が要求事項を満たしていること。

－購買文書が、正確、完全かつ最新であること。

－供給業者が顧客の要求事項を満たしうる能力に基づき選定され、監視されていること。

－評価規準が明確になっていること。

－供給品が区別され、検査されもしくは試験されていること。

第７章　購入者による購買品管理

－購買品が適切に保管され、取り扱われてこと。

－不適合品が区別され、識別されていること。

第８章　製品の識別及びトレーサビリティー

－製品が、全生産過程を通じて識別されていること。

－特有の製品やロットが識別されていること。

第９章　工程管理

－工程要求事項が、文書により明確に示されていること。

－製造及び据え付けのための要求事項が明確にされ、かつ管理されていること。

－製造及び据え付けの工程が承認されていること。

－特殊工程が監視され、管理されていること。

－製造担当者が適格であること。

第１０章　検査及び試験

－搬入資材が検査又は試験されていること。
－工程内資材が検査又は試験されていること。
－出荷する前に、最終製品が検査及び試験されていること。
－検査及び試験文書が正確、完全かつ最新であること。
－文書がレビューできる状態にあること。

第１１章　検査、測定及び試験の装置

－検査、測定及び試験の装置が管理されていること。
－装置の測定可能性及び精度が保証されていること。
－すべての測定装置が識別されていること。
－測定装置が、国際ならびに国家規格を規準としていること。

第１２章　検査及び試験の状態

－製品の試験及び試験の状態が積極的に識別されていること。
－状態記録が、正確、完全そして最新であること。

第１３章　不適合品の管理

－不適合品が、積極的に識別されていること。
－不適合品の処置が明確にされていること。
－不適合品が、再加工、採用又は廃棄されていること。
－不適合品が適切に処置されていること。

第１４章　是正措置

－不適合品の原因が体系的に分析されていること。
－不適合品をなくすための予防策が設けられていること。
－是正措置の効果が分析されていること。

第１５章　取り扱い、保管、梱包及び引き渡し

－内部の輸送、移動が体制が明確になっていること。
－取り扱い、保管、梱包及び引き渡しに関する損傷が極小化されていること。
－保管資材が体系的かつ定期的に評価されていること。
－資材包装の効果性が評価されていること。
－資材が引き渡しにあたり保護されていること。

第１６章　品質記録

－記録が適切に識別、維持、ファイリング、見出しを付けられていること。
－記録維持のために担当者が割り当てられていること。
－記録がある工程もしくは製品に対してトレースできる様になっていること。
－記録の保管期間及び場所が決定されていること。

第１７章　　内部品質監査

－定期的、包括的な内部品質監査が実施されていること。
－監査人が適格であること。
－監査が、計画、実施そして報告の過程を踏んでいること。
－監査人が顧客要求事項を反映した包括的なチェックリストを活用していること。
－是正措置の効率性が監視されていること。

第１８章　教育、訓練

－教育、訓練の必要性が定期的に評価されていること。
－教育、訓練の担当者が資格認定されていること。
－教育、訓練の記録が正確、完全そして最新であること。

第１９章　付帯サービス
－付帯サービスの範囲が明確であること。
－付帯サービスが、顧客要求事項を満たしていること。

第２０章　統計的手法
－統計的手法が必要に応じて用いられていること。
－統計的効率性が分析されていること。

出典：T.Zahner: Quality Assurance Certificates: "How, Where and Why"
Zurich,Switzerland:Swiss Association for Quality Assurance Certificates,1991

参考文献リスト

参考文献リスト

・アーンスト アンド ヤング、『アメリカ経営・税務ガイドブック』、中央経済社、H6.7.30、p. 257。
・安保哲夫、板垣博他著、『アメリカに生きる日本的生産システム－現地工場の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社、1992.3.23、p. 279。
・伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重、『日本の企業システム　第1巻　企業とは何か』、有斐閣、1995.4.10、p. 384。
・伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重、『日本の企業システム　第3巻　人的資源』、有斐閣、1995.6.30、p. 320。
・今井一孝、『現代の経営組織　構造と形成』、中央経済社、平成元年5.25、p. 244。
・今井正明、『カイゼン－日本企業が国際競争で成功した経営ﾉｳﾊｳ』、講談社、1992.4.25（1988 第1刷）、p. 399。
・植藤正志、『アメリカ経営管理の生成』、森山書店、1995.3.30、p. 299。
・古部都美、『経営学辞典』、中央経済社、55.8.1。
・大蔵省、『トヨタ自動車株　平成7年3月』、有価証券報告書総覧、H7.7.20、p. 99。
・大島俊一、『経営管理論の史的研究』、成文堂、1994.10.25。
・大野耐一、『トヨタ生産方式－脱規模の経営をめざして』、ダイヤモンド社、1995.8.4、p. 232。
・岡本康雄、『現代経営学辞典　改訂増補版』、同文舘、H8.1.10（S61 初版）。
・小川英次、『現代の生産管理』、日本経済新聞社、1994.7.13（1982 第1刷）、p. 194。
・小川一夫、『改訂新版　社会心理学用語辞典』、北大路書房、1995.2.10（1987 初版第1刷）、p. 422。
・小沢正義、『ＴＱＣと経営の実際－海外の経営体験を生かして』、日科技連、1989.5.25、p. 243。
・グレゴリー・H・ワトソン、『戦略的ベンチマーキング』、ダイヤモンド社、1995.8.24、p. 304。
・工場管理編集部、『5Sテクニック－整理・整頓・清潔・清掃・躾』、日刊工業新聞社、1992.9.30（1986 初版1刷）、p. 148。
・西郷幸盛、相馬志都夫、『アメリカ経営管理発展の研究』、八千代出版、63.6.1。
・榊原英資、『日米欧の経済・社会システム』、東洋経済新報社、1995.10.5、p. 161。
・佐久間賢、『国際経営と日本型労使関係』、有斐閣、昭和62年3月30日、p. 358。
・佐原昌弘、『日曜日だから経済思想史を学んでおこう－経済学とは何かを知るために』、中経出版、1994.4.8、p. 259。
・澤田善次郎、『CIMと経営管理』、日刊工業新聞社、1994.6.15、p. 315。
・実践経営研究会、『現場管理者のための超ｽﾀﾐﾅ「7つ道具」集』、日刊工業新聞社、1991.9.10、p. 241。
・柴野直一、『見てわかる生産性分析のノウハウ』、経営実務出版、1988.12.25（1983 初版）P. 231。
・（財）社会経済生産性本部、『労働生産性の国際比較（1995年版）』、（財）社会経済生産性本部生産性研究所、1995.9、p. 220。
・田中一成、『「時間生産性」をどう高めるか』、東洋経済新報社、1993.2.18、p. 220。
・田中元二、『海外工場の運営と管理－成功への条件』、日刊工業新聞社、1991.5.30、p. 207。
・通商産業省、『平成6年度版　総合経営力指標、製造業編』、通商産業省産業政策局企業行動課、1995.2.28、p. 366。
・角野信夫、『アメリカ経営組織論』、文眞堂、1995.4.10。
・東澤文二、『手っとり早い改善ノウハウ－KAIZEN活動の「しくみ」と「しかけ」』、日刊工業新聞社、1994.12.12、p. 203。
・東澤文二、『手っとり早い改善ノウハウII－KAIZEN活動の「原則」と「事例」』、工場管理　臨時増刊号、日刊工業新聞社、1995.7.20、p. 201。
・徳重宏一郎、『経営管理要論』、同友館、1995.4.25（1986 第1刷）、p. 255。

・徳永重良、野村正實、平木厚、『日本企業・世界戦略と実践－電子産業のグローバル化と「日本的経営」』、同文舘、1991.10.12、p. 288。
・中條毅、『日本の労使関係』、中央経済社、昭和63年3月15日、p. 199。
・中村亘、『生産性向上のための徹底見直し－必ず成功する3つのポイント』、日刊工業新聞社 1992.10.30、p. 238。
・日刊工業新聞社、『工場管理 11 1995, Vol.41, No.13 －特集 目で見てわかる"ヒト・モノ"の効果的活用術』、1995.11.1、p. 132。
・日刊工業新聞社、『工場管理 12 1995, Vol.41, No. 14』、日刊工業新聞社、1995.12。
・日本プラントメンテナンス協会、『私達のＴＰＭ』、1993.10.30、p. 114。
・野口祐、『CIM経営管理の国際的展開』、同文舘、1995.1.18。
・野中郁次郎、『経営管理』、経済学入門シリーズ、日本経済新聞社、1995.2.15（1983 第1刷）、p. 210。
・ハーシー, P.、ブランチャード, K. H.、『入門から応用へ 行動科学の展開 人的資源の活用』、生産性出版、1995.4.1（1978 第1刷）、p. 468。
・花岡正夫、『日本型労務管理の特質』、白桃書房、1994.9.26、p. 301。
・ピーター・Ｍ・センゲ、『最強組織の法則－新時代のチームワークとは何か』、徳間書店、1995.9.25、p. 404。
・平野裕之、『工場を合理化する事典』、日刊工業新聞社、1990.2.28（1984 初版1刷）、p. 229。
・平野裕之、『図解 5S・JIT基本用語555』、日刊工業新聞社、1994.1.20、p. 327。
・水上喜久、『サントリーの改善は知恵と勇気と遊び心』、日刊工業新聞社、1994.2.10、p. 163。
・宮田蔗、『管理者のためのマネジメント理論－時代変化と発展の構図』、日本ｺﾝｻﾙﾀﾝﾄｸﾞﾙｰﾌﾟ、1995.9.1、p. 199。
・村上元彦、『生産性とは何か』、生産性出版、1993.3.10（1986 第1刷）、p. 197。
・谷津進、『ベーシック生産入門』、日本経済新聞社、1993.11.8（1990 第1刷）、p. 159。
・山本広太郎、『経済学史』、青木書店、1995.4.25。
・『日本システム』
・『フォクトリ・オートメーション Vol. 13, No. 11』、日本工業出版、1995.11。
・Charles A. Aubrey, II & Patricia K. Felkins, Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement, ASQC Quality Press, 1988.
・GM and Local 1112 United Auto Workers(UAW), Local Agreements between General Motors Corporation North American Operations Lansing Automotive Division Lordstown Assembly Plant, October 8, 1993.
・Hitachi Automotive Products Inc.(HAP), Employee's Handbook.
・HITACHI Mexico, Manual del Empleado.
・Honda of America Manufacturing Inc., Associate Development Center: Our Success Depends on Your Development, 1993.
・Honda of America Manufacturing Inc., HAM VIP, 1994.
・Hoover's handbook of American Companies 1996.
・James H. Saylor, TQM Field Manual, McGraw-Hill Inc., 1992.
・James P.Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production, Harper Perennial, 1990.
・Judith R. Gordon, Third Edition, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, ALLYN AND BACON.
・Marion Mills Steeples, The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award: Proven Strategies for Building Quality into your Organization, ASQC Quality Press, 1992 and 1993.
・Masaaki Imai, KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill Inc., 1986.
・Meg Hartzler and Jane E. Henry, Team Fitness: A How-To Manual for Building a Winning Work Team, ASQC Quality Press, 1994.

- Michael J. Stahl & Gregory M. Bounds, Competing Globally through Customer Value: The Management of Strategic Suprasystems, Quorum Books, 1991.
- Robert C. Camp, Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, 1995.
- Rudolph G. Boznak with Audrey K. Decker, Competitive Product Development: A Quality Approach to Succeeding in the 90s and Beyond, ASQC Quality Press, 1993.
- Thomas L. Weekley, Jay C. Wilber, and Betsy Reid Creedon, United We Stand: The Unprecedented Story of the GM-UAW Quality Partnership, McGraw-Hill Inc., 1996.
- Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc. (TMM), Information Kit 1995.
- Y. Krishna Shetty & Vernon M. Buehler, Quality and Productivity Improvements: U.S. & Foreign Company Experiences, Manufactruing Productivity Center, 1983.

JICA