

在米日系自動車部品メーカーの人事慣行について

——N社の米国子会社3社の事例を中心として——

浅 野 剛

目 次

はじめに

1. 調査の枠組み
2. 米国におけるN社の事業概要
 - 1) 米国におけるN社の事業展開
 - 2) N社の米国子会社3社の概要
3. 調査結果の概要
 - 1) 雇用政策
 - 2) 求人・選考方法・選考基準
 - 3) 基本賃金率
 - 4) 昇進
 - 5) 人事考課
 - 6) 教育・訓練
 - 7) 定着率
 - 8) 福利厚生施策

結びにかえて

は じ め に

今日、経済のボーダレス化に伴う企業の海外生産活動は、業種・企業規模を問わず、企業の経済行為の一環として様々な地域・国において活発に展開されている。

今回、筆者が調査対象とした日本の自動車部品メーカーにおいてもそれは例

外ではなく、1980年代半ばからの「貿易不均衡の是正」、「日本の自動車組立メーカーの海外現地生産」、「円高ドル安の為替相場」などにより、当初は受け身的な海外進出であったものが、次第に海外生産の規模的拡大をはかり、さらには事業のグローバル化を急速に推し進めている¹⁾

本調査は、筆者が平成6年の夏実施した「米国中西部に所在する日系自動車部品メーカー14社の現地経営」に関する調査結果を踏まえて、親会社を同じくするN社の米国子会社3社の「現地経営」に焦点をあて、平成7年の夏実施したものである。

本調査の目的は、N社という日本の親会社によって出資された米国子会社3社がどのような「現地経営」を行っているか。これら3社に共通する経営慣行は何か。さらには、各社にみられるその独自性は何かなどを把握することである。

本報告では、N社の米国子会社3社の生産現場で実施される「人事慣行」をとりあげ、その実状を紹介し、子会社3社にみられる人事慣行上の相違点、並びに課題について言及する。

「人事慣行」に関する調査項目の内容は、雇用政策、求人・選考方法・選考基準、基本賃金率、昇進、人事考課、教育・訓練、定着率、福利厚生施策などである。

本報告が、今後も続くであろう日本の中堅・中小製造業による海外現地生産のための有意味な情報となり、さらにはこれらに関連する分野・領域を研究される方々への基礎的資料になれば望外の喜びである。

1. 調査の枠組み

本調査は、N社の米国子会社3社を対象にして、郵送法によるアンケート調

1) Jeremiah J. Sullivan, *Invasion of the Salarymen: The Japanese Business Presence in America* (Westport, Praeger Publishers, 1990), pp. 77-78. [尾澤和幸訳] (1995年), 『孤立する日本企業』, 草思社, 19-20頁.

査と平成7年8月末から9月初旬にかけて、筆者による現地での経営トップ並びに各部門担当者（日本人派遣幹部を中心にした）とのインタビューにもとづくものである。

2. 米国におけるN社の事業概要

1) 米国におけるN社の事業展開

1970年代初頭から始まった米国におけるN社の事業展開は、概ね3つのステージに分けることができると思われる。表1は、北米におけるN社の事業展開を経時的に示したものである。

第1のステージは、70年代における販売会社の設立である。N社は、主力輸出製品の販売会社をカリフォルニア州、ミシガン州並びにカナダのオンタリオ州にそれぞれ開設している。

第2のステージとしては、80年代半ばから米国において本格的に主力製品の製造拠点となる現地工場の設立を行い、同時に北米における事業の統括並びに開発・販売支援組織としての統括会社を設置している。

第3のステージでは、80年代後半から始まった米国での現地生産における主力製品に関連した部品並びに新規市場開拓を目的とした事業として、合弁形態の現地法人をミシガン州、テネシー州、並びにサウス・カロライナ州にそれぞれ設立している。

筆者が調査したN社の米国子会社3社は、N社の米国における事業展開の第2ステージから第3ステージの期間に設立されたものと理解される。

2) N社の米国子会社3社の概要

ここでは、N社の米国子会社3社の概要を説明する。表2は、N社の米国子会社3社について、その概要をまとめたものである。

A社は、1984年にミシガン州の南西部に設立された。N社の北米子会社としては、最も早い時期に設立された製造子会社で、操業開始は1986年である。A

社は、N社にとって最初の北米における大規模な製造子会社ということもあり、全社一丸となってその開設に取り組んだということである。

A社の資本出資形態は、北米におけるN社の統括会社であるNAI社が全額出資したものである。94年度の年間売上高は6億3,000万USドル、従業員数1,500名を有する地域でもトップ規模の製造メーカーである。事業内容として

表1 北米におけるN社の事業概要

進出年度 (出資)	企業 (所在地)・資本額・従業員数・事業内容
1971年 (合弁)	NLA社 (カリフォルニア州, アメリカ), 375万USドル, 338名 自動車エアコンの組付販売, プラグ等の販売
1972年 (単独)	NC社 (オンタリオ州, カナダ), 10万カナダドル, 17名 自動車用電装部品, エアコンの販売
1975年 (単独)	NS社 (ミシガン州, アメリカ), 300万USドル, 120名 自動車電装品, メーター, 噴射ポンプの販売
1984年 (単独)	A社 (ミシガン州, アメリカ), 1.25億USドル, 1,296名 ラジエーター, ヒーター, エアコン等の製造・販売
1985年 (単独)	NAI社 (ミシガン州, アメリカ), 2.26億USドル, 242名 米国子会社の統括運営
1987年 (合弁)	NAMS社 (カリフォルニア州, アメリカ), 20万USドル, 89名 コンプレッサーや電装品のリビルト製造・販売
1988年 (単独)	NTC社 (ミシガン州, アメリカ), 800万USドル, 60名 自動車部品に関する研究・開発と拡販の技術的サポート
1988年 (単独)	C社 (テネシー州, アメリカ), 7,400万USドル, 1,152名 オルターネーター, スターター, メーター等の製造・販売
1989年 (合弁)	AFPC社 (サウスカロライナ州, アメリカ), 4,000万USドル, 242名 フュエルポンプの製造・販売
1989年 (合弁)	B社 (ミシガン州, アメリカ), 1.46億USドル, 409名 自動車エアコン用コンプレッサーの製造・販売
1989年 (合弁)	PD社 (テネシー州, アメリカ), 2,200万USドル, 285名 エアークリーナー, オイルフィルターの製造・販売

(資料) 神尾昭男 (1993年), 『海外進出企業総覧 1993年版会社別編』, 東洋経済新報社, 511-512頁。

「N社の北米地域におけるグループ子会社の概要」についてのパンフレットより抜粋。

(注) 企業名については、N社並びに米国子会社各社との申し合わせにより仮名を用いる。なお、設立年度と操業開始年度は異なる場合もある。この表の進出年度は、法人の設立年度に基づいている。

表2 N社の米国子会社3社の概要

企業名	出資形態	操業年度	従業員	主要製品	労組の有無
A社	N社の北米統括会社のNAI社から100%出資(単独)	1986年	1,500名 (34名) 〔9.0〕	エアコン ラジエーター エバポレーター	無
B社	N社から50%とN社の関連会社TA社から50%(合弁)	1990年	500名 (29名) 〔11.4〕	自動車用空調 コンプレッサー	無
C社	北米統括会社のNAI社から100%出資(単独)	1990年	1,470名 (86名) 〔6.3〕	オルタネーター スターター・モーター メーター	無

(資料) 調査時に各社から提供されたパンフレット並びにアンケート調査結果から抜粋。

(注) 表中の従業員欄の()内の数値は、日本人派遣社員数を示している。また、〔 〕内の数値は全従業員に占めるマイノリティーの比率(%)を表したものである。
従業員数は、平成7年8月末時点での同社の最新データによるもの。

は、エバポレーター、コンデンサー、ラジエーター等の自動車部品の製造とカー・ヒーター・ユニット並びに冷却ユニットの組立である。

ミシガン州の中南部に位置するB社は、1989年に設立され90年に操業を始めた。B社の資本出資形態については、N社が50%、そしてN社の系列親会社であるTA社が50%を出資している。B社の94年度年間売上高は2億300万USドル、従業員数は500名で、地域では中規模の製造メーカーと言えよう。事業内容は、自動車用コンプレッサーとマグネティック・クラッチの製造である。

テネシー州の東部に位置するC社は、1988年に設立され、B社と同様に90年に操業を始めた。この地域は、産業の活性化のために地元自治体が国内並びに外資系企業の誘致に積極的で、多くの企業が有利な誘致条件、整備されたインフラ、安価な労働力を求めて進出を行っている。C社の資本出資形態は、A社と同様にN社の北米統括会社であるNAI社が100%出資したものである。C社の94年度年間売上高は4億5,800万USドル、従業員数は1,470名を数え、地域においては大規模製造メーカーのひとつである。事業内容は、スターター、オルターネーター、メーター、電子制御ユニット、センサー等の製造である。

これら3社には、労働組合は組織化されておらず、各社とも現在まで労使紛

争の経験は皆無である。

3. 調査結果の概要

1) 雇用政策（雇用保障）

N社の米国子会社3社にみられる雇用政策、特に、雇用保障に関して、子会社各社の実状を解説する。

従業員に対する「雇用保障」に関して、子会社3社に共通して見られる姿勢は、ノー・レイオフを基本としていることである。特に、子会社3社のうち、2社（A社並びにB社）の「従業員ハンドブック」には、従業員の雇用維持に配慮することが明確に記されている。

例えば、A社では、自社の地域社会への貢献は「2つの事項」を通じて達成できると明記されている。第1は、顧客に対し優れた製品とサービスを提供すること。第2は、地域における雇用の拡大と従業員の雇用維持を可能な限り達成することである。

B社においてもA社と同様に、従業員の雇用維持のためレイオフを避ける旨を「従業員ハンドブック」に具体的に明示している。B社の「従業員ハンドブック」には、レイオフを実施する際、以下のような要領で従業員のレイオフを行うことが明記されている。

不況下に、自社のビジネスが壊滅的な危機に瀕した場合、まず契約社員並びに臨時社員が解雇される。そして、レイオフが実施される以前に、次のような措置が施される。

- ・事業の規模的拡大を停止
- ・素材や部品供給業者への支援を最小限に抑制
- ・経営に携わる役職者の給与を削減
- ・株主への配当を削減
- ・地域交流のための支出を削減

- ・職場環境を改善するための支出や従業員の教育・訓練のための助成金の削除
- ・従業員の賃金並びに労働時間の削減²⁾

C社についても、「従業員ハンドブック」には明文化されていないが、ノー・レイオフを従業員の労務管理の基本としており、自社で作成された会社プロフィールの中には、「雇用の安定を重視し、レイオフを避けるよう最大限の努力を払う」という文言が明記されている。

なお、これら3社では操業以来これまで従業員のレイオフを実施した経験はない。さらに、B社では、湾岸戦争勃発の際、一時的不況に見舞われたが、A社の協力を得て余剰人員のレイオフを実施しなかった経緯もある³⁾

2) 求人・選考方法・選考基準

東京経済大学の竹内一夫教授によれば、米国では一般生産工や保全工などの現場従業員並びに秘書などの一般事務員は、工場の所在地域で募集することが一般的であり、その募集方法は現地工場が所在する「地元新聞社への求人広告」、或いは「公営雇用サービス局」を通じてなされると指摘されている⁴⁾

米国中西部に所在する日系自動車部品メーカーの現地経営について筆者が平成6年に行った調査でも、現場従業員の求人募集方法に関しては、「新聞広告」、「公営雇用サービス局」、「民間の人材斡旋会社」、「縁故」などによる求人募集がその主な手段であった。

表3は、筆者による平成6年の調査における現場従業員の求人・選考方法・

2) B社の「従業員ハンドブック」より抜粋。

3) 当時を知る従業員から他の現場従業員へ、B社が雇用維持のため、レイオフの回避に全力を傾注した様子が語り継がれているということを日本人派遣幹部とのインタビューにおいてうかがった。

4) 竹内一夫(1990年)、「在米日系企業の人事管理—事例研究を中心として—」『東京経大会誌』, 第165号, 214-215頁。

選考基準についてまとめたものである。因みに、この調査では回答企業13社のうち、「新聞広告」と「民間の雇用斡旋会社」による求人は11社で利用されており、次に「公営雇用サービス局」と「従業員への照会（縁故）」によるものが8社であった。なお、これらの求人募集方法の他に、人材の確保が困難な地域では、「ラジオによる広告」、「広告塔の設置」、さらには「ダイレクト・メール」

表3 在米日系自動車部品メーカー14社の現場従業員の求人・選考方法・選考基準

(回答企業数：13社)

	求人の募集方法	採用の選考方法	採用の選考基準(資質・特性)
実施 度 合	1)新聞広告〔11社, 85%〕	1)書類審査〔12社, 92%〕	1)職務経歴〔6社, 46%〕
	2)民間雇用斡旋機関 〔11社, 85%〕	2)個人面接〔12社, 92%〕	2)誠実性〔3社, 23%〕
	3)公営雇用サービス局 〔8社, 62%〕	3)健康診断 〔11社, 85%〕 ^{a)}	3)適応性〔2社, 15%〕
	4)従業員への照会 〔8社, 62%〕	4)技能テスト〔5社, 38%〕	4)勤勉性〔1社, 8%〕
	5)ラジオ広告 〔1社, 8%〕	5)集団面接〔2社, 15%〕	5)身体強健〔1社, 8%〕
	6)広告塔の利用 〔1社, 8%〕	6)筆記テスト〔1社, 8%〕	
	7)ダイレクト・メール 〔1社, 8%〕	7)動作テスト〔1社, 8%〕	

(注) 1. 「求人の募集方法」の実施度合については、回答企業13社によって採用されている募集方法すべてをまとめたものである。例えば、ここでは「新聞広告」による募集方法は、回答企業13社のうち、11社で実施されていることを意味する。

2. 「採用の選考方法」の実施度合についても、回答企業13社によって採用されている選考方法すべてをまとめたものである。例えば、「書類審査」による選考は、回答企業13社のうち、12社で実施されている。

3. 「採用の選考基準」については、採用の選考基準として現場従業員に必要と考えられる15の資質・特性項目のうち、上位3つまでを回答戴いたが、この表中に示されている各資質・特性は回答企業13社で第1位として示された資質・特性の割合を示している。例えば、「職務経歴」は、現場従業員に重視される資質・特性として、13社のうち6社によって第1位として指摘された資質・特性項目という意味である。

なお、調査の際、選考基準の「資質・特性」として回答者に提示した15の資質・特性を以下に列挙する。

- ①誠実性, ②学歴, ③社交性, ④忍耐力, ⑤職務経歴, ⑥使命感, ⑦適応性,
⑧偏見のないこと, ⑨豊かな文化的受容性, ⑩勤勉性, ⑪積極性, ⑫協調性,
⑬創造性, ⑭身体強健, ⑮その他

a) 選考方法の「健康診断」には、「薬物検査」を含むケースが数社見られた。

なども利用されていた。

表4は、N社の米国子会社3社における現場従業員の求人・選考方法・選考基準についてまとめたものである。表4からも明らかなように、子会社3社では現場従業員の求人募集方法として「新聞広告」、「公営雇用サービス局」或いは「地域の雇用促進機関」や「民間の雇用斡旋機関」などを利用している。

次に、現場従業員の選考方法についてである。在米日系自動車組立メーカーのそれを調査された慶応大学の島田晴雄教授によれば、日系自動車組立メーカーでは現地工場の所在場所並びに労働組合との関係により、採用選考の行われる環境に多少の差違は見られるものの、長時間を費やし綿密で詳細な採用選考が実施されていることが指摘されている⁵⁾

表4 N社の米国子会社3社における現場従業員の求人・選考方法・選考基準

項目 企業名	求人の募集方法	求人の選考方法	求人の 選考基準 (資質・特性)
A 社	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員への照会 ・新聞広告 ・所在地域の高校・専門学校並びに大学 ・公営雇用サービス局 ・地域の雇用促進機関 ・民間雇用斡旋機関 ・出版物への広告 ・求人会社 	<ul style="list-style-type: none"> ・書類審査 ・個人面接 ・選考テスト 	<ul style="list-style-type: none"> ①適応性 ②協調性 ③身体強健
B 社	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員への照会 ・新聞広告 ・民間雇用斡旋機関 	<ul style="list-style-type: none"> ・書類審査 ・個人面接 ・健康診断 	<ul style="list-style-type: none"> ①勤勉性 ②適応性 ③身体強健
C 社	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員への照会 ・新聞広告 ・公営雇用サービス局 ・地域の雇用促進機関 ・求人会社 	<ul style="list-style-type: none"> ・書類審査 ・個人面接 ・選考テスト ・健康診断 	<ul style="list-style-type: none"> ①勤勉性 ②適応性 ③協調性

5) 島田晴雄 (1988年), 『ヒューマンウェアの経済学—アメリカのなかの日本企業』, 岩波書店, 183頁.

在米日系自動車組立メーカーでは、以下の選考方法を組み合わせ、数段階に分けて現場従業員の採用選考が行われていた。

- ・書類審査
- ・個人面接
- ・集団面接
- ・筆記テスト
- ・技能テスト
- ・健康診断

一方、筆者の平成6年の調査から、日系自動車部品メーカー各社は現場従業員の選考方法として、まず「書類審査」、次に「個人面接」、最後に「健康診断」という順序で実施していた。特に、「健康診断」については、薬物の使用に関して厳しい審査を行う企業も数社みられた。また、これらの選考方法以外にも、「動作テスト」、「集団面接」、「筆記テスト」などを実施する企業もあった。

今回の筆者の調査において、N社の米国子会社3社の現場従業員に対する選考方法として各社に共通して実施されている選考方法は、「書類審査」と「個人面接」である。さらに、A社とC社では「選考テスト」が、またB社とC社では「健康診断」がそれぞれ実施されている。

在米日系自動車組立メーカーにおける現場従業員の選考基準に関する専修大学の鈴木直次教授による調査によれば、在米日系自動車組立メーカーではチームシステムが採用されているため、「チームワークで働ける適性を持つこと」が最も重視され、さらに他のチームメンバーと協同して働くための「コミュニケーション能力」、そして多様な職務をこなすことのできる「行動の柔軟性」なども選考基準となっていたと指摘されている⁶⁾

筆者の平成6年の調査では、採用の選考基準として現場従業員に重視される資質・特性として「職務経歴（キャリア）」、「誠実性」、「適応性」が上位3位を占めていた。なお、生産現場にチームシステムを導入している日系自動車部品

6) 鈴木直次(1991年),『アメリカ社会のなかの日系企業—自動車産業の現地経営』,東洋経済新報社,128-129頁.

メーカーは、14社中8社であった。

今回の筆者の調査では、N社の米国子会社3社において現場従業員の選考基準として重視される資質・性格として、「勤勉性」、「適応性」、「協調性」が、それぞれ上位にランクされている。また、子会社3社のすべてが、生産現場でチームシステムを導入していた。

3) 基本賃金率 (基本給)

在米日系自動車組立メーカーの作業組織について調査をされた法政大学の公文溥教授によれば、日系自動車組立メーカー各社は、基本的に米国企業と同様に職務給制度を採用しており、また現地で日本的な作業組織を実現するために、細分化された職務区分を廃止し、生産職務については職務区分を1つにしている。さらに、生産職務と保全職務の間には、明確な賃金格差のある基本賃金率が設けられている。生産現場の現場従業員が基本賃金率を得るためには、採用の後、一定期間勤務することが必要である。そのため、新規採用により初めてその職務についての現場従業員に対しては、採用当初には基本給を下回る賃金が支払われることになる。その後、6ヶ月程度毎に昇給され、18~24ヶ月後にはその職務の上限である賃金が支払われる仕組みになっている⁷⁾

平成6年の夏、米国中西部に所在する日系自動車部品メーカーに対して筆者が行った調査においても、回答企業13社のうち、生産現場において職務区分の簡素化を実施している企業は10社、また生産職務と保全職務の間に明確な基本給の格差を設け、一定期間後に基本給が上限に達してしまうような制度を採用している企業は12社にも及んでいた。

表5並びに表6は、平成6年夏の筆者による日系自動車部品メーカー14社(回答企業は13社)における基本賃金率(以下、基本給と記す)をまとめたも

7) 公文溥(1990年)、「在米日系自動車企業の作業組織について」『社会労働研究』、第37巻第1号、73-77頁。

のである。

回答企業13社において現場従業員（一般生産工及び保全工）に支払われる基本給については、次のような特徴（パターン）がみられる。即ち、一般生産工における基本給の一般的なパターンは、採用当時の基本給が7～8ドル程度、上限のそれは10～11ドル程度、上限の基本給と採用当時のそれとの格差は2～3ドル、上限の基本給に昇給するために必要とされる期間は36～48ヶ月というものである。

次に、上述の一般的なパターンとは異なる、2つのパターンを紹介する。第1のパターンは、採用当時の基本給を他の企業よりも比較的高く設定し、上限の基本給については採用当時のそれと格差をほとんどつけないもの。（表5のD社並びにI社の例）

表5 在米日系自動車部品メーカー14社における現場従業員（一般工）の基本賃金率
（回答企業数：13社）

賃金率と期間 企業名	採用当時の 時間給 (ドル)	上限の 時間給 (ドル)	時間給の格差 〔上限－採用当時〕 (ドル)	上限に達する 期間 (月)
1) D 社	11.11	11.76	0.65	48
2) E 社	6.68	8.35	1.67	6
3) F 社	6.00	検討中	検討中	検討中
4) G 社	8.00	11.00	3.00	36
5) H 社	7.60	11.50	3.90	60
6) I 社	10.04	10.65	0.61	24
7) J 社	7.50	14.50	7.00	84
8) K 社	7.50	10.00	2.50	60
9) L 社	7.65	9.65	2.00	36
10) M 社	7.70	9.60	1.90	48
11) N 社	7.00	9.00	2.00	36
12) O 社	8.00	10.00	2.00	36
13) P 社	8.00	10.21	2.21	24
13社の平均値	7.90	10.52	2.45	41.5

第2のそれは、採用当時の基本給を比較的低く設定し、長い期間をかけて上限のそれに昇給させるというパターンで、上限の基本給は他の企業に比べて比較的高く設定されている。(表5のH社及びJ社の例)

一般生産工の基本給にみられる上述の特徴は、保全工の基本給についても同様にみられる。まず、保全工における基本給の一般的なパターンは、採用当時の基本給が9～11ドル程度、上限のそれは13～15ドル程度、上限の基本給と採用当時のその格差は2～4ドル程度で、上限の基本給に昇給するために必要な期間は24～36ヶ月というものである。

次に、保全工の基本給にみられる一般的なパターンとは異なる2つのパターンのうち、第1のパターンは、上限の基本給と採用当時のそれとの格差が非常に大きく、また上限の基本給に昇給するために必要とされる期間が非常に長い

表6 在米自動車部品メーカー14社における現場従業員(保全工)の基本賃金率
(回答企業数:13社)

賃金率と期間 企業名	採用当時の 時間給 (ドル)	上限の 時間給 (ドル)	時間給の格差 〔上限-採用当時〕 (ドル)	上限に達する 期間 (月)
1) D 社	16.04	18.73	2.69	48
2) E 社	8.58	10.72	2.14	6
3) F 社	7.00	検討中	検討中	検討中
4) G 社	10.00	16.00	6.00	36
5) H 社	10.50	12.80	2.30	30
6) I 社	15.94	16.91	0.97	24
7) J 社	9.50	16.50	7.00	84
8) K 社	9.50	15.00	5.50	24
9) L 社	13.00	検討中	検討中	検討中
10) M 社	10.97	16.48	5.51	60
11) N 社	10.00	14.00	4.00	36
12) O 社	10.00	12.00	2.00	36
13) P 社	10.00	14.00	4.00	24
13社の平均値	10.85	14.83	3.83	37.1

もの。(表6のG社, J社, 及びM社の例)

第2のそれは, 採用当時の基本給を他の企業に比較して予め非常に高く設定し, 上限の基本給については採用当時のそれとほとんど格差を設けないというもの。(表6のI社の例)

今回の筆者の調査におけるN社の米国子会社3社の一般生産工(生産職務)並びに熟練工(保全職務)の採用当時の基本給, 上限の基本給, 格差(上限—採用当時の基本給), さらには時間給が上限に達するまでの期間についてまとめたものが表7である。

これら米国子会社3社における生産現場の現場従業員の基本給についても, 平成6年夏の筆者の調査結果にみられるその特徴が, 同様に存在する。

第1は, A社とB社のケースである。これは, 一般生産工並びに保全工において採用当時の基本給と上限のそれとに格差がほとんどなく, 基本給の上限に達する期間も48ヶ月という比較的長い期間を設定している。

第2はC社のケースであり, 一般生産工と保全工双方において, 採用当時の基本給と上限のそれとの間に大きな格差があること。そして, 一般生産工の上限の基本給に達する期間については, A社並びにB社の一般生産工の半分の期間の24ヶ月, 一方保全工のそれについては, A社並びにB社の保全工の基本給

表7 N社の米国子会社3社における基本賃金率(時間給)

(単位: USドル)

企業名・職種 時間給	一般工(非熟練工)			保全工(熟練工)		
	A社	B社	C社	A社	B社	C社
採用当時の時間給	11.11	10.81	9.09	16.04	17.61	9.05
上限の時間給	11.76	11.46	14.10	18.73	18.20	18.88
格差(上限—採用当時)	0.65	0.65	5.01	2.69	0.59	9.83
上限に達する期間(月)	48	48	24	48	48	60

(注) 一般に, 在米日系製造業企業では, 生産現場における職務区分を大幅に簡素化しているため, ここでは職務区分を一般工(非熟練工)と保全工(熟練工)に分けて, 上記の項目について各社の日本人派遣幹部に回答戴いた。

なお, 時間給の単位は, ドルである。

における上限に達する期間が48ヶ月に対し、C社では60ヶ月という極めて長い期間を課している。

N社の子会社間に見られるこれらの差違の主な要因として、子会社が所在する地域の賃金水準格差、生産現場で必要とされる現場従業員の技能レベルの差違、生産現場における職階の差違、さらには人事制度としての昇進・昇格システムの違いなどが考えられる。

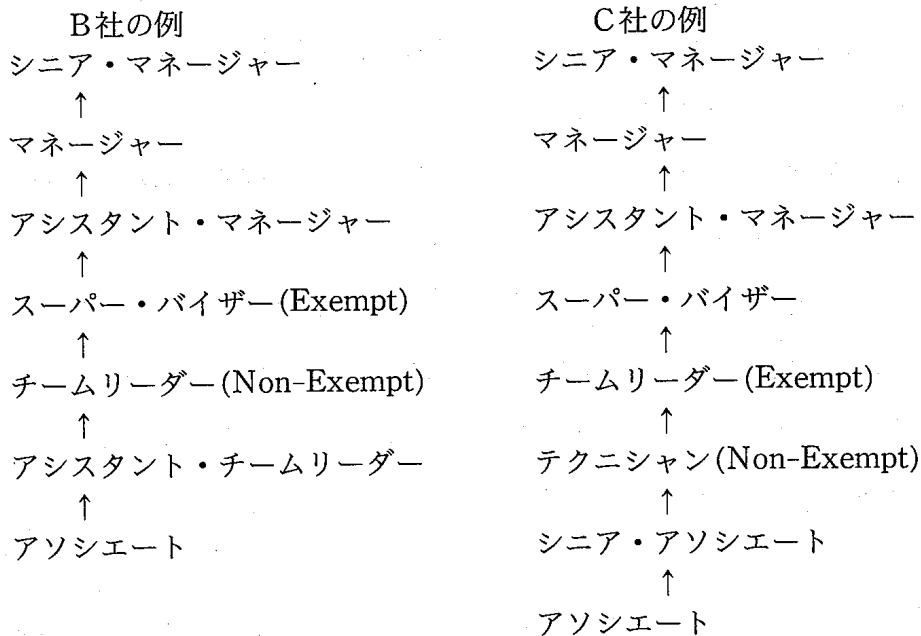
4) 昇進（一般生産工と保全工の「昇格」を主な事例として）

ここでは、昇進に関して、「一般生産工の昇進」と「保全工の昇進」について、B社及びC社の事例を中心に、それぞれ解説する。（B社及びC社の生産現場における職階については、図1を参照のこと）

(1) 一般生産工の昇進（チームリーダーへの昇格）

B社における生産現場のチームリーダーへの昇格は、アソシエートからアシスタント・チームリーダーに昇格の後、チームリーダーへの昇格機会が生まれる。

図1 B社並びにC社の生産現場における職階



アシスタント・チームリーダーからチームリーダーへの昇格人事は、まずスーパー・バイザーによる昇格候補者の推薦によって始まる。次に、推薦されたアシスタント・チームリーダー（昇格候補者）のチームリーダーへの昇格に関して、社内においてシニア・マネージャー以上8名で構成される「昇格委員会」が結成される。

「昇格委員会」では、次のような事項を昇格審査の判定基準として利用している。

- ①昇格候補者の同僚による「ピア・レビュー」の内容
- ②昇格候補者によるオピニオン・サーベイの内容
- ③昇格候補者の人事考課
- ④昇格審査以前に行われた研修（毎週土曜日に実施される無報酬の教育・訓練プログラム）の後に実施される筆記試験の合否結果

「昇格委員会」では、上述の①～④の判定基準に基づいて、昇格候補者の昇格審査を行う。

なお、B社の生産現場のアソシエートの「昇給」については、面接と人事考課の評価によって審査を行っている。面接については、一次面接者としてチームリーダーが、二次面接者としてスーパー・バイザーがそれぞれ評価者となっている。「昇給」の決め手となるのは直属の上司である一次面接者（ここでは、チームリーダー）の評価である。

筆者とのインタビューにおいて、B社の日本人派遣幹部が指摘された同社の人事評価に関する課題について以下に紹介する。

まず、B社で現在使用されている人事考課の内容並びにその基準は定性的側面が多いため、評価者間に評価について恣意性が介在する危険性があること。このため、B社では人事考課の内容・基準に定量的な側面を如何に盛り込むかが急務の検討課題となっている。

第2に、B社の場合、日本の親会社から派遣された技術スタッフに対し、現場従業員の「昇給」審査の評価者として、「権限」が付与されている。

仮に派遣された日本人技術スタッフの技量（技能）が、生産現場の現場従業員に「未熟である」と判断されるような人材が現場従業員の「昇給」審査に加わるということになれば、「評価者」として日本人技術スタッフが相応しいかどうかという疑問が、現場従業員から起こることも十分に考えられる。さらに、そのような人材を現地企業に派遣した日本の親会社の人事に対する不信も増大する。従って、日本からの技術スタッフは、その分野に関して「専門性」を十分に備えたキャリアの持ち主が現地に派遣されなければならない。これは、人材を送り出す側である親会社における人材の育成という問題になる。さらに、日本から派遣された技術スタッフに対し、現地の生産現場においてどのような権限を付与すればよいかという課題も残されている。

C社においても、現場従業員の昇進・昇格は原則として直属の上司の人事考課によって決定されている。C社の人事部とのインタビューでは、米国では一般に技能職（生産現場の現場従業員）の「昇格」に関して人事考課を利用することはないと指摘された。しかし、C社の場合、「昇格」は資格取得と関連しているため、人事考課を「昇格」の際の評価基準として利用しているということである。さらに、C社ではこれまでの慣例として、日本の企業で行われているように、人事部が昇進・昇格の人員並びに配置について強制的にガイドラインを設け、ラインの責任者と調整を行っているということであった。

C社における現場従業員の昇進・昇格の制度上の課題については、まず人事部が昇進・昇格の人員に関して強制的にガイドラインを示すことについて、ラインの責任者並びに昇格候補者から批判や不満が指摘されていることである。換言すると、米国企業の一般的人事慣行に従えば、C社の昇進・昇格人事システムでは、人事に関して生産現場のラインの責任者に「責任と権限」が委譲されていないという問題が存在する事になる。

第2に、昇格人事の際、C社では「人事考課」を利用しているのであるが、日本で使用されている人事考課表では評価内容及び基準についてあいまいな点が多いため、現地でそれを使用する場合、人事考課表の内容について細部まで

定義づける必要性があるという指摘がなされた。

第3は、チームリーダーの昇格審査における審査基準と配置に関することである。昇格において、チームリーダーとなるべき人材に求められる資質・能力として、チームリーダーという職位における技能・技術はもちろんのこと、部下のマネジメントについても十分な能力が必要となる。部下のマネジメントについて不得手なチームリーダー昇格候補者の場合、部下とのコミュニケーション能力を高める訓練が日常、生産現場において実施されている。しかし、このような問題を抱えるチームリーダー昇格候補者の場合、一定訓練期間後、部下のマネジメント能力が培われなかった場合、たとえ昇格しても部下を全くもたない職場に配属せねばならず、組織構成上、不都合な状況が発生する可能性も出てくる。

(2) 保全工の昇進

次に、保全工の昇進についてである。保全工の養成については、B社並びにC社とも社内公募制を採用している。両社には、保全工の資格を希望する者に対して4年間(8,000時間)に及ぶ保全工養成プログラムがある。これは、アプレンティス・プログラムと呼ばれ、保全、型保全、刃具など5職種から構成されており、保全工の希望者はそのプログラムの研修を終了した後、州政府から資格を付与される仕組みである。

C社の場合、保全工機職に3つの職位レベルを設けている。保全工機職のアソシエート・レベルはアプレンティス・プログラムの研修期間(4年間)に相当する。この研修が終了の後、州政府からjourneymanとしての資格が付与される。そしてシニア・アソシエートとして「昇格」が可能になる。次に、シニア・アソシエートとして、社内に設けられた保全中級コースの技能検定試験に合格すると、テクニシャンへの昇格が可能となる。

表8は、C社の生産現場における一般生産職と保全職の等級及び基本賃金率について示したものである。

保全工の養成について、B社の日本人派遣幹部とのインタビューにおいて指

摘された課題を以下に説明する。

B社では、社内において保全工の育成を行っている。しかし、一般生産職から保全職への志願者は少ない。これにはいくつかの理由が考えられるが、まずポスト不足ということが最大の要因と考えられる。(米国人保全職の退職率が低いため)次に、保全職の指導者が社内に少ないため、志願者への対応が困難なこと。さらに、技術的な要因として、日系企業の工程ラインにおける機械・設備は非常にハイテク化されており、保全技術を米国人保全工へ移転してみても、それらの技能・技術を米国人が身につけることは非常に困難であること。即ち、保全工の技術は、装置技術やセンサー技術に関するソフト技術であり、これら

表8 C社の賃金率・職能等級

技能系従業員の場合

(単位:USドル)

職 位	一 般 生 産 職		保 全 職
	生 産	品 質	保 全 工 機
テクニシャン	\$ 14.10 (22%) ^{a)}	\$ 16.43 (21%)	\$ 18.88 (8%)
シニア・アソシエート	⑤ 11.57 (1.5)	⑤ 13.59 (1.5)	⑤ 17.47 (1.5)
	④ 11.40 (1.5)	④ 13.39 (1.5)	④ 17.21 (1.5)
	③ 11.23 (1.5)	③ 13.19 (1.5)	③ 16.96 (1.5)
	② 11.06 (1.5)	② 12.99 (1.5)	② 16.71 (1.5)
	① 10.90 (1.3)	① 12.80 (1.3)	① 16.46 (1.1)
アソシエート	⑤ 9.65 (1.5)	⑤ 11.34 (1.5)	⑧ 14.81 (6) ^{b)}
	④ 9.51 (1.5)	④ 11.17 (1.5)	⑦ 13.99 (6)
	③ 9.37 (1.5)	③ 11.00 (1.5)	⑥ 13.17 (7)
	② 9.23 (1.5)	② 10.84 (1.5)	⑤ 12.35 (7)
	① 9.09 (7.5)	① 10.68 (7.5)	④ 11.52 (8)
			③ 10.70 (8)
			② 9.88 (9)
			① 9.05
仮採用 (3カ月)	8.46 ^{c)}	9.94 ^{c)}	

(資料) C社の「人事制度の概要」パンフレットより抜粋。

(注) a) 時間給の賃金額を示したもの。()内の数値は、昇給率を表す。

b) 保全工機職のアソシエートの①～⑧はアプレントイス・プログラム。

c) すべての新入社員がこの賃金でスタート。保全工機職種では、経験・能力に応じ、シニア・アソシエート又はアソシエート1号俸よりスタート。

※職能の進展を重視し、米国では稀な長期に亘る昇給・昇格制度としている。

のソフト技術を平均年齢の高い米国人保全工が学習し、理解することは非常に難しい。その結果、米国人の保全工に設備・機械のメカニカルな側面の保全は対処しえても、ソフトな側面の保全についての対応は困難なことが指摘されている。

B社では、保全工に関する上記の状況から、社内に優秀な保全工の絶対数が不足しているため、日本から派遣された保全のための技術スタッフを常時駐在させている。

5) 人事考課

長崎大学の藤野哲也教授は、日本企業の海外現地法人における人事評価システムについて、次のように説明される。

在外日系企業における人事・労務管理に関して、現地に派遣された日本人派遣社員は、現地での雇用に関する慣行と日本国内におけるそれとの間に存在する差違に当惑し、一方現地人従業員においても日本型雇用システムの運用の意味が理解できず、両者の間に齟齬を生じるケースが多い。

在外日系企業における人事考課は、被評価者が属するラインの責任者がその任に当たるのが一般的である。ラインの責任者は、人事考課において部下の能力・適性について評価を行い、部下の職務目標達成度や配属などに関して部下からの申告に目を通し、部下との面接の後、部下に対しその評価結果や評価基準について説明を行う。部下に対して評価結果を説明するためには、評価基準、或いは評価内容についても部下に公開する必要がある。

人事考課の評価項目については企業により多少の差違はみられるが、概ね評価項目として成績考課（職務の質、量）、情意考課（規律性、協調性、積極性、責任感、適応性など）、能力考課（基本能力としての知能・技能、習熟能力としての理解力、創意工夫、表現力など）などがあげられる。

一方、在外日系企業の現地法人における人事部の主な業務は、人事における評価方針の決定、人事評価システムや帳票の決定、評価結果のとりまとめなど

である⁸⁾

表9及び表10は、N社の米国子会社3社における現場従業員に対する人事考課の実施状況とその評価項目についてまとめたものである。

まず、人事考課の実施状況についてである。子会社3社すべてで、現場従業員の昇給について人事考課を実施している。人事考課の実施度合はA社が半年に一度実施するのに対し、他の2社（B社とC社）は年に一度の割合である。

人事考課における考課者については、A社は直属の上司が、B社とC社ではチームリーダーがそれぞれ担当している。人事考課における面接の有無については、子会社3社すべてで面接が実施されている。

さらに、子会社3社では、被考課者である現場従業員が自分に対する人事考課の評価に不満足な場合、社内に不服申し立てを受け入れるシステムが制度化されている。

次に、子会社3社において採用されている現場従業員に対する人事考課の評価項目についてである。まず、A社では現場従業員に対する人事考課の評価項目として、「成績考課」、「情意考課」、「能力考課」など広範囲にわたる評価項目が採用されている。一方、B社やC社では、3つの主な考課項目のうち、特に「情意考課」に関する評価に重点が置かれている。また、B社並びにC社では

表9 N社の米国子会社3社における現場従業員に対する人事考課の実施状況

実施項目 \ 企業名	A 社	B 社	C 社
①人事考課の有無	実施	実施	実施
②人事考課の実施度合（回／年）	2	1	1
③人事考課の考課者	直属の上司	チーム・リーダー	チーム・リーダー
④人事考課の際、考課者と被考課者との面接の有無	実施	実施	実施
⑤人事考課の結果に対して被考課者からの苦情を受け入れる制度の有無	実施	実施	実施

8) 藤野哲也（1995年）、『比較経営論』、千倉書房、35-37頁、97-109頁。

表 10 N社の米国子会社3社における現場従業員に対する人事考課の評価項目

実施評価項目	企業名	A 社	B 社	C 社
1) 成績考課 ①職務目標達成度 ②職務の量 ③職務の質		実施 実施 実施	— 実施 実施	— — 実施
2) 情意考課 ①規律性 ②協調性 ③適応性 ④責任性 ⑤積極性		実施 実施 実施 実施 —	実施 実施 — 実施 —	実施 実施 — 実施 実施
3) 能力考課 ①基本能力		実施	実施	実施
②習熟能力 ㉞理解力 ㉟安全意識 ㊱創意・工夫 ㊲監督能力 ㊳表現力 ㊴計画・組織力 ㊵判断力		実施 実施 実施 実施 — 実施 —	— 実施 — — — — —	— — — — — 実施 実施 —

(注) 人事考課の評価項目については、N社の子会社各社の日本人派遣幹部に対し、自社で考課項目として採用されているものを、筆者の挙げた選択肢の中からすべて選んで戴いた。以下に選択肢として取り上げた項目を示す。

1) 成績考課に関する項目 2) 情意考課に関する項目

- ①職務目標の達成度
②仕事の質
③仕事の量

- ①規律性(出勤状況, 時間厳守)
②責任性(仕事に対する態度)
③協調性(チームワークに対する理解)
④適応性(変化への適応, 柔軟性)
⑤積極性

3) 能力考課に関する項目

- ①基本能力(職務についての知識, 能力)
②習熟能力
㉞理解力(職務要件への理解)
㉟安全意識
㊱創意・工夫(問題解決への独創力)
㊲監督能力
㊳表現力(意志疎通能力)
㊴計画・組織力(仕事の計画, 組織する能力)
㊵判断力

「成績考課」の「職務目標達成度」を評価項目として採用しておらず、さらに「能力考課」の「習熟能力」項目については、A社に比べ未だ実施されていない評価項目が多い。

このように、B社及びC社では人事考課における評価項目について、未だ実施されていない評価項目が散見される。今後、両社においては、現場従業員の人事考課の評価・基準に関して、定量的な評価方法の導入も含めて、評価内容とその基準についての詳細な定義づけがなされる必要性が両社の日本人派遣幹部とのインタビューにおいても指摘されている。

6) 教育・訓練

現地工場の現場従業員に対する教育・訓練について、在米日系製造業企業(自動車関連企業を中心として)を調査された名古屋大学の若林満教授によれば、日本の国内工場の機械・生産設備を米国の現地工場に移転し、そこで日本で生産される製品と同一の製品を製造・組立しようとする日系製造業企業では、現地工場の現場従業員に対し、3段階の技術移転教育・訓練が行われていると指摘される。

第1の段階では、現地工場の立ち上げ期以降に作業現場のグループリーダーとなるべき熟練労働者を日本の国内工場へ送り込み、現地工場(米国)で設置される予定の工程ラインと同一のラインにおいて、日本人の現場従業員の指導による技能訓練が実施される。

第2の段階は、日本に派遣されて教育・訓練を受けた熟練労働者のグループが現地工場(米国)へ戻った後、現地工場において日本から持ち込まれた工程ラインの据え置きから稼働までを、日本から派遣された技術スタッフとともに協働して行うことである。

第3の段階では、日本で研修を受けた熟練労働者がチームやグループのリーダーとなり、現地工場の立ち上げの際大量に採用された非熟練工を作業チームのメンバーとして組織し、OJTによる技能教育を通じて彼らを育成することで

ある⁹⁾

表 11 は、平成 7 年夏、筆者が実施した調査において、N 社の米国子会社 3 社が現場従業員に対し実施した教育・訓練の実状を示したものである。また、表 12 は子会社 3 社の現場従業員の日本における研修目的の重要性を表したものである。

まず、表 11 から子会社 3 社における現場従業員の研修内容とその研修先についてである。研修内容については、子会社 3 社すべてで「現地管理者による OJT」が行われている。また、A 社並びに C 社では「駐在日本人社員による OJT」も実施されている。さらに、B 社では「日本から社外講師を招待して集合研修」も行われている。

現場従業員の教育・訓練の研修先に関して、子会社 3 社では現場従業員を現地の研修機関（2 年制の短大、4 年制の大学など）に派遣し、教育・訓練を行っている。例えば、子会社各社の現場従業員は、近隣の大学において職務に関連した科目を受講し、何らかの資格を取得することも可能である。さらに、子会

表 11 N 社の米国子会社 3 社の生産現場における現場従業員の教育・訓練の実施状況

教育・訓練の項目	企業名	A 社	B 社	C 社
1) 研修内容				
①現地管理者による OJT		実施	実施	実施
②駐在日本人社員による OJT		実施	—	実施
③駐在日本人社員による集合研修		—	—	—
④日本から社内講師を招待しての集合研修		—	—	—
⑤日本から社外講師を招待しての集合研修		—	実施	—
2) 研修先				
①現地の研修機関に派遣		実施	実施	実施
②日本の親会社に派遣		実施	実施	実施
③日本の研修機関に派遣		—	—	—
④日本以外の研修機関に派遣		—	—	—

9) 若林満 (1989 年), 「異文化間人材育成戦略—米国中西部進出の日系製造業の場合—」『経済行動科学』, 第 4 巻第 2 号, 126 頁.

社3社すべてが、日本の親会社での研修も実施している。

次に、子会社3社の現場従業員に対して実施される日本での研修目的の重要性についてである。表12から、これについては操業後10年を経過したA社と他の2社では、日本での研修目的の重要性に関して、明確な差違がみられることがわかる。つまり、A社では、概ねすべての研修項目に関して、その重要度が他の2社に比較して低い評価尺度を示していることである。一方、B社やC社においては、「品質管理意識の付与」(B社では、極めて重要)、「現場作業の習熟」(B社で極めて重要、C社ではかなり重要)、「日本的生産方式の理解を深める」(B社で極めて重要、C社ではかなり重要)、「物作りに対する考え方を学ぶ」(B社及びC社でかなり重要)などの項目が日本における研修の重要項目となっている。

A社と他の2社における日本での研修目的の差違は、A社が既に操業後10年を経過し、現場従業員の技能の習熟度の高まりとともに現地工場で独自に現場

表12 N社の米国子会社3社の現場従業員に対する日本での研修目的の重要性

教育・訓練の目的	企業名	A社	B社	C社
①品質管理意識の付与		3	5	2
②現場作業の習熟		2	5	4
③経営管理技術全般の習得		4	2	3
④日本的生産方式の理解を深める		3	5	4
⑤会社への帰属意識を深める		3	3	4
⑥物作りに対する考え方を学ぶ		3	4	4
⑦本社幹部との親交を深める		3	2	1

(注) 現地従業員の日本での研修目的の重要性に関して、各社の日本人派遣幹部に、5段階評価でその重要性の程度について評価して戴いた。5段階評定尺度の内容は、以下に示す。

- 5段階評定
- 1 = 全く重要でない
 - 2 = あまり重要でない
 - 3 = どちらとも言えない
 - 4 = かなり重要である
 - 5 = 極めて重要である

従業員の教育・訓練を行うことが可能になっていることを示しているものと思われる。

7) 定着率

(1) 離職率

表13は、N社の米国子会社3社における年間離職率(ExemptとNon-Exemptを含めたもの)の推移を示したものである。A社並びにC社における年間離職率のレンジは、最低で4%、最高で7%前後である。一方、B社では設立当初6%台であったが、その後11%を上回る高い離職率である。

筆者と子会社の人事担当者とのインタビューにおいて、離職率に関して指摘された事項について以下に説明する。

まず、米国では一般に、日系製造業企業は米国人にとっての技能養成場になっている感があると指摘される。

B社の場合、1年間に約10%の現場従業員が離職し、5年間で現場従業員の約半数が入れ替わるという状況になっている。転職していく現場従業員は能力のある、昇進指向の強い人材が多い。これらの能力ある現場従業員を如何に引き留めていくかが、B社の直面する課題となっている。

表13 N社の米国子会社3社における年間離職率の推移

(単位：%)

	設立当時	1992年	1993年	1994年
1) A 社	7.0~7.5	4.0	4.1	7.6
2) B 社	6.75	11.46	11.34	16.9 ^{a)} 11.0 ^{b)}
3) C 社	不明	不明	5.1	6.8

(注) 表中に示された年間離職率(%)は、Exempt並びにNon-Exemptを併せた離職率である。

また、B社の1994年度の年間離職率については、a)上段がExemptの年間離職率を表し、b)下段はNon-Exemptのそれを表している。

B社の日本人経営幹部によれば、米国人にとってB社のような従業員500人の中規模製造メーカーは、長期間にわたって働く魅力に乏しく、会社が期待する技能・能力をもった人材を採用することはほとんど不可能である。従って、期待する人材の7割程度を満たす技能・能力をもつ人材を雇用できればよいと考えている。その中で、将来、生産現場の中心的人材（リーダーシップを発揮できる）となるべきキー・パーソンを育成する事が、人材の流出によるダメージを緩和する方法として大切になっている。

C社の場合、これまで地元の自治体が企業誘致を積極的に行った結果、近年日系並びに米系企業が多数進出している。このため優れた技能・能力をもつ現場従業員を雇用することが困難になっている。因みに、C社の所在する地域の失業率は約3%である。

C社の現場従業員の年間離職率は7%弱であり、この数値は米国における平均的離職率といえよう。C社における現場従業員の離職の主な原因は、「労働密度の高さ」という回答であった。

C社においても、B社と同様に、生産現場において中心的人材（リーダーシップを発揮できる）となるべきキー・パーソンを確保することが重視されている。そのための施策として現場従業員の不平・不満を迅速に把握し、対処することを心掛け、さらに従業員の不平・不満を理解するためのオピニオン・サーベイも実施されている。また、その調査結果を従業員全員に公表も行っている。

また、これはN社の米国子会社3社に共通してみられることであるが、従業員の職場に対する不平・不満を迅速に把握し、さらに会社と従業員間のコミュニケーションを密にするための様々な施策が試みられている。以下に、子会社各社におけるその具体例を示すことにする。

〔A社の例〕

- ・人事担当の副社長へ直接通じる電話の設置（従業員が直接、副社長へ不平・不満を知らせるためのもの）

- ・提案箱の設置（従業員が社長に職場内の不平・不満を知らせるもの）
- ・従業員個人、或いはグループが個別に人事部に苦情を知らせるための施策
- ・アソシエート・ミーティング（年3回、人事担当の副社長以下他の部門の副社長も含めて現場従業員と直接、不平・不満について話し合いを行う集会）

〔B社の例〕

- ・アソシエート・ミーティング（経営トップと時給者である現場従業員との定期集会で、各シフトの現場従業員が月に一度の割合で話し合いを行う）

〔C社の例〕

- ・社長に従業員が直接、不平・不満を知らせるための電話の設置
- ・提案箱の設置（従業員が社長に職場内の不平・不満を知らせるためのもの）
- ・社長と従業員との面談（社長が年間を通じて全従業員と面談する）

（2） 定着率を高める諸施策の重要度

従業員の職場定着率の向上に関して、在米日系企業を調査された早稲田大学の松田修一教授によれば、一般に高学歴のスタッフと低学歴のワーカーでは定着率を高める施策において、異なる施策が採用されていることが指摘されている。つまり、スタッフに比較して、ワーカーは特殊な技能を持たず、経営全体を見渡せる立場にないため、ワーカーは自分の将来の収入の増加や経営の安定度を判定することは困難である。そのため、ワーカーにとって、定着率の向上には間接的収入影響策よりも直接的収入影響策が必要であると指摘されている¹⁰⁾

松田教授の調査において、1990年3月調査時点における製造業ワーカーの定着率向上施策の第1位は、「給与水準」（14社、19.4%）、第2位は「企業の安定

10) 松田修一（1994年）、『変革日本型経営—グローバル時代の生き残り戦略—』、第一法規、104-109頁。

性」(12社, 16.7%), 第3位は「社内教育の充実」(11社, 15.2%), 第4位は「企業の規模拡大」(9社, 12.5%), 第5位は「正当な人事評価」, 以下「経営目標の明確性」と「挑戦機会の賦与」(5社, 6.9%), 「適切な昇進」(2社, 2.8%), その他(7社, 9.8%)となっている¹¹⁾

表14 現場従業員(時間給)の定着率向上のための施策の重要度

	A 社	B 社	C 社
1) 社内教育			
①新人社員教育	4	3	4
②OJT教育	3	5	5
③技術教育	3	5	不明
④経営管理教育	3	2	不明
2) 待遇並びに評価			
⑤給与水準	4	5	4
⑥賞与水準	4	不明	2
⑦公正な人事考課	4	4	4
⑧適切な昇進	5	4	4
⑨問題解決への迅速な取り組み	4	4	5
3) 会社への評価			
⑩会社の規模拡大	4	3	3
⑪経営の安定性	4	5	5
⑫経営目標の明確化	4	4	4
4) その他			
⑬労働組合の存在しないこと	3	4	3
⑭情報の共有化	4	3	5

(注) 現場従業員(時間給労働者を対象とする)の職場定着率を高めるための諸施策について, その重要性の程度を5段階評定尺度を用いて日系自動車部品メーカーの日本人派遣幹部の方に指摘して戴いた。

重要性の度合は, 以下に示した5つの段階による。

- 1 = まったく重要でない
- 2 = あまり重要でない
- 3 = どちらとも言えない
- 4 = かなり重要である
- 5 = 極めて重要である

なお, 表中の「不明」は, 回答に重要度が示されなかったことを意味する。

11) 同上書, 107-109頁。

表14は、松田教授によるワーカーの定着率の向上施策に関する質問票を筆者なりにアレンジし、N社の米国子会社3社で重視される現場従業員の定着率の向上施策についての調査結果である。

表14から子会社各社において、現場従業員の定着率の向上のために重視されている施策としては、まず「待遇並びに評価」に関する項目である。それらは、「給与水準」、「公正な人事考課」、「適切な昇進」、「問題解決への迅速な取り組み」などである。次に、「会社への評価」に関する項目のうち、「経営の安定性」、「経営目標の明確化」である。さらに、「社内教育」に関する項目では「OJT教

表15 在米日系自動車部品メーカー14社における福利厚生施策

(回答企業数：14社)

福利厚生施策の諸項目	実施企業の割合 (%)
1) 医療保険並びに歯科医療保険	14社 (100)
2) ユニフォームの無償貸与	14社 (100)
3) 401 (K) プラン	13社 (93)
4) 社員並びに家族のための催し物 (運動会, 盆踊り)	12社 (86)
5) 社員食堂	11社 (79)
6) 法定給付ベネフィット	8社 (57)
7) 団体生命保険	8社 (57)
8) 退職年金制度	8社 (57)
9) 診療施設	6社 (43)
10) 趣味・スポーツのための施設	6社 (43)
11) 社内旅行	5社 (36)
12) 利益分配制度	4社 (29)
13) 自社製品の割引販売	1社 (7)

(注) 在米日系自動車部品メーカーが自社の従業員に対し提供している福利厚生施策について、各社の実状に該当するものを筆者の提示した選択肢からすべて選んで戴く形式で回答戴いた。

以下に、福利厚生施策の諸項目について、提示された16の項目を列挙する。

- | | |
|----------------|-----------------|
| ①法定給付ベネフィット | ⑨住宅ローン制度 |
| ②医療保険並びに歯科医療保険 | ⑩社内旅行 |
| ③団体生命保険 | ⑪ユニフォームの無償貸与 |
| ④退職年金制度 | ⑫趣味・スポーツのための施設 |
| ⑤401 (K) プラン | ⑬自社製品の割引販売 |
| ⑥利益分配制度 | ⑭社員並びに家族のための催し物 |
| ⑦社員食堂 | ⑮従業員持ち株制度 |
| ⑧診療施設 | ⑯その他 |

育」, その他の項目では「情報の共有化」となっている。

これらの結果から, N社の米国子会社3社の現場従業員の定着率を向上させる鍵は, 「適切な給与」, 「公正な人事考課」, 「適切な昇進」, 「職場における問題解決への迅速な取り組み」など「待遇並びに評価」に関する項目が最も重要な施策となっており, 直接的収入影響策が重視されていることが理解される。一方, 「経営の安定性」, 「OJT教育」, 「会社に関する情報の共有化」などの諸施策も間接的影響策であるが, これらも比較的重視されている項目と言えよう。

8) 福利厚生施策

東京経済大学の竹内一夫教授によれば, 一般に米国企業は日本企業に比較して福利厚生を重視しないという見方があるが, それは現実の米国企業における福利厚生施策の実態を把握したものではないと指摘される。さらに竹内教授は, 米国では夫が収入を得, 妻が家庭を守るという伝統的なスタイルの家庭はわずか10%程度で, 母子家庭, 独身の男・女, 子供を持たない夫婦など家庭形態も多様化してきており, これまでの伝統的な家庭を前提とした企業の福利厚生施策では充分に対応できないとも指摘されている¹²⁾

また, 米国企業の人事管理に詳しい北原佳郎氏によれば, 米国人従業員にとって福利厚生は働くことへの動機づけとして効果が最も少ないものである。しかし, 米国では福利厚生施策のひとつである「医療保険」の内容は, 企業によって大きく異なるため, 求職者を引きつけ, 或いは従業員を職場に引き留める効果を持つ場合もあると指摘されている¹³⁾

表15は, 平成6年夏, 筆者が, 在米日系自動車部品メーカーを対象に行った福利厚生施策の実施状況についての調査結果である。また, 表16は, 平成7年筆者が実施したN社の米国子会社3社における福利厚生施策の実態である。

12) 竹内一夫 (1990年), 前掲書, 238-239頁。

13) 北原佳郎 (1995年), 『アメリカ企業の人事戦略』, 日本経済新聞社, 98-111頁。

表 15 から、回答企業 14 社のうち、過半数以上の日系自動車部品メーカーで実施されている福利厚生施策は、①医療保険並びに歯科医療保険 (14 社, 100%), ②ユニフォームの無償貸与 (14 社, 100%), ③ 401 [K] プラン (13 社, 93%), ④社員及び家族のための催し物 (12 社, 86%), ⑤社員食堂 (11 社, 79%), ⑥法定給付ベネフィット (8 社, 57%), ⑦団体生命保険 (8 社, 57%), ⑧退職年金制度 (8 社, 57%) など 8 施策である。

次に、表 16 から N 社の米国子会社 3 社で実施されている福利厚生施策を項目毎に簡単に紹介する。まず各種手当についてである。夜勤手当については、子会社各社とも 2 直と 3 直の場合、それぞれの時間当たりの割り増し金額にわずかであるが格差が見られる。残業手当については、子会社各社においてウィークデイとウィークエンドでその割り増し率が異なっているが、A 社と B 社の割り増し率と C 社のそれとは、かなりその割り増し率に格差が見られる。これは、ミシガン州とテネシー州の労働市場における賃金格差によるものと思われる。

賞与については、A 社と C 社において 2 週間分程度の一時金を従業員に支給しているが、B 社では未実施である。

有給休暇・休日・特別休暇に関しては、子会社 3 社すべてで同じである。

最後に、各種保険・年金などについては、子会社各社で実施されている福利厚生施策として、①医療保険並びに歯科医療保険、②生命保険、③労災保険、④ 401 (K)、⑤カフェテリア (社員食堂)、⑥教育支援プログラム、⑦精神相談プログラム、⑧ユニフォームの無償貸与などがある。

表 15 及び表 16 の比較から、単純に結論づけることは難しいことであるが、N 社の米国子会社 3 社が実施している福利厚生施策の内容は、筆者の平成 6 年夏に実施した調査における他の日系自動車部品メーカーが実施している福利厚生施策に比較して、同等以上の内容と考えられる。さらに、子会社 3 社の日本人派遣幹部とのインタビューにおいても、各社の所在地における子会社 3 社の福利厚生施策のレベルは、地域の水準を上回るそれであるというコメントも戴いた。

表 16 N社の米国子会社3社の福利厚生施策

	A 社	B 社	C 社
1) 各種手当 ①夜勤手当 2直の場合 3直の場合 ②残業手当 稼働日(月～金曜日) (土曜日) (日曜日)	21セント/H割り増し 26セント/H割り増し 150%割り増し 150%割り増し 200%割り増し	21セント/H割り増し 26セント/H割り増し 150%割り増し 150%割り増し 200%割り増し	5%割り増し 7%割り増し 50%割り増し 50%割り増し 100%割り増し
2) 賞与	年に2週間分程度の一時金	未実施	2週間分の賃金を12月に支給
3) 有給休暇・休日・特別休暇 ①有給休暇 勤続年数2～5年 6～15年 16年以上	勤続年数に応じて 10～20日間 10日 15日 20日	左記に同じ	左記に同じ
②休日	祝祭日(6日) ①New Year's Day ②Memorial Day ③Independence Day ④Labor Day ⑤Thanksgiving Day ⑥Christmas Day 会社の指定日(6日)	左記に同じ	左記に同じ
③特別休暇	軍役休暇 労災休暇 陪審員休暇 弔事休暇	左記に同じ	左記に同じ
4) 各種保険・年金・その他 ①各種保険・年金	医療保険 歯科医療保険 眼科医療保険 生命保険 労災保険 厚生年金(401 K)	医療保険 歯科医療保険 眼科医療保険 生命保険 労災保険 厚生年金(401 K)	医療保険 歯科医療保険 生命保険 旅行障害保険 短期療養保険 長期療養保険 労災保険 厚生年金(401 K)
②その他	カフェテリア 退職積み立て預金 社内預金 教育支援プログラム 精神相談プログラム ユニフォームの無償貸与	障害保険支援プログラム 教育支援プログラム 精神相談プログラム カフェテリア ユニフォームの無償貸与	精神相談プログラム カフェテリア 教育支援プログラム ユニフォームの無償貸与

結びにかえて

ここではN社の子会社3社の生産現場における人事管理について、子会社各社の日本人派遣幹部とのインタビューを通じて得られた人事上の問題点を指摘し、本報告のまとめとする。

まずN社の子会社3社の中で、操業経験の最も豊富なA社では、他の子会社2社に比較してトップマネジメントからローアマネジメントに到る管理職層（日本から派遣された派遣幹部を含め）に「現地経営」に対する自信と余裕が感じられたことである。その証左として、経営トップとのインタビューにおいて、地域のリーディング・カンパニーとしてすべての面で常にトップを目指すという力強い姿勢をうかがうことができた。さらに、「従業員ハンドブック」に、地域での雇用の拡大とその維持が自社の地域社会に対する貢献のひとつであると明示されていることも「現地経営」に対するA社の自信の表れであると考えられる。

また、A社においてこれまでに培われた「現地経営」に関するノウハウは、その後他の北米地域へ進出したN社の子会社各社に対して、「現地経営」についての貴重な経営ノウハウの移転となっていると思われる。

B社は、A社並びにC社とその出資状況が異なり、N社とN社の系列親会社であるTA社の出資によって設立されたものであり、その企業規模もA社やC社と比較して小さな規模である。

B社の日本人派遣幹部とのインタビューで印象的なコメントがある。それは、米国人にとってB社規模の日系製造業企業は自己のキャリア育成のためのステップ・ボードであり、求人に際してB社が期待する人材（資質・資格）の6～7割程度を満たしていればよしとしなければならないという弱い立場にあるということ。さらに、人材の流出という観点からは、生産現場においてリーダーシップを担うことのできるキー・パーソンとなる人材を如何に動機づけするかが、生産現場での人材の流失に対するひとつの防止策として重要であるこ

と。

また、生産現場の現地人従業員の定着を促進する施策としては、①公正な人事、②意思の疎通、③適切な報酬制度などが重要であること。

人事考課に関しては、これまでの評価内容は定性的で、考課者の感性による恣意的な評価が行われることもあった。今後、人事考課として如何に定量的な評価内容とその基準を導入し、適正な人事考課を行っていくかが課題であると指摘されている。

保全工については、自社内にその絶対数が不足しているため、日本から派遣された保全スタッフを常時駐在させなければならないこと。さらに、自社内における米国人保全工の養成に関しては、米国人保全職の専門的保全技術・知識の欠如が、その養成を一層困難にしていることが理解された。

さらに、日本から派遣された技術スタッフの「権限」についてである。具体的には、現地工場の現場従業員の「昇給」に関する人事考課について、日本からの派遣技術スタッフに、人事考課における考課者としての「権限」を付与することの是非についてである。

C社については、B社と同様に1990年に操業を始めているが、年々工場の規模も拡大し、生産される製品の種類も多岐にわたっている。C社において人事上の課題は、現場従業員の離職率が比較的高いことであり、その最大の原因は「労働密度の高さ」によるものという指摘がなされた。さらに、会社の成長が著しいため、職場内に空席のポストが比較的多く、その空席を埋めるために内部昇進を実施している。しかし、担当する職務に必要な技能と同僚・部下との意思疎通能力を欠いた人材を登用するケースも多くなっている。従って、昇格候補者の技術・技能の育成を図るとともに、部下に対するマネジメント能力を養成することも重要な課題と言えよう。

C社における人事考課については、派遣された日本人社員が米国流の人事考課を習熟していないこと。さらには、人事考課の評価内容とその基準を定量的な評価・基準に改善する必要性のあることが指摘された。なお、C社における

現地人従業員の定着を促進するための施策としては、①迅速な従業員の苦情処理、②意思疎通の2つが重要であると指摘されている。

最後に、これは親会社であるN社の人事管理上の課題になると考えられるが、事業の急速な地球規模的拡大と海外での現地生産の加速化は、同社における優れた国際的人材の育成を阻む一因となっており、今後新たな課題になっていくものとする。

参 考 文 献

- 安部悦生・岩内亮一・陣内靖彦・門脇厚司 (1992年), 『海外日系企業と人的資源—現地経営と駐在員の生活—』同文館。
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 (1991年), 『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。
- 安保哲夫編著 (1988年), 『日本企業のアメリカ現地生産—自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- 安保哲夫編著 (1994年), 『日本的経営・生産システムとアメリカ—システムの国際移転とハイブリット化—』ミネルヴァ書房。
- 浅野剛 (1994年), 「在米日系製造業企業の現地経営—米国中西部に所在する日系自動車部品メーカー14社の事例研究—」『松山大学論集』第7巻第2号。
- Fucini, Joseph J., and Fucini, Suzy. Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant. New York: The Free Press, 1990.
- [中岡望訳 (1991年), 『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ—日本人社長とアメリカ人社員—』イースト・プレス。]
- 藤野哲也 (1995年), 『比較経営論』千倉書房。
- 伊吹六嗣 (1994年), 『中小企業の海外経営戦略』同友館。
- 石田英夫 (1985年), 『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構。
- 石田英夫・白木三秀編 (1990年), 『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞。
- 板垣博 (1989年), 「日本的生産システムの特徴と海外への移転可能性」『埼玉大学紀要 (社会科学編)』第37巻。
- Kenney, Martin., and Florida Richard. Beyond Mass Production, Oxford: Oxford University Press, 1993.
- 北原佳郎 (1995年), 『アメリカ企業の人事戦略』日本経済新聞社。
- 公文溥 (1990年), 「在米日系自動車企業の作業組織について」『社会労働研究』第37巻第1号。
- 松田修一 (1992年), 『変革日本型経営—グローバル時代の生き残り戦略—』第一法規。

中川多喜雄 (1991年), 『日本企業グローバル化の論理』文眞堂.

Sullivan, Jeremiah J. *Invasion of the Salarymen: The Japanese Business Presence in America*, Westport: Praeger Publishers, 1990.

[尾澤和幸訳 (1995年), 『孤立する日本企業』草思社.]

佐久間賢 (1993年), 『現地経営の変革—情報共有化戦略への挑戦—』日本経済新聞社.

島田晴雄 (1988年), 『ヒューマンウェアの経済学—アメリカのなかの日本企業—』岩波書店.

鈴木直次 (1991年), 『アメリカ社会のなかの日系企業—自動車産業の現地経営—』東洋経済新報社.

竹内一夫 (1990年) 「在米日系企業の人事管理—事例研究を中心として—」『東京経大会誌』第165号.

若林満 (1989年), 「異文化間人材育成戦略—米国中西部進出の日系製造業の場合—」『経営行動科学』第4巻第2号.

安室憲一 (1990年), 『国際経営行動論』(改訂増補版) 森山書店.

安室憲一 (1992年), 『グローバル経営論』千倉書房.

吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1988年), 『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社.

吉原英樹編著 (1992年), 『日本企業の国際経営』同文館.

附 記

本稿は、平成8年10月13日に横浜国立大学で開催された「国際ビジネス研究学会第3回全国大会」の自由論題部門において、筆者が発表したテーマの要約である。大会当日、筆者の部門発表のコメンテーターを引き受けて戴いた東京大学の安保哲夫教授には、筆者の研究対象に対する分析枠組みと分析手法についての問題点と課題について、貴重なご教示を賜った。ここに、御礼申し上げる次第である。