



生産システムの国際移転の事例研究 : ホスト国ベルギーの労働組合との関係から

大久保, マリ子

(Citation)

社会学雑誌, 20:176-189

(Issue Date)

2003-03-31

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCDOI)

<https://doi.org/10.24546/81011008>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81011008>



生産システムの国際移転の事例研究

—— ホスト国ベルギーの労働組合との関係から ——

大久保 マリ子

神戸大学大学院文化科学研究科博士課程

はじめに

海外における日系製造業の生産システムには、日本型を適用する部分と、ホスト国の規制を受ける適応部分が混成している（岡本康雄編著、二〇〇〇）。海外に生産システムを移転する際、機械と人間の関係に基づく技術ないし技法は、本国から海外に移転しやすいが、経営管理方式・経営システムの移転は困難である（高橋由明、二〇〇〇）。それでは、日系海外製造企業は、どの部分に企業独自の方式を固持し、どの部分にホスト国の社会・文化の影響を受けて修正しているのであろうか。

今日、何が日本型生産システムであり、何が欧米型生産システムであるのかは、簡単に判断できなくなっている。雇用管理や労使関係だけでなく、各国の社会・文化なども多様に変容していると言えよう。しかし同時に、新規技術

は、その技術を開発した国の文化的価値を暗黙のうちに体現していることから、国際比較においての「文化」要因は軽視できない重要な役割を果たしていることも明らかになっている（上林憲雄、二〇〇一）。

このことを問題意識として、本稿の目的は、ホスト国ベルギーの労働組合に焦点をあて、ベルギー日系製造業の生産システムを明らかにするものである。日本マザー工場から国際移転するのに、どの面が受け入れられ、どの面をホスト国に合わせ、どの面が折衷となっているのか、またそれらを決定する要因は何であるのかを検討する。さらに、第二の目的としては、生産システムの適応状態は、市場・経済環境への対応も含め、時間的に変容しているが、具体的にはどのような変化となっているのかを検討することである。

ベルギー日系企業に焦点を当てる理由は以下のことからである。ベルギーはドイツと比べても、ブルーカラーが月

給制となっている部門は少なく(II.O.2001)、個別解雇の違いなど、ホワイトカラーとブルーカラーの格差が見られる(プランパン、一九九三、Ergels,2001)。約六七%と安定した支持率の労働組合は、産業別・職業別に横断的に組織されている。このようなベルギー労働組合の影響を受け、日本国内では企業別組合を有する日系製造業がベルギーに生産システムを国際移転するのに、日本マザー工場生産システムの特性をどのように固持し、修正していくのかを検討できると考えるからである。また、ベルギーの日系企業の事例研究については希少である。

一般的に、労働組合の実態は、ほとんどの企業では明らかにできないものが多く、入手できる情報・調査内容には限度がある。調査対象企業の好意的な調査協力を得て、本稿は可能な限り明らかにするものである。

一 日本型生産システムの国際移転

在米日系製造業の生産システムは、日本型優位性を持ち込もうとする「適用」と、修正する「適応」の両者が一定割合の混成状態(ハイブリッド)となっている(安保哲夫編著、一九九四)。北米の日系自動車産業は、日本型生産システムの基本的骨格を長時間かけてアメリカに移転し、現地条件への適応を果たしている(岡本、二〇〇〇)。ま

た、英国日系企業は、日本の部品サプライヤー現地工場の協力や供給を得て、初めて「現地調達」を確立している(三井逸友、一九九九)。日本本国と同じように現地生産をするには多くの困難が生じることになる。ヨーロッパの日系企業が、日本型システムをそのまま適用できない要因としては、企業へのかかわりを限定する労働者文化、労働組合、充実した社会保障と労働者保護立法、企業に依存しなくてもいい豊かさやゆとりのあるヨーロッパ社会・文化などが指摘されている。しかし同時に、ホスト国のブルーカラーからは好意的に捉えられている面がある(熊沢誠、一九九八)。

また、在仏日系企業の事例研究では、日本型生産システムの五SやTPM(Total Productive Maintenance)、労働者間の成績結果を表示する競争システム、始業前の点検や掃除、整頓などが、自発的行為として実施されていることが明らかになっている。この実施要因として、オーナー企業の倒産という経営環境や温厚な労働組合であることが指摘されている(Durand/Stewart, 1998)。また、在英トヨタが、単一身分制(ブルーカラーとホワイトカラーの同一階級意識)やシングルユニオン協定を実施したのは、日本型生産システムを強固にするためであり、企業別組合と共存することで、労働者参画や作業組織の柔軟性などの日本型制度・慣行・組織要因を持ち込むことができると論じ

られる(長谷川治清、二〇〇〇)。

しかし、スペインのルノー社、フォルクスワーゲン社、アウディ社などの組合は、横断的な労働組合であっても、チームワークやフレキシビリティを受け入れてきている(Ortiz, 2001, Foth, 2001)。企業別組合であるから日本型生産システムが強固になるのではなく、日本型システムを導入するかどうかを労働組合が判断するかどうかが重要になってくる。

以上の事から、労働組合の要因は、法律・規制、社会慣行、社会階級などとともに、生産システム移転に大きな影響を与えると推察できる。また、企業の組織規模や業種によっても移転の規模や方法は異なってくるが、本稿では一社の事例研究を行うため、このことは扱わない。先行研究でも、労働組合と経営システムについての関係は検討されてきている。しかし、企業内での労使対話が重視される現在、経営システムを国際移転する際の受容や抵抗に焦点を当て、制度や慣行だけでなく、労働組合の要因で研究した先行研究は数少ないと言えよう。さらに、日本型と欧米型との境界がいまになってきているのは、常に経営システムが変化していることによると推察できる。経営システムの変化を捉える際にも、日本型を維持することが導入段階で、現地化することが発展段階であるという捉え方をするのでなく、なんらかの要因で経営システムが決定付

けられることを明らかにする視点が必要なのではないだろうか。そこで、本稿は、労働組合と経営システム移転との関係に焦点を当て、時系列比較も加えて検討する。次章で、ベルギーの労働組合を少し明らかにしておこう。

二 ベルギーの労働組合

ヨーロッパの労働運動が政治権利に対する闘争に密着しているのと同様に(Ferner, 2001)、ベルギーの労働組合も、社会文化・経済・政治的に独自の利益を防御することに努めている(Virotekx/Leemput, 1998)。また、賃金や労働時間などは、組織レベル(企業、セクター、職業、国など)を基にした、各国の労働組合の承認が必要となっている(Hees, 1995)。団体交渉やストライキなども、EUが立法権を有していないため、各国レベルや各企業レベルの労使関係に委ねられ、ベルギーでは事前通告の義務を伴い認められている。週四日労働、生涯訓練、キャリア・ブレイク、ハーフタイムなどだけでなく(Fajrtag, 2000, Lafouciere, 2000)、賃金に関しても産業界別労働組合の基準をもとに、企業別の労使協議会で決定されることになる。労働組合の中で大きなものは、キリスト教系労働組合(ACV/CSC)と社会主義系労働組合(ABVV/FGTB)と、自由系労働組合(ACLVB/CGSLB)が次に続く。また、

組合は、ブルーカラー・ホワイトカラー別^⑥、産業・職業・地域別などで組織化されている^⑦。労働組合員数が労働組合の勢力に影響を与えることになるため、労働組合の政策やパフォーマンスは重要なものとなる。たとえば、社会主義系は労働時間の短縮を要求しているが、フランスのように法律によるのでなく社会対話の交渉で行うべきであることを主張する。キリスト教系は、インフレに応じて賃金をスライド式に上昇させる額をおさえることに同意し、職業訓練などの雇用促進を要求する。協動的な労使路線をとる組合もあれば、対立関係路線をとる組合もある。そして、四年ごとに行われる社会選挙 (Social Election) の結果が、各企業の労使協議会における労働組合の比率を決定することになる。一九九五年の協議会の組合席数割合は、ベルギー全体では社会主義系三四%、キリスト教系五九%となっている。さらに、賃金の上昇率も、隣国のドイツやオランダ、ルクセンブルクと協調路線をとる。つまり、ベルギーの労働組合は、三者間 (国家、組合、雇業者組織) の社会対話の一端を担う重要なものと言える。そこで、次章で日系製造業の事例を検討してみよう。

三 A 社生産システムの事例研究

(1) 分析枠組み

ベルギーA社の生産システムを、労働組合の要因を中心

として、日本マザー工場との対比で明らかにするための枠組みを説明しよう。本稿では、ベルギーA社の生産システムのうち「現場での生産管理」と「人事・労務管理」に焦点を当て、三方式が混在しているという立場で検討する。日本マザー工場方式の基本的な考え方がベルギーA社に大部分移転されている場合を日本マザー工場方式とし、移転して採用することができず、日本親会社側にとって「仕方なし」(吉原英樹、一九九七) の場合も、納得してからの場合も、両者含めての修正・適用の後に移転している場合を、折衷方式とする。そして、ベルギー社会からの様々な規制を受け、そのまま移転できない場合を現地規制方式とする。この観点でベルギーA社の経営・生産システムを検討した結果、ベルギーA社には三方式が混在していることが明らかになっている (大久保、二〇〇一a、二〇〇一b)。日本型方式でなく日本マザー工場方式とするのは、トヨタ生産システムが日本型生産システムと相違点があることが明らかにになっていることや (佐武弘章、二〇〇〇)、人事査定や小集団活動などは、各企業独自のものとなっていることによる。現在の日本型生産システムは、トヨタ生産方式とボルボ方式の併存など、唯一最良の方法への収束傾向でなく、多様性が存在していると推定できるからである (都留康、二〇〇一)。

事例対象企業A社のどの部分が日本型であり、どの部分

が日本型でないのかを具体的に検討することは本稿の趣旨から離れるため、あえてここでは行わない。しかし、日本型としては、チーム作業方式、作業者の品質管理責任、継続的なカイゼン活動、JIT生産、全社的品質管理(TQC)、カンバンによる資材在庫管理、よほどの理由がない限り定年まで雇用される正規従業員、企業内教育、職場教育の重視、人事考課も重要な規定要因である内部昇進による上位ポストの補充、などを挙げることができる。また、日本型生産システムの理念がトヨタ生産システムに代表される「最低在庫で、必要な時に、必要なものを、必要なだけ顧客に提供」とするならば、日本マザー工場方式は日本型生産システムといえる。しかし、日本型でない部分としては、季節商品を製造しているため、季節の変動を加味した製造計画、トヨタ方式をアレンジし、SCM(サプライチェーンマネジメント)の概念を導入し、市場を予測する機能をより高度化し、一週間先の市場予測を行い、一個流しの平準化生産システム^⑩を行っている点を挙げることができる。

本稿の第二の目的、動的な変容を検討するために、一九九七年頃(第一拡充期と名づける)と二〇〇一年頃(第二拡充期)の時系列比較をおこなう^⑪。この時期を設定したのは、第一拡充期が、新機種製造導入に伴い、設備拡大・従業員増加など本格的生産開始の時期であり、第二拡

充期に日本マザー工場方式をより浸透させ始めた時期であることによる。本稿では、ベルギーA社の経営システムの変容を第二拡充期の時点で判定し検討する。

(2) ベルギーA社と調査方法

調査対象の製造業ベルギーA社は、日本親会社の一〇〇%出資で、一九七〇年代にフランダース地域に設立された空調機器メーカーである。基礎調査票をあらかじめ日本マザー工場とベルギー子会社A社に郵送し^⑫、工場見学を行った。聞き取りと工場見学を、日本マザー工場は二〇〇一年三月、ベルギー子会社は二〇〇一年五月から十月にかけて行った。さらに、他の日系製造業との比較をかねて、国内で他社二社を(一社は工場見学も含む)二〇〇一年三月、ベルギー日系他企業三社は(うち一社は工場見学も含む)二〇〇一年十月から十二月にかけて行った。聞き取り調査を行った対象者は、主に生産部門の日本人部長、日本人スタッフ数名、日本マザー工場の応援の直接部門社員(ワーカー)である。ベルギー人従業員との接触は困難であったが、工場見学とは異なる機会の二〇〇一年六月に、ベルギー人副社長、部長、課長、スタッフから話を伺った。ベルギー日系製造業A社の労働組合は、金属組合^⑬、社会主義系ベルギー労働総同盟(ABVV)とキリスト教労働組合連合(ACV)に所属している従業員が多い。ブルー

カラーとホワイトカラーでは組織率が異なり、平均すると約四十％である。日本の親会社の場合は、管理職（課長以上）になると非組合員となるが、ベルギーA社では管理職も組合員となることができ、A社にはベルギーの法律に従った五人の組合専従役員が、テンポラリー社員をフィックス社員にする労使交渉を常に行っている。

(3) 調査概要

① 日本マザー工場方式

1. 小集団活動

第一拡充期は、稼動し生産することを中心としていたが、第二拡充期に、生産性を上げるために小集団活動を導入する。8週間訓練した五人のコアメンバーが、職場のチームに成果を持ち帰り、全員参加に向けて活動を始める。また、工場内にS (Safe) Q (Quality) C (Cost) D (Delivery) E (Environment) のポスターを掲示し、意識付けを図る。CS志向 (Customer Satisfaction) と変化即応を工場革新活動の中心に据え、日本マザー工場方式と同様に、就業時間内で行う。

導入当初は、職務以外の活動を行うことは労働強化につながるとして、労働組合の合意を得られなかったが、時間内に活動を行うことで労働組合を説得し実施する。また、危険防止に関しての意識付けをマザー工場の教材をそのま

ま持ち込んで活動した結果、自主的な活動が見られる。たとえば大型機種組立ての部門でヘルメットを着用する姿が見られるようになる。二〇〇一年九月・十月の事故件数は0件となった。安全管理面の成果などから、小集団活動に対しての認識は少しずつ変化している。また、コアメンバーに選ばれた人は次のように言う。「選ばれることは名誉なこと、誇りに思う。」

② 折衷方式

2. ブルーカラーの人事評価

第一拡充期には、ブルーカラーには業績評価、ホワイトカラーには人事評価を行っていたが、第二拡充期に労働組合の合意を得て、ブルーカラーへの査定が可能になった。A社のブルーカラーは十のランク（職務規定に相当）に分かれ、その各ランクが九つにクラス分けされている。ランクを昇進するチャンスは三回まであり、同じランク内でのクラス昇進に関しては、六ヶ月ごとに査定評価と内部研修の結果とで判断する。たとえば三三三にいるワーカーが、十八ヶ月間何の努力もしなければ、ベルギーの法律で決まったインフレを反映した賃金の上昇分だけになる。ブルーカラーの査定に関しては、皆勤率、効率達成、安全認識、品質への取り組みなどの査定項目で、組長や職場長、部門長などの三次段階を経て、五段階評価を行う。

ベルギーA社では、それまで、ブルーカラーは職務規定に基づいた仕事であったが、A社独自に決められたランクを、さらに技術レベルでクラス分けし、ブルーカラーへの査定を導入したという点で折衷方式とする。

日本マザー工場の場合は、ブルーカラーもホワイトカラーも同様に、自己達成目標に基づき、成果評価を加味した相對評価である。不良率減少のための改善策など、各自が提出した目標に対して成果をあげているかどうかなどを、ライン課長、ライン部長、製造部門長の三段階を経て査定する。その評価結果は、上位と下位の差異が大きくなるという。

3. 勤務時間

一九九五年に二シフト制、一九九七年には増産に備えての三シフト制や土・日だけのワーカーを雇うことを、労働組合と合意する。さらに、第二拡充期にはマザー工場方式にならって、生産台数の変動に合わせて、一年を三サイクル（長時間勤務・標準勤務・短時間勤務）に分ける変則的な労働時間勤務の変型時間制にすることも、労働組合との合意に至る。マザー工場では繁忙期には三勤四交代なのに対し、ベルギーA社では二勤二交代となっている。マザー工場では残業も行われるが、ベルギーでは一九九七年に夜間労働を伴うシフト労働が、法律で認められ、ベルギーA社

では、やむをえない場合の残業は、労働組合の合意のもと認められる。また、第二拡充期になって、「勤務時間」を決める際に、昼休みは少なくし、退社時刻を早めたいとするワーカー側の要望により、休憩時間八分、昼食休憩二十分となる。これは、子供の学校の送迎などを親が行わなければならぬ社会慣習が影響している。

また、第二拡充期になって業務拡大に伴う仕事量に伴い、期日内に職務遂行をする必要性が急増する。ベルギー人製造部長により、ブルーカラーに、ボランティアの公休出勤を依頼する形を取り、それに応じるワーカーが増加している。土曜出勤をすると五十%割増、日曜出勤の場合で一〇〇%割増となるため、代替休暇を取るよりも、手当てを受け取る場合も多いという。

日本親会社の場合、生産の遅れに関しては、公休出勤は業務命令の形をとり、土・日出勤に対しては五十%の割増の支給となる。

③ 現地規制方式

4. 休暇のとりかた

第二拡充期に、ブルーカラーの休暇取得方式をカフェテリアプランとした。四週間の有給休暇と法定稼働時間を超えた分を合わせて休日とし、一五の休暇プランから選ぶ。子供の学校の休日（春のイースター、秋の万聖節、冬のカー

ニバルなど)にあわせた取り方をするケースが多い。以前は、七月十五日から八月十五日までの休暇となっていた。カフェテリアプランに変更した結果、緊急の増産に対する問題などから、現在では更なる変更に対しての労使対話を行う。日本マザー工場の休暇は、夏一週間と年末年始である。

5・労働環境

冬場でも十六度以上の職場環境、作業服のクリーニング代の会社負担などを労働組合と協議の上、ベルギーに進出した当初に決定する。安全で健康な労働環境の維持については法律で決められ、その結果、各企業の労使協議会の決定に委ねられている。第二拡充期に、夏場の工場内冷房使用について組合側から要求がなされたが、経営側は認めなかったという。工場内の休憩場所には、無料のコーヒー、清涼飲料水、スープなどが設置されている。第二拡充期に、日本経営側が無料設置を取りやめようとしたが、「仕事の合間のスープやコーヒーを楽しむにしている」と、労働組合との合意を得られなかった。

マザー工場では、夏・冬の工場内温度は問題にされたこともなく、作業服に関しては、貸与されるが、クリーニング代は各自の責任範囲で行うものとなっている。

四 調査結果

ベルギー日系製造業A社の生産システムには、日本マザー工場方式・現地規制方式・折衷方式の三方式が混在し、動的であることが明らかになった。それらの影響要因について比較したものを〔表1〕にまとめてみた。

〔表1〕の中で、時系列比較(一九九七年と二〇〇一年)の矢印の向きは変化を表す。また、「現」→「一日マ」は、日本マザー工場方式の努力はしているが、限界がある場合を示す。符号は、導入する際のベルギー人従業員や組合からの反応を示す。特に記述すべき要因を見出せない場合は空欄とした。また、これらの三方式に影響を与えるものとしては、労働組合の要因だけでなく、法律による規制、慣行などがある。

表1 A社の生産システムの影響要因と時系列比較

三方式		影響要因			矢印は時系列(第一次拡充期→第二次拡充期)
		労働組合	社会慣習・企業内慣行	法・規制	時系列比較
小集団活動	日マ	→±	未→±		未→ 日マ
人事評価	折衷	→±	→±		現→ 日マ
勤務時間	折衷	→±	→±	→±	現→ 日マ
休暇	現地	±→+	→+	→+	日マ→ 現
労働環境	現地	→+	→+	→+	現地規制

+: 影響が見られる場合、±: 大きな影響は見られないが全面的には受け入れられていない場合

小集団活動や勤務時間などの事例で抵抗が生じているのは、日本型生産システムの概念が、「人間を大切にする」組立てラインの対極におかれたものであると捉えられていると推察できる。また、労働組合がブルーカラーへの査定導入を反対しなくなったのは、ほとんどの人がランクアップできる程度に容易な査定内容であること、ランクアップする時期が早まるメリットがあることによる。「休暇」に関しては、産業別に決められた労働時間をもとに、各企業が独自にアレンジし、労働組合を交えた労使協議で決めるが、まとめて休みを取る傾向にあるホスト国文化・社会慣行の影響が大きい。また、安全で衛生的な働きやすい環境に対して、ベルギー人従業員の関心は高いことも言える。

動的に検討すると、労働組合が要因となった抵抗は減少している傾向が見られる。これは、A社の日本マザー工場生産方式が、少しずつではあるが理解されていると同時に、労働組合の姿勢が変化している可能性も推察できる。ベルギーの法律による規制も、市場競争の影響を受け変化していると言えるが、慣行の面ではわずかな変化しか見られない。この慣行には、A社企業内慣行と社会的慣行が含まれると想定できる。休暇の取り方や、残業に対しての処し方（代替休暇をとるか、割増し手当として受け取るか）などに、ホワイトカラーとブルーカラーの格差が見られることから、社会階級格差も考察できる。また、時系列比較を

行った結果、導入段階では日本マザー工場方式であるが、展開するに従い現地の規制を受ける方式になるのではないことが、A社において明らかになったと言える。

五 むすびにかえて

生産システムを国際移転し、ベルギー子会社で生産活動を行っている製造業A社には、ホスト国の法的規制や労働組合との協約、社会慣行などの諸要因の影響を受けながら、動的に三方式が混在していることが明らかになった。また、本稿では詳しく触れることができなかったが、ベルギーの管理職組合が認められているように、管理職は職位身分であって、不当な労働行為があれば、それらから身を守るという法的保護や、典型的労働と非典型的労働との格差を法律で禁止している点には、ベルギーの先見性が見られる。

日系企業は、横断的労働組合や法律の規制を受けながら、日本マザー工場方式や日本親会社経営システムを移転することを通して、生産性を上げる努力を行っている。労働条件の改善要求や賃金の改善などを第一目的とする労働組合に対し、最大可能な利潤の生産を目的とし、この目的遂行のために労働条件を改善することを考慮する経営側との思惑は必ずしも一致しない。また、ベルギーA社経営側と労働組合との意識格差は多くの部分で見られる。たとえば、

生産の遅れに対する残業に対して、労働組合側は「労働強化」と捉え、企業側は、「顧客への迅速なサービス」と、世界市場での競争に生き残るための期限厳守は、必須事項と捉える。品質維持・納期遵守を経営理念とするベルギーA社は、日本マザー工場からの応援を受けてでも、企業のブランドを守ることが必要であると考える。このような企業の姿勢も行き過ぎると、生産性・経営効率という経済的価値のみを重視することにつながる危険性ははらんでいる。不当な雇用から身を守るといふベルギー社会・文化と、経営を守ることが従業員の生活を守ることにつながるという日本社会・文化との意識格差と言えよう。

しかし、ベルギーの労働組合にも変化が最近見られ、A社側も労働組合に対して異なる取り組み方を行い始めている。また、法的規制の面でも、ブルーカラーの個別解雇の事前通知時期をホワイトカラーに近づけようとする動きなど、社会的レベルの変化も見られる。

今回の調査した事例研究は、あくまでもベルギーの社会・文化を背景とし、労使対立路線をとる金属組合が組織されている製造業の場合である。実際、日系製造業の生産システムも、労働組合との関係も、それぞれに多種多様であり、同時にホスト国の社会・文化も変化している。そういった意味でも、社会・文化との関係でさらに検討を続けていく必要があるであろう。

註

(1) 社会と文化については、両者の相互関係を問題にして区分する論者、明瞭に区分せず一体のものとして用いる論者など多様である。本稿では社会・文化と表記する。

(2) キャリア・ブレイクは、各自が自分のキャリアを上げるために一定期間休職でき、ハーフタイムは、一年の半分のみ労働時間とするなど、雇用者と働き手が、フレキシブルに契約を結ぶことができる制度である。

(3) たとえば、ベルギーの未熟練工の場合、化学産業で七三二円の時給で三八時間労働、機械産業で七六七円時給三八時間、繊維産業で八五六円時給二七・二時間と異なる。詳しくは、*Occupational Wages and Hours of Work*. Oct. 1999 and 2000 参照。

(4) 労使協議会は一九九四年に法定化され、一〇〇人以上の従業員を雇用する企業には、労使協議会と安全委員会が義務付けられている(五〇人以上には安全委員会のみ)。産業別労働組合の取り決め事項を基盤に、事業所別の協議事項が優先される。詳しくは稲上毅、一九九五、ケルシュコフ一九九五、松村文人、一九九九、大重光太郎、二〇〇〇、ブランパン、二〇〇一参照。

(5) たとえば社会主義系労働組合は八種類に分かれ(ホワイトカラー、公務員、六産業別)、各組織は企業別かつ地域別に支部を持つ。そして中央は産業間の統括を行い、各支部は自律的な権限を有している。キリスト教系組合には十五の部門(九つの私企業、二つの公務員、四つの教育関係、この教育関係の中に二つの青年労働者、一つのスポーツ従事者を含む)があり、

それぞれ三つの地域に分かれている。

- (6) White collar workers are defined as those primarily engaging in intellectual labor, while blue collar workers primarily perform manual duties」(Engels, 2001, p283)

(7) 詳しくは、岡伸一、一九九一参照。

- (8) 効率よく生産するための方法や取り組みかたを(A)「生産管理」とし、効率よく働くための人の働き方に関するものを(B)「人事労務管理」とする。

(9) 「カンバン」は、猿田正機(一九九九、九一―二頁)が、JITを実現するための管理の道具で、現場の労働者にとっての運搬・生産の指示・命令を意味するのに倣う。

(10) 販売に結びついた物の種類と量を平均化して生産する体制。各工程の負荷のばらつきを減少させ、人と設備の効率をあげる
ことが可能になる。

(11) 時系列比較に関しては次の質問用紙を基にした。1. ベルギー会社の方式にはかなり問題がある。2. 日本のマザー工場に比べてかなり低い(八〇%程度)。3. 日本のマザー工場に比べて多少落ちる(九〇%程度)。4. 日本のマザー工場と同レベル。

(12) たとえば、第一拡充期の従業員数は、一九九一年に比べると四倍の約八二〇人(日本人出向員十五人)となる。一九九五年の売上高約二四〇億円、税引き前利益約六億円であったが、一九九七年には売上高約三〇〇億円、税引き前利益約十二億円となる。この要因としては、ヨーロッパのわか景気によるだけでなく、日本マザー工場からの生産システムを本格的に移転

したことによる。また、第二拡充期には、従業員数は約二二〇〇人(日本人出向員三四人)、売上高は約六一五億円、税引き前利益は約四七億円となる。これは、人件費をふやさずに生産効率を上げるために、小集団活動の導入など日本マザー工場方式をさらに展開し始めたことによる。

(13) ベルギーA社は、電機部門のみで事業部制ではない(日本本社は九部門からなる)。設立当初の工場敷地は五一〇〇㎡、ベルギー人従業員数七一人、日本人出向社員五人。

(14) 詳しくは岡本、二〇〇〇、二八五―九四頁参照。

(15) 調査者が日本人であることから、彼らの答えにはかなりのバイアスがかかっていたと推定できる。筆者が、二〇〇〇年にベルギー人従業員に対しての質問調査票を配布した際にも、彼らの答えが企業に利用されるのではないかという危惧から、組合の承認をなかなかもらえなかった。今回は、A社が人員削減を行い、余計に神経質になっていたため、質問用紙を配布することは許可されなかった。

(16) 労使関係は「われわれとやつら」に表されるような労使関係となっており、団体争議をよく行うワーゲンやオペルと同じ金属組合である。ベルギーの化学組合は闘争的でないのはドイツと同様である(大重、二〇〇〇、五三頁)。

(17) ホワイトカラーで約二〇%、ブルーカラーで約五〇%の組織率である。

(18) ホワイトカラー独自の管理職組合が横断的に組織されている。この組合には、政府機関、大学の教授、医師、弁護士と共に私企業の管理職などが含まれる。

(19) テンポラリー社員とフィックス社員間の給与などの待遇は、

ベルギーの法律で差別が禁止されているため、在職中は同じであり、組合員となる資格も同じである。しかし、退職後、年金や社会保障に関しての格差は大きい。聞き取りを行った日系他社でも、不況下に於ける従業員問題で労使交渉が頻繁に行われている。

(20) マザー工場では、長時間勤務期は八時三十分～六時、標準時間勤務期は八時三十分～五時、短時間勤務期は八時三十分～四時となる。これに残業時間が加わる。

(21) 一年を長・常・短に分け、それぞれ早番と遅番からなる。金曜日が早く終了する勤務時間となっているのは、ベルギーの他企業でも同様である。

(22) 三六五日のうちの土・日・一〇五日とベルギーの祝日十日と有給休暇二十日を引いた二三〇日が労働日となる。一日の勤務時間超過分の一〇一時間を十三日の休日とする。ただ、このプールの取得方法は、ホワイトカラーとブルーカラーでは異なる。ホワイトカラーは決められた範囲内での休暇取得であり、ブルーカラーは休日をもとめて取得する。

(23) ベルギーの労働組合の側も、ドイツの労働組合がブルーカラーに対する業績加味の月給制導入などの柔軟な労使契約を行うようになった影響を受け、オペルやワーゲンの労働組合は、柔軟な労使契約を締結したという (Le Soir, 2002)。A社の労働組合は、賃金昇給や所得水準維持のままの時間短縮などを要求している。

(24) 第一拡充期では「事態がもつれることは、組合や職制の問題発見および解決能力がない」(佐藤博樹、一九九九)という日本型の認識であり、ストライキ回避策をとっていた。しかし、

オペルやワーゲンの経営者側が、ベルギー工場でのストライキに対して、厳しい処置をとったことも影響し (Le Soir, 2001・9・21)、第二拡充期では、ストライキ参加者への減給など、処罰方針を明確にするなどの変化が見られる。

(25) 一九九八年の「雇用に関するベルギー国家対策案」で、フレキシブルな労働時間、残業や夜勤労働の増加に対して、労使間で団体交渉や個別交渉を行うことになる。

(26) たとえば、昇進制度に関しては、日本親会社と同様に上限なく昇進できるようになっている日系他社もある。また、ホワイトカラーへの作業着用を、設立当初から規定している企業や小集団活動を日本マザー工場と同様に時間外の自主活動としている企業など多種多様である。また、年間稼働時間については、A社は約一六七〇時間、B社は約一七一〇時間である。

参考文献

- ILO, 2001, *Statistics on Occupational Wages and Hours of Work and on Food Prices*.
Le Soir, 2001.
Durand, J. and Stewart, P., 1998, "La Transparence Sociale dans Une Usine Française à Capitaux Japonais", *Sociologie du Travail*, N.4.
Engels, C. 2001, "Does The Color of Your Collar Really Make a Difference?" In Bianpain, R. (eds), *Labor Law, Human Rights and Social Justice*, Kluwer Law International, Netherlands.
Fajertag, G., 2000, "The 1998-99 Collective Bargaining

Round in Europe”, *ETUI* (European Trade Union Institute), Brussels.

Ferner, A.(eds.), 2001, *Changing Industrial Relations*, Great Britain.

Hees, M., 1995, “Belgium”, In Brunstein, I., *Human Resource Management in Western Europe*, Walter de Gruyter, Berlin.

Lafoucière, C., 2000, “The European Employment Strategy: The Third Pillar Adaptability”, *ETUI*, Brussels.

Ortiz, L., 2001, “Union’s Response to Teamwork in FASA-Renault: the Resilience of a Local System of Industrial Relations”, In *Multinational Companies and HRM at International Conference*, UK.

Toth, A., 2001, “Organized Labour as a Factor in the Hybridization of Production and the Consequences for Convergence of Subsystems of National Industrial Systems”, In *Multinational Companies and HRM at International Conference*, UK.

Vilroks, J., and Leemput, J., 1998, “Belgium”, In Ferner (eds.) *Changing Industrial Relations*, Great Britain.

安保哲夫編著「一九九四『日本の経営・生産システムとアメリカ』」ネルヴァ書房。

稲上毅「一九九五『ヨーロッパの社会的空間と労使関係』『日本労働研究雑誌』四二一。

上林憲雄「二〇〇一『国際比較における情報技術と文化』『国民経済雑誌』第一八四巻一。

大久保マリ子、二〇〇一a、「異文化経営と地域特性」『社会学雑誌』第十八号、神戸大学社会学研究会。

——、二〇〇一b、「ベルギー日系企業における生産システム—自社流方式の移転と適応」国際ビジネス研究学会。

大重光太郎、二〇〇〇「ドイツにおける事業所レベルの利益代表性」『労働社会学研究』2。

岡伸一、一九九一「ベルギー労働事情」、日本労働研究機構。

岡本康夫、二〇〇〇「北米日系企業の経営システムの全体像」『北米日系企業の経営』同文館。

熊沢誠「一九九八、『日本の経営の明暗』筑摩書房。

ケルシユコフ、一九九九、「欧州労使協議会指令94/45/ECの形成」『大原社会問題研究所雑誌』、四八六。

佐武弘章「二〇〇〇「トヨタ生産方式と日本の生産システム」大原社会問題研究所雑誌、四九八。

佐藤博樹「一九九九、「個別的苦情と労働組合の対応」『日本労働研究雑誌』四八五。

猿田正機「一九九九、「大手自動車メーカーの生産と労働」『日本の生産システムの評価と展望』」ネルヴァ書房。

高橋由明「二〇〇〇、「標準化概念と経営管理方式の海外移転」『経営管理方式の国際移転』中央大学出版部。

都留康「二〇〇一、「生産システムの革新と進化」日本評論社。

長谷川治清「二〇〇〇、「イギリスにおけるジャパナイゼーション」『経営管理方式の国際移転』中央大学出版部。

プランパン 花見忠編、「一九九三、『ECと日本企業』日本労働研究機構。

——、「二〇〇一、「欧州労働法の将来」『日本労働研究雑誌』

四九六。

松村文人、一九九九「組織後退の中での労働運動の高揚」『大原社会問題研究雑誌』四八六。

三井逸友、一九九九、「日系企業の海外現地生産の到達点」『日本的生産システムの評価と展望』ミネルヴァ書房。

吉原英樹、一九九七『国際経営』、有斐閣。