

# 日口合弁企業における日本型経営・生産システムの移転 生産管理と人的資源管理からの分析を中心に

新潟大学他 非常勤講師 富山栄子

はじめに

1987年に大陸貿易が日ソ合弁企業第一号「イギルマ大陸」を設立した。これを嚆矢として、日本企業数社がソ連、ロシアで現地生産を行ってきた。しかし未だ現地生産を行う企業は少ない。日系企業はロシア国内で生産を行わずに、販売・マーケティング拠点を設立したり、現地の流通業者経由での輸入販売を行っている<sup>1</sup>。そうしたなか、三井物産の木材加工の日口合弁企業「T.M.バイカル」はロシアで赤松の丸太加工を行っている。期間利益を計上し、日本市場でその安定した品質と供給体制により高く評価されている。さらに、その製品は日本で生産された同種の製品よりも高価格で販売されている。また、住友商事の日口合弁企業「STSテクノロジー」(以下STS)は、針葉樹集成材を製造している。同様に「PTSハードウッド」(以下PTS)は広葉樹集成材を製造している。両社とも、日本のJAS認定を取得し、日本市場において高いブランドを確立している<sup>2</sup>。

ロシアはソ連時代に、悪平等主義が蔓延し、労働意欲やイニシアティブが欠如していた。昼間から飲酒するなど労働規律が乱れ、生産性も低かった。上述の3社のロシア人作業員も、合弁企業の操業当初は勤勉とはいえなかった。しかし、日本型の生産管理と人的資源管理の導入によって、勤勉になり、高い生産性を実現するようになった。企業の経営方式や生産管理、人的資源管理や仕事に対する考え方は、国によって大きく異なる。それゆえ、一国の管理の方法を他国に移植し、経営管理を行うことは加護野他(1983)や安保(1992)が指摘するように大きな困難を伴う<sup>3</sup>。

本稿では、上述の3社が、いかにして、現地生産を成功させることが出来たのかを、生産管理と人的資源管理の視点から分析する。トヨタが2007年にサンクト・ペテルブルグで自動車の生産を開始し、その後を追い多くの部品メーカーがロシアで生産を開始する計画である。その意味でも、これまで日系企業がロシアで行ってきた現地生産についてどのような生産管理や人的資源管理を行えば成功するのかという視点から、現地生産活動について検証する必要がある。

具体的には、日本の土壌の上に発展してきた日本型生産管理や人的資源管理の手法が、社会経営環境の異なるロシアにいかなる方法で移転され定着したのか。何を教育し、何が存在したので、移転が可能であったのか。修正して移転したのか、それともそのまま移転したのか。修正をしたのであれば、いかなる修正を行ったのか。それはなぜか。いつ移転したのか。進出してすぐに移転したのか、ある程度時間がたってから移転したのかについて究明し、インプリケーションを導出する。

類似の視点からの研究には、日本的経営・生産システムの海外への移転を研究した、安保・板垣グループと岡本グループの研究がある<sup>4</sup>。安保・板垣グループは、自動車、電機産業に代表される、比較優位の高い日本製造業の主要企業について、日本の親工場と海外子会社の経営生産システムを調査比較し、本社をもとに、国や地域ごとにどれだけ要素項目を海外工場へ持ち込み・移転(適用)しているのか、あるいは現地の経営環境条件に対応した修正(適応)しているのか「5段階評価法」で表している<sup>5</sup>。その目的

本稿作成にあたり、T.M.バイカル、PTS、STSのご担当者より多大なご協力を賜りました。記して感謝申し上げます。

<sup>1</sup> ロシアに販売子会社を設立し、ロシアへ輸入している日本企業には、横河電機、アマダ、ホンダ、オリンパス、コマツ、トヨタ、ファナック、リコー、コニカミノルタフォトイメージング事業などがある。現地の流通業者経由でロシアへ輸入している企業には、ダイキン、日立製作所、コニカミノルタ情報機器事業、松下電器産業、キヤノンなどがある(富山栄子(2005)『第5章日本企業の対ロシア輸出マーケティング・チャンネル戦略の変化』『わかりすぎるグローバル・マーケティング:ロシアとビジネス』、創成社)。

<sup>2</sup> 各社の事例研究については富山栄子(2005)『第6章三井物産の日口合弁企業:T.M.バイカル事例研究』『第7章住友商事の日口合弁企業:STSテクノロジーとPTSハードウッドの事例研究』前掲書を参照されたい。

<sup>3</sup> 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983)『日本企業の経営比較』日本経済新報社、安保哲夫(1992)『日本的生産システムの対米移転』東京大学社会科学研究所編『現代日本社会七 国際化』東京大学出版会。

<sup>4</sup> 主たる研究成果は、安保哲夫編著(1988)『日本企業のアメリカ現地生産:自動車・電機:日本の経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社、安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥(1991)『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社、安保哲夫編著(1994)『日本の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ド化』ミネルヴァ書房、和田正武、安保哲夫編著(2005)『中東欧の日本型経営生産システム:ポーランド・スロバキアでの受容』文眞堂、公文溥、安保哲夫編著(2005)『日本型経営・生産システムとEU:ハイブリッド工場の比較分析』ミネルヴァ書房、岡本康雄編著(2000)『北米日系企業の経営』同文館出版。

は国・地域ごとの日本的経営の移転の類型化にある。岡本らの研究も、地域ごとの類型化が目的であり、日系企業の経営システムの構造が各地域において、どのような特徴をもって構築されているかを、それを規定していると思われる主要な条件そして要因がどのような特徴をもっているかを明らかにしている<sup>6</sup>。

安保らは、電機・自動車・精密機器の産業に限定して調査を行ってきた。しかし、ロシアではこれまで、日系企業による電機・自動車の現地生産は行われてこなかった。それゆえ、安保グループはまだロシアで日本的経営・生産システムの移転に関する調査を実施していない。また、安保グループも岡本グループも、現地生産において、何が存在したので日本的経営生産システムの移転が成功したのかという視点が欠如している。さらに、時系列的な分析視角が欠如している。

本稿では、ロシアで、これまで一般的に勤勉に働いてこなかった作業員らのモチベーションをいかに高め、高品質のものづくりに成功したのかを明らかにする。そのために日本型生産管理および人的資源管理の視点から接近し、時系列的にも明らかにするものである。

生産管理の視点からみれば、高い製品品質を維持するためには、カッティングから最終加工・検査まで、日本型の「工程での品質の作り込み<sup>7</sup>」を追求していく必要がある。日系企業が経営するロシアの木材加工業は、日本企業による商品化が行われ、生産管理の徹底が必要不可欠なビジネスになっている。それゆえ、生産管理手法の導入は、高品質な製品を生産するのに必要不可欠なものになっている。住友商事の合併相手であるセブン工業も、三井物産の合併相手である田島木材も、古くから徹底した生産管理のなかでTQMという品質管理手法を導入しそれが根付いている<sup>8</sup>。また、企業の海外進出においては現地人材資源をいかに活用していくかという視点は事業の成否を左右する重

要な戦略となっている。それゆえ、本稿では生産管理と人的資源管理の視点から分析を行うものである。

## 1. ソ連の経営の特徴

最初に日本の経営生産システム導入以前のソ連時代の経営の特徴について指摘しておく。その特色は以下の通りである。

第1に、ソ連時代の国家の経済計画は、全体主義的ヒエラルキーに沿い、上意下達（トップダウン）で指示され、運営されていた。こうした行政の指令系統のもとでは、個別企業の自主性や自立性は存在し得なかった。このためソ連企業は、国家に一方的に服従する立場に置かれた。さらに、計画そのものが非現実的なものになっていたため国民経済の再生産にさまざまな齟齬、錯誤、矛盾、混乱を引き起こしたが、それらの問題点が下意上達（ボトムアップ）されることはなかった<sup>9</sup>。企業内部では、企業指導部が従業員を一方的に支配するという、高度に専制的（命令主義的）な性格の企業経営システムであった<sup>10</sup>。1930年代以降、経営参加制度は全く形骸化し、従業員は経営参加の意味も能力も持たなかった。

第2に、社会主義時代は、すべての労働者は働くが、「並に処遇」されてきた。「悪平等主義」がはびこり、昼間から飲酒するなど労働規律が乱れ、労働意欲やイニシアティブは欠如していた。したがって、生産性も賃金も低かった。不足経済であったので、欲しいモノも売っていなかった。店頭での品揃えは少なく、消費者としてのニーズは満たされていなかった。労働者は一般的に、生産的・効率的に働かず、企業の生産効率は悪かった<sup>11</sup>。

第3に、何でも国や企業・経営者が面倒をみてくれるというパターナリズムによって、ソ連人の「被扶養者意識」が強化された。「被扶養者意識」とは森下(2003)によると、養われ者根性である。ロシア人は概して自立心が弱く、自

<sup>5</sup> 日本工場と100%同じ移転度合いの適用度を「5」（修正はゼロで適応度「1」）、日本から0%現地方式への修正で適応度「5」、と評点を与えている（安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥（1991）前掲書。

<sup>6</sup> 岡本康雄（1999）「東アジアにおける日系企業の経営システム」『世界経済評論』2月号、65頁。

<sup>7</sup> 公文溥・安保哲夫編著（2005）前掲書、173～174頁。

<sup>8</sup> 田島木材ホームページ（[http://www.tajimamokuzai.co.jp/somu/tqm\\_top.htm](http://www.tajimamokuzai.co.jp/somu/tqm_top.htm)）参照（2005年9月30日アクセス）。

<sup>9</sup> 森本忠夫・杉森康二・江南和幸（1997）『ロシアは何をつくったか』草思社。

<sup>10</sup> 企業を直接指導するのは「トレウゴリニク」（三角形）または「トロイカ」（三頭馬車）と呼ばれるもので、企業管理部、企業内党組織、企業労組の連合体が企業管理にあたった。企業管理部は、省によって任命される企業長に率いられ、ソ連共産党の企業内組織の指導を受け、ソ連共産党の指導下にある産別労組の企業内組織の統制も受けた。企業内労組委員会は「トレウゴリニク」の一翼であり、経営参加機関でもなく、従業員の利害代表機関でもなかった。労働者は、市場の需要に応えようとする方向での効率性感覚はもっていなかった（加藤志津子（2001）「社会主義経営と産業民主主義」『比較経営学会誌』第25号、1～12頁）。

<sup>11</sup> 森下敏男（2003）「第一章 体制転換と労働法」『平成14年度外務省委託研究「プーチン政権におけるロシア社会・労働法制の改革」』（[http://www2.jia.or.jp/pdf/russia\\_centre/h14\\_putin/03\\_morishita.pdf](http://www2.jia.or.jp/pdf/russia_centre/h14_putin/03_morishita.pdf)）（2005年4月22日アクセス）、加藤志津子（2001）「ソ連時代の労働者」『旧社会主義体制』のもとでの企業・経営：ソ連型モデルの実態とその改革』『体制転換と企業経営』ミネルヴァ書房、15～25頁、コルナイ・ヤーノシュ（1984）『「不足」の政治経済学』盛田常夫編訳、岩波現代選書。

己決定・自己責任の意識が欠如していると森下は指摘している。これは人民を抑圧すると同時に保護もした社会主義の時代に、このような国民性が一層強化された<sup>12</sup>。

第4に、1965年のコスイギン改革で利潤に連動した「経済的刺激ファンド」が創設され、経営者・労働者の生産意欲の刺激剤となるべく期待された。ところが、大津（1988）によると、その規模が刺激効果を生むほど大きくなく効果がなかった。さらに、利潤概念自体がファンド形成指標としては欠陥だらけで、企業内部の合理化努力、勤労集団の働きぶりを正確に反映するものではなかった。ボーナス額の個人間格差が大きくなることを望まず、第二賃金的に平等に支給された<sup>13</sup>。このため、「経済的刺激」にはならなかった。

第5に、ゴルバチョフのペレストロイカは、企業の独立性を高め、経営を民主化しようとした。しかし、労働者は市場の需要に応えようとする方向での効率的感觉を持っていなかった。それゆえ、従業員の積極的な管理参加とそれを通じた生産性の向上は、ほとんど確認されなかった<sup>14</sup>。

第6に、ソ連時代の品質改善システムとして、サラトフ・システム、カナルスピー、リボフ・システム、品質管理総合システムなどが存在したが、五十嵐（2002）によると、その成果は限られていた。例えば、サラトフ・システムは、判定基準となる全製品への規格が明白でなかった。そのうえ、品質検査を行う技術管理部は、量的指標を重視する経営者の影響下にあったので、検査上では不良製品と知りつつもその製品を規格適合品として認めざるを得なかった。品質管理総合システムは、TQC（総合的品質管理）と似た特徴をもっていたが、伝統的に旧ソ連での多くの工作機械企業は、品質管理システムを心から歓迎して導入したという経験がなかった<sup>15</sup>。

第7に、ソ連時代は、個々の作業員を1つの作業工程に固定し、その技能の習熟度を増し、作業の正確さを高め、スピードを速める方法を一般にとってきた。職務で採用を

行ってきたので、狭い専門的職種に固定されてきた<sup>16</sup>。

## 2. 日本型経営・生産システムの特徴

一方、「日本型経営・生産システム」の核心的な特徴として指摘されているのは第1に全社的品質管理を特徴とする生産管理、第2に企業内部で高度の技能形成を行う人的資源管理、第3に長期継続取引を特徴とする企業間関係である<sup>17</sup>。

### 2.1. 生産管理

#### 2.1.1. 品質管理

日本企業の経営生産システムの優位性は、全員参加型の品質管理や設備保全方式など、日本的経営の強みの中心となってきた工場をめぐる「現場主義」にある。現場主義とは、経営者・技術者・現場の従業員が一体となって生産現場の問題に取り組むことである。その特徴は以下の通りである。

「一体」となって取り組む集団主義。

生産現場と経営の上層部との情報のやり取り、すなわち、垂直的な双方向の情報の流れがスムーズで、タテの垣根が相対的に低い。

参加型経営スタイル：作業員が、自主的に職場管理と業務の改善をする。

職務間のヨコの垣根が低い。

こうした現場主義を支えているのが提案制度とQCサークルである。これらは、現場の作業者の創意工夫に動機を与え、かれらから改善のための思いつきを引き出し、それを活用している。

#### 2.1.2. 「品質の作り込み」

一般の作業員自身が品質面で細かい気配りをし、不良を早期に発見し、不具合があれば直ちにラインをストップさせて対処し、次の工程に不良品を流さない体制を「品質の作り込み」という。その特徴は、生産工程の中で、品質管

<sup>12</sup> 森下（2003）前掲論文。

<sup>13</sup> 大津定美（1988）『現代ソ連の労働市場』日本評論社、148、161頁。

<sup>14</sup> ペレストロイカは経済面において効率性の向上を主眼とするものであり、経済効率向上のためには、企業・個人の創造的イニシアティブが不可欠であるとの考えがあった（加藤志津子（2001）前掲論文。

<sup>15</sup> 1955年に導入されたサラトフ・システムという品質改善プログラムは、抜取り検査、経済的・道徳的・精神的刺激も含んでいた。は、生産過程に加わる労働者は自らの産出物の質に責任を負わなければならないとの原則のもと、技術管理部＝OTK（отдел технического контроля）が、産出された製品の中から特定の数を抽出し、規格を判定基準にして初めて大規模な検査を生産直接部門に対して行った。は、労働者の責任ある態度を誘導するための手段であり、の検査結果をもとに経済的・道徳的・精神的刺激の体系が形成された。その検査結果のよしが労働者への賃金、更にはプレミアム支払の多寡にも影響した。サラトフ・システムは生産物の品質改善で大きな貢献をしたが、その貢献は限界があった（五十嵐則夫（2002）『ロシアの工作機械工業：研究開発と品質管理』津軽書房、167～169、212頁）。

<sup>16</sup> T.M.バイカル担当者へのヒアリングによる。

<sup>17</sup> 板垣博編著（1994）『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房、公文溥・安保哲夫編著（2005）前掲書、安保哲夫編著（1994）前掲書、板垣博編著（1997）『日本の経営・生産システムと東アジア：台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。

理の専門家のみならず現場の作業員に至るまで品質に細心の注意を払いながら不良品を出さない点にある。

### 2 1 3 . 設備管理と生産保全

生産保全では、個々の設備の特性や癖までも知り尽くしたメンテナンス専門の技能工が、常に現場に入り込んで予防保全からトラブルへの対処（事後保全）、予防保全、改良保全にいたるまで大きな役割を果たしている。

## 2 2 . 人的資源管理

### 2 2 1 . 企業内熟練の形成（ジョブ・ローテーション、OJT）

日本企業は、企業内部で高度の技能形成を行う。そのため、企業内熟練の形成として、OJT、多能工の形成、作業長の育成などを特徴とする。日本式の従業員訓練の基本は、職場・作業場で実際の仕事に就きながら身につけていくOJT方式である。これは企業特殊的な技能を内部調達するという意味で、現場主義の中核になっている。その際、作業員が、関連する工程を計画的に移動し、生産現場における知識と技能の幅を広げていく多能工化訓練は、不可欠であり重要である<sup>18</sup>。それは、チームなど現場を主体とした作業組織が円滑に機能し、水平および垂直の双方向の情報のやり取りがスムーズに行われるためには、職務や職場組織のタテとヨコの垣根が低く、幅広い従業員層の経営への参加が必要であるためである。これを実体面から可能にするのが、組織内における人間の移動である。特定の間人が特定の職務のスペシャリストになるのではなく、関連のある職場を長期にわたって幅広く経験していくのが、日本の企業における一般的な経歴のあり方である。



図1 . PTSハードウッド社工場（写真：住友商事提供）

### 2 2 2 . 長期雇用

現場主義的な工場運営は、生産現場でのジョブ・ローテーションなどを通じての多能工的な熟練形成を前提としており、そうした熟練形成のありかたは従業員の長期間にわたる雇用を前提としている。幅広く長期的な企業内の熟練形成を促進するには、経営上の理由で容易に解雇しないというだけでなく、従業員の企業への定着を図り、積極的な技能の獲得を動機づける方策が必要となる。それが、長期雇用制を前提とした、昇進制度と賃金体系である<sup>19</sup>。

### 2 3 . 長期継続取引を特徴とする企業間関係

日本型経営・生産システムでは、内製する垂直統合型組織や純粋な市場取引とは異なり、組立企業と部品・素材企業が長期的な取引関係を形成し、製品開発から量産開始後の供給まで、関係する企業双方に特殊な能力が育成される。長期的な取引関係は合理的な生産管理を可能にし、多様な発展形態を形成しうる。

## 3 . 研究対象と調査方法

上述の調査対象企業3社は、いずれもロシアシベリア・極東地域に立地し、製品を日本へ輸出している企業である（表1）。3社とも、ロシアの安価で良質な原材料と労働力が現地生産の要因になっている。

上述3社を調査対象として選択した理由は、現地生産の成果を観察するには最低でも5年以上の事業歴を有する生産会社を調査対象にしないと時系列的な移転の変化や業績の結果を評価することが困難であるからである。そこで、2000年以前に設立された日系の生産会社9社すべてに対し



図2 . PTSハードウッド社製広葉樹集成材（写真：住友商事提供）

<sup>18</sup> アメリカでは、知識と技能は社外の専門教育機関で身につけるもので、企業は一定の職務を用意しそれに必要な知識・技能をもつ出来合いの人を外部調達する（安保哲夫「国際移転からみた日本の経営管理方式の一般性と特殊性：日本型ハイブリッド経営モデルの検討」『世界経済評論』vol.48、No7、2004、51頁）

<sup>19</sup> 板垣博（1994）「日本の自動車・電機工場：日本工場のモデル」安保哲夫編著（1988）前掲書、67頁。

表 1 . 調査対象工場の概要

企業名 (販売先志向)	T.M.バイカル 海外市場志向戦略	STSテクノウッド 海外市場志向戦略	PTSハードウッド 海外市場志向戦略
設立、操業年月	1991年	1996年	2000年
工場所在地	イルクーツク州チェレンボゴ郡シビルスク市	沿海地方 プラストゥン	沿海地方 プラストゥン
資本金	約10億円	600万ドル	410万ドル
進出時の投資形態、 出資比率	ソ連の貿易公団「イルクーツクレスプロム」 51%、田島木材30%、三井物産19%で開始。 1995年「イルクーツクレスプロム」所有分が 国家資産管理委員会へ移管 合併	住友商事(47%) セブン工業(6%) テルネイレ社(47%) 合併	住友商事(40%) セブン工業(4.4%) テルネイレ社(55.6%) 合併
従業員数	400人	270人	230人
出荷先(販売先)	日本100%	日本100%	日本100%
生産品目・生産額	建築用材・土木用材・マンション用材	住宅資材用の針葉樹集成材	住宅資材用の広葉樹集成材
原材料 原材料調達	アカマツ ロシア	エゾマツ ロシア	エゾマツ ロシア

出所：各社資料及び筆者によるインタビュー調査から作成。

ヒアリング調査を申し入れた。このうち、調査が実現したのは「T.M.バイカル」「STS」「PTS」の3社のみであった<sup>20</sup>。

調査は、3企業の現地における日本人マネージャー経験者を対象に、できるかぎり発見事実を広くとるべく、自由な質問形式で半構造化インタビューを実施した。インタビュー・データは事実の推移を他の情報源と照らし合わせて確認する上で重要であったばかりでなく、当事者たちが抱いていた意図や思考経路などを明らかにする上で不可欠であった。他にも、ロシアの経済雑誌、新聞等を第2次データ源として使用した<sup>21</sup>。ヒアリング内容は、生産管理については、生産設備、総合的生産保全(TPM)、総合的品質管理(TQC)、QCサークル、5S運動、人的資源管理については、長期雇用、賃金体系、OJT(On the Job Training)、OFF JT(Off the Job Training)、社長、副社長、多能工育成に関して行った。OJTは、上司や先輩が、仕事に必要な知識や技術などを仕事のなかで教える教育のことで、「職場内訓練」である。これに対し、OFF JTとは、職場を離れて集合で行われる教育である。具体的には、外部講師による専門教育、管理者としての心構えやリーダーシップの理論を学ぶ管理者教育などがある。ヒアリング調査の主要な結果は表2の通りである。

#### 4. 「日本型経営・生産システム」のロシアへの移転方法とその成果

表 2 . 日口合併企業における生産管理と人的資源管理

企業名	T.M. バイカル	STS テクノウッド	PTS ハードウッド
・生産管理			
生産設備	日本製	日本製	イタリア製の乾燥室以外は日本製
生産保全 (TPM: 全社生産保全)			
品質管理 (TQC: 総合的品質管理)	×		
QCサークル	×		
5S運動		×	×
・人的資源管理			
長期雇用制			
年功賃金制	×	×	×
企業業績に連動した給与制度			
OJT			
OFF JT			
社長	ロシア人	ロシア人	ロシア人
副社長	日本人	日本人	日本人
多能工育成		×	×

出所：インタビュー調査により筆者作成

三井物産のT.M.バイカル担当者によれば、合併企業設立当初は作業員は働かなかったという。そこで、会社の中に店を作り電子レンジなどを展示販売したり、生産性が上がると給与を上げるシステムを構築した。その結果、作業員は貨幣の価値がわかるようになり、働くようになった。

<sup>20</sup> イギリス大陸に対してもインタビュー調査を実施した。しかし、その後の日本的経営生産システムに関する追加調査およびアンケート調査について、幾度も文書と電子メールで依頼をしたが、本稿の締切日までに回答を得ることができなかった。したがって、本稿では「イギリス大陸」は除外し分析を行った。

<sup>21</sup> 調査は東京で2005年1月～11月にかけてヒアリング調査を実施した。その後、電子メールによる追加的な質問とアンケート調査を実施した。ヒアリング調査は日本で実施したが、担当者はいずれも現地で数年間にわたり、各合併企業の経営幹部として生産管理や人的資源管理を含めた経営管理を担当してきた合併企業の当事者である。それゆえ、ロシアにおける合併企業の経営管理に熟知しており、現地調査を実施するのと同様に合併企業の経営管理の実態を把握していた。二次資料として使用したロシア語、英語文献については、富山(2005)前掲書、第6章、第7章を参照されたい。

また、設立当初はロシア側、日本側という発想が大きく対立関係も時にはあった。そうした時は、会話を積み重ね、問題が生じたら合議制で解決するようにして、信頼関係を構築し危機を乗り切ってきた。

住友商事では、ソ連時代には輸出公団と貿易をしていたが、ソ連側の一方的なバーター取引が行われていた。ソ連邦が崩壊し、バーター取引の意義が薄れ、木材をやめようと思っていたので失うものは何もなかった。そのような中で、「テルネイレス」と一緒に合併をやることになった。「テルネイレス」は、もともと伐採した原木のみの売買を行っており、販売を委託されたのが住友商事であった。販売していく手段として、高付加価値の木材製品を生産するために、設立されたのがSTSとPTSであった。

これら3社は、日本型経営・生産システムをロシアへどのように移転したのであろうか。そして、その結果、どのような成果があったのであろうか。

#### 4.1. 生産管理

##### 情報の共有と参加型経営スタイル

3社とも、気力や責任感、道徳観に満ち溢れ強いリーダーシップを発揮した優秀なロシア人社長が存在した。その社長が、会社の現状を全ての作業員に知らせ、業績や成果を現場へフィードバックし、評価や反省の材料とした。そして、作業員には「報告、連絡、相談」を徹底させた。このようにして、情報を従業員と共有し、全員参加の経営を達成できた。その結果、上下のコミュニケーションがよくなり、作業員の会社に対する高い帰属意識が生まれた。それによって、高い生産性、低い欠勤率や低い離職率へつながった。そして、売上高を伸ばすことができた。

##### 説得的な説明

日本型経営・生産システムを合併企業へ何のために移転するのかというロシア人の質問に答えた。「なぜ」に的確に答えることが、日本型経営・生産システムをロシアにおける日系企業に移転するうえで重要であった。日本では、上司と部下は同じ文化を共有しているので上司が部下に対し命令すれば理由を聞く人はほとんどいない。しかし、ロシア人は納得しなければ動かない。ロシア人が納得できるよう理論的で説得的な説明をすることが、日本型経営・生産システムをロシアの日本企業に移転する際に重要であった。たとえば、T.M.バイカルでは、5Sを実際にやってみせ、その効果をロシア人作業員が理解すると、一生懸命に5Sに取り組むようになった。

各社とも、品質のよい製品を生産すれば、日本の顧客は満足し購入してくれる。その結果、会社に外貨が入り、そ

れが作業員の賃金や福利にはねかえる。地域社会にもプラスの効果をもたらすことになることを説明し納得してもらった。そしてあらゆる機会を通じて、品質の重要性や顧客満足追求の経営の姿勢を伝えた。その結果、作業員らがよく働くようになった。

##### QCサークル

STS、PTSでは、日本の生産管理技術の移転および高度化プロセスでQCサークルという小集団活動が大きな役割を果たした。QCサークルはロシア人社長のトップダウンの指令で導入した。QCサークルでは、日常の管理項目や異常について検討しあい、改善点が出されている。班のリーダー全員で問題点を発見し、その解決法を考え、試行し、チェックしている。そして、うまくいけば管理方法を決定し、定着を図っている。最初は全員参加の方式とはらずに、班長だけをメンバーにして実施し、後に一般作業員にまで輪を広げていった。この導入により、品質が改善されたのみならず、作業員の参画意識を高揚させ、一体感が醸成された。さらに、作業員の能力を引き出し、相互の自己啓発を通じてやる気を培い、参加意識と一体感を高めることができた。これによって作業員らは命令されなくても、改善の余地がないか、どこをどのように変えれば不良率が下がるかを日常的に考えるようになり一層勤勉になっていった。

##### 設備管理と生産保全

TPM (Total Productive Maintenance : 全社生産管理) の導入を3社ともトップダウンで行った。その結果、次の効果が見られた。設備の不具合数や、故障件数が減った。

品質保全活動の展開により、品質事故が大幅に低減し、製品の品質が格段に向上した。自主保全活動の推進により、オペレーターの設備に対する関心が高まり、知識・技能が向上し、設備に強いメンテナンス要員が育成された。

故障が発生してから対処する事後保全から疑わしきは事前に対処する計画保全へと保全担当者の業務の質が変化した。TPMを全員で推進することにより品質第一に徹するという会社の経営の基本方針が再確認された。良い設備は、良い製品を生むことを作業員に理解してもらえた。

品質保全体制が充実し、生産性が向上した。

TPMは、3社にとって現場の作業員に製品や作業方法、生産設備などについて、改善の余地がないか、どこをどのように変えれば不良率が下がるかを日常的に考えさせる、優れた仕組みであった。そして、一人ひとりの仕事が会社全体の業績に影響を与えることがわかってくると、作業員のあいだに良好なチームワークが醸成され、作業員一人ひとりが持ち場の仕事を確実に遂行するようになった。こう

して作業員は一層勤勉になっていった。

## 4.2. 人的資源管理

### OJTとOFF JT

工場の立ち上げ時に、各社とも、日本へ経営幹部や作業長クラスを派遣し、OFF JTによる教育を行った。また、日本から指導員を現地に派遣して、OJTで指導することも併用した。現地工場におけるOJTであれ、日本の親工場でのOFF JTであれ、教育訓練には並々ならぬ力を注いだ。T.M.バイカルでは工場長、上級経営者には市場の状況が動くことを1ヶ月単位に日本で教育した。日本国内での研修へ、ロシア人の社長、取締役など上級経営者や工場長、技術者を派遣し、一般の作業員も毎年8名ずつ日本で研修を行った。そして、自社の競争相手は世界の同業者であることや生産管理実施の必要性について徹底した教育を行った。

さらに、「顧客満足」「顧客第一主義」という経営理念を3社とも、繰り返し説いて教育した。日本的経営の根底には、一般従業員の長期にわたる生活水準の維持と向上という経済合理性があることを作業員に説明し理解してもらった。そのことで、作業員は日本型システムが有用な命題であることを理解し、品質管理を担うことに満足しながらその推進者として大きな力を発揮した。

### 企業内熟練の形成

3社とも、メンテナンス要員の育成方法は内部養成という日本的な方式を採用した。男子工を中心に、中核的な熟練者を現場の作業員から育成するという日本と同様のやり方を採用した<sup>22</sup>。

### 企業業績に連動した給与制度の導入

3社とも、賃金体系を現場作業員の労働意欲を高め人材形成の一環として位置付けた。たとえば、T.M.バイカルの賃金体系は、職務給＋職能給＋奨励金から成る。就業年数によって決定される基本給はないので、年功の要素はない。奨励金は、能率と品質を保證する刺激給となっており、その金額の大きさは工場全体の実績によって決定されている。こうした企業の業績と給料の連動制が、作業員の企業への忠誠心を高め、企業と作業員の一体感を増した。そして、作業員らも欠陥品を作らない、高品質の製品を生産するなど高い目標をかけるようになっていった。高品質の製品を生産すれば売上が増加し給料が増えることで、作業員らの欲求を満たすことができた。その結果、あらゆる

作業グループでチームワークによる課題解決がみられるようになり、組織の業績は高くなり、作業員のモラルが向上した。

### 現地化と責任・権限の委譲

3社とも各グループの責任の所在を明確にし、責任・権限とも委譲できるところは委譲し現地化を進めた。作業員は現地のロシア人であるので、社長はロシア人の方が従業員を動機づける点で優れている。また、ロシアで事業を行うからにはロシアのことがわからなければならず、ロシア語ができなければならない。日本人派遣社員の現地工場の経営や操業に対する役割は大きいが、数は相対的に少なく、その比率は小さかった。T.M.バイカルの場合、日本人3名、ロシア人397人である。STSの場合、日本人1人、ロシア人269人、PTSの場合、日本人1人、ロシア人229人。各社とも、社長はロシア人で、副社長が日本人である。経営管理、財務など重要なポストは少ない日本人によって担当され統制されていた。生産管理と人的資源管理というロシア人作業員の管理はロシア人経営者に分担してもらい、上手く分業して移転を行った。日本型経営・生産システムの移転に成功することができた。その結果、作業員らは勤勉になり高い品質の製品を生産するようになった。

### 多能工の形成

T.M.バイカルでは、契約の段階から、職務区分を明確にせず多能工化を進めた。ロシアでは雇用の際に労働の内容を限定列記する必要がある。日本で行うような「その他一切の業務」という表現は有効ではない。労働の内容ごとに定員を定める必要があり、定員は休暇取得を前提として計算される。このため、社員数が増加してしまう。すなわち、ロシアでは年間に約30日間、土日以外に休暇を取得することができる。このため、13人に1人は常に休んでいることになり、労働の内容ごとに人員を固定する単能工システムを採用していると不効率になる。また、TPMの導入によって誰もが機械のトラブルに対処し、旧来の労働の内容を超えた仕事をする必要があった。このため、多能工の導入を行ったものである。そして、多能工＝「その他一切の業務」とならないよう、社内ルールを明確化し、業務の内容を新たに定め、給与体系にも変化を持たせた。その結果、生産効率が上がった。

### 日本型経営・生産システムの移転順序

日本型経営・生産システムの移転は一度に行ったわけではない。最初に、長期的雇用関係の形成によって帰属意識

<sup>22</sup> 郝燕書(1997)「第7章中国華南地域の日系電機工場」板垣博編著前掲書、282頁参照。

を醸成した。次にOJTによって現地人材の育成と生産管理の手法を移転した。最後に、全社的品質管理を可能にする小集団活動や改善提案制、TQC、TPMなどを移転して、徹底した品質とコスト管理を追求した。こうして、段階的にロシアへ移転を行った。第1段階では、長期的雇用関係の形成により現地従業員の組織への帰属意識が高まり、組織への定着を促進することができた。第2の組織が着実に成長の途を歩み始める段階では、OJTにより企業内教育に関するノウハウを移転し、現地従業員や管理者を育成することができた。最後に、小集団活動や改善提案制度など、より高度の品質管理技法を導入した。その結果、作業員ら、下から提案が出るようになった。こうして積極的な問題解決型組織を構築することができた<sup>23</sup>。

## 5. 分析と考察

以上が3社の日本型経営・生産システムのロシアへの移転方法とその過程である。いずれの事例も、日本型経営・生産システムをそのままロシアへ移転したとはいえない。ロシアに適合するように修正して移転したといえる。ロシアに適合するように修正して移転した点は以下の点である。

第1に、「品質管理」と「メンテナンス」を重要視する点では各社とも日本的であり、製品の出荷品質は日本並みの水準が高い。高品質の製品を生産することができたのは作業員への報奨金によるところが大きい。しかし、作業員自身が品質にきめ細かな配慮を払いながら作業を行う品質管理の方法、つまり、日本型の工程内における「品質の作り込み」を重視しつつ、日本並みの品質を実現しているレベルまで到達しているとはいえない。責任の所在を明確にし、品質奨励金の導入や不良品に対する罰金などの負の報酬によるコントロールを実施することによって、ようやく不良品をなくし、高品質の製品を生産することが可能になった。不良品や欠陥品でクレームがくると、給料を減額する一方、会社全体の売上が上がれば奨励金を出す仕組みを構築したことにより、強制的に品質意識を植え付けた側面が強い。その意味では、作業員自身が報奨金にかかわらず、自発的に品質にきめ細かな配慮を払いながら作業を行うというレベルまでには到達していない。

換言すると、日本型経営・生産システムの導入期においては、責任の所在を明確にするために、罰金や解雇という負の報酬によるコントロールが効力を発揮し、不良率を減

小さらせることができた。後に会社の利益に応じた報奨金(団体給)の併用を行うようになった。こうして、会社の利益が個人の利益のベネフィットの極大化へつながる仕組みを構築したのである。そこから得られる従業員の満足によって生産性や競争性に直結する仕組みが構築できた。

第2に、日本ではOJTを通じてある程度幅広い職務をこなす多能工養成を志向してきた。多能工は生産現場における知識と技能の幅を広げていくことができる。そして、融通の利く人材を育成することで内部労働力を有効に活用できる。一方、ロシアでは狭い専門的職種や単純作業に固定されて採用されてきた。それゆえ、細かい職務区分に基づく単能工システムを基本とする従来のロシアの生産方式に慣れた作業者を再教育する必要があった。T.M.バイカルはこれまでのロシア式の単能工システムを採用の段階から多能工育成システムに変更した。そのやり方はロシアの労働慣行に反しないよう、多能工＝「その他一切の業務」とならないよう、社内ルールを明確化し、業務の内容を新たに定め、給与体系にも変化を持たせて導入したものである。その結果、生産効率を上げることができた。STSとPTSは多能工化を導入してはいないが、高い業績をあげている。多能工化を導入しないからといって高い業績を上げられないわけではない。だが、多能工化を導入することで生産安全や品質管理の点でトラブルへの対処で大きな役割を果たすことができたことは注目すべきである。

第3に、日本型経営・生産システムの優位性は、全員参加型の品質管理や設備保全方式などの「現場主義」にある。すなわち、経営者・技術者・現場の従業員が一体となって生産現場の問題に取り組む参加型経営スタイルである。

しかし、ロシアでは、トップダウン型の経営管理システムであるので、最初にトップダウンで、TPM、TQC、QCサークル、5S運動などを導入し、ルールによって統制していった。その後、企業業績に連動した給与制度の導入やTPM、TQCの実施により、作業員らが価値や目標を共有するようになり、自発的に問題を発見し解決するようになっていた。それによって、広範な従業員参加制度を確立することができた。これは、従業員の管理「コントロール・モデル」から、企業に対する従業員のコミットメント参加「コミットメント・モデル」への移行といえる。すなわち、ロシア人を「アメとムチ」による管理から、人的資源として活用しようという方向へ変化させたのである。これによってロシアにおいて一般的なトップダウン型の経営管理

<sup>23</sup> 竹内規彦(2000)「日本企業における人的資源管理システムの国際移転戦略に関する実証的研究:中国及び台湾進出日系企業の事例」『経営行動科学』14、2000参照。

システムから、トップダウンを前提にしたうえで、作業員らによる下からの力によって、積極的な問題解決型組織を構築することができたといえる。

ロシアにおいてはトップダウンの経営管理システムが基本となっている。それを基盤としたうえで、3社とも、人的資源管理を、組織の問題解決能力を拡大し持続的な競争優位を確立するための手段となる戦略的資源として活用したのである。

第4に、日本型経営システムでは長期雇用制を前提とした、年功賃金制、年功昇進制が一般的である<sup>24</sup>。しかし、3社は、長期雇用制という雇用の安定は前提としたものの、年功賃金制、年功昇進制は導入していない。就業年数によって決定される基本給はないので、年功の要素がない。賃金は職能と職務の専門性に依拠して変動する体系になっており、それが現場作業員の労働意欲を高め人材形成の一環となっている。奨励金の金額の大きさは工場全体の業績によって決定されている。こうした企業の業績と給料の連動制が、作業員の企業への忠誠心を高め、企業と従業員の一体感を増した。

#### むすび

本稿では、3社の日ロ合弁企業の事例をもとにロシアにおける現地生産について、生産管理と人的資源管理の視点から分析を行った。

1. 3社とも、長期雇用の安定性を重視し、生産管理・品質管理を主とする組織・管理関係の日本型システムの経営管理技術を積極的に移転した。その結果、5S運動、TQC、TPM、品質志向、チームワーク重視、現場主義、顧客満足の追求、小さな改善の積み重ね、業績と給料の連動制、OJTなどによって、生産現場のモラルを高め、上からのロシア人社長の強いリーダーシップと小集団活動などによる下からの力によって高い生産性、高い品質を達成できた。
2. 導入方法は、トップ・ダウンで会社全体としてそれに取り組むような体制をつくっていったほうが早く活動が浸透し、効果的であった。
3. 日本型経営・生産システムの根底には、一般従業員の長期にわたる生活水準の維持と向上という経済合理性

があることをロシアの現地作業員に説明し理解してもらう必要がある。

4. ロシアにおいて人的資源管理をうまく行うためには、現地人材の登用を進める必要がある。そして、現地人に人的資源管理の権限を委譲する現地化を進め、組織内に作業員らによる積極的な問題解決型組織を構築する必要がある。
5. それには日本型の経営・生産システムを理解し、その移転・定着を主体的に行う現地人マネージャー、技術者、作業員を増大させる必要がある<sup>25</sup>。その実現のためには西側の経営を理解するロシア人経営者のほかに、教育や給与によるインセンティブが必要である。
6. さらに、トップダウンの経営管理体制の下で作業員がボトムアップで提言できるようなシステムや雰囲気作りが大切である。
7. 今後、輸出市場志向の日系企業が発展していくためには、日本企業が一番の強みである生産管理・人的資源管理手法の積極的な移転が必要であろう。その際には、日本型システム導入の意義を従業員に納得させ、成果に対するインセンティブ・システムの構築が重要である。団体給（生産奨励給）は、企業全体や班としての生産性を評価するもので、インセンティブとしてロシアにおいても有効である。

#### 研究の限界と今後の課題

本稿で調査した3社の事例研究は、広大なロシアにおけるシベリア・極東という特別な地域の、特別な環境の中での日本型経営・生産システムの移転であり、特殊な事例にすぎない。ロシアのほかの地域に対して、ほかの製造業に対して、どれほどの適用性をもっているか、今後十分な調査と検討が必要である。

また、本稿は、日本人経営者からみた評価に依拠した研究である。今後、ロシア人の経営者や作業員が日本型経営・生産システムを実際にどのように評価しているのかを検証する必要がある。さらに他国企業の現地生産との経営の違い、日系企業のほかの産業における合弁企業や完全所有子会社における経営の違いについて研究を進める必要もある。これらについては今後の課題としたい。

<sup>24</sup> 市村真一編著（1988）『アジアに根づく日本の経営』東経選書、板垣（1994）前掲書。

<sup>25</sup> 岡本康雄（1999）前掲論文69頁参照。

# *The Transfer of Japanese-Style Management and Production Systems in Russo-Japanese Joint Ventures:*

## *Focusing on an Analysis From the Perspective of the Management of Production and Human Resources (Summary)*

Eiko Tomiyama, Ph.D. in Economics  
Visiting Lecturer, Niigata University

In 1987, Tairiku Trading established the first Soviet-Japanese Joint Venture, Igirma-Tairiku. This marked the beginning of a process that resulted in a number of Japanese companies undertaking local production in the Soviet Union and Russia. However, there are still few companies involved in local production there. Rather than engaging in production within Russia, Japanese companies tend to establish sales and marketing bases or engage in import sales via local distributors. Amidst this situation, the Russo-Japanese joint venture in the timber processing industry established by Mitsui & Co., T.M. Baikal, is involved in the processing of red pine logs in Russia. Since reporting its income for the period, the stable quality and supply system have been highly acclaimed on the Japanese market. Furthermore, these products are selling for a higher price than similar ones produced in Japan. Moreover, Sumitomo Corporation's Russo-Japanese joint venture STS Technowood manufactures laminated wood from conifers, while PTS Hardwood manufactures laminated wood from broadleaf trees. Both companies have obtained certification under Japan's JAS standards system and have become established on the Japanese market as a quality brand.

During the Soviet era, false egalitarianism proliferated in Russia and workers lacked motivation and initiative. There was a breakdown in discipline at work, with workers drinking even during the daytime, and productivity was low. The Russian employees of these three companies could not have been described as industrious when these joint ventures began operating. However, the introduction of a Japanese-style production management and human resource management system led workers to become more diligent and enabled them to achieve high productivity. Attitudes to corporate management methods, production management, human resource management and work differ significantly depending on the country. Accordingly, transplanting one country's management methods to another country and carrying out management on the basis of these entails considerable difficulties.

This paper analyzes how these three companies were able to succeed in their local production endeavors, from the perspective of production management and human resource management. In 2007, Toyota will begin car production in St. Petersburg and there are plans for many automotive component manufacturers to follow close behind and begin production in Russia. In this sense as well, from the viewpoint of what kind of production management and human resource management had to be undertaken by the Japanese companies that have been involved in local production in Russia to date, in order to be successful, it is

necessary to examine local production activities.

More specifically, this paper investigates the following questions and looks at their implications. How have the Japanese-style production management and human resource management techniques that have developed on Japanese soil been transferred and become entrenched in Russia, where the socioeconomic environment differs? What was taught and what already existed that made transfer possible? Was the system adjusted before being transferred or was it transferred "as is"? If adjustments were made, what kind of adjustments were they and why were they made? When was the system transferred: immediately after expanding into Russia or some time afterwards?

### **Conclusion**

This paper conducts an analysis of local production in Russia by three examples of Russo-Japanese joint ventures, from the perspective of production management and human resource management. The implications are as follows:

1. All three companies actively transferred the management techniques involved in Japanese-style organizational and management systems, which emphasize the stability of long-term employment and focus on production management and quality management. They used 5S activities, TQC and TPM, as well as ensuring that the employees were detail- and quality-oriented, emphasizing teamwork, adopting a bottom-up approach to management, pursuing customer satisfaction and implementing small kaizen activities. In addition, they linked performance with pay and implemented OJT. This raised morale on the shop floor and, as a result of strong leadership provided from the top by the Russian presidents of the companies and the dynamism provided from the bottom by small-group activities, all three companies were able to achieve high productivity and high quality.
2. With regard to the introduction methods used, the use of a top-down approach and a system in which the entire company implemented the changes ensured more rapid permeation of the activities throughout the company and greater effectiveness.
3. The companies explained to their Russian employees that Japanese-style management is rooted in economic rationality, in the form of maintaining and improving the living standards of ordinary employees in the long term.
4. In order successfully to conduct human resource management in Russia, it is necessary to make

progress in recruiting and promoting local personnel. In addition, increasing local autonomy, through the delegation of authority in human resource management to local personnel, and the construction of a proactive problem-solving mechanism by employees within the organization are required.

5. In order to do this, it is necessary to understand Japanese-style management and increase the number of local managers, technical staff and other employees who will actively implement the transfer and establishment of these systems<sup>1</sup>. To achieve this, as well as cultivating Russian managers who understand Western-style management, incentives in the form of pay and training are required.
6. Furthermore, under a top-down management culture,

the creation of a system or atmosphere in which employees can make proposals from the bottom up is important.

7. In the future, in order for Japanese-affiliated companies oriented towards export markets to develop, it will be necessary proactively to transfer the production management and human resource management techniques that are the greatest strength of Japanese companies. In doing so, it will be vital to convince employees of the significance of introducing Japanese-style systems and to construct a system of performance-based incentives. Group pay (production promotion pay) rewards the productivity of a work group or the company as a whole, and it could be effective as an incentive in Russia as well.

---

<sup>1</sup> Yasuo Okamoto, Management Systems in Japanese Companies in East Asia, *Sekai Keizai Hyouron (World Economic Review)* February 1999, p.69.