

産業調査と産業戦略

—イギリス自動車産業の事例—

山本 尚 一

1. はじめに
 「一国の繁栄は、その国の優れた生産力にかかっている¹⁾」とMITレポートが述べたように、実に20世紀史は列強がその国民的生産力の優劣をめぐって世界市場で覇を競った歴史であるといえよう。同レポートはその副題「アメリカ再生のための米日欧産業比較」が示すようにレーガノミックスの下でのアメリカのインダストリアル・パフォーマンスに生じた異変と事態の打開と改善のための方策について提言を行ったものである。と同時にその日本語版（1990年）において日本においても日本産業生産性調査委員会が組織され、日本産業の強さと弱さとの自己検証を行うことを呼びかけ、さらに同様の呼びかけを、EECにたいしても行うつもりであると述べているが、その後6年を経過しても寡聞にして筆者はそのような委員会が日本で組織されたという話を聞かない。

他方、生産性レコードが1960年代以来大陸諸国に比して悪化したイギリスにおいてはアメリカに先駆けて全国経済発展協議会（National Economic Development Council²⁾）を中心にイギリス産業の衰退を逆転するために産業戦略の策定がおこなわれた。この調査は10の製造業（電機（家電をのぞく）、エレクトロニクス（TVおよびラジオを含む）、工作機械、機械、自動車、家電、化学、鉄鋼、製紙および繊維・衣料）および農業を対象とした³⁾。このNEDCの産業範囲はその後の産業構造の変化を反映して拡大されたが、調査は今日まで続けられている。

本稿は大企業体制の日英協力研究の準備段階として60～70年代におけるイギリス自動車産業の生産性を諸外国と比較し、その低生産性の理由の究明を目的とする。まず第2節では70年代初め全国経済発展協議会が行ったイギリス自動車産業にかんする調査を紹介し、ついで第3節では中央政策調査団（Central Policy Review Staff）が行ったイギリス乗用車産業の分析をとくにヨーロッパ大陸乗用車産業との比較に焦点をしばって解明し、最後にこの2つのレポートが提起した生産の遮断問題に焦点をしばって、その原因を究明する。

2. NEDCの調査

1972年1月全国経済発展協議会は、全国経済発展事務局に一定の成長予測の背景の下に、特にEEC加盟の結果としてつぎの5年間に選ばれた産業に生じそうな主要な産業問題および変化を調査するよう諮問した。自動車産業調査もそのなかの1つであり「1977年までの産業調査：自動車⁴⁾」として1973年9月に発表された。その直後に生じた石油危機によりその予測は「一夜にして時代遅れ⁵⁾」となり、石油危機後に発表されたCPRSレポートが高評価をえたのに対比して、評価は低いが、その実態調査とくに生産性分析はその先駆性のゆえに貴重なものといえよう。ただしCPRSレポートが乗用車産業に限定してその低生産性の原因を主として大陸メーカーとの対比で分析したのにたいし、NEDCレポートは自動車産業（部品も含む）全体をとりあげてその低生産性の要因を分析した点に特色がある。

本レポートは「生産性成長にたいする主たる制約」として「国内需要にたいする人為的制約とひんばんな生産の遮断⁶⁾」をあげ、とくに後者を「イギリス自動車産業にたいする中心問題⁷⁾」とみている。その要因とし労働争議が一般にあげられるが、本レポートは、労働争議は生産遮断の一面に過ぎないとして、生産遮断の真の側面は機械の故障、顧客スケジュールの変更、技術変化などにあるとみている。この点は「リーン生産システム」との対比において特に注目し値するので立ち入って分析しよう。ただし、資本の回転期間および回転度数の差異は、大量生産システムをリーン生産システムとレイト生産システムの2つの類型に分かつからである。

1963年から71年の期間に従業員1人当たり生産高は、年間約2%だけ増加した。イギリス自動車産業の生産性は18.4%成長したにとどまり、UK製造業全体のその半分に過ぎなかった（第1表⁸⁾）が、生産性潜在力は主要な競争者と比較してむしろ有利であった。たとえば、自動車製造部門における基本的統計はドイツ・フォード社の生産性がイギリスフォード社におけるよりもかなり高いことを示している。しかしライトバンを別にすればドイツ・フォードの生産高の大半は乗用車を含んでいるのにたいし、UKフォードはかなりの数の商用車とトラクターを含むこと、そのドイツの会社とちがってイギリス・フォードはそれ自身の鑄造経営をもっていること、および労働者1人当たり資本投資のような要因を考慮するときUK経営の潜在的効率はドイツ経営のそれよりかなり有利である。その潜在力の実現を阻止しているのは生産の遮断であり、その問題を緩和して潜在的生産性を実現すれば、UK自動車産業の生産性は過去の実績をかなり上回りうる。

第1表 イギリス自動車産業および製造業の生産性

年	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971 ^a	1972 ^a
自動車産業生産高	100	113.0	114.0	113.0	108.0	123.0	128.0	130.0	132.0	136.0
自動車産業雇用	100	105.9	108.5	107.5	102.2	103.7	109.7	113.6	111.5	108.4
自動車産業生産性	100	106.7	105.1	105.1	105.7	118.6	116.7	114.4	118.4	125.5
全製造業生産性	100	107.2	109.6	111.3	114.4	122.6	125.3	127.3	131.2	141.4

(注) aは暫定的なものである。

この生産の遮断の結果、現実の年間自動車生産高の推定15~20%を失った。したがってイギリス自動車産業の生存と成功は、その資源を十分に利用する能力に依存し、その完全利用こそが投資資金の調達において鍵をにぎる要因である。一般に能力使用の遮断の責任は戦闘的労働組合に帰せられるが、本レポートは「能力使用の遮断の問題は、単に労働問題ではない。一台の自動車組み立て点数で数千の部品が少なくとも70の会社によって供給されているから、種々の原因による遮断しやすい弱点は明かである。遮断しやすい弱点はイギリス自動車産業にとって唯一のものではないが、イギリス産業の構造と特質とその主要競争者のそれには重要な差異がある⁹⁾」と問題の本質をつく指摘を行っている。

一般に1960年代がイギリス自動車産業にとって「破滅的な10年」であり、その貧弱な実績の理由がこの産業の低生産性にあることについては意見の一致を見るが、その低生産性の原因については、政府の政策の逆効果、経営上の無能力と不正行為、労使関係の困難が指摘されたが、これらは日本の高生産性との差異について十分に説明しえない。その後の「日本化¹⁰⁾」の成功は、日英の生産性格差の真因が、供給チェーンにおける組み立て業者—サプライヤー関係—「カンバン」方式—にあったことを明らかにしており、その点をいちはやく指摘し「遮断の重要な原因を調査すること¹¹⁾」を提言した同レポートは再評価されねばならないであろう。従来自動車産業において「規模の経済性」が強調されてきたけれども「連続の経済性」(逆に言えば「遮断の不経済性」)がそれに劣らず重要な意義をもつことを指摘したことはNEDCレポートの大きな功績である。この点について次節で取り上げるCPRSレポートは「現在の経営および労働の『ざんごう戦』的態度は20世紀西ヨーロッパの組立工業においては役立たないであろう¹²⁾」と述べ、イギリス乗用車産業の時代遅れのアプローチとして職人氣質、労働慣行、人員配置レベルとともに生産の連続をあげ、量産乗用車ビジネスの生き残りの条件の一つとして「高水準の能力利用をもつ生産の連続

性¹³⁾」をあげている。

この生産のひんばんな遮断は、生産高にたいする制約となり、この種の現実の生産高にたいする15~20%の生産高喪失の継続はこの産業のパフォーマンスを阻止し、投資資金の創出を制約した。けだし資本投資の展望は将来需要とともに利潤の発生に依存するからである。イギリス自動車産業における投資は、イギリス製造業のそれと歩調を合わせておらず従業員1人当たり資本も主要な競争者のそれをかなり下回っている。ここでも趨勢的固定資本形成と現実のそれとの間にギャップが生じており、とくに70年代にその差が拡大している。このことは生産の遮断が資本蓄積の中断をひきおこしていることを示し、イギリス自動車産業の「中心問題」となっている。このひんばんな生産の遮断—低利潤—低投資はイギリス産業の「競争の刃」を損い、関税引き下げとEEC加盟によって生産者間競争が激化した新しい市場状況の下ではその循環をも阻害されるにいたり、急激な「輸入浸透」を招いたのである。

3. CPRSレポート

『イギリス乗用車産業の将来』と題された本レポートは、マッキンゼイ社（国際コンサルティング企業）の助力のもとに1975年に公表された。それはイギリス乗用車産業の背景、長期的展望、国際競争上の位置、展望および生存能力の確保について詳細な分析をおこなったが、その中心は第3章の国際競争上の位置の分析であるので、この点を中心に紹介しよう。競争力の2つの最良の指標は、マーケット・シェアと財務状態であるが、このいずれにおいてもイギリス乗用車産業はヨーロッパ、日本および北米の競争者と比較して劣っていた。まずマーケット・シェアにおける低下は、何よりも輸入の増大と輸出の低下に端的に示される。1965年から1975年までにイギリス国内市場における輸入のシェアは5%から35%（推定）へとドラマティックに増加した。それはイギリス特有の「フリート」市場に輸入車がまだ浸透していない事実にもかかわらずそうなのである。私的な購入者「独立の顧客で自己資金による購入者」すなわち、個人消費部門のみに限定すれば、輸入シェアはすでに45%に達しているとCPRSは推定している。

他方、世界の輸出市場におけるイギリスのシェアは、ノック・ダウン分を含めても重要でかつ継続的な低下を示した。これは世界の2つの大輸出市場である合衆国およびEEC双方においてイギリスがそのマーケット・シェアを維持することに失敗した結果である。それ以外の市場でも現地組立の成長および日本車との競争の結果イギリスのシェアは低下を

続け、とくにBLは旧連邦諸国の主要な市場シェアを着実に失った。

競争力のもう1つの指標である財務実績においてもイギリス乗用車産業はヨーロッパ大陸および日本の産業のいずれよりも貧弱であった。まずイギリス乗用車産業の収益性は1970～73年の期間を通じて低く、フォードおよびBLのみが銀行貸付利子を超える使用資本収益を獲得した。つぎにキャッシュフロー面でも劣悪であり、フォードを除くいずれの会社も内部保留プラス減価償却から資本支出を資金調達することができなかった。

では、このような競争力低下の原因は何であろうか。主たる競争上の弱点として販売ネットワークの貧弱さ、提供される製品の古さ、品質の悪さ、割高な製造コスト、過少投資をあげることができるが、そのうち製造コストの不利が高価格をもたらしている。製造コストをより詳細に見れば、部品および原料において価格面では競争的であるが、資本面において(1)あまりに多くの工場と生産能力があり、規模の経済性が獲得できないこと、(2)あまりに多くのモデル、エンジンおよびボディタイプがあること、労働面においてイギリスの相対的低賃金にもかかわらず1人当たり生産性はEECの水準よりかなり低い。そして次のような衝撃的結論を下す。すなわち、「大陸の同僚と同じ技量をもち、同じ仕事をしてイギリスの乗用車組立労働者は、1交替当たりただ半分の生産高しか生産しえない¹⁴⁾」と。

ではこの「同一労働・生産性格差」の主たる原因は何であろうか。ライダー・レポートはその原因として不十分な投資と旧式設備というハードウェアを重視するのにたいして、CPRSレポートは過少投資は低生産性の小さな原因に過ぎず、むしろ余剰人員、より遅い作業ペースおよび貧弱な保守というソフトウェアに根本的原因を求める。この点はCPRSレポートの核心部分をなすのでより詳細に紹介しておこう。

自動車産業における生産性の国際比較は、プロダクト・ミックスの程度、外注部品にたいする依存度、工場のレイアウト、設備の方法の差異によって困難であるが、CPRSは独自の方法によって1973年のイギリス自動車産業全体における生産性は、独仏伊よりも約30%低いと計算している(第2表¹⁵⁾参照)。とくに組立工場における生産性は前述のように大陸の工場に比較してほとんど50%低い。2人の技師を含むCPRSチームのメンバーは、コルチナ、ミニ、エスコートのように同一乗用車が2つの違った国で組立てられる場合を調査して同一乗用車を生産するために2倍の数の労働者を必要とすると結論する(第3表¹⁶⁾参照)。そしてこのことは現行賃金率で乗用車1台当たり約50ポンドの労働コストのペナルティをもたらす(BLのみにたいして70万台において年間3500万ポンドの収入引き下

げとなる)。換言すれば同一人員配置ラインが半分の生産性であり、そのことは競争水準をかなり上回る単位コストの引き上げをもたらす。パワートレイン（エンジンおよびトランスミッション）の生産性も設備の小さな差異を考慮しても大陸におけるよりも50～60%のより多くの労働者が必要であることを示す。イギリスの4つの乗用車製造業者の生産性の間にも大きな差異があり、フォードは生産性の大陸水準にもっとも近いイギリス会社であり、BLはもっとも遠い。しかしCPRSの調査したすべての事例において大陸の生産性はイギリスのそれより少なくとも60%は高かった。

第2表 自動車産業の生産性比較（年間1人当たり生産台数）

	1955	1965	1973
イギリス	4.2	5.8	5.1
アメリカ	11.1	13.9	14.9
ドイツ	3.9	7.1	7.3
フランス	3.6	6.1	6.8
イタリア	3.0	7.4	6.8
日本	1.2	4.4	12.2

第3表 イギリスおよび大陸の乗用車組立ての直接および間接労働

(1975年)

大陸乗用車=100

モデル	同一モデル		同種モデル	
	大陸	イギリス	大陸	イギリス
A	100%	187%	100%	201%
B	100%	232%	100%	266%
C	100%	167%	100%	178%

(直接労働時間のみ)

ではこのような低生産性の原因は何であろうか。CPRSレポートは(1)余剰人員—いくつかの工場において仕事と設備が同じであるときでさえ大陸より50~80%多い—。(2)より遅い作業ペース—より遅いラインスピード,遅いスタート,ひんばんな作業停止,劣悪な作業慣行—および(3)貧弱な保守—イギリスの工場は50~70%のより多くの保守労働者を必要とし,しかも資本設備が大陸のそれと同一であっても速度が遅いため2倍多くの生産時間を失う—こと,をあげている。

このうちCPRSレポートが「決定的な問題」として重視するのはより遅い作業ペースである。この点は前節のNEDCレポートの「生産の遮断」説を更に発展させたものであるからより詳細に見ておこう。同レポートは「生産ラインが正確で,競争的な標準で人員配置された時でさえ,イギリスの工場の生産高は労働者および設備が達成できる水準に到達することができない」と述べ,問題の核心はハード面よりもソフト面にあることを力説する。同レポートはその原因としてつぎの4つの根底的原因をあげている。

(1) 遅い作業ペースはより遅いライン・スピード,遅いスタート,シフト交替制の間およびその途中のひんばんな作業停止および機械問題を訂正することの遅滞に関連している。人員配置レベルが実際に同じであり,資本設備,当該モデルおよび工場レイアウトが同じである所でさえ,イギリス生産ラインの生産高は大陸の工場のそのの半分である。

イギリスおよびヨーロッパの工場の同一設備での1人当たりの計画および現実の生産高についてのCPRSの比較はこの問題を明示するとして第4表¹⁷⁾を掲げている。イギリスの1人当たり現実生産高は,大陸のそのの半分である。この場合において異なった生産高水準は余剰人員配置によって惹き起こされたものでないことは同表の示す所であり,「差異は単に作業ペースにある¹⁸⁾」として時間的要因の重要性を強調する。生産不足を補うためにイギリスの工場は追加的フレーム・ラインを操業し,超過および週末作業にたより,それらはコストを引き上げ,資本収益率を引き下げる。

(2) サプライヤーに影響する労働争議又は貧弱な内部経営による資材不足。例えば,1973年の平均日において15のクライスラー(UK)のサプライヤーがストライキ中であったが,会社の計算によれば1人以上のサプライヤーから購入し,資材不足による生産の遮断を引き下げるに必要な超過在庫を保有することの追加的コストは,1974年に250万ポンドに達する。他の製造業者は生産の遮断コストを乗用車1台当たり9~30ポンドと計算している。

(3) 品質欠陥の高い頻度は生産性にたいして重要な作用をもつ。イギリスの工場は大陸

第4表 ボディ組立ライン：生産能力と生産高（1975年5月）

	イギリスの工場		大陸の工場	
	生産能力計画	実績	生産能力計画	実績
1 交替当たり人員	13.0	13.0	14.0	14.0
1 日当たり生産高	392.0	194.0	470.0	470.0
1 人当たり生産高	15.1	7.4	16.8	16.8

の工場の2倍の修正を必要とする。例えば塗装工場における注意および「やりくり」の水準が貧弱であれば、塗装の質は低下し、乗用車は塗装の完了が満足である前に2度塗装しなければならない。

(4) 貧弱な保守。有効な予防的保守プログラムは乗用車組立工場における生産高の一貫した水準を維持するために不可欠である。イギリス製造業者は大陸の競争者より50～70%多くの工場保守人員を雇っているにもかかわらず、同一設備において機械の故障は大陸におけるよりイギリスにおいて約2倍の生産時間の喪失をもたらす。以上の4つの原因はNEDCレポートの経営効果による生産の遮断に該当するものであり、生産の遮断が決して労働争議のみに帰することができないことを示している。

上記の余剰人員、計画生産の遮断につづく低生産性の第3の原因としてCPRSレポートが重視するのは、過少投資である。この点はすでにライダー・レポートや議会レポートでも指摘されたところであるが、本レポートは過少投資の影響を計測することが困難であり、もし計測が可能であるところさえも不十分な設備は低生産性の「小さな原因¹⁹⁾」に過ぎないとして公的資金の投入の効果に消極的である点に特色がある。本レポートはまず過少投資の標準率としてしばしば使用される従業員1人当たり総資産または付加価値、機械の年齢、総資産、販売を含む比率による比較の誤りを指摘し、さらに乗用車産業における資本支出の少なくとも60%が直接にニュー・モデルの採用に関係しており、生産性にほとんど影響をもたない事実を考慮し、個々の設備のレベルで比較生産性を計測することを選んでいる。しかしもし全体的比較がなされるべきであるならばイギリス自動車産業の資産ベースおよび支出プログラムの充分さについての一般的指標として付加価値にたいする粗固定資産および資本支出比率が最善であると述べている。そしてより標準的であるがあまり満足的でない粗固定資産/売上高比率および資本支出/売上高比率を加えて4つの指標を示

している（第5表²⁰⁾参照）。そしてイギリスと大陸の乗用車製造業者のそれぞれの指標の差を「資産ギャップ」と呼び、このギャップが1970年と1973年の間に開きつつあり、資産ベースの弱点が大いにBLに集中していることを付言する。しかしCPRSはこの資産ギャップは低生産性の「小さな原因」に過ぎないとして、その例としてレイランド・マリーナとフォード・コーチナをあげる。1台のマリーナを製造するために大により多くの時間を必要とするが、生産性の差異の5%のみが資本設備の差異によってひきおこされると推定している。又レイランド・ミニは古い施設と設備でロングブリッジで製造され、組み立てられるけれども1台当たり労働時間は現存設備の基礎で計算された作業標準を達成することによって32%だけ引き下げうるとして、決定的要因は「資産ギャップ」でないことを強調する。そしてパワー・トレイン生産設備やニュー・モデル開発費に多額の新投資の必要を認めながらも、「資本支出それ自身では生産性や品質を改良せず、また製造コストを切り下げないであろう²¹⁾」と結んでいる。

要するにCPRSは資本投資をイギリス乗用車産業の競争力回復のための「必要であるが十分でない²²⁾」要因とみてその根拠としてつぎの4つの資料をあげている。すなわち、

- (1) 同一の資本設備、工場レイアウトおよび作業手続をもってしてさえ、イギリスの乗用車組立の労働時間は大陸のその2倍を要すると述べ、「作業時間ギャップ」こそが根源的な理由であることを示唆している。
- (2) では、この「作業時間ギャップ」はいかに発生するのであろうか。規則的生産の遮断のほとんどは機械的失敗によるものではなく、人間的要因によるものである。イギリスと大陸の双方に乗用車工場をもつ製造業者は、イギリス工場はしばしば80%におよぶ広い範囲でその作業標準を達成することに規則的に失敗していると報告する。他方、大陸の工場は一貫して標準又はそれに近い所で生産する。CPRSは偏差の10%以下が機械的失敗によって説明されうるに過ぎず、その差異は人間的要因（たとえば計画の貧弱さ、原料不足および労働争議）によるものであることを見出した。
- (3) イギリス乗用車の品質問題は、単に資本設備のみに帰することはできない。工場品質検査の結果は、貧弱な供給業者の品質、製品デザインの方法、生産方法、不十分な管理および人間的要因が貧弱な品質をもたらしていることを示す。
- (4) 過大な資本支出は、もし人員配置レベルおよび作業慣行に変更がなければ、生産コストを増加させるに過ぎない。たとえば、イギリス乗用車産業がさらに1億ポンドを投資し、生産性が改善されなければ、利子支払いのみで現在の生産水準において約7.50ポ

第5表 イギリスおよび大陸乗用車製造業者の資産・投資ギャップ

	粗固定資産		資本支出	
	対売上高比率	対付加価値比率	対売上高比率	対付加価値比率
ヨーロッパ12社平均	56%	139%	7.1%	18.2%
大陸8社平均	58%	137%	7.8%	18.8%
クライスラー (UK)	33%	108%	5.4%	19.5%
ブリティッシュ・レイラント*	42%	104%	4.8%	11.8%
フォード (UK)	49%	108%	6.7%	20.6%
ヴォクゾール	81%	161%	5.8%	14.9%
イギリス4社平均	51%	120%	5.7%	16.7%
大陸とイギリスの差	7%	17%	2.1%	2.1%

ンドだけ1台当たりコストを引き上げるであろう。

以上の理由をあげてCPRSは、生産の連続が達成されなければ、デリバリー・パフォーマンスも品質も生産性も改善されないことを力説するものである²³⁾。

4. むすび

以上においてわれわれは、イギリス自動車産業にかんするネディの産業調査とそれからバトンを受け継いで発展させたCPRSの産業戦略を紹介した。それらは公式のイギリス政府の見解を示すライダー・レポートおよび議経費支出委員会報告書²⁴⁾とは著しく異なった現実認識と政策路線を提示している。以下、それらの相違を生産の遮断を中心に述べ、若干の私見を述べて結びにかえたい。

NEDC調査が指摘した生産の遮断はライダー・レポートおよび議経費支出委員会レポートでは主として70年代における労働争議による生産の喪失の問題として取り上げられた。後者はNEDCの示した4工場(第6表²⁵⁾参照)に労働効果による生産の遮断に差異があることに注目しているが、情報が不足しているためコメントできないとしている²⁶⁾。そして、イギリス自動車産業の戦略として設備近代化と適正な人員配置と並んで労使関係改善を提言したのである。

他方、CPRSレポートはイギリス乗用車産業の競争上の弱点の1つとしてその貧弱な調達パフォーマンスをあげ、その直接的原因として生産の連続性の欠如をあげている。生産の連続を達成することに失敗したことは大問題である。例えば、BLにおいて1973/74年度において量産乗用車部門においてその自動車製造計画の35.6%とローバー・トライアムフ部門の31.9%を失いその倒産の原因となった。内部および外部の労働争議が主たる原因であるが、その他に内部的不足を含む生産非効率や機械的故障その他が工場によっては36.7%に達していることが注目される²⁷⁾。あるメーカーは信頼できない資材供給から余分の在庫をもち、計画生産の遮断のコストは1台当たり9~30ポンドに達すると計算している²⁸⁾。

今、組立工場における生産喪失の原因を1967年と1974年（およびその過去5年間）とを比較すれば、労働にもとづく遮断（喪失）が一般的に見て急増していることがわかる。（第6表参照）。すなわち生産喪失の主要な原因が顧客・経営効果によるものから労働効果によるものへとシフトしていることがわかる。このことは何を物語るであろうか。ここで顧客効果とは顧客がスケジュールを変更し又はデリバリを得ることができなかったことをふくみ、経営効果とは経営決定、たとえば訓練的レイオフ又は技術変更による損失、労働効果とは内部又は外部に原因をもつストライキがほとんどであり、その他は故障、不足などである。一般に70年代における労働側の原因による生産の遮断が生産喪失の約3分の2を含んだことから劣悪な労使関係が低生産性ひいてはイギリス自動車産業の衰退、没落の原因として指摘されたけれども労働争議はその原因ではなく、シンボルと見なされるべきではなかろうか。NEDCの調査が示しているように60年代には労働効果以外の原因による遮断がほぼ半分以上を占めているからである。

つぎに遮断時間の原因を見れば、工場によってかなり差があるが、待機時間およびレイオフによるものが工場AおよびBではストライキによるものを上回っていることである（第7表²⁹⁾参照）。そして当時の一自動車工場にかんするフィールド・ワークは「組立トラック要員自身のもっとも一般的な不満は、仕事への待機時間に費やされる非自発的期間およびレイオフについて生ずる。彼らは作業を続け、彼らの仕事の「プレッシャー」からブレイクをとることを欲しない」と報告している。又「待機時間、操業短縮、および工場敷地周辺の未完成乗用車の堆積がストライキ発生のもっとも顕著な背景要因であった」と述べ、それらは「会社の首にかけられた石臼」であると指摘している³⁰⁾。したがって上表のストライキによる遮断時間の中に待機時間争議がかなり含まれているものと推定するこ

第6表 UK自動車組立工場の生産喪失の原因

1967年生産喪失の原因	工場 A		工場 B		工場 C		工場 D	
	1	2	1	2	1	2	1	2
顧客効果	30.7	3.4	18.3	1.6	26.9	6.3	nil	nil
経営効果	7.8	0.9	2.4	0.2	5.7	1.4	38.8	4.2
労働効果	37.6	6.6	72.1	6.4	56.2	13.2	31.8	3.4
その他	23.9	2.6	7.2	0.6	11.2	2.6	29.4	3.2
	100.0	13.5	100.0	8.8	100.0	23.5	100.0	10.8
工場	A社 (1970-74年)			B社 (1974年)				
	1	2	3	1		2		
労働効果	69.5	63.3	66.3	75.3		79.6		
その他	30.5	36.7	33.7	24.5		20.4		

第7表 4大イギリス自動車組立工場における喪失時間の原因 (1967年)

(%)

喪失時間の原因	工場 A		工場 B		工場 C		工場 D	
	1	2	1	2	1	2	1	2
認定疾病	27.3	2.5	12.3	1.8	15.7	4.5	32.3	3.2
公認欠勤	5.2	0.5	3.1	0.5	0.9	0.3	8.4	0.8
非公認欠勤	9.0	0.8	5.8	0.9	2.3	0.7	5.9	0.6
待機時間	31.5	2.9	14.8	2.2	2.1	0.6	nil	nil
レイオフ	18.8	1.7	29.6	4.3	27.0	7.6	9.7	0.9
ストライク(内部)	4.2	0.4	3.5	0.5	1.0	0.3	37.2	3.7
ストライク(外部)	4.0	0.4	30.9	4.5	51.0	14.4	6.5	0.6
合計	100.0	9.2	100.0	14.7	100.0	28.4	100.0	9.8

(注) 1. 喪失時間

2. 総利用可能作業時間

とができる。したがってイギリス自動車産業は労働運動によってではなく、事業障³¹⁾による生産の遮断によって没落したと言って過言ではない。

注

- 1) MIT産業生産性調査委員会, 依田直也訳:『Made in America——アメリカ再生のための米日欧産業比較』(1990), 24ページ。
- 2) NEDCは1962年に設立された政府, 労働組合および雇主を代表する三者機関で, 中短期の製造業のパフォーマンスの改善を目的とする産業戦略の開発を主たる事業とし, 通称ネディ (Neddy) と呼ばれる。
- 3) NEDC: Industrial Review to 1977, (1973 a) .
- 4) NEDC: Industrial Review to 1977: Motors, (1973 b) .
- 5) S. Wilks: Industrial Policy and the Motor Industry, (1984), p. 46.
- 6) NEDC: op, cit, (1973b), p. 36 以下。第2節の叙述は主として本レポートに依拠する。
- 7) Ibid., p. 31.
- 8) Ibid., p. 73より作成。
- 9) Ibid., p. 7.
- 10) N. Oliver & B. Wilkinson: The Japanization of British Industry, (1988) 参照。生産の整流化 (production smoothing) が日本化のカギであった (Ibid., p. 12)。
- 11) Ibid., p. 47.
- 12) Central Policy Review Staff, The Future of the British Car Industry, (1975), p. xiv.
- 13) Ibid., p. 41.
- 14) Ibid., p. 83.
- 15) Ibid., p. 80より作成。
- 16) Ibid., p. 81.
- 17) Ibid., p. 83.
- 18) Ibid., p. 83, ドア生産にその差異が端的に表れており, 同じドアの生産にイギリスの工場は大陸のそれの約2倍の時間が必要である (Ibid., p. 84)。
- 19) Ibid., p. 87.
- 20) Ibid., p. 86, Chart 26より作成。表中粗固定資産にたいする付加価値比率 (有形固定

- 資産回転率) がもっとも大きなギャップを示していることは注目すべきである。西ドイツ自動車産業の特質は、少ない資本をより有効に使用することにあるからである。この点については影山僖一：『経済発展論——自動車産業の技術革新と国際化（改訂版）』（1995），100-101ページ参照。
- 21) Ibid., p. 87.
- 22) Ibid., p. 117.
- 23) 本節の叙述は主として CPRS, op. cit. に依拠している。
- 24) Ryder Committee : British Leyland : The Next Decade (1975) および Parliament (Commons), Fourteenth Report from the Expenditure Committee 1974-75 : The Motor Vehicle Industry, (1975). 両レポートについては、拙稿：「ブリティッシュ・レイランド社の産業的環境——BL社10年史(2)——」香川大学経済論叢第57巻第2号(1984) および「プランニング型企業戦略と労働党の産業政策——BL社10年史(5)——」同第66巻第3号(1993) 参照。
- 25) NEDC : op. cit. (1973) p. 70 および CPRS : op. cit., p. 97 より作成。
- 26) Parliament (Commons), op. cit., Vol. I, p. 429.
- 27) CPRS : op. cit., pp. 96-7. 労働効果は内部以外に外部に発生したものを含んでいるが、これには経営側に責任があるものを含まからサプライヤー効果として独立させるべきである。
- 28) Ibid., p. 84.
- 29) NEDC : op. cit.
- 30) G. Clack : Industrial Relations in a British Car Factory (1967), p. 74.
- 31) BL社の事業障壁については、拙稿：「イギリス型近代化の挫折——BL社10年史(4)——」香川大学経済論叢第63巻第1号(1990) 参照。

On the Industrial Review and Industrial Strategy : The British Motor Industry

即 謝 可 謝

Shoichi Yamamoto

第 1 号

Abstract 本論文は、英国の自動車産業の失敗の原因を分析し、その主要な要因として生産の中断を挙げ、これは労働争議や管理の失敗によるものである。この論文は、この失敗が主に生産の中断によるものであることを強調し、これは労働争議や管理の失敗によるものである。この論文は、この失敗が主に生産の中断によるものであることを強調し、これは労働争議や管理の失敗によるものである。この論文は、この失敗が主に生産の中断によるものであることを強調し、これは労働争議や管理の失敗によるものである。

This paper describes the causes of failure of the British motor industry. The author emphasizes that this failure is explicable mainly by interruptions to production of which industrial disputes are only one aspect and management's failure to develop lean production is the key factor.

本論文は、英国の自動車産業の失敗の原因を分析し、その主要な要因として生産の中断を挙げ、これは労働争議や管理の失敗によるものである。この論文は、この失敗が主に生産の中断によるものであることを強調し、これは労働争議や管理の失敗によるものである。この論文は、この失敗が主に生産の中断によるものであることを強調し、これは労働争議や管理の失敗によるものである。

表 1 英国自動車産業の生産中断の要因

英国自動車産業の生産中断の要因 (業率余のB) B-	英国自動車産業の生産中断の要因 B	英国自動車産業の生産中断の要因 B	注
(2)g	(2)g	(2)g	g: 日本車 > 英国車
(2)h	(2)h	(2)h	h: コーポレート > 英国車

吉川 淑人 著 吉川 淑人 著

平野 幸三 著 平野 幸三 著

高松大学 高松大学

高松大学 高松大学

高松大学紀要

第 27 号

平成 9 年 3 月 20 日 印刷

平成 9 年 3 月 20 日 発行

編集発行 高松大学
高松短期大学
〒761-01 高松市春日町960番地
TEL (0878) 41-3255
FAX (0878) 41-3064

印刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町 1-8-10
TEL (0878) 33-5811