

## 第5章 生産部門の労働—日米3工場の比較—

### 第1節 ねらい

中間報告で事例の詳細な記述に心がけたが、事実そのものよりは、事実のもつ意味や意義に比重をかけた分析にさせていただきたいとの調査対象からのご希望が寄せられた。至極もったもなご要望である。が、実態調査をする側には高いレベルの要望水準でもある。

他方、研究に目を転ずれば、生産部門の労働研究は1980年代以降「生産システム論」として展開されてきた。大量生産システムと照応したテーラリズムまたはフォーディズムに対するところの、「リーン生産システム」＝日本的生産システムの優位を語るという議論の仕方である<sup>1</sup>。しかし、90年代以降そうした相違は縮まってきているという観察もある<sup>2</sup>。

こういう2つの事情から、生産部門の報告は、日本と米国の生産部門（＝工場）の比較を通じて、日本の工場労働の意味を浮かび上がらせることに力点をおいた分析を試みたい<sup>3</sup>。生産性や競争力の格差がどうなったのかということではなくて、労働を成り立たせている制度と制度を形成している淵源をなす労働への姿勢や倫理といった、競争力の基盤の人的・社会的違いを浮かび上がらせたい。競争力の人的・制度的基盤とでも言おうか、それを鮮明な認識の像に結びたい。

### 第2節 概況

以下、米国の工場をA工場、日本の工場をJ1工場、J2工場と表記する。

A工場とJ工場（J1、J2を一括して述べる際にはJ工場と表記する）の違いを簡潔に明らかにしたい。なお、本章で工場という時の範囲は正確には事業所の範囲である。A工場は車体工場、塗装工場、組立工場、の他に生産技術部門、購買部門、管理間接部門（人事、財務等）を含む事業所である。なお、特定の部門を表記する際には組立工場等の表記をする。同様に、J1工場は、圧造工場、成形工場、車体工場、塗装工場、組立工場、総務部、工務部、品質保証部からなる事業所である。J2工場も、車体工場、塗装・

---

<sup>1</sup> J.P.Womack et al. The Machine That changed The World.1991. 邦訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、1991年。

<sup>2</sup> 藤本隆弘『生産システムの進化論』有斐閣、1997年。

<sup>3</sup> 米国の記述は同志社大学のプロジェクトでの調査に基づいている。

樹脂工場、組立工場、エンジン工場の他、事業管理部等の管理部門からなる事業所である。

## 1. 比較の視点

A 工場の組合員の賃金は、全く単純で、時間給は全員 26.16 ドルである。査定はなく全員一律である。ただし、チームリーダーは時間あたり 0.5 ドル上乘せされる。

J 工場は綿密な人事考課（成果評価と能力評価とからなる）に基づく賃金制度で、近年、人事考課の賃金決定に及ぼす影響がさらに強まっている。

賃金のこのような目立った違いは、工場の経営や労働の違いと深く関係している。市場競争は品質と原価の競争を工場経営に促すが、A 工場では波乱に満ちたプロセスとなり、J 工場では容易なことではないが孜々として進行する。その違いを明らかにする。これにより、日米の工場部門での競争力の質的相違を明示する。

ある著名な日本自動車企業の人事担当のトップが、かつて御自身の経験から、米国の現地工場との違いを次のように語っていたことが思い出される。「国際競争力を論ずる場合、違いは日本では生産部門がネックにならないということですよ」と。その意味を正しく認識できればと思う。

しかし、日本に問題がないわけではない。比較を通じて浮かび上がる日本の優位が併せ持つ課題についても言及したい。それはどうしても労働組合の活性化への期待とも重なることは避けがたい。

## 2. 記述の手順

3つの工場について、経営組織、組合組織、階層組織の特徴を述べ（第3節）、ついで、生産計画の達成に向けて、勤務体制の処理様式の特徴を（第4節）、次に工場の方針管理が具体的にどのように品質の向上と原価の低減の活動に展開されるか、その仕方様式を比較する（第5節）。これらの比較をふまえて、A工場の苦闘の意味とJ工場の優位点と課題とを考える（第6節）。

### 第3節 組織的特徴

#### 1. 経営組織

A工場とJ1工場は通常の組織である。J2工場は旧来の課組織以下が、「モジュール」組織となり、課単位に生産、品質、保全、生産技術等を集約して課単位の組織業績が把握できる組織となっている。A工場とJ1工場については章末の図1、2を参照されたい。

## 2. 組合組織

A工場は職長（supervisor）以上は非組合員であるが、J工場は現場監督層まで組合員である。組合専従役員はJ工場では規約に定められた人数であるが、A工場は規約上の人数以上に数十名の appointee と呼ばれる会社が給与を支払う専従役員が存在する。これはA工場の経営革新の苦闘の跡である。

第5-3-1表 各工場の組合員数とその範囲

	組合員数	範囲（階層）	部署
A工場	4,000	一般のみ	生産技術等除外
J1工場	4,506	係長まで	全部門
J2工場	5,420	ユニットリーダー（係長）まで	全部門

注) J2工場は2003年11月現在。

A工場は組合組織をローカルと呼んでいる。ローカルは工場の工程作業者と保全を中心に組織していて、階層上の組織範囲は一般者のみで、職長（supervisor）以上は含まない。また、A工場のローカルは工場部門中心で、たとえば、生産技術部門（engineering & maintenance, ただし保全労働者は組合員である）、管理部門（finance, planning, personnel）は組織していない。ただし、物流（material）、環境、品質保証の一般者は組織している。

J1、J2工場が属する支部は、係長まで組合員である。したがって、一般者以外に監督層を組合員としている点が大きな違いである。また、係長クラスまでは部署に関係なく全部門を組合員にしている点もA工場との大きな違いである。

第5-3-2表 各工場の組合役員数

	専従役員	非専従役員
A工場	73人	不明
J1工場	5人	執行委員15人、職場委員102人
J2工場	5人	執行委員22人、職場委員114人

注) J1の職場委員の数は職場委員長、副職場委員長等選挙でえられる職場委員のみの数である。

組合役員の数に質的な相違が見て取れる。

A工場の専従役員が多さが目につく。内訳は、全国協約で定められた定数に基づいて選挙によって選ばれる専従役員は20人。また全国協約で定められて任命役員（appointee）が13人。ローカルが独自に任命できる、ローカル任命役員（local

appointee) が 40 人。合計 73 人である。選挙で選ばれる専従役員 20 名は組合費から給与が支給されるが、任命専従役員は会社が給与を支払う。

この日本では考えられない任命役員の多さは、小論で明らかにされるように A 工場の工場経営と労使関係の内実を最も雄弁に表現している。この点は以下、行論の中で明らかにされる。

### 3. 階層組織

A 工場には組合員内部の階層はなく、従ってキャリアもない。J 工場は複数の階層があり、人事考課を通じて昇格するキャリアがある。重大な違いである。

第 5-3-3 表 各工場の階層

	階層
A 工場	階層はなし。ただし team coordinator あり。生産労働者と保全労働者の賃率の差はある。
J1 工場	5 つの役割等級。PX2→PX1→PT3→PT2→PT1 というキャリア。 図 1*の係長は、おおむね、PT1、工長は PT2、指導職は PT3、一般作業者は PX2 もしくは PX1 である。
J2 工場	6 つの等級。K3→K2→K1→H3→H2→H1 というキャリア。 K3 から K1 までの「発揮ステージ」と H3 から H1 までの「発揮ステージ」で賃金体系は異なる。 図 1*のユニットリーダーは H2(H1 もあり)、各種スタッフは H3(H2 もあり)、工程トレーナーは K1、作業者は K3、K2 が主体である。

\* 図 1 各工場の組織（章末図）参照。

A 工場は米国自動車工場特有のジョブクラシフィケーションに応じた時間賃率の設定が伝統であったが（賃率の高いジョブへの異動を promotion と呼称していたが、それは完全に先任権順位によっていた）、この工場では 90 年代にジョブクラシフィケーションを完全に統合し、生産労働者（team operator）は 2005 年 9 月現在、時間賃率は全員が一律に 26.16 ドルである<sup>4</sup>。ただし、チームリーダーである team coordinator は時間あたり 0.5 ドルの上乘せがある。また、保全労働者は時間賃率 29.60 ドルである<sup>5</sup>。

J 工場は A 工場とは天と地ほどの差がある。J1 工場も J2 工場も戦後一貫して人事考課に基づく賃金設定と組合員内部にも等級区分、キャリアの形成が存在したこと、近年、

<sup>4</sup> Job classification は賃率には無縁となったが、レイオフの際の押しのけの順番には関係している。

<sup>5</sup> 保全労働者は正確には、一賃率ではなく、職種(trade)によって異なる。代表的な electrician、millwright 等は 29.60 ドルであるが、tool maker は 29.92 ドルである。この職種間のデマケーション問題がチームコンセプトなる職場改革の障害となっている。

人事考課がより大きな比重をもって処遇差を設定できるような制度改革を行ったことは第2章に記述されている通りである。

この相違は、あっさりいえば、J工場が、報酬決定の個別化が深く浸透しているのに対して、A工場は報酬決定に個別化の余地が全くないという相違にすぎないという人もいるかもしれない。だが、この相違はそうした平板な比較を許さない<sup>6</sup>。まず、理論的には、第5-3-4表のように、報酬決定の個別化の有無は、労働における個人差（労働成果であれ努力水準であれ）の発生の有無と表裏の関係にあるからである。個人差が発生しない労働の維持のためには、作業を標準化し、標準化した作業を平等に分担するだけでなく、ライン労働以外の品質の維持向上、機械の稼働率の向上、作業標準の改善等の非定常業務の除外も必要になる。何故と云って、それら非定常業務は、努力した者、考えた者、経験を積んだ者がよりよく遂行することになり、そこに個人差が発生することは避けられないからであり、発生する個人差を一切評価しない一律の賃金の下では、努力した者の努力を長続きさせるのは一般に困難であるからである。

J工場は違う。ライン労働にあつて、作業の標準化は技術的合理性の上からA工場と選ぶところはないけれど、作業分担は必ずしも機械的平等である必要はない。さらに重要なのはA工場で排除される非定常業務が受容されることなしには個人差の発生する労働も報酬の個別的決定も恒常的にありえないという推論である。

第5-3-4表 報酬決定の個別化の有無と労働との対応

	報酬決定	労働への理論的含意
A工場	集团的・一律的決定	個人差の発生しない労働 →①作業の標準化+②平等の作業分担 +③非定常業務の排除
J工場	個別的決定	個人差の発生する労働 →①作業の標準化+②作業分担の差異 +③非定常業務の受容

上はあくまでも理論的な推理にとどまる。しかし、各社、各工場がおかれているグローバル競争は、各社にコスト低減、品質の確保を厳しく要請し、その要請を工場は果たさなくてはならない。ここで述べた工場労働者の賃金、キャリア、階層構造の天と地ほどの相違は、A工場とJ工場の経営管理と労働の違いに具体的にどのように表現されているのだろうか。

賃金の違い、そこから推理される労働の違いは、A工場では管理する者と管理される

<sup>6</sup> 賃金制度と労働との照応関係についての理論的・方法的考察は、石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房、2003年を参照されたい。

者、考える労働（知的労働）と考えない労働（肉体労働）との截然とした区分のある世界であり、J 工場はそうした截然とした区分のない世界を推論させるに十分である。この違いは労働組合の役員と経営階層との対応関係にも正確に表現される。第 5-3-5 表がそれである。

第 5-3-5 表 階層と役員の関係

A 工場	平の労働者
J1 工場	職場委員は指導職クラスが多い。職場長・副職場長（職場長会議があり、執行委員会の方針を職場が受けられるかどうかを実質的に決定）は工長クラスが多い。
J2 工場	職場委員は通常ユニット内の「スタッフ」もしくは「工程トレーナー」クラスが多い。

#### 4. 労使関係への含意

労働は一般の商品と違い、購入者が実際どの程度の有用労働の支出を確保できるかはあらかじめ契約で確定できず、労使当事者間の生産過程における公式、非公式のその都度の合意の形式（「やってくれ」と「わかりました」の関係）をとらざるを得ない。そこに安定した秩序をもたらそうとすれば、合意のための手続き（procedural rule）をも合意しなくてはならない。合意の実体的内容（substantive rule）とともに、これら二つの規則の制定と運用の営みが労使関係である。

しかし、第 3 節 3. で述べたように、第一に、報酬決定における個別化が浸透するとともに、第二に、市場競争が非定常業務を余儀なくするとともに、労働支出の確保＝労働支出の決定も、規則と言っても、労働協約や作業集団の慣行という労使関係になじみの集団的な規則が後退すると予測される。それに代わり経営主導の管理という名の、したがってどうしても個別的な規則が前面に現れることが予測される。

そうすると、A 工場では、集団的な職場の社会秩序に個別化を要請する業務課題が押しつけられ、そこに軋轢が生ずるのは避けられないが、それでも市場が需要する商品を生産し続けなくてはならない以上、その葛藤をそれなりにコントロールし秩序化をはからなくてはならない。この葛藤含みの秩序の意味が正しく解釈されなくてはならないだろう。

他方、J 工場は個別的な処遇と個別化を要請する業務課題との整合性が確保されており、A 工場に見られるであろう葛藤＝対立は前面には現れようがない。しかし、そうであればあるほど、経営管理が通りやすく、働く人々の落ち着きのある仕事と生活のバランスの確保の問題が浮上してくる。この人間サイドの欲求（＝生活時間の確保、働きが

いや成長、よき仲間との協力)を、あえて経営管理の中にいかに制度として(つまりはルールとして)埋め込むのか。その埋め込みがなければ安定した秩序たりえない。この管理含みの秩序の意味が正しく解釈されなくてはならないだろう。

いずれも重たい課題である。だが、課題解決を急いではならない。実証研究の手続きとしては、労働支出がどのように決定されているのかの観察にまずは集中し、その上で、その決定様式を解釈するという手順で考えるのが労使関係論の正攻法であるからだ。

#### 第4節 生産計画・勤務体制・異動をめぐる労使関係

さて、工場の労働は、まず第一に、生産計画に対する勤務体制をどのように合意するかを観察から始める必要がある。それは効率性(生産性や品質を含む広い意味で使用)を一定とした際に、人員×労働時間がどれだけ必要とされるのか、それはどのようにして決定されるのかをまず観察するということである。続いて、第二に、効率性(生産性と品質を含む)それ自体の維持向上のための努力をどのように引き出しているのか観察である。

この第4節では生産計画・勤務体制の決定を扱う。短期の労働支出をめぐる取引である。第5節では品質向上・効率性を達成するための労働支出の決定を扱う。やや中長期の労働支出をめぐる取引である。

##### 1. 生産計画に伴う勤務体制の労使協議

生産計画に対して、どれだけの労働投入が必要とされるかは、労働投入が人員×労働時間×労働密度(労働生産性)であるから、この3つの変数の決定に関わっている。しかし、短期に変えられるのは労働時間であり、次には人員であり、労働密度(労働生産性)は機械の導入や「改善」によるので時間が必要となる。したがって、ここで扱う問題は、生産計画の立案策定を受けて労働時間と人員をどのように決定するかに限定される。労働生産性は、次節で扱うが、それは通年にわたり日常不断に職場の効率化施策を通じて決定される。施策が実行できるかどうかは労使関係のありように左右される。その決定が、短期にあっては与件として現れる。そのようにこの3つの変数は時間的経過の中で循環していることを留意されたい。

特に労働時間は賃金と並ぶ主要な労働条件であり、提案される労働時間を労働組合がどのような仕方様式で合意するかは労使関係の最も表に現れやすい姿を示している。

##### 2. 概要

A 工場には労使協議はない。工場長がローカルチェアマン(支部長)に耳打ちする程

度である。全国協約に則って1日1時間、土曜休日出勤の2週連続は不可という条件さえ満たしていればそのまま実施される。

他方、J工場では緻密な労使協議の仕組みが構築されている。J1工場では「月次生産協議」「特別労使協議」「職場労使意見交換会」等、J2工場では「生産販売団交」「確認会」「部課長折衝」「書記局折衝」等である。その上で勤務体制について、三六協定の特別時上限、平常時の上限、工場支部のルールに則ってコントロールしている。J2工場は、この点で特に厳格な規制を実施している。以下、立ち入って観察しよう。

第5-4-1表 工場レベルの労使協議制度一覧

	労使協議の名称	当事者	内容
A工場	なし	なし	プラントの人事部長が bargaining chair に伝達。
J1工場	事業所労使協議会	経営；事業所長等 労働；支部常任以上	年2回。年間生産計画、新車計画等説明。
	月次生産協議	経営；担当部課長 労働；支部常任以上	月次生産計画にともなう勤務体制の協議
	特別労使協議	経営；担当課長等 労働；職場委員長等	随時。月次生産協議で決まった基本勤務体制の変更や、労使で確認している「勤務体制ルール」から逸脱する提案の協議。
	職場労使意見交換会	経営；課長 労働；職場委員長等	月例を目指す但未達。有給取得、職場環境について意見交換。
J2工場	所長団交	経営；事業所交渉 メンバー 労働；支部執行部	年1回。事業計画の説明と組合からの提言。
	生産・販売団交	経営；事業所交渉 メンバー 労働；支部執行部	2ヶ月に1回。会社の生産販売計画の説明とそれに伴う勤務体制上の協力要請について協議決定する。
	確認会	経営；事業所交渉 メンバー 労働；書記長 書記次長	生産・販売団交の翌月に、協力要請内容の確認。
	ブロック折衝	経営；部・課長 労働；執行委員	毎週木曜日。休日出勤等の協力要請について協議決定する。
	書記局折衝	経営；事業所交渉 窓口 労働；書記長 書記次長	随時。会社施策について協議する。協力要請については協議決定する。
	拡大事務折衝	経営；全課長 労働；全執行部	年3回。大型連休等の勤務体制の協力要請について協議決定する。

## (1) A工場

まず、明瞭な違いは、A工場に労使協議制度がないということ、J工場では労使協議制度が緻密に構築されていることである。表は工場レベルのみを書き出したが、本社レベルにもJ工場は同程度の多層の協議制度をもつ。この違いはあまりにも明瞭である。

A工場は生産計画は本社販売部門からのオーダーを受けて、事業所レベルの **assistant plant manager** が工場の各課に配属されている **manufacturing planner** と話し合って日程計画まで具体化する。生産量の変動にともなって、人員所要の見積もりが必要になると、生産技術部門に属する **industrial engineer** に依頼して要員を計算する。このようにして生産計画と要員が経営内部で策定される。労働時間＝勤務体制が合わせて問題になるが、これは上表に示したように、「事業所の人事部長が（時に事業所長 **plant manager** も同行）ローカルの **bargaining chair** に伝達するだけ」である。

この有様を理解するには、次の点に留意しておく必要がある。＜ア＞生産計画にからむ事項は基本的に経営権であって労働組合の交渉事項ではないという伝統的了解の存在。＜イ＞とはいえ、要員計画に何人で何時間働くかが関連するから、労働時間＝勤務体制には関与しうるはずである。だが、A工場の規則は上位の本社－組合本部間で締結されている全国協約の中で堅いルールが設定されていて、そのルールに準拠していればよいという仕組みがある。そのルールとは、一日の残業は1時間まで、土曜日の休日出勤は連続2週までである<sup>7</sup>。＜ウ＞生産減の場合はより深刻のように思われる。だが、これは伝統的には簡単であった。工場経営がレイオフを計画して、先任権に従って誰がその対象であるかを掲示板に告示するだけであった。労働者は掲示板の前に群がり、騒然とするという情景が一般的であったという。＜エ＞こういう労使協議なき労使関係のアメリカ的伝統を理解すれば、第5-4-1表のように人事部長がローカルの **bargaining chair** に伝達するだけでも大きな変化であったと言わなければならない。

だが、他方、工場内の持ち場（職務：この点は詳細をつめる必要があるが）の異動についてはJ工場では考えられない労使間のやりとりが構造化されている。このやりとりをA工場では **manpower discussion** と呼んでいる。必ずしも生産計画と関係するものばかりではないが、退職、休職、生産変動に伴う要員の増減にともなう、個々人の職務異動は原理として先任権によって律せられるが、その実務は膨大である。ここでも、歴史の変遷が見られる。

1970年代から80年代は、経営が先任権ルールに沿って決定し、その運用に不満があるとすべて苦情処理にあげるという処理を行っていた。当時、各課に **manpower coordinator** という職名の経営職がこの運用に専任であっていた。

1990年代半ばになって、ローカルと事前に話し合っただけで了解を取り付けた方が円滑に処

---

<sup>7</sup> Agreement between UAW and General Motors, September 18, 2003. pp.254- なお、A工場では1990年代中葉以降は残業はほとんどなく、1997年が残業があった最後の年であったという。

理できると判断し、以後、この当時は senior supervisor もしくは manufacturing coordinator がローカルの district committee person と毎週 manpower discussion を行うようになった。

何故、これほど人の異動の運営管理に作業負荷がかかるのか、先任権という「まぎれのないルール」があるではないか<sup>8</sup>。各人は空席に応募するのだが、事前にいつでも将来この職務に就きたいと希望を提出していた。空席は最初に発生した空席のみならず、空席を埋めるために異動した結果、二次的に発生した空席にも先任権が適用された。さらにその結果発生した三次的空席にも先任権が適用された。極端な話、何年も前に希望を提出し、実際に空席が発生したときに異動を先任権順に本人に意向を確認すると、しばしば、仕事の中身に変化が見られたりして、気持ちが変わる。次々と本人意向を確認していかななくてはならない。

気の遠くなるような話である。さすがに、2003年のローカル交渉で、このルールを変えた。空席は発生して初めて応募すること、先任権に基づく応募は二次的空席までにとどめること、応募したら拒否できないことを定めた。この改革によって、従来大袋に5袋もあった応募カードの管理が軽易になった。

## (2) J1 工場

目を日本に転ずれば、全く違った世界が現れる。

J1 工場は次に見る J2 工場と共通の側面と、違う側面をもつ。

共通の側面は日本の工場であること、と言うべきであろう、第 5-4-1 表のように労使協議機関が整備されていることである。①「月次生産協議」は月次の生産計画に伴う勤務体制の協議であり、②「特別労使協議」は①で決まった基本勤務体制の変更や、労使で確認している「勤務体制ルール」から逸脱する会社提案の協議である。また、個別組合員の労働時間にかかわっては、③「職場労使意見交換会」で主として有給休暇の取得促進を軸に意見交換を行っている。

しかし、他方、むしろ日本の工場としてこの J1 工場が普通だと思われるが、労働時間の J2 工場並みの労働組合の発言は困難な事情にある。現象だけ列挙すれば次のようになる。＜ア＞基本勤務体制は、残業が織り込まれ、残業と休日出勤の組み合わせとなる。＜イ＞いったん決定された勤務体制が、種々の事情から再提案され「特別労使協議」が少なからず開催される。＜ウ＞個別組合員の労働時間について、主として「有給休暇」の取得促進をはかるための課長と職場委員長（副職場長、代議員を含む）の話し合いの場である「職場意見交換会」が月に一度の開催も必ずしも定着にいたっていない。

---

<sup>8</sup> 小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済、1977年。

### (3) J2 工場

J2 工場は第 5-4-1 表のように、事業所レベルだけでも多くの協議機関が存在する。大筋を説明したい。

①生産計画に基づく勤務体制の協議は「生産・販売団交」と「確認会」でなされる。「生産・販売団交」は隔月に行われる。例示しよう。3月の「団交」で4月、5月の確定分として生産計画の提示と勤務体制への経営からの「協力要請」がなされる。あわせて4月分が「確認」される。さらに6月分まで「予定」として示される。4月に開催される「確認会」では5月分が「確認」される。

②計画・合意された後の生産計画・勤務体制の経営からの変更提案の協議は、「書記局折衝」または「拡大事務折衝」でなされる。

③事業所全体ではなく、個々の職場の事情から個別的な勤務体制の「協力要請」と協議は「ブロック折衝」でなされる。これはモジュールマネジャー（課長）と執行委員が課単位で毎週実施される。

④事業計画は「所長団交」で説明される。

以上が、J2 工場の労使協議の骨格である。手続きルールといってよい。これと実体ルールとを重ねて J2 工場の目立った特徴点を示そう。＜ア＞厳格な労働時間への発言。J2 工場ではライン労働に残業を認めないというルールが長年にわたり遵守されている<sup>9</sup>。＜イ＞したがって、生産計画の変動（J2 工場の実態即して言えば、生産増であるが）に対して労働投入の変更は、勤務体制においては土曜日の出勤であり、「期間従業員」の採用である。＜ウ＞土曜等休日の出勤は、休日買上（割増賃金を支給（=147%）し、代休は措置しない）と休日出勤（代休を措置する、割り増し部分=47%の支給）があるが、「生産・販売団交」と「確認会」で協議されるのは休日買上である。＜エ＞休日買上は月間2回まで、連続＝毎週は禁止という上限ルールをおいている。＜オ＞休日出勤は、個別職場事情から要請されるが、その個別性を反映して「ブロック折衝」で協議される。＜カ＞「ブロック折衝」を実質的に規制している労使間のルールは、「有給休暇の完全取得」の100%達成である。＜キ＞事業所全体に関わる勤務体制が「生産・販売団交」と「確認会」によって決定された後、計画の変更にもなう再提案は形式としては「書記局折衝」または「拡大事務折衝」で扱われるが、実際には多くない。

J2 工場の特徴は次の3点である。

第一に、日本の民間の労使関係を広く見ても、おそらく考えられうる最高の労働時間規制を実施していることである。

基本勤務体制を「生産・販売団交」「確認会」で決定する。このような協議制度があること自体は日本では特筆すべきことではない。だが、その前提に、ライン従事者に残業

<sup>9</sup> ラインの作業者はラインが稼働しないので残業はないが、先にしめした職場組織の「工程スタッフ」等のスタッフと事務部門は残業が発生する。

が存在しないことを労使が了解しあっていることは特筆に値する。また、基本勤務体制の事後の変更がまれにしかみられないことも先の J1 工場との対比では注目すべきであろう。さらに、個別の勤務について「ブロック折衝」の場で「有給休暇の完全取得」を前提に個別の労働時間について丁寧に組合執行委員が規制していることである。

この「ブロック折衝」は毎週木曜日にブロック毎に折衝するのであるから相当に念入りの話し合いである。協議決定事項は、①管理部門やスタッフについては、残業が許されているので、「残業計画」、②ライン作業者については「休日出勤」である。

「管理スタッフがいろんな資料を作るために、今週の火曜日に残業させてくれと、これは執行権をもっている執行委員が判断を出さなければ、残業ができませんから。」またライン労働者については「(鑄造で設備を入れるとなると、) 土日に出したいのです。で、買上ではありませんので、代休をいつとらせなきゃいけないと。1週間後に必ずとらせてくださいと。その確認をしないで、会社の主張の通り仕事をしていいかと思ったら、それは年間の労働時間が決まっていますので、それをはみ出したものに対してはチェックを入れるということです。」「毎週木曜日やっていますが、そうすると、土曜日、日曜日、それから翌週の水曜日までの中身の計画を出させます。」「それだけしないと、やはり有給も、ご存じのようにこの会社は有給カットゼロですよ。それを見ていなければ、どんどん年休が年末にたまっていてカットになって、できませんでしたとなりますよね。」質問「ということは執行委員の方は、この方の有給の消化がよくないんで、駄目ですということになるんですか。」「そうです。海外出張に行きたいと、で、有給を持っていたらもう行かせませんので。」(2004.12.15 支部長)

ラインに残業を許さず、有給カットゼロという日本の民間経営にあっては特段に優れた労働組合の発言力の確保は、上述した「工程トレーナー」を 0.5 人工として設定していることと、ここで紹介した「モジュール」レベルでの個々人にまで降りた入念な労働時間を中心とする労使協議へのきまじめな取り組みがそれを可能にしているとみてよい。

第二に、勤務体制をめぐる労使協議が労働時間の規制に深く関与することが、実は、経営政策への発言の手がかりになっている点である。

第 5-4-1 表の「所長団交」はあえて区分すると経営参加的な労使協議機関である。しかし、この年 1 回の「所長団交」の意義はそれとしてあるにせよ、「生産・販売団交」「確認会」「ブロック折衝」等の定例的で頻繁な勤務体制にかかわる協議が、それと意識せずに、経営問題が自然に言及され、経営の意志決定に多かれ少なかれ影響をあたえる関係になる。

生産計画は、販売部門が市場での受注状況をうけて立案されるのであるから、生産計画自体を変更させることはありえない。実際、先の A 工場の組合もそう言う。J 工場もこの点は同様である。それが市場経済というものである。だが、重要な点は労使が定期的に顔を合わせ話し合うという関係の繰り返しが A 工場ではみられない情報の

共有につながらざるを得ない。そういう自然な信頼関係の上に、組合は生産計画の高さを問題にするのではなくて、その大きな変動が問題であると主張する。

そうすると、協議の内容は経営に及ばざるを得ないし、及んでも不自然でない関係が生ずると思われる。

以下は、それらの状況の断片である。本社レベルの「生産・販売団交」で、「〇〇という車を月 5,000 台売っていくと、それには宣伝も大に行うというが、効果はどれくらいとみているのか？過去の政策からすると、現場からはあまり効果がでないと聞いている。前回と何が違うのか、具体的に説明してほしい。」あるいは、「この部門は休日出勤が続いているけれども、生産能力を拡大する投資をすべきだが、」という組合の主張に、「会社側の生産担当役員が、では翌月の経営会議で判断して、投資をするかどうかの回答をします」というやりとりもあり得る。

「ブロック折衝」でも同様である。上述したように、執行委員による労働時間の個別的判断と合意が主たる機能ではあるが、「毎週定例の折衝の中で、(モジュールでの管理項目に関する)計画が説明通り進行しているかどうか、今ちょっと遅れていますね、遅れた部分はどうするんですか」と。

第三に、現場レベルの労使協議は職場環境や、働き方への関与の機能を併せ持つことである。

「職場が暑い、寒い」という声を環境改善につなげると同時に、J1 工場では高齢化対策や他機種対応のライン編成の必要から、各工程がなるべく軽易な工程になるように工夫したり、特定の工程の作業内容が一貫した作業になるような(たとえば、どの機種の組立でもランプをつける工程を特定するとか)改革を過去 10 年くらい追求してきた。「ブロック折衝」はそういう改革の進捗を「確認する」という機能を果たす。

### 3. 勤務体制の上限

以上、勤務体制をめぐる手続きを中心に比較した。ここで、簡単に、労働時間の上限をそれぞれの水準で定めているかをまとめると第 5-4-2 表のようになる。

第 5-4-2 表 労働時間の上限

	了解されている慣行上の 上限	協約上の上限	三六協定
A 工場		残業：1 日 1 時間 休日出勤：土曜日 の 2 週連続不可 有給所得 100%	
J1 工場	残業：1 日 90 分 休日出勤：月間 4 日		通常時 1 日 4 時間 月間 45 時間 年間 360 時間 特別時 月間 60 時間 年間 540 時間
J2 工場	残業：不可 休日買上：月間 2 回連続 は不可 有給取得 100%		月間 30 時間 年間 360 時間

#### 4. 労使協議の違いの含意

A 工場と J 工場の違いは明白である。生産計画とそれに伴う勤務体制の協議なき世界と重層的で頻繁な協議の世界の違いである。

しかし、A 工場が組合の発言が弱く、J 工場の組合の発言が強いということではない。A 工場では協議の余地がないまでに全国協約の縛りを工場経営に押しつける関係が維持されているということであり、J 工場は経営の必要と労働側の「無理のない働き方」のバランスに腐心しているという違いである。この形式的な違いは組合の発言の方向が、J 工場では、強弱はともかくも、経営のあり方への発言を含まざるを得ない性格を具備せざるを得ないということを示しており、他方 A 工場は専ら労働支出の規制（最小化）に注がれていることを示している。

こうした違いは A 工場と J 工場の雇用制度に照応した取引形式の違いである。A 工場の労使協議なき、(配置に関する先任権適用をめぐる) 煩雑な **manpower discussion** は、経営力与件、集団的一律的処遇、レイオフ後の賃金保障という雇用制度に見合った取引形式であり、J 工場の重層的で頻繁なコミュニケーション＝「話し合い」は、経営力可変、個別的な処遇（賃金、キャリア）、企業力に依存した雇用確保という雇用制度に見合った取引形式である。

## 第5節 方針管理と労使関係

特定の生産量について労働側の支出（労働時間）をどのように合意しているのかで、上記のように大きな相違がみられた。

工場の運営にとって、さらに重要なのは、品質の向上と原価の低減である。これは支出された労働の活用と言ってもよいし、労働支出の質的決定と言ってもよい。この面でのA工場とJ工場の違いはいよいよ顕著である。

この労働支出の質的決定にいたる合意の形式は、問題はあるにしてもA工場は見やすい。J工場は見えにくい。J工場はほとんど管理様式を描くということになる、その解釈は日本の労使関係の解釈をどうするかに等しい難問である。この点は最後に考える。

### 1. 管理の機構と組織

A工場はスコアカードという原価、品質、稼働率等の管理指標カードに基づき、Quality Councilという労使合同の委員会を工場と課レベルに設置して、PDCAを回す仕組みを作った。だが、Quality Councilと職場管理との連動は以下に見るように困難に逢着している。

J1工場は同様の管理指標を「アクションプラン」と呼称し、通常管理組織を通じて実践している。J2工場は工場レベルの同様の目標をすべて職場単位におろし、職場が自立的に管理指標を達成しうる職場組織＝「モジュール」としている。

A工場が労使合同委員会方式であるのに対して、J工場は経営管理組織の中で行っているのが形式的な違いである。だが、この形式の違いはA工場とJ工場の経営と労働の違いの一切を表現している。

管理指標はいずれもほぼ同じである。問題はそれをいかに有効に運用しているかにすべてかかっている。

以下、工場毎に観察したい。ただし、J1工場については委細は調べられていない。参考程度に扱うほかない。

#### (1) A工場

国際競争に直面しているA工場もJ工場と同様に目標項目は基本的に変わらない。コスト、品質、納期、環境等である。それら項目の目標値が「スコアカード」に示される。

違いは、その目標を実践する職場レベルの仕組みがさしあたりないことである。どうか。①supervisorの半数が人材会社からの派遣であり、現場を管理する能力をもたない。残りの社員であるsupervisorも内部昇進の者ばかりではない。百歩譲ってsupervisorに代わり、その上司であるsuperintendentが直接職場を管理することも考え

られるが、職務経験に基づく知識がないために、結果の数値管理はできても、原因を究明し改善するという本当の数値の達成のためには、現場作業者の熟練に依存するほかない。だが、②現場作業者は上述したように、一律平等の賃金であり、要請される「非常業務」を行うインセンティブがない。現場の智慧を引き出す管理が存在しない。

第 5-5-1 表 管理指標の PDCA にかかわる会議体

	名称	構成と性格等
A 工場	Plant Quality Council	経営 ; plant manager, personnel director, staff (finance, quality, material, engineering), area managers (body, paint, general assembly), quality network management representative 労働 ; union president, bargaining chair, 5 shop committee persons, quality network representative, joint activity representative 頻度 ; 毎週。不安定。 議題 ; 方針管理 (スコアカード) の指標。
	Area Quality Council	経営 ; area manager, 2 superintendents, manufacturing coordinator 労働 ; 1 shop committee person, 6 district committee person, quality communication advisor 頻度 ; 毎週。不安定。 議題 ; チーム毎のスコアカードの業績等。
	Department Quality Council	経営 ; superintendent, manufacturing coordinator 労働 ; district committee person, quality communication advisor 頻度 ; 毎週。著しく不定。
J1 工場	工場「原価低減会議」と「推進会議」  課「原価低減会議」と「持ち帰り会議」	参加者 ; 工場長→部長、課長。 議題 ; 「アクションプラン」の進捗管理。 頻度 ; 「原価低減会議」は毎月。「推進会議」は毎日。 議題 ; 「アクションプラン」の進捗他。 頻度 ; 「原価低減会議」は毎月。「持ち帰り会議」は毎日。
J2 工場	所長→工場長レベル 工場長→モジュールマネジャー モジュールマネジャー→ユニットリーダー ユニットリーダー→作業員	議題 ; 工場毎の SMQCD の進捗管理。 議題 ; 毎週 2 回、モジュールの SMQCD の進捗管理。 議題 ; 毎週 2 回、各ユニットの SMQCD の進捗管理。  毎日の朝礼、ミーティング。

つまり、目標はあるが実践する体制がない。フォーディズムの限界である。この矛盾を打開する方途が A 工場で見られる労働組合の参加体制の構築であった。第 5-5-1 表は労使が協同で目標の進捗をはかる体制を示している。Plant (事業所)レベル、Area (工場)レベル、Department (ライン)レベルに労使の各側のメンバーで構成される Quality

council が設置されている。この表面的特徴は次の通りである。①1980年代は「スコアカード」はなく、予算、売上、生産計画、の目標はあった。②Quality council の設置は1980年代中葉になされた。③Quality council の開催は毎週となっているが、不安定である。

問題点は次のように列挙されよう第一に、名称が Quality council となっているように、本来製造事業所の目標である、原価、品質、納期のうち、比較的労使合意が形成されやすい品質に重点が置かれていることである。その品質ですらも、次節で述べるように円滑な対処とはほど遠い。第二に、対立的労使関係が陰に陽に影を落とし、会議の運営が不安定であることだ。工場内には伝統的な grievance procedure（苦情処理手続き）が並行して運営されていて、時に、苦情が Quality council に持ち出され、険悪な雰囲気になる<sup>10</sup>。労使関係が悪化した時期には毎週開催の予定が年に2-3回というケースもあったという。第3に、職場の実践主体を欠如しており、これが最重要の問題点であった。第5-5-1表の会議体の構成メンバーに職場の第一線監督者である supervisor が含まれていないのが、この問題の端的な表現である。

そこで、どうしたか。戦後米国自動車労使関係の一各期をなす「チームコンセプト」の展開がそれである<sup>11</sup>。A工場に即して言えば、一つは、時給0.5ドル上乘せされる team coordinator の設置であり、もう一つは、上記第3節2. で述べた任命役員（全国協約で設定された者13人、ローカルの交渉で経営と合意した40人。給与は会社支給）の設置である。Team coordinator を含めこれらの者は基本的にはライン労働から離れているが、人員がタイトになるとライン入りをする。この点も職場の問題となる<sup>12</sup>。

こうした人々は協約上、non-traditional job assignment（非伝統的職務への配置）として区別されている。小論で言う「非定常業務」である。この担当者をまとめると第5-5-2表のようになろう。なお、team coordinator 以外はすべて任命役員である。

---

<sup>10</sup> たとえば、Plant quality council の場で、組合から職場の問題を突然列席の superintendent に詰め寄る。Plant manager は、何故 Area manager は自分に報告相談がなかったのかと Area manager 責め、Area manager の立場を苦しくする。こういうことが戦術的に行使されることがしばしばである。

<sup>11</sup> さしあたり次の文献が参照されるべきである。H.C.Katz. *Shifting Gears*. Routledge. 1986. 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』ミネルヴァ書房、2003年。A工場では80年代前半に team coordinator が導入された際に、彼らは100%ライン労働に従事していたという。

<sup>12</sup> Team coordinator はラインの欠員補充の要員でもあり、夏期が休暇補充でライン入りが多い。冬期で80%以上はオフラインである。欠員補充のライン入りにも順番があり、team coordinator→problem solver→quality communication advisor→safety advisor の順である。安全が重視されているからだという。

第 5-5-2 表 非定常業務の担当者

名称	人数	選抜方法	職務内容
Team coordinator	チームに 1 人。	試験で合格した者から先任権順に会社が任命	品質対応、訓練、標準作業表改訂、記録等。
Problem solver	各課のシフトに 2 人。	レジュメを提出し、Area quality council が面接し決定。その上で組合が任命。	品質不良などで職長と team coordinator を手伝う。
Safety advisor	各課のシフトに 1 人。	同上	安全パトロール、安全教育。
Quality communication advisor	車体、塗装はシフトに 1 人 組立はシフトに 2 人。	同上	工場新聞の編集発行配布、毎週の team coordinator 会議の主催。

①team coordinator. 生産職場は 7 名程度のチームが編成され、そこに 1 名のリーダーを置く。これが team coordinator である<sup>13</sup>。この職務内容は広範囲に及ぶ。日本の職長の仕事範囲に匹敵する。安全、品質、標準作業表、機械停止、人材育成等である。

Supervisor の技能不足、team coordinator 自身の系統的な教育訓練の不足、team coordinator のキャリアが上にのびていないという問題等、広範囲の職務をどこまでこなせるかは疑問である。現状とその努力を列挙すれば次のごとし。努力が偲ばれる。1. 品質不良について職長と話し合い応急措置と再発防止策の策定。2. 標準作業表の書き換えは、従来、industrial engineer が行っていたのを、徐々に行えるようにしている。3. 機械の停止時間の記録、4. 毎週の team coordinator 会議への出席<sup>14</sup>。5. 新人の工程習熟訓練。6. アンドンが点減したときの処置。

②problem solver は品質不良等の手直しに機動的に動く。③safety advisor と④quality communication advisor は安全に特化している。

この 4 職務は緩やかであいまいなキャリアらしき性格がみられる。まず team coordinator になり、次に safety advisor もしくは quality communication advisor にな

<sup>13</sup> Team coordinator の選抜の仕組みは、①空席掲示→②労使 1 名ずつからなる選考パネルがテストと面接試験→③合格者の中から最も先任権の高い者から任命。十分な応募があったという。時間給 0.5 ドルの上乘せではインセンティブが少ないが、残業機会がライン労働より多いのもメリットとなっている。なお、0.5 ドルの水準は全国交渉事項であることも水準改訂がおこなわれにくい理由である。

<sup>14</sup> この会議には時に superintendent から課内の生産、品質、安全状況が報告されることもあるが、通常は課内のイベントの情報共有の場である。司会は quality communication advisor があたる。ここでも supervisor は出席していない。

ることが望ましいことだと考えられている。team coordinator の選抜を通過している者は、仮に team coordinator を辞任して quality communication advisor に就くことになっても、0.5 ドルの上乘せは維持される。

このように、A工場ではグローバル競争によって要請される工場レベルでの Q(品質)、C(原価)、D(納期)の目標設定とその遂行が、旧来のフォーディズム的管理との矛盾を深め、その解決の方途として「チームコンセプト」が実践されてきた。私たちは文献でしか想像がつかなかった「チームコンセプト」の内容を今ようやく把握することができた。グローバル競争が平等主義的処遇、内部労働市場の欠如、対立的労使関係として特徴づけられる経営と労働に「チームコンセプト」なる接ぎ木的な施設を置かせた。そこに我が日本では想像もできない軋轢と苦闘が待っている。

## (2) J1 工場

日本の工場はそういう軋轢からは別の世界にある。

工場の目標とその進捗管理 (PDCA) は「アクションプラン」という管理によってなされている。ここでも、品質、原価、納期 (QCD) について管理を緻密に追いかけている。J2 工場のように自己完結的な職場組織を編成しているわけではない。

「アクションプラン」の骨格は、経営計画の達成に向けた生産部門 (または工場) の目標設定である。主な目標項目は、原価、品質、スピード (納期) 等であるが、それぞれに細分化された管理項目が設定され、各管理項目について年度の目標値が設定される。

J2 工場の自己完結的な職場組織に比較して、J1 工場はやや集権的である。例えば、「原価」の達成の主たる責任部署は工務部生産課である。製造部の各課ではない。製造部各課では原価低減の一部である仕事の工夫による改善分の責任を分有するが、トータルとしての「原価」について設備投資の決定権限を保有せず、したがって「原価」について最終的な責任を負えないということであろう。J2 工場の「モジュール」経営はそれとは違う。

この「アクションプラン」の柱はマネタリーな管理とそれ以外の管理となっているようである。マネタリーな目標値は工場、部、課レベルに予算として設定され、課レベルでは「赤か黒か」を管理している。この予算にコミットするのは工場長までである。上述した工務部生産課がこの全体管理を行っている。進捗は月次に「原価低減会議」を開催し、工場長の前で部長が報告する。

他方、品質、稼働率、デリバリーについては、毎朝 9 時から 1 時間程度「推進会議」を開催している。工場長、部課長および各課の筆頭係長が参加している。また、品質不具合については検査工程からの問題指摘を日々「持ち帰り会議」で対策を打っている。

「アクションプラン」は現場の一般作業者に進捗管理に直接関わる指標を分有させてはいない。作業員個人は「品質不具合」について技能レベルに応じた目標設定をおこな

っている。原価低減については、工長、「指導員」が主体に改善案を立て遂行しているので、作業者はデータを採取するとか、QCや提案制度に関わる。しかし、何と言っても作業者の課題は習熟である<sup>15</sup>。

### (3) J2 工場

J2 工場は方針管理の遂行体制をモジュール方式（旧課単位）で自己完結的に行う組織になっていることが特徴である。

目標項目は SMQCD と略称される。S=安全、M=マネジメント、Q=品質、C=コスト（原価）、D=デリバリーである。「上から降りてくる製造予算枠」との整合性をとりながら、モジュール単位で SMQCD の目標が設定され管理される。「製造予算枠は、毎年毎年、何%を切りなさい」と「降りてくる」が、単純に対前年ベースに何%削減というのではなく、「事業計画」に即して、「新機種」の計画等を織り込んで策定される。この「製造予算枠」を SMQCD の項目毎の目標達成と整合的に遂行する組織単位は「モジュール」の下にある「ユニット」である。「ユニット」の長である「ユニットリーダー」は「社長みたいなものだ」という。「ユニット」が完結した業績単位となるように権限が「ユニット」に委譲され、「ユニット」単位で業績が評価測定できるからである。

その進捗管理は第 5-5-1 表のように、事業所レベル（所長→工場長）、工場レベル、「モジュール」レベルの三層になっている。工場レベルは工場長と全「モジュールマネジャ」の「ミーティング」を毎週開催している。「モジュール」レベルは「モジュールマネジャ」が「モジュール」内の全「ユニットリーダー」との「ミーティング」を毎週開催する。この「ミーティング」をふまえて、「モジュールマネジャ」は翌週の工場レベルの「ミーティング」に臨む。

モジュール組織はいくつかの「ユニット」から構成される。

「ユニット」を完結した業績単位にするためには、以下のような各「スタッフ」が「ユニット」に「所属する」。「ユニットリーダー」は現場の作業者と以下の各「スタッフ」を活用して、経営指標の向上に責任を持つ。

具体的には、各工程の管理を行う「工程スタッフ」や要員を管理する「管理スタッフ」、他に品質や保全などの専門性毎におかれる何名かのスタッフと「工程トレーナー」が配置される。

「工程トレーナー」は、「ユニット」の生産量に対する要員設定で 0.5 人工として置かれている。作業者の有給取得に対する欠員補充要員の役割と「ユニット」の作業者、お

---

<sup>15</sup> 物流（生産課に所属）、保全、直接ラインで課題は異なっている。物流では一工程 3 人が従事できるように多能工化が目標になっている。保全は各組 3 人は U レベル（作業者の習熟レベルを I、L、U の 3 レベルで管理している）を保有することが目標になる。直接ラインでは、多能工化は達成できているが、「一週間あけると体が忘れてしまう」ということが有るので、2 時間や半日間のローテーションの遂行が職場の目標になる。

おむね 30-40 人の習熟（技能形成）に尽力する。

以上が「モジュール」の組織内部の概要であるが、工場の生産ラインの運営にあたっては、「モジュール」の横に設置される「管理ブロック」の役割が重要である。「管理ブロック」は、「生産計画」、「日程管理」等の日常的生産運営の計画から、「事業計画」、「体質改革」、「予算」、「戦略」等生産ラインの業績を向上させる施策を企画する。普通の組織であれば、この「管理ブロック」は工場長付きのスタッフ組織と位置づけられるものである。だが、J2 の組織文化であろうが、各「モジュール」に対して並列的（上下関係ではなく）に置かれている。

この「管理ブロック」が各工場に配置され、各工場の組織目標についての各種データ処理、整理に当たり、スタッフ的な役割から当該工場内の各「モジュール」の業績の進捗管理に貢献している。

このような「モジュール」による現場管理の意義はどこにあるのか。まず留意すべきは、現場管理の管理事項に変化があったわけではない。SMQCD は従前も管理され実践されていた。もともと緻密な現場管理が日本の自動車工場ではなされていた。

では、何が変わったのか。この「モジュール」管理は 2000 年に導入されたが、従来の組織との比較をすれば次のように変化した。

①課が「モジュール」となり、係が「ユニット」となった。この組織変更に伴い、課長－係長－班長－班長代行が、「モジュールマネジャー」－「ユニットリーダー」－「スタッフ」－「工程トレーナー」に変化した。

②生産技術、製造技術のスタッフは「生産技術室」に所属し、この「生産技術室」は生産ライン組織から離れて、工場単位に独立で設置されていた。J1 工場も現在そうになっている。それを「モジュール」というライン組織に組み込んだ。

③同様に、品質も保全も別組織であったが、それも「モジュール」というライン組織に組み込んだ。組み込まれた人々が、上述したように、それぞれ、「生産技術スタッフ」、「製造技術スタッフ」、「品質スタッフ」、「保全スタッフ」と位置付けられたのである。

この結果、第一に、「ユニット」レベル（旧係レベル）での完結した業績把握が可能となった<sup>16</sup>。第二に、人材育成の目標を具体的に明示することが可能となった。「ユニット」レベルでの業績管理の完結性の確保と同時に、各「スタッフ」が現場の近くに置かれることとなって、ラインのオペレーターは育成・成長の目標が、より具体的にイメージできるようになり、人材育成が強化された。かつては、具体的イメージは「班長」になることであったが、それが変化したという。支部は次のように語る。

---

<sup>16</sup> 「ユニット」毎に、設備が多いとか、オペレーターの人員が多いとかの特性に応じて「スタッフ」の配置は柔軟になされている。例えば二つの「ユニット」で一人の「生産技術スタッフ」等。この場合の人件費は各「ユニット」折半である。

「人材育成の観点からすると、ここ（ライン）はもう何十人もいますよね。そうすると、目指すのは班長しかないのです。班長を目指して、じゃあ、工場として成り立つかといったら、違いますよね。だから、この中には品質を目指す人間もいるし、生産技術を目指す人間もいるし、……今まではこれが見えなかったのです。……これ（各「スタッフ」）を（「ユニット」）にばらけさせてスタッフの中に入れておくと、目指すものが自分たちでわかりますね。」「自己主張表も含めて、私はここに行きたいんだと、だから、こういう勉強をしているんだということが見やすくなったのですね。」<sup>17</sup>

A 工場とは何という大きな違いだろうか。

## 2. 品質管理と労使関係

上に方針管理の機構と組織を3つの工場について観察した。J1工場の委細はつまびらかでないのが残念であるが、しかし、A工場とJ工場の違いは明白だと言わなくてはならない。

この点をさらに現実の管理項目に即して、観察しよう。中でも品質が最も重要な管理項目である。

### (1) 概要

A工場はラインの中間に特別の検査工程（**verification station**）を導入し、応急措置をした後、その工程作業者が品質不良を「ブルーカード」に記載し、それを一件ごとに解決する方式を90年代末に導入した。だが、下記のように問題が山積している。

J1工場は通常の職場組織であるが、領域毎に「チェックマン」が不具合を拾い出し、応急措置をした後、毎日午後「持ち帰り会議」で部門をまたがる問題の行動を決定する。

J2工場では「モジュール」を構成する「ユニット」毎に配置される「品質スタッフ」が応急措置をした後、集計したデータに基づき「モジュール」内全「ユニット」の「品質スタッフ」の「毎朝の会合」で、不具合を検討し、現場作業のチェックポイントに具体化する。

仕掛けは似ている。相違は検査工程でチェックされた問題の解決が円滑かどうかの違いである。A工場では職長が半数ほど人材会社からの契約社員であり、対応能力がなく、

---

<sup>17</sup> 本文でふれられないが、J2工場の特徴的な人事政策は学歴別管理がないということである。「大卒の人間でも入社してすぐはラインに入りますから。実習ではなく、2年、3年、4年と。人によってはずっとラインです。5%くらいはそうです。」（組合本部）聞き取りに基づいてイメージを示すと次のようになる。1. いったん全員がラインに就く。入社時点から「スタッフ」で就労する人はいない。2. ラインに就労しながら、上司が適性をみたり、目標面接（=two way）で本人が希望を伝えたり、本人が時間外で自発的にCADの勉強をしたり、という経過の中で「スタッフ」に転ずる。3. 転ずる年齢は、生産技術で25・26歳から30歳代前半、「品質エリア」は「結構積み重ねが必要で30歳代後半」である。労働組合もこの学歴にとらわれない人事管理をJ2工場のユニークさだと自覚している。他の自動車企業との違いで「重要なポイントだと思います。誰も話題にしないけれど。」学歴ではなく「こいつは好きそうだ、こいつにやらせようというのがあって、そういう世界ですよ」（組合本部）と。

不良を発生した工程作業者を制裁に処することが見られ、作業者は「ブルーカード」を恐怖の対象とみている。また、標準作業にチェックポイントを付加して改訂しそれを遵守することが不可欠であるが、標準作業表の改訂は職長の技能不足、それを補充すべきチームリーダー、problem solver（専従の appointee）の役割と技能が不安定で円滑ではない。

## (2) A工場

まず、現状に至る歴史を瞥見したい。組立工場で説明しよう。

①1970年代までの状況。組立ラインの最後に検査員（audit）がいて、engineer にフィードバックする。検査員は生産現場の組合員ではなく、品質課の組合員であった。engineer は彼らで対策を講じて作業者とは話し合わない。engineer が職場に来て命令する。その際、作業者の質問は「よくないことだ」と見なされていた。engineer は自らの権威に挑戦されることを嫌い、多数は傲慢で（arrogant）作業者の質問に答えがらなかった。フォーディズム的管理の特徴は技術者志向（engineer directed）が強く、生産現場は定常業務を遂行するだけの組織であったことを示している。②1985年に statistical process control の職務が設定され、これに生産現場の組合員が配置された<sup>18</sup>。この職務は品質不良のデータ収集にあたった。塗装工場や車体工場では engineer が特定の品質問題でこの SPC に相談するケースが出始めた。この時期日本へのキャッチアップで始められた参加的職場改革の一環として employee participation meeting に SPC も参加した。生産現場の品質への取り組みの萌芽である。③1990年代に入り、品質問題を取り扱う Quality Meeting（第 5-5-1 表の Quality Council とは別の会議）に組合代表が参加するようになった。しかし、労使の対立から 2000 年代以降は組合は参加していない。現在は第 5-5-1 表の Quality Council の一議題として品質問題が協議される。

現状の仕組みはこうである。組立ラインの最後の audit の他に、ラインの中途に検査工程（verification station＝以下 VS）を置いた。組立で 6 工程である。Audit もしくは VS で発見された不良はカード（blue card＝以下ブルーカード）に記入される。ブルーカードは supervisor に回付され、supervisor は現場での応急措置と再発防止策を講ずる。他方ブルーカードは集約され、毎日開催される Quality Meeting で取り上げられ状況報告と技術的視点も加味されて対策が講じられる。

しかし、事態は円滑に進行しない。次のようなことが散発する。Supervisor が該当作業者を非難し、その工程でのブルーカードの発生が続くと無給での自宅待機を命ずる。作業者と supervisor の口論になり、作業者は組合役員（committee person）を呼ぶ。そこで収まらなければ苦情処理手続きにかかる。もちろん、円滑なケースもあろう。

---

<sup>18</sup> 任命はレジュメの提出、審査後、デミング等の品質と統計学の座学を義務づけられた。先任権での配置ではなかった。

supervisor がチームに行き、team coordinator を交えて team member と話し合っ問題解決に当たることが期待もされている。team member はチーム内の工程のローテーションを行っているので、問題処理の技能も期待されている。だが、①職長が半数は外部人材であることに端的に表現される職場管理者としての技能の欠落、②audit および VS の担当者が品質課の組合員であって、生産ラインのチームとはローテーションにならず、作業者の技能形成は体系化されていないこと<sup>19</sup>、③職長の技量不足を代替すべき team coordinator の技能も限定的であることなど<sup>20</sup>、によって円滑な進行への制度的保障がまことに脆弱である。

### (3) J1 工場

事態は A 工場と比べれば、軋轢もなく日常茶飯事のように円滑に進行している。だからかえって、記述が難しい。状況をスケッチしよう。

車体、塗装、組立の各課の最終で検査を行う（品質保証部の管轄）以外に、組立を例にとれば、工場のラインが 4 つほどの係に区切られており、その係の最後の工程を「チェックマン」の工程として設置している。担当者は組立課、すなわち現場の作業者である<sup>21</sup>。

この「チェックマン」が不具合を発見すると、工長もしくは指導員を呼び、彼らが応急措置をする。その上で、工長もしくは指導員は工程をさかのぼり発生工程を特定して原因を探り是正する。他方、「チェックマン」は「アクションカード」に記入し、上司に報告する。

このように「チェックマン」工程を軸に、軽易な問題は工長、指導員による応急措置をとりながら生産は進行するが、やや重い問題は「持ち帰り会議」と呼ばれている会議を毎日昼から開催し、前日の午後と当日の午前の問題の原因追及と対策を打ち出す。この「持ち帰り会議」は日々の生産と品質の状況をチェックし速やかな行動をとるための会議で、生産課、品質保証課が事務局となり、製造部各課の係長が参加する。この会議は、品質問題で言えば、係内で応急措置でおさまりにくいほどの問題であり、係をまた

---

<sup>19</sup> 車体工場では、元々最終の audit は生産職場の team member が行っていたが、VS が導入された際に、VS の担当は品質課の組合員になった。従来、生産職場の team member による audit が、しばしば、「生産量を上げるために不良を見逃す」ことがあり、それを防止するのがその理由であった。この事情に A 工場の品質管理の困難の根深さをかぎとることができる。

<sup>20</sup> 品質問題は技術に起因する問題以外では、結局、工程での「作り込み」にかかっている。「作り込み」の制度的保証は再発防止を作業手順に組み込むような標準作業表の改訂である。ところが、A 工場では伝統的に標準作業表の改訂は industrial engineer の職務であった。この品質問題とその解決に直接関与している人間と標準作業表の改訂担当者との分離が品質問題処理の障害の一側面であったが近年緩やかな改善がみられる。組立工場では team coordinator が標準作業表の改訂を自ら行うまでに至った。だが、塗装工場では専ら industrial engineer が行っている。こうした工場による違いは area manager（課長）の管理思想によるという。

<sup>21</sup> 実際にどのような人がチェックマンになるかは、かつては、工長クラスであるが管理よりも職人的な仕事に向いている人がなったが、現在は工長を退任した者になっているケースが多い。

がる問題、部品の問題、技術的問題等、組織間、協力会社との調整が必要になる。原因を追及し、アクションをとる。アクションをとる際に各組織の納得を取り付けなくてはならない。しかも、その日のうちにアクションを固めなくてはならない。「長引くこともあり、どろどろしたところを」曖昧にせずに答えを出す。そういう真剣な会議である。

この「持ち帰り会議」で固まったアクションは、「アクションカード」に記載され、各係長は職場に持ち帰り、課長を交え工長らと相談して具体的な行動に置き換える。

以上は、現場からの品質問題であるが、品質保証部からは販売、市場サイドからの品質要望が「持ち帰り会議」に付され同様に「アクションカード」に置き換えられ職場にフィードバックされる。

こうした「持ち帰り会議」の結果は、製造部の部課長で構成される「推進会議」に報告される。「推進会議」も毎朝1時間開催され、「持ち帰り会議」を通じてのアクションの進捗状況が確認される。

しかし、基本中の基本は、作業者の定常業務それ自体に品質を作り込む仕掛けが普通のこととして進行している有様である。この点は次に見る J2 工場と全く同様であり、A 工場との本質的な差を生む点であろう。こういうことである。「チェックマン」が発見するのはやはり一部で、まず作業者個々人が例えば「この部位にごみがないのか」というチェックポイントを「だいたい二つが限度」であるが標準作業の中に含むようにしている。「各自が申請し、そこについてはチェックマンはみないようにしている」というのである<sup>22</sup>。

#### (4) J2 工場

組立の検査工程は各モジュールの最後の工程を検査工程として設置し、そこには一人工をあてがっている。担当者はラインのユニット内の作業者である。作業者（アソシエイトと呼ばれる）は多能工化訓練のプロセスでこの検査工程も習熟できるように意図されている。最終ライン以外の中途の検査工程の担当者が品質課の責任である A 工場との違いに着目すべきである。

この検査工程ではもちろんのこと、普通の作業工程でも不具合が見つかり、「おーい」と呼んで「工程スタッフ」がそれを確認して、工程をさかのぼり応急措置をとる。応急措置がとれないものは「検査カード」に記入し、措置がとれていない車を最終ラインで横に分けて、「工程スタッフ」が全部直す。やや重い問題は「対策書」に記入し、毎日開催されている「品質熟成ミーティング」にかけられる。この「品質熟成ミーティング」は各工場（塗装、車体、組立）の「品質スタッフ」が出席し、前日の不具合のデータ、

---

<sup>22</sup> なお、QC 活動は次のように位置づけられている。品質問題で「持ち帰り会議」が原因追及とアクションがとられているけれど、原因も本当にはわからないところがあっても、「とりあえず抑えておこう」というのが「持ち帰り会議」である。上流工程の不具合をよくみたり、先輩の経験談を聞いたりして、本当の原因と根本的な対策を「時間はかかる」けれども考えるのが QC 活動であるという。

対策を確認し振り分けていく。

当事者は品質対策の簡潔な説明は難しいという。その理由は、「一人一人の作業者が品質を保つ作業ができていて、何か異常があったときにすぐにフィードバックできるようになっていれば検査は本当は省ける」という事情の下で、「品質の作り込み」の徹底が進むほど品質対策の多くは日常作業に吸収されるからである。だから、「対策書」を通じて大きくはシステムの見直しや、小さくは個々の作業標準表の見直しに至る対策は氷山の一角であって、大部分は職場の「ミーティングで済ませてしまう」、より正確には「済ませてしまえる」職場があるということが重要であろう。例を示そう。「人の変化（有給休暇で工程の担当者が変わる）が品質に影響を一番もたらすんですね。そうすると朝のミーティングで工程スタッフが検査工程の人に「今日はこの工程とここの工程が変わっているよ、だからちょっとこの辺をよく見ておいてね」と、こういう話しをするんですよ。」また、作業レベルでも「一人3工程できるということは、前工程でやっていた自分の仕事はわかるから、ついていないと、「おい」とかとなるわけですね。そういう小さなところが品質を守っていくことにつながっている」というのである。

なお、上の話しに登場していない「品質スタッフ」は「品質熟成ミーティング」で「ユニット」に割り当てられた課題を推進していくこと<sup>23</sup>、新機種の立ち上げに際して生産技術のスタッフと話し合っって品質面からの智慧を入れ込むことに注力する。品質検査（工程）は「いい悪いをはじく」のに専念するのに対して、「品質スタッフ」は「明日の品質を考える人」と言われているゆえんである。

### 3. 能率管理と労使関係

組立職場を念頭に置く。能率は、機械の稼働率と要員水準により決まる。

#### (1) 稼働率

##### ア. 概要

A工場は生産職場で機械の稼働率管理を行っていない。管理責任は技術部門である。保全は技術部門の管轄下にある。A工場は技術部門（保全はのぞく）は非組合員であり、技術者が組織内の上位者であるという意識が強く、現場との連携が困難である。

J1工場は生産職場の管理事項である。J2工場は生産職場の「ユニット」内に「保全スタッフ」「生産技術スタッフ」を配置し職場で完結的に管理している。

J2工場は生産業務と生産技術業務はキャリアのルートが入職時点から分離されず適性と希望に応じて相互乗り入れしている。他方J1工場はキャリアルートは異なる。日本ではJ1工場が一般的であろう。それでも両者の連携は密であり、稼働率は生産職場の業績

---

<sup>23</sup> 「品質熟成ミーティング」で決まった事項を「品質スタッフ」はユニットに持ち帰り、「工程スタッフ」や「工程トレーナー」と話し合っって、その日の現場のチェックポイントを確認し合う。

として把握される。

## イ．A工場

機械の故障について、保全労働者が対応し、高度な問題は組立工場で言えば、trim engineer が対応する。こうした技術的な仕組みはJ工場と差があるわけではない。

だが、機械の稼働率について、生産職場に管理権限がないのが特徴的である。工場の方針管理の項目に responsiveness という項目があるが、これは機械の稼働率 (machine uptime) である。この稼働率指標は、Plant quality council の審議事項となるが、責任者は生産技術部門の長 (director of plant engineering) である。機械のトラブルは保全労働者 (skilled trades) が対処するのはJ工場と選ぶところはないが、以下にみるように、J工場ではそれを生産職場のパフォーマンスとして把握し生産側の管理者の責任にもなっているのに対して、A工場では生産職場 (supervisor, superintendent) でもなく、課 (area manager: 塗装工場、組立工場に対応) でもなく、事業所レベル (plant manager) にいたってはじめて稼働率が管理項目に登場するという仕掛けである。

ここには、生産 (production) と生産技術 (engineering) との組織的乖離とそれをしからしむる労働者とエンジニアとの身分的格差意識を読み取ることができる<sup>24</sup>。品質問題でもふれたように技術者志向の強さ＝現場軽視の風土が品質問題でも影を落としていたが、機械の稼働率対策でも同様である。だが、品質問題以上に稼働率対策は生産サイドの軽視が色濃い。

しかし、近年になり、生産と保全の協力体制 (production maintenance partnership = PDP) がローカル協約で合意され、生産労働者もチェックリストにしたがって、「油圧等の計器のチェック、設備の清掃、簡単な注油、異常の速やかな保全への連絡」を行うようになりつつある。このために、指導チームを作り、指導チームが職場毎設備毎にチェックリストを作成して生産労働者が上記の予防保全ができるように指導した。指導チームは team coordinator, 保全労働者、保全の職長等で構成された<sup>25</sup>。

なお、日本では想定できない課題に保全労働者のチームワーク問題がある。電気工 (electrician)、機械工 (millwright)、配管工 (pipefitter)、機械工作工 (tool maker) の4つの職種の縄張りがあって協力体制が常に懸案となっている。

---

<sup>24</sup> いつの時代でもどこの国でも賃金制度は格差に関する規範を表現せざるを得ない制度特性をもつが、A工場の粗雑なスケッチをすれば次のようになっている。生産労働者＝全員時給 26.16ドル、査定なし。保全労働者＝trade 毎の査定のない一賃率 (repair mechanic, carpenter, millwright, pipefitter, tinsmith＝時給 29.60ドル、stationary engineer＝時給 29.76ドル、electrician＝時給 29.90ドル、tool maker＝時給 29.92ドル)。他方、生産側の supervisor 以上、生産技術 (engineer)、品質保証、購買、環境、財務、人事等の部門従事者は職階グレード (6等級からはじまり9等級までの4つのグレード) 毎の範囲給で、日本的に言えば大ぐくり化された範囲職務給で、範囲の中は査定で運用される。

<sup>25</sup> このPDPの導入を巡っては、労使で大きな議論になったのは、保全部門の予防保全の記録を maintenance supervisor が実際には予防保全をせずに虚偽の数字をPQCに提出したことであった。管理体制の不備や技術－保全サイドと生産サイドの相互不信などが根深いことをうかがわせる。

以上の状況を最もあざやかに伝えるのは、機械が停止したときに工程作業者は「クロスワード」パズルを行っている風景である。

## ウ. J1 工場

現場の長が機械の稼働率指標について責任を負っていることは J2 工場と同様であり A 工場と異なる。工場全体の「アクションプラン」は原価低減（台あたり原価削減）、同期生産の拡張とレベルアップ（設備稼働率向上等）の目標達成が生産現場に課せられるからである。

ただし、J2 工場との違いもある。生産職場と保全、生産技術は別組織になっている。章末図 1 のように工務部の工務課に保全と生産技術のエンジニアがいる<sup>26</sup>。数年前までは保全作業も生産技術も製造部の各課に配属されていたが、それを現状の別組織に変更した。「現場に近いと生産優先になってしまい本来業務がおろそかになる」という傾向が見られたためであるという。

次の J2 工場と逆方向の組織変更である。

## エ. J2 工場

J2 工場の「ユニット」は、「ユニット」単位で SMQCD の完結的なパフォーマンスが把握できる仕組みとなっている。機械の稼働率も直接 C=コストと D=デリバリーに影響するから、「ユニット」内部でその対応にあたる「保全スタッフ」と「生産技術スタッフ」が各 1 名配属されている。

設備に異常が起きると設備は停止し、工程作業者は「おーい」と声を上げる。それは同時に保全の集中管理室のインディケータに表示されるので、その担当者が各「ユニット」の「保全スタッフ」に無線でどこか設備に急行するように連絡する。そこで復旧に当たるが、仮に復旧が不可能なおおごとの場合には「生産技術スタッフ」が駆けつける。

こうした、「ユニット」単位での稼働率対策は A 工場と全く対照的な現場重視の風土がしからしめたと断言できる。こういうことである。第一に、「生産技術スタッフ」も「製造技術スタッフ」も「生産技術ルーム」に通常は常駐し、また「保全スタッフ」も集中管理室に常駐しているけれど、組織上「ユニットリーダー」の管轄下に置くことにより、「ユニットリーダー」の裁量でこれら「スタッフ」を異動させることができるようになった。生産現場の長の権限を強化した。そうでなくては「ユニットリーダー」が「社長みみたいな者」にはなりえない。第二に、こうした、「スタッフ」的機能は、旧来は課（＝

---

<sup>26</sup> 図 1（章末図参照）の二つの技術課はエンジニアだけで構成され、新車の立ち上げに伴う設備導入に関与している。工務課のエンジニアは既存設備の稼働に関与している。なお、J1 工場の保全作業者は高卒であり、エンジニアは大卒である。この学歴別キャリア編成は日本に普通にみられるものである。

組立工場)に生産現場とは別組織で「ぶらさがって」いたものを、あえて生産現場の「ユニット」に分属させると、集中による効率を犠牲にする恨みもなきにしもあらずであるが、「ルームから現場に出なくなる」という心性を克服することにより重い価値を置いたということである。第三に、最も重要な基盤であるが、J2工場では(正確には会社が)既述したように、生産、保全、生産技術の職種を学歴別に管理していないことである。そういう文化だという。個々人の能力と意欲次第だというのである<sup>27</sup>。

## (2) 要員

要員水準は、第一に新車・モデルチェンジ車の量産に先だつての要員設定と、第二に量産後の「効率化」による要員水準の低減とに区分される。

### ア. 要員設定

#### (ア) A工場

ここまでお読みいただいた読者には、新車立ち上げ時の要員設定について生産労働者もしくは現場サイドの意見が反映される余地は少なからうと予測できるだろう。実際、1970年代は生産労働者の発言の余地はなく、**industrial engineer** が机上で計算して、**supervisor** と話し合った後、**supervisor** が職場で実施するという形であったために、結果はしばしば「失敗 **disaster**」であった。

そんな時代が長らく続いたけれど、1980年代から徐々に変わる。日本の台頭が自らの職場組織のあり方に反省を迫って以降、特に1990年初頭のMITの自動車産業の国際比較の研究<sup>28</sup>で「トヨタが1年半で開発しているのに、我々は3年だということが明らかにされて目が開かれ」**product development team (PDT)**を編成するようになった。PDTは習熟度の高い生産現場の組合員が工場内にある**operator support center**で実際に特定のラインスピードで継続して作業ができるかどうかを検証し、それを**industrial engineer**が作成する標準作業表に反映させる、現場とエンジニアとの協同チームのことである。しかし、現場からの派遣者はきわめて限定的であり、組立工場から4人、車体と塗装工場から各2名であった。労働組合は「作業者の能力開発の面でも、通常生産における作業負荷の面でも」PDTへのより多くの人員の投入を要求したが、経営は「人を出すとコストがかかる」という理由から抵抗したという。上述したように、コストを含めた方針管理での管理サイクルが不備であるに

---

<sup>27</sup> この点は日本でも奇異に感じられる向きもあるのではないか。しかし、これがJ2工場の独創的な点である。現場の言説を引こう。通常、生産技術は大卒を充当する、だが違うという。「そうはなっていませんね。生産技術も製造技術も、今いる人は全部専用で入れた人なんかいませんよね。それがうちの文化でしょうし、常に日頃、そのね、ツーウェイ(目標面接)もありますけれど、やはり見えていますから。普段、何が適性があるか。入って、どういう適性があるか。こっちに品質にすごい優れているとか、技術系にすごい優れているとか、それは個人の努力もありますから、そこではじめて見えて積み重ねていくと、そういうふうになってくるのです。」「例えば、最近、生産技術に行った事例でいくと、もうあそこに行きたいから、もう勉強しているんですね。時間外に自発的にです。ちなみにその彼は中卒です。」

<sup>28</sup> J.P. Womack et.al. op.cit.

もかわらず、当面のコストについてはかたくなであるという管理の非体系性をうかがうことができる。

しかし、A工場は2005年にいったん閉鎖され、2006年秋から新工場での操業開始となるが、新A工場では新車立ち上げに伴って100人以上の生産労働者をPDTに投入すると言う。また、開発には、上に述べた前段のプロトタイプ製作段階があるが、新A工場ではteam coordinatorとsupervisorが毎日、それが行われているtechnical centerに出勤し問題点を指摘している。この面での革新が急である。

#### (イ) J1工場

標準時間は生産技術のエンジニアが設定するが、それで本当に適切なのかは現場が深く関与している。組立でいうと、製造各課の工長、指導職の半数以上からなるプロジェクトを編成する。それでも通常生産は維持しなくてはならないからライン側での人員のやりくりが大変である。だが、経営はプロジェクトの人員を減らせということはない。新車立ち上げのプロジェクトの予算として会社がそれを織り込んでおり、会社は「現場の智慧が入らないとだめだと」考える。その考えは動かない。「組立で何十人も、がっとう入らないと、その段階では車体の穴とか細かな調整にしかならないのだけれど、それをどうやったら不具合がでないんだとか、どうやったら着きやすいんだといったところはそこでやらないと」というのである<sup>29</sup>。

#### (ウ) J2工場

この工場はラインの多機種の混流生産が著しく進化しているので、新機種の立ち上げに際して他既存機種の組立との同期化をはかる工夫が複雑である<sup>30</sup>。だが、基本は以下のごとくである。新機種の導入に伴い、現場の「工程トレーナー」を中心に新機種チームを編成し別の特定の場所で実際に作業を行い、「これなら何秒のうちに収まるな」という感触を前提に、各作業者に工程を割り当ててラインを動かさずに相当程度まで習熟をあげる。これを「静的習熟」と現場では呼んでいる。特定期間で全員の「静的習熟」をはかり、その後は実際の生産ラインで初期はタクトをゆるめながら習熟を完成させる。

A工場と比べて、エンジニアではなくて、現場のベテラン（＝「工程トレーナー」）の経験と知識がすべてである。

### イ．効率化

立ち上げ時に設定された要員水準を、量産体制に入ってさらに低減することができれ

<sup>29</sup> 車体や塗装はマシンへのティーチングが基本であり、それにより標準時間が決まるので少数がプロジェクトに入ればよいという。むしろ、さらに前段の試作段階でプロジェクトに入ることが重視されている。

<sup>30</sup> 高級車は工程が多いのでラインの外で小組立をしたり、部品メーカーでのモジュール納入をはかったりというのはユニットリーダーが担当している。

ば効率化になる。もちろん、機械化・自動化投資を行って要員を減ずることも効率化であるが、投資といえるほどの投資をせずに、小さな工夫の積み重ねで要員を減ずることが可能な場合には工場の効率化は投資費用が少ないのでいっそう効果が大きい。

#### (7) 概要

A 工場は機械化を伴わない、純粋の工数低減を昔から追求していたという。だが、組合は全国協約の **production standards** に関する条項に基づき、作業負荷が増大すると苦情処理手続きに付託し、事実上労使紛争の原因となってきた。また、工数低減の発案者は **Industrial engineer** であり、どうしても机上の案にとどまり、その強制は現場の混乱を招いていた。90 年代に入り、「カイゼン」が導入されたが、組合は作業が容易になったかどうかで厳しく規制している。また、A 工場では工場長、課長クラスのボーナスに、この工数低減の目標数値達成度合いが直接反映する仕組みがあり、達成率の「ごまかし」を巡って労使の緊張を毎年、年末に向けて高めている。

J 工場でも純粋な工数低減はかなり余地が狭まっているが、その推進が職場の監督者の重要な職責であり、大きな労使問題になるケースはない<sup>31</sup>。

#### (1) A 工場

小論では省いているが、雇用保障協定の中で、機械化または外注化にともなう要員減はレイオフせずに直接 **job bank** に入れる等、複雑な労使間ルールが構築されている。そのルールには、例えば、自然減耗（退職や死亡）の 2 に対して、レイオフ中の労働者を 1 の割合でリコールする等の規定がある。この点は工数低減とは区別される人員措置の問題であるから小論では省略する。

あらかじめ、留意してほしいのは、工数低減と言っても、<ア>作業の無駄を除去して工数を減ずるもの、<イ>部品の置き方、補助装置の設置を前提に工数を低減するもの、<ウ>設備投資による工数低減の 3 種類がある。A 工場では<ア>を **job combination** と呼び、<イ>を **kaizen** と呼ぶ。この截然たる区別が可能かどうか疑問が残るがあえて問わないことにしよう。むしろ、組合ローカルは **job combination** は「作業の負荷が多くなり仕事がつらくなり」反対である、**kaizen** は「仕事が容易になり」賛成である、というおおらかで素朴なスタンスで対処しているという事実が重要であろう。

1970 年代、あるいはそれ以前からも **job combination** は絶えず工場経営が求めることであった。主役は **industrial engineer** であった。この点は今も同じである。IE は 80 年代を通じて、「職場の陰に隠れてストップウォッチで作業の計測をしていた。それがわかると作業者はゆっくり作業をし始める」という不信の雰囲気の中での仕事であった。

---

<sup>31</sup> J1、J2 工場の詳細に立ち入ることはこの調査で不十分であるが、他の J 工場については石田光男他『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997 年の第 1 章に詳細が記述されているので参照されたい。

job combination 以外でも、生産量の変動やモデルミックスの変化に応じて工程を組み替えそれに伴って標準作業表を書き換えるのは IE または trim engineer であり、現場の supervisor の職務とは全く認識されていなかったことも、同じことであるが重要である。

このような IE による標準作業の設定が、しばしば、作業負荷の増大につながることで、作業者と supervisor の紛争になりがちである。この紛争の処理は、全国協約の作業負荷（production standards）に関する条項に従っていわゆる苦情処理手続（grievance procedure）の一環として処理される<sup>32</sup>。

こういう関係が A 工場の伝統である。いくつかの変化が 90 年代以降みられる。一つは、作業負荷問題は「ジョブローテーション」によって性格を変化させた。7～8 人からなるチーム作業の工程をローテーションすることにより、苦情が個人で申し立てにくくなり、production standards に関する苦情の件数は減少した。第二は、kaizen の導入である。80 年代末から 90 年代初めにかけて、NUMMI を視察してきた工場経営者がワークショップを立ち上げた。そのワークショップはエンジニアと工場の経営者で構成され、組合は参加を拒否していた。このワークショップは現場を視察してチェックシートに基づいてチェックして必要な行動を保全労働者に依頼するという内容であった。90 年代末になって、ようやく労使合意のもとで、kaizen shop が設置された。組立工場では日勤と夜勤にそれぞれ kaizen shop が置かれている。この各 shop は、保全の主要 4 職種（electrician, pipefitter, millwright, tool maker）からそれぞれ 2 名、生産労働者から 2 名の 10 名で構成され、この shop の責任者は trim engineer である。この kaizen から提案される案件は<イ>であり、組合は賛成している。

だから、たった今でも<ア>の job combination は困難である。だが、グローバル競争はそれを許さない。工場の area manager（組立工場の長）以上は、job combination の達成度が賞与に反映される報酬システムの下にある。その結果、年末に向けて労使間の緊張が高まる<sup>33</sup>。組合はその目標値は知らされていない。第一 supervisor もわかっていないのではないかという。残るは不信感と対立である。

新 A 工場ではこの暗鬱な世界からの脱却をはかっている。すでに、90 年代から PDT（product development team）で生産労働者と IE との接触が始まり、IE も職場に来る機会が増え、人間的相互理解がある程度進み始めていた。また、1999 年から team coordinator に標準作業表の書き換え業務を一部のチームから試行的に始め、2003 年にはそのための教育訓練も実施した。新 A 工場では、こうした実績をふまえ team

---

<sup>32</sup> 前掲注 7 全国協約 78、79 条。

<sup>33</sup> 緊張の内容はこうである。経営は年末までに達成すべき job combination の目標数を見かけ上達成したようにするために、病欠等の欠員分を補充すべく、本文中で述べた各種任命組合役員や team coordinator をライン入りさせて、つじつまを合わそうとする。組合はこれに抵抗する。新年になれば、少しも経営目標が達成できていないことは目に見えているけれど、このやり方が通用している世界であったということをしっかり見つめておく必要がある。

coordinator が IE に代わって工程の編成、標準作業表の作成をすることになっている。

#### (ウ) J1 工場

生産変動等に伴う工程の編成替えの基本業務は、「工長」に相談しながら、「指導職」もしくは「リーダー」（すなわち「工長」配下の習熟した作業者クラス）が行っている<sup>34</sup>。「リーダー」もしくは「指導職」になるには、各工程の「編成板」（要素作業の積み上げ）の作成ができるようでなくてはその職位につけないという。各工程作業に習熟し、Off JT による教育訓練も課されているからである。この技能が改善のベースになる。

さて、J1 工場は改善の内訳である上記<ア><イ><ウ>が区別され、<ウ>は設備投資の関係でもあり、技術課が受け持つ。生産現場は<ア>と<イ>を受け持つ。<イ>は「テクニカル改善」と呼び、改善班が担当する。<ア>は「現場改善」と呼び、各製造現場が担当する。

「テクニカル改善」は予算と人員をあらかじめ計画し「改善班」と呼ばれるプロジェクトチームでなされるので、現場の工長は生産に専念すればよいという関係になっている。だが、「テクニカル改善」と「現場改善」とは接合しているので（「テクニカル改善」によって設備の改善を加え、0.6 人工削減できても、残り 0.4 人工の「現場改善」の智慧を合わせないと一人分の工数低減に結びつかない）各課に数人の「改善班」が設定され、改善班と現場の工長とが話し合っ、工数低減の方策を検討する。「改善班」のメンバーは生産現場の出身であり保全作業者ではない。「現場改善」は「編成板」に習熟している「工長」と「指導職」が中心に進めることになる。

日本の工場がいつでもどこでも工数低減を軸とする効率化が順調に進むわけではない。J1 工場も 1990 年代は苦難の時期を経過した。一言で言えば、稼働率が低くなり工場・企業の収益が悪化した際には、現場の改善努力が個人にとってその意義が「わからなくなり」、モラルが低下する。J1 の企業改革は、稼働率を上げられる工場の集約と製品開発とがなされて、現場の努力が報われる事業運営を確保することにあつたのも頷ける。

#### (エ) J2 工場

各工程の正味作業時間と手空きの時間とを日常的に管理し、生産量や車種ミックスの変化に伴って工程を編成する業務に誰が携わっているかがまず確認されなくてはならない。J2 工場では「工程スタッフ」が主としてそれに従事している。また、「工程トレーナー」も各工程の作業者の欠員補充や訓練に従事しているので、個別の工程について年

---

<sup>34</sup> J2 工場では、これを担当している「工程スタッフ」はラインの工数に算入されておらず、また「工程トレーナー」もライン工数としては 0.5 工数としての算入であるから、工程編成業務が残業に及ぶことは比較的少ないが、J1 工場では「指導員」も「リーダー」もラインの 1 工数であるから、編成業務は残業（2 時間）で 1 週間くらいを費やしている。

年齢等の担当者の条件に合わせて工程の編成をむしろ知悉しているため、実際には「工程トレーナー」が実施している場合も多い。

工数低減は「ユニット」単位で目標が設定されるので、「ユニットリーダー」が中心になって、ユニットの「スタッフ」と「智恵を絞る。」

ここで、特徴的なことは、上記 A 工場の箇所であつた<ア>と<イ>または<ウ>が、経営側から<イ>と<ウ>を軸に投資計画と「省人計画」とがセットで年度当初に示され、各「ユニット」で「智恵を絞る」のであるが、それは「ユニット」にとって「業務推進」と認識されることである。A 工場と何と違うことか。

なお、J2 工場には改善班や改善チームをは置いていない。上記<イ>の補助装置の作成等は「工程スタッフ」が行うという。

## 第 6 節 労使関係と経営組織—まとめにかえて—

A 工場の示唆するものは、アメリカ自動車工場が、キャリア、技能、報酬について生産現場は経営と隔絶された平等主義の別世界をなしており、そのことと国際競争力を確保しようとする工場経営の困難とがコインの裏表をなしているということである。労使関係が対立的であるとはそういうことである。

手をこまねいているわけではない。小論の中で近年の変化に言及したように、A 工場の運営は、今後、工場経営の具体的管理項目について協同決定的な仕組みを人為的に作成し、協力的な職場風土を形成することに注力することになる。ちなみに、新 A 工場では、生産、安全、品質について労使協同で毎日職場を巡回する計画である。Plant manager と bargaining chair とが、area manager と zone committee person とが、superintendent と district committee person とが巡回し目標の職場での進捗を促す。これにより plant quality council 以下の協議制度も目標達成に向けての協力的な性格に変化することが期待されている。

だが、その正否は予断を許さない。組合員と監督層とのキャリアの断絶、組合員の査定のない賃金制度が触れられない問題として横に置かれているからである。

他方、我が J 工場は工場社会がキャリア、技能、報酬について共同体であり、そのことと工場経営の円滑な運営とが表裏をなしていることを表現している。労使関係が信頼関係に基づくとはそういうことである。

戦後の労使関係の混乱期をすでに半世紀以上を経過してみると、私たちは信賴的労使関係を空気のようにあたりまえとみなすようになってしまったが、今改めて信賴的であるということの内実をこの比較研究から充填することができたと思う。労使関係が緊張感を欠き惰性に流れることは慎まなくてはならないが、そうになってしまう勾配こそが戦

後的遺産であったのだという「わかり方」ができなくてはならない。

こうした国際比較を通じて見えてくる日本の工場の強みは、企業が共同体的であることである。A工場とJ工場の比較はそのことをくっきりと示している。

工場調査の射程を超えているけれど、日本の経営や人事を考える際に、企業＝共同体であるということの企業価値が、空気のようにあたりまえであるためにおろそかにされることは慎まなくてはならない。だが、次のような事情から企業＝共同体という関係的遺産は、コスト競争から不可避の非典型雇用の増大、企業内の成果主義的取引関係の重視、製造部門よりも開発部門へのビジネスモデルのシフト等から風化の傾向がないとは言えない。市場原理と組織原理との冷静なバランス感覚が求められるゆえんである<sup>35</sup>。

そのバランスの舵取りに良識が発揮された上で、日本に内在的な課題としてつきまとうのは、あまりに共同体であることによる、個々人の組織への拘束性の高さが個々人の生活とのバランスを失するという問題である。このワーク・ライフ・バランスの達成のためには、共同体の中でややもすれば鈍っている労働組合の労働力取引に関する交渉感受性 (bargaining awareness) の成長が求められるはずである。

以上

〈参考文献〉

*Agreement between UAW and General Motors*. September 18, 2003.

H.C.Katz. *Shifting Gears*. Routledge. 1986.

J.P.Womack et al. *The Machine That Changed the World*. 1991. (邦訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、1991年。)

石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房、2003年。

石田光男・藤村博之・久本憲一・松村文人『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997年。

小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977年。

篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』ミネルヴァ書房、2003年。

藤本隆弘『生産システムの進化論』有斐閣、1997年。

---

<sup>35</sup> 経営理念や経営戦略が市場原理に染め上げられていると考えないとA工場の葛藤や苦闘は理解できない性格のものである。事業所の経営層は、現場をあずかっているだけに、工場運営のためには人的資源管理の抜本的な改革が必要であると、実際にはわかっているにもかかわらず、本社経営陣が生産部門以外での収益に注力している限り、現場での改革は本社の理解するところではない。また、生産に限っても、米国内で生産する必然性がなければ、グローバルな生産でいっこうにかまわないという政策が合理的ということになる。日本は、少なくとも、そこまでは資本優先の経営になっていない。

図 1

【J1工場】

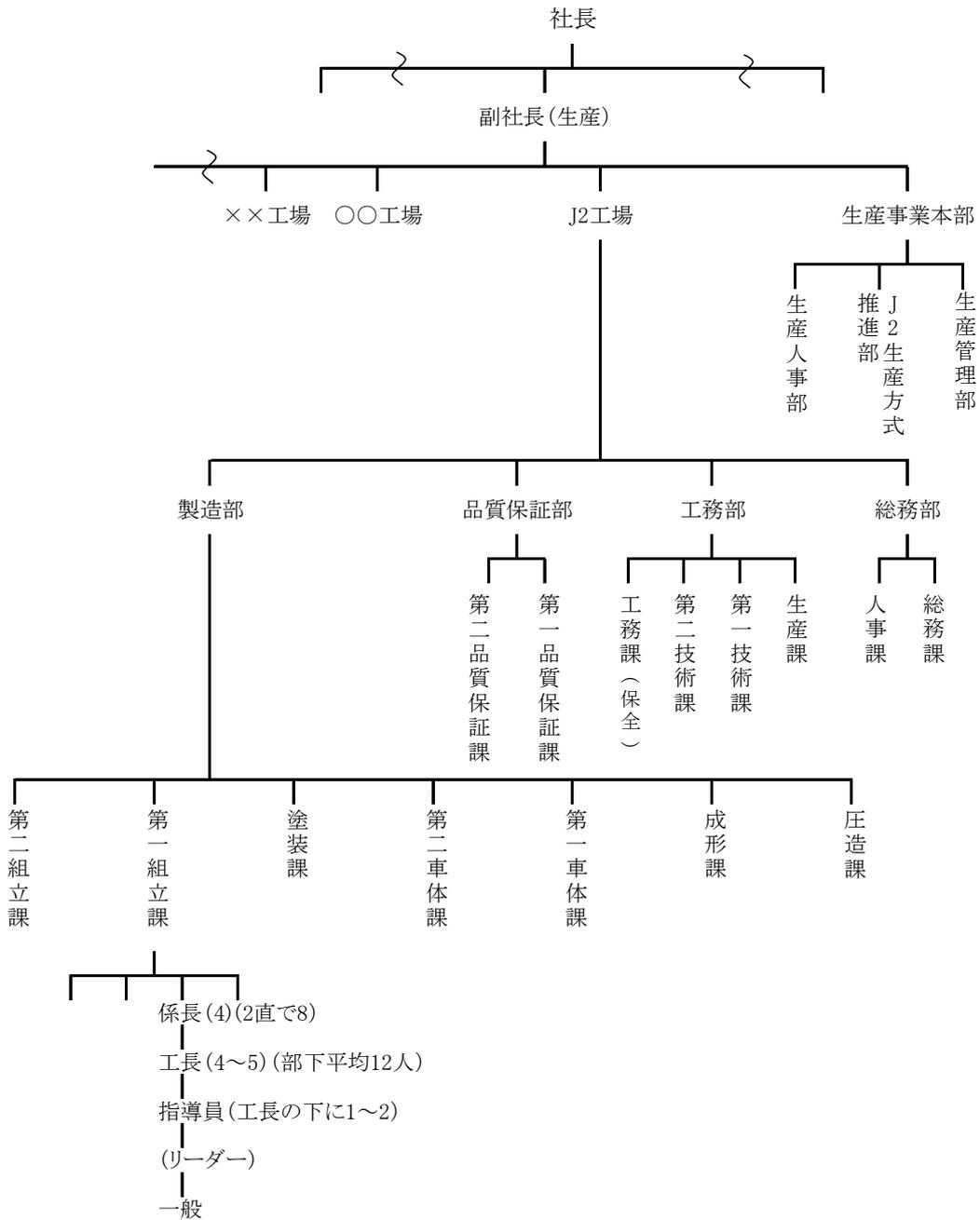
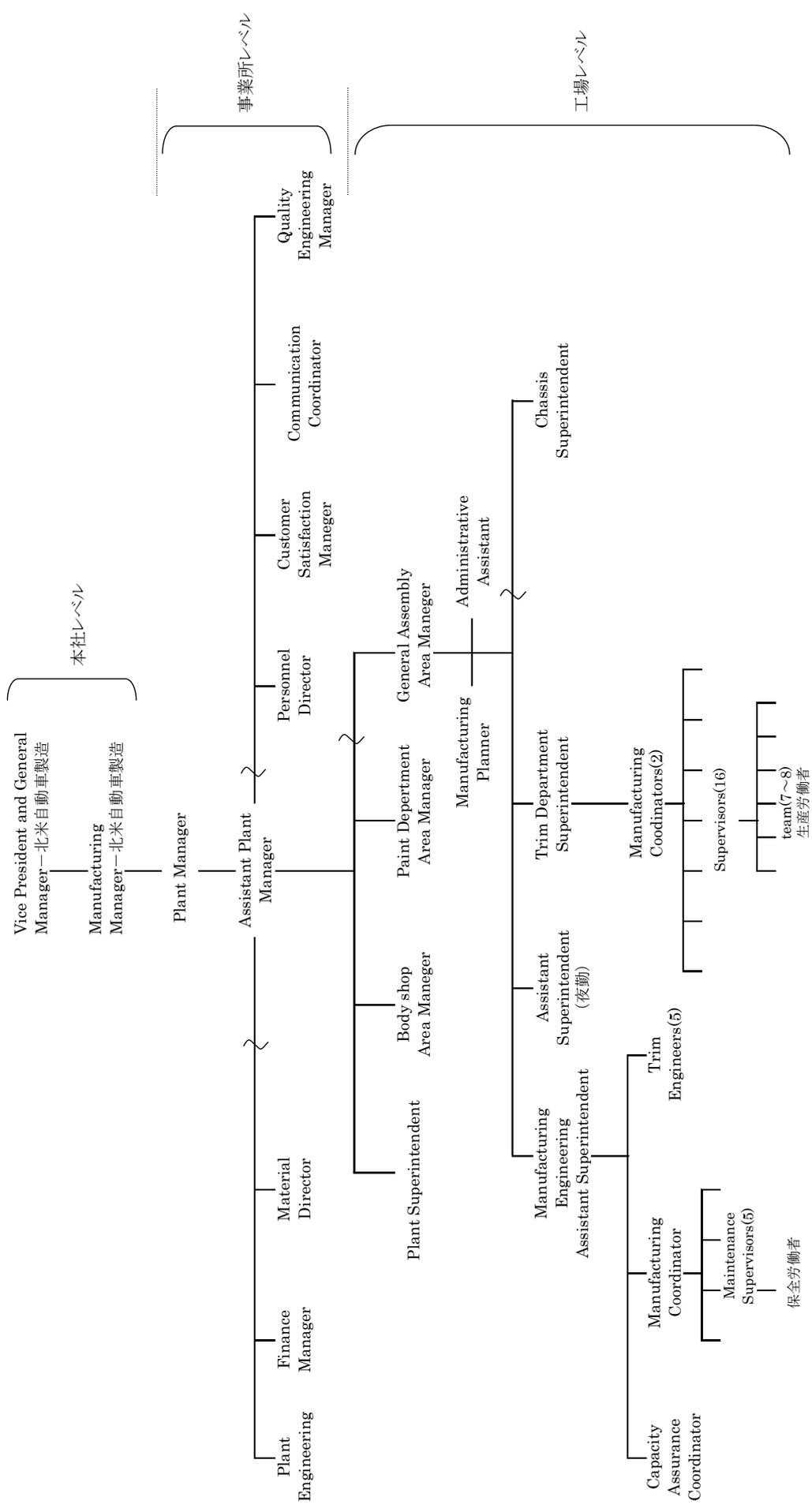


図 2

【A工場】



【資料】インタビューリスト

1. J1社（J1社労働組合）

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2003.10.16 13:30～15:00	本部 中央執行委員長 労働企画局局长	石田光男 山下充 鷺見淳	調査趣旨の説明とメンバーの紹介、調査項目の説明、調査の進め方
2003.11.14 13:30～17:00	本部 中央執行委員長 労働企画局局长	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 鷺見淳	会社、組織形態の概況 労使関係の概況 人事制度の概況
2003.12.12 13:30～17:00	本部 中央執行委員長 労働企画局局长	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 鷺見淳	人事管理全般 賃金、資格、教育訓練、配置、目標管理制度等
2004.05.18 13:30～16:30	本部 労働企画局局长	石田光男 三谷直紀 富田義典 浅尾裕 平澤純子 鷺見淳	生産、開発等の組織と役割 組織と役職 事業計画、利益計画の立案、手続きの方法 人事制度改定
2004.08.02 14:00～17:30	N支部 書記長 執行委員長 本部 本部労働企画局局长 労働企画局常任 総合組織局局长	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 小野晶子 平澤純子 鷺見淳	支部の活動内容、概況、課題 Nの組織概要 労使協議の内容 部門目標の管理と労働時間規制
2004.08.03 14:00～17:30	O支部 執行委員長 常任委員 本部 労働企画局局长 労働企画局常任 総合組織局局长	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 浅尾裕 小野晶子 平澤純子 鷺見淳	支部の活動内容、概況、課題 O工場の組織概要 労使協議の内容 部門目標の管理、会議 教育訓練（OJT）の方法 外部人材の活用
2004.11.22 9:00～12:00	O支部 書記長 執行委員長 常任委員 本部 労働企画局局长	石田光男 富田義典 山下充 鷺見淳	職場組織の概要、支部の活動内容、および用語の再確認 現場の目標管理（コスト管理） 現場の労使関係と労働時間規制

2004.12.17 9:30～12:00	N 支部 書記長 本部 労働企画局局长	富田義典 山下充 鷺見淳	支部の活動内容の再確認 開発・設計の仕事の流れの詳細 人事・キャリア 労使協議の内容の詳細
2004.12.17 14:00～16:30	Z 支部 書記長 執行委員長 常任委員 本部 労働企画局局长	富田義典 山下充 鷺見淳	組織の概要 支部の活動内容、概況、課題 生産技術の仕事の流れ 人事・キャリア
2005.12.21 9:30～11:30	Z 支部 書記長 執行委員長 常任委員 本部 労働企画局局长	富田義典 山下充 鷺見淳	フォローアップ調査
2005.12.26 9:30～11:30	O 支部 書記長 執行委員長 常任委員	石田光男 三谷直紀 小野晶子	フォローアップ調査
2005.12.26 9:30～11:30	N 支部 書記長 執行委員長	富田義典 鷺見淳	フォローアップ調査
2006.1.18 13:30～15:00	O 支部 書記長 執行委員長 常任委員	石田光男 富田義典 小野晶子	フォローアップ調査
2006.1.19 9:30～11:30	Z 支部 書記長 執行委員長 常任委員	富田義典	フォローアップ調査
2006.1.20 9:30～11:30	N 支部 書記長 執行委員長	富田義典 鷺見淳	フォローアップ調査

## 2. J2 社（J2 社労働組合）

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2003.10.6 13:00～14:30	本部 書記長 中央執行委員	石田光男 山下充 鷺見淳	調査趣旨の説明とメンバーの 紹介、調査項目の説明、調査の 進め方
2003.11.07 14:00～17:00	本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充	会社、組織形態の概況 労使関係の概況 人事制度の概況

		鷺見淳	
2003.11.26 9:00～12:00	本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 鷺見淳	人事管理全般 賃金、資格、教育訓練、配置、 目標管理制度等
2004.05.17 13:30～16:30	本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 浅尾裕 小野晶子 平澤純子 鷺見淳	これまでのヒアリング内容の 再確認 組織と役職 研究・開発及び生産技術業務の 会社組織全体の中での位置づ けと役割 事業計画、利益計画の立案、手 続きの方法
2004.08.18 13:30～16:00	研究所支部 書記次長 書記次長 本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 小野晶子 平澤純子 鷺見淳	研究所組織の概要 職場組織と開発・設計の仕事 支部の活動内容、概況、課題 労働時間の規制 人事・キャリア
2004.08.18 16:00～18:30	生産技術支部 書記長 書記次長 本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 小野晶子 平澤純子 鷺見淳	組織の概要 支部の活動内容、概況、課題 生産技術の仕事の内容と他部 門との関連性 労使協議の内容 人事・キャリア
2004.08.19 10:00～12:30	S支部 書記次長 執行委員長 本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 山下充 浅尾裕 小野晶子 鷺見淳	S工場組織の概要 支部の活動内容、概況、課題 現場の管理組織（制度と運用） 労使協議の内容
2004.12.15 9:30～12:00	S支部 書記次長 執行委員長 本部 書記長 中央執行委員	石田光男 富田義典 山下充 小野晶子 鷺見淳	支部の活動内容、工場組織の概 要の再確認 労使協議の内容の再確認 現場の管理組織の詳細
2004.12.15 16:30～16:00	研究所支部 書記次長 書記次長 本部	富田義典 山下充 鷺見淳	研究所組織の概要、支部の活動 内容の再確認 開発・設計の仕事の詳細 開発・設計のコスト管理

	書記長 中央執行委員		
2004.12.16 9:30～12:00	生産技術支部 書記長 書記次長 本部 書記長 中央執行委員	富田義典 山下充 鷺見淳	生産技術の仕事の詳細、他部門 との関連についての再確認 原価企画 労使協議の内容の詳細
2005.12.27 13:30～15:30	S支部 書記次長 執行委員長 本部 書記長 中央執行委員	石田光男 三谷直紀 富田義典 小野晶子	フォローアップ調査
2005.1.9 10:00～12:00	研究所支部 書記次長 書記次長 本部 書記長 中央執行委員	富田義典 山下充 鷺見淳	フォローアップ調査
2005.1.9 13:30～15:30	生産技術支部 書記長 書記次長 本部 書記長 中央執行委員	富田義典 三谷直紀 山下充 鷺見淳	フォローアップ調査

---

労働政策研究報告書 No.76

自動車産業の労使関係と国際競争力

—生産・生産技術・研究開発の観点から—

発行年月日 2007年3月7日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 株式会社 上野高速印刷

---

©2007

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)