

第1章 研究の概要

第1節 研究目的

本研究は、オーストラリア・シドニー大学のラッセル・ランスベリー教授の呼びかけにより、「自動車産業と銀行業の雇用関係に関する5カ国共同研究」の一環として行われている。この国際比較研究には日本、オーストラリア、アメリカ合衆国、ドイツ、韓国の研究者が参加しており、2003年度から2005年度にかけてそれぞれの国において調査を実施している。日本での調査は労働政策研究・研修機構（JILPT）が主体となって研究チームを編成し、自動車産業に特化して実施した。調査対象企業はJ1社とJ2社の2社である。両社とも日本を代表する自動車メーカーである。

本研究の目的は、1990年代前半にトーマス・コーハンを中心に企画された「リーン生産方式」の国際比較調査を踏まえ、さらに経済グローバル化の視点を取り入れ、グローバル化する自動車企業の労働と経営を捉え直そうとすること、各国の自動車産業の労働と管理方式の変化について共通点・相違点を明らかにすることである。特に日本の調査チームでは、生産部門、開発部門、生産技術部門の3つの部門に注目した。すなわち、①自動車企業が国際競争力を維持するため各部門でどのような取り組みが行われているのか、②現場での仕事の変容に対応して自動車企業の人事管理はどのように変化しているのか、③労使協議はどのように取り結ばれ、どのような変動に直面しているか、④労働組合は何に悩み、何を模索しているのか、という視点から調査を進めた。

グローバル化の本格的進展が企業の経営と労働にどのような影響を与えているかが本来問われるべき課題である。しかし、少し調査を始めて、すぐ気づいたことであるが、グローバル化という原因が経営組織や管理にどのような影響を結果として与えたのか、その変化した管理が労働に何をもたらしたのかという、原因と結果の関係として現実を描けるようには社会事象は存在してくれていない。そういう原因—結果の因果にとらわれていては豊かな事実を記述できないと思い定めた。

そこで、グローバル化という環境変化をいったん横に置いて、まず枢要と思われる事実の観察に心がけることにした。その上で、発見された枢要な事実とグローバル化との関係を後に考える。さて、私たちは何が枢要であるとみたのか。

第一、自動車企業を開発、生産技術、生産の一貫したプロセスとして観察すること。

自動車企業の経営と労働を観察する際に、少なくとも、私たち調査メンバーが属する労働研究の分野では、従来、生産部門（工場）に注意が集中しがちで、開発部門や生産技術部門の基本的な組織や仕事の進め方を正確に認識できていなかった。競争の厳しいこの業界で、世界でもトップクラスの人件費を前提にした経営実践の実情は、開発と生産技術の観察ぬき

には正確に認識することができないであろう。

そのために、開発と生産技術の組織に注目した。車両開発のための車種毎のプロジェクト組織と縦割りの部門別通常組織とのクロス・ファンクショナルな組織運営の正確な理解、プロジェクト組織の管理者と通常組織の部門管理者との権限配分、一般技術者のプロジェクト業務と部門業務の配分のありかた、そこでの人材の育成プロセス・キャリアの構造などについて一から知ることを心がけた。また、そういう組織のもとで、いかなる目標とその進捗管理がなされているのかを知らないと、組織の動態と人々の仕事の内容が観察できない。この分野の仕事管理を総括的に観察することは難易度が高いけれど、それを心がけた。

第二、労働時間をめぐる労使関係を観察すること。

近年、企業別組合の役割や意義について批判的な風潮が色濃い。特に、非正社員の増大に伴い正社員、非正社員間の処遇格差への問題意識を背景にそうした批判的風潮が強まっている。その重要性を私たちも認める。しかし、あえて、ありのままの企業別組合の機能を観察する必要がまずあると考えた。機能を評価する前に、何をしているのかをしっかりとみることが必要だという平凡な考えである。何に組合は力をさいているのか。あえてそこを観察する。批判に応えられる活動方針は、現に発揮されている機能と内在的に立てられなくてはならないからである。

さて、労使関係は「労働支出と報酬に関するルールの制定と運用」のことである。労働支出は報酬のように一枚の賃金表に表現されない。何に表現されているのか。石田 [2003] は部門の管理図表に表現されると言う。だが、工場はともかく、開発や生産技術は「管理に埋め込まれて」いて、ということは、表現物として表に現れていない。

ここで、いくつかの難問が発生する。経営が調査に協力していただけないと「管理に埋め込まれたルール」が抽出できない。経営は表面的な管理事項は説明しても差し支えないと考えるが、労働支出を決定する管理は、まさに「経営そのもの」であり、自社の「経営の神髄」を赤裸々に語ることに等しいので、公にすることを躊躇するのが普通である。それだけではない。「労働支出を決定する管理」と抽象的に言うのはたやすいが、個別管理事項の有機的関連を自覚し、第三者に語るができる人は企業のなかでは実は限られている。そのような人に巡り会うことができ、かつ、心を広く持って学術研究だから話そうという判断ができるほどの人はまことに希有である。

この調査は IMF・JC を通じて 2 社の労働組合の協力により開始された。経営のヒアリングは、希望はしていたけれど計画していなかった。そうになると、「労働支出」の規定要因を経営の管理に即して丁寧に説明することは難しい。だが、働いている人々が感じているもっとも不都合なことを労働組合は代弁する以外にないはずだから、労働組合が労使協議等を通じて一番力を込めていることがらを直視すれば、働く実感からとらえられる「労働支出」のアイテムがつかまえられるのではないか。そこに「労働支出」をめぐるありのままの労使関係が浮かんでくるはずである。

一番力を込めていること、それが労働時間問題であった。そこから労使関係を考える。

第三、報酬制度の改革を明らかにすること。

1990年代以降、とりわけ90年代の後半以降、日本の賃金制度は戦後最大の改革を経た。一口に能力主義から「成果主義」へと動いたとされるが、2000年以降は「成果主義」の弊害の指摘もなされ、改革の実相は不確かである。改革の「着地点」を事例に則して明らかにする必要がある。

第四、生産部門の労働を国際比較的視野で日本の特徴を明らかにすること。

生産部門については、この調査は紆余曲折があった。当初は、労働組合のルートでも、上述した仕事管理とそれを巡る労使関係が描けるのではないかと考えたが、それは困難な道でありであった。詳細について述べられないが、要するに、比較的に研究蓄積の豊かな生産部門の労働について、従来の研究水準を超える観察や解釈を提示するためには、やはり工場経営の調査が不可欠であった。調査の経緯からそこにたどり着くことができなかった。

深く精密に描くことはできないけれど、米国の自動車工場との対比で日本の工場の経営と労働の特徴を描くことは意義があると考えた。たまたま、石田が別の調査で米国自動車工場の調査を行う機会に恵まれたので、それを活かして、国際比較的視野から生産部門の日本の特徴を描いた。

第2節 日本の自動車産業の概況

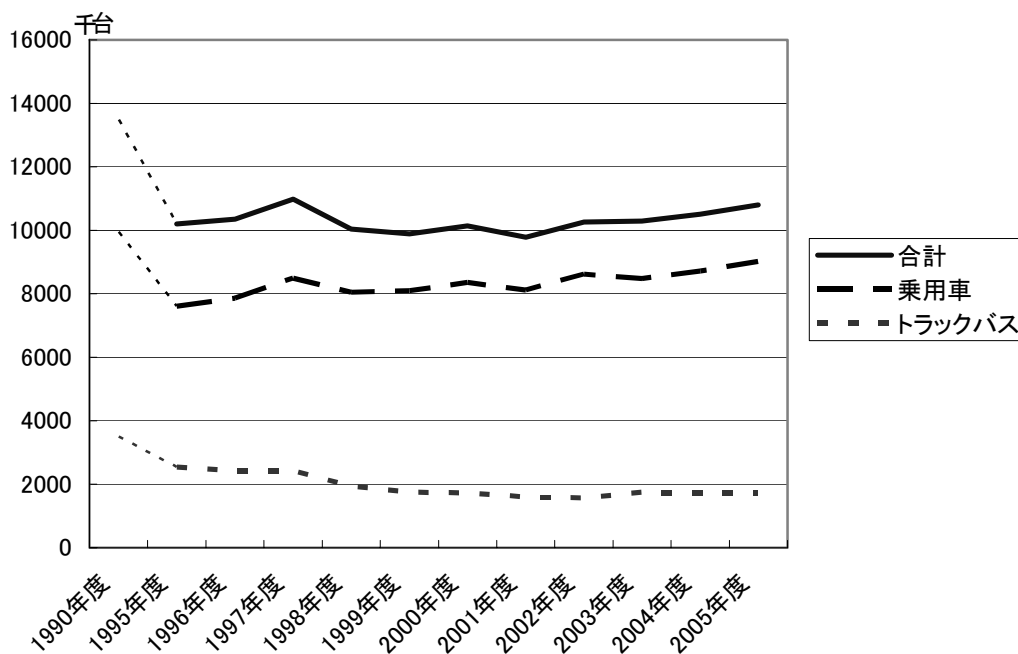
本論に入る前に、日本の自動車産業の概況について説明しておきたい。

1. 生産量

現在、日本の主要な自動車メーカーは15社あり、生産台数は1997年から2001年の間減少と停滞を繰り返したが、近年は順調に回復してきている（第1-2-1図）。主要6社の乗用車生産台数をみると、1997年以降の復調はトヨタ自動車に牽引されていることがわかる。また、日産も1990年代後半の低迷期から2000年代に入り復調の傾向にある（第1-2-2図）。

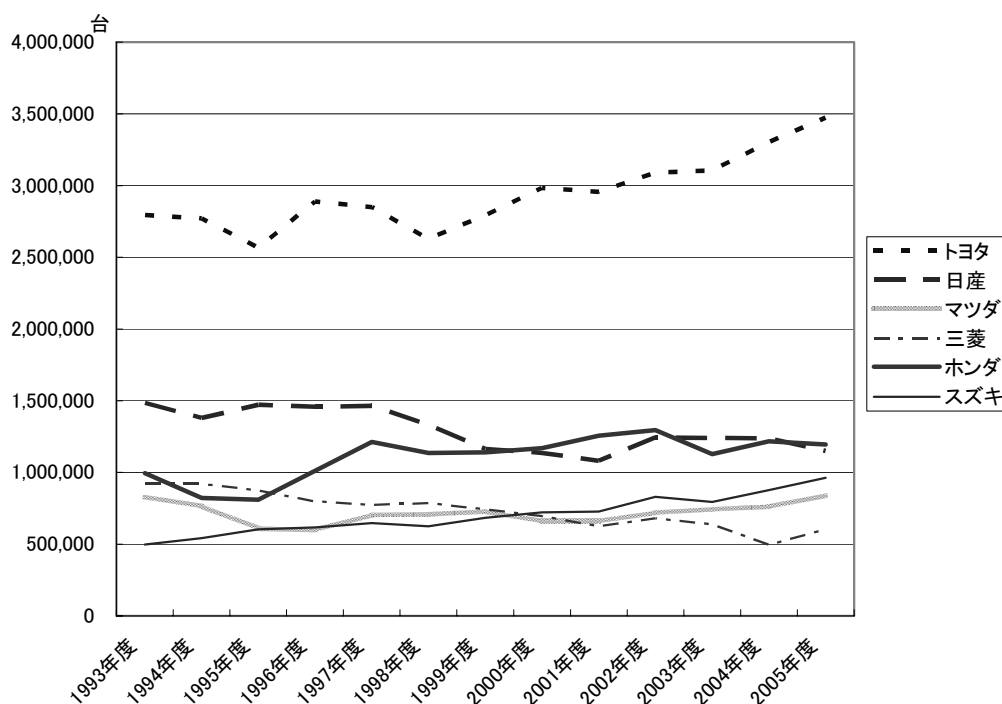
日本の自動車産業はマス・マーケットを対象として、頻繁なモデルチェンジを行う競争的市場である。国際的競争圧力の高まりから、企業間の吸収合併や業務提携がさかんに行われている。国際競争を生き抜く戦略としては、短期間での商品開発、部品の共有化、新車の世界同時発売などがあげられる。また、ハイブリッド・カーの開発など、世界を先駆けた新技術の開発も将来的なマーケットを獲得する上で重要な戦略となっている。

第1-2-1図 日本における自動車生産台数の推移



データ出所) 社団法人日本自動車工業会

第 1-2-2 図 主要 6 社の乗用車生産台数の推移



データ出所) 社団法人日本自動車工業会
 データ抽出) 1993～2005年度(3月～翌4月)の全乗用車(4輪)の生産台数

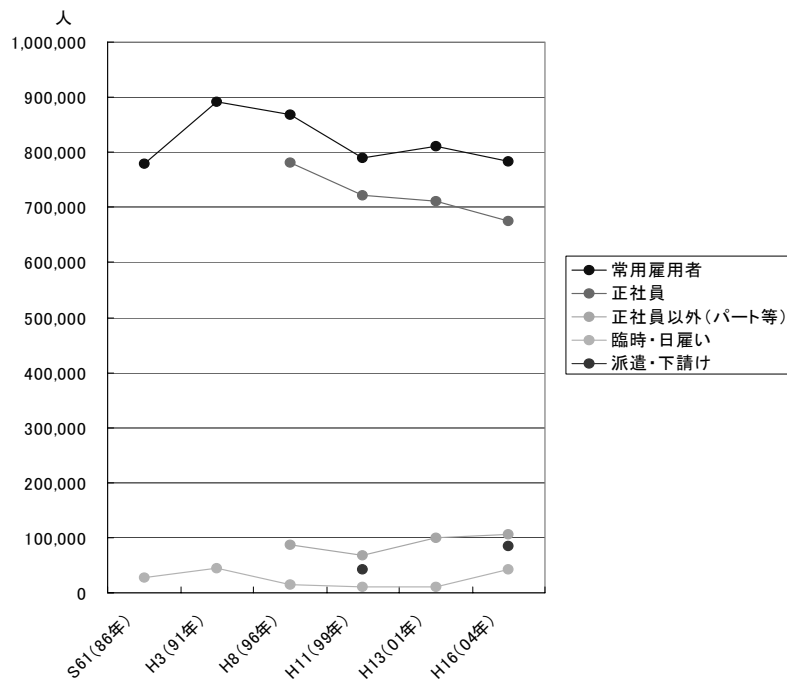
2. 従業員

日本の自動車産業の労働市場についていえば、近年、非正規労働に関する労働規制が緩和されたことを背景に、特に派遣労働者と業務請負労働者が増加している。2004年時点の自動車産業の雇用者数はおよそ 80 万人に上る。そのうち約 3 割は臨時雇用者や外部人材が占めている。

従来、日本の自動車産業では多くの正社員と、特に生産部門で繁忙期に期間工と呼ばれる直接雇用の従業員を雇用してきた。期間工は景気や工場稼働の繁閑に対応するためのバッファであり、これにより雇用調整を行ってきた。しかし 1990 年代の長引く不況の影響から、直接雇用の人材(正社員、期間工)は派遣会社や請負会社からのアウトソーシングの人材にとって代われつつある。

第 1-2-3 図は「事業所・企業統計調査」から産業小分類で「自動車・同付属部品製造業」における 1986 年から 2004 年の雇用者数および派遣、下請けの人数をみたものである。これを見ると、バブルが崩壊した 1991 年を境に常用雇用者数は下がり、中でも正社員数は下がり続けている。正社員以外の直接雇用の従業員(期間工やパート)や、臨時や日雇いも微増程度の推移である。変わって変化が見られるのが「派遣・下請け」である。

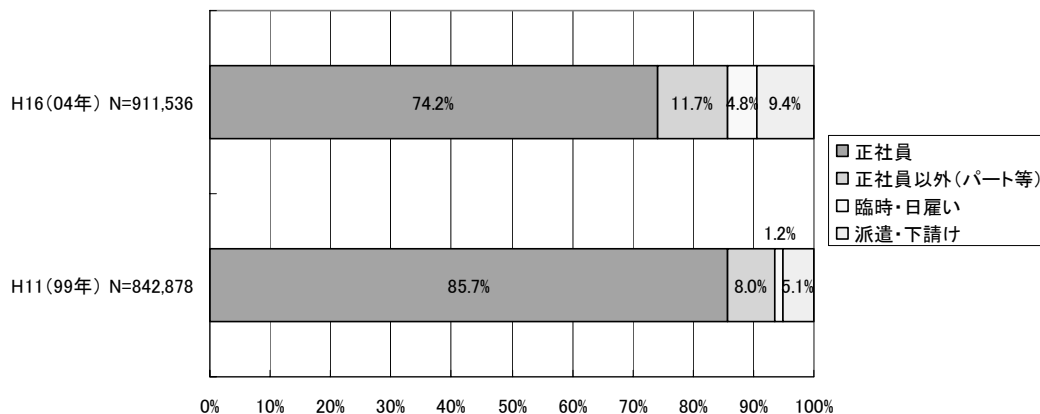
第 1-2-3 図 自動車産業における雇用者数、派遣、下請け数の推移



データ出所) 総務庁統計局「事業所・企業統計調査報告」、事業所統計、「自動車・同付属部品製造業」。

第 1-2-4 図のように 1999 年と 2004 年の 2 時点のデータを取り出してみると、1999 年に正社員の割合が 85.7%であったのが、2004 年には 74.2%とおおよそ 10 ポイント減少している。一方で、「派遣・下請け」が 5.1%から 9.4%へと 4.3 ポイント大きく増加している。人数で見ると、1999 年に約 4 万 3 千人であったのが、2004 年には約 8 万 6 千人と倍の人数に増加している。

第 1-2-4 図 自動車産業の労働者割合の推移 (1999 年、2004 年)



データ出所) 総務省統計局「事業所・企業統計調査報告」(平成11年、16年)、事業所統計、「自動車・同付属部品製造業」。

このように、自動車産業では人材の外部化が起こっている。特に、労働者派遣法の改正によって 2004 年から製造部門への派遣が可能となったこともあり、今後、工場内には請負、派遣、期間工、正社員といったさまざまな就業形態で働く者が混在することが予想される。それに伴い、労働組合が取り組むべき課題も変化するものと思われる。日本の労働組合は企業内組合であり、多くの自動車企業の労働組合は正社員のみで構成されている。しかし、増大する非正社員やアウトソーシングの人材の労働条件や就業環境の悪化は、同じ職場に働く正社員の作業負担や労働時間にも影響を与えるものであり、正社員の労働条件や就業環境を守るためにも、これらの課題に取り組むことが求められている。

第3節 調査概要と調査項目

1. 調査概要

本研究では3年にわたり2つの自動車企業の組合本部と組合支部への聞きとり調査を行ってきた。

初年度（2003年度）は組合本部への聞きとり調査を行った。その内容は、企業概要の把握と人事管理の変化と労使関係の変容を中心に、両社組合本部にそれぞれ3回、計6回実施した。

2004年度は両社組合本部での補足調査を各1回実施した後、各社3つの部門、すなわち、生産部門、開発部門、生産技術部門の組合支部に、それぞれ2回（J1社Z支部のみ1回）、計11回実施した。調査内容はそれぞれの部門の役割や機能、管理、労使関係等について把握することであった。

2005年度は、2004年度に引き続き組合支部の聞きとり調査を行った。J1社には各支部2回、J2社には各支部1回、計9回実施した。

なお、インタビュー記録の一覧は巻末資料を参照いただきたい。

2. 調査項目

（1） 組合本部

組合本部での聞きとり調査では、J1社からは労働企画局長、J2社からは書記長と中央執行委員がそれぞれ対応した。調査にあたっては、事前に先方に主要な質問項目案を送付した。聞きとりは1回につき約3時間に及び、聞きとり内容はすべて録音し、後に録音内容を書き起こす手順を取った。

組合本部での聞きとりは、労使関係の理解を中心として、企業全体の制度の把握を目的とした。具体的な質問項目としては、企業概要、労使関係、報酬制度、教育訓練、技術の変化、工場（職場）を取りあげた。主な質問項目を以下に記す。

- **企業概要**に関する質問項目は、全ての事業所や工場の従業員構成（従業員数の推移、平均年齢、男女比、職種・役職・学歴別人員構成）、また、海外拠点、海外駐在員および海外子会社従業員数とした。さらに、経営指標の推移や生産量の推移についても質問項目に含めた。
- **労使関係**に関する質問項目は、労使交渉・協議体制の把握を目的として、協議会・各委員会での具体的な交渉・協議内容、出席者の構成、開催時期等を設定した。さらに、組合運営組織の構成と意思決定の仕組み、職場委員の活動などの合意形成の過程、組合役員の構成と委員の選出方法について詳細な質問項目が設定された。

- **報酬制度**に関しては、資格制度、採用、賃金及び人事の制度と実際の運用を質問項目とした。人事・評価制度の項目では、目標面接の方法や、評価の仕組みを取り上げた。
- **教育訓練**に関しては、社内技能訓練機関の構成、階層別・職能別教育制度について質問項目を設定した。さらに、職場での技能形成過程を理解するために、技能の種類と内容、職種による技能の違い、技能の定式化と活用実態、社内外資格と技能の関係および技能伝承の方法についての質問項目を設定した。
- **技術の変化**に関する質問項目では、情報技術、生産技術、製品技術に関して何が変化したかを聞いた。しかし、組合本部での聞きとりでは、これらの項目は、あくまでも概要の把握を目的としたものであり、詳細な質疑応答には至っていない。技術変化に関しての掘り下げた質問は、研究・開発と生産技術部門の聞きとりで行われる。
- **工場（職場）**に関する質問項目には、企業全体の中での各工場の役割、工場の目標管理、職場組織、非正規従業員の活用の実態、購買管理などの項目を設定した。これらの質問項目は、さらに具体的かつ詳細に行われる現場調査の事前情報を得るため、取り上げられた。

（２）組合支部

組合本部からの紹介をうけ、J1社、J2社の設計・開発部門、生産技術部門、生産部門（工場）の組合支部で聞きとり調査を行った。その際、組合本部（J1社 K氏、J2社 Y氏と T氏、）も同行した。調査にあたっては、事前に先方に主要な質問項目案を送付した。聞きとりは1回につき約2時間に及び、聞きとり内容はすべて録音し、後に録音内容を書き起こす手順を取った。

組合支部での聞きとりは、労働組合支部の活動、職場の概要、職務の内容、部門の役割（組織図を用いて）・業績管理、そして人事・キャリア管理を取り上げた。主な質問項目の詳細を以下に記す。

労働組合支部の活動について

- 労働組合支部が現場の部門でどのような取り組みを行っているのか、最近問題となっていることや悩み、取り組み内容の変遷と変化について質問項目を設定した。
- 職場環境や労働条件の改善に対する取り組み内容と年間のスケジュール、労使の話し合いの場（労使協議等）の種類、参加者、協議事項、開催頻度について具体的に質問を行った。

職場の概要について

- 各部門の組織図を示してもらい（開発部門は守秘事項のため提示なし）、各部門の事業内容と相互の関わりについて質問項目を設定した。
- 従業員の性別・年齢・学歴・勤続年数等の割合、外部人材の割合について質問を行った。

職務内容について

- 各部門の構成要員とその役割分担について質問項目を設定した。例えば、開発や生産技術部門におけるプロジェクト・リーダー、サブリーダーの職務、作業分担はどのようなものかを聞いた。
- 近年の職務の変化について質問項目を設定した。特に技術改革（特に IT 技術の発展が）やグローバル化が職務にもたらした影響について聞いた。また、国内、海外拠点への出張の頻度や、その仕事内容、また、どのようなレベルの者が派遣されるのかについて聞いた。

組織と部門の役割・業績管理について

- 部門の管理指標の原点となる原価企画についての質問項目を設定した。原価企画が作られる部門、それに開発、生産技術、生産部門はどのように関わるのかについて聞いた。特に、開発ステップで原価管理やコスト管理、要員管理の方法、生産部門での原価低減の方法について聞いた。
- 日々、毎月の実績管理を行う上で、当初の生産や開発計画との関係について質問項目を設定した。目標と実績がずれている場合、どの部門が調整し、労使協議は行われるのか、行われるのであれば何を指標に行われるのかについて聞いた。

人事・キャリア管理について

- 職場内や職場間での異動はどのように行われるのか、特にリーダーやマネージャーなどのキャリア形成について質問を設定した。
- 査定、目標管理制度にはどのようなものがあり、誰が行うのか。査定制度について組合員の間でどのような議論があり、不満などはどのように解消するのか。人事査定制度と組合支部との関わりを質問した。
- 同期入社の間での昇進・昇格・賃金格差はどれくらいあるのか。学歴間格差の存在について質問項目を用意し、組合支部との関わりを聞いた。

第4節 調査結果の概要

以下に発見された主要な事実や知見について、その要点をできるだけ簡潔に整理する。

1. 賃金人事制度の改革

この概要では、第2章での事実関係をふまえ、日本の大企業を中心になされた「成果主義」という名の賃金改革と無縁ではあり得なかったこの2社の事例を日本全体をおおった改革との関連を念頭に置いて整理してみたい。

過去10年、日本の賃金人事制度は「成果主義」という改革の嵐をくぐった。しかし、一体、旧来の制度の何がどう変わったのか。賃金人事制度は各社で異なるが、制度の骨格は①社員等級、②賃金制度(基本給)、③評価制度によって形成されていることには変わりがない。この3つの制度に則して、直近の改革でそれぞれが何から何に変わったのかを整理すると以下のようなになる。

なお、以下は組合員の制度を対象としている。

(1) J1社

J1社は組合員層については1987年、1996年、2001年と小さな改訂を重ね、2004年に大きな改革を行った。90年代半ばから矢継ぎ早に改訂を進め、2004年にいわば成果主義の「着地点」を探り当てたと言ってよい。

ア. 改革前の制度

(7) 社員等級

旧来は、「仕事ランク」によって事務技術系が7等級、技能系が8等級に区分されていた。事務技術員と技能員は別々に管理されていた。

「仕事ランク」は、各「ランク」は「必要とされる能力」で定義づけられる。したがって、一般的には職能資格等級といわれる制度である。ただし、技能員の場合、職種毎の「技能検定」を合格すること(=技能面の能力の検証)、「層別教育」を受講すること(=管理面での能力)を必要条件に、評価を加味して、「ランク」が決定される。つまり、職能等級であるが、技能員の場合、技能レベル+評価という仕組みで、大企業の生産部門の職能等級制度に普通にみられる制度である。したがって、「仕事ランク」と言っても字義通りの職務の等級ではなく、職能の等級であった。また、評価の要素は、多かれ少なかれ、職場の人間関係や秩序を反映するから、そこに技能だけではなくて長年の勤続に報いるという年功的運用の傾きは避けられなかった。実際「J4の人がJ5、J6の仕事をしていたり、逆にJ4の人がJ2の仕事しかしていない場合」もあった。

なお、「仕事ランク」とある程度リンクして「資格」制度がある。「資格」は「入社以来の

勤続年数と実績の積み上げを評価するもので、具体的には、勤続年数、仕事ランク、成績に応じて格付けを行っている。「仕事ランク」と並立しており、「仕事ランク」と「資格」という2つの社員等級が並列して存在する意義はやや不明確な印象を免れない。

また、事務技術系には課長補佐職相当で「会社にとって最大限の利益や付加価値を創造する人」の等級に「SAランク」が設けられていた。これは2001年の改訂で実績重視の等級区分を施そうとした結果である。

まとめよう。

- ① 社員等級は「仕事ランク」を基軸にしていた。
- ② 「仕事ランク」と並列して「資格」が存在し、並列の意味は必ずしも明瞭でなかった。
- ③ 実績重視の観点から、近年「SAランク」を設け、賃金制度・時間管理について別枠の管理を始めていた。
- ④ 中心となる「仕事ランク」は、技能員の場合、技能レベルを核としていたけれど、実際に行っている仕事のレベルとは必ずしも一致しない運用もありえた。職能等級的運用であり、ここに年功的運用の余地を残していた。

(イ) 賃金制度（基本給）

改訂直前の、つまり2003年までの、「SAランク」を除いた基本給は、①本給、②資格手当、③仕事給、④成績給、⑤年齢給からなっていた。

- ① 本給は「仕事ランク」別・査定点別の「昇給額の積み上げ方式」。
- ② 資格手当は「資格」毎の「シングルレート（一律定額）」である。
- ③ 仕事給は「仕事ランク」毎の「シングルレート（一律定額）」である。
- ④ 成績給は「仕事ランク」別・査定点別の「定額方式」である。
- ⑤ 年齢給は年齢別の「定額」である。

「SAランク」の基本給は、①仕事給、②成績給の2つである。

- ① 仕事給は「SA」という「仕事ランク」に「定額」の設定。
- ② 成績給は「能力の発揮度合い・成果」の評価に基づいて「評価ランク別定額」の設定。

「SAランク」を除いた基本給は、5項目に及び、各項目の性格が輻輳して複雑であった。この複雑さは、J1社の賃金の歴史の結果そのものである。

上記、改訂直前の賃金の骨格は1987年改訂で形づくられた。

1986年以前は、基本給の90%が「積み上げ方式」であり、ここには「一度賃金格差がつくと、なかなか縮まらない」問題と、「仕事と賃金が見合わない」、あるいは端的に、勤続年数とともに仕事と無縁に賃金が上がってしまう年功賃金の問題があった。

1987年改訂では、「積み上げ方式」のこうした問題点を解決するために、賃金決定の要素

を考慮した区分を行い、賃金の性格を明瞭にした。すなわち、「総合決定」で決まる賃金は、本給と資格手当であること、「仕事基準」で決まる賃金は、仕事給と成績給であること、「生計費基準」で決まる賃金は、年齢給と家族手当であることを明確にし、「総合決定」、「仕事基準」、「生計費基準」の比重を3：4：3も目安にした。

同じく、「積み上げ方式」の問題を解決するために、「リカバリーがきく」、「額表方式」を拡大した。すなわち、資格手当の「資格」毎の「シングルレート」、仕事給の「仕事ランク」毎の「シングルレート」、成績給の「仕事ランク」別・査定点別「定額方式」の導入がそれである。

その後、1996年の改訂では、本給を1/2にし、仕事給、成績給、年齢給に再配分し、「総合決定」、「仕事基準」、「生計費基準」を2：5：3に改訂した。

2001年には、上記のように「SAランク」の賃金制度を改定した。

まとめよう。

- ① 基本給は性格を異にする5つの項目から成り立っていて、複雑でわかりにくい制度であった。
- ② そのわかりにくさは、結局、賃金制度が歴史的産物であるということに起因する。
- ③ その歴史経過は、1986年以前の「積み上げ方式」の基本給→1987年以降の「積み上げ方式」の改革・再編=<1>「総合決定」、「仕事基準」、「生計費基準」の3つの賃金決定要素に即した賃金項目の設定、<2>「額表方式」の導入と拡大、となる。
- ④ そうした努力の結果が、複雑でわかりにくい制度に帰着していた。だから、その複雑さは、年功賃金の克服の意図と限界が織りなしたものである。単に、いたずらに複雑であったのではない。年功賃金克服の戦歴の跡をそこに見るべきである。

(ウ) 評価制度

評価制度は以下の3つがあった。

- ① 「仕事評価」：「今後1年間で担当する仕事の難しさをランク付ける」。これにより「仕事給」が決定される。
- ② 「査定」：「C&J(挑戦と実績)業績評価シート」に基づき、上司と面談の上1年間の目標を定め、上司が半年(賞与)、1年間の評価を行い査定点が決定される。1年間の査定点は「本給」と「成績給」に反映される。
- ③ 「資格」：「入社以来の勤続年数と実績の積み上げ」を評価して「資格」を決める。

この旧来の制度は、各評価の性格規定が明瞭でなかったと思われる。通常、②の「査定」が人事考課でこの運用(「仕事ランク」の決定、昇格)は評価とは区別されるけれど、こうした未整理も基本給と同様に歴史的産物であったと思われる。

イ. 改革

(7) 社員等級

- ① 「仕事ランク」を「役割等級」に変更した。
- ② 職掌別の管理（事務技術員と技能員の区別）を廃止し、3つのキャリアコースを設定した。すなわち、「総合型プロコース」、「専門型プロコース」、「テクニシャン型プロコース」の3つである。
- ③ この結果、旧来の「仕事ランク」は7等級（事務技術員）もしくは8等級（技能員）であったものを、3等級（「総合型プロコース」と「専門型プロコース」）もしくは5等級（「テクニシャン型プロコース」）に大きくくりした（第2章、第2-3-1図参照）。

職能等級的性格の強い「仕事ランク」を「役割等級」に変えた意義は大きい。

人事部が公表している「人事制度改定の狙い」の文書には「1.全員をプロに。全員が明確な目標を持ってプロフェッショナルを目指し、成長感や高い意欲を持つことが出来る仕組み」、「2.成果・貢献主義。与えられた役割の遂行と、それにとまなう成果・貢献に応じて、きちんと報いることでやる気を高める仕組み」（以下省略）とある。

経営の中期計画や年次計画に示される目標を達成するために、個々人が仕事をし、評価を受け、それに応じた報酬を受けるという関係を、社員等級で受け止め、具体化するためには、各自の目標達成のための「役割とそのレベル」を軸に社員秩序を形成するのが自然である。

「役割」の性格でキャリアコースが決まり、「役割」のレベルで「役割等級」が決まる。その結果、処遇のために多段階に設定されることがなきにしもあらずであった「仕事ランク」の等級数が大ぐりにされるのは一つの必然であったように思われる。

(4) 賃金制度（基本給）

基本給の変化も大きい。

- ① 簡素化。5つあった項目が月次給に一本化された。
- ② 範囲給化。月次給は「役割等級」毎に、上限・下限が設けられ、範囲給（「賃金バンド」の設定）となった。
- ③ 「ゾーン別昇給」の導入。範囲給の運用は、昇給テーブルに基づく。その方式は従前の月次給に当年の昇給額を「積み上げ」ていく昇給「積み上げ方式」であるが、昇給は「ゾーン別昇給」に変わった。

この②③の改革は、①の簡素化とともに大きな意味を持っている。②③の改革は「役割等級」に応じた適切な賃金水準があるべきだという考え方を表明したものであるし、また、そのためにその適切な水準に向けて賃金制度が対応する仕掛けをもつ必要を具体化したもので

あるからである。

②の「賃金バンド」の設定は、「市場価格」を反映することになる。もちろん、日本にあっては労働市場が職種別に形成されているとは言えないから、「現状の賃金分布、ベンチマーキングをふまえ、J1社の位置づけと、各役割等級にふさわしい賃金バンドを設定」という横にらみでの相場観に依拠せざるをえないが、これとて従来にない大きな変化と言わなくてはならない。

今ひとつ、③の「ゾーン別昇給」は、今般の成果主義という名の賃金改革がもたらした目立たないけれど、最も顕著な改革である。J1社も、等級内部で各自の月例給の位置を4つのゾーンに区分し、低いゾーンに属する月例給の者は、次にみる「コンピテンシー評価」が良好であれば大きく昇給し、逆にすでに高いゾーンに属する月例給の者は「コンピテンシー評価」が良好であってもさして昇給せず、評価が思わしくない場合には降給がある仕組みを導入した。この「ゾーン別昇給」は、「役割等級」の賃金バンドの中位点（ミッドポイント）に個別賃金は誘導される仕組みであり、各「役割等級」にふさわしい賃金水準を想定した賃金思想を昇給制度として具体化したものである。

(ウ) 評価制度

評価制度もきわめて簡明な制度に変わった。

- ① 評価は「コンピテンシー評価」と「業績評価」の2つになった。
- ② 「コンピテンシー評価」は「成果に向けて実際に発揮された能力等を評価」するもので、月例給の昇給に反映する。
- ③ 「業績評価」は「1年間の業績を評価」するもので、賞与に反映する。

一般に、「役割等級」を基軸に、一方では「役割」（等級）を担う人材を養成し評価すること（＝「コンピテンシー評価」）が、他方では、「役割」（等級）にふさわしい目標を設定し、それに照らして実際の仕事の成果を評価すること（＝「成果評価」）が必然化する。この2系列の評価がくっきりしてきた今般の全体動向とJ1社の事例は見事に一致している。

(2) J2社

J2社は2002年に30年ぶりに改革を実施した。J2社については、従前の仕組みが不十分にしかわからないので、ここでは改革内容を中心に、ア．社員等級、イ．賃金制度、ウ．評価制度がどのように変わったのかを整理する。

ア．社員等級

- ① 従来は5つの等級区分、処遇に関わって実質10の本給区分（等級）があったが、6等級に大ぐくりした。

- ② 大ぐくりした 6 等級を、下位の 3 つの等級を「能力開発ステージ」、上位の 3 等級を「能力発揮ステージ」にし、「ステージ」によって賃金制度も異なった制度とした。

イ. 賃金制度

改訂前の基本給は、①本給、②業績加給、③号給加給からなっていた。①本給は本給区分（この場合 8 つの等級）毎の「シングルレート（一律定額）」であった。②業績加給は、①の本給に一定の係数を乗じた金額で、係数は全員一律であった。③号給加給は、「通し号俸制」と呼ばれ、毎年の評価結果の評語によって、号数を積み上げていき、1号あたりに一定額を乗じた金額である。したがって、人事考課の結果により個人差がつくが、他方では、勤続年数が効く賃金項目でもあった。

これらが次のように改訂された。

- ① 「能力開発ステージ」では、上記、いずれの賃金項目にも変更はない。
- ② 「能力発揮ステージ」では、本給と業績加給に変更はないが、号給加給を成果加給に改めた。
- ③ 成果加給は、<1>等級別に上限と下限があり、その間を号数（番号）で刻み、各号数に金額が表示される範囲給になった。<2>その範囲給の昇給の仕組みは、上位の 2 つの等級（H1 級と H2 級）において、「ゾーン別昇給」の方式が採用された。

ウ. 評価制度

旧来の制度を正確に知り得なかったので、比較はできないが、改革後の評価制度の特徴は下記の諸点である。

- ① 「能力開発ステージ」は、「自己の能力開発を期待し、能力伸長を求める段階」である。したがって、この「ステージ」では「潜在的・顕在的職務遂行能力と実績、取り組み姿勢を複合的に評価」する。
- ② 「能力発揮ステージ」は、「能力の発揮を期待し、成果を求める段階」である。この「ステージ」では「仕事の役割・成果・発揮能力にウェイトを置いた評価」をする。
- ③ 「能力発揮ステージ」の評価は、具体的には「役割遂行実績評価」と「役割遂行行動評価」からなる。「役割」という概念が重要である。組織の役割や目標をよく理解し共有化し、それを自己の役割にブレイクダウンすることが肝要である。「組織の役割、目標達成に向けて」（組織目標）、「自らの担当職務に関連して、取り組むべきことがらすべて」を申告し上司と「2way」と呼ばれる面談を通じて「本人の役割」が確認される。

（3）J1, J2 の事例からみた賃金改革の特徴

第 2 章のまとめでも述べられているように、賃金改革の背景は、高齢化の影響が大きい。その結果「上位等級者の増加に伴って職務と処遇が乖離したことが大きい。」これに伴う、「労

務費の増大や労働意欲の減退といった問題が大きくなった」ことが改革の重要な背景である。

一言で言えば、「能力主義的」人事制度に内在していた「年功的」性格をいかに払拭するのかが問われた改革であった。2つの企業は、いずれも労働組合が制度設計に早い段階から参加し組合員の納得を調達できるような制度に向けて真摯に努力した。したがって、2つの改革事例は、<1>日本の戦後賃金の最大の課題であった「年功的」性格を克服すること、<2>それを組合員の安心感や動機付けの確保、ならびに能力の開発の必要とバランスさせることを目指した事例である。

<1>のみならず、<2>の組合員の納得の調達を組み込んでいるという意味で2つの事例は「成果主義」的賃金改革の「着地点」を示さざるをえない。社員等級、賃金制度、評価制度に則して「着地点」を示したい。

ア. 社員等級または社員秩序

(7) 等級の大ぐくり化

J1社は「仕事ランク」を「役割等級」に改訂した。この改訂で社員等級は7-8あったものを3-5に大ぐくりした。

J2社の旧来の「等級」が実質10の等級からなっていたものを6等級に大ぐくりした。

いずれも、これまでは長い歴史の中で組合員のモチベーション管理の必要から処遇のための多段階の等級設定を余儀なくされてきた。それは結果として、年功賃金を制度化する機能をもってきた。この問題を克服するために、誰がみても自然な等級区分が追求されたのである。大ぐくり化とならざるを得ない。

(4) 「役割」という概念の浮上

等級の大ぐくり化と言っても、何を基準にくくるのかが問われる。

人事制度は社員を特定の基準で区別し階層化することを宿命としている。それが組織＝ヒエラルキーというものの本質であるからだ。その基準がかつての「職務遂行能力」から「役割」に動いた。

J1社は「人事制度改定の狙い」に「成果・貢献主義」の達成が掲げられ、その内容を「与えられた役割の遂行と、それにとまなう成果・貢献に応じて、きちんと報いることでやる気を高める仕組み」と説明している。「役割」を軸に業務を設定して、その業務遂行の「成果・貢献」を評価し、報いるというのである。「役割」が人事の中心的概念にせり出している点に注目すべきである。

J2社は等級の大ぐくり化に伴って、直接「役割」という概念を前面に出してはいない。しかし、組合員の上位等級の「能力発揮ステージ」の評価は「役割遂行実績評価」と「役割遂行行動評価」と言うように、「役割」の概念が重要になったことは間違いない。

こうした「役割」概念の浮上は、今般の日本の賃金改革の最も重要な特徴である。市場→

企業目標→組織目標→個人の目標という系列で個々人の仕事の内容が決められなくてはならないというのが「成果主義」人事のゆるがせにできない本質的メッセージである。そうした、組織目標を個人の仕事に落とし込む際に、唯一確かな手がかりは、組織の中の個人の「役割」に他ならないと考えたのである。

(ウ) 中堅層までの人材育成の重視

J2社は中堅層にいたるまでの3つの等級を「能力開発ステージ」とし、「能力開発を重視する」段階として位置づけを明確にしている。

J1社の場合、J2社ほど制度の表に表現されていないけれど、「コンピテンシー評価」では下位の「役割等級」では「知識や技能」の習得が重視されざるを得ない。

イ. 賃金制度

- ① 簡素化が進んだ。(J1社)
- ② 簡素になった基本給の性格は、社員等級の変化を受けて「役割給」を軸とする。(J1社は「月次給」、J2社は「能力発揮ステージ」の「成果加給」)
- ③ 賃金の等級別上限・下限のついた範囲給が広がった。(J1社は基本給全体、J2社は「能力発揮ステージ」の「成果加給」)
- ④ 「ゾーン別昇給」が導入された。

等級の大ぐくりと賃金制度の簡素化は年功的処遇の是正に避けられない方途であった。

簡素化された賃金項目は一定の賃金水準の確保を前提に、(役割)等級によって大枠は決定される。範囲給によって、上限が設定されるようになった。しかも、範囲給内部の個別賃金の決定には「ゾーン別昇給」の仕組みによって滞留年数ではなくて人事考課がより強く効くことになった。

ウ. 評価制度

上記の社員等級、賃金制度の変化を受けて、評価制度も次のように変化した。

- ① 「役割」を軸に評価制度を組み立てる。
- ② 評価は、「役割」にふさわしい成果を上げたかどうかを評価する「成果評価」を一つの柱とする。(J1社の「業績評価」、J2社の「能力発揮ステージ」の「役割遂行実績評価」)
- ③ 評価のもう一つの柱は、「役割」にふさわしい人材であるかどうかを発揮能力に即して評価する「コンピテンシー評価」である。(J1社は「コンピテンシー評価」、J2社は「能力発揮ステージ」の「役割遂行行動評価」)

エ. 補足的コメント

以上、2社の事例を、社員等級制度、賃金制度、評価制度についてやや大胆に整理した。大胆にという意味は日本の今般の戦後最大の賃金改革と共通する側面を敢えて強調して整理したという意味である。¹

実際には、J1社は全体の改革動向との一致の程度が高い。他方、J2社は「能力発揮ステージ」について改革動向と軌を一にするが、「能力開発ステージ」は改革を、おそらくあえて実施していない。時間をかけた能力開発の必要性を大切にされたためと思われる。とはいえ、J1社も、制度の詳細を観察すれば、「テクニシャン型プロコース」を（3等級ではなく）5等級に設定したこと、この「コース」では「コンピテンシー評価」と言っても「従来の仕事ランク別技能基準の整理」をもってあたっているということ、下位等級については「ゾーン別昇給」の制度設計に当たり「入社間もない育成段階にあるため、マイナスのポイントは設けていない」こと等に同様の配慮が埋め込まれている。

改革の改革的側面と、改革にあつてあえて良きものを保守した側面とをバランスを持って理解する必要があるだろう。

2. 開発部門・生産技術部門の仕事、管理、労使関係

労働研究にとって研究蓄積の乏しい分野である。だが、グローバル競争時代にあつて、競争とは開発・設計から生産技術を経て生産という一連のプロセス全体のスピードと質の競争である。この分野の研究を避けられないゆえんである。

以下は開発部門と生産技術部門について観察発見した目立った事実を要約したい。

(1) 開発部門

ア. 仕事

生産すべき自動車の「構想」から、それをふまえて「設計」図を書き、「試作」をし、「検証」する、この「試作」と「検証」を繰り返し、部品のレベルからしだいに完成車に近いかたちでの試作と検証に移行していく。最終的には工場の製造ラインでの「工場試作」と検証が繰り返される。

開発部門は「構想」から「工場試作」の直前まで（J2社）か、「工場試作」まで（J1社）を仕事の内容とする。

このように、個々の部品の「設計」「試作」「検証」を積み重ねていって、車全体の「試作」「検証」に至るのが開発部門の仕事であるが、エンジンやトランスミッションは特定の車種の開発の開始（開発の正式承認）に先立って半ば恒常的に技術開発としてなされることが多い。それに対して、車体や内装は市場動向をにらんで可能な限り開発・設計の開始を遅らせ

¹ 90年代以降の日本の賃金改革についての一般的考察は石田 [2006] を参照されたい。

る。

イ. 組織

- ① 部門の組織は、車の機能・部分にそってたてに分割されている「恒常的組織」としての部・課と、開発すべき特定車両の「プロジェクトチーム」の2つの組織からなる。この縦横の組織の関係の理解が重要である。
- ② 縦の「恒常的組織」は、「エンジン開発」、「車体開発」、「ミッション開発」、「電装部品開発」等に組織され、それらを横に「A車プロジェクト」、「B車プロジェクト」等が走る。
- ③ 「恒常的組織」は部長－課長－「リーダー」－「担当」という編成であり、「プロジェクト組織」は「恒常的組織」の「リーダー」を「機能別リーダー」として位置づけ、その下の「担当」を「プロジェクトチーム」に組み込む。「恒常的組織」の課長は開発プロジェクトに入らない。
- ④ 「プロジェクトチーム」の「機能別リーダー」を管理するのが「プロジェクトリーダー」である。J1社は「チーフビークルエンジニア」と「プログラムダイレクター」がそれぞれであり、J2社は「ラージプロジェクトリーダー」がそれである。「プロジェクトリーダー」は各部分（機能）ごとの進捗管理と車両としてのコスト管理を行っている。両管理にあたって「機能別リーダー」を激励する。
- ⑤ 「プロジェクトチーム」の仕事場は開発の後半に至るまでは、各自それぞれの「恒常的組織」の職場で仕事を遂行している。「プロジェクトチーム」がチームとして大部屋で集合して仕事をしているのではない。
- ⑥ 開発部門では、実証的経営学を中心に、上記の「プロジェクトチーム」の機能が重視されてきたが、「恒常的組織」の「部門マネジャー」の役割は明確でなかった。「部門マネジャー」の役割は次のようである。「プロジェクトチーム」編成の人は、イニシアティブは「プロジェクトリーダー」であるが、「部門マネジャー」との話し合いで決定され、意見がわかれた時の人事権は「部門マネジャー」にある。開発プロジェクト開始後の、短期的な担当の入れ替えや応援は「部門マネジャー」の采配である。したがって、プロジェクト全体の進捗管理は「プロジェクトリーダー」の責任であるが、進捗管理の具体化である人的資源の融通配置は「部門マネジャー」の権限になる。また、「部門マネジャー」は自部門でいくつか走っているプロジェクトについて、自部門で担当している設計の進捗計画をたて、その進捗管理を行っている。原価管理についても無縁ではない。設計技術者の育成の責任は同じく「部門マネジャー」の責任である。

ウ. 開発技術者の仕事、属性、キャリア

- ① 「車体」、「エンジン」、「トランスミッション」等の自動車の機能と、その機能内部で「デザイン」、「設計」、「試作」、「検証」というプロセスとから仕事の区分けができる。

- ② 例示的に、「車体」の「設計」をとらえれば、「ルーフ」、「ボンネット」、「ドア上部」、「ドア下部」と細分化される。開発技術者＝担当はこの細分化した範囲を担当する。この細分化された範囲は、さらに、J1社の区分では、「設計」、「原価」、「仕様」、「企画」と区分される。「設計」は設計図を書くのではなく、「3次元データを作成し打ち込む」仕事である。「原価」は目標原価におさまるように「設計データ」と「コストテーブル」から推計する仕事である。「仕様」は法規制、自然条件等の制約が設計面からクリアできているかの確認の仕事である。「企画」は品質、コスト面からの総合的構想の仕事である。「企画」が最も経験を要する。
- ③ このような仕事の理解を前提に、開発技術者のキャリアの「広がり」と「深まり」は次のように観察される。「広がり」について。「車体」なら「車体」の単位をこえることはない。「車体」の中でもすべての部分の設計にまで広がるのはごく稀である。他方、「深まり」について。「設計」で言えば、特例の部分の設計を任せられるのが3年目あたり、「仕様」、「原価」も経験し、最も経験を要する「企画」まで経験するのが4-5年かかる。その後はいろいろな車種のプロジェクトを経験し、10年前後で「機能別リーダー」の域に達する。
- ④ 「機能別リーダー」からキャリアは2つに分岐する。1つは自部門の技術を深掘りし、「部門マネジャー」へのキャリアを歩む。もう一方は、他部門（車体からエンジンとか）へのキャリアを形成し「プロジェクトリーダー」へのキャリアを歩む。

エ. 管理一般

イ. でみたように、開発部門の組織は「恒常的組織＝部門組織」と「プロジェクトチーム」との2つからなる。開発部門の仕事管理の三大項目は、日程管理、コスト管理、品質管理であるが、これら管理項目を、2つの組織はその管理責任をどのように分有しているのか。

- ① 日程管理は、「プロジェクトチーム」が大日程、中日程について責任を負い、それを日常的管理で支えるのが「部門組織」である。
- ② 品質管理は、車種を横断する品質管理が重視され、「部門組織」の責任が重い。
- ③ コスト管理＝原価企画は次にみるとおりである。

オ. 原価企画

- ① 原価企画とは開発する車種の量産時における原価を目標通りに達成できるようにするための開発段階での行為である。
- ② 原価目標は、わかりやすく言うと、既存モデルのコストにコスト低減目標率をかけて設定される。この目標コストの設定は、しかし、トップダウンというよりは、「部門組織」、「プロジェクトチーム」間での入念なフィージビリティに関する話し合いが前提とされている。

- ③ 目標コスト＝コスト低減の費目で、「プロジェクトチーム」が責任を負うのは材料費と直接労務費である。ここで重要なことは、開発経費、特にその主たる経費である開発にかかるエンジニアの工数（人件費）は原価企画の対象ではないということである。これは、原価企画とは別に、「部門組織」で管理される。外注部品費は、「プロジェクトチーム」ではなく、「部門組織」の一つである「購買課」（＝外注管理課）の責任となる。減価償却費は生産技術部門の責任となる。
- ④ 上記材料費、直接労務費のコスト低減目標は担当者一人一人に割り付けられる。部品単位にコストを割り振るのは「プロジェクトリーダー」であり、「担当」は自らの力と「機能別リーダー」の指示とアドバイスのもと目標コストをクリアする設計を行う。具体的には何をするのか？「原価管理」が作成している「コストテーブル」を利用して、自分の描いている図面で、別な形状や加工法にした場合どの程度コストが削減できるかを推定する。「コストテーブル」にはこれまでのすべての加工とそれを構成する要素作業、加工工数、材料費がセットされている。「原価管理課」はコストを集計するのみならず、コストの作り込みに必要な具体的なアドバイスも行う。ここには各部門の技術者が配置されている。
- ⑤ 上記に加えて、近年特に顕著な変化は、コストの作り込みが「前掛かり」になったことである。そもそも個別の車両開発プロジェクトの「承認」を経て、開発作業は進行するが、その「承認」に先立って「各部門」で部長から担当まで含めて実現可能なコスト予測を入念に行っている。「驚くべきことに」、承認されたプロジェクトの予測コストはその後の開発過程を経ても「動くことはわずかだ」という。原価企画業務がいかに日常化して地に着いているかを物語っている。
- ⑥ こうした原価企画は、生産部門の労働にも強い影響を与える。工場の作業の標準時間が原価企画から規定されるからである。J1 社の場合、原価企画の主要費目である直接労務費は、開発プロセスの「承認Ⅱ」の段階で全社的承認を受ける。すでにそれまでに直接労務費の大枠が固まっているということに他ならない。つまり、車両の設計開始から時をおかず設備の設計構想が始まり、設計（開発の技術者）と設備（生産技術の技術者）の情報交換がよくなされ、直接労務費の予測も合理的に可能となる。必要に応じて工場の工長も参加する。かつては試作車製作の段階で工長に実際作業をさせて直接労務費を固めていたのに対し、時期が早期化されている。さらに、後の生産技術の段階や工場での試作の段階で標準作業時間が大きく動くことはないと言われる。
- ⑦ こうした「前掛かり」の開発と原価企画が可能になったのは三次元 CAD の利用が効いている。

カ. 開発工数の管理

オ. の③で開発工数が原価企画でコントロールされないことに触れた。開発工数のコント

ロールは「部門マネジャー」の責任である。

- ① 従来、開発費が比較的余裕を持って与えられていたので、「部門組織」の側から「プロジェクトチーム」に対して開発工数を巡って険しいやりとりにならなかった。
- ② しかし、近年、両社とも中期経営計画から導かれた「効率化係数」が開発工数にかかるようになり、「部門組織」は次のような対応を余儀なくされるようになった。「部門組織」で各「プロジェクト」について、週単位での「進捗計画」と「人員計画」をたて、「部門組織」内の「プロジェクト」の「担当」の配置と配分を細かく管理する。それにより、「過剰な設計」があれば、「プロジェクトリーダー」に抑制を求める。開発工数の抑制のために、データ入力に外部人材を活用する。

キ. 原価低減と原価企画との恒常的連鎖

車両の開発段階で原価企画をし、量産後は原価低減（改善と呼ばれる）という区分は訂正が必要である。J1社では3年間について、「プログラムダイレクター」は量産後も利益計画の達成の責任を負う。開発部門発の原価低減が進められる。年度毎の低減率を達成するべく、開発部門、生産技術部門、購買部門、製造部門に低減目標が割り振られるのである。その達成は部門マネジャーの処遇に影響する仕組みになっている。J2社はそこまで強く処遇と連結していないけれど、開発部門発の原価低減が、ここでも進められている。

このように、原価低減＝改善は製造部門独自の課題というよりも、量産後の原価企画の継続という側面が強まったと考えられる。

ク. 開発部門の仕事の変化

- ① 開発期間の短縮が近年著しいが、その根本は、開発過程の編成を変えたことが大きい。すなわち、「サイマルテニアスエンジニアリング」である。開発の企画構想が始まったらまもなく設計を開始し、それにさして遅れることなく製造設備の設計（生産技術部門の仕事）が始まるのである。
- ② それを可能にした技術的要因は、三次元 CAD に象徴される作業のデジタル情報化である。
- ③ 組織的要因は、設計（開発部門）と設備の設計・製作を担当する生産技術部門とが同時に協同して作業を遂行できるよう配置と組織の柔軟な運営である。
- ④ 人的資源（スキル）要因は、<ア>設計担当は自分の仕事範囲の後の事態（工数、品質、組み立てやすさ等）を「予測する能力」により可能となっている。<イ>他方、設計期間の短縮化に伴い、担当する仕事の幅が狭くなり、いくつかの車種の狭い幅の設計の仕事を重ねることになる。深掘りする仕事のキャリアが形成されやすい。<ウ>「部門組織」での開発工数の低減は「データの作成、打ち込み」に外部人材が活用を不可避にしている。

ケ. 労使関係

- ① 開発部門の最大の労使間の争点は労働時間問題（労働負荷問題）である。
- ② 労働組合は職場での働き方の無理や不都合は労働時間に表現されるという観点で労使協議を通じて規制している。「時間でしぼる」、そこから具体的問題が見えてくるという観点である。
- ③ その場合、開発労働の仕事が細分化と深掘りを特徴としていたことと関係して、総体的規制では十分でなく、個々人のレベルにまで規制を及ぼす必要がある。
- ④ J2 社の T 支部は年間 360 時間上限の三六協定に加えて、「1 ヶ月 30 時間以上の場合は組合に通知、同 40 時間以上の場合は協議事項とする」というルールを定めている。支部レベルの「大日程団交」と称される労使協議では、プロジェクトの進捗状況の把握と、そこから派生する休日出勤の要請につき、組合として設備条件の要求を含めて時間外労働への予防的事前チェックに心がけている。このようにして有給休暇の完全取得をなしとげている。
- ⑤ J2 社 T 支部の労使協議で注目すべきは、課レベルで行われる「ブロック折衝」である。ここでは、「月 40 時間を超える予定の者一人一人について」、課長が「残業申請理由書」をもとに説明協力を求める。また、「休日出勤」は月単位の上記チェックポイントを超える超えないに関わらず必ず協議事項にしている。組合はあらかじめ個人別の残業計画を立て、三六協定での上限時間の残り時間の少ない者の場合には提案の撤回を求めことも稀にはあるという。
- ⑥ J1 社 N 支部はそこまで規制するに至っていない。労使協議は三六協定の年間 360 時間を超える「特別延長時間」について協議を行っている。この限度が 540 時間である。具体的には 3 ヶ月を単位に 120 時間を超える件について、協議を行っているが、職場情報を組合として十分に収集することがこの協議の実をあげるという観点から、「部懇・課懇」の定着、充実に力を注いでいる。

（2） 生産技術部門

ア. 仕事の概要

- ① 生産技術部門の仕事は、生産設備の製造、設置、稼働を担うことである。
- ② 具体的な仕事は、「研究・開発」、「設備構想」、「設備設計」、「設備製作」、「車両試作・工場据え付け・立ち上げ」からなる。
- ③ 開発部門の車両開発プロジェクトとの関係が、コンカレントエンジニアリングと呼ばれるように開発部門の仕事と生産技術部門の仕事が同期化してきたことに特徴がある。

イ. 組織

生産技術部門でも「恒常的組織」と「プロジェクトチーム」の関係は開発部門と同様にマ

トリックス状になる。両者の詳細な関係を開発部門のように正確に認識するまでに我々の調査は至らなかった。その点は課題として残る。とはいえ、以下、発見した重要な事実を書き留める。

- ① 「恒常的組織」は、プレス部品設備、車体組立設備、塗装設備、パワートレイン設備、電子部品設備、などの車の部位にそった区分に、品質保証、原価管理、日程管理、人事総務などが付設される形である。
- ② 部門の内部は、車体組立設備を例にとれば、「設計」、「製作」、「試作」、「制御設計」、「日程管理」等の分野から成り立つ。
- ③ これら、「恒常的組織」に横串をさす形で車両開発の「プロジェクトチーム」が編成される。「プロジェクトチーム」は、J1社を例にとれば、開発の「プロジェクトリーダー」の下に、「車両生産主担」がおかれ、この「主担」の下に生産技術部門の「プロジェクトチーム」がつく。この「チーム」は「プレス部品」、「車体設備」、「塗装設備」、「最終組立設備」、「試作」の「チーフ」に導かれる。この一つの「チーム」の人員規模は7名から15名と言われる。この「チーム」には、生産予定工場の保全担当者、開発部門の当該プロジェクトにかかわっていた生産技術員も加わる。
- ④ 設備の「製作」は「恒常的組織」の仕事である。
- ⑤ なお、生産技術部門の人員はエンジニアと技能員の構成であるのが特徴である。エンジニアは設備の「設計」を、技能員は設備の「製作」を担当する。「解析」（後述）は両者の混成である。

ウ. 生産技術員の仕事

- ① 「構想」「設計」の仕事。コンカレントエンジニアリングの進行にともない、生産技術員は開発部門に常駐し、そこで得られる車両の設計情報に基づいて設備の構想を練る。「工程数」、「タクトタイム」、「自動化率」、「予定稼働率」等である。続いて、「設備の設計」、「金型の設計」を行う。図面もない段階での「徹底した予想力」が求められる。
- ② 設備「製作」の仕事。過去5年間に外注化が大きく進行した分野である。J1社で2割から5割へと、J2社で5割から8割へと外注比率が高まった。元来設備「製作」は技能員の仕事であったから、彼らの仕事内容に与えた影響は大きい。
- ③ 「解析」（＝「検証」）の仕事。設備「製作」の仕事の減少と裏腹に「設備と製品との接点にあたる部面を極める」「検証」の比重が増した。それは「試作の段階で設備等が製品にもたらした問題の因果を細かく洗い出して、それを記録・データ化し、共有ノウハウにするという仕事である。」「検証」を軸に、「品質保証部門」、設備「設計」への知識の回路が広がっている。
- ④ 「立ち上げ」の仕事。通常新しくラインを構築するということではなく、既存の製造ラインに設備や治具を付加し、加工条件（ソフト）を変更することである。したがって、

既存ラインの稼働していない時間帯での作業となる。三大連休、土日、深夜の作業である。また、海外の生産拠点での作業も必要になる。不規則で移動の多い仕事であり、タイムスケジュールもタイトで精神的負荷も重い。

エ. 生産技術員のキャリア

- ① 大卒エンジニアの場合。「車体設備」、「プレス備品設備」等の部門を越えるキャリアは通常ない。「車体設備」を例にとればその内部で、「新車開発プロジェクトの構想や設計」に配属される。小さな部分の担当から各種車種の経験を重ね、「フロアライン」等全体の担当へと拡大し、やがて「車体」全体の「チーフ」となる。その後はプロジェクト全体の「チーフ」のキャリアへ進むか、または「研究開発」に進む。
- ② 技能員の場合。当初は設備「製作」に従事し、その後早めに設備の「据え付け、立ち上げ」のプロジェクトで経験を積む。そして「解析」へと進む。「車体設備」を例に、「フロアライン」について「解析」まで習熟するのに10年程度要する。ここから、「解析のエキスパート」と呼ばれるようになった者は設計教育を受けて「エンジニア」に職種転換する（J1社）。J2社も同様である。他方、「据え付け、立ち上げ」のチームリーダーに進む者、設備「製作」部門の職長に進む者と分岐する。
- ③ 今後のキャリア問題は、<ア>設備「製作」の外注化の進行に伴う、技能員のキャリア管理の問題、<イ>生産体制のグローバルな柔軟性確保の要請から、生産設備の共通化、作業方法の統一化が企図され、開発・生産技術の「グローバルセンター」が構築されつつあるが、このことが生産技術員の仕事内容や配置に与える問題、があると予測される。

オ. 管理・原価企画等

生産技術部門の管理様式は今回の調査では不十分にしか理解できていない。究極的には、「恒常的組織」の予算管理とプロジェクトの原価企画との関係が明確に理解できていないためである。今後の課題としたい。わかった限りを摘記すれば以下の通りである。

- ① 生産技術部門の原価企画の主要な費目は「設備費」である。J1社を例にとれば、「車両開発プロジェクト」から「プレス部品設備」、「車体設備」等に予算が割り付けられる。「プレス部品設備」のグループは金型に絞って原価企画をする。「車体設備」のグループは「設計費」、「材料費」、「制作費」等の費目別に管理し目標値に納めるようにする。
- ② 具体的に「車体設備」でなされることを例示すれば、溶接面が広すぎるという課題に対して、開発であれば、車の図面を変えて溶接点を減らそうとするのに対して、生産技術部門では「溶接ロボット」の溶接スピードを上げる工夫をする。「プレス部品設備」では、金型の仕様、形状、使用する金属、使用部品等の組み合わせからなる「コストテーブル」をベースに予算の達成を目指す。
- ③ このように原価企画で割り振られた予算の達成を促すのが「原価管理課」である。「原

価管理課」は担当者と頻繁に進捗の会議を開催し、やや弱かった生産技術部門の原価管理意識を強化してきた。

- ④ しかし、原価を下げるという意味では作業の外注化が大きい。だが、これが「プロジェクト」の管理か、「部門」の管理かは不明である。
- ⑤ J1 社では「プロジェクト」の予算管理とは別に「部門」予算も中期計画から演繹された低減率を課してこの必達の仕組みが近年構築された。

カ. 原価企画と原価低減の連鎖？

量産後も原価企画が主導での原価低減の継続がなされる側面が強まったことを開発部門について触れた。その際に、生産技術部門の役割は何か。

- ① 設備の変更に関わって原価低減するということは稀である。むしろあるのは、原価低減というよりも、製造方法の変更に伴う設備変更であり、それは別途の特別なプロジェクトで立案・実施される。その場合でも生産技術部門としての収益計算を念頭においてそうしたプロジェクトへの参加の諾否を独自に判断するようになったという (J1 社)。
- ② 量産後の事態に対して、生産技術部門が発信する施策は、品質にかかわっての提案が多いという。

キ. 生産部門の標準作業時間への関与

上に開発部門の原価企画で標準作業時間の大枠は決定されると述べた。生産技術部門の段階で何が変わるのか？

ここでは個々の標準時間の細部を職長層の意見を入れて詰める。が、それらを束ねた「枠が動くことはまずない」という。

ク. 労使関係

- ① 生産技術部門でも最大の労使問題は労働時間問題（労働負荷問題）である。
- ② J2 社 E 支部は、開発部門と同様に「開發生産団交」と「ブロック折衝」を通じて三六協定年間 360 時間内部でも、「月 30 時間で通知、月 40 時間以上で協議」「休日出勤は必ず事前通知」をルールに、一人一人について「仕事の進め方」「仕事の分散」を含めてきめ細かい協議を実施している。
- ③ J1 社 Z 支部も、「月次協議」「部懇・課懇」を通じて同様の努力を重ねている。「特別延長時間」である 600 時間（金型関係）、540 時間について協議が実施される。この「特別延長時間」も 2004 年の 720 時間、660 時間、540 時間の 3 本の体制を短縮してきた結果である。特に「部懇・課懇」を定着充実させて職場レベルの情報を本部に集約し「月次労使協議」の実をあげようとしている。
- ④ 生産技術部門の労働は作業負荷が一人一人に個別的に現れるという開発と同様の特徴の

他に、時間面でも場所の面でも不規則で多様であるという独特の問題がある。コモンールの徹底とともに、個人や職場事情、働き方にまで降りた丁寧で頻繁な話し合いが不可欠である。

- ⑤ **J2** 社に顕著であるが、経営側の理解も注目すべきである。丁寧な労使協議がもたらす「情報の共有化」と「労働モラル」の維持向上に価値をおく経営方式が定着しているためである。グローバル競争の時代にあって、この意義は限りなく重たい。

3. 生産部門の労働—日米3工場の比較—

上記、開発・生産技術部門の観察では、企業の競争力を論じるのに、生産部門よりも、開発・生産技術部門の競争力が重要であるという傾向が示唆されるかのごとくである。

しかし、国際比較的に観察したときに、そうした観測は、なお、事柄の一面でしかないのではないか。「生産部門」が「経営にとって障害にならない」ような、そういう日本の工場での人々の働き方はもう意味がなくなったのであろうか。**J1** の工場 (**J1** 工場)、**J2** の工場 (**J2** 工場) と **GM** の工場 (**A** 工場) を、実地に観察して考えたい。

以下本文の要点を摘記する。

(1) 組織上の特徴

ア. 工場組織

J1 工場と **A** 工場は通常の組織であるが、**J2** 工場は職場レベルに生産、品質、保全、生産技術の職能を集約した「モジュール」組織となっている。

イ. 労働組合組織

- ① 階層上の上限。**J** 工場はいずれも係長まで組織しているが、**A** 工場は一般のワーカーだけである。
- ② 部門の範囲。**J** 工場は全部門を組織しているが、**A** 工場は生産の現場が主体で、開発部門、生産技術部門、管理部門等は階層にかかわらず全く組織していない。
- ③ 専従役員。比較対象の三つの工場規模はほぼ等しいけれど、専従組合役員数に大きな差がみられる。**J** 工場は4~5人であるが、**A** 工場は73人と桁違いに多い。しかも、その大半は会社がその給与を支払う。

ウ. 階層組織

A 工場はワーカーの内部には階層性はない。ただし、「チームリーダー」が置かれる。ワーカーは全員一律の時給 26.16 ドルであり、「チームリーダー」には時給 0.5 ドルの上乘せがある。**J** 工場は組合員の内部に5~6の等級区分がある。人事考課が細密になされ、個々人の賃金は人の数だけ異なる。

エ. 労使関係への含意

- ① 企業間競争は品質やコストの競争となり、品質やコストへの対応から、ラインスピードに規定される標準作業（「定常業務」）の遂行だけではなくて、品質の維持向上、機械の稼働率対策、改善の実施等、「非定常業務」の遂行が要請される。
- ② しかし、「非定常業務」の遂行には熟練、意欲、出来具合の評価という個別的な処遇を準備しなくては、その安定的・継続的な遂行は困難であろう。
- ③ A工場はこの「非定常業務」遂行の要請をどのようにこなしているのか？あるいは、どのような困難と向き合っているのか？J工場と比較する必要がある。

(2) 生産計画・勤務体制・異動をめぐる労使関係

ここでは、「定常業務」についての合意様式＝労使関係のA工場とJ工場の違いを観察する。これは、生産性（含品質）を一定とした場合の、労働支出をどのように合意するのか、という短期の労働力の取引問題である。具体的には、労働支出＝人員×労働時間×生産性のうち、労働時間の決定の様式である。

ア. 生産計画に伴う勤務体制の労使協議

- ① A工場には労使協議制度が存在しない。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。全国協約にしたがって、一日1時間、土曜出勤の2週連続は不可という条件さえ満たしてさえいれば、協議は必要ない。
- ② J工場の特徴は緻密で重層的な労使協議制度の存在である。J1工場での「月次生産協議」「特別労使協議」「職場労使意見交換会」がそれであり、J2工場の「生産販売団交」「確認会」「部課長折衝」「書記局折衝」がそれである。

イ. 労使協議の違いの意味

- ① A工場は全国協約の規定をそのまま工場に押しつける関係であり、J工場は経営の必要と労働側の「無理のない働き方」とのバランスを維持する関係という違いである。
- ② このことは、A工場では組合の発言の方向が専ら労働支出の規制（最小化）に向かう関係であり、J工場は「経営の在り方への発言を含まざるを得ない」関係を表示している。

(3) 方針管理と労使関係

品質と生産性を高めることを可能にする労働の仕方、即ち「非定常業務」の確保・合意の仕組みでも日米の差は大きい。

ア. 管理の機構と組織

- ① 管理しようとする項目にA工場とJ工場に違いはない。同じ競争市場に直面しているか

らである。しかし、管理組織には天と地ほどの違いがある。

- ② すなわち、A工場は **Quality Council** という名称の「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そのものである。J1工場は「アクションプラン」という管理指標を通常の管理組織を通じて実施している。J2工場は「モジュール」という自立的な職場組織を通じて実施している。いずれも経営組織である。
- ③ A工場の「労使合同委員会」方式は、かの「チームコンセプト」の一つの具体化した制度である。A工場の **supervisor** の半数は人材会社からの派遣であるため、方針管理の実施のためには、現場のワーカーに依存するほかない。しかし、ワーカーは一律平等の賃金でキャリアも形成できない。そこで、「チームリーダー」を導入した。さらに、**problem solver, safety advisor, quality communication advisor** 等の多数の任命組合役員を会社に認めさせた。この者達が「労使合同委員会」という意志決定機関を通じて職場での方針展開の実施にあたる。
- ④ J工場は労使間の軋轢や葛藤とは無縁の世界であるが、A工場はこの管理機構自体が軋轢の舞台になる。

以下、管理項目の主要な柱である、品質と生産性 (= 能率) について立ち入って観察する。

イ. 品質管理と労使関係

- ① A工場は従来、最終工程にのみ設置していた検査工程を、ラインの途中にも設置し (**verification station**)、問題を「ブルーカード」に記載し処理をする仕組みを導入したが、**supervisor** の熟練が不足していること、ワーカーの技能形成の仕組みが体系的に構築されていないこと、「チームリーダー」等の熟練も不安定であること等により、安定的に機能していない。
- ② J1工場はラインの中途に「チェックマン」工程をおき、工長、指導職による応急措置と、やや重い問題は毎日開催される「持ち帰り会議」に付し関係部署の対応を固める。「持ち帰り会議」の内容は上位の「推進会議」で報告される。また、作業員個々人の標準作業の中で2つ程度のチェックの作業を入れ、工程での作り込みを実施している。
- ③ J2工場は、各「モジュール」に検査工程をおいている。応急措置は「モジュール」にいる「工程スタッフ」が対応する。やや重い問題は「検査カード」や「対策書」に記載され毎日開催される「品質熟成ミーティング」に付される。このには各「モジュール」の「品質スタッフ」が参加し対策を打ち出す。また、J1工場と同様に、「品質の作り込み」を日常作業に吸収することがより重要だという。

ウ. 能率管理と労使関係

能率は機械の稼働率と要員水準によって決まる。

- ① 機械の稼働率。

<ア> A工場は生産職場で機械の稼働率管理を行っていない。生産技術部門が管理責任を持つ。保全部門もこの生産技術部門の管理下に置かれていて、生産職場で管理する体制にない。ワーカーと生産技術のエンジニアとは身分差が濃厚で、ここに両者協力する組織風土はない。

<イ> J2工場は「モジュール」内の各「ユニット」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。J1工場も生産職場の重要な管理事項である。

<ウ> こうした、A工場、J工場の違いは、生産職場の作業者の熟練形成に機械の稼働率対策が含まれるかどうかの違いとなり、それは現場監督層の技量の違いにも反映せざるを得ない。

② 量産に先だっの要員設定。

<ア> A工場は1970年代までは、**industrial engineer**が机上の計算で標準作業→要員設定を行っていた。90年代になって、徐々にワーカーの参加が進んだ。**Product Development Team**に少数が参加することになった。

<イ> J2工場は新機種の立ち上げに際して、「工程トレーナー」が中心に各作業者に工程を割り当て、ラインを動かさずに習熟を図り、その後実際のラインでタクトをゆるめて習熟を図る。

<ウ> J1工場は各課の工長、指導職の半数くらいがプロジェクトに入る。

<エ> 総じて、現場の作業のノウハウを要員設定に組み込む方向では日米共通である。だが、A工場はワーカーの関与の人員について、経営は抑制しようとして労使問題になってきた。日本ではみられない現象である。

③ 量産後の改善（＝工数低減）。

<ア> A工場は工数低減も次の三つに区分されている。1. 作業の無駄を排除して工数を減ずるもの、2. 部品の置き方、補助装置の設置等を前提に工数を減ずるもの、3. 設備投資による工数低減。1. を **job combination** と呼び、具体的方策は昔から **industrial engineer** の職責であった。重要な点はこの **job combination** が労使間の争点になるということである。全国協約の **production standards** の条項に基づき、「作業負荷の増大」をめぐって苦情処理手続きに付される。工場の **area manager** 以上の経営層には **job combination** の達成度が報酬システムとリンクしており、年末に向けて労使の軋轢は深まる。

<イ> J工場では純粹の工数低減の余地は往時よりかなり狭まっているが、その推進は現場の監督層の職責であり、大きな労使問題になるケースはない。J2工場では「ユニット」単位で工数低減目標が設定され、「ユニット」の「スタッフ」が智恵を絞る。

補助装置の作成等の仕事も特別の組織はなく、「工程スタッフ」が行う。J1 工場では「改善班」が設備の改善を担当し（「テクニカル改善」と呼ぶ）、足りない部分を「現場改善」で補う。「現場改善」は「指導職」もしくは「リーダー」層が実施している。

<ウ> J 工場の順調な推進が目立つが、日本でいつも順調なわけではない。経営の苦難の時期を 90 年代に経過した J2 工場は販売不振に伴い工場の稼働率が低くなり、こうした「改善」の意義がわからなくなり、「モラル」が低減した。「改善」も工場集約、製品開発、と一体になって維持できる仕組みである。

（４） 生産部門の競争力の組織的基盤

- ① A 工場の困難と葛藤、J 工場の厳しくはあるが順調な運営、この大きな相違は、平凡な言葉であるが「信賴的労使関係」の有無に帰着される。
- ② 一方では、キャリア、報酬、技能形成の仕掛けの相違にそれは細分化できるが、他方、そうした相違を許す根源は「コーポレートガバナンス」の違いにも行き着く。
- ③ とはいえ、結果として労使の関係が信賴に基づく「共同体」として存在するかどうかが決定的な相違である。職場の「コミュニケーション」、労使の「コミュニケーション」という言葉は部外者には時に空疎な言葉に響く。だが、その意味を「共同体」のほつれとその維持にかかわっての文脈で考えれば、これほど日本の競争力の的を射抜いた言葉もないのである。

<参考文献>

石田光男 [2003]、『仕事の社会科学』、ミネルヴァ書房、2003 年。

石田光男 [2006]、「賃金制度改革の着地点」、『日本労働研究雑誌』No.554、2006 年 9 月。