



労働政策研究報告書 No. 76

サマリー 2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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 —

労働政策研究・研修機構

労働政策研究報告書サマリー

執筆担当者（五十音順）

- 石田光男 同志社大学社会学部教授（第1章第1、4節、第5章）
小野晶子 労働政策研究・研修機構研究員（第1章第1、2、3節、資料）
鷺見 淳 労働政策研究・研修機構アシスタントフェロー（第4章）
富田義典 佐賀大学経済学部教授（第3章第1、2、3、4節）
三谷直紀 神戸大学経済学研究科教授（第2章）
山下 充 明治大学経営学部専任講師（第3章5節）

研究期間

平成15年4月 ～ 平成17年3月

研究の背景と目的

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た。日本では自動車産業に特化し、生産部門、開発部門、生産技術部門の3つの部門に注目して調査を実施した。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。

調査概要

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、合計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にあつた。

2005年度は、組合支部においてフォローアップ調査を行った。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。

報告書の概要

以下は、調査から得られた知見を、1.賃金管理（第2章）、2.開発部門、生産技術部門（第3、4章）、3.生産部門（第5章）の記述から要約する。

1. 賃金管理・人事制度の改革

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。制度の骨格である①社員等級、②賃金制度（基本給）、③評価制度の 3 つに則して、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。

(1) 社員等級

ア. 等級の大きくくり化

J1 社は「仕事ランク」を「役割等級」に改訂し社員等級は 7-8 段階あったものを 3-5 段階に、J2 社は実質 10 の等級からなっていたものを 6 等級に大きくくりした。

イ. 「役割」という概念の浮上

社員を特定の基準で区別し階層化する基準がかつての「職務遂行能力」から「役割」に変化した。

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。

(2) 賃金制度（基本給）

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、範囲給によって上限が設定されるようになった。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。

(3) 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。

- 「役割」を軸に評価制度を組み立てる。
- 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」)
- 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」)

2. 開発部門・生産技術部門の仕事、管理、労使関係

昨今のグローバル化のもとで、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となっている。

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

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。

イ. 組織

部門の組織は、「エンジン開発」、「車体開発」、「ミッション開発」、「電装部品開発」等車の機能・部分にそって縦に分割されている「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」の横の組織からなる。「恒常的組織」の編成は部長－課長－「リーダー」－「担当」である。横の「プロジェクトチーム」の「機能別リーダー」(「担当」が該当)を管理するのが「プロジェクトリーダー」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。「恒常的組織」の「部門マネジャー」の役割は次のようである。

- ①「プロジェクトチーム」編成の人選で、イニシャティブは「プロジェクトリーダー」が持っているが、「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。
- ②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。
- ③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。
- ④原価管理についても無縁ではない。
- ⑤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

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。

エ. 管理一般

「恒常的組織＝部門組織」と「プロジェクトチーム」はその管理責任を以下のように分有している。

- 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

原価企画とは開発する車種の量産時における原価目標を達成できるようにするための開発段階での行為である。

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。個別の車両開発プロジェクトの「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。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。

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。

カ. 開発部門の仕事の変化

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。

それを可能にした技術的要因は、3次元CADに象徴される作業のデジタル情報化である。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。人的資源（スキル）要因は、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。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。また、「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。

キ. 労使関係

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。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。

J2社のT支部は年間360時間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。

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越える越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。

（2） 生産技術部門

ア. 仕事の概要

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。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。「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。

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。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。

設備の「製作」は「恒常的組織」の仕事である。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

以下の4つに分類される。

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。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。

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。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、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

大卒エンジニアの場合は「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、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。

技能員の場合は、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。「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。

今後のキャリア問題は、①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、②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

生産技術部門の原価企画の主要な費目は「設備費」である。「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。

カ. 労使関係

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。

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、一人一人について「仕事の進め方」「仕事の分散」を含めて細やかな協議を実施している。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。

生産技術部門の労働は作業負荷が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。コモンル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。

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。

3. 生産部門の労働—日米 3 工場の比較—

J1 の工場（J1 工場）、J2 の工場（J2 工場）（なお J1、J2 両方を示す時は J 工場と記す）と GM の工場（A 工場）の観察した結果、以下、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 階層上の上限について：

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 部門の範囲について：

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 専従役員について：

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ドルの上乗せがある。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

企業間競争の激化は、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） 生産計画・勤務体制・異動をめぐる労使関係

ア. 生産計画に伴う勤務体制の労使協議

A工場には労使協議制度が存在しない。全国協約にしたがって、1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。一方、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、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

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。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

ア. 管理の機構と組織

管理しようとする項目にA工場とJ工場に違いはない。しかし、管理組織には天と地ほどの違いがある。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

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)。

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。一方、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。

イ. 品質管理と労使関係

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。

一方、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。

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。ここには各「モジュール」の「品質スタッフ」が参加し対策を打ち出す。

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 機械の稼働率について

稼働率管理は J 工場では生産職場の重要な管理項目であるのに対し、A 工場では生産職場ではなく、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る。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。こうした、A 工場、J 工場の違いは、生産職場の作業員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 量産に先だつての要員設定について

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み、Product Development Team に少数が参加することになった。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 工場は関与するワーカーの人員について、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）について

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（job combination）、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. の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。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。J 工場の順調な推進が目立つが、日本でいつも順調だったわけではない。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、「モラール」が低減した。

（４） 生産部門の競争力の組織的基盤

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「信頼的労使関係」の有無に帰着される。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。とはいえ、結果として労使の関係が信頼に基づく「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。

報告書の構成

- 第 1 章 研究の概要
- 第 2 章 賃金管理・人事制度の改革
- 第 3 章 開発部門・生産技術部門の仕事、管理、労使関係
- 第 4 章 生産技術部門の仕事— J2 エンジニアリングの事例—
- 第 5 章 生産部門の労働—日米 3 工場の比較—
- 資料 インタビューリスト

労働政策研究報告書 No.76 サマリー
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/>)