

職務配置の変遷 — アメリカ自動車工場の一ケース —

篠原 健一

目 次

- I. 職務編成の変化
- II. チームを巡る概況 (2003年協約)
 - 1. チームの定義と実情
 - 2. チームメンバーの職責
 - 3. チームリーダーの状況
- III. まとめ

I. 職務編成の変化と現状

本稿の目的は、アメリカ自動車工場に即し職務配置の実状と課題を議論するものである。1993年に締結された協約までの状態は篠原(2003)で詳しく紹介した。1990年協約まで、ほぼ伝統的な細かい職務区分に特徴付けられてきたのであるが、これを1993年協約において、チームコンセプトの導入に併せて、職務の大ぐくり化を行った。

図1と2に見る各囲いはそれぞれ職種群(Occupational Group)といい、厳密に言えばこの職種群の中でさらに複数の職種に分かれる場合があるが、話が複雑になるので、ここではさしあたりこの職種群を大雑把に一職種とみなしても良い。

図1に見られるように、上位に位置する職種ほど賃率が高い。これら多くの職種が縦線でつながっているが、これは昇進ルートではなく、降格の際の要員のバンピング(押し退け異動)の経路のみをあらわしている。全国協約第63条で決められているように、今日では移動と昇進は先任権のみでどこにでも応募できるのであって、特定の昇進ルートというものは自動車産業では存在しない¹⁾。したがってもしレイオフが行われるとすると、最下層に位置するClearing Group “C”からすべて行われることになる。この1990年の段階でボデー部門で450人在籍したのだが、このClearing Group “C”で実に350人居たことになる。この要員がいわゆる一般組立工、あるいはフォードで言うところのレイバー・プールと呼ばれるところである。Clearing Group “C”に属する要員はほかの職種に比べて、総じて先任権が浅く、レイオフが行われる際はここから先任権順で要員が差し行かれていく仕組みである。

1) 小池(1976)に見るように、装置産業では昇進ルートが存在しており、自動車産業とはこの点大きく異なる。

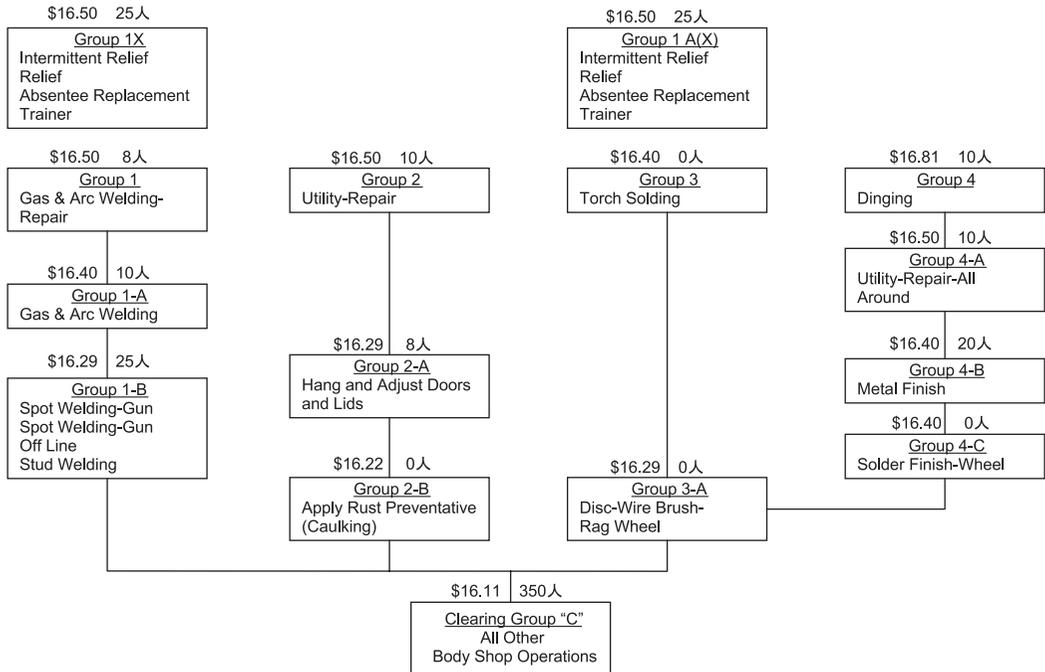


図 1 車体部門の職務間関係 (1990 年)

(出所) Lansing Car Assembly, Body and Local 602, U.A.W., *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U.A.W.* (October 1990) をベースに筆者が加筆.

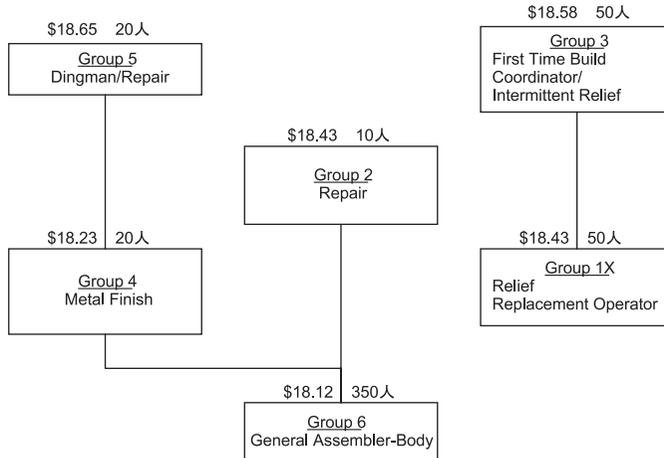


図 2 車体部門の職務間関係 (1993 年)

(出所) Lansing Car Assembly, Body and Local 602, U.A.W., *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U.A.W.* (October 1993) をベースに筆者が加筆.

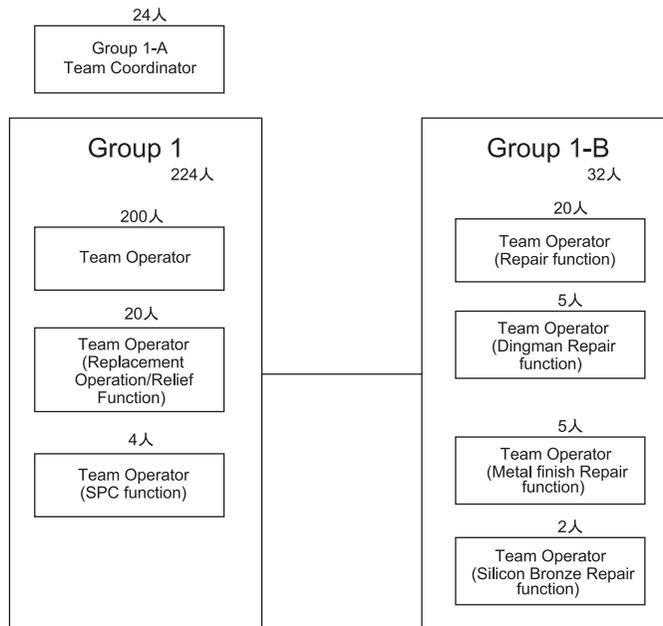


図3 車体部門の職務間関係 (2003年)

(出所) Lansing Car Assembly, Body and Local 602, U.A.W., *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U.A.W.* (October 2003) をベースに筆者が加筆。

図1を見れば分かるとおおり、1990年協約が失効するまで職種は15種類あった。ちなみに同じときに工場全体では実に95職種存在した。大きく言って、職種が変わることを移動や昇進というが、これとは別に、同じ職種内で持ち場が変わることを「持ち場の変更」という。これまでこの「持ち場の変更」には先任権による規制は及ばず、もっぱら経営側の裁量によって持ち場の変更が行われてきた。一般に、アメリカ自動車産業における配置はもっぱら先任権によると幅広く知られてきたが、必ずしもすべての配置が先任権によるものでは決していない。ほかにも、誰かが移動したために、その作業者が居なくなったために生じた空席が必然的に生じるが（「2次的な空席」）、これも先任権が及ばず、伝統的に経営側の一存で決められてきた。同様に玉突き的に生じる3次的な空席なども同様である。さらに3ヶ月未満の一時な移動（応援）も先任権による規制が及ばない。たとえばClearing Group“C”では350人も在籍するが、大雑把に言って、この350人は同じ職種であるわけなので、これを経営側がどう配置転換しようと作業者は文句を言えない。つまり移動と昇進に先任権が効くとはいえ、その一方で先任権の及ばない「持ち場の変更」は実は多く、この点こそ、組合が歴史的に問題にしてきたし、苦情処理をはじめ争点になってきた大問題であり続けてきたのである。

この先任権が及ばない「持ち場の変更」について、先任権による規制に成功したのが、ランシング工場における1993年度協約からであった。1990年協約において15あったボデー部門の区分は

93年には大いに簡略化され、図2にあるように6職種に減少した。それにより移動・昇進の機会も減ったことになる。

ただし、ここで昇進とは言っても、1990年協約の段階でも、上位職種(\$16.81)と下位職種(\$16.11)との賃金格差は70セントしかなく、大きな格差があったとはいえない。むしろ移動・昇進で有利な高先任権者は少ない賃金格差を求めて昇進したがるといよりも、むしろ賃率は同じでも、楽な仕事とされてきたラインに就かないオフラインワーク(環境点検部門など)に就きたがる傾向はかねてより存在していた。1993年に職種数が減ったことによって、昇進の重要性はさらに減少したことになるが、その一方でオフラインワークとしてかねてより人気の高かった環境点検部門などは要員数が大幅に縮小された。結局、人気の高かった環境点検部門要員(=高先任権者)の受け皿として、1993年に同時に進められたチーム作業におけるチームリーダーや、その下位に位置する職種 Group 1X (Relief Replacement Operator) に配置転換することになるのである。さらにランシング工場では1993年協約から、従来まで先任権規制の及んでいなかった「持ち場の変更」にも先任権による規制をかけることに組合は成功した。

こうして1993年から始まった職務統合・再編の動きは、その後さらに進行する。図3に見られるように、2003年には職務数はさらに減少し基本的な一般の生産労働者1職種(Group 1)のみとなっている。厳密に言うと、ほかにチームリーダーである Team Coordinator (group 1-A) と補修担当(Group 1-B) が生産労働者とは別区分になり、彼らには一般労働者より時給あたり50セント上乘せがある。いずれにしてもボデー部門では1990年の段階で15職種あったことと比較すると、隔世の感が否めない。生産労働者の職種が1職種になったことにより、移動を規定している全国協約63条B項は当工場では不要になった。

また2003年から二次的空席への穴埋めについての手続きを簡素化した。それまでは空席ができる前から希望者は応募することになっており、もし空席補充に当たった場合、応募当初の希望から気が変わって気に入らなければ拒否(waiver)できた。しかしこの事前に二次的空席希望を聞いておく方法だと、事務作業が極めて煩雑になったという。具体的には Senior Supervisor か Manufacturing Coordinator がこの作業に当たっていたのであるが、Senior Supervisor の仕事の80%はこういう作業に占められており、実にこの申請書類だけで5つくらいの袋があり、これら書類の処理が極端に煩雑であった。またこれに関してこの時期には腐敗もあった。空席が生じ、その職長以外に誰も知らないときに、その職長が自分のお気に入りの作業者を一方的に任命するということがおきた。そこで新協約では二次的な空席の起きる前ではなく、起きてから事後に募集することとし、もしそれに該当したら断れない(no waivers)ということに変更した。また旧協約では3つ目の空席まで先任権で決めていたが、新協約では3つ目から経営側が決められるようにした。また新協約施行にあたり、ではこれまでの過去の申請はすべてキャンセルしたという。これによって一連の作業が非常に迅速になったという。

1990年の段階で当ボデー部門の要員数は350人であったが、2003年には280人と減少した。最

大の理由として1999年に導入した新型の溶接ロボットの存在がある²⁾。ボデー部門へのロボットの導入自体は1984年に始まったものの、当初はうまくいかなかった。1992年に導入したロボットから上手くいくようになったという。以下は現要員数の内訳である。

Group 1

Team Operator : 200 人

Team Operator (Replacement Operator/Relief Function) : 20 人

Team Operator (SPC Function) : 4 人

Group 1-A (Team Coordinator) : 24 人

Group 1-B

Team Operator (Repair Function) : 20 人

Team Operator (Dingman Repair Function) : 5 人

Team Operator (Metal Finish Repair Function) : 5 人

Team Operator (Silicon Bronze Repair Function) : 2 人

図3を見ると分かるとおり、Group 1, Group 1-A, Group 1-Bの間は線で結ばれているが、これは昇進ルートではなく、降格の際の押し退け異動（バンピング）のルートを表している。これは図1の1990年の押し退け異動ルートより大幅にシンプルにはなったが、基本的には同じ構造で、一般組立工（図3でのGroup 1）がもっとも下位の職種に位置する。押し退け異動の仕組みは、たとえば1990年の段階でMetal Finishに就いているある従業員がSolder Finishに押し出されたものの、そこに留まることができなければ、Disc-Wire Brush-Rag Wheelに行きとなる。しかしそこでも留まれない場合、最下位のClearing Groupにまで流れていくことになる、という仕組みである。

一職種になったことで、賃率は時給26.16ドル一律である。しかし勤続3年目で26.68ドル、4年目以降は27.48ドルとなる。

図3に即してみると、チームリーダーとチームメンバー（一般労働者）の職務内容は後述するとして、一般労働者以外の職務内容を簡単に紹介する。Metal Finishは金属の不良を見る役割で訓練に約6ヶ月掛かるという。Dingmanは穴や凹みなどの処理をするが、これもMetal Finish同様に困難な仕事である。Repairはボデー部門では溶接箇所の補正、ドア、トランクのふた等の取り付けの調整を行う。Repairはかつて人気の高かった職種で、前任権の高い労働者が就くことが多かった。

2) 1990年当時から70人の要員が減らされたことになるが、全員がレイオフされたとは限らない。労使間の合意により、機械化による要員削減はレイオフとみなされず、GMによって拋出されるJob Bank行きの扱いとなる。Job Bank行きとなると、有給で職務に就かずボランティア等の活動に従事することになる。

今日におけるアメリカ自動車産業の経営において、合理化（＝要員削減）は急務であるものの、実は一般に考えられているようにただ簡単にレイオフを行いうるわけでは決してなく、このJob Bank制度のほかにも、雇用をめぐる労使間で非常に精緻な議論と制度設定がなされてきている。今後のアメリカ自動車産業の競争力を占う意味でも、この点は実に重要なテーマであり、別稿において十分に議論することにしたい。

また Group 1 のなかでも Team Operator (SPC Function) は、かつて設けられた Statistical Process Control に携わる生産労働者である。詳細は別稿に譲るが、この職種ができて以来、Industrial Engineer が従来よりも生産現場での設備・仕組みについて、自分たちの独断ではなく、より現場の彼らに尋ねるようになったことが大きな変化である。ごく近年の出来事であるが、現状ではこの Team Operator (SPC Function) の要員数は4人であるものの、最近まで5名であり、一人が削減されたことがあった。その際、この Team Operator (SPC Function) の中でもっとも先任権の低いものはレイオフされたわけではなく、同じ Group 1 の Team Operator と Team Operator (Replacement Operator/Relief Function) にさらに先任権の低い作業者がいたため、その者が（より勤続年数が浅いため）レイオフされ、代わりに玉突き的にその仕事に就いたという。このように押し退け異動は、今日においても非常に厳密に、勤続年数順に行われているが、職種数の激減により、押し退け異動の仕組み自体は2003年より非常にシンプルになった。

II. チームを巡る概況（2003年協約）

ランシング工場では1993年にチームコンセプトを導入し、大きな作業組織改革に着手したのであるが、まだまだ不完全なものであった。大きく言って、下記の3点の問題に直面した。

- ①労働者個別の動機付けができない（査定賃金制を導入できない）
- ②労働者の移動・配置転換が自由に行えない（先任権規制と不完全なジョブローテーション）
- ③チームコンセプトそれ自体が、いかに生産性・品質向上につながるのかについて、明確に意識されていない。

とりわけ③について、1993年当時の段階では、つよく明確に意識されていたとはいえないと思われる。そもそも何のための作業組織改革かと考えてみれば、1980年代以降の国際競争の激化に伴い、生産現場の能率と品質の向上が主たる目的であったといえる。しかしながら、アメリカにおいてはチームコンセプトという言葉がやや独り歩きし、チームで働けば、労働者の自律性と満足度が高まり、おのずから生産性と品質が向上するかなのような牧歌的な理解が広く流布され、生産性と品質向上に向けての具体的な仕掛けについての議論はないがしるにされてきたといってよい。そうした牧歌的な理解にとどまる1993年協約段階でのチームコンセプトが、上手く生産性と品質の向上に繋がらなかったのは、ある意味当然のことである。いわば「生産性・品質向上策の欠如したチームコンセプト論」が、1999年協約から徐々に生産性・品質向上に向けての具体的な仕掛けを視野に入れながら、チームコンセプト論議がなされてきたのである。

この③に対する対応は、ランシング工場のみならず、改革に着手する他のアメリカ自動車工場においても共通する課題であるように思われる。他稿で紹介したように、ルービンシュタインとコーカンによるGM・サターン工場の調査でも明らかにされた内容からも、同様の問題を窺い知ることができる³⁾。

サターン工場では、当初、作業組織改革にこめられた生産性・品質・安全衛生の向上という狙いを自立的チームにゆだねているものの、これだけで達成できないため、一般の組合員からなる生産ライン外の「問題解決グループ」、また組合のリーダーと経営側との生産ライン内における共同管理「モジュール・アドバイザー」をおいた。しかし（これはサターンの問題という以前に）ルービンスhtainとコーカンによる関心・課題設定の問題であるが、職場のこうした努力が、生産性・品質向上にたいし具体的にどのようにつながっているのかが十分に記述されていないことに不満が残る。とはいえサターン工場は、Big 3 におけるもっとも最新の作業組織改革の実情把握として特筆されるべきであろう。

いずれにしても、1993 年から作業組織改革に着手してきたランシング工場であるが、当時のものと今日と比較して、何が変わったのか、チームコンセプト周辺の出来事を中心に作業組織改革がどう移り変わってきたのか、いわば「チームコンセプトのその後」を、以下に紹介したい。

1. チームの定義と実情

まずはチームの定義である。ローカル協約によると、下記のように分類される。協約から主要な部分を抜粋し、どのような特徴が見られるのか解説したい。

1. チームが定着し機能していること
 2. チームのサイズは4～8人とする
 3. 目標が設定され、レビューされ、達成されること
 4. 頻繁に顔合わせすること
 5. 責任は定義され、文書化され、協議され、そして効果は最大化されること
 6. その責任とは、下記を含む（安全性、ムダの排除・コスト削減 (**), 品質 (*), 問題解決、ベスト・ピープル・プラクティス (Best People Practices : 標準作業書)、技能形成、プル・システム、(安全・品質に関わる) データと記録を追跡すること、意思疎通、訓練、エルゴノミクス関連の意思疎通、職場組織、プロセス・コントロール (アンドン・エラーの検出)、プロダクション・メンテナンス・パートナーシップ (Production Maintenance Partnership : 製造・保全間パートナーシップ)、整理整頓 (掃除、片付け)
- * 上記6「品質」への取るべき責任について、具体的に含まれるものは、以下の通りである。

ライン稼動前あるいはシフト稼動中、製造物と職場のチェックを行うのであるが、

- ・製品の品質
- ・品質と正確さ確保のため治具・装置
- ・作業員、部品、器具、治具、装置が怪我から守られている
- ・品質アンドンが整序どおりであること

これらがテストされ十分に準備可能であることである。

** 上記6・「ムダの排除・コスト削減」に関して、スクラップの処理には下記を含む。

- ・責任の決定
- ・スクラップタグ付けと欠陥品の添付
- ・スクラップに対し問題解決プロセスを追求する

3) 拙稿「アメリカ作業組織改革研究の到達点と課題：自動車産業の場合」『京都マネジメント・レビュー』(pp. 1-17, 第11号, 2007年6月)。

上記のうち幾つかは、若干の補足が必要である。

3、にある「チームの目標」は、この協約ではこのように具体的に明示されていないが、主として計測可能な指標であって、安全性、出勤率、品質、不良品、稼働率、提案制度への参加であるという。伝統的な大量生産方式の下では、会社の経営目標はこれまで組合サイドと共有されてこなかったが、特に安全問題などから徐々に共有されるようになった。

6、の項目にも幾つかの補足説明が必要であろう。

まず「ムダの排除・コスト削減」という項目については、具体的にスクラップについては但し書きとして補足されているが、これはたとえばシートの汚れといった部品を指し、チームリーダーがそれにスクラップに札をつけて、関係各部門を巻き込んでこの原因等を調べ、報告書を書く、といったことをまでを業務に含んでいる。

次に「ベスト・ピープル・プラクティス（BPP: Best People Practices）シート」とは、いわゆる標準作業票である。各作業がシートに示されるものであるが、この書き換えはかつてインダストリアル・エンジニアが行ってきたが、今日は部門・職場によってはチームリーダーが書き換えを行うまでに進歩した。しかしたとえば塗装部門では、責任を依然としてチームリーダーの能力について信頼を置いておらず、BPPシート書き換えの権限も委譲されていない。

最後に「データと記録」とは、安全性と品質、とりわけすべての品質ではなく問題解決に関わる品質に限られる。今日ではチームの責任とされているが、1970年代から80年代にかけて、生産労働者である組合員の職制SPC（Statistical Process Control）がデータの収集記録に当たってきた。

PMP（Production Maintenance Partnership）は、後述するが、従来は定常生産業務しか行ってこなかった生産労働者に対し、徐々にではあるが保全に関する業務を理解させ、行わせようという試みである。

チームメンバー、チームリーダー、職長の職責と資格をミーティングルームに掲示することも協約で謳っているが、この目的は職場での内部昇進の途を開くためであるという。しかしながら聞き取り調査によると、こういった取り組みはまだまだ不十分であり、とりわけこうした内部昇進が、本社の方針に定められていないことに大きく起因しているという。別の箇所でも触れたが、むしろ現在のところ、現場の職長は外注化が進行しており、本社経営陣の方針として、組合員・非組合員間にわたる内部昇進ルートは逆に閉ざされる方向である。

2. チームメンバーの職責

下記は、ローカル協約にあるチームメンバーの職責の抜粋である。このうちの幾つかの項目を検討してみたい。

1、安全性

- a. 常に正しく保護服と保護器具を装着すること
- b. ガイドラインと手続きを理解し遵守する

- c. 緊急課題が起きた場合、緊急停止を稼動する
 - d. 事故やニアミスチームリーダーと経営側に知らせる
 - e. 必要に応じてエルゴノミクス補助を利用する
- 2、品質
- a. BPP (Best People Practice) 作業票とプロセス・コントロール・プランに即して仕事に従事する
 - b. 作業員各自の作業要素が品質様式の観点で徹底されることを確実にする
 - c. 正しく訓練され、特定の道具、器具、治具、装置、部品を用いる
 - d. 道具、器具、治具、装置、部品の機能にかかわる問題をチームリーダーに伝える
 - e. 防護服を着、製造物を損傷から守るための道具、器具、治具、装置、部品を正しく手入れする
 - f. 正当な訓練後、PMP (Production Maintenance Partnership : 生産・保全間のパートナーシップ) に従事する
 - g. 職場で不良品の手直しを試みる
 - h. 下記の場合、アンドンを用いて手助けを求める合図を送る
 - ・不良品が手直しされていないとき
 - ・作業サイクルが完了していないとき
 - ・まだ検出されていない不良品を発見したとき
 - i. 手助けが来る前に問題が解決した場合、アンドンをリセットする
 - j. チームリーダーにスクラップを報告する
 - k. ファースト・タイム・クオリティ・カードの手続きを取る
- 3、BPP (Best People Practice)
- a. 各職務での BPP を遵守する
 - b. Visual Line Balance Wall Element にある訓練を受ける
 - c. BPP 表の発展を手助けする
 - d. 作業準備の手助け
 - e. ムダを省く方法を提案し手助けする
- 4、プル・システム
(省略)
- 5、コミュニケーション
- a. 下記のようにコミュニケーションを図る
 - ・チームメンバー、チームリーダー、職長、援助要員⁴⁾と幅広く自由に行われる
 - ・問題について
 - ・関与について
 - ・製造物、工程、設備にかかわるアイデアと提案について
 - b. チームミーティング内での議論に貢献する
- 6、人的資源
- a. 従業員相互で品位と尊敬を持って接すること
 - b. ほかのチームメンバーと協働すること
 - c. クオリティ・ネットワークの信念、価値、戦略のために訓練され、これを支援すること
 - d. ほかのチームメンバーの訓練を手助けすること
 - e. チームミーティングへの参加を促進すること
 - f. チームが職務をローテーションし、チームごとローテーションの頻度 (インターバル) を決める
 - g. チームの成熟に応じて職務に従事する
- 7、一般
- a. 人、安全、品質、責任、コスト、出勤、作業組織に関する工場目標と、それらを達成するための各目標値が知らされていること

4) ここでいう「援助要員 (Support Personnel)」とは、保全 (Maintenance) や資材 (Material) 等を指すという。

2、aにおいて、「BPP (Best People Practice) 作業票とプロセス・コントロール・プランに即して仕事に従事する」とあるが、この「プロセス・コントロール・プラン」とは、BPPのいわば品質面にあたる。これは新工場ではQuality Control Operating Sheetに名前を変え、品質面でさらに確実とすることを意図している。

2、fの「PMP (Production Maintenance Partnership)」とは、従来は厳密なデマルケーション・職務意識のために、チーム作業のエッセンスであるところの、職域間があいまいな領域での協力・分業活動について、明確化しようという努力である。具体的には、エリアごとにProduction Maintenance Workshopを設け、両シフトからチームリーダー、ボランティアの作業員、その区域担当と保全担当者、また必ずしも保全担当者ではないがPMPに詳しいひとりのFacilitatorが、この領域の各ジョブ、機械ごとに見て回り、指導する。清掃や予防保全で何をしなければならないのかなどを見ていくという。具体的に言うと、これにより生産労働者は、従来に比べ機械と稼働率についてより大きな責任を持つようになり、計器も読めるようになったという。計器を読めるようになったことで、どこまでが安全ゾーンかレッドゾーンか判断できるようになり、問題が起こる前に無線で保全担当者と呼べるようになったことが進歩であるという。

2、kの「ファースト・タイム・クオリティ・カード」とは、品質管理の項目で解説したブルーカードのことであり、かつてはこのように呼ばれていたものである。新工場ではさらにPractical Solving Sheetに名前が変わることになる。

3、bの「Visual Line Balance Wall Element」について、これは60秒のサイクルタイムのうち、54秒が付加価値時間分(Value added)であるが、この54秒の内訳を各要素作業ごとに分解したものを大きな図表にしたものである。主として新車の立ち上げ時に、Operator Support Centerが設けられ、その壁に全工程が示され、作業者が来て、自分の作業箇所を見て、再調整をおこなう。ただしこれは新車立ち上げ時のみで、通常生産が始まると改訂されず、問題であるという。新車立ち上げ時に、熟練度の高い生産労働者とIEとが協力してこのVisual Line Balance Wall Elementをつくるが、この共同作業はProduct Development Teamと呼ばれる。Product Development Teamに参加する熟練度の高い生産労働者とは、レジメを提出し選ばれた者たちである。組立から4人、塗装から2人、車体部門から2人参加する。彼らがIEと協力するのであるが、基本的にこれに職長は関与しない。職長が1人居ることもあるが、チームリーダーとこの壁を見に来ることはある程度あるという。

5、aでの「提案」とは、近年、このランシング工場で重視されている従業員による提案制度のことで、日本における提案制度がモデルとなっている。経営のみならず組合としてもこの提案制度を後押ししている。2001年には全従業員のうち77.8%が提案制度に参加し、2002年の目標でも従業員の60%以上が何らかの提案を提出することであった。これまで提案されてきたテーマは多岐にわたり、安全問題、品質、電灯を消すとかエネルギー消費、あるいはマスキングテープをもっと安いものにしたほうが良いなど、様々である。この制度が始まった当初は、個人ごとで他人に知られずに提案するものが多かったが、この理由として、アイデアを他人に知られてしまうと盗られて

しまう危険性があるためであり、このあたり日本ではなかなか考えられない深い悩みが窺える。そうしたこともあって、新工場では小集団ごとの提案が推奨されることになるという。この小集団ごとに提案がなされる場合の報奨金は、最低50ドルであるという。具体的な仕組みとしては、提案は職長にはではなく、提案箱に投函され、Suggestion Departmentがこれを回収し、それを職長に返す手続きである。提案が出されてからそれが評価・実施されるまで実に3ヶ月を要しあまりに長すぎたため、2002年の目標としては90日以内での処理とし、実際には81日で処理できた。この制度の手本となったトヨタでは、提案制度が受け入れから実施まで2週間以内と聞き、この期間の短さに驚いたという。

6、cの「クオリティー・ネットワーク」の訓練とは、GMにおける作業組織改革全般に関する標語がクオリティー・ネットワークであり、その徹底のための訓練を表す。国際競争環境の話、品質指標のひとつであるJ. D. Powersから、チーム内のローテーションの重要性、掃除の必要、計画化の必要性、ひいてはホンダの車を自社の車の横においてどこが違うかを話し合うにいたるまで、作業者の自覚向上を目指すものである。1999年当時は全員がこの訓練の対象であったが、現在では新人を対象とした2日間の研修に限られている。

6、fの「ローテーション」について、1999年に組合がジョブローテーションに合意した。当時の工場長がこれに積極的であり、従来取り入れられてきたチームよりややサイズの小さい6～7人のチームを導入した。作業者は自分の仕事のみならず、チーム内での6つの仕事を覚えなければならず負担が大きいため、「ジョブローテーションを即時に中止せよ」という請願(Petition)がおきた。とくに楽な仕事についている従業員にとっては、ジョブローテーションによって、負担の大きい仕事にも就く必要が生じたことが大きな理由である。したがって協約の改定では、ローテーションを機械的にまわすのではなく、その運営をチームに任せることが規定された。ローテーションを止めるわけにはいかないが、たとえば新人が職場に来たので、今日一日はローテーションをしなくても良いなどのチーム独自の判断が許されるようになり、この点においてローテーションに積極的ではなかった昔の職場状況に戻る傾向が見られる。

7、で言及される「工場目標」について、当工場で改革が遂行される以上、改革の目標があり、それを追求する具体的体制・体系があるはずであるが、これについて協約ではこれだけの記述に過ぎない⁵⁾。この目標は定期的に発行されるスコアカードに数値目標として表現される。たとえば安全、品質、責任、コスト、出勤率などが目標に入る。時間給と月給別の要員数なども目標に入る。現実績としては、要員についてはかなり達成されているものの、品質は目標に達していないのが実態であるという。以前、従業員は工場全体のパフォーマンスにさほど気を配らなかったが、最近ビジネス全体に広く関心を持ち始めたという。

5) 工場改革とその目標管理の網羅的で詳細な分析は、改革の進捗を知る上できわめて重要であるが、紙面の都合上、他稿に譲ることとし、ここではかいつまんだ記述に留める。

工場目標について、目標設定自体も重要であるが、これを達成するための仕組み、管理体制がまた重要である。いわゆる「Plan → Do → Check → Action」の進捗管理体制がいかに運営されているか、である。旧工場では、Quality Council⁶⁾で直行良品率、直行不良品率、独自の指標であるGlobal customer audit, Shipping priority audit, J. D. Power 調査が指標とされた。これに対し、新工場では多層的 Audit System が導入され、より進捗管理を強化する方針である。具体的には職場レベルでの検査、チームメンバーが標準作業を遵守しているか、提案はなされているか、欠陥品はどうか、稼働率はどうか、などがより厳密に管理されるという。

ここで目標が一覧表としてスコアカードに表されるが、Plant Quality Council において四半期ごとにレビューされ、この結果は本社にも報告される。1980年代にはこのようなスコアカードは無く、組合役員も労働者も詳細な経営指標に対する開示を受けてなかった。当時、労働者が知りえた主な指標は予算達成、売り上げ、生産計画だけであって、これらは残業と関係するために関心が持たれた。安全、品質、出勤率、提案、直行率などの詳細な指標はあまり関心ももたれず、J. D. Power のような外部指標にも関心が払われなかった。

3. チームリーダーの状況

●ラインに入る TL

チームリーダー (TL: ランシング工場ではチームコーディネータと呼ぶ) は、チームコンセプト採用以降、徐々にその役割が重要かつ具体的になってきている⁷⁾。協約に見られるように、チーム

6) Quality Council は3層構造からなる当工場における労使協議制度で、従来までの敵対的な団体交渉ではない、労使間の共同決定の新たな試みである。アメリカの伝統的に敵対的な労使関係からの大きな脱皮の試みであるが、紙面の都合からこの詳細は他稿に譲りたい。

7) 「チームリーダーの職責」は、以下の通りである。

1. 安全
(省略)
2. 品質
 - a. 職場でチーム・ビルド品質を確保するため適切な製品チェックを行う
 - b. 以下の確立
 - ・設備、道具、治具、装置が作業に即して適切に整理されている
 - ・予防保全がスケジュールどおり遂行される
 - c. アンドンの信号に適切に応答する
 - d. 封じ込め(検査)職場で見つかった問題に応答する
 - e. 職場で不良品を見つけ手直しする
 - f. (2003年12月21日削除)
 - g. 生産システム内で(適切な場所に)後の補修のために不良品に目印をつける
 - h. 修理終了後アンドンをリセットするため作業者と協働する。職長はラインの再稼働前にチームとコミュニケーションをとる。
 - i. 職長にスクラップを報告する
 - j. クオリティー・ネットワーク・プロブレム・ソルビング・プロセスを用い、チーム内で問題解決を実行し支援する
 - k. エラー検知装置の整備を手助けし、その適応性を判断する

次項に続く→

を生産性、品質、安全性の向上に関与させる責任者として、より具体味を帯びてきている。80年代にTLが現れたのであるが、そのころはまだSuperintendentと職長がTLの参画に熱心ではなく、TLもただ単に会議を開くのみで、ラインに従事することが多かった。それがようやく90年代から変わり始めてきたといえる。

7) の続き

3. BPP (Best People Practice)

- a. チームメンバーを割り当てることなく Visual Line Balance Wall Element の発展維持，チーム内での作業要素のリバランスをおこなう
- b. BPP 図を操作確認票（黄色のボード）に掲示し更新する
- c. 開始，終了，固定位置停止点を正しくマークし，BPP 図に操作手順を書き込む
- d. 必要とされる職務においてチームメンバーを訓練する
- e. 下記のとおり，BPP 作業サイクルを完了するようチームメンバーを支援する
 - ・計画変動による作業者に遅延が生じたとき
 - ・困難により作業者に遅延が生じたとき
- f. チーム内，チーム間で各操作の遂行について熟達していること

4. プル・システム

(省略)

5. コミュニケーション

- a. 操業前検査時に起こった問題について経営とコミュニケーションを図ること
- b. 各チームリーダーの領域内で，製造物と工程にかかわり報告された問題の状況をチェックし，シフト日記で査察・管理する
- c. 後工程と前工程に品質問題の意見評価を提供する
- d. レベル5操作確認票を整備する（イエローボード）
- e. 必要なレポートを提出，掲示する（人，安全，品質，責任，コスト [レベル5]，その他）
- f. チームミーティングの組織と開催
- g. 製品・工程に関する問題，提案，関連事項を経営に提供する

6. 人的資源

- a. 人に品位と尊敬を持って接すること
- b. クオリティー・ネットワークの信念，価値，戦略を支持し訓練する
- c. チーム内でチームワークと協和を促進する
- d. 問題解決を調整する
- e. 問題，関与，不平の解決に当たりチームメンバーを支援する
- f. 職務のあらゆる点でチームメンバーを訓練する
- g. チーム・グループ活動に参加し貢献する
- h. チーム内と隣チームのすべての職務に十分に熟達している
- i. 造物，工程，設備に関連したアイデア，提案，改善をチームメンバーに推奨する
- j. 欠勤，遅刻，リリーフ，早退，委員会召集，その他緊急時にチームメンバーの空いた仕事に入る
- k. 隣のチームリーダーがアンドンによる召集に応じられないとき，手助けする

7. 一般

- a. ほかのチームメンバーを割り当てることなく，シフト中・終了時に必要な点検を行う
- b. 予定に無いライン停止時になされた生産計画作業活動について，職長を支援する
- c. 補給品，監視の実行とコストについて要求と取得
- d. 現在と将来のモデル（プロトタイプ，パイロット，試運転ほか）について任命された人と協働する
- e. チーム，工場，会社の目標（例：安全性，エルゴノミクス，品質，生産性，コスト，清掃，など）の展開と達成の支援する
- f. 利用可能な資源を用いて，Manufacturing Planning Guide and Operational Definition の移入を支援する
- g. 安全性，品質，BPP，プル・システム，コミュニケーション，チームの責任全般においてチームメンバーを支援する
- h. 各チームリーダーはチーム内に必要な道具類をしまえる適当なスペースが提供される

現在でも季節によっては、TLがラインに入ることが多いときもあるという。とくに夏季は一般作業者が休暇に入るが、Summer Time Replacementを十分に雇わないために、必然的にTLがラインにつく時間が長くなるという。しかし冬季には逆に勤務時間の80%はラインにつかず、デスクワークに従事できる。現在でもPlant Quality Councilの場でTLがラインに入らなくても良いように話し合っているが、新工場ではチームの規模を小さくして、常に80%はラインに就かないようにしたいという。

ちなみにこのように人手が足りないときに、通常オフラインの作業者がラインに就くが、その際の優先順は、まずTLが入り、次にProblem Solver, QCA, Safety Advisorの順番になる。常日頃はオフラインに従事するものでも、TLやProblem Solverのように頻繁にラインに呼び出される役職は負担が大きいといえる。

●チーム内外まとめ役としての業務

作業者の標準作業票をBest People Practice (BPP) というが、従来までこの書き換えを行ってきたのはIEである。現在のところ、これの書き換え作業をTLに徐々に移管しようとしている。現在は移行期であるため、職場によって書き換え権限の程度が異なる。組立工場ではすでにTLがBPPの書き換えを行うところまでできているが、塗装部門では依然としてIEが行い、車体部門ではまだ半々である。組立部門が先進的な気風であるのに対して、塗装部門ではIEは依然として責任をチームにおろしたがらず、エンジニアがやるべきという考えに囚われているという。こうした動きは1999年に始まり、当初は特定のチームから始められた。2003年にはTLに対し、このBPP書き換えの訓練を行った。新工場ではTLがこの業務を行うことになるというが、まずはIEが監視し、時に彼らに質問するというかたちが想定されているという。つまりこれまで以上にさまざまな権限がチームにおろされ、IEはこれまで以上に忠告者としての役割が求められるという。

TLの役割はチーム内にとどまらない。従来IEに集中していた権限をチームに下ろすわけであるので、幾つかの経営指標目標達成に向け、工場全体の中、あるいは他のTLとの調整を経る必要があるわけであり、週に一回一時間ほどのTLミーティングが開かれる。生産計画、品質が目標に達しているかどうか、あるいは安全問題が話し合われるが、Superintendentがこの会議に招待され、課内の状況について話すという。時に組合やZone Committee Personも招待されて協約問題なども話し合われるが、職長は招待されないということである。しかし実際には、TL相互の連携、上下の連携がいまだ不十分であり、新工場ではこの連携に課題があるという。ほかに日勤と夜勤との間でも連携を取ることに苦心していて、一方のシフトで部品の置き方を変えたりすると、次のシフトで戸惑いが生じることなどしょっちゅう生じることになっている。

●内部昇進制とTL

組合としては作業員→TL→職長と昇進ルートを作りたいが、GMの経営トップは日本の職場の仕組みとして、内部昇進が重要であることを深く理解できていないという。アメリカではとくに職長に昇進すれば組合員でなくなるため、年金制度も変わることになる。そのため勤続30年にもな

る勤続者が昇進もせず退職するのみで、彼らの技能を生かすキャリアが失われていっている。

一般作業員から TL への昇進ルートは開かれているものの、いまだ十分とはいえない。「TL の賃率が一般作業員よりも 50 セント上乘せただけでは割に合わず、モチベーションとして弱いのではないか」という問いに対し、「組合から交渉のたびに増額を提案しているが、上手くいっていない。経営側からそれに対する理由説明はないが、賃金問題はデトロイトの承認がある」とのことで、「本社の Compensation Analyst が判断する」という。とはいえ、チームメンバーにはあまり付かない残業の機会が TL にはある点で彼らは恵まれており、組合としても強く主張しにくいのが現状である。欠陥品の補修に一時間とか、かつては IE の仕事であった Standard Operating Sheet の書き換えで 2 時間とか、シフト終了後に一般作業員にはない残業の機会があるとの事である。

それにしても「なぜ GM 人事部は TL の（内部昇進といった）インセンティブにさほど関心を示さないのか」という問いには、それは「マスマプロダクションとリーンプロダクションの違いであろう」という。「マスマプロダクションでは金額がすべてで、キャリアパス、技能の重視は要らない」。また西側にとってミステリーだったのは、トヨタが長期勤続者を昇進させていることを知らなかったため、そのためあれほどの作業密度でなぜ 30 年間も働くのか理解できていなかったという。つまりアンドンなどは理解できて、システムのほかの側面は理解できておらず、この理解には依然として時間が掛かるという。新工場の何人かの経営者たちはこれを理解しているが、本社では依然として分かっておらず、不満が溜まることになることが多い。

TL への選抜は組合の Training Department と経営側から Human Resources と共同で行われる。クラスでリーダーシップを見て、数学、読み、質疑、シミュレーションテスト、討議によって判断する。これら選抜の結果をもとに、希望者の課別リストを作り、TL の欠員が生じ次第、前任権順に任命される。

ちなみに TL への昇進のほか、降格もありうる。休んで仕事をしない場合、組合員であるので苦情処理にかかる訳に行かず、請願 (petition) を行うことになる。その後、Quality Network Representative と経営側とが調査、チームメンバー、本人に聞き取り調査をするという。

Ⅲ. まとめ

最後に本稿の内容を簡単に纏めておきたい。

1993 年から始まった作業組織改革 (= チームコンセプト) であった。当時とりあえずチームコンセプトを始めたものの、それに対する理解が不十分であったため、

- ①労働者個別の動機付けができない (査定賃金制を導入できない)
- ②労働者の移動・配置転換が自由に行えない (先任権規制と不完全なジョブローテーション)
- ③チームコンセプトそれ自体が、如何に生産性・品質向上につながるのかについて、明確に意識されていない。

これら3つの点で不十分であった。品質、生産性向上、あるいは労使協議制に関する詳しい議論は他稿に譲るが、チームに関連する領域に限れば、今日に至るまでとりわけ③について労使で改革に苦闘しながら、以下のような幾つかの職場の工夫が重ねられた。

- ・チームへの「分権化」推進
- ・シングルレート化と二次的空席充当手続きの簡素化

このように依然として改革に苦闘しつつあるものの、下記の点に見られる未解決の問題は依然として根深く、改革を大きく制限するものである。

- ・「分業・共同的チームコンセプト」から脱皮できるか
- ・内部昇進ルートの欠如
- ・査定欠如

以上をふまえ、アメリカ自動車工場では職務配置をめぐる変革が進められてきているものの、依然として職場における生産活動において克服すべき課題のあることがわかる。

*本稿執筆のベースになった聞き取り調査は、2005年9月5日から23日にかけて、UAW第602地方支部役員 Mark Strolle 氏に負っている。

参 考 文 献

- General Motors and the International Union United Automobile Workers of America-C. I. O. (2003) *Agreement Between General Motors Corporation and the International Union United Automobile Workers of America-C. I. O. Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U. A. W.* (1990) *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and 602, U. A. W.*
- Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U. A. W. (1993) *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and 602, U. A. W.*
- Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U. A. W. (2003) *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and 602, U. A. W.*
- 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係：自動車産業における作業組織改革』（ミネルヴァ書房、2003年）。

The Transformation of Job Allocation: A case of Automobile Plant in the US

Kenichi SHINOHARA

ABSTRACT

This paper examines the real conditions of job allocation at the shop floor level in the US automobile industry. The most of previous researches on this theme have not analyzed labor agreement enough, and not have field researches in order to discuss work organizational reforms, though they have been arguing this organizational reforms in the US automobile industry until now.

Based on case study, this paper points there are three problems at this case plant as follows;

1. lack of internal promotion for production workers,
2. lack of evaluation system for production workers,
3. dysfunction of joint determination between labor and management at this case plant.

It should be concluded, from what has been said above, that US automobile plants have been trying to reform their work organizations, they still have long way to overcome traditional production system.