

作業組織改革に関するリサーチトレンド： アメリカ自動車産業のケース

篠原 健一

要 旨

1980年代以降から今日にかけて、アメリカ自動車産業における作業組織改革の先行研究の傾向を調査分析した。それにより今後の明らかにされるべき課題を浮き彫りにした。

キーワード：自動車産業、労働組合、作業組織、アメリカ、トヨタ

1 アメリカ作業組織改革の研究動向：自動車産業のケース

本稿の目的は、1980年代以降のアメリカの自動車工場における労働組織改革に関する研究動向を分析することである。この作業を通じて、今日までの組織改革研究の分かっていることと分かっていないことを明らかにし、それを通じて、調査すべき今後の課題を浮き彫りにしたい。

伝統的なアメリカの労使関係システムが変容する一方で、多くの雇用関係の研究がこれらの変化を捉えようと試みてきた。しかし、多くの研究では、職場での新しい秩序の「ワークルール」を十分に記述して提示することができたとはいえない。つまり、従来の職場システム（団体交渉、詳細な職務区分、先任権）の明確な説明を含めることに不十分であった。

篠原（2003）は、1980年代～1990年代にかけて、アメリカにおける職務組織の変化に関するこれまでの研究傾向をレビューした¹。むろん、様々な論点・ニュアンスの違いはあるものの、この時期のこれら先行研究による論調を、誤解を恐れずに書くとすれば、以下のようなだろう。

「作業組織改革によって、これまでの対立的な労使関係から、より協調的なパートナーシップが目指される。それによって組合規制が弱められ、経営は労働者に、さらなる技能形成は意思決定への参加を促し、そしてより適切な職務配置と動機づけを施すことができる。そしてその結果、職場はより効率的になり、生産性と品質が向上し、新たな生産技術へも柔軟に対応できるようになる。またそれよりも労働者自身への仕事への自律性と満足度が高まる。」

このあまりにも「ナイーブな視点によるアプローチ」では、作業組織の改革と生産性および品質向上への影響との関係を証明するには不十分である。生産性や品質などの組織のパフォーマンスを達成

¹ 篠原（2003）第1章。

するには、体系的なスキームが必要であるが、その解明が不足している。

例えば、修理をせずに良品の生産歩留まりを向上させるために、経営側はどのような仕組みを導入しようとしてきたのか？彼らは「品質作りこみ」システムを導入するため、どのようにして生産労働者を説得し、交渉したのか？さらに、従来の品質管理システム、つまり品質の最終的なプロセス管理はこのシステムにどのように対応してきたのか？たとえば生産労働者はどの業務のどのような負荷を受け入れようとしているのか？ならば労働者はそのような作業負荷を半ば強制的に受け入れざるを得なかったのか？逆に、それに対し反発したなら、その帰結はどうなったのか？生産性目標値のいかなる項目があり、それぞれの歩留まり率は誰がどのように設定するのか？さらに生産労働者がこのPDCA（計画→実行→チェック→実行）サイクルシステムにどう関与するのか？PDCAサイクルを実行すると、品質管理マネージャーの役割は従来のシステムとどのように変わったのか？

つまり、生産性と品質レベルを高め、従来の作業組織を改革するには、生産性と品質（日本の自動車工場ではカイゼンと呼ばれる）を改善する施策・システムだけでなく、PDCAを通じて目標を達成するための体系的な実践が肝要である。たとえ経営側が目標値を設定しても、それが高すぎても低すぎても目標値としては不適切である。また彼らが適切な目標を達成するために、彼らは労働者と合意し妥協するための新しい労働ルールとその円滑な運営が必要である。それこそ労働研究者がそれら事実を観察し分析しなければならない理由である。上記の問題意識は、先行研究ではどの程度解明されてきたのか。

以上のことを踏まえ、1990年代から今日までの先行研究の動向を、主に業績管理の観点から考察する。

2 1980年代までの研究動向：ブームとしてのチーム理論

作業組織改革の目標は、個々の労働者のパフォーマンスを効果的に活用することにある。石田(2003)が鋭く指摘するように、「賃金管理」に代表されるインセンティブは、労働者の貢献を最大化するために重要である²。同時に「パフォーマンス管理」、「進捗管理」、「目的別管理（MBO）」、「PDCAサイクル（計画、実行、チェック、アクション）」などのコントロールシステムも重要である。これらインセンティブとコントロールシステムの両方は、全体として工場管理への労働者の可能性を最大化するために不可欠であるといえる。

篠原（2003）は、主にアメリカの労働組織改革における「賃金管理」の側面に焦点を当てた。1980年代以降に自動車会社が実施した改革により、「職種のブロードバンド化」の結果として、賃金率と職種の数が大幅に減少した。チームリーダーと熟練工を除いて、すべての生産労働者は基本的に単一の賃金レートに位置付けられることになった。ここで明らかにされたように、アメリカ自動車産

² 石田（2003）第2章。

業の組合員に能力給制度を導入することは非常に難しい。逆に、日本の自動車工場では、第二次世界大戦後に職能給（能力給）制度を導入しており、日米の自動車労働者の賃金体系に明確な違いが見られる。

アメリカ自動車工場においては、たしかに新たな賃金制度も試みられた。しかしながら「技能給」や「知識給」など、賃金体系改革の成果は必ずしも成功しなかったといえる。またアメリカにおけるこうした作業組織改革研究者は、賃金制度自体にあまり注意を払わず、労働組織改革のための能力給制度の利点を考慮していない傾向が強かった。アメリカにおける日系自動車工場の「能力給」制度の動向にも十分に注意が払われてこなかった。これは生産労働者の意欲を高めるために非常に重要であるにもかかわらず、アメリカの雇用関係の分野におけるほとんどの研究があまり触れていない点である。

ほとんどの研究は、この新しい仕事の組織改革は賃金と業績管理に関する実際の交渉の多くを分析対象とせず、代わりに人事管理と組織行動における動機付け理論に関心を払ってきた。

1980年代には、NUMMI（New United Motor Manufacturing Inc.）の事例が多くの研究者の関心を集めた。周知のように、NUMMIは元来、カリフォルニアの元GMのフリーモント工場であったが、それが1982年に閉鎖された後、1984年にGMとトヨタは合併会社として再開し、トヨタは主に生産管理を担当した。NUMMIに関するいくつかの重要な調査があったが、それらの多くはNUMMIにおける現場でのチームコンセプト、QC活動、または組織内でのお互いの助け合いや協力精神に焦点を当ててきた。こうしたNUMMIの成功により、アメリカにおける多くの研究者がトヨタ生産システムに興味を持つ契機となった。しかし、この場合、アメリカのほとんどの研究者が「賃金論」のみならず、「仕事管理」の観点から現場労働を子細に調査した研究はほとんどなく、多くは現場労働者のチームワークとしての働き甲斐に注目してきた。

以上のように、1980年代には、NUMMIのアメリカへの関心など、仕事の再編に関する研究が盛んになった。ほとんどの調査の目的は、「チームワーク」で働くことによって、おのずから生産性と品質の向上につながることを主張する傾向が見られた。

3 1990年代以降の研究動向

3.1 多様化：分類学的展開と知的後退

アメリカの自動車産業にとって、生産性と品質の向上こそが最も重要な問題の1つである。したがって、その目標にむけて生産現場改革の仕組み、それにかかわる雇用関係がどのように変化したかを調査する必要がある。そのためには、製造現場で生産性と品質がどのように改善されるかを詳細に分析することなしに、製造現場での実践を説明する「多様性（Divergences）」という言葉はやや不十分なように思われる。

カツツ（H. Katz）とダービシャー（O. Darbshire）は、“Converging Divergences（多様性への収斂）”

(2000) で、作業組織の状態が分散する傾向にあり、自動車工場の作業組織が1つの最良の方法に収束しているという見方は間違っていると主張した³。仕事の組織の日本化は将来の唯一の方法ではなく、彼らはいくつかの組織的特徴に分類できると主張する。彼らによると、労働組織の特徴には4つのパターンがあるとされ、それぞれ 1. 低賃金モデル、2. HRM モデル、3. 日本志向モデル、4. 共同チームモデル、と位置付けられる。彼らが6つのケーススタディに基づいて行われた調査によると、3.「日本志向型モデル」の影響力は強まるが、作業組織は日本志向モデルだけに収束するのではなく、将来的には多様化するという結論に達した。これら4パターンの特徴は、以下の通りである。1. 低賃金モデルは、組合を伴わない古い経営形態に基づく、2. HRM モデルは労働組合も伴わず、賃金体系の個別化と労働者のキャリア開発に焦点を当てられている、3. 日本志向のモデルには、賃金査定、年功賃金制度、企業別労働組合の傾向がある、4. 共同チームモデルは、業績連動型の半自律型の作業組織を特徴とする、とされる。

カッツとダービシャーは、アメリカの雇用関係における多様化は、非労働組合部門の雇用の増加と労働組合 / 非労働組合の雇用形態における多様化も伴うと主張した。さらに彼らは、多様化するチームベースの作業組織の下で、工場管理者による意思決定に労働者が参加する方法にも多様性があることを指摘した。

さらに、作業組織改革を導入した自動車工場の場合、日本向けモデルと共同チームモデルの両方があり、ゼネラルモーターズの完全子会社であるサターンが後者のモデルの適切な例とする。

確かに、アメリカ作業組織に対するカッツとダービシャーによる観察の結論は「多様化」であり、労働組織を4つのモデルに分類することは理にかなっていると仮定するのは当然のように思われる。ただし、より詳細な事実を見つけるために、本稿では生産性や品質の向上という観点から、より詳細な研究を提案することができる。彼らの事実発見と「多様化」の結論は、作業組織の進行中の状態を完全に理解するには不十分であり、作業組織の分類学は間違っているとは言えないものの、十分なものとは言えないと考える。

もともと彼らは、職場パターンの拡散傾向を調査することにより、弱体化した労働組合運動と雇用関係の多様化との関係に興味を持っていた。彼らは組合部門と非組合部門における賃金と労働組織を比較している。彼らの意図は理解できるが、同時に、生産性と品質の向上という観点から半自律的なワークグループのスキームと意味を十分に研究されていない。

彼らによると、GM サターン工場における労働者の作業は半自律的特徴を持つという。自律的な作業は、必ずしも管理者による制御の欠如を意味するわけではない。当たり前のことであるが生産現場を労働者に任せっ放しの、いわば野放図な状態では経営は成り立たない。ただでさえ厳しい企業間競争に置かれた国際自動車産業において、経営側はいかなる場合でも目標を達成するための PDCA 業績管理システムが切り離せない。つまり厳しい組織目標を達成するための進捗管理と、サターンにお

³Katz and Darbshire (2000) , p. 41.

ける半自律的な組織秩序との間には、高レベルの整合性と緊張をはらんでいることが容易に想像できる。しかし彼らによる研究では、このサターンにおける緊張関係には深入りされていない。この緊張関係の吟味なしに、彼らは各工場における特徴の違いを「多様性」と表現した。

彼らは自分たちの結論に焦点を当てて作業組織と多様性のモデルを分類したが、モデル間の違いを明らかにするのに留まらず、雇用関係のより詳細な事実を研究する必要がある。ここで「多様化」という言葉の危険性を指摘できる。たしかに「多様化」という言葉は、表面的な傾向と特徴を示すのに便利である。しかし一方で、研究者が事実を深く理解していなくても、便利な言葉に頼る傾向もあるのである。

作業組織の「多様性」を強調する先行研究はほかにも存在する。アドラー、コーカン、マクダフィー、ビル、ルービンスタイン（「アメリカ：テーマの変化」、1997年）は、多様性こそがアメリカにおける作業組織の最新の特徴であると主張する⁴。1990年にWomack et al.によって書かれた「リーン生産システムが世界の自動車工場をこう変える」では、世界中のすべての作業組織がリーン生産システムに収束していると主張された。しかしそれに反してアドラーらは、GM ウェリントン工場では、チームベースの作業システムやジョブローテーションが導入されていなかったが、それでも生産性と品質向上が十分に達成されていたことを論じている。すなわち、アメリカの自動車産業における業務組織改革のすべてが一方向に収束するわけではなく、各工場の経路依存性が存在し、大量生産体制からリーン生産体制への移行は断定できないとしている。

いずれにしても、アメリカにおける多くの研究者に問題とされているのは、「作業組織の多様性、あるいは収斂するか」であった。ここで紹介した研究者によってなされていないことは、以下の事柄である。すなわち、新たな経営政策を現場から取り入れようとする場合、それを実際に遂行するのは労働者であるので、彼らからの合意調達の必要がある。しかしこれは人間のやることであるので、当然ながら一筋縄ではいかない。仕事（労働の質と量）の変更・追加には、当然それに対する対価（＝賃金・処遇）の変更も労働組合によって要求される。つまり、労働組織の変更によって、職場の労使関係も随分影響を受けているはずであり、それを正確に描写する必要があるのである。上記に紹介された研究では、こうした点にまで掘り下げて究明されておらず、数社のケースを掘り下げないままに並列的に紹介し、それぞれの特徴の違いを有機的に究明するというよりも、「違いがあったから多様性」であるという、残念ながら平凡な記述に終始してしまっている。

⁴Adler et. al. (1997) , p. 81.

3.2 日本の方に対する理解：自律的なチームではない

それにもかかわらず、1990年代における未熟なチームコンセプト議論と比較して、作業組織の「多様化」議論はより進歩的で洗練されていったとはいえる。すでに指摘したように、Womackらの研究など、1980年代に日本の労働組織を研究したほとんどの研究は、多くの場合、重要な事実認識の欠如が見られた。この頃の日本化論でしばしば見られた論調は、一般労働者がチームで協力して働けば仕事の満足度も高まり、生産性と品質も向上するといったような、ナイーブなものであったことはすでに述べた。これら1980年代に大きく注目されるようになったジャパナイゼーションは1990年代以降も続いたが、その後は、多くの研究者がチームの自律性に関する誤解に徐々に気づき始め、一部の研究者は日本の労働組織をより正確に理解するようになった。2000年代以降、カッツ他による「多様性」の議論を除き、より詳細な理解を伴った「日本の労働組織に近づく」という論調が見受けられるようになる。

マクダフィーは2003年の論文‘*Leaning toward Teams*’（「チームへの傾斜」, Thomas A. Kochan and David B. Lipsky (eds.), *Negotiations and Change*, Ithaca, Cornell University Press)の中で、近年、ヨーロッパもアメリカもペースの違いこそあれ、日本型リーン生産を支えるチーム方式に徐々に近づいてきているとより明確に主張する。

マクダフィーによれば、リーン生産システムは1980年代初頭にヨーロッパの自動車メーカーに導入され普及したのにたいし、アメリカで実際にはリーン生産方式の移入が遅れた⁵。その理由として、アメリカでは当時、製品の多様化に起因してフレキシビリティの重要性がまだそれほどまで求められていなかった、市場環境が良好であったため作業組織改革に着手する必要性が薄かった、組合がその導入にあまり積極的でなかったなどの理由があげられている。

他方、ヨーロッパの自動車メーカーは、以下のようにリーン生産システムを導入するいくつかの理由が存在した。欧州と日本の自動車メーカー間の競争力の大きな違いのため、彼らは基本的にチームベースの作業システムを導入することに抵抗感が少なかった。また製品の多様性が高まった中で、かならずしもリーン生産システムがヨーロッパ人にとって常に最良の方法であるとは限らなかったが、伝統的な量産システムを変更する必要性を感じていたという。したがって、1990年代の初めには、アメリカの自動車産業はヨーロッパの自動車産業と比較してリーン生産システムの導入が遅れていたとはいえ、アメリカと欧州の両方の自動車産業が将来リーン生産システムを導入するであろうと预期している。つまり、「自律的な」特性に対してではなく、厳しい競争のある製品市場で生き残るために、日本の作業組織の在り方にたいして注目がなされているのである。

すなわち、この研究で明らかにされていることを、さらにやや敷衍すると、以下のようになれるのではないかと。とかく日本型の職場労働はアメリカでチーム方式と呼称されてきてはいるが、当の日本の工場で働く従業員は、チームワークに従事していると意識することは、アメリカ人が一般に想定す

⁵MacDuffie (2003), pp. 106-107.

るほどはあまり無いといえるのではないか。すなわち自律性を求めんがために作業グループなりチームが日本の職場で求められてきたというよりも、純粋に生産性と品質の向上のために日本の製造現場で行われてきた努力が、強固なジョブデマルケーションが伝統であるアメリカからすると、あたかも助け合って働くチーム労働のようにアメリカ人研究者に映り、その自律的なチーム観がやや誇張されて伝えられた、といえるのではないか。そしてこのやや一人歩きした観のある日本のチーム労働が、90年代以降、アメリカ人研究者にも徐々にその自律的ではない実態が分かってきた、というのが実態ではあるまいか。すなわち、やはりここでも生産性と品質を向上するために仕事管理が展開され、その仕組みこそが本来明らかにされるべきなのであって、働き方がチーム的に見えるかどうかは、第一義的に重要なことではないのである。この2003年のマクダフィー研究は、そのように示唆してくれるのである。

3.3 チームコンセプトと参加：生産性・品質向上のスキームに対する関心の希薄

以上の議論を踏まえ、労働組織改革を議論する上で明確にすべきことは以下の通りである。研究のほとんどは「チームコンセプト」のキーワードに固執し、作業組織改革の最大の目的である労働の詳細な役割と生産性と品質を改善するためのスキームを記述していない。1980年代に流行した「チームコンセプト」という言葉は、1990年代以降もキーワードとして存在し続けており、その研究からは、このキーワードと生産性や品質の向上メカニズムとの明確な関係は依然として分からずじまいなのである。

近年のチームの研究を理解するために、いくつかのプラントのチームを包括的に比較するピルとマクダフィー (Pil and MacDuffie, 1999) によって行われた研究を紹介する。チームの性格を、日本工場、日本企業の海外移植工場、アメリカ工場の3パターンに分けて調査している。この調査によると、ビッグ3工場の3分の1だけがチームを使用しているのにたいし、チームは日本のすべての工場と海外の移植で使われている。ビッグスリーの労働者の約半分はチームに所属していますが、海外の移植工場と日本の工場ではすべての労働者がチームに所属しているという。

チームの影響を受ける項目を比較した結果によれば、①仕事における新技術の利用、②誰が仕事をするか、③作業方法：方法の見直し、④成果結果、⑤苦情／不満の解決、⑥作業ペース、⑦1日の作業量、において、日本工場、日本企業の海外移植工場、デトロイト3工場の順にチームワークの影響が強いことを明らかにしている。

またチームリーダーの選出については、日本工場が管理者による任命が中心であるのに対し、アメリカの工場ではチームメンバーによる任命が主流であるという。問題解決活動については、クオリティサークルの割合は、日本の工場では80%、日本企業の海外移植工場では27%、アメリカの工場では26%、従業員一人当たりの提案件数は、日本工場では年間23.2件、日本企業の海外移植工場では3.9件、アメリカの工場では労働者一人あたり0.26件、実施された提案 (Teian) の割合は、日本工場では84%、日本企業の海外移植工場では70%、アメリカ工場では41%となっている。これを見ると分かる通り、

チームの活動は日本の工場ほど活発であるが経営主導であり、対照的に、アメリカの工場では低調である。

このようなチーム活動の点では、日本工場、日本企業の海外移植工場、アメリカ工場の間でそれぞれある程度の格差が見られたものの、生産性について彼らによる軽量調査結果では、統計的に有意な差が認められていない。品質については、JD パワーアソシエイツの調査に依拠した結果、海外移植工場と日本工場の結果に統計的な差は見られないものの、総じてアメリカ工場の成果がより良い結果が表れている。

3.4 サターンのケーススタディ：仕事論的管理の観点の不備

3.4.1 サターンで新たに試みられたこと

以上に幾つかの代表的先行研究を見てきたが、もっともひとつの事例に詳細に迫ったものは、ルービンスタインとコーカンによる *Learning from Saturn: A look at the boldest experiment in corporate governance and employee relations* (『サターンから学ぶ：企業統治と雇用関係におけるもっとも大胆な試みについての調査』, Saul A. Rubinstein and Thomas A. Kochan, 2001) である。周知のように、Saturn は GM によって 100% 子会社として設立された。これはテネシー州に新しく建設された工場であり、従来の職場慣行に関係なく、新しい革新的な労働協定が結ばれた。GM がトヨタとの合併会社である NUMMI から多くを学び、ここから新しいタイプの作業慣行を導入し、いくつかを既存の工場に取り入れようとしたことはよく知られる。ただしこの本によると、サターンは必ずしもリーン生産方式だけに拘るものではなく、労働者の利害も重視するが、株主の利害も大切に考え、ただ単純に日本メーカーの模倣するものではない独自の方向性を志向していることを、全体的な論調としてうかがわせる⁶。

しかし、GM のサターンは、伝統的なジョブコントロールユニオニズムに制約されない独自の工場を建設し、外国の自動車メーカーとの競争に必要な高い生産性と品質を組み込むことを目指していた。これまでとは異なった作業組織を希求している以上、職場のあり方がまずどのような具体的なのかが解明されなくてはならないことになる。これに関して、調べなくてはならない点は実に多い。ここを意識的に明快にせず、ただ単に「チーム労働を導入したから労働者の満足度と自律性が向上し、結果として生産性と品質が上がった」という言い方は、1980 年代に多くの研究者が取りがちであった、あまりにナイーブな観点である。

工場が生産性と品質の向上を目的としているならば、フィールド調査を通じて事例となる生産職場に即した具体的方策が調べられなくてはならない。例えば、伝統的テイラー主義的アプローチでは、生産管理は主にインダストリアル・エンジニアと職長によって決定されてきた。それに対抗する労働組合は苦情処理手続きに訴え、経営側による改革に反対した。ケーススタディでは、労働者の割り当

⁶Rubinstein and Kochan, (2001) , p. 139.

て、生産標準、各労働者の作業負荷、ラインスピード、作業組織の変更がそれらにどのように影響するかなど、事実を詳細に説明する必要がある。これらの項目についてさらに詳しく説明し、工場における生産性と品質を向上させるためにそれらをどのように使用するかについても、生産性と品質の指標と、目標を達成するための目標の設定方法を調査する必要がある。さらに、目標を達成するための管理の仕組みと、過去から現在までの実際の会議を明らかにしなければならない。さらに、ミーティングと生産労働者のためのチームコンセプトとの関係を調査する必要もある。上記の事実を確認しないと、業務組織変更の実態がわからないため、アメリカでの過去の調査で、上記のような問題が十分に解明されているかが問題となる。

上記を考慮すると、サターンに関するこの研究はどこかで課題が明らかにされているのだろうか？まず著者によると、サターンでは従来のアメリカ型職場統治形態ではなく、組合ないし労働者は他の工場よりも積極的に企業経営とガバナンスに積極的に関与する仕組みになっているという。表1はそれを分析するためのフレームワーク図であり、①～④が他の大工場とは異なる大きな特徴である⁷。以下、この①から④の特徴を本書に即して簡単に紹介するとともに、本書では職場理解が不十分である点を述べてみたい。

表1 GM サターンにおける統治と管理における組合の役割を分析するためのフレームワーク

	組合のリーダー	一般の組合員
生産ライン外	③労使共同委員会 (戦略的活動委員会、生産活動委員会)	②問題解決グループ
生産ライン内	④共同管理 (モジュールアドバイザー)	①自律的作業チーム

(出所) Rubinstein and Kochan, *Learning from Saturn*, p.26. の表をもとに筆者が加筆。

まず①自律的作業チームについて。ワーク・ユニット (Work Unit) とも呼ばれる。チームコンセプトの自律的な「精神」はサターンで十分に開発されてきたが、実際のチームは必ずしも完全に自律的なものではなく、チームを効果的にするためには、職長、チームリーダー、モジュールアドバイザーなどの管理機能が決定的に重要な役割を果たすという⁸。この理由として、伝統的なジョブコントロールユニオニズムでは、労働者はほぼ労働協約に含まれる所定の規則に従って作業を行っていたためである。しかし、チームのコンセプトの下では、労働者の足量的な努力とか意思決定が分散化されるため、それを統べる職制が必然化されるということである。チーム全体だけでなく、プロセス全体を管

⁷Rubinstein and Kochan (2001) , pp. 26-54.

⁸Rubinstein and Kochan (2001) , pp. 45-48, 129, 141.

理するための義務的なシステムがあることは避けられない。

これまでアメリカでは、多くの場合、チームコンセプトの自律性が強調されてきた。しかしサターンでは、職場で高度なチーム活動を行った結果、管理機能によるより多くの管理が必要となったという事実があり、これはアメリカ人研究者による労働組織の研究における新たな発見といえる。ただし、以下に示すように、詳細な記述については不足しており、ここの説明だけではこの作業組織自体がどのように運営されているのか判別できない。

たとえば、ルービンスタインとコーカンがチームの自律的な精神が存在し、管理システムも重要であると説明するならば、両者間の具体的権限配分関係を明確にする必要があるものの、彼らの分析では明確にされていない。教科書的にいうと、基本的に IE と監督者が伝統的なアメリカの製造現場での組立ライン作業員の作業量と配分を決定する。労働者は指定された職務内容に従って作業する必要があり、遵守しない場合、管理者による懲戒の対象となる。ただし、変更に異議がある場合、労働者は苦情手続きを経ることになる。これは、生産活動がルールに従って適切に実行されるという意味で、静態的なものであった。いわば従来はライン労働者の自律性の余地などなく、基本的に労働者は所定のマニュアルに従って労働しなければならなかった。その労働者に自律性の余地が生じたとしたら、それはいったいどういった領域で、どのような自律性なのか？ 職長などの管理機能の役割は重要だというのが、職長、チームリーダーとモジュールアドバイザーが具体的に決定する項目、およびチームメンバーと製造現場のリーダーシップの間の詳細な関係が明確ではない。

彼らによる研究からわかるように、「自律性は哲学として追求されている」という記述だけでは不十分である。重要なのは、自律性と品質と生産性の向上の間の直接的な関係について、この本からはまだ認識できていないということなのである。

②問題解決チーム：組員による生産ライン外の問題解決グループを指す。ルービンスタインとコーカンによると、これは、権限、リソース、およびチームの範囲を超えた作業を行う上で重要な存在である。彼らによれば、これはホンダとトヨタで非常に重視されており、たとえば、ある特定の年（または月）には全性に焦点が当てられるが、別の時期には、コストや品質保証問題に改善目標が据えられ、マネージャーはこれらの問題を解決するための提案が求められるという。サターンでも同様に、生産ラインの外に問題解決グループが存在したが、それらはホンダやトヨタほど重要ではなく、問題解決は作業チームにとってより重要になる傾向があったという。

実際に日本の職場でも、保全工ではなく、通常はライン作業にも就かない改善（組）班がある。これら改善班は、コストの削減、品質の向上、および稼働率の向上を専門に従事する。これらの日本の改善班は、サターンでのこの「問題解決グループ」に相当するものと思われる。ただし、この調査では、この問題解決グループに登録されている人々の数、グループが持つ特定の権限の範囲、チーム内の分業、およびメンバーになる資格がある人など、より詳細な事実については触れていないのが残念である。1980 年代以降の労働組織改革の傾向を考えると、自律的な作業チームが改善活動に取り組んでいるように多くの記述があったが、この研究によるこの問題解決グループへの着目は、アメリカにお

ける研究の大きな進歩である。

③労使合同委員会：これもアメリカの労働組織改革研究と労使関係研究における新たな視点である。従来、アメリカの自動車工場では、経営側が事前に組合側に経営権に関する事項について事前に打診・相談することはなかった。しかし、サターンでのアメリカの労働関係における画期的な共同決定の試みは、非常に困難を伴うものであったという。

サターンでこの労使共同委員会を導入しようとするこの傾向について、この研究では以下のように概説される。すなわち共同委員会は、複数のレベル（戦略的行動委員会（会社）、製造行動委員会（工場）、ビジネスユニット、モジュール、ワーク・ユニット（チーム）毎に分かれて展開された⁹。意思決定は各レベルの委員会で分散され、情報は労使間で共有され、労働組合には生産に関する意見や決定の機会が与えられることになっていた。しかし、1994年には、意思決定プロセスがGM本社の上部に統合され、サターンの製品をGMの他の部門とバランスさせる方法など、意思決定の一元化の流れが強まった。このため、たとえば製造行動委員会は、本来なら責任を持って十分に議論すべきテーマである①チームによる改善活動、②組織的学習について、十分に責任を持って議論できなくなり、ついに1999年に委員会は無意味となり、毎週行われていた会議は最終的に格下げされ隔週で開催されるようになったという。

上記のような意思決定の分散化は、中央集権運動によって妨げられただけでなく、サターンの3つの部門間の調整もうまくいかなかった。サターンは、もともと車体部門、駆動部門、組立部門の3つの部門の集積体であり、それぞれ労使共同に対する熱意は一貫したものではなかったという。

さらに、GM経営サイドの問題として、著者らはサターンでの管理職の定着率が低いことが問題であるという。平均在職期間は実際にはわずか1年で、サターンでは自分が担当する部門について時間をかけて育てるというよりも、GM本社上層部の意向を気にしながら、もっぱらキャリア昇進に関心を持っていたという。

サターンの労使合同委員会による協力的労使関係の強化は画期的なものであったが、労働者ではなく経営管理側の諸問題を見ることができ、結局のところ労使共同に苦しんでいる全体像がこの研究からうかがえる。しかし、サターン合同委員会は後で状況を改善することができず、たとえば、各管理レベル間の詳細な権限関係、意思決定プロセス等がこの研究から知りえず、不満が残る。

最後に、④パートナーシップは生産ラインでの労使の共同管理職制である。これは、モジュールアドバイザーまたは職場での労使管理の共同管理とも呼ばれる。これは組合側と管理側の両方のメンバーが1対1の比率で生産現場を管理しようという新しい共同管理モデルである。もともと1988年に、労使双方が従来の監督者とは異なる新しい職場管理について話し合い、実現したものである。当初のグループは50人の組合員で構成され、さらに管理側から50人が追加されたため、合計100人が任命された。その目的は、組合員の声を組立ラインの日常管理に組み込むことを目的とする。当時、

⁹Rubinstein and Kochan (2001) , p. 50.

他の GM 工場では組合員が意思決定プロセスにこのレベルに関与していなかった。労使が共同でモジュールアドバイザーを選考した。

すでに③で紹介した労使協議制が労使で正式に組織化された経営参加制度であるのに対し、このモジュールアドバイザーによる管理は、基本的にはインフォーマルな労使協力によって実行されたため、まだ外部に知られていないものもたくさんあるという。しかしこの制度を通じて、組合は生産方法や生産量など、経営側との日々の対話である程度は意見交換をすることが可能となった。

ただし著者らも告白するように、私たちはこの研究から具体的なメカニズムを理解することがほとんどできず、サターンの生産現場で上記のような新たな試みが始まったことしか判別できない¹⁰。組合員が現場管理に参加する場合、実際の状況を知りたいのであるが、この研究からモジュールアドバイザー、監督、チームリーダーの関係を知りえない。

いずれにせよ、上記のとおり、サターンでは職場と労使関係に関する新しい4つのスタイルの改革が行われていることがわかるが、さらに研究しなければならない事実はまだ残っている。

3.4.2 ルービンスタインとコーカンによる研究が抱える課題

では、ルービンスタインとコーカンによるこのサターンの研究で調査されていないことは何か？つまり、仕事論的観点からの具体的かつ体系的な調査の不備にある。

従来の GM 工場とは異なり、サターンは従来のジョブコントロールユニオンイズムに制約されず、いかにして作業組織の生産性と品質の向上させるのかということであり、それが上記①～④の試みのはずである。

たとえば、自律的作業チームは、仕事の管理上、具体的にどういう仕組みで工数低減に貢献できると議論されてきたのか、そこで何が障害であったのか。のちにも詳しく触れる良品の直行率向上や、いわゆる「チョコ停」の防止に向け、チーム労働になにが出来、限界はどこであったのか。品質向上に向けての適正な指標は誰が適正に設定し、誰がモニターし、どのように目標達成に向け管理がなされているのか。GM トップから降りてくる経営計画・目標とのすり合わせはどのような頻度で、どのような会議体で行われ、そこではどういう軋轢があるというのか。モデルチェンジ時やラインスピードの変更に伴う、標準作業の改定は誰がどのように行い、どのような方法でライン労働者から反発を買わないよう、彼らから合意を調達するのか、云々。また生産性と品質の向上に向け、既に紹介したモジュールアドバイザーは、具体的にどういう役割を果たしてきているのか。同じ観点から見て、サターンの問題解決グループはどうか。労使共同委員会はどう位置づけられるのか。それぞれの有機的關係はどうなっているのか。まだまだ分からないことが多い。

¹⁰Rubinstein and Kochan (2001) , p. 54.

3.4.3 業績管理から労働を分析する必要性

工場内には、計画どおりに開発および実行する必要のある膨大な仕事量が存在するが、これを首尾よく展開し、計画通り遂行できるかどうかは、実際の現場労働力に依存する。GM でも、NUMMI を通じてトヨタ生産方法に細心の注意を払っているが、この膨大な仕事量にどういう労働編成で取り組むのかという点にこそ、GM とトヨタの間の作業現場におけるギャップが少なくない。

すなわち、上記、膨大な仕事をめぐる体系的・計画的な諸管理活動（＝「仕事論」）の解明のなかで、労働が詳細に明らかにされる必要がある。すなわち、労働は経営計画、生産性・品質の向上といった諸管理活動の中での位置づけられるべきものであり、決して仕事論から切り離して議論できないものである。しかし残念ながら、この点でルービンシュタインらは十分に労働を仕事論的に関連付けているとは言えず、こここそが本書の欠点であり、アメリカ作業組織改革研究をめぐる、今後解くべき課題である。

4 「知識主導の仕事」と「カイゼン」活動への注意

4.1 この研究で論じられたポイント

アメリカの自動車産業における労働組織研究に関する最新の成果として、2015 年に書かれたカッチャー＝ガーシェンフェルドらによる著作（Joel Cutcher-Gershenfeld, Dan Brooks & Martin Mulloy, "Inside the Ford-UAW Transformation（フォード＝UAW 改革の内側）"）について言及する必要がある。本稿のテーマに関する最新の本格的著作であり、UAW とフォードの間の労使関係の変化に関する実証研究である。この本は、アメリカの自動車産業の現在の状況を分析するために、同社に関する歴史的な「重要な出来事」に焦点を当てたスタイルといえる。

とりわけ第 5 章では、知識主導の仕事の性質が産業革命後の世界経済をますます定義していると著者たちは主張している¹¹。ここでは幅広い職種がますます「知識主導」になっているとされる。彼らは、いくつかのフォードと UAW をめぐる「重要な出来事」に焦点を当てることによって、フォード工場での歴史的な仕事の組織変化を時系列的に並べ分析するという研究スタイルをとる。ここで挙げられた重要なイベントとは次のとおりである。

¹¹Cutcher-Gershenfeld et. al., (2015) , Chap.5.

1. フォード・トータル・プロダクティブ・メンテナンス・ルーツ、1982
2. マツダ・フラットロック、1987
3. 1988年のロミオ・エンジン工場
4. 継続的改善とFPS（フォード生産システム）ロールアウト、1996-1999
5. 1999年のチームの開始と停止の指定
6. UAW ガラス工場、2002年
7. Hourly Six Sigma Black Belts、2003-2008
8. 未来のパワートレイン工場、2007-2008
9. チームベースの契約、2011年

本研究が依拠する「知識主導の仕事」自体の概念は、この本の最初のキーワードではない。1998年、カッチャー＝ガーシェンフェルドらは、その本「知識主導による仕事（Knowledge-Driven Work）：日米労働実態からの予期せぬ教訓」でそのキーワードを初めて提示した¹²。彼らによると、日本の経済力は1980年代に比べると弱体化したものの、欧米諸国の経営者や学者たちは日本の経営スタイルや労働組織から学ぶべきことがまだたくさんあるという。これから将来における「知識経済」では、「有形」の知識だけでなく「無形」の知識も日本の自動車工場で中心的な役割を果たす。したがって、彼らは、「知識主導の仕事」がアメリカの自動車労働組織においてもより重要になると結論づける。本著「フォード＝UAW改革の内側」においてもカッチャー＝ガーシェンフェルドらは、「知識主導の仕事」という分析視角を用い、フォードにおける実際の作業組織にこの概念を適用する。また、「知識主導の仕事」に併せて、「継続的カイゼン（日本における改善活動）」の両方に焦点を当て、上記の歴史的に「重要な出来事」を分析する。本著には多くのメリットがあり、アメリカの自動車業界における業務組織の変化について考えると、研究の観点からは「継続的改善」に重点を置くことが非常に重要だと思われる。

4.2 この研究で議論されていない点

4.2.1 「知識主導の仕事」と「継続的改善」

しかしながら、彼らの研究における欠点は、彼らが「知識主導の仕事」と「継続的改善」の間の関係とそれらを取り巻き、両者を関係づけるシステムを詳細に分析しなかったことにあると思われる。これこそがこの本が到達しえなかった問題点である。「知識主導型作業」と「継続的改善」の重要性は理解できるが、「継続的改善」が「品質と生産性」の向上にどのように作用するか、つまり「継続的改善」のメカニズムが本著からはわからない。つまり「継続的改善」を実施するための詳細な事例説明が必要であって、そこでの目標、および課題を知る必要がある。

¹²Cutcher-Gershenfeld et al., (1998) , Chap.1.

「真実（神）は細部に宿る」というが、「継続的な改善」を理解するにはプロセスを取り巻くより具体的で細部に及ぶ事実の把握が必要である。そもそも「継続的改善」や「改善」という性質を考えると、まずは生産労働者の取り行う「定型（繰り返し）業務」と「非定型（非繰り返し）業務」の区別が重要である。日本では、「カイゼン」は直接生産労働者の「非定常業務」と強く関連している。すでに説明したように、過去のアメリカの研究者の多くは、生産性と品質の向上における「継続的改善」、「チームワーク」、または「労働者の関与」の動機付けの側面を定量的に証明しようとしたましたが、その試みの多くは上手くいかなかったといってよい。すなわち結局のところ、アメリカ作業組織改革研究で課題とそれているのは、「継続的改善」と「品質と生産性の向上」のメカニズムと関係についてである。

4.2.2 「非定型業務」

次に、自動車工場の直接生産労働者による「非定常業務」に焦点を当てます。日本の自動車業界の「カイゼン」には「非定常業務」という視点が必要である。日本の生産労働者に「非定常業務」を促すのは能力主義管理というインセンティブシステムが存在する。日本の雇用関係研究において、「改善」の目的は品質の向上とコストの削減である。言うまでもなく、品質を改善しコストを下げる手法はさまざまである。ここでは日本における品質とコストの改善手法として、直接生産労働者による「①機械稼働時間の改善、②欠陥率の低減、③工数の削減」を取り上げて検討する。

逆に、アメリカの伝統的な生産システムでは、上記の①～③はインダストリアル・エンジニアと職長のみが担当してきた。日本の自動車メーカーでは、①～③に直接生産者が「非定常業務」として部分的に関与している。アメリカの自動車工場における最近の業務組織の変化を理解するには、①～③が重要だと思われる。しかしながら、カッチャー＝ガーシェンフェルドらはこれらの事実十分に焦点を合わせていない。

「定常業務」は「職務給」で報酬とすることができるが、他方「非定常業務」は日本においては「職能給」で各労働者に個別に報酬が与えられる。「非定常業務」に貢献する労働者には個人差が大きい。ため、直接生産労働者に対してそのような①～③を行うには「能力主義的賃金制度」が必要となるわけである。この「能力主義的賃金制度」により、優秀な労働者は上位の（非組合）管理職に昇進することができ、日本においては当然のことであるが、ブルーカラーとホワイトカラーの格差が依然大きく存在するアメリカにおいては極めてまれなケースである。逆に日本の自動車産業では、直接生産労働者が取締役会（副社長まで）まで昇進するケースすら存在する。

4.2.2.1 「①機械稼働率の改善」

組立部門では、ラインはときおり停止を迫られる。当然ながら、工場長は生産性を向上させるために稼働率を少しでも上げたいと考えるが、焦点は長期間のダウンタイムだけでなく、頻繁、かつ短時間ラインが停止する、いわゆる「チョコ停」というものである。かつて小池氏と猪木氏が主張したように、この短時間ではあっても頻発するダウンタイムは工場の生産性には実は無視できない大きな悪影

響を及ぼす¹³。そこで各生産労働者の知的スキルを高め、生産現場における変化と異常への対応力を上げることを通じて、頻繁、かつ短時間のラインストップに取り組む。専門の検査工だけではなく、一般の直接生産作業員もライン上の小さな不規則や欠陥を見つけることができるので、彼らはそのような問題を指摘し、彼らの職場はできるだけ早くそれらに対処することができるということである。

アメリカの自動車工場においても、生産労働者のスキルと知識が向上するにつれて、この問題に徐々に取り組むようになってきているが、生産性・品質向上に直結するこの実態については詳細な実地調査がなされておらず、いまだ現状が詳らかではない。

4.2.2.2 「②良品直行率の向上」

良品直行率（DRR: Direct Run Rate）は、最終検査工程後に欠陥なしで製造された車両の、生産シフトで製造された車両の総数に対する比率である。一般的に言って、メーカーが製品を製造する場合、欠陥を取り除くための追加の作業を受けない限り、市場で販売できない欠陥製品が含まれる。したがって、製造業者は、不良品の割合を減らし、許容できる品質の製品の割合を最大限増やすことを試みる。

デトロイト3は、作業組織の改革を通じて良品直行率を改善しようとするが、これと作業組織の変化との関係を調査する実証的研究はほとんどなく、この点に関する分析が求められる。

4.2.2.3 「③工数削減」

工数とは、平均的な労働者が1時間に実行する作業量を意味する。基本的に、作業負荷または製造プロセスを再編成すると、労働者の数が減り、人件費が削減される。しかし、この工数の削減は、労働者の合理化と解雇に関連しているため、アメリカでは、歴史的に言えば、UAWとデトロイト3の間にながりの緊張が生じ続けてきた。

しかし、日本の自動車業界では、工数削減によって、余剰労働者は主に解雇されない。代わりに、優秀な労働者は通常、オンライン作業から管理職に昇進しうる。これが日米の大きな違いである。

4.3 UAW と「継続的な改善」

日本の自動車工場における能力給はアメリカにおける「技能給」、「知識給」に似ており、これらの給与制度と重複する場合があるものの、上記①～③を達成できるかどうかは日本の能力主義における特徴である。つまり、生産労働者による「能力主義的賃金制度のない継続的な改善」の不備は、アメリカにおける非常に重要な問題である。ただし、Cutcher-Gershenfeld らを含むほとんどの研究者は、この点については触れていない。能力主義なくして、どのようにして労働者に「絶え間ざる改善」の動機を与えているのか？生産労働者は、このような①～③を達成するために、金銭的な報酬なしに本当に働くことができるのだろうか。Cutcher-Gershenfeld による研究もこの質問に答えていない。

¹³ 小池・猪木（1987）。

4.4 「日本における絶え間ざる改善」

アメリカのほとんどの研究者が日本での雇用関係について言及するとき、彼らはしばしば年功賃金、長期雇用、チームワーク、コミットメントなどの要素について言及する傾向がある。しかし、日本の雇用関係を理解するために重要である組織労働者のための「能力主義的賃金制度」に詳細に言及されることが少ない。「能力主義的賃金制度」は日本の「カイゼン」の制度を支えているため、この理解は非常に重要である。これまで日本での雇用関係研究の研究では、能力主義的賃金制度について長い間論争が続いてきた¹⁴。

5 むすびにかえて

この章で分析した内容は、以下の通りである。

1980年代にアメリカで労働組織改革の議論が高まり、当時の日本の職場の特徴が注目され、「チームコンセプト」のキーワードが大流行した。労働者がチームとして自律的に協調して作業する場合、職場の満足度と自律性はそれに応じて生産性と品質を向上させる必要がある、という論調が多かった。本稿では、この見方を「チームコンセプト」のシナリオとしてはナイーブすぎると考えられる。

しかし、1990年代になると「チームコンセプト」という言葉の意味がやや定着し、アメリカの労働組織改革の現状を説明するために新たに「多様化」という言葉が使われた。さらに、「チームコンセプト」という用語のブームが去った事実にもかかわらず、日本の労働組織の職種区分は、伝統的なアメリカの職場よりも厳格ではない。かつ自律性の程度は必ずしも強くなく、経営管理体制が厳しくなっていることが次第に認められ、それを踏まえた議論も一般的になった。

これまでのアメリカにおけるいくつかの先行研究では、日本の労働組織は強力な経営管理下にあると主張されてきたが、日本の労働組織の経営管理のシステムまたはスキームを詳細に調査したアメリカの研究は存在していない。管理制御のシステムまたはスキームは、製造現場と雇用関係の間の直接的な関係である。各工場が抱える最もシンプル、かつ重要な目的は、生産性と品質向上の指標である。したがって今後の課題として、工場管理制御システムと雇用関係の詳細な日米の実態を探る必要があることになる。

そのような状況で、ルービンスタインとコーカンは、表1に見られるように、サターンで初めて行われている生産性と品質を改善するための新しい労働力形成の試みを分析した。それは、(1) 自主作業チーム、(2) 問題解決グループ、(3) 労使合同委員会、および(4) モジュールアドバイザーである。しかし、ルービンスタインとコーカンは工場内業績管理自体の側面をまだ認識していなかった点で決定的に弱く、作業組織改革の詳細な説明に欠けていた。

最後に取り上げた Cutcher-Gershenfeld らによる最新の本格的な研究では、「継続的な改善」活動

¹⁴ 石田光男（1990）第2章。

と知識主導の作業の重要性が指摘されている。ただし、この2つの関係は並行して別々に記述・処理されるため、両者を体系的に分析し、意味ある関係を理解するには不十分である。言い換えれば、絶え間ざる改善プロセスと生産労働者の作業割り当てを体系的に調整する業績管理システムの視点が弱いため、アメリカの労働組織改革の持つ意味、方向性を理解することは難しいのである。

本稿では、アメリカにおける先行研究のレビューを通じて、以前の研究では業績管理の側面からの調査はまだ十分ではないことを明らかにしてきた。筆者は、すでに紹介してきたこれら先行研究でなされていない学問的空白を埋め、これまでの作業組織改革の状況を的確に把握するために、調査や現地調査を続けてきており、次の研究においては調査結果を提示する予定である。

参考文献

Adler, Paul, Kochan, T. A, MacDuffie, J. P, Pil, F. K. & Rubinstein, S. A, (1997) , "United States: Variations on a Theme", Thomas A. Kochan, Russell D. Lansbury & John Paul MacDuffie (eds.) , *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Economy*, Ithaca: Cornell University Press.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, et al., (1998) , *Knowledge Driven Work*, New York: Oxford University Press.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, Dan Brooks & Martin Mulloy, (2015) , *Inside the Ford-UAW Transformation*, Boston: The MIT Press.

石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』 京都：ミネルヴァ書房。

石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』 京都：ミネルヴァ書房。

石田光男・篠原健一 (2010) 『GM の経験』 東京：中央経済社。

Katz, Harry C. and Darbshire, O, (2000) , *Converging Divergences*, Ithaca: Cornell University Press.

小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加』 東京：東洋経済新報社。

小池和男・猪木武徳 (1987) 『東南アジアの人材育成』 東京：東洋経済新報社。

MacDuffie, John Paul, (2003), "Leaning toward Teams", Kochan, Thomas A. and Lipsky, David B. (eds.) , *Negotiations and Change*, Ithaca: Cornell University Press.

Monden, Yasuhiro (1983) , *Toyota Production System: An integral Approach to Just-In-Time: Third Edition*, Norcross: Engineering & Management Press.

Pil, Frits K. and MacDuffie, J. P, (1999) , "Transferring Competitive Advantage across Borders: A study of Japanese Transplants in North America", Liker, Jeffrey, Fruin, M. and Adler, P, Remade in America, New York: Oxford University Press. Rubinstein, Saul A. and Kochan, T A, (2001) , *Learning from Saturn: A look at the boldest experiment in corporate governance and employee*

relations, Ithaca: Cornell University Press.

篠原健一（2003）『転換期のアメリカ労使関係』 京都：ミネルヴァ書房。

篠原健一（2014）『アメリカ自動車産業』 東京：中公新書。

Womack, James, Jones, D, and Roos, D. (1990) , *The Machine That Changed the World*, New York: Free Press.

Research Trend on the Work Organizational Reform: Case study of the US auto industry

Kenichi SHINOHARA

Abstract

Since the 1980s, work organizational reform has been researched in the US. This paper investigates the research trend and its problems. Most of the previous researches are interested in “team concept” of work organization, however, the viewpoints concerning the wage system and management control system are not enough.

Keywords: Auto industry, Labor unions, work organization, United States, Toyota