

# 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——

篠原 健一

## 目 次

はじめに

I. 80年代までの研究の傾向：ブームとしてのチーム論

II. 90年代以降の傾向

1. 多様化：分類学的展開と知的後退
2. 日本方式への認識：自律的なチームではない
3. チームコンセプトと参加：生産性・品質向上が分からない
4. サターンのケーススタディ：仕事論的観点の不備
  - (1) サターンで新たに試みられたこと
  - (2) サターンでまだ分からないこと
  - (3) 仕事論から労働を見る必然性

むすびにかえて

## は じ め に

本稿の目的は、1980年代、および1990年代以降のアメリカ自動車工場における、作業組織改革をめぐる先行研究を整理分析することである。この作業を通じ、今日に至るまでの作業組織改革研究が、どういう傾向を孕み、何が考えられ、何が考えられてこなかったのかを明確にしたい。この作業を通じ、アメリカ自動車産業の作業組織改革における、今後明らかにすべき課題を浮き彫りにしたい。

すなわち、伝統的なアメリカ型労使関係システムが解体しつつあるなか、作業組織・労使関係研究もこうした変化を捉えようとしてはしている。しかしながら、多くの研究において職場における新たな安定的秩序の諸ルールを記述・提示できていないように思われる。言い換えれば、団体交渉と細かい職務区分、先任権制度という従来の職場ルール体系が崩れつつあるなか、新しい働き方を巡るルールが必要とされているはずであるが、以下に紹介するように、その記述に充分成功していないように思われるのである。

ここで言う、働き方を巡るルールとは、賃金ルールと仕事ルールのことと言っても良い<sup>1)</sup>。賃金ルールについては、以下にも紹介するが、アメリカにおいては職務の大ぐくり化とともに賃率も一

1) 石田光男『仕事の社会科学：労働研究のフロンティア』（ミネルヴァ書房、2003）。

元化されてきたが、この点はずいぶん明らかにされてはいる<sup>2)</sup>。しかしその一方、いかに仕事面で管理するかという仕事ルールについては、ほぼ明らかにされていないのが実情である。

1980年代に広く見られたタイプの研究であるが、すなわち、賃率を一元化し、シングルレート化すると、労働者は助け合い (team concept)、柔軟に働き (flexibility)、より経営の意思決定に参画し (participation, involvement, decentralization など)、ひいては生産性と品質が向上するのであろうか? こうした観点は、あまりに素朴でナイーブすぎるといえないだろうか。常識的に考えて、生産性と品質の向上はこれ (=賃金管理) からだけではなしえず、組織目標達成のためには何らかの仕掛け (=仕事管理) が必要であることは十分に想像が付く。

たとえば、製造物の良品歩留まり率を向上するために、これまでにないどのような仕掛けを経営側は導入したかったのか。従来のような最終工程だけでなく、一般組立工をも巻き込んだ「作りこみ」をしたいなら、労働者側にどのようにその導入を説得したのか。具体的にはどのような種類の労働者に、どのような負担が増えたのか。その導入なしでは工場の閉鎖を招くかもしれないという危機感で、半ば強制的に導入されたものなのか、あるいは何らかの交換条件の提示による妥協があったのか。あるいは良品歩留まり向上の数値目標は誰が、どのように決めるのか。数値目標達成に向けた進捗管理 (いわゆる PDCA サイクル) はどのような仕組みになっているのか。またその導入により、従来の品質管理担当マネジャーの役割はどう変わったのか。彼らの職権変更・縮小による反発はないのか、などなど。換言すれば、この良品歩留まりの改善のみならず、従来からの職場ルールを解体して、さらなる生産性と品質の向上を図る以上、それを達成するための新たな職場の仕掛けが必要となる。しかし当然のことだが、経営側はその仕掛けを、苦もなく100%思い通りに運用できるわけではない。これを実際に運用するのは従業員であるから、彼らと合意・妥協し、その安定的な運用のために、新たなルールが必要とされるのはいうまでもない。このルールの抽出こそ、研究者が明らかにせねばならないことである。

すなわち、これまで「賃金管理」の側面がある程度明らかにされた一方、組織目標達成に向け「上位者が下位者に仕事を任せて任せっぱなしにしない術」である「仕事管理」の側面が明らかにされなければ、作業組織改革を明らかにしたことはないと思われるのである。以上のような良品歩留まり率の例に限らず、なんらかの経営目標達成に向け、従業員に「このように働いてくれ」という経営側による要望にたいし、それを「分かりました」と言う労働者側の合意・妥協があるはずである。すなわち経営側が求める目標とそれを達成するための仕掛けが必要だが、実際にそれを運用するのは従業員本人なのである。その仕組み全体が明らかにされるべきであるが、以下で紹介する代表的な先行研究で分かるように、先行研究のほとんどはこの点についてはほぼ無自覚となっているのである。

したがって以下では、まず「I. 80年代までの研究の動向：ブームとしてのチーム論」で、1980

---

2) 篠原健一『転換期のアメリカ労組関係：自動車産業における作業組織改革』(ミネルヴァ書房、2003)。

年代いかにチームコンセプト論がブームとして盛り上がり、そこでは十分な「賃金管理」と「仕事管理」の分析がなされていなかったことを、まず篠原（2003）を用い紹介する。

それを踏まえ、90年代から今日に至るまでの先行研究の傾向について、主として仕事管理の視点から考察する。「Ⅱ.1. 多様化：分類学的展開と知的後退」では、仕事管理の視点がないため、アメリカ自動車工場を見る視点が総花的にならざるを得ず、必然的に作業組織のあり方が多様化しつつあるという結論に至るものの、多様化するパターン相互の違いについて掘り下げて考えられてはいない先行研究の例を紹介する。つづく「Ⅱ.2. 日本方式への認識：自律的なチームではない」では、大きく注目された日本の職場労働が、近年の多様性にかんする議論の延長として、当初アメリカ人が期待したほど自律的なチームに基づくものではないものの、最も競争力のある作業組織形態として依然注目されていることを紹介する。そして「Ⅱ.3. チームコンセプトと参加：生産性・品質向上が分からない」では、上記の議論を引き継ぎ、日本方式が最も競争力があるとは認識されているものの、この間の先行研究で「仕事管理」の側面への注目が欠けているため、もっとも肝心の生産性・品質向上の仕組みが明らかにされていないことを明らかにする。さいごに「Ⅱ.4. サターンのケーススタディ：仕事論的観点の不備」では、ビッグ3によるアメリカの工場ではもっとも独自に先進的な作業組織を持つとされるサターンの事例を、ルービンシュ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）に即して検討し、比較的詳細に検討された当著においても「仕事管理」の側面が不十分であることを明らかにしたい。

## I. 80年代までの研究の傾向：ブームとしてのチーム論

職場改革の目的は、現場における個々の労働者による頑張り・貢献をより確保することである。石田（2003）が指摘するように、人が「頑張る」働くには、「賃金管理」に代表されるインセンティブは重要であるが、それだけでは不十分で、コントロールやサンクションというべき「仕事管理」の側面もそれに劣らず重要である<sup>3)</sup>。

篠原（2003）では、アメリカ作業組織改革における「賃金管理」の側面に着目した。すなわち伝統的に細かい職務区分ごとに細分化されていた職務給が、80年代からの改革とともに大ぐくり化されていくものの、日本では普通に見られる査定賃金制度がアメリカではなかなか導入できない様を観察・記述した。しかし80年代の時点で、アメリカにおける多くの先行研究は、賃金管理の点をあまり注目していないことも明らかにした。むしろこの時期の論調を、誤解を恐れずに最大公

---

3) 石田『仕事の社会科学』。

約数的に書くとすれば、以下のようになる<sup>4)</sup>。「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、より強制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、更なる技能形成や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付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の仕事への自律性と満足度が高まる。」すなわち、賃金管理と仕事管理という視点ではなく、職場の助け合いや自律性、満足度など、いわば経営学における動機付け理論に多くを依拠した先行研究が主流であったといえる<sup>5)</sup>。

改革により労働者の更なる頑張りを確保したい以上、「賃金管理」だけでは不十分で、上記の「仕事管理」、すなわち働かせる仕組みが希求されているはずであるし、それを記述しなければ、改革のすがたを捉えたことにはならないのである。

ちなみにこの時期、大いに注目された事例は NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) である。周知のようにトヨタと GM との合弁事業である NUMMI は、もともと GM が閉鎖したカリフォルニア州・フリーモント工場を、トヨタが主として生産管理を担当し、かつ同工場に勤務していた従業員を再雇用して再び操業したものである。この NUMMI をめぐっていくつかの注目された研究があるが、その多くは NUMMI 従業員の職場におけるチームコンセプトや、熱心な QC 活動、現場での助け合い・協力精神などに着目したものである。詳細は省くが、この NUMMI の成功により、主として生産面を担当したトヨタ生産方式そのものへの関心が、アメリカにおいて高まった大きな契機となったことは言うまでもない。しかしながら、この場合でも、日本の製造現場における「賃金管理」のみならず、「仕事管理」についてはアメリカにおいてほぼ注目されてこなかったことが実情である。

以上で見てきたように、1980年代アメリカにおける作業組織改革をめぐる研究は、NUMMI の研究に代表されるように、いわばブームといってもよい状況であったが、そのほとんどはチームコンセプト、フレキシビリティ、コミットメントなどのキーワード、あるいはそれらの追求と生産性・品質の向上を関連付けようという趣旨のものが多かった。しかしながら、本稿で主張するような「賃金管理」と「仕事管理」の観点から現場労働を仔細に調査した研究は、ほとんどないといってよかった。

---

4) 篠原『転換期のアメリカ労使関係』, 6.

5) 多くの労使関係研究者は、従来からのニューディール型労使関係システムが解体された後の職場について、どう描写してよいのか方向性を見失い、例えばコーカンらは三層構造の労使関係システムを提示したり、あるいは経営学の動機付け理論に依拠したりしたが、必ずしも説得的とはいいがたい。これらはいずれも、労使関係研究において、基本であるところのルール研究、すなわち賃金管理と仕事管理のルールについて無自覚であるための混乱であると考えられる。

## II. 90年代以降の傾向

### 1. 多様化：分類学的展開と知的後退

アメリカ自動車工場にとって火急の課題は、生産性と品質の向上である。したがってこの目標に向けた様々な取り組みが、具体的に解明されなくてはならないことになる。職場の生産性・品質向上策を調べたいなら、その為の努力の仕組みを解明するべきである。工場ごとに様々な方策があるために多様化が近年の特徴であるといわれても、もっと職場に下りて個別具体的な方策をちゃんと調べましたか？と問いもしたくなる。

カツらによる2000年の *Converging Divergences* (『多様性への収斂』, Harry C. Katz and Owen Darbshire, 2000) では、そのタイトルのとおり、職場のあり方のいわば多様化が世界的に進行しており、ひとつの作業組織パターンだけに修練するという見方は現実的ではないと主張する。この多様化という主張は、必ずしも職場の日本化だけが今後の発展パターンではなく、その特徴をいくつかの組織類型に分類化できるという。カツらによれば、大きく分けて職場の特徴は4パターンに分けることができ、それぞれを1. 低賃金型, 2. HRM型, 3. 日本指向型, 4. ジョイントチーム型, としている<sup>6)</sup>。カツらが本書で取り扱った6カ国の自動車工場では、3の日本指向型の影響が強化されているものの、日本指向型に収斂するというよりも、むしろ結局は作業組織の多様性が助長されていると結論付ける。1. の低賃金型は古い時代の組合を伴わない搾取型のタイプ, 2. HRMもノンユニオン型ではあるが、賃金の個別化と従業員のキャリア展開に重きをおくもの, 3. 日本志向型は査定賃金プラス年功的な傾向と企業別組合をもち、最後の4. ジョイントチーム型はペイ・フォー・パフォーマンスと準自律的作業グループ等を特徴とするという。

カツらによると、アメリカにおける雇用関係の多様化は、非組合部門における雇用増大と、組合・非組合雇用パターンの多様化の存在にあわせて進行している、という<sup>7)</sup>。また雇用関係の多様化のみならず、チームシステムの多様化に伴い、従業員が経営上の意思決定にどのように関与するのかということについても工場ごとによって異なることが主張されている。

さらにいうと、近年の作業組織改革が進行したアメリカの自動車工場の例でも、日本志向型とジョイントチーム型があり、後者の代表としてはGMのサターンが最も進歩的な事例として挙げられるという<sup>8)</sup>。

しかしながら、ここでカツらが主張する職場のあり方の類型化であるが、むしろ真剣に工場・国ごとの分類分けを行ってはいらぬものの、職場の表面的な形態を相対的・並列的に類型化して、いったい何になるのかという疑念は尽きない。もともとカツの持つ問題関心は、組合の弱体化がしばし

6) Harry C. Katz and Owen Darbshire, *Converging Divergences* (Ithaca: Cornell University Press, 2000), 10.

7) Katz and Darbshire, *Converging Divergence*, 64.

8) Katz and Darbshire, *Converging Divergences*, 41.

ば雇用関係における多様化進展と関連しており、そのために多様化の傾向を調べることによって、非組合企業の賃金と職場実態の帰結と、組合部門における帰結とを対比させることにあるという<sup>9)</sup>。それはそれで意図は分かるが（無いものねだりかもしれないが）、そうならばたとえばジョイントチーム型の代表サターンの最大の特徴である準自律的作業グループの持つ意味について、生産し・品質向上の観点からもっと突っ込んで検討してほしいところであるが、充分とはいえない。サターンの職場が（準）自律的な作業集団的な性格を持つとはいえ、その企業、工場としての経営目標があるはずであり、それを無視して職場が放逸的に振舞えるという訳ではあるまい。つまり経営は常に目標を持ち、それを達成せんがために組織内部の管理を行うのであるが、それとの整合性をもっともシビアナ緊張をはらむものであることは、容易に想像がつく。サターンも他のアメリカ工場と同じく、非常に厳しい職場の生産性と品質向上努力を迫られており、自律的な性格を持つ職場組織だからといって、従業員がのんびりできるほど、経営環境は安閑として良いものではないはずなのである。

換言すれば、サターンのジョイントチーム型は（半）自律的だというのが、経営計画を達成するために、職場が従来よりも関与できるようになるということであろう。ならばカツらが別のカテゴリーとして分類する日本指向型での「チーム」との間に、どういう種類の差異が存在するのかが積極的に語られなければならない<sup>10)</sup>。カツらは職場の分類学に終始している観が見受けられ、本書では4パターンを以って多様性というものの、そのパターン間の差異を明確にできるほど詳細な調査が求められているのではないだろうか。

ここに多様性という言葉の危険性があるように思われる。多様性という言葉は、いくつかの表面的な傾向・特徴を紹介するのに便利な言葉であるが、一方で、その言葉の便利さに安んじて物事が分かった様な気になってしまい、さらに深く事実を掘り下げる努力を怠る危険性を常に孕んだ、注意の必要な言葉であるように思われる。各作業組織の特徴がどちらかといえば並列的・相対的に紹介されており、それをさらに追及することまでは当研究で為されていない。

こうした多様性を強調する先行研究は他にもある。アドラー、コーカン、マクダフィー、ルービンシュタインによって書かれた1997年の“United States: Variations on a Theme”（「アメリカ合衆国：テーマのバリエーション」、Paul Adler, Thomas A. Kochan, John Paul MacDuffie, Frits K. Pil, Saul A. Rubinstein, 1997）である<sup>11)</sup>。アドラーらによると、多様性こそが今日のアメ리카における（世界的な）作業組織改革の特徴であると述べる。彼らによると、1990年にウォマックらは『リーン生産システムが世界をこう変える』で、世界中の生産システムがリーン生産方式へと急速に収斂する

9) Katz and Darbishire, *Converging Divergences*, 9.

10) 日本の作業組織については、次項で紹介する。

11) Paul Adler, Thomas A. Kochan, John Paul MacDuffie, Frits K. Pil and Saul A. Rubinstein, “United States: Variations on a Theme”, Thomas A. Kochan, Russell D. Lansbury and John Paul MacDuffie (eds.), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Economy* (Ithaca: Cornell University Press, 1997).

と、かつて主張した。しかしながら、アドラーらが事例として取り上げた GM・ウェリントン工場ではチーム作業方式やローテーションというものがあまり導入されておらず、リーン生産方式ではなくても、生産性と品質の向上が充分になされていることを論じている<sup>12)</sup>。すなわち、アドラーらによると、アメリカ自動車工場において、作業組織改革の行方はただ一つの方向性に収斂されているわけではなく、また大量生産体制からリーン生産方式への移行と簡単に結論付けられるものではなく、各工場の歴史が反映された多様性のあるものと結論付けている<sup>13)</sup>。

いずれにしても、多くのアメリカ人研究者に問題とされているのは、多様性、あるいは収斂するか、しないか、である。ここで紹介した研究者によって為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に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、彼らからの合意を調達する必要がある。しかしこれは人間が行うことであるので、当然一筋縄ではいかない。業務（労働の質と量面）の変更・追加には、当然それに対する対価（＝賃金・処遇）の変更も労働者集団によって要求される。すなわち近年真剣に追求された作業組織改革によって、職場の労使関係もずいぶん影響を受けているはずのものであり、それを正確に描写する必要はあるのである。ここで紹介した研究では、こういっ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。

## 2. 日本方式への認識：自律的なチームではない

とはいえ、1990年代以降に多く見られるようになった多様化の論議は、1980年代での未熟な日本化論から比べると、ずいぶんと研究上の進展であるといえる。既述のように、80年代のウォマックらによる業績に代表されるように、この時期における日本の職場労働は、より多く認識不足が散見されるものであった。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80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90年代以降も続いたが、その後は必ずしも日本における職場労働が、チームによって自律的に機能しているわけではないという認識が始めた。これは80年代には希薄であった事実認識上の進展であるといえる。90年代以降の研究は、そうした自律性に関する誤解が徐々に解消され、より正確な日本の作業組織観が散見されるようになったプロセスともいえる。そして今日では、カツらの議論に見られる作業組織の多様化論のほかに、日本の作業組織に対する理解深化とともに、日本方式への更なる傾斜も議論の傾向として見受けられるのである。

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

12) Adler, Kochan, MacDuffie, Pil and Rubinstein, “United States: Variations on a Theme”, 81.

13) Adler, Kochan, MacDuffie, Pil and Rubinstein, “United States: Variations on a Theme”, 83.

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。

マクダフィーによると、1990年代前半、ヨーロッパではリーン生産方式の導入が進んだのにたいし、アメリカで実際にはリーン生産方式の移入が出遅れた<sup>14)</sup>。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、ヨーロッパでは、現実の経営問題としてとりわけ日本との競争力の差が明らかになってきていた、製品の多様化が大きく求められていた、あるいは元来、組合はコンベアラインをなくしたりサイクルタイムを長くしたいという意味での作業組織改革を支持してきており、リーン生産方式が必ずしも当初どおりの期待に沿うものとは言えないかも知れないが、それでも作業グループ導入という経営政策にはさしあたりは賛成してきた、という理由を挙げる。このように90年代前半は、ヨーロッパより立ち遅れたアメリカのリーン生産システム導入であるが、今後の見通しとして、ヨーロッパのみならずアメリカも、これまで以上にリーン生産方式の導入を図るであろうと予期している。すなわちチーム作業の「自律的な性格ゆえに」日本方式に傾斜するのではなく、(深く掘り下げて検討はされていないものの) 職場におけるパフォーマンス向上を従来以上に直視するがために、日本の作業組織のあり方に対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、以下のようにいえるのではないか。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、

---

14) John Paul MacDuffie, "Leaning toward Teams" (Thomas A. Kochan and David B. Lipsky (eds.), *Negotiations and Change*, (Ithaca, Cornell University Press, 2003), 106-107.

そのように示唆してくれるのである<sup>15)</sup>。

たとえば、日本における自動車生産職場でよく見られてきた作業職制、班や組がどういった機能を持つのか、何のために存在するのかが明確でなければならないが、この点、アメリカにおけるにおいてはあまりきちんと関心が払われているとはいえない。おそらく、この班や組がアメリカでは「チーム」と呼びかえられているように思われるが、その区別にはしばしばあいまいな点が残る。

すなわち、日本の職場認識で必要なことは、チームという言葉であろうとなんだらうと、職場における仕事管理の仕組み、生産性と品質目標など諸指標達成に向けた現場での諸努力がどういうものかについて、理解することである。その意味で、アメリカにおける日本の職場認識は「チーム」といういわばコピーが一人歩きし、やや実態から離れたイメージを作り出されてきたといえる。しかしこの2003年のマクダフィー研究に見るように、依然としてチームという語を用いてはいるものの、自律性概念にとらわれない実態理解にすこし近づいてきたといえよう。

### 3. チームコンセプトと参加：生産性・品質向上が分からない

以上の議論を踏まえ、アメリカ自動車工場における作業組織改革論議において、やはり明らかにしておくべきなのに成されていないことは、以下のとおりである。すなわちチームという言葉に流されてしまい、作業組織改革の最大の目的である生産性と品質の向上への努力が正確に描写されていない、ということに尽きよう。1980年代に注目されたチームコンセプトであるが、90年代以降も、引き続きキーワードであり続けたといっても良い。しかしながら、80年代に引き続き、これらキーワードと生産性・品質向上との関係、仕掛けは、分からずじまいなのである。

以下に、近年のチームに関する研究で、もっともチームの比較を包括的に行ったピルとマクダフィー (Pil and MacDuffie, 1999) によってなされた研究を紹介する<sup>16)</sup>。ここでピルらはチームの性格を日本工場、日本企業の海外移植工場、アメリカの工場と3パターンに分けて調査している。これによると、ビッグスリー工場の3分の1しかチームを用いていないのに対して、すべての日本工場と海外移植向上ではチームが用いられており、さらにビッグスリー工場の労働者の約半数がチー

---

15) 1980年代からのこうしたブーム全体の論調は篠原(2003)に譲るが、大きくいえば、日本における現場労働の特徴をチームないしは小集団にこそ、職場労働の基本であるという目つきで観察することにあつたといつて過言ではないであろう。職場のcontractualismという職場の協約統治主義的世界が支配的なアメリカに対し、日本では小集団活動(チームワーク)が中心的であつた意味においてである。細かい職務区分で分断された労働者が単純反復作業を繰り返すのみであつたアメリカの現場に対し、日本の現場では、従業員は協力して働き、自らの工夫、カイゼンの余地が大きく自律的、かつ同僚と協力的に働く、ひいては労働者の職場の満足度は高く、結果として生産性と品質も高まるというものである。むしろ日本の製造現場の労働の負の側面を強調する研究も存在したが、全体としてみれば80年代ではアメリカ製造現場における労働のお手本として、日本の労働がポジティブに注目された。

16) Frits K. Pil and John Paul MacDuffie, "Transferring Competitive Advantage Across Borders: A study of Japanese Transplants in North America", Jeffrey Liker, Mark Fruin and Paul Adler (eds.), *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Production System*, (Oxford: Oxford University Press, 1999), ch. 2.

ムに所属しているのに対し、海外移植工場と日本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。またチームの影響が及ぶ事項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仕事の仕方:方法の見直し、④成果評価、⑤苦情・不満の解決、⑥仕事のペース、⑦一日に行われる作業量、において、それぞれ日本工場、日本企業の海外移植工場、アメリカの工場の順番でチームの影響力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。また問題解決活動に関して、クオリティ・サークルの割合は、日本工場80%、日本企業の海外移植工場27%、アメリカの工場26%、従業員あたりに提案件数は日本工場23.2件、日本企業の海外移植工場3.9件、アメリカの工場0.26件、実施された提案の割合は日本工場84%、日本企業の海外移植工場70%、アメリカの工場41%となっている。これを見ると分かるように、チーム活動は日本工場ほど活発であるが経営主導型であり、アメリカ工場ほど低調である。

こうしたチーム活動の点では日本工場、日本企業の海外移植工場、アメリカの工場それぞれである程度の格差が見られたものの、生産性についての彼らによる計量調査結果では、統計的に優れた差が認められていない。また品質については、J.D パワー・アンド・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成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良くない結果が出ている。

#### 4. サターンのケーススタディ：仕事論的観点の不備

##### (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、ルービンシュ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) “Learning from Saturn”である。周知のように、GMが従来の職場慣行にとらわれず、新たな協約とともに新天地テネシー州でユニークな生産を開始したのがサターンである。NUMMIがトヨタとGMとの合弁事業であり、ここからGMが学んだ職場のあり方を、このサターンにおいてGM単独で展開が試みられたことは良く知られることである。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<sup>17)</sup>。

ただし、そもそもサターンはどのような経緯で発足したものなのかを考えると、周知のように、

17) Saul A. Rubinstein and Thomas A. Kochan, *Learning from Saturn: A look at the boldest experiment in corporate governance and employee relations*, (Ithaca: Cornell University Press, 2001), 139.

GM 単独で従来型のジョブ・コントロール・ユニオンズに制約されず、とりわけ日本メーカーに負けない生産性と品質を作りこめる工場が目指されていることにある。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もの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。

生産性と品質の向上が目指されるのであれば、事例となる生産職場に即して、そのための具体的な方策が調べられなくてはならない。たとえば、従来のテイラー主義について教科書的にいうと、生産労働全般はまずIEと職長が一方的に決め、それに組合が反応するというタイプであるとされる。これが事例となる職場でどう変わったのかが記述されなくてはならない。すなわち人の配置、標準作業、一人当たりの作業量、ラインスピードなどを、どのように変えようとしているのか？より具体的に言うと、生産性と品質向上に向け、その指標・目標設定と達成への管理の仕組み、会議体は過去と現在でどう変わったのか。またそれらとチームとの関係・権限などなどである。この次元にまで踏み込んで明らかにしなくては、現場の実態が分かったことにはならず、この点についてどこまでこの先行研究が解明しているかが、ここで検証されるべきことである。

以上の観点に立ってみると、このサターン研究はどこま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、組合ないし労働者が経営管理と統治にたいし、より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、この①～④が他のビッグ3工場とは異なる大きな特徴である<sup>18)</sup>。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。

まず①自律的作業チームについて。ここで興味深いのは、(よくアメリカで周知されてきたタイプの) チームコンセプトの自律的精神が貫かれている一方で、必ずしもチームが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、あるいはモジュールアドバ

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.

18) Rubinstein and Kochan, *Learning from Saturn*, 26-54.

イザーと呼ばれる管理的な職制が決定的に重要な役割を果たすという<sup>19)</sup>。この理由として、伝統的なジョブ・コントロール・ユニオニズムの下では、労働者は決められたルールのとおり働いていればよかったのであるが、チームコンセプト下では、労働者のより裁量的な努力であるとか意思決定が分散化されているため、それを統べる職制が必然化されるということである。これまでアメリカにおいて、とかくチームコンセプトの自律的な性格が強調されることが多かったが、ここサターンでは職場でのチーム活動を先進的に追求した結果、逆にリーダー層による管理が必要であるという内容は、従来のアメリカ人による作業組織研究の中では新しい論点である。ただし、下記に見るように、詳細な記述については不足しており、ここからの説明だけでは職場がどのように回っているのか、読者は知りえない。

たとえば、チームの自律的精神が貫かれている一方、職長等の管理的職制も重要というなら、両者の具体的権限配分関係が明らかにされなくてはならないが、これについてはさっぱり分からない。教科書的に言うと、伝統的アメリカの生産現場においては、基本的にライン労働者の作業負荷と配分はIEと職長が決める。労働者は決められた職務記述書通り働くことを求められ、もしそれが出来なければ職長による懲戒の対象となる。しかしそれに異議があれば、労働者側からは苦情処理手続きを経ることになる。いわばルールどおりにきちんと生産活動が行われるという意味において、静態的なものであった。つまり従来はライン労働者の自律性の余地など一切差し挟まず、基本的に労働者は定められたマニュアルどおりに働くべき存在であった。その労働者に自律性の余地が生じたというなら、それはいったいどのような領域で、どの程度の自律性なのか？また職長をはじめとする管理的職制による役割が重要というが、率直に言って、職長、チームリーダー、モジュールアドバイザーが具体的に何を決めているのか、あるいはチームとの関係ははっきりしていない。

本書に見るように、「理念として自律性が追求されている」云々というような記述は、もういいのだ。要は、自律性ならその具体的記述、生産性・品質向上との関係が知りたいのに、それについては十分に触れられていないのである。

②は、生産ライン外の問題解決グループについてである。ルービンシュタインらによると、これはチームの範囲を超えた権限、資源、作業について取り上げる際に重要な存在であるという。かれらによると、実際にホンダやトヨタではこれが非常に重視されていて、例えばある年(月)は安全性に焦点が当てられるが、また別の時期にはコストや品質保証問題に改善ターゲットが据えられ、管理者はこの課題解決に向け提案が求められるという。サターンでも同様に、生産ライン外の問題解決グループはあるが、ホンダやトヨタほど重視するものではなく、むしろ問題解決は作業チームのほうに任される傾向はあるという。

実際に日本の職場においても、保全工ではなく、かつ通常はラインに就かないが原価低減、品質向上、設備稼働率の向上に専門的に従事する改善(班)組があり、ここでいう問題解決グループは

---

19) Rubinstein and Kochan, *Learning from Saturn*, 45-48, 129, 141.

これに相当するものと思われる。しかしながら、この問題解決グループの在籍人数、どの程度具体的な権限を持っているのか、チームとの分業体制、誰がこの問題解決グループに入るのかなどは不問であり、ここまで解明できていないことは残念である。ただ、これまで1980年代以降の作業組織改革の傾向を鑑みると、もっぱら自律的な作業チームが改善活動等に取り組むかのような記述が多かったのであるが、これからすると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上の大きな進展である。

③は労使共同委員会についてである。これもアメリカ作業組織改革研究、労使関係研究の中での新しい観点である。従来アメリカ自動車工場では、経営側が経営権に関わる事項を組合側へ事前に打診・相談することは通常はありえなかった。ただしここでのアメリカ労使関係において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。

サターンでのこの労使共同委員会導入の試みの傾向を、本書に即して概説するところだろう。この共同委員会はいくつかの重層的なレベル（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、作業単位（チーム））毎に分けられ、展開されてきた<sup>20)</sup>。それぞれのレベルの委員会に意思決定が分権化され、情報が労使間で共有化され、生産に関する諸投入量と意思決定の機会が任されるはずのものであった。ところが94年ごろまでになると、逆にGM本社トップに意思決定を集約し、GMの他の部門との兼ね合いのなかでサターンの製品をどう位置づけるか、という意思決定の集権化の流れが強まってきた。そのため、たとえば製造行動委員会では、本来責任を持って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、充分に責任を持って議論できなくなり、1999年には委員会での議論が意味を成さなくなり、ついには毎週行われていた会議が隔週に格下げされたという。

以上のような意思決定の分権化は、中央集権化の動きによって妨げられただけではなく、サターン内部の3つの部門間でも調整が上手く行かなかった。サターンはそもそも車体部門、駆動部門、組立部門それぞれ3つの部門の集積体であり、それぞれの労使共同にかける意気込みも足並みがそろわなかった。

さらにGM経営サイドの問題として、彼らのサターンにおける定着率の悪さが問題であるという。平均在職期間は実に1年だけであり、サターンで自分の担当する部門を時間をかけて育てるというよりも、上位に位置するGM本部の動向を気にしながら自らのキャリアアップに関心があるという。

いずれにしても、サターンにおける労使共同委員会の試みは画期的であるが、労働者というよりも経営サイドの諸問題に逢着し、結局は労使協力を苦闘している全体像がこの本から窺える。ただし今日に至るまで、この労使共同委員会運営がその後改善されたのか、そもそも各レベルごとの意思決定における具体的アイテム、あるいは各レベル間のより正確な権限関係はこの本からは知りえず、不満が残る。

20) Rubinstein and Kochan, *Learning from Saturn*, 50.

最後に④は、モジュールアドバイザーないし職場の労使共同管理ともいうべき、生産ライン内における労使での共同管理職制である。これは経営側と組合側双方から、対等に一对一の人員比率で生産現場を管理しようという新しい職制である。もともと1988年に、労使双方によって従来の職長とは異なる新たな職場管理を話し合い、実現したもので、当初50人の組合員であるチームメンバーの就任が想定されたが、さらに管理職層である非組合員からの50人を合わせ、合計100人が就任することになった。目的は、従来は管理の意思決定に口を挟めなかった組合員層であるが、これによって日々の現場管理に現場労働者の声を取り込むことが目指されたことにある。モジュールアドバイザーの採用は労使が共同で選考される。

すでに③で紹介した労使協議制が正式に制度化された労働組合による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という職制ないし職場の共同管理は、基本的にはインフォーマルな労使の協力関係に基づくことが多いため、まだ外部に分からないことも多いという。しかしこれを通じて、組合は経営側と日常の会話をつうじた意思疎通をはじめ、生産方法、生産量などについて意見交換が可能になるという。

ただし、著者ルービンシュタインらも告白するように、この本からは具体的な仕組みはほとんど分からず、サターンの生産現場でこういう新たな試みが始まったということを読者は知るのみである<sup>21)</sup>。現場の経営管理に参画するというなら、どこまで組合が口を挟めるのか、これが分からなくては正確な現場把握は覚束ない。またこのモジュールアドバイザーと職長、あるいはチームリーダーとの関係はどうなっているのか？

いずれにしても、上記で紹介してきたように、サターンにおいて新たな4つの職場・労使関係をめぐる改革が行われてきていることはわかった。しかしながら、その具体的な姿については、大いに調べ残したことがある調査であるといえる。

## (2) サターンでまだ分からないこと

それではこのルービンシュタインらによるサターン研究で、何が分かっているか、何が未調査の領域なのか。一言で言ってしまうと、仕事論的観点からの具体的・体系的調査の不備である。すなわちサターンの職場改革における最大の目的は、生産性と品質の向上であり、そのための上記改革が存在してきたのだが、ならば生産性・品質向上と労働との関わりについてさらに明らかにされなくてはならないはずである。この点が不十分であり、従来の研究と同様に、ときおり職場の自律性に改革の目的が置き換えられ、生産性・品質向上のための労働・仕事管理の改革であるという点での詰めが甘い。そのため、従来のアメリカにおける作業組織改革論議の特徴である「自律性が高まれば、労働者の満足度が高まり、ひいては生産性の品質も向上する」といった牧歌的な作業組織観が本書に混濁され、この点で分かりにくい議論となっている。

これまでのGMの諸工場とは異なり、サターンにおいて進められた計画は、従来型のジョブ・コ

21) Rubinstein and Kochan, *Learning from Saturn*, 54.

ントロール・ユニオニズムから制約を受けず、いかにして生産現場での生産性と品質を向上させるのかということであり、それが上記①～④の試みであるはずである。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、良品の歩留まり率向上や、いわゆる「チョコ停」の防止に向け、チーム労働にながが出来、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のようなのか、労使共同委員会はどう位置づけられるのか、それぞれの有機的関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。

### (3) 仕事論から労働を見る必然性

工場内には膨大な仕事量が存在しているが、これを首尾よく展開し、計画通り遂行できるかどうかは、実際に作業に当たる労働者に掛っている。GMにおいても、NUMMIを通じて、トヨタ生産方式を非常に注目してきているが、この膨大な仕事量にどう労働編成で取り組むのかという点にこそ、両者の作業現場におけるパフォーマンスの差が大きく生じる部分といえる。

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り、今後解くべき課題である。

## むすびにかえて

以上、本章で議論してきたことを纏めると、以下のようになろう。

1980年代にアメリカで作業組織改革に関する議論が高まったが、その際に注目された日本の職場の特徴として、チームコンセプトというキーワードが大いに流行した。チームのように協力して自律的に働けば、職場の満足度が高まり生産性と品質も向上するという、いわば牧歌的な視点であった。

しかし90年代に入り、チームコンセプトという語をめぐり流行もやや沈静化し、作業組織改革における論調で「多様化」という言葉が今日的状況を説明する語として、新たに用いられるように

なった。またチームコンセプトという語の沈静化とともに、日本の職場が伝統的なアメリカ職場よりも職務区分が緩やかではあるものの、必ずしも自律的な性格が強いとはいえ、むしろ経営による管理の厳密であることが徐々に認識されるようになり、以前より落ち着いてやや事実に基づいた議論が行われるようにはなった。また作業組織の多様化傾向の一方、改めて日本化傾向を主張する論調も存在している。

ただし、これは本書の扱う視点でもあるが、経営による管理が強いというわりには、作業組織改革の目的に即した記述が十分に為されていない。職場目標を巡る仕組みの記述、あるいは品質と生産性向上に向けた目標管理が如何に為されて、工場内部で展開されているのか、この観点からの仕事管理が正確に調査されていないため、作業組織改革議論が依然として不十分なものに終わっているといえる。

そうしたなかで唯一、ルービンシュタインらは、表1で紹介したように、サターンで行われている生産性と品質向上に向けての新たな労働編成の試みを、先駆的に紹介した。それは①自律的作業チーム、②問題解決グループ、③労使共同委員会、④モジュールアドバイザー、の4点である。しかしながら、それでもルービンシュタインらは、仕事管理という観点自体に無自覚的であるため、詳細な記述に決定的に弱いことが分かった。

すなわちアメリカにおける先行研究では、依然として仕事管理の側面からの調査が決して充分とはいええない。その学問的空白を埋め、適切に近年の作業組織改革状況を捉えるために、すでに現地にて調査研究を行った。その調査結果は、紙面の都合上、別稿に譲ることとしたい。

#### 参 考 文 献

- 石田光男『仕事の社会科学：労働研究のフロンティア』（ミネルヴァ書房、2003）  
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）  
Katz, Harry C. and Owen Darbishire, *Converging Divergences* (Ithaca: Cornell University Press, 2000).  
Adler, Paul, Thomas A. Kochan, John Paul MacDuffie, Frits K. Pil and Saul A. Rubinstein, "United States: Variations on a Theme", Thomas A. Kochan, Russell D. Lansbury and John Paul MacDuffie (eds.), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Economy* (Ithaca: Cornell University Press, 1997).  
MacDuffie, John Paul, "Leaning toward Teams" (Thomas A. Kochan and David B. Lipsky (eds.), *Negotiations and Change* (Ithaca, Cornell University Press, 2003).  
Pil, Frits K. and John Paul MacDuffie, "Transferring Competitive Advantage across Borders: A study of Japanese Transplants in North America", Jeffrey Liker, Mark Fruin and Paul Adler (eds.), *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Production System*, (Oxford: Oxford University Press, 1999). 林正樹監訳『リメイド・イン・アメリカ』中央大学出版会、2005年。  
Rubinstein, Saul A. and Thomas A. Kochan, *Learning from Saturn: A look at the boldest experiment in corporate governance and employee relations*, (Ithaca: Cornell University Press, 2001).

## The Previous Studies and the Issues on Work Organizational Reforms in the US: Automobile Industry

Kenichi SHINOHARA

### ABSTRACT

This paper examines what previous researches have studied on work organizational reforms of the US automobile industry, and how little attention has been given to the point of ‘management control’.

Since 1980’s, numerous attempts have been made by American scholars to relate work organizational reforms in the Auto industry to “team concept” or “autonomy”. On the other hand, the aspect of ‘management control’ has been neglected. Although especially the main purpose of this reforms is to improve productivity and quality, the concrete relations between improving productivity/quality and this reforms has ever been neglected.

This paper shows how the previous studies in the US are lacking the point of views of researching ‘management control’, and presents the new framework of work organizational reforms study concerning the US auto industry. The parts of experimental studies from this framework will be published by author in the near future, so this paper is characterized to the previous step of author’s successive studies about work organizational reforms in the US auto industry.