

新生 GM における経営改革の課題：国際競争力・労使関係・職長の役割

篠原 健一

目 次

1. アメリカの労働組合と能力主義
 - (1) 小型車製造の足かせとなった工場労働の実態
 - (2) 平等な賃金制度と強力な年功制
 - (3) 経営側の態度も障害
2. 新生 GM と労使関係
 - (1) 経営側の態度も障害
 - (2) ビッグ3を取り巻く環境と UAW 新会長による指針
 - (3) 生産システム改革が先行
 - (4) 改善しつつある労使間の意思疎通
3. 職長（現場管理者）の役割
 - (1) 伝統的な職長：労働者に対峙する権威
 - (2) 1980 年代の改革：職長の役割低下
 - (3) 2000 年前後の改革：職長の非正規化
 - (4) 新工場での課題：職長が関与すべき 4 点
 - i. 「標準作業表の作成（新車立ち上げ時）」
 - ii. 「標準作業表の書き換え（量産後）」
 - iii. 「職務統合（＝工数低減，要員削減）」
 - iv. 「品質管理」
4. むすびにかえて

1. アメリカの労働組合と能力主義

アメリカ製造業を代表する存在である自動車メーカー最大手の GM（ゼネラル・モーターズ）が、2009 年 6 月 1 日、連邦破産法第 11 条を申請して破綻した。ブランドの売却、工場閉鎖を伴うリストラを経て、新生 GM が誕生し、現在は経営再建中である。GM と並び自動車ビッグスリーと称されたクライスラーはすでに 4 月 30 日に同法を申請して破綻しており、もう 1 社のフォードも業績悪化からの脱却に取り組んでいる。

本稿の目的は、GM をはじめビッグスリーがこのような事態に陥った理由、復活のための課題を、労使関係の観点から考えることにある。ビッグスリーがこうした事態に至った理由はいくつか挙げられるが、大きくいうと 2 つの原因（小型車回避戦略の失敗と、職場労使関係の問題）が重要だと思われる。このうち、前者の小型車回避戦略の失敗はよく指摘されるが、その遠因をたどれば、結局は後者の職場労使関係の問題に帰結する。要するに根源的な問題の所在は労使関係にあるといえ

る。以下で、その基本的構造を明らかにしたい。

(1) 小型車製造の足かせとなった工場労働の実態

1980～90年代、GM、フォード、クライスラーのビッグスリーは、アメリカ経済の好調さに応えるかたちで、SUV（スポーツ多目的車）、ピックアップトラックといった大型車生産を重視し、日本メーカーが得意とする小型車市場に真剣に対応しなかった。

むしろ、GMがサターンのような小型車ブランドを立ち上げるなど、それなりの対応はした。しかし2000年以降、小型車の需要がアメリカで伸びても、それにうまく応えることができず、それに昨今のサブプライムローン（信用力の低い個人向け住宅融資）不況が追い討ちをかけた。これは、経営陣の（小型車回避という）戦略的失敗である。しかし、各社が小型車を真剣に作ってこなかった背景には、生産労働者の技能を十分に高められないため、完成度の高い小型車を作れないという、職場の労使関係の問題が大きかった。

そもそも車台と車体が機能的に別々であるトラック構造の大型車に比べ、小型車は車台と車体を一体化したモノコックボディ構造からなる。これには車全体を調和させる高度な擦り合わせ技術、あるいは全体を高い技術で作り込む完成度の高い統一感が要求される。そのため生産労働者の高い技能水準が必要とされるが、ビッグスリーはこれに十分応えられなかった。つまり、小型車を高度に作り込むための工場労働の改革を、十分に行い得なかった。そのため、この分野で先んじる日本に迫れなかったのである。

では、なぜビッグスリーは工場労働を変革できなかったのか。実は、ビッグスリーの工場労働が日本の自動車メーカーのそれと異なる最大のポイントは、アメリカ人労働者の働き方が「集団主義（非能力主義）的で、かつ年功秩序を重んじる」ために、労働者個別の働きぶりを生かせず、能力に見合った適材適所の配置ができないということにある。こうした集団主義、年功秩序こそが、改革の最大の足かせになったといっても過言ではない。そして、その背後には、強力な労働組合の存在と、それを前提とした労使関係があった。

こうした工場労働のあり方は、日本人がアメリカ人の労働に対して持っている一般通念やイメージ（競争的で個人主義的だというもの）とは逆である。だがこれは、ビッグスリーのみならず、アメリカの製造業全体に共通する特徴であり、非製造業においても、マネジメントを行うエリート層以外では同様の傾向がみられる。

日本の自動車メーカーを含む製造業での働き方は、それよりはずっと能力主義的である。ただし、日本の場合、能力主義に長期雇用慣行や最低保障、年功制が加味されている。また、工場労働者のみならずマネジメント層においても、「ほどほどの」能力主義であるのが、日本の特徴であろう。

いずれにせよ、こうしたアメリカ製造業における働き方が今後の改革の対象となるのは間違いない。

1) 詳しくは篠原（2009）を参照。これに加筆修正を加えた。

ここに光を当て、以下に解説したい [なお、労使関係上の問題を幅広く取り上げると、①労務費の高さや、②レガシーコストといわれる企業年金、医療費負担の重さ（これについては後に少し触れる）、③レイオフ [一時解雇] 中も賃金の一定額を給付するジョブズ・バンクの仕組みが挙げられよう²⁾.]。

(2) 平等な賃金制度と強力な年功制

日本における一般通念とは逆に、アメリカ製造業、とりわけビッグスリーにおいては、長年、いかに工場労働から競争を排除するかについて、労使間で交渉が行われてきた。その結果の1つが、労働者は「同一労働同一賃金」原則の「職務給制度」で処遇されるというものである。個々の働きぶりは査定されず、同じ職種にいれば全員が同じ賃金をもらうという、集団・平等主義である。

たとえば、ある工場に組立工が500人いるとすれば、基本的にその全員に同じ時給が支給される。まことに平等ではあるが、頑張っても昇給がない仕組みであるため、その意味で「頑張りがいい」はない。

他方、日本の自動車工場では、生産労働者は基本的に能力主義で処遇されている。たとえ同じ職務に就いている者同士でも、働きぶりの違いによって賃金格差は生じる。ラインでの定常業務以外、たとえばQC（品質管理）活動や「カイゼン」といった非定常業務で、とりわけ能力差が生じる。職場では昇進をめぐる競争があり、優秀な労働者は上位のポストに昇進してゆく。

この仕組みは日本では当たり前のことであるが、ビッグスリーではそうはいかない。日本車がアメリカ市場を席巻するようになった80年代以降、ビッグスリーも日本にならって伝統的な働き方を変えるべく努力してきたが、いまだにきわめて不十分であるのが実情である。

ビッグスリーなどアメリカの労働組合は、査定賃金制（能力主義）に強い抵抗感をもつ。そのため、ビッグスリーは近年、いわば「査定の代用品」として、「技能給（pay for skill）」や「知識給（pay for knowledge）」などを導入した。少しでも能力主義に近づけるための苦肉の策であったが、ようやくこれらを導入しても、実際には運用面でうまくいかないことが多かった。

もう1つ、問題の多いアメリカ労使関係上の慣行として、先任権（seniority）制度が挙げられる³⁾。これはアメリカ流の年功制である。年功制というと、ややもすると日本独特の雇用慣行であるかのように思われがちだが、実はアメリカ企業社会でもなかなか根強いものがある。ただし、日本の年功制が勤続年数とともに賃金が上昇することを意味するのに対し、アメリカでは元来、「レイオフの順番を決めるルール」として確立されたものであり、日本とは使い方がまったく異なる。

つまり、レイオフの必要が生じたときは、勤続年数の短い者から順番にクビを切ってゆく。逆に、景気が好転し再雇用の必要が生じれば、今度はレイオフされている者のうち、勤続年数の長い労働者から再雇用してゆく。ここに能力基準が介在する余地は一切ないのがポイントである。なお、こ

2) 石田・篠原（2010）を参照。

3) 先任権については小池（1976年）と篠原（2003年）を参照。

の先任権は、主として労働組合で組織化された企業で広く使われてきたが、非組合企業であっても、従業員の納得性が高い公平なルールとして、ある程度まで用いられてきたようである。

そして、元来はレイオフの順番を決めるルールであった先任権が、1940年代ごろからは、生産労働者の異動と昇進にも活用されるようになった。つまり、先任権の高い（勤続年数の長い）労働者は、基本的に工場内ならどこでも就きたい仕事に就けるということになる。厳密にいうと多少細かい制約はあるが、現在では、労働者の「レイオフ、再雇用、異動、昇進」のほとんどが、先任権基準で決定されるようになってきている。言葉を換えれば、能力主義に見合った人材の配置がきわめて困難なのである。

さらに留意すべきこととして、先任権順で昇進は可能であるものの、ビッグスリーの生産労働者は、あまり昇進を希望しない傾向が強い、ということが挙げられる。これは、筆者が現地調査でしばしば感じる彼らの共通した行動パターンである。

先任権の高い（勤続年数の長い）労働者は、昇進による少々の賃率上昇で面倒な仕事を引き受けるよりも、賃率は上がらなくてもいいので、コンベアラインから外れた楽な仕事に異動したがる傾向が強いのである。たとえば、工場内倉庫の管理やフォークリフトの運転手は、ライン労働とは異なり自分のペースでできる仕事であるため、最人気の職種であり、多くの場合、高先任権者で占められている。つまり、アメリカの多くの労働者もつ強いモチベーションは、単調な反復ライン作業からの脱出であり、昇進ではないのである。

以上のような、ビッグスリーにおける徹底した年功秩序（先任権）もまた、日本ではあまり知られていないものであろう。80年代以降にビッグスリーが試みてきた工場改革においても、多くの場合、先任権基準はあまり緩和されていない。むしろ逆に基準が強められた工場も存在するほどである。

SUVやピックアップトラックのような大型車なら、このような先任権に基づく生産体制でもいいかもしれない。しかし、小型車生産には、労働者個別の能力に見合った適材適所配置がどうしても必要になる。先任権制度がその妨げになることはいうまでもない。

以上見てきたように、今回のGM経営破綻が象徴するビッグスリーの衰退は、労使関係の困難に大きく起因する。そしてその労使関係の特徴とは、生産現場で非能力主義・平等主義的な賃金制度が依然支配的であることと、先任権という年功秩序の強さである。これを日本で見られるような、従業員個別の働きぶりを生かした能力主義の仕組みに変えられるかどうか、今後、企業再生を図るうえでの、きわめて重要な課題である。

(3) 経営側の態度も障害

この課題を克服するための障害は何か。能力主義導入を阻む抵抗勢力はすなわち労働組合である。と一方的に決め付けるのは、あまりに一面的な見方にすぎる。実は、アメリカ企業においては、経営側の態度も腰が定まっておらず、課題克服への障害となっているのである。

生産労働者の能力を生かすことは、時として経営側の権限侵食をも意味するからである。簡単に

言うと、伝統的アメリカ経営においては、「経営側＝頭を使う人」対「労働側＝体を使う人」という、分業体制・役割分担が確固として存在している。経営側は、その体制が崩れることを、本音では好んでいない節が見受けられるのである。

それゆえ、労働者のさらなる活躍を期待したり、労使で協力して問題解決を図ろうとする動きがあっても、経営側の理解不足によってうまくいかないことが多いようである。たとえばビッグスリーの工場のなかでも、比較的先進的なところでは、日本にならって生産性向上のための労使協議制を試行的に導入した工場がある。しかし、協議が実際にうまく機能している工場は少ない。

経営側が労働組合側と本当に協力できるかどうかは、経営側の本気度にかかる部分が多い。各工場の経営側の、労使協議制に対する個人的な理解度や好みの差によって協議が左右されるようでは、その運用はきわめて不安定になってしまう。真の改革のためには、経営側が本気で態度を変える必要がある。

ビッグスリーにおける労使関係の問題は労使双方に深く根ざしているものであり、改革の対象は、労働組合側だけではなく、経営側も含んでいる。それを改革することは、並大抵の困難ではない。ビッグスリーの今後の行方を見定めるには、まだまだ注意深く経過を観察する必要がある。

2. 新生 GM と労使関係

(1) アメリカにおける「草の根」の平等感覚

何年前か、アメリカ・ビッグ3の自動車工場の1つで、筆者が同工場の経営改革について聞き取り調査をしていた時のことである。労働組合役員との間で、アメリカ人の勤労観やアメリカの価値観・民主主義観に話が及ぶなかで、こんなやり取りがあった。

筆者「大リーグで野茂やイチローが活躍してきたように、自由な『競争』を是とし、競争に勝ち残った人こそ夢を実現できる。このアメリカンドリームこそ、アメリカの民主主義だと私は思っていた。しかしあなたがた労組の話の聞いていると、逆に職場での競争をできるだけ排除した、徹底的な『平等』こそ民主主義だと言う。ということはつまり、『競争』と『平等』、アメリカには民主主義の2つの基準（ダブルスタンダード）があると理解していいのだろうか？」

組合役員「ザッツ・ライト（その通りだよ）！」

このやり取りは1つのエピソードにすぎないが、競争のみならず平等がアメリカ社会で根強く大切にされてきたことは、理念としてはよく理解できる。だが、自動車産業に代表されるアメリカ製造業、さらに非製造業でもマネジメントを行うエリート層以外の職場では、もっぱら「平等」ばかりに重きが置かれてきたのが現実であり、この価値観が、アメリカ産業界に多大な影響を及ぼしてきたのである⁴⁾。

4) 詳しくは篠原（2010）を参照。これに加筆修正を加えた。

(2) ビッグ3を取り巻く環境とUAW新会長による指針

前述のように、2008年秋の金融危機をきっかけとして、ビッグ3のうちGMとクライスラーが経営破綻したが、その再建過程で大きな障害となっているのは、この、平等を何よりも大切にする労組——UAW（全米自動車労組）——の価値観である。だが、破綻というこれ以上ない危機のなかで、この価値観も、少しずつではあるが、変化の芽も見取れる。

最大手のGMは、破綻前に47あった北米の工場のうち、14工場の閉鎖を決定した。これに伴い2万1000人の従業員削減を余儀なくされた。2011年末までに北米の従業員数は6万4000人（ホワイトカラー1万4000人、ブルーカラー5万人）と、かつての3分の2程度の体制を目指しているのである。

いわゆるレガシーコスト（過去のしがらみから生じる負担）問題、すなわち退職者の企業年金や医療保険についても、過去十数年間の年平均70億ドルという企業負担を減らすため、UAWは一定の譲歩を行った。医療保険の債務をUAWが運営する退職者向け医療保険基金（VEBA）に移管するとともに、保険金の減額をのんだのである。

また、新たにブルーカラー労働者を採用する場合、賃金を既存労働者の半額に抑える「二重賃金制」も労使間で合意された。同じ職種であれば、能力にも働きぶりにも関係なく、全労働者に同じ賃金が支給されるというこれまでの絶対的「平等」に、重大な亀裂が生じたといえよう。

こうした大改革を経てGMの財務状況は急速に改善。今年第1四半期（1～3月）には、純利益8億6500万ドルと11四半期ぶりに黒字決算を達成。第2四半期は純利益13億3400万ドルとさらに黒字を拡大し、8月18日には証券取引委員会に再上場を申請するに至った。

一方、クライスラーは規模を大幅に縮小して伊フィアットの傘下入り。自力でエンジンを開発する力は残されておらず、フリート販売といわれる利幅の少ないレンタカー会社向け販売で一定の生産台数をこなしている状況のようである。

フォードは唯一、自力再建を続け、小型乗用車「フィエスタ」の販売も好調だ。しかし、GMやクライスラーと異なり政府支援を受けなかっただけに、残された借金（273億ドル）は依然重い。

当然ながら、クライスラーでもフォードでも、UAWにかつての勢いはみられない。

こうしたUAWの変化を象徴するのが、今年6月に新会長に選出されたボブ・キング氏である。キング氏は64歳で、ロースクールを出たインテリでもある。

8月2日に行われたキング氏の初スピーチ、いわば所信表明演説は広範なテーマにわたったが、UAWの変化に関連して最も注目すべきは、21世紀におけるUAWのキーワードを、「柔軟性、技術革新、チームワーク、生産性、絶え間ないコストカット、そして労使協調」であるとした点である。また、UAWは「カイゼン活動、品質、生産性を重視し」「グローバル化の現実に対し、積極的かつ独創的に関与しなければならない」とも述べた。

つまりキング氏は、グローバル化のなかで生き残るには、労使が協調してコストカットをも容認しながら生産性向上を図ることが必要だとし、カイゼンなど、いわゆる日本の経営を重視する姿勢

を示したのである。

自動車産業の現場におけるアメリカ的経営とは、前述のように、競争を排除した平等主義である。では日本の経営とは何かといえば、基本的には、労働者同士の切磋琢磨（すなわち競争）を通じて創意工夫を引き出す能力主義なのである。同じ職種でも能力や働きぶりによって賃金格差は生じるし、優秀な労働者は上位のポストに昇進していく。ただし、この能力主義には長期雇用慣行や年功制が加味されるし、アメリカでは競争が重視されるマネジメント層においても「ほどほどの」能力主義であるのが、日本の特徴である。

また、労使協調も、日本的経営の特徴の1つである。

アメリカ産業界、特にビッグ3では、「経営側＝頭を使う人、労働側＝体を使う人」という意識が強く、現場を知り尽くしたベテラン労働者であっても、経営側に意見を具申することは「分をわきまえない慎むべきこと」と考えられてきた。管理職の最末端である職長に現場から内部昇進するようなことも、ほぼあり得ない。GMではそれどころか、職長に現場経験の全くない大卒派遣労働者を充てることで労務費を下げるという、「真逆の」対応をこの10年ほど取ってきた。

労使間の意思疎通は、当然ながら驚くほど欠けていた。工場の閉鎖でさえ、従業員は事前に一切知らされず、ある朝、新聞記事で唐突に知るのが当たり前だった。

キング氏は、こうした労使のあり方そのものの方向転換を呼びかけたのである。

(3) 生産システム改革が先行

もちろん、ビッグ3の経営危機は今に始まったことではなく、各社ともそれなりに改革を行ってきた。だが、それはもっぱら「生産システム」にかかわるものであった。

ここでいう「生産システム」は、アメリカで「リーン（ムダのない）システム」と呼ばれるもので、日本のトヨタ自動車の「ジャスト・イン・タイム」や「カンバン方式」といったキーワードに代表されるシステムである。

そうした改革を象徴する工場の1つが、ミシガン州ランシング市にあるGMデルタ・タウンシップ工場である。同工場は、旧ランシング工場を閉鎖し、07年に新しい敷地で再スタートした新工場である。従業員は旧工場の従業員を再雇用したが、生産システムは労働工学上の配慮も取り入れた最新システムで、アメリカの主要環境性能評価システムであるLEED（エネルギー・環境デザインリーダーシップ）の金賞を自動車工場として初めて受賞した。生産車種はGMCアカディア、ブイック・アングレイブ、シボレー・トラバースのスポーツ多目的車（SUV）3種。自動車の品質に関する指標を公開しているハーバー・レポートでも、同工場の生産車種は常に高い水準を維持している。

筆者はGM破綻騒動から9カ月が過ぎた2010年3月、この工場を訪問調査する機会を得た。時節柄、同工場も陰鬱な空気に包まれていると予想したが、現場で印象は一変した。

同工場の生産車種は市況低迷下でも比較的好調な販売を続けており、3直体制でフル稼働していた。何より、他のビッグ3の工場に比べ、働く従業員たちの表情が生き生きしていた。むしろ、外

部からの訪問者である筆者に工場の悪い面を積極的にみせることはないだろうが、働く人たちの表情、雰囲気から隠しようのない実態は感じ取れるものである。生産システムが大幅に改善されれば、工場の雰囲気も変わるということが実感できた。

GMは年内に発売予定の高級ハイブリッドカー、シボレー・ボルトに大きな期待をかけているが、ハイブリッドカーには依然未知数の部分が多く、長期的な経営の安定には、主流のガソリンエンジン車で「魅力あるクルマ」を手堅く生産することが肝要である。

そのために必要なのは、既存の工場における生産システム改革を着実に進めることであり、デルタ・タウンシップ工場は、そのモデルケースとしても大きな期待を集めている。

だが、生産システムと並んで重要な「労働システム」の改革は、同工場においても、まだ重い課題であるようである。「労働システム」とは、働き方そのものである。日本では当然のように行われている労働者の教育・訓練を通じた多能工化、現場の労働者の創意工夫を積み重ねて生産性を高めるカイゼン活動などは、アメリカでは「チーム・コンセプト」と呼ばれ、その必要性は、日本車がアメリカ市場を席卷した80年代から何度も叫ばれてきた。UAWのトップがその必要性に言及したこともたびたびで、実際にシステム改革に取り組んだ工場も数多い。

だが、同一労働・同一賃金原則のもとでの「平等」を是とする考え方は、アメリカの文化に深く根ざしており、そこで生きてきた人々が「チーム・コンセプト」という名の能力主義を受け入れ、それに基づいて工場を動かしていくことは、容易ではなかった。UAW側だけでなく、経営側も、労使を隔てる壁を低くすることには抵抗感が強かった。結局、改革に取り組んではみたもののうまく機能せず、工場運営がきわめて不安定になるという苦闘の連続であった⁵⁾。

最新のデルタ・タウンシップ工場でも、同一労働・同一賃金の原則は生きており、労使ともに、意識がチーム・コンセプトの本格導入まで追いついていない印象を受けた。

(4) 改善しつつある労使間の意思疎通

こうしたなかで労働システム改革を断行するには、経営陣およびUAW本部レベルから、トップダウンで改革の音頭を取るしかないだろう。

UAWのキング氏は、もともとカジノや大学でのUAW組織化に功績をあげてきた経歴をもち、労使協調だけを説く人物ではない。8月のスピーチでも、UAWの傘下に入っていない日系・韓国系メーカー、あるいは部品メーカーレベルでの組織化に注力すると語っており、そうした企業ではむしろ労使協調に逆行する動きが出る可能性もある。

だが、従来のシステムに固執していれば企業そのものが消えるしかないことは、すでに証明されている。UAWも経営側も、生き残るために譲歩を重ね、その結果、将来に光も見えてきているのである。労働システム改革は、ビッグ3にとって、もはや後戻りのできない道とっていい。

5) 詳しくは(石田・篠原, 2010)を参照。

特に再上場を控えた GM では、労使間の意思疎通は、本部レベルでも現場レベルでも着実に進むことが予想される。現場では、さしあたり、工場の運営をめぐる労使協議制などの導入が広がり、試行錯誤しつつも、さまざまなことが労使間で話し合われるようになっていくのではないかと思われる。

労使間のコミュニケーションが深まれば、現場の能力を生かすことでよりよい車が作れることも、労使双方に理解されていくことが予想される。また能力主義的賃金制度の導入はすぐには難しいだろうが、今後少なくとも方向性は見えてくる可能性も高い。まだ将来を占うのは難しいが、アメリカの工場で労使間に信頼関係が醸成されていった時にはじめて、ビッグ3の復活は本格的なものになるといえるのである。

3. 職長（現場管理者）の変化

(1) 伝統的な職長：労働者に対峙する権威

Q：「70年代はどのくらいの比率の職長が現場からの出身者であったか？」

A：「70%くらいだったと思う。」

Q：「そうすると彼らは作業者とそれ以前は友人であったわけだ。」

A：「そうだ」

Q：「どうして急に馴れ馴れしく振舞うことをやめられるのか？」

A：「当時、職長はネクタイにYシャツを着ていて、写真を見ても誰が職長かすぐに分かる。労働者はTシャツとジーンズだ。かつては友人同士であっても、職長になれば一緒に車に乗ったりはしない。職長の上司が“君は職長になったのだから、今日から違うのだ。ネクタイを締めて欲しい”という。就業時間後もかつては一緒に行っていたバーには行かない。」

上記のやり取りは、かつての職長と部下にまつわる雰囲気をよく顕している。それにしても、かつては一緒に行っていたバーすら、職長昇進後は一緒に行かなくなるというのは労使対立、あるいは労使間格差の大きさの表れである。日本では考えられない様相である。

そもそも伝統的なアメリカの工場における職長は、どのような様子だったのか？

経営学のテキストでは、現場の提案制度もTQCもアメリカ生まれであり、これらを通じた職長の生産性・品質向上に対する貢献度は高いと言われてきた。しかしながら、アメリカ自動車工場の実態を見ると、職長は職場の生産性と品質向上にあまり関与出来ていないばかりか、むしろ昨今の改革の中で積極的な役割を見いだせないまま、その役割の縮小を余儀なくされているように思われる。

よく言われるように、アメリカ自動車工場における経営のスタイルがトップダウン式で、経営と労働との分離、言い換えれば、経営サイドが諸管理と意思決定を行い、労働者はマニュアル（職務記述書：Job Description）通りに作業するだけの傾向が強い。その経営側の最末端が職長（現場管理者、

フォアマン)であり、彼らが伝統的に労働者を管理・統治してきた。したがってアメリカ労使関係において、労働者たちが常に具体的に対峙してきた対象は職長にほかならなかった。

日本の場合と大きく異なるのは、日本の職長が作業員と同じ労働組合員であり、かつ現場からの内部昇進が基本であることである。他方、アメリカにおける職長は非労働組合員で、かつ作業員からの内部昇進の比率ははるかに少なく、多くの場合外部から採用されてきた。日本の職長が同じ組合員といういわば仲間同士であるのに対し、アメリカでは「敵と味方」に對置される。

さらにアメリカ自動車産業では、2000年前後から職長の人件費総額を抑えるために、正社員ではなく請負労働者を職長職として採用し充当するという、日本的な感覚からは考えられない組織運営を行っている。日本的現場感覚からすれば、職長は生産現場の仕事に精通していないと務まらないと考えがちであるが、アメリカではあまりそのように考えられておらず、資格要件として大卒であれば理系でも文系でも問題はない。大学卒業時の成績GPAが3.0あれば良いという。この点、日本の常識とはかけ離れた職場世界である。

日本の場合、通常、現場を知り尽くしたベテラン作業員が職長に昇進する。その職場に対する深い理解・経験から、作業員層から職務上、一定の尊重を受け、職長を中心に職場組織がまとまるという状況が理想であり、実際そのような職場運営が目指されてきた。ところがアメリカの場合もともと優秀な作業員が内部昇進する仕組みが確立されていない上に、近年の職長の請負労働化によって、ますます職長が部下の作業員たちから尊敬を受けることが難しくなっている。

このように部下から尊重されない職長ではあるが、採用権と懲戒処分権を保持することによって、現場管理者としての権威を保ってきた。1980年代くらいまで、職長は職場の最高責任者として、職場の新規採用に強い影響力を持っていたのである。そのためアメリカ自動車産業では、当時はいわゆる縁故採用人事が多かった。また作業員の出退勤、作業ミスなどに対する懲戒処分権も職長の裁量であり、いわば部下の入社・退社双方に影響を行使する強い影響力を持つ存在であった。こうした職場統治の権威が労働者からの反発を受け、労使紛争が続いてきた。こうしたアメリカにおける経営側の再末端管理者が伝統的職長像といえる。

(2) 1980年代の改革：職長の役割低下

従来型の採用権・懲戒処分権を盾に取った権威主義的な職長では、現場の労使協調は成し遂げ得ない。現場の作業員とコミュニケーションを密に取り、作業員と敵対するというよりも、一仲間、さらにはリーダーとして、職場を引っ張っていけるような存在となって、改革をまとめて行ける力量が必要であると意識されるようになった。そのことに気づき、はじめて本格的に改革に着手しようとしたのが1980年代である。しかしながら、この頃は改革の必要性を認識しながらも、理想的な職長像への具体的理解がまだ不十分であるため、依然問題を多くはらんだ職長による職場管理の実態であり、本格的な改革とは程遠いと言えた。

たとえば、1970年代まで職長は生産ライン側の立ち机(Stand-up desk)の前に立ち、必要に応じ

て作業者を見回ることが常態であった。しかし 1980 年代以降になると、職長の職務環境を向上させるべきという判断から、職長専用のオフィスが与えられることになる。その個室のオフィスはエアコン、コンピュータ、電話が備え付けられている。本来 1980 年代以降、職場改革の目的として、職長が生産現場の労使協調にさらに気を配り、職場の一体感醸成のため、職場の雰囲気により敏感になることが求められていたはずである。しかしそれ以降、しばしば専用のオフィスに閉じこもるようになってしまい、現場の作業者とのコミュニケーションがかえって疎遠になってしまった。結果として、いわば改革の流れに逆境することになったといえよう。

同時に、非労働組合員である職長に部下の作業者（組合員）をまとめさせるのには限界があるともいえる。そのため組合員の中で自発的に職場リーダーを決めさせ、彼をチームリーダーとして職場を民主的にまとめさせようという動きも強まった。この試みは今日も試行錯誤されているが、チームリーダーにどこまで職場の管理が出来るのか、管理上、職長の役割と明確に区別しにくいところもあり、今日まで揺れ動いているのが現実である⁶⁾。

またチームリーダーは作業者と同じ組合員であるため、リーダーとはいえ、彼らの仲間意識（公平感）から大きな賃金格差を付けにくく、一般作業者に比べ時給当り 50 セント程度の割増が支払われるだけである。つまりチームリーダーになることは、昇進に相当する感覚に乏しく、職場改革を率先して引っ張っていける存在になるのは、依然多くの場合困難があった。

(3) 2000 年前後の改革：職長の非正規化

前述のように、1980 年代には職長の役割を改革しようにも上手く行かなかった。その理由として、①既存の職場秩序の強固さがあり、現場労働者から職長に内部昇進させるルートを作れなかったこと、②職場改革をめぐる、職長・チームリーダー間の役割分担が混乱し、職場改革の方向性への誤解があった、この 2 点の理由が挙げられよう。

こうしたなか、いっそのこと職長の役割を減らしていこうという機運も生じた。前述のように、職長を正社員ではない大卒の請負労働者に置き換え、その比率を高めていく、職長の非正規従業員化が進展した。2005 年の段階で約半数の職長が非正規に置き換わっていた。かつてのように職長に管理全般を広く依存せず、現場の実態を知らなくても管理できる最低限の業務へと、職長の仕事を限定するようになったのである。

2000 年前後から職長に任される業務が簡単になり、非正規従業員化したとはいえ、部下の懲戒権は依然として保持していた。そのため現場経験の未熟な職長によってベテラン作業者が懲戒処分になる事例が散発し、作業者たちから反発を受けることもあった。ただし職長によっては、こうした懲戒処分にともなう不用意な労使対立を避けるために、ベテランの保全労働者を頼るようになった者もいたという。職場経験の豊富な保全労働者の力を借りることによって、自らの経験の無さを補

6) 石田・篠原 (2010) を参照。

おうとしたのである。彼らと親密な関係を築くことによって、必要な情報を得、職場のスムーズな管理を行おうとする傾向が見られた。

いずれにしても伝統的自動車工場から比較すると、職長の存在感は希薄になり、かつての権威主義的な職長のあり方に起因した労使関係の緊張は、ここに来て徐々に緩和されることにつながった。

たとえばランシング・デルタタウンシップ工場では、1970年代末5000件の未決苦情処理案件あったが、2004年には150件に急減した。これは作業員から挙げられた職場における苦情が、職長を飛び越え、エリアマネージャとディストリクトコミッティーパーソンに上げられ、彼らが直接話し合い、職長に命令（＝経営との特別会議）するようになったためである。

このように職長の役割は減少してきたが、そもそも改革の目的は職長の力を削ぐことではない。「職長の役割をいかに職場の生産性と品質向上に振り向けられるか」が、改革の最大の目的のはずである。しかしながらその点、生産現場を熟知した職長を増加（＝優れた作業員を内部昇進）させ、彼らに職場改革を管理させるよりも、職長の非正規化という選択肢を取ってきた。すなわち経営側には、職長を内部昇進にして現場のベテラン作業員達の経験を活かそうという意識が希薄である。この職場の「能力主義→内部昇進」への理解不在に問題があるといえる。

いいかえれば、そもそも従来のトップダウン式経営の弊害を改め、現場労働者の努力、創意工夫を生産性・品質向上に活かす、というボトムアップ式経営化が改革の趣旨のはずである。ところが、その現場をまとめるべき職長層に現場経験のない大卒請負職長を充当し、これによって現場の人件費カットにつなげるという方策に走ってしまっている。それどころか、彼ら大卒請負職長を増員することによって、かつて現場で働いていて職長に昇進した者たちは降格されることになり、ここでも新たな労使対立を招く結果となってしまっている。

(4) 新工場での課題：職長が取り組むべき4点

1980年代以降、かつての権威主義的な職長制度を改革する努力が払われてきたものの、依然として職長にまつわる諸問題が立ち現れ、経営改革が遂行できないまま、ついに2009年のGM経営破綻を迎える。破綻により北米の47工場のうち14工場が閉鎖されたが、GM再生の旗手として新たに建て替えられ、職場改革が進行するのが前述のランシング・デルタタウンシップ新工場である。そこではこれまでの職長にまつわる諸問題の改革が更に遂行されようとしている。

いわば新生GMのテスト工場として期待される当該工場において、取り組むべき課題は多い。なかでも職長に求められる課題は、以下の4点への関与である。これらは通常、日本の職長層が関与しているのに、依然GMでは関与出来ていない点であるともいえる。1、「標準作業表の作成（新車立ち上げ時）」、2、「標準作業表の書き換え（量産後）」、3、「職務統合」、4、「品質管理」、これら4点が端的な課題である。

i. 「標準作業表の作成（新車立ち上げ時）」

もともとトップダウン式・分業的組織形態であるアメリカ自動車産業の場合、新車立ち上げにと

もなう作業標準を策定するにも、実際に働く現場（ボトム側）の関与は最低限であった。作業を実際に行うのが工場現場の人達であるにもかかわらず、GMの本社部門・テクニカル・センターのエンジニアがこれに伝統的に関与し設定してきた。彼らはエンジニアとして高度な専門家であるが、しばしば現場に精通していないことがあり、作業標準を机上の計算で策定する。そのため実際の生産現場の感覚に合わないこともあり、作業員からの苦情が起り続けてきた。このように起り続く苦情は、通常苦情処理手続き（Grievance Procedures）として処理を凶ってきたのが、アメリカ労使関係の基本手続きである。

そこでこうした「現場から遠すぎる」作業標準策定を改めるべく、2000年前後から工場内に作業員支援センター（Operator Support Center）を創設した。ここではラインを動かさずに新車立ち上げのトライを行うようにした。しかしながら、この時でも職長による関与はほとんどなかった。まれに非常に優秀な職長がいて、例外的にトライに関与したことがあり、その職長は生産技術部門で昇進していったが、こうしたことを更に拡大していく必要があると思われる。

ii. 「標準作業表の書き換え（量産後）」

一旦、量産体制に入っても、生産量の変動や車種ごとの生産計画の変動にともなって、標準作業は改訂を迫られる。これも日本では職長が関与するが、アメリカでは工場内各部門付きのエンジニアがこれを担当する。これへも職長は関与しておらず、今後の課題である。

iii. 「職務統合（＝工数低減、要員削減）」

まず留意が必要なことは、アメリカにおける改善とは、要員削減を伴わず、あくまで「作業を楽にする」ためのカイゼンを指すのであって、工数を低減し、人減らしに繋がるものを職務統合と位置付け、厳格に区別している。他方、日本においては、改善と人減らしは渾然一体となっており、通常は厳密に区別されない。日本の場合、職場の人減らしが行われても、企業全体として長期雇用慣行が比較的行き届いているため、削減された要員の配置転換等はあるが、アメリカのレイオフのように労使間で大きな問題にならないのが通常である。

したがって日本の場合、雇用保障が比較的守られているので、職長と作業員が協力して改善に取り組み、これが「工数低減→要員削減」に繋がるのが可能である。他方、アメリカの場合、職務統合（＝工数低減）もまたエンジニアによる主導で行われ、職長の関与は低い。

聞き取り調査によると、このアメリカでの日常的風景について、通常「エンジニアはオフィスにいて、コンピュータで計算し、職長と会議室で相談して、『こうすればこれだけ仕事を切り詰められることが出来る』と職長にアドバイスをする。」それを受けて職長が職場に行き行って工数低減を実施しようとするが、現場の作業員たちに反発を受けることになり、しばしば試みは失敗に終わるといふ。

このようにエンジニアが行う職務統合が、いわば机上の計算によってなされるため、現場の作業員からの反発を恐れる職長は、これに難色を示すことがある。職長から難色を示されたエンジニアは、やむを得ず自ら現場に降り、影に隠れて作業員たちに分からないように作業時間を計測する。そこに作業員たちと話し合うという態度は殆どないのが現実であるといふ。

理想的に言えば、経営側（エンジニア、職長たち）は現場の作業者に職務統合を相談し、協力を仰ぐ必要あろう。また本来であれば、そこで最末端管理者である職長が経営サイドの希望・方針を作業者に伝え、両者の橋渡しをせねばならないはずである。ところがアメリカの対立的な労使関係はそれを依然許さず、職務統合でも職長は大した役割を果たせないままである。

iv. 「品質管理」

伝統的なアメリカ自動車工場では、適合品質（不良率）の管理は最終工程にのみ存在し、それより前工程で品質チェックを行わず、1980年代以降、こうした品質管理体制が不十分であると指摘されるようになってきた。そこで2000年前後から、最終工程のみならず、それ以前の途中すべての工程でも品質チェックする持ち場を設け、適宜挟みこんできた。これをヴェリフィケーション・ステーション（Verification Station：以下VS）という。これによって、工程最後で出来上がった完成品の品質をチェックするだけでなく、いわば製品を作りながらの製造途中でも、品質チェックを同時に行う（＝品質を作り込む）体制が目指されるようになった。

つまり職長が「品質の作り込みに関与できるか」が問題になるのであるが、結論からいうと、職長は品質作り込みへの関与に、これまでのところ成功しているとはいえない。

具体的に説明すると、VSで不良が発見された場合、VS作業者が不良の詳細をブルーカードという書式に記入し、そのカードを不良が起こった職場に回送する段取りとなっている。そこで不良が起こった職場の職長がそのブルーカードを見て、不良を原因追及し、再発防止策を取る必要がある。しかし前述のように、現場の作業員から昇進した職長が減ってしまった。代わりに現場経験のない大卒請負職長が増えたことが最大の要因であるが、彼らは一様に現場での問題追求能力が乏しい。生産現場をよく知らないからである。そこで彼らは不良の真相に見当が付けられないため、原因を作業員の不注意のせいにする傾向が見られるという。これが特定の作業員に続くと、職長はその作業員に「明日もブルーカードが出たら、自宅待機を命ずるからな」と懲戒処分をちらつかせることになる。このように、品質管理の改革に向けた取り組みでも、職長が改革に上手く関与できず、むしろブルーカードによって現場の作業員に恐怖心を植えつけるという、逆の効果に陥りがちであるという。

4. むすびにかえて

最後に、本論の内容をまとめ的に紹介すると、以下のようになろう。

まず、1「アメリカの労働組合と能力主義」：GMを始めとするアメリカ自動車メーカーの着手すべき経営上の課題は、職場の労使関係とりわけ現場労働者への能力主義導入であったが、これまで困難であった。

そこで2「新生GMと労使関係」：能力主義導入できないまま経営破綻に至り、再生後はこれまで以上に改革へ本格的に取り組んできた。

3「職長の役割」：職場改革の一キープレイヤーとして、職場の管理統治を担う職長であるが、これまでの役割の変化と今後の関与すべき課題を検討した。

言うまでもなく本稿で取り上げた生産職場改革のみならず、一般に経営改革とは、様々な取り組むべき領域があるころはいうまでもない。例えば経営のグローバル展開をはじめ、EV・環境関連等新技術への対応、他社との提携関係など、枚挙に暇はない。しかし自動車生産が「モノづくり」であり、「深層の競争力⁷⁾」が大きくものを言う産業であるため、経営の基本があくまで生産現場にあることは否定できず、この点を無視した改革はありえない。深層の競争力は生産性、生産リードタイム、適合品質などの指標に代表されるが、結局これらは現場の労働の有り様に直接的に負うところが大きい⁸⁾。上記1～3を踏まえ、こうした生産職場改革の行方に今後さらに目が離せない所以である。

* 本研究は2005年9月、2010年3月、2010年8月にミシガン州にあるGMランシング・デルタタウンシップ工場における聞き取りの結果である。また平成23年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（C））課題番号21530418、研究代表者：篠原健一）の助成を受けた。

参考文献

- 藤本隆宏『能力構築競争』（中央公論新社、2003年）。
- 石田光男・篠原健一共編著『GMの経験：日本への教訓』（中央経済社、2010年）。
- 小池和男『職場の労使関係と参加』（東洋経済新報社、1976年）。
- 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）。
- 篠原健一「工場を覆う「非能力主義」労使関係がGMを衰退させた」『週刊エコノミスト』（2009年7月7日号、毎日新聞社、pp.76-78）。
- 篠原健一「米ビッグ3復活に向けて労組が変わり始めた」『週刊エコノミスト』（2010年11月2日号、毎日新聞社、pp.85-87）。
- Liker, Jeffery, Mark Fruin and Paul Adler (eds.), *Remade in America: Transplanting and transforming Japanese production System*, (Oxford University Press, 1999).

7) 藤本（2003）を参照。

8) また深層の競争力の指標の中でも、開発リードタイムと設計品質は、直接的には現場作業者が関与しない、エンジニア・マターの指標のように一般に思われがちである。しかしエンジニアが実際の作業現場を熟知すればするほど、的確な目標値の設定と進捗管理が可能になる。その意味で、経営管理の各層間コミュニケーション、昇進キャリアがアメリカ自動車工場のように断絶していると、効率のよい開発リードタイム・設計品質向上も望めないことになる。ここでもやはり現場重視経営は重要ということになる。

**Problems of Managerial Reform of General Motors:
Arguments from the view points of global competition, labor-management relations
and the role of foreman at the shop floor after bankruptcy in 2009**

Kenichi SHINOHARA

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the problems of managerial reform of General Motors since 2009 from the view points of global competition, labor-management relations and the role of foreman at the shop floor. No studies have ever tried to research the real conditions of reforms at the point of production after bankrupt of GM. This paper studies the ongoing labor-management relations and examines the issues to concerning to control shop floor.