法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-13

作業組織と労使関係 ： 日本の自動車産業の場合

MINE, Manabu / 嶺, 学

(出版者 / Publisher)
法政大学社会学部学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
Society and labour / 社会労働研究
(巻 / Volume)
41
(号 / Number)
1・2
(開始ページ / Start Page)
60
(終了ページ / End Page)
98
(発行年 / Year)
1994-09
(URL)
https://doi.org/10.15002/00007445

作業組織と労使関係——日本の自動車産業の場合

嶺　学

一　問題の所在

本稿は、筆者が、ＩＬＯ事務局の委託をうけて、「作業組織における労働者参加」（Worker Participation in Work Organisation）という国際比較調査を行ったことの延長としてまとめた。この比較調査は、作業組織に関して、近年、経営による変革が、世界各国に広く起こっていることに注目して企画された。この変革は、効率と競争力を高めるため、また技術革新をともないつつ起こっているもので作業ルールの柔軟性の増大も図られている。これに伴い、従来、この問題について関心の低かった労働組合も政策の形成を迫られているとし、そのような状況について、各国からブルー・カラー・ホワイト・カラーの職場を選び、一定の形式にもとづいて報告するものであった。調査期間が短く、重要であるが取扱えなかった自動車産業において、第二段階の調査を追加して行い[1]、ここに述べる背景を踏まえて、独自に本稿とした。すなわち、ＩＬＯの項目を調査したが、私自身の見解により、それを組み立てている。

以上に関し、つぎの点を指摘しておきたい。第一に、もとの調査では、作業組織が、それも労使関係的観点から、問題と意識されていることである。これには、先進国における高い失業率や産業の国際競争力が関心事となり、その

一因として作業組織に着目したことが背景として考えられる。また、ＩＬＯが労働の人間化を推進してきた歴史と関連するが、その具体的内容の一つとして、作業組織を人間の必要・欲求の適合させることがあった。そこでＩＬＯは、作業組織の現状や労使の政策などに関心をもっていると考えられる。

第二に、作業組織を分析する視点は、つぎのようなもので、これまで、いくつかの専門分野の研究者が取扱ってきた課題と照応している。①作業の細分化の程度と仕事の縄ばり、②仕事の構想と実行、品質管理、保全の分離の程度、③監督の階層が高いかフラットか、④労働者の熟練構成、⑤チーム労働か個人別労働か、⑥作業スピード。諸項目は、テイラー的な作業組織を基準とした場合、それから見て、どのように異なった作業組織が導入されているか検討することが中心となっていると推測される。

以上、各国産業が国際競争力の強化を目指し、テイラー・システム以外の作業組織の導入を図っていること、そのなかで、日本的作業組織も主要なものの一つであることが、背景にある。この問題は、日本的生産システムはポスト・フォーディズム[2]か、などのレギュラシオン学派の人たちを中心とする論争と関わっている。日本的生産システム―その核が作業組織と系列企業―は、テイラー・システムやフォード・システムを超えた、普遍性のある新しい方式なのか、逆に、テイラリズム以前の強蓄積の方式なのかが、主要な論点である。とくに『季刊　窓』誌上で展開されたケニー＝フロリダと加藤＝スティーヴン間の論争がよく知られている[3]。この問題は、従来から、日本的経営の優劣、普遍性・特殊性、移転可能性など経営の分野でも扱われてきたが、レギュラシオン学派は、資本蓄積の調整様式という視点から、国民経済的な、または国家的なレベルの視点で生産システムを問題としてきたという特徴がある[4]。この派の共通の思考では、大量生産の方法としてのフォード・システムは、組織労働者の高い賃金や社会保障などによる大量消費需要があって経済的社会的に機能し、継続的な資本蓄積がおおむね順調に進行する。このフォーディズムは、

戦後六〇年代まで、先進資本主義国で機能していたとされる。フォーディズムのもとでは、労働組合がテイラー的な作業組織を受入れる一方、労働協約で労働諸条件を規制し、高い賃金を獲得するという、労使関係があったとみなされる。

フォーディズムが崩壊した七〇年代以降は、資本主義国各国独自の、または類型的にいくつかの調整様式がとられ、比較検討されることとなる。私なりに整理すれば、日本タイプの場合、市場との関連では、多品種少量生産また変動著しい市場の状況に直ちに反応して生産・供給し、高い品質と絶間ない労働生産性の向上が可能な生産システムが、大企業を頂点とする組立加工産業を中心に発展して、世界の市場に、これまでのかなりの期間、優位を占めてきた。このようにして市場は確保されたが、強い競争力から、円高と国際摩擦の傾向を避け難く、国の経済政策にアメリカ資本主義からの外圧が加わるまでになっている。他方、この生産システムは、企業による企業別労働組合統合型の労使関係によって支持されてきた。事柄により企業間の協調があるものの、六大企業グループを頂点とする企業、企業群間の競争は、激しい。企業とその従業員の組合は協力してその企業の競争力推進にあたってきた。企業の収益率は高くなく、労働分配率も同様な傾向である。しかし、労働・生活条件が、少なくとも長期的にはゆるやかに向上する。そうでなければ企業による統合は困難をともなう。企業間競争によって、企業社会は強固なものとなり、日本の調整様式の負の極限としては過労死も発生してきた。

上記の『季刊　窓』における論争では、日本的生産システムの、積極面を評価するか、消極面に注目するかで、正反対の主張がなされた。しかし、論争の展開の過程で、両者は不可分であるとの指摘が行われたことに注目したい。私の上記の整理もそうなっている。この両者不可分の見地は、新しい生産システムが、労働者にとって不利であっても、受容されるのは何故かを問題としている。京谷栄二の場合は、準自律的職場集団と、小集団活動がいずれも、管

理のもとで、限られた自主性を労働者に認めており、経営との合意が形成されたという虚偽意識を労働者に生じさせるとしている。[5] 他方、日本的生産システムの負の面を強調する論者は、システムと不可分の人事考課により、労働者間の、いわば管理への順応競争がなされることをあげている。[6] また、いわゆる終身雇用的慣行が、経営主導の管理を従業員が受容することの背景になっていることも、広く認められていると言えよう。

以上によると、作業組織の実態を把握し、叙述する場合のポイントは、作業組織が、テイラー・システムとどのように異なるのか、労使間で作業組織をめぐり、どのような関係があるのかを精確にとらえることであろう。テイラー・システムは、個人単位の仕事の割当てを前提としているが、一般に構想と実行の分離、作業の細分化が特徴であることに異論はないであろうから、これらの実態とそれを克服した場合に生じうる、多能工化とその性格、知識・熟練の発展、作業集団における作業の配分や異動、小集団活動における自律の性格、機械による作業の代替などを把握することがポイントで、ＩＬＯ調査の調査項目とほぼ一致する。

ポスト・フォーディズムにかかわる論争のうち、作業組織に関するものは、最近行われた、小池和男、野村正實間の論争[7]と関連し、本稿の主題と相覆う。小池和男は国内、国外で労働について精力的に多数の観察や聞取りを行い、彼のみる一般「常識」の打破を試み、国際的にも影響力を及ぼしてきた。その最近の理論的基礎概念は「知的熟練」である。日本のブルカラー労働者はＯＪＴを通じ、また近い職場への異動などを通じて知的熟練を身につける。その内容はかなり高度なレベルに達するとみなされている。この知的熟練により、日本のブルー・カラー労働者はホワイト・カラーに接近し、その年齢別賃金カーブもそれに類似するようになる。そのほか、知的熟練の概念により労働のいくつもの側面の解明を行った。それらは最近の著書『仕事の経済学』（東洋経済新報社、一九九一年）に理論化・体系化されている。以前の国際比較調査でも指摘していたが、この本の中で、知的熟練の内容が、変化や異常への対応

であることを示して、従来の論議を一歩進めた。小池は、知的熟練の形成は日本固有の現象ではなく、普遍性があるとみなしている。アジア諸国との比較では産業発展の歴史により程度の差がある。日本の労働者はその点で優位にある。日本の経営ないし日本の労使関係の先進性の主張を裏づける理論とみなすことが出来よう。

野村は、小池の「知的熟練」を否定した。野村はその小池との論争と関連の実態調査を注（7）の図書にまとめている。野村は、日本における熟練と分業は、あいまいであるとして、ドイツを企業内における熟練と分業の鏡として、日本における熟練について考察する。なお、ドイツで熟練の実態と概念が明確なのは歴史的、社会的背景によることを、野村は指摘しており、妥当である。さて野村は、ドイツにおける従業員の区分は、①直接労働者、②準直接労働者（保全、検査、金型製作など専門工と運搬などの単純作業者）、③間接員（事務員、技術者、テクニシャンなど）であるとする。従来の小池説では、専門工にあたる層を論理的に無視して、従業員を二区分でとらえたうえ、直接労働者が高いレベルの知的熟練を身につけるかのように理論化し、誤解をよびおこしてきたとする。野村によれば、日本の直接労働者は保全等を行うとしても、保全工などの高度熟練労働者より低い熟練レベルにとどまる。知的熟練の内容である変化や異常への対応という場合の、その変化や異常には種々のレベルがあり、直接労働者が扱っている部分は専門工の扱うものより低いと判断している。そのほか、野村の批判のうち作業組織に関して重要なものは、生産性の決定要因は、直接労働者の熟練以外にもあり、恐らくその方が重要であろうとみなしているらしい点や、熟練、不熟練層の分布に関し、女性が不熟練層として存在している点の指摘であろう。

私の見るところでは、ドイツにおける従業員の職種、熟練の区分は確かに明確である。日本はそれとは別の分りにくい課業、能力の編成を行っているので、それをドイツのモデルに照らしてみることは意義がある。しかし、その分り難さこそ、日本の熟練と分業を特徴づけている。長期雇用のもとで、一面では作業組織を貫く慣行があるが、他面

それが個別の経営によって管理され、変動と差異をもっている。それらを解明し、評価することは重要な課題である。[8]

二　自動車工場の構想と作業組織

今回訪問した工場は七つである。[9] 一九八〇年代末に計画され九〇年代に操業し始めた新しい工場に特に注目した。最近の傾向を知るためである。本田技研高根沢工場も訪問した。これは従業員約二五〇名の小さな工場であるが、大量生産の技術を引継ぎつつ、熟練した従業員が広い範囲の仕事を担当し、「手づくり」の方向を目指した特異な事業所である。スウェーデンの労働の人間化特に作業組織の革新を目指した工場が廃止されて行くなか、自動車産業の作業組織を検討する以上、日本のこの試みがどのようなものであるか確認しておく必要があると考えた。これらと対比するため、従来からある工場も訪問した。それぞれについて、詳細な記録を作り、訪問先で再度確認してもらった。以下は主としてこれに基づいて述べる。

作業組織は、技術システムから相対的独自に編成できる。そのため、労働の人間化の観点[10]からより望ましい作業組織の編成を目指すことができる。しかし、より本格的に労働の人間化を目指す場合、特定の内容をもつ作業組織を実現できるように技術システムを設計すること、あるいは工場をデザインすることが必要となる。労働の人間化の象徴的な位置を占めてきた、ボルボのカルマル、ウッデバラ工場もその例であった。

日本の新設工場等は、ほぼ共通して、設計の段階から「人にやさしい」などのキャッチフレーズをとっている。その背景としては、バブル景気の末期に、労働市場が逼迫して、大企業である自動車メーカーにとっても、新規採用に

制約が出始めたこと、従業員の退職率が急速に高まる傾向を見せていたこと、また、中長期の見通しで、不人気な自動車組立工などについては、労働力不足が不可避とみなされたことをあげることができよう。そのため、六（二）で述べるトヨタのように、会社全体として、人事管理、働き方について改善を試みた例もある。既存工場においても、ロボットの導入により、重筋労働、悪い環境のもとでの労働をなくす努力がなされてきた。トヨタ堤工場や日産栃木工場では、動く歩道のような台の上で作業し、作業が終わると位置がもとへ戻り作業者が歩く必要がないような工夫をしている所があったが、作業者の負担軽減の試みのひとつである。

日産九州工場では、労働力不足対策との関係は不明であるが、車体組立をフレキシブルな完全自動化システム（IBAS, Intelligent Body Assembly System）としたほか、多数のロボットを導入している。この工場の組立工程の自動化率は日産のなかでもっとも高く、世界的なレベルにある。他に比較すれば自動化による人間労働の置換えが進んでいると言えよう。そのほか、人間工学的な検討を行い、無理な姿勢、重量物の取扱い、有害な環境などをなくすようにした。また、工場内の色彩などにも配慮している。日産九州工場は、総組立工において、ベルトコンベアを廃止し、「電動式インテリジェント台車」を用いている。これは、組立中の車一台を載せて個別に動く作業台を兼ねた台車である。台車は個別に動きうるから、コンベアの速度により強制されることはない。このように、総組立工程のコンベアは廃止されたが、平均的に必要な作業速度は従来通りであるから、作業における自由度があまり拡大したという印象は受けない。むしろ、リフト装置により作業対象の高さを加減でき無理な姿勢を避けうることが、作業者にとって大きな改善であると言えよう。同じような努力はトヨタでも行われている。

トヨタでは、従来基本的に男子のみの職場であった自動車工場に、女性も働く方針がとられている。これは、重筋作業などをなくすことによって可能になった面がある。また、自動車工場で一般的であった、昼夜二交替制は不評で

あったが、新しい工場で夜間にわたる勤務が普通の生活リズムと接近した「連続二交替制」が採用され、従業員の期待に応えた。なお、トヨタ九州の場合、女性の深夜業規制との矛盾がなお残るが、この勤務制度の採用により、女性が交替勤務に入ることができるようになった。

工場の構想で注目されるのは、トヨタの田原工場の第四組立ライン、トヨタ九州工場および本田技研高根沢工場における作業組織である。これらに共通することは、従来の長い総組立ラインを、機能別などのまとまりある短いライン、サブラインなどとして相対的に独立させ、これを集団で担当させていることである。これにより、経営的には、品質を保証し、従業員に対しては、まとまりある仕事として充実感を与えようとしている。従来から班長等の作業に従事するリーダーのもとで、集団で一定範囲の業務を担当してきたし、その場合、集団の担当範囲は集団にとって自明であり、その作業分担のあり方は、上記のふたつの機能を随伴していたと考えられる。新しい構想では、これを、明確にし、強化したと言えよう。旧工場でも「完結工程」づくりが目指されている。

田原工場の第四組立ラインのあとで稼働したトヨタ九州工場では、総組立工程は、各約一〇〇メートルの一一の機能別ラインとしている。しかし、サイクル・タイムは普通の工場と同様に短い。一方、本田技研高根沢工場の総組立工程は、U字形のラインを組合わせたものとなっている。この工場では、生産量が極めて少なく、サイクル・タイムが極めて長いこと、一つの機能の組立てが終わったことを確認して次に送るが、その際同時進行は予定していないことから、伝統的な自動車組立工場とは工場の構想を異にしている。

新しい工場の構想で注目されるもうひとつの点は、自動化と人間労働との分担関係である。会社により、組立工程の編成に発想の違いがあるようである。トヨタ生産システムの解説によれば、機械による自動化で改善する以前に人手による作業の改善を行うことが基本となっている。その理由は、改善の目標は作業者数の削減にあるが、作業の改

善では、費用をかけず個人の作業分担範囲の調整で作業者数の削減に導きうる可能性があるのに対して、機械の改善では、費用がかかり、作業者数を削減できないかもしれない。また、作業が標準化されていて初めて自動化機械で置換えうるからである。[11] これに対して、日産は機械による合理化を重視する傾向があると指摘されている。これは最近ではロボットの導入台数などに現れている。[12]

新鋭工場の建設の過程では自動車各社が自動化率を競争しあっていたこともあり、トヨタの田原工場第四組立ラインの場合も、自動化を進めた。この工場でも、ボデーの完成したところで表面の凹凸を人手でチェックするといった例もあったが、ここは自動化が技術的に困難でもあったことによるものである。この工場の次に建設されたトヨタ九州では、むしろ自動化について評価を厳格に行い、全体として自動化を後退させた。その理由は、自動化が高価であるという費用効率上の考慮である。しかし、他方では、機械化、自動化に適するか（重量物を扱うか、危険か、精確さを要するか、速さを必要とするかなど）、手労働に残した方がよいか（人の感覚、判断を要する仕事など）が区別された。なお、長期不況のもとで労働市場の状況が変わり、また収益の維持のため、機械への依存を低める動きが出ている。

前項で述べた問題に照し、つぎのようにまとめることが出来よう。

第一に、最近新しく建設された自動車工場はもちろん、従来から稼働している工場においても、従業員の労働のありかたに、従来にない配慮がなされている。「人にやさしい」等のスローガンがそれを表している。その内容としては、人間の生理的、心理的条件に適合した作業や職場環境の実現、有害な作業の機械による代替、勤務制度の変更などが一般的である。第二に工場のデザインを改め、まとまった機能に関する組立作業を集団に任せる方式が一部で採用された。これは、従来の作業の分担の方式と大差なく、管理方式としては連続している。しかし、経営者が作業者に充

実感を与えること等を明確な目標として構想をたてていることは、新しい。第三に、組立ラインでは、短いサイクル・タイムで細分化された作業をすることは基本となっており変化はない。しかし、本田技研高根沢工場の場合は、伝統的な大量生産方式を引継いで大工程の編成は同様であるが、サイクル・タイムが長いこと、従って、個人の担当する作業の範囲が広いこと、また、機能ブロック間の接合を緩やかにして、同時進行的な作業の強制が緩和されていることが、自動車組立てラインとして、直前に述べた新しい経験を一歩進めたものとみなすことが出来よう。第四は、「人にやさしい」工場の構想および運営においても、当然ながら、経営効率の観点が貫かれている。これら二つの原則がつねに調和的でありうるのかは、別に問わなくてはならない。第五に、現在ごく一部に過ぎないが、「人にやさしい」仕事のありかたにともない、伝統的な男性の職場に女性が進出できることとなったことが注目される。第一から第五までは、経営が環境変化に対応することによって、変化が起こりつつあったことで共通している。第四については、経営が効率を求めることは同じでも、求め方に変化を生じつつあったのである。これらすべての変化については、労働市場における需給関係が背景にあったと考えられる。

三　工場内分業―直接生産作業と支援・管理サービス

トヨタと日産で、直接生産部門とこれを支援、管理する部門との組織編成は幾分違いがあったが、現在は類似している。トヨタのある従来工場の場合を見よう。総組立という直接生産部門（大工程別の諸課からなる）に対して、同じ部のなかに、保全係と技術員室が置かれている。また部のなかの各課および部として、改善組が置かれている。直接生産の部とは別の部として品質管理部と工務部がある。直接生産部門の従業員は、主たるに業務の一環として、品

質の維持、保全、改善、標準作業の設定などに携わる。

まず、品質であるが、現在では作業者が、「品質を作り込む」ことが一般的である。即ち、直接生産従事者の外に原則として、品質管理要員が配置されていない。しかし、トヨタ堤工場では技術的に必要な箇所も残されていた。日産栃木工場では、高級車を生産しているため、組立の中間の要所に専門の品質管理要員が置かれているとのことであった。品質管理部の要員は組立が終わった所で、法定のものを含む各種の機能などのテストを行う。生産工程では見出せなかった品質上の問題がここで発見されれば、その情報が対応する生産部門に伝達される。塗装、組立に入る前に車体について、製品の検査があり、これにも、専門の要員が従事している。品質保証の基本的責任は直接生産の作業者にあるが、その方法は作業の一環として定められており、その限りでは専門知識を必要としない。しかし、品質上問題があるときには作業者が改善活動で取扱うことになり、そのためには関連知識が必要である。トヨタの場合、品質管理専門の要員は直接生産の作業者と学歴は同様で、ＯＪＴによる訓練が中心で熟練度がより高いとは言えないようである。

つぎに、保全についてであるが、簡単な保全は直接生産の作業者、とくに、ベテランや役付き者が中心となって処理する。それ以外は専門の保全要員に依頼する。日産九州工場の説明では、保全に関する基準が定められており、これにより、どこで担当するか分る。また直接生産のベテランは現場で処理出来るか判断するとのことである。現場には、その日の業務をその日に終える必要があり、直接生産以外に長い時間を費やすことができない。そこで、保全の専門従業員との分業は不可欠である。専門の保全要員は工業高校卒の学歴があったり、機械、電気、電子に関する企業内の教育を受けていることが多いなど、専門知識を持っている。その毎日の経験と併せて考えて、野村の言うように熟練労働者と見なしてよいであろう。しかし、直接生産の従業員に保全の一部を担当させることで、保全を専門労

働者の独占的な仕事の範囲としてはいないことが注目される。これと関連するが、後述のトヨタ「専門技能修得制度」では、直接生産の作業者も、保全を含む幅広い熟練者として育てようとしている。

第三に改善である。トヨタ生産システムにおいて、改善は極めて重要である。門田は、システム全体の基礎のところに改善を置いた図式を掲げている。[13] これによれば、小集団活動による改善は、直接に作業者のモラールの向上を経て人間性の尊重の目的を達成する。また標準作業の設定・改善、作業者の削減に連なる。さらに、「自働化」（異常の際に機械装置が停止することによる監視・管理）やジャスト・イン・タイムというトヨタ生産システムのサブ・システムを成立させていることになっている。小集団による改善という場合の小集団はほぼ班に該当し、品質、コストの低減、保全、安全など日常の業務に関する問題をテーマとしている。トヨタの場合、提案制度も小集団活動とならんで推進されている。小集団活動で班内の措置で改善できる場合は問題がないが、特別な道具を必要とするといったような場合や、小規模な設備の改善を必要とする場合、その実現を改善組に依頼する。そのメンバーは直接生産のベテラン作業者であるが、彼らは作業につくこともある。日産の場合も、QCサークルが重要である。そのテーマは、職場で問題の重要な順に選択することとなっており、経営の一部としての位置づけがいっそう明瞭である。小集団活動について、研究者のさまざまな評価があるが、本稿の文脈では、改善のためには、統計や技術上の知識等を必要としており、一般の直接作業者の知識を促進する機会となりうることに留意したい。一般の作業者が大きな改善を実行することは少ないとしても、この点はテイラー・システムと異なる。以上の諸点で新旧工場で違いはない。

工場内組織の役職位の編成は、単純なピラミッド型となっている。もっとも、従業員の年齢が高まる傾向があることもあり、役職位とは別の職能資格による処遇を並存させている。トヨタの現場では、課長、工長、組長、班長となっている。日産では課長、係長、工長、一般で一階層少ないが、一般のなかに指導作業員というリーダーがいる。ト

ヨタの班長も相当程度実作業に従事しており、実態は両社であまりかわらないであろう。トヨタの組長、日産の工長は総組立の場合、一五〜二〇名を監督している。課長は非組合員でそれから下は組合員となる。組合のなかでしばしば重要な役割をになっているこれらの役職位の人々は、一定の範囲の管理を担当している。後述する従業員の日々の配置、小範囲の異動、教育訓練なども含まれる。また後述するように標準作業の決定にあたって、下位の職制が中心的な役割を果たしている。

本田技研高根沢工場は規模が小さいが、工場の組織編成は類似している。職位の系列では、ブロックリーダー、グループリーダー、一般で階層数が少ない。グループリーダーは現場出身者であるから、同様の状況にある他企業の工長や係長に相当するとみてよかろう。グループの大きさは五〜六人である。ブロックは、現場関係では、溶接、塗装、組立となっており、大工程にあたる。ここに、生産技術の技術者が配置されている。このほかに、品質管理、工務、設備管理、技術のブロックがある。この工場の場合、規模は小さが、大工場における分業と類似しており、直接生産の作業者の担当範囲が極めて広いが品質管理、保全の専門要員が置かれていることになる。

以上要するに、調査した工場ではいずれも、直接生産部門のほかにそれを支援、管理する部門ないし専門労働者がいる。保全に関しては、これら専門労働者は高度の知識をもち、経験をつんでいる。しかし、品質管理、保全、改善などの知識、経験は直接生産の作業者にも拡散しており、専門労働者が独占してはいない。また、キャリアとしてこれらの、直接、間接の系統を統合することも計画されている。

四　直接生産作業における熟練

（一）作業の分担

直接生産の作業者について、多能工化が進められていることは良く知られている。その知識・熟練はどのように評価すべきであろうか。作業の分担、異動、教育訓練などが多能工化と関連している。これらはまた直接生産の集団的作業組織とも不可分である。

総組立を中心に、直接作業の分担をみよう。トヨタ、日産とも、集団を基礎としており、柔軟性に富むことは同様である。より多くの情報が得られた日産について検討する。先ず、月毎に生産計画がきまると、各工長が担当する組の配置人員がきまる。そこで、人の出入りが必要となる。受入れ側の要望と、公平性の維持を考慮して、異動が行われ、組のメンバーが確定する。メンバーにどのように作業を割振るかは工長の判断による。ただメンバーに受入れられるように決定する必要があるから、工長の判断は制限される。一人分の作業（工程）は、ひとつ又は複数の順序をもつ課業で、作業として難易度がある。九州工場の場合、ＡＢＣに分けているとのことであった。Ｃがやさしく、季節工や新しく作業を行う者がまずこれにつく。同じく作業を行う場合に、最初は、教えられたり援助をうけたりしながら実施するが、その後独りで行うことができるようになり、さらに他人に教えることができるような熟練のレベルがあると見なされている。これらは技能のＩＵＬのレベルと呼ばれている。日産では、職能資格制度があり、直接生産の作業者は、Ｇ１～Ｇ５に位置づけられる。Ｇ５は指導作業員クラスである。資格等級は賃金にも反映するから、熟練を身につけて資格を昇格することが従業員にとって重要である。監督者としてもそれを容易にする配慮が求められ、これは作業の配分などを通じて実現される。このように、メンバーの熟練を高めるようにすることが作業を割当

てる際のひとつの観点である。もうひとつは業務を行うため必要な熟練を身につけた者を配置することである。困難度の高い作業を出来る者は限られているから、特定の作業が特定の人に固定する傾向も出てくる。これでは、たとえば、その者が欠勤したときに問題を生じる。そこで、日産では、一人が三作業を担当することを目標としている。九州工場では、さらに一作業を担当できる人を三人にしておくことも目指して、相当程度実現している。各組では、三作業に限らず、組の担当する範囲のすべての作業ができる者もいる。指導作業員はその組の担当する作業のほとんどができるのが普通である。工長も同様である。このような多能工養成のため、工長は、個人別の訓練計画を表にまとめ、系統的に作業を経験させるようにしている。

全く経験のない者が作業につく場合には、工場の概要、安全の基本的事項、労働条件など、働く上で最低不可欠なことを学ぶとともに、工具の扱い方や作業のスピードについてゆくための訓練を受ける。スピードについて行くことは熟練というよりは、工場の現場で必要な努力のレベルに慣れることと言えよう。その上で、組に配置され、組の作業の内容、順序について理解したうえ、Cクラスの作業につく。指導作業員がその隣につくなどのことで、助言、援助をうけながら習熟してゆく。その際、作業を構成する課業のひとつから始まり、課業を増やしてゆく。このようにして独りでできるUレベルに達する。この間、OJTに関わる者は時間をそのため割かなければならない。このため、例えばメンバーの有給休暇の取得に時期をずらしてもらうなどの調整を行う。集団として作業を担当しているため調整がしやすい。

一か月単位で作業の割当てが決まってからも、例えば、欠勤者があれば、工長はその日の割当ての調整をしなければならない。一人三作業が可能といった条件があれば、調整は容易である。また、一か月のなかで、教育のため、負担の公平化のため等で作業の分担が柔軟に調整される。

一つの作業をUレベルでできるようになるまでの期間は、作業の難易度によって異なるが、一〜四週間程度という推定であった。個別の作業に関するかぎり、修得にさほど時間はかからない。しかし、Aクラスの難易度の作業を始めるには、Bクラスや別のAクラスの作業を経験していることが普通である。また、Uレベルの熟練に達したときただちに次の作業の習得を始めるわけではない。このようにして、難易度の高い作業を含めて、組全体の作業を行いうるには、実際上相当の長い経験年数を必要とする。トヨタの場合、若手で採用されて、班長になるには平均一一年、班長六年で組長、組長六年で工長となるのが目安とのことである。この経験年数が直ちに、熟練の程度をあらわすものでないとしても幅広く作業をこなせるためには、上記のような経験が必要である。熟練をどのように把握するかは困難な問題であるが、総組立工程における経験を通じて修得する職業的能力（技能）はその一類型であろう。直接生産の作業者のベテランのこの意味の熟練、経験的熟練ないし技能は低いと言切れない。保全専門従事者の熟練は、これと異なった類型と考えられる。

（二）　異動

異動は、職業的能力開発の機会また手段である。トヨタ、日産とも慣行は類似している。トヨタでは、一九九一年から「新人事制度」を発足させ、教育と異動を組織的に行い始めた。この際、異動に関する慣行を基礎に経営の方針として拡大したと見られる。両社についてブルー・カラーの人びとの平均的な異動の慣行は次のようなものである。

まず、採用されると、特定の課の組に配置される。どこに配置されるかは、課に認められた欠員があることのほか、従業員側の学歴（工業高校卒か、普通高校卒か）、本人の希望などが考慮される。経営上の変化、人間関係の不適応といった特別の事情がなければ、当初配置された組に数年といった長期間所属することが多い。この間一時的に他の組

を応援したりすることはある。また、課長の方針によって他の組に配置がえすることもないわけではない。つぎに、能力開発と役職位へ昇進またはその準備のため、課内の他の組に異動する。これは、工場の側から言えば、対象者が関連職場を広く知ることが望ましいと考えているためである。さらに、このもう一段階上への昇進に関連して、同様の理由により、課を超えた異動も行われる。以上をみると、溶接、組立といった課のなかの組が基本的単位で課はこれに次ぐ重要な単位といえよう。会社の生産計画により、工場間の異動が必要となることがあるが、その場合、溶接、組立といった同じ職種間で応援が行われるのが普通である。

一般のブルー・カラーの従業員は、溶接、組立などの大きな職種のなかで組の限られた作業に従事しているが、昇進的な異動を経て、役職位につき、大きくないとしても管理・監督の役割が与えられる慣行となっているわけである。直接生産の作業者の上層は、管理・監督の役を担いうるよう能力開発が行われており、現場作業とは別種の熟練（ヒューマン・スキルやコンセプチュアル・スキル）形成が試みられているとみるべきであろう。

本田技研高根沢工場の場合は、会社および工場の異動に関する方針は、以上と相当に異なっている。この工場として、幅広い知識・熟練の持主を育てようとしており、未経験の仕事に挑戦することを奨励している。この工場の従業員は、新しい工場の構想に共鳴して社内から応募した人びとから編成され、その後の経過年数も少ないから、上記の方針は従業員に違和感がない。同じ職場に長く留まるのではなく、グループはもちろん、ブロックを超えて、即ち、溶接、塗装、組立などの大きな区分を超えて異動させている。また、他の工場への異動も行っている。工場内で異動し、教育訓練が必要な場合、ブロック・リーダーのたてた教育計画により、グループ・リーダーが一対一でＯＪＴを行ったり、これと組合わせて工場内で作業を離れて学習させたりしている。

（三）　教育訓練

トヨタでは、ＯＪＴ、集合教育、自主活動（自己啓発）を教育訓練の柱とし、とりわけＯＪＴが中心であると位置づけている。ブルー・カラーの分野でＯＪＴを重視することは、この産業に共通であるといえよう。上記のように、異動も、管理・監督や他の職種に関連する能力開発の機会である。

トヨタの技能系従業員に対する集合教育の体系は、階層別教育と職能別教育からなる。階層別教育は、職能資格制度上の等級に応じて、新入社員から工長レベルにいたる、それぞれの段階で制度化されている。また、本稿と関連のある職能別教育として、全社的なエレクトロニクス基礎教育、保全技術教育や各部署のＱＣや保全に関連する教育がある。

日産の場合も同様に、教育訓練は全社的に体系化されているが、その編成は類似している。「職場教育」の一環としてのＯＪＴはこの企業でも教育の中心であるが、職場教育のなかに異動や改善活動も含める位置づけとなっている。階層別教育では、作業、品質、安全、労務、設備、原価の六管理について、それぞれの階層に応じて教育している。指導作業員クラスにあたる階層で、保全・検査・技術・ＩＥ実習という教育過程がある。これは直接生産の作業者の系列の者も、一定範囲の保全、標準作業の運用のため、また工務部との円滑な協力実現のため、必要なものである。Off J T としては、職場教育として、専門知識、管理知識を与えることと技能の研修が行われている。また工場に付属して、技能研修センター、電子訓練センターがおかれ、製造については溶接、電気、配管などの技能、機械の保全や電子、情報処理関係の教育がなされている。日産栃木工場の説明では、監督者のレベルのOff J T で直接生産作業の系列の者にも保全について教育している。また、同じ系列の者を教育のため保全に長期応援に出すことある。このように、直接生産の作業者の上層の者に保全などの専門的知識を与え経験させる機会があるが、これは、保全におけ

る分担と協力関係のために必要とされるのである。

トヨタでは最近、「専門技能修得制度」が設けられた。これは、技能について、職種（概ね課の範囲）ごとに四段階の修得基準を設け、所定の経験、階層別、職能別研修などを経て、一定の方式で技能を認定するものである。上位にゆくほど、多数の作業が出来るようになるほか、知識・熟練の幅がひろがる。また、従業員の年齢構成が高まり、昇進の行き詰まりが問題となってきたことに対処するとともに、従業員個人が将来展望をもって定着できるようにするため、役職位に対応する三層のエキスパートの専門職が設けられた。現在、専門技能修得制度と、この職能資格制度は結びつけられていないが、上位の熟練を身につけた者は、改善、試作、海外での技術指導などの専門的な仕事につくことが予定されている。以上、直接生産の作業者の系列の者も経験を積むとともに、幅広い専門家となりうるような能力開発が目指されている点が注目される（六―（二）参照）。

（一）～（三）を総括し、直接生産の作業者である多能工の熟練について考えよう。その中には、採用後間もない者や、季節工がおり、また記述していないが、年齢の高い者などで多能工化を望まない者もいる。これらの人びとは、短い期間指導をうけて、その作業をこなしているに過ぎないから、技能が低いと考えてもよい。しかし、班や組のリーダーや長となると、担当範囲の作業を、困難なものを含め全部でき、指導もできる。この層は、品質管理、保全、ＩＥ、改善について、専門の従業員ほどではないにせよ、知識と経験をもっている。また、長は、管理・監督について学び、その役割を担っている。また、トヨタの新制度では、専門職としてのキャリア・パスを形成しようとしている。直接生産の男子正規従業員は、経験を積むとともに、可能な作業を増やし、役職位についてきた。これまで女性は少なく、判断はできない。しかし、これまでの男子に関する限り、熟練をもつ専門労働者と熟練の低い直接生産の作業者という、西欧的区分をあてはめることは適当とは言えないのではないか。直接生産の作業と支援、管理の活動

の区分は厳格でないとともに、直接生産の作業者の上層は、広く直接作業ができるとともに、管理・監督の役割をもっている。

（四） 設備の新設、製品の変更

工場全体の新設、既設工場内での組立工程の新設、新車の製造開始、モデル・チェンジなどにあたり、直接生産の作業者（技能者）はどのように参加するか、新しい生産に適応するかについてみよう。新設、変更などの内容はそれぞれ異なるが、いずれも、設備、製品などが新しくなる。その際は、当初は、技術者が中心的な役割を果たすが、技能者出身の役付層の一部の少数の者も選ばれて、計画段階で参加し、生産の経験にもとづいて、意見を述べている。設備であれば、その細目やレイアウトなど、新車の開発であれば製品の内容と製造の方法についてである。このように計画の比較的初期に参加した者は、その後、試作に参加したり、最初の標準作業を定めるなどのほか、生産方法を同位、下位の役付き者により広く伝達している。これら第二次的に生産方法を会得した者が、その他の者を指導する。工場新設であれば、配置転換で転入した経験者、新規に採用され他工場で訓練の意味を含めて経験してきた者などを指導する。このように階層的に生産方法に関する知識が伝達される。また、立上がりの初期には、種々の生産上の支障が生じるが、技能者が簡単なものに対応する。

以上のように、一部の選抜された者が、経験にもとづいて設計に関して発言したり、工場の人の面での新たな生産の態勢を整えるうえで核になっていることは、技能者の一部に高い経験的能力の持ち主がいる顕著な事実を示している。一部の者が選抜されているが、選ばれるに値する能力の持ち主は遥かに多いこともありえよう。年数をかけてであれ、このような者が技能者の上層にいることは熟練について論じる場合、見落せない。

五　標準作業

直接生産の作業者が、標準的条件のもとで、ＩＥ部門の専門家により決定された、標準的方法、手順、時間で作業することが、テイラー・システムの基本である。これは、日本のみならず現代の多くの大量生産の製造工場の作業管理の基本になっていると考えられる。日本の自動車工場ではどうであろうか。その際、野村正實は、トヨタでは、普通のＩＥの考え方による、標準作業の時間的計測について標準時間でなく、「基準時間」が用いられていることを指摘する。これは、①作業に熟達した作業者の最短時間を基準にとり、②通常のＩＥ手法における各種の余裕率を考慮せず、③能率給の算定のメカニズムを通じ、基準時間が切下げられるとするものである。[14] これは、絶えず労働強化が行われるとの見解に通ずるものであろう。

まず、標準作業を基本に作業管理を行っていることについて、例外はなかった。標準作業書を書き、それを厳格に守ることになっている。改善が行われ、作業の実態が文書からずれることが考えられるが、文書を書きかえて作業の仕方、順序も定式化される。また、時間の経過とともに、いつの間にか標準条件や作業実態に変化が生じている可能性もある。これについては、工場により異なるが、半年、一年といった間隔で見直しをしているといってよい。

このように標準作業を厳守する目的は、能率の維持（納期を含む）、品質の確保、安全、作業の教示などであり、これらについても相違はないと考えられる。テイラー・システムのもともとの動機は能率に維持であるが、別の経営的目標や安全が目標となっていることは留意すべきところである。もっとも、工場の置かれた状況により、重点がことなる。本田技研高根沢工場の場合、能率を高めることより品質が重要な状況であるし、熟練度の高い従業員を集めて

いるから、未経験者の手引きとして標準作業書を利用する必要はない。

各会社はそれぞれ、統一した運営方式をもっていると思われるが、以上のような点を除くと、会社間では相違があるようである。僅かな調査例でも大きな違いがある。これは、野村が、ドイツの場合、社会的な統一性があると指摘しているのと異なる点である。[15]

野村は上記のように分析したが、トヨタの場合、会社は同時進行的管理のもとでは現実に余裕を利用できるものではないし、個々の要素作業に余裕を見込むことはムダを生じるので、班長が必要なときラインに入ること、ホットタイム（休憩）、時間外労働について一定のライン・ストップを設けることで対応しているとの見解であると見受けられた。一方、日産では、より普通の方法になっており、栃木工場の説明ではＷＦ方式を簡便化したものが基礎で、余裕率も設けられる。

各社で異なるもうひとつの重要な点は、誰が標準作業を決定するかである。門田の解説によれば、トヨタの場合、主に組長、班長である。[16] 田原工場での聞取りでも同様で標準作業書は組長、班長が書き、組長が決定するとのことであった。トヨタでは、標準時間設定のための専門家はいない。工場には、トヨタ生産システムを指導するグループがおかれ、制度の管理と役職者の教育などにあたっている。組長、班長は、現場を熟知していることはもちろん、ＩＥの教育を受けているから統一的運営がなされうる。日産の場合、ＩＥスタッフの役割が大きく、現場監督者の役割は相対的に小さい。工場により説明に違いがあったが、九州工場の場合、工務部のＩＥ担当が案を作り、現場で工長がチェックすることで決まる。その際チェック項目等が決まっており、容易に一致する。その後課長がチェックしている工場がある。本田技研高根沢工場では、作業者各自が標準作業書を書く。これは、作業者が作業を一番よく知っていることと、リーダーが書けばどうしても押付けになるためである。日産と対照的な責任のありかたとなっている。

標準作業は、作業が細分化し、標準化しやすい条件が必要である。この工場では、長いサイクル・タイムのなかで多数の課業が実施されているため、外から強制するより、作業者に判断を委ねて自主的な協力に期待する方針がとられているわけである。日産の場合は、集権的性格が強いが、それでも、工長に一定の役割を与えている。以上、各社で違いがあるがＩＥの運営に働く監督者が参加することは、テイラー・システムと異なる。

ところで働く監督者も標準作業の管理に重要な責任を担っている一方、外国の場合におけるような支部組合や従業員代表委員会といった独立性ある組織からの規制機能がないことから、標準作業をめぐり疑いの目が向けられる可能性がある。これに対する反論として挙げられたのは、次の四点であった。第一は方法に関連しており、標準時間を決める際、ムラなく継続して作業できる状態を基準としており、これは、労働強化が行われていないことを意味するというものである。第二は、班長等が作業に従事しており、自分および仲間にとってきつい標準を設定することはありえないというものである。第三は勤務帯の中に、ホットタイムを二回おいてあり、休息できるというもの、第四は、負荷の大きい作業は計画的に削減されてきたので、以前より作業は楽になったというものである。また改善があると標準作業書が書替えられるわけであるが、小集団活動のなかには安全に関するものや作業をやりやすくすることもあるから、標準作業の制度下で労働の負荷が軽減されることも考えられる。しかし、これらは、いずれも十分説得的とは言えない。第一、二については、ベテランの作業者の実績と判断に依存する傾向があるのではないか、どのような期間で観測するのかといった問題がある。未経験の者が、初めて直接作業につく場合、スピードについてゆけるよう訓練しているが、このような層については努力を要する水準であることを示している。なお、標準作業が主観的性格を帯びることは、どこの国でも避けられない傾向であり、判断がむずかしい。第三については、時間的経過のなかで、現状でも十分なのか、疑問が残る。第四については、人間工学的配慮などがかなり行われてきたから、主張はもっと

もであるが、重要なものから漸次改善されつつある現状である。

以上、標準作業が負荷の大きいものなのか、外部からはにわかに判断し難い。制度の公開性、開かれた苦情処理などを欠くため、外部からの疑問に答えきれないのではあるまいか。

六　作業組織をめぐる労使関係

（一）　生産をめぐる労使協議

トヨタ、日産では、それぞれの労使関係の歴史的背景から、ニュアンスの差があるが、今日では、[17]労使とも協力関係の維持を重視しており、その際、伝統的に経営側の権限に属すると考えられてきた本稿に関する問題では、経営のイニシャチブで、意思疎通を図っている。作業組織をめぐる労働組合の活動は概して受身であると言えよう。このような事情のため、工場レベルの労働組合からの聞取りはわずかに行なったのみである。また会社、組合全体として統一した制度化を行っているので、一工場だけみれば、運用の細目はともかくとして、基本的に同様であると考えられる。まずトヨタ田原工場の例を述べよう。

工場には、トヨタ自動車労働組合（ユニオン・ショップ制をとっているから、経営層以外の従業員は組合員）の支部がある。その機関としては、支部執行委員会（専従役員三名）と支部評議会（議決機関で、評議員と職場委員長が参加）がある。支部の内部組織として、部や課を単位にした職場があり、その規模は四〇〇～八〇〇名である。職場では職場委員、評議員をメンバーとする職場委員会がある。また、職場を代表する者として職場委員長が置かれている（全部で一二名）。職場委員は組単位で選ばれており、職場委員を中心に全員による職場会が開かれる。従って、支

部の内部の組織は、実質二層になっているといえよう。職場委員長、評議員、職場委員は、一般組合員と支部の組織との双方向の意思疎通のチャンネルとしての機能を期待されている。他方、職場委員長は、工場の経営側との各種の意思疎通、労使間協議に参加し、支部執行部をバックアップする役割を果たしている。職場委員長、評議員は組合中央の大会、評議員会に参加する。

トヨタでは、歴史的背景を踏まえ、労使の相互信頼や生産性の向上による企業の繁栄と労働条件の向上の原則を相互に確認した上で、労使協議制が定着している。本社レベルには、労働条件、当面の問題（生産、人事を含む）を扱う労使協議会と、その時々の特定の問題を含めて相互理解を深めることを目指す労使懇談会がある。

工場レベルでは、労使懇談会の系列の制度として、支部懇談会が年三回行われている。組合側は支部執行部と職場委員長、工場側は役員、部長等で、工場独自の問題（生産、勤務態様を含む）について意見を交換する。そのほか、職場懇談会が部課長と職場委員長、職場委員等との間で毎月行われている。また、毎月、支部生産説明会があり、工場側から支部役員、職場委員長に説明がなされる。ここで、残業時間、所要人員、応援の授受などの基礎となる計画が組合側に示されることになる。要員に大きな変動がある場合は、本社レベルで協議がなされ、支部懇談会でも話し合われる。協約により、異動については会社が事前に組合に通知し、組合が正当な理由で異議を申立てた場合に、協議決定することとなっている。

以上とは別に安全衛生委員会が月一回開かれている。組合側は、支部長、職場委員長が、工場側は部長、課長が出席する。安全と健康に関する事業の計画と実施、事故の対応の仕方などが議題となる。事故が発生した場合は、組合役員もかけつけ、合意がなければ作業は再開しないことになっている。また、事故発生の場合は、安全確保のため、生産設備、標準作業の見直しを行っている。

労使間の密接な意思疎通が制度化されているのに加え、支部役員は、工場幹部と随時インフォーマルに接触している点も、職場の不満を蓄積させない機能として重要であろう。

第四組立工場の建設、操業開始に関しても、会社レベル、工場レベルの上記の労使協議制度を通じて、会社側から情報の提供があり、地域間の異動、工場内の異動について、協議がなされた。このように、生産の大きな変動により作業組織に影響がある場合に、会社・工場側から説明により、意思疎通がなされている。新人事制度については、後述のように本社レベルの協議がなされ、組合全体として合意している。

トヨタ九州は独立した法人である。組合も独立した組織である。しかし、労使関係はトヨタにおけるものを受継ぎ、労使の相互信頼を基礎としている。労使協議制も同じ構成をとり、労使協議会と労使懇談会がある。前者について労使で合意したとき、分科会で細目について協議する。分科会には、生産、人事、安全衛生環境の三つがあり、本稿の主題が取扱われうる制度になっている。毎月の生産計画については、生産説明会で会社が説明している。これらとは別に安全衛生委員会がある。

日産の場合も、生産・経営に関することは、労使協議制で協議される。定期的には全社レベル、工場レベルで年に二回開かれている。勤務制度の変更、作業環境の変化、配置転換などについて、ここで取扱われる。生産計画については、工場レベルで「月次協議会」が開かれる。残業時間、人の配置がこれに関係しており、労働組合は工場間の応援、異動などにのついて特に強い関心をもって臨んでいる。

法律にもとづく安全衛生委員会は、安全と健康に関する事業、ヒヤリ・ハットのケースの検討、職場から提起される疑問の処理などが行われている。そのほか、工場の安全担当の職制による会議もあり、安全の推進に当たっている。

（二）　魅力ある職場の形成

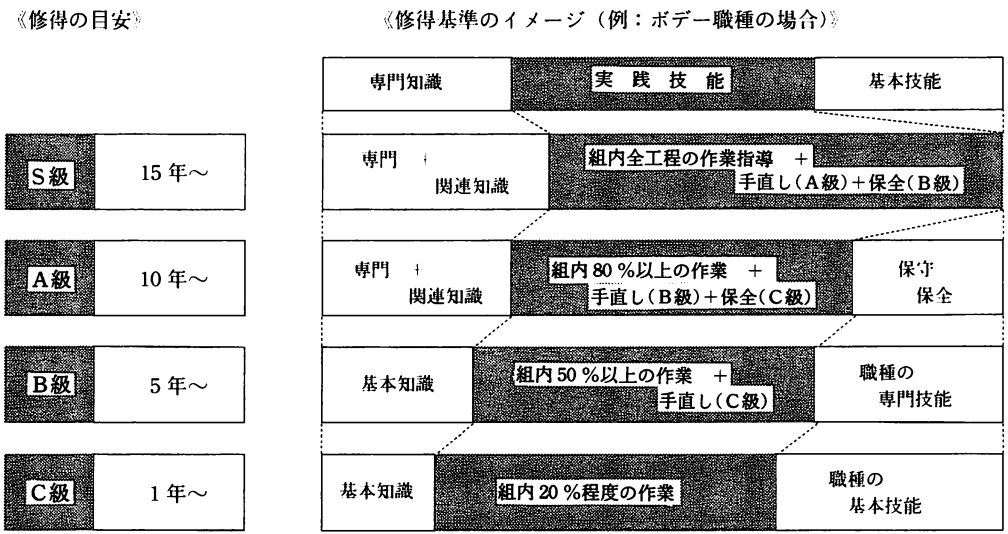
二で述べたように、八〇年代末から、「人にやさしい」新しい工場の建設などが課題となったが、自動車工場の現場作業が労働者に好まれないことは、会社、労働組合にとって重要な関心事とならざるをえなかった。トヨタの場合、技能系職場を魅力あるものにすることが、会社、労働組合双方の課題となり、二年間にわたり労使協議がなされた。

労使協議の場として、一九九〇年六月から一年間、「技能系職場魅力アップ委員会」が置かれ、七回にわたる会合があり、①技能系人事制度、②職場環境改善（直接作業の作業条件と職場環境、現場関連生活施設（休憩場所、トイレ、浴室など）、③生産手当（能率給）の適用、予算管理制度の見直し、④組立工程のありかたについて、改善案を会社側が提示し、労働組合が意見を述べ、会社側が修正するという経過でそれぞれ審議した。この委員会に引き続き、さらに約一年、労使の「魅力ある技能系職場づくりフォローアップ委員会」が、実施状況の確認と具体的実現をめぐり協議した。その後は通常の労使協議を通じてフォローアップがなされている。

②は、日常職場生活の一部であり、必要性、改善の結果が見やすい。以下、作業組織に直接関連する①と④にふれておく。

①のうちで「専門技能修得制度」が重要である。トヨタは、技能系従業員が、幅広く専門的な知識・熟練を修得し、それを企業内で四段階で認定してゆく制度を創設した。これを会社は「自分の将来がイメージできるワーキングライフ」の柱とした。経験年数に応じ本人がチャレンジして認定をうける。一種のＣＤＰとみなしてよいであろう。労働組合もこれにより、「会社生活」のなかで、技能系組合員が、自己成長・自己実現の過程をイメージできるとしている。一定の経験年数の者に対し、計画的なOJT,Off JTや異動により、深みと幅のある知識・熟練を修得させる。最初にボデー職種についてイメージが作られたが、その概要は図のとうりである。段階を上がるとともに、「実践技能」とし

第1図　専門技能修得制度の修得基準



て、組内の作業をすべて行い、指導できるほか、手直し、保全も出来るようになる。これと並んで、専門的知識の教育や職種に共通な基本技能を修得して行くものである。現在、会社として、職種別に、実践技能、専門的知識、基本技能の修得基準が作られ、また、集合教育のテキストが作られつつある。総組立についても同様である。即ち、S段階まで組織的に技能を高め、深めてゆくことを予定している。作業組織に関していえば、この制度の定着とともにラインのリーダーが間接作業に関与する程度が高まると期待される。また、試作に加わる現場出身者などは従来からいたわけであるが、組立の職場でも、他の間接職種と同様の高いレベルの知識・技能を身につけるように、制度化されたことが注目される。いまのところ、この制度と、職能資格の序列上の昇格は、直接的には結びつけられていない。

技能系の新人事制度では、職能資格制度により、技能系の班長級以上のベテランの従業員は、管理監督の職位（工長、組長、班長）か、残りはこれに見合う「専門技能職」（三ランクのエキスパート）の職位につくことになっている。専門技能職の者は、試作や、海外での指導などに従事するとが予定されている。他社の専門職制度に見合うものである。

④については、モデル・ラインでの試行により具体的な改善のイメージを打出し、組立部門の責任者で具体的な検討をすすめ、あるべきイメージを確定して、各工場で実施して行く方針が取られた。モデル・ラインでは、主としてシンプル工程とオプション工程の分離、「順建て工程」の拡大が試みられた。これは、混流の方式により、車種、オプションなどによる、作業の変動が著しく、作業者の精神的負担等が大きいことへの対応である。順建て工程は、混流による多種の部品を生産する車の順序に並べ、部品を選択する際の緊張を緩和するものである。オプション工程の分離は、オプションに関する組付けが、普通の組付け比べ多くの時間を必要とすることなどから、これを切離すものである。これにより本体のラインは「シンプルでリズミカルな工程」となる。これは、作業者の感覚では短いサイクル

・タイムで、多数の要素作業をこなすのは容易でなく、単純で分りやすく、やりやすくすることが望ましいとされていることを反映するものである。組単位に検査、補修作業を入れ、まとまりある仕事を完成する「完結工程づくり」も試みられた。モデル・ラインでは、作業改善も試みられている。これは作業環境の改善、人間工学的配慮、技術的措置による作業負担の軽減などを内容としている。

以上のように、バブル景気の末期の労働市場の状況を背景として、既存の組立工程においても作業組織、作業環境などの検討が労使間でも行われ、作業者の必要・欲求に対応する改善が図られた。堤工場にみられるように、一日内でのローテーション、職務拡大もなされている。もともと集団を基礎に作業がなされてきたが、完結工程はその自律性を高めると考えられる。従来からのＱＣサークルに加え、長い勤続のなかで現場従業員の知識・熟練を高める組織的な取組みもなされている。サイクル・タイムが短いという大量生産にともなう問題は残るが、労使で、作業組織とその関連事項について、協議し、作業者の必要・欲求に適合するように、改善の努力がなされたことは、注目に値する。

結び

一で述べた課題について、以上の結果をまとめてみよう。

（一）　第一は、ＩＬＯの調査で課題とした作業組織に関する六つの問題と作業組織をめぐる労使関係についてである。

①　作業の細分化と縄ばり　自動車産業、特にしばしば問題とされてきた、総組立工程についてみれば、大量生産

の工場では、サイクル・タイムが一分台などであり、その時間のなかで多数の課業をこなさなければならない場合も多い。大量生産で人力に依存する工程では、作業の細分化は避けられない。少量生産の本田技研高根沢工場の場合、計画では一六〜七分、不況下の訪問時では八〇分のサイクル・タイムであった。高根沢工場の場合は、「手づくり」を目指しており、作業者も幅広い職種に経験を拡大しているが、工場のデザインは、大量生産のラインを集約したものであり、スウェーデンのウッデバラ工場の場合とは異なると判断された。

このように、組立ラインでは単位となる課業は細分化されているが、集団により作業を分担しているため、個人の担当課業群（工程、作業）は、固定しておらず、組などのなかで分担が変わる。また、原則として品質について責任をもち、簡単な保全も行う。改善についても検討し、簡易なものは実施する。

② 仕事の構想と実行、品質管理、保全の分離の程度　五で部分的に述べたことになる。ラインの作業は標準作業として定式化されているが、その標準作業は、トヨタの場合は班長等が中心となって作る。また一般の作業者の意見も反映されるとの説明もあった。IE技師が決めるわけではない。IE部門が決めているとみられる日産の場合でも工長等が発言する。テイラー・システムで通常いわれる意味で構想と実行の分離は克服されている。また、新工場建設、新車製造にあたって、直接生産の作業者出身の一部の技能者が、設計のかなり初期から、参加している。品質管理の専門要員は、少数ながら、組立ラインの途中に配置されているし、組立終了後検査をする。これらの技能員の学歴は、直接生産の作業者とあまり違わない。しかし、保全工は困難な異常などに対処する。この人々は、学歴、社内教育などで専門知識を学んでいる。保全については、保全を独占しているのではないことが重要である。

③ 監督の階層　トヨタは経営組織をフラット化し、世間の注目を集めた。これは、ホワイト・カラー分野が中心である。工場内では、従来の高いヒエラルキーが保たれている。トヨタの場合、組立工程では、一五〜三〇人程度を

組長が掌握している。これは、監督のスパンが小さいことを意味している。現場の役職の機能が重なり合いつつ三層となっていることが特徴である。

④　労働者の熟練構成　後述するように、熟練の区分基準がヨーロッパと違うと思われる。日産の組立工程では、三工程できるものを基礎に、その班のすべての工程ができる者、それに次ぐ者がいるといった構成である。

⑤　チーム労働か　直接生産の作業者は集団で一定範囲の作業を担当する。ただし、集団で担当している業務のうち、行いうる工程の数などで技能の差があり、これは相当程度経験年数に依存している。技能における序列をもった集団であるから民主的な半自律的作業集団とは異なる。集団の代表は班長、組長などであるが、工場側で任命する。

⑥　作業スピード　五で検討した。

ＩＬＯが課題とした経緯のある労働の人間化については、日本の自動車企業は、バブル景気の末期の労働力不足の状況にともない、「人にやさしい」工場の新設と従来工場の改善を図った。人間工学的、技術的改善が主であるが、作業組織についても変化がある。トヨタの先行モデルであった堤工場では、一日内のローテーションが行われ、また、同じライン・スピードのもとで二人で時差をつけて二サイクル・タイム分作業する試みがなされた。また新設工場では、長い組立ラインを区分し、機能などでまとまりある工程を作り、それを集団に委ねたこと、トヨタの既存工場では完結工程を目指したことが注目される。これは、スウェーデンのカルマル工場などの設計思想と共通点がある。

トヨタの魅力ある職場の形成のなかで「シンプルでリズミカルな工程」の編成が推進された。これは、テイラー・システムに純化する試みで、前段とは逆のようにみえる。しかしこれは多種類の車を混流により生産することにともなう精神的ストレスを緩和する措置であると判断される。同じレベルの作業の変化が作業者にとって好ましくないとみなされていることを示唆している。

作業組織をめぐる労使関係については、企業による企業別労働組合統合型の労使関係のもとで、経営側が生産に関する計画を立て、工場レベルの労働組合組織に説明するという手順で、組の作業分担範囲、応援による異動、サイクル・タイムなどがきまり、作業組織をめぐる日常的運営がなされている。工場レベルの労働組合の重要な機能は、一般労働者の意思や苦情を経営に伝えることであるが、その公式の機関は労使協議制である。なお工場では、役職工が組合でも重要な役割を果たしている。この層は役職工としても日常的に部下の意見や不満を知り、対応することを求められており、集団的労使関係の場に不満が上がってくることを防いでいる。地域間の異動が必要な、工場の再編などは労使協議される。前節後半のトヨタの魅力ある職場の形成は労働組合の要請もあって発足しているが、経営側で原案を用意した。作業組織については、運営においても変化についても経営側のイニシャチブが明瞭である。

（二）　野村、小池論争に関わるが、自動車組立を中心とする職場での熟練について検討する。まず、直接生産の作業者の熟練をどうとらえるか、さらにその前に、熟練一般をどうとらえるかが問題である。私はここではホワイト・カラーを含む労働者の職業的能力について、知識・熟練と併記することにしよう。すなわち、科学技術的な知識客観化できる知識体系と実際に体験、経験しないと修得できない能力を区別する。仕事に関連した知識が多様であるように、経験のタイプも分岐していよう。職業的能力はこの二側面以外にもある。今回の調査では、スピードについてゆくこと、重量物を扱う筋力と終日継続する耐久力、表面の滑らかさを感じとる感覚などが指摘された。これらは、ひとまず、熟練の範囲から除外しておきたい。

上記の科学のなかには、社会科学も含まれよう。実業の世界では経営上の経験の体系化されたものや知見も重要である。これも知識に含まれよう。知識があっても実際に体験、経験しないと知識を適用、応用できない（コンセプチュアル・スキル）。保全や品質管理については知識の面で、直接生産の作業者以上に教育をうける必要があり、その範

囲は広がり、程度は高まる傾向があろう。これは、労働者のテクニシャン化、グレイ・カラー化である。これらの知識も体験、経験を経てこれと不可分であるＯＪＴにより修得される。知識に着目すれば、保全工の職業的能力のレベルは直接生産の作業者より高い。他方直接生産の作業者については、先の図が示しているように、こなしうる工程の数を基礎に、保全の一部をはじめ関連した知識・熟練を包括する程度に応じて能力のレベルが高いとみなされている。班長、組長などはその上位にいる。またこの人々の一部は、設計段階に参加している。直接生産の作業者にとっても知識は必要であるが、経験、それも作業経験が重要である。日産の場合、一人三工程が目標であった。一つの工程ができるようになるには一～四週間程度であったとしても、それを他人に教えられるようになるには、さらに長い習熟期間を要するであろ。トヨタでこれまで班長、即ち、少なくともその班のすべての工程と組内の一部の工程に習熟するとともに、一定の関連知識・経験をもつのに、一一年程度必要という場合、その年数を短縮できるかも知れないが、それには限度があろう。そうすると直接生産の作業者には、経験に比重をおいた職業的能力（マニュアル・スキル）があり、保全工の知識・熟練（テクニカル・スキル）とはやや性格をことにするゆえに比較は困難である。

しかし、トヨタの専門技能修得制度では、保全についても、組立についても、等しい四レベルの基準を設けたのである。会社の方針としては、Ａ級のレベルは、職種に関わらず一〇～一一年の人が挑戦できる技能のレベルである。職種により技術的知識やこなせる作業はもちろん違う。技能系労働者が長期雇用関係にあるなかで、企業が生産の第一線というべき直接生産作業を重視し、野村のイメージする専門工と同じ処遇をしようとしていると考えられる。また、班長、組長などには、関連分野のほかＩＥや、人の扱いかたなど経営管理に関する知識・経験（コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキル）も必要である。これらを考慮すると、一般から役付きまでの直接生産の作業者の熟練を、専門工と均等に扱う管理は合理的な面がある。そのような管理が可能なのは、長期雇用が行われることを前

提とする。自動車企業の直接生産の作業者の離職率は高いと指摘されているが、長期勤続者がベテラン、役職工として勤務しているわけで、現在、そのCDP的な処遇が問題となってきたのである。日本における熟練はあいまいである。直接生産の作業と、品質管理、保全の縄ばりがはっきりしない。上層ではホワイト・カラー的な知識・熟練なども求められる。野村の指摘した歴史的背景、また労使関係的背景から経営者はこのあいまいさを望ましいとし促進していると考えられる。[18]

作業組織は、全体として、経営により管理されている。歴史的、労使関係的背景から管理が可能であった。知識・熟練をどう位置づけるかも管理のひとつである。作業組織の一部である標準作業についても内容、管理が会社により相違があることがわかった。

ただ、作業組織に関して、慣行として変化の少ないものがある。集団を基礎とした作業の分担、作業の細分化、なんらかの標準作業、組や課を基礎とした配置と異動など。QCサークルや提案制度もかなり長く継続されてきて、生産システムに不可欠な要素になっている。

(三) レギュラシォン学派の論議との関連では、一で日本の、社会経済的な調整様式に言及した。七〇年代以降において、自動車産業を、日本の国際競争力を代表する産業とみなすことはできるかもしれない。また、この産業は多数の系列企業群を伴って日本産業の重要部分を占めている。しかし、フォード・システムのような人力に依存する大量生産の工程は、現代産業技術で、とり残された部分とでも言うべき位置を占めるのではなかろうか。実際に人力に依存する組立工程では、細分化された標準作業が集団作業としてなされている。しかし、構想と実行の分離というテイラー・システムの重要な原則は克服されている。ただし、後記のように、別の課題が生じて来ることが考えられる。ここでの問題は、自動車生産でも、機械加工、車体製造、塗装といった工程では無人化しつつあることである。

大規模な機械装置群を一人でまたはグループで監視する、あるいは、監視する情報システムを監視するといったシステム的労働が出現しつつある。他方、円高で海外へ生産拠点が移転するなかで、国内では開発に関連した現場しか残らないといった事態も進展している。ここでは、テクニシャンや万能的熟練者が、技術者と対話しつつ作業するといったブルー・カラーが増えることが考えられる。さらには、労働の中心がサービス、ホワイト・カラー的なものに移行している。いずれにしても、日本における資本蓄積と関連し、自動車の組立ラインを生産システムの代表とみなすことは、フォード・システム以後の生産システムがどのようなものかを問う場合には不適切なのではあるまいか。

調整様式に関して、労使関係に着目する必要はあるであろう。自動車産業の労使関係は企業による企業別労働組合統合型のものである点で、今日の多数の大企業、中堅企業の労使関係と大きく隔たることはないであろう。アメリカの場合をとれば、テイラー・システムに対応して、職種、職務による作業の分業とこれに付帯した権利を、労働組合が確立擁護する態勢が定着してきたと考えられる。日本の自動車産業で企業の個別の管理を通じてみられた、集団を基礎とした作業の分担、組や課を基礎とした配置と異動、なんらかの標準作業、QCサークル、大量生産の労働集約的工程の作業の細分化などは、企業による企業別労働組合統合型労使関係と整合しているとみられる。この整合性は、①企業の競争力に自覚的な企業別労働組合と、②長期雇用、③そのもとでの従業員の勤続にともなう――しかし、能力主義を伴う――知識・熟練の向上の傾向と、それを体現している役付工の管理・監督者また組合の有力メンバーなどとしての二重の役割などに由来しているであろう。この二重の役割には、トヨタの場合の濃厚な人間関係管理といわれるものに見合う、一般従業員＝組合員の広義の苦情処理を含むと考えられる。企業が企業別労働組合を統合するには、競争の結果として、なんらかの程度において組合員の期待に応えうることが必要であろう。職場を魅力的にすることが、広い要求であれば、企業はそれを無視し続けるわけには行かない。企業が競争力を維持しつつ、少しでも

経営の「人間尊重」的改善をおこない、また従業員の要望へ対応ができる条件があるかどうかが、この調整様式存続の条件となろう。

（注）

（1）自動車産業の労働に関する大規模な調査として、小山陽一編『巨大企業体制と労働者――トヨタの事例』（御茶の水書房、一九八五年）、野原光、藤田栄史編『自動車産業と労働者――労働者管理の構造と労働者像』（法律文化社、一九八八年）、戸塚秀夫、兵藤釗編著『労使関係の転換と選択――日本の自動車産業』（日本評論社、一九九一年）などがある。これらで、作業組織が直接間接に分析され、特に第三が重要である。トヨタ生産システムの最新の生産管理論的解説は、門田安弘『新トヨタシステム』（講談社、一九九一年）にみられる。また、最近時点まで含め、労使関係等の社会関係を視野にいれた著書として、上記第三の本の執筆者による、野村正實『トヨティズム――日本型生産システムの成熟と変容』（ミネルヴァ書房、一九九三年）がある。これらは、調査結果と評価に差があり、最近の実態にあたり、独自に評価する必要があると考えた。

（2）レギュラシォン理論にいうフォーディズムは、社会経済的な調整様式を意味し、その一部である生産システムとは区別される。ここでは前者をフォーディズム、後者をフォード・システムと呼ぶこととする。テイラリズムなどについてもこれに準ずる。

（3）加藤哲郎「ポスト・フォード主義かウルトラ・フォード主義か」『季刊　窓』2、M　ケニー、Rフロリダ「大量生産を超えて――日本における生産と労働」『季刊　窓』3。その他『季刊　窓』2、3に掲載の往復書簡。

（4）日本的生産システムについて、経営学の分野で、丸山恵也「日本的生産システムとフレキシビリティ」1～6『経済評論』四一巻一〇号～四二巻三号、黒田兼一「「日本的労使関係」とポスト・フォーディズム論――レギュラシオン・アプローチを中心に――」『労務理論学会研究年報』2、一九九二年、社会政策学の分野で、社会政策学会『現代日本の労務管理』（御茶の水書房、一九九二年）の一部などがレギュラシオン学派における論議に関連しつつ、バランスある検討を行っている。

（5）京谷栄二「日本的労働過程のフレクシブル・システムとは何か」『季刊　窓』4。
（6）これは、広く主張されてきたが、『季刊　窓』の論争では、3号での高橋祐吉のコメントがある。
（7）野村正實『熟練と分業――日本企業とテイラー主義』（御茶の水書房、一九九三年）、小池和男「知的熟練再論――野村正實氏の批判に対して」『日本労働研究雑誌』四〇二号、一九九三年七月号。
（8）野村は、注（1）の著書で、トヨタの生産システムをテイラー・システムであるが、改善の仕組み、基準時間概念、人間関係諸活動の三点で独特であるとしている（同書、二一二ページ）。またその後さらに、企業内外の条件により変化しつつあることを指摘している。
（9）トヨタ（堤工場、一九七〇年操業、六七〇〇名。田原工場、一九七九年操業、六四〇〇名。第四組立工場は九一年操業開始。トヨタ九州、一九九二年操業、二〇〇〇名）。日産（栃木工場、一九七一年生産開始、七五〇〇名。九州工場、一九八二年普通乗用車生産開始、六〇〇〇名）。A工場（一九六〇年代より操業）および本田技研高根沢工場（一九九〇年操業、二五四名）。従業員は一九九三年を中心とする訪問時のもの。
（10）筆者は、個々の労働者がその必要・欲求を職場において、特に仕事に関して、直接実現できるようにすることを、労働の人間化ととらえてきた。拙著『労働の人間化を求めて――労使関係の新課題』（法政大学出版局、一九九一年）五ページ。
（11）門田安弘、前掲書、三〇一～三〇八ページ。
（12）戸塚秀夫、兵藤釗、前掲書一七五～一七六ページ。
（13）門田安弘、前掲書、四七ページ。
（14）野村正實『トヨティズム』六三ページ。戸塚秀夫、兵藤釗、前掲書一三一～一三七ページ。
（15）戸塚秀夫、兵藤釗、前掲書一四八～一四九ページ。
（16）門田安弘、前掲書二五二ページ。なお戸塚秀夫、兵藤釗、前掲書一三三ページでは、組長より若く、経験と体力のある班長が作成に関わる点を強調している。班長が原案を作り組長が承認することもあるようである。
（17）戸塚秀夫、兵藤釗、前掲書は、内容から明らかなように、日産とトヨタの労使関係の違いに着目して調査している。

しかし、前者でその後変化があり、今日では労使関係が類似してきた。

(18) かって、ドーアが、イギリスと日本の工場の社会学的比較研究をした際、労使関係制度が定着してから近代工業が興ったイギリスと、そのような先行条件のないところから、出発した日本には、労使関係に違いを生じることを指摘した。Roald Dore, *British Factory-Japanese Factory*, *University of California Press*, 1973. Ch. 15. 山之内靖、永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』(筑摩書房、一九八七年)。このことはここでも当はまり、ギルドの伝統を引継いでいるドイツでは熟練区分が明瞭であるが、この伝統のない日本ではあいまいであるという違いがある。このあいまいさは、ドーア流には、後発ゆえの先進性となりうる。

この調査研究のため、法政大学特別研究助成金を利用した。