

博士学位論文審査要旨

2012年6月25日

論文題目：生産現場の人事管理と品質管理に関する国際比較研究
—日米独の自動車企業を中心に—

学位申請者：齋藤 毅

審査委員：

主査： 社会学研究科 教授 石田 光男

副査： 社会学研究科 教授 富田 安信

副査： 社会学研究科 准教授 三山 雅子

要 旨：

本論文は日米独の自動車企業の人事管理と品質管理の実際を観察しその違いを正確に認識しようとした力作である。第1章ではそのための方法論を明示し、第2章では賃金・人事制度、第3章で品質管理の実際をそれぞれ三国の自動車企業について述べ、終章では三国の違いの理論的含意を述べる。

この論文の優れている点は次の諸点である。第一、事実関係の正確な記述に成功している点である。日本のトヨタ、米国のGM、ドイツのフォルクス・ワーゲンの代表的企業の賃金・人事制度、品質管理の実際を正確に知り記述することは容易ではない。GMを除いてのこり2社についての事実関係の記述は学位申請者の努力が大きい。この分野の研究蓄積は過去4半世紀の雇用労働分野でもっとも厚く膨大であるが、事実の記述がおろそかにされ事実の裏付けの希薄な概念で議論を構築してきた欠陥が顕著であった。この論文はその欠陥を克服している。特に品質管理の実際の記述は当事者への詳細なヒアリングを重ねること、日本での実際を手がかりに急所を押さえたヒアリングと観察が要求されるが、この難所をよく克服している点は高く評価できる点である。

第二、事実の記述のための雇用関係理論の彫琢が正鵠を得ている点である。日本を含めた先進諸国の雇用関係の観察と記述のためには、1970年代以降の日本の労働研究の方法的再検討が不可欠となる。学位申請者は小池熟練論、野村分業論、熊沢企業社会論の欠陥を正しくかつ鋭く指摘し、中村生産管理論、石田方針管理論を媒介に、雇用労働研究と経営研究の統合的接近の重要性を提唱する。この方法的吟味は説得的でありその推論の堅実さは著者の雇用関係理論の研鑽の深さを証明している。

第三、日米独の雇用関係の違いが既存の研究水準を超えて明示されている点である。賃金・人事制度（＝労働の反対給付）の性格と品質管理に代表される労働支出の組織的構造の性格とが日米独三国、三様の整合性を確保している実態が手に取るように明示されている。欧州の制度派経済学が2000年以降開拓してきた資本主義の多様性論が、なお概念的に構成されていた欠陥を本論文のなした事例研究は見事に克服している。

日米独の雇用関係の相違の発見が成功すれば成功するほど、その相違をどのような理論的枠組みで位置づけるべきかという問いに直結せざるを得ない。本論文ではこの問いに終章で、D.マースデンの『雇用システムの理論』の修正を通じて答えようとしているが、この試みは必ずしも説得的に展開できていない。この点は、しかし、何人も成功しておらず、本論文の評価を損なうものではない。

以上によって、本論文は博士（産業関係学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2012年6月25日

論文題目：生産現場の人事管理と品質管理に関する国際比較研究
—日米独の自動車企業を中心に—

学位申請者：齋藤 毅

審査委員：

主査：社会学研究科 教授 石田 光男

副査：社会学研究科 教授 富田 安信

副査：社会学研究科 准教授 三山 雅子

要 旨：

学位申請者は2012年6月25日18時30分より1時間40分にわたり公開学術講演会にて学位論文の報告を行った。報告は詳細な事実を簡潔にかつ論理的にわかりやすくなされた。会場からの立ち入った質疑に対しても的確な返答がなされ、研究の内実が堅固であることを示した。

その後、審査委員3名は同日、20時20分より1時間にわたり、労使関係論、経営学、賃金論、労働組合論など論文の前提となる学識を確認した。いずれも地に着いた知識を修得していることが確認された。語学力も英語について十分な運用能力があることが確認された。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目：生産現場の人事管理と品質管理に関する国際比較研究
— 日米独の自動車企業を中心に —

氏名： 齋藤 毅

要旨：

1970年代以降、製造業を中心に日本経済が国際的地位を確立したが、中でも脚光を浴びたのが自動車産業であったことは周知の事柄である。特に欧米では、日本車メーカーの競争力の源泉である日本的生産システムへの関心が高まった。アメリカでは、MITが大規模な調査を通じて、この生産システムを採用する日本の工場が品質と生産性の両面において優れていることを指摘し、これを「リーン（無駄のない）生産方式」と命名した。しかも、このリーン生産方式こそが、21世紀の世界の自動車産業がめざすべき次世代モデルだとする収斂仮説を提言した。

このMITによる調査報告以降、欧米の主要自動車メーカーでは概ね、日本のリーン生産方式がベンチマークすべき対象となり、その意味では上記MITの収斂仮説が半ば実証されたかに見える。しかし、欧米でのリーン生産方式導入の実態をみると、収斂仮説は必ずしも妥当するものではない。例えば、欧米企業、とりわけ米国自動車産業のビッグ3は1980年代から、日本にキャッチアップすべく日本型生産システムの導入を試みたものの、その後のビッグ3をみる限り、必ずしもその努力は実を結んではいない（藤本 2004）。2008年秋からのアメリカ発の世界的金融危機を契機に、アメリカのビッグ3がいずれも破綻寸前に追い込まれたのは、このことを象徴している。また、ドイツ自動車企業の組立職場におけるリーン生産方式の導入事例では、ドイツの生産システムに特徴的な熟練工が、従来まで入ることがなかったライン作業に従事することとなる。その結果、熟練工の職務統合によるドイツ的なリーン生産システムの追求がなされ、熟練工が本来もつ技能水準よりも低い作業に就くために熟練工の潜在能力が十分に活用されないというドイツ特有の問題が生じている（S. Roth 1997）。

本論文の問題関心は、したがって、次の疑問から始まっている。MITが世界に共通して適用可能なベストプラクティスとして提唱したリーン生産方式（最適解）が、欧米ではなぜ必ずしも成功しないのか、この生産方式を導入するプロセスで欧米ではどのようにその内実が変容していくのか。さらには、日本がかつて国際比較優位を誇った日本的生産システムが、なぜバブル崩壊とともにその優位性に疑問をもたれるにいたったのか、2000年代以降、急速に導入されはじめたブームとしてのアングロサクソン型経営方式は果たして日本に定着するのかである。

これらの疑問に答えるには、「最適解」と目されるシステムの生産現場における適用プロセスに注目することが重要である。具体的な生産システムは、単に生産工学的な技術論としてのみでは十全にとらえきることにはできない。その理由は、当該システムを実践し、動かしていくのは人間であり、組織であるからである。つまり、リーン生産モデルの適用は、各国固有の歴史的・社会的条件の影響を受けて実施されるため、その適用の仕方はそれぞれの国柄に応じて多様な形態を採りうるということである。さらに言えば、必ずしも「日本化」を伴わない、各国の歴史的・社会的コンテキストに適合した独自の生産職場改革の道があるということである。

したがって、本論文の目的は大きくは次の点にある。リーン生産方式に代表される生産システムの「最適解」と称された生産モデルが、各国に適用されるにあたって国ごとの伝統的な雇用システムもしくは組織運営のありかたにどのような変容をもたらしつつあるのか、あるいはその国独自の生産システムのあり方をどのように模索しているのかを明らかにすることである。すなわち、各国の社会的制度（労働市場の特性など）に規制されながら形成される生産システムの国ご

との多様性 (diversity) の実態を把握することである。

以上の問題意識と目的のもとに、本論文は次のような構成になっている。1章で先行研究のレビューを行い、現場管理システムの分析枠組みを述べる。2章、3章ではこの枠組みを日本、アメリカ、ドイツの自動車企業に適用し、実態分析を行った。筆者自身が行った現地調査と先行研究によって賃金・人事改革の分析(2章)、品質管理改革の分析(3章)を行った。終章ではこの分析結果にもとづいて日米独の現場管理システムがどのように違うのか、その違いの背景には何があるのかを指摘する。最後に21世紀の現場管理システムはどのように変わりつつあるのかを展望する。

本論文の現場管理システムの国際比較に関する調査結果は次のようにまとめることができる。

アメリカのA工場は、1980年代までは内部労働市場による生産優先型のアプローチをとっていたが、この内部労働市場の内実は崩壊しつつある。既にA工場では生産労働者=組合員内部に階層性は存在せず、したがってキャリアもない。しかもグローバル化に対応するために、職長までもが経験のない外部人材で賄うこととなっている。現場での品質管理を含めた作り込みは不可能である。ただし、A工場も、2006年より新工場で職長を内部昇進者にするにしておき、ライン労働の経験を重視する内部労働市場の形成を目指そうとする動きもある。

A工場は、したがって第二次世界大戦後は、内部労働市場を重視した「生産優先」「課業優先」アプローチを採用していたが、現在の動向をみるかぎり、現場管理システムの展開については競争優位を見出すためのビジョン、方向性が見えにくい現況にある。

ドイツのG工場は、マースデンの分類とは逆に、「機能優先」アプローチよりも「課業優先」アプローチに近い現場管理システムを採用している。ただし、労働市場は伝統的な「訓練優先」アプローチを採用しているものの、ドイツの職業訓練教育によって形成されるスキル形成と現場での技術革新に変容していく新たなスキルとのギャップが生じており、現場管理システムについては一部、「生産優先」アプローチと「機能優先」アプローチを導入せざるを得ない状況にある。近年「VW ウェイ (Volks Wagen Way)」と呼ばれる現場管理体制の改革がなされているのはこの現れである。この「VW ウェイ」という名称は現場主義を特徴とするJ工場の「トヨタ・ウェイ」を参考にして作られたものである。すなわち、旧来は管理職員層が大きな役割を占め、職長以下の作業集団はきわめて小さい役割であったが、現場の作業集団の役割を拡大することで、「現場労働を工場経営の目的達成につなぐ」仕組みを構築することを企図しているとされている。

最後に、日本のJ工場であるが、J工場は、基本的には、伝統型の「生産優先」「機能優先」のアプローチには変わりはない。ただし、一部、成果主義的人事管理や非正社員の量的増大が進行する傾向が強まりつつある。このことは、「生産優先」アプローチのありかたを見直す動きがあるということである。しかし、そうした改革の動きがあるものの、依然として「生産優先」アプローチは保持されており、そこで培われる労働者の技能に基づいて組織構造(または意思決定構造)は現場主義を貫いている。

以上、マースデン(1999)の雇用システム理論の比較分析手法を援用しながら、本論文の課題である現場管理システムの国際比較を試みてきた。ただし、このマースデン(1999)のモデルには、優れた点と今後検討すべき課題が残っている。優れた点とは、現場管理システムの研究に労働研究の成果だけでなく、経営研究の手法を取り入れる枠組みを提供していることである。ただし、彼の分析軸には検討すべき課題が残る。最大の課題は、横軸である。「内部労働市場」と「職業別労働市場」との対比は、内部労働市場対外部労働市場との対比であるのか、それとも現場労働者のスキル形成の違いをとらえているのか、混同してしまう概念となっている。スキル形成を主とする概念であれば、アメリカの労働市場のとらえ方も異なってくる。このことが、日本とアメリカに典型的に表れているように、現在のグローバル化に対応するために、現場労働の外部化、アウトソーシング化する世界動向をこの類型ではとらえることができなくなっている。

ともあれ、現場管理システムの各国の多様性をとらえる分析枠組みがマースデン(1999)によ

って与えられた。今後、この枠組みの理論的整合性について更なる研究が必要となつてこよう。
今後の課題としたい。