

## 論文

## 生産システム論の回顧と方法的反省

石田光男<sup>†</sup>

要約：本稿は現在著者が日独の共同研究で実施しているフォルクスワーゲンとトヨタの人的資源と経営管理の比較実態調査にあたって、必要な先行研究の批判と新たな方法論の提起を目指した論文である。

このテーマの先行研究は広く生産システム論として過去30年近くにわたって世界中でなされた議論の集積である。この議論の問題点は、驚くべきことに、職場の労働実態に肉迫する方法がなかったことであった。具体的には、(ア) 課業が経営側の規制として生じ経営管理の一環としてその課業遂行がなされているという事実への接近方法の欠落であり、(イ) そうした課業の労働者による受容は個別化された課業設定、個別化された人材育成、個別化された賃金決定を通じてであって、概念的に言えば個別化した労働を「職場の規則」として認識する方法の欠落であった。いずれも日本の雇用関係を既存の欧米的雇用関係の理論で推し量る方法の限界である。

提案された方法は、課業、報酬、雇用関係について方針管理を基軸にトヨタの事実関係を整序すること、それと同じ方法でフォルクスワーゲンの事実を記述することである。

キーワード：リーン生産方式、雇用関係、生産システム論、トヨタ

## 目次

1. はじめに
2. 先行研究
  - 2-1. *Lean Work – Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry* – (Babson ed. 1995) と *The Machine That Changed The World*. (Womack et al. 1990)
  - 2-2. *Beyond Mass Production*. (Kenney & Florida. 1993)
  - 2-3. *Teamwork in the Automobile Industry*. (Durand et al ed. 1999)
  - 2-4. *One Best Way?* (M. Freyssenet et al ed. 1998)
3. 方法の提起
  - 3-1. 批判の整理と理論的インプリケーション
  - 3-2. 「リーン生産方式」の課業、報酬、雇用関係の方法
  - 3-3. 国際比較の方法

<sup>†</sup>同志社大学社会学部教授

\*2012年10月17日受付，2012年10月17日掲載決定

## 1. はじめに

小論の目的はフォルクスワーゲン（以下 VW）とトヨタの製造部門（組立工場）の人的資源管理調査の遂行にあたり強く意識した問題意識を明示することにある。

この調査は 1980 年代以降盛んになった生産システム論の議論の系譜に属する。膨大な研究の蓄積を前にして、もう付け加えることは何もないように想われるかも知れない。だから、実際この系列の研究は 21 世紀に入って衰退したのだという主張も一理ある。だが、他方、研究の蓄積を前にして明らかになったことは何もないという全く相反する感慨も否定できない。一方では付け加えるべき事は何もないようにみえる研究の蓄積、他方では肝要な点は何も明らかになっていない研究の集積、それが生産システム論の印象論的特徴である。

こうした印象論を文献を網羅的に渉猟して丁寧に解きほぐす時間的余裕はない。出来るだけ直截に問題の所在を明らかにしたい。生産システム論が明らかにし得なかった点は何であるのかを明瞭に示すことなしには、今あらためて自動車工場調査を実施する意義は説明がつかないはずである。以下は、研究の蓄積が多だけに、たじろぐ気持ちがないわけではないが、この先行研究の突き破れなかった研究方法上の壁が何であったのかを出来るだけ明瞭にして、我々の調査の方法的意義を明らかにしたい。

## 2. 先行研究

生産システム論の議論の系譜を概説する必要はないだろう。問題にまっすぐに向かいたい。以下は、大急ぎで瞥見した文献の中で腑に落ちない論点を拾い上げてみる。個々の文献の腑に落ちない論点について、その前後の脈略を紹介する必要がある、やや引用の多い論述となるがご理解いただきたい。

### 2-1. *Lean Work – Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry* – (Babson ed. 1995) と *The Machine That Changed The World.* (Womack et al. 1990)

トヨタの生産システムを「リーン生産」と命名し旧来の大量生産方式（＝フォードイズム）と次元を異にする生産システムを実現していることを主張した Womack (1990) の出版以来、トヨタの生産システムをどのように理解し解釈するかが主要な論点になった。

編者の Babson は次のような Womack らの主張が「労働者へのリーン生産の影響に関するあらゆる議論の中心点をなしている」と言う (p.16)。その Womack らの主張と

は、Babson の記述に沿って言うところである。

「真にリーンで柔軟な工場では、‘全ての労働者が一生懸命働くことが不可欠である’。というのも、リーンな工場の労働者は、大量生産を特徴付けている直接労働 direct-labor を大量生産と全く同じようにすることを要請されるだけでなく、工程の永続的改善やジョブ・ローテーションは無論のこと、品質検査 inspection, 手直し repair, 軽微な保全 minor maintenance 等の間接的業務 indirect tasks を遂行しなくてはならないからである。労働者がこれらの追加的業務を受容するのは、経営が雇用保障 job security とそこそこの労働条件 decent working conditions を見返りに提供するという互恵的責務 reciprocal obligation を果たしていればこそなされているのである。もし、経営がこの点で怠りがあれば、労働者は業務をいい加減にやり過ごし ‘リーン生産は大量生産に戻ってしまう’ のである。」(p.16)

Babson はこういう Womack らの主張こそ「議論の中心点」を構成しているとして、次のように批判する。「このような新しい生産システムの支持者達が主張するように、労働者を搾取するのではなくて権能を付与するように経営を余儀なくさせる－そうしなかったらリーンで柔軟な生産が約束している業績を失ってしまうのであるから－自己矯正的な「見えざる手」self-correcting “hidden hand” があるというのであれば、労働組合は余分な存在になる。しかし、労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡がないとしたらどうなるのだろうか。その場合には、雇用不安や企業主導的なチーム組織が生み出す同僚からのプレッシャー the peer pressure とが、リーン生産でなければ個々の労働者が選択するであろう努力水準を超えた働き方に労働者を追い込むことになるのではないだろうか。」(p.16)「このような心配が北米やヨーロッパの労働組合を悩ませている。」(p.17)

しかし、他方「経営側は全く違った問題に惑乱している。経営トップにとって問題は何と言っても損益がどうなるかという問題である。リーンで柔軟な生産システムの導入と実施には、訓練へのかなりの初期投資、そのための時間や経費が必要になるが、このシステムが実際に企業にもたらす収益の見込みはどのように立てられるのか」がわからないという問題である。(p.17)

この記述にはトヨタを模範とする生産システム＝「リーン生産システム」に関する根源的な問題がすべからく示されている。第一に、生産労働者の課業（＝仕事）の理解について、第二に、要請される課業を労働者が受容するにあたっての見返り（＝人事賃金制度）の理解について、第三に、両者の交換としての雇用関係の理解についてである。いずれも、生産システムそれ自体ではなくて、生産システムを与件とした際の雇用関係の理解をめぐる問題と概括しても差し支えない。

第一は、生産労働者の課業の理解についてである。「リーン生産システム」の生産労働者は「大量生産を特徴付けている直接労働」だけでなく、「工程の永続的改善やジョブ・ローテーション」「品質検査, 手直し, 軽微な保全等の間接的業務を遂行しなくてはならない」という事実認識, この点が議論の出発点になっている。

Womack (1990) の組立工程の記述に戻って議論の出発点を見ておこう。

記述は次のように進められている。「戦後間もない時期にデトロイトを何度も訪れた大野は、このシステムが「無駄」にあふれていると考えた。……豊田市に戻ると、大野は実験に取りかかった。まず、作業者を班に分け、それぞれに職長ではなく班のリーダーを置いた。班には組立工程のある特定範囲が割り当てられ、班のメンバーが協力して作業に最善の方法を見つけるよう指示された。班長は調整役を務め、その上自らも組立ラインに入った。欠勤者が出たときの穴埋めも班長の仕事だった。……次に大野は各班に、清掃と機械の修理、それに品質検査も行うように指示した。班がうまく機能するようになると、最終段階として各班に生産工程の改善策を提案させる時間を定期的に作った。「改善」制度はしだいに時間を増やしながらかつ、インダストリアル・エンジニアとの協力の下で行われた。不良品の「手直し」に関して大野は、……手直しが出来ない問題が起きた場合はすぐラインを止めよと指示した。(さらに)生産ラインのあらゆるミスを組織的に追求し、根本原因をつきとめるように指示した。」(pp.56-57)

Womack らの記述は、さらに、大野の企図が実現した1986年の高岡工場を次のように点描する。「通路にほとんど人がいない、視野に入る作業者は全員、車に価値を付加していた。……作業者の脇には一時間分に満たない在庫しかなかった。……ラインにいる各作業者は問題を発見すると、持ち場の真上にあるコードを引っ張ってラインを止める。……が、ラインが止まることはまずない。問題が事前に解決されており、同じ問題は二度と起こらないからである。……ラインの末端では手直しエリアが全くないといってよい。……最後に、労働者のモラルにも(大量生産方式とは)著しい相違があった。作業ペースは高岡のほうが厳しいのは明らかだったが、目的意識があり、単に作業員が班長の監督のもとで動いているのではなかった。」(pp.79-80)このような理想的な工場のパフォーマンスは一台あたりの組立に必要な投入労働時間でも、100台あたりの欠陥点数でも、つまり生産性でも品質でも優れているという記述が続く。(p.92)

先に挙げた Babson の記述、「リーン生産システム」の生産労働者は「大量生産を特徴付けている直接労働」だけでなく、「工程の永続的改善やジョブ・ローテーション」「品質検査、手直し、軽微な保全等の間接的業務を遂行しなくてはならない」という事実認識は、この Womack らの記述の要約としては間違っていない。そうすると、この事実認識自体の正否の問題が残るけれど、その事実関係の探求は単に観察すればよいとか、参与的に働いてみるというだけでは片づかない方法的問題が待っていると我々は考える<sup>(1)</sup>。

と言うのも、この生産労働者(組立工場)の課業の正しい理解こそが最も重要な議論の出発点であるにもかかわらず、この理解を巡る認識は混乱の極に達しているからである。次の Babson の批判は全く正しい。

「“リーンな工場”のどの構成要素が重要なかが明確でない。それだけでなく、個々の構成要素それぞれがどのような内容であるのかは常に明らかでない。また“リーンであること”の定義は時とともに観察者が変わるたびに変わり、一人一人は異なった尺度の組み合わせをその都度“リーンであること”の尺度として力説するという有り様だ。訓練時間数、職務区分の数、手直しのための床面積、統計的プロセス制御 Statistical Process Control の訓練を受けた労働者数等々を組み合わせるのだ。ただ一つリーンで柔軟な生産の支持者達の多数が最低限一致しているのは、作業チームの役割が大きいのということであるが、そのチーム組織の詳細についてはほとんど述べられることはないし、チーム組織の詳細についての一致した認識も示されない。そこでは、チームはしばしば「自律的」などと特徴付けられるが、チームメンバー達の具体的な責任と役割はしばしば想像に任されたままなのだ。労働者達はチームリーダーを選挙して選ぶのだろうか、自らチームミーティングを運営するのだろうか、チーム予算を自ら管理しているのだろうか、欠勤対応、訓練、ジョブローテーション、夏期休暇、有給休暇その他の計画を自ら立案しているのだろうか。」(p.19)

議論の出発点を提供した Womack らはどう述べていたか。自ら正しい設問を投げかけている。「リーンな工場の真に重要な組織特性は何か－世界中の工場の全体的なパフォーマンスの差の半分程度を説明できる工場運営の特徴は何か－」と。答えて曰く、「本物のリーンな工場には組織上の大きな特徴が二つある。最大限の課業 task と責任を実際に車に価値を付加する作業者に委譲すること。そして欠陥を発見したらその根本原因を究明するシステムを持つこと」と。(p.99) この答えはおおざっぱに言えば適切な答えだと思う。だがこれを具体的に説明する段になって散漫な状況的記述がこのあとにすぐ続く。「これはつまり、ライン作業員同士のチームワークがあり、工場にいる全員が問題に迅速に対処し、全体状況を把握できる単純だが総括的な情報表示システムがあるということである。……リーンな工場では、その日の生産目標やその日のそれまでの生産台数、装置故障状況、作業員不足状況、必要残業時間等の全情報がアンドンに表示される。アンドンは電光板で、どこの持ち場からも見える。工場内で、いつでもどんな問題が起きても、解決能力のある従業員全員が手を貸すために走る。」何のことはない。チームワークとアンドンが大事だと言うだけで、生産労働者の課業についてはチームワークというブラックボックスに括られている。だから、チームワークを多少とも説明しなくてはならなくなる。「というわけで、リーンな工場の真髄はダイナミックなチームワークにある。だが、能率的なチームを構築することは容易ではない。第一に、作業員には多様な技能を教え込む必要がある。実際、ワーク・グループの全て知って初めて仕事のローテーションができ、作業員は互いの持ち場を交代できる。第二に、作業員は単純な機械修理、品質検査、清掃、資材の発注等の追加的スキルを修得する必要がある。第三に、作業員は、問題が深刻になる前に解決策を考え出せるように積極的にかつ能動的に考えることを奨励される必要がある。」(p.99)

Babson の生産労働者の課業がわからない、その集合としての作業チームの課業に基づいた機能上の定義が恣意的でありわからないという批判は、もともとは Womack らの記述が恣意的であるからだ。引用した記述の冒頭に、Womack らは「本物のリーンな

工場」の組織の特徴は、「最大限の課業と責任を実際に車に価値を付加する作業者に委譲すること」と言う。これは正しいと思う。ここから、可能な「最大限の権限委譲」の範囲は、どのように決定されるのかという風に冷静に観察を進めるべきであった。権限の委譲には委譲された事項についての達成水準の要請がともなうのは当然であるが、その権限の達成水準はどのように決定されているのかが観察されなくてはならないのに、それらは不問に付され、記述はフォーダイズムと比べて目立った風景を描写し（共通した定型的業務の違い、より過酷であると言われるその違いは書かない）、しかも、目立った職場の風景を達成するには大変な技能形成が要請されているという描き方になっている。事実を観察する方法意識が伝わってこない。残るのは恣意的な課業の選択による理想的なあるいは空想的な職場の風景の描写（「工場内で、いつどこでどんな問題が起きて、解決能力のある従業員全員が手を貸すために走る」などということが通常の生産業務をしながらどうして可能なのか）、その職場の実現のために大量生産方式の工場からすると気の遠くなるような課題の呈示（多工程の技能修得と「ローテーション」、単純な機械修理、品質検査、清掃、資材の発注、「解決策」の提案）である。こうした乱雑で散漫な記述であるから可能となった彼我の工場労働の赤裸々な違いとおそらくそれに基づく工場のパフォーマンスの数字に基づく隔絶した相違の呈示は、日本以外の諸外国の当事者の日本方式に対する猜疑心、焦燥、反発を呼ぶ。これらが **Womack** らの著書に内在していた方法問題に起因するものであったことは、生産システム論議に加わった論者の何人にも見抜かれなかった重要な論点である。

生産労働者の課業やその集合としてのチームワークの体系的な記述の欠落こそが問題だという観点、あるいは別の言い方をすれば事実の問題と言うよりは現実を論理的に認識する認識方法の問題であるという観点は、**Babson** が紹介している経営サイドから発せられる危惧の中にかえて純粋に反映されている。その危惧は「リーンで柔軟な生産システムの導入と実施には、訓練へのかなりの初期投資、そのための時間や経費が必要になるが、このシステムが実際に企業にもたらす収益の見込みはどのように立てられるのか」がわからないという点にあるが、経営に責任を持つ以上もっともな危惧である。この危惧に誠実に答えようとするれば、工場経営の原価低減の方策とその方策の目標値を **PDCA** を通じて完遂する仕掛けの観察、原価低減に訓練コストをどのように織り込んでいるのか、作業者の任務は何かの観察が避けられないはずであった。

課業に関する体系的な記述方法が実は観察者に求められているのに、その方法的探求が、議論の出発点から欠落しており、また実は紹介した **Babson** の批判の側にもなかったし、その他の研究にも一貫して存在しなかった。議論の発展のためには記述の恣意性への批判を超えて体系的な記述方法を提示することにあつたはずであるが、その提示に成功した批判は一貫して存在しなかった。このことを説得的に語るためには、さらに文

献を丁寧に辿る必要がある。

生産労働者の課業について Babson ed. (1995) に収録されている Macduffie (1995) は、より立ち入った考察を行っている。その要点は概要次の通りである。

リーン生産システムの下での生産労働者の役割は三つある。第一に筋肉労働（“行為する”仕事）、第二に認知による貢献（“考える”仕事）、第三に組織の一員であること（“チーム”の仕事）である。第一の“行為する”仕事は、厳しいライン労働であり、大量生産方式であってもリーン生産方式であっても「劇的に違うということはない。」(p.55) 第二の“考える”仕事は、例えば改善提案を採り上げても「必ずエンジニアやマネジャーの承認を必要としているのであり」「労働者の考えが優越的な影響を与えるとは言えないけれど」、「仕事を改善するためにアイデアを提案することが奨励され、提案は少なからず採択実施される」「という事実は依然重要である。」「仮にテラリズムの根本的で中核的な原理が構想と実行の分離であると考え得るとしたら、労働者による“考えること”を重視する方式はテラリズムと正反対なのだ。」(p.56) 実際、肯定派の研究者達は「リーン生産の業績の優位の一部は、現場での問題解決活動に基づく改善プロセスへの生産労働者の貢献を重視するという生産システムの論理に帰せられるとしている。」(p.54) 第三の“チーム”の仕事の記述は、組織運営の特徴の記述というほうが正確であるが、在庫を最小にする生産管理を前提にしているから、作業チーム、課、部門、企業という組織各レベルの協調と企業目的への一体化が要請されると言う。「リーン生産は慎重かつ明瞭な努力を傾けて生産システムの中に非公式な社会的ネットワークを構築し、従業員の利用を企業目的に可能な限り沿うようにする。」(p.57)

この立ち入った考察にあっても方法的探求の欠落が影を落としている。「“考える”仕事」の重視がリーン生産の特徴だというのだけれど、「“考える”仕事」の範囲は何で、それはどのように決められるのか、その仕事は個人によって分担が違うのか、また「“考える”仕事」の達成目標はどのように定められ管理されるのか、こういう事柄が少しも分からない。また、同じことであるが、「現場での問題解決活動に基づく改善プロセスへの生産労働者の貢献」が工場の「業績」とどのように関連しているのか、その関連は工場の数字に基づく管理事項にならないのか、管理事項であるとするれば、どのような管理運営を行っているのか、これらのことが記述されなくては、Babson でなくても誰もが「分かった気持ち」になれないのではないか。ましてや経営者が、リーン生産方式の採用により「実際に企業にもたらす収益の見込みはどのように立てられるのか」はまったくわからないということになるのも当然ではなからうか。

「“チーム”の仕事」の記述は、混乱している。チームは生産労働者の課業の集合の最小単位を何人にするかという問題に過ぎないのであるから、上の「“考える”仕事」を明らかにしないでチームを語ることは話を必要以上に混乱させるだけであると思われる<sup>(2)</sup>。Macduffie の言いたいことは「組織各レベルの協調と企業目的への一体化が」な

される組織運営が重要だということであるようだ。そうすると、これは雇用関係の布石として重要な論点ではあるが、その前に、生産職場でのチームの課業が、生産技術、品質保証、調達、開発の各部門との間でどのような連携を前提に設定されているのかを記述することが不可欠である。そうっていない。確かに Babson の言うように、「作業チームの役割が大きい」というリーン生産の支持者の一致した見解にもかかわらず、「チームメンバー達の具体的な責任と役割はしばしば想像に任されたままなのだ」。

Babson (1995) の提起している「リーン生産システム」に関する根源的問題の第二は雇用関係の理解である。フォーディズムでは考えられないほどの権限が職場に委譲され、労働者に直接労働以外の課業が課される。その課業の体系的な記述がなされていないにせよ、そうした追加的課業が労働者によりともかくも受容されている事実は動かないとすれば、この事実をどう理解すべきかは、課業の体系的記述の不備とは一応形式的に区別して考えてもよい問題である。この問題は、理論的に言えば、労働支出（課業の集合）とそれに対する反対給付（報酬）の交換関係（雇用関係）であるから、報酬の理解も含まれるが、それも含めて雇用関係と言っておこう。

論点を整理しよう。まず、Womack (1990) らの説明はこうである。「労働者がこれらの追加的業務を受容するのは、経営が雇用保障とそこそこの労働条件を見返りに提供する互恵的責務を果たしていればこそなされているのである。もし、経営がこの点で怠りがあれば、労働者は業務をいい加減にやり過ごし「リーン生産は大量生産に戻ってしまう」のである。」それに対して、Babson (1995) は、「このような新しい生産システムの支持者達が主張するように、労働者を搾取するのではなくて権能を付与するように経営を余儀なくさせる—そうしなかったらリーンで柔軟な生産が約束している業績を失ってしまうのであるから—自己矯正的な「見えざる手」self-correcting “hidden hand”があるというのであれば、労働組合は余分な存在になる」と批判する。労働支出とそれに対する反対給付の交換関係としての雇用関係は「労働組合」なしに自律的に形成され存続することに対する不信の念からの批判である。この不信は「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」は成り立たないのではないか、その結果、「リーン生産でなければ個々の労働者が選択するであろう努力水準を超えた働き方に労働者を追い込むことになるのではないだろうか」という危惧につながる。この危惧は「リーン生産」を、賛成派の唱えるポスト・フォーディズムではなく、フォーディズム以上に緻密な搾取の方式を体現しているという意味でネオ・フォーディズムと規定することになる。この論点は、確かに「労働者へのリーン生産の影響に関するあらゆる議論の中心点をなしている」。

この議論の分岐点は「リーン生産」の下での雇用関係が、「労働組合」なしに、「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」が成立すると見るか否かである。この

分岐点に関わって、以下の二種類の考察が必要である。

第一は事実関係の検討である。行論から明らかなように、生産労働者に課される課業の体系的記述が先行研究では脆弱であることは既に述べたが、この点を置いて問わないにしても、生産労働者に課される課業は、直接的労働（ラインでの労働）以外に、改善、品質検査、手直し等多くの「間接的」課業が課される。その「間接的」課業の安定的受容のための納得の調達の観察においては、それら課業は生産労働者個人にどのように分配されるのか（分業）、全く同じことになるが、それら課業を遂行するために必要な個人の人々の技能の形成とその結果としての技能の配賦や序列がどのように形成されるのか（技能形成、技能序列）、そして、技能形成に裏打ちされた課業の分配がどのような報酬で報われるのか（人事賃金制度）に注意深い視線が向けられなくてはならない。技能形成、分業、人事賃金制度の詳細な観察である。この観察なしに、上の分岐点に立ち止まって議論を継続すればイデオロギー的な意見交換をどうしても超えられないのは当然であろう。

第二は理論的問題である。技能形成、分業、人事賃金制度の観察は、雇用関係の理論に重大な問題を提起することが予測される。第一の事実関係の検討で示唆されているように、組立職場に従事する生産労働者が集団としてではなく、個人として技能形成がなされ、技能形成に応じて課業の配分がなされ、そしてそうした個人によって異なる技能と課業の遂行に対応して個人に異なった報酬が支払われるという関係が明瞭に存在することになるだろう。つまり、労働支出とその反対給付の関係付けを内容とする雇用関係は、集団単位ではなくて、一人一人という個別の単位で形成されるようになる。雇用関係の個別化という問題をどのように取り扱うかという、優れて理論的な問題に直面せざるを得ない。

だから、Babson (1995) が Womack (1990) らの「互恵的責務 reciprocal obligation」という言葉に着目し、「リーン生産」に成立する雇用関係に「自己矯正的な「見えざる手」」や「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」の存在を嗅ぎつけた臭覚は鋭いと言わなくてはならない。しかし、残念ながら「見えざる手」が「内在的な均衡」をもたらすようであれば、「労働組合は余分な存在になる」という方向に議論を滑らせてしまっている。上に、この議論の分岐点は「リーン生産」の下での雇用関係が、「労働組合」なしに、「労使の利害の自動的な協調をもたらす内在的な均衡」が成立すると見るか否かであると述べた。Babson (1995) はこの分岐点でのねばり強い省察を省いている。米国（英米欧と言ってもよいが）のように労働組合は「労働力の集団的販売組織である」（石田 2003）という歴史的に形成されてきた通念が、分岐点での省察を省かせたに違いない。

雇用関係が個別化しても労働給付と反対支出に関するルールの制定と運用がなくては

雇用関係は持続的に維持ができないのではないかと、個別的な取引に関わるルールと運用は、とは言え、集団的な規制の中に置かれなくてはその首尾一貫性は維持できないから、そこに労働組合の機能も新たに存在するのではないかと、「内在的均衡」を促す労働組合機能もあり得るのではないかと、およそこういう論点がこの分岐点で省察されるべく不問に付されている<sup>(3)</sup>。

労使関係論 *Industrial Relations* という学問分野が労働組合の組織率の低下が進行するにつれて、この学問の生彩が失われ、人的資源管理論や組織行動論へと分化していった歴史的背景には、労使関係論が、ここで述べた雇用関係の個別化を自らの対象領域として取り込む方法的努力をおごなりにしたことが無視できない要因をなしていたと思われる。この意味でこの分岐点は理論的にも極めて重要な分岐点であった。

## 2-2. *Beyond Mass Production.* (Kenney & Florida. 1993)

周知のようにこの本は日本の生産システムを「革新を織り込んだ生産 innovation-mediated production」システムと特徴付け、そのシステムの「要点は生産労働者の知性や知識の活用 harnessing にある」(p.15)と主張した<sup>(4)</sup>。この本が方法的に強調する点は、このようなフォーダイズムとは明らかに異なるシステムが何故日本で可能なのかを、第二次世界大戦直後の階級闘争の帰結がもたらした労使の合意から説明する歴史的視点にある。生産システム論の議論の白熱化を拓いた Womack (1990) について、著者達は次のように批判する。「彼らの見解は日本の自動車工場の運営の記述としては表面的には正確であるが、……その根底にあって日本の新しい生産組織を支え運用可能にしている労使の力関係、すなわちその歴史的軌跡、組織的・制度的特性の明示的記述には失敗している」(p.25)と。

一般的には正しい視点であるが、注意を要するのは80年代後半以降の生産システムの議論の焦点は、歴史的な前提を理解するだけではなくて、実際に工場をどのように運営するかという実践的課題になっていたことである。著者達が言う歴史的合意(終身雇用と年功的処遇を労使が共通の規範として合意)を前提として理解したとしても、「生産労働者の知性や知識の活用」をどのように具体的に運営管理するのが不明では、Babson (1995) が批判するように、「実際の生産システムを記述したと言うよりも理想型を記述したように思われる」(p.14)という評価は避けられない。

しかし、歴史的視点だけではなくて、実際に記述すればよいという主張をしているのではない。2-1. で述べてきたことは、実際にどのように記述できるのかは方法的問題が解決されないと不可能なのだということに尽きる。この断言を了解していただくためには、著名な作品でも突き破れなかった方法問題がここにあることを文献の記述に即した批判を通じて示す以外ないのである。引用の中途にある括弧 ( ) で括った文章は

我々の批判である。

歴史的前提の説明を終えて、Kenney & Florida (1993) は実際の記述に入る。「生産点での知的労働の決定的役割」(p.25) を重視する観点からチーム組織に観察を絞っている。「チームに基づく生産では、仕事の役割 work roles は重複し、課業 tasks は労働者のグループに割り振られ、その上でグループ内のチームメンバーで再配分される。」(p.36) (グループに課される仕事の役割なり課業の集合が何なのかが不明である。) 続いて「チームの活用を通じて、チームメンバーの追加や削減により作業スピードが変更され、経営もチームメンバーも特定の課業を達成するための様々な仕事の経験を重ねることになる。」(p.36) (作業スピードの変更の基本は、受注量の変動に応じた生産計画の変動によって決められる。この点はフォーダイズムと変わらないはずである。問題は生産計画の変動によるライン・スピードの変動をどのように工程を再編成してライン・スピードの変動に対応するか、その仕方様式(具体的にはライン・バランスの様式)を語らなくてはならないのに、この記述では、あたかも作業スピードまでチームの自主的決定に委ねられているかのごとき印象を誤って伝えている。) さらに続けて、「チームはまた労働者の動機付け motivation と規律 discipline の源泉にもなっている。」(p.36-37) (これは企業全体・工場全体の人事管理、仕事管理を通じて労働者の動機付けと規律がどのように制度的に構築されているのかがまず明らかにされて、その上で職場の末端組織であるチームレベルでの動機付けと規律の機能が述べられるべきであるが、この記述が逆さまになっている。)「チームが日常の品質管理を行っていて、フォーダイズムの生産方式であれば品質管理部門が行っている業務をチームが引き受けている。」かくして、「チームは、日本の生産方式の真髄である課業の機能的統合を達成するための基底的な機構なのである。」(p.37) (この記述は工場全体の目標を達成するために必要な権限と課業を各機能部門や生産部門にどのように分配し、分配された権限とそれに基づく課業の実施と成果をどのようにモニタリングし、未達成の目標に対して新たな方策を打ち出して目標の完遂を期する機構それ自体を記述することが前提にまずなされて、その上で初めて生産部門の末端組織であるチームの独自の役割が明白になるはずであるが、この記述も転倒している。)「チーム方式に基づく作業方式は、また課業を統合し、その結果生産性を向上させる。日本の労働者は多能工化していて一つの職務以上の職務を遂行している。労働者は現場で品質管理活動や扱っている機械装置の予防保全を行っていて、その結果機械の停止時間は目立って少ない。」(p.37) (課業の統合による生産性向上は工数低減につながる狭義の改善であるが、この改善は工場全体の生産性向上目標が設定され、その目標が生産部門の管理監督者の目標として課され、その目標が月次でモニターされるという仕組みを前提にして初めて理解しうる活動である。同様に、多能工化という事実も、工場全体で多能工化の目標が共有・設定され、生産部門の管理監督者が多能工化計画を策定して、その計画が工場でモニターされるという仕組みを前提にして初めて理解しうるはずのものである。現場での品質の作り込みも品質達成目標の設定とそのモニタリングの仕組みの記述が不可欠であるし、予防保全についても、機械稼働率の達成目標の設定とそれに向けて、保全部門、製造技術部門、生産部門の権限の分配=課業の設定の記述なしには理解し得ないはずである。) Kenney & Florida

(1993)の主張の根幹である「生産労働者の知性や知識の活用」はチーム方式と結びついて結論に至る。「チームは意志決定を職場に降ろし工場労働者の知性を引き出す基底的な機構である。チームは労働者が現場の問題を解決し経営のために革新をなす機構なのである。」(p.39)

括弧で示した我々の批判は結局一つのことを言っているだけである。批判は、日本の生産方式を「リーン生産」と呼ぼうが、「革新を織り込んだ生産」と呼ぼうが、そのフォーダイズムとの違いの根拠をすべからく「チーム」に帰着させる思考方式が、チームを理想化し神秘化しているという一点に向けられている。チームは生産職場の監督者によって管理される最小単位という以上の意味は日本でもない。そこには何らの神秘性もない。問題は次の諸点の日本の実情とフォーダイズムとされる工場の実情の正確な記述がなされていないことにある。(ア) 管理される最小単位としてのチームにどのような権限を与えるのか、(イ) 付与された権限を行使して達成すべき業績目標はどのように設定されるのか、(ウ) その目標は工場組織全体でどのように整合性が確保されているのか、(エ) 目標はどのようにモニターもしくはチェックされるのか、(オ) 目標の未達成への対策、目標以上の達成への方策は誰がどこで考案するのか(カ) そのような一連のプロセス(これはPDCAと呼ばれる)を通じて、どのような課業の集合が生起せざるを得ないのか、(キ) その課業の集合をチームの個人にどのように分配するのか、(ク) 個人々の技能や能力はそうした課業の分配にみあった形でどのように育成される必要があるのか、(ケ) チームの業績および個人々の能力や業績はどのように評価され処遇に結びつけられるのか、(コ) これら一連の事柄に労働組合はどのように関与しているのか。

(ア) から(カ)の事実認識を通じて初めて生産労働者の労働支出(課業の集合)が何であるのかを認識できるのではないか。また(キ) から(ケ)の事実認識を通じて初めて反対給付(報酬)が何であるのかを認識できるのではないか、そうした労働支出と反対給付の交換が雇用関係であるから、(コ)のこの一連のプロセスあるいは構造に労働組合がどのように関与しているのかがわかって初めて雇用関係が認識できるのではないか。

こうした我々の主張には単に事実関係の認識と言うだけでなく、1980年代以降の雇用関係の理論に対する理論的な批判が含まれていることは自明であろう。というのも、この主張は「フォーダイズムからポスト・フォーダイズムへ」であれ(賛成派)もしくは「フォーダイズムからネオ・フォーダイズムへ」であれ(批判派)、そのように言われる変化が本当に意味していたことは伝統的な労働力の集団的取引の世界から、労働力の個別的取引の世界へと認識すべき対象世界が変わったということであり、このような

対象世界の変化に雇用関係の理論が全く追いつけていなかったことを意味しているのであるからだ。上に列挙した事実認識は労働力の個別的取引を内包した雇用関係を分析するという方法的自覚がなくては関心の俎上にも上らない事実関係である。このような労働力の個別的取引への方法的自覚の欠如が、本来、雇用関係として分析されなくてはならない事態をチームというそれ自体何の神秘性もない組織を不必要に神秘化して議論が進められる成り行きを必然化したのではないか。

### 2-3. *Teamwork in the Automobile Industry.* (Durand et al ed. 1999)

この作品はフランスのレギュレーション学派が中心になって各国の研究者を組織して作られた GERPISA<sup>(5)</sup>と略称される研究グループの研究成果の一つである<sup>(6)</sup>。研究成果は1990年代の末に集中して上梓されており、21世紀に入ってから生産システム論議の熱気が急速に下火になっていくその後の動向に照らして言えば、この作品は生産システム論議の一つの到達点を示す位置にある。既存研究の方法論上の欠陥はチーム組織の不必要な神秘化に結果したと上に述べてきたが、到達点に位置するこの作品はその神秘化の解消にどこまで成功しているのか。

既に「リーン生産方式」が容易には日本以外の自動車メーカーで導入しがたいことが明らかになった80年代から90年代後半までの各国各様の試行錯誤の歴史を直視することができる地点にたつて、正しく次のように言う。「この唯一のモデル (Womack et al (1990) らの唱えた「リーン生産方式」こそが唯一最善の生産モデルであると言ったそのモデル……石田) の導入実施は、直面する市場の態様、自動車メーカーの個性、国々の政府の役割、国々の従業員の技能の構成等の歴史的現実と折り合いをつける必要に直面した。その結果、市場の不確実性に対する多様な適応と新たなルール形成がなされた」(p.2) と。現実の事態は多様であるから、その多様性を観察し記述しようというのは実証科学として誠実な態度ではある。とはいえ、多様性を必然化する国々の(あるいは地域地域の) 独自性をどのように説くのかという課題、さらにまた多様性の内実である「多様な適応と新たなルール形成」の牽引力が明らかに日本の「リーン生産」であることまでは否定できない以上、かえって「リーン生産」のもつ独自性をつまびらかにする課題から逃れられるわけではない。

一言で言えば、各国の(自動車産業の) 雇用関係の独自性をどのような方法で解明するのかが明示されないと多様性も述べられないということになる。著者たちは、その方法について言う。職場組織 *work organisation*, 経営組織 *hierarchical relationships*, 賃金制度、労働組合の態度の4つから雇用関係は成るといい、「この4つの構成要素が整合性 *coherence* を確保することによって、従業員の関与 *involvement* の最大化、十分な技能水準、最小の労務費で生産性を増大させようとする。」(p.6) その整合性は、組織内

部の部門の部分最適的行動故に、常に暫定的均衡としてしか確保できないという困難を含んでいる。そういう理解から、「雇用関係の4つの構成要素の整合性の確保によって最大の効率性を達成するメーカーが最大の全体の成果を達成する」(p.7)という仮説が導かれる。果たして労働生産性が企業利益に直結するといえるのかという根本的疑念はぬぐえないが、それは問わないで先に進まなくてはならない<sup>(7)</sup>。また、雇用関係の4つの構成要素は、雇用関係が労働給付と反対給付の交換関係という原理との関係で十分に吟味された構成要素ではないのではないかとの疑念もぬぐえないが、この点は以下の行論の中で考えたい。

小論が追いかけてきた問いをどのように解いているのかをたどる必要がある。問いは「リーン生産」の課業の構造、と報酬の構造、その両者の関係としての雇用関係をどのように明晰な認識の水準に引き上げるのかであった。著者たちは、上述の雇用関係の「4つの要素の整合性」の集約点は「従業員の関与」<sup>(8)</sup>の確保であって、それこそが生産性に結びつくからであると言う。(p.27) その上で、以下のような興味深い記述が続く。

「問題はリーン生産の従業員の仕事への関与（やる気、熱意）は何が個性的なのかである。その答えは能力主義的制度 *meritocratic system*（査定制度）であって、その下で優秀な従業員は昇進で報われる。……この能力主義的制度は直属の上司による個々人の評価に基づいている。……この評価手続きは担当業務の客観的成果の評価を含むが、それよりも何よりも従業員の振る舞いや態度の評価、特に期待される行動規範 *standards* の遵守の評価である。……評価結果は賃金や賃金の4-6ヶ月分に相当するボーナスに直接の影響を与える。しかも何よりも、労働者がチームリーダーや監督者 *supervisors* になれるかどうかはこの評価結果に基づいている。……（また）大企業に勤め続けそこでキャリアを重ねることは多くの利点がある。直接的賃金は中小企業よりも15-20%高い。……換言すれば、大企業でキャリアを積む従業員にとってそこに勤め続ける以外の選択肢はなく、経営の期待に従って自らの仕事に没入する以外にないのである。我々が日本の大企業の従業員の関与のさせ方を強制された関与 *forced involvement* と呼ぶゆえんである。」(pp.28-29)

「リーン生産」の報酬の構造を査定制度の存在に注目して解き明かしている点は進歩である。年功的賃金の中に査定制度が組み込まれている。その意義に着目しているのは優れた観察である。

しかし、一步踏み込んで考えると重要な問題点が看過されている。第一には、査定制度の存在と組織の人的構成の関係である。第二には、査定を含む報酬制度と雇用関係ならびに課業の関係である。

第一の問題は査定制度の人的構成との関係である。査定は労働者個々人の働きぶりを評価し、評価に応じて異なった昇給額を決めるということであるから、報酬制度が課業の遂行や努力水準に対して「がんばったら報われる」というインセンティブ機能を保持

していることを意味している。フォーディズムにみられる査定なき仕事に基づく賃金に比べて、どのような課業であるにせよ、その努力水準を高める機能を持つということは言うてよいことだと思う。課業の遂行における努力水準の向上を「買う」機能を報酬制度が持つと言うことは「リーン生産」を考える上で重視すべき視点であることは間違いない。だが、査定制度を中長期の視野からみると、上の引用文にあるように、「キャリアを積む」ことを意味する。日本企業の人事制度をみれば一目瞭然であるが、労働者の間にも実質的に意味のある賃金格差のある社員等級が数等級設定されていて、年々の査定結果の良否によって社員等級をあげていく。これを昇格と呼んでいる。したがって、短期におけるインセンティブ機能は中長期における昇格と結合しており、フォーディズムにあっては存在し得ない、労働者組織における中位等級や上位等級に位置する労働者の肥大化が随伴する。「キャリアを積む」というのは経営にとってはそうした肥大化をある程度許容するということの意味している。

このような査定制度の理解に立つと、果たしてこのような労働組織をそもそも「リーン」な組織と認定できるかどうか、むしろ「ファット」な組織というのが偏見のない観察であろう。「生産システム」論が欠落してきた観察の一つは、この「リーン生産」の本質的に「ファット」な組織であるという視点である。

こうした観察は「リーン生産」の雇用関係理解にも波及する。労働者が「キャリアを積」んで数等級にわたる社員等級の中・高位の等級に多くの人員が位置づけられるということは報酬水準がフォーディズムに比べて手厚いことを意味する。フォーディズムの労働組合に比べて交渉力の弱い企業別組合が手厚い報酬を確保しているという事実をどのように解釈するのかという問題に波及するだろう。「リーン生産」の「過酷な労働」といい、「知的な労働」といい、あるいは「柔軟な労働」といい、これら一切のフォーディズムにはないめざましい労働支出の安定的確保や同意は、フォーディズムでは考えられない手厚い報酬構造によって取引された結果だという解釈もあながち的はずしてはいえない。この点も「生産システム」論が欠落してきた観察の一つである。

第二は、査定制度と雇用関係、課業の関係である。査定は労働者個々人の働きぶりを評価し、評価に応じて異なった昇給額を決めるということであるから、そこには賃金の個人差が発生する。報酬の決定手続きに上司の部下の評価という個別的关系が不可欠の手続きとして含まれることになる。査定を含む報酬の構造は雇用関係の集団主義から個別主義への質的転換を促す。先に、1-2の最後で(p.8)、労使関係論が雇用関係の個別化を取り扱う際の方法的探求をおごなりにしたことがこの学問の衰退と分解を招いたと述べたが、この意味で Durand et al (1999) の査定制度の発見は客観的にはこの理論問題に逢着してことを意味している。

だが、上の引用にみられるように、この方法的探求を「強制された関与」と括って終

わりにしてしまっている。なぜここで方法的探求の途を辿れなかったのが重要である。「強制された関与」という特徴付けはすべてが間違っているのではない。日本の研究者の中でもその慧眼で際だっている熊沢の立論はこの特徴付けに大筋で合致している<sup>9)</sup>。問題は「強制された関与 (= 自発性)」という一見して形容矛盾とも言える表現が、暗示している「自発性」もしくは「合意」の契機にいかなる内容を盛り込んで理解するかにかかっている。さもなければ、「転職が不利になるので経営の望むことは何でも従う」という日本の大企業 = 経営専制体制という平板な理解に陥るからである。ここには日本の労働者の主体性も企業別組合の機能も一切存在しない非現実的な日本解釈が残らない。

Durand et al (1999) の査定制度の理解そのものに、この非現実的な日本解釈を導くような理解が内在しているのではないか、このために方法的探求の途を辿れなかったのではないか。上の引用の中に「評価手続きは担当業務の客観的成果の評価を含むが、それよりも何よりも従業員の振る舞いや態度の評価、特に期待される行動規範の遵守の評価である。」という文章がある。やっかいなことにこの認識もあながち間違いとは言えない。しかし、仕事との関係が希薄で、集団の規範への（あるいは具体的にはチーム組織の規範への）順応の評価が何故、生産性向上に帰結するのか、帰結すると言えるためには、仕事 (= 課業の集合) 自体には生産性との関係は直接的には存在せずに、生産システム自体のテクニカルな性格に生産性の根拠があり、生産システム自体のテクニカルな性格が要請する規範への順応が生産性向上を結実させるという理解が不可欠である。それは正しいのだろうか。生産システム自体のテクニカルな性格が要請する規範への順応の評価が処遇管理であり、その順応を巡る個々の労働者の競争が職場文化を形成しているとなれば、労働者の主体的な関与は企業規範への同調しか存在の余地はなく、これは確かに大企業 = 経営専制体制にふさわしい理解である。正しいのだろうか。

この点は査定制度が仕事の内容との関係が希薄であるのかどうかにかかっている、行論で課題としてきた「リーン生産」の課業の構造をどのように理解するのかという論点に帰着する。課業の記述は以下のように進められている。ここでも引用の中途にある括弧 ( ) で括った文章は我々の批判である。

「リーン生産の強みは労務費の削減とジャスト・イン・タイムの要請を満たすことおよびジャスト・イン・タイムが抱えている脆弱性（在庫がないために生産の連続性が損なわれる危険性が多い……筆者）の克服を連結させる能力にある。この連結は、集団的責任、知識やノウハウの社会化、労働者の配置の柔軟性、同僚からのプレッシャー、作業スピードの連続的迅速化、チームリーダーの曖昧な立場などの手段によって確保されていて、これら全ては労働生産性の向上への注力から必然化するものである。」(pp.21-22)（この記述は非常に抽象的で課業の記述になっていないが、注目すべきは「ジャスト・イン・タイムの要請を満た

すこと」、その「脆弱性の克服」から生産労働者に要請される課業を説明しようとする方法である。つまり生産技術、工程設計から課業を説明しようとする技術的視点が濃厚であることに注目すべきである。これでは定常的課業は説明できても、非定常的課業は説明できないのではないか、定常的課業のみの労働支出を査定しようとするれば、「まじめな勤務態度」等の規範への順応度を評価する他なくなるのではないか。また、「全ては労働生産性の向上への注力から必然化する」と言うけれど、ジャスト・イン・タイムに代表される生産システムの順調な維持は生産性の維持にはつながるけれど、それが何故向上につながるのかはわからない。生産性向上につなげる方針管理があるはずであり、方針管理から演繹される課業があるはずではないのか。そういうことになると、著者たちの言う「雇用関係の4つの構成要素」の内の職場組織は経営組織 *hierarchical relationships* との相互連関についての観察と記述がなされなくてはならないという問題に発展するはずである。

以下は、「集団的責任」以下抽象的な概括の前提となる具体的な事実が記述される。どうしても課業に言及せざるを得ないはずである。追ってみよう。

1. 「集団的責任」について。「労働者は緊急コードを引いて組み立てラインを停止することができる。……コードを引けばチームリーダーが駆けつける。チームリーダーだけが緊急を要する際にコードをもう一度引くことができ、それによりラインを停止させられる。チームリーダーはラインを停止させた理由を説明しなくてはならない。」こうしたことのためには「チームは「しっかり結合」 *welded together* されなくてはならない。……チームはチームに設定された品質と生産性の目標を達成するための挑戦が期待される。……このためには経営との社会的一体感とチームという観念のイデオロギー的機能を不可欠のものとする。」(pp.22-23) (ライン作業の従事者が不良の発見とコードの牽引を行い、チームリーダーがその不良の手直しをするという課業が記述されるが、そうした課業が「品質や生産性の目標」達成とどのように関係づけられるのか、達成に向けた方針管理がどのように機能しているのかが記述されずに、あまりに本質的にチームの一体感のイデオロギー的醸成の必要性の強調を急ぐ記述である。イデオロギーの重要性を否定しないが、その前提になる課業と方針管理の関係がいかなる方法によって観察記述できるのかが突き詰められていない。この方法探求の欠如が抽象的・イデオロギー的概括を急がせてしまっている。)

2. 「知識やノウハウの社会化」について。「チームワークは各労働者がチーム内の全ての工程をできるように、もしくはチームをこえてできるように多能工化 *multi-skilling* を促進する。……この結果、個々の労働者の知識やノウハウは作業スピードを引き上げるべくみんなの共有するものとなる。……この多能工化と作業の標準化とが相まって労働者の互換性を高め……欠勤代替要員 *relief workers* を削減し要員の低減をもたらす。」(pp.23-24) (課業として多工程の遂行が求められる。間違っていないけれど、しかもそれが工数の低減に寄与することも正しいけれど、多能工化の意味を職場組織が遂行しなければならない課業の全体を組織として安定的に継続的に遂行できる人材の育成の側面と切離して解釈する見方は一面的であろう。課業の全体像の確定、その分業、人材の育成という連関の中で職場組織を解明する視点が脆弱である。)

3. 「同僚からのプレッシャー」について。「生産の順調な流れを維持するためにはグループ内の一体化が必要である。労働者がほぼ同様の能率であることが不可欠である。さもなけ

れば、最も効率的な労働者が最も非効率な労働者の仕事を手伝うことになり、訓練中以外には許されないことである。こうしてグループ内で一定の平均的作業負荷水準が形成される。その水準はラインスピード自体から引き出される作業負荷とそこに配置される労働者数によって規定される。この二重の強制によって規定される平均的作業負荷水準がグループに課される。配置された労働者は……グループ内の他のメンバーが平均的作業負荷をこなせずに自分の仕事が影響されることがないようにしたいと思う。ここから、欠勤が多すぎたり、仕事が遅かったり協調性がない労働者に対して同僚からのプレッシャーがかかるようになる。……こうして、欠陥が直ちに表面化するジャスト・イン・タイムによって強制される厳密な作業負荷の遵守こそがリーン生産の一つの基盤になっている。」(pp.24-25) (課業をやはり生産システムが要請する課業だけに限定している。その限りでは間違っていない。しかし、問題は課業全体の構造はこれだけでは説明できないことにある。なぜ、労働生産性の永続的向上が生産システムだけで説明できるのだろうか。改善というのは何のことだろうか。このような課業だけでそもそも査定が正当化できるのだろうか、またキャリアを積むというほどの課業の深みを設計できるのだろうか。)

4. 「チームリーダーの役割」について。「作業スピードを規制することにより、ジャスト・イン・タイムは、従来のフォーディズムのチームでは監督者 supervisors によってなされていた規律管理をジャスト・イン・タイム自体が内包している。この点で労務管理の観点からしてジャスト・イン・タイムの原理は旧来の監督者が労働者のモニタリングとコントロールに介入するやり方より遙かに優れている。」この労務管理の「中立化」もしくは「自然化」は「経営の指揮命令系統を短縮し、その結果多くの間接的生産業務を削減する。」(p.25) (純粹の(フォーディズムの下での)生産労働者の課業ではないが、日本の生産職場の課業が監督層を含めた一連続のキャリアであるために、ここの記述は「リーン生産」の下での生産労働者の課業を考える上で重要な記述である。しかし、全く間違った観察になっている。生産職場に権限を委譲して、その権限に伴う達成目標が提示され、目標の必達に向けて職場組織自体が PDCA を回す必要に直面したときに「間接的生産業務」が削減できるはずがない。第一の問題で指摘した査定制度が「キャリア形成」を通じて「ファット」な人的構成に帰結する事実と整合的な理解にたどり着けない観察である。こうした間違いは、上に述べた課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解することから起因している。)「チームリーダーの機能は、ジャスト・イン・タイムが課す技術的要請から生ずる課業をチーム全体に配分し、他チームとのコミュニケーションを確保しチーム内部の社会的一体感の維持に尽力する。この機能は……ジャスト・イン・タイムにつきまとう厳格な労働規律の存在の意識を、必要があればチームリーダーが労働者の規律への同意を確保して、減らす役割を持つ。……このようにしてチームワークは一方でジャスト・イン・タイムの本来的要請を満たすと同時に、職場の労働規律を中立的な性格に見せかける、即ち、ジャスト・イン・タイムが“ごく自然に”求める技術的必要を単に維持しているにすぎないのだと思わせる役割を果たす。かくして、チームワークは新しい雇用関係固有の要素であり従業員の関与の新たな条件になっている。」(p.27) (ここでも職場の課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解することが労務管理の理解にも影響していることがわかる。厳しい労働規律の維持がチームリーダーを含む労働者相互のピアプレッシャーと生産システムの技術適用性への単なる

対応という性格付与により中立化し労使対立が霧散するという。)

長い引用になったのも、これが Womack et al (1990) らの衝撃的な出版以来、世界各国の自動車メーカーの自国工場、それらメーカーの他国におけるトランス・プラント等における「リーン生産」へのキャッチアップの試行錯誤の数々の経験を知ることができる時点にあっても<sup>(10)</sup>、2-2. で述べた次の3点の記述がいかにかに困難であるのかを読者とともに身をもってわかるためであった。(ア) 生産労働者の労働支出(課業の集合)が何であるのか、(イ) 労働の反対給付(報酬)が何であるのか、(ウ) この一連のプロセスあるいは構造に労働組合がどのように関与しているのか。

(イ) の労働の反対給付については、査定制度が重視されている点は優れた着眼である。それなしには「リーン生産」の労働支出の個別性を「買う」ことができず、したがって合意形成が困難であるからである。しかし、その解釈は二重に誤っている。第一に査定制度は社員等級制度の昇格と結合する蓋然性が高いが、その昇格は中・上位等級所属人員の肥大化、人件費の肥大化が伴う点を見落としていることである。それは「リーン生産」は査定制度を媒介に「ファット」な人的構成を必然化するという逆説を考えることを迫り、「リーン生産」にふさわしい労働支出の合意を調達するにはフォーディズムでは考えられないほどに手厚い反対給付が必要であるということから日本の雇用関係の新しい見方が示唆されていたはずであった。第二に、査定制度の査定基準を組織規範への順応の程度の評価という解釈を強くしているために、雇用関係の個別化という労使関係論にとっての今日的課題を考究する契機を見逃すことになっている。そうなったのも生産労働者の課業の観察に過ちがあるのではないか。

話は(ア)の労働支出(課業の集合)が何であるのかの理解の精査が必要になる。上の長い引用を通じての我々の批判の要点は、職場の課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解する仕方様式の欠陥に向けられている。この理解は Womack et al (1990) らの主張が空想的な記述の恨みはあっても、なお生産職場に「最大限の権限委譲」を行っていることに「リーンな工場」の組織上の特徴だと指摘することができた視点からの著しい後退である<sup>(11)</sup>。

一言で言って、この作品はチーム組織の神秘化の解消を生産職場への「最大限の権限委譲」の側面を除去することによって果たした。神秘化の淵源になっている課題自体を現実から除去した上での解決であり、問題は何一つ解決されないまま今日に至っている。観察する時間と対象と人的資源を持ちながら、このような結末になっていることが私たちに残している課題は深い。

#### 2-4. *One Best Way?* (M. Freyssenet et al ed. 1998)

Durand et al (1999) の革新は、「雇用関係の4つの構成要素の整合性の確保によって最大の効率性を達成するメーカーが最大の全体の成果を達成する」(p.7) という観点にあり、小論の論旨からすれば、「リーン生産」の探求と言うよりは各自動車メーカーの生産システムの多様性の存在とその多様性に応じた効率性の存在をも明示することにあつた。

この方法的観点は Durand et al (1999) では活かされていない。効率性=労働生産性という物理的指標を問題にする以上「リーン生産」が中軸となり、その他の多様な生産システムは「リーン生産」に至らざる程度における多様性という認識に萎縮してしまうからである。

この点の追求はかえって同じ GERPISA のプロジェクトから生まれた Freyssenet et al (1998) が正面切って行ったと言える。その意味では GERPISA の到達点はこの作品によりよく表現されていると言ってもよい。その方法を最後に吟味したい。

冒頭は次のように始められている。「1974年のオイルショック以来、成功した生産システム industrial model は一つしかなかったのだろうか、それとも複数あったのだろうか、あったとすればどんなシステムであったのか。……本書で調べられた各自動車企業の歴史的軌跡から、各企業は必ずや異なった利益戦略 profit strategy を追求してきたことが明白である。ある企業は量産効果を、ある企業は製品の多様性を、ある企業は品質をというように。こうした利益戦略を分析すると戦略は実際上次の5つの利益の源泉の結合であることがわかる。即ち、規模の効果、範囲の効果、品質、製品開発、一定量の生産量における原価低減の5つである。各々の利益戦略はこれら利益の源泉をそれらが構造的に整合的であるように結合する。したがって一つの企業が、最大限の量産効果、最大限の製品多様性、完全な品質、永続的な開発、一定量の生産量における原価低減を同時に達成し長期にわたってその達成を維持することは不可能なことに思われる。この発見は Womack et al (1990) らの『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』の主張と真っ向から対立している。その主張は「リーン生産」こそが最適の生産モデルであり、それだけでなく、従業員の達成感、顧客の満足、世界中の経済発展を全て確約するのが「リーン生産」であるというのであった。」(p.8)

1980年代以降日本自動車企業の世界市場への躍進、それへのキャッチアップの試行の数々と、その数々の試行の苦い「失敗」の数々を反芻しうる90年代の後半の時点に上梓されたこの研究が、「リーン生産」を相対化し、それ以外の「失敗」を「リーン生産」の達成度から見るのではない視点をもつことは自然なことである。この新たな視点は、当然ではあるが、生産性ではなくて利益の視点を持つことであつた。

これは自然な成り行きであるが、小論の研究手法の探求の視点からは吟味すべき論点

が残る。小論が追いかけてきた本来の課題を解決せずに、新たな課題設定で本来の課題を未解決に残したままではないのか、実際、同じ研究グループの作品である、2-3 で検討した Durand et al (1999) は課題の解決からはほど遠いことをみてきた通りである。だから、新たな視点である利益戦略の多様性という視点が、職場の労働に至るまでの観察をどこまで方法的に内包しているのかがどうしても問われることになる<sup>(12)</sup>。ここでも引用の中途にある括弧 ( ) で括った文章は我々の批判である。

利益戦略はいずれにしても収益分岐点を下げることに帰着するが、「しかし、収益分岐点を下げることが一定量の生産量における永続的原価低減という長期的戦略を自動的に採択させることにはならない。ジャスト・イン・タイムであれ、チームワークであれ、あれこれの技法の実施は、それら技法を効果的な成果に結びつける特定の雇用関係を欠いていたならば、トヨタ方式の採択には必ずしもつながらない。」(p.33) (正しい指摘である。だが、「リーン生産」の「技法を効果的な成果に結びつける特定の雇用関係」とは何か。この点が不問に付されている。その雇用関係は同じ GERPISA のプロジェクトの Durand et al (1999) の解明に委ねるといっているのであれば問題は一つ解決されないまま今日に至っているという 2-3 の結論に戻ってしまう。)

生産システム論の到達点の作品にふさわしく 1980 年代から 90 年代にかけての事態を次のように簡潔に要約している。「1980 年代の初期以降、欧米企業は日本自動車企業の成功の原因を知るためにこぞって視察団を日本企業の視察に送り出してきた。欧米企業の中には日本企業との合弁子会社を設立したり業務提携契約を締結したりした。それも自社の製品群の欠落を補うだけではなく「日本の経営方式」を学ぶためであった。彼らが学び借ってきた方式のいくつかを列挙すれば、カンバン、チームワーク、労働者自身による品質管理、ジャスト・イン・タイム、予防保全、部品会社の選択、協力、階層構造等であった。しかし、こうした日本方式の導入の高らかな宣言の水面下では、その方式の実際の運用や内容が大変まちまちであった状況を実態調査は明らかにしてきた。この多様性の根本原因は追求された利益戦略が収斂するどころかますます多様になってきたことによる。」(pp.34-35) (トヨタの生産方式のテクニカルな技法の借用の「失敗」を「失敗」とみるのではなく、トヨタの「一定量の生産量における原価低減」(この特徴付け自体議論の余地が多い特徴付けであるが)とは異なった利益戦略を採択しているためであるという説明はおそらく正しいと思う。しかし、問題の核心は利益戦略の分岐点は何かである。その分岐点には「リーン生産方式」の導入の試みとその「失敗」、その「失敗」の各社各様の解釈と各社各様の培ってきた歴史的強みの再解釈、これらの解釈と再解釈を通じての自社にふさわしい利益戦略の再構築という営為が埋め込まれているはずであり、そこを見つめることこそ生産システム論議の到達点を飾るにふさわしい視点であるのに、この分岐点の省察を排除している。)

我々の批判の要点は二つである。

第一、生産システム論に内在的な議論の展開に失敗していること。利益戦略の多様性という視点は各自動車企業の経営の歴史を素直に表現している点で「リーン生産」への

収斂の言説に比べて事実に忠実であり、優れた視点である。だが、特定の利益戦略は特定の経営組織、特定の組織業績管理、特定の分業と課業の設定が相互に調合され構造化されて成立しているという視点がない。利益戦略と国民所得、労働市場等とのマクロ的整合性は強く意識されているが、多様な利益戦略が経営の内部組織と組織業績管理、課業といった経営資源の活用と配分にかかる多様性を要請するのかといったミクロ的整合性は関心の外にある。そのために、折角、生産システム論議を概括する歴史時点に立ちながら、生産システム論議内在的に議論を総括することに失敗している。アジェンダを移動させたにすぎない。

端的に言って、著者たちが言う「量産と製品多様化」という利益戦略をとる VW と「一定量の生産量における原価低減」という利益戦略をとるトヨタとでは組立工場の生産労働者の仕事はどのように違うのかは全くわからない。そのことを期待しても無理な認識枠組みになっているのだ。

第二、この本の最も優れた着想である多様性論を活かす方法が欠落していること。生産システムの多様性は、この本の着想である利益戦略選択によって生ずる。その選択の分岐点の分析枠組みが用意されていない。生産システム論の議論の経過からすれば、多様な利益戦略も、単に歴史的に形成されただけでなく、1980年代以降の「リーン生産方式」との葛藤を契機にあらためて各社の強みを反省して彫琢されたという点を軽視してはならないと思う。その葛藤と反省の内実を観察記述するには、(ア) 課業設定、報酬制度、合意形成について「リーン生産方式」を非日本自動車企業がどのように認識していたのか、その認識はどの程度正確であったのか<sup>(13)</sup>、(イ)、(ア)の認識に基づく実践が直面した実際的困難、その困難が経営の認識(ア)に及ぼした認識変容は何か、これら一連のプロセスが省察されなくてはならない。しかし、これもこの著者たちに期待するのは無理である。上の第一の方法上の欠落がこの省察を省かせているからである。折角の国際比較研究への契機を自ら挫いていると言わざるを得ない。この国際比較の方法は重要なのでさらに後述したい。

### 3. 方法の提起

#### 3-1. 批判の整理と理論的インプリケーション

限られた文献ではあるが主要な文献のレビューを通じて我々が行った批判は、生産システム論の欠陥は、「リーン生産方式」の事実に肉迫する方法がなかったことに向けられている。その事実とは(ア)組立労働者の課業に関する事実関係であり、今ひとつは(イ)課業の受容に関する事実関係である。他方、欠落していた方法とは(ウ)課業が経営側の規制として生じ経営管理の一環としてその課業遂行がなされているという事実

への接近方法の欠落であり、(エ) そうした課業の労働者による受容は個別化された課業設定、個別化された人材育成、個別化された賃金決定を通じてであって、概念的に言えば個別化した労働を「職場の規則」として認識する方法の欠落である。言うまでもなく、事実((ア)と(イ))と方法((ウ)と(エ))は表裏の関係にある。

若干の留意が必要である。行論から明らかなように、組立職場の課業と言っても、定常業務(通常のライン作業:「大量生産を特徴付けている直接労働」Babson. 1995. p.16)と非定常業務(「工程の永続的改善, ジョブ・ローテーション, 品質検査, 手直し, 軽微な保全等の間接的業務」Babson. 1995. p.16)に大別される。議論を最も錯綜させているのは非定常業務であり、経営管理の一貫として存在し、かつ、個別化を生んでいるのは非定常業務である。観察は定常業務を軽視してはならないが、我々の批判と提起しようとする方法は非定常業務をも体系的に観察できる方法に力点が置かれている。

まず、事実関係について。

(ア)と(イ)の課業とその受容は、実に素っ気ない整理だと思われるかもしれないが、あらためて言うまでもなくこの整理は雇用関係論の古典的方法に忠実なだけである<sup>(14)</sup>。雇用関係論の学的体系を拓いたDunlop(1958)は述べている。それ以前の「労使関係研究はそれ固有の分析方法を欠落させて今日に至っている。労使関係研究は、言ってみれば、歴史学、経済学、行政学、社会学、心理学、法学等、多くの学問の遭遇するところの十字路でしかなかった。……個々バラバラの事実を関連づけるためにも……労使関係研究は理論的核心を必要としているのである」(p.6)と。その理論的核心は「職場や労働社会の当事者を統治するために作られる一群の規則 a body of rules」(p.7)だという。その規則は労働条件自体を規定した実体的規則 substantive rules と実体的規則の制定運用の手続き規則 procedural rules とからなる。実体的規則は次の3つに集約される。1. 報酬を規定する規則。2. 「労働者に期待される業務とその達成水準」。3. 「労働者の業務への配置にかかわる義務と権利に関する規則」(p.14)。上の(ア)は2と3であり、(イ)は1である<sup>(15)</sup>。これら実体的規則をその制定と運用に関わる手続き規則とともに記述したらよいということである。

要するに古典に戻り古典的方法的精神に忠実に「リーン生産方式」を考察すれば、上の(ア)課業の事実関係も(イ)の受容の事実関係も明白になったはずである。むしろ謎であるのは、かくまでも平凡な事実を生産システム論議は終始一貫して正確に認識し得なかったのは何故か、それこそが問題である。

どうしても方法の問題にならざるを得ない。

方法の問題を考える上で、古典的方法精神が最も横溢していた英国での研究の顛末は示唆に富んでいる。1960年代から1970年代にかけての英国の職場労使関係の混乱を最も正確に、ということは上の古典的方法に則って、描写分析した傑作『出来高賃金交

渉』(Brown, 1973)の著者は、時代も推移し英国の労使関係の変化も顕著になった1994年に次のように語った。「1980年代にはいって労働組合の影響力が衰退に向かうに伴い、学問的調査研究が減少していったのは、恐らくは避けられないことであったかも知れない。しかし、それはかなりの程度、社会科学的調査の際だった成功物語ゆえの帰結であったとも言える。1968年の王立委員会報告を頂点とするその前後の……職場交渉に関する調査の昂揚によって多くのことが達成された。賃金ドリフト、ストライキ多発性、職場委員活動、制限的職場慣行、こうした事象は、どう控えめに言っても、たいていはもはや謎に包まれてはいない」。こう述べた後、次の衝撃的な文章が何気なく続く。「職場の労働問題だと認識されていた問題の根源が、実はしばしば経営の欠陥にあるということがあからさまになることによって、調査はそれ自体のテーマを失ったのである」(Brown & Wright, 1994, p.161)と。

この正直な感慨は、古典的方法の核心をなしていた「職場の規則」の研究が労働組合または労働者集団が主導して制定運用された手続き規則をのみを調査研究の対象とするという偏向を内在させていたことを示唆している。旧来の労使関係研究の内実は労働組合の集団的規制(手続き的規則)の研究のことではなかったのか。経営主導の手続き的規則に基づく実体的規則は細密な調査対象として認識されていなかったのではないか。

「リーン生産方式」はフォーティズムに比較して明らかに経営優位の雇用関係である。経営優位であってもそこに「職場や労働社会の当事者を統治するために作られる一群の規則」がないはずはないが、その規則の解明はBrownの言葉を借りれば、それは「調査のテーマではない」ということになったのではないか。労使関係論のよき伝統は職場の実態調査にあったが、もはや「リーン生産方式」の職場は実態調査に不向きな職場となっていた。

実態調査を介さない職場の課業とその受容の関係の理解は、「リーン生産方式」の肯定派からは、「恣意的な課業の選択による理想的なあるいは空想的な職場の風景の描写」(Womackら)ですませたことにしたり、チームの過分な神秘化(「チームは意志決定を職場に降ろし工場労働者の知性を引き出す基底的な機構である。」Kenney & Florida, 1993, p.39)でつじつまを合わせたりしてきた。他方、肯定派の「リーン生産方式」への収斂説が世界各国の自動車企業の多様な対応という歴史経過によって裏切られる事態を背景にして、客観的には研究の総括的地点に立つことになったGERPISAの研究も決して正確な理解に達することができなかった。「リーン生産方式」の生産職場への「最大限の権限委譲」の側面を除去し、職場の課業を生産システムが要請する課業だけに限定して理解する仕方様式に自ら後退することによって、チームの過分な神秘化のベールを剥いだことにしたり(Durand et al. 1999)、各社の利益戦略の多様性という視点を導入しながらも、生産システム論議に内在的なねばり強い推論と調査を放棄する結果に終

わっているからである (Freyssenet et al. 1998)。

方法はどうしても日本で開発されなくてはならなかった。

日本の労使関係研究の課題は 1960 年代までは「近代化論」、即ち、前近代的な日本の雇用関係が技術革新を通じていかに「近代化」し欧米的な労使対等の労働条件決定が定着するのか、職場の人間関係が年功的熟練に基づく上下関係から対等な「近代市民社会的」な人間関係に変貌するのかを問う日本の「近代化」への物語の礎石としてたてられていた。が、1970–80 年代の国際競争力の強化によって、こうした課題設定は急速に風化した。「近代化論」に基づく労使関係研究は、職場での労働支出と反対給付の決定手続きが経営の一方的な手続きから団体交渉や労使協議による集团的決定手続きに変化しているかどうか（手続き的ルール）、賃金制度が年功ではなく職務内容に基づく制度にどこまで変化しうるのか（実体的ルール）を企業・職場の実態調査を重視していたが、その方法はまことに正統的な労使関係論に忠実な方法であったが、「近代化論」の急速なる風化は、職場の観察や聞き取りに基づく実態調査研究をも風化させる副作用を伴っていたことが留意されなくてはならない。

「近代化論」の後に続く雇用関係研究は、日本の世界市場への躍進の根拠になっている製造業の国際競争力をいかに説明するのかという論点にシフトしたと言ってよい。その説明にあたって最も独創的で総括的な見地は小池 (1981) に代表される熟練論と熊沢 (日本語文献も 1996) に代表される企業社会論 (=能力主義的競争の社会関係としての企業) であった (石田 2003)。この議論を詳述するのは小論の論旨からはずれるので避けたいが、重要な点は Womack et al (1990) の「リーン生産方式」の賛論は日本への影響はさしあたり情緒的に受容されるにとどまり、中村 (2003) が言うように真摯にこの議論に積極的に関与するという姿勢を生まなかったということである。というのも、諸外国における「リーン生産方式」への賛成論は小池熟練論 (生産現場の変化と異常への対処能力が長期雇用関係に基づく人材形成によって培われるという熟練論による日本解釈) の文脈で日本の賛成派に受け止められ、他方、批判論は熊沢企業社会論 (苛烈な労働を能力主義的競争でこなすという日本解釈) の文脈で日本の批判派に受け止められ、「外国の研究者もやはりそうみていたのか」という情緒的受容にとどまったからである。

とはいえ、日本の生産方式が問題にされていて世界の研究者が議論を二分して熱く争われているのに、日本の研究者が何ら積極的な発言をしないのは不可思議なことであった。少なくとも、日本の職場を賛成派の言うように「パラダイス」でもなく、批判派の言うように「搾取の徹底した世界」でもなく、日本人研究者から見てごく普通の職場として描く責務があった。日本にとっての普通は諸外国にとって異様であるかもしれないが、少なくとも、日本人は日本の職場をこのように観察しているという発言が弱かつ

た。

そこで、石田他（1997）は自分の国の職場である「実態調査に不向きな」「リーン生産方式」を実態調査の対象にするための工夫をした。この工夫の要点は、（ア）労使関係論の正統に戻ることに、（イ）労働の反対給付のルール＝賃金・人事制度を詳細に描くこと、（ウ）労働支出のルールは経営規制から描くことの3点である。

この工夫の背後にあった経験的事情を述べておくことは欧米の読者の理解を助けるであろう。まず（ア）の労使関係論の正統への帰還は、事実を実態調査で明らかにすることの重要性を確認したいというにすぎないが、上述したように実態調査なき議論の不毛を自覚する以上、ここを出発点にする以外にない。

次に、（イ）の賃金・人事制度は、何故「詳細に」と言わなくてはならないのかがポイントである。共著者の一人である石田は英国での賃金制度調査を通じて英国が「仕事に一つの賃率」a rate for the job という賃金であること、換言すれば、英国の生産労働者の賃金は「仕事基準」であり、かつ「人事考課が存在しない賃金」であること、逆に、日本の賃金の特徴は「人基準」であり、かつ「人事考課が必ず伴った賃金」であること、この賃金の違いが英国と日本の労働を区分する枢要な分岐点であることを発見していた。日本は「人基準」でいかに客観的で説得的なルールが作れるのか、「人事考課」の考課要素とその考課手続きのルールはどのように説得的に形成されるのかという問題が付きまとい、日本の賃金の記述はおそらく欧米の賃金に比べて著しく複雑なルールの束から成り立つことを詳述したものでなくてはならない、そこを曖昧にしたままでは日本と諸外国を分かつ労働の反対給付＝賃金・人事制度の意義が最後まで見えてこないだろう<sup>(16)</sup>。

さらにより注意を要する点であるが、そういう複雑で、人事考課による個人差のある賃金制度がいかなる労働支出の態様と対応しているのかという問題である。英国での印象深い聞き取り記録がある。ある大手のジーゼルエンジンを製造している企業の人事部長の話であった。何故労働者個々人の賃金決定にあたって査定をしないのかという質問に対して、「製造業という環境では個人の努力はチームとしてでなければ無意味だからです。一人の労働者がアセンブリラインで2倍速く働いても意味がないでしょう。」（石田1990. p.147）同じく英国でのヒアリングで、他の製造企業の人事マネジャーは、同様の質問に対して、「労働者が優れているかどうかは彼が生産する量によって決定され分析されるものです。それが能率刺激給に反映される。」そして説明の最後に「私たちは明確に規定された職務を設定し、個々人の特別な技能を発揮しうる余地をほとんど残さないようにしておき、その人間に支払うというよりは、そういう職務に支払うという考え方に固執する」（pp.122-123）と断言した。

こういう日本とは大きくかけ離れた英国での賃金観をわかるにつれて、両国の賃金観

の違いの背後には、生産労働者に期待される課業が日英で違いがあるのではないか、日本の生産労働者に課される課業がラインスピードで規定される定常業務だけであれば、そこに人事考課を導入することは日本と言えども合理性を欠き長続きしないのではないか、そう考えると、日本では生産労働者の課業（非定常業務）はどのような仕組みで設定されているのかをわからないと日本の賃金もわかったことにならなのではないか、という思いに行き着くことになる。

上記（ウ）の推論である。

その仕組みはどのように知ることができるのか。これが問題である。英米の製造職場に比べて、前々から気になっていたが日本の製造職場のボードにはおびただしい数の図表類張り出されている。これは何か。ある時これを丁寧に1枚ずつ説明をしてもらう機会をもった。その一例が下図（石田他 1997. p.12）のようなものである。

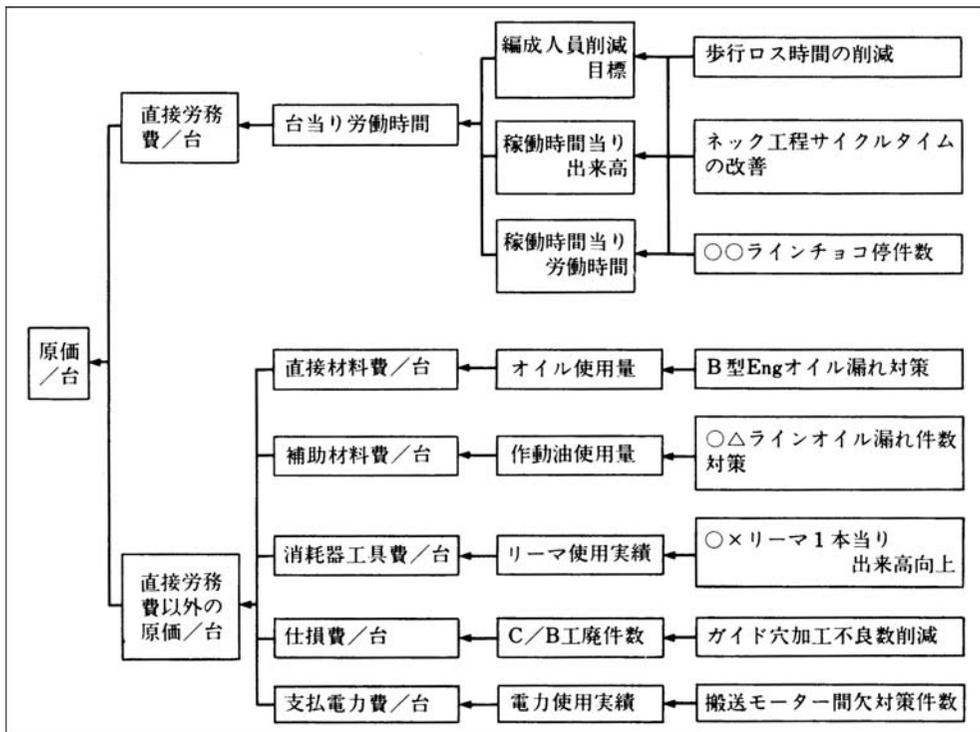


図1 職業レベルの方針管理

この図はある自動車組立工場の特定の係の一台あたりの組立に要する原価低減の骨格を示した図表である。要点は次の諸点である。1. 工場での年間目標が品質向上や原価低減等が設定されるとそれが工場→部→課→係まで数値目標がブレークダウンされて設定される。2. それを受けて、係以下の職場では、原価低減目標であれば、そのための方策を具体化し表の右端に示されるような具体的な業務課題として設定する。3. この

具体的な業務課題を係内の構成員でどのように分担するかを示す分担表（上図とは別にある）があり、分担表には担当構成員一人一人がいつまでにどこまで達成するかを表示する。この分担表が課業の一覧表である。4. この課業分担表の進捗、その結果としての上図に示される数値指標の進捗、最後に台あたり原価の低減の進捗が、月次単位で進捗表として示される。5. これらが計画通りに進捗するかどうかを管理するのが工場経営のエッセンスである。そのために、工場レベルから課レベルまで進捗会議が設定され問題があればその克服策を考案する。6. これらを通じて工場の目標が PDCA を通じて完遂される仕掛けをもつ。

この事実発見は欧米の雇用関係理論からすれば著しく異質な雇用関係を予感させるに十分である。雇用関係の理論として定評のある Marsden (1999) がそもそものような課業が生産労働者に課せられるのかについて、この二つしかないとして挙げられている生産アプローチ（生産システムとの補完性によって設定される米国、フランスおよび日本）と訓練アプローチ（労働者が保有している技能との補完性によって設定される英国、ドイツ）は、いずれも課業が経営目標から演繹されて設定されるいわば動的課業設定が無視されていて、もっぱら通常の生産を行う限りでのいわば静的課業設定の下の類型分けに終始している。日本自動車企業の生産労働者の課業の集合は、上に示唆したように経営の方針管理とその PDCA から演繹されて動的に形成されるという理解が不可欠である。

このようにして（ウ）の労働支出＝課業への探索が可能になるのではないか。労使関係論の正統との関係で言えば、この労働支出という実体的規則は、経営全体の方針管理とその進捗管理のプロセスという手続き規則を通じて制定・運用されることになり、経営組織 managerial hierarchy とその規制が主たる手続き規則になるということである<sup>(17)</sup>。話が経営組織の規制ということになれば、Williamson (1975) が鮮明に示した経営組織の解明に必要な「誘因 incentive と統制 control」の「符号 codes」の発見と記述の作業が実態調査なのだという見地はすぐそこに見えてくるはずである<sup>(18)</sup>。

もはや、経営組織の最末端に位置するチーム組織は不可解で神秘的な存在ではないものとして記述されるべくそこにある。

### 3-2. 「リーン生産方式」の課業、報酬、雇用関係の方法

以上から我々の方法は暗黙裏に十分示されていると言ってよい。だから以下は、重複を覚悟で、（ア）課業、（イ）報酬、（ウ）雇用関係の我々の採択した方法を簡潔に整理するにすぎない。

（ア）課業の規則について。1. 経営の方針管理からの演繹として課業が生起するという視点をもつこと。2. その場合、方針管理上の主要な管理項目 (Key Performance Indica-

tors = KPI)を確認し、各管理項目がマネジャー（部課長）、現場監督層、職場にどのようにブレークダウンされ具体化されているのかを観察すること。3. ブレークダウンされた管理項目がどのように進捗管理されているのかを観察すること。この観察には進捗管理のための会議体の構成と運営が重要である。方針管理から演繹された課業に誰が責任を負っているのか、責任者の課業の進捗にどのような組織的規制が働いているのかを知るためである。4. 課単位でチームを含む人的構成を正確に知り、課単位以下の職場組織での課業の遂行をどのような分業で行っているのかを観察する。

（イ）報酬の規則について。1. 経営がヒエラルキーである以上、構成員がどのように等級区分されているのか、その等級は何を基準に設定されているのか。処遇が仕事基準であるのか、人基準であるのか。2. 賃金表はどのように組み立てられているのか。等級に一賃率であるのか、等級ごとに人事考課結果や定期昇給が組み込まれているのか。3. 人事考課がある場合には、考課者、被考課者、目標面接、考課結果のフィードバック、賃金との結合の際の調整方式を記述すること。賃金が等級に一賃率である場合には、賃金等級が重要であり、その等級設定 = 職務評価の手続きを記述すること。4. このような等級 = 社員秩序と賃金制度を前提に、中長期的に従業員はこの等級をどのように上昇していくのか、あるいはしていかないのか。

（ウ）雇用関係について。1. 雇用関係の記述は（ア）と（イ）の内容によって大きく異なる。（イ）の報酬の規則が人基準であり、したがって人事考課を含み個人別の賃金決定が基本的なルールである場合には、（ア）の課業も個別的な配分であり、労働支出 = 課業とその反対給付 = 報酬との関係である雇用関係は個別化を含んだ雇用関係である。他方、（イ）の報酬の基準が仕事基準であり、人事考課を含まないルールである場合には、（ア）の課業は個人差のない職種による分業で処理されているはずであり、そこに成立する雇用関係は集団的である。この違いを明示的に記述する。2. 個別化を含んだ雇用関係にあっては、労働組合の方針や機能は何に重点があるのか。組合の役割や意義はどこにあるのが重要なテーマとなる。他方集団的雇用関係を基本とする組織では、経営の個別化の動きとの葛藤の記述が重要になろう。

### 3-3. 国際比較の方法

小論は生産システム論の難点が「リーン生産方式」の課業、報酬、雇用関係の事実に記述が弱いこと、その根拠には方法的に個別化が進んだ雇用関係の実態調査の方法が未解明であったことを強調してきた。

今回、トヨタとVWの比較調査で重視すべき点の第一は、小論の先行研究批判をふまえて、「リーン生産方式」の代表と見なされてきたトヨタについて、課業、報酬、雇用関係の3領域について、小論で述べた方法を駆使して、先行研究の「リーン生産方

式」の不十分な理解を正すことにある。この点は了解が得やすい点であろう。

第二は、VW について、トヨタについて調べた生産労働者の課業、報酬、雇用関係がどうなっているのかを正確に記述することである。この点は若干の補足が必要であろう。

実は生産システム論の小論では触れなかったもう一つの難点は、「リーン生産システム」ではない「生産システム」、これを「フォーディズム」と言って差し支えないが、この「フォーディズム」の内実がいつも不明確であることであった。職務の細分化、職務（仕事）基準の賃金、在庫を抱えた生産、強力な労働組合の交渉力等は一般的には説明されてきたが、日本の「リーン生産システム」に刺激されて「チーム生産」が導入されてきたという説明も含めてわからないことが多い。品質管理がどう変わり、実際どのように行っているのか。生産性向上はトヨタにとっても大変な苦勞が多い方針管理の一項目であるが、生産性向上はかつてはどのように行われ、今はどうしているのか。これらに明確な回答を既存の研究から手に取るように引き出すことは至難である。

これらを明確にするために石田他（2010）は、GM の北米のある組立工場について調べたことがある。その調べ方はこうである。トヨタについてわかっている方針管理とその職場へのブレークダウン、それに基づく進捗管理、課業の分担の事実を、そのまま「この北米の工場ではどうしているのか」を詳細に調べる。つまり、「リーン生産システム」をそのまま「フォーディズム」、より正確には「チーム生産」によって修正された「フォーディズム」に当てはめて、その違いを詳述することである。

その方法を VW についても適用することが重要である。

第三に、調査の手法に属することであるが、トヨタをドイツ側研究者が、VW を日本側研究者が納得するまで調べることを重視した。上記2点と関連するが、日本人研究者はトヨタについて常識的に理解できるために事実への驚きや感動がどうしても少ない。同様に、ドイツ人研究者は VW について驚きや感動は日本人に比べて少ない。これは致し方ないことである。だが、異なった雇用規則を記述し、その違いを深く尋ね、違いの由来をよく考えるためには、自国とは違った雇用規則への驚きが不可欠である。この手法も、この分野の比較研究では独特であると思う。ドイツ側研究者からは全く社会的な熟練形成の仕組みを持たないトヨタでの社内教育の詳細や、VW とは比較にならない複雑な賃金人事制度が何故必要なのかに深い驚きを禁じ得ないだろうし、日本側研究者からは人事考課なき処遇制度で何故現場生産労働者による品質管理や生産性向上が求められるのか、そもそも困難ではないのか、そこをどうしているのかに限りない関心がかき立てられるはずである。そこから血の通った国際比較への途が拓かれる。

## 注

- (1) 参与調査としては鎌田（1973）、大野（2003）、伊原（2003）等を参照されたい。
- (2) 日本ではチームという言葉は組織の最小単位という意味と「みんなで力を合わせてやる」という態度に関わる意味合いで使われる言葉である。NUMMIの社長東氏（当時）が「チームコンセプトの重要なポイントは信頼と尊敬である」（Adler, 1995, p.210）と述べているのは、「お互いに信頼と尊敬の念を抱いて協力しよう」というほどの一般的なメッセージで深い意味はない。これを不必要に日本の秘密を解く鍵として理解されアメリカではこの言葉が一人歩きした。
- (3) Macduffie（1995）はこの分岐点で省察を加えた例外的論考であり注目すべきである。個々の主張を再論する余裕はないが、おおむね妥当な主張である。問題は、本文の「内在的均衡」を司る、個別的労働力取引のルールが、先に引用し説明した課業のレベルでの考察が不足しているために、十分に体系的には描かれていないことである。
- (4) Harnessing という英語には活用するという意味とともに、統制し管理するという意味があることはこの本で活かされていない。この問題は方法と関わって重要な欠落であるが、この点は行論で明らかにされる。
- (5) Groupe d'Etudes et de Recherches Parmanent sur l'Industrie et les Salaries de l'Automobile の略称。自動車産業と雇用に関する常設研究集団。
- (6) 1981年に発足した組織であるが、Womack et al（1990）の「リーン生産」への収斂仮説の提示に刺激されて、20カ国200名近い研究者が関与する研究組織となった。研究成果は、この節で検討する Durand et al ed.（1999）の他に Freyssenet et al ed.（1998）、Boyer et al ed.（1998）、Lung et al ed.（1999）がある。
- (7) 後に簡単に言及するが、Freyssenet et al ed.（1998）はこの問題をより正しくとらえる方法的見地を示している。それは雇用関係内部の整合性だけでなく、生産組織、雇用関係に適合的な利益戦略 profit strategy の三者の整合性が各自自動車メーカーの全体の成果に強く影響するという見地である。この論点は次節2-4で考察する。
- (8) involvement を関与と訳したが、関与という日本語は必ずしも involvement の意味を正確に表していない。語感として言えば、「仕事へのやる気」とか「熱意」「没入」という訳語の方が適切であるかもしれない。
- (9) 熊沢の著書は膨大であるが、英語文献では Kumazawa（1996）があげられる。
- (10) 実際、この本は主として20以上の最終組立工場を10カ国の27人の研究者が調査した結果である。
- (11) この作品（Durand et al. 1999）の白眉は観察した20を超える世界の組立工場のチーム組織の分類である。1. チームワークの実施の程度、2. ジョブ・ローテーションの程度、3. 階層組織の構築にどの程度団体交渉が関与したか、4. 職長の責任度、5. 客観的査定制度の有無および程度、6. 改善等への労働者の関与の程度、7. 組織改革への労働組合の関与の程度、8. チームリーダーの選挙の有無の8項目について観察結果を評価し、その評点に基づき類型化を行っている。しかし、これらの項目がいかに生産性の向上や品質の向上に寄与するのかわからない項目の設定となっている。「リーン生産」の課業面での特質把握が不徹底なために比較項目が羅列的になっていると考えられる。
- (12) ここでは、小論の論旨からはずれるので Freyssenet et al（1998）の独創的な利益戦略の類型論には立ち入らない。ただし、次の点は紹介しておいて無駄ではないだろう。5つの利益の源泉を組み合わせると利益戦略が形成されるが、その利益戦略の類型は、「量産と製品多様化」、「一定量の生産量における原価低減」、「開発と柔軟性」、「高品質と専門化」、「量産」の5つであり、これら5つの戦略が成功するかどうかは、外部環境への適合性と外部環境と整合的な生産モデル（生産システムとどのように区別されるかは曖昧）の実施にかかっているという。その上で、1974年から1992年までの実績に照らして、成功した利益戦略は3社だけであり、それは「量産と製品多様化」のVW、「一定量の生産量における原価低減」のトヨタ、「開発と柔軟性」のホンダであると言う。（p.8）
- (13) いたずらに認識論に深入りするつもりはないが、「リーン生産方式」へのキャッチアップの試み=改革は、当事者、特に経営者の「リーン生産方式」をどのように認識するのかに依存しており、その認識自体が当事者がおかれた歴史的制約から自由ではないということある。Durand et al（1999）も結論で

- 述べている通りである。「改革の範囲は当事者がいわれているリーン生産の構成要素の実施や実施の帰結を解釈する際にどうしてもつきまとう社会的制約（認識上の制約として現れる）によって決められる。」(p.437)
- (14) 以下、雇用関係 *employment relations* という言葉と労使関係 *industrial relations* とは特に区別して用いられていない。原典からの引用は原典の用語を用いる。
- (15) 2の「労働者に期待される業務とその達成水準」には「その基準を達成できなかったことに対する制裁に関する規則」が含まれるから、(イ)の課業の受容には1の報酬だけでなく、2の制裁も関係するが、Dunlopの言う実体的規則の1から3は、上記本文の(ア)と(イ)でカバーされることには変わらない。
- (16) 石田(1990)を参照されたい。より平易に言えば、1986年当時ジャガーの工場での生産労働者の賃金は5つの等級であり、したがって、何千人かの労働者には5つの賃率しか存在しなかった。おそらく日本のトヨタの工場には人事考課を通じた個別的賃金決定の故に何千人かの労働者に何千かの賃率が存在するということになる。
- (17) Dunlop (1958) p.13, 16.
- (18) 「誘因」の「符号」は賃金人事制度であり、「統制」の「符号」が課業の設定運用であることは言うまでもない。

#### 参考文献

- Steve Babson (1995). 'Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation.' in Steve Babson ed. (1995) *Lean Work – Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry –*. Wayne University Press.
- Robert Boyer, Elsie Charron, Ulrich Jurgens and Steven Tolliday ed. (1998) *Between Imitation and Innovation – The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry –*. Oxford University Press.
- William Brown (1973) *Piecework Bargaining*. Heinemann Education Books.
- William Brown & Martyn Wright (1994) 'The Empirical Tradition in Workplace Bargaining Research' in *British Journal of Industrial Relations*. Vol.32 No.2.
- J. T. Dunlop (1958). *Industrial Relations Systems*. Southern Illinois Press.
- Jean-Pierre Durand, Paul Stewart and Juan Jose Castillo ed. (1999) *Teamwork in the Automobile Industry – Radical Change or Passing Fashion? –*. Palgrave Macmillan.
- Michel Freyssenet, Andrew Mair, Koichi Shimizu and Giuseppe Volpato ed. (1998) *One Best Way? – Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers –*. Oxford University Press.
- 伊原亮司 (2003) 『トヨタの労働現場』 桜井書店
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』 中央経済社
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 (1997) 『日本のリーン生産方式』 中央経済社
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』 ミネルヴァ書房
- 石田光男・篠原健一編著 (2010) 『GMの経験』 中央経済社
- 鎌田慧 (1973) 『自動車絶望工場』 徳間書店
- Martin Kenney & Richard Florida (1993). *Beyond Mass Production – The Japanese System and its Transfer to the US –*. Oxford University Press.
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』 有斐閣
- Makoto Kumazawa (1996). *Portraits of the Japanese Workplace: Labor Movements, Workers and Managers*. Westview Press.
- Yannick Lung, Jean-Jaques Chanaron, Takahiro Fujimoto and Daniel Raff ed. (1999) *Coping with Variety – Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry –*. Ashgate.
- John Paul Macduffie (1995). 'Workers' Roles in Lean Production: The Implication for Worker Representation' in Steve Babson ed. (1995) *Lean Work – Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry –*. Wayne University Press.

David Marsden (1999). *A Theory of Employment Systems*. Oxford University Press.

中村圭介 (2003). 「ウォマック＝ジョーンズ＝ルールズ 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』」『日本労働研究雑誌』 No.513. pp.84–87.

大野威 (2003) 『リーン生産方式の労働』 御茶の水書房

Oliver E. Williamson (1975). *Markets and Hierarchies*. The Free Press.

James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos (1990). *The Machine That Changed The World*. Rawson Associates. (邦訳：沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』1990年、経済界)

## Critiques on Production System Debates and Some Proposals for New Method of Research

Mitsuo Ishida

---

The aim of this article is to criticize the method of so-called production system debates and to propose a new method for this field of researches. This article is the by-product of the Japan and Germany joint comparative research on Volks Wagen and Toyota's human resource management.

The crucial defects of the previous debates, the author argues, are the fact that they have lacked the method to inquire into the work itself done at Japanese lean production. They haven't had any insight into the fact that the total work of shop floor at Toyota is derived from performance management and controlled by it. They also have overlooked the individualized aspects of work assignment, training and wages determination there. Either defects arise from the way of research by which the Western customary views or notions on the employment relations are straightforwardly applied to individualized Japanese employment relations, the author argues.

The method required is to observe and describe the tasks, the remunerations and employment relations based on and derived from the performance management at Toyota and then to apply the same method to find the difference and backdrops at VW.

**Key words** : Lean production, Employment relations, Production system, Toyota