

# 米国自動車産業におけるリーン生産の導入と 現場上がり職長の消滅

金 鎔 基

## 〈目 次〉

1. リーン生産システムと職長の役割
2. 現場上がり職長の消滅とその原因
3. 米国流チーム制度の生成と職長のあり方
4. 職長論の展開
5. 労使の境界線と現場管理

## 1. リーン生産システムと職長の役割

自動車産業は、日本のものづくり体制の強さを世界に印象づけてきた代表的産業である。そして1980年代から90年代にかけて盛んに行われた国際比較研究をふまえ、アメリカ発の大量生産システムに代わる新しいモデルとして、リーン生産システム（＝日本型生産システム）が広く認知されるようになった。<sup>1)</sup> それ以来、米国自動車産業はリーン生産システムの構築に力を注いできた。その成果が1990年代に米国自動車産業の競争力向上に貢献したとも指摘されている。<sup>2)</sup>

一方、競争力の日米格差が縮小されたとはいえ、まだ無視し得ない格差が残っているという示唆もある。小池の研究によれば、少なくともブルーカラー層の

---

1) 特に大きい影響を与えた著作として、Womack, J. P. et al. *The Machine That changed The World*, 1991. 邦訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界1991年、がある。

2) 藤本隆宏『生産マネジメント入門Ⅰ』日本経済新聞出版社2001年、88-89頁。

仕事能力において、同じトヨタ流といえども、米国の NUMMI とトヨタの日本工場の間には歴然とした差がある。<sup>3)</sup> NUMMI の実態は、米国内に持ち込まれたリーン生産システムの到達点を示す重要な一例である。ほかの米国企業にとって NUMMI とは、リーン生産システムの学習場であり、追いつき追いこすべき目標だったからである。

石田の研究は、米国企業の製造現場における管理の実態を詳細に調べている。米国企業のリーン生産導入をめぐる研究は、これまで枚挙にいとまがないほど多くなされてきた。しかし石田の研究は、パフォーマンスという管理の最終目的を軸に体系的に叙述されていること、管理行動を、職場に存在するさまざまな制約要因を絡ませながら具体的に跡づけていることから、これまで見るものなかった詳細な実態を浮き上がらせている。<sup>4)</sup> ブルーカラーを生産性向上にむけコミットさせる仕組みとしてチーム制度が導入されたものの、その運営は「我が日本では想像もできない軋轢と苦闘」の連続であると、石田はいう。また軋轢と苦闘を生む背景要因についても、氏は随所でさまざまな指摘を行っている。

そのなかでも、本稿の関心にそって、特に次の2つが注目される。1つは、経営と労働が互いに一線を画してきた労使関係上の風土である。職長をふくむ現場管理職はキャリア上、組合員と断絶している。労働は平等主義をもって自陣営を固め、人事査定という能力主義競争の浸透を許さない。2つは、現場管理職の技量の問題である。現場上がりではなく外部労働市場から採用された職長、その上の中間管理職でさえ、日本の基準でみると、現場業務を掌握する能力が十分ではない。ブルーカラーとの意思疎通が円滑でないことも加わり、現場管理は軋轢や苦闘の連続となる。

---

3) 小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社2008年。NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) は、日本のトヨタと米国の GM (ゼネラル・モーターズ) の合弁で1984年設立された工場。2009年の GM の経営破綻後に合弁は解消され工場は一端閉鎖された。

4) 石田和男ほか『自動車産業の労使関係と国際競争力』の第5章(労働政策研究報告書 no.76) 労働政策研究・研修機構2007年。

ブルーカラー層の高い能力形成、生産性向上への積極的コミットメントを組織する上で、日本の職場では、現場上がりの中・下級職制の役割がきわめて重要である。部下労働者の業務を細部にまで把握し、指導・指揮する業務上の能力にくわえ、経営と労働をつなぐ職場文化のリーダーとして、協調的労使関係を支えるからである。

それに対し、米国の現場職制のあり方は、戦後まったく違う軌跡を辿ってきた。米国でも職長は現場上がりが一般的であった。しかし1960年代から、高学歴の若者を外部労働市場から職長に採用するやり方が広まった。それを、本稿では、現場上がり職長と区別してホワイトカラー職長と呼ぶことにする。ホワイトカラー職長が登場するいきさつは別稿ですでに紹介した。本稿ではその後を追って、主に1980年代以降の展開に焦点を当てる。というのも、それまでは、ホワイトカラー職長はまだ少数派だったからだ。しかし1980年代以降、リーン生産システム構築をめざす取り組みと相まって、現場上がり職長は激減する。日本型生産システムを導入するといいながら、現場職制採用のあり方は全く逆方向に進化していったのである。本稿ではその謎に追ってみる。その過程で、リーン生産システムをアメリカ的に変容させた諸要因が次々と浮かび上がってくるだろう。

本稿の分析は聞き取り調査と文献サーベイに依拠している。2010年3月のミシガン州訪問調査では複数のGM（ゼネラル・モーターズ）やUAW（全米自動車労働組合）の関係者にお会いしたが、特にお二人の方に長時間をさいて頂いた。そのうちS氏にはE-MAILでの質疑応答でもお世話になった。

## 2. 現場上がり職長の消滅とその原因

### 現場上がり職長の消滅

米国自動車産業においても1950年代までは、現場第一線管理者の職長の任命は、現場で直接作業を経験した者からの内部昇進によるのが一般的であった。大卒ホワイトカラーを採用し職長として現場に配置する傾向は1960年代に広

まった。しかし1970年代までは依然として、現場上がり職長の大半を占めていた。<sup>5)</sup> S氏は1978年のGM入社当時、職長の大半が時間給労働者(=ブルーカラー)からの昇進者だったと記憶している。その割合を聞くと約8割と答えた。記憶をさかのぼる推測値に過ぎないが、参考にはなろう。

ところが、2010年3月現在、GM社のランシング・デルタ・タウンシップ(Lansing Delta Township Plant, Michigan州, 以下LDT工場と略す)工場では、現場上がり職長をほとんど見かけられなくなった。現場上がりは日雇い職長(per diem group leader)であり、正規職長(group leader)への昇格はほとんどない。GM社の経営破綻(2009年6月)以降はその数も大幅に減って職長職の1割か2割弱にすぎないという。職長職の約2~3割を占めるのは臨時職長(temporary group leader)だ。大学を出て採用されたばかりの若者である。残る5~6割はGM社内のはかのサラリー職(=ホワイトカラー)をへて現在の職長職に配置された人である。エンジニアリング部門、品質、資材、人事などの部門からきており、他工場からの配置転換も多い。

ちなみに、前記S氏の記憶はランシング・グランドリバー工場(Lansing Grand River Plant, Michigan州, 以下ではLGR工場と略す)を舞台としている。同工場はGM社の旧オールズモビルの生産工場だったのを新增築し、新型キャディラックの主力工場として2002年に稼働をはじめた。LDTの組立工場はおなじランシング地区に第2工場として新設、2006年稼働を開始した。現在、ビュイック「エンクレイブ」、シボレー「トラバース」、GMC「アカディア」の各クロスオーバー車を生産している。同工場については主にB氏の説明に依拠している。

なお、両工場とも、末端作業組織の編成は以下の通りになっている。  
チームメンバー(4~6名) > チームリーダー > グループリーダー(1グループは約40名) > シフトマネジャー<sup>6)</sup>

5) 金鎔基「米国自動車産業における職長制度の変遷と生産性管理」(小樽商科大学『商学討究』59-4) 2009年3月, 31頁。

6) 約40名という規模は、LDT工場の最終組立グループの事例。

チームリーダーは時間給、チームメンバーに対する命令権限はない。グループリーダーはサラリー従業員、チームリーダーやメンバーに命令を与える権限があるので、グループリーダーが事実上第一線管理者といえる。

### ホワイトカラーの雇用維持策

現場上がり職長が減少した背景のひとつは、職長職がホワイトカラー従業員の雇用維持策に使われているという事情がある。ご周知の通り GM 社の雇用規模は1970年代からを縮小しつづけてきた。ブルーカラーの雇用保障については、UAW（全米自動車労組）との協定により、レイオフ後のジョブバンク入り、別の工場への再就職などの政策が長期にわたって形成されてきた。一方、労働組合のないホワイトカラーについては、配置転換で対応し、間に合わなければ希望退職を募るやり方である。前記 LDT 工場では、経営破綻後の雇用削減のとき、現場上がりの日雇い（per diem）職長をライン作業に押し戻し、その空席に他工場から配転されてくるホワイトカラーを配置したという。これは最近始まった慣行ではない。1990年頃にすでに、「GM 社のホワイトカラー削減によって、時間給の労働者が職長のポストを埋めることはかなり以前からなくなっている」と指摘されている。<sup>7)</sup>

今では、職長職は大卒ホワイトカラーのエントリーレベルの職務と見なされている。ただし、大卒ホワイトカラーにとって生産ラインの職長職はそれほど魅力的ではないようだ。エンジニアリングなどほかの間接部門への配属を希望するのが普通である。逆にそういう部門から職長職への配転は降格と受け止められがちで、本人のモラルは高くないことが多い。ここは GM 社の現場管理にとってたいへん問題になる所である。

もう一つ、配転による雇用維持策は、現場上がり職長より高学歴のホワイトカラー職長に優先的に適用される傾向がある。つまりホワイトカラー職長は雇

---

7) マイク・パーカー、ジェイン・スローター編著、戸塚秀夫・監訳『米国自動車工場の変貌—ストレスによる管理と労働者』緑風出版1995年、217頁。

用削減が予想される事業所から別の事業所に配転されるのに対し、残された現場上がり職長は時間給従業員への降格か、レイオフを強いられることが多い。

勤務歴の長い現場上がり職長が高い先任権順位をもって時間給従業員の職務に割り込んでくると、先任権順位の低い一人が押しのけられレイオフされてしまう。そのような事態を避けたい労働組合は、職長勤務期間を先任権に算入しないなど、不利益を与えることによって職長の降格を阻止しようとする。GM—UAWの全国労働協約では、日雇い（per diem）職長として働いた期間が90日を超えると、そういう不利益が生じるようになっている。日雇い（per diem）職長はまだ組合員である。引き抜いて90日を超えたら組合側に戻すな、というメッセージである。<sup>8)</sup>

このような悪い条件では、現場労働者の間に職長になりたがらない傾向が生じて当然であろう。仮にオファーがあったとしても、引き受ける人は3割に満たないだろうとB氏はいう。手を挙げる人がこれほど少ない状況なら、質のよい候補者を確保するのも簡単ではないだろう。

### 学歴要件の引き上げ

ホワイトカラーの雇用先を確保しなければならないという事情があったとはいえ、そうした消極的な理由だけで、GM社がホワイトカラー職長化を進めたわけではない。むしろそれを望ましいと評価し積極的に推進してきたといわねばならない。というのも、ホワイトカラー職長化はGM社や自動車産業に限った話ではない。詳細は追々明らかになるが、おそらく1980年代半ばから1990年代を通じて、製造業の大手企業を中心に広がったことを示唆する文献が少なくない。GM社におけるホワイトカラー職長化も、そうした時代の流れと影響しあいながら、積極的に選択された戦略的決定の結果なのである。

現場上がり職長の減少を決定づけた契機として、前記S氏は職長任命における学歴要件が大卒に引き上げられたことを上げている。いつから人事制度がそ

---

8) 前掲の金鎔基, 31-33頁。

のように変わったか、文書で確かめることはできなかったが、1990年代はじめではないかというのがS氏の記憶である。GM社の職長採用広告には、学歴要件として「高卒+1~2年」の教育に加え、「大卒が望ましい」(College degree preferred)となっている。College degreeといえ、4年制大卒を連想させる傾向はあるが、厳密には2年制大卒(associate's degree)を排除しない。それに対しフォード社は「理工系学士」(bachelor of science degree)と4年制大卒と明記している。<sup>9)</sup> 制度上は、GM社の方が内部昇進(=現場上がり)の可能性をもう少し残しているかにも見えるが、実態はわからない。

LDT工場の生産部門労働者の学歴は、大卒と2年大卒がそれぞれ10~15%、残り70~80%の大半は高卒だが、ごく一部、それ以下の学歴もいとされる。保全部門労働者は大卒や2年制大卒が半々、エンジニアは大卒以上、というのが平均像のようだ。GM社には大学など、企業外の職業教育に通う従業員の学費を援助する制度がある。1980年代はじめの労使交渉の結果、時間給従業員もその恩恵に預かることになったが、2009年の経営破綻時に廃止された。その後、サラリー従業員むけの学費援助は復活したが、時間給従業員むけの制度は廃止のままだという。ただし時間給従業員に学位があっても昇進チャンスはあまりないのが現状だ。職長職は今では大卒ホワイトカラーのエントリーレベルの職と見なされている。

## 保全部門と生産部門

それでは、高学歴とはいえライン作業を直接経験したことの無い若者が、経験豊富なベテランより職長として使えると判断する根拠は何か。ホワイトカラー職長を採用し始めた1960年代に、そのメリットとしてよくいわれたのは主に2つである。1つは、経営志向(経営の一員であるという自覚とやる気)。2つは、技術能力の高さである。<sup>10)</sup>

9) GM社のホームページや <http://www.careerjet.com/> の求人広告から入手。アクセス時期は2010年5月。

10) 前掲の金鎔基。

この2要因については今回も聞かされている。ただし特に技術能力の面でホワイトカラー職長に軍配をあげる論理には、納得のいく根拠をあまりえられなかった。それは、限られた聞き取りに基づく本調査の限界でもある。一方で、そうした論理そのものが、ハイテク化に対応するには高学歴が必要だというイメージ先行であり、十分検証されていないのではないかという印象も拭いきれない。

米国では1980年代以降、2年・4年制大学進学率の上昇に加え、高卒以降の1～2年の教育・訓練が急速に普及した。政府も高卒後の教育・訓練を強く奨励していた。高卒の受け皿であった製造業の雇用喪失をうけ、ハイテク化によって産業競争力の回復を進めるには、高技能・高技術労働力が必要で、高卒では力不足だという認識が背景にある。<sup>11)</sup> またハイテクというとき、高度な設備だけでなく、チーム制度など新しい生産システムもその構成要素として意識されている。現に、チームコンセプトを導入した新しい工場は、買い手労働市場の状況を利用して正規雇用に高学歴の労働者を集める一方、雇用の一部は非正規雇用を利用する傾向が見られた。1989年に稼働を再開したコーニング社の工場は、採用時の記録的な競争率のお陰で、労働者の大半が「高卒+1～2年」の教育、一部は4年制大卒という高学歴が世間に注目された。<sup>12)</sup> 同じ頃にオープンした日系企業も、2年制大卒7割以上の高学歴労働者を採用している。<sup>13)</sup> かくして、あらゆる責任を担い柔軟にマルチタスクをこなす自律的チームには高学歴労働者が適している、という主張が広く見られるようになった。<sup>14)</sup>

---

11) 吉本圭一・中島史明ほか『欧米における学校から職業への移行期の指導・援助』（調査研究報告書 no.102）日本労働研究機構1997年。U.S. Department of Labor, *Economic Change and the American Workforce*, Washington, D. C., 1991.

12) Green, Fess “College Grads on the Factory Floor: A Case Study of High Commitment” *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 1994.

13) テリー・L・ベッサー（Terry L. Besser）著、鈴木良始訳『トヨタの米国工場経営』北海道大学図書刊行会1999年、55-56頁。

14) Green, Fess, op. cit. Hague, Rod, “Japanising Geordie-Land” *Employee Relations* (11-2) 1989. Goodno, J. “The Educated Workplace” *Technology Review*, (94-4) May/June 1991.

ホワイトカラー職長の技術面の優位を疑わせる証拠はいろいろある。保全部門と生産部門の違いもその一つである。保全部門には、現場上がり職長もまだかなり残っている。治工具製作や施設工事関連の熟練職種の職長が特にそうである。一方、ホワイトカラー職長はロボットを含む製造設備の保全に多いようだ。GM社は製造設備の保全には最大の関心を払っており、人材も精鋭を投入しているという。その職長に Kettering University (旧 GM 工科大学) 出身が多いのがその証拠だ。ここの職長職は、若いエンジニアに設備を直接みてさわる機会を与えることによって、優秀な生産技術者に育てるという意義があるとされる。ただし保全部門は時間給労働者も学歴が高く、2年制または4年制技術系大卒がほとんどである。そこのベテランを職長に上げて使わないはずはない、という気がしてならないが、今回は掘り下げることができなかった。

最大の疑問は生産ラインの職長職である。ここのホワイトカラー職長は必ずしも工科大卒とは限らない。工学系の専門でいえば、生産職長の役割と密接なのは IE (産業工学) 系統である。しかし LDT 工場の事例でみたように、文系大卒で人事や資材管理などの経験者も横滑りしてくる。他工場からの配転が集中するのはこの生産職長職である。明らかに技術面の参入障壁は低い。ここで現場上がりの代わりにホワイトカラー職長を起用する理由を、技術能力という観点から説明するのはとても無理であろう。

最後に、ホワイトカラー職長化の推進をめぐって GM 社内ではいろいろ論争があったことを付け加えておこう。大まかにいって、生産部門の管理職が反対派、人事部門と労働組合が推進派であったという。日々の生産パフォーマンスに責任を負う人たちが反対したのは興味深い。現場の「暗黙知」(S氏)を欠くホワイトカラー職長は、パフォーマンス面では現場上がり職長に一步譲っていたと見るほかない。

### チーム制度との相性問題

それでは、推進派の人事部門や労働組合は、どのような考えだったか。前記 S氏は、ホワイトカラー職長は素晴らしいとまではいえないが、現場上がり職

長よりはましという立場である。労働組合がホワイトカラー職長化を支持した理由について、氏は次のように説明している。

労働組合員は長年の経験を通じて職長をきらうようになっていた。労働組合と職長は伝統的に犬猿の仲だったのだ。しかしリーン生産に移行する過程で、一部ローカルユニオンの考えは変わった。チームコンセプトの成功には、よい職長の存在が重要だと気づいたからである。そこで、部分的には既存職長の変化により、部分的には新しくホワイトカラー職長を採用することによって対応することになった。ただし新しい大卒職長がいつもよいとは限らない。特に最初は問題が多発した。職場に入った彼らは、上から多くの役割を期待されていることに気づき困惑した。職長が何も知らないから、時には矛盾する指示を出したり、時には労働者に従ったりして、ラインがダウンすることもしばしば起きた。古いタイプの職長なら、どんな状況でもなんとか仕事を成し遂げるすべは知っている。

それでも、ホワイトカラー職長は一般に頭が良く懸命に学ぼうとする。私は優秀だった何名かを今も覚えているが、彼らは問題解決ツールに長けており、何より労働者を尊重する。もちろん鼻の高い若造もたまにはいた。そういう人は、職長としての成功が今後の昇進にとっていかに重要かを理解していない。労働者を尊重すれば、一応ことは収まる。労働者はどうやって生産するかわかっており、チームリーダーにはベテランが多いからだ。最高の働きではなくても、我慢できるほどにはやってくれる。

一方、古いタイプの職長は権威主義的で、規律を強調し、一々指示を出そうとする傾向が強い。そこでチームリーダーと揉めることも多い。なかには工場の方針に反してローテーションをきらう職長もいる。労使とも新しい環境づくりに取り組んでいる以上、そうした古い文化は邪魔になる。結局、彼らの多くは職場を離れた。

以上から、ホワイトカラー職長化の最大理由は、チーム制度との相性がよいから、という一言に尽きる。相性がよい理由は、「労働者を尊重する」からであり、その意味は、生産パフォーマンスが悪くても当面は我慢し、「一々指示」しないでチームに任せることである。ホワイトカラー職長がチームの自律性を尊重する理由もはっきりしている。皮肉だが、現場を知らないので、チームに任せざるをえないからである。

### 3. 米国流チーム制度の生成と職長のあり方

#### 職務規制と職長の権限

職長や中間管理職の権威主義的態度を問題にする声は、米自動車産業が生産システム改革に乗り出して以来、くり返し確認されている。部分的には、その人の個性や染みついた古い文化がそういう態度を増幅しただろうが、より根本的には、職務規制（job control）を張り巡らせた伝統的な職場秩序を解体し、チーム制度を中心とするより柔軟な秩序を作り上げようとするときの凄まじい葛藤が背景にある。以下では、職長と労働者の関係に焦点を当てつつ、GM社の事例を中心にチーム制度導入をめぐる軌跡をふり返る。

生産システム改革が持ち上がる以前、職場における職務規制により職長の裁量権はかなり狭められていた。昇進やレイオフ、異動、シフト配置や残業配分といった、労働者の重大利害に関わる事柄に前任権に基づく規制が張り巡らされていたからである。篠原によれば、同一部門かつ同一職種内の持ち場変更は前任権規制の対象にならず、職長に残された貴重な権限であった。<sup>15)</sup>とはいっても、同一部門かつ同一職種内の持ち場変更の範囲は、篠原の考えるほど広くはなかったはずである。チーム制度以前の時代においては、職種が細分されており、同一職種内とは十分狭い範囲を意味していたからである。

15) 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』ミネルヴァ書房2003年の第5章。

カツによって紹介された GM 社のある工場の先任権階梯 (seniority ladder, 1976年) 事例がよい参考になる。<sup>16)</sup> ちなみに自動車組立工場は、プレス⇒溶接⇒塗装⇒組立の各工場が並び、そのうち組立工場はシャッシとトリムに分かれるパターンが多い。前記の先任権階梯はこのトリム部門 (日本なら課単位が普通) か、それより若干狭い単位のものともみられる。現在の LGR 工場だと、類似職場の職種分類はチームリーダーとチームメンバーの2つしかない。それに対し前記事例では、12の職務が5つの階段に序列づけられている。当然ながら職務ごとに賃率がちがう。職務間の異動は前記の職種間異動を意味しており先任権規制の対象である。根拠はないが、仮にトリム部門の1シフトの人数を200名と仮定すれば、1職務当たり平均17名ほどになる。しかも職務名から推測するに、職長の管理単位内 (例えば、〇〇グループ) に職務名の異なる持ち場が混じる可能性が高い。それならグループ内の持ち場変更も制約を受ける。持ち場変更に関する職長の裁量権はこうした制約のなかでしか機能しなかったと考える。

### QWL 時代のチーム

米自動車産業にチームという制度をはじめて持ち込んだのは、QWL 運動であった。QWL 運動は、GM 社と UAW が1973年に労使合同委員会の設置に合意したことによって始まった。そして、チーム制度のモデルとして北欧の自律的作業チームが想定された。職長ははじめの段階ではチームのアドバイザー役をつとめるが、労働者が経験を積むにつれ不要になり、いずれは企画や調整部門などに配転されるというシナリオである。<sup>17)</sup>

先進事例としてよく紹介された GM 社タリータウン工場では、1977年から実施が本格化された。ただタリータウンの事例に出てくるチームとは、日本

16) Katz, Harry, *Shifting Gears*, The MIT Press, Cambridge Massachusetts, London England, 1985, p39.

17) Bluestone, Irving "Creating a New World of Work" *International Labor Review* (115-1) January/February 1977. マイク・パーカーの前掲書, 78-82頁。

という QC サークルのような小集団活動を指している。生産ラインの作業組織はまだ従来のままであった。この段階におけるチームとは、タリータウン工場の事例のように、オフラインでおこなう活動を指すことが多かったようである。<sup>18)</sup>

一方、ライン作業組織をチームに再編成した成功例として、デトロイト・トラック組立工場の事例が報告されている。本稿の関心にそってその主要特徴をまとめると以下のようになる。<sup>19)</sup>

- 1つ、組立ラインの労働者の職務区分を廃止し単一職務にする。
- 2つ、労働者を、職長（サラリー従業員）をチームリーダーとする10～15名のチームに再編する。職務区分廃止によって、検査、材料処理、清掃なども区分されなくなり、その人員や機能はラインの作業チームに吸収される。
- 3つ、チーム内持ち場変更については、チームリーダーの主催するチーム会議で決める。
- 4つ、多能工化やローテーションを促進するための賃金制度（pay-for-knowledge）など。
- 5つ、労働組合は、チームリーダー任命プロセスへの関与、チーム間異動ルールの明示に取り組んでいる。

職務区分の廃止によって、異動に対する従来の前任権規制の効果は大幅に削がれる。チーム会議で決定すれば、前任権の高い古参労働者の持ち場を前任権順位の低い若い労働者が担当することも可能である。若い労働者は一般にそれ

---

18) Blustone, Irving "How Quality-of-Worklife Projects Work for the United Auto Workers" *Monthly Labor Review*, July 1980. Gadon, Herman "Making Sense of Quality of Work Life Programs" *Business Horizons*, January/February 1984. 平尾武久「1970年代のアメリカ自動車産業における QWL 運動と労務管理」(札幌大学『経済と経営』20-4) 1990年3月。公文博「米国自動車産業の QWL」(法政大学『大原社会問題研究所雑誌』no.381) 1990年8月。

19) Katz, op. cit., pp88-104.

を喜び、新システムを支持する傾向がある。もしチーム会議における職長のリードが民主的でない場合、葛藤はさらに大きくなるだろう。そこで労働組合は、チームリーダーの任命プロセスに関与し、職長任命に事実上の拒否権を行使していた。伝統的経営権の領域に踏み込まれるのは、経営側も好きではなかったはずである。さらにチーム間異動についても、新たに規制ルールを作ろうとしていた。

職長をはじめ、現場管理職の間では、改革に否定的な態度もみられる。カットはその理由を、伝統的な権限を失うことへの抵抗、新しい環境における職長の役割が明瞭ではないことからくる抵抗として説明している。ここでもっと重要なのは後者である。職長は、何としても当面の生産目標を達成してみせる強い管理者役に加え、今度は徹底して「民主的」リーダーとしてふるまうよう求められている。しばしば相対立する二役である。

### NUMMIの刺激とバンナイズでの失敗

1984年12月に操業を開始したNUMMIの事例は、米国企業の経営者にリーン生産システム導入を決心させる重要な契機となった。それまでの日系工場が労働組合を知らない混じりけのない素人を雇い入れたのに対し、NUMMIは元GM社の労働者を再雇用し、しかも旧GM工場を利用し追加設備投資もそれほど大きくない状態で、またたく間にほかを凌ぐパフォーマンスを見せたからである。<sup>20)</sup>

労働組合もその刺激から自由ではなかった。1987年の全国交渉では、UAWとGM、UAWとフォードの間に、チーム制度支持の立場が表明された。UAW本部がチーム制度導入に積極的になったことの意味は大きい。本部の理解を取り付けたGM社は、工場のローカル組合との交渉にきわめて有利

---

20) マイク・パーカーの前掲書、83頁。“GM is Spreading the Gospel According to Toyota” *Business Week*, May 25, 1987.

な立場で臨むことができるからである。全国や海外に工場を展開している GM 社は、どちらの工場を拡張するか、存続させるか、閉鎖するかを選択できる。各工場のローカル組合は、作業システム改革に協力しなければ仕事誘致をめぐる工場間競争にやぶれ、いずれ職を失うという圧力にさらされる。<sup>21)</sup>

かくして、早速 NUMMI 方式の導入を試されたのが GM 社のバンナイズ工場 (Van Nuys Plant, California 州) であった。そこでは NUMMI の従業員を講師に招いて準備訓練をおこない、1987年にライン作業にチーム制度を導入した。しかし結果は惨めな失敗で、同工場は1992年に閉鎖されてしまう。失敗のもっとも大きな原因は、工場の存続 (=雇用保障) をめぐって、GM 社はいずれ工場を閉鎖する腹つもりだという労働側の疑念を断ち切れなかったからだという。<sup>22)</sup> 一方、ターナーは、労働側に過度な圧力をかけて分裂に追い込んだ経営側の責任を強調している。<sup>23)</sup> そしてチーム制度を労働者に受け容れさせるには、1つは、労働組合をもっと関わらせて労使協力体制で当たる必要があること、2つは、古い体質の現場管理職を徹底して再教育する必要があるとした。

以下、本稿の関心にそって少々立ち入って考察してみよう。

NUMMI の作業チームは次のような編成になっている。

グループリーダー (1名) > チームリーダー (3 - 5 チーム) > チームメンバー (各 4 - 6 名) 1 グループ平均 18 名

バンナイズでも NUMMI をまねて、少人数チーム (5 - 8 名: QWL 時代のそれより小さいことに注意) を導入している。チームリーダーの任命も NUM-

21) 工場間競争については次を参照。マイク・パーカーの前掲書、260頁。Block, Richard N. and Berg, Peter "Joint Responsibility Unionism: A Multi-Plant Model of Collective Bargaining under Employment Security" *Industrial and Labor Relations Review* (63-1) October 2009.

22) Brown, Clair and Reich, Michael "When Does Union-Management Cooperation Work?" *California Management Review*, (31-4) Summer 1989. を参照。

23) Turner, Lowell "Three Plants, Three Futures" *Technology Review*, January 1989.

MIと同じで経営側がおこなう。<sup>24)</sup>

パーカーはバンナイズ職場で繰り広げられた労使対立の様子を比較的詳細に描いている。1960年代日本の職場闘争、1987年民主化以降の韓国でよく見かけた二重権力状態の職場を彷彿させる光景がかいま見える。チーム制度なくして工場の存続なしと、脅しをかけてくる経営側を前に、労働者は工場存続のため協力しようという協力派と、工場存続の確約が先だという反対派に分裂した。

注目されるのが、例えば労働規律をめぐる軋轢である。チーム制度のよさの1つは、労働規律維持に職制による制裁をつかうのではなく、ピアプレッシャーという民主的かつ意外に強力な装置を働かせることである。バンナイズでは、「5%の悪いやつ」をつまみ出せば生産性が上がると、現場職制の主導でチーム会議に欠席した人を村八分にしようとする。一方、反対派の組合職場委員はチーム会議を駆け回り、村八分の被害者救済をアピールする。またチームリーダーの任命を先任権順にと要求する。

このような状況では、職制ラインの関与は、チームの民主的運営を助けるものではなく、反対派つぶし、組合つぶしに映る可能性が高い。制度が新しくなったというのに、職制ラインによる一方的関係は何も変わっていないという印象を与えかねないのだ。

### 米国流の発見：GM シュリーブポート工場

NUMMI方式の性急な導入がバンナイズで失敗したことをうけ、チーム方式の次なるモデルとして浮かび上がったのが、GM社シュリーブポート工場（GM Shreveport Plant, Louisiana州、1981年操業開始）であった。この工場はもともとGM社の南部戦略（法的環境が組合運動に不利な南部に生産拠点を移動させる戦略）の一環として計画された。しかし1979年交渉でUAWはこの新工場を組織する協定を勝ち取った。<sup>25)</sup> ある専門家は、GM社の南部戦

24) バンナイズのチーム制度については基本的に、マイク・パーカーの前掲書、269-276頁を参照した。

25) シュリーブポートの事例は主に、マイク・パーカーの前掲書、207頁以下を参照した。

略の撤回は UAW との大妥協であり、それ以降、GM と UAW の協力関係が、少なくともトップレベルでは継続されてきたという。

ここでチームの規模は、平均で15名ほど。NUMMI 方式より規模が大きく、QWL の名で実施された前記のデトロイト・トラック組立工場の事例に近い。ただし前者では職長がチームリーダーをつとめたのに対し、ここではチームメンバーによって選出される。15名規模だと、持ち場をまんべんなくローテーションするほど多能工が進むにも時間がかかろう。こなせる持ち場の数が1, 5, 10, チーム内の持ち場すべて、に広がるにつれ4ランクに分け、1ランクを上げるたびに若干加給される。パーカーによれば、労働者の85%が持ち場10個以上のできるレベルとなっている。それなのに、実際のローテーションはそれほど活発でない。欠員補充要員1名がチームにつくなど、NUMMI に比べ労働強度はきつくないとパーカーは判断している。

ここでチーム制度が労働者に比較的受け入れられている理由について、パーカーは、工場の将来に対する不安をあげる。つまり仕事確保をめぐる GM 社内の工場間競争が効いているのである。それを認めつつも、本稿の関心からは次のような特徴が目される。

バンナイズの事例に比べると、まずチームの自己決定のイメージを傷つけないように注意が払われている。例えば、チーム会議に職長（GT と呼ばれる）の参加を拒否できる権利を与えている。その権利を発動させ、チーム制度を労働に有利な方向で利用せよとパーカーは勧めている。実際その権利を発動させる事例もあったようだ。労働者がチーム制度に不満をおぼえる事例のほとんどが、チームの決定を職長が覆したり、チームに決定権があるべきと思っている事柄に職長が関与したり、チームリーダーを介さずチームメンバーに直接指示や叱責を与えたときである。チームリーダーは命令権を持たないので、チームメンバーとは水平的な関係である。チームリーダーがチームメンバーと職長の間で板挟みになることもある。それでも、職長みずからがチームリーダーを勤めるときに比べ、クッションが一枚入っていることになる。

例えば、日常の敏感な争点の1つ、労働負荷問題を見よう。人を抜くときは、

チーム内でプランナーを選び計画を作らせる。プランナーは、一人を抜く予定の持ち場の作業を、作業要素単位に分解しほかの持ち場に割り振る案をつくる。普通は4～5案ほど作ってチーム会議にかけ選択させる。仲間に叩かれるのは承知の上である。職長はチームの数値目標を出すだけで方法はチームに任せる。メンバー一人一人の職務に職長が口出しすると緊張がうまれる。厳しい改善への追い込みはやりづらいだろう。それでも管理側は、チーム方式はリラックスするのが大事、決定に時間がかかるのが短所だが、決定されたら確実に実行されるのでよい、という立場をとっているように見える。

もう一つ、パーカーの観察時点（1990年前後と推測されるが）のシュリーブポート工場では、時間給労働者から職長への昇進はほとんどなくなっていたとされる。ホワイトカラー職長化が進みつつあったという話になる。

### GM サターンとクライスラー

ここでは主にシャイケンらの研究に依拠しつつ、GM サターンのスプリングヒル工場（Spring Hill Plant, Tennessee 州）とクライスラーのジェパーソンノース工場（Jefferson North Plant, Detroit Michigan 州）の事例を検討する。<sup>26)</sup> スプリングヒル工場は1990年に稼働開始、ジェパーソンノース工場もほぼ同じ頃に稼働をはじめた。シャイケンらの調査時点は1994年である。ちなみに、シャイケンらはこの2事例を、高いパフォーマンスと高い従業員満足度を両立させたリーン生産システムのアメリカの変容、或いはアメリカの代案として意識している。

まず全体としてこの2事例は、前記のGM シュリーブポート工場と共通するところが多い。職場の労使合同の各委員会や職場委員の働きにより、職場に組合の存在感が大きい一方、チームの自主性を尊重しようとする経営側の姿勢もはっきり読みとれる。

---

26) 以下、特にことわらない限り次を参照している。Shaiken, Harley and Lopez, Steven and Mankita, Isaac "Two Routes to Team Production: Saturn and Chrysler Compared" *Industrial Relations* (36-1) January 1997.

スプリングヒル工場のチームは6-15名、前記シュリーブポート工場より若干少なめだが、NUMMIのような小規模ではない。興味深いのは、チームの上にある職長の数がかなり少ないということである。労働者数に対する職長数の比率は、当時の日産工場が1/20、NUMMIが1/18に対し、スプリングヒルは1/100-150とされている。これでは、労働者一人一人のことを考えるのはもはや職長の役目ではなくなっている。第一線の管理機能をチームに任せて、職長は消え去ろうとしていたのである。

こうした管理体制は摩擦を減らすという。例えば、作業者が医務室に行きたいとき、以前は職長に直接いわなければならなかった。今ではチームリーダーに「行ってパスを持ってきてくれ」と頼めば済む。上司である職長と一対一で向き合わなくてもよい。背中に職長の視線を感じることなく働ける楽しみがある。そういう自由の感覚が労働者に歓迎されている。

パフォーマンス管理は個人ではなくチームに向けられる。予算実績などチームの成績情報がつねに提示される。チーム成績に応じた集団能率手当 (risk and reward program) もある。その比率は1992年に基本賃金の5%で、1995年には10%にあげるとされていた。<sup>27)</sup> 個人の多能工化をうながす手当 (pay for knowledge) をやめて、チーム単位で刺激する方法を選んでいるのだ。そこで、チーム内のピアプレッシャーは以前より強くなったという声も出ている。

職場でよくある葛藤は作業負荷問題のようだ。工程に変化があるたび、作業要素を組み直して持ち場を再編するが、チーム間調整も必要になってくる。新しい作業要素がチームに加わると、それをどこにどうやって入れるかはチームで決める。もしチームリーダーが職長指示に不服の場合は、安全や品質を大事にするという観点から、労使合同の安全委員、職場委員を呼ぶ。

以上のような体制は、労働者をパフォーマンス向上に追い込む圧力が、日本企業のそれにくらべ明らかに弱い。その弱さを補うためか、高い設備技術、教

---

27) Overman, Stephenie "Saturn teams working and profiting" *HR Magazine* (40-3) March 1995.

育投資が強調されている。<sup>28)</sup> だが、それこそが、労働者がチーム制度を受け入れる根拠なのだ。

クライスラーのジェパーソンノース工場では、チームは20-25名と一層大きい。それでも、チームリーダーはメンバーによって選出される。規模が大きいため、リーダーの力量も高くなる必要がある。職長はスプリングヒル工場にくらべ多めといえる。職長は少ないが、その下に元職長出身のコーディネーターを2名ずつ付けて、チーム運営を助けるシステムだからだ。チームリーダーに力量がない場合は、コーディネーターがチーム運営に深く関与してくる。組合はコーディネーターのことをよく思わない。一々命令しようとするからだという。

#### GM 版リーン生産：LGR, LDT 工場

最初に見た LGR 工場（2002年新工場稼働）、LDT 工場（2006年稼働）の事例に戻ろう。GM 社はここでようやく、NUMMI に近いチーム制度の導入にこぎ着ける。LGR 工場は、北米の GM 工場としてはサターン計画以来、実に12年ぶりの本格的設備投資となる。しかも GM と UAW の古巣ミシガン州に戻ったということで注目された。投資誘致運動に懸命であったこのローカル組合は、1999年協約によりチーム制度（small team culture）導入に合意している。<sup>29)</sup> LGR 工場で GM 社は、最新設備、モジュール化を利用したアウトソーシングの拡大、臨時職の利用、工場本体には NUMMI 型のスモールチーム制度を導入した。<sup>30)</sup> 工場オープン的时候は、今の GM 労働者はアジアのノンユ

28) 例えば、パーカーは、サターン・プロジェクトを、日本流の生産システムを借りることよりは、設備や技術面で稼ごうとする競争戦略のなかに位置づけている。サターンはまた従業員各自に年間就業時間の5%を教育時間として与えていた。ご周知のように、自動車組立工場におけるオンライン作業はかなりきつい。有給のオフライン活動をきらいライン作業者は少ないはずである。Shanker, Albert "Ninety-two Hours" *New Republic* (208-7) February 15, 1993.

29) Miller, Joe "Lessons for the General" *Automotive News* (74-5874) May 15, 2000.

30) LGR 新工場はその規模からして、普通なら2500~3000名を雇用するだろうと予想されていたのに、アウトソーシング比率が高く雇用規模は1800名に止まる見通し

ニオン労働者と間違えられるほどだと、その新鮮さが報じられていた。<sup>31)</sup>

工場立ち上げ時の主要メンバーには、日本企業との合弁企業経験者が多い。スモールチーム制度を設計した人事担当も NUMMI 出身である。氏はすでにドイツの GM オペル工場で、スモールチーム制度を立ち上げた経験がある。オペル工場では、労働者がチームリーダーを、チームに送り込まれた職長の手先と認識する傾向があり、チーム内の助け合いがうまく行かない問題があったという。<sup>32)</sup> ちなみに現在の LGR 工場のチームリーダーは、一定のテストを通る必要はあるが、チームで選出される。ここは NUMMI 型よりは、シュリープポートやサターン型を継承している。このように GM 社は、すでに海外で試された GM 版リーン生産システムを北米に持ち込んでいる。例えば、ローカル組合や現場管理職の主要メンバーはドイツの GM 工場研修を受けた。

以上、QWL から GM 版リーン生産システムの軌跡をみてきた。チーム制度を労働者に受容させるには、従来型の職務規制が弱まることによる労働者の不安を和らげるため、次の 2 点が重要であった。

1 つ、労働組合の職場プレゼンスを高める。従来の苦情処理だけでなく、職場の労使合同委員会が、チームリーダーの任命やチーム運営上の葛藤処理、品質、安全などの分野ごとに運営されるようになっている。

2 つ、職長のプレゼンスを弱める。労働者は、選出された仲間代表のチームリーダーを介してのみ職長と接する。職長はできるだけチームに任せるタイプがよい。労働者より現場をよく知っている現場上がり職長は一々指示したがるのでチームとそりが合わない。現場を知らないホワイトカラー職長がむしろ無難なのである。もちろんそれは、現場を知らない管理職という大きな代償をと

---

だと、業界紙が報じている。またサプライヤーの集積があり、アウトソーシングに有利だというのが、GM 社がこの古巣を立地に選んだ重要な理由ではないかとつくくわえている。Guilford, Dave "Storm before the Calm" *Automotive News* (76-5967) January 2002.

31) Corbett, Brian "Getting It Right" *Ward's Auto World* (38-1) January 2002.

32) Miller, op. cit.

もなうが。

こうした特徴を継承しつつ、グローバル競争の圧力によって、チーム制度はローテーションや多能工化など機能面の充実度を高める方向に押し出されつつある。

最後に、現場管理職の頻繁な交替についてふれよう。そもそも GM 社のエリート社員の間では、「2年以上もおなじ職に止まっている者のキャリアはもう終わりだ」という風潮が強いという。例えば、LGR 工場を成功裏に立ち上げた主要メンバーは、わずか数年で誰もいなくなった。経営破綻直後、状況はもっと酷くなったようだ。LDT 工場では最近、5ヶ月で工場長が3名も入れ替わった。ホワイトカラーの雇用削減や配転も、現場管理職の頻繁な交替を引き起こしている。すでに紹介したように、LDT 工場は他工場から多数のホワイトカラー職長を迎えているが、職長が3ヶ月で入れ替わることもあったという。

これまでチーム制度の推進役をつとめてきた各種労使合同委員会の機能も麻痺していると労働組合は怒る。経営側のパートナーが頻繁に入れ替わり、話が進まないからだ。職長についても、今の問題は、現場作業経験がないという次元を超えているといわれた。

「ブルーカラーの場合は他工場から再雇用されてきた場合、組合とチームリーダーによって教育されるが、ホワイトカラーはそうではない。配転されてきた職長の場合、LDT 工場のチーム文化を知らないし、学ぼうとする意欲もよわい。他工場の古い体質を持ち込み、せっかく出来上がったこちらのすばらしいチーム文化をこわす。現職に愛着もないので、時間給労働者との人間関係づくりもしたがない。」(B氏)

以上は、経営破綻によって問題が例外的に大きく増幅されたともいえる。しかし程度の差はあれ、これまで辿ってきたチーム導入事例の中からも、それに似た事例は散見されている。長期的フォローの欠如、詰めの甘さを印象づけられる。

日系企業も、工場立ち上げのとき、現場経験のない素人を生産職長に採用していた。<sup>33)</sup> GM社の採用するホワイトカラー職長よりも工場を知らない。それでも6ヶ月後は新工場が何とか立ち上がる。そしてそれ以降の職長任命は現場上がりの内部昇進による。長期の育成こそポイントのようだ。

## 4. 職長論の展開

### 職長問題の台頭

米国で職長問題が注目を集めたのは第二次世界大戦期の1940年代である。地位低下に焦る職長層が自分たちの組合結成に走り出したのがその理由であった。当時、職長の置かれた立場を、ハーバード・ビジネス・スクールのレスリ スバーガーなどは、経営と労働のどちらにも属さない「浮いた存在」(The man in the middle)、板挟みの被害者と表現した。<sup>34)</sup> ジャコビーによれば、職長の地位低下をもたらした要因は次の2つである。1つ、大量生産システムの進展にともなう管理の集権化によって、従来は職長の持っていた権限の多くが専門スタッフ部門に吸い上げられた。2つ、労働組合の台頭によって部下労働者に対する影響力を大幅に削がれた。<sup>35)</sup> 3つ目を付け加えよう。社会全般の学歴上昇に対応した企業の人事政策変化である。例えば戦後のイギリスでは、中・上級管理職が学卒採用によって占められるようになり、現場上がり職長の内部昇進機会が減少した。それが、職長層の経営帰属意識をよわめ、職長組合

33) 1989年生産を開始したTMMK (Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.) は、グループリーダー、つまり職長のポジションに、製造業での雇用経験をもっていない、政府公務員、ファースト・フード・レストランのマネジャー、教師などの職歴をもつ人々を多数採用している。テリー・L・ベッサー (Terry L. Besser) 著、鈴木良始訳『トヨタの米国工場経営』北海道大学図書刊行会1999年、147頁。

34) Gardner, B. B. and Whyte, W. F. "The man in the middle: position and problems of the foreman." *Applied Anthropology* (Human Organization, 2-4) 1945. Roethlisberger, F. J. "The foreman: master and victim of double talk." *Harvard Business Review* (23) 1945, pp283-298.

35) サンフォード・M・ジャコビー著、荒又重雄ほか訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会1989年、313-319頁。

に走らせる一因であった。<sup>36)</sup>

職長組合を禁じたタフト＝ハートレー法（1947年）の成立をみて、米国経営者の多くは胸をなで下ろした。<sup>37)</sup> 職長層が団体行動によって経営と対峙する可能性はこれで消え去った。しかし「浮いた存在」、やる気を失った職長層の問題は、その後も永らく経営者を悩ませつづけた。自動車産業の事例でいうと、職長の地位低下をもたらした前記の3要因は、戦後も弱まるどころか、1970年代までむしろ強まる傾向にあったといえる。米国の自動車産業の生産システムは、1980年代にリーン生産システムの衝撃をうけるまで、大量生産システムの硬直的性格をますます強める方向に進んだ。巨額の設備投資が進むほど、システムは現場オペレーターに単純実行機能のみを期待するテイラー主義的性格を強めた。<sup>38)</sup> リヒテンシュタインによれば、職場の硬直的労働慣行の集大成である産業法治（industrial jurisprudence）は、1950年代から1960年代にかけて、自動車産業の職場に根を下ろした。<sup>39)</sup> かくして、ブルーカラーを管理する第一線の職長は、ますます管理調整の機能を失い単なる監視役に転落していったのである。

### 1970年代までの職長論

戦後から1970年代まで、職長問題をめぐる議論は次のいくつかの流れに分類できよう。

第1に、職長教育による役割強化論がある。第2次世界大戦中に職長組合運動に対抗して始まった職長教育は、1950年代まで前記のレスリスバーガーなど

---

36) Child, John and Partridge, Bruce, *Lost Managers*, Cambridge University Press, New York, NY, 1982, p10.

37) サンフォード・M・ジャコービの前掲書, 313-319頁。

38) 鈴木良始「アメリカ自動車産業と大量生産システムの硬直化過程, 1908-1972」(北海道大学『経済学研究』48-3) 1991年1月。

39) Lichtenstein, Nelson "Great Expectations: the promise of industrial jurisprudence and its demise, 1930-1960" In Lichtenstein, Nelson and Harris, Howell John ed., *Industrial Democracy in America*, Woodrow Wilson Center Press and Cambridge University Press, New York, NY, 1993.

人間関係論アプローチが中心であった。そのねらいは次の2つであった。1つは職長に経営の一員であるという自覚を持たせること。2つは、労働組合員である部下労働者に対し、柔らかく洗練された人間関係スキルを用いるようにすることであった。1960年代以降は、人間関係スキルだけでなく、IE（Industrial Engineering）やSQC（統計的品質管理）など、管理技術面の能力強化を提言する議論が増えてくる。生産管理が複雑化し、間接部門もさまざまな専門に分化していく流れに対応した動きである。職長に諸専門の基礎があれば、間接部門とのコミュニケーションが促進される。実行組織と計画部門の風通しがよくなれば、組織としての学習能力は一層高められる。<sup>40)</sup>

第2に、1960年代に現れたホワイトカラー職長投入論がある。職長のモラル低下を憂慮しつつその役割強化をめざすのは前記の職長教育論と同じ方向だが、その担い手として、既存の現場上がり職長ではなく、大卒のホワイトカラーを起用する流れである。ホワイトカラー職長投入論の論拠はいろいろあるが大きく2つに要約されよう。1つは、「優秀な機械には優秀な人材を」と、オートメーションなど技術革新への対応を強調する議論である。2つは、ホワイトカラー職長は経営志向が強く、現場で改善を推進しようとするやる気に満ちているということである。<sup>41)</sup> 自動車産業のGM社もその頃からホワイトカラー職長を大量に採用し始めた。ただし職長の大半はまだ現場あがりであった。

第3に、職長不要論、あるいは役割減少論である。時代はもはや職長をあまり必要としなくなったという主張で、その論拠によってさらに2つに分けられる。1つは、技術論アプローチである。自動化（automation）によって職長が要らなくなるという指摘は、すでに1960年頃にあられたようである。<sup>42)</sup> 1970年代には、職長による人的監視、監督業務がコンピューターを利用した情報技術によって代替されるという指摘も出てくる。<sup>43)</sup> 2つは、組織論アプロー

40) 前掲の金鎔基, 22-25頁。

41) 前掲の金鎔基, 17-20, 26-29頁。

42) Child, op. cit., p.8.

43) Child, op. cit., p.6.

チで、北欧に出現した準自律的作業チームに着目した職長不要論である。<sup>44)</sup>

### 監督機能と管理機能

これまで紹介した1970年代までの職長論をまとめるには、チャイルド(Child)の研究がよいたたき台となろう。<sup>45)</sup> この研究は、1960、70年代のイギリスにおける職長の地位低下問題を対象としている。ただし米国研究の流れをふまえていることや、国際比較の視点が入っていること。なにより、職長論における実証なきステレオタイプ論を批判しつつ、まずは綿密な観察を行うべしと宣言しているところが魅力的である。

本稿の関心にそって、チャイルドの報告からいくつかをかいつまんで紹介する。氏はまず監督者(supervisor)機能と管理者(manager)機能を分ける。特に定義はしていないが、監督とは職長のルーチンワークを、管理とは組織の上下横間の調整を行う機能を、想定しているようだ。管理の核心を、変化に対応して組織的变化(organizational change)をおこす役割と表現しているのは興味深い。

職長不要論について氏は、自動化やチーム導入によって代替されるのは監督機能であって、管理機能は依然として必要だという。ただし変化の極端に少ない職場なら、監督機能だけでも何とかやりくりできる。自律的チームに権限を与え、若干のアドバイザーを周辺に配置するやり方で乗り切れる。しかしチームメンバーの能力がよほど高くない限り、変化への対応力は弱い。変化のある職場ならやはり管理者が必要となるのだ。変化の極端に少ない職場なら、地位の低い当時のイギリス職長でも、監督機能のみを遂行する存在としてつづけられる。しかしほかの大半の職場では、管理機能を果たす職長が必要だというのが氏の結論である。

氏はまた、この管理者的職長の理想像をドイツのマイスターに求める。配下

---

44) Child, op. cit., p8.

45) Child, op. cit.

の労働者とキャリアの連続性を維持しつつも、専門教育をうけ、ハイテク設備に対応した保全技術など高い技術能力や権威を備えたことを評価している。ただし制度の違うイギリスでそれに近い存在をどこで見つけるか、という現実問題については歯切れが悪い。

## QWL 運動と職長

チーム制度は、1970年代後半から1980年代前半までは、主に QWL の一環として位置づけられていた。この時期のチーム制度と職長の役割に注目した研究として、まずシュレシンジャー（1982年）を紹介する。<sup>46)</sup>この研究の調査時期は1977年。調査対象は4工場と少ないが、丁寧な事例分析である故、示唆に富む。本稿の関心に沿って注目されるポイントは以下の通りである。

1つ、自律的作業チームの導入にともない第一線管理職の職長職を廃止しようとする事例が二つあった。しかしいずれも成功せず、結局は職長職を復活させている。

2つ、4事例とも職長に現場上がりで大卒ホワイトカラーが混じっている。ホワイトカラーの比率は高いところで55%、低いところで25%であった。現場上がりが万年職長なのに対し、ホワイトカラーは2～3年後には昇進し、現場に精通した管理者や技術者になることが期待されていた。現場上がりがそれを不満とし、双方の見えざる確執が業務の妨げになる事例もある。

3つ、生産問題を処理する技術能力、管理能力が高いのは4事例とも現場上がり職長であった。ある製紙工場の事例ではホワイトカラー職長が半数を超えているにもかかわらず、オペレーターに高技能が必要とされる核心工程の職長は現場上がりを配置している。工場管理者の間では、ホワイトカラーの職長起用に対する懐疑論と、学習能力が高いので経験を積みば現場上がりより高い能力を見込めるという期待論が錯綜している。ただし、ホワイトカラー職長の在

---

46) Schlesinger, Leonard A., *Quality of Work Life and the Supervisor*. New York: Praeger, A division of CBS Educational and Professional Publishing, 1982.

任期間が3年未満となれば、開発された能力は職長より上の管理職に昇進してから発揮されることになろう。

4つ、現場上がり職長には、管理指標の張り出し、指示や報告書の文書化などペーパーワークをいやがる傾向がある。ホワイトカラー職長はその逆で、ペーパーワークには強いが、部下に対する技術指導や技術的トラブルの処理に立ち入ることができず、チーム任せになる。結果的にチームの自律性を高めることにはなるが、だいていの場合、生産パフォーマンスはよくない。

### ホワイトカラー職長化と賛美論

前記のシュレシンジャーは、ホワイトカラー職長とチーム制度の相性がよい可能性を示したが、特にホワイトカラー職長を薦めてはいない。むしろ生産パフォーマンスを重視する読者なら、軍配は現場上がり職長の方に上がっていると読むだろう。

一方、1980年代には、チーム制度の普及に着目しつつ、ホワイトカラー職長化を積極的に擁護する議論も出ている。

QWLプログラムの思わぬ副産物によって、古くから経営者を悩ませてきた職長問題の解決に一筋の光が見えてきたと、グリムとダン（1986年）は断言している。少々詳しく説明しよう。古くからの職長問題とは、すでに説明されたように、経営と労働の間で「浮いてしまって」志気を失った職長のことである。経営者は職長の経営志向を強めるため、ホワイトカラー職長化を進めてきた。高学歴の外部採用職長は、現場上がり職長に比べ経営志向が強い。あらゆる調査がそれを裏づけている。しかしホワイトカラー職長では、現場労働者との人間関係が必ずしも良好とは限らないのが問題であった。その難点を、近年、普及しつつあるチーム制度が解消してくれるというのだ。<sup>47)</sup>

グリーンらはその理由として、最近の職長は、技術的能力さえあれば、労働者

---

47) Grimm, James W. and Dunn, Thomas P. "The Contemporary Foreman Status: Illustrative Evidence from an Automobile Assembly Plant" *Work and Occupations*, (13-3) August 1986.

と親密な関係がなくても勤まるという。それを裏づけるために、自動車産業の組立工場の事例を調査している。例えば、生産ラインに問題が発生したとき職長が助けを求める頻度は、1番多いのが手直し要員、2番目が上司、3番目が仲間の職長、4番目が部下の労働者としている。その原因は1つ、チームのお陰で部下労働者に一々指示する必要がなくなったから。2つ、過去のトップダウン型のシステムに比べ職長の役割がより複雑になり、となり工程の職長や上司、支援部門との調整業務がふえたからだという。

グリーンらは他にも、「高学歴=高い技術能力」を暗黙のうちに前提しつつ、新しい高技術環境には高学歴者が適しているという主張も忘れない。ただし、そこは具体的裏づけのない主張に止まっている。

ケルとヒル(1986)もほぼ同じ趣旨の議論を展開している。<sup>48)</sup> 日本のホンダやチーム制度を導入している欧州企業にくらべ、米国企業は管理階梯も多段階であり監督過剰だという。多くのことを自律的チームに任せ、不要な監督者はへらす。職長は下への監督ではなく、横と上との調整業務に当たらせる傾向だという。こういう新しい環境では職長が経営志向をもつことがきわめて重要であり、(ホワイトカラー職長がふえることで)職長が地位低下に悩むという問題も解消されていくだろう、と楽観的な展望をつづっている。

### イギリスや豪州でも

イギリスや豪州でも同じ流れの議論をみることができる。米国の事例調査ではないが、よい参考となったので、ポイントだけを紹介しておく。

イギリスの大手自動車工場を調査したロウエ(1993年)は次のような興味深い議論を展開している。<sup>49)</sup> リーン生産システムを導入したこの工場では、職

48) Kerr, Steven and Hill, Kenneth D. "The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here To Stay?" *Academy of Management Review* (11-1) 1986.

49) Lowe, James "Manufacturing Reform and The Changing Role of The Production Supervisor: The Case of The Automobile Industry" *Journal of Management Studies* (30-5) September 1993.

長に生産だけでなく、保全、品質の責任が加わった。例えば、保全部門所属だった一部ロボット保全工もライン職長の管理下に入った。また保全、品質、清掃など工場の間接部門は、職長からの支援要請に遅滞なく応じるよう義務づけられた。大量生産システムにおける専門化、集権化の流れと逆の方向、つまり職長を核とする下位組織に専門機能の一部を持たせ、現場の変化にその場で対応する能力を高めたといえよう。情報の流れという観点から見れば、専門部門の企画が職長に一方的に伝えられていたのが、職長と専門部門や上司への双方向コミュニケーションとなり、以前より組織全体の調整機能がよくなることが期待される。しかし現状では、専門知識の足りない職長は専門部門との調整に手こずるばかりで、その隙をついて上司が過剰に関与してくるパターンが繰り返された。職長の力量不足もさることながら、もっと深刻な問題は、現場上がり職長と管理・専門職のホワイトカラーとの「社会的ギャップ」にあるとロウエという。職長の給与等級は管理職より二段も低い。権限喪失の危機感もあり、中間管理職や専門部門は本音ではあまり協力的でないのだ。

ロウエは、前記のチャイルドの用語を使い、リーン生産システムの求める職長は、監督者ではなく管理者だという。ただ、前記の理由により現場上がり職長に管理者的機能を持たせるのは無理があり、大卒を採用した方がよいのではないかと提言している。

一つおもしろいのは、大卒採用を提言するさい、イギリス日産を参考に出していることである。日産は工場立ち上げのさい「経験豊富な大卒」を職長に採用していると理解されているが、そこはやや誤解があるように見える。ロウエが引用した文献で確かめてみると、日産は職長候補採用において、技術能力ではなく一般管理能力を重視したとされている。<sup>50)</sup> 米国のTMMK (Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.)が製造業での雇用経験をもっていない、元公務員、ファースト・フード・レストランのマネジャー、教師などを採用したのと変わらないように見える(注33を参照)。要するに、長期の育成を見す

---

50) Hague, Rod "Japanising Geordie-Land" *Employee Relations* (11-2) 1989.

えて、既存の工場文化が染みついていない人の中から、素材の良さそうな人を選ぶ政策であろう。高学歴や高技術をそなえ、職長として即戦力となる人を採用しているわけではない。

ギルモアーとランズベリ（1986年）も、現場上がり職長とホワイトカラー職長の問題を、チームまたはセル生産システム導入と絡ませながら観察している。<sup>51)</sup> まず気になったのは用語づかい。前記チャイルドのいう監督と管理の区分から着想をえたと思うが、ここでは、監督的職長＝現場上がり職長、管理的職長＝ホワイトカラー職長、のように変換されている。チャイルドの管理者的職長像には、ドイツのマイスターのように、現場作業の経験が欠かせない要素として入っていた。しかしここで管理的という意味は、単に管理職への昇進可能性をもつ学卒だということであり、現場作業経験という要素は視野から消えている。

ギルモアーらの観察結果もこれまで見てきた知見を補強している。現場上がり職長（低学歴中年）は人を扱うのになれているが、伝統的な権威主義の傾向がある。若い世代の学歴が高まるにつれ、労働者は自主性や意思決定への参加を求めており、現場上がり職長と相性が悪いときがある。それに対し、ホワイトカラー職長（若い高学歴）は、技術的資格は高いが、経験がないし、現場労働者を扱う自信もない。一般に労働者参加型、自立型の管理をめざす傾向はあるが、それを具体的にどのように実行するかがわからず戸惑っているという。

### ホワイトカラー職長化への批判

ホワイトカラー職長化を批判する議論ももちろんある。インベルマン（1993年）は、質の良い職長を確保するといって、職長の学歴要件を2年か4年制大卒に引き上げるか、現職の職長に何らかのフォーマルな教育を受けさせると

---

51) Gilmour, Peter and Lansbury, Russell "The First Line Supervisor and Their Management Role" *Journal of Management Development* (5-3) 1986.

いった、いわば大卒化傾向が1980年代から広がったという。しかし大学教育は職長にほんとうに必要なものは何も提供できないと氏は冷ややかである。<sup>52)</sup> 氏の議論は、別稿で紹介したビュラック (Elmer Burack) に主に依存しているので、以下は省略する。

元クライスラーの生産担当副社長は、ホワイトカラー職長は、「チーム頼み」に終始するのみで何もしない。学位がどれだけ多いか、どれだけ達弁なのかで職長を選ぶのは間違いだ、と批判している。<sup>53)</sup>

## 5. 労使の境界線と現場管理

これまで見てきたように、職長が現場上がりからホワイトカラーに取り替えられていくプロセスには、そこに影響を与えた生産システムと労使関係の軌跡が深く刻み込まれている。その軌跡を仮説的に整理することで、本稿の結びに代えたい。

まず米国自動車産業の生産性競争戦略を、人的資源の活用という側面から考えよう。1970年代までの、いわば大量生産システムは、生産性を向上させるため工夫する構想機能を、労働組合とは無縁のホワイトカラー従業員（主に技術者）に依存し、労働組合員のブルーカラーには、構想の忠実な実行のみを期待する体制だったといえよう。生産性向上は経営側（ホワイトカラー）の仕事であり、労働側は生産性を落とさなければよい。生産技術や設備の優位をめざし自動化を推し進める生産性競争戦略は、技術者頼みのあらわれである。一方、ブルーカラーには忠実な実行を迫るため、きめ細かい契約を交わしそれを守ることに主眼をおいたといえる。そして職長の基本役割は、労働者が約束通り忠実に実行しているかを監視することであった。

52) Imberman, Woodruff "Whatever Happened to Supervisory Training?" *Business Horizons* (36-4) July/August 1993.

53) Sharf, Stephan "Teams aren't the End-All" *Ward's Auto World* (34-1) January 1998.

職長のモラル低下、質の低下は、職長問題がクローズアップされた1940年代以降、米国の経営者を悩ませつづけてきた課題であった。職長教育論者たちの努力はあったものの、大量生産システムの硬直化が進む中、単純な監視役に転落していく職長の役割や地位は低下の一道を辿った。1960年代から、職長の一部にホワイトカラーを投入する動きが現れた。ただしその効果は、現場を知るホワイトカラーを育てることであり、単純監視役という職長のあり方そのものを変えるものではなかった。

グローバル競争圧力によって1980年代から生産システムの改革が始まると、職長のあり方はチーム制度との組み合わせで考えられるようになった。はじめはQWLの名において北欧型の自律的チームを、すぐ後にNUMMI型のチームを意識した模索がつづいた。いずれも、職長をチームリーダーにすえ、権限を拡大し、生産性向上にむけたブルーカラーのコミットメントを組織する核として機能させようとした。労働者の民主的リーダーと現場の第一線で調整をおこなう管理者という二役を、さしあたり職長に持たせようとしたといえる。職長の二重帰属性に依存する現場管理という、日本や韓国あたりでよく見るパターンとかなり重なる。それなら、長年つづいてきた職長の地位低下傾向に大きな反転もありうる。しかし経営側の人間が労働陣営に送り込まれ、そこで人間関係の主導権をにぎるタイプは、米国自動車産業では安定しなかった。

チーム制度の導入は、職務区分の統合などそれまで職務規制の緩和を必要とし、職長の裁量範囲を広げる可能性があった。それに対する労働側の不安を解消しチーム制度を受け容れさせるには、制度運営に労働組合を関わらせ職場における労働組合のプレゼンスを低下させないこと、経営側の人間を遠ざけ、チームに労働の自治空間という装いを与えること、という2点が重要であった。

チームの自主性を高めるため、職長は労働者一人一人に指示を与える従来のやり方を控える必要があった。我慢ならないときはいつでも従来のやり方に戻れる現場上がり職長では、チームとの摩擦も多くなる。ホワイトカラー職長がチームとの相性がよいのは、高学歴の故に技術能力が高いからとは限らない。技術面ではむしろ逆で、現場を知らないから関与を控えるのが実情といえる。

いずれにせよ、チーム制度導入は現場上がり職長の消滅に拍車をかける契機であった。自律的チームの導入が現場管理職の管理調整能力の低下とセットになって進行したことは興味深い。職長の経営志向が高まったとして、ホワイトカラー職長化を評価する議論もあるが、その代償は小さくないのだ。

ブルーカラーの世界とホワイトカラーの世界を跨っていた現場上がり職長が消滅することによって、ブルーカラーとホワイトカラーの境界線、労働と経営の境界線は以前にまして明瞭になったといえよう。ただし、生産性向上への責任所在という観点からみると、境界線の意味は変わった。今では労働側も生産性向上への責任を少々負わされている。チームと、チームの自律性を確保するためのローカルユニオンの職場参加体制によって、労働は末端生産組織の管理調整機能を請け負う形になっているからだ。

末端生産組織の管理調整機能を労働が請け負うことで経営は満足しているのだろうか。満足なら、第一線管理者としての職長は要らなくなるはずである。なるほど、職長一人の管理する労働者数は、1990年代のサターンに至るまで100名以上へと大きく増加傾向を見せた。しかし「リーン生産」を一層強く打ち出している2000年代のLGRやLDT工場では、40名ほどに逆戻りしている。