

米国自動車産業における 職長制度の変遷と生産性管理

金 鎔 基

〈目 次〉

- | | |
|-------------------|-------------------|
| はじめに | 6. 現場に変革者を送り込む |
| 1. 大卒職長の登場 | 7. 早い昇進 |
| 2. オートメーションと職長の機能 | 8. 内部昇進型職長の衰退 |
| 3. 大卒以外の選択肢 | 9. 中途採用のノンキャリアー職長 |
| 4. 職長機能強化への要請 | 要約と展望 |
| 5. 態度の違い | |

はじめに

米国ミシガン州にあるゼネラル・モーターズ（GM）社のある工場を訪問したとき、現場の第一線管理職である職長に大卒が多いと聞いて驚いた。現場の直接作業に携わる時間給労働者出身ではなく、最初から職長として採用された人が多いというのだ。日本の職長なら現場作業者からの内部昇進が普通である。韓国もその辺は日本と似ている。私の授業に参加した大学生達にこの話をしたら、「それでは現場労働者のやる気はどうなるのですか」という第一声が返ってきた。日本に住む我々にとってはやはり理解しづらい制度なのである。どういふ事情によってそのような制度が出てきたか。本稿ではそれを探りたい。

ご周知のように、米国ビック 3 の市場シェアはここ30年低下の一路を辿ってきた。競争力低下に歯止めをかけるべく、生産システム改革など経営改革も盛んである。ベンチマーキング対象は日本企業の、いわばリーマン生産システムである。1980年代以降盛り上がった生産システム論の成果で明らかのように、リー

ン生産システムに内蔵された改善の仕組みは現場作業集団、特にそのリーダーたる職長の役割に強く依存している。それを意識しつつ米国で導入されつつあるのがチーム制度である。少人数で作る作業チームは従来職長の持っていた管理権限の一部を委ねられ、生産性向上への自主的コミットメントを期待される。職長は命令者ではなくチームに助言を与える脇役に徹するというのだ。

チーム制度の現状についてはこれまで夥しい数の調査研究が出ている。とはいえ、その多くは新制度の紹介や分析に焦点を当てており、改革の対象となった旧制度の実態が必ずしも明らかでない。以下では、ニューディール以降、作業組織改革の始動する1980年代あたりまで、職長のあり方がどのように変わってきたかを、自動車産業を中心に明らかにしていく。変化に関わる要因としては特に次の二つに注意が払われる。一つは労使関係で、特に職長の労働組合参加が禁じられている米国的事情は決定的である。二つ目は、生産性管理のあり方、そこにおける職長の位置づけである。現場管理における経営者の最終的関心は生産性にある。しかし労働組合が職場で規制力を持つと生産性管理は様々な困難に直面する。労働運動と妥協しつつ、満足しうる生産性をあげるための模索がそこから始まる。そこで職長はどのような位置づけになるか、という視点である。

1. 大卒職長の登場

米国でも職長は現場労働者からのたたき上げが普通であった。しかし1960年代に入ると、現場労働の経験のない学卒を職長に採用する傾向が産業界に急速に広まった。45社を調べたある調査によれば、職長のうち大卒（2年制大学を含む）の比率は、化学、石油、石けん、電器産業で30%～60%、そのうちJohnson & Johnson社は90%にも上る。一方、航空機製造、航空機整備会社では30%未満とやや低い。それまで職長に大卒を起用することのなかった繊維産業でも、高収益を誇る一部企業では15%～20%ほどまで増えていた。¹⁾ New Yorkのある経営コンサルタント会社の調べでは、対象企業85社の職長のうち

4年制大卒以上の比率は8%強であった。また同報告は、対象企業の多くが大卒職長制度を導入したばかりで、その結果におおむね満足しており今後大卒の比率を思い切って増やしていく方針であると伝えている。²⁾ 1963-64年度の7社を対象とした調査は、社会全体の学歴上昇も手伝い職長の平均学歴は上昇したと報告している。また従業員1000名以上の大企業3社では大卒を職長に採用していた。中小企業ではまだ内部昇進が主流だが、その場合でも高卒以上の学歴が条件となりつつあるとしている。³⁾ 1950年の全国センサスでは、職長と分類された78万名のうち3.2%が4年制大卒またはそれ以上の学歴を持っていたが、1960年には110万名のうち4.8%と増加している。⁴⁾

体系的数値に乏しいが、以上の報告を総合すれば、大卒職長制度の導入は化学など装置型産業の大企業が先駆けとなり、電器など当時の先端産業や機械産業へと大企業を中心に広がったようにみえる。装置型産業では巨額を投じて建設した新プラント運転に、大卒の職長を配置する傾向があったとされる。

また航空機産業において大卒職長の比率が相対的に低い理由については、金属板の扱いやドリリング、溶接など数年以上の実務的知識を要する職種が多い上、仕事内容が毎回変わるため経験的知識が要るからとされている。注文生産型の航空機産業では、自動車産業のような徹底した標準化に基づく大量生産システムは無理である。それと関連して参考となるのは、Texas Instruments 社

-
- 1) Hopper, Kenneth, "The Growing Use of College Graduates as Foremen," *Management of Personnel Quarterly*, Summer 1967, vol.6-2, pp2-12, and "The New Look in Supervision: The trend is toward college men," *Management Review*, July 1967, condensed from *Executive's Bulletin*, June 15, 1967, Published by Foremen's Institute.
 - 2) Klein, Frederick C. "Technical Graduates: What makes them become foremen in the shop," *Management Review*, June 1968, condensed from *The Wall Street Journal*, vol. CLXX, no. 123.
 - 3) Johnson, Alton C.; Kahler, Gerald E.; Peterson, Richard B., "The Expanding Role of Today's Foreman," *Management Review*, May 1967, condensed from *Management of Personnel Quarterly*, Winter 1967.
 - 4) Klein, Frederick C., "Technical Graduates: What makes them become foremen in the shop," *Management Review*, June 1968, condensed from *The Wall Street Journal*, vol. CLXX, no. 123.

の事例である。組立ラインでは職長の75%が大卒、それに対し機械職場、保全部門、金属加工部門の職長はほぼ全員が時間給労働者上がりとされている。電器製造の組立職場はコンベアーでつながる典型的な流れ作業職場、それに対し保全や機械製作などは量産職場ではなく熟練工の職場である。総じて、装置型産業では連続工程のオートメーションが進みつつある職場、機械産業では流れ作業の量産職場が中心であることがわかる。

ある航空会社は、実務と理論知識を兼ね備えた職長を養成するため、工科大学と連携し4年課程のうち6ヶ月を実務訓練に当てるコースを新設したとされる。

自動車産業のGM社の場合、1968年6月まで採用された大卒職長数は3,500名に上っていた。先駆ける装置産業に比べ注目度は低かったかも知れないが、採用規模でみれば本格的であったことは明らかである。そのうち3,000名はミシガン州のフリント市にあるGM工科大学（GM Institute、現在の Kettering University）出身であった。GM社人事部長は、GM工科大学出身は他の大卒より昇進面で優遇されるという。⁵⁾ この大学は当時GM社所有で1945年に学士号を授与できる正規大学に昇格し、産学共同教育（Co-op Education）がメインであった。このプログラムにはGM社の現場で給与をもらいながらフルタイムで働く現場実習が含まれていた。当時の詳しい実態は知らないが、現在のプログラムについては同大学のホームページから入手した情報が参考となる。それによれば、学期は3ヶ月を単位とし1学期を学校で、次の1学期を現場で、という体制である。特にIE（Industrial Engineering）プログラムは修了まで5学期の現場実習を義務づけており、他学科に比べ実習重視の姿勢がもっとも強い。IE学科は現場職長の主たる給源である。

GM工大は1982年にGM社から独立し、他の企業にも共同教育プログラムを提供するようになる。一方、GM社の方からも共同教育プログラムの提供先

5) Ibid.

をほかの大学に広げていったようである。ある人事スタッフの発言では、1987年から多くの大学と連携する Graduates-In-Training Program がスタートしたとしているが、それ以前にも名称の似たプログラムはあったようで詳細は確認できていない。⁶⁾

他大学との連携プログラムの一例として、デトロイトにあるウェイン州立大学 (Wayne State University) の事例を紹介しよう。同大学工学部の IE 学科内に設置されている PMLP (Production Management Leadership Program) の教育目的は、GM 社など主として自動車産業むけに、生産ラインの職長に即戦力として採用できる人材を養成することになっている。PMLP は主に大学 2 年目を終えた学生を募集し、2 年間のプログラムを履修させ、協力企業の現場職長として送り込む仕組みである。またその 2 年間には、夏休みを利用したインターンシップ、つまり協力企業の現場で職長補佐として働く実習が含まれている。近年は製造業に良い人材が集まらない傾向にあるので募集には極めて積極的であると、PMLP のホームページは学生の積極的応募を呼びかけている。また成績に応じて学生に 3,000~5,000 ドルの奨学金を与えるし、優秀であれば大学 1 年目の学生でもプログラムに採用されることは可能としている。

2. オートメーションと職長の機能

大卒職長制度が導入された背景について、前掲の文献はいずれもオートメーションなど技術革新を第一要因にあげている。管見の限りでは、当時は石油や化学、鉄鋼、自動車、電器など量産型の重化学工業における急速な技術革新が研究者の目を引きつけていたようだ。ハーバード・ビジネス・スクールは技術革新があらゆる領域に与えるインパクトを調べる大がかりのプロジェクトを 1954 年に立ち上げた。2 年ほど遅れて日本でも東京大学社会科学研究所が造船

6) McGuire Seeks Leave To Appeal (October 28, 2005), <http://free.financialmail.co.za/report05/gmsa05/ggmsa.htm>

業の技術革新調査に着手していたことは興味深い。⁷⁾ 米国で起きた前掲の技術革新とほぼ同じ性格のものが日本ではやや時差をおいて高度成長期に本格化したからである。その辺の比較においては生産技術と管理組織の歴史段階論を日本の経験に即して整理した山本潔がよい参考となった。⁸⁾

オートメーションの一体どういうところが大卒職長制の導入を促したか。前掲のハーバード大学プロジェクトのうち Bright (1958) は、自動車産業のオートメーションと経営管理の変化について多くの紙幅を割いている。そこで読みとれた手がかりを再構成すれば以下のようになる。⁹⁾

オートメーションを進めている工場の経営者が心配していたのは、オペレーター (= 直接作業者) ではなく現場管理者、特に第一線管理者の職長についてであった。オートメーションによって力仕事やきつい姿勢の作業が減らされたお陰で、直接作業そのものは過去より楽になった。また人間の手仕事では精度がそれ以上上がりにくい工程、人間の習熟した動作に頼っているので人によってばらつきの出やすい工程が自動化の優先的ターゲットとなり、総じてオペレーターの作業そのものはより簡単で単純なものになった。

問題は設備のトラブルであった。オートメーションの思わぬ落とし穴を聞く質問に、各社はこぞって、保全費用が高くつく、機械設備の設計や製作に長い時間がかかる、設置から正常稼働までかかる時間が長い、という3点をあげていた。¹⁰⁾ また Ford 社を含む何社かは、トラブルへの迅速な対応を課題に挙げていた。まず、設計や製作に当初の計画より長い時間がかかるということは、技術的に不確実な要素を抱える意欲的プロジェクトが多いことを意味する。次に、設置から正常稼働までかかる時間 (debugging-startup period) は、Ford

7) 東京大学社会科学研究所編『技術革新と労務管理：造船業における事例研究：1956-59年』東京大学出版会、1972. 7

8) 山本潔『日本における職場の技術・労働史』東京大学出版会、1994年。特に15、16頁を参照。

9) Bright, James R., *Automation and Management*, Plimpton Press, Norwood, MA, USA, 1958.

10) Ibid., p80

社の場合1年半から2年ほどが普通とされた。Ford社より規模の小さい他社は、技術難度のやや低いオートメーションだったこともあって、1年以内が多い。¹¹⁾ いずれも経営者にとっては恐ろしく長い時間である。製作して設置したものの、いつまでたっても計画された生産量や質に到達できない例は珍しくないし、結局は新設備を撤去し生産ラインを元に戻してしまった事例まであった。直接労働は減らされたが、保全など間接労働が大きく増え、直接労務費より保全費が原価管理のターゲットになりつつあった。

以上のような状況において職長にはどのような役割が期待されるようになったか。一言で人間管理能力から機械管理能力へとその重点が移った。設備をよく理解し普段の予防保全を適切に行うことや、トラブルが発生した時すばやく処理できる能力が重要となった。Ford社重役の次の話が示唆的である。

「職長は優秀な人間にやってもらいたい。設備トラブルに迅速に対応するには、どこの誰を呼べばよいかを職長がよく知っている必要がある。」¹²⁾

故障した機械を患者に例えれば、職長は一般医、保全スタッフは専門医といえわかりやすい。患者の症状を見て軽い病気は自分で直し、手に負えない時は適切な専門医を見つけ出す。それが職長に期待される役割なのだ。保全体制の整った現在の日本の自動車生産現場を想定すれば、設備ごとに保全担当が決まっているのが普通である。職長から保全担当へ、保全担当からさらに分野別の専門家につなぐ連携であり、保全担当が前掲の一般医の役割を担うことになる。しかし当時のFord社では、新設備を入れると満足のできる稼働水準に達するまで2年近くトラブルとの戦いを続けなければならない。しかも場合によってはその設備を設計、製作したエンジニアでないと対処できないほど深刻なトラブルも発生する。要するに工場に実験室を持ち込んだようなもので、トラブル対処手順の標準化はまだこれからということになる。風の症状なら経験の長い薬剤師に任せて十分であろう。しかし重病の可能性をつねに疑う必要

11) Ibid., p129

12) Ibid., p209

があれば、いくらひよこ医者でもそちらにかかった方が安心である。ひよこ医者は自分で病名を特定し治療する力こそ劣るが、医学の基本ディシプリン (discipline) にのっとってさまざまな病因の可能性を推理し、可能性の高い順に整理することはできる。またそれぞれの病因ごとにどの専門医を呼んだらよいかも判断できる。もし専門医と協力して診断や治療に当たらせれば、意思疎通に問題がなく、学習速度も速い。

経営者や上級管理者は既存の内部昇進型職長に問題が多いと見ていた。職長の多くは変化の波に乗ろうとするやる気や能力に欠けるといふのだ。小学校卒 (= 日本の高等小学校卒に相当する 8 年程度) の学歴では学ぶべきことが多すぎて臆病になってしまう。少なくとも高卒はほしいという。新しい職長養成のため、1950年代半ばですでに大学生の社内実習を取り入れた事例もあった。

ちなみに、やや時代を下り1960年代の話となるが、コンピューター導入による情報処理技術が管理業務に及ぼした影響も大きかったようだ。生産計画も現場にオンラインで降りてくるし、品質、生産性データなどの報告も現場で入力する。古い職長には苦手な作業である。逆に若い学卒は経験が浅くてもすぐに対応できる。¹³⁾

3. 大卒以外の選択肢

ここで一つ疑問が湧いてくる。日本でも1960年代に技術革新が注目されたが、若い大卒をすぐ職長にするようなことは起こらなかった。職長制度の変化でいえば鉄鋼産業の作業長制度導入がもっとも注目された。作業長は旧来の職長よ

13) Hopper, Kenneth, "The Growing Use of College Graduates as Foremen," *Management of Personnel Quarterly*, Summer 1967, vol. 6-2, pp2-12, and "The New Look in Supervision: The trend is toward college men," *Management Review*, July 1967, condensed from *Executive's Bulletin*, June 15, 1967, Published by Foremen's Institute. Burack, Elmer & Sorensen, Peter F. Jr., "Management Preparation for Computer Automation: Emergent Patterns and Problems," *Academy of Management Journal*, June 1976, vol. 19-2, pp318-323.

り責任の大きい職であったが、社内訓練をうけた高卒労働者でまかなわれた。年功的昇進から能力重視の選抜へと、内部昇進のルールに一定の変化はあったが内部昇進そのものは変わらなかった。韓国の現代自動車の経験も参考にしよう。1970年代末、量産システムの構築を急いでいた頃は、輸入設備のトラブルに備え、若い大卒エンジニアが現場に常駐し、時には職長に、時には職長の肩越しに担当作業者に直接指示を出すことが多かった。しかし大卒エンジニアの組織上の地位は課長や係長の指示を仰ぐスタッフであり、ラインの責任者ではなかった。また操業が安定軌道に乗れば大卒を現場から引き上げ、職長による管理体制に戻った。

米国内にも大卒の職長採用に疑問を提示する意見はあった。Burack は現場の事例調査をふまえてオートメーションと大卒職長の関連を論じた貴重な研究である。¹⁴⁾ 氏の本格的な事例調査対象は鉄鋼産業であったが、後に調査対象を他の産業にも広げ自説の一般化をはかっている。氏の鉄鋼調査の成果を中心に我々に必要な限りの論点をまとめてみた。

まずオペレーターの場合、過去の装置運転に必要なノウハウの多くが新鋭設備では装置そのものに埋め込まれているので、経験的熟練の必要性は減少した。しかしトラブルが起こった時は生産プロセス全体に影響が及ぶのでコストが大きくなる。また以前より複雑な技術体系なので問題解決には高度な分析能力が必要となる。そうした潜在的リスクと向き合うため、管理責任者である職長やその上の現場管理者の技術的レベルを上げると共に、技術支援スタッフの強化が行われる。職長には、高校レベルを超えるエンジニアリングの基礎

14) Burack, Elmer H. & Cassell, Frank H., "Technical Change and Manpower Developments in Advanced Production Systems," *Academy of Management*, September 1967. Burack, Elmer H., "Industrial Management in Advanced Production Systems: Some Theoretical Concepts and Preliminary Findings," *Administrative Science Quarterly*, December 1967, vol. 12 issue 3, p479-500. Burack, Elmer H. & Sorensen, Peter F. Jr., "Manpower Development and Technical Change: Some Considerations for Revised Strategies," *The Journal of Management Studies*, October 1971, pp304-314.

知識が必要で、特に技術支援の大卒エンジニアと意思疎通をはかるためには、用語を含め工学の基礎知識は欠かせない。そこで大卒でないと職長に昇進できなくなる傾向が強くなった。

しかし大卒職長制には次のような問題がつきまとう、と氏はまとめている。

第一に、職長に求められる能力を管理能力と技術能力（保全技術能力といった方がより正確と思われるが）に分けた場合、大卒職長制は技術能力に重きをおくものである。しかし将来、技術高度化がさらに進むなら別だが、また職長を上位管理職候補と考えるならそれも別の話になるが、現在のところはまだ学士号のない人でも訓練次第で職長職を任せられる。

第二に、新工場の操業が安定してくると、現場第一線に技術者を配置しておく必要は少なくなる。そうなれば、職長の主な仕事は管理業務となるが、そこで頼りになるのは学校で得た知識ではなく、長い現場経験で得た知識である。¹⁵⁾ しかも管理能力と技術能力は矛盾する場合がしばしばある。若い大卒職長には年配の労働者を統率する能力に欠けるものも多い。

第三に、現場労働者に内部昇進の門を閉じれば、労働者のモチベーションは大きく下がる。職長との摩擦も大きくなる。一方、大卒を職長職に採用し維持することも簡単ではない。大卒は期待水準が高く、上位管理職への昇進チャンスが十分でなければよい人材を持続的に集めることは難しい。

第四に、代案として、ラインと支援スタッフの役割分担などを工夫すれば、労働者に適切な教育を施し技術スタッフと協力体制を作ることは不可能ではない。

4. 職長機能強化への要請

これまで新鋭設備の保全にかかわる技術を中心に議論を進めてきたが、ほか

15) Imberman, Woodruff, "Whatever happened to supervisory training?" *Business Horizons*, Jul/Aug 1993, vol. 36-4, pp75-78. 著者は前掲の Burack に依拠しつつこの点を強調している。また氏の議論は42社の職長教育の実態を3年にわたって調べた結果に基づく提言であるとしている。

にも職長の役割強化が必要だという議論がこの時期は広く見られる。それは職長教育内容の変化に端的に現れていた。

職長教育が本格的に始まったのは1940年代前半。職長労働組合運動の台頭を警戒しつつ大規模で実施された TWI プログラムに端を発している。人間関係論に傾斜した内容が中心であった。

参考までに1961年頃の、あるコンサルタントの講演内容を紹介しよう。内容は次の3要素によって構成されていた。一つは、「会社の成功があなたの成功につながる」「それを確信して心を決めよ」など、経営側の一員であることを自覚させ会社への忠誠を促す内容。二つ目は、「生産（目標達成）そのものを目的と見るな。大事なのはみんなと一緒に働くことだ」「自分を抑え公正にふるまえ」等、部下に優しく当たるためのアドバイスである。それに対し、三日の業務技術面のアドバイスは決め手に欠ける。「仕事は事前に綿密に計画し、部下をいきなり駆り立てるな」「定期的に保全や点検のスケジュールを組んで行うのが大事」という一般論に終始している。¹⁶⁾

1960年代になるとそれまでの人間関係論中心の職長教育を批判する声が増える。ある専門家は次のように話した。1920、30年代は部下を駆り立てるタフな職長像が、1940、50年代はみなで幸せな家族になろうとする人間関係論者の職長像が求められた。しかし今は標準という言葉の傘に隠れて安易に妥協する職長像を捨てるべきである。部下に適切なプレッシャーを与え続ける管理が大事であると。¹⁷⁾

Thurley & Hamblin (1962) は職長の仕事を調べ、純粹に人間関係的業

16) Comer, Patrick B. Jr., "Supervision: Ten Ways to Get Ahead," *Vital Speeches of the Day*, McMurtry Inc. Phoenix Arizona, 6/1/61, vol. 27 issue 16, pp510-511. Powers, Roderick D., "Ten Easy Steps to Become a Poor Supervisor," *Industrial Management*, May 1965, reprinted from *Supervision Magazine*. 以上は職長教育コンサルタントの講演要録である。Powers のものは人間関係論的視点に、1950年代に公表された Walker ら（注18を見よ）の影響、つまり職長による工夫だけでも QWL 的実践が一部可能だという知見を加えているように見える。

17) Jenkins, Lussell L., "The Supervisor of the Future," *Training and Development Journal*, September 1966, pp28-36.

務に割かれる時間はわずかであり、人間関係論だけでは現実の世界で職長の担うさまざまな役割を捉え切れないと批判した。この研究が Walker らの研究に刺激されていたのは興味深い。¹⁸⁾ 前掲の Bright によれば、経営管理にとってオートメーションの最大利点は、ビジネス運営全般にわたって計画性を高められたことである。¹⁹⁾ Walker らは QWL の観点から、計画性のもっとも高い職場の一つ、つまりコンベアーでつながる自動車組立ラインを調べた。彼らが発見したのは、生産が集権的に計画され統制されている流れ作業職場においても、やる気や能力ある職長の分散的、個別的取り組みによって労働者の疎外感や単調感を減らす余地があること、またその裁量余地は生産システム設計者がそれに配慮しているか否かで大きく違ってくるということであった。

もう一つ注目されるのは、職長に IE の新技術を教えようとする動きである。前記のような生産ラインの計画性が高まったことを受け、IE 技術の発展も空前のブームとなっていた。例えば組立ラインの平準化 (line-balancing) は経験的になされてきたが、1954年に試験的アルゴリズムを提示した論文がはじめて現れた。²⁰⁾ 職長に教えようとする項目を並べると、作業簡略化 (Work Simplification)、作業方法と時間研究 (Method and Time Study)、SQC (Statistical Quality Control)、PERT (Program or Project Evaluation and Review Technique)、安全管理教育 (Safety Education) などである。

職長になぜ IE を教えないと行けないかについては次の説明が参考となる。

「職長は作業標準の連鎖をつなぐキー・リンクであり、その協力がなければ作業標準システムは真に効果をあげられない。……一部の職長が協力しない理

18) Thurley, K. E. & Hamblin, A. C., "The Supervisor's Role in Production Control," *International Journal of Production Research*, December 1962, vol. 1 issue 4, pp1-12. Walker, Charles R.; Guest, Robert H.; Turner, Arthur N., *The Foreman on the Assembly Line*, Cambridge: Harvard University Press, 1956.

19) Bright, James R., *Automation and Management*, Plimpton Press, Norwood, MA, USA, 1958. 特に本の Foreword を見よ。

20) Kilbridge, Maurice D. & Wester, Leon, "A Review of Analytical Systems of Line Balancing," *Operations Research*, Sep/Oct1962, vol. 10 issue 5, p626-638.

由は、システムを理解していないか、理解していてもそれを自分のではなく IE の仕事だと思っているからである。彼は不完全なツールしか使えないが、それでも（そういう理解や協力があれば：筆者）IE はあらゆることについて納得のいく正確な情報を得ることができるだろう。ただしそれは問題の半分を解決したことにすぎない。残り半分はシステムを運営する側の責任である。標準の影響を受ける側（＝現場側：筆者）から上がってくる反応は積極的に参考されるべきである。」²¹⁾

そもそも IE と職長は仲が悪いのが普通であった。IE は職長の率いる作業集団の作業標準（＝作業負荷）を決める権限を持つが、職長はそれをもっと達成しやすいルースなものにしたがるからである。²²⁾ いくら IE 技術が進歩し標準化が突き進んでも IE 部門は職長の協力をほしがるのである。職長に IE 技術を教える理由は、職長による下からの改善を期待する面ももちろんあるが、職長に IE を理解してもらい IE 担当者との意思疎通を促す目的の方がより大きい。そこで職長と IE が気楽に意見交換する場や雰囲気を作ること、職長に分かりやすい簡略で実用的なツールを開発することが重要とされた。²³⁾

大量生産システムの確立に伴う管理の集権化と職長権限の縮小傾向は経営史や労働史研究において繰り返し強調されてきたシェーマである。とはいえ、このフレームは大まかすぎて戦後の展開を考える時はそのままでは役に立たない。戦後の展開で問題にされるべきは、大量生産システムにおける多様なサブ・タイプ、それぞれがどのようにして生成されてくるかということである。この

21) Hutchinson, John, "Work Standards depend on the Supervisor," *Industrial Management*, May 1966, p16.

22) Watmough, E. B., "Look at Your Pressure Points: The Manufacturing Foremen," *Industrial Management*, December 1970, pp11-14.

23) Hoover, J. E., "The Line Foreman and Industrial Engineering," *Industrial Management*, September 1964, pp5-14. Barth, Kenneth J., "How to Accomplish More by Working Less," *Industrial Management*, February 1965, pp4-5. Nissley, Harold R., "Practical Time Study-5: Supervisor's Responsibility in an Incentive Program," *Industrial Management*, July 1971, pp12-15.

時代の技術革新で問われていた経営管理戦略上の課題は、標準化に基づく高度に集権化された管理システムに、生産技術の早い進歩に応じて標準を速やかに持続的に変えていくプロセスを如何にして取り込むか、ということであった。それには変化を間近で捉える現場と集権化された管理部門の協力体制を構築する必要がある、その要として職長の機能強化が求められるようになったと考えることができよう。

5. 態度の違い

戦後の技術革新が進むなか、職長に高い保全技術と最新の管理技術を身につけさせ集権化の進む管理体制を下から支えるようにすること、それが経営管理上の要請であった。それに応えるのに既存の職長には学歴が低いという弱点があったこともすでに見てきたとおりである。しかし大卒職長制も前掲のBurackによって指摘されたような幾多の問題を抱えている。学歴だけの問題なら、経営者は大卒職長制の導入により慎重になったかも知れない。注目されるのは、既存職長層のやる気のなさを指摘する論者が多いことである。²⁴⁾

「時間給従業員から昇進しそれ以上の昇進はないとわかっている人に比べると、大卒の職長はもっと管理者的に行動する。大卒にとって職長職は昇進階段のもっとも下であり昇進はこれからである。彼は自分の能力を証明して見せるため、改善や生産目標の達成に励み、部下労働者の満足度や生産性を高め、支援スタッフともうまくつきあうだろう。同じ理由によって、変化に対してもそれを積極的に受け入れ手伝うことになるだろう。……大卒職長は新技術（SQC, PERT, Work Simplification 等）の習得に熱心であり、それが既存の職長にも刺激を与え、新技術の吸収に積極的な風土が形成される。……職長経

24) Thurley, K. E. & Hamblin, A. C., "The Supervisor's Role in Production Control," *International Journal of Production Research*, December 1962, vol. 1 issue 4, pp1-12. Watmough, E. B., "Look at Your Pressure Points: The Manufacturing Foremen," *Industrial Management*, December 1970, pp11-14.

験者が上位管理職になれば、上位管理職と職長層の風通しがよくなる。その結果、上位管理職が長期計画を立案すれば、それは現場隅々の事情を踏まえたより現実的なものとなる。」²⁵⁾

すでにのべたように、時間給労働者上がりの職長はそもそも IE 部門との葛藤を長らく経験している。また学歴や年齢からして新しい知的学習には意欲が弱く、消極的になりやすい。特に数値化されたデータが苦手だという指摘をよく見かける。²⁶⁾ 昇進というモチベーションが弱いのは、前記のように彼らの行動に大きな影響を与えている。ただし他の国でも労働者上がりの職長に当たえられるチャンスはそれほど大きくない。むしろ米国的特徴として注目すべきは、職長層が組織の中で孤立している存在だということである。部下である時間給の労働組合員からは経営側の人間として扱われる。しかしサラリーをうけとる職員のなかではキャリアの上ではかのグループと明確に断絶されている。²⁷⁾ それゆえに職長は、労働法上は経営の一員と見なされながら、経営者にとっては会社への一体感を教育によって植え付けないといけな存在でありつづけた。何事にも消極的な態度はこうした所属感の危機、欠如と無関係ではないように思える。

6. 現場に変革者を送り込む

現場に送り込まれた大卒職長はどのように活躍したか。まず具体的事例を紹介しよう。残念ながら自動車生産職場の事例は入手できなかった。とりあえず

25) Hopper, Kenneth, "The New Look in Supervision: The trend is toward college men," *Management Review*, July 1967, condensed from *Executive's Bulletin*, June 15, 1967, Published by Foremen's Institute.

26) Thurley, K. E. & Hamblin, A. C., op. cit. Watmough, E. B., "Look at Your Pressure Points: The Manufacturing Foremen," *Industrial Management*, December 1970, pp11-14.

27) Thurley, K. E. & Hamblin, A. C., op. cit. Britton, "Supervisors: Men in Middle," *Industrial Management*, April 1975, p14.

化学、製紙など装置産業の事例が中心となる。

Diamond Alkali 社は3千万ドルを投じて建設した新プラントに大卒職長を配置した。新しい工程の問題を発見するには新米の目がむしろ鋭いという。例えば、職長に採用されて4ヶ月の人の提案で品質は大幅に向上された。彼は品質低下の原因が改廃バルブの問題にあることを突き止めたのだ。

Kimberly-Clark 社は、2カ所のプラントで新旧二人職長体制を採用した。労働者上がりの旧職長と学卒の新職長の二人体制にし、技術能力と管理能力を高めた結果、高品質と低コスト達成に大きな成果があった。²⁸⁾

大卒職長90%で知られる化学大手の Johnson & Johnson 社では、大卒職長の原価管理を支援するツールとしてデータシステムを構築した。予算及び予定原価、毎日及び毎月の材料使用量、毎週の労働生産性（能率給計算用）、交替制の直ごとの毎日実績、その他報告事項、を職長がいつでも参照できるようにした。またコスト低減の実績に応じて最大で本給の20%までの能率給を支給するようにした。²⁹⁾

大卒職長をフルに活用するには、直属の上司だけでなくそれ以上の管理職にも直接意見をいえるようにチャンスを与える必要がある。またルーチンな業務から解き放され改善計画に専念できる時間を確保するのが大事である。そのため IBM 社では職長を補佐する事務員をつけている。³⁰⁾

11社を対象としたある調査は大卒職長制の導入に伴い職長の役割が強化されたと報告している。³¹⁾ 特に生産管理の領域において職長の役割が強化された。

28) 以上の2事例は以下による。Klein, Frederick C. "Technical Graduates: What makes them become foremen in the shop," *Management Review*, June 1968, condensed from *The Wall Street Journal*, vol. CLXX, no. 123.

29) Hopper, Kenneth, "The New Look in Supervision: The trend is toward college men," *Management Review*, July 1967, condensed from *Executive's Bulletin*, June 15, 1967, Published by Foremen's Institute.

30) Ibid.

31) Johnson, Alton C.; Kahler, Gerald E.; Peterson, Richard B., "The Expanding Role of Today's Foreman," *Management Review*, May 1967, condensed from *Management of Personnel Quarterly*, Winter 1967. 調査対象は11社（従業員500～3万

例えば大卒職長制を導入してから生産関連の計画会議に職長を参加させるようになった企業が多い。生産スケジュール計画、部品の在庫管理や品質計画などがそれである。一方、人事、安全、労使関係、財務統制の各領域における役割には目立つ変化が少ない。

以上、現場に配置された大卒職長は潜在的に高い技術的能力や強い向上心を発揮し、特に新工場を立ち上げる時がそうだが、生産プロセスにおける不具合の発見と改善を、技術スタッフや IE スタッフなど工場スタッフ部門と二人三脚で進めていく、現場の変革者として機能した。工場のスタッフ部門は従来、標準というデータをもってライン職長を上から統制しようとする立場であったが、標準そのものを書き換える推進力としては物足りない。大卒職長はその穴を埋めるために現場に送り込まれた変革推進役であった。

7. 早い昇進

大卒職長を変革者に駆り立てるモチベーションは能率給など短期的、金銭的刺激ではない。いわばファスト・トラック扱いに与えられた昇進チャンスであった。

1967年に Wall Street Journal は学卒職長の典型として、イリノイ大学で工学士をとり、ハーバード大で MBA を修得後、Fairchild Camera Instrument 社の半導体工場に職長として採用された人物を紹介している。彼は1962年29歳で職長に採用され、1967年当時は香港工場の半導体工場長に早くも上り詰めていた。West Virginia 大卒の化学工学士で同社に職長 (supervisor) に採用された人は18ヶ月後に general supervisor に昇進し、その後30歳の若さで production manager (= 生産課長?) に昇進している。³²⁾

名)、産業は鉄鋼、食品加工、テープなど製造、産業機械、航空宇宙機械、自動車部品などである。

32) Klein, Frederick C. "Technical Graduates: What makes them become foremen in the shop," *Management Review*, June 1968, condensed from *The Wall Street Journal*, vol. CLXX, no. 123.

GM 社の実態を示唆するデータとして、ネット検索で入手した以下の 6 名の履歴を紹介する。³³⁾

A氏：GM 工大卒，専攻は IE，GM co-op student (1964)，生産部門の管理職をへて，General Supervisor (1972)，Manufacturing Superintendent (1978)，General Superintendent (1985)，Plant Manager (1987)

B氏：GM 工大卒，IE，GM co-op student (1972)，生産部門の管理職を経験して，GM 上海 powertrain 事業部長 (1995)，GM エンジン工場の production manager (2001)

C氏：ウイドソル大卒，財務と会計，GM college-graduate-in-training (1975)，production supervisor (1977)，資材管理部門の general supervisor (1980)，同部門 superintendent (1989)，各地の資材管理部門をわたり，イタリア工場の plant manager (1997)

D氏：コンコデア大卒，商学，経営学，GM college-graduate-in-training (1980)，production supervisor，superintendent，シャシラインの area manager，assistant plant manager (1993)

E氏：マルケ大学院，電気工学，GM college graduate-in-training (1986)，engineering 部門勤務，project engineer (1989)，advanced project engineer (1993)，project manager (1994)

F氏：オトノマ大卒，化学工学，production supervisor (1991)，manufacturing engineer をへて，engineering manager (1995)

※Co-op プログラムと college-graduate-in-training の当時の実態は調べていない。前者は GM 工大独特の企業間を往復する産学共同プログラムで、後者ははっきりしないが、その他大学（前記の Wayne State University の事例を参照）との共同プログラムではないかと推測している。現在、後

33) 6 名とも現在は他社（2 社）にそれぞれ転職している。その会社の新任エグゼクティブの紹介記事がネットに公開されていたので利用させて頂いた。また匿名にするため氏名や転職後の履歴は省いた。

者は2年、前者は4年課程である。

C, D, Fの3名は生産ラインの職長に採用された。A, Bの2名はco-opプログラム専門のGM工大卒。最初に職長を経験した可能性は高いがこの資料では正確に確認できない。Eは最初から技術部門スタッフに配置された。C, D, Fの3名の事例でいえば、GMにおいても職長職についている期間は3年以内で早い昇進が行われたように見える。

8. 内部昇進型職長の衰退

大卒職長の大量採用が1960年代から本格化されたとはいえ、職長の圧倒的多数はまだ時間給従業員上りの内部昇進職長であった。GMのアトランタ工場（GMAD Lakewood plant）の事例では、時間給従業員からサラリー従業員（職長と事務員）に移動（昇進も含む）する人が1960年代を通じて毎年30～50名いた。時間給従業員数は2500～3000名（1968年他工場と統合され5300名規模になったが）、職長は230名、事務員150名ほどであった。大まかではあるが、毎年サラリー（＝月給）従業員の約10%が時間給従業員から上がってくるという計算となる。³⁴⁾ アリントン工場（General Motors Arlington Assembly Plant）の事例では1977年に12名が職長に昇進したが、前後の文脈から同様の内部昇進は毎年つづけられたように見える。以上、内部昇進は1970年代も引き続き行われたこと、人種による昇進差別が問題になるのを見ると、一般に労働者は昇進をほしがる傾向があったことが窺われる。³⁵⁾

しかし1970年代後半から長きにわたってGM社は雇用規模の縮小を繰り返すことになる。労働組合員である時間給労働者のレイオフは先任権の逆順で行

34) Rowe v. General Motors Corp., 457 F.2d 348 (5th Cir. 1972), <http://www.altlaw.org> 雇用差別禁止法関連の判例資料で前記のホームページより検索できる。

35) Reed v. General Motors Corporation, 703 F.2d 170 (5th Cir. 1983), <http://www.altlaw.org>

う。縮小規模が大きくなるにつれ時間給労働者だけでなく、職長などサラリー従業員もレイオフ対象となる。経営側は職長をレイオフから守るため、元の時間給職務に戻す降格 (demotion into bargaining unit) を好んだ。その際、職長在任期間を先任権に算入するかどうかというのが労使の争点となる。UAW と GM 社の全国協約 (Sep. 2003, Paragraph 69, Document 86) で明らかなのは、1977年までは算入が許されていた。つまり職長は職長昇進以降の勤務期間とそれ以前の勤務期間をあわせた先任権をもって以前やっていた職務の属するグループ (seniority by non-interchangeable occupational group: ここが先任権適用の単位となる) に降りることができた。しかし労働組合はそれに反対し1977年の以降は算入が認められなくなった。つまり職長の先任権は昇進前の勤務期間 (time worked in bargaining unit) となり、非組合員として働いた職長在任期間は加算されない。それでは、元の先任権単位に戻っても順位が低くなってしまう。レイオフされるか、新米労働者扱いの不利益を被ることになる。

職長が高い先任権順位をもって戻ってきたら、その既存労働者のうち先任権順位の低い一人がレイオフされなければならない。労働組合が既存組合員の利益を優先せざるをえないのは自然である。1977年以降、この問題は何度も労使争点となり二転三転してきた。ちなみに職長の先任権問題は GM 社だけの問題ではなく、米国ではかなり一般的な問題である。特に GM 社のように人員整理を繰り返してきたところで、一般労働者が雇用不安を恐れて職長への昇進をためらう傾向になるのは十分推測できよう。³⁶⁾

1977年3月、職長勤務期間は先任権に算入しない。

1984年3月、この時点からは算入する。

36) Jacoby, Sanford M., 荒又重雄ほか訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会1989年, p315. Klein, Frederick C. "Technical Graduates: What makes them become foremen in the shop," *Management Review*, June 1968, p23, condensed from *The Wall Street Journal*, vol. CLXX, no. 123. "Supervisor Retains Bargaining Unit Seniority," *Labor Law Journal*, September 1971, vol. 22 issue 9, p607.

2000年1月、この時点からは算入しない。120日を超えない臨時職長は例外。
2003年9月、この時点からは算入する。

UAW と GM の1984年団体交渉では労使協力体制にむけたいくつかの合意がなされた。職長の先任権算入もその一つで、労働組合側の譲歩した項目であった。³⁷⁾

2003年の妥結でこの問題は一区切りついたように見える。前掲の全国協約 (Document 86) では、「これ (=seniority slippage) により一般労働者から職長になろうとする人が出てこないのは問題であり、そういう人に職長をやらせてもらうのは労使相互の利益になる」とうたわれた。また職長在任期間を先任権に算入する代わり、それによってほかの労働組合員に不利益を生じさせないようにする経営側の約束が取り付けられていた。つまり先任者が職長に上がれば、単位内に空席が発生するので、先任権順位が低くてレイオフ状態になっていた一人を呼び戻す。逆に職長から元の単位に降ろされてきた場合、従来のようにその単位内の誰かがレイオフされることはしない。要するに誰かが職長に昇進すれば、その出身グループに損はさせない、ということで労働側を納得させたのである。

ただし前記の問題はあくまで一般労働者として働いたことのある内部昇進者に限った話である。大卒職長のようにはじめから職長に採用された人は対象外で、その雇用を守るのは全面的に経営側の問題なのである。経営側は大卒職長の雇用を優先的に守る政策をとった。つまり大幅な人員縮小に際し、内部昇進職長はできるだけ時間給労働者の仕事に降格させ、それもできない場合はレイオフしたが、大卒職長については、事前にあちこちに配置転換を行いつつ人員縮小の対象にならないよう心がけたのである。それに対し降格またはレイオフされた職長達が反発し、年齢に基づく差別だと裁判所に訴えるケースも出てい

37) Labor Notes (September 24, 1984), p14

た。内部昇進組と学卒組の溝もこれで一気に深まったと思われる。ちなみに、不利益を被った内部昇進組は40歳以上が多く会社も人事基準として学歴でなく年齢を持ち出していたことも興味深い。³⁸⁾ もう一つ、この判例の事件が起こったのが1975年で、前記の1977年労働協約の以前であることも注目される。つまり雇用削減が本格化したことに加え、職長の降格が増えてきたことが、労働組合側の反発を招いたと見られる。また経営側が職長の先任権承認を求めてきたということは、引き続き内部昇進の職長を必要としていたことを意味する。

以上、経営者からも差別的に扱われ、労働組合からも排斥されたことで、内部昇進職長の志気は低下し現場労働者の昇進意欲も大きく削がれたことは十分推察されよう。運よく元の職務に降格できた職長も、そこで過去の部下たちに歓迎される可能性は少ない。

「バカにされるだけならまだましだよ。数年前、俺のいた工場ではみな借りを返してやると露骨に脅したからね。辞められるなら辞めた方がましだよ。大勢の職長が降格をあきらめて出ていったさ。」³⁹⁾

2003年協約で労使がこの問題に協力するようになったので、これからどのように変化するか見守りたいところである。

ある経営コンサルタントは1974年頃の顧客企業30社を対象にした調査結果をふまえ、「労働組合の職場委員の方が言語能力、数学などのテスト成績で見ると、職長より平均的に優秀である」と結論づけた。⁴⁰⁾ 現場労働者のうち頭の切れる人は経営側よりむしろ労働組合側につくことで活路を見出そうとする傾向である。職長昇進への魅力が薄れた GM 社においても、同様のことが起こらなかったとはいえない。

38) Williams v. General Motors Corporation, 656 F.2d 120 (5th Cir. 1981), <http://www.altlaw.org/v1/cases/507337>

39) GM demands threaten workers' future, NEWS & LETTERS, June-July 2006, <http://www.newsandletters.org>

40) Patton, John A., "The Foreman: Most Misused and Abused Man in Industry," *Industrial Management*, April 1974, pp1-7.

9. 中途採用のノンキャリアー職長

GM 社の職長には、大卒組とも内部昇進組とも区別されるタイプのグループがある。最初から職長として採用されるので内部昇進組と区別されるが、大卒職長のように早く昇進するエリートではない。体系的資料に乏しいが、ネット検索などから集めた以下 5 名の事例がある。

ア氏：大卒，空軍に入隊し朝鮮戦争参戦，1954年頃から退職するまで20年間 GM 社の職長。

イ氏：学歴は不明。1971年生産ラインの職長に採用，1986年にレイオフ，1989～91年に臨時職長職に 2 回リコール，1991年職長職にリコール。⁴¹⁾

ウ氏：学歴は不明。1973年 3 ヶ月訓練を受け職長に採用，1973.12～1974. 6 の 5 ヶ月間レイオフ，1974. 6 職長職にリコール，1975. 1～1975. 9 時間給労働者に降格，1975. 9 職長職に復帰，1977. 6 時間給労働者に降格⁴²⁾

エ氏：学歴は不明，海軍に26年間勤めて退職，1992年頃 GM 社保全関係の職長⁴³⁾

オ氏：大卒，1980～1996年 C ガラス社勤務，Quality Specialist をへて，品質係のシフト職長，1996～2000年 GM 生産ライン職長（シフト勤務）。

ア氏の事例は職長の外部採用が規模はともかく以前にもあったことを示す。1970年代に採用されたイ，ウ両氏は，レイオフや降格，臨時職長を何度も経験

41) Teumer v. General Motors Corp., 34 F.3d 542 (7th Cir. 1994), <http://www.altlaw.org/v1/cases/493691>

42) Hunter v. SMS, Inc., 843 F.2d 1391 (6th Cir. 1988) 73-77, <http://www.altlaw.org/v1/cases/755592>

43) GM One in Five (June 27, 2008), in Nightly News: Is General Motors Going Out of Business?, <http://newsbusters.org/blogs/jeff-poor/2008/06/27/nightly-news-general-motors-going-out-business>

する。ウ氏は最初の人員縮小時にレイオフされたが、二回目の時は時間給労働者への降格でレイオフを逃れた。推測にすぎないが、90日間継続して働くことと先任権が発生する（全国協約 Para56,57）ので、恐らく最初の訓練期間を労働組合の交渉単位の中に在籍したと見て、その間の職長期間を先任権に算入すれば先任権を貯めることができただろう。ここでは紹介していないが、時間給労働者に採用されて2-3年で職長に昇進する事例をいくつか確認している。職長と部下労働者との関係において、古参労働者が職長になった場合とやはり違いがあろう。職長在任期間が先任権に算入されないとう氏のような職長はレイオフを逃れにくい。イ氏は、勤続15年を満たさずレイオフされリコールまで時間が長かったのでサラリー従業員向けの特別プランの恩恵を逃してしまった。

1990年代に採用されたエ、オ両氏は、前職の期間が長く、GM 採用時はもう年配の職長である。エ氏は部下数が140名と多いことから、supervisor より一段上の superintendent の可能性があるが、収入面で労働組合員より劣ると満足の様子だった。

オ氏の場合、4年間職長職をつとめてから GM 社を離職している。前記データは求職者のプロフィールからとってきたもの。そこで、あちこちの求職関連のネットを開いてみると、GM の職長職の求人広告がいくつか確認される。「Simply Hired」の広告「6-Supervisor-Production for GM, Willow Run, MI」がその一例である。6-Supervisor-Production は生産ラインの最末端職長で、本稿で主に対象としてきた階層である。いずれにしても、職長の労働市場が形成されていて（何しろ製造業のリストラが長年つづいてきたので求職者がつねに供給される可能性はある）、即戦力として採用し、またすぐレイオフされる職長層があるということである。

GM 社は臨時職、派遣社員、二重賃金制などを広く導入しており、職長職をめぐってもそれらの制度が使い分けられているかが気になるが詳細はわからない。

前記のオ氏は大卒である。ただし米国社会の長期的学歴上昇により1990年代

以降は大卒の価値は薄められてきた。GM 社従業員の学歴も上昇してきており、2001年頃のデータでみると、GM 社（北米部門のみ）従業員のおおよそ45%が大卒（2年制を含む）、25%がそれを超える修士などの学歴を持っている。⁴⁴⁾ GM 社の人事スタッフの一人は、1996年から生産職従業員の採用においても大学中退が最低ラインになったという。⁴⁵⁾ 「この頃生産ラインに入ってくる若者はみな大卒で、高卒が採用に応募してきたら人事担当者は首をかしげるだろう」という発言も確認される。⁴⁶⁾ GM 社は長期にわたって雇用規模を大幅に縮小しつづけてきたので、新採用だけで平均学歴がこれほど上昇しているのはやや意外な気もする。その詳細は調べていない。とりあえず以下の二点だけを指摘しておく。GM 社は二重賃金制度（two tier wage system）を導入して以来、希望退職により高賃金の年配労働者を減らして低賃金の若者を入れつづけてきた。また従業員が大学など教育機関の公式プログラムに参加するよう、積極的に奨励している印象を受ける。

こうした学歴上昇は大卒職長の相対的価値を薄める効果があるようにみえる。工場管理分野のエリート・コースと思われていた大卒職長のイメージは、1990年代にさしかかる頃にはすでに大きく低下していたことが確認される。

直接 GM の話ではないが、1993年に、ある経営コンサルタントは、「大卒職長は早く昇進していくコースだと思われてきたが、現状ではその期待を裏切るケースがあまりに多い」といった。⁴⁷⁾ GM 社のエリート職長の給源である産学共同プログラムは引き続き稼働しているが人気はやや落ち気味のようなのだ。GM

44) GM launches online-education program (April 4, 2001), <http://news.cnet.com>

45) McGuire Seeks Leave To Appeal (October 28, 2005), <http://free.financialmail.co.za>

46) 前後の文脈から、発言者は GM 社の従業員で労働組合員であると推測される。UAW May Call For A Strike Against GM On Friday (September 15, 2007), <http://www.gminsidenews.com/forums/f12/uaw-may-call-strike-against-gm-friday-54785ndex3.html>

47) Imberman, Woodruff, "Whatever happened to supervisory training?" *Business Horizons*, Jul/Aug 1993, vol. 36-4, pp75-78.

社のある工場長は2005年頃、前記のウェイン州立大学のPMLP（＝職長養成課程）について話す中で、「大卒エンジニアにとって職長になるのは地位低下のように受け止められる」とした。⁴⁸⁾ ダウンサイジングを繰り返してきた製造業離れの傾向もあると思われる。学歴差がほぼなくなった現在、エリート組とほかをどのように扱うかも課題であろう。

要約と展望

これまで、米国の職長制度が戦後どのように変遷してきたか、またその背景要因は何かについて、主に自動車産業の事例を中心に明らかにしてきた。第二次世界大戦が終了した時点では米国の職長も内部昇進型が主流で日本との差は今より小さかった。大きく変わり始めたのは1960年代に大卒を職長に採用しはじめてからである。大卒職長制を促した背景要因として、当時はよくオートメーションへの対応であると説明された。しかし日本との比較史的視点からみると、似たような技術革新の内容でも違う人事管理戦略で対応する余地はあった。

この時代の技術革新で問われていた経営管理戦略上の課題は、標準化に基づく高度に集権化された管理システムに、生産技術の早い進歩に応じて標準を速やかに持続的に変えていくプロセスを如何にして取り込むか、ということであった。それには変化を間近で捉える現場と集権化された管理部門の協力体制を構築する必要がある、その要として職長の機能強化が求められるようになったと考えることができよう。その担い手として内部昇進職長ではなく大卒職長が選ばれたのは、学歴が低いという理由以上に、労働者あがりの職長とホワイトカラーとの断層からくる信頼の欠如が大きかった。職長が部下と一緒に労働組合員である日本との直接比較は今後の課題だが、職長の労働組合を禁止し、数々の職長教育をやっても職長が経営側の一員になったわけではなかった

48) Stein, Jason, "GM looks for plant leaders in new places," *Automotive News*, Stein, Jason, "GM looks for plant leaders in new places," *Automotive News* (January 31, 2005), vol. 79 issue 6132, p52.

のである。

1970年代末以降、雇用縮小が繰り返される中で、内部昇進型の職長は経営側から差別的に扱われ、労働組合からも排斥され、次第にその位相を低下してきた。職長のなり手が少なくなったため、その空白をうめる形で、中途採用型の職長が増えてきたと思われる。それは当然、職長の質の低下を招いたと推測される。日本のトヨタシステムにおいて、職長が下からの改善を担う主体として重要であることは広く知られている。職長層の質の低下は米国自動車産業の現場管理において致命的要因になりかねない。

1980年代以降チーム制度を導入する動きは米国自動車産業で広がりつつある。チーム制度の意味を職長制度の変遷という視点からみると、これまであまりいわれてこなかった側面が浮かび上がる。チーム・リーダーとは労働組合員でありながら末端職長の役割の一部をになう存在になりつつあるからである。そういう意味では日本型の職長に似た要素が取り込まれている。従来その辺はQWL的視点が強く意識され、チーム・メンバー間の平等な関係、チームの自主性などが注目されがちだったが、ここでやや違う角度からみる必要が出てきた。例えば、チーム・リーダーから再び内部昇進型の職長が成長してくるか。境界線を越えて非組合員になった時、過去のような亀裂が生じないようにできるか。経営革新といえ、現場に親衛隊を送り込んで解決したがる経営側の傾向はどうか。などが今後の観察ポイントとして重要となろう。