

石田光男の焦燥と孤独

— 『日本のリーン生産方式』『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』
『GMの経験』を読んで

中村圭介

東京大学社会科学研究所

J-200

2011年10月

1. 「よくわかる」

社会学者石田光男の焦燥と孤独。最も新しい『GM の経験』（以下、『GM』と略称）からいくつか文章を拾ってみよう。

「ゆっくり考え、よくわかったことをわかったように記述することが、フィールドワークと呼ばれる分野が社会科学の学問領域として認知されるための最低の要件であろう」

だが、自動車工場についての調査報告のほとんどは、内外を問わず、「労働の事実を明らかにせずに『リーン生産方式』とか『チームコンセプト』とかの多分にイメージによりかかった概念によって事実を説明したかのような装い」を取っているだけである。

「・・・ファッションとしての言説に、大げさに言えば喧嘩腰で向かわないと自分が空虚になってしまうのである。社会科学の仕事は、そういう流行語の喧嘩腰の解体作業にならざるを得ないのではないか」（p.3）。

流行語をちりばめ最新の統計的手法を駆使してファッションブルに描かれた作品の膨大な山を前にして、「こんなものをいくら読んでも真実はわからない。なぜ、みんなはそのことに気づかないのだ。どうして、みんなは真実をわかろうと努力しないのか」という石田の焦りと寂しさをこれらの文章から感じ取ることは容易である。

ところで、ある現象を「よくわかる」とはどういうことなのだろうか。ここではさしあたり次のように考えておけばよい。その現象を構成する「有意味」な諸要素を探り出し、それらの諸要素を一定の論理でつなぎ合わせる。そうして構築された認識が眼前にある現象の全体像を矛盾なく説明している。これが石田の言う「よくわかる」ということであろう。なお、社会科学の理論はどの要素が「有意味」であるのかを示す基準と、諸要素をつなぎあわせる「一定の論理」を提供するものである。

かかる意味で「よくわかる」ことの大切さが社会科学を志す者とりわけ労働研究者の間で、徐々に、軽視されるようになってきたのではないか。日本だけでなく欧米においても。この思いが石田の焦燥感をあおる。たとえば次のようである。

「リーン生産方式」について、それを肯定的に受け止める研究者と逆に批判的に受け止める研究者がいる。日本にも欧米にも両派がいる。だが「重要なことは解釈や意見ではない。定常業務、提案、QC、改善活動を職場の業務全体としてとらえ、相互の論理的連関を正確に記述できるかどうかにあるのではないか」（『日本のリーン生産方式』、「はじめに」p.2、以下『日本のリーン』と略称）

「日本の生産部門は外国人から『リーン生産』とか『ポストフォーディズム』とかの標語で賞賛されてきたが、日本の工場のどこがそれほど素晴らしいのか、逆にアメリカの工場は本当にそんなにひどいのかという疑念が晴れないままに、標語のみが流通してきた」
(『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』、p.152、以下『仕事・管理』と略称)

「・・・肝心かなめのアメリカ自動車工場の実情が書かれておらず『読んでも本当のところはよくわからない』研究が多産された」「・・・アメリカの自動車工場の改革がわからない・・・。研究の数はおびただしいにもかかわらずである。そうすると、これは労働研究自体の、日本に限らず世界中の研究力の衰弱に根拠があると私は確信していたものを抱くようになった」
(『GM』、p.6)

石田を中心としたグループによる自動車工場調査三部作の背後には、1 つには、労働研究のこうした衰弱を何とかしたいとの石田の強い願いがある。だからこそ、10年近くにも及ぶ調査が続けられたのだと思う。調査対象はGM以外は明らかにされていないが、おそらくはマツダ、トヨタ、ホンダ、日産である。これら日本の4社にGMを加えて計5社に関して丹念な調査が行われたのである。実際の調査はマツダ、トヨタを扱った『日本のリーン』が1992年から1994年、『仕事・管理』がホンダ、日産については2003年から2006年、GMに関しては2005年、トヨタは2007年から2008年にかけて行われている。『GM』は『仕事・管理』に収められたGMの記述をより詳細にし、かつ歴史分析、協約分析などを加えたものである。

以下では、私がこの三部作から学んだこと、疑問として残ったこと、読み終わって考えたことを論じたい。それを通して、石田光男の焦燥と孤独を身近に感じてみたいのだ。中村(2005)に続く石田光男論となる。

本論に行く前にもう1つだけ。石田はこの三部作によって「よくわかる」ことの大切さを訴えようとするのだが、「よくわかる」ことの意味は石田によれば二重であり、私からすると三重である。1つの意味は自動車メーカーの労働と経営—日本であれアメリカであれ—を自分で「よし」と納得するまでに詳細に描くことの重要性である。いわば一般的な意味での「よくわかる」である。これは三部作のいずれか1冊でも手にした読者ならばうなづけることであろう。

もう1つの意味は、「よくわかる」労働研究をするためには、新たな方法論を開拓していくことの必要性に気づく＝「よくわかる」ことである。新たな方法論とは石田の言葉を

使えば「仕事論」を明示的に取り入れた労使関係論のことである。実は、三部作で石田が最も強く主張したい点は、このこと、つまり労使関係論の革新が今、求められているということである。経済学、経営学などへのチャレンジも含めて労使関係論の革新を訴え、混迷する労働研究に一筋の光を照らしたことで、これこそがこの分厚い報告書に込められた石田の最大の願いである。

3 つめの意味は、私が読みとっているだけなのだが、新しい労使関係論を自在に操って労働を理解するためには、調査方法の革新もまた必要になるということを経験する＝「よくわかる」ことである。まずは石田が最も力を入れている2番目の「よくわかる」から論じよう。

2. 労働支出の質と量

出発点は日本自動車工場の生産性の高さである（Womack=Jones=Roos 1990）。それに関する解釈や意見は不要である。「実証すべき課題は生産性優位が職場組織のどんなありようと具体的に関係しておるかをしっかりと記述すること」（『日本のリーン』「はじめに」p.5）である。それをせずに、リーン生産方式あるいはチーム生産を構成すると考えられる変数を選び出し、あるいはその代理変数を作成し、それらさまざまな変数で生産性の高さを計量的に示そうとする実証研究をいくら積み重ねても「空しさが増すばかりである」（同上書p.5）。だいいちアメリカでは「・・・職場にチーム制、提案制度、QCといった、どの従業員参加計画を導入すれば、どの程度従業員の働きがい・満足度が高まり、ひいては品質・生産性向上につながるのかを調べる統計的調査が非常に多かった。しかしそのほとんどは、これら従業員参加計画と生産性・品質向上との統計的相関性の証明の失敗に終わっている」（『GM』pp.24-25）のだ。

では「高い生産性を支える職場組織」を描くことはいかにして可能か。何に着目すればよいのか。社会科学の理論について論じた前述の言葉でいえば、どんな諸要素が「有意味」であるとして探り出し、どんな論理でそれらを結びつけばよいのか。これが問われることになる。「高い生産性を支える職場組織」とは具体的には「職場で働く個々の労働者および労働者集団が効率的な労働支出を行っている」ということを指すとすれば、まずは「労働支出の質と量」がどのように決められているのかをつかまえる必要がある。

それでは労使関係論は、これまで、「労働支出の質と量」を定めるルールをどのように

探り、論じてきたのだろうか。石田の答えは「残念ながら、それは不十分であった」。労使関係論は労働支出とその反対給付（＝報酬）に関するルールの研究であるが、「どのような質と量の労働支出を買い手と売り手が合意しあっているのか、その均衡点を表示しているルールの具体的表現物が、反対給付の場合における賃金表にあたるものが、見当たらないために労働支出の側の研究は方法不在のまま今日に至っている」（『日本のリーン』 p.2）この石田独特の断定が重要である。これこそが石田による労使関係論の革新の第一歩となる。

生産計画と生産量を所与として要員量、労働時間、配置、作業標準表、職務記述書によって「労働支出の質と量」は一義的に定められている、これがこれまでの労使関係論の教えるところであると私は考えている。したがって、石田の断定とは異なり、労使関係論は「労働支出の質と量」を定めるルールを分析の対象にしてきたと私は思う。

だが、重要なことは、これらに関するルールをいくら拾い集めて整理しても「個々の労働者がどれだけ懸命に働くのかを期待され、実際に彼らがどのくらい懸命に働くことになるのか」を描くことはできないのだ。要員量から職務記述書までのルールをいくら積み重ね、解釈を施しても、品質向上やコスト改善など非定常業務に自ら進んで、自分たちの知恵と経験をフル動員して取り組んでいる日本の労働者の働きぶりに、つまり彼らの「労働支出の質と量」の実態に迫ることができないのだ。これらの諸ルールにはそのことは記述されていないからである。調査屋としての、この石田の現実感覚が素晴らしい。これこそが石田の断定の背後にある。

だから石田はアメリカ生まれの内部労働市場論、Doeringer=Piore(1971)に対して、彼らを取り上げるルールには「賃金と配分のルールしかなく仕事のルールが欠落している」「job allocation（配置）のルールは十分に論ぜられているが、job level、job contents、efforts 等組織効率に肝要な要素は与件とされてしまっている。ここに内部労働市場の方法的欠陥の淵源が」ある（『GM』 p.20）と批判するのである。日本の労働者の働きぶり、あるいは「高い生産性を支える職場組織」を司るルールは、これまでの労使関係論の枠組みではこぼれおちてしまう。この素直な反省が石田の出発点となる。では、こぼれおちてしまう現実をすくい取るためには、どんな方法的革新が必要となるのか。

石田は、ここから、さまざまな学問を渉猟したようである。方法的な論議を落ち着いてできるようになってから書かれたと思われる『GM』からその経緯を見てみよう。

経営学とりわけ経営管理論はどうか。「・・・いくつかの本をにわかにな勉強しても、これ

は全く使えないということがわかった」(『GM』p.7)。石田がそう判断する根拠は簡単である。「私の調査手法は当事者にヒアリングする手法である。その際の重要な点は聞き取り項目の作成である。経営学の体系はその作成のよすがにならない」(p.7) 石田の解釈によれば、経営管理論は経営を組織構造、個人属性＝動機付け、組織過程に区分けするが、このそれぞれに「経営のどのような事象を観察し拾い上げ、はめ込むのかという点に配慮がまったく施されていない・・・。経営組織に関わる事象・事実は無限であり、無限の事実から何を切り取るのかが恣意的であれば、その恣意性に依じてその観察結果や分析も恣意性を免れない」(『GM』p.7) もう一度、社会科学の理論について述べた先の言葉を繰り返せば、ある現象の中のどの諸要素を探りだせばよいのか、それらをどのような論理でつなぎ合わせればよいのかという理論が経営学には欠けているというのが石田の判断なのだと思う。

経営学の分野で労働に近い労務管理論、人事管理論、あるいは最近のバージョンであるHRM (Human Resources Management) = 人的資源管理論はどうか。これについても石田(2003)による次のような批判がある。「・・・労務管理論で取り上げられる各論、施策は実は、本来の目的である『労働力の効率的利用』に対する有効性という観点で取り上げられているというのではなくて、・・・人事部門が職掌としてなしている事柄をなぞっているだけではなかろうか」(p.95) したがって当然「高い生産性を支える職場組織」を解く方法論を有してはいない。

経営学の中にも労働研究にとって役に立つ理論はいくつかあると私は思う。たとえば企業の行動理論を論じた Cyert=March (1992)、管理会計論(さしあたり櫻井(2000)を参照)、Anthony =Govindarajan (1998)などのマネジメント・コントロール・システム論などである。だが、ここは石田がどう考えるかが重要である。経営学に失望した石田は、それでは、どのようにして新たな方法論に辿りつくのか。

3. 統制=control

ヒントは突然、やってくる。その間の事情については石田(2003)が率直に綴っている。「私は生産技術に疎く工場現場での生産技術的説明をいくら受けても工場労働が『わかった』という実感が遂にもてない焦燥感にいつもとらえられていた。そこで、一度あの壁に貼りだされている図表類を一枚一枚詳細に説明してもらおう機会を持ちたいと思っていた。やがて、その機会に恵まれ、私はそこではじめて『わかった』という実感がもてた」(p.83)

どうか。「一見雑然と行われているかに見える具体的な仕事は部門の目標・・・から演繹的に展開されて設定されているということ、これである。だから、仕事について社会科学적으로これを取り扱おうとすれば、仕事それ自体ではなく、仕事の完遂を誘導する仕掛けに着目すべき」である (p.84)

管理図表から「仕事の完遂を誘導する仕掛け」への跳躍は見事としか言うほかはない。石田以前にそうした跳躍をした研究者を私は寡聞にして知らない。少し、私なりの言葉で解説してみたい。

自動車工場を想定してみよう。1ヶ月単位、1日単位の生産計画が策定され、現存の機械設備のもとで、それに見合う要員計画も作成される。原材料および部品の調達計画も定められる。これらの計画にしたがって投入物を用意して組み合わせる(=組織する)ことによって、生産が行われる。だが計画どおりに進まないのが普通である。機械設備、労働力、原材料、部品などに様々な問題が生じるのが常だからである。それに加えてスタートした時点から徐々に生産効率を上げる(=コストを低減する)よう計画を立てることもある。これらに対処するため、生産の流れを監視し、問題を発見し、原因を究明し、対策を講じる、一言でいえば統制=control することが必要となる。こうした計画、組織、統制の一連のプロセスを管理=management と呼ぶ(田杉=森 1956、pp.1-2)。工場を経営するためにはこうした意味の管理が必要となる。一般的な言葉を使えば、Plan-Do-Check-Action (PDCA) のサイクルを回さなくてはならない。

管理とくに統制=control あるいは Check-Action をどの程度真面目に行うか、どれほどうまく行えるかは工場、企業によって異なる。それらが生産性の違いとなって現れる。『日本のリーン』『仕事・管理』『GM』は統制または Check-Action の活動と成果が日本の自動車メーカー4社と GM との間でいかに大きく異なるかを極めて詳細に描き出している。まことに驚くべき違いである。不勉強であるとのそしりを承知の上で言い放ってしまえば、管理することの真面目さ、その巧拙に違いがあることを経営学はあまり想定していないのではないか。だが、石田自動車三部作はその違いを細かな点まで描いてみせた。

統制あるいは Check-Action について考慮すべき点は3つ。1つは前述したように工場経営がどれだけそれを真面目に行うかどうか、2つめはそれを誰に委ねるのかである。日本の自動車メーカーのように統制を真面目に考え、それをうまく行おうとするとしたら、統制の最前線は職場の末端でなければならない。生産上の問題は、いずれの原因であれ、最

前線の生産職場で起こるあるいは発見されるからである。もちろん、統制を誰に委ねるのかにはいくつかの選択肢がある。専門スタッフ（技術者あるいは作業員）、職場の第一線監督者、一般作業員等からいくつかの組み合わせがありうる。それは与えられた条件のもとで、工場経営が決めることであろう。専門スタッフばかりでなく、現場の第一線監督者、一般作業員にまでそれが委ねられているのが日本の自動車工場の特徴であることは言うまでもない。

統制あるいは Check-Action について考慮すべき最後の3つめは次のことである。誰にそれを任せるのであれ、統制という労働の具体的な質と量、簡単に言えば、どれだけ懸命に、どのような方法で生産の流れを監視し、問題発見し、原因究明し、対策立案措置するのかを事前に定めることは難しいということである。事前に定めることができるのであれば職務記述書に具体的に書けばよいのであり、それは PDCA でいえば Do であって Check-Action ではない。工場経営ができることは、統制の結果として到達すべき目標（生産量、能率、品質、コストなどについての）を提示し、統制を委ねたグループをしてその目標を達成するよう促すことである。上から与えられた目標を達成しようとする努力を積み重ねた結果、統制という労働の具体的な質と量が事後的に決まる。もちろん、統制を委ねられたグループの長は、個々のメンバーに対して、それぞれの能力水準に応じて異なる目標を割り当てるから、結果として個々のメンバーの労働支出の質と量も異なってくることになる。

石田が「工場がわかるきっかけ」となった管理図表は到達すべき目標とその達成状況を第一線監督者と彼らの率いる労働者集団に対して示したものである。提示された目標を達成すべく、彼らは職務記述書には描けない統制という仕事＝非定常業務を遂行するのである。管理図表＝「仕事の完遂を誘導する仕掛け」から、結果として、非定常的な統制という労働の質と量が定まってくる。

要員量、労働時間、配置、作業標準表、職務記述書などによって定まる、いわば定常業務の「労働支出の質と量」。職場に与えられる目標から結果として定まってくる、非定常業務の「労働支出の質と量」。この2つを合わせてようやく労働支出の質と量が決まる。前者はこれまでの労使関係論が対象にしてきたものである。後者は、日本の自動車工場の現状を踏まえ、新たに分析の対象とすべき労働支出である。後者を解明するためには、職場に与えられる目標と、それを集団の長がいかに達成しようとするかを解いていけばよい。すなわち「(ア)部門の目標の設定の仕方（何をどの程度）、(イ)部門目標の責任者＝現場監督者

またはマネジャーをして目標達成に向けて最大の努力を傾けさせる仕組みの解明、である」
(石田 2003、p.84)

こうして「高い生産性を支える職場組織」を解明することができる。要員量、労働時間、作業標準表、職務記述書などに着目するだけではなく、PDCA サイクルの実態を明らかにすることを通じて、労働支出の質と量をより明確に記述、把握することができる。これが石田の主張である。工場で一般作業者が非定常業務を普通に行っている日本の実態を踏まえ、イデオロギーではなく事実に基づいて社会を読み解こうとしてきた石田だからこそその発見だと思う。それは労使関係論的方法的革新である。この新たな方法はもともと非定常業務の多いホワイトカラーの仕事をより明確に叙述し、把握することも可能にする(中村＝石田 2005)。

4. 労使関係論の革新

定常業務と非定常業務の両方の労働支出の質と量をめぐるルールを探り出し、それらと反対給付の表現物たる賃金表、そして職務配置＝技能形成のルールの三者の連関を考えていけば労使関係を把握できる。特に「集団的な紛争解決を通じて安定的な労使関係を確保するという要請に強く影響されていた」時代とは異なり「労働組合の力量が低下し、敵対的な労使関係が後景に退いた」時代にあっては、集団的紛争解決のための「手続き的ルール」ではなく(『GM』p.10)、これらの三種類の実体的ルールが抑えるべき規則となる。これが新しい労使関係論、石田の提唱する労使関係論である。

三者の連関とは何をどう考えればよいのだろうか。労働支出の質と量をめぐるルールと賃金表との連関は比較的わかりやすい。

「労働を『働いていくらになるのか』という観点、つまり、取引関係として認識し、取引を通じてとりあえずの合意を形成するプロセスとして認識する」

「このうち『いくらになるのか』は賃金制度を見ればよいが、『働いて』の側は、大きく定常業務と非定常業務とに区分するのがわかりやすい。定常業務は、具体的には生産計画と勤務体制や配置をめぐる取引で決定され、非定常業務は工場の方針管理とその実行の成否＝取引(合意)で決まる」(『GM』p.13)

これらと第三のルールである職務配置＝技能形成のルールとの関係はどう考えたらよいのだろうか。この点は中村(2005)の石田に対する批判の1つであった。石田(2003)を

素材に石田の労使関係論を読み解いていくと、『仕事への労働者の配置の規則』、いいかえればキャリアはあなたの理論的枠組みから、いつのまにか、落ちてしまっている。そう考えてよいのか。もし、そうだとすると、規則相互の論理的連関の把握もいまだ不十分だといえないか。これはどのようにあなたの枠組みに入ってくるのか」(p.14) これに対する石田の答えは次のようである。

「団体交渉であれ、個別の取引であれ、『やれ』『やります』というだけでは非定常業務は遂行できない。『できる』かどうかが問題になる。技能＝担い手の問題である」(『GM』 p.13)

石田は非定常業務に限定しているが、定常業務であっても「できる」かどうかは常に問題になるのであって、ここでも技能＝担い手の問題は存在する。石田が非定常業務にこだわる理由が私にはよくわからない。「働いていくらになるのか」をその都度、取引し、合意するためには、前提として「できる」が満たされている必要が常にある。そして次の文章が続く。

「賃金論と仕事論は雇用関係を労働と報酬の短期的取引として認識、記述するには妥当であるが、仕事論の短期的取引を円滑にするためには技能＝担い手＝人材育成が不可欠となり、雇用の短期的取引と中期的取引の整合性の確保が避けられなくなる」簡単に言えば、賃金論と仕事論での分析の不備は小池熟練論で補足される必要があるということだ・・・」(『GM』 pp.13-14)

この文章から石田の主張を理解することはそう簡単ではない。上司の「やれ」部下の「やります」というその時々取引が成立するためには、前提としてそれまでに技能形成が中期的な視野で行われていなければならないということだろうか。いずれにせよ、労使関係論は革新された。

5. リーン生産方式

新たな労使関係論が明らかにしたリーン生産方式とチームコンセプトはどのようなものか。まずはリーン生産方式から。次のショッキングな文章から始めるべきであろう。

「日本の製造業の品質や原価低減の『からくり』を QC (サークル・・・引用者) や提案という一般作業者の営為から説明しようというのは間違いである。事実反しているからである」(『日本のリーン』 p.86)

上述したように経営は計画を立て、投入物を組織し、生産を行い、かつ生産が効率よく進むよう統制＝control を行っている。つまり管理をしている。そのために生産量、能率、品質、コストなどの指標の全てあるいはその一部に関して目標値を設定し、それを達成するよう、さらにはそれを上回るようメンバーたちを促す。これが普通の経営のあり方である。もちろん、前述したように、管理をする際の真面目さや巧拙には違いはあるとしても。だから、経営による管理を抜きにして、一般作業者の QC サークルや提案活動だけから品質の高さや低コストを説明しようとするのは「間違い」である。

生産性の高さを説明しようとするれば、第1に経営による管理がどの程度真面目に、どのような仕組みで、メンバーのどこまでを巻き込みながら行われているのかを素直に観察しなければならない。新しい労使関係論の枠組みで言えば、PDCA サイクルの仕組みと回し方、最末端の生産職場およびそのメンバーたちの巻き込み方を明らかにしなければならない。その観察を経て初めて職場における労働者集団の労働支出の質と量が見えてくるし、QC サークルや提案活動の意味もわかるようになる。

『日本のリーン』『仕事・管理』で詳しく明らかにされる日本の自動車工場の管理は会社によって違いはあるものの、おおよそ次のようなものだと言ってよい。

生産量、能率、コスト、品質などの管理指標の目標達成度を示し、達成状況と背景（＝未達成とその原因）を話し合う会議が工場、部、課、職場レベルで定期的に（月に1回とか2回とか）開催されている。これとは別に職場ではシフトごと、あるいは毎日のように能率、品質などに関する会議が持たれている。そこでの議論は真剣で、たとえば副社長が議長を務める月次の生産部門会議（能率がテーマ）では「生産管理部長から、課別の生産能率の一覧表が報告される。『学校の参観日に通信簿が公開されるようなものでマネジャーには相当なプレッシャーになる』と関係者は言う」（『日本のリーン』 p.58）

職場レベルの会議の様子はたとえば品質については次のようである。品質不良が見つかりと組長（20人程度の部下を持つ第一線監督者）が集まる会議で（シフト毎に開催）「不具合対策のやり方、方向性を課長以下で全部話し合って活動内容を決めています。これを課内会議（月1回）にあげる。この課内会議は、その上の部の品質会議に向けての対応が論じられる。・・・下から上に流れていって、基本的に毎日やっていることがちゃんとやれていれば、部の品質会議でも、ちゃんとこういう対策で減っていますと説明するだけです」（『仕事・管理』 p.189）

上から下へと与えられる目標を達成できているかどうか、達成するためにどのような対策を講じるべきであるかをめぐる話し合いが、誠に、「真面目に」各レベルで行われている。この「真面目さ」がどこでも（どこの国でも、どの会社でも）普通に見られると思うのは間違いではないか。日本の自動車工業、製造業の強さの一端はそこにあるのではないか。確実な証拠があるわけではないのだが（次に見る GM は 1 つの証拠であるが）、私にはそう思えてならないのだ。

各レベルで頻繁に開催され、真剣な話し合いがなされる会議を受けて、職場の労働者集団が能率、コスト、品質上の問題にどう対処するか。マツダのコスト低減（『日本のリーン』 pp.21-22、pp.28-32）とトヨタの品質向上（『仕事・管理』 pp.,186-188、pp.194-195）の例をあげておこう。

コスト低減では、1 つ 1 つの工程の作業の見直しが求められる。作業を主体作業＝実際に部品を取り付ける作業、付随作業＝部品や工具を取りに行く作業、手待ち＝何もせずに待っている時間に分けて、主体作業の時間比率をいかに高めるかさらには主体作業の時間自体をいかに縮めるか（これを工数低減と呼ぶ）が改善の焦点となる。改善案は「職長が中心になり職長補佐、班長が考案していると考えてよい」（p.28）改善についての一般作業者の関与は、一般に考えられているものよりも、控えめなものである。職長らによる改善があつて「それを QC（サークル・・・引用者）と個人提案とが補足するという関係にある・・・『このステーション（工程のこと・・・引用者）をなくして、その仕事をこことここへもつていくという決定は職長しかできない。しかし、仕事を持って行った結果、あと 2 秒減らしたいというのがどうしても出てくる。それを作業者に考えてもらうのである』と工場長スタッフ氏は語る」（p.30）。「一般作業者は大詰めの極めて具体的な業務課題や QC（サークル・・・引用者）や提案制度を通じて業務計画（工数低減・・・引用者）に参加的にかかわる」（p.31）

重要なことは一般作業者のこうした参加は、「控えめ」なものであったとしても「中期的な人材形成の側面で欠かせない。・・・一時点で見たときに経済的効果・・・は少なくとも、中核的作業者を育て、班長、職長補佐、職長の人材予備を育成する点で欠かせないものであろう」（p.31）

トヨタにおける品質に関わる指標は「台あたり不具合件数」と「直行率」である。具体的には、最終検査ラインで把握される『不具合件数』を抑制することである。そのために

たとえば組立職場内では「3つの領域がある」(p.186)。1つはラインの通常の工程である。作業者が不具合を発見したら「ひも」を引いてチームリーダーを呼ぶ。チームリーダーが対応し、作業者は通常の作業を継続する。2つめは「組立課内部に設置された検査工程(クォリティー・ゲート=QG)である。次の工程に行ってからでは上にものが被さったりして、内部の手直しが困難になるような要所要所に QG を設定する。QG も 1 つの工程であるから、サイクルタイムがあり、サイクルタイム内で検査が可能なおよそ 10 項目程度の検査を標準作業として設定している」(p.187)。QG の作業者も不具合を発見したら「ひも」を引いてチームリーダーを呼ぶ。3つめが「解析場である。組立課の範囲で、・・不具合を処理する最後の場所である。・・解析場はこの『跳ね出した』・・車両の手直しをする場所である。ここで働く人々は『手直し組』と呼ばれ」(p.188) ている。

これらの作業者たちが現場での品質管理を担っている。そこには一般作業者—QG 作業者—チームリーダー、手直し組といった技能序列がみられ、その上に組長、トライ班(チームリーダーおよび組長クラスで生産準備に携わっている人々)というキャリアが広がる。そして、こういう「一連のキャリアが形成されていなくては現場での品質管理は作動しない。その要点は多技能化である」(p.195)

以上のように職場の労働者集団は定常業務ばかりではなく、非定常業務をこなしている。それをこなせるように育成される。職場での技能形成を支えるように、求める役割が高度になるような階層的な資格制度がつくられている。そして個々人によって異なるであろう「非定常業務の労働支出の質と量」を促し、かつそれを認めるように報酬についての査定制度がある。これが日本の労使関係である。

6. チームコンセプト

GM の労使関係でまず抑えておくべき特徴は、生産労働者に関する限り①査定がないことと②内部に階層構造(日本のような数段階にわたる資格制度)がないことの2つである。労使関係の三種類のルールの中の二種類のルールを比べるだけで日本の自動車工場とは大きく異なる。もう一種類、すなわち労働支出の質と量をめぐるルールはどうであろうか。そしてチームコンセプトを軸とした改革の内実は何であろうか。

日本人からするとには信じがたいのだが、石田らが発見したのは次のことである。第1に日本の自動車メーカーでは当たり前のようにある、会社組織として管理を行うた

めの会議がない。生産量、能率、コスト、品質などについての目標の達成状況を定期的にチェックし、その対策を議論するために部長や課長、職長などが出席するはずの会社としての会議がない。日本の自動車メーカーでは工場、部、課、職場レベルにあり、相互に関連しあっているはずの会議が GM にはない。ただ品質については工場長、3 人の製造課長、品質課のマネジャーが参加する Quality Meeting と呼ばれる会議が毎日開かれている。

第 2 に、その代わりに、労使による委員会が各レベルに設けられている。工場 (Plant) レベル、課 (Area) レベル、ライン (Department) ごとに品質会議 (Quality Council) が設置されている。ここが管理のための会議となる。『スコアカード』という名称の原価、品質、稼働率等の管理指標カードに基づき、Quality Council という労使合同の委員会を工場と課レベルに設置して、PDCA を回す仕組みを作った」(『GM』 p.98) 日本の大企業セクターに多く見られる労使協議機関で、管理をめぐる話し合いが行われている例はおそらくないであろう。日本の現状をはるかに上回る労働者参加だと言ってよい。

だが、品質はともかく、特に原価についての PDCA を労使合同委員会で回せるのかとの疑問が直ちにわき上がる。原価目標を追求することになればムダの排除、職務内容の変更、要員合理化などと結びつくことが多く、それらは労使委員会ではなかなか合意、妥協の難しい問題だからである。

第 3 に、やはり、各レベルにある品質会議では「時に労使双方の険悪な雰囲気になり、開催は不安定であるという」(『GM』 p.101) なぜか。以下はインタビュー記録である。

「・・・私が組合側の一員であったとして、職場で Superintendent (係長・・・引用者) と問題を抱えていたとしましょう。Superintendent の上司である Area Manager (課長・・・引用者) はその問題の報告を受けておらず事情を知らないとしましょう。そういうときに、私が挙手をして ‘これこれの問題で Superintendent が少しも協力してくれません’ と発言すれば、PQC (工場レベルの品質会議・・・引用者) には工場長もいるから、横に座っている Area Manager は急に顔色を失い苦境に立たされる」(『GM』 pp.1012-102)

工場レベルではなく、課レベルではどうか。

「・・・スコアカードが重要だと考える Area Manager は指標の進捗を組合に説明しますが、Area Manager によっては、それを重要だと考えずに、とにかく工場長の機嫌にばかり気を遣い、労働組合にはスコアカードについて知らせる必要がないと考えている。だから、状況とどの課かによって違います」「(組合の協力なしに業績指標は達成できるのかとの質問

に対して) ずっと難しくなるでしょう」(『GM』 pp.102-103)

「・・・労使関係が悪化してくると、労使いずれも会合を持つことを忌避するようになる」(p.101、p.102) これでは管理はできない。

第4に、いや、経営は労使関係の機構とは別に独自に管理に注力しているはずだと考えたくもなるが、それはどうも違いそうだ。管理の指標、ツールは用意されており、組織的な役割分業体制は明確にできあがっている。したがって「業績管理の仕掛けは一応用意されていると言ってよい。だが、仕掛けに命を吹き込むことができているかは別である。この点の詳細は実は不明である。だが、次のような状況から推定するに、この経営独自の努力もきわめて限定的だと思われる」(『GM』 p.104)

次のようなインタビュー記録が紹介されている。すなわち、係長は毎日1回 Supervisor (職長) を自分のオフィスに呼んで話を聞くが、「そこではすべてうまくいっているという話しか出てこない」、工場長も「会議室からラインを覗いて最終ラインで大分不良が出ているな、という調子で Area Manager を呼んで大分大変だなというようなやり方なのだ」(『GM』 p.104) よく話には聞くが、管理者がオフィスにいただけで現場を歩かない、だから現場のことを知らない。それがGMでは普通に見られるということだろうか。

さらに管理指標そのものも低いという。しかもそれについての本社のチェックもきかないらしい。日本人ならば「まさかあのGMが」といって驚くようなことである。「しかし、本当のことを言うと、その目標はしばしば低すぎるのです」「本社から偉い人が来ると工場長はすべてを整え、ペンキのはげたガードレールを塗り直したりして準備万端怠りなくお迎えし、偉い人は会議室ですべてグリーン(目標を達成したことを示す・・・引用者)になったスコアカードをざっとみて、その後職場をちょっと見学して、・・・帰るというようなことだ」(『GM』 p.105)

労使が協力して自動車生産の管理を行うという仕組みを構築した。だが、労使間の信頼関係ができあがっていない、経営側の管理に対する「真面目さ」が足りないことなどのために十分な成果を生んでいない。そんな様子を感じ取ることができる。それでは実際に自動車を生産している現場ではどうなのだろうか。不十分な管理体制の下であるとはいえ、とにかく自動車を生産しなければならない。職長、チームに期待されていることは何か、そして彼らの苦闘はどのようなものか。

第5に、これも驚愕してしまうのだが、職長の大部分に職場を管理する能力がない。ど

うということか。トリムラインに16人の職長がいるが、半分の8人は人材派遣会社からの派遣であり、残りの8人のうちの5人は大卒技術者の初任配属である。内部昇進者はわずかに3人しかいない。派遣と大卒新人の職長は仕事がよくわからず、職場管理ができない。標準作業表の改訂も行えないし、新車立ち上げにも関与せず、いわゆる改善への関与も低い。職場で不良が出ると、原因を究明せずに作業者を非難することが多い。

第6に、こういう職長では職場は回らない、だから「チーム」が求められた。「一言で言えば『チームコンセプト』は・・現場監督者層の能力的欠落を・・現場作業員＝組合員の働き方の改変を通じて補おうとした職場改革である」（『GM』p.109）では「働き方の改変」とは何か。定常業務だけではなく、非定常業務を担うことを作業員に求め、それを通じてグローバル競争が強いる「品質、コスト、納期の改善」を実現しようとした。上述したように管理体制も不十分であり、だからこそかもしれないが、経営は「管理問題を職場の働き方の問題に置き換え」た（『GM』p.117）。

具体的にはどう対応しようとしたのか。Team Coordinator（チームに1人）、任命役員（給料は会社負担）である Problem Solver（シフトに1人か2人）、Safety Advisor（シフトに1人）、Quality Communication Advisor（シフトに1人か2人）が非定常業務を担うことが期待される。

第7に、だが、少なくとも現状において、彼らとその役割を十分に果たしているようには見えない。1つには技能レベルがまだ低い、2つには金銭的な刺激が少ない上に（時間あたり0.5ドルの上乗せ）、努力を評価するような仕組み（＝査定）がない。3つには作業負荷＝Production Standardsの変更は大きな労使関係上の 이슈ーになり、工数低減を進めることが難しい。Kaizenは部品の置き方、補助装置の設置を前提に工数を低減するもので、仕事は容易になり組合は賛成であるが、ムダの排除による工数低減は作業負荷が増すので組合は反対する。その区別は実際には難しそうであるが（というか、日本の現実ではこれらを合わせて工数低減が進んでいくのが普通である）、それが組合の方針である。

第1から第7までの発見を総括すれば、GMでは管理を着実に進める体制も機能せず、職場においてそれを肩代わりするために導入した「チーム」も結局のところは成功していない。労使関係から見れば職場での技能形成を支える制度の不備、報酬における査定の不在という状況に、手続き的には労働者参加を促し、実体的には非定常業務に対する労働支出を求めようとしたのが「チームコンセプト」による職場改革であった。だが、この改革

は十分に整合性の取れたものではなかった。石田によれば「・・・経営目標を達成する人的要件、組織的要件の不備とその不備を補填する労使共同の進捗会議、多数の任命役員、TC (Team coordinator・・・引用者) の設定など参加的形式の導入、および雇用保障協定の充実、その総決算としての経営目標達成の未貫徹である。一言で言うとチームコンセプトという名の職場労働改革の内実とその失敗」(『GM』 p.300) である。

以上の GM の経営、労使関係、改革の実態は、石田が新しい労使関係論に執着することによって可能になった。経営による統制=control のための組織、制度、実態を探ることに固執したからこそ、逆にその不在あるいは機能不全を発見できた。この点が重要である。

7. 考えたこと、わからないこと

以上、石田を中心としたグループの自動車工場調査三部作から私が学んだことを述べてきた。できるだけ、真意を汲み取ろうとしたけれど、誤解や独りよがりがあるかもしれない。その点はお許しいただきたい。ただ、石田による労使関係論の方法的革新は実りある成果を収めている。このことは声を大にして言いたい。以下では三部作を読みながら、そしてこの文章を書きながら、私が考えたこと、わからないことを追記しておきたい。

考えたことの1つは、新しい労使関係論を自在に操って労働を理解するためには、調査方法の革新も必要になることである。最初に提起していた「よくわかる」ことの3つめの意味である。管理つまり計画—組織—統制のための体制、プロセスを明らかにする、とりわけ統制=control の内実を詳しく知る必要がある。そうでなければ、非定常業務を含む労働支出の質と量を定めるルールがわからない。それは自動車工場調査三部作、中村=石田(2005) が実証したことである。このような視角をとることによって、当然のことであるが、「経営」が見えてくる。石田の言うように経営もまた労働だからである。

しかし、この調査には困難が伴う。文書化されたルールにだけ固執してはならない。もちろん、管理のために書かれた規則、図式などはあると思うが、しかし、それらはなかなか外部には出てこない。たとえ規則や図式を手に入れたとしてもそれがどう運用されるのかはわからない。いきおい、管理を行うためにどんな会議があり、それぞれの会議でどういう話し合いがなされ、どのような対策が考案され、実施されるのかなど、個別具体的なインタビューを重ねながら、PDCA のプロセスに迫ることになる。管理指標をどこまで真剣にそしてどういう方法で達成しようとするのかは企業によって、部門によって、さらに

は人によって異なるかもしれない。個別具体的に聞いていくしかない。それらの情報を集めて管理のプロセスを描き出し、労働を語る。そうした調査では、質問の挟み方、言葉の選び方、雰囲気などによってインタビューの成果が左右されるのではないか。調査する側とされる側との協働作業がいかにかうまくいくか。確信があるわけではないのだが、なんとなく、そんな難しさがあるのではないかと思うのである。だからこそ調査方法のなんらかの革新が必要となりそうだ。

考えたことの2つめは、GMの苦闘から指南や教訓を引き出すのではなく、「結局は労使が心から協力しあえる関係の構築を着実に進めながら、その基本線に沿って可能な改革を重ねる」(『GM』p.302)ということをしてきた結果であると納得するしかないとしたら、日本には今後、どんな苦闘が待ち受けているのだろうかということである。私は日本の労使関係の大きな特徴は「労働者がPDCAサイクルに巻き込まれている」ことだと最近、考えている。労働者たちがPDCAサイクルがスムーズに回ることに大きな関心を寄せ、その進行が滞らないように日ごろから配慮している。だからこそ「働きすぎる」。石田の言葉を借りれば「個々人の組織への拘束性の高さが個々人の生活とのバランスを失する」(『仕事・管理』p.202)何が待ち受けているのだろうか。

わからないことは1つ。『仕事・管理』で石田は次のように断定的に結論づける。

「・・・アメリカ自動車工場が、キャリア、技能、報酬、について生産現場は経営と隔絶された平等主義の別世界をなしており、そのことと国際競争力を確保しようとする工場経営の困難とがコインの裏表をなしているということである。労使関係が対立的であるとはそういうことである」(p.201)

これはわかる。だが、続いて次のように言う。日本の「工場は工場社会がキャリア、技能、報酬について共同体的であり、そのことと工場経営の円滑な運営とが表裏をなしている。労使関係が信頼関係に基づくとはそういうことである」「・・・国際比較を通じて見えてくる日本の工場の強みは、企業が共同体的であることである」(pp.201-202)

「共同体的」とは何か？稲上(1981)は「わが国民間大企業のうちには、『企業共同体』とでも呼ぶべき社会関係がみとめられる。・・・(イ)成員利害の共通性、(ロ)集団内部における社会関係の協働性(非排他的な相互扶助や『先任権的』平等主義)、(ハ)職場外に広がる職縁的人間関係のネットワーク、これら3つの要素に支えられてそこから派生する・・・集団優位性と社会関係における連帯主義的凝集性に着目していた」(p.356)と論じた。さら

に、こうした性格を成り立たせているものとして「キャリアの深い内部化」をあげ、それによって成員利害の共通性が高められ、企業社会への統合と企業に対する道徳的関与が強化されると説く。石田の言う「共同体的」とはこれとどう違うのか、そして何故にこの言葉を持ち出したのか。三部作を読み終わった後も、どうも引っかかる言葉なのである。

参考文献

- 石田光男 2003『仕事の社会科学－労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房
- 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－自動車企業の事例』中央経済社
- 石田光男、富田義典、三谷直紀 2009『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係－競争力を維持する組織原理』中央経済社
- 石田光男、篠原健一編 2010『GMの経験－日本への教訓』中央経済社
- 稲上毅 1981『労使関係の社会学』東京大学出版会
- 櫻井通晴 2000『管理会計（第2版）』同文館出版
- 田杉競、森俊治 1956『生産管理研究』有信堂
- 中村圭介 2005「石田光男を読み解く－『仕事の社会科学』を素材に」ディスカッション・ペーパー・シリーズ J-138（東京大学社会科学研究所）
- 中村圭介、石田光男編 2005『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan 1998 *Management Control Systems*, 9th edition, Irwin, McGraw-Hill
- Cyert, Richard M. and James G. March 1992 *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd edition, Blackwell Publishers
- Doeringer, Peter B. and Michael J. Piore 1971 *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath
- Womack, James P., Jones Daniel T., and Daniel Roos 1990 *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates