

## わが国自動車企業のアメリカにおける現地生産（下）

鈴木直次

## 第3章 人事慣行

作業慣行と人事慣行との間には密接な関連があり、両者は表裏一体の関係をなしている。アメリカの伝統的な自動車工場においては、現場従業員は細分化された仕事に特化する単能工であり、同時に、彼らの賃金も職務区分毎に決まる職務給が一般的であった。そこでは個人別の能力評価が賃金へと反映されることはなく、同一の職務であれば賃金も等しいという原則がほぼ実現されてきた。また、現場従業員が異なる職務区分へと移動する際には、勤続年限（先任権の順位、セニヨリティ）という客観的なルールによって決定されるのが通例であった。

## 目 次

はじめに

第1章 工場操業の前提

第2章 作業慣行

(以上, 317号)

第3章 人事慣行..... 1

第4章 情報の共有化と平等慣行.....16

第5章 むすびにかえて一成果と展望.....21

(以上, 本号)

&lt;編集後記&gt;.....28

セニョリティはまた、雇用調整の順序を定める原則でもあった。この点にセニョリティの最も重要な機能がある。アメリカの自動車工場では、景気の変動、技術の変化などに応じて雇用調整が柔軟に行われる。その際、誰からレイ・オフされ、また逆に、景気が好転した時に、誰から再雇用されるかはこの先任権順位にしたがって決定された。労使間における長年の不信感を前提にすれば、組合が組織防衛の観点から、この面での経営側の裁量権をできるだけ小さくしようとしたことは容易に想像しうる。かくてセニョリティ・システムは現場のワーク・ルールを支える核となり、経営側の生産現場での裁量の余地を狭める最も有力な原因のひとつとなったのである。

だが、生産慣行の変化にともなって、伝統的な人事慣行も転換の渦中にある。UAWが全国レベルで雇用保障の強化と引き換えに、賃金上昇の抑制、ワーク・ルールの改編に合意したことはよく知られている。また、チーム・システムを採用した一部の工場では、それに対応した賃金体系面での変化も生まれつつある<sup>1)</sup>。

## 1) 賃金

### (1) 賃金体系

賃金面から検討を始めよう。まず、日系企業の賃金体系およびその支払方法は、アメリカの慣行にしたがって、現場従業員（ブルー・カラー）と事務・管理職（ホワイト・カラー）との間に明確な区別がおかれている。すなわち、前者は時間給（アワリー）の適用をうけ、超過勤務手当での支払われるノン・エクゼンプト（Non-Exempt）であるが、これに対し後者は年俸制（サラリー）であり、超過勤務手当の支払われないエクゼンプト（Exempt）である。したがって、前者の賃金支給額は欠勤や遅刻・早退を除外し、労働時間によって厳密に決められるのに対し、後者ではその関連がやや緩やかになっている。もっとも、時間給の従業員の場合にも、遅刻、早退については5～6分のアローアンスが許されている場合もある。賃金の支払いでも、前者は週給制、後者は年俸を12で割って月給として支払うのが通例のようだ。

アメリカの日系企業はホワイト・カラー、ブルー・カラーという区別を基本的に廃止し、その呼び方すら用いないなどあらゆる点で従業員の平等化を進めている。例えば幾つかの日系工場では、現場従業員用のタイム・レコーダーを廃止し、各自が上司の承認を得たうえで、毎週、実働時間を自己申告する方法をとっている。だが、賃金の支払い方法は、生活習慣となっているだけに一本化できなかったようだ。例えばA社では、賃金の支払いを月給へと一本化しようとしたが、事務・管理職、現場の双方から反対され、このため試験的に現場従業

員に対して2週に1回の支払いを行なったところ、彼ら自身からも強い反発をうけた。2週に1回の支払いをうけても、長い間、週給制度に親しんできた彼らは賃金を1週間で使ってしまう、というのがその理由であった<sup>2)</sup>。同様な話は他社でも聞かれたが、なかには、両者一律に2週間に1回の支払いをしている会社もある。もっとも、この場合も州法が18日以内の賃金支払いを定めているためであり、現場従業員からは1週に1回の支払いを望む声もあるという。以下、主として現場従業員の賃金に焦点をあわせよう。

## (2) 基本賃金率と賞与

従業員に対する金銭的報酬は、基本賃金率（基本給）とさまざまな形態のボーナスとの組合せからなるというのが通例である。基本賃金率は、まず、一般工と保全工それに後者に含まれるごく少数の職務区分に応じて設定される。伝統的なアメリカの自動車産業では、きわめて細分化された職務区分に対応して多数の基本賃金が設けられていた。が、日系企業では柔軟な仕事の配置を実現するため職務区分は簡素化され、賃金面でもそれを支えるべく、このようにごく単純化された構造となった。この基本給を得るためには、入職後一定の勤続期間を要する。新規に採用された従業員は、まず、基本給より低い入職時の賃金を支給され、ついで、6か月程度の間隔で約5%ずつ昇給した後、ほぼ18~24か月でその職務の上限である基本給に達する。上限に達するまでの期間は一般工、保全工とも全く等しいケース、保全工3ないし6か月、一般工18か月と前者の方が短いケース、保全工24か月、一般工18か月という逆のケースまでさまざまであった。入職時の賃金と上限との格差はほぼ15%程度ときわめて小さい。したがって、入職後最高2年が経過すると、同一職務区分内のほぼすべての従業員は同一の賃金を受け取るようになる。以後の賃金上昇は、インフレ率やUAWの全国協約および地域の賃金水準をみながら行なわれる毎年の賃金改定分のみとなる。

これらは基本的にはアメリカ自動車産業の慣行に従ったものである。つまり、ビッグ・スリーのある職務について採用された新人は、入職後一定期間（例えば90日）経つと自動的にその職務の基本給を得るが、それは同時に上限であり、同一職務についているかぎり体系上の昇給はない。昇給を得るにはより高い賃金の他の職務区分へと昇進しなければならなかった。同時に、一般工内部の賃金差もきわめて小さかった。小池和男氏のビッグ・スリーに関する克明な調査によると（1975年）、ある自動車組立部門では一般工257人に対し18の基本賃金率が設定されていたが、その間の格差は13%、最高でも25%に過ぎなかった。「驚くべき平準化」が達成されていたのである<sup>3)</sup>。

型保全工については、ある会社では、入職時、入職90日後そして会社の定めた資格基準に

パスした場合の3段階の基本給が設けられている。また、「保全工見習い」はこれよりやや複雑だが、B社の場合、正規の保全工の入職時賃金の80%程度から出発（一般工の入職時賃金よりは高い）、6か月毎に昇給し、2年後にはその100%に達する。36か月間の養成期間を終了すると、正規の保全工が6か月で達する上限の賃金を適用される。アメリカの伝統でも、熟練職種の場合には、自動的にその職務の最高賃金が適用されることはないし、また、新入社員との格差も一般工の場合よりは大きいといわれる。

一般工の基本給の水準をやや古い87年秋の時点で比較すれば、第4表の通りである<sup>4)</sup>。現在ではこれより上昇している会社もある。賃金水準は地域、組合の有無によって差があるが、一般にはビッグ・スリーと大きな格差がないことはこの表を作成した会計検査院も認めている。ビッグ・スリーを下回るところでも、各種のボーナスを加えればこれにほぼ匹敵する。日系企業の多くは農業地域に進出しているから、これは地元の賃金相場の2倍に達するケースもあるなど、きわめて高い水準である。

基本給は当然ながら、保全工の方が生産工よりも高い。各社によって相違があるが、両者の差は15~20%程度である。また、保全工の中でも、型保全工の基本給は一般保全工より約

第4表 日系企業の賃金水準  
(87年8月現在、生産工・時給)

(ドル)

	入 職 時	12~18カ月後
ホンダ	11.00	12.65
マツダ	10.98	12.92
日産	11.10	12.20
スバル・イズブ	(未定)	(未定)
トヨタ	10.49	11.18
ダイヤモンド・スター	11.41	12.75
N U M M I	11.95	13.94
クライスラー	10.90	12.82
フォード	10.90	12.82
G M	10.90	12.82
フォルクスワーゲン	11.72	12.72

〔出典〕 U.S. General Accounting Office, *Report to Congressional Requesters, Foreign Investment, Growing Japanese Presence in The U.S. Auto Industry*, 1983. p.53



10%高いところが多い。型保全工を別の職務区分としていない会社でも「手当」を支給して、一般保全工の賃金に上乘せしていた例もあると聞いた。また、グループ・リーダーの賃金は一般工より時間当たり50~60セントあるいは5%程度高く、夜勤、休日出勤などは時間などによって差はあるが、割り増し給が支払われる。

つぎに賞与について。まず、組合が存在しないA社は、皆勤ボーナスとプロフィット・シェアリングからなる。皆勤ボーナスは4週間毎に支払われ、皆勤者には1回100ドルが支払われる。一般工の場合、ほぼ1日分の賃金支払額に相当する。プロフィット・シェアリングは年1回、86年度の実績は年取の平均12%であった。B社は2種類のボーナスを設け、ひとつは基本給の10%に固定、いまひとつのボーナスは固定されたボーナスの12~20%を会社の業績に応じて支給することになっている。ボーナスのうち一つを固定的な率とし、他を業績に比例させるという例は比較的多い。前者はむしろビッグ・スリーとの基本給格差を埋めるのが目的ではないかと考えられるが、これは最近のビッグ・スリーとUAWとの協約と同様、より弾力的に決定でき、また基本給のように年金そのほかの長期的な労務コストの上昇につながらない各種賞与を積極的に活用したものであろう。付言すれば、ある会社では、5月と11月の2回にわたってボーナスを支給している。いずれもアメリカ人の生活習慣からおカネの必要な時期（夏のバカンスと冬のクリスマス）であることを考慮した支払い方法であり、同時に、貯蓄性向の低い現地の人々に代わって会社が貯蓄しておくという意味合いももつことから、現地従業員のボーナスに対する評判は良いという。

組合の存在する企業の賃金も大枠ではほぼ同じだが、その構成と水準はUAWの全国協約に強く影響されている。すなわち、賃金構成は、基本給プラスビッグ・スリーとほぼ等しい生計費調整条項、それにある種のボーナスからなる。A社の協約では、1年目（88年7月）には一人当たり750ドルの一時金が、また2年目にも前年度の所得の3%に相当する金額が賞与としてそれぞれ支給されることになっているのに加え、3年目には3%のベース賃金の引上げもある。B社は、当初の基本給が基準となるビッグ・スリーのある会社を下回ったため、毎年70セント程度の引き上げが行なわれ、協約の最終日にはこれに達することになっている。このほか、2、3年目には年取の3%のボーナスが支給される。皆勤手当も一般的であった。

### (3) 個人別査定 of 難しさ

基本給・ボーナスの決定にあたっては、出勤率など客観化できる項目を除けば、個人別の成績査定の入り込む余地はきわめて小さい。日本では、個人の勤務成績評価が賞与を含む金銭的報酬に反映される程度がきわめて大きいですが、日系企業の多くは、従来はこのようなシス

テムをほとんど採用したことはなかった。それはいうまでもなく、アメリカのユニオニズムの伝統にしたがったものである。組立労働のように、職務内容が著しく単純化され、高いレベルの技能を要求されないようなところで個人の成績を評価することは不可能であり、あえてそれを実施するなら差別につながる、という組合の伝統的な主張が基本的には受け入れられてきた。

しかし同時に、日系企業の多くでは、能力給の採用が考慮され、組合の存在している場合には、それとの具体的な交渉までを行なった会社もあるといわれる。それはチーム・システムと多能工化により、日系企業の現場従業員がより広い範囲の仕事をこなすようになったことと密接な関連がある。例えば、ある企業では、活発なジョブ・ローテーションを通ずる仕事内容の平等化にもかかわらず、各個人間には労働量の負荷に差が残り、チーム内のベテランないし能力のある人々に負担がかかる傾向があること、同様に他の会社でも、職務が広い範囲で一本化されているため、仕事内容にバラツキの発生する余地が大きいこと、これを一本の賃金で括ると悪平等に陥り、ベテランないし能力のある人の労働意欲を減殺するのではないか、という懸念が示された。事実、また別の会社では、一般工は仕事内容によって賃金水準に差がないから、一般に難しい仕事より易しい仕事を選ぶ傾向もみられるという。以上の点から能力給的な方策が検討されたのであろうが、ある会社では、アメリカ人の監督者からもこのような措置が必要との意見も出されているようだ。日系企業の多くはその導入を検討しながら、そこまで踏み切れないというのが実情のようだ。

最近では、むしろアメリカの企業の方がこの点では先進的である。チーム・システムを採用したGMのある工場では従業員の技能向上を促すインセンティブとして知識給制度 (Pay for knowledge) を導入した。すなわち、一般工の賃金は入職時14ドル1セントであるが、チーム内の5つの仕事をマスターすると14ドル18、10マスターすると14ドル29、15あるいはすべてをマスターすると14ドル49へと上昇し、上限に達する。全従業員の85%が後2者の水準へと達しているという (1987年)。この知識給制度は、80年代に入ってからいわゆる「譲歩協約」の一つの特徴でもあった。

このように日系企業の金銭的な報酬の中には、技能や熟練の向上を積極的に促す方策は一般には存在しない。だが、少数ながらそれに近い試みをとっている会社もある。まず、A社は、基本給を4段階に分け、3段階目までは6か月毎に自然昇給するが、4段階目は、決められたいくつかの技能をマスターした場合にはじめて支給される。積増し額それ自体は時間あたり25セントと少額に過ぎず、全員が獲得することも可能である。事実、入社後3年も経てば全員がその最上限に達するほどだという。しかし、ある特定時点をとれば全員にゆきわ

たらないため、基本給に差がつく。ごくわずかとはいえ、基本給に差がつくシステムをとっているのは日系自動車会社全体のなかでA社のみである。

今ひとつの試みはB社にみられる。それは、ボーナスの一部を人事評価に基づくメリットにしたがって配分しようという構想である。この会社では、賞与は年2回支払われ、勤続6か月までは半期の収入の6%、その後は8%と定められているが、最近、これに1%程度の個人原資を積み増しし、それをメリットに従って各個人に配分する計画を実施予定である。ボーナスの増加分に差をつけようというプランである。かつてアメリカでも、非組合企業がメリット・システムを導入した例があるが、査定の際のフォアマンの情実のため失敗に帰したという。同社ではこの轍を踏まないため、考課にあたっては、グループ・リーダーと同僚が50%づつの同じ比率の権限をもつという。査定対象となるのは、生産性、品質、安全性そして出勤状態である。

事務・管理職などいわゆるホワイト・カラーの俸給・賃金体系についての情報は十分ではない。ある会社では事務・管理職を第一線の秘書層から、アシスタント・マネージャー、マネージャーまで4つのグレードに分け、その各々の内部に経験と熟練に応じて3つの給与レベルを設け、年1回それを見直すという。比喩的にいえば、4等級12号俸から始まり、1等級1号俸でピークに達するということになるだろうか。この点でも、アメリカの企業に比べれば簡素化されているのであろう。賃金決定に際しては、直属上司及び人事部による査定が大きく影響する。また、上の4つのグレードのうち2つはアワリーであるが、アワリー間の賃金を比べると現場の方が高くなる。このためある会社では、事務職として採用された従業員が現場へと代わりたいという希望を出し、それが認められたこともあるという<sup>5)</sup>。

## (2) 配転・昇進

よく知られているように、組合が成立する以前のアメリカでは、配転と昇進は経営側の完全な裁量に委ねられていた。このため、現場のフォアマンは自分の気に入った労働者には楽な仕事を与え、速やかに賃金の高い職種へと昇進させる一方、逆の人には負荷の高い仕事と低賃金に据え置くなど、情実に基づく恣意的な運用が稀ではなかった。したがって組合が確立すると、労働側は昇進・配転の客観的なルール作りに全力を上げ、協約上はともかく、実際には勤続年限を基準とするセニオリティ原則を経営側に認めさせていった。それでは、日系企業には、どのようなルールが存在するのだろうか。

## (1) 配 転

アメリカの伝統的な慣行では、配転すなわち賃金上昇をともしない他の職場への移動は、従業員個人の意思と希望に基づいて行なわれ、複数の希望者があった場合はセニョリティに基づいて決定された。病欠者の代行などのため一定期間他の職場に移動し、その後は元の職場に復帰できる保障のある一時的な配転は会社都合によって行ない得るが、それも必ずしも広汎には利用されてこなかったようだ。また、現場の職長は同名の職務の持ち場の間でなら従業員を動かし得るが、実際にはそれほど利用されず、また、配転も同じ職名なら希望は小さく、結局、従業員が持ち場を変えることは稀であったようだ。

しかし、日系企業では事情はやや異なっている。まず第1に、すでにジョブ・ローテーションの積極的な展開にみられたように、多能工を育成する訓練の目的で、また、チーム・システムを軸とする柔軟な労働慣行を定着させるために、現場従業員の持ち場を会社都合によって頻繁に変更させてゆく必要があった。そして、この同じ課の内部における仕事割当の変更は、次に論じる正規の配転手続きから除外されている会社もあった。また、一時的な配転の期間も、アメリカの場合2週間、長くとも1か月以内とされているが、日系企業では分かったかぎりではほぼ3か月と長い。第2に、日系工場では生産標準が柔軟に変更され、それにとまって人員の再配置の必要が生ずる。しかも、後に論ずるように、日系企業は高度の雇用保障を実現しようとしていることから、会社都合による柔軟な配転の必要性はそれだけ高くなる。ある会社では、現場の人員配置はできるだけタイトにするとの方針であり、事実、すでに改善によって生じた余剰人員は他の職場へと配転したとの話を聞いた。このように日系企業は、配転は会社都合によって行なわれるものという、アメリカないし日系企業の協約の規定を文字どおりに運用するという新たな慣行を作り上げた。こうした柔軟な人員配置を可能にするシステム作りは、ある日系企業の人事担当者によれば、その会社の人事政策の最も重要な目的のひとつのことであった。

しかし他方で、アメリカの慣行同様、従業員本人の希望による配転ルートも用意されている。これに該当するのは、例えば組立から塗装など異なる課の間での配置転換である。その手続きもアメリカにほぼ等しく、ある部所で空席が生じた場合、会社はそれを従業員に公示し、一定の勤続年限（6ないし12か月以上）を経た従業員に応募する権利を与えている。複数の応募者があった場合、誰を配転させるかは、制度上はアメリカの協約と同様、本人の技能と能力を重視し、それが等しければセニョリティによる、としている企業が多い。A社では、異なる課の間での配転希望者に対しては事前訓練を行ない、一定のレベルに達すればセニョリティで決定するとしている。B社でも、同一部門内での従業員が優先されるなど一定

の制約条件を付けながら、制度上もセニョリティ順に行なうとしている。一般に配転の希望が労働の負荷の小さい分野、例えば組立よりは塗装、生産よりは資材運搬などへと向かう傾向にあることはビッグ・スリーと同様のような。しかし、負荷の小さなところでは他の部所への従業員の移動が少ないから、昇進も容易ではない、という興味深い関連が存在しているとのことであった。しかし、個人都合による配転にも、従業員が次々と職を変えることを防ぐため、一定の制限が設けられている。例えば、一度配転されたら1ないし2年間は次の配転の希望を出せない、あるいは配転できる人数を1部門で1か月に2人まで、1チームにつき3か月に1人などに制限している会社もある。

シフト選択についても同一の手続きに従うが、この場合にはセニョリティの効力がさらに大きい。ある会社で夜勤の新設に当たっては次の方針をとる、との説明があった。まず、現在の従業員を2つのグループに分け、それぞれに新人を割り当てた後、約6か月の間、訓練を兼ねて4週間毎に第1、第2シフトをローテーションする。新人の訓練が終了すると、ヨリ高いセニョリティをもつ従業員は元のシフト（昼勤）へと戻る権利が与えられる。別の会社でも夜勤を新設する場合、セニョリティの逆順に従って従業員を配置したとの説明を聞いた。そして、このシフト選択の場合には、いわゆるバンピンク（セニョリティの高い人が低い人を押し退ける）まで認められている。

## (2) 昇進

アメリカの自動車産業において、現場従業員の昇進には、一般工内部でのヨリ高い賃金率の職務区分への移動ならびに一般工から保全工、フォアマンなど役付工そしてホワイト・カラー層への上昇などのルートがある。だが、その中でもっともパイプが太く、また組合との協約によってルール化されているのは一般工内部での昇進である。協約では、配転と同じく、経営側が従業員の能力に応じて昇進を決定できる。が、もしセニョリティを無視して昇進が行なわれると、追い越された従業員は苦情申請ができるし、これに対して、経営側は昇進させた人の能力が抜群に優れていることを立証しなければならない。しかし、単純化されたライン労働において、ある人の能力が他の人より優れていることを立証することは容易ではない。このため、一般工内部での昇進は事実上、セニョリティによって決定されてきたのであった。

このほかの昇進ルートについていえば、まず一般工から保全工への昇進のためには、従弟制度を経なければならないが、従弟の賃金が一般工より低いこと、従弟になるためには複数の試験に合格しなければならないが、また年令、学歴（高卒以上）で暗黙の制限がある。また、

フォアマンなど役付工への昇進については、組合は全く関与せず、またできないため、労使間で合意された明確なルールは存在しない。職長への昇進の手続きは、二瓶恭光氏の調査によれば、ほぼ以下の通りであった。まず、直属の職長の推薦を得た一般工は、職長のポストに空席が生じた場合、予備試験を受ける。合格者に対しては、過去の出勤状態から個人的な経済状態までのさまざまな審査が行なわれ、ついで、能力開発課の予備面接をうける。さらにその通過者に対しては、4つの部のマネージャーからなる選考委員会の面接（各部長毎、計4回）が課せられ、最終的な合否の決定が下される。一般工の採用方法が著しく簡単であったのに対し、職長の選抜は「能力」を基準にきわめて厳格に行なわれる<sup>6)</sup>。これらは、細分化され、単純化された現場作業を職長のきわめて強い統率力によって組織してゆくという伝統的な生産システムの性格を反映したものであった。

一方、一般従業員は、職長への昇進の可能性は「能力が3分の1、残りの3分の2はフォアマンや人事担当者とのコネ」にかかると評価しているようだ。職長への昇進の可能性がやや大きい保全工は別にして、一般工の多くは昇進を諦めている、ともいわれる。ましてそれ以上の管理層への昇進は1920年代ならともかく、一般にはほとんど絶望視されている。

北米の日系企業の場合、一般工の職務区分はひとつだけだから、アメリカと同じ一般工内部の昇進はない。だが、その反面、チーム・リーダー、グループ・リーダーさらには管理者層への昇進の可能性はアメリカの慣行に比べるとかなり大きく開かれている。まず、一般工からチーム・リーダーへの昇進についてみよう。立ち上がり当初は、一般工の応募者の中から、その資格要件に照らして高い能力をもつ人がマネジメントによって選ばれる。もっとも、例えばA社では、この過程に組合が関与した。操業開始以後そのポストに空席が生じたり、夜勤の追加によってポストが増えた場合には、各社とも一般工の中から採用する方針をとっている。その手続きは、アメリカの一般工内部での昇進と同様、それを従業員に公示し、希望者を募るところが多かった。しかし、組長以上の人々が指名するという会社も複数あった。前者の場合、複数の希望者があった時、そのうちの誰を昇進させるかは、配転の場合と同じく、セニョリティを尊重しつつ、しかし、本人の能力や資質を重視して決定する、というのが一般的であった。

だが、各社からの聞き取りで知りえたかぎりでは、セニョリティよりは本人の能力を重視するというのがほぼ共通した姿勢であった。能力評価のポイントとして各社でほぼ共通に上げられたのは、当該チームのすべての仕事をマスターしていること、とくに、それぞれの仕事のクリティカル・ポイントをつかみ、作業記述書を作成できる能力をもつこと、他人を指導する能力に優れていること、出勤率が高いことなどであった。なかには、参加活動への積

極的な姿勢、チーム・メンバーの信望などパーソナルな面も評価の対象に含まれるという会社もあった。そして、その評価にあたるのは基本的には係長、組長など人事権をもつ上司だが、人事部がかなり強い権限をもってその決定をチェックするシステムをとっている会社もある。

具体的にみると、まずA社の制度では、チーム・メンバーは90日の試用期間が経過したあと、チーム・リーダーへと応募する権利が発生する。その空席が生じた場合には、従業員に公示され、希望者はセニョリティの順に面接され、合否が決定される。面接に立ち会うのは、組長、班長、そして志願者が指名した人とある。結果的には、セニョリティ順になる確率が高いように思われる。しかし、同社から聞いた直接の説明では、班長が日頃の経験から特定のメンバーに対して応募を勧める場合があるとのことだったから、結果的には、人事考課が大きく働くようだ。

B社も、空席が生じた場合希望者を募るが、その際、少なくとも同一チーム、少なくとも同一グループが優先される。とくに興味深いのは昇進のために訓練機会を与え、その結果と日頃の人事考課を総合的に判断して決定するとあることだ。その際、複数の適格者が存在した場合はセニョリティに従うとされているが、実際にはその効力は大幅に減殺されているようだ。

C社でも同様に、第2シフトの新設にともなって生じたチーム・リーダー、グループ・リーダーを第1シフトの従業員から募集した。その際、昇進希望者全員に6か月間にわたって、勤務時間外の訓練機会を与え、その結果とインタビュー、日頃の人事考課を総合して評価が下された。この場合、立ち上がりから間もないこともあって、セニョリティの効く余地はほとんど存在しなかったように思われる。また、昇進の機会が、従業員が訓練を受け、熟練を形成するインセンティブとして機能していることは注目される。同時に、事前訓練は従業員に対し、自分より上位の職階にある人々の仕事内容と昇進のために要される能力を周知させる手段ともなっている。選にもれた人々に対して、人事部がその理由を説明するなどのキメ細かい配慮ともあいまって、これらは昇進における公平さを確保し、それに対する従業員の信頼を確保することが目的となっているのであろう。

一般工から保全工への昇進は、すでにふれた従弟制度を経なければならない。日系企業は保全工の一部を当初は別枠で採用したが、操業開始以後は社内養成も行なわれる。D社では、保全工に生じた欠員を一般工の中から採用した。その際、予定を大きく上回る応募があったため、かなり厳しい予備選考を行なったようだ。同社の場合、他の日系企業でも同様だが、保全工の入職時の賃金が一般工の基本給より高いことも、昇進希望者を増やしたのであろう。

つぎに、チーム・リーダーからグループ・リーダーなどホワイト・カラーへの昇進についても、公募制をとるところととらないところがある。E社では一般工からチーム・リーダーへの昇進とは異なって公募制はとられていない。本人の申告に基づき、もっともふさわしい人を係長、課長が選ぶ。最後に、工場長のところに持ち寄られ、日本人とアメリカ人の協議によって決定されるという。逆に、グループ・リーダー以上への昇進には公募制をとるという会社もある。

最後に、ホワイト・カラーの昇進と配転について、限られた例ではあるが、簡単に論じておこう。すでにふれたように、立ち上がり当初は管理者層のかなりの部分は他の企業からの転職者組などで充たされた。が、その層の離職率は高いと予想され、むしろ内部養成によって、その会社の「社風」を身に付けた管理者層を育てたい、との方針を複数の会社から聞いた。昇進の手続きはF社では、勤続6か月後に権利が発生し、欠員が生じたときにそれが従業員に掲示され、希望者が募られる。専門の委員会が応募者の適否を判断した後、人事部によるインタビューを経て合否が決定されるという。したがって、上司が辞めないと昇進の可能性がないため、本人が会社を辞めるというケースもあったようだ。また、近く、新卒者の採用を予定している別の会社もある。

ちなみに、事務職の訓練についての考え方も会社によってかなり異なるようだ。ある会社では日本と同様に将来は事務職についてもジョブ・ローテーションを行なう予定とされたが、日本のように、「人事→経理→購買」という慣行を作り上げるには10年くらいはかかるかも知れない、とのことであった。同社では、まずそれぞれの課の課長クラスから配転を始める予定だが、それが可能になるには課長を支えるその課全体の体制が十分に強化されている必要があり、現在はそのための準備中とのことであった。現場従業員に対しては、すでに確固たるポリシーを確立しているかにみえる同社でも、ホワイト・カラーに対しては暗中模索とのこと、現在はなお、ホワイト・カラーに必要な資質を見極め、そのための教育を専門知識およびOJTを通じて行なっているとのことであった。しかし、別の会社ではこの点についてはむしろ懐疑的であり、現状が日本的なゼネラリストには程遠いのはもちろん、また、将来ともその方向に向かうか否かは明らかではないとのことであった。そして、OJTは持ち込めないであろう、との印象を聞いた。

昇進は日系企業の人事政策のうえできわめて大きな意義を持っているように思われる。多くの会社では立ち上がり後間もなく、また好調な業績に由来する相次ぐ増産によって、チーム・リーダー、グループ・リーダーのポストは増大し、したがって昇進の余地はそうとう大きい。日系企業がこれらの人材を内部から求め、しかもその手続きをかなりの程度まで明確



に従業員に公表していることともあいまって、これらは従業員の昇進意欲を喚起するのに成功したように思われる。一般的には、米国人従業員の昇進に対する意欲は日本人に比べ低いと言われる。この点はさらに吟味されねばならないが、例えばある会社では夜勤の追加によって新設されたチーム・リーダー、グループ・リーダーの公募に対し、昼勤の従業員の過半にあたる800人あまりの希望者が殺到したといわれる。また、別の会社の人事担当者も、昇進意欲の個人差は日本よりも大きいかもしれないが、全体としてみれば、変わらないとのことであった。そしてこの昇進意欲の喚起が、現場従業員の労働意欲を高め、多技能の習熟など新たな労働慣行への同化を促進する重要な原因の一つとなっているように思われるのである。

### 3) 高い雇用保障の約束

日系企業の人事慣行における最大の特徴は、高い雇用保障の約束にあった。この点で嚆矢となった NUMMI の85年協約では、会社は財務状態が長期的に著しく悪化しない限り、レイ・オフしないこと、しかもその場合でも、役員給与の削減、希望退職者の募集、外注作業の内部化などのコスト削減策を事前にとると明言している。マツダの協約もほぼ同じ内容をうたっているようだ。また、組合のない企業でも、同様の方針が従業員に伝えられている。これを保障するため、例えば、ある会社では警備、雑役、カフェテリア等の付随的な職種を下請けにだし、工場従業員の雇用のバッファーを用意しているという。また、かなりの会社で、アメリカ市場での販売が低下した場合でも現地工場の生産は維持し、その調整は輸出つまり日本の工場において行なわざるを得ないとの観測も聞かれた。

高い雇用保障の約束は、日系企業の目指す柔軟な作業慣行の実現のために、戦略的な重要性を帯びていた。まず第1に、すでにふれたように、アメリカの伝統的な労使関係において、職務区分が著しく細分化され、その配分が公式化されたルール、セニヨリティによって律せられてきたこと、また生産標準が事実上変更できないものになっていたことなどは、まず、「科学的経営」に基づく労務管理に由来した。が、同時に、組合が労働者の生活を経営の恣意的な決定から守り、雇用を確保しようとしたこともその強化につながった。それゆえ、高い雇用保障を約束すれば、職務区分の単純化やジョブ・ローテーション、生産標準の弾力的な変更など日系企業の新たな労働慣行に対する組合ないし労働側の懸念や拒否反応は、かなりの程度まで緩和できるであろう。

同時に、雇用保障の約束を実現するには、労働側も柔軟な作業慣行を受け入れねばならないという関係が存在する。景気変動や車種間での需要の変化、生産標準の柔軟な変更などに

よって、人員の再配置が必要になる可能性はきわめて大きいですが、アメリカの慣行であれば、その多くはレイ・オフによって処理される。だが、レイ・オフを原則として行なわないと約束した日系企業では、柔軟な配転の実現やそのための多能工の養成などが必要なのであった。かくて雇用保障の約束は、伝統的なワーク・ルールを、従業員との大きな摩擦なしに改編できる可能性をもちうるのであった。

第2に、高い雇用保障の約束には、日系企業の人材養成の基本的な方針を従業員の前に明らかにし、彼らの意識変革を促すねらいもあったのではないか。日系企業は従業員の選抜、訓練に大きなコストをかけ、人材の内部養成および昇進に積極的である。これが円滑に実現するためには、従業員が長期にわたってその会社に勤務することが前提となるから、日系企業が従業員をレイ・オフしないと約束したのは当然のことからでもある。しかし、同時に、その約束は、日系企業とアメリカの企業とは違うという従業員の感覚を生み出し、彼らの会社に対する信頼感ないし一体感を醸成して、それに積極的に関与するという意識をつくりあげる最も重要な前提となっているのである。

これらの関係は、雇用保障の拡充をめぐる最近のアメリカ自動車産業の趨勢の中にもみられる。80年代に入ってからいわゆる「譲歩協約」の中で経営側は賃金の凍結やその引き下げ、ワーク・ルールの改編を求める代わりに、雇用保障の拡充を約束した。とくに84年のGMとUAWとの全国協約では、新機械の導入、生産性向上のためのワーク・ルールの変更、部品・資材の外注化など企業の合理化策に基づいて発生した余剰人員は、会社が10億ドルを拠出してつくる雇用機会バンク Job Opportunity Bank に吸収し、従来の賃金・付加給付を保障しながら教育訓練を施し、他の事業所などに配置転換させることに合意した。レイ・オフ量の規制につながるこのバンクの新設は、組合にとって雇用保障の観点から画期的な意義をもつ。しかし、同時に経営にとっても、それは合理化への組合の協力を取り付け、柔軟な人材配置を実現する戦略として重大な意味を持っていたのである。しかし、景気変動に基づく生産の増減によって生ずる余剰人員はこのバンクの対象外とされ、事実その後も販売不振によるレイ・オフは繰返されている。また、老朽工場の閉鎖も続発している。不徹底な雇用保障のもとで、従来と同じようにレイ・オフが行われる現状では、たとえ経営の意図通りに現場のワーク・ルールが柔軟化されたとしても、それが従業員の積極的な生産への関与など、期待される効果にどこまでつながるのか疑わしい。これに比べ日系企業の雇用保障の方は、NUMMI の例が象徴するように、現在までのところ、たんなる約束以上の存在となっているのである。

以上、日系企業が目指す人事方針について概観した。あらためて要約すれば、まず賃金面

では職務区分の簡素化に対応して基本賃金率が単純化されたが、反面、体系そのものはビッグ・スリーの慣行に近かった。「同一職務，同一賃金」に代表される金銭的報酬の平等化という考え方は、日系企業といえども無視できない重みを持つのであろう<sup>7)</sup>。他方、配転や昇進会では、会社の意思によって従業員を柔軟に配置するという方針が貫かれ、セニョリティ原理からのかなりの転換がみられた。もちろん、公平さの客観的な基準としてセニョリティが広く受け入れられているアメリカの風土の中で、それを完全に無視するのは難しい、と複数の会社の人事担当者が話してくれた。が、日系企業のその利用法は融通性に富み、かなり便宜的であった。そして最後に、雇用保障の約束があった。会社都合による解雇を原則としては行なわないとの長期雇用の約束こそが、柔軟な生産慣行を支える人事慣行の最も重要な基盤となっているのである。

- 1) 以上については、さしあたり、馬場宏二編『シリーズ世界経済 II アメリカ』第3章（御茶の水書房，1987年）を参照。また、本稿でアメリカ自動車産業の生産・人事慣行を検討するために参照した研究は、とくに注記したもの以外には、C.R.Walker and R.Guest, *The Man on the Assembly Line*, Harvard Univ.Press, 1952., C.R.Walker and R.Guest, *The Foreman on the Assembly Line*, 1956., E.Chinoy, *Automobile Workers and the American Dream*, Beacon Press, 1955., H.C.Katz, *Shifting Gears*, MIT Press, 1986., N.Lichtenstein and S.Meyer, ed., *On the Line*, Univ.of Illinois Press, 1989. などがある。
- 2) この点は、「はじめに」の注3) であげた文献が指摘している。
- 3) 小池和男『職場の労働組合と参加』第3章，（東洋経済新報社，1977年）参照。あらためて述べるまでもないが、同書はアメリカにおける「キャリア」の形成について、本格的な実態調査によって明らかにした優れた研究である。本稿では配転・昇進についても多くを同書によっている。
- 4) 例えば、島田氏が引用されている『オートモティブ・ニュース』紙の調査結果と比較された（前掲書，194-5頁）。なおこの他のいくつかの会社でも、筆者が聞き取りした1988年秋の時点では、賃金水準が上昇していた。
- 5) このほか、日系企業の付加給付の水準もビッグ・スリーとほぼ等しいといわれている。これらについてはさしあたり、GAO, *op.cit.*を参照。
- 6) 二瓶泰光「アメリカ自動車産業における労使関係の事例-1」『三田学会雑誌』第65巻第4号（1972年）。
- 7) この点についてある会社の人事担当者は、少なくともはじめは現地の従業員にとってわかりやすいシステムにしておいた方がよい、との考えを話してくれた。

## 第4章 情報の共有化と平等慣行

日系企業の生産および人事慣行が、その意図通りに実現されるためには、従業員の会社への関心を常に喚起する装置が必要であった。例えば、彼らがめざす生産慣行の最大の特徴は、現場にさまざまなノウ・ハウが蓄積され、それが会社全体で共有されることを通じて、不断に効率を高めてゆくことにあった。そして、その成否のカギを握るのは、現場従業員の改善活動などへの積極的な参加と会社全体での速やかな情報共有システムの確立にある。このため多くの日系企業では、提案および小集団活動などの展開が奨励されると同時に、情報の共有化をはかるさまざまな方策がとられている。これらはまた、長期雇用政策のもとで従業員の定着率を高め、生産計画や人員配置の柔軟な変更を円滑に実現するためにも必要とされたのであった。

以上の慣行の多くは、戦後のアメリカ自動車産業の伝統には存在しなかった。それは主として生産慣行の差に由来する。が、同時に、マネジメントが経営権を重視し、情報の公開には消極的であったこと、ユニオンもまた、経営への参加を基本的には拒否したことにも理由の一端があった。労使のコミュニケーションの中心は3年に1回の労働協約改定交渉時にあり、日常的な接触は苦情処理に限られた。もっとも最近では、ビッグ・スリーもQWL計画をはじめ提案制度やQCサークルの導入を促進し、情報の共有化やコミュニケーションの緊密化に努力するようになった。ユニオンもまた従来よりは積極的な姿勢を示している。この面でもまた、大きな転換期にあるといえそうだ。

### (1) 提案および小集団活動

立上がり後の時間の経過などによって差はあるが、一般に、各社とも提案およびQCサークルなど小集団活動の展開には積極的である。その概要を、日系企業の中で比較的長い歴史をもつA社に即して検討しよう。同社のプログラムは、品質、安全性、その他一般という3つの提案制度と小集団活動からなる。まず提案制度は、組合が存在しないこともあってその内容は自由かつ多岐にわたる。各提案については48時間以内に回答されるが、この速やかな応答が制度を成功させる最大の秘訣であり、アメリカ企業では提案以後数か月も回答がないことも稀ではないといわれる。提案は専門の委員会によって審査され、2か月毎に表彰され、個人別に得点が与えられる。同社の廊下には、各従業員毎の年間、累計の得点が掲示され、成績優秀者は顔写真入りで紹介されていた。得点に応じて、最高では、その工場生産される乗用車1台、旅費会社負担の休暇旅行の権利などが与えられる。また、優れた提案について

は社長に直接プレゼンテーションする機会も設けられている。

小集団活動は、ある特定の問題を解決するために自発的に作られたサークル活動である。会社は訓練のためにさまざまな援助を与えるが、サークルの運営には一切干渉しないといわれる。1サークルの平均規模は5～8人、そのリーダーもサークルのメンバーが選ぶ。活動は勤務時間外だが、賃金を支給される。他の日系企業では、作業チームが小集団活動の基本単位となり、チーム・リーダーがその責任者を兼ねる場合が多いようだ。また、これらの活動のために会社が負担するコストは、A社の場合、100万ドルにも達するが、直接の改善効果にもまして、学習にとまなう価値とチーム・ワークの養成という点からみてそれ以上の利益があるとされている。他社でも同様に、小集団活動に対しては、生産方法の改善への直接の貢献よりは、従業員内部のコミュニケーションを高め、職場に改善への雰囲気を作り出す方を重視しているとの指摘が聞かれた。A社では活動が終了した後、毎年3、9月に発表の機会があり、毎年2件のベスト・サークルが選ばれ日本で行なわれる同社の世界的な発表会に参加する。これにはまた、社内だけでなく、納入業者も参加するといわれている。同社の提案、小集団活動はアメリカの専門機関によれば、従業員の参加率、件数、その採用比率などの点で業界最高水準にあり、アメリカ企業より10ないし15年先行しているとの高い評価が与えられている。日系企業の小集団活動への従業員の参加率は30%前後が一般的であり、マネジメント層はさらにその上昇を期待していた。もっとも、一般にQCサークルは、従業員の30%程度が参加すれば成功との指摘もある。

B社でも同様に活発な提案、小集団活動が展開されている。ことにその提案件数は88年1年間で1万1千件程度にも達し、従業員の7割が参加したという。これらのさまざまな、場合によっては細かな提案にどこまで迅速に答えられるかが、この制度を維持する鍵との声は共通に聞かれた。

## (2) 情報の共有化

従業員の参加意欲を高めるためには、会社の経営や工場の操業、人事などの情報が従業員へと伝えられ、その共有化がはからねばならない。同時に、従業員の日常的な不満を速やかに汲み上げ、アメリカの伝統的な苦情処理制度よりも迅速にこれらに対応できる体制が作られねばならなかった。

まず、経営情報の共有化の方策から。一般に、多様な人種、経歴の人々から構成されているアメリカの職場では、会社全体で共有される価値観を作りあげることが難しく、そのためには日本におけるよりも大量の情報を伝えることが必要といわれる。多くの日系企業では、

情報伝播の基本的な回路は、直属の上司を経由し、チーム・ミーティングを通じる。このため、毎日の操業開始前後あるいは休憩時間の一部、週や月毎に設けられた定期的なチーム・ミーティングが重要な意味をもつことになる。ただ、上司が絶大な権限をもっている関係から、この経路だけで情報の共有は十分ではないとして、経営陣の上層部と各レベルの従業員が直接接する機会がさまざまな形で設けられている。C社では、そのひとつの試みとして、ラウンド・テーブル・ミーティングと名付けられた懇談会を4半期毎に開催している。職種ごとにセニョリティ順に集められた従業員50人に対し、経営陣から3か月毎の生産計画、配転、応援、残業などの情報を流すと同時に、従業員の不満などを自由にトップ・マネジメントへと直接伝える機会になっている。

タテの情報伝播の経路と並んで、横断的なコミュニケーション回路も存在する。D社では、経営トップから現場のチームに至るまで、各段階で横断的な公式・非公式のミーティングが設けられ、自由なテーマで、また、場合によっては販売、デザイナー、サプライヤーなど外部の人々の参加もおおいで、会社に関わる問題を討議する場を設けている。この会社では、現場従業員が毎日1回は必ずミーティングに参加し、マネージャーも毎日生産会議に出席する。このような経路を通じて、情報共有と同時に、意思決定の基礎が作られるとのことであった。また、E社では、情報共有と会社の長期目標への従業員の統合を目的に、労使協調、品質の確保などの長期目標を達成するため毎年の具体的な目標が全社的に作られる。その際、トップ・マネジメントは大枠を示すにとどまり、具体的な作業は各分野を主として担当する部に委ねられる。各部は、その内部はもとより、他の部課におけるチーム・ミーティングを通じて意見を交換し、年次目標を設定する。こうして作られた年次目標は1年に2回達成度がチェックされ、翌年度の目標作成の参考資料とされる。

このほか、ニュース・レター、掲示板やカフェテリアに置かれた社内テレビなどが広汎に利用され、経営上の決定や生産実績が刻々と従業員に伝えられていた会社もあった。また、会社全体のクリスマスやニュー・イヤーなどのパーティが開かれたり、従業員相互の親睦を促進するために会社が一定の資金的な援助を行なうなどの企業も少なくない。

### (3) 苦情処理制度

組合結成の重要な原因のひとつは苦情処理制度の未整備にあるとまでいわれるから、日系企業でも組合の有無に関わらず、正規の苦情処理制度が備えられている。その顕著な特徴は、直属の上司との話し合いを通じて、できるだけ問題が生じた場所に近いところでそれを解決する、という点にある。事実、日系企業の労務管理に批判的なグループも、問題が速やかに

解決される点は評価している。これに対し伝統的なアメリカの苦情処理システムでは、労使の「官僚主義」によって些細な問題の解決でも数週間、場合によっては数年もかかるという。

具体的な手続きは、例えばA社では、まず職場の直属上司に苦情を申し立て、それで解決されない場合は4名の従業員代表からなる委員会へと提訴する。ここで経営側の代表と協議されるが、さらに問題が解決されないと、課長、人事部長が対応する。A社では、伝統的な苦情処理システムのひとつの欠陥は、会社内部の問題の解決がそれを知らない人に委ねられることにある、との認識から、この手続きの最終段階は人事部長となっている。しかし実際には、現在までこの制度の利用者はいないようだ。

苦情処理の最も深刻なテーマは解雇である。このため、従業員代表からなる陪審制度を設けている会社も複数ある。B社では、6人の同僚（異なるシフトの勤続1年以上の従業員）とマネジメント側の代表1名から委員会が構成され、ヒアリングおよび多数決による決定を下す。この制度によって、解雇とされたものの20%が復職を許されたという。またC社では、最終決定の前に陪審員（対象者と同じ職務区分から3名、課長から2名、議長として議決権をもたない労務課長1名）の見解を求めるが、最終決定は会社の責任において行なうとしている。

このほか、従業員が人事部をはじめ経営陣に対して、直接、苦情や質問などを提出する機会を設けている企業も少なくない。D社では、人事部に24時間通話可能な内線電話を設置し、匿名でかけられた電話に人事部長が回答する。またE社では、社長宛に記名、無記名の手紙を書き、無記名のものには回答を速やかに掲示する。いずれもかなりの利用者があり、配転についての質問からカフェテリアの混雑まであらゆる苦情が出されるという。そして、このシステムが円滑に機能する秘訣は、提案制度と同じく、会社側が速やかに回答するという点にある、というのはほぼ一致した見解であった。また1年に1回、人事担当者が現場従業員にインタビューし、配転、昇進などの希望を聞く企業、採用した従業員に対し6か月間は、出勤率、品質、チーム・ワークなど40～50項目にわたる成績の評価を行ない、本人に伝える会社もあった。とくにある会社のパンフレットで、従業員に対しスーパーバイザーと自由に話をするよう奨励しているのが印象的であった。

組合が存在する企業でも、コミュニケーションの緊密化のために大きな努力が払われている。3年に1回の協約改定交渉があり、賃金や労働条件など広汎な問題が取り扱われる。苦情処理もビッグ・スリーに近いシステムとなっているが、ここでも問題をできるだけ身近なところで処理するとの考え方から、A社では、苦情処理の第1段階として、直属のチーム・リーダー、グループ・リーダーとのグループ内での非公式な話し合いを規定している。グル



ープ・リーダーは3日以内に回答することが義務付けられている。これで満足ゆく回答が得られなかった場合に、組合の代議員と協議するという伝統的な苦情処理手続きが始まる。以後、3段階（合計4段階）の手続きが明示され、最終段階には仲裁もある。

また、労使の懇談会も定期的に設けられている。B社では、労使の代表が会社のすべての分野をカバーする懇談会を設け、頻繁にミーティングを開いている。また別の会社では合計8つの労使協議会が設けられ、労使同数のメンバーがコンセンサスをえて運営するとしている。また、組合の執行委員を含めた定期的な会合が2週間に1回行なわれ、製造の各課長、労務課長、組合代表が集まり、意見交換を行なうとされていた。

後にふれるように、最近、UWA内部で労使協調に反対するグループの台頭が伝えられているが、88～89年に各社を訪問したときには、組合との関係はきわめて協調的との説明をうけた。現場で生ずるさまざまな問題に、会社と組合とが共同で当たっているとのことであった。いくつかの会社では労務課員と組合とが同じ部屋で机を並べて執務していた。ある会社では、現場の不満を吸収し、説得するうえで組合が重要な役割を果たしているとの話も聞いた。情報経路の整備、円滑な問題の解決のうえで、組合の果たしている役割は無視できないように思われる。

#### (4) 平等慣行

コミュニケーションの緊密化のためには、それを可能にする制度、慣行が必要である。伝統的なアメリカ企業のように、職制レベルがきわめて多岐にわたり、現場の従業員とホワイト・カラーとの間に身分的ともいえる格差が存在するところでは、コミュニケーションの緊密化も容易ではない。この点で日系企業は、一般に、日本における以上の「平等慣行」をアメリカに移植している。職制レベルの単純化に始まり、従業員全体の食堂や駐車場での特権の廃止、会社支給のユニフォームのマネジメントまでの着用、複数の会社で社長クラスまで個室のないオープン・スペースなどがそれにあたる。実際、筆者の工場見学の際に、カフェテリアで社長クラスが食事をしていたり、社長が現場を訪れているところに会ったこともある。

この点で各社はそれぞれ特色ある工夫を行なっている。A社では、2か月に1回、優れた改善を提案した人を社長、副社長ら役員が職場に訪ね、激励、懇談する機会を設けている。すでにふれた他社のラウンド・テーブル・ミーティングもそれにあたる。社長が、折りにふれて現場従業員と交流する機会を増やそうとしている企業も多い。オープン・スペースも、それを象徴する点で小さくない意義を持っている。数社では日本と異なって、社長にも個室



がなく、来客用の応接室が備えられているだけであった。アメリカ人管理者層が、このようなシステムに慣れるのは容易ではなかったであろうと思われる。例えばB社では、当初、顔の隠れる程度の仕切りをおく計画だったが、アメリカ人従業員からかえって邪魔だとの意見が強く、完全なオープン・スペースになったという。しかし他方、アメリカ企業との合弁ないしそれに近い形態の会社は副社長以上に個室が与えられていたり、当初は、完全なオープン・スペースで出発した会社でも、後に仕切りを設けるなどアメリカ式の慣行へ近付いた例もある。アメリカにおけるホワイト・カラー層の伝統的な特権を考慮すれば、これらも無理からぬことのようにも思われた。

少なくとも現在までのところ、これらの平等慣行は現場従業員から好感をもって迎えられているようだ。伝統的な米国の労使関係におけるブルー・カラー労働者の地位を考慮すれば、その素地が十分にあることは否定できない。だが、他方、これらはアメリカ人管理者層のもつ伝統的な特権を否定したところに成立しているから、彼らにとってはやはりある種の欲求不満が残るのではないか、という印象もまた否定できない。アメリカ企業も情報の共有化に取り組んでいるといわれるが、その場合、象徴的な平等化を越えて、伝統的な管理者層の特権がどこまで維持されているのか、現場労働者との垣根がどの程度まで実際に消滅しているのか、興味深い。

## 第5章 むすびにかえて—成果と展望

### 1) 現地工場の成果

最初の日系自動車工場の操業が開始されてから、まもなく10年が経過する。この間、アメリカに相次いで誕生した日系工場は現在までのところ、概して、きわめて順調に運営されてきた。アメリカ国内での販売も急速に増加し、その順調さのゆえに、新たな摩擦すら生み出しかねない状態である。もっとも、現地工場の多くは立ち上がり後間もなく、約半数は本格操業を開始して2年以内というのが現状である。さらに、ある日系企業の首脳が的確に指摘したように、現地生産は周到な計画のもとに開始されるのだから、進出後の5～10年は好調な業績を収めて当然であり、問題は20年先であるとの見方もできる。現地経営の本格的な評価はなお今後の課題であるし、現状での評価にしても、本稿では論じられていない部品調達をはじめ多くの問題が検討されねばならない。それゆえ以下では、現地経営全体の評価というよりは、工場内部での生産慣行や人事慣行に関する限りでの現在までの成果を要約し、若干の展望を付け加えることで満足するほかない。

現地工場の生産性と現地生産車の品質に対する評価は、一般にきわめて高い。内外の研究

もこの点ではほぼ一致している。その代表としてあげられるのは、マサチューセッツ工科大学のクラフチク氏の最近の調査結果である。氏は、日米欧の38の量産工場に共通する操業活動を対象に、労働時間および設備稼働率の差、車のサイズや部品点数、オプション内容など製品についての相違をそれぞれ調整し、各工場ですら1台あたりの生産に必要な労働時間（労働生産性）を測定した。同時に、アメリカの有力な調査機関であるJ.D.Power & AssociatesによるNew Car Quality Survey（新規に自動車を購入した人々に対して、購入後3か月間に生じた故障の状態をアンケート調査したもの）を利用し、とくにボディの組付け状態、塗装の質、電気系統の配線など組立工程に由来する欠陥を対象に、Assembly Plant Quality Indexを作って、各工場ですら生産される自動車の品質を比較調査した。サンプルは、日本の5工場、北米における日系3工場、北米におけるアメリカ企業の11工場、西欧の日、米企業による9工場そして西欧の西欧企業による10工場である。

まず、労働生産性の点では、北米の日系3工場は平均して1台あたり19.5時間と日本の5工場の平均、19.1時間にほぼ匹敵し、北米のアメリカ企業の11工場平均、26.9時間を大きく上回った。しかも、北米の3日系工場のうち最も生産性の高い工場は、1台あたりの生産に18.2時間と日本の工場のなかで最低のもの（24.2時間）を上回ってさえいる。品質については、明確な数値は与えられていないが、日本の3工場が最上位を独占し、これに、北米の日系2工場と西欧の西欧企業が続く、さらにその後、日本の2工場と西欧の日米企業による1工場が位置する。生産性と同様、品質においても北米の日系3工場は日本の工場にほぼ匹敵し、それを上回るものすらあった<sup>1)</sup>。

もちろんこの種の調査には、調整方法をはじめ技術的にかなり難しい問題がともなう。しかし、現状では氏の調査が最も包括的であり、かつ信頼性も高いことは疑いない。筆者のささやかなインタビューでも日本の工場の90%程度の生産性に達してるとの回答を得た現地工場は少なくなかったし、また品質についてもアメリカでとくに大きな問題があるとの風評は聞かれなかったように思われる。

それでは、この高い成果はどこに由来するのか。前章までの議論にのみ即していえば、まず第1には、日系工場の多くが新しく建設され、しかも、わが国で開発された新鋭機械と合理的なレイ・アウトを一部改良のうえ、導入している事実が指摘できる<sup>2)</sup>。第2には、チーム・システムと多能工に象徴される柔軟な生産慣行がかなりの程度まで現場の従業員に受容されていることもあげられる。職務区分の単純化やジョブ・ローテーション、作業標準への現場の参加、柔軟な配転などは、各社間で差はあれ、日本の工場に近い形で運営されているように思われる。

もちろん、現地工場が実際にどこまで日本の工場と同じなのか、あるいは会社が理想とする生産システムが、現実にどこまで実現されているのか、は正確には評価できない。とくにそのカギとなる現場従業員のビヘイビアは、主として経験や熟練度の低さによって、一部は従来からの慣行や伝統などによって、なお期待される水準に達してはいないのではないか、という印象が筆者には残った。各社でやや共通に聞かれたのは、まず第1は、従業員が生産工程においてさまざまな問題点を問題として認識したり、その原因を特定することが容易ではないということであった。さらに、原因を特定できた場合でも、それを著しく単純化し十分に掘り下げない、あるいは問題点を前後の工程へとフィードバックすることが不十分であり、問題を伝えるだけで、それがどのように解決されたかまでは配慮しない、という点であった。

第2に、従業員が融通性に欠け、すべてをマニュアル通りに、あるいは命令された通りに処理する傾向が強いということもしばしば指摘されていた。これはポジティブな面であると同時に、他方では、勤によって自主的に処理するだけの能力が十分に育っていないため、例えば、品質検査などでは極端に厳格なものになってしまうというデメリットがあった。これに対応するためには作業内容のすべてをマニュアル化しなければならないが、それは不可能に近い。ある会社では、よく指摘されるように、作業指示書に明示的に書かれていないことを従業員に期待することは難しいとの経験を語ってくれた。「日本であれば、たった2行でしか書かれていないことを、現地の従業員に要求するためには100行以上を要する」と言う難しさであった。これらは経験不足と並んで、個人の責任と権限が重視される伝統の所産なのかもしれない。かくて、通常の作業では日本の現場従業員と同等だが、異常への対応で大きな差があるというのが、複数の会社で聞かれた、少なくとも現状での現場従業員に対する評価であった。

だが他方で、各社にすべて共通して、現場従業員の勤労意欲やモラルの高さは、個人差が大きいことを認めながら、きわめて高く評価されていた。事実、地域によって多少の差はあれ、現場従業員の欠勤率は2～3%程度、離職率は5%未満といずれも同じ地域のアメリカの工場に比べ著しく低い<sup>3)</sup>。アメリカの自動車工場で現在でも聞かれる無断欠勤率の高さとはほとんど無縁の世界であった。これらの点からすれば、熟練が増すにつれて、現場従業員の技能レベルが会社の期待する水準へと上昇してゆく可能性はきわめて高いであろう。伝統の所産がどこまで訓練によって解決されるのかは、今後の結果に待つほかないとしても、ある会社で、日本の工場とは異なってアメリカの工場は全員正規の従業員であり、系統だった訓練を経ているから、熟練の度合いが高まれば日本の工場に追い付くことも不可能ではな

いといわれていたことは印象深い。

## 2) 従業員のモラルを支えるもの

従業員のモラルの高さの背景には多岐の理由が存在した。まず、工場立地や従業員の慎重な選抜、きわめて手厚い訓練の実施があげられる。また、生産慣行そのものへの共感も確かに存在する<sup>4)</sup>。チームを中心とする助け合い、教え合いは高く評価されていたし、ジョブ・ローテーションも概して好評であった。仕事の負荷が平等化され、工場が「フェア」な場所となったとの声も聞かれた。作業標準の決定をはじめ、現場従業員の声を聞く工場管理法は従業員の中に新鮮な驚きすら生んでいた。人事権をもたず、組合が組織されている場合にはそのメンバーであるチーム・リーダーが、現場作業の核をなすチームを統率するシステムも重要であった。これによって、アメリカの工場レベルでの労使の最も先鋭な対立点の一つ、フォアマンと現場の作業者との間の厳しい反目はかなりは回避されたように思われる。

これらは筆者が直接、間接に得たごく限られた情報に過ぎず、その評価にあたっては十分に慎重でなければならない。事実、かなりの日系企業において、フル生産時の労働密度の高さや人員配置の少なさに対する現場従業員の不満がしばしば報道されていた。さらに、チーム・システムにしても、「伝統的な監督」を「同僚の圧力」に代えただけであり、むしろ労働強化を合理化するに過ぎないとの批判もある。これらの批判がどの程度まで従業員に共有されているのかは明らかではないが、それが最近のUAWの組織化攻勢や組合が存在する会社で労使協調に批判的な人々の台頭に対して、直接ではないにせよ、間接的には影響を及ぼしたのではないかという印象は残る。また、これらの批判が日系企業の生産システムに内在する不可避の問題なのか、それとも熟練度の向上とともに解決されうる一時的な摩擦なのか、現状ではいずれとも判断できない。

しかし同時に、組織化攻勢の失敗に示されたように、現状ではこれらの不満が組合の結成へとつながるほど大きくはないこともまた疑いない。組織化が失敗した直接の原因としては、生産慣行への共感にもまして、人表面での処遇や情報共有化の努力の方がより大きく作用したのではあるまいか。組合が存在しなくとも高い雇用保障やビッグ・スリー並の、地元ではずば抜けた高賃金を得られることが最大の根拠となったように思われる。現状では、これらを否定して、組織化を通ずるアメリカの伝統への回帰に、多くの従業員は魅力を感じなかったであろう。さらに、日系企業の多くが立ち上がり後間もなく、また増産を重ねていること、そのうえ人材を内部から養成するとの方針により、昇進の機会が大きく開かれていることもきわめて重要であった。昇進のルートを公表し、客観化しようとしていることとあいま

って、これらは現場従業員の昇進意欲を喚起するのに成功し、高いモラルを支えるいまひとつの原因となっているように思われる。

もちろんこの点にも問題は残る。まず、昇進の機会は無限に存在するわけではない。市場が成熟したり、競争が激化して、生産規模の拡大が止まるようになれば昇進の余地はそれだけ小さくなる。事実、拡張が止まった会社では、上の不満が表面化する関係がありそうだ。また、昇進に対する日米の相違も興味深い。一般に、日本人の場合、長期雇用が前提となるから、従業員のそれに対する考え方もいずれかといえば長期的になり、一度失敗しても、つぎのチャンスを狙う、という傾向がある。これに対してアメリカ人の姿勢はやや短期的であり、昇進に一度失敗したり、あるいはそのチャンスが少ないと判断すると労働意欲へ影響が及んだり、転職する可能性も大きいという。同時に、現地工場の従業員は概して、日本よりも高学歴者が多いから、この面からも新たな対応を要されるとの話が聞かれた。

蛇足をさらに加えれば、以上の点からみると、将来は昇進を中心とする人事運用の方法がより重要になるのではないか。日系企業は、昇進の際に人事考課を重視する方針である<sup>5)</sup>。これによって、会社都合による配転と並んで、アメリカのワーク・ルールを規制する伝統的な原理であるセニョリティを形骸化するのにほぼ成功した。だが、同時に、セニョリティという客観的な基準を形骸化するのに成功したことによって、とくに組合が存在していない会社の人事政策には、運用の公平さをどう確保し、従業員に納得させるか、という問題が正面に出ることになったとはいえないか。もちろん、セニョリティがすべての面で公平さを保障していたわけではない。むしろそれは、勤続年限の長い年長者の既得権を守るものとして、若年層やマイノリティにとっては忌むべき対象であった。だがそれでも、勤続年限を基準としたことによって従業員のすべてが等しくその恩恵を享受できる可能性があるために、また、客観化できる基準として他に代わるべきものがないから、あるいは新たな基準を示して組合を刺激することを恐れたために、これが労使双方に受け入れられてきたのであろう。

したがって日系企業では、例えば昇進について、かつて組合が存在しない時代のアメリカの慣行に逆戻りするおそれはないのであろうか。事実、ある会社では、昇進をアメリカ人にだけ任せると、上下関係だけで決まり、本人の技能とは別の物差、例えば上司の情実などが入り込む恐れもあるという話を聞いた。それは、人事権をもつものはいわば一国一城の主として振る舞ってきたというアメリカの伝統に則ったものでもあった。このため別の会社では、アメリカ企業に比べ人事部を強化し、直属上司による人事考課などをチェックして、上下の関係だけでは昇進が決定されないような「安全弁」を設けた。また、日本人が昇進の決定にコミットしている会社もあった。さらに選考方法を制度化し、社内に公表すると同時に、公

平な運用にむけて最大限の努力を払っている会社もあった。これらは他の多くの会社でもとられている方策であろう。労使協調に批判的な反執行部派の主張の中に、「日本的経営はよいがその運用が問題」との指摘があったように、ルールを廃した日系企業では、実際にそれがどのように運用されるかが問題の焦点となる。日系企業間でのその違いが、それぞれの企業の労使関係の将来に異なった結果をもたらすかもしれない。

従業員のモラルを支える最後の要因として、情報共有化とさまざまな平等慣行も逸することはできない。これらは、従来のアメリカの工場における現場従業員に対する処遇を考えると、少なくとも当初は、彼らを引き付けるだけの魅力をもつことは疑いない。要約すれば、「現場」を中心に作りあげられた日系企業の生産・人事慣行がアメリカに強い「現場軽視」の風潮のなかで、現場従業員を統合する大きな効果を及ぼしたと言えるのではなからうか。

現状では、現地工場の操業にかかわるすべての問題が解決されたか否かはもちろん明らかではないし、現地工場のパフォーマンスの高さもある程度までは「初期効果」によっている面もあろう。だが、現地工場が多くの人々の予想を上回る順調さで立ち上がったことに疑う余地はない。おそらく現地経営にとっては、現場従業員よりはホワイト・カラーの問題が、そして工場内部の問題よりは工場の外側の世界との関係、つまり部品調達ないし部品会社さらには日系企業が存在する地域社会ないしアメリカの社会全体との関係が、より重要な問題となりつつあるようにも思える。しかし、以上の点を含むいまま少し一般的な現地経営の評価と展望については他日を期したいと思う<sup>9)</sup>。

1) John F. Krafchik, "Triumph of the Lean Production System", *MIT, Sloan Management Review*, Fall 1988, pp.41-52.を参照。また、その調査の一部は、すでに『フォーチュン』1988年6月20日号に掲載された"Japan's Carmakers take on the world"にも紹介されていた。氏は、日本ならびに日系工場の優位性が、ジャスト・イン・タイムと現場従業員のチーム・ワークなどに基づく贅肉のとれた、無駄のない(lean)工場管理政策に由来するとしている。このため彼は、1)チーム・ワークが工場で採用されている程度、2)「眼に見えるコントロール」が工場で採用されている程度、3)無届け欠勤率、4)修理施設の全工場面積に占める割合という4つの指標を指数化し、これと生産性、品質との間に密接な相関が存在することを明らかにした。無駄のなさを現わすこの指数では、北米の日系工場が平均して最も良好な数値を示し(4.7)、日本の工場平均を上回ってさえいた(平均、4.8)。日本的な生産方法はむしろ北米でより忠実に実践されていることを意味する点で興味深い(ちなみに、北米のアメリカ企業の工場は平均9.1であった)。もっとも、上の指標のとり方や指数化の方法などはさらに吟味される必要があろう。筆者のささやかな見聞に基づく印象批評では、リーン・プロダクション・システムの実

現という点で、アメリカの日系工場が日本の工場を上回っているようには思われなかったのだが。

- 2) 安保編著の前掲書では、この点が最も重視されていた。
- 3) 一般に日系企業は、ビッグ・スリーよりは厳しいアブセンティズム対策を備えていることもそれに影響を及ぼしているかもしれない。ある会社では、90日間に3回無断欠勤した人は、その理由の如何を問わず警告を受け、4回目には解雇されるとのことであるし、また別の会社では、最近この問題が労使で議論され、労働側に有利なように改定されたようだ。
- 4) 島田、前掲書はこの点をとくに強調し、したがって、人事面への関心はやや薄いように思われる。
- 5) ある会社では、昇進が能力によって決定されるとしても、現状では、セニョリティと同じ結果になるとの指摘もあった。すでにふれたように、従業員に対する教育・訓練は立ち上がり期や夜勤の追加、ニュー・モデルの導入時期に集中して行なわれるから、その時に在職していた人を新規採用者が追い抜くことは実際上不可能であろうとの判断であった。ただしこの場合でも、個人ではなく、ほぼ同期に入職したグループ内で「能力」が作用するとすれば、セニョリティ原則はやや緩和されているとも考えられるが。
- 6) 生産・人事慣行と並んで、現地経営のいまひとつの焦点である部品調達問題についてごく簡単に指摘すれば、日系企業が操業を開始した当初と比べれば、最近では部品の質も、また部品会社との関係も大幅に改善されたようだ。が、それにもかかわらず、なお米国製部品の品質についての米マスコミ等での懸念は大きい。日系企業が米国の部品会社に対して製品の受取りを拒否する割合は、日系企業からのものに比べ2～5倍にも達するという (*Fortune*, Jan.30 1989)。また、幾つかの現地生産車の品質は日本製に劣るという調査もあるが、その原因を米国製部品に求める声も強い (*Fortune*, June 20 1988)。このような部品調達に関わる問題を、『フォーチュン』は「日本的生産システムはきわめて洗練されているから、日本人でさえも複製できない」一つの例にあげている。

(1989年12月23日)

## <編集後記>

鈴木所員は、1988年度専修大学長期在外研究員として1年余アメリカに滞在され、現地に進出した日本の自動車メーカーの実態を調査してられました。月報317号（1989年12月刊）の後編にあたる本号は、その時の研究成果をまとめられたものです。

1985年9月のプラザ合意以後のドル高修正と急激な円高の進行によって、わが国製造業の対外進出も量的に加速され、その内容もそれまでの貿易摩擦回避型から、よりグローバルな視点に立った企業戦略体制の構築を目指すものへと変化してきていると『経済白書』等で指摘されています。現地一貫生産の増加からさらに研究開発部門の海外進出へ、さらに海外子会社間のグローバルなネットワーク化が展望されているのですが、アメリカ多国籍企業の先例にならうそうした過程が順調に進行するのでしょうか。その場合の一つのポイントが日本の経営の移植が可能かどうかにあることは言うまでもありません。編集子のイギリス滞在中（1987年）にもイギリス・フォードで労働慣行等をめぐって大規模なストライキがあり、労働者の掲げるプラカードの一つに「我々は日本人ではない」というものもありました。

アメリカビッグ・スリーの労働慣行と比較しつつ、現地に進出した日本企業の労働慣行を実態調査された鈴木所員の論稿は、日本的経営の移植をめぐる議論に貴重な一石を投ずるものと思われます。

(M.Y.)

---

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話(044)911-7131(内線2818)

専修大学社会科学研究所

(発行者) 三輪芳郎

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前2-10-2 電話(03)404-2561

---