

今村寛治著

## 『<労働の人間化>への視座

アメリカ・スウェーデンのQWL検証』

評者：浅生 卯一

1. 本書は、主として、1970年代後半以降のアメリカとスウェーデンの自動車産業における労働の人間化を考察したものである。タイトルが示すように、本書の特徴は、考察の際の分析視角にある。著者によれば、これまで論じられてきた労働の人間化の内容は、きわめて多義性（多様さ・広汎さ）をもっているために、ともしばしば、現実との結びつきを失ってしまうという。労働の人間化の多義性を前提とすれば、労働の人間化の定義づけから出発するのではなく、時間的・空間的にきわめて限定されたいくつかの事例を考察することによって、労働の人間化が、現実の産業界や企業における展開過程で、どのような役割を担わされたのか、そして、そこにはどのような理由があったのかという分析視角を採用する必要があるとされる（序章）。以下、本書の概要を紹介し、気づいた点を述べよう。

2. 序章（労働の人間化論の射程）では、上述した分析視角を採用するにあたって、労働の人間化の多義性についての考察がなされている。著者は、労働の人間化の多義性の理由として、以下の3つの事情を指摘する。1) 労働の人間化を専攻する研究者の所属分野の多様さ

（経営学、労使関係論や社会政策論）、2) 労働の人間化の展開地域の差異（アメリカとヨーロッパ）、3) 労働と人間の不可分性である。労働と人間の不可分性とは、近代以降の社会において「人間の本質は労働である」という労働中心主義的人間論が支配的となり、その結果、労働を語ることが人間を語ることと同義になったことを意味している。

第1章から6章は、アメリカ労使関係の変容とQWL（Quality of Working Life：労働生活の質の向上）の意義を解明している。まず、第1章（アメリカ労使関係に関する理論的アプローチと歴史的検討）では、コーハン・カツツ・マッカーシーら（KKM）の理論に依拠して、1930年代に確立し80年代初頭まで維持されたアメリカの伝統的な組合型労使関係システムの特徴が、戦略・団体交渉・職場という三層のレベルに分けて整理される。すなわち、戦略レベルでは、経営権に属する事項についての意思決定を独占的に経営側が遂行し、団体交渉レベルでは、経営権に属する事項とは峻別された団体交渉事項が労使間の交渉で決定され、職場レベルでは、職務規制組合主義が支配するという特徴である。

第2章（伝統的な組合型労使関係システムの変容とその原因）と第3章（非組合型労使関係システム）では、上記のような伝統的な組合型労使関係システムが1980年代以降、変容していくに際して、大きな影響を及ぼした労働市場と製品市場の変化および非組合型労使関係システムについてのパーマとコーハン、そしてフォルクスの所論が考察される。さらに、アメリカ労使関係の「変容」に関するKKMとブロックの議論、そして、インダストリアル・モデルとサラリード・モデルという二つの内部労働市場モデルによって労使関係の変容を分析するオスターマンの議論が検討される。

第4章（新しい労使関係システム）は、前二章で考察された諸要因（労働市場、製品市場、非組合型労使関係システム）による伝統的な組合型労使関係システムの変容を、戦略・団体交渉・職場の各レベルで明らかにしている。まず、戦略レベルでは、企業の戦略的な意思決定に労働者・労働組合が参加していること（産業レベルの労使委員会の形成、取締役会への組合代表の参加など）である。団体交渉レベルでの変化は、交渉結果と交渉過程においてみられる。すなわち、交渉結果では、1)賃金・付加給付に関する労働側の譲歩、2)作業組織や人的資源配分における柔軟性の増大を目的としたワークルールの変更である。さらに、交渉過程の変化を、1)交渉構造の分権化、2)労使関係スタッフの役割低下、3)直接的なコミュニケーション戦略、4)状況適応的な賃金規準の導入の4点に整理している。

最後の職場レベルの変化は、Quality Circles, Employee Involvement, Labor-Management Participation Teams, 作業チーム（operating team）など種々の名称で呼ばれているQWLの導入である。このQWLは、1970年代初期に、主として職場生活の質的な改善を目指して導入されたプログラム（典型は、GMのタリータウン組み立て工場の事例）とは異なり、製品市場での競争力の回復を目指す経営側の生産性向上施策としての色合いの濃いものであった。

その典型は、70年代末から80年代前半にかけて多数のGM工場に導入された作業チームシステムであり、それは、作業チームの編成、職務分類の削減、チームミーティングによる仕事の割り当て、多能工化奨励加給の採用、チームによる問題解決などからなるプログラムであった。このプログラムは、これまでローカルの労働協約で規定されていた権限を作業チームに移転することを意味しており、経営側は、それに

よって、伝統的な組合による硬直的な職務規制を解体して労働力の柔軟的・効率的な利用を促進したのである。

つづく第5章（アメリカ自動車産業分析）と第6章（アメリカ自動車産業におけるチーム方式）は、前章であきらかにされた新しい労使関係システムの事例分析である。とくに、第6章では、パーカーとスローターの議論に依拠して、アメリカ自動車産業の生産現場で導入された作業チーム方式の源流を、QWLと日本の経営の二つに求めたうえで、QWL型チーム方式（QWLにルーツを持ち、その影響を強く受けたチーム方式）の事例として、GMのシュリーボート工場を、日本的経営型チーム方式（日本的経営にルーツを持ち、その影響を強く受けたチーム方式）のそれとして、NUMMI（GMとトヨタの合併会社）を取り上げ、両工場のチーム方式を比較検討している。

比較の結論として、以下の点が指摘される。1)日本の経営型チーム方式と比較したQWL型チーム方式の特徴は、職場レベルの意思決定への労働者の平等的参加であること（たとえば、日本的経営型チーム方式では、チーム・リーダーが経営側によって選抜されるのに対して、QWL型チーム方式では、チーム・コーディネーターはチームメンバーによって選任・解任される）、2)以上の特徴をもつQWL型チーム方式が、アメリカ自動車産業において厳然として存在しており、そのようなチーム方式の形成に無視できない影響を及ぼしてきたQWLは、職務規制組合主義に象徴される伝統的なアメリカ労使関係を労使協調的な方向へ変革するための転軸手としての役割を果たしていること、以上である。

第7章（スウェーデン自動車産業における作業組織改革）と第8章（カルマル・ウデバラへの軌跡）では、労働の人間化の先進例とみなさ

れてきたスウェーデン自動車産業が事例として取り上げられる。第7章は、柔軟な労働編成という特徴を共有するスウェーデンと日本のチーム方式を、水平的分業の抑制という側面に絞って比較考察し、その分業の抑制が、少量生産を成立基盤とするスウェーデン型チーム方式では、職務拡大を通して、大量生産を成立基盤とする日本型チーム方式では、短いサイクル・タイムを前提とした職務交替を通して実現されたとする。

第8章では、著者は、従来のボルボ研究が、フォード・システムからの脱却という視点からカルマルとウデバラ両工場における生産システム（ボルボ・システム）の分析に力点が置かれていたため、そのシステムの生成条件（企業的・地域的・時代的特殊性）が必ずしも解明されていない点を指摘する。そして、1920年代のボルボ設立から90年代のカルマルとウデバラ両工場の閉鎖にいたる軌跡を辿ることによって、その欠落の一部を埋めようとする。すなわち、ボルボ社における第二次大戦を挟んで二度にわたる乗用車の大量生産構想の挫折が、他の諸要因（慢性的な労働力不足、「分工場」としてのカルマル・ウデバラ工場、販売や生産の国際化、商用車部門の存在、改革のシンボルとしてのコーレンハンメル存在、ボルボの好業績）とともに、ボルボ・システムの生成の条件であったと結論づける。

3. 労働の人間化が産業界や企業でどのような理由でどのような役割を担われたかという本書の課題からやや離れることになるが、評者の問題意識に照らして気づいた点を述べよう。

本書では、労働の人間化の事例として、アメリカとスウェーデンの自動車産業が取り上げられており、そこでの主たる分析対象は、生産現場における作業チーム方式である。しかも、二

つの国のチーム方式を日本（または日本の経営型）のそれと比較しつつ、その共通点と差異が検討されている。著者によれば、作業チーム方式の特徴（共通点）は、「チームを媒介にして、チーム・メンバーに垂直的および水平的分業の抑制を実現する労働編成」（124頁）である。このように、作業チーム方式（＝労働の人間化）を、垂直的および水平的分業の抑制の視点から比較考察する方法は、とりあえず評者も首肯できるものである。

著者の考察によれば、第一に、アメリカの作業チーム方式（QWL型チーム方式）を日本的経営型チーム方式と比較した場合の特徴（重要な差異）は、職場レベルの意思決定への労働者の平等的参加である。職場レベルの意思決定への労働者の参加（権限の拡大）は、垂直的分業の抑制を意味する。他方、権限の拡大をとまわらない水平的分業の抑制を意味する職務交替（ジョブ・ローテーション）や熟練労働者（保全・修理工など）の多能工化は、日本的経営型チーム方式に比べて進展していない。

第二に、スウェーデンの作業チーム方式を日本のそれと比較した場合の特徴（差異）として、水平的分業の抑制が、日本（およびアメリカ）のように短いサイクル・タイムを前提とした職務交替ではなく、サイクル・タイムの延長をとまわ職務拡大を通して実現されていることを指摘する（なお、垂直的分業の側面についての考察は、今後の課題とされている）。

上記の比較結果に評者も同意する。しかし、以下の二点を付け加えたい。まず、職場レベルの意思決定に関してである。著者は、アメリカQWL型チーム方式の特徴として、作業チーム内の種々の役職の選任・解任の権限がチームに与えられていることに注目する。この特徴づけ自体に異論はないが、職場レベルの意思決定という場合、作業チームの技術的な自律性

(technical autonomy)にも注目する必要がある。技術的な自律性とは、たとえば、作業上の問題が発生したときの作業停止や作業の進捗状況に応じた一日の作業時間の調整などが、他のチームの影響を受けずに当該チームの判断でできるということである。

この自律性は、「役職の選任・解任の権限」のような管理的な自律性 (administrative autonomy) とは性格を異にすると思われるが、「意思決定」の重要な内容であり、生産システム (とくにライン組立方式や並列組立方式のような生産レイアウト) によって大きな影響をうける。本書の第7章で、著者は、スウェーデン型チーム方式の特徴の一つとして生産レイアウトの多様性を指摘しているのであるから、できれば、この点の考察に踏み込んでもらいたかった (もっとも、著者に言わせれば、それは、垂直的分業の側面に関することだから今後の課題

ということになるのかもしれない)。

つぎに、比較される分業の範囲についてである。水平的分業に関する著者の考察は、主に生産現場の作業者が担当する直接作業 (組立作業) についての比較にとどまっている。しかし、作業者の労働内容全体を視野に入れた場合、その比較は、現場作業員、現場監督層、保全・修理工や技術者などの分業関係が対象とされねばならないであろう (こうした直接部門の労働者と間接部門の労働者との分業関係を水平的分業という概念で把握してよいかという疑問はあるが)。この点の考察によって、アメリカとスウェーデン、そして日本のチーム方式の差異がより鮮明になるはずである。

(今村寛治著『労働の人間化 への視座 アメリカ・スウェーデンのQWL検証』ミネルヴァ書房、2002年3月、200頁、3,500円)

(あさお・ういち 東邦学園大学経営学部教員)



## ディーセント・ワークをめざす ILO の近刊 (英語版)

ご注文は、洋書店あるいは ILO 駐日事務所まで。

〒150-0001 渋谷区神宮前5-53-70、UNハウス8F 電話03-5467-2701、FAX03-5467-2700

### Corporate Success through People: Making International Labour Standards Work for You 「人を活かして企業が成功する国際労働基準の活用法」

企業経営者が、国際労働基準を軸に人材を活用し、競争力を高める方法を多数の実例をもとに実証する。社会的経営の実践、質の高い人材の採用、差別の撤廃、労働条件、能力開発、労使関係、レイオフ、児童労働などをテーマに、アディダス、ダウ・ケミカル、GM、シエラトン、マリオット、バーガーキングなど多くの企業例を掲載。

N. Rogovsky, E. Sims 著 2002年刊 129pp. 2,500円

### Codes of Conduct and Multinational Enterprises (CD-ROM)

#### 「多国籍企業と行動規範」CD-ROM 版

企業の社会的責任ある行動を推進するために採択された9産業部門の240規範を収録。結社の自由、団体交渉、非差別と機会均等、賃金、安全衛生規準、労働時間、訓練、仕事の保障、児童労働、強制労働に関する諸規定を、ILOの「多国籍企業と社会政策に関する三者宣言」(1977年)に照らして概観する。

2002年製作 Windows 9x/Me/2000/NT 対応 4,500円

### Youth unemployment and employment policy: A global perspective

#### 「若年者の失業と雇用政策：世界の展望」

OECD 諸国で1千万人にのぼり、13%近い失業率を記録する若年者の失業問題について、その原因と結果を分析し、若年者労働市場の特徴を研究。若い労働力を良質な雇用に吸収することに失敗した多数の事例を検証し、教育・職業訓練システムの役割を見直す。

N. O'Higgins 著 2001年刊 212pp. 2,750円

### Organized Labour in the 21<sup>st</sup> Century 「21世紀の組織労働」

労働組合は、環境の変化にどのように対応しているのか。グローバル化された経済社会の中で、労働組合が果たす役割について、カナダ、インド、日本、韓国、スウェーデン、米国などで行った調査結果をまとめた一冊。

V. Jose 編 2002年刊 406pp. 3,000円