

書評と紹介

篠原健一著

『転換期のアメリカ労使関係』

—自動車産業における作業組織改革—

評者：秋元 樹

本書は、1980年代以降のアメリカの産業における「作業組織改革と労使関係のあり様を描いた」ものである。最初の2章は組織されたブルーカラー労働者全体（自動車産業に限らない）を対象とした先行研究等のレビューであり、次の5章は自動車産業を対象とした著者自らによる調査研究の結果である。補論として電気機器産業の非組合員ブルーカラーのケースが加えられている。

I. 各章はそれぞれたとえば次のようなことを教えてくれる。

1. アメリカの作業組織改革に関する研究動向(第1章)

「日本化」として作業組織改革を研究するのは多いが、日本の「労使間格差の縮小・労働の個別取引化という」事情に目を配るものはほとんどなく、「労働力の個別取引化、労働者個別の働きぶり・経営への貢献度に報いるための査定を導入」は「検討され」ていない。むしろ日本の職場や在米日系企業などの「生産性の高さの原因を、チームコンセプトやコミットメン

トによる労働者の高い働きがいや満足度に求め」るものがほとんどで、「査定によってモチベートされた改善活動／多能工化等が要員削減に繋がっているという」視点は見受けられない。

2. 新報酬制度導入の実際と認識(第2章)

「出来高給、歩合給、能力給といった旧来からの報酬制度が減少し、かわりにゲイン・シェアリング、プロフィット・シェアリング、あるいはペイ・フォー・スキル／ナレッジが増加傾向にある」。ゲイン／プロフィット・シェアリング（集団能率給的性格を持つ）は「作業組織の変更とは無関係に行いうるのに対して」、ペイ・フォー・スキル／ナレッジ（やや個別的な性格を持つ）は「従来からの作業組織（詳細で厳密な職務区分と先任権からなる従来の職場秩序）の変更を伴う」ことの故か、前者の方がより受け入れられている。特に組合のある職場では後者は「旧来からのジョブ・コントロールユニオニズムに... 抵触することになる」こともあって導入はきわめて難しい。しかし、新報酬制度の「見るべき定まった方向性というのは、まだ見えてこない」。「個別性と集団性の間でさまよっている」。

3. GMランシング工場1993年ローカル協約(第3章)

この協約で「これまでフォアマンの自由裁量で決定されていた『持ち場の変更』[部門内同職種内移動]が、長年の組合支部の要求が通り先任権により規制された」。今後は先任権上位3番目までの者その他協約の定める者が希望しない場合に限り、フォアマンの自由裁量に残される。ある移動から派生する『二次的な空席』への穴埋めの移動についてはなおルール化されていない。この「『持ち場の変更』規制の交換条

件として」チームコンセプトが導入された。ただし、「1. 労働者個別の動機付けができていない, 2. 労働者の移動/配置転換が自由に行えない, 3. チーム・コンセプトそれ自体が, いかには生産性向上に繋がるのかについて, 明確に意識されていない」ゆえに「チーム・コンセプトの目に見えるポジティブな効果は現れていない」。

4. チーム作業方式の3工場比較 (第4章)

チーム・コンセプトを導入しているGMランシング工場, NUMMI, クライスラー・ジェファーソン・ノース工場をみると, ①チームに関する協約上の文言は三者とも類似するが, ②職務統合の程度はそれぞれ5~9職種, 1職種, 3職種と異なり, ③チームリーダーの選任はNUMMIでは経営側による昇進, クライスラーではメンバーによる選挙, ④賃金制度はペイ・フォー・ナレッジを導入するもGMランシングではほとんど機能しておらず, ⑤ジョブ・ローテーションはNUMMIでは広く行われており「要員合理化」のためにも利用されているが, ランシングでは「労働者の権利である職務所有権の侵害に繋がると (の) 認識」からほとんど行われていない。組合の対応はそれぞれ職務規制を強める, 旧来型の職務規制を弱める, その中間とその方向が大きく異なる。

5. 前任権の史的展開と移動・昇進ルールの確立 (第5章)

仲裁裁定記録と全国協約によると, 「昇進」は, ①1941年協約において初めて候補者の能力が同じであれば前任権によるとされ, ②同年の裁定においてその能力の違いとは「ずば抜けている(head and shoulders)」程度でなければならないとされた。その後は76年に部門外にも昇進する可能性が開かれたほかはあまり大きな変化はない。41年のあとは「移動」に主論点が移行し, ①47年仲裁で「移動」と部門内同一職種

内移動たる「持ち場の変更」(=経営の専決事項)とが区別され, ②50年, 部門外への移動が可能とされ, ③55年, 昇進同様に移動も前任権によって規制されるようになる。「移動」についての47年の決定により組合はその対抗策として「職種を増加させることによって, 『持ち場の変更』, すなわち経営の裁量権の及ぶ範囲を狭める」ことを目指すこととなった。

6. 前任権と職長の役割・権限 (第6章)

かつての成り行き管理のもとでの職長の親方としての絶大な役割・権限は, テイラーの科学的管理法の定着, 30年代大恐慌時の雇用保障の要求, 第2次大戦時の労務・社会政策等を経て徐々に縮小してきた。特に前任権が及ぶ範囲の拡大に反比例して彼らの労働者をレイオフ, 移動, 昇進させる役割・権限は大きく失われてきた。近年のチーム・コンセプト導入下で, 職長の役割はさらに減じられてきている (たとえば, 上記3. GMランシング工場をみよ)。職長の役割は「旧来型の管理監督者的な役割 [から], チームを援助しアドバイスすべき立場に」質的に変化することが求められてきている。

7. 作業組織改革と労働者の反応 (第7章)

「アメリカ自動車産業における労働者は, 1930年代以降に組合による職務規制を拡大し続けてきたが, その際に打ち立てられてきた最大の原則は前任権ルールであった。」著者のヒアリングによると, UAW本部レベルでは, 「南部戦略」に代表される組合忌避方針に対する危機感と改革=チーム・コンセプトに対するある種の期待感から従来の方向を転換, 作業組織改革に前向きな姿勢が見られる。「しかし, 工場レベルではその対応にばらつきが出, 比較的UAWの影響を受けていない工場しか進展していない。」フォード・ミシガン・トラック工場では「EI[Employment Involvement]は一応標榜されて [はいるが], 実質的にあまり機能せず, 労

働者の意識も分散している」。

8. 補論：モトローラ社（第8章）

「技能や知識といった点のみならず、コンピテンシー要因すなわち... 個人の潜在部分〔各従業員の価値観、対人関係能力、態度等〕にまで踏み込んだコンピテンシー型人事制度を導入している。ただし、教育・訓練までであり、賃金への反映は進んでいない。

II. 本書は次のような強さと意義を持っている。

1. 日本人によるアメリカの労使関係、特に自動車産業のそれに関する安心して読める著作に久々に出会った気がする。借り物、文字づらの単なる翻訳でもなく、読書と簡単な現場訪問・聞き取りによる又はアメリカの研究者との共同研究の名の下の1回又は数回の質問紙によるアンケート調査に基づく想像上の「実像」の上に築いたものでもない。著者が納得して理解していること以外は書かれていないような強さを感じさせる。アメリカの自動車工場の労使関係その他は実に多様であり一般化が困難である旨の留保は常につけられている。同じ工場でも3年後に訪れれば全く異なる現実を見せてくれることもたびたびであることを筆者は恐らく知っているだろう。

2. 各章の上に書かれたような内容の研究上の貢献は大である。特に著者自身が誇るように「UAW発足時から今日に至るまで、先任権に関連するすべての仲裁裁定記録とすべての全国協約」をレビューしたという第5章などはまさに労作とっていいだろう。これらをその用語、用法とその裏の慣行等を理解することなく正しく読むことはほとんど不可能である。労働「現場のあり様は... 『よそ者』には極めて複雑で分かりにくいものである」。逆に現場労働者の常識たるこれらルール・慣行が日本のアメリカ

研究にとっては初めてのまとめ、紹介であるということには啞然とさせられる。

3. 1979-80年のミシガン州一フォード工場における調査報告、秋元樹＝ロバート・コール「アメリカ自動車工場におけるQCサークル」『日本労働研究協会雑誌』1983年9月号）は次のような点を伝えていた。「①QCサークルの目的は能率・生産性をはずし品質までとする；②参加的経営は産業民主主義の文脈の中の参加によって読み替えられ二つの参加の間における綱引きが行われる；③QCおよびその下の提案は品質意識、コミュニケーション（人間関係）の向上を通して、又それらを通さず（バイパス）して品質向上（生産性）に貢献する；④QCはテラリズムの否定と拡張の両側面を持つ；⑤労働組合の最大の関心の一つは労使間のパワーバランスへの影響（使用者の力を増すようなことは許さない）である。」これら調査結果は「ブルーカラー労働者の職務内容（ジョブデザイン）に品質向上への関心を含め、かつブルーカラー労働者に個別査定を導入すること」の可能性、サジェスチョンとともに当該工場の労使のみならずUAW本部フォードE Iプログラムの責任者、元副委員長アーヴィン・ブルーストン、フォード経営側上層部にも伝えられている。“にもかかわらず”，この15年ほどアメリカ自動車産業の“事情”（現実と研究）はほとんど進んでいないということを本書は示してくれている。もちろんQCはチームコンセプトに置き換えられる必要はある。

4. 今——「日本的労使関係」の熱病の大流行中でなく——という出版された時期がいい。日本経済が衰退し、アメリカ経済が「再興」した。アメリカ自動車工場には、今なお「チーム」をキーワードとするバナーその他をしばしば見る。今こそ「日本的労使関係／生産方式」の意味・意義を問うべき好機到来であろう。結局、日本

を離れて何がどう残ったのか？あれだけ騒いだ人々はいまどこに行ったか？

5. 本書について“気になる点”をあげること強いて求められるならば次の点ぐらいであるうか。

①各章（それぞれ独立の論文として発表されたものである）としての貢献に比べてときの一冊の本としてのまとまり。その目的の絞り込みと一貫性と達成度、「作業組織改革」の内容の規定の厳密性等。

②データの豊かさに比べてときの何か所かの結論への“急ぎすぎ”，望む方向への“引っ張りすぎ”等。

③分析時のアメリカ自動車産業労働組合は日本のそれとは異物であるとの認識の程度の弱さ。組織，構成員，その社会階級性，用いる論理・レトリック等。

6. 本書の内容の豊かさと拡がりに比べてとき，将来の研究の焦点と可能性は筆者のいう「能率管理」に限るまい。たとえば，複数の先任権リスト，他工場への移動等純粋先任権研究への深化も一つ。「労使関係論」から見れば進む道は他にも数多くありそうである。「作業組織改革の目指すものが...生産性向上である以上...」アメリカ労働者・労働組合にとってはそれは経営側から持ち込まれたものであり，これにどう対抗するかがスタートであるからである。もう少し労働者の懐の中に入っていく方向もある。

(篠原健一著『転換期のアメリカ労使関係－自動車産業における作業組織改革』ミネルヴァ書房，2003年7月，x+214頁，定価3500円+税)
(あきもと・たつる 日本女子大学人間社会学部教授)

●フランス近代家族史の性格について新しい側面を照射!!
伊丹一浩著——AS判二六〇頁・五八八〇円

●「家族契約」の国際比較研究
青柳涼子著——AS判二九〇頁・五八八〇円

●「家族契約(労働報酬、農業資産の分与、老親の生活保障等)の合意文書」をそれぞれの社会の伝統的家族制度と関連付けて考察。
農家家族契約の日・米・中比較

●建国当時の農村変革事業に参加した当事者へのインタビューと分析
田原史起著——AS判三二二頁・五二五〇円

●中国農村の権力構造——建国初期の
——「リット再編」
新解放区の郷・村レベルでの政権機構の形成過程を土地改革と地方・基層幹部の実態からミクロな政治社会学的手法で分析。
内山雅生著——AS判三〇〇頁・六五〇〇円

●「共同関係」の歴史的分析より相互扶助と村落内権力構造を解明
現代中国農村と「共同体」

●歴史と実証により農業水利権の本質を解明!!
北條浩著——AS判七七八頁・九九七五円

●日本水利権史の研究
長野県北部志賀高原とその水系
志賀高原とその水系十数部落の水利集団の近世以後の歴史から水利権の内容を解明し、農業水利権を位置づけ慣行を実証。
上久保達夫著——AS判二八六頁・四七二五円

●山村で生きがいをもって暮らす人々のライフ・ヒストリー
農山村地域生活者の思想——事例による
実証的研究
生活史研究の手法で山村住民の具体的な生活分析から、林業生活者の人間理解と山の仕事を含めたムラ生活の全体を描く。

●インタビューに添えた大内力回顧録!!
大内力著／生活経済政策研究所編——AS変四一〇頁・二九四〇円

埋(うずめ)火——大内力回顧録
東大を中心とした日本のアカデミズムの興亡が生々しく語られていて、「埋(うずめ)火」に込めた後代へのメッセージ。

御茶の水書房 〒113-0033 東京都文京区本郷5-30-20
電話03(5684)0751 / http://homepage1.nifty.com/ochanomizu-shobo/

59