

# ‘混合型’非フォード主義作業組織の形成と進化

周 武 鉉／金 元 重 訳

---

- 1 問題提起
- 2 分析方法
- 3 現代自動車におけるフォード主義大量生産方式の確立とリーン生産方式の導入
- 4 非フォード主義作業組織の進化
- 5 非競争的インセンティブ管理の労働排除効果
- 6 要約と結論

## 1 問題提起

現代自動車は、韓国自動車産業における先導企業として生産システムから労使関係にいたる大部分の分野で、パターンセッターとしての役割を果たしていると見ることができる。それゆえ現代自動車の作業組織の形成と進化についての歴史的考察と分析は、韓国自動車産業の生産システムを解明する上で決定的な重要性を持っている。

1968年現代自動車はフォードと海外組立者契約（Oversea Assembler Agreement）を締結し、経営、開発、販売、KD発注などでフォード主義生産システムの原型をそのまま模倣して自動車組立を開始した。1980年代中盤から現代自動車は、生産製品の種類、生産設備と作業組織ならびに労働統制において輸出戦略型小型乗用車を中心とするフォード主義大量生産体制を確立する。1990年代同社は全車種生産体制を構築するためリーン生産方式の柔軟的自動化を積極的に適用した組立および車体工場を建設し、生産システム全般にわたる新たな変化を模索するようになる<sup>(1)</sup>。一方、1987年に労働組合が結成され、労組の組織結束力が強化されるにともない生産現場および作業組織の労使関係に新たな現象が見られるようになった。すなわち労働組合がフォード主義労働組織の単純な反復性と硬直性を緩和するために自律的ジョブ・ローテーションを始めたり、作業分析ないしは課業配分に直接参与して作業集団間の職務境界の流動化を生み出したのである。

1990年代における現代自動車の生産システムと作業組織の変化をどのように理解すべきかをめぐっては、韓国の研究者の間で互いに対立する見解がみられる。一方では現代自動車の作業組織は、フォード主義的労働組織の原理が強化され、いっそう抑圧的で労働排除的な方向にされたとい

---

(1) 韓国自動車産業のリーン生産方式導入による生産体制の日本化については、周武鉉（2003）を参照されたい。

うフォード主義労働組織の‘強化論’（イヨンヒ，1999；趙亨濟，1998）がある。これらの主張によれば，1990年代初盤‘日本の作業組織原理’の導入と柔軟的自動化の進展にもかかわらず，単純反復的作業の水平的拡大というテイラー主義労働組織が強化されている。とくにイヨンヒ（1999）はリーン生産方式の導入と普及による生産システムの日本化（Japanization）が，主として技術的次元に局限されて現れているため‘半日本化’だと評価している。日本的生産方式はフォード主義と区別できないため生産体制の日本化（周武鉉，1997）という捉え方は，多少誇張されたものであり，一部の現象を拡大解釈しているというのである。また現代自動車車体工場のフレキシブル・ボディ・ライン（FBL）は労働力の両極化を深化させるものであり，フォード主義的労働過程が強化されているとみる（趙亨濟，1998）。

しかしもう一方では，現代自動車の作業組織において基幹労働力の多技能化と作業集団の職務自律性が増大するという現象が現れており，従来のフォード主義とは区別される非フォード主義現象が認められるという主張が提起された（周武鉉，1997，1998；シムサンワン，1997；ホンジャンピョ・リュジャンス，1999）。それによれば，まず1987年労働者大闘争以後，作業場に対する労働組合の影響力増大を基盤にして労働者が作業負担の軽減と均等化のために自律的に実施するようになったジョブ・ローテーションが，多技能労働者の形成に決定的な役割を果たしたという。そして車体工場の自動化とロボット化が，キーパー職務の自律的ローテーションと結合して作業者の全般的な熟練向上をもたらし，システム制御作業者と組み付け作業者との両極化現象を阻止することになった（シムサンワン，1997）<sup>(2)</sup>。とくに生産現場の‘小委員会’が作業集団の課業配分および人力配置に直接参与することで企業の階層的労働統制を弱体化させ，作業集団の職務自律性を大きく増大させることになった<sup>(3)</sup>。このような現象を総合してみると，1990年代の現代自動車の作業組織は，リーン生産方式の導入と労働組合の影響力増大などによって個別労働者の職務が拡張され，作業集団の職務自律性が増大するという新たな現象を経験しているといえよう（周武鉉，1997）。非フォード主義労働組織の形成論は，作業組織の性格が，経営陣の経営革新意思や自動化などによって機械的に決定されるものではなく，技術，市場，労使関係などによって脈絡的に変動するという事実に注目している。

現代自動車は1960年代後半のフォード主義の模倣および学習を通じて1980年代にはフォード主義大量生産体制を確立し，1990年代にはリーン生産方式の導入と柔軟的自動化を積極的に推進した。外国の自動車メーカーで形成・発展した生産システムの模倣と導入を通じて現代自動車の作業組織が深化と革新を重ねてきたといえとすれば，その現在の姿はどのような特徴を持っているのであろうか。例えば従来のフォード主義作業組織は，日本式作業組織あるいは非フォード主義作業組織

---

(2) 現代自動車車体工場でのキーパーは，作業組織の生産管理，品質管理，システム制御および監視作業，保全など広範囲な分野の業務を遂行する多技能労働者に該当する。車体工場でキーパーは熟練レベルは相対的に高いが，作業負担が比較的に少ないため，作業者の間で作業負担の不均等問題が発生した。こうした問題を解消するために作業者たちがキーパー職務を定期的にローテーションするようになったのである。

(3) 現代自動車における小委員会は，公式機構としての労働組合および代議員が生産現場で発生するさまざまな問題を迅速に解決できない短所を解消するために，作業場単位で労働者が自律的に結成した非公式労働組合組織である。

に全面的に再編されたといえるのだろうか。実際、1990年代以後の現代自動車における作業組織の性格をめぐる論争の核心は、従来のフォード主義労働組織の連続性あるいは断絶性に関するものである。

ある企業が現在活動している社会経済システムとまったく異なる地域あるいは国家で形成・発展した生産方式を導入する場合、現実的あるいは論理的側面で既存の作業組織が完全に新しく変形される場合はほとんど存在しない。そして企業が既存の生産システムの生産性または効率性を高めるためにほかの生産システムの経営技法あるいは手段（ジャスト・イン・タイム、TQC、チーム制）を導入するならば、生産組織で相対的に優秀な手段と要素が短期的あるいは長期的に共存することになる。例えば製品市場および労働市場の環境変化に対応して企業が新たな生産システムの効率的手段および技法を導入したとしても、既存の生産システムの相対的優秀性を簡単には放棄できないだろう。したがって一つの企業に多数の生産システムが混合して共存することになる。このように生産方式の進化は、長期的で矛盾的な過程の結果として、互いに異なる技術的・組織的・経済的システムを、内的には凝集力を発揮する過程で、外的にはそうしたシステムを適切に作る過程でなしとげられるのである（Boyer et al., 1998）。

こうした問題意識に基づいて本論文は、現代自動車の生産システムが混合型非フォード主義作業組織の形成と進化という発展経路を持つものであるという研究仮説を設定した。言い換えればわれわれは、現代自動車がフォード主義的生産方式の模倣と学習をへながらリーン生産方式を導入する過程に対する歴史的考察を通じて、混合型作業組織の形成および進化を示そうとするものである。

本論文の第2章では、フォード主義とリーン生産方式の作業組織を比較し、それらが混合され共存する現象を考察するための概念装置として混合化を定義し、混合化過程の分析方法を提示する。第3章では現代自動車が1960年代のKD組立生産から1990年代のリーン生産方式導入に至る歴史的過程を簡略に考察する。第4章では非フォード主義作業組織の進化を、自動化と情報化、テイラー主義標準作業と作業チーム、ジョブ・ローテーションと多技能労働者、労働力移動などの側面から解明する。第5章ではインセンティブ管理を賃金制度、内部昇進、人事考課、改善活動と労働者参加などの側面から究明する。第6章は要約と結論として、現代自動車における混合型非フォード主義作業組織の特性を整理しようと思う。

## 2 分析方法

### (1) フォード主義と非フォード主義の作業組織

〔表1〕フォード主義と非フォード主義の作業組織の比較

	フォード主義	非フォード主義
生産管理	Just-in-Case (Buffer)	Just-in-Time (Low/No Buffer)
作業単位	A Worker	Working Team (班/組)
ジョブ・ローテーション	No	Yes
基幹労働力	Simple Repetitive Worker	Multi-Skilled Worker
作業範囲	Limited Integration of Horizon Tasks	Integration of Horizontal Tasks
労働力活用	Strong Rigidity	High Flexibility
位階構造	Centralized Hierarchy	Centralized 'fatter' Hierarchy

フォード主義作業組織はテイラー主義とコンベアラインの技術的統制を基本原理としている。テイラー主義は時間と動作の分析に基づく‘時間割当’の原理に基づいている。すなわち労働者の動作が最小単位まで分解され、それは時間によって測定される。個別労働者の職務は最小単位動作の集積として捉えられ、作業者の動作一つ一つは作業時間によって測定され、作業範囲も正確に限定される。個別労働者に対して1日の労働日のうちに生産しなければならない作業量が機械的に決められ割り当てられる。フォード主義はテイラー主義の‘時間割当’に‘時間強制’の原理を追加したものである。フォード主義の‘時間強制’は、一定の速度で動くコンベアラインに沿って作業者が配置され、個別作業者に割られる時間がコンベアラインの速度によって厳格に管理されることを意味する。こうしてテイラー主義の‘時間割当’はコンベアラインのフォード主義の‘時間強制’に変化するのである (Coriat, 1992)。フォード主義の作業組織ではテイラー主義の労働原理はコンベアラインの技術的リズムによってさらに徹底的に貫徹され、効率的な労働力消費のための労働統制は、人間による単純統制から機械による技術的統制に転化されるのである。フォード主義作業組織においては、作業者の職務は厳格に区分され固定されてコンベアラインの工程速度にともなう生産性増大方案が模索されるのである。伝統的なフォード主義生産方式および作業組織での基幹労働力の性格は、単純反復的な労働を遂行する未熟練ないし不熟練労働である ([表1] を参照)。

リーン作業組織は、テイラー主義の‘時間割当’とフォード主義の‘時間強制’原理から抜け出して‘時間分かち合い’の原理に移行した結果、非フォード主義の特性を持っている。非フォード主義作業組織は、フォード主義と同様に時間割当と時間強制の原理に基づいているが、労働者の多技能化によって個別労働者に割り当てられる作業を時間的かつ内容的に変動し、調整可能なものにする。作業位置と作業ステーション間の境界は、仮想の状態に置かれることになって流動的なものになり、作業者間での相互浸透が行われることになる (Coriat, 1992)。リーン生産方式の非フォード主義作業組織は、多技能労働者の作業チームとインセンティブによる柔軟な労働力管理を基本原理としている。リーン生産方式の基本的作業単位は、構成員の相互協力に基づく自律的・柔軟の作業チームである。直接的生産過程における課業と作業量は、作業チーム単位に割り当てられる。ここでの職務は個別労働者の熟練と査定を考慮して現場監督者の指導に従い自律的に配分されるが、ジョブ・ローテーションが実施され、個別労働者の固定された職務や作業時間は存在しない。ジョブ・ローテーションと現場実務教育 (OJT) との体系的結合によって形成された多技能労働者は、細分化・標準化された作業を主として担当するが、これらの課業および作業範囲は、水平的に拡大されて‘相対的’包括性をもっている。これが市場需要変動に対応した柔軟な労働力活用の土台として作用する。

非フォード主義作業組織においては、労働力はインセンティブによって管理される。作業者間の職務境界があいまいな非フォード主義作業組織では、インセンティブは、労働者の自発的参与と没入を刺激し労働者間の競争を誘導するために必須なものである。非フォード主義作業組織での主要なインセンティブ手段は、年功賃金制度と現場実務教育によって形成された熟練と勤続年数を自然に連結させる長期雇用慣行と結びついている<sup>(4)</sup>。昇進制度は人事考課に基づく内部昇進であり、生

(4) 内部労働市場とこうした賃労働関係は壮年の熟練労働者の不足と青年未熟練労働者の過剰という状況におかれていた戦後日本資本主義の歴史的産物である (Boyer and Juillard, 1998)。

産工程で労働者の自発的没入と労働者間相互競争を促進する手段となっている。そして作業組織の部分的修正と改善を主要目的とする労働者の提案改善活動は、自立的学習効果をもたらし、構成員間のコミュニケーション機能を増大させる。

(2) 分析概念と方法：混合化（Hybridization）

Womack et al. (1990) は、The Machine That Changed the Worldにおいてリーン生産方式が、世界自動車産業で唯一最高の生産方式（one best way）として脈絡と時期に関係なく適用できるものであると主張した。しかし彼らの期待とは異なって‘現地企業’と日本の海外現地工場でのリーン生産方式は、当該国家あるいは地域の社会制度的脈絡によって選択的に移転および導入されたり、新しい方式に革新された（Abo et al., 1994；Freyssenet et al., 1998；Boyer et al., 1998）。リーン生産方式は当該企業と産業が直面している市場構造、既存作業組織および慣行、労使関係に適応しながら不均等に分解された形態で移転されるのが一般的であった（Elger and Smith, 1994）。しかも世界自動車産業における20世紀初盤と中盤のフォード主義生産システムと、20世紀後半のリーン生産方式の国際的移転および導入の試みに対する国家別の歴史的事例研究は、生産システムの直接的移植あるいは導入が、半自動的に達成されるものではないことを立証している（Boyer et al., 1998）。したがって生産システムの国際的移転と導入は、社会経済的効果との複雑な相互作用によって修正される混合化（hybridization）が不可避であるということである。その際、混合化は、既存の社会経済的システムとの妥協および後退の過程であるばかりでなく、生産システムの革新と学習の重要な原動力として作用する。

[表2] 模倣および混合化の類型

性 格 範 囲	模 倣	機能的等価物模索	創造/革新
部分： 一部要素	模倣(1) 部分的模倣	混合化(1) 部分的な機能的等価物	混合化(3) 部分的創造
全面： すべての要素	模倣(2) 全面的模倣	混合化(2) 全面的な機能的等価物	混合化(4) 全面的創造

出所：Boyer et al. (1998：35)

Boyer et al. (1998) によれば、混合化の4つの類型が存在する（[表2] 参照）。まず模倣は混合化と区別され、新しい生産方式の原型をそのまま模倣することであり、部分的模倣と全面的模倣に分けられる。新しい生産方式の導入企業は、その生産方式を発展させた企業と同じ制度的手段をもってはいない<sup>(5)</sup>。そのため現地企業は、自分の既存手段を結合することで、新しい生産方式を形成・発展させた企業と同様の成果を生むその新しい生産方式の機能的等価物（functional equivalent）を発見することもできる。例えばリーン生産方式を導入した現地企業は、日本的雇用関係を基盤としない状態で品質および生産性において日本企業と同一水準の成果を生み出すこともできるのである。しかし現地企業が日本的雇用関係と類似した労働規律を模索するためには、それ

(5) 導入企業は新しい生産方式を導入（adoption）しようとする企業を意味し、ある企業が自分の生産方式を海外に移転する現地工場（transplant）はここでは除外する。

だけの追加的費用を支払わなければならない。

もう一方で、輸入された新しい生産方式の要求と現地社会の制度的可能性および制約の間で発生する葛藤が非常に先鋭なため機能的等価物が存在しない場合もありうる。そうなる新しい生産方式を導入した現地企業は、自分が直面している社会の経済的制度的形態に基づかない完全に新しい生産方式の創造および革新を必要とするようになる。例えば第2次大戦後、日本企業は資本不足、狭い市場、熟練労働者の不足などによって米国式大量生産方式の単純な輸入が不可能だったために、汎用機械、生産設備の急速な装備交替、工場管理における従業員の高い責任感などのような一連の革新を追求したのであった。

本論文で、混合化は、市場構造と社会制度的脈絡によって規定される経営者と労働組合の戦略的選択によってリーン生産方式が導入され、既存のフォード主義作業組織が変形されていく進化的過程を記述する概念装置である (Elger and Smith, 1994; Boyer et al., 1998)。混合化過程の概念は、すべての原理が一つの組織形態と一致するという技術決定論や、ある社会で一つの生産方式だけが可能だという社会的決定論は誤りであることを前提にしている。さらに混合化は、特定の生産方式の選択よりはその実験と学習効果がより重要だと仮定する。そして模倣および混合化の類型は、製品市場と労働市場の競争構造によって規定される経営者の経営戦略と労働組合の交渉戦略によって決定される<sup>(6)</sup>。混合化は行為者の主体的戦略によっていつも開かれているが、その過程は歴史的に偶然的であるという点を指摘しておかなければならない。このような経験的事実と論理的思考に基づいてみると、混合化概念は、1960年代後半フォード主義生産方式の模倣と学習を経て1990年代リーン生産方式の導入が実現した現代自動車の作業組織の形成と進化を歴史的に考察するうえで適切な理論装置であると思われる。

### 3 現代自動車におけるフォード主義大量生産方式の確立とリーン生産方式の導入

#### (1) KD組立生産と一貫工程生産の導入 (1960年代)

[表3] 現代自動車の生産方式の発展過程

年 代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代
生産方式	CKD組立生産 (1969年)	一貫工場生産 (1974-80年)	大量生産確立	リーン生産方式の導入 柔軟的作業組織
製品開発		固有モデル開発 (PONY)	輸出戦略型モデル開発	エンジン開発 (1991) 独自モデル (1994)
部品産業			垂直的系列化	部品企業のモデル開発への参与
海外輸出		固有モデル輸出	北米輸出	輸出市場多辺化

CKD: Completely Knocked Down.

(6) GERPISAの実態調査と研究結果に基づいてBoyer et al. (1998)は混合化の主要状況 (configuration) を叙述している。第1はイタリアのフィアットがロシアのLadaに大量生産方式を移植しようとしたが、結局失敗し流産した混合化 (aborted hybridization) である。第2はトヨタがUAWの現地代表者との協商を通じて強い生産原則の拡大および一般化を試みた混合化の状況である。第3は日産の混合化で、国内の生産方式を発展させるために必要な国際的条件を海外で見つけた事例がこれに該当する。第4にホンダは日本の脈絡と両立しなかった生産方式に好意的な地域を海外で求めた。第5はFASA Renaultの混合化で、親企業の利潤戦略と現地工場の現地条件の間で発生した葛藤のためにかえて新しい革新を追求した事例である。

1968年現代自動車はフォード社と海外組立者契約を締結し、経営、開発、KD発注などでフォード主義生産システムの原型をそのまま模倣すべく努力した。フォード社は自動車組み立て生産に必要な技術を伝授するために直接技術者を現代自動車に派遣した。この過程で現代自動車は自動車製造技術に初めて接することになり、フォードの組立技術マニュアルと組立作業順序工程表をそのまま模倣しながらも、その学習に多くの時間と人力を投資した。自動車の組立生産経験がまったくなかった現代自動車にとって、フォード主義生産方式を作業組織に適用することが最も重要な課題であった。当初、会社の経営陣は組立生産の模倣レベルを高めるために豪州フォード社に技術者の派遣研修を実施したりもした。短期間でフォード主義作業組織を習得し安定的生産活動に突入することが最大のキーポイントであった。現代自動車はフォードと同一の品質水準を維持するために米国式品質管理技法をそのまま模倣した。すなわち各生産ラインに検査員が配置され、16種類に達する品質統計報告書を定期的に作成し品質管理水準を常に確認する業務を担当した。

1968年当時の現代自動車の組立工程は、車体溶接、塗装、艤装、シャーシ・ファイナル、など生産ラインは13のパートで構成されていた。最初のKD組立生産は、さまざまな産業および企業から選抜され募集された熟練労働者に全面的に依存する伝統的な手工業的熟練生産方式の特性をもっていた。当時、生産ラインのサイクルタイムは約80分だった。経営陣と技術者たちは、低い工業化レベルと熟練労働者の不足のために生産計画を立てること自体が不可能だった。このような手工業的熟練生産方式と不安定な生産管理に基づいて1968年パイロットカーとしてコーティナとD-750トラックがはじめて生産された。しかしすべての部品と資材がフォードから全部輸入されたわけではない。というのは当時韓国政府が自動車生産において21%の国産化率を達成するように指定したために、現代自動車はバッテリー、タイヤ、シート、フロアおよびトランクのマットの一部、バンパーおよびブラケット類などを韓国の部品企業から調達したのである。

現代自動車は部品開発のために、フォードが派遣した部品および副資材開発関係技術者と共に部品企業を直接訪問して施設と経営状態を把握し、40-50社の部品企業を選定した。そしてこれら部品企業に対して現代自動車は、部品の設計図面を渡した後、技術指導をして試作品を製作した。このようにして製作された主要部品は豪州のフォードに送られて技術認定を受け、合格品に限って大量生産に入った。にもかかわらず、部品調達体系が非常に不安定で部品到着遅延、部品欠陥および返送、部品調達企業の不在にともなう未発注事態などが頻繁に発生した。こうした部品調達体系の不安定性を克服するために現代自動車は、単純な技術支援および指導の水準を超えて製造過程に直接参与し、部品の品質改善に力を注いだ。そして部品企業が技術力向上のために持続的で安定的な設備投資を行える‘単品単社発注体制’を構築した。同社は品質改善と設備投資のために部品企業を系列化したり、安定的発注を保障したりしたが、部品調達体系の低い技術水準に制約された不安定性のために、米国式フォード主義の貸与図方式がそのまま適用されることはなかった。

現代自動車の従業員は生産量が増大するにつれて1968年263名、1969年2,283名、1970年3,000名と急速に増加した。このような従業員の急速な増加にもかかわらず、労働移動率がほとんど50%に達したので現代自動車は、熟練労働者を安定的に確保するために職業訓練院を設立し、労働規律の強化のための兵營的労働統制を実施した。すなわち1969年現代自動車は職業訓練院を設立し、社内訓練生を募集して安定的な熟練労働者の確保に力を注いだ。職業訓練院は企業の成長と生産量の急

増に対応するために募集した未熟練労働者の技能教育を主として担当し、良質の訓練された労働者を供給して生産工程および生産量の安定化に大きく寄与した。そして現代自動車は、従業員意識と労働規律の強化のために朝礼で精神教育を実施したり、下級者が上級者に挙手敬礼をするようにするなど軍隊式規律をそのまま適用した。

一方現代自動車は、1968年にすでにKD組立生産を卒業し実質的な製造段階に進入するための計画を立て準備作業を開始した。同社は1969年中盤から国産化比重が15%を占めるエンジン鋳物工場を建設する計画を立てたのである。とくに現代自動車のエンジン工場建設計画は、政府の‘乗用車完全国産化3ヵ年計画’に後押しされていっそう加速された。1970年フォードとの合弁合意を通じて現代自動車は、ガソリンエンジン2万925台、ディーゼルエンジン3万2,400台の生産能力をもつ鋳物および機械工場を建設することになったのである。このような自前のエンジン開発戦略は、現代自動車が主要部品の輸入による組立生産段階から抜け出して一貫生産体系を備えた総合自動車工場を建設するための一貫した発展展望を持っていたことを示している。

## (2) 大量生産体制の確立と進展（1970－80年代）

1970年代初盤フォードは、現金販売以外の販売量に対する販売資金事前確保を要求して多国間部品交換戦略（Complementation Program）を構築しようとした。現代自動車はフォードの汎アジア計画の一環として多国間部品交換戦略の1国1部品生産体制に従う場合、ディーゼルエンジンを生産する単純部品生産基地に転落する可能性が高いと判断した。このようなフォードの海外戦略に基づく合弁会社の設立は、現代自動車の独自の自動車生産工場の建設計画と一致しなかった。1973年韓国政府は“1980年代完全国産自動車50万台生産と1億5000万ドル輸出基盤確立”を目標の一つとする重化学工業政策を発表し、フォードとの合弁会社設立認可を取り消した。現代自動車は1973年韓国政府の重化学工業政策発表およびフォードとの合弁会社設立放棄などを契機として、自動車生産企業としての独自の発展戦略をさらに具体化するようになる。

現代自動車の独自の発展戦略は、1973年8月韓国政府の財政支援と借款確保のために‘韓国型自動車生産のための総合工場建設事業計画書’を提出したことで現実化される。これと同時に現代自動車は、最初の固有モデルであるポニーの生産のためにイタリアのイタルデザイン社との間で設計委託契約を、そして日本の三菱自動車との間で技術提携契約に関する交渉を行っていた（鄭世永、2000）。1974年現代自動車は、三菱自動車との技術提携を通じて最初の固有モデルであるポニーの開発に成功した。このポニーには三菱自動車の排気量1,233cc水冷式セタンエンジンを搭載し、トランスミッションは変速レバーがある4段変速機であった。そして1975年現代自動車は、プレス、車体、塗装、組立、鋳造、鍛造、エンジン工場と試験研究施設である技術センターを備えた総合自動車工場を建設した。これを契機に現代自動車は、外製部品に依存した単純組立段階を卒業していまや独自の自動車製造会社としての本格的歩みを開始することになった。

1976年現代自動車は、ベルトコンベアの一貫工場で固有モデルポニーの生産を開始した。1976年本格的な量産体制に突入したポニーは、毎月1,500台ずつ年間1万8千台の生産を目標に定め、中東と南米地域への輸出戦略も同時に樹立した。国内市場でポニーは1976年1万726台、1977年1万9847台、1978年3万8411台、1979年4万6971台が販売され、ポニー1車種で乗用車市場の50%以上



のシェアを占めることになった。1976年以後の世界経済の一時的好況と韓国建設企業の中東進出などが、ポニーの市場占有率拡大に大きく寄与したとみることができる。

1977年現代自動車は、翌78年2月から工場建設を開始して79年から年間10万台の大量生産体制を構築するというEP-10事業計画（EP：Expansion）を確定した。EP-10工事はポニーの大量生産を可能にしたばかりでなく、小型乗用車組立ラインの自動化体系構築の契機になった。そして車体ラインに390箇所を同時に自動溶接するMulti-Welderという打点溶接機が導入され、塗装工場では電着塗装施設と自動プレス設備などが設置された。組立工場ではタイヤ、ガラス、シート、バンパー、クラッチパッドなど重量部品を運搬する自動コンベア設備が設置された。

1970年代中盤以降ポニーの‘大量生産体制’が確立するにつれ以前のKD組立生産の熟練労働者に対する需要が漸次減少し始めた反面、年間生産計画にともなう標準的作業を遂行する単純反復的労働力に対する需要が急速に増加した。そして1970年代の後半に日本式提案制度が導入され、改善推進班が構成されて提案改善活動が生産設備の製作および改造に反映されるシステムが構築された。1979年から導入されたHOMES（Hyundai One Man Elect Suggestion Campaign）は、全社員1人1件の提案活動を推進するためのものであり、これによって提案件数が増加し、不良率を大きく減少させる結果をもたらした。そればかりでなく現代自動車は1975年QCサークル、小集団活動を導入し、1978年TQC本部を新設してTQC活動を組織化したし、1979年には670の小集団が組織され社内教育と各種品質改善活動を推進した。

1981年現代自動車は、前輪駆動型30万台生産工場の建設と三菱との技術提携を目的にXカーブプロジェクトの段階別推進計画を発表した。1980年代初盤現代自動車は30万台生産工場建設の基盤構築のために、自動車設計のためのCAD/CAMシステム、生産および資材管理の電算化のためのALC（Assembly Line System）システムなどを導入した。とくにALCシステムは生産現場の部品序列化を推進し、生産計画にともなう部品供給と在庫減少および欠格品予防効果などを収めた。このような過程を経て1985年現代自動車は前輪駆動型ポニーエクセルの30万台生産体制を構築し、1988年30万台規模の乗用第2工場を完工した。1987年エクセルを生産していた乗用第1工場は、中型車ステラの生産ラインが追加されて45万台の生産能力を保有することになり、1988年には乗用車75万台の大量生産体制が構築されたのである。韓国自動車市場の乗用車部門で現代自動車は、1985年9万7546台、1986年10万8367台、1987年13万8845台、1988年17万7823台、1989年30万1232台、1990年33万2552台が販売され、市場占有率は50-60%を占めるに至った。このようにみると、1980年中盤以後、現代自動車は小型乗用車大量生産体制を確立したといえよう。

### （3）リーン生産方式の導入と自動車技術の進展（1990年代）

1980年代後半以後、現代自動車がリーン生産方式を導入するようになった背景は、日本の自動車メーカーの対米輸出拡大、米国自動車メーカーのOEM方式による小型車調達戦略、世界自動車市場の競争構造の変化など、まずは国外的環境の変化に見出すことができる。そして国内的には1987年労働者大闘争以後、資本-賃労働の権力関係の変化、兵營的・ファシズム的労働統制による‘長時間-低賃金-高強度’のフォード主義大量生産方式の危機などが、リーン生産方式の導入を加速化させた。現代自動車をはじめとして韓国自動車メーカーは、工場自動化の推進、少品種大量生産

システムから汎用性と柔軟性を追求する生産方式への再編を具体化し始めたのである。

1990年代現代自動車は、フォード主義生産方式からリーン生産方式へ一部移行する傾向が見え始める。現代自動車はフォード主義大量生産方式をわずか10年しか経験しない状態でリーン生産方式の導入にきわめて積極的だった。言い換えれば、フォード主義を50年以上経験した欧米自動車メーカーよりもリーン生産方式をはるかに容易く、すばやく導入することができたのである。逆説的にフォード主義大量生産方式のテイラー主義を体系化できなかったことがリーン生産方式導入に有利な条件として作用したのである。1990年代現代自動車は、一方で工場自動化水準を絶え間なく向上させながら、もう一方ではリーン生産方式原理の柔軟的作業組織を構築した。例えば、蔚山工場乗用第3工場は、適期生産方式の導入と自動化水準を上げることでリーン生産方式導入をいっそう深化させる契機となった。典型的なフォード主義生産方式がとられていた現代自動車で、フォード主義とリーン生産方式の作業組織の混合化現象が本格的に現れ始めたのである。

1990年9月乗用第3工場は、生産設備の90%を国産化し、プレス工場と車体工場の自動化率を90%以上達成した。現代自動車はこの乗用第3工場の建設によって年産100万台生産体制を備えるようになった。また生産技術の側面では、最終組立ラインで各種製品をサイクルタイムにしたがって一定期間生産量を均等に維持する生産平準化が、高い水準で達成された。とくに乗用第3工場のプレス工程は、多品種大量生産方式を追求するため全工程をトランスファー化して自動化率を94%まで達成し作業員1人で生産が可能なシステムを構築した。このような自動化技術によって、プレス工程ではロット単位は1日分量で1,000個程度であり、それを2時間にわたって生産するようになり、金型交換時間は大体8-9分から15分程度に大幅に短縮された<sup>(7)</sup>。乗用第3工場の車体工場は、合計267台のロボットを導入して自動化率を97%まで引き上げたとし、フロアコンプリートラインの場合100%自動化が達成された。以前は手作業に依存していたムービングパートの装着作業も自動装着ジグを導入して自動化を達成し、鍍金鋼板の溶接性向上のために空気圧力を二元化した。

そして1980年協力企業との間でALCシステムを、1988年にはLANを設置して製品開発から生産および管理に至る統合生産管理システム(Computer Integrated Manufacturing)が構築された。さらに現代自動車は1990年協力企業とVANを構築し、部品供給調達体系にいたるまで生産の同期化を拡大させた。このVANの構築によって生産計画にしたがい適正部品の購買、経営情報管理、コンピューターによる設計および生産など工場自動化と事務自動化を有機的に連結する統合生産管理システムが構築された。このように現代自動車は、ALCシステムの序列供給体制と押し出し式生産管理技法である資材所要計画(MRP)の結合によってモノの流れと情報の流れを同期化させ、在庫の最小化を実現した。同社はALCシステムとMRPの結合に基づき1回/1日納品方式に代わって数回/1日納品方式を採っている。これによって組立ラインサイドの在庫水準は大体2時間分量程度だけ維持されるようになった。

1987年労働者大闘争以後、現代自動車は生産性と品質の向上のために、日本企業で一般的に行われている提案改善と品質管理活動を展開するようになる。こうした活動は単に生産性向上とコスト削減を目標としたものというよりは、1987年に深刻な労使葛藤によって弱体化された労働規律を強化するための手段として積極的に活用された側面が強かった。これに対し労働組合は、企業の日本式

(7) 最近筆者が調査したところでは、プレス工程で金型交換時間は5分以下に短縮された。

生産方式導入が労働統制の強化と労働強度の深化をもたらすことになるとして強く反対する姿勢を示した。

1990年代の現代自動車の経営戦略は、GT-10（GT：Global Top）で代表される。1990年課長級以上で構成されたジュニアボード定期会議で初めて提示されたGT-10運動は、現代自動車が世界10位自動車メーカーへ進入することを目標とする、意識、技術、品質、原価、管理、生産、販売、人事など8大分野にわたる総合的な経営革新戦略だった。この経営革新戦略の核心は、リーン生産方式の積極的な導入であると解釈できる。1990年代現代自動車は、一方で柔軟的自動化設備と日本式リーン生産管理を導入し、生産方式の世界的標準化に接近しようという努力を積極的に傾けていたと評価することができるだろう。

#### 4 非フォード主義作業組織の進化

##### (1) 自動化と情報化

現代自動車におけるALCシステムは、コンピューターを通じて組立ラインの生産車種および仕様に関する情報を先行工程と副工程（sub-line）に同時に伝え、組立ラインに自動車の流れの順序にしたがって部品の投入および供給を決定する低在庫志向の生産管理システムである。ALCシステムを通じて部署間の生産計画を確定すると共に直接生産工程の情報が伝達される。この過程で部品序列供給が確定し、部品供給企業に部品納入日の指示が通報される。ALCシステムは工程全体を一つのシステムとして作動させ、モノの流れと情報の流れを同期化し、在庫の最小化を追求する。こうした統合生産管理システムの構築と共にプレス工場、車体工場、塗装工場の自動化が急速に進展していった。

【図1】現代自動車の工場自動化の発展段階

時期区分	工業化	工法確立	量産化	大量生産化 多様化	柔軟化 無人化
生産形態	少種少量生産		量産	大量生産 多種少量	柔軟な生産
生産技術の推移	熟練、単純組立、IE、工具、標準化		加工の機械化 単能機、専用機	加工、組立自動化 NC、ロボット、自動機	FMS CAD/CAM
	機械技術 → Mechatronics → ME技術革新				
	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	
	生産主体	Man, Man-Tool	Man-Machine	CAD, CAM, FMS	CAD/CAM システム統合

資料：現代自動車、『挑戦30年ビジョン21世紀－現代自動車30年史』、432ページ。

1994年時点では現代自動車プレス工場の平均自動化水準は82.0%であり、車体工場は90.5%であった。1996年乗用第2工場の車体工場は、自動化率95%、400台余りのロボットで構成された国内最初のFBL (Flexible Body Line) であり、4種の車種を同時に生産する柔軟的生産体制 (Flexible Manufacturing System) である。1999年現在、工場自動化水準が最も高い乗用第3工場は、プレス工程のスタンピングラインでトランスファープレス5台とテンダムプレス1台、ブランキングライン2台などを保有しており積載工程を除いて100%自動化されている。

1987年以後、労働組合運動の成長につれ、作業負担の均等化に対する労働者の要求と会社側の一部多能工化戦略とが結びついて車体工場では一般作業員によるキーパー職務のローテーションが実施された。そして一般作業員のジョブ・ローテーションは、労働者が車体ラインの情報化と自動化に適應できる機会を提供した。最近筆者が調査したと結果では、現代自動車乗用第2工場車体工場で、一般労働者はコンピューターに入力されたプログラムの調整と変更に関する核心的分野を除けば、日常的に発生するほとんどの問題に対する応急処置能力をもっていることが分かった。これは労働組合のイニシアチブの下で労働力の両極化を阻止する機制として行われたジョブ・ローテーションの「熟練向上」効果によって達成された側面が強い。現代自動車における情報化と自動化は、労働過程の両極化と労働排除的性格を深化させたというより、むしろ労働者の多技能効果を高めることになったのである。すなわち現代自動車の情報化と自動化は、フォード主義的な労働力の両極化や脱熟練化を強めたというより、労働組合の熟練向上効果と結びついて非フォード主義作業組織の形成または進化に作用したのである。

## (2) テイラー主義標準作業と作業チーム

現代自動車では「現代組立工程数算定標準法 (HAPTS)」<sup>(8)</sup>を利用して作業時間 (正味時間) と正味工数を計算してテイラー主義的な標準作業を設定する。正味時間と正味工数の計算に基づいて計画時間と計画工数が算定されれば、生産計画にしたがって適正人員数が決定される<sup>(9)</sup>。こうした作業分析は基本的にテイラー主義労働編成原理に基づいており、課業配分過程において作業集団と個別労働者の熟練と経験水準を考慮することはない<sup>(10)</sup>。

標準作業は、インダストリアル・エンジニア (IE) によって標準作業書がHAPTSにしたがって作成される。標準作業のレベルは、まず基本的に作業範囲および人員配置などが決定され、その次にタクトタイム、作業順序、品質水準、安全など遵守される事項が決定されるという水準には到達

(8) HAPTS (Hyundai Assembly Predetermined Time Standard) は1994年乗用第1工場の小型乗用車アクセント生産に適用され始めた作業分析技法で、MODAPTS (Modular Arrangement of Predetermined Time Standard : 仮定時間標準法) とトヨタの標準時間設定法を結合したものである。1997年面接調査時の組立担当者の説明によれば、現代自動車はHAPTSからトヨタ標準時間設定法に全面的に転換する予定であるとのことであった。

(9) 正味工数とは熟達した作業員が与えられた時間内に作業できる作業工数を意味する。標準工数は正味工数に1.2を掛けたもので、これは作業員に20%の余裕を与えたものである。言い換えれば熟練労働員に与える時間よりも20%多く与え、それだけ作業に余裕を与えるものである。

(10) 現代自動車では作業班単位の課業ないし作業配分は、大分類配分といい、個別作業員単位の課業配分は直接配分という。

している。しかしながら現代自動車のそれは、標準作業を遵守しながら持続的な改善活動を通じて工程改善と品質向上を図る日本企業の水準には到達していない。

作業班と個別作業者の作業範囲および課業は、会社の生産計画と作業分析によって一方的に決定されるのではなく、労働組合との交渉と合意を通じて一般的に配分される。一次的にはIEの作業分析によって課業と作業範囲が作業班単位で配分される。その次に労働組合とIEは、職務配分および作業範囲の公正性と適正性如何を共同で測定し評価して協議を進める。すなわち労働者が直接作業を遂行し、当該職務の作業時間と労働強度および熟練水準を測定し、その結果に基づいて作業班単位の適正人員配分と作業範囲が決定される。最後に現場監督者が作業者の特性にしたがって課業を自律的に配分すると個別労働者の職務（工程）が決まる。作業者間の職務範囲を決定する過程に管理者は介入しない。しかし自律的なジョブ・ローテーションは作業者間の職務境界を‘仮想の状態’にしてしまい、作業班間の職務境界あるいは範囲だけが残ることになる。

このように現代自動車では、作業班は直接的生産過程での基本作業チームである。一つの作業班は大体3組30名余りで構成されている。作業班では個別作業者の特性に合わせて課業が配分されるが、周期的なジョブ・ローテーションが行われるため作業者間の職務境界は常に固定化されているわけではない。そして作業班で隣接工程の作業遅延あるいは設備欠陥が発生した場合、隣接作業者を支援し合う相互協力が‘慣行化’している。このような作業単位は、課業が個別作業者単位に配分され労働者間の職務境界が厳格に区分されていて関連工程の単純な技術的結合に過ぎないフォード主義作業単位概念とは明らかに異なる。むしろ現代自動車の作業集団は、課業が作業班単位に配分され、作業者間に相互分担されて体系的なジョブ・ローテーションが実施される日本式非フォード主義作業チーム概念と類似していると見ることができる。

現場監督者として作業班長は、直接的生産過程で労働力管理者と品質管理および設備保全の現場責任者であると同時に、工程改善と標準作業の設計過程にも参与する。しかし1987年労働者大闘争以後、労働組合の現場掌握力が漸次強化されるにつれ、現場監督者の権限は弱体化し続ける傾向にある。1987年を基点として労働組合の結成以前と以後、そして1998年経済危機以前と以後を比較してみると、現代自動車における現場監督者の権限と作業集団の職務自律性は、労働組合の現場掌握力によって変動する特性を示している。結果的に、労働組合の組織結束力の強化にともなうフォード主義の職務硬直性の弱体化とともに、作業者の職務自律性が増大している。このような現象は、現代自動車作業組織において非フォード主義が形成されていることを示している。

### (3) 自律的ジョブ・ローテーションと低位多技能労働者

1987年労働者大闘争以後、現代自動車における労働組合は、作業組織の性格変化に決定的な影響力を発揮している。労働者は労働組合の組織結束力を基盤として作業者間の作業負担の均等化のために自律的ジョブ・ローテーションあるいは作業交代を実施した。自律的ジョブ・ローテーションの目的は、まず職務の単調さから脱皮するとともに、単純反復的作業による膝関節、腰ディスクなどの身体的異常を防止し、労災患者を減らすための工程間理解を通じた相互協調であるが、さらには品質向上、多技能化による柔軟な人力運営なども目的とされた。1990年代初盤から行われるようになった作業交代は、当初、新参労働者が古参労働者に比べて自分たちの作業がきつく、難しくか

つ危険だと反発したことから初めて行われるようになった。そして会社は作業負担の不平等にともなう生産性低下を解消し、M/H配分にともなう作業員間の葛藤を克服する手段として作業員の自律的ジョブ・ローテーションを許容した。自律的ジョブ・ローテーションは、作業負担の均等化を志向する作業員と、労働組合の職務平等主義が作業場で貫徹された結果だと見ることができる。

現代自動車のジョブ・ローテーションは、会社の教育訓練プログラムと体系的に結合されたものではなかったが、基幹労働力の熟練形成に決定的だったといえる。労働者の多技能化が、生産現場の労使関係の変化に基づく労働者の自律的‘学習効果’と労働組合の‘熟練効果’によって発生したのである。そのため多技能化は、企業の生産性増大に直接結びつくというよりは、労働強度の緩和と職務平等の形態として労働者の利益に還元される場合もある。現代自動車の組立ラインで作業員が不良品をまったく出さずに一つの作業工程を完全に習得するには、大体2-3ヶ月所要されるという。2004年現在、現代自動車労働者の平均勤続年数は15年以上とされているが、そうすると彼らは2ヶ月単位の組別作業交代を通じて作業班の全工程を習得したと見ることができる<sup>(11)</sup>。こうした側面で現代自動車の基幹労働者は、フォード主義の単能労働者（simple repetitive worker）とポスト・フォード主義の混合多技能労働者との中間程度に位置する低位多技能労働者として定義することができる<sup>(12)</sup>。

現代自動車の低位多技能労働者は、次のような特徴を持っている。第1に自律的ジョブ・ローテーションを通じて低位多技能労働者が形成されたという点、第2にこれにより制限的職務統合が生じたという点、第3に職務配分過程に労働者が参与し、それが労使間の交渉対象であるという点、第4に職務配分が作業集団単位でなされるので、個別労働者には職務区分の硬直性が厳格には適用されないという点、第5に結果的に最初の作業分析表にしたがって作業がなされるのではないという点などである。自動車産業の労働過程は、伝統的なテイラー主義労働組織の原理から一部離脱し、フォード主義の時間割当てと時間強制原理から労働者間の時間の分かち合いという非フォード主義傾向を示している。

#### (4) 競争的労働力移動

現代自動車におけるジョブ・ローテーションは、2時間単位の作業組内での作業交代と、2ヶ月単位の組別作業交代がある。ジョブ・ローテーションの周期と範囲については工場および部署によって差異が一部存在するが、比較的規則的に実施されるもので作業交代の性格が強い。そして配置転換は職制間ジョブ・ローテーションとして工場間および工場内労働力移動を言う。職制間ジョブ・ローテーションとしての配置転換は、既存作業組織および部署から労働力の一部が抜け出すことを意味するので残留労働者の作業負担を加重させる要因として作用する。こうした配置転換は労使合意事項であるため景気変動および需要変化にともなう柔軟的労働力移動はきわめて制限的に行われ

(11) 1997年時点での筆者の調査結果によれば、作業班の全工程を完全に習得した労働者が70%水準に達していた。1999年現在、組立ラインと塗装工場の多技能化率は80-90%水準である（ホンジャンピョ・リュジャンス、1999）。

(12) ポスト・フォード主義混合多技能労働者はウデバラ工場で、低位多技能労働者の原型はトヨタで発見される（野村正實、1993a,1993b,Berggren,1992,Appelbaum and Batt,1994）。

た。しかし経済危機以後、工場内および工場間の配置転換に対する筆者の実態調査によれば、1998年雇用調整以後、人力減少および生産量の変動にともない配置転換は急激に増加した（[表4]と[表5]参照）。たとえ全従業員対比で1%前後に過ぎない数字であるとはいえ、内部労働市場で水平的移動範囲が経済危機以後拡張したということは注目する必要がある。

[表4] 生産職労働者の工場内配置転換の実態 (単位：人)

	第1工場	第2工場	第3工場	第4工場	第5工場	合計
1998年	68	113	109	156	—	446
1999年	20	280	12	3	30	345
2000年	10	37	47	24	22	140
合計	98	430	168	183	52	931

出所：現代自動車内部資料

[表5] から分かるように、乗用第2工場に転入した配置転換労働者が1999年460名、2000年216名と最も高く現れた。これは第1に、乗用第2工場に高級乗用車EQUUSラインが新設されて品質の維持・向上のために勤続年数が比較的長い熟練労働者に対する需要が増大したためである。第2に、労働者はEQUUSの安定的市場需要と低い生産量変動による安定的高賃金を獲得しようとした。そしてこのような配置転換が企業の一方的な配置転換命令によらずに企業内の公開募集という労働者間の内部競争によって実施されている点を指摘しないわけにはいかない。これは[表6]で乗用第1工場機装部から乗用第2工場機装部への配置転換志願者が159名であり、このうち54名だけが選抜されたということからも確認される。こうした側面で作業組織における自発的労働力移動と労働者間の内部競争は、賃金形態の経済的補償と結合していると見ることができるのであり、労働条件それ自体が労働力移動の直接的誘因として作用したと見ることは難しいだろう。反対に配置転換が労働者の経済的補償と結合しないときには、志願者が存在せず、労使葛藤の原因として作用することになる。

[表5] 生産職労働者の工場間配置転換実態 (単位：人)

転 出	転 入	第1工場	第2工場	第3工場	第4工場	転出合計
第1工場	1998			1	2	3
	1999		191	1		192
	2000		96	34	1	131
第2工場	1998	4		4	30	38
	1999				1	1
	2000	2		10		12
第3工場	1998	35			150	185
	1999	1	118			119
	2000	2	76			78
第4工場	1998	1				1
	1999		151	3		154
	2000	1	44	15		60
転入合計	1998	40	0	5	182	227
	1999	1	460	4	1	466
	2000	5	216	59	1	281

出所：会社内部資料（2001年7月現在）

注）例えば表で1998年乗用第2工場から転出して乗用第1工場に転入した人員は4人である。

[表6] 乗用第1工場から乗用第2工場への部署別支援および拡張人員現況 (単位：人)

第1工場	第2工場		車体2部		塗装2部		機装2部		品質管理2部		生産管理2部		合計	
プレス1部	2		1	1	3								6	1
車体1部	8	7			2								10	7
塗装1部	5	1	7	5	13		1			3			29	6
機装1部	53	18	12		159	54	6	6	23				253	78
品質管理1部				5			8						8	5
生産管理1部							4	1	17	13			21	14
合計	68	26	20	11	177	54	19	7	43	13			327	111

資料：労働組合事業報告書（1999年8月現在）

注）灰色部分は支援者が確定した人員を現す。

現代自動車における工場間配置転換は、公開募集と自発的志願によって実施される。これは車種別需要変動に対応するために正規職労働者の熟練の柔軟性を利用しようとする企業と、相対的高賃金職務に移動しようとする労働者の利害が一致した結果である。すなわち工場間配置転換志願者は、生産量が安定的な生産工場に移動して超過勤務および特別勤務による相対的高賃金を確保しようとするのである。[表6]は相対的高賃金職務に移動しようとする職務競争（job-bidding）が比較的活発であることを示している。超過勤務にともなう変動手当の分が労働力の水平的移動を促進するインセンティブとして作用しているのである。志願人員に対比して確定人員の比率を見ると、車体部38%、塗装部55%、機装部30%など平均30%程度となっている。こうした職務競争は、いわば安定的変動手当の確保を目的とする相対的高賃金職務への移動のための労働者間内部競争であると見るべきであろう。

1997年経済危機以後、車種別需要変動にともなう工場間配置転換が職務競争の形態で実施され、労働力の水平的移動が増大している。それにもかかわらず、現代自動車は正規職組織労働者の技能的柔軟性を増大させるための具体的な熟練向上計画を持ち合わせていない。そのため水平的労働力移動は新しい職務に対する労働者の学習および適応期間を延長させ非効率性を高めることになるだろう。現代自動車における配置転換は、会社の教育訓練と結合した技能的柔軟性に基づかない競争的労働力移動であるという特徴を持っている。

## 5 非競争的インセンティブ管理の労働排除効果

### (1) 年功序列型賃金制度の硬直性と柔軟性

賃金形態は固定給形態の時給制である。賃金引上げは、毎年賃金協商によって決定される勤続年数別基本給引き上げ（base-up）方式が適用される（[図2]参照）。現代自動車の賃金体系は属人的性格の年功給で、賃金全体に占める職務給と職能給の比重はさほど高くない。人事考課（能力評価）、個別および集団的作業成果による能率給は存在しない。個別労働者の勤続年数と労働組合の賃金協商能力が、賃金決定において最も重要な変数として作用し、労働者間競争を徹底して排除する。したがって現代自動車で非競争的年功序列型賃金制度は、1987年労働者大闘争以後、労働組合の組織結束力強化と交渉力が増大するにつれいっそう深化する傾向を見せいている。

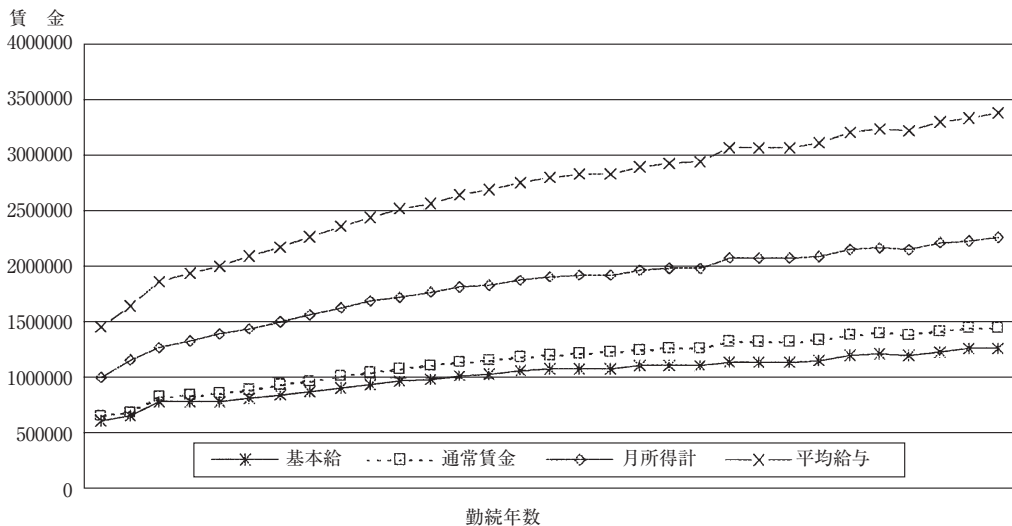
[表7]でみるように、1998年経済危機直後、現代自動車労働者の賃金水準は凍結されたり下落



したりした。しかし韓国経済の回復と自動車輸出市場の好況を追い風に、労働組合の取り戻し交渉（give-back bargaining）が成功を収めて賃金水準をほぼ経済危機以前の水準に回復した。そればかりでなく、非競争的年功序列型賃金構造を弱めようとする会社の試みもまた大きな成果を上げることはできなかった。経済危機前後現代自動車は、個別労働者の月平均賃金水準の下落と回復を繰り返したが、勤続年数が高まるにつれ賃金が上昇する企業別内部労組市場の右上向き年功型賃金カーブの基本構造をそのまま維持していることが資料から読み取れる（〔図2〕参照）。

〔図2〕をみると、各種の変動手当によって通常賃金カーブと月所得計カーブの間に一定の間隙が維持されていることが分かる。勤続年数が高まるにつれその間隙は少しずつ拡大していつている。これは勤続年数が高まるにともなう基本給の上昇効果よりも、超過勤務など変動手当に連動する長期勤続者の変動手当上昇効果がいっそう大きいためである。〔表7〕年度別生産職労働者の賃金体系で見ると、超過勤務と特別勤務によって形成される法定およびその他の変動手当が、月平均賃金で1997年28.8%を占めたが、1999年には22.3%に減少し、そして2000年には24.6%と再び増加する趨勢である<sup>(13)</sup>。これは1999年から輸出市場の好調などにもない生産量および販売台数が回復傾向を示すなかで、労働時間延長にともなって変動手当が増加したためである。

〔図2〕生産職勤続年数－賃金カーブ



資料：労働組合賃金資料（2000年6月現在）

(13) 現代自動車は1998年には生産量の急激な減少を経験したので変動手当はほとんど発生しなかったし、実際平均賃金は削減された。

[表7] 年度別生産職労働者の賃金体系

項目				法定及びその他 変動手当	月所得計	賞与金+ 年月次手当	月平均賃金
	基本給	固定手当	通常賃金				
1997年	897,116 (39.3)	112,758 (4.9)	1,009,874	658,461 (28.8)	1,668,335	615,888 (27.0)	2,284,223 (100.0)
1998年	凍 結						
1999年	895,155 (40.0)	117,835 (5.3)	1,012,990	498,004 (22.3)	1,510,994	723,410 (32.4)	2,234,404 (100.0)
2000年	1,006,585 (38.9)	125,614 (4.9)	1,132,199	636,627 (24.6)	1,768,826	816,792 (31.6)	2,585,618 (100.0)

出所：労働組合 事業報告書 各年度。

現代自動車における非競争的年功序列型の賃金制度は、外形的には硬直的な特徴を示しているが、超過労働などに基づく変動手当の柔軟性が比較的高い。したがって会社は生産量の変動に対して全体の賃金水準を20%以上調整することができるのであり、その意味で制限的な賃金柔軟性を持っているといえる。

## (2) '閉鎖的' 内部昇進

生産職労働者の組長および班長への昇進は、補職任命制度(T/O)によって決定される。組長および班長の任命は2年毎に1回ずつ4月に行われる。任命期間は2年であり、補欠任命は次期任命時期までである。生産職労働者の組長昇進年限は3年、班長昇進年限は6年である。班長は2年毎に再任命され、脱落する事例はほとんどない。しかし生産職労働者の組長および班長の補職任命は、厳密な意味での昇進概念ではない。生産職労働者の内部昇進は、技師あるいは技士補職級に移動した場合のみに限定される。内部昇進は“生産職→(組長→班長)→技師補/技師→技術主任→技長→技聖補→技聖”の順序でなされる〔訳注：韓国では一般に組長と班長の順序が日本のそれとは逆である〕。現実的には生産職労働者の内部昇進は、技師ですべて中断してしまい閉鎖的な特徴をもっている。内部昇進がインセンティブとしてまったく機能していないと見るのが一般的評価である。

[表8] 蔚山工場生産職の職級別人員

(単位：人、%)

職 級 補 職	技 聖 部 長	技聖補 次 長	技 長 課 長	技術主任 代 理	技 師 社 員	技師補 社 員	生 産 職		合 計	
							(班長)	(組長)		
人 員	-	2	39	246	2,105	931	(780)	(2,150)	17,952	21,275
比 重	-	0.01	0.18	1.16	9.89	4.38	(3.67)	(10.11)	84.38	100.00
累積比重	-	0.01	0.19	1.35	11.24	15.62	(19.29)	(29.40)	100.0	

出所：会社内部資料(2001年7月現在)

2001年7月現在蔚山工場全体の生産職労働者のうち技師級は15%であり、組長と班長は14%ほどである([表8]参照)。こうした状況は1998年経営者と労働組合が「昇進積滞」を解消するために自動昇級制の実施に合意した結果によるものである。自動昇級制は「生産職・事務職の同一職級19年以上長期滞留者のうち当該年度正規昇進から脱落した職員に対してその間の業務遂行にともな

う熟練技能を認定して熟練昇進を許容した」ものである。会社は労使合意にしたがって2002年1月1日までに熟練昇進対象者の70%を昇進させ、2003年1月1日までに熟練昇進対象者のうち欠格事由者を除いたすべての対象人員を熟練昇進させる予定であった。この措置によって1999年690名、2000年397名合わせて1087名が昇進した。しかし自動昇進制による生産職労働者の昇進は、作業組織での上位職務への移動を意味するものではない。というのは、たとえ生産職労働者が技師に昇進したとしても、作業班の一般作業員として編成されて自分より下位職級である班長または組長の作業監督の下で労働する場合が一般的であるからである。経済危機以後、生産職労働者の内部昇進が開放され、垂直的上向移動が若干増大する傾向を示しているとはいえ、その閉鎖的性格を脱皮したとは見なし難い。

### (3) ‘労働排除的’人事考課

リーン生産方式における人事考課は、昇進と賃金水準の主要基準として作用するだけでなく、生産に対する労働者の自発的没入と相互競争手段として機能する。1970年代現代自動車は日本企業から一般的な人事考課の多様な要素を導入して活用し始めた。そうだとすると人事考課は実際にはどのように作用しているのか。1987年以前までは、人事考課は昇進および賃金差等支給において主要基準として作用した。しかし1987年以後の人事考課は、労働者間競争の深化と労働統制手段として活用されているという労働組合の批判によって、その機能は漸次形骸化されていった。人事考課は労働者の自発的参与と競争を基盤とする熟練形成と能力評価手段として作用することはできなかった。一部の経営陣もまた個人的人事考課にともなう同一職務の労働者に対する差等賃金支給が現実的には困難であり、むしろ生産性を低下させると見ている。こうした現象は、労働組合が労働者間の平等主義を志向する対立的労使関係の存在や生産職労働者の昇進経路閉鎖などに起因していると思われることができる。

1998年の雇用調整当時（公開されない）人事考課によって整理解雇者が選抜されたが、それは労働統制を強化する手段として新たに機能し始めたことを示す証言がある<sup>14)</sup>。1998年8月整理解雇労働者のなかで労働組合活動家、労働組合に友好的な人々が多数含まれていたという言明である。これは会社が直接的生産過程で労働組合の現場掌握力を牽制するために、人事考課を積極的に活用しているということを公開したようなものである。ところが最近、集団的人事考課が新たに活用され始めたのだが、労働組合の反対で全面的に修正されることになった。すなわち経済危機以後推進されたWIN21運動は、表面的に集団別評価に基づいて優秀班を選定し集団褒賞金を支給するというものであるが、しかし優秀班の選定は作業集団内部の個別労働者に対する個人的評価に基づいていた。そのため労働組合と労働者は‘WIN21運動’が労働者間競争を激化させて現場監督者の労働統制力を強化させ労働強度を増大させていると主張した。2001年5月会社は労働組合の主張の一部受け入れてWIN21運動の否定的要素を廃止するための労使特別委員会を構成することに合意した。労働組合は、人事考課が労働排除的手段として労働統制と労働規律を強化するための装置であると

14) A社労働組合のK部長とL部長は「人事考課が賃金に直接反映されなかったし、それは今後あるであろう第2、第3、第4の整理解雇の手段として作用するだろう」と展望した。1998年整理解雇の基準が人事考課であり、したがってそれは労働者を萎縮させ統制するための手段だという主張である（1999年9月面接調査）。

認識している。

#### (4) 改善活動と労働者参加

[表9] 現代自動車乗用第3工場の提案件数および級数別実績 (1996年現在)

期 間	対象人員	目標件数	提出件数	提出率	級 数 別 採 択 件 数					
					5 級	4 級	3 級	2 級	1 級	累 計
上半期	3,706	44,472	46,216	103.92%	41,022	2,442	5	1	0	43,470
下半期	3,777	45,324	45,000	99.29%	41,276	822	4	2	0	42,104

資料：会社内部資料 (1996年現在)

注) 目標件数：月2件，1人当たり年間24件以上。

現代自動車におけるQCサークルと提案活動は、1970年代中盤に導入され現在まで活用されているが、その成果は日本企業とは比較にならないほど不振である。[表9]で見られるように1996年現在乗用第3工場の提案件数および級数別実績は、提案改善活動に対する労働者参加の実態をよく示している。この時点で提案件数は目標値を超過達成したが、級数別採択件数は、生産性および効率性に対する直接的な改善効果がない5級提案(95%)と4級提案(5%)がすべてである。そして[表10]で見ると、現代自動車での提案活動は、企業の成果と労働者の褒賞にほとんど影響を与えていないことが見て取れる。いわば大部分の労働者は毎月2件ほど提案をし、それによって2000ウォン〔約200円〕をもらっていると見る事ができる。提案改善活動は、経済的インセンティブが脆弱で生産組織および標準作業の改善への労働者の自発的参加を促進できず、会社の強制的要求によって形式的になされているだけであるといえる。自発的労働者参加に基づく現場中心の製造工程品質管理と標準作業の改善が実現していないのである。

[表10] 現代自動車の褒賞制度

提案内容	提案審査基準	級 数	点 数	褒賞金額
▷原価節減 ▷事務改善, 環境改善 ▷品質向上, 安全性向上 ▷作業方法改善	▷有形効果(60点) ▷持続性(10点) ▷無形効果(30点) (波及性, 努力度, 創意性)	5級	59点以下	1,000ウォン
		4級	60-69点	20,000ウォン
		3級	70-79点	100,000ウォン
		2級	80-89点	500,000ウォン
		1級	90-95点	1,000,000ウォン
		特級	96-100点	1,500,000ウォン

資料：会社内部資料

現代自動車における品質管理と提案改善活動は、外形上は日本式リーン生産方式とほとんど同じであるが、自律的学習効果と構成員間のコミュニケーション増大には大きく寄与できずにいる。作業場単位の提案改善活動は会社の主張とは異なり、生産過程の部分的修正と改善を通じてコスト節減および生産性向上をもたらすことができずにいる。現代自動車での提案改善活動は、労働者の経済的報奨効果をもたらすことができないばかりでなく、労働者の従業員意識強化と労働統制が重要な目的なのだという一部の評価が適切であるかもしれない。

## 6 要約と結論

1990年代になって現代自動車は、乗用第3工場の設立を契機として、ジャスト・イン・タイムの小ロット生産、金型交換時間の短縮、ラインサイド在庫の縮減などを実現している。とくにACLシステムは、部品の序列供給体制と押し出し式資材所要計画を結合してモノの流れと情報の流れを同期化させた。そして会社は生産設備の自動化と情報化による統合生産管理システム（CIM）と柔軟の生産体制を構築した。こうした生産技術の情報化と自動化は、労働者間の自律的ジョブ・ローテーションと結合して熟練向上の効果を生み出したように思われる。作業組織の労働編成はテイラー主義に基づいていたが、職務配分および作業割当ては会社の一方的指示に従うものではない。1990年代自律的ジョブ・ローテーションは、多技能労働者の形成と発展に決定的な機能を果たした。現代自動車では労働組合の組織結束力の強化とともに発展した作業場単位の‘生産の政治’が、作業集団の職務自律性の増大と低位多技能労働者の形成に同一の脈絡で作用した。1998年雇用調整以後、職制間ジョブ・ローテーションは、相対的高賃金職務あるいは工場への労働力移動という形で競争的に行われていた。競争的配置転換は、一時解雇のような数量的柔軟性を通じて市場需要の変動に対応するフォード主義の硬直的労働力活用とは画然と区分される。現代自動車の作業組織は、作業集団の職務自律性増大と低位多技能労働者の競争的柔軟性を特徴としている。このような非フォード主義作業組織は、日本式リーン生産方式の単純な機能的等価物であるとは見なし難く、むしろ現代自動車において既存の作業組織の慣行（practices）と労使関係の脈絡に規定されつつ部分的創造と革新を試みた結果だと見るべきであろう。

現代自動車の主要なインセンティブは非競争的年功序列型の賃金制度と、閉鎖的内部昇進制によって構成されている。非競争的年功序列型の賃金制度は、外形的には硬直的な特徴を示しているが、超過労働などに基づく変動手当の柔軟性は比較的高い。生産職労働者の内部昇進は、技師まででそれ以上は完全に閉鎖されておりインセンティブとしてはまったく機能していないと見るのが一般的評価である。そして日本式人事考課の多様な評価項目や基準が導入されてはいるが、賃金および職務の平等を志向する労働組合の反対で内部昇進と賃金決定の主要基準としては活用できていない。とくに1998年の雇用調整以後、人事考課が整理解雇労働者の選抜基準として用いられるようになり、労働者と労働組合に対する労働統制と職務統制を強化するための手段として機能している。人事考課は、労働者間競争と自発的参与効果を誘導して生産性および効率性を増大させる手段として活用されるのではなく、むしろ労働排除効果を強化している。これは人事考課が生産職労働者の内部昇進および賃金決定のような経済的報奨と結合されていないためである。その意味で現代自動車における非フォード主義作業組織は、インセンティブ管理の非競争性および労働排除機能と混合しているのである。

現代自動車の作業組織は1960年代後半にフォード主義を模倣し、1980年代フォード主義を確立、1990年代リーン生産方式の導入と柔軟的自動化により非フォード主義が形成される部分的創造という発展経路を歩んできた。とくに非フォード主義の作業組織は、従来のフォード主義の作業組織および労使関係との妥協のなかでの自律的革新と学習効果の結果であった。こうした側面で‘作業場の生産の政治’によって形成された非フォード主義作業組織は、既存のフォード主義から抜け出た

部分的創造という混合化過程で進化したものだった。例えば、現代自動車の作業組織は、新しい生産方式が部分的に導入され創造あるいは革新の過程を経る混合化第3類型であると見ることができ（〔表3〕参照）。これは1987年労働者大闘争以後、作業場で労働組合が非フォード主義作業組織の形成と進化において社会制度的脈絡を構成する主体として登場した結果である。現代自動車は1970年代に形成された既存の米国式フォード主義の上にリーン生産方式を部分的かつ断片的に導入したのであるが、現在の作業組織はその二つが‘混ざり合っている’（interbreeding）‘混合型’非フォード主義作業組織の性格をもっている。これは既存フォード主義の大量生産方式の長所を維持しながら短所を克服する次元でリーン生産方式の原理と方法が断片的に導入される混合化過程で形成されたものである。

非フォード主義作業組織と非競争的・労働排除的インセンティブ管理の混合化は、フォード主義大量生産方式と非フォード主義リーン生産方式に対する経営者の選択的な‘部分的’導入戦略と、労働組合の選択的非協調戦略によって決定される。すなわち経営陣は国内自動車市場の独寡占的構造に対応するためにフォード主義大量生産方式の作業組織を基本的に維持しながら規模の経済を追求するが、労働組合は内部労働市場の雇用安定を基盤に職務負担の均等化および労働強度の弱体化を実現するために努力する。その結果1987年まで兵營的・位階的労働統制によって維持されてきたフォード主義作業組織原理が解体され始めたのであり、リーン生産方式の非フォード主義職務平等原理がその位置に取って代わることになったのである。とくに対立的労使関係の職務平等主義は、日本式作業組織の平等主義的イメージと符合しながら自律的作業交代を生み出し、多技能労働者の形成を促進した。逆説的にはあるが1987年労働者大闘争以後の労働組合の急成長は、企業の現場統制力を大きく弱体化させながら混合型作業組織の非フォード主義傾向を生み出したのである。

（チュ・ムヒョン 慶尚大学校社会科学研究院教授）

#### 【参考文献】

- バクスンヒ（1988）、「大企業一貫組立作業場の労働統制に関する研究」、成均館大博士学位論文
- シムサンワン（1997）、「誰がロボットを制御し監視するのか」、『産業労働研究』第3巻第1号、韓国産業労働学会
- イヨンヒ（1992）、「技術体系と作業組織の発展類型に関する比較研究：現代、トヨタ、ホンダ自動車工場の事例を中心に」、延世大学校 社会学科博士学位論文
- 同（1999）、「韓国の生産体制は変化しているのか」、『経済と社会』第40号、ハンウルアカデミー
- 鄭世永（2000）、『未来は作るものだ』、ヘンリム出版社
- 趙亨濟（1998）、「柔軟生産体制と作業組織の変化」、『経済と社会』第40号、ハンウルアカデミー
- 同（1999）、「現代自動車の雇用調整：企業内労使関係を中心に」、『産業労働研究』第5巻第1号、韓国産業労働学会
- 周武鉉（1997）、「韓国自動車産業生産体制の‘日本化’に関する研究」、慶北大大学院経済学科博士学位論文
- 同（1998）、「IMF管理体制下の工場作業組織と労使関係の変化」、『地域社会研究』第6輯、韓国地域社会学会
- 同（2002）、「経済危機以後の企業別内部労働市場の構造変化：現代自動車の事例」、『産業関係研究』第12巻第1号、韓国産業労働学会
- 周武鉉（2003）、「韓国自動車産業の生産システムの日本化と労使関係」、座間絏一・藤原貞雄編著『東アジアの生産ネットワーク』、ミネルヴァ書房
- 周武鉉・金炯基（1999）、「自動車産業労働過程の非フォード主義傾向と人的資本形成メカニズム」、『慶商論集』

- 第27巻第2号，慶北大学校経済経営研究所
- 同（2001），「自動車産業の人的資源管理と労使関係の特性：日本化概念に基づいて」，『産業関係研究』第11巻第1号，pp.33-65
- 周武鉉・尹辰浩（2001），「トヨタ生産システムの進化と労働の人間化」，『産業労働研究』第7巻第1号，pp.59-93
- 現代自動車（1997），『挑戦30年ビジョン21世紀：現代自動車30年史』，現代自動車株式会社
- ホンジャンピョ・リュジャンス（1999），「韓国と日本の自動車産業労働者の熟練形成システムに関する比較研究」，『産業労働研究』第5巻第1号，韓国産業労働学会
- 愛知労働問題研究所（1994），『変貌する世界企業トヨタ』，新日本出版社
- 小川英次（1994），『トヨタ生産方式の研究』，日本経済評論社
- 職業生活研究会（1994），『企業社会と人間：トヨタと労働，生活，地域』，法律文化社
- 鈴木良治（1994），『日本的生産システムと企業社会』，北海道大学図書刊行会
- 野村正實（1993a）『トヨティズム』，ミネルヴァ書房
- 同（1993b）『熟練と分業－日本企業とテイラー主義』，御茶の水書房
- Abo, T. et al. (1994), *Hybrid Factory : The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press
- Ackroyd. et al. (1998), The Japanization of British Industry?, *Industrial Relation Journal*, Vol.19 No 1, Spring 1988, pp.11-22
- Amsden, A. (1989), *Asia's Next Giant*, Oxford University Press
- Appelbaum, E. and R. Batt (1994), *The New American Workplace: Transforming Work System in the United State*, ILR Press
- Berggren, C. (1992), *Alternative To Lean Production: Work Organization in the Swedish Autoindustry*, ILR Press
- Boyer et al. (1998), *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in The International Automobile Industry*, Oxford.
- Boyer, R. and M. Juillard (1998), *The Contemporary Japanese Crisis and the Transformation of Wage Labor Nexus*, CEPREMAP N° 9822
- Coriat, B. (1992), 『逆転の思考:日本企業の労働と組織』(花田昌宣, 齋藤悦則訳), 藤原書店
- Elger, T. (1979), *The Variation and 'deskilling': A Critique of Braverman*, *Capital & Class* No.7
- Elger, T. and C. Smith (1994), *Global Japanization*, Routledge
- Freyssenet et al. (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of The World's Automobile Producers*, Oxford.
- Jurgens, U., Malsch, T. and K. Dohse (1993), *Breaking from Taylorism : Changing Forms of Work in The Automobile Industry*, Cambridge Press
- Kern, H. and M. Schuman (1989), *New Concept in West German Plants*, in P.J. Katzenstein (eds), *Industry and Politics in West Germany*, Cornell University Press
- Kochan, T., Lansbury, R. and J. MacDuffie (1997), *After Lean Production*, ILR Press
- Littler, C.R. (1982), *The Development of the labour Process in Capitalist Societies*, Heinemann Educational Books
- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press
- Smith, C. and P. Thompson (1998), *Re-Evaluating the Labour Process Debate*, *Economic and Industrial Democracy*, Vol.19
- Womack et al. (1990), *The Machine that Changed the World*, Macmillan
- Young-suk, H. (1995), *The Road to The Self-Reliance New Product Development of Hyundai Motor Company*, The IMVP Annual Sponsors Meeting, IMVP