

第四章 能率管理

一 日本企業の能率管理

(一) 職場の能率管理

能率管理とは、一定の品質を前提として、最小限の人員費で可能な限りの生産量・販売量を実現するための経営の方策である。ここでは、職場の能率管理を対象を限定する。製造業の生産現場や小売業の売場レベルの管理や交渉の問題に焦点を絞るためである。労働生産性一般を議論するためには、現場レベルを超えた大規模な設備投資や経営戦略などを視野に入れる必要があるが、そうした問題は中心的には扱わない。生産管理、人事管理、経営企画などのスタッフ部門の活動にのみ着目するのではなく、ものづくりや販売の現場ライン組織(1)の活動にまで下りて能率管理の実態を考察する。

日本企業の製造現場の管理は、他の先進諸外国よりも相対的に優れていると考えられてきた。⁽²⁾ いわゆる日本的生産システムの研究は、生産工程におけるモノやヒトや情報の効率的な活用について論じたものであり、職場の能率管理についても、そのなかで一定程度明らかにされてきた。ただし、ある能率水準（それは労働強度とかかわ

る)が企業組織内でどのように台意されるのかという点については十分に関心が向けられてきたとはいえない。能率管理論はこの点を重視している。

(二) 雇用契約と能率交渉

雇用契約においては、将来にわたる職務内容や能率水準について、あらかじめ明記することは困難であり、労使は事後的に交渉を行わなければならない(「雇用契約の不完備性」³⁾)。その際、労働側は、経営者の自由裁量を制限し、労働強度を統制するように働きかける。この能率交渉は、雇用関係が長期になるほどに必要性が高まる。このような雇用契約の不完備性とそれに付随する能率交渉はどこにでもみられるのであるが、交渉の具体的な現われ方には、国や産業によつて違いがある⁴⁾。欧米の製造現場では、標準生産量を中心に能率交渉が展開する傾向があり、その背景には、たとえば能率給が大きなウエイトをもっているために、標準生産量の設定が賃金へ大きく影響するという理由がある。それに対して、日本企業では要員数についての交渉に重点が置かれる傾向があり、その背景には、日本では賃金と仕事とが厳密に対応していないことや、個々人の職務内容が固定的ではないために、従業員の多能工化や職務再編を通じた漸進的な要員合理化が可能であることなどの理由がある。以上の理由から、日本企業の能率管理を扱う本章では、要員問題に重点を置いて議論を展開する。

さて、能率交渉を検討するうえで、ある能率水準が、どのような対抗軸で交渉され合意されるのかという視点が重要である。本章では、第一に、労働組合と会社との労使協議に着目する。労働組合は、労働力の売り手を代表しているのであるから、能率交渉の主体となるのはいわば当然のことである。さらに第二に、現場ライン組織と経営上層・スタッフ部門との間の能率交渉にも着目する。現場ライン組織は生産管理や人事管理のうえで一定程度の自律性をもち、能率交渉の主体として機能していると考えられる⁵⁾。その際の能率交渉は、部門業績管理のなかで展開している⁶⁾。

なお、この二つの交渉が性質の違いを含んでいることには、留意が必要である。労働組合と会社との間には、さまざまな問題がどのような手続きで処理されるのかについての「手続的ルール」が定められている。労使間で結ばれるルールには、こうした「手続的ルール」と直接的に労働条件を規定する「実体的ルール」とがある〔Dunlop [1958] pp. 13-16〕。雇用契約は不完備であり、「実体的ルール」において、起こりうるすべての問題をカバーすることはできない。想定外の事態に対処する手続きを整備しておくということが、労働側にとって、そして多くの場合は経営側にとっても有益である。労働組合はそうした機能をもっている。しかし他方で、現場の仕事に関する知識や情報は、組合よりもむしろ現場の管理者のほうが多くもっている。能率水準に与える実体的な影響力からすれば、現場ライン組織が経営内で行なう交渉を無視することはできない。

以上、日本企業の能率交渉を明らかにするためには、労働組合と現場ライン組織が行なう二つの交渉に目を向けることが必要なのである。そして、後述するように、これら二つの交渉は相互に関連をもっているので、同時に検討する必要がある。

(三) 長期安定雇用システムと能率管理

日本企業の能率管理は、雇用システムのあり方ともかかわって、時代とともに変化してきた。第二次大戦以前における日本の製造業の能率管理には、出来高に応じた仕組みが広く用いられた。たとえば、日露戦争以前の造船業では親方請負制度が広く採用されていたために、請負単価の設定を通じて、会社側は生産物単位当たりの費用を操作していた。⁽⁷⁾ 日露戦争終結後から一九二〇年代にかけて親方請負制度は次第になくなり、それに伴って会社の技術者が能率給制度を設計するようになった。一九五〇年代までは、能率給が広く採用され、能率給による能率管理が行なわれていた。しかし、六〇年代には能率給が急速に減少していった。

この動向は、第二次大戦後の長期安定雇用システムの普及と関連している。労働者は、会社との関係が長期化

したことによって、賃金を短期的な増減だけではなくて、長期的なスパンで捉えるようになった。そして、戦後の労働組合は、賃金の変動を制約するように働きかけた。また経営側は、長期的な昇給や昇進の仕組みをモチベーションの手法として重視するようになった。こうした管理制度の変化に伴って、能率給の金銭的刺激を通じて能率を向上させようとする機能は、次第に意味を失っていった。代わりに職場の能率管理の中心的課題となったのは、要員や業績を厳格に統制することであった。これは、能率給の金銭的刺激による能率管理よりも、仕事内容に密着した直接的な管理であった。

以上、現代日本企業における職場の能率管理を明らかにするためには、要員水準や部門業績の管理を検討することが必要なのである。

(四) 能率給の後退

右で述べた能率給制度の縮小過程をデータで確認しておこう。表4-1は日本、イギリス、ドイツ、アメリカの能率給制度の適用者比率である。日本には旧労働省によるマクロ統計が整備されているが、諸外国については調査それ自体が少ないためにデータがまばらになっている。しかし、この表からも能率給のおよその水準とトレンドをつかむことができる。

日本では、一九五一年にはすべての産業の四〇・八%の労働者が何らかの能率給を受けていた。表にはないが、さらに労働者(ブルーカラー)に限定すれば四五・二%にもなる。しかし、一九五〇年代から六〇年代にかけて大幅に減少している。

イギリスをみてみよう。『賃金労働時間調査 (Earnings and Hours Survey)』によれば、一九四七年から六一年までは微増の傾向にあることがわかる。⁽⁹⁾一九五一年の製造業における適用比率は、四〇%となっており、日本の四〇・八%と大きな違いはない。一九六〇年代以後については、能率給が所定内賃金に占める割合の変遷を日本と

表 4-1 能率給適用者の比率

年	日本	イギリス	ドイツ	アメリカ
1945-46				30.0%
1947		37.0%		
1949	44.7%	38.0		
1951	40.8	40.0		30.0
1953	49.1	40.0		
1955	31.7	40.0		
1957	27.5	39.0		
1958	24.9			27.0
1961		42.0		26.0
1963	20.6			
1964	19.1			
1965	17.4			
1966	15.0			
1967	14.0			
1971			49.5(6.0)%	
1980			48.3(8.5)	
1985			47.3(9.1)	
1987			47.3(10.5)	
1990			46.8(10.3)	
1992			48.1(12.5)	

(注1) 調査対象が国によって若干異なる。イギリスは製造業のブルーカラー、日本は製造業、アメリカは製造業のブルーカラー、ドイツはブルーカラー全体。

(注2) ドイツの数値はアコード賃金とプレーミエン賃金の合計。()内はプレーミエン賃金で内数。

(出所) 日本：1949～65年については労働省『給与厚生調査』。1970～78年については労働省『賃金労働時間制度総合調査』。アメリカ：仁田 [一九九三] 二一頁。イギリス：H. M. Stationery Office, *Ministry of Labour Gazette*, London, 1961。ドイツ：日本労働研究機構 [一九九八d] 六四頁。

比較することができる(表4-2)⁽¹⁰⁾。それをみると、日本では一九六〇年代以降に急激に低下傾向にあるのに対し、イギリスでは本格的に減少するのは九〇年代に入ってからであることがわかる。

ドイツのブルーカラーは、職務給が一般的であるが、その上乗せとして能率加算や成績加給が支給される場合がある⁽¹¹⁾。ブルーカラーの能率給はアコード賃金 (Akkordlohn) とプレーミエン賃金 (Prämienlohn) に分けられる。アコード賃金とは、生産量に比例して賃金額が変動する仕組みである。プレーミエン賃金とは、アコード賃金以外の能率給すべてを指し、生産量だけでは

表 4-2 所定内賃金に占める能率給の割合

年	日本	イギリス
1953	14.9%	
1959	11.2	
1963	7.5	
1967	5.7	
1972	3.3	
1973	—	8.9%
1975	2.6	9.8
1980	2.0	11.0
1990	2.7	7.8
1998		4.3
2002		4.5

(注1) イギリス労働省のNES (New Earning Survey) 調査の対象はフルタイムの21歳以上の男性肉体労働者である。

(注2) NES 調査は所定内賃金を調査していないが、給与総額から残業代を引いて所定内賃金を求め、それに対する能率給の割合を算出した。

(出所) 日本：1965年までは『給与厚生調査』。1967年以降は『賃金労働時間制度総合調査』。イギリス：Ministry of Labour, *Department of employment Gazette*, London, 各年。

アメリカでは、一九五一年の時点では、三〇%と日本よりも低いことがわかる。その後は、データが限られるものの、六三年にかけては日本ほど急激な減少は起きていない¹²⁾。

以上のように、第二次大戦後における能率給の縮小は先進国に共通の傾向であるが、その時期と程度には大きな違いがみられた。一九五〇年代までは、日本、アメリカ、イギリスに能率給適用比率の大きな違いはみられなかったが、六〇年代には日本企業のみが急速に能率給を廃止していった。イギリスにおいては、一九九〇年代以降に能率給が少なくなっていた。ドイツにおいては、一九九〇年代まで高い比率を保っていた。アメリカについてはデータ上の制約があったが、日本よりはゆっくりと能率給は後退していた。

多くの先行研究では、先進諸外国の労働組合が能率給を存続させるように働きかけてきたことを指摘している¹³⁾。そうであるとすれば、能率給が経営側による能率管理の手段として十分機能しているかどうかには留保が必要で

なく不良品・手直し率、材料・工具・消耗品、稼働率などの要素が採用されることもある(日本労働研究機構「一九九八d」六四・七〇頁)。表4-1にあるとおり、一九七一年時点では、能率給が四九・五%の比率を占め、そのうちアコード賃金が圧倒的に多く採用されている。一九七〇年代から九〇年代にかけて、能率給の適用比率にはほとんど変化はない。日本と比較して、能率給の適用される労働者の比率が大きい。しかし、ゆっくりとアコード賃金の比率が低下し、その分はプレミエン賃金の比率が上昇している。

あるが、少なくとも能率給を基礎とした能率交渉の枠組みは維持されているのである。逆にいえば、日本企業が、能率給に依存しない新しい能率管理の仕組みを整備し、それにかかわる労使合意をいち早く形成していたのではないかと考えられる。

すでに記したとおり、日本企業における能率管理や交渉の内容を明らかにするためには、要員問題と業績管理に着目する必要がある。そこで次節以降では、鉄鋼業、自動車産業、総合スーパー、デパートの事例を取り上げ具体的に検討していく。

二 鉄鋼業

ここでは、鉄鋼業の能率管理について検討する。第一に、鉄鋼業の要員管理の特徴を整理する。その際、生産技術と要員管理制度の関係を明らかにする。第二に、要員問題やそれにかかわる事柄を広く労使協議制度で取り扱うことが鉄鋼大手企業の特徴なのであるが、そうした協議制度の運用や形成史を整理する。第三に、業績管理について取り上げる。どのような管理指標を業績目標として設定し、その達成に向けてどのようなインセンティブとサンクションの仕組みを整備しているのかを明らかにする。

(一) 鉄鋼業の要員管理

生産技術の特徴と要員管理

ここでは鉄鋼業の生産技術上の特徴を整理し、それが要員管理にどのような影響を与えているのかを明らかにする。⁴⁾ 鉄鋼業の生産工程は、その流れに沿っていえば、製鉄工程と製鋼工程と圧延工程とに分けることができる。この三つの工程をすべて抱える企業を、銑鋼一貫メーカーと呼ぶ。ここでは主に銑鋼一貫メーカーを想定して議

論を進める。製銑工程とは、鉄鉱石、コークス、石灰石などを溶鉱炉で溶かして銑鉄をつくる工程である。製鋼工程とは、銑鉄を精錬し成分調整する工程である。圧延工程とは、成分調整後の鋼を、板や管といった製品の形状に塑性加工する工程である。溶鉱炉は基本的には火を消さないで、高炉職場は二四時間操業となる。現在では、その下の製鋼、圧延工程も二四時間連続操業となっている。それに対して、設備修理・保全部門や事務部門は、基本的には昼間だけの勤務である。

以上のような生産システムにおける要員管理は次のような特徴をもつ。第一に、二四時間連続操業の職場が多いので、欠員補充要員が必要となる。その設定基準は労使の争点となるが、それは職場よりも上の全社レベルの労使協議で取り扱われる。第二に、装置産業であるために、設備の変更が要員に大きな影響を与える。さらに、装置が大規模であるため、設備投資の意思決定には、事業所内の他の部署や本社の設備関係部署が関与する。

総じて、鉄鋼業では要員の決定プロセスにおいては、工場（課）よりも上の組織が関与する。しかし、後述するとおり、具体的な仕事の内容にかかわるような問題においては、職場レベルの話し合いが必要となることも多い。

付加的要員の管理

鉄鋼業は、先に述べたとおり二四時間の連続操業であるため、ネット要員（作業を遂行するために最低限必要な正味要員に一定の余裕を加えたもの）のほかに欠員補充や中食交代のための付加的な要員が必要となる。欠員補充要員とは、従業員が休日を取得するための交代要員であり、中食交代要員とは休憩をとるために必要な要員である。これはあくまで要員算定上の区分であり、具体的な誰かが交代要員ということではない。

交代勤務制度では、一組の作業チームが八時間労働であるから、三組で一日の操業をすることができる。現在では四組三交替が一般的であるが、第二次大戦後から一九七〇年頃までは三組三交替が一般的であった。三組三

交替制度のもとでは、すべての組に毎日出番が回ってくるので、組のなかで個別に休日をとらなければならぬ。そのため欠員補充要員が存在する。この欠員補充算定基準が労使の要員交渉の焦点となっていた。⁽⁵⁾しかし、一九七〇年頃には、鉄鋼大手各社に四組三交替制度が導入されたので、年次有給休暇のためのものを除き、欠員補充要員は必要がなくなった。

次に、中食交替要員について説明する。連続操業の場合、休憩は交代でとる必要がある、休憩者が抜けても作業に支障がないように、あらかじめ中食交替要員が配置されている。労使関係上は中食の回数が問題となる。中食が二回しかなければ、その作業チームの半数が一度に休憩をとらなければならず、その分の中食交替要員が必要となる。すなわち、中食回数を増やすと交替要員の配置が少なくてすむ。そのため、会社側は回数を増やそうとするのに対して、労働側は減らそうとする。たとえば、ある大手鉄鋼メーカーでは、一九六〇年代後半に行なわれた要員合理化時に、三回だった中食交替を六回に増やしているという（藤沢「一九七八」）。

このように鉄鋼業においては、付加的な要員の設定基準をめぐって労使の交渉が行なわれてきた。これらは、全社レベルの労使協議事項であるが、職場レベルの協議の必要がなくなるわけではない。たとえば、欠員補充要員は、算定範囲を拡大することによって（端数切上げの関係で）削減することができるのであるが、その際には、従業員の配置管理や技能面での対応可能性といった仕事内容に密着した事柄を、職場レベルで議論しなければならぬ。

柔軟な移動

大卒、あるいは大学院卒のホワイトカラーは、本社採用であり、事業所を越えて全国的に配置転換することが通常である。それに対して、作業員は事業所採用であり、基本的にはその範囲を越えた移動はない。しかし、高度成長期における新鋭製鉄所の建設や古い製鉄所の閉鎖に伴って、作業員にも大規模な遠距離配転が行なわれた。

その際には基本的に本人の同意を重視し、住居などの各種の生活上の配慮がなされた（日本労働協会編「一九七五」）。

それに対して、事業所内の配転については、作業員についても頻繁に行なわれる。移動の柔軟性は、配転問題の労使関係上の処理がどれほど迅速に行なわれるのかに関連している。この点に関して、ある大手鉄鋼メーカーでは、石油危機以降の省力化の過程で、大きな変化があったことが明らかにされている（石田「一九八六」「一九八九」「一九九五」）。すなわち、事業所内の配転については、事業所本部の労使協議を経ずに、課レベルでの従業員への説明を通じて迅速になされるように、労使の取り決めが変更されたのである。これには、経営に協力的な労働組合が高度成長期以降に主流になったという背景がある。

総じて、鉄鋼業では柔軟な配置管理が行なわれている。それを円滑に進めるためには、要員の差出職場・受入職場の個別の状況に応じた話しあいや、個人の労働条件についての職場レベルでの協議が必要であろう。次は労使協議の制度的体系をみていこう。

（二） 労使協議制度の特徴 包括的な労使協議

職場の要員決定は、賃金や労働時間とは異なり、成文規則による画一的決定が難しいので、職場レベルの運用をめぐる協議や事後的なチェックが重要となる。というのも、要員表は毎月の生産計画に対応して変動する性格のものであり、その都度、要員水準の妥当性が労使で協議されなければならない。また、移動や要員合理化については、その詳細について職場に近い労使が話しあう必要がある。そのために、鉄鋼業では職場の労使協議制度が整備されている。

ところで、日本企業の労使協議と団体交渉は、その内容や運用において厳密には区別し難い（氏原「一九七九」、

表 4-3 鉄鋼労使の話しあいの場

レベル	名称	組合の関与	付議事項
企 業	団体交渉	協議決定	①賃金・退職金・一時金に関する協定 ②労働協約および付属協定、争議基本協定 (労働時間を含む) ③人事制度に関する協定 ④その他の協定(社外勤務、労災、要員基準)
	労使委員会	協議	①要員・人員 ②福利厚生 ③安全衛生
	経営審議会	説明・報告・ 意見開陳	①経営 ②生産・設備計画 ③組織・制度
事業 所	団体交渉	協議決定	①中央協約・協定の事業所細部協定 ②休日・時間外労働協定
	労使委員会	談明・報告	①生産計画(短期)
		協議	②要員・人員 ③福利厚生 ④安全衛生
経営審議会	説明・報告・ 意見開陳	①生産・設備計画 ②組織・制度	
工場 (課)	職場生産委員会	説明・報告	①生産・設備計画 ②組織・制度
		説明・報告・ 意見を徴す	③要員・人員 ④安全衛生 ⑤福利厚生

(出所) 仁田 [一九八八] 九五頁をもとに筆者作成。

仁田〔一九八九〕。それゆえ、労使の話しあいの場の全体をみておく必要がある。ある鉄鋼大手メーカーでは、表 4-3 のような話しあいの場がある(仁田〔一九八八〕)。話しあいの場は、企業レベル、事業所レベル、工場(課)レベルのそれぞれに設置されている。企業レベル、事業所レベルには、団体交渉、労使委員会、および経営審議会が設置されている。労使委員会と経営審議会が、一般的にいわれるところの労使協議制度である。工場(課)レベルには、職場生産委員会という協議機関が設置されている。

組合の関与の程度と付議事項をみると、団体交渉では労働協約や労働条件事項が付議されて

おり、「労使双方の意見の一致を必要とする」という意味の「協議決定」である。労使委員会では、主に労働条件事項が付議されており、「双方誠意をもって合意に到達するよう努力をする」ことが義務づけられている。「協議」である。つまり、会社は組合との合意がなくなるとも実施に移すことができる。経営審議会では、経営生産事項が付議されており、「説明・報告・意見開陳」というように、経営側からの説明が基本となっている。このように、組合側の関与は、労働条件事項では強く、経営生産事項では弱くなっているもの、要員や賃金といった労働条件事項だけではなく、要員に影響を与える生産、設備、組織などの経営生産事項までが労使協議の対象として幅広く網羅されている。

要員については、全社、事業所レベルだけではなく、職場レベルでも話しあわれる。これは先に述べたとおり、要員という事柄の性質上、職場の個別の交渉と合意形成が重要となるからである。¹⁹⁾

要員協議の整備

組合の要員への発言が有効に機能するためには、第一に、先に述べたとおり、職場レベルの協議機関の設置が必要となる。第二に、経営側の提案が変更可能な時点で協議する必要がある。いわゆる事前協議制度の整備である。それらの点は、企業によって時期的違いがあるものの、第二次大戦後の経営合理化を契機として整備されていた。

日本鋼管においては、一九五〇年代から労使協議制度の整備が進んでいたことを示唆する記録がある（折井「一九七三」、高梨「一九六七」）。これは、同労組で一九五〇年代前後に強く展開した左派主導の運動において、要求され実現したものである。経営側が組合の要求に応じた背景には、一九五〇年代初頭からはじまった第一次合理化（設備の復旧、新設備稼働）を円滑に進めなければならないという事情があった。

八幡製鉄所では、一九六〇年代から七〇年代にかけて労使協議制度が徐々に整備されたことがわかる。¹⁹⁾これは、

右派労組が勢力を強めた後のことであり、日本鋼管の事例とは状況が異なる。一九六〇年代前半期における現場監督制度の重要な経営合理化であった作業長制度の導入に際して、作業長の非組合員化と引き換えに職場レベルの協議機関である「職場生産委員会」が設置された（一九六三年）。組合側が要員問題に対して有効な発言をするためには、職場レベルでの協議機関が不可欠であり、また、経営側にとっては作業長を経営管理者として貫徹させるためには非組合員化が必要であったので、こうした交渉が成立したのである。その後、会社側は、千葉県の新鋭製鉄所建設に伴って、一九六〇年代半ばから要員合理化と配置転換を進めた。それに対して、八幡組合側は事前協議を求め、それが取り入れられた。高度成長期における製鉄所の建設とそれに伴う配置転換が契機となつて、要員合理化の事前協議が整備された（一九六六年）。

このように鉄鋼大手企業では、一九五〇年代から一九六〇年代の経営合理化を契機として、労使協議制度が徐々に整備されてきたのである。

(三) 業績管理

以下では、第一に、鉄鋼業の部門業績管理について検討する。鉄鋼業においては、計画値管理と呼ばれる部門業績管理が行なわれている⁽¹⁹⁾。この計画値による管理は、早い企業では、一九六〇年代前半にはじまったと考えられる。たとえば、八幡製造所では、一九六四年に計画値管理が体系づけられている（夏目「二〇〇五」）。また、川崎製鉄では、一九六〇年代前半に計画値管理が実施されていたことがわかる（前野「一九六三」）。第二に、自主管理活動について検討する。自主管理活動とは、QCサークルのように職場の労働者が参加する小集団活動であり、職場の末端従業員の能率問題への参加は自主管理活動を通じて行なわれている。

現場による業績目標の設定

計画値管理とは、期初に各課が業績目標値を発表し、期末の達成度を評価し、未達成であればその原因を追究するという管理のサイクルである。このような生産活動の目標管理はどこにでもみられるものであるが、鉄鋼業の運用の仕方にはいくつかの特徴がある。

第一に、計画値管理では、アウトプットの量や品質、そして材料や設備の効率的利用に重点が置かれている。

計画値には、①原単位、②歩留、③時間当たり生産量、④稼働率、といった指標があり、詳細は職場ごとに異なる。これらの指標は主に変動費とかわっており、人件費は含まれない。要員は、半年単位の業績管理とは別の扱いになっており、課長（工場長）の目標にとつては、与件となっている。第二に、工場（課）が計画値の設定主体となっている。君津製鉄所所史（所史編さん委員会「一九八五—二二—二二三頁」）の説明によれば、「この計画値は、あるべき望ましい諸元（願望的目標値）としてではなく、努力を前提に達成可能な技術的諸元値として設定するものであり、同時にライン管理者たる工場長が所長に実現を約束した数値でもある」という。このように工場側が主体的に目標を設定するのであるが、そこには業績管理のインセンティブとサンクションがさまざまな形で作用しており、工場側が単純に低い目標を設定しようとする機会主義的（相手をあざむく）行動を抑制している。

インセンティブとサンクション

計画値で取り上げる歩留、原単位、時間当たり生産量、稼働率などは、生産活動の効率性を図る主要な指標であり、日々の生産活動の中心的な目標となっている。それらの実績を各工場の交替番ごとに競いあっており、新記録達成などの表彰が行なわれる場合もある（青木宏之「二〇〇七d」）。こうした職場の目標達成に向けて、次のようなインセンティブとサンクションの仕組みが導入されている。

第一に、生産計画をめぐる事業所間の競争である。大手鉄鋼企業では、注文・販売機能は本社に集中しているが、生産は複数の事業所で行なっている。同じ製品を複数の事業所で生産している場合もあり、そうした状況では計画値が生産計画の配分（ミル配分）を決定する際の判断材料にもなる。計画値管理は、事業所間のコストや品質面での競争を促すツールともなっている（青木宏之「二〇〇七b」「二〇〇七c」）。事業所が生産計画を獲得するためには高い目標を掲げる必要がある、所長や所の生産管理・経理スタッフは、工場に厳しい目標を求め、ただし計画値は、過去の実績が勘案されるので、折衝のみで決められているわけではない。上田修によれば、過去の平均的な実績よりも若干高めに決められているという（上田「二〇〇三」）。第二に、管理者への個人的なインセンティブやサンクションである。業績目標の未達成には直接的なサンクションが制度化されているわけではないが、人事査定に影響する。また、業績の進捗状況は、各種の会議で課長（工場長）が所長や生産管理スタッフへ報告する。その際に、計画と実績の乖離が生じていれば、それについての合理的理由を説明しなければならぬ。そうした会議体を通じて、管理者に目標達成への緊張感をもたせているのである（青木宏之「二〇〇七d」）。しかし、鉄鋼業では生産工程によって技術的内容が大きく異なり、事業所長や生産管理スタッフ部門が、すべての生産工程の技術的内容を理解することは困難である。そのため、現場の工場長（課長）との間には、職場の情報量やその理解力に差が出ることもある（「情報の非対称性」）。悪意の管理者であれば、努力水準を低く抑えることも可能となる。しかし、鉄鋼業では、本社において各事業所の同じ生産工程の管理者が集まる会議があり、そのなかで情報の非対称性による機会主義は抑制されている。第三に、業績目標値（計画値）を基準にして生産計画を組むことによって、目標達成への緊張感が高められている。すなわち、目標とした能率水準で作業が進まなければ所定の生産計画が達成できないことになり、ユーザーへの納期に遅れが生じるのである。⁽²⁰⁾これは会社にとっても大きな損失であり、こうした事態を引き起こすことへの恐怖心が管理者に緊張感をもたせている。

自主管理活動を通じた能率向上

高度成長期に、日本企業では職場の労働者の経営参加の制度としての小集団活動が広く普及した。それは、一般的にはQCサークルやZD活動などと呼ばれたが、鉄鋼業では自主管理活動（JK活動）とも称された。自主管理活動における、労働者の創意工夫を積極的に活用した改善提案は、歩留や原単位といった業績指標の向上に寄与してきた。自主管理活動には、人材育成や職場のモラル向上といった効果も指摘されており、その制度の目的は能率問題のみに限定できないが、能率管理のPDCA (Plan, Do, Check, Action) の全社的サイクルとしての計画値管理と一定の関連性をもって運用されていると考えられる。

たとえば、そこで取り上げられるテーマは、品質・歩留向上、コスト・原単位低減、能率向上、安全・事故防止が大きな比重を占めており、また、テーマ選定においては「上司方針との関連あり（課の重要課題）」が五・六％と高い比率を占めている（仁田「一九八八」三八頁）。また、ある大手鉄鋼メーカーでは、自主管理活動におけるコスト改善を見込んだうえで、職場の予算を策定するという（土屋「一九九七」九一頁）。以上、鉄鋼業では、自主管理活動を通じて、職場の末端の労働者までもが能率問題に関与しているのである。

三 自動車産業

本節では、自動車産業の要員管理と業績管理について検討する。前節の鉄鋼業のような装置産業と比較すれば、自動車組み立て産業は労働集約的であり、作業速度は装置よりも作業者の技能に依存する度合いが高い。そのような技術的条件のもとでは、能率問題の焦点は、個々の作業者の標準作業の合理化や無駄な作業の排除に当てられる。

以下では、(一) において、標準時間管理と要員設定の関連について整理する。次に、(二) において、組合に

よる要員の規制について検討する。最後に(三)では、職場の業績目標の設定過程や従業員へのインセンティブの問題について検討する。

(二) 自動車産業の要員管理

標準時間管理を中心とした要員管理

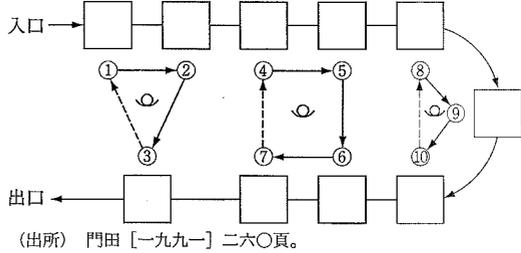
標準時間と要員の関係を整理しておこう。自動車産業では、要員を工数あるいは人工じんくとして、時間(分単位)で管理している。たとえば五人の作業者が四時間行なう作業があるとすれば、五人×四時間(二四〇分)÷四八〇分(定時稼働時間)で二・五工数となる。標準作業やサイクルタイムが細かく設定されるので、それに対応して労働力の管理も頭数ではなくて時間単位で行なわれる。工数計算の基本を単純化して表わせば、式①のとおりである。生産計画を達成するために必要な総作業時間を、定時稼働時間(休憩時間を差し引くのであるが、単純化して八時間とする)で割った値である。ただし従業員は、すべての労働時間を直接的な生産作業に費やすわけではない。段取り時間、ミーティング、手待ちなどの、標準時間には含まれないさまざまな付帯的な時間が存在する。それを考慮する必要がある。式②は付帯時間を分母から除いた場合である。

工数Ⅱ必要総作業時間(台当たり標準時間×生産台数)／定時稼働時間(四八〇分) ①

工数Ⅲ必要総作業時間(台当たり標準時間×生産台数)／定時稼働時間(四八〇分)ー付帯時間 ②

工数の算定式を以上のように表現するならば、工数を削減するために現場レベルで行なうことのできる努力は二方向に整理される。第一に、分子の値を小さくすることであり、それは生産計画を所与とすれば、台当たり標準時間を短縮するしかない。標準作業の内容を見直し、改善して台当たり標準時間を短縮することによって、工

図 4-1 作業の割り当てと工程のレイアウト



数の値が小さくなる。第二に、分母の値を大きくすることであり、そのためには、定時稼働時間は一定であるから、付帯時間を小さくするしかない。たとえば段取り時間の節約などである。以下では、工数を合理化するために、実際に行なわれている時間管理の仕方を紹介しよう。

トヨタの標準時間設定

ここでは、門田安弘の調査に依拠して、トヨタの標準時間設計とその合理化の仕方を検討しよう(門田「一九九一」)。作業員の標準時間は、「標準作業組合せ票」に示される。「標準作業組合せ票」の作成手順は次のとおりである。まず、「時間・動作研究を通じて単位作業に必要な時間を確定する。それは、「手作業時間」「自動送り時間」「完成時間」「交換個数」「交換時間」に分けて記録される。「手作業時間」とは、作業の正味時間である。「自動送り時間」とは、材料を送っている時間であり、その間は同じ機械を使うことができない。「完成時間」は前二者の合計である。「交換個数」「交換時間」の説明はここでは省略する。各作業の完成時間が決まると、次には作業者への割り当てと、各作業者が所定のサイクルタイム(一人の作業員に与えられる一連の作業の標準時間)内で遂行しなくてはならないアクションの順序を決める。その際、作業の順序は必ずしも工程の順序とは一致しない。作業者の設備との位置関係を考慮して、合理的に作業の組み合わせが設定される。たとえば図4-1のように、左の従業員の担当作業①、②、③はコンベアの流れているわけではない。

表4-4は「標準作業組合せ票」の具体例である。この場合は、二分がサイクルタイムとなっている。各作業の右側に、「手作業時間」と「自動送り時間」とを転記する。「手作業時間」は実線で、「自動送り時間」は点線

表 4-4 標準作業組合せ票

品番	3561-4630	標準作業組合せ表		製造年月日	10月	日産必要数	240個	手作業	—————	
工程名	機械加工 パート2	NO.1		作業者の 所属および氏名		サイクル タイム	2分	自動送り	- - - - -	
作業順	作業名称	時間		作業時間				手作業	自動送り	
		手作業	自動送り	(960個)	(480個)	(320個)	(240個)			
				6° 12° 18° 24° 30° 36° 42° 48° 54° ① 106° 112° 118° 124° ③ 130° 136° 142° 148° 154° ② 206° 212° 218° 224°						
1	パレットから 材料取り出し	01°	—							
2	センタードリル	07°	1'20"							
3	チャムファー	09°	1'35"							
4	リーム	09°	1'25"							
5	リーム	10°	1'18"							
6	NE-200	08°	50"							
7	GR-101	05°	—							
8	SA-130	07°	1'10"							
9	J1-500	10°	1'30"							
10	HU-400	12°	55"							
11	洗浄、ニップル取付 パレットに製品を入れる	20°	—							
				6° 12° 18° 24° 30° 36° 42° 48° 54° ① 106° 112° 118° 124° ③ 130° 136° 142° 148° 154° ② 206° 212° 218° 224°						
				(960個)	(480個)	(320個)	(240個)			

(出所) 門田 [一九九一] 二五八頁。

表 4-5 作業時間の分類

総実務労働時間				
直接時間	無標時直接時間		間接時間	常備時間
	II	I		

付加価値生産時間

(出所) 上井【一九九四】一五二頁。

で、そして次の作業へと移るための歩行時間は波線で描かれている。この「標準作業組合せ票」を描く際の留意点は、第一に、「自動送り時間」の間は同じ機械が使えないので、次のサイクルタイムの「手作業時間」と重ならないようにしなくてはならないこと、第二に、「手作業時間」と「歩行時間」がサイクルタイム内に隙間なく収まるように、標準作業を組み合わせることである。もし時間が余っていたら、さらに作業を追加できないかどうかを検討してみる。はみ出してしまおうのであれば、作業を組み合わせるか、その分だけ作業時間を短縮する改善をしなければならぬ。このように、サイクルタイム内にできるだけ多くの作業を詰め込む。また、さまざまな改善を通じて、「手作業時間」や「歩行時間」などの短縮を行なう。このようにして、工数が削減されるのである。

そしてトヨタでは、こうした標準作業の組み換えは、組長や班長といった現場監督者が主体となつて行なう。現場監督者は、作業の経験をもつだけではなく、時間研究や動作研究といった I E (Industrial Engineering) 技法を活用するように訓練されている(同上、二五二―二五三頁)。

A社の作業時間の管理

作業時間全体の間には、製造に費やす時間のほかに、段取りや手待ちなどさまざまな時間が発生する。これらを合理的な水準にして、製造に費やす時間の割合を増やすことが能率向上につながる。ここでは、大手自動車メーカーA社における、日々の作業時間の管理の仕組みを紹介する(上井【一九九四】)。

A社では、組長の作業日誌に基づいて、作業時間の実績を表4-5のような区分で記録

し、作業能率の変化やその原因がみやすいうように管理されている。それぞれの区分の意味は下記のとおりである。「総実労働時間」とは、製造ラインの直接員の総労働時間を表わしている。「総実労働時間」のうち、「直接時間」とは、付加価値生産に直接結びつき、かつ正規部品の標準化された加工組立作業に従事した時間である。この時間の占める割合を高めることが目標となる。「無標時直接時間Ⅰ」は、付加価値生産に直接結びつかない試作や治工具製作に従事した時間である。「Ⅱ」は、付加価値生産に直接結びつくが、工程や加工条件が不安定なため標準時間が設定できない正規部品の加工組立作業に従事した時間である。「間接時間」とは、付加価値生産に直接結びつかない間接作業に従事した時間であり、具体的には、工場整備、教育時間、雑間接（会議・集會、作業指導、朝礼、生産準備など）、自部署オーダ、他部署オーダ、資産製作などがある。この時間は短ければよいとは限らないが、付加価値に結びつく作業時間の割合を増やすためには削減する必要がある。「常備時間」とは、直接生産に結びつかない手待ち時間である。具体的には、管理手待、設備手待、組合時間、文化・体育時間、診療時間などである。

以上、A社ではこのような区分にしたがって作業時間を管理し、直接的な付加価値作業時間（「直接時間」と「無標時直接時間Ⅱ」）の割合を合理的な水準に保つ努力がなされている。その結果は、毎月の会議で取り上げられ、部門能率の進捗管理が行なわれている。⁽²⁾

(二) 組合の要員規制——職場役員の役割

要員設定に関する組合の発言の仕方をみてみよう。要員設定が問題となるのは、①生産計画と連動した毎月の要員体制の決定、②作業の改善や設備の変更に伴う標準時間の再設定、③新車の立ち上げの際の標準時間設定、などの場合である。フレキシブルな作業組織の典型例とされる日本の自動車産業では、要員体制をめぐる労使の対立が存在するのだろうか。もしあるとするならば、組合はどのように要員を規制しようとしているのだろうか。

大手自動車メーカーB社⁽²²⁾では、毎月の生産計画に関して、前月二〇日頃に全社レベルの労使で生産説明会が開かれる。その後、要員体制に関しては、毎月直前の二五日頃に各工場で説明会が開かれる。しかし組合支部（工場単位）は、こうした説明の事前に工場の人事グループから生産量と要員の情報を得て、あらかじめ要望を伝えておく。こうした事前のやりとりでは、工場経営陣と組合支部（工場単位の組合組織）との利害はだいたい一致する。本社、工場経営、組合支部の三者の関係は、比喩的にいえば「工場と支部が本社を攻める」という関係になる。工場の労使には対立よりも、むしろ利害の共有のほうが大きい。

また、日々の改善活動とそれに伴う要員合理化は、そもそも労使協議の正式な付議事項ではないので、経営側が比較的自由に行なうことができる。さらに、B社労組は、一九六〇年代以降、生産性向上に協力する基本路線をとっているので、日々の改善活動それ自体には反対しない。ただし、「見せかけだけの能率向上」や「無理な改善」などの不適切な運用についてはチェックをしているという。

しかし、組合規制の強い大手自動車メーカーA社では、要員への組合の関与の仕方が異なっている。⁽²³⁾ A社では、前月月頭の会議において全社の生産体制の原案がつくられる。その後、中旬頃には課の管理職と職場長（多くの場合は職場組合役員を兼ねる）との間で職場の体制が取り上げられる。次に、一九〇二〇日には、本社と組合本部との間で、全社的な生産体制の問題が協議される。そして最後に、工場と支部レベルで、当該工場の関係するすべての生産体制上の問題が協議される。このように、要員計画を含む生産体制の決定には、全社、工場、職場といったそれぞれの段階において、組合ないし現場監督者が関与している。また、その際に、組合支部よりも職場長と課長との協議が先行しており、その結果をふまえて支部は生産体制事務折衝にのぞむ。すなわち、職場の組合役員でもある職場長の意思が尊重される仕組みになっているのである。そのなかで職場長は、経営合理性を制約するような強い規制を加えることもあるという。

新車立ち上げ時の標準時間設定におけるA労組の関与の仕方をみてみよう。標準時間は正味作業時間と余裕時

間で構成されるのであるが、余裕時間は全社的な基準があり、その変更には組合との合意が必要である。正味作業時間⁽²⁴⁾の設定においては、I E担当部門と現場の職場長との話しあいが行なわれ、その際にも職場長の発言が影響をもっているという。

以上、自動車産業における労働組合の要員規制の強さは、企業によって異なっていた。日本の製造業において、A社労組のように、経営を強く規制する組合は多くはないだろう。ただし、この事例からは、職場長の関与の仕方が職場の能率を大きく左右する可能性をみることができるといえる。正式な組合ルートではなく、職場長を通じて能率交渉を行なうということは、作業改善に伴う要員合理化が正式の労使協議事項ではないということとかわつていると考えられる。その点は、鉄鋼業とは異なっている。

(三) 業績管理

ここでは、自動車産業の業績管理を検討する。職場の能率を管理するために、どのような業績指標があり、毎期の目標値はどのような交渉を通して設定されるのか。そして、職場や個人にどのようなインセンティブが与えられているのかについて検討していこう。

要員合理化中心の業績目標

まず、職場の能率を管理するためにどのような指標が用いられているのかをみてみよう。自動車組立現場の業績目標においては、さまざまな指標が用いられるが、なかでも工数が重要な位置を占めている。たとえば、C社では、安全、品質、原価、生産性、稼働率、納期、人材育成⁽²⁵⁾についての目標設定が、毎期、工場(事業所)⁽²⁶⁾ごとに行なわれている。業績管理において最も重点を置かれているのは原価である。そして原価を切り下げするための中心的な項目は工数である。C社はマネタリーな指標を重視する傾向が強いという特徴があるものの、他のメー

カーでも、工数、あるいはそれと密接に連動する指標を現場の業績管理の中心に置いている²⁷⁾。この点が鉄鋼業とは異なる自動車の業績管理の特徴である。

目標設定における現場の参加

次に、工数削減を中心とした業績目標がどのような交渉を通じて決められるのかについて検討しよう。要員体制をめぐる交渉が、事業所内の労使よりもむしろ、工場対本社の間で行なわれるということはすでに述べたとおりであり、人件費を含む製造原価に関する目標の交渉を行なうのは、工場である。

その際、目標値の原案は工場側も作成する。たとえば、大手自動車メーカーC社では、工場長つきのスタッフが目標値を設定して、本社の生産管理部や生産企画部の提示する予算計画とすりあわせを行なう。さらに、工場長とそのスタッフ以下の従業員も目標値の設定に関与する。この企業では、本社との交渉がはじまる前の工場側の方針案が固まった段階で、工場内の各部門がその案に対する問題点や可能性を検討する過程があるという。以上要するに、自動車会社では、事業所（工場）が能率管理の基本単位となっているのであるが、それ以下の組織も業績目標を共有できるように、目標値の設定過程に参画しているのである（石田「一九九七」八・九頁）。

なぜこうした下からの意見を取り入れるプロセスが必要なのだろうか。半期ごとの利益計画をトップダウンで各部署に振り分けて、さらにそれを工数や歩留といった生産現場の指標へと機械的に置き直すことも可能である。しかし、生産現場では、必ずしも利益計画に作業能率をあわせられるとは限らない。歩留や稼働率を向上させるためには、具体的な改善や設備投資が必要となるのであるが、現場にその可能性がどの程度あり、また作業能率を阻害する機械修理や不定期な作業がどの程度の確率で起こりうるのかといった職場固有の情報については、現場の管理者が多くの情報をもっている。それゆえ、利益計画と現場の業績目標とのすりあわせを行なうためには、現場の状況を理解している現場管理者との話し合いが必要となる。また、現場の意見をきちんとふまえなければ、

組織全体が目標を共有し、現場からの能率向上への積極的な参加を得ることは困難であろう。

ただし、下からの参加には限界がある。というのも、工数低減に目標を置いた場合、その直接的な対象となる一般の作業員の意欲を引き出すことは困難だからである。そのため、C社には、改善のための特別の組織があり、改善活動を中心に行なう従業員は、ラインの作業者とは区別されている。この改善班は、実際の改善活動のなかで、職長の補佐的な働きをする。このような組織的分業によって、改善活動を推進している。これは鉄鋼業にはみられない特徴である。

最後に、業績目標の達成とかわかって、職場に与えられる権限についてみておこう。能率向上の責任をもつということは、そのための権限をもつということと対応していなければ、組織が有効には機能しないからである。まず、工数を削減するために標準作業を組み換える権限が必要であろう。すでに指摘したとおり、これについては、末端の監督者レベルまで参画している。次に、設備投資が必要を左右するので、その意思決定についての権限もみておこう。大手メーカーB社では、自動化などの大規模なものを除いて、改善に必要な設備の導入などに関しては、現場に予算が与えられている。

このように、現場ライン組織に能率向上の努力を求め、それに必要な裁量が一定程度まで与えられているのである。

インセンティブとコントロール

職場の業績目標の設定や達成にかかわって、部門の管理者や従業員にどのようなインセンティブが与えられ、また彼らの行動をコントロールするためのどのような仕組みが整備されているのだろうか。²⁸⁾

第一に、業績目標の達成を人事査定に強く反映させて、個人にインセンティブを与える仕方がある。ただし、反映の程度は、当然、従業員に与えられている責任と権限の強さによって異なる。大手メーカーC社では、課長

(プラント長) 以上の経営幹部の人事考課には、所属現場の半期単位の赤字・黒字を直接的に反映させて、班長以下については過去三年間の実績データをみながら緩やかに反映させているという。

第二に、毎月、毎週の各種の会議を通じて、管理者の行動を直接的にコントロールする仕方がある。会議は各級管理レベルに設定されており、上位のレベルの会議に備えて、事前に下位のレベルの会議を行なうという形で連なっている。会議においては、生産の進捗状況が下位レベルの管理者から報告される。その際、報告内容を上位の管理者が理解できなければ、機会主義的(あざむく)行動が発生する危険がある。しかし、日本の自動車工場においては、工場トップの経営陣の現場理解力が高いために、そうした行動の可能性が低められている。たとえばB社においては、工場長が課の目標値を厳しくチェックする場合は、具体的な改善についての見通しがある場合が多いという。また、C社では工場長の現場をみる目がたしかなので「嘘はいえない」という。

第三に、計画された能率向上を見込んで生産計画を立てることを通じて、目標達成への緊張感を高めるといった仕方がある。C社およびB社では、生産計画の設定においては、目標とされている工数削減率を織り込んで、標準時間とサイクルタイムの設定が行なわれるという。そうであるとする、目標どおりに改善がなされなければ、人手が足らなくなり、応援を手配したり、あるいは残業でカバーしなければならなくなると考えられる。

以上のような仕組みが、管理者がチャレンジな目標を設定し、その達成に向けて積極的に努力することを促しているのである。

四 総合スーパー

(一) 総合スーパーの業態と雇用管理

スーパーの業態は、総合スーパーあるいはGMS (General Merchandise Store)、スーパーマーケット(食品スーパ

し、衣料品スーパー（スーパーストア）に分けることができる。本節で主に取り上げる総合スーパーとは、食料品、衣料品、そして日常雑貨などの生活必需品分野に総合的に対応する品揃えをしている大規模小売店をいう（折橋「一九九二二〇一二頁」）。

スーパーの要員管理を理解するためには、その雇用管理の基礎知識が必要となる。その特徴は、第一に、パート労働力の活用（基幹化）が進んでいることである。総合スーパーでは、従業員の八割以上がパートタイマーである。⁽²⁹⁾第二に、少数の大卒正社員が、パート労働の管理の役割を担うことである。正社員は大卒であるが、キャリアの初期には多くの場合店舗に配属されて販売を経験する。そこで、若いうちからパート従業員の管理的職能を担うことになる。第三に、正社員の業績主義的人事管理である。小売という業態からして業績が明確化しやすく、また多くの正社員が管理職として一定の責任・権限を付与されているので、業績主義となる傾向がある。たとえば、賃金制度では、売場長レベルの社員以上に対しては、業績数値の達成度が月例給与に強く反映される仕組みとなっていることがわかる（小野「二〇〇二」一〇六頁）。

(二) 要員管理

ここでは、総合スーパーの要員管理と組合の規制について検討を行なう。総合スーパーではパートの戦力化が進んでおり、正社員とパートとのそれぞれについて検討する必要がある。

パートの合理化

総合スーパーでは、人件費は正社員と非正社員に分けて管理されている。正社員の異動によって各店舗の人件費が変わるため、営業利益目標を決める前に人事異動計画を確定しなければならない。人事異動は、人事部が大枠をつくり、地域を統括する支社と店舗で具体的な折衝をする。ここが能率交渉の焦点であり、交渉が難航する

こともある⁽³⁰⁾。なぜなら、店舗にとつては、コストの高い正社員を受け入れることは、営業利益の圧迫となるからである。

正社員の人件費を人件費予算から引いて残ったものが、非正社員の人件費となる。非正社員は時給計算であるので、総人件費が決まれば、総労働時間が演繹される。この枠のなかで、新年度の売上状況を予測して、非正社員の要員が決まる。売場の能率向上努力は、非正社員の労働時間の短縮、要員合理化に向けられ、業績を上げるためにパートの労働時間が調整される(同上、一〇一―一〇四頁)。

要するに、店舗は正社員の配分をめぐって交渉し、それが決まった後は、基本的には非正社員の合理化を追求することになるのである。

組合の弱い規制

正社員や非正社員の要員問題に対して、労働組合が強い規制力を発揮しているとは考えられない。パートを組織化する以前の総合スーパリーの正社員組合も、パート社員の代弁機能をもち、賃金などに関するパート従業員の要求を経営側と交渉していた例がある(川喜多「一九八三・三八四―三九三頁」)。しかし、要員問題については大きく取り上げてこなかった。近年、大手労組のパート組織化は進展しているものの、組合の取り組みは、賃金や一時金などの報酬制度が中心で、雇用保障の優先順位は高くない(労働政策研究・研修機構「二〇〇六」)。その背景には、もともとパート労働者の流動性が高いところがあるだろう。ただし、パートの労働時間の短縮に対しては、パート従業員のモラル低下を嫌う管理者によって抑制される可能性がある(小野「二〇〇二」)。

次に、正社員の要員問題についての規制をみてみよう。一九七〇年代半ばまでのスーパリーの急成長期には、一般的に労働時間や賃金水準などの労働条件の整備が遅れており、対抗的な労働組合が生まれた。その時代には、一部の総合スーパリーにおいて要員闘争が行なわれた⁽³¹⁾。しかし、一九八〇年前後には、そうした運動は一般的では

なくなり、組合規制の重点は、勤務時間や営業時間帯の問題や、賃金水準に置かれている。⁽³²⁾ 総じて総合スーパーにおける組合の要員規制は、相対的に弱いと考えられる。

(三) 店舗の業績管理

ここでは、店舗の業績目標が設定されるプロセスと、目標達成のために店舗に与えられる裁量権について検討する。

店舗の交渉

スーパーの店舗の業績管理においては、売上と同時に要員合理化が重要な位置を占めている。それは上述のとおり、正社員の店舗間移動を決定する際に、コストの高い正社員の受け入れをめぐって、交渉が難航するという点にも表われている。

利益計画⁽³³⁾は、全社、支社、事業所、店舗、売場の順に下ろされていく。スーパーの経営にとって最も重要な指標は、営業利益である。営業利益とは、売上高から売上原価と販売費および一般管理費を差し引いたものである。人件費は販売費および一般管理費に含まれるのであるから、営業利益を向上させるためには、売上向上と同時に人件費を削減しなければならない。

全社的な利益計画を、営業利益という指標で割り振る過程における交渉をみてみよう。ある総合スーパー⁽³⁴⁾では、店舗が営業利益の責任単位となつて、その目標設定プロセスで交渉を行なっている。その交渉がまともでない場合には、人事異動の場合と同じように、ほかの店舗に予算の付け替えが行なわれる。その意味において、店舗は能率交渉の単位となっているのである。ただし、店舗内の各部門が利益計画に関与しないわけではない。売り場単位で売上計画を立て、それをもとに店舗は折衝にのぞむ。売り場では、人件費のコントロールはできないので、

売上に重点を置いた指標が与えられる（同上、一〇一頁）。このように、それぞれのレベルの権限にあわせて、目標が与えられているのである。

販売政策における店舗の裁量

営業利益目標を達成するためには、要員合理化だけではなく、当然、売上を伸ばすことが必要である。店舗を営業利益の責任単位として機能させるためには、利益を左右するだけの権限を与えなければならない。そこで、店舗が販売政策においてどの程度の権限をもっているのかを検討しよう。

ところで、総合スーパーに限らず、チェーンストアは本部集権的な経営を行なうため、一般的には店舗の権限は小さい。総合スーパーの組織には、本社のほかに、複数の店舗を取りまとめる地域事業所あるいは支社が存在し、販売政策を担うバイヤーが店舗の外の組織（商品部）に所属している。販売政策に関しては、商品部が集権的に管理している。

しかし、商品部は、店舗の販売政策のすべてを決めているわけではない。ここでは棚割と値下げの権限に注目する。⁽³⁵⁾ある総合スーパーでは、棚割は、やはり本部の商品部のバイヤーが主導的に決めるのであるが、店舗の特性によって売れ行きが異なる商品があるため、店舗側の判断で本部の指示とは異なる陳列を行なうこともある。⁽³⁶⁾

この棚割修正の判断は、主に店舗の課長レベルが行なう。ただしこの修正は、本部に申請して許可を受ける必要がある。こうした棚割修正は、全商品の二割程度にも及ぶという。次に、値下げをみてみよう。同じ総合スーパーでは、値下げ予算の半分は本部商品部が判断する。店舗は、値下げ商品、値下げ時期、値下げ率などを、本部の指示どおりに実行する。残りの半分は店舗の権限となっている。ただし、これについても本部からガイドラインが提示されるので、まったく自由に行なえるわけではない。なお、一九八〇年代半ば以前は、値下げのすべてを本部が判断していたが、店舗の特性を考慮した効率的な値下げができないために、五〇%を店舗の判断に任せ

るようになったという。

このように、本部集権的と考えられているチェーンストアにおいても、地域特性を考慮して効率的に売上を伸ばすために、店舗に対して販売政策上の若干の権限が与えられているのである。

五 デパート

ここではデパートの売り場の業績管理を取り上げる。以下では、まずデパートの取引様式について説明する。次に、正社員と非正社員の要員管理や職域区分の問題について検討する。そして、最後に、利益目標の設定や販売計画の策定といった業績管理上の要点について説明する。

(一) デパートの取引様式と要員管理 取引様式

デパートの職場の能率管理の焦点を理解するためには、日本のデパート固有の取引様式を理解する必要がある。デパートと納入業者との間には、買取仕入れ、委託仕入れ、売上仕入れの三つの取引様式がある。買取仕入れは、通常の仕入れであり、仕入れと同時に商品の所有権がデパートに移る。返品をしないことが原則であるので、さまざまなリスクがデパート側にある。委託仕入れは、デパートが納入業者から商品の販売を委託されるという形式であり、商品の所有権は納入業者側にある。商品の損傷や消滅などの管理上の責任はデパート側がとるが、売れ残りなどの商品企画上のリスクは納入業者側にある。売上仕入れとは、売れた分だけ仕入れるという取引である。商品の管理上の責任、企画上の責任の双方が納入業者側にある。こうした仕入れ方式は、デパートの「小売業に占める王者の地位が長く続いたことが反映されてきたもの」である（岡田「一九九一」一一四―一一五頁）。

要員削減の限界

以上の取引様式のうち、委託仕入れや売上仕入れにおいては、納入業者から販売人員が派遣され、デパート側の社員と混在して働くことになる。とくに売上仕入れの場合は、派遣定員が売り場の大部分を占める。そのことは、デパート側の要員合理化への意欲を制約している。つまり、デパート側が販売人員を削減すれば、それは派遣定員の増加へとつながる可能性があるが、その人件費は取引価格に上乘せされるからである。デパートでは、人件費総額が売買差益の三五〇程度という業界標準のようなものがあり、それを超えた削減の圧力は生じないという（中村圭介「二〇〇五」二九―三三頁）。そのような理由から、デパートにおける売場の目標は、要員削減よりも売上の向上に重点が置かれる。

職域管理

以上のように、デパート側における販売人員数の削減には限界があるが、そのなかで非正社員の職域を拡大することができれば、人件費を削減することはできる。

しかし、デパートでは一対一での接客販売が中心なので、求められる技能水準も高く、パートの戦力化には限界がある。また、パートは平日の昼間に希望勤務時間が集中する傾向があるために、その意味でも正社員の業務を十分に代替することはできない。パートの職域は、全社統一的に決まっているのではなくて、各売り場のセールス・マネージャーが状況に応じて決めており、職場の自律性が高い³⁷。一部のパートには接客販売を中心に行なう者もいるが、主には、各日の計数集計、修理加工承り、入金処理、包装梱包、用度管理、倉庫納品整理、返品作業、POS着席などの、高い技能を必要としない業務を率先して行なっている。

むしろ、今後デパートで拡大する可能性をもっているのは契約社員である。契約社員は、パートよりも接客販売のスキルが高いので、戦力として期待されている。佐野嘉秀の調査研究によれば、ある大手デパートでは九〇

年代末に労働組合が契約社員⁽³⁸⁾の積極的活用を提案している(佐野嘉秀「二〇〇〇」)。これは、パートが少なくなる夕方や休日⁽³⁹⁾に配置することで、社員の労働強度を緩和することをねらいとしている。しかし、契約社員の活用は、経営上層あるいは労組本部で意思決定される人的資源戦略であり、現場レベルだけでは決めることができない。以上、パートでは、要員削減が職場の業績目標の中心ではない。正社員のパートへの代替を強く促しているわけでもない。それは、すでに示したとおり、独特の取引形態や業務の性質によるのであるが、それらに加えて、そもそもパートは一等地にあるので、土地生産性を追及することが合理的であるということも考えられるだろう。要するに、パートの能率管理の焦点は、要員枠を所与として、売上を向上することにあると考えられる。次は、売上指標を中心とした業績管理の仕方について具体的に検討していく。

(二) 業績管理

トップダウンの売上目標

先に述べたとおり、正社員の要員数は売り場の目標にはならず、その人件費は固定費と考えられている。利益目標の設定の際には、正社員が多く配置された職場では利益目標が減額される。つまり、人件費の安い労働者への代替を職場管理者に促す仕組みにはなっていない(中村圭介「二〇〇五」二九―三三頁)。そのため、人件費がかかる営業利益額(商品利益額―販売管理費)は店の業績目標値にはなりにくい。実質的に店の目標になるのは、売上、商品利益額(売上×商品利益率)、在高となる(小野「二〇〇五」一六九―一七〇頁)。

以下では、パートの売り場における業績目標の設定過程をみていこう。パートでは、本社で決められた売上高、差益額、営業利益額などについての目標値が、店にブレイクダウンされる。店の業績目標はトップダウンで決められる。店のなかでは、大枠としての目標利益額を達成するための各種の目標値の割り振りを、各営業部と予算関係スタッフとの間で折衝する(中村圭介「二〇〇五」四一―四二頁)。すなわち、利益計画のブレイクダウ

ンにおいて最も争点となるのは、店舗内の各営業部への割り振りにあるといえる。総合スーパーと比較すると、デパートのほうが、店舗内の部局の自律性が高いと考えられる。

各部局への業績目標のブレイクダウンにおいては、店舗予算関係スタッフが作成した原案どおりに割り振られることが多い。しかし、各部に対してまったくのトップダウンで目標を割り振るとするならば、売場のセールス・マネージャーやパイヤーたちの目標達成意欲にマイナスの影響を与えかねない。彼らの人事評価は目標達成度で評価され、目標の高さ自体が評価につながるわけではないので、この点についての配慮は重要である。ある大手デパートでは、売場からボトムアップで売上目標値を出させてそれを修正したり、あるいは販売担当部長や営業部長が、売場管理者の合意を得るために、綿密な面接をしたうえで目標数値を出しているという（同上、四三―四四頁）。また、別の大手デパートでは、トップダウンで下りてくる予算以外に、部でも予算を作成している。GM（課長クラス）が作成の中心者となり、その下のSM（セールス・マネージャー）が担当品番の予算の概算をつくっている（小野「二〇五」一七〇―一七二頁）。

以上のように、基本的にはトップダウンで業績目標が与えられるのであるが、各営業部長、さらにその下のマネージャーも予算作成に参画しているのである。

ボトムアップの販売政策

右で述べた業績目標に比べて、販売政策面では下からの参画の程度が強い。というのも、企業全体の利益目標を達成するためには、職場レベルでの日常的な売り方の工夫や改善が必要だからである。その販売政策の策定プロセスを説明しよう。

デパートでは、二〜七月（春夏）、八〜一月（秋冬）のシーズンプランを立てる。これは、利益計画のスケジュールよりも二ヶ月先行している（予算は上期四〜九月、下期一〇〜三月）。そうしたことにも現われているように、

シーズンプランは、利益計画と厳密には対応した内容ではない。シーズンプラン策定の会議のなかでは、プランド別・アイテム別の売上高、売上高の年齢別シェアなどの前年度実績値は示されるが、今年度の目標値を設定することはない。あくまでも、シーズンプランとは販売政策の大枠なのである（中村圭介「二〇〇五」三二一―四〇頁）。

その策定には、シンクタンク、MD（マーチャングエイジング）統括本部、グループ担当長、営業部、売場が関与する。利益計画の策定過程と比べて、売場による下からの参画の余地が大きい。はじめに、企業が抱える研究所であるシンクタンクのトレンド予測をもとに、MD統括本部が大方針を出す。その後、グループ、営業部、売場の各レベルで販売政策を作成していく。売場に近づくほどに具体的になり、たとえば常連顧客の商品志向や競合店との品揃え比較などの議論がなされる（小野「二〇〇五」一七二―一七三頁）。

利益計画と販売政策のすりあわせ

製造業における改善活動とは異なり、販売政策上の改善とその結果としての売上高とは、確定的な関係にあるわけではない。たとえば、注油回数を減らしても機械の機能が落ちないような保全上の改善をするならば、必然的に機械油のコストが下がる。しかし、棚割りや配列の工夫をしても、それが必ずしも売上につながるとは限らない。その意味では、販売政策と利益計画とは、緩やかに関連づけられる必要がある。実際の事例をみてみよう。

ある大手デパートでは、利益計画と販売政策とは、はじめは緩やかに関連づけられるが、次第に接近する。まず、利益計画と販売政策とは、半年単位で別々に立案される。それらは、時期的にも二ヶ月のずれがあり、相互の関連は弱い。しかし最終的には、この利益計画を達成するためにはどのくらい売らなければならないのか、そのためにはどのような施策が必要なのかという観点から、両者が接合されなければならない。それは、月次、週間という短いスパンの会議のなかで行なわれていく。月次の販売計画は、売場ごとにつくられて、それを営業部単位でまとめる。月次会議では、半期単位の利益計画に対して今月までの成績が「勝っているのか負けているのか」が

はつきりと示され、月単位の業績目標が修正される。そして、目標を達成するための商品政策、販売政策が売場の担当者から示される。半期のシーズンプランに沿いながら、そして直近のトレンドをみながら、販売政策を練り直したものが提示される。ここでは、ブランドの差し替えなどの大きな方針転換も行なわれる。週単位で、「売れ筋」商品の追加や「死に筋」商品を外すなどの調整が行なわれる（中村圭介「二〇〇五」四七・五二頁）。あるいは、緊急的に単発セール（ワゴンセール³⁹）などが行なわれる場合もある。以上のように、半年単位で立てた利益計画に沿って、月間の業績目標と販売政策が調整されるのである。

六 能率管理の産業間比較

日本企業では、最小限の人員費で高い成果を上げるために、要員合理化をはじめとする原価の統制や、品質や産出量あるいは売上といった広い意味でのアウトプットの質・量を向上させるための仕組みが整備されている。本章では、日本企業の能率向上のメカニズムを明らかにするために、各級組織の業績指標、その目標設定における組織内交渉過程、そして目標達成のために現場に付与される責任・権限などについて検討してきた。それによれば、日本の職場の能率管理において最も重要な特徴は、現場ライン組織が能率の責任主体となり、その従業員が広く能率問題に関与するという点にあった。そして、それは生産性向上への労働側の協力によって支えられていた。参加を重視する経営管理と、協力的な労使関係とが一体のものとなって、日本の職場の能率を支えているのである。

以下では、産業間の異同を整理しておこう。職場に与えられる能率目標の内容は、産業によって異なっていた。大別すれば、要員削減を重視する自動車・総合スーパーと、アウトプットを重視する鉄鋼業・デパートに整理することができる。そうした違いは、それぞれの産業特性や労使関係とかわっている。鉄鋼業では、要員水準が

設備に強く規定されることや、要員合理化にかかわる多くの問題が労使のフォーマルな協議を通過しなければならぬという労使関係的条件などによって、現場管理者が要員をコントロールできる範囲が限られていた。また、デパートでは、納入業者から販売員が派遣されること、土地生産性を優先せざるをえない立地条件、接客販売という高い技能を要する業務などのために、正社員の要員削減が最重要課題とはなっていないかった。

また、いずれの産業においても、業績目標の設定過程において、現場の意見を吸い上げるプロセスが存在していたが、製造業と小売業とは、下からの参加の程度や様式が異なっていた。業績目標の設定における下からの参加は、小売業よりも製造業のほうが大きかった。それは、製造業においては、ものづくりの現場と経営上層との間における情報の非対称性が大きいこと、また目標（納期）の未達成が組織に与える損失が大きいことなどと関連して、現場の発言が尊重されやすいからである。

以上のように、現場ライン組織が能率の責任主体となるということは、国際比較の観点からはどのように位置づけられるのであろうか。このテーマに関して、国際比較研究は十分に蓄積されていないが、関連する興味深い調査結果も存在する。たとえば、要員合理化に関する責任の所在は、アメリカの自動車産業では生産管理スタッフ部門にあるのに対して、日本では製造部門にあるという（労働政策研究・研修機構「二〇〇七a」一七三―一八一頁）。能率にかかわる責任・権限の配分の仕方において、アメリカでは専門スタッフ部門の領域が広いことを示唆している。こうした分業の違いは、能率管理の進め方や従業員の参加のあり方もかわっている。日本では、現場ライン組織の多くの従業員を能率問題に参加させ、仕事に密着した小さな改善提案を吸い上げて、能率向上に生かそうとする。アメリカ企業の「計画と執行の分離」とは異なる組織原理のうえに、日本企業の能率管理は成り立っているのである。

（青木宏之）