

**職場の労働組織と全社の人的資源管理**

浅沼万里

京都大学経済学部

1994年1月改訂

Faculty of Economics,  
Kyoto University,  
Kyoto, 606 JAPAN

**職場の労働組織と全社の人的資源管理**

浅沼万里

京都大学経済学部

1994年1月改訂

京都大学経済学部ワーキング・ペーパー・シリーズ J-1

京都大学経済学部ワーキング・ペーパー・シリーズに属する論文は、討論とコメントを促進する目的で限定された範囲にのみ送られるものであり、最終印刷に付される確定稿より前の段階にあるものである。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

## 職場の労働組織と全社の人的資源管理

浅沼万里

第1稿 1993年3月

本改訂稿 1994年1月

連絡先：606-01 京都市左京区吉田本町 京都大学経済学部

Fax：075-753-3492 Phone：075-753-3400

この論文は、浅沼が出版を計画している書物の第I部とする意図の下に1993年3月に書き下ろされ、「職場の労働組織と全社的視点から見た人的資源管理」という題名のタイプ刷りの論文として、コメントを仰ぐ目的で少数の読者の許にのみ送られた第1稿を改訂したものである。第1稿に対してコメントを寄せて下さった小池和男、青木昌彦、伊藤秀史、橋木俊詔、猪木正徳、久本憲夫、林田修の諸氏に感謝する。もとより、もし誤りや不十分な点が残っているとすれば、それは著者の責任である。なお、第1稿は、1992年度に著者が東京経済研究センター（TCER）のプロジェクト「企業・経済・行政システムの比較制度論的研究」に参加したことを契機として生み出された。記して関係者に謝意を表する。

## 第 I 部 職場の労働組織と全社の人的資源管理

ヘンリー・フォードが「Tモデル」とよばれる型式の車を開発し、この単一のモデルの大量生産と大量販売に向けて徹底的に合理化されたシステムを創り出したことは、自動車産業だけでなく、経済と経営の歴史全体の中で一つの段階を画する意味を持つ重要な革新であった。チャップリンの映画「モダン・タイムズ」が象徴している大量生産の時代は、これによってもたらされたといっても過言ではないからである。しかしながら、Tモデルが1908年に出現してから1世紀近く経った現在の時点で展望すると、製造業は、基本的な傾向性として、単一の製品やモデルの大量生産と大量販売から、顧客の要求と嗜好への、もっと肌理の細かい対応を可能ならしめるようなシステム—これを、とりあえず「多様な製品やモデルのフレキシブルな生産と販売のシステム」とよんでおこう—を個々の企業が構築することを必要とする方向への推移を辿っているように思われる。

製造業が経つつあるこの基本的な推移は、次の二つの問題を投げかけている。第1に、製造業に従事している個々の企業が、それを構成している種々の利害関係主体（ステークホルダー：stakeholders）や、他の企業との間に作り出している諸関係に、この推移は、どのような影響を及ぼしているか。第2に、現実の経済をとらえる上で、伝統的な経済理論の枠組みや、その影響の下に形成された思考のパターンは、どのような点で解像力が不十分なものとなっているか。そして、この欠陥を克服し、理論の生命力を取り戻そうとする観点から見て、近年の研究の中で提出されているどのような概念装置が有用な足がかりとなりうるものであり、それらをどのような方向で、さらに発展させることが必要となっているか。

この本で私は、日本の製造業に属するいくつかの代表的な企業が作り出してきた生産と流通のシステムを主な対象として実証的な観察を行いながら、上のパラグラフで述べた二重の問題について、考えを進めようとしている。その第一歩として、この生産と流通のシステムの組織者であり、システムの活動の中核となっている大規模な製造企業の内部に展開されている雇用主（employer）と被雇用者（employees）との関係について上記の問題を考察することが、第I部の課題である。

## 第1章 第I部のための序論

### 1. 第I部の狙い

日本の企業の内部に展開されている雇用主と被雇用者との関係については、い  
うまでもなく、それを主として「終身雇用」、および「年功賃金システム」とい  
う二つのキーワードによって特徴づける見方が国際的に広く普及し、一般向けの  
メディアに登場する論説や報道の中で繰り返し使われることを通じて、強い影響  
力を保っている。この節で私は、専門的経済学者たちによる近年の研究が、これ  
らの特徴づけに対するどのような新しい見方をもたらしているか、またその結果、  
研究のフロンティアがどのような点に移ってきているかを、まず大づかみに概観  
し、その上で、私がこの本の第I部で、これら近年の研究成果に対し、何を新た  
に付け加えようとしているかを述べる。

#### 長期的な雇用関係

「終身雇用」と「年功賃金システム」という二つのキーワードが、それぞれ何  
を意味するかは、それらを使って議論を行っている個々の論者によって少しづつ  
違うため、内容を厳密に確定することがむずかしいが、前者の本質的な部分は次  
の(S)に、また後者の本質的な部分は次の(N)にあると見てよいであろう。

(S)：雇用主の側が、いったん正規の従業員として採用した人間は、懲戒規  
定に抵触した場合を除き、なるべく定年の時点、あるいはそれに近い時点ま  
で雇用し続けようとする傾向または方針を持ち、被雇用者の側もこれを受け  
入れることによって成立している長期的な雇用関係。

(N)：同一企業内部での勤続年数が増すとともに個々の従業員が受け取る単  
位期間当りの賃金または俸給が増加傾向を示すような報酬システム。

ところで従来、教科書的なミクロ経済理論のシステムの中では、特に断わるこ  
となく、次の二つの想定を置いた上で、理論が展開されてきた。その第1は、す

すべての労働サービスが、その労働サービスを提供する個々の人間がいずれかの企業に雇用される前に企業の外部で受ける教育と訓練の結果として形成される種類の技能——それは企業特殊性を全く含まないという意味で「汎用的な技能（general-purpose skill）」または「汎用的な人的資本（general-purpose human capital）」とよばれる——だけにもとづいて、提供されるものであるという想定である。もう一つは、これら労働サービスを市場で取引する費用はゼロとみなしてよいという想定である。

もし、これら二つの想定を受け容れるならば、上記の（S）や（N）のような現象を経済学的に説明することは困難である。なぜなら、そうした労働サービスは、必要のつど、経済学者たちが「市場」ということばに伝統的に結びつけてきたタイプの市場——すなわちスポット市場——を通じて容易に調達できるはずであり、また、その労働サービスの価格は、特定の企業に関わりなく成立している労働サービスの種類ごとに、市場における需要の集計量と供給の集計量との各時点における相対関係を反映するように決まるはずだからである。

そして、比較的最近にいたるまで、専門的経済学者たちの間でさえも、日本の雇用関係が、アメリカやヨーロッパの先進諸国で成立している雇用関係とは、あたかも対極的に異なるものであるかのようにイメージされる傾きがあったのは、次の二重の理由にもとづく。一つは、理論の平面上で、長い間、上記二つの想定が、それほど疑問をさしはさまれずにいたこと。もう一つは、事実認識の上で、「アメリカやヨーロッパの先進諸国に実在している雇用関係は、どのセクターにおいても、スポット市場のモデルで十分良く近似されうるものだ」という、過度に単純化された思い込みが普及していたことである。

だが、1970年前後に、アメリカの経済学者の間で、この事実認識の修正が始まり、それとともに、理論のシステムを、これまで無視されてきた現実の諸側面を取り入れる方向で豊富化しようという動きも、また始まった。この二つの動きは、相互に作用し合いながら、しだいに発展してきているが、事実認識の修正の方も、理論の進展の方も、ともに、アメリカやヨーロッパの先進諸国の雇用関係と日本の雇用関係の間に、従来は見過ごされてきた種類の共通性が存在していることを、見やすいものとする効果を持っている。

事実認識の修正の上で一つの重要な起点を与えたのは、アメリカの諸種の工場

を対象として1960年代の末期に行ったフィールド・ワークの結果にもとづき、ドリンジャーとピオーリが発表した著作 Doeringer and Piore (1971)であった。この著作は、次のような事実発見を報告している。スポット市場のモデルで十分良く近似されうるような雇用関係は、たしかに存在している。だが、それが存在しているのは、アメリカ労働市場の、どちらかといえば周辺的な領域である。つまり、植え付けや収穫の適期に集中的に作業を行うために次々と違った雇用者に雇われて移動して行く農業労働者をめぐる雇用関係——典型的にはカリフォルニアの農場の移民労働者について見られるような関係——こそが、そういったモデルに、もっともよく当てはまる。しかし、鉄鋼、化学、機械など基幹的な産業に属する企業やその事業所の内部で雇用関係を観察すると、労働サービスの配分や価格づけは、スポット市場のモデルとは非常に違った仕方で行われている。ドリンジャーとピオーリは、こうした領域で観察されるメカニズムが、これまで単純に「市場」の機能とされてきた資源配分のための一つの代替的なメカニズムであり、しかもスポット市場のモデルとは質的に異なった作動の仕方を示すものであることを強調するために、それを「内部労働市場 (internal labor markets)」と名づけた。<sup>1)</sup>かれらのこの著作は、アロー Arrow (1974) や、ウィリアムソン、ウォクター、およびハリス Williamson, Wachter, and Harris (1975) など理論家たちに顕著な刺激を与え、その後大きな流れとなった「組織の経済学 (Economics of Organization)」の生成を促す導火線の一つとなった。

現在では、ミルグロームとロバーツの画期的な書物 Milgrom and Roberts (1992) の第V部が端的に示しているように、次のような認識が、世界のもっとも指導的な経済理論家たちが共有する「定型化された事実 (stylized facts)」——つまり理論家たちが受け入れ、理論を展開するための共通の基礎となっている事実認識のセット——となっている。すなわち、第1に、アメリカであれ、ヨーロッパであれ、製造業の基幹的な領域で現実に存在している雇用関係は、アメリカ、ヨーロッパ、および日本の間に多少の差は認められるものの、一般的にいえば、これまで広く信じられてきたイメージよりも長期にわたる傾向を持つ関係である。<sup>2)</sup>第2に、こうした領域で存在している雇用関係の内部では、価格はスポット市場のモデルが予測するところとは異なり余り変動しないし、雇用量の調整も、スポット市場のモデルが示唆するほどの頻度では行われない。第3に、上の

2点を考え合わせると、この種の雇用関係は、スポット市場という場で結ばれていると見るべきではないし、また人びとがスポット市場での取引に対応させて頭に思い浮かべる種類の古典的契約によって制御されていると考えるべきではない。近年、経済理論家たちの共有財産となった概念を使っていうと、この種の雇用関係を制御している契約的枠組みは、なんらかの種類の「非完備的契約 (incomplete contract)」であると考えて間違いない。そして、この契約的枠組みが持つ構造を、実証的な研究にもとづいて解明すること、かつ、その成果にもとづいて理論的概念を発展させることこそ、真に興味深い知的課題である。<sup>3)</sup>

他方、さきに年功賃金システムというキーワードが持つ意味の本質的部分として示した(N)に関連して、次のような事実認識が得られている。それは、クロスセクションの集計的な統計データにもとづいて「年齢・稼得額プロファイル (age-earnings profile)」を作図すると、その形状は、日本、アメリカ、およびEC諸国の間で、勤労者の階層により多少の差は存在するものの、かなりの程度類似した右上がりの形状を示すことである。<sup>4)</sup>この事実認識も経済理論家たちの間に普及し大きなインパクトを与えていることは、たとえば、「定年制はなぜ存在するか」と題するラジアーの論文 Lazear (1979) が端的に示している。この論文は、まさしく、被雇用者が雇用主から勤続年数とともに上昇する賃金をオPPERされ、職業上の生涯にわたり一つの企業にとどまろうとする傾向を持つことを「定型化された事実」として受容した上で、これを理論的に説明しようとする試みにほかならないからである。

### 企業の中で付加される技能

なぜ製造業の基幹的な領域で現実に存在している雇用関係は、かなりの一般性をもって、長期にわたる関係となる傾向を持つのだろうか。純粹に論理的にいえば、なんらかの意味での取引費用 (transaction costs) という概念を導入しさえすれば、取引対象である労働サービスと、その基礎にある技能あるいは人的資本の性質については格別の限定を置かなくても、「ある程度の長期的な期間にわたって存続する雇用契約を結ぶ方が、スポット的な関係よりも、両当事者にとって望ましくなるケースがある」という命題を論証することは可能である。実際、企業の本質は長期的雇用関係の存在にあることを強調したコースの有名な論文



Coase (1937) は、非完備的契約の概念に照応する事実の存在に早くから目をとめていたと見るべき意味を持つ画期的な業績であるが、この論文の中では、そのような契約に制御される長期的雇用関係の存在は、労働サービスと技能の性質に関する格別の言及はないまま、取引費用と後によばれるようになった種類の費用の概念を「価格システム利用のコスト」という名の下に導入することによって説明されている。またコースの考えの一つの数学的定式化を与え、雇用関係と労働サービスのスポット的な請負契約——たとえば自分の邸宅の敷地の中に新しくコンクリートの歩道を作ってもらおうという仕事だけを独立の業者に依頼する場合に採用される取引形態——とを区別したモデル分析を初めて行ったサイモンの論文 Simon (1951) でも、労働サービスと技能の性質には特に言及することなく、分析が展開されている。<sup>5)</sup>

さらに、年齢・稼得額プロファイルが右上がりの形状を示すという現象の方も、前に引合いに出したラジアーの論文に典型的に見られるように、被雇用者の生産性——したがってまたその基底にある技能——が特定企業に採用される前から職業上の生涯の終わりにいたるまで不変であるという仮定を置いたとしても、論理的には、説明を与えることが可能である。<sup>6)</sup>

しかし私は、次の方向に研究を進めることが、もっとも実り多い研究戦略だと判断し、この方向をとることにする。それは、「(ア) 被雇用者が特定の企業に採用されてからあと、この企業の中で受ける教育と訓練によって、その被雇用者が入職の前に持っていた技能または人的資本に、時間の経過とともに、多かれ少なかれ、新たな要素が付加されるということ。および、(イ) こうして新たに付加された要素の全体を占めるわけでは決してないが、無視できない比率を占める部分が、企業特長的 (firm-specific) な性格を持つこと。以上の二つが、前記の諸現象の基底にある根本的な要因である。」という作業仮説に立脚し、徹底的な実証的研究との相互作用の下に理論的思考を進めるという方向である。<sup>7)</sup>これがもっとも実り多い研究戦略だと判断する理由は、その方向で深められる認識は、製造業の生産性を向上させ、製造業を活性化させようという、世界各国の政府や企業が、現在、共通して直面している課題に対して、基礎的な情報を提供しうるものとなるはずだからである。

## 技能が付加されて行く時間的な経路

学説史的に回顧すれば、前に触れたコースやサイモンの業績を、いま述べた方向で発展させようとした開拓者的な業績として、ウィリアムソン、ウォクター、およびハリスの論文 Williamson, Wachter, and Harris (1975) がある。<sup>8)</sup>これは、その前に触れたドリンジャーとピオーリによる著作と、人的資本と訓練に関するベッカーの著作 Becker (1962) の両方からインスピレーションを汲み取って書かれた仕事である。この論文の中では、スポット市場と区別されるべき取引制御機構としての内部労働市場の発展を必然化させる要因として、OJT (on-the-job training) —つまり実際の仕事に就けられた上で、それを通して受ける実地訓練—が形成の上で主要な役割を果たす「職務に特殊な技能 (job-specific skill)」に照明が当てられ、また内部昇進制度がインセンティブと内部スクリーニングの機能を併せもつメカニズムとして意味づけられている。

しかし、分析に時間の軸を入れてダイナミックに見るとき、個々の従業員に対するOJTはどのように行われていき、また、その従業員の技能は、その結果どのように変化していくのだろうか。ドリンジャーとピオーリの前掲の著作の段階では、まだ、その点につき十分に明確な観察結果が提供されていたとはいえない。そして、おそらくは実証的研究の分野におけるこの状況を反映して、ウィリアムソンらによる上記の仕事においても、「職務に特殊な技能」の形成は、どちらかという、個々の職務 (job) あるいは任務 (task) に関連する特異的な (idiosyncratic) 知識の取得と同一視されていて、それよりも長い時間的な広がりの中で個々の従業員の技能が段階を踏みながら蓄積されていく経路については、格別に系統的な考察は与えられていなかった。

労使関係の日米比較に関する小池の著作 (1977) は、なによりもまず、この点において、画期的な突破口を開いた業績と評価されるべきものである。小池は、第1に、次のような研究方法を開拓した。それは、個々の従業員が、特定の企業に採用されたあと、雇用者側によって、長い期間の間に順次就けられていく職能的割当の時間的経路—この経路を小池は「キャリア (career)」と名づけている—を研究の対象とし、同一の産業に属する異なる企業の間で、典型的なキャリアの構造を互いに比較するという方法である。小池は、第2に、製造業の工場で働く、いわゆるブルーカラー労働者のキャリアに焦点をしばり、鉄鋼業、自動

車産業、機械製造業などの産業に属する工場の中のブルーカラー労働者の職場につき、アメリカの公民権法関係の裁判資料や、みずから行ったフィールド・ワークから得られたデータにもとづいて、次のような観察を提示した。それは、「上記の諸産業に関しては、ほぼ同じような種類の職場間で、恒常的に雇用されている従業員同士を比較すると、日本の職場の方がアメリカの職場よりも、関連性を持つ多数の仕事のうち、やや広い範囲を経験させるように、典型的なキャリアが構成されている」という観察である。小池は、第3に、「現代の製造業の生産現場においてもっとも重要な種類の技能は、変化および異常事態への対処能力にある。」という技能概念を提出し、典型的なキャリアの構造に関する上記の観察から、次のような系論を導いた。それは、「変化および異常事態への準自律的な（quasi-autonomous）対処能力という点で、上に挙げた種類の産業に属する工場の中のブルーカラー労働者の職場では、日本の職場組織の方が、ややすぐれたパフォーマンスを示すことになる。」という系論である。

青木は、日本の企業に関する系統的なミクロ経済分析を提供した著作 Aoki（1988）の最初の二つの章で、上記の小池の業績を次の二つの方向に発展させた。すなわち、青木は、一方において、小池が提出した「変化と異常事態に対する職場組織の準自律的な対処能力」という概念を一つの重要な足がかりとして、企業の内部で――また場合によっては企業の境界を越えて――行われる諸業務の間の調整を行うための様式の一つとして、「水平的調整（horizontal coordination）」という理論的概念を提出した。経済学者たちは従来、暗黙のうちに、環境変化に対して企業が諸業務間の調整を行うには「ヒエラルキー的調整（hierarchical coordination）」に依拠するのが唯一の道であるかのように想定してきたのであるが、青木は、もう一つの代替的な調整様式として「水平的調整」を定立し、かつ後者の方がすぐれた情報効率を発揮しうるのは、どのような条件が満たされる場合であるかを、理論的命題の形で示したのである。

また他方において、青木は、小池が1977年の著作では明示的に触れていなかった日本企業の中に作り出されている従業員の格付けのための階梯――これを青木は「ランク・ヒエラルキー（ranking hierarchy）」と名づけているが、これからさき私は「ランクの階梯（rank ladder）」とよぶことにする――を考察の対象とし、これに次のような理論的意味づけを与えた。それは、この階梯に沿

っての昇進をめぐる従業員間に存在する競争が、日本の企業にとって、その従業員たちを、小池が着目した種類の技能を獲得していく努力を持続的に払い続けるよう動機づける重要なインセンティブ・システムとして機能しているという意味づけである。

#### コンテキスト関連技能が企業の競争力の特に重要な因子となる場合

小池が着目した種類の技能は、個々の従業員が、自分が受け持っている職能的割当の遂行の過程で面する種々の変化または異常事態に、敏速かつ的確に対処しうる能力である。これは、一面からいうと、自分が受け持っている職能的割当が、一つの職場全体の中に存在する諸業務の連関関係の中で一場合によっては複数の職場にまたがって存在する諸業務の連関関係の中で一どのような位置を占めるものであるかに関する認識が深まるにつれて、向上する。青木は、この面にスポットライトを当てて、この種類の技能を、「コンテキスト関連技能 (contextual skill)」とよんでいる。また他面からいうと、変化や異常事態に敏速かつ的確に対処できるためには、たとえ生産ラインに配置されている労働者であっても、自分が受け持っているプレス機械の操作とか、部品の組み付けとかいった直接的加工作業に関して要求される基本技能に加えて、不良品を発見し良品と別置するとか、機械の異常を発見し応急処置をほどこすといった類の、品質管理部門や設備保全部門の業務に関連する技能を、部分的にせよ発展させることが必要となろう。青木は、この面にも注意を払い、コンテキスト関連技能ということばと互換的に、「統合的 skill (integrative skill)」ということばも使っている。<sup>9)</sup>これに注意を払った上で、これからあと、小池が着目した種類の技能のことを、コンテキスト関連技能とよぶことにしよう。

前に触れた水平的調整に関する青木の業績は、企業の競争力を規定する諸因子の中でコンテキスト関連技能がとりわけ重要性を帯びるのはどのような場合かを理論的に明確にするというインプリケーションを持っている。なぜなら、この業績の中では、明らかに、コンテキスト関連技能を発展させることは、水平的調整が円滑に作動しうるための前提条件として位置づけられているからである。

それゆえ、ここで、水平的調整の方がヒエラルキー的調整よりも情報処理の上で、より効率的となる場合に関し、青木が提出した理論的分析の結果を見ること

にすると、それは、およそ次の二つにまとめることができる。

(A 1) 水平的調整が、ヒエラルキー的調整の代替的な様式として、うまく作動しうるのは、そもそも、調整されるべき諸工程が、次のような構造で互いに関連し合っている場合である。それは、並列的に多数存在している上流側諸工程からのアウトプットの流れが、しだいに少数の下流側工程に合流していき、最後に単一の最終工程に流れ込むという形の構造——典型的にはアセンブリー型の産業に見いだされる構造——である。<sup>10)</sup>

(A 2) 水平的調整が、ヒエラルキー型調整よりも、とりわけ効率的となりうるのは、規模の生産性の重要性が相対的に小さい場合であり、また環境が非常に安定的でも非常に変動的でもなく、中程度に変動的な場合である。<sup>11)</sup>

この本の主題にとって興味深いのは、これらの主張が持つ次のようなインプリケーションである。

(B 1) 個々の従業員がコンテキスト関連技能を発展させることを促進するタイプの人的資源管理は、化学、薬品、ソフトウェア、映画、ショー・ビジネスといった産業では、企業の競争力の上で、必ずしも決定的な重要性を持つ因子ではないかもしれない。しかし、自動車産業その他の機械製造業や、(A 1) に記述されたタイプの構造を持つその他の産業では、きわめて重要な因子となるであろう。

(B 2) 後者のタイプの産業で、単一のモデルの大量生産から多様なモデルのフレキシブルな生産への推移が進むとともに、上記のタイプの人的資源管理の重要性は、ますます強まるであろう。

(B 3) しかし、このタイプの産業でも、たとえば現在ダウン・サイジング(小型機への需要シフト)の局面に入っているコンピューター産業に見られるように、顕著な構造変革を迎えている時点では、競争力の観点からすると、別

の因子——製品戦略や他社との提携戦略などに関するトップ・マネジメントの指導力——が、より大きな役割を発揮する因子として前面に出てくることになるであろう。

#### 人的資源管理のデザインに国際的に役立つ枠組みを求めて

上に述べた事項に照らすと、小池の著作（1977）と青木の著作 Aoki（1988）の最初の二つの章とが光を当てた日本の企業内雇用関係の構造が持つ諸特徴について、次の二つのことがいえる。第1に、もしわれわれが、それらの特徴を、あらゆるタイプの産業の、あらゆる局面において、企業の競争力の上で決定的な効果を発揮するものであるかのように考えるとすれば、それは過大評価である。しかし第2に、前記の（A1）のような構造を持った産業を対象をしぼり、かつ、環境に急激かつ不連続的な変化が起こっている時点ではトップ・マネジメントのリーダーシップがとりわけ重要な競争上の因子となることをきちんと弁えておきさえすれば、次のような推察を下してさしつかえない。それは、単一の製品またはモデルの大量生産から多様な製品またはモデルのフレキシブルな生産への推移が進むとともに、効率的な生産システムを実現する上で、どこの国の産業関係者から見ても有用性が大きくなっていく種類のなにがしかの要素が、日本で発展してきた企業内雇用関係の構造の中に含まれているに違いないという推察である。

さて、そうはいっても、もし日本以外の国の企業の管理者たちが、職場の個々の労働者にコンテキスト関連技能を従来よりも多く持たせるような変革を導入したいと考えた場合、小池が定義した意味でのキャリアを、かれらの企業においてどのように再編成することが必要かつ可能であるのか。あるいは、青木が着目したランクの階梯は、日本以外の国においても、コンテキスト関連技能を労働者に獲得させるためのインセンティブ・システムとして企業の中に導入し、機能させることができるのか。できるとしても、それは、どのような道筋を通して実現されることとなるのか。関心がこのレベルまでくると、小池と青木の前掲の著作から直接的な示唆を引き出すことは困難となる。これらの著作は、1970年代半ば頃までにアメリカで一応の確立を見たタイプの企業内雇用関係の構造との対比において、日本で発展した企業内雇用関係の構造の特徴を析出することに主眼を置いており、いま述べたレベルの関心に応えることまでは、課題としていないか

らである。

この本の第 I 部で私が遂行しようとしていることは、上のパラグラフで述べたレベルの関心に応えることができる方向に、企業内雇用関係の構造の分析を、一歩前進させることである。

上のパラグラフで述べたレベルの関心に的確に応えることができるようになるためには、なによりもまず、企業内雇用関係の構造を分析するための概念的な枠組みを、従来よりも、もう一段立体的なものとして発展させる必要がある。私の考えでは、発展させられるべき枠組みは、特定の企業に雇用され、長い期間にわたってそこで働く従業員の一人一人が、時間の経過とともに順次就けられていくポジションの軌跡を、(1) **職能的割当という面で見ただ移動の軌跡**、および(2) **ランクの階梯に沿っての移動の軌跡**、以上二つの成分から構成されるものとして明示的に認識するような枠組みである。

これまでに述べてきたことから容易に理解できるように、(1) は小池がキャリアということばを導入したさいに主として念頭に置いた要素であり、(2) は青木が日本企業の人的資源管理において重要な役割を果たしているものとして照明を当てた要素であるが、私は、この本の第 I 部全体を通じて、日本に限らず、どこの国の企業内雇用関係を分析するに当たっても、本来、(1) と (2) の二つの成分を、いったん区別した上で統合的に把握するような概念的枠組みを使うべきであり、とりわけ、コンテキスト関連技能を発展させることが企業の競争力の上で枢要の位置を占めるような産業や発展の局面を分析するさいには、それが必須の方法となるということを示したい。

そして同時に、私は、このような枠組みを意識的に駆使すれば、日本の企業内雇用関係の構造についても、従来の文献では必ずしも明確にはとらえられていなかった側面が認識できるようになるとともに、四つ上のパラグラフで言及したタイプの関心に応えるための足がかりも、従来より一歩前進した地点に築けることを示したい。

この本の第 I 部は、いま述べた二重の狙いを持っている。

## 2. 第 I 部で発展させようとする分析の枠組み

上の第1節の最後の部分で、第I部の狙いの一つは、従来の文献で開拓されてきた企業内雇用関係を分析するための方法的枠組みをもう一段発展させることであると述べた。この第2節で、これがどういうことを意味しているかを、もう少し詳細に説明しておこう。

## 2. 1 職務に注目する視点から職能的割当とランクの二つを見る視点へ

第1節で、企業内部で付加されるタイプの技能の研究に関して小池（1977）がもたらした方法上の革新に言及した。それは、「長期的な雇用関係の内部をミクロ的に観察すれば、典型的には、個々の従業員が雇用者側から与えられる職能的割当が、時間が経過するうちに段階的に変わっていくことが見いだされる」という事実に着目するものであった。

小池が導入した方法を、もう少し詳細に、しかし私自身のことばを使って述べ直してみると、次のようになる。企業の各職場には、典型的には個々の装置や個々の工程をめぐって、互いに関連性を持つが難易度は必ずしも同じではない多数の違った任務（task）ができていて、これらが多数の人びとの間に割り振られているのが普通である。そして、この割り振りは、通常、次のように行われている。第1に、これらの任務をいくつかのグループに分け、一つのグループを、少なくともある期間の間は、特定の個人に、彼または彼女が専念すべき対象として割り当てる。このグループのことを、「職能的割当（functional assignment）」とよぶことにしよう。第2に、各職場に形成される職能的割当には、もっとも単純で習得がもっとも容易な職能的割当から、もっとも複雑で習得にもっとも手間がかかる職能的割当にいたる、難易度から見た順位づけを与えることができる。そして、技能の形成という観点から見ると、もっとも習得の容易な職能的割当を始点として、これと関連性を持つが、もう一段習得に手間を要するものを次に置くというやり方で複数の職能的割当から構成される連鎖を作り、この連鎖の上を順を追って辿らせるというやり方で、個々の従業員を、長い期間にわたって計画的に動かしていくのが、効率的な方法であると考えられる。このようにして構成される職能的割当の連鎖のことを、小池は「キャリア」とよぶ。そして、この連鎖が具体的にどのように構成されているかを職場ごと企業ごとに調べ、比較すると



というのが、小池が導入した方法なのである。

ところで、小池は、少なくとも前掲の1977年の書物の段階では、個々の従業員が、この職能的割当の連鎖の上で次の環を構成する職能的割当に移動させられることを、大体において「昇進 (promotion)」と同一視しうるものと考えている。まさにそうであるからこそ、小池は、職能的割当の連鎖の上を次々と進んで行くことを通じて技能を高めていくタイプの労働または労働者のことを、「内部昇進制タイプ」と名づけているのである。<sup>12)</sup>

この見方は、1970年代半ば頃までにアメリカでいったん確立したタイプの企業内雇用関係の構造には、非常によく当てはまる。前掲のドリンジャーとピオーリの著作や、小池のこの書物に多くの例が示されているように、鉄鋼業、化学産業、自動車その他の機械製造業などに属するアメリカの企業の中のブルーカラー労働者が働いている職場では、互いに関連性を持つ複数の「職務 (job)」が、最下位の職務を始点として、しだいに上位の職務へと進む階梯——これを「職務の階梯 (job ladder)」という——の形をとって連結されているタイプの連鎖が形成されてきた。それゆえ、ある職務に就けられている労働者が、一段上位にある職務に就けられるという形で、この連鎖の上を動かされる場合、これは昇進の意味を持つ。職務の階梯がとりわけ顕著に発展した鉄鋼業では、この階梯が「昇進ライン (line of progression)」とよばれてきた事実が、そのことを端的に示している。

だが、ひとたび日本での同種の職場に目を移すと、個々の労働者が職能的割当の連鎖の上を移動させられることを昇進と同一視することは、むずかしくなる。私の考えでは、それは、ドーアが、労使関係の日英比較に関する開拓者的な著作 Dore (1973) の中で、日立製作所とイングリッシュ・エレクトリック社を比較しながら、つとに指摘していたように、日本の企業の中に発展してきた組織は、個々の従業員に割り当てられる職能が、必ずしも一義的に、従業員を企業の中で格づけるために設けられている諸ランクの中の一つに対応しないという性質を持っているからである。<sup>13)</sup>

いま述べた私の考えを、より詳細に書くと次のようになる。工業化の過程をめぐる歴史的事情の違いにより、日本の産業では、「職務 (job)」という概念が、ドリンジャーとピオーリなどによって観察されたアメリカの職場や、ドーアによ

って観察されたイギリスの職場で見られるような形では確立しなかった。それらアメリカやイギリスの職場で成立している組織は、個々の従業員に付与されるポジションが持つ性質の基本的な部分が、なんらかの「職務名称 (job title)」によって表示されうるという特性を持っている。特定の職務名称は、一方において、ある範囲の職能的割当に対応し、他方において、その企業に設けられている地位のシステム——つまりランクの階梯——の上にあるいずれかのランクに一義的に対応している。<sup>14)</sup>ゆえに、これらの職場では、職務名称が労使間交渉や個々の従業員に対する処遇の上での焦点となる。だが、日本では、管理者や監督者が就けられる役職の名称——ここでは「部長」や「課長」など、役職の地位の高さを一般的に指す名称のことではなく、より具体的な「人事部長」とか「経理部予算課長」といった名称のことをいっている——を別にすれば、職能的割当とランクとの結節点となるような客観的存在としての職務名称は、少なくとも自動車産業や電子・電気機器産業では確立しなかった。だから、日本の職場で労働者のキャリアについて実証的研究を行おうとすると、上のパラグラフの冒頭に指摘したような困難に出会うのだ。——以上のような考えである。

上のパラグラフで触れた日本の職場組織が持つ性質は、漠然とした形では、広範囲の人びとに、すでに感知されている。そして多くの場合、それは日本の労働市場がまだ十分発展していないことに起因するものだと考えられている。しかし私は逆に、この性質は、企業の人的資源管理の国際比較分析を将来展望という視角から進める上で、興味深い手がかりを与えるものではなかろうかと考える。その理由は次の二つである。

まず第1に、前掲のドーアの著作に含まれている以下のような議論に注目したい。前に触れたように、ドーアは、まず、日立製作所に代表される日本の大企業では、個々の従業員を企業組織の中に位置づけるに当り、一方では、彼または彼女の職能的割当を定め、他方では、彼または彼女のランクを定めるという二元的アプローチをとること、そして職能的割当とランクの間には、職務名称を結節点とする一義的な対応関係がないことを指摘した。次に、日英比較に進んだとき、ドーアは、まず第1段の議論として、イングリッシュ・エレクトリック社に代表されるようなイギリスの民間企業の組織と比較すれば、日本の大企業の組織は、いま述べた性質を持つ点において特徴づけられるとした。だが次に第2段の議論

として、イギリスでも、軍隊や公務員の組織は、これと同じ性質を共有していることに注意した。少佐、大尉、中尉などといった軍人の階級は、ランクの階梯に沿っての位置づけを表示している。軍隊組織の一員が、ランクの階梯上のどこに位置しているかは、彼または彼女が受け取る金銭的報酬や、その他のベネフィットの水準を、他のランクとの相対関係において規定する。しかし、それは、彼または彼女に割り当てられる職能を一義的には規定しない。同じ大尉でも、中隊長を勤める大尉もあれば、参謀として勤務する大尉もある、というわけである。いうまでもなく、軍隊や公務員の組織は、大規模組織の典型である。したがって、いかなる歴史的事情にもとづくものであれ、日本の大企業の組織がイギリスの軍隊や公務員の組織と性質の上で共通した部分を持つとすれば、その共通した部分は、大規模組織の国際比較に役立つ可能性があると考えべきであろう。

第2に、1980年代の初め以降、アメリカでは、製造業の再活性化の方途の研究が、多くの実務家や研究者によって進められてきた。企業内雇用関係についていえば、あまりにも多くの職務名称が分化し、職場ごとに職務の階梯が並立しているような組織構造——つまりドリンジャーとピオーリによって観察され報告されていたような組織構造——が疑問視されるようになり、その改革が模索されている。あるべき改革の方向として感知されているのは、決して内部労働市場からスポット的雇用関係への逆行ではない。第3章で、やや詳細に見るように、個々の従業員が従来よりも多数の任務を状況に応じて遂行できるような能力を持つよう計画的に訓練していく方向——つまり「職務(job)」という概念は引続き使われるとしても、その内容の統合を進め、より多数の任務(task)を包含するものに変革していく方向——したがってまた報酬の形態も、個々の任務遂行に対して支払われるようなものでなく、多数の任務をこなす能力の形成に応じて支払われるようなものに変えていく方向——である。この動きに照らすと、特定の職務名称が特定の職能的割当と特定のランクとを同時に結合的に指し示すようなタイプの組織構造は、歴史的に見て、ある限られた時期に支配的であったにすぎないものとなる可能性がある。

以上の理由で、私は、職能的割当とランクという二つの成分によって個々の従業員が組織の中で占めるポジションが定まるものと考えするという方法を、これから意識的に採用することにする。

## 2. 2 職能的割当に関する移動とランクの階梯に沿っての移動

2. 1の小節の最後のパラグラフに述べた方法を採用すると、個々の従業員のポジションの変動の時間的軌跡を記述するためにも、当然、一方では、職能的割当に関する移動を、また他方ではランクの階梯に沿っての移動を追跡し、この二つの移動を結合的に記述することが必要となる。このやり方で従業員のポジションの時間的変動の軌跡を追求することによって何が新たに見えてくるかは、第2章と第3章で明らかになるであろう。この小節では、実証的研究の結果の記述に入る前に、起こりうる混乱ないし誤解を予防する目的で、二つのことがらにつき、概念の明確化を図ることにしたい。

### この本で採用する方法と「二重のヒエラルキー」との関係

最初に明確にする必要があるのは、この本の第I部で私が採用する方法と、いわゆる二重のヒエラルキー (dual hierarchy) との関係である。青木 Aoki (1988) が、その書物の第3章でランキング・ヒエラルキーとよんで照明を当てたのは、もっぱら、現代の日本企業で「職能資格制度」または「社員等級制度」とよばれているものである。これは従業員を格づけるための制度で、会社によって具体的な構造は少しずつ違っているが、全社について、最下位から最上位まで、たとえば10個とか15個とかいった数の職能資格を設けて、各従業員をいずれかの職能資格に当てはめ、かつ、時間の経過とともに、なんらかの基準により、各人が現につけられている職能資格が適当であるかどうかについて見直しを行い、多くの場合、個人間に速度と到達限度の差は生じるとはいえ、しだいに上位の職能資格に上っていけるようにしている制度である。従業員が受ける報酬の基本的部分は、彼または彼女がどの職能資格に就けられているかによって規定され、上位の職能資格に上げられれば、報酬の基本的部分も上がる。この意味で、上位の職能資格に上げられることは昇進なのである。しかし、企業の中には、もう一つ別の種類のヒエラルキーがある。同一の職能的部門について見ると、地位の下の方から順に、管理者・監督者ではない一般の従業員——俗語でいうと平(ヒラ)の従業員——、係長、課長、部長というような区別があり、この階梯を構成する

一つ一つの段を、現代の日本では、「職位」とよんでいる。所与の職能的部門の中で所与の部長の下にいる課長は、この部長に報告する責任を持ち、部長は課長に指示を与える権限を持っている。そして、従来、人びとが昇進ということばを使うさいには、もっぱら、この職位の階梯の上で、平の従業員が管理者ないし監督者の地位に上がることを、および管理者ないし監督者が、より上位の管理者の地位に上がることを意味している場合が多かった。実際、職位の階梯に沿って上位の地位に上がることを「昇進」、職能資格の階梯に沿って上位の地位に上がることを「昇格」とよぶというように、会社の公式用語の中でことばが使い分けられている場合も多い。

私は、日本でいう職能資格の階梯に当たるもの、つまり権限と責任の関係の有無に関わらず企業組織の中の一般的地位——したがってまた受けるべき報酬その他の待遇の一般的水準——の上での上下関係を示す階梯を、「ランクの階梯」とよぶことにする。他方、日本でいう職位の階梯——つまり権限と責任の大きさの上での上下関係を示す階梯——に関して、個々の従業員がどの段に就けられているかは、「職能的割当」の中に含ませることにする。また、ランクの階梯に沿って上に上がることも、あとで述べた種類の階梯に沿って上に上がることも、ともに「昇進」とよぶことにする。第3節で見ると、日本の代表的な大企業では、職能資格の階梯上の地位と職位の階梯上の地位とは、区別されるべきものではあるが、互いに無関係なものではなく、前者の階梯の上で特定の地位に就けられることが後者の階梯の上でそれに照応する地位に就けられるための前提条件になっている場合が多いので、昇進ということばをこのように使っても、矛盾が生じるおそれは小さいと判断する。

ところで、いま見たような2種類の階梯（別のことばでいうと二重のヒエラルキー）が企業組織の中に作り出されているのは、日本に固有の特徴だと考えられがちである。しかし、スティグリッツ Stiglitz (1975) は、日本の企業組織が広く世界の経済学者たちの関心を惹くようになる前に、一般論として、企業組織の中には、私が「ランクの階梯」とよんでいるものと、職能部門の中での権限と責任の関係から見た階梯——これを「職能上の階梯 (functional ladder)」とよんでおこう——との2種類の階梯が作り出されていることを指摘していた。彼は前の種類の階梯を「水平的ヒエラルキー (horizontal hierarchy)」、後の種

類の階梯を「垂直的ヒエラルキー (vertical hierarchy)」とよんでいる。また、アメリカの企業に関する最近の実証的研究からも、次のことが、しだいに明らかになってきている。それは、アメリカの企業にも、個々の職務名称のほかに、それらを企業組織全体の中で位置づけ、個々の従業員の地位と報酬の一般的水準を表示する機能を持つランクの階梯に該当するものが厳然と存在していることである。<sup>15)</sup>

上に見た二重のヒエラルキーと私が採用する方法との関係にもう一度もどって、ここでの議論をしめくくっておこう。私の方法は、企業組織の中での個々の従業員のポジションの移動の時間的軌跡を記述するさいに、2種類の階梯(つまり二重のヒエラルキー)上の動きを両方とも把握しようとするということに帰着するものではない。視覚的にいえば、私の方法は、個々の従業員のポジションの移動の時間的軌跡を、次の意味において、3次元空間の中で記述しようとするものだといえる。すなわち、いま、単純化のため、ある企業の中の職場を一つだけ考えよう。その職場の中のすべての職能的割当を、次のような仕方で水平面上にプロットすることができる。具体的な例として、第2章で詳細に観察するA社H工場のプレス課をとると、この課は、第2章で出てくる図2. 2で示されるような組織を持っている。いま、図2. 2を、通常の組織図のように上位の組織部門が上にくるように、右に90度回転させてみよう。そうすると、水平軸(これをx軸とする)の方向には、111組の1班を右端とし、163組の2班を左端として、課の中の各班を一一したがってまた各班に属する職能的割当を一一、それぞれ異なったx座標を持つように配列できることになる。次に、垂直軸(これをy軸とする)の方向には、この課にある職能的割当を、難易度が高いほど上方に行くように、難易度にしたがって配列できる。さらに、x-y平面に直交する軸(これをz軸とする)に沿って、各ランクを、高いランクほど上方にくるようにプロットすることにしよう。このとき、第2章で見るように、個々の従業員のポジションは、時間が経過するにつれ、ある場合にはx座標を固定させたままy座標が増すように動き、別の場合にはy座標を固定させたままx座標を変えるように動き、さらに別の場合には、x座標が変わるとともにy座標が増すように動くであろう。そして、大づかみにいえば、z座標が増す動きには、y座標が増す動きが伴うであろう。私の方法は、このような3次元空間の中で、従業員のポジションの移動

の時間的軌跡をあとづけようとするものであるが、それは、個々の従業員がコンテキスト関連技能を蓄積していく経路と、従業員に対するインセンティブのシステムとを統合的に把握することをめざしているからである。<sup>16)</sup>

### 任務の移動と職能的割当の移動

これまでに何度も、「個々の従業員が企業組織の中で占めるポジション」という表現を使ってきた。すでに説明したように、私は、「ポジション」ということばを、「特定のランクと特定の職能的割当との対（ペア）」によって表わされるものという意味で使っている。

ポジションということばは、論者によっては、もっと具体的な、職場の中での担当作業場所という意味で使っている場合もある。これは定義の問題であって、どちらか一方が唯一の正しい用語法だということはいえない。しかし、私のいう意味でのポジションが不変であっても、担当作業場所という意味でのポジションは、たとえば半日ごと、あるいは1週間ごと、というように定期的に変わっている場合もあれば、生産ラインを流れてくる加工対象の種類の変動や、同僚の欠勤といった状況に応じて不定期的に変わっている場合もあることに注意を払う必要がある。私は、この種の担当作業場所の変更のことを、同一の職能的割当の内部での「任務（task）」の割当に関して起こる変化として扱い、職能的割当自体の変更に伴って起こる変化と概念の上で区別したい。

私の用語法での「ポジション」および「職能的割当」と、「任務」との関係は、前に触れたサイモンの論文 Simon (1951) で使われているモデルを応用することによって、はっきりさせることができる。私がいう職能的割当とは、特定の被雇用者が、必要が生じるにつれ雇用主側からの指示により——また部分的には自分の判断にもとづき——遂行することに、あらかじめ同意している諸任務の集合である。つまり、特定の職能的割当は、 $X_j = \{X_{j1}, X_{j2}, \dots, X_{jn}\}$  という形で表わすことができる。等号の右側の括弧の中にある諸要素は、それぞれが一つの任務を表わす。同種の作業——たとえばある種の部品の組み付け——を同じ職場の中の違った作業場所で遂行することを相異なる任務として扱うことができるし、また、同じ作業場所においても、組み付け作業を行っているのと、工具の点検を行なっているのとは相異なる任務として扱うことができる。

個々の従業員が時間の経過とともに順を追って就けられていくことによって効果的に技能を発展させていくことができるような複数の職能的割当の連鎖、つまり小池（1977）が「キャリア」と命名したもの—あるいは「キャリア」のもっとも基底的な側面と考えたもの—は、 $X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow \dots \rightarrow X_k$ という形で表わすことができる。この連鎖の上で次の環を構成している職能的割当に進むことによって担当作業場所や任務が変わることがあるだろうが、それは同一の職能的割当の内部で行われる種類の担当作業場所や任務の変更とは、概念上ははっきりと区別しなければならない。

以上のような明確化をここで図った理由は、「ローテーション」とか「多能工化」といったことばの意味について、しばしば混乱が起こりがちであり、そうした混乱を防ぐ措置を、第2章と第3章で実証的研究の結果の記述を行う前に講じておきたかったからである。

なお、企業に設けられているランクの階梯を、 $(r_1, r_2, \dots, r_h)$ で表わすことにしよう。但し、 $r_1$ は最下位のランクであり、以下、添え字の数字が一つ大きな数となるごとに、一段づつ上位にあるランクを表わすものとする。このとき、特定の従業員がある時点で就けられているポジションは、 $(r_i, X_j)$ という形で表わすことができる。これが時間の進行につれてどう変わっていったかを記述すれば、特定の従業員が実際に辿ったポジションの経路— $X_j$ だけの時間的軌跡よりも、ことばの本来の意味でのその個人の社内でのキャリアをいっそう全面的に近似しうるもの—が描けることになり、また当該の企業が典型的にどのようなタイプの $(r_i, X_j)$ の軌跡—それは一般に複数あるはずである—を想定し用意しているかを調べれば、その企業の人的資源管理政策の中で設定されている従業員の「キャリア・パス (career paths)」を知ることができる。これから私が用いる方法は、観察の対象となる企業の中で、個々の従業員が、この意味でのポジションの時間的経路を、どのような仕方で辿ることになるように人的資源の管理が行われているかを、実証的に調べるという方法である。

この方法は、いわゆるブルーカラーの従業員—つまり工場の生産現場での作業に従事する従業員—にも、いわゆるホワイトカラーの従業員—つまり事務所で行われる業務に従事する従業員—にも、同じように適用できると私は考えているが、この本の第I部では、前者のカテゴリーに属する従業員、ならびに、



このカテゴリーに属する従業員を職場で直接的に管理し監督する立場にある人びとに焦点をしばる方針をとる。それは、人的資源全体の管理の中で、ホワイトカラー従業員の管理は、労働経済学者や人事管理の専門研究者たちの間でも近年ようやく本格的な研究が始まったばかりであるのに対して、ブルーカラー従業員の管理については、比較的これまでの研究の蓄積があり、しかも、なおかつ、これまでの研究では十分な照明を与えられていない領域があって、それを私が補っておくことに積極的な意義があると考えからである。<sup>17)</sup>

### 3. 第1部の構成

このあとの第2章で、上に説明した分析の枠組みを用いて私が日本で行った実証的研究の結果を提示する。この研究は、日本の代表的な自動車メーカーの一つを対象として、その企業では、個々のブルーカラー従業員が辿って行くキャリアにおいて、「職能的割当という面で見えた軌跡」——前述の3次元空間に即していうと、 $x-y$ 平面上で見た移動の軌跡——と「ランクの階梯に沿っての移動の軌跡」——同じ空間に即していうと、 $z$ 軸に関して見た移動の軌跡——という二つの成分が、どのように結びついているかを明らかにしようとしたものである。これによって、小池の業績と青木の業績との間にある二つのギャップ——それについては第2章の第1節で説明する——が埋められるとともに、この第1章の第1節で引合いに出した小池の観察の中の一つ、すなわち「[いくつかの特定の産業に関していえば] ほぼ同じような種類の職場間で、恒常的に雇用されている従業員同士を比較すると、日本の職場の方がアメリカの職場よりも、関連性を持つ多数の仕事のうち、やや広い範囲を経験させるように、典型的なキャリアが構成されている。」という観察のテストに役立つ一つの実証的な結果が得られる。この結果を得るに当たって私が行った観察は、次の2点において、小池(1977)が行った観察よりも、やや視野を広げて実施されている。第1点は、アメリカでは「熟練工の職種 (skilled trades)」に分類される職務名称を持つ従業員のグループが従事している作業の領域と、アメリカでは「生産ラインの業務 (productive operations)」という別のカテゴリーに分類される職務名称を持つ従業員のグループが従事している作業の領域との両者を視野に含めた上で観察を行っている

ことである。第2点は、平の従業員から最下端の監督者へ、さらに、より上位の管理者への昇進がどのように管理されているかも視野に含めた上で観察を行っていることである。私が行った観察の方法が持つこの二つの特徴は、第3章で展開する日米比較に対して、従来の日米比較には欠けていた一つの立脚点を与えるものとなる。

第3章では、日本のいくつかの自動車メーカーがアメリカに設立した現地生産法人の工場――いわゆる日系工場（Japanese transplants）――の内部に作り出された労働組織の構造が持つ一般的特徴と、アメリカ在来の自動車メーカーが1970年代以降に進めてきた労働組織の改革の諸実験が持つ一般的特徴との双方に、私自身が現地で行った調査と若干の文献にもとづいて照明を当てた上で、そこで浮かび上がる諸特徴と、第2章で調べた日本の自動車メーカーが国内で発展させた労働組織および昇進管理の構造が持つ特徴とを比較し、北米の自動車産業の中の労働組織と人的資源管理が発展して行く方向について、大づかみな予測を試みる。第3章の最後の節は、第I部全体の結びに当てる。

## 第1章の脚注

1) 厳密に言えば、ドリンジャーとピオーリが1971年の書物の中で「内部労働市場」とよんだものの中には、性格の異なる2種類のもが含まれている。一つは、私がこの本の第I部でこれから分析の対象にして行くような製造業の中の企業――あるいは、その事業所――の内部という場である。もう一つは、建築業、港湾労働、印刷産業などの業種のそれぞれの内部で組織されている職業別組合（クラフト・ユニオン）が作り出している労働サービスの供給と需要とが会う場である。ドリンジャーとピオーリは、この二つの制度的な場は、いずれも、教科書的な競争的市場とは異質のメカニズム（つまり行政的ないし管理的な諸ルール）によって労働サービスの価格づけ、配分、および参入と退出の規制などの取引制御が行われている点において共通の性質を持っているとみなし、両者をともに「内部労働市場」とよんだのである。この点で、ドリンジャーとピオーリが本来持っていた考え方は、私があとで引合いに出す小池の考え方――それはクラフト・ユニオンに対応するタイプの技能（つまり企業外で形成が終了するタイプの技能）を産業化社会の歴史の第1段階に対応させ、企業内部で形成が進行するタイプの技能を第2段階に対応させる歴史観を背後に置いて構築されたものである――とは、非常に違ったところがある。ただ、その後、経済学者たちが「内部労働市場」ということばを使うさいには、もっぱら上記二つの制度的な場のうち第1のもの――被雇用者が一つの企業に長期的に雇用され、内部昇進して行くのが典型的であるような場――だけを指すようになった。たとえば、ミルグロームとロバーツ Milgrom and Roberts (1992) の第11章を参照せよ。

2) この新しい「定型化された事実」を支える材料としては、ドリンジャーとピオーリが行ったような業種別のフィールド・ワークに加えて、勤続統計を注意深く検討し直すというタイプの研究の結果がある。たとえば、ホールは、「アメリカ経済における生涯雇用の重要性」と題する論文 Hall (1982) で、アメリカ労働統計調査局が1963年、1967年、1969年、1975年、および1979年に発表したデータの検討と加工にもとづき、次のような事実発見を報告している。まず、労働者全体の勤続年数の中位値は、1978年において、僅かに

3. 6年に過ぎなかった。労働者の40パーセントは勤続年数が2年未満であり、同一の勤務先に20年以上勤続している者は9.5パーセントに過ぎない。こうして、集計的な統計データをそのまま眺めれば、アメリカ労働市場では長期雇用など、きわめてマイナーな存在だという通念が確証されるように見える。だが、これは、若年層が労働者全体の中で著しく大きな比率を占めていることに影響を受けている数字である。アメリカでは、若いうちは適職が見つかるまでジョブ・ショッピングを繰り返してみる伝統が強く、また若年層はレイオフの対象にされやすくもあるので、若年層の離職率がとりわけ大きくなるからである。そこで、年齢帯別にデータを集計し直し、かつ勤続5年に達した勤務先への雇用が究極的には20年以上にわたる確率を時系列データを使って計算してみると、30代初期には、これが半分近くに上がる。そして、この確率を使って計算すると、現在の勤務先に究極的には20年以上にわたり勤務し続けることになると見込まれる労働者が同一年齢帯の労働者の中に占める比率は、30代後半にいたるまで単調に増大して行き、それ以後は定年の年齢（70歳）まで、ほぼコンスタントに約40パーセントの値を保つことが見いだされる。なお、ヨーロッパについてホルの論文と同じタイプの分析を行ったものとして、OECD（1984）がある。

3) ある取引に関連性を持ち、かつ、その取引が続いている期間に起こりうる事象をすべて事前にリストアップし、それぞれの事象が生じたさいに両当事者がとるべき行動を事前に明確に定めているような契約のことを、「完備的契約（complete contract）」、いま述べた要件を欠く契約のことを「非完備的契約（incomplete contract）」という。本文の中で第1の「定型化された事実」として挙げたように取引関係が長期にわたる場合には、人間の予測能力に限界があるという理由により——つまりサイモン Simon（1957）が強調した「限定された合理性（bounded rationality）」という要因にもとづき——完備的契約を作成することは、事実上、不可能になる。他方、本文の中で第2の「定型化された事実」として挙げた事項は、この困難が、逐次的にスポット契約を繰り返して行くという方法で解決されているのではないことを示している。したがって、長期的な雇用関係は、「逐次的スポット契約を行うことに両当事者があらかじめ合意する」という形以外の非完備的契約によって制御されていると考えるべきだということに

なる。

4) アメリカ、EC諸国、および日本の間の比較については、小池 Koike (1988) の第2章を参照せよ。小池の主要な結論は、次の3点にまとめることができる。すなわち、(1) ブルーカラー従業員については、日本のブルーカラー従業員の年齢・稼得額プロファイルがかなりの期間にわたり右上がりの形状を示し、特に従業員数1,000人以上の大企業で、その現象が顕著であるのに対して、EC諸国のブルーカラー従業員のそれは、早くからフラットになり、アメリカも、これに近い形となること。(2) しかし、ホワイトカラー従業員については、三つの地域とも、年齢・稼得額プロファイルは右上がりとなること。(3) したがって、日本の特徴は、年齢・稼得額プロファイルが右上がりになることにあるのではなく、ブルーカラー従業員の年齢・稼得額プロファイルがホワイトカラー従業員のそれと類似した形状を示すところにあること。なお、ハシモトとレイジアンの研究 Hashimoto and Raisan (1985) は、日本にもアメリカにも長期的雇用と右上がりの年齢・稼得額プロファイルが見いだされることを示してはいるが、日本の方が一般に勤続年数が長く、職業的生涯の間の転職回数が少なく、年齢・稼得額プロファイルの上昇勾配が急であるという差の面を強調している。

5) サイモン Simon (1951) の定式化の要点は次の通り。請負契約の場合にも、雇用契約の場合にも、契約を締結しなければならない時点では、事後の実施の段階で、どの労働サービスが当事者それぞれの満足度を最大にするかは、どちらの当事者にも確実には判らないものと仮定される。つまり、各当事者の満足度関数に不確実性が伴っていることが、本質的な仮定である。請負契約の場合には、両当事者の満足度の期待値の、ある形の1次結合を事前に最大化するような特定の労働サービス  $X$  が決められ、これを労働提供者が実行し、そのサービスの買い手は、対価として、ある確定された値の賃金  $w$  を支払うことに、両当事者が合意する。これに対して、雇用契約の場合には、ある範囲の複数の労働サービスの集合  $X$  が事前に決められ、雇用者は、この  $X$  の中から、事後的に——つまり、 $X$  に含まれるどの労働サービスが雇用者の満足度を最大にするかが確実性をもって判った時点で——自分の満足度を最大にするような特定の労働サービ

ス  $x_m$  を被雇用者に実行させる権利を、ある確定された値の賃金を支払うことと引き換えに取得するのである。サイモンは、(ア)両当事者の満足度関数に伴う不確実性が大きいほど、また(イ)被雇用者にとって満足度がより小さい労働サービスの実行が事後的に要求されることになった場合と、満足度がより大きい労働サービスの実行が事後的に要求されることになった場合とを比べてみたときに被雇用者が感じる満足度のギャップの平均値が小さいほど、雇用契約の方が請負契約よりも、両当事者にとって望ましくなるという結論を導いている。

6) ラジャーが右上がりの賃金・稼得プロファイルの存在と定年制の存在とを同時に説明するのに使っている議論は、次のような、1種のエージェンシーの理論に依拠した議論である。いま、典型的な個人の限界価値生産物  $V^*(t)$  は職業的生涯を通じて一定であると仮定し、彼の留保賃金  $W(t)$  は、入職の時点では  $V^*(t)$  よりも低く、時間が経つにつれ単調に増大して行って、 $t$  が  $T$  という値をとるとき、 $V^*(t)$  に等しくなると仮定しよう。また、典型的な個人は、雇用主に見つけられずにすみ、約定された賃金を受け取りうる限り、怠けようとする傾向を持つと仮定しよう。さらに、雇用主の方は、労働者が怠けていれば、確率1でこれを見つけ、解雇できるものとする。[読者の中には、ここで、このようにモニタリングの完全性を仮定して議論を展開するのは妥当かという疑問を持つ向きもあるが、ここでは原論文をそのまま紹介するにとどめる。浅沼付記] この条件の下で、労働者が若いときには、彼の限界価値生産物より低い賃金を支払い、時間が経つにつれて  $W(t)$  より急勾配で単調に増大して行くような賃金経路  $W^*(t)$  を雇用主が採用するとしてみよう。そのとき、労働者にとっては、採用後のあらゆる時点について、怠ければみすみす損になるという状況が生まれる。したがって、この報酬システムは、雇用主にとって、労働者が継続的に自己が本来持つ生産性を発揮しつづけるというメリットをもたらすのだが、他面、労働者にとっても、時点  $T$  までに受け取る賃金の割引現在価値の総和が同等である限り、終始  $V^*(t)$  に等しい賃金をオファーされ続ける場合と比べて、正当に受け取りうる報酬額の上では、なんら損失をもたらすわけではない。したがって右上がりの賃金経路で表わされる報酬システムの方が、賃金をコンスタントに  $V^*(t)$  に等しくするという報酬システムに比べて、パレートの意味で優越

的であることになる。但し、上記の仕方で設定された右上がりの賃金経路の下では、労働者の側には、いったん雇用関係に入ってしまったあとでは、たとえ時点 T がきても、そこで自発的に退職しようとするようなインセンティブは存在しないことになる。それゆえ、雇用主の方としては、Tで労働者が強制的に定年退職になるという条項を、事前に契約に盛り込んでおくことが必要になるのである。

7) 私がこの第 I 部で採用している基本的な仮説は、「長期的雇用関係の基底にあるもっとも本質的な要因は、個々の従業員が採用されたあとで、持続的に施される O J T や、それを補完するものとして間欠的に施される O f f - J T によって企業の中で付加される技能が、当該企業が高い生産性を発揮する上で不可欠の条件になることである。」というものであるが、このように「企業の中で付加される技能」を強調する場合、その種の技能は「企業特殊的技能」または「職務に特殊な技能」と同義語であるかのように解釈されることが多い。しかし特定企業の外部の教育機関や訓練機関で獲得させることが困難な技能だという点が肝要なのであって、特定企業の内部で付加された技能が 100 パーセントその企業、あるいはその企業の中の特定の職場でしか通用しないということは、ほとんどないであろう。小池 (1991) は、その本の 81 ページで、特定の機械のくせや特定の職場の同僚の人柄に関する知識などにもとづく部分は、職務を遂行するために実際に必要とされている技能のうち、せいぜい 10 パーセントから 20 パーセント程度に過ぎないであろうという推測を述べている。

8) ウィリアムソンの著作 Williamson (1975) の第 4 章は、この共同論文を基礎に置き、筆を加えられて成立したものである。

9) 小池 (1988, 1992) は、青木が「統合的技能」とよんでいるのと同じものを指して、「知的熟練 (intellectual skill)」とよんでいる。

10) 青木は、いま述べた種類の構造のことを、「ツリー型の構造 (tree structure)」とよんでいる。青木は、水平的調整方式が使える、ヒエラルキー型調整よ

りも情報的に効率的になる可能性を持つのは、上流側の工程と下流側の工程との連関の構造が厳密にツリー型になる場合だけでなく、工程の、あるサブ・グループの内部では一つの工程から二つ以上の下流側の工程に中間生産物が流れ込んでいるような場合があっても、このサブ・グループを一つの単位工程とみなせば、全体がツリー型になっているような場合でもよいと主張している。ちなみに、青木は、後者の場合を「準ツリー型の構造 (quasi-tree structure)」と名づけている。Aoki (1988), 33-35 ページを参照せよ。

11) 数学的な証明は、Aoki (1987) において行われている。なお、A2の後半部分に関しては、Itoh (1987) が、Aoki (1987) とは違ったモデルを用いて非常に興味深い一連の命題を定式化し、証明している。

12) 小池 (1977), 221-224 ページ。小池は、近年の英文の著作 Koike (1988) でも、この型の労働または技能のことを、"internal-promotion type" とよんでいる。ちなみに、小池の技能の分類は、技能を次の四つの類型に分かつものである。(1) 熟練労働者タイプ (craftsman or skilled type) [入職の前に企業外で行われる訓練によって高い水準に到達し、その後は、時間の経過につれ経験の蓄積を通じて水準が上昇するという現象が見られないことを特徴とする]。(2) 不熟練労働者タイプ (labourer or unskilled type) [入職の前に企業外で行われる訓練を受けていないため低い水準で始まり、かつ、その後も、時間の経過につれ経験の蓄積を通じて水準が上昇するという現象が見られないことを特徴とする]。(3) 内部昇進制タイプ (internal promotion type) [入職後、長い期間にわたり、経験の蓄積を通じて水準が上昇するという現象が見られることを特徴とする]。(4) 半熟練労働者タイプ (semi-skilled type) [入職後、比較的短期間にのみ、経験の蓄積を通じて水準が上昇するという現象が見られることを特徴とする]。Koike (1988), 272-275 ページを参照。なお、小池は近年の著作——たとえば小池・猪木 (1988) や小池 (1993) ——では、1977年の著作に比べ、より明瞭に、「キャリアの横への広がり」と、「キャリアの縦への広がり」を区別した上で、両者を統合的に観察しようとする方法を採用しているが、これと、この本の第I部で私が採用する方法との関係につ



いては、脚注15)を見よ。

13) Dore (1973), 67-70ページを参照せよ。

14) 小池(1977)が、公民権法関係の裁判資料を駆使して、多くのページをさいて扱っているアメリカ鉄鋼業の事業所、とりわけU. S. スチール社エンスレー製鉄所におけるブルーカラー従業員の事例では、事業所単位で行われる職務分析の結果、もろもろの職務名称は、もっとも底辺にあるものから最上位にあるものまで1列に順序づけることのできる40個以上の「職務階級(job class)」のいずれかに分類される。当然のことながら、上位の職務階級に属する職務名称ほど、基本時間賃率は高い。この職務階級は、ランクの一つのあり方である。のちに第2章で詳しく観察する日本のA社のランクのシステムと比べると、両者の間には、次の二つの違いがある。まず第1に、このアメリカの製鉄所のブルーカラー従業員の場合には、まず職務名称が先にあって、それが一方では特定の職能的割当に対応し、他方では職務階級の中のどれかに分類されるという構造であるのに対し、A社の場合には職務名称が介在していないこと。次に第2に、A社の場合には、ランクのシステムは一つの工場のブルーカラー従業員だけでなく、全社を横断し、かつホワイトカラー従業員や各層の管理者を含む一元的なシステムとして成立しているのに対し、このアメリカの製鉄所の例では、職務階級なるものは、おそらく、特定事業所内部のブルーカラー従業員だけを対象として、彼らが保持するもろもろの職務名称を秩序づけているものだと思われること。以上の二つである。但し、日本のすべての企業においてブルーカラー従業員とホワイトカラー従業員の両方を包括する一元的なランクのシステムが成立しているわけではないことを、ここで断わっておきたい。この点については、第2章の脚注3)も参照のこと。

15) この点については、なによりも、アメリカの企業のホワイトカラー従業員に対する人事管理、とりわけ昇進管理のシステムを対象として行われた小池の新しい研究の成果(1993)が参考になる。また、香川・石田(1990)は、ある日本の自動車メーカーがアメリカに設立した現地生産法人を対象をしぼった研究であ

るが、彼らは、この論文の40-44ページで、この会社のホワイトカラー従業員がどのような人事制度の下にあるかを扱っている。それによると、ホワイトカラー従業員が就けられる職務は、グレード1からグレード8まで、全部で8個あるグレードのいずれかに位置づけられ、さらに各グレードは、2ないし3のサブグレードに分けられていて、このグレード・システムのどこに位置するかが、各人の年俸の基本水準を決めているという。小池の上記の研究は、もっと多くのサンプル企業をカバーする文献と補助的な聞き取りにより、アメリカ在来の企業で、これと同じようなグレード・システムが一般的に使われていることを照らしている。明らかに、小池や香川・石田が照明を当てたグレード・システムは、スティグリッツのいう水平的ヒエラルキーに対応するものである。

16) 脚注11) で指摘したように、小池は近年の著作—たとえば小池・猪木(1988)や小池(1993)—では、1977年の著作に比べて、より明瞭に、「キャリアの縦への広がり」と「キャリアの横への広がり」とを区別した上で、両者を統合的に観察しようとする方向性を示している。この本の第I部で私が採る方法は、大づかみにいえば、この方向性に一致するものである。ただ、私は、以下に(1)および(2)として述べる二つの工夫を加えた。(1)私は、小池が使っている「仕事」ということばを、カテゴリーとしては使わないことにし、キャリアに対応するものとして小池が考えている「難易度の低いものから高いものへと順序づけられた仕事群」のことを、「難易度の低いものから高いものへと順序づけられた互いに関連性を持つ職能的割当の集まり」とよぶことにした。その理由は、(ア)「仕事」という日本語を英語に翻訳すると、多くの場合、“job”となるが、このことばは、作業内容と職務名称の両方を意味しうるので、不必要な混乱を招く可能性があること。および、(イ)「仕事」ということばを使ったのでは、私の用語法における職能的割当と任務との区別と連関が、うまく表現できないこと。この二つである。(2)私は、「キャリアの縦への広がり」と「キャリアの横への広がり」という二つの座標軸を設定する代わりに、「ランクの階梯に沿っての移動」と「職能的割当という面で見えた移動」とを区別した上で統合的に見る方法を採用することにした。職能的割当の面で見えた移動は、職能的階梯に沿っての移動も含んでいるから、単純に「横への移動」と等置できない。他方、「

縦方向の移動」という直観的表現に当てはまりうるものの中に、ランクの階梯に沿っての移動と、職能的階梯に沿っての移動との2種類が識別される。したがって私の方法は、単に小池のカテゴリーの名称変更を行っただけのものではない。私は、この方法によって、小池が経済理論の中に導入しようとしてきた「個々の従業員が一つの企業の中で辿って行くキャリア」および「企業が従業員のために設定するキャリア・パス」という概念を、いわゆる二重のヒエラルキーを構成する2種類の階梯の間の区別と連関も視野に含めた上で、いっそう立体的に、かつ誤解の余地の少ないものとして仕上げることができると考えるのである。

17) ホワイトカラー従業員に対する人的資源管理については、小池の最近の著作(1993)が実証的な日米比較を今後深めて行くための足がかりを与えている。また、アメリカの二つの大企業で上級管理者および子会社の最高経営責任者として活動してきた経験にもとづいて書かれている八城の著作(1992)は、人事管理だけでなく、もっと広い範囲にわたる問題を扱っているが、ホワイトカラー従業員に対する人的資源管理にも光を当てており、小池(1993)を、ある面では補い、ある面ではサポートする材料を、そこから読みとることができる。

## 第2章 日本の大企業の中の職場組織と昇進管理

### —ある大手自動車メーカーの事例—

#### 1. はじめに

この章では、日本の代表的な大規模製造企業の一つを対象にとり、そこで展開されている人的資源管理を、前の章で導入し説明した枠組みを使って観察する。観察の目的は、小池（1977）が分析の焦点に置いた職能的割当の時間的経路と、Aoki（1988）の第3章が光を当てたランクの階梯に沿っての昇進とが、この会社では、どのように結びつけられているかを見いだすことである。第1節で述べたことからわかるように、この二つの業績は互いに補完的な性格を持っているが、しかし、この二つの業績を読み合わせてみると、それらの間に、なお次の二つの問題が、実証的研究によって埋められるべきギャップとして残されていることが感知される。さしあたり、このギャップを埋めることを目標に置きながら、観察を進めることにしよう。この章で提示する観察結果が持つ意義は、次の章で行う日米比較が終わった段階で、より全面的に明らかになるはずである。

**第1の問題** 青木は、アメリカの企業の経営管理システムでは人事部は第二義的な役割しか果たさず、採用、昇進、解雇などの重要な人事上の決定は、大部分、職能上の階梯の上での上司に委ねられているのに対して、日本の企業では人事部が戦略的な地位を占め、人事管理を集権的に行っている点に大きな特色があるという日米比較を行っている。<sup>1)</sup> 他方、小池は、日本の職場では、職長がアメリカの場合よりも大きな裁量権を持って労働者の配置をフレキシブルに行い、かつ労働者が蓄積した技能の到達度の評価と、その他の査定を行っていることを、日本の企業の特徴として強調している。<sup>2)</sup> では、日本の企業では、労働者の昇進管理に関して、本社の人事部と、職長その他の職場の管理者・監督者たちとは、どのような分業関係にあり、どのように相互作用し合っているのだろうか。

**第2の問題** 第1章で触れたように、小池は、いくつかの産業に共通して見られる特徴として、恒常的に雇用されている生産労働者同士を比較すると、日本の職場の方が、アメリカに比べて、個々の労働者が、互いに関連性を持つが相異なる職能的割当を、より多く、また、より広い範囲にわたって経験するようにキャ

リアが構成されているという指摘を行っている。これに関連する小池の記述の中で、もっとも強烈な印象を与えるのは、ある高炉の炉前職場で観察された慣行の例である。その職場では、単位組織を構成する10人の労働者のおのおのが、10個の作業ポジションの一つ一つを、経験の深浅に関わらず形式上まったく平等に半日ずつ担当しては、次の作業ポジションに移っていく形のローテーションが見られるという。また、この炉前職場を構成部分として含む製鉄工程全体の四つの職場全体を見ると、毎年1人か2人ずつ職場間を移っていき、移った先でも同じようなローテーションを経験するから、結局、10年余りの期間をとれば、全員が合計数十の作業ポジションの全体を経験することになるという。小池は、この慣行を「平等主義的な配置」と名づけ、自動車の組み立て職場についても、類似の慣行が見られる例を挙げている。他方、青木は、前掲のドーアの著作の100ページに掲載されている非常に興味深いデーターそれは日立製作所の1969年の労働協約にもとづくーを、1986年について調べ直して更新した上で、Aoki(1988)の95ページにグラフ化して示しているが、ドーアのデータと青木のグラフとが、ともに明瞭に物語っているのは、この会社では、平の従業員の範囲においても、同一時期に同一のカテゴリーに属するものとして採用された従業員たちーたとえば、ある年に高校を卒業してただちに労働者として採用された従業員たちーの間に、時間の経過とともに、査定によって、しだいに昇進の速度が分化しはじめ、その結果、定年までに到達可能なランクに関しても相当な違いが生じるという事実である。この事実と、小池が報告している観察結果とは、どのように統一的に理解できるのだろうか。少なくとも昇進速度の分化が観察されるタイプの企業の職場では、個々の労働者が歩いていく職能的割当の時間的軌跡についても、また分化が生じているのではないだろうか。

### 観察の対象と方法

これから観察するのは、日本の代表的な自動車メーカーの一つーこの会社のことを、これから、A社とよぶことにするーの内部に形成されている組織と慣行である。上に述べたような問題に迫るには、明らかに、本社の人事部と、特定の職場の双方を訪れて、聞き取り調査を行う必要がある。とはいえ、A社には、車両組み立て工場だけでも五つあり、そのほかにユニット部品の製作工場、鋳物

など粗形材を製造する工場、および設備、型、治工具などを製作する工場——日本の自動車産業で一般に「工機工場」とよばれるカテゴリーに属する工場——がある。そして、これら工場のそれぞれの中に、さらに、さまざまなタイプの職場がある。これら多数の工場と職場のうち、私が比較的くわしく聞き取り調査と見学を行う機会を与えられたのは、車両組み立て工場の一つであるH工場の中のプレス加工職場である。調査時点は、本社についても職場についても1982年である。以下、本社人事部の視点に立ったときに見えてくることと、職場のフロアに立ったときに見えてくることとを交互に扱いながら、1982年の時点で、さきに述べた二つの問題を中心として、どのようなことが観察されたかを述べよう。

## 2. ランクの階梯と昇進管理

### 二重のヒエラルキーの具体的構造

最初に、この時点のA社で使われていたランクの階梯——日本で普通に使われていることばでいうと職能資格システム——の具体的な構造を、職能上の階梯——日本で普通に使われていることばでいうと職位のシステム——との対応関係において、頭の中に入れることにしよう。図2. 1の左端の列にはランクの階梯が示されている。その右に職能上の階梯が、四つの列を使って示されている。この部分は、まず「事務・技術系」と「技能系」に大別され、それぞれが、さらに、「ライン管理職」と「スタッフ専門職」とに二分されている。この会社の従業員は「技能員」とよばれる生産現場での作業に従事する従業員と、「事務・技術員」とよばれる事務所で行われる業務に従事する従業員とに大別されるのだが、技能系という見出しの下にあるのは、技能員が働いている部門に設けられている職位のシステムであり、事務・技術系という見出しの下にあるのは、事務・技術員が働いている部門に設けられている職位のシステムである。

<この辺りに図2. 1を入れる>

事務・技術系のライン管理職の列に書かれている職位の名称は、もっともおな

じみのもので、特に説明の必要はなからう。技能系のライン管理職の最上位に書かれている工長は、事務・技術系の係長と同格である。但し、次の第3節で見ると、工長が指揮する工場の一つの係には、通常、事務・技術系の係よりもずっと大勢の従業員がいるので、これをさらに組に分け、組をさらに班に分けている。それゆえ技能系には、組長および班長という、事務・技術系にはない職位が設けられているのである。なお工長が副課長以上に昇進した場合には、たとえ前と同じ工場で勤務していたとしても、事務・技術系の中に入れてカウントされることになっている。

スタッフ専門職の列に書かれている「主査」とか「主担当員」といった職位は、ライン管理職とは違い、自分が査定を行う直属の部下を持っていないので、厳密に言えば、前に職能上の権限と責任の関係を軸として導入した職能上の階梯（スティグリッツの用語では垂直的ヒエラルキー）の定義に、ぴたりと収まらないところがある。しかし、これらは、あくまでスタッフ職能に就けられていることを前提した上で、前者は部長あるいは次長と同等、後者は課長と同等の高さの地位にあることを表示するために設けられているカテゴリーである。これに対して、左端の列にあるランクの階梯は、その従業員がラインの管理者であるかスタッフ専門職であるかに関わりなく、また事務・技術系に属するか技能系に属するかに関わりなく、会社の全従業員を対象として適用される統一的な格づけのシステムであることに注意してほしい。<sup>3)</sup>

### 昇進管理の基本点

A社では、毎年1回、全従業員について、各人が現在就けられているランクに今後も継続して就けられるのが適当であるかどうかに関して、各人の上司と本社人事部との間で行われるコミュニケーションを介する見直しの作業を行い、その結果にもとづいて、4月1日に一斉に、各従業員のランクの更新を発令している。上記のコミュニケーションの結果、「まだしばらく従来のランクのままがいい」という結論が出された従業員については従来のランクの継続が、また「このさい一つ上のランクに上げるべきだ」という結論が出された従業員については昇進が、この時点で正式に発令されるのである。

これに対して、会社の大規模な組織改正や、職位の上での移動は、毎年2月1

日に集中して行われる傾向がある。但し、組長ないし班長への昇進は、4月1日に、ランクの階梯の上での昇進と合わせて実施することを基本としている。会社の組織改正や、職位の上での移動は、必要が生じれば、年間の他の時点でも、随時行われている。

昇進を決定するさいに、もっとも重要な決め手となる要因は、当該の従業員が自分の属している職場で受けている評価である。ペーパーテストによる昇進管理は、この会社では、いっさい行われていない。但し、昇進にいたるまでの過程の要所所で、off-the-job の教育が行われている。たとえば、新しく班長に昇進する者を出すまでの過程を見ると、現在「準指導職」というランクに就けられていて、かつ本人が所属している職場から推薦を受けた者の中から、人事部が受講者を選んで「中堅技能職訓練」という名の集中教育コースを受けさせ、これを修了した者を「初級指導職」のランクに就けている。このランクは、班長に任命される機会を待っている者のプールとして機能している。そして、班長のポストが空いたとき、このプールの中から適任者が選ばれて、そのポストに就けられ、それと連動して、ランクの階梯の上でも「初級指導職（班長）」のランクに上げられるのである。この中堅技能職訓練をはじめ、その他の集中教育コースにおいて個々の従業員が教育担当者から受ける評価は、昇進の決定に当り参考資料にはされるが、もっとも重要なデータとなるのは、本人が職場で受けている評価である。

### 昇進速度の分化

前に触れたように、ドーアの著作 Dore (1973) の100ページに掲げられている表を見ると、日立製作所が1969年に労働組合との間に交わした協定の中に含まれている非常に興味深い取り決めが読みとれる。それは、平の従業員について、各ランクに到達しうるもっとも若い年齢、中位の年齢、およびもっとも高い年齢を定めている部分である。これを見ると、まず第1に、次のことがわかる。それは、中学校を15歳で卒業してただちに入社した者は全員8級に格づけられ、さらに、それから3年勤続した者と、高等学校を18歳で卒業してただちに入社した者は、全員同じように、一つ上のランクである7級に就けられるが、6級に進むころから昇進の速度に差が生じ、時が経つにつれ、しだいに、この差が拡大することである。しかし、第2に、次のようなこともわかる。それは、どんなに



昇進が速くても、1級には、36歳にならないと到達できないこと、および、どんなに昇進が遅くても、54歳になれば――つまり定年の1年前には――1級に到達できることである。

A社では、この点はどうなっているだろうか。1982年現在の慣行では、昇進速度の上限については、上の日立製作所の例と同じように、制約が設定されているが、下限については制約が設定されていない。高等学校を卒業してただちに入社した者は全員「初級一般職」に格づけられ、それから1年後に全員「中級一般職」に上がる。つまり、ここまでは自動昇進である。ところが、ここからあとは、「遅くとも何歳になれば、どのランクに上げる」という方の定めは存在しない。したがって、どちらかというとな例外的なケースではあるが、永久に中級一般職のまま、という人も生じうるのである。

ドーアが依拠したような労使間協定にもとづくデータが利用できないため、聞き取りにもとづく数値しかないが、表2. 1の左端の列に書かれているランクのそれぞれに、1982年のA社でのランク更新にさいして、もっとも速く到達した人の年齢を、同じ表の第2列に示しておく。平均的・常識的な速さで到達した人の年齢については、本文の中で触れることにしよう。また多少ともドーアの表と比較可能になるよう、この年の春闘の妥結直前の4月12日に組合が出している機関紙により、ランクごとのベースアップ額に関する会社回答の数字を掲げておく。ランクごとのベースアップ額に関して成績査定によって生じる個人間のバラツキは、この数字の85パーセントから115パーセントの範囲で起こり、それは従来からの慣行となっている。

<この辺りに表2. 1を入れる>

#### 同期入社組の中からの逐次選抜

表2. 1の第2列からわかるように、1982年において、準指導職のランクにもっとも速く到達した人の年齢は24歳であった。これは、1976年春に高等学校を18歳で卒業し、ただちに技能系の従業員としてA社に入社した人びとから構成されるグループをとったとき、このグループの中から準指導職への昇進者を出す機会が1982年に初めて訪れたことを意味する。このような、同一グ

ルーパーより専門的なことばを使うと、同一コーホート（cohort）の中からの最初の昇進機会に実際に昇進する人の数は、そのときどきの情勢と会社の方針に規定されるが、たとえば、「当該グループの中の、本人たちが受けている評価の順位で見て上位10パーセントに入る人びと」という具合に決まる。このように同一コーホートの中でトップを切って所与の地位に昇進する人びとを、A社では「第1選抜」といっている。その次の機会に、そのコーホートの中の、受けている評価に関して上から2番目のサブ・グループを構成するある割合の人びとが、その地位に昇進する。この人びとが「第2選抜」とよばれる。抜擢の意味を持つのは、通常、第3選抜あたりまでである。準指導職クラスについていうと、この調査時点では、同一コーホートに属する人びとの全体がこのランクまで上がりきるのに、大体4年ないし5年かかると見られていた。

### 班長と準指導職

さきほど、A社では昇進速度の下限に関する制約は設定されておらず、したがって中級一般職から上へは全く上がれない人も生じうることに言及した。ただ、そうはいっても、人事管理のフィロソフィーとしては、1982年現在で見ると、「なるべく班長までは、技能系の社員として入社した者の全員が到達できるようにしたい」という考えが持たれていることが認識できた。図2.1に示されているように、A社の組織では、班長は管理機構の最下端にあり、若干の役職手当を受ける職位である。もっとも、近年、作業の機械化や自動化が進んだため、以前に比べると、班長1人当りの部下の数は少なくなっている。また班長は、工長や組長と違い、1日フルタイムに管理業務に従事しているわけではなく、勤務時間の半分ほどは生産ラインの中に入って働いている。したがって、純粹の管理者というよりも、作業者が構成しているチームの、プレーヤーを兼ねたリーダーという性格の方が強くなっているのが実状である。だが、他方、企業の中では、歴史的に形成されてきた情動的な要素も強い慣性モーメントを持って働いているから、紺の帽子に入った2本の黄色の線で一般従業員からはシンボリックにも区別されるこの職位に就くことは、依然として、一般従業員やその家族にとり一つの意義ある到達目標となっており、それは人事管理者の側から見ても極力尊重されるべき要素なのである。

いま私が行った指摘は、読者の心のうちに、「やはり昇進ということばに本当にふさわしいのは、平の従業員が管理者の職位に上げられること、および管理者が従来より上位の管理者の職位に上げられることではないか」という疑問をよび起こすかもしれない。その疑問は、さらに、「ランクの階梯を一段上がることが、本当に昇進として注目されるべきことだろうか」という疑問につながって行くかもしれない。たしかに、ライン管理者の職位に到達することと、そこからさらに、より上位のライン管理者の職位に上がって行くことが、日本の企業組織の従業員の中で格別に重要な意味を持つ傾向があることは否定しがたい。しかし、だからといって平の従業員を全部同列のものとみなし、ランクの階梯に沿っての上方への動きを無視するならば、以下に述べるような、日本の企業組織の構造の中に含まれているきわめて興味深い面が見落とされることになるであろう。

たしかにランクの階梯のもっとも下の方にあるランクの間での上方への移動、とりわけ初級一般職から中級一般職への移行などは、同期入社組の間での選抜がまだ表面に出てこないことも手伝って、本人にとっても、あまり昇進とは意識されないかもしれない。しかしランクを上げるにしたがって、報酬の基本的部分や年々のベースアップ額が上昇するだけでなく、職場での発言力も大きくなる。

とりわけ注目する価値があるのは、技能系の従業員の職場において、準指導職のランクに上げられることが、一つの大きな節目の意味を持っていることである。このランクに就けられた従業員は、一般従業員の中の最上位の層を構成し、彼または彼女が配属されている班が担当している作業領域にあるいくつかの作業の中でもっとも重要な作業を、班長と並んで担当するとともに、後進の従業員の指導にも当たる。<sup>4)</sup> 自然、職場での発言力も大きい。ランクの階梯に意識的に注意を払う研究方法が持つメリットの一つは、この層の存在に光を当てることができるところにある。

### 技能系の従業員がどこまで昇進しているか

さきほど、少なくともこの調査を行った時点では、「技能系の従業員として入社した人びとを、班長の職位までは、なるべく全員が、定年を迎えるまでには到達できるように仕向けたい」という人事管理上のフィロソフィーがあることを認識できたと述べた。では、班長より上の職位については、どういう状況になって

いるだろうか。

組長以上の職位となると、もはや全員をそこまで到達させるという目標は持たなくなる。この調査の時点で私が受けた説明によると、班長に上がった人びとの約半分が最終的に組長まで到達しており、組長まで上がった人びとのさらに半分が工長まで到達しているということであった。表2. 1の第2列に、1982年のランク更新のさいに第1選抜で各ランクに上がった人の年齢を示しておいたが、この年に第1選抜で班長になった人の年齢は28歳、組長は34歳、工長は41歳であった。また平均的な昇進速度でこれらの職位に上がった人びとの年齢は、それぞれ、上記の年齢に4をプラスしたものとなる。

この会社では、毎年20人程度は、技能系の従業員出身の人が課長に昇進している。工長から課長への昇進については、もはや一般的な昇進管理政策にもとづいて決められるものでも、確率的な数字を挙げうるものでもなくなり、全く個別に提案され、決定される事項となる。それは、一つには、第4節で見ると、生産現場に作られている組織単位としての課は、事務・技術系の職場に作り出されている課に比べ、はるかに大きな数の従業員を管理スパンの中に含んでいるため、個々の候補者が現に持っている管理能力と空いたポストに要求される能力との適合性を慎重に検討する必要があるためである。技能系の従業員として出発し、1982年に課長になった人びとの年齢は、もっとも若い人が51歳、平均的な相場は55歳であった。ちなみに、この会社の定年は、この調査時点では60歳。但し管理者は普通、55歳で役職を勇退して後進に道を譲ることになっているのだが、工長、課長、および次長のあたりは、やや人材の層が薄いため、会社の方から特に「現職継続」を依頼して、55歳を過ぎてからも、その職位にとどまってもらうケースが多いというのが、この当時の情勢であった。技能系の従業員出身の課長は、ほとんどがこのケースに該当すると聞いた。

課長から次長への昇進、ないしはそれ以上の昇進となると、個別に判断されるべき事項という性格が、いっそう強まる。1982年現在、この会社には技能系の従業員出身で次長以上の職位に就いている人が7人いたが、ほとんどが黄綬褒賞の受賞者など、特記すべき功労を持っている人たちであった。

技能系の従業員として入社した人たちは、職場における職能的割当という観点から見ると、どのように移動しながら、上に見たようなランクの階梯に沿っての

上昇、および上方の職位への移動を経験して行くのであろうか。次の第3節で、これを見ることにしたい。

### 3. 職場の中での観察

#### 3. 1 観察の対象とする職場

##### この章で採用する職場の概念

製造企業の中で生産作業に携わる従業員が働いている職場について論じる場合、従来の文献では、1人の職長の管轄の下にある作業領域を「職場」とよんでいる場合が多いように思われる。ここで職長（foreman）とは、大規模製造企業の中でフルタイムに管理・監督業務に従事している各級管理者のうち、最下端の職位を指す普通名詞で、われわれが現在観察しているA社の例では、組長がそれに当たる。<sup>5)</sup>このような職場の概念は、小集団内部に働いている力学を研究するような場合には適当なものであるかもしれないが、この章の目的にとっては十分なものではない。典型的な大企業に雇用され、生産作業に従事している従業員が、しばしば職業的生涯の全体にわたるほどの長期となる雇用期間の中で、時間の経過とともに辿って行く職能的割当の経路を昇進との関連で調べるのが目的である以上、われわれは、生産作業に従事している個々の従業員が、時間の経過とともに辿って行く職能的割当の経路の基幹的な部分が、通常の場合、その中で一応の完結を見るにいたる最小の組織単位を観察の対象とする必要がある。この組織単位が具体的に何であるかは、それ自体、実証的観察にもとづいて帰納的に答を見いだすべき問題であるが、A社の例では、それは組よりも2段階も上の組織単位である課である。そこで、この小節では、A社の数ある工場の中にある一つの課を観察の対象とする。

一般に、製造企業の工場の中に組織されている課は、次の二つの考慮にもとづいて構成されている。第1の基本的な考慮は、工程の性質や流れの上で関連性が強い部分を、できるだけ一つの組織単位の下に置くよう組織単位間の境界を定めるという考慮であり、第2の考慮は、管理スパンの観点から見て、一つの組織単位に属する従業員の数が適当な大きさとなるよう組織単位の規模を定めるとい

考慮である。自動車メーカーの内部には、第3節の冒頭に触れたように、いくつか異なったタイプの工場があるが、そのうち車両組み立て工場に話をしげると、日本の典型的な車両組み立て工場の内部には、工程の流れの順に見て、(a)プレス加工、(b)車体組み立て、(c)塗装、(d)最終組み立て、以上四つの異なった工程がある。<sup>6)</sup>そこで、まず、これら工程間の切れ目が組織を作る上でのもっとも基本的な境界線となる。次に、たとえば(d)をとると、1980年代において、一つの最終組み立てラインに就けられる組み立て作業員の標準的な数は、北米現地法人の工場でも、日本にある工場でも、約300人であった。<sup>7)</sup>昼夜二つのシフトを考えると、一つのラインに就けられる人員の数は、この2倍となる。だが、日本のメーカーの場合、600人という数は一つの課とするには大きすぎると考えるところが多い。その場合、一つのラインを中間で区切って、前半を担当する課と後半を担当する課を設ける。以上2段階の考慮を踏んで作り出されている人員200人ないし500人程度の組織単位が、課である。<sup>8)</sup>

#### この節で観察の対象とする課

われわれが観察の対象とする課は、H工場の中にある。H工場は、A社のもっとも古くからある工場で、1950年代末に日本のモータリゼーションが始まったあとで作られていった各車両組み立て工場に比べると、やや小さい。そのせいもあってか、現在ここでは純粹の乗用車ではなく、小型トラックの系統を引く車が作られており、工場見学者が訪れることも比較的少ない。この工場の車体部プレス課に焦点を当てる。

H工場がもっとも古い歴史を持つ工場だということは、この研究の目的にとり、大きな利点をもたらす。それは、1982年の調査時点において、第1に、この工場の中に作り出されている労働組織が、古くからの形を、かなりの程度において保存していたこと。そして第2に、まさにその理由で、この調査時点までに、この工場を自分の職場としてA社で30年以上にわたって働いてきた若干の人びとに、この労働組織の中のどういう箇所に、どういう順を辿って自分が配置されてきたかを、ランクの階梯または職能的階梯の上での歩みと合わせて、語ってもらえたことである。

また、プレス工程に焦点を当てることは、次のような意義を持っている。本来、

プレス工程は、いったん所与のタイプの金型をプレス機械に装着したら、その金型で打ち出せる種類の部品をできるだけ多数、連続して打ち出せば打ち出すほど、部品1個当りのセットアップ・コストが下がり、規模の経済性を発揮できるという本性を持っている工程である。ところが、1950年代から60年代にかけて、A社の生産方法の改革を追求した人びとは、大量生産のメリットを追求するというヘンリー・フォード以来の思想を、次の意味において逆転させる道を探索した。それは、市場規模の小さい日本では、生産量を増やすことによって単位製造原価を減らそうとしても、しょせんアメリカの自動車メーカーに追いつき追い越すことはできないという着眼にもとづき、分母にくる生産量の増大に依拠するのではなく、むしろ分子にくるオーバーヘッド・コストを削減する系統的な努力を払うことを通じて、単位製造原価を減らそうとすることである。この方向の追求において最大のネックは、プレスの金型交換に多大の時間を要することであった。そこで、プレス金型交換時間の短縮に向けて、熱狂的ともいえるほどのエネルギーが傾注された。この短縮のノウハウを編み出したことが、後日フレキシブル生産を追求する上で同社にとり大きな利点となったことは、今日では広く知られるようになっていく。年代記的に考えれば、H工場のプレス工程は、間違いなく、量産の現場でこの革新を実現する上で中心的な実験場となったはずである。そうだとすれば、この職場でどのようにコンテキスト関連技能が形成されていっているかを観察することは、この章の目的に適合性の高い作業となるに違いない。

### 3. 2 職場の内部構造

#### 職場の労働組織

H工場を車両組み立て工場の一つと述べたが、正確にいうと、H工場という名でよばれる事業所の中には、鍛造や機械加工の工程もあり、それぞれ一つの部となっている。車両組み立て部門だけを取り出すと、車体部と総組み立て部という二つの部がある。H工場には、これら直接生産部門のほかに検査部と工務部があり、工務部の中に人事課がある。この人事課は、本社人事部門と現場の管理者が部下に対して行う管理とをコーディネートする役割を果しているため、記憶にとどめてほしい。のちに、その役割に触れる機会がある。

1982年の調査時点で、車体部は530人の人員から構成されていたが、そのうち190人がプレス課に、また240人がプレス加工の後工程である溶接による車体組み立てを担当するボデー課に属していた。残りの人員は、部を統括する部長代理が1人—ちなみに部長は置かれていず、この部長代理が日常的には部長とよばれている—、部の専門スタッフである技術員室のメンバー（主担当員が1人と担当員が4人）、および部に直属するサービス部門（間接作業部門）である保全係と検査係のメンバーからなっていた。保全係のうち三つの組はプレス機械の保全を担当していたが、ボデー課の設備の保全を担当している組も三つあった。

この時点で車体部の部長代理であったO氏、プレス課の副課長—別に課長がいるが、日常的にはこの副課長も課長とよばれている—であったH氏、および第2作業係を統括する工長であったU氏は、いずれも技能系の従業員の出身である。私は、この3人に職場での慣行をたずね、かつ職場のいろいろな場所を見せてもらった。これから記述するのは、その結果である。できるだけ事実を正確に理解するように努めたが、まだ誤解が残っているかもしれない。その可能性を含め、記述内容に関する責任は、もっぱら私にあることを断わっておきたい。

<この辺りに図2. 2を入れる>

図2. 2は、1982年現在のプレス課の組織図である。これが示しているように、プレス課には六つの係があり、それぞれ1人の工長によって統括されている。プレス加工を担当しているのは、第3作業係から第6作業係にいたる四つの係である。工場は昼夜二つのシフトで操業しているので、この四つの係は第3と第4が一つのペア、第5と第6がもう一つのペアとなって、同一のペアを構成する二つの係が同じ機械群を使用している。同じペアの中の一方の係が昼勤のときには他方が夜勤、という具合に、互いに反対側のシフトを、交代しながら担当しているのである。

第1作業係と第2作業係は、プレス課の内部に置かれているサービス部門である。第1作業係は、いわゆる型段取り—つまり、これからプレス加工に使う金型の型置き場からの搬出、プレス機に装着されている金型の交換、新たに装着さ



れた金型の試し打ち、プレス機械から外された金型の型置き場への搬入一を、プレス加工ラインを担当している人びととの連携の下に実施する業務を担当している。また第2作業係は、金型の保全、修理、改善、その他プレス治工具の改善などを担当している。第1作業係は、その内部に互いにペアとなる組を1対、第2作業係は2対持ち、同じペアの内部にある二つの組が、互いに反対側のシフトを、交代しながら担当している。

課全体には20の組がある。前に述べたように、この課にいる人員は全部で190人だから、一つの組の人数は、平均すると10人未満となる。これは、この会社の最終組み立てラインに設けられている組の典型的な人数が20人弱ないし30人弱であるのに比べ、かなり少ない。さらに、組のもう一段下にある組織単位である班となると、いま観察しているプレス課では、班長を含めても、一つの班の人数が2ないし3人となってしまう。プレス加工工程でも最終組み立て工程でも、一つの組は大体三つ程度の班から構成されるから、最終組み立てラインに設けられている班に比べると、プレス加工ラインにある班は格段に小さい。これは、プレス加工ラインでは、作業の自動化が逐次進行し、そのたびに単位加工ラインに就けられる人の数が減っていったという歴史的事情にもとづくもので、班の人員規模がこの程度に小さいことは、会社のどのプレス職場にも共通する特性となっている。

### 組と班が担当している業務の範囲

組と班は、それぞれ、どの程度の広さの業務範囲を担当しているのだろうか。いくつかの例について、観察してみよう。

図2. 2が示しているように、第3作業係には、それぞれ131、132、133、134という名の四つの組がある。このうち131組は、Aラインとよばれるプレス加工ラインを担当しているが、このラインは、3千トン・プレス1台と2千トン・プレス2台から構成されている。131組には1班から3班までの三つの班があり、ある一つの時点で見ると、各班が1台のプレス機械を担当している。しかし、特定の班が特定の機械に特化しているわけではなく、どの班も同じ仕事ができるようになっている。つまり、適当なタイミングをもって班の間で交代を行いながら、違ったプレス機械を担当し、それぞれに習熟を積むことによ

って、この組の担当領域にあるプレス機械は、どの班でも動かせるようになって  
いるのである。

134組は、それぞれBL1ライン、BL2ライン、BL3ラインとよばれる  
三つのプレス加工ラインを、二つの班で担当している。BLとはブランキング・  
プレスの略で、その1号機が構成しているラインがBL1ラインである。鉄鋼メ  
ーカからコイルの形で納入されてきた鋼板をほどき、さらに打ち抜いて裁断し、  
その後の加工のために適当なサイズの板を作り出す作業、つまりプレス加工職場  
全体の中の流れから見て、もっとも上流にある工程が、ブランキング・プレスの  
ラインである。この組の場合にも、一つの班が特定の機械に専属するという対応  
関係はなく、班の間に互換性が成立している。

どの組も、134組のように同種の機械を用いて同種の単位工程だけを行って  
いるとは、必ずしもいえない。たとえば、133組の担当範囲の中には、次のよ  
うに3種類の異なったプレス加工ラインがある。第1はBL4ラインで、これは  
ブランキング・プレスの4号機が構成しているラインである。第2はLラインで、  
これは4台の500トン・プレスを直列に並べて、この列に沿って半製品（部品）  
を送っていき、逐次加工を進めるようになっているタンデム・プレス・ラインで  
ある。最後にトランスファー・プレス1台が形成しているラインがある。このト  
ランスファー・プレスは、1台の機械で7個の加工工程が行えるようになってい  
て、工程間の送りも、各工程での加工も、すべて自動化されている。133組で  
は、各班長の下に3人の部下がいる二つの班が、これだけのバラエティを持った  
生産領域をカバーしている。当然、1人が何種類もの機械を操作できる能力が要  
求されることとなる。

これに対して、たとえば151組は、それぞれ5台のプレス機械を直列に並べ  
たものからなる二つのタンデム・プレス・ラインを、三つの班で担当している。

#### 作業ポジションによる難易度の違い

上に述べたことから、すでに次の事項が推察できよう。それは、プレス加工の  
職場では、ある組の担当領域と他の組の担当領域との間には明確な境界線がある  
が、組のメンバー1人1人が担当する作業ポジションは、必ずしも特定の機械に  
専属という形では固定されていないということである。151組の担当領域にあ

るタンデム・プレス・ラインの一つを例をとると、もし、そのときそこで加工されている部品が、このラインにおいて5工程の加工を受けることを要する種類のものであれば、5台のプレス機械がすべて使われるが、3工程の加工しか必要としない種類のものであれば、3台のプレス機械しか使われない。つまり、そのラインに就けられる人員の数と構成は、部品の種類に応じて変わる。また個々のブランキング・プレスやトランスファー・プレスを見ても、そのときどきの加工対象の種類や、職場の中での流れの状況によって、運転されている場合もあれば、運転されていない場合もある。そこで、日とか週とかいう比較的短い期間の中で見ても、個々の従業員は、自分が所属している班を一応の単位としながら、その班が属する組の担当領域の範囲内で、機動的に、違った作業ポジションの間を動かされている。

しかしながら、この作業ポジション間の移動が、小池（1977）が日本のいくつかの高炉前職場での慣行について報告しているように形式的に平等に行われているかという点、そうではない。この職場では、どれが比較的難易度の低い（容易な）作業ポジションで、どれが比較的難易度の高い（困難な）作業ポジションであるかについて、現場の人びとの間に明瞭な認識がある。そして、後者に属する作業ポジションについては、これこれの作業ポジションには、最低しかじかのランクを与えられている従業員でなければ就けられないという認識が行きわたっている。

タンデム・プレス・ラインでいうと、ラインの末端にあるポジションが、もっとも難易度が高い。それは、この作業ポジションに就いている人には、そのラインでの加工を終えて出てくるアウトプットについて、視認による品質のチェックを行う責任が課されているからである。この会社では、前工程を担当している作業グループは後工程に不良品を送らない責任を有することが強調されている。したがって、各プレス加工ラインのアウトプットが出てくる箇所にある作業ポジションには、品質について責任をとりうる立場にある人を就けることになる。具体的にいうと、それは班長か、準指導職のランクにある作業員である。<sup>9)</sup>これに対し、タンデム・プレス・ラインを構成するプレス機械とプレス機械との中間にある作業ポジションは、新人向きのポジションである。なぜなら、そのポジションに就けられている人の作業ぶりを、上流側にいる人と下流側にいる人の両方が観

察することができ、必要に応じてどちらかがカバーしてあげることができるからである。ラインが始まる側の端にあるポジションは、加工対象物をラインに投入するペースをコントロールする立場にあるから、末端のポジションに次いで難易度が高いといえる。（とはいえ、私が見たとき、あるラインでは、この仕事を機械化し、ラインに就く作業者の数を1人減らす実験が行われていた。）

プレス機械の種類の間で比較すると、タンデム・プレス・ラインを構成している個々のプレス機械の操作が、もっとも容易である。ブランキング・プレスとなると操作に相当の熟練を要し、比較的経験年数を経た従業員を就けることが必要になる。さらに、トランスファー・プレスとなると、その操作には、プレス職場で直接加工作業に従事している従業員の中で最高の熟練が求められる。その理由は四つある。第1に、機械の操作自体がむずかしい。第2に、このプレスを通る製品は特に高い精度を求められるものであり、品質のチェックに関して、100分の1ミリというようなレベルの精度検査が要求される。第3に、1台の機械で、たとえば7個というような多数にのぼる工程を連続的に行うような機械であるため、加工に異常が発生したときに、どこで異常が起きているかをただちに検出し、必要な対策をとるためには、高い能力が要求される。第4に、1人で操作するものなので、前後の作業ポジションに就いている人にカバーしてもらえない。これらの理由により、この機械の運転作業に就けうる従業員は、班長か、それとも準指導職の中で間もなく班長になると見込まれている人か、いずれかに限られる。

### 3. 3 個々の従業員が辿るキャリア

#### 平の作業員の間でのキャリア

最初に明記しておく必要があるのは、A社には、アメリカの同業の企業に存在してきたもろもろの職務名称——たとえば「プレス運転工 (press operator)」、「リリーフマン (reliefman)」、「金型装着工 (die setter)」、「金型装着指導工 (die setter-leader)」など——が存在していないことである。<sup>10)</sup> 技能系の従業員として新しくこの会社に入った人は、当初の研修期間を終えたあと、たとえば「H工場車体部プレス課第何組に配属する。」というような内容の配属

辞令を受け取って特定の組織単位に配属されるのだが、そのさい特定の職務名称を割り当てられるわけではない。しかし、なんらかの作業を割り当てられる。さきほど、タンデム・プレス・ラインを構成する機械と機械の間にある作業ポジションが新人を就けるのにもっとも適当な作業ポジションと考えられていることに触れたが、実際には、課に新人が入ってきたとき、どの組に入れるかは、そのときどきの状況——たとえば欠員補充の必要がどこで生じたかとか、年齢構成上の配慮など——に依存するという要素もあり、必ずしも、すべての人が、タンデム・プレス・ラインを持っている組に入れられることを起点としてキャリアを歩みはじめると決っているわけではない。

新人がいったんある組に入れられると、通常5年くらいは、ずっとその組にいる。<sup>11)</sup>前に見たように、一つの組が担当している作業領域の中には一般に複数の機械があり、またさまざまな作業ポジションがあるから、その中でもっとも難易度の低いものから習得をはじめめる。タンデム・プレス・ラインに入っている個々の機械の操作は1週間も経てば一応おぼえられるが、ブランキング・プレスならば操作を習得するだけで3カ月かかるといわれている。また、一応の操作をおぼえても要求に応えられる水準まで能率を上げられるようになるのに1年、他人に教えることができるようになるのに3年かかるといわれている。この間、ランクの方は、高等学校を18歳で卒業してただちに入社したとして、まず初級一般職に就けられ、1年後に中級一般職に上がり、あとは、昇進の速い人の場合で見ても、大体一つのランクに2年くらいづつとどまりながら、しだいに上のランクへと上がっていく。

新人としてある組に入れられ、5ないし6年その組にいたあと、他の組に動かされることが、しばしばある。このような組間の移動は、課の管理陣から見て、その人間が優秀で高いポテンシャルを持っている人物だと判断される度合いが高ければ高いほど、その人の職業的生涯の間に、より大きな頻度で行われていくことになる傾向がある。本人たちも、そのことを知っているから、このような、課内で行われる組間の移動については、あまり抵抗感を持たない。

こうして、もっとも昇進の速い人——つまり第1選抜に該当する人——の場合、入社後10年で同じ課の中の二つの組を経験し、それら二つの組が担当している作業領域にある各種の作業の全部を大体マスターし終わったところで、班長にな

る。平均的な評価を受けている人の場合は、準指導職、初級指導職などのランクへの到達が少しづつ遅れ、前にも触れた通り、第1選抜より4年ほど遅れて班長に到達する。

#### 班長になってから後の移動

班長になったあとは、組長まで上がっていく人の場合についていうと、やはり2年くらいの間隔で別の班に動かされて、その班の班長を勤め、三つないし四つの班の班長を経験した後で、組長に昇進させられる。上司たちは、この期間の間に、その人物がはたして組長にふさわしい人材であるかどうかを観察しているわけである。

組長になってからも、やはり2年ほど経つと別の組に移されて、その組の組長を勤め、以下同じように、次々と別の組を経験していく。この間に、はたして工長にするにふさわしい人材であるかどうかを観察されるのである。

このように配置を変えながら継続的に観察するのは、一つの組に就けただけでは、たとえその組が卓越したパフォーマンスを示したとしても、その組長の管理能力とリーダーシップにもとづいてそうなっているのか、それとも部下の班長たちが他に比べ優秀であることによってそうなっているのかが、見きわめがたいからである。

#### 型保全とプレス加工の境界を越える移動の例

このプレス課で見いだされた諸慣行のうち、とりわけ興味深く思われたのは、次に述べる事項である。それは、この課をリードする立場にある人びとから見て真に高いポテンシャルを持つと予想される人材は、入社して5年から6年経った時点で型保全を担当している第2作業係に移し、型の保全、修理、改善の仕事に従事させるということである。

ちなみに、これらの仕事は、アメリカの自動車産業に成立した職務分類のシステムの中では、「熟練工の業務 (skilled trades)」とよばれるカテゴリーに属する職務名称の保有者によって行われるべき仕事であり、これに対して、プレス加工ラインにある機械の運転は、「生産ラインの業務 (productive operations)」とよばれる別のカテゴリーに属する職務名称——「プレス工 (press operato

r) 」や、その中のベテランに割り当てられる職務名称である「リリーフマン (reliefman) 」の保有者によって行われるべき仕事である。熟練工の業務に属するもろもろの職務名称の方が、生産ラインの業務に属するもろもろの職務名称よりも、全般的に賃率が高く、この二つのカテゴリーの間には明確な障壁がある。つまり、いったん生産ラインの業務に就いた労働者も、企業が設けている「徒弟訓練課程 (apprenticeship) 」とよばれる訓練プロセスを受け直せば、それを經由した上で熟練工の業務のカテゴリーに属する職務名称のどれかを取得できる可能性はあるのだが、そこから再び生産ラインの業務に属する職務名称のどれかに、給与水準を落とさずに一もしくは上昇させて一、平の従業員として戻ってくるルートはないのである。

ところが、日本の A 社の私が観察したプレス課では、のちに具体的な事例を示すように、上記二つのカテゴリーの間を往復しながら、しだいに上の地位に上がっていくというキャリアのパターンが存在していることが見いだされた。それは、プレス加工ラインから出発し、そのあと早い時期に型の保全、修理、改善を担当している係に移って、それらの仕事をかなりの期間経験した上でプレス加工ラインに班長の一つ下あたりのランクで戻り、やがて班長、さらには組長に昇進させられ、その上で、再び型保全を担当している係に組長または工長として戻るといような往復運動である。「型の修理を経験していないと、加工ラインでトラブルが発生したときに、その原因をつきとめ、的確な対策を立てることが、うまくできない。」というのが、このタイプのキャリアを経てきた管理者たちが持っている見解である。

こうした往復運動は、次の二つの理由により可能になったと考えられる。一つは、二つ上のパラグラフでアメリカに存在していることを見た熟練工の職種と生産ラインの業務との間にある区別に類似した、業務の種類の違いに関する意識は、日本でもおそらく、多少は存在してきたのが事実であると思われるが、労働市場をめぐる歴史的事情の違いにより、この違いが、労働協約の中に職種間の障壁を明確に規定するという形では凝結しなかったこと。<sup>12)</sup> もう一つは、これと表裏の関係にあることがらであるが、いわゆるブルーカラー従業員の間でも、待遇の基本的な部分が職務名称を媒介とすることなくランクによって直接に規定され、かつまた、個々の従業員のポジションのランクの階梯に沿っての移動は、型保全の

業務に配属されることからキャリアが始まる場合にも、プレス加工ラインに配属されることからキャリアが始まる場合にも、まったく同様に最下層のランクから出発し、時間を追って一段ずつ上のランクに上がって行く形をとるため、「ランクの階梯に沿って上昇しながら、型保全の業務から加工ラインの業務に、管理者としてではなく移動する」というタイプの移動が可能になることである。

### 型段取りとプレス加工の境界を越える移動の例

プレス課には、間接作業を担当するもう一つの作業係がある。すなわち、型段取りを担当する第1作業係である。この係が担当している金型の運搬およびプレス機械で使う金型の交換という作業は、アメリカの自動車産業で成立した職務分類システムの上では、熟練工の職種にも生産ラインの業務にも属さず、「生産ライン外の業務 (non-productive operations)」というカテゴリーに属するもろもろの職務名称の中の、「金型装着工 (die setter)」、「金型装着指導工 (die setter-leader)」、「クレーン取り掛け工 (crane hooker-bridge)」、「クレーン運転工 (crane operator-bridge)」といった職務名称の保有者たちがチームを組んで行う仕事である。賃率から見ると、これらの人たちが受ける待遇は熟練工の職務より低く、生産ラインの業務と横ならびである。

A社の私が観察したプレス課では、第1作業係が担当する業務についても、プレス加工ラインに配置されたことからこの社でのキャリアが始まった従業員が、プレス加工ラインの業務と、この係の業務との間を往復しながらランクの階梯を順次上っていくというタイプの移動の軌跡が観察された。日本のA社でも、アメリカで見られるほど厳然とした意識ではないにせよ、「型保全の仕事は習得に長い時間がかかり、熟練工が従事するタイプの仕事だ」という意識が存在している一方、型段取りの方は、これと同列の熟練を要する仕事だとは見られていないのが事実である。しかし、型段取りの仕事も、型保全の仕事も、課の中にあるすべてのプレス加工ラインを相手にし、それらと交渉を持つ仕事である点が共通している。この特徴があるため、これらの仕事を経験すると、課の中にある全部の部門の業務の間の相互関係に関する認識が養われ、それが、プレス加工ラインに管理者として帰った場合に、コンテキスト関連技能の重要な構成要因として役立つのである。



前に触れたように、型保全の仕事を経験した上でプレス加工ラインに戻った人は、加工不良が起こったときに、それが金型の表面や、プレス機への金型の装着の仕方などに生じたどのような欠陥に起因するものであるかを迅速に検出し、対策を講じる上で、とりわけ力を発揮する。他方、型段取りの仕事を経験した上でプレス加工ラインに戻り、そこで組長になった人は、たとえば、自分が担当している加工ラインの金型交換のタイミングに関して、次のような考慮を加えることができるようになる。（ちなみに金型交換が必要になる時点の4時間前に型段取り担当の組長のところに赴いて出勤要請を行うことは、加工ライン担当の組長の重要な職責である。）いま、この組長の統括の下に2本の加工ラインがあるものとしよう。もし現在までの作業の進行具合から見て、なんの対策も講じないまままでいけば、次のシフトが始まったとたんに、この2本とも同時に金型交換が必要になることが予想されるものとしよう。そのような場合、一方のラインの操業は定時で停止させ、他方のラインには1時間の残業を命じるというような措置を講じることにより、次のシフトで同一作業領域にある2列のラインの間で、金型交換のタイミングをずらせてやり、混雑現象を未然に防止することが、課全体の業務を円滑に進行させて行く上で重要な意義を持つ。私が調査した時点では、このような考慮を働かせることが組長の持つべきコンテキスト関連技能の一つとされ、そうした技能を組長が身につけるよう指導することが、工長や課長の任務の一つだとされていた。

この章で観察してきたプレス課では、一つのプレス加工ラインを通る部品のバラエティは、少なくとも60点にわたる。そして1点の部品につき、少なくとも3工程が必要であり、部品の種類によってはこれが5工程になる、というように工程数が増えたり減ったりする。そこで、違った部品種類の加工に移るごとに、金型交換が必要になるとともに、作業者の配置を変える必要が起こる。1日に、普通でも4回ないし10回、最大では20回もの金型交換が行われる。これらのプロセスを、すべて円滑に遂行すること。それがラインの管理者たちには、ルーティン的に要求される。そのほかに、新人の教育が行われ、また、たとえば、あるタンデム・プレス・ラインに就く作業者の数を1人減らせないかというような、改善のための実験への取り組みや、新しい自動化設備の操作をマスターするための取り組みが行われているのである。<sup>13)</sup>

## キャリアの具体例

プレス課の技能系従業員として出発し、現在この課をリードする立場にある3人の人たちが、これまでに辿ってきたキャリアを、なるべく職能的割当の面で見たと移動と、主要なランクまたは職位の軸に沿っての移動との両方がわかるように、スケッチしてもらった。その結果を以下に記しておく。

U氏（1934年生まれ。1982年の調査時点で第2作業係工長）の場合。

- (1) 入社後まず第3作業係131組に配置され、2千トン・プレスを担当。
- (2) 次に第1作業係に配置換えとなり、プレス課全体の型段取りを担当。
- (3) 第3作業係131組に戻り、トラブル・シューターの任に当たる。ちなみに、これは、それまで班長や組長がみんなで行っていた仕事であったが、U氏は当時まだ班長になっていなかった。
- (4) 第5作業係153組に移り、中程度の大きさの部品を加工するタンデム・プレス・ラインの仕事に就く。ここでまず班長になり、組長にまで昇進した。
- (5) 第2作業係に配置換え。123組の組長として型改善を担当。
- (6) 同じ係の工長に昇進、型保全業務の全般を統括。現在まで、2年余り経っている。

H氏（1929年生まれ。1982年の調査時点でプレス課副課長）の場合。

- (1) 入社後まず第5作業係152組に配置され、タンデム・プレス・ラインの仕事に就く。
- (2) 同じ係の151組に移り、別のタンデム・プレス・ラインの仕事に就く。
- (3) 第3作業係131組に移り、ここで班長となる。
- (4) 第6作業係163組に移動。これは、U氏が(4)で配置された153組と同じ機械群を使って反対側のシフトを担当する組である。
- (5) 第1作業係に移ってプレス課全体の型段取りを担当。ここで組長となる。
- (6) 第1作業係工長となる。
- (7) その後、現職へ。課長を補佐してプレス課全体を統括。

O氏（1926年生まれ。1982年の調査時点で車体部部長代理）の場合。

- (1) 入社後まず小型プレス・ラインに配置される。現在は機械が大型化して、そのラインはなくなった。

- (2) 型保全の職場に移り、小型の金型の保全や設計などを担当。
- (3) 特命により1年間、工機部長の下で働く。
- (4) 現在では152組とよばれている組織単位の下にできた新しいプレス・ラインに配置され、ここで班長となる。
- (5) 組長となり、おおむねトラブルのあるところばかりを回る。
- (6) 組長としてのキャリアの最後に第1作業系の組長となり、プレス課全体の型段取りを担当。
- (7) 第2作業系工長となり、型保全を5年間統括。
- (8) 工師となり、車体部の専門技術スタッフである技術員室の勤務を5年経験。
- (9) プレス課課長となる。
- (10) その後、現職へ。車体部の部長は欠員となっているので、O氏が部のトップである。

ちなみに、O氏の場合、こまかくいえば50回以上の移動を経てきたということで、上記は大まかな概括にすぎない。<sup>14)</sup>

#### 4. 職場の管理者と本社人事部との間の相互作用

第2節の初めの方で見たように、この会社の昇進管理システムにおいては、個々の従業員の昇進に関する決定が行われるさいに最大の決め手となる要素は、その従業員が自分が属する職場において受けている評価である。この評価は、職場で、どのようにして行われているのか。また本社の人材部と工場の人事課は、個々の従業員の昇進に関して、どのような役割を果しているのか。第4節では、この二つの問題を4.1と4.2の二つの小節で順に調べ、最後に、4.3の小節で、4.2の小節の最後の部分で照明を当てる事実が、日本の企業の国際比較を今後さらに深化させる作業にとって興味深い一つのトピックに結びつくことを指摘する。

##### 4.1 職場での査定

従業員に対する査定（人事考課）には、毎年4月1日に職能資格の更新に合わせて行われる昇給に関する査定と、毎年夏と冬に1回ずつ定期的に支給される一時金（いわゆる賞与）に関する査定との2種類がある。タイミングから見ると、昇給のための査定は3月に実施される。また夏の一時金に関する査定は、昇給のための査定と同じときに行っておき、6月に見直しをする。他方、冬の一時金に関する査定は、10月に実施される。したがって、大きくいうと、査定は年に2回行われるともいえる。

但し、昇給に関する査定と、一時金に関する査定とでは、着眼点が明瞭に異なっている。昇給に関する査定は、能力に着眼して、その人間の能力が過去1年間にどれだけ伸びたか、さらに、それから推して、将来どれくらい成長が期待される人材であるかを評価するものである。他方、一時金に関する査定は、過ぎ去ろうとしている当該の期間にいかにか成果を挙げたかを評価するものである。

したがって、たとえば安全に関する基準をよく守り、生産目標は良く達成するが、組や班の同僚から信望がなく、したがってまた将来の指導性も期待しにくいというような人の場合、一時金に関する査定点は高くなるが、昇給に関する査定点は低くなり、逆の場合は逆、ということになる。

査定を行うのはだれかという問題についていうと、査定される人間の直属の上司が第1次の評定者であり、その上司の1段階上にいる管理者が、これに吟味調整を行う第2次の評定者、そのもう1段階上の管理者が最終決定者である。したがって、「技能系・一般」の従業員——つまり平の生産労働者——を対象とする査定の場合には、班長が第1次評定者、組長が第2次、工長が最終決定者であり、班長を対象とする場合は、査定者がもう1段階づつ上がり、以下同様、ということになる。もっとも、前にプレス職場について触れたように、近年では自動化に伴って、班を構成する人員の数が以前に比べると小さくなっているため、班長は、第1次評定者というより意見具申者という方が実態に近くなりつつある。

職場では、班よりも組の方が凝集の中核となる単位であって、班の境界が意識される度合は比較的弱い。そういう事情も手伝って、「技能系・一般」の従業員の査定に関しては、当該の従業員が属している班の班長だけでなく、同じ組の中の他の班長たちも発言する。しかし組以上の組織単位では直属の上司や、またその1段階および2段階上の上司だけが査定を行うのかというと、そうではない。たとえば班長を対象とする査定においても、直属の組長だけが関わるのではなく、他の組長たちも発言する。そうした発言を考慮に入れて工長が調整を行い、さらに、もっと広い範囲にわたるバランスと諸意見の考慮に立って課長が最終決定を行うのであるから、一般に、班長レベルとなると、課のレベルで、その人物に対する能力の評価ができています。そして、「技能系・一般」の中でも、準指導職のランクにある従業員については、工長のレベルで査定に関する調整をまとめきれない場合には、課のレベルに上げて最終調整を行うようにという指導が、本社人事部門によって行われている。

#### 4. 2 昇進管理において本社人事部と工場の人事課が果たす役割

前にも触れたように、個々の従業員がどのランクに就けられているかは、その従業員が受ける報酬の基本的な部分を——年齢という因子が影響する部分や査定が影響する部分などの作用により、具体的な金額の大きさについては上下の幅が生じるとはいえ——規定する決定的な因子である。したがって、全社従業員のランク別構成とその年々の推移は、一方において現在および将来に会社が負担すべ

き人件費を規定し、他方において従業員のモラルに影響する。そこで、従業員の能力構成を勘案しながら、全社従業員のランク別構成を管理すること、さらにはランクおよび職位の階梯の構造そのものを適当なタイミングで見直し、必要と判断されれば、これら階梯の構造に変更を加えることは、本社人事部の重要な任務となる。<sup>15)</sup>

本社人事部は、全社従業員の現在のランク別構成と、それに関する将来計画にもとづき、毎年、4月1日付けで行われる定期的な全社従業員のランクの更新に先立ち、あるリードタイムをもって、各ランクにつき、その一つ下のランクからそのランクに昇進させられるべき人員の数に関する全社の枠を定め、かつ、この昇進に関して準拠されるべき方針を定める。方針に関するガイドラインは、たとえば、「準指導職というランクに本年昇進させる人びとについては、まず、高等学校を卒業して18歳でただちに技能系の従業員として入社して、入社後6年経った人びとのうち、本年に第1選抜で上がる人が、準指導職への昇進者全数の中で10パーセントを構成するようにしたい。次に、その1年前に入社し昨年第1選抜にもれた人びとの中からの昇進者が、全数の20パーセントを占めるようにしたい。」というような形をとる。その上で、各ランクに昇進させる人員の数に関する全社の枠を各工場に配分し、さらに、各工場人事課を通じて工場の各部へ、また部の中の各職場（課）へと配分する。

各課では、その課の人員構成と各従業員に対する査定にもとづき、かつ方針に関するガイドラインを考慮しつつ、配分されたランク別昇進者枠を満たすよう昇進候補者リストを作り、工場人事課に提出する。そして工場の人事課は、その工場の各職場から出されたリストをまとめて本社人事部に提出する。

このように書けば、昇進者の決定は、いかにも簡単に、本社人事部と各職場の間の1往復の情報交換によって終わるプロセスのように見えるかもしれないが、実際には、最終決定にいたるまでに、かなりの調整を必要とするプロセスである。その基本的な理由は、各職場の管理者が最初に出してくる案は、そのままとりまとめれば、本社人事部のガイドラインから見て満足すべきものとは必ずしもならないからである。

たとえば、A社の本社人事部は、私がこの調査を行った1982年には、その2、3年前から若手の登用ということをガイドラインとして強調しはじめていた。

つまり、昇進候補者リストの中に占める第1選抜や第2選抜の比率を高くせよという指導方針をとったわけである。これに対して、職場の管理者たちは、どうしても、若い年齢での抜擢にもれ、昇進できないで従来のランクに滞留している人びとを昇進させることを優先させたいという意向を示す傾向がある。<sup>16)</sup>そのため、当初の推薦リストをそのままとりまとめれば、第1選抜に該当する人が出てこないどころか、第2選抜に該当する人も出てこないという事態も生じうることとなる。そこで、本社人事部は、もっとガイドラインを満たすものとなるようリストの改訂を要求する。こうした往復運動の結果として、当該年度の全社のランクごとの昇進者が確定し、会社の名の下に発令されるのである。

工場の人事課は、一面から見れば、工場長のスタッフであり、本社に対して各工場の状況を説明し利害を代表する立場にあるが、他面から見れば、会社の主要職能部門の一つである人事部の出先機関であり、昇進管理だけでなく、人的資源管理のすべての面で、本社人事部が立てる方針が全社に浸透し守られていくように努める使命を帯びている。そこで、本社人事部と各職場の間で行われる上記の情報交換において、中心的なコーディネーターの役割を果たす。一方においては、本社のレベルと職場のレベルという垂直的な位置関係にある二つのレベルの間で利害を調整するとともに、他方においては、工場の中のすべての部の間、すべての職場の間を横に見て、比較検討を行い、アンバランスが生じないように調整を行っているのである。

以上によって、第3章の冒頭で、この章で行う観察を通じて解決することを目標として挙げた二つの問題のうち、第1の問題に対する答が見いだされた。

ここで、次のような興味深い事実を指摘しておきたい。それは、いま観察した昇進者決定のプロセスと全く同型の構造が、私が別の機会に調査した日本の大規模製造企業内部で営まれている設備投資決定のプロセスについても、見いだされることである。もっと具体的にいえば、とりわけ、種類の異なる多数の事業部門を内部に持ち、したがってウイリアムソン Williamson (1975) のいう「多事業部制 (The Multidivisional Structure)」に多少とも類似した組織構造を持つことを特徴とする大規模の電子・電気機器製造企業——それらは電子・電気部品の製造にも従事しているのが普通である——の場合に、そのような構造を持つプロセスが典型的に見いだされる。

昇進者決定の場合の本社人事部門に対応する役割を果たすのは、設備投資決定の場合には、本社に所在し、多くの場合、社長室ないし総合企画室といった名称を与えられている全社資本予算の策定を担当する部門である。この部門が、毎年、一定の時期に全社の設備投資資金枠と設備投資プロジェクト提案に関するガイドラインとを定めて各事業部門に伝達し、各事業部門は、この情報を考慮しながら、みずからが感知した投資機会に対応するためにもっとも適切と考えられる投資プロジェクト案を作成して、事業部ないし事業本部の投資計画とりまとめ部署を経て本社に提出する。本社は、これに吟味を加え、事業部門に計画の再検討や精緻化を求める。こうした一連の情報のキャッチボールの結果として、ある財政年度の終わり近くに設定されているデッドラインまでに、各事業部門で形成が開始された投資プロジェクト案の練り上げが進み、同時に、それを集計することによって全社の年間設備投資計画および資本予算が作り上げられ、取締役会の承認を経て、新しい財政年度に入るとともに実行に移されることとなる。

年々のルーティンとなっているこの資本予算策定のプロセスを、さらに詳細に見ると、上のパラグラフで見たことに加え、次のことが見いだされる。それは、各事業部門で形成される投資プロジェクト案が大別して二つのカテゴリーに分類され、そのどちらに属するかに応じて、個々の投資プロジェクト案に対する取扱いが変わることである。すなわち、まず第1に、(ア)新製品あるいは新モデルのため行われるもの、および(イ)能力増強ないし合理化のため行われるものであるが金額の大きいもの、以上二つの要件のいずれかを満たし、そのため、そのプロジェクトの結果がどう出ることが全社に大きな影響を与えると予想されるものについては、プロジェクト案の詳細審議と採否決定が全社の観点から行われるべき事項となり、もちろん当該事業部門の代表者を加えた上でのことではあるが本社で行われるべきものとされる。他方第2に、それ以外のプロジェクト案については、本社で設定する目標投資利益率あるいは目標回収期間などの基準をクリアーすることは求められ、本社に所在する技術的審査部門や、本社に所在する経理部門の出先として各事業部門あるいは工場に置かれている経理部門のスタッフが、個々の投資プロジェクト案がその基準をクリアーしているかどうかをチェックする任務を与えられているが、基本的には、各事業部門が、年々の全社資本予算の中で各事業部門に枠として割り当てられる金額の範囲内で、かなりの裁量権を持



って決定を行いうるものとされる。<sup>17)</sup>

いま、上のパラグラフで見た投資プロジェクト案の二つのカテゴリーのうち、前者を「集権的に審査が行われるプロジェクト」、後者を「審査の委任の程度が大きいプロジェクト」と名づけよう。われわれが4. 2の小節で見たA社のブルーカラー従業員の昇進に関する年々の決定のプロセスは、情報のコミュニケーションおよび決定権限の所在の構造という観点から見れば、年々の全社資本予算策定のプロセスの内部で「審査の委任の程度が大きいプロジェクト」に関する採否決定が行われて行くプロセスと同型の構造を持っている。これに対して、たとえブルーカラー従業員としてのキャリアを経てきた人が対象である場合でも、課長以上の地位への昇進に関しては、ホワイトカラー出身の従業員の場合と同じく、「集権的に審査が行われるプロジェクト」と同型の構造を持つプロセスを通じて決定が行われていると見るべきである。

#### 4. 3 昇進管理の国際比較に関する一論点

青木 Aoki (1989) は、第3章において、日本の大企業の内部で行われている人的資源管理が、次の点において、アメリカのそれに比べて、対照的な特徴を持つことを強調している。それは、アメリカの企業では、職能的部門の中で業務上の指示権を持つ直属の上司が、自分の部下の人事管理に関しても、より大きなキャリアの決定権——解雇権を含む——を持ち、その意味で人事管理が分権化されているのに対して、日本の企業では、個々の従業員の人事記録ならびに長期的キャリアの決定権が、本社人事部に集中されているということである。ウィリアムソンは、最近の論文 Williamson (1991) において、青木 Aoki (1990) が与えている記述に依拠しながら、日本の雇用関係が持つこの特徴に触れて、次の点に注目している。それは、日本の企業が発展させたそのような人事管理方式は、アメリカの多くの企業の人事管理方式に比べ、部下が上司に対して、よりよい処遇を求めて運動するという種類の企業内政治活動を減少させる効果を持ち、上司と部下の双方のキャリアを同じ部門が同じ基準にもとづいて管理するというメリットを持っている点である。<sup>18)</sup> それに続き、ウィリアムソンは、さらに一步踏み込んで、次のような指摘を寄せている。

「たしかに、直接の上司は、その従業員の現在の局所的なパフォーマンスという点に関しては、情報上の優越性を持っているであろう。他方、キャリア全体にわたる情報という点に関しては、本社人事部が情報上の優越性を持っているであろう。したがって、どちらに決定権を与えるにしても、活用される知識の上で、トレードオフがあるに違いない。しかしながら、次のように考えをめぐらすことも可能である。それは、日本の企業が発展させた人事部門のプロフェッショナル化と、その部門を通じての全社的視野に立った人的資源の配分は、チャンドラーが多事業部制という組織構造の創出に帰した次の効果、すなわち、どのレベルの管理者も、従来に比べ、より客観的な基準にしたがって任務を遂行することが可能になったという効果と類似の効果をもたらしたのではないかということである。もし、これが事実だとしたら、日本の人事部門は真に重要な一つの組織革新である。」<sup>19)</sup>

1980年代を通じて、日本の一般向けメディアに登場する議論の中では、いわゆる日本型経営の長所を強調し、その反面として、アメリカ型経営の短所を指摘する、かなり単純化されたタイプの議論が、一つのステレオタイプとして繰り返され、優勢を占めるようになっていた。その間、日本の実務家たちの一部にも、いまやアメリカやヨーロッパの企業から学ぶことはなくなったという類の浅薄な思い込みが生じていたように思われる。ところが、いわゆるバブルの崩壊とともに日本経済が不況に入って以来、日本の論壇の空気は一変し、今度は、日本の企業の中で行われているマネジメントのやり方の中で日本に特徴的と思われることは、すべて懐疑的に見るような議論が盛んに行われるようになった。このような空気の中では、上に引用したウィリアムソンの指摘は、きわめて慎重に、いくつもの限定をつけた上で行われているものであるにも関わらず、それでもなお、時代に一步遅れて日本の企業に過大な評価を与えようとしているものであるかのように受けとめられるかもしれない。

しかしながら、日本の大企業の内部で年々繰り返されるサイクルとして営まれている全社資本予算策定のプロセスと従業員の昇進決定のプロセスとの間に、両者が持つ構造の上で、われわれが4. 2の小節の最後の部分で見た種類の対応関

係が存在しているという事実は、日本の本社人事部が果している機能を、事業部制をとっているアメリカの企業で総合本社のスタッフが果している機能と結びつけて考えてみようとするウィリアムソンの着想が、決して見当違いのものではなく、むしろ、今後さらに掘り下げた探究を加えるに値する本質的な論点を鋭く探り当てたものであることを示唆している。

私が4. 2の小節の最後の部分でアウトラインを略述した日本の大企業の全社資本予算策定のプロセスは、その小節で触れたように、電子・電気機器製造企業の場合に典型的に見いだされ、それら企業は、組織図を見るかぎり、たいていの場合、事業部制を採用している。しかし、これら日本の企業で営まれている全社資本予算策定のプロセスは、ウィリアムソンが念頭に置いているような多数事業部制を採っているアメリカの大企業で営まれているものとは、いろいろな点で違ったものである可能性がある。さらにまた、アメリカの大企業で営まれている人事管理を、Aoki (1988, 1990) や Williamson (1991) が採用している定型化された事実のように特徴づけるだけでは、見落としがあるかもしれない。そうした点に関し実証的研究を深めることを含めて、ウィリアムソンが指摘したポイントを掘り下げることが、興味深い今後の課題である。

## 5. 職場の中の移動と職場間の移動

第2章の冒頭で課題として挙げた二つの問題のうち、第2の問題については、ここまでの観察で、次のような答が得られる。すなわち、少なくとも1982年のA社H工場車体部プレス課で成立している慣行を見るかぎり、次のような諸事実が見いだされた。

(1) 新人としてこの課に配属された生産労働者は、基本的には、それから5ないし6年ほどの間は、最初に入れられた組のメンバーとしてとどまり、その組が担当している作業領域の中にある作業ポジションないしは任務を、もっとも難易度の低いものから習得しはじめ、しだいに難易度の高いものも実施できるようになる形で職能的割当が変わっていく。また、これとともに、2年に1段くらいのテンポでランクの階梯を上がっていく。もっとも高いポテンシャルを持つと評価される部類に入る労働者の場合には、5年後くらいに他の組に移り、そこにも

5年ほどいて、その組の作業領域にある各種作業ポジションないし任務を、一応マスターしたあたりで班長になる。しかし班長になる4年前あたりで準指導職というランクに就けられ、この頃には、ほぼ一人前の扱いを受けるようになって、発言力も大きくなっている。その人のポテンシャルについて管理者陣が下す評価が、上記の部類の人びととの相対関係で見ると低くなるにしたがって、個々の従業員がランクの階梯を上がる速度は遅くなり、それと照応的に、職場の中での職能的割当の変化も、より範囲が狭く、より頻度が少ないものとなる。

(2) この課のメンバーとしてとどまりながら、班長より上の職位に上がっていく人たちも、相当数いる。この人たちの昇進速度と職能的割当の変化の範囲および頻度との関係についても、(1) で見たのと同じ形の対応関係が見られる。

### 配置転換

上のまとめが示唆するように、技能系の従業員としてこの会社に入った人についていうと、途中退職しないで定年にいたるまでこの会社で働き続ける人の場合には、この会社の中での職業的生涯の全体にわたって最初に配属された課の内部にとどまり、そこにあるもろもろの作業領域の集合という範囲の中で、移動する範囲の広狭と移動の頻度に関する個人差はあるものの、少しずつ違った職能的割当を経験していくというのが、キャリアの基本的パターンである。しかし、いま述べたことがらについては、二つの断わり書きをつける必要がある。

その一つは、この会社の中での職業的生涯の途中で別の課に所属が移るケースも、決して無視できないほどの数で存在していることである。このケースの中でもっとも基本的なタイプは、次のようなものである。前に触れたように、この会社には、車両組み立て工場という類型に属する工場だけでも五つある。そして、そのそれぞれがプレス職場を持っている。ところで、これら工場は、会社が成長するにしたがって一つずつ、別々の時点において建設されてきたものであるから、自然、同種の職場同士を比較しても、労働力の年齢別構成に違いが生じている。たとえば、歴史の古い工場のプレス課は、自然の成りゆきのまま放置すれば、中高年令層の占める割合がどんどん大きくなり、したがってまた、その年齢層の中で能力のある人が、当然就けられてよいはずの職位に昇進できる可能性がとぼしくなるとか、将来性のある中堅の労働者が比較的手薄であるとかいった事態が生

じる。他方、歴史の新しい工場のプレス課では、これとは別の年齢層において相対的な過不足感が生じる。こういった場合、プレス課間で、いわばプロ野球選手のトレードのような形で、メンバーの交換の交渉が行われ、その結果起こる配置転換を通じて、労働力構成の調整が行われる。<sup>20)</sup>

これに関連して興味深いことは、当事者たちにとってもっとも望ましいのは、普通の場合、いま挙げた例のように、一つのプレス職場から他のプレス職場への移動というタイプの移動——つまり同じ職種を保ったままでの職場間の移動——だということである。<sup>21)</sup>このタイプの移動においてさえ、移動させられた人が発揮する能率は、少なくとも1年間——普通は、まず2年間——は、もとの職場にいたときより落ちる。<sup>22)</sup>それゆえ、他の事情が同じであれば、従業員の方は職場を移りたがらない。この対策として管理者側は、2種類の措置を講じている。一つは、なるべく将来の昇進可能性と関連させて送り出すことである。もう一つは、新しい職場の管理者の側が、1年間は、たとえ実際の成果は落ちていても、もといた職場で本人が受けていた評価点をそのままつけることである。<sup>23)</sup>

配置転換のもっとも基本的なタイプを上挙げたが、別のタイプもある。たとえば、プレス職場から車体組み立て職場への移動や、生産労働者から事務員への移動もある。また鑄造工場で労働力の余剰が生じ、車両組み立て工場の車体組み立て職場への配置転換を行った例もある。これらは、職種の変更を伴う配置転換の例である。

ちなみに、私は上の二つのパラグラフで、初めて「職種」ということばを使った。プレス運転、車体溶接、部品の機械加工、塗装、最終組み立て、鑄造、鍛造、型保全、設備保全、検査など、工程の性質に応じて区分される各種の作業領域では、それぞれ、工程の性質に規定されて、他の作業領域とは大きく性質を異にする作業が行われている。所与の種類作業領域で行われる仕事の集まりを総称して、私は一つの職種 (trade) とよぶ。これは、このことばの普通の用語法と大きく変わらないはずである。他方、この論文で私は、「職務」という概念を批判しつつ、「職能的割当」という概念を新たに導入した。職能的割当は、通常、所与の作業領域の中に複数分化するもので、この意味では、職種の方が、職能的割当よりも大きく括った概念である。但し、「統合的スキル」ということばが示唆するように、あるタイプの分業構造の下では検査という別の職種に属する労働者が遂

行することになっている任務の一部が、他のタイプの分業構造の下ではプレス運転や車体溶接など、量産ラインを担当するもろもろの職種の労働者の中の、少なくとも基幹的な人員に付与される職能的割当の中に含まれるというような事態は生じうる。

## 応援

配置転換の項の冒頭の部分で、二つの断わり書きが必要だと書いたが、二つ目の断わり書きは、次のことがらである。それは、個々の従業員の職能的割当の時間的軌跡は、基本的には、これまで見てきたような技能形成のための計画的移動の軌跡という長期的観点から見ることができるが、個々の従業員が実際に置かれている職場や行っている任務は、短期的には、次の事情により、この軌跡から外に出たものとなることが、しばしばあるということである。その事情とは、会社が製造し供給している種々の製品の間で、需要状況に、さしあたりは短期的と判断される差が生じたことに起因して、これら製品のそれぞれを担当している事業所—あるいは事業所の中の生産ライン—の間に繁閑の差が生じた場合、現代日本の大企業では、需要が落ち込んで仕事量が減っている生産ラインでレイオフを行い、相対的に需要が高く仕事量の多い生産ラインで新規雇用を行うようなことは極力避け、前者のタイプの生産ラインから後者のタイプの生産ラインに労働者を一時的に移動させることによって、既存の労働力の有効利用を図る慣行が成立しているということである。このような短期調整の目的で行われる従業員の作業場所の一時的移動は、小池（1977）が述べている通り、「応援」とよばれている。

応援の中でも、同一の課の中での組間の応援は、ごく日常的に行われている。たとえば、私が観察対象としたプレス課では、調査時点において、一つの班の全体が別の組のラインに移動して、そこで作業を行っていた。これに比べると、事業所間の応援は、もっと大がかりな、会社全体の視野からのプランニングにもとづいて実施される必要のあることがらである。この本の後の諸章で照明が当てられるように、製造企業では、生産量調整の基本的な単位は1カ月であり、会社全体の月次の生産計画が立てられるさいに、それと連動して、要員の調整計画も立てられる。A社の例では、この時点で各工場の人事課長が集められて生産管理関

係者とともに会議を開き、工場間の要員の応援派遣とその受け入れの計画を立てるのである。このような他の課への応援で従業員の作業場所が移動する場合には、出勤状況記録表だけが応援先の部署に移り、人事権と、その行使に当たっての基礎資料となる諸種の個人別データ・ファイルとは、もとの課に残っている。<sup>24)</sup>

応援の場合にも、できるだけ同じ種類の職場に移動した方が派遣された従業員の生産性の落ち込みが少なくてすむことは、配置転換の場合と同様である。したがって、プレス職場から他の工場のプレス職場へ、車体組み立て職場から他の工場の車体組み立て職場へ、というような移動が、A社で行われている事業所間応援の基本的な形である。この点は、日本の他の自動車メーカーにも当てはまる事実であると思われる。

ただ、A社の場合、ひょっとするとこの会社に特徴的であるかもしれない一つの興味深い事業所間応援の形がある。それは、工機工場から車両組み立て工場への応援である。なぜ興味深いかといえば、工機工場の従業員は、設備、金型、治工具類の一品生産に従事する労働者で、在来アメリカ自動車メーカーであれば、前に触れた「熟練工の職種 (skilled trades)」に分類され、量産ラインに就いている労働者の仕事——「生産ラインの業務 (productive operations)」——よりは全般的に高い格づけを与えられている職務名称の保有者だからである。工機工場は、社内の量産工場で設備投資が行われるときサービスを供給する役割を持っているので、その操業水準は、時期により繁閑の差が大きい。操業水準が落ちているとき、余っている労働力を有効活用するため応援派遣が行われるのだが、逆に需要が供給能力を上回るときには、超過分は外部の設備・金型メーカーへの発注によって消化される。任務の遂行に特別の専門性が要求されるため、社内の量産工場からの応援によっては対応しにくいのである。

なお、販売が極度に落ち込んだときなど、会社が危機的な状況に面した場合には、日本の企業では、よく新聞等でも報じられる通り、生産部門から販売部門あるいはディーラーへの応援派遣のような、本来の職種から見ると非常に遠い部門への応援も、しばしば見られる。<sup>25)</sup> こうした異なったタイプの職場への応援が、技能の上でどれくらいのプラスをもたらさうかは、もっと研究した上でないとよく判断できないが、レイオフを回避する効果のほかに、それら派遣された従業員が会社の内外に展開している諸業務の間の客観的な連関関係を理解するという

ことにおいて、若干のプラスの効果もないとはいえないであろう。

日本のA社の内部に作り出されている職場の労働組織の構造および会社の人的資源管理に関する慣行の観察は、以上で終えることにしたい。ここで見た諸結果を簡単にまとめておこう。A社のブルーカラー従業員たちは、たしかに、小池が観察した通り、採用された後、最初は、もっとも習得の容易な職能的割当に就けられ、やがて、それと関連性を持つが、一段複雑性を増した諸任務からなる職能的割当に進むという順序で、しだいに多くの職能的割当を経験して行く。A社の場合、この歩みの過程で、プレス加工ラインと型保全部門、あるいは前者と型段取り部門との境界を、役つきへの上昇としてではなく越えるような移動さえ見られる。他方、時間が経過するにつれ、相異なる職能的割当の連鎖の上での移動が起こるにとどまらず、ドーアや青木が注目したランクの階梯の上でも、しだいに地位が上昇して行くことが観察される。この昇進は、一般的に、その従業員が達成した技能水準——その中には所与の作業をみずから実施する能力と並んで他人に教える能力も含まれるのが普通であり、さらに、ランクが上に行くにしたがい、評価項目の中で指導性がより大きなウェイトを占めるようになる——が、現在その従業員が就けられているより一段上位のランクの要件を満たすにいったと認定されることを必要条件として起こる。そして、採用後数年経つと、職場で受ける評価の違いの結果として、同一コーホートに属する個々の従業員の間、しだいに昇進速度の分化が起こる。昇進速度の大きい従業員は、職能的割当の上でも、より短いインターバルで、より広い範囲を動いている。

こうして、他人に教える能力や職場で発揮する指導性、さらに生産過程で起こる異常の原因を探知し対策を講じる能力も含めたものを技能と理解すれば、昇進は技能水準の上昇を必要条件として起こっている。<sup>26)</sup>この意味では、観察された事実は人的資本理論をサポートしている。他面、A社の中で年々定期的に営まれている全社的な昇進決定のプロセス全体を見ると、そこに働いているのは、年ごとに、まず個々のランクにつき、その年に新たにそこへ昇進しうる人の絶対数が決められ、次に、そのスロットをめぐって、候補者たちの中から各人が受ける相対評価にもとづく選抜が行われる仕組みだと理解できる。この意味では、労働経済学の文献の中のランク・トーナメントの理論が適合性を持っている。<sup>27)</sup>

次の章では、この章での観察結果を踏まえた上で日米比較に進もう。



## 第 2 章の脚注

1) Aoki (1988), 51 ページ。

2) 小池 (1977), 202 - 205 ページ。

3) 第 1 章の脚注 1 3) で触れたように、必ずしも日本のどの製造企業でも、ブルーカラーの従業員とホワイトカラーの従業員との両方を包括する一元的なランクのシステムができていない。たとえば、代表的な自動車メーカーの一つとして A 社と対比させて論じられることが多い B 社について、1993 年 5 月の時点で、課長クラスより下の従業員に対するランクのシステムを概観すると、次のようになっていた。すなわち、事務・技術系の従業員に対しては、最下位から順に、J 1 (担当職)、J 2 (担当職)、J 3 (上級担当職)、J 4 (上級担当職)、J 5 (総括職)、J 6 (総括職)、および J 7 (課長補佐職) の 7 段から構成される「仕事ランク」とよばれるランクの階梯があり、他方、技能系の従業員に対しては、J 1 から J 7 までの仕事ランクと並行に、最下位から順に、G 1 (初級技能職)、G 2 (中級技能職)、G 3 (上級技能職)、G 4 (指導職)、G 5 (工長補佐職)、H 6 (高度専門技能職)、G 6 (工長・主任職)、G 7 (係長職)、および G 8 (上級係長職) の 9 段から構成される仕事ランクの階梯がある。そして、各従業員が受け取る報酬のうち、「仕事給」とよばれる部分の月額が仕事ランクに対応して定まっている。この月額について見ると、下位の 2 段については、J 1 に対応する仕事給と G 1 に対応する仕事給とが同額 (84, 400 円) であり、また J 2 に対応する仕事給と G 2 に対応する仕事給とが同額 (88, 200 円) であるという関係があるが、それより上では、J 系と G 系の同じ番号同士をとっても、仕事給の月額は同じ大きさではなくなる。ちなみに、J 6 の仕事給の月額 (115, 500 円) は、H 6 と G 6 の中間にくるし、J 7 のそれ (121, 000 円) は、G 6 と G 7 の中間にくる。なお、複雑なことに、B 社には、いま言及した仕事ランクとは別に、「資格区分」とよばれるランクの階梯もあり、資格区分に対応して「資格手当」の月額が定まっている。このランクの階梯の方は、最下位の「書記、技工」から、「副主事、副技師、副技士」、

「主事、技師、技士」、「主事（上級）、技師（上級）、技士（上級）」、「副工師」を経て、最上位の「主査、工師」にいたる6段の資格区分から構成されている。明らかに、同じ高さを持つ資格区分のうち書記や主事は事務系、技師は技術系、技士や工師は技能系の従業員に与えられる資格区分の名称であるが、資格手当の額は、名称は異なっても同じ高さに置かれている資格区分に対しては同じ額が設定されている。しかし、「書記、技工」に対する資格手当の月額が6,000円、「主査、工師」に対する資格手当の月額が70,000円であるから、前に言及した仕事ランクの方が資格区分よりも報酬を規定する力が大きい。

4) 実は、私はA社と、この章の第3節で観察の対象とするH工場車体部プレス課というA社の中の特定の職場とを、この章で結果を報告している1982年の調査に先立ち、1977年にも、ほぼ同じような問題意識のもとで、第1回の聞き取り調査を行うために訪れた。このとき私は、1982年のH工場車体部プレス課の調査で再び会うことになるO氏（1977年にH工場車体部プレス課長、1982年に車体部副部長）、H氏（1977年にH工場車体部プレス課第1作業係工長、1982年にプレス課副課長）、およびU氏（1977年にH工場車体部プレス課第2作業係組長、1982年に同じ系の工長）の3人の技能系従業員出身の現場管理者のほか、本社生産管理課の課長、および労働組合の調査局長と面接したのであるが、その時点では、同社のランクの階梯は、1982年よりはランクの数が少なく、「準指導職」のすぐ上のランクは「初級指導職」で、そのすぐ上に、ただちに「中級指導職」のランクがあった。しかし、当時、準指導職のランクに相対的に多くの従業員が滞留していて、班長ポストの方は、それらの人びとを適時に班長に昇進させるほどの率では増えていないため、昇進が円滑に進んでいないということ、だれよりも労働組合の調査局長が、強く指摘していた。1982年には、図2.1に見られる通り、初級指導職の上に「初級指導職（班長）」というランクが付け加わっている。これは、1977年に労働組合の調査局長が指摘していた人事の滞留感を緩和するための措置であったと考えられる。このようにランクの階梯が修正されたからには、技能系の平の従業員の中のトップ・ランクの人びとは、論理的にいえば、もはや準指導職ではなく、初級指導職になったといえようが、現場管理者たちの意識の上では、当時、依然とし

て、準指導職が班長の一步手前まで来た現場の中核を担う従業員であり、初級指導職の人びとは、いわば班長に連続的に移行する存在であって、特に言及されることは、ほとんどなかった。それゆえ、現場管理者たちからの聞き取りに依存して書かれているこの節では、準指導職のすぐ上に班長職があるように響く表現が多くなっている。

5) 同じ日本の中にある自動車メーカーをとっても、会社が違えば、職位のシステムと、それを構成する各職位の具体的な名称は、微妙に異なる。たとえば、A社と並べて論じられることの多いB社では、私が同社のZ工場を、別のテーマの下での調査を主目的として1983年に訪れたさいに聞いたところでは、A社の班長に対応する職位は、正式の管理職位としては存在していなかった。ただ、A社の班長に対応するだけの経験の蓄積、技能水準、指導力のある作業者は、おのずと現場作業の中核的な存在となるため、事実上は、職場の最小の単位——組み立てラインの場合で見て5ないし6人程度の作業員からなる小グループ——の長という役割を持ち、「棒心」とよばれていた。いうまでもなく、英語のボースン (boatswain, bosun: 甲板長または水夫長) からきたことばである。またA社の組長に対応する職位——組み立てラインの場合で見て20人程度の作業員を統括する——は、B社でも組長(のちに工長と改称)、A社の工長に対応する職位——組み立てラインの場合で見て100人程度の従業員を統括する——は、B社では係長とよばれていた。

6) どこの国の車両組み立て工場も、日本の車両組み立て工場と同じ構成を持っているとは限らない。第3章で見ると、アメリカでは、プレス加工工場は、車両組み立て工場とは、地理的にも遠く離れたところに建てられ、別のカテゴリーを構成している工場である。したがって、近年に建設された日系工場や、従来の工場体系に対する反省の下に同じ敷地内にプレス職場を作った例外的な車両組み立て工場を別にすれば、アメリカの典型的な車両組み立て工場は、その内部にプレス職場を持っていて、プレス加工工場から列車で運ばれてくる金属パネルを荷下ろしするヤードを一方の端に持ち、車体組み立て工程から工程が始まる。

7) 組み立て作業員とは別に、最終組み立てラインの最後の部分を車が出たあと、ランプの照射方向の調整、ハンドルの効き具合の調整、加速状況の調整、排気ガスのチェック、車両の水もれ検査等に従事している1直につき50人程度の作業員がいる。この人たちは、組織の上では、製造部門の組立課ではなく、検査部門に属しているのが普通である。

8) 同じ日本の中にある自動車メーカーであっても、会社が違えば、課という名でよばれる組織単位の適正規模についての考え方は、必ずしも同じではない。生産部門に設けられる課を、本文に書いたような2段階の考慮の下に構成し、課員の数が200人ないし500人程度にとどまるよう課の規模を抑制するという考え方は、日本を代表する自動車メーカーとして並べて論じられることの多いA社とB社で私が見いだした考え方である。これに対し、日本国内における乗用車の市場占拠率で見て中位の自動車メーカーに属するD社やE社では、「最終組み立てラインに就く作業員数が他の工程に比べて多いからといってラインの途中で組織単位を分割するようなことは避けるべきだ」という考え方を採っている。これらの会社では、そのような分割を行うと、なるほど管理スパンを小さくできるというメリットはあろうが、その代わり、技術的に見て本来、相互の関連性が大きく、事実上一体をなすものとして動いている部分工程の連鎖からなる工程を扱う作業集団の中に、セクショナリズムが発生する可能性が大きくなるというディメリットもあると考え、このディメリットを予防することの方を重要視しているのである。このため、これらの会社では、課員の数が700人以上になるような課も存在している。

9) 厳密にいうと、プレス職場で行われる品質のチェックには、次の2種類がある。一つは外観の視認によるチェックで、これは、あるロットにおいて加工対象となる部品が流れはじめ、連続的にプレス加工作業が続けられている中で、準指導員が行っているものである。もう一つは検査用の治具を用いて行う精度検査で、これは、あるロットにおいて最初に加工されたものと、最後に加工されたものの両者について、班長が行うこととなっている。つまり、この精度検査は、もし、あるラインで1直に3回金型交換が行われ、計4種類の部品が流れるとすれば、

1 直に 8 回、そのラインで行われるのである。組長は、これらの品質チェックが定められた通り行われているかどうかをチェックしている。なお、いま書いたように品質チェックが現場の末端の作業単位の指導層に委ねられているのは、すでに量産の立ち上げがすんだ部品についての話であって、設計が変わり、量産試作の段階にある部品については、専門的な技術スタッフの立会いの下で検査が行われる。

1 0 ) ここに挙げた職務名称の例は、1 9 8 6 年に私がアメリカ在来の自動車メーカー X 社のプレス加工専門の事業所の一つである G 工場を訪問したさいに入手した工場別協定 (local agreement) ー同工場の管理陣と U A W 支部との間で 1 9 8 4 年に締結されたーから抽出したものである。この章の、これから後の部分で言及されるアメリカの職務名称や、職務分類のシステムも、この協定を典拠としている。

1 1 ) 3 年くらい管理陣が適性を観察した上で他の場所に移すこともある。

1 2 ) A 社でも、「型保全の業務は、よほど能力がなければついて行けず、完全に習得するのは 1 0 年では少しむつかしいくらいで、まず 1 5 年かかる」と、いわれている。

1 3 ) 現場の管理者たちが、ラインに就く作業者の数の削減を追求するのは、もちろん、そうするように仕向けるインセンティブが存在しているからである。より具体的にいえば、ラインに就く作業者の数を減らすことができれば、その事実によって、課の能率を表わす指標が向上し、それは、課の構成員たちが受け取る賃金の中の集団能率給部分の額を高める作用を持つ。また、その事実は、課の管理者や、課の中で成果を上げた特定単位組織の管理者が、それぞれ上位の管理者から受ける査定点を高め、その人たちの昇給や昇進に有利に働く。但し、前半の部分で触れた集団能率給部分の方は、名目的には、個々の従業員が受ける月当り賃金の半分に近い構成比を占めるが、その中の大部分は実は固定しており、真に課の能率に依存して変動する部分は、その残りの限界的な部分にすぎない。 1 9

82年にH工場車体部プレス課の技能系出身の管理者たちが私に語ったところでは、月収の基本水準が17万円の従業員を想定した場合、当該月において能率指標がいちばん高い課に所属しているか、それともいちばん低い課に所属しているかで生じる月収の差は、8千円程度である。〔1977年の聞き取りのさいには、この差が組合員平均で5千円程度、また同一の課の毎月の変動は、1千円ないし2千円程度であると組合の調査局長から聞いた。〕つまり、集団能率給部分は、ややシンボリックな差をつけることによって、課全体としての目標追求を促進する役割を果たしているのであって、職場の管理者を含む個々の従業員が受ける待遇にとって真に決定的な役割を果たすのは、期ごとに彼または彼女が受ける査定との積み重ねと、その長期的な結果として定まる彼または彼女のランクである。

14) 1988年に1982年の調査のフォローアップのため問い合わせを行ったところ、O氏とH氏はすでに退職、U氏は工務部設備課長であった。

15) 実際、この章の脚注4)で言及したように、1977年に私がA社を訪問したときから1982年の訪問までの間に、同社のランクの階梯には、従来の「初級指導職」というランクが「初級指導職」と「初級指導職(班長)」の二つに分かれるという形で、ランクが一つ増えるという変化が起こった。さらに、1990年に私がA社を訪れたときには、1982年当時のランクの階梯は、次のように変化していた。(1)組長に対応するランクは、1982年には「上級指導職」の一つだけであったが、これが「上級指導職1級」と「上級指導職2級」の二つに分かれた。(2)工長および担当員に対応するランクは、1982年には「初級管理職」の一つだけであったが、これが「係長・工長級」と「課長2級」の二つに分かれた。なお、1982年に課長・副課長および主担当員に対応するランクは「初級管理職」とよばれていたが、これは「課長1級」と改称された。(3)1982年には、部長および副部長に対応するランクと、部長代理および次長に対応するランクとは、区別されているにもかかわらず、ともに「上級管理職」とよばれ、コンピューター・コードの上でのみ、前者は「1A」、後者は「1B」と区別されていたが、前者は「部長級」、後者は「次長級」とよばれるようになり、区別がはっきりした。(4)部長が昇進しうるランクとして、「部長

級」の上に「理事」が新たに追加された。なお、主査は、「次長級」から「理事」までの三つのランクにわたりうるものとなっている。この間に、職位のシステムの上でも、事務・技術系の部署では係長および課長・副課長が廃止され、「課長1級」から「部長級」までの三つのランクにわたりうるものとして「室長」という職位が新設された。このほかにも微細な変化が起こっているが、それは省略する。脚注3)の記述内容が示唆しているように、ランクの階梯の変更は、基本的に、採用時点に会社が急成長しつつあり、大量採用が行われたというような事情で、あるランクに相対的に多数の人員が滞留することによって起こる昇進の停滞と士気の沈滞を解決するため、しだいに新しいランクが追加されるという形で進んできた。これに対し、職位の階梯の方は、組織の意思決定プロセスが緩慢になるのを防ぐため、明瞭にスリム化の方向で変更が行われることがある。

16) 本社人事部門と、現場管理者との意向が食い違う現象は、次の面にも見られる。すなわち、A社で行われる従業員の査定は、結局のところ、個々の従業員に査定点をつけることに集約される。査定点は最低が1、最高が5であり、この間が0.5点きざみとなっている。実際には、5という値はつけられることはない。1は、ごく少数ある。平均あるいは中間程度のパフォーマンスないし能力を示したと判定される従業員に与えられる点は、3である。さて、私が調査を行った時点では、本社人事部は、査定点を次のように分布させるようガイドラインを設定していた。すなわち、4以上と2以下が、それぞれ5パーセント。3.5と2.5が、それぞれ25パーセント。3が残り40パーセント。しかし、私が面接した現場の管理者であるO氏の語るところでは、車体部全体一々ちなみにその人員は本文に述べた通り530人一々で、4.5のつく人が、各期末に0ないし1人。4が1ないし2人。1が1ないし2人だということであった。明らかに、4以上が5パーセントというガイドラインよりも、高い点を受ける人の実際の数が、はるかに少ないという現象が見られる。これは、もしH工場車体部に限って起こっていた現象だとすれば、O氏や、当時氏の下にいた現場の管理者者たちが非常に厳しい職人気質を持っていたことの反映であったかも知れない。しかし、このような査定の仕方が現実に発揮する機能は、突出した成績を示して速く抜擢されて行く人間が出ることを抑え気味にし、平均値周辺に分布を集中させること

に結果する。そして、実際においては、H工場車体部だけでなく、程度の差はあっても同じような慣行が、当時この会社内部で、もっと広く行われていたものと推測される。もし、この推測が正しいとすれば、その慣行は、現場の管理者たちの厳しい職人氣質に起因するものと見るよりも、現場の管理者たちが、その職場に配属されている労働者たちが構成する集団の全体に支持基盤を持っていて、その集団のメンバー間に査定点の上で大きな差をつけにくいと感じる状況にあったことの反映だと解釈する方が正確であろう。

17) 日本の大規模製造企業内部で営まれている設備投資決定のプロセスと、そこで使われているプロジェクト採択の基準を調べた研究として、浅沼(1982a, 1982b, 1985)がある。前の二つの論文は日本の大手電子・電気機器メーカーを対象として1979-82年に、第3の論文は日本の自動車メーカーを対象として1983-84年に私が実施したフィールド・ワークにもとづくものである。

18) ウィリアムソンがここで言及している種類の行動を一般化すると、「ある経済主体が、なんらかの事項に関して決定権を持つ他の経済主体から、自分または自分が属する組織単位のローカルな利益にとって有利な決定を引き出すために、その決定権を持つ主体に対して行なう働きかけ」と表現できる。ミルグロームとロバーツ Milgrom and Roberts (1988) は、このような働きかけに対して、「影響活動 (influence activities)」という名称を与え、それに費やされる時間その他の資源や、その影響活動の結果として起こる決定の質の低下のことを総称的に表わすものとして、「影響費用 (influence costs)」という概念を導入した。この概念を使って表現すると、ウィリアムソンは、「日本の大企業が作り出した昇進管理のシステムは、アメリカの同種の企業で用いられている昇進管理のシステムに比べて、個々の従業員が組織にもたらす影響費用が比較的小さくなるような仕組みを含んでいるのではないか」と推測していることになる。

19) Williamson (1991), P.88.

20) A社H工場車体部プレス課の管理者たちが1982年に私に語ったところ



では、この工場の従業員の高齢化防止のため、毎年、入ってくる新人と同じくらいの数の中高年の従業員を、より歴史の新しい車両組み立て工場へ転出させているという。転出させる中高年の従業員は、およそ45歳程度までであって、「45歳の人と27-28歳の人とを1人ずつセットにして出すから、中間の35歳程度の人を2人と交換してくれ」というような話し合いが行われるという。ちなみに、この調査の前年にH工場に配属された新入社員は93人であった。

21) 小池(1977)は、206-207ページにおいて、応援を扱っている文脈の中で、「親しい職場」への移動と、「遠い職場」への移動という概念を導入している。ある車両組み立て工場の中のプレス職場から、他の車両組み立て工場の中のプレス職場への移動は、小池の作った「親しい職場」への移動というカテゴリーに入る一つの例である。

22) ある車両組み立て工場の中のプレス職場から他の車両組み立て工場の中のプレス職場へ——つまり「親しい職場」へ——移った場合でさえ、「1-2年は、もとの職場で発揮していただけたパフォーマンス水準が期待できないのが普通だ」と管理者たち間で認識されている事実は、生産ラインでの業務に携わるブルーカラー従業員の技能が、単に、人的資本理論の流れに属する労働経済学者たちが理論の中に導入した「企業特長的な(firm-specific)」要素を含んでいるだけでなく、なんらかの意味で「職場特長的な(shop-specific)」要素も含んでいることを示唆している。

23) もっと具体的にいうと、査定において次のような措置がとられている。A社の査定点のシステムは脚注15)で説明したが、本文で扱っているように会社都合の配置転換に応じた人には、3.5以上をつけるよう、会社のローテーション対策室が指導している。なお、この会社の管理者側は、同一職場内での機動的な応援や、短いインターバルでの作業ポジションの交代などは、ローテーションとは、よんでいない。労働力構成のリシャッフリングや、より広い経験を積ませることを狙って行われる、やや長期の試行的な応援派遣や、その結果としてそのまま派遣先の職場に居つくことになる配置転換などのことを、ローテーションと

よんでいる。

24) 各職場には、小池(1989)が331-332ページに例示しているような任務別の経験の広さと深さを表示している仕事表とともに、各従業員の査定記録を含む人事記録がある。配置転換の場合には、これらデータと人事権が、転出先の管理者の下に移るのである。

25) 但し、メーカーからディーラーへの応援派遣は、どのメーカーをとっても同じように行われているわけではない。1993年に私がA社の販売管理部門で行った聞き取り調査のさいに聞いたところでは、この会社ではディーラーへの応援派遣は通常行われていない。その主たる理由は、この会社のディーラーにはA社の出資を受けていないものが多く、資本関係のない企業に対しては、(そちらの方から要請があった場合は別として)メーカー側の都合で人を出向させるようなことはできにくいからであるという説明を受けた。

26) 馬駿(1994)は、私の指導の下で行った修士論文作成のための研究の中で、日本の電機工業に属する大手メーカーS社で行われているブルーカラー従業員に対する昇進管理の実態を、私が第2章でA社の昇進管理を分析するために導入した方法的枠組みと基本的に同じ枠組みを使って調べたが、かれが得た諸結果の中に、次の事実がある。それは、大づかみにいってA社の初級指導職に対応するランクに到達するまでは、S社のブルーカラー従業員に対する査定は、彼または彼女が就けられている職能的割当に対して用意されている「職務明細書」(その職能的割当に含まれる諸任務の概要と、その職能的割当の遂行に伴って要求される知識、判断、肉体負荷、業務責任、指導責任などの諸要素のそれぞれのウェイトを点数化したものが記述されている)と「技術練度明細書」の二つの書類を基準として行われるが、上記のランクに到達してからあとは、そのような書類は設定されていず、主として相対的な業績評価体系にもとづいて査定が行われることである。この事実と、職場における技能形成プロセスの観察の結果から、馬駿は、ブルーカラー従業員に技能を獲得させるプロセスは、(1)「基本的技能」、(2)「統合的技能」(「基本的技能」を基盤として形成される「変化と異常に対

応する能力」)、(3)「組織的技能」(「基本的技能」と「統合的技能」とを基盤として形成される「下級者を指導したり、監督したり、さらに現場組織を統括する能力」)の三つを、この順序で、漸進的に獲得させて行くように構成されているという一般化を引き出している。小池は、(たとえば1991年の書物の第5章で)労働者に要求される技能を、「くりかえし作業」に要求される技能と「異常や変化に対応する能力」との二つに分け、両者を兼ね備えたタイプの熟練を「知的熟練」とよんでおり、この第I部の最初の章で私がすでに触れた通り、その考え方は青木の日本企業論に重要な影響を及ぼすとともに、第I部で展開した私の分析にとっても先達の役割を果たしているが、馬駿が行っているように、上記の(1)と(2)に加えて、さらに(3)の「組織的技能」を明示的に識別する方が、私が第2章で示したA社のブルーカラー従業員出身の管理者たちが辿ったキャリアを解釈する上で、いっそう合理的であり、また、青木が概念として打ち出した「コンテキスト関連技能」が実際に持つ諸側面を分析的かつ総合的に把握する上でも、有効な助けとなるように思われる。

27) Aoki (1988) は、能力の分布が与えられている一群の労働者たちが自己選抜によって各人に適合的なランクを選びとるという考えを中軸に置いて構成されているマックレオードとマルコムソン MacLeod and Malcomson (1988) のモデルが、日本の企業の中に作り出されているランクのヒエラルキーと、それをめぐる従業員間の競争との構造に、よく適合していると考えている。しかし、この第2章で私が記述したようなA社で採られているシステム——本社人事部がまず昇進可能な人員の数をランクごとに定め、次に、そのスロットをめぐって候補者たちの中から、かれらが受ける相対評価にもとづく選抜が行われるシステム——は、むしろマルコムソン Malcomson (1984) が用いているランク・トーナメントのモデルの定式化に、よりいっそう適合的であるように思われる。なお、この点は、伊藤秀史の指摘に負っている。

図 2. 1 A 社の職能資格 (=ランク) と職位のシステム (1982年)

職能資格		職位			
		事務・技術系		技能系	
名称	記号	ライン管理職	スタッフ <sup>✓</sup> 職 <sub>専門</sub>	ライン管理職	スタッフ <sup>✓</sup> 職 <sub>専門</sub>
上級管理職	1 A	部長・副部長	主査		
上級管理職	1 B	部長代理・次長			
中級管理職	2 0	課長・副課長	主担当員		工範
初級管理職	3 0	係長	担当員	工長	工師
初級管理職 (主事・技師)	4 0				
上級指導職 (主事補・技師補)	5 0			組長	
中級指導職	6 0				
初級指導職 (班長)	7 A			班長	
初級指導職	7 B				
準指導職	8 0				
上級一般職	9 A				
中級一般職	9 B				
初級一般職	9 C				

典拠：A社での聞き取りによる

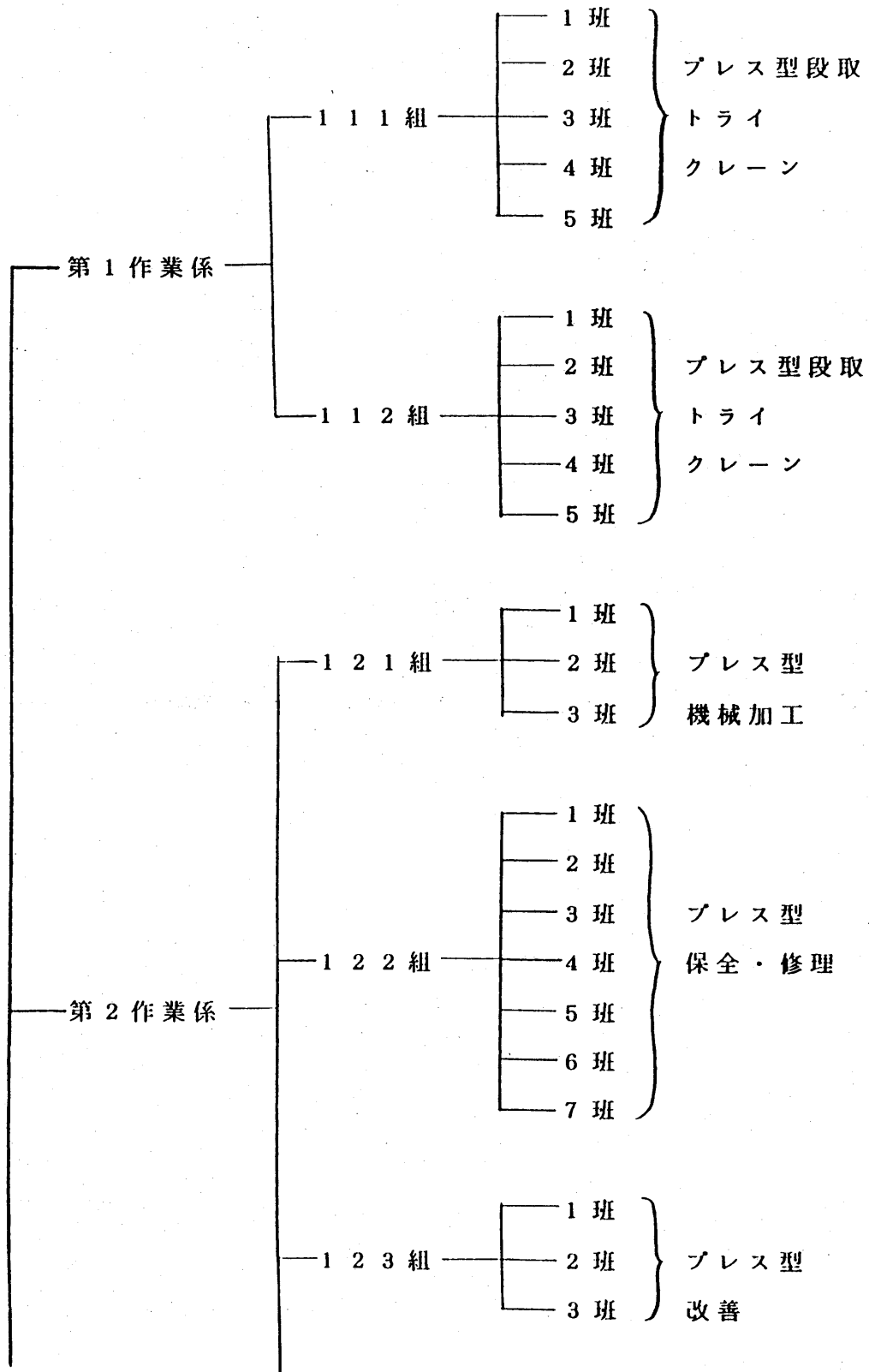
表2. 1 各ランクにもっとも早く到達した人の年齢とランク毎の賃上げ額  
(1982年)

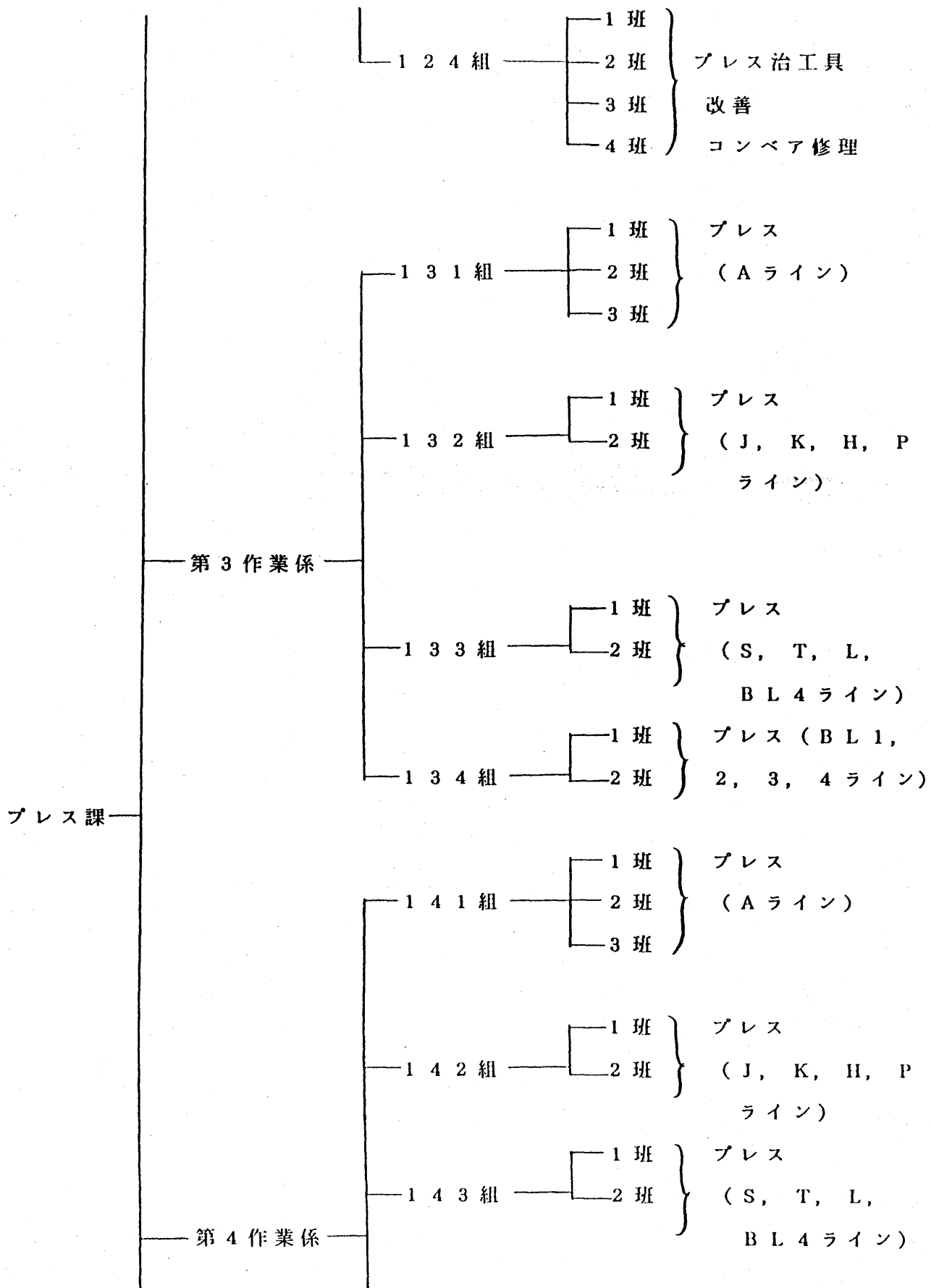
ランク の名称	本年に第1選抜で そのランクに昇進 した従業員の年齢	本年のベースアップ額	
		基本給	基準内賃金
初級管理職	40歳	8,230円	19,210円
上級指導職	34歳	7,190円	16,780円
中級指導職	32歳	6,670円	15,570円
初級指導職(班長)	28歳	6,150円	14,350円
初級指導職	27歳	5,800円	13,540円
準指導職	24歳	5,280円	12,320円
上級一般職	21歳	4,760円	11,110円
中級一般職	19歳	4,240円	9,900円
初級一般職	18歳	3,720円	8,680円

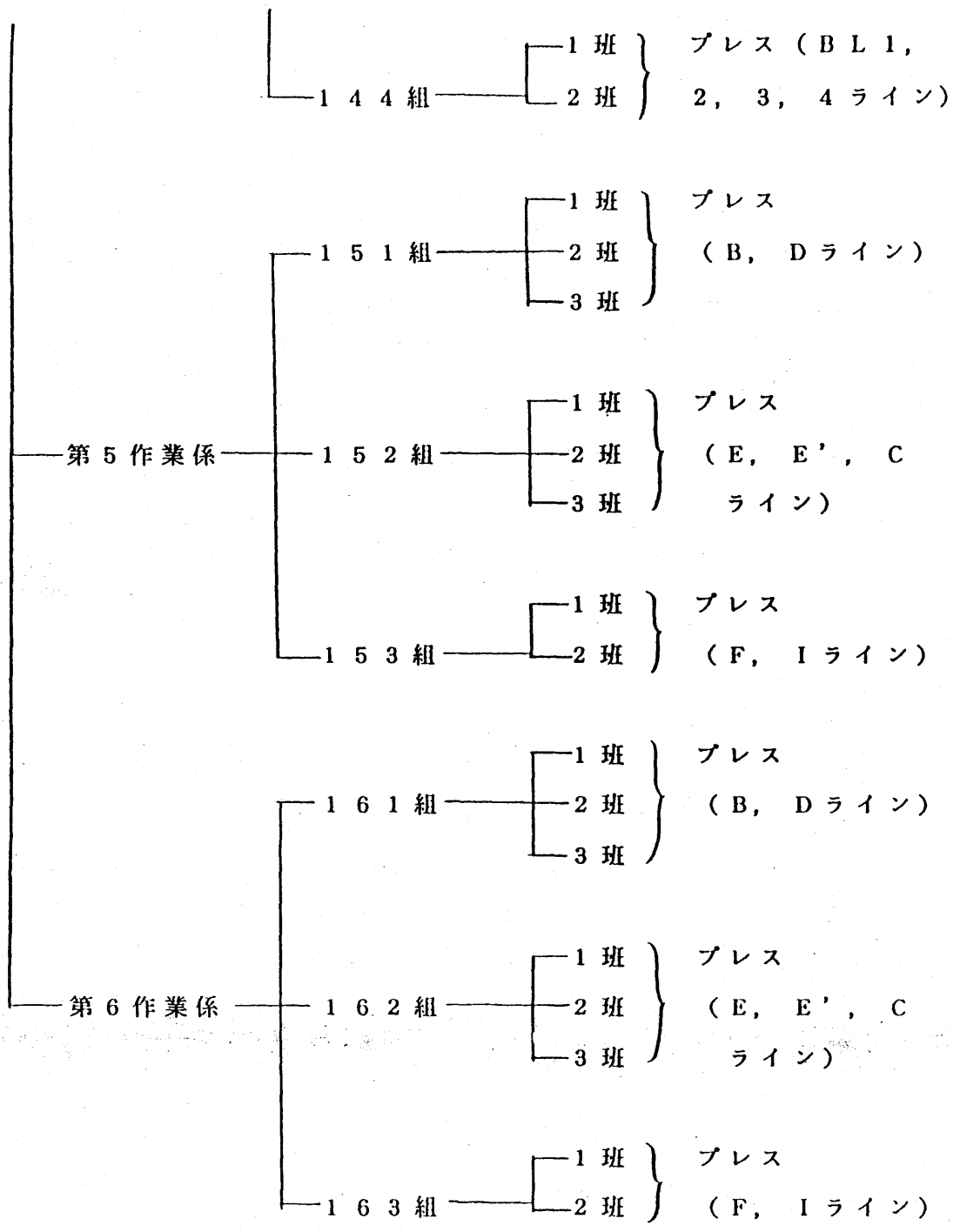
典拠：表の第2列については図2. 1と同じ。第3列は、「週刊A」

(組合機関紙)が1982年4月12日づけで報じている「会社  
回答細部事項」による。なお、基準内賃金とは、基本給+生産手当  
+役職手当+家族手当をいう。ちなみに生産手当は、脚注12)の中  
で「集団能率給部分」とよんだものに該当する。

図 2. 2 II工場車体部プレス課の組織図 (1982年)







典拠：1982年にA社で行った聞き取りにもとづく。



### 第3章 日米比較への展開

#### 1. はじめに

第2章では、日本に本拠を持つある大手自動車メーカーの内部に作り出されている職場の労働組織と、その労働組織をめぐって行われている人的資源管理について私が行った観察の諸結果を提示したが、それらの結果は、それ自体としても、労働組織と企業の人的資源管理の日米比較に関して広く普及しているいくつかの通念に対し、修正を促すインプリケーションを持っている。また、そればかりでなく、私のこの研究にとって先達の役割を果している小池の著作(1977)に含まれているいくつかの命題に対しても、若干の精緻化を加えるインプリケーションを持っている。この第3章では、まず次の第2節で、これらのインプリケーションを述べることにする。それに続く二つの節では、より積極的に、新しい実証的データにもとづいて、アメリカの自動車産業内部に作り出されてきた職場の労働組織——とりわけ職務の構造——と、それをめぐる人的資源管理を調べる。第3節では、まず、1970年代初頭までにアメリカ在来の自動車メーカーの生産現場において発展してきた職務の構造を概観し、続いて、それとの比較において、1980年代に日本の自動車メーカーがアメリカに設立した工場の内部に作り出した職務の構造と、それをめぐって形成されている慣行を調べ、若干の予測を試みる。次に第4節で、1972-73年を第1の起点、1979-80年を第2の起点として、アメリカ在来の自動車メーカーの内部で展開され始めた職務の構造および人事・労務管理の伝統的なあり方を変革しようとする試みを概観し、それがどのような方向を指向しているかを調べる。さらに、その上で、アメリカ在来の自動車メーカー内部で作り出されようとしてきた労働組織の構造、アメリカの日系工場の内部で現に作り出された労働組織の構造、および、第2章で見た日本の国内で成立した労働組織の構造、以上三者間の比較を4項目にまとめて、第3章をしめくくる。第3章の第5節は、第1部全体の結びに当てる。

#### 2. 第2章で見た観察結果から汲み取れる若干の示唆

## 「日本は多能工、アメリカは単能工」という見方について

通俗的な文献の中では、しばしば、「日本では多能工を育成するシステムをとってきたのに対して、アメリカでは労働者の多くが単能工である。」という種類の対比が行われている。しかし、このような表現において「多」とか「単」とかいう場合に、個々の従業員が習得した技能の数は何を単位として—あるいは、どのようなレベルに着目して—数えられているのであろうか。この章で使ってきた用語に即していえば、そこで数えられているのは、(ア)求められればそれに就きうる「職種」の数であろうか。あるいは(イ)同一職種の範囲内で、すでに経験し、かつ十分な程度で遂行しうる「職能的割当」—個々の作業領域にある相当数の任務からなる集合—の数なのであろうか。それとも、単に、(ウ)同一の職能的割当の内部において、一応満足な能率を挙げつつ遂行しうる「任務」あるいは担当しうる「作業ポジション」の数であろうか。第2章を読み終えた読者は、すでに、(ア)と(イ)と(ウ)は、相互に非常に異なった概念だということを理解しうるであろう。

第2章で見た観察結果からわかることは、日本を代表する大企業の一つにおいても、生産現場での作業に従事する従業員が、その企業に採用されてから定年で退職するまでの期間に辿って行くキャリアは、基本的には、最初に一つのプレス職場に配属されれば、その中で、また、一つの車体組み立て職場に配属されれば、その中で、一応の終結を見るように構成されているということである。いま、暫定的に、プレス職場の中にあるもろもろの任務の集合を一つの職種と数え、車体組み立て職場にあるもろもろの任務の集合をもう一つの職種と数えるように「職種」ということばを定義すれば、上に述べたことは、「日本の大企業の労働者も、決して、いくつもの職種をマスターするようには教育されていない」ことを意味する。もっとも、第2章の第5節で見たように、応援者として他の職種を経験することは見られる。しかし、これは、特定製品ラインの需要の落込みに対して、その製品を生産するラインに就いている従業員を解雇(レイオフ)することのできるだけ回避し、企業内部での従業員配置の一時的な変更を行う道を通じて労働力調整を行うのが主目的なのであって、技能形成を主目的として行われているものではない。

他方、アメリカ在来の企業の職場に「職務の階梯」が形成されていて、この階

梯に沿っての昇進が観察されてきたという事実は、少なくとも、この階梯の最下位にある職務から上に上がった労働者は、複数の「任務」はもちろんのこと、複数の「職能的割当」をこなさうということの意味する。いま、アメリカの職場で、ある「職務の階梯」の最下位にある職務に就けられた労働者が割り当てられている職能的割当を  $X_1$  で表わし、その一つ上位にある職務に就けられた労働者が割り当てられている職能的割当を  $X_2$  で表わすと、現に  $X_2$  を担当している労働者は、もし必要が生じれば、 $X_1$  も担当しうるはずだからである。

日本の企業の職場においても、次のような意味で、類似の状況が成立している。すなわち、その企業に初めて入ってきた新人が最初に一つの組に配置されたときに割り当てられる任務の集合を  $Y_1$  と書けば、それは、ごく僅かな数の、相対的に難易度の低い任務から構成されているだろう。これに対して、その組の中で5年の経験を持ち、かつ最優秀と評価されている部類に属する労働者が割り当てられている任務の集合を  $Y_5$  と書くと、これは、その組が担当している作業領域に伴う諸任務の中の相対的に難易度の高いものから構成されているが、現在  $Y_5$  を担当している労働者は、もし必要があれば、 $Y_1$  の中にある任務は当然、遂行しうるはずである。

したがって、もし日米間に違いがあるとすれば、その違いは、ある経験年数を経た従業員がこなさう職能的割当が複数か単数かという点にあるよりも、むしろ次の諸点にあると思われる。

第1は、一つの職能的割当から次の職能的割当への移行を、どの程度、漸進的に行いうるかという点である。アメリカの場合には、現在  $X_1$  という職務名称を保持していて、それに対応する職能的割当を割り当てられている従業員が、一つ上位の  $X_2$  という職務名称に対応する職能的割当に含まれている任務に従事することは、現に  $X_2$  を保持している従業員の権利侵害となるため、許されにくいと思われるが、日本のシステムでは、職務名称というカテゴリーが介在していないので、技能習得速度の実態に応じて、やや弾力的に、従来  $Y_1$  に就けてきた従業員に、一つだけ、一段程度の高い任務を与えてみるような試行を行いやすいであろう。

第2は、10年ないし15年というような長期間をとった場合、個々の従業員が、どれだけの範囲にあるもろもろの職能的割当の間を、どのような頻度で移動していくようになっているかという点である。この点につき、第2章で見た日本

のA社のプレス職場の例では、Y<sub>5</sub>の次に、違った組に移動し、従来とは違った作業領域にある職能的割当と諸任務を経験させている慣行が見られた。とりわけ注目に値するのは、アメリカであれば「生産ラインの業務」と「熟練工の職種」の間に厳然と引かれている境界線を越えることに該当するような移動さえも観察されたことである。これは、小池（1977）が指摘した「日本の方が、やや広い範囲を経験するようにキャリアが構成されている」ことの、特にめざましい具体的事例を構成するものといえよう。

第3は、一つの職能的割当の中にどれだけの範囲の任務を含めるのが通常の慣行になっているかという点である。第3節では、日本のA社のプレス職場の例について、プレス加工ラインの班長や組長に割り当てられている職能的割当の中には、ラインから出てくるアウトプットの品質をチェックすること、加工不良が起こったさい原因を敏速に検出し対策を講じること、型段取りを担当する組織単位との連携を円滑ならしめること、といった任務が含まれていることを見た。これらは、青木 Aoki（1988）が「統合的スキル」とよび、小池が近年の諸著作——小池・猪木（1987）、小池（1989, 1992）、Koike（1989, 1991）——で「知的熟練（intellectual skill）」とよんでいるものに対応する要素である。アメリカの在来の組織では、これらの任務のうち前の二つは、大部分が品質管理や型保全を担当する間接部門の責任範囲の方に含まれていたと思われるし、三つ目については、日本ほどの肌理（きめ）の細かさを持った連携は要求されていなかったことが、ほぼ確かである。<sup>1)</sup>

しかし、この章の第3節以降で展開する実証的な比較研究を通じて明らかになるように、これらの違いの中の、かなりの部分は、国に特有（country-specific）なものではない。それらは、むしろ、歴史的事情にもとづいて、いったんは相当に違った形でそれぞれの国に成立した組織構造に起因するものであり、組織構造が変わり、それに伴って慣行が変われば、減少して行くことが見通される。違いの中で、何が比較的あとまで残って行くかも、第3節以降の研究の結果として明らかになるであろう。<sup>2)</sup>

### 日本の常用工とアメリカのリリーフマンとの対応関係について

上の項で批判した「日本は多能工、アメリカは単能工」という種類の通俗的な

見方に比べると、いうまでもなく、小池（1977）の研究は、はるかに注意深く行われている。ただ、小池が提示している言明の中の一箇所は、もう少し詳細に展開されなければ、「日本は多能工、アメリカは単能工」という理解に読者を導くおそれを含んでいると思われる。

それは、この著作の199ページから200ページにかけて、日本の自動車組み立てラインでの慣行が述べられている部分にある言明である。この部分で小池は、ある企業に属する組み立てラインで見られた慣行と、別の企業の組み立てラインで見られた慣行とを順に述べているのであるが、その記述によると、この二つの企業の中で、個々の従業員の作業ポジション間の移動が意識的に追求される度合いが低い方の企業をとってみても、正規の従業員として雇用されている労働者は、一つの班が担当している作業領域の中にある10ないし15個前後の作業ポジションを次々と経験していくことが観察され、他方、季節工—いわゆる臨時工のことで、近年、企業の側は「期間工〔または期間従業員〕」とよんでいることが多い—は、そのような移動を行わないことが観察されるという。これに対比される事実として、同じ著作の103ページに、アメリカでは、ある作業ポジションに就くと、生産量の増減に伴って調整が実施される場合を別にすれば—つまり技能形成を意識的に追求するという目的の下では—なかなか移動しないのが実態であり、どの作業ポジションでもこなせるのは、「リリーフマン」という職務名称の保有者に限られるということがらが述べられている。この1対の観察結果から、小池は、「日本の常用工はアメリカ自動車工場のリリーフマン役に該当する」という非常にインパクトの強い言明を導いているのである。

だが、私が第2章で提示した観察結果に照らすと、たとえ日本の常用工が、アメリカの従業員に比べて、より大きな頻度で、かつまた、より広い範囲で、作業ポジション間を移動させられるような慣行が成立してきたこと自体は事実であるとしても、所与の班の担当作業領域に存在している作業ポジションのすべてを十分な練度で遂行できるようになるまでには、かなりの年数を要すると見るべきではないかと思われる。端的に言えば、「リリーフマンが勤まるのは、〔A社の職位とランクの名称でいえば〕まず第1に班長であり、それに次いで、初級指導職ないし準指導職のランクにある人びとである。」という方が、より正確な言明になるのではなからうか。さらにまた、アメリカのリリーフマンが、どのようにし

て、種々の作業ポジションに対して、各ポジションに常々就いている人の代役が務められるような技能を身につけられるようになるのかも研究されるべきであろう。これは、今後の実証的研究の一つの課題である。<sup>3)</sup>

### 昇進速度の分化について

近年、人的資源管理の日米比較に関して、「日本のシステムの一つの特徴は、遅い選抜方式である。」という見方が、一つの新たな定型化された事実として、理論家たちの間に国際的に共有されるようになってきている。「遅い選抜方式」とは、従業員の同一のコーホートの中から真に高いポテンシャルを持っていると判定されうる人を選び出すのに長い観察期間をかけ、それまでは同一のコーホートを構成する人びとの間にランクおよびその他の待遇の上で、決定的な差をつけない方式のことをいう。

この見方に基礎を与えたのは、小池の諸著作（1981, 1988, 1989）で述べられている日本の大企業に入社する日本人の大学卒業生の典型的なキャリアに関する観察である。そこにおいて、小池は、日本の大企業では普通、同期入社組の中から将来上級の管理職に進む人を選び出すのに10年ないし15年かけ、それまでは決定的な差をつけずに互いに競争させて行くと述べている。<sup>4)</sup>

ところで、人的資源管理の日米比較を正確に遂行するためには、小池が最近の著作（1993）の中で行っているように、比較の対象としてとられている従業員が、（ア）ブルーカラー労働者、（イ）ホワイトカラーの中の「ノンエクゼンプト（non-exempt）」とよばれる層——つまり超過勤務や休日出勤などに関してブルーカラー労働者と同じように労働基準法が適用され、もし組合が組織された場合には組合員となる層で、したがって事務労働者とよばれてよい層——、および（ウ）ホワイトカラーの中の「エクゼンプト（exempt）」とよばれる層——つまり、労働基準法の適用が除外され、組合が組織された場合には非組合員となる管理者層——、以上三つのグループの中のいずれであるかを明確にした上で論じることが不可欠である。なぜならば、アメリカでは、査定の有無をはじめとして、昇進をめぐる慣行が、この三つのグループの間で歴然と違い、それを把握した上で日米比較を行わなければ、そもそも事実認識の上で、大きな混乱をもたらすおそれがあるからである。

しかし、残念なことに、上のパラグラフで挙げた三つのグループをきちんと区別した上で、グループごとに日米比較を追求している研究は、きわめてとぼしい。そのため、小池が挙げた「10年ないし15年」という数値が、日本の大企業の中どの従業員層にも当てはまる数値であるかのように受け取られて普及して行くおそれが存在している。<sup>5)</sup>

第2章で提示した私の観察結果は、この点に関して次のような二重の注意を促す意味を持っている。第1に、日本のA社の技能系従業員は、上司による査定を受け、その結果にもとづいて、同一コーホートに属する人びとの間に、昇進速度の分化が生じている。これに対して、アメリカの自動車産業では、ブルーカラー従業員の間では、上位の職務名称への昇進は、小池(1977)が明らかにした通り、前任順位(seniority)を決定的な基準として行われている。つまり、この面においては、日本のA社の工場で作業に従事する従業員たちは、事務・技術部門の従業員や管理者たちと同じ形式をとる管理の下に包摂されているのである。その意味では、小池がしばしば使っている「ブルーカラーのホワイトカラー化」ということばが当てはまる状態が生じているとあってよかろう。しかしながら、第2に、入社以後「10年ないし15年」経つまでは決定的な差がつかないという、小池が大企業の大学を卒業したホワイトカラー従業員について述べた観察は、A社の技能系従業員には当てはまらない。われわれが見た通り、高いポテンシャルを持つと判定された従業員は入社後8年で準指導職に上げられているが、このランクへの昇進のときすでに、平均的程度のポテンシャルしかないと判定される従業員との間に4年の差がついている。もし、小池が大企業の大学を卒業したホワイトカラー従業員について述べた観察結果が正しく、かつ私がA社のブルーカラー従業員について報告した観察の結果が日本の同業他社や他の産業にも一般化できるならば、「日本では、むしろブルーカラー従業員の方に、ホワイトカラー従業員よりも早期に昇進速度の分化が生じている」という命題が成立するであろう。<sup>6)</sup>

もっとも、昇進速度の分化の問題を全面的に研究しようと思えば、ローゼンバウム Rosenbaum (1979) や花田 (1987) が利用したような、あるコーホート全体の、かなり長い期間にわたる昇進の時間的軌跡を追跡することを可能ならしめるような人事記録データにアクセスできることが必要になる。キャリアの早い時点で同僚に先んじて昇進した人間が、もっと後の時点において逆転されるようなケ

ースが存在しているかどうか、また存在しているとしても例外的であるか、それとも逆に、積極的に敗者復活が奨励され実施されているのか、といった諸点は、そのようなデータが利用できなければ明らかにできないからである。A社の本社人事部門では、「一般的な管理のフィロソフィーとしては、大いに敗者復活を奨励している」という言明を聞いた。しかし、上記のようなデータにアクセスできなかったのも、そういうケースが実際にどれくらいの割合で存在しているか、また特に技能系従業員の場合にはどうかという点は、今後の課題として残されている。<sup>6)</sup>

### 3. アメリカの日系工場で実現した伝統的労働組織の変革

周知のように、日本の自動車メーカーは、1982年11月にオハイオ州メアリズビルで生産を開始した本田技研の在米生産法人 Honda of America Manufacturing, Inc. (通称HAM)を皮切りに、80年代の間に次々と、ある場合には単独で、また他の場合にはアメリカ在来の自動車メーカーないし日本の他の自動車メーカーとの合弁企業の形で作った生産法人の下に、アメリカに、四輪乗用車の現地生産を主たる目的とする工場を作って生産を始めた。以下では、表現を簡潔にするため、これらの法人と工場のことを「日系工場 (Japanese transplants)」とよぶことにする。

すでにこれまで、島田(1988)、香川・石田(1990)、鈴木(1991)などの文献に報告されていることからうかがわれる通り、これら日系工場に導入された労働組織と人的資源管理のあり方には、アメリカ在来の自動車メーカーには見られなかったいくつかの新しい要素が含まれている。他方、アメリカ在来の自動車メーカーの側も、カツ Katz(1985, 1986)などの文献が示している通り、1972年頃から雇用関係の新しいあり方を模索し、実験を積み重ねてきた。この二つの新しい動きが混じり合っていることによって、アメリカ自動車産業の企業内雇用関係は、1970年代初頭までにいったん確立したあり方から、現在すでに変わってきているし、今後も、さらに変わっていくことが予想される。

私は、1986年に半年間アメリカに滞在したさいに、アメリカ在来の自動車メーカーの工場と日系工場の双方を、それぞれいくつか訪れ、また自動車工場の



ほかに、日本に本拠を持ついくつかの自動車部品メーカーとその工場、およびその他の機械メーカーの工場も訪れた。さらに1991年と1992年に短期間、メーカーとディーラーの関係を調査することを主な目的として渡米したさいにも、アメリカ在来の自動車メーカーの工場と日系工場の双方を訪れるチャンスがあった。以下の二つの節では、これら工場訪問のさいに私自身が行った聞き取りの結果を主な材料とし、若干の文献を補完的に用いて、アメリカで起こった変化と、これから起こると予想される変化についての考察を進める。この第3節では、日系工場がアメリカでの操業開始に当り導入した労働組織の基本的性格を、アメリカ自動車産業で成立した伝統的な労働組織との対比において把握することを主な目的とする。

### 伝統的な労働組織

最初に、1970年代初頭までに、ビッグ・スリーとUAW [the International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America の略。通常、全米自動車労組と訳されている]との交渉関係を媒介としながらアメリカ在来の自動車メーカーの工場に成立した労働組織の基本的性格を見ておこう。

小池(1977)が指摘している通り、アメリカ在来の自動車メーカーそれぞれとUAWとの間には、本社とUAWとの協定のほかに、各事業所とUAW支部との間に結ばれている事業所別協定(local agreements)があり、この事業所別協定の方に、職務名称の種類や分類、各職務名称の時間当り基本賃率、レイオフ順などに関するこまかい定めがある。小池の著作(1977)の101ページに掲げられている図3.2には、アメリカ在来のある自動車メーカーの車両組み立て工場(vehicle assembly plant)の一つが1970年代に結んだ事業所別協定を典拠として、この事業所の中の車体組み立て部門に存在するもろもろの職務名称の名前と、それぞれの時間当り基本賃率、および、これら職務名称間に作られているレイオフのさいの優先順位関係が示されているが、私が1986年に訪米したさいに入手したX社のTプラントー小池の図3.2に対応する作業部門と同種の部門を内部に持つ車両組み立て工場であるーで1984年に結ばれた事業所別協定においても、全くこれと類似した関係が保存されている。小池が典拠とした

協定が結ばれた時点から1984年までの間に生じた物価水準の上昇を反映して時間当たり基本賃率こそ5ドル台から12-13ドル台に上がっているものの、車体組み立て部門に存在する職務名称の数は、やや多くなってさえいる。この章の、これから後の部分で展開する議論のための一つのリファレンス・ポイントを視覚的に与える目的で、X社Tプラントで結ばれたこの協定を典拠として、車体組み立て部門につき、小池の図3. 2に対応する図を作成し、図3. 1として、掲げておくことにする。

<この辺りに図3. 1を入れる>

車両組み立て工場には、車体組み立て部門のほかにも、塗装や最終組み立てなどの部門があり、さらに、それら部門で量産ラインに就けられている労働者のほかに、さまざまな種類の労働者が働く作業領域があるから、1984年のX社Tプラントの協定には12枚の、小池の図3. 2と同じようなレイオフ順序表が付いている。事業所別協定に記載のある職務名称の数は、1970年にX社JプラントーT事業所と同じく車両組み立て工場であるーで結ばれた協定で見ると115種類（うち「熟練工の職種（skilled trades）」という見出しの下にあるもの15種類）、1984年のX社Tプラントの協定では82種類（うち「熟練工の職種」という見出しの下にあるもの13種類）である。<sup>7)</sup>

アメリカの自動車メーカーの特性として、プレス工場は、車両組み立て工場とは別のカテゴリーに属する工場として作られ、ボディパネル等の大物プレス部品を集中生産し、若干の溶接による組み立てを加えた上で、遠隔地にある複数の車両組み立て工場に列車輸送で供給している。他方、個々の車両組み立て工場の側から見ると、そこで使われる大物プレス部品が複数のプレス工場で作られ、そこから運搬されてきている事例がめずらしくない。こうしたプレス工場は、日本の車両組み立て工場の内部に、車体組み立て職場に隣接して存在しているプレス職場とは違い、従業員数が1万人に近い大規模工場である。また、それとは別に、ユニット部品工場も存在していて、その数はGMやフォードの場合には明らかに日本より多い。これらのことから、一つの企業を全体として見ると、その内部にいかに多数の職務名称と、レイオフのさいの前任権単位とが形成されているかが

容易に推察できるであろう。

1986年に私が訪れたアメリカのビッグスリーの一つであるX社のGプラントは、北米における典型的なプレス工場の一つであるが、この事業所が1984年に結んだ協定には、「生産ラインでの業務 (productive operations)」という見出しの下に16種類の職務名称、「生産ライン外の業務 (non-productive operations)」という見出しの下に50種類の職務名称、さらに「熟練工の職種 (skilled trades)」という見出しの下に44種類、計110種類の職務名称が記載されていて、13枚のレイオフ順序表が付いている。この事業所の熟練工の職種の中には、「金型製作工 (Die Maker)」や「工具製作工 (Tool Maker)」といった名称も含まれているから、第3節で日本のA社H工場のプレス職場の内部にあるのを見た型保全部門に属する労働者のほかに、日本の自動車メーカーの内部ならば「工機工場」とよばれる種類の工場に属する労働者も、G事業所の従業員の中に含まれていることが推察できる。

このように、一つの事業所の中に100種類前後にもものぼる異なった職務名称が作り出されたのは、カッツ Katz (1985) のいうように、「職務に対するコントロール (job control)」がアメリカの労使間交渉の焦点に置かれてきたためである。組合側は、(ア)各職務名称の責任範囲に含まれる任務の内容と各職務名称の時間当り基本賃率、および(イ)個々の組合員の職務名称間の移動に関するルール、以上の二つを厳格に協定に定め、これを雇用者側に守らせることを通じて、組合員の権利を保護しようとしてきた。

とりわけ、雇用者側が経営上の理由で被雇用者数の削減を必要とする状況になったとき、組合側は、その削減自体は雇用者側の専決権 (prerogatives) に属するものとして原則的に受け入れる立場をとってきたが、だれが解雇されるかについては雇用者側の裁量を認めず、前任順位の逆順にしたがってレイオフの対象とするというルールを確保してきた。もっと具体的にいえば、各事業所には、さきほど触れたように、種類の似かよった職務群ごとに1枚ずつ、計12-13枚のレイオフ順序表が協定で定められてきたが、このうちどれかの職務群につきレイオフの必要が生じたとき、レイオフ順序表の中で上位に位置づけられている職務名称の保持者——それは原則的に下位の職務名称の保持者よりも前任順位が高い従業員であるはずである——は、直近下位の職務名称の保持者を、順次下方の職

務に押し落として、その人が従来行っていた仕事をする——これを「下方の職務への押しのけ (bumping)」という——というやり方で、相対的に長い間、もとの職場にとどまりうる権利を持つものとされてきた。この、先任順位の逆順によるレイオフというルールを認めることの代償として、雇用者側は、基本的に組合の反対運動を誘発するおそれなくレイオフを実施しうる自由を確保してきたのである。<sup>8)</sup>

### 日系工場における職務分類の簡素化

単独あるいは合弁でアメリカでの生産に乗り出した日本の自動車メーカーのいずれもが、現地での操業を開始するさいに、一様に追求し、かつ実際に導入した改革が一つある。それは、上で見たようにアメリカ在来の自動車メーカーの場合には一つの事業所につき100種類前後あった職務名称を大幅に統合し、職務分類を簡素化することであった。生産現場内部での作業に従事し、かつ役つきでない一般のブルーカラー従業員についていうと、基本的に、「生産従業員 (Production Employee)」と「保全従業員 (Maintenance Employee)」という僅か2種類に、職務名称の区分が簡素化されてしまったとあってよい。<sup>9)</sup>

この2種類の中で後者は、前に見た熟練工の職種系の系譜を引くものであり、前者よりも高い時間当たり基本賃率を受け取る点に、伝統が反映されている。しかし従来存在していた「大工 (Carpenter)」、「刃物研磨工 (Cutter Grinder)」、「治具担当鍛冶工 (Blacksmith-Jig and Fixture)」、「保全担当鍛冶工 (Blacksmith-Maintenance)」、「治工具担当溶接工 (Welder-Tool and Fixture Gas and Arc)」、「保全担当溶接工 (Welder-Maintenance Gas and Arc)」、「溶接設備保全修理工 (Welding Equipment-Maintenance and Repair)」、「電気工 (Electrician)」、「電気工指導工 (Electrician-Leader)」、「機械修理工 (Machine Repair-Machinist)」、「機械修理工指導工 (Machine Repair-Machinist-Leader)」等々といった細分化された区分は廃止された。

アメリカ在来の自動車メーカーで採用されてきた職務名称のシステムは、(ア)生産量の変動に応じて各作業ポジションへの従業員の配置を変えするという短期的調整の面、および(イ)各従業員への職能的割当を時間の経過とともに計画的に変えて行き、コンテキスト関連技能の蓄積を図るという長期的訓練投資の面、以

上二つの面のどちらから見ても、日本人経営者の目から見れば、きわめて弾力性を欠くものと認識された。この点での弾力性を確保することを、どの日系工場のトップ・マネジメントも最大の緊急性を持つ必要事だとみなしたという事実は、それ自体、日本の企業の一つの特徴を物語る材料であろう。

実際、同一の事業所内部に二輪車生産工場と四輪車生産工場をともに持っているある日系工場では、生産量の相対的変動に応じて一方から他方へ従業員の応援派遣を行うことによって作業負荷を平均化し、事業所全体として見た被雇用者数を安定させておくことができた経験を持っているが、生産従業員が全部1種類のカテゴリーにまとめられていなかったら、そのような移動は、より困難であったにちがいないと、私が会った日本人の経営者は考えていた。

他方、別の日系工場で私が会った人事管理と教育計画を専門とする日本人の管理者は、アメリカ在来の職務分類のシステムは、「熟練工の職種」の部分について、狭い範囲に特化した熟練工を養成することはできるが、たとえば機械の知識と電気の知識の双方を持つという意味において多能工化した保全工を養成するというような目的を追求するさいに、フレキシビリティがとぼしいという問題があることを指摘した。この指摘は、三つ上のパラグラフに掲げたような、熟練工の職種において従来アメリカで典型的に見られた職務名称のいくつかの例を見ても、説得性を持つものであるように思われる。

量産ラインに就けられているブルーカラー従業員の技能形成と職務分類の簡素化との関係については、のちの項で論じることにした。

### 日系工場におけるチーム（班）組織の導入

前に引合いに出した小池の著作（1977）の101ページの図3. 2に示されているアメリカ在来の自動車メーカーの車体組み立て部門のレイオフ順序表を、同じ書物の第2章に記述されているアメリカ鉄鋼メーカー内部の職務構造と比較すると、アメリカ自動車メーカーの量産ラインに成立した「職務の階梯（job ladder）」は、相対的にはるかに段の数が少なく、最上位の職務に対応する時間当り基本賃率と最下位の職務に対応するそれとの開きも非常に小さいことがわかる。しかし、それにしても、小池の著作の図3. 2が物語るのは、車体組み立て部門の「生産ラインの業務」に関して、役つきでない従業員が就く職務の間に、待遇

の上で上下関係のある7個の段が存在していることである。私が作成した図3.1では、賃率が同じ二つの職務名称の間にレイオフ順で上下関係が設けられている事例が2箇所あるが、全体として見れば、レイオフ順の観点から見ても、また賃率の観点から見ても、それぞれ7個の段が数えられる。日系工場では、上の項で述べたように、この部分が、ただ1種類の職務から構成されることとなった。つまり、役つきでない従業員の範囲でいえば、職務構造が徹底的にフラット化したわけである。

だが、管理者・監督者が構成している職能的階梯も視野に含めて観察すると、日系工場では、アメリカ在来の自動車メーカーの工場にはなかった新しい職位が一つ付加された。それは、「チーム・リーダー (Team Leader)」と一般によばれているが、日本のA社で班長とよばれている職位に該当する。アメリカ在来の自動車メーカーの工場では、フルタイムに管理業務に従事する管理者・監督者層の最下端にある職位——小池が「職長 (Foreman)」という普通名詞でよんでいるものであるが、実際の工場では「Supervisor」とよばれている場合も多く、管理スパンの大きさから見ると、ほぼ日本のA社で組長とよばれている職位に該当する——は、エクゼンプト、つまり非組合員であり、この職長が、ほぼ20人前後の作業者を直接に管理していたのであるが、日系工場では、1人の職長の下にある従業員を4ないし5人程度の数のメンバーからなる数個の「チーム」に分け、各チームを1人のチーム・リーダーが統括するという構造の職場組織を採用し、それに伴ってチーム・リーダーという職位が導入されたのである。ちなみに日系工場では、職長に該当する職位を「グループ・リーダー (Group Leader)」、その下にある組織単位を「グループ」とよんでいる場合が多い。<sup>10)</sup>

チーム・リーダーは、日本のA社の班長と同様、フルタイムに管理業務を行っているわけではなく、半分は生産ラインに入って働いている。また日系工場でもグループ・リーダーはエクゼンプトであるが、チーム・リーダーの方はノンエクゼンプトであり、たとえ組合が組織されていない場合でも、労働基準法の対象となるという意味においてグループ・リーダー以上の管理者たちと区別される存在である。しかし、半面において、チーム・リーダーは、「チーム・リーダー・プレミアム (team-leader premium)」とよばれる割増し賃率を受け、チームを統括する責任を課されている。さらに、日系工場は、組合が組織されている場合も、

いない場合も、現在までのところ、アメリカ自動車産業で長い間成立してきた慣行にしたがい、役つきでない労働者の範囲では、査定にもとづいて個人間に昇給率の差をつけるような管理方法をとっていないが、チーム・リーダーになりたいと希望する者の中からチーム・リーダーへの選抜にさいしては、日頃の出勤率、カウンセリング記録、習得した任務の数と習得の深さなどが考慮され、勤続年数の長さを必ずしも決定的な基準としない選抜が行われているところが多い。<sup>11)</sup>

### チーム組織の導入と作業ポジション間のローテーション

上に見たように、一方では職務分類が大幅に簡素化され、他方では個々の従業員が職長によって直接的に個々の作業ポジションに割り当てられるシステムに代わって個々のチームが一定範囲の作業領域に責任を持つシステムが導入されるとともに、「所与の作業領域内のもろもろの作業ポジションの間で従業員を計画的に移動させて行く」という意味でのローテーションを実施することが、客観的条件の側から見て、容易になった。

他面、日系工場におけるアメリカ人従業員の態度の側を見ると、「多数の作業ポジションがこなせる方が、(ア)雇用の安定化のため、より有利であり、(イ)かつまたチーム・リーダーや、さらにはグループ・リーダーへの昇進の可能性を大きくするためにも有利である」という認識、および「(ウ)ある一定の筋肉だけを使い続けるようなことをしない方が労働災害のリスクを減少させる効果がある」という認識がいったん形成されると、むしろ日本国内の工場における近年の状況よりも、より積極的に、かつ、より徹底した平等主義的な意識の下に、作業ポジションの間のローテーションを進めようとする傾向が生まれることが、それら工場に日本から派遣されているスタッフによって観察されている。

第1節で触れたように、「日本では多能工を育成するシステムをとっているのに対して、アメリカでは多くの労働者が単能工である。」という見方が、日本でもアメリカでも、広く流布してきた。しかし、この見方には、次の二つの点で修正を加える必要がある。まず第1に、第1節ですでに述べた通り、日本でも、いったんプレス職場に配属された労働者はプレス職場から動かず、最終組み立て職場に配属された労働者は最終組み立て職場から動かないのが、基本的な姿である。これは、第2章の基礎に置かれている観察を私が行った1982年において、す

で、そうであった。第2に、その後の10年間に日本国内の工場で、労働者の計画的移動が、より頻々と、かつ、より広い範囲で行われるようになったかといえ、ば、事実は、むしろ逆である。ほぼ1990-1991年頃にいたるまで、日本国内の自動車工場では、一つのラインを流れる車のバリエーションの数は、非常な勢いで単調に増加していった。これは販売上の要請に起因するものであったが、最終組み立てラインに就いている労働者の観点からすれば、コンベアのスピードに追随しながら、コンベア上を流れてくる1台ごとに仕様が違う車の一つ一つ対して、それに組み付けるべき部品を間違いなく識別してラインの横の部品棚から取り出し、間違いなく組み付けることは、ますます困難になっていった。したがって、1990年に私がA社の車両組み立て工場の一つであるT工場で行った簡単な聞き取り調査では、近年どちらかといえば労働者が計画的に動かされる範囲を狭め、ある固定した作業ポジションまたは作業領域における専門性を増す方向で、この困難に対応してきたことが感知された。

こうして、A社の場合、1991年という時点で見ると、アメリカに作られた工場の方では、2ないし3年の間に10くらいの作業ポジションをまわっているという事実が見いだされ、これは、ほぼ同じ時期の同社の日本国内にある工場での慣行と比べると、頻度も高く、範囲もずっと広い移動の仕方であった。<sup>12)</sup>もちろん、この事実を解釈するに当たっては、A社のアメリカの工場で組み立てられている車のバリエーションの数は、日本国内の工場で組み立てられている車のそれに比べて、はるかに少ないという因子を考慮に入れる必要がある。しかし、それにしても、作業ポジション間のローテーションは、いまや日本国内の工場にのみ特徴的なことがらではないことを、明瞭に認識しておく必要がある。

さらに、組合の影響力がもっと強い別の日系工場で1991年に私が観察したところでは、日ごとに、あるいはシフトごとに作業ポジションを交代させていくという、時間間隔の短いローテーションを追求する傾向が労働者の間に出てきて、日本からきている管理者の側は、むしろ、やや当惑気味であることが感じられた。

### 難易度の異なる工程の存在とフラットな職務構造との関係

日系工場での聞き取りから明瞭に浮かび上がってくる一つの経験則は、従業員



の技能習得という観点から見ると、「できるだけ多くの作業ポジションを、単位組織の全メンバーが、できるだけ同じように、かつ短い時間間隔で回る」ことが最上とはいえないということである。肉体的な疲労が身体の片方の側の筋肉にばかり偏って集まることを避けるために、同じ種類の作業をラインの右側で行う任務と左側で行う任務というような組合せの場合には、割合に短い時間間隔で交代し合うことが合理的となるケースもあるが、8個とか10個とかのオーダーの数の作業ポジションの集まりとなると、その中には、難易度の異なるものがあるのが普通である。第2章で、プレス職場の例につき、同じ職場の中の量産ラインに形成されている作業ポジションの間にも難易度の低いものから高いものまでのスペクトラムが存在していることを具体的な例で見たが、同様のことは最終組み立てラインについてもいえるようである。たとえば、A社の日本国内の工場では私が1990年と1992年に行った最終組み立てラインの見学では、比較的難易度の低い工程が「FM工程（フレッシュマン用工程）」と明示されているのが見られた。新たに採用され配属された正規従業員と、期間従業員（いわゆる臨時工）とは、この種類の工程——たとえば簡単なファースナー類の取り付けを行う工程——に配置される。これに対して、たとえばシャシーへエンジンを取り付け作業は、ライン上の位置からすると上記のFM工程の一つのすぐ近くにあるが、熟練を積んだ労働者にしかできない作業とされている。このような難易度の差を無視して作業ポジション間の交代を機械的なルールで頻々と行くと、製品の品質を維持する上で問題が生じる。それゆえ、日本の国内では、多少とも性質の異なる作業ポジションへの移動は、どんなに速い場合でも、3カ月間一つのポジションに就けた上でなければ行われず、FM工程の一つから一挙にエンジン取り付け作業のポジションに移すような移動は行われないのである。

こうして、個々の従業員の技能形成を促進するという観点からすれば、同一作業領域にあるすべての作業ポジションを機械的なテンポで回って行くことに本質的な意義があるのではなく、あるプログラムに沿って、かつ個々の従業員の達成度や意欲を反映するようなテンポで、一つの作業ポジションから次の作業ポジションへと、順を追って進ませて行くことこそが重要なのだと推察できる。

ところで、いま、そうしたプログラムが、すでに系統的に形成されているという状態を前提した場合、次のような疑問が生じる。それは、アメリカの日系工場

のように、生産ラインに就いているすべての労働者を同じ職務名称に属する者として扱い、単一の時間当たり基本賃率を適用するのでは、個々の労働者がそのプログラムの上をどこまで進んだかによって生じる技能水準上の差を反映するように待遇上の差がつけられないが、それによって問題は生じないのだろうかという疑問である。もっと明瞭にいいかえると、役つきでない労働者の間に複数のランクが設けられなければ、悪平等になることはないのかという疑問である。

現状からさきに書くと、私がかった日本から派遣されている管理者はみな、論理的には、そのような悪平等が存在しうることを認めている。しかし他方、1991年の私の訪米の時点では、少なくとも自動車産業に関するかぎり、日系工場で生産ラインの業務に従事している役つきでない労働者の間には、勤続年数以外の点では、お互いに差があるとはみなしたがらない傾向の方がはるかに強く、おそらくは、その平等意識の投影として、生産ライン上にあるもろもろの工程の間に難易度の上で質的な差があることも認めたとがらないという話を聞いた。

一つの工場の中にある多数の任務もしくは職能的割当の間には、技能習得上の難易度に関する差と並んで、仕事の密度に関する差もある。1986年に私がかった日系工場の人事担当副社長は、「たとえば資材運搬関係の仕事は、溶接ラインなどの仕事に比べると肉体的に楽である。アメリカ在来の自動車工場では、そういう比較的楽な仕事は、比較的賃金も安いというようになっていたので、賃金の方を多少犠牲にして楽な方を選ぶか、その逆をとるかを個々の従業員が〔先任順位にもとづき選択の機会が与えられた場合に――浅沼注〕選択することが可能であった。しかし、われわれの工場では賃率を一つにしてしまったことにより、その点での不公平感が存在していないとはいえない。」という見解を述べた。

#### ランクの階梯の導入に関する予想

このように、アメリカにある日系工場で1991年現在成立している従業員の格付けのシステムは、いわゆるブルーカラー労働者の範囲においては、きわめてフラットな構造になっている。典型的には、保全部門の労働者について一つ、生産部門の労働者について一つ（チーム・リーダーを加えても二つ）のランクしかない。第2章で見た日本のA社で、1982年現在、班長より下の生産労働者について5段のランクが存在していたこととの間に大きな違いがある。

どうしてアメリカにおける自動車産業の中の日系工場では、職場の組織が、ブルーカラー従業員が就けられるランクの階梯という観点から見て、このようにフラットな構造になっているのだろうか。今後ランクの数は増えるだろうか。もし増えるとすれば、どのような構造をとって増えるだろうか。そしてランクの階梯に沿っての昇進は、どのように管理されることになるだろうか。以下、これらの問題を、順に考えてみたい。

最初に、歴史的に見て、同じアメリカの中でも自動車の完成車製造という産業は、格別に賃金率の均一性が著しいという性質を以前から持っていたのであって、他の産業では必ずしも事情は同じではないという事実注意到おきたい。小池の著作(1977)の97ページには、1967年のデータであるが、自動車メーカー4社の時間当り賃率分布曲線が、部品メーカーのそれと対比させて示されている。この図を見ると、明らかに、自動車メーカーの方の曲線は、一つが熟練工の職種に属する職務グループに対応し、もう一つがそれ以外の業務に属する職務グループに対応する二つのピークを持ち、その二つのピークの近傍に分布が集中する2本の煙突に近い形を持っている。これに対して、部品メーカーの方は、はるかに広い範囲に裾野を広げる丘のような形である。

このように賃金率の均一性が著しいのにもかかわらず、比較的従業員に定着性があったのは、第1に、小池(1977)が102ページで扱っているような、役つきでないブルーカラー労働者内部での昇進の可能性があったこと。かつ、それに加えて、一方では役つき——つまりラインの監督者や管理者——への昇進の可能性があり、他方では資材管理、日程計画などを担当する事務職員になって行くルートが存在していたからであろう。<sup>13)</sup>また第2に、たとえ同じ職務名称にとどまっても、勤続年数が長くなるにつれて、(ア)保障される病休や有給休暇などの長さ、(イ)いわゆる posting and bidding——当該事業所内部の他の職務に欠員が生じたとき、それを補充するために行われる公募と、それに応じて希望者が行う応募——のさいに与えられる優先順位、および(ウ)前任順位にもとづくその他もろもろの優先権が、しだいに手厚くなって行くという構造が存在していたためであろう。<sup>14)</sup>

アメリカ在来のメーカーの場合には、たとえその高さは大したものではないにせよ存在していたブルーカラー労働者の職務の階梯を、日系工場では、前に述べ

た通り全面的になくしてしまっただけであるが、それにもかかわらず長期勤続のインセンティブという点では、少なくともこれまでのところ、格別の問題は発生していなかったように思われる。それは、一つには、上のパラグラフに挙げたもろもろの要因が、役つきでない労働者の範囲内での昇進を除いては、日系工場にも存在してきたからであろう。また、二つには、日系工場独自の要因として、工場の歴史が新しく、操業開始以後の規模拡大の速度が大きかったので、比較的短い期間の間に平の従業員がチーム・リーダー、グループ・リーダー等に昇進できるチャンスが大きかったからであろう。

しかしながら、もし今後、一方では日系工場の規模の成長率が鈍化し、他方では個々の労働者の技能を発展させるためのプログラムが整備され、またその結果として技能形成が進むとすれば、役つきでない労働者の中に新たなランクを付加することが日程に上る可能性がある。

しかし、もし、そのようにしてランクの階梯が一段高くなったとしても、それは、1970年代初頭までにアメリカ在来の自動車工場の内部に形成された職務の階梯が日系工場の中に復活するという形はとらないであろう。伝統的なタイプの職務の階梯を復活させれば、アメリカでの生産開始に当り、日本からきた経営者たちが一致して、他の何を措いても最初にそれだけは確保しようとし、かつ実際に確保した従業員の配置に関する弾力性が失われるからである。

したがって、新たなランクの付加は、たとえば、「生産従業員 (Production Employee)」の上に「上級生産従業員 (Senior Production Employee)」という職務名称を挿入するというような形で行われることになるであろう。「生産従業員」も、「上級生産従業員」も、職務名称という外観を保ってはいる。日本と違い、職務という概念が人びとの日常意識の中に深く根づいているアメリカでは、そういう形をとるのが自然だからである。しかし、すでに見た通り、熟練工の職種に対応するもの以外のすべての職務を「生産従業員」という職務名称にまとめたしまった段階で、職務名称と特定の職能的割当との1対1の対応関係は失われてしまっている。こうして、「生産従業員」も「上級生産従業員」も、職務名称のように見えながら、その内実は、むしろランクに該当するということになるであろう。<sup>15)</sup>

こうして、アメリカでも、従業員の企業内部でのキャリアの実態分析を行った

り、設計したりする仕事は、一方ではランクの階梯に沿っての上昇に視線を注ぎ、他方では職能的割当の時間的軌跡をあとづけ、両者を結合的に把握するという方法を意識的に採用することによって、はじめて十全に行われうるのだということが、今後しだいに明瞭に認知しうるものとなって行くとは私は予想する。

### ブルーカラー従業員に対する査定の導入に関する予想

しかし、このような点でアメリカの労働組織と日本の労働組織との間の類似性が強まると予想することは、当然のことながら、他のすべての点でも一足とびに両者が類似したものとなると予想することと、同じではない。第2章で見たように、日本では、組合員の範囲に属する従業員の間でも、昇進は、前任順位を決定的な基準として行われてはいない。（ちなみに、A社では、事務・技術系の従業員は係長まで、技能系の従業員は工長までが組合員の範囲であり、これは、第2次大戦後、多くの日本の大企業で普通に見られるようになった状況である。）同一コーホートに属する従業員の間にも、査定により、昇進の遅速が発生しうる。これに対して、アメリカでは、労使関係の長い歴史を通じて成立した慣行により、自動車産業では、その事業所に組合が組織されている企業であろうとなかろうと、役つきでないブルーカラー労働者の範囲内では、査定にもとづいて待遇に差をつけることに非常な抵抗感があるから、かりに上記の「上級生産従業員」のようなランクを作ったとしても、そこへの昇進に査定にもとづく遅速をつけるのは、当面むつかしいであろう。おそらく、一方においては、日本の工場で使われていることを小池（1992）が言及している「仕事表」のようなデータを個々の従業員について作り、どの仕事にどれだけ習熟したかを自他ともに知りうるようにしながら、他方においては、査定によらず前任順位を基準として上げて行くという、管理者の観点から見れば妥協的な方法で昇進管理が行われていく時期が、しばらく続くものと予想される。「恣意的でない査定が、はたして行われうるか。行われうるとしたら、どのような方法によってか。」という問題に関して、アメリカの労働者の広い範囲で納得が得られるような解決が見いだされなければ、労使間の不信が長く続いた歴史を持つアメリカでは、組合員の範囲に査定を適用することが困難だからである。

理論の立場からすれば、これは個々の従業員が持つ能力と発揮した努力水準を

可能なかぎり推定し、それに応じた処遇をしようとするメカニズムを、きわめて不十分にしか持たない昇進管理システムだということになる。16)そして、実務家の立場から見ても、私が面接した若干名のアメリカ在来の自動車メーカーの本社のスタッフたちは、「ブルーカラー労働者を対象とする範囲においても、本来、査定システムがある方が望ましい姿だ」という意識を持っていた。しかし、現実には、上に触れたような歴史的経緯があるため、お互いに相手の反応を見ながら、あるべき昇進管理のシステムを労使双方が模索する時期が、今後しばらくの期間にわたって続くであろう。

### 日本国内においてのみ実現しているタイプのキャリア・パス

もしアメリカの自動車産業において、上で予想したように、いったん伝統的な職務の階梯をなくした上で、さまざまな職能的割当を横断して適用されうる種類のランクの階梯が作られるときがくるとすれば、それがうまく作られた場合には、企業の成長率が鈍化した時期に「役つきへの昇進」に代わって企業への定着を促すインセンティブとして機能するという、やや防衛的な効果を持つだけでなく、もっと積極的に、コンテキスト関連技能の形成という点から見て、従来のシステムでは実現不可能であったタイプのキャリア・パスを作り出せる可能性が、少なくとも論理的には生まれる。それを、これから説明しよう。

これまでにすでに見たように、アメリカの日系工場では、「生産ラインの業務」に属していたもろもろの職務名称を、たとえば生産従業員という一つの職務名称に統合し、かつチーム組織とチーム・リーダーの職位とを導入するだけで、量産ラインにあるもろもろの作業ポジションを、日本の国内の工場で近年見いだされるよりも場合によっては広いくらいの範囲で、計画的に移動させていって技能を蓄積させるというタイプの訓練を、量産ラインに就けられている労働者に対して行うことが、すでに可能となっている。また他方、「熟練工の職種」に属していたもろもろの職務名称を、たとえば保全従業員というもう一つの職務名称に統合することによって、たとえば電気に関する専門知識と機械に対する専門知識とを適当な割合で併せ持つという意味で、従来より多能工化した保全労働者を養成する道が、すでに開けている。

しかしながら、労働組織をここまで改革しただけでは、量産ラインに就けられ

ている労働者のキャリア・パスと、保全労働者とのキャリア・パスとは、まだ分断されたままである。もちろん、いったん量産ラインの方に入った労働者も、あらためて「徒弟訓練コース (apprenticeship)」を通れば、保全労働者のキャリア・パスに移ることは可能である。だが、この道を志望し、かつ、それが認められた場合には、当該の企業が従来アメリカで成立していた慣行を、そのまま踏襲しているものとして話を進めれば、「職人 (journeyman)」—いわゆる「熟練工の職種 (skilled trades)」に属する職種のいずれかについて徒弟訓練コースを修了し一人前の資格を与えられた労働者を、こうよぶ慣行になっている—の資格を与えられるまでの間、8,000時間 (つまり4年間) にも及ぶ訓練を受けなければならない。<sup>17)</sup>そして、たとえ日系工場が、これより効率的な保全工の養成プログラムを作り出したとしても、賃金体系の方に目を及ぼすと、次のようなことが見通せる。<sup>18)</sup>すなわち、量産ラインに就けられている「生産従業員」の時間当り基本賃率は、ある日系工場の1985年のデータでは12ないし13ドルで、チーム・リーダーに与えられるプレミアムも時間当り50セントにすぎないのに対し、「保全従業員」の時間当り基本賃率は15ドル以上になる。したがって、現在の賃金および職務構造の下では、日系工場においても、個々の従業員が、いったん、めでたく保全労働者になってしまえば、チーム・リーダーより上位にある管理者職位に就くために戻ってくる場合は別として、量産ラインの側に戻るようなインセンティブは存在しないのである。

ところが、第2章で見た日本のA社H工場のプレス課の場合には、量産ラインの側から型保全部門に移り、そこでの仕事の経験を積んだあと、水平移動ないし昇進の形で量産ラインに戻り、そこで再び若干の経験を積んだ上で初めて班長になるという形の移動が存在していることが観察された。この例が、どの程度、日本の自動車産業における労働者のキャリア・パスに関する慣行として一般化されるかについては、もちろん、われわれは十分に慎重でなければならない。同じ会社の中でも事業所が違えば慣行が異なりうることは、小池 (1977) が日本の鉄鋼業の高炉前職場におけるローテーション慣行の存否について示しているデータが雄弁に物語っているし、また、さきに触れたように、A社の最終組み立て職場では、最近の10年間に、労働者の職場内部での計画的移動が、頻度の上でも範囲についても、むしろ減少したと思われるふしがある。このことから推し量る

と、A社のどのプレス職場でも上記のような慣行が成立したかどうかは調べてみなければわからないし、たとえいったん成立したとしても、近年は弱まっている可能性もないとはいえない。しかし他面、H工場がA社のもっとも古くからあった工場であり、したがってまた金型交換所要時間の驚くべき短縮という革新がそこで実現された量産工場でもあるはずだということを考えれば、1982年に同工場のプレス課をリードする地位にあった技能系従業員出身の管理者たちが異口同音に語ったことがらは、かなりの重みを持っていると考えるべきであろう。そして、第2章で述べたように、彼らが強調したのは、「型保全の経験を積んでいなければ、プレス加工ラインでトラブルが発生したさいに、原因を敏速に検出し、適切な処方箋を書くことがむつかしい」ということであった。

近年アメリカの日系工場で導入されたアメリカ在来の労働組織に対する変革をもってしても、まだアメリカにある自動車製造業の事業所では可能となっていない、日本国内にある同種の工場においてのみ存在している可能性があることがらは、いま言及したタイプのクロス・トレーニングを受けた従業員が、A社で使われている組織単位の呼び名でいうと「班」のレベルーつまり職場の労働組織の中の最小の組織単位のレベルーにいて、作業チームの一員として働きながら指導的な役割を發揮していることである。アメリカにある日系工場にこれと同じ状態を作り出すことは、保全労働者の賃金水準を下回らないような賃金を受け取る「上級生産従業員」やチーム・リーダーが創出されないかぎり、実現不可能であろう。

そうしたランクを量産ラインの側に創出することが、はたしてアメリカ自動車産業において歴史的に成立してきた諸事情の中で実際に可能であるかどうか、また、たとえ可能であったとしても、費用対効果の観点から見て、それだけの変革を加えてまで、チーム・リーダー以下のレベルにそうしたクロス・トレーニングを受けた従業員を持つことが必要不可欠のことであるかどうかについては、もっと研究を進めなければ、なんともいえない。

自動車メーカー以外の業種についていうと、1991年に私が訪れた、ある日系自動車メーカーを主要供給先としている日系の部品サプライヤー（シート・フレーム、エンジン部品、および自動トランスミッション部品の製造に従事）の上級管理者は、「型保全を経験することは、プレス加工ラインでの管理的な技能を身につける上での、重要かつ必要なステップである」ということを私の質問に対



する回答として明言した。ちなみに、このサプライヤーの母体である日本企業の主要供給先は、第2章で観察の対象としたA社ではないし、このサプライヤーのアメリカでの主要供給先も、A社の現地工場ではない。このことから推して、この上級管理者が述べた考え方は、A社やA社を主要供給先とするサプライヤーだけでなく、日本の自動車関連の製造業で、かなり広い範囲に共有されている考え方であることが推察される。但し、残念ながら、このサプライヤーの現地工場の内部で、型保全とプレス加工ラインとの境界を越えるようなキャリア・パスが具体的にどのように作られ、どのようにして可能となっているかは、時間的制約のため、調べることができなかった。<sup>19)</sup>

#### 4. アメリカ在来の自動車メーカー内部での雇用関係変革の追求

日系工場は、たとえばアメリカ在来の自動車メーカーとのなんらかの提携関係の下で、そのメーカーが前にそこで操業していた工場建屋ないし工場跡地を利用して生産を開始した場合でも、会社そのものは新しく設立して事業を始めたから、職務分類や職場組織のあり方に関して、当初から、かなりの程度、新しい試みを導入することができた。これに対して、アメリカ在来の自動車メーカーの場合には、雇用関係を変革しようとする試みは、はるかに大きな努力を要するものとなった。いうまでもなく、現存する組織の中のさまざまなポジションに、現に人びとが就けられているのであるから、職務・賃金の構造を変えようとするれば、相対的に利益を受ける人が出る一方で、相対的に損失をこうむる人が出てくるし、経営者側と組合の力関係に及ぶ影響についても、双方が思案をめぐらさざるをえないこととなる。こうした利害関係の複雑な調整を伴うため、変革の追求は長期にわたり、かつ試行錯誤をも伴いつつ進められるほかはなく、それだけに、ジャーナリズムや学者の間で注目を集めてきた度合も、日系工場に比べて小さいように思われる。だが、アメリカ在来の自動車メーカー内部の雇用関係のあり方が、いまも1970年代初頭と同じ状態にとどまっていると考えるならば、それは大きな誤りである。

カッツ Katz (1985) は、1948年から1979年にいたる期間、アメリカ自動車産業における労使関係を規定していた枠組みの基本的性格を「職務統制型

組合主義 (job control unionism) 」と把握した上で、1979年以降、この性格を変革しようとするどのような試みが、どのような広がりをもって行われてきているかを詳細に分析している。彼が提供している分析を基礎に置き、私自身が1986年と1991年に渡米したさいに、アメリカ在来の自動車メーカーの本社と事業所で収集した若干の材料を加えると、この章の主題に関連するどのような変化が、アメリカ在来の自動車メーカーの内部で進行しているかを大づかみに展望できる。この大づかみな展望を第4節では述べることにしたい。

### 従業員関与 (E I) の運動の展開

アメリカ在来の自動車メーカーに共通するのは、雇用関係の従来のあるあり方を変革しようとする努力が、会社側とUAWとがある時点で合意書を取り交わし、「労働生活の質の向上 (Quality of Working Life: 略してQWL)」、または「従業員の関与 (Employee Involvement: 略してE I)」とよばれる運動を、両者の共同事業として各社の内部で展開するところから始まっていることである。これは、それまでの何十年かの歴史的経緯の結果として、これらの会社の労使関係が極度に敵対的なものとなり、強い相互不信の状態に陥っていたので、会社側から見れば品質と生産性が、また組合側から見れば雇用の安定性が確保できない結果となり、まず、この状態—ゲーム理論の用語でいえば「囚人のジレンマ」の状態—から抜け出すことに最大の優先順位を与えなければならないという認識において、両者が一致したためである。厳密に言えば、ほぼ同じ運動がGMではQWLという名の下に1973年から、1972年のローズタウン工場でのストライキを直接の契機として始まり、フォード社ではE Iとよばれて1979年から、この年にアメリカ自動車メーカーを襲った深刻な不況を直接の契機として始まったのであるが、便宜上、これからさき、どちらもE Iとよぶことにする。

E Iが直接にめざしたのは、労働者が一方的に命令を受けるだけで、建設的な提案を期待されず、また人格的尊重も受けず、あたかも頭脳のない機械や、互換的な部品のように扱われてきた従来職場のあり方を変えることであった。それは、(1) 監督者の態度を変えること、(2) 問題解決のために管理者や技術者だけでなく労働者も入ったチームを作り活動させること、(3) 家庭に問題を抱えていたり、教育を受けたいという願望を抱いていたりする個々の労働者の要求

に与えられるようアドバイザーを置き、非識字者に対しては読み書きを教えるコースを設け、高等学校卒業のディプロマや学士号がほしい労働者には、それを可能ならしめるようなプログラムを設けること、といったさまざまな内容から成り立っていたが、いずれも事業所別に労使双方の代表者からなる共同運営委員会（joint steering committee）を設け、会社は予算を出す、企画運営は共同運営委員会に任せるというやり方で運営されてきた。<sup>20)</sup>

この章で私が焦点に置いてきた職務構造や、職務構造に沿って従業員を動かすさいのルールの問題は、会社と組合の間の交渉に委ねられるべき事項とされ、したがって手続き的には、E I と別の領域に属する事項とされた。E I は、直接にはこれらの問題を扱わず、ウィリアムソン Williamson (1975) が使ったことばでいえば「雰囲気 (atmosphere)」、クレプス Kreps (1990) が使ったことばでいえば「企業文化 (corporate culture)」を変えることを通じて、管理者側とブルーカラー労働者との間の関係を敵対的なものから協力的なものに変えることを狙いとしたのである。

カッツの伝えるところによれば、職務構造や、職務構造に沿って従業員を動かすさいのルールに手をつけないうちでも、たとえば労働者と監督者との関係のあり方の改善に焦点を置くことによって、GMのタリータウン・プラントなど、いくつかの事業所では、1970年代の半ばに、欠勤率や苦情申し立て率が大幅に下がり、労働者の態度の改善が見られた。

また1991年に私がアメリカのビッグスリーの一つであるY社の本社で労使関係担当の管理者と面接して聞いたところでは、同社ではE I が管理者やホワイトカラーの従業員をも参加させる形で広がり、その一つのめざましい成果は、異なった職能部門——たとえば、製造、品質管理、会計、および購買——に属するメンバーからなるチームがいろいろな領域に作られ、問題解決に活躍するようになったことである。もちろん、この種の「チーム」——つまり日系工場に作られた日本のA社で「班」とよばれているものに対応する職場の作業単位としての「チーム」とは違った意味を持つチーム——は、ブルーカラー従業員もメンバーに含めて工場の作業現場で問題解決に当たる形のものも作られている。私は、この面接のあと、同社のWプラントに移動して、その事業所におけるE I 共同運営委員会の組合側代表に面接し、かつ工場を案内してもらったが、そのとき、そうし

たチームの活動成果の例として、工場の中の一つの作業領域に、改善前の治具と、チームによる改善後の治具の両方が展示されているのを見た。この意味でのチームは、職務構造と従業員を職務構造に沿って動かすさいのルールとを変えないままでも導入が可能であることに注意したい。いま見た例が語っていることは、青木 Aoki (1988) のいう水平的コーディネーションのうち、ある種のもは、この意味でのチームを導入することによって実施に移すことが可能だということである。

### 作業チーム導入の実験

しかしながら、カツの著作のもっとも興味深い点は、E I の根本精神に沿って、いかにすれば労働者が労働それ自体に意義を見いだせるような状態を作り出すことができるかという問題を追求して行けば、ほとんど必然的に作業組織の再編成という課題に突き当たることとなり、かつ、いったんこの課題に取り組めば、伝統的な職務構造の再編成にも着手せざるをえなくなること——つまりE I と伝統的な職務構造の変革の問題とは、本来、切り離しがたいものであること——を、実例を通じて語っているところにある。

カツは、その著作 Katz (1985) の 88 ページから 104 ページにかけて、主としてGMの種々の事業所で行われた「作業チーム (operating team)」導入の実験について記述している。この作業チームは、二つ上のパラグラフで見たチームとは異なり、主として量産ラインにおいて、同一作業領域を構成する「生産ラインの諸業務」に従事する労働者たちが、10人ないし15人を1単位として構成するものである。このチームの中では、伝統的に存在してきたもろもろの職務名称の区別は廃止され、職務名称は一つに統合されてしまう。そして、各チームは、時間給でなくサラリーを受け取る身分（したがってまた非組合員）であるチーム・リーダーの指導の下に置かれる。つまり、この例でのチーム・リーダーは、日系工場に導入されたような、日本のA社における班長に対応する職位ではなく、むしろ従来のアメリカの工場での Supervisor (つまり小池のいう職長) が名を変えたもので、日本のA社の職位のシステムでは組長の方に近い。

いま、GMで実験されてきた作業チームにおいては「職務名称は一つに統合されてしまう」と書いたが、非常に興味深いのは、これが現在の日系工場で見られ

るような単一の賃率を持つ「生産従業員」という職務名称への統合、つまり完全なフラット化を必ずしも意味していないことである。各チームが担当する作業領域には、アメリカの自動車工場の伝統的な職務分類方式の中で「生産ラインでの業務」とよばれるカテゴリーに属してきたもろもろの職務名称に含まれていた諸任務をとっただけでも、必然的に、難易度を異にする多様な任務がある。さらに、作業チームを作る実験においては、青木のいう「統合的スキル」の陶冶を図ることも追求されているため、「生産ラインでの業務」に属する職務名称が含んでいた諸任務のほかに、「生産ライン外の業務」に属する職務名称である「検査工」、「資材運搬工」、「掃除人(janitor)」などの担当とされてきた任務も、チーム・メンバーが担当すべき任務の中に含まれることとなった。チーム・メンバーたちは、自分たちのチームが担当する作業領域に属するこれら多様な任務を、段階を追って一つ一つ習得して行くことを奨励される。この逐次的な習得を促進するためのインセンティブとして、「知識給方式(pay-for-knowledge reward scheme)」という報酬形態が導入された。これは、任務を習得している度合に応じて6個の異なった賃金水準を設け、労働者がこの階梯を一段ずつ上昇して行けるようにするシステムで、カツがその著作の93ページに記述している例では、一段上がるごとに時間当たり基本賃率が15セントずつ上がる。

要するに、カツがここで観察している事業所における「作業チーム」導入の実験では、作業チームが設けられた領域に関するかぎり、従来の職務分類方式で「熟練工の職種」に属していなかったもろもろの職務名称の範囲においてはあがるが、職務名称を一つに統合した上で、以前のもろもろの職務名称がカバーしていた諸任務を横断する形で「ランクの階梯」が導入されたのである。但し実験段階であるため、作業チームに加入するかしないかは、さしあたり個々の従業員が任意に選択するという条件で、組合がこの方式の導入を受け入れた。個々の作業チームが担当している領域の中に存在している諸任務への各従業員の割当は、チーム・リーダーの指導の下に、チーム・メンバーが合議によって決めることとなっている。

#### 作業チームの導入がもたらしうる前進

カツは、この構造変革がもたらすいくつかの前進を列挙している。第1は、

チームの会議が品質サークルとして機能するようになり、各メンバーが従来よりも積極的に問題解決に寄与しようとする気持ちと能力とを持つようになることである。第2に、チームの会議は、そのチームが担当している作業領域で発生する費用と収入の定期的な検討も行う。第3に、任務のローテーションや、職能的割当の方式も、いろいろと試してみることができる。第4に、従来はもっぱら管理者側の機能に属することがらとされていたことについても、情報を得た上で改善を検討することが可能となった。たとえば、作業チームが部品サプライヤーや生産技術部のスタッフとコンタクトした上で、担当作業領域のレイアウト改善を図るといようなことも可能となった。第5に、労働者の動機づけが高まり、品質管理水準も高くなり、かつ労働者間のコーディネーションがより大きくなることによって、原価低減がもたらされる。第6に、労働者が多様な任務をこなせることと、前任順位にもとづく「下方の職務への押し退け (bumping)」というように硬直的なルールにとらわれずにすむため、需要や技術の変動、あるいは欠勤者の発生といった事態に対して、作業割当を変えて対応するのが、従来より、ずっと容易になる。

### 作業チームの普及に対する抵抗とその源泉

このように長所を列挙すると良いことづくめのようなのだが、このシステムが一挙に普及しない理由は、どこにあるだろうか。カッツは、その点にも照明を加えている。第1に、作業チームに加わる労働者のうち、比較的若い労働者は、従来のシステムなら前任順位にさえぎられてアクセスできなかった種類の仕事に、チームの会議における同意さえ得られれば就けるようになり、比較的早くから賃率の上昇を享受する可能性も出てくる。したがって、かれらは、このシステムを、より強く支持する立場に立つ。これに反して、古参の労働者は、従来のシステムの下では前任順位によって守られていた有利な地位を失う可能性が出てくる。だから、かれらは、相対的に、このシステムに対し抵抗感を示す立場に立つ。第2に、いっそう深刻な抵抗は、「熟練工の職種」に属する労働者たちから出てくる。作業チームと知識給の導入によって、かれらがいままで「熟練工の職種」に属さない労働者に対して持っていた特権的な地位が失われることを怖れるからである。「熟練工の職種」に属していなかった労働者にとっては、上記の古参の労働者が

感じる抵抗感はあるものの、全体として見れば、仕事能力の上での多能性 (versatility) が増し、また意思決定過程への発言力が増すので、チーム・システムの導入によって得るものが大きい。しかし、「熟練工の職種」に属していた労働者の方は、いままで厳格なクラフト間の線引きに依拠することによって交渉力を強め、また自分が属するクラフトへの一体感を保っていたので、チーム・システムの導入によって得るものより、むしろ失うものの方が大きくなることを怖れるのである。

### アメリカに見る二つのシステムと日本国内のシステムとの三者間比較

1991年に私がY社の本社で労使関係担当の管理者と面接したさいに得た情報も、カッツが与えている分析を、ほぼ全体として支持するものであった。すなわち、1991年現在、同社では、上に描写されたものと同じような作業グループ制、職務名称の単一化、および獲得した技能水準によって段階的に上昇する賃率からなる職場組織の導入の実験が、会社とUAWの合意という枠組みの中で、かつ「熟練工の職種」に属さない労働者の範囲を主な対象として進められつつあるが、進展の度合は事業所によって、まちまちである。そして、この実験は、「熟練工の職種」に属さない労働者の中では比較的抵抗が少ないが、「熟練工の職種」に属する労働者の方は抵抗感を示している。<sup>19)</sup>

アメリカ在来の自動車メーカー内部で追求されてきた雇用関係変革のための上記のような試みを、さきに見た日系工場に導入された雇用関係、および日本の工場に成立している雇用関係と比べると、次の4項目からなる結論が導かれる。

[1] 「生産ラインの業務」の方についていうと、日系工場の方は職務名称を単一化し、チームの概念を導入したのに対して、アメリカ在来の自動車メーカー内部の事業所のうち「作業チーム」の試みを導入したところでは、職務名称をいったん単一化した上で、その中に技能到達水準を反映する複数のランクと賃金水準を導入した。これは、一面では、もともと賃金水準の異なる複数の職務名称が存在するという初期状態から出発したため必要になった措置であるが、他面では、日系工場では今後、企業としての成熟が進むにつれて日程に上るであろうことを、アメリカ在来の自動車メーカーの方が一足先

に追求していると考えられることも可能である。

[ 2 ] 職場の小集団を準自律的に運営するという面では、どちらかといえば、アメリカ在来の自動車メーカーの方が、「作業チーム」に、日系工場の「チーム」や日本の国内にある工場の組ないし班に与えられているよりも大きな自律性を許容する実験を、いろいろと試みてきたように思われる。しかし、そのことの楯の半面として、アメリカ在来のメーカーでの「作業チーム」の実験においては、チームのメンバーを下位のランクから上位のランクへ上げて行く基準やテンポについて、チームとチームの間にばらつきが生じる可能性を、第2章で見たような工場工務部人事課が介在する系統的な定期昇進制度がすでに確立している日本の自動車メーカー内部の工場に比べて、より大きくかかえていると思われる。もし、この推察が正しいとすれば、一つのチームの内部という範囲を越えて、複数のチームの間で従業員を移動させるような、より広い範囲にわたる一かつまた、より長期的な観点に立った一キャリア・パスを作ろうとする場合には、それだけ複雑性の大きい調整の問題を伴うことになると予想される。

[ 3 ] 「作業チーム」を、「生産ラインの業務」に従事する労働者だけでなく、「熟練工の職種」に属する労働者に対しても導入した事業所の事例もあることを、カッツは、その著作 Katz (1985) の92ページで報告している。但し、その場合にも、事業所に存在する「熟練工の職種」の数を単一にまとめるようなことはできなかった。典型的な例では、7ないし10個の異なった職種（職務名称）が残った。この点では、日系工場の方が、このカテゴリーに属する職務名称を1ないし2個に減らしてしまったので、はるかにドラスタチックな変化を導入したといえる。

[ 4 ] しかし、その日系工場にしても、アメリカ在来の工場から見れば非常にラジカルな構造上の変化が実現しているという観点から見て、なお日本国内の工場には及ばない部分がある。それは、日本国内の工場では、「熟練工の職種」とそれ以外の職種とを分断することなく、全従業員を横断する形でラ



ランクが形成されていることである。しかも、高等学校を新たに卒業して「技能系」の従業員として入社した従業員は、保全部門に配置されようが、量産ラインに配置されようが、ひとしく最下端のランクに就けられるところから出発し、同じルールの下でランクの階梯を上がって行く。このような組織構造と昇進システムがあるために、日本の工場では、型保全の仕事を経験した従業員が、班長ないしそれ以下のランクで――つまり量産ラインにおける実際の作業に参加するようなポジションの保持者として――量産ラインの側に移動するようなタイプのキャリア・パスが、成立可能だったのである。

## 5. 第 I 部の結び

### 人的資源管理という用語の普及の基礎にある認識の変化

1992年から93年にかけて、日本では、いわゆるバブルの崩壊の波及効果が種々の業種で顕在化し、多くの企業が減益や赤字という事態に直面している。これとともに、一般向けのメディアの上で、「日本型経営が限界にきた」とか、「終身雇用と年功システムは、もはや維持できない」という種類のメッセージを主要内容とする論説が、さかんに繰り返されるようになった。だが、そういった紋切り型のメッセージをいくら繰り返しても、日本企業のこれからの経営にとって有効な指針は出てこないであろう。むしろ、次のような諸問題こそ、深く問われるべきものである。

- (1) そもそも、そういった論説の筆者たちは、日本型経営ということばによって何を意味し、終身雇用と年功システムということばによって何を意味しているのか。
- (2) 日本の企業が作り出してきたシステムの中に、日本以外の国の企業にとっても、また日本企業自身にとっても、これからの経営を展開する上で、これまでにもまして重要視されてしかるべき要素――言い換えれば世界各国の企業のこれからの経営にとって普遍的な価値を持ちうるような要素――は、まったくなかったのか。

(3) もし、そのような要素があったとすれば、それは何と何であったのか。

(4) それらは、日本型経営、終身雇用、年功序列などといったキーワードによって正確にとらえられているといえるのか。

(5) もし、日本の企業が、国内で従来運営してきたシステムを改革すべきであるとすれば、何を、どの方向に向けて、変えるべきであるのか。

私には、上記の(2)や(5)のような問題について考える上で、日本型経営、終身雇用、年功序列などといったキーワードが有効な役割を発揮しうるとは思われない。この本は、上記の(3)について考察することを主たる内容としているが、この本を最初から最後まで読んでいただければ明瞭になるように、(4)の問いに対する私自身の答は「ノー」だからである。(2)や(5)のような問題について考えるためには、定型化されたキーワードの底にあるもの、そして、それらキーワードによっては認識の網の目からこぼれ落ちるものを見るように努めることが肝要である。

この節の冒頭に触れた風潮の中で、アメリカの労働市場に関して昨今行われている報道も、企業の再構築(リストラクチャリング)に伴うホワイトカラー従業員の解雇や、工場集約化に伴うブルーカラー従業員の無期限レイオフなどの現象にのみ目を奪われている傾向がある。しかし、アメリカの労働市場の深部に起きているもう一つの変化を見のがすべきではない。それは、近年アメリカで、これまで伝統的に使われてきた「人事管理(personnel management)」――それは主としてホワイトカラー従業員の管理を指して使われてきた――と、「労務管理(labor management)」および「労使関係管理(industrial relations management)」――それは主としてブルーカラー従業員の管理および会社と組合との関係の管理を指して使われてきた――という2組のことばに換わって、「人的資源管理(human-resource management)」という単一のことばが使われるようになってきたという事実には象徴される変化である。

上記の事実は、アメリカの実務と学問の世界で、過去20年の間に一つの根本

的な認識の転換が起こりはじめていることを端的に示している。その認識の転換は、1982年にフォード社の最高経営責任者（CEO）ドナルド・ピーターセンが、あるスピーチで述べた次のことばに反映されている。

「今後もわれわれは、いかにわれわれの財務的諸資源を扱ったかということで成果を測られ続けることは確かであろう。しかし、いまや、それに加えて、いかに適切にわれわれの人的諸資源を扱ったかということでも、成果を測られることになるであろう。」<sup>21)</sup>

これは、経済理論のことばに置き直せば、「労働サービスをスポット的に調達できる財だと考える習性に惰性的にしたがっているかぎり、現代の企業を適切に経営することは、もはや不可能である。」という新たな認識の表明だと解釈できよう。

このような認識の転換を促している契機は、大きく分けて三つあると考えられる。歴史的順序にしたがって挙げると、第1の契機は、命令的な管理と細分化された労働に対してブルーカラー労働者の間で欲求不満が高まっていることが、1970年代初めに、GMのローズタウン工場のストライキなどを通じて、識者の間に重大な問題として感知されるにいたったことである。第2の契機は、1979年にアメリカ自動車産業を襲った深刻な不況と、日本車による競争の脅威の高まりに応じて、アメリカ自動車産業の生誕以来はじめて、世界各国の自動車産業の内部構造を研究しながら、自国のこの産業の根本的な再構築を図ることが必要だということが、関係者の間に認識されるにいたったことである。MITとシガン大学を中心とする二つの国際的な自動車産業研究プロジェクトが、1980年代の初めに、ほとんど同時に発足したことは、この状況を反映している。第3の契機は、こうした研究の延長線上で、「現代の製造業を貫いている基本的な傾向は、単一の製品またはモデルの大量生産と大量販売から、多様な製品のフレキシブルな生産と販売への推移である」という、私が第I部の冒頭で述べた基本認識が、しだいに広く共有されるようになってきていることである。<sup>22)</sup>

現代企業の製品戦略・市場戦略と補完性を持つ技能のタイプ

この三つの契機は、いずれも、次のような認識を強化する方向に作用している。それは、品質と生産性を維持し向上させるには、従業員の積極的な関与が必要であり、そのためには、職場の慣行を変革するとともに、職場組織の再設計に取り組まなければならないという認識である。この認識の中で、従業員の技能を、より「多能的で可変的 (versatile)」なものとする必要があるという意識も、しだいに広く共有されるようになってきている。ミルグロームとロバーツ Milgrom and Roberts (1990) が導入し、最近理論家たちの関心を集めている概念的枠組みを使っていえば、品質を重視する製品戦略ならびに「多様な製品のフレキシブルな生産と販売」を追求するという市場戦略と、より「多能的で可変的」な技能を持つ従業員を育成するという人事方針との間には「補完性 (complementarity)」があることが気づかれるにいたり、そのような人事方針と、職務を統合し職務分類を簡素化する方向を追求するという組織戦略との間にも補完性があることが気づかれるにいたっているのである。

マネジメントの側から見て、より多能的もしくは可変的な技能を持つよう従業員を育成することが必要となるのは、とりわけ、需要と技術の双方に、絶えずダイナミックな変化が起こるような時代が訪れているからにはほかならない。もし、各従業員が固定した狭い範囲の任務しか遂行できないのであれば、需要ないし技術のいずれか一方、もしくは双方に変化が起こるたびに、複雑な手続きにしたがって別の場所にいる従業員をよんで対処させたり、新しい人間を雇用して訓練を始める一方、古くからいる従業員を解雇したりする必要がある。そうした対応の仕方は、高くつくばかりか、時間的にも間に合わないものとなるおそれが大きい。つまり、より多能的で可変的な技能を持った従業員の必要性は、企業活動の遂行に必要な人的資源の調整費用の節減という観点から説明できる。理論史的な展望の中でいえば、コース Coase (1937) が創始した取引費用にもとづく長期雇用契約の説明の枠組みの中に、この本の第1章で私が「企業の内部で付加される技能」という名前を与えた要因を導入するという論理的操作によって、コースの枠組みを、よりダイナミックな枠組みに変換することが、現代の企業——とりわけ組み立て型産業や、それと同型の構造をそなえた産業に属する企業——が必要としているタイプの人的資源管理を基礎づける理論的なカギとなる。この「企業の内部で付加される技能」を構成する諸側面の中で、とりわけ重要な側面を表わ

すものとして、「コンテキスト関連技能」という概念を、私は第I部を通じて使ってきたのである。

### 技能のタイプと組織戦略との補完性に関する詳論：観察からの一般化

上に触れたように、ミルグロームとロバーツ Milgrom and Roberts (1990) は、より多能的で可変的な技能を持つ従業員を育成するという人事方針と、職務を統合し職務分類を簡素化する方向を追求するという組織戦略の間に、補完性があることを指摘している。

自動車産業をはじめとするアメリカ製造業の再生を追求する動きの中で使われるようになってきた「より多能的で可変的な技能」ということばと、この本の第I部で私が使ってきた「企業の中で付加される技能」もしくは「コンテキスト関連技能」ということばは、実体的に見れば、ほぼ同じものを指していることに留意し、かつ第2章と第3章で私が提示した実証的研究の諸結果を基礎に置けば、この補完性に関する認識を、以下の5個の命題に表現されるものとして豊富化することができる。

**命題1** 特定の製品開発や、特定製品についての原価削減など、特定のプロジェクトを進行させるに当り、製品設計、生産技術、原価管理、マーケティング、部品や材料の購買、および製造など、異なった多数の職能的諸部門の間のインターフェースに関する知識を、関係者が、より多く身につけ、その増強された知識にもとづいて、それら諸部門の間の水平的調整を従来よりも改善するという次元の改革は、それら諸部門から抽出された人員から構成される「チーム」を企業組織の中に導入するという措置をとるだけで、かなりの程度、達成できる。

**命題2** 量産加工ラインにおいて、各組織単位に就けられている従業員の全員に対して、より多くの作業ポジションを、より深いレベルの技能で担当できるようになることを目標に置いてOJTを計画的に遂行して行く観点からすれば、まず第1段階として、あまりにも狭く設定された職務名称の区分を撤廃して、柔軟な配置を可能ならしめることが必要である。次に第2段階とし

て、達成された技能水準の違いに対応するような複数のランクを導入し、従業員が受け取る報酬を、彼または彼女が就けられるランクが上がれば上昇するような仕方でランクに対応させることが、インセンティブの観点からすれば、よりリーズナブルである。

**命題 3** 保全部門においても、電気と機械の知識を併せ持つというような意味で、より多能的で可変的な技能を個々の従業員に習得させようとするれば、命題 2 に述べたのと同様の措置が必要となる。

**命題 4** 従業員のキャリア・パスを企業内の複数の組織単位にわたるように設定することが必要となるほどの視野の広さの下に訓練計画を立てるならば、ランクは、最低それだけの組織単位を横断するものとして設定されていなければならない。ランク間の昇進（または降格）の管理も、それだけの組織単位の間には共通性のある基準で行われていなければならない。

**命題 5** とりわけ、もし量産加工ラインと保全部門の両方を経験させることにより、この両部門にわたるクロス・トレーニングを受けているタイプの従業員を作り出そうとすれば、そういう移動を可能ならしめるような属性を持ったランクの階梯を設定する必要が起こる。

#### **労働力の下方調整のメカニズム**

どこの国の企業であれ、長期にわたって操業している種類の企業は、それが操業している期間の中で、いつかは、当該企業が供給しているもろもろの製品・サービスの中の少なくとも一部、最悪の場合は全部について、需要の後退に出会うのが普通である。このような需要後退に直面した場合、企業は当然、供給量を削減するとともに、これに合わせて、当該の企業が雇用してきた労働力の総量の下方調整を行う必要に迫られる。

「企業の内部で付加される技能」があまり重要性を持たないような業種に属する企業の場合には、労働力の下方調整は、単純な解雇という形で行うことができよう。しかし、「企業の内部で付加される技能」を個々の従業員がどれくらい蓄

積しているかが個々の企業の競争力を規定する重要な要因となっていて、しかも、その技能のうち無視しがたい比率を占める部分が企業特殊性を持つような業種に属する企業の場合には、製品需要の後退局面で雇用関係を打ち切り、製品需要の上昇局面で新規雇用を行うようなスポット的雇用関係を採用していたのでは、雇用主側にとっても、被雇用者側にとっても、自分が行った訓練投資が無駄になるという事態が生じる。それゆえ、単純な解雇ではなく、なんらかの系統性を持った労働力の下方調整のメカニズムを案出することが必要になる。

したがって、上のパラグラフで見た二つのタイプのうち後者に属する企業の場合には、職場の労働組織や企業の人的資源管理は、この本の第I部で考察の主軸に置いてきた種類のメカニズム――すなわち、個々の従業員に対して、多少とも長期的な視野の下に、コンテキスト関連技能を系統的に獲得して行くことを可能ならしめるような職能的割当の時間的経路を用意し、かつ、この経路に対応するランクの階梯上の移動をインセンティブとして用意するという内容からなる**長期的訓練投資のためのメカニズム**――に加えて、それと重なり合う形で、**労働力の短期調整を系統的に行うためのメカニズム**を、内部に発展させているはずである。そして、企業内雇用関係の産業間比較も、また国際比較も、この二つのメカニズムを統一的に把握した上で行わなければ、十全な比較とはならないであろう。

第3章の第3節の最初の項――「伝統的な労働組織」と題する項――で述べたように、1970年代初頭までにアメリカ自動車産業で成立した伝統的な企業内雇用関係は、多数の職務名称と多数の「職務の階梯」の並立によって特徴づけられるものであった。第3節の次の項で見たように、この伝統的な企業内雇用関係の構造は、日系工場の発足に当たって日本から派遣されて主導的役割を果たした経営者たちから見て、次の二つの点で、日本の国内工場で成立した企業内雇用関係の構造に比べ、性能の不満足なものであった。第1点は、現存の従業員の絶対数は減らさず、従業員の配置を変更することによって吸収できる程度の需要後退に対処する場合、そのような短期調整の観点からの配置の変更を弾力的に行いにくいこと。第2点は、従業員の配置を長期的・計画的な観点から変えていって訓練投資を行う場合にも、弾力性を欠いていること。

しかし、その反面、アメリカ自動車産業で成立した伝統的な雇用関係は、第3節の最初の項の最後の部分で指摘したように、従業員の配置変更だけによっては

吸収しきれないような大幅な需要後退が生じたとき、大きな紛争を引き起こすおそれなしに現存従業員の削減を行えるという特性を持っている。理論的な用語でいけば、この雇用関係の中に作り出されているシステムは、「雇用の下方調整のさいに労使間および企業内諸部門間の交渉に要する取引費用が、需要後退が従業員の絶対数の削減を要するほどの大きさになる範囲においては、他のシステムに比べて小さくすむ」という特性を持っているのである。

このシステムは、関係部門の従業員を前任順位の逆順で解雇して行き、需要が回復して雇用を再び増加させることが必要になる場合には、前任順位にしたがって再雇用するという条件の下で行われる点で、スポット的雇用契約と趣きを異にしており、成立を推進した歴史的駆動力は活動的なメンバーの指名解雇を防ごうとする組合側の要求にあったにせよ、機能的に見れば、ブルーカラー従業員の中で相対的に経験の長い者を、できるだけ職場に温存することを通じて、ある程度まで、「企業の内部で付加された技能」の保持者を企業内にとどめておく経済的効果を持っている。

雇用主側から見れば、査定にもとづく内部選抜を導入できた方が、より優秀な技能を持つと判定される者を相対的に速く昇進させようという点では望ましかったろうが、この点でのメリットを犠牲にし、組合員の範囲にある従業員については前任順位による優先順位づけを多くの事項について許容することを代償として、解雇のさいの取引費用を小さくする方を選択してきたわけである。

第4節で見たようなアメリカ自動車メーカー内部での雇用関係変革の試みが今後進展していったとしても、前任順位の逆順によるレイオフのルールが保存されている限りにおいて、伝統的な雇用関係が持っていた上記の特性は保存されるであろう。

これに対して、日本では、第2次大戦の直後から1950年代半ばにいたるまでの期間に、現存の従業員の解雇が生活権の侵害とみなされ、極力回避されるべきものと考えられる社会的風土が成立した。他面、これと同じ時期に、一方では第2次大戦後の社会変革の中で、職員と工員の間に従来存在していた身分的区別を撤廃する運動が進められたことの結果として、また他方では左翼が主導する労働運動が敗北していったことの結果として、アメリカとは異なり、ブルーカラー従業員も月給を受け取る社員となり、ホワイトカラー従業員と統合された人事管



理制度の下に置かれるようになるとともに、査定の下に置かれるようになった。

この二つの理由から、日本では、組合員の範囲にある従業員の解雇が、アメリカよりも、はるかに大きな取引費用を必要とすることになった。その反面、従業員の解雇を行わないでなんとか切り抜けられる程度の製品需要の後退に対しては、第2章の第5節でA社について見たような従業員の配置転換または応援派遣によって対処する慣行が発達した。

内部に多数の異なった製品ラインを持つ大企業の場合には、製品需要の後退がそれらのラインの一部にのみ起こっている限り、こうした配置転換や応援により、ある程度までは外的ショックを吸収できる。しかし、製品需要の後退がもっと広い範囲にわたり、また長期にわたれば、日本の企業も、当然のことながら、労働力の削減の必要に迫られる。さらに、それほど多くの製品ラインをもともと持っていない、相対的に規模の小さい企業の場合は、応援によって吸収できる余地が初めから少ないので、大企業に比べ、正規の従業員の数を増やすのには概して慎重であり、期間従業員をバッファーとして雇用している率が高い。

こうして、雇用の下方調整のコストまで視野のうちに含めれば、アメリカで成立したようなレイオフのシステムは、少なくとも雇用者側にとっては、無視できない魅力を持つものであろう。「終身雇用が限界にきた」という、いま一般向けのメディアの上で流行となっているコメントは、「低成長率しか期待できない局面に入った以上、日本の企業は従来よりもルーティン的に労働力の調整を行えるようなシステムを用意すべきだ」という提言を含んでいると思われるが、現在の局面ではホワイトカラー従業員が主に念頭に置かれているようだから、アメリカのブルーカラー従業員に対するレイオフのシステムは、お手本にならないわけであり、上記の提言が具体的にどのようなシステムを意味するものであるかは、別途検討しなければならない。

しかしながら、この本の第I部で行ってきた分析が照らし出していることからは、日本の企業であれ、他の国の企業であれ、現代の顧客の要求と嗜好に的確に応えようとするならば、従業員の中の少なくとも基幹的な部分は、企業の中で系統的な訓練を受けることによって技能を蓄積しているような人材でなければならず、かつ、そのような技能の蓄積を促すため、企業は、系統的なキャリア・パスと昇進のシステムを用意しなければならないということである。それを怠る企業

は、たとえこれからの世界では低成長率時代が続くという予想が本当になるとしても、その時代の平均的な成長率を実現することすら困難になるであろう。

### 若干の注意点

私は、この第I部を次のように書き起こした。すなわち、「現在の時点で展望すると、製造業は、基本的なトレンドとして、単一の製品やモデルの大量生産と大量販売から、顧客の要求と嗜好への、もっと肌理の細かい対応を可能ならしめるようなシステムを、個々の企業が構築することを必要とする方向への推移を辿っているように思われる。」と。そして、それに続く本文の中では、随所で、この、いま企業が構築して行くことを迫られているシステムのことを、「多様な製品やモデルのフレキシブルな生産と販売のシステム」と表現した。

読者の中には、おそらく、基本的トレンドをこのようにとらえることに疑問を感じる向きもあろう。この一、二年、日本では、多くの業界で、それまでの十年余りのうちに急激に増加したモデルの数や、部品種類の数を整理し削減する動きが進んでいるからである。しかし、この本の最後から二つ目の章でもっと厳密に示すように、「多様な製品のフレキシブルな生産と販売」ということばは、単なるフル・ライン政策と同義語ではない。モデルの数や部品種類の数が増殖は、もともとアメリカの自動車産業で始まったことであるが、単にこれらの数を増やすという政策を一方向的に追求すると、ある臨界点までくれば、当然、当該の自動車メーカーが構築している生産と販売のシステムのフレキシビリティを増したいという要求と矛盾することとなり、モデルの種類の数や部品種類の数を見直しと削減の動きが始まる。これは、1980年代以降、つとにアメリカの自動車メーカーが直面してきた問題である。現在の日本でモデルの数や部品種類の数が見直され、削減される局面を迎えているからといって、フォード社の「Tモデル」やフォルクスワーゲン社のビートルといった一つだけのモデルが社会の広範な部分の需要を満たしえた時代に逆戻りすると考えるとすれば、それは過剰反応であろう。

現に、自動車不況が伝えられる中で、アメリカでも日本でも、ここ一、二年、レクリエーショナル・ビークル (recreational vehicle: 通常RVと略される) 市場では、需要の大きな伸びが見られる。ところで、カッツが前記の著作 Katz (1985) の最後の章で鋭く洞察しているように、レクリエーショナル・ビークル

やスポーツ・カーなど、特殊な市場ニッチに目標をしばりこんで高付加価値の製品を出す戦略を企業がとれば、その企業は、いっそう敏速に需要の変動に適應する能力を持つことを要求され、それは、さらに、一つの任務から他の任務に容易に移りうる能力を幅広い訓練にもとづいて身につけている労働者を、その企業が内部の人的資源として持っていることを要求する。また、このカッツの指摘に加えて、私は次の点にも、注意を促しておきたい。それは、そもそも、小型トラックや大型乗用車のシャシーを作るのに用いられるフレームを生産する設備と技術とを従来から保有していなければ一ちなみに、われわれが第2章で見たA社H工場プレス課を特徴づけているのは、まさに、この設備と技術である一、レクリエーション・ビークルが流行しはじめたからといって、にわかには、その製造一とりわけレクリエーション・ビークルと総称されるものの中でも、ピックアップ・トラックやオフロード・カーの製造一に参入することは、できないということである。

また私は、第3章の第3節の中の「チーム組織の導入と作業ポジション間のローテーション」と題する項の中で、次のように書いた。すなわち、1990-91年頃にいたるまで、日本の国内の自動車工場では、一つのラインを流れる車のバリエーションの数は、非常な勢いで増大していき、コンベアのスピードに追従しながら個々の車に適合する部品タイプを誤りなく選びだし組み付けることが、しだいに困難さを増した。したがって、近年A社のT工場で私が行った聞き取りによれば、最終組み立てラインでは、従業員を異なった作業ポジション間に計画的に移動させる度合をむしろ減らし、同一作業ポジションまたは同一作業領域への専門化を増す方向で適應が図られたように思われる、と。読者の中には、おそらく、この箇所を目をとめ、「多様な製品やモデルのフレキシブルな生産への推移が進むほど、コンテキスト関連技能をより多く蓄積した従業員が求められるようになる」という第I部の基調音に対する不協和音が、その箇所で発せられているのではないかと感じた人もあろう。

この最終組み立てラインで働いている従業員と、「Tモデル」の最終組み立てラインで働いていた従業員との間にある非常に大きな違いは、後者には、ほとんど判断が要求されなかったのに対して、前者は、流れてくる車の1台1台について、取り付けるべき部品がどれであるかを、多くの候補の中から敏速に、誤りな

く判断しなければならぬところにある。

もっとも、このような判断責任が課されているということは、その任務が苦痛を伴わないことを、必ずしも意味しない。日本の自動車メーカー自身、ほぼ1990年頃に、自動車メーカー内部にある種々の職場の中で、最終組み立てラインは、従業員にとって、とりわけ不満の大きいものと感じられるようになっていくというところを感知し、その解決に本格的に乗り出すことを課題として認知するにいたった。最近建設された最終組み立てラインでは、こうした不満を少なくするための様々な工夫が試みられている。こうした工夫と、キャリア・パスの設定とがどのように組み合わされて行くかは、今後研究されるべき興味深い課題である。

1979-80年がアメリカ製造業にとって再構築の長い歩みのための出発点であったように、1990年から現在にいたる期間は、日本の製造業の新たな脱皮のための出発点の意味を持っていたことが、やがて明らかになるであろう。アメリカと日本の製造業の将来の姿がどのようなものになるにしても、そこで生命力を持っている企業の人的資源管理は、さきに引用したドナルド・ピーターセンの文にこめられている精神から大きく離れたものとなっていることはないであろう。<sup>23)</sup>

### 第3章の脚注

1) アメリカの自動車産業では、第3節の最初の「伝統的な労働組織」と題する項で述べるように、プレス工場は、車両組み立て工場とは別の場所に、複数の車両組み立て工場に対する供給源として、大物プレス部品を集中生産する目的で作られるのが標準的慣行となってきた。そのような慣行が成立する基礎にあったのは、自動車製造に要する諸工程の中で、プレス加工工程が、もっとも顕著に規模の経済性を発揮する特性を持つ工程であるという認識であった。この特性を生かすため、上記のようなプレス工場では、いったん特定の金型をプレスに装着したら、何十時間も連続して同一の部品を打ち出し続けるのが普通であり、また金型交換には10時間程度かかるのが常識であった。こうしたアメリカで長い間常識となってきた操業の仕方から見れば、第2章でA社H工場のプレス職場について見たように、1日に4回ないし10回、最大では20回もの金型交換を行うというような操業の仕方が案出されたことは、驚くべき転換であった。(ちなみに、第2章で見たプレス職場で金型交換に要する時間は、1982年において、大部分のプレス機械については3ないし5分、もっとも速いものは15秒、もっとも大型のプレス機械では15分であった。)したがって、従来の操業の仕方の下では、アメリカのプレス工場では当然、プレス加工ラインの職長と型段取り部門の職長の間には、A社H工場のプレス職場で要求されているほどの緊密な連携は要求されていなかったであろう。但し、私が1986年にアメリカ在来の自動車メーカーのいくつかの工場を訪問したとき、プレス工場では、A社に負けない敏速な金型交換を実現しようとして、非常な努力が傾注されていた。したがって、今後は、より肌理の細かい連携を実現することが、職長たちの技能として要求される気運にあるといえよう。

2) 「日本は多能工、アメリカは単能工」という差異を強調している著作の中に、Monden (1983: Chap. 8) および門田 (1991: 11章) がある。門田がこれらの章で与えている記述は、一方において、鈴木雄三氏のレポートに依拠しつつトヨタの堤工場の中の機械加工職場で1979年に実施された持ち場間のローテーション、それを可能ならしめた訓練計画、およびローテーションによって達成さ

れた諸効果を示し、他方において、これと対比させながら、田中博秀氏が1978年に報告しているキャタピラー・トラクター社における観察結果を示している点で、根拠を示さずにそうした差異を強調している多くの言説とは異なり、われわれの研究を深めるための手がかりを与えている。門田がここで記述しているトヨタにおける持ち場間のローテーションは、一つの組の中で、必要に応じて日々行われる種類のものであり、組のすべての構成員に対してそれを可能ならしめる訓練には、もう少し長期的な計画を要するが、それにしても、たとえば3年といった比較的短い時間的視野の中で行われるものである。私が第3章の3と4の二つの節で示すように、この種類のローテーションあるいは多能工化であれば、北米の日系工場でも、また北米在来のメーカーの工場でも、最近では実施されるようになってきている。日本で発展してきた労働者のキャリアのもっと興味深い側面は、私が第2章で採用したような方法にしたがい、個々の従業員について、彼または彼女が採用されてから15年以上にわたる期間を対象にとり、組間の移動を含む移動の軌跡を描き出したとき、はじめて照らし出すことができる。1990年代の初頭で見ることかぎり、日本で作り出された慣行の中の、国際的に見て真に特徴的な要素は、この部面にあると私は考えている。

3) 日本のA社における聞き取りのさいに、「班長になると、従来に比べて格段にいろいろな作業ポジションに入って、それを経験する機会が増え、したがって多くの作業ポジションに関する技能が身につく。」という発言を聞いた。この発言から類推すれば、アメリカのリリーフマンの場合にも、必ずしも自分が属する組織単位の中のすべての作業ポジションをそれまでに経験してきていなくても、ある時点で前任順位にもとづいてリリーフマンの職務につけば、まさに、その職掌から多くの作業ポジションを臨時に担当しなければならない機会が増え、そのことを通じて多くの作業ポジションに関する技能が身につくという面があったかもしれない。

4) 小池(1981), 28-35ページ; Koike(1988), 221-222ページ; 小池(1989), 321ページ; 小池(1991), 182ページを参照せよ。

5) たとえば、Itoh (1991) は、自分の論文の主な寄与をなす部分に入るに先立ち、日本における人的資源管理に関する従来の諸研究が提供している若干の「定型化された諸事実」を簡単に要約しているが、そのうち"Fact 3"としてまとめられている命題の中の(b)の部分は、「日本における昇進パターンは、おそい選抜方式である。大多数の従業員は、自分が属するコーホートから、10ないし15年の間は決定的な差をつけられない。この期間の経過後に、少数の者のみが選抜されて、より上位にある管理者の諸職位に上げられて行くことになる。」と書かれている。この部分だけを読めば、読者は、それを、ホワイトカラー従業員にもブルーカラー従業員にも等しく当てはまる事実として受け取るであろう。ただ、Itoh (1991) は、"Fact 3"と題する要約を与えたあと、それをサポートする実証的データがどれほどあるかに関する吟味も慎重に行っている。「残念なことに、系統的な証拠はあまり得られていない。」という文で始まるこの吟味作業の部分で挙げられているローゼンバウム、フォーブス、花田等による既存の諸著作を検討すれば、それらは概して大学を卒業した従業員を対象にしたものだということがわかるだろう。なお、これら著作の性格については、小池(1993)が詳細な吟味を与えている。

6) 私の指導の下で行った修士論文作成のための研究において、馬駿(1994)は、電機工業に属する大手メーカーS社の本社人事部とI製作所の中の一つの職場を対象として、私が第2章でA社に関する結果を示した調査において導入した方法による聞き取り調査を行ったが、この研究の過程で、彼は、「1966年3月に高校を卒業して同年4月にブルーカラー従業員としてS社I製作所に採用され、その後も継続して勤務してきた従業員23名」から構成される一つのコーホートについて、採用時点から1993年3月にいたる27年間の人事データにアクセスすることができ、これを利用してツリー分析を行うことができた。その結果は、馬駿(1994)の第3章第2節に示されている。

7) このパラグラフで言及した二つの工場別協定のうち、1970年にX社Jプラントで結ばれたものは、小池の好意により借覧できたものである。

8) たとえば、私が1986年に訪れたX社Tプラントは、当時2直で生産しており、従業員数は4,500人であったが、このプラントの歴史を見ると、1982年9月に製品需要の不振のため、それまで2直で操業していたのが1直操業に移行し、2,000人を超える従業員がレイオフされた。2直による生産が再開されたのは1985年4月であり、このとき、約2,000人の雇用が行われた。全従業員の半数近い人数の解雇が一時的な再雇用が行われるさいには優先権を持つという条件がついているにせよ一時的な紛争を招くことなく遂行されるということは、第2次大戦後の日本では考えられないことである。

9) より細かくいえば、「保全従業員」に該当するカテゴリーが、さらに、「一般保全工」と「型・工具工」に分かれていて、全体として三つの職務区分があると考えられる事例もある。たとえば、1985年の労使間協定の段階におけるNUMMI—カリフォルニア州フリーモントにGMとトヨタの合弁企業としてできた自動車生産企業—が、これに該当する。なお、鈴木(1991)の138ページには、アメリカ会計検査院の調査を典拠とする在米各自動車メーカーの職務区分の数が第3.2表として掲げられていて参考になるが、アメリカ会計検査院の調査にもとづくこのデータは、日系工場が導入した「チーム・リーダー」を一つの職務区分として挙げている場合もあれば、挙げていない場合もあり、その点で一貫性が不足している。

10) ある日系工場では、職長に該当する職位のことをProduction Coordinator とよんでいる。1991年に私はこの日系工場で、その設立以来、人的資源管理業務に携わってきた日本人上級管理者—面接当時 Vice President [直訳すれば副社長であるが、アメリカの会社における語感では部長に近い] の職位を占めていた—に面接したが、この人の言によれば、「職長を表わすことばとして北米で伝統的に使われてきた Supervisor ということばだけは、背広を着てネクタイを締めて労働者を指図し監督する存在というイメージを伴うので、どうしても避けたかった。」ということである。

11) 香川・石田(1990)は、36—37ページで、UAWが組合を組織してい



るある日系工場におけるチーム・リーダーへの昇進手続きを記述している。彼らの記述によると、この企業では、応募者の面接は先任順位の高い者から順に行われることになっていて、面接順に昇進の可否を決定して行くので先任順位の高い者は有利だということであるが、先任順位だけで自動的に決まるのではなく、応募者といっしょに働いてきたチーム・リーダー3人と、ユニット・リーダー〔チーム・リーダーの1段上にある職位であり、われわれが第2章で見た日本のA社では組長に該当する〕1人とが、面接を経て、合議により決定しているとのことである。

12) 同じ時期に同社の日本国内の工場では、「最低三つの仕事〔任務または作業ポジションのこと〕は、やれるようにしよう」ということばが、スローガンになっていたという。もっとも、日本の国内でも、会社により、また観察が行われた時期によっては、A社のアメリカの工場で1991年に実現していた程度の作業ポジション間のローテーションは、ごく普通のこととして報告されている。たとえば、小池(1977)が報告している二つの企業の中の自動車組み立てラインのうち、作業ポジション間の移動が、もう一つの企業に比べ、はるかに意識的に追求されているとされている方の企業の事例(200ページ)を参照せよ。1990-91年頃のA社の日本国内の工場の最終組み立てラインは、個々の作業ポジションにおける作業負荷が、とりわけ高い状態になっていたのかもしれない。

13) たとえば、私が1986年にX社Tプラントで面接した人的資源管理担当の、ある管理スタッフの履歴を見ると、1967年に生産ラインに就く時間給労働者として入社、68年に資材管理の事務職員となり、71年に資材生産管理領域の日程計画担当の Supervisor、75年に同領域の別の仕事を担当する Supervisor、78年に同領域で働く21人の監督者と200人の時間給労働者を監督する General Supervisor、82年に資材運搬管理担当の Office Manager、というようにキャリアを積んで行き、1983年に QWL Coordinator となって、そのプラントにおける会社と組合の共同運営によるQWL活動の運営に従事しはじめている。なお、この人は、1985年に学士号を取得した。

14) 詳細にいうと、前任順位には、(ア)ある作業領域における前任順位、(イ)ある事業所全体の中での前任順位、(ウ)会社全体の中での前任順位、といった種々の概念が区別でき、特定の従業員は、これらの複合体からなる前任順位を持っている。病休や有給休暇の長さなど、福利厚生での権利は(ウ)によって規定されるから、職場を変わった場合にも、(ア)とは異なり、次の職場に持ち越すことができる。

15) 1986年に私が訪問したある日系の部品サプライヤー(ベアリングの製造に従事)は、もともとアメリカのメーカーとの合弁企業として北米での生産を開始したが、事情の変化により、全株を日本側が持つようになり、1986年に経営執行権も日本からきた経営者の下に一元化された。これと符節を合わせて、会社とUAWとの間に結ばれていた協約も1985年秋に改訂されたが、そのさい、従来75種類あった職務名称が11種類に集約化された。私がお会った日本人の経営者の言によれば、この11種類の職務名称は、作業上の観点から余儀なくされている区分というよりも、むしろランクとして残っているということであった。なお、これに関連して、本文の中の少し前の箇所と言及したアメリカ自動車メーカーにおける賃金率の分布曲線と、アメリカ自動車部品メーカーにおけるそれとの間にある形状の違いを思いだしてほしい。

16) エージェンシー理論の立場からするインセンティブ・システムのモデル分析については、ミルグロームとロバーツ Milgrom and Roberts (1992)が、第6章と第7章の二つの章を費やして詳細な解説を与えている。

17) 鈴木(1991), 142ページを参照。

18) この脚注番号に対応する文の前半に「たとえ日系工場が、これより効率的な保全工の養成プログラムを作り出したとしても」という仮定法の文節を置いたが、これを見て、実状はどうか知りたいと感じる読者もあろう。私は、A社がアメリカで単独で設立した現地生産法人において、1991年に、保全工の訓練計画について若干の聞き取りを行う機会があった。この日系工場では、最初の

1年間は訓練センターでクラス学習を行い、2年目は現場実習とクラス学習を半分づつという構成にし、3年で一応の基礎を終えるが、それ以降も、電気、機械加工、溶接など、北米の伝統的な熟練工育成方式ではそれぞれ別の職種に属するものとされてきた多様な専門分野を各人がすべて習得するという意味における多能工化と、各設備についての技能の深化との両方を追求する系統的な訓練が継続される方式が採られている。クラス学習は、電気工学、電子工学、空気力学、応用流体力学、デジタル回路論、機械構造論、機械加工、電気設備制御、溶接、プログラマブル・コントローラーなどといったコースが、基礎、中級、上級の三段階に分けて開講されていて、各期にコース・カタログが編集発行されている。また、現場実習には、プレス加工ラインや組み立てラインなど生産ラインに属する各職場に2カ月くらいずつ就けられて巡回して行き、そこでの作業を経験しつつ、職場の仕組みとそこにある設備の役割を理解するというプロセスも組み込まれている。従業員の訓練計画を担当しているある日本人の管理者は、「日本国内で行われているプログラムより、ここで行われているものの方が、コンセプトにおいてむしろすぐれている」と考えていた。

19) このサプライヤーでは、型保全工を補充する場合、社の内外から公募して、応募者の中から適性があると認められる者を選んで訓練を始める。型保全工としての最高のランクに到達した場合、週当り賃金は、生産ラインに就いている一般工より26パーセント高い水準になるが、何年間かの「徒弟訓練コース」のあと一挙にその水準に飛び上がるわけではなく、一般工から出発した場合、(1)半年後、(2)その2年後、(3)その1年後、(4)そのまた1年後、(5)さらにその1年後、という五つの節目に、階段状に昇格・昇給が行われていき、結局、出発後5年半を経て26パーセント増となるのが大体の標準的な軌跡であるようだ。これに対して、生産現場で班長、係長、課長と上がっていった場合、班長は一般工の8パーセント増し、係長には範囲(レンジ)レートが提供されて15ないし24パーセント増し、課長は同じく53ないし89パーセント増しとなる。他方、職場の組織の方を見ると、製造課の中にプレス係があり、プレス加工ラインも型保全の作業領域もプレス係の中にある。だが上記の週当りの給与のデータだけから見ると、プレス係のトップよりも、最高水準に到達した型保全工の

方が高い。したがって、型保全工のコースに移ったあと、もし、このコースを最後まで歩んでしまえば、プレス加工ラインを直接にリードするポジションに就くためにプレス加工ラインの側に戻ってくるインセンティブは、自動車製造業の場合と同様、存在しないことになる。

20) Geber (1989) は、フォード社におけるE Iの展開の歴史と、E Iを構成するものとして実施されてきた諸事項を、かなり詳細に紹介している。

21) このことばは、Geber (1989) が引用しているものを、さらに引用したものである。

2.2) 「現代製造業の経済学—技術・戦略・組織」と題するミルグロームとロバーツの論文 Milgrom and Roberts (1990)、および、その論文の中で引用されている文献を参照せよ。

23) 日本の自動車メーカーの中での人的資源管理を実証的に調べている論文として、野村 (1988/89, 1991) がある。彼は私が本文でA社とよんできた会社と同一と思われる会社をB社と名づけ、そこで発展してきた諸慣行を調べている。特に、私のごく簡単にしか触れなかった賃金の一構成要素である集団能率給部分—生産手当—につき、くわしい記述を行っている。ところで、野村 (1991) の一部は小池の技能概念の批判に当てられており、さらに野村 (1992) は、その全体が小池の議論の批判に当てられている。その批判の軸心は、「保全部門や工機工場で働く労働者こそが、ドイツで専門工とよばれてきたものに相当し、本来の意味で熟練工とよばれるべき存在であるのに、小池はもっぱら直接生産労働者に関心を集中し、本来の熟練を含まないものを知的熟練とよんでいる」という指摘にある。私の考えでは、小池の最大の貢献は、本文でも述べたように、第1に、理論経済学者が長きにわたって無視してきた「企業の中で付加される技能」をカテゴリーとして認知させる方向にインパクトを及ぼしたことであり、第2に、この技能が付加されて行く様相を研究するための実行可能な方法として、個々の従業員が就けられて行くポジションの時間的経路を実証的に調べ、企業間で比較す

るという方法を開拓したことである。私は、三つの章を費やして、この方法を、さらに一段発展させようと努めた。この方法は、保全部門や工機工場も対象のうちに含むことができ、そればかりか、直接生産ラインと保全部門の境界を越えるようなタイプのキャリア・パスの検出さえもが、この方法によって可能になることを、私のこの作品は示しているはずである。また、この方法によって研究を進めれば、私が示したように、アメリカではこれまで実現しなかったタイプのキャリア・パスやクロス・トレーニングが日本では実現したことを検出するようなことが起こるかもしれない。しかし事実のそうした側面を検出することは、決して、日本に成立したシステムを総体としてイデオロギー的に礼賛する立場をとることと同じではない。



## 第 I 部の参考文献

- Aoki, Masahiko (1987). "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm," American Economic Review, 971-983.
- Aoki, Masahiko (1988). Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press, Cambridge. (永易浩一訳「日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム」筑摩書房, 東京, 1992).
- Aoki, Masahiko (1990). "Toward an Economic Model of the Japanese Firm," Journal of Economic Literature, 28, March, 1-27.
- Aoki, Masahiko (1991). "The Japanese Firm as A System of Attributes: Survey and Research Agenda," Paper presented to the Stockholm Conference on Japan in a Global Economy—A European Perspective [forthcoming as Chapter 1 in Aoki, Masahiko and Dore, Ronald (eds.), The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength, Oxford University Press.
- 浅沼万里 (1982a) 「設備投資決定のプロセスと基準 (1) — 日本の大手電機メーカーの事例」 「経済論叢」 130 巻 3・4 号, 1-27 ページ.
- 浅沼万里 (1982b) 「設備投資決定のプロセスと基準 (2) — 日本の大手電機メーカーの事例 (続)」 「経済論叢」 130 巻 5・6 号, 23-51 ページ.
- 浅沼万里 (1985) 「設備投資決定のプロセスと基準 — 日本の自動車メーカーの場合を中心として」 「国民経済雑誌」 152 巻 4 号, 37-59 ページ.
- Arrow, Kenneth J. (1974). Limits of Organization, Norton, New York.

(村上泰亮訳「組織の限界」岩波書店, 東京, 1976) .

Becker, Gary S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, NBER, New York.

Coase, Ronald (1937). "The Nature of the Firm," Economica, 4, 386-405.

Doeringer, Peter B. and Piore, Michael J. (1971). Internal Labor Markets and Manpower Analysis, D.C. Heath and Co., Lexington, Mass.

Dore, Ronald P. (1973). British Factory, Japanese Factory, University of California Press, . (山之内靖・永易浩一訳「イギリスの工場・日本の工場」筑摩書房, 東京, 1987) .

Geber, Beverly (1989). "The Resurrection of Ford," Training: The Magazine of Human Resources Development, April.

Hall, Robert E. (1982). "The Importance of Lifetime Jobs in the U.S. Economy," American Economic Review, 72, 716-724.

花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態——昇進管理システムからみた日本企業の人事戦略」 「組織科学」 21 卷 2 号.

Holmstrom, Bengt and Milgrom, Paul (1991). "Multi-task Principal-Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job-Design," Journal of Law, Economics and Organization,

Hashimoto, Masanori and Raisian, John (1985). "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States," American



Economic Review, 75, 721-735.

Itoh, Hideshi (1987). "Information Processing Capacities of the Firm," Journal of the Japanese and International Economies, 1, 299-326.

Itoh, Hideshi (1991). "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory," Ricerche Economiche, XLV, 345-376.

香川孝三・石田光男 (1990) 「自動車産業におけるアメリカ進出企業——B社の事例」 「同志社アメリカ研究」別冊13 [アメリカ合衆国における日系進出企業についての研究 (中間報告)], 17-85.

Kanemoto, Yoshitsugu and MacLeod, W. Bentley (1989). "Optimal Labor Contracts with Non-contractible Human Capital," Journal of the Japanese and International Economies, 3, 385-402.

Katz, Harry C. (1985). Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry, The MIT Press, Cambridge, Mass. and London, England.

Katz, Harry C. (1986). "Recent Developments in US Auto Labour Relations," in Tolliday, Steven and Zeitlin, Jonathan (eds.) The Automobile Industry and Its Workers, Polity Press, Cambridge.

小池和男 (1977) 「職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較」東洋経済新報社, 東京.

小池和男 (1981) 「日本の熟練」有斐閣, 東京.

小池和男・猪木正徳（編）（1987）「人材形成の国際比較——東南アジアと日本」  
東洋経済新報社，東京。

Koike, Kazuo (1988). Understanding Industrial Relations in Modern Japan, MacMillan, Houndsmills and London.

小池和男（1989）「知的熟練と長期の競争」今井賢一・小宮隆太郎（編）「日本の企業」東京大学出版会，東京。

小池和男（1991）「仕事の経済学」東洋経済新報社，東京。

Koike, Kazuo (1991) "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry," Paper presented to the Stockholm Conference on Japan in a Global Economy-A European Perspective [forthcoming as Chapter 2 in Aoki, Masahiko and Dore, Ronald (eds.), The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength, Oxford University Press. ]

小池和男（1993）「米国のホワイトカラー」東洋経済新報社，東京。

Lazear, Edward P. (1979). "Why Is There Mandatory Retirement?," Journal of Political Economy, 87, 1261-1284.

Lazear, Edward P. and Rosen, Sherwin (1981). "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," Journal of Political Economy, 89, 841-864.

馬駿（Ma Jun）（1994）「日本企業の内部における技能形成とインセンティブ・システム」京都大学大学院経済学研究科修士論文（未公開）。

Malcomson, James M. (1984). "Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets," Journal of Political Economy, 92, 486-507.

MacLeod, W. Bentley and Malcomson, James M. (1988). "Reputation and Hierarchy in Dynamic Models of Employment," Journal of Political Economy, 96, 832-854.

Milgrom, Paul and Roberts, John (1990). "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization," American Economic Review, 80, 511-528.

Milgrom, Paul and Roberts, John (1992). Economics, Organization & Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Monden, Yasuhiro (1983). Toyota Production System, Institute of Industrial Engineers, Atlanta, GA.

門田安弘 (1991) 「新トヨタシステム」講談社, 東京.

野村正實 (1988/89) 「自動車産業の労使関係 (I) - (III) - - B社の事例研究」 「岡山大学経済学雑誌」 20 卷 2, 3, 4 号.

野村正實 (1991) 「生産性管理と人間関係諸活動 - - B社を中心に」 戸塚秀夫・兵藤 (編著) 「労使関係の転換と選択 - - 日本の自動車産業」 第 2 章.

野村正實 (1992) 「1980年代における日本の労働研究 - - 小池和男氏の所説の批判的検討」 「日本労働研究雑誌」 No. 396 / December, 3-21.

OECD (1984) "The Importance of Long Term Job Attachment in OECD Countries," Employment Outlook, September.

Rosenbaum, J. E. (1984). Career Mobility in a Corporation Hierarchy, Orland.

島田晴雄 (1988) 「ヒューマンウエアの経済学—アメリカ社会のなかの日本企業」岩波書店, 東京.

Simon, Herbert A. (1951). "A Formal Theory of the Employment Relationship," Econometrica, 19, xx-yy.

Stiglitz, Joseph E. (1975). "Incentives, Risk, and Information: Notes towards A Theory of Hierarchy," Bell Journal of Economics, 6, xx-yy.

鈴木直次 (1991) 「アメリカ社会の中の日系企業—自動車産業の現地経営」東洋経済新報社, 東京.

Williamson, Oliver E., Wachter, Michael L. and Harris, J. E. (1975). "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange," Bell Journal of Economics, 6, 250-280.

Williamson, Oliver E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York.

Williamson, Oliver E. (1991). "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," Strategic Management Journal, 12, 75-94.

八城政基 (1992) 「日本の経営、アメリカの経営」日本経済新聞社, 東京.