

〔研究ノート〕

対抗から共働へ—戦後労働史 その1

トヨタ1950年争議 (3)

小池和男

第4章 生産の工夫

1. 「創意くふう活動」

共働の指標

トヨタでは、対抗的な労使関係が1950年の2か月にわたる解雇反対争議のあとも数年つづいた。おそらく日本の多くの職場も同様であったろう。そうした対抗的な関係が、いつごろから、どのようにして共働的な関係にかわってきたか。それをさぐるのがこの章の主題である。

それには共働的な労使関係の有無やていどをはかる指標が欠かせない。その共働の全面的な測定は無理として、ここではそのひとつの指標を「生産職場の生産の工夫」としよう。その発議が戦前のかの製綱労働組合と異なり経営側であったとしても、共働的な関係が成立していなければ、面従腹背、職場はしたがわないただろう。経営側が発議しさえすればそれが実施される、とみるほどの浅見はなかりう。したがって、参加度などを指標としても大過あるまい。

これまではそうした行動を「資本によって買収された」とか「企業にとり込まれた」あるいは「労働者の魂を失った」などと形容されてきた。だが、きびしい市場経済のもと、雇用と家族の暮らしをまもるためには、いわば必須の行動ではなかったか。その点をこれまでの章は縷々説明してきた。

ところで生産職場の生産の工夫は、わたくしのみるところ大別2種ある。ひとつは「on-lineの工夫活動」、他は「off-lineの工夫活動」である。聞きなれないことばであろう。それもそのはず、わたくしのことばである。なぜあえて造語までしたのか。その理由は、世間一般、また

いわゆる専門家の方々も、off-line 活動しかみず、on-line 活動などは視野の外だからである。ところが生産や仕事への効果からいえば、おそらく、はるかに on-line の工夫活動なのだ。でもいったい on-line の工夫活動とはどのようなものなのか。

On-line の工夫活動と Off-line の工夫活動

On-line の工夫活動とは、生産ラインについているときの生産の工夫をいう。いまわかりやすい自動車の最終組立からもっとも簡単な例をあげれば、誤品や欠品の検出である。品質不具合の検出のなかでもっとも簡単とされる。だが、一見簡単でも、ながれるライン作業のなかでは、だれでもできるわけではない。さらに、新車設計への発言などはるかに高度な活動もあり、のちにじっくりと説明しよう。

ところがふつうの議論では、日本でも海外でも、生産ラインの仕事といえ、まったくのくりかえし作業ばかりで、生産の工夫など一切ない、と思込まれている。それでは実態に迫ることはむつかしい。なお、つぎのoff-line 活動との対比でいえば、これはもっぱら就業時間内の活動である。

これにたいし off-line の工夫活動は、すでに広く使われていることばがある。a. 提案活動と、b. 小集団活動つまり QC サークル活動である。これらをあえて off-line 活動というのは、生産ラインについているときの作業ではなく、就業時間外の活動が多いからである。QC 活動などは一部就業時間内にもあるし、時間外でもときに残業手当がついたりする。しかし、就業時間が終わってからの活動が多い。

うえのふたつの Off-line の工夫活動のうち、トヨタの事例についていえば、注視すべきははるかに a. 提案活動であって、b. QC 活動ではな

い。早くからはじまっているし、参加が個人ベースでQCの全員ベースとは異なり、職場の人の自発的な工夫を測るのにより適している。それに1951年からつづくために、この文章が目にする時期、1950-55年にも、すでにすくなくない統計資料がある。これにくらべトヨタのQC活動は1962年からとおそく、この文章が焦点をすえる時期におくれる。

QC活動よりも提案活動を重視する見方は、豊田英二へのインタビュー記録からもうかがわれる。そこで本来寡黙のかれが、トヨタの効率にもっとも貢献したものとして提案制度をあげている。それが下からの工夫であるからだ。他方、QCは上からの活動であった、というのである(下川、藤本[2001] pp.199, 216)。初期のトヨタにおける提案活動の重要性がうかがわれよう。以下もつばら提案活動に注目する。

フォードを参考にして

提案活動はトヨタでは「創意くふう活動」とよばれている。それは1951年にはじまった。もっとも、トヨタの社史はそうした考え方は創業時からある、と記す。またトヨタの提案活動に詳しい安田[1989]も、その点を指摘する¹⁾。創業時から「発明、研究」がなにしろ定款の事業目的のひとつにある。また、創業直後1938年の就業規則はつぎのばあいに賞与を与えると記す。「作業に関する機械類の発明・改良」「作業の準備・進行」「材料、消耗品の節約、利用」などである。ただし、それはおもに技術者対象であったかにみえる。生産労働者も対象かもしれないが、その点はまだ確かな証拠を見いだせない。

1951年提案活動がはじまったきっかけは、さまざまな文献の記述が一致している。それはフォードの提案制度をかなり参考にして導入された、というのである。フォードに赴いたのは当時トヨタで技術のトップともいべき豊田英二と斉藤尚一のふたりの常務で、それぞれ3か月ほどの訪問であった。豊田英二がすこし早く、ほとんどいれかわりに斉藤尚一がたずねた。フォード訪問の主旨は、もともとは提携の話し合いであったようだが、それはすでに訪問前にもうまいかないことがわかり、結局フォード中心

に他の米企業も視察したのである。そのとき、このフォードの提案制度を知り、帰国後早速それを改定、導入した。そして斉藤尚一がこの制度の初代のトップとなって推進した。

当時のフォードの提案制度は、安田[1989, pp.84-90]に説明がある。「もっとも安全な方法で作業または手順を改善する」提案である。資材、機械、工具、機械配置などの改良、節約でもある。その点はトヨタの制度とかわりない。のちにみるトヨタとの違いは、おそらく賞金がかなり高いことであろうか。たとえば労力、資材の節約額が月100ドルならば、その100ドルを2か月間はらう、というのである。

もっともこのフォードの提案制度はのちに姿を消した(安田[1989] p.90)。その理由は、経営側は経済効果を重視しすぎ、他方従業員も経済効果が大きいなら賞金額をさらにあげよとの不満があったからだ、というのである。

トヨタの提案制度

これにたいしトヨタの提案制度はどのようなものか。初期の規定はなかなかわからない。安田[1989, 第1章]が1980年代後半の規定をかなり詳しく記している。審査基準はじつに数値であらわす項目が多い。たとえばコスト削減は月に何万円か、人員削減は何人か、設備投資額の削減額、工数削減は月に何時間か、スペース削減は何平方メートルか、などである。

賞金額はその評価点数による。評価点数は「安全」など数値によらない項目をふくめており、はっきりとはいえないけれど、賞金額がフォードより大分低いようだ。いま簡単な仮設例をとってみる。ある提案のコスト削減効果が月50万円、設備投資削減額がおなじく月に50万円としよう。そうすると評価点数は24点、賞金は8,000円にすぎない。フォードであれば、100万円が2か月にわたって賞金として支払われる。つまりカネ目当てを重視していない。そこに積極的な意味をこめているようだ。たんなる経済効果よりも長期の狙いがある、と安田[1989]はいう。

他の相違点はフォードがあくまで個人であったのにたいし、トヨタははじめ個人であったが、1965年より「共同提案」もみとめるようになって

た。チームでの提案も奨励したのである。豊田英二もその点を指摘している（下川，藤本[2001] pp.188-189）。そうであれば，チームを原則とするQCサークルの活動と重なる。ただし，この文章が関心をよせる時期では，まだチームではなく個人であった。しかもほぼ全員を巻き込む形のQCにくらべ，提案活動は自発性がよりみやすい。その意味で効果的な指標というべきであろう。

なお，ひとつ疑問がある。フォードもそうであったが，自分の職務に関連したものはトヨタでも減点される，という規定である。だが，わたくしの考えでは，もっとも工夫しやすいのもっともよく知る分野，すなわち自分の仕事である。そこにかかわる提案を認めないのでは，そのもっとも重要な長所を殺すことになる，という疑問である。

この点はさらに確かめなければならないが，この規定の適用範囲にもよるのであろう。たとえば係長以上の，もともと自分で相当にアイデアを考えだして仕事をするのが本務の人は，自分の仕事にかかわる提案は本来の業務で，賞金に値しない，ということだろう。そうしたことを示唆する文章はあるけれど，なおその範囲がはっきりしない。おそらく生産職場のばあいは，自分の仕事に深く関連しても減点規定を適用しなかったのではないか。

その推移

以上の沿革をふまえ，職場の生産への工夫のていどを観察する代理指標として，利用可能な資料からつぎのふたつをとろう。まずは「参加率」，すなわち提案者数／従業員数，他は「1人あたりの提案件数」，つまり提案件数／提案者数か。もっとも，数値をしめす社史の資料は，その定義を明白に記していない。分母はわたくしの推測である。

参加率は生産への工夫が，非管理職の従業員，したがって組合員のどれほどをまきこんでいるか，それを示唆しよう。いわば広がりをしめす。他方，1人あたりの提案件数は，分母が提案者数ならば，提案者個々がどれほど熱心にとりこんでいるかを反映しよう。

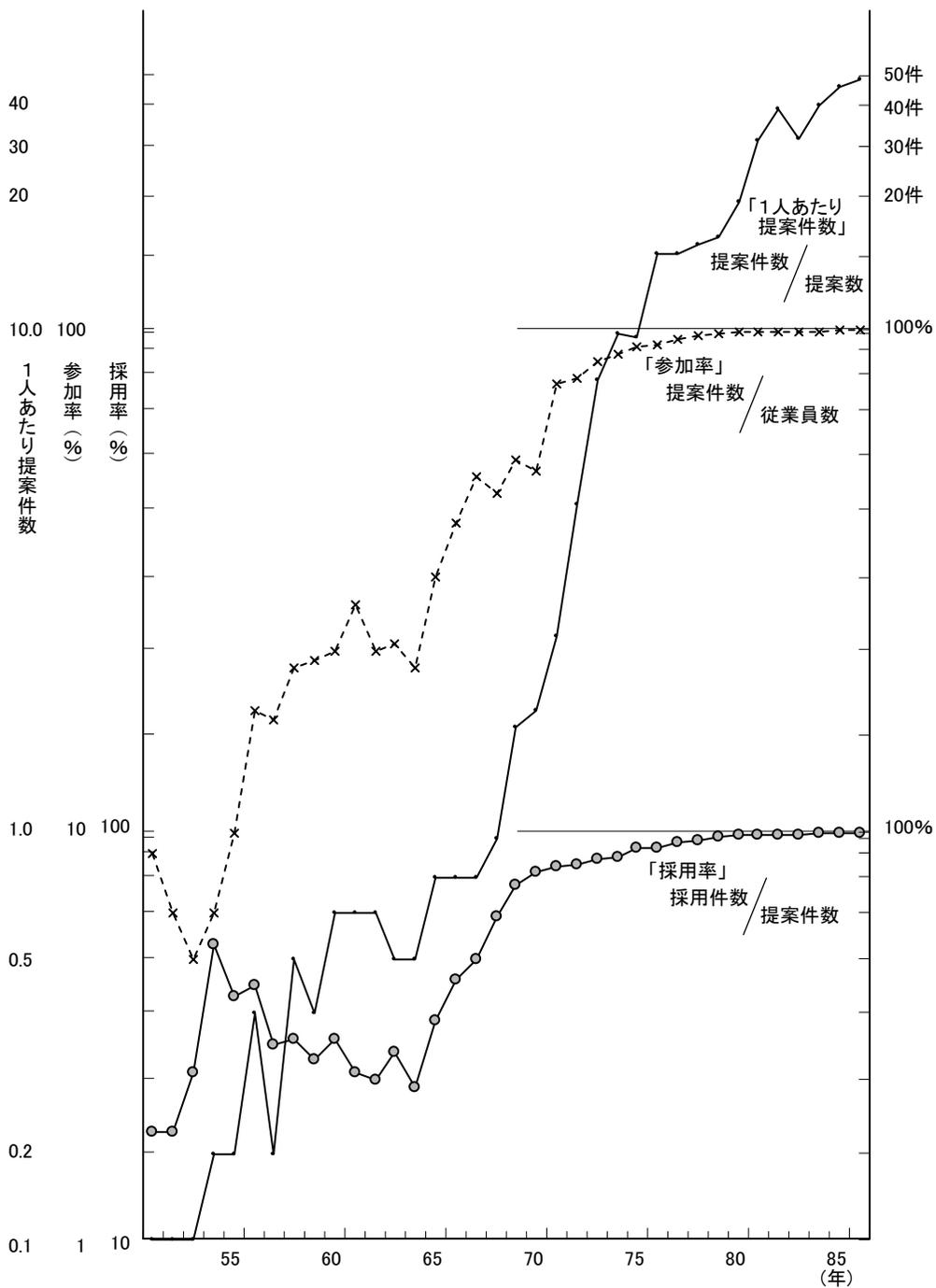
のこるは提案の質の代理指標である。これはこれぞという指標が見当たらない。年間賞金額はひとつの指標となろうが，賞金額が時代で変わっている。それに賞金額の数値が一部の社史にしかなく，短い期間しかカバーできず，その推移が観察できない。そこでやむなく「採用率」で代理しよう。採用件数／提案件数である。だが，これにも問題がのこる。というのは，審査の方針に変更があるかもしれないからである。厳選方式か，なるべく多くを採用しようとするか，その方針変更の有無は，なかなか推定できない。ここでは参考までに採用率をかかげる。

「参加率」「1人あたりの提案件数」「採用率」につき，もっとも長期にわたって数値を掲げているのは社史の50年史資料編である。他の社史も一部50年史にない項目を掲げているばあいもあるが，いかんせん期間が短い。また，社史どうしても，数値は大筋似るけれど，多少のくい違いもある。そこでもっとも長期にわたり数値を掲げている50年史に依拠することにした。それでも定義の説明に欠けている点はいえに記した。

図4-1はさきの3つの代理指標を対数目盛のグラフに描いたものである。対数目盛を用いたのは，長期にわたるばあい，その推移を増加率でみるためである。ふつうの目盛のグラフだと，増加率が同じでも（あるいは下がっても），数値が大きくなると傾きがしだいに急になって，一見増加率が高まるかにみえる。この錯覚を避けるために対数グラフは便利なのである。その傾きがそのまま増加率をしめす。また目盛の表示が異なっても，その傾きがそのまま増加率をしめす。

この図は目盛を3つの指標それぞれ別に記している。参加率の10%は1人あたり提案件数の1.0にあたる。それでも増加率の比較にはさしつかえない。なお，おなじくパーセント表示なのに，採用率の目盛は参加率よりずっと下げて記している。採用率の100%が参加率の10%としている。その理由は，なによりも参加率と1人当たりの提案件数の比較を鮮明にしたかったからにほかならない。採用率はあくまで補助指標なのである。図からなにがいがえるか。

図4-1 提案制度の推移—参加率, 1人あたり提案件数, 採用率



広がりと熱意

なによりも注目すべき参加率からみよう。

第一、1954年以降ははっきりとした上昇傾向をしめす。多少の波はありながら以後一貫して上昇する。1970年代後半からあと上昇傾向が小さくなるのは、もはや飽和状態に達しつつあったからだろう。この1954年という時点はさきに労使関係を観察した結果と照らし合わせると、まさに市場経済へのつらい認識の時期とほぼ一致する。

第二、この上昇傾向でも1960年代前半までは2割ていどの参加率にすぎない。その数値は、おそらくは職長への昇進をつよく望む層がその中心であり、一般従業員層までふくんでいなかった、とするふつうの仮説と矛盾しない。職長またその前段の班長クラスの割合は当時ほぼ2割であった。なお班長とはそのころまさに職長候補であったが、かなりは生産ラインに入っていた。

第三、しかしその仮説が妥当しそうな時期はそこでおわる。以降も参加率は急激にのび、1970年前後には5割をこえる。こうなると職長層への昇進をのぞむ層がおもに生産の工夫になった、とみるにはやや無理となる。まして以降もさらに伸び、8割9割におよぶのである。ただし、これは非正規を含まない数値であろうから、当時相当に増加していた非正規をも考慮すれば、数値はこれほど高いはずがない。それでも6、7割になり、少なくとも正規であれば生産労働者のほとんどを包含している、とみて大過あるまい。目をみはる傾向というほかない。

熱意をしめす代理指標、1人あたりの提案件数をみよう。

第一、やはり1954年くらいから上昇傾向をしめす。注記しておけば、この図は50年社史の公表数値をそのまま描いている。公表数値は小数点以下一桁までしか表示がない。さらに下の桁まで算出しても、年々の数値はもうすこし変動があるけれど、はっきりとした上昇傾向はやはり1954年以降からとなる。

第二、1人1件をこえるのは1960年代後半である。あとほうなぎのぼりで、あまりに多く、

むしろその質が疑われるかもしれない。

そこで質の、やや弱い代理指標として採用率をみる。1960年代半ばまで、あまりめざましい上昇傾向はみえない。そのあとはうなぎのぼりで、ほとんど天井に近づく。1960年代に審査方針の大きな変更がなければ、1960年代半ばごろに量から質への転機であった、とみよいかもしい。

うなぎの時期の指摘は、ほとんど前章でみた争議の状況からの推察と合致しよう。争議からみると、1953年くらいまではなお「対抗的」な気風が色濃くのこっている。その後は市場経済への認識が高まってくる。そのかぎりでは、この代理指標からの読みとりは、さきの仮説を支持しよう。ただし、あくまで時期の合致にすぎず、どれほどの市場経済への認識であり、生産の工夫であったかは、さだかではない。

というのは、当時の個々の提案の内容、その事例があまりわからないからである。いや立ち入ってそれをさがしただけの体力を失っている。大学図書館では利用できない未公開資料をさがしだす体力はもはやのこされていない。1980年代については安田 [1989] が11ほどの事例を掲げているけれど、その過半は生産職場ではなく、生産職場にしても機械加工職場などがおもで、一見もっとも技能が不要で生産の工夫の余地のとぼしいかにおもわれ、それゆえ注目すべき組立の事例はみあたらない。車体、塗装の例もない。したがって、どのようにして、どれほど生産に貢献したのか、それがはっきりしない。

そこで、さらに立ち入った調査結果をさがすと、じつに1990年代後半の調査にまでとぶ。それはわたくし自身の仕事なのだが、あえてそれをここで用いるのは、なによりももっとも重要な on-line 活動を具体的に解明しているからである。寡聞にして他の調査を知らない。それを次節で展開しよう。

2. On-line の工夫活動

カギとなる概念の発見

いよいよおもな工夫の活動、on-line 活動に注

目する。on-lineの工夫活動は、その難しさから上中下の3つのレベルにわかれる。うち中と下のレベルは1990年代後半時点の調査(小池, 中馬, 太田 [2001]), 上のレベルについてはさらにおくれ2002-6年時点の調査による(小池 [2008])。

その活動を描くには、一見はなはだ迂遠にみえようが、こうした事柄を見出した過程から説いていくことにする。そのほうがご理解いただけると考えるからである。それは「問題」と「変化」への対応という概念をおもいついた状況の説明である。そうした活動が生産の効率を大きくあげるといふ考えを、いかにおもいついたか、その説明である。説明しやすい「変化」への対応から語ろう。

「変化」への対応という概念をおもいついたのは、なにか他国の本や先達の話によるのではまったくない。はるか昔1980年代前半、関西のクボタでディーゼルエンジンの機械加工職場を訪れたときのおもいつきである。それは、そもそもは東南アジアと日本国内の職場の異同を観察するための調査の一環であった。それもその地の日系工場でなく、日本の影響をあまりうけていない、地元企業の慣行を知りたかった。それによって日本の海外企業の東南アジアにおける可能性を吟味したかった。生産職場の仕事のどの点に注目すれば、日本と東南アジアの仕事方式の異同を把握できるか、そうした問題意識であった。

というより、当時の日本の通念への疑念であった。当時の主流の議論は(いまもそうかもしれないが)、日本の仕事方式は日本特有でどうも海外に適用できない、海外日本企業の展開は仕事方式の根本的な修正なしには無理だ、というのであった。それでは日本企業の海外進出は絶望しかない。はたしてそうか。その真偽の検討のために、いやその打破のためにこの調査プロジェクトを企てた。猪木武徳、藤村博之両氏をさそっての仕事であった。

ところが、異同を確認する肝心の視点や方法は、調査の初期まださっぱりできてなかった。むしろ彷徨していた。せめて対象は考えて選んでいた。仕事方式の内実を観察するには、てい

ねいな職場調査のほかない。その職場を何回かおとずれ、そのベテラン労働者、職長にじっくりと話を聞くほかない。当然にわずかな職場しか尋ねることができない。だから、3, 4の職種を考えた。そのひとつに機械職場があり、その機械製造の種類として農業機械を考えた。東南アジアで機械工場がありそうな業種は農業機械か、と考えたのである。それで関西のクボタに頼み、そこを尋ねたのであった。そもそも東南アジアの地元企業の慣行を知るには、まずその仕事の要点を日本国内の日本企業の職場でじっくりと観察することが肝要で、それによって聞きとりの勘所を把握したい、という意図であった。

変化という概念

クボタのディーゼルエンジン製造工場で機械加工職場をみていた。農業機械用のディーゼルエンジンはもちろん量産である。みていると、それぞれの機械が自動的に切削加工していた。突然、機械加工がとまり、人の配置ががらりとかわった。切削加工すべきディーゼルエンジンのタイプ、あるいは大きさがかわったのである。そのためには工具や治具をとりかえる。その作業がはじまった。段取りがえである。

もとより段取りがえはどの業種にもある。古典的な「一品料理」すなわち汎用旋盤を操作してひとつひとつ別のタイプの作品を工作するばあいならば、一品ごとに段取りがえをする。当然に段取りがえをする人は、まさにその汎用旋盤を操作する旋盤工であった。だが、そうした技能の場はめっきりと減少した。多くは量産なのである。

量産のはしりともいふべき繊維をみる。紡績でも織物でもよい。わかりやすい織物をとろうか。もちろん織物にも段取りがえがある。織物の種類によって頻度は大いに異なり、柄物ははるかにひんばんとなる。ただそこでの段取りがえ担当者は、織機担当者とは別人なのであった。わたくしが1990年代みた日本の織物工場の光景をいえば、織機担当者は女性、段取りがえはそれ専門の男性労働者であった(なおタイの地元織物工場では1990年代どちらも女性が多かった

が、やはり別人であった)。そうであれば、段取りがえ担当者からすれば、段取りがえという変化への対応は、まさにかれの主作業、日常の作業にほかならない。

これにたいし、このクボタは量産でありながら、同じ職場の人が段取りがえも担当していた。その作業の中心になる人もこの職場で機械加工も担当していた。いいかえれば、おなじひとつの職場をとって、機械加工が流れているときと、段取りがえでは、職場の人員構成がおなじでも、がらりと人の配置が違った。おなじ機械加工を担当するにしても、段取りがえを主役としてこなす技能の持ち主と、脇役の人とは大いに違うのである。おなじ職場内で相当の技能差がある。その技能差は生産の効率をより高めるという点で、生産の工夫とまったく区別できない。

この段取りがえでの配置の変更から、「変化」という概念をおもいつき、そこからさまざまな「変化」を考えた。人の変化、製品の変化、生産量の変化、生産方法の変化などである。製品の変化に2種あり、その難度はまったく異なる。ひとつはさきにみた段取りがえ、他は、はるかに難度の高い新製品の設計、製造への対応である。当時後者はたんに言葉として記しただけで、その内実をさっぱり知らなかった。その点に立ち入るのはのちの小池〔2008〕である。

難度におうじて変化への対応をわけていくと、もっとも簡単な作業は、人の構成の変化への対応である。職場でだれかが欠勤する。欠勤のない職場はない。それにいかに対応するか。職場内の他の人が代行するほかない。量産ラインのばあい、そうしないと全ラインがとまる。つまり職場内なら他の職務もできる人と、できない人の区別があらわれる。それが技能であり、工夫であろう。さきの段取りがえは製品の変化だが、まだまったくの新製品の出現ではなく、いわば既成の製品構成の変化ともいえよう。ここまでは下のレベルである。

生産量の変化

中レベルの重要な例として生産量の変化への対応をあげよう。いま自動車の最終組立をとってみる。かりに需要が20%減少したとする。こ

れまでどおり生産すれば20%の車が売れ残り、利益を損うのみならず社会的にも資源を浪費する。そこで生産量を20%減少させるとする。ところが人員もそのままならば、コストがあがり、競争上とても困る。競争に敗れたら解雇がでる。そこで人員もできたら20%削減したい。かりにその職場の人員が15人であれば、12人にしたい。3人は需要の増大した他車種のラインへ一時的にでも移動できれば、会社も働く人も助かる。

でも、もとの職場にとっても、12人への削減は、実は相当な技能を要する。なぜならいままでの職場が15人で60種の単位作業をこなしていたとする。ある部品のとりつけなどの作業を単位作業とよぶことにする。ある人の職務は a. 部品 A のとりつけ、20秒、b. 部品 B のとりつけ、15秒、c. 部品 C のとりつけ、15秒、d. 部品 D のとりつけ10秒、としよう。その単位作業の種類を2割削減するわけにはいかない。もし削減したら、たとえば左前のドアのない車ができてしまう。つまり以前15人でおこなっていた60種の作業を、12人でこなすほかない。各人が以前より多くの単位作業を、ラインのスピードにおくれずに、安全に、しかも品質不具合の検出もしながら、こなすのである。これは相当の技能である。かなりの工夫ではないだろうか。

もちろん個々の職務範囲をどう再編成するか、という高度な仕事もある。それはおもに職長やラインに入らない班長などが案をつくるにしても、個々のベテラン労働者もその案をみて意見をいうのだ。その職場の各人の技能レベルをふまえないとうまくいかず、ベテランの発言があると効果が高くなる。

上のレベルの変化への対応としては、新製品の設計への提案、それにとまなう新生産ラインの設計への参加がある。この点は一段と高度であり、その発見もあとの時点であったので、節をあらためて立ち入ろう。いまは中と下のレベルをみる。

問題という概念

うえの変化と異なり、「問題」はすでに別のことばで大いに指摘されてきた。「品質不具合」と「設備の不具合」である。トラブルの発生と

それへの対処ともいわれる。ただし、多くの文献はこうした事柄にたいし、つぎのふたつの見方をとる。ひとつは、こうしたトラブルがそれほどひんぱんに起こらないものだ、または起こらないように設計できる、という見方である。だから「標準化」といういい方をやすやすと使う。他は、かりにトラブルが起こっても、それは検査や保全といった専門の担当者を用意しておけばよい、という見方である。

こうしたふたつの見方は実際のトラブルの発生をはなはだしく過小にみている。1950年代半ばから京浜工業地帯の大工場の職場を見歩いたとき、トラブルはおどろくほどひんぱんに起こる、ということをおどろくほど痛感した。ある大鉄鋼メーカーの圧延職場を何回となくたずねたことがある。一流メーカーなのに、いつ訪ねても圧延ラインはほとんど半分近くの時間止まっていた。

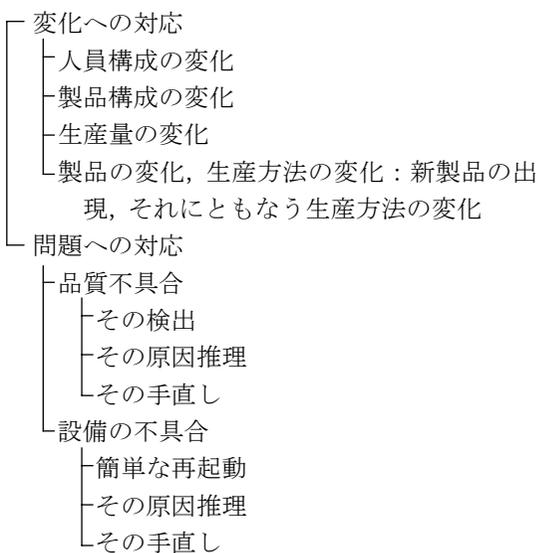
圧延ラインとは、この職場では造船用の厚板製造のラインであった。たとえば長さ5メートル、幅2メートル、厚さ10cmほどの鋼板が、均熱炉で赤く熱されてくる。それを2本の硬いロールにかませて延ばしていくのであった。ロールは直径1m弱、長さ数メートルほどのものが上下に2本、たがいに内向きに回転する。その2本の間に狭い空間をつくり、その間をくぐりぬける鋼板を押し延ばすのである。それを何回も往復しながら、注文の寸法にしあげていくのであった。それで圧延という。

どうして止まるのか。さまざまな要因がある。鋼板をロールにかませるスピード、2本のロールの間隔、それをしだいに狭めていく調節の仕方などである。ほかにも鋼板の材質などにもよるが、いまその点は措く。効率を高めるため圧延時間を短くしようと、2本のロールの間隔を最初から狭くする。だが、狭くしすぎると、鋼板はロールの間をスムーズに通らず、はなはだしいばあいははね返される。もしそれがひどく、鋼板の形がくずれると、重い鋼板をクレーンで手数をかけてとりだし、再びもどして炉に入れる。あるいはその前の粗圧延にかける。はなはだしい効率低下である。いまはロールの間隔の話にとどめるが、鋼板を送るスピード、その他

の諸元の設定はそれぞれにトラブルの原因となる。つまり、量産とはいえ、おどろくほどのトラブルがあるものだ、と実感させられた。

そうしたことから、つぎの枠組を用意した。品質不具合のばあいは、その検出、その不具合の原因解明、そして手直しである。設備の不具合ならその原因究明と直しである。いずれも保全なり検査にまかせればよい、というのがふつうの考えであろう。だが、自動車の組立ラインのように、ほとんど60秒サイクルで作業がながれる生産ライン職場を想定しよう。うち一か所でも設備の不具合があれば、ラインの一区切り全体が止まってしまう。保全の専門担当者がくるまでラインは止まったままとなる。それでよいのであろうか。なんらかの工夫があるのでないか。そうした思いで聞きとりの枠組を用意した。

いまその枠組を整理しておけば：



30職場の聞きとり調査

さいわいトヨタの生産職場を、そのおもな種類にわたってまわることができた。そしてその職場の職長、すなわち20人ほどの長で、生産ラインにはほぼ入らない監督者と、30歳前後、経験10年ほどのわかいながら将来を嘱望されている人に話を聞いた。それも応接室ではなく、機械のそばのその職場で聞いた。そしてそれぞれ2回、別の日に話を聞いた。その間1回目のお

さらいができ、はっきりしない点がわかる。2回目にそれらの点を確かめることができる。1回目は1時間半から2時間、2回目は1時間ほどである。そしてうえの枠組をもちいると、じつに豊富なことがつぎからつぎへとわかってくる。

そのわかったことを、おもに最終組立をとって記す。そこがもっとも技能や工夫のいらないうところと、おもわれてきたからである。ただし、詳細な説明は小池、中馬、太田 [2001] 第2章に記してある。ここでは、それがどれほど効率に影響しているか、その点を中心に記したい。それができれば、職場の工夫の、効率への大きな効果がありそうなことがわかるであろう。そしてこの点は、小池、中馬、太田 [2001] には数値としてはまったく展開されていないからである。というのは、じつはしっかりした数値を把握できなかったのだ。

しかし、それをあるていど推量する事柄をすこしはおさえていた。それをその本に書かなかったのは、話してくださった方に迷惑をおかけするか、と懸念したからである。すでに相当な年月がたった。ここではその本にあまり書かなかったことをおもに書いていく。とはいえ、わたくしの前作をお読みにならなかった人にもわかるように書きたい。前の本との重複はあるていど避けがたいことをお許しいただきたい。ただし、すべての事例を書くとおもにスペースを使いすぎる。数少ない例を、なるべくことなら効果が推量できるように展開したい。下と中のレベルから1例づつ説明し、上の1例をつぎの節で記す。

誤品、欠品

品質不具合でもっとも簡単なトラブルは、誤品、欠品である。自動車はじつに部品が多く、最終組付けはまさにその多くの部品の大半を組みつける。誤って別の部品をつけるのが誤品、つけ忘れるのを欠品という。どうしてこんな簡単なことがおこるかといえば、一本の生産ラインにじつにさまざまな種類の車がながれるからだ。もちろん一本のラインにカローラというひとつのモデルが流れるのは、例外もあるが、まずふつうである。そのカローラが、こまかくみ

れば千差万別なのだ。もっとも主要な部品はいうまでもなくエンジンである。その種類は、1990年代はじめの時点で、カローラだけでじつに70余種にものぼった。どうしてそんなに多いのかといえば、1500 cc、1800 cc など容量の差だけではない。カローラは世界各地に送る。その地域で規制や適性などが異なるのだ。一例として排気ガス規制をとる。おなじ米でもたとえばカリフォルニアは排気ガス規制がきびしく。テキサスへのカローラのエンジンとは違う。

あるいは変速機をとる。自動、手動、それぞれ3速、4速、5速がある。その他さまざまな部品もそれぞれに種類がある。はては車の色まで違う。こうした部品ごとの、それぞれの種類の数をかけあわせれば、目をまわすほどの種類の数となる。それぞれの車に伝票がついていても、そして組立担当者がこころを集中していても、誤品、欠品はさげがたい。

いやその対処は検査担当者にまかせればよいではないか、ふつうそうおもわれている。検査担当者とは、生産ラインの最終部と、ところどころにある検査ステーションにいる人をいう。だが、もっとも簡単な誤品、欠品でも、すべてを検査担当者にまかせては、おどろくほどの効率低下となろう。誤品、欠品が起こったところから検査ステーションに達する間に、多くの他の部品が当然に組みつけられる。それが誤品、欠品を覆い隠してしまうのである。なかなか見つけにくい。それを避けるには、検査ステーションを格段に多くしなくてはならず、莫大なコストがかかる。

その結果ふつうのラインでは、最終検査でエンジンを始動してみる。かからない。どこか接続があやしい。それがどこか。検査はそれをさぐる技能も時間もない。ラインからはねだしておく。あとをひきつぐのは、そうした技能をもつ「解析」担当というベテランの労働者である。組立作業で長年の経験がある。どこが接続不良か、長年の経験から2、3の仮説をたて分解していく。仮説なしに端からはじめては、はなはだしい時間がかかる。仮説なしにはとうてい仕事できない。その仮説を経験から導くのである。それに、誤品、欠品の箇所がわかっても、つけ

直すために上につけられて部品をとりはずさねばならない。箇所にもよるが、2, 3時間はかかる、という。

経験の幅

他方、もし生産ラインのおなじ職場内であれば、かりにある持ち場の人が誤品、欠品をおかしても、上に他の部品があまり組みつけられていないのだから、検出しやすい。ましてとなりの持ち場の人なら、上に他の部品がまったく組みつけられてないのだから、一見やさしく見える。だが、となりの人も自分の作業を60秒ごとに忙しくくりかえしている。見る目がないと、検出はまことにむづかしい。ではその見る目とはなにか。

ベテラン職長の説明ははなはだわかりやすかった。となりの人も一目でこれはおかしいと気づかなければ、無理という。一目で気づくためには、技能や経験のない人がいかに注意を集中しても無理で、その不具合をおこした仕事を、前にすくなくならず経験していることだ。2, 3週間ではなく、すくなくとも半年ほども経験していると、一目でどこかおかしい、と感じる。わたくしが話を聞いた職長は、ほとんどみんなそう説明してくれた。まことに納得的な説明ではないだろうか。

その論理をひきのぼしてみる。経験する、前の仕事をふやせばよい。だが、あまりに前までのぼしては、必要とする技能の性質が違いすぎる。最終組立の人に塗装などまったく異なる職場の経験をもとめるのはコストがかかりすぎる。最終組立でも似た技能を要する職場間であろう。それは具体的には自分の職場のせいぜい両隣の職場までだろう。もっとも簡単なトラブル、品質不具合の誤品、欠品の検出のためにも、こうした仕事経験の広がりが必要となる。

生産の工夫とは、こうした技能、技術のうらづけなしには長つづきしない。企業大切という忠誠心だけでは、それこそ精神主義、第二次大戦中の竹やり戦法とおなじではないか。

そして、この職場内のさまざまな仕事を経験するという経験の幅は、さらに中レベルのトラブル対処にも肝要となる。仕事の流れ、しくみ

を知り、トラブルの原因推理に有効だからである。だが、そこへ進む前に、この誤品、欠品の効果を推量してみたい。

その効果の推測

その効果の推測には、つぎのふたつの数値を知る必要がある。第一、工夫のノウハウの有無による工数の多寡、第二、その発生頻度である。第一の工数の多寡はすでにおおまかであってもふれた。すなわち検査担当者にまかせては数時間かかるのに、もしこうした工夫や技術を職場の労働者がもつならば、おそらく2, 3分で対処できそうだ、ということである。2, 3分ですむとは、同じ職場内で誤品、欠品を検出したとき、そこに赤紙をはっておき、職場やラインのちょっとして切れ目でつけ直すことだ。それはうえに他の部品がまだついてないのだから、つけ直しは短い時間でできる。もともとの作業も60秒以内であったのだから。

問題は第二の発生頻度である。発生頻度についての数値を知るのは、社外からではまず無理であろう。企業秘密そのものであろうから。秘密にまもられたその企業内でもなお面倒である。いま a. 職場内で検出された誤品や欠品と、b. 検査ステーションで検出された誤品、欠品にわけて考えよう。企業内の組織で流れる数値はおそらくは後者 b だけである。前者 a はまず企業内でも流れまい。なぜか。

検査ステーションで検出されたトラブルは、たとえば毎月の課の品質会議で報告され、それをおこした職場の長はその原因とその対策をきびしく追及される。ひいては当然に職長の成績にかかわる。つまり職長からすれば、できることなら職場内の検出ですましたい。職場内の検出ならば会議で対策を報告しなくてすむからである。その職場内の検出件数はしたがって社内でもまず流れまい。そうわたくしは推測する。

さいわい30ほどの職場をまわるうちに、1, 2のベテラン職長がちらともらしてくれた。最終組立のばあいである。ひとつの職場ではほぼ8-10台に1件の品質不具合がでそうだと、いう話である。それを手がかりに仮設例を展開しよう。いま話を簡単にするために、1台を組み立

てるサイクルタイムをほぼ1分としよう。もちろん景気のわるいときは長くなるし、他方いかに景気がよくても55秒よりは短くならないようだ。

つまり、その職場は1時間に60台を組みつける。いろいろトラブルもあろうから、かりにそれを50台と緩和しよう。その50台のうちなんらかの品質不具合がありそうなのは、かりに10台に1件とすれば、1時間に5台となる。

いま on-line 活動で品質不具合を検出するばあいを考える。もちろん不具合のすべてを on-line で検出するのはむづかしいし、また検出してもその職場のすぐ後で直せないものも多かろう。on-line で検出する割合をかりに50%と仮定しよう。他方、検査ではねだされ解析で直す時間を、さきの話からもっとも短い2時間とかりにしようか。on-line 活動ならば2, 3分ですむところを、2時間余かかるとする。

そうすると on-line 活動がまったくない場合に、その職場がかぶる損失の時間は、5台×1/2×2時間=5時間となる。いまかりにひとつの職場が20人からなるとする(もちろん他に有休要員、監督者、準監督者もいるが)。そうすると、損失時間はこの職場の1時間の総労働時間、20人×1時間=20時間の、じつに25%にあたる(かりに不良の発生頻度が半分、つまり20台に1件としても、なお12-3%におよぶ)。

これはあくまで仮設例にすぎない。だが、わりとゆるく条件を設定している。それでも4分の1の時間をロスしてしまう。さらに設備の不具合への対処もある。On-line 活動の効果が案外におどろくほど大きいことが推測できよう。そのゆえに、日本国内生産の効率が高だけでなく、海外日本企業でも on-line 活動をあるていどおこなっており、欧米もふくめ、のびゆく韓国、台湾など他国の海外企業にむぎむぎと遅れをとっていないのだ。

どれほどの労働者が工夫できるとよいか

工夫できる技能の持ち主がどれほど必要か。全員か、それとも半分や4分の1でよいか、それを考える。推量からはじめる。さきの話から誤品、欠品をおこした持ち場のとなりにベテラ

ンがいると、もっとも都合がよいことはすぐにわかる。となりなら、うえになにも他の部品が組みつけられてなく、その技術、技能があれば、一目で検出できようから。そこからすれば、ほぼ半数がひとつの目途となろう。もちろんそれ以上であれば検出はさらに高まろうが、技能の持ち主の増加にくらべ検出数の増加は減減するだろう。他方、半分をわっても、ところどころにベテランがいれば、なお検出はできよう。しかし検出率はしだいに下がるであろう。なぜならうえに他の部品が組みつけられてしまうから。ましてや全員が検出の技能をもたなければ、たとえば全員が経験のとぼしい非正規労働者であると、品質不具合は激増しよう。

これと実際の状況を対比してみる。わたくしがこの事例を尋ねた時期は1990年代後半であった。そのときのある最終組立職場は、品質不具合の検出ができる人が4分の3であった。そこからいえば、非正規労働者の割合につき、効率の視点から、いささか言えるかもしれない。つまり非正規労働者の進出余地が多少はあることになるかもしれない。あるいは非正規労働者でも2, 3年たてば、品質不具合の検出が少しはできる人が出現し、それが正規労働者への昇格の重要な要件となるのであろう。そうであれば、非正規の割合は効率上からみても、もうすこし増えても差し支えないであろう。

それはまさに2005年時点で、タイトヨタのタイ人労働者の状況であった。タイでは1997年のいわゆるアジア危機以降、生産ライン職場は非正規採用が原則で、そこから正規労働者を昇格させていた。また、日本でも九州トヨタの関連企業の2000年初頭の状況もほぼ同様であった。そこでは生産職場の要員をほとんどすべてまず非正規として採用し、のち正規に昇格させていくのであった。(村松調査、中部産業・労働政策研究会 [2003])。世の非正規、正規労働者の議論は、その人たちがこなす仕事を立ち入ってみない恨みがのこる。

設備の不具合への対応

設備の不具合への対応にもいろいろなレベルがある。それをふくめ、中レベルに力点をおい

で説明しよう。もちろんプレスなどにははるかに高度な機械があり、その不具合への対応はきわめて高度なレベルであろう(中馬論文, 小池, 中馬, 太田 [2001] 第3章)。だが、ここではいままでの説明の流れから、もっとも技能が不要とおもわれている最終組立から例をとることにしよう(小池, 中馬, 太田 [2001] 第2章)。

最終組立といえどもっぱら手作業で、コンベアラインなどを別にして他に機械設備などはあまりないかにおもわれている。他部門に比べなるほどそうなのだが、1990年代後半時点のある工場では、ひとつの持ち場に1, 2の設備がつく。ドアのとりつけを例にとる。ふたつの「簡易装置」がある。上方からつり下げられてドアがはこばれてくる。ひとつは、そのドアを上からはずし下までおろしてくる搬送機1である。他はそこからドアをとりつけ位置まで水平にはこぶ搬送機2である。どちらも簡単そうで、故障などありそうにないかにみえる。しかしベテランに話を聞くと、やはり故障がないわけではなく、たとえば搬送機1からドアがはずれない、あるいは搬送機2がピタリと所定の位置にとまらない、などである。こうした小さな故障は、もし生産ラインの労働者が多少ともこなせれば、ラインの停止時間ははるかに短くなる。

この処理でもっとも簡単なレベルは、その事例で「再起動」とよぶものである。再起動とは、その搬送機なりをいったん元の位置にもどす。そしてもう一回起動させるのである。それは装置の操作盤の10数個ほどのボタンをおして操作修正する。その操作はマニュアルに書いてあり、設備の構造を知らなくとも操作できる。ほとんどの人が試みることができ、とてもトラブル処理とはいえない。

それでも直らないときは、たてまえとしては「異常処置資格者」にたのむ。「異常処置資格者」とは、もちろんこの組立職場のメンバーで、この職場では19人中6人にすぎない。なにしろその資格をとるには、他所で2日ほどの研修をうけ設備の回路などを勉強したあと、自分の職場で就業後、実際の装置、設備をわざと故障させておいて、それを直すのである。その成否を上位の異常処置資格者が判定する。それで人数

がすくない。とはいえ、個々の機械の故障を直せる人をベテラン職長に尋ねていくと、半分余の人ができる。その職場のすべての装置ではなくとも、その数個はこなすのである。

あるトラブルがすでに何回もおこり、対応作業が確定しているものはマニュアルに書く。しかし、装置、機械はむしろひんばんに変わる。設備本体がかわらなくとも、そこにつく小道具はかわる。それゆえマニュアルには書いてないトラブルも少なくない。そうしたトラブルの対処には装置の構造や回路などを多少とも知る必要があり、中レベルの対応といえよう。

生産ライン職場でもこなせないときは、保全担当者と呼ぶことになる。職場によっては、5分なり10分まず職場で対処し、それでも無理のとき保全をよぶ、などの慣行があった。保全が駆けつけるには15分など、それなりに時間がかかる。あちこちの職場からの要請があるのだ。

なお、こうした設備のトラブルの発生頻度は機械によりさまざまで、その平均の頻度はわからず、その効率への影響は推量すらできなかった。だが、さきの誤品、欠品のばあいの推量から、けっして小さくないとおもわれる。

3. もっとも高度な工夫

新製品の設計に

わたくしのみるところ、生産労働者にとってもっとも高度な工夫は、新製品、車でいえば新モデルの設計への意見と提案である。いうまでもなく新モデルの設計は、気鋭の大学院卒設計技術者が担当する。その設計はふつう構想設計と詳細設計の2段階にわかれる。重要なのは構想設計のほうで、それさえ固まれば、あとは数値を計算し入れていくのが詳細設計である。その重要な構想設計の段階で、生産労働者の一部ではあるが、それを検討しその改善につき意見をいい提案するのである。そうした構想設計では、組付の手が入りにくく、組立にくい、品質不具合がやすい、こうかえてほしいというのである。

もちろん生産労働者は製品設計のことなど、なにも習っていない。そうした研修 Off-JT は

まったくない。ではいかにして意見や提案する技術の基盤を身につけるのであろうか。それは量産時の製造経験である。こうした状況では組付に苦労し、その結果、品質不具合がおこりやすくなった、などという仕事経験である。それをメモしておくのである。

では、そうした提案ができるのはだれであらうか。全員か。もちろんそうではない。「パイロットチーム」のメンバーに限られる。それは1990年代後半時点では、30歳代前半、勤続10-15年後の働き盛りの層であり、しかもその層のせいぜい技能上位3割ほどか。勤続をつみさえすればだれでもできる、というものではない。勤続、6、7年ほどで、これは将来のびそうだと囁目されると、どしどし持ち場を移るように仕向けられ、その職場のおもな持ち場のほとんどを経験する。のみならず両となりの職場の一部の仕事も経験し、仕事の幅を広げる。そうした人が指名されてパイロットチームに入るのである。勤続順ではまったくない。

パイロットチームは新モデルのプロジェクトが始まるころに編成される。その人数はプロジェクトの段階によってすくなくならず増減するけれど、ほぼ3つの生産ライン職場からひとり選ばれる。そのメンバーは生産ラインの仕事からはなれ、新モデル製造のプロジェクトに従事する。そのプロジェクトがおわれば、生産ライン職場にもどる。パイロットチームのメンバーは、生産ライン職場にとどまらず、保全、品質、製造技術者、一部の生産技術者もはいる、最終組立部門だけで数十人になる。

このパイロットチームの生産ライン職場からの労働者に、新モデル設計陣はその意見を聞くのである。その意見、提案は組立の労働者の製造経験にもとづく。設計技術者は製造作業の経験がない。それゆえ、製造経験にもとづくその意見に耳をかたむけ、それを容れないばあいもその理由をきちんと説明する、とのことであった。それも生産ライン職場の製造経験にもとづく意見、提案がそれなりに有効、という実績にもとづくのであろう。

工夫と技能、技術

ここまでいうと、おそらく疑問がだされよう。なるほど生産ライン職場の意見、提案は有効だろう。だが、それは「生産の工夫」といえるのか。かれらの日常の職務の一環ではないか。それに高度な技術、技能という概念と、いったいなにか異なるところがあるのか。無原則な語義拡張ではないか、という疑問である。

それは一見もっともな疑問であるが、「工夫」あるいは「高度な技能、技術」という語義にすこしでも立ち入るなら、氷解されよう。「工夫」とはなにかマニュアルには書かれてなく、まだわかっていないこと、すなわち不確実なことにたいし考え対策を提案し実行することではないだろうか。そしてその定義はそのまま高度な技能、技術にあてはまる。それに、なんらかの高度な技能や技術がなければ、そもそも効果ある工夫ができ、それが長続きするはずがない。

いまもっとも高度とされる仕事の例として研究開発の最先端をとろう。その仕事のすくなくならず、まさに前例がなく、どうなるかかならずしもわからないことへの挑戦である。それが研究開発の日常の仕事なのだ。ていどは落ちるであろうが、新モデルの設計へ発言するパイロットチームの役割も、その点ではなんら異ならない。そしてそれはさらに一段下流の生産ラインの設計になると、なお鮮明となる。

新生産ラインの設計

新モデルの構想とほぼ並行して、それを製造する生産ラインの設計が構想される。生産ラインの設計の中核は、この事例のばあい生産技術部の、工学部卒や大学院卒の技術者たちである。そこにパイロットチームはじめさまざまなグループが参加し、仕上げていく。

生産ラインの設計とは、単純化すれば、まず採用する機械の選択、ついでその配置の仕方、さらにそれを操作する生産ライン職場の労働者の配置つまり個々の職務の編成、そしてその新職務に職場の労働者を訓練すること、ほぼ以上であらうか。いそいでつけくわえておけば、コンベヤラインにするか、それともバッチ生産方式、あるいはセル方式にするかなどという根幹

の問題は、長期をかけて考究する生産技術者のグループが別にある。そこでの考究を前提にして、生産ラインを設計するのである。

機械の選択の主導権は当然に生産技術者にある。生産ライン職場からのメンバーはいままで機械の使用経験から、多少の意見をいうにとどまる。だが、しだいにその発言はふえてくる。機械の配置の仕方となると、かなりの発言権となる。なぜか。

いまかりにひとりの労働者が数台の機械を担当する、としよう。そのばあい数台の機械の配置の原則はまことに簡明で、その数台を操作する労働者の移動距離を最小にすることだ。だが、その結果、各機械の間隔が狭すぎると、操作する労働者が動作いかんでは機械にふれ、怪我をしてしまう。それはなんとして避けたい。この安全原則の適用にあたって、もっとも状況を知るのは生産ライン職場の出身者であろう。この機械であれば、どのような動作をとるか、たとえば肘をのばすのかどうか、などである。それを知っていれば、この間隔では安全上無理などと判断できる。

まして、個々の職務の再編成となれば、一層生産ライン職場からのメンバーの発言がよくなる。その生産ラインの総労働量がきまり、そして何人でこなすかがわかって、それを個々の職務にどのようにわけるとかは、生産ライン労働者からのメンバーが大きな発言力をもつ。職場の組立の仕事をもっともよく知るのだから当然であろう。そうであれば、そうした新職務への訓練は、当然ながら生産ライン職場出身者の独壇場であろう。いままでの作業とここが違うから、ここに気をつけて職務をこなしてほしいなどという話は、生産技術者はもちろん、製造技術者、保全にも無理であろう。

その構築

設計だけで新生産ラインがうまく動くわけではない。実際に新生産ラインを設置し、まずは試みの操作をおこなう。量産試作の段階である。はじめは一日数台、しだいに台数をふやしていく。その期間は事例により長短さまざまだが、数十日であろうか。その間、生産ラインの小さな

な手直し、機械、設備の修正、また作業手順の修正などがおこなわれる。それを「構築」とよぼう。わたくしの言葉である。

ここでは製造技術者がリーダーとなる。製造技術者は、この事例のばあい、生産技術者が本社直属なのをたいし、工場に属しそこに常駐する。その本務は動き出した量産ラインでおこる問題点の処理、原因究明、対策の考案などにあたる。もちろん生産ライン労働者もこの構築にあたる。そして新職務への職場の労働者の訓練は、まさにこの量産試作の段階でそのラインをもちいておこなうのである。

このような生産ライン設計、構築への、生産ライン職場のメンバーの参加が、どれほど効率をあげたかどうか。その点について数値の手掛かりは残念ながらまったく得られなかった。ただ、以上の説明より、めざましい効果を推量できよう。車の設計がかりに競争企業、競争国の間でまったく同じとしても、その生産の効率の差は否定しがたいであろう。

いつごろからか

こうしたきわめて高度な生産の工夫、技能の発揮はいつごろから見られるのだろうか。新モデル設計への発言ははやくとも1990年代末ころからか、とおもわれる。わたくしが1996、7年この事例に入って調査したときには、生産ライン職場ではほとんど見られなかったからである。せいぜいごく一部、金型製作職場にかぎられた。

金型製作とは生産職場のなかで、もっとも必要技能が高いところとされてきた。周知のように金型とは一品ごとの生産である。しいてわければ2種あって、まったくの新型と、既存の型をすこし改定すればよいばあいもある。だが、基本はとにかく一品ごとに製作品が異なる。

自動車の金型もいろいろあるが、かりにプラスチック成型の金型をみよう（くわしくは小池[2004]参照）。たとえば車のバンパーである。その成型の金型は、読者のイメージのためにおおまかな数字をいえば、さまざまな部分を複雑に組み付け、結局長さ2m、幅1.5m、高さ1mなどとなる。その中心部分は周知のように凹型

凸型にわかれる。その両者の間に空所があり、そこに高温でとかしたプラスチックを一举に流し込む。そのあと、なるべくはやくとりだしたい。効率上それが要請される。それには急速な冷却を要する。冷却は高温のプラスチックによる金型のゆがみをおさえるためにも必須となる。その冷却は、複雑な金型のなかに水穴を通す。複雑な金型とは、さまざまな小部分にわけて制作し、あとで組み合わせて型を構成するのである。複雑になるのは、面倒な形のバンパーを、効率上なるべく一気に成型したいからでもある。他方、型が複雑であればあるほど高熱にとけたプラスチックが隅までまわりきらず、間隙が生じたりする。いわゆる「す」である。そうしたことにたいし金型製作工は、この金型を量産試作にかけたとき、いろいろ調節する役割もある。

金型の設計者は構想設計のとき、金型製作職場のリーダーと副リーダーを招き、その意見を聞く。いやそのまえに設計で苦労すれば、設計者は製作職場におりてきて、その意見を聞くようであった。なにしろこの事例では2階が金型設計室で1階が金型製作職場であった。その意見をいうことができるためには、金型の構造などを理解していることが欠かせない。当時の設計図はいうまでもなく平面図であった。ところが金型の構造理解のカギの一つは水穴である。それが複雑な各部分をうまく貫通していなければならない。平面図でそこまで読むことができるのは、生産職場の労働者のなかでは、1990年代半ばまでわたくしのみるところ、ほぼ金型職場だけであった。

なお、それほど複雑でも面倒でもない金型は、社外の金型メーカーに発注していた。とくに面倒な金型のみを内製していた。よく外注とはたんにやすく仕上げるため、との観念が蔓延しているが、それは真に高度な部品を製作する高度な技能をまったくみない議論というほかない。世にいう正規、非正規労働者の論議にも、似た危うさを痛感する。

ITを活用して

平面図から複雑な構造を読み解く技能は、え

らばれた一部の生産労働者にかぎられるとおもわれた。事実長い間金型職場に限られたようだが、ところが2002-4年ごろその事例を尋ねると、まったく違った光景が展開されていた。その光景とはまさに上で描いたものである。そうなのは1990年代末からだ、というのがベテランの答えであった。それを証する文書資料を見出してない。だが、こうした方式が最終組立、車体、塗装などふつうの生産ライン職場に広がっていたのは確かである(小池 [2008])。いったいこの広がりをもたしたのはなんであったか。

その要因のひとつはITのめざましい技術の発展にある。平面図がバーチャルな立体図にかわったのだ。しかも、作業の進捗におうじ、その状態を図面に表す。それならごくふつうの生産ライン職場の労働者も、新モデル設計の要点を理解できる。そしてこうした作業をすれば、どのような問題が生じ、別の仕方でも作業すればその問題が少なくなる、としめすことができる。なんとすばらしい展開ではないだろうか。

他方パイロットチームの歴史ははるかに早い。残念ながら、それがいつごろからか、という点は調べがたりず、まだわからない。トヨタ生産方式の生成、発展をもっとも詳細にあとづけた佐武 [1998] も、この点にまったくふれていない。そうした視点をもたなかったのであろう。いつからかは不詳としても、新モデルへの発言よりはるか前から、パイロットチームが生産ラインの設計、構築に参加していたことは確かである。いつごろからかは、今後の探求にまかたい。

4. 促進策—昇格

インセンティブの重要性

うえにえがいた生産の工夫は、ほうっておいてもできるものではない。しかるべき促進策すなわちインセンティブが欠かせない。それなしでもよいというのは、まことに特異な文化、考え方を前提にするもので、とうてい世界に広く期待されるものではなく、またそれでは海外の職場に生産の工夫を実践する見通しはまったく

立たない。

かつて日本の職場の働き方は特異な文化によるものとして内外からしばしば主張されたが、それはインセンティブへの浅薄な理解によるものであった。いわゆる年功賃金論である。暮らしを企業が保障しさえすれば、職場の労働者は粉骨砕身企業のためにつくす、という奇妙な筋書きである。それはじつは職場の労働者がいかにお人好しで、愚かであるかを意味している。市場経済のもと、企業が雇用を保証できるはずがない。それなのに企業に尽くすとは、お人好し以外のなにものを意味しようか。そして、そうした思慮の浅い者ではどうというえに描いた高度な技術、技能を要する生産の工夫はむづかしい。インセンティブは必須である。

インセンティブはどの国の職場でもおもにふたつの形をとる。そのふたつは密接にからみあっているのだが、さしあたり分析の上ではふたつにわけた方がよい。ひとつは昇格あるいは昇進 upgrading or promotion であって、その促進の効果はやりがいのある仕事につく魅力、また何人かの部下を持つ一種の権力の魅力である。他は賃金なりサラリーの上昇、それをきめる方式である。話は前者からはじめたほうがよいだろう。昇進や昇格こそがのちにみるように賃金なりサラリーの方式の基礎だからである。

さらに、その際なるべく他国の実状と比較しながら話を進めないと、いたずらに俗説の迷路にはまってしまう。たとえば他国は職務給、それなのに日本は職能給で遅れている、などという議論である。他国が職務給なのは生産労働者すなわちブルーカラーにかぎった話である。なお、ここで他国とは西欧や米といういわゆる先進国をいう。後発国はもっと自由な方式をとっているようだ。日本の職能給にあたる社内資格給 pay-for-job-grade は、西欧、米の exempt すなわち日本の大卒ホワイトカラーにあたる層の、ごくふつうのサラリー方式なのだ²⁾。したがって、日本の吟味にあたって他国のホワイトカラー層をも当然に視野に入れる。そうでないと、すぐさま日本の「遅れ」あるいは日本「特異」の方式などと断罪されてしまう。

さらにおなじ日本でも、他産業とりわけ戦前

日本の主要産業綿紡績の賃金、また戦後1960年代まで日本の賃金相場をリードした鉄鋼産業の賃金なども参照する必要がある。そうでないと、すぐさまトヨタ「独自」などという判定がくだされてしまうからだ。

欧米のホワイトカラーも視野に

まず昇進、昇格制度からみたい。米の生産職場であれば、ここで関心をもつ時期、1970年代では、監督者層を別にすれば、概して昇格はない。監督者層はホワイトカラーとしてあつかわれる。残業手当もでない。

昇進 promotion とは米のブルーカラー職場で賃金のより高い職務に移動することを意味する。職務ごとに基本賃金がきまっている。その点では日本の通念の考えにちかい³⁾。もっとも当今はブルーカラーにもやや社内資格ができ基本給にも範囲給がみられはじめたが、その普及につきよい統計を知らない。いまは1970年代に焦点をすえる。なお、この時期に焦点をすえるのは、これまでみてきたように、この事例の「創意くふう」への参加率が従業員の過半となるからである。

だが、おなじ米でもホワイトカラーは、秘書などの補助役ではなく、いわゆる exempt をとれば（だいたい日本の正規大卒ホワイトカラー層にあたるか。ただし、残業手当はでない。その意味では日本の課長クラス以上にあたる。なお米の大企業では大学学部新卒でも正規採用のばあい最初から exempt)、職務給方式では断じてない。その人たちにはまさに日本の社内資格にあたるものがほぼ例外なく適用されている。それは日本とおなじく、ついている職務とつかずはなれずだが、サラリーは課長や部長という職務できるのではなく、4等級、5等級などという社内資格 job grade できる。

しかも、それは一本の基本給ではない。たとえば3等級、係長クラス30万、4等級、主任クラス40万、5等級、課長クラス50万などではない。おなじ社内資格でも大きな幅がある。係長クラスなら25-37万、主任クラスなら30-45万、課長クラスなら40-60万などかなりの幅 range がある。範囲給 range rate という。しかもそれ

それ前後の社内資格のサラリーと大幅にかさなっている。その幅の間を査定つきの定期昇給であがっていく。その範囲すなわち幅の下限、上限が明記され、上限に達すると昇給はストップすることになるけれど、実際は若干の延伸がある（くわしくは小池 [2009] 第2章, また小池「2005」第4章参照）。

これにたいし米の生産労働者の賃金はこのごろすこし定期昇給がはいってきたようだが、1970年時点ではまだそれがなく、職務ごとに一本できまる。そして職場内で上位の職務に昇進する手続きは、日本ではまるでみられない、厳密な勤続順 strict seniority すなわち入社年月日順なのだ。こまかくいえばその職場ないしその部門の勤続年数が中心であるけれど、実際上会社勤続年数に近い。生産労働者が工場や部門をかわることはまずないからだ。なによりも注目すべきは、成績査定がないということである。

米のホワイトカラーとおなじく個人ごとの査定がひろく適用されている日本の生産職場の慣行とは、まったく異なる。

以上のことを充分にふまえて日本の状況を把握しなければならない。トヨタの正規生産労働者には（そして一般に日本の大企業の生産労働者には）、まさにこの米のホワイトカラー方式が適用されている。そして説明しなかったが西欧のホワイトカラーもほぼ同様のようだ。もちろん欧米を意識せずにそうした方式をとっている。すなわち職能制度である。

トヨタの職能制度

トヨタではそれを「職層制度」とよぶ。時点によって微調整があるが、いま貴重な資料の得られる1981年ごろの状況を記す。貴重な数値自体はのちに掲げる。

職能	事務・技術系	技能系	備考
1A 上級管理職	部長, 副部長		
1B 上級管理職	部長代理, 次長		
20 中級管理職	課長		
30 初級管理職	係長	工長	
40 初級管理職	一般 (主事, 技師)		
50 上級指導職	一般 (主事補, 技師補)	組長=職長	
60 中級指導職	一般	班長	
7A 初級指導職	一般	班長	
80 準指導職	一般	班長	
9A 上級一般職	一般		大卒初任格付
9B 中級一般職	一般		短大高専初任格付
9C 初級一般職			高卒初任格付

出所：田中 [1982] pp.36, 39.

ここで職場の状況をいえば、「組長」とは一般的な言い方では「職長」で、20-30人ほどの部下の統率にあたり、自身は生産ラインに入らない。「班長」とは5-10人ほどの部下があるが、組長と違いふつうラインに入る。

国際比較で肝要なのは、社内資格制度のばあい、まず資格の数である。それが数十と多いと、実質的に職務給に近くなる。他方、10-15でいどであれば、数年に一回昇格の機会があることになり、高度な職での実務経験による技能の向上を促すのにふさわしい。そして米のホワイト

カラーの部長クラスまでの資格数はほぼ10-15ほどである。それを比較基準として検討する。

いまトヨタでブルーカラーのキャリアをほぼ職長までとすれば、それは職能資格「50組長」であり、資格数は9C から数えて計7となる。それは米のホワイトカラーの資格数にくらべいささか少ないけれど、もともとホワイトカラー層にくらべ昇進の上限が低いことを考慮すれば、まずまずの資格数ではないだろうか。つまり昇格の見通しがすくなくならずあることを示唆しよう。なお、すでにふれたが、西欧や米ではブル

一カラーに概して社内資格はない。このごろは多少みられるようだが、大勢はたんに職務ごとの賃金のはらわれ、定期昇給はない。

このトヨタの職層制度は1969年に設定された、とされる。その後微調整が数回あるが、大筋上記の社内資格制度をとってきた。もっともその淵源はふるいかもわからない。1944年の「社則」に社員を1級から9級にわけると記されているからである(田中 [1982] p.27)。ただし、当時は多分ホワイトカラーがおもな対象かともおもわれ、その内容、どのように実施されていたかはわからない。それでも社内資格であり、うへの9級までの資格は、後年それを踏まえたのかもしれない。微調整とは、7A, 7B, 9A, 9B, 9C などのように細かくした。

ブルーカラーにも適用する職能制度は、なにもトヨタ独特のものではけっしてない。近代日本産業では1890年代から大企業ではブルーカラーにも適用されてきた。小池 [2012] 第II部があきらかにしたところである。その意味ではまさに日本近代産業の職場の歴史をふまえている。

この「職層制度」がインセンティブとしてどのように働いていたか。それをみるのはまずその昇格の手続きを観察するほかあるまい。試験制度ではない。トヨタは試験制度をとっていない、と元人事担当役員は語っている(田中 [1982] (3), p.38)。それも別にトヨタ独自ではなく、1890年代以降日本の大企業でごくふつうの慣行であった。

ではなにによったか。他の事例と同様におもに上司の査定によった。昇格前の何年間の査定結果をみるかなど、こまかい点では事例により違いがあるし、そこまではなかなかわからない。また査定でどのような要素をどれほど重視したかもわからない。表向きの規則類がときに公表されることはあっても、その実際の運用まではなかなかわからない。

正規採用者と非正規出身者

昇格の実際にせめても接近しようとおもえば、考えられるさまざまな要件を同じくすればあいの、資格別人数の分散の観察であろうか。さい

わいトヨタについては1981年時点につき、その一部をみることができる。労働省労働経済課長田中博秀が元トヨタ人事担当専務山本恵明にインタビューした記録で、「日本労働協会雑誌」に3回つづきで掲載され、あわせてじつに50ページをこえる。とりわけその3回目にまことに貴重な数値が表示されている。

それは上記職能ランク別の人員を、35歳から38歳層につき、年齢別さらに採用形態別にわけて表示している。年齢は1年きざみである。ブルーカラーが職長すなわち組長、また班長など役職につくのは、まさにこの30歳代からおそくとも40歳代はじめまでであって、もっとも注目すべき観察期間といえる。採用形態とは「正規」と「登用者、自衛隊からの採用」にわけている。わたくしの知るかぎり、これほど貴重な数値は他にまったくない。

この採用区分は、この表では勤続をも限定している。まず「登用者」とは「臨時工」あるいは「期間工」からの「本工」、すなわち正規労働者への昇格者である。こうした呼び名は時期によって異なるけれど、以下期間工で統一しておく。期間工とはもともとは農閑期に農家からの半年なりの出稼ぎであったが、しだいによりひろい層になった。そして働きだしてから1年なりある期間ののち、その職場の組長が推薦すれば、正規労働者への登用試験をうけることができる。登用までの期間や人数は、労働需要の大きさにもよりさまざまで、はっきりしたことはいえないが、この表は勤続15-20年者を取りあげている。この表の時点は、明示はないけれどほぼ1981年とおもわれるので、そのとき35-38歳とはざっと18-20歳で入社してきたことになる。勤続に期間工としての期間も通算しているかどうかあやしいけれど、この時期高卒者がすでに大半であったろうから、期間工であった期間が概して短かった、とみてよかろう。すなわち正規に昇格するほどの人は、わりとはやく昇格していたのであろう。

自衛隊採用者とはその除隊者の正規採用をいう。もともとこの事例は自衛隊除隊者を期間工で採用してきたが、その人たちの本工登用試験の成績がよいので、除隊者を最初から正規社員

に直接採用するようになった。この表では1962-67年入社に限っているから、勤続は14年ないし19年となろうか。自衛隊のふつうの契約任期は2ないし3年のようだから、正規よりもおなじ年齢でもわずかに勤続の短い人たちを対象としていることになる。

正規とは大半は高卒新卒採用だから、勤続は17-20年となる。一部は養成工出身者で、ここにいささか面倒な問題がある。それは養成工出身者の勤続年数が養成工の3年を含み通算されるかどうかである。時期によって待遇がかわったりしてははっきりしないけれど、この時期「従業員であるけれど社員ではない」とされていたようだ(石田, 久本, 藤村, 松村 [1997] p.226)。それに建前としては高校新卒とおなじ待遇ということであったろうから、おそらく勤続は通算されなかったであろう。そうであれば、養成工出身者も年齢のみならず勤続もおなじとみて大過なからう。

もうひとつの問題は、養成工出身者の「正規」にしめる割合である。そもそも養成工の人数が時期によって大きく変動する。ましてや一般入職者数も大きく変動する。とうていはっきりしたことはいえない。ただし、つぎのことはいえそうだ。第二次大戦中養成工は1学年200-300人と多かったが、敗戦後は1960年代初めまでは、ほぼ年に50人ないしそれ以下であった。そのあとはまた時期によって急増したりした。この文章が注目する時期、すなわち1981年時点で35歳ないし38歳層は、ほぼ1960年代初めまでの養成工入職とおもわれ、それなら年50人ないしそれ以下であったろう。したがって、養成工出身者はおそらく「正規」の、多くても4分の1、すくないときは1割未満とおもわれる。

また、この表のいう非正規出身者はほぼ期間工からの登用者が大半、とみてよいであろう。自衛隊除隊者はもちろん年次にもよるが、はるかに少数にとどまる。以上のことを含んで数値をみていきたい。

一見こうした数値は最近公刊された辻 [2011] に満載されているとおもわれるかもしれない。だが、辻 [2011] はことブルーカラー

に関するかぎり、班長、組長以上にかぎられ、その下の職層の分散をみていない。それは辻「2010」のもちいる資料の制約による。つまりこの表4-1はめったにあらわれない、まことに貴重なものなのだ。

正規労働者のなかでの個人差

まず「正規」だけをみる。おなじ年齢集団をとれば、少数の養成工出身の勤続もおなじになりそうだ。査定の成績はわからないが、さしあたり年齢、勤続の影響をのぞいた他の要因をみることになる。もし通念のいうように日本は年功序列、勤続と年齢がつよくものをいうのであれば、差はほとんどつかないはずである。全員とはいかなくともその大半が組長なり、班長なりに収斂しよう。ところが実際は、当然ながらまるで違うのである。なお36歳、37歳にもデータがあるが、スペース節約のため35歳と38歳のふたつのみを掲げよう。のちの検討のために非正規出身者の数値も記す。

表4-1 年齢ごとにみた職層別人数の割合
— 正規, 非正規別 (％)

	38歳		35歳	
	正規	非正規(1)	正規(2)	非正規
計	100	100	100	100
50 組長	56.2	7.2	2.1	0
60 班長	20.3	10.3	12.1	1.9
7A 班長	17.5	37.9	53.0	34.2
7B	3.2	14.4	13.0	24.1
80	2.8	26.6	16.0	33.5
9A以下		3.6	3.8	6.3

出所：田中 [1982] 9月, p.38.

表はまことにはげしい個人間の競争をしめす。いま38歳正規の項をみる。年齢も勤続も学歴も同じグループである。にもかかわらず、その昇格には大きな個人差がついている。なるほど半数余は組長に昇進している。だが、のこる半数は違う。班長が4割弱をしめているが、さらに6%が一般職にとどまる。一部の養成工出身者がやや早い昇格かもしれないが、それだけではとうていこの差を説明できまい。

おなじような状況は35歳の正規労働者にも認

められる。半数強が「7A」班長に集中するが、散らばりは大きい。わずか2%ではあってもすでに組長に昇進している人もいる一方、「60」の班長が12%いる。のみならず、まったくの平で「80」に16%、「9A以下」にも4%近くがのこっている。とうてい「年功的」などという通念にあてはまらない。それどころか、まさしく正反対のはげしい個人間競争の状況である。

非正規出身者と正規の差

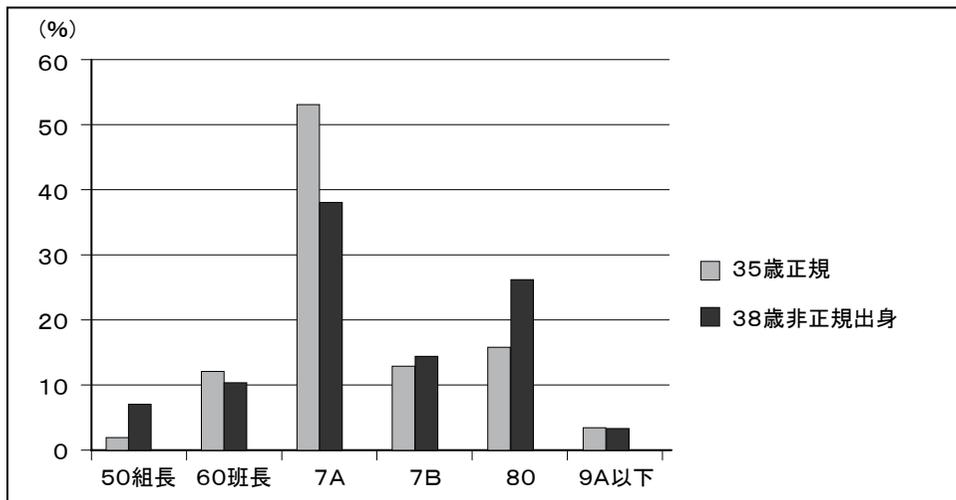
そうした個人間の競争は非正規にも認められる。いや正規よりさらに分散が多く、競争は激しいようだ。38歳の非正規をみる。38歳の非正規出身者は組長から「9A以下」までひろく分散している。そして「7A」班長が多いが、正規ほどの集中をみせていない。35歳をとっても同様な傾向が認められよう。

さらに採用形態ごとの差が明瞭である。38歳

をとれば正規のもっとも集中している層は組長なのに、非正規出身者のそれは班長である。35歳をとっても採用形態による差は歴然としている。なるほど集中層はいずれも「7A」の班長だが、その集中度に差があり、非正規は下方により多くが位置する。

これだけみていると、採用形態による差が決定的かとおもわれよう。だが、非正規出身者の遅れは回復できないものか。非正規出身者はなかなか昇格できないのだろうか。それとも数年のおくれで正規に似たレベルに昇格できるのだろうか。かりに38歳の非正規出身者と35歳の正規をくらべてみる。つまり3年おくれで非正規出身者が正規に、どれほど追いついているかどうかをみることになる。もっと間隔をあけても比較したいのだが、利用可能なデータのかぎりでは、これが限度である。すなわちうえの表の(1)欄と(2)欄を比べてみた。図4-2である。

図4-2 非正規出身者と正規の昇格比較
―「職層」別人数の割合、非正規を3年おくれでみる



出所：前掲表4-1の(1)欄と(2)欄

つぎのことがわかる。差はなおのこるが、かなり縮まった。いや組長ではおこした。35歳正規で2%にたいし、非正規出身者は7%である。「60」の班長は正規がわずかに多いけれど、むしろ僅差というほかあるまい。「7A」の班長は正規がかなり多く、それ以下の職能ではやや非正規が多い。概して差は小さくなったし、一

部の非正規出身者が監督者にそれなりに昇進していることがみてとれる。監督者層はなにも新卒正規の独占ではない。この点はわたくしがトヨタの職場をまわった折にもしばしば実見したところであって、非正規出身の組長をみるのはごくふつうであった。

非正規出身者の割合

なお正規と非正規出身者の割合はこの観察期間、表4-2のようである。もちろん、さきに見たように勤続の制約がある。すなわちどちらのグループも、勤続のかなり長い層の間での比較であることを忘れてはならない。それにしても非正規出身者の割合は小さくない。また年次によって大きく変動している。38歳、37歳層では非正規出身者が過半をしめている。とりわけ38歳層はじつに7割をこえる。他方、35歳、36歳層では正規採用が8割をしめる。

表4-2 正規採用者と非正規出身者との割合

年齢	正規		登用者、 自衛隊除隊者		計	
	人数	%	人数	%	人数	%
38歳	217	27.7	565	72.3	782	100
37歳	374	49.1	388	50.9	762	100
36歳	626	80.0	156	19.9	782	100
35歳	861	84.5	158	15.5	1,019	100

おそらく、それぞれの時点の労働需給をつよく反映するものと思われる。37、8歳層とは正規でいえば1963、64年前後の採用である。その時期労働需給は急激にのびていたが、なお日本全体の求人求職倍率は1を下まわった。つまり臨時工や期間工の名でも十分な応募があった。ところが年々需給はきびしくなる。求人求職倍率が全国で1をこえるのは1967年だが、愛知は全国でももっとも需給がきびしい。なかでも豊田、刈谷地区の求人求職倍率がきわめて高かった。それゆえに、すでに35歳36歳層の入職時期、臨時工や期間工という待遇では良質な応募がすくなくなりつつあったのではないか。その状況を反映しているのであろう。

なお、非正規者からの本工昇格者はけっして例外的な少数ではない。うえの表で明らかである。その無視できない割合をしめる非正規からの本工昇格者が、3年ほどのおくれですくなくならず正規採用者に追いつくことが注目される。そうじて各採用形態を通じた激しい個人間昇進競争が認められる。それは賃金にどのような影

響をおよぼしたであろうか。

5. 報酬

賃金の個人差

賃金の個人差は、まず「職層」ごとの差と、「職層」内の個人間の差にわけられる。のちにみるように、いずれもトヨタのばあいほぼ「基本給」での個人差に帰着する。ところがトヨタの賃金をとりあつかう文献は、もうひとつの賃金部分「生産手当」に注意を奪われる。それでは肝心の個人間の競争の観察を失する。その点を説明しておく。

基本給と生産手当は1980年前後ほぼ半々の比重をしめたようだ。正確な数値はなかなかわからず、あるいは60%ともあるいは40%ともいう。生産手当は集団能率給であった。ときにこの点をトヨタ独自とみる見解もある。だが、集団能率給が毎月の賃金の半分ほどをしめるのは、けっしてトヨタ独自ではない。なるほど自動車産業では一見トヨタ独自にみえる。日産にはこの時期それはない。それゆえトヨタの「創意くふう」のインセンティブをここにもとめる文献が多い。

しかし、能率給が毎月の賃金のほぼ半分をしめるのは、敗戦後20年間日本の賃金交渉をリードした鉄鋼の長いあいだの伝統であった。それはその事業所の製鋼部門の生産実績すなわち製鋼トン数に単価をかけて算出していた。その単価は労使の交渉によっていた。それが製鋼部門の能率給総額となる。他の部署ごとの能率給総額は、製鋼部門に係数をかけて算出した。その係数はその事業所での各部門の重要度を端的にあらわした。その事業所の売り上げの看板部門の係数は100をかなりこえ、他方、たとえば保全などの間接部門の係数は100を下回った。係数は労使交渉できめていた。

こうして部門別の能率給総額がきまっても、それは職場内の個人間差にはまったく影響しない。それをきめるのはそれぞれの集団内での配分基準で、各人の基本給比なのである。それはわたくしの知るかぎり西欧、米を通した明白な慣行におもわれる。したがって個人差の観察は

基本給に注目する必要がある。

なにも同時期の日本にかぎらずひろく他の時期をみれば、日本の他産業でも似た方式が大いにみとめられる。1920, 30年代世界を制覇した綿紡績業でも集団能率給はごくふつうの慣行であり、その個人配分は当然に基本給比であった(小池 [2012] 第7章参照)。

さらに、トヨタの生産手当給はまさに時間割増給である。基準時間にくらべ実績がどれほど少ないから、いくら生産手当がふえる、というしくみである。それはごくふつうの時間割増給の方式で、とりわけ戦前日本大企業の重工業職場に広くみられた方式であった。そして第二次大戦後も西欧や米でかなり普及した方式であった。けっしてトヨタ独自とはいえない。

ふつうの議論が強調するのは、トヨタの方式が実績労働時間の工夫による節約を考慮する、という点である。日本のふつうの文献は、職場の工夫があれば実績労働時間が短くなり、したがって報酬がふえる、それがトヨタ独自の方式といわんばかりである。だが、それは時間割増給方式をとるかぎり、ごくふつうの方式というほかあるまい。

この基準時間のきめ方がきわめて肝要だが、それはあまりわかっていない。もし機械設備の更新ごとに改定されたら、それはそれなりにわからないではない。更新の間でも、とくにトヨタでは工夫がある。機械設備に小道具をつけるなど生産の工夫がある。それをみないで基準労働時間を更新したら、その工夫の努力を無視することになるからである。ただし、わたくしの聞きとりのかぎりでは、なお不分明の部分がのこる。

とはいえ、それは個人間の報酬の差にはあまり影響をおよぼさない。くりかえすが、生産手当とはある部署の直ごとの集団の能率給総額をきめる。そのきめかたは歴史を反映しなかなか複雑だが、いまそれは省く。さまざまな文献がそれを説明しているからである。だがその根幹は簡明であって、基準時間をくらべ実績がどれほど節約したかで、その集団の生産手当がきまる。その集団の人数ははっきりとはわからないけれど、おそらくは課ないしその直ごとであり、100人をこえるであろう。その個人配分はまっ

たく各人の基本給比による。各個人の生産手当額は各人の基本給に生産手当支給率をかけたものであって、生産手当支給率はその100人ほどの集団ではまったく同一なのである。

基本給での個人差

ではその基本給の個人差はなにによるのであろうか。すでにのべたように、この事例では、そして日本の大企業一般に共通しているのだが、日本の国家公務員のような賃金表はない。それならば実際についてみるほかない。さいわい小山 [1985] は1970年から84年の各年、各職層の平均昇給額を算出している (p.243)。それは労働組合機関誌記載の春闘妥値の配分表から算出したものである。日本の労働組合は、春闘の賃上げの配分を労働組合の機関紙に掲載し、組合員に知らせるのが通例である。トヨタもそれにならったのであって、これまたごくふつうの慣行というほかない。それをもちい個人差に接近したい。

個人差は「職層」ごとの平均値のまわりに分散している。その分散の数値自体はまったくわからない。ひとつのヒントは元人事担当専務の言明である。査定の個人差を115から85としていた、という話である(田中 [1982] (3), p.40)。その査定の広がり、1950年代後半日本の大企業職場をみてまわったわたくしの知るかぎり(大河内、氏原、藤田 [1959]), 日本の大企業にかなり共通している。ただし、元専務はつけくわえ、当時実際は上下5%ていどであったという。その実態はわからない。おそらく大半が上下5%内、すなわち105-95の範囲内であったかもしれないけれど、ひろく全員をとれば115-85の範囲内にあったのであろう。

つぎの表は、査定の分散が115-85として、それぞれ職能のランクの基本給の分散の範囲をしめた。また、直近上位下位との重複をしめた。なぜなら米のホワイトカラーサラリーの基本は社内資格ごとの範囲給であって、その範囲給はかなり幅があり、しかも近接資格との重複が目立つからである。そしてそれが日本の常識とはまったく異なり、いまやまさに先進国一般に広がり、まさにグローバルな相場なのだ。

それとの異同を知りたいのである。

もとの数値は1970年から1980年まで記載があるが、スペースを節約するために1973年と1984年を掲げる。72年までは職能資格の区分が現行とくらべ少なすぎるからである。すべてその年の平均昇給額を100とした指数でしめす。1時点での範囲給とはつぎのように算出した。まず、その社内資格の平均にたいし査定を115から85とする。そのまま上下30%の範囲給といってもよいのだが、米のふつうの算出法にしたがい、その下限を100として上限の数値をパーセント

増でしめたものである。すなわち（上限－下限）／下限である。

また重複度とは、ある社内資格の範囲給の下限と、直近上位資格の下限との差を、前者を100とした％であらわす。それがごくふつうの米のサラリーの見方である。日本では、上の資格のサラリーとすぐ下の資格のサラリーにまったく重複がないのが米の慣行、と誤解している。つまり日本のいわゆる常識とはべつに、米大企業の実際になるべく即してトヨタの数値を算出してみたのである。

表4-3 基本給の個人間差

職層	1973			1984		
	平均昇給額 指数	1時点での範囲給 %	重複度 %	平均昇給額 指数	1時点での範囲給 %	重複度 %
40 (工長, 係長)	152	37		147	35	
50 (組長)	131	36	16.2	129	35	13.6
60 (班長)	—			120	35	7.8
7A (班長)	—			111	35	8.5
7B	110	35	18.1	102	34	8.0
80	100	35	10.6	93	35	10.1
9A	95	35	4.9	84	37	11.3
9B	90	35	5.2	74	35	12.7
9C	79	36	14.9	66	36	12.5

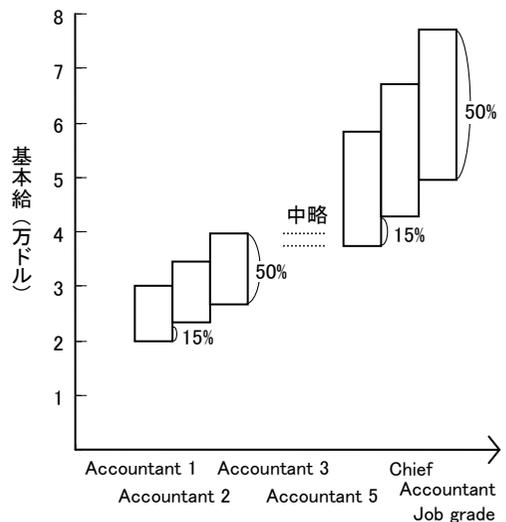
出所：小山 [1985] p.43の数値から算出。

範囲給をみる視点

範囲給をみる視点のひとつは、米のホワイトカラーのサラリーを前提にすれば、a. 範囲給の大きさと、b. 直近上位の範囲給との重複度である。範囲給とはおなじ仕事についていても、サラリーは幅があり、上限下限があってその間、経験に応じある期間定期昇給がつづくことをいう。重複度とは、その幅すなわち範囲給が近接の社内資格で大幅に重なることをいう。

その点を理解していただくには、すでにあちこちでのべたが、米のホワイトカラーサラリーの概要を説明しておくほかあるまい。まず図4-2を掲げておく。それは小池「2009」p.95からの再掲だが、もっとも基本的な資料にもとづいている。こまかくは小池 [2009] pp.90-97, また小池 [2005] pp.96-100, を参照していただきたい。

図4-3 米ホワイトカラーのサラリー — pay-for-job grade の典型例



出所：Personick [1984] p.26.

ホワイトカラーのサラリーを念頭におくのは、日本の職場ではブルーカラーにもすくなくならず面倒な仕事、問題や変化への対応をも頼むからである。そうであれば、おなじ持ち場についても面倒な仕事をも担当するのだから、なお中長期ににだいに技能が上昇しようし、それゆえ直近上位のランクの範囲給と重複するのはごく当然のこととなる。

うえの表で範囲給の大きさをみる。ほぼ35%前後である。これは米のホワイトカラーのサラリーでは例外的に小さい方で、秘書クラスの幅にすぎない。だが、それで秘書クラスなみとってはあぶない。なぜなら、これは一時点をとったときの大きさにすぎない。おそらく数年はおなじ職層に滞在しよう。そして毎年査定がつみかさなれば、職層内の上位と下位の差はもっと広がるだろう。事実上の範囲給はもっと大きく、おそらくは米の exempt クラスに近くなる。

重複度についても米の exempt クラスに近いとおもわれる。この一時点の数値がほぼ米の exempt 層の重複度に近い。下位の層の重複度は小さいが、中位以上は米の exempt に近い。そして重複度は数年をかさねてもあまり変わらないか、とおもわれるからである。

もっとも大きな差異は、トヨタの事例では範囲給の上限下限が明示されていない点であろう。明示されていなくても事実上の上限が存在する。そのことを組合役員などはよく知っている。その上限、下限の明示が重要なのだ。日本でも巨大企業であれば、たとえば国家公務員のばあいや、かつての電電など巨大な企業体では、賃金表として明示されていた。民間大企業でも、明示されていなくとも、関係者には自明のこととして認識されていたかにおもわれる。

そうじて、いささかの違いはあるが、トヨタの生産労働者の基本給方式は、米の exempt 層に近い。つまり面倒な仕事、「創意くふう」をふくめ、「問題」と「変化」をこなすという高度な仕事を頼むのに、ふさわしい賃金方式というほかない。

もちろん、この個人差が上司の査定によることは歴然たる事実である。そしてその上司の査

定がどれほど各人の仕事能力、実績を反映しているかはわからない。そもそも各人の仕事能力それ自体を、何点などと数値でしめすのはむづかしいのだ。ただし、おおよかな推量はできよう。もしその査定があまりに不当であれば、当然にその職場の業績がおちよう。つまり恣意性を多少は含むけれど、まずまずの評価がなされてきた、とみるほかあるまい。トヨタの実績をみるかぎり否定のしようがないであろう⁴⁾。

なにも日本企業の職場にかぎらない。ノーベル化学賞受賞者、野依良治博士は自然科学の業績でも、数値だけでは充分にはわからないということを縷々説明している(野依 [2011] pp.237-244)。結局は、仕事をよく知る上司の主観的判定をもちいるほかあるまい。いったい、ほかにどんな方法があるのだろうか。

以上のことはけっしてトヨタ独自ではない。幾分か独自の要素がないではないが、その根幹は多くの日本企業に共通しよう。それならば、トヨタの説明にとどまらず日本企業のなかの良質な部分にひろく適用できよう。そして海外日本企業にも適用できる。その点は小池 [2008] がおよばずながら解明したところである。

6. 組合活動をにうもの

職場委員たちは組長クラス

提案活動、さらにより肝要な on-line の工夫活動をにうものが職場の中堅層であることをうえてみてきた。提案活動の広がりからみればそう見るほかあるまい。また肝心の on-line の工夫活動は、まさしく職場の中堅層の役割であった。そうした職場の中堅層は、同時にどれほど組合活動をにっているのか。十分な資料はないけれど、その点になんとか迫ってみたい。

第3章で、組合の草の根は“職場委員 shop stewards”，つまり非専従の世話役の存在、そしてその働きであると強調した。この事例ではそれはつぎの3つの組合役職である。いずれも非専従である。a.「職場委員長」、b.「評議員」、c.「職場委員」。久本 [1997] がこの事例につきその活動、また経歴を吟味している。もっぱらそれによって追跡してみる。

まず組合組織から概観しよう。ひとつの工場がこの事例の企業レベルの組合の支部となる。その「支部長」はほとんど組合専従者である。ひとつの工場には数千人の組合員が属する。そのなかで課ないしその直ごとの組織が職場委員長の管轄単位となる。ざっと数百人の組合員の代表である。

「職場委員長」は、久本によれば「工長クラス」であった。調査時点の1993、4年にかぎらず、その前もながい間そうであった、という。工長とは職長単位をいくつか統括する。ふつうでいえば係長にあたり、生産職場では100人ほどの単位の長である。それが組合となると、数百人のグループを代表する。もちろん生産労働者出身である。

組合員100人に1人ほどの評議員は組長クラスが多い、という。その下の職場委員は15人に1人のわりで「一般クラス」が多いといいながら、組立職場の個別事例をみると、班長クラスが多い。また専従の支部長もまた組長クラスが多い。すなわち、職場の代表者たちは監督者ないしそのつぎのクラスが圧倒的なのだ（久本[1997] pp.271-284）。いったいこれはなにを意味するのであろうか。

ふたつの解釈

ふたつの解釈がありえよう。解釈1はふつうの見方で、労働組合の無機能の表れとみる。この解釈1の論理上の根拠は、監督者は職場の労働者の意見を代弁するのではまったくなく、経営側の意向、計画、管理を推し進めるのが役割だ、という想定になろう。他方、もうひとつの解釈2もありえよう。すなわち、職場の労働者集団とりわけ職場の中堅層の意向を、経営側にたいし発言する代表者という見方である。これまでもっぱら無機能という解釈1がすくなくとも研究文献では圧倒的であった。いったい、いずれの解釈が事実をより多く無理なく説明するのであろうか。

わたくしの推測では解釈2がはるかに多くの事実を説明できる。解釈1は、おもわぬ問題や変化があまり生じないという前提にたっているかにおもわれる。いやかりにそうした問題がお

こつても、もっぱら経営側が対処にあたる。対処するノウハウは経営側がほとんどもっている、という前提である。つまり職場の工夫になんら期待しない。すくなくとも重要なことは生産職場の創意工夫には依存しない、という想定がある。そうであれば、その経営側のたてた管理や計画、また対策を職場で実施するのが監督者となるのである。

ところが、この文章があきらかにしたように、職場ではおもわぬ問題がおどろくほどひんぱんに起こっている。そのひとつひとつは小さいものであっても、数多い職場で数多く発生している。しかも、その対処のノウハウは、とても経営や管理の側が充分にもっているはずもなく、まさに職場の創意工夫に依存すること大なのだ。もっとも簡単な品質不具合、誤品、欠品をおもいおこすだけで、了解していただこう。そうであれば、職場の創意工夫をなんとか経営側が取り込む必要がある。そうでないと、効率がさがりすぎる。

職場の創意工夫をとりこむには、職場の代表者たちの発言をいかすほかあるまい。その職場の代表者たちが、かつて職場の中堅層であったときの実績にもとづき、職長に昇進したひとたちではないだろうか。またその下の班長たちではないだろうか。そのひとたちに職場の中堅層が発言を寄託しているのではないだろうか。

フランク・ナイトの想定

うへの解釈2の前提は、かのフランク・ナイトの「不確実性」の想定と同じである。かれはかならずしも充分には対処のノウハウが見つからない問題が、経済ではどうしてもおこるとみた。それを不確実性 uncertainty とよんだ。そうであれば、社会や企業組織の上層部が、職場でおこる無数の小さな問題のすべてにもっとも効率的に対処するノウハウをもっているはずがない、と考えた。そして、そうした小さな問題を職場の労働者たちが黙々とこなしているからこそ、生産がすすむ、とみた。またそのゆえに社会主義経済がうまくいくはずがない、と主張した (Knight [1971])。社会の上層部がすべての問題によく対処できる全知全能の存在であるはず

がないのである。

それはまたふるく労働組合の祖先とされる事例、19世紀を通じ労働組合をリードしていた英の機械工組合をみるだけでも、よく納得できよう。その組合のリーダーたちは、初代書記長アランをはじめまさに職長クラスであった。それとまさに符合しよう。

職長クラスを経営側の、職場における代理人にすぎないとみるのは、1930年代以降の米の状況を強調しすぎるからではないだろうか。それはかのタフト・ハートレイ法によって、職長を組合員からはずした米のある時期以降の事象にすぎない。

そうじて職場の発言権は、その職場をもっともよく知る人がなうほかあるまい、というまことに自然な結論を導くとになるう。

7. 効果と将来

他の要因、そして効果

生産職場の生産の工夫がきわめて重要であったとして、それを効果あるものにした要因は、うえに記したものにつきるのであろうか。職場の人たちの市場経済へのつらい認識、そして技能、それを促すインセンティブは描いた。そうした直接の要因は指摘した。だが、なお他の理由もあろう。それはなにか。

経済環境要因も指摘されねばならない。日本の国内需要は急速に拡大した。そしてそれに対応する設備投資の大幅な増加があった。そうしたことをふくめ伊丹 [1994] がていねいに分析しており、ここでくりかえさない。ただし、伊丹「1994」は自動車産業の、総合産業、調整性など、その産業の特性を強調しているけれど、そしてなるほどその傾向はあるうが、自動車以外の日本産業もこの時期かなりのびたことを、どう説明するのであろうか。

同時に伊丹 [1994] は1980年代以降、日本自動車企業がゆらいだことを強調している。だがその点は、いささか性急であったかにみえる。すくなくとも2010年前後まで、日本自動車産業の、他国の自動車産業にくらべてののびは継続していた。おそらくこの点は、日本自動車産業

の海外直接投資での効率を見逃したからではないだろうか。その点は小池 [2008] のつとめて明らかにしたところである。

むしろのこる問題は、この2010年前後までの日本自動車産業ののびにたいし、これまでこの文章で強調した職場の人たちの工夫がどれほど貢献してきたか、その点の解明にある。誤品、欠品の効果は不十分ながら推測した。だが、それはあくまで部分にすぎない。職場の工夫の総体としての効果は残念ながらはっきりしない。企業なり産業の業績は鮮明にわかる。他国と比較しても鮮明である。だが、その見事な業績のうち、どれほどがこの生産職場をはじめとする働く人たち、組合員の発言そして工夫によるのか、その点は計測しがたい。

おそらく唯一提示できるのは、一種の消去法である。つまり考えられるごくふつうの諸要因が、日本自動車企業のこうした業績にどれほど働いたか、あるいは働かなかったかを、おおざっぱにでも考察することである。

ごくふつうの経済、経営学の考え方をとれば、国際競争力に貢献する要素は、a. すぐれたリーダー、すなわち戦略の構想、設定など、b. いわゆる研究開発、R&D、c. その他の技術となるうか。日本の自動車企業に、他国にぬきでたリーダーがはたしてあったかどうか。なるほど豊田喜一郎はすばらしい先覚者であった。しかし後追いであったし、日本の自動車企業が世界をリードする場面には、すでにこの世にいなかった。ほかにすぐれたエリートを認めることができようか。b. すぐれた先端的な技術開発があったらうか。ロータリエンジンなどはあったらうが、それも広がらなかった。残念ながら、優位を築いたといえるものを上げるのはむづかしい。

ただし、c. 技術の範囲をひろげてみる。その他の技術として生産方式、具体的には生産ラインの設計、構築、さらに部品メーカーまで広げた生産方式のネットワークなど、旧来の R&D の概念をひろげれば、ここに日本自動車企業のめざましい革新がみとめられよう。

そして、まさにそこに結合するものとして、d. 職場の知恵の貢献がめざましいのではないだろうか。職場の知恵の貢献がなければ、この生産

方式の実現, それも効率的な実行がはたして可能であったか。その意味で, 数量的にはいえなくとも, 職場の知恵の貢献をきわめて大きいものとして見ざるを得まい。ささやかな数量例としては, 品質不具合のもっとも簡単な誤品, 欠品の, on-line での対処の効果の推量が, あげられよう。

他国の庶民も

こうしたことを考慮して将来への展望を考えたい。とくに重要と考える点をふたつ, 明るい要素とやや暗い懸念をここで記す。

明るい要素とはこの方式の海外適用性である。これまでの多くの議論は, 他国と直接の比較もなしに, 日本の方式はなにか「日本文化」特有のもので, 他国にはとうてい通用しない, と主張してきた。だが, 1980年代後半の調査(小池, 猪木 [1987]), とりわけ2005年前後の調査(小池 [2008]) から, うえの方式はよく他国の職場にも実践されていることが明らかとなった。それも下と中のレベルのみならず上のレベルでも, タイという身近なアジアにとどまらず, 米, 英の庶民たちも, 当時の日本ほどではなくとも, いきいきと実践していることがわかった。

下のレベルから例を品質不具合の検出にとれば, 当時の日本より割合はさがるが, すくなくならずの生産労働者が on-line で品質不具合を検出していた。中のレベルの設備の不具合となると, さらに少数ではあるけれど, やはり保全に一切まかせているのではなかった。

上のレベルでは, かえって活気をもってこの方式にとりくみ実践していた。それはごく一部のすぐれた生産労働者の役割であるからであろう。もっともパイロットチームに入るメンバーは, 日本に比べ生産ライン職場に戻る人が少なく, したがって多少とも固定メンバーとなる傾向がある。そのため生産ライン職場の技能向上にそれほど寄与していない。だが, パイロットチームの実践にはみるべきものがある。それもタイという東南アジアにかぎらず, 米, そして英にも認められるのであった。よい研究にめぐまれていないが, おそらくトルコはよりよくとりいれているようだ。この点は, トルコを別

として, 小池 [2008] が全編をあけて説明しており, ここでくりかえすまでもあるまい。

うえの言明が妥当ならば, 海外日本企業の先行きはまことに明るい。その他の条件が一定ならば, 西欧, 米, 韓国, 台湾などの海外企業との競争で, むざむざと敗れはしまい。その海外日本企業からの収益の日本国内への還流が, 日本の研究, 開発などに活用されるならば, 日本の雇用とくらしをすくなく支えるであろう。

懸念—既成観念の呪縛

それでは懸念はまったくないのか。いや残念ながらつよい懸念がある。それはこれまでの議論とこの文章の主張を対比することで鮮明となる。

この文章の主張は, 一見くりかえし作業ばかりにおもわれる仕事でも, ていねいに観察すれば, 案外にひんばんに問題と変化がおこっており, それを上手にこなすか, それとも見過ごしてしまうかで, はなはだしい効率差が生じ, 国際競争力を左右する, というのであった。そして上手にこなすとは, 生産ライン作業の間にそれをこなすことだ, と強調した。すなわち on-line の活動である。

他方, ふつうの議論はもっとも肝要な問題と変化そのものをみない。したがって, それへの対応, on-line の工夫活動を一切みようとしない。on-line の作業は組立ならばわずかに60秒サイクルのくりかえし作業に終始する, とみる。あとの工夫は off-line 活動, 就業時間後の活動, 提案と QC となる。

この見落としのあやうさから, 賃金なり報酬方式を改悪する可能性がでてくる。通念のままに職務給こそ本物の賃金で, その方式へいまの日本の方式をなんとかして変えようとする「改悪」の可能性である。もっとも変わりにくいのは人の意識であり, 既成観念である。この通念の根強さが懸念される。

なるほどくりかえし作業ならば, 職務給で充分であろう。なにしろきめられた作業をくりかえすのだから。おなじ職務, おなじ持ち場についている人に上手下手の差はでないからからで

ある。上手下手の差は、あるいは off-line の提案や QC 活動にでるかかもしれない。それには賞金という報酬を用意すればよい。

だが、これまでみてきた on-line で生産の工夫をする人たちに職務給で払っては、だれも生産の工夫などしなくなるであろう。その論理は他国でもなんらかわらない。まったくのくりかえし作業ならともかく、多少とも生産の工夫ができる仕事、そうしたやや面倒な仕事をこなす人たちに、その工夫、その技術的背景、その技能をさらに伸ばすように促さなければ、どうして生産の工夫がながつづきしょうか。

見る目のある人による評価

まだはっきりとわかっていないことに挑戦し、それを考究するという仕事に職場の人を促すには、職務ごとのサラリーでは無理である。ついでに職務がおなじならサラリーもおなじでは、工夫、高度な技能、技術への報酬がない。それでは奇特な人以外 on-line では工夫しなくなるのは、人情からして当然であろう。

他方、いわゆる成果給は適しまい。成果給を適用するには成果を数値にして測る必要がある。だが、高度なこと、on-line での工夫の上手下手の差は、なかなか数値にあらわせない。ではまったく評価が無理かといえ、もちろんそうではない。仕事をよく知り、見る目のある人ならば、だれがどれほど上手か、よく判定できよう。それは主観的な判定であって、まさに上司の査定にあたる。査定は定期昇給にふつつく。そして定期昇給は、うえの上手を育てるのにある期間が必要なのだが、その期間の技術の向上をうながす働きがある。

それゆえ西欧でも米でも、やや不確実な仕事をこなす人はほとんどだれでも、職務給ではなく、おなじ仕事についていても査定つきの定期昇給があるのだ。いわゆる範囲給 range rate systems である。大まかな社内資格ごとに基本給をかなりの幅で設定する。そして、その上下の資格の基本給と大幅にかさねる。たとえば課長クラス40万から60万円、その下の主任クラスなら35万円から50万円などとするのである。

通念はそれを年功賃金だと誤解し、日本、あ

るいは低賃金国に特有の生活給と誤解する。そうしたあやしい議論がなお横行している。だが、高度で不確実な仕事を担当する人には広く他国にみられるサラリー方式なのだ。そうした他国のホワイトカラーのサラリーをまったくみようとせず、欧米のホワイトカラーも職務給と誤解して、ひたすら日本の貴重な事実上の範囲給をみない。ホワイトカラーだけではなく、生産労働者の技能上位半分層にも適用している良さを消そうとしている。そうなったら、だれが on-line の工夫にはげむであろうか。日本企業、海外日本企業の強さがあぶなくなる。なお心配はつきない。

*この原稿は、これまでの各章と同様に、法政大学経済学部教授萩原進氏主宰の小人数の研究会で報告し、そこで貴重なコメントをたくさんいただき、大いに改善された。社会学部教授、公文溥氏、同上林恵子氏ほかの方のコメントに、心からありがとうございます。

注：

- 1) ほかにも少なくない文献があるが、史世民 [1992] 「1994」をあげておく。さらに、トヨタ生産方式の淵源、発展をさぐった文献も多い。なかでも佐武 [1998] をぜひともあげておきたい。まことに厳密な思考、追跡というべきか。そして大野耐一が生産職場の職長クラスの工夫には大いに期待しながらも、一般ブルーカラーの工夫、提案活動、QC には期待しなかった、と記している。貴重な情報である。またトヨタ生産方式が「一定水準の労働能力に担われてはじめて実効」あるものとなったと指摘している。ただし、その「労働能力」の内実をついに明らかにしなかったことが惜しまれる。

それに他国の賃金、また日本でも紡績など他産業の実態をあまり念頭におかず、せっかくの厳密な思考がかならずしも実をむすんでいない。たとえばトヨタのブルーカラー賃金は、のちの本文で記したように、欧米のホワイトカラーのサラリーに近く、その意味ではけって日本特有ではない。一般に高度なことをこなす仕事には適切な賃金方式というべきであろう。他産業の例をいえば、たとえば生産手当の議論である。それは戦前からの日本紡績業の賃金をかなりふまえている。そしてトヨタの源流のひとつは紡績業、豊田紡織であ

- る。
- 2) 小池「2005」第4章が米のホワイトカラーのサラリーを知る基本統計, 米労働省調査, またそれにもとづく論文を紹介している。さらに小池[2009]第3章はその後の事例についての見事な米の研究論文を説明している。
 - 3) 小池[1977]第2, 3章が米の事例を説明している。
 - 4) 報酬制度についてここではもっぱらブルーカラーに限定して語った。だが, この事例ではホワイトカラーとりわけ課長職クラスの報酬に大きな変化と, 再改定という戻りがあった。それは多くの日本大企業に共通する傾向であったので, 一言しておく。1990年代後半日本の大企業ではいわゆる「成果主義」旋風がふきあれ, 米のサラリーも職務給で幅がなく一本の賃率と誤解し, それにならって課長クラス以上の範囲給を事実上なくした。トヨタも1997年その流れをむしろ先導した。その後, こうした先進国相場からはなれた方式は問題を含むことに気づき, 2008年上限つきの範囲給へ改定した。その詳細な実態は不詳だが, おおまかには「労政時報」の記事でうかがい知ることができる(No.3312, 1997年7月18日号, およびNo.3733, 2008年9月12日号)。

文献：

- 石田光男, 藤村博之, 久本憲夫, 松村文人 [1997] 「日本のリーン生産方式—自動車企業の事例」中央経済社, 376p.
- 伊丹敬之 [1994] 「日本の自動車産業 なぜ急ブレーキがかかったのか」NTT出版, 311p.
- 大河内一男, 氏原正治郎, 藤田若雄 [1959] 「労働組合の構造と機能」東京大学出版会, 639p.
- 小川英次 [1994] 「トヨタ生産方式の研究」日本経済新聞, 251p.
- 小池和男, 猪木武徳 [1987] 「人材形成の国際比較—東南アジアと日本」東洋経済, 339p.
- 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, 262p.
- 小池和男 [2004] “競争力を高める技能—金型仕上げ職場を例に”「経営志林」40-4, pp.31-42. (初出は統計研究会「技術革新と労働市場の構造変化：望ましい人材配分システムを求めて」2001年, pp.1-14)
- 小池和男「2005」「仕事の経済学 3版」東洋経済, 342p.
- 小池和男 [2008] 「海外日本企業の人材形成」東洋経済, 294p.
- 小池和男 [2009] 「日本産業社会の“神話”」東洋経

済, 278p.

- 小山陽一編 [1985] 「巨大企業体制と労働者—トヨタの事例」御茶の水書房, 688p.
- 佐武弘章 [1998] 「トヨタ生産方式の生成・発展・変容」東洋経済, 299p.
- 史世民 [1992] 「企業の現場組織と技術」中央経済社, 217p.
- 同 [1994] “トヨタ生産方式における人的資源”小川英次 [1994] 所収, pp.141-161.
- 下川浩一, 藤本隆弘 [2001] 「トヨタシステムの原点—キーパーソンが語る起源と進化」文真堂, 231p.
- 田中博秀 [1982] “日本の雇用慣行を築いた人達 その2 元トヨタ自動車工業専務取締役山本恵明氏にきく (3)”「日本労働協会雑誌」9月号, No.282, pp.25-41.
- 中部産業・労働政策研究会 (おもな執筆者, 村松久良光) [2003] 「ものづくりの伝承と中期的な労務政策」中部産業・労働政策研究会, 109p.
- 野依良治 [2011] 「事実は真実の敵なり」日本経済新聞出版社, 398p.
- 久本憲夫 [1997] “労使関係”, 石田光男, 藤村博之, 久本憲夫, 松村文人「日本のリーン生産方式—自動車企業の事例」中央経済社, pp.269-359.
- 安田有三 [1989] 「トヨタの創意くふう提案活動」日本能率協会, 253p.
- Knight, Frank H., [1971] *Risk, Uncertainty, and Profit*, University of Chicago Press, 381p. もとは1921年刊
- Personik, Martin E. [1984] “White Collar Pay Determination under Range-rate Systems”, *Monthly Labor Review*, Dec. pp.25-30.