

現代日本自動車産業労働職場の実態調査研究の再検討その3
現場作業員から見た自動車生産職場の労働実態：大野威『リーン生産方式の
労働—自動車工場の参与観察にもとづいて』（2003）に寄せて

The Reconsideration of Shopfloor Researches of the Modern Japanese Automobile Plants Part 3

野原 光*
Hikari Nohara

<目次>

I 実態調査研究の検討の視点

1. 問題の所在

- (1) どうして事実認識の違いが生まれるのか、という問いの必要
- (2) どうして事実認識の違いが生まれるのか、という問いに、如何に答えるか
- (3) 研究的方法的前提：マックス・ウェーバーの「価値自由」論と内田義彦の「レトリック」論

2. 実態の分析・叙述の方法と視点

- (1) 実態の分析・叙述の方法：生産システムと労使関係の分析的区別
- (2) 実態を分析する視点と評価基準

II 業務総体の体系的把握と対応する労働組合の機能：石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人著『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』の検討

1. 業務総体の体系的把握

- (1) 業務の総体を体系的に叙述せよ、という方法論
- (2) 業務の総体の「体系的」把握
 - ① 労働支出のルールの表現物＝業務計画把握の必要
 - ② 生産目標の具体化過程の包括的分析
 - ③ 目標達成に向けた動員装置の解明

(3) 労務管理の質

- ① 労働支出に関する労使間ルールは存在するか
- ② 「人間関係能力」評価の含意
- ③ 人事考課の非公開
- ④ 労務管理の質

2. 労働組合の役割

(1) 労働組合の役割

- ① 労使交渉過程における日本の労働組合の役割
- ② 日本の労働組合は労働者を守っているのか
- (2) 業務計画の策定と具体化過程への労働組合の関与

- ① 要員配置への労働組合の発言
- ② 労働組合の発言の質
 - i) 要員配置への発言の質
 - ii) 改善活動への発言の質

3. 小括

(以上、『日本労働社会学会年報』第18号2008年)

II の続

はじめに

1. 業務総体の体系的把握

- (1) 業務総体の体系的把握という方法論
- (2) 業務総体の「体系的」叙述

- ① 労働支出のルールの表現物＝業務計画把握

*企業情報学部教授

の必要

- ② 業務総体の「体系的」叙述
 - (3) 業務計画の策定と実施の過程
 - ① A社の能率管理と職場組織
 - i 目標策定とその職場への展開
 - ii 職場における目標実現のための具体的方策と仕組み
 - ② B社の能率管理と職場組織
 - i 目標策定とその職場への展開
 - ii 目標実現のための仕組み
 - (4) 「体系的」把握の意義
 - ① 生産目標の具体化過程の包括的分析
 - ② 労働者の職場生活把握に業務計画具体化の体系的記述は不可欠か
 - ③ 職場分析の対象設定の「恣意性」は何故生まれたのか
 - ④ 「業務計画」具体化過程の「体系的」記述は、職場のどんな評価を内包するのか
2. 技能の内実と技能形成
- (1) 業務計画具体化を担う職場の技能形成
 - (2) 生産職場の三つの技能類型と保全職場
 - (3) 異常への対応における分業と階層性
 - ① A社の最終組立職場と機械加工職場
 - ② B社の最終組立職場における「異常措置者」
 - ③ 技術員と保全マンの分業関係
 - ④ B社の車体組立職場
 - ⑤ 保全の技能
 - ⑥ 異常対応の技能の質
 - (4) 職場における改善活動参加の階層性
 - ① A社の最終組立職場
 - ② B社の最終組立職場
3. おわりに：業務の体系的叙述と職場の技能分析は如何に繋がれるのか

(以上、『長野大学紀要』第30巻第1号2008年)

- Ⅲ 現代日本自動車産業労働職場の実態調査研究の再検討 その3：現場作業員から見た自動車生産職場の労働実態：大野威『リーン生産方式の労働—自動車工場の参与観察にもとづいて』(2003)に寄せて (以下、本号)

- 1. 大野の課題の設定と方法
- 2. 現場作業員の労働
- (1) 労働過程の実態

- ① 作業の性格
 - i 単純繰り返し作業とそのカンとコツ
 - (a) 単純繰り返し作業のカンとコツ
 - (b) 経営の作業解析能力
 - ii 作業の標準化の水準と標準作業票の作成主体
 - iii 過酷な労働への対応とその結果
 - ② 設備異常と不良品への対応
 - i 設備異常と不良品への現場作業員の対応
 - ii 設備異常に対応する「専門的知識」の質
 - (2) 労働過程の外部における活動：小集団活動
 - ① 小集団活動：構想と実行の分離と統合
 - i 小集団活動の実態
 - ii 小集団活動はなぜ形骸化し内容が乏しいか
 - ② 小集団活動の作業員動員機能
3. 職場組織の特質
- (1) 多能工化・ジョブ・ローテーションと技能向上
 - ① ジョブ・ローテーションと「低位多能工化」
 - ② 現場の経験知・暗黙知と高い知見
 - ③ 「隣接する工程」と機能的連関
 - (2) 職場作業組織の「自律性」と職制の機能
 - ① 現場作業員の自由裁量と職制の権限
 - ② 自由裁量余地の意味：製造作業過程における二種類の構想労働
 - ③ 権限の作業組織への委譲と職制の権限
 - ④ 職制の権限と労働組合による仕事規制
 - ⑤ 生産システムと労働実態
 - (3) 制度化された助け合いと相互監視の仕組み
 - ① 制度化された助け合いと自発的な助け合い
 - ② 重い労働負担と相互監視のメカニズム
4. 小括

<本文>

0. はじめに

一方におけるベルリンの壁の崩壊(1989)以降の、世界情勢とイデオロギー状況との変化、これは一般的に、社会認識の枠組みの変更を分析者に迫った。他方における1980年代後半以降における加工組立型製造業の「生産性の高さ」故の日本的

経営モデルの世界席卷、これは具体的に、日本の後進性＝特殊性仮説に基づく対象分析という日本の社会科学の伝統の再検討を対象そのものの側から分析者に迫った。本稿は、こうした時代背景のもとで行われてきた1990年前後以降のおよそ20年間の日本自動車企業の工場の労働現場の実態分析の諸研究を、今日の時点から振り返って、成果と残された課題を明らかにして、工場の労働実態について、知的共有前提を増やし、今後の実証研究の礎としようとする、その営みの第三弾である。

本稿では、大野威『リーン生産方式の労働—自動車工場の参与観察にもとづいて』(2003)を取り上げる。筆者は大野の著作から、日本の自動車工場の生産職場について、第一に、現場作業者の労働実態は如何なるものか、第二に、彼らがそこで集団をなして労働を行う職場組織にはどのような特質があるか、以上の点について、大野が明らかにしたことは何か、さらに大野の事実発見から、どのような問題が論理的・理論的に引き出されうるか、この点を検討したい。

1. 大野の課題の設定と方法

大野は、その著書の課題をまず、一般的に「2つの自動車メーカーで行った参与観察をもとに、リーン生産方式の労働実態を明らかに」(1)することだと述べている。次にこの課題をより具体化して「主に次の3つを課題としている」(5)^{*1}。

〔1〕 リーン生産方式の特徴を整理し、厳しい働き方が不可避になっている事情を明らかにする」(5)。

〔2〕 リーン生産方式の働き方について—『肯定派』の根拠が、主に4つの点—

- ① 機械故障や不良品への対応といった『ふだんと違った作業』が直接生産労働者にゆだねられ、高い知識、技能が生み出されている、
- ② 活発な小集団活動を通じて労働者の生産参加が実現されている
- ③ 多能工化—(中略)—をつうじて直接生産労働者の間に幅広い知識、技能が形成されている
- ④ チーム制によって労働者の自発的な協力

関係が促進され、また管理者と労働者の境界が曖昧な非権威主義的な管理のあり方が実現されている——

にあることを明らかにするとともに、それに対する『批判派』の見解を整理する。

- (3) —(中略)—『肯定派』の主張を支持するような事実は確認することができず、むしろリーン生産方式は—(中略)—お互いに監視し合う不健全な状況を生み出している。あるいは—(中略)—高い労働密度、経営の事情を優先した労働編成が可能になっていることが明らかにされる」(6)。

ここに示されたように、大野はリーン生産方式に対する肯定派、否定派、いずれが正確な事実認識を提出しているかと問題を設定して、この点を自らの参与観察に基づいて解明する。念のために云えば、ここには、どうしてこういう事実認識の違いが生まれるのか、という問いの設定はない^{*2}。

さて大野は、「トヨタ生産方式とリーン生産方式とはまったく同じものであるが」(3)、トヨタ生産方式という名称ではなくて、「リーン生産方式という名称を用いるのは、—(中略)—本書が対象とするのは、リーン生産方式の原理であってそれを生み出した特定企業でないことをはっきりさせるため」(3) だとしている。つまりここでは、第一に、特定企業の職場の実態分析そのものが課題ではなく、リーン生産方式の特徴を明らかにすることが課題であること、しかも第二に、日本の自動車企業の実態に含まれている特徴を析出すれば、それはそのままリーン生産方式の特徴であること^{*3}、この二点を主張している。

以下、大野の析出した作業実態の特徴的事実と分析を吟味しよう。

2. 現場作業者の労働

(1) 労働過程の実態

① 作業の性格

i 単純繰り返し作業とそのカンとコツ

(a) 単純繰り返し作業のカンとコツ

大野が体験した、X社のバンパー塗装の検査工程における、ポリッシャーと呼ばれる作業を見よ

う。これは、まずバンパーにチリやホコリがついた箇所を見つけて、前工程の作業者がヤスリでこれを削る。すると当然に削り跡が残るが、この削り跡に、研磨液をつけて、それをポリッシャー（「空気の圧力で手のひら大の丸いスポンジを高速で回転させるもの」60）で磨くのが、このポリッシャー作業である（59-60）。「作業は、極めて単純なものである。—(中略)—ただそうではあっても、1分15秒という短いサイクルタイム内にそれをうまくやり遂げるには、それなりの慣れ—カンやコツを習得すること—が必要になっていた。—(中略)—たとえば、決められた時間内に作業を終わらせるには、ペーパー・アシ（ヤスリで削った跡—(60)—引用者）をすばやく見つけるコツ—見る角度など—をつかむことがどうしても必要である。—(中略)—（黄色など明るい色のバンパーは特にペーパー・アシ—白い傷跡—を見つけにくい）。筆者（大野—引用者）は、こうしたコツを取得するのに、1週間以上かかった⁽¹⁾」（61-62）

（下線は引用者。以下同様）。また「ポリッシャーの操作そのものは簡単である。しかしそれを短時間でうまく終わらせるには、試行錯誤を繰り返し、自分にあった最善のやり方—最善の回転速度や押しつけ方⁽²⁾—を見つけてことがどうしても必要である。筆者（大野—引用者）のばあい、自分にあったやり方を見つけ、どうにかラインを流されないようになるのに2週間以上かかった。

ポリッシャーのような単純作業であっても、課せられた短い時間内に一連の作業をやり遂げるには、様々なカンやコツを取得したり、自分にあった作業のやり方を見つけることなどが必要になっていたのである。もちろん、こうしたことは、ポリッシャー作業の単純作業であるという基本性格を変えるようなものではない」（62）。

A社の組み付け作業についても、大野は、同様の指摘をしている。ここで大野は、フロント・ドアの組み付け作業を体験した。全部で7工程からなり、サイクル・タイムは86秒である（111）。「第1工程は、ヒンジ・サイド（ドア側面）へのリテーナー（ドアとボディを繋ぐ蝶番の一部）の組付けである」（105）。具体的には、ヒンジ・サイドを溶接機にセットし、そのヒンジ・サイトの所定の位置にリテーナーをセットし、溶接機を起

動させて、溶接完了後、取り出し口に出てきた完成品を取り出す」（105）。要するに、機械への部品の取り付けと加工後の完成部品の取り出しという、機械加工（ここでは溶接）の補助作業である。「そのセットは至って簡単である。時間の定めさえなければ、この作業には如何なる技能も必要とされない。—(中略)—ただし、決められた時間内に終了させるとなると話は別である。重なったヒンジ・サイドの山から1枚をすばやく剥がし取るにはそれなりのコツが必要である⁽³⁾。またそれを放り投げるような感じでガイドに1回でセットできるようにする⁽⁴⁾には、それなりのカンが必要である」（105）。

「第2工程は、インナー・アッシー（ドア内側の半完成品）の組付けである」（105）。これは、フレーム、ヒンジ・サイド、ロック、インナー・パネルをそれぞれ組み付けるべき所定の位置にセットし、溶接機を起動させて、その所定の位置を溶接し、完成後、自動搬送機が次工程へ運ぶ」（106）。これも溶接という機械加工の補助作業である。溶接作業そのものは機械がおこなっている。「時間の定めさえなければ、この作業にも全くどんな技能も必要とされない。ただやはり、決められた時間内に終了させるにはそれなりのカンやコツが必要となる。—(中略)—第1に、ワークのズレを機械起動前にすばやく感知するカン（セットしたときの見た感じや、インナー・パネルをかぶせたときの音や感触⁽⁵⁾からミスを察知する能力）が必要である。もちろん、いちいち目で確認しては間に合わない。第2に、ワークのズレを防ぐため作業上のちょっとしたコツも必要である」（107-108）。このコツとは、「ロック側を上に傾けてドスンと落とす⁽⁶⁾」（108）ことである。残りの第3工程から、第7工程までも同様の性格の作業であった（109-111）。

X社、A社での作業体験から、大野が、作業の単純な繰り返しという性格を確定した上で、しかもその作業にもそれなりのカンとコツが必要なことを具体的に検出しているのは、工場のライン作業のばあい、単純な繰り返し作業にさえも、意識の集中と、工夫を伴うカンとコツが含まれることを示している点で、重要である。

その点を確認した上で、大野が、カンやコツを

必要とするが、これらは単純な作業だと云うのは、如何なる意味でか、この点を確定しよう。大野は再三強調している。作業そのものは至って単純ですぐに出来るようになるが、所定の時間内に間に合うように早くやるには、ばあいによると、修得するのに「2週間以上」を必要とするカンやコツが存在すると。つまり大野は、現場作業として、論理的には、二種類の作業を想定していることになる。ひとつは、一定の技能水準がなければ、たとえ時間をかけてゆっくりやっても、そもそも完遂できない作業で、この技能水準に到達するには相当の年月を要するものである。もうひとつは、時間の制限さえなければ、すぐにでも出来るようになるが、短い時間でこなすには一定の「カンやコツ」を必要とする作業である。大野は、このうち前者を単純でない作業、後者を単純な作業と呼んでいることになる。大野のこの区別は重要である。ラインの組み付け作業は単純作業だという特徴付けに対して、そこにもそれなりのカンとコツが必要なことから、単純作業ではない、という反論が時に見られて、議論を混乱させるからである。

さらにここでは、必要な「カンとコツ」の修得には、かかっても「2週間以上」程度だったということに注目しよう。この点を加味すると、論点は次のようになるだろう。すなわち、まず作業そのものを完遂するのに必要な技術水準に到達するのに時間のかかる作業—これは大野の参与観察では発見されていない—と、作業そのものは、すぐに出来るようになってしまう作業とがある。さらに後者には、それを要求される速いスピードでやるには、一定の「カンとコツ」が必要であるが、その修得にほとんど時間を要しない作業から、ある程度の時間を要する作業まである。これは伝統的な用語法でいえば、後者の前半は「不熟練労働」、後者の後半は低度の「半熟練労働」にあたるだろう。しかし作業そのものは本来単純なものであるから、それを要求されるスピードでやれるようになるために必要な「カンとコツ」の修得に要する期間も、企業外部での長期の徒弟的熟練を必要とする「熟練労働」と比べれば、それほど長いものにはならない*4。

(b) 経営の作業解析能力

なお大野の単純作業における「カンとコツ」の記述には、職場によって経営の作業解析の水準に違いがあることをうかがわせる箇所がある。先の下線部の(1)から(6)を見よう。まず下線部(2)である。身体特性や運動特性はひとりひとり違うから、道具・機械の自分にあった最善の操作の仕方、このばあいでいえば、自分にあったポリッシャーの最善の回転速度や押しつけ方は、作業の繰り返しの中で、自分で見つけるしかないだろう。下線部(3)の「重なったヒンジ・サイドの山から1枚をすばやく剥がし取る」も、下線部(4)の「放り投げるような感じ」も、さらに下線部(5)の「セットしたときの見た感じや、インナー・パネルをかぶせたときの音や感触」も、いずれもある種の身体感覚であるから、これは、やって身につけるしかないだろう。

しかし下線部(1)と(6)のばあいはどうだろうか。多くのばあい、職場の一人一人の一連の諸作業のそれぞれについて、作業の勘どころ・注意点などを図入りで示した作業要領書があるはずだが、大野には、この点について一言も言及がない。ということは、そういう書類がなかったし、口頭でも指導がなかったということであろう。しかし例えば、下線部(6)で大野が発見した作業のコツそのままに「ロック側を上へ傾けてドスンと落とす」という作業要領の説明があっただけでも、この「カンとコツ」の修得期間は一段と短くなっていただろう。

あるいは、下線部(1)のばあいを見よう。「バンパー・アシ」と呼ばれるヤスリでの削り跡の見つけ方は標準化できないだろうか。その削り跡は、おそらく目の位置とバンパー表面の削り跡を結んだ線と、バンパー表面が構成する入射角度を、異常が発見しやすいように調整することで発見するのだろう。しかし、削り跡の出来る場所、削り跡のでき方は、ひとつひとつ異なる。他方で、作業者の目の位置、視力も異なる。したがって、この削り跡の発見を完全に定型化することは出来ない。しかし、原理的に云うと、どうやると削り跡は発見できるのか、こういうふうにするかしてみると、削り跡は発見しやすい、そのすかすときの角度は自分で見つけるしかない、というような作業

の勘どころを作業要領で記しておいて教育することは出来るはずである。そうなってれば、これまたこの「カンとコツ」の修得は、もっと短い期間で出来ただろう。しかし大野の記述にその点の指摘はない。そういう作業要領はなかったのだろう。ということは、経営によるそこまでの細部にわたっての作業内容掌握とその解析が、いまだ出来てはなかったということを物語っているように思われる。

こうして、どこまで詳細に作業要領を書けるか、したがって作業を標準化できるかは、経営の現場作業解析能力によって違ってくる。

ii 作業の標準化の水準と標準作業票の作成主体

大野は、先に挙げたX社のバンパー塗装の検査工程(2の(1)の①のiの(a))で、ポリッシャーの付随作業に、それぞれの作業者の個別的な作業の工夫が見られることを指摘している。「ポリッシャーは丸いスポンジに布を巻いて使うのであるが、布はある程度汚れがひどくなると取り替えねばならない。職場ではその取り替えを短時間で済ませるため、さまざまな工夫がなされていた。たとえばある労働者は、休み時間や空いた時間にポリッシャー布を2枚巻いておくという工夫をしていた。こうすると、最初の取り替えは上の布を取り去るだけでよくなり、いくらか時間が節約できるのである。また別の労働者は、空いた時間に布を取り付けられるような形で近くの作業棚に整列させておくという工夫をしていた。

こうした工夫は、ポリッシャー液とワックス液の詰め替え作業でもおこなわれていた。—(中略)—この詰め替えのタイミング、詰め替え方について、職場の人々はそれぞれ最適だと思う方法を考案・実践していた—(中略)—。また職場では、その持ち運び方についても、—(中略)—、いろいろな工夫がなされていた。

労働の標準化が徹底した自動車のライン作業では、労働の自由度が少なく、作業に工夫を凝らす余地など一切残されていないと考えられがちである。しかし実際には、このようにささやかではあるが工夫を凝らす余地が残されていたのである」(62-63)。さらにこの点について、註をつけ

て、「この点は次章で述べるA社と異なっている。極限まで合理化が進んだA社では、工夫を凝らして作業に『余裕』を持たせることは極めて困難になっていた」(63)と述べている。

このようにポリッシャーの付随作業で、作業者のさまざまな工夫が見られる。しかしこれらの工夫は、何故標準化されないで残っているのか。この点では誰が標準作業票を作るのかが重要である。このような細部作業までを標準化しマニュアルを作るには、標準作業票を作成する主体が作業を細部まで熟知していなければならない。しかし技術者主導で、作業マニュアルを作るばあいには、技術者は実際の作業の細部までは知らないから、ここまでの標準化には思案が届かない。現場作業者出身の管理・監督者は作業を知っているが、権限を与えられていないか、標準作業票作成の固有の技術的知識を持っていないばあいには、標準作業票の作成に関われない。したがって、技術者と管理・監督者の協力があるときにはじめて、作業の細部までにわたる標準化が可能になる。この協力が制度的に確立しているかどうか、細部までの標準化を可能にするかどうかを決める。

つまりA社では、標準作業票の作成者が作業の細部まで知っているという意味で、経営の作業解析が作業の細部にまで届くために、作業の細部までの標準化が行われている。これに対して、X社のばあいには、経営の作業解析能力がそこまで高くないので、末端における作業の自由裁量余地が残っている。この点はA社と他社の現場作業の解析能力の差と作業の標準化の水準の差を示す比較データとして貴重である。

そして、この作業解析能力とその結果としての作業標準化水準の差は、現場での技術者と管理監督者との作業解析における協力がどれほど制度化されているかによって生じてくることが推論される。

iii 過酷な労働への対応とその結果

大野は、過酷な労働に対応して、「一時的なスピード・アップや工夫により作業ペースに余裕をもたらそうという試み」(141)が、現場に存在することを見いだしている。A社のフロント・ドア

工程では、「一時的なスピード・アップや工夫によりヒンジ・サイド（特にリア用）を作り溜めする」(141)「貯金」(141)と呼ばれる試みが存在した。また「サブ・ラインのすべての工程で」(141)、「一時的なスピード・アップや工夫により、アッシー・パレット—(中略)—を一杯にし、なおかつU字型ラインを仕掛品で満杯にする」(142)、「つめる」(141)と呼ばれる試みもあった。

こうした試みの意味について、大野は次のように指摘している。「毎日秒単位でルーティン作業を強制されている者にとって、『貯金』や『つめる』行為は、『自らの意志で作業ペースをコントロールしている（出来ている）』といういわば『主体的』な感覚を取り戻せる貴重な瞬間となっている。またこうした行為をおこなっているときには、時間が早く過ぎるように感じられるし、成功したときにはそれなりの達成感や充実感を感じることも出来る」(142-143)と。

またX社について次のような事例を挙げている。大野はバンパーの上塗り、下塗りの塗装をするP1-T区に配属された。そこでは、「ぼう」と呼ばれる「一時的に作業ペースを上げて、ラインの上流に遡る」(87)試みが広がっていた。「なぜラインを『ぼう』かといえば、第一に、そうすることで幾ばくかの余裕を手に入れることができるからである。—(中略)—第二は、ラインを一生懸命ぼっている間は、一時的にしろ作業の退屈さを忘れることができたからである。第三に、—(中略)—「労働者はラインを『ぼう』ことによって、作業ペースを自分自身の意志でいくらでもコントロールできているという感覚を得ることが出来た」(87)。

だがこうした現場作業者の工夫さえもが、その成果を経営にすくい取られてしまうこともまた、発見される。「我々は、ラインストップを避けるため、あるいは少しでも余裕をつくって楽をするため、常にサイクルタイム以下での作業を心がけている。班長は、こうした我々の工夫や努力を、ストップウォッチによって盗み取っていたのである。そして、ある程度の余裕があることが確認されると、ほとんど何の改善もなされないまま、徐々に生産台数が増やされていった」(137)。「こ

の結果、我々は、新しいサイクルタイムについて行くため、様々な工夫や努力をおこなうことを余儀なくされることとなった」(138)。しかし、「単純化・合理化が進んだ作業には、工数の実質削減を可能とするような工夫がなされうるような余地はもはやほとんど残っていなかった—(中略)—。したがってこうした工夫の大半は、もっぱら労働者自身の作業負荷を高める形でなされるものとなっていた」(139)。

ここには、単純な繰り返し作業の現場にもそれを耐えやすくするさまざまな工夫が存在すること、しかし、それさえもが、経営によって、新たな標準作業化に取り込まれてしまうこと、こうした点についての貴重な事実発見がある。

なお、大野の観察結果には現れていないが、80年代初頭のA社労働者への筆者のヒヤリング調査では、仕事を纏めてはやくやっつけたい作業者が、絶えず、監督者に同じペースでやれと注意されていた例があった（野原光・藤田栄史481）。これは、作業ペースを自分でコントロールしたい労働者の欲求と、標準作業にしたがわせようとする監督者の争いだったと思われる。何故監督者は作業者に標準作業にしたがわせ、オーバー・ペースをやめさせようとするのか。それは、第一に一般的には、作業テンポがときによって違うことは全体としての生産の流れの攪乱要因になる可能性があるからであり、第二に固有には、トヨタ生産方式において、生産の流れの定常化が、Just in Timeの要件だからであり、第三に、すべての作業者に標準作業のペースで、同じように作業をやらせることによって、標準作業改訂の余地がどこにあるかを発見するためであろう。

② 設備異常と不良品への対応

i 設備異常と不良品への現場作業者の対応

直接生産者の設備異常への関わりについて、大野は、X社のバンパー塗装検査工程とバンパー塗装のロボットによる上塗り工程を検討している。前者のばあい、「唯一の設備異常は、ベルト・コンベアの『つまり』である。それは、バンパーを載せた台座がベルト・コンベアのチェーンからはずれたり、からまつたりして動かなくなることをいう」(68)。「『つまり』がおこると、労働者

—(中略)—は、近くに置いてある鉄のバールをベルト・コンベアーのチェーンに突っ込んで『つまり』を直すのが常であった。—(中略)—これをうまくやるにはある程度の慣れが必要であるが、特別の知識や技能は必要ない。ところでどうしても『つまり』が直らないことがある。こうした場合、職場では、PM班（「保全・修理班」のこ—引用者）を呼ぶことになった」（69）。このように、「検査ステージでは、簡単な設備異常への対応しかおこなわれておらず、そのことに関わって直接生産労働者の間に特に高い技能が生み出されているようなことはなかった」（69）。これに対して、後者のロボット塗装の場合は、現場は「ロボット故障—特にプログラムに手を加えなければならぬような故障—に対応することができず、その対応はもっぱらPM班に委ねられる」（70）。以上、「総じて直接生産労働者が対応できるのは簡単な設備異常だけで、複雑な設備異常への対応は専門労働者（PM班）に委ねられていた。したがって直接生産者が設備異常への対応に関して、専門工に匹敵する技能を保持しているというようなことは認めることができない」（70）。

不良品への対応を見ても、「検査ステージでは、通常、不良の発見、修正をおこなうのに手一杯で、その原因をせんさくしたり、その予防的方策を考えることはおこなわれていなかった」（72）。

他方で、A社のドア組み付けのサブ・ラインでは、「設備異常には、大きく分けて、チョコ停とそれ以外の機械故障の2つがある。チョコ停とは、ワークセットのミスや機械稼働時にうっかりその動作範囲に入ってしまうことから生じる機械の一時停止をいう（いわゆる自動化）。これは、日に数回から多いときで十数回おこる。こうしたチョコ停への対応は簡単である。機械の横に設置されているコントロールパネルで簡単なボタン操作をおこなうだけである」（115）。「一方、機械故障には、ルーティン化されたものとそうでないものの2種類がある。前者のばあい対処法が半ばマニュアル化されており、班長ないしは経験を積んだ中堅社員が手際よく機械を復旧させる。—(中略)—このような現場対応は、多くの点で合理的である。現場にいる職制や中堅社員は、保全係よ

りも数倍早く問題場所に駆けつけることができるし、機械のくせを知っているため、故障箇所をすばやく発見することができる。—(中略)—したがってこうした現場対応がラインストップの時間を短縮し、その分、生産効率を高めていることは確かであろう—(中略)—。ただし、こうしたことが現場労働者の技能を際だって高めることになっているかどうかと云うことになるが大いに疑問である。というのも現場が対応できるのはあくまでも発生頻度の高い少数のものだけであり⁷⁾、その対応自体もチップあるいはワークの交換や簡単なボタン操作に限られたもの⁸⁾だからである。—(中略)—発生頻度の少ない故障への現場の対応能力はかなり低い⁹⁾」（116）。「頻度の少ない故障についてもとりえず職制を呼ぶことになるのであるが、ほとんどの場合、職制は問題を解決することができなかった。—(中略)—以上から考えると、A社の現場における設備異常への対応能力は—(中略)—、せいぜいルーティン化された事態へのマニュアルの対応が可能なレベルにとどまっている」（117）。「OJT中心の異常処置教育だけで、機械の構造等の理解を深める（したがって様々な故障について原因を推測したり、その解決法を見いだす）ことは困難である」（117）。

同様に、大野は、終章で設備異常への対応について、総括的に、次のように述べている。「簡単な設備異常に限って、対応が直接生産労働者に委ねられていたことを認めることが出来る。—(中略)—しかし、それぞれの設備について専門的知識を学習する機会が少ないため、結局、職場でなされるのは、マニュアル化された処置か、日常的常識の範囲内で解決できるものに限られていた。したがって簡単な設備異常への対応が直接生産労働者に委ねられているからといって、それで特に高い技能が生み出されているというようなことは認めることが出来ない—(中略)—。特別な知識を必要とするような設備異常は、従来同様、PM、保全班など特別な訓練を受けた専門工によって対処されている—(中略)—」（150-151）。

A社での不良品への対応はどうなっていたか。「A社の現場では、機械等についての知識が体系的に学習されていないため、いわゆる『日常知』を越えた不良の原因ないし解決法までは提示出来

ないのが普通であった。そうしたものはたいはい、保全や改善班によって解決されていた。—(中略)—現場で不良原因の指摘・解決が行えるのは、こうしたごく簡単な不良(「作業ミス」と「作業の不注意」のこと—引用者)の時だけであった。こうした「能力」は技能などというものではなく、1ヶ月も働けば誰でも身につく職場における日常知の範囲に属するものと言った方が正しい(118)。

要約しよう。第一に、塗装職場の検査工程でのベルト・コンベアの「つまり」は、見てすぐに原因の分かる物理的な機構上の問題で、すぐに直せる。原因も対策も簡単なだけに、これができたからといって、保全の技能があることを示すものではない。しかし、現場の速やかな現状復帰にとっての重要性は大きい。第二に、塗装ロボットの故障は、その内部構造、あるいはプログラミングの問題なので、その専門知識がないと直せない。だから現場作業には手が出せない。第三にドア・組み付けラインの「チョコ停」は、実態としては、設備異常ではない。作業者の作業ミス、作業動線のミスに対する設備の正常な反応(自働化)である。設備には異常が無く、作業側ミスがあつたに過ぎないから、作業者がよく分かっている自分のミスを訂正すれば、現状復帰が可能である。第四に、機械故障のうち、「ルーティン化されたもの」の対処法はマニュアル化されていて、経験ある作業によって対応可能である。ところが、第五に、より低い発生頻度でおこる、これとは性格の違う、設備そのものの故障による機械の停止のばあい、現場の職制は、機械の内部構造が分からないから手が出せない。保全係を呼ぶことになる。第六に不良品への対応でも、設備異常の場合と同様に、現場で出来る処理と、機械等への体系的知識を必要とする現場では出来ない処理と2種類があり、この処理の能力に必要な知識は質が違うので、後者は、現場作業では対応できない。

以上、設備異常及び不良品が発生したとき、機械の構造についての専門知識を必要としない、小さな異常、不良品には、現場で対応する。速やかな現状復帰の必要という観点から見てこれは合理的である。しかし、これは、機械設備の保全に固

有の、構造の知識の必要な領域にまで、直接生産者の作業領域が広がったことを意味しない。したがって、直接生産者の作業領域が連続的に保全の領域にまでひろがり、深まっているということはない。この点の大野による確認は、「肯定派」による、直接生産者の作業能力の過大評価に対する事実による批判として重要である。

考えても見よう。設備の使い勝手の改善と云うことなら、現場作業者の経験が重要だが、設備の「メンテナンス」は、その主なものは、設備の内部構造の正常な作動の「メンテナンス」だから、作業経験は、直接には役に立たない。したがって現場の経験がものを言うことはない。この意味で、現場作業者と保全要員との間に、「知識・技能の連続性」は存在しない。したがって、特別の教育を受けていない現場上がりの保全要員はあり得ない。

ii 設備異常に対応する「専門的知識」の質

以上、大野は自らの見聞に基づいて、このように述べた。ここまでの点については、筆者の知見とも一致するものとして、この大野の見解に同意する。しかし、大野がこの先で、次のように述べてしまうと、果たしてこれに同意できるか。たしかに、「特別な知識を必要とするような設備異常」は、PM、保全班等に委ねられている。他方で「それぞれの設備について専門的知識を学習する機会が少ないため、結局、職場で(一般作業によって—引用者)なされるのは、マニュアル化された処置か、日常的常識の範囲内で解決できるものに限られていた」(150)。

たしかに、現場で経験を積んで獲得される知識・能力と、固有の学習によって修得される「専門的知識」とは知識の性格が違うので、ここまではよく分かる。しかし、「専門的知識」を必要とせず、「マニュアル化された処置か、日常的常識の範囲内で解決できる」トラブルへの対応の能力は、果たして、「専門的知識」を必要とする能力より、低いと一義的に云えるだろうか。大野の体験した職場ではそうだったのだろうか、これは一般化できることではない。

まず、ここで云われている「専門的知識」とは何か。それは、「マニュアル化された処置か、日

常的常識の範囲内で解決でき」(150)ない、いわゆる科学的・体系的知識のことであろう。これは、工業生産のばあい、電気、物性、流体等に関する基礎工学的な知識と扱う設備の構造についての製品固有工学的知識(領域工学)とから成り立っている(中島 20, 22)。ここで云う基礎工学的な知識とは、「ある分野の技術者としてもっとも基本的な工学常識とも云える基礎知識であり、例えば、電気・電子技術者であれば電磁気学、回路理論、制御理論、機械技術者であれば力学、熱力学、機構学などがそれにあたる」(中島 22)。また製品固有工学的知識(領域工学)とは、「設計にたずさわる製品分野に固有の工学知識で、例えば変圧器工学、テレビジョン工学あるいは内燃機関工学、船体構造学などがそれにあたる」。したがって、これらは日常的な経験の繰り返しの中で自然に修得できる知識ではない。しかしこうした科学的・体系的知識の他に、現場には、職場の体験の積み重ねとそれへの反省的考察を通じて獲得される経験知・暗黙知が存在する。これは、科学的・体系的知識とは、知識の性格が違う。これは、少なくとも、職場の文脈についての知識—この機械にはこういうくせがあるとか、建屋の構造に制約されたこのレイアウトだとこういうことが起こりやすいとか—と、何故だか説明はできないが、経験的にみて、こういう兆候のあるときは、こういうことが起こる、あるいはそれはこういう事態の現われである、というような経験知・暗黙知に属する知識(中岡他)を含んでいる。

この後者の知識は、科学的・体系的知識とは異なるが、この知識を持っている作業員について、その知識が科学的・体系的知識とは異なることだけをもって、「簡単な設備異常への対応が直接生産労働者に委ねられているからといって、それで特に高い技能が生み出されているというようなことは認めることが出来ない」と一般的に言い切ることはできない。大野の体験した職場ではそうだったとしても、常にそうだとはいえない。

大野の言及に即していえば、「現場が対応できるのはあくまでも発生頻度の高い少数のものだけであり」(116)、逆に、「発生頻度の少ない故障への現場の対応能力はかなり低い」(116)という点は疑問の余地がないだろう。「発生頻度の少ない

故障」、つまり問題の発生の機構とその解決の方策のわかっていない故障への対応に必要な、科学的・体系的知識に支えられた分析能力と経験知・暗黙知という性格を持った「現場の対応能力」とは、知識の性格が違うからである。しかし、機械設備の故障のうち、「現場が対応できるのはあくまでも発生頻度の高い少数のものだけ」だからといって、そのことから当然の帰結として「その対応自体もチップあるいはワークの交換や簡単なボタン操作に限られたもの⁽⁸⁾」(116)ばかりだということにはならない。或いは不良品への対応についていえば、大野の体験した現場では、この現場で出来る処理に必要な能力・知識は、「1ヶ月も働けば誰でも身につく職場における日常知の範囲に属するもの」(118)にすぎなかったかもしれない。

しかし、もし設備異常や不良品に対処する現場知識には、このレベルのものしかないとする、この「事実」は、既に知られている次の事実と整合しないのではなからうか。すなわち大野が参与観察したA社では、現在では、異常処置に関して、次の四種類の関係者が存在する。第一は、一般作業員であり、彼らは、異常に際しては、管理・監督者もしくは異常処理資格者を呼ぶだけである。彼らは、異常に対して、自分で手を出すことは禁じられている。第二は、異常処理資格者であり、これは、現場作業員のうちの特典部分である。ベテラン、管理・監督者のうちで、特定のタイプの異常に対して、対処しうる資格を与えられたもので、異常のタイプ毎に、異なる異常処理資格者が存在する。第三は、保全・修理工である。さらに第四として、技術員室に所属する技術員である。工学部または大学院修士卒の技術者と高卒の優秀な現場作業員で特別な訓練をえたものからなり、一般に「製造技術者」と呼ばれる(野原 2004)。

この4範疇の存在は、『もの造りの技能』(2001)以前の小池和男説とは、もちろん一致しないが、大野の観察事実とも一致しない。大野の示す観察事実が一般的だとすれば、現場作業員の中に、基本的には長年の現場の経験の蓄積だけを武器にして、一般作業員には対応を禁じられた異常処理をおこなう異常処理資格者という存在が現れること

は考えにくいからである。だが、石田は既に、1992-1994年の調査に基づいて、「近年、組単位ではあれ[いまだ個人についてではなく]設備の異常処置能力を技能表によって表示することがなされ始めた」(石田他1997:87)ことを指摘している。1998年の調査に基づく小池和男・中馬宏之・太田聡一『もの造りの技能』(2001)のひとつの主要テーマは、異常処置資格である(同書索引「異常処置資格」参照)。筆者を含む共同研究でもこの異常処置資格者という資格の遍在を確認している(中岡他、野原2004)。

このような不一致は何故おこったか。大野の参与観察は、X社が1992年、A社が1996年である(49、97)。少なくとも大野がA社を観察した時点では、異常処置資格者の存在は、ある程度知られていた可能性がある。だが大野の参与観察した職場はいずれも大野が、期間工として働いた職場である。現場作業のおこなう設備異常と不良品への対応に必要な技能は高いものではなかったというのが、大野の観察した事実であるから、これしか大野の視野に、事実として入ってこなかったとすれば、それは、この期間工職場という、おそらくは、特に簡単な作業に限定されているだろう職場の特質に依っているかもしれない。それに加えて、A社における大野の観察対象は、ドア組み付けの「U字型」(99)の「サブ・ライン」(98)で、メインのコンベア・ラインではない。したがって、落としたボルトも拾えないというコンベア・ラインとは違って、わずかだが、作業スピードに調整の余地がある。この調整余地の範囲内で対応できる簡単な不良については現場で処置する。大野の見ていたのはこれかもしれない。このように作業の性格が反映している可能性もある。いずれにせよ、観察結果が限定されたものになるのは、参与観察というものの性格に依るのであり、当然のことであって、それ自身は、参与観察に基づく研究の咎ではない。

しかし、参与観察に基づいてえられた大野の知見、すなわち、現場作業のおこなう設備異常と不良品への対応に必要な技能は高いものではなかったという経験的事実を、それは、いわゆる科学的・体系的知識に基づく「専門的知識」ではないからだと根拠づけて一般化したのは、この専門

的知識の方が、現場の経験知・暗黙知よりも高度だという予断に依っているのではないだろうか。大野にこうした予断の存在する可能性は、検査に関する次の指摘からも推論できる。すなわち大野はいう。「X社、A社ともに、特殊な器具などを用いた精密な検査は、専門の検査員によっておこなわれていた。一般の直接生産労働者は、目視やカンで分かる不良などの検査をおこなっていたに過ぎない」(153)。たしかに、計器検査を専門検査員がおこない、目視検査をラインの作業員がおこなうというのはその通りだろう。しかし、いつも必ず、前者のほうが高度な検査で、後者のほうが必要技能は低い、とは云えない。事実、目視検査は現場のベテランがおこない、計器検査はデータを読めばいいだけなので、検査は至って簡単なので、経験の浅い作業員にゆだねるといふこともしばしばある。

したがって、問題は次のように考えられなければならないだろう。科学的・体系的知識と、現場の経験知・暗黙知は、知識の性格が違う。現場の直接生産者—そのうちのベテランに限られるが—の知識が後者であり、したがって、現場で対応できる設備異常は、この知識で対応できるものに限られる。それは知識の質が違うからであって、現場の経験知・暗黙知が、科学的知識に比べて技能として低いからではない。その上で、経験知・暗黙知には、長年の経験とその自己省察に基づいて形成される高い技能と、そうでない低い技能とがあるのである。

(2) 労働過程の外部における活動：小集団活動

① 小集団活動：構想と実行の分離と統合

i 小集団活動の実態

以上、現場作業員の労働過程の内部についての¹⁰⁾大野の見解を検討してきた。以下では、労働過程の外部における活動として、小集団活動の分析を検討しよう。小集団活動とは云うまでもなく、現場作業員が、職場単位で、サークルを作って、そのサークルで、日常作業を振り返って、あれこれ改善すべき点を出し合い、その話し合いの結果を、改善の提案に集約してゆく、日本企業に特徴的な、現場作業員の活動である。大野は、これについて、「小集団活動の停滞ないし形骸化⁽¹⁰⁾」

(120)、「改善内容の乏しさ⁽¹²¹⁾」(121)を指摘し、次のように結論している。「生産効率や労働のあり方に重要な影響を与えるような改善や工程・職務の見直し(再設計)はもっぱら職制・改善班・保全係によっておこなわれるのであり⁽¹²⁾、QCではほとんど問題にならない⁽¹³⁾—(中略)—。たとえば、増産に伴う工程・職務の変更や、それに対応した大規模な改善—例えば工程のレイアウトを見直したり—は、QCで話題にされることなく、班長や組長など職制層を中心に専断的に決定される⁽¹⁴⁾—(中略)—。また不良の出やすい箇所に新たにポカよけをもうけるといった、専門的知識・工学的知識を必要とする問題は、もっぱら職制・改善班・保全係によって解決が図られる⁽¹⁵⁾—(中略)—。概して、QCが、労働のあり方や生産効率に及ぼす影響は小さく⁽¹⁶⁾、したがってまた、QCは、労働者が大きな関心を寄せたり積極的な関与をおこないたいくなるような、魅力ある対象とはなっていなかった⁽¹⁷⁾—(中略)—」(125)。

この大野の叙述を吟味しよう。下線部(10)、(11)は事実としてはそうになっていたというのが大野の観察であり、小集団活動の実態がこのようなものであったという事実発見は、大野の研究が、1992年と1996年の参与観察にもとづき、2003年の公刊までの間に執筆されたという時代背景を踏まえれば、それ自体として重要である。

当時の時代背景を簡単に振り返ってみよう。日本自動車企業の工場の、強いられたアメリカ進出の予想を超えた成功に衝撃を受けて、1980年代の後半からアメリカを中心にした日本的経営の再評価が巻き起こった。そのわかりやすい、通俗的集約が(Womack et al.)であり、これは、テキストブックとして、その後の欧米の実業界、学界を巻き込んだ日本的経営の大学学習運動を牽引した。日本的経営の衝撃は、このような現場に近いところにおいてのみならず、経済学の理論的深部に於いても新たな胎動を引き起こした。企業はいわば点であり、その内部は分析できないという前提—企業を点とみなす結果、企業の内部構造はすべて同じであるという前提に、事実上立ってしまうことになる—に立脚する新古典派のミクロ理論に深刻な再検討を促し、R.コースの研究の再発見をはじめ、O.ウィリアムソンの組織の経済学、青木

昌彦等の制度派的研究の今日の隆盛に及んでいる。

こうした日本の経営の成功の企業内の基礎が、管理者・労働者が截然と分離された欧米型の「俺たちと奴ら」の企業内社会から見ると、殆どミステリーに近かった日本の「労働者の積極的な生産参加」であり、かつこの「労働者の積極的な生産参加」の証拠となり、同時にこの生産参加を具体的に表現するのが、日本の小集団活動だとみなされたのである。この日本の経営賛美論を勝ち馬とみなしてそれに乗った、安易な「小集団活動研究」も跋扈した。このような風潮のもとで、現場の労働生活の現実に関心を持ち、日本的経営賛美に疑念を持つ価値関心のあり方からすれば、小集団活動の実態は、果たして日本的経営賛美論の主張するようなものなのかどうか、この点を明らかにしようというのは当然にして妥当な焦点設定であった。そこで発見された、「小集団活動の停滞ないし形骸化」(120)、「改善内容の乏しさ」(121)という事実は、こうした実業界と学界の動向を踏まえれば、その意義をあらためて評価すべきであろう。

この点を確認した上で、しかし、その先に重要な問題がふたつ残る。第一に、何故、実態が、下線部(10)、(11)のようになっているのか、という点である。第二は、事実そうだとすると、そのことは、果たして直ちに、下線部(16)、(17)に帰結するか、という点である。

ii 小集団活動はなぜ形骸化し内容が乏しいか
第一の問題から考えよう。この点では、観察した小集団活動の実態は(10)、(11)の通りだと云うことと、小集団活動とはそもそもそういうものかということとは違う。小集団活動の中で、現場作業者が実作業の経験を通じて気がついた改善の提案が、上司によって受け入れられ、しかもそのことが、職場で社会的にも評価され、かつ改善の成果が労働者と経営の間でシェアされるならば—この「シェア」には、さしあたって、作業に前より余裕が出来ること、改善提案への対価として、集団的にか個人的にかはとにかくとして金銭的報酬が与えられること、このふたつがあるだろう—、これは労働者の積極性を喚起するのではないか。

少なくとも、このばあい、生産過程への「従業員の積極的参加」を妨げる要因は存在しない。

加えて筆者の関心からして重要なのは次の点である。すなわち、この小集団活動では、作業の手順、段取り、使用する道具・機械の使い勝手、加工する部品の配置、配列等、作業者の日常作業に直接関わる事柄が、あれこれと考えられ、話し合われる。つまり日常作業に関わる構想労働 (conception) がおこなわれている。このばあい構想と実行が作業の最中に統合されているわけではないが、実行した作業に対する事後の構想が次の実行に生かされるのであるから、事後的にはあるが、そして、標準作業の内部においてではないが、そこには明らかにある種の構想と実行の統合があるといえるだろう。

念のため、この点を職人の労働と、フォード・システムの単能工の作業と、このふたつのばあいと比較して確認しておこう。職人のばあいには、作業の前に段取りを考え、いったん作業を始めれば、やりながら考え、考えながらやるという行為が続いてゆく。つまり労働過程の進行の最中に構想と実行は統合されている。これに対して、小集団活動に従事する労働者のばあい、作業そのものは、標準作業票の作業指示通りに、しかも早いペースで行わなければならない。したがって作業中に作業のやり方を「考える」余地は極めて少ない。だから彼らの「構想」は、作業過程の外部で、作業過程の事後に行われることになる。しかし、これもまた彼らの労働の一部をなしているのだから、彼らの職場の労働生活総体としてみれば、そこには構想という労働が存在している。

次に、この小集団活動に従事する作業者の活動を、フォード・システムの単能工の作業と比較してみよう。周知のように、1980年代の前半まで、つまり日本的経営の手法の影響を受ける前までの段階の欧米で一般的だったフォード・システムの単能工は、標準作業票に示された標準作業だけをやることを求められ、それ以外のことをやることを禁じられていた。だからここには、作業過程の内部では云うに及ばず、作業過程の外部でさえも、如何なる構想労働も存在しない。

以上の点を踏まえれば、システム (リーン生産) がその内部に、この小集団活動をビルト・イ

ンしているならば、このシステムは、ある種の構想と実行の統合を備えているということが出来る。作業者が進行中の作業過程の内部で、構想しそれを実行するという労働主体としての主体性を発揮しているわけではないが、作業過程の外部での活動まで含めて労働生活の全体を見れば、そこには構想と実行のある種の統合が存在する。もちろん、この小集団活動を伴った作業者の現場作業といえども、標準作業内部で inner dialogue—労働過程の遂行中における、作業者と作業対象との間の道具・機械を媒介にした対話 (野原2006 27—30)—を成立させて、職人の労働とは違った次元で、しかし同様に構想と実行の統合を果たしているウッデバラ・システム (野原2006 361—365) とは大いに異なるし、この違いは重要であるが、今はおく。

さらにこの小集団活動の繰り返しを通じて、こうした改善をいつも考える訓練と習慣を形成すれば、この労働者は、労働過程の進行の渦中にあるときにも、労働過程の内容にまったく関心を払わない労働者とは違って来る。自分の労働過程を事後的にはあるが、反省的に振り返り吟味する習慣をつけた労働者は、作業の最中にも、それと同じ目で目下進行中の労働過程を見るようになるだろう。

こうして小集団活動を通じて、作業方法や設備あるいは、加工対象の改善をあれこれ構想することは、それだけで、単にマニュアル作業に受動的に従事するのは異なる積極的な生産参加を含意することになる。

問題は、にもかかわらず、事実が何故、そうなっていないか、という点にある。それは、小集団活動それ自体は、上記のような特質を持つにもかかわらず、その特質の発現を妨げる要因が働くからであって、小集団活動それ自体が、必然的に、下線部(10)、(11)の結果を生むわけではない。このように推論することは可能である。この「特質の発現を妨げる要因」を考えてみよう。改善として評価されるのが、省力化—労働強化に繋がる蓋然性が高い—ばかりで、安全性や、作業容易性や、品質向上につながる改善提案は見向きもされないとしたら、誰が真剣に小集団活動に取り組むだろうか。つまり改善の評価基準が一方的に

経営によって決められ、それに作業者が納得していないとき、作業者の積極性を引き出すのは難しい。さらに評価基準を受け入れたとしても、その基準に照らして、自分の提案が採用に値するかどうか、この個々の具体的な評価においてしばしば期待を裏切られれば、誰がまじめに提案するだろうか。現実の小集団活動が、こうした難点を含んでいないかどうか、この点は、工夫すれば、管理・監督者への聴き取りによっても容易に確かめられたはずである。

改善しても改善しても、作業負担が増えるばかりだったらどうだろう。作業者は自分たちの首を縛るようなことはしないだろう。事実90年代初頭のNUMMI（GMとトヨタの合弁会社。カリフォルニア州フリモント）の聴き取り調査では、改善の結果、作業時間が短縮したとき、この短縮の半分は経営が取り、後の半分は余裕時間として認められた、という事例を筆者は聴き取っている。日本でもこうしたことがあれば事態は変わってくるだろう。つまり改善の結果が、作業にも還元されなければ、それどころかかえって作業負担が増えるようでは、小集団活動への対応は、消極的なサポーター以外にあり得ない。改善提案するものが、あるいは労働者仲間でもよい提案だと見なされる提案が、経営によっても評価されなければ、これまた作業者は提案に積極的にはなれない。

こうして、以上がつまり、小集団活動の持つ本来の「特質の発現を妨げる要因」であり、これらの要因が除去されれば、小集団は、筆者の云うような本来の機能を発揮するはずである、とする筆者の立論は誤りだろうか。

② 小集団活動が作り出す作業員待機状態
第二の点を考えよう。現実が、下線部(10)、(11)の通りだとして、そのことは、直ちに、下線部(16)、(17)に帰結するか、という点である。大野の指摘するとおり、「概して」云えば、小集団活動の「労働のあり方や生産効率への影響は小さい」。それに「労働者が大きな関心を寄せたり積極的な関与をおこないたいくなるような、魅力ある対象」ではない。この通りであろう。

しかし、すべての労働者がそう思うわけではない、この点が肝心である。何故なら建前としてす

べての労働者が参加することを求められている条件の下で、少数であるが、職制やベテランによって生産性にかかわる有効な提案が出されるとき、この提案はランク・アンド・ファイルからみても、職場として抵抗無く受け入れることになるだろう。何故なら、建前には、既に賛成しているからである。そんな提案は俺の知ったことか、とはなりにくい。それだけでなく、一般作業者のなかから、おれも提案して良い査定結果を得ようという労働者も出てくるだろう。こうして、この活動は、すべての労働者を積極的に巻き込むことはなくても、その活動と成果を受け入れる心的態勢を作るという意味で、労働者を動員待機の状態にするのである。

この点では、下線部(12)、(13)、(14)、(15)の細かい吟味が必要である。まず下線部(12)、(13)を見よう。改善班、保全係は、一般作業者のチームの外にあるから、改善班、保全係のメンバーは、職場単位で組織される一般作業者のQCサークルの外にいるだろう。しかし職制はどうか。QCサークルの外にいるのか。彼らの提案は、一般作業者の見えないところでおこなわれるのか。そうではない。末端職制、あるいは少なくとも、何れ改善班にはいることになるような優秀なベテラン技能者もQCサークルに属していて、彼らの提案も、このQCサークルの中でおこなわれるのではないか。改善の実行・具体化は改善班で行われるとしても。つまりこれらの改善提案のくりかえしは、一般作業員の動員待機状態を作り出しうるのである。

下線部(14)はその通りである。だが(14)に当たるような大きな改善でなく、小さな改善の積み上げが大きな効果を生むことはあり得る。下線部(15)のボカよけも、「専門的知識・工学的知識」を必要とするものばかりではない。

例えば、『工場管理』編集部では、ボカよけ247事例を集めているが、そのうち22事例が、輸送機械業種の事例である。筆者の見るところ、このうちで少なくとも、変形品の出荷防止(事例39)、射出成形加工バリの不良防止(事例42)、基準位置の統一で加工ミスの防止(事例62)、組み立てでの異品組み付け防止(事例64)、ブラケットの方向違い防止(事例68)、フロントフロアの

誤組み付け防止（事例69）、ギアの組み込みミス防止（事例81）、プレス段取り替えのセットミス防止（事例229）の8事例は、「専門的知識・工学的知識」を必要としない。

すなわち、ポカよけの工夫の内容を吟味してみると、事例39は治具の寸法を加工材料の寸法に合わせる、事例42は治具に突起をつける、事例62は治具に突起をつけ、材料にそれを受ける穴を開ける、事例64はライン側の未使用部品箱にふたをする、事例68は加工材料への部品の組み付け位置が違うばあい、ポカよけが部品を押し、位置決めピンが材料の穴に入らないようにする、事例69は加工対象に穴を開け、位置決めピンをそこに挿入して位置を決めるが、誤品は穴の位置が違うので、ピンが入らず位置決めが出来なくなる、事例81は部品を色分けして識別を容易にし、誤組み込みを避ける、事例229は部品に切り込みを入れ、組み付け対象のピンがここに差し込まれ位置が決まるようにし、誤品のばあい、この切り込み位置が違うので、位置決めが出来ない、以上の通りである。

この吟味から明らかのように、8例のうち7例は加工部品または治具に物理的な形状変更を加え、1例は部品を色分けする。いずれも加工作業の状況を詳しく知るようになれば、だれにでも着想が可能なポカよけである。日常作業への習熟がこの着想を生むのであり、それと異なる「専門的知識・工学的知識」の修得を必要としていない。筆者の吟味によれば、このように22事例のうちで、少なくとも8事例は「専門的知識・工学的知識」を必要としていない。つまり下線部(15)のように述べて済ませることはできない。したがって下線部(16)のように結論づけることも出来ない。

こうして、「小集団活動の停滞ないし形骸化」(120)や「改善内容の乏しさ」(121)が見られたとしても、小集団活動は、労働者を動員待機状態にしうるといふ意味では、これが効果を上げている可能性は否定できない。そしてこうした労働者の動員待機状態は、経営からの小集団活動の範囲を越えた、より大きな改善・合理化提案を、職場で速やかに受け入れやすくする状態を作っている。

4. 職場組織の特質

(1) 多能工化・ジョブ・ローテーションと技能向上

① ジョブ・ローテーションと「低位多能工化」

日本の職場に広がった多能工化やジョブ・ローテーションについて、大野は次のように述べている。これらが「労働者の技能を特に高めていたかどうかについて云えば、大きな疑問を呈せざるを得ない。たしかに（X社の、塗装の上塗り・下塗りからなる（52）—引用者）P1-T区のようにそれぞれの仕事が密接に関連している職場では、多くの職務を経験することで、それぞれの仕事が具体的にどのように関係しているのか—例えばキャリアの流れが生じると、検査ステージではどのような作業が必要になるかなど—理解を深めることが出来る。そして複数の工程に習熟することで、例えば不良が出たら、それがどの工程で生じたか特定しやすくなるとともに、それが生じた大まかな原因を指摘しやすくなる⁽¹⁸⁾—。

しかし、設備異常のところで見たと同様に、一般の直接生産労働者は、それぞれの工程で専門知識—例えばロボットのプログラムに関する知識など—を取得する機会が少ないかほとんどない。このために一般の直接生産労働者は、結局、多能工化がおこなわれていないばあいと同じように、専門知識を必要とするような不良原因の推測、予防措置の考案など—例えばプログラムの不良箇所を指摘、修正したり、ロボット故障の再発を防止するために必要な方策を考案したり—はおこなうことが出来ない⁽¹⁹⁾—。たとえ多くの工程をこなしても、各工程で得られる専門知識が乏しければ、それをいくら足しても高い知見（専門知識）に到達することは出来ない⁽²⁰⁾」（76-77）。

A社のボディ（組立）工程のうち、大野が従事したドアを仕上げるドア組み付け工程（98、105）というサブ・ラインでは、「一部で不規則なジョブ・ローテーションが行われているものの、定期的・規則的なジョブ・ローテーションはおこなわれていない」（127）。また「A社のサブ・ラインでは、人員配置の柔軟性を高めるため多能工化が積極的に推進されている」（127）が、「日常的作業の遂行について言えば、それぞれの工程で

要求される技能（例えばワークのセット）に大きな差はなく、こうしたものがいくら重なっても全体として技能を向上させることにならない」（128）として、野村正實を引いて「低位多能工」とみなしている。したがって「たとえ職務の間に機能的関連があったとしても、既に明らかのように、それぞれの工程で必要とされる（獲得される）知識・経験のレベルは低い」（128-129）。そのみならず、実際には、「A社のように、職務の細分化が進んだ巨大企業の場合、隣接する工程であっても、その機能的連関は乏しいものであることが多い⁽²¹⁾」（128）。したがってこうした関連のない職務をいくら数多くこなせるようになったとしても、ますます「低位多能工」になるしかない。

以上を踏まえて大野は、次のように結論する。「自動車産業のように職務の細分化が進んだ巨大企業では、職場内の仕事は必ずしも機能的な連関を有していない—こうしたばあい、複数の職務に習熟しても、職務編成や製品構造について、有益な知識を得ることにつながらない」（159）。

まず、野村がつぶさに論じ（野村1993 29-30）、大野が実態を示したように、いわゆる「多能工化」とは、低位技能をいくつもこなすことであり、「低位多能工化」であるという指摘はその通りであろう。したがって、多能工化を multi-functional, multi-skilling と訳すのは著しく不正確である。この点は、「単能工」に specialist の用語を当てるのが不正確であるのと対をなしている。これでは青木昌彦のように、「単能工」も高度の専門技術者も一括して、専門職 (specialist) としてしまう（青木1992 18）ような、誤った一般化に繋がるからである（野原2006 24-25）。ひとつの単純繰り返し作業に長期間緊縛されるフォード生産システムの「単能工」には、S.Mayor III に倣って deskilled specialist という用語が当てられるべきであり（Mayor, S. III 37-53）、これに対応して、日本のいわゆる多能工は、deskilled multi-functional ists と訳すべきであろう。

さて下線部(18)をみよう。P1-T区のようにそれぞれの仕事が密接に関連している職場のばあいには、ジョブ・ローテーションによる「多能工」化は、工程間の相互関連の理解を可能にす

る。「そして複数の工程に習熟することで、例えば不良が出たら、それがどの工程で生じたか特定しやすくなるとともに、それが生じた大まかな原因を指摘しやすくなる」（76-77）。この関連する複数工程の作業経験から得られる理解は、単能工では得られない工程の流れを理解する能力であり、これが工程改善、作業改善を可能にする。このこと自体は、引用に見られるように、大野も承認している。

X社についてであるが、同様の点を大野は次のように指摘している。「機械故障には、ルーティン化されたものとそうでないものの2種類がある。前者の場合、対処法が半ばマニュアル化されており、班長ないしは経験を積んだ中堅社員が手際よく機械を復旧させる。—(中略)—このような現場対応は、多くの点で合理的である。現場にいる職制や中堅社員は、保全係よりも数倍早く問題場所に駆けつけることができるし、機械のくせ（例えばよく抜けるチップの箇所など）を知っているため、故障箇所をすばやく発見することができる。—(中略)—したがって、こうした現場対応がラインストップの時間を短縮し、その分、生産効率を高めていることはたしかであろう」（116）。

② 現場の経験知・暗黙知と高い知見

以上の点を確認した上で、しかしこの能力は、下線部(19)のような事情があるので「高い知見」とは云えないとするのが、下線部(20)の指摘である。そこでまず下線部(19)を見よう。「一般の直接生産労働者は、それぞれの工程で専門知識」「を取得する機会が少ないかほとんどない。このために一般の直接生産労働者は、「専門知識を必要とするような不良原因の推測、予防措置の考案など」「はおこなうことが出来ない」。一般作業者は、専門知識を取得していないのだから、専門知識を必要とする不良原因の推測、予防措置の考案などはできないという。この下線部の叙述それ自体に異存はない。問題は、下線部(20)の判断が、どうしてこの下線部(19)の事実観察から直接に導き出されるのかにある。

工程・作業の文脈についての知識は、長年の同じ職場での経験によって得られるもので、機械・

ロボットの動作機構についての専門知識とは異なる。こうした専門知識がなくても、機能の意味連関を有する複数工程を経験することで、工程と作業の流れ＝文脈を知るという知識を獲得することは可能である。そしてこの工程・作業の文脈についての知識が設備異常や不良品への対応で一定の役割を果たすことは大野も認めているとおりで、「不良原因の推測、予防措置の考案」に必要なのは、設備・機械の構造内部についての「専門知識」ばかりではない。既に「2(1)②設備異常と不良品への対応」で指摘したように、頻発する異常については、異常の兆候と対処法との組み合わせが、職場では蓄積され、ばあいによってはさらにマニュアル化されて、ベテランには共有されていることが多い。この組み合わせには、大野の指摘のように(116、本稿の引用(8)、(9))、たいしたことない知識も多いが、そうとはいえないものもある(「2(1)②ii設備異常に対応する『専門的知識』の質」参照)。設備の構造についての専門知識でない知識を、体系的・科学的知識でないから、知識としては取るに足りないとは云えない。もしそのように云ってしまうとすれば、それは、一流のレーシング・ドライバーの運転技術—機械を特定環境で作動させる技術—を、それが経験的・身体的知識だからと云って、車のメカニズムに関する工学的・技術的知識—機械の内部構造に関する知識・技術—より低いといっているようなものである。

したがって、下線部(19)から、下線部(20)が導き出されるのは、下線部(20)の「高い知見」が「専門的知識」を意味する場合に限られる。しかし関連する「多くの工程をこなして」得られる知識は、工程と作業の流れ＝文脈についての知識である。各工程で使われる設備についての「専門知識」ではない。各工程で使われる設備について、「得られる専門知識」が乏しければ、「それをいくら足しても高い知見(専門知識)に到達することは出来ない」のは当然のことである。しかし機能的に相互に関連した「多くの工程をこなして」、工程間、作業間の相互連関の文脈を理解すれば、そこには工程改善、作業改善の可能性が生まれる。この知識を無条件的に「高い知見」ではないとは云えない。大野には、科学的・体系的知

識が「高い知見」であり、現場の経験知・暗黙知は、それに比べれば「高い知見」ではないという、論証されざる予断があるのだろうか。こうした予断が、このような結論を導き出しているように思われる。

③ 「隣接する工程」と機能的連関

ところで、大野が下線部(21)で指摘するように、現実には、「隣接する工程であっても、その機能的連関は乏しいものであることが多い」。しかし、何故このようなことになってしまったのか。この点では、大野には下線部(21)の前段に、わずかに、「職務の細分化が進んだ巨大企業では」という指摘があるだけである。一体何故、「職務の細分化」が「隣接する工程」の作業の「機能的連関」を乏しいものにするのだろうか。大野には、この指摘以上の分析はない。

そこで考えてみよう。ここで「職務の細分化」とは、工程の作業を細かく細分化して、そのそれぞれを別々の作業者に割り振ることである。しかしこれだけでは、隣接する工程の作業が「機能的連関」を失うことはない。一人一人の作業が、ひとつの機能を完成させる工程のごく一部を担うことになるだけである。ここには作業の細分化はあるが、作業間の「機能的連関」の喪失はない。

では隣接する作業員間の作業の機能的連関が失われるのはどういうときか。それは流れ作業が導入され、すべての作業員が同じ短いサイクル・タイムで作業をすることを求められるばあいである。もちろんこれがもっとも厳密に要請されるのが、ベルト・コンベア・ラインの導入である。一人一人のサイクル・タイム内の作業は、いくつもの要素作業から成り立っているが、この個々の要素作業は所要時間が異なる。したがってこの所要時間の異なる要素作業をあくまでも要素作業間の「機能的連関」を維持したまま、ラインに並ぶすべての作業員に同じサイクル・タイムで収まるように要素作業を割り振ることは不可能である。手待ち時間無しで、ラインに並ぶすべての作業員に、サイクル・タイム一杯に、要素作業を割り振るには、「機能的連関」をもった諸要素作業をバラして、別の作業員に割り振っていくしかない。こうして、個々の作業員のサイクル・タイム内作

業は、単に細分化されるのではなくて断片化するのである。こうして隣接する工程間の作業の「機能的連関」は失われる(野原2006 198—205)。つまり、「隣接する工程であっても、その機能的連関は乏しい」のは何故か、この点は、「職務の細分化」によって説明するものではなく、作業の「断片化」と「要素作業」という概念を導入することによって、初めて理解可能になる。

(2) 職場作業組織の「自律性」と職制の機能

① 現場作業者の自由裁量と職制の権限

大野は、職場作業組織の「自律性」と作業組織における職制の機能についても、X社での観察結果に基づいて、重要な指摘をしている。すなわち「個々人は軽微なものであれば自由に作業方法を改変することが出来る⁽²²⁾。しかし生産性や品質に大きな影響を与えるようなもの⁽²³⁾については、班長以上の職制層が一方向的に決定していた。(したがって一引用者補足) 作業方法の決定について、班長の権限が大きくなっていると云うことは出来てもチーム構成員のそれが大きくなっていると云うことは出来ない⁽²⁴⁾」(81—82)。「班長など現場職制に大きなフリーハンドが与えられ、それが労働編成、生産工程編成上の柔軟性を生み出しているとは云えても、チームとして大きな自律性が存在したとか、大きな決定権限を有したと云うことは出来ない⁽²⁵⁾」(82)。要するに「職場内、職場間の人員配置・移動についてはチームリーダー、グループリーダーに大きな決定権限が与えられている。一(中略)一人事査定が広く行われ、その一次考課はグループリーダーなどによって行われている⁽²⁶⁾。このようなことを考えると、リーン生産方式における職場管理者は、人事に関し、従来よりむしろ大きな権限を有している⁽²⁷⁾と言える。リーン生産方式のほうが非権威主義的だという主張は、職制がラインに入っていて働いているということや、懲罰が一般的ではないと云うことにしか当てはまらない⁽²⁸⁾」(85)。

下線部(22)に云う自由裁量を与えられた「軽微なもの」として、X社での参与観察結果として、「ペーパー・アシ」の見つけ方やポリッシャーの操作等に自分で会得しなければならないカンやコツがあること(61—62)、ポリッシャー液とワッ

クス液の「詰め替えのタイミング、詰め替え方について、職場の人々はそれぞれ最適だと思う方法を考案・実践していた」(63)ことを大野は指摘している。この点では、作業管理のもっとも厳しいA社においてさえ、さきに「2. (1)①iii過酷な労働への対応とその結果」で指摘したように、「貯金」と「つめる」という作業ペースの自由裁量余地の存在を発見し(141)、「作業自体はほとんどどんなおもしろみがないにしても、作業ペースをうまくコントロールできたときなどには、ある種の充実感や満足感を得ることも出来る⁽²⁹⁾」(148)としている。

「軽微なもの」とはいえ、現場作業にこのような自由裁量余地が存在することを明らかにしたことは、作業実態を正確に捉えるという観点からして極めて意義深いことである。

② 自由裁量余地の意味：製造作業過程における二種類の構想労働

その上でさらに検討の必要があるのは、こうした自由裁量余地が存在することの意味である。第一には自由裁量余地のうち、「軽微なもの」と「生産性や品質に大きな影響を与えるようなもの」とは、どのように区別されるのか、の確認であり、第二には、「軽微なもの」には、何故自由裁量余地が存在しているのかである。まず経営から見たとき、生産性(生産量、コスト、要員数)と品質の想定目標を経営が専権的に決めることができ、かつそれを職場の現状で達成できるならば、その枠の中で、細部に、どのような現場の自由裁量余地が存在していても、経営にとっては、何の支障もない。職場の細部にまで入り込んでいたずらに管理コストをかけるよりも、支配のための費用の節約という観点からして、むしろ現場の自由裁量に委ねておく方が合理的である。したがって生産量、品質、要員数について経営の定めた目標を前提にして、その枠内で作業方法に加えられる変更、これが大野の云う「軽微なもの」である。

だが、職場の生産性を現在の水準からさらに引き上げようとしたときにはどうだろうか。そのために尽くされる手だての一環として、当然に現行の作業のやり方に対しても経営は、再検討のメス

を入れようとする。そのときには当然に現行作業における自由裁量余地にも時間・動作研究の手が入るだろう。つまり自由裁量余地は減少するはずである。にもかかわらず、X社はとにかく、標準化原則の貫徹に極めて厳しいA社においてさえも、いまだ自由裁量余地があるというのは何を意味しているだろうか。A社においてさえ、ここまでは分析の力が及ばなかったと云うことなのか、或いは、どんなに標準化を徹底しても、あらゆるばあいには、作業個人と作業者の配置された持ち場には、個別事情差というものが存在し、この自由裁量余地は、そうした誤差の範囲に属すると云うことなのだろうか。この点は今後の課題として検討されるべきだろう。

さて、筆者は、これまで構想と実行の統一を労働の人間化の核心としてきたのであるが、ここでとりあげられたような「軽微な」範囲内で、裁量余地が与えられたばあいには、この裁量余地を「構想」労働と云うのだろうか。これを構想を含んだ労働か、単なる実行かと問えば、たとえ「軽微な」範囲内でも、自分でする工夫の余地があるのだから、その分自己の主体性を取り戻しているという意味で、前者だということになろう。すなわち製造作業過程における構想労働にも、作業過程における道具・機械を媒介にした労働対象との労働過程内対話 (inner dialogue) を通じて、作業方法の骨格そのものを作業者が構想し、再構想するという意味での構想労働と、その骨格は標準作業票 (マニュアル) として与えられながら、その骨格を前提に、「軽微な」範囲内で、自分にあつたようにマイナー・チェンジをする、そういうものとしての構想労働、このふたつがある。

この後者は、その範囲が極めて限定されて、作業方法の骨格の構想には関与し得ないのだから、作業過程の全体にわたって作業者の主体性が回復しているなどとは到底云えない。とはいえ、単純繰り返し作業の中に閉じこめられている作業者の側から見れば、下線部(29)で、「作業ペースをうまくコントロールできたときなどには、ある種の充実感や満足感を得ることも出来る」と大野が指摘しているように、作業過程のごく一部についての手順やスピードについて、わずかであるが、貴重な主体性の回復になっている。

ともあれ、こうした裁量余地の存在を参与観察によって、大野が析出してくれたことによって、筆者もまた、製造作業過程における構想労働にも幾つかのレベルがあることを確認し、このレベルの違いを検討することを通じて、「構想」労働の「構想」概念の核心は何か一何を構想するのか一を検討するきっかけを与えられたのである。

③ 権限の作業組織への委譲と職制の権限

次に、下線部(24)、(25)、(26)、(27)、(28)を見よう。下線部(24)によると、「作業方法の決定について、班長の権限は大きくなったが、チーム構成員のそれが大きくなつた」と云うことはできない。下線部(25)によると、「現場職制に大きなフリーハンドが与えられ、それが労働編成、生産工程編成上の柔軟性を生み出している」けれども、チームそれじたいに「大きな自律性が存在」しているわけではない。下線部(26)によると、「職場内、職場間の人員配置・移動についてはチームリーダー、グループリーダーに大きな決定権限が与えられ、かつ人事査定にも現場職制は大きな影響力を持っている。下線部(27)によると、「職場管理者は、人事に関し、従来よりむしろ大きな権限を有している」。下線部(28)によると、職制が「リーン生産方式のほうが非権威主義的だ」とは云えない。要するに、現場職制は、労働編成 (人員の配置・移動)、生産工程編成と人事査定に権限を有し、欧米型の職制より権限は大きい。他方で、チーム構成員に権限は何も与えられていない。

以上の事実認識それ自体に異論はないが、しかしこれをもって、欧米型の職場に比べて、「非権威主義的ではない」というかどうかは、一義的には決まらない。そこで定義の吟味の必要な「権威主義」という用語をやめて、日本の工場組織が集権的か分権的か、現場作業組織 (作業チーム) の職制に権限が与えられているのか、作業組織の構成員 (チーム・メンバー) である一般作業者に権限が与えられているのか、というふうな課題を設定して、大野の事実認識を分析的に検討しよう。

青木昌彦は、1980年代の日米企業組織比較において、分権性と集権性という鍵概念をもとに、日本型モデル (意志決定^{*5}) における分権性と人事管

理における集権性)とアメリカ型モデル(意志決定における集権性と人事管理における分権性)を設定し、あらゆる組織は、このモデルの中間的混合形態として存在すると論じた(青木1989b 108-117、青木1992 第2章、第3章)。この対比は、日本企業とアメリカ企業というふたつの異なった類型の内部構造を両者に共通する要素(分権性と集権性)の、共通の比較の土俵(意志決定と人事管理)における異なった組み合わせとして示したものである。つまり、それぞれの類型の内部構造を、両者に共通する基本要素の組み合わせの違いとして示した。このような、共通基本要素の組み合わせ方の違いとして、日米類型比較を行った青木の分析は、縦社会と横社会、集団主義と個人主義というような、比較される類型の内部構造をうかがい知ることの出来ない一次元的比較より、異なる社会の相互理解をはるかに深めるものとして、我々に衝撃を与えた。

さて青木が、この「双対性原理」(青木1992 61)の提示で示した問題関心をやや一般化して云えば、問題は、自由な意志決定と組織の凝集力を如何に両立させるかという問題であったとも云える。青木によれば、あらゆる組織は、下記のA、Jタイプ(アメリカン・モデルとジャパニーズ・モデル)を両極とする、多様な中間形態をとる。

| | | 人事管理 | |
|------|-----|------|---------|
| | | 分権的 | 集権的 |
| 意志決定 | 分権的 | 組織分解 | Jタイプ |
| | 集権的 | Aタイプ | 軍隊(非常時) |

組織としての統一的行動は、意志決定を直接に集権的におこなうか、或いは、組織構成員の参加意識を高め、各自の現場での知恵を生かすために、意志決定は分権的におこなうが、それでおこなう組織としての凝集力を維持するために人事管理は組織目的に沿って一元的に集権的におこなうかのいずれかによって可能になる。青木は、意志決定も人事管理も分権的に行えば、組織は分解してしまい(青木1989a 56、青木1989b 115)、いずれを

も集権的におこなうのは軍隊だが、これは平時の企業組織としてはあまりにも非効率だという(青木1989b 115)。

このモデルを踏まえれば、たしかに日本の企業組織は、日常的意志決定のレベルではアメリカ型のトップ・ダウン方式に比べて、下部組織に権限が委譲されているといえよう*。何故なら、作業方法について、完全にトップダウンで決めるのではなくグループ・リーダー、チーム・リーダーにその点で一定の権限を渡しているからである。権限委譲の結果、現場職制の権限は、欧米型組織に比べて大きくなっている。しかし、下部組織に権限が委譲されているからと云って、この下部組織内部で意志決定が構成員内部で水平的に行われているかと云えばそうではない。

この点では、作業組織内部で構成員の発言権がより大きく、またチーム・リーダーがローテーションで決められることもある、スウェーデンのばあいと比較するとよりはっきりする。すなわち、日常的意志決定のレベルで見ると、アメリカ型モデルでは、このレベルでも意志決定はトップ・ダウンでおこなわれるのに対して、日本型モデルとスウェーデン型モデルのばあいには、いずれも権限委譲の結果、かなりのことが単位作業組織の内部で決定される。権限が単位作業組織に委譲されるという点では、日本型モデルとスウェーデン型モデルは同じである。しかしこの単位作業組織の内部での意志決定の仕組みを見れば、これは、日本型モデルとスウェーデン型モデルでは大いに異なっている。日本型モデルのばあいには、単位組織に委譲された権限はもっぱら排他的に末端職制によって行使される。これに対して、スウェーデン型モデルのばあいには、かなりの程度まで、組織内部での構成員間の水平的意見調整によって、この権限が行使される。

このように見てくると、「班長など現場職制に大きなフリーハンドが与えられ、それが労働編成、生産工程編成上の柔軟性を生み出しているとは云えても、チームとして大きな自律性が存在したとか、大きな決定権限を有したと云うことは出来ない⁽²⁵⁾」という大野の表現はあまり厳密ではないことが明らかになる。つまり、欧米型の組織と対比したとき、日本では、人員配置・移動と細部

の作業方法について、下方＝単位作業組織にかなりの程度、権限が委譲されている。その限りでは、「チームとして大きな自律性が存在したとか、大きな決定権限を有したと云うこと」も出来ない。しかし、単位作業組織内部で構成員間で水平的に意志決定がなされているかといえそうではない。これが事実であろう。

④ 職制の権限と労働組合による仕事規制

それではしかし、下線部(27)、(28)で、大野が、職制が「リーン生産方式のほうが、非権威主義的」だとは云えないというとき、真に表現しなかったことは何か。この点は、終章における次の大野の叙述に表現されているように思われる。「リーン生産方式は、こうした規制（「人員配置、配置転換、教育訓練の割り当てについて、労働組合による強い規制」((166))）をなくすことで、(あるいはそのような規制がもともとないところで)、労働編成のフレキシビリティを実現し、経営効率を高めようとするものである。このことは、労働者保護という観点からすれば、リーン生産方式がフォード・システムよりずっと後退していることを示している」(167)。

つまり日本のばあい、経営の指揮・管理の系統で云えば、これまでみたように権限の下方委譲は日本のほうが進んでいる。そして、いったん下方に委譲されたこの権限は、この下方の単位作業組織の職制によって、組合から何の制約を受けることもなく無制限的に行使される。この意味では、職制の行動様式は、極めて「権威主義的」である。

これに対して、アメリカのフォード・システムでは、先任権と狭い職務区分の組み合わせで労働者保護を行ってきたことは知られている。このばあいにも、権限は、職場管理者によって権威主義的に行使されようとするが、組合の存在によって、先任権・苦情処理制度が機能するために、職場管理者の権限は著しく制限されざるを得ない。この点では、アメリカの職場管理者は、完全に「権威主義」的に振る舞うことができない。したがって「労働者保護という観点からすれば、リーン生産方式がフォード・システムよりずっと後退している」というのは、事実の指摘として妥当す

るように見える。

⑤ 生産システムと労働実態

しかし、ここで重要な疑問に突き当たる。「労働者保護という観点からすれば」、事実の問題として、日本の職場の方が、アメリカの職場より「ずっと後退している」としても、この事実をもって、「労働者保護」について、「リーン生産方式がフォード・システムよりずっと後退している」といってしまっているのかという疑問である。すなわち、「リーン生産方式」を「日本の自動車工場労働現場」、「フォード・システム」を「アメリカの自動車工場労働現場」と置き換えればこの叙述は妥当する。しかしこのように置き換える前の「リーン生産方式がフォード・システムよりずっと後退している」という命題は、果たして理論的に自明かという問題である。すなわち、大野自身が指摘するように、「こうした仕組みはフォード・システムに最初から備わっていたものではなく、労働者がおおくの犠牲をはらってたたかいたったものである」(166)。つまり生産の仕組みとしてのフォード・システムは、初期のフォードのような家父長的専制的経営とも、この job control unionism とも対応しうる。したがって、この job control unionism そのものは、フォード・システムの必然的構成要因ではない。だとすれば、ここでは「フォード・システム」ではなく、「アメリカの自動車工場労働現場」という用語を使用すべきなのである*7。

しかしこのように、「フォード・システム」と「アメリカの自動車工場労働現場」とが相対的に別個のものとして捉えうるとすれば、翻って「リーン生産方式」もまた「日本の自動車工場労働現場」と区別されるべきではないか、という問いが発生する。もしこの問いが生じれば、フォード・システムについて、「権威主義的」なそれと、より「非権威主義的」なそれを大野が区別したように、リーン生産方式についても「権威主義的」なそれと、より「非権威主義的」なそれを区別する道が開けるだろうし、より人間的な職場をどのようにして実現するのかという観点からみて、その可能性を確保しておくことが論理的にも妥当だと思われる。

だが実際には大野の叙述はどうなっていたか。大野が自書で提示したのは、実際に参与観察した職場で得られた観察結果である。つまり職場の実態そのものである。では、この職場の実態と大野の「リーン生産方式」概念とは如何なる関係にあるのだろうか。もし「リーン生産方式」という用語が、大野の著書では首尾一貫して、大野の観察した日本の自動車工場労働職場の実態という意味で使われているなら、本稿でことさらにこの両者の関係を問題にする必要はない。たとえ用語の使用法が「lean production」概念の原義と異なっていようと、大野が「リーン生産方式」という用語を使用するときには、それを「日本の労働職場の実態」と置き換えて読めば済むからである。

ところが、大野の「リーン生産方式」という用語の使用法は必ずしも首尾一貫していない。ここでももし、単に用語の使用法が首尾一貫していないだけなら、特にその点を吟味しなくてもいいかもしれないが、この用語法のぶれが、日本の自動車工場労働職場の実態の評価と将来展望に影響してくるとしたら、それは日本的経営の特質の研究という主題そのものに関わることなので看過できない。

さて大野が自書の主題としたのは、「リーン生産方式の労働実態を明らかに」(1) することである。より具体的には、本稿の冒頭の「1. 課題の設定と方法」で引用したように、まず日本の経営の肯定論者の論拠が次の四点、すなわち「①機械故障や不良品への対応といった『ふだんと違った作業』が直接生産労働者にゆだねられ、高い知識、技能が生み出されている、②活発な小集団活動を通じて労働者の生産参加が実現されている、③多能工化—をつうじて直接生産労働者の間に幅広い知識、技能が形成されている、④チーム制によって労働者の自発的な協力関係が促進され、また管理者と労働者の境界が曖昧な非権威主義的な管理のあり方が実現されている、にあることを明らかに」(6) する。そのうえでしかしこのような「主張を支持するような事実は確認することができず、むしろリーン生産方式はお互いに監視し合う不健全な状況を生み出している。あるいは—高い労働密度、経営の事情を優先した労働編成が可能になっていることが明らかにされる」のであ

る。

これらの課題は、大野の参与観察結果に基づいて明らかにされる。そしてこれが、「リーン生産方式の労働実態を明らかに」することだとされる。したがってここまでのところ、大野の「リーン生産方式」とは、大野の観察した日本の労働職場の実態と同義である。

しかし一方で、大野は、フォード・システムが初期フォード工場のような、労働組合を認めない経営の専制と結びつくこともあれば、job control unionism と結びつくこともあることを事実上示していた。このことは、フォード・システムとはアメリカの工場の職場実態そのものではなく、多様な職場実態に共通する一つの生産のしくみであることを示していたことになる。だとすれば、同様にリーン生産方式ないしはトヨタ生産方式*⁸についても、多様な職場管理の実態・方策と結びつきうるものとして理解すべきであって、日本の工場の職場実態そのものと同義のものとして捉えることは妥当でないであろう。この両者が同義だとする限り、「非権威主義的」な「リーン生産方式」はあり得るか、そこに至る方策は何か、という問いの成立の可能性は断たれたのである。ということは逆に「リーン生産方式」あるかぎり、「非権威主義的」な職場はあり得ない、というに等しいことになるだろう。つまりところ「リーン生産方式」の廃棄以外に日本の労働者にとって未来はない、ということになる。今日、これほどの世界的影響力を「トヨタ生産方式」が発揮し、欧米型の伝統的なフォード・システムに対して競争力を持っているときに、これは有効な論定たり得るだろうか。

(3) 制度化された助け合いと相互監視の仕組み

① 制度化された助け合いと自発的な助け合い

大野によると、X社の検査ステージでは、「助け合いが強制されることによって、労働者がお互いの労働を監視しあう事態が生み出されることになっていた」(82)。「例えば、検査Aと検査B、あるいはポリッシャーAとポリッシャーBのように相対する2人は、お互いに助け合うこと—遅れをカバーしたりすること—が要求されていた。ところがその結果として、助け合いを要求されて

いる労働者同士が、お互いの作業を監視し合うといった事態が引き起こされていた」(83)。具体的に云うと、「ポリッシャーBは、しばしば職場からいなくなった。負担の重くなるポリッシャーAは、ある時、遂に職場離脱の常習犯BI(ポリッシャーBの固有名詞—引用者)を『注意』することになった。各自の職務が明確に分離されていればBIの職場離脱はBIの責任である。しかし検査ステージでは相互の助け合い(カバー)が要求されているため、BIが職場を離脱すると筆者(ポリッシャーA、すなわち参与観察者—引用者)の負担が増えることになる。そのため、過重な負担に耐えられなくなった筆者は、期間工という職場ではもっとも弱い立場にあったにもかかわらず、そのような注意をせざるをえなかった」(83)。

作業における「助け合い」が職務編成において、制度として定められていると、何故、この「助け合い」が相互監視に転化してしまうのか、この点を確認しておこう。まず作業者間の「良好な人間関係」(83)に基づく「自発的な助け合い」(84)は、個人的に成立した相互信頼に基づいているから、この関係を崩すような一方的な「職場離脱」(83)はおこらない。しかし、X社の検査職場では、「ポリッシャーAはフロント・バンパーを、ポリッシャーBはリア・バンパーをおもに担当している」(61)。しかし同時に、「お互いに助け合うこと—遅れをカバーしたりすること—が要求されていた」(83)。このように、職務は完全には、個人別に配分されていない。二人合わせてポリッシャー作業を遂行することが求められている。つまり仕事の「ダブリ合い」、ないしは、「助け合い」は、職務編成の制度として定められたもので、たまたまペアを組まれた作業員間にどのような人間関係があるかは関係がない。しかし、相互信頼という前提を欠いた制度化された「助け合い」のばあい、守るべき相互信頼はないから、相手にお構いなしに、自分が楽をすることをもっぱら追求するということがおこりやすい。これを防ぐ方法は、自分に過大な負担がかからないような相手を監視することである。これを互いに相手に対して行うから、これは相互監視になる。これに対して、大野も指摘するよう

に、職務が完全に個人別に配分されて、厳密な職務配分 job demarcation が存在する欧米型の職場では、「職場離脱」はただちに個人の職務離脱として現れ、その個人の責任は明白になるから、容易には起こりえないし、したがって、相互監視も必要ない。

このように見てくると、大野の指摘するように、「自発的な助け合い」がリーン生産方式だけでおこなわれているとか、リーン生産方式によって自発的に助け合いが特に促進されていると認めることは困難だといわねばならない」(84)。しかし同時に、大野自身が観察しているように、制度化された「助け合い」の存在は、日本の現実の特質である。

② 重い労働負担と相互監視のメカニズム

ところで大野は、相互監視のメカニズムが、制度化された「助け合い」とは別の文脈でも生まれてくることをA社について指摘している。この点を見よう。「A社の高生産性・高品質を考える上でむしろ重要なのは、リーン生産方式独特の相互監視のメカニズムにより、労働者の間に不良を出してはいけないという強い緊張状態が生み出されていることではないかと思われる⁽³⁰⁾。すなわち、リーン生産方式ではバッファーが最小限に抑えられているため、不良が発生すると、不良の手直しあるいは作り直しが即座に必要となる。しかし、もともとぎりぎりに作業ペースが設定されているため、こうした作業は労働者に大きな負担をかけることになる—作業の遅れを取り戻すための懸命の動きが必要となる—。こうしたことを防ぐため、リーン生産方式の労働者は、作業ミスをおこさないよう常に細心の注意を払うことを余儀なくされている」(118-9)。例えば作り直しのばあい、「作り直しにかかる時間だけ確実に作業が遅れる。これは作業者にとって懲罰的な意味合いを持つ」(119)。また「後工程の作業者に余分な手直し作業を強いる」ばあいには、「作業者に心理的な負い目を追わせる」ことになる。「またこうした不良が繰り返されれば、同僚からは「半人前」という烙印を押されることになる」。以上を踏まえて結論を云えば、「A社の高生産性・高品質は、労働者の生産システム・品質への強い関心

や高い技能によって支えられていると云うよりは、—(中略)—こうした独特の監視メカニズムによって支えられているものなのだと言わなければならない⁽³¹⁾。]

相互監視のメカニズムは如何にして生み出されるか、この点で上記の叙述を整理してみよう。まずリーン生産方式の特質そのものが何を引き起こすか。第一に、「リーン生産方式では(物的な)バッファーが最小限に抑えられている」したがって、「不良が発生すると不良の手直しあるいは作り直しが即座に必要となる」。「しかし」、第二に、リーン生産方式では、作業内容も手待ちがないように、つまりリーンになるように、「もともとぎりぎりに作業ベースが設定されている」。リーン生産方式が持っているこの第一、第二のふたつの特質の故に、「こうした作業」つまり、「手直しあるいは作り直し」の作業は「労働者に大きな負担をかけることになる」。

ここで云う、労働者にかかる「大きな負担」とは、三つの内容を含んでいる。ひとつは、ただでもぎりぎりの作業をしているのに、「不良の手直しあるいは作り直し」もしなければならぬとなれば、非常に大きな加重負担が自分にかかる。もうひとつは、自分の作業遅れは、後工程の作業者の作業遅れを引き起こす。これは時に後工程の作業者を休ませることにはなるが、時には、後工程の作業者の作業ペースを乱す。後者は後工程の作業者に実際に余分な負担をかけることになり、同時にそのことは、自分に「心理的な負い目を追わせる」ことになる。さらにこの「手直しあるいは作り直し」による作業遅れの頻発は、「同僚からは「半人前」という」社会的評価を受けることになってしまう。そのうえ、「後工程の作業者に余分な手直し作業を強いる」ばあいには、後工程の作業者に実際に余計な労働負担を強いることになり、そのことは自分にさらに「心理的な負い目を追わせる」ことになる。これが頻発すれば『「半人前」という」社会的評価を受けて、自分の「心理的な負い目」は一層深刻になる。以上の一連の事態のゆえに、「リーン生産方式の労働者は、作業ミスを犯さないよう常に細心の注意を払うことを余儀なくされている」。

さて以上のように事態をとらえると、どこに

「相互監視のメカニズム」が働いているか。それはこうであろう。第一に、自分はひとに負担をかけたくないし、ひとから負担をかけられたくない。だから、この余裕のない状態で、ひとが自分に負担をかけることがないようにいつも見ている。さらに、第二に、「前工程の不良を見つけたばあいにはそのような不良を繰り返させないために、前工程にその事実をフィードバックすることになる。こうしたことは職制によっても積極的に奨励されている」(119)。このふたつの要因が「相互監視のメカニズム」を成立させる。

ところでこのように理解すると、大野の下線部(30)、(31)の叙述はもう少し正確に記述されるべきだろう。すなわち、リーン生産方式のリーンという特質が、一方で、労働者に「生産システム・品質への強い関心」を持たざるを得ないようにし向けている。システムによってし向けられたものであるとはいえ、労働者は、「自発的・積極的」(119)に、「不良品の発見・手直し」(119)に向かわざるを得ない。さもなければ、過重な労働負担と厳しい社会的評価が待ち受けているからである。他方では、負担をこれ以上増やされてはたまらないから、「相互監視のメカニズム」を生み出さざるを得ない。いったんこの「相互監視のメカニズム」が成立すれば、これもまた労働者に「生産システム・品質への強い関心」を持たざるを得ないように強いる。つまりリーン生産方式のリーンという特質が、労働者に「生産システム・品質への強い関心」を強制し、これが「相互監視のメカニズム」を作り出し、後者はさらに「生産システム・品質への強い関心」を強制する。こうして、「労働者の生産システム・品質への強い関心」と「独特の監視メカニズム」とは、下線部(31)の大野の指摘とは異なって、排除し合うものではなく、相互促進的に作用している。

4. 小括

以上見てきたように、大野の著作には、注意深い参与観察ならでの、貴重な事実発見が豊富に存在する。主要な点を確認しておこう。なおここでは、それぞれの論点についての筆者の本文中に述べた論評は繰り返さない。

・単純な繰り返し作業にさえも、カンとコツが含まれる。そしてこの単純な繰り返し作業を耐えやすくするさまざまな工夫が、現場には存在する。しかし、それさえもが、経営によって、新たな標準作業化に取り込まれてしまう。

・設備異常及び不良品が発生したとき、機械の構造についての専門知識を必要としない、小さな異常、不良品には、現場で対応する。しかし、機械設備の保全に固有の、構造の知識の必要な領域にまで、直接生産者の作業領域が広がっていることはない。したがって、直接生産者の作業領域が連続的に保全の領域にまでひろがり、深まっているということはない。

・「軽微なもの」とはいえ、職場には自由裁量余地が存在する。

・小集団活動の実態は形骸化し内容が乏しい。

・日本の多能工化とは、「低位多能工化」に過ぎない。

・現場職制は、労働編成（人員の配置・移動）、生産工程編成と作業方法の一部について、決定権限を有し、欧米型の職制より権限は大きい。他方で、チーム構成員に権限は何も与えられていない。

・制度化された助け合いと重い労働負担が相互監視を生み出している。

・A、X両社の参与観察を比較することによって、経営によって現場作業解析能力に違いがあることを、事実上明らかにした。この違いによってどこまで詳細に作業要領を書けるか、したがって作業をどこまで標準化できるかが、企業によって違っていることが明らかになった。

上記の事実発見を見れば明らかなように、「肯定派」の主張を支持するような事実は確認することができず、むしろリーン生産方式は—(中略)—お互いに監視し合う不健全な状況を生み出している。あるいは—(中略)—高い労働密度、経営の事情を優先した労働編成が可能になっていることが明らかにされる」(6)。こうして肯定派に対する批判という意味では、大野の著作は、設定した課題に対して、対応する解答を導き出していると云えよう。また参与観察だからこそ可能になった貴重な事実発見は、それ自体で自動車工場生産職場研

究にとっての重要な共通財産となる。

以上の点を踏まえた上で、しかし重要な疑念もまた残る。本文中の各所で指摘した点において、ここでは、総括的にふたつの方法的な問題を指摘しておこう。第一は、いくつも重要な事実発見をしながら、多くのばあいには、その事実が何故存在するのかと問われないという点である。第二は、日本の経営の実態が、その「肯定派」の描き出すようなものではないとして、では、その現状を変える手がかりはどこにあるのか、この点が明らかになっていないのではないかという点である。

第一の点を見よう。「軽微なもの」とはいえ、職場には自由裁量余地が存在するのは何故か。形骸化し内容が乏しいにもかかわらず、小集団活動は何故存続し続けるのか。作業標準化の水準にA社、X社で違いがあるが、この違いはどこから来ているのか。小さな異常、不良品に対応する現場作業者の「日常的知識」(150)と大きな設備異常、不良品発生に対応する保全要因、技術者の「専門的知識」とは違うというが、その知識の質的な違いはどこにあるのか。現場作業者の異常・不良品への対応は、ごく些細な範囲にとどまっているし、ローテーションを通じて可能になるいわゆる「多能工化」は、こなせる単純作業の数が増える「低位多能工化」に過ぎない。しかしこれは、単一の標準作業の繰り返しに閉じこめられる、80年代までの欧米工場のラインの単能工と作業の質と、そのもたらされる結果とに於いて、本当に何の違いもないのか。事実認識は提出されているが、こうした諸点について、何故そういう違いが生まれるのか、その違いはどういう結果に帰着するのか、こうした問題は提出されないのである。

こうした疑問が提出されないのは、実は、第二の論点と関わっているように思われる。課題が日本の経営の「肯定派」の事実認識の誤りを、参与観察による大野の事実認識の対置によってたゞす、という点に収斂するならば、第一の点に関して指摘した疑問を提出するという要請は生まれない。「肯定派」と異なる、より確かな事実認識が提出されれば、それでことは足りるのである。

結局こうして、問題は、第二の点に帰着するように思われる。日本の経営の職場実態は、「肯定

派」の描き出すようなものではなく、現場労働者に重い負担を強いるものである。このことがわかったとして、それだからどうだというのか。この現状認識から次の一歩へどうやって踏み出すのか。この点が大野の研究からは見えてこないように思う。このようにいうことは、日本的経営を労働者にとってよましなものにしていくための実践的な処方箋をすぐに書けと要求することではない。事態の改革に向けて、研究は、この後どこに向かってゆく必要があるのか、その点で少なくとも、理論的には曙光が見える必要がある、ということである。筆者はこの点で、「3(2)⑤生産システムと労働実態」で述べたように、生産システムの必然化する労働と現実に存在する労働実態との乖離に焦点を合わせることによって、曙光を見出そうとしている。筆者の方法が唯一のものではないが、大野は、この日本的経営批判の後に、どのような研究の土俵設定を構想しうるのであろうか。

註

- * 1：以下特に断り無いばあい、引用文の後の（ ）内の数字は、大野威『リーン生産方式の労働—自動車工場の参与観察にもとづいて』の頁を示す。
- * 2：どうしてこういう事実認識の違いが生まれるのか、という問いの不在のもたらす問題点については、(野原2008a 3-4)で論じた。
- * 3：この第二の点は、実は方法的に大きな難点を含んでいる。この点は、本稿の3の(2)の⑤「生産システムと労働実態」で後述する。
- * 4：伝統的な用語法における「不熟練労働」「半熟練労働」「熟練労働」の内容規定については(山本潔)参照。
- * 5：(青木1989b 109-117)では、「意思決定」ではなくて、「情報システム」という用語が用いられているが、内容は情報を処理し、意思決定し、行動することまでを含んでいるから、「意思決定」という用語に置き換えることは、本稿で論じている文脈に即していえば、青木の真意をより適確に表現したことになるだろう。ちなみに(青木他1989a 56)では、「情報・意思決定」という表現が用いられている。(青木 1992)では、「調整」(37)、「水平的調整」(44、50)、「情報処理や決定権」(60)「情報構造」(61)等の用語が現れるが、同様に

「意思決定」に表現を統一して差し支えないものと思われる。

- * 6：青木は、意志決定のレベルの戦略的次元、戦略の具体的計画化の次元、日常的意志決定という三つのレベルを区別していない。その結果、日常的意志決定次元での事実資料に基づいて作られた青木の日本型モデルは、戦略的次元においてさえも青木の言う、意志決定の「水平的コーディネーション」が成立しているかのような理解を読者に与える。事実そのような日本の経営理解を世界に流布させる役割を果たした。
- * 7：ただしこの job control unionism の将来展望に関しては重大な問題も含まれている。アメリカの自動車工場労働職場で、日本より手厚い「労働者保護」の実現手段となっていたこの先任権と狭い職務区分は、実は他方で、労働内容の編成を完全に経営に譲り渡し、構想労働を放棄したところで成り立っているのではないかと。言い換えれば、構想労働の放棄=テイラーリズムの受容と、労働者保護は対をなしているのではないかと。この点の吟味が必要である。すなわち、先任権と狭い職務区分による労働者保護が、やりようによっては、構想労働の回復に結びつく展望を持つものかどうかである。
- * 8：大野は、「トヨタ生産方式とリーン生産方式とはまったく同じものであるが」(3)、トヨタ生産方式という名称ではなくて、「リーン生産方式という名称を用いるのは、—中略—本書が対象とするのは、リーン生産方式の原理であってそれを生み出した特定企業でないことをはっきりさせるため」(3)だとしている。

<参考文献>

- 青木昌彦・小池和男・中谷巖著 1989a『日本企業グローバル化の研究』
- 青木昌彦著 1989b『日本企業の組織と情報』
- 青木昌彦著 1992『日本経済の制度分析』(永易浩一訳)
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人著 1997『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一著 2001『もの造りの技能』
- 『工場管理』編集部編 1986『ボカヨケ大図鑑』(『工場管理』1986年7月臨時増刊号)
- 中岡哲郎、浅生卯一、田村豊、藤田栄史著 2005「職場の分業と『変化と異常への対応』」『名古屋市立大学人文社会学部研究紀要』第18号

- 中島昌也編著 1995『知識資産の再構築：製品設計とテクノロジートランスファー』
中岡哲郎
- 野村正實著 1993『熟練と分業』
- 野原光・藤田栄史編著 1988『自動車産業と労働者』
- 野原光著 2004「仮説的問題提起—製造現場における現場のベテランと製造技術者の分業」(社会政策学会第109回大会報告提出ペーパー)
- 野原光著 2006『現代の分業と標準化：フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ』
- 野原光著 2008a「多様な諸研究の対話の成立を目指して：自動車産業労働実態調査再検討の序章」『日本労働社会学会年報』第18号
- 山本潔著 1967『日本労働市場の構造』
- S. Mayor III, Stephen 1981 *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford motor Company, 1908-1921*
- Womack, J. P., et al. 1990 *The Machine that Changed the World* (沢田博訳 1991『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこうかえる—最強の日本車メーカーが欧米を追い越す日』)