



## 論 説

## リーン生産システムと生産的効率性

——日本モデルはなぜアメリカモデルよりも優れているのか——

デーヴィッド・フェリス  
遠山弘徳

## I. はじめに

リーン生産システムが日本の製造業に出現したのは1960年代から1970年代にかけてであった。それ以来、このシステムは世界中に急速に広まっていった。リーン生産システムは、生産性や製品の品質に対する責任を労働者に負わせることで生産過程から贅肉や無駄をとり除こうとする、生産へのアプローチである。戦後、リーン生産モデルはきわめて生産的な日本経済の支柱の1つとなった。だが、他の国へのリーン生産システムの移転はそれ程成功をおさめていない。アメリカにおいては、いまでは、次のような合意が生まれているように思われる。すなわち、労働現場がそうした技術を採用したとしても、大幅な生産性の改善はほとんど見られない (Freeman and Kleiner 2000)。それどころか、そうした労働現場は労働者の安全衛生の悪化、雇用の安定性の低下に関連している。さらには労働者の賃金の如何なる改善も見られない (Brenner, Fairris, and Ruser 2000 ; Osterman 2000)。アメリカと日本におけるリーン生産アプローチのパフォーマンスの違いは如何にして説明されるか。

そうした相違を説明してきた文献の中では、いくつかの説明が提示された。生産性の改善をもたらすのは労働現場のあれこれの特徴を漸次的に採用することからではなく、むしろ労働現場の諸特徴を一括して採用する点から発生する、と主張する研究者もいる。アメリカがリーン生産システムの日本的な制度的諸側面のすべてを採用しなかったために——もっともはっきりとした形で採用されなかったのは終身雇用の約束である——、期待された生産性の向上を得ることができ

ないのかもしれない。Ichniowski, Shaw, and Prennushi (1997) はこのような説明を支持する証拠を見いだしている。アメリカにおける鉄鋼の最終工程のプラントに関する彼らの研究において、リーン生産方法が雇用保障と利潤のシェアリング——この 2 点は日本のリーン生産モデルにおける際だった特徴である——と結びついた場合、生産性拡大効果をもたらすことが見いだされた。

類似した組織的特徴を持つにもかかわらず、2 つの国の間には生産的効率性において格差が存在する<sup>1</sup>。そうした格差を説明できるものとして文化的相違も提示されてきた。たとえばわれわれは、集団を犠牲にするような利己的な行動が、アメリカと異なり、日本では受け入れられない、ということを知っている。それゆえ、おそらく、日本の労働者は自分じしんの利害を会社の利害の上に位置づける傾向にはないであろう。そうした場合、日本のリーン生産は、アメリカのリーン生産と比較した場合、大幅な生産性と製品の品質の改善をもたらすのかもしれない。

本稿では、われわれはアメリカと日本におけるリーン生産システムのパフォーマンスの分岐に対して異なった説明をあたえる。これまでの説明と同じように、われわれはリーン生産のアメリカのバージョンには、あるフォーマルな制度的特徴が欠けているということを強調する。それにくわえ、習慣や慣行にもとづいたインフォーマルな労働現場の諸制度の相違も強調する。これは究極的には文化的相違に依存すると考えられる。だが、われわれの分析は、リーン生産システムに固有のストレスの増大、労働強度の高まり、労働安全衛生に対する脅威から労働者を保護するような、ある種のフォーマルかつインフォーマルな制度的アレンジメントが欠けていることを指摘する。さらにわれわれは、次のように主張する。アメリカのリーン生産のもたらすマイナスの作業条件のために、日本の労働者と比較した場合、アメリカの労働者は経営とそれほど協調的ではない、そしてそのことがアメリカで変質した労働現場の生産性パフォーマンスが生彩を欠く理由だ、と。

われわれは労働—経営の協調に関する議論から本稿を始める。ここではわれわれは、労働者が職場の報酬のシェアリングを不公平と見、経営側の権威を正当ではないと受け止める場合、労働者が経営側と協調する可能性が低くなる、ということを指摘する。次に、われわれは 2 つの国におけるリーン生産モデルのさまざまな特徴の議論に目を向け、ここではわれわれは次のように主張する。日本で労働者に提供されている作業現場での保護は協調を促進するが、アメリカではそのような保護が存在せず、そのことが、労働者の間に分配上の不正義や経営側の権威が正当では

<sup>1</sup> ここで生産的効率性とは、労働投入——労働者の労働時間にくわえ、彼らの努力、ストレスおよび傷害発生率も含まれる——1 単位あたりの産出高をさす (Fairris 2000 をみよ)。

ないといった感情を引き起こし、協調を妨げる、と。本稿の最後では、われわれは、リーン生産モデルの利用にさいし、現在両国が直面している挑戦について触れる。日本が直面しているのは、労働者の協調を引き出すのに決定的なものと受け止められている、リーン生産システムのある種の特徴をとり除こうとする圧力である。日本モデルの諸特徴はリーン生産方法のもたらす職場への負の影響から労働者を守るが、アメリカはそうした特徴に相当するような西欧型の特徴を見いださなければならない。

## II. 生産における労働—経営の協調

生産は、参加者間の交換の形態とは異なった、経済的活動の領域である。生産領域の新古典派的な捉え方は、資本の所有者と労働者の取引を市場交換の取引と見る。それは、事実上、食料品店の所有者と消費者の交換と何ら異なるものではない。これとは反対に、マルクス主義者においては、生産での資本所有者と労働者との取引は市場の枠組みの中の財産権の交換によってはまったく規定されず、むしろ労働過程の中で資本が労働に対して有するパワーによって規定される、と主張されている。どちらの見方も極端な立場だといえよう。

特定の企業からの労働者の大量の退出といったような市場の諸力は、適切な労働供給を確保するために一定の作業条件を変更するように使用者に迫り、それが生産諸条件に影響を与えることは疑いない。しかし、単純な市場交換——この交換は、典型的には、作業に費やされた労働1時間あたりの支払いに関する合意を含む——では、生産における活動の多くが説明されないままである。そのうえ、こうした欠落を代替的なフォーマルな諸制度——たとえば会社の経営方針や契約で保証された合意——によって埋めようとしても、それもまた結局は問題をかかえることになる。生産において発生する将来の偶発事件を予測し、それを契約の形式で正確に書き記すことは絶えざる変化に対応するという課題に等しい。そうした合意、ルール、および規制を第三者が執行することもまた困難だということが分かるかもしれない。

フォーマルな諸制度——たとえば、財産権や雇用契約——が生産の世界に及ぶ範囲が限定されている場合、そうした欠落を埋めるのはインフォーマルな諸制度——たとえば、ノルム、慣習および伝統——である。じっさい次のように述べることもできるであろう。インフォーマルな制度的アレンジメントは、他の経済活動の世界に与える影響に比べ、それ以上に生産領域の結果を規定する、と(ただし家計の領域は例外であろう)。こうした洞察からいくつかのインプリケーションが引き出される。

生産における資本—労働関係の1つの重要な側面は、インフォーマルな諸制度に与えられた空間、およびフォーマルな諸制度の影響の及ぶ範囲が限定されていることから発生する。それはパワーの行使である。この点を最初に強調したのがマルクスであった。典型的な市場交換の中で一方の当事者が他方の当事者に対して有するパワーは購買力である。実行された作業の種類について何のあいまいさも残さない場合、もしくは会社の経営方針や契約で保証された合意が十分に生産諸条件の性格を明記できる場合、労働者に対する使用者のパワーは労働サービスに対する賃金の支払い能力となる。インフォーマルな制度的アレンジメントが影響力を持つ場合、労働者に対する経営のパワーは権威のそれである。作業は、ボスが権威を有することから実施されるという形ですすめられる。権威への服従は権威を有する人物の優れた知見から発生するかもしれない(すなわち、その個人は「権威者」である)、あるいは彼／彼女の独裁的な能力から生まれるかもしれない(すなわち、その個人は「独裁者」である)。

生産におけるインフォーマルな諸制度の際だった特徴の第2の側面は、相互に影響を与え合う当事者間の協調のための動機が異なっている、ということである。経済において市場交換のフォーマルな制度的アレンジメント内部においてエージェントたちが相互に影響を及ぼし合う場合、彼らがそうした行動をとるのはそのような相互作用から発生する直接的な相互利益のためである。インフォーマルな諸制度の内部で行動する場合、エージェントたちは同様の関心に動機づけられるのかもしれない——たとえば、労働者は、昇進を決める上司の機嫌を取るために、熱心に働くかもしれない——、だが、その報酬はフォーマルには規定されない。一般的に、行動／報酬の結びつきはインフォーマルな諸制度の中にある。ボスの秩序に服従するという合意が、協調するという意思決定を含むことはよくある。だが、それは市場交換のように相互利益からではなく、まったく別の理由から生まれてくるものである。

それはどのような理由であろうか。この段階で数多くの規範的および慣習的関心が浮かび上がる。権威への服従は、労働者集団のある1人の仲間によってうち立てられた産出ノルムから逸脱しようとはしない意志に似、重要な役割を果たすかもしれない。生産の経済学における最近の発展で指摘されていることだが、協調を促進するのは労働と経営のコミュニケーションの改善、そうしたコミュニケーションの「真の」価値への信頼の向上であり、さらに意思決定の権威構造が正当であり、生産からの報酬の分配が公平だ、という両当事者にとって有益な確信である。協調はひき続いて、生産的効率性を促進する。われわれは、経営側と協調するという労働者による決定の倫理的政治的諸側面を協調する。というのも、そうした側面がとりわけ重要であるにもかかわらず、依然として研究文献の中では強調されることがほとんどないと理解しているからである。

われわれの主張では、経営側との労働者の協調は、労働者が経営の権威を正当なものとしているかどうか、および労働者が職場の報酬の分配（たとえば、労働安全衛生と生産性の対立）を公平だと見ているかどうかを前提とする。

労働者が職場報酬の分配を不公平だと見、経営の権威を正当とは見ない場合、労働者から協調を引き出すことはほとんど不可能である。Alvin Gouldner (1954) の有名な「山猫スト」についての説明が例証となるケースである。こうした事例では、労働者は公式的な始業時間が過ぎた後に出勤時刻を記録する慣習を採用していた。ある日、経営側がそうしたインフォーマルなノルムを根絶しようとし、労働者の行動が公式的なルールに一致するように彼らの行動を変えようとした。経営者の考えでは、こうした動きは、受け入れられた公式の規則と一致させるものにすぎない以上、議論にはならないものと思われた。だが、結果はストライキであった。ストライキ中には生産が損なわれ、ストライキ後には、労働者の経営側との協調が後退した結果、生産性問題が発生した。

われわれの考えでは、労働—経営関係の危機が出現する以前に、こうしたプラントの状況を理解する有益な方法は次のものである。労働者は出勤時刻記録の遅刻についてじぶんたちの慣習的な取り扱いをノルムとして採用しているが、そうした慣習的な手続きを日々の生産における経営との協調の付帯条項だと理解しているということである。おそらく、労働者は次のように感じているのであろう。作業のペースがあまりに速すぎる、労働安全衛生の基準が不適切だ、もしくは職務の課業の割当に関して監督者の行動が恣意的だ、さらにこうした問題に対処する円滑な手続きが欠けている、こうした理由から自分たちは出勤記録の遅刻に関する慣習を採用したのだ、と。経営との協調および生産的効率性は、出勤記録の遅刻に関する単純な慣行において労働者が受け止めていた公平や正当性次第であった。経営がフォーマルなルールを強制しようとしたとき、そうした協調は失われたのであった。そしてそれとともに、プラントの操業の生産的効率性も失われたのであった。

Fairris (1997) は、1950年代から1960年代初頭にかけて、アメリカの大量生産の大規模製造業プラントにおける労働—経営関係に関して、類似した一連の状況が存在したことを示した。戦後直後の数年間にはフォーマルな制度的アレンジメントとインフォーマルなそれとの間の不整合の形態が見られた。そのためフォーマルなルールは職場生産のコントロールの権限を経営側に与えていたが、作業条件の決定をめぐるのは、インフォーマルなノルムや慣習は職場代表 shop steward やインフォーマルな作業集団に大きなパワーを与えていた。こうしたインフォーマルなノルムや慣習——たとえば、監督者や職場代表によってまとめ上げられた作業ペースをめぐる合意、

あるいはインフォーマルな作業集団によって強制された労働安全衛生を保証する方法——は 1930 年代の労働組合運動にその起源を有していた。だが、1950 年代末から 1960 年代初頭に始まり、部分的には国際競争力の出現と新たなテクノロジーの導入をめぐる闘争に端を発し、経営側はそうしたインフォーマルな慣習をとり除こうと努めたのであった。

そうした経営側の努力は意図せざる結果をもたらした。生産における労働者の協調を低下させ、フォーマルな交渉や争議の調停に振り向ける資源を引き上げてしまったのであった。統計がはっきりと示しているように、山猫スト、苦情、常習欠勤、および作業現場の諸条件を統治する契約用語が増加している。いくつかの事例研究は、生産における労働と経営の協調が一般的に低下したことを示している。経験的分析では、協調の危機が統計的に、1960 年代末から 1970 年代初頭にかけて製造業で発生した生産性上昇率の鈍化とを結びつけられている (Fairris, 1997, ch. 5 をみよ)。

要するに、われわれは生産過程が独特の世界だと確信している。その世界では相互に影響を及ぼし合う当事者間の関係が市場メカニズムによっては媒介されず、むしろ権威関係によって媒介される。さらにその世界では生産に携わるエージェントの側には、協調するか、協調しないかについてかなりの裁量が認められる。われわれは、こうした関係では分配上の公平と権威の正当性の感情が当事者間の協調において重要な役割を果たすのだと強調してきた。以下では、こうしたアイデアを日本とアメリカにおけるリーン生産システムの生産的効率性に適用することにした。リーン生産は、のちに指摘するように、高水準の品質の確保と無駄の最小化をはかり、市場のニーズに生産を瞬時に適合させることを目標とする。生産が市場に適合するように持続的に組織される環境の中では労働と経営の協調および労働のフレキシビリティが決定的に重要となる。

### Ⅲ. リーン生産モデル

リーン生産モデルによって労働者は生産性と製品の品質の向上について責任を負わされる。それはまた、製品の多様性を高めるために労働資源利用のフレキシビリティを求めるものでもある。労働者への責任の委譲の背後には次のような考えがある。労働者は生産に関して経営者には利用できないユニークな情報を持つ、したがってこうした方法で責任を委任することが生産的効率性の向上につながるであろう、というのがそれだ。リーン生産システムの支持者のあいだでは、労働者が自分じしんの知識と情報、とりわけ Koike (1994) が「ふだんと違った作業」と呼ぶような、変化に対処でき諸問題を巧みに処理できる自己の能力をコントロールすべきだ、と主張されている。

リーン生産方法のもとでは、労働者は、生産へのテーラー主義的アプローチのもとで通常労働者に期待される課業をすべて行ったうえで、それ以上のことを行うことを求められる。したがってリーン生産モデルに突きつけられる挑戦は、労働者の努力や責任が引き上げられると予測される場合、如何にして労働者の自発的な協調を獲得するか、ということにある。リーン生産システムのさまざまな構成要素としては、ジャストインタイム (JIT) 生産組織、労働者チーム、および総合的品質管理 (TQM) 技術や QC サークルなどの品質管理方法があげられる。

リーン生産の構成要素の1つである JIT は、無駄の排除および生産過程と市場の境目のない結びつきを実現するために、利用されている。在庫は最小限に抑えられ、労働者の課業は流線形に編成され能率化がはかられ、余分な労働者はとり除かれ、生産工程は消費者のニーズに迅速に対応できるように構成されている(たとえば、鈴木, 1994 をみよ)。一般的に言えば、生産工程は生産における不慮の出来事に対処するためにバッファー——部品のストック、代用機器、予備の労働者等——を必要とする。ところが、JIT 方式は、生産システムの中の弱い部分をあぶり出し、そうした点に迅速に対処できるようにするためにバッファーの利用を最小限に抑えようとする。

しかし、バッファーの最小化は労働者に重大なインパクトをあたえる。バッファーの主要な利点は、バッファーが労働者たちにじぶんたちの作業ペースに関してある程度の裁量を提供することにある。備蓄をかかえた生産のおかげで労働者は骨の折れる単調な仕事、しかも肉体的に要求水準の高い作業から解放される余地を得ることができる。だが、バッファーがとり除かれるために、労働者は遊びの時間を創造する能力を奪われてしまい、したがって彼らの労働努力水準が上昇することになる (Sewell and Wilkinson, 1992; Parker and Slaughter, 1995)。労働者にいちだんと熱心に働くことを強制するさい、こうしたリーン生産モデルの側面は、作業現場の報酬のシェアリングにおいて労働者の公平感を侵害し、そのため経営側と協調しようとする労働者の意志を損なう危険性をはらむ。皮肉なことに、JIT 生産はそのような協調を絶対的に不可欠なことにする。なぜならば、バッファーをとり除いたために、ある1つの生産領域における協調の解体が生産システム全体を麻痺させるからである。

リーン生産方法のもとでは、生産性と製品の品質に対する責任は作業チーム<sup>2</sup>のメンバーたる労働者にある。不慮の事故や品質管理に対処する責任はラインの外のエンジニアや保全部門の労働者にではなく、作業チームにある (Cole, 1994)。各作業チームは、一般的には、全体のアセンブリ・ラインの一部分を形成する、一連の課業を割り当てられている。だが、こうした一連の作業は、それに付随する生産基準と品質目標と同じように、経営側から作業チームに対して設定される。

<sup>2</sup> チーム作業およびチームの自律性をめぐる理論的な検討としては、たとえば、森田 (1998) をみよ。

各作業チームのメンバーはそうした目標の達成に集団的に責任を負うが、しかしそうした目標を決定する権限を持たない。

責任が個人的ではなく集団的であるため、各チームメンバーは他のメンバーのパフォーマンスに責任を負うことになる。他のメンバーが休んでいる間には彼らの課業をカバーし、チームメンバーの仕事が芳しくない場合には相談にのることさえある。こうしたことは経営側が作業チームを形成することで望むインセンティブ構造の一部である。相互モニタリングやさらには規律づけがチームメンバーの行動の一部となるかもしれない (Delbridge, Turnbull and Wilkinson, 1992; Sewell and Wilkinson, 1992; Delbridge and Lowe, 1997)。これは、Doeringer, Evans-Klock and Terkal (1998, p. 178) が指摘しているように、「同僚同士の監視と自己監視」のシステムである。これによって労働者間の対人関係のストレスが高められ、職務に対する満足度が低下させられる。

ジョブ・ローテーション、作業チームのメンバーへの職務の割り当て、より望ましい作業標準を設定するための作業の修正——こうした点に関する意思決定はチーム・リーダーと協議の上でチームに委ねられる。作業チームに対する生産基準は経営側によって設定されるために、チームのパワーは厳しく制限されている。だが、作業チーム内部のリーダーには何らかのパワーが付与されている。したがって責任はまず第 1 にチーム・リーダーに帰される。チーム・リーダーこそが、生産基準の要求を満たすことに責任を持ち、そして自己のチームに帰される製品の欠陥に対して責任を負う (Delbridge and Lowe, 1997; Webb and Palmer, 1998)。チーム・リーダーはチーム内のメンバーをモニターし監督する権限を委譲されている。こうした理由で典型的にはチーム・リーダーの地位は経営側の構成員に与えられている。こうしたチーム・リーダーの所有する権限の正当性を労働者がどのように受け止めるかはリーダーの行動次第である。

チーム・リーダーの役割は二面的である (たとえば、仁田, 1988, 71 頁、野村, 1993, 250 頁、金子, 1997, 101 頁をみよ)。リーダーたちは経営側に設定された生産基準や品質目標の達成に責任を負う。だが、かれらは同時にチーム内のメンバーから協調を引き出さなければならない。したがって生産基準、品質目標および作業方法が労働者に与える負のインパクトを抑制しなければならない。こうして労働者はリーン生産方法のもとであってもパワーと裁量を行使するが、それはチーム・リーダーのパワーと性向に依存する。いくつかの研究が明らかにしたように、チーム・リーダーとそのメンバーとの協調的アレンジメント——共謀——が経営側の目標からの逸脱に帰結することもある (Webb and Palmer, 1988; Delbridge and Lowe, 1997; Sewell and Wilkinson, 1992)。われわれは、チーム・リーダーのパワーと労働者を保護しようとする彼もしくは彼女の性



向がアメリカと日本のリーン生産との決定的な違いの1つだ、と理解している。

高い品質の製品を保証するためにリーン生産のもとではさまざまなメカニズムが制度化されてきた。一方には、TQM 技術とその最近のバリエーション——これはほとんど、無駄な時間や動作の除去、スピードの引き上げ、課業の単純化およびサイクル・タイムの短縮といった工程の変化だけに焦点を置いたものである——が存在する。これらは、生産工程のリエンジニアリングへのトップダウン的管理アプローチであり、科学的管理のテーラー主義的原理を思い出させるものである (Appelbaum and Batt, 1994)。労働者に対するそうした管理法のインパクトは、おもに責任、スピードおよびストレスを高めることであった。

他方には品質管理サークルがある。これは、生産で突き当たった諸問題を解決するために、勤務時間内に労働者と経営から構成される、コミュニケーションを促進する共同のミーティングである。QC サークルは労働者集団とローカルな労働組合の連帯を解体する手段であるかもしれない。また、そのミーティングはおもに製品の品質と生産の「トラブルシューティング」の問題にあてられるかもしれない。他方、QC サークルは、労働者が QC サークルをつうじて経営側に向けて作業条件の問題について発言することで潜在的なコミュニケーションメカニズムであるかもしれない。また QC サークルのミーティングは作業条件にくわえ製品の品質の改善に関して提案を行うための公開討論の場となりうる。すべては、QC サークルがどのように制度化され実行されるかにかかっている。QC サークルなどのような労働者の発言のためのフォーマルな制度的メカニズムが機能する方法においては、リーン生産のアメリカ・バージョンと日本のそれとの間には大きな相違があると理解される。

われわれの見解では、リーン生産システムの制度が突きつけられている挑戦は、如何にして労働者の責任——それにおそらく労働努力とストレス——を引き上げると同時に経営側に対する労働者の協調を引き出すか、ということである。われわれはリーン生産アレンジメントをつうじて生産的効率性を達成するためには2つの重要なメカニズムが存在すると考えている。(1)作業現場の労働者から経営トップへの、またその反対のコミュニケーションの流れを高め、生産における公平と正当性に関する期待をめぐるコンセンサスの手段を確保することである。(2)公平な成果と経営側の権威の正当性を提供するインフォーマルな制度的アレンジメント一式——インフォーマルな作業集団のパワーとチーム・リーダーの思いやり benevolence を前提とする——、これによってフォーマルなルールや規制から独立した労働者からの協調を保証する。日本のリーン生産は両方のタイプのメカニズムを持つが、アメリカのリーン生産にはそのいずれも見られない。

### III-1. リーン生産：日本のケース

日本のリーン生産における生産的効率性の優位——これは部分的には労働と経営の優れた協調に基づいているが——はコンセンサスを形成する諸制度の存在、および作業現場の慣習や慣行に影響を与える日本文化のある規範的諸側面に由来する。

しばしば指摘されることだが、日本の生産における労働—経営のコンセンサスは経営側の努力とコントロールをつうじて生み出されている。たとえば、日本企業は労働者の新規採用にあたってはフレキシビリティ、チームワーク、忠誠心およびモチベーションといった観察しにくい労働者の質に格別の注意を払っている (Deringer, et al., 1998)。同様に、日本企業では、運動会や社員旅行などの数多くの企業支援プログラムや活動が提供されている。こうした活動は労働—経営の一体感を高め、期待の共有の形成に寄与していると受け止められている (Lincoln and Kalleberg, 1996)。これにくわえ、多くの日本企業には、企業への一体感を強めると言われている従業員組織が存在する<sup>3</sup>。従業員組織——たとえば、社員会、親睦会、県人会——には、典型的には、労働組合員であるか否かにかかわりなく、上級の経営者を含めた全従業員が参加する。こうした県人会や親睦会といった従業員組織は、従業員が一定の経営目標を共有することを確かなこととする上で重要な役割を担っていると考えられる。

しかしながらわれわれは、日本企業の生産における労働—経営のコンセンサスを出来上がったコンセンサスの形態だと描くのは素朴だと考えている。生産においては労働者に「発言」を与えるフォーマルかつインフォーマルな生産の諸制度が存在する。その結果、公平および正当性に対する労働者の受け止め方が、フォーマルな制度的アレンジメントの構築において、そして同時に日常的な作業現場の慣行において、説明される。労働と経営との労使協議は日本のプラントや企業では多様なレベルで存在する。

もっともフォーマルなレベルでは、いわゆる就業規則によってカバーされない諸問題はもちろんのことそうした就業規則<sup>4</sup>そのものをめぐって、労働組合、もしくは企業別労働組合と協議する

<sup>3</sup> Kato and Morishima (1995) の調査によれば、回答企業の 53 パーセントが労働組合以外に従業員組織を有していた。労働組合のない企業については、その 81 パーセントが従業員組織を有していた。他方、労働組合のある企業では、その 48 パーセントに従業員組織があった (Kato and Morishima, 1995, p. 8)。

<sup>4</sup> 日本の労働基準法では、賃金、労働時間およびその他の雇用条件を規制する規則を使用者が従業員に周知させなければならない、ということが求められている (Gould, 1984)。これはしばしば、全従業員向けのフォーマルな就業規則の形式をとる。同規則は、使用者が労働組合と、労働組合がない場合にはそのプラントの過半数を超える労働者と協議の席につくことを義務づけている。雇用関係をめぐる争議が発生した場合、一般的には両当事者が参照するのは就業規則である。

労使協議制が存在する。労使協議で満足いく合意に達しなかった場合、よりフォーマルな経営と労働組合の交渉が実施されることもある。だが、日本では雇用関係をカバーする文書化された契約は、それが存在する場合には、短く、一般的であり抽象的であるのが典型的である。簡単な条項で記述されている。「合意に達しなかった場合、両当事者は協議によって友好的に調停する」(Hanami, 1979)。

より重要なフォーマルな協議形態の1つが、意思決定のコンセンサスをもたらすいわゆる「稟議」制である。一般的に、このシステムは以下のように機能する。たとえば、生産過程のある点を変更しようとする提案についての文書が組織階層の末端周辺の従業員によって起草される。こうした文書——いわゆる稟議書——はその後に関係者の間に回送される。稟議書は順次組織階層の上位者に回されていき、最終的に経営のトップによって最終的な検討を受け、承認される。「長たらしい集団的な妥協の過程」(Marsh, 1992, p. 251)ではあるが、こうした稟議制が日本の作業現場で労働—経営のコンセンサス形成の1要因であったことは疑いないことであろう。

日本企業の大多数には、労使協議会<sup>5</sup>、およびQCサークル等のような小集団活動<sup>6</sup>も存在する。それらは労働者が経営政策に関して自己の見解を表明するメカニズムとして役立っている。じっさい、労働側と経営側は、団体交渉の場と区別し、労使協議機関においては、「雇用・人事に関する事項」、「労働時間」、「職場環境」、「福利厚生」、および「経営方針」、多様な問題を取り上げている(労働省、1998)。QCサークルに関しては、たとえば、仁田(1988)は、鉄鋼産業の実証研究にもとづき、次のように述べている。QCサークルはたんに経営側に行使される一方的なコントロール手段と見られるべきではなく、作業現場における経営側と労働者側との交渉もしくはコーディネーションの機会と理解されるべきだ、と。

協議とコンセンサス形成のために、こうしたフォーマルな諸制度を補完するのが日本文化のユニークな側面であり、それは作業現場の慣習と慣行のレベルにおいて機能している。相互理解にもとづいた、人間関係の調和は日本社会では基本的な社会的美德である(Hanami, 1979)。その結果、契約当事者が法的な裁判に訴えることができるという法的な義務を記した、フォーマルな契約の概念は、日本文化の中では忌み嫌われている。じっさい、ある人の法律上の権利を主張することは日本では「非倫理的な行為」に等しいことかもしれない(Hanami, 1979, p. 45)。

<sup>5</sup> 「労使コミュニケーション」に関する労働省(2000)の調査によれば、回答した事業所(従業員30人以上)の41.8パーセントが労使協議機関を設置している。また、企業規模が大きいくほど労使協議の設置割合が高くなっている。たとえば、従業員5000人以上の企業では、77.9パーセントとなっており、他方、従業員50—99人規模では、24.2パーセントとなっている。

<sup>6</sup> 労働省(2000)の「労使コミュニケーション調査」によれば、従業員50人以上の事業所においては、その45.2パーセントでQCサークルを含む小集団活動が実施されている。

日本では作業現場の権限の正当性は家父長主義の形態に依存している。すなわち、労働者が直属の上司から「受けた恩顧に対し、熱心な働きと忠誠心で報いる義務を有する」(Cole, 1971, p. 184)。直属の上司の方は、より上位の権限を有する人との関係においては、労働者の利害に配慮し、彼らに助言をあたえ保護することを期待される。要するに、上司はじぶんの部下に思いやりをもって行動すると期待される。Dore (1987, p. 94) の言葉を借りれば、「部下の尊厳と利害に対する配慮」を示すことを期待される。

したがって一般労働者の方は、職長やチーム・リーダーが労働コントロールの抑圧的側面を抑え、上位の経営陣に対して一般労働者の利害を擁護することを期待する。これと引き換えに、労働者は作業現場の権威に対して「敬意」を示し、生産において職長やチーム・リーダーと協調する。Shibata の観察 (Shibata, 1999) によれば、日本の職長やチーム・リーダーは上位の経営陣に対して影響力を行使し、経営上層部の特権から一般労働者を保護する。日本では一般的には、チーム・リーダーは、インダストリアル・エンジニアが覆すことができないような、ある一定の意思決定を行う裁量権を与えられている (Nakamura, 1997; Nakamura and Nitta, 1995)。こうした、いわば緩衝的行動は「監督者と労働者との間の一体感」(Shibata, 1999, pp. 202-3) を強める。こうして職長と一般労働者との間の互恵的關係が日本の作業現場において確立される<sup>7</sup>。

たとえば、Nakamura and Nitta (1995) では、チーム・リーダー／職長がジョブ・ローテーションなどについて大きな意志決定権限を与えられている場合であっても、彼ら作業現場の監督者たちの意思決定は恣意的ではなく、むしろ労働者の期待にかなり注意深く配慮することが指摘されている。Dore and Sako (1998, p. 109) もまた、OJT の過程に触れたさい、日本のチーム・リーダーと労働者との関係において「敬意をもって報いられる思いやり」が存在することを指摘している。したがって、リーン生産の日本型バージョンの中に、チーム・リーダーによって主導される「準自律的な労働者集団」(Nakamura and Nitta, 1995, p. 338) や「半自律的なチーム」(Shibata, 1999, p. 201) の潜在的形態を見るものもある。

要するに、日本の労働者が、直接的に、ある作業現場の諸条件に影響を与える能力はきわめて限られている。だが、彼らは作業現場の利害を表明でき、労使協議のためのさまざまなメカニズムをつうじて経営に自己の利害を認めさせることができる。より低いレベルでは経営側は家父長的な思いやりの義務感からそうして表明された利害のために行動する。こうして経営側の権威は労働者によって正当なものを受け止められ、作業現場の成果は公平だと見られる。これによって

<sup>7</sup> いくつかの研究 (Delbridge and Lowe, 1997; Shibata, 1999) が示しているように、これは直接的な監督者にみられる一致した慣行ではない。職長が強圧的な形で労働者を監督し、みずからのアイデンティティを経営側に置く傾向にある事例も確認されている。

生産における経営側との労働者の協調を促進する<sup>8</sup>。

### III-2. リーン生産：アメリカのケース

アメリカでは、リーン生産方法は2つの別々の諸力の結果出現した。第1に、リーン生産システムは、生産における新たなテクノロジーと、より広範な製品種類を求める消費者の新たな需要を補完するものである (Piore and Sabel 1984)。マイクロコンピュータ技術によって生産におけるフレキシビリティを拡大することが可能となった。こうしたことは、複数の技能を持ち、職務間を簡単に移動できるチームメンバーからなる作業チームによって見事に補完されている。それにくわえ、消費者の嗜好は、彼らが消費する製品の多様性の拡大を求める方向に変化してきた。たとえば、自動車は今ではそのコンポーネントに関しては顧客の注文に応じてデザインされている。こうした消費者の新たな要求には、高品質の製品の生産に責任を負うフレキシブルな労働者が対応する。

リーン生産システムを採用した第2の動機は、1960年代から1970年代初頭にかけてアメリカの生産において発生した労働—経営関係の危機から生まれた。部分的には、より意味ある労働を求める労働者の要求の変化に起因し、また、安全衛生などの作業現場の諸条件の悪化にも起因し、労働者はその当時の作業現場統治の官僚主義的で経営主導の性格に反対し積極的な反対行動に打って出た。労働問題に対する硬直的な「契約—および—苦情処理」アプローチ<sup>9</sup>が実施されていたが、そうしたアプローチは1950年代から1960年代初頭にかけて経営側によって制度化されたものであった。というのも、戦後の作業現場統治システムが職場代表やインフォーマルな作業集団にパワー与えていたからであった。作業現場の報酬の分配の変更が公平ではない、また経営側が新たに獲得したパワーが正当ではない、と労働者が受け止め、その結果、経営側との労働者の協調は大幅に失われていった。こうしたことはその当時のよく知られた生産性上昇率の鈍化の重

<sup>8</sup> このかぎりでは、リーン生産モデルにおいては労働コントロールのフロンティアが労働側に有利な方向にシフトしており、階層的で権威主義的な労働コントロールが自律的な労働者集団にとって代わられている、と言うこともできるであろう。だが、問題はこうした労働者のパワーと影響力の配置がフォーマルな制度的アレンジメントではなくインフォーマルな制度的アレンジメントによって確保されている点である。したがってわれわれは、この新しい生産モデルが、一意的に、階層的で権威主義的な労働コントロールの陳腐化および自律的な労働者集団の創出に結びつく、とは理解していない。

<sup>9</sup> これは生産における労働組合の発言方法の1つであり、労働組合との契約において明瞭に説明されるような権利だけを労働者に与える。そうした権利をめぐる争議はフォーマルな法的な苦情処理手続き——典型的には拘束力をもった仲裁となる——をつうじて解決される。じっさいには、このアプローチでは、職長と監督が注意深く契約用語を学び、労働者と「契約外の」交渉をもたないように教育され、そして彼らが問題だとみる労働者のどの不満をも上位レベルの経営側の目にとまるようにするように教育されている。このアプローチは、労働現場のパワーを誇示することによって職長と監督から追加的便益を引き出すことができた、労働者と労働組合の代表のパワーをとり除いたのであった。

要な要因であった (Fairris 1997)。

リーン生産モデルの各部分は、「契約—および—苦情処理」モデルによって特徴づけられるような労働—経営関係への敵対的かつ官僚主義的なアプローチにとって代わる魅力的なオルタナティブに思われたのであった。労働者参加や意思決定の分権化への焦点は、10 年前に制度化されていたトップダウン・アプローチより優れたものと労働側も経営側も受け止めたのであった。こうして 1970 年代の生産における制度変化には、労働者参加と労働者の生産諸条件に対する正真正銘の関心について強力なレトリックが伴った。たとえば、QC サークルの初期のバージョンは「労働生活の質」プログラムとして知られているが、それは労働者の生産する製品にくわえ労働者の作業条件の改善に向けられていた。

しかし、1980 年代初頭から国際競争が一段と厳しくなるにつれて、「労働生活の質」プログラムは「QC サークル」となり、グローバルな市場の中で国内製造業の位置をより競争力あるものにするために如何にして生産性と製品の品質を改善するかについて労働者が提案を行う場へと変わってしまった。まさにこの時期に、アメリカ製造業の中にリーン生産モデルのその他の構成要素が一段と広まっていったのであった。

アメリカで出現したようなリーン生産モデルの制度的アレンジメントの問題は、そのモデルに付随するフォーマルな制度もしくはインフォーマルな制度——こうした制度が存在していれば、そのモデルが労働者に与える負の結果を緩和できたであろう——のいずれかを欠いている、ということである。労働者の利益のために機能していたかもしれないもっとも明白な制度——すなわち、作業条件に対する労働者のコントロールに対する労働組合の強力なコミットメント、および職場代表とインフォーマルな作業集団をつうじた作業現場の労働者への権限付与——はアメリカ労働史の一部分であった。労働組合は生産の諸問題に深く関与しない、ということが 1940 年代末に確立された。それは、ゼネラルモーターズがアメリカ産業全体の利益のために行動し、作業現場の諸条件への労働者参加の拡大を求めた全米合同自動車工組合の要求を拒否するために数ヶ月におよぶストライキに持ちこたえた時代であった。興味深いことに、こうした公式的な労働組合の要求が受け入れられなかったにもかかわらず、作業現場での労働者のパワーは職場代表やインフォーマルな作業集団のパワーをつうじて作業現場統治のインフォーマルな慣習や慣行の形で持続された。しかし、こうしたインフォーマルな権限付与でさえ 1950 年代末から 1960 年代初頭にかけて生産組織にもたらされた変化の時期にとり除かれてしまった。

したがって作業現場統治への「契約—および—苦情処理」アプローチの危機のまっただ中では、経営側と協調しようという労働者側の意志は、作業現場の報酬のシェアリングが公平ではない、

そして経営の権威が正当ではないという労働者の感情によって脅かされていたが、リーン生産システムはこうした中で導入されたのであった。リーン生産はそうした感情のいずれをも悪化させるものであった。

1970年代に始まり、1980年代と1990年代に拡大されたリーン生産方法の漸次的な導入は、生産のスピードをあげると同時に欠陥品を減らすように労働者にますます大きな負荷を課していった。したがって、生産の肉体的諸的条件は悪化していき、それが高まるストレスと結びついた。その結果、作業現場の報酬をめぐる事実上のバランスは作業条件の方から離れ、生産性の方向に傾いていった。リーン生産もまたチーム・リーダー／職長——経営ランクのメンバーであり、彼らは20世紀初頭およびいわゆる生産の「ドライブ・システム」の時代以降それほど大きな裁量権限を持たないと言われている（Slichter 1919）——にかなりの裁量権を与えていた。

作業現場の報酬のシェアリングが公平ではない、このように受け止める労働者の感情は、ストレス、生産ペースの上昇、およびリーン生産技術と結びついた労働者の安全衛生の悪化の関数である。若干の研究が、アメリカにおけるリーン生産モデルへの転換を、労働者によるより過酷でより大きな持続的労働努力に結びつけている。たとえば、Treece (1989, p. 80) は次の点を見いだしている。NUMMIプラントの労働者は毎分55秒間働いていた。一方、NUMMIの規模に相当する、だが、何ら制度変更を加えられなかったGM-Lindenプラントでの労働者は毎分わずかに45秒しか働いていなかった。

労働者はリーン生産の環境下ではより大きな労働努力を支出するかもしれないが、彼らはそうすることに満足している。なぜならば彼らは作業現場の生産をめぐる意思決定に参加しているからだ、と。このように主張する研究者も何人かいる。だが、リーン生産プラントの労働者の調査はそうした主張を裏切るようである。たとえば、ミシガン州フラットロックのマツダのプランでの労働者に関する調査において、Babson (1993) は、調査対象の労働者の4分の3が、自分たちの作業ペースがあまりに激しく、怪我をしてしまうのではないかと、もしくは退職前に消耗しきってしまうのではないかと感じていたということを示している。

作業がいつそう過酷になり早くなれば、達成感の向上をつうじて多少労働者の満足が得られるとしても、労働者の安全衛生の悪化した条件のもとでの作業が満足いくものとなることは稀である。だが、リーン生産プラントの安全性がじっさい、同規模の、何の制度変更も実施されていないアメリカのプラントに劣る、という証拠がますます増えている。労働者の安全衛生に対する負のインパクトは、生産のスピードの上昇と関連しているようだが、品質と生産性に責任を負うように労働者に課されたプレッシャーとも関連しているようである。

生産の合理化、作業ペースおよび作業場の労働安全衛生、これらの関連はいくつかの事例研究の中で強調されている。Berggren et al. (1991) はアメリカにおける多くの日本プラントを訪ね、労働安全衛生に対する不満の拡大がきつい作業ペース、反復的な仕事、長時間労働に関連していることを見いだしている。マツダでは彼らは、きわめて高い水準の累積性機能障害 (CTDs)——すばやい、長時間にわたり行われる反復的動作に関連した傷害——と、全体の傷害発生率が他のアメリカの自動車プラントの 3 倍水準にあることを発見した (1991, p. 55)。

Rinehart, Huxley, and Robertson (1997) によるカナダの CAMI 自動車プラント——1989 年に生産を開始した GM とスズキの合弁会社——の事例研究は、リーン生産、労働努力の強化、および CTDs 率の上昇、これら三者の関連について明確な事例を示している。そのプラントの労働者の調査によって明確に示されたことだが、ほぼ 40 パーセントの労働者が「常に、もしくはたびたび」(p. 70) 作業において繰り返し緊張にさらされている、と感じていた。1992 年から 1994 年の 2 年間にわたり、CTD に関連した疾病数が 2 倍以上になった。すなわち、報告された傷害と疾病の総数のほぼ 12 パーセントからおよそ 33 パーセントに上昇した (p. 80)。

Wokutch (1992) の事例研究はアメリカにおける日本の自動車企業の現地工場における安全衛生を対象としたものだが、同様の発見を得ている。1988 年には、同プラントにおける傷害と疾病の発生頻度 (作業時間 20 万時間あたり 44.4 パーセント) は、自動車産業の発生率よりも 91 パーセント高かったし、1000 人以上を雇用する類似した自動車プラントの発生率よりも 66 パーセント高かった (Wokutch, 1992, p. 192)。1988 年には、緊張、捻挫および CTDs が同プラントで報告された傷害と疾病の大部分を占める (ほぼ 50 パーセント) (Wokutch, 1992, p. 195)。CTDs だけを取り上げれば、その発生率は同規模の自動車プラントの発生率のほぼ 5 倍であった (Wokutch, 1992, p. 195)。

最近の一連の発見 (Fairris and Brenner (近刊); Brenner, Fairris and Ruser 2000) では、確固たる統計的関連が累積性機能障害とリーン生産方法を採用するアメリカのプラントとの間に確認された。とくに、そうした発見は QC サークルと JIT 生産技術との関係を示している。QC サークルと生産への JIT アプローチは、きわめて多様な製造業の事業所について、CTD 発生率と正に、同時に統計的に有意に関連していた。そのうえ、QC サークルと生産への JIT アプローチが CTD 発生率に与えるインパクトはかなりのものであり、製造業の大規模事業所のサンプルにおいては平均 CTD 発生率の 50 パーセントを説明する。

リーン生産方法の批判者たちは、こうした事例研究の中に、CTDs、QC サークル、および JIT 生産方法、この三者の關係に説得的説明を与える証拠を見いだすであろう。彼らの主張では、ア



メリカの QC サークルが労働者の連帯を脅かし、それによってスピードアップとサイクル・タイムの短縮——そのいずれも累積性機能障害と関連している——に抵抗する労働者の能力を弱体化させる、と述べられている<sup>10</sup>。批判者たちの理解では、QC サークルもまた、労働者の安全衛生を犠牲にし、生産における品質と生産性の改善に責任を負わなければならないと労働者に思い込ませるものだと見られている（たとえば、Paker 1985）。

生産への JIT アプローチは、緩衝在庫をとり除き、オフ・ラインの生産職務を一段と主要なアセンブリ・ラインに統合する。それによって大多数の労働者が仕事を早めに切り上げたり、在庫を形成したりすることをできないようにする。こうしたことは、プラント全体をつうじて同様の一定のリズムが機能するようにすることで、生産ペースに対する労働者の自律性を低下させるように働く。Klein によって研究されたプラントでは、自律的な労働者集団が権限を奪われたのは、まさにそうした方法でであり、JIT 手法の導入によってであった（Klein 1989）。それゆえ、CTDs との結びつきは、作業ペースと作業のタイミングに対する労働者のコントロールの低下と関連している可能性が高い。

作業現場の報酬の分配が公平ではないという感情にくわえ、リーン生産プラントにおける労働者は経営側に与えられた権威についても正当ではないという感情を示している。非正当性の感覚は、とくに、チーム・リーダーの意思決定権限とリーダーが選出される方法に由来する。チーム・リーダーとは、作業チームの職務に通暁していること、そして欠勤したチームメンバーに一時的にとって代わることを要求される、そういった労働者である。労働組合のあるいくつかのプラントでは、チーム・リーダーは労働組合員でさえある。その場合、彼らは現在のはるかにインフォーマルな苦情処理制度の中で職場代表の代わりをつとめる。だが、チーム・リーダーは経営側の構成員でもある。彼らは労働者の働きぶりを監督し、労働者に職務を割り当て設計するさいには大きな発言権を有するからである。チーム生産に特徴的な経営権限の分権化は、チーム・リーダーが労働者に対してかなりの裁量権を持つ、ということの意味する。

多くの労働者はチーム・リーダーの分裂した忠誠心をとくに問題あるものと見ているようだ。そのうえ、多くの労働者が怒りの目を向ける事実、チーム・リーダーがチームの構成員によって民主的に選出されることがほとんどない、という点である。（典型的な形では、チーム・リーダーは経営側によって選出される。だが、労働組合によって組織されたプラントの中では労働組合指導者と経営側によって協議の上選ばれることもある。）したがって、いくつかのリーン生産プラン

<sup>10</sup> 繰り返しの高まり、復帰時間（シフトあたりの休憩か、もしくはサイクルあたりの遊びの秒数）の短縮、および過度の負荷、こういった問題は、エルゴノミストによって、通常 CTDs の上昇に寄与するものとして確認されてきた（Armstrong 1986；Putz-Anderson 1988）。

トでは、労働者の間に自分たちの手でチーム・リーダーを選出しようとする運動も現れてきた。たとえば、CAMI では、労働者は一般的にチーム・リーダーの要求に協力するが、労働者は圧倒的な数（75 パーセントを超える）に訴え、チーム・リーダーが作業チームの構成員によって選出されるべきだとする要求をかかげている（Reinhalt et al. 1997）。

日本の作業現場では、監督者は労働者の利害を尊重し、そうした利害を生産において考慮するが、アメリカの作業現場では監督者の間にはそういった能力はまったく存在しないようだ<sup>11</sup>。この点については、Lincoln and Kalleberg (1990) による、アメリカと日本における生産の比較研究が例証となる発見を提供している。彼らの発見 (1990, p. 90) のうち、両国における監督者の労働者との接触の影響に関するものがとくに興味深い。彼らの発見によれば、アメリカでは監督者の接触が労働者の自律感を大幅に低下させる。だが、日本ではそうした接触は労働者の自律感の大幅な拡大と結びついている。監督者の接触は、日本の労働者と比較した場合、アメリカの労働者には「コントロール」のいちじるしい拡大と感じられていた (p. 90)。こうしたことは、上述したように、日本文化における監督者の規範的行動と首尾一貫する。

#### IV. リーン生産の直面する挑戦

われわれはリーン生産アレンジメントをつうじて生産的効率性を達成する2つのメカニズムを指摘した。第1に、作業現場の労働者から経営側への、また経営側から労働者へのコミュニケーションの流れを高め、生産における公平と正当性に関する期待をめぐるコンセンサスを確保する手段である。第2に、一連のインフォーマルな制度的アレンジメント——とりわけ、作業集団とチーム・リーダーのパワー——をつうじて作業現場の諸条件に影響を与える労働者の能力である。こうしたメカニズムは労働のフレキシビリティにくわえ労働と経営の協調を可能にするものである。こうした理由から、われわれは日本のリーン生産バージョンがアメリカのバージョンよりも相対的に効率的だと主張してきた。

だが、日本モデルに対する最近の圧力は、日本モデルもまた将来的にはアメリカと同じ労働者協調問題に悩まされる可能性がある、ということを示唆している。この点でのもっとも重要な挑戦は安定的な雇用にとっての脅威である。労働の利用にあたって機能的フレキシビリティが拡大

<sup>11</sup> アメリカの監督者やチーム・リーダーが労働者の利害を守ろうとする傾向にあるとしても、どれほどの成功をおさめるかは疑問のあるところである。日本と比較すると、上位の経営陣に対するアメリカの監督者やチーム・リーダーのパワーは小さいように思われるし、一般労働者からチーム・リーダーへと昇進する可能性もほとんどない。さらにアメリカの監督者やチーム・リーダーは労働者に対してはるかに監督的である (Shibata, 1999)。

すれば——すなわち、雇用と解雇がいつそう容易になれば、それは急速に変化する製品デザインと国際分業の世界の中では比較優位を占めることを意味する。日本企業は終身的な雇用保障がこうした形でフレキシブルを高める能力の足かせとなっていることに気づいている。しかし、日本企業が終身的な雇用保障を放棄し始めるかぎり、労働者は生産からの報酬の分配にあたって公平ではないという受け止め方を強め、労働者の協調の危機が発生するかもしれない。

アメリカに関しては、そうした挑戦ははっきりとしている——労働者が現在リーン生産モデルに抱いている不公平と非正当性の感情に対処することであり、そうしたことが労働者の発言のためのより優れたメカニズムの採用を必要としている、ということである。労働者が労働現場の諸問題に対してより大きな発言権を望んでいる。こうした点についての証拠は明瞭であり説得的である (Freeman and Roger 1999)。アメリカにおけるリーン生産の制度的アレンジメントは依然いくぶん流動的であるため、次の点を問うことは有益であろう。すなわち、生産における労働者の発言を改善することをつうじて経営との労働者の協調という目標を達成するために、如何なる具体的な調整がそのシステムにおいてまだ実現されていないのか、と。われわれは労働者の発言が高められると考えられる2つの方法を描くことができる。

第1の経路をあげれば、それは労働者の発言のためのフォーマルなメカニズムの発展を追求することであろう。広範囲な労働現場の問題に関して労働者が自分たちの利害を表すことを可能にする、また、労働現場の重要な利害の範囲を選択し決定するさいに経営側に対しより大きなパワーを行使することも可能にする。そういった発言メカニズムをつうじて経営側との労働者の協調の拡大を促進することが強調されるであろう。こうした点ではドイツの従業員代表委員会制度 worker councils system が魅力的なモデルだと主張できるであろう<sup>12</sup>。ドイツにおけるプラント・レベルの従業員代表委員会は、数多くの労働現場の問題をめぐって経営側とコミュニケーションを持つ法的権利と、より選別された労働現場の利害をめぐって共同で決定する権利である。従業員代表委員会があれば、日本の「稟議」制のように、生産階層の各レベル間の情報の流れを高めることが可能となるであろう。リーン生産システムのさまざまな側面——たとえば作業チーム、品質管理メカニズム——と結びつけられたとき、従業員代表委員会は生産的効率性の改善をもたらし、それによって生産の利害関係者の報酬を拡大することができるであろう。

アメリカでの労働者の発言の拡大に向けた第2の方法は、生産における労働者の公平感と正当性を高めるために作業条件の成果を変更しうる能力を労働者に与えるような、一連のイン

<sup>12</sup> 従業員代表委員会がアメリカの生産的アレンジメントを改善するかもしれない。このような指摘を行っているのがわれわれだけではないということは確かだ (たとえば、Freeman and Lazear 1995; Roger and Streeck 1995 をみよ)。

フォーマルな作業現場の制度的アレンジメントを発展させることである。アメリカではそのような制度は職場代表とインフォーマルな作業集団の強さにもとづいて戦後直後には存在していた。たとえば、リーン生産システムのペースやストレスをめぐる現代の作業現場の諸闘争のいくつかとチーム・リーダーの直接的選出はアメリカの 1930 年代と 1940 年代に出現した地域的な運動を彷彿させる (Parker and Slaughter 1988)。そうしたことはおそらく、そのようなシステムがふたたび出現するかもしれない、ということを示唆するものであろう。

われわれの考えでは、労働者が法的な権利を有する従業員代表委員会制度の発展が選好されるアプローチである。この第 2 の経路は堅固でいく分戦闘的な労働組合運動の存在を仮定する。そうした労働組合は経営側とあからさまに対質する危険性を冒す。そしてよりフォーマルなアレンジメントが存在しない場合には、この第 2 の経路は、その歴史的な先行者と同じように、脆弱な均衡を表現するにすぎない。残念ながら、2 つの経路のうちのどれも現在の環境ではまったく実現しそうにもないが、従業員代表委員会という選択肢はその 2 つの中でもっとも見込みの薄いものだと思われる。

したがって、こうしたことすべてから次の点が指摘される。すなわち、アメリカのリーン生産システムが 21 世紀に入ってもわれわれのもとに存続し続ける一連の不効率な制度的アレンジメントだ、ということである。

## 引用文献

- Appelbaum, Eileen, and Rosemary Batt. 1994. *The New American Workplace*. Ithaca: ILR Press.
- Armstrong, Thomas. 1986. "Ergonomics and Cumulative Trauma Disorders." *Hand Clinics* 2(3): 553-66.
- Babson, Steve. 1993. "Lean or Mean: The MIT Model of Lean Production at Mazda." *Labor Studies Journal* (summer): 3-24.
- Brenner, Mark, David Fairris, and John Ruser. 2000. "Flexible Workplace Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation." Working Paper, University of Massachusetts.
- Cole, R.E. 1994. "Different Quality Paradigm and their Implications for Organizational

- Learning.” Aoki, M. and Dore, R. (eds.) *The Japanese Firm : the Sources of Competitive Strength*. New York : Oxford University Press.
- Cole, Robert E. 1971. *Japanese Blue Collar*. Berkeley : University of California Press.
- Delbridge, R., and Lowe, J. 1997. “Manufacturing Control : Supervisory Systems on The ‘New’ Shopfloor.” *Sociology* 31(3) : 409-426.
- Delbridge, R., Turnbull, P., and Wilkinson, B. 1992. “Pushing Back the Frontiers : Management Control and Work Intensification under JIT/TQM Factory Regimes”, *New Technology, Work and Employment*, No. 7, pp. 97-106.
- Doeringer, P.B., Evans-Klock, C., and Terka, D. 1998. ‘Hybrids or Hodgepodge? Workplace Practices of Japanese and Domestic Startups in the United States’, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 51, No. 2, pp. 171-186.
- Dore, R. and Sako, M. 1998. *How the Japanese Learn to Work, second edition*, London and New York : Routledge.
- Dore, Ronald. 1987. *Taking “Japan” Seriously*. London : The Athlone Press.
- Fairris, David. 2000. “Is Productive Efficiency Greater in Transformed Workplaces?” Working Paper, University of California, Riverside.
- Fairris, David. 1997. *Shopfloor Matters*. London : Routledge.
- Fairris, David, and Mark Brenner. Forthcoming. “Workplace Transformation and the Rise in Cumulative Trauma Disorders : Is There a Connection?.” *Journal of Labor Research*.
- Freeman, Richard B., and Morris M. Kleiner. 2000. “Who Benefits Most from Employee Involvement : Firms or Workers?.” NBER/Sloan Project Working Paper. National Bureau of Economic Research.
- Freeman, Richard, and Joel Rogers. 1999. *What Workers Want*. Ithaca : Cornell University Press and the Russell Sage Foundation.
- Freeman, Richard B., and Edward P. Lazear. 1995. “An Economic Analysis of Works Councils.” In Joel Rogers and Wolfgang Streeck (eds.), *Works Councils*. Chicago : The University of Chicago Press.
- Gould, William B. 1984. *Japan’s Reshaping of American Labor Law*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Gouldner, Alvin W. 1954. *Wildcat Strike*. New York : Harper Torchbooks.

- Hanami, Tadashi. 1979. *Labor Relations in Japan Today*. Tokyo : Kodansha International Ltd.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, and Giovanna Prennushi. 1997. "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review* 87(3) : 291-313.
- Kato, T. and Morishima, M. 1995. 'The Productivity Effects of Human Resource Management Practices : Evidence from New Japanese Panel Data', Working Paper (Department of Economics, Colgate University), No. 143.
- Klein, Janice. 1989. "The Human Costs of Manufacturing Reform." *Harvard Business Review* 77 (March-April) : 60-66.
- Koike, K. 1994. 'Learning and Incentive Systems in Japanese Industry', in Aoki, M. and Dore, R. (eds.) *The Japanese Firm : the Sources of Competitive Strength*, New York : Oxford University Press.
- Lincoln, J.R. and Kalleberg, A.L. 1996. 'Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. Plant', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, No. 1, pp. 39-59.
- Lincoln, James R. and Arne L. Kalleberg. 1990. *Culture, Control, and Commitment*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Marsh, Robert M. 1992. "The Difference Between Participation and Power in Japanese Factories." *Industrial and Labor Relations Review* 45(2) : 250-57.
- Nakamura, K. 1997. 'Worker Participation : Collective Bargaining and Joint Consultation', Sako, M. and Sato, H. (eds.) *Japanese Labour and Management in Transition : Diversity, Flexibility and Participation*, London and New York : Routledge.
- Nakamura, K. and Nitta, M. 1995. 'Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan', Locke, R., Kochan, T., and Piore, M. (eds.) *Employment Relations in A Changing World Economy*, Cambridge, Mass. : The MIT Press.
- Parker, M and Slaughter, J. 1995. 'Unions and Management by Stress', in Babson, S. (ed.) *Lean Work : Empowerment and Exploitation in The Global Auto Industry*, Detroit : Wayne State University Press.
- Parker, Mike. 1985. *Inside the Circle : A Union Guide to QWL*. Detroit : Labor Notes/South

End Press.

Parker, Mike, and Jane Slaughter. 1988. *Choosing Sides : Unions and the Team Concept*. Boston : South End Press.

Piore, Michael J. and Charles F. Sabel. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York : Basic Books.

Putz-Anderson, Vern. 1988. *Cumulative Trauma Disorders : A Manual for Musculoskeletal Diseases of the Upper Limbs*. London : Taylor & Francis.

Rinehart, James, Christopher Huxley, and David Robertson. 1997. *Just Another Car Factory ? : Lean Production and Its Discontents*. Ithaca : ILR Press.

Rogers, Joel, and Wolfgang Streeck. 1995. "The Study of Works Councils : Concepts and Problems." In Joel Rogers and Wolfgang Streeck (eds.) *Works Councils*. Chicago : The University of Chicago Press.

Sewell, G and Wilkinson, B. 1992. 'Someone to Watch over Me' : Surveillance, Discipline and the Just-in-time Labour Process', *Sociology* Vol. 26 No. 2, pp. 271-289

Shibata, H. 1999. 'A Comparison of American and Japanese Work Practices Skill Formation, Communications, and Conflict Resolution', *Industrial Relations*, Vol. 38, No. 2, pp. 192-214.

Slichter, Sumner. 1919. *The Turnover of Factory Labor*. New York : D. Appleton.

Treece, James B. 1989. Shaking Up Detroit. "Business" "Week", August 14.

Webb, M and Palmer, G. 1998. 'Evading Surveillance and Making Time : An Ethnographic View of the Japanese Factory Floor in Britain', *British Journal of Industrial Relations*, 36 : 4, pp. 611-627.

Wokutch, Richard E. 1992. *Worker Protection Japanese Style*. Ithaca : ILR Press.

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, 1997年。

金子勝『市場と制度の政治経済学』東京大学出版会, 1997年。

森田雅也「チーム作業方式をめぐる議論の統合に向けて」『日本経営学会誌』(2), 1998年。

仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会, 1988年。

野村正實『トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容—』ミネルヴァ書房, 1993年。

鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 1994年。

経済研究 5 卷 3 号

労働省「平成 11 年労使コミュニケーション調査結果速報」2000 年。

労働省「平成 9 年団体交渉と労働争議に関する実態調査結果速報」1998 年。