

平成22年5月1日現在

研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2007～2009
 課題番号：19730329
 研究課題名（和文）トヨタと日産の労働現場の比較研究－現場職制経験者に焦点をあてて－
 研究課題名（英文）A Comparative Study of Shopfloor at Toyota and Nissan: focusing on the Foremen
 研究代表者 伊原 亮司
 (Ryoji Ihara)
 岐阜大学・地域科学部・准教授
 研究者番号：60377695

研究成果の概要（和文）：トヨタは、生産現場を緊密かつ巧妙に統合していると言われてきた。そのトヨタは「日本の経営」の代表例として扱われることが多いが、他の日本企業との比較研究は存在せず、それがトヨタに限った話なのかどうかは定かではない。そこで本研究は現場の中核層に焦点をあてて、トヨタと日産の統合力の実態を比較した。

確かにトヨタは、管理の貫徹度が高い。工場の隅々までそして現場の「末端」にまで管理の手と眼差しが入り込んでいる。しかし、それは、トヨタに特異な管理制度によるだけでなく、長年かけて築き上げてきた文化によるところが大きい。また、統合力が強いトヨタでも、反統合の現象が多く見受けられ、それが現在問題になっている「品質」に少なからず影響を及ぼしていると考えられる。

研究成果の概要（英文）：It is well known that Toyota's workplace is closely and meticulously integrated into the management. But there is no comparative study of shopfloor in Japanese companies. This project is to make research and compare management control processes and patterns of foremen's mentality and behavior at Toyota and Nissan.

It is true that Toyota's managerial control is of deep penetration of workplace. But it is not only by institutions specific to Toyota but also by culture unique to it. And the disorder and disturbance that were probably related to quality problems were also observed in manufacturing plants in Toyota.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	100,000	0	100,000
2008年度	200,000	60,000	260,000
2009年度	400,000	120,000	520,000
年度			
年度			
総計	700,000	180,000	880,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学

キーワード：トヨタ、日産、自動車産業、労働現場、職場文化、統合、力学

1. 研究開始当初の背景

80年代から90年代の初頭にかけて、いわゆる「日本的経営」がもてはやされ、日本企業の競争優位の源泉として大いに評価された。なかでも、日本の製造業における「ものづくり」の現場が、「強い日本」を支えているみなされ脚光を浴びた。しかし、「バブル経済」が崩壊した後、日本企業の停滞と同時に「日本的経営」への批判が高まる。90年代後半から21世紀初頭にかけて「新自由主義」の論理に基づく管理経営へのシフトが当然視されるようになった。労働市場の流動化が高まり、企業行動の「俊敏さ」が競争力の決定的な要因となる現代社会において、「終身雇用」や「年功序列」はその「足かせ」とみなされ、改善すべき旧弊と位置づけられるようになったのである。1995年の日経連(当時)が発表した「新日本の経営」はその象徴である。従来の「コア」の人材を残しつつ、必要な時のみ非正規労働者と短期雇用の「スペシャリスト」を活用することで、人件費を削減しながら同時に「変化」に即応できる人材構成モデルを打ち出したのである。

日本企業に関する経営論の歴史は、50年以上にもわたるが、ここ最近の議論をみても分かるように、「日本的経営」と英米流の経営とが二者択一の極端な形で議論されてきた。しかし、実際には、それらの要素の両方から影響を受けているのであり、とりわけ経営のグローバル化が急速に進む中で、どちらか一方をステレオタイプに採用している企業はむしろ少ないと思われる。そして、同じ日本企業でも、その要素の取り入れ方が大きく異なり、そうだとすれば、日本企業の経営を「日本的経営」として一括りに扱うことはもはや適切ではないだろう。

ところが、不思議なことに、これまでの研究は「日本企業」という枠組みに強く縛られ、外国企業やフォーディズムとの比較という視座がほとんどであり、日本企業の現場を比較した研究は存在しない。もちろん日本企業同士の制度比較の研究はあるものの、現場の内側にまで踏み込んだ実態比較の研究はなかったのである。

このような時代背景と研究状況を踏まえて、本研究は、日本企業の現場を比較し、その共通性と多様性とを慎重に見極めることを課題とした。

2. 研究の目的

本研究は、「日本的経営」の代表例とみなされることが多い自動車産業を取り上げ、な

かでもリーディングカンパニーであるトヨタを一つの事例として選び、その比較対象として業界二位の日産を選択し、両社の現場における働き方を比較した。

筆者は、本研究の前に、非正規労働者の立場で両社の現場で働きながら参与観察し、働く場の比較検証を行った。

現場の内側に入り込むことで、当事者の視点で「末端レベル」の管理運営の実態を比べることができた。しかし、非正規の立場による観察という限界も認めざるを得ない。両社の現場に限らないが、長期間同一企業で働き、「カイシャ」に強くコミットしている層が存在する。短期間の参与観察では、彼(女)らの働きぶりについては、十分に把握することができなかつたのである。

そこで本研究は、トヨタと日産で長期間働いてきた労働者を調査対象とし、長期雇用者に対する両社の管理制度とその運営実態、さらに労働者の立場からみた企業への「コミットメント」の実態を明らかにした。

トヨタは、協調的な労使関係の下で労働者を巧妙にそして緊密に統合してきたと言われるが、他の日本企業はどうなのだろうか。本研究は、これまでの研究でトヨタあるいは日本企業の「強み」とみなされてきた、現場中核層の「求心力」と長期雇用者の競争と選別を通じた「底上げ」に焦点をあてて、現場の統合力を検証した。トヨタの現場を支えてきた存在として「学園卒」は有名であるが、日産にはそのような存在はいないのか。日本のブルーカラーの特徴の一つとして、昇進・昇格制度により労働者間の競争が促されるというインセンティブシステムが取り上げられることが多いが、トヨタと日産とで違いはないのか。これらの二点の解明が本研究の主たる課題である。

3. 研究の方法

両社の養成工制度、戦後直後の争議における養成工の「活躍」ぶり、協調的労使関係構築後における基幹従業員に対する教育制度について、資料調査を行った。また、当時の人事関係の要職についていた方や組合リーダーの方にも話をうかがった。

長期雇用者の働きぶりについても資料調査と聞き取り調査を併用した。高卒社員に対する教育制度、昇進・昇格と労働者選別の制度に関しては、人事の方に資料をいただいた。トヨタと日産の職制(経験者)の立場からみた働きぶりについては、それぞれ10人ほど聞き取りを行い、資料と照らし合わせながら、

キャリア形成とコミットメントの実態を把握した。

4. 研究成果

両社は似たような管理制度を採用している。教育制度、昇進・昇格制度、企業内学校、そしてそれらの基底となる労使関係には共通の特徴が多く見られた。しかし、その運営実態にまで踏み込んで検証すると、見落とせない差異が存在することが明らかになった。

トヨタの学園卒は、トヨタの現場を支えてきた中核層であることは多くの人が知るところである。しかし、企業内学校の存在は、何もトヨタに限らない。早くは19世紀末に設立した日本企業があり、第一次大戦後に広がりを見せ、第二次大戦後、ほとんどの大企業が養成工制度を再開しあるいは新たに採用した。あまり知られていないが、日産も、会社設立直後から企業内学校を持っている。

両社ともに、養成工が現場を支えてきたのである。しかし、現場中核層の「リーダーシップ」は、企業内学校での教育と入社後の労務管理だけで決定づけられるわけではない。上位の管理者と一般労働者との間に置かれる現場中核層の「立ち位置」は、労使の力関係に大きく左右されるからである。

トヨタは、協調的な労使関係として有名であるが、半世紀前には激しい争議を繰り返した。1950年の争議の最中に、養成工が人事と結びつき、階級闘争的な全自トヨタ分会の切り崩しを行った。この「出来事」は、実質的にも象徴としても、現場はもとより企業全体において養成工の「求心力」を生み出す源となってきた。養成工の活躍により会社が救われたという「物語」が、現在に至るまで組織内外で受け継がれてきたのであり、だからこそ、「学園卒」は世間的にも知れ渡ってきたのである。

日産でも、戦後直後に労使が激しく対立した。全日産分会のリーダーがカリスマ的な指導力を発揮し、組合員を引っ張っていった。しかし、労使協調的な第二組合が誕生するや否や、分会の勢いは急激に衰え、やがて消滅する。そして、トヨタと同様、協調的な労使関係が築かれるのである。

しかし、日産の新しい組合は、経営側と一体ではない。経営側とは異なる労働者の利害を主張した点が、トヨタと異なる。とりわけ注目する点は、組合が労働者管理を行っていた点である。後に日産労連会長となる塩路一郎氏が青年部を立ち上げ、組合教育を中心的に行ってきた。さらに、分会の時代にはなかった係長会、組長会を結成し、現場の中核層を組合が完全に掌握するに至る。日産は、1966年に旧プリンスと合併したが、その際にも、組合が労働者対策を全面的に行った。日

産の組合は同盟系であり、旧プリンスの組合は総評系であり、両者の経営に対するスタンスは全く異なっていたが、前者が後者の労働者を飲み込む形で、合併前に組合問題を解決したのである。

ところが、70年代後半に就任した社長は、組合リーダーとの対決を全面に出し、ついには組合との「密接な関係」を一掃した。ここに至って、トヨタと同様、組合による職場規制力はほとんど消え失せた。

ここまでの労使関係の事実はいくつかの先行研究も扱ってきたが、ここからが重要な点である。経営トップは、それまでの「過ち」を繰り返さないようにと、リーダー育成に関しては慎重な態度をとった。労使関係が「正常化」した後も、すぐに現場から求心力が生まれたわけではない。厳密に言えば、日産は組合リーダーを失脚させることに多大なエネルギーを注ぎ、新たな求心力を作る力は残っていなかったのである。

90年代最後に、日産はルノーの傘下に入り、「ゴーン改革」による徹底した合理化が推し進められた。村山工場など5工場が閉鎖され、2万1千人もの人員が削除された。しかし、ここで留意する点は、ゴーン氏による「改革」は、製造現場に対しては直接的な影響がほとんどなかったことである。それは、ゴーン氏からすると、ルノーとの比較で日産の現場はすこぶる優秀であり、手をつける必要がなかったからである。「ゴーン改革」において「コミットメント」や「日産ウェイ」が強調されているが、リーダー育成を含めた現場の「質的な変革」はほとんどなされていなかったのが実情である。

そして、21世紀に入ってようやく、日産短大に送り込む労働者をリーダーとして明確に位置づけ、若手監督者育成に力を注ぐようになった。日産は、80年代末に中卒採用の養成学校を閉鎖し、高卒入社の労働者を社内から送り出す短大に変えたのである。

しかし、リーダー育成は、制度改革だけで達成されるわけではない。むしろ、あまりに急いでリーダーを作ろうとすれば、他の労働者から「同意」を得られず、かえって反発を招くこともある。トヨタの場合は、養成工のリーダーとしての「自覚」と彼らをリーダーとして受け入れる「土壌」が長年かけて築きあげられてきた。日産の場合は、ここに来るまでに紆余曲折があり、根付くかどうかはこれからの経過を見守る必要がある。現場の求心力は、偶然の要素を多分に含み、長い期間をかけて形成されるのである。

以上より、トヨタと日産とは、どちらも養成学校を持ち、養成工を育ててきたが、彼らとその下に置かれた労使関係の経緯の違いから、今なお彼らの求心力の強さに違いが生じていることが明らかになった。

なお、1960年代に入ると、高校への進学率が高まり、中卒の養成工よりも高卒社員が数的には大部を占めるようになり、彼らをいかに管理するかが、現場運営上、重要な課題となった。日産が養成学校を廃止したのも、このことが原因である。

トヨタと日産の現場労働者は、長い企業内人生の中で職場経験を重ね、OJTとOFF-JTとを受けて技能を高め、競争を繰り広げ、それぞれ「トヨタマン」、「日産社員」になっていく。経営側は、「下」から「上」へと労働者を昇進・昇格させる中で、労働者から「やる気」を引き出し、技能を高度化させ、管理される側からする側へとシフトさせる。このような「人材」の再生産の構造は、トヨタも日産も変わらない。しかし、その構造内において、統合の強さや質、さらには限界や葛藤に違いがあり、そこに、両企業の特徴が現れる。

労働者は全員が全員、同じように昇格し、教育機会に恵まれるわけではない。ポストには限りがあり、労働者間で選別が行われる。トヨタも日産も、多くの労働者間で明確な差がでるのは、入社後10年ほどである。最初の役付けにあがる時期である。これは、従来の研究の指摘と同じである。しかし、その内実をみると、興味深い点が明らかになった。

トヨタの場合は、早期の段階でリーダーを指名し、現場中核層に育て上げる。しかし、その指名は、他の労働者には分からないように行い、労働者間であからさまな違いが出るまでは、他の労働者も出世競争に興じることになる。そうすることで、中核層の形成と全体の「底上げ」とを両立させてきたのである。このような「使い分け」が可能となるのは、学園卒がリーダーになることの「正当性」が現場にて確保されてきたからである。つまり、学園卒は、リーダーとなることが当然視されているので、早い段階から「優遇」されなくても、リーダーとして自覚を持ち行動する。その他の労働者は、学園卒がリーダーとあることをうすうす気づいているが、彼らにも出世の道が閉ざされているわけではない。このような「曖昧な状況」の中で、それらの「両立」が可能となる。

日産の場合は、先ほど述べたように、少数精鋭のリーダーを入社2、3年で指名する。これはトヨタと同じだが、彼らは日産短大に進学するために、誰の目からもその存在は明らかである。現時点ではその影響は分からないが、露骨なリーダーの育成は、全体の「底上げ」と相容れない部分が強くなるかもしれない。

加えて、それよりも注目すべき違いがある。日産の場合は、現場から上げられる役職は、基本的に係長までである。トヨタの場合は、課長、次長、部長にまであがれる「可能性」が

ある。その数は非常に限られるものの、ないとあるとの違いは、現場で働く者の「やる気」という点で大きい。

また、日産では、50歳過ぎで役職を解かれ、55歳までに「外」に出される者も少なくない。こういうところも、「出世」の限界が分かりやすく、早い段階でやる気が失せる。

このように、トヨタと日産とでは、人材の再生産の構造内においていくつかの違いがあり、それが統合力の差異をもたらしていることが明らかになった。ただし、トヨタの現場にも統合に反する現象がないわけではない。21世紀に入り、売上を急激に増大させ、組織規模を急激に拡大させたが、その速度に現場を束ねる力がついていかない現状も浮き彫りになった。

本研究は、中核層の求心力と長期雇用者の「やる気」に焦点をあてて、両社の管理構造と労働者の働きぶりを検証した。これまでの研究では両社の経営は「日本的経営」と一括りにされることが多かったが、その共通な枠組みの中で差異があることが明らかになった。最後に、両社の差異の要因について総括すると、日産との比較でトヨタの現場における統合力の強さが際立ったが、その違いは、制度上の違いだけでなく、これまでに蓄積されてきた文化によるところが大きい。管理制度をいかに機能させるかは、企業文化により大きく異なる。それは、短期間では形成しにくく、それ故に真似しにくい。このような特徴を持つ文化が、各現場の固有性を生み出す主要因となっているのである。もちろん組織における文化については、先行研究がたくさん存在する。しかし、制度か文化かのどちらか一方のみが重要なのではなく、本研究のアプローチの固有な点は、制度と文化の結びつき方を解明した点にある。労と使の意図した結果だけでなく歴史的偶然性をも含むそれらの結合の仕方を丹念に読み解くことで、同じ日本企業における現場の統合に関する共通点と異質点とを見極めることができた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

伊原亮司、「トヨタの労働現場の変容と現場管理の本質——ポスト・フォーディズム論から格差社会論を経て」、『現代思想』、査読無、2007年7月、70～87頁

[学会発表] (計0件)

〔図書〕（計1件）

Ryoji Ihara

Appendix II: Subsequent Developments
in the Toyota Workplace (in Toyota's
Assembly Line: A View from the Factory
Floor, 2007, Trans Pacific Press, 250 p)

〔産業財産権〕

○出願状況（計0件）

○取得状況（計0件）

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

伊原 亮司 (Ryoji Ihara)

岐阜大学・地域科学部・准教授

研究者番号：60377695