

トヨタと日産における管理と労働者の比較研究（3）

——参与観察による管理過程と労働者統合の検証——

伊 原 亮 司

(2007 年 12 月 21 日受理)

A Comparative Study based on Participant Observation of Management Control Processes and Patterns of Workers' Mentality and Behavior at Toyota and Nissan (Part 3)

Ryoji IHARA

目次

はじめに

1 調査概要

2 労働管理の実態比較——労働の質と量（以上、第 19 号）

3 労務管理の実態比較——非正規労働者の管理（以上、第 20 号）

4 職場管理の実態比較——チーム・コンセプトと可視化

I チーム・コンセプト

1) タテの関係——一般労働者への権限委譲、管理者と一般労働者の人間関係

2) ヨコの関係——労働者同士の凝集性の高さと利害関係の深さ

3) タテとヨコの関係が融合する場——チームの統合力と内部の力学

II 可視化と監視システム

1) 可視化の程度——職場環境、作業状況、作業結果

2) 可視化と自己規律化——管理者の眼差し

3) 可視化を取り巻く環境と労働者同士の牽制——職場の眼差し

4) 非正規労働者の増大による「可視化-規律化」への影響——眼差しを意識しない労働者

III 小括——職場内の「垣根」と多様化した組織の統合および葛藤（以上、本号）

5 労働過程の直接的な管理の実態比較——現場内部に入り込む管理者（以下、次号）

おわりに

4 職場管理の実態比較——チーム・コンセプトと可視化

本研究の全体の課題は、日産との比較を通して、トヨタの現場における管理と労働者の特徴を再検証することにある。前稿と前々稿では、労働管理と労務管理を取り上げ、管理過程と労働者統合の実態を見た¹。本稿は、職場管理に焦点をあてて、「チーム・コンセプト」と「可視化」による監視システムとを把握・分析する。

本論で詳述するので、ここでは簡単な説明にとどめるが、チーム・コンセプトとは、現場をチーム単位で編成し、チームに職場運営を委ねる管理方法である。可視化による監視システムとは、職場環境や作業状況を外側から見えやすくし、管理者の眼差しを工場のフロアーにくまなく行き届かせ、その眼差しを労働者に意識させて働かせる管理システムのことを指す。これら二つの管理手法は、その手段も目的も異なるが、次のような共通の特徴を帯びる。

かつての欧米企業では、管理する側とされる側との間には厳然たる対立関係が存在し、管理者が労働者を一方的に統制してきた。それに対して日本企業は、労働者に逐一動きを指示したり、厳しく監視したりはせず、労働者から「自発性」を調達しようとする。後ほど見るように、このような捉え方に対して異論もないわけではないが、いずれにせよ、二つの管理コンセプトは、日本（日系）企業対欧米企業という図式で議論の遡上に載ることが多く、その中で日本企業は一括りに扱われてきたのである。しかし、同じ日本企業でも、これらの管理手法の運営状況が全く同じであるとは限らない。共通点と相違点とを改めて精査する必要があるだろう。

本稿は、二つの管理コンセプトの運営実態をトヨタと日産とで比べる。第1節でチーム・コンセプトを、第2節で可視化による監視システムを取り上げる。先行研究を踏まえて、論点を整理した上で、両社の職場管理と労働者統合のあり方を比較検証する。

1 チーム・コンセプト

従来の欧米企業では、現場で働く‘労働者’はあくまで管理される対象であり、管理者の指示に従い厳しい監視の下で動く。管理する側とされる側とが厳然と分かれており、両者の対立は激しい。ところが、日本企業が採用するチーム・コンセプト²の下では、両者の境界は曖昧となり、全ての‘従業員’がチーム・メンバーの一員として現場の運営に携わる。論者により表現は多様であるが、多くの研究者がチーム・コンセプトをこのように捉

¹ 伊原（2006）、同（2007a）。

² 「（準）自律的集団」、「自主的活動」、「労働者参加」など、似たような意味を表す用語が存在するが、本稿は、「チーム・コンセプト」という表現を用いる。チーム・コンセプトという用語は、明確な定義なしに使われることが多い。企業を一つのチームあるいは「ファミリー」とみなし、労働者を企業と一体化させる側面に関心をよせる研究もあるが、ここでは、職場レベルの活動に限定し、QCサークルを含む職場運営の最小単位をチームと定義する。なお、両社の現場では、チームという名称が日常的には用いられていなかった。組の中には2, 3のライン（トヨタの配属先では、サブ組付ラインと検査・梱包ライン。日産では、機械加工ラインと最終検査ライン）があり、それらがチームに該当するとも考えられるが、本稿では、現場の主たる運営単位である組の活動を中心にみていくことにする。

え、職場運営への労働者の「コミットメント」の強さやチームを介した労働者の「統合」の強さを評価してきたのである。

国際的な躍進と軌を一にして、日本企業におけるチーム単位の職場運営に注目が集まった。70年代後半から80年代にかけて、日本企業の「小集団活動」や「（準）自律的な集団」の「積極的な側面」が取り上げられるようになる。職場のチームは、労働者を統制・強制する一手段に過ぎないわけではなく、労働者から「やる気」を引き出し、「民主的」な要素を含む³。バブル景気へと向かう日本経済に付随する形で、チーム・コンセプトにまつわる「日本的経営論」はピークを迎えた⁴。

日本企業のチーム・コンセプトは、国外でも大きな関心を集める。80年代から90年代初頭にかけて、日本企業の台頭に焦りを感じた海外企業は、チーム・コンセプトを積極的に導入する⁵。いわゆる「日本的経営」の影響が著しくなるにつれて、海外企業の「日本化」

（「ジャパナイゼーション」）の評価の必要性に迫られ、国内外の多くの研究者が、チーム・コンセプトの導入先の現地工場に関心を示した⁶。また、日本の生産システムが、従来のフ

³ 小池（1976）は、日米の職場慣行を比較し、日本の職場の特色の一つとして「準自律的な職場集団」とそれに基づく「配置の柔構造」を挙げる。「たしかに組合の発言は弱い。だが、他方職場の配置について経営がすべてをきめているともいえない。どうやら、労働者の職場集団が、職長をリーダーに慣行をつくりあげているようにもみえる。自分達の仕事のやり方や配置を自分達できめるのは、参加の『最高の形態』といわれる。わが国の職場集団は、幾分かこの機能をもっているように思われる」（はしがき iv）。仁田（1988）は、労使協議を通した「労働者参加」の検証を主たる課題としているが、第1章で、「自主管理活動」と「職場作業員集団」を取り上げている。氏によれば、それらの活動の『拡大』『定着』『効果』が、実際に現場作業員の労働に対する能力と意欲を動員することによって達成されてきた点が重視されなければならない。「そうした現場作業員の能力と意欲を組織化する方法として、上からの『強制』、イデオロギー的『統合』、外部からの『刺激』を無視することはできないが、むしろ、現場作業員の『自発性』を引き出す上で、活動それ自体に内在する現場作業員にとっての意義、たとえば『職務拡大』としての意義、『教育訓練』としての意義などが重要な役割を果たした」（79頁）。

⁴ 日本企業のチーム（あるいは集団）にまつわる議論は、いわゆる「日本的経営論」の嚆矢である abegglen（1958）から百出の感があり、80年代前後、突如として始まったわけではない。しかし、それより前は、日本企業（あるいは日本社会）における集団（主義）を日本人に固有な「文化的現象」として捉える研究が主流であり、その「特殊性」に、研究によってはその「前近代性」に関心が注がれた。代表的な研究を挙げると、間（1963、1964、1971）の「経営家族主義」や「経営福祉主義」、津田（1973、1976、1977）の経済的合理性と結びついた「共同体」の原理、岩田（1977、1978）の日本人の「心理特性」が基層にある「日本的経営」の編成原理、村上他（1979）の「イエ社会」、浜口（1982）の「人間主義」、三戸（1981、1991a、1991b）の「イエ」の論理などがある。ところが、日本企業が国際市場で「優位性」を示し、海外でも注目を集めるようになると、このような「文化的なアプローチ」とは一線を画し、チームを「テクニカル」な管理手法として評価する研究が主流となっていくのである。

⁵ 「1988年3月までに、チーム方式が導入されたところ、あるいは導入を計画中のところは相当な数に上っている。ゼネラル・モーターズ（GM）の少なくとも17の組立工場、クライスラーの6工場、フォードのルーージュ鉄鋼、ロメオのエンジン工場、それから日産、ホンダ、マツダ、ダイヤモンドスター、NUMMI など、日系工場のすべてがそうである。1987年秋のフォードやGMとの全国協約交渉では、全米自動車労組（UAW）ははっきりとチーム方式を支持した。チーム方式は、他産業にも広がっており、電子工学、化学、石油精製、重機、電話、自動車、複写機、ハイテク企業等がすべてチーム実験を行っている。それはまた、パブリック・セクターにも広がっている。」（Parker and Slaughter 1988, p.4: 69頁）

⁶ 「日本的経営」や「日本型生産システム」の海外移転にまつわる研究は、その後、数多く行われる。当初は、米国企業や米国進出日系企業が研究対象であったが、それらの導入先が、欧米からアジアへ、さらには全世界へと広がるに伴い、研究対象もグローバル化している。自動車産業を主たる対象とし、「日本型経営・生産システム」の移植を世界的な規模で実地調査している研究グループの成果として、安保他（1991）、板垣編（1997）、公文他編（2005）がある。

オーディズムを超えたシステムか否かで、「ポスト・フォーディズム」論争が巻き起こり、その文脈でも、チーム・コンセプトの「先進性」をめぐり国内外で広範な議論が繰り広げられた⁷。

チーム・コンセプトに関する評価は、注目を集めた初期の頃は、肯定的なモノが大勢を占めたが、やがて、労働者の「自主性」や「助け合い」の内実の限界を指摘する研究が現れる。自発の契機がないわけではないが、あくまで強制の枠組みの中で「自発性」が発揮され、労働者同士の助け合いよりも、相互監視・相互規制や労働者同士の競争の側面が強いと主張する⁸。「過労死」や「ワーカホリック」を引き起こす「企業社会」の構造の解明を課題とした研究の中にも、このような否定的な側面に光を当てる論者が出てきた⁹。その後、多くの論者が賛否両論に分かれて多様な議論を繰り広げ、ポジとネガの複雑な関係の読み解きへと、研究が進展した¹⁰。

先行研究の流れを概観すると、チーム内部の力学の評価が一大テーマになってきたことが分かる¹¹。結論的に言えば、あらゆるチームには、本質的に、自発や相互の助け合いといったポジティブな側面と、強制や相互監視といったネガティブな側面が、両方とも備わる。そして、個々のチームにより、内部の構造と置かれる状況とが異なり、その個別性が、両面の強さや関係性の違いをもたらす。そこで本稿は、両社のチームの状況を具体的に把握し、チーム内の力学を検証しようと思うが、その際、とりわけ以下の二点に注意を払う。

なお、外国企業に導入されているチーム・コンセプトは、「日本的経営」にのみ影響を受けたわけではない。註2でも指摘したように、その定義は統一的でなく、名称も様々であるが、チームを職場レベルの複数人単位の作業集団と大づかみに定義するならば、外国でもかなり昔から検討され、導入が試みられてきた。1950年代から始まるタヴィストック派のSTS (Socio-Technical Systems : 社会・技術システム論) の流れや、1970年代から80年代にかけてのQWL (Quality of Working Life : 労働生活の質) のプログラムの流れなどがある。国内企業も含めて、チーム・コンセプトの「原点」を考える際には、これらの歴史的な流れも考慮に入れなければならない。チーム作業方式の歴史的な変遷及び多様性に関しては、倉田 (1985)、森田 (1998)、奥林 (1999) などを参照のこと。

欧米企業の「半自律的な作業集団」といわゆる「日本的経営」におけるチーム・コンセプトとの間には違いがあり、また、後者の前者への影響度は企業により大きく異なる。日本企業の国際競争力を強く意識した欧米の自動車産業は、「日本的経営」の影響が強いように思われるが、より大きな権限を与えられる「自主管理チーム (self-managed team or self-managing team)」や「自主率先的チーム (self-leading team)」を採用する企業もあり、日本企業のチーム・コンセプトとは異なる形で発展を遂げているケースもある (倉田 1998、大橋他 2000 など)。

したがって、海外で導入されたチーム・コンセプト＝「日本的経営」と、短絡的に捉えてはならないが、前者が後者の影響を少なからず受けてきたことは確かである。

⁷ ポスト・フォーディズムにまつわる議論は多岐にわたるが、チームを含めた「日本的経営」全般に関する論争を一つ挙げると、フロリダ、ケニーと加藤、スティーブンとの間で激しい攻防が繰り広げられた。加藤他 (1993) に所収。

⁸ 代表的な論者は、熊沢誠氏。熊沢 (1993) などを参照。

⁹ 十名 (1993) は、日本固有の「企業社会」には、「労働者支配のインフォーマル性と結合したフレキシビリティ」の特性があり、それが、過労死などの「負の側面」をもたらしていると分析した。なお、「企業社会論」では、それらの特性が、日本固有の「前近代性」を示すものか、それとも、資本の貫徹を示す「先進性」の証なのかで、評価が分かれた。

¹⁰ 京谷 (1993)、鈴木 (1994)、丸山 (1995) など。

¹¹ チームを取り巻く労使関係や能率管理なども、チームの運営のあり方に大きな影響を与えるが、本稿は、チームに内在して労働者の行動様式と心理特性を明らかにする。米国自動車産業におけるチームのあり方を労使関係論の視角から検証した研究として、篠原 (2003) を挙げておく。

一点目は、労働者の多様性である。トヨタも日産もそうだが、現在の工場では、様々な属性の労働者が入り交じって働く。しかし、チームを扱う先行研究は、労働者を「一枚岩」に捉えがちであり、ポジとネガの複雑な関係を十分には把握しきれていない。本稿は、労働者同士の込み入った関係に留意して、チーム内の複雑な力学を丹念に読み解く。

もう一点は、統合力の強弱である。今見たように、先行研究は、ポジとネガの力学が一大論点になってきたが、どちらの側面を強調するにせよ、統合力の強さを前提として議論を進めている点では共通する。しかし、同じようにチーム・コンセプトを導入しても、労働者を統合する力の強さは一様ではない。その強弱にも、チームの固有性が表れる。また、たとえ統合する力が強くても、それに反する力が全く存在しないわけではないだろう。本稿は、チームを通して労働者を統合する力の強弱を比較し、統合に反する葛藤の側面にも光を当てたい。

以下、統合力の強さと内部の力学に焦点を当てて、チームを通した労働者統合のあり方をトヨタと日産とで比較する。前者は、反統合の側面も見落とさずに、統合の強弱を評価する。後者は、とりわけ労働者構成の多様性に注目し、ポジとネガの関係性を明らかにする。なお、分析上、チームを次の二つの関係に分けて考える。一つは「タテ」の関係であり、管理者と一般労働者との関係である。もう一つは「ヨコ」の関係であり、一般労働者同士の関係である。それぞれの関係から労働者統合の実態を把握し、最後に、タテとヨコの関係が融合する場としてチームを捉え直し、労働者統合のあり方を総合的に考察する。

1) タテの関係——一般労働者への権限委譲、管理者と一般労働者の人間関係

初めに、日本（日系）の自動車企業とチーム・コンセプトに関する代表的な議論を二つ取り上げ、タテの関係と労働者統合に関する論点を整理しよう。

日本（日系）の自動車企業のチーム・コンセプトが海外で注目され始めた 80 年代、タテの関係に関する評価は、肯定的なモノが主流であった。日本の自動車企業の経営者は労働者を信頼し、現場のチームに権限を委譲し、企業や職場や仕事へのコミットメントを労働者から引き出している。このような議論が国内外で広まった。それまでトップの座に君臨してきた米国自動車企業が、日本企業の台頭に脅かされるようになり、日本企業のチーム・コンセプトを積極的に評価する言説は、それなりに受け入れられたのである。

このような説を唱える研究の代表が、「リーン生産方式」を広く世に知らしめたウォマック、ジョーンズ、ルースの『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』（1990 年）である。彼らは、日本の自動車企業の生産システムを、贅肉がそぎ落とされたという意の「リーン」と形容し、「リーンな工場の真髄はダイナミックなチームワークにある」と考える。互恵的な労使関係の下、労働者は大きな権限と責任を委譲され、チーム単位で現場の運営にあたっているとみなすのである。

「本物のリーンな工場には組織上の大きな特徴が二つある。『最大数の作業内容と責任を実際に車に価値を付加する作業員に委譲すること。そして欠陥を発見したらその原因を徹

底的に究明するシステムを持つこと』である。これはつまり、ライン作業員同士のチームワークがあり、工場にいる全員が問題に迅速に対処し、全体状況を把握できる単純だが総合的な情報表示システムがあるということである。」(Womack *et al.* 1990, p.99 : 124 頁)

チーム・コンセプトを持ち上げる論調が主流の中で¹²、それらの議論に真っ向から異を唱える者たちが現れた。その代表的な研究者が、『米国自動車工場の変貌——「ストレスによる管理」と労働者』(1988 年)を著したパーカーとスローターである。彼らが描く、米国に進出した日系自動車企業およびチーム・コンセプトを導入した米国企業の現場像は、ウォマックらが高く評価したリーン生産方式の導入現場と悉く食い違う。

チームは、自律的・民主的に運営されているわけではなく、そもそも十分には機能していない。「チームはしばしば、長期間にわたって会合せず、チームとしてあまり機能していない。チームは多くの場合、管理運営の単位以上のものではない。」(パーカー他 1995, 17 頁)¹³。

チーム・コンセプトを導入した職場でも、ラインが正常に稼働するようになれば、大方の労働者は「自分の職務」に専念し、チームの運営には関わらない。チームは、あくまで管理単位として現場に導入されているのであり、むしろ労働者に対する管理的・強圧的な側面が強まっているとみなすのである¹⁴。

チームに関する二つの代表的な議論は、完全にすれ違っている。その理由の一つとして考えられるのは、立場の違いである。チーム・コンセプトを管理側からみるか、労働者側からみるかにより、同じ現象でも解釈が異なると考えられる。しかし、議論の詳細を丹念に追うと、論点の微妙なずれと事実認識の違いが浮き彫りになる。ウォマックらは、権限が‘チーム単位’に委譲され、チーム内で協力し合って運営に取り組んでいるとみなすのに対して、パーカーらは、権限が‘一般の労働者’にまでは下ろされず、にもかかわらず、

¹² チーム・コンセプトを好意的に捉えるその他の研究を挙げると、トヨタ生産システムをいち早く海外に紹介した Monden (1983)、日本の自動車産業の強さの原因を「全員参加型」の品質管理と部門や企業をまたがる「情報共有」に見た Cole (1981)、英国日産の「チーム」を通じた「全員参加」を高く評価した Wickens (1987)、トヨタと GM の合併会社である NUMMI (ニュー・ユナイテッド・モーターズ・マニュファクチャリング・インコーポレイティッド)、ホンダのアメリカ工場である HAM (ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチュアリング) など、北米への日系進出企業と、チーム・コンセプトを導入した米国自動車企業とを取り上げ、その「強み」を、ハードウェアでもソフトウェアでもなく、「ヒューマンウェア」に見た島田 (1988) などがある。

¹³ ウォマックらの著書が出た後に書かれた「日本語版への序論」からの引用。翻訳本のページのみ記す。

¹⁴ パーカーらの著書が世に出た後、日本(日系)自動車企業のチーム・コンセプトを否定的に捉える実証研究が、数多くなされた。ミシガン州のフラットロックに進出したマツダの単独出資工場である MMUC (マツダ・モーターマニュファクチャリング・コーポレーション。なお、1992 年、フォードとの均等出資会社となり、オート・アライアンス・インターナショナル(AAI)に名称変更)の工場の内外の人間模様を克明に描いた Fucini and Fucini (1990)、同じく MMUC のチームを扱った Babson (1995)、英国の日産工場を調査した Garrahan and Stewart (1992)、米国のスバル・イスズ・オートモーティヴ(SIA)の工場を参与観察した Graham (1995)、トヨタ自動車のケンタッキー州ジョージタウン工場で働くアメリカ人従業員を対象に、事細かな面接調査を行った Besser (1996)、スズキと GM の合併会社である CAMMI の包括的な調査レポートである CAW-CANADA Research Group on CAMI (1993)、同じく Rinehart, James, Chris Huxley and David Robertson (1995, 1997)、国内の 2 つの自動車工場を参与観察した大野 (2003) などがある。もちろん、企業や工場が異なれば、運営の実態には相違点があるが、これらの研究には、パーカーらの指摘との類似点が多い。

彼（女）らは、チームに「参加」させられるために、人間関係を通して密に管理・統合されていると考えるのである。

二つの議論のすれ違いをこのように整理すると、チームのタテの関係の骨格をなす要素は「権限関係」と「人間関係」であることが分かり、それぞれの内実とその組み合わせにより、タテの関係を通した統合のあり方が大きく異なることが想像される。そこで、二つの関係の組み合わせと労働者の統合のあり方を整理した上で、トヨタと日産の実態を比較する。

一般労働者への権限委譲の大小と、管理者と一般労働者の人間関係の密度の高低により、統合のあり方は、大別して4つのタイプが考えられる（表4-1）。

一つ目は、一般の労働者に大きな権限が委譲され、管理者と一般労働者の人間関係の密度が高いタイプである。チームは一体となり、「平等主義的」に運営される。経営側と労働者側の両方の論理が組み入れられる可能性があり、どちらの論理が強いかは、チーム内外の状況による。二つ目は、同じく、一般の労働者に大きな権限が与えられるが、両者の「境界」ははっきりと分かれているタイプである。職場は労働者の論理に則り、場合によっては、経営側の論理に反する形で運営される。労働者管理的な職場運営である。三つ目は、委譲される権限は小さいが、両者の「距離」が近いタイプである。実質的な権限は与えずに、タテの密な人間関係を通して、労働者を巧妙にチームに統合する。四つ目は、付与される権限が小さく、人間関係の密度も低いタイプである。チーム内には明確な「分断線」が引かれる。一般の労働者は、フォーマルには職場運営に関われず、インフォーマルにも自分たちの意向を発揮できる余地はほとんどないが、労働者は独自の文化を保持し、限られた範囲内でインフォーマルに職場に手を加える。場合によっては、対経営の姿勢を明確に打ち出すこともある。

表4-1 タテの関係から見た統合の4つのタイプ

	権限委譲が大	権限委譲が小
タテの人間関係が密	タイプ 1 平等主義的な職場運営 労働者の意向はフォーマルに取り入れられる 管理者側との意思疎通を通して、その論理に取り込まれる可能性はある	タイプ 3 労働者は権限をほとんど与えられないが、管理者側との密なコミュニケーションを通して、巧妙にチームに取り込まれる
タテの人間関係が疎	タイプ 2 労働者管理的な職場運営 フォーマルな形で決然と労働者の意向を発揮する	タイプ 4 労働者には権限がほとんど与えられないが、管理者と接する機会が少ないために、インフォ

	ただし、労働者主導のチームであっても、市場の論理からは逃れられない	一マルに非生産的行為を働きやすい 労使で露骨に対立する場合もある
--	-----------------------------------	-------------------------------------

以下、管理者と一般労働者の権限関係と人間関係とを把握し、トヨタと日産におけるチームのタテの関係を通した労働者統合のあり方を4つのタイプに照らして検証する。

〔1〕一般の労働者に委譲される権限の大きさ

一般労働者への権限委譲に関しては、トヨタと日産とで大差ない。トヨタの組長や日産の工長ともなれば、組内の‘やりくり’に頭を悩ませることになるが、肩書きなしの労働者たちは、職場運営に携わる権限を全く与えられていない。ライン作業者は、ラインの立ち上げには関わらない。ラインの運営がある程度、軌道に乗ってからは、単純な反復作業に専念する。配属先の実態を見る限りでは、両社の一般労働者は、職場運営への「参加」を通して、チームに深くコミットしているわけではない。

ただし、トヨタに限っては、非正規労働者を含めた全労働者が「提案」活動や QC サークルに加わっていた。カイゼン活動への参加の有無をいかに評価するか、という点は残される。

われわれ期間従業員も、QC や「提案」の制度を利用して、カイゼン案を提出することができる。適切な提案であれば、管理者はすぐに実現化してくれる。しかし、労働管理のところでも触れたように、大規模なカイゼン活動を期待され、中心的に携われるのは、チームの中でも限られた人たちだけである。QC に関しては、サークル・リーダーである班長と、テーマ・リーダーを担当した職場リーダーが一方的に発言し、その他の労働者たちは、黙って聞いていることが多かった。通常業務に疲れ切ったライン労働者にとって、QC サークルとは、顔を出すだけで精一杯な、更なる負担でしかない。「提案」活動に関しては、なおさらである。仕事の後や休日に、家で考えて来なければならない。トヨタは、制度上、全労働者に発言機会を与えているが、運営実態をみると、積極的な参加とはほど遠い。彼（女）らも、それらの活動への積極的な関与（＝中心的な「仕事」として行うこと）を本気で期待されているとは思っていない。

以上より、両社ともに、カイゼン活動も含めて、一般労働者への権限委譲は極めて限定的であり、権限委譲を通して労働者からコミットメントを引き出しているとは言い難いのである。

〔2〕管理者と労働者との距離

管理者と一般労働者との人間関係に関しては、両社の間で顕著な違いがみられた。労務管理の「ケア」のところでも触れたが、トヨタの方が、職制と一般労働者との間の‘距離’

が近く、職制が密な関係を築こうとしていた。両者は、同じチームの一員として、一緒に行動する機会が多い。その実態は、後ほどヨコの関係のところで詳述するが、事あるごとにチームの全構成員が行動を共にし、その中に、組長や班長も含まれていたのである。

しかし、ここで注目したいのは、職制ではなく、「チーム・リーダー」である。組の長は、「上」と現場との間に入り、「上」から与えられたノルマを各人に遂行させる役割を担う。その際、「下」の不満を解消したり、「下」の要望を「上」に上げたりする可能性もなくはないが、組長と一般との距離が比較的近いトヨタでも、後者は前者に気軽には話しかけにくい。それに対して、チーム・リーダーは、その両者の間に入り、職場の雰囲気や「穏やか」にし、職場の運営を「スムーズ」にする。立場上も、年齢的にも、一般の労働者に近いために、組の長よりも親しみを感じやすい。そのチーム・リーダーのあり方に、両社の間で明らかな違いが見られたのである。

トヨタの現場でリーダーの役目を果たすのは、「職場リーダー」である。公式的な役職ではないが、組内のサブ・グループをとりまとめる役割を担う。組長は、通常業務中、ラインに顔を出すことは希である。組長の下には複数の班長がいるが、肩書きだけの班長も少なくなく、彼らよりも、職場リーダーの方が、実質的に職場運営を司り、個々の構成員に具体的な指示を与えていた。彼らは、平の労働者であり、一般の労働者と「同じ立場」でとりまとめを行う。所属先の組には、二人のリーダーがいた。一人は、サブ組付ラインのリーダーであり、もう一人は、検査・梱包ラインのリーダーである。彼らの年齢は、28歳と32歳であり、反対直には20代前半のリーダーもいた。別称、「若手リーダー」であることから推測がつくように、職場リーダーは若い。

日産にも、同様の役割を担う人が存在する。組の長である工長の下に位置する「指導員」である。しかし、トヨタのそれと大きく異なる点があった。日産のそれは、公式の役職であり、それに付く人の年齢は高い。配属先の組の指導員は40代前半であった。一般の労働者にとって、彼らは明らかに管理者である。各組の指導員により個人差はあるだろうが、配属先の指導員は、われわれ労働者の中に入って積極的に意見を汲み上げたり、「融和」をはかったりする姿勢は示さなかった。

職制と一般労働者の距離の大きさと、両者の間に入るチーム・リーダーのあり方に、両社の間で顕著な違いがみられたのである。

〔3〕タテの関係から見た労働者統合のあり方

以上、管理者と一般労働者の権限関係と人間関係の実態を見た。タテの関係を通した労働者統合のあり方を考察しよう。

トヨタの一般の労働者は、職場運営の実質的な権限を全くと言っていいほど与えられていない。権限に関しては、同じチーム内で明確な「断絶」が存在する。ところが、人間関係に関しては、管理者層と一般労働者の距離は比較的近く、両者を隔てる「分断線」は曖昧である。さらに、職場リーダーが、職制と「平」の橋渡しになり、巧妙に一般の労働者

をチームに取り込んでいる。彼（女）らの中には、管理・統制されているとあまり自覚していない者もいるかもしれない。それくらい、権限がある人となない人、指示を出す人と出される人、管理する側とされる側との間を隔てる‘分断線’は曖昧である。職場リーダーと世間話をするうちに、管理する側の論理や眼差しが半ば無自覚にすり込まれていく。トヨタは、初めに示したタイプで言えば、3番目に該当する。

ただし、強い「統合」の内実に関して一言付け加えておくと、トヨタの労働者も、管理者の眼差しを完全に内面化しているわけではない。多くの労働者は、職場運営に関する意思決定から外され、過酷なライン労働に専念する。それにもかかわらず、形の上だけ、同じチームの一員として管理者やリーダーと行動を共にしなければならない。管理者やリーダーに対して、反抗心をむきだしにする人は希であるが、この‘不自然さ’を完全に拭い去ることはできない。ある者は、管理者と親しげに振る舞い、またある者は、目をつけられないように「恭順さ」を示すものの、管理者に‘本音’を話すわけではない。個々人の内面をより正確に捉えると、チームの「一体化」管理を通して、管理者の眼差しをすり込まれながらも、それぞれのやり方で彼らと距離をとりつつ、表面的にチームの中でおとなしくしている労働者が多いのである。

日産も、権限関係に関しては、トヨタと同様である。ほとんどの一般労働者には、職場運営にまつわる権限が全く与えられていない。ところが、人間関係に関しては、両社の間で際だつ相違点が見られた。トヨタに比べると、管理者と一般労働者の距離が大きい。両者の間には明らかな壁が存在し、物理的・心理的に「オレら」と「ヤツら」の間で棲み分けが起きやすい。職場近辺では、露骨に反抗的な姿勢を示す人は見受けられなかったが、‘自分たちの世界’に閉じこもる傾向が強かった。このことは、とりわけ非正規労働者に該当する。先ほどのタイプで言えば、トヨタに比べると4番目に近い。

2) ヨコの関係——労働者同士の凝集性の高さ と 利害関係の深さ

日本の自動車企業におけるチーム内の「ヨコ」の関係に関しては、具体的な把握はほとんどなされてこなかった。チーム内のヨコの関係は、管理から演繹的に導き出されることが多く——例えば、「人間関係論」的に統合される労働者という位置づけ——、労働者同士のリアルな関係は見落とされがちであった。しかし、ヨコにはヨコで固有な論理が存在し、それは経営側の意図したモノもあれば、計算外のモノもある。さらに、労働者構成の多様化という新たな要素が加わることにより、ヨコの関係は非常に複雑になっていると想像される。

本稿は、チーム内の労働者同士の結びつきの強さを把握し、ヨコの関係を通じた統合のあり方を分析する。具体的には、労働者同士の凝集性の高さ と 利害関係の深さ とを明らかにし、それらの実態把握をもとにして、ヨコ関係を介した労働者統合の力の強さとチーム内部の力学とを考察する。

〔1〕労働者同士の凝集性の高さ

チーム単位の行動様式を克明に記述し、ヨコの人間関係の密度をトヨタと日産とで比べる。

<職場配属時>

①トヨタ

期間従業員は、導入研修の最終日、次週から働くことになる職場へ挨拶に伺った。筆者は、他の5名と一緒に、引率係に連れられて配属先に向かった。職場は多忙を極め、新人に構っている余裕などない。組長に、職場全体の仕事内容、組の組織構成、組の番号、遅刻した際の連絡先などを手短かに説明してもらい、「邪魔にならないように、仕事を見て回って」と言われた。作業者がせわしなく立ち回中、同期6名がぶらぶらと職場を見学し、その日は、それで終わった。

翌週の月曜日、正式に職場に配属された。筆者を含めた2人が、同じ直で働く。朝のミーティングの時、各組の詰め所であるプレハブの中で組長による紹介があった。「今日からこの組と一緒に働く伊原さんと長沼くんです」。われわれも簡単な挨拶を交わし、組の全構成員が自己紹介をした。自分の名前を述べる程度のごく簡単なものだったが、「同じ組の一員」ということを互いに確認し合った。

初日の朝のミーティングが終わると、労働者は各自の持ち場に向かい、新人は、そのまま、プレハブの中で組長から教育指導を受けた。とりわけ注意すべき点として言われたのは、「チームワーク」である。採用面接時も、現場労働者に求められる要件として強調された点であるが、「気持ちよく働ける人間関係」の重要性が改めて説かれた。

組単位で受け入れの「儀式」があり、職制により「チーム」という枠組みが強調され、新人は所属集団としての「組」を強く意識させられる。もっとも、職場配属時の顔見せや組長の説明だけで、すぐに「組の一員として頑張ろう」という気になったわけではない。労働者同士の自己紹介にはよそよそしさが漂い、組長の話は「口だけ」の感があった。多分に儀礼的ではあるものの、新人が職場にとけ込みやすいように「配慮」していることはうかがえた。

②日産

日産も、組単位で新人を受け入れる。入社当日、配属先のA班が夜勤だったため、一時的にB班に加わった。翌週の月曜日から、晴れてA班の一員となった。

2月16日（月） A班に配属

始業前、詰め所の前に労働者が集合した。工長が新入りの私を他の労働者に紹介する。「今日から一緒に働く伊原さんです」。紹介といっても、名前を述べただけであり、私も軽く会釈するだけであった。他の労働者からの反応もなし。すぐに業務事項に移り、それぞれの

持ち場に散った。

両社ともに、現場は組単位で編成され、新人はいずれかの組に配属される。その点では共通するが、組という枠組みの強調の度合いに関して、顕著な違いが見られた。

トヨタでは、組が先にありきであり、組の作業を皆で分担することが真っ先に確認された。日産の場合は、組はあくまで組織上の区分にすぎず、われわれ非正規労働者に課せられたことは、各自の作業を忠実にこなすことだけである。トヨタのように‘チームの一員’としての「協調性」は、とくに話に出てこなかった。配属時の段階で、所属集団としてのチームに対する意識付けが異なる。

<朝のミーティング>

①トヨタ

始業の 5 分前から、工場内に音楽が響き渡る。全労働者は、各組のプレハブの前に集まり、音楽に合わせて体操を始める。それが終わると、組単位で「安全唱和」を行い、プレハブの中に入り、朝のミーティングに移る。反対直からの申し送り、当日の生産目標の指示、欠勤者の確認、作業の割り振りなどがなされる。組長が話を進めながら、職場リーダーが具体的な指示を出す。朝礼が終わると、各自、プレハブから持ち場へ向かう。

②日産

始業時間である（午前または午後）8 時の 10 分前までに、詰め所の前に集合する。組のメンバーは、プレハブの前に扇状に集合し、工場内に流れる音楽に合わせて体操を始める。それが終わると、扇の中心部に集まり、立ったままミーティングを行う。反対直からの申し送りが伝達され、他工場の事故が報告される。昼休みに開催される QC の発表会や組合関連の集まりなども伝えられる。それらの指図は、工長と指導員が行う。次に、指導員が組のメンバーの一人を指名し、「安全確認」をやらせる。指名された者は、作業中に注意すべき事を宣言し、その他の労働者は、指さし確認のポーズをとりながら、同じセリフを復唱する。一例を挙げると、指名された者が、「加工部位を素手で触らない。よし」と言えば、その他の人も全員で、「加工部位を素手で触らない。よし」と繰り返す。朝のミーティングが終わると、各自がバラバラに持ち場へ向かう。

「安全唱和」のかけ声から指さし確認のポーズまで、両社は全く同じである。「よくもまあ、ここまで同じだな」と感心したほどに、始業前のチーム単位の行動様式は似通っていた。

<作業分担>

ここでは、正規労働者と非正規労働者の関係から、チーム内の作業分担のあり方を見る。

①トヨタ

正規と非正規の労働者で、担当工程が厳密に区別されているわけではない。入社年次が若い労働者がライン内作業を担当し、職場リーダーやベテラン従業員がライン外作業を担う。筆者の勤務期間中、続々と非正規労働者が送り込まれ、結果的には、ライン内の持ち場は非正規労働者で固められた。

②日産

筆者が勤務していた当時は、非正規雇用者は請負労働者だけであり、法律上は、「請負工程」を単独で運営しなければならない。しかし、実際には、請負労働者も日産の管理者の指揮下にあり、日産社員と一緒に働いていた。つまり、日産と請負会社の工程が完全に分かれているわけではなく、「混合ライン」¹⁵として運営されていたのである。ただし、配属先では、ほとんどの非正規労働者は、機械加工（スピニング）工程と最終検査工程を担当し、日産の労働者の多くは、プレス工程で働いていた。意図的かどうかは定かでないが、数には偏りがあった。

異なる請負会社に属する非正規労働者同士は、全く区別なく、同じラインで働いた。請負会社の名がきちんと明記されている工程も、職場近辺に一つだけあったが、筆者は、手すきの際、そのラインの手伝いに行かされたことがあった。

両社ともに、正規と非正規とで担当工程が厳密に区別されているわけではないが、トヨタの場合は、ラインの内と外で、日産の場合は、工程の種類により、正規と非正規の労働者比率に偏りがあった。

<休憩時間と昼休み>

①トヨタ

始業前と終業後、作業時間の合間の小休憩、昼休みの時間帯、組のほとんどの従業員はプレハブの中で休んでいた。プレハブ内で休まなければならないという明文化されたルールがあるわけではないが、大方の従業員は、各組のプレハブの中で休憩をとっていた。昼飯は、弁当の人はプレハブの中で、それ以外の人は指定の食堂で食べる。仕事が終わっても、しばらくの間、プレハブの中で一服していく人が多い。一端、腰を落ち着かせてしまうと、すぐには帰りにくい雰囲気がある。

②日産

作業時間の合間の小休憩は10分間である。各持ち場の近辺には休憩場所が設けられており、長椅子が設置されている。しかし、便所の近くで休む者もいれば、親しい人の持ち場

¹⁵ 請負会社Nの管理スタッフが、このような表現を用いていた。

に出向く者もいる。トヨタと同じようなプレハブの詰め所もあるが、それは、複数の組から構成される係単位の事務所である。プレハブ内にはパソコンが10台ほど設置されており、職制の仕事場であった。日産では、組単位で休憩を取る場所も慣習もなく、それを強要する雰囲気もなかった。

昼食は工場の食堂でとる人が多い。プリペイドカードによる支払いであり、昼食代は、品数にもよるが、ランチなら380円～430円くらいである。工場の外にはコンビニや定食屋があり、そこで食べてもかまわない。

食堂の隣は、ロッカー部屋である。非正規も含めた全労働者に、ロッカーが一つずつ割り当てられている。その隣に大広間があり、昼休みの時間帯、非正規労働者の多くはそこで休憩をとっていた¹⁶。たばこを吸いながら談笑する者もいれば、横いすの上に寝そべっている者もいる。日産社員は、各自の職場近くで休憩しているのであろう。正規と非正規とは分かれて行動する傾向があるが、それぞれも、皆で同一行動をとっているわけではない。組の構成員がいつも一緒に行動すべきだという明示的な規則も暗黙のルールも、日産にはなかった。

仕事が終われば、プレハブに寄ることなく、すぐにロッカーへ向かい、帰り支度をする。

<組単位の集まり－QC サークル、集会、イベント、組合関連>

①トヨタ

QC 活動を通した労働者同士の関係についてみてみよう。

先述したように、QC へは全員「参加」であるが、皆が活発に議論し合うわけではない。ほとんどの人は、時間の経過をひたすら待っており、参加とはほど遠い。しかし、他者に対する関心の喚起という点では、「参加」の「効果」を軽視することはできない。同じ空間を共有するだけでも、労働者同士で相互意識が芽生える。親睦を深めているとまでは言い難いが、長い時間、見知らぬ人同士が狭い空間を共有するのは不自然であり、QC に何回か出席するうちに、他の労働者に対する関心が、否応なしに生まれてくる。このような心理的な変化は、QC に参加しなかった日産の時と比べると明白である。

組単位で「参加」するイベントもいくつかあった。トヨタの敷地内で、「Kフェスタ」というお祭りが休日に開催され、駅伝大会に組単位で「参加」した。非正規労働者の中にも、一選手として走った者がいる。通常業務の後に、従業員の健康安全の一環として開催されたバレー大会も、全員「参加」であった。聞いた話によれば、泊まりがけの忘年会もあるようだ。

組合の集会は、昼休みの休憩時間に、朝のミーティングなどで使用するプレハブの中で、組単位で行われた。われわれ非正規労働者は組合員ではなかったが、全員、プレハブの中

¹⁶ 日産の社員と非正規労働者との違いは、外見から判別できる。ヘルメットの色が、社員は白色、非正規労働者は緑色と、区別されていた。また、非正規労働者は、それぞれが属する請負会社の作業服を着ていた。

に入り、組合紙をもらい、組合の方針を聞いていた。司会は、職場リーダーである。トヨタでは、「仕事」関連のミーティング、「組合」の集まり、そして「休憩時間」の境目が曖昧である。

②日産

QC サークルには、日産社員だけが「参加」し、非正規労働者は関わらない。組単位のその他の集会もなかった。もしかすると、日産社員だけの集りはあるのかもしれないが、われわれ非正規労働者には全く声がかからなかった。なお、工場単位で「課集会」が開かれたことがある。工場長による月初めの挨拶がビデオで流され、前月の生産状況や生産不良などの報告があった。この集会は、昼休みの後、大広間で行われたが、出席してもしなくても分からない。

組単位のイベントの話も耳にしなかった。ただし、日産社員だけの飲み会はあるようだ。「朝のミーティングの時、‘今日は、飲み会’という連絡があった。仕事が終わった後、午後6時から。日産社員のみである。請負会社の正社員の話によれば、日産社員と請負労働者の仲が良い職場では、一緒に飲みに行くこともあるようだ。」（3月12日（金）の日記より）

組合関係の集まりは大広間で行われた。そこにいる全員にピラが配られた。

< 退社時 >

①トヨタ

退職する週に、職制との食事会が設けられ、退社日の昼休みに、組の全員が集まって、お別れ会が催された。その他にも、正規労働者と非正規労働者とが別々に、文字通り自主的に、送別会を開いてくれた。

②日産

日産の職場でもお別れの挨拶はしたが、極めて事務的であった。

3月15日（月） 退社

朝礼の時、私が辞めるという話があった。「今日で伊原さんが辞めて、かわりに佐伯さんが入ります」。ごく簡単な報告であった。勤務期間の一ヶ月間で、持ち場近辺の非正規労働者とはとても親しくなったが、日産社員とは全くと言っていいほど声を交わさなかった。退社時でも、名前やプロフィールはおろか、顔すらおぼつかない。彼らに話しかけることが不自然に思われるほど、交流がなかった。

〔2〕他の労働者との利害関係

チーム内のヨコのつながりの強さは、人と人との物理的な「距離」の近さだけでなく、

利害関係の深さにもよる。ここでは、不具合品の流出に対するチーム単位の対応をみてみよう。

①トヨタ

トヨタでは、不良品が大量に出た場合、当事者だけの問題として片付けない。検査・梱包ラインでは、通常業務の後に全員が集まった。「メンバーのミスは、グループ全体のミス」と考えるようにと言われ、ミスの原因や再発防止の方法をメンバー全員で検討した。その他にも、組単位で、ある時は反対直の組と一緒に、「安全」に関する集会が開かれた。非正規労働者を含む全員が「参加」を義務づけられていた。

組の構成員同士の密な利害関係は、工場内だけに限らない。組の誰かが交通違反を犯せば、所属先の組の全構成員が「罰」を受ける。勤務時間前に、工場の入り口付近で「交通安全」の旗を持ち、安全唱和をしなければならない。工場外の不祥事に関しても、組の「連帯責任」となる。

②日産

日産では、不良品を多量に出せば、朝のミーティングの際に「気をつけるように」くらいの報告があったように記憶しているが、それはあくまで担当者個人の問題であり、該当者以外の人には関係のない話であった。トヨタのように、不良品が大量に流れたからといって、皆が集まって検討するようなことはなかった。

〔3〕ヨコの関係から見た労働者の統合のあり方

以上、チーム単位の行動様式と労働者同士の利害関係を具体的に把握した。トヨタと日産とで共通点も見られるが、ヨコの結びつきの強さを大づかみに評価すれば、トヨタの方が、凝集性が高く、利害関係が深く、結束力が強い。では、チーム内のヨコの関係の力学はどうであろうか。

ヨコの関係が密であるトヨタでは、必然的に、労働者同士の相互意識が強くなる。チーム構成員同士、顔を付き合う機会が多くなれば、一方で、仲の良いメンバーが増え、チームの中に自分の「居場所」を確保でき、居心地の良さを感じる。他方で、働きぶりから身につけているモノまで、他者の言動が事細かに気にかかり、自分に向けられる他者の視線に敏感になる。そして、凝集性の高い組織は、「職場の規律」を強いる構成員の眼差しを介して、自律的に維持されていくのである。

一例を挙げよう。プレハブの外で休まなければならないという明文化されたルールがあったわけではない。しかし、チーム単位で行動する労働者たちは、その「慣行」を守らない人を「異端視」する。プレハブで休まない人に対して、「なんであいつだけ外で休んでいるの？」と、陰口をたたく者がいた。非正規労働者は、配属したばかりの頃は、便所の前のソファで休んでいる人が多かった。しかし、そのような「空気」を察してか、一人ま

た一人と、プレハブの中で休むようになり、やがて、自らも、プレハブの外で休息をとり続ける同僚に対して、否定的な感情を持つに至った。

しかし、いかにチームの一体化圧力が強く、構成員が同一行動をとろうとも、正規と非正規の間の、すなわち、トヨタに居続ける人と遅かれ早かれトヨタから出て行く人との間に立ちただかる‘壁’がなくなることはない。常に顔をつきあわせることにより、仲良くなることもあるが、「異質な者」とのつきあいを無理強いされることで、不満も出てくる。また、正規労働者と仲良くしすぎる非正規労働者に対して、「取り入るなよ」と言わんばかりに冷淡な態度を取る人もいた。凝集性の高いチームの内側は、正規と非正規の所属意識の問題も絡み、非常に入り組んでいた。

チームの「和」を乱してはいけない。一部の人で固まったり、表だって他者の批判をしたりすることは憚れる。「異質な者」同士が常に空間を共有することの不自然さを感じながらも、表面的には仲良しを装う。チーム全体という大枠、所属グループ間の微妙な力関係、サブ・グループ内の力学、これらの重層的な関係の中に置かれる労働者たちは、職場の「空気」を読むだけでも大きな負担となり、その微妙な「空気」を読めない人は「厄介者扱い」にされる。同僚の中には、職場の人間関係を苦にして、契約期間の途中で辞めた人がいた¹⁷。

日産は、調査当時、非正規労働者として請負労働者のみを活用していた。したがって、制度上、非正規労働者は日産の管理下には置けず、日産社員と一緒に働かすことは禁じられている。もっとも、現場レベルでは、厳密に法が遵守されていたわけではなく、両者の工程が明確に分かれていたわけではないが、それでも、休憩時間やイベントなど、仕事外のつきあいは、全くといっていいほどなかった。同じ組に所属しても、持ち場が異なれば、朝のミーティング以外、顔を合わさないことも珍しくない。非正規労働者同士でも、お互いのことをほとんど知らなかった。日産では、チームの一体化圧力が相対的に弱く、労働者同士の利害関係も密ではない。自ずと同じチーム内で「棲み分け」が生じる。チームの中に自分の‘居場所’を見つけたり、居心地の良さを感じたりすることは乏しいが、複雑な人間関係から生じるストレスは強くない。

ただし、両社のチーム内の人間模様に関して一言付け加えておくと、筆者の勤務期間の長さの違いを考慮する必要がある。トヨタは3ヶ月半、日産は1ヶ月である。したがって、交友関係の広さや深さは単純には比較できないが、日産の工場で長期間働いていた同僚の話からも、人と人とのつながりの希薄さは伺える。彼らも、日産社員はもちろんのこと、同じ非正規労働者ですら、持ち場近辺の人しか知らなかった。また、日産社員同士の関係については、別途検証が求められるが、それでも、チーム単位で集まる機会が乏しい事実

¹⁷ 集団の凝集性が高ければ高いほど、「異質」な者に対して排除の論理が働くことは容易に想像がつく。しかし、現場の実態をみると、単純な排除とは様相が異なり、「同質性」の中の複雑な人間関係の中で「生き抜く」ことが負担となっているのである。このようなチーム内の人間模様は、学校の教室に押し込められた生徒（のグループ）間の関係と似たところがある。管理力の強さやサブ・グループの「自律性」の程度に関しては、両者で違いはあるだろうが、一体化を求める高圧的な大枠とその内部における各グループ内外の入り組んだ人間関係については、類似性があるようにみうけられた。

には変わりなく、チーム全体の凝集性がトヨタほどには高くないことは確かである。

3) タテとヨコの関係が融合する場——チームの統合力と内部の力学

第1節では、チームをタテとヨコの関係に分けて、それぞれの関係を通した労働者の統合の実態を明らかにした。最後に、二つの関係が融合する場としてチームを捉え直し、労働者統合のあり方をまとめよう。

権限関係を見ると、両社ともに、チーム内で明確な‘断絶’が存在した。末端の労働者たちはチームに関わる意思決定には関与できず、職制やチーム・リーダーの指図に従うのみである。一般の労働者は、委譲される権限が無きに等しく、職場運営を通してチームに強くコミットしているわけではない。

ところが、人間関係に関しては、両社の間で顕著な違いがみられた。トヨタは、タテとヨコの関係がともに密であり、集団の凝集性が高い。職制やリーダーは構成員を「一体化」するように働きかけ、全メンバーは組単位で行動する機会が多い。チーム内にはあからさまな‘分断線’は引かれていない。チームを通して労働者は密に結びつき、チームの構成員同士は相互に強く意識し合う。日産は、相対的にチームの凝集性が低く、チームの中でも‘棲み分け’が生じていた。とりわけ、管理者と労働者、正規労働者と非正規労働者の間に明確な‘壁’が存在し、それぞれ両者の間のつきあいは乏しい。

構成員同士の強い相互意識は、心理的な一体感や物理的な助け合いを生むこともあれば、相互の規制や監視をもたらすこともあるが、チームの中に管理者が加わり、労働者同士の利害関係が密であるトヨタでは、後者の傾向が強くなりがちである。管理者もチームの一員として行動を共にするために、「同僚」の中に管理者の論理が入り込み、チーム構成員は互いに緊縛し合う。チーム単位で不良品の流出原因や再発防止法を検討するために、働き具合が個々人の問題に収まらず、他のメンバーにも影響を与える。このような職場では、「同僚」の眼差しが気にかかり、「同僚」の不具合や手抜きに我慢ならない。「同僚」が‘へま’をやらかした時は、つい、舌打ちがでてしまい、逆に、「同僚」に‘迷惑’をかけないように、必死でノルマを達成しようとする。

チーム内の統合のあり方は、それを取り巻く他の管理制度や社会関係などの影響も受ける。本稿はチームに内在して統合のあり方を明らかにしたが、とりわけ規定性が強いと思われる、個々人に課せられるノルマのきつさとチーム内の人員の余裕度についても、少しでも触れておきたい。個々人の作業負担が軽く、チーム全体の人員に余裕があれば、他の労働者に対する眼差しは‘優しい’ものになりやすい。反対に、限度を超えて強い負荷がかかれば、他者の‘ミス’に寛容でなくなり、他者の視線に敏感になる。職場はギスギスした雰囲気になり、労働者同士の監視や規制が強まるのが容易に想像される。

労働管理のところで明らかにしたように、トヨタのライン労働者の負担はすこぶる大きい。労働密度の高さは、特筆すべき点として指摘した。組内の人員に関しても、慢性的に人手が足りず、必死にやりくりする切迫感があつた。サブ組付のノルマが増えた際、第1

と第3クールは、検査・梱包を担当させ、第2と第4クールだけ、サブ組付へ応援に行かせる。このような綱渡り的な人員の‘やりくり’を日常的に行っているのである。トヨタのチームでは、作業と人員に余裕がないという条件下で、一体化圧力が強くかかるために、労働者の相互監視・相互規制が強くなりがちなのである。

ただし、チーム内部の圧力があまりにも高くなりすぎると、構成員同士がいがみ合う。そうなれば、管理する側にとっても、職場運営がやりにくくなる。そこで、タテとヨコの両方の関係の結節点となり、さらに、二つの関係が交叉する場に身を置く職場リーダーが、職制と一般の労働者の間を取り持ち、労働者間の関係をとりなすのである。彼らの役割は非常に重要である。職場の雰囲気‘和やか’にし、巧妙に労働者をチームに取り込む。また、労働者同士の「助け合い」を意識的に奨励する。助け合いとは、本来、自発的な行為であるが、それを制度化し、半ば強制することにより、行き過ぎた相互監視をいくらか‘緩和’しているのである¹⁸。

複雑な力学が働くチームに属する構成員の内面も入り組んでいる。管理側と労働者側とが、わかりやすく分離しているわけではないが、文字通り一体化しているわけでもない。全メンバーで顔を付き合わせる機会が多いが、全員が仲良しというわけではない。このようなチームの中で、「本音」を言えば、「わがまま」とみなされ、皆から反感を食らうことになる。かといって、表だって反目し合うわけでもない。チーム構成員は、つかず離れずの関係を保ちながら、表面的に「一体化」している¹⁹。

このような複雑で微妙な力学が働くチームの中に、さらに、労働者構成の多様化という要素が加わることで、チーム内部はよりいっそう入り組む。そして、非正規労働者が急増した現在、チームはその複雑さに耐えきれなくなりつつある。最後に、チーム内の葛藤の側面について触れよう。

トヨタに新卒で入り、トヨタで骨を埋めるつもりで正規労働者と、いくつもの会社を渡り歩き、いずれトヨタから退出するであろう非正規労働者とでは、労働観、社会観、人生観が、大きく異なる可能性がある。にもかかわらず、非正規労働者が、トヨタの「常識」を押し付けられ、密なコミュニケーションを強要されれば、強い苦痛を感じるであろう。

18 トヨタ生産システムでは、工程間に「バトンタッチ・ゾーン」を設けているが（大野 1978、47～49 頁、223 頁）、そのような仕組みをラインに組み入れるだけで、自ずと労働者間で円滑な「助け合い」が生まれるわけではない。逆に、労働者間のやりとりの中で、いがみ合いが生じることもある。サブ組付のラインでは、ペアの人とうまくいかず、持ち場を変えてもらった人がいた。「助け合い」に関しては、作業組織の構造だけでなく、労働者の関係を調整する職場リーダーの役割が大きい。

19 これまでのチームにまつわる研究では、上下の関係から左右の関係を演繹的に導き出したり、左右の関係を上下の関係に還元して説明したりする論者が多い。しかし、相互監視にせよ、相互の助け合いにせよ、それらの現象は、すべて管理の構造から導き出されるわけではない。集団で行動する労働者たちは、「上」からの管理の有無に関わらず、助け合う場合もあれば、文字通り自発的に相互監視することもありうる。人間には、同じ場を共有するだけで、他人の「あら探し」をするという「性」もある。その点に関して言えば、大野（2005）は、ヨコの関係から、息苦しい労働現場のあり方を読み解くという、新しい試みを行っており、興味深い分析視角を提供している。しかし、反対に、ヨコの関係から現場の実態をすべて説明しつくせるわけでもない。それは、タテとヨコの関係の単なる「転倒」にすぎない。今後の課題として、タテとヨコの接合関係を理論的に整理し直す必要がある。

彼（女）らが少数の場合は、否応なしに自分たちが「周辺」の存在であることを認識させられ、正規労働者が「当たり前のこと」として振る舞う言動を「おとなしく」受け入れる。しかし、非正規労働者が多くなれば、トヨタの「主流派」が抱く「常識」に対して、疑問や不満を表に出しやすくなり、コミュニケーションの齟齬が表面化する。また、‘多勢に無勢’の力学が微妙に変化し、チーム内でサブ・グループを形成しやすくなる。その結果、チーム全体の一体化圧力、サブ・グループ間の力学、グループ内の力学、それぞれの次元の力学の‘ずれ’が大きくなり、個々人の内面はさらなる矛盾を抱えることになる。

序列の‘揺らぎ’も看過できない現象である。例えば、若手の正規労働者と年上の非正規労働者が一緒に働く場合を考えてみよう。両者の関係は、雇用形態や雇用年次からみると、前者が「上」の立場にいるが、年齢的にみると、後者が「上」に位置する。彼我の相対的な‘位置づけ’が異なると、自尊心を傷つけられ、人間関係がぎくしゃくする。高卒の正規労働者と大卒（あるいは大学中退）の非正規労働者が一緒に働く場合にも、似たような‘ねじれ現象’が生じやすい²⁰。

とはいうものの、正規労働者に対して露骨に反発する非正規労働者が多いわけではない。数の上では半数近くを占めても、職場の運営上、「中核」ではないことは明白である。また、正規労働者の多くも、この職場の変化を敏感に感じ取り、非正規労働者と「うまくやっていこう」としている。両者ともに気を遣っているのだ。ところが、このような‘微妙な関係’をぎりぎりの状態で保持しているチームに、たとえ少数でも「空気」を読めない人が入り込むと、他の労働者も物理的・心理的に「やってられなくなり」、チーム全体の‘士気’が一気に下がるのである。

日産は、チームを介した一体化圧力は弱く、チーム内の人と人との距離が相対的に遠かった。それ故に、管理の眼差しがチーム内に行き届きにくく、非生産的行為を見逃す結果を招きやすかったが、深刻な人間関係のトラブルはほとんど見受けられなかった。それに対してトヨタは、凝集性の高いチームを通して労働者を強く、そして巧妙に統合してきた。このことは、現在もあてはまるが、集団圧力が高いチームに「外部」の人間が多数入り込むようになると、一体化の管理手法の限界が目につくようになり、かえってトラブルを招いている面も出てきたのである。

II 可視化と監視システム

離れたところからも、働き場の内側まで見通すことができ、勤務態度が一目で分かる。

²⁰ 「文化」の違いも見落とせない。中卒と大卒とでは、生活様式全般が異なる。また、ブルーカラーとホワイトの文化も違う。非正規労働者の中には、もともと大卒のホワイトカラーとして他社で働いていたが、リストラなどの理由により、採用条件が厳しくない工場現場で働いている人も少なくない。そのような人にとって、現場がきついのは、単にライン作業が身体的に過酷なだけでなく、自己表現の仕方、コミュニケーションのあり方、趣味趣向など、生活様式全般に関わる文化が異なるからであり、自分たちの文化とは異なる多数派の生活様式が強えられるからである。かつて「職工分離」していた頃に比べれば、その違いは小さくなく、また、見えにくくなっているかも知れないが、その違いを無視することはできない。

このような環境に身を置く労働者たちは、管理者に逐次指示されなくても、近辺で監視されなくても、彼らの眼差しを意識して「自発的」に働く。これが、「可視化」による監視システムと「規律化」のメカニズムである。

このような監視システムの特徴は、「統制－抵抗」という従来の管理と労働者のあり方からの変化として、とりわけ世界市場に躍り出た日本企業に固有な管理特性として、多くの研究者が言及してきた²¹。しかし、職場環境の「可視化」を中心テーマに設定した実証研究は少なく、ましてや、「可視化－規律化」の程度を比較した研究は、管見の限りでは存在しない。また、ここ最近、「トヨタ方式」の可視化を全面に打ち出した著書がいくつか出版されているが²²、それらの経営書は「べき論」で終わっている。それらの研究はともに、可視化の‘程度’と規律の‘強度’にまで踏み込んで、個別企業の実態を解明しているわけではない。加えて、前節でも取り上げたように、昨今、製造現場に「外部」の労働者が多数入り込んでいるが、このような労働者構成の変化が、他者の眼差しを意識させることで成り立つ可視化－規律化のメカニズムにいかなる影響を及ぼしているのか、という素朴な疑問も生まれる。

第2節では、それらの問題点や疑問点を踏まえて、職場の可視化の実態をトヨタと日産とで比較する。可視化の程度から労働者の規律の高さを検証し、職場空間全体の中に可視化－規律化のメカニズムを位置づける。非正規労働者の増加傾向にも注目し、それが可視化－規律化のメカニズムに与える影響を実態に即して解明する。

1) 可視化の程度——職場環境、作業状況、作業結果

管理者と持ち場の位置関係、各持ち場の配置、持ち場の外観などにより、管理者からの持ち場の見え具合が変わってくる。外側から見えやすい職場環境であれば、労働者は管理者の眼差しを意識し、「勤勉」に働く。逆に「死角」が大きければ、管理者の視線を盗んで手を抜くことが容易になる。

ただし、持ち場の‘外観’が見えやすくても、可視化－規律化のメカニズムが十分に機能するとは限らない。なぜなら、外側の人が内側の作業状況を理解できなければ、労働者は働いているふりをしてさぼることができるからだ。作業状況の可視化の程度も、規律化の強さに大きな影響を与える。

さらに、作業結果の可視化も見落とせない。不具合品を製造した者が特定され、該当者が厳しい管理の目にさらされるのであれば、労働者の‘責任感’は強まるであろう。

以下、職場環境、作業状況、作業結果の可視化の程度をトヨタと日産とで比較する。

[1] トヨタ

²¹ 90年代前後から、フーコーの「権力－主体化」の分析枠組みを労働過程に援用した研究が多く現れ、現場における「可視化－規律化」に注目が集まるようになった。労働現場研究へのフーコーの影響については、Clegg *et al.* (2006) を参照。

²² 遠藤 (2005)、若松 (2007) など。

トヨタは、「見える化」という標語を掲げ、全社を挙げて職場の「可視化」に取り組んでいる。

「見える化」の中核的な役割を担うのが、「プレハブ」である。チーム・コンセプトのところで触れたように、各組のエリア内にはプレハブが建てられている。仕事の前後や休憩時間に、全員がそこに集まるが、業務中は、組長以上の管理者がその中で事務作業や会議を行っていることが多い。そのプレハブは、土木現場で目にするモノよりも、窓が大きく、外の状況が見えやすい構造になっている。工場のフロアーに点在するプレハブは、職場の「監視塔」の役割を果たしていると言えよう。

各持ち場にも、様々な「工夫」が盛り込まれている。ここでは一例だけ挙げる。検査・梱包ラインでは、部品を塵やほこりから守るために、職場全体がビニールで覆われている。そのビニールを透明なモノにすることにより、持ち場の外からも、検査・梱包の作業態度や運搬の進捗状況が把握できる。

「自働化」²³の装置と、ブザーとランプは、持ち場内部の状況を外部の人に知らせる役割を果たす。もし危険箇所に入りがけたり、作業に遅れが生じたりすると、機械装置が「自働的」に停止し、ブザーが鳴り、ランプが灯る。その結果、作業の滞りや不適切な動きが持ち場の外にまで知られることとなる。これらの装置を介して、周りの人にも持ち場内の作業状況が伝わる。

また、作業状況を外から見やすくする上で、整理整頓も欠かせない。「せいりせいとん」とは、幼少の頃から教え込まれてきた、初歩的な規律である。ごく当たり前のことに聞こえるかもしれないが、この「基本」が徹底されるか否かにより、可視化の程度が全く違ってくる。トヨタは、「4S」という名称を用いて、「整理、整頓、清潔、清掃」を周知徹底させていた²⁴。職場が整然となれば、持ち場内の状況が外からも一瞥で理解できるようになる。逆に、フロアーに部品や箱が乱雑に置かれていると、当人には「ある秩序」として理解できるかもしれないが、他者には作業状況を一瞬で把握することができない。

作業結果の可視化はどうであろうか。配属先は、K 工場の最終工程にあたり、完成品は他工場へ輸送される。もしそこで不具合品が発見されると、その都度、不良品情報（部品番号、製造日時、不良原因など）が書かれた詳しい報告書と、デジカメで撮影した不良品の写真とが、プレハブ内のパソコンにメールで送られてくる。これらの情報は、朝のミーティングで逐一報告される。不良品を流したからといって、担当者が皆の前で叱責されることは希であるが、該当者は誰か、当人も管理者も他の労働者も皆、分かっている。その他にも、組付部品の検査担当者は、チェック済みの部品に自分の名前を記入する。不良品

²³ 自働化とは、「ニンベンの付いたじどうか」と呼ばれるトヨタ用語であり、JIT（ジャスト・イン・タイム）と共に、トヨタ生産システムの二本柱の一つである。機械に「人の知恵」を付けるがごとく、不良が発生した際、自動的に停止する仕組みを機械に組み込み、良品のみ後工程へ送らせるのである。大野（1978）、216-7 頁。

²⁴ トヨタは、「4S」を推し進めていたが、「5S」を標語として掲げる会社もある。5Sとは4S+「躰」である。

が出た場合には、その情報をすべてコンピュータに入力する。ここで挙げたのは、ほんの数例にすぎないが、トヨタは、情報技術を駆使して、作業結果の「見える化」を徹底的に推し進めている。

〔2〕日産

日産の職場にも、プレハブは存在する。係単位の管理者用のプレハブがある。しかし、それらは、工場の隅に固めて建てられてあり、ほとんどの持ち場からは相当の距離がある。筆者らの持ち場からも遠く離れており、プレハブから注がれる管理者の視線は全く気にならなかった。

各々の持ち場の間にも、‘仕切り’がある。機械加工の第1号機と第2号機は、全く同じ部品を生産しているが、それぞれの持ち場は機械設備で周りを覆われていたために、隣の労働者の進捗状況や勤務態度は全く分からなかった。ましてや、道路で隔たった場所にある前工程のプレスや後工程の最終検査は、その存在すら気にならなかった²⁵。職場のレイアウトや機械設備の配置が入り込んでいるために、管理者の眼差しは、持ち場の内側にまでは届きにくい。配属先では、職場環境の可視化が意識的に進められている様子は見られなかったのである。

作業状況の可視化の程度については、とりたててトヨタに劣るわけではない。トヨタと同様、危険なエリアに手を入れたり、作業に遅れが生じたりすれば、機械が「自働的」に止まり、ランプが点灯し、ブザーが鳴る。何かトラブルが発生すれば、外からも把握することができる。むろん、職場によって、使用している機械設備が異なり、「自働化」の装置にも違いがあるだろうが、基本的な仕組みに関しては、大きな差はなかった。

ただし、持ち場の整理整頓に関しては、‘意識’の差が感じられた。配属先の職場近辺は、とりたてて雑然としているわけではなかったが、整理整頓が目標に掲げられているわけではなかった。トヨタのように、フロアーの隅々まで「神経が行き届いている」という印象は受けなかったのである。

作業結果の可視化の程度はどうであろうか。日産でも、誰が何を作っているかは特定しようと思えばできるであろうし、管理者はその情報を手にしているであろう。しかし、不具合品と当事者の関係の‘明確化’、とりわけその情報の‘フィードバック’に関して、両社の間で顕著な違いがみられた。

日産では、不具合の種類、原因、対処方法などに関する細かな情報が、末端の労働者にまではきちんと伝わっていなかった。朝のミーティングで、品質不良にまつわる注意事項をしばしば耳にしたが、具体的な話になると、担当者ベースにまでは下りて来にくかったのである。いかなる種類の不良品がどれくらいの頻度で流れているかについて、筆者らは、把握していなかった。

²⁵ 日産の職場のレイアウトは、伊原（2006）58頁の図1-3を参照。

2) 可視化と自己規律化——管理者の眼差し

以上、職場環境、作業状況、作業結果の可視化の実態をトヨタと日産とで比較した。両社の可視化の程度の差から、労働者の自己規律の強弱を考察しよう。

トヨタは、職場内外の環境の可視化を意識的に推し進めている。視線が行き渡る環境に置かれた労働者たちは、人目を盗んで「逸脱行為」を働かせることは容易ではない。持ち場の内側にまで入り込む管理者の眼差しを意識し、その意向に沿う形で「勤勉」に働く。

ただし、トヨタの労働者も、管理者の論理を完全に内面化しているわけではない。過酷なノルマを押しつけられているライン労働者は、「隙あらば、手を抜く」機会を伺っている。しかし、職場には「死角」がほとんどないために、「ばれる」危険性が高い。常に周りを伺い、「さぼる」機会を狙っていると、精神的に疲弊する。労働者の多くは、職場に配属されてしばらくすると、自らが置かれている「状況」を悟り、やがて、管理者の動きをとくに意識することもなく、管理者の意図した通りに働くようになる。

トヨタに比べると、日産は、可視化の徹底度が見劣りし、労働者の自己規律性も低かった。監視塔から職場への距離が相対的に大きく、その間も機械設備や持ち場が入り組み、持ち場の内側にまで管理の眼差しが届きにくい。労働者は、機械設備の陰に隠れて、こっそりさぼることもさほど困難ではなく、自分のペースで生産することも比較的容易であった。もちろん、それぞれの配属先には、工程に固有な特性もあるだろうから、全社への一般化には慎重でなければならないが、管理者側の可視化を求める「意識」とその「実現力」の差は歴然であった。

3) 可視化を取り巻く環境と労働者同士の牽制——職場の眼差し

トヨタの方が、職場全体の可視化の程度が高く、労働者の自己規律性が高いことが明らかになった。ただし、職場における可視化の程度だけが、労働者の規律の強さを決定するわけではない。労務管理など、可視化を取り巻くその他の管理の影響も大きい。また、職場の構造によっては、管理者の眼差しだけでなく、他の労働者のそれも持ち場内に入り込み、労働者同士が牽制し合う。ここでは、各工程の結合の強さと労働者同士の牽制との関係についてみていこう。

トヨタは、JIT（ジャスト・イン・タイム）の原理に則り、工程間の在庫を最小限に減らし、各工程を緊密に結合している。配属先は、サブ組付ラインと検査・梱包ラインであり、コンベアラインではなかったが、各工程があたかも一本のラインのように「流れ」になっていた。

前後工程が相互に結びつき、しかもノルマが過酷なトヨタの職場では、ソトからの眼差しは、管理者のモノに限らない。自工程が滞れば、後工程は、生産する部品が足りなくなり、前工程は、自工程から返される、製造部品を入れるための空き箱が不足する。つまり、前後工程の労働者に「迷惑」をかけることになり、他の労働者から厳しく追及される羽目になる。逆に、前後工程のミスは、直接、自分にも降りかかってくるので、寛容にはなれ

ない。JIT+可視化の環境下に置かれた労働者たちは、前後工程の存在を強く意識し、他者の働きぶりを気にかけ、互いに緊縛し合うのである。これは、チーム・コンセプトのところで取り上げた、相互監視を生み出すメカニズムと似ている。

日産の配属先である機械加工と最終検査の職場では、それぞれの工程が「離れ小島」のようになっていたために、前後工程からのプレッシャーはほとんど感じなかった。日産にも、トヨタのJITと似たような管理手法が導入されているが²⁶、現場レベルでは、前後工程の結合度が低かったのである。前後工程に影響を与えるほど生産が遅れることもあったが、その場合でも、強いプレッシャーを感じることはなく、前工程から部品が届かなくても、彼らの「不手際」を責める気持ちにはならなかったのである。

職場の規律の強さは、可視化の程度だけに規定されるわけではない。ここでは、ラインの結合の強さが与える影響を明らかにした。さらに、前後工程からのプレッシャーの強さは、可視化+ラインの流れだけでなく、チーム全体のノルマ達成の圧力など、その他の要素にも左右される。つまり、複数の管理制度が融合する場において、可視化—規律化が機能するのであり、日産では、職場環境全体の‘作り込み’の度合いがトヨタに比べて低く、それ故に、労働者同士が牽制し合う力も弱かったのである。

4) 非正規労働者の増大による「可視化—規律化」への影響——眼差しを意識しない労働者

以上の実態比較により、トヨタの職場では、工程間が緊密に結合され、可視化が徹底され、職場全体が作り込まれることにより、労働者の自己規律性が強く、労働者同士の相互牽制力が強いことが明らかになった。トヨタの持ち場では、「可視化—規律化」のメカニズムが十分に機能し、労働者が職場に強く統合されている。

しかし、昨今、現場には「外部」の短期雇用者が数多く入り込み、それが、現場の「可視化—規律化」のメカニズムに少なからぬ影響を与えている。

上述したように、トヨタは、中間在庫を最小限に減らし、工程間をきつく連結している。しかし、工程間の「遊び」が少ないラインは、小さなトラブルでもすぐに止まってしまうという「弱み」を抱える。このようなラインに配置された労働者は、不良品を絶対に流してはならないというプレッシャーを感じ、それでもラインが止まるようであれば、その「弱み」をカイゼンにより修繕・補強する。こうしてトヨタは「進化」し続ける、と評価されてきたのである。

ところが、ライン内では、部品や空き箱が足りなくなる程度の‘トラブル’は日常的に生じており、その都度、カイゼン活動を行っているわけではない。ライン労働者が、非公式的に後工程に空き箱を取りに行ったり、前工程から部品を調達したりするなどして、ち

²⁶ 日産では、1985年頃、「製造現場で問題解決やカイゼンを進めていく活動」がスタートし、1994年、「日産生産方式（NPW）」という名称が使われるようになった。現場を核とし、販売を含めた全社で「同期化」が推し進められている。詳しくは、「V字回復のもう1つの秘密 日産のモノづくり革新を明かす!」『工場管理』Vol.49, No.13, 2003年を参照。

よつとした「機転」を働かせて、ラインの流れを止めないようにしているのである。ところが、近年、非正規労働者が著しく増加し、このような「暗黙のルール」を前提とした職場運営が立ち行かなくなってきた。

現代社会は複雑化・多様化し、「規範意識」が低下し、「常識」が通用しにくくなったと言われる。管理する側からすれば、とりわけ非正規労働者にその傾向が強くみられる。正規労働者に比べると、入社前の教育過程や会社生活で植え付けられる規範から相対的に遠い存在であるからだ。昨今の学級崩壊、高校・大学の中退者の増大、ニートの増加などからも容易に想像がつくだろう。前稿の小括で触れたが、トヨタ・日産ともに、一緒に働いた非正規労働者の中には、中退者が多く含まれた。なかには、働く直前まで‘引きこもり’同然だった人もいる。そのような非正規労働者が数多く、現場に送り込まれた結果、工程間が緊密に接合された職場の運営の‘必要要件’が満たされなくなってきたのである。すなわち、前後工程の進捗状況に気を配らず、ちょっとしたことに‘気が利かず’、不良品を絶対に流さないという‘辛抱強さ’が足りない労働者が増えているのだ。働いていた当時、その‘綻び’を感じたが、非正規労働者の数が、当時の3倍以上に膨れ上がっている現在、よりいっそう、深刻な状況にあるだろう。

また、非正規労働者の増大は、そのような職場の「暗黙のルール」の再生産をも困難にする。ちょっとした‘機転’などは、それまで「当たり前のこと」として現場で受け入れられ、労働者同士の「教え合い」を通して、とりたてて意識することなく習得されてきた。ところが、非正規労働者の比率が高くなり、人の出入が激しくなると、そのような「当たり前のこと」ですら、伝承が困難となる。非正規労働者の増大から生じる経営問題として、技能伝承がしばしば指摘されるが、現場の運営を下支えする「暗黙のルール」の維持の問題も見落とせない。

トヨタは、可視化の徹底などの職場の作り込みを通して、相互監視の場を作り出し、‘勤勉’な労働者を生み出してきた。日産に比べると、労働者は「逸脱行為」を試みにくい。全般的な傾向として言えば、この評価は妥当である。しかし、このような緊密な空間に、他者意識が希薄で、気が利かず、責任感が乏しく、端から職場の行動規範を読もうとしない（読めない）人が入り込み、しかも、短期で職場を離れるようになると、高い規律を維持することが難しくなってきた。多くの非正規労働者は、職場の「空気」を読んで行動しているし、正社員への登用を意識する者の中には、正規労働者よりも懸命に働く者もいる。ところが、高い規律を必要要件として運営されてきたトヨタの職場では、たとえ少数でもそのような人が入り込むと、途端に運営に支障が生じるのである。統合力が強いトヨタの現場も、このような新しい問題を抱えている。

Ⅲ 小括——職場内の「垣根」と多様化した組織の統合および葛藤

本稿は、日本企業に固有な管理手法とみなされてきたチーム・コンセプトと可視化による監視システムの実態をトヨタと日産とで比較した。両社の職場管理と労働者の統合のあ

り方をまとめよう。

トヨタの現場では、職場環境や人間関係の中の‘垣根’が意識的に取り払われ、管理者と労働者の視線が織り合わさった「職場」の眼差しが、フロアーの隅々にまで行き渡る。労働者は、「同僚」の厳しい視線から逃れられず、同時に、「同僚」の言動を細部にわたりチェックする。組の構成員同士が互いに強く意識し合う。

構成員同士の相互意識は、助け合いに結びつくこともあれば、相互規制や相互監視をもたらすこともある。人員や作業に余裕のある職場ならば、手すきの者に助けを求めやすいし、皆が集まるプレハブは「憩いの場」になりうる。しかし、人員が慢性的に不足し、過酷なノルマに追われていたトヨタでは、後者の傾向が強い。さらに、各工程が一本のラインのように緊密につながり、「誤品・欠品」の流出の原因と予防策をチームで検討するために、前後工程のミスや遅れは自分にも降りかかり、逆に、自工程の「落ち度」は前後工程に「迷惑」をかけることになる。したがって、他の労働者の手抜きや怠慢には我慢ならないし、自分も、露骨なさぼりや不具合の流出には気が引ける。親しい同僚と‘共謀’してトイレで一服したり、作りダメをして束の間の休息を得たりする人も皆無ではないが、日産と比べて、やりにくいことは確かである。トヨタの労働者の多くは、あからさまに手を抜くことを断念し、ノルマ達成へとエネルギーを向ける。「どうせやらなければならないのなら、とっとと終わらせよう」とする。そして、他の労働者にも同様の勤務態度を求める。

ただし、チーム内圧力が高くなりすぎると、チーム構成員同士の関係がギスギスし、職場運営にも支障を来す。そのような事態を避けるために、職場リーダーが、職制と一般労働者との間を取り持ち、労働者同士の間をとりなす。チームのリーダーの役割は非常に重要である。トヨタのリーダーは、日常の細々としたことをやりくりするだけでなく、チーム構成員間の「緩衝役」となり、職場運営が円滑になるように努めていた。見方を換えれば、管理者側の論理を‘穏やかに’労働者にすり込み、本来、自発的な行為であるはずの「助け合い」を‘やんわり’と強要する。

日産では、チームの人間関係の中に‘境界線’が存在し、職場環境の可視化の程度が低い。職場空間と人間関係は、どことなく‘ウチ’と‘ソト’とに分かれ、労働者はソトの世界への意識が弱くなりがちであった。当然、管理者の動きには警戒するが、接する機会が乏しく、仕事上のつながりもない他の持ち場の労働者に対しては、関心が向きにくい。ウチ側で一緒に働く労働者同士も、ノルマに追われることがなかったために、互いの行動を牽制し合うことは希であった。

このような職場で働く労働者たちは、作業ペースを自分たちでコントロールすることが比較的容易である。「逸脱行為」を働くことも、さほど困難ではない。配属先の職場では、機械のトラブルで作業が中断した際、床の掃除をしているふりをして、一時間ほどぶらぶらしていたことがあった。もちろん、管理者に見つかれば、叱責の憂き目にあうだろうし、実際、そのような場面を目にしたこともあるが、それはたまたま見つかった「運が悪いケース」というのが、持ち場近辺の共通の認識であった。

両社の現場を比較して、トヨタの方が、職場環境と人間関係の可視化が徹底され、従業員同士の関係が密であり、相互規制や相互監視の傾向が強く、労働者は職場にきつく統合されていることが明らかになった。

ただし、可視化－規律化に関して付言すると、可視化そのものだけが重要なのではない。現場は、社会構造や社会関係などのマクロの要素に取り囲まれ、ミクロの複数の管理制度が融合する場である。本稿では、複数の要素が絡み合う現場において、「可視化－規律化」のメカニズムがいかに機能するかが確認された。

眼差しを職場に巡らす装置として欠かせないモノは、「プレハブ」である。職場に建てられているのは、何ら変哲のないプレハブであるが、それがあつたのとないのとでは、また、どこに設置されるかにより、眼差しの‘通りの良さ’が決定的に違ってくる。トヨタの各職場近辺に建てられたプレハブは、管理者の眼差しを持ち場の内側まで行き届かせ、仕事前後、休憩時間、QC サークルなど、幾多の機会に労働者を「一体化」させる。プレハブという場を介して、管理者と労働者の眼差しが混じり合い、職場の行動規範が形成され維持される。

しかし、プレハブなどの可視化の管理装置は、それだけで単独に規律の強さを決定づけるわけではない。企業が置かれたマクロの社会環境、現場を取り巻く社会関係、その他の管理手法などが、重層的・相補的に織り合わさる場において、可視化－規律化のメカニズムが働くのである。したがって、いかなる職場でも、単に機械設備にブザーやランプを付けさえすれば、労働者の自己規律性や労働者同士の牽制が急激に強まるわけではない。日産も、機械設備に自動化の装置を備え付け、ブザーやランプを装着していたが、工程の緊密度が相対的に低く、ノルマ達成の圧力がきつくなかったために、たとえ作業が遅れても、‘特定な人’に「迷惑」がかかりにくい。ライン労働者は、持ち場外の労働者の存在が気にならなかった。もちろん、組織構造上は、遅れやミスは他の工程にも影響を与えるが、そのことに対する作業者の自覚が乏しかったのである。

機械設備の不具合の頻度といった一見些細なことさえ、可視化－規律化に大きな影響を与える。機械が頻繁に故障する職場では、たとえ作業者の原因で生産が遅れても、「それは、機械が故障しているからだ」と‘責任転嫁’し、‘不可抗力’と開き直ることができる。このような環境で可視化が推し進められても、規律化の効果は限定的である。実際、頻繁に機械が故障した日産の持ち場では、そのような‘逃げ口上’が通用した。

当然、これらの職場環境の違いは、それぞれの工程に固有な特徴も反映されるので、企業全体への性急な一般化は慎まねばならないが、いずれにせよ、機械の故障をいかに少なくするかという努力があつて、ひいては、職場全体の‘作り込み’の中で、可視化－規律化が機能するのであり、その作り込みの度合いが、両社の配属先で異なっていたのである。なお、現場を作り込む力と過程に関しては、次稿で明らかにする。

まとめると、プレハブなどのミクロの管理装置は、職場空間を形成する一つの構成要素となり、眼差しを生み出す直接的な契機となるが、マクロの社会制度や社会関係が取り囲

み、複数の管理制度が融合する場において、眼差しの‘きつさ’が規定されるのである。したがって、可視化—規律化のあり方を適切に捉えるためには、可視化の程度そのものだけではなく、それらの重層的で補完的な関係を現場レベルで丹念に読み解くことが求められ、さらには、それらの関係の‘矛盾’や‘葛藤’も見落としてはならない。それは、管理制度同士の矛盾や組織間のコンフリクトもあれば、管理構造と労働の主体との‘齟齬’も考えられる。どれほど精巧に管理制度を構築しようとも、むしろ精巧であるが故に、歴史的・社会的な存在である労働者の行動様式やメンタリティが僅かに変化するだけで、従来の管理構造との間に深刻な‘不整合’をもたらすことがある。本稿では、その実態の一端が明らかになった。

トヨタでは、工程間が緊密に連結されているために、小さなトラブルでもラインの流れが滞ってしまう。このような環境下に置かれたライン労働者は、不良品を絶対に流さないように集中し、工程間でちょっとした「気配り」をすることを半ば強制される。しかし、非正規労働者が急増した結果、‘堪え性のない’労働者やそのような「暗黙のルール」を読めない労働者が現場に入り込み、職場運営に支障が出てきたのである。

属性が異なる者同士のコミュニケーションの問題も深刻である。トヨタの職場では、異なる属性の者同士が、厳然と分かれているわけではないが、文字通り、一体化しているわけでもない。このような‘微妙な空気’の中で生き抜かねばならない労働者たちは、精神的な消耗度が高く、人間関係にまつわる不満やトラブルが絶えなかったのである²⁷。

職場秩序の悪化と士気の低下は、深刻な経営問題に結びつく²⁸。管理する側も、「爆発寸前」の職場をいかにして維持するかで、懸命になっている²⁹。

²⁷ 本稿では、労働者構成の多様化という点に関して、正規と非正規の労働者の関係を取り上げたが、女性労働者の増加にも注目すべきであろう。トヨタは、1998年度、「女性技能職千人プロジェクト」に着手し、現在、その目標が達成されている（『日本経済新聞』2006年1月19日付、中部版、7頁）。ちなみに、日産の女性技能員は、2005年当時「全体でまだ1%。トヨタ自動車の3.6%などに比べて出遅れている」（同上、2005年4月26日付、九州B版、14頁）。女性労働者の増加は、現場にいかなる影響を及ぼしているのか。この点は、今後の検証課題である。

ただし、トヨタの労働者構成の多様性は、今に始まったことではない。もともとトヨタでは、高卒、学園卒、自衛隊あがりなど、様々な出自の労働者が一緒になって働いてきた。そして、それぞれの出自ごとに親睦団体を設けるなど、手の込んだ手法で多様性を管理してきた。しかし、現在、出身母体ごとの団体はなくなった。時代や社会の変化を受けてか、「一体化」の妨げとなりつつあるからか、その理由は定かではないが、正規労働者内の多様性の管理に関しても、問題を抱えていることは想像に難くない。

²⁸ 職場秩序の悪化は、トヨタの競争優位の源泉である「品質」を低下させる。非正規労働者の増大と昨今のリコールの増大との関係については、伊原（2007b）が詳しく論考している。最近のトヨタのリコールに関しては、『週刊東洋経済』の2006年7月29日号が一覧を掲載している。

²⁹ 経営側も、どこまで行けば「爆発」するのか、手探りの状態のようだ。2005年の10月、トヨタの工場に見学に行った際、広報の方ですら、非正規労働者の急増にまつわる話の中で、「現場はぎりぎりの状態であり、爆発する限度を探っている」と率直に述べていた。「金は不足していない。問題は人材である。どのレベルまで行くと、プツンするか分からない」。当然、経営側は、このような状況を放置しているわけではない。期間従業員の正社員への登用数を増やしたり（2008年3月期に1,200人を予定（『日本経済新聞』2007年3月28日付、朝刊、13頁）、契約の最長延長期間を延ばしたり、現場におけるコミュニケーションを最重要課題として徹底させたり、系列メーカーに即戦力として期間従業員の情報を提供したりして、対処に懸命である。そして、経営側だけでなく、組合も、非正規労働者の「問題」に取り組み始めた。「増加した非正社員と正社員の融合に配慮し『職場の一体感を高める』（鶴岡執行委員長）のが狙いで、08年4月以降、新たに勤続1年に達する期間従業員から組合委員になる。生産現場の非正社員の比率が一時、4

これまでのトヨタ研究は、自発や助け合いといったポジの側面を評価するにせよ、強制や相互監視といったネガの側面を強調するにせよ、職場レベルの労働者統合の強さを認めてきた点では共通する。本稿でも、その実態が明らかになった。しかし、「外部」の人間が多数、職場に入り込むようになってから、状況に変化が見られる。一体化を推し進め、規律化を促し、それらを前提として成り立ってきた職場運営に、限界が出てきたのである。日産は、相対比較で言えば、人間関係と職場環境の可視化が徹底されず、労働者は「逸脱行為」を働かせやすい。ここに、「ゴーン改革」の現場レベルの「限界」を、あるいは、「途上」を垣間見ることができるが、見方を換えれば、その管理側の「甘さ」が、意図せざる結果として、労働者に「ガス抜き」をさせ、人間関係に「遊び」を設けていると捉えることもできる。いずれにせよ、トヨタと日産の職場には、ともに、統合と葛藤の両面が存在し、それぞれ各社に固有な現象が見られるのである。

(以下、次稿)

<参考文献>

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, Glencoe, Ill., Free Press. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年)。
- 安保哲夫、上山邦雄、公文溥、板垣博、河村哲二 (1991) 『アメリカに生きる日本の生産システム——現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- Babson, Steve ed. (1995) *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State University Press.
- Babson, Steve (1995) “Whose Team?: Lean Production at Mazda U.S.A.” in Babson ed. (1995).
- Besser, Terry L. (1996) *Team Toyota: Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*, Albany: State University of New York Press. (鈴木良始訳『トヨタの米国工場経営——チーム文化とアメリカ人』北海道大学図書刊行会, 1999年)。
- CAW-CANADA Research Group on CAMI (1993) *The CAMI Report: Lean Production in a Unionized Auto Plant* (丸山恵也訳「CAMI レポート——労働組合の組織された自動車工場におけるリーン生産の実態(上)(中)(下)」『立教経済学研究』第48巻第4号、pp. 45-79、第49巻第1号、pp. 115-146、第49巻第2号、pp. 125-155、1995年)。

割近かったトヨタは『いろいろな課題が出てきた』(トヨタの木下光男副社長) ことに対応するために期間従業員の正社員化を加速。現在は3割の水準にまで減らしていた。経営と歩調を合わせ、現場を守るために組合が全面に立つのは新たな動きだ。』(『日経産業新聞』2007年12月14日付、29頁)。なお、この背景には、新たな組合(「全トヨタ労働組合」(略称全ト・ユニオン)の設立の動きなどもあるのだろう。新たな組合の結成と、それへのトヨタ労組の反応については、猿田(2007)の第14章を参照。

- Clegg, Stewart R., David Courpasson and Nelson Phillips (2006) *Power and Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cole, Robert E. (1981) 「日本自動車産業 その強さの秘密——全員参加型の品質管理」『エコノミスト』59 (2)、pp. 50-56.
- 遠藤功 (2005) 『見える化——強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社。
- Fucini, Joseph J. and Suzy Fucini (1990) *Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant*, New York: Free Press. (中岡望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ——日本人社長とアメリカ人社員』イースト・プレス、1991年)。
- Garrahan, Philip and Paul Stewart (1992) *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*, London: Mansell.
- Graham, Laurie (1995) *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model and the American Worker*, Ithaca, NY: ILR Press. (丸山恵也監訳『ジャパナイゼーションを告発する』大月書店、1997年)。
- 浜口恵俊 (1982) 『間人主義の社会日本』東洋経済新報社。
- 間宏 (1963) 『日本的経営の系譜』日本能率協会。
- 間宏 (1964) 『日本労務管理史研究——経営家族主義の形成と展開』ダイヤモンド社。
- 間宏 (1971) 『日本的経営——集団主義の功罪』日本経済新聞社。
- 加藤哲郎、スティーブン (1993) 『国際論争・日本型経営はポスト・フォードイズムか?』窓社。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 熊沢誠 (1993) 『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫。
- 公文溥、安保哲夫編 (2005) 『日本型経営・生産システムとEU——ハイブリッド工場の比較分析』ミネルヴァ書房。
- 倉田良樹 (1985) 『新しい労働組織の研究』中央経済社。
- 倉田致知 (1998) 「チーム・コンセプトの可能性——日本的チームと自主管理チームの用途・特徴・条件・限界についての一考察」『京都学園大学経営学部論集』第8巻第2号、pp. 47-99。
- 京谷栄二 (1993) 『フレキシビリティとはなにか——現代日本の労働過程』窓社。
- 伊原亮司 (2006) 「トヨタと日産における管理と労働者の比較研究（1）——参与観察による管理過程と労働者統合の検証——」『岐阜大学地域科学部研究報告』第19号、pp. 47-87。
- 伊原亮司 (2007a) 「トヨタと日産における管理と労働者の比較研究（2）——参与観察による管理過程と労働者統合の検証——」『岐阜大学地域科学部研究報告』第20号、pp. 193-223。
- 伊原亮司 (2007b) 「トヨタの労働現場の変容と現場管理の本質——ポスト・フォードイズム論から『格差社会』論を経て」『現代思想』vol. 35-8、pp. 70-85。
- 板垣博編 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。

- 岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文眞堂。
- 岩田龍子（1978）『現代日本の経営風土——その基盤と変化の動態を探る』日本経済新聞社。
- 丸山恵也（1995）『日本的生産システムとフレキシビリティ』日本評論社。
- 三戸公（1981）『日本人と会社』中央経済社。
- 三戸公（1991a）『家の論理（1）日本的経営論序説』文眞堂。
- 三戸公（1991b）『家の論理（2）日本的経営の成立』文眞堂。
- Monden, Yasuhiro (1983) *Toyota Production System: Practical Approach to Production Management*, Norcross, Ga.: Institute of Industrial Engineers.
- 森田雅也（1998）「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』第2号、pp. 43-55。
- 村上泰亮、公文俊平、佐藤誠三郎（1979）『文明としてのイエ社会』中央公論社。
- 仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会。
- 奥林康司（1999）「チーム作業方式の歴史的意義」『産研論集』No. 21、pp. 25-36。
- 大橋昭一、藤本くみ子（2000）「現在における自律的作業チームの意義と発展動向——『再帰的近代化の経営学』への一齣——」『関西大学商学論集』第45巻第5号、pp. 325-352。
- 大野正和（2005）『まなざしに管理される職場』青弓社。
- 大野耐一（1978）『トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社。
- 大野威（2003）『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』御茶の水書房。
- Parker, Mike and Jane Slaughter (1988) *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston: South End Press. (戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌——「ストレスによる管理」と労働者』緑風出版、1995年)。
- Rinehart, James, Chris Huxley and David Robertson (1995) "Team Concept at CAMI" in Babson ed. (1995).
- Rinehart, James, Christopher Huxley and David Robertson (1997) *Just Another Car Factory? : Lean Production and its Discontents*, Ithaca, NY: ILR Press.
- 猿田正機（2007）『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会。
- 島田晴雄（1988）『ヒューマンウェアの経済学——アメリカのなかの日本企業』岩波書店。
- 篠原健一（2003）『転換期のアメリカ労使関係——自動車産業における作業組織改革』ミネルヴァ書房。
- 鈴木良始（1994）『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。
- 十名直喜（1993）『日本型フレキシビリティの構造——企業社会と高密度労働システム』法律文化社。
- 津田眞澄（1973）『集団主義経営の構想』産業労働調査所。
- 津田眞澄（1976）『日本的経営の擁護』東洋経済新報社。

津田真澄（1977）『日本的経営の論理』中央経済社。

若松義人（2007）『トヨタ流「見える化」成功ノート——「人と現場が変わる」しくみ』大和書房。

Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos (1990) *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year Study on the Future of the Automobile*, New York: Rawson Associates. (沢田博訳『リーマン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える——最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日——』経済界、1990年)。

Wickens, Peter (1987) *The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork*, Basingstoke: Macmillan Press. (佐久間賢監訳『英国日産の挑戦——「カイゼン」への道のり』東洋経済新報社、1989年)。