

【書 評】

中 村 圭 介

『日本の職場と生産システム』

東京大学出版会 1996. 12 v+268 ページ

1.

この本はまことに見事な作品であり、ぜひともわたくしのコメントを多く記したい。とはいえ、最小限の内容紹介を省くわけにはいかない。

現代日本の生産システムの全体像を、そのもっとも小さな基礎単位、職場を分析することで描こう、これがこの本のめざすところである。ここで全体像とは、いわゆる生産管理にとどまらず、新製品開発、また1企業内におわらず中核企業と関連企業間のネットワーク、それも1次から2次、3次の関連企業におよぶ。

きわめて重要な問題にとりくんだ。それは企業の根幹のシステムにいどむ、という意味だけではない。ここ10数年国際的に関心の的となり議論が重ねられ、高い評価の一方、反日本論ともいべき蔑視の議論まで、多くの論点がある。それに真正面からとりくんだ。

その方法がすばらしい。「濃密な」事例研究である。ここで濃密とは、まず、ひとりひとりの仕事をていねいに見るにとどまらない。その範囲が深くかつ広い。深いとは、日常の仕事の状況だけでなく、進捗管理、品質管理の面にまでふくみ、さらに新製品開発などの非日常の状況をも、いやそこにこそ観察の力点をおく。長期の仕事経験をもみのがさない。その結果、一見別の組織に属する検査、修理、品質のグループのひとたちが、キャリアの面でつながり、結局生産労働者が深い仕事をこなしていることを明らかにする。

濃密さとは、なによりも理の通るまでじっくりと質問をかさねる。その考えの詰め、ねばり強さをいう。くりかえし面接しながら、同時に資料批判を怠らない。それはまさに第一級の仕事といわねばならない。

さらに文献を周到に渉猟する。この問題は冒頭でもふれたように国際的に大いに議論されてきた。

MIT グループの高い評価の一方、日本の労働者はただ搾取されているとする反日本論にいたるまで、さまざまな議論がある。その重要な論点をもれなくとりあげ吟味する。

見いだされたことを記そう。「分離を基礎とした統合」が日本の職場組織の性質だ、これが核心の結論である。「分離」とは、思考と遂行の分離であり、計画や設計をおこなうひとと製造担当者が別であることをいい、「基礎とした統合」とは、いったんは分離されても、生産労働者も思考部分の作業を分担することをいう。この点をさらに各章について大急ぎでみよう。

第1章はVTR組立職場をとりあげる。ここで「分離」とはふたつの意味があろう。ひとつは生産計画は管理者がたてるなど、思考の中核が生産労働者の手中にはないことをいう。他は、パート労働者の作業に思考部分がないことをいう。なお、パート社員の比率はざっと4分1でいどにすぎないことを付言しておく。「分離を基礎にした統合」とは、ここでは正規社員が検査、品質、進捗管理、さらに新製品開発の仕事をすくなくからず分担していることをいう。しかもこの生産システムへの労働組合の発言もよく吟味している。

第2章は企業間の生産システムの関連を、おもに共同開発の場面に注目して追求する。いわゆる関連企業とのデザイン-インの実際を、関連企業の職場の、ひとりひとりの仕事内容を分析し究明する。その結果、2次、3次と下がるにしたがい、分離が多くなり統合の部分が小さくなる。

第3章はこうした生産システムの形成過程を、ある大鉄鋼メーカーにつき、QCサークルの生成発展の過程のまことに丹念な分析によって究明する。この事例のQCサークルは、はじめ上からの方針で技術者中心につくられたのだが、結局うまくいかず、そのあと職場の自生的な問題処理グループが発生し、それがQCサークルと名付けられたことを明らかにした。QCサークル生成史の、まことに綿密な研究といわねばなるまい。

第4章はソフトウェア開発、すなわちシステム・エンジニアの職場をとりあげる。ここでは一転して「分離を基礎とした統合」が成立しない。生産計画、品質基準そのものが不確定で、仕事の進め方が「標準化」できない。システム・エンジニア各人の経験

と技術力に大きく依存し、成行管理たらざるをえない。「責任ある自律」がこの職場の特徴となる。終章で従来の議論への答えを記す。その一端を紹介すれば、思考部分への統合は、「労働者集団の自発的、積極的参加」による、とみる。それを否定する反日本論にたいしては、深く分析せず、またキャリアという長期をみていないからではないか、と反論する。査定が存在を、そこまで管理がおよんでいるとして蔑視する議論にたいし、思考部分という高度な要素まで労働者が分担する以上、個人差がすくなくならず生じ、それを人事考課で対応せざるをえない、と弁護する。いずれももっともな議論であり、それをふかい事例研究で確かめたことがすばらしい。

## 2.

このすばらしい作品にたいするわたくしのコメントは2点ある。

第1、「責任ある自律」と「分離を基礎とした統合」の関連である。いったい、この両者はまったく異質なのか、それとも一方から他方へといわば進化していくのか。終章はその点にほとんどふれていないかに見える。それは異質のタイプを意味するのであろうか。一方は思考の中核が管理者で労働者は「補完」するにとどまり、他方は労働者が計画も管理もすくなくならず担当する。そう解すれば、異質のタイプのようにとれる。

だが、生産労働者がすくなくならず分担している、その思考部分は、どうしてもやや不確定要素をふくむであろう。そうでなければ、まえて十分計画にくめ、労働者の参加を要しない。計画にくめても、実際に計画どおりにいかないことがひんぱんに起こり、そして、そのくい違いが生産量にたいし小さくないなら、やはりこの不確定要素はなかなか大きい、といわねばなるまい。

不確定部分が大きければ、「責任ある自律」と「分離をもとした統合」とは、いわばていどの差にすぎないことになる。この本は計画を管理部門がたてることを重視する。しかし、もし不確定性への対応の巧拙によって生産量が大きく左右されるなら、一見計画どおりにことが運んでも、じつは、生産労働者たちがその担当する思考部分を上手に働かせたからかもしれない。

この推論は、不確実性の経済学の始祖、フランク・ナイトの議論にむしろそっている。かれは、組織が一見齊々と動くのは、最末端の労働者がそこで

おこる不確定要素を自分のノウハウでこなすことによる、と推論した。このような推論もありえよう。それへの著者のコメントをききたい。

この点は将来への展望に大きくかかわる。ひとつの推論は、コンピューター化がすすむほど、標準化された事柄は機械が処理してしまい、ひとの作業には標準化しにくい作業がのこる、という。この推論にしたがうと、「責任ある自律」方式こそ将来の主流となり、「分離を基礎とした統合」はしだいにその適合範囲をせまくしよう。他方、もし両者がていどの差にすぎないなら、「分離を基礎とする統合」はしだいに統合のていどを高めよう。ともかくも将来の展望が大いに違ってくる。

付随して「責任ある自律」の「責任ある」とはどのような内容であろうか。説明が乏しいようにみえる。成行管理を想定するなら、その説明はけっして面倒ではない。仕事をよく知るひとを職場の長にすえ、かれの監督にゆだねる方式となろう。その職長をどのように管理するかは、むしろ典型的な代理人の理論モデルの応用範囲かもしれない。重要なのは、仕事をよく知るひとがふつうその職場の出身者で、いわば先輩にあたることだろう。それならば、その監督者をふくめ自律的で責任ある、と見るのであろうか。

この点は現代の職場にとって、まことに枢要である。大卒ホワイトカラー職場の大半はまさにこうしたタイプで、ますます増加しつつある。自動車の新製品開発設計チームはもとより、経理の予算管理の仕事まで、枚挙にいとまがない。この肝要な問題への著者のコメントをききたいものだ。

第2、生産労働者の思考分担の生成について、なお追求すべき点のがのこるかもしれない。この本は1960年代なかばのQCサークルの生成発展に注目し究明しようとした。問題処理の労働者グループの生成としては、そうかもしれない。しかし、生産職場の自律性自体は、もうすこし古い伝統がありはしないか、というコメントである。

かつてわずかに書いたことだが、1950年代後半京浜工業地帯の職場をまわっていたころ、その生産職場の自律性は相当のものであった。職場内の配置の仕方、その変え方などは職場集団内部できめていた。他の職場にあまり影響しないことは、ほとんど職長をリーダーとする職場集団の慣行であった。管理者が配置に介入しても、いったんは受け入れるが、その管理者が職場から去ると、すぐさま職場の慣行に

もどった。こうした一種の自律性を想定すると、問題や変化など不確定なことがらの決定に、職場の労働者がときに中心となって参加することは、よく了解できる。

もともと自律性はかつてのクラフト型職人熟練労働者のよく具有するものであった。アメリカではその自律性をテイラー以降の経営政策が徹底して破壊

しようとしたのにたいし、日本ではクラフト型熟練労働者の時代が短くその確立がやや弱く、逆にその徹底的な破壊をまぬかれた。それが底流としてのこり、生産職場の自律性の基礎となっていはしないか、一種の後発効果かもしれない。まったくの憶測だが、記しておく。

[小池和男]

農 業 経 済 研 究 第 70 卷 第 1 号

(発売中)

北海道酪農の収益構造と経営展開……………鵜川洋樹

《研究ノート》

日本における食糧安全保障政策の課題について……………陳永福・中川聰七郎  
——栄養素別自給率と輸入農産物の土地体化量を中心とする分析——

米乾燥調整施設の搬入調整と農家間の相互依存関係……………合崎英男・永木正和  
——共同利用施設の非市場の利用者負担費用を巡って——

中山間地域農業の地域人口扶養力の推計……………大森賢一

中国の農家副業的養豚経営の実態と問題……………姚鳳桐・宇野忠義  
——内蒙古自治区を事例に——

農協共済加入者の保障需要影響要因……………渡辺靖仁

《書評》

田島俊雄著『中国農業の構造と変動』……………巖善平

長憲次著『現代アメリカ家族農業経営論』……………黒河功

玉真之介著『主産地形成と農業団体』……………大鎌邦雄

新山陽子著『畜産の企業形態と経営管理』……………佐々木市夫

《会報》

理事会・総会ニュース

英文「学会誌」の発行についてのお知らせ

編集委員会だより

B5判・68頁・定価1280円(本体1219円) 日本農業経済学会編集・発行/岩波書店発売