

<論 説>

イギリスの日系無組合企業における生産と労働

藤原 篤志

I. 序

1980年代後半以降のイギリスへの海外からの直接投資の増大の中で、日系企業は経営慣行や生産慣行の改革という点で、現地の企業経営に大きな影響を与えた。この現象が「ジャパナイゼーション (Japanization)」と称されるほどの社会現象となったことは周知の通りである。イギリス企業は改革の糸口を日本的な経営技法に求め、特に生産現場において各種管理技法が積極的に導入されることとなった⁽¹⁾。1990年代に入ると、「日本的経営」といった言葉そのものの使用は少なくなるが、日系企業に固有の生産上や人事上の諸慣行の導入が引き続き進んでいるのが実情である⁽²⁾。

また、日系企業はこのような生産上・人事上の管理技法や諸慣行の導入と同時に、労働組合回避という独自の労使関係戦略をもたらした。この点は特にイギリスの文脈上重要である。すなわち、日系企業は職務規制の強いイギリスの労働組合の影響を避けるために、組合を承認しない、もしくは承認したとしても交渉を一つの組合に限って認めるシングル・ユニオン協定⁽³⁾を締結するというものであった。このようないわゆる無組合化⁽⁴⁾により、日系企業は日本国内と同様の協調的な労使関係を構築し、生産面・人事面の諸慣行のスムーズな導入を可能としている。

ところで、この無組合化はイギリス国内における組合の組織率の低下とともに⁽⁵⁾、他のイギリス企業においても拡大しており、無組合の事業所（一つの組合も承認されていない事業所）の割合が1998年の67%から2004年には73%に

増大している⁽⁶⁾。このような無組合企業では、労働者側からの規制力が働かないため、改革に伴う諸管理技法や諸慣行の導入が労働者にもたらす影響はより直接的に表れ、それらの管理技法や慣行の本質がより鮮明に表れると考えられる。

このような問題意識のもと、本稿ではイギリスにおける無組合の日系製造企業での生産管理と人事労務管理に焦点をあて、管理とその下での労働の実態を明らかにすることを目的としている。本稿では以上の考察をエルガーとスミス (T.Elger and C.Smith) の調査研究⁽⁷⁾に拠りながら進めたい。

彼らはイングランドのテルフォード (Telford) を中心とした日系企業のケーススタディを通じて⁽⁸⁾、2000年代初頭までの日系現地工場での管理制度 (factory regime) や雇用制度 (employment regime) の展開と労働実態を明らかにしている。彼らは日系現地企業の経営展開に関して、一連の日本的な技法への単純な収斂論を否定し、その多様性を示唆している。すなわち、より広範な社会的な環境 (例えば、国家的な制度、製品市場、生産上の連鎖、企業のネットワーク、地域の労働市場) との関連で、現地工場での生産の展開を検討することを主張している。また彼らがケーススタディの対象としている企業はすべて組合が全く承認されていない日系企業であり⁽⁹⁾、従来の研究とは異なる重要な特徴となっている。本稿では彼らのケーススタディから、大規模な組立工場として事務機器の現地工場と自動車部品の現地工場を取り上げ考察する。

以下、最初にケーススタディの対象地域となったテルフォードへの海外からの直接投資と労働の概略についてみたあと、事務機器を生産するCopy社と自動車部品を生産するPart社の現地工場における生産と労働の実態について考察する⁽¹⁰⁾。

II. テルフォードへの海外直接投資と労働の概要

ここでは最初に、日系企業が集中的に進出している地域であり、ケーススタディの対象地域であるテルフォードへの海外からの直接投資と、主として日系

企業での労働の概要についてみてみたい⁽¹¹⁾。

テルフォードはイングランドのパーミンガムの郊外に位置し、1960年代以降の海外からの直接投資によって成長した新しい町である。相対的に製造業への依存度が高く、全国的な製造業の衰退に伴い低下したとはいえ、2002年時点では全雇用に占める割合は28%と全国平均の約2倍の水準である。製造企業は特に電気機械、事務機器、コンピュータ、プラスチック、自動車部品に集中している。

テルフォードへの海外からの直接投資の誘致には、グリーンフィールドの工業用地の開発を行うなど、テルフォード開発公社（Telford Development Corporation）が主要な役割を果たした。テルフォード開発公社は、1980年代初頭から各種の優遇策を掲げ誘致を積極化していったが、何よりも現地の安価で豊富な労働力が外資企業が直接投資を決定する上で主要な契機となった。1980年代以降のグリーンフィールドを中心とする海外からの直接投資の増大により外資企業の存在感は高まり、1995年時点では全事業所の5.4%、労働者数では20%を占めるほどになっている。

このような海外からの直接投資の中で、日系企業の占める割合は大きい。図表1はテルフォードへの直接投資の規模を国ごとにみたものである。これによると2000年に入ると主要国の中でアメリカと日本からの直接投資が突出しており、2002年では特に従業員数において日系企業は最大になっていることが分かる。またこれに関連して、日系企業は一企業あたりの従業員数の多いことが特徴的である（図表2参照）。このように日系企業は現地テルフォードにおいて雇用の受け皿として大きな影響をもたらしている。実際、日系企業の進出が急増した1990年代後半以降、テルフォードの失業率の低下に寄与し、失業率は全国平均を下回るほどにまで低下した。

次にテルフォードでの労働の特徴についてみてみたい。テルフォードの労働の特徴として、比較的若い労働力、低い技能、低賃金などが挙げられる。例えば、技能に関しては、2002年時点では一般工員（operative）や不熟練の職に従事している労働者は34.5%であり（全国平均20%）、特に日系企業ではそれ

図表1 テルフォードへの国別直接投資の推移

		アメリカ	ドイツ	日本	フランス	その他	合計
1994年	企業数	41	28	22	15	37	143
	従業員数	2,309	1,187	3,972	1,494	2,559	11,521
1996年	企業数	40	29	21	16	41	147
	従業員数	2,501	1,740	6,316	1,795	2,855	15,207
1998年	企業数	40	30	16	18	48	152
	従業員数	3,163	1,852	6,521	2,605	2,662	16,801
2000年	企業数	42	36	15	17	39	149
	従業員数	5,926	1,785	4,565	2,151	2,557	16,983
2002年	企業数	42	32	18	21	41	154
	従業員数	5,176	1,844	5,356	1,665	2,067	16,108

出所) T. Elger and C. Smith, *Assembling Work - Remaking Factory Regimes in Japanese Multinationals in Britain* ,Oxford, 2005, p.103.

図表2 テルフォードの外資系企業における平均従業員数

	日系	アメリカ系	フランス系	ドイツ系
1994年	181	56	100	42
1996年	301	63	112	60
1998年	408	79	145	62
2000年	304	141	127	50
2002年	298	123	79	58

出所) T. Elger and C. Smith, *Assembling Work - Remaking Factory Regimes in Japanese Multinationals in Britain* ,Oxford, 2005, p.104.

らは70%と極めて高くなっている。賃金水準も他地域に比べて低く、1996年時点で南東イングランドの平均と比して、肉体労働者は17%、非肉体労働者は21%低い。現地の日系企業は社長を中心としたネットワークを通じて、この低い賃金水準の維持に努めた。以上のような特徴を活かした誘致をテルフォード開発公社は推し進めた。

労使関係の側面に関して、テルフォードでは元来労働組合の組織率が低い

上、組合の承認も少なく、外資系の企業のほとんどが無組合であった⁽¹²⁾。特に日系企業では承認しない傾向が強い。1980年代初頭からの政府の政策、経営者の組合への抵抗、高い失業率などの要因が以上のような組合回避の環境を促した。そのような中で、労働者間での苦情・不満は存在したが、労働組合は組合回避への計画的な対応や組織化への努力をせず、その影響力を弱化させたのである。

テルフォードへの日系企業進出の最初となったのはマクセルである。マクセルは様々な日本的な慣行、例えば、メンバーやファミリーといった呼称、制服、単一身分の食堂、工場協議会、間仕切りのない事務所、朝の体操、評価給、少ない職務区分、フレキシブルな人員配置、若年労働者の積極的採用、内部労働市場での昇進、雇用保障、従業員の系統的な人選などを現地に導入し、後に続く企業もそれに従った。

日系企業は失業率が高い時は、経験のない従順で安価な労働力として若い労働者を積極的に雇用して職場の労働規律を維持することができたが、失業率が低下すると、それも難しくなった。すなわち、失業率が低下すると日系企業は労働者を厳しい基準で選別・採用することが難しくなって、職場の労働規律は緩んだ。さらには低賃金の定型的な組立作業、転職コストの低さ、無組合であるが故の制限された抗議の手段といった要因から、若い労働者の不満は高率の労働移動、常習的欠勤、改善活動へのコミットメントの欠如となって表れたのである。このように失業率の改善に伴い、日系企業は高率の労働移動、低い定着率、時間厳守や勤勉さに関する規律の無さといった問題に直面することになった。

このような諸問題は、日系企業に特有の厳しい人員水準、困難な品質目標、厳しい生産計画への阻害要因となった。そこでこの労働移動の問題への対応として、臨時労働者 (temporary worker)⁽¹³⁾ の採用と定着が図られた。この臨時労働者の活用に伴いテルフォードでは臨時労働派遣業者 (Temporary Employment Agency) が急増したが、1990年代後半に労働市場が逼迫すると臨時労働者の採用さえも難しくなる。このような状況の中、主としてイギリス

人管理者の提案により、より年齢の高い労働者を採用し、若年労働者への依存からの脱却が図られた。年齢の高い労働者は労働移動を沈静化させる効果があり、誠実で経験を積んだ労働者をシニア・オペレーターや監督職へ昇進させるという昇進管理と相まって、平均勤続年数の増大や労働者の平均年齢の上昇に寄与したのである。しかしながら、その後も大規模な外資企業の進出と景気拡大によって就業機会が増大し、労働移動は依然として高く、労働者の採用はより困難になっていった。そのような状況で、賃金上昇の機運が高まり、日系企業のネットワークを通じた低賃金の維持は難しくなっている。

Ⅲ. 日系事務機器メーカーにおける生産と労働～Copy社の事例～

次に日系無組合企業における生産と労働の実態について2社の事例を中心にみてみたい。それぞれの事例において具体的な管理・慣行のすべてについては言及されていないが、基本的に両社とも、日本での生産慣行および、機能的に日本のものと同等である現地向けの人事管理を移転・導入している。両社は後にみるように、生産や雇用上の管理において諸問題を抱えながらも、一定の生産性と収益を達成しており、十分な生産目標を達成している。両社に共通した特徴としては、定型的な現場作業、相対的な低賃金、高率の労働移動と困難な労働者の採用、仕事への限られたコミットメント、職務保障の尊重などが挙げられる。以下、最初に事務機器メーカーであるCopy社の現地工場の事例から考察する⁽¹⁴⁾。

Copy社は日本の有名企業で、1970年代初頭から海外生産を展開している。国際分業に基づいた同社の国際化の中で、日本では研究開発の拠点をおき高付加価値製品の生産を行い、中国では大量生産製品に特化する一方、テルフォード工場はヨーロッパ向けの製品事業に特化する役割を担っていた。ちなみに生産量の内、イギリス向けが20%で、残りがヨーロッパの他の地域向けである。

同社工場は広範な生産事業（複合的な事務機、交換部品、消耗品など）を手掛けており、その生産規模は日本と比べて小規模である。従業員は調査時点で約550人の正社員と約100名の臨時労働者から成り、現場の生産内容としては、

複合事務機の組立、消耗品の一貫生産、小バッチでのハイスペック部品の機械・処理加工、大バッチによる低付加価値プラスチック部品の生産、消耗品の定型的な包装が行われていた。また顧客は同社のマーケティング部門や関連会社から製品をリースし消耗品を購入することから、同社工場は直接利益を生み出すことではなく、コストと品質の管理を優先させることを期待された。このように同社テelford工場は、販売上の環境からは相対的に隔離されていた。

経営の現地化に関しては、部品の現地調達、資金調達、現地人管理者の採用については進んでいたが、重要な部品については日本や東アジアから輸入されており、日本での研究開発に依存していた。また日本人技術者は工場においてアドバイザーや生産管理の担当者として主要な役割を果たしており、現地化には不十分な点がみられた。しかしながら、上層の経営者へのイギリス人管理者の登用や新しい社長の就任により、人事・雇用政策や広範な工場管理において大きな変化が生じ、女性の人事管理担当者への登用など、テelfordの日系企業の規範から逸脱する動きもみられた。

次にCopy社における生産上の特徴についてみてみたい。現地工場では日本の工場と比べて、製品の種類が多く、生産量が小規模で、内製部品が多いのが特徴的である。生産性は日本工場の方が高いが、それは大規模な生産量を自動機械化で対応しているためで、イギリスでは安価な労働力を利用して労働集約的な生産が行われている。このような特徴から、両国の作業場での職務のサイクルタイムには違いが生じており、日本の工場では1分以下のところ、イギリスでの複雑な組立作業では7～17分となっている。但し、イギリス工場での作業内容は定型的なものであり、あくまでもその範囲が拡大しているにすぎない。また、このような職務の遂行時間は、現実的には現場での力関係や職場での暗黙の交渉によって影響を受けた。

工場における品質管理は、現地工場の創設以来、力が注がれてきた。その中で会社の品質管理へのアプローチは、1990年代初頭の新しい上級経営者の統合を機に変化が生じている。すなわち、それまでの高度に技術的に品質管理を執

行するという立場から、テルフォード工場の現状に合わせて生産現場との協力的な問題解決志向へと変化していった。Copy社での品質管理は、品質改善への従業員参加というスローガンにも関わらず、工学的な管理を重視しており、品質改善は工学的技術的な性質を帯びていた。

品質管理上の制度や技法としては、日本人の社長の取組みから、提案制度とクオリティサークルが導入されている。提案制度はオペレーターへ金銭的な報酬を支払うものであったが、目新しさが無くなると、提案の数が減っていった。提案に対する報酬の少なさもその要因であった。もう一方のクオリティサークルについても、試行されたが上からの支援や参加がなく、失敗に終わっている。最終的に、クオリティサークルは自主的な活動として試験的に実施されているが、ごく一部の品質に関心のある労働者しか参加しておらず、大多数の懐疑的で器械的な労働者に参加を促す難しさに経営者は直面している。このようにクオリティサークルへの労働者のコミットメントは非常に限定的であった。

以上のような労働者のコミットメントのなさ日本の工場との生産上の要素の違いに対処するために、Copy社では「配膳システム (kiting system)」を組立ラインにおいて広範に導入した。このシステムは日本で稀に品質管理を強化するために利用されていたものであるが、イギリス工場では「ポカヨケ (foolproofing)」⁽¹⁵⁾ の手法として発展・適用された。この配膳システムは、部品供給の担当者が部品を作業に先立ってトレイの上に配膳し、組立作業者は定型的に間違いなく部品を利用できるというものである。Copy社のイギリス工場の場合、日本より幅広い製品モデルと長いサイクルタイムのために、作業において労働者のミスの可能性が大きくなることから、日本のものよりもより間違い回避を強化したシステムが導入された。

次に人事・雇用の側面についてみてみる。「Ⅱ」においてテルフォードでの労働の概略について述べたが、Copy社では品質と規律について厳しい基準の下で、不熟練の若年労働者を中心に採用し、内部昇進させるという人事政策を採っていた。イギリス人管理者はこの手の日本的な慣行に対して批判的で、こ

れが限定的なコミットメント、規律上の問題、常習的欠勤、労働移動の問題を引き起こしたと考えた。彼らは日本人スタッフの人事管理のスキルについて懐疑的で、現地の労働力の管理には自分たちの知識が不可欠であると考えていた。そこでこういった問題への対応として、イギリス人管理者の働きかけにより、より年上の大人の労働者の採用へと移行していった。これが常習的欠勤の解消や労働移動の削減につながると考えられ、徐々に企業の正式な人事政策になっていったのである。

また景気後退期には他の日本的な人事政策がみられた。すなわち、企業は人員削減を回避するために、他の生産部門だけでなく工場刷新や訓練活動への労働者の配置転換を行ったのである。これは日本国内での中核労働者向けの職務保障と同等のものであり、労働者間ではこの政策は肯定的に捉えられ、その代償としての義務感さえ生み出した。またこの職務保障に関する政策は、労働者が労働組合の組織化を考えることを阻む手段として利用された。

これもまた日本的な人事政策の特徴に通じるが、Copy社では臨時労働者の活用が図られた。同社の場合は、きっかけは景気回復時に今後も回復が続くかどうかへの不安からの臨時労働者の雇用で、需要のピークへの対応や正規の職への採用経路として活用した。

最後に現場監督の再組織化について付け加えておきたい。この現場の監督・管理組織の改革は、日本的慣行の導入によるものではなく、むしろ日本的な慣行に対するイギリス人管理者による修正・改正である。イギリス人管理者は、現場の監督者の人事管理上のスキルが欠如しているために、職場での不平不満や規律上の問題が生じていると判断し、またそれは企業内昇進という日本的な慣行が原因であると考えた。そこで彼らはプロジェクトグループを組織して、現場の管理・監督層のトップである監督者 (supervisor)、そしてその下の職制であるリーディング・ハンド (leading hand) を廃止し、チームリーダーに置き換える再組織化を行ったのである⁽¹⁶⁾。チームリーダーは技術上・人事上の責任を負い、チームリーダーの上の管理者の役割も委託された。

このような変化はチームリーダーを含む現場の労働者に不満や不安をもたら

すことになった。例えば、リーディング・ハンズが廃止された分、チームリーダーの作業量は増大し、プレッシャーの増大につながった。さらに、このようなポストの減少から下位の労働者の昇進へのモチベーションも低下した。またチームリーダーに採用されなかった元監督者や、リーディング・ハンズ廃止によって格下げとなった労働者間で不満が生じている。その他、チームリーダーは十分な専門的技術的知識が欠如する傾向にあり、品質改善を進める上での困難が指摘されている。結果として、監督層の再組織化は長期勤務の労働者の昇進への期待やコミットメントを低下させることになった。これらは一定の機能を果たしていた内部労働市場を、イギリス人管理者が修正することによって混乱・崩壊させたことを意味している。

IV. 日系自動車部品メーカーにおける生産と労働～Part社の事例～

引き続き、日系自動車部品メーカーであるPart社における生産と労働について考察する⁽¹⁷⁾。Part社は自動車部門のサプライチェーンでは上流に位置し、その中で密接な協力関係を作り上げている。同社は精巧な製品設計とリーン生産方式のパイオニアとして有名であり、欧米へ進出する自動車組立メーカーの要望に応える形で、1970年代より海外展開を開始した。テルフォードへの進出は1990年代初頭で、ヨーロッパ企業との合弁企業であった⁽¹⁸⁾。イギリスへの進出が相対的に後になったことにより、海外勤務の日本人管理者向けの訓練プログラムや、海外での事業所立ち上げの経験をもつ管理者を活用することができた。

Part社は戦略的能力をもった大規模な国際企業であり、組立メーカーとの関係の中で交渉力を発揮したが、自動車メーカー間での競争や世界的な生産能力過剰から、広範な競争上のプレッシャーの下におかれていた。特に、受注競争や品質・納期への要求といったプレッシャーが、リーン生産方式の導入を刺激し、Part社の現地工場での生産管理形態を規定することになる。そこで同工場に与えられた役割は、ヨーロッパの顧客向けに、既定の製品種目を生産し既定の生産工程を実行することであった。

現地の経営陣の体制では、日本人が数的に優位であり、現地化は道半ばの状態である。すなわち、テルフォード工場設立後5年の時点で、日本人社長の下の上級経営者層は7人の日本人と2人のイギリス人から成り、さらにその下には14名の日本人管理者と12名のイギリス人管理者が置かれていた。日本人管理者からイギリス人管理者へ権限・責任が移転されてはいるが、人事の事項以外は日本人管理者が主要な役割を担っている。

次にPart社での生産上の特徴についてみてみたい。同社のイギリスの工場は日本の工場と比較して生産規模が小さく、ヨーロッパの広範な顧客のニーズに合わせて多くの品種を小バッチで生産している。このように市場の特性に合わせて生産工程を適合させる必要があったため、工場での機械化の水準は低く、日本では自動化の下で生産する製品の仕様を現地向けに変更する必要があった。製品の設計・開発は基本的に日本の親会社が担っていたが、テルフォード工場の技術者も現地の環境に合わせるために、設計の修正や生産工程の開発において大きな役割を果たした。

Part社での生産管理や労務管理については、全般的には主に、チームワーキング、厳しい生産スケジューリング、QCサークルなどが導入されている。もちろん工場内の工程によってその具体的な内容は異なる。そこで具体的なラインの特徴と生産管理の例をみる。ある主要なラインでは、作業者は15~25名と短いラインで、1社の顧客向けの異なる製品群を生産している。サイクルタイムは28秒~最大2分であり、一シフトあたりの生産量は200~800個である。ここでは「かんばん方式」を採用し、工程での問題を知らせる「あんどん」も導入している。また出荷は一日を通じて一定間隔で行われ、検査は三重体制で行われている。また他の例であるが、主要な下位部品の生産を行う現場では、生産ラインはプレスや検査機のような大型機で構成されている。ここでは据付、装填、監視、調整といった作業が三交代制で行われている。これらの作業の設計は作業ミス回避の「ポカヨケ (foolproofing)」に基づいたものである。ラインでは生産目標は存在していたが、機械を担当する作業はそれほど厳しく速度管理はされておらず、かんばん方式の影響も限定的であった。製品と

機械の産出量の検査については、単純ではあるが計画的に行われていた。以上のような2つの例の細々とした生産慣行にも増して中心となったのは、異なったジョブ・ローテーションを採用したチームワーキング、賃金と結びついている人事考課制度 (individual appraisal)、QCサークルや提案制度といった継続的改善であった。

以上のようにPart社の経営者は、チームワーキングを中心に日本的な管理技法を積極的に導入している。しかしながら、こういった技法の導入は、後に述べるPart社での困難な労働者の採用や低い定着率の影響を強く受けた。例えば、チーム内で実施されていたジョブ・ローテーションが限定的なものになり、チーム間での労働者の突発的な異動や残業の代役を埋めるための配置が生じることになった。さらに労働移動が頻繁なために、労働者の大半が新入りで、かつ作業スケジュールがタイトで訓練を受ける時間が限られていた。それゆえ、ほとんどの労働者は2、3の職務についてしか訓練を受けておらず、ほとんど経験も積んでいなかったのである。このようなことから、人的資源や専門知識が十分に蓄積されないため、品質管理が難しく、現場では「ポカヨケ」を取り入れた定型的な職務への強化を図っていった。

次にPart社における人事・雇用の側面についてみてみたい。イギリス人管理者は、テルフォード工場設立時から人事に関する事項に主に責任をもって担当し、採用や人事管理については自由裁量をもっていた。しかし人事事項について、いくつかの点で制約があった。すなわち、日系企業に特徴的な日常的な残業や相対的に低い賃金、そして現地に進出している日系企業の雇用政策（賃金と労働条件に関する規範）が、イギリス人管理者が採用や定着の問題を解決する際の障害となった。また同社のアメリカ工場で展開された諸施策が、テルフォード工場で導入され、現地の雇用上の施策に影響を与えた。特に重要なのが従業員会議 (Associates Meeting) である。これは厳しく制限された意見表明の場所を労働者に提供するもので、現代的なアメリカの経営の特徴である組合排除の政策を反映している。それがテルフォードの日系企業に共通する組合回避の姿勢と一致したために導入された。ほとんどの労働者が、この従業員会

議は差し迫った関心事を表明し追求する場としては不十分であると考えていたが、このような不平不満は代わりとなる意見表明の場への要望にはつながっていない。工場の操業の初期には、2つの労働組合が組合承認に向けて経営者に話し合いの場を提案したが、会社側がこれを拒否している。結果として、組合による組合員拡大と組合承認への努力にもかかわらず、2004年時点で組合は承認されていない。

Part社の工場での労働の特徴としては、厳しい品質と納期管理、他社より速いライン速度、広範な交代勤務、日常的な残業、そして日系企業に共通の低い賃金などが挙げられる。こういった特徴から、職場の労働者には他社よりも大きなプレッシャーがかかっていた。労働者側ではこれらの仕事上の要求が賃金と見合っていないと判断し、より高い賃金の職場を求めて労働移動が頻発した。またPart社に留まったとしても、労働者は不公平感から、継続的改善に自発的に取り組もうとはせず、コミットメントは制限されたものとなった。

以上のような労働移動の多さと企業業績の拡大に起因する労働力不足の問題に対して、Part社では様々な形で対応している。例えば、テルフォード郊外で労働者を採用し、バスで工場まで送迎した。しかし、工場での複雑な交代制や頻繁な残業との調整が難しいことから、Part社には不適切であると考えられていた。その他には労働力不足の問題への対応として、人材派遣会社が活用された。しかしながら、管理者はこれがコミットメントや安定性の問題の解決になるとは考えず、臨時派遣労働者（temporary agency worker）の比率を低く抑えた⁽¹⁹⁾。

この労働力不足の問題に対して、経営者層の間でより戦略的な対応への動きがあった。1996年の時点で、労働者の賃金を現地の日系企業の水準を超えて引き上げることについて検討された。特に、イギリス人経営者は、現地の日系企業の賃金水準に関する規範を超えて賃金を引き上げても、自動車部品産業の労働者に対する特別・特殊な要求によって正当化できると考えた。他方、管理者は投資の前提となった低賃金という条件を不安定にするリスクから、賃金引き上げには慎重であった。そこで賃金に関しては抜本的な変更ではなく、小さな変

更に止まった。すなわち、勤務後の最初の2年間は、少額ではあるが、その期間になされる訓練に対して手当を支給したのである。賃金に関する決定的な変更がない中、企業の成長と逼迫した労働市場という環境への対応は主として場当たりのであったが、採用過程の迅速化と採用基準の緩和がみられた。

このようなPart社での労働移動の問題は、事業の急拡大で多くの人員が必要であった1990年代後半に悪化していく。またそれと同時に職場での常習的欠勤も増大した。そこでこれらの問題に再び取り組むべく、イギリス人管理者によってプロジェクト・チームが立ち上げられた。その取組みは、慎重な選抜や候補者への十分な説明といった採用過程の改革、残業の削減と基本賃率の改善、常習的欠勤を監視するデータベース、企業年金への加入促進、昇進の公正化・透明化といった形で実行されたが、特に力を入れたのは労働者とのコミュニケーションの改善であった。そこでコミュニケーション・スキルを向上させるために、管理者の訓練やスタッフの人事考課制度の改革を行った。また職場の労働者の声を聞く制度が不十分であるために、従業員協議会 (Employee Consultative Committee) を設立した⁽²⁰⁾。これは労働者を企業生活に関わらせ、コミットメントの増大と労働移動の削減を期待して導入された。しかしながら、その権限は限定的であり、労働条件は除外されている。以上のような新たな取組みがどの程度の効果をもたらしたかは、調査時点ではまだ明らかになっていない。

最後にチームリーダーの役割と労働の実態についてみてみたい。Part社では、チームリーダーは現場の労働者の管理上での中枢的な役割に加え、労働移動の削減における重要な役割を期待されていた。それゆえチームリーダーは、企業内でかなり大きなプレッシャーを経験していた。彼らは一般の工具であるアソシエイト (associate) として採用され、企業内部の職階を昇進してチームリーダーになっている。彼らは企業内での昇進や職務保障については好意的に受け止めているが、チームリーダーに対する要求・責任・プレッシャーがかなり大きいことや、仕事内容 (監督者レベル) に見合っていない低い賃金について大きな不満を抱えていた。

チームリーダーにとって最も明白なプレッシャーは、労働者の採用と定着から生じる問題であった。既述のように、Part社では頻繁な労働移動や好業績による生産の拡大から労働者の採用の困難化が問題となっていたが、そのような状況の中、もはや労働者の選抜に時間をかけることができず、短時間で労働者を生産ラインに送り込まなければならなかった。このことは品質や納期の問題に直接影響をもたらすため、新しい労働者の訓練・監督という点でチームリーダーにプレッシャーを与える。また常習的欠勤は生産目標の達成を危うくし、チームリーダーが欠勤者の穴埋めをすることになった。

さらに採用の迅速化により採用と訓練がかなり簡略化されると、モチベーションの低い労働者が狭い範囲の職務に配置されることになる。この状況が低賃金という労働条件と相まって、労働者側での低いコミットメントや離職を引き起こすことになった。例えば、アソシエイトのQCサークル活動への参加率は低く、そのような活動はさらなる責任の負荷であるとみなされていた。それゆえ、実際のサークルへの参加は、チームリーダーと経験のある上級の工員の一部に限られた。また、たとえ労働者が作業上で合理的な方法を発見したとしても、それを作業マニュアルに反映させると仕事がより厳しくなるので、彼らは改善活動には積極的ではなかったのである。

以上のような生産上の諸問題への対応から、チームリーダーが現場での実際の生産業務を遂行することが多くなり、特に広範な調整業務や記録管理といったチームリーダーとしての事務作業が困難となった。採用や訓練上の問題は、このような形でさらなるプレッシャーや緊張をチームリーダーにもたらしたのであった。この他、賞与の支給と連動した人事考課制度の運用も彼らの緊張を増大させた。

V. むすび

以上本稿ではエルガーとスミスの調査研究に拠りながら、イギリスにおける無組合の日系製造企業での生産と労働の実態について、2社の事例を中心に考察してきた。本章では本稿で確認された内容を簡単に整理し、若干の考察を加

えたい。

本稿で検討したイギリスの日系製造企業では、企業グループ内でのその役割から、ヨーロッパ向けに多品種の製品を小ロットで生産していた⁽²¹⁾。この市場特性に合わせて、生産ラインは機械化の水準を抑え、安価な労働力を利用した労働集約的な生産が行われている。工場では主として不熟練の若年労働者が採用され、その作業内容は定型的であり、賃金も低いものであった。現場の生産や労働の管理には、チームワークや改善活動を中心に様々な日本的な慣行が導入され、職務保障と企業内昇進で労働者のコミットメントを引き出そうとしていた。

しかしながら、定型的な作業内容、厳しい品質や生産上の要求、低い賃金、労働力の若さなどの要因から、高率の労働移動や労働者のコミットメントの欠如といった問題が生じるようになった。このような問題は現場での生産や労働の管理において様々な影響をもたらしている。例えば、両社とも労働者のコミットメントの低さからQC-クルなどへの参加率は低く、改善活動は機能しているとはいえない。それゆえCopy社では、品質上の対応から「ポカヨケ」の手法が適用されている。また高率の労働移動は、Part社ではジョブ・ローテーションに支障をもたらし、多能工化も進んでいない⁽²²⁾。このように現場での技能形成が進まないために品質管理が難しく、Part社でも「ポカヨケ」の考えを取り入れた職務設計を採用していた。さらに高率の労働移動がもたらす採用・訓練の簡略化はモチベーションの低い労働者の採用を通じて、労働者の低いコミットメントへとつながっていく。その他、同社では高率の労働移動や低いコミットメントは、現場監督者であるチームリーダーの負担を増大させた。以上のような問題への対応として、採用する労働者の年齢と地域の拡大や臨時労働者の採用を行っているが、より本質的な部分に働きかける取組みとして、Part社では労働者とのコミュニケーションの改善を図っていた。

以上のように、Part社では労働移動やコミットメントの問題の一因を、労働者との不十分なコミュニケーションとみなし、従業員協議会のような労使協議会の設立に解決の糸口を求めたことは、無組合が生産と労働に及ぼす影響を示

唆している。すなわち、現地工場の管理の下で、品質・納期に関する負担、作業速度の負担、勤務時間の負担、低い賃金などに労働者は不満を抱えていたが、労使双方のコミュニケーションや協議の場として労働組合が存在しなければ、彼らの苦情・不満が直接的に労働移動やコミットメントの低下に表れ、工場での生産活動と品質管理に支障をもたらすということである。たとえ労働組合ではなく労使協議機関が導入されたとしても、Part社のように経営者は承認されていない組合からの労働者代表とは賃金や労働条件を協議しない傾向にある⁽²³⁾。それゆえ、本稿での日系企業のように決定的に低賃金が問題の場合では、労働者の苦情・不満は緩和されず、労働移動やコミットメントの問題に進展はみられないと思われる。

また本稿で検討した2社の特徴の中に雇用保障がみられたが、高率の労働移動の問題は、一連の日本的な経営慣行の中での想定された役割として、雇用保障が機能していないことを示す。イギリス企業において、日本的な管理や慣行の導入を中心とした改革を進める際に、労働者の協力を引き出す上で何らかの雇用保障を行うことが多い⁽²⁴⁾。特に、チームワーキングを中心とした日本的な慣行の導入では、「教育訓練による関連技能の修得や継続的改善活動への参画など多くの部分は作業員自身の自発的で積極的な取り組み姿勢を成功の基本条件としている」⁽²⁵⁾。それゆえに雇用保障が重要な役割を果たすのである。しかしながら、本稿のケースのように、失業率の低下、相対的に高い他企業の賃金、低い転職コストといった環境では、たとえ雇用保障を謳っていても機能せず、労働者からコミットメントを引き出すことは期待できないのである。

最後に、両社ではQCサークルなどの活動への労働者のコミットメントは限定的で、改善活動は事実上機能していなかったが、他の研究でも同様の結果を確認できる。例えば、公文溥・安保哲夫氏らによるイギリスの日系電機組立工場の調査研究では、QCサークルなどの小集団活動は各社で試行されたが、うまくいかず、「自発性や実質的な機能面ではなお大きく限定されている」⁽²⁶⁾ことが分かっている。またデルブリッジ (R.Delbridge) による日系家電工場の研究⁽²⁷⁾でも、改善活動について同様の結果が明らかになっている。特に、こ

の点についての彼の分析は興味深い。すなわち、イギリスの日系現地工場での管理の展開は、親会社の経営戦略の中での現地工場の位置づけに大きく左右される。例えば、家電の現地工場の場合は、低い技術水準で、現地の安価な労働力を活用して、労働集約的に生産を行うことが求められることが多い。その生産工程も比較的単純で、十分に合理化の進んだ成熟した工程なので、労働者による工程の改善は期待されていないという⁽²⁸⁾。それゆえ、改善活動の機能不全となって表れるのである。

この分析は本稿の2社のケース、特にCopy社のケースに非常に良くあてはまる。同社の現地工場の役割は、本国とは対照的に安価な労働力を活用した労働集約的な生産をすることであり、労働内容も定型的なものであった。クオリティサークルや提案制度の導入はあったが、それらを本質的に機能させようとする経営者からの系統的な取り組みもなく、それらは失敗に終わり、品質上の問題には「ポカヨケ」の採用で対応できているようである。このようなことから現地工場の改善活動への姿勢がうかがえる。

以上のことは、現地工場での管理と労働の考察には、現地工場での「経営技法、労働力利用、社会・労使関係もグローバルな経営戦略の一部である」⁽²⁹⁾と認識し、巨大企業全体の視点が重要であることを改めて示唆している。

[注]

- (1) ジャパナイゼーションやイギリスへの日本的経営技法の移転に関する日本の研究としては、主として以下の文献を参照。川上義明『生産システムの国際移転－ジャパナイゼーション論とイースタナイゼーション論の検討－』税務経理協会、2000年；石田和夫・安井恒則・加藤正治編『企業労働の日英比較』大月書店、1998年；守屋貴司『現代英国企業と労使関係－合理化と労働組合－』税務経理協会、1997年；高橋由明・林正樹・日高克平編著『経営管理方式の国際移転－可能性の現実的・理論的諸問題－』中央大学出版部、2000年。
- (2) 筆者は過去にイギリスにおける日本的な経営技法・生産管理技法の導入とその下での管理・労働について、以下のような研究を行った。拙稿「イギリスにおける生

産システムのジャパナイゼーションの一研究～プラトンの所説の検討を中心として～』『駒大経営研究』第31巻第1・2号、2000年3月；拙稿「イギリスにおける日本の生産システムと管理・労働の一考察～デルブリッジの所説の検討を中心として～」『駒澤大学経営学部研究紀要』第31号、2001年3月；拙稿「現代イギリス企業における生産管理の新展開と労働～生産管理技法・製造技法の導入と労働への影響を中心として～」『駒澤大学経営学部研究紀要』第34号、2004年11月；拙稿「イギリスにおける生産管理技法の導入と労働組合～Rover社とVauxhall社を中心として～」『駒大経営研究』第39巻第3・4号、2008年3月。

- (3) このようなシングルユニオン協定を結び交渉相手の一つの組合に絞る戦略は、「労働組合を温存し、積極的に労使協力体制の枠組に取り込もうとする」もので、非ストライキ条項が含まれることから事実上組合の規制力を制限するため無組合化戦略の一種に位置づけられる。このような戦略は日系企業によくみられる（岩出博『英国労務管理－その歴史と現代の課題－』有斐閣、1991年、110－111ページ）。
- (4) この「無組合」とは、企業内に組合員がいないことではなく、労働組合が承認されていないことを意味する。しかも、完全に否認される場合だけでなく、経営者が一部の労働者に関して組合を承認しない場合も定義上では含まれる（T.Dundon and D.Rollinson, *Employment Relations in Non-Union Firms*, Routledge, 2004, pp.1-2）。
- (5) 組合の組織率は1980年では50%であったが、2005年には32%まで低下している（J.Bratton and J.Gold, *Human Resource Management-4th edition-*, Palgrave, 2007, p.414）。
- (6) B.Kersley, C.Alpin, J.Forth, A.Bryson, H.Bewley, G.Dix and S.Oxenbridge, *Inside the Workplace -Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey-*, Routledge, 2006, p.120を基に算出。ここでは組合が承認されていても事業所にその組合員がいない場合は、無組合の事業所として計算されている。
- (7) T.Elger and C.Smith, *Assembling Work -Remaking Factory Regimes in Japanese Multinationals in Britain-*, Oxford, 2005.
- (8) 彼らは各事業所に対してインタビューを中心とした調査を行っている。調査時期は明確ではないが、1990年代後半と考えられる。

- (9) 稲上毅氏は経営者による組合否認を、唯一交渉団体条項パッケージ締結を通じた組合否認行動、従業員との「個人契約化」、「本格的」組合否認の3つの類型に整理しているが、本稿で検討する企業は「本格的」組合否認に該当し、組合の規制力を排除する度合いが相当強い（稲上毅『現代英国労働事情』東京大学出版会、1990年、24-41ページ参照）。
- (10) ケーススタディの企業名はすべて仮名である。
- (11) T.Elger and C.Smith, *op.cit.*, pp.97-122.
- (12) 南ウェールズのような組合の承認が一般的な地域と比べて、この点がテルフォードの大きな特徴となっている（*Ibid.*, p.86）。
- (13) 臨時労働者（temporary worker）は直接雇用されるか、エージェントを通じた派遣（日本でいう人材派遣）か、自営であるか、に分類されるが、テルフォードの場合はエージェント派遣が中心であると考えられる（稲上毅、前掲書、169ページ参照）。
- (14) T.Elger and C.Smith, *op.cit.*, pp.123-154.
- (15) 「ボカヨケ」もしくは「フルブーフ」は、「作業者の不注意で発生する不具合を排除するため」の仕組みである（門田安弘『トヨタプロダクションシステム～その理論と体系～』ダイヤモンド社、2006年、265ページ参照）。
- (16) 現場監督層の改革前は、上から、監督者（supervisor）、リーディング・ハンド（leading hand）、シニア・リリーフ（senior relief）、オペレーター（operator）で構成されていた（T.Elger and C.Smith, *op.cit.*, p.149）。
- (17) *Ibid.*, pp.154-174.
- (18) 従業員数は1996年の時点で720名である（*Ibid.*, p.355）。
- (19) 1990年代後半では臨時労働者の比率は10%以下に抑えられた（*Ibid.*, p.165）。
- (20) このような労使協議制は、「経営と従業員との目的共有感情の強化をはかり、経営目標への従業員の支持と献身を獲得する」従業員関与施策（employee involvement）の一つである。一連の従業員関与施策の導入が1980年代以降強化された（岩出博『英国労務管理－その歴史と現代の課題－』有斐閣、1991年、111-115ページ参照）。

- (21) 公文溥・安保哲夫氏らの電機組立の日系現地工場の調査でも同様の傾向がみられる。各工場はヨーロッパ市場向けの生産拠点という性格から多品種少量生産を要求されている（公文溥・安保哲夫編著『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、2005年、157-160ページ参照）。
- (22) 同様にトヨタのイギリス工場においても、高い離職率が多能工化の推進に影響を及ぼしている（田中武憲「イギリスにおけるトヨタ生産システム現地化の現状と課題について」『同志社大学経済学論叢』第54巻第4号、2003年参照）。
- (23) J.Bratton and J.Gold, *op.cit.*, pp.458-459.
- (24) 安井恒則「企業改革と日本的経営－1990年代のイギリス企業を事例として－」原田實・安井恒則・黒田兼一編著『新・日本的経営と労務管理』ミネルヴァ書房、2000年。
- (25) 同上書、209ページ。
- (26) 公文溥・安保哲夫編著、前掲書、180ページ。
- (27) R.Delbridge, *Life on the Line in Contemporary Manufacturing: The Workplace Experience of Lean Production and the 'Japanese' Model*, Oxford, 1998.
- (28) *Ibid.*, pp.207-208.
- (29) 石田和夫・安井恒則・加藤正治編、前掲書、259ページ。