

# ドイツにおけるグループ作業の展開

竹 内 治 彦

- 1 グループ作業 (Gruppenarbeit) の流行
- 2 グループ作業の二つの出自
- 3 事例：ダイムラークライスラー・ラシュタット工場
- 4 労働組織再編成に対するグループ作業の意味

## 1 グループ作業 (Gruppenarbeit) の流行

ドイツの製造業では、90年代半ばに入り、グループ作業という名称で、新しいタイプの生産方式を導入する企業が増えている。直接作業の生産現場で班を作り、班単位である程度のもつりをもった作業を遂行する。場合によっては部品調達、品質管理、保全などの課題も同じ班が担う。班の中でローテーションを組み、また会議を開き、改善提案などを行っていくというのが共通した特徴である。金属産業労組の集計では、自動車産業の場合、90年には4%の事業所で何らかの試みがなされているに過ぎなかったが、94年には、すでに22.4%に広がっている。化学産業では95年に28%、さらに検討中なのが21.8%の事業所である。機械産業も、91年に29%、93年には60%で、これもさらに11%が検討中ということである<sup>1)</sup>。

事業所内の生産システムのことなので、なかなか全国的な傾向を掌握することは難しいのだが、労働組合系の財団である、ハンス・ベックラー財団が事業所における労使関係についてアンケート調査を実施した結果が表1のよ

表1 グループ作業に関する協定件数

年次別		産業部門別	
1991	3	機械製造	20
1992	1	薬品, 化学, 人工素材, ゴム	11
1993	4	衛生, 保健	10
1994	11	自動車製造	9
1995	19	自動車下請け	7
1996	23	玩具	6
1997	15	金属加工	5
1998	3	他	15
年代不明	2		
計	81	計	83

うになっている<sup>2)</sup>。総数は81件と回答数が少なく、全国の傾向を掌握しきれているとは断言できないが、90年代半ばから急激に増え、また広い産業部門にわたっていることが理解できるだろう。全ドイツ的にも94年、95年頃からは急速に広まっていることが指摘されている。

このような爆発的な浸透の直接的な原因となったのは、ウォーマックらによる世界の自動車産業の比較研究が日本の自動車産業の優位性を指摘したことである<sup>3)</sup>。この研究のきわめて断定的で厳しいヨーロッパの自動車産業の競争力に対する評価は、ドイツの経営者達に大きな危機感をもたせ、日本の生産方式の模倣、研究が始まった。グループ労働が今日これほど注目を集めるようになった契機として、この本の出版を指摘するのは、グループ労働に関するドイツ産業社会学のほとんどの文献に共通することである。しかしながら、ウォーマックらの書物がドイツ語訳された直後の92年、93年頃までは、リーン生産方式という言葉が流行していた。包括的な生産方式全体を示す「リーン生産方式」という言葉から、「グループ作業」に流行語が移ったことは、その間に、リーンな生産方式に関するドイツでの理解が深まり、生産方式全体の中から、より生産性向上にとって本質的で、かつドイツの産業界にも適合的な要素が抽出され、選択的に導入されようとしていることを示

している。そこには、ドイツ産業界の主体的な対応があったと考えるべきであろう。したがって、グループ作業の組織形態の中には、日本やアメリカとは異なる、ドイツの産業関係の特性が凝縮されているということもできそうである。

さて、それでは、グループ作業とは具体的にどのような生産方式をいうのだろうか。ごく一般的に定義すれば、

「複数のジョブを複数のメンバーからなるグループが担当する。グループのメンバーは恒常的で、相互関係をもつ。それによって創発的な力を発揮されることが期待されている。」

と定義されるかと思う<sup>4)</sup>。例外的に一つのジョブを複数のメンバーで担当することもありうる。とくに、ある作業にシフト制で、複数のメンバーが従事している場合もグループ作業と言うことがある。しかし、こうした場合には、グループ・ダイナミックスが発揮される可能性はなく、通常のグループ作業とは分けて考えるべきだろう。

次に、基本的にはある程度の量をとまなう生産に対して、この概念を用いるべきである。例えば、一品ものの生産は、必然的にグループ作業となる。火力発電所の立ち上げに1960年代から携わってきた技術者とこのテーマについて議論する機会があったが、彼は、自分達はまさにグループ作業をしてきたのであり、なぜ今になって、こんなことが話題になるのかと言っていた。たしかに、一つの対象物を複数の人間で製作する場合には、作業がグループ作業になるのは必然である。これほど極端な場合でなくても、注文生産で大掛かりな機械や装置を製作する場合は、一つの対象に複数の人間が取り掛かり作業することになるので、グループ作業の形態になる。とくに精密な機械装置の製作は、単純な作業よりも、工学的な知識や電機に関わる知識、さらにはコンピュータのプログラムに関する知識が求められる場合もあり、きわめて熟練度の高い、ドイツ流に言うところのプロフェッショナルな仕事求められる。ドイツ語の用法では、こうした作業も、大量生産現場での作

業も、同じグループ作業になってしまうが、テイラー主義的な大量生産方式に代わる次世代型の量産方式に、的を絞ることが論点を整理するうえでは必要だと思われる。

グループ作業がドイツにおいて画期的な意義をもつことは、戦後のドイツではテイラー主義が比較的純粋な形で発展したことと、職務・ジョブを中心に労働組織が編成されてきた（ジョブに対して求人し、人を張りつける。賃金はジョブを基準に支払われる）という背景から理解されなくてはならない<sup>5)</sup>。純粋なテイラー主義により、計画者と作業者の分離が徹底され、直接生産者は比較的単純な繰り返し作業をすることになる。こうした前提があってはじめて、計画者と作業者を再統合し、反復でない、あるまとまりをもった作業を担当するグループ作業コンセプトの新しさが意味をもつのである。

## 2 グループ作業の二つの出自

先に述べたように、グループ作業は90年代半ばになって急激に普及するのだが、以前のドイツに同様のものがなかったわけではない。古くは1920年代に、こうした作業の可能性を論じた文献も見られるが、今日の議論に直接影響を与えているものとしては、まず、70年代に遡るスウェーデン・モデルの影響が挙げられる。スウェーデンの自動車産業でのベルトコンベアのない自動車生産の実験はドイツで大きな反響をもって迎えられた<sup>6)</sup>。とくに折からの、「労働の人間化」プロジェクトとあいまって大きな期待を集めた。具体的に、VW（ザルツギッター）などのパイロット・プロジェクトも実施されたが、すぐに終息してしまう。使用者側が、経済性、効率性に対する不安から支持しなかったことは頷けるとしても、実は、グループ作業導入によって作業課題が増えることは負担増につながるとして、労働者側からも忌避されたのである。そのため、この試みは80年代に入ると多くの人から忘れられ

ることになる<sup>7)</sup>。

今日の、グループ作業流行の直接の契機となったのは、ウォーマックらの著書による日本ショックである。日本に関する紹介、とくに自動車産業での生産システムに関する紹介はすでに80年代半ばから見られる<sup>8)</sup>。しかし、それらは研究者レベルのものであり、経営者やエンジニア、労務担当者に大きな影響をもつことはなかった。それが、この本のドイツ語訳が直接の契機となって、日本的生産システムの模倣が大ブームとなる。また、下地として、米英の工場での、日本企業との合弁プロジェクトの成果があり、日本を直接真似たというよりも、日本からよく学んだアメリカ企業から学習している部分が多いことは注意が必要だろう。例えば、最初のもっともよく知られたケースは、GMのドイツ子会社であるオペルのアイゼナッハの事例である。

以上述べてきた二つの出自は、そのまま今日のグループ作業に対するイデオロギー的な立場からの評価付けを形づくっている。労働組合の政策指針やドイツの産業社会学者達による分類に共通して二項対立図式が見られる(表2)。それらは、ベルトコンベアをなるべく用いず、あるまとまった作業単位をグループが請け負うスウェーデン方式のグループ作業を支持し、ベルトコンベアに依拠しながら、技能水準としては必ずしも高くない複数のジョブを作業者がこなすことで、主として人員上の弾力性を高めることを目的とするようなグループ作業を批判している。また、彼らはそのようなグループ作業方式を日本的と言っている。金属産業労組などの労働組合はもちろん、多くの産業社会学者達も、この対比に依拠している。対照のさせ方は論者によって若干の違いを含むものであるが、全体に見られる共通的な特徴を簡潔にまとめるならば、日本で行われているグループ作業方式は、ヒエラルヒーが強く、経済性を前面に出し、能率の最大化を目的としているのに対して、労働の人間化の議論から始まった自律的作業グループはヒエラルヒーが弱く、社会的目的も併せて追求されている。マルチスキリングとメンバー内の

表2 二項対立図式

	テイラー主義的グループ作業	自己組織的なグループ作業
作業内容	狭い作業範囲 タクトへの高い拘束性 流れ作業	作業範囲の拡大 タクトとの連結解除 仕切られた区画
機能統合	制限的 集団内の分業 スペシャリストの形成	高い すべての集団メンバーに対する資格 向上機会 (保守、手直し作業、品質保証、 ロジスティックスなど)
自己組織	低い 上司による広範な標準作業量の設定	高い 作業経過の計画 / 制御 社会的利害の配慮 自己統制
グループリーダー	任命制 現場作業からの開放、職制中での低い地位 マイスター機能の引受け	民主的選抜 一緒に働く、職制には入らない  集団のスポークスマン / 調整者
グループ対話	制限的、頻繁な中止 人的な埋め合わせなし テーマ選択の制限：生産性問題	週0.5～1時間 人的な埋め合わせあり 自由なテーマ選択：経済的・社会的 テーマ
能率政策	持続的な負荷過剰 標準作業 作業と時間の不断の最適化	安定的能率条件 集団と上司の間の能率妥協 従業員代表会との共同決定

(出所) S. Roth, Gruppenarbeit in der Automobilindustrie — Stand und Perspektiven; in Bahn Müller / Salm (1996), S. 144. 翻訳については風間 (1997) を参照した。同じ Roth のものから引用しているが、出所は別であり、両者に同じ表が挿入されている。

作業の交替という点では共通しているが、日本式の場合、複数の短期的な作業の習得が中心なのに対し、自律的作業グループでは、産業労働の再プロフェッショナル化が意識されている、とまとめることができるだろう<sup>9)</sup>。

しかし、90年代後半から現実にスウェーデン型を維持する事業所はなくなり、ルーティン作業を基礎におくグループ作業が大勢を占めるようになり、最近では論調の変化が見られる。現実にスウェーデン型の事業所が存在しないのだから、それを積極的に評価しても、実現不可能な価値理想を掲げ

図1 生産システムと市場状況

製品市場 での競争	強い	能率増進と人間化が同率に扱われる (80年代後期, 90年代初期)	生産性が優位 (90年代)
	弱い	人間化が優先される (70年代, 80年代初期)	独占的な地位での計画達成が優位 (特別なケース)
		強い	労働市場での競争
			弱い

(出所) Springer (1999b), S.311.

る規範主義的な立場をとることになってしまう。こうしたことから、99年になった出された文献では、タイトルだけ見ても、「自己組織的なグループ作業は終わってしまうのか？」であるとか「テイラー主義への回帰か？」といったテーマを掲げるものが見られるようになる<sup>10)</sup>。

なかでも、Springer (1999b) は、図1の4象限を区別して、商品市場と労働市場の動向によって、どのような作業形態が選択されるか説明しようとしている。彼は、経済性を考えると作業は標準化されざるをえない、したがって、労働者達は標準化された作業をせねばならないとしても、その作業をどのように形づくるのか、つまり、自分達が果たすべきルーティンを形づくる場面には参加できるのではないかと主張し、それをドイツ的な解決策であるとしている<sup>11)</sup>。

### 3 事例：ダイムラークライスラー・ ラシュタット工場

ここで、ドイツでのグループ作業の展開を示す個性的な事例としてベンツのラシュタット工場について見よう<sup>12)</sup>(年表も参照)。この工場は90年代にス

ラシュタット事業所関連年表

85年 半ば	ラシュタット近郊地域で中型車種に対する第3工場を開設する構想
86年 8月	会社経営陣とラシュタット市の予備会議
87年 7月	ラシュタット市と会社が協定 ダイムラーはグループ作業による新しい労働組織により、Eクラスを製造する構想
90年 7月	工場建設工事着工
92年 1月	生産開始 ベルトコンベア、ボックス生産、前作業を1/3ずつ。 グループ作業は、ボックス部分だけでなく、全体的な組織原理として用いられた。しかし、労働条件も労働者達が期待していたほど高くなく、作業自体も間接部門の統合も不十分で、またグループ会議も創造的な役割を果たさず、単に指令伝達の間として以上の役割を發揮しないなど、機能的にも不十分であり、従業員からきわめて不人気だった。
92年 5月 25日	開設記念式典
93年	操業短縮と解約告知
93年 秋	新コンパクトカー構想
93年 12月	97年からAクラスの生産拠点として決定
94年 1月	ラシュタット協定 3000人規模でラシュタットで小型車Aクラスの生産を行う。 95、96年の協約賃金引上げ分のうち1%分を、事業所の協約上乗せ給からのカットによって相殺する。
95年	新Eクラスを生産
96年 10月 18日	Eクラスの生産終了、以後シンデルフィンゲンで生産 ラシュタット工場の改築開始
97年 6月	主ライン始動
97年 10月 15日	生産開始
10月 18日	Aクラスの市場紹介 顧客センターへの出荷開始

(出所) 従業員代表会の資料から作成。

ウェーデン・モデルを採用し、ベルトコンベアを廃止した工場を志向するものとして注目を集めた。当時の自動車産業の業界紙には、「ベルトコンベアがなくなった」「20%の生産性向上」「成功の秘訣：新労働組織」「人間のための工場」といった見出しが並んだ<sup>13)</sup>。92年5月には、ドイツのコール首相も列席して、盛大な記念式典が行われている。その時、コール首相は「こ



の工場は90年代もドイツが革新的に自動車生産をしていけることを示すものである」と祝辞を述べている<sup>14)</sup>。実際に、ベルトコンベアが廃止され、ボックス生産（定置式）が行われたのは、3分の1程度なのだが、この部分に対する注目度は高く、「ベルトコンベアのない工場」としての幻想が広まった。

しかし、その後、メルセデス・ベンツ社（当時）は自動車生産に対するコンセプトを変えていく。具体的には、1ライン1車種を基本に、あまりフレキシビリティのいらぬ生産をすることでコストを引き下げ、国際競争力を高める方針を選択した。後に、この戦略はクライスラーとの合併によって、より強固になっていく。そして、効率が悪かったこの事業所は、閉鎖が検討されはじめたのだが、結局、小型の普及車であるAクラスを生産する事業所として再建されることになった（表3～5も参照）。

中型のEクラスの生産では、ある程度きめ細かく注文に対応するうえで、専門工によるボックスでの作業の強みを発揮する可能性が相対的に高かったが、普及型であるAクラスの生産では、そのような必要はなくなる。Aクラスでは、車体の色や様々なヴァリエーションなど、細かな差異は増えている。しかし、それは直接作業に多様な熟練を必要とするようなものではない。また、そうした煩瑣なヴァリエーションの生産全体は、コンピュータによって統括されており（ネックレス・システムと呼ばれている）、作業者はシステムに従って、与えられた課題を遂行していけばよい。

グループ労働を維持する方針が、新Aクラスの生産でも全体的に打ち出されたが、タクトタイムの長い作業は問題視された。同社のエンジニア達の調査によって、ボックスでの包括的な作業の場合、作業者はあまり繰り返されない作業を忘れてしまい、それを取り戻すのに時間がかかっていることが明らかになった<sup>15)</sup>（図2も参照）。ボックス部分では、生産目標と実際の生産台数とに差が出やすく、この「忘却—回復」プロセスが影響を与えていると目された。そこで、エンジニア達は、タクトタイムの短いグループ労働を選

表3 ラシュタット工場新旧比較

	92年から96年	97年から
目標生産台数(年間)	4万台	20万台
従業員	約1500名 組み立て工場のみ 1シフト制	約4500人 溶接, 塗装, 組み立て, 産業 パーク 3シフト制, 土曜通常労働日

表4 新ラシュタットの特徴

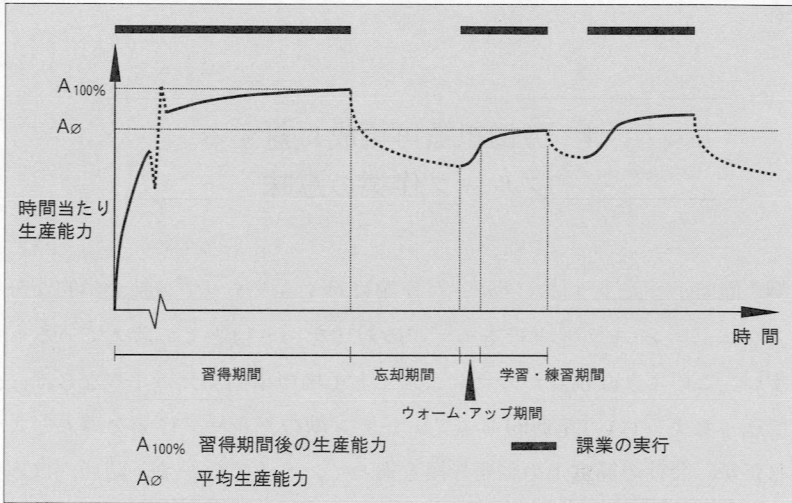
溶接部門	3作業領域 ロボット約300台 ほぼ100%の自動化率 290の車体部分に3900の溶接ポイント 部品の納入は大部分鉄道によって行われる
表面加工	統合的塗装コンセプト 無鉛陰極漬けおき塗装 ポリ塩化ビニールのない密閉した資材 水溶性ラッカーの導入 無溶液粉塵安定透明ラッカー
組み立てライン	1ライン制のレイアウト 一環したグループ作業組織 12工程の機械化 工場内に10の重要なシステム提供者

表5 新作業書での作業グループの自己決定権

ローテーション, 作業の配分
グループ会議の議事日程と結果
年休, 空きシフト計画, 配分
研修の順序
共同作業と作業システムの改善 (一つのグループは通常12名からなる)

(出所) 表3~5は従業員代表会の資料による。

図2 必要時間は反復回数に依存している



(出所) Haller/Herr/Schiller (1999), S.12.

扱することにした。しかし、彼らはそれをテイラー的とは言っていない。

99年3月にこの事業所を訪問したが、エルゴノミックスの点で進歩のあるものの、前述の、革新的か、テイラー的かという基準で、労働組織の特徴を判断するならば、テイラー主義をベースにしたグループ作業を行っている、とすることができると思う。つまり、かなりの速さのタクトタイムで流れるベルトコンベアに沿って、細分化された直接部門の仕事をグループで処理している。グループ作業のメリットは、製品の小さな範囲でのフレキシビリティに対応すること、作業交代によって単純な作業の中で体の一部に負担がかかることを軽減すること、欠勤者対策など人的フレキシビリティの余地を作ることなどの点が主になっている。間接部門の統合やグループによる創造性が発揮される余地は小さい。また、他の企業や工場でのグループ作業が職業訓練資格の高度化と結びついているのに対して、この事業所では近年、半熟練の女性労働者を主に採用し、短期的な訓練の後にラインで就業

させている。こうした点からも、テイラー的だと特徴づけることが可能だろう<sup>16)</sup>。

#### 4 労働組織再編成に対する グループ作業の意味

第2節で示したように、グループ作業に対するドイツでの社会学的な分析はスウェーデン・モデルと日本モデルの対比を切り口として考えているものが多い。このような視点からラシュタット工場の事例を分析するならば、前節で述べたように、「革新的なスウェーデン型のグループ作業を導入しようとしたが、会社の経営上の戦略転換もあって、うまくいかず、結局、日本型のテイラー主義の変種としてのグループ作業をしてしまっている事業所」という評価付けになるだろう。しかし、この評価によって、「ラシュタットの事例がわかった」ということになるのだろうか。こうした分析は外在的なものであり、グループ作業を導入することで、ドイツの労働現場で起こっている変化を内在的に捉えてはいない。また、日本に対する理解も、本格的なものとは必ずしも言えない面もある。スウェーデン型か日本型かという議論は、日本の生産システムを型にはめて理解してしまっている部分があるので、グループ作業について日本で考える場合には、ドイツでの産業社会学の視点とは異なる視点も併せてもつ必要があるだろう。さらに、ドイツへのグループ作業の導入を考える場合には、日本を直接模倣したというよりも、一度、英米での経験があり、その成果がドイツに取り入れられている面がある。だから、アメリカでのチームコンセプトの普及も意識したなかで、このテーマを考えることも有意義である。とくに、米、日、欧の三極それぞれの生産方式の収斂する部分と、収斂しない部分を国際的に比較するといったより大きなテーマに一つの材料を提供するという意味でも、アメリカに關す

る研究成果などを意識することが有意義だと思われる。

こうした問題意識から興味深いのは、「チームコンセプト」について研究の主題となる問題を整理した、石田光男（1993）の業績である<sup>17)</sup>。石田は、Parker and Slaughter（1988）を参照しつつ、チームコンセプトについて実証研究をしていく場合の研究主題を以下の3点に整理している。

- (1) チームコンセプトの位置付け、生産システム全体の中でチームコンセプトがなぜ不可欠なのか？
- (2) チームコンセプトと改善活動との関係
- (3) チームコンセプトをめぐる労使関係

もちろん、これらはアメリカにおけるチームコンセプトに関する研究を意識した整理なのだが、いずれも鋭い切り口であり、ドイツに関する研究にも、ドイツの労使関係や近年での産業関係に関する論争などを踏まえた修正を加えれば、共通の問題意識にのっとり研究を進めていくことができるものと思われる。(1)の論点はドイツの文脈では、「分業と労働組織の問題」として整理しなおすことのできるものだと考える。もちろん、改善活動はドイツでもさかんに紹介され、新しい試みが実施されているのだが、(2)に直接対応させて改善活動の問題を考えるよりも、ドイツにおいては、賃金制度における動機付けとの関連で、チームコンセプトの意義を再考する必要があるかと考える。さらに、(3)労使関係の問題はドイツにおいても非常に重要な問題である。

#### ① 分業と労働組織

ドイツ産業社会学において近年メルクマールとなった文献である『分業の終焉か？』で、ケルン/シューマンは再プロフェッショナル化のテーゼを打ち出した<sup>18)</sup>。彼らによれば、新技術とくにコンピュータ制御機器の導入により、直接作業者には単純な作業が求められるだけでなく、システムを制御する能力が求められるようになる。彼らは、こうした新しいより専門的な職

種を担う人々をシステム制御工と呼び、こうした技能をともなった労働者を中心に、「再プロフェッショナル化」が進んでいる、と主張した。この問題提起はドイツで非常に大きな反響を呼び、その後のドイツ産業社会学の一つの流れを形づくることになった。彼らは、この新しい変化で「敗者」が生まれることは認めつつも、「システム制御の役割を担う直接生産者の比重の高まりによって、テイラー的な分業構造が変化する＝(テイラー的)分業が終焉する」と主張したのである。

分業に関する論争としては、最近の日本でも小池和男・野村正實の論争があったわけだが、論争において直接意識されていたかはともかくとして、ここでの議論も、テイラー主義以後の分業のあり方への視点と関わるものである<sup>19)</sup>。論点の一つは、野村が生産現場での分業の形態として、保全工＝熟練専門工、その助手＝未熟練、直接生産工＝半熟練を明確に区分したのに対して、小池が、直接生産工が、生産に直接関わる単純なジョブをこなすだけでなく、その周辺の部品調達、品質管理、簡単な保全などの仕事にどれくらいコミットするか、あるいはそれを処理できるかが、生産性に大きな影響を与えることを主張した点にある。以上の日独の分業に関する論争で共通に見られるポイントの一つは、比較的に定型的な作業を中心とした直接生産現場に、どれほど、あるいはどのような形で、間接的作業を組み込むことができるかという問題意識ではないだろうか。

ドイツでのグループ作業導入に際しての、従業員代表会の要求のポイントは間接部門の統合であった<sup>20)</sup>。労働組合の政策指針や組合に近い研究者の文献に共通するのは、「単純繰り返し作業」を軽減することが、労働の人間化、事業所の近代化となるという主張であり、直接作業に間接部門を統合し、労働者が単純繰り返し作業から離れ、自分で考え(計画する)時間を増やすことを要求している<sup>21)</sup>。つまり、直接生産労働者がどこまでの職務を担うのかという分業の問題がここで重要なポイントになっているのである。さらに、自動化を好むドイツの場合、ケルン/シューマンのテーゼに沿った

技術革新が、分業にどのような影響を与えているのか併せて考えることで、グループ作業の導入が、どのような意義を産業関係にもつことになるのか、理解することができると思われる。

私の少ない経験から、敢えて予想を述べるならば、ドイツの場合、保全工のスペシャリティーは尊重される傾向にある。したがって、保全工数の変化をもってしては工場の変化は捉えられないのではないかと思う。むしろ、変化が見られるのは、マイスター（職長）の役割である。グループの導入によって、職長の数を減らしたり、あるいはまったくなくしてしまい、それをグループの中に入れる事例も見られる。ドイツの職長地位については、戦後、何回か危機が言われていたのだが、グループ作業の導入により、その地位が相対的に低下し、再度、危機が言われるようになってきている<sup>22)</sup>。マイスターはリリーフマンのような役割も果たしており、保全に関わる点ではマイスターの役割と地位の変化を跡付けることによって全体の流れがわかるのではないだろうか。

## ② 賃金と能率管理

ドイツのシステムでは、それぞれのジョブに対して賃金の等級付けがされ、等級付けられたジョブに対して人が張りつくことで、人に対する賃金も決まる。さらに動機付けシステムとして、アコード給があった<sup>23)</sup>。これは直接作業員に対して出来高によって賞与を加えるものだが、この決定に対して産業別労働組合が強い影響力をもち、事実上はどの事業所でも一定基準が達成されれば、産別で決められた上限部分までのアコード給を支払っており、動機付けシステムとして機能していないように思われる。

そこで、マネージメントはアコードよりもプレミア賃金（納期遵守、品質）への移行を考えているが、個人に対するプレミア制度に加え、グループ作業を導入する事業所では、グループに対するプレミア制度が自然な流れとなるだろう。この形態ならば、ドライブ・システムとして実質的に機能する可能

表6 労使関係の権限配分

賃金と労働時間	産別労使（産業別経営者団体と組合、但し地域別）
事業所組織	企業内労使（経営スタッフと従業員代表会）

性がある。グループ・プレミアにせよ、個人プレミアにせよ、グループ作業の導入とプレミア制度の導入ないし、それへの比重の拡大が関連している事例が多いことから、グループ作業の導入は、ドイツ企業の能率管理に大きな影響をもつものと言うことができる。

### ③ 労使交渉制度

上記①、②のテーマは労使交渉の重大なテーマであるが、ここには交渉当事者のシフトがある。従来、表6のような役割区分が産別労使と事業所内労使の間にあった。グループ作業の導入とそれにとまなう、人事労務管理制度の変化は、労働条件規制に関する実質的な影響力を産業別団体から奪い、事業所レベルに移していく可能性をもっている<sup>24)</sup>。例えば、グループ労働の導入といった労働組織上の問題や、それに対するプレミア加給といったテーマはすぐれて事業所内の事柄であり、これに対して、産別労組が介入できる可能性は少ない。労働組合も、従業員代表会が、事業所組織について大きな役割を果たすようになっていくことを認識するようになっていく。組合としては、長い間、その存在意義が低下していた事業所内における組合の代表者である職場委員の役割の見直しを始めたり、従業員代表委員の組合への取りこみに腐心するようになっていく。

以上、三つのポイントを指摘した。いずれも大きなテーマであり、ここでは問題を整理することしかできない。ただ、ここで確認されるのは、グループ作業方式が、ドイツの生産方式の中で主要な役割を果たしていくようになるならば、それは短期的な生産性向上や日本化の問題という生産システムの



流行の変化といった狭い意味以上に、ドイツの労使関係全般に根本的な地殻変動を引き起こす可能性のある、重要な修正を含んでいるということである。

〔註〕

- 1) Bahnmüller/Salm (1996), S.9 から引用, その原典は, Roth, S. (1995): Wiedentdeckung der eigenen Stärken? であるが, 未公刊となっており, どのように数値を把握してかは確認できていない。
- 2) Kamp (1999). このアンケート調査は組合系の財団である, ハンス・ベックラー財団によって行われた従業員代表会に対するアンケート調査の一つであり, 近年, グループ作業についての事業所協定を結んだ場合に, その協定を提出するよう求めている。残念ながら, 報告件数は実際に結ばれているだろう件数に比べてきわめて少ないのだが, 何年頃に協定締結件数が増えたであるとか, 産業別の傾向はどのようになっているのかといった, 全般的な傾向を把握するうえで有効だろう。
- 3) ジェームス P. ウォマック他『リーン生産方式が, 世界の自動車産業をこう変える』1990年, 経済界。英語の原典の出版も1990年だが, ドイツ語訳は1991年に刊行されている。
- 4) グループ作業に関する代表的な文献である, Antoni (1996) は, グループ作業を次のように定義している。「複数の人々が一定期間, 特定の規則に従って, 共通の目的を達成するために, 複数の部分的な課題からなる作業課題を行う。その際, 彼らは直接共同して働き, グループとして感じている。」  
こうした定義はたしかにきわめて抽象的で一般的である。しかし, 本稿のように対象事業所を限定している場合はともかく, 産業分野や事業所規模を特定しない場合は, 現実に存在する Gruppenarbeit は非常に多様である。そうした多様さの中から, その本質を抽出するとしたら, ジョブと作業者との関係が固定的でなく, フレキシブルに対応するようになってきていることに注目することになる。
- 5) 戦後ドイツの大量生産体制については, 風間 (1997) の第1章を参照。『分業の終焉か?』の著者 M. シューマンに筆者が質問した折, 彼が1950年代に事業所調査を始めた頃, 直接生産労働者はまったく単純な繰り返し作業を行う体制が出来上がっていた, と当時を振り返った。
- 6) Antoni, a.a.O. S.20. また, スウェーデン・モデルをドイツに紹介した代表的な文献として, Berggren (1991) が著名である。
- 7) Antoni, a.a.O. S.10.
- 8) 管見による限り, 自動車産業に関する国際比較を精力的に行っている, ベルリン科学センターの U. Jürgens らが, 1984年に, 同センターの報告書で発表している

のが最初である。Dohse/Jürgens/Malsch (1984).

- 9) Antoni, a. a. O. S.41f.
- 10) Gerst (1999), Springer (1999a, 1999b).
- 11) Springer (1999b), S.311. 但し、この図表では、第4象限のケースは事実上存在しない。したがって、第1象限から第3象限にかけての関係は実は単一の尺度によって動いていると言ってもよく、要するに景気の良いときには人間化が優先されるが、景気が悪くなると生産性が優位する、という以上のことを示しているとは言えない面もある。
- 12) メルセデス・ベンツのラシュタット工場については、Fischer/Zinnert/Streeb (1996) が詳しい。
- 13) a. a. O. S.46.
- 14) ebenda.
- 15) Haller/Herr/Schiller (1999).
- 16) 聞き取りによる。正確な数値をメモすることはできなかった。なお、98年9月におけるこの事業所の従業員構成は次の通り。

ラシュタット従業員数 (98年9月)

現業従業員	4,242 人
ホワイト従業員数	781
計	5,023
うち、有期雇用契約	512
女性従業員	591

- 17) 石田光男「チームコンセプトと自動車労働者——アメリカ労使関係の一断面——」石田、井上、上井、仁田編(1993)所載。
- 18) Kern/Schumann (1984).
- 19) 小池、野村論争は次の文献に見られる。野村正實『熟練と分業——日本企業とテイラー主義』、1993年、御茶の水書房、小池和男「知的熟練再論——野村正實氏の批判に対して——」『日本労働研究雑誌』1993年7月号。
- 20) ベルトコンベアによる大量生産システムは、労働者の経済的な状況を改善する一方で、低熟練の反復的な手作業を行う労働者群を生み出すことになった。ドイツでの分業に関する議論の底に流れるのも、やはりこうした反復的作業をどう減らし、職場の再プロフェッショナル化をいかに実現するかだと思われる。反復的労働に関するドイツでの今日的な議論については、Kurz (1998) が検討している。
- 21) Fischer/Zinnert/Streeb (1996), S.54 ff.
- 22) マイスターの危機に関する文献はきわめて多い。ここでは代表的なものとして、

Jauch (1997) と、Fuchs-Frohnhofen/Henning (1997) の 2 冊を挙げておく。

- 23) ドイツの賃金制度やアコードについては、久本、竹内 (1998) に詳しい解説がある。  
24) 両者の関係については、とりあえず同上書第 5 章を参照。また、両者の関係がすでに揺らぎは始めていることについては、竹内 (1997) を参照。

〔引用文献〕

- 石田光男, 井上雅雄, 上井喜彦, 仁田道夫 (1993) 『労使関係の比較研究 欧米諸国と日本』東京大学出版会
- 風間信隆 (1997) 『ドイツの生産モデルとフレキシビリティ——ドイツ自動車産業の生産合理化』中央経済社
- 竹内治彦 (1997) 「産業別協約制度の危機」についての考察『岐阜経済大学論集』第 31 巻第 1 号
- 野村正實 (1993) 『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
- 久本憲男, 竹内治彦 (1998) 『ドイツ企業の賃金と人材育成』日本労働研究機構
- Antoni, C. H. (1996): *Gruppenarbeit in Unternehmen*, Weinheim
- Bahn Müller, R., Salm, R. (Hrsg. 1996): *Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik*, Hamburg
- Berggren, C. (1991): *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Sweden*. Berlin
- Dohse, K., Jürgens, U., Malsch, T. (1984): *From "Fordism" to "Toyotism" The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry*, WZB
- Fischer, K., Zinnert, U., Streeb, G. (1996): Rastatt — Mythos und Realität Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Rastatt der Mercedes-Benz AG in Bahn Müller, R., Salm, R., (Hrsg. 1996)
- Fuchs-Frohnhofen, Henning (1997): *Die Zukunft des Meisters in der modernen Arbeits- und Produktionskonzepten*, München und Mering.
- Gerst, D. (1999): Das Ende der selbstorganisierte Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage; in: *SOFI-Mitteilungen* 27, S. 49 ff.
- Haller, E., Herr, O., Schiller, Emmerich F. (1999): Innovation in Organisation schafft Wettbewerbsvorteile-im Daimler Chrysler-Werk Rastatt steht auch bei der A-Klasse Produktion die Gruppenarbeit im Mittelpunkt, in: *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering*, 48, 1, 8-1
- Jauch, P. (1997): *Industiemeister und industrielle Reorganisation*, München und Mering
- Kamp, L. (1999): *Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Gruppenarbeit: Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans Böckler Stiftung

- Kern, H., Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung*, München
- Kurz, C. (1998): *Repetitivarbeit — unbewältigt: Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*, Berlin
- Parker, M., Slaughter, J. (1988): *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, 戸塚秀夫監訳『米自動車工場の変貌「ストレスによる管理」と労働者』(1995) 緑風出版
- Springer, R. (1999a): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, Frankfurt/New York
- (1999b): Von der Teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie; in: *WSI-Mitteilungen* 5/1999, S. 309 ff.