

フォルクスワーゲンにおける職場構造変更と 経営協議会

平 賀 龍 太

1. 本稿の課題

本稿の課題は、1970年代中庸から1980年代中庸にかけて西ドイツ・フォルクスワーゲン社（以下VW社と略記する）において行われた一連の職場構造変更に対する同社経営協議会（Betriebsrat）の影響力行使の方向と大きさを明らかにすることにある。ここに職場構造変更とは、1）製造プロセス変更と2）作業組織変更とを含むものとする。そして、本稿では、前者の中心をなすものは産業用ロボット（以下IRと略記する）の導入であり、後者の中心をなすものは集団作業形態の導入である。我々は、1970年代後半の作業組織変更（第2節）→1970年代末の製造プロセス変更とそれに伴う作業構造の変化（第3節）→1980年代の作業組織変更（第4節）という流れの中で、VW社における製造プロセス・作業組織変更の動きを職場レベルで具体的に把握したい。

2. 集団作業実験

本節で検討する1970年代後半の作業組織変更の試みは、集団作業形態導入の試みである⁽¹⁾。ここに集団作業とは、1）作業交替と2）集団自律性の2つのメルクマールを含む作業形態である⁽²⁾。

VW社では、1975年から1977年までの期間、連邦研究技術省（Bundesministerium für Forschung und Technologie）の「労働生活の人間化プロジェクト」の枠の中で、同社ザルツギッター工場での4気筒直列エンジンの組み立てに集団作業が導入された⁽³⁾。連邦研究技術省は、このプロジェクトに対する助成金として900万マルク余りを拠出しており、これは、当該プロジェクトの総費用の75

%を占めている⁽⁴⁾。科学的な随伴研究を行うため、このプロジェクトには、1) ダルムシュタット工科大学労働科学研究所 (das Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt;以下 IAD と略記する) と 2) チューリッヒ連邦工科大学労働・経営心理学講座 (der Lehrstuhl für Arbeits- und Betriebspsychologie der ETH Zürich;以下 LAB と略記する) が参加している。この当時、ザルツギッター工場では、2種類の典型的な流れ作業形態が採用されていた。すなわち、スラットコンベヤー (Plattenband) による組み付けとトランスファー組み付けラインによる組み付けである。当該プロジェクトでは、これら2種類の作業構造に半自律的集団作業を加え、それらの作業効率を比較している。IADは労働科学面の調査を担当し、LABは作業者の心理面の調査を担当する。そして、VW社は、当該研究プロジェクト実施のための技術的、人事的前提条件を設定し、各作業構造の経営経済的比較評価を担当する。また、このプロジェクトを支援する臨時の組織が構築された。重要な機関として、VW社各工場間の調整を担当するプロジェクト全体委員会 (Gesamtprojektausschuß) とザルツギッター工場内部で生じるすべての問題の処理に当たるプロジェクト委員会ザルツギッター支部 (örtliche Projektausschuß Salzgitter) がある。プロジェクト全体委員会には経営協議会およびIG・Metallの代表者が参加し、またプロジェクト委員会ザルツギッター支部には経営協議会の代表者が参加している。全体委員会の設置が1975年5月6日、ザルツギッター支部の設置が同年6月4日であった⁽⁵⁾。

経営協議会は、当該プロジェクトの初期段階にどの様に関与していたのであろうか。当時、VW社全体経営協議会の議長をつとめていたルディ＝アンクラム (Rudi Anklamm) がプロジェクト終了後に提出した報告書の中で述べているところによれば、経営協議会がプロジェクト実施の意向をマネジメントサイドから聞かされたのは1974年度中であつたが、経営協議会は、随伴研究のための大学研究機関の選定には加えられず、また、そのことに関して一切情報提供を受けていなかったという⁽⁶⁾。1975年6月4日、ザルツギッター工場において、一般従業員に対する情報提供のための2つの会議が開かれた。その中で、VW社、随伴研究機関、経営協議会の代表者たちが、エンジン組み付け作業を行っている従業員に対して当該研究プロジェクトを提示し、ディスカッション形式で議論を行った。従業員たちには、当該プロジェクトに参加するか否かを判断

するために2日間の猶予が与えられたが、結果的に、エンジン組み付け工450名中268名が、プロジェクトに積極的に参加する用意があるとの意思表示を行った⁽⁷⁾。しかし、当時、従業員たちにとって、当該プロジェクトへの参加を決意するに当たり、幾つかの重要な問題が存在していた。すなわち、1) プロジェクトへの参加期間中、どのような形で賃金が支給されるのか、2) プロジェクト終了後、プロジェクト期間中に達成された賃金等級を維持できるのか、3) プロジェクト終了後、タクトに拘束された元の職場に戻らなければならないのか、という問題である。1974年から1975年にかけては、VW社の経済危機が最も深刻な時期であり、取締役会 (Vorstand) からもすでに生産縮小計画が提示され、従業員たちは、大規模な人員削減に対する深刻な不安も抱えていた。ザルツギッター工場は、この経済危機の影響を直接的に被り、それまで行ってきた自動車の組み立て作業を中止し、もっぱらユニット工場としてのみ機能することとなったのである。したがって、経営協議会側の評価では、経営協議会が従業員たちにプロジェクトへの参加を呼びかけるまで、従業員たちは、このプロジェクトへの参加に乗り気ではなかったという。従業員たちの不安を解消すべく、経営協議会はマネジメントサイドと交渉し、プロジェクト参加者のために、プロジェクト終了後の元の職場への帰還保証を取り付けた。さらに、プロジェクト終了後、プロジェクト期間中に達成された高い賃金等級に見合った職場に可能な限り参加者たちを配置するよう、マネジメントサイドの約束をプロジェクト進行中に取り付けている⁽⁸⁾。

それでは、具体的に、半自律的集団作業プロジェクトの進行状況をみていこう。新しい作業構造のデザインは、プロジェクト委員会ザルツギッター支部により行われた。基本計画は、1労働日当たり100基のエンジンを生産し、作業集団の職務範囲は、材料準備、エンジン組み付け、エンジン空ぶかしテスト (Motoreinlaufen)、コントロール、配置任務を含む、というものである。生産対象としてはエンジンタイプ827が予定された。プロジェクトの計画作業は1975年9月に開始されていたが、調整に手間取り、1976年4月5日のプロジェクト開始予定日には間に合わなかった。そこで、当該プロジェクトは、予定通り1976年4月5日に開始されたものの、それは暫定的な集団作業ということになった。組み付け集団規模については、1975年9月半ばに、生産部門、経営協議会、人事部門、プロジェクトリーダー (Projektleitung; プロジェクト委員会ザルツギッ

ター支部の統括者)の間で調整された集団構成提案がプロジェクトリーダーの方から提示された。この提案は、集団規模を7名としていたが、LABがこれに不満を表明し、最終的に、ザルツギッター支部の決定で、集団規模は、代替要員3名を加えた10名ということになった。4つの組み付け職場を設置することになっていたから、必要人員は4グループ×10名=40名となる。

組み付け作業集団とプロジェクト組織をどの様に繋ぐかという問題については、長い議論の末、1976年3月に、「VW社は、確かに管理職を持つことができるが、しかし、それらの者たちは顧問としての地位を保有する」ということで合意に達した。すなわち、作業集団の半自律性を確保するために、職長(Meister)や職長補(Vorarbeiter)の現場監督者としての権限の一部が放棄されることとなったのである。そして、作業集団は自身の代表者を選出し、その代表者がプロジェクト組織の中に直接組み込まれるのである⁽⁹⁾。

生産設備に関しては、半自律的集団作業を導入するに当たり、ハンブルクのユンクハインリッヒ(Jungheinrich)社と共同で、新しい組み立て用台車が開発された。この台車には電気駆動装置が装備され、組み立てホールのフロアを誘導ケーブル(Induktionsdrähte)により組み付け場所(Montagenest oder Montageinsel)まで誘導される。台車は、部品調達区域において組み付けのために必要なすべてのエンジン部品を調達してくるよう設計されている。台車による部品調達はパレット上で行われるが、このパレットは、台車が、自身で、引き渡しステーションから自動的に引き取ってくるのである。すべての組み付け場所には各々1つずつ電話ポールが備え付けられており、作業者は、その電話ポールを使って組み立て用台車を呼んだり、また、組み付け終了後に台車を送り出したりすることができる。つまり、集団組み付け作業者たちは、いつエンジン部品が到着し、いつエンジンが手元を離れていくかを自身で決定することができるのである⁽¹⁰⁾。

しかしながら、集団作業実験は、1976年4月5日に暫定的に開始されたものの、この時には、4つの作業集団が一斉に作業を開始したわけではなく、設備も暫定的なものであった。組み付け職場には既存のプロトタイプが利用され、組み立て用台車も手動であった。4月中に作業を開始したのは作業集団IおよびIVであり、作業集団IIおよびIIIが作業を開始したのは5月に入ってからである。計画通りの状況が整ったのは1976年6月28日であったが、ここで集団規模

に関する議論がまき起こった。作業集団メンバー、経営協議会、LABは、集団規模を10名に維持することを主張したのに対して、VW社は、当初の計画通りの7名に削減することを主張した。この時の作業条件に照らして、10名を抱える必要はなく、また、人件費の増大で当初の財務計画の枠が守れなくなるとVW社は判断したのである。実際のところ、この段階では、まだ、エンジン空ぶかしテストは作業集団に任されてはおらず、各集団ごとに2名ずつの余剰人員を抱えていた。8月27日、集団規模を7名にすることで合意し、余ってしまった3名×4グループ=12名の代替要員は、それまでに取得した資格を考慮の上、他の職場に配転されることとなった。この段階では、まだ、作業集団には、材料準備とエンジン組み付けのみが任されていたが、計画では、この後、エンジン空ぶかしテストを作業集団に任せる運びとなっていた。ただし、その前提条件として、向こう3ヶ月間、組み付けの作業能率と品質がノルマを達成していなければならないとされていた。

ところで、1976年10月以来、作業集団の半自律性を巡って新たな問題が生じていた。経営協議会が、集団の半自律性は必要ないと主張し始めたのである。週次生産計画の枠の中で、作業管理と休憩時間に関して一定の自律性を与えられた作業集団のメンバーたちが、その自律性のゆえに、自身に対して過大な労働を課す恐れがあるというのである。1976年12月9日、ザルツギッターにおいて、連邦研究技術省および「労働生活の人間化プロジェクト」担当者の代表、それに随伴研究機関、IG・Metall、VW社、経営協議会の各代表が参加した会合が開かれ、幾つかの重要な変更決定が行われている。経営協議会およびIG・Metallの代表が、作業集団に与えられている半自律性は既存の法律および協定に反する、と主張し、協議の結果、残りのプロジェクト期間中は、作業集団の半自律性が放棄されることとなった。すなわち、集団作業という作業形態は維持したまま、従来通り、作業集団が職長や職長補の指示権限の下におかれることとなったのである。さらに、プロジェクト組織に関しても、経営協議会の方からクレームがつけられた。プロジェクト委員会ザルツギッター支部に多数決による議決方法を導入しようとするマネジメントサイドの意図は、経営体制法(Betriebsverfassungsgesetz)において保証された経営協議会の権利を侵害するものだ、という主張である。結果的に、経営協議会はザルツギッター支部から脱退することとなり、プロジェクト組織も解消されるに至った。解消された

プロジェクト組織に代わり、1977年2月4日、VW社から提示された提案に基づき、随伴研究機関とVW社のみが構成するプロジェクトチームが設置された⁽¹¹⁾。当時プロジェクトリーダー（Projektleiter）をつとめていたVW社のミヒャエル＝グラネル（Michael Granel）は、当時の経営協議会の動きを評して、次のように報告している。「集団の半自律性における配置の自由の中に、経営協議会は、作業秩序と休憩時間に関する自身の共同決定権の侵害を見てとったようである。我々のみるところでは、その裏には、集団代表者を通じた集団の自己利益代表活動と作業組織の配置の自由が、経営協議会の利益代表権を狭め、経営協議会を経由せずに、直接、集団代表者と企業の間で諸協定が結ばれることがあり得るという危惧が存在している⁽¹²⁾。」1977年1月末から、予定通り、エンジン空ぶかしテストへの職務拡大のための学習局面が開始された。この学習局面のために学習プログラムが用意され、集団組み付け作業員全員が、14日に2度のペースでエンジンテスト用スタンドに投入され、さらに、情報提供とデモンストレーションのための催しに参加することとなった⁽¹³⁾。計画では、職務拡大の範囲の中に手直し作業も含まれていたが、この点については、VW社側のプロジェクトリーダーであるミヒャエル＝グラネルは、訓練プログラムに対して経営協議会が同意しなかったために、手直し作業への職務拡大が実現されなかったとしているのに対して、別の報告では、エンジン熱間検査（Warmprüfung）だけではなく、欠陥が生じた場合の手直し作業への職務拡大も行われたとあり、情報が食い違っている⁽¹⁴⁾。

ところで、このプロジェクトを通じて、一貫して重要なネックとなっていたのが賃金問題であった。集団組み付け作業ということで、ジョブローテーションに依拠した分業的協業が想定されていたわけだが、現実には、集団内の個々の作業員が、各人別々に1つのエンジンを完全に組み立てるという状況が発生してしまった。集団作業は、いわば個別作業に逆戻りしてしまったのである。原因は、賃金評価が個別評価に固執していた点にあった。個々の作業員が行っている作業の種類と能率によって賃金が確定されるのである。集団内では、作業員間の協業ではなく、競争が生じていた。経営協議会とIG・Metallは満足のいく賃金協定を取り付けるのに手間取り、企業側と1年以上にも渡って交渉を続け、ようやく1977年4月、経営協議会の賃金委員会と企業側の間で賃金格付けについて合意に達した。ここに至って、ようやく、集団の中で遂行されてい

るすべての作業が統一的に評価されることとなった。つまり、自家労働協約（Haustarifvertrag）の変更により、作業集団内でのジョブローテーションが賃金等級変更に繋がらないように、その集団の職務の中で最も高い賃金等級に格付けされている職務のその賃金等級が、集団内のすべての職務に対して適用されることとなったのである⁽¹⁵⁾。

結局、28名の従業員が2年以上に渡って今回の集団作業実験に参画し、1976年4月から1977年12月のプロジェクト終了までに、4気筒エンジンタイプ827が約3,000基組み立てられた。そして、既存の組み立て領域から様々な資格を携えて実験計画に加わった従業員たちは、各々、職務拡大の中でより高度な資格を取得していった。プロジェクト終了期限の1977年12月には、集団作業に参加した従業員たちの他の職場への配転のための準備が開始され、参加者のうち7名は、1978年秋に6気筒エンジンの組み付けに採用される予定の集団作業に対して興味を示し、その他の参加者たちは、エンジンテストスタンドや個別部品製造領域の職場へと移動していった⁽¹⁶⁾。

以上において、我々は、1975年から1977年にかけて連邦研究技術省の「労働生活の人間化プロジェクト」の枠の中で展開された、VW社ザルツギッター工場での集団作業実験のプロセスを追跡してきた。人間化プロジェクトとは言われていても、プロジェクト参加者としてのVW社は、その背後で、3つの作業構造の経営経済的比較評価を行っているのであり、結果は、製造コストに関して、スラットコンベヤーでの組み立てコストを100とすると、トランスファーラインでの組み立ては60、そして集団組み立ては250ということになった。VW社は、集団組み立て方式に関して、それは、最大日産量500基以内、操業期間（Laufzeit）約4年以内であれば導入可能であるという結論に達した。詰まるところ、VW社の実状には適さないということであった⁽¹⁷⁾。経済計算では、エンジン日産量が150基から300基の間にあるとき、集団組み立てがタクト組み立てよりも経済的であることが判明し、集団作業は、マネジメントサイドにより撤収された。その後は、生産量に応じ、1人または2人の作業者が、約4分間の部分作業区画だけを担当することとなり、材料準備、組み付け、テスト、手直しの各職務の間の職務統合は解消され、プロジェクト以前の状況に戻されたのである⁽¹⁸⁾。

このプロジェクト期間を通じた経営協議会の活動は、VW社の経済危機とい

う当時の状況が背景にあったために、直接的に従業員の職場の確保と所得水準の維持、向上に向けられていた。そして、作業集団の半自律性に対して、むしろそれを拒絶する姿勢に出た点は注目に値する。各集団が、経営協議会を迂回する形で直接マネジメントサイドと繋がることを恐れたためである。そして、最後に、作業集団においてジョブローテーションを展開するためには、それに適合する賃金支給制度をあらかじめ用意しておかなければならないという点にマネジメントサイドが気付かなかったことが、集団作業を個別作業にしてしまう重要な要因となったことが銘記されるべきである。そして、我々は、ザルツギッター工場でのこの集団作業の経験が、集団の自律性の点でも、また、賃金支給制度の点でも、我々が後に検討する1980年代の作業組織変更に生かされていると考えるのである。

注

- (1) 本節の主要参考文献は以下の書物である。
Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.),
Gruppenarbeit in der Motorenmontage: Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen, Frankfurt/New York, 1980
- (2) Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, Erfahrungen mit Gruppenarbeit bei Volkswagen, in: Siegfried Roth/Heribert Kohl (Hrsg.), *Perspektive: Gruppenarbeit*, Köln, 1988, S. 138.
- (3) Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, a. a. O., S. 139.
- (4) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 60.
- (5) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., SS. 19-23.
- (6) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 59.
- (7) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 23.
- (8) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 60.
- (9) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., SS. 26-29.
- (10) Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, a. a. O., SS. 139-140.

- (11) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., SS. 30-33., S. 61.
- (12) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 37.
- (13) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 29., S. 33., S. 64.; Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, a. a. O., S. 140.
- (14) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 34.; Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, a. a. O., S. 140.
- (15) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., S. 38., SS. 63-64.
- (16) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., SS. 34-36.
- (17) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), a. a. O., SS. 45-46.
- (18) Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, a. a. O., S. 141.

3. IR導入と工場労働の三層分化

本節では、VW社ハノーバー工場におけるIR導入と、それに伴って生じた作業構造の変化とについて論じる⁽¹⁾。次節で我々が取り上げる「製造プロセス変更を契機とする作業組織変更」へのプロローグを描写することになる。ハノーバー工場は、商用車生産に特化した工場である。我々は、1970年代末に時期を絞り、同工場での製造プロセス変更の動きを追う。ハノーバー工場では、1978年時点で約19,000名の従業員が雇用されており、VW社では2番目の従業員規模となっている。当時の1日当たりの生産台数は770台であり、積載重量0.9-1.0tの小型トランスポーター (Kleintransporter) であるVWコマースルの諸タイプとラストトランスポーター (Lasttransporter) シリーズであるVW・LTの多様な重量モデルとが生産されていた。VW社の商用車は、西ドイツ国内の商用車市場では極めて競争力が強く、1976年のデータで、軽商用車市場に限ってみると、VWコマースルは62.6%のマーケットシェアを占めており、さらに、総重量2.8-3.5tのVW・LTもそれが属する市場セクターで46.3%のマーケットシェアを占めていた。VW社の供給する商用車は、1970年代中層まではもっぱら小型トランスポーターに限定されていた。小型トランスポーターシリ

ーズは、バス、箱型トラック、ライトバン、荷台トラック、二重キャビンの5つの基本タイプを含んでおり、当時日産量が600-750台で、中量生産 (Mittelerienfertigung) 領域に属していた。国内では極めて競争力の強かったVW社のトランスポーターシリーズも、実は、1972年の年間生産量191,000台を頂点として、かなりその生産量が減退してきていた。そこで、1975年に製造プログラムの変更を行い、既述のLTシリーズの導入により、製品パレットを拡張したのである。当初、LTは、積載重量1.2-1.8tクラスで供給されたが、1978年には、さらに、2.4-2.8tのLT40 (総重量4.0t) と2.5-2.8tのLT45 (総重量4.5t) が加えられた。LTシリーズの生産量は日産120-150台で、少量生産領域に属していた。1976年、VW社は、1950年以来製造されてきたトランスポーターシリーズの第3世代車の導入を決定した。この新しいトランスポーターモデルの導入は1979年に行われており、まさに、このモデルチェンジに合わせる形で、ハノーバー工場へのIR導入が行われたのである⁽²⁾。今回の製造プロセス変更の中心におかれていたのは、プロセスコンピュータ制御の製造ラインに統合された、自由にプログラミング可能なIRの集中的な導入であった。合計63台のIRを導入するということで、この事例は、当時の西ドイツ自動車業界の中では、かつてない広範かつ集中的なフレキシブル・ハンドリング・オートメーションの導入であった⁽³⁾。因みに、VW社は、1972年以来、自社で利用するIRの自社開発、自社製造を行ってきており、1982年2月には、アメリカのゼネラル・エレクトリック社とライセンス契約を結んでいる。1988年度のVW社事業報告書によると、VW社で稼働しているIR2,626台中、自社生産されたものが2,548台となっている⁽⁴⁾。

ここで、ハノーバー工場の従業員構造のプロフィールをまとめておこう。・従業員数18,820名 (1978年12月31日現在)、・うち93%が現業部門、・さらにそのうちほぼ65%が出来高給労働者、・従業員の半数以上が40才以上、・従業員のほぼ20%が勤続20年以上、・賃金取得者の52%はいかなる公式の職業養成 (Berufsausbildung) も受けていない、・職業養成を受けた者の約半数は業種に関係のない養成を受けている (例えば、木材加工、建築業、営業、手工業)、・残りの半数はほとんど専門労働者で、金属および電子専門職の出身、以上である。短期養成労働者 (angelernte Arbeiter) は、大抵、当該地域の労働市場から調達するが、専門労働者 (Facharbeiter) は、大部分、VW社自身を養成所とす

る職業養成により育てられている。我々が観察の対象とするのは、ハノーバー工場のトランスポーター製造部門の中のホワイトボディ領域である。ハノーバー工場の全従業員の約50%がトランスポーター製造部門に属しており、そのうちの98%が賃金取得者で、さらにそのうちの94%が出来高給取得者である。トランスポーター製造部門は4つの主要領域に別れており、従業員の配分は、プレス領域19%、ホワイトボディ領域33%、ラッカー塗装領域12%、最終組み付け領域36%となっている。最後に、ハノーバー工場の経営協議会および労働組合関係の情報として、・組織率約90%（圧倒的にIG・Metallの所属）、・経営協議会の構成員は39名で、うち5名は職員代表、・経営協議会の管轄は製造領域ごとで、各領域が経営協議会幹事会（Betriebsausschuß）に1名ずつ代表を送っている、という状況がある⁽⁵⁾。

それでは、本題の製造プロセス変更の検討に移ろう。まず、製造対象となる新しいトランスポーターモデルは、それ自体、生産合理化をにらんだ新しい設計、構造を備えている。とくに我々が検討するホワイトボディ領域にとって重要なのは、溶接工程の合理化に繋がる設計を含んでいることであり、シールドアーク溶接（炭酸ガス使用）の溶接継目（Schweißnaht）の長さおよび外面溶接スポット（Außenhautschweißpunkten）の数が削減され、シールドアーク溶接領域や表面処理領域の人件費節減が企図されている。また、軽量構造設計により、組み付けの簡素化による人件費節減も企図されている。第2世代のトランスポーターモデルは、基本的に、1956年以来の製造設備によって製造されてきた。製造プロセス変更前のこの製造設備は、硬直的な搬送システムによって連結された広範なコンベヤーシステムからなっており、ボディは、手作業によるシールドアーク溶接およびスポット溶接で接合されていた。モデルチェンジやバリエーションの拡張に伴い、小刻みな付加的構造変更が加えられていった結果、過度に密集したコンベヤー・搬送システムができあがってしまった⁽⁶⁾。

今回の製造プロセス変更に経営協議会はどの様に絡んでいるのか。この問題を明らかにすることが、我々の本節における中心テーマである。そのためには、ハノーバー工場での職場構造変更の計画・意思決定プロセスをみなければならぬ。当時のVW社の意思決定プロセスは極めて集権的なものであったから、工場レベルには、企業最高管理機関およびそれに属する設部門が中央で決定した問題について、ハノーバー工場の特殊事情に合わせて事後的に微調整するこ

としか許されていなかった。企業レベルで進められる計画・意思決定プロセスでは、まず、新しいトランスポーターモデルのモデル構想を巡り、技術開発部門と生産部門の間で緊密な相互調整が行われるが、第1段階として、製品計画委員会 (Ausschuß für Produktplanung) が製品目標カタログと呼ばれるものを作成する。製品計画委員会には、研究開発部門はもとより、関連するすべての部門の代表者が参加している。そして、製品計画委員会の作成する目標カタログには、新しいモデルに関するすべての重要なメルクマールの概略的な描写が含まれている。これと並行して、生産計画部門が、新しいモデルの製造方法に関して幾つかの代替案を提示し、各製造方法のコストを比較する作業を行う。生産計画部門が行うこのコスト計算が、取締役会メンバーによって構成される製品戦略委員会の投資案作成のための重要な資料となる。こうして、製品および製造設備に関する基本的な意思決定が行われた後で、本格的な製品計画局面が開始される。この製品計画局面は、新しいモデルに関するあらゆる情報を含むいわゆる積載便覧 (Lastenheft) の提出をもって終了する。そして、この積載便覧が確定すると同時に、製造設備の計画プロセスが開始される。製造設備の計画プロセスは、導入されるべき製造・制御技術の種類および設計、物流システムの構造、並びに重要な作業機能など、製造設備に関するすべての重要な情報を含む製造計画書の提出をもって終了する。したがって、すでにこの段階で、職場の構造や作業要件のメルクマールに関する基本的な条件が確定されていることになる。もちろん、設備の構造や職場の組織に関する最終決定は、工場レベルのライン・スタッフ諸部門との間で調整をはかった上で行われるが、しかし、企業レベルと工場レベルとの間の調整の段階で問題となるのは、計画された製造構想を工場の特長条件に適合させることのみであり、工場の製造部門は、工場の計画部門に対し、新しい製造構想の細部に関してのみ助言を行ったり変更提案を行ったりする。ただし、場合によっては、製造設備に関する変更提案に止まらず、製品の設計に対しても注文をつけることがある。同じ工場レベルでも、部署により多少利害の相違があって、計画部門は製造コスト最優先だが、製造部門には職場形成志向もあるという。

それでは、以上のようなVW社における新モデルおよび新設備導入の計画・意思決定プロセスを前提として、今回の新しいトランスポーターモデルと新設備の導入に当たり、経営協議会がどう介入しているか、この点を追ってみよう。

ハノーバー工場経営協議会がモデルチェンジに関する情報の提供を受けたのは1975年である。しかし、この時点では、まだ、トランスポーターのモデルチェンジを行う予定があるということのみを教えられただけで、モデルチェンジと同時にされるホワイトボディ領域の製造プロセス変更に関しては、1976年になって初めて、経済委員会の会議において情報を入手したのであった。しかし、製造プロセス変更に関する情報を入手したといっても、経営協議会にとって最も重要な構造変更の人事的影響に関する情報は、量的な面についてもまた質的な面についても、それには含まれていなかった。ホワイトボディ領域の人員削減に関する情報が提示されたのは、構造変更の1年前（1978年）の、生産量に関する情報提供を受けた時であった。そして、この間、経営協議会は、経営体制法第90/91条で与えられている協力権および共同決定権を行使して、職場構造に関する提案なり要求なりをマネジメントサイドに提示するということはしなかった。経営協議会ですらこの様な状況であったから、一般従業員の情報水準に関しては自ずと知れようが、ホワイトボディ領域の従業員たちは、多くの場合、構造変更の直前になって、初めて、配転に関する情報を与えられている。しかし、経営協議会のこの様な姿勢は、ある程度一般従業員の態度を反映しているものであり、ある職場担当委員は、一般従業員が製造プロセス変更に対して余りにも無関心であると指摘している。

ここで、具体的に、製造プロセスがどの様に変更されていったかを追ってみよう。新しいトランスポーターモデルの量産開始の2年前（1977年）に、ホワイトボディ領域の2つのコンベヤーシステムのうちの1つがスクラップされ、新しい設備を設けるためのスペースが確保された。しかし、1つのコンベヤーシステムをスクラップしても、当時の平均日産台数660台というのは確保しなければならなかったので、経営協議会と調整の上、新設備が完成するまでの間、第3シフトが導入されることとなった。新しいモデルの製造はすでに1979年4月に開始されていたが、新しい製造設備が整ったのは、同年夏の工場休暇明けであった。新設備の稼働に伴い、高齢従業員の配転が重要問題として浮上してきた。人事部と経営協議会が協議を行い、比較的能率圧力の小さい時間給職場に空きポストができた場合には、ホワイトボディ領域の高齢従業員を優先的にそのポストにつけるという協定が結ばれた。そして、この協定に従い、すでに構造変更以前に、ホワイトボディ領域の約250名の従業員が、倉庫、出荷、検査

などの時間給職場へと配転された。低い賃金等級の職場への配転が生じる場合には、年齢または健康上の理由で生じた能率制約に基づき、概括的労働協約（Manteltarifvertrag）上、所得保証請求権が与えられている従業員が、配転の対象として選ばれることとなった。彼らは、賃金等級の低い職場に配転されても賃率が下がる心配のない従業員たちである。その他の従業員については、労働協約上の所得保証条項が適用され、賃金等級の低い職場に配転された後も、各人の勤続年数に応じ、一定期間はそれまでの賃率が保証されることとなった。例えば、勤続6ヶ月から5年の者は18ヶ月間、勤続20年以上の者は36ヶ月間、賃金補填請求権を保有できるのである。

ホワイトボディ領域の新しい製造設備に配置される従業員の人選は、直属の上司、経営協議会、人事部の間で申し合わせの上、職長たちによって行われた。新しい製造設備の下で遂行される職務の中でもとくに注目されるのが、ライン管理工（Straßenführer）の職務である。旧設備の下でもグループ管理工（Gruppenführer）と呼ばれる職務は存在していたが、コンピュータ制御溶接ラインの導入により新たに誕生した職務が、このライン管理職務である。すでに短期養成職種担当者として長いキャリアを持ち、一方で自ら作業者として活動しながら、他方で作業割り当てやりリーフマン投入といった配置任務をも担当していたグループ管理工が、優先的にこのライン管理工のポストにつけられている。コンピュータ制御ラインでの彼らの活動は、短期養成職務の中では高度な職務として特徴づけられる。最も重要な任務は、設備を操作し、監視することである。加えて、彼らには、整備職能や簡単な保全職能が任されている。彼らは、シフト開始前に設備の機能性をチェックし、設備の稼働中には予防的保全を担当する。また、整備活動としては、溶接火口のクリーニングや溶接棒、エアホース、注水ホースの交換を担当する。万一設備トラブルが生じた場合には、彼らは、ディスプレイ上の欠陥プロトコルを利用し、故障の箇所、種類、原因の確定を行う。比較的単純な故障については、彼ら自身がその場で修復を行うが、彼らの手に負えない故障が生じている場合には、彼らは、管轄の保全部門に対して、故障の箇所と原因についての報告を行う。彼らの職務内容は広範に渡っているので、その職務を遂行するためには、比較的包括的な技術的・組織的知識が必要とされる。設備構造や溶接技術、加工材料に関する知識はもとより、設備の制御システムに関しても、多少の知識が必要となる。ただし、

制御システムの理論的なバックグラウンドはそれ程要求されてはおらず、むしろ、制御盤の操作に関する知識だけが求められている。コンピュータハイエラーキーやその内部のロジックに関する知識は、ライン管理工に対してではなく、電子保全 (Elektroinstandhaltung) 領域の専門工に対して求められている。

新しい製造設備に適応するための教育訓練については、ライン管理工の場合、彼ら自身すでに旧設備において短期養成職種領域の幅広い職務を担当してきた比較的高度な技能、知識を有する従業員の中から選ばれた者たちであるので、数ヶ月間の経営的短期養成施策で十分であった。新しい設備の保全については、外部労働市場に頼らない方針を採ったので、保全領域の専門工に対する入念な教育訓練が必要とされた。I Rおよびコンピュータ制御システムに関する資格要請に応じるため、保全工に対して、構造変更の2年前から、電子工場 (Elektrobetriebe) において、経営的能力開発養成施策 (betriebliche Weiterbildungsmaßnahme) が実施された。ここでは、エレクトロニクス、制御技術、障害分析に関する教育が施されている⁷⁾。

それでは、構造変更前後の従業員の職種構造を比較してみよう。構造変更以前については、旧モデルのトランスポーターとLTモデルのホワイトボディ領域全体で2,587名の賃金取得者が活動しており、そのうち2,504名が出来高給労働者、15名が時間給労働者であった。さらに、職長補が68名おり、加えて43名の職員が働いていた。そして、賃金取得者のうち、2,095名がトランスポーター製造部門で雇用されており、彼らのうちの2/3以上は、スポット溶接、シールドアーク溶接、表面処理、組み付け、手直しの各加工職能に従事していた。その他の作業者は、大部分、ハンドリング工かスポット溶接機補助工 (Punktmaschinenbediener) としてハンドリング職能を担当していた。そして、職長、職長補とともに管理職能を担当するグループ管理工が、最も人数の少ない職種カテゴリーを形成していた。個別職種ごとにもみると、加工職能では、スポット溶接工とシールドアーク溶接工が大きなグループを形成しており、なかでもスポット溶接工のグループは580名という最大のグループを形成していた。3番目に多い加工職能は表面処理工で380名であった。ハンドリング職能については、スポット溶接機補助工が210名で最大のグループを形成しており、挿入工 (Einleger) と準備工 (Bereitsteller) がそれぞれ80名、70名でそれに続いていた。1978年の賃金協約によると、ホワイトボディ領域のこれらの生産労働者の賃金

等級の分布は以下のものであった。ただし、数字が大きいほど、また、aよりもbの方が賃金等級が高い。1) 6b=表面処理工、手直し工(合わせて、生産労働者の20%超)、2) 6a=シールドアーク溶接工(同25%)、3) 5b/5a=スポット溶接工(同28%)、4) 4b/4a=挿入工、準備工、5) 3b/3a=機械補助工。以上の他にも、構造変更以前には、品質検査工218名と保全の専門工が活動していた。保全領域は、機械保全のための「工機工場、工具製造部門」、電気駆動装置、搬送装置、挿入装置の保全、組み立てのための「電子保全I部門」、ならびに溶接装置、溶接機械の機械部品および電気部品の保全を担当する「電子保全II部門」に別れていた。

一方、構造変更後の職種構造は、個別職種でみると、スポット溶接工440名、シールドアーク溶接工400名、表面処理工340名、挿入工210名、スポット溶接機補助工190名、グループ管理工およびライン管理工110名、手直し工100名、組み付け工95名、準備工85名となっている。つまり、加工職能が合計1,375名、ハンドリング職能が合計485名、そして監督・管理職能が110名である。

ここで、今回の製造プロセス変更の従業員構造に対する影響をまとめよう。製造プロセス変更の結果、トランスポーターホワイต์ボディ領域の従業員総数は、2,095名から1,970名に減少した。この間、日産量が660台から720台に上昇しているので、実質的な人員削減効果は315名ということになる。ただし、この中には、合理的モデル設計による人員削減効果も含まれている。また、この人員削減効果による解雇は一切発生していない。職種別にみると、スポット溶接工は140名減少して、生産労働者全体に占める割合が27.7%から22.3%へと低下した。シールドアーク溶接工は110名の減少で、構成比率は24.3%から20.0%へと低下した。表面処理工は40名減少して構成比率が18.1%から17.3%へと低下している。これに対して、挿入工は130名増加して、構成比率が3.8%から10.7%となり、手直し工は20名増加して、構成比率は3.8%から4.2%へと上昇した。さらに、グループ管理工とライン管理工が20名増加して、4.3%から5.6%へと構成比率を高めている。

シールドアーク溶接工および表面処理工の減少は、新しいトランスポーターモデルの設計に負うところが大きい。すなわち、旧モデルと比較して、シールドアーク溶接の継目の長さが20mから12mへと短縮され、外面溶接スポット数も削減されたためである。これに対して、スポット溶接工の減少は、明らかに、

新しい製造設備に組み込まれた溶接オートメーションのためである。そして、今回のモデルチェンジおよび製造プロセス変更により、ホワイトボディ領域内のトランスポーター製造時間は、約4時間短縮されている。ここで第1に銘記すべきは、より単純な短期養成職種の比重が増大したという点である。つまり、表面処理、シールドアーク溶接、スポット溶接といった比較的レベルの高い短期養成職種の担当者が全体として290名減少しているのに対して、挿入、準備といった比較的レベルの低い職種の担当者は145名増加しているのである⁽⁶⁾。中級の短期養成職種の空洞化が見え始めているといってもよい。そして、我々が第4節における議論の前提として第2に銘記しなければならないのは、コンピュータ制御溶接ラインの導入により、部分的な保全職能をも担当するライン管理工という新たな職種が誕生したという点である。ここに、保全専門職をも含め、労働者の担当する職種に関し、「保全」-「ライン管理」-「その他の短期養成職種」という工場労働の三層分化の徴候が見え始めている。ライン管理職務をその他の短期養成職務から区別するメルクマールとなっているのは、すでに述べたように、そこに含まれている予防的保全や整備という、従来専門労働者が担当してきた職能である。

注

- (1) 本節の主要参考文献は以下の書物である。
K. Benz-Overhage/E. Brumlop/Th. von Freyberg/Z. Papadimitriou, *Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung: Auswirkungen des Computereinsatzes in der industriellen Produktion*, Frankfurt/New York, 1982
- (2) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., SS. 454-457.; VW AG, *Annual Report 1976, 1977*, p. 32.; VW AG, *Annual Report 1978, 1979*, p. 17.
- (3) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., S. 454.
- (4) VW AG, *Annual Report 1981, 1982*, p. 41.; VW AG, *Geschäftsbericht 1988, 1989*, S. 53.
- (5) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., SS. 457-458.
経営協議会幹事会とは、経営協議会の議長、副議長その他若干の幹事から構成され、いわばその工場レベルにおける常任執行機関としての機能を持つものである。ただし、この説明は、以下の書物を参考にしたものである。

徳永重良編著『西ドイツ自動車工業の労使関係』、御茶の水書房、1985年、379頁

- (6) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., S. 459.
- (7) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., SS. 461-469., S. 476., SS. 510-513.
- (8) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., SS. 475-478., S. 482., SS. 487-489.

4. 職務群設定による作業組織の再編成

本節では、I R導入を中心とする製造プロセス変更がもたらした作業構造の変化に関する第3節の議論を受けて、その新しい作業構造のその後の再編成の動きを追う⁽¹⁾。我々は、本節において、第2節で取り上げたザルトツギッター工場および第3節で取り上げたハノーバー工場の職場を事例として取り上げる。

ところで、本節の議論に入る前に、「職務群 (Arbeitssystem)」という概念について説明しておかなければならない。VW社では、1980年から、いわゆる LODI (Lohndifferenzierung) 協約が発効したが、この LODI 協約は、従来の作業評価手続きであった個別職場評価を1つの画定された領域 (Bereich) の評価に置きかえるという規定を含んでいる。それまで、個々の作業者は、職務が変わるごとに異なる賃金等級に格付けされることとなっていたが、LODI 協約では、職務群という概念を導入することで、その職務群の中に含まれるすべての職務が、それらの職務の中で最も賃金水準の高い職務のその賃金水準に格付けされることとなったのである。また、LODI 協約に関する交渉と並行して新しい賃金協約に関する交渉が行われ、それまで賃金取得者のためにあった28の賃金等級をA~Mの12の賃金水準に置きかえることで合意している⁽²⁾。

それでは、作業組織変更に関する職場事例研究に移ろう。我々が最初に検討するのは、ハノーバー工場の事例である。第3節で取り上げたトランスポーターホワイトボディ領域の職場がここでも対象となる。1979年に新しいコンピュータ制御溶接ラインが本格稼働した直後に既述の LODI 協約が発効しているので、まず、作業構造の三層分化の状況が、とくに、下位の二層、すなわち短期養成職種に関して、どのような形で職務群体系の中に取り込まれたかを確認しておく。自動化により、溶接作業を中心とする、短期養成職務の中の中級レベルの職務がかなりの範囲に渡って消滅し、その結果、自動溶接ラインに残され

た職務は、最も単純な反復的補助活動か、I Rやコンピュータ制御の周辺領域での限られた範囲の高度な監視活動(Anlagenführung;以下、設備管理と訳す)のいずれか、ということになった。ここで単純反復作業を取り込んだのは、設備補助工(Anlagenbediener)または機械補助工(Maschinenbediener)の職務群である。前者は、トランスファーラインや比較的大型の溶接装置を担当し、賃金水準Fに格付けされている。後者は、比較的小型の溶接オートメーションを担当し、賃金水準Eに格付けされている。いずれも職務内容は挿入活動に限定されているが、前者においては、マネジメントサイドのイニシャチブによるジョブローテーションが展開されているのに対し、後者では、作業能力が衰えた作業員や高齢の作業員が中心なので、ローテーションは散発的にしか行われていない⁽³⁾。要するに、コンピュータ制御自動溶接ラインの稼働直後の作業構造は、短期養成職種に限ってみると、設備管理工(Anlagenführer;これは第3節のライン管理工と同じ)と設備補助工または機械補助工の間で二極分化していることが分かる。

以上の説明は、トランスポーターのフロア部分を製造する職場に関するものであったが、ルーフ、サイド、前後壁を接合していわゆるグロッケ(Glocke)を製造する職場でも、1984年春から、新しい溶接ラインが稼働し始め、個々の作業ステーションに統合されたI Rが、スポット溶接およびシールドアーク溶接の作業を行うことになった。ここでの職務群の設定の仕方は、先の方のフロア製造職場の場合とはかなり異なってきている。やはり職務群としては、設備管理工の職務群と設備補助工の職務群が問題となっているのだが、各職務群に含まれる職務の内容が異なっている。グループ管理工の機能を兼ね備えた設備管理工の職務には、核となる予防的保全および整備活動の他に定常的な溶接手直し作業が含まれており、また、設備補助工の職務には、単純な挿入活動のほかに、溶接I Rが故障した場合の非定常的な溶接手直し作業、機械の監視、品質の監視、故障修復の補助、整備、清掃などの諸活動が含まれている。つまり、いずれの職務群に関しても、先の方のフロア製造職場の場合に比べ、職務内容が多様化しているのである。そして、各職務群の中では、マネジメントサイドのイニシャチブによる体系的なジョブローテーションが展開されている。

グロッケ溶接職場でこの様な形の職務群設定に至るまでには、マネジメントサイドと経営協議会との間で、長期に渡る交渉が展開されていたのであった。

当初、マネジメントサイドは、従来型の分業形態に則り、この職場領域の職務を、設備管理、手直し、並びに2種類の挿入活動という4つの職務群に割り振ることを企図していた。これに対して、経営協議会は、IG・Metallの「労働の人間化相談所」やVW社他工場の計画委員会(Planungsausschüsse)の経営協議会代表と協議の上、当該職場領域のすべての職務を1つの職務群の中にとまとめよという要求カタログをマネジメントサイドに提示した。両者間での交渉の結果、最終的に、既述の2つの職務群を設定することで妥協した。設備管理工に対しては、賃金水準Iが適用されることとなり、一方、設備補助工の賃金水準に関しては、彼らが、挿入作業の他に溶接手直し作業をも行うということをも根拠に、経営協議会が賃金水準Gを要求した(先のフロア製造職場の場合には、設備補助工の賃金水準はFであった)。設備補助工に溶接手直し作業を任せなければならなかったのは、当時のIRの認識能力が十分でなかったために、とくにシールドアーク溶接作業に欠陥が多かったことによる。人選に関しては、設備管理工の場合、かつてのグループ管理工がやはり優先的に配置されているのに対して、設備補助工の場合には、職務の中に溶接手直し作業が含まれているため、すでに溶接作業を経験した者が優先的に配置された。設備管理工のための短期養成プログラムには、電子技術および気体力学の知識教育が含まれている。今回の作業構造の変動により、下位の賃金水準の職場に配転されざるを得ない者については、経営協議会と人事部が協定を結び、労働協約上の賃金補填期間を12ヶ月に渡って延長し、その後は、12ヶ月間隔で段階的に賃金水準を引き下げていくことで合意した⁽⁴⁾。このグロツケ溶接職場の事例に関しては、とくに、設備補助工の職務内容が、たまたまIR技術が十分でなかったという事情はあったものの、先のフロア製造職場の場合よりも高度なものとなっている点が銘記されるべきである。

次に、我々は、ザルツギッター工場におけるシリンダーヘッドおよびエンジンブロック組み立ての自動化に伴う作業構造および作業組織の変化を見る。最初に、エンジンタイプEA827およびEA048のシリンダーヘッド組み立て職場をみてみよう。第2節のザルツギッター工場の職場事例は、まだ手作業組み付けに頼っていた時期のものであったが、ここでは、シリンダーヘッドが完全自動組み立てされるトランスファーラインが問題となっている。ザルツギッター工場経営協議会が2つのエンジンタイプのシリンダーヘッド組み立てを自動化

することに関して情報提供を受けたのは1982年のことである。そして、1983年の夏から、従来の2つの組み立てコンベヤーに代って、168mの自動組み立てトランスファーラインが稼動し始めた。それまでは74名の作業者が2シフトで組み立て作業を行っていたが、新しい製造設備の下では、18名の作業者が2シフトで作業を行うこととなった。よって、人員節減効果は75%である。ここでは、設備の操作・監視職能が、手直し作業および設備補助（材料準備）活動とともに、1つの職務群の中に統括されている。しかも、当該職務群の賃金水準は、高度な設備管理活動の賃金水準に置かれており、この職務群の中の各職務は、ジョブローテーションの中で遂行され、すべて同一の賃金水準に格付けされているのである。

この職場事例でも、やはりザルツギッター工場経営協議会が、ハノーバー工場経営協議会と同様の動きを示した。すなわち、ザルツギッター工場経営協議会は、I G・Metallの労働の人間化相談所を助言者に加え、また、他工場の計画委員会の経営協議会代表と協力して、1982年夏に、マネジメントサイドに対して1つの要求カタログを提示した。この要求カタログに盛り込まれた内容の中で最も重要なのは、自動化されたシリンダーヘッド組み立て領域においてまだ残されている職務と新たに発生した職務のすべてを最も職務評価の高い「設備管理」の賃金水準にまとめ、それを集団作業形態で遂行させる、という点である。これに対して、当初マネジメントサイドが企図していたのは、従来型の分業形態に依拠した複数職務群の設定であった。ザルツギッター工場経営協議会幹事会と工場マネジメントの間で数ヶ月に渡る交渉を行った末、基本的に経営協議会の要求に沿った形で妥協点に達した。つまり、この職務群に属するすべての作業者が、設備管理工になるための資格付与を受け、設備管理工の賃金水準に格付けされることとなったのである。その他、経営協議会の重要な活動成果としては、かつてのシリンダーヘッド組み立て工とエンジンプロック組み立て工が優先的にこの職場に配置されることとなった点、そして、自動化の結果としてシリンダーヘッド組み立て職場を追われ、かつての職場と同等の職場に配転され得ない従業員に対して、極度に状況が悪い場合（Härtefall）に、12ヶ月間賃金補填期間を延長することとなった点があげられる。

しかし、このような極めて垂直的統合度の高い職務群の中で従業員たちを体系的にローテーションさせることは、非常に困難であった。マネジメントサイド

による資格付与プログラムの作成が遅れていたことも、このことに拍車をかけた。OJT だけですべての作業および組み立てステーションのための資格付与を行うことは不可能であった。結果的に、すべての職務および機械グループを経由する形の体系的なジョブローテーションは中止され、作業員たちは、作業区画ごとに徐々に組み立てられるべき部品や機械の特性に慣らされ、資格付与されていくこととなったのである。

このシリンダーヘッド組み立て職場での経験が、次にみる新しいエンジンプロック自動組み立て職場における作業編成に生かされている。1984年夏に構築されたこのエンジンプロック自動組み立てラインでの作業編成に当たり、経営協議会と工場側の代表からなる作業委員会が設置され、この作業委員会は、段階的な職務拡大を提案した。すなわち、エンジンプロック自動組み立てライン全体を組み立てられるべき部品の種類と機械グループの特性により3つの作業区画に分割するという提案である。そして、各作業区画に含まれるすべての作業が各々1つの職務群の中にまとめられ、その中で集団作業形態が採られることとなった。3つの作業区画における作業要件は互いに同一水準のものであったから、3つの作業集団に対して同一の賃金水準が適用された。そして、各作業者は、1つの職務群の中のすべての作業をマスターすると次の職務群へと移り、またそこですべての作業をマスターすると次の職務群へ、という形で段階的にこなせる職務の範囲を拡大していき、職務群を移るごとに賃金水準を上げていくこととなったのである⁽⁵⁾。

注

- (1) 本節の主要参考文献は以下の書物である。
Brumlop Eva, Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz: das Beispiel Volkswagen-AG, Frankfurt/New York, 1986
- (2) Brumlop Eva, a. a. O., S. 18., S. 80.
- (3) Brumlop Eva, a. a. O., SS. 148-150.
- (4) Brumlop Eva, a. a. O., SS. 153-157.
- (5) Brumlop Eva, a. a. O., SS. 158-164.; Heinrich Buhmann/Karl-Heinz Mihr, a. a. O., SS. 141-143.

5. 結論

本節では、第2節から第4節に渡って展開した職場事例研究から、VW社経営協議会の職場構造変更に対する影響力行使の方向と大きさを抽出し、合わせて、VW社における職場構造変更、とりわけ作業組織変更の動向が将来に対して持つ含意について言及したい。

まず、我々は、1970年代中庸から1980年代中庸にかけて展開されたVW社経営協議会の活動から、従業員の雇用維持、所得水準の維持、向上という一貫した方向性を読み取ることができる。1975年から1977年にかけてのザルツギッター工場における集団作業実験では、同工場経営協議会は、プロジェクト参加者のために、プロジェクト終了後の職場帰還保証と、彼らをプロジェクト期間中に取得した資格に見合った職場へ可能な限り配置するというマネジメントサイドの約束とをとりつけている。ハノーバー工場への集中的なIR導入の際には、同工場経営協議会は、人事部と協議して、ホワイトボディ領域でそれまで作業を行ってきた高齢従業員を、比較的能率圧力の小さい時間給職場に優先的に配転するという協定をとりつけている。第4節で検討したハノーバー工場のグロッケ溶接職場とザルツギッター工場のシリンダーヘッド組み立て職場の事例では、両工場の経営協議会が、短期養成職種をできるだけ広範囲に渡って設備管理工の賃金水準の職務群の中に括するという共通の方向性を持った要求カタログをマネジメントサイドに提示していた。合わせて、両工場経営協議会は、ともに、労働協約上の賃金補填期間の12ヶ月間の延長を達成している。

しかし、その一方で、経営協議会は、製造プロセス変更そのものに対しては、一貫して静観姿勢を採っていた。これは、製造プロセス変更に関するVW社自体の意思決定プロセスの在り方を反映していると同時に、一方で、問題となった製造プロセス変更が人員削減をもたらさなかったという状況があったためでもある。とくに、ハノーバー工場へのIR導入の際には、新設備立ち上がりの時期に特有の労働力需要と生産量の増大により、旧設備の下で作業を行ってきた従業員は、大部分、同じホワイトボディ領域に止まることができたのであった⁽¹⁾。

しかし、製造プロセス変更後の作業再編成に対する経営協議会の介入には目を見張るものがあった。それは、職務群設定を巡る経営協議会とマネジメント

サイドの衝突の中に看取できる。ハノーバー工場のグロツケ溶接職場の事例では、ハノーバー工場経営協議会は、I Rに仕事を奪われた溶接工たちの賃金水準格下げを阻止するため、当該職場に存在するすべての職務を「設備管理工」の賃金水準の1つの職務群にまとめるようマネジメントサイドにはたらきかけ、結果として、挿入活動だけを職務内容とする職務群が生じることを阻止し、設備管理と定常的な溶接手直し作業以外のすべての職務を、非定常的な溶接手直し作業を含む「設備補助工」の職務群に統括することに成功した。そして、ザルツギッター工場のシリンダーヘッド組み立て職場の事例では、ザルツギッター工場経営協議会が、ついに、当該職場のすべての職務を「設備管理工」の賃金水準の1つの職務群に統括することに成功している。つまり、短期養成職務の中級領域の空洞化が短期養成職務担当者の賃金水準の低下に繋がることを経営協議会が阻止しているのである。もちろん、経営協議会が作業再編成に対してこれ程強力な影響力を行使することができた背景には、ある種の偶然的な要因が働いていたことも事実である。つまり、ザルツギッター工場のシリンダーヘッド組み立て職場では、製造プロセス変更の結果、設備管理職能以外のいわゆる残余職能がほぼ完全に消滅しており、残された僅かの残余職能を担当させるために、あえて別個の職務群を設定し、そこに残余職能専門担当者を置くことが、マネジメントサイドにとって必ずしもコスト的に有利であるとは言えない状況があったのである。しかし、この様な偶然的要因を持ち出して、職務群設定に対する経営協議会の影響力の大きさを過小評価してはならない。なぜなら、ザルツギッター工場のシリンダーヘッド組み立て職場の事例では、当初、マネジメントサイドは、複数職務群の設定を企図していたのであり、結果的にシリンダーヘッド組み立て職場のすべての職務を設備管理工の賃金水準の1つの職務群の中に統括できたのは、同工場経営協議会の支渉力の成果に他ならないからである⁽²⁾。

次に、我々は、これまで見てきたVW社における職場構造変更の動きに関連して、将来、とくに作業組織変更に関する議論のひとつの重要なテーマとなるであろう論点について言及したい。それは、設備管理工のポストを誰に与えるかという問題である。

我々は、溶接作業などの短期養成職務を担当しているのはすべて短期養成工であると誤解してはならない。西ドイツ自動車業界では、専門労働者の供給過

剩状態が続いている。西ドイツのある自動車組み立て工場で働く直接生産労働者（つまり、短期養成職務担当者）のうち、20%または25%が専門労働者であり、このまま専門労働者の供給過剩状態が続くと、1990年代中層には、直接生産部門に占める専門労働者の割合が50%を超えるであろうという報告もある⁽⁴⁾。専門職業資格を持ちながら、保全専門職を与えられずに、直接生産部門で働いている専門労働者の専門的な知識や技能をそのまま眠らせておくのは、マネジメントサイドにとっては実に惜しいことである。レベルの低い短期養成職務に従事している専門労働者の専門的な知識・技能は、3年から4年で風化すると言われて⁽⁴⁾。加えて、VW社では、賃金システムが、受けてきた職業養成やすでに持っている熟練の水準ではなく、実際に作業者が遂行している作業の作業要件に依拠しているため、マネジメントサイドは、保全専門職務を遂行する専門労働者に適用される賃金水準を短期養成職務としての設備管理の職務を遂行する専門労働者に対して適用する必要はない⁽⁵⁾。よって、マネジメントサイドとしては、専門労働者に設備管理を担当させれば、保全専門職務に適用される賃金水準よりも低い賃金水準で、専門労働者の知識および技能を設備管理のために利用することができることになる。マネジメントサイドには、当然、設備管理工のポストを専門工に与えようという誘引が働く。そして、西ドイツ自動車業界では、設備管理工のポストを埋めるのに、短期養成工に対して資格付与を行うということはせずに、すでに相応の資格を備えている専門労働者をあてがう方法が一般的になっているという報告もある⁽⁶⁾。VW社の場合、例えば、既述のハノーバー工場のグロッケ溶接職場では、当初、設備管理工のポストを占めていたのは圧倒的に短期養成工であったが、マネジメントサイドは、将来に向けて、設備管理職能を担当する専門労働者を養成しようという意図を持っていると言われて⁽⁷⁾。

本稿の職場事例研究から、我々は、1970年代末の製造プロセス変更が引き金となって、まず、工場労働が三層分化し、その後、経営協議会が、職務群設定を契機として、最下層の職務を第2層の職務、すなわち設備管理職務に統合しようとしていることを知った。経営協議会の志向するこの方向は、最下層の職務を担当する短期養成工に、「企業特殊的」な社内訓練によって設備管理工の資格水準まで昇格する可能性を開くものである。これに対して、マネジメントサイドが志向するように、もっぱら専門工が設備管理工のポストを占めることに

なれば、短期養成工は、OJTによる設備管理工への社内昇格の道を断たれることになる。そして、この場合には、西ドイツの専門工養成を支えている「社会的」職業養成を経た専門労働者が、設備管理工として工場に送り込まれることとなるのである。

最後に、本稿を締め括るに当たり、若干付言しておきたいことがある。読者の中には、なぜVW社を代表する乗用車組み立て工場であるヴォルフスブルク工場の名前が出てこないのか、疑問に思われた方もあろう。我々は、できるだけ垂直的統合度の高い職務群を叙述するため、そして経営協議会の動きをできるだけ詳しく観察するために、ハノーバー工場とザルツギッター工場の職場事例を優先的に取り上げざるを得なかった。ヴォルフスブルク工場では、例えば、1980年に構築されたパサート用のホワイトボディ溶接トランスファーラインで、設備稼働率向上のため現場での保全・整備職能を担当させられている設備管理工（賃金水準I）と挿入ステーションに加工されるべき部品を挿入する機械労働者（Maschinenarbeiter）（賃金水準F）との間で職務水準の二極分化が生じている。そして、ここでも、設備管理工のポストには、長いキャリアを持つ短期養成労働者か金属関連職業資格を持つ専門労働者で、それまでグループ管理工または溶接工として働いてきた生産労働者が優先的につけられている⁽⁸⁾。

いまひとつ、本稿では、資本集約型職場を中心に事例研究を展開したが、労働集約型職場においても、やはり、職務群設定を契機とする職務統合の動きは見出だされる。しかし、一般に、ボディ仕上げ、シート縫製、最終組み立てといった労働集約型職場の作業は、資格構造が比較的同質的で、資本集約型職場にみられるような垂直的職務統合の傾向はそれ程顕著ではない。つまり、水平的な職務統合なのである。そのため、本稿では詳しく取り上げなかった。例外的な事例としては、ヴォルフスブルク工場のボディ仕上げ領域で、賃金水準Eの穿孔作業および賃金水準Gのろう付作業（Hartlöten）が賃金水準Hのシールドアーク溶接作業と統合され、賃金水準Hの1つの職務群が形成されたという事例がある。当該職務群に属する18名の作業者は、集団作業システムの中で定期的なすべての職務を遂行している。つまり、この職場では、作業者たちがペアを組んで、ボディとともに加工ステーションから加工ステーションへと移動していき、その間に次々と生じる穿孔作業、溶接作業、ろう付作業を遂行し、1つのボディに必要なすべての作業が完了すると元の位置に戻って再び同じ作

業を開始する、という作業形態が採られているのである⁽⁹⁾。

注

- (1) K. Benz-Overhage, u. a., a. a. O., S. 488.
- (2) Brumlop Eva, a. a. O., S. 183.
- (3) Ulrich Jürgens, Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierungen in der Weltautomobilindustrie für die Arbeitnehmer, in: Ben Dankbaar/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch (Hrsg.), *Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie*, Berlin, 1988, S. 44.
- (4) Ulrich Jürgens, a. a. O., S. 45.
- (5) Ulrich Jürgens/Knuth Dohse/Thomas Malsch, New Production Concepts in West German Car Plants, in: Steven Tolliday/Jonathan Zeitlin (eds.), *The Automobile Industry and its Workers*, Cambridge, 1986, p. 266.
- (6) Brumlop Eva, a. a. O., S. 184.
- (7) Brumlop Eva, a. a. O., S. 156.
- (8) Brumlop Eva, a. a. O., SS. 144-146.
- (9) Brumlop Eva, a. a. O., S. 118.