

第16回：人事・労務管理

1. 人事・労務管理の基本概念
2. 人事・労務管理の構成要素：米国現地工場を事例に

東京大学経済学部

藤本隆宏

「※：このマークが付してある著作物は、第三者が有する著作物ですので、同著作物の再使用、同著作物の二次的著作物の創作等については、著作権者より直接使用許諾を得る必要があります。」

1. 人事・労務管理の基本概念

人事・労務管理：システムへのインプット(生産要素)のうち、
労働力(ヒト)を対象とする管理の体系

生産 = **製品設計情報**の、工程から製品への転写

工程において製品設計情報を担うメディア(媒体)は・・・

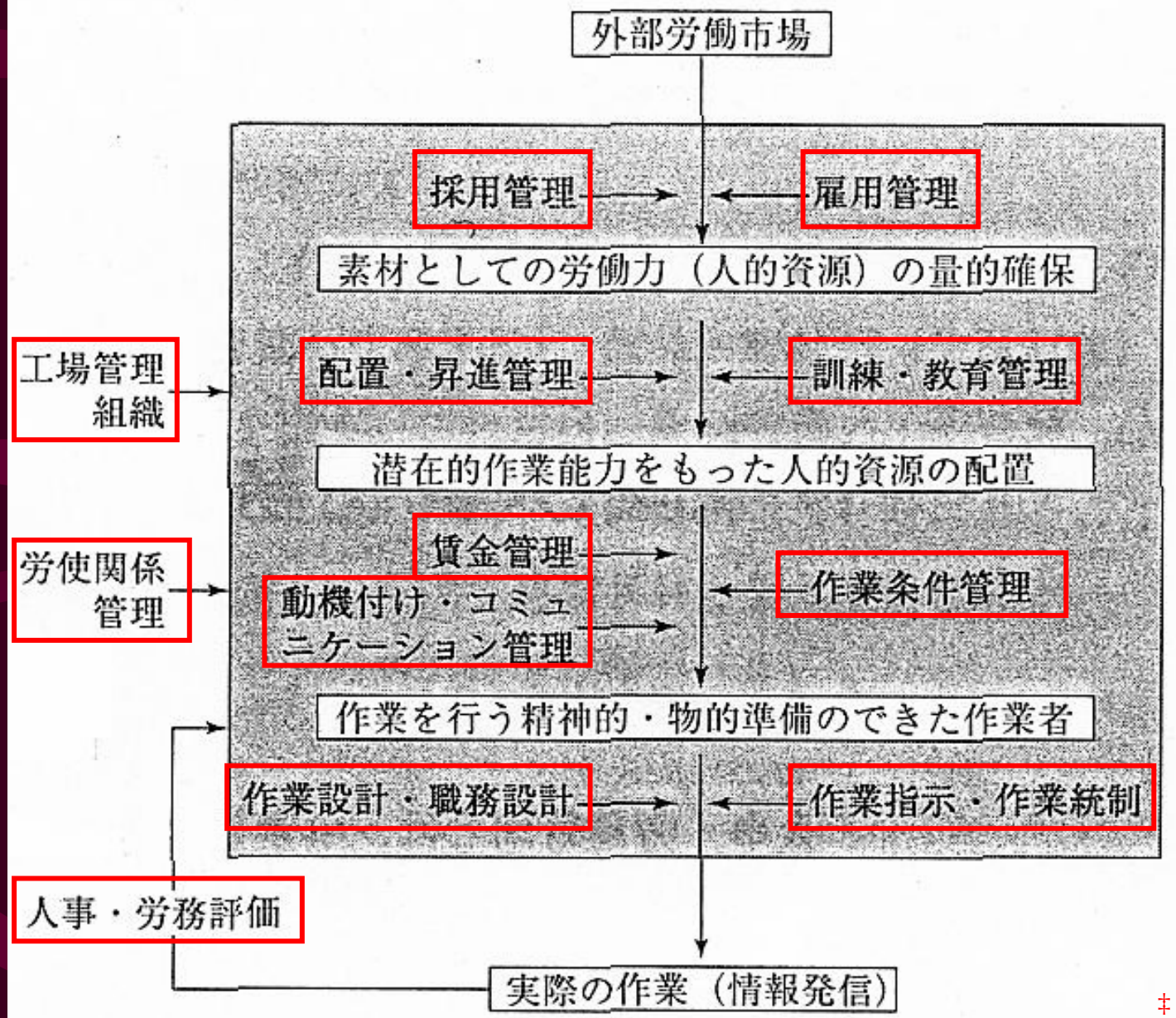
ハードウェア

ソフトウェア

カミ(作業標準など)

ヒト(人の中に体化した熟練・技能) → 人事・労務管理

人事・労務管理のプロセス



人事・労務管理の体系

労使関係管理

採用管理

雇用量管理

配置・昇進管理

訓練・教育管理

作業設計・職務設計

賃金管理

人事・労務評価

作業条件管理

動機付け・コミュニケーション管理

工場管理組織

人事・労務管理の目的

- (1) 生産要素である労働力の質と量の確保
- (2) 良好な労使協力関係の維持と労働者自身の満足

近年は、同時達成を目指す**複眼的**なアプローチが台頭

人的資源管理 (HRM: Human Resource Management)

コントロールからコミットメントへ (Walton)

コントロールからコミットメントへ (Walton)

	コントロール・モデル	コミットメント・モデル
作業設計	作業の細分化 熟練の解体(deskill) 自分の作業分担にしか関与しない 計画(専門技術者)と実行(作業者)の分断 作業の固定化	作業幅を広く規定 <u>多能工化</u> (multi-skilled) システム全体の改善にチームとして共同責任 計画と実行の統合(作業者、技術者の共同作業) 状況に応じて作業割り当てをフレキシブルに変更
業績評価	最低達成目標を基準に評価 業績安定志向	高い目標を設定する 業績向上指向
管理組織	トップダウン、管理階層が多い ルール(規則)と手続きによる統制 公式権限を根拠とする権力行使 様々なステータス・シンボルの強調	フラット、管理階層が少ない <u>価値・目標の共有</u> 専門能力(expertise)を根拠とする権力行使 ステータス・シンボルをなくし、平準化
賃金体系	個人別の報酬体系のみ 職務給(job-evaluation-based)	団体給、グループ・インセンティブの併用 <u>職能給(skill-based)</u>
雇用保障・訓練	レイオフにより、人件費を変動費化 訓練の軽視(単能工)	<u>レイオフをできるだけ回避</u> する努力 <u>訓練の重視</u> (多能工)
労使関係・コミュニケーション	狭い範囲での労使コミュニケーション 苦情制度、団体交渉を通じた情報伝達 敵対的な労使関係(adversarial)	広範な従業員参加制度 会社のデータに関する労使の情報共有 <u>労使共同での問題解決</u>
経営哲学	経営権の強調 株主への責任重視	多元的な利害関係者を考慮

従業員重視思想の系譜

レーバー・リフォーマー

人間関係論 (Human Relations)

組織開発論 (OD)、

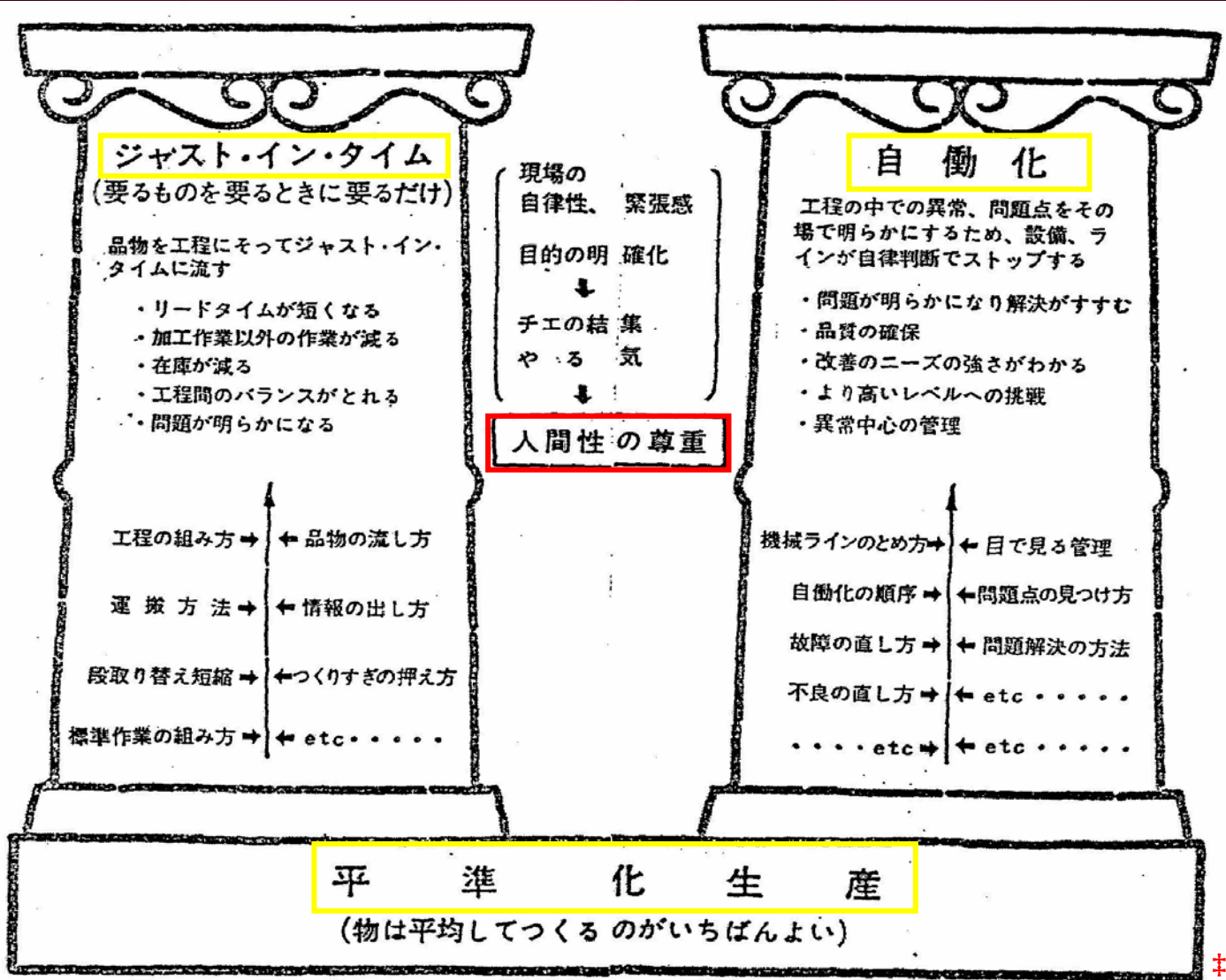
職務充実論 (Job Enrichment)

Y理論 (マグレガー)

しかし、従業員重視は、競争力につながるか？

・・・「ジャパニーズ・マネジメント」ブーム (80年代)

トヨタ生産方式の構成要素



量販車メーカーにおける組立工場特性(1989年)

	日本にある 日本車工場	北米にある 日本車工場	北米にある 米国車工場	欧州 全体
実績:				
生産性(時間／台)	16.8	21.2	25.1	36.2
品質(欠陥数／100台)	60.0	65.0	82.3	97.0
工場レイアウト:				
スペース(平方フィート／台／年)	5.7	9.1	7.8	7.8
手直し部の広さ: (組立部の面積に対する%)	4.1	4.9	12.9	14.4
在庫(日、サンプル部品は8種類)	0.2	1.6	2.9	2.0
労働者:				
チーム編成率(%)	69.3	71.3	17.3	0.6
交代制(0=なし、4=頻繁)	3.0	2.7	0.9	1.9
指示回数(個／人)	61.6	1.4	0.4	0.4
職務数	11.9	8.7	67.1	14.8
新人訓練時間	380.3	370.0	46.4	173.3
欠勤数	5.0	4.8	11.7	12.1

2. 人事・労務管理の構成要素:

米国現地工場を事例に

日本の高パフォーマンス企業の人事・労務管理体系

・・・海外現地工場への「適用」は可能か？ 「適応」？

- ・普遍説(海外でも通用、共通性)
- ・特殊説(日本文化)
- ・歴史説(戦後日本の歴史的産物)

参考: 日本的経営論 (経営家族主義、集団主義、全人格的参加、ムラ起源説、義務の無限定性、全人的な人間尊重、人本主義、etc.)

(1) 労使関係管理

日本では・・・

企業別組合 ⇔ 産業別組合

日本での組織率は減少傾向。

大企業中心

戦後の民間製造大企業では・・・ 労使協調

アメリカでは・・・

組合化の是非は従業員の投票で決める(NLRBの管理下)

労使対立の伝統

細かい労働慣行(ワークルール) = 経営権乱用に対抗

組合そのものが悪いわけではない？

結局はマネジメントの問題(NUMMIの教訓)

労働組合に対する2つの見方

	経済効率に対する組合の影響	所得配分に対する組合の影響	組合組織の社会的性格
反組合論者の主張	• 組合は、産業が競争力を失う程に賃金をつりあげる。このため、組合のある企業では、資本に比べて労働力が過少である。 • 組合の就業規則(work rule)は生産性を低めてしまう。 • 組合はストライキを多発させ、社会全体の生産量を減らしてしまう。	• 組合は熟練工の賃金をつり上げることによって、所得配分の不公平を助長する。 • 組合は、同一職種の賃金の企業格差、つまり水平的不公平を生み出す。	• 組合は、政治的な意味で利己主義的に利益を追求する。 • 組合の独占支配は腐敗と非民主主義を生み出す。
組合肯定論者の主張	• 組合は、欠勤率を低下する。 • 経営側に対して生産方法の変更や効率の方針の採用、モラル向上、労働者の相互協調などをやる気を起こさせる。 • 組合は、従業員の要求をくみ上げられるので、会社はその情報を活用してよりよい賃金政策、労務政策を採ることができる。 • 組合は、労働者と会社間のコミュニケーションを促進し、より効果的な意思決定をもたらす。	• 組合は、標準賃金率という方針を通じて、一産業・一企業内の組織労働者の間の不公平を低減する。 • 組合は、会社側の気まぐれな昇進、レイオフ、再雇用等の行為を制限する。 • 組合は、下層の限界労働者を組織化することによって労使の力関係を変え、非組合企業より有利な賃金と労務慣行を獲得する。	• 組合は、組合員の意志を代表する政治機構である。 • 組合は、低所得者、弱者の利益を代表する。

+

(2) 採用・配置・昇進管理

採用：日本(戦後の製造大企業)では・・・

本工・・・新卒の定期採用(養成工を含む)

中途採用で補完(臨時工からの本工採用など)

採用：アメリカでは・・・

ポストがあく(ジョブ・オープニング)→ 公募

差別対策。アファーマティブ・アクション・プログラム

先任権(seniority):「まぎれのないルール」

採用申込書で許される主な質問事項と許されない事項

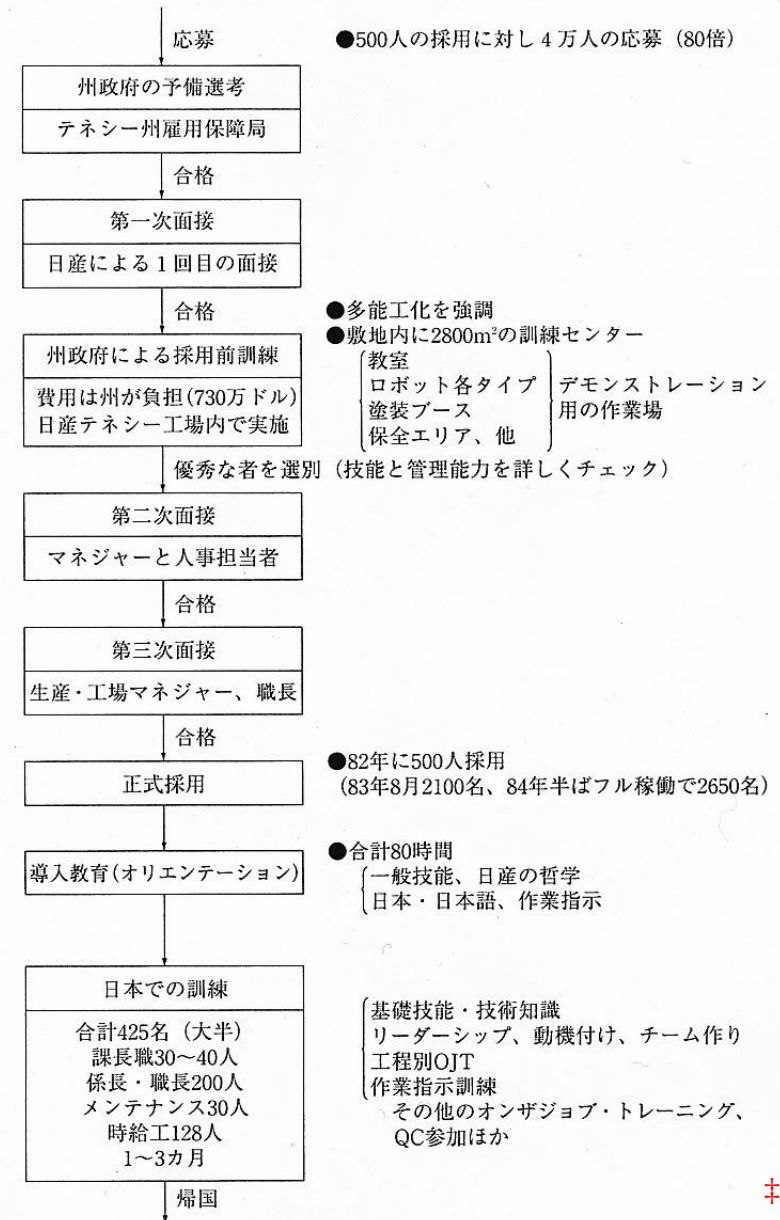
許される事項	許されない事項または避けるべき事項
・ 名前 ・ 住所 ・ 電話番号 ・ 社会保険の番号 ・ 学歴（ただし仕事の内容に関連がないとダメ） ・ 職歴、前職の賃金、採用時期、辞めた理由 ・ どの職種が面白かったか（面白くなかったか）、その理由 ・ 何を最もやりたいか	・ 性別 ・ 年齢及び生年月日 ・ 外国語の能力（出身国、人種が推定できるから） ・ 両親の姓名（ “ ” ） ・ 所属クラブ・組織（ ” ” ） ・ 結婚しているかどうか（能力とは関係ない） ・ 子供の数（ ” ” ） ・ 写真（性別、人種がわかる） ・ 身長・体重（仕事とは関係ない） ・ 出生地（人種・出身国がわかる） ・ 目や毛の色（ ” ” ）

カッコ内は、許されない（避けるべき）理由。

日系自動車メーカーの 米国現地工場における 初期の採用プロセス

地元の地方自治体の手厚い補助

図10.2 日産テネシー工場初期の採用プロセス



配置： 日本では・・・

計画的なローテーション（部門間異動）

技術的な関連性のある職務の間で

「応援」（一時的な配転）で変動吸収

配置： アメリカでは・・・

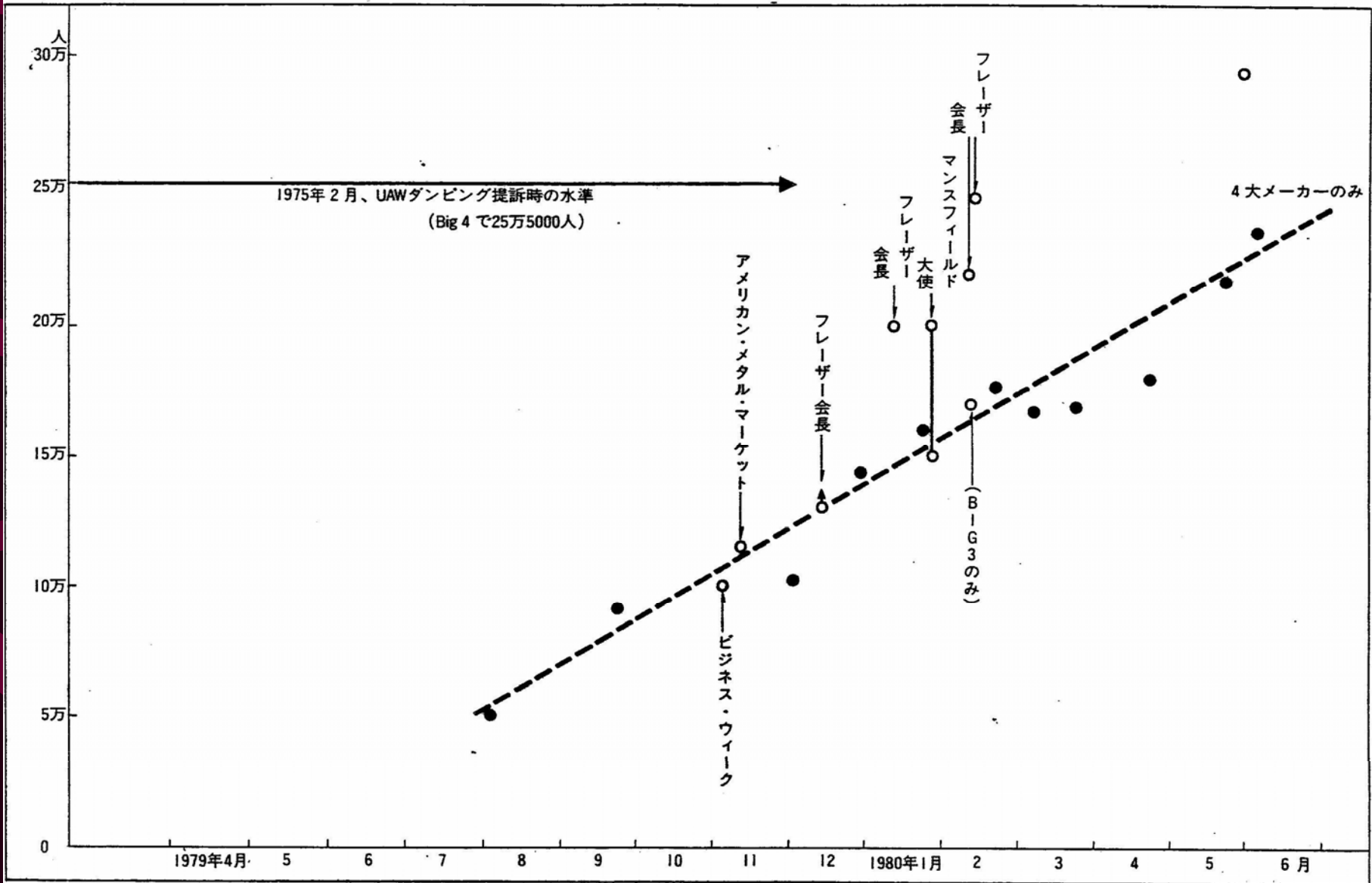
レイオフ（一時解雇）を引き金に「バンピング」

（意図せざるローテーション）

レイオフと再雇用

米国自動車メーカーのレイオフ(1979~80)

図3-19 アメリカ自動車産業のレイオフ



注：●はUAW発表とWord's Automotive Reports. (Big 4 の無期限レイオフの合計)

資料: 三菱総合研究所 (1980)

昇進：日本では・・・

内部昇進制が一般的（累積的評価により内部選抜）
特に、熟練が徐々に高まっていく職場で（小池）

昇進：アメリカでは・・・

外部採用が相対的に多い。
しかし、内部昇進もある程度普及（小池）

(3) 雇用管理

日本(戦後の製造大企業)では・・・

「終身雇用制」・・・これは不正確

実際は「定年のある本採用従業員の安定雇用政策」

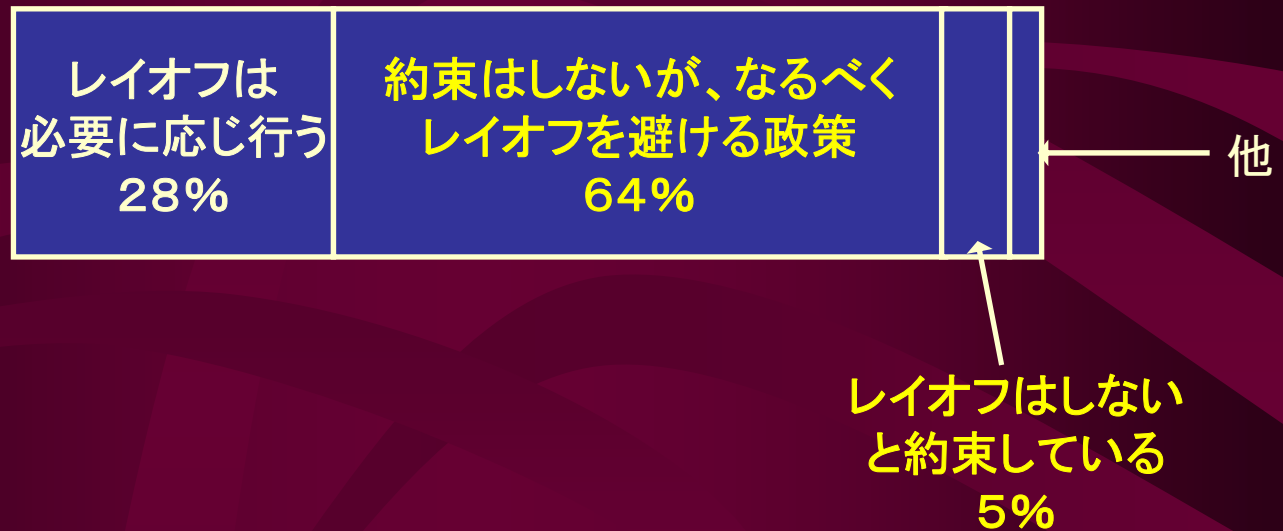
生産量の変動は、残業、操業短縮、臨時工、下請け、
自然減、出向・転籍、希望退職などで出来るだけカバー

アメリカ(伝統的大量生産方式)では・・・

明確なるルールに基づくレイオフ

先任権ルール(勤続年数)

日系メーカーの米国現地工場におけるレイオフ政策(1980)



資料: 日興リサーチセンター 1980年実施のアンケート調査 ㊦

(4) 訓練・教育管理

日本(戦後の製造大企業)では...

多能工の育成

(トヨタの専門技能習得制度など)

「OJT」と「オフJT」の組み合わせ

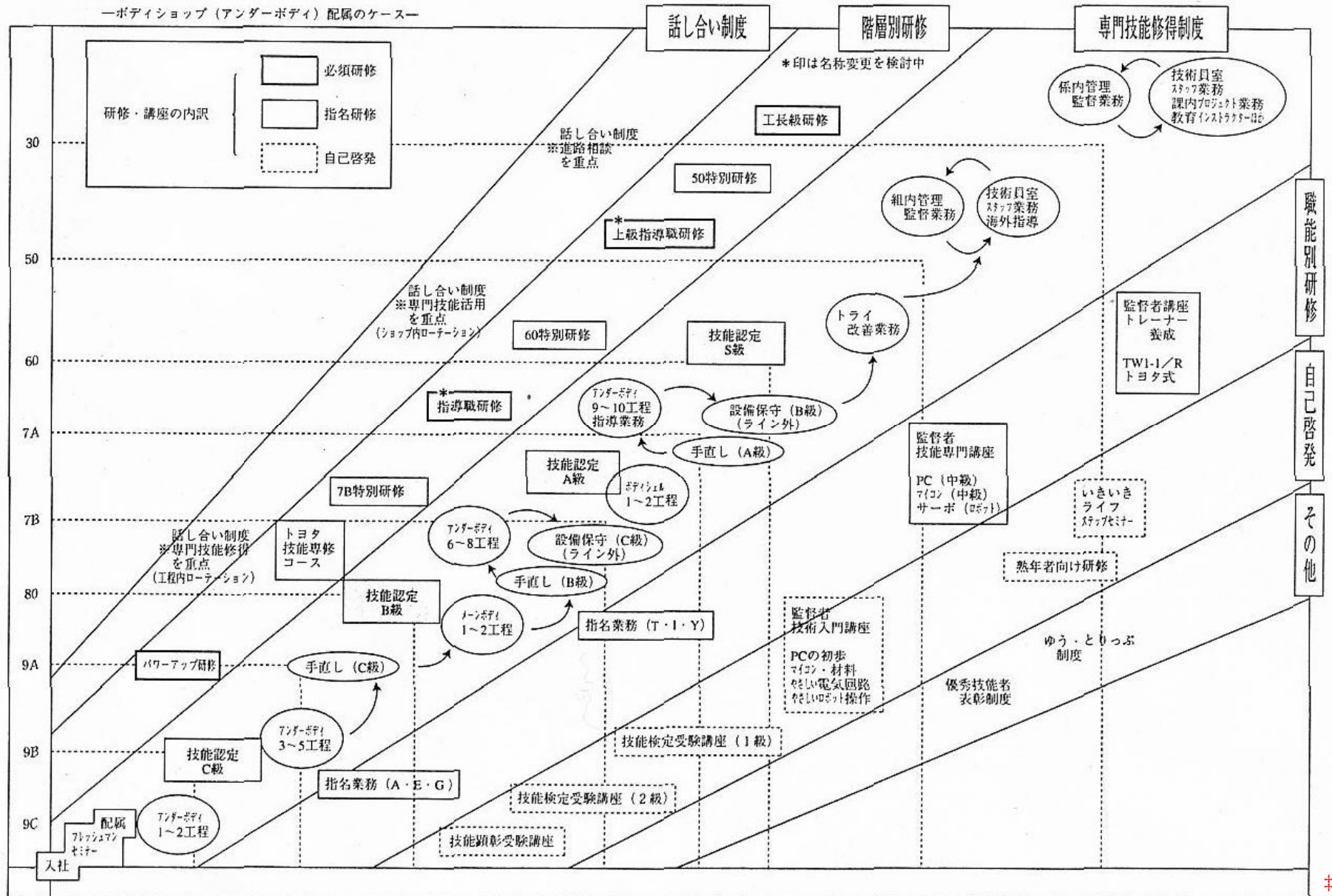
アメリカ(伝統的大量生産方式)では...

単能工

細分化された職務区分 (Job Classification)

トヨタの専門技能習得制度

トヨタ生産職場におけるワーキング・ライフプラン



トヨタの専門技能 習得制度

修得の目安

修得基準のイメージ（例：ボディ職種の場合）

		専門知識	実践技能	基本技能
S級	15年～	専門 + 関連知識	組内全工程の作業指導 + 手直し (A 級) + 保全 (B 級)	
A級	10年～	専門 + 関連知識	組内80%以上の作業 + 手直し (B 級) + 保全 (C 級)	保守 保全
B級	5年～	基本知識	組内50%以上の作業 + 手直し (C 級)	職種の 専門技能
C級	1年～	基本知識	組内20%程度の作業	職種の 基本技能

育成と技能認定の方法

	育 成	主 な 評 価 内 容	評価
実践技能	OJTと計画的な 職場内のローテ ーションが主体 職場での 集合研修 (オフ JT)	仕事の熟練度 + 仕事の信頼性 + 積極性 (改善等)	作業状況
専門知識		仕事の基本知識 + 専門知識 + 関連知識 等	学科
基本技能		職種の基本・専門技能 + 設備の保守・保全技能 等	実技

注：「組」とは十数人程度の作業集団を指す

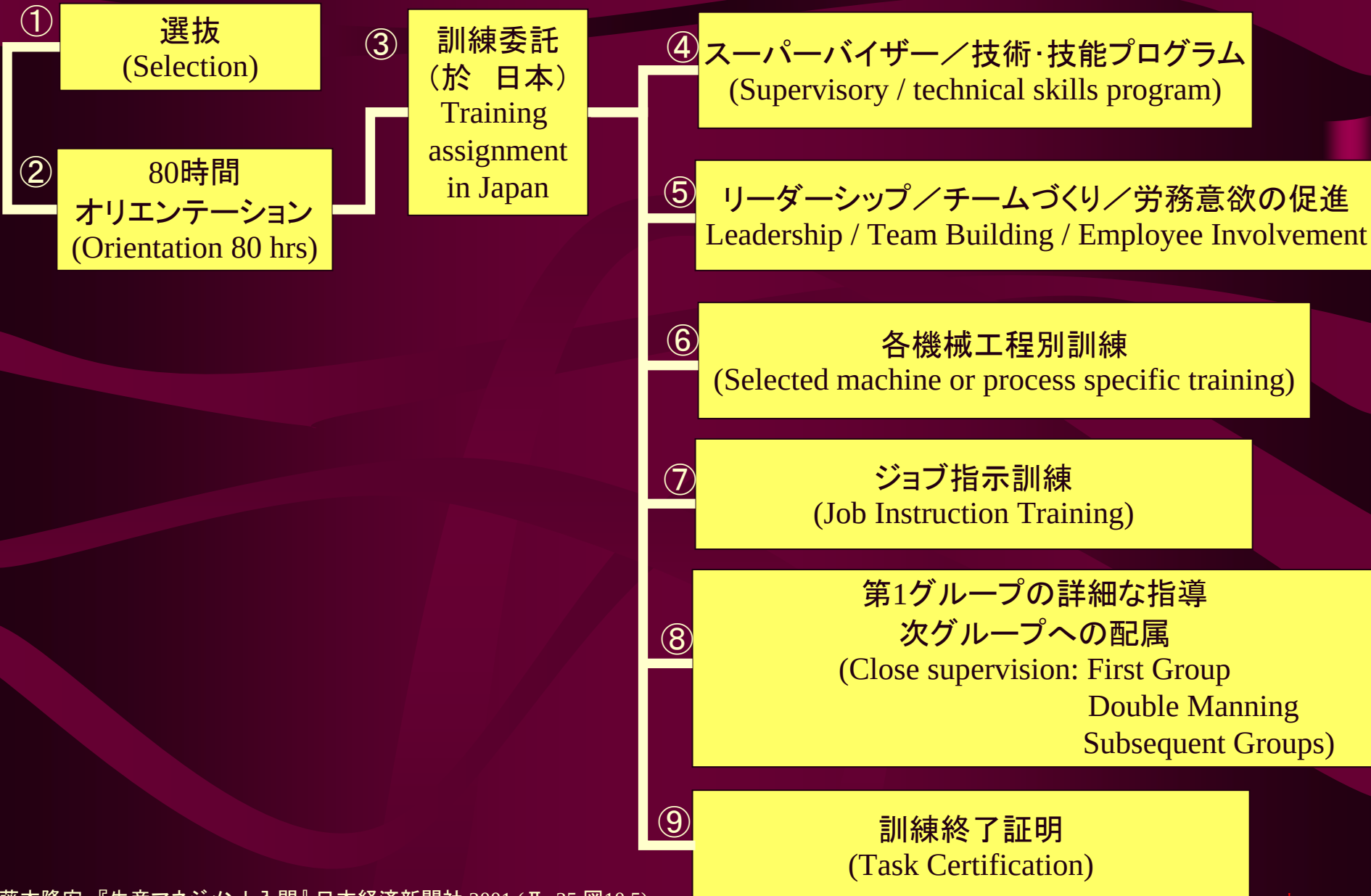
© 2006 The Authors

日本の製鉄所の 多能工化プログラム

労務者訓練の方式 ー 日産、本田の米国工場(1982)ー

	日産	本田	比較
日本での米国従業員研修	- 合計425名(1回40～50人ずつ) - 課長級 30～40人 - 係長・職長級 200人 - メンテナンス 30人 - 時給工 128人 - 期間:1～3ヶ月(82年中に終了) - 場所:九州工場(小型トラック) - 方法:O.J.T. Off J.T.、QC参加、など	- 合計:200名(60人ずつ?) (2輪工場からの配置転換組60名を含む) - 期間:1～2ヶ月(81年末～82年秋の間) - 場所:狭山工場(アコード) - 方法:マンツーマンのO.J.T.	日産の方が大規模
配置転換	—	オハイオ工場2輪部門から120人を配置転換	本田のみ
日本からの技術者派遣	65人の技術者(82年) - 設備設置 - 試運転 - 立上りの支援 - e.g. 在庫管理アナリスト'82.6～'83.12 - 上塗り担当職長 '83.2～'83.6 82年11月には、合計100人が常駐	200人常駐(82年11月) (職長クラスのライン、スタッフが大半) - 米国人ワーカーのO.J.T. 84年フル操業時には日本人は40名残る予定	本田の方が大規模

日産テネシー工場の訓練プログラム(スーパーバイザー訓練)



(5) 職務設計 ... 「分業の設計」

作業受け持ちの幅

狭い ... アメリカ(伝統的大量生産方式)

やや広い ... 日本(トヨタなどの多作業持ち)

非常に広い ... ボルボ方式(2人で1台組み立てる)

人間化の側面: 職務拡大と**職務充実**(ソシオテクニカル理論)

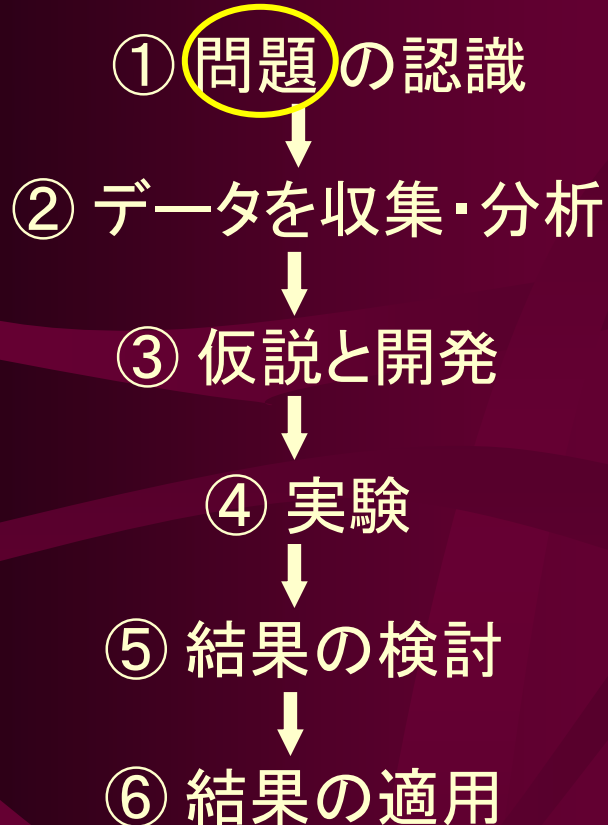
競争力の側面: 日本企業の競争力顕在化で多能工が脚光

近年は融合化の傾向

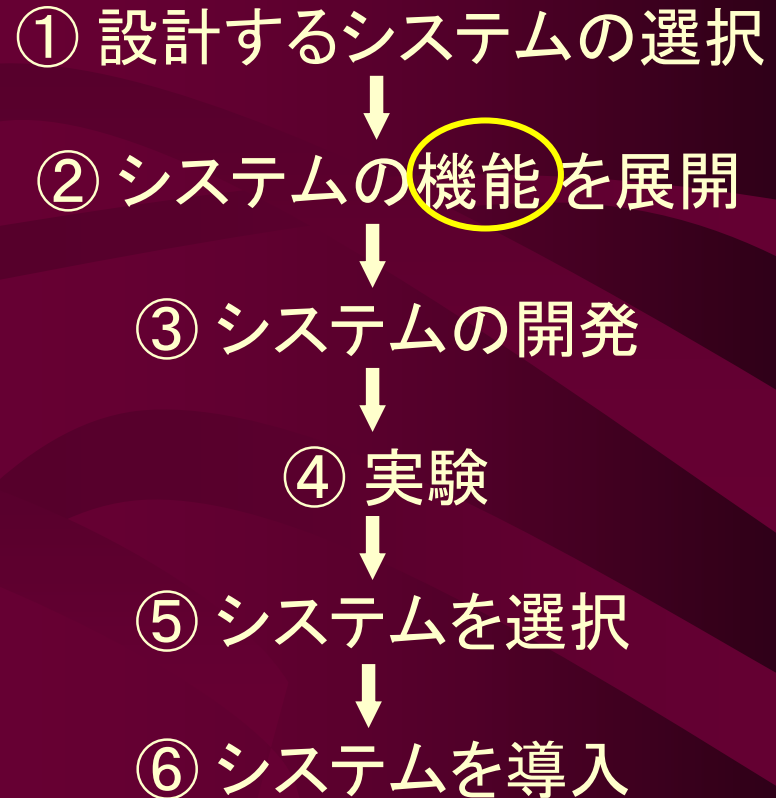
(トヨタの事例: 『生産システムの進化論』7章)

分析的アプローチと設計的アプローチの手順

分析的アプローチ



設計的アプローチ



組立ラインにおける 職務設計と作業割当

工程をまたがるか、

品種をまたがるか、

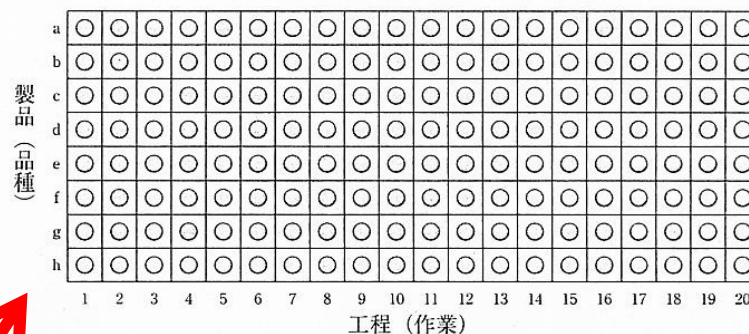
両方か

米国の工場に多かった

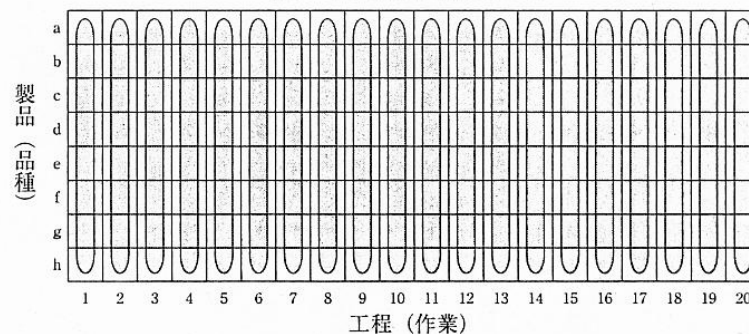
図10.6a 作業割り当ての考え方

a.組立ラインの職務設計と作業割当

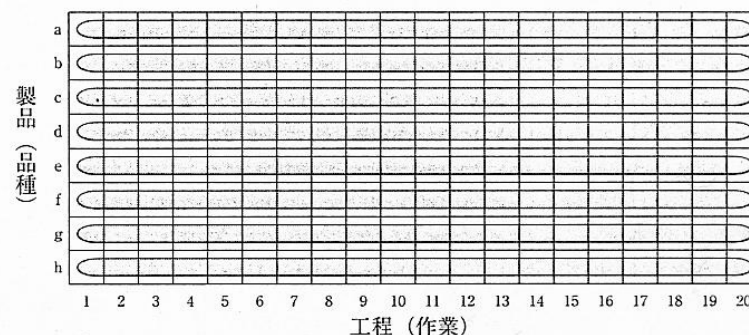
単能工+製品別専用組立ライン（伝統的アメリカ式）



単能工+多品種混流組立ライン



多能工+製品別定置組立（1人で完成させる）



○ = 1人の受け持ち範囲

注：単純化のため、作業割当に重複のないケースを想定している。

+

組立ラインにおける 職務設計と作業割当

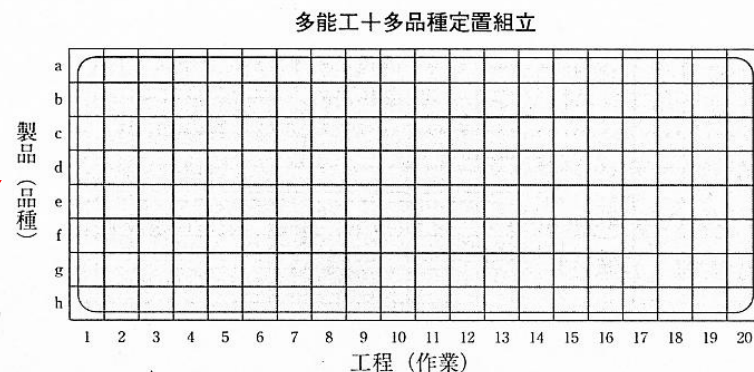
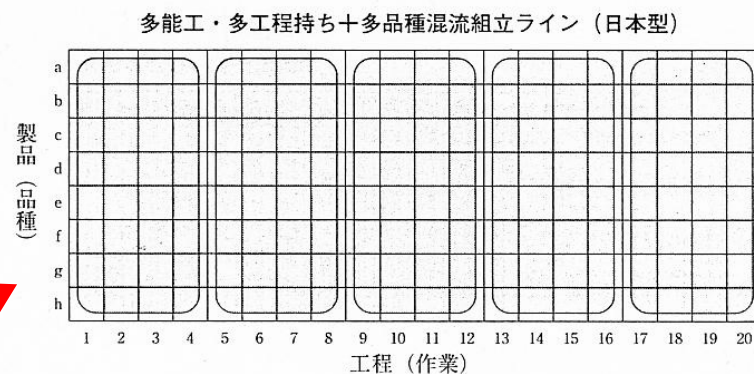
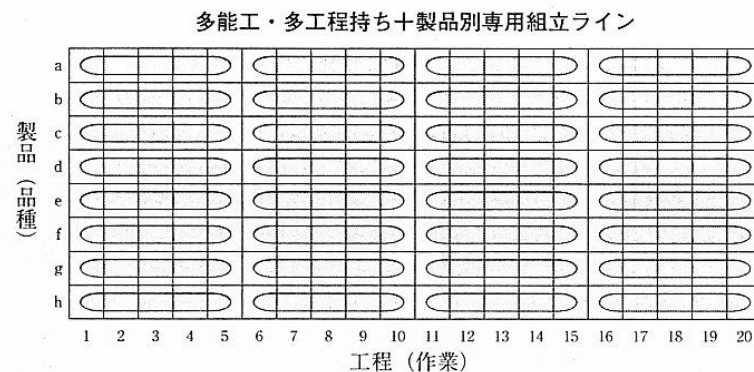
工程をまたがるか、

品種をまたがるか、

両方か

日本の自動車工場に多い

ボルボ方式



○ = 1 人の受け持ち範囲

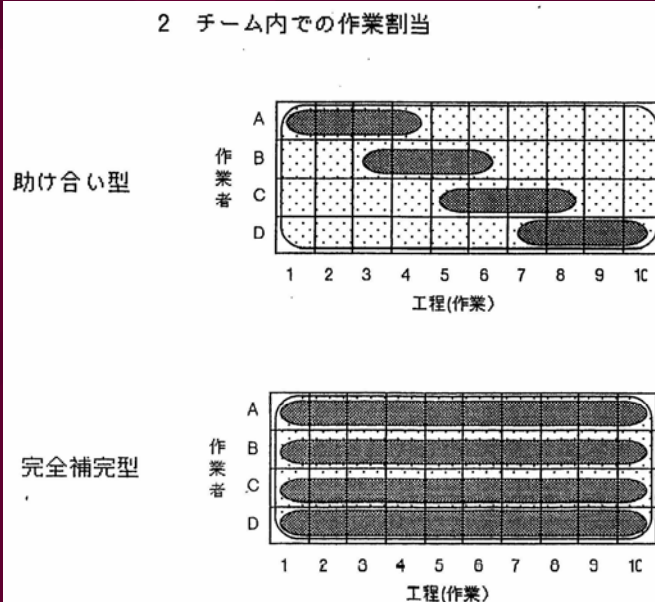
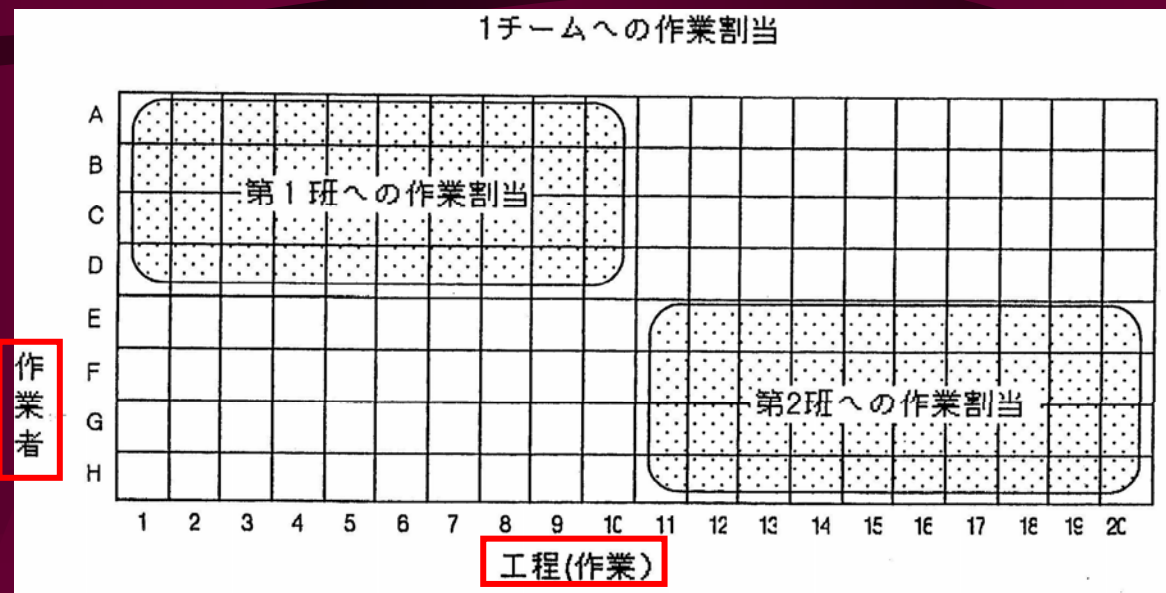
注：単純化のため作業割当に重複のないケースを想定している。

†

チームへの作業割当

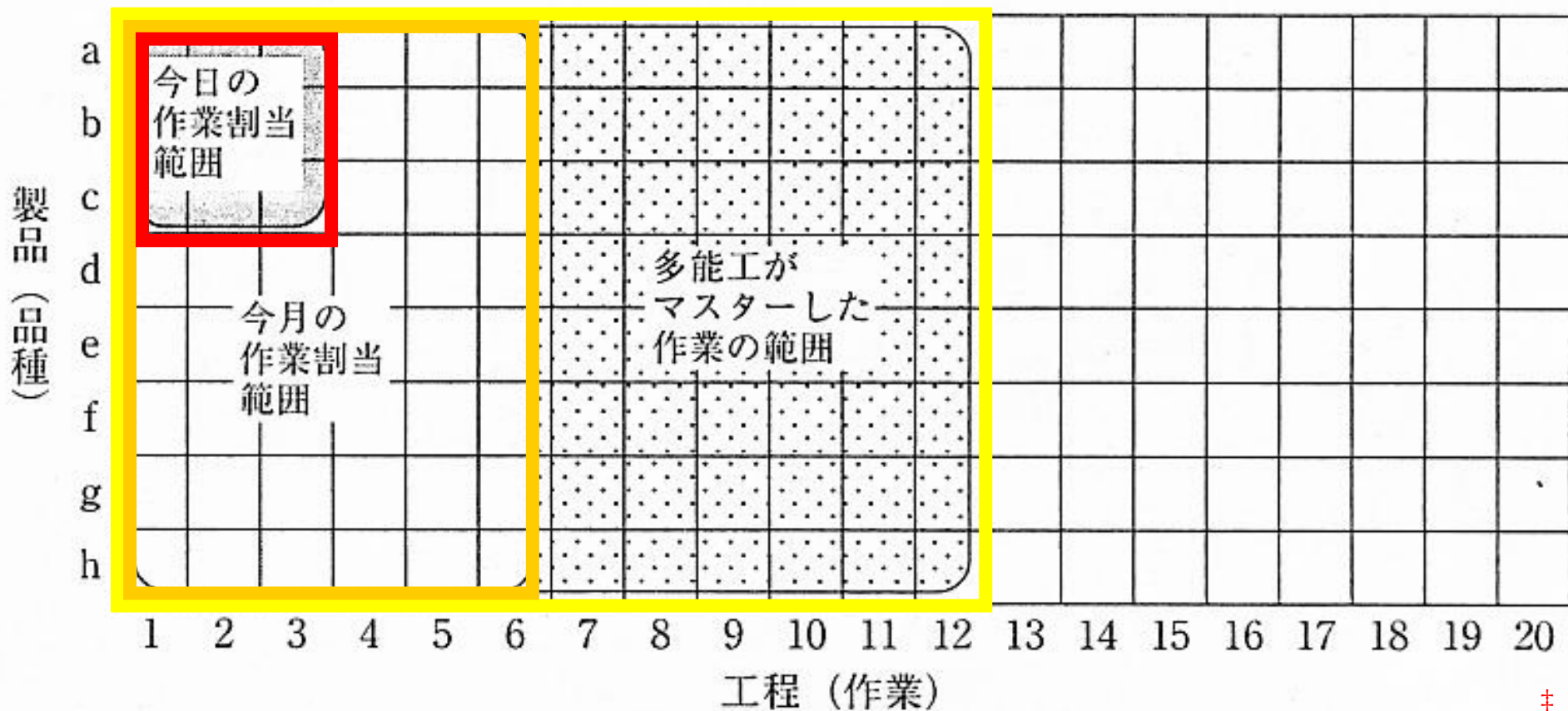


チーム内での作業割当



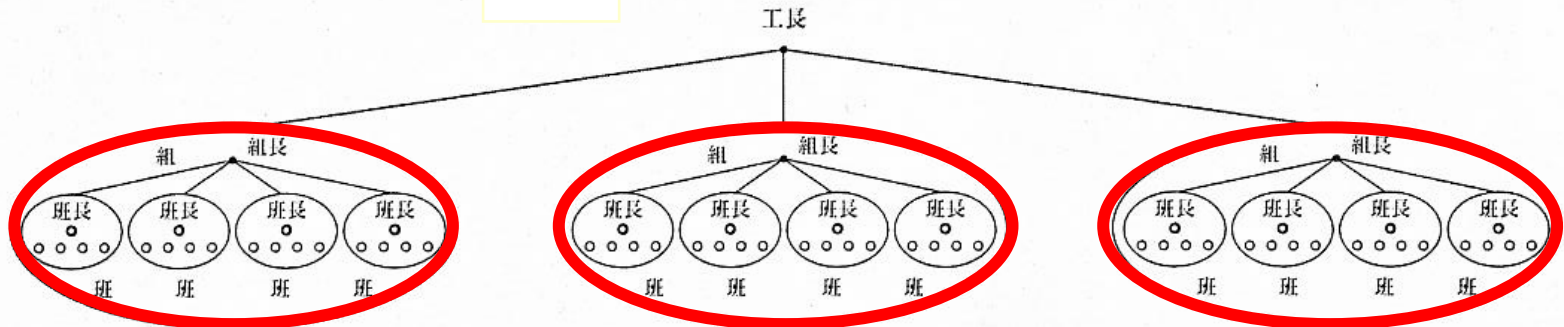
多工程持ちと多能工化

作業員の作業割当範囲と技能範囲

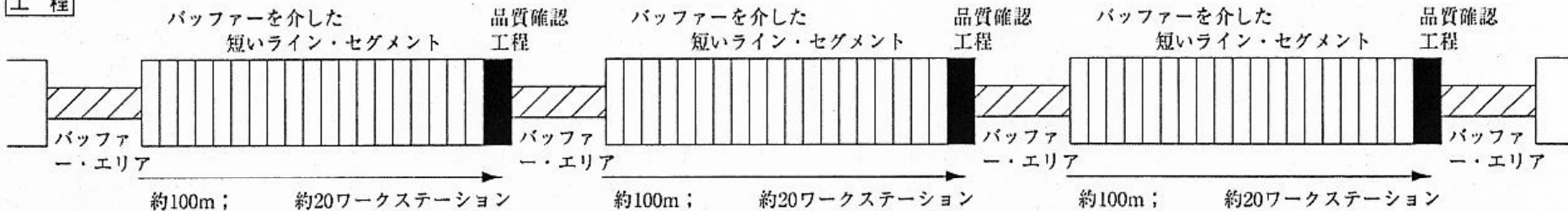


自律完結工程のコンセプト

組織



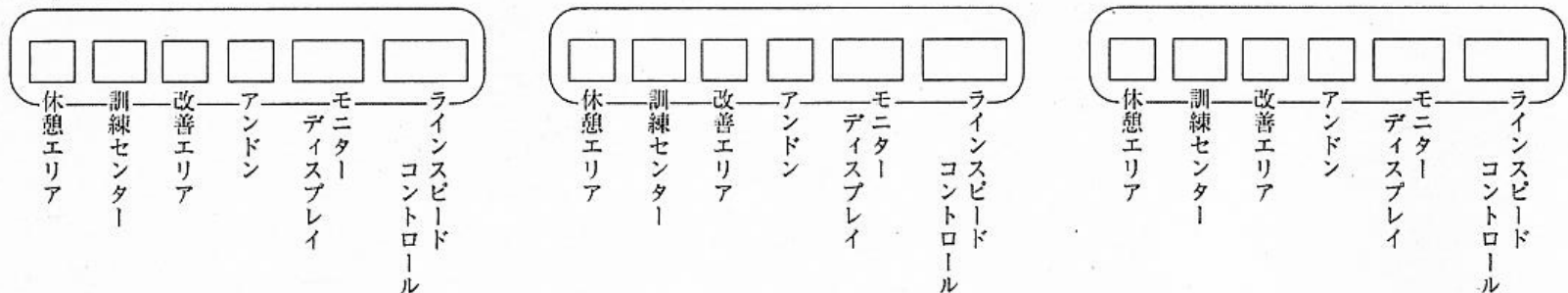
工程



部品/作業



インフラストラクチャー



分業のメリット・デメリット

	経営側にとって	労働側にとって
分業のメリット	○ 訓練時間、コストの制約 ○ 採用が容易になる ○ 単純繰り返し作業による高生産性 ○ 労働者を取替え可能→低賃金 ○ 作業フロー、工数のコントロール	○ アウトプットに重大な責任を負わなくて良い ○ 精神集中力(mental effort)を要しない ○ 教育(学歴)が低くても仕事が手に入る。
分業のデメリット	● <u>品質</u>のコントロールが難しい (全体責任を取るものがない) ● <u>労働者</u>の不満からくるhidden cost ● ワーカーの能力をフルに引出していないことからくる。低生産性！	● 退屈(boredom) ● やりがいがない(little gratification) ● <u>作業ペース</u>をコントロールできぬ →疲労、イライラ ● 進歩、<u>改善</u>、<u>学習</u>の機会がない ● ワーカー同志の<u>コミュニケーション</u>機会なし ● <u>局部疲労</u>(local muscular fatigue)

(6)賃金管理 ... 賃金水準管理と賃金体系管理

賃金体系...基本給を核に編成された複合的な賃金

仕事給(職務給)

能力給(職能給)

生活給

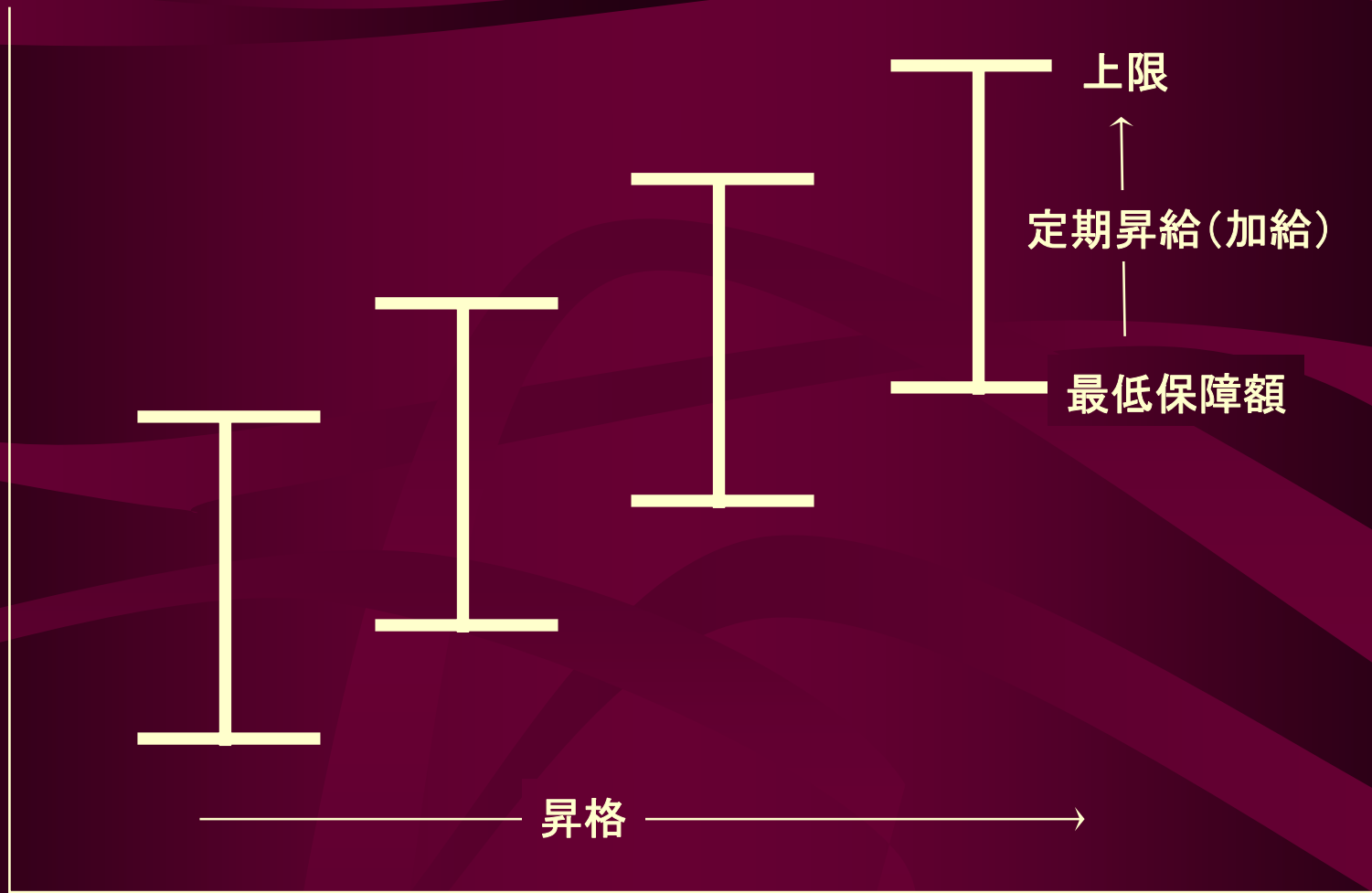
属人給(年功賃金を含む)

能率給(成果としての生産性とリンク)

例:トヨタ的な賃金体系...範囲職能給と生産手当を核とした総合決定給

範囲職務給・範囲職能給

賃金額



等級(職務あるいは職務遂行能力に対応)

注: 図は日本で一般的な重複型だが、他に接合型, 間接型もありうる。

米国自動車メーカーの 細分化された職務給 (1981)

表10.4 組立作業者の職種区分と賃率

GMトラック・バスの例 (1981年の時給、ドル/時間)

A グループリーダー			
1. エアコンテストおよび調整	10.05	22. ガラス繊維加工	9.90
2. バス組立	9.92	23. フレーム材切断	9.75
3. バス修理	10.03	24. 配管加工	9.73
4. バスアップフィット	9.90	25. トラック用フレームのレイアウトおよび穴あけ (特殊)	10.05
5. 電気関係アセンブリー	9.83	26. 一般トラックフレームレイアウト	10.05
6. 電気関係故障修理	10.03	27. 特殊フレームのレイアウト	10.05
7. 電気関係故障修理 (コーテ塗装後)	10.06	28. 配線関係のレイアウト	9.90
8. エンジンアセンブリー	9.79	29. リノリウム切断および加工	9.79
9. フェンダー	10.06	30. シャフト機械加工	9.63
10. フロント・アクスルアセンブリー	9.79	31. ボディ修理—RTS	10.41
11. リノリウム切断および加工	9.99	32. ボディ修理—トラック	10.41
12. メタル最終仕上げ	10.06	33. メカニック	9.90
13. みがき・つや出し	10.19	34. ハンダ溶工修理工	9.90
14. ハンダ溶接工	9.99	35. メタル修正および仕上げ	9.90
15. タンク	10.06	36. タンク酸水洗浄	9.63
16. 型板作成 (トラック用フレーム)	10.51	37. 亜鉛メッキ工	9.63
17. 型板作成 (配管)	12.00	38. 亜鉛メッキ技術工	9.99
18. トラックアセンブリー	9.79	39. 仕上げおよびつや出し	9.99
19. トラックボディアセンブリー	9.99	40. バスボディの修理 (塗装前)	9.73
20. トラックフレームアセンブリー	9.87	41. バスボディの修理 (塗装後)	9.99
21. トラックフレームレイアウト	10.24	42. 修理—最終ライン	9.90
22. トラック修理	10.03	43. エンジン修理	9.90
23. アーク溶接 (アセチレン)	10.06	44. トラックボディのリベット打ち	9.66
24. 溶接 (構造用アルミ)	10.17	45. アライメント調整	9.63
B 作業者		46. 縫いつけ機のオペレータ	9.63
1. エアコン設備のテストおよび調整	9.90	47. シートメタルの組立工	9.63
2. エアーリベット工	9.66	48. エアライン・ヒーターパイプの溶接	9.79
3. エアライン、ヒーターパイプ、コントロールロット取り付け	9.66	49. 一般溶接工	9.79
4. 一般組立工	9.63	50. フォーム成型—商用車	9.79
5. ガソリン・タンク組立	9.73	51. 型板作成 (トラック用フレーム)	10.31
6. アクスル、トランスミッションおよびフレーム組立	9.79	52. 型板作成 (配管)	11.61
7. ジャストのバランス調整	9.73	53. リフトのオペレータ	9.69
8. ボディの移動	9.45	54. 切断工—レイアウト	11.61
9. バス組立 (塗装前)	9.66	55. 切断工—シート	9.79
10. 配線関係 (バス)	9.66	56. トラック組立 (特殊)	9.90
11. レザー切断	9.79	57. 水道—電気など工場施設の整備	9.79
12. ボディ修正	9.90	58. 水もれチェックおよび修理	9.90
13. ボディ修正 (塗装後)	10.26	59. アルミ溶接	9.90
14. ドア調整—バス	9.83	60. アーク溶接またはアセチレン溶接	9.90
15. ドア調整—トラック	9.79	61. 自動アーク溶接	9.90
16. ドア移動—バス	9.79	62. バット溶接	9.63
17. ドア移動—トラック	9.79	63. 特殊溶接 (バス)	9.99
18. ラバー取り付け	9.73	64. 溶接機セットアップ	9.79
19. 電気関係故障修理	9.90	65. ヘリアーク溶接	9.90
20. 電気関係故障修理 (バス塗装後)	9.90	66. シーム溶接	9.73
21. 排気ガスコントロールシステムのチェックおよび調整	9.90	67. スポット溶接	9.63
		68. アルミ構造溶接	9.99
		69. ガソリントタンク溶接	9.99
		70. シートのテストおよび調整	9.90

賃金水準管理:

日米自動車メーカーの 人件費比較(1981)

著作権処理の都合で、この場所に挿入されていた図を省略させていただきます

(7) 作業条件管理

(i) 労働時間・休憩時間・勤務体制

時短問題

昼夜2交替から連続2交替へ(トヨタ)

(ii) 作業安全

(iii) 作業環境・作業疲労・作業姿勢

3K職場対策

自動車総連における年間労務時間の推移

	91年	92年	93年	94年	95年	96年
総労働時間	2,237	2,154	2,102	2,106	2,099	2,121
所定労働時間	1,999	1,957	1,968	1,964	1,962	1,956
所定外労働時間	306	239	202	205	204	224
年休取得日数	6.82	7.18	7.25	7.51	7.84	7.49

(8) モチベーション・コミュニケーション管理

内発的な動機付け、

特にコミュニケーションは、人事・労務管理の柱

小集団活動、提案制度

労使協議会・懇談会

社内報、朝礼、幹部の巡回、

定期面接、従業員意見調査、カウンセラー、

施設共有化、レクリエーション、社内団体

トヨタの「自主活動」

3. 自主活動

自主活動の場も、次表の通り非常にたくさんあり、それぞれが活発に活動しています。
これらは単に参加者の能力向上だけでなく職場のモラル向上や暖かい人間関係づくりにも大きな成果をあげています。

(平成元年12月現在)

項 目		内 容																	
QCサークル活動		・参加人員 37,500人 ・サークル数 6,800 ・平成元年度完了テーマ数 25,600件																	
創意くふう提案制度		63年提案件数 197万件 (一人当たり 35件) (採用率……97%)																	
人 間 関 係 諸 活 動	社 内 団 体	<table><tr><td>豊養会</td><td>トヨタ工業高等学園卒</td><td>豊栄会</td><td>自衛隊退職者</td></tr><tr><td>豊生会</td><td>高 卒</td><td>整豊会</td><td>自動車整備学校卒</td></tr><tr><td>豊進会</td><td>大 卒</td><td>豊泉会</td><td>高専卒</td></tr><tr><td>豊隆会</td><td>登用社員</td><td>豊輝会</td><td>短大卒</td></tr></table>		豊養会	トヨタ工業高等学園卒	豊栄会	自衛隊退職者	豊生会	高 卒	整豊会	自動車整備学校卒	豊進会	大 卒	豊泉会	高専卒	豊隆会	登用社員	豊輝会	短大卒
	豊養会	トヨタ工業高等学園卒	豊栄会	自衛隊退職者															
	豊生会	高 卒	整豊会	自動車整備学校卒															
	豊進会	大 卒	豊泉会	高専卒															
	豊隆会	登用社員	豊輝会	短大卒															
F & H 運 動		Fresh & Harmony の略で、心と心のふれあいをはかる運動																	
明るい寮づくり運動		56寮 16,400人																	
トヨタクラブ活動		・運動部会…36部 ・女子部会………工場別・職場別 ・教養部会…43クラブ ・職場レクリエーション部会…工場別・職場別																	
自主的 研究団体	トヨタマネジメント研究会	会 員	11,000人																
	トヨタ技術会	会 員	28,500人																
人材開発部・国際人事部 の援助活動		・語学講座 ・社内英語検定制度 ・通信教育 ・技能検定講習 ・自己啓発講座																	

日系対米進出工場のモラル向上対策(1980年ごろ)

実施率	定期昇格	会社負担の 教育	ボーナス	会社負担の レクリエーション	定期懇談会	目標管理	提案制度	QC・小集団	モラル・ サーベイ	社内報	自己申告・ 面接
70%以上	●	●		●							
50～70%					●	●	●				
30～50%			●					●		●	
10～30%											●
0～10%									●		
効果 特にあり: ++ かなりあり: +	+	++	++	++	+	++		+		+	
総合評価											
A B C	A	A	A	A	A	A	B	B	C	B	C

注:対象21工場

資料:人間能力センター「日経海外企業の経営問題」

(9) 工場管理組織

トヨタの事例・・・これでも比較的フラット

班長・・・プレイング・マネジャー（現在は廃止？）

組長・職長（GL）・・・管理・指導・改善に専念

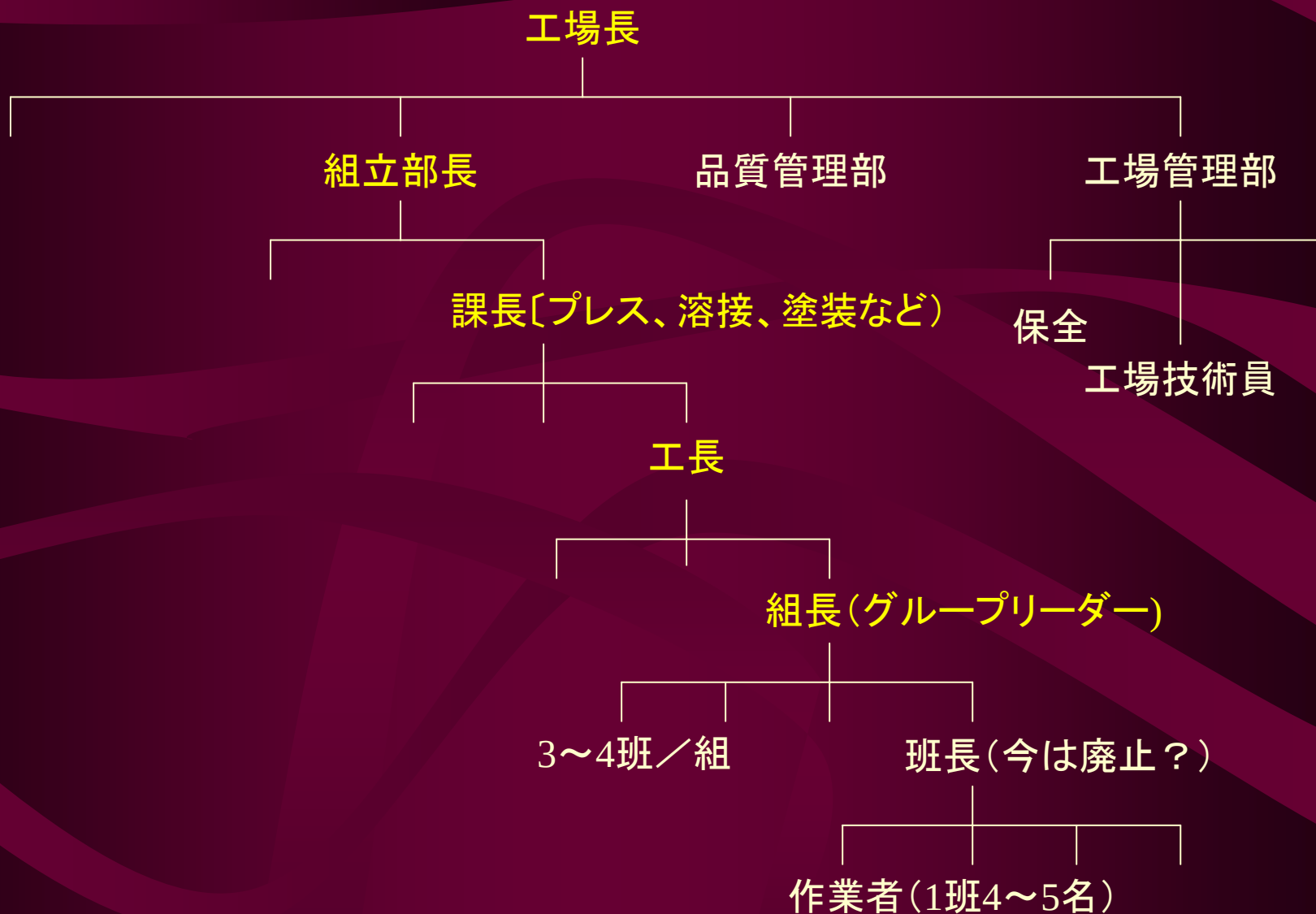
工長・・・係長。ここまで組合員

課長・・・ここから非組合員。ブルーカラーの到達点

保全・・・別組織

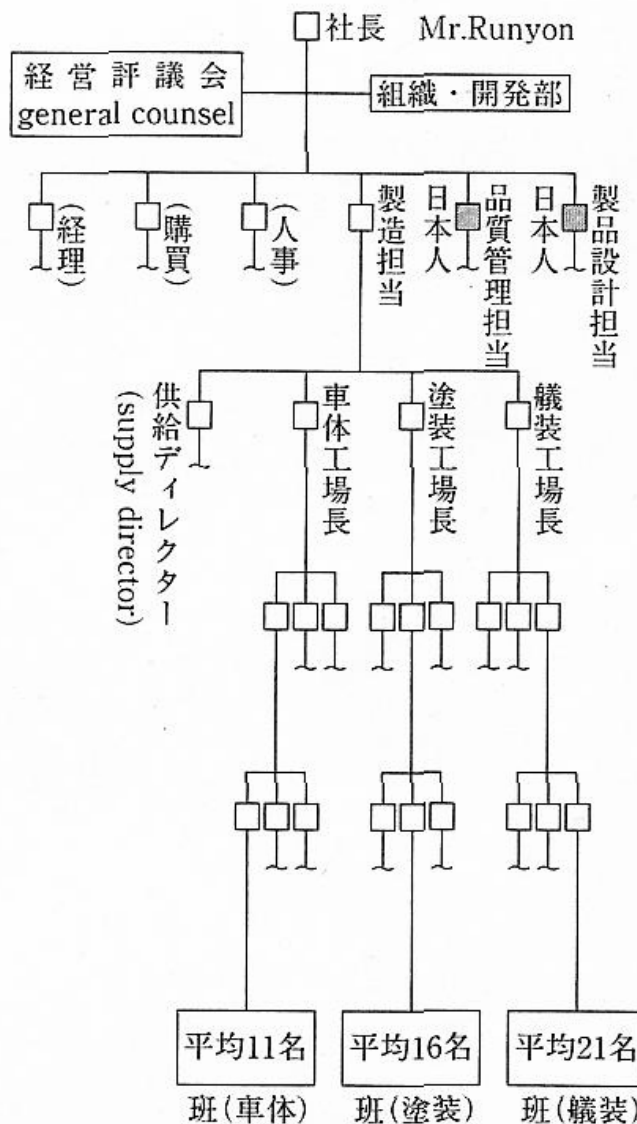
工場技術員

トヨタの組立工場組織（1990年代）



日系自動車メーカーの 米国現地工場の組織

アメリカ現地自動車工場の管理組織 (日産テネシー工場)



① 社長
(president)

② 副社長 6名
(vice president)

③ 工場長 3工場長
その他
(plant manager)

④ 課長 各工場3~4名
計30~40名
(推定)
(operations manager)

⑤ 職長 各課3~8名
計200名(推定)
(supervisors)

⑥ 作業員
(technicians)

立ち上がり (83年8月) 2100名
フル操業 (84年半) 2650名

まとめ

安保教授グループの「適用・適応」モデル

・・・日系の米国現地工場は「ハイブリッド工場」

分野によって使い分け

日本方式の「押し付け」か？

「郷にいつては郷に従え」か？

米国現地自動車組立工場の人事公務管理：日米方式のハイブリッド

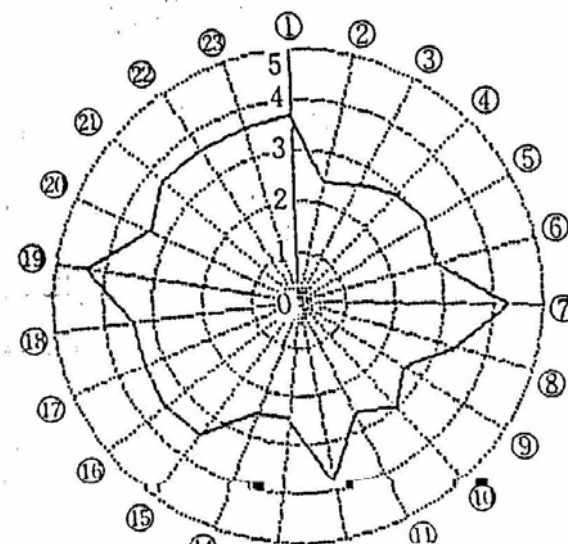
分野	測定項目	平均スコア
労使関係管理	労働組合	4.2
	苦情処理	3.2
採用・配置・昇進管理	雇用政策	4.3
	ジョブ・ローテーション	3.2
	昇進	3.2
雇用量管理	雇用保障	4.9
訓練・教育管理	訓練・教育	3.4
作業・職務設計	職務区分	4.8
賃金管理	賃金体系	2.1
モチベーション・ コミュニケーション管理	小集団活動	2.7
	情報共有化	4.4
	一体感	4.6
管理組織	作業長	3.1

安保教授グループの「適用・適応モデル」

表 3-A-3 適用・適応度評価一覧表

	自動車組立	自動車部品	家電	半導体	全産業
I 作業組織とその管理運営 (平均)	3.3	3.1	2.4	2.9	2.9
(1) 職務区分	4.8	4.2	2.8	2.7	3.7
(2) 賃金体系	2.1	2.6	2.0	3.1	2.4
(3) ジョブ・ローテーション	3.2	2.7	2.1	2.6	2.6
(4) 教育・訓練	3.4	2.9	2.2	3.0	2.9
(5) 昇進	3.2	3.3	2.7	3.1	3.1
(6) 作業長	3.1	3.0	2.6	2.7	2.9
II 生産管理 (平均)	3.4	3.6	3.1	3.1	3.3
(7) 生産設備	3.9	4.8	4.0	4.6	4.3
(8) 品質管理	4.0	3.9	3.0	2.4	3.4
(9) メンテナンス	2.9	2.8	2.1	2.6	2.6
(10) 操業管理	2.9	3.0	3.3	2.9	3.0
III 部品調達 (平均)	3.0	3.0	2.6	3.5	3.0
(11) ロ-カ-エ-メント	2.3	2.7	2.0	3.7	2.7
(12) 部品調達先	3.8	3.7	3.6	4.4	3.9
(13) 部品調達方法	3.0	2.6	2.1	2.3	2.5
IV 参画意識 (平均)	3.9	3.8	2.3	2.9	3.2
(14) 小集団活動	2.7	2.9	2.2	2.4	2.5
(15) 情報共有化	4.4	4.1	2.4	3.3	3.6
(16) 一体感	4.6	4.4	2.1	2.9	3.5
V 労使関係 (平均)	4.2	4.1	2.7	3.5	3.6
(17) 雇用政策	4.3	3.8	2.4	3.1	3.4
(18) 雇用保障	4.9	3.8	2.2	2.3	3.4
(19) 労働組合	4.2	5.0	3.4	5.0	4.4
(20) 苦情処理	3.2	3.9	2.8	3.6	3.3
VI 親-子会社関係 (平均)	3.5	4.2	3.0	3.9	3.6
(21) 日本人比率	3.8	4.6	2.6	3.9	3.7
(22) 現地会社の権限	3.3	4.0	3.2	4.0	3.6
(23) 現地人経営者の地位	3.3	4.0	3.2	3.9	3.6
平均	3.5	3.6	2.7	3.2	3.3

図 3-A-2 項目別適用度 (全工場平均)



測定方法

教育・訓練：
5：・OJT中心で幅広い熟練形成＋長期・体系的多能工化訓練：日常的JR・作業長による訓練表の運営等。 ・作業長・メンテ要員：OJT＋体系的養成プログラム：日本からのトレーナー：訓練プログラム・トレーニングセンター。 4：・OJT：OJTを重視する何らかの措置。 ・作業長・メンテ要員：日本への派遣訓練、体系的な内部訓練。 3：・OJTを重視：作業長が作業員訓練に何らかの責任：作業指導機能をもつ作業長の補佐・リリーフマン。 ・作業長・メンテ要員：何らかの内部・外部訓練プログラムがある。 2：・OJTは重視されていない＋職務関連の外部教育・訓練のリインバースメントプログラム。 ・作業長・メンテ要員：外部での教育・訓練による資格がクオリフィケーションとしてカウントされることなど。 1：・OJTが重視されていない。 ・作業長・メンテ要員：養成のための内部訓練制度がない。
職務区分
5：区分数：2以下 4：区分数：3～5 3：区分数：6～10 2：区分数：11～50 1：区分数：51以上
賃金体系：
5：「人」対応型賃金決定（年功＋人事考課：上司の裁量的人事考課：本人非公開）。 4：長期年功制ベースの賃金決定＋オープン・メリットシステム（客観的基準：作者サイン）。 3：大ぐくりな職務区分＋メリットシステム（査定が賃金に反映）。 2：職務対応賃金（査定が賃金に反映しない）＋大ぐくりの職務区分。 1：職務対応賃金＋細分化された職務区分。
小集団活動
5：全員参加（ボランティア）。実質的意義が大きい。 4：参加率50%以上。強制的全員参加。実質的意義の程度は落ちるが、活発化に努めている。 3：20～50%未満。小集団活動の実質的な機能を果たさせるような試みがある。 2：20%未満。またはモデルケースのみ。品質や生産性に関するミーティングの重視や提案制度がある。 1：小集団活動なし。
情報共有化：
5：全従業員対象の懇談会・ミーティング。積極的な小集団活動（内容の実質性より参加率の高さが重要）。 オープンスタイル・オフィスなどの活用によって全社的な情報の共有化や、スムーズな意思疎通を図っている。 4：5ほどでないが各種の工夫がある。 3：各種ミーティングなどによりそれぞれの階層の中での情報共有化が図られている。 2：始業前の打ち合わせ程度。 1：さしたる施策はない。
一体感：
5：一体感を醸成する各種の制度や工夫（全員着用のユニフォーム。ロットの定められていない駐車場。全社員対象のカフェテリア。オープンスタイル・オフィス。積極的親睦行事。儀式的な朝礼など）。 4：5のうちいくつかの制度（ユニフォームがある場合も必ずしも全員着用ではないなど）。 3：5のうちいくつかはある。 2：親睦行事程度は行っている。 1：さしたる施策はない。
作業長：
5：内部昇進＋現場作業チームの運営機能＋工程の技術的管理機能。 4：内部昇進＋現場作業チームの運営機能。工程の技術的管理機能の程度が劣る。 3：内部昇進が主。外部採用が従。現場作業チームの運営機能弱い。工程の技術的管理機能が弱い。 2：内部昇進がある。現場作業チームの運営機能がない。労務管理機能＝作業員の規律維持機能が中心。 1：内部昇進にこだわらない。労務管理機能が中心。

日本企業の人事システムは変わるか？

製品や産業の性格による（特に製品のアーキテクチャ）

自動車とパソコンソフトと銀行・・・タイプが異なる

変わる部分と変わらぬ部分

非正規従業員（期間工、派遣従業員、構内請負など）の
増加・・・期間工と多能工は両立可能か？