

CAMI レポート：労働組合の組織された 自動車工場におけるリーン生産の実態(下)

丸山 恵也訳

目 次

- 第1章 CAMI の概略
- 第2章 採用とトレーニングの方法
- 第3章 CAMI での労働
- 第4章 リーン生産方式・日本的生産管理：そのモデルと CAMI での適用
- 第5章 リーン生産方式下での労働強化（以上「立教経済学研究」第48巻第4号掲載）
- 第6章 多能工か多職務工か
- 第7章 チーム労働
- 第8章 改善活動
- 第9章 参加と労働者への権限付与（以上「立教経済学研究」第49巻第1号掲載）
- 第10章 労使関係と CAMI での労働者への権限付与（以下，本誌掲載）
- 第11章 労働組合
- 第12章 あとがき：ストライキ：何が間違ってしまったのか
付録：CAMI からのコメント

第10章 労使関係と CAMI での労働者への権限付与：他の自動車工場と同じか

CAMI が生産の準備を進め、労働者たちの選考を始めた時、企業側は仕事が挑戦的で、満足できるものであり、労使関係においても、誠意をもって協力的である環境を用意するとのメッセージを、求職者に対して伝えた。CAMI の考えでは、社長から生産労働者まで全員が大きなチームの一員であり、互いに競争相手との切磋琢磨によって成長しあっていくものなのである。このイメージはあからさまなランク付けや、特権が存在しないこと——共通の制服、食堂、駐車場など——によって裏付けされる。ここには「伝統的」工場での労使関係として特徴づけられる「奴等对我々」といった態度を作ってしまう状態を、除去するように公約した企業の姿がある。

CAMI の4つのポリシー——権限委譲、改善、開かれたコミュニケーション、チーム・ス

ピリット——のそれぞれが、CAMI 文化の構成要素の理想的な統合であり、それぞれの価値観は協調的で、ハードな労働と、献身的な労働者を増大させようという、企業の目的に関連している。時間の長い新規採用プロセスは、態度や能力が CAMI の価値観や文化に適合する候補者を選考しているからである。CAMI の文化は流れトレーニングを通して伝えられる。教科のインストラクターは、CAMI が質の高い自動車生産以上のものを提供していると強調していた。生徒は価値を持つであろう彼らのアイデアを教えられ、能力を高める機会を持って、公平で敬意ある待遇を受けることになるという。したがって、トレーニングを受けた者が現場へ向う時には、特殊だけでなく、「伝統的」工場よりも優れた独特の環境で働くことを、多くの者が楽しみにしているのである。

労働者は、この一連の公約を果たしてくれる組織で働きたかったと述べている。多くの者は疑わしい点を CAMI に有利に解釈してやりたいと思ひ、また彼らが流れトレーニングで学んだことを信じていたいと思っている。しかし企業によって信じさせられてきたことが偽りであったと、現場で明らかにされるにつれて、不信感は次第に多くの労働者の間に広がっていく。時間の経過と共に、その熱狂は冷めてくる。この幻滅感は、CAMI での労働者に対する一連の調査における労働者の反応によって明らかにされる。

CAMI での労働者への権限付与：調査結果

労働者は CAMI を特殊なもので、「伝統的」工場よりも優れていると考えているのだろうか。第1回目の調査では43%が、CAMI は労働者の働き方を変革するようにデザインされた特殊な実験であり、CAMI で働くことの意欲と興奮を答えていたが、54%が CAMI は他の工場と同じであると述べていた。この結果は、初期の段階でも労働者の多くが、殆ど CAMI への幻想を抱いていなかったことを示している。3回の調査を続ける中で、CAMI が他の工場と何ら変わらない、と回答する人の割合は増加している。最終回までには、たった12%が CAMI は特別な場所であるとしているが、89%が他の職場と相違ないとみなしている（図8）。

共通の食堂、制服、駐車場を持つことが、CAMI では労働者と経営側の地位や権力、特権の違いが無くなっている、という考えに影響しているのか、それとも表面的な平等が、単に命令の階層的連鎖とトップ・ダウンの意志決定を隠すものなのだろうか。1回目では回答者の43%が、これらの平等主義的行為を、積極的に評価しており、マネージャーと労働者をより平等なものにするために実施していると考えていた。一方57%がこれらの行為は経営側が、未だに全権力を保持していることを隠すための、偽装とみなしている。以下の3つのインタビューにおいて、それぞれ「偽装」的見解を選択する割合は増加している。第4回では94%もが、CAMI の表面的な平等主義の提示は、労働者の従属的立場を隠すための偽装であると考えている（図9）。

上記の問題について考えると、CAMI を非民主主義と特徴づける割合の増加に気付かされ

図8 CAMI は他企業とくらべて特殊あるいは同じと考えている人の割合

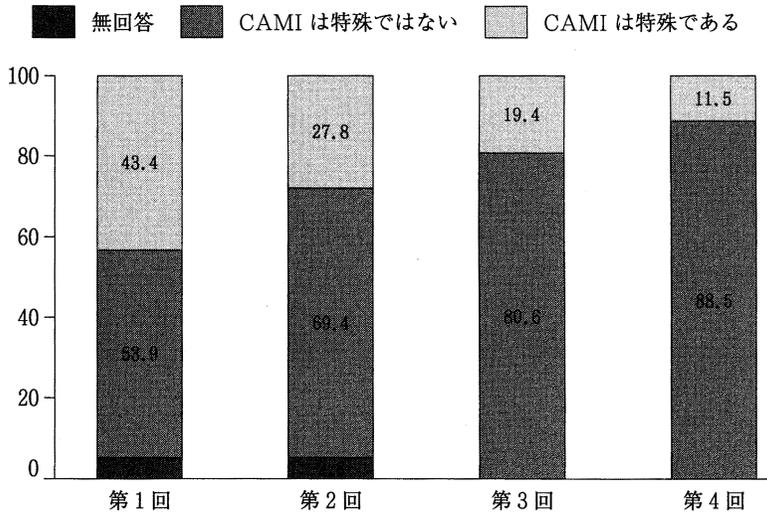
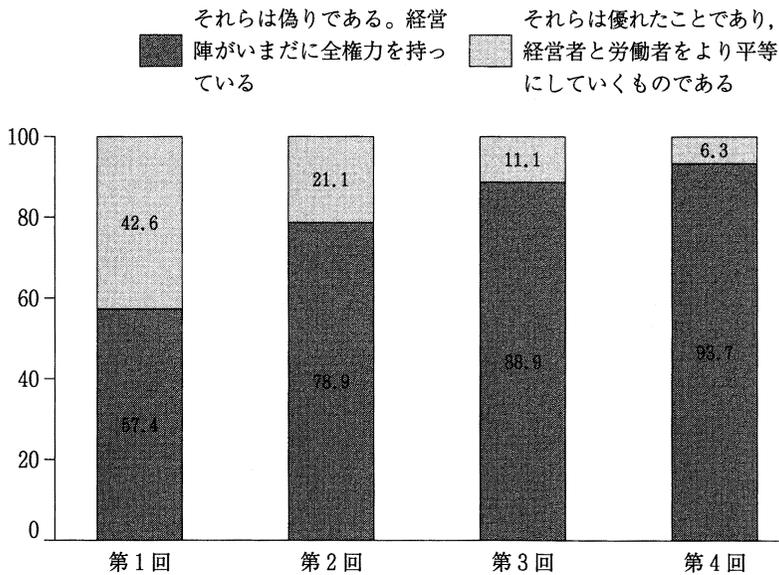


図9 CAMI の食堂や制服、駐車場を優れたもの、あるいは偽りと考えている人の割合



るが、驚くようなことではない。第1回では56%がCAMIを民主主義だとみなし、44%が非民主主義だと答えていた。2回目では多数(51%)が民主主義的とまだ考えていたが、最終調査までには、このように見ている人の割合は27%まで急激に落ち込む。換言すれば、回答者の3/4近くが自分たちは非民主主義的な職場で働いているという結論に達しているのである(図10)。

図10 CAMI を民主的とみるか、あるいは非民主的とみるか

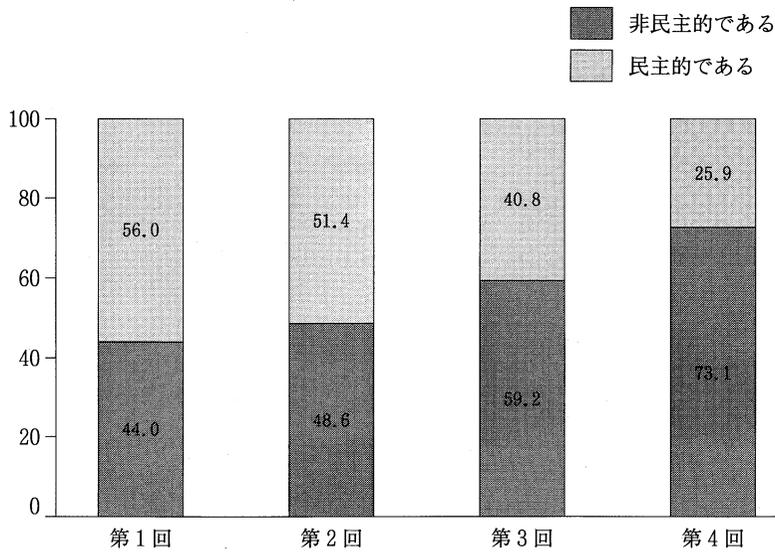
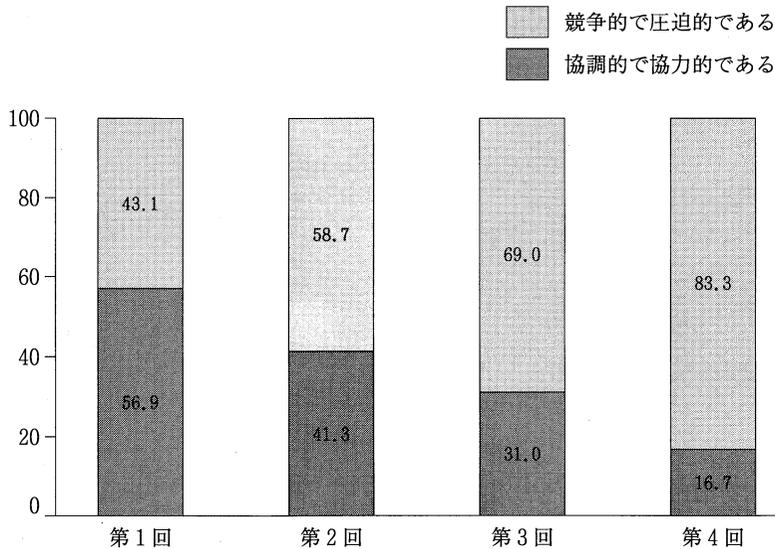


図11 CAMI は競争的で圧迫的か、あるいは協調的で協力的か



理想的にはチーム・コンセプトというのは、同僚間や、労使間の協力的な関係によって特徴づけられる。こうした協力やパートナーシップは、CAMIのチーム・スピリットという価値によって表現されている。労働者がこのことについてどう考えているのかを理解するために、我々はCAMIが競争的で、ストレスを感じさせるものであるか、それとも協力的で有用であるかを尋ねてみた。3回目、2回目、1回目ではそれぞれ、69%、59%、43%が批判的な考えを持っており、4回目では83%がCAMIは競争的で、ストレスを感じさせるものと記してい

表10 CAMI 経営陣に対する意見

(1) CAMI の経営陣は労働者の福祉にどれだけ関心を払っていると思いますか		
	第1回	第4回
大変関心をもっている	28%	3%
まあまあもっている	53%	48%
あまり関心をもっていない	15%	35%
全く関心をもっていない	4%	15%
(2) CAMI の経営陣は機会があれば労働者をごまかすと思いますか		
	第1回	第4回
イエス	80%	98%
ノー	20%	3%
(3) たとえ労使間がいかに協動的であっても、労働者と経営者の間には常に相違が生じるので、CAMI に組合が必要だと考えますか		
	第1回	第4回
まったく賛成である	57%	81%
賛成である	41%	19%
反対である	1%	—
まったく反対である	—	—

る(図11)。

経営側が労働者の福祉に対して、どれほどの関心を持っているかとの質問も行った。第1回目では、28%が、経営者は大変関心を持っている回答しており、53%が少々持っているのみならず、19%が殆ど関心を持っていない、もしくは全くないと考えていた(表10)。それが4回目になると、福祉に大変関心があると回答した割合は3%へ落ち込み、約50%が少々持っていると考え一方、35%が殆どない、15%が全くないという回答であった。端的にいえば、最初の調査では4/5が程度の差はあれ、労働者の福祉に関心があると考えていたのだが、最終回までにたった半数しかこのように考えなくなったということである。

CAMIは従業員たちが大きなチームの一員であり、そのメンバーは組織の中でそれぞれ独立した立場を持ち、互いに尊敬し合い、信じ合うものであるということを確認させるのに長い時間がかかった。労働者はこのことについて、どう思っているのだろうか。「もし機会があれば、CAMIの経営者は労働者をだますと思うか」と質問したところ、4回調査のうちで、極僅かな少数派だけが経営者の信頼性を主張した。1回目の調査で10人のうち8人が、もし目の前にチャンスがあれば、経営側は自分達をだますと考えていたのである。4回目では98%が、経営陣は信頼できないと述べている(表10)。回答が明確すぎるので、多くの人がこれをくだらない質問と考えていた。「おい、冗談を言っているのか」とか、「信じてくれ」といった反応

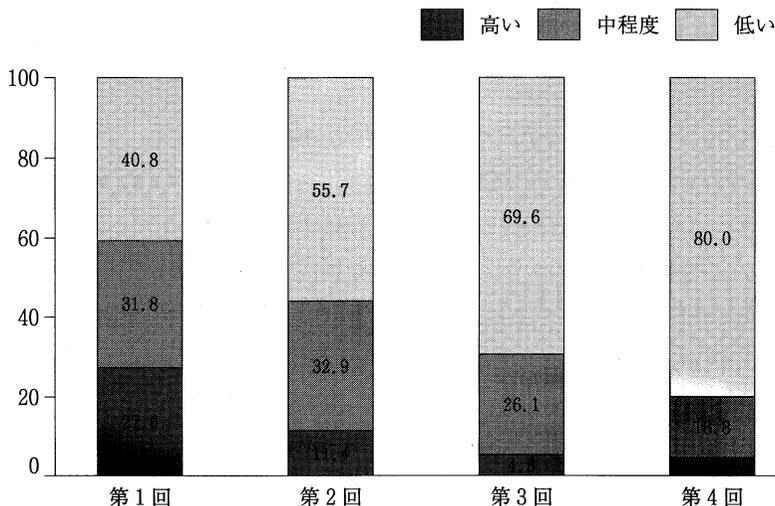
は珍しくなかった。

マネージャーが、労働者が疑っているということを知っていたとしても、驚くことではない。労働者から「一度もマネージャーに会ったことがない」といった厳しい批判を受けたマネージャーは、次のような話しをしている。「私は時には聞きたさうとさえした。私は時間が2、3分でもあれば、工場にいった。しかし、彼らは私を誰だか知らずに、私を一度も見たことがないなどといっている。私は1日かけて、すべてのチームを見て回った。彼らはいう。“腹が立つのは、彼らが我々の作業を見にくることだ。彼らには我々がどれだけの速度で作業しているかわかるので、彼らはここにやってきて、ある人をここから連れ出し、削減してしまう。”それはひとつの考えである。」

経営側に対する労働者の評価は、組合に対する彼らの考えを反映したのもであった。まず最初に、どんなに労使の関係が上手くいこうとも、常に労使間には違いがあるので、CAMIに労働組合は必要かと質問したところ、57%が強く思う、41%が賛成という結果であった。それぞれの回で、組合が必要と強く思う人の割合がかなり増加しており、2回目以降は誰も組合の必要性を否定しなかった。最終調査では、81%が強く賛成し、19%が組合の必要性に賛成しているのである(表10)。

CAMIがいかにかその理念を伝達し、労働者を企業側の目的に従わせるのに成功してきたかという全体像を作り出すため、7つの質問に対する個々の回答を基にした「コミットメント指標」を作成した。これらの回答から我々は、労働者を3つのカテゴリーに分類することができる。指標において高い得点を記録した人たちは、CAMIとその目的のポリシーが現実存在すると信じ、企業側に服従している。こうした人々を、我々は高レベル服従と命名した。やや高め得点を取った人は——中レベル服従と名付けた——CAMIに対して賛否両方の態度を取

図12 CAMIへのコミットメントの度合



ている。指標において低い点を取った者は、CAMI を他の工場と同じとみなし、企業側やその政策に関心がないことを示している。このような人々を非服従者と呼ぶことにした。

図12において、高レベル服従と中レベル服従の数は4回の調査を通して減少していった。最終調査までには19%が中レベルまで落ち、たった1%しかCAMIへの高い服従を示していなかった。他の点でも、CAMIへ服従していない人の割合は確実に増加しつづけ、1回目の41%から、2回目は56%となり、3回目と4回目では80%に達するまでになった。厳密な選考による新規採用のプロセスを経ており、流れトレーニングによって考えを教え込まれ、企業側が労使間での協調に努めるよう公言しているにも関わらず、労働者のCAMIに対する幻滅は確実に増大している。CAMIへの非服従を示した労働者の数は、実質的に2年間で2倍になっているのである。

インタビュー：工場文化の叙述

チーム・リーダーやマネージャー、労働組合の幹部は、我々が調査で確認できたことと同じことを繰り返している。あるチーム・リーダーは「私が最初にここに来た時には、この世で最も素晴らしい場所になるのではないかと思った。ナガレは実に良く我々を教え込んでいて、我々もどのようにすれば良いか分かっていた。しかし一度現場に出て、しばらく働いてみると、それが全く違っていた。」といていた。他のチーム・リーダーも以下のように告白している。

「人々がここへ来たとき、皆大変やる気を持っていた。おそらくこれは他のどの場所とも大違いであったろう。しかし、人々にここも他と少しも変わらないと気付かせるような出来事が、数多く生じてくる。そして目新しいものがそこから消えてしまうまで2～3年もの間、我々はこうして働き続けてきた。……人々は現場に入る前のトレーニング——真に違うことがここでは起こっているかのように、彼らを信じさせていく——で培われた多くの情熱を持って、ここにやってきている。」

このチーム・リーダーはCAMIが行なった説教を、CAMI自らが実行していないとっている。「とにかく、我々の部署で行なわれている完璧な実例は、ただ一つ、“欠陥部品は決して使用するな”という彼らの説教についてである。だが圧力が強まってきた時、我々は欠陥部品のためにラインを停止するだろうか、それともその欠陥部品を使うだろうか。そう、“それを使用して生産を続けろ”というわけである。または金銭的なことになると、“これら準規格のものも使用する。まだ100個くらいしか準規格品は出していないし、ハネル余裕もないのでそれらを使用してくれ。”彼らは多くの点で、生産増に追い立てられているのである。」と詳しく説明してくれた。

組合幹部はこう話している。「我々は車を生産するためにここにいる。常にこの場所がいかに楽しく、素晴らしい所であるかといったインチキな偽善を聞くためにここにいるわけではないのだ。CAMIは他のどことも何ら変わりなく、むしろ後退さえしているような工場なので

ある。」

あるチーム・リーダーはCAMIの哲学から外れた傾向を述べている。「我々はあれやこれやの賞を貰ったりした。それがだんだん悪くなって、他のどの工場もが通った道に従っているようになった。このことは失望だった。私がおここにきたわけはCAMIが他とは異なっているだろう、誰もが楽しんでいるだろうと思ったからである。」

理想と現実とが違うという認識は、何も労働者に限られたものではなかった。あるマネージャーは、「我々が耳にした懸念の一つは——一年以上昔のことではあるが——トレーニング活動内で話していることと、現場で行なわれていることは同じである必要はない、といったものである。そこで、我々はプログラムのいくつかの部分を、緩やかなものにしようとしてきた。」と話していた。

CAMIは公約の遂行を怠ってきたと、全員が信じているわけではない。3回目の調査の時に、CAMIをまだ特殊とみなしていたマネージャーを訪問した。我々が詳しい話を頼むと、彼女は答えてくれた。

「私はCAMIが示しているポリシーや、開かれたコミュニケーションのなかにはCAMIの特殊性があると思う。コミュニケーションについての話をする時、人々はいつもそれ以上のことを求めるが、現実には、ここでは、他の組織にはないような決定への参加がなされ、また、企業内で生じていることへの認識ができるようになってきていると思う。また人々が職場改善のために持っている機会を見たときは、私はもう一つの価値とはカイゼンなのではないかと思う。そしてその提案は、1、2年も棚上げされることはなく、大変素早く対応され、人々は働いている職場に影響を与えることができる。私はそれもまた特殊性だと思う。この点において、これら2つが、我々の特に強いポリシーであるといえるであろう。」

初期の調査でエリア・リーダーは、CAMIは「生産こそが我々の行動のバックボーンである」という周囲の期待と同じ位、その理想に恥じないように行動していたと考えていた。しかし我々の最終調査の時には、このエリア・リーダーはCAMIのポリシーが機能していないことを認めた。「こうした状況である限り、時が経つにつれてより因習的になっていくように思う。起こって欲しくはないことであるが。」

CAMIの一連の公約の不履行は、かなり明らかなものである。経営側も「モットーに戻れ」運動を開始した。CAMIのポリシーが実行されていないことを認めながら、あるマネージャーは語っていた。「私はどのエリア・リーダーもマネージャーも同じように行動しているとは思えないが、この組織の今年(1992)の目標の1つは、再びポリシーにしっかり焦点を当て、組織を作り上げていこうとした方法から逸脱してはならない、というものであった。特にこの自動車製造の通常の作業に多くのものを取り込まれてきたけれども、私はそれに取り組むことが重要になってくると思う。我々がこの組織を始めたばかりの余裕があった時とは違う。」

組合幹部は、企業のポリシーを再び認識しなおそうという企図には冷ややかであった。「彼

らは1枚の紙切れを持ちだしたが、それがこの計画についての物で、基本に戻りたいと書いてあった。まるでナガレから出してきた、何か正当なものようである。奴らはあちらの方に、つまり自動車の組立からは離れているのだ。特に経営陣が自ら実行しない場合に、彼らが最も聞きたくないことは、開かれたコミュニケーションであり、カイゼンであり、エンパワーメントである。」

現場での社会的な関係

現場での行動に関する調査の中で、労働者によってある考えが明らかにされた。フル操業によって、労使関係の不満や軋轢の顕在化が起っていた。ウィン-ウインのパートナーシップ、つまり CAMI の誇大宣伝は、「奴ら対我々」という態度やリーン生産の代償を支払っているのは労働者であるという認識にとって代わられた。規律上の対応や、経営側が労働者に対して相談というより、むしろ命令する傾向に対して、大変に多くの不満があった。服従は無関心若しくは憤慨に変わっていった。次第に労働者は、絶対必要なものしか出席なくなり、QCサークルや提案プログラムへの興味と参加は、減少していった。現在は少数の労働者しか、タイソウを行なっておらず、「ヨシ」と叫んでいる労働者はますます減少してしまった。例えばそのチームがかつて名前を付けたとしても、労働者はもはやそのチーム名さえ知らない。

不満が生じ、作業の減速や停止が頻繁に起こるようになった。CAMI のモットーの腐敗や、経営に対する不信の増大は、現場での日々の生活に大きな部分を占めるため、些細なことに見えることであっても、重要な問題に対する衝突となってあらわれた。ラジオを聞き、新聞を読み、半ズボンをはき、シフト終了の前に清掃することなど——CAMI ではこうした問題に対し、論議が加えられるようになった。

最終調査時に、ある組合幹部がいった。「とても下らないことを書く奴が多くなってきている。奴らは高校かどこかにいると考えているようだ。主任室に屈服するものがあつたら——これがER (EMPLOYEE RELATIONS 従業員管理) というものであろう——、我々は規律を守らせねばならない。」

他の組合幹部は、CAMI のつまらない服装規則の強制を嘆いている。「CAMI ファミリーについて彼らの口先だけの褒め言葉は、ただの古びたものでしかない。私はかつて一人のアシスタント・マネージャーに、ズボンをまくり上げてはいけない、それは服装規則に反するなどといった、組立工程の幅広い規則の問題を提起したことがある。一方では、足りない部品を待っている2,000台もの車が、外に並んでいるのに、彼らの目下の懸念は、誰かがズボンの裾をまくり上げていないか、ということなのである。」

あるチーム・リーダーは、彼らのチーム内の増加する無関心について語っている。「私は毎日、人々が互いに助け合っている姿を見ている。しかし、それは、ある者が“チーム・コンセプトなど、忌ま忌ましい。これが私の仕事であって、私の仕事はこれだけなのだ。”というよ

うな、忍耐の限界まで来ているのだ。一度その考えを持ってしまったら、まさに伝統的な工場に戻ってしまうのではないかと思う。」

あるエリア・リーダーは、同じような話をしてくれた。「ラインが30分や40分も下げられたとしたら、労働者はただぼんやりと立っているだけになる。ところが数年前、私がチーム・リーダーだった時には、彼らは全員忙しいままで、自分の作業をし、それら作業の改善さえしたのである。」

CAMI の価値体系からの乖離に対する説明

CAMI は他の工場とは全く変わっているという、目下いわれている考え方の裏にあるものは何であろうか。ある説明では、それは経営者の個人的特質やスタイルにあることが強調されている。我々がインタビューを行なった最初の経営グループは、現在ではその殆どが当時の役職には残っていない。このことは、マネージャー内でもかなりの移動と配置転換が行なわれていることを反映している。経営の優先権やスタイルもまた変わっているのである。

CAMI の理想からの乖離は、GMシステム路線の強硬派の到来や、CAMI のポリシーに燃え、活動してきたマネージャー（あるマネージャーによれば“旗を振る啓蒙家”）の退任によってからも生じている。

かつて工場マネージャーであったトム・ラソーダは、しばしばそうした人として引用される。ラソーダについて、あるマネージャーは「誰のことも知っているという神秘的な業を持ったカリスマ的人物」と描写している。マネージメントのこうした第一世代は、現場のチアリーダーとして行動し、不満を減らそうと努めてきた。労働者がエリア・リーダーの行動に不満を持っている時は、彼らは直接、生産担当の副社長に訴えるであろう。問題を解決するのに、上層部に誰がいるということは、CAMI の哲学や目的という信念を押しつける傾向を持つものである。また、そのことは問題がリーン生産のシステムからではなく、「旧いやり方」を頑固に信じ続けている現場管理者から生じているということを確認させているものである。初代の経営グループであったあるマネージャーは、彼らのやり方を以下のように説明した。

「私は休憩時や昼休みに、意識的にそこに座って雑談をし、何が起きているのかを見つけ出していた。私はわずかな時間でも、チームとライン脇で雑談をしていたのである。また、彼らも材料を持って現われるので、私はただ2、3人を呼んで、“これを修理しなさい、これに注意し、あれにも注意しなさい”という。そうするとマネージャーたちもそれをやり始める。私が去った時のために、私は自分のやり方を他の人に伝えねばならなかったが、誰もが同じやり方を簡単にできるようになった。」

このような「開かれたコミュニケーション」やコンサルタントは、非常に大真面目なアプローチへととって代られてきた。あるマネージャーによれば、経営側は現在「さらに生産志向」主義になってしまった。「システムを定められた通りに当てはめようとする制度的な手順や処理

方法」がますます強調されていると、他のマネージャーもいう。時間が経つにつれて、マネージャーの間でさえも、現実の問題への対応や応援ができなくなったり、現場にいる時間が減ったり、逆に作業にかり出されることが多くなったという話が多かった。

現場の問題を、リーン生産に関して CAMI の価値観を無視したといわれる、頑迷な新しいグループの所為にするのは、余りに単純すぎる。この考えに対して、我々は生産現場の問題と頑迷な経営陣が、リーン生産システムそのものであると考えている。頑迷な経営陣なしで、リーン生産システムを実行することは不可能だからである。

経営スタイルにおける個人的相違を、全く度外視することはできないとしても、CAMI の理想からの乖離に対してのより現実味を持った説明は、CAMI の公約が最小の労働力による最大の生産を志向する生産システムには一致しないというものである。そして全面操業の開始と、無駄のない労働力によって運営するという CAMI のポリシーによって、ナガレの理想はますます無視されるようになっていったのである。

エリア・リーダーはトイレに行くためにも、許可を書いてもらわねばならないという組立チームのことを話してくれた。労働者は、薬を飲むためでさえ、ラインから離れられない。改善したチームは、労働者を削減した。また、残業が独断的に計画され、チーム間での移動についても、労働者は不満を抱いている。応援者は、いつもチームからは移動し、RSI 増加の警告も生じている。そして、労働負荷や労働強度、労働力配置の問題には、絶え間ない抗議がなされている。過度の労働は怪我人に対する非難を強め、チーム内の不和を引き起こしている。無駄のない労働力を使った CAMI の運営が、CAMI の理想の実現を不可能にし、労働者の姿勢や行動を「伝統的な」工場で広く行なわれているものと同様にしてしまう、と我々は繰り返し述べてきた。

組合幹部は、ある程度のこうした状況の悪化が経営者の個人的な変化によるともいえようが、最も根本的な理由は生産増加に対する圧力であると主張している。「彼（ラソーダ）が去ってしまった今では、ここは一層自動車工場的になった。彼はここを楽しい場所にしようと努力してきたのだ。彼がいた時はフル生産、2シフトではなかったもので、それが実行可能だったわけではあるが。ラソーダが辞めた後、CAMI は良くなったのだろうか、それとも悪くなったのだろうか。ラソーダはコミュニケーションにおいて、大変優れた人物だった。これは彼がいなくなってから、唯一失われてしまったものである。このことが最も事態を変えてしまったのだ。」

あるマネージャーはこう発言している。「物事を始めるというのは簡単である。3カ月は我々もハネムーンのような状態だった。我々は1日に100台とか155台のトラックしか生産していなかったもので、私にとってはハネムーン時代であった。我々は生産を開始したばかりだったので、殆ど乗用車は生産していなかった。もうそこには戻れないということを知っているが、長期的に見て我々にとっての最も大きな問題は、この勢いをどう維持していくかということではないだろうか。どこの工場においても、最大の操業度に達するといつもそれを失ってしまう。

時間があるときは、大変楽しいものだ。その日の生産量に達したということで、ラインが午後2時に終わるかもしれない。それから清掃をし、TPMを行ない、問題を片付けるだろう。その後は何をしようとするか。しかし現在は7時から3時半までラインが動いており……、実に2時間もの残業なのである。」

チーム・リーダーは労働者の幻滅の原因を、流れトレーニングの急所をつくような仕事に時間を割くことができない、不足した労働力にあるとしている。「我々のエリアでは、徐々に少ししか残業がなくなったのだが、チーム・リーダーは我々に朝4時迄働くようにいった。すべてのラインは2時には終了するが、このエリア・リーダーは我々が4時迄、工場を掃除するために残ろうとしないのは侮辱であると思ったのである。そこで、我々はマネージャーが朝そこに行く時まで、すっかり綺麗にしてしまった。誰があんな馬鹿げたシフトをするというのか。彼らを歩き回らせ、そこがどれだけ綺麗であるか見せてやった。我々に対し、さらに人員を配置してくれれば、もっと綺麗にしてみせる。ラインにもっと人を付けてくれれば、ここはそれほど忙しくはなくなるのだ。これでは限界であって、このラインは仕事をするのに人が足りない。」

このチーム・リーダーは、労働者が自分たちの仕事をするのに時間があり、問題や小さな失敗の処理に没頭できる時間があつた、もっとリラックスしていた時代を懐かしそうに思い返していた。「私がここで働き始めた時は、仲間はわざわざ壊れたものを修理したりしていた。それがいまでは、“ふざけたことはするな”である。しかし私はそれを非難しない。彼らもただそうする時間がないのである。」

CAMIでの状況の変化を考えた、あるマネージャーは、時間的圧力に対して不満を持っているチーム・リーダーの意見を繰り返した。「我々の時代はフル生産ではなかった。その時は、様々なことに対して贅沢な楽しみもあった。例えば、ゆっくりのラインで、早く終わる時もあった。人々は提案に取り組み、質の高い生産を行なうための手直しに没頭する時間があつた。しかし今ではフル稼働で生産しているので、最大スピードで作業しなければならず、全員がチームに割り当てられるようになってしまった。しかも殆どがそうってしまったため、人々には何かをしようとする時間がなくなってしまったのである。」

他のマネージャーも以下のように、モットーからの乖離を説明してくれた。「私個人としては、自動車、品質、人員、残業、スケジュールに対する我々の圧力が、我々のモットーの使い方を困難にしてきたのだと思う。実際他の工場よりも、悪化しているのではないかと思う。もしかすると良いのかもしれないが、何れにしても私には残念なことである。」

日本式の生産マネジメント、つまりリーン生産は、最小限の労働力での運営を目指すものである。また、一人の労働者を貯えておくバッファさえも削減しようとするものなのである。不足している労働力に対して、厳しい緊張労働や残業を通して、生産上の小さなミスや、ラインの停止をなくし、怪我人や欠勤者の穴埋めをするように期待されているのである。このシス

テムにおける本当のバッファは労働者なのである。CAMI のモットーからの乖離は、リーン生産の不適当な、若しくは不公平な遂行の結果ではない。むしろそれはリーン生産のシステム自体に根ざした、固有のものなのである。流れトレーニングで教えられる崇高な理想は、一度、リーン生産が完全に動きだしてしまえば、殆どあとかたもなくなってしまうものなのである。チーム・スピリットや、パートナーシップ、ウィン-ウィン結論についての話は上手な広報活動によるものであろうが、しかし、その現実は一労働者誰もが知っていることであろう。現在では、「どんなにこの場所について聞こえ良くいっても、また、それを徹底しようとしても、基本的には他の工場とは変わらないということが理解されるであろうと確信している。」というチーム・リーダーの言葉に反論する労働者は殆どいない。

第11章 労働組合

CAMI と CAW：その優位性

労働組合は、カナダかアメリカに日本資本の工場が組織されるという試みの重要な問題に直面した。それまで日本資本の完全所有工場は、労働組合の排除に成功してきた。CAWの最初の問題は、CAMI の内部で有利な位置を得ることであった。第一回目の議論の後、この新企業は工場でCAWを組織することに反対しないことを認めた。その後、労働者の90%がCAWに参加した。この高い参加率によって、メンバー加入の議決権を必要とせず、CAWはオンタリオ労働委員会 (ONTARIO LABOUR RELATIONS BOARD) によって承認されることになった。

CAWはUAW (UNITED AUTO WORKERS 全米自動車労働組合) との分裂によって形成された。UAWからの分裂の決定は、一部分、カナダ・セクションが雇用者との譲歩と協力関係に反対したことに起因している。この方針が与えられたことにより、CAWは如何にして、チーム・ワークや労使協調を特徴とする新しいマネジメントや生産の方式に対処していくのかという第二の問題に直面した。CAWは日本式生産における協調的な労使関係への態度が試されるだけでなく、CAMI のモットーが労働者の目的というよりも協調を達成するために決め付けられ、実行されるであろうということを実感した。1989年にCAWは「労働の再編成に対する声明」の草稿を作り、その中で「如何なる名の下であろうとも、労働者の権利を危険にさらし、労働条件を切り下げ、労働組合の独立性を脅かすような経営方針」の拒絶を明らかにした。この文書は、日本式生産管理に対する組合側の明確な反応の要点を提示し、変革に向けた組合自身の提言の発展を求めたものであった。これは以下のように宣言している。

「我々は労働者の参加や権限を強め、労働者の尊厳を高め、プライドの持てる質の高い製品を生産し、より多くの意義のある作業や民主的な職場の実現のための努力を続けていきたい。これらの目的は我々自身の改革への提言、自らのトレーニングやテクノロジーに対する要求、

作業の改善, 労働環境の改善, 健康と安全の保証, 移動する権利の強化, 肯定的な行動の強化, 組合の強化を通じて達成されるであろう。」

CAMI における最初の包括協約は, 生産の開始以前に交渉されたものである。それは組合が組織された環境の下における実践では, チーム・コンセプトのような理想が実際どのように働かなければならないのかということについての, 最も原型に近いガイドラインを提示していた。その合意は, 戦術上の妥協を示していた。一方, その協約は, 自動車産業の標準的な合意からは外れたものであった。それは, チーム・コンセプトや事実上の管理のフレキシビリティや, 改善を含めた日本的生産システムの原則を支持することを, 組合に委ねたのである。それに加えて, 組合はこの産業の基準以下に落ちた賃金や追加給付についての一括提案に賛成した。他方では, その最初の契約は, 組合の保障, 組合委員の認定, 苦情の処理, 最低限の現場ルールといった, 重要な組合原則の規定を含んでいた。また, カナダでのアメリカ・ピック・スリーで一般化している賃金や給付の水準と同じ方向へ進む準備を含んでいるものでもあった。

CAMI とローカル88

CAMI とローカル88の歴史には, 日本的システムに対する調整と, 労働者の権利や利益の促進があった。その独自の提言の追求の中でローカル88は, 労働者の心や思考のために, CAMI の経営陣と奮闘してきた。人事選考や流れトレーニングを通して, 新しい労働者は強烈な企業からの教化に晒されることとなる。彼らは CAMI が特殊であり, 他の自動車工場で普及しているものよりも優れた労働環境がここに確立していると教わる。訓練を受ける人は, 権限付与があり, 開かれたコミュニケーションがあり, チーム・スピリットのある環境を約束されるのである。新規採用者はカイゼンのプロセスによって, 人々はその独創性や知識が利用でき, どのように生産を行なうかについて発言ができるようになると信じさせられる。弱肉強食の自動車業界において, 競争相手よりも安く売るための継続的なコスト削減に, 経営側と労働者に共通の利益があるのだとも教えられる。もし彼らがこの新しいリーン生産の道を通らなければ, CAMI は力づくで事業から追い出されてしまうと聞かされる。このメッセージのより所をなすものは, 日本的生産システムには敗者が無いという企業の主張である。

工場の閉鎖や高い失業率, 賃金や労働条件の急激な下降を正当化する競争のビジネス・イデオロギーが力を得ている時期には, CAMI の哲学は極めて魅力的なものとなる。企業の吹き込みやカナダの深刻な不況が, 組合の行動の自立的な方向の追求と, 一般の労働者や組合員に, 組合やその目的に対する強い支持を促すことを困難なものにする。しかしローカル88はこれをきちんと成し遂げることができた。このことは組合支部のリーダーと CAMI の労働者の特徴に多くはよるものである。

支部組合は, 独立の存在となるのに殆ど時間を無駄にしなかった。CAMI が生産開始段階に入ったとき, 組合は労働者関連事務所に机を構えた。組合のメンバーとの書かれたコミュニ

ケーションは唯一、企業の「コミュニケーション」掲示板に貼られた数行の文書を通して行なわれた。労働者は組合に電話することをためらい、かけても幹部が不在であると不平をいった。そこで組合幹部は労働者の不満を落ち着けようと、非公式な解決法を探すように努力したので、1989年にはたった4件しか苦情がなかった。

組合は残業に関して、改善を要求し始めた。独立した空間をもつことが重要であったので、組合のためのスペースを備えるという、包括的協約の意味をめぐって企業側との小競り合いもあった。ローカル88は、自らの為の場所が必要であったが、恐らく組合を企業側の労働者関連部署と描きたいために、経営側は施設を分け合いたいと考えていた。我々の第2回目の調査までに組合は作業室について話し合っており、それを「組合労働センター」と呼んでいた。1990年2月には、組合支部は機関誌を発行しはじめた。その「オフ・ライン」誌でも、組合委員は現在も組合の仕事に全力をあげて取り組んでいる。

CAMI が開放性や、労働者の権限付与、相互の尊重を約束している一方で、CAMI はチームワークや、労働者の配置における管理のフレキシビリティ、作業の継続的な改善、骨張った(省人化された)労働力を通して、生産プロセスのあらゆる所から、常に少量の脂肪を除去するように努力していた。生産がフル稼働になるにつれて、労働者と組合幹部は、CAMI のモットーや公約は現場の現実と正反対であるということに認識しだした。増加していくライン・スピードや過重な労働負荷への苦情が、組合幹部の時間のほとんどを占めるようになってきた。工場内の労働者や、調査に回答してくれた人々は、不公平で勝手なマネージャーの行動に不満を持っている。例えば、それは厳格な対策、認められているはずの1日休暇の取り難さ、画一的な残業の実施、欠勤者やRSIで休んでいる者の代替要員の拒否、人員不足やチームからの応援、RSIの増加、ラジオを聞いたり新聞を読むことの不許可、戦没者追悼記念日に寄付のしるしの芥子を付けたり、熱い日に短パンを履いたりしてはならないということ、ほんのわずかの間洗面所に行くためのリリーフをめぐる口論などに対する不満である。多くの労働者がこうした状況を、CAMI の権限付与や開放性といった約束に対する裏切りであるとみなしている。

労働者は抵抗しだした。時には組合の有効な応対が、契約のいい回しや経営の頑迷さによって拘束された。しかし、組合は問題の解決にあたり、企業側がそのモットーの再評価と緩和をおこなわざるを得ないきっかけを作った。

組合の部分的な行動リストでさえ、取り上げられた問題の種類とその結果の意味を知ることができよう。組合は労働者にシフト前の体操や、提案の提出、QCサークルへの参加について拒否することが、辛い目を見たり、罰されたりすることにはならないということを保障してきた。組合支部は、ドア・ラインの労働力不足へ抵抗するための共同のアンドン引きを支援したので、2人の追加の労働力をこのエリアに持ち込むことができた。ラジオを聞く権利の追求は失敗したが、CAMI によって配布された以外の読み物をチーム・エリア内に持ち込む権利を獲得することができた。こうした芥子を付けたり、短パンを履いたり、トレーナーを着たいと

いう労働者の要求に対しての組合の支援が、企業側に厳格な服装規定の強制を緩和させることとなった。CAMIはPAを規則づくめの規律から開放せよという組合の要求には動こうとしなかったが、臨時雇用の労働者の解雇への不満に対する組合の要求には譲歩を示した。クロス・トレーニングの部署間移動を独断で決定するといった、CAMIのポリシーとの交渉において、組合はうまく先陣をきってきた。組合はチーム・リーダーの降格に関する苦情を仲裁に持ち込み、組合の利益となるような解決をした。CAMIのポリシーと行動に異義を唱えることによって、メンバーは組合支部を、労働者の尊厳と権利を引き出すために戦う独立した力とみなすようになった。

組合のいくつかの行動は、特別な重要性を持つものであった。組合やチームにではなく企業側に共鳴し、まるでボスのように振る舞うチーム・リーダーは、現場では困難な目に合うことになる。1990年初頭、400人の労働者がローカル88の会合に集まり、チーム・リーダーの役割について議論があった。その何カ月後、組合支部はチーム・リーダーについてガイドラインの短いハンド・ブックを作成した。このハンド・ブックは、「すべてのチーム・メンバーに、指針として使用してもらいたい」とし、「チーム・リーダーの機能を果たしつつ、良き組合のメンバーであるための手助けとして」使用するためにデザインされた。ガイドラインは、チーム・リーダーが「技術的なアドバイザーであり、人事部のマネージャーではない」とし、組合に参加しているPAの一員であることを強調している。このチーム・リーダーとマネージャーの区別については、チーム・リーダーの機能を「生産を支援するためのものである」とし、エリア・リーダーを「経営側の人間」とする叙述によってまとめられている。

組合の有効なリーダー的役割については、健康と安全についての闘争を明確な事例としてあげることができる。ここで組合はメンバーの支持基盤を作り、それから労働者の要求を強める根拠としてこれらを使ったのである。

包括協定は元来、JHSC (JOINT HEALTH AND SAFETY COMMITTEEPERSONS, 福祉安全合同委員会)の組合側メンバーは選出された委員の中から出すことを規定していた。それは多忙なスケジュールを組合委員に与えることになるため、組合はより多くの時間を健康と安全問題に割ける人間を配置することも重要だと考えた。多くの議論の末、経営側は職場委員会以外から、2人の専任のJHSC委員を任命することを許可したのである。

組合支部は、ナットやボルトに至るまで人間工学的な分析を活用した方法でPAを訓練することに対し、詳細な提案をCAMIに提出した。このことは強要されていた作業の再編成を、企業の手によるものではなく、労働者自身によって行なえるようにするものであった。ここで真の目的は、明らかに彼らの権限に影響を与える分野で、労働者たちが権限をうることであった。しかしCAMIはこの提案をはっきり拒否した。

企業側も、労働者が安全性の無い作業に対する拒否権を持っていることを、不承不承ながらも認めた。労働者は時折、こうした権限を行使することを脅かされていた。他にもマネージャー

が労働者に対し、運休時間を最小化するための切り詰めに強要していたことがあった。不満が高まっていく中で、組合の保安部は労働省を呼んだ。労働省は28の要請を出し、労働者の危険な労働に対する拒否権を企業に認めさせた。二重の教訓は、こうした経験から学んだことである。企業側は貴重な生産時間を損なったが、労働者は彼ら自身の、そして組合の自信を強める結果となった。

他の工場のように、危険な労働に対する拒否権は、労働者擁護の重要な手段となっていった。労働者はその権利を、作業のハイペースや不適當な要員不足による怪我を起こす脅威から守るために行使している。1991年6月の「オフ・ライン」誌には、最終工程4番チームの半ページにわたる写真が掲載された。彼らセクション23では代替要員やローテーションが欠乏しており、RSIによって作業が制限されている労働者の穴埋めが行なわれていないことが、共同で訴えられていたのだが、そのタイトルは「“チーム・ワーク”の限界への挑戦」であった。表題には「あなたにとって、チーム・ワークとは」と書いてあった。最終工程4番のYOE（ヨイ）組立チームのメンバーにとって、それは団結力そのものである。

この最終工程4番チームの行動は、工場内で出された多数の集団的な抗議のうちの一つに過ぎない。企業が生産やコスト削減の必要から労働者の身体的な安寧をそれに従属させようとすることに対する抗議の中で、組合は Health and Safety Act（健康及び安全法）を自らの権利や身体を擁護する武器として使用できるように本物の権限委譲をおしすすめた。強力な組合支部の為の構築物を形成するものは、このような行動である。

ローカル88の、CAMIの哲学や、ポリシー、行動に対する挑戦の記録は、組合の影響力和組合支持を強固なものにした。調査結果はこの傾向を裏付けている。40%強がCAMIに来る前に組合の経験を持っていないにも関わらず、第1回目と同じ時期に、組合はCAMIに必要なものであるという考えに57%が強く賛成し、41%が賛成した。第4回目までには、組合支持がさらに強固なものになった。すなわち81%が強く賛成し、19%が賛成したのである。

一般の関心や信頼の的である組合は、既に議論されてきた闘争だけでなく、余り明白には現われない行動によっても映し出されている。組合支部選挙への参加人数も高水準を維持し続けており、労働者は組合機関誌を繰り返しよんでいる。機関誌のなかの「オープン・コミュニケーション」と呼ばれる編集者欄は、実際他の大きな、長い歴史を持つ組合機関誌では匹敵するものが無いような、公開討論の場を提供している。ますます多くの労働者が、組合に対して彼らの問題点を解決するように求めている。第1回目の調査では、回答者の37%が、もしチームの誰かが嫌がらせや不当な扱いを受けていたとしたら、恐らく彼らは組合幹部にコンタクトを取るだろうと述べていた。この他の回答は、チーム・リーダーや、エリア・リーダー、人事部の誰かにコンタクトを取るとなっていた。しかし4回目までには60%が、嫌がらせや不当な行為があった場合には、組合幹部を頼りにすると回答していた。この調査結果は、1991年10月には、150に達するまで広がった不満に一致するのである。1992年の交渉開始までには、未解決の間

題は400にまで拡大していた。

交渉

CAMIは、労働者の協力やコスト削減への服従を培おうとし、そのシステムを批判したり抵抗する人に、統一的であるべき歩調を乱す不平論者としてのレッテルを貼ろうとしていたのである。しかし、こうした意図は、組合によって効果的に批判されてきた。ローカル88は労働者に明瞭な判断基準を提供してきたが、それは企業の哲学や行動に対して鋭く対決し、それへの挑戦の準備でもあった。それはCAMIのイデオロギーと実行に関する組合の選択、組合員の態度や行動などに決定的な役割を果たしてきた。CAMIにおいて、組合支部はそれ自身が、有効な声として確立されたのである。それは労働者が彼ら個人の不平不満を、労働者の権利や利益を擁護し促進するための更に広汎な、更に効果的な努力に置き換えられるようにしたのであった。

第12章 あとがき：ストライキ：何が間違ってしまったのか

激しい交渉の数ヵ月後、98.9%でのストライキ権が確立し、労働者は1992年9月14日朝からストライキを開始し、それは5週間続いた。この争議はかなりメディアの注目を集め、ある程度、国際的にも突出したものとなった。深刻な不況の最中、賃金が比較的高く支払われていたにも関わらず、賃上げを要求したことは、それ自身でニュース性のあるものであったが、そうした行動の歴史的意義の方が更に大きなものであった。つまり北アメリカにおける海外資本の工場、若しくは合弁企業で、労働者がストライキを起こしたのはこれが初めてであったからである。

このストライキは協調的な労使関係や、闘争の無いことが当然と考えられていた新様式の生産経営に対して疑問を投げ掛けるものと思ったが、メディアによって繰り返し指摘されるとは予期していなかった。多数のメディアの裏で、レポーターは「何が問題だったのか」と疑問を抱いていた。典型的なものは、9月26日付けの「ウインザー・スター」に掲載された報告に見ることができる。「若く、理想的で、聡明である——彼らが、CAMI自動車工場で、ここは普通の工場とは違っていると思いはじめた。その3年後、これら2,100人の労働者たちが現在、冷笑気味に、憤慨しながら、プラカードを振っているが、それは彼らが、かつて喜んで受け入れた職場の哲学を嘲笑するものであった。何が起こったのだろうか。」

労働者のストライキの進行は、我々研究グループにとっては驚きではなかった。我々は裏切られてばかりの期待の数々や、ストレスの多い職場環境、悪化した労使関係を目撃していたからである。何がおきたのかということに対する我々の回答は、何が間違ってしまったのかという、ありふれた解釈からはそれるものである。元来、労使間の問題は、日本型システムの不公

平で、不適当な実施によるもの、若しくは協議的で協調的なリーン生産に適応できなかった北アメリカのマネージャーに起因する。我々の期待は、リーン生産システムそのものに集まっていた。リーン生産を卑劣な生産と見ることは、決して間違った考えではない。リーン生産は絶え間なく、労働の中から時間を取り出し、生産の中から労働を取り出し、ある1つのバッファ——不足した労働力——のみに依拠しようと努めてきた。このシステムは、多数の北アメリカにある海外資本金工場のように、組合不在で明白な労使紛争がなく、日本の従順な企業ユニオンズムがあってこそ、機能しているものなのである。組合の独立とは、全労働者を大きなチームの一員として位置付ける協調的文化の創造によって、労働者や組合の目的と活動を企業側のそれに結びつけようとするリーン生産への挑戦であった。こうした計画によってもたらされる問題点は、労働者の意向、関心、利益がしばしば最大限の生産性や収益性の犠牲となることである。

CAMI でのストライキは間違ったものではなかった。つまり、リーン生産の明瞭なる目的を破壊するための論理的な結果であり、組合は労働者の独自の利益の主張に取り込んだのであった。

ピケラインにいた労働者は、如何に CAMI によって彼らの利益が無視されていたかを表す明白な実例をあげてくれた。彼らは何が現場で日々生じているか——R S I、過度の労働負荷、欠勤者の為の代替要因の不備、経営側の独断による決定、厳格な休暇規制、CAMI ポリシーの腐食など——に中心を置いた数々の不満を爆発させていた。ある労働者は、「ロンドン・フリー・プレス」(9月25日付)を引用し、数々の批判を要約している。「CAMI は自動車生産をする前までは、最高の職場であった。しかし一旦生産を開始すると、全ての価値はどこかへ投げ出されてしまった。」工場外でインタビューされた労働者も、「主要な問題は、矛盾したマネジメントの結果となった曖昧な約束である。」と、「オートモーティブ・ニュース」(9月21日付)の中でいっていた。労働条件や現場での労使関係が、このストライキの最大の原因であった。

第二の原因は、カナダのビッグ・スリーの工場よりも低い賃金と福利についてであった。CAW インターナショナルの CAMI との交渉責任者であるロン・ベレリンは、「福利や恩給、休暇、賃金は明らかにどの分野でも、スズキはこの産業水準から立ち遅れている。」と組合のい分に付け加えている。

交渉の姿勢

工場内での問題と承認する一方で、CAMI の広報はストライキを純粹に経済的な問題によるものという見解を公に発表した。CAW は支払い可能な金額以上を要求していると CAMI は主張しており、企業側は厳しい経済環境の中で運営していることを訴えていた。小型車の売り上げはいつも小さく、また海外の競争相手が相当のコスト上の優位性を持っているとも主張

する。CAMI 広報課のスーザン・ニコルソンは「オートモーティブ・ニュース」(9月21日付)の中で、主要な問題は賃金と福利であるとしている。すなわち、「賃金と福利に根本的な問題が存在している。我々は北アメリカで唯一の、小型エコノミー車を生産している工場である。CAWは最初から成功するためには、賃金や福利に対する異なったアプローチを持つなど、CAMI が他の工場とは異なった組織を持たざるを得ないことを認めていたはずだ。」というのである。

CAMI の姿勢は、日本で普及している交渉方法を参考にしたものであった。そこでは産業単位ではなく、企業をベースにした団体交渉が進められ、賃金や福利は個々の企業の経済活動に直結しているのである。CAW委員長のバズ・ハーグローブは、組合の姿勢について述べている。「スズキは対等の立場で、ストライキの責任を取らねばならない。スズキには、北アメリカでは何ものにも劣らない労働力と工場設備によってもたらされた4年分の労働コスト上の優位性がある。我々に関する限り、スズキは将来、労働者を味方につけて戦えなくなるだろう。」CAWは賃金取得がメンバーには平等なものであるから、カナダのピック・スリーの工場との経済的公平を獲得できるよう追求した。それは、自動車会社が、労働者を無理やり譲歩させるのに使用できるような労働コスト上の優位性をもつことのないようにするためである。

CAMI もまた、工場内の労働条件の改善を追求していた。日本のスズキ本社社長宛の手紙で、ハーグローブはまず最初にCAWが、「我々の職場組織が日本的生産システムの主要な要素(例えば、等級の少なさ、労働チーム、ジョブ・ローテーション)と噛み合うように、CAMI と協調していくこと」を承認したと告げている。彼は「これは引き続いて評価を行い、必要な場合には修正されていこうという実験のつもりで行なったことである。」と強調している。また労働者はその実験の評価を行い、それが欠陥があると感じたのだと彼は論じている。労働者は「我々メンバーや組合との尊重に基づいた関係を必要としているのであって、過保護な干渉は望んでいない。実際に労働者によってもたらされる現場の尊重や尊厳は、過去3年間のような官僚制的な経営の仕方を終結させ得るであろう。」と続けていた。

CAMI は工場内の問題を支部組合の主要な関係事項であり、また経済的事項は全国組合の主要な問題であると決めようとした。工場内部の問題は、「成長の痛み」としての当然の結果であり、簡単に解決され得る「副次的な問題」と位置付けていた。企業側はもし彼らに好きなようにさせたら、組合支部と企業側はすぐにその相違を取り除き、円滑になれるかもしれないと主張した。CAMI はストライキを助長し、長引かせたのは、組合支部ではなく、全国組合であると訴えていた。CAMI は、それぞれが別の目的を追求していると主張することによって、組合支部と全国組合の間にくさびを打ち込もうとしていたのである。日本のスズキの社長指示により、CAMI はこの努力をしたのであった。彼はCAW委員長であるバズ・ハーグローブへの書簡の中で、生産を混乱させずに行なうよう契約した交渉の必要性や、この争議から全国組合を外すようにとの要望を示していた。以下、この書簡から詳細に抜き出すことは意味の

あることであろう。

「日本では、作業に混乱をきたさぬよう話し合いによって、賃上げ要求や労働環境改善を含めた労働交渉を解決するのが一般的である。スズキの労働組合は交渉解決のために、戦後の混乱後42年間、一度もストライキをしたことがない。すべての労働問題は労使間の誠実な話し合いによって、平和的に解決されてきたのである。

どちらの勢力も相互理解を得るために、常に忍耐強く振る舞い、何日も長時間を費やし、一つずつ問題を解決していく一方で、作業は普段と変わらずに継続されている。こうしたやり方はスズキのみならず、他の全ての日本の企業で行なわれていることである。

交渉の内容や仕方に関して、組合と経営間の機密の方法で労働交渉を決着させるのも、日本ではよく見られることである。」

スズキ自動車労働組合は、日本自動車労働組合連合の一員であるにも関わらず、その他の全国レベルの組合や連合の影響を受けずに、労働問題解決のためにスズキの経営陣と自主的に交渉している。数々の問題は企業固有の問題として扱われるため、彼らはスズキ独自の状況を考慮しているのである。

この書簡は次のような要求で結んである。「あなた方（CAWナショナル事務局）の介入が、交渉の終結における委任であるとしても、私は基本的に組合支部とCAMI側の間で処理されるべきだと考えている。もしあなた方が、彼らのイニシアティブによる交渉の続行を、ローカル88の議長や代表に指図したら、それは実現されるかも知れない。」

ストライキ後に組合支部に宛てた手紙の中で、スズキの社長は組合支部がストライキをしたことに対してたしなめ、また将来彼らが生産の妨害をせずに不満を解決するようになるであろうという彼の期待を知らせている。手紙は以下のように終わっている。

「我々はあなた方とローカル88の組合員が、将来の交渉として私の描くアプローチに対し、積極的に賛成してくれるように熱望する。」

ピケライン

企業側は、異常に高い在庫数を保持していたことを知らせることにより、長いストライキに耐えうるという決定と可能性のサインを出した。会社側は、たいした大きな出来事もなかったストライキの最初の一週間、ストライキをしていない労働者がピケラインを車で通るのに対して口頭で攻撃しないようにさせるという4日間の指令が認められた。しかしその指令の延長要求は拒否された。

労働者は彼らの決心を昼夜兼行のピケであらわした。会社のTシャツを燃したり、創造的なサインでデザインした。そしてCAMIの「いままでのモットー——開かれたコミュニケーション、権限委譲、改善、チーム・スピリット」をバツで消し、「あたらしいモットー——尊厳、尊敬、公平、団結」と書かれた大きな旗を堂々と掲げていた。他の旗には円のなかに書かれた

「ヨシ」という言葉に、禁煙表示のような斜めのバツをした。このストライキの間、CAWは労働者のための一連の教育的プログラムを実施した。10月18日に工場内で、ストライキ参加者が家族やコミュニティー、他の組合の支援者を連れて加わった大きなデモがあった。この内で特別なことは何もなかったが、最も注目すべきことは、5週間のストライキを通して、その多くがピケの経験のないストライキ参加者であったが、彼らの高いモラルと団結力が維持できたことである。

契約上の利益

10月20日、労働者側は新しい合意書を批准し、その後は仕事に戻った。労働者は賃金や福利で重要なものを獲得し、労働条件を改善させた。

その合意書はCAMIとビック・スリーの賃金格差の縮小化、COLA (COST OF LIVING ADJUSTMENTS 生活調整経費) や SUB (SUPPLEMENTARY UNEMPLOYMENT BENEFITS 補遺的失業給付金) ヘルスケア、保険、カナダに於ける産業水準まで引き上げられた年金の導入などを決めた。この経済包括案は、組合員の生活水準を引き上げただけでなく、企業固有の経済行動に準じたCAMI (そして日本式システム) の賃金と福利に関する目標に於ける欠陥を明示したので、意義深いものであったといえる。個々の企業の特殊な状況に結びつけて団体交渉をしようとした企業側の意図を拒否したことや、自動車工場内で平等な賃金を要求して粘ることによって、CAWは譲歩ゲームに追い込まれることを回避できたのであった。

新しい契約もまた、CAMIがCAWの有給教育休暇プログラムにする条件を含んでいた。それは労働組合機能のあらゆる見地から、労働者のスキルを更に向上させるためのもので、1時間当たり1セントが必要となる。このことは、ローカル88メンバーのCAWへの関わり合いを強め、組合の独立的立場を強化するものであるといえる。

職場統治の組織に於ける重要な変革は、新しい合意の中に取り込まれた。こうした変化は、CAMIの4つのモットーの内の1つである労働者への権限付与に対する企業側と組合側の認識のちがいを反映したものである。CAMIにとっての権限付与とは、本質的に、労働者がコスト削減や作業の円滑化、生産性の向上、作業の改善などに参加することを意味する。一方、CAWにとっての権限付与とは、労働者の利益を守り、促進することと定義付けられている。この決定はこうしたことを実行できる組合の能力を高めるものであった。5人の常任組合代表が追加された。福祉安全委員会への参加は、現在では2人の常任組合代表が行っており、彼らは免許と人間工学の訓練を受ける予定である。この委員会の委任事項は拡大しており、現在では全てのモニター設備を利用でき、全部署の月間見積もりを行ない、工場単位の間人工学関連事項や、事故の傾向、怪我の割合、集团的処置の実行を再検討することができる。

現在、合同のトレーニング評価委員会は、3ヵ月に1度、工場組合委員長と熟練工代表とと合を開いている。それに加えて合同環境委員会と、合同雇用平等化委員会が設立された。最終

的に組合は、そのような改革の効果に関する議論も含め、技術変化の事前チェックという、改革された契約を実現したのである。経営側がチーム・リーダーを任命することに対する労働者の不満に対応するため、CAMI はチーム・リーダーがチーム・メンバーから選出されるという1年間の「実験」に合意した。かつて議論的であったチーム・リーダーの義務についても、現在は契約の中に記述されている。

この報告書のあらゆる所で我々が強調してきたように、リーン生産の目的は、絶対的最小限の労働力で運営することなのである。労働者は遅刻者や欠勤者、怪我人の分を補完していくこと、そして無駄を削減し（カイゼン）、理想的には毎分60秒での労働を必要とする労働負荷を担うことといった、絶え間ない追求が期待されている。新しい合意は、これらリーン生産の目的や活動を蚕食するものといえるであろう。

第一に、労働割り当てに関しては、大きなチームは経営に多大なフレキシビリティ（例えば、欠勤者の穴埋めなど）を準備するので、その上限はチームの規模によって決められる。第二に、生産の支援グループの確立に対する同意は、全ての部署に対して、欠勤者や怪我人の穴を埋めるための代替要員の貯えを準備するものである。第三に、リーン生産の下では、生産量を記録し、空白時間を埋め、そして価値の無い付加労働を除去するための目標を用いて、標準作業とライン・スピードが常に改訂されてきた。それを新合意では、こうした運営に限定を設け、より制限された標準的な作業速度への門戸を開いた。労働負荷については批判することができないが、新協約では企業側に対し、作業要素を測る上で「標準的経験を持ったオペレーターに相応の労働限界量」を考慮させることになった。また、過度の労働負荷に対しての不满を、組合側と議論するための手順が作られた。企業側も「ポジションの埋合わせのために労働者を適切に配置するレベルを超えて」ライン・スピードを速めるのではなく、その実行前に労働者に応じた作業要素への変更を再検討し、他の工場がライン・スピード問題に直面するのを避けるために使用している方法に近付けることで合意した。

新しい合意は、休暇機会の増加、勤務規則の緩和、前任権リストのポスト制限、交渉単位移行の厳格な制限、監督による仕事の制限、残業の平等化に対する約束の改善、「服従の推進」の再考などを含めた、多数の特別な改善を含むものでもあった。

将来への関わり合い

リーン生産についての文献が多数出されてきたが、次の2つの重要な問題は解決されてこなかった。つまり第一は、リーン生産の下では、労働者の独立した利益を代表しうる強力な組合を確立することは可能であるか、ということである。第二は、その強さと独立性はリーン生産という限界や条件を本質的に修正しうるか、ということである。CAMI の労働者や組合幹部の現場における活動、そしてストライキと、そこから引き出された合意は、第一の問題の肯定的な答えを暗示しているといえる。また、第二の問題にも一応の回答が出されているであろう。

1992年の合意は、代替要員がないこと、ライン・スピードや労働負荷に対する制限がないことなど、リーン生産の主要な特徴に対して異議を唱えたものである。こうした改訂は、このシステムの運用に対する組合の規制力をいっそう広範で、いっそう拘束力の強いものにする第一歩であるが、他方で協約上の合意は異なった解釈へ開かれたものにもなった。現場においては、協約の問題は来る日も来る日も議論されるし、そして、コントロールの範囲を超えた闘争の成果は永久に止まることはないのである。

付録：CAMI によるコメント

CAMI がこの研究の付録として掲載されるコメントを用意した意図は、経営側の展望からは議論の余地ある主張や結論が存在していることを述べる機会をえたかったからに外ならない。

これらのコメントをいくつかの主題別にまとめ論ずるのが現実的であると考えている。それらの主題は作業環境、労働者、チーム・コンセプトと管理、方法論、客観性、概要からなっている。

A. 作業環境

CAMI の立場からすると、この報告書の主要な欠陥は、調査期間以前から、また期間中にも、作業環境にはほとんど考慮していないということである。当初、CAMI はこの報告書が我々の「成長の痛み」を証明しようとしているのではないかと懸念していたが、この報告書は実際のところ、我々の成長させ認識できていないものである。

第1回のインタビューを行なうための調査対象の人数を決めた1990年3月に、CAMI は生産労働者（PA及びTL）を約1,051人採用した。この時の全体計画は、1日におおよそ149台のトラックと222台の普通車の生産であった。1989年4月にトラック部門の生産が始まってからの生産台数と従業員の増加の状況は、表11にくわしく記されている。

この研究が始められた時期は、CAMI の労働者が自動車の生産をようやく開始した段階にすぎなかった。また、この調査の対象となった人の大部分は、CAMI では特殊な生産担当や雇用歴の人たちである。彼らは自分の「仕事」——特に自分の将来の役割を予測することに関して——として受け入れてきたものは何であったかという疑問を生じざるをえない。

こうした最初の数カ月の間、生産グループはフル操業に向けての最終段階に入る準備をしていたので、一般的なチーム・メンバーは、COSの発展や、準備への委任、試験的生産などの多様な活動に参加しだしていた。「手渡し」生産や自動車の組立には、不釣り合いな短時間しか割かれていなかった。むしろ、生産システムを「活性化」し、工程の「カイゼン活動」に時間を割いていたのである。こうした活動は個々のチーム・メンバーに、ほとんど毎日のように上級マネージャーと定期会合をもつまでになった。日本への旅行や、生産の開始や増加において成功できるようなマネジメントを用いた労働への挑戦は、強い興奮や感激をうみだした

表11 CAMI の生産額と従業員数

	トラック	乗用車	計 (台)	従業員 (人)
April 1989	5	0	5	383
May 1989	24	0	24	470
June 1989	62	0	62	583
July 1989	110	0	110	596
Aug. 1989	141	0	141	694
Sept. 1989	158	0	158	759
Oct. 1989	117	5	122	786
Nov. 1989	156	25	181	885
Dec. 1989	175	66	241	997
Jan. 1990	175	144	319	1016
Feb. 1990	156	200	356	1049
March 1990	149	222	371	1051

のである。

この労働者は、当時のほとんどの工場とは「異なっており」、ダイナミックなものであるという約束によって採用されてきたのである。しかし、生産計画はますます需要が増大していき、自動車生産の「業務」に割く時間が増加していった。そこで、この調査は多くの労働者が仕事をきわめて否定的なものを受けとめるようになり、自分たちの日常の労働生活のなかに生じてきた不満を非常によく記録している。

こうした労働者の CAMI との一体感は、以前にどのレベルにいたかに関わらず、衰退する運命にあったのである。この調査は、最初のインタビューまでの 2、3 カ月の間、幻滅を助長させた唯一の基盤として、経営側による CAMI システムやモットーからの「漂流」を用い、不正確な図を描いてしまっている。CAMI の初期の歴史は（少なくともその一部では）、生産労働者間でかなり非現実的な一連の期待が成立していたことを証明している。

この調査の報告書は、そうした期待が育った時代の話である。CAMI の経営陣は確かに、ある程度満されないとこまでいってしまった個人への約束の範囲に対しては責任はある。こうした全ての要因の結合が、何人かの個人的な夢や期待を崩壊させることになり、また、そのうちのいくつかは CAMI が責任をとらなければならないことである。

B. 労働者

1991年11月の最終調査までに、CAMI は生産グループにおよそ1,963人のチーム・メンバーを抱え、2つのシフト、2つの生産ラインで、1日に693台を生産するまでに成長した。この研究がなされた期間中、生産量は装置の欠陥や、部品供給者がスケジュールに間に合わなかつ

たことなどによってきまって影響をうけてきた。その結果として、残業が正規の標準時間の上
にスケジュール化されたのである。

2回目と3回目の調査の間に、CAMIはさらにいくつかの問題をかかえることになった。
雇用と評価結果における予期しない労働者の自然減の問題が、特定のエリアで時折、労働者不
足を引き起したのである。こうした不足は過少評価されたが、実は重大な問題であった。3回
目の調査の結果は、大変明確にこのことをしめしている。

このことについての説明は、同時に起った現象とは異なっている。PAからチーム・リーダー
へ、チーム・リーダーからエリア・リーダーへの昇進が、予期しない人員の自然減と結びつけ
られ、また、RS1のほとんどない状態から増加への動きが労働力不足を放置していることと
結びつけられた。1つのシフトから2つのシフトへの移行は、こうした状況に大きな影響を与
えた。2つめのシフトは、例えばMI1に対して「種を播く」ものであるため、工場内のチ
ーム・リーダー数は1990年6月の99人から8月には141人となった。こうした完全にトレー
ニングされた有能なPAは、もはや基本的に以前のチームのものではなくなっている。

意識的な決定は、雇用過程における基準維持のためにつくられた。そして雇用促進への大き
な努力がなされたにもかかわらず、適切な労働者レベルに達するまでの課程は長く、苦しいも
のであった。それはチーム・メンバーや組合に、CAMIが工場における適切なレベルの労働
力配置を委ねることへの疑問を起こさせる歴史でもあったといえる。

その現象はCAMIによって認識されたにもかかわらず、その努力は過小評価され、その代
償は高いものとなった。その時以来、例え未解決な問題が提出されても、組合も生産労働者の
一部もCAMIが適切に人員配置をしたことも受け入れようとはしなかった。重要で、見逃せ
ない変化が生産グループを、2度と同じ状態にさせないようにしてきたのである。

CAMIが計画的に低いレベルで人員配置をしたとはいえ、誤解はあり、報告書のいたるところ
でそれが繰り返えされている。報告書では「予定にない欠勤や離職者の欠員補充、妊娠、
怪我、より複雑なモデル・ミックスあるいは期待されない発展などはこのシステムでは許され
ないのである。」と書かれている。この報告書では次のようにも書かれている。CAMIは「R
S1の驚くべき発生率」の経験をもっている。RS1の発生率が調査期間を通して増加してい
る一方で、CAMIの経験は、実際に全体としての自動車産業よりはよい状態であった。しか
し、こうした主張は無責任で、理解しぬくい複雑な問題に対して不審を抱かせるだけである。

C. チーム・コンセプト

この報告書は組合が直面している問題への挑戦のうち、ひとつは「最初の団体協約は、組合
組織化の環境における行動では、チーム・コンセプトのような理想が実際どのように仕事をす
るのかということについての最も原型に近いガイド・ラインを示していた。」というものであ
る。CAWやCAMIが、当時の合意を表わされたものより組織をさらに発展させるべきでは

ないということを双方が認めているというのは驚くべき主張である。

工場環境が発展するにつれて、チームはトレーニングや残業の配分、ローテーション、QCサークル、提案などの基盤となり、また、チーム・メンバーが部署内の再配置を要求するのがシステムの基礎ともなった。協約書においては、それ以上に詳細なガイド・ラインが存在する必要はなかった。チームは現場労働者や、経営側、そして組合にとって現場の問題や従業員システムの改善を申し立てるために、不可欠で実行可能な基礎となった。現在進行中の CAMI の詳細なチーム・コンセプトを評価するための機会は、存在し続けていたのである。偏見やその姿勢はCAW委員会によって「作業再組織化に関する声明」の中で、提起されている。それは人々を、深刻な問題に立ち向う努力を最小限にし、労働者や組合の努力をくじくものである。

チーム・コンセプトと、その「出席の促進、職務構造や改善活動」に対する潜在性がつくりだした暗黙の圧力が強調され、「こうした不満は時折、特定のチーム・メンバーによって作業上に現われることがある。」か、若しくは「全員がその重荷を引いているわけではない。」のである。暗黙の圧力の進展を助長する経営側の「提言」などないにもかかわらず、努力や対応の不足から、結局は雇用者の実行可能性を脅迫と感じている彼ら個人の行動に関する問題を表現するために、なぜ企業がチーム・メンバー個人の能力を否定したり小さなものにしてしまうのかは理解し難いことである。

合意できたあるひとつの点は、チーム・リーダーの役割を明確化する必要である。チーム・コンセプトについてのどの見解も、ある段階まではこうした重要な個人の事実上の参加に依存しているのである。CAMI は、生産グループや、チーム・リーダー、経営陣の参加によって、その分野ではすでに方向性と指導性を与えたことが証明されている。このレポートは「ほとんどの労働者は自分自身ではチーム・リーダーになりたくないのである。」と結論づけているが、この調査のサンプルは毎回、チーム・リーダー職の受け入れによって訪問者は強い衝撃を受けていた。第2回調査時では、1回目の調査から7人のPAが、3回から4回目の時には3人がチーム・リーダーとなった。こうした事実を結合させていけば、13%の人が（Q60 筆者注：時々 CAMI はこのレポートで使われていない数字を使用する。CAMI は我々の全てのデータにアクセスした。）第4回においてまだチーム・リーダーになりたいと考えており、大部分のPAがなりたいたいと思わないという結論は許容できるものではない。

D. 方法論

CAMI がこの調査を許可する前に、研究方法とその手段に関しては特に問題を明らかにしていた。この段階で、その観点から研究を攻撃すれば、ほとんどの目的は実現されないものになってしまっていたであろう。しかし、この調査には、調査対象や、その規模の変更、結果の与える影響に対して特別の関心をもたなければならない幾つかの点も存在していた。

調査対象グループの労働経験を研究するという言葉については、CAMI では仕上げられた

労働「経験」という言葉に変更するには意味があると考え。レポート中に注釈されていたことによれば、調査対象そのものの規模は当初の「13人のチーム・リーダーだけでなく、102人の労働者を含む」から最終調査では80人へと縮小した（様々の理由による）。インタビューされたチーム・リーダーの数はもとのサンプルの労働者からの昇進によって、その調査期間中に相当に増加した。そうした労働者の調査対象からチーム・リーダーへの昇進は、最もCAMIシステムにコミットしているように見えるものが多い。この調査の結果は、コミットしたチーム・メンバーの集中がかなり弱ったというものである。逆にいえば、あるケースでは昇進を除外された人が幻滅を感じ、ある程度否定的な人間（こうした人も調査対象のなかに含まれている）をつくりだせるということである。

基本的にこの研究では無視されているが、第2の効果は、移動の影響である。1) セクション間の移動（運用上でこの調査期間中ずっと起こっていた）、2) チーム間の移動システム（1991年4月現在の運用）、3) 普通車第2シフト（第1回と第2回の調査間）とトラックの第2シフト導入（第3回と第4回のインタビューの時期）の結果としての割り当てによる大きな変化が高い移動者をつくりだすことに結びついた。

「CAMIで他の作業についてあるか」（Q83）との問いに対して37.5%の人があると回答している。こうした初期の議論の結果は（研究チームによってCAMIへ示された）、同じ仕事が割り当てられているチーム・メンバーにのみ基づいた情報を利用する傾向があった。同じ仕事を続けた調査例のほんの少しの割合のため、この方針は放棄されることとなったが、このことにかかわらず、この研究は繰り返して部門別の労働強化などの問題に対する結果を書こうとする傾向がある。そしてその結果を個人かそうでないのか、「修理作業」に参加したかそうでないのかによって、組立工程を区分しさえするのである。こうした方法は調査を偏見により、結果まで歪曲化してしまうことになった。

E. 目的

この研究は2年間にわたる研究による精密な調査であることを認め、CAMIでは、その結論が好ましい面と好ましからざる面の両面を描きだしてくれることを期待していた。研究グループが、第2回目のインタビューに先立って、修正された調査方法を発表した時、CAMIの経営陣は研究グループの客観性について大変に心配した。これらの文書の中に示されている結果や声明文、結論の多くは、我々にとって、その論証が大変に希薄であると断定せざるをえなかったからである。

以上のことを証明するには、この報告書は大変に都合のよいことを述べているが、そのいくつかの例を以下であげておきたい。

A) 「このような文脈において、熟練は展望のないものとなっている。実際には、効率の良い日と悪い日、もしくは良い出来と悪い出来という差は、マネジャーの勝手な行動、人員の不

足、仕事の負荷、バランスの失したスケジュール、さらには怪我などによるものである。」そして「CAMI の労働に関する公式見解は、魅力的で、視野を広げるものであるが、スキルの発達や仕事の拡大、労働の目的などといったものは生産活動に従属的な、ただ月日を稼ぐだけのものにさせてしまっている。」

このような見解は実証されていない。実際に誤解がある。スキルの向上についての問題は、期待の問題でもある。Q91は個々の連続した調査回数に応じて、個人がトレーニングされるチームの数に増加が見られることを示している（第4回の結果は、96%が彼らのチームの作業の全て、もしくはその大部分を知っている）。しかしQ96はトレーニングに関する一連の問題で、トレーニングの勉強会に関するただひとつの質問しか引用されていない。その結果は「CAMI のトレーニング努力に対する不満の増加」として描写されている。しかし、PAは次のように述べている。「CAMI でのトレーニングの機会は良い仕事ができるために必要なスキルを簡単に得られるようにしている。」

この調査結果は、労働者が作業に必要なトレーニングを受けているという考えを、明らかに示唆するものである。この研究では、「良い仕事ができるために必要なスキルを簡単に得られるようにしている」ことが、実はなんであるかを確認しようとする努力もしていないのである。このスキルを発展させるための支援について、CAMI では授業料返還プログラムを実施し、作業関係トレーニングの設置を計画した。しかし、このことは報告書のなかでは完全に無視されてしまっている。

B) 「CAMI の人間工学グループの標準的な対応は、高度に『頻繁な』チームにおけるジョブ・ローテーションの割合、範囲を増加させることである。CAMI での職務のほとんどは短いサイクルと繰り返しの動作によって特徴づけられることから、RS1の可能性が著しく高い。CAMI の人間工学的アプローチは交替が休憩と同じくらい優れた行為であり、ジョブ・ローテーションがその変化に対する鍵となっているということを主張している。」

CAMI の職場を観察し、その期間中に多くの人にインタビューをしたにもかかわらず、研究グループがこうしたことを「標準的な」アプローチとみなしていることは信じ難い。人間工学的な問題解決のためのかなりの努力も、RS1防止に貢献するローテーションの正当性と有効性についても、その報告書においてはなんの論及もしていない。しかし、実際には、人間工学的な問題の解決のために、企業はかなりの財政的支出も、また人材面での努力も続けてきているのである。

C) 「調査結果はチームの団結心、経営上の諸問題に明確な意見をもつこと、経営の過度な要求に従うことを拒む空気が育ってきていること、異議を唱えるチーム意識を明らかにした。」

もし研究グループが「経営問題」に共鳴したとしても、この報告書では紹介もされておられないし、また、されても支持はされないであろう。なぜなら、それは研究グループがこの調査結果から労働者が「問題」として認めても、そのあるべき方向がなんら示されていないからであ

る。この「問題」に関連した結論は、「作業再組織化に関する声明」で確認できる。報告書のデータは、CAWの「作業再組織化に関する声明」のなかでの結論を裏付けるために、選択的に引用されており、バランスのとれたアプローチがおこなわれていない。

D)「第1回から第4回までのティアン活動に対する圧力の減少は、おそらく組合支部や組合機関誌が、参加は完全に自発的なものであり、組合は参加を拒否する者を支援することを保障していたからである。」

この仮定にはなんの根拠もない。この報告書は一貫して組合の主張を支持する結論が引きだされるよう意図している。

この報告書は全てにわたり、組合機関紙に掲載された発言や、組合幹部によってなされた発言にかなりの重さを置いている。このような発言は調査によっても容易に見出されるし、また、確実に情報も提供される。組合幹部の主張は、報告書のなかではその結論を支持するように紹介されている。また、頻繁に引用されている組合機関紙は政略的な意味をもつ文書である。組合機関紙を引用したコメントは、その裏にある動機や不正確さを完全に無視してしまっている。

組合のCAMIへの介入に関する調査においては、これまで提起された疑問はないにもかかわらず、報告書は組合の役割、変革への貢献といったことを相当に記述している。CAMIのシステムの進展において組合は、たしかに重要な役割をはたしている。CAMIへの組合のインパクトは、協約の締結や現場での日常的な参加で著しいものがあった。しかし、実際には、こうした組合の貢献を支持するものとして提出されている事例は実態を正しくあらわしていない。

E)「工場設計者は故意に、最適な運営を満たさぬよう工場を建設し、労働者を提案プログラムに巻き込んだのではないであろうか、という疑問が湧いてくる。」

この報告書全体でも、これほど馬鹿げて、屈辱的な発言はない。研究チームがいかに偏見をもっているかは明白である。もし研究者の心の中に、このような「疑問」があったとすれば、研究結果や分析が公平で、客観的、公正であろうはずがない。

全体としてこの報告書は極端に否定的な調子で書かれている。また、バランスのとれたアプローチを用意しようという努力も全くされていない。肯定的な発言ができることについては、彼らは無視してきたのである。個別的な回答者のコメント、組合幹部のコメント、主張を強調した刊行物からの引用などはあるが、調査そのもののデータについてはしばしば無視している。調査グループは、きわめて客観性を欠如している方法で結果を発表した。

以上の報告書に対する見解はこれでもかなり妥協的なものである。

F. 概要

CAWはCAMIに対して2年間にわたる調査を許可するように要求してきた。こうした調査はその結果が組合幹部やその支持者に意図的に調整されないことを期待したのは正しかった。

初めからCAW委員会の「作業再組織化」や報告書のタイミング（CAMIとCAWローカル88との協約討議の開始直前）ということが、結果に対する偏見が潜在的に存在するということが暗示していた。この研究グループの目的は、チーム・コンセプトに対するCAWの姿勢に強い影響を受けている。報告書はこうした偏見をあらわにしていくなかで、調査結果を誘導するための実例を示そうとしたが、それには誤ってしまった。方法論のなかに重大な欠陥があったからである。この報告書は研究のあるべき姿を逸脱し、CAMIの運営状況を適切に説明することに失敗している。

それにもかかわらず、CAMIはこの報告書で知った重要な問題を受け入れる準備をしている。CAMIにとって「特別である」つもりの一連の価値観の認識を見直すことに応じたい。チーム・リーダーの役割などは明らかに練り直されなければいけない。労働者や人員配置は適切でタイムリーな方法で検討される必要がある。いくつかの誤りの歴史が調査結果によってかなり強調されていた。

この報告書は労働者がチーム・コンセプトを基礎とする彼らなりのやり方で、自分たちの「文化」のための挑戦を受け入れつつあるという証拠を提供してくれている。これまでの挑戦は、CAMIで3年間の間行われてきた大きな変化に追いつくためになされてきたものである。つくりだされてきた初期の約束や期待は、置いていく必要がある。CAMIが「特別」である機会は、それでも残されているのである。問題はどのように、その特殊性を現わすかにある。経営側や組合側によって、これまでのように伝統的な「問題」が適用されれば、そうした機会は妨げられることになるであろう。