

## リーン生産方式導入と労使関係・労働組合：現代自動車における事例

鈴木 玲

(1) はじめに

本稿は、韓国自動車産業における「リーン生産方式」の導入と労使関係との関係を分析する。トヨタ自動車の生産方式をモデルとする「リーン生産方式」は、1980年代の日本自動車メーカーの国際競争力向上の重要な要因として注目され、他国のメーカーへの「移植」の可能性について研究者の間で論争が起こった。ウォーマック他は、リーン生産方式はフォード・テイラー主義生産方式に代替する新しい生産方式で、この生産方式は欧米諸国の自動車メーカーでも導入が可能であり、また国際競争力向上のために導入すべきであると論じた(Womack, et. al., 1990)。ウォーマックの研究と前後して、リーン生産方式が欧米諸国にどの程度広がっているのかに関して、日本の自動車メーカーの海外工場や欧米自動車メーカーの事例に基づいた研究が多く行われた。これらの研究のなかには、リーン生産方式の国際的普及の仮説を支持するものがある(e.g., Kenny and Florida, 1988)。一方、リーン生産方式の普遍性に懐疑的立場をとる研究は、企業の「戦略的選択」や企業が活動する国の政治・経済・社会・制度的文脈が生産方式に影響を与え、生産方式は1つの「ベスト・モデル」に収斂するのではなく「ハイブリッド化」(hybridization)を通じて多様な形態で並存することを主張する(e.g., Elger and Smith, 1994; Tolliday, et. al., 1998; Boyer, 1998)。「ハイブリッド化」は、「ベストモデル」とされる生産方式の全体あるいは一部が海外に移転される際、ホスト国の諸文脈との複雑な相互作用を通じて生産方式の内実が変容する過程をさす。ハイブリッド化により、「ベストモデル」導入の失敗や部分的成功、あるいはイノベーションを通じたより効率的なシステムの達成など、さまざまな結果が想定される(Boyer, 1998)。

本稿は、韓国の自動車メーカーのうち現代自動車に焦点をあて、リーン生産方式あるいは「日本的生産方式」の導入と、企業の労務管理政策、労働組合の相互作用を分析する。現代自動車は韓国最大の自動車メーカーで、1999年の国内シェアは約43%、輸出シェアは約41%(どちらも販売ベース)である。また、韓国製造業を代表する現代自動車の労使関係は他の企業の労使関係に大きな影響をおよぼすとされ、労使関係当事者および研究者がその展開を注目している。現代自動車の労使関係は対立的であるといわれるが、このような労使関係および経営から独立した労働組合はリーン生産方式導入の阻害要因であるのだろうか。経営側は、90年代初めより労務管理の改革によって対立的労使関係を協調的關係変革しようとしているが、この政策は効果を生みリーン生産方式が根付く素地ができつつあるのだろうか。以上の問題点を、労使関係当事者とのインタビューおよび二次資料に基

づいて検討する。<sup>1</sup>

## (2) リーン生産方式と労使関係：先行研究の検討

リーン生産方式のモデルとされるトヨタ自動車の研究は、安定した労使関係が長期的に維持されている要因として、組合役員は職制または職制候補者とオーバーラップして、組合ポストが従業員のキャリア階梯の一部になっている、労働組合は組合員の利益を経営に代表する機能より、労使協議で決定した生産・経営事項を組合員に伝え「合意」を形成する機能を持つ、労働組合内部には執行部反対派は存在せず、組合政治は「非政治化」している、「経営者主導の大衆運動」により労働者を（労働組合でなく）職場や企業、地域社会に統合する、企業が求める働き方についていけない労働者は自主退職という形で「排出」されることをあげる（e.g. 小山編、1985；野原・藤田編、1988；野村、1993；石田他、1997；鈴木、2001、12～15頁も参照）。

また、リーン生産方式導入と労使関係、労働組合機能の変化に関する研究は、主に北米の日系企業および合弁企業の事例を中心に行われた。これらの研究は、フォード・テイラー主義生産方式に対応する労使関係として、集团的労使関係とそれを支える経営から独立した（距離を置いた）労働組合を前提に置く。そして、リーン生産方式への移行により、この「伝統的」モデルがどのように変容または維持されるのかという問題に関心を向ける。これらの研究が指摘するのは、経営側は企業文化の形成を促進して、従業員の企業への社会統合を目指す、労使協調的な組合幹部が生産・経営事項の決定に参加する機会が与えられる、組合幹部と一般組合員の乖離が生まれる、経営と距離を置いた政策を支持するグループが協調的幹部の政策を批判し、場合によっては労使関係を集团的モデルに引き戻す、ということである。 に関しては、UAW(United Auto Workers)やCAW(Canadian Auto Workers)の産業やローカルレベルの組合政治の活発化が、労働組合の企業主義化、過度な協調化に対する歯止めとしての役割を果たすことが指摘されている（e.g., Turner, 1992; Rinehart et.al.1997; Babson, 1998）。一方、労働組合は、リーン生産方式のもとでの協調的労使関係においても一定の独立した立場を維持できると論じる研究者もいる（Macduffie, 1995）。

これらの先行研究は、労使関係と労働組合は、リーン生産方式の導入過程を媒介する政治的・社会的文脈のなかで重要な位置を占めることを示す。リーン生産方式は、現場作業者の生産手順の改善への関与や作業単位内あるいは単位を超えた柔軟なローテーションを前提としており、それを支えるものとして日本の民間大企業労使関係で広範にみられる経営者と労働組合の協調的・相互信頼的關係が想定されている。しかし、リーン生産方式が

---

<sup>1</sup> 本稿は、1999年9月と2000年8月に現代自動車労働組合と人事担当者に行ったインタビューおよび、日本語と英語で書かれた2次資料に基づいている。筆者の語学力の限界のため、多数ある韓国語の資料を利用できなかった。

導入される国の労使関係は、必ずしも協調的・相互信頼的な労使関係とは限らない。以下で詳しく分析するように、韓国の労使関係は、87年の「労働者大闘争」以前は権威主義的で、それ以降は対立的である。そのため、リーン生産方式は、労使関係と労働組合のあり方に媒介されて内実を大きく変えて導入される場合がある(Rinehart et.al.1997; Babson, 1998; Lee, 1997)。しかし、因果関係は必ずしも一方向ではなく、リーン生産方式およびそれに対応した労務管理政策の導入により、労使関係や労働組合のあり方が協調的な方向に動く可能性もある。

以下の韓国におけるリーン生産方式導入と労使関係の相互関係の検討では、現代自動車へのリーン生産方式導入の実態を検証するとともに、社会的・政治的あるいは組織的要因が生産方式導入をどのように媒介しているのかを分析する。これらの媒介要因は、経営者による労働者の企業への社会統合、労働組合の経営・生産事項への発言・参加、労働組合組織と経営組織の関係、労働組合の内部政治の状態などである。

### (3) 現代自動車におけるリーン生産方式導入

#### 3-1 フォード・テイラー主義とその限界

リーン生産方式には、JIT(just in time)という組立メーカーと部品メーカーの企業間関係の側面と、作業現場における作業者の仕事の行い方とその管理に関する側面がある。この節は、現代自動車が導入しようとしたリーン生産方式のうち、労使関係と関連が深い後者の側面における諸改革を検討する。後者の側面の具体例として、品質の作り込み、小集団活動、多能工化などの現場作業者の生産効率化への関与と、このような作業組織を支える人材を形成する人事労務管理システムをあげることができる。労働組合は、組合員の労働条件や作業現場での労使間の権力関係に大きな影響をおよぼすこれらの改革に強い関心を持ち、団体交渉を通じて規制を加えようとする。

現代自動車の生産方式は、少なくとも80年代まではフォード・テイラー主義に特徴づけられた。<sup>2</sup> 1967年に設立された現代自動車は、ノックダウン生産の段階を経て、73年の第一次石油危機以降三菱自動車との提携を通して国産車開発を進め、75年には初の固有モデルであるポニーの生産を開始した。ポニーおよび後継車種は、少品種・大量生産による規模の経済を追求するフォード主義的方式によって生産された。生産過程は高度に自動化されたが、作業内容は半熟練労働者による細分化され反復的なテイラー主義的作業であった。また、作業内容はトップダウンで決定されたため、一般作業者がQCサークルなどを通じての作業手順の改善に関与する機会は限られていた(Chung, 1998; 李, 1997, 43, 76頁; 呉, 1998, 97頁、金, 1995, 57頁)。ただし、現代自動車の生産方式は、欧米自

<sup>2</sup> トヨタ自動車が多品種小生産を行っているのに対し、現代自動車は少品種大量生産を行っている。90年代始めの段階で、トヨタ自動車と現代自動車が生産する乗用車は、それぞれ26、5種類である(Lee, 1994, 78~79頁)。

自動車メーカーのフォード・テイラー主義とは異なる、「NICs 型」フォード・テイラー主義であるといえる。すなわち、87年の組合結成までは集団的労使関係は存在せず、管理者が職場で専制的な権限を持つ「権威主義的」なものであり、またテイラー主義の原則である作業標準化が生産現場で十分定着していなかった(李、1997、76頁; 呉、1998; 金、1995)。

80年代後半になると、フォード・テイラー主義に基づいた生産方式の限界が、主に2つの理由で露呈し始めた。第一に、1987年に結成された現代自動車の労働組合がそれまでの「権威主義的」なフォード・テイラー主義的生産方式に真っ向から対立し、現場管理者は生産目標達成のためラインスピードを上げたり、残業や休日出勤を一方的に命じたりする専制的な生産管理を行うことが困難になった(金、1995)。第二に、現代自動車は86年よりアメリカ市場向けの輸出を開始したが、輸出車にさまざまな欠陥が発見されたため、品質レベルに対するアメリカ消費者の信頼が失墜した。アメリカ向け輸出は88年には約33万台にのぼったものの、89年には約14万台に、さらに91年には約11万台に減少した。そのため、経営者は海外市場での競争力回復のため、これまでの生産方式を見直し、生産性と品質の向上を推進する必要に迫られた(呉、1998、99頁; 李、1997)。

### 3 - 2 品質管理活動の導入

現代自動車は、90年代に入るとリーン生産方式あるいは「日本的生産方式」の導入を本格的に進めた。具体的には、TQC、QCサークル、提案制度、自主検査、ローテーションによる多能工化などの品質管理活動を本格的に導入して、現場作業者の生産性と品質向上への関与を深めようとした。また、生産性と品質向上へコミットした労働者を育成するための人事労務管理政策にも力を入れた。

TQC、QCサークル、提案制度は、ポニーの生産が始まった75年に導入された。これらの品質管理活動の導入は、提携先の三菱自動車の品質管理活動に触発されたものであるが、政府が進めた品質管理強化政策によるところも大きかった。そのため、当初はあまり積極的に推進されなかったとみられる。70年代末に近づくと、会社は品質管理活動を活性化するため、品質向上キャンペーンを実施したり、報奨金を上げたり、優秀な提案を人事考課に反映させるなど現場作業者に対するインセンティブを強化した。80年代に入ると、QCサークル活動や提案制度は全社に広まり、提案制度の参加率とQCサークル数は80年代中頃を境に大きく増加した。しかし、会社はこれらの活動の「精神運動的側面」を強調し、実践的な品質管理手法を一般作業員に広めることには力を入れなかった。さらに、87年の労働組合結成により労使関係が対立的になり、提案・QCサークル活動は80年代末停滞した。(呉、1998、96~98頁; 李、1997、53頁)。

90年代初め、提案制度とQCサークルを活性化するため、現代自動車は品質管理活動を管理する業務を全社レベルから事業部レベルに移した。また、品質管理活動促進のキャンペーンを実施し、特にQCサークルの拡大を重視した。これらの施策により、提案件数は91年の約27万件から92年の320万件に飛躍的に増加し、QCサークルの参加率は91年

の85%から94年の96%に増加した。しかし、作業現場で標準作業が定着していないため作業手順の改善提案が標準化されず「一時的な行為に終わってしまう」問題や、参加に消極的な現場作業者が多いためQC活動が形式的に運営されている問題が生じた。そのため、現場作業者の参加と討論による問題解決を通じてモラールアップを図るというQCサークルの目的が達成されなかった(呉、1998、110～115頁；李、1997、53頁；Chung, 1998, 165頁)。

現代自動車は、品質の作り込みやローテーションによる作業者の多能工化などの導入も試みた。会社は、作業者が品質保証に責任を持つ「自己検査」制度を91年から導入し、作業者が機器の予備メンテナンスを行うことを促進するTPM(Total Productive Maintenance)キャンペーンを94年より実施した。また、多能工を養成するためのジョブ・ローテーションを94年より段階的に導入した(Chung, 1998, 165頁；Lee, 1997, 236～237, 280～282頁)。しかし、生産現場での品質検査は直接作業者ではなく、キーパーと呼ばれる間接作業者によって行われているのが現状である。ローテーションについては、実施されている範囲は作業チームやライン内にとどまり、多能工化を促進するとされるチームやラインを超えた広範囲のローテーションは作業者の反対により行われていない(呉、1998；Chung, 1998, ; Lee, 1997, 285～286頁)。<sup>3</sup>

### 3 - 3 人事労務管理政策による企業主義の促進

現代自動車が品質管理と同等、あるいはそれ以上に重視したのはリーン生産方式の「ソフト面」である人事労務管理である。リーン生産方式は経営側と労働組合の生産性・品質向上への協力という協調的労使関係を前提としている。しかし、現代自動車の労使関係は87年の労働組合結成以降対立的なものになっており、上述した品質管理の諸活動の導入を困難にし、効果を弱める一因となっている。そのため、経営側は人事労務管理政策を通じて現場作業者の「労働への自発的意識」や企業意識を強めることで、協調的労使関係の構築を目指した。但し、現代自動車の人事担当者によると、リーン生産方式のモデルであるトヨタ自動車の人事労務管理政策をベンチマークとはせず、韓国文化を考慮した家族主義的なシステムの構築を目指した(インタビュー、2000.8.24)。

現代自動車は、90年以降職場秩序確立、労使一体意識や労働意欲の喚起のためのさまざまなキャンペーンや研修を実施し、新たな「企業文化」の形成を通じて労使関係の協調化を図った。また、人事制度では、生産職労働者の不満が強かったブルーカラーとホワイトカラー従業員の身分格差を解消する方向で改革の検討が行われた。90年5月、現代グループの鄭周永会長は、グループ各社に対して頻発する労働争議を防止する労務対策をたてることを命じた。現代自動車は命令に基づき、各工場の労使関係課を部に格上げして人員を

<sup>3</sup> 生産労働者が広範囲のローテーションに反対した理由は、広範囲ローテーションが労働強化につながる可能性があること、このようなローテーションによる昇進に期待できないことである( Lee, 1997, 285～286頁)。

増強し、本社の労使関係部を「労使協力部」と名称変更した。また、労使関係安定化のための長期計画を策定した。その「アクション・プログラム」には、経営者と従業員の「同等で緊密な関係」の構築、褒賞と懲罰プログラムの強化、研修プログラムと社内広報の充実、従業員採用プロセスの改善、組合に対する特別監視プログラムなどが含まれた（Lee, 1997, 193～198 頁）。長期計画に基づき、従業員の会社への忠誠心と労使協調の促進を目的とし、全従業員を対象とする「一つの心、一つの家族研修」を、90年から91年にかけて実施した（91年に労使対立が強まり中止された）。また、中間管理職や現場管理者に対しては、これまでの権威主義的な労務管理から、人道的、コミュニケーション重視の労務管理への転換を促進する研修を実施した（Ibid., 194～195 頁；Kwon and O'Donnell, 2001, 162 頁）。

91年12月から92年1月にかけて、年末賞与をめくりこれまでの最大規模（38日間）の争議が発生した。組合幹部は不法争議を指導した理由で逮捕され、会社は争議に参加した組合員に対し解雇を含む厳しい懲罰を課した。争議後、会社は勤勉な労働倫理の確立と労使対立で弛緩した組織の活性化を強調し、BARO(Basic, Active, Reliable, and Over-responsible)と呼ばれるキャンペーンを92年より実施し、清潔な職場、職場での挨拶、労働時間や他の職場規則の遵守などの具体的テーマでキャンペーンを展開した（Lee, 1997, 203～217 頁）。また、「現代自動車マン」を「社内寄与度、勤儉・節約する姿勢、積極性・創意的挑戦意識、人間関係」などの基準により選定・表彰し、「会社が期待する従業員像」を提示した（李, 1997, 72～74 頁）。さらに、会社は95年以降も、ESFS、WIN-21、6シグマなどの名称のもとに職場秩序の確立と企業意識促進するキャンペーンを続けた（Ibid.: 217 頁；現代自動車労組インタビュー、1999.9.16、2000.8.24）。このように、同じテーマのキャンペーンが次々に名を変えて実施されたのは、企業意識促進や職場秩序確立キャンペーンの目的達成が労使対立により困難であったことを反映したものと考えられる。<sup>4</sup>

人事制度では、大卒ホワイトカラーと高卒以下のブルーカラー（生産職）との身分格差を撤廃し、能力主義を導入することが検討された。生産職労働者は、学歴に基づいた身分格差に強い不満を持っており、労働組合は差別を撤廃する人事制度を強く要求した。経営側は90年代初めに「重い腰を上げ」、人事制度改革の検討を始めた。経営側は身分制の廃止とともに日本企業をモデルとした能力主義管理導入を柱とする人事制度改革案を組合に提示した。しかし、組合側が能力主義管理導入に警戒感を示し、人事制度改革の労使交渉は進まなかった（金, 1997）。93年に協調的勢力が組合執行部を握ると、人事制度改革の労使交渉が進展し、「妥結寸前」まで進んだ。合意が成立しなかった理由は、経営者上層部が人事制度改革が日常の生産を妨げることを危惧し実施に消極的になったこと、組合幹部

<sup>4</sup> 現代自動車労組は、企業意識を高めるさまざまなキャンペーンの本質は「現場において組長や班長など末端の管理職に従業員が盲目的に服従すること」を目的としており、「多くの一般組合員は反発を抱いている」と評価している（現代自動車労組インタビュー、1999.9.16）。

が組合選挙を前にして人事制度改革に合意することはリスクが大きいと判断したこと、組合内部の戦闘的活動家が人事制度改革に強く反対したことである（Lee, 1997、229頁）。<sup>5</sup>

以上のように、現代自動車は80年代末にフォード・テイラー主義的生産方式の限界を認識し、リーン生産方式を導入しようとした。会社は品質管理諸活動を導入し、リーン生産方式のソフト面では企業意識や労働倫理促進キャンペーンを行い、能力主義導入などの人事制度改革を試みた。しかし、リーン生産方式の導入は形式的・部分的で、実質的でない場合が多かった。リーン生産方式導入が円滑に進まない理由として、労働組合あるいは労働者の非協力的態度をあげることができる（例えば、Chung, 1998；李, 1997）。しかし、呉ジェフォンが論じるように、品質管理諸活動が成果を生むための条件、すなわち作業の標準化や原価・工数の低減システムが整備されていないなど、経営側の体制にも問題があったといえる（呉, 1998；金, 1995も参照）。また、会社が現場作業員に対して行ったさまざまな企業意識促進や職場秩序確立を目的とするプログラムは、家族主義を強調する温情主義的なものであることにも問題があるといえる。すなわち、経営者と組合が異なる立場より交渉を行う集团的労使関係が成立した87年以降の状況のもとでは、温情主義的な労務管理政策はあまり効果を生むことは期待できず、逆に組合や労働者から反発を生む可能性が高かったと考えられる。<sup>6</sup>

#### （4）現代自動車の労使関係

##### 4 - 1 労働組合の結成と対立的労使関係の形成

<sup>5</sup> ブルーカラーとホワイトカラーの身分格差は撤廃されなかったものの、表面上の身分差別はかなり解消されたようである。例えば、87年の組合結成以前、生産労働者は身分を示す名札をつけ、工場の食堂は身分別に分けられていた（Bae, 1997）。2000年のインタビューで、現代自動車ウルサン工場の人事担当者は、「昔は、名札に『生産職』と記入されていた。ブルーカラー・ホワイトカラーで食堂も違った。今は食堂も同じだし、名札や証明書にも『社員』と記入されている」と述べた（インタビュー、2000.8.24）。

<sup>6</sup> 温情主義的人事政策の例として、生産労働者の技師への自動昇進をあげることができる。生産職労働者は、ホワイトカラー労働者に比べ昇進機会が限られていることに大きな不満を持っていた。生産職労働者の昇進経路は、一般生産社員 組長 班長 技師 主任となっている。87年より技師以上の上級職級への昇進者が増加したが、組長と班長のポストが限られていたため、それ以上の技師・主任への昇進機会が少なかった。生産職労働者のうち技師・主任の割合（96年）は2.6%にとどまっている（呉, 1998、145～147頁）。会社は不満を軽減するため、98年に19年間勤続した生産職労働者については、組長・班長を経なくても技師へ自動昇進できるようにした。技師に昇進すると給料と地位が上がるが、仕事の内容は依然ライン労働である。経営側は、自動昇進によって「労働者の姿勢が変わり『健全な思考』の人が増える」ことを期待している。すなわち、技師への自動昇進は、仕事の内容や責任とリンクしたものでなく、長期勤務者を形式上の上級管理職にするという温情主義的な措置といえる（現代自動車人事担当者インタビュー、2000.8.24）。しかし多くの労働者は、会社は生産労働者のキャリア育成に関心を持っていないと考えており、技師への自動昇進を「まやかし」とであると醒めた目で見ている（Kwon and O'Donnell, 2001、159頁）。

労働組合結成以前の現代自動車では、「NIC s 型」あるいは「権威主義的」フォード・テイラー主義に対応した「準軍隊的」な労務管理が職場を支配しており、現場作業者は職場管理者の命令に絶対服従を要求された。命令に従わなかったり、ミスをした労働者は、職場管理者の暴力的制裁を受けた。また、労働時間は管理者により一方的に決定され、長時間残業および休日出勤は日常化していた。さらに、頭髪の長さなど、個人の自由の領域まで厳しく規制されていた(Lee, 1997, 181 頁 ; Bae, 1987, 37 頁)。労使協議制度は 77 年より設置されていたが、団体交渉の代替機能を持たなかった。この制度の主な機能は生産性向上、労働者の教育訓練の協議、そして労使紛争の未然の防止であった。また、労働者の勤勉な労働と会社への忠誠を促進する役割も担った (Bae, 1987, 78 頁)。80 年代中頃から、ウルサン地区に集中する現代グループの企業で非公然の活動家グループが結成され、労働組合結成のために動員できる労働者層が形成された (Koo, 2001, 164 頁 ; Kwon and O'Donnell, 2001, 116 頁)。

87 年 6 月、政府の「民主化宣言」により「政治的機会」が開かれると、現代エンジンを皮切りにウルサン地区の現代グループ企業における組合結成が急速に進んだ。現代自動車では、1987 年 7 月 25 日に、活動家グループが中心になって労働組合を結成した。経営側は、労使協議委員会の労働者側委員に御用組合を先に結成させ、独立組合結成を阻止しようとした。<sup>7</sup> しかし、独立組合による 16 日間にわたるストの結果、組合選挙を行うことで妥協が成立し、活動家グループ出身の委員長が選出された。そのため、経営側の組合結成阻止計画は挫折した (Lee, 1997, 182, 190 頁)。

労働組合は、これまで生産職労働者がオープンに表出できなかった不満を、経営に対する要求として提示した。<sup>8</sup> 組合の要求は、大幅賃上げに加え、労働者をお互いの競争に追いこんでいた賃金査定制度の廃止、頭髪の長さの規制撤廃、休暇取得の自由、残業と休日出勤強制的撤廃、仕事前に強制されていた体操の廃止、一方的な配置転換の禁止などを含んでいた。要求は、労働者の人格を無視した「準軍隊的」労務管理の撤廃を中心としたものであったが、これまで経営側が専決していた人事・生産事項の規制も含んでいた (Koo, 2001, 166 ~ 167 頁 ; Lee, 1997, 182 頁)。組合は結成当初戦闘性を発揮し、労使の権力関係が組合有利に傾いた。そのため、1988 年、1990 年に結ばれた労働協約は、経営側の専決権を大きく規制するものとなった。88 年の労働協約では、賃金や賞与の人事考課が廃止され

<sup>7</sup> 韓国の労働組合法は複数組合を禁止していたため、御用組合が最初に登録されると、独立組合の結成が認められなくなる。

<sup>8</sup> 現代自動車の労働組合は、企業別組合であり、生産職労働者だけでなく一般職や事務職のホワイトカラーも組合員としている。しかし、組合は主に生産職の利益を代表しているといえる。組合本部(ウルサン工場)の 98 年の組合員は約 2 万 9000 人であるが、生産職は 85% を占め、一般職と事務職はそれぞれ 6%、9% を占める。また、生産職の組織率はほぼ 100% であるのに対し、一般職と事務職の組織率はそれぞれ 70%、77% である (李, 1997 年、82 頁)。



たため、組長・班長など現場管理者の労働者の統制力が弱まった。<sup>9</sup> さらに90年の協約では、組合は下請け労働者の導入、組合員の配転・昇進、組合員の一時帰休や解雇、賞与額の決定などで経営に対する規制力を強めた（Lee, 1996, 128～129）。

経営側は、ストライキの圧力に押されるかたちで組合の要求に譲歩したが、組合の戦闘的な傾向には厳しく対処しようとした。経営側は争議参加者に対して「ノーワーク・ノーペイ」の原則を厳格に運用し、争議を指導した組合役員や活動家に対して懲戒処分や損失への損害賠償請求を行った。また、組合選挙への介入、組合活動家の監視活動、戦闘的な活動家を穏健化させるプログラムなど、労働組合の内部運営に影響をあたえる諸政策を実施した（Lee, 1997, 192～195頁；Kwon and O'Donnell, 2001, 118頁）。ただし、組合の内部運営への介入政策が主に実施されたのは、組合結成当初の80年代末であった。組合の組織力が確立した90年代に入ると、これらの政策の実施は困難になったようである。<sup>10</sup>

経営側の対組合政策にかかわらず、労使関係は対立的なものになった。賃上げ、年末賞与、労働協約をめぐる労働争議は、87年から95年まで10回起こり、損失日数は163日に達し、約40万台、約2兆2000億ウォンの生産損失を計上した。また、職場レベルでは山猫ストが頻繁に起こった。これらの争議により生産の損失だけでなく、品質の低下、新車導入の遅延、国内市場でのシェア低下なども起こり、会社に与えた損害は大きいものになった（Lee, 1997, 183～184頁）。頻繁な争議の背景には、「権威的な労使関係を維持しようとする会社の姿勢が基本的に変っていないこと」による「労使双方の強い不信感」があるとされる（李、1997、119頁）。

職場レベルの労使関係は、87年の組合結成を境にして大きく変化した。職場秩序は、組合結成以前の現場管理者による専制的支配から、組合の職場役員を中心とした職場規制に基づいたものになった。職場秩序の転換の重要な契機となったのは上述した賃金や賞与の人事考課制度の廃止である。この制度が廃止されたため、組長・班長などの現場管理者の一般生産職労働者に対する統制力が弱まり、それに代って組合の職場役員の権威が強まった。組合の職場役員は実力行使を通じて、組合結成までの専制的労務管理（食事休み中の労働の強制、残業・休出の強制など）をやめさせ、ラインスピード、作業安全の向上、仕事の割り振り、残業の決定、苦情処理などで相当な影響力を行使するようになった。例えば、作業班における現場作業者の職務割り当ては、作業者どうしの話し合いやインフォーマルな内部慣行で決定され、職場の苦情処理は経営組織でなく、組合組織を通じて行われるようになった（Lee, 1997, 240～244頁；呉、1998、87～89頁）。このように、87年以降の職場の労使関係は、リーン生産方式が前提とする「フレキシブル」な関係よりも、欧米型フォード・テイラー主義に親和的な硬直的關係により近いといえる。

<sup>9</sup> 昇進を決める人事考課は存続した。しかし、生産職労働者の昇進機会は限られているため、現場管理者による人事考課は形式的なものにすぎない（Lee, 1994, 54～55頁）

<sup>10</sup> 現代自動車労組役員によると、組合活動への介入はさまざまな問題を引き起こすため、会社側は介入を自重しているそうである（現代自動車労組インタビュー、1999.9.16）。

欧米型フォード・テイラー主義と異なるのは、職場で生産事項を協議する制度が確立されておらず、生産事項の問題が労使の権力関係による「力づく」で解決される傾向にあることである。例えば、経営側は要員管理、ラインスピードやサイクルタイムの変更を一方的に実施しようとし、組合側はラインストップなどの集団行動によってそれに対抗しようとする（呉、1998；金、1995）。また、98年の整理解雇闘争（後述）以後に組合の力が弱まった際、経営側は生産ラインの労働強度を2倍近くあげたといわれる（現代自動車労組インタビュー、1999.9.16）。このように、労働組合の職場組織は生産事項に関与しているが、関与の形態は生産性向上に積極的に協力するというより、労働強化を阻止したり労働条件を改善するという防衛的性格をもつ。

#### 4 - 2 組合執行部と労使関係の変遷

労働組合の執行部は、2年ごとに行われる組合選挙によって選出される。選挙では、右派（協調的勢力）、中道派、左派（階級的勢力）が競合する。第1期（87年9月～89年9月）と第2期（89年9月～91年9月）は、それぞれ右派と中道派が執行部を握った。しかし、執行部は戦闘的な一般組合員からの突き上げを受けて、経営側に対して対立的姿勢をとることを余儀なくされた（Lee, 1997, 190頁）。第3期と第4期（91年9月～93年9月）<sup>11</sup>の執行部は左派が握った。この時期、労使関係の対立は高まり、前述のように91年12月から92年1月にかけて38日にわたる最大規模の争議が発生した。さらに93年の6～7月には、賃金交渉をめぐり23日にわたる争議が発生した。

第5期（93年9月～95年9月）の執行部は、右派が握った（委員長は第1期委員長の再選）。右派の組合選挙での勝利は、前執行部が賃金闘争で成果をあげなかったため左派への組合員の支持が減ったこと、左派が内部分裂して統一候補者を支持できなかったこと、そして会社と政府機関（労働部）が組合選挙に強力に介入したことなどによる。また、個人主義的傾向を持つ若い労働者が、90年代始めに大量入社したことも背景にある（Lee, 1997, 208～209頁；Lee, 1996, 155頁）。協調的執行部は、生産性向上への協力を重視し、経営側が進めていた2000年までに現代自動車を世界でトップ10の自動車メーカーにする計画への協力を表明した。また、組合員の働き方を改善するキャンペーンを開始し、職場役員・活動家が指導する山猫ストを正式に禁止し、生産性と品質の向上と産業平和を謳った共同宣言を経営者と行った。一方、経営側も労使関係安定化の努力を強め、組合の要求を受けて労働条件の改善、従業員福祉の向上のため多額の投資を行い、94年の賃金交渉では組合の要求より上乗せした額を回答した（Lee, 1997, 210～214頁；Lee, 1996, 156頁）。しかし、生産性向上への労使協力はラインスピードや労働密度の増加につながり、それに抗議する山猫ストが戦闘的活動家に主導され頻発した。95年5月、94年末の山猫ストを指導して解雇された活動家（梁ボンス氏）が、会社の処分と組合の生産のスピードアップに

<sup>11</sup> 91～92年の争議により委員長を含む主要な組合幹部が逮捕・投獄されたため、第4期の執行部は第3期の任期途中（91年8月）に行われた選挙で選出された。

に対する生ぬるい態度に抗議して焼身自殺した。これを契機に、現場活動家の動きが活発化し、5日にわたる山猫ストが全社で起こった（Lee, 1997, 218～219頁；趙, 2001, 23頁）。

第6期（95年9月～97年9月）執行部の役員選挙では、会社と組合右派勢力は協調的組合執行部再選へ向けて多大な努力を払ったが、統一候補をたてた左派・中道派連合が執行部を握った。第6期執行部は第3、4期の左派執行部と異なり、経営側との対話を重視し、これまで労使対立の原因の一つであった他の労働組合との連帯行動への参加を制限した。例えば96年12月～97年1月の労働法改正反対ゼネストでは、現代自動車や起亜自動車の労働組合が当初はストの先頭に立った。しかし、長引くストは会社への経済的損失と賃金支払いの遅延を引き起こしたため、現代自動車労組は「企業エゴイズム」的傾向を強め、スト続行を主張した民主労総にゼネスト中止の要請をした（Koo, 2001, 199頁；Kim, 1998, 1152, 1156頁）。そのため、戦闘的活動家は執行部を「改良主義的」と批判し、左派と中道派が分裂した。第7期執行部の役員選挙では、中道派、左派が別々な候補をたてたが、左派が勝利した（趙, 2001, 23頁）。

第7期（97年9月～99年4月）執行部は、整理解雇問題での経営者との対立および妥協、戦闘的活動家からの下からの突き上げという困難な組合運営を迫られた。韓国経済は97年末に危機に陥り、緊縮財政、貿易・投資の自由化、労働市場の弾力化などを条件にIMFより救済融資を受けた（大原社研, 1999, 266頁）。厳しい経済状況による業績不振のため<sup>12</sup>、現代自動車は98年5月に従業員数の18%にあたる8,189人の整理解雇計画を発表した（その後希望退職などで整理解雇者数が減り、7月末に1,569人が解雇通告を受けた）。組合は整理解雇撤廃と労働時間短縮や希望退職による人員調整を求めて、6月末よりストライキに突入した。現代自動車の整理解雇は、98年2月に法制化された整理解雇制の初めての大規模な事例で、他の企業の先例になるため総資本と労働運動全体にとって重要な意味を持った。経営側は整理解雇の実施を強行しようとしたのに対し、組合側は1人の整理解雇者も出さない立場をとった（Koo, 2000, 247頁；朝日新聞, 1998.8.25）。組合が整理解雇に強く反発したのは、整理解雇リストが組合活動家および組合に対して友好的な一般組合員を中心に作成されたため、整理解雇が「組合抹殺」の目的を持っていると考えていたからである（現代自動車労組インタビュー, 1999.9.16）。8月に入ると、会社側のロックアウトと組合側の工場籠城により労使対立が激化した。そのため、政府と与党から構成された仲裁団が争議に介入し、労使は仲裁団が提示した解雇者数を277人に縮小し、1,968人を無給休職とする妥協案を受け入れた（朝日新聞, 1998.8.25）。現場活動家は執行部が妥協案を受け入れたことを「組合員に対する背信行為」とであると厳しく批判し、執行部の不信任闘争を展開した。組合内部の対立が深まり組合運営が困難になったため、組合執行部は任期終了の5ヵ月前に辞任した（趙, 2001, 32～34頁）。

第8期（99年4月～2000年10月）執行部は左派・中道派連合が握った（委員長は第6

<sup>12</sup> 現代自動車の生産設備の稼働率は、98年前半で平均44.6%に落ち込んだ。また、98年の販売実績は、目標値の59%にとどまった（Yoo, 1998）。

期委員長の再選)。新執行部は、今後一切の整理解雇を行わせないために、経営情報の公開や組合が任命する社外重役制の導入などで、組合が会社の人事経営事項の決定に参加することを要求した。経営側はこれらの経営参加要求を拒否したが、非正規従業員の比率を上げるのと引き換えに正規労働者の雇用を保障する協定と、雇用調整 3 大原則（労使間事前情報提供、労使共同決定、完全雇用保障）協定を組合と結んだ。現代自動車労組の上部団体（金属連盟）は非正規労働者を正規労働者にする目標に活動すすめており、組合はそれに反する協定を結んだことで厳しい批判を受けた。組合執行部も、労働者連帯と正社員の雇用維持のディレンマを認識しており、非正規労働者の賃金を正規労働者の賃金の 70～90%に引上げる協定を会社側と結ぶことで解決しようとした（現代自動車労組インタビュー、2000.8.24）。組合執行部を握った勢力は階級的路線を建前上志向しているものの、組合員の雇用安定を重視するために企業主義的傾向を強めているとみることができる。一方、経営側は労使関係が 99 年より「相当協調的」になっていると評価している。経営側がその例証としてあげるのは、労使同数の委員が福利厚生、産業安全、雇用安定などの問題について話し合うコミッティー制が 99 年の労使協定により設立され、労使の情報共有が進んでいることである（現代自動車人事担当者インタビュー、2000.8.24; Lee, 2002, 74 頁）。しかし第 8 期の委員長は、任期途中の 2000 年 10 月に、組合予算の不正処理問題で辞任し、2001 年 2 月、最左派派閥である民闘委主導の第 9 期執行部が選出された(Lee, 2002, 75 頁)。

組合の執行部と労使関係の変遷を、第 1 期から第 8 期までみてきたが、第 5 期執行部の時期に労使関係の協調化の機会があったが、組合員の労働強化への不満から協調化の流れは一旦とまった。しかし、第 6 期執行部は戦闘的な立場をとりながらも、経営側との対話を重視した。また、整理解雇反対闘争後に成立した第 8 期執行部は、組合員の雇用を守るために外部の批判を受けながらも雇用安定の協定を経営側と結び、さらに経営参加を要求した。このように、執行部がどの路線潮流を代表するにしても、労使関係の安定化は徐々に構築されつつある。協調的労使関係がリーン生産方式を前提とするのであれば、現代自動車にこの生産方式を導入する必要条件の一つが整いつつあるとみられる。

しかし、労使関係の安定は、組合幹部と経営側が一方的に進めることはできない。筆者らが 1999 年と 2000 年に行った現代自動車労組とのインタビューによると、生産現場での労使関係は依然「力づく」の関係で、労使間の相互不信が存在する。また、労働組合にはさまざまな路線を支持するグループが存在し、第 9 期執行部に最左派が選出された例にみられるように、活発な組合政治は組合の安定化路線の定着を依然不安定にして、労使関係が協調化に向かうのを難しくしている。次節では、現代自動車労働組合の内部政治の状況、組合政治を活発化させる要因を検討する。

#### (5) 現代自動車労働組合の組合政治

第一節の先行研究のレビューでみた通り、リーン生産方式が導入された北米の組合があ

る日系企業や合併企業では、組合政治の活発化は過度の労使協調にブレーキをかける。また、リーン生産方式のモデルとされるトヨタ自動車の労働組合では、執行部反対派が存在せず組合政治は「非政治化」されているため、協調的な労使関係は安定している。このように労働組合政治のあり方は、リーン生産方式が前提とする協調的労使関係が安定的あるいは不安定に推移するかの鍵を握っている。

現代自動車労働組合の内部政治は、前節で分析した執行部の変遷をみてわかるように活発である。組合は、階級主義勢力、中道勢力、協調主義勢力にわかれ、各勢力は2年ごとに行われる執行部を選出する選挙を通じて執行部掌握をねらう。この節では、活発な組合政治を、組合内部の組織的要因、現代自動車労組が置かれている政治的文脈から説明する。さらに、一般組合員の労使関係への態度と労使関係が将来協調化する可能性について考察する。

#### 5 - 1 活発な組合政治の組織的要因

現代自動車労組の組織的特徴として、第一に組合民主主義原則の徹底、第二に数多くの「現場組織」(活動家集団の派閥)の存在とお互いの抗争、第三に経営組織からの独立、第四に現場レベルでの組合活動が活発であることがあげられる。

組合民主主義については、執行部反対派が存在することや組合執行部が選挙結果により頻繁に交代することだけでなく<sup>13</sup>、一般組合員の組合意志決定への参加が保障されていることが特徴である。組合の交渉委員は87~90年まで経営側と賃金、労働協約を「職権調印」していたが、組合員の下承を得ないで協約を調印するプロセスに強い不信感が存在した。90年の規約改正で、組合が経営側と結ぶ賃金、団体協約、団体交渉の上部団体委任は、組合員全員の投票にかけられることになった(趙、2001、18~19、22、32頁;李、1997、105頁;Lee, 1997, 189~190頁)。また、組合の議決機関である代議員大会では、「議題が全員一致で可決、満場一致で採決、挙手で可決されるケースはほとんどなく、常に反対票や保留票が示され」、「集団討議と集団決定の原則」が尊重されている(李、1997、90~91頁)。

第二の特徴は、組合の派閥化と、「現場組織」(派閥)間の政治的な争いである。87年の組合結成当初、組合は「協調勢力」と「民主勢力」の二派に分かれていたが、「民主勢力」は左派と中間派に分かれ<sup>14</sup>、さらに左派内部での分立と<sup>15</sup>、派閥化はしだいに複雑な様相を帯びた。2000年現在、組合内に8つの現場組織(派閥)があるといわれる。現場組織の分

<sup>13</sup> 前述した通り、組合選挙に経営側が介入する場合がある。しかし、経営側の介入の度合いはしだいに弱まっている様子で、組合選挙はほぼ公正に行われていると考えられる。

<sup>14</sup> 「民主勢力」内の分立は、階級連帯を重視し他の労組との連帯ストや政治闘争を支持する左派勢力と、組合民主主義を重視するが階級連帯に消極的な中間派の間で90年頃起こった(趙、2001、22頁)。

<sup>15</sup> 左派勢力内の分立は、左派勢力が90年代半ばに安定した勢力基盤を確立し、「実利勢力」(右派)が「制圧」され「二度と執行部を握ることがない」状況のなかで起こった(現代自動車労組インタビュー、1999.9.16)。

立は、組合路線をめぐる意見の対立によるものであるが、ボス的な活動家を中心とした人脈どうしの「活動方式の差異、私的な感情や対立」も分立を促進する要因である。現場組織は一般組合員を闘争に動員し、一般組合員から活動家をリクルート・育成することで、労働組合を下から活性化する積極的な側面をもつ。一方、現場組織間の勢力拡大や組合執行部掌握をめぐる争いは、「非生産的で消耗の様相を示し」、一般組合員の活動家に対する信頼を低下させる事態も起きている（趙、2001、21～25、34 頁；現代自動車労組インタビュー、2000.8.24）。さらに、現場組織は組合執行部が「変質」したと判断した場合、批判や不信任闘争を行う。そのため、現場組織の存在は、経営側との交渉を通じてある程度「現実的」な対処を要求される執行部の戦略的選択の幅を狭めてしまうことになる（趙、2001、29～31 頁）。

現代自動車労働組合の第三の特徴は、組合組織が経営組織から独立していることである。組長・班長と組合代議員の兼務は、代議員全体の 11%～14%（93、94 年度のデータ）に留まっており、「組合の職場役員と会社側の職制との癒着ほとんどみられ」ず「代議員が職制から自立」している。また、代議員は任期終了後、「管理職や役員に昇進するケースはほとんどない」とされる（李、1997、97、142～143 頁）。一方、トヨタ自動車や日産自動車の企業別組合では、職場の組合役員の多くが下級職制またはその予備軍により占められており、組合役員の経験が経営組織での昇進の一階梯と位置づけられている。組合組織が経営組織に組み込まれることが企業別組合の「非政治化」を促進するとすれば、代議員が職制から自立していることは現代自動車労組の活発な組合政治を支える要因になっていると考えられる。

第四の特徴は（第三の特徴と関連して）、職場レベルの組合活動が活発であることである。部・課レベルでは代議員が選出され、代議員の下には班またはラインを代表する小委員が配置されている。小委員は、韓国大企業労組の独特な制度で、「代議員と組合員とを結びつける末端の組合活動家」として「職場の懸案問題の検討や意見集約」など一般組合員の意見表出で重要な役割を果たす。代議員と小委員は比較的若い一般作業員から構成され、生産現場の問題に関与し、班長や組長の権限と「生産遂行におけるフレキシビリティ」を制限している（趙、2001、19 頁；呉、1998、76～77 頁；李、1997、95～96、143）。ただし、98 年の雇用調整の過程で多くの代議員、小委員が無給休職者になったため、職場レベルの組合活動は「かなり萎縮」しているといわれている（趙、2001、28 頁）。

## 5 - 2 組合政治の政治的文脈

現代自動車労組は、その規模と戦闘性から上部団体の民主労総のなかで最も有力な組合で、さらに韓国労働運動全体にも影響力を持つ。そのため、組合内の現場組織は韓国にある政治党派全てを代表し、現場組織間の抗争は政治党派の代理戦争の様相を示す（現代自動車労組インタビュー、2000.8.24；趙、2001、25 頁）。政治党派とその理念の内容の検討

は本稿の範囲外であるが<sup>16</sup>、なぜ政治党派が現代自動車労組や他の企業別組合に浸透したのか簡単に触れる。崔章集によると、87年の労働者大闘争で労働運動が急速に発展したものの、「それを指導すべき現場の適切なリーダーシップが存在しな」かったため、80年代前半の「労働者・学生の連帯」に起源を発する急進的リーダーシップが労働運動の理念的活動に大きな影響を持った。その結果、「(労働)現場には無数の理念志向的活動家サークル」がつくられ、組合に浸透していったのである(崔、1999、323頁)。

国家と労働運動のマクロ的關係も、現代自動車労組を含む労働組合の内部政治を活発化する要因になった。崔章集は、韓国の労働者階級形成における最も重要な変数は、「強力な国家の権威主義的強権機構」であると論じる。そして、87年6月の「民主的開放」により一時的に「弛緩」した抑圧体制は、89年春の現代重工業の大規模ストなどを契機にした「公安政局」(政府当局の強硬政策への転換)により再び強まったことを指摘する。さらに、「公安政局」における労働運動に対する弾圧は厳しく、組合幹部や構成員などの被拘束者数は第5共和国時代をはるかに超えるものであった。このような厳しい抑圧体制のもと、労働運動は、「大きく萎縮・弱体化し、守勢に立たされ」、労働争議発生件数の急減、組合員数や組織率が低下した(崔、1999、第9章)。現代自動車労組の場合、「公安政局」は組合組織を弱体化しなかった。しかし、91年12月から1ヵ月続いたストで委員長を含む組合の主要メンバーが逮捕されたことは、政府の労働運動に対する抑圧政策の一環とみなすことができる。

国家が労働運動に対して抑圧的で、組合指導者を「不法争議」を指導したという口実のもとに恣意的に逮捕・拘束できる状況において、階級対立を理念とする現場組織の主張は組合員の間で説得力を完全には失わない。また、組合執行部としても、政府や政府と密接な関係を持つ財閥企業の経営者と「相互信頼関係」を形成して、組合政治を「非政治化」することは容易でないと思われる。

### 5 - 3 一般組合員の態度と労使関係の協調化の可能性

これまでの分析が示すように、組織的、政治的要因により組合政治の「非政治化」は困難な状況である。しかし、一般組合員の間で労使協調路線の支持基盤も存在する。役員選挙第1次投票における労使協調勢力の候補の得票率は、第2期執行部の選挙を除いて、20~37%あり、ほとんどの場合候補者は決選投票に進んでいる(趙、2001、21頁)。また、決選投票では、執行部は「半数を若干上回る支持票によってかろうじて選出され」ることから、一般組合員が「急進路線を支持する層と穏健路線を支持する層にほぼ二分されている」という見方もある(李、1997、99頁)。これらの労働者はどのような協調的労使関係をイメージしているのだろうか。現代自動車労組一般組合員と面接調査を行った李鎮東は、9人のうち7人が労使は「相互協力・協調すべき」であると考えており、しかし同時に労使協

<sup>16</sup> 政治党派の分立とそれぞれの理念については、尹(2000)を参照。

調には経営側が組合に対する権威主義的態度を改め「組合を真の同伴者として認める」ことが必要と考えていると報告している (Ibid., 154~155 頁)。また、組合員のアンケートを分析した金ヨンギは、多くの一般組合員が能力主義や昇進競争を原則的には支持あるいは受容しているが、人事考課の「紛れのない客観的ルール」や「長期的生活保障」し「敗者の少ない」競争を求めていることを指摘している (金、1996、27~29 頁)。このように、組合員の間で労使協調を求める意見は広くみられるが、彼(彼女)の協調的労使関係のイメージは、日本の民間企業で広くみられる相互信頼的労使関係というより、労使が一定の距離をおいて交渉をする集团的労使関係であるといえる。

現代自動車労働組合が、日本の自動車労組にみられるように「非政治化」し、経営者と相互信頼的な関係を結ぶ可能性は将来的にあるのだろうか。98年の整理解雇闘争後に雇用調整 3 大原則が結ばれたが、これは正規従業員の雇用安定との引き換えに組合が生産性向上に協力する、マイクロレベルの階級妥協(class compromise)とみることができるのだろうか。<sup>17</sup> これまでみたように、コミッティー制など労使間の話し合いの場の拡充、労使協調を支持する組合員の一定の存在など、労使関係安定を促進する要因が確認できる。また、重化学工業で働く労働者が近年、現実主義的、個人主義的、利己的、非政治的になっているという指摘もある。Hagen Koo は現代重工業の労使とのインタビューや組合報告書に基づき、組合員は利己的で実利的になり自分たちに利益をもたらさないストライキなどの団体行動への参加に消極的であること、彼(彼女)らの中流意識が強まり保守的になったこと、そして組合幹部が自身喪失に陥っていることを指摘している(Koo, 2001, 210~211 頁)。しかし、現代自動車の場合、組合組織が経営組織に組み込まれていないこと、一般組合員を闘争に動員する職場活動家層が整理解雇闘争後弱体化したものの存続していること(すなわちトヨタ自動車のように、組合員の「同質化」が進んでいない)<sup>18</sup>、そして組合員の多くが(支持する路線にかかわらず)経営側に対して不信感を持っていることが、労使関係の協調主義化・相互信頼化を困難にしている。組合員の不信感は、87年の組合結成以前の「準軍隊的」な厳しい労務管理の体験によるものだけでなく、組合結成以後の職場レベルの労使紛争の「力づく」解決や、経営側が進める従業員意識を育成する精神主義的運動に対する懐疑心などによるもので、かなり根が深いと思われる。また、経済危機以降経営側が進めている人員削減政策により、一般組合員の会社に対する不信感がさらに強まったと

<sup>17</sup> Johee Lee は、現代自動車や他の大企業におけるマイクロレベルの階級妥協あるいは、マイクロコーポラティズムの可能性を指摘した (Lee, 1996)。ただし、Lee の現代自動車労使関係の分析は、第 5 期の協調的執行部までしかカバーしていない。

<sup>18</sup> 多くの現場活動家(代議員、小委員など)が 98年の整理解雇闘争の労使妥協で無給休職者になったが、99年末には全員が職場復帰した(現代自動車労組インタビュー、2000.8.24)。現代自動車の整理解雇闘争を、日本の労働運動の穏健化のきっかけとなった 1960年の三井三池争議に対応するものだとする見解がある。しかし、二つの争議の違いは、現代自動車では組合活動家が復職したのに対し、三池では解雇・退職した組合活動家は職場に戻ることはできなかった。



いう見解もある(Lee, 2002, 81 頁)。

#### (6) 結びにかえて

本稿は、現代自動車におけるリーン生産方式の導入と労使関係との関係について検討した。現代自動車は、90年代初め、QCサークル、提案制度、多能工化などの品質管理活動を本格化し、協調的労使関係促進のための意識改革キャンペーンを実施し、能力主義導入を検討するなど、リーン生産方式の導入の素地を固めようとした。しかし、80年代半ばまでの生産方式は、権威主義的な「NICs型」フォード・テイラー主義であったため、87年の組合結成により労働者の不満が一気に表面化し労使関係は対立的になった。このような労使関係および職場規制的な労働組合に媒介され、リーン生産方式の諸要素は、形式的には導入されたものの効果を薄められたり、労使の意見がまとまらず導入が失敗に終わったりした。リーン生産方式がスムーズに導入されないのは、労使関係・労働組合要因によるところが大きい。経営側の作業標準化や原価・工数低減への努力が不十分であることにも原因がある。しかし、労使関係は、80年代から90年代初めまでの厳しい対立の時期を経て、労使がお互いの存在を認めて一定の妥協をはかる方向に進みつつあるとみることもできる。特に、98年の整理解雇闘争以降に労使が非正規労働者導入と引き換えに正規労働者の雇用安定に同意したことは、組合の企業主義的傾向を強める可能性を示唆する。但し、労働組合の民主的手続きの徹底、批判勢力としての現場組織の存在は、執行部が経営側と過度な協調的関係に向かうことを防ぎ、距離を置いた労使関係に引き戻す機能を持つ。

本稿の分析は、労使関係・労働組合の文脈が生産方式導入を媒介することを指摘し、ウォーマック他の主張するリーン生産方式の国際的普及に疑問を投げかけた。現代自動車へのリーン生産方式導入は、現在のところ既存の生産方式をドラスティックに変革するに至っていない。しかし、一方でリーン生産方式に対応した労務管理政策により、労使関係や労働組合のあり方が協調的な方向へ動くきざしもみえる。そのため長期的には、リーン生産方式と既存のフォード・テイラー主義生産方式が韓国独自の形態で結合され、新たなハイブリッド化された生産方式が形成されつつあると考えられる。生産方式のハイブリッド化が、リーン生産方式導入の「失敗」、「部分的成功」、あるいはより効率的な生産方式形成に結びつくのかは、生産方式の長期的推移を注目して検討する必要がある。

参考文献（アルファベット順）

朝日新聞、「『解雇旋風』波及に危く 韓国・現代自動車労使交渉が妥結」（1998年8月24日）。

Babson, Steve. 1998. "Mazda and Ford at Flat Rock: Transfer and Hybridization of the Japanese Model." Robert Boyer et. al., eds., *Between Imitation and Innovation: Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford University Press.

Bae, Kyuhan. 1987. *Automobile Workers in Korea*. Seoul National University Press.

Boyer, Robert. 1998. "Hybridization and Models of Production: Geography, History, and Theory." Robert Boyer et. al., eds., *Between Imitation and Innovation: Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford University Press.

趙ヒヨレ（2001）「韓国の企業別組合における内部政治」（金重元訳）『大原社会問題研究所雑誌』512：13～36頁。

崔章集（1999）『韓国現代政治の条件』（中村福治訳）法政大学出版社。

Chung, Myeong-Kee. 1998. "Hyundai Tries Two Industrial Models to Penetrate Global Markets." In Michel Freyssenet et. al., eds., *One Best Way?: Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford: Oxford University Press.

Elger, Tony and Chris Smith. 1994. "Global Japanization? Convergence and Competition in the Organization of the Labour Process." In Tony Elger and Chris Smith, eds., *Global japeization?: The transnational transformation of the labour process*. London: Routledge.

石田光男、藤村博之、久本憲夫、松村文人（1997）『日本のリーン生産方式 - 自動車企業の事例』中央経済社。

Kenny, Martin and Richard Florida. 1988. "Beyond Mass Production: Production and the Labor Process in Japan." *Politics and Society*, 16: 121-158.

Kim, Cheol Young. 1998. "Industrial Reform and Labor Backlash in South Korea: Genesis, Escalation, and Termination of the 1997 General Strike." *Asian Survey*. Vol.XXXVIII, No.12: 1142-1160.

小山陽一編（1985）『巨大企業体制と労働者』、御茶の水書房。

金ヨンギ(1995)「韓国自動車産業の労使関係 - A社の生産能率管理と生産能率を巡る労使攻防」『経済学研究』第37号：49～59頁。

-----.(1996)「韓国の自動車A社における人事制度改革」(上)(下)『大原社会問題研究所雑誌』、450、451。

-----.(1997)「韓国の重工業大工場における人事制度改革」法政大学大原社会問題研究所編『現代の韓国労使関係』御茶の水書房。

Koo, Hagen. 2000. "The Dilemmas of Empowered Labor in Korea: Korean Workers in the Face of Global Capitalism." *Asian Survey*. Vol.XL, No.2: 227-250.

-----. 2001. *Korean Workers: The Culture and Politics of Class Formation*. Ithaca: Cornell University Press.

Kwon, Seung-Ho and Michael O'Donnell. 2001 *The Chaebol and Labour in Korea: The development of management strategy in Hyundai*. London: Routledge.

Lee, Byong-Hoon. 1994. "Internal Labor Markets and Labor Relations in the Korean and Japanese Automobile Industries: The cases of Hyundai and Toyota." M.A. Thesis, Cornell University.

-----. 1997. "Workplace Transformation at Incrementalist Plants: A Cross-National Comparative Study of a Ford and a Hyundai Plant." Ph.D. Thesis, Cornell University.

-----. 2002. "Restructuring and Employment Relations in the Korean Auto Industry."

R.Blainpain, R.D. Lansbury, Y-B Park (eds.), *The Impact of Globalisation on Employment Relations*. Kluwer Law International.

Lee, Johee. 1996. "Micro-Corporatist Class Compromise and Democratic Stability: The South Korean Case." Ph.D. Thesis, University of Wisconsin-Madison.

李鎮東 (1997) 「工場制度と労使関係」立命館大学大学院社会学研究科博士学位請求論文。

Macduffie, John Paul. 1995. "Workers' Roles in Lean Production: The Implications for Worker Representation." In Steve Babson, ed., *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit: Wayne State University Press.

野原光・藤田栄史編 (1988) 『自動車産業と労働者』、法律文化社。

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。

呉ジェホン(1998) 「韓国自動車企業の生産管理と作業組織 - 日本式生産方式の導入と限界」東京大学大学院経済学研究科博士学位請求論文。

大原社会問題研究所 (1999) 『日本労働年鑑 第69集』旬報社。

Rinehart, James, Christopher Huxley, and David Robertson. 1997. *Just Another Car Factory?: Lean production and Its Discontents*. Ithaca: Cornell University Press.

鈴木玲 (2001) 「労使関係 - 自動車・鉄鋼産業を中心にして」『大原社会問題研究所雑誌』507 : 11 ~ 28 頁。

Tolliday, Steven et. al. 1998. "Introduction: Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry." Robert Boyer et. al., eds., *Between Imitation and Innovation: Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford University Press.

Turner, Lowell. 1992. "Industrial Relations and the Reorganization of Work in West

Germany: Lessons for the U.S." Lawrence Mishel and Paula B. Voos, eds.,  
Unions and Economic Competitiveness. M.E.Sharpe, Inc.

Womack, James, Daniel Jones, and Daniel Roos. 1990. The Machine that Changed the  
World. New York: Macmillan.

Yoo, Byung-Nam. 1998. "What went wrong with the Current Industrial Action at  
Hyundai Motor Company." The Korea Center for Free Enterprise,  
[http://cfe.org/english/major/old\\_17.htm](http://cfe.org/english/major/old_17.htm)

尹健次 (2000) 『現代韓国の思想』 岩波書店。