



労働政策研究報告書 No. 76

2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

## 自動車産業の労使関係と国際競争力

— 生産・生産技術・研究開発の観点から —

労働政策研究・研修機構

# 自動車産業の労使関係と国際競争力

—生産・生産技術・研究開発の観点から—



## ま え が き

本研究は、オーストラリア・シドニー大学のラッセル・ランスベリー教授の呼びかけにより実施している国際比較調査（「自動車産業と銀行業の雇用関係に関する5カ国共同研究」）であり、2003年度から3年間にかけて日本、オーストラリア、アメリカ合衆国、ドイツ、韓国の研究者が参加して調査が行われた。日本での調査は労働政策研究・研修機構が主体となって研究チームを編成し、自動車産業に特化して実施している。調査対象は2社、それぞれの労働組合を通じて、3つの部門（生産、生産技術、開発設計）の役割や機能、管理、労使関係等について把握することにあつた。

日本の調査チームでは、グローバル化が進行する自動車企業において、技術開発や生産技術の国際競争力を維持するために、工場や生産技術、開発設計の部門でどのような取り組みが現場で行われているのか、そのような中で労使関係はどのように取り結ばれ、どのような変動に直面しているかに注目して調査研究を行った。また、近年多くの企業で成果主義人事管理が相次いで導入されるなど人事改革がさかんに行われているが、自動車企業における人事管理はどのように変化しているのかについても調査を進めた。

本研究報告書が今後の自動車産業における働き方や労働に関する研究や政策の一助になれば幸いである。

2007年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

## 謝 辞

この調査はオーストラリア・シドニー大学のラッセル・ランスベリー教授の呼びかけで2003年度から始められた調査であった。日本の調査は労働政策研究・研修機構（JILPT）が主体となった。調査の開始にあたって、全日本金属産業労働組合協議会（IMF-JC）の事務局次長（当時）長村潔氏に大変お世話になった。2つの企業の労働組合の調査が可能になったのは氏のおかげである。

2つの労働組合の書記長には誠心誠意のご協力をいただくことができた。私どもは、日本の企業別組合の社会的意義が問題視される風潮に対して、基本に戻り労働組合の意義をごまかしなくわかることが大切だと考えた。わかろうとすれば、どうしても、経営の範疇に属する事項にも質問が及んでしまう。2つの組合の書記長をはじめインタビューに応じていただいた多数の組合役員の方々にはお答えにくい質問が多くてご迷惑のかけ通しであったに違いない。それにもかかわらず、いつもいやな顔をせず誠実なご説明をいただくことができた。また、素人に特有の拙い物わかりが悪い質問を繰り返したこともあった。いつも申し訳ないと反省しながらも、そういうお人柄に接することができることをうれしく思い調査を続けることができた。

私どもの力不足で、労働組合の再生に必要な知見を明示的に示す水準までに、いまだ事実を咀嚼できていないことを恥じている。とはいえ、私どもの専門分野である労働雇用研究では、はじめて開発、生産技術、生産をとおしての観察結果をお示しすることができた。今後大急ぎで内外の研究をレビューして、日本の自動車企業、労使関係、そして何よりも日本企業で「働くということ」の意味を力の及ぶ限り「わかりたい」と念願している。

調査にご協力いただいた皆様に衷心より感謝申し上げたい。

2007年 3月

研究主査 同志社大学社会学部教授 石田光男

「自動車産業の労使関係と国際競争力—生産・生産技術・研究開発の観点から—」  
執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆担当
いしだ 石田 光男	同志社大学社会学部 教授	第1章、第1、4節 第5章
おの 小野 あきこ 晶子	労働政策研究・研修機構 研究員	第1章、第1、2、3節 資料
すみ 鷺見 あつし 淳	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	第4章
とみた 富田 よしのり 義典	佐賀大学経済学部 教授	第3章、第1、2、3、4節
みたに 三谷 なおき 直紀	神戸大学大学院経済学研究科 教授	第2章
やました 山下 みつる 充	明治大学経営学部 専任講師	第3章、第5節

※執筆者以外の研究参加者

浅尾 裕 労働政策研究・研修機構 主席統括研究員



# 目 次

まえがき

第1章 研究の概要	1
第1節 研究目的	1
第2節 日本の自動車産業の概況	4
1. 生産量	4
2. 従業員	5
第3節 調査概要と調査項目	8
1. 調査概要	8
2. 調査項目	8
(1) 組合本部	8
(2) 組合支部	9
第4節 調査結果の概要	11
1. 賃金人事制度の改革	11
(1) J1社	11
(2) J2社	15
(3) J1, J2の事例からみた賃金改革の特徴	16
2. 開発部門・生産技術部門の仕事、管理、労使関係	19
(1) 開発部門	19
(2) 生産技術部門	24
3. 生産部門の労働—日米3工場の比較—	28
(1) 組織上の特徴	28
(2) 生産計画・勤務体制・異動をめぐる労使関係	29
(3) 方針管理と労使関係	29
(4) 生産部門の競争力の組織的基盤	32
第2章 賃金管理・人事制度の改革	33
第1節 はじめに	33
第2節 J1社	34
1. 旧制度	34
(1) 賃金等級	34
(2) 賃金体系	35
(3) 一時金	36



(4) 評価制度	36
(5) 昇給	37
(6) 昇格（仕事ランクの上がり方）	37
2. 2004年4月の賃金制度改定の概要	37
3. 新賃金制度（2004年4月改定）	38
(1) 賃金等級	38
(2) 賃金体系	39
(3) 評価制度	39
(4) 賃金改訂	41
(5) 昇格	41
(6) キャリア開発	41
第3節 J2社	42
1. 旧制度	42
(1) 賃金等級	42
(2) 賃金体系	42
2. 2002年10月の報酬制度改定の概要	42
3. 新制度	43
(1) 賃金等級	43
(2) 賃金体系	44
(3) 評価制度	46
(4) 昇格	47
(5) 資格制度	47
第4節 共通点と背景	48
第5節 相違点	52
第6節 まとめ	53
第3章 開発部門・生産技術部門の仕事、管理、労使関係	55
第1節 課題と手法	55
1. 目的	55
2. 開発・生産技術を観察する理由	55
3. 生産技術部門をみる理由	56
4. 観察の視点	57
(1) 仕事の流れ	57
(2) 組織	58
(3) 仕事キャリア、キャリアの類型、人材の類型	58

(4) 管理 .....	58
(5) 労使関係 .....	59
第2節 開発部門の仕事と管理 .....	59
1. 仕事の流れ .....	59
(1) 開発から生産までの仕事の流れ .....	59
(2) 自動車の構成部分の開発の流れ .....	62
2. 組織 .....	63
(1) 恒常的組織としての部・課 .....	63
(2) 車両開発のプロジェクトチーム .....	63
(3) 重量級プロダクトマネジャー .....	65
(4) 部門マネジャーの仕事とその重要性 .....	67
3. 開発技術者の仕事、属性、キャリア .....	69
(1) 開発技術者の仕事 .....	69
(2) 開発技術者のキャリア .....	71
(3) プロジェクトリーダー、部門マネジャーへのキャリア .....	74
4. 管理 .....	72
(1) 仕事の管理 .....	72
(2) 原価企画 .....	73
(3) 原価企画の観察の観点 .....	74
(4) 原価企画の実際 .....	77
(5) 開発工数の管理—部門マネジャーによる管理 .....	83
(6) 開発からの原価低減—パフォーマンス評価への連鎖 .....	84
5. 開発部門の仕事の変化—小活 .....	85
(1) コンカレントエンジニアリング .....	85
(2) 3次元 CAD .....	87
(3) 予測労働としての設計労働 .....	87
6. 労使関係 .....	88
(1) 組合組織 .....	88
(2) 労使協議制度 .....	90
(3) 労働時間問題、労働負荷問題 .....	91
第3節 生産技術部門の仕事と管理 .....	96
1. 生産技術の役割 .....	96
(1) 生産技術の仕事の流れ .....	96
(2) 車両開発プロジェクトの進行と生産技術 .....	97
2. 組織 .....	99

3. 生産技術員の仕事	101
(1) コンカレントエンジニアリングの影響—予測労働	101
(2) 設備製作—外注化の進展	101
(3) 解析の仕事	102
(4) 新車の生産立ち上げの仕事	103
4. 生産技術員のキャリア	103
(1) 技能員のエンジニアへの転換	104
(2) 生産技術部門の技能員のキャリア、エンジニアのキャリア	106
(3) キャリア形成をめぐる問題	106
5. 管理	108
(1) 生産技術の原価企画—金型をターゲットとする	108
(2) 原価企画の実際	110
(3) その他の仕事管理	111
6. 労使関係	113
(1) 労働組合組織	113
(2) 労使協議制度	114
(3) 労働時間問題、キャリア問題	117
第4節 第2節～第3節から明らかになったこと	119
第5節 開発・生産技術職場における「労働時間規制」のあり方	122
1. 労働組合の活動における労働時間規制の意義	122
2. 労働時間規制の手段	123
3. 制度的枠組み	124
(1) J1社	124
(2) J2社	124
4. 労働時間規制における交渉・協議の手法	126
(1) アンケートを用いた職場の実態把握 (J1社労組)	126
(2) 交渉・協議場面における交渉手法と伝承・教育 (J1社労組・J2社労組)	127
5. 開発・生産技術における労働時間規制の課題	128
(1) 技能の固有性と時間規制 (J1社)	128
(2) 生産技術部門の変容と組合規制のあり方 (J1社、J2社)	129
第4章 生産技術部門の仕事—J2エンジニアリングの事例	131
第1節 はじめに—生産設備海外立ち上げの仕事	131
第2節 生産設備海外立ち上げの概要	131
第3節 海外立ち上げの仕事の仕組み	133

1. 設備の共通化について	133
2. データと品質の集中管理	134
3. 設備部品の現地調達	136
第4節 生産設備の海外立ち上げの仕事	138
1. 立ち上げの仕事の特徴	140
(1) 部品の現地調達と J2 エンジニアリングによる最終仕上げ段階の調整	140
(2) 水準化が困難な生産技術の仕事	140
2. 現地でのトラブルシューティングと保全の問題	142
(1) トラブルシューティング	142
(2) 保全の問題	142
3. 立ち上げの仕事の変化	144
(1) 立ち上げ期間の短縮と自動化	144
(2) 働き方の違い	144
(3) 仕事の役割に対する見解の相違	145
第5節 まとめ	146
第5章 生産部門の労働—日米3工場の比較—	148
第1節 ねらい	148
第2節 概況	148
1. 比較の視点	149
2. 記述の手順	149
第3節 組織的特徴	149
1. 経営組織	149
2. 組合組織	150
3. 階層組織	153
4. 労使関係への含意	154
第4節 生産計画・勤務体制・異動をめぐる労使関係	154
1. 生産計画に伴う勤務体制の労使協議	154
2. 概要	154
(1) A工場	156
(2) J1工場	157
(3) J2工場	158
3. 勤務体制の上限	160
4. 労使協議の違いの含意	160
第5節 方針管理と労使関係	161

1. 管理の機構と組織	162
(1) A 工場	162
(2) J1 工場	166
(3) J2 工場	167
2. 品質管理と労使関係	169
(1) 概要	169
(2) A 工場	170
(3) J1 工場	171
(4) J2 工場	172
3. 能率管理と労使関係	173
(1) 稼働率	173
(2) 要員	176
第6節 労使関係と経営組織—まとめにかえて—	181
<b>【資料】</b> インタビューリスト	185