

リフレクティブ・プロダクション・システムにおける〈知〉，〈対話〉，〈参画〉に関する一考察

森川 誠*

労働編成に革命的な変化をもたらしたリフレクティブ・プロダクション・システムが、ボルボ社の経営不振のなかで後退を余儀なくされてから早くも10年が経過した。しかし、かつてそこで行われた新たな労働編成の試みは単純に「忘れられた遺産」として歴史の中に消え去ったわけではない。近年、経営組織論においても活発化しつつある「エンパワーメント」の議論は、そのリフレクティブ・プロダクション・システムの意義を新たに明らかにする手掛かりを我々に示している。本稿は、その「エンパワーメント」の議論を踏まえたうえで、〈知〉，〈対話〉，〈参画〉という新たな視点を提示し、そこからリフレクティブ・プロダクション・システムをみることによって、この生産システムがいかにして、作業者のどのような力を引き出していたのかを明らかにしていこうとするものである。

キーワード：リフレクティブ・プロダクション・システム，ボルボイズム，エンパワーメント，知，対話，参画

目次

はじめに

- 1 労働組織における「エンパワーメント」と
〈知〉，〈対話〉，〈参画〉
 - (1) 経営学における「エンパワーメント」
 - (2) 「情報」，「知識・スキル」，「意思決定」への参加
 - (3) 〈知〉，〈対話〉，〈参画〉
- 2 フォード・テラー主義的労働編成における
〈知〉，〈対話〉，〈参画〉
 - (1) テラー・リズムにおける〈知〉，〈対話〉，〈参画〉
 - (2) フォード・システムにおける〈知〉，〈対話〉，〈参画〉
- 3 RPSにおける〈知〉，〈対話〉，〈参画〉
 - (1) RPSにおける作業者の〈知〉
 - (2) RPSにおける〈対話〉
 - (3) RPSにおける〈参画〉

まとめにかえて

はじめに

本稿の目的は、1970年代に欧米諸国で大規模な労働疎外症候群を引き起こしたフォード・テラー主義的労働編成と、そのオルタナティブとして開発されたボルボイズムの労働編成を、「エンパワーメント」の議論を参考にしたつ分析し、ボルボイズムの独自性と意義を明らかにすることにある。

周知のように、ボルボイズムのモデルともされたボルボ・ウッデバラ工場はリフレクティブ・プロダクション・システム (Reflective Production System. 以下 RPS) を特徴とし、それはフォード・テラー主義に固有なヒエラルキー的労働編成を克服するものとして設計された。しかし、この工場は1993年にボルボ社

* 立命館大学大学院社会学研究科博士後期課程

の経営不振のなかで一旦閉鎖され、その後紆余曲折を経て、現在はその姿を大きく変えてしまったと言われている。しかし、そこでかつて行われた新たな労働編成の試みは単純に「忘れられた遺産」として歴史の中に消え去ったわけではない。フォード・テーラー主義的労働編成の行き詰まりはすでに事実として確認されており、その再編の過程の中で、それは不断に振り返られるべきモデルの一つとしてあるからである。本稿は、こうしたボルボイズムが一体何であったのか、あらためて問い、その独自性を明らかにしていこうとするものである。これまでも、こうした試みがなかったわけではない。

丸山恵也を中心とする研究グループはRPSの特徴を以下のように整理している。ベルト・コンベアの撤去と同期化による強制労働の廃止 仕事の工程完結化による全体性の回復 「自己内対話」のシステムの構築 チーム作業と自律的作業集団 人間工学と作業環境の改善 教育重視と人間尊重¹⁾。そして丸山氏はこのような特徴をもつウッデバラ工場の生産システムは、労働者が自らの労働を通じて、その多様な能力を多面的に発展させることを重視した生産システムであり、すなわちそれは構想（目的の設定、対象と手段の選定、作業手順の決定）と、執行（作業、統制・管理）の両側面が労働主体に統合された人間労働再生の原点であるとしている²⁾。

同様にLennart Nilssonも、この生産システムを「計画」、「実行」、「調整を含んだコントロール」の3つの機能から成り立つ「本来的労働」（natural work）が具体化されたものとして位置づけ、その「本来的労働」の実現において重要な役割を果たした教育システムである「包括的学習原理」について論じている³⁾。

またKajsa Ellegårdも、この生産システムについて、それは人間的知識、すなわち個々の労働者の個人的な知識と能力を基礎的前提条件とする人間的な生産であるとし、そこでは「包括的学習原理」と「高度平行作業ステーション」の2つの原理が柱となって、車の機能の4分の1という広範囲にわたる機能完結的な作業や、それに必要な技能、そして自律的な作業集団の形成が可能になっていたと分析している⁴⁾。

これらの研究によって、この生産システムでは作業者の力を引き出すものとして教育が重視されていたこと、そしてそれによってもたらされる作業者の能力の向上が、「構想」労働と「実行」労働とが統合された自律的な労働や、広範囲にわたる機能完結的な作業を可能にさせていた重要な要素の1つであったことが明らかにされた。

このようなこれまでの研究から、このRPSが示した労働のあり方は、「人間的労働」や「本来的労働」、あるいは「人間的な生産」という言葉であらわされるように、これまでの労働編成では無視され続けてきた人間の力を引き出し、それが十分に発揮されるように工夫された労働のあり方であったといえる。

本稿は、この生産システムが持つこうした人間的な側面についての理解をより深いものにしていくために、これまでの研究によって明らかにされてきた、作業者の本来的能力を引き出すというRPSの重要な特徴の1つをクローズアップして取り上げ、そこで引き出された作業者の力というものについて、その本質が何であったのか、そして力の形成過程における本質的要素が何であったのかを明らかにしていきたい。

そうしたとき、近年、経営学をはじめ多くの学問分野で盛んになってきている「エンパワー

メント」の議論が1つの手掛かりをあたえてくれると考える。そこでは、組織成員の意思決定への参加、自律性、情報の共有、そして知識・スキルなどの諸要素のいかなる結びつきが、組織成員のどのような力を引き出し、それが組織全体にとってどのような意味をもちうるものなのかといった議論がなされている。そして、そこで挙げられている諸要素と、上述のRPSがもつ特徴の間には共通する部分が多くある。

本論では経営学をはじめとして多分野で近年注目をあつめているこの「エンパワーメント」議論を受けながら、〈知〉、〈対話〉、〈参画〉という概念を提示し、そこからRPSを分析する。そしてこの分析を通して、この生産システムによって引き出された作業者の力の本質と、それがどのような要素によって作りだされているのか、その過程を明らかにしながら、あらためてボルボイズムの特徴を浮き上がらせ、この生産システムの現代的意義を探っていくことにしたい。

1 労働組織における「エンパワーメント」と〈知〉、〈対話〉、〈参画〉

(1) 経営学における「エンパワーメント」

はじめにも述べたように、本稿の目的は「エンパワーメント」の視点からRPSを分析し、その現代的意義について考察していくことである。では、本稿で重要な意味をもつこの「エンパワーメント」という概念は何を意味し、それはどのような文脈のなかで注目されているのか？その点について、確認しておこう。

これまで「エンパワーメント」に関する議論は、社会福祉や教育をはじめ、さまざまな分野でおこなわれてきた。そして、近年、労働にか

かわる分野においても、そうした「エンパワーメント」に関する議論が活発化しつつある。特に、経営学では従業員を「エンパワーメント」していくことの意味や、その方法などについて積極的に論じられ始めている。そこでの議論は、直接には経営組織論として展開され、経営学的バイアスがかかっているとはいえ、労働編成を問題とする場合に、それは大きな示唆をあたえてくれるものである。したがってまず、そこではどのような議論が展開されているのか？本稿に関わる限りで、以下、経営学における「エンパワーメント」に関する議論についてみていくことにしよう。

今日、経営学において「エンパワーメント」という概念は、経営組織の改革に関する多様な実践に結びつけられ、非常に幅広い意味をもって用いられている⁵⁾。では、経営学においてそのように積極的に「エンパワーメント」が議論されるようになった背景がどうなっているのか、その点についてまず触れておこう。そこには明らかに今日の企業が抱える経営課題がある⁶⁾。それは、企業の活動がグローバル化し、業界の垣根を越えて熾烈な競争が繰り広げられる、いわゆるメガ・コンペティションの時代に世界が突入していることに起因する。この熾烈な競争に勝ち残るためには、限られた経営資源を有効に組み合わせて活用し、十分な柔軟性、革新性、創造性をそなえた組織を実現し、目まぐるしく変化する経営環境に迅速に対応してことが求められる。そのためには、企業は既存のルールに縛られて行動するような組織のあり方をかえなければならない⁷⁾。経営学ではそのような課題を解決する1つの重要なプロセスとして「エンパワーメント」が注目されているのである⁸⁾。

いいかえれば、そこでは企業のこれまでのヒエラルキー的経営組織のあり方が根本的に問われているのである。そのような背景のもとに、経営学では「エンパワーメント」の議論が活発化しつつあることに留意したい。なぜなら、ここにはフォード・テラー主義的労働編成をめぐるこれまでの議論と同じような問題が伏在しているからである。この意味でも経営学における「エンパワーメント」に関する議論は興味深いのである。

では、経営学ではどのような意味において「エンパワーメント」が論じられているのだろうか。そこでは、様々な文脈において「エンパワーメント」という言葉が用いられている。そうしたなかで、Conger & Kanungoによる「エンパワーメント」概念の整理が的確である。それは、Spreitzer⁹⁾、Hardy&Leiba-O'Sullivan¹⁰⁾、Potterfield¹¹⁾、Thomas&Velthouse¹²⁾らの言説にもみられるように、今日に至るまで妥当性のあるものとして広く受け入れられている。そのConger & Kanungo¹³⁾の整理によれば、「エンパワーメント」は大きく分けて2つの文脈から捉えることができるという。1つは「関係的な構成概念」(Relational Construct)¹⁴⁾としての「エンパワーメント」であり、もう1つは「モチベーショナルな構成概念」(Motivational Construct)¹⁵⁾としての「エンパワーメント」である。

前者のように「関係的な構成概念」として「エンパワーメント」を捉えた場合、それは組織のリーダーなりマネージャーが、彼らの保有する力を自らの部下に分け与えるプロセスを指す事になる¹⁶⁾。この場合の力とは、組織内における公式の権限(formal authority)や、組織内の様々な資源をコントロールする力などを意

味する¹⁷⁾。すなわち、この文脈での「エンパワーメント」の理解は、組織内の権限の再配分や再構成にその主眼点がおかれることになる。他の学問分野では、一般的に、このことを「分権化」ともいう。

他方、「モチベーショナルな構成概念」としての「エンパワーメント」は、Bandura¹⁸⁾やDeci¹⁹⁾などの理論に依拠しながら、より心理学的な側面から「力」というものを捉えていこうとするものである。この文脈における「力」とは、個々人が仕事のなかで「自己効力」(self-efficacy)を感じることとみなされており²⁰⁾、またその結果として従業員は自らの仕事の達成に向かって、粘り強く行動する態度を獲得するとしている²¹⁾。すなわち、この場合の「エンパワーメント」とは、そうした個々人の自己効力感が高められていく過程であるといえよう。そこでは上述の「関係的な構成概念」としてのエンパワーメントにみられるような、組織内の諸権限の委譲や諸資源の共有といった事柄が効果を発揮するために必要不可欠な要素として、個々人の自己効力感が大きくクローズアップされているのである²²⁾。

このように、Conger & Kanungoによれば経営学において「エンパワーメント」は大きく分けて2つのアプローチによって捉えられているわけであるが、いずれのアプローチをとるにしても、そこでは組織内の諸権限や諸資源の分配のあり方が重要な問題となってくる。では、そうした「エンパワーメント」を促進するためには、一体全体どのような権限の委譲、あるいは資源の共有がはかられるべきと考えられているのであろうか。この点に関しては、「エンパワーメント」を主張する論者の間で様々な意見があるにしても、概ね「情報」²³⁾、「知識・

スキル」²⁴⁾、「意思決定権」²⁵⁾の3点に集約することができよう。この点を確認した上で、次にエンパワーメントの重要な要素と考えられているこれら3点についていまい少しみていくことにしたい。というのは、本稿の分析視角はこれら3点を手掛かりとして導きだされることになるからである。

(2)「情報」、「知識・スキル」、「意思決定」への参加

すでに述べたように、経営学におけるエンパワーメントの議論においては、「情報」、「知識・スキル」、「意思決定への参加」の3点が、従業員のエンパワーメントを促進していくための重要な要素とみられていた。これら3つの点は、我々が後の章においてリフレクティブ・プロダクションの特徴を分析していくにあたって、非常に重要な視座をあたえてくれるものである。したがって、ここではこの3点の内容や相互関係、そしてそれらが従業員のエンパワーメントに結びつくメカニズムなども含めて、もう少し詳しくみていくことにしたい。

まず、第1に「情報」についてみていきたい。エンパワーメントの議論では、「情報」を共有することは、従業員が「意思決定への参加」を実現していくために、あるいは個人が自律を確保するために必要不可欠なこととして理解されている²⁶⁾。

その具体的な中身は、主に、1) 組織が何にむかっているのか、あるいは組織に何が求められているのかなどといった組織の任務や使命についての情報²⁷⁾、2) また、そのゴールの達成にむかって、個人の仕事はどのように寄与するかということについての情報²⁸⁾、3) 組織の生産性やパフォーマンスについての情報²⁹⁾

といったものである。そして、そのような情報を組織内で共有することにより、その成員は自らの仕事の意味や目的を自覚し、組織の目的にふさわしい決定をおこなう能力を高めることができるようになる³⁰⁾。

またそうした「情報」の共有は、エンパワーメントを内発的動機付けにかかわる「モチベーション・アプローチの観点からみても重要な意味をもつものである³¹⁾。すなわち、そこでは「情報」の共有が、個人に「有意味感 (Meaning)」、「有能感 (Competence)」、「自己決定感 (Self-determination)」、「影響感 (Impact)」をつくりだして心理的なエンパワーメント (psychological empowerment) を促進し、個人と組織に活力をもたらすものであるということが指摘されている³²⁾。

第2に「スキル・知識」についてみていく。「エンパワーメント」の議論では、この「スキル・知識」が高められていくことにより、従業員は組織のゴールへと寄与するより良い「意思決定」を行うことができるようになる³³⁾。Daftは例として、クライスラー・カナダの組立工場での品質管理についてのワークショップや、ゼロックスでの前工程と後工程を知る教育訓練などを挙げている³⁴⁾。

また、このような「情報」の共有化や、従業員がもつ「知識・スキル」の高度化の過程においては、部門をこえた左右のコミュニケーションや、上司と部下とのあいだでの上下のコミュニケーションといったものが重要な意味をもつと考えられている。具体的には、「TQM

(Total Quality Management)」や「協議委員会 (consultative committees)」や「定例労使会議 (regular management-employee meetings)」といったものがそれに関連付けられる³⁵⁾。そして、そのような方法で上下左右の意思疎通を十分にはかることによって、組織学習が促進され、個々人がエンパワーメントされることになるという³⁶⁾。

第3に、「エンパワーメント」の議論において特に重要視されているのが、「意思決定への参加」である。この「意思決定への参加」は主にライン・レベルの従業員、すなわち工場の現場労働者や、顧客にもっとも近い従業員について促進される性格のものであり³⁷⁾、主に眼前の仕事がいかにして遂行されるべきか、あるいは職務遂行上の問題の発見と解決ということに関してなされる³⁸⁾。具体的には、QCサークルや、自己管理集団 (self-directed teams) などをつうじてなされることになる³⁹⁾。これは、実際に職務を遂行している人間は、その職務についての問題や好機といったものを最もよく理解しているという見解に基礎を置くもので⁴⁰⁾、前述の「情報」の共有化や、従業員の「知識・スキル」の高度化を前提としたものである。それは、これまでの伝統的な労働過程のありかた、すなわち、職務の遂行の方法が全て経営者や監督者によって決定され、労働者にはその予め決められた職務を厳格に遂行することのみが求められるといったものとは大きく異なるものである⁴¹⁾。

以上、経営学における「エンパワーメント」の議論について簡単にみてきたが、そこでは主に「情報」の共有、従業員の「知識・スキル」、 「意思決定への参加」の3点が「エンパワーメント」の要素として考えられていた。また、組織内での「情報」の共有や、「知識・

スキル」は組織内の成員すべてが「意思決定」へ参加するための重要な基礎、あるいは前提としてとらえられていた。そして、何よりもそこではそうした前提のもとに、末端の従業員も含めた組織内の成員が「意思決定」へ参加することが、リレーションナルな側面からみても、モチベーションな側面からみても、個々人を、そして組織全体を「エンパワーメント」していくと理解されていたといえる。

我々は、こうした「エンパワーメント」の議論について、それは第1に、「情報」、「知識・スキル」、「意思決定」というこれまで個別に論じられてきた事柄を統一的なかたちとして表し、労働過程で組織成員がより有効な意思決定を行うことにおいて、「情報」のあり方が持つ意味を改めて明確に示したものとして従来の議論と区別することができる。そして、この点に意義を見出すことができる。

そして第2に、そこでは「情報」を共有し「意思決定」に参加していくことが、個々人のなかに「有意味感 (Meaning)」、「有能感 (Competence)」、「自己決定感 (Self-determination)」、「影響感 (Impact)」をつくりだし、これによって「心的活力」⁴²⁾とでもいうべきパワーが個々人の中に形成され、個人と組織に活力をもたらすことも明らかにされており⁴³⁾、そのような点においてもこの議論は従来のフレキシビリティ・スペシャライゼーション論や、権限委譲論といった議論と異なるものであると考えることができる。そして我々は、それらの点にもこの議論の意味を見出すのである。

ところで、こうしたエンパワーメントの議論では、既にみてきたようにこれまで支配的であった伝統的な労働組織がもつ限界が認識され、克服すべき問題点として提起されているのであ

るが、実はこうした問題はスウェーデンの自動車メーカーであるボルボのRPS（reflective production system）についての議論に代表されるように、レギュレーション学派の論者や、「労働の人間化」の研究者を中心としてこれまで議論されてきたことでもある。経営学は、ようやくこの問題の重要性に気付き、前述のようなアプローチによる議論をはじめたわけであるが、そこで生まれた「エンパワメント」という新しい議論は我々に新たな視点を与え、RPSを「エンパワメント」を強めるものとして再構成することを可能にさせると考える。そして、そのような観点に立つことにより我々はRPSが、一体、人間のどのような力を、いかにして引き出していたかということについて、より深く体系的に理解することが可能になると考えるのである。

では、次にこの経営学におけるエンパワメントの議論を踏まえたくうえで、なおかつその議論に抜け落ちている視点を考慮しながら新たな概念を提示していくことにしたい。

（3）〈知〉、〈対話〉、〈参画〉

ここまで、我々は経営学におけるエンパワメントの議論を概観し、そこで1)「情報」、2)「知識・スキル」、3)「意思決定への参加」の3点が、エンパワメントの重要な要素であることをみてきた。次に我々は、RPSの現代的意義を探っていくにあたり、この経営学におけるエンパワメントの議論を踏まえたくうえで、新たに3つの分析視角を提示していきたい。なぜならば、これまでみてきた経営学におけるエンパワメントの議論はRPSの特性と意義を分析していく上で、我々に非常に重要な視座を与えてくれるものではあるが、それだけではこ

の生産システムの特性とその現代的意義を十分に説明することはできないからである。

というのも、そこでは後に見るように個々人の本来的能力の開花のもつ意味についての議論が十分に展開されているとはいえないからである。後に見るようにRPSでは、〈対話〉をつうじた個々人の本来的能力の開花に大きな意味が認められるのであるが、経営学におけるエンパワメントの議論では、そうした〈対話〉をつうじた本来的能力の開花のもつ意味についての議論が十分に展開されていないのである。

したがってRPSがもつこうした特性とその意味を十分に理解し、その現代的な意義を探っていくために、上述の経営学におけるエンパワメントの議論を踏まえながら、新たに3つの分析視角を提示していきたいと思う。すなわち、

〈知〉、〈対話〉、〈参画〉の3つの概念である。これら3つの概念については、著者自身が新たな分析視角として設定したものであり、その妥当性は後に改めて検証するとして、ひとまずここでは分析視角となるこれら3つの概念についてみていくことにしたい。

この〈知〉、〈対話〉、〈参画〉という3つの概念は、相互に密接に関連するものであり、既に見たエンパワメントの過程と深いつながりをもつものである。

まず第1に〈知〉について確認しておこう。ここでいう〈知〉とは一般的にいえば、それが形式知であるか、暗黙知であるかにかかわらず、個々人が自らの置かれている状態を知覚しうるようなより多くの情報の蓄積を土台とする。すなわち、〈知〉の第1の要素は「知識の蓄積」である。第2の要素はそうした「知識の蓄積」を土台として、自分自身の行動や、自己をとりまく世界を省察することにより、そこにある課

題を見つけ出す力、すなわち「発見力」と呼べるものである。そして第3に要素は、その発見された課題を克服しようとする力、つまり「解決力」である。

このように<知>とは、「知識の蓄積」「発見力」「解決力」から構成されるのであるが、ここで強調しておきたいのは、これら3つの要素のうち「発見力」と「解決力」は人間が誰しも本来的にもっている力、すなわち「本来的能力」とでも言うべきものだということである。

この<知>が、RPSにおいて、具体的にどのようなものとしてあらわれるかということについては、後の章で詳しくみていくことになるが、ここで若干の説明をしておきたい。

まず第1の要素である「知識の蓄積」についていうと、RPSでは、「俯瞰レベル」「関係レベル」「詳細レベル」という3つのレベルに分類された体系的な情報が、組立作業に必要な基本的な知識として作業者に蓄積されていた。ここに従来のフォード・テラー主義的労働編成とは異なる「知識の蓄積」を見いだすことができる。

次に第2の要素である「発見力」は、作業者が先の「知識の蓄積」をもとにして、自分自身の作業のやり方や、管理者や技術者からだされる指示を省察することにより、作業の失敗とその原因や、管理者や技術者が決定した製品構造や、生産プロセス、作業計画等における問題点を発見する力を意味する。

そして<知>の第3の要素である「解決力」は、上述のような問題点を解決する力である。すなわち、作業の失敗については、その原因となった自分自身の行動を修正することによって、また、製品構造や、生産プロセス、作業計

画における問題点については、それを管理者や技術者に報告することによって解決がはかれることになる。

第2に<対話>について見ていこう。<対話>は個々人の<知>の形成過程において、必要不可欠な媒介者としての役割を担うことになる。「エンパワメント」の概念に理論的根拠を与え、その運動にも大きな影響を与えたことで知られるブラジルの教育学者パウロ・フレイレは次のように言っている。彼によれば<対話>は一方的な情報の伝達や、詰め込の対極にあるもので、その本質は「言葉」である⁴⁴⁾。

すなわち、「言葉」とはまず第1に、人々が互いに教え合い、意見を交換しあいながら、自分自身と世界とを同時に「省察」していくことである。この「省察」により人々は、以前は気づけなかった現象にも注意が向けられ、以前からも客観的には存在してはいたが漠然としか知覚されなかったものでも、「課題」の性格をおびたものとして、くっきりと認識されるようになるという。そして第2に、「言葉」とはそうした「省察」によって、知覚された課題を克服しようとする「行動」であるとしている⁴⁵⁾。

つまり<対話>とは、こうした「言葉」を話すもの同士の出会いであり、<対話>者同士の「省察」と「行動」がそこで1つに結びつき、課題の克服に向かうこと意味するのである⁴⁶⁾。いいかえれば、<対話>とは人間の<知>、すなわち「情報の蓄積」を土台とした「発見力」「解決力」が結びつき、発揮される場であるということができる。そしてフレイレもいうように、<対話>こそが、人間が人間としての意義を獲得する方法であり、人間として生きるために必要不可欠なものだと考える。本論はこのフレイレの<対話>という概念を、「人間的な労

働」をつくりだしたといわれるRPSの理解に生かそうとするものである。

フレイレの言葉で「省察」の対象とされている「自分自身」や「世界」、そしてその結果として知覚されうる「課題」と、それを克服しようとする「行動」とは、RPSの文脈でいえば、次のように考えることができる。第1に「自分自身」の「省察」とは、作業者が自分の行動を省察することであり、つまりはLennart Nilssonのいう「内省」である。

第2に、「世界」の「省察」に関して、ここでいう「世界」とは、すなわち生産性と品質である。これはフレイレの言説と背離しているように思われるかもしれないが、利潤の追求を第一義的な目的とする企業において活動する存在である労働者にとって、この生産性と品質が低下することは、企業の存続を危うくし、自分が存在している基盤そのものの崩壊をもたらすことになるからである。したがって、RPSにおける作業者もその例外ではなく、生産性と品質という「世界」からは抜け出すことはできないのである。そしてこの生産性と品質は作業者にとってみれば、一方では先に省察の第1の対象として挙げた「自分自身」の行動から、そして他方では管理者や技術者による作業に関する指示によって作りだされるものである。したがって、「世界」とは生産性や品質であり、具体的にいえば、作業のやり方、道具の使い方、作業のペース、作業の分担、製品の構造、道具の構造などに関する管理者や技術者による計画や指示のことであるといえる。

第3に、こうした「自分自身」と「世界」の省察の結果として「課題」を知覚するということについて、一方の「自分自身」に関していえば、それは自分の作業のやり方について、どこ

が間違っていたかということを知覚すること、すなわち自分の作業行動の問題点を「発見」することである。他方で、「世界」を省察することによって「課題」を知覚するとは、生産性や品質をつくりだすために下された管理者や技術者の指示について、課題を知覚することである。すなわち、作業のやり方、道具の使い方、作業のペース、作業の分担、製品の構造、道具の構造などのなかに、生産性や品質という観点から問題点を「発見」することを意味する。

第4に、発見された「課題」を克服していこうとする「行動」について、その「課題」が「自分自身」の課題の場合、すなわち自分の作業のやり方に関する問題点である場合には、それを克服しようとする「行動」とは、その間違っていたやり方を、正しいやり方に変えていこうとすることである。いいかえればそれは、自分自信の作業行動における問題点を「解決」していくことだといえる。そして、その「課題」が「世界」の省察から導きだされたものである場合、すなわち、上述のような管理者や技術者による計画や指示についての問題点である場合において、その「課題」を克服しようとする「行動」とは、その発見された問題点を、作業者が管理者や技術者に伝え、変更を求めることである。すなわち、管理者や技術者からの指示についての問題点を「解決」していこうとすることだといえる。

第3に〈参画〉についてみていきたい。これまでみてきた〈知〉と〈対話〉は、この〈参画〉の土台となるものである。経営学に限らず、諸分野で展開されるエンパワーメントの議論は、〈参画〉の実現に大きな意味を見出している。〈参画〉する力を培う、あるいは取り戻す過程が「エンパワーメント」の過程であるとい

ってもよいだろう。そこでの議論を参考にしていえば、〈参画〉とは〈対話〉をつうじて人々が〈知〉、すなわち「情報の蓄積」を土台とした「発見力」や「解決力」を發揮した結果、「自分自身」や「世界」をコントロールすることである。

そしてさらに付け加えれば、そのように〈参画〉が実現されたとき、作業者の「効力感」や「有意味感」、「影響感」は高まり、作業者の仕事に対する内発的な動機づけが強まっていくことが、先にみた経営学における「エンパワメント」の議論からいえるのである。

後に詳しくみていくことになるが、RPSの文脈でいえば〈参画〉とは、すなわち作業者が自分自身の行動の「省察」や、管理者や技術者からの指示の「省察」から知覚された問題点を克服していこうとして「行動」を起こした結果、その問題点の克服が実現し、自分自身の行動や、管理者・作業者からの指示が変わることを意味する。つまり、このように「省察」にもとづいて自分自身の行動や、作業についての指示が変更されるということは、それらをコントロールしているということであり、いいかえれば作業者の「責任ある自律」ということができよう。それが、この生産システムのもつ「人間的」な側面を特徴づけるものであり、意義であると考ええる。

以上、ここまで我々はRPSの現代的意義を明らかにするために、経営学におけるエンパワメントの議論を参考にしつつ、しかしそこでの議論に抜け落ちていく〈対話〉をつうじた「発見力」「解決力」といった本来的能力の開花が持つ意味に留意し、〈知〉、〈対話〉、〈参画〉という3つの分析視角を提示した。

本稿ではこの3点からRPSを分析していく

ことになるが、いきなりRPSの分析に立ち入るまえに、この生産システムの特徴と意義をより明確に示すためにも、まずは従来型の生産システムであるフォード・テラー主義的労働編成について、これら3つの観点から比較的な分析を行なっていくことにしたい。

2 フォード・テラー主義的労働編成における〈知〉、〈対話〉、〈参画〉

(1) テラー・リズムにおける〈知〉、〈対話〉、〈参画〉

かつてフォードイズムの成功を支え、後にその蓄積体制の危機の根本的な原因、すなわち「生産性の危機」、「収益性の危機」を引き起こしたフォード・テラー主義的労働編成については、これまでもレギュレーション学派の論者を始め、多くの研究者によって分析が進められてきた⁴⁷⁾。そしてこの労働編成が、「構想と実行の分離」、「実行作業の細分化と単純化」、「組織のヒエラルキー的編成」を特徴とするテラーの科学的管理をその編成原理とし、これに機械による強制的進行性が付与されたものであることは周知の事実である⁴⁸⁾。また、上記の諸特徴が生産の硬直性や労働疎外症候群を招き、この労働編成の限界を生みだし、蓄積体制としてのフォードイズムの危機をもたらしたことも広く知られているところである。

我々がみていこうとするRPSは、このフォード・テラー主義的労働編成の限界を超えるべく1980年代半ばにスウェーデンの自動車メーカーであるボルボが開発し採用した生産システムであり、従来のフォード・テラー主義的労働編成とは異なる特徴を多く有するものであった。すでに述べたように、本稿の目的はその

RPSを、〈知〉、〈対話〉、〈参画〉という点から分析し、あらためてボルボイズムの特徴を浮き上がらせ、この生産システムが、一体、いかにして、人間の持つどのような力を引き出していたかについて考察することをつうじて、その現代的意味を探ることにある。それらの点を明確に示すためにもここではまず従来型の生産システムであるフォード・テラー主義的労働編成を前述の〈知〉、〈対話〉、〈参画〉の3つの観点から整理していくことにしたい。

まず、テラーの科学的管理についてみていきたい。周知のように、テラーの科学的管理の本質は課業管理にもとめられ⁴⁹⁾、その課業管理は時間研究による課業の設定と、その課業の遂行を管理する機能的職長制度によって支えられていた。このテラーの科学的管理における作業者の〈知〉、〈対話〉、〈参画〉について結論を先取りしていえば、フォード・テラー主義的労働編成では、これらは全て否定されていたといえる。

このことは、労働組合による科学的管理への反対運動を背景として議会によって任命された「テラー・システム及び他の工場管理の制度を調査する議会特別委員会」での、テラーによる主張に端的にあらわされている。そのなかでテラーは科学的管理法の原理について次のように説明する。「その第一は、今まで言い伝えていた知識を全部管理側に集めてしまうことである。この知識は今まで工員の頭の中にあった。または、多年の経験によって得たことの熟練とコツの中に潜んでいたのである。それを1つのところに集めて、これを記録し、これを図示し、おおくの場合には、最後にこれを法則または規則として、さらに数学的な方式にすることが、新たに科学的管理の意義となったので

ある。...ゆえにこの第一の原理は、工員の古い胸三寸の知識を捨てて、科学を発達させることであるといつてよい⁵⁰⁾。」かくして周知のごとく、テラーこのような考えは時間研究に基づく課業の設定と、機能的職長制度による課業の管理のうちに具体化された。

ただし注意しなければならないのは、これが単に生産労働者もつ知識を管理部門に集中させることだけを意味するのではないということである。すなわち、これは労働者のもっている知識を奪い去って、完全に筋肉労働・実行労働に専門化することを意味し、その結果、生産労働の知識を管理者に集中し、この知識の体系化されたものによって労働を強制する制度であった⁵¹⁾。作業についての知識が奪い去られることによって、作業者は作業の遂行に関して意見を述べることは極めて困難になり、命令である作業標準に盲目的に従うしかなくなるのである。これには、テラーが労働者側の作業の緩慢化、特に組織的怠業を既存の機械製造工場における重要な管理問題の1つとして捉え、この問題の原因を万能熟練工の存在に求めていた⁵²⁾という背景がある。したがって、テラーは時間研究によって課業を設定し、機能的職長制度によってこの課業の管理を行うことによって万能熟練工の存在と対決していったのであるが、テラーのこうしたやり方は明らかに作業の多様性と熟練に限定を与えていた⁵³⁾ばかりでなく、そこでの作業を完全に筋肉労働・実行労働に専門化したのであった。

その一方で、作業に関わる精神労働あるいは構想労働は、計画室によって集中的におこなわれた。そこでは、仕事の順序及び手順の作成 指導票の作成 時間及び原価の管理 工場訓練が、それぞれ機能的職長によって担当され、

生産労働者が行う作業は標準作業として全てここで設計された。この計画室によって、作業について時間研究や動作研究がおこなわれ、そこで作成された作業指図書が作業者に与えられるわけであるが、作業者はもっぱらその指示に厳格に従う事によって職務を遂行していた⁵⁴⁾。

これらのことから、テーラーの科学的管理においては、作業者の〈知〉、〈対話〉、〈参画〉が否定されていたといえる。まず第1に〈知〉についていえば、テーラーの科学的管理においては、作業についての知識は管理側に集中され、構想労働が全て計画室によって行われていたことから、作業者の〈知〉は否定されていたといえる。すなわち「情報の蓄積」を土台として自分自身の作業のやり方や、管理者や技術者からの指示のなかに問題点を発見し、解決する力である「発見力」や「解決力」は全く無視されていたといえる。

また第2に、テーラーの科学的管理において、作業者は筋肉労働・実行労働に専門化され、計画室で作成された指示に厳格に従事することのみが求められていた。したがって、そこには作業者と管理者や技術者との〈対話〉、すなわち作業者の〈知〉と、管理者や技術者の〈知〉が結びつき、問題の発見と解決に向けてそれらが発揮される機会は欠如していたといえる。

そして第3に、そのように〈知〉と〈対話〉が否定される状況においては、作業者が自分自身の活動や、管理者、技術者からの指示を省察し、それらをコントロールしていくことはなかった。いいかえればそこでは「責任ある自律」すなわち、労働への〈参画〉は否定されていたといえる。

（2）フォード・システムにおける〈知〉、〈対話〉、〈参画〉

前節でみたようなテーラーの科学的管理にみられる作業者の〈知〉、〈対話〉、〈参画〉の否定は、フォード・システムにおいてさらに強められる。周知のように、フォード・システムの作業機構の本質は、機械装置すなわちベルト・コンベアによって時間的強制的進行性の付与された流れ作業の全構造的な確立、労働の機械的化を含む生産の標準化、直接工のくり返し作業から、非くり返し作業が完全に分化・独立されたライン・スタッフ作業組織の確立に求められるのであるが⁵⁵⁾、こうした生産のあり方の前提には、既にみたテーラーの科学的管理があった⁵⁶⁾。

このように、テーラーの科学的管理をその前提に置くフォード・システムは、〈知〉や〈対話〉、そして労働への〈参画〉という側面においても、テーラー主義の特徴を引き継ぎ、それらを一層否定する方向へと展開される。まず、〈知〉のあり方についてみていきたい。

テーラーの科学的管理において構想労働と実行労働が分離され、筋肉労働に専門化された生産労働は、フォード・システムでは更に細分化され単一化されることになる。そこでは、作業者はいかなる熟練も必要とせず、新参の作業者はわずか数時間ないし数日のうちにその作業を修得することができるほど、作業は単純化されていた⁵⁷⁾。また、フォード自身、「作業を分割し、さらに細分割すること、および仕事を活動状態に保つこと・・・これが生産の基調である」⁵⁸⁾と述べていることから、この生産システムにおいては作業の細分化・単純化が徹底されていたことがわかる。たとえば、ハイランド・パーク工場におけるシャシー総組立部門の

組立ラインは、45の工程に細分化・単純化されていた。そこでは1工程あたり平均して約1～2人の組立工が配置され、その作業時間は約2分と非常に短いものであった⁵⁹⁾。

このようにフォード・システムにおいては、組織作業集団やワンマン組立のもとでの多様な組立作業は完全に解体され、単純な部分作業を遂行する単なる組立工が出現し、この単純なくり返し作業は組立工程のみならず全工程にわたって確立することになる。そこでは、かつての万能工としての機械運転工は消滅して機械監視工となり、彼らはもはや機械加工の段取りや正確な切削速度などについての知識をもたない存在となったのである⁶⁰⁾。

つまり、フォード・システムにおいては、テーラーの科学的管理にもまして、「発見力」「解決力」の土台となる「知識の蓄積」は解体される方向へと進んでいた。すなわち、作業者の<知>は否定されていたといえる。

また、そこでフォード社が労働者にもっとも必須かつ重要なものとして要求したことは、ベル・タイムからベル・タイムまで単純にいわれたとおりのことを、くり返しくり返しおこなうことであり、そのための着実で忍耐強い性格をもつということにあった⁶¹⁾。すなわち、フォード・システムにおける作業はテーラー・リズムにもましてさらに思考や判断をほとんど含まないものとなり⁶²⁾、説明および標準にしたがって作業すること以外には、殆どなにも残されないものとなったのである⁶³⁾。

つまり、そこでは作業者は一方的に管理者や技術者の指示を受けるだけの存在であった。したがって、そこには作業者の<知>と管理者や技術者の<知>が1つに結びついて、作業のやり方や、製品構造、品質などについての問題点

が発見され、解決される機会、すなわち<対話>はなかったといえる。したがって、このように作業者の<知>と<対話>が否定されている状況においては、「責任ある自律」すなわち労働への<参画>も不可能となっていた。

3 リフレクティブ・プロダクションにおける<知>、<対話>、<参画>

(1) RPSにおける作業者の<知>

これまでみてきたように、フォード・テーラー主義的労働編成は作業者の<知>、<対話>、<参画>を否定するものであった。周知のように、これからみるRPSは、そのフォード・テーラー主義的労働編成に対する労働者の反発を背景に、そのオルタナティブとして開発されたものである。では、<知>、<対話>、<参画>という点において、RPSはいかなる特徴を有していたのであろうか。まず、<知>という点についてみていきたい。

この生産システムの学習システムの開発に携わった社会教育学者のLennart Nilssonによれば、そこでは「俯瞰(overview)レベル」、 「関係(relation)レベル」、 「詳細情報(detail information)レベル」、といった3つのレベルの情報の共有が図られていた⁶⁴⁾。の俯瞰レベルの知識とは、車体の全貌を概観する知識であり、その全貌に部品群がどのように結びつけられているかを理解するために必要なものである。の関係レベルの知識は、部品と部品の関係、部品と道具の関係、部品と道具と車体の関係などを理解する為に用いられる。このレベルの知識は、作業指示書において事前に記述することが困難な状況の変化がおこった場合、それに対応するために必要な前提条件とし

て重要な意味をもつ。の詳細情報レベルは、文字どおり部品や道具に関する詳細な知識であるが、それは作業者同士や、あるいはトレーナーと新人との間の建設的な意志疎通を作り出し、情報交換を円滑に進めるために工夫されたものであった。すなわちそれは「言語表現」と「数値表現」という2つの形式で表現された。人間の側からみれば、部品群が単に数値表現形式（部品番号）で特徴づけられるだけでなく、それを読めば意味のわかるような名前を与えられ、そして、部品が属している機能的な纏まりが、一種のファミリー・ネームをもっていたのである。ウデバラではこのような組立作業のための言語が開発され、詳細な情報はこうした言語によって表現されていた⁶⁵⁾。

作業者はこのような「俯瞰レベル」、「関係レベル」、「詳細情報レベル」の知識を蓄積することにより、作業対象である部品の名前、位置、そしてそれらの部品同士の互の関係についての理解を深めることができた。また、欠陥のある部品が組立られることのないように部品の質をいかにコントロールするか、そして組立の際にはどのような工具をつかうべきか、どのような正確さを実現すべきかについても学んだ。さらには作業者は、組立作業が必要な精度を満たしているかどうか判断するためには、どのような工具が用いられるべきなのか、さらには発見された欠陥はいかにして修復されるべきなのか、必要な品質水準を満たさないで生産が進行してしまうことがないように、その情報をいかにフィードバックするべきなのかということについての知識を獲得していくことになる⁶⁶⁾。

これらの情報の蓄積においては、作業記述書（作業組立地図 the assembly geographical atlas）が重要な役割を果たすことになる。作

業記述書には図1・図2のように2種類のものがあり、1つは、自動車の全体的な構造を图示したイラストから、順にその下位にある部品の細部を示すイラストへと、その関連を示しながら展開される地図である。もう1つには、各部品の配置が描かれている⁶⁷⁾。

こうした作業記述書は、作業者に組立対象と組立作業の全体像を理解させ、同時に、複数のシートと多数のイラストにより、作業対象の構造を階層的に示すようになっている⁶⁸⁾。また、この各シートは、全体のなかの1部分を示すものであり、同時に各部品の叙述は、1枚1枚の透明なシートに絵を重ね合わせて、徐々に細部へと描写が進むような構成となっていた⁶⁹⁾。

このように、RPSでは情報が、「俯瞰」「関係」「詳細」という3つのレベルに整理されて作業者に提供されていた。すなわち、<知>の要素である「知識の蓄積」がなされていたのである。そして、この「知識の蓄積」を土台とする「発見力」や「解決力」といった人間が本来もっている力、すなわち作業者の<知>は、<対話>のなかで発揮されることになる。では次にその<対話>についてみていくことにしたい。

（2）リフレクティブ・プロダクションにおける<対話>

前節でみた「知識の蓄積」を土台とする「発見力」「解決力」、すなわち<知>は、<対話>のなかで発揮され、労働への<参画>の実現に結びつく。RPSでは、<対話>は以下のような形をとってあらわれる。すなわちそれは、「自己内対話」(inner monologue)⁷⁰⁾、自律的作業集団の内部における作業者同士の<対話>、作業者と技術者、管理者との<対話>である。

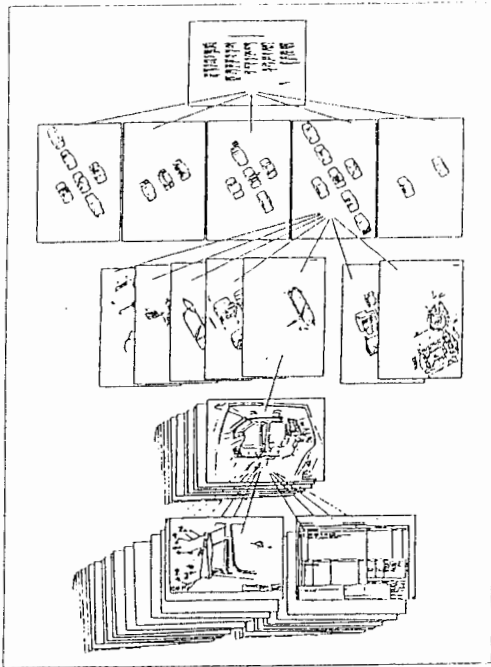


図1 作業記述書

出典：Engström and Medbo, 1992, p140.

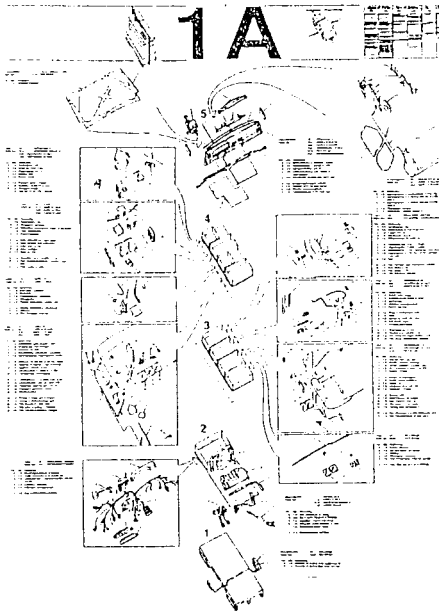


図2 作業記述書

出典：田村,2003,p181.

まず第1に、「自己内対話」についてみていこう。「自己内対話」は、RPSにおいて採用された新しい学習戦略の一環として、先述のLennart Nilssonによって提唱された。この「自己内対話」は作業者の「内省」(self-reflection)と作業の状況についての理解を、個人のレベルで作り出すことを目的としていた⁷¹⁾。そしてこの「自己内対話」から生みだされる自己の省察は、「計画機能を含んだ作業に結びついた失敗と実行機能に結びついた失敗の発生これはまた、調整という問題を発生させるわけだが」との関係性を、作業者が自覚できるようになることに大いに貢献する⁷²⁾のであった。つまり、この「自己内対話」の展開は、作業者が自らの作業に求められる結果と、現在の作業状況を照らし合わせることにより、作業の正確な進行を促すと同時に、もし現在の作業対象物の状態が、求められる結果と異なっていた場合に、そうした失敗の原因がどこにあったのか、すなわち問題点を作業者が発見し、解決することを助けるものであったといえる。つまり、「発見力」「解決力」を要素とする<知>の発揮をうながすものだったといえる。

RPSにおいて、作業者はこの「自己内対話」を展開させながら職務を遂行していたわけであるが、「自己内対話」の展開を促進するにあたっては、以下の表にみられるような設問が有効な役割を果たしていたという。

この質問表からも明らかのように、このような「自己内対話」の展開をつうじてなされるRPSの作業のあり方は、ニルソンのいうように「俯瞰レベル」、「関係レベル」、「詳細レベル」といった情報へのアクセスを基礎とした絶え間ない「内省」(self-reflection)の過程であったといえる。

そして、我々はこの「自己内対話」の展開をつうじてなされる「内省」の過程のなかに、先の3つのレベルの情報の蓄積を土台として、自分自身の行動についての問題点を「発見」し、「解決」していく作業者の力、すなわち「情報の蓄積」と「発見力」「解決力」を要素とする<知>が発揮されていることを見いだすことができる。またこの「内省」の結果として、作業者自身が作業過程における失敗の原因を自覚し学習することは、作業者の中に新たな知識を蓄積させ、作業者の<知>をより深いものにしていったといえる。

第2に、作業者同士の間で展開される<対話>について見ていきたい。RPSでは、8人～10人の作業者によって作業集団が構成され、そのなかで2人の作業者が1組のペアとなって

表1 拡大された組み立て作業の種々の局面で提起される設問のモデル

部品の知識	<ul style="list-style-type: none"> ・組み立て作業ではどんな部品が必要か ・部品はどのように組み付けられるか ・手許に間違った部品が来てないか ・部品にはどんな品質が必要か
構造	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの部品はどのような機能を持っているか ・組立に関する情報を文書でどうやって入手するか ・どの工具を使うのか ・組立作業にはどのくらいの精度が必要か ・組立作業のパターンはどういうものか
組立作業	<ul style="list-style-type: none"> ・作業者と部品と車体との関係から見たとき、作業パターンはどのなものか ・作業者がけがをしないようにし、部品と工具が壊れないようにし、かつ必要な品質と密度を実現するには作業をどんな風に変化させたらいいか ・作業中と作業後に作業者はどういうふうに検査をしたらいいか
検査	<ul style="list-style-type: none"> ・組立作業が正しく行われると、加工されたものはどんな外見になるか ・作業が正確にされたかどうかを判定するためにどんな器具を使うのか ・欠陥を見つけたら何をしたらいいか ・検査が終わったらどんな文書を書くのか
調整・検査(対策)	<ul style="list-style-type: none"> ・欠陥をどうやって直すのか ・欠陥が修正されたら品質確保のためどんな検査をやるのか ・欠陥の修正と今後の検査をどうやって文書化するのか ・欠陥の再発防止のため修正と検査の結果を誰にどのように報告するのか

出典：Nilsson 2001c:74.

作業が進められていたが、そこでは各ペアが相互に協力し、一緒になって作業を遂行することによって、作業遂行能力が向上できるようになっていた⁷³⁾。また、作業プロセスの手順等についても、各ペアで相談し目や手を使って指示を出し合うなどして解決し、必要に応じてグループ・リーダーが助言を与えていた⁷⁴⁾。

われわれは、このような、日常的な作業におけるチーム内での助け合いや教え合いのなかに、作業者同士の<対話>、すなわちチーム内の作業者の<知>が1つに結びつき、「発見力」や「解決力」が発揮されていく機会があったと考える。

第3に、作業者と管理者、技術者との間にはいかなるかたちで<対話>が存在していたのであろうか。この点を明らかにするために、ウッデバラ工場における組織の構造をみていくことにしたい。

図はウッデバラ工場における組織の編成原理を示したものであるが⁷⁵⁾、それは工場長(plant manager)、生産職場リーダー(product shop leaders)、チーム(teams)という3つの階層しかもたない非常にフラットな組織であった⁷⁶⁾。生産職場(product shop)は工場のなかに全部で6つあり、そのうち5つは組立作業に使用され、残りの1つが学習と訓練のための教育訓練職場(educational shop)として使用されていた⁷⁷⁾。それぞれの生産職場は8組のチームからなり、1つのチームは8～10人で構成されていた⁷⁸⁾。

また、末端の作業組織であるチームのリーダーは、チームのメンバーと生産職場リーダーの双方から指名をうけて選出されていた。このチーム・リーダーは、管理を主要な機能とする固定された地位ではなく、いわばチーム内のコー

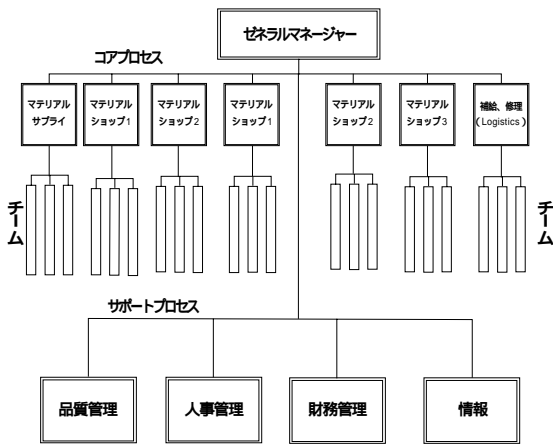


図3 ウッデバラ工場の組織原理

出典：Ellegård, Kjsa, 1995b, p12.

ディネーターとしての役割を果たし⁷⁹⁾、その役割に必要な関連する技能と技術を習得したチームのメンバーの間でローテーションされた⁸⁰⁾。チーム・リーダーになるための教育とは、10ヶ月の通常の教育・訓練のあとに行なわれるわずか3日間だけのものであり、そこでは主にチーム内のコミュニケーションのとり方に関して教育されるだけであった⁸¹⁾。すなわち、このチーム・リーダーの役割は、チームのメンバー誰もが担いうるものだったのである。このことから、ウッデバラ工場ではチーム内の関係も非常にフラットなものであったといえる。

またそこでは生産職場リーダーのもとで、チーム・リーダー達によるミーティングが、2週間に1度行なわれ、そのミーティングによって各生産職場独自の目標がたてられていた。そしてそれは、毎朝行なわれる簡単なミーティングのなかで前日の仕事の状況をみながら調整され、さらにその下位の組織であるチーム内で毎日2度行なわれるミーティングによって再び具体的に調整されていた⁸²⁾。これらのことから、RPSでは、非常にフラットな組織が構築され、

作業者の〈知〉と管理者の〈知〉が結びつく機会、つまり〈対話〉が存在していたといえる。

次に、作業者と技術者との〈対話〉についてみていきたい。ウッデバラ工場において生産技術者達 (production technicians) はオフィスで生産技術上の仕事を行なう他に、重要な仕事を持っていた。それは、組立作業が行なわれる生産職場で、作業チームとともに働くことであった⁸³⁾。チームで作業者とともに組立作業を行なうことによって、生産技術者は、多様な組立課題に熟練し「管理者の範疇」ではなく、「現実の範疇」において、組立作業を理解し考えることができるようになったという⁸⁴⁾。さらに生産技術者は、新たに考え出された生産技術上の改良を自分が担当する生産職場の全てのチームのメンバーに広める役割を持っていた。

また、ウッデバラ工場では製品設計や工程設計に関して組立作業者と技術者の間に図のような公式のコミュニケーション・チャンネルが存在していた。ウッデバラ工場の組立工は製品設計に改善すべき点を発見すると、このコミュニケーション・チャンネルを使って製品設計の変更を要請していた⁸⁵⁾。このコミュニケーション・チャンネルを使った調整は、主に製品開発終了後に事後的におこなわれるもので、エラーを正したり、製品設計を改良したり、組立プロセスを改善する場合に使用されたという⁸⁶⁾。これらのことから、我々は作業者と技術者との間にも〈対話〉、すなわち作業者の〈知〉と技術者の〈知〉が結びついて、「発見力」や「解決力」が発揮される機会があったことを認めることができる。

以上ここまで、「自己内対話」、作業者同士の〈対話〉、管理者や技術者との〈対話〉についてみてきた。では次に、これまでみてきた作

業者の〈知〉や〈対話〉と、〈参画〉との結びつきについてみていくことにしたい。

（3）RPSにおける〈参画〉

すでに見てきたようにRPSでは、このように、情報が、「俯瞰」「関係」「詳細」という3つのレベルに整理されて作業者に提供されていた。すなわち、〈知〉の要素である「知識の蓄積」がなされていたのである。そして、この「知識の蓄積」を土台とする「発見力」や「解決力」といった人間が本来もっている力、すなわち作業者の〈知〉が発揮される場である〈対話〉は、作業員自身の中や、作業員同士、そして作業員と管理者、技術者の間に存在していた。ではこの作業員の〈知〉と〈対話〉は、どのように労働への〈参画〉と結びついていたのであるか。ここでは、RPSにおける労働への〈参画〉の具体的な内容を作業員の〈知〉、そして〈対話〉との関連に注意しながらみていくことにしたい。

RPSにおける〈参画〉の実現は、作業チームにおける「責任ある自律」に見いだすことができる⁸⁷⁾。RPSにおける作業チームでは、作業を監視し、誰が何をするかを決める管理者と

しての伝統的なフォアマンは存在しなかった。従来フォアマンが行ってきたチーム内での課業の配置や移動、そして品質の管理や毎日の作業計画はチーム全体に委ねられていたのである⁸⁸⁾。また作業ペースについても、それはベルト・コンベアによって一方的に管理されるものではなく、チームが自律的に決定するところとなった⁸⁹⁾。さらには、リクルートや生産技術の改善、あるいはチームに関わる予算計画などの管理部門の仕事にも一部責任をもっていた⁹⁰⁾。

もちろんそこには最高経営幹部が決定した生産性と品質に関する総合目標は存在した。しかし、先に述べたように、そうした総合目標は、2週間に1度行なわれる生産職場リーダーとチーム・リーダー達とのミーティングにより、現場の状況を考慮しながら調整された。そしてそれはさらに、毎朝行なわれる簡単なミーティングのなかで、前日の仕事の状況をみながら調整され、チーム内で毎日2回行なわれるミーティングによってさらに具体的に調整されていた⁹¹⁾。

このように、RPSにおいては、作業チームは管理部門から一方的に指示を受けそれによって作業を進める存在ではなかった。すなわち、総合目標については生産職場リーダーとチーム・リーダーとの間の〈対話〉のなかで、現場の状況を反映させつつ、またチーム内の作業計画については、チーム自ら指示を作りだし、それを実行する存在となっていたのである。つまり、チームは自律的に、そして主体的に生産に取り組んでいたわけである。いわば、RPSにおいては、作業チームが生産の基礎単位であると同時に、労働への〈参画〉の基礎単位だったといえる⁹²⁾。我々はここに、〈知〉と〈対話〉を基礎とした、労働への〈参画〉の実現を見いだすことができる。

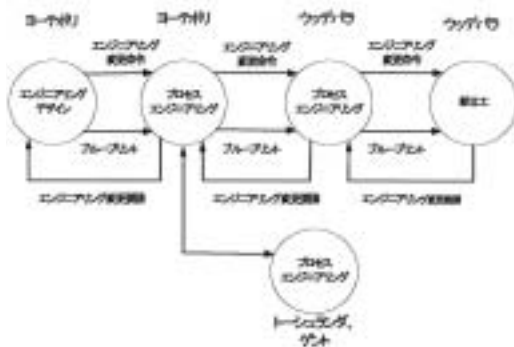


図4 ボルボの公式コミュニケーション・チャンネル
出典：Blomgren, Henrik and Bo Karlson, 1995, p130.

〈知〉と〈対話〉がそこでの〈参画〉の基礎となり得たというのは、次の2つの意味においてである。まず第1には、このチームによって遂行される作業に関する意思決定の参加、言い換えれば労働への〈参画〉は、それ自体がチームメンバーによって指名されるチーム・リーダーを調整役としたチーム内の〈対話〉において実現されていたという意味である。

そして第2には、チームのなかで、品質、生産性について「責任ある自律」が果たされるためには、品質や生産性の目標と、自分達の作業の状況とを絶えず見比べ、作業の問題点を発見し解決するという「発見力」「解決力」、すなわち作業者の〈知〉が必要とされ、その〈知〉が既にみたような「自己内対話」や作業者同士、そして作業者と管理者や技術者との間にある〈対話〉において発揮されていたという点において、この作業チームによって実現される労働への〈参画〉は、〈知〉と〈対話〉を基礎として実現されていたといえるのである。

ところで、先に述べたように〈対話〉は、作業者と技術者との間にも存在していた。その作業者と技術者との間の〈対話〉において、技術者の指示に内在する問題点が発見され、その解決が実現された事例、すなわち労働への〈参画〉が果たされた事例として、BlomgrenとKarlsonによって紹介されたウッデラ工場における製品設計の改善の事例⁹³⁾を挙げる事ができる。次にその事例を〈知〉、〈対話〉、そして〈参画〉という点に注意しながらみていくことにしたい。

BlomgrenとKarlsonによれば、1991年の夏、ウデバラ工場のある作業者が、ボルボ740シリーズ1991年モデルの燃料パイプが燃料タンクに接触し、将来的にそれが燃料タンクに穴を開

ける危険があることを発見した。それは、燃料パイプの構造上の欠陥が原因だった。この報告を受けたウデバラ工場のある工程エンジニアは、ただちに問題を分析し、燃料パイプがタンクに接触するの防ぐ為に、パイプをゴムで覆うという対策をとったという。

作業者は、先に図で示したボルボの公式のコミュニケーション・チャンネルをつうじて、この問題とその対策をヨーテボリにあるエンジニア部門に報告した。これを受けて、ヨーテボリのデザインエンジニア達はこの問題を分析すると同時に、トーシュランダ工場の作業者達にコンタクトをとり、意見を求めた。しかし、驚くべきことにトーシュランダのエンジニアと作業者達はその解決策どころか、そうした問題を発見することさえできなかったのである。そして調査の結果、最終的にその問題は事実として認められ、ウデバラの工程エンジニアによって提案された対策が、ウデバラとトーシュランダで生産される全ての1991年モデルに施された。これにより問題が解決されたのであった。

この事例において、〈知〉と〈対話〉、そして〈参画〉という観点から特に注目すべきは、フォード・テラー主義的労働編成のトーシュランダ工場における作業者やエンジニア達が発見できなかった燃料パイプの問題を、ウッデバラの作業者は発見することができたという点である。その理由はいろいろ考えられるが、我々は作業者の〈知〉と〈対話〉にその要因を見いだすことができる。

すなわち、まず第1に作業者が「俯瞰レベル」、
「関係レベル」、
「詳細レベル」の知識を蓄積し、
作業対象物である部品の機能、そして他の部品との関係、さらには組立に求められる精度を把握していたこと。第2に、実際の組立がそれら

の事柄についての省察の過程として展開されていたこと。第3に、作業者と技術者との間に〈対話〉が存在したことが、事例のように問題を発見することができた1つの理由ではないかと考える。そしてそこには、3つのレベルの知識の蓄積を基礎とした作業者の問題を発見する力、すなわち「知識の蓄積」「発見力」「解決力」を要素とする作業者の〈知〉、作業者と技術者との〈対話〉、作業者の〈知〉と技術者の〈知〉が1つに結びつく場、すなわち〈対話〉、作業者と技術者の〈対話〉を通して問題が解決され、技術者が決定した製品設計の変更がなされるという、作業者の労働への〈参画〉を見いだすことができる。

まとめにかえて

ここまで、リフレクティブ・プロダクションの意義をより明確にするために、作業者の〈知〉、〈対話〉、そして〈参画〉という観点から、フォード・テラー主義的労働編成とRPSをそれぞれ見てきた。その結果、RPSとフォード・テラー主義的労働編成は、作業者の〈知〉、〈対話〉、そして労働への〈参画〉という点で決定的に異なっていたことが明らかになった。つまり、フォード・テラー主義的労働編成では、構想労働と実行労働が明確に分離され、作業者は管理者の指示に盲目的に従うことを要求されていた。したがって、そこでは第1に作業者の〈知〉、すなわち「情報の蓄積」、「発見力」、「解決力」が無視されていた。第2に、作業者〈知〉と管理者、技術者の〈知〉が結びつき、問題の発見と解決にむけて発揮される機会、すなわち〈対話〉はなかった。第3に、そのように〈知〉と〈対話〉が欠如した状態に

おいては、作業者の「責任ある自律」いいかえれば労働への〈参画〉も否定されていた。

これに対してRPSでは、図のように、〈対話〉をつうじて作業者の〈知〉が発揮され、労働への〈参画〉が実現されていた。まず第1に、「俯瞰レベル」「関係レベル」「詳細情報レベル」という3レベルの「知識の蓄積」を土台とする「発見力」「解決力」がそこにはあった。すなわちこれが作業者の〈知〉である。第2に、そのような作業者の〈知〉が自分自身のなかで、あるいは他の作業者や管理者、技術者の〈知〉と結びついて、作業にかかわる問題の発見と解決に向けて発揮される機会、すなわち〈対話〉がそこにはあった。第3に、〈対話〉の結果、作業者は「責任ある自律」、いいかえれば労働への〈参画〉をそこで果たしていたのである。すなわち、自分自身の行動や課業の配置や移動、そして作業ペースについて自律的に決定し、さらには品質の管理や、生産技術の改善に携わっていたのであった。われわれは、これら3つの点と、その結びつきに、RPSによって引き出された人間の力の内実、いいかえれば本来の能力と、その力を引き出す過程を見いだすことができる。

他方で、そうした作業者の〈知〉と〈対話〉を基礎にした労働への〈参画〉には、組織あるいはそのメンバーを「エンパワメント」する重要な要素として、経営学での「エンパワメント」の議論なかで論じられていた「情報」「知識・スキル」「意思決定」という3つの要素が内包されている。したがって経営学における「エンパワメント」の議論が主張するように、そこではまた作業者のなかに「有意味感 (Meaning)」、「有能感 (Competence)」、「自己決定感 (Self-determination)」、「影響感

（Impact）」が作りだされ、心理的なエンパワメント（psychological empowerment）を促進し、個人の「心的活力」を引き出していたと考えられる。すなわち、RPSはこうした個人の「心的活力」を引き出すことができるシステムでもあったといえる。またこの「心的活力」がさらに、<知>の進化をうながしていく1つの要因であったかもしれない。

以上リフレクティブ・プロダクションについて、<知>、<対話>、<参画>という観点から若干の考察を試みたわけであるが、それは、そうした視点から捉えることによって、フォード・テラー主義的労働編成とリフレクティブ・プロダクションの異質性がより明らかになると同時に、この生産システムが持つ「人間的」な側面についての理解がより深いものになると考えたからである。

今日、社会の様々な場面において、人間の主体性の尊重や参画の重要性を叫ぶ声が益々大きくなってきているなかで、労働の場においてそれを可能なかぎり追求したリフレクティブ・プロダクションは、引き続き重要な意味を持つと考える。また更に、そうした追求は今後もなされていくべきであろう。したがって、はじめに述べ

たように、そのような大きな意義をもつリフレクティブ・プロダクションが現実化されたウデバラ工場は、ボルボの経営方針の転換にともなって1993年に一旦閉鎖され、その姿を変えはしたが、そのことは決してこれまでみてきたようなりフレクティブ・プロダクションの持つ意義を失わせるものではないのである。

最後に本稿が残した今後の課題を提示しておわりにしたい。本稿では経営学をはじめ多くの学問分野で展開されているエンパワメントの議論を手掛かりとして、<知>、<対話>、<参画>という観点から、フォード・テラー主義的労働編成とボルボイズムの比較を試みたわけであるが、今後は現在主流となっている生産システムとの関係についても見ていく必要があるだろう。また、<知>、<対話>、<参画>といったことが、「<知的熟練>や、「QCサークル」というようなものと、どのように関係するものなのか議論をつめていく必要があるだろう。そしてRPSの分析に関していえば、より具体的な学習過程の内容や、自律の程度、責任の重さ、作業者の技能の程度、対話の内容や頻度などが把握される必要がある。ボルボでは、バスやトラック工場においては、引き続きリフレクティブ・プロダクションに近い形で生産が行なわれている。したがってそこでの調査も必要であると考えられる。

注

- 1) 丸山恵也〔2002〕『ボルボシステム - 人間と労働のあり方』多賀出版, 197-206頁.
- 2) 丸山恵也〔2002〕『ボルボの研究』拓殖書房新社, 29-36頁.
- 3) 「本来的労働」、「包括的学習原理」については、Nilson, Lennart〔2001b〕(= 2001b, 野原光沢「組立労働のオルタナティブとその学習戦

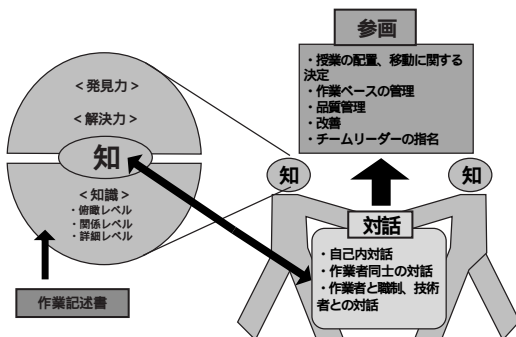


図5 リフレクティブ・プロダクションにおける<知>、<対話>、<参画>

- 略[2] ボルボ・ウデバラの経験とそれを支えた学習理論」『労働法律旬報』1512, 46頁.)を参照。
- 4) Ellegård,Kjsa [1995a] “The Creation of a New Production System at the Volvo Automobile Assembly Plant in Uddevalla, Sweden,”Ake sandberg ed.,*Enriching Production: Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, England: Avebury, pp.37-60. (=2000,猿田正機・猿田淑子訳「新しい生産システムの創造 スウェーデンのボルボ・ウデバラ自動車組立工場」『中京経営研究』10(1), 279-301頁.)
- Ellegård,Kjsa [1995b] “The Trajectory of Volvo's Production System Ideas: Paving the Way for a Reflective Production System”, *The Sanken Ronsyu*,14,pp.1-14. (=1995, 鈴木良治・中本和秀・平尾武久訳「ボルボ生産システム思想の軌跡 リフレクティブ生産システムへの開拓史」『産研論集』14, 15-22頁.)
- 5) Potterfield,T.A [1999] *The business of employee empowerment:democracy and ideology in the workplace*,Westport,Conn.Quorm Books.
- 6) 青木幹喜・當間政義 [1999]「エンパワーメント観の多様性と方向性」『佐野国際情報短期大学研究紀要』10, 242頁.
- 7) 十川廣國 [2000]「ミドル・マネジメントと組織活性化」『三田商学研究』43(4), 16-18頁.
- 8) 経営学における「エンパワーメント」の背景については, 青木・當間,前掲論文, 242頁.や, 十川,前掲論文, 16頁.を参照。
- 9) Spreitzer,G.M [1995] “Psychological empowerment in the workplace:dimension,measurement,and validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5),p.1443.
- 10) Hardy,C.,&Leiba-O'Sullivan,S [1998] “The power behind empowerment:Implications for research and Practice”,*Human Relations*,52(4), p.463.
- 11) Potterfield,op.cit.,pp.49-51.
- 12) Thomas,K.W.,&Velthouse,B.A [1990] “Cognitive Element of empowerment:An interpretive model of Intrinsic task motivation”, *Academy of Management Review*, 15(4), p.666.
- 13) Conger,J.A.,and Kanungo,R.N [1988] “The empowerment process:Integrating theory and practice”. *Academy of Management Review*, 13(3), pp.471-482.
- 14) *Ibid.*, p.472.
- 15) *Ibid.*, p.473.
- 16) *Ibid.*,p.473.
- 17) *Ibid.*,p.473.
- 18) Bandura,A [1986] *Social foundations of thought and action:A social -cognitive view*,Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall.
- 19) Deci,E.L [1975] *Intrinsic motivation*,New York:Plenum.
- 20) この「自己効力」の概念については, Conger and Kanungo,op.cit.,p.473.および, 青木幹喜 [2000]「経営におけるエンパワーメント そのコンセプトの変換」『経営情報科学』12,7頁.を参照。
- 21) *Ibid.*,p.475
- 22) *Ibid.*,p.478
- 23) Herley,B,“The myth of empowerment:Work organization,hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces”, *Department of Management The Working Paper in HR&IR The Univesity of Melbourne*, 4,p.4.
- Daft,R.L [1998] *Essentials of Organization Theory and Design*,South-western College Publishing,pp278.
- Hrdy and Sullivan,op.cit.,p.470.
- Potterfield,op.cit.,p.54.
- 24) Daft,op.cit.,pp.278.
- 25) *Ibid.*,p.279.
- Potterfield,op.cit.,p.54.
- Hrdy and Sullivan,op.cit.,p.470.
- 26) Potterfield,op.cit.,p.55.
- Spreitzer,G.M [1996] “Social structural characteristics of psychological empowerment”, *Academy of Management Journal*, 39(2),p.489.
- 27) Spreitzer,G.M [1995] “Psychological

- empowerment in the workplace:Dimensions, measurement,and validation”,p.1447.
- Herrenkohl et al〔1999〕“Employee empowerment”,*The journal of applied behavioral science*,35(3),p.387.
- 28) Spreitzer,“Social structural characteristics of psychological empowerment”,p.488.
- 29) Spreitzer,“Psychological empowerment in the workplace:Dimensions,measurement,and validation”,p.1447.
- Potterfield,op.cit.,p.54.
- 30) Spreitzer,“Psychological empowerment in the workplace:Dimensions,measurement,and validation”,p.1447.
- 31) *Ibid.*,p.1460.
- 32) これらの概念については，Spreitzer,“Psychological empowerment in the workplace:Dimensions, measurement,and validation”,p.1460および，青木,前掲論文,12頁を参照。
- 33) Daft,op.cit.,p.278.
- 34) *Ibid.*,p.278.
- 35) Herley,op.cit.,p.4.
- 36) 十川,前掲論文,21頁.
- 37) Potterfield,op.cit.,p.53.
- 38) Herrenkohl,op.cit.,p.387.
- 39) Daft,op.cit.,p.279.
- 40) Potterfield,op.cit.,p.53.
- 41) *Ibid.*,p.54.
- 42) 奥林康司編〔2003〕『入門人的資源管理論』中央経済社,33頁.
- 43) Spreitzer,“Psychological empowerment in the workplace:Dimensions,measurement,and validation”,p.1460.
- 44) Freire,Paulo〔1993〕*Pedagogy of the Oppressed, continuum, New York*, (= 1994,小沢有作・楠原彰・柿沼秀雄・伊藤周訳『被抑圧者の教育学』亜紀書房,95頁.)
- 45) 「課題提起型教育」については同上書,81-91頁を参照。
- 46) 同上書,p.97頁.
- 47) 篠田武司〔1992〕「アフター・フォーディズムのパラダイム転換」『立命館産業社会論集』28(2),118頁.
- 48) 山田鋭夫〔1993〕『レギュラシオン理論 - 経済学の再生』講談社,122頁.
- 49) テーラーリズムの本質をめぐる議論については藻利重隆〔1967〕『経営管理総論』千倉書房,57頁.および，塩見治人〔1978〕『現代大量生産体制論』森山書店,173頁.を参照。
- 50) Taylor,F.W〔1947〕*Scientific Management, New York,Harper & Brothers.* (=1978,上野陽一訳,『科学的管理法』産業能率大学出版部,360-361頁.)
- 51) 島弘〔1979〕『科学的管理法の研究(増補版)』有斐閣,215頁.
- 52) 塩見,前掲書,173頁.
- 53) 同上書,174頁.
- 54) 野原光〔1999〕「完結工程導入と個人の組み立て作業再編」浅生卯一・猿田正機械・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム トヨタ・システムは変わったのか』法律文化社,170頁.
- 55) 塩見,前掲書,280頁.
- 藻利,前掲書,179頁.
- 56) 塩見,前掲書,230.282.285頁.
- 野原,前掲書,173頁.
- 57) 同上書,157頁.
- 58) H.Ford〔1922〕*My Life and Work,N.Y.*,p.90.(= 藻利,前掲書,157頁.)
- 59) 細分化のより具体的な内容については塩見,前掲書,249頁.を参照。
- 60) 同上書,250頁.
- 61) 同上書,250頁.
- 62) 野原,前掲書,175頁.
- 63) 藻利,前掲書,143頁.
- 64) Lennart,Nilsson〔2001c〕(= 2001c,野原光訳「組立労働のオルタナティブとその学習戦略[3] ボルボ・ウデバラの経験とそれを支えた学習理論」『労働法律旬報』1514,70頁.)
- 65) 同上論文,70頁.
- 66) Nilson,Lennart〔2001c〕(= 2001c,野原光訳「組立労働のオルタナティブとその学習戦略[3] ボルボ・ウデバラの経験とそれを支えた学習理論」『労働法律旬報』1512,73頁.)

- 67) 田村豊〔2003〕『ボルボ生産システムの発展と転換 - フォードからウッデバラへ - 』多賀出版,180頁.
- 68) 同上書,179頁.
- 69) 同上書,179頁.
- 70) Ellegård,Kjsa, Tomas Engström and Lennart Nikson〔1992〕*Reforming Industrial Work Principles and Realities: In the Planning of Volvo's Car Assembly Plant in Uddevalla*, Stockholm:Arbetsmiljofonden,p.40.
- 71) Nilson,Lennart〔1995〕“The Uddevalla Plant: Why did it Succeed with a Holistic Approach and Why did it Come to an End?,” Ake sandberg ed.,*Enriching Production: Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, England: Avebury,p.78.
- 72) Nilson,Lennart〔2001c〕(= 2001c, 野原光訳「組立労働のオルタナティブとその学習戦略[3] ボルボ・ウデバラの経験とそれを支えた学習理論」『労働法律旬報』1512,75頁.)
- 73) 田村,前掲『ボルボ生産システムの発展と展開 フォードからウッデバラへ 』,200頁.
- 74) 同上書,200-201頁.
- 75) Ellegård〔1995b〕“The Trajectory of Volvo's Production System Ideas: Paving the Way for a Reflective Production System,” *The Sanken Ronsyu*, 14,p12. (=1995, 鈴木良治・中本和秀・平尾武久訳「ボルボ生産システム思想の軌跡 リフレクティブ生産システムへの開拓史」『産研論集』14.)
- 76) Ellegård〔1995a〕“The Creation of a New Production System at the Volvo Automobile Assembly Plant in Uddevalla,Sweden,”Ake sandberg ed.,*Enriching Production: Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, England: Avebury,p55. (= 2000, 猿田正機・猿田淑子訳「新しい生産システムの創造 スウェーデンのボルボ・ウッデバラ自動車組立工場」『中京経営研究』10(1),296頁.)
- 77) Ellegård〔1995b〕,p.8. (=訳,19頁.)
- 78) *ibid.*,p8. (=訳,19頁.)
- 79) 篠田武司〔1994a〕「忘れられる遺産か? カルマル・ウデバリズムと『新しい生産の言語』」『立命館産業社会論集』29(4),41頁.
- 80) Ellegård〔1995a〕,p55. (=訳,296頁.)
- 81) 篠田,前掲論文,40頁.
- 82) 同上論文,40頁.
- 83) Ellegård〔1995a〕,p.54. (=訳,296頁.)
- 84) *ibid.*,p.54. (=訳,296頁.)
- 85) 丸山,前掲書,113頁.
- 86) 同上書,113頁.
- 87) RPSにおける<参画>については,篠田武司〔1992〕「アフター・フォーディズムのパラダイム転換」『立命館産業社会論集』28(2),151頁. から大きな示唆を得た.
- 88) 同上論文,151頁. Ellegård〔1995b〕,p11. (=訳,20頁.)
- 89) チームによる作業ベースの管理については, Berggren, Christian〔1992〕*Alternatives to Lean Production: Work Organization in Swedish Auto Industry*,New York,ILR Press. (=1997, 丸山恵也・黒川文子訳『ボルボの経験 リーン生産方式のオルタナティブ』中央経済社,180頁.) および,篠田,前掲「アフター・フォーディズムのパラダイム転換」,150頁. 小山修〔2000〕「スウェーデン・モデルの特質と動向 ボルボイズムの展開をたどる」宗像正幸・坂本清・貫隆夫編『現代生産システム論 再構築への新展開』ミネルヴァ書房,142頁. を参照.
- 90) 篠田,前掲「忘れられる遺産か? カルマル・ウデバリズムと『新しい生産の言語』」,40頁.
- 91) 同上論文,41頁.
- 92) 篠田,前掲「アフター・フォーディズムのパラダイム転換」,149頁.
- 93) 改善の事例については, Blomgren, Henrik and Bo Karlson〔1995〕“Assembly Skills, Process Engineering and Engineering Design,” Ake sandberg ed.,*Enriching Production: Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, England: Avebury,pp.127-136.

Knowledge, Dialogue and Involvement in the Reflective Production System

MORIKAWA Makoto *

Abstract: This paper discusses the present possibility of the reflective production system. This production system appeared in the mid 1980's when Volvo built its new assembly plant in Uddevalla, Sweden. The reflective production system generated an effective, flexible and humanized production. However, due to the fall in demand for Volvo cars in the early 1990s, Volvo closed this plant in 1993. Nevertheless, this does not mean that the reflexive production system has lost its merit; which is that it organized work in a form that develops to the maximum the potential human abilities and links them with the production process. In addition, the recent discussion on empowerment in fields like management organization has provided us with an instrument to support the possibility of the reflective production system. Elaborating on the arguments about empowerment, in this paper I analyze the reflective production system from the new point of view of the concepts of knowledge, dialogue and involvement, making clear the present possibility and merit of the reflective production system.

Keywords: reflective production system, Fordism, knowledge, dialogue, involvement, empowerment, quality of working life.

* Graduate Student, Graduate School of Sociology, Ritsumeikan University