

書 評

できる状況を作ることが今日の課題であろう。その実現のために、本書は政策研究の現段階を知るための格好の書となっている。

(御茶の水書房・1999年7月刊・4000円)

(おおす しんじ・常任理事・中央大学)

浅生卯一・猿田正機他著

『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—』

西村 直樹

学際的な力作、完結工程論と ボルボ方式の相違論など

表題の著作は99年9月の発売ですから、トヨタシステムの最新の状況を知ることができます。著者は弘前大学浅生卯一、中京大学猿田正機、広島大学野原光、名古屋市大藤田栄史、民間の研究者山下東彦の5人の共同著作で、88年に出版された同じメンバーによる「自動車産業と労働者：労働者管理の構造と労働者像」に次ぐものとされています。著者らの専門は著書によって詳しく知ることはできませんが、経済学、人文学、社会学、産業論などにわたっており、いわば学際的な研究書となっています。

このテーマが研究対象になった理由は90年代に入って若者が自動車産業によりつかなくなったという現実があったからです。なにしろ、80年代のクルマ組立の仕事は200メートルもあり、50秒とか60秒で1台の車が流れ、でてくる組立ラインに、労働者がコマネズミのようにとりついて走りながら作業するという状況でしたから、若者といえどもくたくたにくたびれます。汗を拭うゆとりもないという有様で、水戸泉などという言葉が相撲取りの意味でなく、汗を拭う代わりに自分のほっぺをたたいて汗をとばすという意味で職場で使われるという状況さえありました。国会でもこういう状況を改善することが議論になり、通産大臣橋本龍太郎氏が「労働組合はなに

をしているんでしょうか」と答弁するほどの状況さえありました。

このテーマに対して企業がどう対処したかという問題で、トヨタのやり方、スウェーデンのボルボがとったやり方などを突っ込んで研究した結果が本書ということになります。時期的に、労働省が「快適職場の実現に向けて」という報告書を提出した(91年11月)ときとも重なり、世の関心が盛り上がっていた時期の研究ということになります。

私は96年5月に、横浜市で開かれた現代労働負担研究会の第5回研究集会で、藤田栄史先生のこの課題に関する研究結果の発表を聞いたことがあります(「トヨタシステムの新しい理念と実際—田原第4組立工場の調査から」)。しかしこの本ではその部分を「完結工程」論として、また「完結工程」が個人労働者の作業再編成論としてボルボと比較されるわけですが、そういう部分はもっぱら野原光先生が担当されています。そしてその部分が本書の中核部分=第3章、第4章を形成しています。藤田先生の方とはいえば、生産体制の再編成だけでなく、それがいつその低コストをめざす開発であることや、そういう日本の生産方式の中軸的原理の解明、さらに国際的な自動車産業の再編成ともからんでの環境変化の中での変化として、いわゆるコンカレントエンジニアリング、トヨタでの表現ではサイマルテニアスエンジニアリングと呼ばれている製品開発プロセスのコンピュータ利用の再編成までが論議されています(第6章)。本書が共同研究の結果だということがそれなりに理解できます。そしてまたサイマルテニアスエンジニアリングといったもっとも新しい製品開発プロセスのスピードアップなどの実態を知ることができます。たとえば新車開発は90年代前半までは30ないし40ヶ月を要していましたが、この方式採用後はなんと15ヶ月から20ヶ月でできるようになっている事実が紹介されています。

欧州の挑戦する生産システムの大転換

ところで新車開発が90年代の後半で半分になるほどのスピードアップが現に進行するという驚異的な技術革新のなかで、ヨーロッパから世界規模での自動車産業の再編成が仕掛けられました。ベンツによ

るクライスラーの吸収合併であり、ドイツメーカーのイギリスメーカーの買収であり、ルノーによる日産自動車の事実上の買収です。この再編成は同時にまたヨーロッパ発の自動車製造そのものの改革と結びついています。それはモジュール生産方式の進行です。

3万とも4万ともいわれる部品を組み付けて1台のクルマは完成します。ところが現在フォードでは11のモジュール部品に分けて製造し、その11のモジュール部品を組み付けて1台のクルマを完成させるという方式を完成させるつつあるといえます。足周りなら足周りを、これまではシャーシー、車、タイヤ、サスペンション、メーンシャフト、ステアリングシステム、燃料タンクとそのシステム、ブレーキなどなど、別々に組み付けていったものですが、モジュール化とはこれら足周りに必要な部品をあらかじめすべて組終えた部品＝モジュール部品と呼びます＝を作り上げるのです。エンジンとミッションも同様です。フォードではそういうように11のブロックを組上げ、それを合体させて1台の車を完成させるというわけです。この方式で①製品の品質を飛躍的に高める、②デザインの自由度を高める、③組立が容易になる、というので大変高く評価されています（「さらば製造業—日本のものづくりはこう変わる」日経新聞社）。ヨーロッパ発の技術革新でアメリカが追いかけているということは日本をのぞくクルマ製造国はすべてその方向ということでもあります。日本は、というより、本書に即しているならトヨタはなぜその道を選ばなかったのか。

トヨタにいわせれば「完結工程」論こそが答えだということでしょうが、本書ではマツダが本社第2工場ではモジュール化をはじめ、これを推進していることを報告し、いずれモジュール化できるところはモジュール化とともに自動化を促進し、手作業が有利なところは「完結工程」式でいくことになるだろうと、いわば折衷的な意見がのべられています（第2章、浅生先生担当）。私は日本では部品企業が独立していない、組立企業の子会社にすぎないという現実がモジュール化をできにくい産業構造を作り上げてしまっているのではないかと考えています。従ってこの面でのヨーロッパの攻勢を受け止めきれの

かどうか、これは大きな課題であろうと考えています。

さて、以上のように紹介してきますと、トヨタはやるわい、という感じになりますが、第5章で猿田先生がその労務管理の実態報告をされます。昨年10月以降、大変かつこいいことを言い続ける日経連の奥田会長＝トヨタ会長ですが、この部分を読むことで2k春闘への日経連の労問研報告の「人間の顔をした」というとびきり美しい表現もすべて吹っ飛んでしまいます。

まず賃金の低さです。トヨタ直系の子会社労働組合のアンケート結果が示すところでは「生活全般について現在困っていること」との問いにダントツのトップは収入が少ないことで45.7%、2位は仕事がおもしろくないことで20.4%。結局、「完結工程」を考えついているいろいろ工程の変化やTVAL (Toyota Verrification of Assembly Line) などという「科学的」をよそおった作業方式を編み出す努力などを積み重ねてきた結果が若者がよりつかなくなるこの現実なんですね。さらにこれをかえるべき運動を進めなければならないはずの労働組合とはいえば、上意下達という聞こえはよいのですが、その上意はそっくり社会の意志であることを隠そうとしない労働組合です。役員に立候補しようとするれば全社選出の候補者は50人以上、それ以外の選挙区では15名以上の推薦者を要し、その推薦者になるためには立候補以上の勇気と戦闘性なくてはでられるものではないという現実。仮にこうして立候補しても労働組合からは機関推薦候補者以外のものは名簿も発表されないという見事といってよい差別。投票用紙がまた上部に機関推薦候補、下部に自薦候補を書くようにされていて（あるときはその逆）、事実上、下部に書き込むことは監視されるという仕組みまで用意されています。

おしまいに。著者らはトヨタとはいっておりません。すべてT社という表現であることをお断りして紹介を終わります。

(法律文化社、1999年9月刊、3800円)

(にしむら なおき・理事・金属労研事務室長)