https://rodosoken.com/

論点・トヨタ生産システムをどう読むか

千田　忠男著『現代の労働負担』
大野　威著『リーン生産方式の労働―自動車工場の参与観察にもとづいて』
伊原　亮司著『トヨタの労働現場　ダイナミズムとコンテクスト』

桜井　善行

はじめに

1990年代初頭、トヨタを代表する日本的生産システムを礼賛する書物が巷にあふれていた。その内容は我が国の大企業が、いかに効率的な生産システムをおこない、人間の労働もまた「人間を尊重する」ものであるというものが中心であった。

しかしその賛美もバブルがはじけ、日本経済のいきづまりが誰の目にも明らかになるにつれ、書店では目にしないようになった。

しかし今また、1兆円利益企業トヨタの高収益の秘密やリストラに成功した日産ゴーンの事例など、「勝ち組企業礼賛本」が、書店の店頭に山積みされている。それらは企業倫理や社会責任にも無頓着で、強者のおごりと勝ち組への迎合のものでしかなく、トヨタをはじめとした大企業職場の労働者の悲痛な叫びは全く聞こえてこない。我が国の労働者が、本当に人らしく働き、生活をしているのかを検証することは重要である。

今年出版された3冊の本（千田　忠男著『現代の労働負担』、大野　威著『リーン生産方式の労働―自動車工場の参与観察にもとづいて』、伊原　亮司著『トヨタの労働現場　ダイナミズムとコンテクスト』）は、書店に積まれている「礼賛本」とは明らかに異なる、労働現場の実態にもとづいた意欲的な労作である。労働者への丁寧な聞き取りや、「参与観察」によって、労働実態を文書化した貴重なものである。限られた紙面で、これらの書物を「書評」という形での全面的な論評は、評者の能力からも不可能で、筆者にも失礼なのは当然であり、主に内容の紹介と若干の感想になることをお許し願いたい。

Ⅰ　千田　忠男『現代の労働負担』

1　本書の構成と内容

本書のキーワードである「労働負担」とは、「仕事で輝いているときと重荷に打ちひしがれているときがある、働く人々のイメージの科学的概念である」と著者は指摘する。本書では社会の大きな変化とともに、働き方や「労働負担」の変化を、多くの労働者への聞き取り調査の結果をもとにその実態を考察し、労働人生で輝きたいとする労働者の希望実現への方策を提案しようとしている。本書は以下の構成によって成り立っている。

「序章　労働負担の分析枠組み」では、仕事を遂行中の人間のありさまを正確に把握しなければならないという問題意識で、事実を記述し、仕事をとりまく諸条件との関連を合理的に推測して、得られた結果に対して人間的な判断を下すことを課題とし、概念の説明と記述の指針が述べられている。

「第1章　製造部門における労働負担」では、製造業と流通分野で事実上の世界標準となっているトヨタシステムが導入されている製造業での労働負担の実際を明らかにし、「第2章　技術・事務労働の負担」では、コンピュータ利用効果が先鋭的にあらわれている技術・事務労働

https://rodosoken.com/

での労働負担を検討し、「第３章　教育労働の負担」では、対個人社会サービスの典型である教育労働の労働負担を取り上げている。

これらをふまえて、「第４章　合理的で人間らしく働くために」では、本来的労働負担と現代的労働負担を区分しながら、「製造と技術・事務労働の負担軽減策―過密労働規制の方策」「教師の過重負担を軽減するために」「雇用される労働者の負担軽減に向けて」という大きな課題について提起している。

2　本書の特色

本書では、「労働負担」は、「本来的労働負担」と「現代的労働負担」に区分され、労働者への聞き取りをもとにしてまとめられている。従来の労働問題の聞き取りは、主に経済学・経営学や労働社会学からみられたが、健康衛生に関わる分野では、労働科学・労働衛生学からは産業疲労研究としてすすめられてきた。本書で真髄をなすのは、生産管理の総合施策としてのトヨタシステムにおける労働負担の実態である。「作業負担の定量的評価」（TOYOTA Verification of Assembly Line、TVAL）が登場するようになっても、このシステムは作業者に過大な課題を要求し、それに適応しようとする作業者に心身の障害や生活上の困難を生じさせていることを明らかにしている。

本書に見られるのは、丁寧な聞き取りと正確な価値基準にもとづく分析である。また聞き取りの臨場感の意義も、計量的手法や文献調査だけでは味わえないものである。本書はトヨタをはじめとした我が国の労働実態は、かくも過酷であるということを明らかにした。

しかも本書の意義はそれだけにとどまらない。従来はあまり深く考察がなされてこなかった技術・事務労働や教育労働にも目を向け、その労働負担を取り除く手だてについても言及している点である。観念的な労働についてのおしゃべりや、労働を肉体労働に一般化する傾向が強い中で、資本主義社会の発展とともに生み出され、今後もより広がって行くであろう様々な労働の類型にも目を向け考察を行っていることは傾聴に値する。

本書は、様々な労働に関わっている当事者にこそ読んでいただき、「現代的労働負担」を取り除く手だてを共に考えて頂きたいものである。

Ⅱ　大野　威『リーン生産方式の労働－自動車工場の参与観察にもとづいて』

1　本書の内容と構成

本書は、「参与観察」を武器に、筆者が２つの代表的な自動車メーカー（いすゞとトヨタと思われる）に期間従業員として労働に関わった体験をもとにした書物である。本書の構成は以下のようになる。

「序章　本書の課題と構成」では、「リーン生産方式」に目を向け、この方式の普及過程とこの間争点とされてきたことを提示している。「第１章　リーン生産方式：徹底したムダの排除」では、リーン生産方式の特徴を整理し、厳しい働き方が不可避になっている事情を明らかにしている。「第２章　リーン生産方式の人的活用の特徴：『肯定派』の見解を中心にして」では、『肯定派』の主張を中心に、リーン生産方式の人的活用の仕組みに関する見解を整理している。「第３章　Ｘ自動車の事例：相互監視と暗黙の職場規制」では、Ｘ自動車（いすゞ？）での参与観察にもとづき、筆者の分析と見解を提示しようとする。「第４章　Ａ自動車の事例：高生産性を生み出すメカニズムと労働者の反応」では、1996年８月から11月までの３ヵ月、Ａ社（トヨタ自動車田原工場）での参与観察にもとづき、リーン生産方式における労働実態を明らかにしようとした。

「終章　『肯定派』の虚構：フォード・システムにおける労働者保護の仕組みの再評価」では、Ｘ社とＡ社の参与観察の結果をまとめるとともに、そこからどのような現実的、政策的な含意

https://rodosoken.com/

が引き出されるのかを明らかにしている。また「補論　参与観察の系譜」では、「参与観察」とは何かの確認をし、ついで「参与観察の系譜－参与観察」がどのように始まり、いつごろ労働研究分野に導入され、どのような実証的、理論的成果を残しているかをたどっている。

2　本書の特徴

本書を貫く柱は、「参与観察」によって、トヨタシステムへの『肯定派』の虚構を実証しようとした点にある。その結果、X社とA社との表面的な差違は見られるものの、その違いは量的なものでしかなく、効率性を求める点では両社は本質的には同じであるという結論に到達している。

本書では次の3つを課題としている。①リーン生産方式の特徴を整理し、厳しい働き方が不可避になっている事情の整理　②本書では肯定派の根拠を4つに整理して明らかにし、それに対する批判派の見解を整理　③参与観察にもとづき、リーン生産方式における労働のあり方、技能形成の実態の明白化である。厳しい働かせ方は、「徹底したムダの排除」を前提とするリーン生産方式が、必要生産量を前提にコスト削減を図ろうしていることによる。またリーン生産方式の肯定派の4つの根拠である、「非常時への高い技能」「小集団活動へ労働者の積極的参加」「他能工化による幅広い知識・技能形成」「チーム制による非権威主義的な管理のあり方の実現」を紹介して、批判派の見解を示しているが、筆者の参与観察の結論は、肯定派の主張とは結びつかなかったことは明らかである。否、リーン生産方式の働かせ方の方が数段厳しいものであることを明らかにしている。

筆者の課題を遂行することは、文献研究だけではもとより、限られた聞き取りだけでも限界があるのは明らかである。本書は「参与観察」という形で、生産現場で直接労働に関わったが故に、従来「神話」とされてきた肯定派の主張を覆すには、十分に説得力をもった書物といえよう。

III　伊原亮司『トヨタの労働現場 ダイナミズムとコンテクスト』

1　本書の内容と構成

本書は、筆者もいうように自動車工場の「体感的」労働現場研究である。本書は筆者が2001年7月24日から11月7日までの3ヵ月半あまり、一期間従業員としてトヨタ自動車（衣浦工場）で働きながら、労働現場の実態をみてきたものである。トヨタシステムへの評価が、現在肯定的な評価が主流をなすのに対して、筆者はまずトヨタの労働現場の実態を把握するためにということで、自らトヨタの労働現場を『体感』したものである。労働現場のあり方を経営側の説明から推測したり、生産システムから演繹的に導き出したりするだけでなく、現場の視点から検証すること、現場における「コンテクスト」を丹念に読み解くことが必要だというのが筆者の出発点である。

本書の構成は以下の通りである。「序章　入社」では、採用から職場配属にいたる過程を、「第1章　工場・組・勤務形態」ではこの企業のこの工場の組織機構について触れ、「第2章　現場労働」では配属された組み付け、検査、梱包の諸作業についての考察がなされ、「第3章　現場労働者の「熟練」」と「第4章　現場労働者の「自律性」」では、従来の肯定派の主張に対して、実体験を通した観察により、その主張の弱さを示している。「第5章　労働現場における管理過程」「第6章　選別と統合――労務管理の実態と労働者の日常世界」「第7章 労働現場のダイナミズム」でも、『体感的』労働を体験したものにしか不可能な労働現場の実態を描写している。「終章　退社――労働市場と労働現場」では、共に働き生活した期間従業員への聞き取りと自らの退社までの経過が記述されている。最後に若手研究者らしく、「補論　日本の自動車工場の労働現場にかんする調査研究の動向　――「熟練」にかんする議論を中心に――」を紹介している。

https://rodosoken.com/

2　本書の特徴

本書は、大野氏の著書以上に現場にこだわっている。トヨタシステムによる働かせ方は、時代とともに変遷している。80年代末から90年代初頭にかけて、ちょうどバブル経済の絶頂期、企業は深刻な人手不足に悩まされた。現場労働は「3K」と嫌われて人が集まらず、入社してもすぐに辞めてしまう。このような厳しい経営環境に直面したのである。その問題に対処すべく、トヨタはドラスティックで試行錯誤の「変革」に着手する。そうした中での「労働体感」であった。本書からは「体感者」のみ知り得る実態が紹介される。

トヨタは、これまでの人と機械を分離させる「自働化」を改め、「人と機械を共存させる自働化」を考案した。長大なラインをところどころで区切って、ライン・ストップのプレッシャーを軽減させ、さらには単純作業の寄せ集めにすぎなかった従来の作業を車両機能ごとにまとめ、労働者が自らの労働の意味づけを行いやすくした。ほかにも、組立ライン作業の困難度を定量化し、困難度の高い作業を改善することで若手労働者の定着率を高め、高齢者や女性にも働ける現場づくりをめざした。そうした改善にもかかわらず、生産現場での労働の苦痛はなくなってはいない。著者は期間工だから勤めることができたと本音をはいている。

本書は現在のトヨタシステムの生産労働の姿と働かせ方を知るには絶好の書物である。本書は、『自動車絶望工場』の著者である鎌田慧氏も絶賛している。鎌田氏の著書が30年前に出版され大反響をよび、どういう訳か地元の書店の店頭から姿を消してしまったことは今も語り継がれた事実であるが、30年たった現在、本書の記述は当時の労働現場や企業を取り巻く環境をタイムスリットさせながらも、それ以上に効率的で非人間的な実態であることを明らかにしている。日記風の記述も交えながら、現場労働者にとっても読みやすい書物である。

まとめ

我が国の大企業の労働現場での働かせ方の実態は、今なおけっして生やさしいものではないことを、これら３冊は教えてくれている。労働が人間にとってやりがいではなく、苦痛しかもたらさず、少なくない労働者が、仕事を終えた後のストレス解消手段として、ギャンブルなどの刹那的な享楽をともなった遊技に発散していることは、その事実を物語っている。

だからこそこれら３冊は、労働者の生の声の聞き取りや「参与観察」や「体感労働」の差はあれ、労働実態のすさまじさを明らかにしたものとして、しかも肯定派・礼賛本が巷に氾濫する中での対抗的分析として、貴重な財産となりうる。工場の正門からしか入手できない労働者の声を普遍化している肯定派の研究者はもちろんのこと、このような労働に携わっている人にこそ是非読んでほしい書物である。

（千田　忠男『現代の労働負担』 文理閣　2003年２月刊・6000円・大野　威『リーン生産方式の労働―自動車工場の参与観察にもとづいて』御茶の水書房 2003年４月刊・2800円・伊原　亮司『トヨタの労働現場　ダイナミズムとコンテクスト』 桜井書店　2003年５月刊・2800円）

（さくらい　よしゆき・
愛知労働問題研究所所員）