

職場から見た「国際競争力強化」論の欺瞞

柴田外志明

自動車メーカーの職場では、常に「国際競争力」強化が追求され、コスト削減や技術革新などを労働者と下請け企業に迫っている。労働者支配の背景に、「会社あつての労働者」「会社が大きくなれば労働者の生活も良くなる」という労使協調がある。

トヨタとその子会社であるダイハツの職場から「国際競争力」強化のもとで進められる経営方針と労働者の実態を見てみたい。

日本の自動車メーカーの国内外生産の推移——産業空洞化

輸出大企業は、『「国際競争力」を強化しないと生産が海外へ移る』『雇用が失われる』といった、「コスト低減」のために、非正規労働者の雇用拡大や正規労働者の賃金抑制、下請け単価の切り下げなどを強要している。自動車メーカーは、その最たるものである。

「国際競争力」強化をはかってきた自動車メー

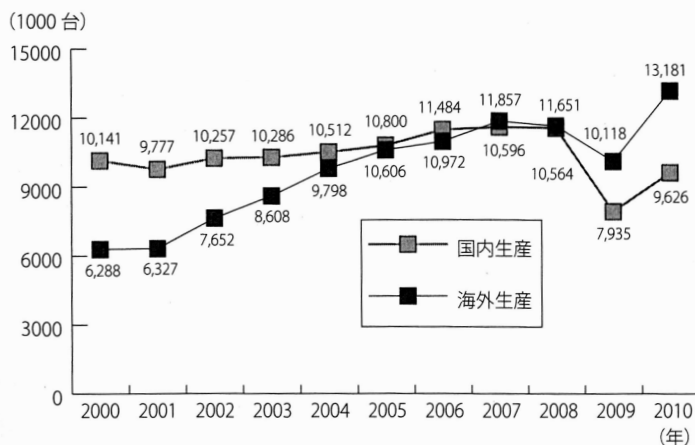
カーは、2000年代後半以降、海外生産台数を大幅に増やしてきた（図1）。2010年度は、国内生産台数963万台に対し、海外生産は1318万台と世界生産台数の58%が海外生産になっている。国内生産は、過去最高である1990年の1349万台から386万台も減少している。日本の自動車メーカーの世界生産は、確実に海外生産へシフトし、今日の異常な円高のもと、その動きが加速されようとしている。

トヨタは、今回の東日本大震災をうけて、「国内生産300万台生産と雇用の維持をはかる」（7／13豊田社長の記者会見）と表明した。しかし、トヨタの国内生産台数は、過去最大が1990年の421万台で、2010年は328万台と93万台も減少させている。2010年度は、世界生産の717万台の内54%が海外生産であり、国内生産「300万台」を死守するといっても、現状をはるかに下回る目標である。しかも、トヨタは「300万台生産維持」の方策として、グループ会社の

統廃合と生産コストを大幅に削減する方針を出した。

「国際競争力」強化という口実で危機感を煽りながら、国内の労働条件低下と下請け単価の切り下げなどにより原価低減を進め、輸出力を強化しつつ着実に海外生産を増やしているのが、トヨタをはじめ日本の自動車メーカーなど、一部輸出大企業の実態である。

図1 日本自動車メーカーの国内と海外生産台数の推移



ダイハツに見る「国際競争力強化」 策と労働者、下請け企業の実態

ダイハツは、軽自動車を中心に、トヨタの小型車の生産も行っている。社長をはじめ経営陣には、トヨタの元役員が入っている。トヨタ式の経営方針や生産方式が隅々にまで浸透していると同時に、ダイハツ独自のコスト削減のための方針がある。それは、利益の少ない軽自動車の開発・生産コストを削減するためであり、ダイハツで生産するトヨタ車の生産コストを削減することによって、対トヨタへの販売利益を増やすためである。労働者の実態を見てみる。

(1) 「小さな本社」へ

——「人材バンク」制と「人間看板方式」

ダイハツでは、「グローバル競争に生き残る」として、Innovation for tomorrow（明日のための革新）をメインスローガンに、今年4月からは「やるべき課題を成功するまでやりきる」「目に見える形で変え、変わり、1桁違うスピード感で実行する」ことをめざして「改革」にとりくんでいる。今年6月の組織改正では、「①変える、責任を持って挑戦する意識を高める組織、②現地主体（地域軸で考える）とした小さな本社、③直近の経営リスク（震災の影響など）に全社対応できる組織——（1）意思決定の迅速化（2）人材育成（3）付加価値業務に専念できる体制」を打ち出した。

その内容は、①間接部門で働く正社員全員を本社の「人材バンク」所属にして、各部署へ必要最小限の人員を配置する。②「人材バンク」所属の正社員は「マルチ人間化」をめざし、どんな仕事でもこなせるように自己責任で能力向上を行う。③各部門（間接部門が中心）は組織

が大グクリ化され、これまでの部門を大幅に削減し、部門内での人員の流動化を日常茶飯に行う。④「バーチャルカンパニー」化の拡大でムダな時間（移動時間など）を削減する——などというもので、大幅な人員削減といったその効率化で、大幅なコスト削減を狙ったものである。まさに会社が言う「今回の改正は、今までの常識を覆す大きな改正」であり、人員面から見ると、日常的に、必要な部署（仕事）に必要な人材を必要最小限の人員だけ配置するという、「人間看板方式」といえる。

この組織改正で、技術部門はこれまでの15部門から2部門体制になり、一気に13人の部長職が消えた。ある部署では、「1切のムダを省く」として、「5～15分単位で毎日の行動チェック」が行われ、一つひとつの行動に対して「付加価値がある行動か」を検証させられている。ある部門では、300人近く働いていた人が約4分の1にまで削減された。この部門で「余剰人員」として「人材バンク」に閉じ込められた社員は、「これまで一生懸命働いてきたのに、なんでこんな仕打ちをうけなあかんのか」「毎日が惨めで情けなくなる」などといっている。一方で各部署に配置されている社員に対して、会社は「人材バンクに行きたくなければしっかり働け」と社員を脅迫している。

(2) SSC（スリム・シンプル・コンパクト）化

ダイハツで現在おこなわれている「SSC化」は、仕事量を変えずに、「人・物・金」の投資を半減化するものである。実際、ダイハツ九州（ダイハツが100%出資の会社）で、「SSC化」工場を実現させた。生産工場の建設は、これまでに稼働している同等の生産工場に比べて、建屋面積で約50%、設備投資額で約60%に抑えている。ダイハツでは、この経験を他工場へ展

開し、すべての工場で「SSC化」を推進している。「SSC化」の思想は、全社に展開されている。先に述べた「小さな本社」もその具体化である。

(3) グローバルな「調達改革」で

さらなる部品コスト削減

ダイハツは、「グローバルな低コスト・低燃費の競争に生き残るため、抜本的なコスト構造改革に向けた調達活動方針」を2009年9月に策定し、「調達改革」を進めている。目標は30%のコスト低減である。その主旨は、「軽自動車事業に相応しいビジネスモデルを早期に確立し、低コスト・低燃費・省資源なクルマづくりで、グローバルに通用する事業展開を目指す」ことにある。これまでの国内部品メーカー対象から世界的な視野でより廉価で品質の良いものを調達するということである。国内部品メーカーには、「現在つくっている部品を、海外メーカーを含む他社に奪われる」という脅威を持たせ、さらなる下請け単価の大幅な削減と技術革新、品質向上を迫るものになっている。

今年6月の組織改正で、「アジア調達部」を新設し、中国に「ダイハツ（上海）商貿有限公司」（DMS C）を開業した（6／2）。開業披露会でダイハツの白水相談役・技監（前ダイハツ工業会長）は、「今や中国は生産・販売ともに世界1の規模となっている中、部品産業もレベルアップしていく。中国から直接より良い、安いモノを早く調達するため、今回上海に会社を設立した」と、その目的を語っている。

ダイハツは、7月19日に次世代の低燃費技術「e：S（イース）テクノロジー」を開発したと発表した。エンジン、変速機、ボディー構造などの既存技術をあらゆる角度から見直し、現行の軽自動車と比較し約40%の燃費向上をし

たといっている。この技術を搭載した新型車の燃費は30km／ℓ（JC08モード）で、今年9月に、80万円を切る破格の値段で販売するという。その裏に隠された労働者や下請け部品メーカーの怨嗟の音が聞こえるようである。

(4) 人員削減——雇用の「調整弁」としての非正規労働者

2008年秋のリーマンショックを受けて、日本の自動車メーカーは、トヨタを筆頭に大量の非正規切りを行った。ダイハツもリーマンショック後の2008年11月に約5110人もいた非正規労働者が、2011年6月現在、約1560人であり、この間で約3550人も雇い止めされている。

自動車の増産と新車の開発や生産準備に必要な人員を、安上がりの非正規労働者に置き換え、生産や業務の変動に合わせて非正規労働者を増減させるという、まさに雇用の「調整弁」としているのが実態である。

(5) 成果主義賃金

差別と分断で労働者間の競争を煽る成果主義賃金。ダイハツでの「成果」は、経営方針（利益目標）を達成するために各個人に課せられた「目標」（毎年作成）の達成度を管理職が「成績点」（80点～120点）で「評価」するが、「評価」の基準は不明である。100点が標準で、一定年数110点以上取らないと職能ランクが上がらない仕組みになっている。しかし、各職場（グループ）単位で平均100点になるように指示されており、仕事がよくできる人でもその職場の平均以下であれば、100点以下の「評価」になる。成果主義賃金制度のもとでは、労働者がお互いに助け合って仕事をするのではなく、逆に「他人のミスを喜ぶ」ような状況もあらわれている。

第1次オイルショック時の1974年春闘で、

ダイハツ労組は過去最高の2万7400円（定昇込み）の賃上げを勝ち取った。当時ダイハツの単独決算は、売上高1211億円、経常利益20億円、内部留保305億円であった。しかし、ここ10数年はほとんどベースアップなしの状態が続いている。2011年の春闘ではベースアップなし定昇のみで約6100円、1時金（ボーナス）は、昨年35年ぶりに5カ月を割った4.8カ月と同月数だった。一方、ダイハツの業績は、2011年3月期の単独決算は、売上高1兆120億円（連結1兆5594億円）、経常利益223億円（連結1122億円）、内部留保2649億円（連結4155億円）と、リーマンショック後も連結決算では史上最高の利益をあげている。1974年当時と単独決算で比較して、売上高で8.4倍、経常利益で11.2倍、内部留保は8.7倍にもなっている。

ベースアップの実質的な凍結と成果主義賃金の導入、非正規労働者の雇用などで、ダイハツの総額人件費は、大幅に削減されているものと思われる。

2010年の春闘で、「ベースアップなし、1時金4.8カ月（35年ぶりの5カ月割れ）」の妥結提案がダイハツ労組執行部から出された労組中央委員会では、反対4人、保留13人、賛成101人と、かつてなく反対・保留が多かった。ある中央委員から「『組合員に我慢ばかり押し付けるのではなく、経営責任を問う方が先ではないか』という職場の声を重く受け止めてほしい」という発言があった。妥結提案に対し職場では「理解はするが納得しない」という反応が多かった。ここには、労使協調主義への批判とともに、会社が日常的に宣伝・教育する「経営が厳しい」状況を頭では「理解する」が、労働者の生活実態や仕事の内容からすれば「納得がいかない」

という矛盾がよく出ていると思う。

（6）増大するメンタルヘルス患者

全国的にメンタルヘルスによる損失は年間1兆円にのぼるとの試算も出ている。日本経団連が毎年出している「経営労働政策委員会報告」（以下、経労委報告という）では、「職場のメンタルヘルス問題は、従業員本人のみならず、職場の作業能率・モラルの低下を招き、経営上の重要な問題となる可能性がある」「よい人間関係が存在しない荒涼たる職場に、高い生産性は望めないし、問題解決能力を期待することはむずかしい」（2006年版）、「近年は、メンタルヘルスの確保が課題となっており、企業としても労務管理上の対策を講じる必要性が増している」（2011年版）とのべている。「荒涼たる職場」をつくってきた当事者が、その結果に危機感を持っていることを告白している。

財界のシンクタンクである富士通総研は、最近「成果主義賃金と社員の健康はどのように関係しているのか」という報告書を出した（2011年4月20日）。報告書では、成果主義賃金の導入によって企業内の賃金格差が広がり、それが労働者の健康状態の悪化をもたらしていることが確認されたとしている。賃金格差の拡大による職場環境の変化と社員の健康の間には「強い関係が存在」し、「成果主義の賃金体系導入によって社員の健康を害するという弊害が生じていることが示唆される」と結論付けている。そのうえで、「社員の健康を維持して、長期的な成長を実現させるために、日本の従来型の経営メリットを再認識する時が来ている」とのべている。

経労委報告や富士通総研の分析結果は、成果主義賃金制度がいかに労働者の健康を悪化させ、それが日本の大企業の成長にも大きな害を与え

ていることを示し、その軌道修正を求めている。ダイハツでは、メンタルヘルス関係で労働者が休業している日数は、2006年度の約9000日から2010年度の約1万6700日へと、この4年間で1.8倍にもなっている。成果主義賃金で差別・分断され、酷使される職場には、これまでの人間的なつながりが無くなり、罵声が飛び交うような荒涼とした状況になり、労働者のストレスは高止まり状態になっていることがこの背景にある。

会社はメンタルヘルス問題を「重視」して、講習や管理職への指導を行っているが、根本問題である成果主義賃金制度の見直しや、業務量に見合った人員の配置などはまったく手につけないどころか、さらに厳しくしているのが現状であり、今後ますますメンタルヘルス問題が深刻化していくのではと危惧されている。

財界を含めて成果主義賃金制度と労働者の健康問題などが取り上げられる中で、個別の大企業では、問題意識を持ちながらも「国際競争力」強化という目の前の人参を追いかけ続けているのが現状である。ここにはマルクスが「資本論」のなかで指摘している「資本は、社会によって

強制されるのでなければ、労働者の健康と寿命にたいし、なんらの顧慮も払わない」という法則が働いている。

「国際競争力」強化のもとで増えるリコール車

正規労働者の削減と非正規労働者の増加による技術力の低下、時間当たりの付加価値増加をめざす超過密労働、成果主義賃金による労働者の健康悪化とチームによる業務遂行能力の低下など、「国際競争力」強化の名のもとで進められてきた労働環境の悪化が原因で、リコール車が増えている。

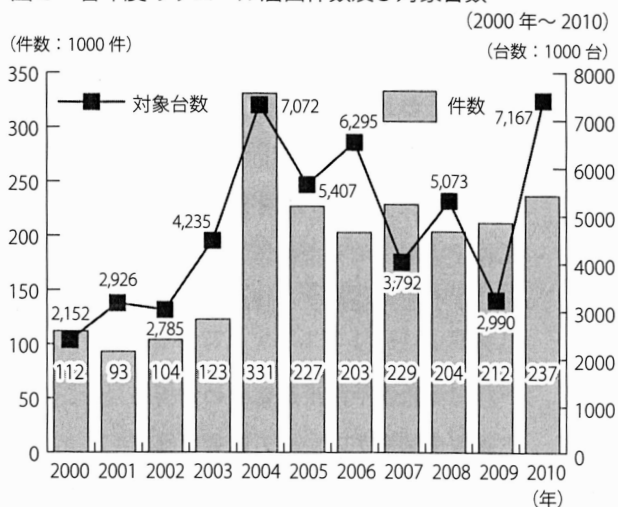
国交省の「各年度のリコール届出件数及び対象台数」で2000年～2010年間の推移を見ると、近年、リコール発生件数と対象台数が増えてきていることがわかる（図2）。ダイハツの2010年度リコール発生件数は11件で対象台数は177万台と、トヨタ（2010年度リコール発生件数：14件、対象台数：212万台）に次ぐ大量のリコールを出している。

国交省の分析によれば、不具合発生件数の60%が「設計」問題で、40%が「製造」問題と

なっている。「設計」問題で最も多いのが設計自体（53%）で、そのなかの「評価基準の甘さ」が48%と最も多い。これは、開発コストを下げるための短期間開発や部品メーカーへの単価切り下げなどが原因と考えられる。トヨタやダイハツでは、1980年代から90年代は2～3年以上かけて開発していたが、2006年に、これまで約1年半の開発期間を約1年に短縮し、それ以降は10カ月を切る超短期開発も行っている。

「製造」の問題では、「作業工程」の問題

図2 各年度のリコール届出件数及び対象台数



が30%と高くなっている。熟練した技能をもつ正規労働者の減少化が原因であるといわれている。最近ダイハツで、4輪駆動用のディファレンシャルギアの加工ミスで歯車の破損につながる大問題が発生した。気づくのが遅れ、出荷前の完成車両数百台の手直しが行われた。問題に気づいたのは「デフギヤからの異音」を察知した熟練の職制だった。歯車を加工し組立てている部品メーカーは、加工や組立工程、完成品の段階で品質チェックを行っているのだが、問題を検出できなかった。

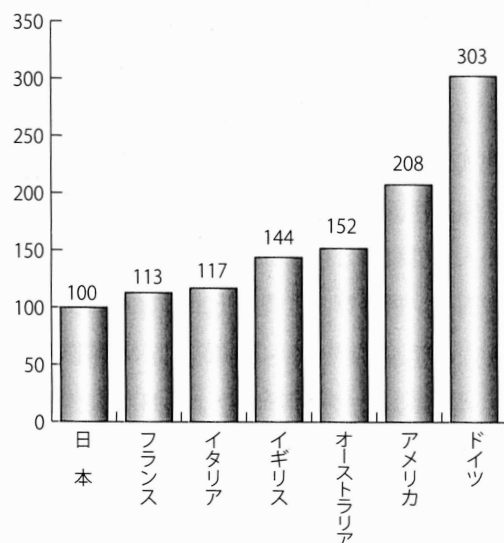
グローバル化のもと、国際基準に見合った労働条件に

日本では、グローバル化が進むなかで、「国際競争力」強化を口実に、企業内での労働条件の悪化とともに大企業の利益を優先させるための働くルールの改悪が推し進められてきた。なかでもワーキングプアと呼ばれる非正規労働者の実態は悲惨なものである。

一方、国際的には、ILO（国際労働機関）の中心的使命であるディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい労働。1999年ILO総会で提起）の実現に向けた取組みを実行するための方針が出されている。ディーセント・ワークとは、①人間らしい生活をおくることができる十分な所得保障、②家賃補助などを含む社会保護、③労働基本権など労働者の権利保障、④女性差別の撤廃と男女平等（①②③をつらぬく軸としての役割）、これらを内容とする労働だといわれている（「働くルールの国際比較」筒井晴彦著より）。重要なことは、このディーセント・ワークは、成長・発展していくための「持続可能な企業」にとって必要なことだと強調している点である。

日本で働く労働者の実態は、ディーセント・ワークから遠くかけ離れたものになっている。長時間労働が「自由」な日本は、労働時間に関するILO条約（18本）を一つも批准していない。国際金属労連によると、自動車産業で働く労働者の時間当たり賃金は、日本はアメリカの2分の1、ドイツの3分の1でしかない（図3）。

図3 各国自動車産業の労働者の賃金（購買力平価）比較（日本を100とした場合）



出所：国際金属労連資料（2006年）

非正規雇用が常態化し、日本の労働者の3分の1以上を占めるまでになっている。しかも、その多くが年収200万円前後のワーキングプアである。

財界・大企業は口を開けば、すぐ「国際競争力強化のために」という。その結果は、財界も危惧せざるを得ないほど、労働実態の悪化が日本経済を悪化させている。世界と競いあうなら、日本企業も進出しているEU（欧州連合）など先進国なみの労働条件や、ILOが提起している国際労働基準を満足させるべきではないか。（しばた としあき・労働総研大企業問題研究会）