

研究ノート

日本的生産システムの一考察

—「ポスト・フォードイズム論争」の検証と今後の生産システムの方向—

浅野 和也

目次

- I はじめに
- II 日本的フレキシビリティとポスト・フォードイズム論争
 - 1 国際論争「日本的経営はポスト・フォードイズムか？」
 - 2 国際論争のその後
- III グローバルな環境変化のもとでの日本的生産システムの進化
- IV 小括

キーワード：日本的経営、ポスト・フォードイズム論争、トヨタシステム、
自律型完結工程、セル生産方式

I はじめに

戦後、日本の経済は他に類をみない発展を遂げた。とくに二度にわたる石油ショックと80年代の円高を乗り越えた日本経済の中心である製造業、とりわけ自動車産業は高い注目を集めるに至り、「高い品質、低いコスト、短い納期」といった市場や顧客のニーズ、または激動する経済情勢に対応しうる、大量生産方式や労働者の管理といったそのノウハウは「日本的経営」と称され、海外から注目の的となった。しかしながら、一方では長時間労働による「過労死」なども問題となっており、労働者のメンタル面での障害は、諸外国と比較してかなり高いものである。

本稿では、こうした「日本的経営」の発想が注目され、国際的論争にまで発展した季刊誌『窓』誌上で展開された「ポスト・フォードイズム論争」の若干の整理をおこない^[1]、生産システムと労務管理の関連を問い、労務管理の構造と機能の体系的把握の必要性を考える。また、今後の生産システムを検証するうえで、労務管理との関わり合いで「ゆたかな労働社会」形成の重要性を述べる。

Ⅱ 日本のフレキシビリティとポスト・フォードイズム論争

1 国際論争「日本の経営はポスト・フォードイズムか？」

日本がバブル経済のただ中で世界から注目を浴びている時期に、「『日本の経営』は世界に何をもたらすのか」という国際論争が起こった。

論争の発端は、ドイツの理論家ドーゼ (K. Dohse) たちが、トヨタイズム批判の研究論文を発表したことである。ドーゼたちはこの論文で、「日本の生産組織は、実際に、どの程度代替的な組織モデルであるといえるのか？その代替物の主たる特徴はいかなるもので、そしてそれは、体系的にどのように相互に結びついているのか？さらに、日本の代替的な組織は、普遍的な生産職能（生産管理、従業員の配分、等々）の洗練された管理法の結果であると説明できるのか、つまりそれはさまざまな文化や社会システムを越えて習得可能なものなのか、あるいは日本の管理法は、日本では、その特殊な社会的文脈に規定されているのか？」といった問題提起をおこなった^[2]。このようにふまえた上で、以下のように強調する。「1 日本の組織モデルは、(なによりも)洗練され、したがって習得可能な管理法に基づくものではなく、むしろヨーロッパやアメリカの先進的な労働組合には、多くの点で受け入れることのできない労使関係システムにおいてのみ機能しうるものなのであり、しかも、1 その限りで問題となるのは、代替的なフォードイズム、つまりこれまでとは異なる生産組織パラダイムとしての『トヨタイズム』ではなく、むしろ問題は、生産組織と労使関係システムが異なった方法で相互に結びついている複合的なシステムに、直面しているということである」^[3]と。つまりは、欧米の自動車メーカーが日本メーカーの強い国際競争力に押されて日本の生産システムを導入する傾向が広範に見られる状況に対して、トヨタイズムは欧米の労働組合が受け入れることのできない労働関係のシステムに根ざしており、この日本の生産システムをフォードイズムの組織原理に対するオルタナティブな組織パラダイムと見なすことはできないとドーゼたちは主張した。なぜなら、トヨタイズムは、経営権がほとんど制約されることのない状況のもとでのフォードイズムの組織原理の単なる実践にすぎないからである。この日本的システムは作業集団に媒介された個人への圧力を特色とし、また、昇進や賃金の差別化による労働者間の厳しい競争を促し、さらには、企業目的に制限され、管理された労働者参加を生産性の源泉として活用しているものである。

これまで日本的経営の優れた特徴といわれてきた終身雇用制という形態の雇用保障は、労働者間での厳しい競争、会社への強い忠誠を代償としたものである。日本的システムのもとでの労働者の低賃金、長時間労働、企業への献身だけでなく、フレキシブルな労働配置や多能工制なども受容する労働者の受動性なしにはありえないものである。このような否定的要素を考慮せず、トヨタイズムをフォードイズムを越えた新しいシステムと評価するのは誤りであるとドーゼは論じたのである。

このドーゼたちの論文に対して批判を行ったのが、ケニー＝フロリダ（M. Kenny & R. Florida）のポスト・フォーディズム論である。彼らは、日本企業の高生産性はドーゼたちが言うような権力による「強搾取」によるものではなく、生産システムがフォーディズムを越えるポスト・フォーディズムの特徴を備えているからであると主張したのである。ケニー＝フロリダが日本の生産システムをすぐれたポスト・フォーディズムモデルであると主張する根拠として、多様な市場要求に応えるためのフレキシビリティをその内部に構造化させているということを指摘し、その根拠を以下のようにまとめている。

第1に、「計画と執行の分離」を基本原則としていたテイラー（フォード）システムの硬直性を克服し、生産組織がよりフレキシブルになっているとされる。重なり合う仕事分担、ジョブローテーション、チーム制労働、QCサークル、多能工、フレキシブルな生産ラインなどがその不可欠な要素であり、労働者は生産過程について広い視野をもち、多面的になると主張される。

第2に、このことによって、個々の労働者や作業チームの問題処理能力や知識が向上するばかりか、学習意欲を喚起し、情報が組織に共有されることになるという。彼らはこれを「ラーニング・パイ・ドゥーイング」として特徴づけている。知識と情報が企業内部に蓄積され、共有され、意思決定の合意形成が重視されるので、生産とイノベーションを結びつけるフレキシビリティを増大させているという。

第3に、このことは企業間の関係においても見られ、巨大企業を中核とした多階層化された生産複合体がジャスト・イン・タイム制で、リスクを分担し、知識を共有しつつ、それらとイノベーションを結合させており、企業間関係の面でも「フォーディズムの単純な垂直統合」に替えて、フレキシブルに対応できるネットワークを作り出したのだというのである。

こうしてケニー＝フロリダは、日本企業の高生産性・高利潤は「強搾取」からではなく、フレキシビリティを内部に構造化した「知識内包的生産」のシステムがもたらしたものであり、しかもそれは海外に移転できる普遍性をもったポスト・フォーディズムの明確なオルタナティブであると断定したが、そのように主張することで、彼らはそのシステムが労働者と職場にもたらす否定的な現実から目を逸らしてしまった。したがって、この点をついた加藤＝スティーヴン（R. Steven）による、ケニー＝フロリダの主張を全面的に批判した研究論文が発表されたのである。

加藤＝スティーヴンの批判の要点は、ケニー＝フロリダがポスト・フォーディズムの根拠としてあげた要因、つまりフレキシビリティを構造化したとされる要因を「強搾取」要因とみなすところにある。

第1に、重なり合う仕事分担、ジョブローテーション、多能工などケニーらがポスト・フォーディズム的生産組織の原理としてあげたのものは、労働者を特定の職種から切り離して無力化する源泉なのであり、彼らをして経営者が決めるいかなる仕事にも全面的に服従するようにさせるものであるとする。したがって多能工の真の意味は、労働者が生涯を通じてたらい回しにされる

ことだと激しく非難する。またQCサークルは、労働者の関心を経営目的遂行に向けさせ、互いに監視させ、共同ではなく、競争を組織する巧みな策略なのだと主張する。こうして、日本の生産組織の諸原理は、フォーダイズムの経営よりもいっそう権威的なものにさせる条件なのであるとの結論を導き出している。

第2に、ケニー＝フロリダがラーニング・バイ・ドゥーイングでいおうとしていた「知識と情報の共有」や「学習」そして意思決定の合意形成に関しては、西欧の労働者と日本の労働者の違いは、彼らが何を学ぶかではなく、誰のためにそうするかにすぎず、日本企業がフォーダイズムと本質的に違うと主張するのは根拠に乏しいし、不可能であるとしている。

第3にはジャスト・イン・タイム制の企業間関係についてであるが、それは親会社が下請企業とその労働者に負担を転化するシステムなのであり、その本質はひとつの強搾取システムとして機能させることにあるとしている。

しかしながら、このケニー＝フロリダと加藤＝スティーヴンとの間の両者の結論での激しい対立にもかかわらず、内容的には見た目以上には食い違いはない。加藤＝スティーヴンはケニー＝フロリダがポスト・フォーダイズムの証左だとする効率的でフレキシブルな日本の労働と生産システムとに前提として、そのシステムを機能させている労働実態を強調し、強搾取を主張している。しかし、彼らには日本の生産システムがフォーダイズムの原理と同じなのかどうかを問う姿勢が見られない。

他方、ケニー＝フロリダは、加藤＝スティーヴンが指摘した日本のシステムがもたらす否定的な実態を無視している。もっともその後の著書のなかで、日本の長時間労働と「過労死」、女性差別、中小零細企業の劣悪な労働条件、そして西欧先進諸国よりも劣悪な生活水準などを指摘し、それを認めてはいる。だがその一方で、「働きすぎは、われわれのフジツ－主義モデルに固有なものではない」としてしまふのである^[4]。ここには日本の否定的な特徴と、かれらがいうフジツ－主義モデルとの関連性を問う姿勢がない。

重要なことは、日本的モデルの「効率性」がなぜに「強搾取」として現れざるをえないのか、「効率性」と「強搾取」とを結合させているシステムの内実を問うことにある。

「日本的経営」をめぐる国際論争の発端となった論文を発表したドーゼたちの主張の特徴は、日本企業の強さの根拠を生産システムそのものには認めず、日本の労働者の激しい働きぶりに求めたことであり、そしてそのような働きぶりの根拠をもっぱら日本的経営のなかの労働強制的機構と、それに労働者が抵抗しない一方的労使関係に求めたということであった。ドーゼらは、「現場労働者の『改善』活動が意欲を引き出す」、「長期雇用政策が労働者と企業の利益を一致させる」、「職務給と異なる属人給が技術革新への否定的態度を和らげる」など、日本的経営の組織・経営慣行の「人間的」で「普遍的」な原理ゆえに日本の労働者は意欲が高く、よく働くのだという接近法を「ヒューマン・リレーションズ・アプローチ」と名づけ、それは日本企業における労働密度

の非人間的な高さから見てとうてい支持されないとした。

それはいわば、労働実態が長時間・高密度の非人間的なものである以上、それをもたらす管理は「強制」によるもの以外ではありえない、もし管理に「人間的」側面があるなら、働きぶりが非人間的であるはずはない、という把握である。彼らが見た強制とは、企業の一方的人事考課による昇給・昇格・昇進管理の経済的強制、そして作業集団の社会的強制であった。

ドーゼらが、激しい働きぶりへの「日本的経営」の強制装置を、人事考課や「能力主義管理」と職湯の集団圧力との2点において把握したところは的確であったといえる。また、これら強制装置は、経営権に対する制約なき労使関係の下でのみ機能することが強調されている点も、なぜそのような労使関係になっているのかの問題をおけば、正当な指摘であった。しかし、ドーゼらは、なぜ日本の労働者は献身的なのかを、結局のところ、もっぱら「日本的経営」の強制的側面とそれを可能にする一方的な専制的労使関係からのみ説明しようとした。ドーゼらの見地は基本的に、「専制的労使関係下の強制」説であった。

これに対して、ケニー＝フロリダの主張の要点は、ドーゼらが認めなかった「日本的生産システム」そのもののシステムとしての優位性の側面を強調しようとしたことであったが、ドーゼらの主張と重なる労使関係および労働者の生産協力的姿勢をもたらす構造に関しては、彼らは、もっぱら「強制」に着目するドーゼらの立場とは全く対照的に、終身雇用・年功的賃金システムの労働意欲刺激的合理性や、参加と能力育成的側面を、要するに「日本的経営」の持つ労働への「自発」を刺激する側面を強調した。ケニー＝フロリダがもっぱら「自発」の側面に着目するのは、彼らが日本的労使関係をドーゼらのように一方的・専制的なものとは見ずに、むしろ労使の力が拮抗し、両者の妥協のうえに管理的諸施策が定着してきたと見ることに対応している。ケニー＝フロリダは、「日本的経営」の「自発」の諸制度を戦後の一時期の労使の激しい対抗が作り出したもの、つまり経営側の譲歩によって労働者の論理が受け入れられてきたものと見るのである。

この指摘はそれ自体としては正しいとしても、しかし、ケニー＝フロリダには、労働者の論理を取り入れることが管理的な「自発」の側面となっているだけではなく、同時にそれが「強制」と結合するという視点がない。ケニー＝フロリダにとっては、「自発」の制度は論理的必然的に経営側の大幅な譲歩だということになる。労働者論理を取り入れることで、企業の論理が一層貫徹するという視角がない。「日本的経営」の「自発」の側面への着目が、ケニー＝フロリダにおいては、必然的に拮抗的な（つまりは経営側も譲歩した）労使関係という把握へつながるのである。

このように「強制」と「自発」をこ律背反として把握する点は、ケニー＝フロリダに限らず、ドーゼらも同様であった。ドーゼらは、ケニー＝フロリダとは逆に、日本の厳しい労働実態と管理の「強制」面を正当にも無視できなかったために、厳しい労働という事実から「ヒューマン・リレーションズ・アプローチ」（「自発」の管理的側面）は簡単に否定され、労使関係把握も1950年代の戦闘的労働運動の敗北・経営側の勝利→専制的労使関係、とされたのである。「自発」と同

時に「強制」を見るという視点がケニー＝フロリダになかったのと同様に、ドーゼらには「強制」と同時に「自発」を見るという視点がなかつた。

また、ケニー＝フロリダの主張に激しく批判を加えるかたちで、加藤＝スティーヴンが論争に参入した。その基本的見地はドーゼらと同様であるが、加藤＝スティーヴンは日本的管理の「強制」面を再度強調するのではなく、ケニー＝フロリダが指摘した「日本的経営」の自発刺激のとされる側面が現実には経営の譲歩ではないこと、まさにそれが経営専制的労使関係の下で「強搾取」の手段となっていることを示すことで、ドーゼらの「強制」説を補強した。と同時に「日本的経営」の「自発」要因が、経営の譲歩や人間尊重に発するものではなく、しかもその機能において労働密度増大に帰結するという否定し難い現実を指摘した。

表1 ケニー／フロリダ、加藤／スティーヴンの見解の相違

	ケニー／フロリダ	加藤／スティーヴン
規定	ポスト・フォーダイズム	新帝国主義的労働再編
生産	多品種少量生産	基本はいぜん大量生産
労働者	終身雇用と多能工化	生涯を通じてのたらいまわし
経営・QC	自主管理・労働疎外の減少	権威主義・実質的包摂の強化
属人的賃金	仕事へのインセンティブ	格差分断と競争の組織化
JIT	労働者の相互調整・情報共有・ハイブリッドな産業組織	下請け、未組織労働者の拡大、一つの強搾取システム
フレキシビリティ	労働者は新技術導入に積極的	抵抗力喪失の結果として可能
危機の終焉	生産とイノベーションの統合	階層分化と産業空洞化
海外移転	フォーダイズムからの前進	組合弱体化と労働者分断支配

出所：青木圭介「日本的経営における柔軟な作業組織と管理統制権～ポスト・フォーダイズム論と日本的経営・再編～」『広島女子大学文学部紀要』第27号、1992年、9ページ。

しかしながら、加藤＝スティーヴンは日本的管理の性格を専制的労使関係下でのもっぱら強制的なものにすぎないとするドーゼらの見地にとどまり、本来の特質に迫る途を閉ざしてしまったのである。

こうして国際論争を展開したドーゼ、ケニー＝フロリダ、加藤＝スティーヴンたちは、一方では強制された労働と専制的労使関係、他方では自発的協力と拮抗的労使関係というかたちで対立が明確になり、互いに逆の方向から日本的な独特の管理のそれぞれ一面だけを分離して、現実を説明しようとしたのである。

2 国際論争のその後

前節では、国際論争の発端となったドーゼらの論文、ケニー＝フロリダ、加藤＝スティーヴン

らの論争の当事者たちの分析をおこなったので、ここでは、この論争に批判・分析を示した研究者たちの見解を見ていくことにする。

まず、最初に京谷栄二氏の『フレキシビリティとはなにか—現代日本の労働過程』（窓社、1993年）についてみていく。

氏はこの著作のなかでドーゼらの見解に対して以下のように述べる。

「ドーゼらが現代日本の労働過程における圧倒的に優位な経営の権力と労働組合の規制力の欠如を指摘し、それゆえに欧米の民主主義から判断すれば明確に否定すべき過酷な労働実態が生み出されている事実を告発する点において彼らの分析は正当である。しかしその現状にたいする否定が、日本企業の生産システムのなかに含まれる積極的な要素までも否定することにつながっていないだろうか」^[5]と疑問を呈し、「現代日本の労働過程の否定的特質を明確に認識したうえで、同時にそこに潜在するフォーディズム的労働のあり方とは異なる積極的な特質を析出すべきである」^[6]と主張する。そして、現代日本の労働過程は、「否定的前者と肯定的後者が引き離しがたい統一体として存在する」^[7]とみるのである。なお、ここでいう積極的特質とは、氏によれば、小集団活動に体现されている「構想と執行の再統合」である。

ここに示された京谷氏の見地からすれば、「知識内包的生産」などと規定される日本の生産システムの積極的要素に注目するケニー＝フロリダらの見解は、そのかぎりでは肯定的に評価されることになる。また、ケニーらの議論の基底には、「合衆国の21世紀における経済成長戦略を構築するための『次世代生産システム』の研究」とか、「職場における労働規律の再構築」とかいう実践的な観点や関心があることを、共感を持って指摘している^[8]。しかし、前述のように、現代日本の労働過程では、その積極的な要素に過酷な労働という否定的要素が引き離しがたく結びついている。ケニーらは、後者の存在は認めるけれども、「われわれのフジツ－主義モデルに内在するものではない」^[9]と主張して、「このような否定的特徴を『フジツ－イズム』の分析枠組が正当に位置付けられない点」^[10]に欠陥があるとしている。

こうして、京谷氏によれば、ドーゼらもケニーらも、現代日本の労働過程の一面しかみていないということになる。このような一面的な認識が生まれるのは、もちろん前述の二面的な要素の現実における不可分離な存在構造を論理的に把握できないからである。氏によれば、「(準)自律的職場集団」と「小集団活動」の捉え方が決定的に重要である。

まず前者については、「職場集団の(準)自律性」は、基本的労働条件の規制力はず、経営側がほぼ一方的に決定する生産計画の枠のなかで、職場の諸々の具体的かつ日常的な状況を考慮して生産計画をフレキシブルに実行していくという制限されたレベルで発揮される」にすぎない^[11]。他面、この同じ「(準)自律性」の媒介によって、「職場の労働者にとっては生産計画は経営から強制されたものではなく、合意にもとづく計画として意識される」^[12]という。

後者の「小集団活動」は、「構想と執行の再統合」という「積極的な側面」をもち、「日本の企

業は両者の『再統合』によってフォーダイズムの生産システムにたいする『生産力的優位性』を獲得すると同時に、労働者の知的要求の充足をとおしてフォーダイズムの生産システムが陥った労働忌避傾向に起因する生産性の危機を回避することに成功した^[13]。また、「制限されたものであるがしかし、……自主性を発揮する余地の存在することが」、「労働者の興味を引き付け、いわば労働にのめり込ませる」、「労働者が経営の支配を受容し、その支配に同意を付与する契機として機能する」^[14]という。

要するに、両者ともに、一面では労働者を引き付ける積極的な要素をもちながらも、他面ではそのことが重要な契機となって「支配のメカニズム」として機能し、過酷な労働を現出せしめるのである。

そして、このような現代日本の労働過程の構造の存立を可能としているのは、「協調的企業内労使関係」^[15]であるという。

次に、レギュレーション学派による研究として、コリア (B. Coriat) の『逆転の思考 日本企業の労働と組織』(花田昌宣・斉藤悦則訳、藤原書店、1992年)を取り上げようと思う。

コリアは、日本企業の強さの要因を、文化的な特殊性に求めたり、産業の二重構造や経済ルールを無視したアンフェアな行動に求めたりする議論を退け、日本の生産と労働組織に求め、それが「テイラーリズムやフォーダイズムに勝るとも劣らない」組織革新の優れた一般論であるとみなして、その「移転可能性」を探る。このようなねらいから、「トヨタイズム」という言葉を使わずに、「オオノイズム」と呼ぶ。オオノイズムはもちろん大野耐一氏に由来する命名であるが、いわゆるトヨタイズムはそれを現実に適用・応用したものだという。

それではオオノイズムのどこが優れているのだろうか。結論的にいえば、ケニーらと同様に、日本の生産と労働システムがもつフレキシビリティが高く評価されている。すなわちオオノイズムは、経済性と生産性の向上をテイラーやフォードのように量産ではなく、多品種少量生産をめざして^[16]、企業と労働組織のフレキシビリティを増大させることを通して実現しているという。

それを可能にしているのは「自動化」とジャスト・イン・タイム (Just In Time) の二大原理^[17]であると彼はいう。すなわち、「自動化」は、労働の細分化と時間の強制を原理としたテイラーリズム・フォーダイズムとは違って、労働者の脱専門化と多能工化を推進し^[18]、労働者に割り当てられる作業を時間的にも内容的にもフレキシブルなものにする原理であり、またJITと「かんばん方式」は、「かつてテイラーリズムが自動的に分離させた諸作業(製造・計画・品質管理など)を、生産現場において再結合させ」、「再び1個の全体的な作業に統合する」と指摘する。こうしてコリアは、専門化を排した脱専門化・多能工化の原理、集権化に替えた分権化をとまなう統合化の原理、これらが労働の内的フレキシビリティを高め、オオノイズムを多品種少量生産における組織革新の一般理論にさせているのだというのである。

このようなオオノイズム/トヨタ生産システムの理解それ自体にさしたる新しさはない。コリア

アの主張の独自性は、ここではなく、以下にみるような、日本とトヨタシステムがもつ特殊性を無視しない態度にある。つまり上記のフレキシブルな生産システムに労働者を動員し、効率よく働かせ、そこから生じる労使間の矛盾と対立を「調整（妥協）」するための、秩序やルールの分析を重視するのである。その「調整様式」を彼は「インセンティブによる労働者の企業への参加」と表現している。

コリアは、正当にも、オオノイズムの前提として「労働側の敗北」＝労働組合の協調主義化があったと指摘する^[19]。だが大企業の労働組合の変質そして労働者の生産への動員だけでは「調整」にならない。それと引き換えに何かを与えられなければ労使の「妥協」にはならない、と彼は考える。彼が指摘するこの調整システムとは、「内部労働市場」が果たす機能であり、それがオオノイズムの労使関係と調整様式の内容を規定しているというのである。

「内部労働市場」が果たす機能とは何か。日本企業では種々のポストへの人材が企業内部に求められており、企業内部での移動と上昇はシステムティックにおこなわれる。それを可能とするためのOJTや企業負担のOff-JTなどの職業訓練・熟練形成も体系化されている。こうした日本の内部労働市場によって勤続年数と実質的な職業能力が対応することになるし、ブルーカラー層も含めたほとんどの労働者にとって、雇用が長期にわたって安齎し（「終身雇用」）、賃金の面でもキャリアの面でも上昇ルートがきちんと存在していることになる（年功制）。日本の大企業ではブルーカラー層も西洋のホワイトカラー層と同じような処遇（終身雇用、年功賃金、内部昇進）を受けているのである。「これこそが、交渉によって明文化された協定ではなくとも現実のものとして実感されている代償であり、労働者が仕事に身を捧げて参加する事と引き換えに企業が譲歩したものである」^[20]。

この調整様式の日本的な特殊性について彼は次の3点を指摘する。第1に、その調整は決して国家レベルでなされているわけではなく、個別企業の内部でおこなわれているという。「私は、……日本の賃労働関係を『ミクロ機軸』の賃労働関係と形容するのが適切だと考えている。その意味するところは『労働力の日常的管理のみならず長期的再生産といった本質的機能が主要には個別諸企業レベルで保障されている』ということだ」^[21]。要するに、「調整」機能において労働市場や国家政策が果たす役割よりも個別企業（大企業）が果たす役割のほうが決定的に重要性をもっていることに注目しようというわけである。

第2の特殊性は、「労働者に与えられる恩恵や補償は条件付きのものであり、特種な『インセンティブ構造』に組み込まれている」ことが指摘されている。それゆえに、彼は日本の調整様式を「インセンティブによる労働者の企業への参加」と呼ぶのである。労働者に与えられる代償は明示されているわけでも、交渉に基づいて協約化されているわけでもなく、ましてや権利化されているわけでもない。要するに「暗黙の」約束にすぎないのである。したがって多くの労働者は「雇用の継続（終身雇用）」、「賃金上昇（年功賃金）」と「昇進（内部労働市場）」を期待して、あるい

はそれを手に入れることをめざして、「企業との全面的な一体化」や「生産行為に積極的にのめり込む」ことになる。そこではテイラーシステム下でのような規則遵守のリジディティではなく、労働のフレキシビリティを発動させ、生産性向上ばかりか製品の品質やその差別化をも同時に追求・達成の課題になっているのである。「インセンティブによる参加」という「調整様式」であるからこそ、それが可能なのであり、しかも何の保証もない「暗黙の約束」ではあったけれども、実際には「マクロ的にみた日本経済の繁栄のおかげで、まさしく明示的な契約と同じ価値をもつこととなった」と彼は指摘する^[22]。

第3に、この「インセンティブによる参加」という調整様式は、その内部に「企業との全面的な一体化」や「生産行為にのめり」こませること、あるいはそれを拒否する者を排除する力がはたらいっていることが指摘される。コリアはこれを「オストラシズム」（集団による包摂と排除、村八分）と呼ぶ。しかし、他方ではまた意思決定権限が分権化されているし、生産が共同管理され、また職業訓練や人間的成長などの保障が「かなりしっかりとした事実上の権利」とされているのだから、デモクラシーも存在しているとも主張される。「日本『モデル』はオストラシズムとデモクラシーという2つの要素の混合物であり、この2つが本質において絡み合っている」。「インセンティブによる参加」がこの2つの混合物としての性格をもっているからこそ、日本企業の経済的な効率性を保証するものになったというのである^[23]。

以上のように、コリアは、オオノイズムを生産と労働のフレキシビリティを最大限に引き出す普遍的なポスト・フォーディズム・システムととらえるだけでなく、「マイクロ機軸のインセンティブによる参加」という条件付きの「代償」を与えることで、労働者をそれに動員し、労使の利害が調整されているとみなしている。

また、この論争を整理・分析している研究者も多々いるので、ここで若干検証したい^[24]。

まず、丸山恵也氏の『日本的生産システムとフレキシビリティ』（日本評論社、1995年）について考察する。

ドーゼの論文に対しては、「『強搾取』がどのように可能であるのかという問題の把握としては本質をついたすぐれた研究である」と評価しながらも、「これまでのトヨタイズム研究に欠如している問題として」、「『なぜ日本の労働者はこの経営システムを受容するのか』という……自らの設問に対する回答はやはりなんら出されていない」^[25]と批判する。

他方、ケニーらに対しては、加藤らとの論争にコメントして、「多くの共感を覚える」としながらも、「日本的生産システムの特徴を全面否定することによって、M. ケニーらによって提起された日本の労働過程の組織化の質的に新たなシステムである『知識内包的生産』の意味と、これがフォーディズム・モデルの枠内に収まるかという重要な問題提起を論争のなかで発展させることをも否定してしまったのである」^[26]と加藤らを批判して、ケニーらの問題提起そのものの意味は積極的に評価する。しかし、「……生産が硬直化し労働が無内容化したフォーディズムを克服する

可能性を、日本的生産システムのフレキシブルな生産組織に見出し、その意義を強調するあまり、日本的生産システムのもう一方の実態的側面である過労死に象徴される苛酷な労働過程をそのシステムのなかに正しく位置づけることをしなかった^[27]とケニーらを批判する。

その上で、「日本的生産システムの特質を解明するためには、この二重性の視点から強搾取と知識内包的生産の二側面をどのように具体的に位置づけるかが重要となってくる^[28]と主張している。

こうした論評をふまえて、丸山氏は、「人間尊重と知識創造の日本的生産システムが、なにゆえに働きすぎの職場をつくりだし、その極限である『過労死』までをもうみだすのであろうか、むしろ、そうではなくて、日本の労働現場には人間尊重とは異質なものが支配し、労働者を働きすぎに駆り立てる強制が作用しているというべきではなからうか^[29]との問題意識を示し、「日本的生産システムがきわめて緊張度の高い苛酷な労働を要求することからいえば、このシステムは企業の強制だけではなく、労働者自身の積極的な参加と意欲的な仕事への取り組みがなければ、その作業負荷の遂行はもとより、その効率性の達成は不可能なことだからである^[30]と指摘する。そして、日本的生産システムが労働者の高いモラルを引き出しているその源泉を、職場の仕事の分析をふまえて、チームワーク、改善活動などの日本的生産システムの「労働の人間化」（Quality of Working Life, QWL）的要素に求めている。

そこで、この「QWL的要素が労働者の自発性をひきだしながら、これがいかにして企業の管理の強制のなかにひきこまれていくか、そのメカニズムを解明するのが重要な課題となる^[31]が、「ここにいう自発と強制の特殊な管理のシステムというものをなりたたせているものは、労働者間の日本的な競争構造である^[32]と結論している。この競争構造をなすものとしてあげられているのが、平等主義的競争秩序の形成、小集団活動とチーム・システム、終身雇用制をめぐる競争、人事考課のシステムの4つである^[33]。こうして、「日本の職場の労働者の競争構造は、自発と強制の仕掛けが労働者の全生活に張りめぐらされ、そのもとで労働者の働きすぎが結果する仕組みとなっている」、「……日本の労働者は半ば自発と半ば強制の心性のなかで、働きすぎの企業内労働に肉体も精神も、自らのすべてを埋没させてしまっているのである^[34]とし、現代企業における日本の職場社会を日本型企业社会と位置づけ、強い経営者支配構造を批判する。

さらに、鈴木良始氏は著書『日本的生産システムと企業社会』（北海道大学図書刊行会、1994年）で、ドーゼ、ケニー、加藤らの論争の論点として、「日本企業の強さの根拠」を「労働密度増大」にみるか「日本的生産システム」にみるかという問題のほかに、管理や労使関係の性格について専ら「強制」と「専制」の側面を強調するか、「自発刺激」的、協調的側面を強調するかという論点を指摘した。そして、論争は、「強制」と「自発」の要素が、それぞれ独立的に存在するのではなく、両面が相反しあっているという認識に至ったという^[35]。その上で、残された問題として、次の2点を指摘している。1つは、「強制」と「自発」の側面がどのように関係があり、労働者の

強いコミットメントを引き出すのか、その考察・分析や検証が不十分である^[36]、もう1つは、「経営権行使への制約なき労使関係」がいかなる構造のうえに成り立っているかの議論がないので、「経営の一方的専制支配か協調的關係（納得ずくの企業主義）か」というかたちの対立が解決されずに残っている^[37]である。

「日本の労働者は、苛酷な労働条件を他律的に与えられた仕事のなかで、例えば『能力主義管理』によって、また如上の職場の仕事遂行への配慮によって、苛酷な労働条件・目標・日程を実行するという『選択肢』を強制され、避けられない厳しい仕事のなかに含まれる『自発』の契機を、その強制された日々の労働遂行に対する浄化剤（精神的に納得する材料）とするのである^[38]という。「自発」の契機として機能する諸要因は、チーム労働、小集団活動にみられる「参加」的機能、QCサークルなどであり、「強制」＝「自発」の意識として労働者を企業に帰属させるエッセンスとなりうる。そして、この「自発」と「強制」は、命令的な単純なものではなく、両者がセットになっているがゆえに、選択という権利を与えながらも選択肢がみられない（選択の余地がない）選択権である^[39]。

問題は、こうした選択権を与えられたなかでの、「労働の管理的強制を避けられないものとしていえるものは何か」ということを指摘している。1つは、高い転職コストによる労働移動の困難からくる、年功賃金の企業個別性にみられる、他企業への引継が不可能な点（「企業外の逃げ場を封ずる要因」）であり^[40]、「企業内の逃げ場をも封ずるもの」として考えられるのは、1つは、「際限のない高い管理的要請に労働組合として歯止めをかける選択肢が、事実上、現代日本の企業労働者には残されていない」こと、もう1つは、労働基準行政などの「公的規制の弱さ」である。

また、論争の論点である日本的経営の普遍・特殊問題については、国際的普遍性＝移転可能性の次元ではなく、「人間が働く場としての合理性という、より一般的尺度から」考察する。「労働に前向きに関与することを本来的に自発させるような労働過程とそれを取り巻く労働諸条件があるとすれば、それは普遍的であり進歩的」として、この意味での「普遍性」が日本的経営には「可能性として」は存在するという。ただ、それが先進的実質をもつためには、「日本の管理の圧倒的な労働強制の抑制が前提であり、……拮抗した労使関係が不可欠」と指摘している。

「ポスト・フォーダイズム論争」に直接に参加や言及をしていないまでも、「日本の生産システム」の研究・分析をしている研究者は非常に多数である。アプローチの仕方はさまざまであるが、事例研究として扱う企業は、大多数が「トヨタ」であろう。大野耐一氏のいうJITやニンベンのついた自動化^[41]、そうした要素と接合するのが、日本的な労務管理やいわゆる「日本的経営」である。このような構成をなすトヨタという企業は、トヨタ独特のやり方で現在自動車産業のみならず、いろいろな分野の産業にも大きな影響を与えている^[42]。したがって、トヨタという企業が注目を裕びて、研究対象と考えるのは、ごく自然の成り行きである。ここでは、トヨタを研究の事例として扱っている研究者野村正實、猿田正機両氏の考察・分析しているものを若干みていく。

戸塚秀夫・兵藤釦氏らのグループの野村正實氏は、著書『トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容—』（ミネルヴァ書房、1993年）で、トヨタシステムを、テイラー主義との関連においてどのように評価すべきか、という問題意識のもと、実態調査をふまえて、「トヨタイズムを非テイラー主義とする見解は、支持しがたい」^[44]とし、いわゆる「古典的テイラー主義」の本質を損なわず、トヨタイズム独特の色彩があることを指摘している。それは、「①改善の仕組み、②基準時間概念、③人間関係諸活動」^[44]であるという。そして、欧米で実践されたテイラー主義においては、「人間関係諸活動」が欠けているとし、トヨタイズムは、「管理の対象は、労働時間内に限定されていない。時間的に無限定的に広がり、かつ家族もふくまれている。『個人』意識よりも集団意識が優先する。いわば、会社が従業員をその家族もふくめて包摂しているのである」^[45]といい、この点において「古典的テイラー主義」とまったく違うという指摘である。また、この「人間関係諸活動」は、QCサークルや改善活動を媒介とした労働者の創意・工夫を引き出すうえで非常に重要であることを述べ、総じて「手間ひまかけたドロくさい労務管理」という。加えて、このような構成を支えているひとつの要因として、独自の能率給「生産手当」を通じての作業集団に対する能率管理とそして個人に対する査定を通じての生産性向上の管理という経営側先決の生産性管理のもとでおこなわれている点があげられる^[46]。そうしたうえで、氏は、このような特徴をもつトヨタイズムを、「改善の仕組みと濃密な人間関係をもったテイラー主義」と規定して、トヨタシステムを概念化したトヨタイズムを強く批判する。

また、野原光・藤田栄史氏らの研究グループ「地域構造研究会」^[47]の猿田正機氏は、『トヨタシステムと労務管理』（税務経理協会、1995年）で、トヨタに関する労務管理の側面に重点をおいて、労使（労資）関係や雇用管理、賃金、さらに下請け関係や地域社会における管理教育など、トヨタの従業員や家族の働きぶり、暮らしぶりに対する現実へのアプローチを多くの実態調査や内部資料によって徹底的におこなっている。氏のトヨタシステムの捉え方は、「ネオ・フォードイズム」という性格付けを一面では承認しつつも、戦後日本の社会経済環境のもとで「アメリカから導入された『テーラー主義』や『フォード主義』をトヨタの経営者が労務管理を含めて『改善・改良・改悪』したという意味」において「トヨタ型フォード主義」と規定した方がよい^[48]、としている。これをふまえたうえで、著書の全体を通して最後に強調していることは、トヨタという企業が形成している「企業社会」なるものが、労働者の「生活不安の増大」をいっそう強くしているという点である。企業の収益や売り上げの増減だけで推し量れるものではなく、苛酷な労働実態からくる精神的・肉体的圧迫の懸念である。正確に言えば、懸念は確信にならざるをえない状況といえよう^[49]。そして、トヨタだけにとどまらず、日本の「企業社会」全体に対して、男性女性、外国人やハンディキャップをもった人々すべてが差別や極端な選抜のない安心して暮らせる社会基盤の整備を訴えている。付け加えれば、「労働の人間化」を経済効率重視の現在との関わりにおいて、どのように考え、改善していくか、という問題とも関連してくるのである^[50]。

ここまで取り上げてきたように、「ポスト・フォーディズム論争」といわれているドーゼ、ケニー＝フロリダ、加藤＝スティーヴンらの論争において、日本企業の労働組織の分析にせよ、そこに含まれる国際競争力要因の分析にせよ、「労務管理」という分析概念があまりみられないような気がする。労務管理に関わる問題として、機能を果たす役割と考えられる昇進制度や人事制度などの個々の制度について、多かれ少なかれ言及はしている。しかし、システムそのものの普遍性や独自性に注目しすぎて、「労務管理」の独自の役割への問題意識をはじめ、労務管理の個々の制度がどのように組み込まれているかといった体系的な分析があまりされなかったように思われる^[51]。

この論争を通じて多くの論者は、日本の労働者の企業への強いコミットメントを生み出す日本的労務管理の特質として、「強制」と「自発」が結びついている構造を指摘している^[52]。しかし、「ないませの心性」、「ドロくさい労務管理」などと形容されても、それが現実にもどのように「ないませ」なのか、「ドロくさい」のか、そうしたアプローチはあまりおこなわれていないような気がする。とはいえ、この構造を背景に、京谷氏が指摘している「参加」と「自主ないしは自律」や、コリアがいう「契約なきインセンティブにもとづく参加」など、「自発」や「参加」の要素が、労働者の過度な労働や高いコミットメントをどのようにして生み出すのか、という点を解明していくには、やはり、今後、労使関係も含めた労務管理の構造と機能の体系的把握が必要であると考えられる。

Ⅲ グローバルな環境変化のもとでの日本的生産システムの進化

現在、過剰生産能力の累積、円高・貿易摩擦、外国メーカーとの競争の激化といった状況のもとで、日本の製造業、特に自動車企業では、これまでの経営・生産戦略の大きな転換が進められている。その基本的戦略は、世界的な企業間分業も視野に入れ、得意分野に経営資源を集中し、大幅なコストダウンによる低価格で、しかも高付加価値をもった製品の開発・生産による国際競争力の維持である。また、最近の動向としては、地球環境に配慮したエコカー開発やIT (Information Technology) 技術を基本としたネット販売等が話題となっている。こうしたメガ・コンペティション時代を生き残っていくために、国際的な自動車メーカーは資本・技術の提携、買収、合併によって、化学や機械、エネルギー産業といった他の産業をも巻き込みながら、グローバルな視点での再編が行われている^[53]。

また、日本の自動車企業は、製造現場におけるバブル期の労働力不足の問題から、中長期的視点も含めた労働力不足の問題を意識した。さらに、労働者への過度に依存した製造のあり方など、従来の日本的生産の問題点を克服することが課題となった。また、バブル崩壊後の設備投資額の負担の増加を契機とした設備投資額の低減、市場の成熟化による従来型大量生産体制の見直しを迫られることになった。1980年代後半から起こった新しい作業形態は、厳しい競争、需要の多様

化、ME技術によって特色づけられる市場・競争条件、技術的条件下において、競争に勝ち残るために欠かせない戦略的意義を持つものとして位置づけられている。こうしたなかで、日本の自動車メーカー各社は、国内市場の拡大や労働市場の量的・質的变化等に対応して、1980年代末から90年代前半にかけて、「魅力ある生産現場」を指向した自動化率の比較的高い組立ラインを新たに建設していった^[54]。

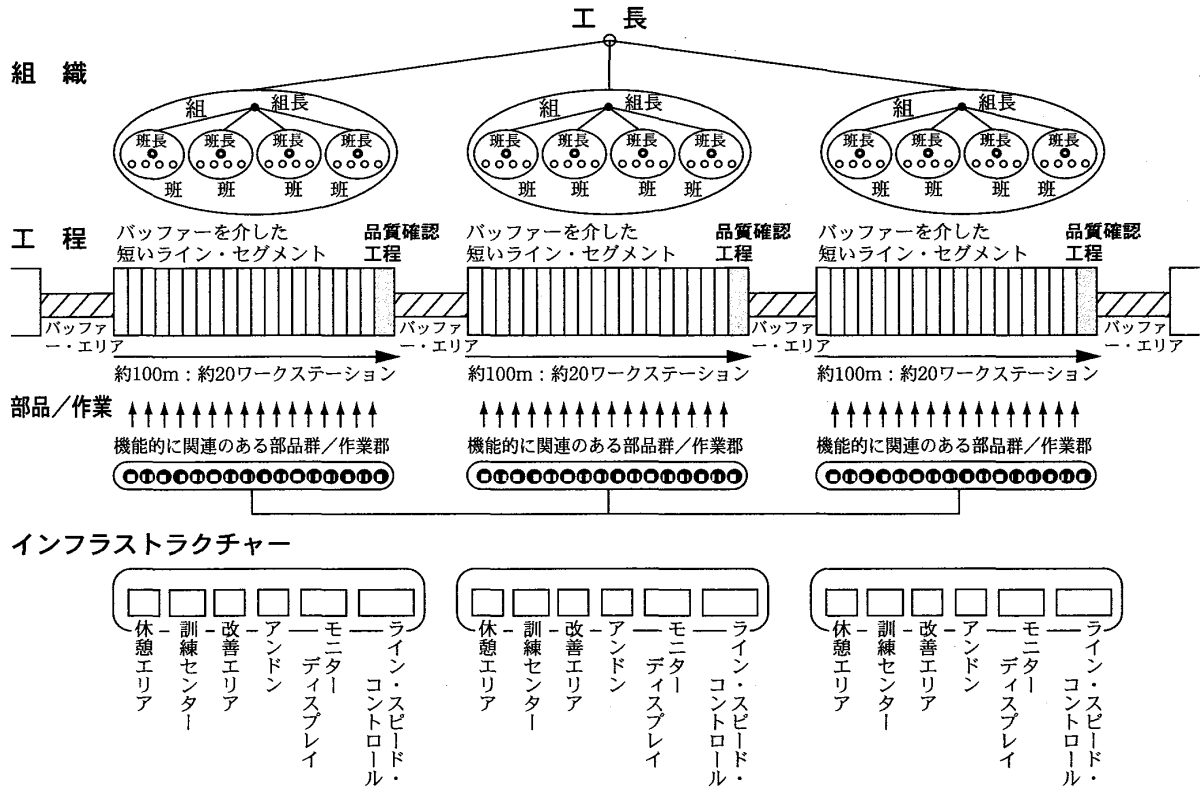
このような動きの根底には、藤本隆広氏によれば、「バランス型リーン・システム (lean-on-balance system)」と呼ぶことができるシステムがあるという。その狙いは、「①顧客満足と従業員満足のバランス化、②リーンな（ムダの少ない）生産プロセスとファットな（ムダの多い）工場設計のアンバランス解消^[55]」としている。

そのひとつの事例は、トヨタの「自律型完結工程ライン」であろう（図1参照）。トヨタは、「魅力ある生産現場作り」という方針は一貫して維持しつつ、設備投資額は節約し、なおかつ従来のトヨタ的生産システムの基本思想や競争力は継承する、といった新しい組立ラインのコンセプトを打ち出していった。トヨタはこの方式を「人と機械の共存」をうたい文句としている。具体的には、長いラインをいくつかに分割して、品質チェック工程を各ラインの管理スパンの最後に配置し、その工程での品質が把握できるようにする。しかも、各ライン間に若干の在庫を許容する。とくに狙いとするところは、①クルマづくりにおける仕事の意義・位置づけを明らかにして、「仕事を完結する」ということ。その際、作業の機能別分類を重視し、仕事をまとまりのあるものとする。②グループによるライン運営の自主性を拡大し、継続的な改善活動・人材育成ができるように「グループが自律する」ということ、である^[56]。

また、こうした「新方式」を実践・展開させるには、誰でも働ける組立ライン作業に再編しなければならない。若年男子労働者の採用が難しくなってきた現在の状況では、労働力不足の問題を解決するにあたっては、高齢者・女性労働者の採用は避けて通れない。そのためには組立ラインの作業を誰でも働けるように再編し、取り扱い重量の軽減、作業姿勢の改善、作業負担の低減などを進める必要がある。トヨタは作業負担の度合いを数値化し、客観的に評価する基準として、作業負担の定量化指標「TVAL」(TOYOTA Verification of Assembly Line) というものを開発し、肉体作業とりわけ筋作業を定量評価して作業改善の優先順位をつけることをすすめている。作業姿勢の改善過程は以下の通りである。

- ・前屈姿勢の作業やそんきよの姿勢を減らすために、ボディーを搬送する設備に昇降機能を加えることにした。
- ・車両室内作業での長く続くそんきよの姿勢を減らすために、「作業のオープン化」を行い、室内取り付け部品を社外でのサブアッセンブリにして取り付けを簡単にした。
- ・上向き姿勢に対しては、自動化、半自動化を行った。
- ・後ずさり作業に対しては、動く歩道とワゴン台車を導入した^[57]。

図1 自律完結工程のコンセプト



出所：藤本隆宏『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス—』有斐閣、1997年、309ページ。

表2 基本的考え方と課題—働きがいのある職場づくり—

考 え 方	従 来 工 場 の 問 題	課 題
1. 完成の満足感が得られる。	1. 工程に思想がなく、バラバラ作業の寄せあつめ ・自分の仕事の役割・位置づけ不明確	①組、ライン（係）単位で特徴のある工程づくり
2. グループの意思が反映でき且つ、まかせられる。	2. 組付のみで、それ以外は他人まかせ ・仕事の目的・機能がわからない。 ・結果が判らない。	②組、ライン（係）の役割がうまく分担できる工程づくり
3. 成長していく喜びがある。	3. 何年いても“車”の全体が判らない。 ・専門技能知識が育ちにくい。 ・経験を積んでも知識が増えない。	機能別単位でのグループ化
4. 自分の努力が報われる。	4. 自分の評価が判らない。	資格制度等の充実が必要

出所：猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、471ページ。

さらに、働きやすい環境づくりをめざした、社会環境に対応した作業環境の整備として、工場内（九州宮田工場）は明るいカラーコーディネートとともに、全工場にエアコンが設置されている。また、消音・制振対策として、床に防音バネが敷き詰められるなど、工夫が施されている^[58]。

トヨタ自動車では、こうしたコンセプトに基づいた諸方策を新設工場のみならず、海外生産拠点を含めた既設工場へ展開中である。

IV 小括

従来のトヨタ生産方式が実践する作業組織の柔軟化によって、労働者の作業範囲の拡大を通じて「手待ち時間」が縮小され、また、機械保全・修理、品質管理も負わせることによって労働密度が増大された。さらに、作業現場における改善活動は、継続的・強制的圧力をビルト・インしている。したがって、トヨタ生産方式における労働は、継続的な改善を通じて生産システムに関与し、その向上を促進する重要な位置を占めている（人的要素に大きく依存した生産システム）。それは、職場が均一的な若年男子労働力によって構成されていることを背景として、需要の変動に対しては時間外労働の弾力的な調整と非正規従業員である期間工の弾力的な応援・出向・他企業からの派遣等によって対応してきた。また、トヨタイズムはライン労働者を大量に淘汰・排出するメカニズムを構造的に内包しているシステムであり、大量の労働者の採用が前提となっている。そのために、トヨタにとどまる労働者は、肉体的に健康できつい労働にも耐えることができ、かつ昇進に前向きな姿勢であるという特徴を持っている。しかし、この一見意欲的にみられる態度・行動の内面は、先ほど分析した、選択肢の存在しない選択権が与えられたなかでの「強制」と「自発」のないまぜになった経営者専制的なシステムによるものである。

このような見解に対して、新しい生産システムや作業組織は、中長期的視点も含めた労働力不足による、高齢者・女性労働者も念頭に置いたものである、と一応は言われている。清水耕一氏は、スウェーデンのボルボカルマル・ウデバラの概念^[59]とはスタンスは異なるとしながらも「ニュートヨタイズムは……生産効率の上昇と労働の人間化を同時に進めるリーディングモデルであるように思われる」と述べている^[60]。しかし、先に述べた生産システムなどは、新しい「人に依存した生産形態」つまり個人の労働能力に重きをおくシステムであると言えるだろう。「自律完結型工程」においても、「多能工化」した労働者が一人または数人で生産を行うのだから、人に依存するという点では、従来の形態と比べてもさほど変化はないであろう。また、TVALによる作業負担の客観性を示しても、実際にはその客観化された作業を複数おこなうのだから、肉体的疲労は以前に比べれば多少は軽減されるかもしれないが、現在の経営者に専制的な権利がある以上、精神的疲労は客観化された数値で測定されることはなく（精神的疲労の客観的測定は不可能に近い）、また新たな肉体的疲労を生み出すだろう^[61]。

事例としてはトヨタではないが、電気・電子産業では90年代に入り、多くの企業が、需要の大幅な落ち込み、価格競争の激化、仕様の多様化、短期化等の市場環境の変化に対応するために最終組立工程において「セル生産方式」の採用を始めている。「セル生産方式」とは、「ラインをいくつかの小単位に分割して、多能工化した作業者が、各単位ごとに市場需要の微小な変動に対応した小ロット生産をおこなうシステム」である^[62]。その長所としては、品質向上にともなう不良率減少、設備が簡単なので現場の改善がしやすい、責任意識や士気の向上、多能工化を通じての改善能力の向上などがあげられる。小ロット生産に適している点や従業員の意識が改善を通じてシステムに統合化されていく点は、トヨタ生産方式の概念を発展させたものに他ならない^[63]。ただし、セル生産方式においては、エレクトロニクス産業の労働現場の特徴である、従業員は女性が多く、そのほとんどがパートタイマーである。パートタイマー雇用は、日本の場合、周知の通り縁辺労働力のひとつ、不安定雇用部分である。もちろん低賃金で労働時間は正規従業員とさほど変化はない。作業そのものは自動車組立などと比較すれば肉体的には若干軽いものであるかもしれないが、エレクトロニクス産業は非常に細かい部品を扱う分野であり、その点では精神的に重労働であるといえるだろう。また、製品の仕様が非常に多岐にわたっており、段取り替えも頻繁におこなわれる。付け加えるならば、自動車産業もエレクトロニクス産業も労働現場は基本的には立ち作業である^[64]。こうした環境のなかで、雇用をはじめとする賃金管理や査定などの労務管理体制が、経営者主導のもとでおこなわれているのである。したがって、セル生産方式にみられるパートタイム労働者であっても、働かされ方は、自動車産業に従事する労働者と質的にはなんら変わりはない。

また、このような生産システムが労働に影響を与えることは間違いなしとしても、それが直接、労働者の過密労働を生み出すわけではなく、それ以上に、生産システムを支える労務管理や「労使関係」が労働を規定する面がきわめて強いと考えられる^[65]。表面上は、女性をはじめとする、今までは縁辺的な扱いをされてきた人々を正規の作業・労働に取り込むことによって、企業イメージの向上や雇用の拡大に寄与しているような感じがするが、日本型企业社会における「男性と同等に働ける社会」がはたして女性たちにとって、よいものであるのだろうか。現在のような過労死やリストラを苦にしての自殺者が蔓延しているような社会が、よいものであるはずがない。男性女性が差別なく働く権利を有しているのは当たり前すぎることである。しかしながら日本の場合、他の先進国と比較をした場合、あまりにもその差がひどすぎると言える。新しい生産システムによる、新たな労働力の調達は、あくまでも近い将来の労働力不足を考えてのものであって、欧米と比較して、そもそも出発点からしてレベルが違う日本の企業は、「働く権利」に対する認識があまりにも低いと思われる。

トヨタシステムの基本を形成しているのは、「徹底したムダの排除」の論理によるJIT方式であり、それを基盤に労務管理体制は安易な首切り・リストラはしないとはいうものの（トヨタの場合）、

「能力主義管理」のもとでの少数精鋭体制である^[66]。中高年労働者を企業外にあぶり出すように仕向けながら、一方で、期間工・季節工やパート、アルバイト、派遣労働者などの非正規従業員の割合が増加傾向にある。こうした日本的労使関係のもとで、現在の生産システムなどが労働者の負担を軽減し、労働内容を豊かにするものとなり得ているかは甚だ疑問であると考えざるを得ない。かつての「ストレスによる管理」のさらなる強調にもなりかねない^[67]。たしかに新たな生産システムはまだ手探り状態の感が強いが、現在よりは少しでも女性や身障者、外国人労働者、中途採用者など、差別・分け隔てのない真の働きがいのある職場形成に、企業・経営者が、率先して一役を担ってほしいものである。

注

- [1] ここで用いたポスト・フォーダイズム論争の文献は、論争の発端となったドーゼらの論文については、平澤克彦『『日本の経営』論争の基礎文献—ドーゼ、ユルゲンス、マルシュ『フォーダイズムからトヨタイズムへ?』—』『商学集志』第68巻4号（1999年4月）日本大学商学研究会を、ケニー＝フロリダと加藤＝スティーヴンらの論争については、加藤哲郎／ロブ・スティーヴン編『国際論争 日本型経営はポスト・フォーダイズムか?』窓社、1993年である。
- [2] 平澤克彦、Dohse論文。
- [3] 同上論文。
- [4] 加藤哲郎／ロブ・スティーヴン編『国際論争 日本型経営はポスト・フォーダイズムか?』窓社、1993年、91ページ。
- [5] 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか—現代日本の労働過程』窓社、1993年、254ページ。
- [6] 同上書、255ページ。
- [7] 同上書、255ページ。
- [8] 同上書、256～257ページ。
- [9] 加藤哲郎／ロブ・スティーヴン編『国際論争 日本型経営はポスト・フォーダイズムか?』窓社、1993年、91ページ。
- [10] 京谷栄二、同上書、257ページ。
- [11] 同上書、262ページ。
- [12] 同上書、263ページ。
- [13] 同上書、264ページ。
- [14] 同上書、266ページ。
- [15] 同上書、268ページ。

- [16] ここで多品種少量生産としているのは、あくまでもフォードシステムにみられるような大量生産との比較においてであり、変種変量、混流生産というほうが現実的であるといえよう。
- [17] 「自動化」とジャスト・イン・タイム (JIT) の基礎理論については、大野耐一『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』ダイヤモンド社、1978年や、門田安弘『トヨタシステム』講談社、1985年が有名である。
- [18] ここでは、多能工化による機械の多台持ちや多工程持ちなどの明確な区分けはおこなわない。具体的には、鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、第2章を参照。
- [19] B. コリア『逆転の思考 日本企業の労働と組織』(花田昌宣・斉藤悦則訳) 藤原書店、1992年、85ページ。
- [20] 同上書、98ページ。
- [21] 同上書、216~217ページ。
- [22] 同上書、111~117ページ。
- [23] 同上書、176~179ページ。
- [24] 荒井壽夫氏が前述のポスト・フォーディズム論争や技術論に関する論争など、生産システム、主に労務管理に関連する研究についてコンパクトにまとめている。荒井壽夫「訳者解題 日本型生産システムへのフランスからの一接近」ロベール・ボワイエ、ジャンピエール・デュラン『アフター・フォーディズム』荒井壽夫訳、ミネルヴァ書房、1996年。
- [25] 丸山恵也『日本的生産システムとフレキシビリティ』日本評論社、1995年、192~193ページ。
- [26] 同上書、201ページ。
- [27] 同上書、203~204ページ。
- [28] 同上書、204ページ。
- [29] 同上書、227ページ。
- [30] 同上書、228ページ。
- [31] 同上書、168ページ。
- [32] 同上書、237ページ。
- [33] 同上書、238~244ページ。
- [34] 同上書、243~244ページ。
- [35] 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、251ページ。
- [36] 同上書、252ページ。
- [37] 同上書、252ページ。また、同著253ページ以下では、「日本的経営は、労働過程の『強制』・『自発』と同様に労使関係形成構造においても、いわば経営専制と自発の両契機(労働者にとっての、肯定と否定の両契機)を兼ね備えていることの把握がなければ、ここでも論争は双方が両契機のい

ずれか一方のみに着目して労使関係の性格を論ずるというすれ違いのままである」と指摘する。

- [38] 同上書、258ページ。
- [39] 著書では「『選択』の強制」という言い方をしている。同上書、264ページ。
- [40] 著書では、「転職コスト」という表現をしているが、この転職コストにともなう賃金額の減少を考えると、従来の「生活給」的な意識が強い場合は「転職コスト」というよりは、「転職リスク」といったほうが労働者にとっては、現実味を帯びているような気がする。ただし、リストラと称する横暴な人員整理が横行する現在においては、多少意識も違うだろう。もちろん転職によって考えられる「リスク」は賃金だけではなく、新たな就職先で必要とされる技能や、人間関係もその一部であろう。また、転職を繰り返すことによって、その人の「人間性」なるものまでが問われることになる。この点は、労務管理の視点としては論じきれないことではあるが、集団内における横並びの「個」として単純な掌握をおこないたい経営者側の論理は、日本的なる所以に思われる。
- [41] 注 [17] 参照。
- [42] トヨタ独特のやり方・手腕を「日本的生産システム」と位置づけるかどうかはともかく、その移転性や普遍性を賞賛するのは、MIT（マサチューセッツ工科大学）グループである。具体的には、Womack, James P., Daniel T Jones, and Daniel Roos 1990, *The Machine That Changed the World*, New York. ジェームス・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・T・ジョーンズ『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』沢田 博訳、経済界、1990年。
- [43] 野村正實『トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容—』ミネルヴァ書房、1993年、212ページ。
- [44] 同上書、212ページ。
- [45] 同上書、217ページ。
- [46] 野村正實「自動車産業の労使関係（Ⅰ）（Ⅱ）（Ⅲ）—B社の事例研究—」『岡山大学経済学会雑誌』第20巻第2号、1988年、第20巻第3号、1988年、第20巻第4号、1989年。また、戸塚秀夫・兵藤釗編『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業—』日本評論社、1991年。
- [47] 1980年代から1990年におこなわれた実態調査に基づいて出版された文献には以下のものがある。小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』御茶の水書房、1985年、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者—労働者管理の構造と労働者像—』法律文化社、1988年、戸塚秀夫・兵藤釗編『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業—』日本評論社、1991年、職業・生活研究会編『企業社会と人間—トヨタの労働、生活、地域—』法律文化社、1994年。
- [48] 猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、11ページ。
- [49] ミクロ的な視角から考えると、氏の指摘する管理教育発祥の地である所以だろうか。これによるいじめや虐待、もちろん過労死などが促進されているといえよう。また、JITが現実の精神・肉体

に及ぼす影響を研究したものに、労働負担研究会のメンバーがまとめた、丸山恵也・高森敏次編『現代日本の職場労働—JITシステムと超過密労働—』新日本出版社、2000年がある。

[50] 猿田正機、前掲書、491ページ以下。

[51] こうした考え方は猿田氏や浪江巖氏とわりと近いかもしれない。猿田正機『同上書』14ページ。浪江巖「日本企業の労働組織と労務管理—国際的議論からの示唆—」『立命館経営学』第32巻第6号、1994年。

[52] 熊沢誠氏は「自発と強制のないまぜの心性」と表現している。熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房、1989年。また、前出の鈴木氏は、生産システム下において、この構造について、能力主義管理を基盤に機能していることを整理・指摘している。鈴木良始、前掲書。

[53] 現在の国際的な自動車メーカーによる提携や合併などの動きは、新聞やテレビ等で報道されているように、小規模のものまで含めれば自動車産業に関連するものが報道されない日は皆無といってもよいだろう。すべての分野におけるグループ再編の動向を網羅するのは大変困難である。本稿で問題とするのは、作業組織や労働に関係する範囲内としてある程度限定したい。とりあえず自動車メーカーの再編相関については『週刊東洋経済』1999年10月16日号、丸山/小栗/加茂『日本のビッグ・インダストリー1 自動車21世紀に生き残れるメーカーはどこか』大月書店、2000年、第1章参照。

[54] 藤本隆宏氏の91年当時の調査によると、組立自動化の目的として製品のコスト・ダウンよりも、作業環境・作業姿勢の改善のほうが平均すると重視されているという結果がでている。藤本隆宏『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス—』有斐閣、1997年、301ページ。

[55] 前掲書、300ページ。

[56] 猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、第22章、または、小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社、1994年、第6章参照。

[57] 小川英次編、同上書、171～174ページ。また、Niimi, A. and Matsudaira, Y. 1997, Development of a new Vehicle Assembly Line at Toyota : Worker-oriented, Autonomous, new Assembly System, in Shimokawa, K., Jurgens, V. and T., eds., *Transforming Automobile Assembly*, Berlin : Springer.

[58] 小川英次編、同上書、185ページ。

[59] これは、スウェーデンの自動車メーカーボルボのカルマル・ウデバラ工場でおこなわれた、いわゆるライン作業における単純反復作業がもたらす労働の他律化や無内容化、孤立化を克服しようとするものである（効率性と作業者の自律の回復の同時達成）。今後、生産システムと労務管理の関わり合いを研究していくうえで、こうした労働の人間化の動きとの比較・研究は必然である。今後の筆者の研究の重要課題である。ボルボシステムと労働の人間化については、Berggren, C. 1992, *ALTERNATIVES TO LEAN PRODUCTION : Work Organization in the Swedish Auto Industry*,

ILR PRESS. クリスチャン・ベリグレン『ボルボの経験リーン生産のオルタナティブ』丸山恵也、黒川文子訳、中央経済社、1997年、嶺 学『労働の人間化と労使関係』日本労働協会、1983年、奥林康司『増補 労働の人間化その世界的動向』有斐閣、1993年、代田義勝「スウェーデン自動車産業における『労働の人間化』とフレキシブル・テイラリズム—C. バーグレンの所論を中心として—」『明治大学大学院紀要第30集』1993年などを参照。また、こうした動きの時代背景や作業編成については、赤岡功『作業組織再編成の再理論』千倉書房、1989年、篠田武司「忘れられる遺産か？—カルマル・ウデバラリズムと新しい生産の言語—」『立命館産業社会論集』第29巻第4号、1994年などがある。また、ボルボの事例研究としては田村豊氏の研究が詳しい。田村豊「部品供給体制の集約化と生産工程の変化—スウェーデン自動車産業の事例—」『日本経営学会誌』第3号、1998年、「ボルボ・ウデバラの外延—スウェーデンをめぐるポスト・フォーディズム論」『経営論集』第44巻1・2合併号、1996年など参照。MITグループは、カルマル・ウデバラ工場閉鎖に対して、生産性の面などにおいて、批判をおこなっている、上述の文献参照。

- [60] 清水耕一「トヨタ自動車における労働の人間化（Ⅰ）（Ⅱ）」『岡山大学経済学会雑誌』第27巻第1号、第27巻第2号ともに1995年。
- [61] 浅生／猿田／野原／藤田／山下『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社、1999年、53ページ。
- [62] 那須野公人「トヨタ生産方式の波及とその影響」『労働運動』1999年4月号、猿田正機「変容する生産システムと労働」『労働運動』1999年、11月号参照。
- [63] 那須野公人、猿田正機、同上論文。
- [64] 「トヨタ生産方式の各企業への導入は必ずといってよいほど『座り作業』から『立ち作業』への強制的な転換をとまなう。そうしたうえで各労働者に多工程を担当させ、長時間・過密労働を強制してきた」猿田正機、同上論文。
- [65] 猿田正機「大手自動車メーカーの生産と労働—変貌するトヨタの生産・労働システムと労務管理—」三井逸友編著『日本的生産システムの評価と展望—国際化と技術・労働・分業構造—』ミネルヴァ書房、1999年。
- [66] ただし、人員削減をする、しないは企業によってさまざまである。残業が恒常的に長い企業もあれば、不況や収益の落ち込み等で残業や手当がカットされ、新規学卒の採用中止などいろいろである。ただし、共通して言えることは、リストラされてもされなくても精神的疲労・圧迫感が永続的に続くことは間違いなさそうである。また、そのしわ寄せが下請け関連企業に強く及んでいることはテレビや新聞の報道で周知の通りである。猿田正機『前掲書』第21章。
- [67] Paker M. & Slaughter J., *Choosing Sides : Unions and Team Concept*, A Labor NotesBook, South End Press, 1988. 戸塚秀夫監訳『米国自動車産業の変貌—ストレスによる管理と労働者—』緑風出版、1995年を参照。