

「人のかんばん」と トヨタ生産方式の対応策

佐武 弘章

まえがき —— 製造業での業務請負労働の急増

- 1 製造工程での業務請負の行方
- 2 製造計画を増減させる要因と「ユニット工場」
- 3 「ユニット工場」と「人のかんばん方式」
- 4 「人のかんばん方式」が提起する論点 —— むすびに代えて

まえがき —— 製造業での業務請負労働の急増

製造業での派遣・請負労働の使用が急激に増加している。

『エコノミスト』特集「息子・娘の悲惨な雇用⁽¹⁾」はパートタイマー・アルバイトに派遣・業務請負を含めた若年（15歳～34歳）の非正規雇用をフリーターと呼んで、その数が現在約450万人と推測している。この数字は団塊の世代の約500万人に匹敵する数字であるが、正規雇用と比較するとフリーターの生涯所得（60歳定年まで）の格差は1億6000万円に上がると計算している。かつ、現実にはフリーターからの脱却は難しい。「雇用の二極化で変わる人生」というのがこの特集のサブタイトルである。

『毎日新聞』が昨年末に東京都と全国13の政令市の最大規模のハローワークを対象にした調査⁽²⁾では、全求人約20%が業務請負、その多くは製造業務請負の求人であるという。とくに高いハローワーク梅田では業務請負の求人は約39%に達している。ハローワーク福井でも業務請負の求人は約20%になっている。

この数字は公共職業安定所を通じての求人である。それ以外に新聞・雑誌の求人欄を通じての職業紹介があり、大都市では公共職業安定所よりも民間職業紹介機関を通じての求人・求職の方が圧倒的に多い。

日経連報告書『新時代の「日本的経営」』（1995年）が指摘するように、1990年代の日本企業の競争力低迷の一要因は、人件費の高水準での硬直性にある。正規雇用を非正規雇用に代えるだけでも、企業の社会保険負担の軽減により人件費は約30%削減できるという。製造業での派遣労働・業務請負労働の利用が急増した最深の要因はこの点にある。

(1) 『エコノミスト』2004年5月11日号。

(2) 『毎日新聞』2004年1月7日。

ところが、本年3月までは製造工程への労働者派遣は禁止されていた。派遣労働者・業務請負労働者はともに派遣・請負元企業と何らかの雇用関係にあるが、人材を利用する派遣・請負先企業とは雇用関係はない。派遣・請負先企業は派遣・請負元企業の提供する製造サービスを購入するにすぎない。

派遣と業務請負との相違は、派遣労働者は派遣先企業の指揮・命令で就労するのに対し、業務請負労働者は請負元企業の指揮・命令で就労する点にある。この相違にもとづき派遣・請負先企業から派遣・請負元企業への支払い形態も相違してくる。前者では給与支払い（時間給）であるが、後者ではサービス代の支払い（出来高払い）になる。

ところが、製造工程で社会問題になっているのは「偽装請負」（＝実質派遣）である。実際には派遣先企業の指揮・命令で製造工程で就労しているにもかかわらず、それが法的に禁止されているため、請負元企業の指揮・命令で就労しているかのように偽装するケース（請負契約書を作成するなど）が広範囲にみられた。

「偽装請負」では請負元企業は人材を材料と同じように供給するだけにすぎない。供給された人材をどのように使用するかは請負先企業の管理に委ねられている。

平成15年6月の労働者派遣法の改正によって製造工程への派遣はさしあたり1年間に限定して認められ、16年3月から施行されることになった。つまり製造工程への労働者派遣は、無条件ではなく、期間限定で認められた。

この法改正は「偽装請負」（＝実質派遣）という現実に対する後追いであり、積極的な意図はあまり明確ではない。少なくとも次の点は認められる。

(1)「偽装請負」の現実を認めた上で、製造サービスの提供企業と利用企業の社会的義務を明確にすることによって、雇用保険や社会保険を含めた労働者の生活保障を確保する視点に立っていると理解される。(2)法改正によって一定期間の試用の後に正規雇用に移ることを望ましい方向として指導しており、いわゆる「紹介予定派遣」を指向している。

そして雇用問題への対応としては、これが妥当な対策といえることができる。

しかし、この法改正によって製造工程での業務請負労働の大多数が派遣労働に移行するかどうかは疑問である。業務請負労働がここまで増加してきた理由は、雇用問題であるだけでなく、日本の経営の問題であり、日本社会の構造変化にかんする問題であるからである。

とすれば、製造企業での急激な要員需要に対し、供給し易い雇用形態を是認し推進することだけがその対応策ではない。本稿の課題は業務請負労働の増加の問題を日本的経営と日本社会の構造変化のどの深さで検討すべきかの論点を提起するところにある。

1 製造工程での業務請負の行方

労働者派遣法改正によって、「偽装請負」は遵法的な派遣に移行するであろうか。この方向に移行するケースもみられるであろうが、製造工程の業務請負労働は派遣法改正後も存続し、むしろ拡張・浸透すると予測される。その理由は二つある。

第一に、改正派遣法では一つの製造工程で派遣労働の使用が認可されるのはさしあたり1年間に

限定してであり、1年間の経過後には同じ製造工程での派遣労働の継続的な使用は認められない。1年後にはこの1年間は3年間に改訂される予定であるが、いずれにしても期間限定での認可である。

なお、3ヶ月のクーリング期間を置いて再度派遣労働を使用することは認められている。しかしこの場合、クーリング期間の3ヶ月にどのような雇用形態の労働でござすかは、解決の困難な問題として残る。

このように派遣労働の使用が認可されるのは臨時的または期間限定の製造工程についてであって、継続的な製造工程では認められない。

この1年間（または3年間）の派遣の認可には不都合な点が多い。1年後（3年後）には同じ製造工程で使用できるのは正規雇用（直接雇用）の従業員か、または業務請負人材しかない。とすれば、人件費の抑制と変動費化を目的とする製造サービスの利用企業にとって使用できるのは請負人材しかない。

私の調査した範囲でも⁽³⁾、製造サービスの利用企業は期間限定（例、海外移転前や製造中止前）の製造工程だけに派遣労働を使用し、継続的な製造工程には業務請負労働の使用と、使い分けを考えている。また、派遣・請負元企業の中では、中小規模企業では紹介予定派遣への移行を考えているところもあるが、大手企業（人材1,000人以上）では労務管理および生産管理のノウハウを充実して本格的な製造請負業を企画しているところが多い。

このうち日系外国人を多数抱えている業務請負元企業は、言葉や生活習慣などに独自のノウハウをもって人材を提供しており、製造サービスの利用企業には困難な労務管理機能で差別化して製造での業務請負業を継続することを考えている。かつ、これらの業務請負元企業は日本人の忌避するいわゆる3K職場を引き受けているケースが多い。

また、生産管理機能に得意分野のある大手の業務請負元企業では整理・整頓の5Sや組立て作業のセル方式などのノウハウの蓄積を現在行っている。これによって、指揮・命令権限をもった実質の業務請負を目指している。

第二に、派遣・業務請負の利用の理由を調査して判明したことであるが、製造サービスの利用企業が派遣労働・業務請負労働を利用する直接の理由は急激な製造計画の増減への対応である。つまり、人件費の抑制は長期的な要因であろうが、直接の動機は製造計画または受注の増減に伴う必要な人員の増減にあり、これによって人件費は変動費化する。

とすれば、問題は、雇用形態の問題だけでなく、日本的経営での生産管理の問題になる。つまり、製造計画の増減に伴う必要な要員需要の増減に対し、日本的経営の終身雇用慣行では硬直的な要員供給でしか対応できない。

要員需要の増減に対し、これまで製造サービスの利用企業ではパートタイマーやアルバイトで対処してきた。しかし、パートやアルバイトでも募集手続きに週単位の期間を要し、かつそのために相当の人事管理費用を必要とする。これに対し、派遣・請負元企業は翌日からでも必要な数の人材を調達してくる。

そこで問題は、この頻繁かつ大幅な製造計画の増減がなぜ生じるのかになる。かつてはこの計画

(3) 『製造における業務請負の浸透が福井県の雇用慣行と企業経営におよぼす影響』（2004年11月、福井県立大学地域経済研究所）。

増減に対し日本のメーカー企業はどのように対応していたのであろうか。要員能力を超える計画に対しメーカー企業は計画達成が不可能としてその放棄を決断することもありうる。

つまり、この計画増減に対しメーカー企業はどのような基本視点から対応すべきかが問題になる。このような製造計画の増減が企業経営のシステムとパフォーマンスに及ぼす影響が論点になる。

製造計画の大幅な増減は企業のパフォーマンスに攪乱的な影響を及ぼす。メーカーは製造規模のどの水準で固定設備と要員の計画を維持したらよいか分らなくなる。

また製造計画の大幅な増減は経営システムにも好ましくない影響を及ぼす。残業時間のやりくりや正規・非正規雇用間の調整だけをとっても費用負担が過大になる。

製造計画の水準は安定している程良く、その前提には製品市場の平準化がある。トヨタ生産方式で製造リードタイムの短縮を課題にするのは、受注・納期のリードタイムに対し、製造リードタイムが短いほど平準化を図り易いからである。

製造工程での派遣・請負人材の利用はいまや全産業に普及している。ただし、その形態は業種によって微妙に相違するが、ここではその詳細には立ち入らない。ここでは、派遣・業務請負人材数の最も多い電気・電子機器産業と、これに対比するためこれまで計画増減への対応策をとっていた自動車産業を取り上げる。

自動車産業でも乗用車の個々の車種・車型に対する月間需要は大きく増減するが、全車種・車型の総需要は相対的に安定的とみられる。つまり、全車種・車型は平準化している。

この点に根拠を置いた「ユニット工場」の構想がかつてトヨタ生産調査室にはあった。電気・電子機器産業にこの種の工場運営の構想がどこまで当てはまるか、また当てはまらないとすれば、電気・電子機器産業では製品市場の需要の平準化のよりどころをどこに求めることができるであろうか。

私は、これらの論点の分析は生産管理の固有の課題と理解する。

2 製造計画を増減させる要因と「ユニット工場」

自動車産業にはフォード・システム以来「現地生産」（または「エリア対応」）の発想があり、その理念を具体化する構想として「ユニット工場」（組部品またはユニット部品を製造する工場ではない）がある。フォードの“Today and Tomorrow”から一文だけを引用する。「現在われわれは、完成車を出荷しないで、合衆国全土の商業の中心地に31の組立工場を設け、そこで製造工場から来た標準化部品を組み立て、完成車として出荷している。このためには、シャーシー組み立て、ボディ製造および一切の塗装・仕上げ、社内装飾作業が必要となる。こうした分工場にはクッション、スプリングおよび箱形ボディを製造しているものもある。これらの工場は、まったく同一のシステムの下で作業し、同一の標準工具を使用し、同一の方法で自動車をつくっており、総計約26,000人の人びとに職を与えている。」（稲葉訳『フォード経営』（東洋経済新報社）第10章「時間の意味するもの」、140ページ）⁽⁴⁾

標準車種だけを組み立てるフォードのハイランド・パーク工場と比較して、多車種・車型を組み立てるその後の自動車組立企業にとって「ユニット工場」（「分工場」）はそれほど容易ではない。

とはいえ、多車種・車型の場合でも個々の組立企業についての特定の車種・車型に対する月間需要は大きく増減するが、当該企業の乗用車の全車種・車型合計の年間製造台数は極端に増減するものではない。

さらに、自動車工業全体について国内市場向けの年間製造台数は長期的には変動するが、短期的には安定的である。月間でも季節変動はあるものの、増減はある範囲に収まるといわれている。これが事実とすると、この事実は経営戦略に重要なよりどころを提供する。

個々の組立企業の乗用車の特定の車種・車型の月間需要量は大幅に変動し、したがって各車種・車型の組立てをそれぞれの専用工場に配分すると各専用工場の製造計画は大幅に増減する。ところが、当該企業の乗用車全車種の月間総需要量は相対的に平準化しており、各地域別にみても地域の総需要量は個々の車種・車型に比べて安定的である。

「ユニット工場」構想では、エリア内で製品・乗用車の個々の車種・車型ごとの需要は大幅に変動するとしても、エリア内の乗用車全体の需要量は相対的に平準化しているという仮説を置いている。この仮説の根拠は地域住民の乗用車に対する最終需要は安定的であり、極端な変動はしないという点に求められる。

この仮説を前提として個々の車種・車型の需要の増減を引き起こす要因を考える。とすれば、その要因は各メーカーの個々の車種・車型の販売戦略および代理店の取引慣行（決算期など）とみられる。

そこで、各工場が専用工場として特定車種を集中して大量生産するのではなく、各工場が全車種を多品種・小量生産するとし、これを「ユニット工場」と呼ぶ。とすれば、各「ユニット工場」の月間総生産台数は平準化したものとなろう。ただし、この場合に多品種の車種・車型の組立て能力のある多能工と混合組立てラインの設計が技術的な条件になる。

1978年当時トヨタでこの種の「ユニット工場」を構想していた生産調査室主査鈴木喜久男氏との質疑応答を以下に紹介する⁽⁵⁾。

トヨタは第二次大戦後一貫して「流れ生産」を追求してきたが、オイルショック以後ゼロ成長を想定して、工場内の「流れ生産」だけでなく、工場を超えて開発・設計から販売・消費に至る「流れ生産」を視野に入れるようになり、これを「整流化」と呼んでいる。この経過の中で「エリア対応」や「ユニット工場」が構想されることになる。

【質問1】—— 生産調査室構想で提示されている「整流化」は「大工程」間（現実には工場間）にわたるラインを編成しようとする点で理論的には魅力的な構想であるが、実際には実現はきわめて困難と思われる。

(4) フォードの現地組み立て工場＝「ユニット工場」構想は移動組み立てラインの適正規模が月産10,000台と比較的低位であるため「規模の利益」と矛盾しないということを前提にしている。また、この構想の直接の目的は輸送費の節約にあり、完成車の輸送とノックダウン方式による部品キット輸送との比較計算が詳細に行われている。

(5) この質疑応答は要約して拙著『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』（東洋経済新報社、1998年）第8章「バブル期のトヨタ生産方式の変容とその見直し」に収録している。ここではその質疑応答の全文を掲載する。

確かに、これまでは「整流」またはライン編成といっても「大工程」間での「横割り分業」を前提として、「大工程」内でだけ「整流」すなわち「縦割り協業」を進めてきた。しかし、これは「大工程」間にわたる「整流化」は産業構造の再編を伴う重大な問題であるからではなからうか。

〔回答〕——「大工程」間にわたる「整流化」は従来の産業構造の見直しをせまるものであり、その実現がきわめて困難なことはよく分かっている。自動車産業の「大工程」は、鑄造・鍛造—機械加工—部品組付け—プレス—ボディ加工—塗装—総組立てから成っているが、このような構造は他の消費財でも同じと思う。例えば、繊維産業の「大工程」は綿花・羊毛—紡績・撚糸—サイジング—織布・ニット—染色—縫製となる。

「流れ生産方式」はこのような従来の「横割り分業」を無視し、これら「大工程」を通したラインを考えている。従来の発想にもとづく抵抗はきわめて大きいと思う。しかし、これからの「大競争」の時代に生産力を増大させていく途は「大工程」を通したラインしかないのではないか。

〔質問2〕——この「整流化」の歴史的意義は後にさらに詰めるとして、生産調査室構想をまとめた昭和53年頃、トヨタの中で実際に、大工程を通した「整流化」のためにどのような具体策を提案し、またその実現のための準備をしていったか。

〔回答〕——「整流化」を具体化するために、われわれは、同一工場で鑄・鍛造による素形材の製造から完成車の組立てまでを行うシステムを構想し、これを「ユニット工場」と特徴づけて提案している。

「ユニット工場」は2直で1日に1,000台の完成車を組立て、したがって月産2万台になる。この構想のための準備として、1日に1,000台分のボディや部品を鑄造する設備やプレス機械を部分的に実験し、「ユニット工場」が現実実現可能なことを実証していた。

〔質問3〕——鑄造・鍛造工程から完成車の組立加工までを一工場で行うと聞くと、フォードのリバー・ルージュ工場（作業員75,000人）のような巨大工場を想像させる。「ユニット工場」の作業員数は何人ぐらいの規模になるか。

また、そこでの内製率も高くなると推測される。一般に、日本の自動車組立てメーカーは、アメリカのそれらと比べて内製率が低く、部品加工の多くを外注メーカーに依存している。「ユニット工場」の内製率はどのくらいになるか。

〔回答〕——「ユニット工場」では車体の鑄造工程とプレス工程から完成車の組立て工程までのメイン・ラインを内製化している。メイン・ラインにつながるサブラインは部品・組部品の消費（＝組立）する場所と時点で生産するという原則でライン編成する。「ながら設備」で生産できれば最も良い。

しかし、すべての部品を内製することはできないのであるから、外注利用の比率はかなり高くなる。

フォードの工場では、全車種の鑄造・鍛造工程を1工場を担当していたので規模も大きくなったのではないか。「ユニット工場」では当該工場が組み立てる車種・車型だけを最初の工程から最後の工程まで担当しており、各工場が必要な分だけの素材を鑄造する設備を昭和53年頃に実験済み

である。各工場は自工場に必要な分の素材を鑄造・鍛造することになる。

作業員規模は現場の直接部門（A、B部門）だけでは2,000人ぐらいでよい。

〔質問4〕—— 80年代にはトヨタは乗用車だけでも年産300万台以上を製造していた。このような量産体制にはどのように対応するのか。

〔回答〕—— 「ユニット工場」を倍数化することで対応する。「ユニット工場」は年産24万台の計算になり、10工場で240万台に対応することができる。これら10工場を各地域に配分すれば、地域の特性も考慮した顧客の要望に直結した製造体制を構築することができる。これがわれわれのいう「エリア対応」である。

以上が「ユニット工場」にかんする質疑応答である。その後現地生産の割合の増加により、大型の設備投資は非現実的になる。大野耐一氏はトヨタ生産方式の典型事例としてしばしばブラジル工場の事例を挙げているが、この規模の工場が各地に出現する。

このように顧客に直結した地域対応と大規模を前提としない技術では、企業目的に対する従業員個人の貢献の明確化が前提にある。単なる技能・知識ではなく、職務・権限の拡大が地域対応を担う従業員の働く条件になる。

この場合には、顧客満足を到達点とする生産管理方式が製造部門のとるべき技術的課題を提起する。「製造技術」の発想⁽⁶⁾からは、今後の現地生産の拡大傾向を見通して、地域対応と「大規模技術」・専用工場の難点が強調されることになる。

3 「ユニット工場」と「人のかんばん方式」

「ユニット工場」構想はそのままトヨタで実現したわけではない。80年代のトヨタはグローバルな乗用車需要に対応して「国際競争力の強化」「300万台体制の整備」（社史の表題）を掲げ、量産体制の方向をとっている。

社史『創造限りなくトヨタ自動車50年史一』でみると、この時代は次のように記されている。同社史第11章「国際競争力の強化」第2節「生産体制の整備」は「300万台体制の整備」「田原工場の建設」「生産体制の革新」の3項からなり、初めの2項で年産300万台体制を目標にした機械工場の衣浦工場の建設と乗用車の一貫生産を目指した田原工場について述べた後、第3項「生産体制の革新」では「工場の専門化とロボットの大量導入」を強調している。つまり、一見して「ユニット工場」とは逆の方向を示唆している。

とはいえこの傾向の中で、「混合生産」や多能工の育成という形で、「ユニット工場」構想はトヨタの経営戦略の至る所に現れている⁽⁷⁾。そして、それは次の理由からである。

(6) 「生産技術」と区別された「製造技術」は、作業員・機械設備・原材料を所与としてそれらを製造過程で統合する仕組みの発展に一つの課題を見出している（拙著『トヨタ生産方式の…』第2章）を参照されたい。

(7) とくに大規模の専用工場は最近に至るまで繰り返し見直されている。拙著『トヨタ生産方式の…』第7章に当時の事例を収録している。

トヨタ生産方式では多能工を養成して省力化と区別した省人化を行い、ライン間の要員の移動さらに工場間の要員の移動を行ってきた。これを「応援・受援」ともいう。

ところが70年代後半以降の量産体制の方向のもとで、上に参照したように企業全体としてはトヨタは各車種・車型ごとに集中して専用工場で組み立てる製品戦略をとった。この場合に各車種・车型的月間販売台数に合わせた製造計画の大幅な増減が生じ、これに対応するために工場間で多数の要員が応援・受援のために移動する必要が生じた。

この事実に対し「人のかんばん方式」という批判が行われた。

一例をあげると、「人間も需要に即応して『必要な時に、必要な場所へ、必要な数だけ供給しよう』とする。人間のフレキシブルな対応だという。」「人の供給を需要に応じ『固定費を変動費に転換』しなくては原価低減ができない」。

「人のかんばん方式」とは「需要の低いラインから人を抜き、生産増を迫られているラインの部分にその人を増やす」ことである⁽⁸⁾。

工場内のライン間の要員移動はどの企業にもみられることであるが、遠隔地の工場間の移動では住居その他の生活条件の変化を伴い、従業員個人にとっては大きな費用負担になり、またそのための間接部門の費用も多額に上ったとみられる。

なお、「人のかんばん方式」という批判は私の知るかぎり工場間の従業員の移動についていわれている。ここに従業員とは正規社員と期間工を含む。期間工自体は、製造計画の増加への対応であるが、トヨタ全体の対応と理解して区別する。

「ユニット工場」構想は実は「人のかんばん方式」という批判に対し、トヨタ生産調査室が打ち出した一つの対策であった。この構想は構想通りに現実に行われたわけではないが、トヨタでのその後の各工場への製品の配分計画を貫く基本視点になっている。

「ユニット工場」では全車種・车型的総製造台数は平準化しているのであるから、工場全体で必要な要員数は比較的安定している。つまり、製造計画の増減に伴う必要な要員数の増減は相対的に小さくなる。

このようにして製造計画の変動に伴う要員数の増減は最小限に抑えることができる。派遣・業務請負人材に対する需要は最小限に抑えることができる。

当時のトヨタ生産方式の展開には製造企業の要員数を平準化させるという課題も含まれていた。その背景には従業員は家族と一緒に生活し、定住して仕事に励むという前提があったといえる。

電気・電子機器製造では同様に全電気・電子機器の全品種に対する最終需要が平準化しているといえないであろうか。いえるとするれば、それらの年間製造総台数は相対的に安定しているはずである。

ただし、トヨタの「ユニット工場」は全車種の総需要が平準化していると仮定しているが、この仮定は、当時トヨタでは製造・販売が分離しており、車種別の販売情報が製造には伝わらなかったという実状を背景にもっている。国内市場の販売情報も考慮に入れると、平準化の基準となる分類を全車種ではなく特定車種または車種グループに求めるのが妥当な場合もあるであろう。

(8) 大槻憲昭『トヨタの新かんばん方式』（中経出版、1985年）p.142。

これは事実把握の問題であるが、その後トヨタでこの種の製品市場調査が行われたという情報は伝わっていない。

電気・電子機器についても基準になる分類を見出さねばならない。それが特定品種または品種グループになるか、中核部品になるかは、いまのところ明らかではないが、基準になる分類を見出すことが「ユニット工場」による対応の前提である。

これに対し、電気・電子機器の独自性として指摘されるのは、通常次の要因である。

第1に、電気・電子機器製造ではたえず技術革新があり、製品は短命に終わる。例えば、大体3ヶ月ごとに新製品が発売され、しかも短期に一気に販売を進めなければならない。自動車製造や他の業種と比較して、電気・電子機器製造の技術革新の頻度がどの程度かを実証できないことはないが、この作業は意味がないであろう。

この技術革新と新製品の短期一斉販売に対応するため電気・電子機器製造は短期集中製造でなければならない。しかし、これは電気・電子機器の個々の品種についての事実である。この種の技術革新の頻繁な製品では全品種（またはより大分類の品種）の総製造台数を視野に入れて戦略的な対応を試みる必要がある。

自動車製造でも個々の車種・車型を専用工場に割り当てると、専用工場の製造計画は極端に増減する。これに対し構想されたのが全車種を視野に入れて多品種・少量生産を行う「ユニット工場」である。

電気・電子機器製造でも構想されねばならないのは、製品ミックスによる全製品製造計画の平準化である。この平準化の操作を最終製品または主要部品のどこに焦点を当てて平準化するかであろう。

第2に、電気・電子機器と自動車との技術的な相違として、モジュール型設計とインテグラル型設計との傾向が指摘されている。

インテグラル型の自動車では個々の部品または組部品は独立の意味をもたず、それゆえ最終製品の自動車について全車種の総製造台数が問題になる。これに対し、モジュール型の電気・電子機器では最終製品の電気・電子機器は平準化の焦点にならないかもしれない。とすれば、中核部品などの主要部品に焦点をしばって全製品製造計画の把握を行い、「ユニット工場」を構想することも考えられる⁹⁾。

(9) ソニーのSCMにかんする記事「パソコン事業で確立した高回転型のビジネスモデルを他の商品にも展開」（「LOGI - BIZ」2002年9月号）では、製品別の縦割り組織の弊害として、成長分野の製品を扱う部門は超多忙で要員不足なのに対し、そうでない部門は労働力が過剰になるという。POSデータを参照した組み立て着工計画では間に合わない（特約店に届けられない）ぐらい大きく振れるものもあるとされている。

ソニーではこれを緩和するため生産プラットフォームで対応する対策をとっている。1工場では共通部品の多い複数製品を組み立て、逆に1製品は複数の工場を組み立てられる。

プラットフォームとは共通部品の多い共通工程（混流工程）の集まりと理解される。製品市場の需要変動に最初に対応するのは製品在庫であるが、製品在庫が低水準に抑えられれば、需要変動はより直接的に組み立て着工計画の増減に影響する。したがって必要な組み立て要員数に影響する。プラットフォームによる対応は生産計画の平準化の一つの方法といえる。

4 「人のかんばん方式」が提起する論点——むすびに代えて

「人のかんばん方式」という批判は製造計画の変動と要員の増減に伴う従業員の工場間移動に対する批判であるが、トヨタ生産方式はこの批判を正面から受けとめて「ユニット工場」構想で対応しようとした。つまり、製造計画を平準化して要員の増減を最小化する方向でこの問題を解決しようとした。

もちろん「ユニット工場」構想によって要員の増減をゼロにすることはできない。しかし、製造計画をできるだけ平準化する努力がまず第1段階で行われねばならず、業務請負などの短時間労働の利用はその次の段階になる。

現在の業務請負労働の増加はこの手順をふんだ上での対応といえるであろうか。以下では、「人のかんばん方式」という批判とこれに対する「ユニット工場」構想の対応策から導き出される論点を整理してむすびとする。

(1) まず独立の一工場に必要な要員の増減を抑制するために製造計画の平準化を図ることは生産管理部門の重要な課題の一つになる。本稿ではどれだけ多くの工場の生産管理部門がこの課題を視野に入れているかに疑問を抱きながら「ユニット工場」構想を紹介した。

少なくとも、かつてのトヨタの生産調査室はこの課題を明確に自覚していた。まず製造計画と必要な要員を可能なかぎり平準化した上で、避けられない増減に対し派遣労働・業務請負人材による製造サービスの提供を受けるのが手順になる。

省人化・労働強化という批判を受けたトヨタ生産方式であるが、省人化は雇用を守るための前提である。「流れ生産」や「整流化」の管理技術を追求するだけでなく製造計画と必要な要員の平準化を図るといふこの手順抜きにはトヨタ生産方式を論じることはできないし、企業現場でトヨタ生産方式の導入・浸透を図っても根づかないであろう。

(2) 本稿のはじめに最近のフリーターの事例を上げたが、急激に増加している派遣・業務請負などへの対策は雇用問題だけでは解決できない。それは経営管理とくに生産管理の問題であり、その今後の展開にかんする論点である。

本稿では派遣・業務請負などへの対策は日本的経営の管理・組織問題であり、その競争力強化にかかわる問題であると理解する。この次元にまで掘り下げて検討する必要があると考える。

「失われた10年」を超える長期不況と日本企業の競争力低下からどのようにして脱却するかは焦眉の課題である。製造計画の増減への迅速な対応は競争力強化の重要な要因になる。しかしそのために、製造計画の増減に対し安易に増減した要員を提供するシステムを助長する方向に走ってよいわけではない。

(3) 製造工程での派遣労働・業務請負人材の利用は電気・電子機器産業、自動車産業だけでなく多くの製造工程で普及・拡張しつつある。しかし本稿で考察の対象にした自動車産業についていえば、かつての「エリア対応」や「ユニット工場」の発想はいまどこに行ってしまったのかという点に注意を喚起したい。

20数年前と比較すると、われわれは人材の柔軟な利用・「人のかんばん方式」を批判する視点を失っている。しかも、70年代のトヨタの場合には工場間を移動した従業員は正規雇用であるが、現

代の業務請負人材では業務請負元企業との雇用関係の多くはアルバイトや契約社員などの非正規雇用である。

端的に言えば、使い捨てのケースが多い。そして、それが非正規雇用の形態をとらざるを得ないのは製造計画に伴う要員需要がたえず増減して不安定なためである。現行の見通しのもとでは、メーカー企業は正規雇用したくともできない。

(4) なお、自動車産業と比較してモジュール化の進んだ電気・電子機器産業で「ユニット工場」に相当する製造計画の平準化の基準を具体的にどこに見出すかが残された論点になる。自動車産業は既存市場での全車種・車型の総需要の平準化を前提しているのに対し、電気・電子機器産業は新規開拓市場に対する需要創造を想定した製造計画という特徴をもつともいえる。一斉発売と短期間のモデルチェンジおよびこれに照応する製造の短期集中はこの特徴にもとづいている。

とすれば、自動車産業と同様のどのレベルかの市場（最終製品でなくとも中核部品の市場など）での平準化を求めることは難しいかもしれない。しかし、この理由とその技術的難点の追求を抜きにしてはトヨタ生産方式の電気・電子機器産業への導入は不可能であろう。セル方式やTOC（制約理論）の部分的な導入には必ず限界があり、トヨタ生産方式の導入・浸透を期待することはできない。

加えて、多少とも「縦割り協業」の流れ＝「整流」を構築して製品および仕掛在庫が減少したとすると、その結果として製品市場での需要の増減は直接に工場内の必要人員の増減に影響する。クッションの役割をする製品および仕掛在庫はもはや極小化されている。

とすれば、何のための在庫削減か。このかぎり、製造計画の増減に伴う要員需要の増減にどう対処するかは流れの構築＝「整流化」のテーマに含まれる論点になるはずである。生産管理部門はこの論点を見落としてはならない。

（さたけ・ひろあき 福井県立大学経済学部教授）

ポスターの社会史

大原社研コレクション

大原社研の所蔵する戦前ポスター2,700枚を一挙公開。

「第一部 プロパガンダする紙片」

「第二部 ポスターの社会史」で

ポスターの歴史を解説。

法政大学大原社会問題研究所編

梅田俊英著

付属CD-ROM

OISR.ORG

20世紀ポスター展

ひつじ書房発行

〒112-0002

東京都文京区小石川5-25-8 エスポワール8, 1F

TEL 03(5684)6871

FAX 03(5684)6872

定価 本体2,400円＋税

