

自動車部品サプライヤーにおける 労働再編成と請負労働者の抵抗

—T自動車グループ・アイズミテック社の事例をもとに

伊藤 大一

はじめに

- 1 アイズミテック偽装請負問題をめぐる一連の経緯
- 2 2000年以降におけるTグループ経営方針の変化
- 3 部品サプライヤーの技術的対応とその限界
- 4 部品サプライヤーの労働再編成的対応
- 5 労働再編成に対する請負労働者の抵抗

おわりに

はじめに

偽装請負の拡大は、2000年以降、電機産業、自動車産業を中心に拡大してきたとされている⁽¹⁾。世界でも有数の自動車メーカーであるTグループでは、この偽装請負拡大の背景に、経営方針の変化がある。Tグループの中核企業であるT自動車は、それまで数社に分けて部品を発注し、発注先企業（部品サプライヤー）を競争させコストダウンを図ってきた [伊丹, 1988；藤本, 1997]。しかし、T自動車は、2000年に入り、それまでの経営方針を変更した。変更した経営方針は、発注先を一社に絞り込み、発注量を増加させる代わりに、よりいっそうのコストダウンを求めるものである。そのため、T自動車はこれまでの「ケイレツ」の再編さえ実行した。

T自動車の経営方針の変更によって、下請けを形成する部品サプライヤーの企業行動も変化した。部品サプライヤーの課題は、生産量の拡大と製造コストの低下、このふたつの課題を達成することである。このふたつの課題を達成するために、下請け部品サプライヤーは技術的対応と労働再編成的対応で、課題を実現しようとする。本稿の対象であるアイズミテックでは、技術的対応は、金型の精度向上による不良品発生率の低下と金型洗浄時間短縮による手待ち時間の短縮を中心としてい

(1) 偽装請負とは、実態は労働者派遣であるが、形式的に請負業を偽装することである。この偽装請負の経済的な問題については、[長井, 2008]を参照した。また、法的な問題に関しては、[萬井・山崎, 2003]および[萬井, 2008]を参照した。さらに、日本の労働者派遣法とドイツの労働者派遣法の相違については、[大橋, 2007]を参照した。

た。また労働再編成的対応は、これまでの「縦持ち」から「横持ち（8台7人持ち）」の実現を、その中心としていた。いずれにしてもアイズミテックは、「可動率」向上による単位時間あたりの生産量増大により、製造コストの低下と生産量の増大というふたつの課題を達成しようとしたのである。

しかし、T自動車が求めるコストダウンを実現するために、つまりT自動車を設定した厳しい予算制約線をクリアするために、新しい生産システムの導入はアイズミテックにとり非常に困難である。なぜならば、新しく高性能な生産システムは高価であり、固定費を押し上げる。このことが下請け部品サプライヤーの技術的対応の限界を形成している。

また、2000年以降、部品サプライヤーは発注量増加に対応するために、労働力増加を行った。しかし、同時に求められたコストの低下を実現するために、最も安易かつ効果的な方法は、労働力の増加を正社員の増加でなく、非正社員の増加によって実現することであった。請負労働者や派遣社員の増大は、それまで固定費とみなされてきた人件費を変動費にした。さらに非正社員の活用はひとり当たり人件費を正社員の半分以下にまで低下させることに成功した。

このように、部品サプライヤーは、生産システムの高度化に対して制限をかけられていたので、非正規雇用の拡大によって、製造コストの低下と生産量の増大というふたつの課題を達成しようとしたのである。

本稿の課題は、T自動車の2次下請け部品サプライヤーであるアイズミテックを具体例として、2000年以降、Tグループの経営方針の変化に規定された下請け部品メーカーの企業行動の変化を、描くことである。この課題を明らかにするためには、Tグループによる階層的な構造を前提としなければならない。なぜならば、2次下請け部品サプライヤーであるアイズミテックは、T自動車やJ社などの大きな影響下に置かれているためである。このJ社は、アイズミテックの親会社であり、T自動車の1次部品サプライヤーである。J社は資本金386億円、売上高J社単独で約5850億円、アイズミテックなどのグループ企業を含めると売上高1兆円を超える日本有数の自動車部品会社である。

J社の完全子会社であるアイズミテックでは、請負労働者による労働組合が2004年9月に結成された。そして、労働運動の結果として、この組合は2007年12月に正社員化を獲得した。そのため、非正規労働者による労働運動の成功事例としてマスコミ等から注目を集めた。本稿では、下請け部品サプライヤーの変化した企業活動が、請負労働者の労働運動にどのような影響を与えたのかも明らかにしたい。なお、本稿に登場する企業名はすべて仮名である。

1 アイズミテック偽装請負問題をめぐる一連の経緯

一連の問題の舞台となっている企業は、徳島県にある自動車部品メーカーアイズミテックである。アイズミテックは、資本金1億2500万円、正規従業員約440名の企業である。このアイズミテックは計2社の請負会社から約230名の外部人材を受け入れており、正規現場作業員約200名にこの外部人材約230名を加えた約430名が、アイズミテックにおいて日々の生産を担っている。このようにアイズミテックの製造現場では、正規労働者と外部人材の比率がほぼ同等となっている⁽²⁾。

(2) 2006年9月時点で、アイズミテックにおいて女性の外部人材は派遣労働者として若干名存在している。しかし

この問題に関係していた企業は、ユーザー企業であるアイズミテック、そして請負企業であるラガバーリン、ドライビン、プラットバレー、クルエボ⁽³⁾の計5社であった。しかし、2006年1月にクルエボがアイズミテックより撤退し、2007年3月にラガバーリンが撤退したために、2008年10月時点でアイズミテックに関係している請負会社は2社となった。また関連している労働組合は次の労働組合である。アイズミテック正規労働者を組織している労働組合は、ナショナルセンターとして日本労働組合総連合会（連合）に加盟する産業別労働組合（JAM）のアイズミテック正社員支部組合と、ナショナルセンターとして全国労働組合総連合（全労連）に加盟する産業別労働組合（JMIU）のアイズミテック正社員支部組合（以下、少数派正社員組合とする）である。そして請負労働者達を組織している組合が、全労連に加盟する産業別組合（JMIU）の徳島地域支部組合アイズミテック分会⁽⁴⁾（以下、請負労働者組合とする）である。

筆者の調査は、少数派正社員組合および請負労働者組合の協力を得て、請負労働者組合の組合員に対して聞き取り調査をおこなったものである。本調査は、2006年9月から2009年3月にかけて、5回に分けて行われた。調査期間はのべ50日間である。調査方法は、請負労働者個人にまず調査票に記入してもらい、その後この調査票に基づく聞き取り調査をおこなう形式であった（調査票記入時間も含めて1人30分程度）。必要な者には後日追加調査をおこなった。

調査対象となった請負労働者は、2006年9月時点で、アイズミテックで働く36名であった。もちろん、さまざまな理由により調査に協力してもらえなかった請負労働者も若干名存在していた。この36名の簡単な属性について記すと、性別はすべて男性であり、年齢層をみると20代の者が約50%、34歳以下では約65%となっている。このように請負労働者組合は若年労働者を中心に組織されている。最終学歴では、約70%の者が高等学校を卒業しており、4年制大学を卒業した者は約5%であった。勤続年数を見ると、「3年以上4年未満」の勤続の者が約28%と最も多く、次いで「2年以上3年未満」の者が約20%で続いている。

調査全体の目的は、アイズミテックで請負労働者として働く若者労働者が、なぜ、どうして、ど

現場作業員でなく検査部門への配置であり、2006年9月時点で、請負労働者組合に加盟している女性労働者がいないので、本稿は分析対象から女性労働者を除外する。

(3) クルエボは、2006年10月に大阪労働局より労働者派遣法違反で業務停止命令を受けた。この行政処分背景には、アイズミテックで偽装請負をおこなっていたことが、今回の摘発の要因として指摘されている。『朝日新聞（朝刊）』2006年9月30日。

(4) 本稿で取り扱う請負労働者組合は、発足当初、JMIU徳島地域支部組合アイズミテック分会であった。これは、少数派正社員組合には組合規約上アイズミテック正社員しか加入することができないため、およびアイズミテックと直接の雇用関係にないために、JMIU傘下の地域ユニオンである徳島地域支部組合の分会として発足したためであった。しかし、2006年10月に、請負労働者17名が労働運動の結果として、アイズミテックに直接雇用された。アイズミテックと直接の雇用関係が発生したために、この組合は、JMIU徳島地域支部アイズミテック分会からJMIU徳島地域本部直属のJMIUアイズミテック分会となった。もちろん、直接雇用といっても彼らの雇用期間は1年間の有期雇用である。そのため、雇用期間の定めのない正社員でないため、少数派正社員組合への加入資格を満たすことはできなかった。結果として、同じく上部団体としてJMIU徳島地域本部に所属しているが、少数派正社員組合と異なるJMIUアイズミテック分会となったのである。本稿では、煩雑さを避けるために、請負労働者組合で統一している。なお、JMIU徳島地域支部組合には、N化学工業で働く請負労働者達も加盟している。彼らも2006年10月に、徳島労働局に対して偽装請負を告発し、N化学工業に直接雇用を求める労働運動を起こした。

のようにして、労働組合の結成、そして労働運動の実践、正社員化の獲得に成功したのか、この点を明らかにすることであった。具体的には次の4点を明らかにすることであった。その4点とは、(1) 生産システムと労働過程の関係、(2) 徳島地域労働市場内における請負労働者の職業経歴、(3) 非正規雇用で働く若年労働者を取り巻く労使関係、(4) 請負労働者組合と既存の労働組合である少数派正社員組合との関係の4点である。本稿ではこれらの点すべてを展開できないので、(1) 生産システムと労働過程の関係のみを展開する。残りの諸点については、稿を改めて論じたい。

この事例に関連する企業も多く、さらに複雑な労使関係であるので、表1にこれまでの経緯をまとめておいた。

表1 アイズミテック偽装請負をめぐる一連の経緯

年月	事項
	1990年代末に、アイズミテックに関連していた請負会社は、クルエボ、プラットバレー、ラガバーリンの計3社であった。
2004年9月	請負会社クルエボ、プラットバレーの請負労働者が中心となって請負労働者組合を組織する。同時に請負会社に対して偽装請負の解消、アイズミテックに対して直接雇用の申し入れをおこなう。
12月	請負会社ドライビングがアイズミテックに新規参入する。
2005年1月	配置転換をめぐる「トラブル」から6名の組合員が指名解雇される(第1次解雇事案)。翌日解雇撤回。
12月	請負労働者組合は、厚生労働大臣と徳島労働局に、自らの働き方が偽装請負であると告発をおこなう。
同月	クルエボが「コンプライアンス遵守のため」アイズミテックとの契約を解除せざるを得ないので労働者全員の雇用契約を打ちきる旨を通告してくる(第2次解雇事案)。
2006年1月	クルエボが撤退する。クルエボの雇用をラガバーリンとドライビングの2社が引き受けることで、雇用を確保する。組合員は全てラガバーリンに移籍する。
2月	徳島労働局が偽装請負を認定するも、アイズミテックに対して直接雇用の指導でなく「適正な請負」にむけて指導をおこなっているとの報告を請負労働者組合に対しておこなう。
4月	新聞、テレビ、雑誌等のメディアに、この問題が「格差社会」の象徴として頻繁に取り上げられるようになる。
8月	アイズミテックが請負労働者の一部を契約社員として直接雇用することを発表する。これを受けて請負労働者組合は徳島労働局への提訴を取り下げる。
10月	アイズミテックが請負労働者の一部を契約社員として直接雇用を開始する(第1次直接雇用)。
2007年2月	ラガバーリンがアイズミテックからの撤退を表明する。
3月	ラガバーリン撤退。請負労働者の組合員はプラットバレーへ移籍する。
4月	請負労働者組合が24時間ストを決行する。新たな直接雇用枠を獲得してアイズミテックと妥結する(第2次直接雇用)。
11月	アイズミテック正社員登用試験実施。
12月	契約社員より14名が正社員としてアイズミテックに登用される。
2008年12月	アイズミテック第2次正社員登用。
2009年8月	アイズミテック第3次正社員登用。

出所：筆者作成。

2 2000年以降におけるTグループ経営方針の変化

2007年に全世界での生産台数約930万台を達成し、世界最大規模の自動車メーカーとなったTグループであるが、その背景には2000年より始まった、これまでと大きく異なる原価低減活動、CCC21（Construction of Cost Competitiveness 21）が影響している。

Tグループの部品調達コスト低減活動は、これまでも非常に有名であった。従来の部品調達コスト低減活動は、自動車部品を複数の「ケイレツ」部品サプライヤーに発注し、複数の部品サプライヤーを納期、品質、価格で競争させ、原価低減を図ってきた。しかし、この部品調達コスト低減活動は、2000年を境に変化することになった。これが2000年より開始されたCCC21である。

CCC21は、部品調達コストを3年間で「3割、1兆円の削減」を目標として開始された。そのため、部品点数の削減を進め、車種共通部品を増やし、部品ひとつ当たりの生産量を増加させた。さらに、これまでの複数の部品サプライヤーに自動車部品を発注する方式を改め、ひとつの部品サプライヤーに発注し（一社発注の増加）、発注量を増大させる代わりに、納入単価の引き下げを求めた⁽⁵⁾。

このCCC21の活動は、一社発注が増加するため、これまでのように、同一部品に対して複数の部品サプライヤーを必要としない。そのため、「ケイレツ」部品サプライヤーの再編をも促すことになった。例えば、2001年7月には、T自動車、D社、IS精機、ST電気工業の4社が、共同出資し、AD社を設立し、ブレーキ生産を集中化した。2001年8月には、D社が、国内のカーエアコン用コンプレッサー生産をT自動織機に移管し、生産を集中化させた⁽⁶⁾。この「ケイレツ」再編をともなった原価低減活動CCC21は、2005年に、VI（Value Innovation）に引き継がれた。そして、アイズミテックの親会社であったKY精工も2006年1月に、T工機と合併し、J社となり、生産の集中と納品単価の低下をT自動車から求められることになった。

このようにTグループ全体の経営方針が変化する中で、旧KY精工の完全子会社であるアイズミテックの経営環境も変化してきた。その変化のひとつがアイズミテックに対する発注量の増大である。請負労働者組合結成の舞台となったアイズミテック第5生産課では、ピストン・シールと呼ばれる自動車部品を製造している。このピストン・シールは、直径15cmほどの同心円状の金属環にゴムを加硫接合している部品であり、自動車の自動変速機（オートマチック・トランスミッション）に組み込まれている部品である。このピストン・シールの生産量は、2005年に月産70万個の生産量であったものが、2006年には月産90万個に増大している。さらに2008年の生産量見込みでは、月産110万個にまで生産規模が拡大すると予想されていた⁽⁷⁾。このように3年間の間で約160%の増産が見込まれていた。もちろんこの増産体制は、2005年から始まったものでなく、2000年に入って

(5) 『日本経済新聞（朝刊）』2001年11月23日。

(6) 『日経産業新聞』2002年5月30日。

(7) 2008年上半期は、当初の予想通りの受注量であったが、2008年9月以降、アメリカの株価急落を受けて、受注量も急速に減少した。よって、2008年後半は、この当初予想と異なる展開となったのである。

から続いている。

アイズミテックに求められる変化は、この自動車部品の生産量拡大ばかりでなく、生産コスト低下もそのひとつである。T自動車は、このピストン・シールの製品単価に対して、2005年からの5年間で、20%のコストカット実現を要求した。さらに、T自動車からの製品単価切り下げ要求ばかりでなく、親会社であるJ社も、アイズミテックに対して、同時期に販売手数料を現行の5%から10%への引き上げを求めてきた⁽⁸⁾。

下請け部品サプライヤーであるアイズミテックは、3年間で約160%の増産と5年間で約25%のコスト低下を実現しなくてはならない。アイズミテックは、この課題を実現するために、技術的対応と労働再編成的対応を通して、生産量の増大と製造コストの低下を達成しようとする。この技術的対応と労働再編成的対応により目指されたことは、不良品発生率の低下を含めた単位時間当たりの生産量の拡大による、つまり「可動率」向上による生産性上昇であった。アイズミテックにおいて「可動率」とは、「良品出来高数」を「総稼働時間」（手待ち時間、段取り換え時間を含み、計画停止時間、サンプル流動時間を除く）で除し、100倍したものである。つまり、この「可動率」は、単位時間あたり、良品をどれだけ生産できたのかを示している。そのため、不良品生産の増加や、材料手待ち時間、段取り換え時間の増加などにより、「可動率」は低下することになる。

3 部品サプライヤーの技術的対応とその限界

アイズミテックは、J社の完全子会社であり、ゴムの混練りから加硫接合まで受け持つ会社である。ゴムの混練りや加硫の技術は独自のノウハウを必要とするので、J社（旧KY精鋼）が別会社としていた。アイズミテックは、Tグループの中において、「貸与図」メーカーでなく、比較的技術力が高いとされている「承認図」メーカーである。「承認図」メーカーとは、発注元であるT自動車から製品の概略を示されたのちに、アイズミテックが図面を引き、T自動車の承認を受けた後に、試作品を作り、量産に移行するサプライヤーのことである〔浅沼，1999：植田1995：植田：2000〕。しかし、比較的技術力のあるアイズミテックに対しても、Tグループの経営方針の変化は大きな影響をおよぼしている。

アイズミテック第5生産課において、現行の生産方式は、工作機械である24インチプレス機をひとりの労働者が担当する方法である。アイズミテックでは、この生産方式を「縦持ち」と呼んでいる。つまり、ベルトコンベアシステムを採用していない。そのため、この第5生産課において、生産量増大と生産コスト低下のための取り組み、つまり単位時間当たりの生産量増大の取り組みは、直接的な生産量拡大に結びつかない手待ち時間の短縮、そして不良品発生率の低下に対する改善策を中心としていた。

まず手待ち時間の短縮に対する取り組みについてみてみる。2005年当時取り組まれている手待ち

(8) アイズミテックは、J社の製造子会社であり、販売はJ社が行っている。しかし、実際の製品の流れを見ると、アイズミテックから愛知県のT自動車や北海道苫小牧にあるT北海道の工場に直接製品が送られている。そして、それらの工場オートマチック・トランスミッションに組み込まれている。

時間対策は金型洗浄時間短縮であった。第5生産課は、金属環にゴムを加硫接合するピストン・シールの製造セクションである。しかし、ピストン・シールを連続で製造すると、金型にゴムが張り付き正確な精度を持った加硫成形が困難となる。このため、一定回数の生産のあと、クリーニング・ラバー洗浄（CR洗浄）をおこなわなければならない。このCR洗浄により90分から120分程度機械を停止させる手待ち時間が発生する。アイズミテックは、生産量の増大とコストの低下のために、この手待ち時間の短縮に取り組むことになった。目標はCR洗浄時間を現行の半分にまで短縮することであった。

このCR洗浄時間短縮のために、アイズミテックは生産技術部を中心として洗浄薬剤の研究および金型のコーティングの研究をおこなった。しかし、2005年から取り組まれている改善であるが、2007年時点になるまで具体的な成果は実現されていない。これは、アイズミテックが金型専用メーカーでなく、金型の作成技術および補修技術に劣っていることに起因している。

金型は、その精度と耐久性が製品の品質を7割から9割規定するといわれている「マザーツール」である。日本は、全世界で生産されている金型の約3割を生産する金型大国であり、金型を製造する金型専用メーカー数で見ても、実に1万社を優に超えている[田口, 2001]。このように金型は企業の生産能力や生産効率を大きく規定する作業機である。アイズミテックは、この金型の多くを、金型専用メーカーに頼ることなく内製している。アイズミテックは金型を内製できるほどの技術力を有しているが、しかし、金型専用メーカーの金型に比べるとアイズミテックで内製された金型は、精度や耐久性において技術的に劣っている⁽⁹⁾。

アイズミテックにおける金型作成および補修技術力の不足は、不良品発生率において大きな影響をおよぼしている。2005年にアイズミテックは廃棄される不良品の発生原因について調査をおこなった。この調査によると、廃棄される不良原因の約7割が「ゴム不足」であった。「ゴム不足」とは、金属環の規定の箇所までゴムが加硫接合されていない状態の不良である。この「ゴム不足」が発生する原因は、金型の寸法に誤差が生じていたか、ないしは金型の磨耗により誤差が生じるようになったためである。つまり、金属環と金型の間に規定の大きさ以上の空間が発生したために、規定の箇所までゴムが加硫成形されなくなったのである。

ここ第5生産課で使用されている工作機械は24インチプレス機であり、生産方法はプレス成形法を用いて生産している。しかし、現在では異なった生産方法である射出成形法もある。射出成形法とは、流動化させたゴムを金型に流し込み加硫成形する方式である。この射出成形法は、プレス成形法よりも精度の高い成形ができるために、大量生産により適した生産方式である。しかし、この射出成形法の欠点は、プレス成形法に比べて、金型もより高い精度を求められるために高価であり、また生産設備自体もより高価になる。表2にプレス成形法と射出成形法の相違をまとめておいた。

T自動車の2次下請けであるアイズミテックは、T自動車の好調に支えられて、3年間で160%の

(9) アイズミテックでは、金型のほとんどが内製されているが、例外的に1社の金型専用メーカー（O鉄鋼）と取引がある。アイズミテック第5生産課は、この例外的な金型専用メーカーの金型を使用している。しかし、このO鉄鋼は、もともとアイズミテックの金型職人が独立して設立した零細企業であるので、O鉄鋼の金型作成能力は、アイズミテックの金型作成能力とほぼ同じである。

表2 プレス成形法と射出成型法の相違

	長所	短所
プレス成形法	どんな形でも成形可能。 金型が安価。 生産設備も安価。	成型精度が低く、バリが頻繁に発生。 労働者の技能に依存する割合が高い。
射出成形法	精度の高い成形が可能。 労働者の技能に依存する割合が低い。	金型が高価。 生産設備が高価。

出所：各種資料より筆者作成。

増産を達成しなければならない。この増産を実現するために、新たな生産方法の導入は、本来的には有力な検討項目のはずである。しかし、2008年時点に至るまで、この大量生産に適している射出成形法は、アイズミテックにおいて導入されていない。アイズミテックにおいて新たな生産方法が導入されない背景には、T自動車から求められているコスト低下への要求およびT自動車により採用されているトヨタ生産方式に内在している問題がある。

T自動車は、アイズミテックに対して、160%の増産と同時に、5年間で20%のコスト低下を要求している。このコスト低下要求は、アイズミテックにおいて、より高価な金型、高価な生産設備導入への大きな制限となっている⁽¹⁰⁾。つまりT自動車を採用しているトヨタ生産方式では、モデルチェンジや自動車部品の設計変更が頻繁に発生する。金型の補修や手直しにより対応できる範囲内の設計変更ならよいが、大幅な設計変更は全て新たに金型を設計・作成しなければならない。さらに射出成形法の導入は設計変更にともない生産設備のレイアウト自体にも変更を加えなければならなくなる。そうなれば、高精度であるが、高価な金型や生産設備は、固定的なコストを大きく底上げする要因になる。

また、「多品種少量生産」にともなう問題も存在している。つまり、型番ひとつ当たりの生産量の問題である。第5生産課で生産されているピストン・シールは、型番でみると約40型番程度ある。ピストン・シール全体で月100万個の生産があったとしても40型番あるので、型番ひとつ当たりの生産量は単純に平均しても、月産2万5000個になってしまう。現行の生産方式であるプレス成形法では、型番替え（段取り替え）は金型の交換のみでおこなわれている。しかし、射出成形法では、金型の交換のみでなく、約40型番に対応する生産設備自体の構築が必要とされるのである。

ピストン・シールの総生産量は傾向的に増加しているが、トヨタ生産方式では、型番間の生産量の変動が激しく、先に述べたように部品の設計変更も頻繁に発生する。そのため射出成形法の導入は「多品種少量生産」を前提とするトヨタ生産システムの一翼を担うアイズミテックにとって、固

(10) [植田, 2000; 浅沼, 1997]の研究によると、金型は非常に高価なので、アッセンブラーが金型代を負担する場合と、アッセンブラーが納入単価に金型代を上乗せして支払う場合に分かれるようである。アイズミテックがどのように金型代を得ているのか、筆者による調査では明らかにできなかった。アイズミテックはあくまでもJ社の製造子会社である。そのため、納入先であるT自動車との販売契約は親会社であるJ社とT自動車の間で結ばれている。よって、アイズミテックでの調査では、販売契約内容に踏み込んだ事実発見が困難である。しかし、金型の所有権はアイズミテックにあるので、おそらく納入単価に上乗せする形で、金型代金を回収しているものと思われる。

定的なコストを大きく底上げすることになる。つまり、型番が40型番と多く、型番ひとつあたりの生産量が相対的に「少量」となる状態のもとでは、高精度であるが、大規模かつ高価な設備投資は、コスト増を招き、困難となるのである。

そのため、アイズミテックは、高度な設備投資による生産量増大とコスト低下の実現を、放棄せざるをえない。しかし、現行のプレス成形法のままでも、より高精度の金型を導入することで、生産性の向上は見込める。けれども、T自動車が求めるコストダウンを実現するためには、精度の高い金型を導入することさえ難しいのである。このように、設備増強による生産性の向上が困難な2次下請け企業であるアイズミテックは、生産量の拡大とコストの低下という課題を、労働再編成的対応により実現しようとする。

4 部品サプライヤーの労働再編成的対応

生産量の増大とコストの低下を実現するために、アイズミテックがおこなっている労働再編成的対応は、「可動率」の向上、つまり労働生産性の向上に主眼をおいている。その具体的な方法は、これまでの「縦持ち」を改善し、「横持ち（8台7人体制）」の実現であった。この改善によって、2005年時点の「可動率」70%を約90%にまで引き上げることがアイズミテックの目的であった。

現行の生産方式である「縦持ち」とは、ひとりの労働者が1台の24インチプレス機に付き生産する方式である。つまり、「部品セット過程」「プレス過程」「直し過程」「梱包過程」「清掃過程」からなる労働過程をひとりで担当する方式である。これら一連の労働過程を簡単に述べると次のようになる。「部品セット過程」とは、工作機械である24インチプレス機に部品である金属環とゴムを規定個数セットする過程である。「プレス過程」とは、24インチプレス機のスイッチを入れて、セットした部品を加工する過程である。「直し過程」とは、24インチプレス機による加工された製品を検査し、良品かどうかを確かめ、またバリがついた製品からバリを切除し良品に仕上げる過程である。「梱包過程」とは、良品に仕上げた製品を梱包し所定の位置に納める過程である。そして「清掃過程」とは、プレス機の金型にゴムがついていたら、そのゴムを金型からそぎ落とす過程である。これら一連の過程を連続に、ひとりでおこなうのが「縦持ち」である。

この現行の生産方式である「縦持ち」の問題点は次の通りである。アイズミテック第5生産課は、先にも述べたように、バリの多発するプレス成形法を用いており、さらに金型も精度の低い金型のみを使用している。よって、バリの多発は不可避となっている。そのため、この一連の労働過程の中でバリの削除を行う「直し過程」に多くの時間が割かれることになる。その結果、「直し過程」に時間が割かれている最中、24インチプレス機は停止したままである。つまり、「直し過程」に時間が割かれれば割かれるだけ、製品製造にかかる時間は長時間となり、「可動率」の向上は見込めない。

このような現行の生産方式である「縦持ち」の問題点を解消し、「可動率」90%の実現のためにとられた対応策が、「縦持ち」から「横持ち」への改善策である。「横持ち」とは、「縦持ち」の時のように労働過程のはじめから最後までをひとりの労働者に担当させるのではなく、労働過程を細分化し、ひとりで複数台の24インチプレスを担当することをその内容としている。「横持ち」の概要は、図1に示したように、次のようなものである。

まず、労働者を大きく「加硫側」と「検査側」のふたつのグループに分ける。「加硫側」は、「部品セット過程」「プレス過程」「直し過程」「梱包過程」「清掃過程」からなる一連の労働過程のうち、「部品セット過程」「プレス過程」「清掃過程」のみを担当する。これに対して、「検査側」は、「直し過程」「梱包過程」のみを担当する。「加硫側」の3人の労働者は、それぞれ2台の24インチプレス機を担当し（3人で計6台）、そして残りの2台を3人の共同担当のもとにおくのである。図1で、実線で示したものが「プレス側」労働者各自の担当プレス機であり、波線で示したものが「プレス側」労働者の共同担当となっているプレス機である。そして、「プレス側」労働者の作業が滞った場合に備えて、全台を対象としたリリーフマンがひとり存在している。一方の「検査側」はひとりだけで2台のプレス機を担当し（4人で計8台）、「直し過程」と「梱包過程」をおこなう。

この「横持ち」の眼目は、「縦持ち」では解消されえなかった「直し過程」に時間を割かれることによるプレス機停止時間の短縮、それによる「可動率」の向上である。つまり「縦持ち」では、一連の労働過程をひとりの労働者がおこなっていたために、「直し過程」に時間が割かれれば割かれるほど機械停止時間が長くなっていた。しかし、この「横持ち」では、労働過程を細分化することで、「検査側」の労働者が「直し過程」に時間をとられていたとしても、「加硫側」の労働者はプレス機を稼働させ続ける。このようにして、第5生産課の「可動率」90%の達成が目指されたのである。

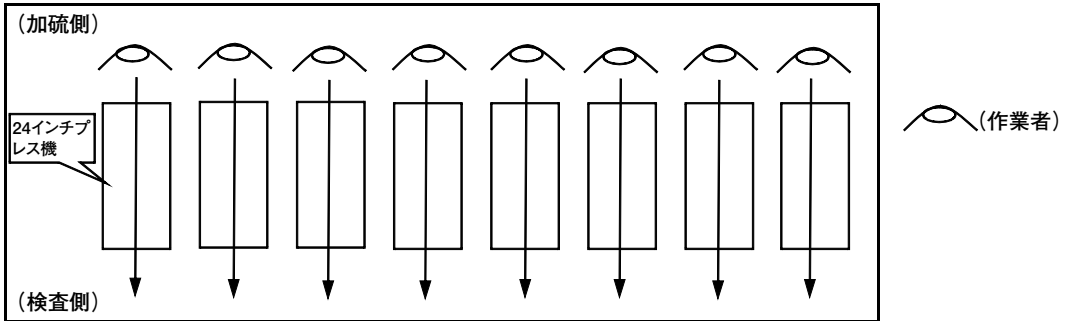
さらに、この「横持ち」の実現は、機械停止時間の短縮による生産量拡大のみならず、労働者の労働時間延長による生産量拡大も意図されていた。アイズミテックは、2班2直体制で操業している工場である。「縦持ち」の時では、早番（7:00-14:51）に残業をさせたくても、24インチプレス機を遅番（14:39-22:30）に引き継ぐために、残業をさせることができなかった。しかし、「横持ち」を導入することで、早番の就業時間内に「直し過程」と「梱包過程」を終えられなかった仕掛品を、早番の残業により完成品に仕上げるのが可能となった。つまり、バリが多発し、「直し過程」に時間をとられる仕掛品が多く生産されたとしても、早番は遅番にプレス機を引き渡した後に、残業としてこれらの仕掛品を完成品にすることが可能となったのである。もちろん早番が残業している間に、遅番によって操業がおこなわれていることはいうまでもない。

このように「横持ち」の導入は、機械停止時間の短縮および労働時間の延長による生産量の拡大を目的としていた。しかし、最終的な目的はそればかりでなく、「省人化」によるコストの削減も課題であった。プレスをおこなう「加硫側」には作業の遅れに備えてひとりのリリーフマンが用意されていたが、最終的な目標はこのリリーフマンを「省人化」することにより、「8台7人体制」の完成であった。「縦持ち」の時は、構造的にプレス機の数だけ労働者が必要であった。しかし、「横持ち」では、8台の24インチプレス機を7人で操業することが最終的な課題であったのである。これにより、「省人化」を実現させ、労働コストの低下を実現することも目的であったのである。

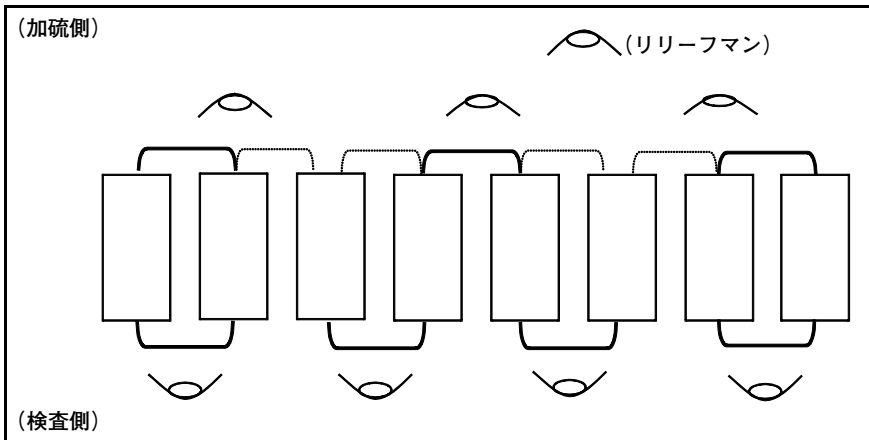
アイズミテック第5生産課は、設備投資の増強による労働生産性の上昇に対して制限を有していたために、労働再編成的対応により生産量の増大とコストの低下を両立させようとした。しかし、この労働再編成的対応、「横持ち」の導入は、2005年から取り組まれているが、2008年時点に至るまで、一部のモデルラインにとどまっている。つまり、第5生産課には、32台の24インチプレス機が配備されていたが、そのうちの8台のみに、この「横持ち」が導入され、残りの24台は未だに「縦持ち」のみである。また、この「横持ち」のモデルラインにしても、目標とされた「8台7人体

図1 縦持ちから横持ちへの改善概要

改善前（縦持ち）



改善後（横持ち）



出所：聞き取り調査をもとに筆者作成。

制」の実現どころか、「可動率」90%の実現すらも達成していない。

5 労働再編成に対する請負労働者の抵抗

なぜ、「横持ち」が第5生産課において全面的に導入されえないのか、また導入されているモデルラインでは、十分な実績をあげていないのであろうか。その背景には、次の2点を指摘することができる。第一に、請負労働者組合結成の影響である。2004年9月に請負労働者組合は、この第5生産課で働く請負労働者達を中心に結成された。第5生産課に「横持ち」の改善案が提起されたのは、2005年10月である。つまり、その時点ではすでに請負労働者組合が結成され、労働運動が起こったあとであった。そのため、請負労働者組合は、この「横持ち」の改善案をアイズミテックが請負労働者を直接指揮・命令する偽装請負を前提にした改善案だとして、拒否したのである。そのため請負労働者組合に所属する請負労働者の多いラガバーリンのラインには、この「横持ち」の改善案が導入されなかったのである。もちろん、請負労働者組合がこの改善案を拒否したのは、「横持ち」の

導入により、「縦持ち」以上の労働強化につながることを、おそれたこともひとつの要因である。

第二に、請負労働者の技能の問題である。請負労働者組合に組織されているラガバーリンの請負労働者が「横持ち」改善案を拒否したために、「横持ち」ラインは請負労働者組合がほとんど組織されていないドライビンのラインで導入された。しかし、ドライビンは2004年12月にアイズミテックに新規参入した請負会社であり、ドライビンに所属する請負労働者の多くは、アイズミテックで働き始めて間もない者ばかりであり、十分な技能を持ち合わせていなかった。そこに「横持ち」ラインが導入されたために、「横持ち」ラインが混乱し、「可動率」の向上どころか、不良品をT自動車に納入するという品質問題を引き起こすことになったのである。そのため、アイズミテックは「省人化」どころか検査要員を増員せざるをえないという事態に直面したのである。

第5生産課は、アイズミテックの主力部品を製造しているセクションである。請負労働者が労使関係上の課題および技能上の課題によって、労働再編成的対応を担えないならば、アイズミテックの正規労働者が、なぜその対応を担わないのであろうか。なぜならば、アイズミテック正規労働者の多くは、第5生産課で働いた経験を持たず、主力製品であるピストン・シールの製造に従事した経験を持たないからである。

つまり、この第5生産課は、まずアイズミテック正規労働者によって生産方法や生産ノウハウを確立し、その後に請負労働者に生産を担当させたセクションではなく、設立当初より請負労働者を主力として立ち上げられたセクションなのである。そのため、アイズミテックの主力製品であるピストン・シールを十分に生産する技能を有しているのは、請負労働者組合に組織されている経験豊かな請負労働者のみであった。つまり、主力製品製造の中核を請負労働者組合が掌握したのである。

このような事態の中で、高い技能を持つ請負労働者組合に所属する請負労働者達の発言力は強まった。さらに、第5生産課は今後も増産体制が予定されていたので、ますます彼らの影響力は強まることになった。ここにおいて、職場の中で増加する請負労働者の数と自らの技能を足がかりとし、請負労働者による労働運動発展の条件が拡大していったのである。

2004年9月に結成された請負労働者組合は、正社員化を求め、労働運動を他課で働く請負労働者の間に拡大させていった。そして、2005年12月に、偽装請負を徳島労働局に告発し、アイズミテック内の問題から社会問題へと拡大させていった。ここアイズミテックで始まった労働運動は、格差社会の象徴としてマスコミに取り上げられるようになっていった。このように社会的な注目を集めたことと労働運動の結果として、2006年8月にアイズミテックは、請負労働者の一部を期間工として直接雇用することを発表した。さらに2007年4月に、請負労働者組合は、二度にわたる24時間ストライキをおこなった。

アイズミテック第5生産課で製造されているピストン・シールは、CCC21の影響により、一社発注の部品である。つまり、アイズミテック以外で製造されていない。さらに、CCC21により、部品の共通化が進められ、このピストン・シールは複数の主力車種に搭載されている。つまり、請負労働者組合のストライキは、T自動車の主力車種複数の部品供給を停止させることを目的としていたのである。Tグループは在庫を極力持たないトヨタ生産方式を採用しているので、わずか二度の24時間ストライキでも、T自動車への部品納入を停止させることができるのである。

アイズミテックにとって、T自動車への納入が遅れ、T自動車の主力車種生産ラインを停止させる

ような事態は、決して許容できない事態であった。なぜならば、Tグループの下請けを形成するアイズミテックにとり、そのような事態を招来することは、T自動車からの信頼を決定的に失い、今後の受注にも大きな影響を与えるためである。そのため、請負労働者組合の要求をのみ、早急な妥結が図られたのである。その後も、請負労働者組合は何度かの時限ストライキを実施し、アイズミテックとの交渉を進めていった。さらに請負労働者組合は労働運動を続け、2007年12月に、アイズミテックの入社試験を経て14名がアイズミテックの正社員として登用されたのである。

おわりに

本稿では次の2点を明らかにした。第一に、下請け部品サプライヤーの企業行動の変化である。Tグループでは、2000年以降、大きな経営方針の変化があった。この変化に規定され、下請け部品サプライヤーは、生産量の増大と製造コストの低下を求められるようになった。しかし、T自動車を設定する厳しい予算制約線に規定され、新しい生産システムへの投資は、部品サプライヤーにとって、事実上不可能であった。そのために、部品サプライヤーは、間接雇用の増大、中でも労働法上の雇用主責任を負わない偽装請負の拡大によって、このふたつの課題を実現しようとしたのである。

第二に、この企業行動の変化は、T自動車を世界最大規模の自動車メーカーにまで成長させる要因となったが、同時に下請け部品サプライヤーで働く請負労働者に対して、労働組合を結成させ、労働運動を増大させる条件をも作り出した。特に、部品の一社発注増大は、わずか数十人で構成されている請負労働者組合に、T自動車の製造ラインを停止できる可能性をもたらした。そのため、偽装請負のもとで働く請負労働者の発言力が強化され、労働運動の結果、正社員化を獲得することができたのである。

2008年後半期に、アメリカの金融危機に端を発する恐慌が突如到来した。Tグループは、これまでの生産量の増大から、一転して減産体制に入った。偽装請負拡大は、これまでの増産体制に対応する中で築かれた体制であった。つまり、偽装請負拡大の前提条件そのものが変化したのである。そのために、2008年の年末は、各地で減産体制のために、非正規雇用や間接雇用で働く労働者の解雇が続発することになった。いわゆる「派遣切り」「非正規切り」である。

部品サプライヤーであるアイズミテックでも、減産の影響により、生産量の縮小が発生した。請負労働者組合は、これまでの労働運動の成果として、2008年12月に第2次正社員化を獲得し、さらに困難な状況の中で、2009年8月には第3次正社員化を獲得している。

（いとう たいち・大阪経済大学経済学部講師）

引用文献

浅沼萬里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社、1997年。

藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997年。

伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加賀野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重編『革新と競争：自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、1988年。

長井偉訓「請負・派遣労働者の状態と政策課題」中村則弘・高橋基泰編『グローバル化に對

- 抗するローカル：相互補完の可能性』明石書店，2008年。
- 大橋範雄『派遣労働と人間の尊厳：使用者責任と均等待遇原則を中心に』法律文化社，2007年。
- 田口直樹『日本金型産業の独立性の基盤』金沢大学経済学部，2001年。
- 植田浩史「自動車部品メーカーと開発システム」明石芳彦・植田浩史編『日本企業の研究開発システム：戦略と競争』東京大学出版会，1995年。
- 植田浩史「サプライヤ論に関する一考察：浅沼萬里氏の研究を中心に」『季刊経済研究』23（2），2000年9月。
- 萬井隆令「偽装業務請負における労働者とユーザー間の労働契約の成否」『労働法律旬報』1665号，2008年2月。
- 萬井隆令・山崎友香「「労働者供給」の概念：労働者派遣法制定を契機とする労働省による解釈の変更とその問題点」『労働法律旬報』2003年8月。

●国境を超えて移動する日系ブラジル人の生活世界と其生の現実

講座・トランスナショナルな移動と定住 定住化する在日ブラジル人と地域社会 (全3巻)

小内 透編著 各巻・A5判・二一〇頁・三六七五円(税込)

《1巻》
在日ブラジル人の労働と生活
 日本の日系ブラジル人集住地(群馬県太田・大泉地区、豊橋市・浜松市)で現実に進んでいる地域社会構造と地域住民の生活の変容を総合的に分析。

《2巻》
在日ブラジル人の教育と保育の変容
 日系ブラジル人の子どもの教育と保育の現状、日本人との関係の変化をブラジル政府の在日ブラジル人に対する教育支援を含めて検討。

《3巻》
ブラジルにおけるデカセギの影響
 ブラジルでの日系人集住地の社会調査から、二〇年近くに及ぶデカセギ現象がもたらした影響と「デカセギ」現象の変化について分析する。

●「戦略―関係―論的視点から「国家」と「国家権力」にアプローチする
 ポブ・ジェツプ著／中谷義和訳 菊判・四四〇頁・七三三〇円(税込)

国家権力 ― 戦略―関係アプローチ
 三〇年以上に及び国家と国家論とらわけ資本主義国家の批判的検討の中心から「戦略―関係アプローチ」に結実してゆく経緯が明らかにされる。

●前山総一郎著 菊判・四二〇頁・八八二〇円(税込)

直接立法と市民オルタナティブ アメリカにおける
 新公共圏創生の試み
 市民直接立法が地域社会に与えてきたインパクトを分析し、市民が公共につながらる権限・権力を直接把持する市民統治の組織化を提起。

●貫した方法論に貫かれた「アイト」の学的構造を浮上させる
 鈴木富久著 A5変型・二七〇頁・三三六〇円(税込)

グラムシ『獄中ノート』の学的構造
 「アイト」全体を対象として、それを貫くグラムシの方法論の探求に焦点をあてつつ、その体系的・論理構造を説明する。

●戦前戦中期の日本研究機関による調査実態より民衆の実像を追求
 内山雅生著 A5判・三二〇頁・四八三〇円(税込)

日本の中国農村調査と伝統社会
 中国へ伝統社会の実態を日本の研究機関による中国農村調査から明らかにし、中国社会の基底に内在する「共同性」の内実を検討する。

御茶の水書房

〒113-0033 東京都文京区本郷5-30-20 電話03(5684)0751
 ホームページ <http://www.ochanomizushobo.co.jp/>