

書評と紹介

小松史朗著

『日本の生産システムにおける労働と管理』

——変容過程とその含意』



評者：浅野 和也

本書は、日本の生産システムに代表される自動車産業の労働過程について、プレイヴァマン・テーゼ、ポスト・フォーダイズム論争、小池・野村論争などの先行研究を足がかりに、主にリーディング・カンパニーであるトヨタ自動車（以下、トヨタ）における生産と労働の関係を実態調査も含めて多面的に分析している。これまで多くの研究者が取り組んできた「日本的」たる所以としての生産性の高さや競争力の源泉に対して、テイラー・フォード的労働の延長なのか、「多能工」は新たな熟練の概念なのか、単純作業の寄せ集めなのか、技能の幅と深さはどのようになっているのか、それらがどのような企業理念で配置や異動も含めた人材育成と結びついているのか、そしてその評価システムや賃金制度の実態、ベースにある労使関係などの先行研究を丁寧にサーベイしたうえで著者の見解が述べられている。膨大な研究の蓄積が示すとおり、すでに様々なアプローチで日本の自動車産業の特質が紐解かれているなかでの本書の出版は著者の強い決意があつたことと思

われる。

本書の概要

本書は序章から終章を含めた全14章で構成され、「第Ⅰ部 技術・技能の相補性と分業・協業関係」（第1章から第3章）、「第Ⅱ部 技能系人材養成と『参画』過程」（第4章から第6章）、「第Ⅲ部 日本の生産システムと労使関係」（第7章から第8章）、「第Ⅳ部 労働力構成の変化と生産システムの変容」（第9章から第12章）となっている。以下、大まかではあるが各章の特徴について紹介する。

序章は、本書の分析視角をふまえた論点についてである。現代の労働過程においてプレイヴァマンが指摘する大量生産体制確立による機械化は不熟練化や「構想と実行の分離」がより強まり、それは管理の拡張と強化となって表れる。そして、限られた中間管理層の技術者が管理機構に包摂される。そしてプレイヴァマン・テーゼに対する諸見解を整理し、ポスト・フォーダイズム論争、小池・野村論争に対する見解を実態調査から明らかにすることを示している。

第1章では、トヨタの溶接工程を事例に技術・技能・フレキシビリティについて時系列にまとめて分析している。自動化には能率向上、安全性の確保、品質の安定などのメリットがある一方で、市場のニーズに合わせて豊富な車種の生産に対応するための混流ラインでは迅速な治具の交換が必須である。その対策としてFBL (Flexible new Body Line)・GBL (Global new Body Line)を開発した。作業者に求められる技能は単純作業と「集団的熟練」などと合わせて、「担当可能な職域の専門性と広がり」

が必要となる。幅広い業務経験をつうじて「構想」を含む業務にも一定の関与をすることで、「人と機械の柔軟な分業」を志向していることを指摘している。

第2章では、直接生産労働者のTPM (Total Productive Maintenance)・保全業務への関与とトヨタとマツダの企業内訓練校における保全教育について分析している。直接生産労働者にとって重要なのが予防保全であり、トヨタでは全員参加が原則のTPM委員会自主保全能力の修得と向上が不可欠となっている。また、トヨタ工業学園への聞き取り調査から各専攻科が保全教育に費やす時間とカリキュラムの実態を明らかにすることで、人材育成上の重要性を示している。直接生産労働者と保全専門工の間には明確な役割分担があり連携が重要であるが、対応の仕方は企業や職場ごとに濃淡があると指摘する。

第3章では、標準作業を作成し決定までのプロセスにおいて、職制や直接生産労働者がどのように関与しているのか、さらに不断の改善を促す「困らせる仕組み」にも通じるにもかかわらず、なぜ「受容」するのかを分析している。著者のトヨタ労働者への聞き取り調査によれば、作業を熟知している現場への信頼をもとに、まずは製造職場の職制を中心にGLやSXがベースを作成しEXが実際に確認、生産技術部技術者が決定した後に当該課課長が承認する流れであるが、職制であっても標準時間の決定には関与できない。したがって、一般作業者の負担感が高くピア・プレッシャーをもたらすことを明らかにしている。そして、自分たちが保有している技能や能力を負担の緩和に役立てようとはせず、ある意味会社に差し出してまでこの状況を「受容」する要因として、上司から高い評価を得ることで処遇の向上につなげたいとする「上からのピア・プレッシャー（まなざし

による圧力)」があり、同時に検証作業の段階で若干「ゆっくり」行うことで、標準作業にわずかな余裕を心がけてもいる。そうしないと、ライン停止の際にちょっとした作業（燃えカスの除去など）ができないからである。したがって、「ゆっくり」作業をするように同僚たちからプレッシャーがあると指摘する（「下からのプレッシャー」）。

第4章では、トヨタにおける技能系人材の養成について、ジョブ・ローテーションによるOJT、Off-JTの実態、専門技能修得制度（職能資格制度）と賃金体系、さらにトヨタ自動車九州で先んじて導入された技能検定制度について分析している。ジョブ・ローテーションは、「ワーキング・ライフ・プラン」にもとづいた「入社～15年 基礎固め」「入社16年～30年 成長期」「入社31年以上 成熟期」をベースに、仕事の幅の拡大（組内・係内ローテーション）→深さと領域拡大（課内ローテーション）→技術的領域の追求（課を越えたローテーション）へと展開される。こうして多工程持ち、不具合時の説明能力や改善能力を培っていく。Off-JTに該当する研修制度は、資格ごとに行われる「階層別研修」、課長・工長・組長・TL対象の「役割別研修」をはじめ、TWI (Training Within Industry for supervisors) 教育でのTPS (Toyota Production System 標準作業と改善)・TJI (Toyota Job Instruction 仕事の教え方)・TCS (Toyota Communication Skill 明るい職場づくり)、「資格前教育」、「指名業務研修」などが体系的に整備されている。

さらに技能者養成の強化策として1991年に専門技能修得制度が導入された。同制度は人事制度の柱となる技能資格でS・A・B・C級が設定されており、職能資格・賃金とリンクしていることは言うまでもない。1999年の改定では資格の大括り化、認定職能と賃金の結びつき

が強化された。賃金も呼応して、「基本給【資格×能力考課】」が40%から30%に減り、名称も「職能個人給【資格×能力考課】」へと変更、20%だった「職能給【資格×期間考課】」が「職能基準給【賃金等級】」30%となった。また、2016年に行われた人事・賃金制度の改定では、定年退職者再雇用制度のSP制度（Skilled Partner：スキルド・パートナー）に上級SPを新設、職位名称の変更、「技能発揮考課」に基づく「技能発揮給」の導入、職位手当の新設、習熟給の技能習熟給への移行、一時金の見直しなどが行われた。いずれも少子高齢化による労働力構成の変化をふまえた人材育成が目的である。しかし、その特徴は60歳以降も処遇を下げられたくないのであれば、トヨタの求める技能を身につけ貢献できる人材として成長することで昇格・昇進し続けると上級SPへの道も開かれる可能性がある反面、厳しい競争と「選別と淘汰」、「ストレスによる管理（Management by Stress）」の側面もあることを強調する。

第5章では、中核的な技能系労働者・生産技術者の育成として重要な役割を果たしている企業内訓練校について、トヨタ工業学園、マツダ工業技術短期大学校、関東自動車・工科短大、トヨタ東日本学園に対する聞き取り調査から実態を明らかにしている。主な特徴として技能系労働者の養成は、給料を支給し企業の一員としての自覚を持たせつつモチベーションを高める効果があるとしながらも、メーカーの現業部門の人員削減などもあり長期的には衰退傾向にあると言わざるを得ない。生産技術者養成では、メカトロニクス教育と保全専門工育成に力を入れており、将来に向けた優秀な人材の確保と囲い込みを狙っている。いわば「格上げ」された労働者たちなのだが、その能力は極めて内部化されたものであるため交渉の武器にはなり得な

い。また「格上げ」の対象とならない労働者との間に階層的分化をもたらすのである。

第6章では、トヨタの改善活動における能力形成と「参画」の過程について分析している。改善能力は勤続年数と職場経験なしには培われないことを明らかにしたうえで、聞き取り調査から、先行研究が指摘するような「困らせる仕組み」が改善活動を「強制」する側面とやりがいや承認・自己実現欲求の充足につながる側面があると指摘する。そしてこの二面性をハーシュマン（A. O. Hirschman）の「EXIT（退出・離脱）」、「VOICE（発言・告発）」、「LOYALTY（忠誠）」の論理で読み解いている。つまり、企業特殊的能力・「囲い込み型職種特殊の熟練」であるため外部で通用する見込みがないことからEXITが機能しない。「協調的」労使関係によって企業の論理に絡め取られたり仲間からの孤立を恐れてVOICEも選択しづらい。したがって、「困らせる仕組み」を「受容」するのだが、様々な「承認」や処遇の向上を得られることでLOYALTYへと昇華するのである。それこそがトヨタの巧みな動機付け管理なのである。

第7章では、日本的生産システムの評価をめぐって、様々な研究者を巻き込んで議論が展開された「ポスト・フォードイズム論争」についてまとめている。論争は労働実態の「強搾取システム」とフレキシブル生産を可能にする「知識内包的生産システム」との対立から全体の構造を解き明かすためにも、日本的生産システムの基底にある労使関係を把握することを説いている。

第8章では、上記の生産システムを成す「協調的」労使関係についてトヨタの労使関係をまとめている。トヨタ労働組合は1950年の労働争議を経て「協調的」関係へと舵を切っていく。1962年の「労使宣言」や組合役員選挙へ

の立候補の難しさ、1974年の労働協約において団体交渉に関する規定がなく、労働条件に関する事項が労使協議会で「協議」「交渉」となっており、御用組合と化している。過労死事件への冷淡な対応、少数派組合結成に対する抑圧はその象徴であろう。

第9章では、「労働力のフレキシビリティ」として活用が進む非正社員技能者について、歴史的経緯と変化を分析している。トヨタでは臨時工→見習工→季節工→期間工へと変化していき、生産台数の増加に伴って正社員への登用を積極的に進めてきたことが明らかになっている。同時に、トヨタ生産方式確立期とも相まって、長期雇用を前提とした企業特殊的能力・「囲い込み型職種特殊的熟練」の確保が必要となったのである。その後は景気動向や生産台数を念頭に置いた採用凍結と再開を繰り返し、2000年以降は派遣労働者、社外応援なども増加した。その背景にはグローバル展開によって海外に派遣する労働者が増加したため、中核労働者不足の穴埋めに期間工をはじめとする外部人材への依存を高めたことにある。さらに、正社員技能労働者とほぼ同等の働き方が期待され、1年以上続けて勤務する期間工（「シニア期間工」）による基幹労働力化を進めた。しかし、賃金水準は正社員の3分の1程度で契約がいつ打ち切られるかは会社次第という不安定な立場であることは言うまでもない。

第10章では、非正社員の増加によって生産システムや労働過程に及ぼす影響について、聞き取り調査から業務類型と知識・技能の特性を4つのタイプに類型化している（業務類型：定型的 or 非定型的、知識・技能特性：汎用的 or 企業特殊的）。技能系職場においては、定型業務が中心であくまでも正社員の補助としての位置づけであるが、非正社員の急増によりマニュアルへの依存が高まり「問題発見力」「問題解

決能力」の低下も進んでいることを指摘する。技術系職場では、ほとんどがグループ企業からの応援者や出向者である。同時に、海外支援者の増加の穴埋めに契約社員やグループ外企業からの派遣技術者も受け入れるようになった。これにより、管理者の負担は増加しマニュアルへの依存が避けられず、技能系職場と同様の問題に直面してしまうのであった。それは要素作業手順書の枚数が激増したことが証明しており、テイラー・フォード主義へ回帰しつつあるのではないかと問いかけている。なお、サプライヤー企業では、非正社員に対する劣悪な労働環境・労働条件で働かせる労働問題が極めて深刻であることなどから、労働者間の分断を利用したトヨタ全体での「格差管理」が確立していることを指摘する。

第11章では、外国人労働者の労働問題について分析している。1990年の改定出入国管理法施行以後、愛知県では300人未満の中小企業を中心に日系ブラジル人労働者が増えている。背景には、トヨタ・グループの原価低減活動（CCC21: Construction of Cost Competitiveness 21）による納入単価の切り下げ要請がある。さらにリーマン・ショックも重なり部品メーカーの経営が悪化し、賃金の安い外国人労働者への代替が進んだことを示し、外国人労働者の言葉や知識の不足につけ込んだ差別的待遇を強要する悪質な労働問題を糾弾している。

第12章では、バブル期における労働力不足への対応として行われたトヨタの田原工場と九州宮田工場での作業組織の改編について分析している。田原工場は過度な機械化・自動化を進めたため、リーン生産の長所をスポイルしてしまい結果的に失敗となった。宮田工場では「人にやさしい」をテーマに、長大なラインを機能別に分割し、15～20人で構成される「組」が作業する「自己完結ライン」が導入された。ま

た、作業負担を軽減するための評価法 TVAL (Toyota Verification of Assembly Line) を開発した。しかし、労働組合の関与は稀薄であり、内容もテイラー・フォードシステムの域を出ているとは言い難く、「若干の改善」ととどまっていると指摘する。

終章では、これまでの知見をふまえた総括を行い、日本の生産システムにおける「ブレイヴァマン・テーゼは止揚されたのか？」という本書の命題を再度問い、ハーシュマンの VOICE 機能、すなわち労働組合運動や SNS なども活用した民意の発信・連帯の必要性を強調している。

本書の意義と若干のコメント

本書の特筆すべき点は、これまで蓄積された日本の生産システムに関する膨大な先行研究を幅広く精査し、実態解明が不十分とされてきた点を聞き取り調査によって確認することで先行研究と労働現場の距離を埋めること、現実・実態にこだわっていることである。労働現場への理解を深めれば深めるほど、文章に残す難しさもあったのではないかと推察する次第である。

著者は、日本的な特徴とされる「多能工」や機械の多台持ち、標準作業票の作成・決定への関与の度合い、熟練の形成過程、力の弱い労働組合と「協調的」労使関係、増加する非正社員などを整理して「労働力の三層構造」(「ポスト・フォードイズムの労働者層」「ネオ・フォードイズムの労働者層」「フォードイズムの労働者層」)が形成され、「ネオ・フォードイズムへの傾斜」が見られることを主張する。厳密に区分する作業内容とあえて幅広く修得していく部分などの間には「職能の連続性」があり緻密な

育成計画のもとで進められているのだが、トヨタ的な QCD を基礎にして増加する生産台数に対応していく以上、ブレイヴァマン・テーゼも存在するのである。「構想と実行の部分的再統合」や一定の自律性はたしかにあるものの、深刻な労働問題も内在しており、「選別と淘汰」の三層構造なのである。

以上のことから、本書が日本の生産システムにおけるブレイヴァマン・テーゼにこだわりながら、様々な分野に言及しているので、評者がコメントすることはやや憚れるが、若干の論点を提示したい。

1つ目は、「標準作業決定過程」において、トヨタ生産方式の「省人化」「少人化」がどの程度意識されているかである⁽¹⁾。伊原亮司氏は、改善活動の積み重ねによって生産ラインは「進化」すると指摘しつつ、作業者の地道な努力(生み出した余裕)について、それが確認でき次第、職制は作業量を増加させ最終的には労働者がラインから抜かれてしまい、結局は労働強化が進むことを強調する⁽²⁾。

著者は標準作業の検証作業において「ゆっくり」作業することを心がけていることを明らかにしている。これは、生み出した余裕はいずれ取られてしまうので、せめて初期段階ではその確保に努めるということだろうか。(わずかだが)余裕が確保できると、立ち上げ時だけかもしれないが改善活動のアイデアも浮かびやすいだろう。ただし、アイデアを出しすぎると、即座に人手を省くことにつながりかねないので、そのための「時間稼ぎ」がされていると理解していいのだろうか。作業量や作業負荷を規定する「標準作業決定過程」にあたり、人員配置の量(人数)と質(保有能力や視野の広さなどの

(1) 省人化は「従来 10 人でやっていた仕事を 8 人でやるようにして 2 人省くということ」、少人化は「初めから少人数でやるという考え方」大野(1978) 122 頁。

(2) 伊原(2003) 138 頁。

修得度合い) はどのように検討されているのだろうか。

2つ目はボルボ社におけるカルマル・ウデバラ工場改革に対する著者の見解である。本書はあくまでも「日本的生産システム」が対象であるため、カルマル・ウデバラ改革への言及はわずかなものにとどまっている。しかし、生産システム研究における技術的側面、作業や労働の仕組みについてフォード・TPS・ボルボの比較検証は様々なかたちで行われてきた。たとえば、ウデバラ独自の作業設計が実現した背景には、「フォード型生産方式以来、TPSとリーンに引き継がれている生産ラインの生産設計の基本であった『工程＝ライン起点からの生産設計』から『製品起点からの生産設計』への生産設計の起点転換」⁽³⁾がある。なぜこのような取り組みが可能なのか、トヨタ的QCDとの比較や相違点など、多くの学ぶべき点があると思われる。さらにスウェーデンに関しては、2000年代以降リーン生産の導入が広がっている⁽⁴⁾。詳細は割愛するが、労使双方がリーンによる生産性向上の効果を認めており産官学が連携し、

積極的に導入が進められている点は興味深い。

これらは評者の拙い問いでしかなく著者の研究領域とは異なる部分も含んでいる。本書が日本の生産システムにおける労働過程の分析に果たした貢献は大いに評価されるものであり、多くの研究者の意欲を掻き立てるであろう。

(小松史朗著『日本の生産システムにおける労働と管理——変容過程とその含意』ミネルヴァ書房、2023年3月、xiii + 533頁、定価9,000円+税)

(あさの・かずや 三重短期大学法経科准教授)

【参考文献】

- 伊原亮司 (2003) 『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
 大野耐一 (1978) 『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
 田村豊 (2016) 「スウェーデン企業の生産戦略とリーン生産の広がり——Lyftetの結成と展開」『北ヨーロッパ研究』第12巻
 田村豊 (2022) 「生産行動における分業と認知行動——ウデバラ再論」労務理論学会編『労務理論学会誌第30号・31号(合併号) 人事労務管理の国際比較——その動向と展望』晃洋書房

(3) 田村 (2022) 122頁。

(4) 田村 (2016) を参照されたい。