

日本労働年鑑 第56集 1986年版  
The Labour Year Book of Japan 1986

第一部 労働者状態

II 産業合理化と経営・労務

1 産業動向と産業合理化

2 自動車産業

自動車産業の概況

八四年度の自動車産業は、国内市場が低迷するなかで、海外市場の拡大がなされ、全体として操業度が維持され、向上した。

国内市場では前年度と対照的に乗用車が低迷し、トラックが堅調であった。乗用車は、すでに、登録に占める代替の比率が八割をこえるという代替中心の市場構造となっている。このなかで一年おきに開催されるモーターショーを睨んだ新車攻勢、車検二回目での買替えという傾向が定着している。八四年度はこのサイクルからいって落ち込みの年度に当たったわけである。これにたいして、景気回復にともない、生産活動の回復によって荷動きが活発化し、トラックの保有増がなされた。

海外市場では対米輸出の乗用車自主規制が延長されたものの、規制枠が一〇%拡大され、価格も上昇したので採算好転に寄与した。また、小型トラックは対米輸出が自由市場原理の下で拡大した。日本のメーカーが玉不足の乗用車に代わって販売に注力したこと、他方、アメリカでは、小型トラックがレジャービークルとして多目的に使われ始めたことなどが影響している。

また、八四年はアメリカでの現地生産が定着した年でもあった。本田、日産に加え、八四年一二月一八日にはトヨタ—GMの合併会社が小型乗用車の生産を開始し、八五年四月四日に開所式をおこない、本格的生産に入った。さらにマツダが進出を決定し、三菱自動車も進出計画を具体化しつつある。

以上のような市場動向のなかで、輸出の約四割強を占めるアメリカ向け完成車に高付加価値車を投入していることも加わり、八四年度の企業収支は増収増益となっている。

設備投資と直接部門の合理化

公共・高収益の局面にありながら、GMやフォードとの競争を意識して生産性向上のための設備投資が相変わらず進展している。

GMは二一世紀に向け、生産の無人化のための大投資を実施中である。ロボットの大量導入やコンピュータ、レーザー技術の導入によって車と生産方法・作業方法の徹底した改革をおこなっている。

トヨタ自動車はこれに遅れじと活発にロボットや自動システム機器の導入を強化している。八四年度の総設備投資額約二〇〇〇億円のうち、ロボット導入、その他効率化をふくめ、広い範囲の無人化投資は三分の一にも達する。人件費の上昇にたいしてロボット価格が低下しているので、クロスポイントが低下していることが合理化投資に拍車をかけている。八四年に約三〇〇台のロボットを

導入したが、このうち、主力は塗装工程に導入されたものである。また、「エンジン組み付けは三～五年で自動化率九〇%、五～一〇年で自動車組み立ての自動化も相当進む」(楠副社長)といわれており、システム・ロボット、それ以外の自動システムが急速に導入されつつある。これにともない配転や応援が実施され、とくに中高年層の配転が目立っている。

なお、自動車総連は八四年の秋に機械化・合理化の流れに対処して新技術の導入に対応する指針をとりまとめた(概要は第二部 V『合理化』と労働組合)の3を参照)。

## 間接部門の合理化

直接部門の合理化とならんで間接部門の合理化・効率化もひきつづき進展している。トヨタ自動車では高岡、三好、堤の各工場と生産管理部、人事部でOA化が進められている。「勤務報告表」「準備あと始末作業時間集計表」「作業日報」の三種類の帳票類が一本化され、その帳票をOCR(光学文字読取機)化し、パソコンに入力することにより、自動集計が可能となった。さらに、そのデータをフロッピーディスク化し、電算部でのパンチ工数を大幅に削減した。これにより、勤務工数集計業務は組長が従来の五〇%に、また、各工務部で同四〇%に、それぞれ大幅な効率化がなされた。富士重工でも間接部門を対象に「FF運動」(フレッシュ富士重工運動)を八四年六月から展開している。現在の業務を徹底的に見直し、改善し、そこから生まれる事務工数や物や資金を、企画・対外折衝、新製品開発、営業・海外市場開拓などの「重点強化業務」に投入しようというものである。八四年七月から八六年三月までに事務工数の三〇%削除、人員の二〇%削減をめざしている。

間接部門の合理化は自動車部品メーカーにも広範に波及している。日本電装では、すでに、七九、八〇年に「STEP—UP二—三〇」、八二、八三年に「第二次STEP—UP」の運動を展開した。前者ではS=システム(仕組み、手順)、T=タイミング、E=機器活用、P=書類の四つを総点検して、二年間に三〇%の業務改善に挑戦した。後者では、業務改善の領域を、(1)身の回りの業務、(2)部門内の業務、(3)機能別の業務、(4)部際(または機能際)業務、(5)全社横断的な業務に分けて効率化をはかった。こうした過去の成果をふまえて八四年から二カ年計画で「TQC業改」が始まった。各部の業務簡素化努力をつづけるとともに、効率化で浮いた人員を把握し、新しい業務に振り向けることをめざしている。具体的には、八四年・八五年度業務改善計画を各部から提出させる。この計画には、(1)部の役割(業務分掌)、(2)業務改善の反省にもとづく重点問題点、または今後の重点課題、(3)改善テーマ、(4)人員削減目標、(5)新規業務、を記入する。改善テーマの一つひとつによって現在の人員が男女それぞれ何人減らせるかを明記させるわけである。計画によれば八四年度に管理間接人員を一〇八五人工減らすことになっていたが、同九月末までに三四〇人工削減した。削減人員の大半は新規業務に回り、行く先がない場合には業務改善室に引き取り、「宅配センター」(郵便物などを各部に届ける)に配転したりしている。こうした事務合理化が日本電装の高収益の一要因となっている。

日本労働年鑑 第56集 1986年版

発行 1985年12月5日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 労働旬報社

2001年8月15日公開開始

