

## 日本労働年鑑 第57集 1987年版

The Labour Year Book of Japan 1987

## 第二部 経営労務と労使関係

## IV 産業合理化と労働組合

## 1 産業動向と合理化

## 2 自動車産業

## 自動車産業の概況

八五～八六年の自動車産業の景況は、他産業ほどではないが停滞的であった。八五年には、国内市場が低迷し、海外市場が拡大したのにたいし、八六年には、海外市場の不振を国内市場の開拓によって補うというパターンに変化した。

八五年の国内市場は新車登録が対前年比で二・二%の微増であった。一方で、ユーザーの實質可処分所得が伸び悩み、道路事情、駐車場難なども重なり、車の所有にとってマイナス要因が働いたが、他方、女性ドライバーの増加、世帯での複数保有など、プラス要因も作用したのである。また、トラック需要は不況の影響で停滞した。八五年の海外市場では数量的にはアメリカへの乗用車輸出自主規制枠が増加し、中国への輸出の急増も重なり、輸出台数は対前年比一〇%も増加した。

八五年秋から八六年にかけて急激な円高が進行し、自動車産業にも悪い影響をもたらした。輸出が減少し、輸出採算も悪化し、それを補うために海外生産が急増しつつある。しかもアメリカ市場での輸出自主規制枠が据え置かれ、中国、中近東、東南アジア、豪州等の主力市場がいずれもマイナスとなり、輸出減はいっそう拍車をかけられた。とくに、中国向け輸出は中国の外貨事情の悪化により、中近東向け輸出は原油価格の急落により、それぞれ激減した。他方、八六年の国内市場は三%前後と比較的高い伸びを示した。前年度と同様の要因が作用したが、輸出の不振を国内市場でカバーしようとする各社の販売攻勢が一定の功を奏したのである。とくにトヨタが乗用車のシェア五〇%をねらって攻勢をかけ、他社もそれに対抗して販売促進政策を実施した。

収益面では八五年後半から八六年まで、円高による採算の悪化がめだっている。八六年度は前年度比で五〇%近い減益が確実視されている。日産は八六年九月の中間決算で戦後初の営業赤字を出し、トヨタでさえ八月に単月の営業赤字を出した。アメリカ向け輸出価格を一五%程度値上げしているものの、円高分の三分の一をカバーするにすぎないといわれている(『エコノミスト』八六年一二月二二日)。

輸出減と収益悪化を捕うために八五年から八六年にかけて各社は一斉にアメリカでの海外生産を加速している。

## 日本の自動車産業の八十年代後半戦略

日本の自動車産業は年間生産台数で八〇年にアメリカを追い抜き、世界一の地位を占めてから

連続して世界一を占め、八五年には世界市場で三〇%のシェアを確保した。しかし、世界不況の進行のなかで自動車の内外市場は当面飽和状態となっており、国際的な規模での自動車資本の競争が激化している。この競争に打ちかつために日本の自動車資本は積極的なシェア拡大(たとえば、トヨタの一九九〇年グローバル・テン計画)、海外生産の本格化、ME化などによる機械化・合理化、海外自動車資本との提携・再編などを八〇年代後半の戦略として打ち出している。

## FA化の進展

世界の競争メーカーは、機械化・合理化のテンポを早めている。アメリカGMは日本への対抗戦略として打ち出した小型車生産「サターン」計画で、コンピュータを駆使した自動化工場の建設に乗り出しており、欧州の主要メーカーもFA(ファクトリー・オートメーション)やFMS(フレキシブル・マニファクチュアリング・システム)に力を入れはじめた。しかも、八五年秋以降の急激な円高は、これまで以上の生産合理化を迫っている。こうして、日本の各社は、機械化・合理化を一段と本格化し、主力工場の設備を増強しながら工場従業員の抑制と生産費の削減に乗り出している。

トヨタの主力の堤工場ではボディの生産ラインのFA化が進んでいる。八六年のロボット数は四二八台を数え、自動化率は七五%といわれ、従業員は一〇年前の七六年とくらべ一八〇人と半減した。ME化をともなうカンバン方式(必要な品を必要なだけ、必要に応じて供給するという生産方式)は、全従業員に機械化による合理化を強いている。どの職場で定員が何名必要かを決めず、生産量に応じて人員をきめるという「多能工」化方式がそのもっとも端的なあらわれである。班長、組長などの職制も含め、ほとんどの労働者が年に何回か作業の質、ラインのスピードの異なる職場を配転させられ、多様な仕事に従事することになる。

日産は八六年現在二〇〇〇台のロボットを運転している。八五年一月には追浜、村山両工場に世界で初めて塗装検査ロボットを設置した。これは車の塗装面にレーザー光線を当て、反射光で欠陥部を探す、というものである。検査員の目視で四五分かかるところをわずか一分足らずで検査を済ますという人員削減に直結するロボットである。日産では組立て工程へのロボット導入が進んでいる。座間工場ではガラス、シート、バッテリー、タイヤなどの取り付けロボットが決められた指示どおりに動く。八六年現在、一八七の工程のうち自動化したのは一六工程だけだが、それでも一日三〇人分の合理化効果をあげている。また、視角と手足をあわせもち人間と同じように組立て作業をおこなうロボットの開発、導入にも成功しつつある。その第一弾として八六年秋に追浜工場のリアコンビネーションランプ(後部照明機器)を車体に組み付ける工程にロボットを導入した。ロボットはコンベヤー上を流れる車体に合わせて、移動しながらテレビカメラでランプ取り付け部を視認する。取り付け部に防水用シール材を塗布した後、まず、どの車種か見分けながらランプを置き場から持ち上げる。ランプを一度置いてから所定の位置を持つように持ち直す。つぎに取り付け部の位置を追尾しながらランプを装着する。誤差一ミリ以内の高精度である。従来は左右それぞれ二人、計四人の作業者を必要としたが、ロボット化の結果、監視員以外は不要となった(以上、『日経産業新聞』八六年一月一日付)。

こうしたロボット化は熟練工である中高年労働者の配転をもたらしている。

なお、日産では八三年三月に労使で「ロボット協定」が締結されたが、経営側はこの協定が最新のロボットを導入するのに足かせになるとの見方を強めている。協定には導入前の事前協議制を明記してあるが、労使が一〇〇%合意に達するまで協議をつづけるのか、五〇%まで歩み寄ったらゴアのサインが出せるのか、協議が決裂しても会社側は計画どおり導入できるのかが定められていない。このため、導入時に協定の解釈をめぐる労使が対立し、結果として導入時期などに影響が生

まれるおそれがある。とくにライバルのトヨタが労使協定を結ぶとロボット導入に柔軟に対応できないとしてロボット協定を結んでいないので、日産の会社側は競争上不利になることをおそれている。

## 間接部門の合理化

OA化による間接部門の合理化も各社でさかんに実施されている。そのうち、本田技研の例を紹介する。同社は八四年三月から八七年二月まで「EX-O(エキスパート・オフィス)運動」をおこなっている。EX-O運動は単なるOA運動ではない。OAシステム導入の前段階にある業務の整理、人材の育成といった環境整備を含めた「ゼイ肉を落とす」ことから手をつけるところに独自性がある。この業務・事務を削減し効率化をはかる運動は七七年から進められており、EX-O運動はそれをひきついでいる。具体的には単純な繰り返し業務をできるだけ効率化してその仕事にたずさわる時間や人を減らすとともに、思考業務の効率化を追求することに最大の目的がある。こうした作業をふまえて、八五年八月、東京青山への本社ビルの移転を機にOAシステム「HARMONY」が導入された。これは基幹業務、企画支援、経営情報検索、会議支援、電子伝票、一般文書検索、メール、連絡先、入室管理、オフィス支援、出退勤、広報などの各システムを統合し、専用回線を通じて国内の製作所、支店や研究所、海外現地法人とも結びついている。このOAシステムの導入により、本社一三〇〇人の二割が、これまでの業務から解放され、余力として創造的な業務にたずさわった。また、本社の二万四〇〇〇件の伝票のうち二万件のペーパーレス化を実現した。そして、今後ルーティン業務対思考業務の比を現在の四四対五六から将来、三〇対七〇、さらには二〇対八〇にする計画である。

## 円高と合理化

円高にともなう採算悪化を人員削減でカバーしようという動きも活発化している。八六年一月から八月までに臨時工を約九〇〇〇人も削減し、その後も削減がつづいている。たとえば三菱自動車では、名古屋、水島、京都の各製作所の乗用車生産部門に八六年四月で一二〇〇人の応援人員(造船、鉄鋼等からの派遣者)がいたが、同年一二月には八〇〇人に減らし、さらに八七年三月に四〇〇人に減らす予定である。また、八七年度新規採用の常用労働者は人件費コストの削減のために前年度より業界全体で二割減となる。

八六年秋には常用労働者の削減もはじまった。とくにめだっているのは、輸出の不振を国内販売力の強化でカバーしようとして、生産・事務部門などから傘下の販売会社に派遣するケースである。たとえば、日産は八五年六月スタートした「スリーS」(セールス・スペシャル・サポート)計画として、同年六、一一月に各一〇〇〇人、八六年五月に五〇〇人を二年間の予定でディーラーに出向させた。さらに八六年七月には地域別販売体制の導入を決め、販売力強化に力を投入する。八六年二月末に一〇〇〇人を追加し、八七年

の初頭には五〇〇〇人にまで増やす。いすずも八六年秋には販売店会社や部品会社へ五〇〇～六〇〇人の出向者を出す。なお同社は、さらに八六年一〇月一七日、事務・技術系の間接部門(六〇〇〇人)の一割、六〇〇人の人員を新会社を設立して、そこに移籍するという形で削減するという合理化計画を発表した。こうした方式は自動車の系列会社でも実施されている。たとえば日産車体は、これまでリース業など旧子会社を設立し、八六年一二月にソフトウェア会社を設立し、今後三年間でさらに一五社程度を新設し、そこに三〇〇人を出向させる予定である。

なお、ライバル会社トヨタに水をあけられがちな日産は右に述べた以外の合理化を徹底しつつある。組合にたいしては八五年九月に就業時間内の組合活動を大幅に制限した協定を結び、八六春

闘では五五歳以上の賃上げゼロ、諸手当の削減がなされた。さらに八六年一月に二週間のトライアル(試行)ではあるが、工場のエネルギー消費の削減や深夜勤務手当の削減をねらった連続二交替制が実施された。これまでは、朝八時一五分から夕方の五時一五分(昼勤)と夜九時から翌朝六時(夜勤)の二交替制だったが、それを、早朝六時から午後二時四〇分(早番)と午後二時二〇分から深夜一時(遅番)の二交替制にするというものである。トライアルの結果を労働者は「夜中の三時五〇分に起床。前の晩のおかずを自分で弁当につめる。私鉄の始発もないので、四時半に会社のバスに乗る。朝食は会社仕立てのバスのなか。」「深夜一時に仕事が終わったのでは終電に間に合わず会社の寮に泊まった」(『赤旗』八六年一月一六日付)と述べている。この二交替制により、労働者は生活と健康、家庭生活などが脅かされるおそれが強い。

日本労働年鑑 第57集 1987年版

発行 1987年6月25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1日公開開始

---

■ ←前のページ 日本労働年鑑 1987年版(第57集)【目次】 次のページ → ■  
日本労働年鑑【総合案内】

---

法政大学大原社会問題研究所(<http://oisr.org>)

---