

“flexible specialization” has lost its relevance to the competitive edge? Does “The Second Industrial Divide” no longer lie between mass production and “flexible specialization” but between mass production and product innovation?

Second, there is no doubt that the U.S. is innovative in product development. It is plausible that the diversity of the labor force in a firm and the diversity of a larger society are contributing to product innovation. But, behind the longest economic boom, the U.S. is recording the historically worst trade deficit. This indicates that the U.S. competitive edge has not revived in the 1990s. The economic boom was brought about by some extremely strong sectors such as financial and high-tech product sectors. If this is correct, there remains a question. Why does the diversity of the labor force contribute to innovation in the financial and high-tech sectors while it does not to other sectors?

[1-6] 「実験」の終焉？

吉田 誠 (横浜市立大学助教授)

ヨーロッパ統合に伴う製品市場、労働市場、労使関係等の環境変動が進む中で、今後、生産システムや労働組織がある一つのタイプに収斂していくことになるのか、それともドイツやスウェーデンなどで進められてきた「労働の人間化」の実験に見られるような多様なアプローチが維持されていくことができるのか、第1セッションの課題として設定された。

我々が想定したように、生産システムや労働組織に対するアプローチの多様性の背景には、それぞれの国の独自の労使関係における取り組み主体の違いが大きくあることをウルリッヒ・ユルゲンス教授の報告は明らかにしてくれた。

と同時に、忘れてならないのは、戦後の西欧社会に共通してテイラリズムやフォーディズムが相対化しようとしたのは、一つに戦後の成長経済の中で労働市場のいわば慢性的な逼迫状況が続き、高賃金に加えて、それなりの魅力的な職場の提示というものが、必要になっていたこと、二つに、労働者が高学歴化し市民的成熟を遂げていくなかで、単調な反復労働は魅力のないものとなり、そのタイプの労働に携わっている労働者の不満を醸成し、アブセンティズムの増大、山猫ストライキ、高い離職率などの問題をもたらしたことである。

つまり労働力の需給関係と労働力の質の高度化を背景としてヨーロッパでは、労働組織の編成は高い関心を集め、それが労使の「せめぎ合いの場」を構成してきたと言ってよい。各国の労働市場の状態が、それぞれの労使関係を媒介としながら、様々な生産システムや労働組織に対するアプローチを生み出してきたのである。従って、本セッションでは、EU 統合に伴う、これら

の実験の将来的な存続可能性を問うということ在意図していたのである。

この問題に対して、現段階ではたしてオルタナティブな労働組織の問題を取り上げること自体が意味を持つのであろうかという疑問が投げかけられた。それは野村正實教授による「生産組織や労働組織の問題は、労働の人間化を求める労働組合の課題にはなりえても、はたして現時点でマネジメントの課題と言えるのか」というコメントはまさにこの点をついたものであると理解すべきであろう¹。

また、マイケル・ピオーリ教授の報告もこの延長線上にあるといえる。すなわち、現段階で大切なのは、そしてアメリカが90年代に入って見事に世界市場の中で復活することができたのは、「プロダクト・イノベーション」に成功したからだという認識に立ち、その背後にある「多様性に対する寛容」を説いたのも、生産システムの問題がその重要性を失ってきているという認識にたつてのことであると思われる。

総括セッションにおいて、野村教授とピオーリ教授との間には若干の見解の相違も見られたが、しかし、生産システムあるいは労働組織の編成原理云々という課題は後景に移り、むしろ製品開発やM&Aなどの側面こそが大切なのだという状況であり、生産システムや労働組織にかかわるプライオリティーが低くなっているという認識では共通していたと言える。

ともすれば我々の問題設定自体に疑義を投げかけているとも考えられる彼らの主張は、しかし、我々の問いに対する一つの回答でもあることを認識しておく必要がある。すなわち、この主張の背後に、マネジメントにとつては最も合理的な生産システムや労働組織のあり方とはすでに決着済みの課

¹ 誤解なきように言えば、野村教授自身はコメントの中で「自分も生産組織や労働組織の問題は大切であると考えてはいるのだが」という旨を付け加えている。ここが総括討論で、ピオーリ教授との議論のポイントとなってくるところなのであるが、これについてはおいておく。

題であり、それが故に重要な課題とはなくなっているとの認識があるからだ。従って、そこにはある形での「収斂」が語られていることになる。そして「収斂」の裏返しとしての「無関心」ということにならうか。とするならば、この「収斂」という状況を作り出した背景には何があるのであろうか。この点について2点ほど考えられる事態が存在している。

一つは、ウォーマックらによって紹介されたトヨタ生産方式などに代表される「日本モデル」という新しい生産管理のパラダイムが、もはや特別な話題にはならないほど受容・定着していったということであろう。Just In Time生産やTQCなど、旧来の大量生産とは異なる発想の生産管理の方式を導入することのメリットが、ヨーロッパのマネジメントの間で広く受け入れられ、高い生産性というのを実現するシステムとしての生産管理の技術として一定の評価が固まったということにならう。

また日本モデルが「労働の人間化」や「労働者参加」にながしかの寄与するものとしても認識されていたことも、この受容に大きく寄与していたと考えられる。事実として日本型の生産システムがどうであるかはさておき、「チーム方式」、「多能工化」、「QCサークル」などの施策は、テイラリズムにおける「構想と実行の分離」を克服する可能性があるものとして理解され、これが多くの国々で労使での受容を促すことになるイデオロギー的基盤となったということが考えられる。

もう一つの事態としては、90年代における労働市場の大きな変動があるであろう。すなわち80年代以降の10%を超えるような高失業率の慢性化に加えて、東欧社会主義諸国の崩壊後の状況を見逃すことができないであろう。2度の石油危機を経る中で「完全雇用」を実現していたとされる状況は変化し、高い失業率が構造化した。さらに、89年以降の社会主義圏の崩壊は、旧東欧諸国(および諸地域)が廉価な労働力を供給するフロンティアとして登場してきたことを意味している。労働力需給のバランスが崩れ、大量の余剰人口

が創出されたことが直接に、生産システム、労働組織に対する関心を失わせることになったと見てよい。過剰な労働力の存在は、労働者にとってより働きやすい職場という課題を些細なものにしているかのように思える。

労働市場の状態は大きく変わり、これに伴い生産システムや労働組織の問題はもはや雲散霧消した。ワークシェアリングなどの政策を行っても改善される兆しの見えない高い失業率が続く中で、「人間化された職場」ではなく「職場」さえあればという状況を作り出しているのかもしれない。

現下のポンド高の英国で、SONYや松下などの日系企業が他のヨーロッパ諸国への生産拠点の移転を進めているように(朝日新聞2000年10月18日)、今後、EU統合の度合いが高まり、国境を越えた資本移動と労働力移動が促進される。製造・生産に関してはスクラップ&ビルドで望めばよいとする風潮が出てきているのかもしれない。そう考えるならば、付加価値を生み出すのは、それはもはや製造そのものからではなく、「プロダクト・イノベーション」なのだということになろう。

では今後はどうようになっていくと考えられるのか。ヨーロッパにおけるオルタナティブな労働組織を求め実験は終焉したということになるであろうか。最後に、その行方について今後の課題となる二つの点について提出しておこう。

一つには、ユルゲンス教授が指摘した、ヨーロッパにおいて「労使関係の分権化」(Decentralization of Industrial Relation)という傾向が現れてきていることである。これは労使間交渉の力点がナショナル・レベルや地域レベルから、事業所レベルへと下りてくることを意味している。

労働条件や労働規制のEU内での統合が進む中(前田、1998)、その逆の氣勢がその底辺で起こっていることになる。とするならば、これは労働組織のデザインにどのように影響するのであろうか。それは高い失業率を背景として、工場移転という選択肢をちらつかせながら、労使一体となった事業所

間競争を促し、ますます「労働の人間化」的視点を喪失させることになるのではないかと懸念される。

思い出されるのは「美人コンテスト」と言われる状況である。例えば1980～90年代にかけて英国に日系企業が進出するにあたって、日系企業は英国型のマルチユニオンズム(複数組合)を忌避し、日本流の一企業・一労組の協約(「シングル・ユニオン協定」)を採用し、その交渉労働組合の選別を行う中で、「ストなし条項」等のマネジメントに有利な条件を引き出させてきた(守屋、1997など)。80年代の米国自動車産業でも同じような状況があった。各工場間でのベンチマーク競争による工場閉鎖をちらつかせながら、日本型の生産管理の導入への協力を各工場レベルで労組に要求していった(Parker & Slaughter, 1988, Milkman, 1997など)。

競合する工場や地域を引き合いに出しながら、労働条件や労働環境で労働者側から譲歩を引き出そうとする「美人コンテスト」が、「労使関係の分権化」に伴ってヨーロッパ各地で展開される可能性があるということだ。こうなれば、「労働の人間化」という問題設定は雲散霧消してしまうであろう。過剰な労働力を抱えているヨーロッパで、「分権化」がどのような影響をもたらすことになるのか、我々は注意深く見守っていくことが必要であろう。

もう一つ考えておくべきことは、日本社会に直接かかわってくる問題である。それは、野原光教授のコメントの中でも出てきたようにトヨティズム内部での変革の兆しであり、ヨーロッパで蒔かれた「労働の人間化」という種が20年以上遅れながらも、ようやく日本でも芽生えようとしているのではないかということである。

10年ほど前からトヨティズム内部での自己変革の必要性が主張されてきたが(野村、1993など)、それが一つには野原教授たちの指摘する「完結工程化」という形で現れてきている(浅生他、1999)。短いサイクルタイム内で行う作業に機能上の「意味連関」を取り返そうとするこの取り組みは、「労働の人

間化」として評価するにはまだ無理があるかもしれないが、かといって一笑に付すことはできないと思われる。それは今後の労働力市場の状況にも連動することにより、いっそう豊富な意味あいをもってくることさえ考えられるからである。

日本の労働市場は、中長期的には少子・高齢化に伴う労働力不足に陥るという状況が予測されている。2000年1月に出された国連人口動態推計によると、少子化・高齢化が進む日本では、1995年の労働力人口を維持していくためには、毎年60万人の移民を今後50年にわたって受け入れていく必要があるとされているほどである(日本経済新聞、2000年3月22日)。

まさにこの少子・高齢化の時代の中で、「苦患労働」(小山編、1985)とも言われ、その現場労働の多くを頑強な若年労働力に依存してきたトヨタイズムは、変化を迫られているのである。新たな労働力をどこに求めることができるのか。大きな選択肢としては、高齢者、女性、外国人労働者の三つが考えられるが、これまでのところ外国人労働者の技能員としての採用に関してはトヨタは手をつけていない。現状では、むしろ高齢者と女性の活用が進められてきた。

90年代の初頭には高齢者でも働きやすい職場作りを目指して作業負担の見直しが行われた(浅生他、1999)。また1997年の女子保護規定の撤廃をめぐる労働基準法の改正に際して、トヨタが女子技能員の比率拡大という素早い反応を見せた(神奈川新聞1997年5月16日)。トヨタはその依存する労働力の質が変化せざるを得なくなっていることを自覚し、その取り組みに積極性を見せている。

したがって、たとえ「完結工程」の試みが遅々たるものではあったとしても、その目指している方向性を看過することはできなくなっている。若年男子労働者層から高齢者や女性といった多様な労働力へとシフトせざるを得ない中での試みであるからだ。90年代の初頭から始まった「完結工程」化、作

業負担の見直し等の様々な試みが共鳴しあっていくなかで、新たな労働組織の可能性が胚胎される可能性がある。21世紀を迎えるにあたって、日本はヨーロッパから「実験」を引き継ぐ時期に来ていると言うとするならば、それはいささか誇張じみたものかもしれないが、しかしその可能性がないわけでもない。少なくとも、まだ実験が終わったとはいえないのである。

参考文献

- 浅生卯一他(1999)『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社。
 前田充康(1998)『EU拡大と労働問題』日本労働研究機構。
 Milkman, R. (1997) *Farewell to the Factory*. University of California Press.
 守屋貴史(1997)『現代英国企業と労使関係』税務経理協会。
 野村正實(1993)『トヨタイズム』ミネルヴァ書房。
 小山陽一編(1985)『巨大企業体制と労働者』お茶の水書房。
 Parker, M. & J. Slaughter (1988) *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Labor Notes. 戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版、1995年。