

IGメタルの“リーン生産方式”への対応

—日本の労働人間化への1つの示唆—

小山田 英 一

”Approaches to Lean Production System, made by IG Metall”

—Hints for Humane Working Conditions in Japan—

Eiichi Oyamada

IG Metall has recently been giving enthusiastic attention to Lean Production System, the root of which is so-called Toyotism. The focal point of Lean Production System is the teamwork, but the efficiency derives only from the cooperation of the following factors—teamwork, KAIZEN (Continuous Improvement Process), Zero-Defect Principle, JIT (Zero Buffer Time Principle), customer orientation, efficient R & D, enterprise culture and integration of suppliers.

IG Metall is now groping for the most appropriate German Way, and what is suggestive to us from the standpoint of humane working conditions in Japan, is Qualified Teamwork (specialists orientation; promotion of competence and qualification), respect to ecological soundness and social responsibility.

1. ドイツ自動車産業の日本方式への関心

IGメタル (Industriegewerkschaft Metall, ドイツ金属産業労働組合) は、1891年にその前身が設立された、自動車産業その他の金属関係労働者を糾合するドイツ最大の産業別労働組合であるが、ここ2、3年日本の自動車産業の生産方式、とくにToyotismに影響されている「リーン生産方式」(ぜい肉をそぎ落した生産方式) を最大の関心事項の1つとして

いる。leanとは“ほっそりした”の英語そのもので、“schlanke Produktion”ともいわれる。トヨタの生産方式が重要な先例であるが、当初は日本の方式が著しく美化され、1つの革命。ルネサンスとも言われた (Die Mitbestimmung, '92. 4)。1冊の書物が契機であって、それはトヨタとGMの合弁工場NUMMIの生産方式を研究した、J.P. Womack, D. Roos, D. Jonesによる“The Machines that Changed the World”(N. Y., 1991)であった。欧米の自動車産業に与えた日本の自動車

産業の第1の衝撃波は、日本による世界の自動車市場の席卷であった。これに対して、CIM（コンピュータ統合生産システム）を志向する情報・コミュニケーション・テクノロジーとフレキシブル生産システムをもって日本の利点に立ち向うことができると考えた。しかし、資本生産性の悪化等、フレキシブルな技術と伝統的なテーラー式生産構造との組み合わせは、そう有望ではなかった。この結果日本の概念を導入しようとする企業が現れ、「ゼネラル・モーターズ：何が悪いのか」（Business Week, 1987. 3. 10）ほかの研究が行われた。

第2の衝撃波が上記のMITの研究であって、日本の「最良」企業の生産性、品質および製品開発の分野で、必要量は1/2、生産量は2倍であるという、著者たちの主張は、大量生産の様式（スピード、アイテムあたりのコストの低位）が熟練労働生産の様式（フレキシビリティ、品質）と一緒にして“リーン生産システム”という、新たな生産概念をうみ出した、というのである。

ドイツの自動車産業の経営側ばかりでなく労働組合側も“より少ない人員、より少ない資本、より少ない時間、より少ないエネルギー、より少ない欠陥、より少ない設備”を詠歌している（前出Die Mitbestimmung誌）。IGメタルの会長、Franz Steinkühlerは、「より多くの共同決定への希望—IGメタルから見たチャンスとリスク—」と題する寄稿文（Frankfurter Allgemeine, '93. 1. 13, Blick durch den Wirtschaft）の中で、以下のような主張を行っている。

“日本の成功とリーン生産方式についての実際的な議論は、テーラー主義と官僚主義的な労働・経営組織の危機を象徴するものである。高く聳えるヒエラルヒー、極端なコントロール、行きすぎた労働の細分化ではなく、有機的な技術原則と自動化の集積の上に築かれた技術と人間のフレキシビリティのある結合、その最良の効率を、リーン生産方式は保証する。IGメタルは、長いこと非人間的

な労働過程、労働者全体に押しつける細かな職務の代りに労働現場における職務拡大と職務充実を求めてきたわけであり、共同決定と製造過程への参加、計画決定プロセスへのイニシアチヴと経験等の可能性を追求してきた。高度の経済性と人間化の結合へ向けてのアイデアやコンセプトとパイロット・プロジェクトおよび経験がドイツには多数存在するが、欠けているものは経営と労働組合の協力関係であり、これらの試みは経営側の支配により妨げられてきた。IGメタルは労働と経営組織の古い形態を克服しなければならないと考えており、そのことは何もMITの研究が発表されたからではなく、我々が労働の人間化の議論と実践として、経営上および労働協約政策上実現すべく求めてきたものである。”

リーン生産方式は、IGメタルの資料によると、①魅力的な労働（attraktive Arbeit）、②労働手段としてのテクニック（Technik als Werkzeug）、③エコロジックな生産、環境調和的な生産物（ökologisch produzieren, umweltverträgliche Produkte）、④社会的公正、社会的責任（soziale Gerechtigkeit, soziale Verantwortung）、の4つの柱があり、非常に幅の広いものである。後述するトヨタ方式に欠けているものは、③と④である模様であって、これらの視点は日本の労働の人間化の議論自体に以前から欠落している。

1980年代前半ドイツの自動車産業では、市場競争のグローバル化と日本の衝撃、フレキシブル・オートメーションと情報技術の加速度的発的を契機として、Fordism, Taylorismによる硬直的な大量生産の社会・技術システムのフレキシブル化が最大の合理化課題であった。後半から脱ベルトコンベア労働、職務拡大・充実、ジョブ・ローテーションを踏まえた集団労働（Gruppenarbeit）やQCサークル（Qualitätszirkel）の試みは、既に経営側によって実践されはじめていた。しかし、労働組合側は、要員の連続的な切り下げ、高密度労働に対しては大いに警戒的であった。

労働組合にとって労働の人間化の実現は週

35時間労働の実現と基本賃率の上昇等とならんで極めて重要な課題であるが、ドイツの産業の国際競争力の低下、近年の技術革新による雇用の減少に加えて世界的な不況と東西ドイツ統一のコストが旧西独の労使の負担となって失業率の増大が懸念されている中で、リーン生産方式を中心として、労働側の主張をしつつ労使協力によって産業の国際競争力の向上に努めなければならない事態となっている。東西ドイツの統一以来、旧東独の労働力人口の1/3は余剰であり、実勢を無視した1対1の交換レートによる通貨統合にともなう経済的危機の中で、労使協調路線が緊急事となったわけである。

2. ドイツにおける労働の人間化の特徴

リーン生産方式がわが国でも再輸入の形で関心が払われるようになったのは1992年の中頃からであり、その1つの要素は労働の人間化であった。西ドイツにおける公共政策として1989年から開始された「労働と技術研究開発プログラム」では、労働と技術の同時的かつ革新的な形成により危険な負荷やストレスを回避・除去することと、企業の国際競争力の強化、経済性、生産性の維持の両立を志向していた。

自動化された生産様式によって労働者の自主性と責任意識が持てないような労働は労働疎外をもたらすが、西ドイツの労働市場・職業研究機構と連邦職業訓練協会が共同で実施した分析によると、新技術導入にともなう労働態様の変化が仕事の満足度に及ぼす影響について、①新技術の導入は労働の軽減と改善に必ずしも結びついていない。②プログラマブルな労働手段は精神的負荷をもたらし、ストレスを増大させる、ことは明らかである。このような事態に対して、個々の労働者の責任感を増す組織形態（作業組織のフレキシブル化）と資格の向上を促進し仕事の満足度を高めることが必要になると、されている。

わが国の自動車産業の組立現場では、半熟練労働が主体であり、また英、米、北欧にお

ける労働者の個人的・集合的抵抗（無断欠勤やストライキ）の軽減や産業目的の一体化を目指す労働の人間化は本来必要とされず、熟練工を予定せず均質なグループ労働を志向する。ところが、ドイツでは、ベルトコンベア労働にも高い職業資格の要求をしており、有資格者のチームが志向されている。

他方、ドイツでは1973年の新経営組織法（Verfassungsgesetz）の90条により、①営業所・事務所その他の施設の建設・変更・拡大、②技術的組織、③作業工程と作業方法、④職場などについての計画を適切に経営協議会に知らせる義務と、その諸施策について相談する義務が経営者に課せられた。さらに、91条では人間に合せた労働の形成と労働者の負担を増大させないような作業環境の形成についての共同決定権が労働者に与えられた。1976年に新共同決定法（Mitbestimmungsgesetz）が制定され、共同決定制度自体の推進が労働の人間化の前提となり、また広く共同決定の内容に労働の人間化の視点が含まれることになっている。

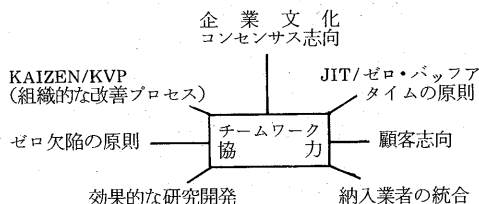
3. リーン生産方式の要素と日本との異同

IGメタルが主張するリーン生産方式の構想として多く利用されている、Hans-Böckler財団が1992年に刊行した資料を中心に、Siegfried Rothほかによるその主要な要素と日本への言及の要点を紹介したい。

(i) リーン生産方式への統合的アプローチ
トヨタの生産システムから取り入れられたリーン生産システムによって、1つの生産概念が開発されたが、それだけでなく、この生産概念は新しい考え方と政策手順ならびに仕事をする人間に対する価値概念の変化と相互作業概念を前提とするものである。リーン生産方式は、さらに販売、製品開発、生産準備、購買、最終決定、人事管理、全組織構造を含む管理から出発する各種プロセスのあらゆる組織機能の包括的な再編成だとされている。

この生産方式の理解にとって決定的なこと

は、成功と効率が個人から導き出されるものではなく、(付図)に示す各要素の協力によって生み出されるという考え方である。



(付図) リーン生産方式の統合的アプローチ

(四) 中心としてのチームワーク

チームはこの生産方式の中心に位置するものであり、高度の自律性と責任をもったチームである。その目標は生産工程そのもので、品質基準を充足する課題を負わされている、ZD生産である。チームはお互いを顧客と見たてて次の顧客に最良の製品を渡すよう行動する。リーン生産方式の中心的な要素の1つであるKAIZEN (KVP 継続的な改善プロセス)を保障するのもチームである。日本人にとって最も悪いことの1つは、グループの外に出ていくこと。つまり、グループ内で一匹狼的行動をとることであり、グループから排除されるので建設的批判であっても望ましい性質として全く考えられない。もう1つの日本のグループの特質として、日本では基礎的な資格が高水準でそれに基づいて自分自身の作業を管理しているが、専門的職業訓練に欠けている。また、職務範囲と分担領域が固定していない。

以上は、ドイツ側が見た観察であって、日本のような方式はとらないということであるが、前出のSteinhilber論文では次のように述べている。「チーム・コンセプト、継続的な改善プロセスおよび新しい企業文化は、一方では高度で増大する資本集約化、他方ではフレキシビリティ強化の間のジレンマを解決しようとする経営側の問題解決の方法である。労働の強化だけが追及されるのではなく、労働者の能力、資格、イニシアチヴが確保さ

れるのであれば、IGメタルは経営側に立つ。我々にとってドグマもタブーもなく、次のような明白な原則と目標がある。

- ①労働の新しい分割ではなく、統合された労働のコンセプト
- ②選ばれたグループのためだけでなく、すべての労働者に対する包括的な資格賦与
- ③労働条件と作業条件の協約化
- ④際限のない労働強化にかわる明瞭な人事原則
- ⑤労働者、ホワイトカラーの統一的報酬
- ⑥協約を基礎とした参加と異議申し立て権を通じての日常活動の民主化

(イ) 課業統合のドイツでの経験

80年代の西ドイツの自動車産業ではこのような生産方式をはっきり志向するものではなく、技術革新により保守、品質保証、生産管理、プログラミングなどが徐々に統合されていった。職務範囲を拡張し、品質保証を生産工程に統合し、ジョブ・ローテーションを導入するパイロット・プロジェクトが開始された。要するに、仕事の内容を充実しようとする注意深い試みが行われていた。

(ロ) チームワークの根本的な変化

MITの研究が発表されて以来、オペルでリーン生産方式の一部としてチームワークを広範に導入するステップがとられたが、チームワークが合理化の1つのアプローチとなった。初期のチームワーク・プロジェクトの背景として、①魅力ある職務の創出、②資格と能力の推進、③離職率と欠勤率の減少、④動機づけの増大への要請があった。今日では、目標は合理化アプローチの拡大であり、ドイツの伝統である「有資格者チームワーク」に目を向けるようになっていく。それには、次の特性がある。

- ①チームワークによる生産性向上への期待、
- ②KAIZEN/KVP (継続的なプロセスとしての生産性の増加、品質の改善、コスト削減)の導入、
- ③チームのコスト・センターへの統合、
- ④課業範囲の拡大、
- ⑤生産性の見地からの作業活動の拡大と充実、
- ⑥責任割り当ての

高度化、⑦新しい価値をとおしての労働者の動機づけを高める試み、⑧経営協議会の統合とコンサス協定の提供。

これらの傾向は、ToyotismとVolvoismの中間に行くという声が聞かれるが、社会的統合と労働の人間化の側面は小さくなってきている。

(b) 決定的な競争要因としてのKAIZEN

KAIZENは、日本のリーン生産方式概念の中心的要素である。それはあらゆるオペレーショナルなレベルで行われる継続的な改善であり、すべての労働者が関わる。その1つの重要な側面は、プロセスの重視であって、結果だけを評価する欧米の経営の最大の欠陥は将来の達成になされた努力を評価しないことである。ドイツの経営もこの点に着目し、“多くの小さなステップの和”としての継続的な改善を重視するようになってきている。

(c) 西欧の道、東洋の道

日本企業は総じて小さな、持続的なステップ(改善)を好むが、欧米の企業はイノベーションという発展の大きな概念に取りつかれている。前者はボトム・アップで人間志向であり、大規模な投資を必要としない。後者は技術と投資コストの問題であり、トップ・ダウンの形で行われる。

(d) ドイツにおけるKAIZEN適用の矛盾

ドイツの自動車メーカーは労働者の思考と自己組織能力をあまり信用していない。労働者に助け手を差しのべ、通常、生産の分野で各段階等の目標結果の決定に際して、詳細な命令を与えている。

そして矛盾の1つは、KAIZEN/KVPの要員に及ぼす結果であり、ドイツの自動車産業と部品供給産業のKVPプログラムでは人員削減がマネジメントのもつ重要な課題である。これに対して、日本では生産性の向上にかかわらず職務数を維持するが、これは生産量を増加し、品質を改善し、問題解決に必要な時間を拡大し、次の改善過程への動機づけとなっている。(註後記のとおり、QCサークル活動が人員削減につながる場合があることは日本でも同様である。)

(e) ジャスト・イン・タイム生産

トヨタの生産システムの最大原則は、バッファー・タイムの除去である。欧米の自動車メーカーも同様であるが、数量的指示を厳しくするだけで、目標は達成できない。ところが日本では生産自体の内部で機能する管理手段によっており「ピック・アップの原則」にしたがって動く。つまり、次の生産工程で「顧客」がピック・アップするだけが製造される。全体の工程は要員と技術の極めてフレキシブルな使用を特徴とする各ステップのシーケンスで構成される。欠陥部品があると、同期化された、この精緻な生産過程は中断してしまい、ただちに他のチームが駆けつけ、中断が長く続くと失われた時間を取り戻すために不平をいわずにその日に(無給で)残業しなければならない。(註この点について、日本の自動車総連報告は、大筋は正しいが、残業は無給ではないと異議を申し立てている。)

ドイツの自動車産業では、何年にもわたって大部分が技術によって決められる生産管理システムを追及してきており、KAIZENプラスJITの概念を採用したのはごく最近である。

4. ドイツは我が道を行くのか

Steinhilberも、IGメタルがこの高度に複雑なテーマのすべての問題に回答をもってはいるわけではないと述べており、日本の成功には“光と影”があることを指摘している。即ち、①ハイテクとハイ組織が相互に利用されている。②KAIZENと過労死は裏腹である。③基幹労働者にのみ適用される終身雇用制と縁辺労働者の惨めな状況、④チームの自律性と独立性を圧迫する、集団圧力による責任体制。

また、以下のようにも指摘する。“日本の強い面をとり入れるために、我々は賃率と社会政策の歯車をうしろ向きに回さないように、もう一度慎重に見ておきたい。労働時間、賃率制度、インフラストラクチャー、職業訓練などについて日本は大きくおくれをとっており、我々はこの点を見直すべきである。

他方、企業は効率的でなければならないが、もし単に経済的な検約のみを求めるのであれば、全体のコスト削減が社会的なコスト増大をもたらしかねない。人員が削減され、納税者が街頭の失業者救済施設に資金を出すのであれば、ミルクしぼりの少女の計算と同じである。したがって、我々は日本の民主的な企業改革を手本として合理化原則によって変化しなければならないが、他方において個々の経済原則は経済全体のパースペクティブの中で見なければならない。”

このリーン生産方式について不安を持つ向きは多い。前出のDie Mitbestimmung誌の記事は、“減量だけが適切なわけではない”と結論づけているし、IGメタルの幹部H. J. Schabedothは次のように指摘している。“リーン生産方式はテラー方式よりももっと柔軟でドイツに適した方式であるが、これに反対がないわけではない。この新しいプロセスについて行けない人々が増加しており、高齢者など新しい労働条件のもとで働かなければならない人達への配慮が必要である。むしろホワイトカラーに問題があり、リーン・マネジメントを迫ることが大切である。技術の進展によって失業者が出る可能性があり、継続訓練を行い、雇用を開拓する必要がある。”

また、DGB（ドイツ労働総同盟）の幹部W. Mengelkampは次のように指摘している。“合理化と関連して、リーン生産方式は社会に受け入れられなければならない。人間化の側面もあるが、実際には問題もある。グループ労働についても経営側と労働側に価値観の上で差異がある。労働側は作業・組織の決定プロセスへの参加を要望し、経営側は生産性向上と利益を迫りたいと希望する。労働側はことにベルト・コンベアースピードを決める上で、経営側と労働側が話しあう、「共同決定権」の適用を望んでいる。”

Hans-Böckler財団の資料では、リーン生産方式のドイツへの適用にあたって、以下のような皮肉な指摘をしている。第1に、日本の子供は独立心と批判的な態度をもてないよ

うに育てられている。第2に、日本では熟練工の社会的地位などは存在しないし、生産性や社会的統合についてグループの機能が第一の関心事であるが、ドイツでは熟練労働は1つの職業として確立しており、ドイツの道は特別の資格を要する仕事を機械と生産のリズムから切り離すことである。一般に、ドイツの自動車産業では適切な資格をもった熟練労働者の地位の確立が課題であるが、日本ではその需要は少ない。日本的な方式を迫れば、熟練労働者資格が単価切り下げにあう恐れがある。

ドイツの生産の長所は、①高い水準にある熟練工資格に加えて、②研究開発力の増大、③闘争と協調の双方が可能な統一的な利益、代表システムであり、短所は①フレキシブルでない職務構造、②生産的で、価値創造的な労働に対する軽蔑、③人や組織への意図よりも技術とオートメーションへの関心があった。

また、日本の高生産性の背後にあるものは次のものであるとして、①長時間労働、②相対的に低い賃金、③高いレベルのオートメーションをあげ、日本方式のコピーに警戒する。日本のリーン生産システムを成立させる前提は、実に①会社の目的に奉仕する弱体化労働組合、②規律のある労働者群、③貧しい労働条件、④部品納入業者の社会的条件の低位、縁辺労働者の不利益、⑤社会的、エコロジック的帰結に対する関心の欠如をあげ、以上の前提と逆の社会ではリーン生産方式をそのままコピーすることができないという、認識は的を射ている。

日本方式とドイツの伝統をうまく統合する生産システムの創造が求められることになるが、現在議論されている、ドイツの我が道としては、次の方向があると言われる。第1に、企業文化は、①操作ではなく対話によって発展する企業文化、②コミュニケーションの透明性、③参加者の自律性が確保されなければならない。

第2に、リーン生産方式は「インテリジェント生産システム」とならなければならない。

①効率的で、②社会的に調和し、③民主的で、④革新的で、⑤エコロジ的に健全であり、⑥社会的責任を担っている、ということである。

第3に、高度の資格を開発し、広範囲にわたって様々な専門職業、社会的資格を開発した自主的な作業グループの創設である。即ち、「有資格者のチームワーク」こそが大切である。(合理化アプローチとしてのチームワークは、労働組合の社会価値や倫理原則に合致しない。)

第4に、労使関係について、団体交渉を中核とする対抗的な産業別の労使関係と、協調的な企業別の経営協議会の二重構造の維持が、フレキシブルに問題処理をすることになる。

5. まとめにかえて

資料の制約と情報収集能力の不十分なこと、とくにリーン生産方式の現場での実情が把握できていない等の事情から十分に総合的な記述ができたわけではない。しかし、ここ1、2年この問題がIGメタルで極めて勢力的に採り上げられ、日本でも一部で急に関心が高まっていることもあって、極めて不十分なままに敢えて問題点整理を行った。

第1に、ドイツでのリーン生産方式に対する関心の高まりは、経済的危機に対処しようとする緊密な労使協調の現われであるが、労働組合の著しく慎重な姿勢と研究熱心が注目される。Steinkühlerは前記の論文の末尾で「必要とされる日本との討議」を掲げ、日本の産業の欠点を知りつくしながら、ヨーロッパの産業の国際競争力の回復と雇用の維持のために日本との実際的な討議が必要であると強調する。実際に、両国の金属産業労働組合の定期協議が行われ、日本の工場見学も盛んである。これに比べて日本の労使が他国の生産方式を積極的に研究するという状況は殆ど見られない。

第2に、労働の人間化の視点である。グループ労働、チームワークは、これ迄の労働の人間化の基準として欠かせないものであった。

いわゆる Toyotism, トヨタ生産方式は“在庫をゼロにするシステム”という面が強いし、ストレスと集団圧力による管理の面が強いと指摘されてきた。QCサークル活動一般についても「自主管理」とはいいながらも「作業者のノルマを高めるQC」「要員を減らすような…自分の首をしめるようなQC」が発生しがちであるし指摘されてきた(熊沢 誠「新編日本の労働者像」1993)。ドイツ側はこれらの点を十分見てとっているわけである。

日本のリーン生産方式の枠組みはどうなっているかも一応振り返っておく必要がある。その構成は以下のとおりである。〔作業者個人〕①多能工化(複数の専門技術の習得)、②チームとしての作業効率が月々の給与に反映(一部企業)、③改善提案に奨励金(些少)、④改善・効率アップ活動が「自己実現」体感の大きな要素。

〔チーム〕①個々人の年休取得・作業遅れ・熟練不足をチームとして補う、②チームとしての最適効率の追求、③車種間・部品間の生産業務に応じ他職場への一時的な応援。

〔生産工程設計〕①ライン停止の判断を個人に(欠陥品製造の阻止)、②作業者からの提案に基づき機敏に設備改良・工程設計変更、③作業のし易い工程設計、④多品種少量生産が可能。

〔部品メーカー〕①完成車メーカーの生産計画に合わせた生産体制、納入体制(設備、人員配置の変更)、②大幅な生産変動など緊急時には企業を超えた人員対応。(以上、自動車総連事務局次長報告、1992年12月)

「いい物を安く大量に迅速に」を具体化する生産システムとしては優れているが、終わりのない改善活動・原価低減活動となる。作業者自身の「人間性を大切にしよう」という発想が強く、提案活動による経営参加、ライン停止の判断権が認められている。しかし、日本人の「勤勉性」「勤労意欲」「教育水準の高さ・均一性」を巧みに取り入れているものの、作業効率追求の集団圧力によって、その歯止めがかけずらく、気がつけば「作業者自身を

追い込むこと」になりやすい。

以上のような日本の生産方式を見て気づくことは、個人の熟練形成の視点はなく、あく迄も“集団的熟練”であり、経営参加といっても提案活動どまりで共同決定の考えは全く感じられない。一般的に効率重視が色濃く、人間性を尊重しつつ、人に負担をかけるという欠陥が露呈しかねない。この他、現場労働は、ストレスの多い交替制労働、残業の恒常化が問題として指摘されているが、近年日本でも組織や生産方式のフレキシビリティ化は当初労働の人間化を促進するが、このフレキシビリティ化が却って集団圧力を高め、ノルマ体制も加わって労働の非人間化を招くという指摘が多くなっている。

ドイツのリーン生産方式で構想されている「有資格者チームワーク」— その前提となる職務概念の維持と広範な職業訓練制度、全般的なスペシャリスト志向 — は、日本の集団圧力による非人間化を是正するための、重要な要素となろうという、期待がある。環境保護、交通問題への配慮、エネルギー消費の減少、ムダの回避などもドイツではこのシステムの中に包摂されており、これらの要素が日本の生産方式の中に構想されるとき、労働の人間化の増進がはかれるものと考えられよう。

第3に、前記のとおり、ドイツでは共同決定制度自体が「労働の人間化」の重要な前提であり、共同決定の推進が必然的に色々な面で「労働の人間化」を促すことになる。経営協議会⁽¹⁾は殆どすべての事業所に設置され、生産計画や労働条件等について経営側の一方的な考えでは推進できない。委員である者は勿

論、委員をやめた者も一方的解雇が法律上禁止され、経営組織法は経営者にとり“労働組合基本法”としての性格をもつという発言すらある。しかし、企業の「社会的公正性」や「社会的責任」を確保するためには、何らかの、このような仕組みが必要であるといえよう。

日本の生産方式は経済成長と均質な基礎労働力の供給、継続的な、しかも不等価交換的な企業間分業における部品供給企業の下支えによって、成り立ってきた。日本の自動車産業は作業環境がよいとはいえず、逆にドイツのリーン生産方式やスウェーデンのボルボ式生産システムを学んでいく必要があるようである。

現在、資本主義の発展様式として、Fordism（テラー主義）からVolvoism⁽²⁾（脱テラー主義）への移行が見られ、日本のToyotismは、これ迄の米国・英国のNeo-fordismと、Volvoismの中間に行くものであるとされているが、21世紀の資本主義の様式はどうか模索が行われているのが現在の世界的動向である。この意味で新しい生産様式に挑戦するドイツのリーン生産方式は今後の方向に関わるものとして、その帰趨の検討は日本における労働の人間化を考える上で有意義であると考えられる。

参 考 文 献

- IG Metall
“Gewerkschaft zwischen Tradition und Moderne” (1993. 5)
- IG Metall

注 (1) ドイツの経営組織法では、常勤従業員5人以上の事業所に従業員代表委員会としての「経営協議会」を設置することを義務づけている。「経営協議会」といっても、企業内労働組合のことであり、本来の労働組合はIGメタルのように企業の外にあり、個人加入を原則としている。

(2) トヨタイズムはボルボイズムとネオ・フォーダイズム（フレキシブルなテラー方式）の中間に行くものであるといわれる（山田鋭夫『レギュレーション理論』、講談社、1993. 5）。ボルボイズムは、スウェーデンのボルボ自動車に由来しており、KalmarとUddevallaの工場でベルトコンベアーを廃して1チーム10人ほどで自動車が最初から最後迄組み立てる試みが行われた（1989年）。会社は市場低迷の中で両工場の業績が低下したため、前者を1994年に、後者を1993年に工場閉鎖することを決定した。しかしその発表直後から、品質の向上、コストの削減等の実績が上っているが（C. Berggren, “Performance versus Power”, September 1993）、このようにボルボ生産方式が確立されているわけではない。

- “Lean production—Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung” (1993. 4)
- Hans-Böckler-Stiftung
“Japanization, or going our own way?” (Graue Reihe—Neue Folge 48, 1992)
 - Heinrich Franke/Friedrich Buttler
“Arbeitswelt 2000—Strukturwandel in Wirtschaft und Beruf” (1991)
 - Franz Steinhilber
“Hoffnung auf mehr Mitbestimmung—Lean production: Chancen und Risiken aus der Sicht der IG Metall” (Frankfurter Allgemeine Zeitung—Blick durch den Wirtschaft, 1993. 1. 13)
 - Reinhard Doleschal/Josef Hilbert
- “Die Revolution als Schlankheitskur oder: der verkürzte Traum von der schlanken Fabrik” (Die Mitbestimmung, 1992. 4)
- 全日本金属産業労働組合協議会 (IMF-JC)
『第2回 日独金属労組定期協議 (1992. 12. 2-3) 報告書』
 - 風間信隆「ドイツにおけるフレキシブル合理化と『労働の人間化』」—自動車産業の事例を中心として— (大原社会問題研究所編『労働の人間化の新展開』—非人間的労働からの脱却—, 総合労働研究所, 1993. 3)
 - 奥林康司『増補 労働の人間化』—その世界的動向— (有斐閣, 1991. 6)
 - 熊沢 誠『新編 日本の労働者像』 (ちくま学芸文庫, 1993. 2)