

リーダーの為の研究誌

産政研

1997

SUMMER

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕

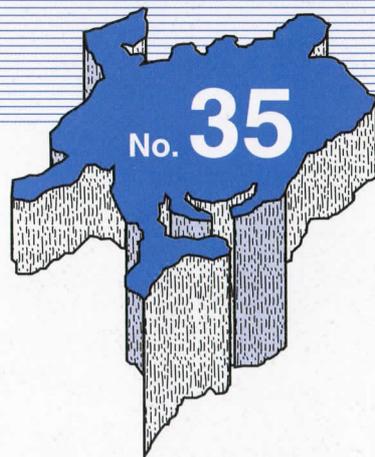
「雇用環境変化と生産システム」



申部のモノ造り技術

「**鑄物技術の基本を尋ねて**」

(花園 弘氏 豊田自動織機製作所)



DENSO



Mobile Multimedia

人は、移動情報体へと進化する。

「モバイル・マルチメディア」——それは、人が移動する時に、より快適で便利な、そしてより安全な時間を約束する新しい情報メディアです。

デンソーは、移動体情報通信の分野で新たなマルチメディア商品を展開していきます。

私たちがお届けしたいのは、商品を手にする人の使い勝手を考え、必要な機能を追求した「使える高性能」。

大昔の人が、言葉や文字で生活を発展させてきたように、これからの私たちも、「モバイル・マルチメディア」でもっとステキな生活を実現することができる。これは、道具やテクノロジーの進化ではなく、人間自身の進化なのかもしれません。

デンソーは、〈モバイル・マルチメディア〉でITS[®]の実現に貢献します。

※高度道路交通システム



株式会社デンソー 〒448 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
Tel.0566-25-5511(案内)

インターネットホームページ <http://www.denso.co.jp/>

発 言	日本製造業の未来 —現代スキルの創造に賭ける—	小川 英次 ……	2
視 点	イエス・ノーにも国際ルール	足達 廣紀 ……	4
特 集	「雇用環境変化と生産システム」		
	トヨタ生産方式の本質と労働環境変化	池淵 浩介 ……	6
	トヨタ自動車にみる「バランス型リーン方式」への取組み	藤本 隆宏 ……	9
	労働力供給構造の変化と人的資源管理の課題	佐藤 博樹 ……	13
	一米人幹部による考察 NUMMIにおけるトヨタ生産方式の導入	ゲーリー コンヴィス ……	17
特別寄稿	「創立10周年記念研究に向けて」		23
	企業別組合の確立と発展 ～分析方法についての試論～	藤原 道夫 ……	24
フォーラム	私語する能力	田中 節雄 ……	28
時 事	フランス左派連立政権誕生とその影響	佐久間良夫 ……	32
	中部のモノ造り技術		
	豊田自動織機に鋳物技術の基本を尋ねて		36
連 載	「私とコンピュータ」		
	児童と幼児に気をつけて	前沼 聡 ……	43
産政塾報告	「暁学園を訪ねて」	丹羽 広志 ……	46
	「夢」に挑戦している人たち	船戸 正巳 ……	48
講演要旨	「より良いモノを造る(製) より多く売る(販)」 —製販一体を願って、販売の第一線から—	古田 公德氏 ……	50
読者の広場			53
産政研だより			55
編集後記			58



日本製造業の未来

—現代スキルの創造に賭ける—



中京大学経営学部
教授 小川英次

はじめに

日本製造業の空洞化の議論は10年以上にわたって続けられている。ところで日本の工業の現状はどうかというと、自動車産業は円相場下落もあって再び競争力を高めている。電子産業については、日本がデジタル技術をものにしたとするアメリカ側の警戒心が高まりつつある。最近のビジネス・ウィーク誌はこの点を鋭く指摘している。本稿は多くの日本人が日本の製造業の未来を暗く考えるのは、むしろ思い込みが強すぎるのではないかという点に論述の焦点を置く。

1. 日本のハイテク工業の健闘

平成8年版の科学技術白書で日本のハイテク工業の実力がOECDメンバー国の中では段突にすぐれることを明らかにしている。ここでハイテク工業とは、航空・宇宙、事務機器・電子計算機、電子製品、医薬品、精密機器、通信機器を指す。これらの1992年における製造額総計は、1兆7,200億ドルに達し、このうち日本は27.9%のシェアを確保した。

アメリカの37.2%に次いで2位であり、第3位のドイツは10.2%にとどまった。これらハイテク製品の1992年における輸出額については、日本が第1位で23.4%を占め、第2位のアメリカの18.3%を上回っている。日本はハイテク工業製品輸出国のナンバーワンである。

また1997年度の輸出見込みを日本経済研究センターの数値でみると、輸出は49兆円余で、金属および同製品、一般機械、電気機器、輸送用機器、精密機器が実に輸出の76.8%を占める。これに対して日本の生命線である食料品、鉱物性燃料、原料の輸入は、一般機器、電気機器、輸送用機器の輸出合計の半分にとどまる。強力な機械産業は日本の生きる原点である。

2. 日本工業の力はどこから来るか

日本工業の強さは、この数年間の研究結果からわたくしは、日本の工業に新しい技術をおこし、これを実践の中で生かし切ったところにあると結論したい。日本の工業に創造力がないといわれるが、明治以来の10大発明は

いずれも世界に誇るものである。豊田佐吉氏の自動織機はその先頭を切っている。また第二次世界大戦後でも江崎博士の半導体、また光ファイバーの製造法、時計のクォーツはすべて日本人の発明になる。日本人に創造力がないと簡単に割り切るのは早計に過ぎると思う。

3. 現代スキルの重要性

技術はものごとを達成するための手段体系である。その手段も知識に基づくものと、スキル（技能、熟達、専門能力、特殊のノウハウなどと呼ばれている）に基づくものがある。確かに現代技術は、不断にスキルを知識に変えてきた。マニュアル、教科書、自動機械などはすべて知識系技術の発達のおかげで立派なものができ上がった。

しかし高度複雑な製品、サービスがマニュアル、教科書、自動機械だけででき上るとは考えられぬ。開発エンジニア、設計技師、生産技術者、現場の作業員、管理者、保全職員の緊密な協力あって始めて可能である。これらの専門技術を持った人々が、知識だけでその複雑な仕事を進めているのであろうか。だれもが専門スキルを駆使してほんものの仕事をしている。現にパソコン操作一つにもスキルがものをいう。CAD（コンピュータ支援設計）の利用者にしても高い専門スキルが重要な役割を果たしている。

4. 現代スキルの広範性

現代スキルとは、現代の高度な知識系の技術を基盤にしてこれを現実の目標であるすぐれた製品あるいはサービスを社会に提供するための実践能力である。スキルを分類すれ

ば、

- (1) 伝統スキルと現代スキル
- (2) 身体的スキルと知的スキル
- (3) 経営スキル、管理スキル、現場作業スキルがある。伝統スキルは現代企業において知識化された技術に転化される一方、現代スキルでは知的スキルの重要性は今日ではむしろ増している。
- (4) 開発スキル、改善スキルと現場作業スキルの分類は、前二者の有効な場面が現代の企業において増えている。
さらに加えてつぎのような職能別スキルがある。
- (5) 企画・統制スキル、製造スキル、購買スキル、販売スキル、財務スキル、人事スキルなど職能別スキルは、専門知識を目標に即して生かし切るためのすぐれた専門能力である。

むすび

日本の工業が1985年以降の急速な円高にもかかわらずその競争力をもち続けたのは、ひとえに現代スキルの存在によってである。科学的発見、技術的発明を事業化し、魅力ある製品、サービスをつくりあげ市場で活躍するには、事業化のアイデアが製品・サービスに結実するプロセスのなかに多くの専門スキルが不可欠である。そのうえこれらの各種のスキルを結合して企業全体としての競争力にまで高めるのは、総合スキルとしての経営スキルである。そのレベルが高いとき人はこれを経営アートという。芸術性さえ感じられる経営の技術を表現する言葉だろう。

〔筆者は中部産政研顧問〕



イエス・ノーにも国際ルール

財中部産業・労働政策研究会
理事長 足 達 廣 紀

テレビのインタビューに応える中日ドラゴンズの星野監督はいかにも心外だという表情だ。「彼等がやっているゲームは“ベースボール”です。私らがやっているのは“野球”なんですから、！」日米問題(?)にまでなった米人審判員の判定を巡るトラブルについて彼はこう言明した。国が違えばルールも習慣も考え方も違って当然、われらはわれらの“ローカルルール”でやっているんだからほっとしてくれ、！と言うのだ。何かと「国際ルール」と異なるシステムが蔓る日本でも、スポーツ位は万国共通のルールでやっていると思っていた私は、これを聞いて驚いてしまった。

彼の気持ちは解らないではない。日本経済が世界を圧倒した80年代、当初日本型システムは「効率化」の秘密として欧米諸国でもてはやされることが多かった。しかし、やがて「ケイレツ」、「ダンゴウ」、官庁の許認可制度等、多くの日本的ビジネス慣行や法規制が、あたかもいんちきルールかのようにやり玉にあげられるようになった。その頃米国に駐在していた私は余りのジャパンバッシングに、時折星野さんではないが、“日本には日本の

伝統や事情がある、文化まで変えろというのか、！」という気持ちになったものである。

あれから10年以上経って、世界は一層小さくなった。その間日本経済は様変わりを遂げ、市場経済を中心とするグローバル化の高波が押し寄せる今、日本だけローカルルールでゆくやり方は全く通用しなくなった。「スポーツも政治も経済も、世界仕様の土俵で行われるべき」だからだ。(6月15日付中日新聞社説) そうしないと日本は世界の仲間はずれになって、一人取り残されてしまう。

ところで「世界仕様」は制度、慣行、ルールだけではなく、もっと内面的な領域、例えば物事を思考判断するプロセスというか、意思形成の仕方などにもあるのではないか。つまり、われわれ日本人の思考パターンが欧米人と大変異なっているように思われるのだ。これが原因で深刻なすれ違いや摩擦を起こしているのだが、それがはっきりとは認識されていない。

欧米人の思考プロセスの基本は二者択一の「決断」方式だ。抛って立つ主義や目的があり、それに照らしてyesかnoを次々に選択してゆく。白黒、正邪をどちらかにはっきりさ

せる。自律的で明快であり、硬直的で、リスク・テイキングである。一旦決めた考えには強いコミットメントを示し、変える事はない。変える者は信用できない人間で、臆病者か卑怯者であると見做される。

一方私達日本人のそれは主義原則よりも周囲状況や結果を配慮し、“最適・効率”を求める「対応策模索」方式だ。白黒、正邪の判別に重きを置かず、状況、結果を“見極める”ために判断を先送りにする。状況が変われば躊躇なく考えも変える。変える人は柔軟で、変えない人は頭が固いと思われる。この思考パターンは日本経済の発展に大いに寄与したが、一方政界、官庁、企業の不正を生む風土を作っている。

ペルー大使館人質事件で、日本の特異性のいくつかが世界に明らかにされた。日本のリスク管理体制や政治のリーダーシップ、外交術はとうてい「国際仕様」にそうものではなかった。しかし、先進国が一番その特異性に驚き呆れたのは、臆面もなく“人質の生命優先”を唱え、「臆病者」を演じた事であろう。日本はサミットメンバーとしていくども「テロには屈せず」との決意を明らかにしてきたのである。それは、卑劣で凶悪なテロ行為から無防備の市民の生命を守るためには、テロには絶対屈服しないという「決断」であり、コミットメントであったはずである。にもかかわらず、いざ自国民が人質にとられる状況に直面すると、「そうは言っても場合が場合、ここは人質救出のため要求に応じるのが賢明」と、いとも簡単に決意を翻したのである。というより、はじめから「意思決定」をしていなかったのだ。

これは日本式の「意思決定」のパターンからすれば驚くには当たらない。フジモリ大統

領が「標準的」思考・行動パターンをとっていたのに対し、この日本のビヘイビアは「国際仕様」から大きく外れるものであった。その結果、世界から日本は不誠実で信用のおけない臆病者・卑怯者と見做されてしまったことを認識すべきである。

4、5年前のこと、クリントン米国大統領がロシアのエリツィン大統領に、日本の政治家にどう対処したらよいかというアドバイスをしたそうである。その時に「日本人の yes は no であるから気をつけたほうがいい。」と言ったと伝えられている。なんともひどい言い方であるが、彼らの基準から見るとそういうことになり得るのだ。

日本人が海外で仕事をし、生活をしていく上で一番困惑するのは、言葉の不慣れに加えこの yes / no への対処であろう。常時、どんなことについても、yes か no か、白か黒かを二者択一で即断することが求められているといってよい。しかし不明確な態度をとれば無能と思われ、“答えられない”を連発すると何か隠していると思われる。いったん下した結論を誤りに気づいて変更すると信用を失うだけで、誤ちを防いだことを喜ばれたり、正直さを誉められることはまずない。

私はこれまで多くの米人に、なぜ「白か黒か」だけで「灰色」がないのかを聞いてみた。大抵はなぜそんなことを聞くのかという顔をされたが、ひとり「クリスチャンは皆天国か地獄かのどちらかに行くという発想をするからだろう。」と言った人があった。

日本野球のローカルルールを共通ルールに合わせるのは容易だろうが、思考判断の仕方は心の底にあるものだからそうはいかない。しかし、日本人のそれが「国際仕様」ではないことは知っておく必要がある。



トヨタ生産方式の本質と 労働環境変化



トヨタ自動車株式会社
専務取締役 池 淵 浩 介

〔Ⅰ〕基本理念は人間性尊重

- (1) トヨタ生産方式の基本思想は「徹底したムダの排除」である。

ムダの存在は、結果として人間の能力、労力を有効に生かし切れなかった事であり、そのムダを排除することは、人間性尊重につながる。つまり生産性向上は、ムダ、ムリ、ムラなど非合理性、非科学的な部分を排除することにより、可能となる。逆に、これを放置したまま従業員に仕事をさせることは、人間性尊重の理念に反することである、と考える。

- (2) トヨタ生産方式は人間主体のシステムである。

従業員を大切な人間資源として扱い、モノ造りの現場に於ては、技能を磨き改善活動の中で創造性を発揮し、その繰り返しによる達成感、自らの成長実感により、現場の活性化を計っている。人と機械の役割を明確にし、システムの中での分担、協調をはかり、決して機械に人が使われることなく、機械を人が使いこなす、人が主体性を持ったシステムである。したがって、人が快適に作業を行ない、より円滑に能力を發

揮出来る様、働きやすい環境の整備など、システム全体の改善を、常に念頭に置き進めて来た。

例を上げると

- (a)工程（作業）の完結化の推進（チームコンセプト、個人の能力範囲の拡大）により、充実感、達成感が実感出来る様にした。九州工場では、大々的に実施し、従業員の意欲向上に大きな成果を上げている。九州工場では、このコンセプトに基づき、ラインの形態を従来のものから、チーム単位の多数のコンベアに分割したものに変わった。このチームはトヨタの組立工場よりも女子の比率が高い。
- (b) ALC システムなど、インフラの整備による情報システムの進展も、作業の容易化に大きく寄与する様になってきた。モノ造りの現場では、車種、部品種類、組立順序、品質ポイントなど、多くの情報を限られた短い時間で作業員が読み取り判断するという、いわゆる“気遣い作業”が多い。パソコンの多用など、コンピューター情報により、見易さ、情報処理の早さなど、現場作業の容易化が進ん

でいる。

- (c) T-VAL (Toyota Verification of Assembly Line) や、姿勢重量点に基づき、作業負担軽減を強力に進めてきた。これにより“やりにくい作業”が数値化され、重点的に改善がはかられている。
 - (d) 専門技能制度の充実、拡大により、技能の習得が計画的に進む様になった。又初心者向け技能訓練も出来る技能道場の開設も、全社的に拡大している。さらに、高技能者による技能伝承をねらった職種別技能工房の開設も盛んである。こういった技能向上策により、改善能力も幅広くなり、より多くの従業員の意欲向上につながっている。
- (3) 海外での成立性

トヨタ・GMの合弁会社 NUMMI での成功例は、度々紹介されてきた。筆者は、当時 NUMMI の初代工場長として、貴重な体験を得た。その時の最も印象に残ったことは、トヨタ生産方式の人間性尊重理念の普遍性である。特に、ラインストップの権限さえ与える、自働化のコンセプト、改善を従業員にやらせること、従業員の自主性を尊重すること、それが改善結果として、ライン、設備、工程、部品に現実に“形”として表われることが、彼等の納得性の大きなものだった。その後、ケンタッキーの TMMK、カナダの TMMC は両社共、北米のゴールドプラントに再三選ばれている。また、台湾、タイ、インドネシアでも、トヨタ生産方式が根付き、従業員の改善意欲、モラルアップがはかられている。トヨタの海外工場は約30拠点にもなったが、トヨタ本社の、前述の様な新しい試みは、ほ

とんど遅れることなく現地移転を進めている。昨年、ブラジルの当社工場を訪れた。約40年前に設立され、以後超インフレなど、数々の試練を受けた工場であるが、現在は日当り16台までに生産が増加した。生産台数は日本に比べ極端に低いが、工程は鋳造、プレス、溶接、機械加工、組立とほとんどあり、しかも、トヨタ生産方式の基本に忠実な運営が行われており、そのレベルの高さと従業員の士気の高さに、感銘を受けた。

〔Ⅱ〕 今後の高齢化対応について

労働環境変化が、近未来の企業経営、生産現場運営にどう影響を及ぼすかについて、様々な角度から語られるようになった。当社にとって最大の課題は高齢化対応である。当社は人事制度の改革を含めた、従業員の意識、意欲の面からと、そして体力の面、設備の面、管理の面から、作業環境の在り方の検討を行っている。

(1) 「いきいきアクションプラン」

高齢化を、単に年齢を重ねたと考えるのではなく、高齢者は、経験年数の多い高技能者、高資格者であると考え、60歳定年まで、全員がいきいきと働ける様、組織、人事制度を改革し、従業員一人一人が、「生き甲斐」、「充実感」、「達成感」を感じながら仕事が出来る、その結果、「職場全体の成果、会社の業績に寄与する」といった流れを、全員の手で作っていきこうというプログラムである。基本的考え方を技能重視の風土づくりに置き、組織面、人事考課など高い技能や、高い資格が生かせる人事制度づくりを進めている。特に60歳までの「働き

方」については、会社レベルで「いきいき委員会」を2年前にスタートさせ、工場、事業所、技術部門に、「いきいき人材育成委員会」を設置し、具体的対応について、さまざまな試行を始めている。

(2) AWD-6プロジェクトチーム活動

Aging & Work Development 6 Programs Project を略したもので、役員をリーダーに6つの部会から成るワーキンググループで進めている。高齢化で、最も課題が起ころうると想定される組立ジョブを対象に、実際のラインにモデル工程を設立し、トライアルを通じ現状調査を重ね、課題の絞り込みを行っている。

Aging（加齢）対応の重点課題としては、

- (a) 働く人の意欲（やる気、元気）の喚起
- (b) 疲労の少ない作業形態の検討
- (c) 組立作業に必要な体力づくり
- (d) 使い易い道具、装置による高負担作業の改善
- (e) 組立作業の特性に合った温熱環境の構築
- (f) 疾病防止の徹底強化

以上6部会を人事部、生産技術部、安全衛生推進部、工場、さらにTQM推進部など関係部がメンバーを構成し、取り組んでいる。社外からも適宜、有識者、学者に参加いただき指導を戴いている。以上意欲面、体力面、設備面、管理面の取り組みについては、労働組合とも定期的に意見交換の場を持ち、問題を共有化し、来るべき将来に備えている。

〔Ⅲ〕むすび

「いきいきアクションプログラム」も、「AWD6プロジェクト」も、単なる制度や仕

組みの変更ではなく、全員で考え、知恵を出し取り組んでいこうというやり方で、多少時間はかかるが、大きく着実に実を結びつつあることも実感している。労働環境変化について当社の海外拠点を観察すると、さまざまな生きたモデルがある。例えば、北米では女性比率が高いし、中でもNUMMIは、スタート時点から既に平均年齢45歳という、中高齢に達していた。日米では、文化、制度など違いはあるが、本質的な所では学ぶべき点、活用すべき点が多い。労働環境変化を単に日本だけで考えるのではなく、グローバルな視点からも捕らえ、対応することが大切である。日本マネジメントらしい気遣いの効いた取り組みにより、必ずこの変化を乗り切れると確信している。そしてトヨタ生産方式が、21世紀にも更に発展することを信じている。

参考文献 トヨタ生産方式

大野耐一著 ダイアモンド社
トヨタ生産方式の研究
小川英次編 日経新聞社

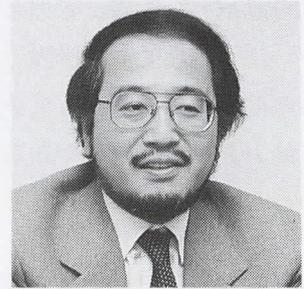
〔筆者紹介〕…池淵 浩介（いけぶち こうすけ）

略 歴

昭和35年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社
（現 トヨタ自動車株式会社）
昭和59年5月 ニューエナイテッドモーターマニュファクチャリング
株式会社取締役副社長
昭和63年9月 トヨタ自動車(株) 取締役就任
平成6年9月 同 社 常務取締役就任
平成8年6月 同 社 専務取締役就任
（現在に至る）



トヨタ自動車にみる 「バランス型リーン方式」への取組み — 組立ラインの事例 —



東京大学経済学部
助教授 藤本隆宏

〔1〕はじめに

本稿は、わが国自動車生産システムの将来を考える一つの手がかりとして、トヨタ自動車における新組立方式の事例を考察するものである。

トヨタ自動車の組立工程設計は、80年代後半以降、環境の変化に対応してかなりの修正が加えられてきた。これは、21世紀初頭に向けて減少の一途をたどることが確実な若年労働力供給を前提に新しい世代の労働者から見た生産現場の魅力度を向上させるとともに、過剰な自動化や設備投資を行わぬことでキャッシュフロー不足を回避することをねらいとしたシステムとみなすことができる。筆者はこれを「バランス型リーン・システム」(lean-on-balance system)と呼んでいる。このシステムがめざしているのが、二重の意味でのバランス、すなわち(i)顧客満足と従業員満足のバランス化と(ii)リーンな(無駄の少ない)生産プロセスとファットな(無駄の多い)工場設計のアンバランス解消であると考えからである。

トヨタ自動車は、「魅力ある生産現場作り」

という方針は一貫して維持しつつ、設備投資額は節約し、なおかつ従来のトヨタ的生産システムの基本思想や競争力は継承する、といった新しい組立ラインのコンセプトを打ち出していった。新しいトヨタ組立システムを体現した代表的な組立工場がトヨタ九州宮田工場(1992)であり、以下元町工場改修(1994)、トヨタ米国(TMM)第二工場(1994)、その後の国内工場リニューアルなどにもこの新設計思想が活かされている。

〔2〕1990年代における製品市場・労働市場環境の変化

特に80年代末以降、環境は大きく変わり、トヨタの生産システム(特に組立システム)も新たな環境変化への対応を迫られたのである。その要点を列挙すれば以下のとおりである。

(1) 労働市場：1980年代末以降の循環的および構造的変化があいまって、1990年前後に自動車生産労働力の採用・維持が容易でないような状況が顕在化した。この傾向は特に組立ライン職場で顕著であった。次に労働需要面をみると、1990年から91年にかけて、日本の

自動車・同部品企業は深刻な労働力不足に直面した。そして、90年代半ばの時点でもトヨタ自動車の経営者、管理者、労働組合等においては「長期的には労働力不足の局面は特に生産部門では依然として予想され、したがって魅力ある職場作りや従業員満足は長期的課題として重要だ」という考え方が共通認識として存在していた。

(2) 製品市場：日本の自動車産業の立場から長期的に見れば、1980年代後半のいわゆる「バブル経済」は40年におよぶ継続成長期の最終局面であった。少なくとも継続的成長という、トヨタ的システムの形成期にみられたパターンは、1990年までで終わったのである。

(3) 企業の財務的状況：日本の自動車企業では、1980年代を通してキャッシュフローは概ね高めの水準で推移した。また、極めて低い資本コストで資金調達ができる、という期待を持っていた。その結果、強気の設備投資計画を立てる傾向があった。しかし、1990年代前半、状況は一変した。株式市場は低迷し、各企業のキャッシュフロー不足問題が表面化したのである。設備投資に関しても、各社は極めて慎重な態度に転じた。

(4) 生産技術：この面で特筆すべきは、80年代に欧米企業の一部にみられた組立自動化の動きである。しかしながら、これらのハイテク指向型の組立自動化工場は、組立自動化率においてはずっと低い水準にあった日本企業の高業績組立工場に比べると、皮肉なことに生産性は相当に低かったのである。

〔3〕トヨタの新組立システム

以上のような新しい環境変化に対応して、トヨタ自動車は1980年代後半以降生産システ

ムの修正を行ってきた。こうした変化が最も明確にみられたのが最終組立工程である。新方式は、従来からのトヨタ的生産システムが持つ品質・コスト・納期(QCD)の面での強みは保持しつつ、生理面・心理面の双方において、組立作業の魅力の向上をねらっていたのである。

トヨタ自動車の認識するところを整理すると、新組立システムはいくつかのサブシステムからの構成されると考えられるが、ここでは自律完結組立工程とインライン・メカニカル自動化のみに絞って検討することにしよう(表1)。

(1) 自律完結組立工程

構造：「自律完結工程」のコンセプトが体系的に導入されたのは、トヨタ九州の宮田工場(1992年新設)からと言われる。自律完結工程のコンセプトは、トヨタの従来の最終組立ラインと比較した場合、メインの組立ラインを半自律的な複数のライン・セグメントに分割している点、また各ライン・セグメントは機能的にも物理的にも組織的にも互いにディカップルされている点で異なっている。ただし、それぞれのライン・セグメントは、コンベア式の連続移動組立ラインであり、いわばフォード型組立ラインの短縮版である。その意味では、依然として従来のシステムの延長上にあるともいえよう。

機能：(i)品質・生産性効果：新組立方式では、作業者からみて職務が理解しやすくまた覚えやすくなり、また組単位の自主的品質検査も効果的に行えるようになった。この結果、自律完結工程では、新モデル生産立上がり時の品質・生産性向上のスピードに関して、従来方式に比べて顕著な改善がみられた。

(ii)動機づけ：作業者の動機づけも向上した。トヨタ九州で実施した調査によれば、回答した作業者の約70%が、自分の仕事が以前よりやりがいのあるものになったと答えている。また、自分達の仕事に以前より誇りが持てるようになった、との声が聞かれた。以上をまとめると、自律完結組立ラインのコンセプトは、一方における顧客満足（品質，コスト，納期）と，他方における従業員満足（仕事の意味づけ，誇り，成長している実感）との間のバランスの達成であり，実際にこのねらいはある程度実現しているようである。しかしながら，こうした自律完結ラインは結局のところ，サイクルタイムの短いフォード式

コンベアラインの持つ長所も弱点もともに継承する傾向のあるところに留意しておく必要がある。

(2) インライン・メカニカル自動化

構造：トヨタの組立方式は，いわゆる「インライン・メカニカル自動化」のコンセプトを採り入れている。これは，主に作業負荷の高いステーション，例えば部品が重い，ボルト締付の要求トルクが大きい，作業姿勢が悪いといった問題のある工程に優先的に導入されている。こうした発想の組立自動化コンセプトは，もう一つのタイプの組立自動化，すなわち「オフライン型」とは大きく異なる（表1参照）。

表1 トヨタにおける従来の組立システムと新組立システムの対比

従来の組立システム		新組立システム	
連続移動式のコンベア組立ライン 全長約1000m（メインライン）	→	基本的に変わらず	自律完結 工程
短いサイクルタイム（1～3分が多い）	→	基本的に変わらず	
トリム、シャシー、ファイナルの 3セグメントに分割	→	5～12本程度の多くの短い セグメントに分割	
セグメント間に特にボディ・バッファ を持たない	→	セグメント間にボディ・バッファ ゾーンあり	
1セグメントに複数の作業組織（組）	→	1セグメントに1組が基本型	
1人の作業者の職務、1つの組の職務群に 無関連の要素作業を詰め込んで生産性を向上	→	機能的に関連した作業群を1作業者 あるいは1組に割り当てる	
組長は改善・指導・ライン管理で中核的役割	→	組長の改善・指導機能を強化	
作業負荷軽減のための自動化	→	基本的に変わらず	インライン・ メカニカル 自動化
オフライン自動化：ボディをとめる自動化	→	インライン自動化：ボディは動き続ける	
ハイテク型のビジョン・センサー式位置決め	→	メカニカル方式のシンプルな位置決め	
NC（数値制御）方式を多用	→	シンプルなシーケンス制御を多用	
多関節ロボットを多用	→	コンパクトでシンプルな自動機器を多用	

機能：インライン・メカニカル自動化は、オフライン組立自動化の副作用を軽減することによって、減価償却費の節約による製造コストの低減、設備のダウンタイムの低減、作業員による継続的改善の促進を達成しようとするものである。同時に組立作業員自身に自動機器の制御、点検、保全をできるだけ行うようにさせ、設備に対する「所有者意識」を高め、設備の「ブラックボックス化」の弊害を除き、また作業員からみて組立工程が目で見えてわかるものにするによって、組立労働者の従業員満足度を高めることを指向している。要するに、インライン・メカニカル自動化は、自律完結工程のコンセプトと同様、顧客満足（CS）と従業員満足（ES）のバランス化をねらっているのである。その効果は実際には上がっているようであり、前述のように従業員のやりがい感が高まっており、また、オフライン方式に比べ半分以下の投資額で同等の自動化効果が得られるようになった工程の例もある。

〔4〕まとめ

今後のわが国自動車産業の生産システムを展望した場合、21世紀初めの20年間は若年労働人口の減少が続き、労働力不足の局面も予想されることから、従業員満足（職場の魅力）と顧客満足（製品の競争力）の両立をめざし、人間重視の工程作りへ向けた努力が続けられることになろう。

こうした人間尊重の生産（組立）工程への取り組みとして従来から注目されてきたのは、ボルボ社による脱組立ライン方式である。しかしながら、こうした脱フォード・脱トヨタの生産方式は、競争力の面で各社の主力製

品の生産への応用には限界があり、これが主流になることは当面ないだろう。特に、80年代以来のトヨタ的システム（リーン生産方式とも呼ばれる）の欧米企業による導入は世紀をまたがって進められるであろうから、生産職場の人間化も、組立工程であれば、組立ラインという量産方式は踏襲した上でその人間化を図るという方向で進められることになろう。

とはいえ、トヨタ＝リーンの組立ライン方式による魅力度アップに、コンベア作業固有の限界があることもまた否定できない。したがって、将来の生産技術・製品技術の変化を見据えながら、一方では、「コンベア作業の人間化への取組（いわゆる「組立ラインのルネッサンス」）を進め、その熟成を図りつつも、同時に「脱コンベア方式」の地道な実験の場をどこかに確保していくことが必要であろう。

〔筆者紹介〕…藤本 隆宏（ふじもと たかひろ）

略 歴

1955年 東京都生まれ
1979年 東京大学経済学部卒業、三菱総合研究所入社
1989年 ハーバード大学ビジネススクール博士号取得
1990年より東京大学経済学部助教授

主要編著書

『製品開発力』（キム・クラークと共著、ダイヤモンド社、1993年）
『自動車産業21世紀へのシナリオ』（武石彰と共著、生産性出版、1994年）
『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』（有斐閣、1997年）
『Transforming Automobile Assembly』（下川浩一、ウルリッヒ・コルゲンスと共編、“Springer”）



労働力供給構造の変化と 人的資源管理の課題 — 生産現場を中心に —

東京大学社会科学研究所
教授 佐藤博樹

雇用環境の変化として労働力供給構造を取り上げ、主として自動車産業の生産現場を念頭におき、人的資源管理上の課題を議論することにしたい。まず労働力供給構造の変化からみていこう。

1. 急速な少子化と高齢化の進展

国立社会保障・人口問題研究所が1997年1月に発表した「日本の将来推計人口」は、92年の前回推計に比べ、高齢化のテンポが急であることを明らかにした。92年推計では総人口のピークは2011年とされていたが、97年推計では2007年となり、ピーク時期が4年も早まった。また65歳以上の高齢人口比率を2015年で比較すると、94年推計では24.1%であったが97年推計では25.2%へと1.1ポイント増加している。つまり少子化が予想よりも早く進み、その結果、高齢化が加速すると予想されている。

新人口推計に基づいて将来の労働力の推計を行った結果(図1)によれば、労働力人口は、96年が実績で6711万人であったが、2000年が6840万人、2005年が6870万人でピークとなり、その後は2010年が6750万人、2015年が6560万人と次第に減少していく。さらに若年労働力(15歳から29歳)の減少は、労働力人

口のピークである2005年よりも早く訪れ、96年の1638万人に対して、2000年が1600万人、2005年が1400万人、2010年が1220万人と急激に減少していく。他方、60歳以上の労働力人口は、1996年の880万人から、2000年の980万人、2005年の1130万人、2010年の1330万人と急増する。

21世紀の日本は、労働力人口の総数の減少と若年労働力の急減、さらには高齢労働力の急増というこれまで経験したことのない事態を迎えることになる(少子化の社会的、経済的影響に関する分析は、大淵寛『少子化時代の日本経済』NHKブックス、1997年が詳しい)。

表1 老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げ

男 子		女 子	
平成13年(2001年)	61歳	平成18年(2006年)	61歳
16年(2004年)	62歳	21年(2009年)	62歳
19年(2007年)	63歳	24年(2012年)	63歳
22年(2010年)	64歳	27年(2015年)	64歳
25年(2013年)	65歳	30年(2018年)	65歳

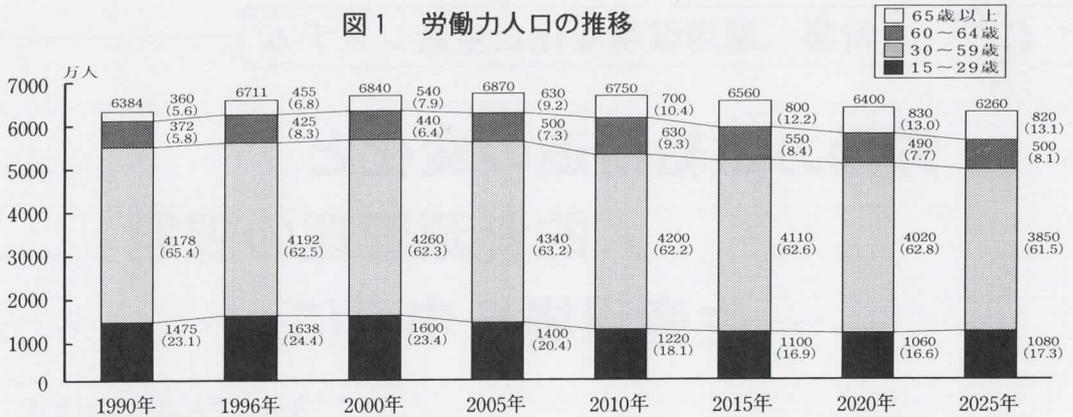
(注) 厚生年金の被保険者期間が45年以上(60歳以上)である場合、上記の年齢にかかわらず年金が支給される。

(出所) 図1に同じ。

2. 女性と高齢者の就業環境の整備

労働力供給構造の変化は、企業の労働力の

図1 労働力人口の推移



(注) () 内は構成比

(資料) 1990年, 1996年は総務庁「労働力調査」2000年以降は労働省職業安定局推計 (1999年6月)

(出所) 65歳現役社会研究会『65歳現役社会の政策ビジョン：構築のためのシナリオと課題』1997年6月

活用のあり方につきのような変革を求めることになる。

第1に、労働力人口の絶対数が減少することから、労働力、とりわけ若年労働力の確保力を高めるとともに、労働力を効率的に活用すること。

第2に、将来の増加が確実視されている高齢労働力であることから、高齢者が就業可能な仕組みを整備すること。

第3は、男性に比べると相対的に労働力率が低い中年女性の労働力化を促進する就業条件を整備すること。いわゆるM字型の労働力率の谷となる年齢層が就業を継続することが可能となる条件を整備すること。

以上のような労働力活用のあり方の改革は、自動車産業の生産現場の現状の労働力構成に大幅な変更を求めるものである。他の製造業と比較した自動車産業の生産現場の労働力は、男性の若年・壮年に大きく依存し、女性や高齢者が極めて少ないことによる。現状の自動車産業の労働力構成を維持することは、今後の労働力供給構造の変化を前提とすると難しいといえよう。自動車産業の労働力需要は、生産性を一定とすれば生産規模に規定されるが、中長期的には若年・壮年の男性

労働者だけでなく、女性や高齢者など多様な労働者が働ける製造現場へと変えていくことが求められよう。それに適応でない場合は、若年労働力の供給制約が、企業成長の足かせとなりかねない。

自動車産業の製造現場において、女性や高齢者が少ない背景には、交替制に伴う深夜勤務や重筋労働など作業負荷の問題がある。また労働基準法の女子保護規定（深夜業禁止規定）が、深夜勤務が不可避な製造現場における女性の活用を難しくしてきたのである。しかし均等法の改正（女子保護規定の撤廃、ただし99年4月施行）によって、その制約がなくなり、深夜勤務が必要な生産現場における女性活用の条件が整った。とはいえ女性や高齢者の活用を積極的に進めるためには、深夜勤務自体の削減へのための努力が必要となる。また深夜勤務を忌避する若年者が少なくないことから、若年労働者にとって自動車産業の生産現場の仕事の魅力度を高めるためにも、深夜勤務の削減が不可欠である。

深夜勤務の改善のための選択肢として、昼間勤務制、2組昼夜交替制（週5日勤務、8時～17時の昼勤と20時半～5時半の夜勤など）、2組連続2交替制（夜勤務の短縮が可

能；6時半～15時15分，15時15分～0時など），3組2交替制（週休3日となるが深夜勤務時間は増加）などがある。一直の昼夜勤務制が，働く人々の生活リズムからして最も望ましいといえるが，自動車産業の現状から距離がありすぎる選択肢と思われる。そこで深夜勤務の改善の方向としては，2組連続2交替制が当面の目標となろう。（藤本隆宏・武石彰『自動車産業21世紀へのシナリオ』生産性出版，1994）

女性や高齢者の就業環境の整備には，深夜勤務だけでなく，作業負荷（無理な作業姿勢，重筋作業）の軽減が求められ，高齢者の活用のためにはさらに視力低下・体力低下に対応した作業環境の改善も重要となる。職務の最設計，補助装置の導入，照明や作業指示などの表示方法などの作業環境改善などが求められ，女性や高齢者自身の知恵を生かした改善が有効である。つまり就業環境の整備が完了してから女性や高齢者を活用するのではなく，一定の条件整備とともに女性や高齢者の活用をはじめ，活用をすすめるがさらなる改善を進めるのである（岩崎編著『労働力確保への新たな戦略（産業別雇用高度化シリーズ①）』労働新聞社，1993）。また，女性や高齢者が働きやすい就業環境の整備は，若年労働者にとって自動車産業の生産現場をより魅力的な職場とすることにも貢献しよう。

3. 「65歳現役職場」を目指して

高齢者が働きやすい生産現場を作ることの必要性を述べたが，それは現行の60歳定年までの活用だけでなく，今後は65歳まで現役として働ける職場の構築を視野に入れる必要があろう（65歳現役社会研究会『65歳現役社会の政策ビジョン：構築のためのシナリオと課題』1997年）。65歳現役職場の実現は，労働力の高齢化や若年労働

働力の減少への対応策のみでなく，年金の支給開始年齢と現行の定年年齢との間に空白を埋めるためにも不可欠である。厚生年金の支給開始年齢は，2001年に61歳とされ，その後3年に1歳ずつ引き上げられ，2013年には65歳になることが94年の改正年金法で確定している（表1）。定年が60歳に固定されている限り，近い将来には雇用システムと年金システムの間で空白が生じることになる。ちなみに戦後のベビーブーマー世代のいわゆる団塊の世代は，2005年から2010年頃に60歳定年を迎えるが，その時点の年金の支給開始年齢は63歳から65歳となり，現状のままでは退職後に年金が支給されない事態が発生する。65歳現役職場の開発が，早急に求められることが理解できよう。

65歳現役職場を実現するためのシナリオとしては，定年後の継続雇用策と65歳までの定年延長策が考えられる。継続雇用は，企業にとって導入が比較的容易な施策であるが，労働者にとってみると，定年到達時にならないと継続雇用の対象となるかどうか分からないため，職業生活の設計が難しいという大きな問題がある。また継続雇用では，60歳定年を前提とした雇用システムが維持されるため，定年到達者のなかからその時点において企業が必要とする人材のみを継続雇用の対象とすることになり，定年到達者の雇用機会を積極的に作り出そうとする企業の姿勢が生まれにくいと考えられる。年金の支給開始年齢の引き上げに見合った雇用機会の延長が進まない危惧があるのである。

こうしたことから，年金の支給開始年齢の引き上げにあわせ，段階的に定年を引き上げ，最終的に65歳定年制を実現する方策が，時間的な面からも最善と思われる。65歳定年への移行は，高齢層だけでなく，若年層を含

めた雇用システムの変更を迫ることになり、「年功」による昇進や、賃金の処遇のあり方の大幅な見直しが生じることになろう。その意味では、労使にとって課題の多い選択肢である。しかしながらそうした見直しは、人事処遇制度の改革として現在の行われつつある内容と重なることから、労使が知恵を出し合うことで解決が可能な課題と考えるものである。

またこれまでの60歳代前半への雇用機会の延長の議論では、フルタイム雇用よりも短時間勤務などが重視されていた。しかし「65歳定年・65歳年金支給開始」の下では、65歳までのフルタイム勤務が基本となろう。従って高齢者の就業環境の整備は、フルタイム勤務を前提としたものでなくてはならない。ちなみに労働省政策調査部『高年齢者就業実態調査』の96年調査によると55歳時の雇用者で定年経験のある60～64歳の非就業者の就業希望者では、92年調査に比べ、雇用の普通勤務希望者が増加している（男性で24.4%から43.0%へ）。

4. 大卒技能工の可能性

最後に、今後の労働力供給構造の変化として留意すべき事柄として、学歴構成を取り上げることにしたい。18歳人口の急増を背景に、これまで大学（含む短大）の臨時定員増が実施されてきた。しかし92年から18歳人口の減少が始まり、臨時定員増の見直しが議論されているが、大学が冬の時代を乗り切るためなどのためその全廃は難しいと思われる。臨時定員増の半数が恒常定員化すると仮定すると、18歳人口の大学・短大への進学率は、96年の実績で46.2%であるが、ある推計によると2014年で50.4%と半数を超え、2019年には58.8%となると計測されている。同時に進学希望者に対する収容力も高まり、2019年に

は100%となる。つまり大学を選ばなければ進学を希望する者は、すべて進学可能となる時代が到来するのである。

こうした高等教育の普遍化は、高卒人材の質的な構成を変える可能性がある。かつて高校進学率の上昇を背景に、製造業の企業は、60年代半ばから技能工を中卒から高卒に切り替えた経験を持つ（高卒の現場投入）。もちろん大学進学率が上昇するにしても、高卒進学率の上昇時のように中卒が絶対的に減少することはないであろう。しかし高卒人材の質的構成が変化し、従前と同じレベルの人材を確保することが難しくなる可能性は否定できない。生産現場の技能工の仕事内容の変化を考慮すると、大卒技能工の出現は夢物語ではない。技能工の仕事内容が、作業中心から技術や保全や管理の比重が高くなり、テクニシャンとしての「大卒技能工」が近い将来誕生することも視野に入れた人事管理が求められよう。

〔筆者紹介〕…佐藤 博樹（さとう ひろき）

略 歴

- 1976年3月 一橋大学社会学部卒業
- 1981年3月 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学
- 1981年4月 雇用職業総合研究所（現日本労働研究機構研究所）研究員
- 1996年8月 東京大学社会科学研究所教授

主要著書

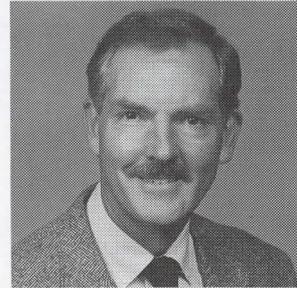
- 『労働組合は本当に役に立っているか』（共著）総合労働研究所，1988年
- 『外国人研修生』（編著）東洋経済新報社，1991年
- 『ゆとりと働きがい』日本労働研究機構，1991年
- Japanese labour and management in transition（共編著），London：Routledge. 1997年



一米人幹部による考察

NUMMI における

トヨタ生産方式の導入



NUMMI 取締役上級副社長
ゲリー コンヴィス
(Gary Convis)

1984年、NUMMI（ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング）はトヨタとGMとの合弁事業として設立され、操業は、1982年に永久閉鎖された旧GM工場を使って行われることになった。従ってこの事業は、トヨタ、GM両社にとっても、組合化されたワーカーや、米国の部品業者や、その納入システムといった日本とは異なる環境の中に、果たしてトヨタ生産システム（TPS）がうまく移植できるかどうかという、いわば実験的試みとしてうけとめられていた。結果は、多くの人々の努力と両親会社の強力なサポートがあったおかげで、最高水準の生産性と品質を達成することができ、このNUMMIにおける実験は、世間から大成功として賞賛を受けることになったのである。

会社創設に携わった幹部の一人として、私はNUMMIにおけるTPS導入実験の進展をつぶさに観察するという得難い体験をした。

私はこの稿で、NUMMIにおいていかにTPS導入が進められてきたか、TPSのコン

セプトや諸要素のうち、何が適用する際に容易で、何にてこずったのか、というような事を述べてみたい、更にTPSのNUMMI導入にあたり、ユニオン・ワーカー、米国の文化、価値観といった環境条件に適応させるべく、どのような修正等が必要であったか、についても述べたい。そして最後に、私のこれまでの経験から、TPSの完全導入に失敗する米国の企業にとって、きまって障害となっている点についてとりあげてみたいと思う。

トヨタ生産方式導入のための必須要件

NUMMIにおけるTPS導入の成功は、成功に向けた経営側の“トータル・コミットメント”が最も重要な要素であった。これはとりたてて言うまでもない事のように思われるだろうが、“トータル・コミットメント”とは、組長から会社のトップまでTPSの基礎を認識し、日々その実践と改善に最善の努力を払う事を意味する。

わがフリモント工場において、その生産立

ち上がりを緩やかなペースで実施したのは、経営側のTPSと“顧客第一主義”に対するトータル・コミットメントを示す一例である。通常なら、新工場立ち上げの場合、できる限り早期にフル生産を達成し、量の確保を最優先せよというのが経営側の要請である。

NUMMIでは、工場立ち上げ段階において全社にわたりこの点が徹底され、操業開始当初数ヶ月間、毎日の生産台数は極端に抑えられた。TPSの考え方は品質があらゆるものに優先することである点に、全幹部が一様に理解を示した。会社全体とチームメンバー達の品質目標が達成されない限り、毎日の生産台数が引き上げられることはなかったのである。これは全社あげてのTPSに対する支持がなければ不可能なことである。過去13年間のNUMMIの経験が示す通り、会社幹部の強い決意によりTPS導入が着々と進められていった。

TPSの基本的要素として幹部が徹底して理解厳守すべき点のひとつは、「顧客第一主義」に力点をおくTPSの思想である。TPSでは様々な「顧客」を想定するので幹部はこの重要性を十分にうけとめねばならない。

企業・組織では通常「顧客」とは最終生産物を買う人のみを想定するが、TPSの考えは違う。基本的には、後に続く工程、グループや部が「顧客」なのである。

NUMMIにおいては、各自が前工程の「顧客」であると同時に、後に続く工程、すなわち「顧客」に対する納入者であることを、全員が十分理解するよう努力を払った。この考えを幹部、全作業者にしっかり受け入れてもらうには、部間や部署間に壁があってはならないということを徹底的に解ってもらう

ことが必要であった。いってみれば、班や部だけの問題などあり得ないということ、問題は全社で取り上げ、その解決は全社で協力して取り組まねばならないということである。

私の見方では、NUMMIにおけるTPS実施の成功は、マネジャー達がこの考え方を支持し、自分の守備範囲でなくても積極的に問題解決に努力した点が非常に大きかったと思う。

難しかった部分

TPSをご存知の方ならご承知の通り、これは、理論、技術、経営を含んだ色々な要素のかみ合ったひとつの完成されたシステムである。TPSの真髄は人材の育成である。TPSを構成する要素のうち、NUMMIにとって、一部その理解と実現がなかなか困難なものもあった。とくに、JIDOKA、JIT(Just In Time)、標準化などの考え方である。

JIDOKA、すなわち各生産工程で品質を保証するという考え方はTPSの主要な原則である。問題をそのまま次工程すなわち「顧客」に流すのではなく、必要ならラインを止めて問題をそこで解決しなければならないということである。これは、造る人は造り、検査する人が検査するという従来の考え方に反するものであった。

NUMMIでまずしたことは、品質は生産工程で造り込まれ、検査はその確認のために必要とされるのだという点を、マネジャー、作業者の皆が理解し、かつ励行してもらうことであった。通常、問題は軽視するか隠すのが普通である。逆に、進んで各ライン、各作業者が問題を探し出すというやり方は、彼らにとってこれはなかなか実行の難しい考え方であった。

作業者にこれを責任をもって実行してもらうには、幹部は常にこれを奨励し、品質確保のためにラインを止めても叱ったりしてはならない。更に、JIDODAを一層定着させるには職場に相互信頼の雰囲気なくてはならない。これは極めて重要な点である。なぜなら、品質重視のためにラインを止めても決して悪い仕打ちを受けたり、後からまずい事になったりしないという確信が持てない限り、作業者はJIDOKAを受入れる事はないからだ。

他にTPSの考え方でNUMMIがてこずったのは、JITすなわち「ジャスト・イン・タイム」の考え方であった。NUMMIで働く幹部や一般社員のそれまでの経験からすれば、生産を維持するには大きな在庫を持たねばならず、スムーズな生産には工程間にバッファを持つ事が必要であった。

多品種少量生産、在庫極少というJITはNUMMIにとっては困難な課題であった。在庫やバッファを不必要に多くもつことは、問題を見えなくしてしまい、品質と生産性向上のために障害になる、JITは否応無く問題点を表面化させ、直ちにかつ完全な対策をとらせる、というTPSの教えを十分に理解するのはなかなか容易ではなかった。

もうひとつ、NUMMIにおけるTPS導入にあたって難しかったTPSの考え方は、「作業の標準化」であった。つまり、作業標準を決めるのにまず作業員からスタートするというやり方である。米国では作業標準はエンジニアが決定すべき経営側の仕事という考えである。作業員の側も作業標準の決定に関与すれば、結局経営側に労働強化に手を貸すことになると感じていた。

この既成観念から抜け出すのは難しいことであった。経営側は、権限と責任を社員と分かち合うことは、結局経営側の役割を強めることになること、また、ボスとしてよりコーチや世話役として働くというのがTPSの考え方であることを認識する必要があった。すなわち簡単にいえば、社員の才能を最大限に発揮させる鍵は、旧来の役割分担を超えた権限と責任を与えるということである。

一方、作業員の側も、作業の標準化を受け容れるには、経営側を信頼する必要があった。作業標準は自分達の作業ができるだけ安全かつ効率的に行われるための手段であり、結局自分達を助けるものであるという確信が持てるようにならねばならなかった。やがて、この確信は高まり、また、標準作業の考えがいかに優れたものであるかを認めるようになった。作業については自分達自身が一番の専門家であることを認識したからである。

容易だった部分

NUMMIにとって幸いなことに、TPSのコンセプトのうち、従来の経験や価値観にそったものもあり、それらはそのまま容易に採用することができた。カイゼン、人間が最も大切な財産という考え、現場第一主義、チームワークなどである。

未来に明るい希望を持ち、辛抱強く頑張れば物事は常に良くなって行くという考え方は米国文化として普遍的なものである。TPSのカイゼンのコンセプトは正しくこの考え方と一致するものである。従って、NUMMIの社員達は会社のあらゆる事に関する色々なアイデア、改善案を提案してくれたのである。このカイゼンの考えは、仕事に関して一番よく

知っているのは自分達作業員自身であるという、前述の作業標準の前提にある考え方にも沿ったもので、彼らはこれについても前向き姿勢で受け入れ、会社側もこの経営資源を活用した。

さらに米国人達は、勝者を報い一層の進歩を促すという競争原理の良さを固く信じている。カイゼンは絶えず進歩を目指すという行き方であり、米国人の競争好きの精神にも馴染むものである。

カイゼンのシステムをきちんと導入するためには、幹部が作業員ひとりひとりの創意・工夫を助け、認め、報いることを進んで行うことである。幹部はチームメンバーの改善案を取り上げ、実際に実行に移されるようフォローアップするようしなければならぬ。この点、NUMMIは当初から幹部一丸となってカイゼンを徹底奨励し、作業員の地位向上と会社発展のための有力な手段として展開した。

NUMMIがこのカイゼンと同様に強く推し進めたのは、TPSの中核をなす、社員が一番大切な資産であり、製造現場最優先という思想である。

1984年に初めてUAWと締結された労働協約にも唱われている雇用の保証は、社員が一番大事な会社の財産であるという認識を明白に表わすものである。この協約は米国自動車産業のなかで最も確固とした雇用保証条項を有するもので、会社の存続が危機に瀕し、他に手段がない場合以外はレイオフが行われる事はないとしている。

NUMMIの管理者はまた、TPSに不可欠な視点である製造現場第一主義も直ちに受け容れた。価値を生む活動は全て製造現場で行わ

れるのであり、管理者の主たる役割はこれら作業員の活動と努力を助けることであると考えられた。一方作業員の側も、管理者の役割が仕事を命令することではなく、作業遂行を支援するものとして、管理者が現場に来てくれることを歓迎した。

最後に、チームワークというTPSの要素は容易に受け容れられるものであった。米国の文化は個人とチームワークの両方を尊重するものである。NUMMIにおいては、個人の尊重を重要視すると同時に、チームとして一緒に働くことで相乗的に生み出される力の大きさもよく理解するところであった。これまでNUMMI創立以来、一方で個人の貢献を高く認めつつ、チームワークにも重点を置くやり方を両立させてきた。

TPS導入のための微調整

NUMMIはTPSの基本的部分についてはさしたる変更の必要も無く極めて成功裡に導入を達成することができた。ひとつだけ、本来のTPSと若干異なる進め方を強いられたのは、JITであった。JITの基本精神に則りながらも、いくつかの問題の対処に工夫が必要であった。これは、往々にして部品業者から何千マイルも離れているという、主としてこの工場の立地からくる問題であった。また、NUMMIの部品協力工場の多くが、高品質の部品をタイムリーに、必要量だけ納入しなければならないというJITのシステムに不慣れたためもあった。

初めの問題に対しては、米国中西部や南部のサプライヤーについては集荷方式をとるなどしながら、NUMMIにおいて少し多めの部品在庫をバッファーで持つことで解決した。

また、場合によっては、2社発注を行い1社依存の危険に対する保険とした。

また、NUMMIはサプライヤーに対して、TPSシステムの教育訓練を実施することも行なった。これにより、彼らの生産性、品質、納期信頼性を向上させ、NUMMIだけでなく、彼らの操業改善にも資することになった。

組合の存在

このように、フリーモントに立地することからJITを若干修正する必要があったが、このほかTPSの完全実施を制約する状況がいくつ也存在した。そのひとつは、代々経営側との対決の中で育って来た労働組合の存在であった。並々ならぬ努力をかけ、信頼関係を作り上げ、辛抱強い話し合いを重ねた結果、UAWと会社は手をあい携えてNUMMIを成功に導いたわけだが、時として、昔ながらの“我々対彼等”の敵味方関係の名残が表面化し事態を難しくすることがあった。また、組合指導部の中にはいくつかの派閥があり、残念なことだが、時には政治的な内部抗争や対立の影響を受け、問題解決が難しくなることがある。組合執行部は3年に一度は選挙を迎えるので、選挙時に「会社寄り」として反対派から誹謗されるのを恐れて会社への協力をためらうことがある。更に、執行部の交代により組合の指導力、重点方針の変更もあり得る。過去13年間、UAW地方支部は3人の委員長が交代した。

しかし概して言えば、これまでのUAWとNUMMIの関係は建設的なものであり、これは会社にとっても社員にとっても利益をもたらすものであった。何年か以前だが、

NUMMIの前社長は会社と組合の関係を極めて的確にこう表現した。「経営の問題とか組合の問題とかいったものは存在しない。存在するのはNUMMIの問題であり、われわれは共通の目標と共同責任の精神をもってともにその解決にあたる。」

よくある失敗のケース

さてNUMMIのケースを離れ、TPSを実施しようとする米国の会社がよく直面する問題について私の見解を簡単に述べてみたい。

私の経験からみると、TPS導入失敗の原因で最も共通して多いものは、会社幹部、特に上層部がTPSを製造と管理を包括した総合的なアプローチである点を理解できないケースである。TPS導入にあたっては会社トップのトータル・コミットメントが不可欠であるが、多くの場合この決意を欠き、日常の実践活動に進んで参加しようとしないのである。

TPSは決して命令と統制だけで実現展開される単なる思想、技術、方法論の類ではない。それは、今述べたように、ひとつの完全に一体化された製造と管理に関する理論・手法であり、全組織にわたり上から下まで実践され、日に日に適用、改善が繰り返されるべきものなのである。

もうひとつ、TPS導入の失敗でよくみられる原因は、幹部達がTPSの部分部分だけを別個に実施しようとし、TPS全体の考え方を採り入れ、実施しようしないことである。TPSの個々の要素は一体不可分であるから、部分的採用は必ずや不満足な結果を招くこと間違いなのである。

また、TPSの教えによれば組織で最も重要な財産は人であること、又製造現場を第一に

考えることが会社が成功する鍵である。しかし、私の経験では、経営幹部の多くがこれら重要な2点を看過し、上層部、中間管理職の人々はみな他の問題にばかり心が向いて、このビジネスの基本事項を管理しないでいることが多いのである。

最後に

NUMMIの例で明確に立証されたように、TPSは組合化された米国の工場にも移転可能な柔軟で強力な生産方式である。NUMMIは極く軽微な修正だけでTPSの適用を成功させ、最高の品質と生産性を達成することができた。NUMMIの成功は世界中いたるところで再現可能であると私は考えている。必要なことは、経営者が洞察力と指導力を発揮し、自らも参加すること、そして、労使が共通の目標に向け、責任を分かち合いながら進んで協力し合うことだけである。

(原文は英語。JIDOKA, JIT等の一部用語については英語のままとした。)

〔筆者紹介〕… Gary L. Convis
NUMMI社 Sr. Vice President (製造, 技術担当)

略 歴

ミシガン州立大学数学科卒。

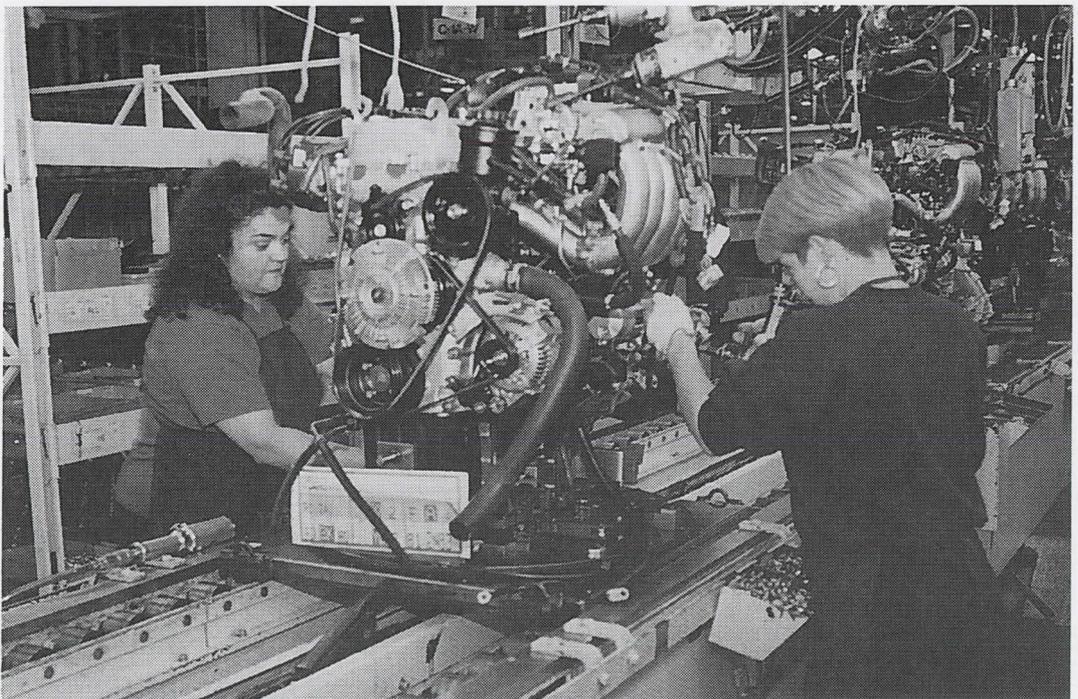
1964年 GM入社以降, GMに3年, Fordに17年
在籍後,

1984年 NUMMIに入社。

1990年 現職。

1997年 取締役就任。

趣味—ゴルフ, テニス, 料理, 庭仕事



当研究会創立10周年記念研究に先立って

当研究会では、創立10周年（1988年9月設立）を記念して、「トヨタグループの労使関係—その歴史と考え方—」と題する研究の企画を進めている。

トヨタグループの労使関係を考える際に、看過することができないのは、1960年代から70年代に行われた、トヨタ生産システムのグループ内展開であった。そして、トヨタ生産システムによる生産・物流の同期化を進める上で、部品・資材の外注依存が60数%に及ぶ生産構造を前提とすれば、仕入先とトヨタとの品質、コストさらにはそのための品質及び経営管理の同水準化（レベルアップ）は、避けて通れない条件でもあった。仕入先の経営の主体性と自立性を基本に、系列診断からデミング賞実施賞に至る、様々な品質・コストレベルの改善に向けた取組みが行われたのもこの時期であった。

こうしたトヨタ生産システムの仕入先展開と並行して、労働組合も、賃金・労働条件のグループ内格差の是正と底上げを目指す取組みを進めていった。それは同時に、それだけの賃金・労働条件を実現できる企業体質づくり、品質、生産性向上への主体的な協力を前提とした要求でもあった。「鯛を要求するより、鯛の獲り方（政策）を労使で話し合う」あるいは「要求を政策に高める」といった当時のリーダーの言葉が、この間の事情を雄弁に物語っている。また、「トヨタ生産システムと労使関係は表裏の関係」とも言われる。

そして、こうした労使の取組みは、自動車産業の成長、拡大のフォローの風の中で、労

使双方に大きな成果をもたらし、生活の安定的向上と企業の発展という「車の両輪」を確実に前進させていった。そして、「労使相互信頼」と「話し合いによる解決」を基本とするトヨタグループの労使関係は、こうした実績に裏打ちされた高い説得性を以て、労使双方に受け容れられていった。

しかし今、環境は大きく変わりつつある。産業は成長から成熟へと発展のステージを変え、国内生産基盤の空洞化の危機さえささやかれている。つまり、プラスサムの平等主義時代は終わった。そうした中で、労使関係の基本単位を成す「企業別組合」は、どのような役割りを期待され、どのような変質を求められているのか。

確かに、調査研究を通してこの課題に明解に答えることは難しい。なぜならば、それは新しい時代のリーダー本来の役割りであり、リーダーの先見性と決断に委ねられるべきものだからだ。しかし、少なくともリーダーが考えるための材料を提供することはできる。例えば、労使関係の基本単位である企業別組合に焦点をあてながら、その「理念」の確立と運用を含めた発展過程を調査し、理念が形成された「考え方」を整理することは可能だ。そうした趣旨から、創立10周年記念研究に先立って、この研究の主査をお願いする南山大学経営学部教授藤原道夫先生より、「理念」が形成された考え方をどのように理解するかという点を中心に、調査研究の方法について特別寄稿をいただくことにした。



企業別組合の確立と発展

～分析方法についての試論～



南山大学経営学部
教授 藤原道夫

1. はじめに

現代と将来の日本の経済・社会の中で労働組合が不可欠の役割を果たしていること、また果たしていこうという事は、明らかであると思われる。職場・企業レベルにおける団体交渉、労使協議、組合員の苦情についての公式的・非公式的な処理、企業連レベルにおけるさまざまな協議、交渉、調整、産業レベルにおける産業政策、連合レベルにおける勤労者や産業に関わる制度の立案など、労働組合が果たすことを期待されている領域は広がることはあっても狭まることはないというのが、実情であろう。

日本の雇用システムに大きな変動が起り始めた過去20数年間にわたって、雇用システムのさまざまな要素については変化が起ると言われてきていたのに、「企業別組合」には大きな変化は起らないとされてきたのは労働組合の果たしている役割についての認識が広く持たれてきていたからである。

ところで、労使関係や労働組合への社会的認知が確固としたものになったので、日本の企業別組合には大きな変化がおこらないだろうとする見解が一般的であるとするのなら、特に問題にすべきことはない。しかし、日本の将来の経済社会の中で、労働組合については全く変化がないだろうと、事実の裏付けがないのに信じている向きがあるとするならば、大きな問題が潜んでいることになる。

現在、日本の労働組合が大きな岐路にたっているとするか否かは見解の分かれるところである。だが、岐路にたっているとするにせよ、しないにせよ、現在までの企業別労働組合の狙いとしてきたものとその成果とを、一端整理してみることは大きな価値がある。

2. 過去の経験からの学び方

労使関係や人事労務についての事例を学ぶ研究会での人々の反応は、「あの会社では、あの組合ではそうだったかもしれないが、うちの会社や組合では事情が違って…」という

のが多数である。もし、そのような態度であるならば、そもそも事例を聴くというのは、単なる雑談（本当は、重要な情報ソースであっても）を聴くことでしかない。自分の会社や組合に適用できない理由を探し回るのが事例研究の意味ではないはずである。

歴史や過去の経験も、「事例」の一つである。もし、最新の事例を「あそこはそうでも、うちでは…」という態度で評価しているのならば、歴史や過去の経験を聴いても「昔はそうかもしれないが、今では…」ということになってしまうだろう。「昔の状況を今にあてはめれば、こういうことなのだろうから、現代については…」という示唆がある」という態度が、「温故知新」には必要だということになる。歴史や過去の経験を聴いて、これは「昔話なんだなあ」と思うのならば、歴史研究は行わないほうがいだろう。

現代の眼から見れば、過去の経緯はしかるべく進んできたごく当然の道のりになるかもしれない。しかし、過去に生きていた人々から見れば、一つ一つの事柄は、理念と現実とが、本音と建て前とがぶつかりあい、さまざまな議論を経て選択されてきたことなのではないだろうか。現代からみれば、一本の道筋であっても、その道筋の中で考え行動してきた人々にとっては、何本にも枝分かれした道を歩いてきたわけである。複数の選択肢の中から一つを選びとるという作業が反復して行われてきたのだ。

ドイツの19世紀の社会経済学者のマックス・ウェーバーは理解社会学という学問領域を設定した。歴史や過去の経験に学ぶということは、まさに理解社会学の領域に含まれる。歴史や過去の経験は、現代に生きる人々に

とって意味がある場合に限って、歴史となるのである。意味がないのならば、そのような歴史そのものについて、改めて見直す必要はないのである。

3. 企業別組合の確立と発展

～序論～

労働組合運動全般への財政と人材の供給の面での貢献を考えれば、日本の労働組合の基本は企業別労働組合であることが明からである。企業別の労働組合については、それぞれの企業の経営政策や労働組合の特殊事情が大きな要素を占めている。

言い方を換えると、他の組合にも適用できるような一般的な条件とその組合にのみ特殊な条件とが混在しているのが実情であろう。さまざまな企業別組合は、それぞれの産業と企業との実情に応じて活動を行ってきた。その原則を一般化できる部分とできない部分とに分ける必要があるだろう。

たとえば、トヨタ自動車労働組合を例にすれば、一体どのような時期区分が可能になるのだろうか。その確立期と発展期とをどのように区分できるのだろうか。

4. 企業別組合の確立と発展

～個別の事例～

企業別労働組合の確立はそれぞれの産業や、それぞれの企業や労働組合の事情が大きく働いている。また、同時に日本の産業社会の流れから説明されるべき事柄もあるだろう。たとえば、自動車産業が「国民的産業」へと産業政策上認知される過程での労使の取り組みが重要である。第二次対戦中は国家保護の下にあったが、敗戦後当初は自ら生き残る道

を探さねばならなかった。その中で、現在もよく聞く逸話の数々が起こったのである。

この過程において、それぞれの企業や労働組合をリードした人々の行動や考え方が重要である。行動や考え方も、あらかじめ確立していたものもあるだろうし、実際の状況の中で、徐々に明確になっていったものもあるだろう。より具体的に言えば、市場が必要とする量と質の製品を生産することについて労働組合が非常に強い問題意識をもともと持っていたという事実を認識し、なぜそのようになったのかという理由を明らかにする必要があるだろう。また、市場が必要とする量と質を生産するために、労働組合としては何がキーになる要素と考えたのかということも明らかにする必要がある。

また、昭和40年代の大幅な中途採用者の採用者増に対して、どのような方策をとったのかということが問題となるだろう。新しいタイプの従業員・組合員が多量に増えた場合に、どのような対応がそもそも可能であったか、実際にはどのような方策をどのような理由で採用したのだろうか。そして、そのような方策の背景には、基本的な考え方としてどのようなものがあったのだろうか。

さらに、グループ企業とのさまざまな関係についてどのように考えていくことになるのだろうか。たとえば、トヨタ生産方式が社内ならびにグループ会社に広まっていくときに、労働組合としてはどのような問題意識を持ち、どのように対応していったのかということについては、現在も考慮すべき事情がいくつも出現してくる。

5. 企業別組合の確立と発展

～生活の座から視点～

現在、人々が目にしていく労働組合運動の理念は、それが生成されてきた過程の中で理解されなくてはならない。なぜなら、理念の一つ一つは、当時の環境の中で、様々な試行錯誤と対立するいくつかの価値観の中で、最終的に選択されたものだからである。

最終的に選択されたものであると同時に、理念があらわされている形式は「表現言語」の形式をとっている。分析的な言語や理論的な言語の形式ではなくて、分かる人には分かりやすい比喩の形式をとっている。「表現言語」の形式は、多くの分析的・理論的な表現を必要としないし、非常に複雑な内容を直感的に伝えるという利点を持っているのと同時に、受けとめる側にそれなりの準備がないと非常に空疎なものとして伝わるという危険性をも有している。

そのようなことを考えると、理念の形成のプロセスを当時の生活の座から理解していくという作業が重要なものとなるのである。生活の座から理解するということは、そのときの環境を理解し、同時に判断し、決断し、行動する人々が重要と考えたことを理解し、その中で改めて選択肢の幅を考えるという作業を含んでいる。単に、当時の環境は…であったから、…するのは当然だというような、後付けの合理化を行う作業を意味しているのではない。また、現在から過去を一方的に評価するという立場を意味しているのでもない。

このような生活の座からの視点で、労働組合運動が受け継いでいる理念の形成過程を明らかにする作業によって、現代に住む人々は

理念に含まれている「考え方」を理解することができるようになる。「考え方」を理解するのであるから、現代の環境と人々にあった変更を加えることも容易に行えるようになる。「理念」が「表現言語」として固定してしまうと、過去と現在の断絶や理念と実態の断絶の危険性が、一般的には高まるものと思われるが、「考え方」が理解されるならば、その危険性は減少するだろう。

企業別組合の確立と発展

～会社史と組合史～

企業別組合の確立と発展を明らかにする作業は、まずは会社史と組合史とをつき合わせていく作業から始まる。その時々々の経営環境と経営課題が実際にどのように職場・会社で展開され、それが今度は組合にどのような課題を生むことになるのか。また、組合員の側のニーズが組合全体としてどのように取り上げられ、それが新たな経営課題になるのか、というようなプロセスを追っていくことになる。当時の人々にとっては、いわずもがなであっても、現代から過去を理解しようとしたときには不可欠の作業である。

そして、実際にどのような選択肢の幅が想定されていたのか、あるいはどのような議論の道筋をたどって結論にいきついたのかということについてはOBの方々のお話によることになる。

現在、重要とされている理念についてこのような方法で接近することによって、理念そのものの形成過程を理解することが可能になり、「表現言語」としての理念に含まれている「考え方」が理解しやすくなり、さらに必要ならば「新たな表現」に置き換えることも

できるのである。

7. おわりに

本稿では、現在取り組ませて戴いている調査研究の具体的な中身にはふれなくて、調査研究の方法についての考え方を述べさせて戴いた。理念が形成された「考え方」をどのように理解するかという点について焦点を合わせたものである。

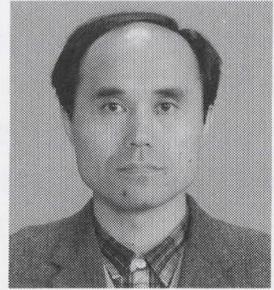
〔参考文献〕

藤原道夫「これからの労働運動の行方と連合の役割～企業別労使のあり方と連合～」『愛知県経営者協会50年史～記念論文集21世紀への展望～』愛知県経営者協会、PP.72-83、平成8年





私語する能力



梶山女学園大学人間関係学部
助教授 田中 節雄

大学生の私語

現在の日本の大学について語る場合、誰でも必ず学生の授業中の「私語」を嘆く。私が現在の女子大で教えるようになって10年になるが、講義の最中に私語が絶えないという状況は10年前も今も変わりはない。

学生の私語への対応の仕方は教師によって様々である。受講者全体に向かって「静かにしなさい」と怒る教師もいれば、特に耳障りな少数の学生に限定して注意したり、場合によっては「出ていけ!!」と怒鳴る教師もいる。あるいは逆に、学生に私語がどんなにひどくても一切関知せず淡々と自分の話を続ける教師もいる。

私の尊敬するある年輩の教師はあるときちょっと変わった対策を思いついた。授業が始まって30分ほどしてから、例によって学生の私語が激しくなったので、講義を中断してこう言った。「君たち、そんなにおしゃべりがしたいのなら、少し時間をあげるから好きなようにおしゃべりしなさい」

この言葉に学生が自らを反省し、私語をや

めて急に真剣な眼差しを教師に向けた、というのであれば、これはなかなか巧みな私語対策になったのだが、現実はどうだったかというと、「やったー」とばかりに学生は一斉に話し出し、その盛り上がり方に私の尊敬する教師はただ驚くばかりだったということだ。

私語にも意味がある

しかし、私語という行為を、最近の私は別の面から考えてみたりする。例えば、自分が授業をしているときに私語がまったくなく、1時間以上もの間、水を打ったように静まり返っている状況を想像すると、それはあまり楽しそうな気がしない。むしろ、ちょっと不気味な状況でさえある。1回の授業の中では、全員の視線がこちらに集中していて皆が皆真剣に講義に耳を傾けている時間はあって欲しい。それは教師にとって疑いもなくやりがいを感じることでできる充実したひとときだ。しかし、他方では逆に、教室のあちらこちらで小さなおしゃべりの声がかすかに聞こえるという時間もあった方がいい。私の場合は、そんな声を感じながら話をしていると

「生きた、生身の人間を相手にしている」という実感がわく。特に、話をしているこちらが自分でも「ちょっと単調になっているな」と自覚させられるような講義をしてしまうことがあるが、そのような場合は、そのつまらなさに敏感に反応してくれて、隣の学生とおしゃべりを始めてしまったりする学生がいたほうがいい。こちらがどんなにつまらない話をしてても学生が気を逸らすことなく必死に聴こうとする姿勢を見せてくれるのは教師としてまことにありがたくはあるが、実はそれは教師にとっても学生にとっても決していいことではないのだと思う。学生の私語は、その意味では、教師の講義が彼らの知的好奇心に訴えているかどうかを示す敏感な測定器であるともいえる。

私語する能力

私語をしている学生は教師の話聞いていないのかというと、これが必ずしもそうではない。私語がひどくなっている授業において、こちらが話題を変えて別の話を始め、ふと気がつくと学生の私語が急に減少していた、という経験を私はときどきしている。彼らは私語に興じながらも、他方の耳と頭の一部ではしっかりと教師の話聞きつつ真剣に耳を傾けるに値する話であるか否かを絶えず考量しているのだ。

その逆に、教師が話をしている間、一言も私語することなくじっと教師の話に耳を傾けている学生が、実は、話の内容は半分も理解していなかった、という経験も少なからずしている。そのような学生は、きっと「教師が話をしている時はじっとその目を見て協の人とおしゃべりなどしてはいけません」

と小さい頃から家庭や学校でしつけられ、それを忠実に守ってきたのだろう。

教師の講義がつまらないと感じられたとき、それでもとにかく「私語はいけない」という道徳的判断でじっと「興味がある」かのような顔をして座っている学生よりも、「話が面白くなるまではちょっとおしゃべりでもしてよう」と隣の友達に話しかける学生の方が、学生として上等なのではないか、と私は最近思っている。その学生の内面で起きているドラマの中身に関心がなければ、とりあえずは「静かに座っている学生」の方が教師にとってありがたい存在であるが、学生の内面に踏み込んでその行為の意味を考え評価しようとする、少なくとも、「私語をする学生」の内面はそうでない学生よりも生き生きと活動しているといえるのではないか。

もちろん、私語をしている学生のすべてが教師の「つまらない」講義への正直な反応としてそうしているという訳ではない。教師の話の内容と無関係に、ともかく授業中ずっと私語している学生もいる。そういう学生には、私もとりあえずは頭にくる。しかし、あえて言えば、そのような学生でさえ、少なくともその「私語」という行為において彼らの精神は活発に活動しているということは言える。あの「生き生きと活動している精神」をどうしたら教師の話聴くときに出現させることができるのか。それは学生の課題である以上に、「大衆化」された大学で教壇に立つ教師が自ら取り組むべき課題だろうと思う。そういう視点から学生の私語を見ていると、「学生の私語には困ったものだ」というような感想は持つことが、私にはできなくなるのだ。

ゼミにおける無言

私語の多さと同時に大学で教師が困っているのが少人数授業（いわゆる「ゼミ」）において学生が発言しないということである。たとえば、何か一冊の本を全員で読んでいくという授業をする。学生に内容の紹介をしてもらい、それをもとに全員で議論をするというのが普通の進め方である。そのような場合、発表を担当した学生はよくテキストを読み、きちんと予習もし、発表もしっかりとやってくれる。ところが、発表が終了して質疑応答をするべき時間になると、そこでほとんどの教師が途方にくれることになる。発表者が「質問はありませんか」とか「何か意見はありませんか」とか言って学生からの発言を引き出そうとしても、まず彼らは口を開こうとはしない。教師が意見を促しても事態は同様である。彼らは、ある者は「私には関係ない」という顔をし、ある者は「当てられたらどうしよう」という怯えた表情を見せる。あるいは「学生が黙っていればいずれ先生が何か話してくれる」と先を読んで流れに身を任せている者もいる。

私の担当している授業でもやはり学生に発表をさせて全員で議論をすることをめざす場合があるが、やはり学生はほとんど口を開いてくれない。

そんなとき、少数ではあるが教師や発表者の質問に、あまり抵抗なく率直に意見を表明してくれる学生がいる。それはどういう学生か。やはり学力が高い、自分の発言に自信がある学生だろうか。そういう学生もいるが、どちらかと言うとむしろ、いわゆる学力はあまり高くない学生にそのようなとき発言する

学生が多いという印象を私は持っている。しかも、学力の高い、高校時代に受験勉強を続けてきた学生の発言よりも、そうでない学生の発言の方がこちらが聞いていてハッとするような鋭い意見・新鮮な意見を語ることが多い。さらに言うならば、前者よりも後者の方が、その話の仕方にその人の個性が表れていていかにもその人らしい魅力を感じさせられることが多いのだ。

これはおそらく、「教師の質問には（あるいは、教室での質問には）このように答えるのがよい」というスタイルを知っていてその枠に納まるように話そうとする「学校の常識をしっかりと内面化した」態度と、そのような「知恵」を十分に身につけておらず、教室であろうとどこであろうと素直に自分の思ったこと感じたことを口に出してしまう「素朴な」態度との違いなのではないかと私は思っている。高校までの学校生活で「教師の質問に対する答え方」をきちんと学んだことがかえって、学生ののびのびした発言を封じてしまうということなのではないか。この「自己規制」は大学で2年や3年逆方向の力を加えたからといってそう簡単に外すことができないものだ。

学校教育と「話す力」

学校教育が子どもたちの能力を開発し発展させていることは確かだろう。しかし、今述べてきた現実から考えると、学校教育は、他方では、子どもたちの能力のある側面に関してはその開発をしようとはせず、それどころかその成長発展を抑制するような働きをしているのではないだろうか。とりわけ「人と話す」能力に関しては、日本の学校教育は組織

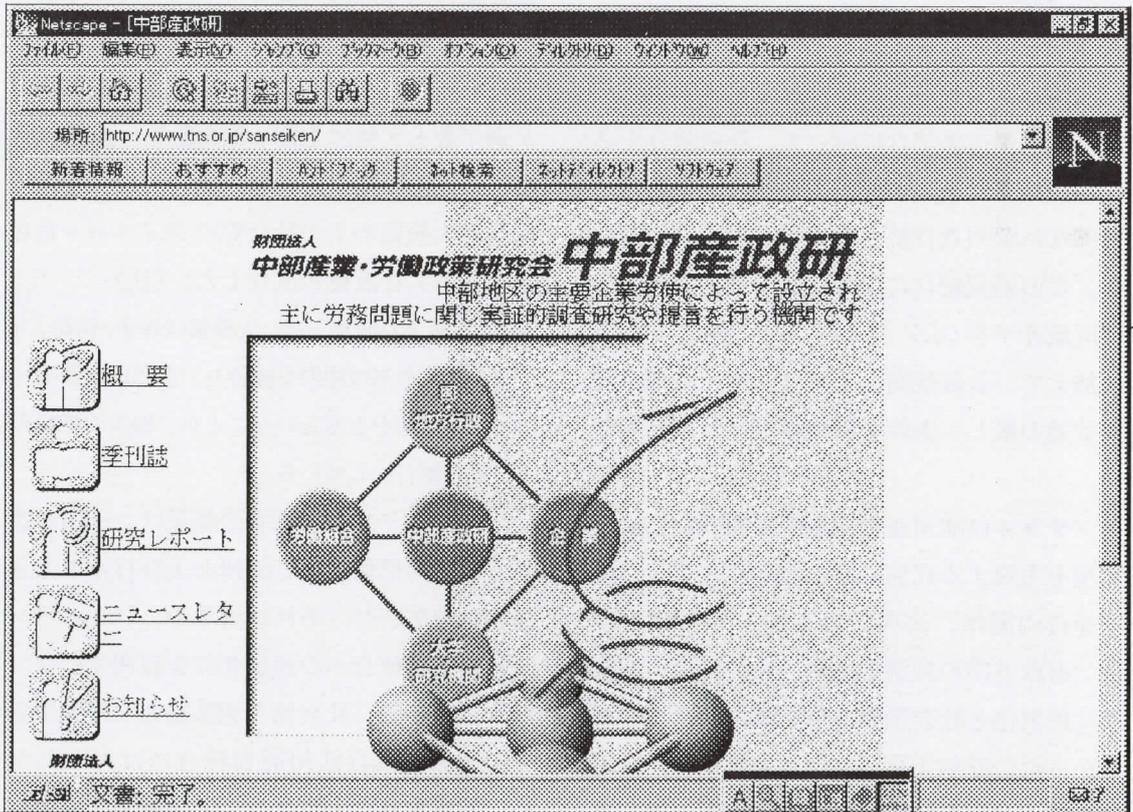
的・体系的にその開発発展に取り組もうとはしてこなかった。そしてそういう教育の中で、私たち教師も、子どものなかの「話をする能力」「自己を表現する能力」「無駄話を通して人とコミュニケーションをはかる能力」にはあまり関心を寄せることがなく、さらには、「人と話す」ことの人間存在にとっての本質的な重要性について深く思いをいたすこともなかった。

そう考えてみると、大学生の授業中の私語は、教師にとって困った現象と考えるべきではなく、彼らの「話す能力」「話す欲求」が現在の学校教育のなかで窒息させられそうになりながらも消滅してしまうことなく、辛うじて生き延びていることの証しとして喜ぶべきなのかもしれない、と半分はへそ曲がりに、半分は本気で考えている。

[筆者は中部産政研研究員]

ホームページ開設のご案内

中部産業・労働政策研究会のホームページのサービスを6月1日(日)より開始しました。是非一度アクセスして下さい。



アドレス <http://www.tns.or.jp/sanseiken>



フランス左派連立政権 誕生とその影響



（株）国際経済研究所
佐久間 良 夫

1 国民は欧州通貨同盟 よりも雇用増加を要望

欧州15カ国からなる欧州連合は、93年に発足した欧州市場統合に続いて、経済統合をさらに深めるために、マーストリヒト条約の下で99年に欧州通貨統合を実現しようとしている。この通貨統合に参加する国は、97年までに財政赤字をGDPの3%以内に抑えることに加えて、公債残高、インフレ率、長期金利も共通の厳しい条件を満たさなければならない。

フランスは欧州通貨同盟の提唱国で、その実現を主導する立場にあるために、ジュペ保守連合内閣は、高失業にもかかわらず、増税、財政支出の抑制を進め、それに伴い大規模な民営化と社会保障改革を断行せざるをえなかった。97年4月、シラク大統領は、総選挙を98年3月の任期切れまで待てば国民の不満がいっそう高まり保守連合が政権を失うのではないかと危惧し、総選挙を今年5月に繰

り上げて実施した。しかし、保守連合が過半数を維持するであろうというシラクの予想に反して、欧州通貨統合よりも雇用を最優先すべきと主張した社会党を中心とする左派連合が過半数を大幅に上回る318議席を獲得し大勝した。その結果、95年以来、再び保守派のシラク大統領の下で社会党のジョスパン首相との保革共存政権が成立した。（注）

（注）保革共存政権では、大統領は外交、国防、司法で最高の権限を維持し、首相は内政面で主導権をとるということが、過去の経験から慣行化している。

今回のフランス総選挙の結果は、一国の選挙としては異例なほど欧州および日本で大きな注目を浴びた。それは選挙中、ジョスパンが欧州通貨統合への参加条件を緩和すべきであると主張し、社会党と選挙協力した共産党と環境保護派は欧州通貨統合に反対したため、99年1月に実現することが確実と思われるていた単一通貨ユーロの将来が俄に危うくなったからである。

それでは、世論調査および専門家の保守連合優位という予想にもかかわらず、なぜ左派連合が政権を握ったのであろうか。

- シラク大統領は深刻な高失業を改善するために、欧州通貨統合よりも雇用拡大を重視すると公約して95年5月に政権についたが、雇用政策が効果を発揮せず、失業がますます悪化した。そのため、失業問題を解決できなかった保守連合に対する国民の批判票に助けられ、左派連立政権の誕生となったが、前回に社会党が政権を獲得した88年の総選挙に比べて、左派政党への支持率は50.4%から47.7%へと低下しており、国民が左派連立政権を強く支持しているとも言えない。
- また、保守連合は国民議会選挙前に、シラク大統領の下で、国民議会と元老院で過半数を制し、大半の州・県・市町村でも政権を獲得していたため、国民は保守連合に権力が過度に集中するのを避けた。
- 仏選挙前、欧州連合15カ国の内12カ国が社民党政権で、今年5月にはイギリスで労働党が政権に返り咲いていたばかりであったことが、フランスの左派政党にとって好都合であった。

2 構造改革と欧州通貨統合の見通しが不透明になった

ジョスパン左派連立内閣は、女性閣僚が多い(全26名中6名)、共産党3名、環境保護派1名が入閣するなど、フランスでもそのユニークさが話題となっている。政策面でも、ジョスパン首相は雇用を増加するために、労働時間の大幅な短縮、民営化計画の停止、欧

州通貨統合の財政赤字基準見直しなど、大胆な方針を打ち出している。しかし、世界的な激しい経済競争、間近に迫った欧州通貨統合という制約の中で、意図したとおりに政策を実行できるのか、また政策自体の効果が無いのではないかと、国内で厳しい評価を受けている。また、イギリスで5月に政権についた労働党のブレア首相は、財政緊縮、民営化促進、労働市場の柔軟化を支持しており、ジョスパン首相の政策は欧州連合内でも支持者がない状況である。

(フランスの構造改革が遅れる懸念が生じている)

現在、フランスおよび他欧州諸国は日米、アジアなどの新興工業国との競争に対応するために、高コストの原因である高い社会保障水準を見直し、雇用創出のために労働市場の硬直性を緩和し、公共部門を縮小し効率化するなど、経済社会の構造改革に取り組まざるをえなくなっている。

ジョスパン首相の政策の中で特に注目されているのは、雇用を増やすために給与はそのままにして労働時間を週39時間から週35時間に短縮する政策だが、企業のコスト負担が増大し、雇用をかえって減少させるのではないかと、労働時間を週35時間に短縮したドイツ(金属など一部)も高失業に悩んでいるなど、その効果に疑問がもたれている。

一方、イギリス、ベルギー、ノルウェー、アイルランドでは失業率が低下しているが、そこでは給与の伸び抑制、若者の最低賃金引き下げ、企業の社会保険料負担を軽減し税金で代替、パートタイム労働の増加、失業者の職業訓練の促進、失業対策を地方に分権化、外国企業の投資誘致が、労使合意の下で実施

され効果を上げている。

フランスでも、労働時間の短縮よりもこうした施策にいっそう力を入れる方が、雇用増加にとって有効であると言えよう。

また、ジョスパン首相は、公共部門の雇用不安を鎮めるために、公務員の削減をやめ、民営化計画（エール・フランス、フランス・テレコム、アエロスパシャル、トムソン、クレディ・リヨネ銀行）を停止しようとしている。

そうなれば、フランスの公共部門、とりわけ金融、通信、エネルギー分野での競争力強化が遅れ、欧州内での経済競争力を弱めることは必至である。また、民営化による財政収入が減少した場合、その代替財源をどうするかという問題も解決の目途が立っていない。

（欧州通貨統合の99年の実現が微妙になっている）

ジョスパン首相は、99年に欧州通貨統合にフランスを参加させると表明しているが、高失業を改善するために財政赤字の収れん条件を緩和し、さらに99年に単一通貨が導入された後も、経済成長や雇用状況を通貨政策に反映するために、欧州中央銀行の権限を抑制したい意向である。

こうしたジョスパンの主張は、現行のドイツマルクに比べて単一通貨ユーロを弱くするために、それに反対するドイツの同意を取り付けなくてはならない。ところが、ドイツでは通貨統合の実施を先に延ばすべきだとか、通貨統合の収れん条件を厳格に適用すべきだと主張する政治勢力が強いために、通貨統合の99年の実現が不透明になってきている。6月中旬の、マーストリヒト条約見直しを協議したアムステルダム欧州首脳会議では、ブレ

ア首相の仲介により、欧州通貨統合について独仏の協調が辛うじて維持されたが、今後も同じ状態が保てるかについて予断を許さない。

以上述べたように、欧州通貨統合の将来に懸念が生じているが、フランスが欧州通貨統合で占める重要な立場を考えると、今後、ジョスパン首相が、当初の雇用重視の政策方針を変えて、99年1月に欧州通貨統合を実現することを優先せざるをえないであろう。こうした予想を支える根拠として以下のような点が上げられる。

- 社会党の政策スタンスは、80年代半ば以降、市場への信頼を基調にして、国家の経済介入を補完的なものとする方向であり、現実的かつプラグマティックになっている。
- フランに代えてより強く安定した欧州単一通貨ユーロを獲得できるなど、フランスの国益を賭けた欧州通貨統合の実現が破綻すれば、それを提唱してきたフランスの国際的な地位も失墜するので、フランスそのような事態を何とかして避けなければならない。
- 97年に入ってフランスおよび欧州の景気が回復しており、今後は失業率の低下、財政収入の増大が見込まれるために、ジョスパン首相が欧州通貨統合の財政赤字基準を達成する上で有利な環境になっている。

3 良好な日仏関係は継続

95年から96年の初めにフランスが太平洋で核実験を強行したために、日仏関係は一時期悪化した。しかし、その後、知日家のシラク大統領の影響もあり、政治・経済・文化面で

の交流が深められ、現在は良好な関係にある。

その背景には、近年フランスでは多くの日本関係の書物が出版され、フランスの指導層が日本を客観的に理解できるようになり、90年代初めに盛んであった日本脅威論が過去のものになっているということがある。

そこで、ジョスパン首相になって、日仏関係がどう変化するかであるが、シラク大統領が外交面での影響力を保持し、その上、新内閣には、ストロスカール経済・財務・産業相（元産業相。日仏の経済交流を促進）、ソテール予算相（故ミッテラン大統領の元経済顧問で日本専門家）、ギグー法相（元欧州関係相。日欧自動車協定の交渉を担当）、オブリ雇用・連帯相（元労働相。日本と関係の深いド

ロール前EC委員長の娘）など、日本に関心をもつ政治家が入閣しているので、良好な関係が続くと思われる。また、新内閣は雇用を最重点にしており、日本の直接投資など日本との産業協力をいっそう強化しようとするであろう。

〔筆者紹介〕…佐久間 良夫（さくま よしお）

略 歴

- 1973年 京都大学経済学部卒業
同年 トヨタ自動車販売㈱に入社
(商品企画室、経理部、輸出業務部、海外企画部)
- 1986年 ㈱国際経済研究所に出向
- 現 在 主席研究員





豊田自動織機に鑄物技術の基本を尋ねて

品質を鑄る灼熱の技

今回は、日本の工業製品品質を底支えする鑄物技術に焦点をあて、豊田自動織機製作所大府工場に、鑄物の達人花園さんをお訪ねした。橙色に輝く溶けた鉄を型へ流し込む、鉄は熱を失いながら砂肌を縫い暗い砂のトンネルに充ちていく。

1粒の気泡も寸分の砂の崩れも許されない。鑄物、それは技と熟練によって計算し尽くされた灼熱の芸術だ。

灼熱の匠

はなぞの ひろし
花園 弘さんのプロフィール

昭和14年2月26日生

昭和35年4月 (株)豊田自動織機製作所入社

昭和35年4月～ 本社工場鑄造課

(この9年間で鑄物づくりの原点を身につける)

昭和45年 大府工場製造部鑄造第一課
(鑄造部門を大府工場に統合)

昭和46年 技術課(品質担当)へ異動

昭和52年 製造部へ異動

昭和55年 組長昇格

昭和59年 工長昇格、鑄造各部門を担当

平成8年 品質全般を担当、現在に至る



肌で覚えた鋳物の原点

—— 砂でできた型の中へ真赤な鉄が注がれ、そして製品が取り出される。何げないこの工程こそが「技」の結晶だと言われていますが、そうしたところからお話いただきたいと思います。

【花園】

昭和35年に入社しまして、その時鋳物を初めて経験したわけです。昔は手杵で砂を鋳型の枠の中に込んでいましたが、その砂の仕込みも全部自分の手でやり、砂のつき固めも自分でやって、砂が固まってから型を抜いて、溶けた鉄を流し込み製品をとり出すまで、すなわち一つの鋳物のできるまでを全部自分でやっていました。薄いモノであるとか、厚いモノであるとか、そうした違いによって砂のこみ方の具合が全部違うんです。先輩のやるのを見ては、こういう時はこうやるんだというのを肌で覚え込んでいくわけです。

砂つくりと込め方が出発点

できた製品の表面、すなわち鋳肌をよくするためにまずきれいな肌砂を入れ、その後に普通の砂を入れてつき固めるんですが、その度合が大事なんです。つき固める際に堅くこんだり、柔らかくこんだりというその調整は、やっぱりこれはノウハウというか、自分で経験を積まないといけないわけです。先輩が込んでみろというので込んでみるんですが、薄いモノですとほとんどまともな品物が出来ないんですね。

スタンプでたたいて砂を固めていくんですが、品物によってその固さの調整をする必要があるんです。今のように鋳型硬度という便

利なものがなかったものですから、自分の感覚でその固さを見るしかないわけです。

砂の混ぜ方にも技術があるんです。使った砂はリサイクルしますが、溶けた鉄を注いだ砂ですから、先ず細かく崩し、次に水と粘土分を加え、焼けてバラバラになった砂の粒子を連結しなくてはいけないんです。砂をパッと握ってどの程度かなあと考えるわけです。今日の天候、例えばこういう入梅の場合はどうするとか、そういった水を加える程度とか、粘土性を持った砂を入れる分量であるとか、そうした砂の出来によって製品の良し悪しが全部違うんですね。

細心の注意を要する、型抜き、杵合せ

それから砂を鋳物の枠の中に込めた後、砂の中に埋めておいた型を抜き出して中空の部分をつくる、ここに溶けた鉄が入って鋳物ができるわけですが、その型がなかなか一朝一夕に抜けないんです。先輩はこれを素晴らしいタイミングでスッと抜いちゃうんですけど、下手をすると抜く際にせっかくできた砂の形が壊れちゃうんですね。たとえ崩れても先輩はヘラを使ってサッと直してしまう。その補修技術が通称「職人技」で、普通のスプーンみたいなヘラを後ろのポケットに入れていて、例えば、砂型の隅がちょっと欠けると、水鉢にヘラをつけて砂をヘラの先にちょっとつけて、欠けた部分につけると、すぐ見事なおるんです。

また型を抜く際に、砂の形を崩さないような上げ方をしないと、下に砂が落ちてしまいますから、そのまま鉄を流しこんで固めると、落ちた砂が災いしてできた品物にへこみ

が出来てしまうことがあるんです。砂の込み方が結構固いところもあるし柔らかいところもある訳です。うまい人はそのへんを上手く読んで一回でスッと型を上げるので砂が壊れない。たまたま凹凸が深いところであれば、あまり強く砂を固めちゃうと形が途中でちぎれちゃうとか抜けてこないという可能性があるから、そういうところを柔らかく砂をこんでおくというような、そういう技術が昔は結構あったんですね。

型を抜いた後、中子を納めて、それから上と下の砂でできた枠を合わせます。平たい物であればスツとうまくかぶせられるが凹凸があると大変で、タイミングを合わせながら、センターを合わせながら上と下をスポッとはめるんですが、手でやるもので、こっちが早かったりこっちが遅かったりして上手くはまらない。しかもいっぺんかぶせたら、もう上げたりズラしたら絶対いかん。ズラすとその面から砂が型の中へ落ちてしまう。つまり、一発勝負でキチッとセンター合わせて下ろしていかないといかんわけです。それで一応形は出来上がって。



1.6L ガソリンエンジンの中子

要所要所におもり、注湯準備完了

次は、湯（溶けた鉄）を注いでいく作業になるわけですが、その前におもりをのせる必要があるんです。注湯し、砂の型の中に湯が入ってこれが満杯になりますと、溶けた鉄の圧力と砂型から出るガスによって上枠がフワッと上がる。だから、平たいもの厚いもの凹凸など、品物によって要所要所にウエイトをおいて上がらないようにする訳です。この置き方についても、やたらにベタに置くと、ガス抜きが上手くできなくなり、キライなどの鑄造欠陥が出やすい。キライとは、気泡が抜けずに鉄が固まってしまふことで、製品の中にそういう穴（中空）ができてしまうわけですね。

「方案」が品質を決定的に左右

そして、さらに難しいのが方案、すなわち鑄型のどこに湯口（溶けた鉄を流し込む口）をつくり、型の中にどういう道を通して湯を流し込むのか。これが、できた製品の品質の良し悪しを大きく左右するわけで、やっぱり経験がものをいうんです。

これを鑄造方案と言いますが、とくに中子が入る場合など、中子に近いところを先にきって湯を流すと、そこを湯が直撃するため、形状的にちょっとおかしくなってしまう。先輩達は前に似た形をやって経験してきているので、形は違うがここここを切って湯を入れれば出来るなということがすぐ分かるんです。ところが5、6年やらんとそれが分からない。もう一つは材質で、FC150（材質記号）くらいなら割と方案的には楽なんですけれど、F

C250とか230というように硬度が高くなってくると方案のきり方が難しくなってくる。それから湯の温度も、柄杓で湯を受けるとかなり温度は下がるので、それを見極めながら、この品物ではどのぐらいの温度で注げばいいか、つまり製品にする時点の温度を大体考えながら、炉から溶けた鋳鉄を出す時の温度を考慮することになる。そこらへんが全部、その人の感性にかかってくる訳です。次はどこらへんにガス抜き穴を開ければ熱によって砂の中から放出されるガスが一番上手く抜けるか。中に複雑な中子が入れば入るほど湯の道が複雑になってくるから難しい。

道具は命

溶けた鉄を注ぐ道具は、当時柄杓だった。満タン時で16キロぐらいのものです。これは自分自分で準備していた。鉄板で作ったものでは、溶けてしまうので、耐火物が巻いてあるんですが、それは川砂を4対6ぐらいの比率で手で混合せ、大体10ミリぐらいずーっと塗りこんで、そして昔の女の子の遊び道具のオジャミみたいなもので、砂が馴染むように側壁を叩いてくんです。そうすると見事に奇麗になるわけです。薄く、軽く作って強度的に持つかということがポイントです。しかも、それを湯を入れる前日には全部作っておくんですね。前日につくって乾燥しておかないと湯が踊っちゃう（嫌っちゃう）し剝離しちゃって柄杓の外枠の金がとろけちゃう。大体、スペアは2、3個持っていた。しかも、絶対人のやつは使えない。皆自分のやつを使わないと怒られたからね。それからスコップもそうだった。スコップは昔は命だったか

ら、僕等は、帰る時にはたいがいスコップを洗ってツルツルにし、常に砂のきれをよくしていた。道具を見ればその人の仕事に分かるという時代でした。自分に合った道具にしていくという、まず基本がそれだったね。

鋳造っていうのは「寿」って書く。それは職人でなければできんわと、若いころ思ったですね。僕等は先輩達が10やるうちに3つか4つぐらいしか出来ない、そのぐらいの技の差がある。私たちはそういう経験をしてきたから、今機械化が進んできても、砂の水分とかガスの抜かし方とか製品を作る過程においていろいろものが言えるんだなあと思うことが多い。鋳造の一番原点を僕等は自分の手でやれたなあと思います。

10年で一人前

— そこまでの技を身につけるのに、大体どのくらいかかるんでしょう。

【花園】

10年って言うると多いけど、まあ5、6年は経たんとそういうものが経験できないから、5、6年がそういった面ではベーシックな時代で、そこらへんで道具の扱い方も含めて身に付けていくという感じで、ベテランのレベルまで行こうと思うと、その人によるけど、やっぱり最低でもそれから5年かかるでしょうね。通算すると、10年ぐらいかかるね。

分業が進み問題意識が希薄化

— 大体10年間で1人前であるといいますが、大変すばらしい技術だと思います。そうしたものが今、自動化工程に置き変わってきている部分と、やっぱ

り機械に置き変わっていない部分、そういったあたりについてお聞かせいただきたいと思います。

【花 園】

工程そのものの流れは昔と基本的には変わってない、ただ機械化されてるだけなんです。ただ、昔は油砂を乾燥させて中子を作っていたのですが、今ではシェルモールドという方式で、樹脂系の粘結剤を投入し混練され、330度から360度ぐらいの温度で形が焼き固められるわけです。やってることは一緒なんです、油砂ですと弱いから形が複雑なものは出来ないんですね。シェルモールドの場合は、ある程度複雑な物が出来るわけです。

今大きく分けると、紡織機関係とエンジン関係の2つが主なんです、エンジン関係は量産だから中子はシェルモールドが主体で、非常に生産性もいい。この部分は変わった。しかし造形は、基本的には砂をつき固めていく工程を機械でやるだけなんです。ただ今は昔のように全部手でやらなくても、砂の関連は水分も粘結剤の量も配合割合が自動的に数値で制御されているというちがいはあります。

溶湯の流し方すなわち方案も、現場でそういうものを作るんじゃなくして、型設計という技術部門があって、そこでこれまで培った技術を取りこんで方案が決められる。昔一人で全部をオールマイティでやっていたものが、それぞれのセクションで役割分担されるようになった。だから、今の人は私たちのしてきたような経験をしてないから、現場の人がこういうもんかなと段々無批判に受容れてしまうようになっている。僕等は、方案を見るとちょっとおかしいなあというのがすぐ分かるんですけどね。だから、今は部署、部署で仕事が全部切り離されていて、現場は決め

られたことを決めた通りしっかりやるという分業関係になってるんですね。

生産・開発に不可欠な現場の熟練技能

— そういう状況ですと、例えば改良改善であるとか、それから変化や異常が生じた時に何処に問題があったのかを見極める力、そうした大事な部分がなくなってしまうんじゃないでしょうか。

【花 園】

そこで、どうやって僕等が肌でおぼえたことを伝えていくかが重要になる。ある程度の鑄造の基本を教えるために、少なくとも一つは技能検定というのがあります。それはいわば鑄物造りの原点で、毎年1回2級と1級を約1ヶ月から2ヶ月の練習をさせて、鑄物造りのこれまで言ってきたような基本的な技術を教えています。しかし、この方案ではおかしいなと思うまでのレベルにはいかない。それ以上を狙うためには、そういう品物の鑄造にはそういう方案が通しているんだよ、そうするとこれはここが悪いなというように、やはり品物を見ながら不良を見ながら、先輩から教えてもらうしかないんです。

— 開発段階でも、そうしたノウハウは貴重ではないかと思うんですが。

【花 園】

ノウハウが生きる場はあるんです。例えばエンジンは、トヨタさんから製品の仕様指示を受けて型と工程を設計する。その際、設計者と現場とで、こういう面はできない、こういう面は出来るというようにしながら、7回ぐらいの会合を開いて最終的な姿を決定するわけなんです。品物を見て、そういう品物であれば方案はこうでこうするべきであるとか

ですね、それから、これを作るのであればこういう砂の構成にすべきだとか、そういういろんなことを通してノウハウが生かされている。

例えば、かつて品管に居った時に、約800mmぐらいの長さで厚さが120~130mmのヘッドシリンダーが鋳造時に歪むという不具合が発生した。経験からすれば、いつまでも置いとけばいいんじゃないかと思うんですが、ラインだといつまでも注湯してから放置するわけにいかんわけですね。ヘッドシリンダーのところにチャンバーに歪みがありますと、エンジンの燃焼条件つまり燃焼力が変わるんです。その時ちょうど排ガスの問題で、気筒間の排ガスレベルのバラつきをなくすという課題もあり、いろいろ苦慮しまして、通常鋳造してから砂型をバラして製品を取り出すまでが大体40分ぐらいなんですよね。そこで一つ考えたのが、下枠の底を彫ってやることによって空間をつくれれば歪みと逆方向の力が働いて歪みがとれるんじゃないかと思って、やってみたところ、確かに歪みがなくなるんです。つまり、下型だけ鋳型をスコップで深さ約20~30mm、幅300mmぐらい彫ってやり、40分ぐらいライン上にある間にこれが下がるんじゃないかなあとと思って結果を見たら、結構上手く行ったんですよ。

— それは、多分設計では思いつかない部分なんですネ。

【花園】

ええ、そうです。だから、設計上そうであっても実際にやってみるとそうはいかない部分があるんですね。また、こうした不具合はその原因が一見して砂なのか溶湯の材質なのか型なのか方案なのかというところが明確

でない。しかも設計時には誤りはないとされているわけですから、やっぱり鋳物の原点に立って全工程さらには設計も含めた対応が必要になる。これまで肌でおぼえた経験が活きる場所だと思う。



手から手へ現地現物で技能を伝承

— そういった力を持つてる人はちゃんといないとダメなんですネ。

【花園】

そうです。今のうちはまだ僕等よりちょっと下の47~50才代の年代がいるから良いが、もう5年ぐらい進んでたつと、そういう人達もある程度年齢が来てるから、鋳造技術の原点、基本を知らない人が多くなってしまふ。これまで以上に真剣に後輩を育成していかなくてはいかんという時代が来るでしょう。

機械に任せておけばそれなりにはできるわけですが、鋳造欠陥をいかに少なくしていい品物を作るかに最終的にはかかるわけで、そのために僕等の肌でおぼえて培った技術が生きるわけで、その当時を知っている人がいる今のところは十分役に立っているんです。だから、どうやってうまく技術を継承していけばいいのかが、今最重要課題なんです。

—— 技術の伝承を技能検定や先輩が後輩へという精神論だけでやろうと思ってもできないですね。

【花園】

そこでもう一つは、今少しずつ始めておるんですが、将来この人だったらそういうノウハウを持ってくれる、継承してくれるなという人を現場から集めて、留学みたいな形で品質管理部に出しています。鑄造欠陥や不良・異常を通して鑄物のノウハウを身につけてもらいます。全体を知らないと不良のメカニズムは解明できないからです。本当は3年ぐらいでいたいんだけど、4年から5年ぐらいは品質管理部で研修してもらいます。そのぐらいいるとほとんど分かるからね。品質管理部に行くと日常的に現場へ行っては、先輩がここが悪いだろうと、あれが悪いぞというように現地現物で指導してくれるから覚えが早いんですね。欲を言えば、設計とか保全とかそういう部署へも本当は留学させて欲しいんですね。どんどん機械化されてるから機械のことを知らなくてはいかん。ロボットも入ってきている。そうすると、現場に留まっているのではなく、保全とか設計とかそういう勉強をしていかなきゃいかん時代になってきたなと思います。

設計・現場の枠を越えた交流・研鑽を

逆の話もあると思うんですね。設計は設計、そういう格好で段々分業されてきますと、技術者さんの方も、現場に入ってもらえばもっといい設計ができるんじゃないかと思うこともあります。

みんな機械化され、従って頭のいい人が機械を作ればいいという部分もちろんありますが、例えば改良・改善とか変化や異常への対応、さらには新しいものの試作開発など、を進めようとするすと、経験を積みカン・コツのさえた人がいないと現実にはやっていけない訳です。

—— 自動化とか機械を越えた技能・技術が、新製品の開発や異常とか不良の対策を通して、現代そして将来とも脈々と生きているわけなんですね。

大変ありがとうございました。本日は工業製品の底辺を支える鑄物技術の源流をお聞かせいただいたように思います。

【文責 事務局】



児童と幼児に気をつけて



アイシン労働組合
書記長 前 沼 聡
(E-mail : s-m@ai-wu.aisin.co.jp)

「私とコンピューター」の連載に寄稿してほしいとの依頼を受けたとき、「猫に小判」と聞こえてしまったほどの私ですから、是非、「パソコンはまだまだこれから」という方だけに読んでいただければと思います。

さて、

「NTアドバンストサーバーは、ミッションクリティカルなビジネスアプリケーションを実現する大規模な組織向けに設計されたオープンシステムであり、ワークグループに比べより強力なネットワークです。機能として、集中的アカウント管理やドライブのミラー化、パリティ付きストライプセットによる完全なフォールトトレランス機能などを備えています。ここまでで、ご質問を受けたいと思います。前沼さん、いかがですか。」

と、やられて寝たふりをした経験ありますか。

「パソコンは何でもできる魔法の箱！」なんていうキャッチコピーに釣られて私が大須へ走ったのは、忘れもしない95年の暮れ「Windows 95」が華々しくデビューした時

でした。あれから一年と半年が過ぎ、職場でもワープロ専用機が撤去されてしまう時代になり、今では右手にザウルス、左手に携帯電話、バッグにノートパソコン、我が家にデスクトップという具合に持ちうる限りの端末機器を装備することとなり、気づけば冒頭ご紹介の研修を受けるまでに成長した(?)私の、今日にいたるパソコンとの格闘の日々をご紹介しますと思います。

最初の敵・家族

素人が思い立ったら必ず取るであろう行動「チラシを集め、大須へ走る」を私もくぐり、晴れてパソコンユーザーの仲間入りを果たした、その日。第一の壁「スペース問題」にぶちあたったのでした。部屋に持ち込んだパソコン・ラックのかいこと、店頭で見るときとは大違いのスペース占拠に、早速、家族会議が紛糾したことは言うまでもありません。皆さんも自分の書斎も無いのに、パソコンごときのスペースのために自分の父権をか

けて家族と闘った経験ありませんか。

次なる敵・マニュアル

ラックを組み立て、ディスプレイをセットしつつ、何ギガだの、何メガバイトだのぶつぶつ言いながら、セッティングを進める私に注がれる家族全員の眼もようやく尊敬のまなざしに。そこに、第二の敵。日本語なのか英語なのか分からない、分厚いマニュアル。読めば読むほど分からない、「お前なんかには理解されてたまるか」という基本的考え方に基づいて書かれたに違いないマニュアル。日本語なら日本語、英語なら原語で表記してくれればまだしも、わざわざカタカナに置き直して、英和辞典を引くことさえ拒否する態度。私の場合は、ここまできてようやく書店に立ち並ぶ数百種類のパソコン関連マニュアル本の存在意義に気づいたわけですが。

第三の敵・サポート

OSや添付のアプリケーションのインストールも何とかこなし、いっばしのパソコンユーザー気取りで何日か過ぎると、必ずやってしまうのが「雑誌の付録CD-ROM」のインストール。パソコンが「なんとか保護違反です」などのメッセージとともに突然動かなくなったりするわけですから、自分がとても悪いことをしてしまったような罪悪感に陥ります。しかも、最後の頼みのサポートのおそまつなこと。ソフトメーカーのサポートにたどり着くまでに3日間電話しつづけ、「お客様の場合、ハードメーカーでのプリインストールですので私どもではサポートいたしかねます。」と言われて、ハードメーカーのサポートにたどり着くまでに、さらに3日。そ

こでの答えが「その件でしたらインターネットで拾ってください」と来るわけです。パソコン動かないのに。

第四の敵・児童

父兄参観日、仕事を理由にサボっていませんか。子供は、ファミコンやっただけではありません、小学生なら学校でパソコンを触っています。ある日、定時に仕事を切り上げ家に帰ると大切なパソコンに「児童」が群がっています。マニュアルも読まずに彼らは「絵」を描き、「ゲーム」をこなし、最後には、一番大事なソフトやファイルを消してしまいます。私の場合、3回ほどフルインストールし直した経験がありますが、このおかげでかなりパソコンには詳しくなりました。尚、「幼児」の場合には、ファイルを消すにとどまらず、ディスクドライブに小さなおもちゃも入れてくれますので用心したほうがよいでしょう。

ここまで来てはじめて、いったい自分は何のためにパソコンを購入したのかという極めて哲学的な段階に入ることができるのです。職場は組織的試行錯誤を繰り返しながらも、確実に後戻りのない情報化に突き進んでいます。家庭においてもしかり。

自分が、あるいは自分たちの組織がパソコンやネットワークを使って何をしたいのか、しっかりと考える必要があると思います。私どもの組織は「労働組合」ですから「ビルド」を非常に得意としている反面、「スクラップ」がとても苦手です。職場の組合員や家庭のご家族への情報・サービスの提供は増加の一途をたどっています。組合役員の工数

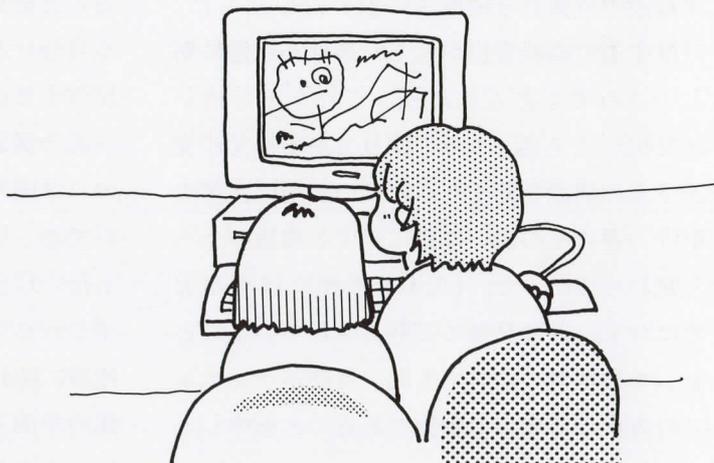
や人数を増やすことなくサービスの質・量ともに充実させていく手段としてはやはり「何でもできる魔法の箱であり、魔法のネットワーク」と言えるのかもしれませんが。

私たちのような労働組合でも、電話やファックスでホットな余暇活用情報や生活支援情報を24時間提供するシステムが稼動し、財産クリニックと称する電話相談サービスの利用も大盛況です。また、ファイナンシャル・プランニングソフトを利用すれば、最適保険設計から住宅取得の経済的アドバイス、教育資金の調達から財産形成、老後の年金にいたるまで経済的設計はパソコンが答えてくれる体制ができつつあります。

しかし、本当に私たちが目指しているのは、すべてのサービスを機械化し効率化していくことではなく、労働組合の役員として「もっと職場のみんなとフェイス・トゥー・フェイスで話をするための時間を創り出す」こと、そのための道具としてのパソコンでありネットワークであると考えています。

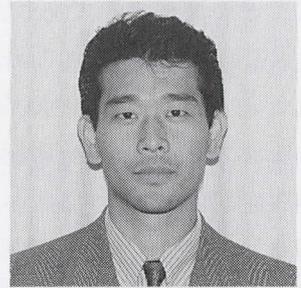
一方、家庭での利用方法については、今のところ私にはよくわからないというのが本音です。今現在の利用方法は、「私とコンピュータ」の執筆に利用していることと、便利そうなアプリケーションについては一度家のパソコンで試してみることに（評価の定まっていないアプリのおかげで、2度ほど組合のパソコンを壊した前科がありますので）くらいでしょうか。ただ、これからは家族が個人として利用していくことよりも、家族の絆を深めるための道具として楽しく利用ができればな、と考えています。

この原稿も早くバックアップしておかないと、そろそろ「児童」が宿題を終え、家来の「幼児」を連れてパソコンの前にやってくる頃です。「幼児」の右手に小さなおもちゃが無ければよいのですが……。





「暁学園」を訪ねて



豊田合成労働組合
丹羽 広志

産政塾第三会合として「暁学園」を訪問した。当学園は、知多半島の付根の緩やかな丘陵地帯に立つ養護施設である。正直に言って今回の会合案内を見た時、なぜこんな所で会合をやるのであろうかと不思議に思った。また同時にこういう施設を訪れる自分に、あの昔のTVアニメ「タイガーマスク」の主人公（伊達直人・キザ兄ちゃん）の姿をダブらせていた。しかし、門をくぐり、私の考えが間違っていることに気づいた。大体この類の施設には、割れたガラス窓にガムテープといった風の劣悪な環境をイメージしていたが、まず施設の立派さと清潔さに驚いたのだった。「厚生省の高級官僚が起した事件が記憶に新しいころでもあったため、これもその内か（失礼）」とも思ったが、園長である祖父江文宏さんの講話を聞くうちに私の誤解は次第に解け、逆にその思いは氏に対する尊敬の念へと変わっていった。（氏がその類に属する方ではなく、日々真剣にご努力されていることを、また建物についても氏、及びボランティアの方々のご尽力の賜物であることを申し上げておく。）

氏のプロフィールについては紙面の都合上

詳細は割愛したいが、当学園の園長であるとともに、「子どもの虐待防止ネットワーク・愛知」代表、短大講師、劇団「名俳」の主宰等を兼ねており、著書も多数出版されているなど数々な方面に見識が深いマルチ人間である。

講話の内容は、最近の子供に対しての虐待の問題、母子にまつわる様々なトラブル等で、私たち通常の生活者では表面的にしか知らない、また意識しないことを具体的な事例でもって多数紹介頂いた。とりわけ、それらトラブルの要因として、母子に対する「夫であり、かつ父親である男性」の影響が大であることを知り、「夫であり、二児の父親である自分」として興味深く拝聴すると同時に、反省する点が多くあった。

氏の講話をお聞きし、最初に感じたことは、学園運営に対する氏の真摯で情熱的な思いであった。子供相手という、休みも終わりのない仕事、氏の家族の方への負担もいとわずこれまで行ってきたご苦勞、そして学園建設に関わる金銭面での工面等、話の節々で氏の学園運営に対する熱意が伝わるとともに、その苦勞に対して頭の下がる思いがした。

次に、養護施設には、規則に縛られた閉塞

感か、または暗い厭世的な雰囲気を感じるとばかり思っていたが、その予想に反し、学園内はオープンで自由闊達な気風が漂っていることだった。これは、氏の何事にも本音で向かおうとする姿勢が学園に滲み出ているのか、氏と子供たちとのやりとりの中でも伺うことができた。

尚、話の中で行政の区割りでは、通常、養護施設と老人等の介護施設とは別のものとして扱うらしいが、氏の考え方は、幼児から老人まで様々な年代がいて初めて社会の枠組みがわかるという思想のもと、当施設に老人の方々を招き、介護するなどこれまでにない方法を取り入れているとのこと。こういった考え方は、トータルで見た今後の福祉のあり方として一考すべき点でないかと思う。

最後に、何よりも面白いと感じたことは、(氏の独特な言い回しであると思うが)氏が「自分には、倫理観というものがあまりない、又しゃにむに『頑張る』んだという姿勢が嫌いである。」と言われたことであった。普通このような施設の長には人格者で、堅苦しく、何事にも妥協を許さないというイメージを持つものだが、実際に後の懇親会の際に聞いた体験談にも、若い頃から実に様々な興味深い経験をされており、氏の講話の中にあつた含蓄のある人生観は、こういった経験に基づいて培われているのであらうと、現在の自分とのスケールの違いに再三驚嘆した。反面、話の所々で「子供の自分に対するしぐさや、言葉に素直に感動し、胸打たれることがよくある」と言われている。これは、子供を子供としてではなく、一人の人間として扱い、対応している氏の実直な態度の結果から現れるものであらう。普段の自分の人に対する姿勢を見直す点で非常に参考となった。

日頃私たちは、最初の思い込みで物事を決め、それ以上踏み込んでいかないことが、また自らの先入観でもって人を見、態度を決めてしまうことが往々としてあるのではないか。私も今回の会合に参加するまでは参加自体に疑問をもっていたし、心の奥底では否定していたのかもしれない。しかし、氏の話を書くうちに話にのめり込み、養護施設の重要性、氏の人間性を知り、また人の性の悲しさを感じることができた。もしこの会合に参加しなかったらこの貴重な体験ができず、自分の固まった枠から踏み出せなかったであらう。

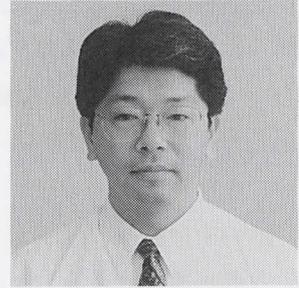
今後この教訓を糧に、常に心をオープンにし、何事にもチャレンジ精神(やじ馬根性?)をもって体験していきたいと思う。今回の企画は「殻を打ち破り、外へ踏み出そう」という第8期産政塾のテーマにふさわしいものであった。企画頂いた事務局に感謝するとともに、我々産政塾のメンバーにご教示頂いた祖父江さんの今後のご健勝、ご活躍を心からお祈りし、今回の感想としたい。

(今回の会合でもう一つ感じたことは、立ち遅れた行政や福祉施策に対する矛盾である。それは法の未整備の他、補助金を操る役人の権力行政、それに群がる人々ができあがっている構造等、様々な問題があることを知った。この課題には、諸々の要因が重なり合い、早々に改革が進まないとは思いますが、心ある政治家、役人の方々は、ぜひ一度実際の状況をご自身の目で見て頂き、真の政治、行政を行なってもらいたいと切に思う。自分も労働組合の一員として、また政治に参加する市民としてできることからやっていきたい。)

〔筆者は第8期産政塾塾生。1989年豊田合〕
〔成俣入社〕



「夢」に挑戦している人たち — 松下政経塾体験記 —



アラコ株式会社人事部
船戸正巳

「殻の外へ踏み出そう」

これが、私たち第8期産政塾メンバーに向けられた問題提起である。この言葉の意味を自分なりに探してみると、

- ①眼が自分の内だけに向いていると、知らず知らずに考えや行動が固定化し、状況変化に対応できなくなる。
- ②そうした垢がしみつかないためには、外部からの刺激が必要であり、良質な外部との接触をはかる。
- ③そして、今までの自分を見つめ直し、これからの自分を再構築する。そのための思考と行動をスパイラルに重ねた結果、気がついたら、殻の外にいた。

そんなようなことではないか、と思う。

今回、殻の外に踏み出すため、良質な刺激を求めて、われわれ政経塾メンバーは、松下政経塾に一泊二日の体験入塾をさせていただいた。(5月15日・16日、神奈川県茅ヶ崎市)

「飛び込んだ先は志の軍団」

松下政経塾は'79年に設立され、これまで150名余の有為な人材を輩出してきた財団法

人である。現在は22名の塾生が、それぞれに描く夢(主に政治家)を実現すべく、自己研鑽に励んでいる。昨年の入塾希望者約千名に対し、今年の入塾者は5名であり、私たちをお世話下さった亀本さんは、「なかなか政経塾の方針にあう方がみえませんが、定員30名が埋まりません」と苦笑してみえた。

政経塾が選りすぐりの人の集まりであることはすぐ理解できたが、一方、彼らが俗にいうエリート集団でないことは意外であった。ここでは、学歴や経歴がまったく役に立たない。だから、政治家の二世はいない(いらないが正しい)し、逆に、養護施設で育ったという人がみえたりする。このことは、創設者である松下幸之助塾主の「頭に知恵ばかりがあってカンの働かない人を一番危惧した」という話や、「自分の力以外のものに頼ることができない人はいない」という話にもとづいている。

夜、交流会の席、塾生の我孫子さん(札幌出身、26才)は、私に「40才代で北海道知事になることが目標」と熱っぽく語っていた。彼の話にはまだ青さも感じられたが、たとえリスクが大きくても、自分を信じて全身全霊

を打ち込む勇気と信念が伝わってきた。ここにいる塾生は、現代人が口にしなくなった、ややもすれば却って疎んじられかねない「大きな志」を持っていたのである。

「やり遂げるという思いと行動」

塾生の活動は、時間と活動資金をもとに、自分で行動計画を立て、現地現場主義で実践を繰り返すというもの。アドバイスを求めることはできるが、決断を下すのも責任を取るのも自分というやり方である。政経塾では、それを「自修自得」と呼んでいる。これは、小学校中退の塾主が、経営の要諦を学んだのは学校からでも経済書からでもなく、火鉢屋の丁稚奉公に始まる実体験の中から、自ら考え試行錯誤し、摺みとっていったという話に通じている。

一人ひとりの活動内容をあげると、カンボジア支援のための資金設立や、衆議院議院選挙時の公開政治討論会の企画開催、教育問題を考えるための小学5年生への編入等、外交政策、自治体行政、教育改革、高齢者福祉と枚挙にいとまがない。私たちも塾生発表を聴講させていただいたが、内容の如何というよりも、必死になって殻を破ろうとしている姿が印象的であった。大切なことは、何としてもやり遂げたいという思いと行動であることを実感した。

「人間は自分で育つ力がある」

政経塾のパンフレットの冒頭に記されている言葉である。「自分で育つ力」とは何か、政経塾を訪れて最初に目にしたこの言葉が、何とはなしに頭に残り、2日間考えてきた。出てきた答えは3つ。

一つ目は、本人の志。気概や執念である。

二つ目は、自修自得の行動。自修自得とは、ここだけの言葉ではなく、広く世の中に向けて発している塾生の信念と受けとめた。

そして三つ目は、自由な風土である。自由であるからこそ責任が伴い、自由であるからこそ大きな力が発揮できる。ここは、自由があり、それをはき違えずに上手に使う人が集まっている場所なのである。自分で育つ力は、本人の志と行動、そして、それを下支える環境にある、ということを学んだ。

西洋風の建物やチャペル、モニュメントと和風庭園が醸し出す和洋折衷の空間は、無為に過ごすことを善しとしない、夢への挑戦で満ち溢れていた。とても良い刺激を受けたと思う。

後日、「松下幸之助日々のことば」という本を買ってきました。蛇足ながら、その中で体験について語っていた一節を紹介させていただきます。

「たとえ平穩無事な一日であったとしても、その一日の行動の中に、失敗や成功を見出して味をかみしめる。それが貴重な体験になるんです。反省することなしにポカンと時を過ごしてしまえば、これは体験にならない。そういう意味で真の体験は、人間の頭の中にあるんです。」

松下政経塾で見たこと・聞いたことの生かし方や、これからの日々の過ごし方が、ここにあるような気がします。

今回、またとない貴重な体験をさせていただいたことに、あらためて感謝いたします。

〔筆者は第8期産政塾塾生。1983年アラコ〕
〔挿入社〕



より良いモノを造る(製) より多く売る(販)

— 製販一体を願って、販売の第一線から —



愛知トヨタ自動車株式会社
専務取締役 古田公徳氏

梅村さんと豊田英二社長に教えられて

ご紹介いただいた古田です。

今日は梅村大先輩（中部産政研常任顧問）が私の真ん前にお見えになり、また、トヨタ自動車の部長さんもお見えになり、大変に話づらいですが、セミナーの趣旨に沿って皆さんのお役に立てばということでお話しさせていただきます。

私は昭和50年から52年まで、トヨタ自動車販売労働組合の委員長を務めておりました。同時に、全トヨタ労連の副執行委員長をおおせつかり、トヨタ自動車だけでなく、グループの製造の皆さんと直にいろいろな場で触れ合うことができ有り難い体験をさせていただきました。その時に梅村さんに教えられた、トヨタグループ全体がグループ優位性やグループの一体感を求めていくという「トヨタはひとつ」の考え方。これが今日のテーマに繋がると思います。その考え方は、今日のトヨタが必死になって、ひとつになって、シェア40%に挑戦している姿にも繋がると思っています。

また、ここにあります看板のタイトルは、20年前のトヨタ自動車工業株式会社の豊田英二社長がおっしゃった言葉をそのまま掲げさせていただきました。「技術陣・開発陣は一日も早く良いモノを開発し、販売会社の皆さんは、その商品の良いところを理解してもらい、一台でも多く売ってほしい。」

20年も前のことですが、梅村さんと、豊田英二社長に教えられ大事に大事にしまいつづけて今日まで来たつもりであります。

販売は先ずお客様ありき

その当時から、販売店の休日問題は論議をしてきました。(当時 製造：115日、販売：86日、現在 製造：121日、販売：103日)これは、皆さんが労使で取り組んできた改善の成果ですが、同時に今日的な課題として問題を投げかけています。販売会社は土曜日・日曜日を中心にして営業をしなければならない。それは、マーケットがそういう動きをしているわけで、土曜日・日曜日に店を開てお客さんをお待ちする事は当然のことです。従業員の立場では、休日は多く、家族と一緒に日曜日を持ちたいというのも当然のことです。そういうもののバランスを取っていくことなんですね。

製造の皆さんは、生産を平準化し工場の効率を上げる。これはメーカーとして当然のことです。ありますが、なぜ販売の平準化ができないのかということに率直に疑問を持たれ、問題提起を受けることがあります。しかし、自動車販売というのは、先ず、お客様ありきでありまして、お客様の動きにどう対応していくか、あるいは、どうライバルと競争していくかが大変大切な事です。土曜日・日曜日営業は販売会社としてもコスト負担でもあり、当然平準化したと考えております。しかし、世の中やマーケットの動きはその逆であるということです。お客様にしてみれば、家族一緒になって店に出向き、直に触れてみて、運転してみて、という購買構造になりつつあるわけです。また、2、3月は車を買いたいというお客様がたくさんいるということなんです。そして、お客様やマーケットの動きに対応して取り組まなければならないということです。

トップお二人のお言葉から

今年の1月に全国の販売会社のトップが集まった会議でのお二人の発言を紹介しておきたい。トヨタ自動車の奥田社長は、「メーカーとして車の基本性能や安全性の追求には極めて真面目に取り組み成果を上げている。しかし、ふと気がついてみると、ヤングゼネレーション、ヤングマーケットと我々は知らないうちにギャップが生じてしまっていないだろうか。また、販売会社の皆さんもそういう需要層の方々と会社としてギャップが生じてしまっていないか。また、若い従業員の方々とギャップが生じてしまっていないか。」とお話しされました。要するに、製・販共々が大きくなれりに対して、本当に真剣に努力していこうと言うことを呼びかけられたわけです。

一方トヨタ販売店協会の滝川理事長は、「我々販売会社の経営者にも誇りがあるはずだ。せっかく良い商品を出したのに、マーケットがそうだからといっていたずらに量を追求するだけで良いのだろうか。もっと基本的に販売店がやるべきことをやって、販売店の役割を果たしていきたい。メーカーもそういう動きを促進するような施策をしていただくべきではないか。」

両者共にそれぞれの立場をわきまえて責任を果たし合い、協力していこうということをおっしゃっているわけです。

シェアへのこだわり

シェアへのこだわりと言われている。敢えてこだわりと言わせていただきましたが、なぜ、このシェアにこだわるんだと聞かれることがあります。シェアというのは、割り算の結果の数字であります。よく考えてみると、これは投入した商品、またトヨタに対する総合的な市場の評価ポイントであり、お客様の客観的な指数であると受け止めております。トヨタ自動車を始め協力部品企業の皆さんが良い商品づくりをされ、販売がそれを説明し、信頼を得て満足をしていただくわけです。オールトヨタの実力度合いを客観的に示したものであると思うわけです。ですからシェアへのこだわりということは大いにあっていいと思います。しかし、世界のトヨタらしさがあって、シェアを取りに行くことが大切ではないかと思えます。「ザ・バーゲン」が取り沙汰されましたが、百貨店でもやっていますしやってはいけないとは思いません。やり方はともかく販売業界としてチャレンジがあって良いと私は思います。そのチャレンジがトヨタらしいチャレンジであってほしいということは言えると思いますね。

セダンイノベーション、店舗イノベーションという言葉が使われておりますが、イノベーションという言葉はそう簡単に使わないで欲しい。日頃やるべきことをまずキチッとやる。それでどうしてもたまらんとときは、大改革を起こすというやり方をすべきである。今はまだやるべきことをやらなければならない状況である。この3年間ビスタ愛知㈱の経営を兼務のままであるが携わってきた。例えば、ショールームがない営業所、トイレの改修、サービス工場の待ちスペース等々山積している。経費節減の掛け声を掛けると、皆そっちになってしまう。

製・販一体となってトヨタグループの将来を

昨年の国内市場はホンダが大躍進した。国内市場が94年は6.4%であったシェアが96年には10.0%の躍進であった。ビスタ店の販売台数についても昨年は大きく実績を伸ばした。これは、画期的な販売方法が功を奏したのではなく、販売会社がセールスを大增員したのでもない。いずれも魅力ある商品があり、それを説明し、満足を得た結果である。販売は人と言われる。私自信も痛切に感じており、計画性を持った人づくりをしなければならないと考えている。当然。日頃の労使関係が大切であることは言うまでもない。

販売の立場に身を置くものとして、また、労働組合のOBとしても、「製」・「販」が一体となって、トヨタグループの将来を築いてほしいと願ってやみません。

【文責：事務局】

古田公德氏をお招きし、「第3回産政研公開セミナー」を5月19日（月）全トヨタ労連つどいの丘で開催いたしました。約100名の方の参加者をいただき、日頃関わりの少ない自動車販売部門のお話しを興味深く聴取され大変に好評をいただきました。なお、古田氏の役職名は当時のものです。

労働の多様化と職場の活性化について

アラコ(株) 北山 邦幸

労働の多様化は、裾野の広い自動車産業では、すでにかなり前から始まっていた。戦後経済の急激な拡大による労働力不足の中で、自動車産業の2次・3次下請けでは、他産業からの転職組や女子のパート工など雇用形態はさまざまで、とても労働の多様性は高かったと言えよう。多様性の高い労働力ではあったが、それでも勤労者は皆一様に家族の豊かな生活のために遮二無二働き、欧米から“働き中毒”と言われるほどに職場は活性化していた。

経済が安定期に入り、賃金が欧米の水準に追いついた頃より、職場の活性化にかげりがみえてきた。私は、労働の多様性よりも、企業の成長の鈍化が職場の活力に大きな影響があるのではないかと思う。

今日“労働の多様化”は、それにより職場の一体感がうすれ、職場活力が低下するという消極的視点から語られることが多いようだ。

しかし、私は“多様化”により異質を均質の中に投入して職場の活性化をはかるといふ、積極的な位置づけが大切であると思う。多様性こそがこれからの企業成長の原動力となるのではないか。

企業の成長が右肩下がりとなった今、それまで職場の活性化のための諸施策が、初期の成果をあげられないようになってきた。年功序列的賃金、長期雇用を前提とした退職金、QCサークルや提案制度、社宅・持家制度、会社のレク行事などなど、抜本的な見直しがせまられている。その見直しの中心は私はやはり賃金にあると思う。誰れも働く者は労働の対価として賃金を受けとり生計を営んでいる。この本質が変わらないかぎり勤労者のモチベーションはやはり賃金にある。多様な労働に対しても、すべて賃金をベースとして対応する。シンプルで弾力性ある賃金制度の再構築が今こそ求められているのではないか。「労働の多様化」特集はこんなことを改めて考えさせていただくよい機会となった。

若年層の勤労意欲の変化が広まるなかで思うこと

松坂屋労働組合 伊藤 友博

前号の特集「労働の多様化」を読ませていただき、〈属性の多様化〉と〈意識の多様化〉に分類することにより、よりいっそう理解を深めることができました。

「労働の多様化」は今後よりいっそう広まっていくことが予想されるが、意識の部分については懸念すべき点も多くあり、特に問題であるのは、定職に就かない若年層が増加していることだと思います。

「責任感ある仕事に就きたくないから」「自由に休めるし、いやになったらすぐに辞めれるから」フリーターに「なぜ就職しないのか」といった投げかけに対する答えです。十人十色と言われるように様々な考え方は持ちつつも、私たちの世代と比較してみても、明らかに若年層と呼ばれる世代に大きな意識の変化が生じているのは実感できます。

こういった考え方が加速的に広まったのには、社会経済情勢が手伝ったのも事実であると思います。私が就職活動をしていたころは、バブル経済時であり、学生側からとってみると売り手市場であったが、ここ数年は就職難の時代が続いています。各企業とも業績悪化し採用を抑えることにより、職に就くことの困難さを実感させたことが、若年層の就職に対する考え方の変化（勤労意欲の変化）をエスカレートさせてしまったのではないかと思います。

若年層の勤労意欲が薄れてしまったことは、現代社会における大いなる損失であると考えます。本来、若年層は、生産性が高く、年功序列であるが故に人権費も高くなく、そして吸収力があり、なによりも経済感覚が流動的です。したがって、たくさん働き、時間外賃金をもらい、衣服、飲食、物やサービスなど多くにお金を注ぎ、日本経済が潤うきっかけとなってもらわなくてはならないのです。そして、一企業人として会社に長く働くことにより、企業の永続的發展に貢献すべき存在であるが故に、〈意識の多様化〉は社会的に見て大問題であり、もっと危惧すべきであり、今後、企業の発展、しいては日本経済の発展のために、受け入れる側（企業側）は、真剣に研究していかなければならない課題であると思います。

日常的支配単位的重要性

名古屋鉄道㈱人事部 岩城 史憲

現在、職能資格制度や目標管理制度に代表されるように、多くの企業で従来の日本的雇用慣行を見直し、先行き不透明な時代に対応できる人事制度や仕組みの構築に取り組んでいます。まさしく時代の要請であり、逆にいえば、今こそ一層国際化する市場の中で生き残る企業体質をつくる千載一遇のチャンスであると思います。

ところで、制度や仕組みの改革という視点ではなく、もっと日常的なミクロな視点で考えてみたいと思います。南山大学藤原教授は「従業員の自由なローテーション、従業員の格付けのシステムとしての職能資格制度、人事権の本社による統括という条件を基にして、日本の企業に勤務する人々をどのように動機づけることができるのだろうか。」という問題提起をされています。

いうまでもないかもしれませんが、日常業務を行なうにあたり、一つの支配単位が重要ではないかと思えます。つまりある職場単位で日常業務を実質的に支配している人、この人の存在というのは極めて大切だと思えます。新しい制度や仕組みを導入しても、日常の職場で意思決定をしている人によって実際の運用は違いが起きますし、そもそも組織体を持つ基本的な特性だと思えます。人材の発見、従業員の意識改革などに最も影響を与える立場の人の適正登用に力を注ぐか、これが組織の活性化や藤原先生の言われる「安定感と既得権意識から現在の価値観を解凍する」上で、意外と大きいポイントになるのではないかと思います。質の高い人材が求められている現在、従来よりまして、職場の実質的支配者の力が問われているのではないのでしょうか。

若年層の考え方に「社会人的な意識改革を図ろう」

フタバ産業労働組合 笠原 武浩

「労働の多様化」その言葉を昨今よく聞くようになってまいりました。その「労働の多様化」を自分なりに考えてみます。

バブル時に仕事量（自動車部品が主力）が多くても当社では1直生産体制で対応を図ってきた。バブル崩壊以降も他社と比較すれば仕事量は多い状況下であり、基本的には1直体制で生産を行っている。そのような生産体制の中で生産性の向上を図りつつも人的な補充を図らざるを得ない状況となってきました。

こうした状況で新入社員の積極的な採用を企業として推進してきてはいるが、目先に迫ってきている生産人口の減少、超高齢社会等が到来してきますと新入社員の採用に依る体制強化は図りづらくなってくる。そのような状況下で女性の労働力を蔑ろには出来なくなります。

これらを考えると今後の生産職場は従来のイメージからかけ離れたイメージの生産職場と変貌をとげていくかと考えられます。また、いかなる状況にも対応できるような生産体制と職場の構築を図っていく必要性があります。

また、若年層の意識・考え方は私の入社時とは異なった考え方を持っているようにも伺える。（そう考えるようになってきた自分が年を取ったせいかもしれませんが）当労組では入社3カ月後に新組合員研修会を開催していますが、その研修会の最中に前列から後列の友人に携帯電話で話をしているのです。注意をすると「かかってくるから…」と答えてきました。最初に司会者から電源を切るようにと注意をうながしているにもかかわらず電源は入ったままである。長時間拘束しているわけでもないが、自分のしたいようにするといったような感じである。このような若年層の考え方に社会人的な意識改革をしていかなければならないと思います。

'97年5月1日～'97年7月末までの主な活動

- 5月1日 季刊紙「産政研」 1997年春号発行
- 5月9日 第2回産政研公開セミナー 於 刈谷勤労福祉会館
「自動車産業のグローバル化への対応」
研究発表：三菱総合研究所 大鹿 隆 氏
パネルディスカッション：名古屋大学 山田基成 氏
トヨタ自動車㈱ 小原恒司 氏
豊田合成㈱ 伊藤啓一 氏
全トヨタ労連 伊藤尚敏 氏
- 5月16,17日 第4回産政塾
- 5月19日 第3回産政研公開セミナー 於 つどいの丘
「より良いモノを造る（製），より多く売る（販）」
— 製販一体を願って販売の第一線から —
愛知トヨタ自動車㈱ 専務取締役 古田公徳 氏
- 5月22日 日本労働研究機構 平成9年度受託研究 第1回専門委員会
- 6月1日 産政研ホームページ開設
(<http://www.tns.or.jp/sanseiken>)
- 6月2日 北京大学経済学院院長 晏智傑 教授 来豊
- 6月17日 ニュースレターNo.2 発行
- 6月18日 第9期予算執行状況 公認会計士監査
- 6月26日 日本労働研究機構 平成9年度受託研究 第2回専門委員会
定例研究会
雇用・就業形態の「多様化」—国際的・歴史的観点から
東京大学経済学部助教授 佐口和郎氏
- 7月3日 ダイムラーベンツ社 ピーターパドレー氏
海外派遣と幹部教育について意見交換
- 7月14日 第5回産政塾
- 7月17日 日本労働研究機構 平成8年度受託研究成果記者発表
於：名古屋通産局記者クラブ，豊田市役所記者室
「情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の変化」
— 中京地区における実証的研究 —
- 7月30日 第19回理事会・評議会 第4回産政研公開セミナー
「組織を支えるリーダーの条件」野球解説者 森 祇晶氏

「産政塾」の活動報告

第8期の「産政塾」の第3回(4/21)と第4回(5/16-17)の会合が実施され、多くの塾生が参加しました。今回はその概要を紹介いたします。なお塾生の感想は「産政塾報告」として掲載してありますのでご一読下さい。(P46~49)

第3回会合は、東海市の養護施設「暁」学園をお訪ねし、施設長である祖父江文宏氏の養護施設や子供の虐待問題に対する姿勢をお伺いし、熱心な論議が交わされました。



施設の食堂をお借りし討論



真剣な表情で聞き入る塾生

第4回会合は、神奈川県茅ヶ崎市にある「松下政経塾」へ2日間体験入塾し、塾の成り立ちや理念を見聞すると共に、塾生や他の体験入塾生との交流が行われました。



松下政経塾の説明を受ける体験入塾生



塾生との交流では活発な論議

季刊誌産政研アンケート結果報告

季刊誌「産政研」の一層の充実を目指して、No.33（97年2月）発刊に合わせアンケートを実施し、その結果がまとまりましたので紹介いたします。

この結果を参考にしながら充実した季刊誌づくりに努めていきます。

— 主なアンケート結果 —

- 読まれている内容については「発言」・「視点」・「特集」が多かった。
- 職場内で回覧するという回答は約半数に留まった。
- 現状については概ね良好な評価。今後の季刊誌の方向については、「課題を的確にとらえた」、「読みやすく見やすい」「広く有識者の発言」を求める回答が多い。

（参考）— 季刊誌の現状評価と今後の方向性 —

項 目	現状の評価			今後の方向
	○	△	×	
専門的な研究	32 %	46 %	22 %	24 %
専門的データの紹介・解説	32 %	58 %	10 %	26 %
課題を的確に捉えた	64 %	31 %	5 %	60 %
大衆的な親しみの持てる	30 %	46 %	23 %	34 %
読みやすく見やすい	38 %	51 %	11 %	40 %
広く有識者の発言	48 %	43 %	8 %	38 %
産政研会員の発言	49 %	46 %	5 %	18 %
時事問題をタイムリーに	53 %	41 %	6 %	48 %

なお、今後とも、季刊誌に関するご意見・ご感想を産政研までお寄せください。なお、産政研ホームページでもご意見・ご感想をお寄せいただく体制をとっております。

第2回定例会研究会のご案内

テ ー マ：「情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応」

講 師：南山大学教授 村松 久良先生

日 時：平成9年8月28日（木） 14：00～15：30

場 所：愛知労済豊田会館 5階ホール

申込方法：8月15日（金）までに当会までお申し込み下さい。

参加費用：1,000円を下記へお振り込み下さい。（当日受付にて支払いも可）

振込先銀行 東海銀行豊田南支店 普通 No.809216

愛知労働金庫豊田支店 普通 No.515108

口 座 名 （財）中部産業・労働政策研究会

編集後記

今回は、「雇用環境変化と生産システム」を特集テーマとした。

労働力の多様化や個人の技能を重視する人事政策など、国内の変化に加えて、欧米の復権やアセアンの追い上げなど、競争環境は大きく変化しつつある。そうした変化が日本のモノ造りの技能、システムにどのようなインパクトをもたらしつつあるのか、働く人々の意識はどう変わろうとしているのか。そうした問題意識から、自動車生産システムのかかえる長期的な課題について様々な角度から考えてみた。トヨタ生産システムの基本的考えかたをトヨタの池淵専務から、また、その将来展望を東京大学の藤本先生から、雇用と労働の視点からは東京大学の佐藤先生にご寄稿いただいた。併せて、生産システムの海外展開について、GMとの合弁企業 NUMMI での適用事例を紹介いただいた。

先に行った季刊誌についてのアンケート結果をみると、課題を的確に捉えた内容を求めるご意見が圧倒的であった。今回の特集がそれに叶っているかどうか、ご批判もいただきながら、今後とも一層のリファインに努めたいと思う。
(事務局長 願興寺 皓之)

愛知トヨタ自動車株式会社の古田公德専務の産政研公開セミナー（講演）が参加者から好評をいただいた。（P50～P52）トヨタの販売店のほとんどはトヨタが全く資本参加していない別会社である。「トヨタグループ」とは、ともすれば関連部品企業グループの意として使っている言葉でもあり、今回の販売会社の方が「グループが一体となって……」の講演は実に新鮮であったと自画自賛してしまった。先日、ある販売店へ自分の車の買換え商談に行ったときには、ご多分に洩れず熱心に値引き交渉をし、ドライに他人行儀の商談であった。交渉に手を緩めるつもりはなかったが、「売れ行きどうですか」程度のホットな会話をと後から悔やんだ。

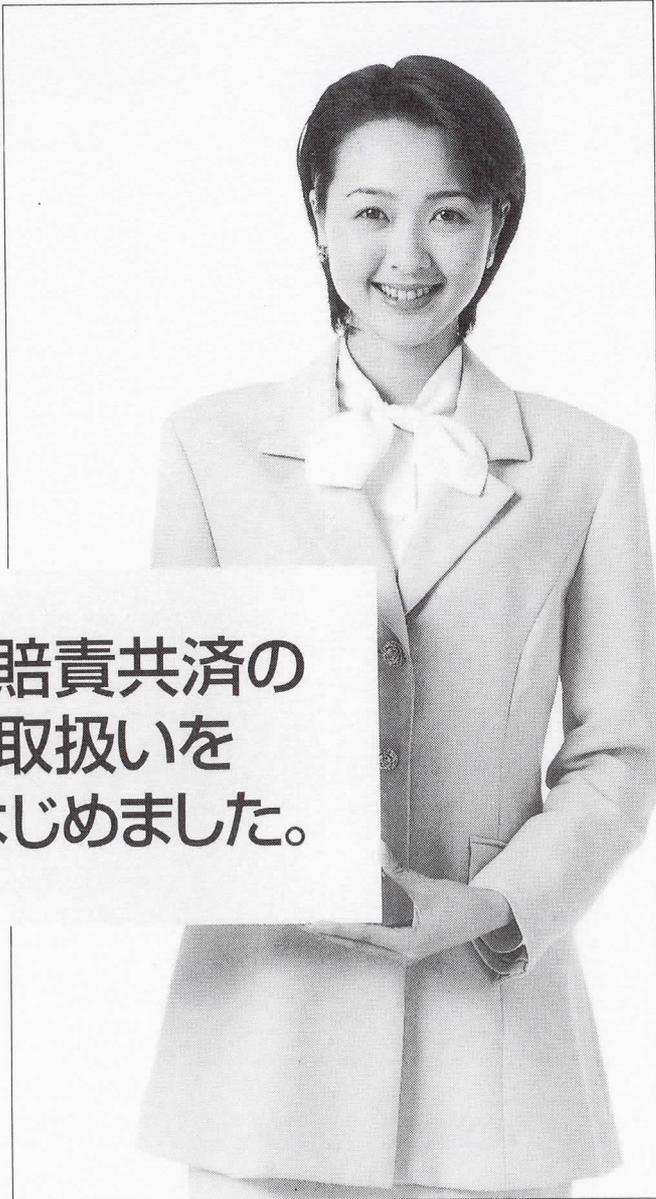
販売や輸送を含めたグループに加えて少し枠を拡げれば、ガソリンスタンドやタクシー・輸送業界、更には駐車場や道路建設等々関わりの深い産業は多い。グローバル化の一方こうした関連産業と一体となった視点での施策をふと考えさせられた。

(主任研究員 丹羽 研次)

去る7月17日（水）昨年度の研究テーマである「情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応」について新聞記者発表を豊田市と名古屋市とで行った。翌日、新聞数紙とNHKテレビで報道された。その見出しは不安感、疲労感が高いという部分に集中しており、パソコンネットワーク化にネガティブな印象を与えかねない表現もあった。しかし、本来の趣旨は情報化の推進に約8割の人が賛成しているので、積極的に導入すべきであるが、その際に配慮すべき点は何かを訴えたつもりであった。

詳細な研究結果の発表会を前頁案内の通り開催しますので興味のある方はどなたでもご参加下さい。
(主任研究員 福田 浩輔)

愛知労済



自賠責共済の
取扱いを
はじめました。

自動車事故の
トータル補償

マイカー共済

車両共済

自賠責共済

『自賠責共済』の取り扱いにより、自動車事故を幅広くカバーする3本柱の補償制度が確立し、マイカー共済の加入者であれば万一事故に遭われた場合、示談交渉サービスの他、事故連絡や共済金の請求手続きが一度に済み、より迅速に共済金をお受け取りいただけます。

全労済グループが自賠責共済の取り扱い団体に認められたことは、事業規模、事務処理、損害査定技術等の実績に対し、信頼が得られた証でもあります。

社会的課題である原動機付自転車の無保険者の一掃や安全運転・交通事故防止などの活動にも積極的に取り組んでいきます。

◁ お取扱いはこちらで ▷

全労済
全国労働者共済生活協同組合連合会

愛知県支部 (052) 681-7750

〒456 名古屋市熱田区金山町一丁目14番18号

名古屋南支所 ☎052-683-6029
名古屋西支所 ☎052-683-6031
名古屋北支所 ☎052-683-6030
豊田支所 ☎0565-29-1274
豊橋支所 ☎0532-53-3621

刈谷支所 ☎0566-21-5511
一宮支所 ☎0566-71-2611
東海支所 ☎0562-33-6411
春日井支所 ☎0568-85-3922

ジェルベッドって、何？



これからは、眠るときにもジェルを使おう。スプリングにも、水にもできなかった新しい寝心地、アスリープ。



Asleep ジェルベッド
アスリープ

通商産業省選定
グッド・デザイン商品



●カラダ全体を均等に支えます。

ジェルならではの適度な硬さが、体重を全体に分散。カラダの一部が圧迫されることがないため、ぐっすりとおやすみいただけます。

●理想の寝返りに配慮しています。

ウォーターベッド特有の沈み込みが少ないのもジェルのメリット。だから、寝返り回数を減らしながらも必要な寝返りがスムーズにできます。筋肉にかかる負担が少ないため、深い眠りを実現します。

●揺れないからうれしい。

ウォーターベッドの難点だった睡眠の妨げになる寝返り時の揺れがないのも、ジェルならではの、揺れだけではなく水音も、粘度が高いジェルだから解消できました。快適な眠りをお届けします。

AISIN アイシン精機株式会社

〒448 刈谷市朝日町2-1

お客様サービス部 ☎0120-248640 ファニチャー・ファブリック部 TEL(0566)24-8650 FAX(0566)24-5411

住生活と健康

季刊誌産政研

編集・発行所

財団法人中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済豊田会館3F

TEL 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259 URL <http://www.tns.or.jp/sanseiken>

発行日 平成9年8月1日

発行人 足達廣紀

印刷所 (有) 第一プリント社 〒444 岡崎市八帖北町16-1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925