

暫 定 版

01/02年 全トヨタ労連委託研究

トヨタ自動車および関連部品企業における

グローバル戦略の展開と労働組合の課題

中部産業・労働政策研究会

目 次

提 言	1
I. 課題の設定－企業活動のグローバル化と「国際化三原則」－	7
I-1. 「国際化三原則」提唱とその背景	7
I-2. グローバル戦略の展開と「三原則」の新たな意義	10
I-3. なぜ、アジアなのか	11
I-4. 課題の設定	13
II. アセアン諸国の経済発展とトヨタのグローバル・アジア戦略の展開	15
II-1. アセアン諸国の自動車「国産化」政策と日本企業の進出	15
II-2. アセアン自動車市場の拡大とアジア戦略の転換	16
II-3. アセアン経済圏の成熟と域内相互補完体制の構築	20
II-3-1. アセアン域内相互補完体制	
II-3-2. デンソーの事例	
II-3-3. トヨタ自動車の事例	
II-4. 現地調達拡大とTPSの本格導入	27
II-5. この章のまとめ	30
III. 中国自動車産業の動向とトヨタの中国事業展開	31
III-1. WTO加盟と自動車産業政策の転換	31
III-1-1. 90年代の自動車産業政策	
III-1-2. WTO加盟と自動車政策の転換	
III-1-3. 外資系メーカーの世界戦略と中国自動車産業の展望	
III-2. トヨタ自動車および関連部品企業の中国事業展開	36
III-2-1. トヨタ中国進出の経過	
(1) 瀋陽	
(2) 天津	
III-3. 関連部品企業の先行進出と市場問題	40
III-3-1. 製品別合弁事業展開	
III-3-2. 部品企業の先行進出と市場問題	
1) 天津トヨタエンジンの事例	
2) 天津デンソーの事例	

3).豊田工業の事例	
III-4. 関連部品企業の現地調達	45
III-5. グローバル・アジア戦略の展開と本社機構	46
III-6. この章のまとめ	47
IV. 事業活動のグローバル化と雇用に関する労働組合の発言	49
IV-1. 労使コミュニケーションの仕組み	49
IV-2. 高負荷と海外事業展開	53-
IV-3. 収益構造改善施策とグローバル戦略の展開	54
IV-4. グローバル戦略の深化と国内「雇用空洞化」	55
IV-5. この章のまとめ	59
V. 海外出向者の繁忙と労働条件をめぐる発言	61
V-1. 海外出向者の量的変化	61
V-2. 海外出向者はなぜ忙しいか	63
V-2-1. 海外出向者の繁忙と業務の現地化	
V-2-2. 現地業務の内実	
(1) 日常管理業務	
(2) 本社との連絡業務	
(3) プロジェクト業務	
V-3. グローバル・アジア戦略の展開と現地人材育成の課題	68
V-4. 海外出向者の労働条件をめぐる発言	69
V-4-1. 「海外連絡員」設置（92年）	
V-4-2. 海外出向者の労働条件改定	
(1) 海外勤務者新賃金体系	
(2) 会社による出向先訪問制度（96年）	
VI. 東アジア日系事業体における労使関係と労働組合	73
VI-1. A社争議の語るもの	73
VI-1-1. A社争議の経過	
VI-1-2. A社争議が語るもの	
VI-2. インドネシアにおける労使関係と労働組合	76
VI-2-1. インドネシアにおける労働組合組織の特質	

VI-2-2. 企業レベルの労使関係と労働組合	
1) トヨタ・アストラ・モーターの労使関係	
2) 三菱自動車の労使関係	
3) デンソー・インドネシアの労使関係	
4) スギティ・クリエイティブの労使関係	
VI-3. タイにおける労使関係と労働組合	94
VI-3-1. タイにおける労働組合組織の特質	
VI-3-2. 企業レベルの労使関係と労働組合	
1) トヨタ・モーター・タイランドの労使関係	
2) デンソー・タイの労使関係	
3) サイアム・アイシンの労使関係	
4) 部品メーカー・タイ日邦の労使関係	
VI-3-3. この節のまとめ	
VI-4. 中国における労使関係と労働組合（工会）	110
VI-4-1. 工会の組織と機能	
VI-4-2. 労使関係と基層工会	
1) 基層工会の組織	
2) 役員の任命と役割	
3) 基層工会の機能	
VI-4-3. 労使コミュニケーションの現状と課題	
VI-4-4. この章のまとめ	
VII. 労働組合の国際交流活動	117
VII-1. IMF世界協議会	
VII-2. 全ト労連のアジア調査団派遣	

参考資料・文献リスト

調査協力企業・労働組合リスト

提 言

1. 雇用問題に踏み込んだ発言を

トヨタ自動車ではその時々的重要な経営課題をめぐって労使懇談会を通じて労使が活発な意見交換を行ってきている。バブル経済期には増産につぐ増産の中で作業者の高負荷が深刻な問題となった。このとき組合は「魅力ある職場づくり」を提言、これはその後のトヨタ生産方式のあり方にも大きな影響を及ぼすところとなった（中部産政研、1992）。この時期、労働組合は高負荷の軽減につながるものとしてようやく足早な進展を見せ始めた海外事業展開を位置づけている。

バブルの崩壊とともに場面は暗転する。国内市場は低迷し、輸出比率が増大した。しかし、この時期為替が円高に大きく振れたこともあって、輸出増大が収益に結びつかないということがだれの目にも明らかになった。収益構造をいかに改善するか。その強化が大きな課題となった。その切り札として海外進出が急速に進められ、しかもグローバル戦略として実質が備わるようになっていった。これに対して労働組合は雇用の確保を「オウム返し」に唱えるばかりで、内容のある発言はほとんど見られない。トヨタ自動車の海外生産比率は86年の「国際化三原則」当時4%にすぎなかった。それが90年代末には36.7%に達している（国内生産台数調べる）。雇用への影響がないわけがない。90年代終わりには元町工場の一部ラインが廃止され、あるいは、関連メーカー関東自動車深浦工場の閉鎖の形ではっきり現出することになった。

本報告書で述べたように、トヨタのみならず日本自動車メーカーのアセアン事業体は今や大きな生産能力を持つにいたっている。97年の通貨危機をきっかけに、直接には稼働率維持のためにアセアン事業体からオーストラリアなどへの輸出が本格化している。デンソーでもアセアン事業体から日本を含む海外への輸出が次第に増大している。こうした動向が今後さらに拡大することは必死であり、日本本社・工場がその影響を受けることは避けられないであろう。その意味で労働組合のグローバル化に対する取り組みはまさに正念場を迎えているとあって過言ではない。日本本社・工場をグローバルな事業展開の中でどう位置づけるかを含めて、総合的な視点に立って踏み込んだ発言が求められる。

2. 経営現地化の視点から出向者の業務軽減に発言を

トヨタ自動車労働組合は90年代に入って、海外勤務者の労働条件について年に数回労使の話し合いを重ね、その引き上げを図ってきた。その中には内示の早期化や出向期間の明示など出向者にとって関心の大きい事項も含まれている。出向者の「繁忙」の問題は出向者個人の精神的・肉体的健康の問題というにとどまらず、経営現地化の視点から問い直す必要がある。

出向者の業務は①現地事業体の日常管理業務、②本社との連絡業務、③プロジェクト業務に分けられる。アジアにおけるグローバル戦略の深化に伴い、②と③が急速に増加してきたことが業務繁忙の背景にある。アセアン各事業体間のネットワーク化、アセアン市場の成熟に伴う新型車投入など新規プロジェクトの増加、あるいは現地調達拡大を背景とするTPSの本格導入など、多かれ少なかれプロジェクト型業務が急増し、本社との連絡業務も顕著に増大している。現地スタッフは日常管理業務については今や十分にこなすことができるが、本社との連絡やプロジェクト業務は日本人出向者にほとんど委ねられているのが現状である。そこに、出向者の業務繁忙の原因があると考えられる。こうした現状は経営現地化の観点から見ても望ましいものではない。プロジェクト業務については現地人スタッフの活用や日本での研修機会を増やして経験の蓄積と能力の向上を積極的に図っていくことが求められる。プロジェクト業務は日本人が担当し続ける限り、いつまでも出向者の繁忙は軽減されないだろう。

本社との連絡業務は現地人スタッフとのコミュニケーションという面からも早急な改善が要求される課題であるが、その連絡内容の現地従業員への伝達を容易にするための工夫をする必要がある。これについては労働組合としても出向者の業務負担の軽減という見地から、踏み込んだ発言をすべきであろう。

3. 労働組合独自の情報源を確保する

上で見たように、企業活動のグローバル化をめぐって労働組合の発言が後追いとなり、消極的承認に終始する大きな理由は、労働組合が独自に労働運動に関するマクロ環境や企業内労使関係についての体系的・組織的な情報ソースをほとんど持たないことにある。これまで海外連絡員制度や海外巡回制度を設けて情報収集につとめてきたとはいえ、それぞれの国々における労働運動や労使関係の動向については組合独自の情報を入手できないの

が現状であろう。

今やグローバルな規模で広がる進出先国すべてについてそうした情報が必要なわけではない。今もっともその必要性が高いのはやはりアジアである。アジアとくにアセアン諸国や中国においては急速な社会・経済構造の変動の中で、企業のグローバル戦略もドラスティックな展開をとげている。アジアにおける労働組合独自の情報収集には、後述するように基本的には海外事業体のある国・地域の労働組合との交流・情報収集が不可欠であろう。その意味で全ト労連の「アジア調査団」の試みは高く評価できる。交流・調査を通じてたえず生きた情報を入手することがグローバル化時代の労働組合に求められている。

トヨタ自動車労組は93年に海外対策局を設けているが、高度に専門的な情報の継続的な収集・分析は労働組合の一部局が担当するには負担が大きすぎるかもしれない。シンクタンクを活用するのも一つの方法であろう。アジア調査団についても外部の専門家の同行を求めて定期的に現地法人の労使関係について情報収集と分析を行うことは非常に有用であろう。

会社の事業活動は急速にグローバル化しながら、労働組合の活動の重点は圧倒的に国内に向けられている。それがトヨタのみならず日本の労働組合の一般的な姿である。日本の労働組合が企業内組織であることや、上部団体とのある種の役割分担がそうしたスタンスに少なからぬ影響を及ぼしていよう。しかし、組織的に情報を収集・分析する機構を導入しなければ、グローバル化時代のめまぐるしく変化する状況の中で経営政策をめぐって適切な発言を行うことは覚束ない。ひいては、労使コミュニケーションの場も空洞化を免れないのではあるまいか。

4. 海外事業体労組に組合活動のコンセプトやノウハウを伝える

アジア事業体では多くの場合労働組合は存在するが、労働組合とは何か、労働組合運動はどのように進めるのか、とくに企業レベルの労働組合活動について基本的なコンセプトやノウハウ・経験の蓄積がきわめて乏しい。そのことがしばしば海外事業体の経営にさまざまな困難を引きおこす原因ともなる。

たしかに、IMF-世界協議会のような形で国際的な労働組合の経験交流がIMFのリーダーシップの下に行われている。あるいは、IMFの「海外事業展開に際しての労働・雇用に関する企業行動規範」を受けて、IMF-JC・自動車総連が目下進めている「企業行動規範制定

活動」のような国際労働基準の遵守を呼びかける活動もある。これらは疑いもなく重要な活動ではあるが、この中で遵守が唱われているグローバル・ミニマムは日本企業の多くの海外事業体ですでに満たされているものであり、それら海外事業体の直面する労働問題の解決に裨益するところは乏しい。まさにそこに企業内組合独自の活動領野があるのではないだろうか。

アジアの労働運動は長く抑圧されてきた。経済発展は急速に進みつつあるものの、それにふさわしい企業内労使関係の担い手としての活動経験はほとんどが持っていない。そのことが急速な民主化とあいまって、労働組合運動・労使関係の混乱をまねくおもな要因となっている。インドネシア、タイ、中国のわずか3ヶ国を見ただけでも労働組合の組織形態や運動理念には大きな違いがうかがわれた。しかし、いずれの国においても労働組合リーダーの間に企業レベルの労働運動こそ組合活動の基盤であり、企業レベルの安定した労使関係の構築は企業・産業社会の発展と民主化にとって欠かせない制度インフラであるという共通した認識がうかがえる。その意味で日本の企業内組合の経験が今ほど必要なときはない。

ポイントは二つある。ひとつは「**労-労**」関係、すなわち労働組合の活動を末端の職場に根付かせ、絶えず一般組合員の意向・要求を把握するとともに、それを具体的な組合施策としてまとめ上げる能力の育成である。そうした活動や能力抜きには日系企業の多くがすでに行っている労使コミュニケーションの試みも画餅に帰することになる。この分野に関しては日本の労働組合はまことに優れた、伝えるに値する経験を蓄積してきている。

二つ目は優れた外部情報・他労組の経験を取り入れる仕組みを整備することである。インドネシアやタイは産業別労働組合が存在するが、その力は弱く現状では政策形成能力を備えるにはいたっていない。それでも萌芽的ながら自動車産業労働組合という場を傘下組合間の情報交換・経験交流のために活用しようとする動きはすでに見られる。それを活性化させることは企業内労働組合組織の活性化に直結するであろう。インドネシア松下グループで先駆的に進められているような企業連レベルの労働組合の連携強化は、トヨタや関連企業の労働組合にとっても大いに参考になるであろう。日系自動車メーカーの現地生産・現地調達の本格化に伴って、産業内分業関係を基盤とする企業間ネットワークが広く深くなってきたことがあり、今後、トヨタ生産方式の導入本格化によって企業間ネットワークは一層大きな拡がりや緊密さをますであろう。この背景の下でインドネシアではすでにトヨタ・マニュファクチュアリング・クラブ（トヨタ関連企業の人事担当者の集まり）

あるいはトヨタ10社会（社長会）など企業トップ・人事担当者間の連絡・情報交換の場が整備されてきている。ところが、労働組合の側ではそうした動きは非常に弱い。アセアン諸国で労働組合が経営側から見て不規則で突発的な動きをする理由の一つがここにある。企業レベルの労働組合が十分な情報とくに同業種の企業や組合の動きに関する情報を持たないことである。その結果、過大な要求が出されたり、容易に外部の組合の介入が行われたり、ときには組合間の組織化のこじれが労働紛争を思わぬところまで引きずっていくことになる。労働組合が同業種の企業の労働条件や、経営の実態について十分な情報を持っていれば、こうした事態に陥る可能性は大いに低くなるであろう。また、企業連レベルであれば日本の企業内労働組合やその企業連がさまざまな交流を行うことも可能となるであろう。

具体的にいえば、日本と海外事業体、さらには関連・協力企業間の労働組合の交流を図ることである。役員間の交流を通じて企業レベルの労働組合活動の経験・ノウハウを伝えることである。一步進めて、海外事業体労働組合リーダーに対する「研修」が実施されることがのぞましい。そうした機会を通じて企業レベル労働組合の組織と運営について日本の経験を伝える。これに類似した活動はNUUMIの立ち上げ時にトヨタ労組とUAWの間で行われたことがある。それは必ずしも具体的な成果を上げなかったけれども、相互の労働組合活動の違いについて深い理解をお互いにもたらすことになった。アジアの海外事業体労働組合との間の交流が実現すれば、それは海外事業体労組だけでなく日本の企業内組合にとっても、比較にならないほど豊かな成果を約束するであろう。こうした海外事業体との交流のパイプを通じて、日本の労働組合もまた重要な情報ソースを確保することになる。それは企業活動のグローバル化に対する発言に強力な裏付けを与えることになるであろう。

5. 労使関係という視座から企業活動のグローバル化を評価する

アジア事業体がグローバル戦略に組み込まれ、生産規模の拡大、現地調達的大幅な引き上げを進めるために日本人出向者の数は急増している。にもかかわらず、労使関係、労使コミュニケーションに関しては現地の役職者、弁護士、コンサルタントに委ねることが通例化し、日本人出向者はこの種の問題に進んで関与しようとはしない。無論それは場合によって必要でもあり、法的な規制によってそうせざるをえない場合もあるだろう。しかし、たとえ口でいかに日本的労使関係の効能を説いたところで、労使関係の当事者が現地

人だけであり、日本人出向者の労使関係に対する関与の度合が低ければ、当該国社会に支配的なコーポレート・ガバナンスの枠組みに従って労使関係が色づけされることは避けられない。それはどう見ても労働組合や従業員を経営と対等のパートナーとして企業統治に参加させる日本モデルからはほど遠いものとなろう。今後柔軟で効率的な生産体制が本格的に整備されるのにもなって、その制度インフラとしての日本的労使関係の構築が必要となるのであれば、日本人出向者がそれに積極的に関わっていくことは避けられない。アジアにおける企業活動のグローバル化を論ずる場合、そうした視点は今後ますます重要になると思われる。労働組合としてそうした視点を軸に労使の話し合いに望むことが重要であり、それは大きな成果を生むとおもわれる。

4.で述べたように、労働組合がいわば側面から海外事業体の労働組合と労使関係に関する十分な情報を収集できるのであれば、日本的労使関係モデルの「移転」という課題に労働組合が貢献できる余地はきわめて大きいと思われる。

I 課題の設定－企業活動のグローバル化と「国際化三原則」－

I-1「国際化三原則」提唱とその背景

1986年9月1日、全トヨタ労働組合連合会/トヨタ自動車労働組合評議員会において第41期運動方針案が決定された。この運動方針案は「安定した豊かな生活の実現」をはじめ6項目からなっていたが、その第5項「産業基盤の確立」の中に「国際諸課題への対応」が設けられ、生産拠点の海外移転に関して次の3点が基本的考え方として提起された（『週刊トヨタ』2092号、61/9/5）。すなわち、

- (1) グループを含め、私たちの雇用に悪影響を与えないこと
- (2) 進出先国の経済・産業の健全な発展に寄与できること
- (3) 現地において健全な労使関係が確立されること

この「国際化三原則」はさらに同年9月2・3日に開催された自動車総連第15回大会において当時の梅村会長代行挨拶の中で紹介された（『週刊トヨタ』2094号、61/9/15）。

86年の時点で「国際化三原則」が提起された背景を理解するために、ここでわが国自動車産業の発展の足どりを簡略に振り返ってみよう。わが国初の本格的な乗用車としてトヨタ自動車（周知の通り1982年にトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併して「トヨタ自動車」となる。しかし、以下では煩雑を避けるために「トヨタ自動車」あるいはたんに「トヨタ」と略記する）が技術の粋を集めて開発したトヨペット・クラウンが発売されたのは1955年である。しかし、1960年のわが国自動車生産台数（乗用・商用合計）は48万2千台で、世界全体のわずかに2.9%にすぎなかった。ところが、60年代後半から始まるモータリゼーション（当時は「マイカー時代」と呼ばれた）の波に乗ってわが国自動車生産は急増し、1970年には529万台、60～70年の10年間で11倍近い伸びを記録し、世界全体の約18%を占めるにいたった。その後もわが国自動車産業の急成長は続き、1980年には年間生産台数1100万台を突破、世界生産の28.7%を占めると同時に、アメリカを大きく上回り、世界最大の自動車生産国となった。その後80年代を通じてわが国の自動車生産台数は1100万～1300万台の高水準で推移したが、バブル崩壊を契機として90年代には生産台数はおおむね1千万台にとどまり、99年にはついに990万台と大台を割り込むにいたっている（**図表 I-1**）。

図表 I-1 わが国自動車産業の発展 1965-1999 万台、%

年	生産台数(A)	対世界生産比	新車登録台数	輸出台数(B)	輸出比率(B/A)
1965年	187.5	7.77%	166.1	19.4	10.35%
1970年	528.9	18.00	409.1	108.6	20.53
1980年	1104.3	28.67	501.5	596.6	54.03
1990年	1348.3	27.94	777.6	583.1	43.25
1999年	990.4	17.60	586.1	440.8	44.51

出所: 日刊工業新聞社「自動車産業ハンドブック」2001年版より作成。

しかし、以上の数字はわが国自動車産業・企業の発展のほんの一面を明らかにしたにすぎない。わが国自動車産業の発展はなによりも高度経済成長による所得増大を背景とする自動車国内市場の急拡大に牽引された。これを年間新車登録台数でみると65年の166万1千台からわずか5年後の70年には409万7千台へと2.47倍に増加、80年には501万台、バブル最盛期の90年には777万台へと大きく増加している。しかし、一見して明らかのように、国内市場の伸びは生産台数の伸びに比べはるかに低い。これはとくに70年代以降のわが国自動車産業の発展が輸出の増大に負うところが大きかったことを示している。輸出比率をみると65年にはようやく10%を越えたところであったが、70年には20%を超え、さらに80年には54%に達している。台数にして600万台近い日本製自動車がアメリカを中心とする海外へ輸出されていったのである。これは73年・79年の2度のオイルショックを通して、わが国自動車メーカーがいち早く省エネ技術を確立、コスト低減を実現して圧倒的な国際競争力をもつにいたったことによる。しかし、日本からの自動車輸出によって特にアメリカ自動車産業が受けた影響は大きく、日本バッシングをめぐるおびただしい報道は貿易摩擦の深刻さを伝えた。こうした中でビッグ3と全米自動車労組(UAW)の強い要請を背景とする日米両国政府の交渉が行われた結果、81年以降日本製自動車の対米輸出自主規制が実施されることになった。

輸出増大によってわが国貿易収支の黒字額は急増した。国際的な貿易不均衡を背景として円高圧力が強まった。85年の先進7カ国首脳会議におけるいわゆる「プラザ合意」では円高が容認され、これを受けて円は急騰し、85年2月には1\$=260円であったものが、11月には1\$=200円に、さらに87年1月には1\$=150円を割込むまでになった。

このような国際的な経済環境の激変にともない、わが国自動車メーカーの海外生産拠点の新設・拡充は不可避の情勢となり、貿易摩擦回避を主眼とするわが国自動車メーカーの対米進出が相次ぐことになる。豊田市を中心に生産基盤を集積し、トヨタ生産方式（以下、TPSと略記）と呼ばれる独自の効率的な生産体系を構築してきたことで、完成車輸出に熱心で海外進出には消極的であるとみられてきたトヨタ自動車は、GMとの合弁によりカリフォルニア州フリモントにNUUMI設立を発表して大きな波紋を投げかけたのは1984年のことであった。この年をトヨタ社内では「海外元年」と呼ぶが、NUUMI設立以後、85年にはアメリカ・ケンタッキー州（TMMK）ならびにカナダ（TMMC）における単独工場建設を発表するなど、トヨタ自動車は矢継ぎ早に海外事業展開を進めることになる。社内組織・制度も国際人材登録制度（82年）、海外生産統括部および海外技術協力部の設置（84年）、あるいは元町工場におけるパイロット・プラント建設（85年）等、海外事業展開に向けた改編が進められた。

こうした経緯を見れば、「国際化三原則」が矢継ぎ早に進みはじめた企業の海外事業展開に対して、内に向けて組合として譲ることのできないミニマム・タームとして海外事業展開が組合員の雇用に及ぼす影響に歯止めをかけることと、また、外に向かつてはNUUMIをはじめとする海外生産活動を通じて貿易摩擦の解消と現地産業社会の発展に貢献するという二本の柱を打ち立てようとした意図が見えてくる。「国際三原則」が提起された直後の86年12月の会長豊田英二の次の発言、「今、急激な円高によってさらに海外生産が進む風潮があるが、安易な海外生産への取り組みは要注意である。特に国内の空洞化をおこすような海外生産は避けねばならない」（トヨタ自動車『創造限りなく』p818）は、組合の「雇用を守る」というミニマム・タームに呼応するものであった。

当時トヨタ労組委員長として「国際化三原則」の取りまとめにあたった小田桐勝巳（現連合愛知会長）は筆者とのインタビューの中で、「三原則」は「空洞化から雇用をいかに守るかという「守り」よりも、海外進出に前向きに取り組もうという「攻め」の姿勢が前面に出ている」と語っている。その意味は海外生産活動をトヨタ労組組合員の雇用維持という観点からばかり見るのではなく、それに伴う雇用の拡大や産業活性化等を通じて現地社会にいかに貢献できるか、さらには貿易摩擦の解消という視点からその是非を判断しようというのである。これが

「攻め」と呼ばれる姿勢に他ならない。彼はNUUMI設立に先立ってくり返し行われたトヨタ労組とUAWとの話し合いを通じて、「労使の信頼関係の大切さ、生産性向上に対する協力の根底にある考え方」について相互理解に達することの難しさを思い知らされたと述懐しているが、安定的な労使関係が海外事業の成否を大きく左右する要因である以上、その確立に寄与することが掲げられたのは当然のことであったといえよう。

同時に、次のことも指摘しておかねばならない。小田桐は「節目節目では新たな時代の到来あるいは突入を労使が確認して相互の信頼を確認した上でともに課題に取り組むというのはトヨタの伝統」であると述べているが、まさに「国際化三原則」は、1962年の「経済自由化」を目前にした「労使宣言」に次ぐ、グローバル化時代を目前にした「第二の労使宣言」と位置づけてもよいものであろう。

I-2 グローバル戦略の展開と「三原則」の新たな意義

しかし、86年の段階ではじつはグローバル化はようやくその戸口に立ったところであり、それがどのような広がりや影響力を持つかだれも予想できなかった。それが次第に明らかになるにつれて、「国際化三原則」もまた当初の意図を超えて、新たな課題を提起することになるのである。その点を今少し論じておきたい。

図表 I-2はトヨタ自動車の国内生産台数と海外生産台数の推移を示したものである。今「国際化三原則」が発表された86年の数字を見ると、国内生産台数約366万台、海外生産台数は15万台強（現地調達率40%以上、組立ラインでとった生産台数は44万8千台）、海外生産比率（海外生産台数/国内+海外生産台数*100）は4%にすぎない。10%を超えるのが89年、これはTMMK, TMMCの本格稼働が大きく貢献している。ところがさらに10年後の99年の実績は国内生産台数312万台弱、海外生産台数は181万台強（組立ラインでみても177万台）。この間国内生産台数はバブル最盛期の90年の421万台をピークに漸減しているが、海外生産は対86年比で約166万台、9.56倍も増加し、海外生産比率は36.7%に達しているのである。この数字は「国際化三原則」以後の14年間における経営グローバル化の進展が、当時の労働組合のみならず、おそらく経営トップの予想をも超えたものであったことを示している。このような海外事業の量的な拡大は、世界の有力自動車メーカーの競合と連携の動きと相まって、海外事業戦略の質的な転換を促すことになっ

た。この調査報告の大きな課題の一つはトヨタ自動車ならびに協力・関連メーカーのグローバル戦略の転換を跡づけ、その過程に労働組合がどのように関わり、いかなる影響を及ぼしたかを明らかにすることである。

図表 I-2 トヨタ自動車生産台数、国内・海外生産の推移 1980-1999 (千台、%)

	総生産		国内生産		海外生産		海外生産			輸出				
		対前年比		対前年比		対前年比	海外シェア	北米	ヨーロッパ	アジア		北米	ヨーロッパ	アジア
1980	3,377.58		3,293.34		84.24	2.5				17.4	1785.4	704.6	318.7	159.3
1981	3,327.30	-1.5	3,220.42	-2.2	106.88	26.9	3.2			22.4	1716.5	692.9	269.4	149.1
1982	3,283.37	-1.3	3,144.56	-2.4	138.82	29.9	4.2			19.5	1665.8	675.1	271.2	130.6
1983	3,406.43	3.7	3,272.33	4.1	134.10	-3.4	3.9			16.8	1664.4	704.9	310.4	125.2
1984	3,583.32	5.2	3,429.24	4.8	154.07	14.9	4.3			17.1	1800.9	833.9	296.1	149.4
1985	3,801.93	6.1	3,665.62	6.9	136.31	-11.5	3.6			17.1	1980.0	940.7	344.7	181.9
1986	3,812.69	0.3	3,660.16	-0.1	152.52	11.9	4.0	14.3	0.4	18.0	1875.8	1032.6	407.2	64.6
1987	3,830.88	0.5	3,638.62	-0.6	192.26	26.1	5.0	43.6	0.7	30.8	1770.9	906.7	412.9	83.5
1988	4,213.07	10.0	3,968.69	9.1	244.37	27.1	5.8	74.2	2.0	34.3	1815.7	859.4	425.6	117.6
1989	4,447.48	5.6	3,975.90	0.2	471.58	93.0	10.6	252.0	2.9	73.3	1669.1	732.3	439.0	117.6
1990	4,890.03	10.0	4,212.37	5.9	677.66	43.7	13.9	382.3	7.1	135.9	1677.1	780	446.6	123.6
1991	4,754.99	-2.8	4,085.08	-3.0	669.91	-1.1	14.1	369.2	9.7	147.5	1703.6	768	436.0	135.6
1992	4,695.80	-1.2	3,931.34	-3.8	764.47	14.1	16.3	489.8	11.7	140.7	1698.2	684	406.8	154.2
1993	4,450.45	-5.2	3,561.75	-9.4	888.71	16.3	20.0	532.8	49.5	161.9	1539.0	603	347.6	186.6
1994	4,559.74	2.5	3,508.45	-1.5	1,051.29	18.3	3.1	581.3	93.5	222.7	1504.5	653	334.9	153.5
1995	4,424.69	-3.0	3,171.27	-9.6	1,253.42	19.2	8.3	729.9	95.5	259.0	1202.4	454	263.3	148.3
1996	4,756.10	7.5	3,410.06	7.5	1,346.03	7.4	8.3	783.0	124.4	255.1	1276.7	456	304.8	172.4
1997	4,892.12	2.9	3,502.04	2.7	1,390.07	3.3	8.4	838.3	108.8	246.7	1494.3	526	401.4	152.3
1998	4,633.36	-5.3	3,165.80	-9.6	1,467.57	5.6	1.7	962.8	175.7	124.8	1462.8	584	369.7	66.0
1999	4,929.26	6.4	3,118.22	-1.5	1,611.04	9.8	2.6	1061.9	181.5	182.1	1548.0	667	447.2	80.5

出所：自動車「トヨタの概要 2000」

I-3なぜ、アジアなのか

この報告書はしかし、とくにアセアン4カ国（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）と中国を中心とする東アジア地域における海外事業展開に焦点を絞っている。なぜ、アジアなのか、ここでその理由について説明を加えておかなければならない。

今一度図表 I-2を見られたい。通過危機直前の96年をとると、トヨタのアジア現地法人における生産台数は同社海外生産台数全体のわずか19%を占めるにすぎない。これはヨーロッパにおける現地生産台数の2倍にあたるが、アメリカの58.2%に遠く及ばない。その意味では海外事業展開に占めるアジアの比重は比較

的に小さい。海外事業展開の組合員雇用に及ぼす影響という視点からだけ見れば、注目すべきはアメリカであるということになる。しかし、アジア海外事業展開は欧米のそれとは異なる側面を有している。それは海外事業展開の現地産業社会の発展への貢献であり、安定的な労使関係確立への寄与という側面である。

例えば、わが国主要自動車メーカーの米国生産拠点の生産台数を見ると（1999年、乗用・商用合計）、米国トヨタ53.3万台、米国ホンダ68.5万台、米国日産32.4万台で、1社でアセアン4カ国全体の販売台数を十分にまかなうことができる規模である。絶対的な規模で見ると、アジアをことさら取り上げる理由は見あたらない。だが、日系自動車メーカーのアメリカ市場でのシェアを見ると、米国トヨタが4.1%、最大規模の米国ホンダでさえ5.3%にすぎない。日系現地法人をすべて足してやっと10%を超える程度。その巨大な市場の中では日本メーカーの現地法人はまだマイナーな存在なのである。これに対してアジアでは絶対的な生産・販売台数ではアメリカのそれに遠く及ばないが、そのシェアは日系現地法人合計でマレーシアを除いて83～93%前後という圧倒的な比重を占めている（次章、**図表Ⅱ-4**参照）。

この数字は次のことを意味する。第1に、何よりもまず日系完成車メーカーおよび部品メーカーの存在は現地産業社会の発展にきわめて大きな影響力を持つにいたっている。その影響力は量的なものにとどまらず、技術や経営ノウハウの移転を通じて現地産業社会・企業の質的な発展にも深く、長期にわたる影響を及ぼすことになる。日系自動車企業は好むと好まざるとに関わらず、そうした目で見られているのである。これは欧米の成熟した産業社会では経験することのないアジア日系企業への期待である。

第2に、80年代後半以降、アセアン自由貿易地域（AFTA）実現に向けて、域内関税の段階的引き下げ（共通実効特惠関税制度＝CEPT）の実施が具体的日程に上り、その前倒しスキームとしてBBC/AICO（ブランド間補完/アセアン産業協力）スキームがスタートした。これを背景に日系企業はアセアン域内における部品の相互補完体制をグローバル・アジア戦略の重要な柱に据えた。しかし、これは多かれ少なかれこれまで各国市場を対象として事業活動を展開してきた日本企業の各海外事業体に対して、部分的にせよ事業の整理・統合を含む経営政策の方向転換を迫ることになった。いいかえれば、日本自動車企業によるグローバル・アジ

ア戦略の追求と現地産業社会への貢献という課題の間にズレの生じる可能性が生まれたのである。今後はこの二つの課題を調和させつついかに実現するかが大きな課題になると考えられる。

第3に、アジアにおいてもTPSに代表される高度な生産方式の導入が本格化する段階に入り、それに対応できる経営・技術力を持った現地下請企業の育成とともに、それを支える「制度インフラ」の整備が急がねばならない。なかでも「安定的な労使関係」の実現は大きな課題であろう。東南アジア社会は経済成長とともに民主化の道を歩みはじめた。これは不可逆的な過程であろう。労働組合運動もまたこれまでに見られなかった大きな盛り上がりを経験しつつある。IMF-自動車総連の「多国籍企業行動規範」(IMF-JC, 2000)に示されているように、こうした動きは決して否定的にとらえるべきではなく、労働組合運動の一定の発展の上にはじめて成熟した労使関係が築かれうるであろう。そうした安定的な労使関係の構築にわが国労働組合の豊かな経験を生かすことはできないのだろうか。その点も成熟した市民社会の上に独自の労使関係を築き上げている欧米諸国の海外事業体では経験することのない課題であるといえよう。

I-4課題の設定

さて、本報告書の課題は東アジアとくにタイとインドネシアおよび中国を対象として、トヨタ自動車のグローバル・アジア戦略の展開過程とその特質を明らかにし、企業活動のグローバル化に対する労働組合の発言と影響力、現地産業社会への貢献のあり方、とりわけ急速に変化しつつあるアジア社会の変化の中で、本格的な日本的生産方式の導入の段階を迎えているわが国企業活動に、労働組合として何が期待されているかを明らかにすることである。それを具体的に示すと以下のようなものである。

(1)トヨタ自動車および協力関連企業のアジア地域における「グローバル戦略」の展開過程とその特質を、自動車メーカー各社が直面するグローバル競争への経営政策的な対応と、アジア諸国の経済発展と社会構造的な変動との絡み合いとの関連の中で明らかにすること。

(2)企業活動のグローバル化が国内の生産活動や雇用にいかなるプロセスを通じて影響を及ぼすのか、また、国内生産拠点空洞化と雇用問題に企業別労働組合が

どのように取り組んできたか、その取り組みを通じてどのような影響をグローバル戦略に及ぼしてきたか。

(3) グローバル戦略の進化に伴って、海外出向者の業務内容や労働条件はどのような影響を被るのか、海外出向者の業務と経営現地化の要請とはどのように関連しているのか、そうした視点にたつて、海外出向者の業務負荷を軽減するために何が必要か。

(4) さらに日本自動車企業がアジア諸国なかでもアセアン諸国の自動車産業ひいては産業社会全体にきわめて大きな存在感を持つようになり、そのグローバル戦略の展開は当該域内各国の経済発展に大きな影響を及ぼすとともに、逆に域内各国の経済・社会の変動によって強く影響されることになるという相互作用の関係が形成されてきた。こうしたことを背景に企業と現地経済社会との相互作用の深化の過程で生ずる諸課題の解決、あるいは「制度インフラ」の整備にいかに取り組むべきか。

これら企業活動のグローバル化にともなう一連の諸課題の解決のために労働組合にできること、期待されていることを明らかにし、それらの課題達成のためにどのような施策が求められるか、提言を試みることに本報告書の課題である。

II. アセアン経済の成長とトヨタのグローバル・アジア戦略

II-1. アセアン諸国の「国産化政策」と日本企業の進出

わが国自動車メーカーのアジア進出は欧米における海外生産開始よりはるか前に始まる。トヨタ自動車について60年代以降のアジア進出動向をまとめたのが図表II-1である。

図表II-1 トヨタ自動車、アジア進出動向 1962-1999

年月	国名	事項
1962.10	タイ	Toyota Motor Thailand設立
1968/2	マレーシア	Assembly Service設立(商用車組立など)
1971/12	インドネシア	Toyota Motor Astra設立
1976/12	インドネシア	Toyota Motolindo 設立(キャブ、デッキ、フレーム製造)
1978/2	タイ	Toyota Auto Body Thailand設立(プレス部品等製造)
1980	アセアン4	ASEAN自動車部品補完計画実施できず
1985/1	インドネシア	Toyota Engine Indonesia 稼働
/9	インド	DTL新工場開所
1986/6	台湾	国瑞汽車設立 豊栄公司設立(部品生産)
1987/7	タイ	Siam Toyota Manufacturing設立(エンジン生産)
/10	アセアン4	BBCスキーム合意
1988/6	タイ	Thai Auto Works設立(1トントラック架組)
/8	フィリピン	Toyota Motor Philippines設立(組立、鋳鍛造部品、プレス)
1989	アセアン4	三菱、BBC認可取得
1990/7	マレーシア	T&K Autoparts(ステアリング)
/8	フィリピン	Toyota Autoparts Philippines設立(トランスミッション)
/8	シンガポール	TMMSS開設
1991/6	中国	金杯汽車でハイエース生産
1982/3	タイ	Toyota Body Service設立(板金・塗装)
1993	タイ	現代、エクセル生産開始
1995/4	中国	中国国産化技術支援センター設立(天津)
/7	インドネシア	現代、乗用車生産開始
/12	中国	天津豊津汽車電動部品有限公司設立
/12	アセアン4	経済閣僚会議でAICOスキーム合意
1996/4	タイ	ホンダ、シティ発売
/5	タイ	ホンダ、アセアン統轄本部設置
/5	中国	天津トヨタ自動車エンジン有限公司設立
/12	タイ	ソレーナ生産開始
1997/2	中国	天津トヨタ鍛造部品有限公司設立
/6	タイ	TMT第2工場(Gateway)稼働
/7	中国	天津津豊汽車底盤部品有限公司設立
1998/2	インドネシア	TAM第2工場(Karawan)稼働
/5	タイ	フォード、生産開始(年産15万台)
/11	中国	四川トヨタ自動車有限公司設立
/12	アセアン4	アセアン首脳会議、AFTA前倒し実施合意
1999.12	インド	バンガロール工場稼働
2000/6	中国	天津トヨタ自動車有限公司設立

資料出所) トヨタ自動車「創造にはばたけトヨタ自動車50年史」等から作成

見られるように、トヨタ自動車は1962年にタイ、68年マレーシア、71年にはインドネシアに進出するなど、その東南アジア事業展開はきわめて積極的であった。これはトヨタに限ったことではなかった。その主要な動機は東南アジア各国政府

の国産化規制への対応にあった。すなわち、東南アジア各国はおおむね60年代以降工業化政策を強力に推進することになったが、原材料から部品加工、組立まで広範な工業部門を総合する自動車産業の育成は工業化の中核をなすものであり、その発展を促すために完成車輸入の禁止をはじめとする一連の国産化政策が採用された。当時の東南アジア諸国は経済発展の程度も低く、自動車市場の規模もきわめて小さかった。しかし、わが国自動車メーカーは将来性の豊かな東南アジア市場へ参入するために、この地域に完成車ノックダウン（CKD）工場を建設したのである。70年代にGMとフォードがBTV（Basic Transportation Vehicle）を前面に掲げた戦略に失敗して撤退したことで、東南アジアにおけるわが国自動車メーカーの存在は際だったものがあった。70年代後半には、各国国産化規制の強化に対応するためプレス部品等の現地生産工場が新たに建設され、さらに80年代半ばから後半にかけてインドネシア続いてタイにエンジン組立工場が建設されたが、いずれも国産化規制の強化に対応するためのものであった。

東南アジア諸国における生産車種は現地ニーズに対応した商用車が中心となった。その代表ともいえる車がインドネシアのトヨタ・アストラ・モーター（以下、TAMと略記）のTUV（Toyota Utility Vehicle）キジャンで、当時のインドネシアの低い技術水準と現地のユーザー・ニーズを踏まえて新たに開発されたこの車は大きな成功を収めた（『トヨタマネジメント』***号、***年）。ただ、この時期東南アジア各国の年間自動車販売台数（1980年）はマレーシアが8万台弱と抜きんでて多かった以外は、2～3万台の水準で、アジア現地生産の目的はあくまでも将来市場の確保にあり、そのために各国の国産化規制に対応しての進出であった。したがって高度にシステム化された生産方式を移転する条件はまったく存在しなかった。タイにおいてようやくTPSの本格的導入が現実の課題となるのは90年代に入ってからのことである。

II-2. アセアン自動車市場の拡大と経営戦略の転換

80年代後半に入ると、東南アジア諸国とくにアセアン4の国々は規制緩和と輸出指向型経済への転換を契機として急速な経済成長をとげ、これによる所得増大を背景として新たに台頭してきたいわゆる新中間層を中心にアセアン4ヶ国の自動車市場は急速に拡大する。図表II-2は1985年以降のアセアン4ヶ国における自

自動車販売台数の推移を示したものである。国によって若干の相違があるとはいえ、総じて80年代終盤以降販売台数は大きく増加し、その勢いは97年の通貨危機によって中断されるまで続いたのである。こうしてアセアン4ヶ国の自動車市場規模は85～96年の11年間に4.2倍強に、なかでもタイでは6.8倍強に拡大したのである。

表Ⅱ-2 アセアン4カ国における自動車販売台数の推移 1985-1999

年	タイ		マレーシア		インドネシア		フィリピン		ASEAN4 合計	
1985	86,178		106,988		144,314		6,935		344,415	
1986	78,467	-8.9	74,591	-30.3	162,010	12.3	4,334	-37.5	319,402	-7.3
1987	101,651	29.5	54,307	-27.2	159,683	-1.4	7,422	71.3	323,063	1.1
1988	142,014	39.7	68,710	26.5	152,848	-4.3	19,629	164.5	383,201	18.6
1989	208,233	46.6	122,704	78.6	178,792	17.0	46,993	139.4	556,722	45.3
1990	304,056	46.0	186,390	51.9	275,009	53.8	53,386	13.6	818,841	47.1
1991	268,540	11.7	199,637	7.1	249,384	-9.3	45,399	-15.0	762,960	-6.8
1992	362,987	35.2	145,084	-27.3	171,898	-31.1	60,417	33.1	740,386	-3.0
1993	456,461	25.8	154,401	6.4	214,295	24.7	83,636	38.4	908,793	22.7
1994	427,446	-6.4	168,181	8.9	290,994	35.8	83,165	-0.6	969,786	6.7
1995	571,580	33.7	244,430	45.3	378,704	30.1	110,550	32.9	1,305,264	34.6
1996	589,126	3.1	364,789	49.2	337,399	-10.9	162,095	46.6	1,453,409	11.3
1997	363,156	38.4	404,837	11.0	392,185	16.2	144,434	-10.9	1,304,612	10.2
1998	201,055	44.6	198,797	-50.9	167,234	-57.4	86,751	-39.9	653,837	-49.9
1999	218,330	8.6	288,547	45.1	93,814	-43.9	74,415	-14.2	675,106	3.3

資料出所日刊工業新聞社「自動車産業ハンドブック」1997年、2001年版より作成

*一部に数字の不整合がある。

自動車市場の拡大と並んで、次の3つの要因がわが国自動車メーカーの東南アジア事業戦略を大きく変えることになった。すなわち、第1に、85年の先進7カ国首脳会議における「プラザ合意」を契機として円高が急速に進んだことである。70年代終盤から80年代はじめにかけて欧米先進諸国との貿易摩擦は激化し、81年以降わが国自動車メーカーは対米輸出自主規制を余儀なくされた。貿易摩擦の回避は自動車メーカーにとってきわめて重要な課題となった。こうして80年代以降、欧米を中心に完成車メーカーの生産拠点の新設・拡張が進むとともに、円高に伴う部品の現地調達率引き上げ要請の下で関連部品メーカーの海外進出が大規模に展開されることになった。アセアン諸国でも従来のKD組立生産から現地調達・現地生産に経営政策を転換させることになったのである。

第2に、80年代終盤以降、アセアンが21世紀初頭におけるAFTA（アセアン自

由貿易地域) 実現のためにCEPT(共通実効特惠関税協定; 2003年以降アセアン域内で関税を一律5%以下に引き下げる協定)の前倒し実施に向けて具体的な歩みをはじめたことをあげておかねばならない。アセアン各国の国産化規制や関税・輸入規制は日本を含む外国自動車メーカーに各国生産拠点における現地調達率の引き上げを促すことになったが、アセアンにおける域内貿易関税の低減は自動車・同部品メーカーにアセアン4ヶ国を対象に部品調達戦略の再構築を促す大きなきっかけを与えることになった。この点については次節においてトヨタ自動車などの対応を含めて論じることとする。

CEPT前倒し実施と関連して、ここでアセアン4ヶ国の90年代における国産化規制および関税・輸入制限について簡単にまとめると、**図表Ⅱ-3**のようになる。「国産車」プロトン保護のため完成車輸入禁止を打ち出しているマレーシアをのぞく3ヶ国では完成車輸入が認められることになったが、実質的には輸入規制が続いている。国産化規制についてもタイ・マレーシアは高率の国産化義務を、またフィリピンも部品ごとの国産化寄与率を定めている。インドネシアは94年以降部品国産化率による差別関税適用のインセンティブ制度を採っている。ただし、タイとインドネシアは2000年1月までに部品国産化義務やインセンティブ制度を撤廃し、CKD部品の輸入関税率引き上げによってコスト的に現地調達が有利になるように改めた。アセアン4ヶ国の関税・輸入規制政策は以上のようなものであるが、市場において競争的な立場を維持するためには現地調達率の引き上げによる規制の逆利用が自動車メーカーにとって避けられない選択となっているといえよう。

第3に、90年代半ば以降、欧米や韓国メーカーのアセアン諸国進出が本格化し、市場競争が激化してきたことがあげられる。GMやフォードはいずれもアジア市場が遠くない将来欧米に匹敵する巨大市場に成長すると見て、日本・韓国メーカーとの連携を強化しながら、アジアへの進出を図っている(FOURIN 2001, トヨタ自動車資料)。韓国メーカーも90年代前半から着々とアセアンへの進出を果たしている。1999年のこれら米韓企業のアセアン4ヶ国における販売シェアを見ると、GMグループがいすゞ、スズキの健闘で12.6%、フォード・グループが3.5%、現代が1.5%、大宇が0.3%で、これまでのところ日本自動車メーカーにとって大きな脅威というわけではないが、GMやフォードの生産本格化に伴って市場競争が激化することは避けられず、日本メーカーもその対応に迫っている。

- ① アセアン自動車市場の拡大、②円高の進展、③域内輸入関税規制の大幅緩和④米韓自動車メーカーの本格参入による競争の激化、以上のような経済環境の変動に積極的な対応を図る過程で、日本の自動車メーカーはそのグローバル・アジア戦略を大きく転換させることになった。

図表Ⅱ - 3 アセアン4ヶ国の関税・輸入規制および国産化政策

タイ	
関税/輸入	・KDは許可証必要。
規制	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入関税(CIF価格)：乗用車(2.4l未満)42%→'00年以降一律80%、商用車40-60%→'00年以降60%、KD部品:20%→'00年以降33%、部品15-60%→'00年以降5-60% ・物品税 35.75%(2.4l未満)→'00年乗用車(2.4l以下)38.5% 商用車0.5~1tPU3.3%、1tダブルキャブ13.2% ・付加価値税:卸売価格の7%
国産化	・78年以降国産化規制未制定。97年に乗用車は54%、商用車(シャシーベース)規制65%を義務づす。88年以降1tPUの専用エンジン組立義務づす。98年以降70%の国産化義務づす。

マレーシア																										
関税/輸入	・完成車原則輸入禁止																									
規制	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入許可受領:乗用車140-200%→'00年以降140~300%、商用車30%、KD部品:乗用車42%→42~80%、商用車0% ・物品税:乗用車25~65%、商用車0%、 ・売上税:10% 																									
国産化	・国産化義務部品(29アイテム)に加え、92年以降下記の国産化率達成義務づけられる。																									
規制	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>カテゴリー1</th> <th>カテゴリー2</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>92</td> <td>30 %</td> <td>20 %</td> <td rowspan="2">*カテゴリー1=1850cc以下の乗用車</td> </tr> <tr> <td>93</td> <td>40</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>94</td> <td>50</td> <td>35</td> <td rowspan="3">カテゴリー2=1851~2850cc以下の乗用車とGVW2.5t以下の商用車</td> </tr> <tr> <td>95</td> <td>55</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>96</td> <td>60</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>97</td> <td>↓</td> <td>↓</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		カテゴリー1	カテゴリー2		92	30 %	20 %	*カテゴリー1=1850cc以下の乗用車	93	40	30	94	50	35	カテゴリー2=1851~2850cc以下の乗用車とGVW2.5t以下の商用車	95	55	40	96	60	45	97	↓	↓	
	カテゴリー1	カテゴリー2																								
92	30 %	20 %	*カテゴリー1=1850cc以下の乗用車																							
93	40	30																								
94	50	35	カテゴリー2=1851~2850cc以下の乗用車とGVW2.5t以下の商用車																							
95	55	40																								
96	60	45																								
97	↓	↓																								

インドネシア
 関税・輸入 ・93年6月の新自動車政策により指定品目国産化義務方式から、国産化率に国産化関税率がリンクしたインセンティブ方式に変更。その後99年6月に上記インセンティブ方式が撤廃された。ただし、低関税率を享受できるIKDの認定を受けるには、モデルにより機械加工、組立、プレス部品製造等の国産化が義務づけられている。

	CBU	CKD	IKD
乗用車	65~80%	35~50%	15%
商用車	45%	25%	15%

(以下略)

フィリピン	
関税・輸入	・95年8月以降完成車全面輸入解禁。ただし、CKD輸入用外貨の一定割合
規制	<ul style="list-style-type: none"> (乗用車で98年以降50%)は坤輸出による調達義務が課せられた。 ・完成車:乗用車40%→'00年以降30%、商用車30% ・KD部品:3% ・物品税(卸売価格)ガolin1.6l未満15%、1.6~2.0l ・付加価値税(卸売)+物品税)*0.1+ディーラーマージン*0.1
国産化	・国産化規制は部品毎にネットの国産化寄与率が決められ、その類型で管理。
規制	乗用車40%、商用車45%

資料出所：日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』1997年、2001年版より作成。

II-3. アセアン経済圏の成熟と域内相互補完体制の構築

以下ではデンソーおよびトヨタ自動車を事例にそのグローバル・アジア戦略の具体的な内実を検討することにした。図表 II-4 は1999年のアセアン4ヶ国における日本自動車メーカーの生産能力と販売台数並びにそれぞれのシェアを示している。見られるように80～90年代にかけてわが国自動車メーカーの生産能力増強が相次いだ結果、生産能力シェアは4カ国合計で90.4%を占め、販売でも三菱自動車製造の”プロトン”を国民車として独自に販売するという特殊事情をもつマレーシアをのぞき、3ヶ国いずれも90%前後の高い販売シェアを誇るにいたっている。一言付言すれば、214万台を超える日本メーカーの生産能力は史上最大を記録した1996年の総販売台数140万台を70万台強も超えるものであり、この過剰な設備投資は今後激しい競争圧力となって表れることが予想される（FOURIN, 2001）。さらに図表 II-5 はアセアン4ヶ国におけるトヨタ自動車の海外事業体の生産能力と販売台数並びにそのシェアを示したものである。トヨタの生産能力はアセアン全体では20.3%、トヨタ・グループでとると32.7%を占める。とくにタイでは24.6%、グループで26.0%、また、インドネシアでは24.3%、48.1%を占め、リーディング・カンパニーとして確固とした地位を保っている。

図表 II-4 アセアン 4ヶ国における日系自動車メーカーの生産能力と販売台数 1999年 (台、%)

	数		シェア	
	生産能力	販売台数	生産能力	販売台数
タイ	886,000	192,575	90.8	91.2
マレーシア	538,000	37,291	93.6	13.1
フィリピン	238,000	64,156	83.8	89.1
インドネシア	479,000	85,079	89.7	90.7
合計	2,141,000	379,101	90.4	57.1

出所：Fourin 『アセアン・台湾自動車部品産業2001』より作成

図表 II-5 トヨタ・アセアン事業体の生産能力と販売台数：1999年 (台、%)

		台数		シェア	
		生産能力	販売台数	生産能力	販売台数
タイ	トヨタ	240,000	74,542	1.6	35.3
	トヨタG	260,000		26.6	-
マレーシア	トヨタ	50,000	13,785	8.7	4.9
	トヨタG	195,000	16,319	33.9	5.8
フィリピン	トヨタ	60,000	21,612	21.1	30.0
	トヨタG	62,000	21,718	21.8	30.1
インドネシ	トヨタ	130,000	26,607	24.3	28.4
	トヨタG	257,000	36,816	48.1	39.2
合計	トヨタ	480,000	136,546	20.3	20.6
	トヨタG	774,000	230,958	32.7	34.8

出所：Fourin 『アセアン・台湾自動車部品産業2001』より作成

トヨタおよびグループ企業のリーディング・カンパニーとしての地位は積極的な戦略投資によって築かれてきた。80年代には国産化規制に対応する形でタイ、インドネシアにエンジン組立工場を建設、90年代前後にはBBCスキームの利用を前提にアセアン3ヶ国に主要部品の工場を立ち上げ、さらに90年代半ばにはアセアン自動車市場の拡大を踏まえてタイ・ゲートウェイ工場、インドネシア・カラワン工場建設とアセアン市場環境の変化に速やかに対応して投資が行われてきたのである。しかし、投資の量的拡大のみに目を奪われていては、この時期のトヨタさらには日本の自動車メーカーにおけるグローバル・アジア戦略の特質とその意義について見誤ることになる。本節ではまず、アセアン諸国におけるCEPT前倒し実施を意味するBBC/AICOスキームとそれに対応するトヨタ自動車およびデンソーの施策を検討する。ついで次節では、90年代に入り、CKDから現地生産体制への移行が進むとともに本格化してきたTPSの導入とそのための制度インフラ整備について検討する。

アセアン諸国はすでに80年に自動車部品の域内関税低減について合意に達しながら、各国利害の対立から実施に移せなかったという苦い経験を持っていた。しかし、80年代後半に入り、EU（ヨーロッパ連合）やNAFTA（北米自由貿易地域）の成立の動きに触発されながら、アセアン諸国はAFTA実現に向けて真剣な取り組みを見せる。その第1段階が88年のBBCスキームの実施であった。これはアセアン域内経済協力のための産業補完計画の一環として採択されたもので、BBC参加国はローカルコンテンツ計画を持っている場合には、BBC対象品目を自動的に「国産扱い」とし、さらにBBC品目の輸入関税を最低限50%軽減するというのがその内容であった。BBCスキームにはタイ、マレーシア、フィリピンが当初から参加したが、インドネシアの参加は遅れて95年に実現している。このBBCスキームの発端は三菱自動車の提案にあったといわれるが、日本の自動車メーカーにとってアセアン各国毎に部品産業の育成をする必要がなくなるなど、そのメリットは大きかった。

1993年に開催されたASEAN首脳会談では2010年におけるCEPT実施が決められたが、アセアン諸国に対する外国投資を促進するためにその後1996年にBBCスキームが全産業に拡大される形で、AICOスキームがスタートした。AICOは地元企業の出資比率が30%以上で、アセアン2ヶ国以上に生産拠点を持つ企業グループ

を「アセアン協同企業」として、このグループ間の企業内貿易に対してAFTAが2010年までに実施を予定している0～5%の関税CEPT適用を実質的に先取りしようとするものである（丸山p27-8、FOURIN, p5）。しかし、1997年にアジア通貨危機が勃発、外国投資が激減する中で、外国企業の誘致促進を目的として、1998年のハノイで開かれたアセアン首脳会議では、2010年におけるCEPT実施を2003年に前倒しするとともに、AICO対象企業の要件を緩和し、出資率規制を1999年1月から2年間免除することなどを決めた。

BBC/AICOスキームの下で各企業が部品の相互補完体制構築に努めた結果、アセアン4ヶ国における自動車部品輸出額も確実に増加した。95年と99年のアセアン4ヶ国の自動車部品輸出額を比較してみると、タイ475百万ドル→567百万ドル、マレーシア84百万ドル→116百万ドル、インドネシア200百万ドル→400百万ドル、フィリピン757百万ドル→1107百万ドル（Fourin p2）で、とくにインドネシア、フィリピンの伸びが大きい。

(1) デンソーの事例

以上のBBC/AICOスキームの積極的活用に関し日系自動車メーカーおよび部品メーカーの多くが取り組んだ。ここではまず上記スキーム活用のモデルケースと評されるデンソーの事例を紹介しよう。デンソー・インドネシア（略称DNIA）は1975年に設立された。部品メーカーとしては最も早い進出であった。76年インドネシア政府は国産化規制を強め、ラジエーター、タイヤ、バッテリー等について国産部品使用義務づけを開始した。これに対応してデンソー・インドネシアでは78年以降ラジエータ、プラグ、エアコン、フィルターなどの部品生産を開始した。88年には国産化部品使用義務づけの範囲が拡大されCKD輸入禁止品目は92品目に及ぶことになった。こうした国産化義務の強化を背景として80年代末から90年代にかけて、自動車部品企業の進出が相次ぐところとなった。デンソー・インドネシアでもこの時期に生産品目はさらに拡大され、オルタネータ、スタータ、ホーン等の生産が始められた。

しかし、88年にBBCスキームの導入が始まった。インドネシアがBBCスキームに参加したのは95年であったが、この前年インドネシア政府は品目指定による国産化義務を廃止し、国産化率に応じたCKD部品税率の軽減というインセンティブ方式に切りかえている。国産化義務が廃止されたことでカーメーカーはコストに

基づく国産化部品の選別を開始した。部品メーカーもまたコストの観点から部品国産化を見直す必要に迫られた。まさにこうした要請の下でBBC/AICOスキームの活用が図られることになる。ちなみにデンソー・インドネシアではこの年から国産化義務のないコンプレッサーの国産化がはじめられている。こうして94年を境に「安くなければ売れない時代」が到来したのである。

デンソーのアセアン生産拠点はインドネシアの他、デンソー・タイランド(略称DNTH)、デンソー・マレーシア(略称DNMY)、および95年フィリピンに設立されたPACの4つがある。PACを除いてこれらはいずれも各国国産化規制に対応する形で多様な部品を生産する同じ型の生産拠点であった。90年代に入りアセアン各国で規制緩和が進み、国産化規制撤廃の動きが本格化するなかで、完成車メーカーの現地調達拡大とコスト低減の要請に応えるために、工場間で製品の統合を図り、スケールメリットを追求しようとする動きが強まった。そのためにBBC/AICOスキームを使って、生産拠点間の製品の統合を進める計画が推進された。それはタイでソルーナ(トヨタ)、シティ(ホンダ)という「アジアカー」の生産開始と軌を一にしている。

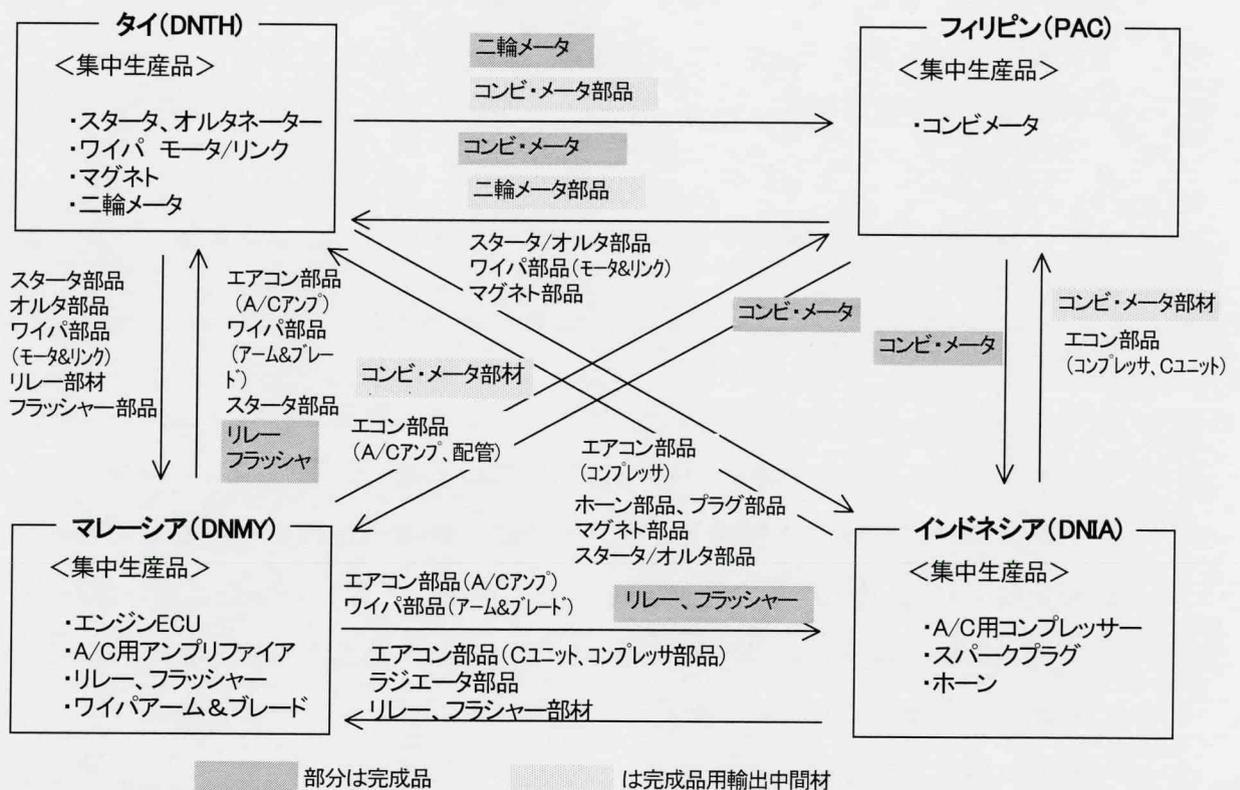
もともと、こうした外発的な要因だけで相互補完体制が構築されたわけではない。すでに80年代半ばにデンソーでは国際部門の課長クラスが中心になって、アジア生産拠点における重複投資を避け、資源の効率的な利用を図るための研究が進められていた。そうした社内の動きがここへ来て一気に形を取るようになった。

直接の契機となったのはタイ・バンコバン工場の建設である。この工場はタイにおける自動車市場の拡大に対応して、完成車メーカーの生産能力の拡充と、現地調達率の引き上げが大きな課題となるなかで、コスト引き下げと現地調達拡大に応えるべく建設されたものであったが、AICOスキームに対応して電装品生産を中心とする設備が導入された。この時点でタイはアセアンにおける電装品生産拠点として位置づけられることになった。マレーシア、インドネシアではこれにあわせて生産設備の一部廃棄・移転が行われた。

生產品目の配分については現地3事業体間で話し合い、相互に得意分野を確認、本社海外事業部がこれをコーディネートした。かくして、マレーシア=電子部品、インドネシア=コンプレッサー、タイ=オルタネーターにそれぞれ特化する形で相互補完体制を作ることが確認された。また、その際、移動により貿易収支に大

きなゆがみが生じないことを確認、各国政府に説明している。こうして形成されたアセアン域内相互補完体制を図示したのが**図表Ⅱ-6**である。集中生産品目数も97年の14品目から、2001年には22品目へと徐々に増加している。相互補完体制構築によって域内輸出比率が大きく上昇したのは当然のことであるが、域外輸出も大幅に伸びた。これもまた相互補完体制の効果といえよう。そうした動向をまとめたのが**図表Ⅱ-7**である。相互補完体制はいまや台湾、オーストラリアを組み込む形でより広域的な展開を見せている。

図表Ⅱ-6 デンソーにおける部品供給の相互補完体制



出所) デンソー社内資料

表Ⅱ-7 デンソー・アセアン事業体における輸出動向 (2000年: 億円%)

国名	売上高	輸出比	内域内輸出比率
タイ	170	24%	
インドネシア	198	20	
マレーシア	215	30	
フィリピン	26	12	
(台湾)	122	8	
アセアン・台湾	731	21	9
2005年計画値	1200	25	15

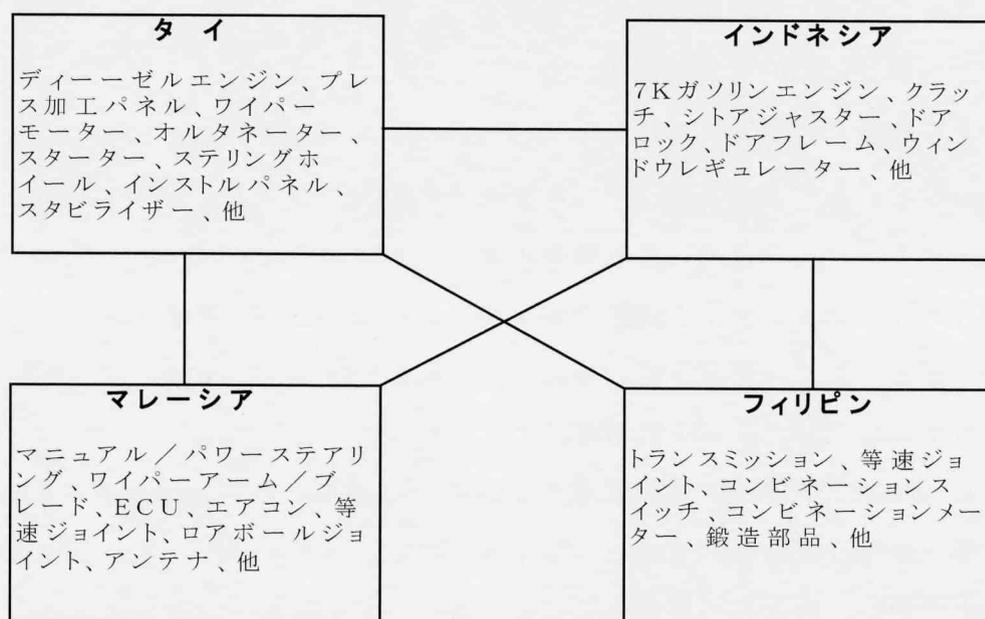
出所: DNIA社内資料から作成

域内相互補完体制の構築はまた本社における事業部制の強化と深く関連して進められた。海外事業体を主要製品に基づいて事業部の統轄下に組み入れる動きは電機メーカーで急速に進んでいるが、デンソーもまたそうした方向に確実に進んでいる。いまひとつはシンガポールに地域統括会社としてデンソー・シンガポール(略称DNS)が設立されたことである。これはアセアン各事業体の持ち株会社であるとともに、相互補完の統括、取引価格調整、素材の集中購買、品質評価試験等必要なサービスの提供等の役割を担うことになっている。

(2) トヨタ自動車の事例

トヨタ自動車のアセアン部品相互補完体制は**図表 II-8**のように示される。

図表 II-8 トヨタにおける部品供給の相互補完体制



(The 2nd Conference on ASEAN Auto Supporting Industries)

見られるように、タイはディーゼルエンジンの供給基地として、マレーシアはステアリング、インドネシアはガソリンエンジン、フィリピンはトランスミッションの供給基地として集中生産を行う体制が整えられた。さらに、それら部品の一部はアセアン域内を超えて、台湾やオーストラリア、あるいは日本に輸出されている。こうした相互補完体制の構築は非常に早い段階から構想され、BBC適用認可もすでに89年には取得されている。こうして80年代終盤から90年代前半にかけて部品専用工場の新設等を通してトヨタ自動車のアセアン部品相互補完体制が構築された。すなわち、トヨタ自動車は88年にフィリピンにトヨタ・モーター・

フィリピン（略称TMP）を設立、組立の他、鋳鍛造・プレス部品の生産を開始した。90年にはマレーシアにステアリング専用工場のT&K オートパーツを、フィリピンにトランスミッション専用のトヨタ・オートパーツ・フィリピンを設立している（**図表Ⅱ-1**）。これらの工場はいずれも主要部品の専用工場であり、その製品はそれぞれの国のトヨタ海外事業体だけでなく、主にアセアン海外事業体を対象として供給することを前提とした投資であった。さらに同時期シンガポールにトヨタ・モーター・サービス・シンガポール（略称TMSS）を設立し、そこをアセアン統括拠点とする意図を持っていたと思われる。しかし、TMSSは法務、物流、サービス、調達などが中心で統括にはいたっておらず、欧州におけるトヨタ・モーター・ヨーロッパ・マニュファクチュアリングや北米のトヨタ・モーター・北アメリカのような統括会社とは機能的に比較できる段階にはない。これはアジア生産拠点における現地調達の度合がなおいことによる。

このような部品の相互補完体制の構築は必ずしも現地側資本の利益に合致するとは限らない。トヨタの場合、インドネシアのTAMやフィリピンのTMPは資本マジョリティであり、相互補完体制構築が必ずしも現地資本の利益と合致しないために、現地側マジョリティの同意を容易にえられないという事情がある。ともあれ、トヨタ・アセアン事業体は99年末までにAICO包括申請を終え、計9件尾の認可を取得するなど部品相互補完体制はすでに整っている。

しかし、CEPTによる域内共通関税が完成車にも適用になる2000年をにらみ、いまや主要な課題は完成車の域内相互補完体制構築にあるといわれる。上述のようにアセアン各国におけるわが国自動車メーカーの生産能力は市場規模に比べ大幅に過剰となっており、稼働率を維持するためにも輸出拡大は焦眉の課題といっよい。トヨタはすでに通貨危機の渦中にあつた98年、稼働率を上げるためにTMTの主力車種ハイラックスのオーストラリアへの輸出をはじめている。タイ国内とは部品等の規格が異なり、また輸出認証を取得するために一部を日本製部品に切りかえての輸出であつたが、本社の支援をえて軌道に乗せている。99年には12000台余りを輸出している（FOURIN、p47）。ただタイでは三菱（99年6万台強）や当初からタイをピックアップの輸出拠点として位置づけ、操業翌年の99年には生産全体の80%近い4.3万台を輸出したFord/マツダが完成車輸出の先陣を切っている。インドネシアのTAMも98年を境にキジャン・ベースモデルのブルネイ、マ

レーシア、フィリピン、台湾、インドなどへのKD輸出を本格的に開始し、98年には8700台強、99年には一挙に28000台にまで輸出を伸ばしている。これはインドネシアからの自動車輸出台数の91%を占める。こうしたアセアン製自動車の輸出はトヨタだけではなく、いすゞ、ホンダ、日産等も力を入れはじめたところである。問題はタイのHiLuxでは部品の輸出認証の関係で、オーストラリア輸出車のタイ製部品装備率が、タイ国内向けの半分に満たないことで、こうした状態では収益上も問題が生じることは避けられない。この辺りが今後の課題といえよう。

いまひとつはタイ製HiLuxのオーストラリア輸出によって、日野自動車の同国向けHiLux生産が大きな影響を受けるという問題である。これは今後ますます深刻にならざるをえない問題であり、デンソーでもすでにアセアン拠点からコンプレッサーの日本への輸出を計画しながら、日本国内における雇用への影響から見合わせたということが生じている。このようにアセアン事業体はその生産能力を大幅に拡大し、今や完成車輸出の段階に入ったところであり、国内生産への影響はこれから表れることになろう。こうした課題にきちんとした手を打たない限り、問題が深刻化することは避けられない。

さて、わずかな事例であるが、上記の通りアセアンの日系自動車および同部品メーカーでは90年代にCEPTをにらんだ部品の相互補完体制の整備が行われたことをみてきた。それまでの海外事業体は本社・国際部門との連携の下に基本的に進出先国の国内事情だけを視野に入れて経営活動を展開してきた、その意味で「線的国際化」を進めてきたのに対して、いまや地域経済圏内の海外事業体が相互に緊密にネットワークを形成し、事業活動もそのネットワークにそって面的に展開されるようになった、そしてその中心にはアジアではなおその力は強いとはいえないにしても統括機能を有する海外事業体が置かれる。そうした「ネットワーク型国際化」こそグローバル戦略の本質的な特質であるといえてよいであろう。

II-4. 現地調達拡大とTPSの本格導入

グローバル・アジア戦略の深化に伴いTPSの本格的な導入が開始されたのも90年代のことである。トヨタ自動車生産管理部のTMT出向経験者からのヒヤリングでは、タイをはじめアジアの事業体は従来CKD部品の組立が中心であったため、生産管理システムを持たないまま事業活動を行ってきた。それが90年代に入り、

市場が急速に拡大するのに対応して生産規模も急速に拡大、TMTでは「60万台体制」確立が唱われるようになった。こうした変化を背景に生産管理システム＝TPSの本格的導入が開始された。

TPSはカンバン、ジャスト・イン・タイム（JIT）、TQC、自働化、平準化、改善、多能工化、多工程持ち＝少人化、アンドンなどさまざまな工夫や仕組みからなっている。ここではこれらの工夫を貫く思想が、少量でしかも多品種生産にフレキシブルに対応するシステムであることを確認しておきたい。カンバンやJITは在庫という形での無駄を排除する工夫であるし、自働化や改善、多能工化は工程や設備の汎用性を前提として作業員・作業組織の応用能力を高めることによって製品の変化に柔軟に対応する仕組みである。藤本はこれを「生産資源に含まれる情報ストックのある種の「冗長性」」（藤本隆宏『生産システムの進化論』p35）と表現しているが、この意味でTPSの要は「現場主義」にあるといえよう。TPSはこの意味で単なるカンバンの導入ではなく、従業員に対する多能工化教育・訓練を含めたトータルなシステムとして理解されなければならない。

さて、アセアン海外事業体におけるTPSの本格的導入は上記の通り90年代前半にTMTでまず始まった。見やすいところでカンバンの採用状況を見てみると、90年代半ばにタイでは部品企業とTMTの間はカンバンで統合されているが、部品企業に入るときには別のカンバンに書き換えている。これは時々発生する紛失に備えてのことだという。部品メーカーではどうか。DNIAではTAMとダイハツの間でのみカンバン納入を行っている。しかし、これもしばしば紛失するなど十分に根付いているとはいえないという。問題は国内市場の変動が得意先や下請企業で吸収されることが少ないため、そのままカンバンの振れとなって現れ、残業による調整範囲を大きく超える場合が生ずることである。こうした市場変動の影響を小さくするため、基準在庫を設定する必要がある、思い切った在庫低減に踏み切ることが難しいという。また、別の自動車部品メーカーでは、TAMが昨年8月からTPS導入に踏み切ったが、即座に対応できたのは日系部品メーカー2社のみで、今年に入り同社の他、デンソー、カデラの3社がTPS導入のモデル工場としてトヨタから必要な指導を受けることになったという。ただし、そのレベルはTPSの核心である改善、品質向上、自働化というレベルではなく、カンバンがきちんと回るか、在庫がきちんと管理されているかというレベルであるという。市場変動な

どに備えて一定の在庫を持つことは不可欠だという (PT. Sugity Creatives)。

次に生産管理に目を転ずる。生産管理はTPSの要である。タイではソルーナの生産準備をきっかけに94年頃から生産管理システムの本格導入が行われたといわれる。その具体的な機能は①生産台数決定、②新車進行、③部品輸出、④物流＝現地調達品発注である。それ以前は生産（組立）台数は営業部門の市場予測に基づいて決められてきたが、現地調達が拡大する（94年頃に量販車種HiLuxで60%のローカル・コンテンツ）中で、市場予測値の他に、在庫量や生産能力、それに下請企業の供給能力をふまえて、稼働率を一定に保つように生産台数を決定するように改められた。これは現地技術者では難しいため日本人出向者が担当する。新車進行はソルーナの立ち上げから始められたが、その中には内製・外製の腑分けが含まれるなど難しい課題を抱えており、日本側のイニシアティブの下でサプライヤーの選定、その指導などを行う。このように日本側出向者が実質的に生産管理を担当するものの、新車進行などは現地人技術者が育ち、生産計画なども基礎になる数字が確定されれば、現地人技術者が計画を作成できる段階であるといわれる。いずれにしてもタイでは90年代に入ってとくに93/4年を境に日本人出向者が急増しているが、こうした動向はTMTにおける生産管理システム＝TPSの本格導入とも深く関連するものと見てよいであろう。

TPSの要点は「現場主義」にある。現場作業者が汎用機械・設備に対してどこまで特殊情報を移転していくことができるか、ここにTPSのフレキシビリティを支える秘密があるといっても過言ではない。その意味でTPS導入にとって現場作業教育はきわめて重要な意味を持つ。TMTではすでに「1台流し」生産が行われている。ボンネットに貼り付けられた指示ピラを見て必要な部品を組み付けていく。しかし、TMTではTPS要員としてトレーナーを日本に送り、PPS (Practice Problem Solution) やTJI (Toyota Job Instruction)、TJR (Toyota Job Relation) 等の研修を受けさせるとともに、現地ではSQCトレーナー教育やTPS自主研活動やTPS推進室設置（3名のスタッフ配置）など現場作業者を中心とした教育・訓練に力を入れている。まだ、充分成果が上がらないのが現状のようだ。その理由の一つとしてインフォーマントは、TPS導入による生産性向上が作業員に見返りとなる制度がないことをあげている。全体としてはTPS導入のためにさまざまな努力が行われてきたにもかかわらず、現地人従業員の主体的な参加を引き出すには

なおほど遠いのが現状だといえよう。その意味ではTPSはなお実質を備えるまでにはかなりの期間と努力を必要とするようだ。日本研修を受けた従業員が職場にその成果を還元し始める時期が一つの転換点となるであろう。

II-5. この章のまとめ

本章の記述は以下のようにまとめられよう。

(1)トヨタのグローバル・アジア戦略は80年代終盤以降急速な展開を見せた。その特徴はアセアン自動車市場の拡大に向けた積極的な投資・生産能力の拡大にあった。

(2)同時に円高、BBC/AICOスキーム実施、そして米韓企業の進出と競争の激化を背景に、コスト低減要請が強まり、それを追求するなかでアセアン域内部品相互補完体制が構築された。国際化は本社→個々の海外事業体を結んだ「線的国際化」から、統括機構を中心に海外事業体をネットワーク化した「ネットワーク型国際化」へと深化した。

(3)さらに、現地調達拡大に基づく現地生産の拡大はTPSの導入を本格的に要請する段階にいたったといつてよい。トヨタ海外事業体内部でも、サプライヤーとの間でも今後TPS導入に向けてさまざまな経営政策が展開されることであろう。TPSがトヨタひいては日本企業の競争力の源泉である以上、その導入は確実に進められるといえる。

(4)問題はそのため制度インフラがきわめて脆弱なことである。とくに労使関係の安定、それを通じての従業員のモチベーションの向上が容易ではないことである。

(5)最後に、アセアン事業体における生産能力の拡大は輸出の増大となって、日本本社・工場の生産と雇用に今後少なからぬ影響を与えるであろう。それは労働組合にとって避けて通ることのできない課題となるろう。

Ⅲ. 中国自動車産業の動向とトヨタの中国事業展開

Ⅲ-1. WTO加盟と自動車産業政策の転換

Ⅲ-1-1. 90年代の自動車産業政策

2000年の中国における自動車生産台数は対前年比13.1%増の206.9万台、このうち乗用車は7.0%増の60.4万台であった。これを1990年の生産台数と比較すると、自動車全体で4.1倍、乗用車だけをとると14.3倍で、この10年間の中国自動車産業の急速な成長ぶりが明らかになる。また、2001年は13.4%増の237万台、内乗用車は72万台に達するものと推測されている。

中国政府は第9次5カ年計画(1996～2000年)において経済開発優先政策を推進した。期間中の国内総生産(GDP)成長率は年平均8.3%、計画最終年の2000年にはGDPは1兆ドルを突破、一人あたりGDPも800ドルに達した。とくに東部沿海地域の発展はめざましく、上海市では2000年の一人あたりGDPが4000ドルを超えるに至った。都市中間層の世帯所得がすでに5万元(現在の為替レートで約6250ドル)を超えているという推計もある。こうした都市中間層や富裕層の増大こそ自動車市場の拡大をもたらした主要な要因であった。

2000年時点で中国には政府認定ベースで118社の自動車組立メーカーが存在するといわれる。組立メーカー1社あたりの平均生産台数は1.75万台で、小・零細規模の企業が大部分を占めている。**図表Ⅲ-1**は2000年の生産台数規模別に有力自動車メーカーをまとめたものである。年産10万台以上のメーカーをあげれば、第一汽車VW(主力車種Jetta, Audi A6)、第一汽車、上海VW(Santana, 同2000, Passat)、柳州五菱(Hijet)、東風汽車、合飛汽車(Every/Carry)、昌河飛機/昌河鈴木

(Every/Carry,原資料合算のため1社と数えた)のわずか7社であり、この7社で生産台数の47.9%を占める。また、5～10万台未満のメーカーは金杯客車(Hi-Ace)、神龍汽車(Citroen ZX)、北京福田、天津夏利(Charade, Plats)のわずか4社である。1～5万台未満のメーカーは17社で、この中には上海GM、広州本田など有力外資系企業が含まれる。

周知のように中国は1992年の第*期*中全会において「社会主義市場経済」体制を採択した。それを機に中国に対する外国直接投資は急速に増加することになった。自動車産業でも一汽VW(91年)、金杯GM(93年)、長安鈴木(93年)、上海VW(95年)、昌河鈴木(95年)、南亜Iveco(96年)、上海GM(97年)、広州本田(98

年)など外資系メーカーの進出が相次いだ。また、これに呼応して外資系部品メーカーの中国進出も増大した。しかし、この時期の中国政府の自動車産業政策(94年「自動車工業産業政策」および96年「第9次5カ年計画」)は基本的には、完成車・主要コンポーネント事業の許認可制による自動車生産拠点の管理、国産化規制の継続、地元資本のマジョリティ原則の継承など厳しい規制の下で政府主導の産業育成政策が採られた。その後、98年以降国有企業改革が優先される中で、自動車市場の成長は一時的に鈍化し、外国企業による投資も減少した。

図表Ⅲ-1 中国主要自動車メーカーリスト

2000年生産台数10万台以上の企業

企業名	設立	主要モデル名	カテゴリー	生産台	企業集団名
一汽VW	Jan-91	Jetta, Audi A6	中・高級乗用車	110,005	第一汽車
第一汽車	Jul-53	中型トラック・バス	同左	164,614	同上
上海VW	95	Santana, Santana 200	中型乗用車	222,524	上海汽車
柳州五菱	81	Passat, (Polo)			
東風汽車	Feb-67	Hijetベース車	微型トラック	111,908	01-1上海汽車資本参加
合衆汽車	Mar-00	中重型トラック・バス	同左	157,038	第二汽車
昌河所機	84	Every/Carryベース車	微型トラック	122,007	合称兵機製造公司
昌河鈴木	95	Every/Carryベース車 同上・Wagon R		103,233	

生産台数5万台超10万台未満の企業

金杯客車	49	Hi-Ace	軽型バス	76,497	金杯
神龍汽車	92		小型乗用車	53,900	第二汽車
北京福田	73	Citroen ZX		82,940	北京市汽車工業公司
天津夏利	97	Charade, Platz	小型乗用車	81,951	天津汽車工業公司

生産台数1万台超5万台未満の企業

一汽紅旗	96	紅旗	高級乗用車	15,365	第一汽車
吉林輕型	88	輕型トラック	同左	32,703	第一汽車
一汽紅塔	80	輕型トラック	同左	19,193	第一汽車
上海GM	97	Buick, Buick GL8, Sa	高級・小型乗用	30,024	上海汽車
北京輕型汽車	88	輕型トラック	同左	14,082	北京市汽車工業公司
天津華利	93	Hijetベース車	微型トラック	19,812	天津汽車工業公司
長安鈴木	May-93	Alto	微型乗用車	48,235	長安機器廠
長安汽車	84	Every/Carryベース車	微型トラック	19,812	同上
躍進汽車	58	輕型商用車	同左	29,713	南京汽車
南京veco	96	Daily	輕型バス・トラ	20,226	南京汽車/Fiat
広州本田	May-98	Accord	中級乗用車	32,228	広州本田
合肥江淮汽車	64	中輕型商用車	同左	47,880	巢湖汽車配件廠
江鈴汽車	67	Elf, Transit	輕型トラック	26,810	江西汽車製造廠
慶鈴汽車	85	Forward, Elf,	重中・輕型トラ	42,260	重慶客車廠(50)
長豐汽車	96	バジレット	RV	10,467	
吉利汽車	99	美日・豪情/乗用車		11,822	
東轎汽車	Nov-95	Freeca, Delica	乗用車	19,145	

注意すべき企業

金杯GM	93	Blazer, S-10	SUV		金杯汽車
長安Ford	Apr-01	Fiesta(03年投入予定)			長安汽車
南車Fiat	99	Ibiza		5,000	南京汽車
広州五十鈴	00	Gala	重型バス		

Ⅲ-1-2. WTO加盟と自動車政策の転換

だが、こうした動きも2001年12月のWTO加盟が日程に上る中で大きく転換することになった。第10次5カ年計画(2001~05年)では、05年までに自動車生産台数は320万台、内乗用車110万台が目標に掲げられ、自動車産業は経済成長の根幹を担う産業として位置づけられた。これを達成するために政府は従来の政策を全面的に改めた。すなわち、第1に、自動車産業政策の基本的な枠組みが国有企業を通じた産業育成・雇用重視の姿勢から、自動車消費市場の拡大を通じた競争環境整備による産業育成へと大きく転換することになった。規制緩和と自由化を伴うこの政策転換を受けて、外国企業の投資は再び活発になった。南亜フィアット(99年)、合飛汽車(00年)、天津トヨタ(00年)、長安フォード(01年)などの合弁企業が新たに設立された。

第2に、第10次5カ年計画では自動車部品産業育成政策も抜本的な転換をとげることになった。中国は国有企業を中心に加工技術分野、素材技術において一定の蓄積をもっている。しかし、その品質は国際的なレベルからはほど遠い。にもかかわらず、これまでこれら膨大な部品メーカーが存続できたのは関税政策と部品国産化義務により保護されてきたからであった。しかし、WTO加盟によって部品国産化義務は撤廃され、関税も一律10%に引き下げられることになった。国内部品メーカーは競争と淘汰の渦の中に投げ込まれ自力で生き残りを図らねばならなくなった。

輸入関税の引き下げは、とくに外資系組立メーカーにとって部品調達の高めることになった。第一汽車や上海汽車ではすでに従来のグループに囚われないサプライヤーベースの構築に着手したといわれる(FOURIN, 2002, p41)。しかし、安易に輸入部品に依存できないことも明らかである。第1に、完成車の輸入関税も引き下げられたことから、外資系組立メーカーも輸入車との競争が今後一層熾烈になることが必至である。そのために国内調達部品の品質の向上と価格引き下げは重要な課題となっている。第2に、上述のように、中国政府は05年までに乗用車の生産台数を110万台に乘せることを目標として掲げた。とくに、都市中間層の増大に伴って1300~1600ccクラスの小型乗用車に対する需要は急速に拡大し、05年には乗用車の20%を占めると予想されている。これを睨んで上海VWはポロを、広州本田はフィットを、上海GMはセイルを、南亜フィアットはフィアットを、

天津汽車夏利はプラットフォームをすでに生産あるいはその準備に入り、さらに今年秋からは天津トヨタがヴィッツ・ベースのNBC 5の生産を開始する。まさに小型車戦争が始まろうとしているのである。そこで勝ちを収めるには国内で高品質・低価格の部品調達を進めざるをえない。そのためには協力部品メーカーに中国進出を求めるとともに、国内優良企業の発掘・育成に取り組まざるをえないのである。これは地元部品メーカーにとっては、外国企業と手を組むことで技術と経営のノウハウの蓄積を図り、競争力をつける上で願ってもない状況であろう。

他方、外資系部品企業にとって難しい課題も横たわっている。すなわち、肝心の組立メーカーの生産台数が当面採算規模に達しないことが事実であり、稼働率を上げ、採算をとるために協力部品企業では系列外拡販や日本向け輸出が当初から課題となっている。そのためには価格面のみならず、品質面で日本の厳しい基準をクリアしなけれならぬ。その面でも従来の国産化義務達成を目的とした国内購買政策から輸出を想定した国内購買政策への転換が不可避となっている。

今一つ忘れてならない事柄として、自動車産業育成に及ぼす地方政府の影響がある。上記のように、中央政府の自動車産業育成政策はWTO加盟と前後して大きく変化したが、政府はなお、第一汽車、上海汽車、東風汽車の三大企業集団を中心とした自動車産業の再編成に大きな関心を示しており、そのため新規参入に厳しい規制をとってきた。しかし、こうした生産集約化に対する他メーカー・地方政府の反発は強い。三大グループ外の有力自動車メーカーの中には外国企業と提携して製品・技術力の強化、販売体制の強化や経営近代化を進めることで三大グループに伍して生き残りを図る企業も少なくない。あるいは、奇瑞汽車や吉利汽車のように地方政府支援の下に新たに完成車生産に乗り出す国内メーカーもある。こうした企業の動きを地方政府が支援している。結局は単純な集約化ではなく、商品競争力や市場対応力の違いによる淘汰・集約化が進むことになると見られる。しかも、地方政府の自動車分野における外国投資プロジェクト認定権限が、02年度には3000万ドルから6000万ドルに引き上げられ、さらに、加盟後3年以内に1億ドル、5年以内に1.5億ドルに引き上げられる。したがって、今後ますます進出先地方政府の重要性は高まることになろう。

Ⅲ-1-3. 外資系メーカーの世界戦略と中国自動車産業の展望

上述の通り、第10次5カ年計画で中国政府は道路網の整備、自動車関連費用の低減、自動車ローンの導入による個人消費の拡大等を通じて自動車市場の整備・拡充を進め、自動車産業を経済成長の主要な柱として育成する政策を採用した。これによって自動車生産は2005年までに320万台、内乗用車110万台、さらに2010年には乗用車需要は200万台に達するものと予測されている。

中国政府機関の研究レポートによれば、今後の中国乗用車市場は従来の1000cc以下の微型乗用車（主要モデルはシャレード、エブリー/キャリー、ハイゼット、市場シェア20%）と並んで、増大する都市中間層の生活スタイルによりマッチしたモデルとして1300～1600ccの小型乗用車が主力となり、2015年にその市場シェアは20%に達すると予測されている。このセグメントでは外資系メーカーの激しい競争が展開されることになる。また、2000cc以上の中高級乗用車については市場は安定的に増大すると予測されるが、WTO加盟により完成車輸入関税が大幅に低減された（2001年97%から43.8%に、2006年に25%に）ことから、むしろ輸入車を交えてやはり競争の激化は避けられないと思われる。

外資系各メーカーとも拡大する市場での激化する競争に備えて競争力の強化に取り組んでいる。その取り組みは多岐にわたるが、およそ以下のようにまとめられよう。

(1) 生産基盤の整備は当面の急務である。現実には多くの外資系メーカーの生産規模は決して大きくはない。したがって、恒常的な過剰設備の発生を前提にするならば、完成車・部品の輸出は視野に入れておかねばならない。そのためにも中国生産拠点を自社の世界戦略に明確に位置づけておく必要がある。また、輸出を前提に国際競争力ある品質と価格を実現しなければならない。製品・製造技術・ノウハウの移転はますます必要となろう。そのためにも経営の自由度を高める必要が出てくる。出資比率の引き上げなども視野に入れなければならないだろう。

(2) 国内市場でもとりわけ小型車市場では激しい競争が必死である。品質向上とコスト切り下げが各社とも主要な課題となる。コスト切り下げのために現地調達率引き上げが重要な柱となる。主要な部品については協力部品メーカーの進出を仰ぐとともに、地元資本の優秀な部品企業の育成に取り組まねばならない。そうした努力は長期的に中国市場のニーズにあった商品開発力の向上に結びつくことに

なろう。

(3)ブランド確立の点からも販売ネットワークの整備が緊急の課題となっている。「売るだけ」の体制から販売、補修サービス、補修部品供給、市場情報のフィードバック機能を備えた販売ネットワークの整備を進め、市場ニーズを即座に生産に反映させる体制作りが求められている(FOURIN 2002, 『週刊東洋経済』2002)。

Ⅲ-2. トヨタ自動車および関連部品企業の中国事業展開

Ⅲ-2-1. トヨタ自動車の中国進出経過

1) 瀋陽

図表Ⅲ-2はトヨタ自動車の中国での事業展開の沿革を示したものである。トヨタの中国事業展開は1980年のトヨタ北京代表事務所の開設をもって始められた。85年には広州にも代表事務所を開設している。また、同年北京と広州に補修技術訓練センターを設立した。85年時点でトヨタ車の中国輸出台数は累計20万台に達していた。「そこで、85年から協力サービスステーションを主要都市に開設し、アフターサービス体制の充実を進め」(トヨタ自動車『創造限りなく』p814)ることが目的であった。

本格的な生産活動をにらんだ事業展開は88年の瀋陽金杯汽車に対するハイエースの技術供与であった。金杯汽車は瀋陽市汽車工業公司を前身とする軽型トラック専門メーカーで、2000年の生産台数は76,000台余、その大部分はハイエースである。1990年にトヨタは瀋陽に中国汽車工業トヨタ金杯技術訓練センターを設立し、本社から各分野の専門家を送って中堅技能者養成をはじめた。さらに91年にトヨタ中国事務所瀋陽分室設置、92年には金杯汽車に対する技術支援の拡大に合意するなど、中国本格進出の準備を進めた。しかし、結局金杯汽車をパートナーとする中国進出は成らなかった。その一つの理由は金杯汽車がトヨタと並行して米GMとの合弁交渉を進め、93年に金杯GMが設立されたからであった。

2) 天津

2年余ブランクの後、95年になってトヨタは天津に100%出資で中国国産化技術支援センターを設立する。これは天津汽車集団の主要組立企業である天津夏利の支援窓口であり、トヨタ中国事業のスタートとしての位置づけを与えられていた。天津汽車に対してはすでにダイハツがハイゼット、シャレードの技術供与を長期

図表Ⅲ-2 トヨタグループ部品企業の中国進出動向

	現地拠点名	出資比率	設立	主な製品/事業内容
トヨタ	天津豊田汽車	トヨタ 50%	2000.5	NBC V (Vitz ベースのセダン)
	四川豊田汽車	トヨタ 45%	'98.11	Coaster ベースのマイクロバス
	豊田汽車技術中心 (中国)	トヨタ 100%	'98.2	自動車・自動車部品の研究開発
	天津豊田汽車発動機	トヨタ 50%	'96.5	A 型/491Q エンジン、鋳造部品
	天津豊津汽車伝動部件	トヨタ 90%	'95.12	等速ジョイント
	天津豊田汽車鍛造部件	トヨタ 100%	'97.2	鍛造粗形材
	天津豊津汽車底盤	トヨタ 30%	'97.7	ステアリング、プロペラシャフト
日野自	龍日客車	日野自 12.5%	'93.10	大型 (定員 50~60 名) 観光バス
ダイハツ	柳州五菱汽車	技術供与	'96.8	Zebra ベースの微型商用車
デンソー	天津電装空調	デンソー 51%	'98.1*	カーエアコン
	天津電装電子	デンソー 80%	'97.8	カーエアコン用電子コントローラー部品
	天津電装汽車電機	デンソー 40%	'95.12	オルタネーター、スターター
	天津阿斯莫汽車微電機	アスモ 31.5%	'96.4	小型モーター
	重慶電装	デンソー 38%	'96.3	マグネトー、CDI アンプ、イグニッションコイル
	烟台首鋼電装	デンソー 43%	'94.12	カーエアコン
	天津市汽車電器	技術供与	'95.9*	ディストリビューター
アイシン精機	天津愛信汽車零部件	アイシン精機 44%	'97.7	ブレーキマスターシリンダー、プーラー、クラッチディスク
	唐山愛信齒輪	アイシン精機 27%	'96.4	MT
	浙江愛信宏達汽車零部件	アイシン精機 45%	'95.6	ラジエーター部品
	天津市客車橋	技術供与	'94.7*	ディスクブレーキ、キャリパー
豊田合成	天津豊田合成汽車軟管	豊田合成 64.4%	'95.12	ブレーキホース
	天津星光橡塑	豊田合成	'94	ゴム製部品
愛三工業	天津愛三汽車附件	愛三工業 68%	'95.12	機械式キャブレター
	重慶平山泰凱化油器	愛三工業 10%	'94.9	二輪車キャブレター
豊田自動織機	豊田工業昆山	豊田自動織機 70%	'94.8	自動車・機械用鋳造部品
中央発條	天津市彈簧廠	技術供与	2000*	バネ
アラコ	天津華豐裝飾	アラコ 48%	'95.9	シート、バネ、内装部品
	成都重慶克汽車内飾	アラコ 53%	'99.4	シート、天井材、マット
光洋精工	光洋日電産 (大連) 精密軸承	光洋精工 60%	'94.5	小径ベアリング
	一汽光洋転向装置	光洋精工 35%	'97.1	パワーステアリング、マニュアルステアリング装置
	無錫光洋軸承	光洋精工 66.7%	'95.9	ミニチュア・小径玉軸受
	豫北光洋転向器	光洋精工 40%	'96.7	ラック & ピニオン式マニュアルステアリングギア
富士通テン	天津富士通天電子	富士通テン 60%	'95.12	カーオーディオ
高島屋日発	泰州高日汽車内飾件	高島屋日発 20%	'95.3	内装部品
	昆山高日汽車内飾件	高島屋日発 82.8%	'95.3	シート、シートカバー、射出成形部品
ソミック石川	紹興索密克汽車配件	ソミック石川 51%	'94.11	ボールジョイント
	上海倫福特汽車配件	n.a.	'95.12	ボールジョイント
豊田通商	天津豊田鋼材加工	豊田通商 70%	'95.4	鋼材切断加工、成形加工
小糸製作所	上海小糸車灯	小糸製作所 45%	'89.2	自動車照明機器

*資本参加または技術供与開始年。

出所) Fourin 2002

にわたって行っており、ダイハツがトヨタの傘下に入った今、トヨタにとってダイハツが培ってきたノウハウの蓄積を利用できるメリットがあった。ダイハツは93年に天津事務所を開設している。

その後、95年から97年にかけてトヨタはおもに天津汽車と合弁の形で部品製造企業を次々と設立する。すなわち、95年12月天津豊津汽車伝導部件株式会社（トヨタ出資比率90%）設立。これは天津汽車のシャレードおよびトヨタ本社のラウム、カローラバン用等速ジョイントの機械加工・組み付け工場、年産15万台である。96年5月天津トヨタ自動車エンジン有限会社（トヨタ50%、天津汽車集団50%）設立。これはプラッツ（天津汽車では「夏利2000」と呼称）、NBC 5用8A型エンジンの生産を行う工場である。97年2月天津トヨタ鍛造部件株式会社（トヨタ100%）設立。これはシャレード用、および輸出車用等速ジョイントの鍛造粗形材製造を行う工場、年産40万個の生産能力を持っている。97年7月天津津豊汽車定盤部部件株式会社（トヨタ30%）設立。これはシャレード等向けステアリング、ハイゼット等向けプロペラシャフトの生産を行う工場、前者は24万台/年、後者は11万台/年の生産能力を有する。トヨタ100%出資の鍛造部品を除いて、各部品企業は天津汽車集団の企業との合弁形態による設立である（トヨタ自動車「中国におけるトヨタ自動車の活動」2002年）。天津汽車集団は他の国有自動車製造メーカーと同じく、集団内部に多くの部品企業を抱えている。しかし、主力であるシャレードがすでに旧式のモデルであることや、設備の多くが旧式化していることから、主要な部品についてトヨタの支援をえてこれらの工場をリノベーションしたいという目的があった。

ASEAN各拠点ではトヨタ現地法人内に上記部品部門を置くことが多いが、どうして天津トヨタでは各部品部門を同社内におかずに、独立した法人としたのだろうか。二つの要因が働いたと思われる。第1に、これは中国政府の投資認可基準に関連してとられた措置だといわれる。第2に、より重要な点だが、中国政府は完成車生産についてはすでに十分な能力があると見て、新規の工場開設は原則認可しない方針であった。他方、自動車工業基盤の育成という点から部品産業の誘致には積極的であり、上記部品企業の進出はトヨタ進出認可の前提条件であった。

2000年6月に天津トヨタ自動車(TTMC)が設立された。資本金は1億米ドル、トヨタと天津汽車の折半出資であった。とはいえ、天津汽車側からの出資は工場用

地・設備など多くが現物出資であった。工場は天津汽車夏利の工場敷地の一角に新規に建設された。ヴィッツをベースとした中国向け新型小型車、通称「NBC 5 (New Basic Car 5)」3万台の生産が2002年秋から本格的に開始される予定である。天津汽車はトヨタにとって、残された数少ない進出拠点であった。既述のとおり、天津汽車の主力製品はシャレードであり、政府から15万台の生産枠を獲得していた。しかし、モデルがすでに陳腐化し、近年売れ行きは低下の一途を辿っている。2000年の生産台数は8万台、この数字には商品力強化のためにライセンス生産をはじめているトヨタのプラッツ（中国名「夏利2000」）等が含まれる。いずれにせよ残り7万台近くの生産枠が未消化のまま余ることになる。こうした現状を踏まえてトヨタとしては未消化の生産枠を回してもらう形で進出することになったのである。

なお、天津トヨタ設立に先立ち、1998年11月には内陸部の四川省成都において四川旅行車製造廠と合弁で四川トヨタ自動車が発立され、軽型バス・コースターの生産が開始された。2000年12月には国産化率60%といわれる国産コースター第一号がラインオフした。

トヨタが天津汽車と合弁あるいは単独で部品工場の設立を進めたのと同時期、デンソー、アイシンなどトヨタ系関連部品メーカーの天津進出も進められた。その進出の動きをまとめたのが**図表Ⅲ-2**である。デンソーの関係では天津デンソー汽車電機（設立年95年、合弁相手天津汽車集団、主製品オルタネーター、スターター、略称TDS）、天津アスモ微電機（アスモ、96年、天津汽車集団、小型モーター、）、天津デンソー電子（97年、郷鎮企業、電子部品、）、天津デンソー空調（97年、天津汽車集団、エアコン、）がある。その他山東省には煙台首鋼デンソー（94年、自動車用エアコン）がある。また、技術援助であるが、天津汽車電機ではディストリビューターを生産している。アイシン精機関係では、天津アイシン汽車部件（97年、天津汽車夏利、クラッチ、ブレーキ部品、）と河北省に唐山アイシン歯輪（96年、マニュアルトランスミッション）がある他、技術援助であるが天津市客車橋において天津夏利と天津トヨタ向けにディスクキャリバーの生産を行っている。これ以外では豊田通商が天津豊田鋼材加工（95年、鉄板加工）を、豊田合成が天津豊田合成汽車軟管（95年、ブレーキホース、型物、F/H、パートナー？）、および天津星光像塑（00年、ウェザーストリップ）を設立している。トヨタに先駆けて

グループ部品企業が進出した結果、トヨタ・グループ（主要取引先を含む）の中国進出企業数は95年には24社であったものが、現在では63社に達するという。この結果、天津トヨタが生産するヴィッツベースの小型車「NBC 5」の現地調達率は当初から70%に達するものと見られている。なお、それ以外の地域における合弁事業についてはここでは触れない。

Ⅲ-3. 関連部品企業の先行進出と市場問題

Ⅲ-3-1. 製品別合弁事業展開

上で見たようなトヨタ系関連部品企業の中国進出はトヨタの中国事業を支援することをおもな目的として行われた。デンソー・トップは雑誌のインタビューに答えて、「天津の会社は天津汽車と天津トヨタへ納入するために作った会社である」と明言している（『週刊東洋経済』02/3/21）。

中国における合弁企業の特質を明らかにするために、他の地域、例えばアセアンへの進出の場合と比較してみよう。これまでのアセアン進出の事例を見ると、タイならタイ、あるいはインドネシアならインドネシアに広い範囲の部品生産をカバーする比較的大きな工場を1カ所設立するというのが一般的な進出パターンであった。これに対して中国ではオルタネーター、エアコンなど各部品ごとに合弁企業を設立して生産が行われている。その結果、天津地域だけをとってみても、デンソーだけで5社（技術援助をいれると6社）の合弁企業が設立されている。従来のASEAN進出とはこの点異なっている。

これは中国側パートナーの事情と深く関連する。すなわち、中国はアセアン諸国と異なり、社会主義体制下で独自に自動車産業を育成してきた歴史をもつ。その中心になったのは第一汽車、上海汽車、第二汽車（東風汽車集団）などの国有企業であった。これら国有企業はいずれもその傘下に多数の部品企業を抱えている（FOURIN, 2002）。しかし、先にも触れたようにこれらの企業は社会主義体制下に政府によって保護され、旧式モデルを古い設備で生産し続けてきた。その結果中国の自動車部品企業は非効率で低品質の部品しか供給できない、競争力を欠いた企業となっていた。90年代に入り社会主義市場経済が採択されたことで、自動車産業の発展は経済成長の重要な柱と位置づけられた。そのため低品質・非効率な自動車産業の近代化・高度化は中国政府の大きな関心事であった。トヨタ進

出にあたって関連部品メーカーに天津汽車集団傘下の部品企業と合弁を作らせ、部品生産の技術・ノウハウの移転を通じて中国部品企業の再活性化を図ることは政府の意図に沿ったものであった。

Ⅲ-3-2. 関連部品企業の先行進出と市場問題

今ひとつ、アセアンでは完成車メーカーがまずCKD組立工場を立ち上げた後、国産化規制に対応するために部品生産を拡大する必要から関連部品企業が進出するというパターンが広く観察される。したがって、関連部品企業はその製品の一定部分については販路を確保した上で進出することができた。これに対して中国ではトヨタの部品生産工場を含めて、関連部品企業の進出が組立メーカーの進出に先行して行われている。これも大きな特徴といわねばならない。このため部品企業は独自に販路を開拓する必要に迫られることになった。

1) 天津トヨタエンジンの事例

その代表的な事例が天津トヨタエンジン（TTMEと略記）である。TTMEは国家プロジェクトとしてトヨタと天津汽車集団の各50%の出資（ただし、天津汽車集団の出資分の70%は現物であった）で96年6月に設立された。トヨタの技術・経営手法導入によって天津汽車集団の旧式で非効率なエンジン製造技術の刷新を図るところに中国側の目的があった。

生産開始は98年7月。主製品はA型エンジンであり、生産能力は15万台である、あるいは鑄造能力から見れば35万台の生産が可能だともいわれる。ただし、生産開始から現在までのところ概ね7万台規模の生産が続いている。TTMCが進出していない状況の下でTTMEは販路開拓に悩まされることになった。生産開始と同時にトヨタ下山工場にシリンダブロック、カムシャフト、シリンダヘッド、クランクシャフトの主要エンジン部品を輸出した。輸出数量は3～4万台であった。これらの部品は下山工場で機械加工されタイ・トヨタ（TMT）のソルーナ用に再輸出された。99年には天津汽車のゴールデン・シャレード用1300ccエンジンの生産が始められた。しかし、この車は旧式化したシャレードに1300ccエンジンを載せただけであり、販売成績は芳しいものではなかった。さらに2000年には天津夏利のシャレード後継車種であるブラッツ（これは「夏利2000」として天津汽車夏利で生産）向けに8A型1300ccエンジンの生産が開始された。しかしこれも販売は振る

わず、TTMEは独自の販路開拓に乗り出さざるをえなかった。販売不振は賃金遅配、下請サプライヤーへの半年近い遅払いが生ずるほど深刻であった。

こうした状況の中でTTMEは析江、福建、海南、青島等の地元組立業者に外販を開始した。その販売台数は4万台近くにのぼったという。これによって経営はようやく軌道に乗ることができた。なお、エンジン以外にも搬送用パレットを生産、TMC等に販売しているという。

TTMCが本格的な生産を開始するのは2002年秋、しかも、生産台数は当面3万台であり、部品メーカーにとって採算ラインに載せるのは至難の業といわねばならない。輸出の拡大は経営安定の柱となろう。

2) 天津デンソーの事例

天津デンソー汽車電機（略称”TDS”）の場合はどうだろうか。天津デンソーはデンソーと天津汽車集団の一企業、天津汽車内燃機電機廠(55%)の合弁として発足した。内燃機電機廠の出資はすべて現物だったという。工場は当初都心にあったが、種々の規制があり増・改築が不可能であった。そこで2000年に現在の開発区に移転、工場・事務所を新築した。都心の土地の売却代金で工場用地の購入、工場建屋の新築が可能だったという。

製造設備は天津汽車内燃機から現物出資で持ち込まれた設備が300台ほど、多くは台湾製と中国製工作機である。製品はオルタネーター（自動車用発電機）約30万台とスターター7万台の2種類である。オルタネーターやスターターはやや特殊な製品で、自動車の設計段階から開発車の企画に合わせて設計・製造されたものでなければ途中からの採用はほとんど不可能である。その意味で天津デンソーの製品も採用車種が決まっている。オルタネーターはG, K, Lの3種類を生産しているが、Gシリーズはシャレード、NBC 5用、Kシリーズは広州本田のアコード、北京ジープ、Lシリーズは四川トヨタのコースター用である。天津夏利のシャレード用のものは天津汽車内燃機電機廠で生産している。また、スターターはシャレード1300cc、およびプラッツ（夏利2000）用Pシリーズ、コースター用Rシリーズを生産している。

当初の計画では天津汽車のみで13万台の生産を見込んでいたが、天津汽車のハイゼット、シャレードが売れ行き不振で、現状ではプラッツ向けが約5万台、広州本田向けが5万台、四川トヨタが3千台程度、合計11万台弱の生産量にとどまって

いる。02年秋からはこれにNBC 5が加わることになるが、それでも生産台数は3万台であり、採算に載せるためには20万台は欲しいというから当分難しい経営の舵取りは避けられない。

他社に売り込みを図ればよいように思われるが、既述のように設計段階で車の仕様に合わせて造られたものでなければ、途中からの採用は難しいのがオルタネーター、スターターである。例えば、広州本田のアコードにはデンソーのオルタネーターが採用されているが、新たに同社で生産を始めたミニバン・オデッセイには、設計上デンソーのオルタネーターは採用できないのだという。それでも長安鈴木ワゴンRには新たに採用が決まった。このようにマーケティング努力にも技術的な制約がある。

3) 豊田工業の事例

今一つ江蘇省昆山の工業団地に94年に設立された豊田工業のケースを観察しよう。豊田工業は豊田自動織機70%、台湾の六和機械(25%)、豊田通商(5%)の出資で設立された中国でいう独資類型の企業である。TTMCとは直接関係がなく、豊田自動織機の中国事業展開の橋頭堡として、同社と長期に渉る取引・信頼関係のある、しかもすでに中国進出を果たしてノウハウの蓄積も豊かな六和機械の協力をえて設立された。製品は自動車用鍛造部品である。96年の稼働開始時には月200t程度の生産量であったが、現在では順調に業績を伸ばし月1000tの casting量に達する。これは豊田自動織機の月3500tには及ばないが、日本でも中堅企業に入る生産量であるという。

豊田工業は当初日本向け、すなわち豊田自動織機向けに自動車用部品の生産・輸出を行う拠点として位置づけられた。そのためいわゆるトヨタ品質の達成に力を注ぎ、工場設備も本社 castingプラント業務課で設計、世界中から優れたしかも低価格の設備を調達した。人材育成面でも型保全など特殊技能者は日本に研修に送ったり、あるいは日本の工場から指導者を送ってもらったりしながら技能の向上を図っている。品質面でもISO9002、ISO9001、ISO14000を取得、GMとの取引の関係でQS9000の取得を準備中だという。品質管理に積極的な姿勢が強うかがわれる。これも当初から輸出を視野に入れて進出したからであろう。

ところが、日本への輸出は長引く不況の中で計画の半分しか出ず、中国国内の販売に力を注がざるをえなくなった。折よく、WTO加盟を睨んだ競争の激化の中

で、各メーカーとも現地調達率を高める必要に迫られていた。しかも、中国国内には多くの鑄造工場があるにも関わらず、工程管理のノウハウの蓄積がなく、量産技術が低いため、外資系企業が求めるような高い水準の生産物の供給は到底不可能であった。こうした状況下で高い品質を背景に豊田工業の中国国内の販路開拓は順調に進められていった。すなわち、日本の豊田自動織機向けではフォークリフトのエンジン・ブロック、同デフ2種類、トヨタ上郷工場にクランクシャフト3万台を輸出。中国国内向けでは金杯汽車ハイエース用エンジン（491Q型）シリンダ・ブロック4万台弱、四川トヨタにコースター用アクスルハブ、スプリング・ブラケット、足回り部品、アメリカGM向けV6エンジンのクランクシャフトを年間14万台、これはGMの世界戦略で海外からの調達に切り替えたもの。この受注のためにQS9000の取得が必要とされた。また、2003年からはダイハツ・マレーシア、テロドア社向けにエンジン部品の輸出が始まる予定。さらに、フォークリフトの世界的メーカー・リンデ廈門工場向け部品も受注している。

このようにトヨタ自動車の中国事業支援を目的に進出したTTMEやデンソーの場合、トヨタに割り当てられた生産台数の少なさ、およびその合弁パートナーである天津汽車の自動車販売不振のために新たに販路を開拓しなければならなかった。天津デンソーの場合、仕様の関係で販路開拓には自ずと制約があり、かといって日本向け輸出への切り替えもできないことから、今後も厳しい経営を迫られ続けることになる。また、TMMEの場合、稼働率を高め経営を安定化させる目的で地元組立メーカーへのエンジン外販に踏み切らざるをえなかった。これに対して豊田工業の場合には、トヨタとは直接関係なく豊田自動織機の中国事業の橋頭堡・輸出拠点として当初から設立され、大きな実績を上げることができた。

ちなみに、中国に進出している欧米系部品メーカーの経営戦略ははるかに明快である。フランス系部品メーカーの上海バレオや、GM系のデルファイの場合、中国工場をグローバル生産基地として位置づけ当初から輸出を前提に大規模な事業活動を展開しており、デンソーあるいはその他のトヨタ関連部品メーカーの中国事業戦略とは一線を画している。日本の部品企業は品質面はともかく、価格的には欧米系メーカーとは到底勝負にならないと思われる。こうした一極集中型の中国進出は投資額6億ドル以上といわれる天津モトローラの半導体工場や電子レンジ専用工場を天津に設立した韓国のLG電機のように電機・電子産業にも見られ

る。こうした外国企業のグローバルな市場を睨んだ戦略的な投資に比べると、日本の部品企業の中国事業戦略は必ずしも明快とは言い難い。

Ⅲ-4. 関連部品企業の現地調達

NBC 5向け部品の品質は日本と同等レベルのものを作るというのがデンソーのみならずトヨタ関連部品メーカーの一致した姿勢である。トヨタのブランド・イメージを確立することが当面の課題であり、そのために品質はゆるがせにできない。しかし、高い品質を維持しようとするればどうしても内製に頼ることになる。すでにTDS工場ではISO9002を取得しているが、品質の向上・維持のために工程管理の重視と作業標準の徹底を心がけ、その上で検査体制に万全を期しているという。日本人出向者は3名であるが、経理担当をのぞけば、生産と工程の管理技術者で品質向上を優先した配置となっている。しかし、出向者が少ないこともあり、現場組長クラスに毎朝作業標準の重要性を指導し、現場作業員には組長を通じて教え込んでいく。

このように品質向上→内製化中心→現場作業員の能力向上→作業標準の徹底が行われているが、内製中心ではどうしてもコストが高くなり価格競争力が低下することが問題となる。価格競争力を高めるためには地元企業への外注化が避けられない。しかし、天津地域ではなかなか能力の高い下請企業を見つけるのが難しい。ようやく1社品質・納期でこちらの要求を満たす企業を見つけたところだという。TDSの部品購入は10社に及ぶが、上記1社以外はすべて上海地区のメーカーであり、他の外資系部品企業へのサプライヤーである。品質向上と低価格をともに実現するためには地元部品メーカーの育成が現実的な戦略だという。

TTMCでは"NBC5"の現地調達率をスタート時から60-70%という高い水準にしている（『週刊東洋経済』2002/3）。これはNBC5がプラッツと車台を共有するので、共通部品も多く、天津夏利がシャレード2000の名でプラッツの生産を開始したとき、将来の部品調達を考え全国300社ほどを調査した成果である。しかし、その大部分は日系部品メーカー、あるいは地元企業の場合は日本企業から技術指導を受けているような企業からの調達である。

TTMEでは16社から部品を調達している。そのうち13社が日系部品メーカーである。地元中国企業は仕事＝製品評価能力が弱く、問題発生時の解決能力・対応

能力が弱いので使えない。上海周辺のメーカーにも発注している。地域的に工業基盤の集積が厚く、レベルは高い。いずれにせよ、生産量が少なくおまけに変動が大きい、加えて調達先が遠方であるなどの条件の下では、トヨタ生産方式(TPS)の導入は困難である。

TDSでは10社から部品調達を行っている。いずれも上海地区のメーカーで、他の外資系部品メーカーへのサプライヤーである。台湾系を含む私企業がほとんどで、経営者は若く意欲的な人が多い。TTMC, TTMEでもそうであるが、天津と上海は約1000kmの距離があり、部品の輸送体制構築が大きな課題となる。また、サプライヤーは専属というわけではなく、発注量も必ずしも多くはないので、トヨタ生産方式の導入といったことは当面問題にはならないであろう。

Ⅲ-5. グローバル・アジア戦略の展開と本社機構

アセアン事業体は「CKD事業所」と呼ばれる。CKD事業所とは日本から完成車を部品の形で購入し、現地で組立・販売を行う事業所をいう。80年代半ばつぎつぎと欧米に設立された事業体が日本メーカーの単独出資であり、当初から高い現地調達比率を実現すべく設計され、日系あるいは現地の部品メーカーを組織し、さらに早くからTPSの導入が進められたのとは対照的に、生産管理レベルでは重大な問題は起こりえないことを前提としたしくみであったといえよう。

しかし、アジア各事業体の事業内容は90年代に入り大きな変化を経験する。マザー・プラント制度の導入がそれである。マザー・プラントというのは、70年代にフィリピンでBUV(Basic Utility Vehicle)が生産をはじめたときに採用されたシステムで、マザープラントが蓄積してきた生産技術・ノウハウを当該海外事業体のプラント設計や生産技術、生産管理体制の確立に全面的に応用しようとするものである(『トヨタマネジメント』82年10月)。

アセアン4ヶ国については若干なりとも様子が異なる。すでに述べたようにアセアン4ヶ国は経済発展の結果、自動車市場が拡大し、それに対応して生産体制も整備されてきた。その多くは日系企業であるとはいえ、現地調達比率も高まってきたし、通貨危機以後さらに急速に現地調達が進もうとしている。そうした動向をふまえてタイですでにTPS本格導入に向けた動きが進んでいるし、インドネシアでも具体的な日程に上り始めているのである。その意味ではアセアン4ヶ国をと

れば、地域統括会社あるいはその機能を担う機構の必要は高まっているといっ
さしつかえあるまい。トヨタでは1990年にシンガポールにTMSSを設立して、こ
うした動向を先取りしてきたが、その後その機能はCEPT前倒し実施を睨んだ域内
相互補完体制の確立などとともにいよいよ充実してきているといわれる。

中国についてみると、職制上の最初の組織は中国事務所で、91年に設置された。
事務所というのは当該地域における事業活動の調整をおもな活動とする。95年
になって中国国産化技術支援センターが設立され、職制上も中国事務所と並ぶ独立
した機構であった。これとともに豪亜・中近東本部に中国事業部がおかれた。中
国における生産と販売を統括する部局である。その後97年には中国部に改称、今
日に至っている。

Ⅲ-6. この章のまとめ

(1)トヨタ自動車は80年代前半から瀋陽を中心に中国進出を模索していたが、アメ
リカ進出プロジェクトなどが優先される中で具体的な進展を見なかった。

(2)90年代半ばに中国政府の自動車部品産業育成政策にコミットする形で、まず部
品生産を行う合弁事業を天津汽車集団との間で設立し、本格的な事業展開の地均
しが進められた。他方、トヨタの動きに呼応する形で、デンソー等関連部品企業
も同時に天津汽車集団との間で合弁事業を開始、部品生産に乗り出した。こうし
た部品事業を足掛かりとして2000年に天津汽車夏利との間で天津トヨタ自動車を
設立、2002年秋を目途にヴィッツベースの小型車（NBC5またはT-1）の生産が年3
万台規模で行われることになった。

(3)部品企業はもともとトヨタの進出に対応して、そのための部品供給を行うため
に進出したが、中国側は天津汽車集団傘下部品企業の技術水準向上を目的として
いた。このため主要部品ごとに天津汽車集団傘下部品企業との間で合弁企業が設
立されるという、アセアン諸国における進出とは異なった進出形態をとること
になった。

(4)さらに、アセアン諸国の場合とは異なり、これら関連部品企業の進出は完成車
メーカー進出に先立って行われたために、ただちに販路開拓の問題に直面するこ
とになった。TTMEの場合、当初予定の供給先である天津汽車夏利のシャレード
の販売が振るわなかったこともあり、経営的に非常に厳しい状態に追い込まれ、

打開策として中国の地元組立メーカーに外販するという異例の事態に立ち至った。TTMEほどではないとはいえ、TDSもまた販路開拓に当初から頭を悩ませねばならなかった。この点、当初から日本向け輸出拠点としての位置づけを明確にしていた豊田工業や、さらには当初から輸出を組み込んだグローバル製造拠点として中国を位置づけていた外資系有力部品メーカーとは好対照をなしている。

(5)ところが、最近中国政府の自動車産業育成政策が大きく転換し、規制が大幅に緩められたことから、トヨタ自動車の中国進出はまさにドラマティックな展開の段階を迎えようとしている。

IV. 企業活動のグローバル化と労働組合の発言

IV-1. 労使コミュニケーションの仕組み

東アジアについては前章までに詳細に検討を加えたが、トヨタ自動車（TMC）の海外事業は90年代に急速に拡大するとともに、いわゆる世界4極を睨んで言葉通りグローバルな企業戦略としての全貌を現すことになった。その表現が1995年の「新国際ビジネス・プラン」であり、そこでは21世紀初頭における世界シェア10%という具体的な目標が示された。

90年代におけるTMCのグローバル戦略の展開は**図表IV-1**に示されているとおりである。

図表IV-1 90年代におけるトヨタ自動車のグローバル事業展開

1990年		
7/	T&K Autoparts (マレーシア、ステアリング)	
8/	Toyota Autoparts Philippines (トランスミッション)	
	年間20万台、大半をASEAN、台湾、ポルトガルへ輸出	
	TMMSS (シンガポール) 開設	
1991年		
	中国金杯汽車でハイエース生産開始	
1992年		
3/	タイ、Toyota Body Service (板金・塗装専門) 設立	
9/	TMUK エンジン工場第1号エンジンラインオフ	
1993年		
	*日産、タイでADリゾート生産開始	
	*現代、タイでエクセル生産	
1994年		
10/	TOYOTASA 第1号車ラインオフ	
1995年		
7/	*現代、インドネシアで乗用車生産	
9/		ダイハツ出資比率 33%に
12/	*大宇、インドネシア市場参入	
	*AICO スキーム、ASEAN 経済担当閣僚会議で合意。97年央スタート予定	
		インディアナ工場建設発表
		TMM 第2工場稼働
		対米輸出用PUトラック生産、NUMMI に移管
1996年		
4/末	*ホンダ、タイでシティ発売 (現地調達率 70%)	
5	AFC ソルナーのBBC 認可取得 (現地調達率 70%)	
	*ホンダ、タイにASEAN 統轄本部設置	
		ウェストバージニア (エンジン) 工場建設決定
12/末	トヨタ、タイでAFC ソルナー (ターセルベース) 生産開始	
年央	*いすゞ、パンサーベース商用車、インドネシアで生産開始	
	*96年までにタイ政府、BOI 方式で60%のエンジン国産化率を要請	
	*ASEAN 自動車連盟 (AAF) 設立	
1997年		
	*三菱、台湾でデリカベースの商用車発売	
6/	TMT 第2組立工場 (Gateway) 稼働	
9/		日野出資比率 20.1%に引き上げ
12/		2001年からフランスで小型車生産を発表
	*AICO スキーム、スタート	
	*三菱、生産台数増加、40%を輸出	
	*ホンダ、シティをブルネイ・シンガポールに輸出	
1998年		
2/	TAM 第2組立工場 (Karawan, カローラ専用) 稼働	
5/	*Ford タイ進出 (PU 15万台、半数をSEA, オーストラリアに輸出)	
8/		ダイハツ子会社化 (50%株取得)
秋		英国ダービー州第2工場生産開始 (カローラ LB)
12/	*ハノイ ASEAN 首脳会議でAFTA 前倒し実施決定 (CEPT)	
	TMT, Hi-lux のオーストラリア輸出開始 (日本からの輸出停止)	
1999年		
1/		「ヴィッツ」発表
6/	*インドネシア政府国産化率によるインセンティブ制度撤廃/完成車輸入自由化・関税引き下げ	
12/	インド・バンガロール工場生産開始	
		英国フリント州工場 (エンジン) 生産開始
	トヨタ、カローラ、カムリ、Hilux, TUV すべてのAICO 申請完了	
	*愛知製鋼、TAP, ATC 向け部品鍛造工場、フィリピンに設立	
	*GM (オペル) タイ進出 (乗用車 10万台、80%をSEA, オーストラリアに輸出)	
2000年		
初頭		ウェストバージニア工場 (エンジン V6, 3000) 生産開始
5/	*マレーシア、CEPT 実施時期延期要請	
夏		関東自工、深浦工場閉鎖
秋		インディアナ工場 (タントラ) 生産開始
2001年		
初頭		フランス、パランシエンヌ工場、ヤリス生産開始
		英国フリント工場、1-1.3 リッターエンジン生産
2002年		
	ソルナーにかえてヴィッツ・ベースの新型車 (アジアカー) として投入	
		トヨタ車体、刈谷工場主力ライン閉鎖

アメリカでは好調な販売を背景として工場の新設・拡張が行われ、こうした積極策が功を奏し、世紀の変わり目にトヨタ車はアメリカ市場の10%を占めるまでにいたった。これまで進出に慎重であった欧州でもフランスに組立工場が建設され、小型車ヤリスの生産が開始されるなど、事業活動の急速な拡大が進められた。

アジアでも大きな前進が見られた。90年代にはいるとアセアンの経済発展に伴う自動車市場の拡大を背景として、アセアン各製造拠点は小規模なCKD組立工場から部品等の現地調達を基盤とする完成車工場へと転換する。90年代半ばにはタイとインドネシアで相ついで乗用車専用工場が稼働をはじめ、生産能力が飛躍的に増大した。他方、BBC/AICOスキームをテコとして、アセアン域内における部品の相互補完体制が構築され、従来個々に事業活動を展開してきた生産拠点間の連携が深まった。アジアでは新たにインドと中国でも現地生産が開始された。何でも中国進出は90年代半ば以降部品企業の設定をもって始まったが、ようやく今年の秋から年産3万台規模で小型車の生産が開始される。当面生産台数は少ないとはいえ、巨大市場攻略の橋頭堡として大きな意義をもつものであろう。

このような矢継ぎ早のグローバル事業展開に対してトヨタ自動車労働組合はどのような発言を行ってきたのだろうか、そこにいかなる問題を見だし、どのように対応しようとしたのか、そうした発言を通して事業活動のグローバル化にいかなる影響力を発揮したのか。トヨタ労働組合のグローバル化に対する取り組みを労使懇談会をはじめとするコミュニケーションの場における労使の意見交換を整理することによって明らかにし、87年の「国際化三原則」に唱われた三つの課題、すなわち①国内雇用に悪影響を及ぼさないこと、②進出先国の経済・産業の健全な発展に貢献すること、そして③現地における健全な労使関係の形成がどの程度まで達成されたか、を考えてみる。

発言の検討に入る前に、TMCにおける労使コミュニケーションの仕組みについてその概略を把握しておかねばならない。図表IV-2は80年代末から2000年はじめの約10年間における労使懇談会等の開催記録を示している。労使懇談会は62年の「労使宣言」直後からスタートしており、99年10月の労使懇談会が100回目にあたるという長い歴史をもっている。あくまでも労使が経営の現状や課題について忌憚なく意見交換することを目的としており、労使交渉の場である労使協議会とは峻別されている。開催回数は年間（9月から翌年8月までの組合年度）に通常2~3回開催される。参加者は組合側が執行委員長以下執行委員全員、会社側は社長以下取締役、部次長までと広範に及ぶ。生産問題懇談会は毎年1回、5~7月に開催され、経営環境の変動に伴う生産体制のあり方や対応について突っ込んだ話し合いが

行われる。参加者は組合側が副委員長、書記長の他、生産対策局長、支部統括局長の三役・執行役員の他、現場各支部長が出席する点が大きな特徴である。また、会社側は生産、技術を担当する取締役、部長が出席する。

以上の定例懇談会の他に課題発生に伴い臨時に開催される懇談会がある。90年代に臨時に開催されたものとして、91年6月「九州・北海道新会社に関する労使懇談会」（なお懇談会の「名称」はトヨタ労組機関紙に掲載された報告からとったものである）、93年6月「会社の収益状況に関する懇談会」、97年9月第1回「21世紀に向けた働き方と労働条件のあり方に関する労使検討委員会」、99年12月「国内生産体制再構築に関する話し合い」、2000年5月「会社方針に関する懇談会」がある。参加者はそれぞれの問題に関する会社、組合双方の実務担当責任者が中心となる。

海外勤務者の労働条件については毎年労使の間で話し合いがもたれ、それを踏まえて改定が行われている。その意味では交渉に近いと思われるが、「話し合い」と表記されている。95年9月から96年1月にかけては「海外勤務に関する話し合い」が6回にわたって行われ、その話し合いの結果に基づいて96年6月に海外勤務者の労働条件に関して抜本的な改定が行われた。その詳細は後述Ⅴにおいて詳しく取り上げる。99年5月「海外勤務に関する話し合い」が行われ、上記大幅改定の見直しが行われた。

トップレベルの労使懇談会、生産問題懇談会などと並んで、職場や支部でも当該職場の上司との間で懇談会が開かれていることを指摘しておきたい。

以上のように、定期・不定期あわせるとかなりの頻度で労使懇談会が開催されている。場合によっては、交渉事項と呼んだ方がよいものでも懇談という名目で話し合いが行われている。これがトヨタ自動車の労使コミュニケーションの大きな特徴である。話し合いの内容はかなり詳細に職場委員以上に配布される。一般組合員には職場委員を通して、あるいは、組合機関紙『評議会ニュース』を通じて降ろされる。その意味では情報伝達の程度は相当に高いといえよう。この『評議会ニュース』は1963年10月に創刊されたものである（トヨタ自動車労組『新世紀に向けて』1996年、p199）。なぜ、このように懇談会情報を組合員に広報する必要があるのか。第一に、企業内組合にとって職場の組合員を掌握することは組合活動の要であり、そのために積極的に情報を流すようにしている。第二に、話しあわれる事柄のかなり多くが作業条件の変更や労働時間に関係することであり、組合員にその理由共々知らせる方が、対応がより円滑に行く、という理由があげられる。

図表Ⅳ - 2 トヨタ自動車労使懇談会等開催状況

89/10	生産対策懇
89/10	42 後期第1回労使懇談会
90/2	42 後期第2回労使懇談会
90/5	生産問題懇談会
90/10	43 前期第1回労使懇談会
91/2	43 前期第2回労使懇談会
91/5	生産問題懇談会
91/6	九州・北海道新会社に関する労使懇談会
91/10	43 後期第1回労使懇談会
92/2	43 後期第2回労使懇談会
92/5	第2回賃金制度見直しに関する専門委員会、生産問題懇談会
92/9	43 後期第3回労使懇談会
92/11	44 前期第1回労使懇談会
93/1	44 前期第2回労使懇談会
93/5	生産問題懇談会
93/6	会社の収益状況に関する懇談会
(93/10頃	44 後期第1回労使懇談会)
94/2	44 後期第2回労使懇談会
94/10	45 前期第1回労使懇談会
95/1	45 前期第2回労使懇談会
95/7	生産問題懇談会
95/8	45 前期第3回労使懇談会
96/1	45 後期第1回労使懇談会
96/4	会社方針に関する懇談会
96/6	生産問題懇談会
96/8	45 後期第2回労使懇談会
96/11	46 前期第1回労使懇談会
97/1	46 前期第2回労使懇談会
97/4	会社方針に関する懇談会
97/5	生産問題懇談会
97/8	46 前期第3回労使懇談会
97/9	21世紀に向けた働き方と労働条件のあり方に関する労使検討委員会
97/11	46 後期第1回労使懇談会
98/1	46 後期第2回労使懇談会
98/5	会社方針に関する懇談会
98/5	生産問題懇談会
98/10	47 前期第1回労使懇談会
99/1	47 前期第2回労使懇談会
99/5	会社方針に関する懇談会
99/6	生産問題懇談会
99/6	第3回21世紀委員会
99/8	47 前期第3回労使懇談会
99/10	47 後期第1回労使懇談会
99/12	国内生産体制再構築に関する話し合い 副委員長、書記長、産対局長ら、人事部取締役
00/1	47 後期第2回労使懇談会
00/5	会社方針に関する懇談会
00/5	生産問題懇談会

海外駐在・出向者の労働条件をめぐって

92/8	海外駐在・出向者の労働条件改定	海外出張者の労働条件改定
93/6	海外勤務者の労働条件改定	
94/6	同上	
95/5	海外労働条件話し合い状況	
95/6	海外勤務者の労働条件改定	
95/9	出向・海外勤務に関する話し合い報告	
95/10	海外勤務に関する話し合い報告	
95/11	同上	
95/12	同上第4回	
96/1	同上第5／6回	
97/5	97年度海外勤務者労働条件改定中間報告	
97/6	同上結果報告	
96/1	第2回出向に関する話し合い報告	
98/5	98年度海外勤務に関する話し合い報告	
98/6	98年度海外勤務者労働条件改定	
99/5	99年度第1回海外勤務に関する話し合い報告	同上第2回
00/5	00年度海外勤務に関する話し合い報告	同上第2回

資料：トヨタ労働組合「評議会ニュース」

IV-2. 高負荷と海外事業展開

90年代はじめ、いまだバブルの余韻が残る中で労使懇談会のテーマとなったのは現場における作業者の高負荷をいかに解消するかという課題であった。90年2月の懇談会における会社側説明によれば、国内生産台数248万台、輸出台数168万台、海外生産用部品いわゆるKDキットが78万台、あわせて494万台という生産規模をこなすために現場は繁忙を極めることになった。その異常さは事技職からも生産部門に応援を出さねばならなかったという事実が雄弁に語っている。また、現場では高負荷のため職制もラインに貼り付かねばならず、職制としてのリリーフ機能や教育機能を果たせないという状態にあった。

「強い生産部門を支えてきた勤労観にかけりが出てきたように見える」と組合は警告する(90年10月労使懇談会)。組合にとってはこの時期解決を図らねばならない問題として時短問題があった。89年春闘では年間所定労働時間1960時間達成に目処をつけ、春闘後には労働時間制度改善のために「労使検討委員会」が設置されている。しかし、90年10月の労使懇談会では93年に現状から100時間程度総労働時間を削減し、「2,000時間」達成で労使が合意を見ている(トヨタ労組『評議会ニュース』No.125 90/10/21, トヨタ労働組合『新世紀に向けて』p.204)。高負荷問題は時短要求との絡みもあって組合は今後このようなことのない中期的な生産体制づくりを会社側に求めた。

作業の高負荷状態は会社側にとっても早急に解消しなければならない課題であった。91年5月の生産問題懇談会では会社の高負荷対応がより具体的に示された。まず、要員について会社側は技能員の採用を積極的に図り要員確保に最大限の努力をすると約束した。つぎに省人化投資は当初計画を大幅に拡張して技術部門(D部門?)を除く生産・工場間接・事務の3部門で6年間に5,000人規模、投資額も1.100億から1,400億に増額された。見逃してならないのは、こうした省人化投資が新しい組立ラインの実験と結びつけて行われたことである。それは組合が中期運動テーマとして掲げた「魅力ある職場づくり」の実現とも深く連動していた。

この点、藤本「進化論」との関連で論ずる。

しかし、ここで注目されるのは、こうした高負荷解消が海外生産と結びつけて論じられていることである。高負荷解消のために要員の確保や国内生産設備の増強は不可欠であるが、抜本的には海外生産のウェイトを高めることが重要だという会社側の考え方が示された。これは生産台数の増加が国内販売よりも輸出の増大によるところが大きく、従って輸出分を海外生産へとシフトさせていくことで国内生産拠点の高負荷状態を解消することが

できるという捉え方であった。組合としても高負荷解消＝時間短縮の抜本的な解決手段として海外進出の拡大をむしろ歓迎するという立場をとることになる(90年6月生産問題懇)。

91年10月の労使懇で組合は海外プロジェクトの進捗状況と今後の計画について会社側に尋ねている。質問の理由は「今後海外での事業拡大に寄せる期待は従来にもまして大きなものとなる上、直接組合員の生活にも大きな影響を与えることになる。」その意味はまさしく上の問題すなわち高負荷解消のために輸出代替としての海外生産の拡大を積極的に支援するという論理であったと思われる。

IV-3. 収益構造改善施策と海外事業展開

ところが、92年頃からバブル崩壊に伴う国内市場の減速傾向が経営実績の上にもはっきりと現れはじめてきた。91年10月の労使懇談会では第87期(91年6月)決算は過去最高の売上高を記録したが、営業利益は前年比37.1%もの大幅減益となったこと、また、90年11月から前年実績を下回る状態が続いており、市場シェアも91年2月から低下傾向に歯止めがかからないという経営状況が会社から報告された。これ以後、労使懇談会の基調は高負荷対応から収益構造改善へと大きく転換していく。その中で組合による海外生産の位置づけ、グローバル事業戦略に対するスタンスも変化することになる。ここではその点を資料に基づいて明らかにする。

上記91年10月の懇談会では、増収減益＝収益体質悪化の原因をめぐって労使の間で意見のやりとりが行われた。その原因は研究開発費・人件費・設備投資増加に伴う減価償却費の増大、つまり「内部コスト」の増大にあるというのが会社側の見解であった。これに対して組合は、人件費の増加は趨勢的に売上高の増加と歩調を合わせており収益悪化要因とは考えられない。試験研究費・資材費の急増が目立っており、むしろ技術職の仕事の見直し・研究開発体制の効率性こそ課題であると指摘した。現場では欠員の出る中で高負荷が続いており、そのことが「組合員が頑張った分、収益の出る体質に」という組合発言の基礎にあった。

収益構造改善のために会社は「柔軟で強靱な企業基盤の確立」を最重点課題として掲げた。第87期について2期連続大幅減益を受けた92年9月の労使懇談会で中期的な対策として、原価企画活動の抜本的な強化、試験研究費等の各費用の効率化等と並んで、設備投資の効率を高めるために、実行段階での仕様見直しを中心とする投資計画再見直しが示された。これは90年代はじめに高負荷への対応として自動化・省人化投資を積極的に進めたことが

減価償却費を増大させ収益圧迫要因となったことから実施されることになった。上述のように、田原第2工場を中心に行われた積極的な自動化投資はトヨタ生産方式の基本理念を修正するものであった。設備投資の見直しは大規模自動化投資が生産体制の柔軟性をむしろ低下させたとの反省から、本来のTPS理念に今一度立ち戻ろうとする意味があった（藤本『生産システム進化論』第7章）。

組合はこれまで収益構造改善のために製品開発部門における意思決定プロセスの改革の必要性を主張してきた。会社はこれに応える形で従来のボディ・内装・デザインなど機能別組織からFR車、FF車、商用車の3センター、および各センターに共通する要素技術開発センターを含めて4センター方式に組織替えを行った。こうした組織変更はおそらくかなり前から周到に計画され実行されたものであろう。しかし、労使懇談会資料に見る限り、組合からの指摘に会社側がまことに真摯に応えた結果、こうした大幅な開発体制の改革にいたったように見えるのである。その意味で労使懇談会が単なる形式ではなく、そこでの発言がそれぞれ当事者の行動に大きな影響を持つことが、この問題を通して示されているように思われるのである。

さて、93年にはいると国内市場の冷え込みは一層厳しくなり、残業ゼロ、協力企業間の社外応援が広く実施される事態となる。そうした中で93年1月の労使懇では折りから九州工場・イギリス工場（TMUK）の稼働を目前に、労働組合が本社生産部門における雇用不安にはじめて言及する。会社側はマークⅡ生産が元町から九州工場に移管されたことで、元町工場での相当規模の人員の異動が避けられないこと、TMUKについては海外販売の増加分が生産されるので、国内雇用への影響はないと答えている。しかし、同時に示された資料では輸出台数は着実に減少することが見込まれており、当面はCKDキットや部品でカバーされるとしても、円高などの要因によって早晩日本からの輸出が海外現地生産に取って代わられることは明らかであった（94/2 労使懇）。残業ゼロ、社外応援の実施といった厳しい国内経営環境を背景に、ここへ来て海外への生産シフトは組合員の心理的不安をいやがうえにも高めることになった。

IV-4. グローバル事業展開の本格化と雇用空洞化

TMCの海外事業が「グローバル戦略」と呼ぶのにふさわしい広がりや深さを見せたのは90年代半ばであった。その里程標となるのが「新国際ビジネス・プラン」（95年）である。94年10月の労使懇談会で会社は、①為替レートなどの環境変化に対応できる柔軟で強靱な

企業体質作り、②真にグローバルな視点に立った事業活動の推進、世界連結ベースでの最適な事業展開、世界最適生産・調達体制の確立という長期目標を示した。この長期目標は「新国際ビジネス・プラン」において示された世界シェア10%という数値目標を達成するために欠かせないものであった。以後、TMCの海外事業展開はこの目標達成をめざして戦略的な色彩を色濃く帯びていくことになる。組合はこれに対して海外への生産シフト拡大により先行きに対する不安がなかなか払拭できないという職場の実感を伝えるとともに、めざすべき将来的なグローバルな生産体制を描きながら、海外への生産シフトを進めていく必要があり、とりわけ国内生産のレベルの確保のための具体策を求めていくという姿勢をとった(95/1労使懇)。他方、国内生産について会社側は「現地生産拡大に伴う国内空洞化を可能な限り回避する社会的責任がある」「国内空洞化回避の方策は品質・コストを中心として国際競争力を維持・強化していくことにつきる」と国内生産体制の強化を繰り返し強調するのであった。

無論会社としても「国内空洞化はなんとしても避ける」(95/7 生産懇)ことに腐心した。しかし、世界最適生産・最適調達体制確立という目標の下では日本も特別だとはいえず4極の中の1極にすぎず、そこでの雇用維持は国際競争力の強化による国内生産量の確保につきた。海外生産に伴う国内生産の空洞化を回避するためには抜本的なコスト低減と品質向上を図ることが重要(95/8労使懇)であり、そのためには①スリムな生産体制の構築、②生産の柔軟性確保が不可欠であると会社側は繰り返し強調する。それでもすでにグループ全体として稼働率維持はまことにむずかしい状況にあった(96/1懇談会)。

こうした会社側の姿勢に対し組合は、真の国際競争力向上に向けては品質の確保や全世界レベルで見た生産弾力性の保持、そして何よりも国内で営々と培ってきた生産・モノ作りの魂を常に海外事業体に送り続けられることが不可欠であり、その意味で国内生産体制の強化を求めた。これは生産拠点としての日本の位置づけにおいて的確な課題提起であり、会社側もこれに応えることになるが、他方で、組合はトヨタが日本の企業である限り日本の組合員の幸せにつながる企業発展が必要と心情的な訴えも行っている。組合の主張は為替変動に左右されにくい収益体質への構造改善のためには海外生産だけを推進するのではなく、国内生産の確保、国内販売さらには新規事業の抜本的育成などにより十分な収益をあげることが不可欠であるというものであった。

国内生産は国内販売分と輸出分からなっているが、国内販売は経済の停滞の中で低迷を余儀なくされ、他方、輸出分も為替変動＝大幅な円高によって増収でも減益という状況で

は、抜本的な対策は「世界最適生産・調達体制を構築すべくビジネスプランに沿った海外生産の展開」(96/1)以外になかった。組合が国内生産体制の強化による国内雇用の維持を訴える限り、会社のいう①スリムな生産体制、②生産の柔軟性確保による国際競争力維持を追求せざるを得なかった。しかし、それは人と時間の面での対応を柱とするものであり、低操業下の高負荷を結果することになった。わずかに、組合の主張の中で独自性のある論理は生産ノウハウを蓄積し、海外に送り出す「技術の中核としての国内工場」(これはその後世界4極における日本の位置づけとなる)としての国内生産の位置づけであり、そのレベルの空洞化を避けるために安定した国内販売とある程度の輸出量の確保が必要とするものであった。会社側も組合の主張を受けて日本を「中心拠点」と位置づける。しかし、国内市場の回復はその後も見られなかった。そうした状況を踏まえて今や300万台でも収益の出る体制づくりが真剣に論じられるようになる。96年6月の生産懇では次のようなやりとりが労使の間で交わされている。

(組合) ライン間の繁閑差が大きい。これに対してラインの汎用化による負荷格差対応が不可欠である。バブル以降、生産台数が減少しているにもかかわらず、台数の割りに忙しい状況が続いている。これは要員の減少によるもので、要員面での高負荷対応が不可欠である。なお、完成車台数が減少しているにもかかわらず高負荷が続く背景には、ABSやエアバックなどの装着や内製比率アップ、生産車種取り込みなどによる必要工数の増加があったことも付言しておく(96/8 労使懇談会)。

(会社) 6月には1500名の社外応援を確保した。また、期間従業員採用を3年半ぶりに再開した。しかし、中長期に300万台を中心に下方に触れても余剰人員が発生しないようスリム化する必要がある。上方に触れた場合でも、時間や人により対応し、生産体制の柔軟性を確保したい。

こうして96年11月の労使懇談会で組合は、生産構造の変化に伴い、日あたり生産量が減少している。中期生産見通しに対し適正な総労働時間を踏まえた正規従業員数、設備能力の再検討が必要だと問題を提起している。

この間、中国、インドへの進出が決まった。これらは潜在的な大市場であり、「21世紀トヨタ発展の鍵として現地生産を伴う本格参入が急務」(96/8労使懇)であると会社から説明された。組合があらためて海外進出による国内生産の影響を尋ねたのに対して、会社側は欧米への進出は国内生産の海外シフト型で、多かれ少なかれ国内生産の減少につながるが、中国、インドへの進出は新規市場拡大型であり、現地生産台数は現地市場での純増分

であり、国内生産への影響は少ないと説明した。その上で、あらためて年間320万台程度で適正な稼働を維持、さらに10%程度減でも余剰が発生しない体制の構築が急務であると強調した。そのために97年度全社重点実施事項として、「フレキシブル委員会」を設置、需要変動、他車種少量生産に対応できる国内生産体制のスリム化、フレキシブル化が検討されることになった。また、その関連でユニットのグローバル生産企画の推進も確認された(97/6 生産懇)。

しかし、海外進出は国内生産に影響は少ないという会社側の説明にもかかわらず、海外進出の国内生産＝雇用への影響は徐々に拡大していった。98年6月の生産問題懇談会で会社は、海外生産の拡大、国内販売競争の激化により、従来のような国内生産の大幅な増加は見込めない。車両だけでなく、ユニットの海外生産拡大や海外での切り替え・新規プロジェクトの増加により、従来にないグローバル生産体制、海外事業体支援のあり方が求められると明確に述べている。事業展開のグローバル化は、人事面でも海外事業体におけるグローバルな人材の育成・活用や、若手組合員対象に各分野で高い専門性を身につけグローバルに活躍できる人材の育成を必要とした。

99年1月の労使懇談会では、会社から21世紀に向けた重点取り組み事項として以下の事項が示された。①世界最適調達の強化；トヨタの日本本社を世界4極を統括するグローバル調達本部と位置づけ。最適調達を推進する。②最先端技術、重要技術の開発・早期実現による市場ニーズへの迅速な対応。③生準支援室仕入先生準推進チームによる海外部品メーカーへの品質・コストなど改善活動を支援、そして④グローバル展開に対応した調達体制の構築と国際人材の育成。これに加えて99年1月の労使懇では、海外事業体の幹部人材育成の必要から、グローバル人事室を組織、現地従業員とトヨタ従業員を一つのグループとしてとらえ、国籍に関わらない経営人材育成に向けて検討が行われた。グローバル企業としての組織体制・制度整備が急速に進むのと裏腹に、国内生産体制については国内300～350万台に対応したフレキシブルで効率の高い生産体制を構築すること、そのために組合員の雇用を守り柔軟性を保つために20%程度は社外戦力とし、正社員の少数精鋭化を進める(99/6生産懇)ことが明確に示された。

99年には関東自動車深浦工場の閉鎖、トヨタ車体刈谷工場の一部ラインの閉鎖が決定され、トヨタにおいてすら国内生産の空洞化がいよいよ深刻さをましてきた。こうした経過の中で99年12月に「国内生産体制構築に関する話し合い」が急遽開催された。これは元町第2ライン閉鎖という新聞報道を受けて、組合が会社に対してグローバル生産体制と国内生

産体制の再構築について会社の真意を尋ねるために開かれたものである。組合としては何の連絡もないまま報道されたことへの怒りとともに、海外進出の国内雇用への影響は軽微とってきた会社側に対する不信もあったと推測される。会社側説明は次のようであった。国内生産体制を生産台数減少の中で以下の観点から見直す、すなわち、①効率向上、②コスト低減、③多様化する顧客ニーズへの対応、④需要変動へのフレキシブルな対応。その一環として元町工場を次世代型商品の生産拠点（半ば実験工場）として、新しい生産技術の導入を積極的に行うとともに、初期において少量生産となる次世代商品の効率的生産にあてる。具体的には第2ラインのRAV4を他に移し、プリウスの生産を行う。これにより協力企業の体制とともに国内300-350万台の生産体制確立に目処をつける。

組合のこれに対する反応は、企業にとって危機的な事態を契機として、国内生産こそ海外事業の基盤であるという気概を各職場がもち、また、グループ全体がそれぞれの立場で最大限の努力を続けることでさらなる結束力の強化に結びつけることが重要であるというものであった。あわせて、移動に関して①労使でできるだけはやく情報を共有、ていねいな理解活動を進める、②工場をまたぐ移動は業務、生活に大きな変動を伴うもので、十分な配慮をするよう会社に求めた。

IV-5. この章のまとめ

90年代を通して労働組合のグローバル化に対するスタンスは大きく変わってきた。90年代はじめバブルの影響が残り高操業・高負荷状態が続いたときには、そうした異常な高負荷を解消する決め手として一部輸出分の海外現地生産への移転は組合によって歓迎された。ところが、92年頃からバブル崩壊の影響で操業度が大幅に低下、残業がゼロとなり、関連企業などへの応援が行われるという事態になると、ますます急テンポに進む生産の海外移転がもたらす雇用不安は現実のものとなる。労使懇談会でしばしば職場の雇用不安に言及されるようになったのはこの頃である。

同時に急激な円高が進行したため、国内生産台数の半分余りを輸出に回す生産体制では売上高は増えても収益があがらないという「低収益体質」がこの時期問題となった。収益体質の改善をいかに進めるかが労使懇談会において最も重要な課題として取り上げられた。結局、最も有効な方策は輸出分を国内生産するのではなく、海外現地生産に回すことになる。こうした収益体質改善という問題意識がこの時期のグローバル戦略の急速な進展のおもな動機となったことは明らかである。もちろん、会社側は海外生産の拡大は日本の生産

分の移転ではなく、海外販売増加分の生産であり、国内雇用への影響は軽微なものであることを強調した。

90年代半ば以降、TMCの海外事業展開はまさにグローバル戦略としての様相をはっきりと現すようになる。世界4極（日本、北米、欧州、アジア）で21世紀初めにシェア10%達成、そのために世界最適生産・最適調達体制を構築することがグローバル企業トヨタの長期目標に掲げられた。今や日本は4極の中の一つの極となった。しかし、組合の課題提起に応じて会社側も認めたように、日本の生産拠点は世界に散らばる事業体に商品・製造技術・ノウハウを供給する「技術の中心拠点」としての意義を与えられた。むしろ、あえていえば、この位置づけゆえに国内生産体制はスリム化。フレキシブル化の実験工場の観を呈しているといつてよいのかも知れない。生産台数300万台前後を想定して設備と人の貼り付けを行い、生産台数が上下に触れた場合にも極力人と時間により対応する、こうしたスリムでフレキシブルな生産体制を構築することが国内生産体制を存続させる前提とされた。

以上、90年代全体にわたる労使懇談会における労使の議論を検討してみると、次のような感想を抱く。労使懇談会の場においてその時々を経営課題について労使がじつに率直に議論を交わしている。しかも、それはたんに議論のための議論を行うのではなく、それぞれが必要な対応を考えながら議論が重ねられている。これこそ労使コミュニケーションのあるべき姿であろうと感じられる。しかし、同時にグローバルな事業の展開に関していえば、会社側から情報が流され、組合はもっぱらその情報だけに依拠して議論を展開するか、その雇用への影響について懸念を表明する形をとっている。無論問題は経営政策の根幹に関わることであり、こうした議論の展開になることは理解できないではないが、労働組合固有の視点すなわち雇用・労使関係といった視点から、海外事業拠点に関する情報を収集できるならば、今少し議論が双方向的で生産的なものになるであろうし、そのことを通じて国内の雇用・労働のあり方についても具体的な施策を展開する可能性が拓けるであろう。

V. 海外出向者の「多忙」と現地人材育成

今回、海外出向（経験）者に対するヒヤリング調査を通じて強い印象となって残ったのは、海外出向者がおしなべて「忙しく」業務に取り組んでいること、しかし、多くの出向者とその「多忙」をむしろ得難い経験として進んで引き受けようとしている姿であった。それを「やりがいのある忙しさ」と表現しよう。ところがこの「やりがいのある忙しさ」は裏を返してみれば、経営現地化が思ったように進んでいない可能性を示唆している。本章では海外出向者の量的変化と仕事内容の変化をグローバル戦略の深化との関連で検討し、その「忙しさ」の原因を明らかにするとともに、その背面に潜む経営現地化の実情を検討し、経営現地化を進めるためにどのような現地人材の育成が求められているのかを考察する。ついで、海外出向者の業務と生活に対する組合のサポート体制、そして労働条件改定をめぐる組合の発言を取り上げて検討する。

V-1 海外出向者の量的変化

図表 V-1は85～99年の期間のトヨタ自動車（TMC）の海外出向者数の推移を示したものである。見られるようにその数は急激に増加しており、この期間の同社の海外事業展開がいかにかドラスティックなものであったかを示している。85年を基準にとった場合、90年すでに10.3倍、95年に13.4倍、99年には17.6倍に増加している。海外出向者増大の結果、事務・技術要員（事技職）に限れば、海外経験者の方が多くなっているという状況が生まれている。国際人材登録制度は1982年にスタートしているが、海外経験者が多数を占めるという状況では実際には機能していないといわれる。

次に**図表 V-2**はインドネシア（TAM）とタイ（TMT）についてTMCからの出向者数の推移を示したものである。インドネシア・タイ両事業体ともに、日本人出向者数は増加傾向を示している。とくにタイの場合は90年代に入ると毎年のように出向者が大幅に増加し、95年以降は40人台から50人を数えるにいたっている。その大きな理由はタイ自動車市場の急拡大をにらんだゲートウェイ工場の立ち上げであり、同時に94年頃を境に本格化したTPSの導入である。これに加えて現地調達率引き上げ要請の下で日系部品企業・現地企業など急増してきたサプライヤーの管理・指導業務の増大も重要な背景である。アジア戦略拠点としてタイが枢要な位置を占めるにいたったことがこの数字からも明らかである。

図表V-1 トヨタ：職種・職位別海外出向者数の推移(1985-1999)

	部・次長		課長級	事務職		技術職		事技職	技能職	総合計	嘱託
	部・次長	課長級		係長級	一般	係長級	一般				
85	11	16	27	22	30	—	—	52	5	84	1
86	12	14	26	14	8	18	14	54	4	84	
87	62	76	138	44	22	38	30	134	26	298	
88	86	93	179	63	49	81	56	249	36	464	1
89	102	101	203	66	46	96	63	271	41	515	
90	107	143	250	75	50	111	67	303	36	589	
91	123	170	293	92	49	134	96	371	40	704	3
92	113	162	275	85	35	160	68	348	39	662	
93	154	180	334	120	22	191	58	391	47	772	
94	161	176	337	131	22	186	55	394	42	773	
95	165	174	339	124	27	202	40	393	31	763	
96	170	199	369	131	19	237	39	426	36	831	
97	197	220	417	138	26	268	43	478	39	934	
98	209	234	443	132	32	267	46	480	38	961	
99	221	282	503	129	30	250	38	447	56	1,006	5

出所) トヨタ自動車社内資料に基づき作成。

注1) 参事、副参事はそれぞれ部・次長級、課長級として算入。また、99年については1A, 1Bを部・次長級、2Aを課長級、30を係長級として算入。

注2) 嘱託は外数。

図表V-2 タイ・インドネシア出向者数の推移

	Indonesia				合計	Thailand			
	課長以上	事務職	技術職	技能員		課長以上	事務職	技術職	技能員
87	13	2	2	2	19	10	3	2	0
88	9	4	4	1	18	8	5	3	1
89	11	3	10	1	25	10	4	3	1
90	15	2	6	1	24	11	3	3	1
91	15	3	4	1	23	15	4	8	0
92	15	2	4	0	21	16	5	8	1
93	12	2	8	0	22	20	5	8	1
94	12	2	7	0	21	20	6	7	1
95	12	4	9	0	25	24	6	13	1
96	11	5	11	0	27	25	7	12	2
97	13	6	10	1	30	22	10	16	2
98	13	6	8	1	28	23	8	13	2
99	12	4	4	2	22	26	5	13	1

資料：トヨタ自動車社内資料より作成

V-2海外出向者はなぜ忙しいか

V-2-1海外出向者の「多忙」と業務の現地化

さて、海外出向者に対する今回のヒヤリングを通じて、ほぼ一様に出向者が語ったのは「やりがいのある忙しさ」と表現することができよう。海外事業体では日本における職位より一ランクあるいは二ランク高い職位につけられ、部門責任者あるいは取締役として事業体の経営活動全般を視野に入れ、大きな権限をもって経営活動の企画、運営、評価を行うことになる。たしかに忙しいが、日本本社や工場ではどうも経験できない機会であり、ほとんどの出向者はそれを進んで受け入れ、自らの糧としてどん欲に味わおうとする。さらに、そうした忙しさや海外生活に伴うさまざまな不便に対しては、海外赴任手当ての支給や家族とくに子供の教育問題などに対する手厚い配慮によってカバーされており、経済的にも一定のメリットがあることも事実である。その意味では通常の労働問題のレベルで海外出向者の多忙を論じようとしてもあまり意味のあることではない。むしろ、問題とすべきは海外出向者の「忙しさの質」である。

いうまでもなく、海外出向者の業務繁忙の程度は経営の現地化すなわち現地従業員への業務・権限の委譲と不可分である。従来から日系企業の経営現地化がなかなか進まないことが指摘されてきた。前節の出向者数の推移にも見られるように、インドネシアやタイのように30年余りの長期にわたって事業展開を行ってきた海外事業体ですら、出向者数は明らかな増加傾向を示している。日系企業の人材育成の顕著な特徴として、工場労働者の人材育成における大きな成果と大卒経営管理者およびその候補者層の育成における成果の乏しさの対照が指摘されている。その背景・要因はさまざまであろうが、日本人出向者がマネジャー以上のポストを占めているため、現地ホワイトカラー層への権限委譲が進まず、昇進の可能性が制限され、その結果経営管理者候補層が転職していくことが多く、経営管理者が育たないことになる。現地管理者層が育たないことが日本人出向者の必要を増すのか、逆に日本人出向者の多いことが現地ホワイトカラー層への権限委譲を妨げ、彼らの仕事経験の拡がりや深さを制約しているのか、この鶏＝卵の問題に焦点を当てない限り、事態の解決方法は見つかるまい。この報告はその問題を主題とするものではないが、そうした問題を踏まえて議論を組み立てない限り、出向者の「忙しさ」の背後に潜む本当の課題を明らかにすることはできないと考える。

V-2-2現地業務の内実

TMT派遣経験者はヒヤリングに対して、出向者の業務量増大のおもな原因を次のように説明している。第1に業務の現地化が進んでいないこと、そして第2に、本社の国際化が進まないことである。

TMTの各部門の管理業務は現地人部長クラスで十分にできる。しかし、本社との連絡は日本語なので、現地で英語あるいは現地語に翻訳しなければ伝わらない。また日本人出向者の大量派遣には現地人の間にも批判がある。しかし、モデルチェンジが行われる5～6年の間に技術が高度化するために、前回モデルチェンジの経験をいかすことができず、どうしても日本からの派遣者に頼ることになる。モデルチェンジはより高度な製品および生産技術の導入を伴う。とくにアジア自動車市場が拡大するとともに、情報技術の発展もあってユーザーの目が肥えてくると、製品の質もいきおい高度化せざるをえなくなる。技術が高度化する結果、前回モデルチェンジの経験が生きないということになるのである。以上の事実は、日本人出向者の業務がおよそ3つのカテゴリーからなっていることをよく示している。すなわち、①海外事業体の日常管理業務。これは現地人管理職で十分に対応できる。②本社との連絡。これは書式のフォーマット化が進んでいないなどの理由により、現状ではもっぱら日本人出向者が受け持っている。そして、③モデルチェンジのような技術の高度化を伴うプロジェクト業務。これは現地に経験の蓄積が乏しいために、もっぱら日本人が担当している。以下、上記3つの業務カテゴリーに即して出向者の業務内容と、それらの現地化の程度をヒヤリング結果に基づいて今少し詳しく観察してみよう。

(1) 日常管理業務

今回ヒヤリングを行うことができたTAM、DNIA、ナショナル・ゴベル (NABEL)等の企業はいずれも進出時期が古く、長期間わたって事業を行ってきている。いずれの企業でも各部門の責任者として現地人の管理者層が育っており、日常業務はこれら現地経営管理者層によって問題なく遂行される段階にあるとあってさしつかえあるまい。問題が生ずるとすれば(2)の本社との連絡業務や(3)のプロジェクト業務との境界面においてである。

まずTAMについては、職制表で見ると、ほとんどすべての部門にGM (ゼネラル・マネジャー) あるいはEC (Executive Coordinator) として日本人出向者が配置されている体制となっている。こうしたことから多くの部門で「日常業務」は現地人管理者に委ねられているとあってよいが、トヨタ本社・工場とのインターフェイスは日本人出向者が担い、「日常業務」をはみ出る経営政策の実施に大きな発言力を持っていると推測される。

DNIAでは日本人3名、インドネシア人2名、日本側指名インドネシア人1名の計6名の取締役の下に、スタッフ部門7、工場部門10のジェネラル・マネジャー（アシスタント・ジェネラル・マネジャーを含む）のポストがある。このうちスタッフ部門では企画、原価計算、品質検査を日本人出向者が統括、また、工場部門では10部門すべてを日本人が統括する。このうち工機、ラジエーターの2部門で日本人ジェネラルマネジャーの下にインドネシア人アシスタント・ジェネラル・マネジャーが配置されるのみである。これは既述のようにDNIAのような操業の古い部品企業でも90年代はじめまでは国産化規制に対応するための組立生産が中心で、その後次第に現地調達を進め本格生産に移行してきたこと、さらに90年代後半に入り、AICOスキームの活用によりアセアン域内相互補完体制構築の観点から生産品目の統合が行われたことがある。つまり、生産体制が本格的に構築されたのは実は最近のことで現地人スタッフにその運営をゆだねるには時間が余りに短いのである。その意味ではDNIAのような長い操業期間を誇る事業体でも、その事業内容は90年代に入りドラスティックに変化してきたのであり、その意味ではむしろプロジェクト型業務と呼んだ方がふさわしいのかもしれない。

最後にNABELでは、マネージャー（課長に相当）36名、ジェネラル・マネジャー（部長に相当）4名が現地人で占められ、後述するように、部門ではわずかに研究開発部門のみが日本人出向者によって占められているにすぎない。他の日本人出向者はすべてアドバイザーとして各部門長のスタッフの位置につく。このようにNABELでは日常業務のほとんどが現地人スタッフによって運営されているが、日本側から見ると、上に立つ者が下を育成しようという意識・伝統に乏しく、下から優秀なものが育ちにくいという問題が指摘されている。

(2) 本社との連絡業務

TMT工場長経験者はタイ人技術者に企画力・独創性が弱いことを指摘しているが、その大きな理由として現地人スタッフが企画業務に不可欠な情報から遮断されていることをあげている。とくに企業活動がグローバル戦略にそって展開されるようになると、本社関連部局からの情報が企画立案に欠かせないものになる。インフォーマントは「情報をとるために、本社とのやりとりが増大している」と述べている。そうした情報をもっぱら日本人出向者の間では共有されるものの、現地従業員に伝わりにくい理由として書式や言葉の問題をあげている。書式が統一されておらず、言葉も日本語であるため、本社からの情報は出向者が翻訳して現地人従業員に伝えねばならない。短い文書ならともかく、大部の資料

となればお手上げとなる。この煩瑣な手順が日本人出向者と現地人スタッフとの間のコミュニケーションを妨げる要因となっている。端的に言えば「企業ネットワークの国際化が事業展開のグローバル化に追いつかない」といえよう。

これに加えて、本社側窓口がとくにアジアの海外事業体については一本化されておらず、幾層にも別れており、このことが、現地人スタッフによる本社情報へのアクセスを難しくしている面が見逃せない。

デンソーもまた90年代に入って組立中心の体制から現地調達を拡大、本格的な現地生産体制を構築してきた。その結果、DNIAで日本人出向者15名、デンソー・タイ（DNT）では23名と、日本人出向者は急増している。また、第2章で述べたように、デンソーはAICOスキームを活用したアセアン域内相互補完体制の構築でもっとも進んでおり、各製品事業部による統括体制への移行も進んでいる。その結果、日本本社・各事業部との連絡業務は増大している。こうしたグローバル戦略の結果、アセアン各事業体でも現状では日本人がやらざるを得ない業務は多い。しかし、本社との連絡業務、情報の共有という点でデンソーはやや進んだ試みを行っている。DMIAでは経営現地化を進めるために経営会議を開いて現地スタッフと情報・意見の共有を図っている。こうしたコミュニケーション機会を設けるのはデンソーに限らないが、興味深いのは、可能な限り業務のマニュアル化を進めるとともに、本社・海外事業体間の連絡文書フォームの統一、日本語と英語併記による文書作成によって現地スタッフとのコミュニケーションをより円滑に進めている点である。その成果を具体的に検証することはできなかったが、こうした工夫によって日本人出向者の業務負荷がかなりの程度軽減されることは容易に推測される。

(3) プロジェクト業務

日常業務の観察からも明らかなように、実際にはアセアン事業体の業務内容は90年代に入って大きく変化してきた。市場の拡大と自動車メーカー間の競争の激化に伴い、投入モデルがふえると同時に、モデルチェンジやマイナーチェンジの期間も短縮化された。モデルチェンジに伴い新たな製品・生産技術の導入が進められた。さらに現地生産の本格化に伴いTPS導入が本格化し、そのために必要なカンバン、改善、TQCなどさまざまな手法の導入が進められた。現地生産の拡大がコスト削減の観点から不可欠となり、新規サプライヤーが増大した。それに伴い下請企業の管理業務とくに品質管理あるいはそのための品質検査業務が増大した。こうした製品・生産技術の転換が90年代を通じて推進されてきたのであり、かつては日常業務の範疇に収まった仕事が、その枠を超えてプロジェクト業務化

してきたというのが、近年のアセアン海外事業体における業務の特質であったといっても過言ではあるまい。ここではプロジェクト業務についてその運営の実際を観察してみよう。

TMTでは94年頃にTPSの本格的な導入が始まるとともに生産技術絡みの問題が多くなった。TPS体制づくりではどうしても日本人スタッフが主導せざるを得ない（サイアム・アイシン、ヒヤリング）。さらに、次期モデルの立ち上げ、不良品が多く出た場合の対応などは日本人スタッフが出ざるをえないという。ただ、TPS要員として現地スタッフを日本で研修させ、改善のやり方や日程表作りなどを学ばせているので、TPSへの現場対応に関しては時間とともにある程度問題は解決されることになるだろう。

韓国、欧米とくにGM、フォードのアジア進出に伴い、これに対抗できる競争力ある車種の投入が不可避になっている。それはアジア専用車で、目標としては100%アジア・コンテンツを実現することを目標にしているといわれる。そのために部品の共通化を進め、量的にスケールメリットの出るものにしていくということである。現在タイ、インドネシアの最量販車種のローカルコンテンツが40%前後、アジア域内コンテンツで見て60%位といわれる。したがって、100%のアジア・コンテンツというのは従来とは設計思想も変えて行かねばならない。ホンダ・シティやトヨタ・ターセルはなお部分的ながら、低価格実現のためアセアン・コンテンツを一挙に高めるべく設計から見直しが行われたといわれる。こうした戦略の転換が多方面にわたり業務のプロジェクト化を促進することはいうまでもあるまい。

生産準備は前の型の経験があるから現地スタッフでもできそうに思われるが、モデル更新が早くなりより進んだ製品・製造技術の導入が行われるようになると、本社との連絡業務も増大し、要求水準も高くなる。ここでも現地スタッフだけではとても間に合わず、日本人出向者を増やす必要が生ずる。

研究開発は自動車メーカーのアセアン事業体ではこれまでのところ本格的な体制を持つところはないが、ナショナル・ゴベルのようなフルセット型製造体制を引く「複品事業部」では非常に重要な意味を持っている。すなわち、事業部直轄の「単品事業部」の場合には、研究開発から販売まで主要機能はすべて事業部におかれ、現地事業体はもっぱら製造拠点としての機能を担うにすぎない。その役割はきわめて単純であるといつてよい。これに対して複品事業部はそれがカバーする多様な製品について、市場調査や消費者ニーズに基づいて自ら製品企画・事業計画を立てなければならない。それを本社に伝え、必要な支援を本社から「購入」するのである。その意味では研究開発部門は日常管理業務とはな

じまない。むしろプロジェクト業務の範疇に入れるべきであろう。

V-3. グローバル・アジア戦略と現地人材育成の課題

以上の検討から明らかなように、企業のグローバル・アジア戦略の深化に伴い、海外事業体の業務内容が大きく変化して来ている。端的に言えば、従来の組立生産から現地調達に基づく本格的な生産体制へ、そしてTPSの本格的な導入へと事業体の業務内容がドラスティックに転換しつつあるのである。その結果、プロジェクト型業務が増加するとともに、本社や地域統括会社による統括も従来に比べて一層強化されざるをえないし、アセアン域内の海外事業体間のネットワークも一層緊密なものとなっている。こうした過程の下で本社・各事業部や海外事業体間の連携・連絡も従来に比し格段に多くなるし、また重要性が増すことになろう。かくして日本人出向者の業務「多忙」が当然視されることになるのである。

しかし、長期的に海外事業体の役割とりわけ現地産業社会発展への貢献を考えた場合、こうしたあり方は決してのぞましいものではない。また、今後ますます熾烈になるであろうグローバル競争を考えた場合、人件費のきわめて高い日本人出向者数を順次削減することが必要となろう。換言すれば、経営現地化は着実に進められなければならないし、現地経済社会の発展とともに、経営現地化を担う高い質を備えた人材は確実に育ってくる。そうした人材を活用できない企業は生き残りが難しくなることは必至であろう。

では、グローバル・アジア戦略の深化のなかで経営現地化はいかに進めることができるか。明らかなことは現地化を担う人材は種々のプロジェクト業務の経験を積み重ねなければ育たないということである。そのためには各種プロジェクト業務に現地人材の積極的な登用を図る以外にない。また、そうした経験をより短期間により包括的に積み重ねるために、本社・事業部における関連・類似プロジェクトへの参加を進めることが有効であろう。同時に域内統括会社を軸に域内事業体間ネットワークが強化されていくことを踏まえて、域内事業体間の人事交流を積極的に押し進め、アジア戦略を企画・遂行できる人材を育成することはきわめて实际的でありかつ有効な人材育成方法であると考えられる。

いずれにせよそうした現地人材の育成を図らない限り、日本人出向者の「多忙」はますます募ることになろう。それは長い目でみれば、企業活動のグローバル・アジア戦略の実現を妨げる以外の何ものでもあるまい。

V-4. 海外事業体出向者の労働条件をめぐる発言

90年代にはいるとTMCの事業活動のグローバル化に伴い海外事業体への出向者数が急増する。これに伴い労働組合としても海外出向者の労働条件の向上や、出向者の声を的確に把握し要求にまとめていく仕組みの整備に本腰を入れて取り組まねばならなくなった。その足跡はトヨタ労組の『評議会ニュース』に見ることができる。以下、取り組みの主なものについて取り上げることにする。

V-4-1. 「海外連絡員」設置（92年4月）

トヨタ労組ではすでに80年代から「海外トーク&タッチ」という名称で、組合から各拠点を訪問、そこに働く出向者などから要望を集約し、労働環境の改善や労働条件向上に生かそうとしてきた。そのために1988年には組織内に海外調査担当部長を設け、その下で「①現地訪問調査、②海外勤務者アンケート、③帰国者懇談会などの活動を実施し、組合員の意見や要望を含めた実態把握を行った」（トヨタ労組、1996、p.198）。しかし、派遣要員に限りがあるため、拠点訪問が数年に一度と間遠くなり、所期の目的を十分に達成できない状況が続いていた。

海外勤務者の生の声を聞き集め、それを組合の要求としてまとめ上げていくことは、海外勤務者が急激に増大した90年代には重要な課題となった。組合では海外勤務者とのコミュニケーションの向上を図るために92年4月から「海外連絡員」制度をスタートさせることになった。海外連絡員はTMCの事業活動拠点（92年2月現在で55拠点）に出向している本係長級・工長級以下の者から各拠点一名を「海外連絡員」として指名し、①年2回の懇談会開催と結果の報告、②海外労働条件改定に向けた意見集約、③各拠点改善希望事項の集約などについて組合と海外勤務者との間の橋渡し役として設けられたものである（同上、p.208）。

海外連絡員制度の設置に引き続いて、92年9月から組合は「海外対策局」を設けて、海外出向者の相談窓口として、また、海外連絡員からの情報を集約、検討して、意見・要望として会社に伝達する作業を行うことになった（同上、p.215）。

V-4-2. 海外出向者の労働条件改定について

1) 海外勤務者新賃金体系（95年）

海外出向者の労働条件については、毎年会社側との間で交渉がもたれ改定が行われてき

ている。しかし、毎年の改定交渉の経過や結果を追うことはここでの課題ではない。むしろ、海外出向者の労働条件改定にあたり組合がどのような課題意識を持っていたかを、新賃金体系(95年)、出向内容の明示・TMCとのコミュニケーション(96年)、そして新人事制度あるいは海外での働き方(00年)を取り上げて検討してみたい。

労使が海外勤務について本格的な話し合いを行うの90年代の半ばからである。この背景には海外勤務の組合員数が90年7月の357人から、95年7月の476人に増加し、海外勤務が特別なことではなく、「誰もが」海外勤務の可能性をもつに至ったということが上げられる。こうした状況を踏まえて労使の間で海外勤務について腰を据えた話し合いを行う必要性が高まったものということができよう。トヨタ労組の基本的な姿勢は「トヨタの海外事業を最前線で支えている海外組合員の高い意欲と頑張りに応えるため、実質生活レベルの確保と比較他社に対する優位性の確保という観点から、総合的な労働条件を定期的に改善する」(95/7,組合史料)ということである。その上で海外勤務者は直面する課題として①仕事面では比較的少人数で業務を遂行しているために繁忙感が強い、②生活面では治安・教育などで日本にない負担感がある、③労働条件関係では賃金体系が分かりにくく、納得性が低い、最後に④出向駐在に伴うルールの確認の4点を上げている(95/9、組合資料)。このうち①の繁忙感については「同様の認識を持っており、現地化の推進など業務の進め方を工夫する必要性」を会社も認めている。②③については業務や生活面の苦勞が反映された給与体系の改定に着手するとして、従来個別事情を勘案して決定してきた海外勤務者の処遇を、勤務地ごとの差異を明確にしていくことを通じて整合性あるものにすることが表明された。

その後会社から提起された新海外勤務賃金体系案は以下のような内容であった。(1)個人の能力・業績を反映すること、(2)勤務地ごとの生計費格差を反映すること、(3)海外勤務に伴って発生する特定の費用、すなわち①本国における財産形成、②現地における基本的な生計費、③海外勤務に伴って生ずる特有の費用、について考慮すること。なお、③についてはこれまで不明確であった「インセンティブ」「都市別ハードシップ」に対応したものと説明されている(95/10、組合資料)。この提案を受けて労組は「トーク&タッチ」の場において現に海外に勤務している組合員に意見を求めている。おそらく数には限りがあったと思われるが、現場の声に耳を傾けようとする姿勢は高く評価されるべきものであろう。実際95年12月の話し合いでは、海外勤務者の声を踏まえて都市別ハードシップについて見直しを求め、水準の上方修正を勝ちとっている(95/12、組合資料)。しかし、現地に

における基本的な生計費および海外勤務に伴って生ずる特有の費用については、その設定方法およびその結果として示された賃金水準は到底受け容れることができないとして会社側に再考を求めることになった。最終的には現在の海外勤務者と新規の勤務者については現行水準を下回らないよう調整給が設定され、また、水準についても全体的に上積み勝ちをとることで決着した。

2) TMCとのコミュニケーション・会社による出向先訪問（96年～）

上記海外勤務者新賃金体系の検討と並行して、出向に関する話し合いが労使でもたれ、海外出向に関して基本的な問題が話しあわれた。その中でも興味深いのは出向者と本社とくに出身職場とのコミュニケーションの問題である。組合によれば、出向当初は出身職場を中心にコミュニケーションがとれているが、時間の経過とともに疎遠になる傾向がある。出向期間が長くなると孤独感が一層募ることになる。そこでコミュニケーションを密にして不安感を緩和するためにTMCとの定期懇談の場を設けたり、出向者相談窓口の設置を会社に対して求めている。これに対して会社も積極的で、TMCとの情報交換は重要であるので今後会社として出向先訪問などによる出向者との情報交換の場を充実させたいと応えている（96/1、組合資料）。これはその後勤務地訪問調査として実施されることになった。すなわち、人材開発部により安全健康・子女教育・生活環境の観点から、少なくとも3年に一回は全勤務地を訪問できるように実施することになった（98/10、組合資料）。

3) 海外勤務地での働き方—新人事制度の海外勤務者への適用（2000年）

2000年4月からTMCでは事技系「プロ人材開発プログラム」、技能系には「技能系新人事制度」が実施されることになり、99年5月にはすでに各職場での説明会が開催されはじめていた。この新人事制度が海外勤務者にはどのように運用されるのかは難しい問題であり、組合がこれを取り上げて問題点を示すとともに、会社側の考えを問うたのは時宜を得たことであった。まず、海外勤務者に対する新制度の説明について会社は、国内同様、海外勤務者全員に制度概要の小冊子を送付するとともに、海外各事業体人事担当者に対する直接説明の機会を設けることで対応するとした。海外勤務者の資格ごとの要件については、事技職・技能職ともに出身職場での育成プランや職能要件を参考に、現地上司と話し合いができるようにする。また、評価者と彼らの訓練についても会社側に質問が提起されている（99/5、組合資料）。

翌2000年5月の海外勤務に関する話し合いでも、新人事制度の運用上の問題点が話しあわれている。組合は海外勤務者に対する評価の公正性をいかに保持するかを問題にした。事

技職については毎年4月に実施の「役職・業務付与」の面談、10月と翌年4月に実施の「業務の成果・進歩の評価」の面談は現地事業体の上司が実施する。翌年1月の「職務遂行能力の評価」面談も現知事御油対の上司が行うが、出身職場でも参考考課を行い、相互の調整により決定する。昇格については現地と出身部署双方の上司の意見を参考に決定する。技能職の職務遂行能力については、海外事業体上司による評価がベースで出身職場の確認を経て決定されるとした。賞与考課は海外事業体の上司が行うとした。このように海外出向者に対する人事考課は海外事業体と出身職場の連携の強化なくしては成立せず、その点で非常に複雑になる。

海外勤務者の年休取得率の低さは、その業務繁忙感と裏腹な問題であった。組合は海外勤務者についても「望ましい働き方」に向けた取り組み、具体的には年休取得を会社に求めたが、会社は[国内では組合員であっても、海外では管理職並びにそれと同等のポストにつくことが一般的なので、「海外勤務者は基本的に時間管理の対象外」であるという認識を示した。無論この問題の根は「海外勤務者の繁忙」という問題にあり、抜本的な解決は業務の現地化にあることは明確である。会社としても最後には、「業務が日本人に過度に集中しないような現地法人のマネジメントを拠点長に働きかけていく」とともに、勤務者にも業務の計画性・効率性を心がけて欲しいと訴えかけるのであった。しかし、これがまさにグローバル戦略の本格化に伴ってますます困難になっていることは、上述ⅡおよびⅢで示したとおりである。

トヨタ自動車労働組合がその運動テーマとして掲げた「望ましい働き方」を切り口として、海外事業体における業務改革・意識改革の推進を通じて、海外勤務者の繁忙問題に解決の方向を見いだそうとしたことは、理論的には正統であり、運動論としてはユニークである。海外勤務者の「望ましい働き方」とはどのようなものか、それをいかに担保するのかについて、今後の組合の課題といわなければならない。

VI. 東アジア日系企業事業体における労使関係と労働組合

VI-1. A社争議の語るもの

VI-1-1. A社争議の経過

インドネシアの部品メーカー、A社（日本資本90%）では、2001年3月19日以来労働組合が①100%（後に75%に引き下げ）の賃上げ、②二人の労働者に対する解雇と停職処分撤回、③18ヶ月以上勤務の労働者に正規従業員資格を認めること、④労務担当副社長解任等17項目を要求してストライキに突入するとともに工場を占拠した。事実経過を簡潔に述べれば以下のようなものである。

A社は当時従業員数約970名、正社員450名、契約社員470名であった。正社員450名は労働組合を結成、全インドネシア労働組合連合・金属電機機械産業労働組合連合（略称**LEM-FSPSI**）に所属していた。ストライキに先立つ交渉で3月初旬には賃上げ率25%で労使の間におよその合意が成立したが、執行部11人中3人が署名を拒否したため、決着にいたらなかった。この3人は民主化を掲げるNGOの影響を強く受けているとみられ（インドネシア金属労組委員長からのヒヤリング）、上記のような要求を行うとともに、組合員のおよそ半数にあたる200人を率いる形でストライキに入ったのである。会社側はただちに違法ストに対して警告を行うとともに、再三にわたり職場復帰を勧告、要求をめぐってスト側との交渉も連日のごとく行われたが、打開の糸口が見いだせないまま、3月28日には労働移住省をはじめ関係機関に対して調停申請を行った。

ところが、3月29日未明工場占拠中の労働組合員に正体不明の暴力集団が襲いかかり、投げ込まれた爆発物で労組員2名が死亡、60人以上が重軽傷するという大きな事件に発展した（"Jakarta Post" 01/04/02, "Kompas" 01/04/16）。事件直後、A社労組の上部団体にあたる**LEM-FSPSI**はジャカルタ州警察本部に対して真相究明を求めるとともに、A社経営陣に対して「残忍な行動に対する嚴重抗議」を行った。**LEM-FSPSI**の外にも多くの労働組合、民主団体、NGOが襲撃を非難する声明等を発表した。他方、会社側も事件発生直後に、①会社は暴動に一切関与していない、②A社の生産停止、精算の可能性を含めて検討中とのコメントを発表した。

その後の経過についてはここでは省く。A社争議により部品の生産が停止したため、供給を受けてきた完成車メーカーは多かれ少なかれ影響をこうむることになった。とくにトヨタ・アストラ・モーター社（以下**TAM**と略記）では、今やインドネシアを代表するブランドとなったキジャンの部品供給を100%A社に仰いでいたことから緊急の対応を迫られる

ことになった。結局TAMのスタール（北ジャカルタ市）工場内で部品生産を行うことになった。

VI-1-2. A社争議が語るもの

以上がA社争議のおおよその経過である。この争議はなにを語りかけているのだろうか。ただし、A社社のこれまでの人事管理のあり方や労使関係の実態について担当者からヒヤリングできたわけではないので、以下の議論はあくまで一般的なレベルのものであることは断っておきたい。われわれがヒヤリングをした何人かの日系企業トップは一様に「なぜ、あそこまでもめることになったのか」といぶかった。次節で述べるように、スハルト体制崩壊後の民主化の大きな流れの中で労使紛争は日常茶飯となっている。その流れを止めることはだれにもできない。従って、その流れをいかに上手くつかみ、できれば経営活動の発展につなげていくかが経営の大きな課題となっている。そうした認識に立てば、「なぜ、あそこまで」というのは当然の印象であろう。日本本社もまたまったく同じ反応を示した。そのおもな原因をいくつかあげて、検討を加えてみよう。

(1) 労働組合間の勢力争いと複数組合状況

この争議の第1の局面は、LEM-FSPSI傘下のA社労働組合内部で、外部NGOの影響で執行部3人までがLEM執行部の指導に反旗を翻すまでになったことである。しかも、そうした動きが事前に察知された形跡は乏しい。執行部11人中3人、正規従業員約450人中200人が工場占拠を伴うストライキに同調したにもかかわらずにである。その結果生じた複数組合状況が争議の経過全体を支配したと見てよいであろう。インドネシアでは2001年末現在労働移住省に登録した労働組合全国組織が62あり、それと同数以上の未登録全国組織があるといわれている。その多くが組織拡大を目標に掲げて活動を展開しているので、ある意味でいつ、どこで複数組合状況が生じてもまったく不思議ではないのである。労使関係の安定はこの複数組合状況の現出をいかに食い止めることができるかにあると見て過言ではない。

(2) 貧困

すでに労働組合がある場合でも、容易に外部から他組織の介入を招き、複数組合状況を生み出す背景として「貧困」を見逃すわけにいかない。2000年の『労働力調査』（中央統計局）によれば失業者は581万人で、失業率は6.08%であるが、都市部だけをとれば9.2%、都市部の15～29才以下の若年層に限れば、失業率は一挙に26.18%に上昇する。いいかえれば、この数字は大企業に正規従業員として職をえることがいかにむずかしいか、まして日

系企業に職をえることがどれほど幸運なことかを端的に物語る。とすれば、日系企業に勤務する従業員に大きな不満の生じようがないのではないかという考えがちである。

1999年の『労働力調査』によれば、都市部の男子労働者で手取り収入が30万ルピア未満の者の割合が36.6%、30万ルピア超60万ルピア未満が41.1%、60万ルピア超が22.3%である。日系企業の現場労働者の多くはこの最後のカテゴリーに入るであろう。かりに80万ルピアの手取り月収があっても、この給与はJabotabek地域で家族4人がかなり切りつめた生活を強いらられる水準である。A社の場合もそうであったが、75%あるいは100%という労働組合の賃上げ要求は「法外」とすると日本人出向者の目には映るが、生計費の観点から見れば、それなりに理由のある要求水準なのである。

このことが労働組合の間の組織拡大競争と結びつくと、それぞれの組合が実現性の低い高額な賃上げ要求を掲げて組合員獲得に狂奔することになる。ここに絶えず他労働組合の介入を容易に招く要因がある。その意味では企業の成長と従業員の生活向上がいかに深く結びついているかを、あらゆる機会を利用して根気よく説いていくこと、またその実績を示すことが、日系企業と日本人出向者に求められているといえよう。

(3) 欠けている職場レベルの組合活動

活発になったとはいえ、労働組合がまがりなりにも自らの意志で活動をはじめたのはこの数年のことである。それまでは次節で述べるように、スハルト体制下でFSPSIの前身である全インドネシア労働組合（SPSI）という全国組織によって統制されていた。また、政府・軍の介入や「パンチャシラ労使関係」に示された独特の労働組合＝労使関係観もあって、労使のコミュニケーションが弱いばかりでなく、何よりも労働組合が職場にまで入り込んで活動するということがまれであった。「パンチャシラ労使関係」の下では労働組合役員が経験を蓄積し、自ら労働者代表として交渉能力を持つことはおよそ望まれてはいなかったものであり、そうした状況下で経験の蓄積が乏しいのは当然のことであった。問題は「**労-使**」関係の基盤にあるべき「**労-労**」関係がきわめて弱く、そのために労使コミュニケーションが形骸化しやすい状況が存在することにある。

労働組合運動・労使関係をめぐるといった状況はインドネシアだけに見られるのではない。アセアン4ヶ国に共通した問題である。中国でも労働組合（工会）の組織や機能はアセアン諸国のそれとは対照的に異なるが、それがおかれた背景なかでも貧困や「**労-労**」関係の欠如はまったく共通しているし、それを裏書きするように近年経済成長に伴って労働争議・紛争は急激に増加している。本章ではインドネシア、タイ、中国を対象に、トヨタお

よび関連企業の海外現地法人における労使関係の実態をヒヤリング調査に基づいて明らかにしその課題を掴み出すとともに、労使関係を支える一方の当事者である老荘組合の組織と機能について考察する。それを通して親企業労組であるトヨタ労組ならびに関連企業労組が海外現地法人の労使関係の安定にどのような貢献ができるかを考えてみる。

VI-2. インドネシアにおける労働組合と労使関係

VI-2-1 インドネシアにおける労働組合組織の特質

インドネシアの労働運動と労働組合組織の特質は以下のようにまとめることができる。

(1) 32年に渉るスハルト政権による抑圧の下で、インドネシアの労働運動はその発展の芽をつまれてきた。1973年に政府公認の唯一の労働組合として全インドネシア労働組合連合（「FBSI」と略称される）が設立されて以後、98年6月 スハルト政権崩壊後ハビビ大統領の下でILO87号条約（結社の自由・団結権の保護）が批准され、労働組合組織化の自由が認められるまで、唯一労働組合SPSI(85年に政府が介入してFBSIは連合体から単一組織SPSIに再編された)を除いて労働組合は存在しなかった。

(2) その反動としてスハルト政権崩壊後の「改革の時代」に入り、おびただしい数の労働組合が設立された。**図表VI-1**は2001年12月時点の労働力・移住省に登録された全国組織の一覧である。その数は62組合にのぼる。その結果として労働組合間の勢力争いは激しく、労使関係を不安定化させるおもな要因となっている。その点はA社争議に即して見たとおりである。

(3) 活発な労働組合設立の動きにも関わらず、労働組合の組織率はきわめて低い。それを示す資料は存在しない。というのも労働移住省で現在組織人員の確認作業が続けられているが、労働組合の組織人員ですらその数字はまったく信頼できないからである。ただ、確実にいえることは組織率はきわめて低いばかりでなく、組合費を徴収すると組合員が激減するので、組合費（通常給与の1%）を会社に肩代わりしてもらっている事例がきわめて多いという状況である。

(4) インドネシアの労働組合の組織形態の基本は産業別組織である。その下に支部(PUK)が各企業レベルに設けられ、企業レベルの労使関係の担い手となっている。しかし、スハルト体制下の労使関係の公認モデルである「パンチャシラ労使関係」においても強調されているように、労使関係の基盤が企業レベルにあるという認識は関係者の間に広く支持されている。「パンチャシラ労使関係」にあっても企業レベルの「二者協議機関 (Bipartite)」

が労使関係の基盤として位置づけられ、その一方の当事者として労働組合が位置づけられていた。さらに労働組合は話し合いを通じて企業と労働協約を取り交わす主体でもあった。このように企業レベルの労使関係はもっとも重視されている。

(5)しかし、それにもかかわらずスハルト体制の下で労働組合は企業・職場レベルの労働組合活動を実質的に禁じられてきた。その結果、労働組合は企業はもちろん、職場の一般組合員の間にも根を張っていない。組合員の要求・意見を集約し、これを政策にまとめ上げるという経験の蓄積はほとんどないという現状である。また、それを指導すべき産業別組合や全国組織ですら十分に資料を集め、他の組合と意見交換をするという横の連携ができあがっていない。そのことが組織の混乱を招く背景となっている。

以下、限られた事例ではあるが、日系企業の労使関係について①労働組合組織の特徴とその役割、②職場レベルの労働組合活動、換言すれば労働組合の職場統制力、③労使協議制の有無と、運営の実際、そして、④企業を超えた労働組合組織との連携などを中心に考察する。

図表 -1 労働移住省登録労働組合名簿 (2001年12月現在)

注1) 2001年3月19日付の名簿では登録労働組合数は38であった。2001年末にはそれが62に増加した。その大きな部分はSPSIがFederasiからナショナル・センター・センターを意味するKonfederasiに改称されたことから傘下産業別組織がそれぞれ登録したことによる。

注2) 「民主系」とは90年代に組織され、活動家とNGOの連帯を基盤とする組織であり、多くは企業に基盤をもたないため企業外での教育活動を通じて組織の拡大を図ってきた。労組のない企業はもろろん、組合のあるところでも組織化を展開する。

	労働組合名称	略称	代表者氏名	コメント
1	Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia	K SPSI	Jacob Nuwa Wea	SPSI FederasiからKonfederasiへ。Jacobは労働相就任後も委員長兼務。41-58までSPSIの産別組織がFederasiとして登録した。
2	Dewan Executif F-SPSI Reformasi		Andi Hisbulin P	Reformasi Presidium DPPからDewan Executiveに名称変更。98年UMRR引き上げ見送りにSPSIが賛成したことを不満とし、分離・独立。
3	Federasi Serikat Buruh Demokrasi Seluruh Indonesia	FSBDSI	A. Azis Riambo, SH	Ramboは活動家として信頼が薄い
4	Serikat Buruh Sejahtera Indonesia	SBSI	Dr. Muchtar Pakpahan	Pakpahanは闘志として著名。近年影響力にかけり。
5	Serikat Buruh Muslim Indonesia	SARBUMUSI	Drs. H. Stanto M	イスラム系
6	Persaudaraan Pekerja Muslim Indonesia	PPMI	Eggi Sujana	イスラム系
7	Gabungan Serikat Pekerja Merdeka Indonesia	GASPERMINDO	Moh. Jumhur Hidayat	イスラム系
8	Federasi Organisasi Pekerja Keuangan dan Perbankan	FOKUBA	Kodjari Darmo	民主系
9	Kesatuan Buruh Marhaenis	KBM	M. Pasaribu	73年以前から存在。代表者は元労相。
10	Kesatuan Pekerja Nasional Indonesia	KPNI	Dr. Haryono, MBA	
11	Kesatuan Buruh Kebangsaan Indonesia	KBKI	Dr. M. Ali, SH, MSc	
12	Asosiasi Karyawan Pendidikan Swasta Indonesia	ASOKADKTA	Drs. H. Dedi Hamid,	
13	Gabungan Serikat Buruh Industri Indonesia	GASBINDO	H. Agus Sudono	73年以前から存在。代表者はFBSI委員長。
14	Asosiasi Pekerja Perbankan dan Keuangan Indonesia	SPEK Indonesia	Indra Tjahya	労働組合主義
15	Serikat Pekerja Keadilan	SPK	Ir. Eddy Zamut MSAE	イスラム系
16	Serikat Pekerja Metal Indonesia	SPMI	Thamrin Mosi	労働組合主義 ICFTU-MF加盟 3.4万人。LEM-SPSIから分離・独立。
17	Gabungan Serikat Buruh Independnt	GSBI	Sobirin	民主系
18	Dewan Pengurus Pusat Korps Pegawai RI	KORPRI	Drs. HM. Faisal Tami	公務員系
19	Federasi Serikat Pekerja BUMN		Drs. H. Bambang Syuk	公企体系
20	Serikat Buruh Merdeka Setiakawan		Saut H. Aritonang	民主系
21	Serikat Pekerja Nasional Indonesia		HM. Amri, MBA	90年結成。
22	Federasi Serikat Pekerja Tekstil Sandang dan Kulit	SP-TSK	Rustam Aksan	労働組合主義 ICFTU加盟 55万人。FSPS産別組織から分離・独立。

	労働組合名称	略称	代表者氏名	コメント
23	Gabungan Organisasi Buruh Seluruh Indonesia	OBSI	Y. Yahya	教員・公務員
24	Asosiasi Karyawan Pendidikan Nasional	ASOKAD KNA	Soegandha Priatna	
25	Federasi SP Penegak Keadilan Kesejahteraan dan Pers	SPKP	Andry WM	
26	Federasi Serikat Pekerja Rakyat Indonesia	SPRI	Rustan Effendy, SE	
27	Federasi Kimia Energy Pertambangan	KEP	Syaiful	労働組合主義 ICF TU加盟 10万人
28	Solidaritas Buruh Maritim dan Nelayan Indonesia	SBMNI	Martin Sirait	
29	Federasi Serikat Pekerja Indonesia	SPI	Silaj El Munir Bustami	
30	Front Nasional Perjuangan Buruh Indonesia	FNPI	Dita Indah Sari	民主系 99年結成。SPSIと対立
31	Federasi Gabungan Serikat Pekerja Mandiri	GSBM (?)	Amran Simanjuntak	民主系
32	Federasi Perserikatan Buruh Independen	FBI	Yudhi S. Hidayat	
33	Federasi Serikat Buruh Perjuangan	FSBP	Drs. HM. Syahrin, BSc	
34	Federasi Aliansi Jurnalis Independen	AJI	Didik Supriyanto	ジャーナリスト PW Jから分離・独立。 職業別組合
35	Federasi Gabungan SP PT.Rajawali Nusantara Indonesia	GASPRNI	Ir. Widodo Raharjo	
36	Federasi Farkes Reformasi		Djufnie Ashary	
37	Federasi SPM(Hotel, Restoran, Plaza, Pariwisata Indonesia		Isep Saepul Mubarah	
38	Gaspermino Baru		Miyadi Suryadi, SH	GASPERM INDO から分離
39	Gabungan Serikat Buruh Indonesia 2000	DPP GSB 2000		
40	Federasi SP Kahutindo		Dra. Hj. Sofiaty Mukadi	
41	Federasi Serikat Pekerja Pariwisata	SP PAR	Djoko Daulat	SPSI系
42	Federasi SP Percetakan, Penerbitan dan Media Infor	m asi	Isprpto	SPSI系
43	Federasi SP Pertanian dan Perkebunan		Hartono	SPSI系
44	Federasi Serikat Pekerja Bangunan dan Pekerjaan Um	SP BPU	Drs. Sjukur Sarto, M	SPSI系
45	Federasi Serikat Pekerja Niaga Bank Jasa dan Asuransi		T. Zoelficakib	SPSI系
46	Federasi Serikat Pekerja Farmasi dan Kesehatan		Alexander Sinaga	SPSI系
47	Federasi SP Angkutan Darat, Danau, Feri, Sungai da Telekomunikasi Indonesia	SP ADFES	Drs. H. Sofian Soedj	SPSI系
48	Federasi Serikat Pekerja Logam, Elektronik dan Mes	DPP F SP LEM	Hikayat AK.	SPSI系
49	Federasi Serikat Pekerja Rokok, Tembakau, Makanan		Tosari Wijaya	SPSI系
50	Federasi Serikat Pekerja Kependidikan Seluruh Indn	DPP F SPKSI	Drs. Firman Hadi	SPSI系 ヒヤリング実施

	労働組合名称	略称	代表者氏名	コメント
51	Federasi Serikat Pekerja TSK SPSI		A. Sidabutar	SPSI系
52	Federasi SP Perkayuan dan Kehutanan	FSP KAHUT-SPSI	M. Silalahi	SPSI系
53	Federasi SP Transport Indonesia	F. SP TI	Drs. M. CH. David	SPSI系
54	Federasi SP Kimia Energy dan Pertambangan	F. SP KEP	Jacob Nuwa Wea	SPSI系
55	Federasi SP Kewartawanan Indonesia	F. SP Pewart	Maspendi	SPSI系
56	Federasi SP Maritim Indonesia	F. SP MI	Oesodo H.D.S.	SPSI系
57	Kesatuan Pelaut Indonesia	KPI	Hanafi Rustandi	SPSI系
58	Federasi SP Tenaga Kerja Indonesia di Luar Negeri	F. SP TKILN	Drs. Azwal Nadiar	SPSI系
59	Federasi Serikat Buruh Karya Utama	FSBKU	Dwi Agustin	SPSI系
60	Federasi Serikat Pekerja Perkebunan Nusantara	F SP BUN	Drs. HM. S. Ginting	SPSI系
61	DPP Gerakan Buruh Marhaenis		A. Takumansang	から分離
62	Federasi Serikat Pekerja Industri Semen Indonesia	F SP SI	Muehtar Junaedi	SPSI系

VI-2-2. 企業レベルの労使関係と労働組合

(1) TAMの労使関係

[企業内労働組合組織と労使関係]

まず、トヨタ・アストラ・モーター社の(TAM)の労使関係について見ておこう。TAMの労使関係は基本的にはつぎで紹介するデンソー・インドネシア(DNIA)のそれと類似しているといつてよかろう。それは両社の関係や進出時期、そして合弁パートナーが同じアストラ社であることなどを考えれば当然のことといえる。類似点は以下の通りである。(1)両社とも労務担当に経験豊かな現地人重役を迎えている。(2)労働組合はLEM-FSPSIに所属しているが、相対的に独立性の高い、したがって企業内組合的な側面を強く持っている。

簡単にTAMの労使関係の特徴をまとめておこう。人事担当部長とのヒヤリングではTAM労働組合はLEM-FSPSI支部であるが、企業に足場を持つ企業内的性格の強い組合であることが強調された。すべての従業員が組合員であるが、実際には12階層ある職層のうち9階層より上(課長Department Head以上)は労働協約の適用対象外とされている(第3条)。LEM-FSPSIの影響は例えば役員選挙における組閣者としてLEM-FSPSIの北ジャカルタ支部役員が参加するところに表れている。DNIAと同じくTAMでも委員長については間接選挙から直接選挙に改められる予定であるという。その点でLEM-FSPSIのPUKに対する関与はさらに後退することになる。

労使協議制度についてはいわゆる2者協議機関すなわち企業内労使協議制度が労働協約上整備されている。すなわち、取締役と執行部との間の労使協議は2カ月に1回、また部門・課レベルのマネジャーと組合役員との間の協議は毎月1回開催され、労働協約実施上の諸問題、作業条件や作業の質の改善、労働生産性、教育・訓練等の実施上の問題点が議題として取り上げられる。これら制度上の労使協議はその本来の目的を十分に果たしているかどうかについては人事部長に対するヒヤリングでは必ずしも明らかにはできなかった。

[パラダイム・シフト]

しかし、A社問題に際してTAMが急遽作成、配布した文書を通じて、TAM経営陣が労使関係をめぐり何をどう変えようとしているのかを伺い知ることができる。文書は2種類ある。「調和のとれた、健全な労使関係をいかにうちたてるか」(TAM, 2001(a))と題した従業員向け文書と、「インドネシアの企業経営におけるパラダイム転換」(TAM, 2001(b))と題したサプライヤー企業向け文書の2種類で、日付はいずれも2001年4月である。ここでは後者を中心に取り上げよう。まず、経営環境の変わったことが強調される。すなわち、ス

ハルト体制下の権威主義体制から民主的で透明性と説得力が求められる体制への転換、そして企業経営も国内だけを見ていけばよい時代から世界を見て行動することが求められる時代が変わったことが示される。こうした環境変化の中で、これまで労働力は単に利潤追求の道具であり、安価なほどよい。また、労働問題を経営と話し合う従業員代表はいらないという考え方を、次のようにあらためるべきだと訴える。まず、なによりも労働力は企業にとって「価値ある資産」だということである。従業員は生活の改善を強く望んでいる。そうした従業員の要求を的確に代表する労働組合あるいは従業員代表は経営にとっていまや価値あるパートナーと位置づけられるべきである。続いてそうした労使関係を維持するためTAMにおけるさまざまな工夫が紹介される。それは既述の2者労使協議機関にはじまり、訓練やQCサークルをとおしての自己実現のための動機付け、さらにクラブ活動やレクレーションを通じてのチーム・集団意識の醸成と続く。こうしてサプライヤーに対して優良企業への努力とともに、従業員の豊かさに配慮すること、労働法や政府の労働規則を遵守すること、共通の目標達成のために労使の良好な関係を維持すること、問題は小さなうちにその根を絶つこと、価値ある資産としての従業員と良好な関係を保つこと、人事部門の強化などが具体的な課題として取り上げられている。最後にトヨタ・マニファクチュアリング・クラブに労使関係部会を立ち上げて、人事部門取締役の間で定期的に労働組合問題、賃金・ボーナスなどの情報交換と議論を行う場にしたいと述べられるのである。

前者の文書もまた基本的には同じ労使関係のコンセプトを従業員向けに語っている。その中軸をなすのは「労使相互信頼」である。ただそこでとくに「苦情処理」が強調されていることに着目したい。その強調は「早い段階で問題を解決」し、労働問題が大きくなるのを防ぐという視点からである。これはA社争議の大きな教訓ではあった。しかし、そうしたことよりもじつはインドネシアの労働組合が一般に職場を十分に掌握する力を持たないことがその指摘の背景にあるのではないだろうか。既述のように2者協議機関は課レベルにまで設けられているものの、それが十分機能している保証はなく、そこに問題の根があるという指摘は重要である。インドネシアにおける安定した労使関係構築の鍵の一つはじつは職場を労働組合がいかに掌握するかにかかっていると見えよう。労使関係の前に、「**労-労**」関係がまず確立されなければならない。

(2) 三菱自動車インドネシアの労使関係

[企業概要]

三菱クラマ・ユダ・モーター製造（Mitsubishi Krama Yudha Motor Manufakturung、略称MKM）は1973年に設立されたエンジン・プレス部品製造メーカーである。現在は三菱自動車と三菱商事が各1/3、クラマ・ユダが1/3を出資している。工場は東ジャカルタ市のプロガドゥン工業団地に位置する。同工場敷地には現在の主力車種であるクダ（Kuda）および乗用車組立企業（略称KKM：三菱自動車が99%を所有）、商用車専門組立企業、大型車組立企業の3組立企業、ブレーキ部品、シート製造の部品企業がある。これら部品企業進出は国産化政策対応を動機とする。販売会社KTBは100%クラマ・ユダの所有である。

日本人出向者数はMKM8名、KKM1名、KTB以下で20名。経済危機前にはもっと多数いたが、危機を契機に削減された。危機前にはインセンティブ方式（国産化率に応じて輸入部品に対する関税を減免）の国産化政策があり、税減免分と国産化コストを秤にかけて国産化を進めてきた。スハルト政権崩壊後インセンティブ方式が廃止されたので、純粋に競争力の強さに基づいて国産化を決定している。昨年MKMの売上は1.8兆ルピア、そのうちCKD輸入分が1.2兆を占める。したがって、おおまかに国産化率は33%となる。

昨年は予想以上によく売れた。今年はその反動が来るかと思ったが、年明けからなお好調を維持。最終的には昨年を上回る可能性があるという。今後稼働率維持の観点などから輸出は一層重要性をますますと思われるが、その際輸出先国の環境や安全規制にどこまで対応するか、例えば、スペックを変更してまで輸出するかどうかは、結局どれだけ量がはけるかによって決まるであろう。現状ではそこまで輸出が伸びるとは期待できないので、東南アジア生産車は東南アジア市場に限定されることになるだろう。

従業員数は874名、内契約社員が270名を占める。月次生産変動が大きいので契約社員はバッファーとして不可欠だという。通貨危機の影響で98年には希望退職により1200人いた従業員を520人まで削減した。この希望退職で長期にわたり育成してきた現場作業員特に職長層が多数去ったことは大きな痛手であった。その後の生産回復に対応して従業員を増やしていくが、正社員は計画的に毎年50人ずつ増やしていくことで、適正な人員構成をとりたいと考えている。人事・労務部門は生産管理技術者で3年前から人事に移ったマネージャーが実務を担当し、日本人はほとんどタッチしていない。

[現地調達]

主力車クダの現調率は46-53%である。しかし、現調率も税制上の特典をえるためにあえて引き上げているところもあり、技術的に何%と出るものでもない。今後AFTAにより国産化による税制上の特典はなくなる。現調化はあくまでコストダウンを目的に進められる

ことになる。タイ、マレーシア、フィリピンの三菱自動車の現地工場がそれぞれ得意部品を分担して生産、相互に輸出入する補完体制はすでに構築されている。

MKM（エンジンとプレス部品）に関していうと、エンジン関係で31社、板金関係で13社の下請企業に発注している。インドネシア三菱自動車全体では200社を超えるであろう。これら下請企業の大半は日系企業である。意図的に日系に発注するわけではないが、品質やデリバリーを考慮するとどうしても日系企業に偏る結果となる。ローカル・サプライヤーへの発注は材料・資材関係が中心である。

【企業内の労働組合と労使関係】

MKM従業員の大半はインドネシア金属労組/電機・自動車・機械支部に加入している。委員長は高卒、勤続11年。現在品質管理職場の 職長で、3年前に昇格した。98年に希望退職で大量の退職者が出たときに組合指導部からもかなり退職者が出た。翌99年に行われた選挙ではその穴を埋めるために若手が大量に役員に進出した。現委員長もその一人で、2000年2月に執行部に入った。SPMI東ジャカルタ支部事務局長でもある。組合委員長に対する職場の人望は厚い。人事部長によれば、委員長はなかなかしたたかで交渉力があると評価する。

副委員長は機械系短大卒。勤続8年、品質管理部門スタッフである。書記長は大卒で、生産管理(PPC)部門スタッフ、勤続は7年である。比較的高学歴で、勤続年数7-10年、現場もしくは現場のスタッフ部門で下級管理職あるいはその候補者であるような中堅の従業員が多い。なお、事務所はプレス職場にある。専従はおいていない。懸案だったチェックオフ・システムの導入がはじめられ、組合費徴収問題にも一定の区切りがついたという。

ちなみに、組合費の配分は以下の通りである。州最低賃金(UMP)の1%を組合費として徴収。うち40%が上部団体へ上納される。20%が支部、13%が中央、3%がDPP（中央執行委員会Dewan Pimpinan Pusat）、4%が（地方執行委員会DP Wilayah）へ配分される。

MKM労組では課長補佐以上は慣例的に非組合員であるが、組合は課長補佐クラスの組織化に積極的ですので2人の課長補佐が組合に加入している。また、契約社員についても登録によって組合員になることを認めており、正規従業員以外にも組織が開かれている。

職場委員はプレス職場でおよそ30人に一人、エンジン職場で20人に一人が選挙で選出される。職場ごとに若干人数に出入りがあっても職場委員を各職場におくようにしている。こうしたきめ細かな組織編成が幸いしてか、職場と組合執行部との関係は良好である。3ヶ月に1回定期的に職場委員会を開催する。委員会開催日程にあわせて事前に議題などを

示し、必要があれば職場の声を事前に集めるようにしている。また、必要に応じて回状を職場に回し周知を図っている。

役員選挙は組合員の直接選挙ではなく、フォーマトール（組閣者）制によって行われる。総会は3年に1回開催される。

【労使コミュニケーション】

賃上げは要求額はインフレ率、企業業績・企業の支払い能力、それに他の自動車メーカーの賃上げ動向を考慮して決められる。最低賃金（UMP）もまた賃上げ水準決定のための重要な要素である。インフレ率は労働力・移住省から出される生計費データに基づいて決定される。要求案は予め組合員に提案し、賛成を得た上で交渉に入る。指導部に対する信頼は不可欠である。賃金システムが不完全で、組合としてはとくに勤続年数要素の評価が十分でないので、それを反映させた賃金制度に変える必要があると考えている。勤続年数による配分がほとんどないため賃上げは一律%方式となり、その結果上位職層の賃上げ額がいたずらに高くなる傾向がある。ちなみに昨年度はボーナス6ヶ月を要求、最後は4ヶ月で決着している。

労使コミュニケーションのしくみとしては、まず月1回開催の生産委員会がある。これには日本人トップ2人、ローカルの取締役4人、それに組合からは役員が参加する。ここでは交渉事項は取り上げない。月次の生産実績、翌月の生産計画、安全問題＝施設の改良などが話される。翌月以降増産が予定されている場合など、それに対してどのように残業を組むか、あるいは臨時従業員を採用するかなどの対応もここで協議される。その意味できわめて重要である。これとは別に人事部と組合は週1回会合を開き、具体的な要求・問題処理を行う。ここで解決できないときに上にあげる。この会合には日本人は出席しない。また、組合執行部と人事担当責任者との非公式の話し合いがもたれることもある。経営トップと組合役員とのインフォーマルな食事会も年5回くらい開かれる。

会社は労働問題に関して顧問弁護士に相談している。規模の大きな日系企業の間では人事・労務問題に関して労務コンサルタントや弁護士の利用が一般化している。その根底には組合に対する無理解から来る恐怖が潜んでいる。組合は恐ろしいもの、とくにSPMIを争議を起こすことが多い組合と見ているようだ。しかし、組合＝SPMIが求めているのは組合活動を通じて経営とのパートナーシップを確立することである。コンサルタントや弁護士の利用が日本的な労使コミュニケーションに基づく労使関係の安定にマイナスの影響を及ぼすこともありえよう。

[SPSIからSPMIへ加盟変更]

MKMは2000年に、KKMは1999年にLEM-SPSIからSPMIに加盟団体を変えた。なお、商用車組立のKRMはLEM-SPSIのまま、また、販売のKTBはサービス部門の産別労組であるNIBAに加盟している。加盟変更の理由としてSPSIの組織・財政が明快でないことがあげられる。LEM-SPSIは指導者が労働者ではなく、労働者の意向を十分反映できない。これにくらべSPMIは指導者が労働者であり、労働者の意向を汲んだ労働運動が展開されている、また、活動も活発であると評価されている。加盟上部団体の変更は組合員による投票で決めた。SPSI、SPMI両組合の特徴をよく調べ、組合員に情報を流した上で、投票にかけた。結果はすべての組合員が変更を望んだ。委員長はSPMI東ジャカルタ支部の書記局長を兼任している。支部会合は2週間に1回開催。ジャカルタ地区全支部の会合が3ヶ月に1回開催される。組合が直面するさまざまな課題にどう対処するかは支部レベルでも相談する。SPMI中央の役割はおもに組合員・組合指導者教育である。

自動車産業労組で自動車労働組合懇談会（Forum Siraturami SP Automotif）を2ヶ月に1回開催して情報交換を行っている。現状では産業別組織が不完全なので、企業内組合指導部が直接主要組合を訪れて必要な情報を収集することも多い。加盟上部団体は異なるがTAM労組などにも情報をとりに行く。

(3) デンソー・インドネシアの労使関係

[企業レベルの労働組合とLEM-FSPSI]

デンソーはⅡで見たように、AFTAをにらんだアセアン域内相互補完体制の構築でもっとも進んだ事例である。その一角をなすデンソー・インドネシア（以下DNIAと略）は1975年に設立された。2000年の売上高193億円、通貨危機によって98,99年と売上高は大幅に落ち込んだが、ここへきて通貨危機前の水準におおむね立ち戻っている。興味深いのは輸出比率が通貨危機前に比べて大幅に高まっていることで、通貨危機前には5.8%しかなかった輸出比率は2000年には25.4%を占めるにいたっている。97年通貨危機を契機にデンソーの出資比率を58.3%に、日本側計で74.3%に高め、一挙にマジョリティをとっている。この結果役員6名の内、日本側4名（ただし内1名は日本側指名のインドネシア人労務担当副社長）、インドネシア側（Astra Otoparts）2名となっている。従業員数は約1440名、通貨危機前1500名いたが、通貨危機による生産量の激減に対応するために200名の希望退職を募集、その後通貨危機から回復するとともに徐々に要員を増やして現在に至っている。工場はジャカルタ市内スタールとブカシ県チビトウンの工業団地にブカシ工場がある。

DNIAの労使関係は基本的にデンソー指名の現地人労務担当副社長によって統括されている。その意味では典型的な日系企業とってよいかもしれない。この副社長はアストラで長年勤務した人で、85年にアストラから出向の形でDNIAに移り、87年取締役、92年副社長・労務担当、99年アストラ退社後、請われてDNIA副社長・労務担当として今日にいたっている。

労働組合はLEM-FSPSIすなわち全インドネシア労働組合連合/金属電機機械産業労働組合連合に所属し、その支部 (Pimpinan Unit Kerja 略称UPT) を名乗っている。役員は委員長以下3名の副委員長、正書記と3名の副書記、会計と3名の副会計、それに組合専属の事務職員1名の構成である。部局構成は組織教育局、労使関係・労働協約、社会経済、会計等6部局からなる。事務職員をのぞく10名の役員についてみると、スタール工場から6名、ブカシ工場から5名となる。入社年月日は70年代が2名、この内には委員長(44歳)が含まれる。89年1名、残る8名はすべて90年代の入社組で年齢的には30代前半が中心となる。学歴は6名が高卒、6名が短大卒(D-III)、したがって学歴はかなり高い。出身職場は3名が総務やマーケティングである他は工場であるが、生産管理(委員長)、品質管理(副委員長2名)など工場内管理部門出身者が多い。若いだけに役職に就いている者は少ないが、委員長と副委員長2名は係長(Sub Section Chief)である。このようにその属性を見る限り、組合役員は現場管理部門を中心に下級役職者あるいは将来の役職候補者と目される人たちから選ばれているといえよう。

LEM-FSPSIとの関係は必ずしも緊密なものでもあるいは実質的なものでもないようだ。まず、役員選挙に際しては、組合員による単純直接選挙ではなく、いわゆる「組閣者(Formatur)」制で、組閣人としてLEM-SPSI地域支部役員が加わる。ただし、DNIA支部(PUK)では来年の選挙から直接選挙制度に切り替えるべく準備を進めている。また、財政についてもFSPSI規約では給与の1%を組合費として徴収することになっているが、デンソー支部では一律1000Rpを徴収、その半額をSPSIに上納している。ちなみに5月からは徴収額を2000Rpに引き上げるという。組合役員の間にはSPSIに対する上納額に対してSPSIのPUKに対する支援が十分ではないという不満は根強いものがある。FSPSIのPUKに対する主な活動は組合員教育と社会的活動、それに協約改訂交渉時に労働協約改訂諮問チームを組織して背後から支援するのが主なものである。こうしたPUKに対する支援活動の弱さが全体としてLEM-FSPSIからの離反を招く原因となっている。一般的にこうした状況が他労働組合の企業レベル組織への介入を招く要因となっている。

[労使コミュニケーション]

企業内の労使協議については月1回組合役員11名と取締役会メンバーがその時々の経営上の問題をめぐって相互に意見交換・協議を行う場が設けられている。ただ、話し合いはもっぱら経営側から情報を流す程度で相互的なコミュニケーションとは言い難いようだ。曲がりなりにもトップレベルでは話し合いが行われているようだが、部門・職場と降りるに従って労使の話し合いのパイプはいよいよ細くなる。これは組合役員の職場掌握力と大いに関係しているように思われる。現執行部もその点を改善するために、組合員から意見聴取を図る工夫を行い始めたところだという。これまでも見てきたようにインドネシアではおそらく前節で見たような長く政府による労働統制が行われ、草の根の運動が弾圧されてきた歴史的な背景から、一般的に労使の関係よりも労働組合役員と職場委員・一般組合員との意志疎通をいかに円滑に図るかという点がこれからの大きな課題といえよう。複数組合をいかに防ぐかという企業にとっての大きな課題もその点が重要なポイントとなる。DNIA勤務経験者からのヒヤリングでは、通貨危機後労働組合の発言が過激になり、警察権力などに対しても容易には引かない強い姿勢が目立つようになったといわれる。また、賃上げ交渉には積極的な取り組みを見せるという。

執行部の会合は月1回、また、職場代表（スताल工場で23名、ブカシ工場で17名）を集めた会合は2ヶ月に1回開催される。年1回の総会はセレモニーであり、別に年次活動報告(Laporan Pertanggung Jawaban)が実質的には最も重要な意味を持つことになる。

(4) スギティ・クリエイティブにおける日本モデル移植の試み

スギティ・クリエイティブ社は、トヨタ車体とTAMキジャンのボディ架装メーカー（カロセリ）・スペリオール・コーチ（Speriol Coach）社との合併で95年に設立された自動車組立・樹脂成形部品製造メーカーである。TAMはキジャン97年モデルからボディをすべて内製する方針に切り替えたため、カロセリは転廃業を余儀なくされたが、スペリオール・コーチ等大手三社はそれぞれトヨタ系部品メーカーと合併事業を組むことになった。スギティはそのひとつである。資本はトヨタ車体が64.4%とマジョリティを占める。社長はスペリオール側から出しているが、実質的な経営は日本人出向者（その中心は副社長）が行っている。ジャカルタ市東郊ブカシ県のMM2100という工業団地に本社・工場をおく。自動車関連樹脂部品はTAMの他、三菱、いすゞなどにも納入している。また最近では家電部品にも積極的に進出している。企業業績はきわめて好調で、97年672億Rp、98年には通貨危機の影響

響で535億Rpに下がったが、99年には1040億Rp、そして2000年には一挙に3500億Rpを売り上げている。うち樹脂製品が60%を占めている。

当初481名の従業員はすべてスペリオル・コーチから引き継いだ。97年の通貨危機を機に250名ほどを実質的に解雇、その後の成長の過程で新たに従業員を採用していった。現在の従業員数は約620名、455名が生産部門、87名が保全等、事務部門等スタッフ54名、残りはその他という構成である。したがって、従業員層は中高年のスペリオル・コーチからの移籍組と若手新規採用組の二大グループから構成されている。なお、工場生産労働者は半数が契約社員で、一年契約を二回、その後契約社員の50%を正社員として採用する方針をとっている。従業員の大多数は高卒新人である。

スギティは設立当初から独特の労使関係を築こうとしてきた。それは親会社であるトヨタ車体の労使関係をほぼ完全に移植する試みである。これは設立時の日本人トップの強いリーダーシップの下で試みられた。インドネシアでは74年のマラリ事件（「ジャカルタ暴動」とも呼ばれる）以来経済ナショナリズムの強い影響下で、労務担当責任者はインドネシア人であることが法律で定められている。そのためTAMをはじめ多くの日系企業が合弁相手に人事・労務を任せてきた。スギティでは設立時から日本側がマジョリティをもって来たこともあり、労使協議制度の運営に日本側が積極的に関与し、日本と同じ制度基盤の上に安定的な労使関係を構築しようとした。こうした発想は日本人トップがトヨタ車体労働組合書記長経験者であったことと無関係ではない。

こうした経緯からスギティでは労働協約など、トヨタ車体のそれをほとんどそのまま導入することになった。従業員が労働組合についてほとんど知識を持たないこと、そのため抛っておけば外部の先鋭な労働組合の組織攻勢を受けて、安定的な労使関係の形成を阻害されるおそれ強いこと、そうした現状をふまえてスギティでは労働協約・労使関係の形成にいたるまで、日本人出向者が積極的にかかわることになった。その際人事担当マネージャー（課長級）は当然おかれているが、労務の経験ある専門家ではない。それだけ日本人出向者が腕をふるうことができると同時に、重い役割を負うことになる。

その際にもっとも留意したのは、外部組合の影響をいかに排除するかである。そのため最も有効な方法として「クローズドショップ制度」を導入している。周知のようにクローズドショップ制度は労働組合が自らの勢力を拡大するための手段として一般には労働組合から要求されるもので、企業はむしろこれに消極的なケースが多い。ところが、スギティでは会社側がこれを積極的に支持することで、組合組織基盤の安定化を図ったのである。

インドネシアでは「クローズドショップ制」はほとんど普及していないので、これは珍しいケースといえよう。

インドネシアの自動車産業では、TAMのリーディングカンパニーとしての地位は揺るぎないものがあり、各自動車組立・部品製造企業ともTAMの労働諸条件・賃上げ等が一種のスタンダードとして機能している。こうした考え方を延長すればその先には労働組合の企業連組織が浮かぶことになろう。これについては後述したい。

組合員資格についても、インドネシアの労働組合法は何も定めておらず、わずかに会社側利益を代表すると認められる者の組合役員就任を制限するにとどまる（『労働組合法』2001）。後述するようにたとえばTAMやDNIAでも取締役をのぞく従業員全員が組合員となっているのである（ただし役員被選挙権は課長級以上にはない）。スギティではこの点課長以上について組合員資格を認めない。その意味では多くのインドネシアの労働組合以上に労使の境界を明確にしているといえる。

組合役員選挙は組合員の直接選挙で行われている。FSPSI傘下の組合では組閣人（Formatur）制、すなわち選挙で選出された役員候補の中から組閣人が役員を選ぶのが一般であり、組閣人にFSPSI地域支部役員が参加するのが広く見られるしくみであるから、直接選挙は決して通例ではない。その点で組合員の声が役員選挙によく反映されている。実際に選出された役員5名を見ると、委員長以下4名はスペリオル・コーチ社からの移籍組で、40歳前後の職長・グループリーダー・クラスが選ばれている。その点で職場の声をもっともよく知る人々が役員になっているといえよう。残る1名は新規採用の若手高卒であり、一応従業員の二大グループを代表する形になっている。委員長は2期目であるが、仕事能力、人望ともに高く、優れたリーダーシップを発揮しているといわれる。今後の課題は職場運営、組合運営いずれにとっても、役付を含むスペリオル・コーチからの従業員と新規採用の若手従業員との間のスムーズなバトンタッチにあるといえる。

組合の日常活動は十分とはいえないまでも、職場リーダークラスが組合役員についていることから、一定程度組合員に浸透している。特に苦情処理は組合に持ち込まれるケースが少なくないという。組合はその解決のために人事マネジャーに問題を持ち込み、両者で解決しようとするが、それができない場合には日本人副社長に持ち込むという。日本人副社長は実質的には労務担当役員をかねる形で、一年程度と赴任してまださほど期間がたっていないにもかかわらず、インドネシア語で積極的なコミュニケーションを図ろうと努力している。

労使コミュニケーション制度についても日本の制度をそのまま導入している。労使懇談会は会社側委員として役員と人事マネジャー計5名、また組合側委員は役員5名で原則として月一回開催される。議題はそれぞれが人事マネジャーに事前にあげることになっている。実際には、労使懇談会が意見・情報交換の場として月1回開催され、交渉事項がある場合にはこれを労使協議会に切り替えるという仕組みである。人事課長と組合は上述のように週1回、苦情処理を課題として会合を開いており、そこで解決できない問題が労使懇談会そして労使協議会にあげられる。実情はどうか。副社長によれば、組合役員は意欲的に労使コミュニケーションに取り組んでいる。しかし、組合活動に関する基礎的理解の不足と経験が乏しいことから、十分な組織機能を果していないのが実情だという。社内にはこの他、職長・スーパーバイザーを対象とする生産懇談会が月1回開かれ、生産計画や人事について会社から積極的に情報を流し、理解を求めるようにしているという。

TPSの導入が2000年8月からTAMを中心に進められている。TPSとはいっても、改善や品質向上、自動化といったレベルではなく、あくまでもカンバンがきちんと回るか、在庫管理がきちんとしているかというレベルである。現状ではTPSに対応できるのはNUSA = Toyotetsuとアイシン・インドネシアの2社しかないといわれる。今年の3月からはDNIA、カデラ、スギティの3社がTPS対応企業の候補になったという。TPSが本格的に導入されるようになれば、人と残業による柔軟な対応が可能となるために従業員の理解が求められよう。また、改善など従業員の「やる気」を高めることも必要になろう。そうしたことを考えると、TPS対応のためにはどうしても安定的な労使関係の実現が急務となる。スギティの試みはこうしたグローバル・アジア戦略の質的な深化をにらみながら進められているといえよう。

しかし、問題がないわけではない。いうまでもなく同社は日系企業の中でもっとも遅れて進出した企業の一つである。それゆえに更地の上に日本的な企業内組合の結成と労使コミュニケーションを基礎とする労使関係の構築を進めることができた。こうした条件は進出間もない企業やこれから進出する企業については一定程度満たすことができるが、すでに長期にわたりインドネシアで操業している企業には望むべくもない条件である。

同社の労使関係制度運営のイニシアティブをとっているのは日本人副社長である。彼は前任者と同じく、自らトヨタ車体労働組合書記長経験者であるが、その経験を生かしインドネシア語を使って積極的に従業員・労働組合とのコミュニケーションを図り、日本的労使関係の構築を進めている。労使関係の構築という時間のかかる、しかも複雑な要因の絡

む問題を日本人副社長という一個人が結び目となって織っている。換言すれば、その日本人副社長が交代したとき、誰がその穴を埋めるのかという問題が生ずる。

また、日本から労働協約を「移入」することで、企業内組合を基盤とする労使関係の制度的な枠組みは一応整えられた。しかし、今後労働組合が次第に活動能力を高めてくれば、外部の組合との接触を通じた情報入手の必要はいやが上にも高まることになる。むしろ、外部組合との接触が企業内労組の自立性を脅かさないためにはその介入を招かないためには、企業内組合が独自に良質な情報を入手でき、それを的確に活動に結びつける能力・経験が不可欠であろう。実際インドネシア労働運動の大きな限界はその情報の乏しさ・質の不安定さにあるといっても過言ではない。情報閉鎖は過激な行動を招きやすい。経営者側はたとえばトヨタ・マニファクチュアリング・クラブ（部品メーカーなど60社ほどの人事・労務担当者の集まり）、あるいはトヨタ10社会（社長会）などを通じて人事担当者やトップの交流を行い情報の交換が行われているが、労働組合ももっとも優れた情報を交換する場として、また産業の動向と課題を的確に把握する機構として、労働組合の企業連合体類似の組織が必要になるのではないか。スギティ・トップはこの辺りをすでに視野に入れているという。

ここで企業連に関連して、松下グループ9社の労組の間で最近はじめられた企業連組織による共同行動の事例を見ておく。松下グループは月1回社長会を開き、情報交換をしているが、労働組合も松下ナショナル・ゴーベル労連を結成し、今年は初めての試みとして賃金水準と手当について労連単位のグループ交渉が試みられたという。完全なものではないにしてもこれは大いに注目すべきことであろう。こうした企業連交渉が可能になる背景が松下グループにあることも忘れてはならない。すなわち元々分社化してできた会社であり、1社をのぞきSPMIIに所属しているなど基盤が整っていたのである。インドネシアでは一般に企業間格差はきわめて大きく、無理に一緒に組織化することで生ずる弊害も考慮しなければならぬ。松下グループという共通の基盤が企業連的な組織と活動を可能にしたといっただけでよいであろう。

VI-2-3. この章のまとめ

(1) 98年のスハルト政権崩壊以後、インドネシアでは労働組合の結成が相ついだ。その中で企業内労使関係の今後を占う上で重要なのはK-SPSI（全インドネシア労働組合総連合）と労働組合主義に立脚するK-SPI（インドネシア労働組合総連合）の動向であろう。

(2) インドネシアでは産業別組織が労働組合の一般的な組織形態であり、企業レベルの組織はその支部（PUK）と位置づけられている。しかし、実態は産業別組織が未だ脆弱な故もあり、PUKの自立性は非常に高い。自動車産業に限ってみると、K-SPSIとK-SPIが勢力を分けあっているが、K-SPSIに所属するTAM、DNIAではK-SPSIの指導に対する不満が強く、K-SPIに加盟変更が行われる可能性はかなり高い。目下、複数組合状況は見られないが、加盟上部団体の変更にともなって混乱が生ずる可能性がないとはいえない。

(3) 組合リーダーの属性を見ると、年齢的にも勤続年数から見てもいわゆる中堅層が多い。組合役員は仕事の上でも人間的にも職場の中心的存在であり、組合員の信頼も篤い。役員の中には三菱自動車労組の委員長のように加盟上部団体の地域支部役員を兼任する者もいる。

(4) 職場の中堅で下級管理者でもある者が役員に就任している関係もあり、組合役員と職場・一般組合員の関係は決して疎遠なわけではない。しかし、組合員の要求・意見を集約する制度的なしくみは十分ではない。例えば、賃上げなどの要求案決定も執行部で物価上昇率や他組合の要求を見て決める組合がほとんどで、要求案策定にあたって職場の意向を考慮することはまずない。

(5) 労使コミュニケーション・システムは調査事例のすべての企業で整備されている。しかし、職場の要求・意見集約に関する組合執行部の能力は非常に限定的であり、従って、懇談会の成果が必ずしもきちんと職場に流されているケースはなかった。その意味で労使懇談会が十分機能しているというにはまだ遠い状況があるように思われる。

(6) 人事・労務管理を現地人人事担当や外部の弁護士・コンサルタントに委ねる日系企業が多い。しかし、生産体制の高度化にふさわしい安定した労使関係の構築について経験を有するのはやはり日本人出向者であって、彼らが労使関係モデルを示さなければ、現地人労務専門家の抱くコーポレート・ガバナンス像に沿った労使関係が形成されざるをえないであろう。

(7) 上部団体とくに産別連合体の組織と機能は、比較的しっかりとしているインドネシア金属労働組合連合（SPMI）の自動車・機械・部品労働組合でも独自の政策をもってPUKを指導するという姿からはほど遠いのが実情である。その中でナショナル・ゴベル労組（SPMIに所属）が中心となって、ナショナル・ゴベル・グループ9社の労働組合で企業連を組織、今では統一労働協約を締結するまでに連携を深めている事例は今後の労働組合運動のひとつの方向を示すものとして貴重である。

VI-3. タイにおける労働組合と労使関係

VI-3-1. タイにおける労働組合組織の特質

タイ労働運動の歴史はインドネシアのそれにきわめて似通っている。その運動史と組織の特質をまとめてみる。

(1) タイの労働組合は、1958年のサリット司令官によるクーデター後、一時的な例外期間はあるものの、労働運動は共産主義の温床であるとして基本的に最近に至るまで政府の度重なる弾圧政策の下で困難な運動を強いられてきた。80年代末頃には経済成長を背景として、賃金引き上げや社会保険法制定など労働組合運動は目立った成果を上げられるまで成長した。しかし、91年の軍事クーデターによって再び不安定な立場におかれた。最近になってようやく政府も労働組合に対する抑圧政策が労使関係の安定にとってマイナスであることに気づき、むしろ産業別労働組合機能の強化を通じて労使関係の安定を図る立場に転換してきた(バンコク日本人商工会議所、1997、2001および「タイ自動車労連の概要」2000)。

(2) こうした弾圧政策によってタイの労働運動は発展の芽を摘まれてきた。その結果 現在もなおきわめて脆弱な組織基盤しか持っていない。2000年におけるタイの民間企業労働者は1,300万人、労働組合加入者は25万人と推定されているから、推定組織率はわずかに2%である。その背景には政府の弾圧以外にも、タイ労働者の教育水準が低く労使関係の重要性に対する理解が不十分であること、賃金が低いことと相まって組合費を払ってまで労働組合を強くしようとする誘因に欠けることなどが指摘できよう。

(3) インドネシアと対照的なのはその労働組合組織である。タイでは圧倒的に多くの組合が企業内組合であることが特徴である。資料によれば、企業内組合数は1,134、これに対して労働組合の連合体は18、ナショナルセンターは8団体である。

(4) 産業別労働組合連合体は組織的にも運動の上でも脆弱で、企業内組合もしばしば産別連合体を飛び越してナショナルセンターに所属する場合が少なくないといわれる(バンコク日本人商工会議所、1997)。その中では自動車産業の企業内労働組合の連合体であるタイ自動車労連(Federation of Thailand Automobile Workers' Union, 以下「タイ自動車労連」と略記)は自動車産業のかなり広い範囲を組織し、その活動も比較的活発である。同労組は92年に設立され、97年に正式に登録された。2001年11月にはIMF加盟が認められた。2000年末現在、加盟組織は以下の19組合、組織人員は11,386人である。活動目標として「持続的な双方向的関係の強化」が掲げられている。

(5) ナショナルセンターもまた対立や分裂を繰り返している。組合数・組合員数でタイ最大

の労働組合組織であるTTUCは指導部内の路線対立から1983年にLCTから分離・独立した組合である。これ以外にもタイ労働運動史に組織分裂の事例には事欠かない。それほど人脈や派閥の間の対立が激しいことを物語っている。また、政治家や軍人との結びつきも労働組合間の関係を一層複雑にしている要因である。

以上のような、労働組合の組織と運動の特質を踏まえトヨタおよび関連部品メーカータイ現地法人における企業内労使関係の現状と課題について、インタビュー調査結果を基に考察する。

VI-3-2. 企業レベルの労働組合と労使関係

(1) トヨタ・モーター・タイランドの労使関係

[企業概要]

トヨタ・モーター・タイランド（TMT）は97年半ばまで急成長をとげてきたが、通貨危機で急ブレーキがかかった。通貨危機後TMTは4期連続で大赤字を計上している。現在は危機からの回復過程にある。2001年の見込みも25億バーツの赤字であるが、これを何とかゼロにまで戻すために努力している。回復過程で資本金を5億バーツから7.5億バーツに増資したが、その過程でトヨタ自動車（TMC）の持ち分が84%に増大し、マジョリティとなった。

タイでTMTは「苦戦」を強いられている。商用車市場ではいすゞがシェア1位、乗用車ではTMTが1位ではあるが、ホンダに僅差に迫られている。タイは全世界の主要メーカーが進出を果たしている。日系完成車メーカーが6社、GM、フォード、BMWなど欧米勢も進出してきた。かくして現在国内市場規模30万台に対して生産能力は100万台を超える。

各社とも稼働率維持のために輸出に力を入れざるをえない。GMやフォードもタイを輸出のための生産拠点として位置づけている。TMTも輸出に力を入れ、国内販売との均衡を重視する方針を採っている。主力車種はハイラックス（Hilix）の1トン・ピックアップで生産台数の70%を占める。残り30%はセダンでカローラ、カムリ、ソルーナを生産している。日本製ハイラックスは日野自動車を通して豪州などに輸出されていたが、通貨危機後これをTMTに移管し、タイから豪亜、中近東、欧州、アフリカなどに供給することになった。日本への輸出も考えていたが、結局取りやめとなった。90年頃まではCKDが中心であったが、その後タイ自動車市場が急拡大するにつれて、本格的な生産拠点として再構築を進めてきた。2004年には100%の現地調達達成を目標としている。

サムロン本社工場と96年に稼働をはじめたゲートウェイ工場があり、従業員数は4500名、うち期間工が500名いる。日本人出向者は49名おり、90年代半ば以降急増してきた。

[労働力と人材育成]

サムロン工場ではハイラックスとカムリの組立を行っている。組立部門には約450人、臨時工が20%弱を占める。ゲートウェイ工場では臨時工比率は50%と高い。ハイラックスは19分に一台、カムリは40分に一台の割で生産されており、ラインの要員配置もハイラックス360名強に対して、カムリ用の組立ラインはわずか22名である。後者ではそれだけ作業員一人の受け持ち範囲をきわめて広くとってある。広い仕事範囲に対応できるよう、例えば、オペレーターのローテーションを行い、一人3工程くらいを目標に週に2~3時間くらいやっている。ただし、グループを超えたローテーションは行っていない。

現場での品質向上・安全・コスト低減のための施策はグループリーダー（GL）が部下に伝え、実践していく。その意味でGLのリーダーシップはきわめて重要であり、GLの育成が現場人事・労務管理の要である。GL一人あたりの部下の数は車体関係で30人、組立関係で50~60人。班長は10人位の部下をもつ。工場内にはGLのリーダーシップ強化のために冷房付きのミーティング・ルームが設置されている。また、各課マネージャーが中心となってGLを集め、ミーティングを開いて問題点の検討や情報交換を行っている。ちなみにアシスタント・マネージャー（TMCの工長クラス）まで現場出身の者が昇進している。

現場従業員の初任給は4,700バーツ（B）、GLが35,000 B、大卒事務職初任給が11,000 B、大卒技術者が15,700 Bである。大卒はスタートからアシスタント・マネージャーに格付けられる。マネージャーの給与は70,000 Bである。共働き社会なので夫婦共に大卒であれば若いうちに家や車を購入することも可能である。大卒ホワイトカラーについては欧米的な転職志向が強い。しかし、TMTでは安定した雇用を売り物に日本的雇用システムを基本としている。

[通貨危機とモチベーションの低迷]

80年代には日本人が先頭に立って労使関係の構築に取り組んだ。しかし、80年代後半以降タイ人管理職への移管が進み、現在ではタイ人人事部長に労使関係を任せている。労働協約もタイ語でかかれており英語版はない。

TMTでは通貨危機による経営状況の悪化を背景に労使の間に不信感が存在した。仕事と成果がむすびつかず、仕事に対するモチベーションが弱かった。以前には給料日後に出勤率が70%位にまで下がったが、現在は常時95・6%を維持している。通貨危機の中で希望

退職により6-700名の人員削減を行ったこともモチベーションにマイナスの影響を及ぼした。

こうした状況を打破するために経営情報の公開を進め、できるだけ情報を共有するようになった。具体的に課題についてタイ人の考え方を聞くためにタイ人スタッフ（部・課長級）と社長自宅にて食事会を重ね、意見交換を行ってきた。食事会は現在でも続けている。こうした努力の結果、係長以上の層に一体感が生まれた。2001年10月に新型ハイラックスを立ち上げたが、部品問題で予定通りの発売が出来るかどうかギリギリまで分からなかったが、土壇場で従業員が残業などしてよく頑張ってくれた。この経験を通してタイ人従業員の間にも一体感、達成感が高まった。こうした経験から見て、良好な労使関係の維持は十分に可能だと考える。

<労働組合と企業内労使関係>

前述のとおり、トヨタのアセアン現地法人は部品の相互補完体制を構築し、広範囲の地域から部品調達を行っている。しかし、こうした相互補完体制が整うほど、国を超えた労務リスクをどうヘッジするかが大きな問題となってくる。また、TMTではサプライヤーにもコストとならんで労務リスクについて対応を考えるように要求している。安定した労使関係の形成・維持はきわめて重要な課題となっている。

そこで労使関係の一方の当事者である労働組合について観察を続けることにする。名称はトヨタ・タイランド労働組合（Toyota Thailand Workers Union）であり、企業ベースの組織である。組合員資格はアシスタント・マネージャー（係長級）以下であり、従業員の約90%、3,800人が加入している。同労組はタイ自動車産業労働組合（Thailand Automobile Workers Union）に加盟している。

現在の役員の経歴を見ると、委員長は工場部品物流部門の出身で、勤続26年。委員長として現在3期目、役員としては19年の組合活動歴をもっている。副委員長は勤続30年。書記長は金型設計出身で、勤続29年、組合活動歴12年。書記長補佐は組立職場出身で、勤続31年、組合歴7年。いずれも長期勤続で組合活動歴も非常に長いのが特徴である。役員（コミッティー委員）は定期大会において選挙によって選出される。役員定員は規定により近接するいくつかの職場をまとめた100名毎のサブコミッティに1名、したがって現在の組合員数約3,200で割って30名が定員である。コミッティー委員30名の中から互選で委員長と副委員長が決められ、その後委員長指名で書記長以下が選出される。

直近の選挙では73名の立候補者が出た。CKD生産が中心であった頃は無投票当選がふつ

うであったといわれるから、近年組合が活発になってきたことがうかがわれる。選挙の争点は賃上げ・ボーナスである。選挙は従来からの役員が40%、新人が60%という結果になった。現委員長も28番目という際どい当選順位であった。現執行部の考え方は会社と労働者の良好な関係を維持していきたい。そのために組合員に対して労使関係教育が必要であると考えている。組合員教育のための費用負担を会社に要請している。これに対して今回選挙で台頭したグループは若年、勤続の短い層で、高い賃上げや4ヶ月というボーナス要求を公約に掲げて組合員の支持を集めた。

30名の役員はそれぞれサブコミッティに貼り付けられる。サブコミッティのエリアと役員名は組合員に周知される。TMT労組の組合費は300B/年で、他の労組と比べて最も安い部類に属する。日系企業の労働組合では1,000B/年徴収する組合がめずらしくない。

最も重要な活動は賃上げ・ボーナスである。その要求案を作成するには各組合員に質問表を配布、意向調査する。その他、フレックスタイム、残業の計画化、職場衛生等についても要求する。

【労使コミュニケーションのしくみ】

協約改定交渉以外の労使の意見交換の場としては、まず人事担当と組合役員の月1回の話し合いがある。これには日本人出向者が同席する。この他、経理との話し合い(3カ月に一回)、製造部門において生産計画について話し合い(月一回)、営業部門(月一回)、社長と役員の話し合い(3カ月に一回)等の機会がある。また、経営と組合幹部と一緒に職場訪問を行い、サブ・コミッティー・メンバーを交えた話し合いが開かれる。こうした労使の会合の目的は労使間の情報交換である。以上の話し合いで得られた情報は組合員に流される。労働組合は93年に会社と一緒に労使宣言を出しており、「労使は車の両輪」という労使関係の基本概念は持っているといわれる。

労使が情報を共有するのは労使関係の安定にとってきわめて重要だが、現状では一般組合員の意見集約・吸収機構としての組合の活動能力が弱く、十分に機能していない。組織としての信頼感、代表性を高め、組合員の意見を正しく吸い上げ、カウンターパートとして成長してほしいというのがTMT日本人出向者の希望である。

(2) デンソー・タイランドの労使関係

【企業概要】

デンソー・タイランド(DNTH)は1972年に設立された自動車用電装品メーカーで、現

在資本金2億B、デンソーが51%、王室系財閥サイヤムが49%を出資する合弁企業である。創業以来のサムロン工場と、95年に操業を開始したバンパコン工場の2工場を有する。主要製品はカー・エアコン(対売上高比32.5%)、スタータ(18.3%)、オルタネーター、マグネット、ワイパーなど20品目に及ぶ。売上高を見ると96年に80.2億Bとピークに達した後、通貨危機により売上は激減、98年には31.2億B(対96年比31.2)まで低下した。しかし、それを底に売上高は再び増加に転じ、2000年には62.4億Bに戻している。この間稼働率引き上げのために完成車メーカーの間でも輸出の拡大が進んだが、DNTHでも96年には売上のわずか1.5%しかなかった輸出が98年13.5%、99年17.5%、そして2000年には24.0%と着実に増加しているのである。前章で見たように、輸出比率の上昇はインドネシアでも観察された。また、国内売上高の42%、直販部分の50%強はTMTからの受注品が占めている。

DNTH幹部からのヒヤリングによれば、アセアン相互補完体制を基盤として2005年頃を目処に現在の20品目を11~12品目に整理したいと考えている。他方、最近の報道(『日経』02/4/18)によれば、タイの量販モデルであるピックアップ向けにディーゼル・エンジン用燃料噴射技術であるコモンレールの生産のためにトヨタと組んで別会社を設立する計画が進められるなど、事業展開は新たな局面を迎えようとしている。

[現地調達]

現地調達率は現在50%、これを2002年末に70%以上にする予定だといわれる。現調率の引き上げは日系二次メーカーがそろっているので可能である。しかし、どうしても技術的にできないもの、あるいは輸入した方が安いものがあるので、現調率も70%が上限であろうという。例えばオルタネータの場合、部品の70%が現地調達(購入品55%、内製品15%)、30%は輸入である。これに対して冷間鍛造部品の場合、現状では630tプレスが最大で、日本なら冷間鍛造を使うところ一部スタンピングを使っている。将来2000tプレスが導入されれば冷間鍛造に切り替えることが可能になる。近い将来はアセアン相互補完体制を發展させて、冷間鍛造品はタイ、ダイカスト製品はインドネシアという風に、各国工場が得意な部品加工を担当するアセアン域内部品加工センター構想が現実のものになろう。

生産性を高めるには工程を労働集約的部分と高度技術部分でうまく組み合わせることが大切である。タイのマグネットを例として取り上げると、現調率99%で世界で一番安い。典型的な労働集約型製品で、モデルチェンジがなく投資も小さい。しかし、マグネットには冷間鍛造部品が使われている。これはダイスも高く、投資も大きいので量を捌かねばならない。そこでブラジル輸出とホンダ系マグネットメーカーにも売り込んでいる。こうし

た比較優位のある要素を組み合わせた工程作りが大切である。

地元下請企業に対しては育成という視点が大切である。基本的で簡単な仕事は下請に回し、難しい仕事をデンソーがやる。例えばスタンピングはローカルによる対応が可能なので外注化していく方針である。去年はプレス機械8台を仕事と合わせて下請に売却した。

部品受け入れは500社3,500種類に及ぶ。サプライヤーは90社、内日系が45社であるが、技術援助などを含めると日系比率は実質70%に達する。日系企業への発注比率はむしろ高まってきている。発注にあたっては工場設備、測定器具などを視察し、必要があればさまざまな技術指導、定期検査などを実施する。

【人事管理】

従業員数は2001年4月末で1,145名、内直接部門509名（臨時工184名を含む）、間接部門445名（臨時15名）、これに本社を中心に販売管理部門に191名が働く。また、工場別ではサムロン工場404名、バンパコン工場741名である。平均年齢30.1歳、平均勤続年数8.9年である。従業員の30%は女性、バンコバン工場に限れば47%が女性従業員である。

採用は部門別に行っている。現場作業員でも高卒が中心となっている。急速に多品種少量生産への対応が進む中で現場作業員の技能向上が大きな課題となっている。そのために部門内ローテーションを行っている。しかし、部門間移動は抵抗が大きく行っていない。今年から方針管理を導入した。今年の方針は<モノ造りに勝つ>で、各部門・職場でこのテーマを具体的に展開している。TQM（Quality Management）やTPM、（Total Production Management）、TIE（Total Industrial Engineering）、提案などの品質管理手法の枠組みをタイ人従業員自らがパネルにまとめる。

研修制度も充実しており、計測機械管理室は電子顕微鏡を除けば日本と同じ設備を備え、そこでの研修によって国家資格も取得できる。研修は現場労働者、保全、ジグ製作、計測機械管理ごとにカリキュラムを編成し、トレーニング室においてこなされる。ただし、部屋が狭いこともあり1回あたり4人しかできない。保全では初級で日本の5倍にあたる350時間の研修を目標としている。先生はタイ人の日本研修経験者があたっている。また、マザー工場である安城工場にタイ人従業員を派遣、生産管理の仕組みについて研修・育成を行い、それをもとにタイ語テキストを作成、企業内の研修に生かしている。

賃金は職能等級制を採用している。人事考課は行っているが、せいぜい1-2割程度で大きな差はつかない。考課にあたっては数字で表れるQCサークル参加率、欠勤率、提案数等を考慮するようにしている。売上高人件費比率は6%で、インドネシアの2.5%と比較してか

なり高い。

[企業内労働組合と労使関係]

労働組合の正式名称は「タイ・デンソー労働組合 (Thailand Denso Workers' Union)」といい、1987年に結成された企業内労働組合である。組合員資格はアシスタント・マネージャー補（係長級に相当）以下であり、従業員の90%、1021人が組合に加入している。未加入は新入社員の加入遅れと組合費を払いたくないことによるものだといわれる。

執行委員は14人で、2年任期であり、定期大会において直接選挙で選ばれる。専従はいない。大会は年一回開催され、組合員全員参加が建前だが、実際には40%くらいが参加する程度である。末端職場レベルの組織は職場単位ではなく、5つ位の職場をあわせて概ね100人くらいの規模の小委員会 (Sub-Committee) を設け、ここに執行部から指名された委員において、組合員との意志疎通を図るようになっている。

執行委員の経歴を見ると、委員長は32歳、勤続9年の大卒機械設計技術者であり、組合役員歴は6年である。副委員長は40歳、勤続23年の中卒生産管理職場の技能工である。過去に役員経験がある。このように役員の多くは職場の中堅従業員である。ヒヤリングに応じてくれた役員はいずれも自分から進んで立ったといい、社会に貢献するよい機会と役員就任の動機を述べている。役員会は1ヶ月に1回開催される。

年一回の賃上げ・ボーナス交渉がもっとも重要な活動である。2001年度のボーナス要求は年間3.5ヶ月であったが、これは物価・企業業績などを考慮して決定された。他の自動車労組からデータを集め参考にする。TMTが唯一の基準になるわけではないが、時期的にTMTが先に決まるので、概ねそれに準じて着地点の見当がつけられる。

それとともに福祉・厚生関係の事項についても組合員の要請を受けて交渉が行われる。また、人事制度の大幅な変更などが生じた場合には、会社側から事前の説明がある。例えば、職長以上に対しては今年から目標管理が導入されたが、導入にあたっては組合に事前の説明が行われ、了解を求められた。その他、仕事をめぐる苦情については労働保護委員会、仕事の安全については安全委員会、通勤バスに関する改善はバス委員会、スポーツ大会についてはスポーツ委員会、組合店舗の運営については店舗委員会、広報・情宣は情報委員会において所管される。ホワイトカラーとブルーカラーの間には処遇上も大きな格差があるが、組合活動に関しては目立った意識の違いはみられないという。組合員の慶弔時には必ず役員が参加する。また、社会奉仕活動として献血、学校への寄付等を行う。

[労使コミュニケーション]

組合三役と社長のトップレベルの労使懇談会が年3回開かれ、2時間程度の話し合いが行われる。10月に開催された懇談会では、経営状況、経営課題、福祉関係が話題に取り上げられた。懇談の成果は委員会を通じて組合員に展開する。組合役員と人事担当責任者との実務レベルの話し合いは1ヶ月に1回開かれる。

法律に定められた福祉委員会はあるが、組合役員がだぶる形で委員についている。

日本人出向者から見ると、部長（General Manager）クラスまでが組合を応援するという。これは自ら経営にあたるという意識が弱く、給与生活者意識ばかりが強いことの表れと感じられる。タイ人VS日本人という構図になってはまずいので、来年からは経営者意識を持たせるためにも、3人いるアシスタント・ダイレクターを交渉の前面に立てることにしている。

なお、デンソー・タイ労組がタイ自動車労連に加盟し、現在会長を送り出していることはすでに述べた。

(3) サイアム・アイシンの労使関係

[企業概要]

サイアム・アイシンはアイシン精機とサイアムの出資により97年に設立された自動車部品メーカーである。本社・工場はバンコクから国道304号線を東に車で3時間ほど走ったプラチンブリ県の工業団地に立地している。操業開始時期が通貨危機とぶつかったために売上高は低迷しており98年1.5億B、01年9億B弱で、赤字が続いている。進出当初はサイアムと半々の持ち株で合弁事業をはじめた。ところが通貨危機により増資の必要が生じたが、サイアムがそのための資金手当ができなかったばかりか、事業再構築によって自動車やハイテクから手を引いたため、アイシンの持ち株が97%に増大、実質的にアイシン子会社となった。

サイアムとの合弁時代は経理・人事などをサイアム、技術・生産をアイシンが握るという分業ができあがっていたが、両者の関係はしっくりいかなかった。しかし、実質的なアイシン子会社化により現在はアイシンで重役を固める。サイアムのリストラで浮いた役職者6人を採用、彼らが本気になって仕事をしている。

主製品はブレーキおよびクラッチ・マスターシリンダー、ブレーキ・ドラム、ウォーター・ポンプなどの外、走行系および機関係部品さらに車体部品の生産を行っている。国内向けの仕事はマスターシリンダーの生産が中心で売上高の30-40%を占める。98年7品目でスタ

ートしたが、現在は14品目に拡大している。車体系部品はもとはインドネシア工場生産する予定であったが、TMTの「アセアン拠点化」に伴いタイでも生産が行われることになった。TMTでは従来ハイラックスとソルーナが中心であったが、しかし、競争の激化で売上が伸び悩む中で車種の拡大を進め、カローラ(800台)、カムリ(500台)が投入された。01年秋にはハイラックス・ニューモデルの発売、04年頃にはヴィッツ・ベースの小型車投入など新車種立ち上げにより2003年には100%の稼働率達成を目標としている。こうしたTMTの動きに合わせて設備投資を拡大してきたが、そのため負債が増大し、対売上高償却比率も15%以上に達するなど現状では経営圧迫要因となっている。ちなみに、売上に占めるトヨタ受注分の割合は68%(2001年)である。

通過危機によりタイ国内向け生産が縮小したので、稼働率維持の点からブレーキ関係部品のトヨタ(TMC)向け輸出が98年秋からはじめられた。日本並みの品質が求められ、製造ラインは事前にトヨタのチェックを受けた。品質測定はPPMレベルで、測定器具も電子顕微鏡を除きほとんどすべてをそろえる。品質管理部ではエンジニア、リーダーを集めて定期的に品質ミーティングを開いている。昨年からはアイシン・ヨーロッパ経由でルノーにブレーキ・システムを月6万台輸出している。こうしたグローバルな事業展開はアイシン本社が日本、台湾、中国、アセアン、アメリカ、ヨーロッパの各拠点の生産能力、稼働状況等を睨み、生産拠点を決定、輸出を統括する。

タイはもともとインドネシアとパッケージで生産品目などを設定した。タイはブレーキ、エンジン部品、インドネシアはクラッチ、ボディ部品という棲み分けはトヨタ物流システムを基盤とした相互補完体制の上に成立している。ところが、TMTのアセアン拠点化によりアイシンでも徐々にタイへの集約化が進められてきた。その典型がドアフレームである。ドア・フレームは従来TAM経由でインドネシアから輸入していたが、これをタイでも生産することにした。ドア・フレームは運送効率が極端に悪いため、世界中に工場を造る必要がある。その製造方法はフォーミングと呼ばれる方法が用いられており、技能者の養成が不可欠である。タイ・アイシンでは立ち上げのためにインドネシアから日本人1名とインドネシア人2名の派遣を受け、タイ従業員の訓練を行った。さらに、技能者を日本に送り研修させた。この事例に見られるように、アジア部品相互補完体制はタイのアジア拠点化によって調整を余儀なくされているように見える。元来各国完成車メーカーのある程度の均等発展を前提に相互補完体制が作られてきたが、タイ拠点化によって部品メーカーも単純な補完ではなく、タイでより幅広く、数量も大きな生産体制を敷く必要に迫られている。

これに伴いアイシンのアジア部品供給拠点が台湾からアセアン中でもタイに切り替りつつある。市場に対応する供給戦略についてはTMCとアイシンの間で相談して決める。例えば、切り替え後のAZ（カムリ）、RZ、NBCなどのエンジンはアセアンの他、台湾、インド、南ア、南米、オーストラリアに7-8000台輸出している。

TMTとは一日2回カンバンで回している。ただし急な変動に対応すべく1日分余分に製品を持つようにしている。三菱、いすゞとは指示納期制（指示は2週間前に発行）でやっている。最終工程で全品検査を入れているが、不良はほとんどない。また、品種の増大を受けて少量多品種生産で対応するようにしている。少量多品種への対応ということでマシニング・センターを6台設置した。これによりジグの変更だけで多品種に対応できる。

現地調達率は80%、実質は90%近いのではないかと。しかし、下請企業23社中22社が日系企業で占められる。表面処理、設備関係、プレス小物などは外注化しているか、その方向で考えている。

【人事管理と労使関係】

従業員数は270人で、女性は組立に40人、加工に3人いる。新卒重視なので若い高卒従業員が中心で、工場のある地区の出身者が多く定着率は高い。職制はワーカー→サブリーダー→リーダー→シニアリーダー→セクションヘッド→マネージャー（課長）となっており、規則上は現場労働者にも最短7年でマネージャーに昇進できる道が開かれている。大卒従業員はスタッフからただちにセクションヘッドに格付けされる。

サイアム・アイシンの入居する304工業団地内には労働組合のある企業はない。また、かつての合弁パートナーであったサイアム・グループは伝統的に組合なしできている。ただし、サイアムの労働条件は最高水準にある。組合はないが、法律に従って安全委員会と福祉委員会が設けられ、委員が選挙で選ばれる。福祉委員会委員は12人で、女子従業員も2~3人おり、各部門から選出される。彼らが会社に対して直接要求をぶつけることはなく、マネージャーを通じて要求してくる。これまでアイシンでは労使関係はサイアムからのスタッフに任せてきた。

組合がないこともあり、賃上げは会社がトップ・ダウンで決める。通貨危機の時に時短＝賃下げを従業員に要請して受け入れられたことがある。これは彼らに対する借りとなっており、いつかは返さねばならないと意識されている。現場従業員の初任給は4,800B/月、リーダーで18,000B/月である。ただし開業当初サイアム・グループ企業から呼び集めたリーダー層は25,000B/月くらいの給与となっている。

(4) タイ日邦メカトロニクス部品の労使関係

[企業概要]

タイ日邦メカトロニクス部品（Nippo Mechtronics Parts Thailand、以下「タイ日邦」と略記）はバンコクから40分ほどのミンブリーにある小物樹脂成形部品メーカーである。親会社の日邦産業（本社一宮市）は金属部品の樹脂化を事業とする樹脂成形部品の専門メーカーで、主要受注先であるキャノンの要請を受け13年前にはじめてタイに進出した。このまま日本にとどまっても事業はじり貧であるとの判断があった。その後94年にはマレーシアに進出、95年にタイ・コーラート（東北地域）に組立工場を開設している。いずれも100%子会社である。さらに中国深圳市でも事業を展開するなど積極的な海外展開を行っている。日本本社は型メーカーとして、実際の生産は各海外拠点で行うという事業展開パターンが特徴である。射出成形事業は成型だけでは付加価値が小さく、成型部品の組付けまでカバーしなければ利益を上げにくい。コーラート工場はそうした観点から設立された。従業員数はバンコク工場250名、コーラート750名、マレーシア250名で、日本は200名である。

従来プリンター部品（アユタヤのキャノンから受注）、ビデオ部品など日系AV,OA機器メーカーからの受注が中心であった。しかし、アメリカの景気後退やテロ事件等の影響でOA・AV器機の受注落ち込みがひどく、調査時点（2001年11月）で稼働率は半分程度に落ち込んでいた。本社ではすでにアスモ、アイシンなど自動車関連からの受注が50%に達していることから、今後は自動車関係の小物部品に受注を拡大していく方針である。現状は自動車関係部品は売上の数%にとどまる。AV・OA器機あるいは自動車部品にしろ、今後は中国との競争を念頭に入れなければならない。同社の技術は樹脂部品生産をロット生産からTPSの考え方を取り入れてフレキシブル生産に切りかえることに成功したのものとして高く評価されている。

地元企業とはコスト面でとうてい競争できず、品質向上で勝負するしかないという。その点自動車は高い部品精度が求められるのでローカル企業が参入する余地は小さい。日系企業間の競争になろう。ローカル内にも成長企業がある。特に中国系企業は最新設備の導入にも熱心である。

原材料の半分は輸入している。従来は日本製が圧倒的に多かったが、近年は現地メーカーを指定する発注元企業も増加してきた。原材料の輸入に関しては、BOI（タイ投資庁）の再輸出のための原材料輸入には関税免除という政策を使うので問題は少ない。また、自動車については01年9月以降輸入原材料の関税が5%に低減されたので、今後は材料の選択

に影響が出ると思われる。金型は現在は本社で製造している。近い将来タイで内作するために教育・訓練をはじめた。3次元CADもすでに2台設置した。金型は開発費用が大きく、したがってある程度量が出なければ採算が難しい。

[従業員と人事管理]

バンコク工場の機械・設備は射出成形機を中心に101台、いずれも30トン以下の汎用型のもの。バンコクは多品種少量生産に対応できるシステムであり、コーラートは量産中心である。バンコク工場の設備は日本と同じ高度設備型システムであり、コストに占める設備償却部分が大きく労務費は10%以下と小さい。したがって部品組み付けと組み合わせではじめて付加価値を生み出すことができる。労務費比率は低いので、タイの低賃金労働だけでなく、土地・建物などを含めてはじめて優位性が生ずる。なお、コーラート工場は98年、バンコク工場は99年にそれぞれISO9002を取得、バンコクはさらに2001年にISO14001を取得している。欠品率は0.35%、これは日本工場よりも低い。品質は日本工場とまったく遜色がなく、輸出にも十分に対応できる。

従業員はスタッフが70名（内日本人スタッフ6名）、現場従業員は生産部門が100名、工場の間接部門が60名である。スタッフは大卒を職種別に採用、経験を重視している。組み付け職場は女子が80%を占める。多くが中卒である。ただし、エンジニアと検査部門は高卒以上である。後者は早い段階でグループ・リーダーに昇進させていく。採用にあたっては試用期間4ヶ月を活用、4カ月後に採否を決定している。現業部門の従業員は工場近辺の出身者が多い。

入社後2日間は一般研修、その後各職場でOJTによる訓練に入る。スタッフは3～5日のオリエンテーションの後、各部門へ配置される。QC、金型、成形各部門では1年間の座学と実習による教育を実施、終了後試験を行い、合格者には免許証を交付して昇進などの参考にしている。こうした座学や訓練の講師は今ではタイ人従業員が務めている。作業標準はタイ語で作られている。

Off JTとして、キャノンがサプライヤー・スキル・アップのためにアユタヤで行っている研修にタイ日邦からも各工場20名くらいを送っている。その他、毎年1名であるが、1～3カ月日本に研修派遣する。

コーラートは95年、バンコクは96年から「セミナー」を実施している。これは後述する紛争の反省に立ち、従業員に会社側の意図・目標を積極的に伝えよう、また労働規律の大切さなどを訴えモラル向上を図ることを目標にはじめられた。それが発展して現在は改善発

表会（月1回）、年2回の改善セミナーとなる。今年からはマレーシア、日本からも参加がある。優秀発表には賞を出す。バンコク工場の改善グループは各ラインで一つ、計5グループ、間接部門は部門ごとに一つ、計5つ。総数10グループが活動している。

（タイ人のイニシアティブ）

これまで見たように、タイ日邦の大きな特徴はタイ人従業員のイニシアティブが高いレベルで確立していることである。現業5部門中4部門でタイ人がマネジャーを勤め、残る一つもタイ人がやめたため臨時に日本人がマネジャーになっている。工場内には部門ごとに従業員自らによるチャートが掲げられ、欠陥の発生、原因究明に役立てられている。タイ人従業員がこうしたレベルで日本式技能習得を行っていることは特記すべきであろう。同社では98～99年にかけて、バンコク、コーラート両工場ですり作業から立ち作業への切りかえを実施、6カ月で完了している。この切り替えには日本人はタッチせず、すべてタイ人従業員のイニシアティブで行われたという。

職制はワーカー→リーダー→スタッフ→スーパーバイザー→アシスタント・マネージャー→マネージャーとなっている。初任賃金は地域最賃に準じている。バンコクは165B、東北タイが145Bである。しかし、バンコクでは交通手当、医療保険等種々の手当が社会慣行化しており、実際の労務費は見かけ以上に大きい。病気休暇（法律で30日間取得できる）は一部の人に取得が集中している。欠勤率は6%程度である。

成形というのは設備産業で、したがって稼働率を高めることが重要。従来2シフトの休日出勤体制をとってきたが、これでは休みが取れないために2カ月ほどすると限界に直面。そこで4日間3シフト・3日間2シフト制とする。

[労働組合と労使関係]

同社では95年にコーラートでボーナス支給日の変更問題をきっかけに従業員が突然職場放棄する騒ぎがあった。紛争は一日で終わり生産も正常化したので、処分者を出すこともなかった。しかし、タイ日邦ではこの紛争を契機に本格的な労務管理体制確立を図ってきた。5S教育からスタートし、生産労働者に対しては毎土曜日30分、またスタッフに対しては週2回セミナー形式の教育を行った。コーラートの場合、初めて工場労働を経験する者が多いので、工場労働に必要な規律から説明した。いずれも時間内に実施した。こうした場合、日本人の旗振りにすぐついてくることはない。タイ人リーダーの育成が鍵である。とくに重要なのがリーダー層に対する教育である。リーダーは従業員10人に一人の割合で配置されている。現在では日々の教育や年間教育計画などの作成もタイ人スタッフが行うこ

とができる。

労働組合は94年に設立され、上部団体に加盟してない。役員は6名である。70%位の従業員が組合に加入しているが、上は上級スタッフまでが組合に加入している。かつてはリーダー層が役員になるケースが多かったが、現在は若手の勤続の短いスタッフが役員になり、ボーナス全従業員一律年間3カ月固定払いなどかなり過大な要求を持ち出すことが多くなった。その意味で労使関係は必ずしも上手くいっているわけではない。日本人出向者の目には単に跳ね上がりであるだけでなく、背後に外部団体の影響があると感じているようである。

労使の話し合いの機会としてはリ克雷ション、労災などを扱う安全、ヒューマンの3つの委員会がある。例えばヒューマン委員会は作業環境などについて従業員の声を集約し、会社側に要求として伝える。したがって、労使の話し合いとはいえ、議題はそのつど従業員代表から出る。その設置は法律で定められたもので、97年1月から始まった。委員会代表は各部門ごとにマネジャーを除く従業員によって選出される。代表は従業員の性比を反映して女子が多い。任期は1年で月1回経営側との話し合いが開かれる。また、月1回各委員会代表の会合が開かれる。

日本人出向者によれば、組合による職場レベルの活動はほとんど見られないという。組合との話し合いは昇給や査定など人事システムが話題になることはなく、協約改訂というレベルにまで行かない。組合活動は社内旅行やスポーツ大会、年末パーティなどむしろレ克雷ションが中心である。

VI-3-3. この章のまとめ

(1) タイの労働組合の基本的な組織形態は企業内組合であり、日系自動車メーカーの労働組合の多くがタイ自動車産業労働組合連合（タイ自動車労連）に加盟している。自動車労連は組織も新しく、活動経験の蓄積も乏しいので、現状では各企業内組合がしっかりしたネットワークを持たないまま単独で労使関係の担い手となっている。

(2) 組合リーダーの属性を見ると、長期勤続で下級役職者が多い。学歴や出身職場は多様である。組合リーダーは直接選挙で選ばれるが、最近執行部に対抗して若手の台頭が目立つ。従来の執行部が穏健で協調的労使関係を指向する（TMT, DNTH）のに対して、若手役員は賃上げ・ボーナスなどの経済要求で過大な要求をする傾向がある（TMT, タイ日邦）。しかも、そうした若手役員の方が組合員の大きな支持を受けている。その背景として経済発

展の中で経済要求の重要性が強まっていることの他に、従来の執行部が必ずしも職場組合員の声をよく集約できなかったことを反映しているように思われる。その意味でこれは「**労-労**」関係の弱さを物語るものである。

(3) 賃上げやボーナス要求、福利厚生改善など労働組合は職場に降りて組合員の声を聞き、あるいは他労組から情報を集めるなどの活動を行っている。組合活動は長期的に組合リーダーを育成し、組織基盤を固めるような教育・研修の分野で非常に弱い。この点しっかりした上部団体が存在しないことが影響している。組合内部に主流/反主流、穏健派/急進派といった対立の芽が吹き出している状況を見ると、明確な労使関係モデルに基づく組合リーダーの育成は非常に重要な課題であるように思われる。

(4) 年に3回程度のトップ・レベルの懇談会にはじまり、生産問題をめぐる懇談会など各部署でも懇談会が開かれるなど、労使コミュニケーションの仕組みはある。しかし、組合が職場から独自の情報を収集し、分析する能力を欠いているために、その仕組みが活用されているとはいえない。その結果、経営側の一方的な話し合いに終始することになる。当然話し合いの成果は職場に還元されない。自立したパートナーという意識がなかなか育たない。

(5) 他組合との連携は各組合とも必要性を感じているが、上述のとおり、自動車労連がまだ結成されたばかりで人材面でも、財政面でも企業内組合の活動を支援できるところまで経験の蓄積ができていない。結局、日頃交流のある組合と非公式に情報交換を行うのが精一杯ということになる。自動車労連の組織と機能の強化は安定的な労使関係の発展のためにも喫緊の課題だといってよいだろう。

(6) 労働組合がなければ安定的な労使関係は決して構築できないことを考えるべきであろう。しかし、健全な労使関係の形成に関わろうとする日本人出向者はきわめて限られている。多くは現地人労務担当に労働組合との折衝を委ねている、というのが実情ではないか。これではグローバル生産体制にふさわしい安定的な労使関係の構築はおぼつかない。

VI-4. 中国における労働組合（工会）と労使関係

VI-4-1. 工会の組織と機能

中国における労働組合は「工会」と呼ばれ、戦前からの長い歴史を有する。以下、工会の組織と機能の特質についてまとめておく。

(1) 工会は「改革開放」以前には党との一体性・党に対する忠誠を前提に、その役割は社会主義の目標である生産目標達成のために労働者を動員することにあつた（「中国工会章程」1953）。それは労働組合というよりも企業の労務・人事部門といった方が適切であるといってもいいすぎではあるまい。「改革開放」以後、工会の機能は大きく変化する。その変化は92年の「改正工会法」において、工会の役割が労働者の権利と利益保護にあることを前面に打ち出した規定となって表れた。2001年の「新工会法」はより明確に工会活動の（党からの）自立性を規定し、工会の機能についても「全人民」の利益を守る、すなわち社会全体の生産力の発展に労働者を動員するとともに、「労働者・職員」の利益を守る、すなわち労働者の合法的権利と利益を守るといういわゆる「二重の任務」が工会の基本的任務として規定されることになった。また、成長の担い手として外資系企業・私営企業・郷鎮企業の急激な増加に対応して外資系企業など非公有制企業においても「工会の民主的管理への参加」が規定された（労働研究センター、2002）。

(2) 工会は中国で唯一の「労働組合」であり、国有企業など公有制企業ではすべて工会が組織されている。したがって、その組織率は「改革・開放」が開始された79年に51.6%、91年には組織人員1億3百万人、組織率71.6%という高い水準を示している。しかし、その後社会主義市場経済の下で経済成長が進むにつれて、国有企業・集団企業労働者の大幅な減少と非公有制企業や郷鎮企業における大幅な労働者数の増加によって工会組織率は次第に低下している。このような状況下で現在の経済成長の担い手として急速に拡大している非公有制企業の組織化こそ目下工会の大きな課題である。

(3) 工会の組織は全国レベルの中国工会全国代表大会から、省・自治区・直轄市レベルにおける地方総工会、財貿、機械冶金、石油化工医薬等19の産業ごとに産業工会がおかれ、そして、工会組織の基層部を支えるのが企業、事業、学校などを組織単位とする基層工会である。基層工会はまさに企業内組織であり、労使関係の基盤として重要視されている。基層工会は従業員25名以上の場合、基層工会委員会を設立できる。基層工会委員会は意思決定機関である従業員代表大会に代わり日常業務を遂行する執行機関であり、上級レベル工会決定の執行に責任を負うとともに、年に一回、工会基層組織の全員大会や従業員代表大

会を開催する。

VI-4-2. 基層工会と労使関係

1) 基層工会の組織

既述のとおり、基層工会は中国における労働組合（工会）組織の基盤をなすものである。それは事業所単位に設けられる組織という意味で日本の企業別労働組合と近似している。以下では、「基層工会は企業内労働組合か」という根本的な疑問に調査結果を踏まえて答えを出してみたい。まず、その組織からみることにしよう。

工会は、「賃金労働者が自主的に団結した労働者大衆の組織」と法に規定されている。しかし、企業ごとに若干異なるが、基層工会は一般従業員から総経理（社長）までその企業で働くすべての人をメンバーとしていることが通例である。TTMC、TTMEやTDSでも日本人総経理まですべての人が工会に加入している。豊田工業だけは総経理以下日本人出向者は工会には加入していない。これは同社が独資であることによると見られる。このような組織範囲が示唆するのは、工会は「労使の利害対立」を前提とした組織ではないということである。社会主義下では（公有）企業は一般従業員から総経理までそこで働く人々の生活の場であり、生活向上の手段であった。経営管理者と一般従業員はそれぞれの持ち場でお互いに協力して、生活向上のために企業の発展に貢献することが求められた。個々の労働者に不満の生ずることはあっても、工会が組織として経営と対立することはありえないことであった。もっとも次の点は付記しておかねばならない。経営幹部はもちろん人事担当責任者など会社側の利益を代表すると見なされる者は工会メンバーであっても、従業員代表や工会委員には選出されえない（TDSヒヤリング）。その限りで経営と労働者・工会の間に利益のズレが生ずる可能性があることは認識されている。

また、工会の会費は賃金の1%と定められているが、その会費はすべて会社負担とされている。その意味で工会は従業員の自前の組織だとはいえない。

しかし、このことだけで判断するのは一面的であろう。工会の性格を明らかにするためさらに別の角度から光を当てて見なければならぬ。

2) 役員を選出と役割

2-1) 工会主席の任命

基層工会委員長は（基層）工会主席と呼ばれる。TTMCでは工会主席は人事部長になっている。彼はもと天津汽車集団のある企業の副総経理だった人物で、天津市共産党委員会

からTTMCに工会主席として送り込まれてきた。人事部長職はTTMCが彼のために用意したという。このようにTTMC工会主席は党の所管するポストで、党上部組織から任命されてくる。この点はTDSおよび豊田工業でも同じである。TDS工会主席は同社営業課長であったが、総経理と天津市共産党委員会からの指名で工会主席に就任した。主席に対するインタビューでは、実際には希だが、工会主席は基層工会（企業）の間を移動することもあり得るという。工会主席はこのように最初は党組織の指名によっていわば上から送られてくるが、それでも基層工会メンバーによる信任投票は行われる。2期目にはこれまでの主席としての仕事に対するメンバーの評価が選挙という形で行われる。

前項で述べたように、外資系企業では上級工会から主席が派遣される場合が70%位を占めるという。その理由は経営者が中国の工会制度をよく理解していない場合が多いし、言葉の関係でコミュニケーションが十分でない場合が多いから。また、労働者も地方から集まってくるので相互によく知らなかったりする。このように上級工会から役員を派遣するのは混山工業団地で始まったので「混山モデル」と呼ばれる。上級組織からの派遣は最初の一期のみ。以後は通常の選挙で選ばれる（江蘇省総工会ヒヤリング）。

企業経営者と共産党、そして工会は法的には対等の立場にあると規定されている。しかし、これらの事例で大切なことは、工会主席は共産党のポストであり、当該の基層工会外から党の指示により主席が送り込まれるということであり、その意味ではおよそ労働組合としての資格を欠いているといわざるをえないが、それでも工会メンバーによる信任選挙が行われ、場合によって主席が的確でないと評価されれば落選することもあるという点で辛うじて組合民主主義が保たれているといえよう。

2-2) 基層工会内部の組織構造

基層工会には従業員代表大会がおかれる。これは基層工会の最高意思決定機関であり、年一回開催される定期大会では工会執行役員ならびに経営管理者から事業活動の現状と課題について報告を受ける。また、執行委員の選挙を行う。執行委員はTDSで10名（専従は3名）で、工会委員会（執行委員会）を組織する。工会委員会は上部組織の決定を実行し、従業員代表大会に代わって日常業務を執行する。役員任期は3～5年である。基層工会の役員は小規模企業では直接選挙で選ぶが、大企業では従業員代表大会で選出された委員の互選で選ぶこともある（江蘇省、国有企業の場合）。

TDS工会主席の説明によれば、同社基層工会は最末端の組織として分会をおいている。分会は製造部門4分会、事務管理部門3分会の合計7分会である。分会は必ずしも企業組織

上の部・課とは重ならない。概ね均等の数になるように人数で分けられている。分会には分会主席（日本の労働組合でいう「支部長」）がおかれ、分会メンバーの選挙で選ばれる。これとは別に分会は従業員代表の選出母体でもある。従業員代表の数は従業員数の10%という規定がある。したがって、TDSは510名の従業員数なので、従業員代表は51名が選出される。従業員代表は従業員代表大会に出席し、執行委員の選挙などを行う。

分会では主要な課題について組合員の意見調査を行い、その結果を工会執行委員会にあげる。各分会ごとに従業員代表が3~4名選出され、女性、体育、レクリエーション、広報などの部門に所属し、活動を担当する。このように職場で一般労働者ともっとも頻繁に接触し、生きた情報をもっとも多くもっているのは分会役員であり、従業員代表であって、その役割は重要である。

他方、TTMC, TTME, TDS各工会は天津汽車工会連合会を「構成」する。各基層工会と天津汽車工会連合会との関係は指令と実施の関係（TDS工会主席）であり、重要な政策目標は天津汽車工会連合会で決定され下に降される。従って、各基層工会が独自に新たな政策を打ち出すことは希である。天津汽車工会連合会は「企業別連合体（企業連）」に比べられるが、基層工会（企業内組合）との関係は日本とは逆になっている。この工会連合会に対応するように、天津汽車集団レベルで人事担当者の会合はあるが、回数は少ない。それよりも同集団内で地域グループがあり、その中での情報交換は盛んである。ちなみにTDSは東麗経済開発区のグループ長企業である。

3) 基層工会の機能

基層工会の機能・役割は次のようにまとめられる。①労働者の利益と権利の保護、②経済建設への労働者の動員、③思想教育を通しての労働者の育成、④基層工会の経営管理への参加を促進すること。このうち②と③は企業の生産力向上への協力（全体利益の追求）であり、①と④が労働者の権利と利益を守ることと整理することができる。

さらに、分会（職場組織）の役割は次のようである。①工会委員会の決定を具体的に職場で展開、②部門の仕事に協力（事業活動への協力）。TTME日本人総経理は、エンジン増産時など工会を通じて従業員に協力を求める。突発的な休日出勤や残業などの要請も概ね受け容れやすい。ただ、これは従業員の作業意欲が高いことが大きな背景の一つとなっている、と語っている。しかし、それだけではない。③一般従業員の不満の吸い上げとその解決にも分会委員会が関与する。賃金規則変更などの場合、工会委員会で作られた案は分会に降ろして従業員の意見を聞く（TDS, 工会主席）。また、TTMCやTTMEでも、

分会レベルで末端組合員の声を掌握する活動は行われているという。末端組合員から寄せられる苦情処理についても、小さな問題は分会主席レベルで現場の課長・係長と話をして解決する(TTME, TDS)。それでは解決できない問題は基層工会が引き取って経営と話しあって解決するものもある(TDS)。以下では、人員削減と賃上げについて基層工会レベルの活動を観察する。

3-1) 人員削減

既述のように、TTME, TDS両社はパートナーである国有企業から引き継いだ人員を、生産量に見合った適正な規模にするために、早期退職制度などを通じて削減しつつある。また、自宅待機も行われている。こうした日系企業の人員削減政策は、国際競争の下で生産力の高い・競争力ある企業、産業の育成を目標とする共産党・地方政府によって基本的に支持されている。党・地方政府指導者にとっても企業業績の向上は、経済発展の大本命の下で企業経営管理者層にとって至上命令となっており、その文脈において人員削減も基本的な支持を受けている。つまり、人員削減は企業生産力向上のために必要であるが、削減される労働者はその権利や利益を大きく損なうことになる。工会は「二重の任務」の教理の下でいずれに力点をおくべきか二律背反の立場におかれることになる。だが、この間の選択は党の上級機関で行われ、基本的に国際競争力ある産業・企業の育成が国家的課題であるから、人員削減は支持され、実施される。工会はその決定に従って活動を行うことになる。こうしてトップの方針がいったん決定されれば、その意向は末端にまで伝わり実施に移されるから、人員削減という深刻な課題も想像以上に円滑に実施されることになるのである。

3-2) 賃上げ

一般的に、工会が公式に賃上げ要求することはない(TTMC、TTMEヒヤリング)。会社の方で企業業績、物価上昇率、機械・電子・電機産業の賃上げ動向(相場)を勘案して賃上げ案を作成し、従業員代表大会で公表する。この賃上げ案作成の段階で工会と人事部長の間で話し合いが行われ、そこでの情報交換に基づいて賃上げが決められる。その意味では実質的に工会も「賃上げ交渉」を行っているといえなくもない(TTMEヒヤリング)。日本側は賃上げについて月一回開催されるトヨタ関連企業社長会や、日本人会などで情報交換を行っている。

他方、賃金制度・規定について工会では詳細に検討し、必要があれば職場に降ろして一般組合員の意見を集約し、問題があれば修正意見を企業に対して出すことがある(TDS)。

豊田工業では従業員代表大会で賃上げについて要求が出され、経営側がこれに対して説明、了解されたことがある。以上の事例からすると、工会は自ら進んで賃上げ要求はせず、賃上げは会社側で決定するのが一般的だが、会社の賃上げ案やあるいは賃金制度については、職場に降ろしたり、従業員代表大会などに提起して組合員の意見を聞いた上で決定するのが通常である、

VI-4-3. 労使コミュニケーションの現状と課題

労使コミュニケーションのしくみとしてもっとも広汎に見られるのは、年一回の従業員代表大会において総経理から経営実績、経営方針、主要施策などについて説明が行われることであろう。そこでえられた経営情報は従業員代表を介して一般組合員に流されている(TTME)。従業員大会はその意味でもっとも制度化された労使協議機関といえよう。

TTMEでは月一回、工会と労使懇談会を開催し、相互の情報・意見交換を行っているという。これなどはもっとも充実した労使協議の実践であるといえよう。

また、中国では労使関係が総経理と工会主席の間で毎年結ばれる契約に基づいて形成されていることは重要である。トラブルが発生した場合、この契約に基づいて経営と工会の間で話し合いが行われることになるし、また、契約内容については従業員代表大会で討論、問題を集約する。従業員代表大会の賛成が得られなければ契約締結はできないという意味で従業員の発言は一定の重みを持っている。TDSでは新しい政策が打ち出された場合、従業員代表大会で検討・討議する。そこで出た質問はまとめて総経理に提示し、説明を求めるといわれる。

VI-4-4. この節のまとめ

(1) 既述のとおり、近年中国で労働紛争は急増している。そうした中で日系企業では比較的安定した労使関係が営まれているとあってよいであろう。失業者が増大する中で日系企業の労働条件はかなり高いこと、教育・研修機会の提供を通じてとくに現場技能者に相対的に高い昇進可能性が与えられていること、そして経営情報を積極的に流す労使コミュニケーションのしくみ一定程度機能していること等が要因としてあげられるであろう。TDSの中国人人事部長は労使の姿勢を次のように説明している。企業と従業員の利益は一体であり、経営上の困難には従業員もともに取り組むよう促す。他方会社は従業員の仕事上・生活上の問題解決を支援する。これはトヨタの「労使宣言」に唱われた「車の両輪」論と近

似した見方であり、その点で日本的労使関係を彷彿とさせるものがある。

(2)しかし、現代中国は日本と比べて契約社会であることが忘れられてはならない。経営施策の意図を従業員が理解してくれるだろうという期待をもつことは禁物である。つねに経営施策の意図・目標、そのメリット・デメリットを工会や従業員に説明すること、説明責任を明確にすることが大切であろう。それは意図せざる結果として従業員の仕事に対するモチベーションを高め、企業に対する忠誠心を強めることになろう。

(3)本章では「工会は労働組合か？」という課題を提起した。組織範囲や役員の選出などに見られるように工会に対する党の影響力は圧倒的に大きい。その意味で労働組合とは言い難い面があることは事実である。実際、人員削減についてみたように党の了解さえ得られれば、組合員には不利な経営施策の実践も大きな障害にぶつかることなく円滑に実施できるように思われる。だが、過剰な党への依存は一般従業員の意向が無視されてしまうという点で問題であろう。

(4)工会はたしかに労働組合とは呼べない面をもっているが、しかし、職場・一般組合員の意見集約という点では日本の企業内組合に比較的近い活動を展開しているように思われる。この点で工会の活動を促進し、より精確な職場組合員の意見分布を知っておくことは経営政策の展開に、またポジティブな人事管理を進める上で有効であると考えられる。TTMCの事業活動はいよいよこれから本格化する。それに伴い関連部品企業でもさまざまな対応を迫られることになろう。一言でいえば今後難しい経営の舵取りを迫られるであろうことは明らかである。それだけに一般従業員の動向、職場の動きを工会を通じて掌握しておくことはまことに重要な課題となろう。

Ⅶ. 労働組合の国際交流活動

Ⅶ-1. IMF世界協議会

労働組合による国際交流はIMF=自動車総連および全ト労連の枠組みの中で行われる。単組レベルの交流活動は行われたいってよいであろう。中でもIMF世界協議会はずっと長い歴史をもつ労働組合の国際交流活動である。

IMF世界協議会はず国籍企業の本国組合と受け入れ国の組合との連携強化を目的としてと特定企業を単位として開催される。現在世界協議会が設けられている自動車産業の多国籍企業はGM、フォード、フォルクスワーゲンをはじめ10社、わが国の企業ではTMC、日産、ホンダ、三菱、マツダの5社である。ちなみにそれ以外の産業では、電機・電子が6社、機械技術が2社である。

IMFトヨタ世界協議会はず1973年を皮切りに92年まで7回開催され、第8回はず1999年に開催された。90年代に入ってわが国企業で開催されたのは92年の第7回IMFトヨタ世界協議会、94年のIMF日産世界協議会、96年のIMFホンダ・三菱・マツダ世界協議会、そして99年の第8回IMFトヨタ世界協議会である。ここでは92年および99年の2回のIMFトヨタ世界協議会を取り上げその国際交流活動について検討してみよう。

92年の第7回IMFトヨタ世界協議会はず5月27日から3日間にわたり全ト労連研修センター「つどいの丘」で開催された。海外からは台湾、インドネシアなど10ヶ国のTMC現地法人の12労働組合の代表19名、IMF本部からマレンタッキ書記長以下3名、日本側からはIMF-JC、自動車総連、全ト労連、トヨタ労組から80名が参加している。(精確に調べる)。この協議会の討論ではとくにTPSの導入がもたらす問題が取り上げられた。すなわち、その結語は「リーン・プロダクション・システム・・・(中略)・・・が組合の目標と価値の達成に影を投げかけることもありうると懸念する」(第7回IMFトヨタ世界協議会資料)と結ばれている。

さて、99年7月の第8回大会はず同じくつどいの丘で、海外からの労組代表11組合20名、IMFの関係者8名、自動車総連、全ト労連など日本側参加者107名が参加した。海外労組代表はずアメリカUAWの外、アルゼンチン、ブラジル、ベルギー、台湾などのIMF加盟金属労組代表が多くを占めた。外にTMT労組、タイ自動車労連などからのオブザーバー参加があった。この協議会では企業活動がグローバル化する中で、海外の労使問題に全ト労連や単組がどのように関与していくべきかについて問題が投げかけられた。協議会総括はず次のように述べている。「企業が発展する一方で、そこで働く者はグローバル競争に起因する様々な要

素の問題に直面している。また、地域によっては新たな生産方式の導入や残業時間の延長が働く者のストレスを強めている場合もある。トヨタで働く者とし、トヨタ（経営側）との関わり合いを国内と海外という切り分けた形だけでなく、全世界レベルで関わり合いがもてるように努めていきたい。」（第8回IMFトヨタ世界協議会資料）その具体化として、「トヨタ・アクション・グループ」がIMFのアジア・太平洋（日本）、南米、ヨーロッパ、アフリカおよび本部書記局で構成され、トヨタが生産拠点を有する地域で定期的に会合を開催し、IMFアクション・プログラムに沿って組織化、労働組合強化などを話しあう場とすることが提唱された（「第8回IMFトヨタ世界協議会結語」）。

この結語にも見られるように、多国籍企業の本国組合と受け入れ国の組合との連携強化はIMFの基本的な戦略であった。そのために本国の組合と子会社の組合との定期的かつ組織的な情報交換と協議のための経路を強化するためにIMFは作業部会を設置している

（IMF第29回IMF世界大会運動方針」1997、p27）。IMFのこの政策は労働組合の国際交流・連携はIMFが排他的に独占しているのではないということを示している点で重要である。IMF世界協議会もまさに同一多国籍企業の傘下企業の労組間を中心とする労組の国際連携の強化を目的としているが、これまでのところ開催が定期的でもなければ組織的でもない。また、同一多国籍企業の労働組合は参加するとはいえず、ごく一部にすぎない。その意味では何らかの情報共有の仕組みづくりは労働組合が企業のグローバル化に対応するためにはきわめて有効なものといわねばならない。

Ⅶ-2. 全ト労連によるアジア調査団

全ト労連独自の国際活動としてTMCおよび関連部品企業のアジア事業体の視察・調査活動が96年にはじめて実施された。調査目的は海外事業の現状と課題を労働組合の目で見ながら、労働組合として企業活動のグローバル化にどのようなスタンスで臨むべきか、いかなる役割を果たすことができるかを考えようというかなり広いものであった。参加者は全ト労連傘下8組合書記長および労連局長クラス合計10名であった。訪問先は中国、タイ、ミャンマー、ベトナム、フィリピン、香港の6ヶ国・地域におよび、各地でTMCおよび関連企業の海外事業体を訪問、日本人代表者にヒヤリングを行っている。

これを契機に97年には「第1回アジア労働事情調査団」が派遣されることになった。調査目的は上記と同様であり、参加者も全ト労連副会長以下傘下8組合三役クラス、労連事務局から2名、合計11名の陣容であった。訪問先は中国、タイ、ベトナム、シンガポ

ール、マレーシアの5ヶ国で、TMCや関連企業の海外現地法人を訪問、ヒヤリングを行っている(全ト労連『アジア調査団報告』1997)。

調査報告の内容についてはここでは立ち入らない。本報告書の課題に即してわずかに次の点を指摘するにとどめる。すなわち、全ト労連のアジア調査団の派遣目的はトヨタならびに関連企業のアジア事業体のオペレーションの現状や問題点を明らかにすることにあつて、訪問先国・地域ナショナルセンターや産業別労働組合との交流はもちろん各事業体レベルの労組との交流にはなかつたということである。その意味で国際連帯・交流を促進・強化しようとするものではなかつた。

参考文献

報告書作成にあたり直接利用した文献・資料のみを収録した。企業訪問時に提供された資料類は一部を除き収録していない。また、新聞等については本文中に記した。

[企業]

アイシン：1995、『可能性への挑戦-アイシン30年のあゆみ-』

デンソー：1998、『デンソー50年史』

トヨタ自動車：1987、『創造限りなく-トヨタ自動車50年史』

トヨタ自動車：2000、『ハーモニアス・グロウス』

トヨタ自動車：2000、『トヨタの概況2001』

トヨタ自動車：2001、『トヨタの概況2000』

トヨタマネジメント研究会：『トヨタ・マネジメント』各号

トヨタマネジメント研究会：1996、『豊田英二名誉会長 トヨタマネジメントとともに』

[労働組合]

IMF：1997、「インドネシア・ミッションの報告」

IMF：1998、「IMFアジア調整委員会/IMF インドネシア金属労働者合同意見交換会」

IMF：1998、「執行委員会」

IMF：1999、「執行委員会」

IMF-JC：2000、「インドネシア労働事情調査ミッション報告書」

IMF-JC：2000、「海外事業展開に際しての労働・雇用に関する企業行動規範-IMF-JC版モデル-」

トヨタ自動車労働組合『週刊ニュース』各号

トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』各号

トヨタ自動車労働組合：1988、『明日を鍛える』

トヨタ自動車労働組合：1997、『50年史』

全ト労連：1983、『十年のあゆみ』

全ト労連：1993、『Dream Balloon of Green-全ト労連20年史-』

全ト労連：1995、『UNION ACTIVITIES』

全ト労連：1997、『アジア調査団報告書』

全ト労連/三菱総合研究所：1997、『日本自動車産業のグローバリゼーション移管する調査研究最終報告書』

全ト労連/中部産業政策研究会：1998、『自動車部品産業におけるグローバル化の課題と遠望』

全ト労連：1999、『雇用対策マニュアル』

全ト労連：2000、『トヨタグループの更なる発展に向けて』

全ト労連：2000、『2000年総合生活改善の取り組みの手引き』

自動車総連：1996、『雇用対策マニュアル』

自動車総連：1999、『明日への提言』

自動車総連：2000、『2001年版 自動車総連政策集』

[全般]

青木昌彦/寺西重郎編著：2000、『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社

岡本康雄編：1998、『日系企業 in 東アジア』有斐閣

粕谷信次編：1997、『東アジア工業化ダイナミズム』法政大学出版局

島田克美/藤井光男/小林英夫編著：1997、『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房

下川浩一：2000、「アジア地域における日本自動車産業の直接投資と国際分業の展開」(**)

白木光秀：1995、『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構

中部産業政策研究会：1991、『事務・技術・営業・販売職の魅力ある働き方報告書』

東洋経済新報社：2002、「トヨタ王国 強さの秘密」『週刊東洋経済』

豊田英二、2000、『決断』日系ビジネス人文庫、

日刊自動車新聞社：2000、『自動車産業ハンドブック2001年版』

FOURIN：2001、『2000アセアン・台湾自動車・部品産業』

FOURIN：2001、『2000中国自動車・部品産業』

藤本隆宏：1997、『生産システム進化論-トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス-』有斐閣

丸山恵也：1997、『新版 アジアの自動車産業』亜紀書房

丸山恵也：1999、『
』**書房

山本郁郎、1999、「パンチャシラ労使関係の理念と労働政策の変容」『金城学院大学論集』第41号、

山本郁郎、2002、「日本的労使関係モデルの「移転」可能性」（中部産業政策研究会『産政
研フォーラム』第53号）

八幡成美、1992、「タイ国自動車、電機産業の部品調達状況とその問題点」（北村かよ子
編 『ASEAN機械産業の現状と部品調達』 アジア経済研究所

Bachtiar Alam ;: 2002、[]

[インドネシア]

インドネシア共和国：1997、『改正労働法 1997年政令第25号』（日本語訳）

インドネシア共和国：2000、『労働組合法 2000年政令第21号』（日本語訳）

インドネシア金属労働組合連合会：2001、『2001～06規約集』（インドネシア語）

インドネシア金属労働組合連合会/自動車・機会・部品産業労働組合：2001、『2001～06
規約集』（インドネシア語）

労働移住省：2001、「資料・2001年登録労働組合名簿」

労働移住省：2001、「資料・登録労働組合の組織検証中間結果」

BPS (Central Bureau of Statistics) : 1995, [Sensus Penduduk] (Population Census)

BPS : 1999, [Keadaan Angkatan Kerja diIndonesia] (Labour Forc Survey)

BPS : 2000, ditto

Dan La Botz : 2001, Made in Indonesia : Indonesian Workers since Suharto, South End Press,

Kosuke Mizuno, 2001, Pola Organisasi Buruh di Tingkat Pabrik dan Hubungan Industrial di
Indonesia, (「インドネシアにおける工場レベルの労働者組織の特質と労使関
係」 (unpublished))

Toyota Astra Motor : 2001, [Paradigm Sift in A Managing Company in Indonesia]

Toyota Astra Motor : 2001, [How to Build Harmonious Sound Industrial Relations]

[タイ]

ジェトロ・バンコク・センター/バンコク日本人商工会議所：2001、『タイ国経済統計集
2001/2002』

バンコク日本人商工会議所：1995、『タイ経済社会の飛躍とともに-盤谷日本人商工会議所
創立40周年記念誌-』

バンコク日本人商工会議所：1997、『労使交渉マニュアル』

バンコク日本人商工会議所：1999、『タイ国労働法および関係内務省令1999年度改訂版』

バンコク日本人商工会議所：2001、『タイ国経済概況 2000/2001年版』

[中国]

馬成三：2001、「中国WTO加盟と日中経済協力」『JAMAGAZINE』36号

- 森美奈子：2001、「転換期を迎えた中国自動車産業と完成車メーカーの対応」
『JAMAGAZINE』36号
- 千嶋明/労働研究センター：2002、「中国の労組法改正」
- 愛知学泉大学/中国国家経済体制/経済体制管理研究所編：1995、『中国の企業改革-日中共同研究-』税務経理協会
- 愛知学泉大学/中国国家経済体制/経済体制管理研究所編：1995、『中国の企業改革-企業調査報告-』税務経理協会
- 経済体制管理研究所：1995、「第二自動車工場調査報告」（愛知学泉大学他編『中国の企業改革-企業調査報告-』第1章所収）
- 山本郁郎：1995、「国有企業における雇用・人事管理政策の展開」（愛知学泉大学他編『中国の企業改革-日中共同研究-』第7章所収）
- 伊藤正一：1998、『現代中国の労働市場』有斐閣
- 董克用：2002、「労働市場と労使関係」（賀耀敏/大西健夫編『中国の経済』早稲田大学出版会

