

丸山恵也著『日本的生産システムとフレキシビリティ』

(日本評論社, 1995年)

鈴木 良始

1

本書の章別構成は、序章と結章を含め全体で12章からなる重厚なものである。そのうち第1～3章は第I部を、4～10章が第II部を構成する。

以下、評者なりに各章の内容整理を試みる。

まず序章「日本の生産システムは次世代生産システムとなりうるか」では、本書全体を貫く問題意識と検討課題が提示される。著者は、日本の生産システムをJITや「品質の工程内作り込み」などからなるフレキシブル生産体制と日本の労働編成、この二面からなるものとの確に把握する。1970年代以降、この日本の生産システムはフォード・システムの大量生産体制に対して生産効率と品質で優位に立った。かつて効率性を誇ったフォード・システムは、市場の多様化と頻繁な変化の流れに適應しえずに硬直性を露呈し、またその労働の単純化・細分化と「構想と実行の分離」の徹底が労働意欲減退を招いた。これに対して日本の生産システムが生産編成と労働編成の双方において柔軟性と効率性を示し優位に立ったのであった。それは確かに、テイラーリズム、フォード・システムとは異質な内容を含んだ「日本に独自のシステム」の成立であった、と評価される。しかし、日本の生産システムには、下請中小企業への不公平で抑圧的な関係および非人間的な過剰・過密労働という二つの大きな問題が随伴し、それゆえその「克服と変革なしには次世代生産システムになりえない」と位置づけられる。

以上、序章には本書全体を貫く日本の生産システムに対する著者の接近姿勢（その独自性と優越性を認め、かつ問題性を凝視し、両者の内的関連を問う。そして、何をいかに克服すべきなのか、日本の生産システムの課題を探る。）が集約的に示されている。

序章に続く第I部の三つの章は、本来、独立論文として書かれたものであり、全体として必ずしも十分な共通項で括られるわけではない。しかし、あえて言えば、第I部では日本の生産システムの二つの構成要素のうち、JITを中心とするフレキシブル生産体制に関わる諸問題が検討されているといえる。このような整理からすると第1章『第2の産業分水嶺』と日本の生産システム』の特徴は、日本の生産システムの柔軟性を「下請企業の部品供給のフレキシビ

リティ」にとりわけ力点を置いてみる著者の主張にある。むしろ、フレキシビリティと競争力への下請企業関係の貢献には、下請システムの階層組織やデザイン・インによる開発といった組織的効率性も寄与しているとされるが、なによりその寄与は「下請企業のJITへの対応と、その負担によるところが大きい」という点が著者の強調点である。なお、本章ではピオリ=セーブルなどのいわゆる「柔軟な専門化」説が取り上げられ検討されている。ただ、それがどのように本書の日本的生産システムの解明と結びつくのか、評者には著者の意図を十分掴めなかった。というのも、ピオレ=セーブルなどによる中小企業の役割とその労働の熟練性についての強調を、著者自身が日本的生産システムの特質に通ずるものと見なしているわけでは必ずしもないとの印象（評者もその慎重な評価に同意する）を受けたからである。

次に第2章「日本企業のアジア戦略」では、日本企業のアジア進出による多国籍化がはらむ問題が、「日本的生産システムの特質と関連させながら検討」される。日本企業はアジアなどへ生産を多国籍展開してきたが、それは生産の分散により規模のメリットを喪失させ、また部品の海外調達（アウトソーシング）の進展が技術蓄積と改善の途を困難にし、自らの優位性の基盤を掘り崩しつつあるとする。そして、それはかつてアメリカ多国籍企業が技術競争力を喪失したのと同じ展開だとする。ただし、このような主張の一方で本章では、80年代の早くから、技術開発力のある一次下請各企業がアジアへ進出し、現地企業と合併・技術提携・技術指導を進め、品質・納期・在庫管理・原価管理・JITなどの定着と改善に成果をあげてきていることが示されてもいる。海外展開は生産規模の拡散に伴う問題をはらみながらも、下請企業の一定レベルまで現地に進出する日本企業の進出パターンは、生産と技術蓄積の連携の点で、アメリカ企業の多国籍化と同じ技術改善能力の弱化には結びつかないかもしれないという示唆を事実上与えている。

第3章「日本的生産システムのスケール・アンド・スコープ」は、90年代に入って持続的需要拡大という条件が崩れたとき、生産の多様性と効率性の対立を抑制する日本的生産システムの柔軟なシステム特性が引き続き機能しうるかと問い、日本的システムも本来多品種少量ではなく多品種大量生産を条件とし、持続的市場拡大という条件が崩れれば対立関係の抑制は困難であるとする。しかしこの点については、確かに多様性と効率性のトレード・オフに対するシステムの有効性はあくまで相対的なものである以上、絶えざる生産量拡大が有利であるに違いないにしても、持続的拡大が有効性の前提条件とまでは言えないのではないかと印象を受けた。むしろ、日本メーカーが80年代に追求した戦略が事実上高価格化と極端な多品種化であったという本章が提示する事実分析に意味があり、日本企業は自身のシステム上の優位にあぐらをかき、抛って立つ強みのコンセプトを危険に晒したことが、結果的に競争力を弱めることになったとの趣旨であろう。すなわち、本書の示す第3-12図、3-13図、3-14図（101～2頁）によれば、80年代、日本企業は製品種類を確かに著しく増大させたが、この間に品種あたりの年間生産量と延べ生産量はほぼ一定で、必ずしも少量生産化が進行してはいない。需要=生産

量の増加と同じテンポで多様化が進められていたわけで、その限り、各図が示すように欧米企業に比して日本メーカーの品種あたり生産量水準が圧倒的に低くとも、すでに確立されていたシステム特性により、効率上特段問題は生じなかったのである。しかし、それが90年代に入って生産の伸びの停止ならまだしも需要水準の顕著な減少に見舞われたとき、それまでの多様化が一挙に問題化したということである。いずれにしろ、本章の豊富な資料と多面的な分析は知的刺激を与える魅力的なものである。

第Ⅱ部では、日本の労働編成の諸側面の解明が主要な課題とされる。第4章「テイラーリズムとフォード・システム」では、日本の労働編成の比較対象としてアメリカ的大量生産の労働編成が扱われる。フォード・システムの前提となったアメリカの生産システムおよびテイラーリズムの特質、そしてその上に構築されたフォードT型的大量生産の特質や歴史的形成過程がバランスよく叙述されていて、著者の経営史領域における該博の力量を窺わせるものとなっている。

第5章「日本の生産システムと職場規律」では、日本の労働編成下の負の側面の実態とそれらをもたらす諸要因が、長時間労働、過密労働、過ストレスの三面にわたって追究される。長時間労働に関しては、生産計画と要員計画における余裕のなさやJITが要因だとされる。労働の過密性に関しては、多能工のフレキシビリティが労働密度高度化の方策となる関係が指摘されるとともに、標準作業設定に余裕率がほとんど認められない日本企業の現場実態がリアルに叙述され、その要因として労働組合規制力の欠如と作業者の余裕をムダとみなす経営の実実が挙げられる。過ストレスに関しては、標準作業と要員編成における低余裕率、JITの低在庫・小ロット生産との関係が指摘される。また低余裕率といわゆる「異常による管理」との連関も周到に指摘されている。本章は、日本の生産現場の労働実態を考える際の諸側面をバランスよく提示していて、読者がそれにそれぞれ考察を加えようとする前提を与えてくれる。

第6章「日本の生産システムとQWL」は、チーム編成とチーム内助け合い、仕事の編成過程における一定の自律性、U字型多工程持ちライン、ジョブ・ローテーションと多能工化訓練、チーム単位のQC活動など、日本の労働編成のフォード・システムとの異質の側面を正面から扱っている章である。読者は本章と次章を読めば、第4章との対比で日本の労働編成の特徴を具体例に則して理解することができる。むしろ、本章の目的がそこに置かれているわけではない。著者は以上の叙述を通じて、前章でみたような日本の生産システムにおける労働実態にもかわらず、それと矛盾する「労働者の強い勤労意欲……はどのようにして形成されてくるものなのか」、その端緒の事実を探ろうとする。すなわち、緊張度の高い労働は単に管理的強制のみによって実現されうるものではなく、チーム作業の助け合い、教え合い、相互の配慮、チーム単位の改善活動などにもよっていると考えねばならないとし、検討されるべき課題は、これら諸要素によって自発性が引き出されながら同時に「いかにして企業の管理の強制のなかにひきこまれていくか、そのメカニズムを解明する」ところにあるとして、その考察を後の章に引

き継いでいる。

第7章「日本の生産システムとチーム・コンセプト」は視点を転じて、前章でみたチーム方式（日本的労働編成）が、アメリカの現地日系工場労働者にどのように受け止められているかを考察する。その分析は、これまでみた日本的労働編成の肯定的・否定的両側面が、アメリカの労働者によっても的確に認識されていることを示し、その批判精神の健全さは（フォードシステムに対比される肯定面へも正当な評価を行う態度を含め）印象的ですからある。またチームへの参加の奨励が権限付与を伴わず、実態としてグループ・リーダーの管理手段となり、自律性が周到に制約されていることが労働者の批判を通じて語られ、前章の自発性の契機の分析に新たな限定が付加されている。さらにアメリカ労働運動に固有の特性との関連で、チーム方式がジョブ・コントロール・ユニオニズム、先任権制度に対していかなる影響を与えるかが考察されている。

第8、9章には「日本の生産システムはポスト・フォードイズムか」という同一の表題が付されている。第8章は、日本の生産システム（及び日本の経営）の評価をめぐる国際論争の紹介と整理にあてられている。それを通じて日本的労働過程の二側面の存在が再度確認され、その一面たる、労働者に過酷な労働過程の受容を促す側面ゆえに、他面である強搾取の労働過程が生じ、したがって両側面は表裏一体だとする京谷栄二氏の考察が肯定的に引用されている。

第9章は引き続きこの視角が深められ、多能工化・チーム制や「構想と実行」の一定の結合は、限定された管理の枠内のものであるが「労働者の強い勤労意欲と高い参加意識を組織する役割を果たす」と整理される。そして章の表題となっている設問に対して、日本的労働編成は資本制的支配システムの再編成という点に限ればポスト・フォードイズムとも言えるが、その否定的側面ゆえに「そのまま次世代の生産システムとして評価するわけにはいかない」との解答が与えられる。

「日本型企业社会と日本の生産システム」と題する第10章の中心は、苛酷な労働実態へ労働者を引き込む「自発と強制の特殊な管理システム」＝「労働者間の日本的な競争構造」の考察にあてられ、したがってこの章のテーマは生産システム論というより日本の経営論へと考察範囲が拡大されている。工職平等と公平な競争機会を基礎とし人事考課と能力主義管理に補完された日本の競争構造が「自発と強制」のないまぜになった労働者心性をもたらすとする熊沢誠、黒田兼一両氏らの所説が肯定的に示される。この点については、評者は一定の批判的見地からすでに考察を公表しているので（「競争主義的労働者像への反省」『経済と経営』1992年12月、及び『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、第4章「能力主義管理と日本の労働者」）、ここではこれ以上立ち入ることはしない。

さて前述の第9章では、日本の生産システムはそのままでは次世代システムとは言えないとされた。では、いかなる課題が解決されねばならないのか。結章「ポスト・リーン生産システムの構築—日本の生産システムの限界を超えて」は、90年代に現れたトヨタ自動車などにおけ

る作業環境と生産編成の改善動向を紹介・分析した上で、その一定の改善を評価しつつも、短タクト、単純作業の集合と熟練排除、JITによる作業ペースの非自律性は変わっておらず、変革は不徹底であるとする。そして、ボルボ・モデルこそがテイラーリズムのオルタナティブであるとするC. ベリグレンの主張が肯定的に紹介されて、「日本の生産システムはその効率至上主義を抑え、人間性を回復することによってのみ、次世代の生産システムとしての役割が社会的に合意される」と結んでいる。

2

以上みたように、本書は、序章に示された問題意識と視角から、一貫して日本の生産システムの諸側面を多面的に分析し、その問題性と可能性を探求するものとなっている。各章は独立論文であったにもかかわらず一書としての統一性がほぼ見事に確保され、全体を一読すれば、読者はこの領域の多面的な問題群への確かな概観を、豊富な資料典拠と実証の事実への詳細な知見と併せて獲得することができる。著者の真摯な研究蓄積が、こうして一本に纏められ公開された意義は極めて大きい。その御努力に心より敬意を表したい。

豊富な内容を紹介するために、すでに許されたほとんどの紙幅を費やしてしまっている。論じたい点は数多いが、以下、論点を絞って若干の議論をさせていただき、書評の任を果たすことにしたい。

第1は、日本の生産システムとその厳しい労働実態との関係についてである。本書が、標準作業余裕や緩衝在庫水準の緩和による改善を提起したり、日本の生産システム下の労働実態を生み出す条件として日本の労使関係や管理的強制の諸手段を挙げるところでは、生産システムに一定条件が加わって現実の労働実態が現れるという関係認識が読みとれる。しかしまた本書の叙述には、生産システムそのものがいわば不可分離に過酷な労働実態と結びついていると受け取れる部分もある。その場合には、日本の生産システムは改善ではなく廃棄が望ましいことになろう。この弁別は、日本の生産システム評価の分岐点をなす論点の一つであるだけに、今少し詰めて考察してみる必要があるとの感想をもった。

第2は、日本の労働編成において過酷な労働実態が単なる管理的強制によって生ずるにとどまらず、日本の労働者にもある程度受容され、しかもその受容（ないし自発性）を引き出す要素が日本の労働編成自体の中にある、という興味深い論点にかかわって。評者は、著者や京谷栄二氏のかかる把握に基本的に賛意を表する。ただ、自発性を刺激する諸要素は、厳しい労働実態のなかで、いかなる条件で労働者にそれを受容する自発的な労働意識を持たせうのか、なお十分な説明がなされたとは言えないように思われる。本来、苛酷な労働過程の渦中に置かれた労働者にとっては、日本の労働編成の自発刺激的・肯定的要素も、その労働実態から反省すれば、極めて限定的・欺瞞的な、白々しいものと見えるはずではなからうか。本書も、かか

る管理的手段としての限定性を周到に指摘している。強制と自発が織りなす日本的労働者管理の構造には、いわば労働者の逃げ道・選択肢を封ざる緻密な構造が成立していること、そのような構造の中でのみ一見矛盾する強制と自発のないまぜとなった労働者意識とそれへの管理が可能となっていること、以上の枢要のメカニズムが明示的に確認されていないように思われる。

最後に、日本的生産システムの変革課題に関する点について。著者はその析出のための基準を「人間性」に置かれている。過剰労働・過密労働への本書の批判は力強い。生産システムの運用におけるこの面での改善は、日本企業への社会的圧力の意味でも、また何が大切に関する社会的価値意識の向上のためにも、声を大にしてその必要性が繰り返し主張されなければならない。ただ、「次世代生産システム」は何かを考える際には、「人間性」基準のみでそれを判断して果たして良いか、評者には直ちに首肯できないものが残った。次世代生産システムは、数十万から数百万台（個）というような生産物量の大量性、および効率性を保持しながら、人間性基準をどれだけ満足させるかが問われるものであろう。推薦されているボルボ・システムは人間性基準では確実に優れている。しかし、年間数万台ではない大量性がかかえる問題（例えば静止組立てのウデヴァラ方式ならば数十万台オーダーの生産では途方もない工場面積を要しないであろうか）と、効率性（ごく一部の者しか買えないのではない大衆価格水準）を実現しているかどうか、評者にはなお疑問が残っている。途方もない大量の生産物を安価に生産するにはどうすべきか、この問いがかかえる問題は、フォード・システム生成期にも確実に存在した深刻な選択なのである。次世代システム論はそうした歴史的選択の深刻性を清算するのではなく十分に踏まえた上で、それを掬い取りながら少しでも高い次元で解決しようとするものでなければならないのである。

以上、非礼を顧みずに評者の関心にかなり引き寄せて勝手な感想を述べてしまった。しかし、いずれにしても本書が、1980年代から現在までのこの領域の研究水準と生産現場の特質をほぼ遺漏なく押さえ、研究蓄積の最前線に立つ最良の著作の一つとなっていることは間違いないところである。本書が若い研究者を含め多数の読者を得ることを心より願うものである。

なお、著者の真意を十分汲み取れていない点が多々あるのではないかとおそれる。何とぞ、著者のご海容を乞う次第である。