

Discussion Paper #96 - DOJ -73

1980～90年代における
欧州自動車産業のジャパナイゼーション
— 受注生産の世界から見込み生産の世界へ —

中川 洋一郎

1996年12月

通商産業研究所 Discussion Paper Series は、通商産業研究所における研究成果等を取りまとめ、所内での討議に用いるとともに、関係の方々からご意見をいただくために作成するものである。この Discussion Paper Series の内容は、研究上の試論であって、最終的な研究成果ではないので、著者の許可なく引用または複写することは差し控えられたい。また、ここに記された意見は、著者個人のものであって、通商産業省または著者が所属する組織の見解ではない。

要 旨

1980年代には、欧米企業が積極的に日本的生産システムを導入するだけでなく、企業内組織や労使慣行までも日本的になるというジャパナイゼーションの過程がみられた。しかし、企業による日本的システムの本格的な導入と同時に、一方では日本的なシステムに対するきわめて強い反発が生じている。ヨーロッパ的な観点からすると、日本の生産システムは本質的に労働強化であり、非人間的であるという見解、要するに日本的生産システムは《非人間的》であるので、とうてい容認できないという見解である。アメリカにおいても、労働側に立つ研究者から「ストレスによる管理」と批判され、日本においても、トヨタをはじめとする日本の自動車工場における労働は、「長時間・過密・不規則」であるとして厳しく批判されてきた。

しかし、《人間性》vs《効率》などというヨーロッパ的な図式でみている限り、ジャパナイゼーションのインパクトが真に意味するもの（implications）を正確に捉えることはできない。この図式を超えて、世界市場の大きな転換の過程に、ジャパナイゼーション拒絶の根拠を位置付けてみる必要があるだろう。

ヨーロッパ人たちが日本的システムを肯んじないのは、彼らの価値観が「個別の労働自体が価値を生む」という世界観にあり、日本的システムがそれを否定しているからである。すなわち、日本的システムを導入することは、彼らに世界観と、特に労働観の転換を強いている。ジャパナイゼーションの本格的な実施が持つインパクトは、職人的な価値観（本源的労働価値観）を克服して、見込み生産的な価値観へと転換するところにある。

1980～90年代における
欧州自動車産業のジャパナイゼーション
— 受注生産の世界から見込み生産の世界へ —

未定稿

中川 洋一郎
中央大学経済学部教授

1996年12月

はじめに	1
I ヨーロッパ社会における労働の分割 (事実認識)	5
1. 労働過程の分断化	5
(1) 職務・工程間分業における《分断》	5
(2) 企業間分業における単発的取引	6
2. 《分断》の諸結果 —大量生産における致命的欠陥の招来—	7
(1) 量的・質的柔軟性の欠如	8
(2) 企業業績・最終製品への無関心	10
(3) 単発的取引の繰り返し (=個別の労働力支出に対して個別に対価を求める)	11
3. 《分断》克服手段としてのジャパナイゼーション	13
II 本源的労働価値観の世界	14
1. 「個別の労働過程がそれ自体価値を生む」という本源的労働価値観	14
2. 技術の社会的価値付けとしての団体 (労働) 協約	15
3. 垂直的分業	17
4. 「コスト積み上げ方式」と「コスト引き算方式」	19
5. 《分断》克服のための日本の手法の導入	19
おわりに —受注生産から見込み生産への転換—	22
注記	24
図表	30
参照文献	34

はじめに

ジャパナイゼーション（日本化）とは、ニック・オリバーとバリー・ウィルキンソンによると（Oliver and Wilkinson [1992] p. 1.）、1986年のP. ターンブルの論文を嚆矢とするという（Turnbull [1986]）。それが正しいか否かはともかく、ジャパナイゼーションという表現が市民権を得たのは、この10年間のことであり、しかも主としてイギリスを中心とするいわゆるアングロ・サクソン系の研究者によって主張されてきたといえよう。

ジャパナイゼーションを含む広い意味での日本的経営に関する議論は、これまで歴史的に3つの段階を経てきた(1)。

第1段階は、1970年代の2つの石油ショックのころまで、アベグレンやドーアなどの日本的経営論に代表される。日本企業の経営面での優位性は認めても、それは主として文化的・社会的な要因から来るものであるから、海外への移転などは困難であるとされた。

第2段階は、石油ショック後から日本の《バブル》崩壊に至る1980年代で、日本的生産方式が手法として海外へ拡散した時代である。原油価格の高騰を製品価格に転嫁したヨーロッパ・アメリカ企業とコスト削減に努めた日本企業との競争力格差は、石油ショックが終焉すると大きく開いていた。その結果が、1980年代初頭における耐久消費財の日本からの大量輸出であり、多額の貿易黒字であった。1970年代末～80年代初頭における競争力格差こそ、まず1980年ころからアメリカ企業が、次いで1985年ころからヨーロッパ企業が相次いで日本的生産方式を導入し始めた（すなわちジャパナイゼーションの）現実的な理由である。このジャパナイゼーション論議で大きなインパクトを与えたのが、MIT（マサチューセッツ工科大学）のIMVP（国際自動車研究プログラム）に参加していたウォーマック、ルース、ジョーンズが1990年に出版した*The Machine That Changed the World*（邦訳名『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』）であった（もっとも、同書ではジャパナイゼーションという言葉が前面に押し出すことをせず、あえて《リーン生産方式》という「普遍的な」用語を使用している(2)）。

ジャパナイゼーション論議の第3段階は、日本経済のいわゆる《バブル》が崩壊した1991年以降である。日本の海外直接投資が、プラザ合意の結果としての円高により、1985年以降急激に増加し、この1990年前後からいよいよ本格的な現地生産が軌道に乗り始めた。また、1980年代に日本の手法の導入に努めていたアメリカ・ヨーロッパ企業がこのころからその導入の成果を享受し始めた。したがって、ジャパナイゼーションを日本的生産方式の拡散であると捉えれば、この時期は日系トランスプラントの操業という点でも、また、欧米企業の日本の手法の修得という点でも、さらに一層ジャパナイゼーションが進んだ時期であるといえる。しかし、そのようなジャパナイゼーションの実体的進展の一方で、《バブル》崩壊後のこの時期において、日本経済が深刻な構造不況に見舞われ、戦後の日本経済システムそのものが問題視されるようになった。このとき、1980年代後半から1990年の『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』の出版に至るジャパナイゼーション論議を「日本ナショナリズムの高揚」として苦々しい思いでみていた人々が、日本経済の深刻な不況に勢いづいて、ジャパナイゼーション否定の議論を強めたのは不思議ではない。したがって、この第3段階は、実態面でのジャパナイゼーションの進展と、学

会・ジャーナリズムでのアンチ・ジャパナイゼーション論の興隆という相克的な局面となっている。

ところで、1990年に出版された『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』は、日本的生産システムを「リーン生産方式」として捉えて、全面的にはではないものの、極めて肯定的に評価する一方で、ヨーロッパの自動車メーカー（とりわけドイツ・メーカー）に対しては、遅れた生産システムとして非常に低い評価を与えた(3)。かかる低い評価は、ヨーロッパ人（とりわけ研究者たち）の自尊心を痛く傷付けたことは想像に難くない。ヨーロッパにおいて非常な反発を惹起して、その後はヨーロッパにおける自動車研究の一大潮流が、この書物に対する批判として形成されてきた(4)。

これまでのところ、「リーン生産方式」論に対する批判は、①ヨーロッパ自動車産業の生産性は（同書が述べるほど）低くはないこと、②日本における労働条件は（同書が賞賛するほど）良好ではなく、モデルとはならないと主張した後、さらに、③日本的なリーン生産システムに代替すべきモデルとして、ドイツ・スウェーデンモデルを積極的に提唱している。

かくして、ヨーロッパ（特に研究者）には、ジャパナイゼーションを否定する根強い潮流が存在する。《労働の人間化》vs《リーン生産システム》という構図、あるいは《人間》vs《効率》という図式を採用する観点からの批判である。ヨーロッパ的な観点からすると、日本的生産システムは本質的に「労働強化」であり、非人間的であるという見解、要するに、日本的生産システムは《非人間的》であるので、とうてい容認できないという見解である。アメリカにおいても、労働側に立つ研究者から「ストレスによる管理」（Parker and Slaughter [1988]）という批判、日本においても、トヨタを始めとする日本の自動車工場における労働は、「長時間・過密・不規則」であるとして厳しく批判されてきた（鎌田 [1983]、青木慧 [1993]、野村 [1993b]、猿田 [1995]）。

しかし、このような（研究者レベルにおける）ジャパナイゼーション否定の潮流にも関わらず、ヨーロッパにおいても日本的生産システムを取り入れる企業の数は着々と増えている(5)。

その一方で、日本的生産システムは手法として拡散しているにすぎず、その枠を超えることにはヨーロッパ社会は大きな抵抗を示しているという社会的な事実がある。リーン生産システムという名称については、「まあ、よく現象を捉えているが、あれでは実際には役立たないであろう」という日本人の実務家からの評価があることも(6)、日本的生産システムの伝播は手法にとどまる場合が多いことを裏付けている。

これまでの歴史的経緯から、ジャパナイゼーションの諸段階を以下のように想定してみよう(7)。

- (1) 手法としての日本的生産システムの導入（生産現場）
- (2) 企業内組織への日本的生産システムの導入（企業内組織・経営）
- (3) 価値観への日本的生産システムの導入（社会的制度・心性）

日本的生産システムは、ヨーロッパにおいて、1970年代から繰り返し日本に派遣されたミッションや日本人コンサルタントによって、生産現場には手法として導入されていた。

今日では、JIT（ジャスト・イン・タイム）、カンバン、アンドン、ポカヨケなどの日本語が工場内でみられることはまれではなく、自動車産業を中心にかなり本格的に拡散している。しかし、日本的生産システムを手法として導入することは、ジャパナイゼーションの第1段階にすぎない。手法自体は、そのうちの幾つかはアメリカやヨーロッパで発想されたものであるし、その「合理性」はアメリカ・ヨーロッパと共通であるから理解しやすいのである。

第2の段階は、企業内組織への日本的システムの採用である。現場の労働組織、現場の管理、QCサークル、多能工化、社内での職業訓練など、組織とその活動内容の変更を伴っている。この最前線の事例が、イギリスにおけるシングル・ステータスの普及である。

第2の段階までのジャパナイゼーションであれば、程度の差はあれ、受容され採用されてきた。そして、確かにJITの採用などは効果を生んできたのであり、労働組織も大きく変化してきた。しかし、この段階以上のジャパナイゼーション（すなわち価値観への日本的生産システムの導入）には、大きな障壁が存在する。手法の導入は認めても、また、労働組織を手直しはしても、「しかし、文化が違う」という観点、あるいは「しかし、社会構造が違う」という観点である。文化的・社会的な要因からジャパナイズされないのだと考えられている。すなわち、日本的生産システムの受容に対して、ヨーロッパにはそれに抵抗する「壁」が存在する。通常その「壁」は、文化的・社会的な要因（「ヨーロッパでは市民社会が発展しているので個人が尊重されているが、日本では市民社会が未発達であり、人権意識が薄い」などなど…）から捉えられている。

しかし、《人間性》vs《効率》などというヨーロッパ的な図式でみている限り、ジャパナイゼーションのインパクトが真に意味するもの（implications）を正確に捉えることはできない。この図式を超えて、世界市場の大きな転換の過程にジャパナイゼーション拒絶の根拠を位置付けてみる必要があるだろう。手法の導入や組織的変革を超えた日本的生産システムの導入に、彼らはなぜ、かくも激しい拒絶反応を示すのか。本稿では、その疑問に答えるべく、次のように主張して行く。

(1) ヨーロッパ社会に日本的生産システムを導入する際には、それを拒絶する堅固な心理的要因の他に、大きな社会的・制度的な「壁」が存在する。

(2) その社会的・制度的な「壁」とは、ヨーロッパの労働過程において普遍的に存在する企業内・企業間の《分断》にほかならない。

(3) この《分断》は効率的な分業を不可能にするので、受注生産・職人生産においてはともかく、大量生産（特に現代社会の特徴である見込み生産による機械の大量生産）においては、致命的な欠陥を呈する。日本的生産システムの導入そのものが、この《壁》の弊害を緩和することを狙ったものである。

(4) その《分断》のよって来る所以は、ヨーロッパ人が保持する「個別の労働自体がそれだけで価値を生む」という信念にある。本稿では、この受注生産・職人生産に特有の心性を本源的労働価値観と呼ぶ。

(5) この信念は、ヨーロッパの社会制度の中で支配的な価値観として確立している。その具体的事例が、①団体協約、②垂直的分業、③コスト積み上げ方式である。

(6) ヨーロッパ人たちが日本的システムを肯んじないのは、彼らの価値観が「個別の労働

自体が価値を生む」という世界観にあり、日本的システムがそれを否定しているからである。すなわち、日本的システムを導入することが、彼らに世界観と、特に労働観の転換を強いているからである。ジャパナイゼーションの本格的な実施が持つインパクトは、職人的な価値観（本源的労働価値観）を克服して、見込み生産的な価値観へと転換するところにある。

I ヨーロッパ社会における労働の分割（事実認識）

日本的システムに関する論議で、これまで十分に活用されてこなかった「資料」がある。それは、日系トランスプラントの日本人マネジャーたちの体験談である。1985年以降の円高局面において、日本の代表的な大手のメーカーのみならず、中小のメーカーも大挙して海外進出し、今日では多くの日系メーカーが現地生産を開始している。日本人マネジャーたちの語る日本と現地の経営・経済の比較は、彼らの日本での日本的生産システムと現地での実施をともに担当しているだけに、ジャパナイゼーションに関する情報の「宝庫」である(8)。

ヨーロッパでの経験を有する日本人マネジャーたちが一様に指摘するのが、労働過程において普遍的に存在する《分断》である。すなわち、個人間・職務間・階層間・企業間に《分断》が存在する。日本的システムを実施しようとするときにぶつかる社会的・制度的な「壁」とは、ヨーロッパ社会における《分断》にはかならない。

しばしば、ヨーロッパ・アメリカでは「職務がきちんと決められている」と述べられている。しかし、「職務がきちんと決められている」というのは、不十分な規定であると考ええる。事実は、異なる職務の間では職務は相互に《孤立》し、《分断》されていることが重要である。各々の後工程に対して責任を持つことはなく、したがって最終製品について無関心である。

1. 労働過程の分断化

(1) 職務・工程間分業における《分断》

まず、日系トランスプラントの日本人マネジャー（購買担当）の証言を聞こう。

日本でセクショナリズムというのは悪い意味に使われるが、フランスではむしろそれが普通である。全社的なプロジェクトがあると、魚を切るみたいに輪切りにする。日本人の感覚では、たとえ一つの《輪切りの仕事》をするのでも、前後・左右・後工程との関連なしにはあり得ない考える。しかし、フランス人たちは、「これは自分の仕事、これさえきちんとしておけば他人がそれをどう使おうと関係ない」と考える（在仏日系スクーターメーカー）。

「自分の仕事はこれだけ、後のことはどうでもよい」と彼らは考えて作業しているのだから、彼らには自分の部分的仕事に関係する全体のビジョンが欠けている。また、日本語でいう、いわゆる「気配り」の欠如が生まれる。

労働者の質については、オペレータはあらかじめ決められたことについては守るが、しかし「言われたこと」しかできず、いわば「気配り」ができない。すなわち、作業態度において柔軟ではない。

オペレータに関して特徴的なことは、残業をしないことである。

ここでは日本での作業方法と同じで、能率は非常に早い。オペレータたちは、決まった時間はしっかりと働く。しかし、「売れ行きが良いので、あと今日中に200台を残業で作れ」などと納得させることはまず不可能である。前もって言うておかない限り、残業は絶対にしない（T社）。

かかる職務間の分断は、大量生産において、ものの流れを止めてしまう。ドイツにある日系複写機メーカーの生産担当の日本人マネジャーの話によると、生産管理についてのパーセプションに大きな相違が存在する。

[でも、発注企業が出した図面にあいまいな所があると、サプライヤーから何か言ってきますよね] 日本ではあるけれども、ここではない。

[それでは、そのまま作ってしまうのですか、それで問題が生じませんか]

そこら辺の後ろ向きの処理でいつも追われている。どこの組織でも、そのような「落ち穂拾い」みたいな異常処理が出てくる。職務間の谷間が多い。日本では生産管理というと、その基本は、①ラインを止めない、切らさない。②在庫を過剰に持たない。どの会社でも、この仕事を当たり前のようになっている。しかし、ヨーロッパで《生産管理》という仕事を幾ら説明しても、一つの仕事としてしてもらえない。生産管理とは、「ラインを止めない、過剰在庫を持たない、そのためになし得ることをすべてやる」、これに尽きる。しかし、その義務及び職権は、この場合どこに落ちるかという、工場長に落ちるしかない。ここの人々の考え方は、「これは自分の仕事、これまで」と決めて、それ以上は人のところに入って行かない。ラインを止めないというのは、前工程の保証がある。逆に、自分の工程を後工程に対して保証しなければならない。彼らは、自分の仕事はここまでと決めたら、「前工程も、後工程も自分の責任ではない」と考える。生産管理をジョブ・ディスクリプションに持ち込みにくい。ドイツ人たちは専門職志向で、品質管理なら品質管理、加工なら加工、組立なら組立と、コアとしての職業を求める（[]内は中川の発言、あるいは中川による補足説明、以下同様）。

日本的な意味での「生産管理」という仕事が、ドイツでは職能として認定されないことが分かる。すなわち、ドイツでは、日本的な「生産管理」は技術としては評価されていない。しかし、それ以上に重要なのが、日本的な「生産管理」がヨーロッパで成立しない根本的な原因は、「前工程も後工程も自分の責任ではない」という彼らの確信にあることである。

ここで注目されることは、ヨーロッパでは、

- ① 仕事の総体を輪切りにする、すなわち各個人が担当できるように個体化すること、
 - ② 個体化された一つ一つの仕事に対して、特定の個人が占有的に配置されること、
 - ③ 配置された個人は個体化された作業のみを行い、他の仕事には無関係・無関心であること、
- である。

(2) 企業間分業における単発的取引

企業内組織において職務間に《分断》が存在するように、企業間にも《分断》が存在す

る。その典型的事例が下請取引にみられる。一般的に、ヨーロッパにおいては企業は対等であるから、下請取引においても発注企業と受注企業は対等であるとされる(9)。しかし、「対等な企業間の取引」にすぎないとされる下請取引においても、その表現の裏に隠れた《分断》を指摘できる。

日本における長期的・安定的な取引形態に比べて、ヨーロッパ・アメリカの従来からの伝統的な下請取引は単発的である。仮に長く続いていたとしても、それは1回ごとの取引の繰り返しにすぎなかった。日仏合弁の電子機器メーカーの日本人マネジャー(同社での唯一の日本人)は、次のように語ってくれた。

[発注企業の]設計には、エンジニア[すなわちテクニシャン]と高級エンジニアがいて、自分たちの能力に自信を持っている(我々がみると必ずしも素晴らしいとは思えないが)。図面を見せて、「これをこのまま作れ」と言う。サブコントラクターは設計にタッチせず、言われたままに作るのがその技術である。図面どおり作ろうとして、うまく行くものもあるが、問題点が出るが多々ある。生産の立場からみて問題が出て、それを指摘しても、これは設計技術か生産技術かという議論は全然しない。「これでよい」の一点張りである。日本であれば、製品がうまく動かなければどこが悪いのか、下請企業も一緒になって解決しようとする。生産する企業の方から、「ここはおかしい」という指摘はするが、設計の中にまで入ることはない。設計サイドも受け付けない。日本では、生産企業は良くなる点をお客に提案している。そうしたらどうかと提案したら、この企業のフランス人から、「そんなことはしない」と断固として断られた。提案する必要性もないし、向こうも受け付けない。

日本では、下請企業は自分の製品をいかにしてユニットとしてセットメーカーに使ってもらうかに腐心する。技術連絡と提案。基板なども、設計して寄越したものをそのまま作ればよいのかもしれないが、「不良が出やすい」とか「ハンダ付けがやりにくい」とか提案しろと言っている。そうすれば、次のもの(新機種)が出る時、お客から「これはどうしたらよいのか」と話しがくるよと言っている。そうすると、注文が連続的に来るはず。結構良いメンバーがいるのだから、やればできるはずなのにやらない。相手の設計者も、「自分の設計は最良である」と自惚れているから受け付けない。人間は万能ではなく、経験から出た貴重な知識もあるはず。それを生かすべき。購買エンジニア[ただしテクニシャン]が設計エンジニア(作ることは知らないはず)とは別にいて、うちにも来るが設計にはタッチしない。

だから、ここで日本式に下請をやるなら、幾らでも商売ができるだろう。

ここまで行ったヨーロッパと日本との比較をまとめてみよう。

(表1)

2. 《分断》の諸結果 —大量生産における致命的欠陥の招来—

先のスクーターメーカーでの証言は、購買の日本人マネジャーのものであるから、生産現場だけでなく、ホワイトカラーの間接部門においても職務間の《分断》が存在することが確認できる。職務・工程間にこのような《分断》がある結果、ヨーロッパでは大量生産を行う上での障害となる次のような結果が生じている。

- (1) 量的・質的柔軟性の欠如
- (2) 企業業績・最終製品への無関心
- (3) 単発取引の繰り返し（＝個別の労働力支出に対して行う個別の対価請求）

(1) 量的・質的柔軟性の欠如

職務間・企業間に《分断》があるため、量的・質的柔軟性が欠如してしまう。そこで柔軟性を獲得するため、ヨーロッパで提唱されているのが **polyvalence**（多能性、多技性、多価性）である。ヨーロッパでは、質的伸縮性は **polyvalence** によって獲得できると考えられている。

polyvalence とは、数種類の職務を遂行できる能力を持つこと、すなわちオペレータレベルでは多能工化である。確かに、多能工化によって生産量の変動や生産品目の変更による分だけ機敏に対応できるものであるから、伸縮性が增大するのは疑い得ない。では、フランス人が正当と考える **polyvalence** によって、フランス企業内における労働は質的伸縮性を獲得できたのであろうか。

しかし、まずヨーロッパ企業でいう **polyvalence** と日本企業が念頭に置く質的伸縮性とは、非常に大きな隔りがあることを確認すべきであろう。彼らがフレキシビリティを獲得できると考える **polyvalence** では、日本企業が考える質的伸縮性は獲得できないのである。ここで、トヨタ生産システムの2本柱が JIT と自動化であることを想起すべきであろう。自動化とは、《ニンベンの付いた自動化》、すなわち不良が出た際に自動的に停止するような検出装置付きの機械のことである(10)。この自動化のお陰で、一人のオペレータによって数台の機械を担当する多台持ちが可能となり、さらに異なる種類の機械を工程別に配列して、順に部品を加工して行く多工程持ちも可能となる。U字型に並べられた機械設備でこの多工程持ちが実施されることで、部品加工の「1個流し生産」が実現した。いうまでもなく、「1個流し生産」こそリードタイム短縮のための切り札ともなるし、売れる量に従って作るという伸縮性を生産工程に与えてくれる。したがって、日本的な柔軟性においては、多台持ちができるか否かの技能が重要なポイントとなる。

これに対して、フランス人研究者は **polyvalence** を次のように定義する。

polyvalence とは、作業形態の変化を伴う職務の完全な変更を意味する。この場合、《別のこと》を違ったやり方で行うのである。資材補給・調整・監視・検査・プログラムなど、異なるノウハウを必要とする異なる作業が一人の人物によって遂行されることが、その作業者の **polyvalence** を意味する。彼の社会的に認定される技能（*sa qualification*）は、**polyvalence** によって高度化する。一方 **plurivalence** は、作業形態の明確な変化を伴わない職務の変更を意味する。かくして、まずプレス機械 A で作業をし、次いでプレス機械 B で作業をして、常に同種の作業命令に従い、常に同種の条件の下で製品を製造することは **plurivalence** に基づいている。仮に、作業においてローテーションが行われていても、その社会的に認定される技能（*la qualification*）は大したことはない。労働組織の編成替え（労働の再組織化）による技能の高度化（*requalification*）は、**polyvalence** が実施されているところにおいてのみ実現されるのであり、**plurivalence** しか実施されていないところでは実現されない（Thomas [1991] p. 118.

）。
ここでいう plurivalence とは、同種作業のポスト間のローテーション（を可能とする能力）である(11)。試みに《多台性》と呼んでおく。それに対して polyvalence（多能性）とは、異なる《技能・技術》を必要とするポスト間のローテーション（を可能とする能力）である。

もちろん、日本企業でも「まずプレス機械 A で作業をし、次いでプレス機械 B で作業をして、常に同種の作業命令に従い、常に同種の条件の下で製品を製造すること」のような単純な作業ポストのローテーション自体は、高く評価されない。しかし、問題はその先にあり、自動化という考えに従って、作るべき製品の種類と数量に応じて、作業内容を柔軟に変更するのが決定的に重要である。そのための日本的技術が自動化、すなわち異なる技術・技能を同時に使うという《多工程持ち》なのである。日本では、多台持ちができない polyvalence は高くは評価されない。真の意味の質的伸縮性は獲得できないからである。

省力化ではなく少人化をめざすのがトヨタ生産方式であると、開発した大野耐一は述べている（大野 [1988] p. 120.）。「原価とは何か」というのは、難しい問題である。通常は、トヨタ生産方式におけるコストとは、「利益を達成するために売り上げから差し引かれるべき、過去・現在・未来のあらゆる現金支出を指す」（門田 [1991] p. 42.）。しかし、原価のコアは、究極的には労務費であろう。「トヨタ生産方式の真髓が原価低減にある」ことは、その入門書にも当然のこととして出てくる。したがって、日本的生産方式を受容するか否かは、自動化による少人化を受け入れるか否かにかかっている。そのベースには、多台持ちを技能として認めるか否かにある。

この問題を巡っては、深い対立がある。それは、労働を巡る対立にほかならない。ここで大野耐一らの言葉を引けば、労働を「動き」として捉えるのか、「働き」として捉えるのかの対立となる。すなわち、動いている以上労働である（すなわち価値を生んでいる／対価を要求できる）とする立場と、売れるようなものを作らなければ（すなわち最終製品として価値を実現しなければ）労働ではないという立場との対立である。大野らがいう「無駄」な動きを抱えたままの多台持ちは、明らかに労働強化であろう。しかし、日本的な「生産管理」は、その無駄な動きをいかにして排除するかの知恵の蓄積である。

しかし、職務間の《分断》を抱えたままのフランス的な polyvalence では、質的伸縮性の欠如を解決できない。ヨーロッパにおける polyvalence は、複数の技能・技術を有することで異なる職務を遂行できることを意味するが、これらの異なる職務は相互に独立し互いに限定され、職務は拡大するにせよあらかじめ限定され決められている。これでは、職務間の《壁》を取り払うどころか、むしろそれを前提としている。質的伸縮性をこの定義に従って理解する限り、フランス企業には質的伸縮性が欠如していることとなる。すなわち、polyvalence は、《労働生活の質 Quality of Working Life》（以下 QWL と略）運動以来の思想的背景を持っており、オペレータたちの職務拡充の一環であって、必ずしも日本的な柔軟性を増大させるのが目的ではないのである。多台持ちとは、QWL 的なセンスでは、一つの職務の中に同一レベルの追加的な作業を加えて行くことによって、オペレータの数を減らして行くのであるから、労働強化以外の何ものでもないとみなされてしまう(12)。

ヨーロッパ人は、なぜジャパナイゼーションに対して激しく抵抗するのか。その理由は、plurivalence を高く評価しないという技能観・技術観そのものにある。問題は、なぜかかる技能観・技術観が生じたのかである。

(2) 企業業績・最終製品への無関心

組織内・組織間に《分断》があるという意味は、各個人・各企業がそれぞれ自己の利益のみに関心を持つ。すなわち、自己以外の、分業を分かち合う他人・他企業には関心を向けないということである。

一般の人のものを作る能力では、日本の方が圧倒的に上である。高卒、工業高校卒などでは、日本の方が周りにもものを作る人がいるとかその他の理由で、こちらの方が低い。この人たちをコントロールするのにえらい金がかかっている。だから、カードル〔管理者・幹部〕がいないと、絶対に工業が成り立たない。システムを作り、いろいろチェックポイントを設けて行かないと成り立たない。そうしないと、日本製のような均質的な商品はできない。日本では、ほとんど全員が「良いものを作らなければならない」という意識を持っているが、ここはそうではない。あちこちにチェックポイントを設け、システムを作らないとものができない。

それに、就業時間（週39時間）が短い。残業をやりたがらない。彼らの責任以外のことはやらない。最初にターゲットを与えて、それが達成できないときに残業をさせるのは比較的易しいが、例えば「売れ行きが良いのでさらに200台作れ」などというのを納得させるのは大変である。どこか別の所で不良が出たために残業などしやしない。彼らには責任がないからだ。根本的な精神は変わらない。「あなたの責任を果たしても、それだけでは会社は成り立たない」と説得するのだが通じない。「みんなで助け合いましょう」と折に触れて言ってきたので、多少は良くなったかなとも思うが、根本は変わらない（在仏日系オーディオメーカー）。

なぜ、ヨーロッパ企業のオペレータたちは残業をしないのだろうか。残業をしない理由と「気配り」がない理由は、同じように《分断》に由来すると考える。「自分の仕事はあらかじめ決められた範囲の職務であり、これをあらかじめ言われたように遂行すれば、後は自分には関係ない」と彼（女）らは考えている。これは換言すると、オペレータたちは、「ステレオが売れようが売れまいが自分には関係ない。自分は言われただけの作業をやれば、工賃をもらう権利がある」と考えていることとなる。ヨーロッパ的な労使関係の中では、あらかじめ雇用契約を結び、特定の職務に対して雇用されるのであるから、その職務を規定の時間だけ働いた以上、あらかじめ約束された賃金をもらうのは当然である。

これに対して、日本人マネジャーたちは、「あなた方一人一人が自分の職務をきちんと遂行したからといって、それだけでは企業は成り立たない」といって、会社全体の利益を前面に出して残業することを承諾させようと説得するが、オペレータたちは受け入れない。

下請関係においても《分断》があるために、下請企業が発注企業から言われたままの仕事をするだけで、それ以上の自発的な創意工夫を製品の中に持ち込まない。すなわち、その部品が組み込まれて市場に出される最終製品に対して、無関心となっている。

例えば、その典型的な事例を金型産業にみることができる。日本の国内総生産がほぼ全

世界の15%程度であるのに対して、日本の金型産業は全世界の生産高の30%程度を生産していると推計されていることから分かるように、金型産業は日本でよく発展している産業である。発注するメーカーは、金型メーカーに対して通常は製品図を渡し、金型メーカーはその製品図を基に、自社の金型製造のノウハウを織り込んで金型に仕上げる。したがって、ここでは発注企業が製品図（すなわちスペック）を作成し、一方、金型メーカーが製造ノウハウを提供するというように、役割の分担がはっきりしているのが特徴である。しかも、典型的な受注産業である。この点からも、単発的取引を繰り返すヨーロッパで繁栄してもよかった産業である。しかし現実には、むしろ衰退しているというべきであろう。なぜ日本で金型産業が興隆し、ヨーロッパでは、むしろ衰退してきたのであろうか。

ヨーロッパ社会における《分断》と日本社会におけるその克服がその理由である。

日本の金型メーカーで、「言われたとおりに作ればよい」などと考えるメーカーはないはずである。それどころか、「金型はそれだけでは価値を生まない。その金型でパネルを打ったり、プラスチック製品を成形して初めて価値を持つ」と考えるはずである。例えば、ある自動車部品メーカーの工機部門の責任者は、「金型自体はなんらの生産性も持たない。最終製品（パネル）が良品として打って初めて意味を持つ」と述べている。もちろん、彼は社内の金型製作部門に属しているので、独立の金型メーカーとは異なる立場にあるが、しかし日本の金型メーカーはいかに最終製品が良品であるかについて腐心する。

下請における《分断》の最も重大な結果は、最終製品の品質の劣化である。品質本位・顧客本位の考え方・姿勢は、このような《分断》された組織とは相容れない。トータル・クォリティの考えこそ、「自分の個別の職務さえやれば、後はどうでもよい」という考え方の対極にある。

(3) 単発的取引の繰り返し（＝個別の労働力支出に対して個別に対価を求める）

組織内外の《分断》がもたらす諸結果の第3は、単発的取引の繰り返しである。これは、個々の労働力の支出に対しては、その都度対価を支払って行く取引関係である。仮にある企業との関係がこれまで長く続いてきたからといっても、その都度対価を支払っているのであれば、それは長期的な関係ではない。単なる単発的な取引の繰り返しである。

ヨーロッパのオペレータや下層の事務職員たちのように、彼（女）らが限定された職務を言われたままに遂行することで賃金（時間給）を受け取るのは、個々の労働力の支出に対してその都度対価を受け取っていることであるから、本稿でいう《単発的な取引》にほかならない。その職務の範囲を超えるような「気配り」や残業をしないのは当然である。もっとも、雇用関係において、常雇用されている従業員は企業と雇用契約を結んでいるので、長期的・安定的な関係にあるようにみえるかもしれない。しかし、ある特定の限定された職務を与えられ、それを言われたままに遂行することで賃金を受け取っている場合は、時間給を受け取ることで1回ごとに（例えば月ぎめで）取引を精算し、次いで新たな取引が開始され繰り返されるだけであるから、本稿でいう「単発的取引の繰り返し」を行っているにすぎない。

下請取引においても、あらかじめ仕事を限定して、そのあらかじめ発注企業と受注企業との間で合意された限定的な仕事だけを行う。したがって、もしあらかじめ合意されてい

なかった作業が生じた場合には、その労働力の支出に対してその都度対価を要求する。しかし、この「個々の労働力の支出に対しては、その都度対価を請求する」という慣行は、下請取引において非常に大きな障害を生んできた。サブアッセンブリーの下請を困難にしたからである。

基板は、…まだそれほどのレベルではない。どうしても品質上の問題を起こす。もちろんコストも高いが。ここは目に見えないコストが高い。設計変更とか品質の問題が発生して追加の処理が必要になったとき、日本のベンダー [サプライヤー] だと、長いビジネスの間で吸収しようとするから、コストの請求をしない。ヨーロッパのベンダーは、常にクローズしたビジネスの中で一回ごとに採算を取るうとしているから、アディショナルな仕事はその都度、採算を考えなければならない。現地メーカーは、その場その場で採算を取る。だから、我々からみるとどうしても高くなる。基板関係で、以前は現地のベンダーをかなり使っていた。最初に見積を取るが、その後、その時の話し合いで出てきた項目以外（品質とか検査とか）を加えると、その分が追加的なコストにかかってくる。ベースが「言ったこと以外」は条件に入らない。ひどいケースがあったので、結果的にビジネスが縮小した。基板は12ピンの素子何個相当がこの中に入るから幾らとか、基板の大きさがどのくらいだからどのマテリアルだと幾らとか、相場が決まっている。向こうのオファーしてきた価格をその相場に照らして、リーズナブルであると我々が判断すると、そこから交渉が始まる。その交渉で、日本で作った版下を基に交渉が進んでくると、うちはこうしたいとかああしたいとパターンを持ってくる。しかし、それを実際に評価するには、ある程度サンプルを作ってみたり、そのサンプルで製品を動かしてみたり、その結果で不具合が出てくる。例えば、パターンを作ってハンダ槽に入れてみないと、ハンダブリッジなど分からない。それに安全規格上の問題は、パターンの上からシミュレーションをやろうと思えばできないことはないが、前面距離とか空間距離はなかなかパターンでは見えない。それを後から気が付いて修正を要求すると、例えば「我々の持っている日本の版下ではちゃんと距離が離れているのに、お宅のは距離が短い。元に直してくれ」というと、「最初は受けているではないか。それでコンプレインがなかったのだから、アクセプトしたのだ。だからお宅たちの責任だ。だから修正のコストをよこせ」という。ベースがどこにあったのか。向こうは、「うちが一度出したものをコンプレインしなかったのだから、アクセプトしたのだ」という前提となる（在独日系複写機メーカー）。

「個々の労働力の支出に対しては、その都度対価を請求して精算する」という慣行の最も典型的な事例が、下請における追加的な費用請求である。この慣行は、サブアッセンブリーの下請を不可能にする。例えば、上記の例のように、PCB（プリント基板）を下請に出そうとする親企業がスペックを決めて、幾つかの下請企業（信頼の置きそうな企業であるのは最低の条件）に見積を依頼する。帰ってきた見積の中から、妥当な値段の企業に対して発注を決める。さて、具体的に最終製品を念頭に置いて、その設計品質を実現するため、発注元が具体的な指示を部品（この場合はPCB）に加えようとする。例えば、検査の方法とか、強度を増加するために何か付け加えるとかすると、とたんに下請企業はコストアップを理由に値段を上げてくる。結局、最終的には極めて高いものに付くので、下請に出すことを諦めざるを得なくなるのである。

ヨーロッパでは、見積りに際してベーシックな値段は低くても、発注元が品質を向上させるために必要な追加的措置を要求すると、急速に値段が上昇する。日系の工場での日本人

購買担当者は、どの企業でも一様にこの慣行を嘆いている。

個々の労働力の支出に対して個別に対価を要求する。最終製品が売れて（逆に言うと売れるような高品質であることが証明されて）初めて対価を受け取れるとは考えない。この、個別にその都度対価を請求するシステムでは、長期的な関係は成立しない。あくまでも、その場限りでの単発取引の更新である。

ここで、《分断》が及ぼした結果についてまとめてみよう。

(表 2)

3. 《分断》克服手段としてのジャパナイゼーション

このような競争力の欠如を克服するため、ヨーロッパメーカーが日本の生産システムを取り入れてきたのがジャパナイゼーションにほかならない。

ジャパナイゼーションによる《分断》の克服の試みとしては、例えば労働の場面では多能工化・労働グループ、下請関係ではオープン・ブック・コストイング、開発面ではサイマルテニアス・エンジニアリング、生産活動・品質面では TPM（全社的予防保全／全社的生産マネジメント）活動を挙げることができる。したがって、問題はむしろ「ジャパナイゼーションによって、かかる分断は克服されたのか」と立てられるべきであろう。

しかし、かかる《分断》は克服されていないと考える。根本問題が解決されていないからである。そうであるならば、まず何よりも「分断を引き起こす原因は何か」と問うべきである。

Ⅱ 本源的労働価値観の世界

1. 「個別の労働過程がそれ自体価値を生む」という本源的労働価値観

以上のように、ヨーロッパでは、企業内の工程間分業においても、企業間の社会的分業においても、労働過程は《分断》されている。このような組織内・組織間の《分断》こそ、ヨーロッパの産業（特に民生用機器製造業）が競争力を喪失している原因である。では、分断化の原因は何か。

日本人の目からみると分断化されているようにみえても、彼ら自身では労働に対する正当な対価を受け取っているだけであると考えているに違いない。すなわち、労働過程が分断化されているにも関わらず、「個々の過程そのもので既に価値が生成されている」という確信を彼らが抱いているからである。これは、個々の労働が既にそれ自身で価値を生むという信念にほかならない。この信念がヨーロッパ経済の根底に流れている。

例えば、中世から存在する機械の職人的生産において、受注する際に、親方はお客との間であらかじめこれから製造する製品の品質・価格・納期を決定する。当然、親方や徒弟などのこれから費やされる労働量に対しては、事前にその報酬が確定されている。それでなければ、親方は生産を開始しないであろう。この場合、個々の労働が価値を生むのは事前に確定している。

産業革命以降の資本主義にとっては、市場の不確実性・見込み生産が固有の性格であるかのごとくみなされてきたとすれば、それは正しくないと思う。あらかじめQ, C, D（品質・コスト・納期）を売手と買手の間で決定する受注生産方式は、厳然と生き延びてきた。受注生産方式の本質は、その商品を生産するのに必要なコストと、それによって生産者が獲得する利益をあらかじめ確定するところにある。一見、競争しているようにみえる分野（例えば、多数の下請企業に対して見積依頼を行うヨーロッパ型下請のように）でも、既に社会的なコスト水準が存在し、それを個別の企業が削減する意志を持たないときは、一定の社会的なコストに収斂して行くだけである。

あらかじめ価格を決定して製品を作るのであれば、その製品を作るのに必要な労働力の価格を決定することにほかならないのであるから、これは受注生産・職人生産の精神構造である。これを本稿では、本源的な労働価値観と呼んで行く。

各自がバラバラに仕事をし、「自分のことさえやればよい」と彼らが考えるのは、個別の労働過程そのもので価値が生産されているという信念からきている。しかし、個別の労働過程で価値が生産されているように見えるのは、注文生産によってあらかじめ特定の値段で売れることが決まっている世界（本源的労働価値観の世界）においてのみ有効な考えである。したがって、この信念を現実に有効にするためには、個々の労働がそれ自体で価値を生むことを社会的に保証する装置が必要となってくる。すなわち、あらかじめ価格・数量・納期を先に決定した後に生産を開始するという、受注生産方式を社会的な制度として広範に確立する必要がある。

働けば「個別の労働がそれ自体で価値を生む」というヨーロッパ人の信念は、個人が保持する移ろいやすいアイデアなどというものではなく、現代では極めて堅固に固められた

社会的な制度となっている。「個別の労働がそれ自体で価値を生むこと」を保証するためには、価格を先行して決める、すなわち、あらかじめ売買契約を結んだ上で生産を開始（＝受注生産）することが条件となる。受注生産方式の取引プロセスは、比較的簡明である。①発注企業がまず仕様（スペシフィケーション）を提示して、潜在的な多数の受注企業に見積を依頼する。②受注を望む企業が価格を中心とする見積を提示する。③発注企業が見積を基に、個々の仕事について個別に受注企業を選定する。ここでは、仕事の内容が受発注企業間であらかじめ厳密に限定された上で、その対価もその都度請求され、精算されることがポイントである。かかる受注生産方式に具体化された本源的労働価値観の事例を、職務階層付け（Job Classification）／垂直的分業（Vertical division of labor）／コスト積み上げ方式においてみることができる。

2. 技術の社会的価値付けとしての団体（労働）協約

フランスの雇用制度は、典型的な受注生産方式によっている。まず、雇主は職務を特定して、その個別の職務に対して公募する（すなわちスペック出しによる見積依頼）。次いで、それぞれ国家認定の資格を有する個人が、その具体的な職務に対して応募してくる（すなわち見積提示）。最後に、応募者の中から選定する。ここでは、職務によって賃金が決めているので、価格が選定の基準となるわけではないが、あらかじめ仕事を職務として限定し、対価である賃金も賃金係数によってあらかじめ決定しておく点で、極めて受注生産的性格が強い。

フランスの団体協約（ないしは労働協約）の制度が、かかる受注生産的雇用制度を支えている。そしてこれは、本源的労働価値観の最も典型的な事例の一つとなるだろう。この協定においては、国家の立ち会いの基に、個々の技術・技能の価値を社会的に階層付けて認知することを、資本側と労働側が合意して協定している。すなわち、その技能・技術が個体化された個々の労働力の価値を、あらかじめ社会的に確定している。このように、あらかじめ先行して技能・技術の評価していることが、フランスの団体協約における最大の問題点であると考えられる(13)。

技術を「国家が社会的に認定する」という行為、技術にランキングを付けようという行為、これらの行為を行う確信の根拠は、技術それ自体が価値を生む（ないしは、価値がある）という信念である。これは、その特定の技能・技術そのものに価値を生み出すという機能が存在することを、暗黙の内に認識していることにほかならない。その技能・技術が生み出す製品が市場でどれだけの価値を実現できるかではなく、その技能・技術そのものを評価している。しかし、見込み生産の世界では、技術それ自体は価値を生まない。価値が生まれるのは、その技術によって生産された製品が売れたとき、その時のみである。市場社会では、技能・技術自体が価値を持つのではなく、それが生み出す製品が市場で売れて初めて価値を実現できる。

技能・技術の価値は、具体的には学歴（ディプロマ）によって決定されている。学歴は、それを獲得するのに必要であった個々人の才能と努力の関数である（＝に比例する）とみなされている。フランスにおける学歴信仰を意味する。

労働力の価値は、それが生み出す価値によってではなく、それが生産されるために必要

であった労働の量で決定されるというのが労働価値学説であれば、これは労働価値学説の原理に全く忠実な取り決めである。なぜなら学歴は、それを獲得するための標準の年限の決定を前提としているからである。高度の資格を得るためには、その分だけ長期間学業に励まねばならず、逆に長期間学業に励んで得られる資格は、原則としてその分だけ高価となる。

受注生産において、あらかじめ契約によって価格を決める行為の真意は、あらかじめ労働の価格と利潤を決めることである。すなわち、その労働によってできた商品が売れた値段によって労働の価値を測るのではなく、あらかじめ事前に労働の価値を確定するのである。

このような本源的労働価値観による技術の《社会的》評価制度は、高度な技術を持つことが大きな競争力の源泉となり、受注生産方式をその基本的な取引形態とする産業（軍需、航空機、宇宙、建設、産業用機械など）では、特に破綻を来すことはないかもしれない。しかし、見込み生産で行う機械の耐久消費財（自動車や家庭用電化製品などが代表的）の大量生産では、大きな問題点を生む。ヨーロッパ的な団体協約では、あらかじめ労働に価値の軽重を付けて階層化させているので、本稿でいう《分断》を個人間・企業間に発生させてしまう。見込み生産の世界では、競争相手よりもより高い品質で、より安く、より早く市場に商品を送らなければならないから、個人間・組織間の《分断》は柔軟性を欠如させて、決定的に競争力を削ぐからである。職務間の《分断》が典型的に現れているのが、大量生産における生産管理の軽視である。

(1) 「関係技術」の無視

この団体協約という評価システムでは、社会的に認知できる技能・技術しか認知されない。個体化された技能・技術、すなわち固有技術のみがこのシステムの中では評価の対象となる。既にみたように、ヨーロッパでの職務体系においては、日本的な生産管理が適正に位置付けられる場所はない。これは、組立技術の軽視にほかならないが、それがよって来る所以は、分断化された職務間のつながりを担当するいわば「関係技術」が軽視されている。

小池和男氏のいう「普段と違う仕事」・「知的熟練」（小池 [1994] pp. 65-77.）や、本稿でみた「生産管理」が評価の対象にならないのである。

(2) 組立技術の軽視

固有技術のみが評価され、「関係技術」が評価されないことの直接の結果は、組立技術の軽視である。すなわち、加工技術に対する評価が高い割に、組立という技能に対する評価が低い。組立は、未熟練労働者が行う作業と認識されている。組立にまつわる重要な技能・ノウハウが評価されていない。組立技術は評価の対象となっていない以上、この技能・技術評価システムでは、組立技術を伸ばすことが難しい。ヨーロッパの工業が加工は比較的得意であるが、組立は不得手であることの真因がここにある(14)。

なぜ、ヨーロッパ人たちは初めから「polyvalence（多能性）が高度であり、plurivalence（多台性）は低級である」と決め付けるのだろうか。plurivalence（ただし、ヨーロッパ

人たちが理解する段階はまだ初歩的段階にすぎないが)は、重要な技術・技能である。職人的生産にとっては低級な技能・技術かもしれないが、市場からの不確実性にさらされる民生用機器製造業にとっては、決定的に重要な技能・技能である。そこには、技能・技術に対する考え方の大きな相違が横たわっている。

ヨーロッパの考え方では、高度な技能・技術は修得に(専門的な学校における)時間と特別な訓練が必要である。したがって、修得に(専門的な学校における)時間と特別な訓練が必要ではない技能・技術は高度ではない。

確かに、時間と特別な訓練を受けた人物でないと生産できない製品は存在する。例えば、産業用の機械が該当する。その時間と特別な訓練に値する価値を与えられる。生産を始める前に、既に売れることが契約で確定しているから、これは職人的生産の世界である。職人的価値観によって実施される大量生産の世界では、「作れるものを、作れる時に、作れるだけ作る」のが支配的な原理である。

したがって、現代のヨーロッパ国家における労使関係は、典型的な注文生産の原則に則って行われている。まず、あらかじめ職務(すなわち仕様)を決定してから、販売条件(賃金、労働条件など)を交渉して事前に決める。対価(すなわち賃金)もあらかじめ確定されている。

これに対して、耐久消費財の大量生産の世界では、「売れるものを、売れる時に、売れるだけ作る」のが支配的な原理である。これに適合した見込み生産型の労使関係では、販売条件はいわば「開かれている」。最終製品が売れて、初めて利益も確定するのだから、賃金・労働条件等の「販売条件」は事後的に確定するのである。

3. 垂直的分業

ヨーロッパ・アメリカでは、例えば自動車の生産において、自動車メーカーの社内での分業、すなわち企画から始まり、設計・生産準備・製造として続く一連の過程を、《垂直的分業(vertical division of labor)》として捉えてきた(15)。垂直という形容は、その考えは本源的労働価値観に基づいているという理由で、現代の自動車生産を表すのには非常に姑息な響きがある。現代の自動車の大量生産においては、垂直的な分業形態が崩れる方向にあるからである。

なぜ、「垂直的」と形容するのか。ヨーロッパでは、生産過程の全体をあたかも労働価値の実現過程として捉えている。例えば、自動車の製造という一つの過程を、あたかも一人の職人が自分で図面を書き、材料を調達し、部品に加工し、車として組み立てる過程として考えられている。ヨーロッパ人にとって、自動車の生産とは、本来は一人の人間が行う労働過程なのである。すなわち、自動車生産は、職人的生産形態の一つのあり方にすぎなかった。ライン労働になっても、それはかつての職人的生産過程が多数の人々によって次々と担当されて行く、シーケンシャルな生産過程として担われているにすぎなかった。

だからこそ、「垂直的」と形容する。頭脳があり、そこから出た指令が神経系統を伝わって肉体に届き、手足が作業を実行する。頭脳が上位にあり、神経が中位にあり、手足が下位にある。それぞれの部所に、その役割に従って価値が与えられている。頭脳が最も価値があり、神経系統がその次に価値があり、手足は最も価値が低い。ヨーロッパでは、分

業は継続的である。最初に構想があり、次いで生産の設定があり、最後に遂行が引き続いて行われる。したがって、分業が「垂直的」であるということは、①職務に価値の軽重がある（例えば、製品技術は生産技術よりも価値があり、生産技術は製造より価値がある）。②一連の作業が上から下へと継続的に（すなわち一工程が完結してから次の工程へと進むように）行われる。

しかしこの表象は、実は現代の大量生産には合致しない。

第一に、職能間の価値の軽重については、機械の大量生産においては、その機械を構成する膨大な数の部品（自動車では1万数千個以上）の一つでも不良品であれば、その完成品自体が不良品となる。この場合、不良品を出さないという（品質に向けての）至上命令を前にしては、分業に参画するすべてのメンバーが同等に重要である（これがTQCの考え方のはずである）。ここには、各メンバーの間に事前に確定された価値の軽重は存在しない(16)。

第二に、見込み生産で行われている耐久消費財（自動車や家電製品が代表的）の生産では、企画から設計、生産準備、量産、そして販売までの一連の流れは、一工程ごとに完結する分業で行われているのではない。前工程から後工程へと続く流れはあっても、それぞれの工程には、既に他の職能に属する人々が実質的に参画している。

したがって、現代の機械の大量生産においては、垂直的分業でもなければ、継続的な分業も行われているのではない。あえて形容すると、同等的な分業である。

日本的な分業形態は、このようなヨーロッパ的な垂直的・継続的分業を転倒したといえよう(17)。

いわゆるサイマルテニアス・エンジニアリングも、日本と欧米ではその含意が決定的に異なる。欧米では、その目的はあらかじめ責任を分割するところにある。アメリカ自動車メーカーがサイマルテニアス・エンジニアリングを1983年ころに始めたときに参加したある日本の金型メーカーの経験によると、アメリカ・ヨーロッパでいうサイマルテニアス・エンジニアリングには、次のような特徴がある。

- (1) 開発期間の短縮のために採用された。
- (2) 自動車メーカー社内のエンジニアリングの工数をサプライヤーに移転し、かつ、当該サプライヤーに責任を負わせる。
- (3) 関係部門の責任者が一堂に会して、責任をきちんと分割する(18)。

日本では、共同開発の主眼は、開発の早い段階からサプライヤーのノウハウを取り入れるところにあり、責任の分割にはない。その違いはどこから生まれるのか。欧米メーカー内では職務間に価値の上下があり、依然として《垂直的分業》を維持しているのに対して、日本では《垂直的分業》は（ほとんど）消えているからであると考えられる。

SDT [サプライヤー育成チーム] のメンバーは、最初は日本から全部来てもらった。ヨーロッパにはそういう土壌が何もないので、教える人がいない。だから、日本人がやるしかない。このことが、我々がヨーロッパのサプライヤーに意識変革を図れた理由だと思っている。まず4社から始めて、これまでに77社を対象に行った。この活動は、最近では1994年にF社も始めた。F社（ヨーロッパ）は、

日本の改善社、そのカイゼン・ヨーロッパと契約してやったようだ。聞くところによると、「F社は、カイゼン・ヨーロッパと契約することを条件として、サプライヤーと取引を行う」ということだ。カイゼン社は当然金を取るが、その金はF社とサプライヤーが折半すると聞いている。G社（ヨーロッパ）は、自社でそういう人間を増やして送り込んだそうだ。V社は、まだやっていたのではないかな（日系自動車メーカー：イギリスに駐在体験のあるマネジャー）。

ヨーロッパ・アメリカの自動車メーカーには、厳密な意味での《Supplier Development Activities：サプライヤー育成活動》は存在しない。自動車メーカーのエンジニアたちは、サプライヤーに対して目標を示し、定められた期間の後にその到達結果を成績として数値化するのである(19)。目標を示した後は、基本的にサプライヤーの自助努力に任せている。尋ねられれば幾らかのアドバイスはするであろうが、自動車メーカーのエンジニアたちが実際に現場で「ここをこう直せばよい」と改善を教えることはできない。彼らエンジニアは、自社内の現場で実際に改善に取り組んだ経験がないからである。現場での改善の仕事はテクニシャンの仕事であって、そのように「卑しむべき」仕事など、そもそも「偉い」エンジニアはしないのである。

日本の製造業の強みの一つは、ヨーロッパではテクニシャンが行うとされる現場での技術や管理なども、エンジニアが担当してきたことである。すなわち、テクニシャンの仕事に対する蔑視が（ほとんど）ないので、テクニシャンとエンジニアの境界が非常に低い(20)。このことが、日本の技術の中に現場の知識が綿々として蓄積され、例えばサプライヤー育成などの際に、日本のメーカーとアメリカ・ヨーロッパのメーカーとを決定的に区別させている。

4. 「コスト積み上げ方式」と「コスト引き算方式」

見積における「コスト積み上げ」方式こそ、典型的な受注生産方式の取引形態である。この方式においては、現状の各コストを積み重ねていって、総コスト（原価）を計算で出す。売値は、その原価に一定の比率（例えば15%）を掛けて求める。売値が、生産者によって決められる方式である。これに対して、トヨタ生産システムの創設者の一人である大野耐一が述べているように、日本のメーカーは「原価主義」は取ってこなかった(21)。日本のメーカーが行ってきた取引慣行こそ、売値から出発する「コスト引き算」方式である。ジャパナイゼーションとは、「コスト積み上げ」方式から「コスト引き算」方式への移行にほかならない。

ヨーロッパでも、近年、カスタマー（自動車メーカー）とサプライヤー（部品メーカー）との関係において、サプライヤーが部品の原価を明らかにして交渉するオープン・ブック・コストイング（Open book costing）と呼ばれる方式が一般化してきた。それまでの価格だけの交渉から、大きく日本的なシステムへの転換である。しかし、「サプライヤーが明らかにした原価を、ではいかに下げるのか」という段階になると、まだ本格的な日本的システムには至っていない。

5. 《分断》克服のための日本の手法の導入

手法として日本的生産システムを導入し、労働組織も変革したが、しかしまだ依然として《分断》を組織内・組織間に残している状態を《道半ばのジャパナイゼーション》と呼んでおく。ここでいう《道半ばのジャパナイゼーション》とは、「個々の労働力の支出に対してその都度対価を取る」という、本源的労働価値観（あるいは職人生産的価値観）を保持したままでの日本的手法の導入である。

(表3)

ヨーロッパ人にとって、この価値観を転換することは、不可能ではないまでも非常に困難なようである。その格好の事例を、在英日系自動車メーカーにおけるサプライヤー育成活動と、ヨーロッパ・アメリカメーカーのそれとの対比の中にもみることができる。

日本メーカーによるサプライヤー育成活動では、個々の指導に対して個別の対価を要求していない(22)。特定の部品のコストが削減された場合でも、その成果に対する対価も求めず、無料で指導する日本のメーカーもある。また、コストの成果に対する対価を求める場合では、例えば両方で分け合う。しかし、ヨーロッパ・アメリカのメーカーは、サプライヤーに対する育成活動でも、個々労働力の支出に対しては個々にその対価を求めるか、下記の事例のようにコンサルタントへの応分の支払いを強制している。日本的な協力メーカー育成活動と、ヨーロッパ・アメリカのカーメーカーによる協力メーカー活動との違いもここにある。

[R社も、1992年くらいから品質研究所などを作って、同じ様なことをしているが…]

あまりうまく行っていないでしょう。我々も見に行ったが、あれでは駄目だ。現場の人間[イギリス人]からは、「あなたたちは甘い」と言われた。まず、我々はお金を取りません。10日間無料で行きます。交通費も自弁です。部品メーカーには、いろいろお客向けにラインがあるが、F社やG社が来ると自分向けのラインしかやらない。我々は「あなた方の困っているラインならどこでもいいです。直してあげます」と言う。「その代わり、そのラインを直したら、隣のラインも同じやり方で直してくださいね」と約束してもらう。「それは自分でやってください」。そこで改善されて、1個作るのに10分かかっていたのが5分でできるようになる。でも、「ならば安くしてください」とは要求しない。「値段下げてくださいらなくて結構です」と言う。これは相当論議した。今でも議論している。やはりイギリス人からすると、「[コストが]下がったら取れ」という。僕ら本社から行った人間は、「取るな。取ったら受け入れられない」と主張してきた。ものすごい論議。現地の社長まで引っぱり出してきて、最後には「チームメンバー10人の給料をおまえが出すのか。慈善事業ではないんだ。…ただでやるのはまだ我慢できる。しかし、コストが下がったら、なぜ返してもらわないのか」とまで言われた。我々は、「部品メーカーにこの思想を受け入れてもらわなければ、我々日系メーカーに付いてこないぜ」と言っている。日本でも同じことをやっているが、日本でも取っていない。コストダウンのために行っているのではない。部品メーカーの経営体質を強化するために行っている。我々の信念は、経営体質の良い所でないと良い製品は作れない。そのラインだけがピカピカで生産性が良くても、そんなものは…すぐに元に戻ってしまう。最初は工場全体、次いで工場を取り巻く企業全体が良くならなければ駄目だ。我々は、そういうサプライヤーを目指している。イギリス人たちも分かっている

けれど、やはり「金を取りたいなあ」と思っている（日系自動車メーカー：日本人購買責任者）。

ここで、「労働力の支出に対して、いかにその対価が支払われるか」という点について整理してみよう。

第1段階は、これだけやったのだからその分もらおうという、個々の労働力の支出に対して、その都度個々にその対価を要求する段階である。その都度対価は支払われているので、債務は精算されている。したがって、当事者間の関係は切れており、単発的である。本稿でいう本源的労働価値観の段階である。労使関係では職務給、下請関係では単発的取引の段階である。

次いで第2段階は、労働力支出の成果に対して、その対価を要求する段階である。

しかし、この日系自動車メーカーは、そのサプライヤーの経営体質の強化を目指すので、エンジニアを派遣しての指導に対して当面の対価を取らない。相互依存認識の第3段階である(23)。

したがって、ジャパナイゼーションを巡る見解の相違は、《人間》vs《効率》という次元ではなく、上記の二つの信念の対立とみなすべきであろう。

おわりに

—受注生産から見込み生産への転換—

生産者の立場からみると、生産にはあらかじめ買手との間でQ, C, D（品質・コスト・納期）について取り決めてから生産を始める受注生産と、買手が決まっていなくても関わらず売れることを見込んで生産を開始する見込み生産との2種類がある。産業革命以来、今日までの市場の拡大は、受注生産から見込み生産への漸進的な移行過程であるとみなすことができる。

18世紀中葉にイギリスで産業革命が起きて以来、19世紀を通じて工業生産の局面で見込み生産方式で生産されてきたのは、衣料品と一部の雑貨類である。産業革命による「大量生産」が大衆市場にまで浸透していたのは、ごく一部の商品にすぎなかった。食料品は、以前から見込み生産である。真の意味で世界市場に巻き込まれたのが、19世紀末の南北アメリカの「ヨーロッパの穀倉」化であった。20世紀の国家による食料管理化は、食料生産を見込み生産から受注生産に変えた。しかし、機械製造については、依然として受注生産方式が支配的であった。機械を製造するには、高度の熟練、多大の工数、高価な原材料、さらに高額の償却費がかかる機械設備が必要だったので、19世紀中は受注なしに（すなわちあらかじめ売れることが確実でない限り）機械の生産を開始できなかった。

その限りで、T型フォードの発売前後から行われてきたヘンリー・フォードの工場における一連の技術革新は、機械製造業における製造方法を注文生産から見込み生産へと変える強力な推進力となった。フォードによる大量生産は、機械を家庭の中に持ち込むきっかけとなり、機械という分野が大衆市場という広範な市場を見出した。耐久消費財市場の成立である。したがって、むしろ転換の推進ないしは転換の過程として捉えるべきで、フォードイズムという静態的な見方よりは、《フォード革命》と考えるべきであろう。受注生産から見込み生産への転換としてのフォード革命は、一度に社会を席卷するのではなく、核となる分野から徐々に拡大して行く。その拡大は、国際競争にさらされていて、最も伝播が容易である分野から始まり、国際競争から距離を置き、伝播が難しい分野には遅れて伝播して行く。この場合、T型フォードの発売に始まる機械工業での受注生産から見込み生産への転換は、長い間最終製品の市場に限られていた。すなわち、最終製品たる自動車の大衆への販売市場は見込み生産市場であるが、それ以外の労働市場及び部品市場（すなわち下請取引）は、受注生産的方式で取引が続けられてきたのである。

ヨーロッパでは、最終製品市場は見込み生産様式が支配的であったかもしれないが、労働と下請において、すなわち自動車産業の大部分において、受注生産様式が支配的であった。受注生産様式と見込み生産様式の社会的形態をモデル化したのが表4である。

（表4）

ヨーロッパでは、産業用・軍用機器製造業で「競争力がある」と言われている。確かに、技術水準は高い。これらの分野の取引の特徴は、発注を受けてから製品を作り始めることである。コストで競争するのではなく、製造を開始したときには、既にあらかじめ発

注を受け、値段は決まっている。真の競争はしていない。費やされた労働に対しては、その分だけ支払われるので、対価は確実に受け取る。典型的な受注生産の産業である。

注文生産の様式が支配的である世界は、需要が供給を上回り、作れば売れることが確実な世界である。この世界が成立するための条件は4つある。

- (1) 好況期
- (2) 高品質の製品を生産できること（それだけ高い生産水準を持ち、高い生活水準を享受している国民によって生産されていること）
- (3) 低コストの製品を生産できること（それだけ高い生産性を有していること）
- (4) 規制的な市場（ギルド、独占、保護主義…）

これらの4つの条件の一つ、ないしは幾つかが揃ったとき、生産者にとって「作れば売れることが確実となる」。1980年代中頃まで、ドイツの自動車メーカーは、高技術による高品質によって、他国のメーカーが真似のできないような製品を作り上げていた。その製品の品質という点で、他の国のメーカーに競争力はなく、同じドイツのメーカー同士で、いわば世界的な規模で寡占的な市場を形成していた。すなわち、競争がなかったのである。ヨーロッパ（特にドイツ）の自動車産業が1980年ころまで、本文中で述べたような本源的労働価値観を持ちながらも破綻せずに経営できたのは、それを補ってあまりある好条件（高品質による確実な販売）が揃っていたからである。

現在のヨーロッパに、これらの条件は揃っているのだろうか。1996年の今日、かつてのような好況期でもなく、高品質の製品も一部を除いては日本などからの激しい競争を受け、低コストを実現できる生産性については、むしろ遅れた状態にある。ヨーロッパが、依然として受注生産様式を支配的な様式として堅持しようとするれば、それを可能にする条件としては、政策的な市場規制しか残っていない。したがって、ヨーロッパ人が現在の労働観（「個別の労働それ自体が価値を生む」）を変更する意志がないのならば、EC統一市場による保護主義的な措置を選択するほかないであろう。

ジャパナイゼーションとは、受注生産様式から見込み生産様式への転換であり、日本の生産方式の手法の導入は、この転換を押し進める過程である。しかし、現在のヨーロッパは、《分断》が普遍的に存在するところをみると、依然として基本的信念を本源的労働価値観に置いているように思われる。ジャパナイゼーションは、いまだ道半ばであるというべきであろう。

[注記]

本稿は、通商産業省通商産業研究所の第9期研究プロジェクトの一つとして、1995年～1996年に実施した成果を取りまとめたものである。なお、あり得べき誤りは、筆者の責に帰するものであることは言うまでもない。

(1) ボナツィ ([1996] p. 31.) によると、「工業生産の日本モデルに関する論争は、これまで…3つの段階に分けることができる。最初の段階は1970年代に遡る。…同時期の研究は、このような日本的生産モデルの優位性を、主に集団主義、温情主義、会社福祉主義、そして終身雇用制のような社会文化的側面から説明した。…しかし、こうした側面は、もっぱら日本だけに特殊なものであるようにみえたため、このモデルの輸出は可能でないとされた。第2の段階は1980年代半ばに進展するが、それはMITの…*The Machine That Changed the World*で頂点に達した。この段階の特徴は、日本企業の成功は数多くの構造的要因〔在庫削減、素早い段取り替え、JIT、サプライヤーネットワークなど〕に由来するという事実を強調したことにある。…これらの要因は文化的なものではなく、むしろ経営的な要因であるから、〔第1段階とは違って〕日本モデルが輸出可能かどうかという問題に、新たなアプローチが可能となったのである。…第3段階は1990年代に始まったが、これはグローバリゼーション時代の開始を反映している。一方では、日本の欧米向け工業部門投資が著しく増加した。他方では、日本の事例から学んできた多くの欧米企業が、彼らのニーズに合わせて創造的に日本モデルに適応してきた。日本の手法を良く知るようになるにつれて幻滅も生じるとともに、より深い知識を求めるとともに誘発された。」

(2) リーン生産方式とは、大量生産に対して、lean すなわち「やせた」ないしは「贅肉の取れた」生産方式を意味するが、その内実はトヨタ生産方式として開発されてきた日本的生産方式の中から、日本の社会・文化的事情を排除し、合理的かつ普遍的側面を抽出してモデル化したものである。

(3) 「自動車に限らず、どんな製造活動でもこの種の『職人技』を必要としている企業に我々がいえるアドバイスは、単純明快『やめてしまえ』である。リーンな生産をできる限り早く導入し、根源から職人芸の必要を消去することだ。さもなければ、リーンな企業が1990年代にあなたの会社を圧倒するだろう」(ウォマックほか [1990] p. 115.)

(4) フランスのパリ郊外のエヴリ大学に拠点を置く GERPISA (Groupe d'Etudes et Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile : 仮訳で自動車産業従業員研究所) が、いわば反リーン生産方式の国際的な拠点となるべく活発な活動を続けている。

(5) ただし、この場合「日本的生産システムが拡散している」と率直に認められているわけではなく、現場ではともかく、ヨーロッパの(特に労働問題を研究の出発点としている大陸の)研究者レベルでは、以下のようなかなり心理的に屈折したパーセプションがある。

① 日本的システムがそのまま導入されているのではなく、日本的システムとヨーロッパ的システムとの混種(ハイブリッド)である。

② 取り入れられている日本的生産システムは、本来の日本的システムではなく、そのオリジンはヨーロッパにある(とりわけ《QWL 労働生活の質》にある)。

③本来、日本から来たのではなく、アメリカから移入された。

(6) この証言は、日本のあるカーメーカーの購買責任者のものであるが、例えば出版された書物としては川原 [1994] を参照のこと。

(7) ジャパナイゼーションの諸段階については、安保ほか [1991]、Oliver and Wilkinson [1992] などで展開されているが、ここでは後述のように「さらなるジャパナイゼーションをヨーロッパで阻んでいる原因は何か」という視角から上記のように整理している。

(8) この「宝庫」がこれまで活用されてこなかったのは、それなりの理由がある。

①ヨーロッパ・アメリカの現地の研究者たちが日系トランスプラントを調査する際には、研究者と日本人マネジャーとの間でのコミュニケーションギャップ（言語的・心理的要因による）が存在するので、インタビューを行っても一通りの情報しか得られない。

②これまで実施されてきた大部分の調査が調査票の記入によるアンケート形式であるため、仮説を確認できても、問題を発見することができない。

③仮に現地でインタビューを行うことができて、日本での調査の経験がないと比較ができないので、その意味するところを理解できない。

その点、我々（池田・中川）の方法は、マネジャーたちに自由にしゃべっていただく中から問題を探っていくという点で、問題発見的な性格が強いといえよう。

(9) もちろん、これは事実と反する。ヨーロッパでも買手は売手よりも強い。特に、下請取引では買手が大企業である場合が多いので、なおさらのことである。

(10) トヨタ生産方式については、多くの文献が書かれている。ここでは、そのうち基本的なものとして、大野 [1988]、新郷 [1994]、門田 [1991]、山田 [1988] を挙げておく。

(11) したがって、*plurivalence* と日本でいう《多台持ち》とは違う。ヨーロッパでは、*plurivalence* という言葉で必ずしも多台持ちを想定していない。いずれにせよ、ここでは柔軟性について、日本型の多台持ちとヨーロッパ型の *polyvalence* という明確な対比がある。日本的な《水平の多能工化》とヨーロッパ的な《垂直の多能工化》という議論に対応する（もともと、後述のように水平とか垂直というコンセプトが極めてヨーロッパ的であり、日本の現場では水平とか垂直などというコンセプトはほとんど意味を持たない）。

(12) リーン生産方式に関する議論の中で、この「柔軟性」と「多能工」を巡って次の問題が生じているが、本稿では論じることができなかった。

①「高い」レベルの多能工と「低い」レベルの多能工

②労働組合による規制の効かない標準時間の設定

(13) もちろん、筆者は労働協約に盛り込まれていることの人権に関わる基本的な内容について、異議を唱えるものではない。最低賃金、労働時間、その他基本的な人権に関わる重要な項目は、法的に規定されてしかるべきである。しかし、技術・技能に詳細なランク付けをして、その上に身分と報酬までも規定するのは、筆者のいう本源的労働価値観の適用であると論じている。

(14) 本稿で指摘している「関係技術」の欠如という議論に対しては、「それが何を意味するか曖昧である。そもそもそのような《技能・技術》など存在しない」という批判が当然予想される。とりわけ、固有技術中心のヨーロッパ型の技術体系を理想的モデルとし、ヨーロッパの現状の技術体系からはみ出る技能・技術の意義を否定し、それらを技能・技

術としては認定しない人々からの批判が予想される。これは、恐らく大きな研究テーマであって、筆者自身もまだ確定的な結論に達しているわけではない。しかし、「ジョブ・クラシフィケーションで規定された技術は、ヨーロッパで《社会的》に認定された技術である」という事実は、今後の議論の出発点にするべきであると考え。そこから、次の議論が展開される。

①この世の中には、ヨーロッパで社会的に認定されていない類の技術・技術が存在し得る。

②ヨーロッパでは《社会的》に認定されていなくとも、日本の社会では高く評価される技能・技術が存在し得る。すなわち、ヨーロッパで《社会的》に認定されている技能・技術だけが優れているわけではない。

③《社会的》に認定することは、その技能・技術自体の価値をあらかじめ認定することである。それら自体の価値を認定することと、現実の生産過程でいかなる価値を実現するかは、独立したことである。

(15) もちろん、垂直的分業には、自動車の最終組立メーカーを頂点として、1次メーカー、2次メーカー、さらに3次・4次メーカーと下っていくサプライヤー・チェーンを指す場合もある。

(16) 例えば、日本の自動車メーカーでは、ライン労働と工機部門との労働に価値の軽重を付けていない。あるメーカーでは、ライン労働においても8階級に分かれ、工機部門の労働でも同じく8階級に分かれている。給料は同じである。自動車という最終製品を生産するには、どちらの労働も不可欠であり、その限りで労働そのものに価値の大きさの差はないのである。ドイツの専門工の制度と違うのは、工機部門の従業員も一般のワーカーから選別され、ある一定に期間の後、やがてラインに戻るかあるいは工機部門にとどまるにしても、給料はライン労働と同じである。

(17) 耐久消費財生産における日本的な分業形態は、全員が一緒に走るラグビー形式、ヨーロッパ・アメリカの伝統的な分業形態は、一工程が完結してから次工程が始まるリレー方式と形容されている。なぜ、ヨーロッパ的な分業は転倒されなければならなかったのか。その理由としては、第一に、①部品の数が増大となり、②参画する人間の数が増大となった結果、一元的な管理が不可能となったこと。第二に、ロジックの転倒（注文生産から見込み生産への）すなわち市場の転換があり、そこでの競争力は高品質を前提にしてのリードタイムの縮小で決まるようになったからである。

(18) 「サイマルもよく分からないところがある。『通常100のミスがある。だから、サイマルでミスを無くすように努力しましょう』となるが、しかしゼロにはならない。依然として50は残る。するとお客は、『これには50%もミスがあるが、これはもう見た上でのミスだから、お前のところで全部を負担しろ』と来る。これは困る。『うちだって、ミスを出したくて出しているのではないし、見当たらないものだってある。今まで100のミスがあつて、余計な工数がかかっていたのを50にまで減らしたのだから、それだけでサイマルの意義は十分あつたはずだ』と我々は主張する。『いや、サイマルをやったということは、お宅が責任を持つということだ。この50%の責任は全部持ちなさい』と相手は主張する。そうなると、人件費どころではなくなる。いつもこうなる。だとすると、うちとしてはサイマルなんかやらないで、『分かりました。お客さんの言うとおりに作ります。何の意見もございません。その代わりに、ミスはすべてあなたが負担してください』と言いたく

なってしまう。

[サイマルとは、本当のところは何か。現場の方々はどう見ているのか]

サイマルとは、納期を詰めるという初期の目的があったのだろうが、…しかし仕事とは、シリアルに続いていくものだけではない。ある部分では、パラレルにものを進めることができる。一番最初のデザインのところで、まだ設計が固まっていない段階でお互いに話し合いして、『いいですね。では、ものはまだスタートしてはいないが、うちはこうスタートします』と、縦一列に並んでいるものを2列や3列で進めて行こうというのがサイマルテニアスエンジニアリング。それぞれ『このレベルなら大丈夫だろう』と、話し合いで納得づくで決めておいて、それでスタートしてしまう。

[このようなサイマルが始まったのはいつか]

私が経験したのは、G社がXXをやったときだから、…1983年くらいかな。私は技術を担当していたが、G社から『ある車を開発したい』と話があった。私は、1年半ほどイギリスに駐在したが、その時にどのような人がいたかという、スキームのドローイングを描いたときに、私は金型を作る方の代表だった。G社にはマネジメントの代表、治具、工場サイド、ファイナンス、エンジン、トリムパーツ、コスト・エスティメーティング…、まあ、そういう連中が毎週全部集まって話し合いをした。描いた図面に対して、すぐにエヴァリュエートして、1週間の内に『できる／できない』を返答して、見積も『大体このくらいかかる』と計算しながら、同時に進めていた時期があった。それが、当社にとっての最初の《サイマルテニアスエンジニアリング》の経験ですね。

毎週ディベートする。負けると大変。だから、『とにかく何でもよいから反対しろ』と教わった。日本的に和の精神を持ってというのではない。そうではなくて、『これは、これこれこうゆうわけで私はできません。あなたがやりなさい』…それに対して話を振られた方は、『それはできません。もしやるのならこれだけかかるので、この金額をください』と主張する。《婆抜き》みたいなものですね。できないことは、明確に書類にして出しておく。

[今もそうなのか(中川)。いや、サイマルテニアスエンジニアリングとは、仕事の前にみんな集まって、そこで全部の情報をを出し合って、…(池田)] …決めなくてはいけない。短期間に…。アメリカメーカーの人は減った。ネオンの開発では、三菱にいた副社長が担当したというのが、1,500人くらいであったのを700人で担当したといわれている。その時は、それをやってくれるというめばしいところ[サプライヤー]に頼み、その代わり保証しなければならなかった。それで、いろいろな問題をその時点でその都度決めた。だから、[参加するサプライヤーに]力がないと大変、やられてしまう。『お前の責任だ』と言われる。まあ、言われるにしても、同時進行的にいろいろな問題が処理されるから良い面はある。

[日本でも、昔からサイマルをやっていたというが、…そういうやり方ではない]

まあ、よそのところがどうなっているのか、心配だから覗いてこよう、相談してこようなんて…そんなレベル。ヨーロッパでのサイマルというのは、その名の下に『自分の責任範囲を明確にする』ということ。参画したときは大変。何にも知らないでやると、最後に『お前のところの責任で処理しろ。全部払え』と言われる。試作型から本型を作ったときに、うまくドローで絞れなかった。『これではやりようがない。だから、もう一度プロト

型を作れ』となったときに、プロトタイプ型の費用を誰が負担するのが問題となった。相手は、当社の費用で試作型を作れと要求してきた。『私は、このプロトの型から必要な情報は得ています。だから、私は本型の時のこのことここを直すので、これ以上はプロトの型を作りません。私はこれ以上インボルブしません。後はそちらでやってください』とはねつけた。

〔日本のH社でも、最近ではサイマルなどといっているが、かなり違うのではないか〕
ヨーロッパでいうのと日本でいうのとは、ニュアンスが違う。日本では、いわれなくとも、それに近いものはやってきた。ヨーロッパでは、責任の所在をはっきりとさせて、誰かを血祭りに挙げていく。サイマルテニアスエンジニアリングとは、基本的には買手の勝手・論理で出てきたもの。金型メーカーというのは、自分のところの仕事ができて、対価を払ってもらえればあまり神経を使わない。買手の論理なら、それによるメリットがなければ始めないはず。もし自動車メーカーの中で開発の全部工程をやろうとすると、いろいろな能力の人が必要になる。治具、ファイナンス、金型、…まあ、いることはいるが、それぞれ全員が責任を分けているから、このプロジェクトにはなかなか加わってくれない。同じ内々だから、なあなあになってしまてできない。『では、責任を分けてしまえ』という思想になる。悪い見方をすれば、かつては自分でやっていたことを分けた。ネオンも、かつては1,400人だったのが700人で開発した。その分安くなったが、では『その対価を払っているのですか』という問題。『いや、部品代に入っています』と言うのだが、サプライヤーは何かの形で泣いている。

アメリカも日本的経営を学んでいるが、《外注いじめ》もそうですね。でも、T社当たりは、下請企業にまあ生きていくだけの金は出しているが、アメリカはそれはない。黙ってやらせる。日本では何らかの感性に基づいてやっているが、アメリカではその感性を無視して、その事実が発生するものだけを取り入れている。だから、アメリカは怖い。日本の場合だと、『まあ、こちらは絶対出せないけど、ここは何とかなるからここで考えろ』などと言って、何か案を出してくれる。ところが、アメリカは急にサイマルなんて言い出して、そういう良さを出せないから、みんな下請が泣き寝入りしている」（金型メーカー）

(19) このようなヨーロッパ・アメリカメーカーによる対サプライヤー政策は、大学入試や資格試験に似ている。大学入試や資格試験では、試験の要項を公表し、合格となる基準もある程度公表しているが、受験生たちが合格するように、試験の主催者自身が訓練したり育てたりすることなど問題外であろう。しかし、合格に向けて受験生たちが懸命の努力をするように、サプライヤーも試験を課されれば合格すべく努力するから、自動車メーカーが何もしなくとも、サプライヤーの水準が上がることは間違いない。

(20) 山根 [1995] を読むと、(メタルカラーと山根が呼ぶ)現場で油まみれになって働くことを厭わなかった技術者によって、日本の優れた技術が担われ、磨き上げられてきたことが分かる。現場の技術をテクニシャンが担うべきものと卑しんでいたのなら、どうして今日の日本の科学技術はあり得なかったであろう。ヨーロッパ社会では、依然として職能間にあらかじめ価値の階層付けを行っている。このような技術・技能の価値による階層付けの廃棄に至る過程こそ、真のジャパナイゼーションであると考えられる。

(21) 「トヨタに限らず、製造企業の利益は、原価を低減してこそ得られるものである。

かかっただけの原価に利益を上乗せして値段を決定するような『原価主義』の考え方は、最終的なツケを消費者に回すようなもので、今の自動車企業にとって縁のない状況である」(大野 [1978] p.18.)

(22) 先に述べたように、アメリカ・ヨーロッパの自動車メーカーには、自社のエンジニアによって、直接、サプライヤーの現場での工程改善を指導する能力がない。したがって、誰か第三者に現場改善を依頼せざるを得ないのだから、その指導料を払わざるを得ないという事情もある。

(23) ジャパナイゼーションについての代表的文献の中で、ニック・オリバーらが、「日本的生産方式は、高依存関係 (high-dependency relationship) を成功裏に管理することに基礎を置いていると我々は考える。簡単にいうと、工業における日本的慣行は、組織をそれを構成する要素 (労働組合、サプライヤー、顧客など) に大きく依存する状況に置くので、経営幹部たちはこれらの高依存関係を生き抜く道を見付けざるを得ないのである」(Oliver and Wilkinson [1992] pp. 2-3.) と述べる時、このことを別の表現で表している。

[図表]

表1 ヨーロッパにおける職務間・組織間の《分断》(その1)

	ヨーロッパ	日本
職務	個体化されている	共有化されている
前後の工程	切れている	つながっている
生産管理	(日本的な意味で) 職能として認められていない	立派な職能
下請取引	単発取引の繰り返し	長期・安定的取引

表2 ヨーロッパにおける組織内・組織間の《分断》(その2)

	ヨーロッパ	日本
ワーカー	多能性は求めるが、自動化につながる 多台持ちは拒否する →質的柔軟性の欠如	多台持ちから自動化へ →少人化
会社と従業員	会社の利害と自己の利害を同一視しない(残業しない) →量的柔軟性の欠如	会社の利害と自己の利害の同一視 →「長時間・過密・不規則」な労働の可能性
生産技術	「すべてのことを成し得る」などという職務は(工場長以外には)ない →職務として成立しない	ラインの作業が流れるために成し得るすべてのことを行う
品質・TQC	無関心	ほとんど全員の関心事
下請企業	追加的な労働支出は、その都度個々に請求する →サブアセンブリ下請の困難・欠落	当面はサービスエンジニアリングとして長期的な取引の中で吸収する →サブアセンブリ下請が発達

表3 日本の手法の導入によるジャパナイゼーション

《分断》の世界	道半ばのジャパナイゼーション (注)	本格的なジャパナイゼーション
硬直的職務体系 ⇒	労働グループ・polyvalence ⇒	自働化
垂直的分業 ⇒	サイマルテニアス・エンジニアリング ⇒	共同開発
コスト積み上げ ⇒	オープン・ブック・コストینگ ⇒	サプライヤー育成

(注) 「個々の労働力の支出に対して、その都度対価を取る」という本源的労働価値観を保持したままでの日本の手法の導入。

表4 受注生産様式が支配的な社会と見込み生産様式が支配的な社会

	受注生産	見込み生産
基本的定式	コスト+利益=売価	売価-コスト=利益
基本的信念	販売は確実 売価(したがって,コスト,利益も)は事前に決定される	販売は不確実 売価(したがって,コスト,利益も)は市場が事後的に決める
労働価値	個別の労働がそれ自体で価値を生む	個別の労働の価値は製品が売れて初めて事後的に確定する
技能・技術	社会的に事前にその価値が決まっている	その価値は、市場が事後的に決める
分業	個別の労働の総和 垂直的分業(上位の労働と下位の労働が階層化されている)	総体的労働の一部にすぎない 同等的分業(労働そのものに価値による階層はない)
労働条件	職務給(事前に,仕事・賃金・労働時間ほかが決まる)	業績給(労働条件は,企業業績に従って,市場が事後的に決める)
労働時間	動いていれば労働	付加価値を生んで初めて労働
I E	標準時間は労働者が自分たちで決定できる	標準時間は市場が決める
労働生産物	労働の塊だから,それ自体に価値がある(ストックよし)	売れなければ価値はない(ゼロストック)
下請取引	単発的取引 コスト積み上げ	長期的・共存共栄 サプライヤー育成による目標価格の達成
社会的カテゴリー	階級	消滅
剰余価値の配分	階級闘争による(ただし,今は緩和された形態=階級間の妥協=レギュレーション)	企業業績に依存

〔参考文献〕

- 青木慧 [1993], 『トヨタ人間管理方式：効率経営の秘密』 イースト・プレス.
- 青木昌彦 (永易浩一 (訳)) [1992], 『日本経済の制度分析：情報・インセンティブ交渉ゲーム』 筑摩書房.
- 安保哲夫ほか [1992], 『アメリカに生きる日本的生産システム』 東洋経済新報社.
- 安保哲夫 [1995], 「生産力・産業の経済理論」, 橋本寿朗 (編) 『20世紀資本主義 I 技術革新と生産システム』 東京大学出版会, pp.13-44.
- 伊藤実 [1988], 『技術革新とヒューマン・ネットワーク型組織』 日本労働協会.
- 今井正明 [1988], 『カイゼン：日本企業が国際競争で成功したノウハウ』 講談社.
- 大野耐一 [1988], 『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめざして』 ダイアモン社.
- 加藤哲郎・ロブ スティーブン (編) [1993], 『国際論争・日本型経営はポスト・フォードイズムか?』 窓社.
- 鎌田慧 [1983], 『自動車絶望工場』 講談社文庫.
- 川原晃 [1995], 『競争力の本質』 ダイアモン社.
- 小池和男 [1981], 『日本の熟練：優れた人材養成システム』 有斐閣.
- 小池和男 [1994], 『仕事の経済学』 東洋経済新報社.
- 猿田正機 [1995], 『トヨタシステムと労務管理』 税務経理協会.
- 新郷重夫 [1994], 『ノン・ストック生産方式への展開：トヨタ生産方式の真の意義』 日本能率協会マネジメントセンター.
- テラー, F.W. [1993], 『科学的管理法』 産能大学出版部.
- 中川洋一郎 [1994a], 「分業における attribution の方向逆転 (人員配置から職務付与へ) : フランス社会の後進性と日本社会の先進性に関する覚え書き」 『経済学論纂』 (中央大学), 34 巻 5-6 合併号, pp.303-326.
- 中川洋一郎 [1994b], 「職務重層性の発展段階：現地進出日系企業のフランス企業内織に対するインパクト」 『経済学論纂』 (中央大学), 35 巻 4 号, pp.315-349.
- 中川洋一郎 [1995a], 「日本のメイン・バンクとフランスのバンク＝サプライヤー：『企業金融＝下請取引』 仮説の提示」 『経済学論纂』 (中央大学), 35 巻 5-6 号, pp.339-370.
- 中川洋一郎 [1995b], 「フランス企業内組織における 3 階層間の断絶：労働伸縮性の欠如, その原因と結果」 『経済学論纂』 (中央大学), 36 巻 1-2 号, pp.329-362.
- 中川洋一郎 [1995c], 「スペック融合の発展段階：下請における注文生産のロジックから見込み生産のロジックへの進化」 『経済学論纂』 (中央大学), 36 巻 3 号, pp.35-67.
- 中川洋一郎 [1995d], 「下請の発展段階：フランス民生用機器製造業におけるサブアッセンブリー下請の欠如」 『中央大学経済研究所年報』 第 25 号 (II), pp.223-247.
- 中川洋一郎 [1995e], 「フランスにおける中規模銀行 (地銀) の欠落：1984 年銀行法によるユニバーサル・バンキングの根拠と帰結」 『経済学論纂』 (中央大学), 36 巻 4 号, pp.231-251.
- 中川洋一郎 [1996], 「フランス進出日系メーカーの外注購買環境：現地の下請システムと

- 《コミュニケーション部品》」『中央大学経済研究所年報』第26号(I), pp.139-169.
- 日本能率協会(編) [1986], (門田安弘(新版増補))『トヨタの現場管理(新版)』日本能率協会マネジメントセンター.
- 野村正實 [1993a], 『熟練と分業: 日本企業とテイラー主義』お茶の水書房.
- 野村正實 [1993b], 『トヨタイズム: 日本型生産システムの成熟と変容』ミネルヴァ書房.
- ボナツィ, G. [1996], 「日本モデル論争における新たな進展」『経済セミナー』No.497, pp.31-36.
- 丸山恵也 [1995], 『日本的生産システムとフレキシビリティ』日本評論社.
- 門田安弘 [1991], 『新トヨタシステム』講談社.
- 山根一眞 [1995], 『メタルカラーの時代2』小学館.
- 山田日登志 [1988], 『トヨタ生産方式をトコトン理解する事典』日刊工業新聞.
- 米田康彦ほか [1988], 『労働価値論とは何であったのか』創風社.
- Aglietta, Michel [1976], *Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des Etats-Unis*, Paris, Calmann-Lévy (若森・山田・大田・海老塚(訳)『資本主義のレギュレーション理論 政治経済学の革新』大村書店, 1989年).
- Aglietta, Michel [1986], *La fin des devises clés*, Paris, Ed. La Découverte (斉藤日出治(訳)『基軸通貨の終焉 国際通貨体制へのレギュレーション的接近』新評論, 1989年).
- Bratton, John [1992], *Japanization at Work*, MacMillan, London.
- Elger, Tony, and Chris Smith, eds. [1994], *Global Japanization?: The Transnational Transformation of the Labour process*, Routledge, London.
- Mayr, Otto, and Robert C. Post, eds. [1981], *Yankee Enterprise: The Rise of the American System of Manufacture*, Smithsonian Institution (小林達也(訳)『大量生産の社会史』東洋経済新報社).
- Oliver, Nick, and Barry Wilkinson [1992], *The Japanization of British Industry*, 2nd ed., Blackwell, London.
- Parker, Mike, and Jane Slaughter [1988], *Choosing Sides: Unions and Team Concept* (戸塚秀夫(監訳)『米国自動車産業の変貌: ストレスによる管理と労働者』緑風出版).
- Roos, Daniel, James P. Womack, and Daniel Jones [1990], *The Machine That Changed the World* (沢田博(訳)『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界, 1990年).
- Thomas, Jean [1991], *Qualification professionnelle: évaluation et évolution*, Paris.
- Turnbull, P. [1986], 'The "Japanization" of Production and Industrial Relation at Lucas Electrical', *Industrial Relations Journal*, vol.17, no.3, pp.193-206.

Japanization of The European Automobile Industry in the 1980s and 1990s :
From Production by Order to Production by Anticipation

by

Yoichiro NAKAGAWA
Professor, Faculty of Economics, Chuo University

December 1996

ABSTRACT

In the 1980s, companies in the U.S. and Europe aggressively introduced Japanese production systems and underwent a process of Japanization, adopting Japanese internal corporate organization and labor practices. Along with the full-scale introduction of Japanese systems, an extremely strong reaction arose against these systems. From the European perspective, Japanese production systems are nothing but a labor-reinforcing, dehumanizing process. That is, Japanese production systems are said to be so dehumanizing that Europeans shouldn't adopt them. In the U.S., too, researchers viewing matters from a labor perspective criticized Japanese production systems as using "management by stress." Even in Japan, working practices in Japanese automobile plants, such as Toyota's plants, are severely criticized as "requiring long hours, imposing excessive work loads, and being irregular."

As long as the issue is framed in this European way, the true implications of the impact of Japanization cannot be understood properly. This perspective must be transcended and the basis for rejecting Japanization must be located within the large shift taking place in world markets.

The reason Europeans do not agree with Japanese production systems is based on an assumption that "individual labor units produce value" and Japanese systems deny this perception. The introduction of Japanese systems, in other words, forces a change in their world perspective, particularly in their values regarding labor. The impact of full-scale Japanization lies in subjugating craftsmen's values (a primitive labor value perception) and shifting to a value perception adapted to the production by anticipation.