

# 序 章 調査の目的、視点と方法

## 1. 調査の目的

中京地区の自動車産業も、堅調な拡大成長から安定・低成長へと中長期的なトレンドは大きく転換しつつある。それに伴って、市場成熟化による需要変動がダイレクトに雇用調整圧力に結びつく新しい局面を迎えつつある。こうした大きな変化に対応して、これまでの雇用慣行や労使関係のあり方、とくに労働組合の役割について見直しが迫られているといえよう。

このような産業の成熟化時代における労働組合の役割に関しては、国内の他の産業もさることながら、欧米の自動車産業の先例が参考になろう。欧米の自動車産業は、概して、自動車組立企業自体の規模が大きく、部品の多くを内製化しているといわれている。それに対して、日本の自動車産業における特徴は、生産台数を考慮して欧米の企業と比べると、自動車組立企業の規模がかなり小さいことである。自動車の基幹部品についても組立企業とは別の企業が生産しており、それだけ内製化率は低い。そして、そのような基幹部品を作る企業に対して、納入する企業が連なるという形で、関連企業間で重層的で密接な分業関係が成立している<sup>1)</sup>。

そこで働く労働者を組織する労働組合は、産業というレベルでは、自動車産業の労働組合が考えられるが、それを構成する企業レベルの労働組合となると、欧米の企業に対応する組合としては、分業構造の違いから、個々の企業別組合というより、関連企業の労働組合から構成される「グループ労連」が、規模からしてもほぼ対応する。

グループ労連に関しては、その組織形態からして評価されにくく、「大企業による関連中小企業に対する支配の一環」という見方が、一般の人たちにも根強く残っており、どこことなく“うしろめたい”存在としてある。それに対して、わが国の組織実態からして、中小企業の組織化の現実的な方策である、という見方もでてきている<sup>2)</sup>。全体の労働組合運動におけるグループ労連の位置付けという問題を考える際に、まず、実際にどのような機能を果しているのか、また果すことができるのかを探ることが重要であろう。

そこで、これまで日本経済社会に大きな影響力を持ち、かつ安定した労使関係を築いてきた中京地区自動車産業の労働組合が、これまでの実績を踏まえながら、今後どのような機能と役割を果していこうとしているのかを調査することは、当事者だけでなく、社会的にも意義のあることと考える。

## 2. 調査の視点

自動車産業の成熟化に伴って、これまで密接に連携してきた企業間の分業システムは、どのように変わっていくのであろうか。このテーマを考えるに先立って、日本の自動車産業の分業システムをいかに捉えるかについて触れておく必要がある。

日本の自動車産業の生産分業関係については、自動車組立大企業を頂点にして、主として大企業からなる一次関連部品メーカー、その下に中小企業からなる二次および三次関連部品メーカーがピラミッド型に構成されており、その間に、「支配-従属」関係が成立しているという見方が一般的になされている。その証拠に、企業規模間に大きな労働条件の格差がある。また、生産縮小期には、大企業が仕事を抱え込んで二次、三次企業の仕事を大きく減らしたり、また余剰人員を関連下請企業に押しついたりする、といういわゆる「大企業の中小企業へのしわ寄せ」という仮説である<sup>3)</sup>。

それに対して次のような見方がある。日本の自動車組立企業は、欧米に比べればその規模は比較的小さい。それだけ、企業内で内製化する割合は低く、基幹部品の多くが、経営的に独立した部品企業によって作られている。その意味で生産分業が高度に進んでいる。そうであれば、少なくとも短期的には生産の分業関係は簡単には変えられない。むしろ、最終製品の需要量に応じて、組立企業の仕事量も、部品企業の仕事量もほぼ比例的に変化するであろう。もちろん、最終製品の種類によって販売量も異なり、それに依じて部品も種類によって違いは出てくるであろうが、基本的には、それぞれの段階で労働投入量をほぼ比例的に調整する仕組みになっている、と考えられる<sup>4)</sup>。

この見解の根底には、日本の企業間分業システムは、長期安定的な取引関係の下で協業化と同期化のメリットを活かしながら、一方で、それぞれの企業が経営に対して個々の権限と責任を持つ「リスク分担システム」となっている、という考え方がある。

では、この見方からは、賃金などの労働条件の規模間での格差をどうみるのか。大企業ほど支払い能力があり、したがって賃金も高いという見方が、当然のごとく一般に受け入れられている。しかし、大企業ほど支払い能力が高いかどうかは必ずしも自明ではない。また、仮りに支払い能力が高いからといって、なぜ高い賃金を支払うのか。製品市場でもまた労働市場でも、長期をとれば競争的圧力が働くであろう。それによって、質が同質ならば長期的には平準化するはずである。長期をとっても賃金格差がなくなるのは、質が異なるとみるのが自然ではないのか。ただ、労働の質は簡単には測れない。また、労働の質は一定ではなく、訓練や仕事の経験によっても変わってくる。

現代の、とくに自動化された量産型の生産職場では、順調に生産が行なわれている時には、

作業者の通常の作業は簡単であるが、製品の種類に応じた段取り替えや、機械のちょっとした故障の手直し、不良の発生などが、かなり頻繁に発生する。それをいかに少なくするかが生産性を大きく左右する。さらに、生産方法の改善を提案する能力や、部下を指導する能力が重要になる。これらの能力には機械や生産方法の仕組みに関する知識を必要とするゆえに、「変化や異常へ対処する能力＝知的熟練」と呼ぶことができる<sup>5)</sup>。

このような知的熟練の必要性は、産業の成熟化に伴って減少するであろうか。むしろ、ますます必要になろう。というのは、日本の労働者の賃金は、円高によって今や世界で最も高い水準に到達しているが、技術職や高度技能職に代表される知的熟練の持ち主と、比較的簡単な作業を行なう労働者（例えばパートタイム労働者）の相対的賃金を国際比較するならば、日本においては相対的に格差が小さいであろう。言い換えれば、簡単な作業を行なう労働者ほど世界に比べて日本のほうが割高である。そこで、国際分業が進展していけば、そのような仕事は海外に移転し、国内には知的熟練を必要とする仕事が残るであろう。

産業の成熟化に伴ってこれまでのような「量的な成長」はないとしても、高度な技術と技能に基づく「質的な成長」が可能であるし、必要とされる。

知的熟練の重要性が確認できたとしても、それをいかに育成していくかは、簡単ではない。かつて大企業の生産現場における調査から得られたところでは、主となる形成方法は、職場での関連あるいくつかの仕事の経験の積み重ねであり、それを補完するものとして、間に挟む短い研修がある。それを促進する方法として「仕事表」などの工夫があることもわかっている。しかし、日頃の生産活動のなかで、作業者に広く技能を育成していくのは簡単なようで、なかなか大変であり、コストがかかる。例えば、となりの持ち場をやらせてみることは何でもないようであるが、それによる不良の発生や機械の故障、そして事故が起きるおそれがある。それらはすべて納期の遅れとして監督者の責任にかかってくる。むしろ、それに慣れた人にやらせておく。そして異常時にはそれに対処する専門の担当者に任せるほうがよほど安心であろう。これがむしろ自然なやり方である。実際、かつて調査した中企業の職場では、このような「分離」したやり方が普通であった<sup>6)</sup>。

しかし、それでは一般作業者の技能は伸びないし、勤続を経ても賃金も上がらないから、作業者も定着しない。さらに重要なことは、この方式では職場の技術力が長期的に上がっていく見込みが薄い。したがって、普通の作業者にもなるべく広く知的熟練を身につけさせるには、長期の見通しの下に、しっかりした経営方針と費用を覚悟しなければならない。

またそれを積極的に身につけようとする作業者に対する「励み」としての資格・賃金制度のあり方も問題となる。どのような資格制度を設定し、評価をいかに行なうか、評価の違いをどの程度賃金に反映すべきかなどである。

さらに、労働組合の役割も重要である。普通には、作業者が技能を高めることは、企業にとって得だから別に組合が関与する必要もない、と考えられている。確かに、組合が直接関与できるわけではない。しかし、働く者にとって最も重要なのは「仕事をする能力」であり、それが昇進などの基本的な処遇を決め、ひいては暮らしを左右するといえるであろう。

それは、個々人の問題であって、集団を対象とする組合の問題でない、というかもしれない。しかし、技能形成は基本的に「企業内の配置や移動の仕方」にかかわってくる。とくに、配転などの不利な異動に関するルールに、組合も無関心ではいられないはずだ。知的熟練に関しても、主となる形成方法は「仕事につきながら」覚える。それを補完するものとして、間に挿む短い研修が有効であるといわれている。そのような仕事への配置や研修への機会が公平に開かれているのかどうか。また、知的熟練のような高度な技能は、客観的に数量化しにくい。一方、人によって技能差もやすい。結果としての技能差をどの程度まで昇進や賃金格差などの処遇に反映することが納得的か。このような、異動、評価、処遇のルールに関して、組合員の声を集約して反映させることは、重要な組合の役割である<sup>7)</sup>。

産業が成長過程にあるときには、組合員の処遇の格差は、昇進や昇格の遅れ程度で目立たなく、全体のパイの増大にのみ組合は関与しておればよかった。しかし、産業が成熟段階に入りパイの増大が見込めなく、むしろ全体として組合員が減少していく段階になると、処遇の格差に関する組合員の考え方の集約や経営側との調整が、これまで以上に重要になってこよう。

以上は、企業単位の労働組合を念頭に置いており、その企業と労働組合の自助努力が基本である。しかし、大規模な労働組合であればいざ知らず、小さな規模の組合ではなかなか制約も多く、情報にも乏しい。それに対して支援していくのが、グループ労連のひとつの基本的な役割であろう。また、小規模企業において、技術力および技能が高まり、それを反映して労働条件が改善することは、大規模の労働組合にとっても、自分たちの交渉力を高めることにつながろう。なぜなら、小規模企業と大規模企業では、短期的にはともかく、長期的には競合する立場にある。小規模企業の生産性が上昇しても、労働条件が改善しなければ、大規模から小規模へ生産がシフトし、自らの雇用を縮小することにつながるからである。

このような視点を基本として、以下のように調査を行なっていった。

### 3. 調査の方法

調査の対象は、中京地区の自動車産業とそこでのグループ労連である。その比較対象としては、直接に調査はしていないが、欧米の自動車産業とそこでの労働組合を念頭に置いて分析を進めたつもりである。

我々の調査仮説の中心は「生産職場での知的熟練」である。そこで、企業規模間での「仕事の質」や「技能の質と形成」の違いをきちんと捉えることが重要である。そのためには、個々の企業や組合の施策に対する調査だけでなく、そこにおける代表的な職場に対する詳しい「聴き取り調査」が欠かせない。聴き取り調査にあたっての作業仮説は、次のように設定した。

(1) 産業の成熟化に伴って、企業間の分業関係は縮小するか。

密接な分業関係のもとでは、短期的にはそれぞれの企業段階でほぼ比例的に調整されると、我々は予想する。しかし、長期的には分業関係は変わりうると考える。最近起こっている部品のシステム化や共通化の流れは、どのように分業関係に影響するであろうか。それによって、小ロットの部品が減り、大きなロットで自動化された設備で生産する方向に進むならば、関連企業への発注は減り、分業関係は縮小するであろう。

(2) 産業の成熟化に伴って、「変化や異常に対処する知的熟練」の重要性は減少するであろうか。

産業が成熟化に伴って、生産の海外シフトや輸入品との競合などで、国内で生産される製品は、今後さらに高度な技術力および技能を必要とするであろう。したがって、現場ではそれに対応して、知的熟練の重要性はますます高まると予想される。

(3) そのような知的熟練をだれが担うのか。

それを担う層は、主として職長や班長などの監督層であろうが、大企業では、一般の作業者のレベルでそれを担う層が多くおり、また育成しているであろう。しかし、中規模企業では、その層を育てるのが困難であり、作業者とは別に、専門に担当する層に頼っているかもしれない。

(4) 現行の資格・賃金制度は、作業者が技量を高めるような「励み」を与える仕組みになっているのかどうか。そして、労働組合は、作業者の技能形成にどこまで関心を持ち、発言をしているのか。

長期的には、一般作業層の多くが知的熟練を持つことが、職場の効率を高め、今後生き残っていくのに必要な方策だと考える。そのためには、資格・賃金制度や教育・研修制度がそのような励みを作業者に与える仕組みになっていなくてはならない。作業者個々人の仕事の能力を公正に評価し、それに応じて処遇するのが基本であるが、だからといって、単に処遇の格差を大きくすればよいというものではない。

知的熟練といっても、職場の技術類型によって技能の性格や形成の仕方が少しずつ異なってくる。以前の調査では、非量産型と量産型でかなり違っていた。また、量産型でも組立、機械加工、プレス加工などによって、具体的な現われ方も異なるであろう。技能を問題とするとき、できるかぎり具体的に、タイプごとの類型化ができれば、参考にしやすいであろう。

ただ、聴き取り調査は相手の協力が必要であり、また、個々の職場を観察するために多くの時間を要し、数多くはできない。そこで、技術類型として、量産型の機械加工とプレス加工、電子系部品加工の三つを選び、それぞれ大企業職場とそれと似た技術類型の中企業職場に関して比較対照することにした。

さらに、最近における変化を知るために、以前我々が調査をした職場を再び聴き取りできれば、その後の変化が捉えやすく、情報が効率的に利用できる。幸い、一部の職場では協力が得られ、それが可能になった。

聴き取りは、対象企業の人事担当者、組合役員にそれぞれ2時間程度、そして職場の監督層に職場を見せてもらいながら、2回に分けてそれぞれ2時間程度行なった。その結果は個々の職場ごとに、第Ⅲ部に詳しく報告している。

聴き取り調査は数にかぎりがあるので、それを補い全体を把握するために、グループ労連傘下の労働組合とその企業、および、3つの関連労協傘下の組合と企業に対して、アンケート調査を行なった。アンケート項目は、先に示した作業仮説を基本にして展開した。アンケートであるから深みに欠けるが、企業の製品分野ないし規模別に、全体の傾向と分布が把握できる。その結果を、企業と組合に分けて第Ⅱ部で詳しく報告している。

次に続く3つの章では、第1章「産業の成熟化と分業関係の変化」、第2章「生産職場における知的熟練とその形成方法」、第3章「知的熟練と労働組合の役割」と題して、聴き取り結果とアンケート結果を交えて、この調査で発見されたことをまとめ、それから引き出される政策的含みについて述べた。

#### 〈注〉

- 1) 日本の自動車産業における長期安定的で密接な分業関係を、国際的な視野から分析したものとして、浅沼万里「国際展望のなかで見た日本のメーカーとサプライヤーとの関係－自動車産業の事例－」（『経済論叢（京都大学）』第149巻4・5・6号、1992年）が参考となる。また、藤本隆宏・武石彰『自動車産業21世紀へのシナリオ』（生産性出版、1994年）も、わが国の特徴と今後の方向に対して参考となる。
- 2) グループ労連の組織に関する過去の調査としては、国際・労働研究センター『企業グループ労協の現状と課題に関する調査研究』（1989年）がある。同センターの岩崎馨「系列組織

の現状と問題点」(『日本労務学会年報』1987年5月)、同「労働組合の資本系列別組合組織に関する若干の分析」(『産研センター研究年報』第2号、1988年)が、参考になる。

- 3) いくつかあるが、最近のものでは、戸塚秀夫・徳永重良編著『現代日本の労働問題』(ミネルヴァ書房、1993年)の第4章、中村真人「中小企業の労働者」がある。

また、日本労働研究機構「生産分業構造と労働市場の階層性－自動車産業編」(中村圭介・橋元秀一執筆、調査研究報告書、No.26、1992年)は、このような「下請制＝収奪機構仮説」を批判し、系列関係の企業の聴き取り調査をして、「労働市場の階層性」によって説明しようとしている。労働の質を重視する点で我々と共通するが、それを階層性と表現するのが適当であろうか判断しかねる。

- 4) このような見方については、小池和男『仕事の経済学』(東洋経済新報社、1991年)第7章を参照されたい。

- 5) 知的熟練に関しては、小池和男・猪木武徳編著『人材形成の国際比較』(東洋経済新報社、1987年)の第1章、小池和男『仕事の経済学』(東洋経済新報社、1991年)第5章を参照されたい。全トヨタ産業政策研究会『企業の国際化と産業構造の変化と労使関係』(1987年9月)所収の小池和男氏の講演録「今後の労使関係のあり方」、および今年度の中部産業・労働政策研究会での定例研究会における同氏の講演「技量形成と雇用調整」から、とくに労働組合の役割に関して多くの示唆を得た。

- 6) 愛知県労働部『知的熟練の形成－愛知の企業』(小池和男、村松久良光、久本憲夫調査執筆、1987年)を参照されたい。

- 7) 小池氏の講演録を参照。