

都 留 康編著

『生産システムの革新と進化』

—日本企業におけるセル生産方式の浸透—

日本評論社 2001.9 vi+238 ページ

いま求められている 90 年代型生産システムの研究

つい最近、ある精密機器の工場を調査する機会があった。そのとき最も印象に残ったことは、工場の責任者がつねに、生産を海外(中国)に移管するか否かのぎりぎりの選択を考えながらマネジメントをしていることである。終身雇用慣れ親しんできた責任者にしてみれば、雇用を維持するために生産機能を国内に残したい。しかし、コスト競争で海外(中国)工場に勝てるわけがない。そうなれば、コスト以外の面で海外工場にない優位性をもった生産システムを作り上げる以外に方法はない。こうして 90 年代に入り、日本の工場あるいは生産システムは大きく変わりつつあるのである。

それにもかかわらず本書が指摘するように、生産システムに関する先行研究は、「1980 年代に頂点に達した日本型生産システムの構造と機能を分析しており、バブル経済崩壊後のその変容を必ずしも正面から取り上げていない」(p. 2)し、その変容の核心的要素と考えられるセル生産方式と生産革新に焦点を当てていない。こうした問題意識にたって、セル生産方式に代表される生産革新に焦点をあてつつ、90 年代型の生産システムの特質とそれが人的資源管理に及ぼす影響を明らかにしようとする本書のねらいは、革新が起きている工場の「いま」と「これから」を考えるうえで非常に興味深い。

90 年代型生産システムの特質をどう捉えるのか

それでは、問題になる 90 年代型生産システムの特質をどう捉えるのか。80 年代までに想定されていた生産システムは、ME 技術を基礎に置いた、変化する製品と生産量に柔軟に対応できる自動化された生産システムである。さらに、そのシステムは単一工程から職場と工場を経て、開発と生産と販売をつなぐシステムまで広がり、ロボット・NC 工作機械→FMS→FA→CIM という発展段階を踏むと

されていた。

しかし90年代的な市場環境に入ると、この自動化をベースにおいた生産システムの進化が幻想であることが明らかになった。その理由は簡単である。80年代型生産システムが柔軟な生産システムであったとしても、その適応範囲には限りがあり、需要の変化が早く、製品品種がめまぐるしく変わる90年代型の市場環境についていけなくなったからである。それに代わって登場した新たな生産システムを、本書は作業者に依存した自律分散型の生産方式としている。

その特徴は、生産の職場をどのように編成するのか、職場のなかで工程や仕事をどのように編成するのか、こうして編成された生産過程を開発や販売と連結させながら管理する生産管理システムをどのように設計するののかの三つの観点からみることができる。第一の職場編成については、組織の括りを工程別横割り型から製品別縦割り型へ変えたとともに、権限を委譲し生産変動に自律的に適応できる職場に再編する。第二に職場内では、工程や仕事がセル生産方式に代表される人依存型システムとして編成される。

第三の生産管理システムについては、実需対応型の生産システムを構築するために、開発・設計から生産準備、部品調達、生産、販売までの情報の流れをネットワーク化し、生産過程と流通過程を結合する必要がある。80年代までそれを担うと期待されたCIMは二つの点で限界を露呈した。第一に、90年代的な市場状況のもとで非効率性が明らかになったFMSやFAを組み込んだシステムであった。第二に、これまで日本企業のコンピュータシステムは、部門ごとに自社業務に合わせたシステムとして開発されてきたため、高コストであるとともに、他のシステムとの相互接続ができず、部門あるいは企業間の情報の共有化が困難であるという情報化の孤島の問題に直面した。それに代わって登場してきているシステムは、インターネットを活用した情報ネットワーク型のシステムである。それは標準化とオープン化を重視するという点で従来システムとは異なるため、社内の組織や系列関係に深刻な影響を及ぼす可能性がある。

本書はこうした生産システムの進化の現状と特質について丁寧に検討している。第1章「生産システムの革新と進化をどうみるのか」では国際比較を交えながら全般的な動向を整理し、第2章「セル生産

方式と生産革新」では自律分散型の人依存型生産方式の典型であるセル生産方式に注目しつつ職場と工程・仕事の編成を扱い、第6章「生産システム革新における情報ネットワーク対応」は開発や販売との連携をとる生産管理システムに焦点を当てている。

90年代型生産システムは働き方をどう変えるのか

本書が明らかにしている90年代型生産システムの特質や見通しの見解については、異をとる余地はないだろう。しかし、労働研究で問題になる本丸はその先である。

まず気になることは、生産システムの進化と革新によって労働者の働き方にどのような変化が現れ、それに対して企業は人材活用の方法をどう変えるかである。働き方の変化について、本書は第3章「セル生産方式と人材活用」でつぎのように整理している。第一には作業者が担当する仕事の範囲が拡大する、第二には作業者に対する工程改善や工程管理的業務への関与の要請が高まる、第三には人依存型システムであるので作業者の労働意欲を確保する必要性が高まる。

さらに、こうした新しいニーズに対して、企業は既存の人材活用の基本を変えることなく対応しているとしている。つまり第一の点については、ジョブローテーションを基本としたOJTという従来型人材育成によって対処しているし、第二についても、直接工と準直接工(および生産技術者)との分業構造の基本を変えるほどのものではない。また第三については、処遇政策を変えることなく、権限委譲による労働者参加の強化と仕事の成果がお互いに見えやすくすることによる同僚集団の圧力の活用が機能しているとしている。さらに第5章「保全業務の多様化とその規定要因」では保全業務との関連が検討され、専門的な保全業務は保全部門から分離したうえで外部委託化し、軽保はラインに委譲し生産労働との統合化をはかるという方向で変化していることが確認されている。

人的資源管理はどう変わるのか

もう一つの気になる点は、働き方の変化に対応して人的資源管理にどのような変化が現れているかである。自律分散型組織編成になると、当然のことながら「作業員個々人の業績評価が容易になる。……そうした生産方式に即した処遇が可能になる人的資源管理諸制度を採用する圧力が高まる」(p.79)とし

ながらも、生産システムの変化と人的資源管理の変化との連動は弱いとしている。同様のことは第4章「電機産業における賃金制度の展開と生産システム革新」のなかでも強調されており、「賃金処遇制度の見直しと生産システム革新の進展との関係を探ってみても、直接的には連動関係はほとんど浮かび上がってこない」(p.147)という電機産業の現状を報告している。それはなぜなのか、本書があげる理由は以下の二点である。

第一に、賃金等の人事管理制度は全社的な事情で決められる制度(あるいは全社レベルでの労使交渉によって決められる制度)であるので、事業所レベルで決定される生産システムの変化に合わせて変更されることが難しいという。しかし、それはたんに、制度が生産システムの変化に適応するには長い時間を要するというを言っているにすぎないのではないか。事実、第4章では「だからと言って生産・技能職場の賃金処遇制度にまったく何の変化も生じていないということではなく、各社とも生産・技能系部門を含めて賃金処遇制度の見直しを労使共同委員会などで検討しているところである」(p.148)という事実を同時に報告している。

したがって本書は、個々人の業績が見やすくなっても、生産職場の仕事はチームワークを大切にするので、個人業績を反映して賃金を決める等の業績重視の新人事管理制度は適さないという第二の理由をより強調しているように見える。そうした点からすると、第4章で紹介されている「個人ごとの作業効率の格差が見えるようになってきたと言っても、……従来と同様に……生産計画の変更や急な事情での要員変動など突発事態に積極的に対応してくれる人間、職場全体にかかわる業務や庶務を引き受けてくれる人間が、仲間や上司から高い評価を得るし、結局良い処遇を得ることになる」(p.150)という、ある企業の人事課長の話が職場の真実であるだろう。

人的資源管理からみた本書の課題

本書は「90年代に入り生産システムがどのように変化したのか」を明らかにする点では成功しているだろう。しかし問題はその先である。生産システムが変化するに伴い、工場が労働者に求めること(期待する役割と成果)は確実に変化している。それに対して人材を適切に供給すること(つまり雇用管理)、労働者の働きを適切に評価し報酬を与えること(報酬管理)が人的資源管理の仕事になる。雇用管理の

面では、OJT中心の養成システムで多能的な人材を育成できている、報酬管理の面では、チームプレーが重要であるので個人業績対応型の賃金制度はなじまない等としていることから分かるように、大筋では、生産システムが変化しても人的資源管理に大きな変更はないというのが本書の基本的な主張であろう。

人的資源管理は、多くの社員を対象とした、膨大な数のルールと制度からなる大きな管理システムであるので、仕事から求められることが短期的に変化しても、すぐにそれに合わせてシステム全体を作り変えることが難しいのは当たり前である。しかしここで重要なことは、それにもかかわらず企業は変化に適応するための「小さな一歩」を必ず踏み出していることである。

本書が扱うような「企業内の労働力の需要構造の変化が人的資源管理にどのような影響を及ぼすのか」に関する研究のさいには、「小さな一歩」を見逃さない努力と、拾い集めた多くの「小さな一歩」の証拠を再構成して全体的変化の方向を見極める努力である。「システムが大きく変化していないので影響がない」という結論で済みますのであれば、わざわざ研究する必要がないとさえ思う。本書に物足りなさを感じるのはこの点である。

たとえば、90年代型生産システムになっても人材育成方式はOJT中心であるという事実に間違いはないであろう。しかし、自律分散型の組織になるということは、職場の責任者は小さな会社の経営者に似た役割を果たすことを、従来とは異なる管理能力を持つことを求められるはずである。この能力養成をどうするのか、生産に直結する技能の訓練ではないので従来型OJTでは対応できず、何らかの手が打たれているはずである。さらには、期待される責任と能力が変化するということは、責任者につながる職場序列を変えることが必要になり、ここでも対応策が何らかの形でとられているはずである。

こうした人的資源管理に現れているかもしれない「小さな一歩」に執着しない限り、本書がねらったはずの研究成果を得ることは難しいだろう。

[今野浩一郎]