

ドイツにおける リーン生産方式の導入過程 (2)

大橋 昭 一

目 次

- I リーン生産方式の衝撃
- II システム的合理化論
- III リーン生産方式の特徴づけ
- IV リーン生産方式への対応 (以上前号)
- V リーン経営方式への拡大
- VI 労働側における論議
- VII リーン生産方式導入をめぐる若干の論点

V リーン経営方式への拡大

ドイツにおけるリーン生産方式の議論で特徴的なことは、リーン生産方式に定義を与え体系化を試みる傾向の強いことである。これは、日本等においてもそれほど進められてきたことではない²⁸⁾。ドイツではその際多くの試みが、リーン生産方式を、単に生産領域だけの生産方式の問題としてとらえず、企業全体の経営方式・管理方式の問題として、すなわちリーンな経営方式あるいは管理方式としてとらえようとするにおいて共通している。

後に述べるように、ドイツ金属産業労組委員長シュタインキューラー (Steinkühler, F.) にもそうした意向がみられる。VDI 研究集会でそうした観

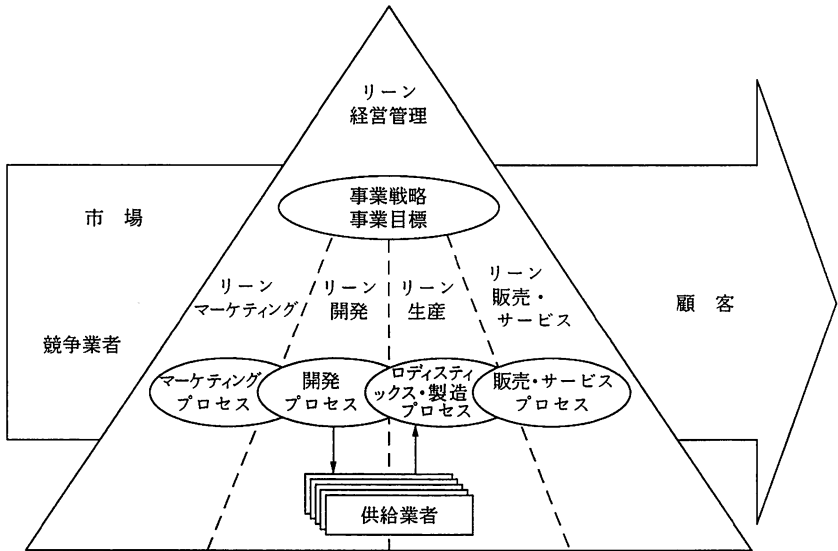
28) Bösenberg, D./Metzen, H., *Lean Management*, Verlag Moderne Industrie 1992, S. 23. vgl. Cuhls, K., *Qualitätszirkel in japanischen und deutschen Unternehmen*, Physica-Verlag 1993, S. 107.

点からリーン経営方式の構想にふれたものとしては、シュメルツァー (Schmelzer, H.) がある²⁹⁾。かれは、リーン生産方式におけるリーン＝スリムとは、要するに本質的なものに限定し、複雑性を少なくすることであると、そうしたリーン原理は企業全領域に適用されうるものであるとして、図 1 のような体系を提示している。

リーン経営方式という角度から体系的に展開したものは、現在のところなんといいてもベーゼンベルク (Bösenberg, D.) / メツェン (Metzen, H.) である。かれらは、リーン生産方式の特徴が何よりも構成要素を全体システムとして把握し適用するところにあるとし、それは第一にリーン経営方式としてとらえられるべきものであるとする。

かれらによると、リーン経営方式はリーン生産方式の論理的拡大であるが、

図 1：シュメルツァーによるリーン経営管理の体系図



29) Schmelzer, H., Lean Management, in: Verein Deutscher Ingenieure, *Schlanke und effektive Unternehmung*, VDI Verlag 1992, S. 19ff.

企業全体を包括する一つの複合的体系である。それは、人間を経営事象の中心におくことを特徴とし、根本的な考え方の原理(*fundierte geistige Leitlinien*)、新しい組織観にたつ活動原則 (*Arbeitsprinzipien*)、中核的企業任務達成のための統合的諸戦略 (*integrierende Strategien*)、科学的工学的諸方法、作業者のための実用的諸用具を、諸要素とする³⁰⁾。ここでは根本的な考え方の原理、活動原則、諸戦略を紹介しておきたい。

まず、リーン経営方式の根本的な考え方の原理として、次の5つのものが提示される³¹⁾。

(1) 能動的な考え方(*proaktives Denken*)

受動的な反応ではなく、能動的な先見的な行動をとること、すべての行動をできる限り包括的に考え準備しておくこと、結果のいかんよりもプロセスに志向すること、などをいう。

(2) センシティブな思考(*sensitives Denken*)

対内的対外的に感度・感受性を高めることであるが、情報疎通・意思疎通をよくすること、事実そのものとともに感情や気分をも理解すること、などをいう。

(3) 全体的な思考(*ganzheitliches Denken*)

時間的空間的に全体的な考え方をとることであるが、その際システムのな考え方をとることが肝要で、システムは特定の者一人でコントロールされるものではないことを理解しておくことが重要である。組織形態としてはチーム方式・プロジェクトチーム方式が可とされる。

(4) ポテンシャル思考(*Potentialdenken*)

すべての人や物について可能性を徹底的に引き出すことであるが、その際人間労働については頭脳的労働と肉体的労働の分離の止揚や、スペシャリスト的な専門化ではなく、ジェネラリスト的な多面化がとるべき方向となる。

(5) 経済的な思考(*ökonomisches Denken*)

30) Bösenberg/Metzen, a. a. O., S. 7.

31) *ebenda*, S. 35ff.

すべてのムダをなくし、節約的に行動することであるが、安全弁的な在庫などをなくすことや、関係者間の軋轢は不必要な出費を生むことになるので、企業外関係者を含めて利害の調和が必要とされる。

以上の根本的な考え方の原理に基づいて、リーン経営方式の活動原則として次の10のものが提示される³²⁾。

(1) グループ、チーム(Gruppe, Team)

業務・活動はグループ、チームで行われる。ここでは、グループ、チームがコンセンサス原理にたつものであり、個人と企業とを結びつける自然的かつ必須な仲介環であることが強調される。

(2) 自己責任(Eigenverantwortung)

それぞれの業務担当者が責任を果たすことをいうが、このためにはボトム・アップ的構造やそれ相当な熟練育成が必要になる。

(3) フィードバック(Feedback)

フィードバックでは物財に基づくもの(客体的フィードバック)と人間に基づくもの(主體的フィードバック)とが区別される。フィードバックも、旧来は選択的なものであったのが、リーン経営方式では包括的なものとなり、かつ迅速なものとなる。

(4) 顧客志向(Kundenorientierung)

すべての経営活動の基点を顧客におくことであるが、顧客も単なる買い手としてではなく、感情などを有した全体の人間と考えることが強調される。

(5) 価値創造の優先性(Wertschöpfung hat Priorität)

付加価値向上を優先させることである。付加価値を決めるものは結局市場・顧客であること、価値消費過程、価値創造過程、価値中立過程を区別することが肝要とされる。

(6) 標準化(Standardisierung)

繰り返し行われる過程では標準化が必要になる。ただし旧来の経営方式とは異なって、標準は少なくなるが、すべての者の承知していることが重要と

32) *ebenda*, S. 67ff.

される。

(7) 絶え間のない改善(*ständige Verbesserung*)

改善過程は絶え間のないものであり、かつ終点のないものである。すべての者がこれに参加することがとくに必要とされる。

(8) 不良品は即座に根源で除去する(*sofortige Fehlerabstellung an der Wurzel*)

不良品は発生個所で処理するのが全体的にも最も合理的経済的である。その根源をつきとめ原因を除去することが肝要とされる。

(9) 先見的思考, 先見的計画(*Vorausdenken, Vorausplanen*)

将来の問題を先見的に察知し計画することである。リスクについてはおこってから最良の対処方法を考えるよりも、発生回避を重視する。

(10) 小さなマスターしている歩みで進む(*kleine, beherrschte Schritte*)

小さくともよくマスターしている歩みで進むことであり、突然変革的な方法ではなく、進化的な進め方をとる。進む速度は個々の歩みの速度をあげることにより上昇させる。

以上の根本的な考え方の原理、活動原則に基づいて、具体的な経営戦略が生まれる。かれらは、リーン経営方式に特徴的な戦略は次の6つであるというが、立脚する考え方と実現の手段が整理されて展開されている。実現手段はすべての戦略について4つがあげられ、やや図式的とさえいえる形となっている³³⁾。

(1) 顧客志向的なスリムな生産を実現するための、連続的物流(*kontinuierliche Materialfluß*) (ジャスト・イン・タイム, かんばん方式)

立脚点 ①連続的物流は在庫を不要とする。

②連続的物流は顧客ニーズ・市場変化に速やかに対応することを可能にする。

③不良品は次工程に送らない。

④次工程による早期の不良品発見。

⑤注文など必要に応じてのみ生産する。

33) *ebenda*, S. 135ff.

⑥ロットはできる限り小さく、一個流しが理想的。

実現手段 ①トータル・プロダクティブ・メインテナンス(TPM)

②トータル・クオリティ・コントロール(TQC)

③取り換え時間の短縮

④プロセス・フローの改善

(2) 品質確保のための、トータルな品質管理(*umfassendes Qualitätsmanagement*)

立脚点 ①品質は重要な戦略的成果規定要因である。

②品質は顧客サイドから決まる。

③品質は競争状況や期待や経験に依存する相対的なものである。

④不良品をできる限り早く除去する品質管理。

⑤品質のためにとくにコストがかかることはない。不良品によりコストが生じるのである。

実現手段 ①品質計画

②品質エンジニアリング

③品質検査

④品質分析

(3) 新製品の速やかにして確実な開発と導入のための、同時的エンジニアリング(*simultaneous Engineering*)

立脚点 ①開発時間の長さは決定的競争要因である(市場先発は決定的に有利)

②順次的逐次的開発活動ではなく、平行的着手で時間節約をはかる。

③強い協力体制をとる。

④不正確なデータで始めても、精密に作業を進める。

⑤開発での完全性(*Entwicklungsschleifen*)は短縮し、回避する。

⑥中核的作業、準備的作業、随伴的作業とを区別する。

実現手段 ①開発作業チーム

②一定価値ではなく、価値範囲の設定

③テストの圧縮

④部分課題の優先

(4) 顧客の獲得・維持のための、能動的マーケティング(proaktives Marketing)

立脚点 ①自社に忠実な顧客が最上の顧客である。

②マーケティングは供給(Vertrieb)ではなく、企業使命(Unternehmensaufgabe)である。

③生産志向、生産物志向ではなく、顧客志向である。

④顧客が企業に来るのではなく、企業から顧客へ行く。

⑤市場と生産との同期形成。

実現手段 ①顧客満足の計画

②顧客志向的製品開発

③顧客志向的生産

④顧客満足管理

(5) 成長力・攻略力をもつための、戦略的資本投下(strategischer Kapitaleinsatz)

立脚点 ①経常的業務にはぎりぎりの装備をするが、戦略的プロジェクトには大量の投下をはかる。

②戦略的計画のための資本用意のために、通常業務をスリム化する。

③戦略的プロジェクトは短期で費用回収をするものではなく、企業発展の土台をなすものである。

④ノウハウや企業イメージなど無形物への資本投下も必要である。

⑤成長過程での資本需要は節約をはかる。

⑥系列化や金融機関との連携で有利な資本調達をはかる。

⑦株式相互持ち合いによる企業の防衛。

⑧資本提供者との信頼関係の強化。

実現手段 ①系列化

②資本投下のためのグローバル戦略

③資本形成のための世界市場展開

④資本回収のためのキャッシュ・フロー適性化

(6) 企業と社会との調和をはかるための、家族としての企業(Unternehmen als Familie)

立脚点 ①コンフリクトはコストを生む。真の協力でコンフリクトを避ける。信頼社会の形成。

②企業は社会環境、産業環境に積極的に対応すること。

③供給企業、顧客、従業員、資本提供者のもつ資源を十分に活用すること。

④顧客は、企業への組み入れにより企業への忠誠心が高まる。

⑤供給企業と継続的で力となる関係をもつこと。

⑥金融機関なども、企業家族的関係へ組み入れることにより、資本調達が有利となる。

⑦日本の家族は古典的家父長的であるが、ヨーロッパのリーン経営方式では現代的ヨーロッパの家族形態を前提とする。

企業資源 ①従業員

拡大の ②供給企業

源泉 ③顧客

④資本提供者

以上のようなベゼンベルク／メツェンの体系は、やや図式的すぎるきらいがないではないが、リーン生産方式をリーン経営方式として展開し、根本的な特徴的な考え方から出発して体系的に説明した功績は十分にみとめられなくてはならない。これはかれらによると、リーン経営方式が諸要素を統合しているところに何よりも特徴をもつから、全体についてのシステムの関連を解明し、理解することが必要と考えられるからである。かれらは、リーン経営方式が根本原理—原則—戦略—手段の全体的な有機的関連でのみ有効性

をもつことを強調している。

VI 労働側における論議

リーン生産方式では、結局、人間労働のあり方がキーポイントになる。リーン生産方式がとにかく労働の意義を高めるものであることについては、それがどのような意味のものであるかという点を別にすれば、ドイツでもまず異論がない。

確かにトヨタでは、チーム・ワークこそすべてといわれ、「自動化」ではなくてニンベンのついた「自動化」であることが強調され、結局は人間の意識革命が眼目であると力説される。しかし同時に、ジャスト・イン・タイムの考えにたって必要なものしか作らないことが強調され、「人員を減らして生産能力を必要数に見合ったものにする」³⁴⁾ことが指針とされる。単なる「省力化」ではなく、「省人化」、「少人化」となってはじめて意味あるものになることが強調されている。この点は、たとえば人員削減はシステムの合理化の直接の出発点ではないというアルトマン(Altmann, N.)らの主張と、問題意識が全く異なる。

ともあれ、このような種々な要因があることもあって、リーン生産方式の導入問題にあたって労働側が大きな関心をもったのは、けだし当然のことであった。1992年6月末のドイツ金属産業労組とハンス・ベックラー財団共催の研究集会では、同労組委員長シュタインキューラーと前述のアルトマンとが基調報告を行ったが、その要旨をみてみよう。

シュタインキューラーは³⁵⁾まずリーン生産方式を、単なる生産システムと

34) 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年、38ページ。

35) Steinkühler, F., *Lean Production auf dem Prüfstand — Human, ökologisch und demokratisch umgestalten*, *Der Gewerkschafter*, Juli 1992, S. 40 ff. derselbe, *Für eine demokratische und soziale Unternehmensreform — gewerkschaftliche Antworten auf die „japanische Herausforderung“*, in: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.), *Lean Management —*

してではなく、経営システム・管理システムとしてとらえるべきであるとするとともに、日本のコピーではないドイツやヨーロッパ独自のものを発展させ実現することが肝要であるとする。かれによるとリーン生産方式は、一方において、世界市場における競争力確保と、テイラー主義的官僚主義的組織の克服という積極的意味をもっている。したがって労働組合として、それに全く反対ではない。それは「労働組合の長年の主張を貫徹させる機会を与えるものである」³⁶⁾。

しかし同時にそれは、労働強度化および労働者全体の連帯弱化と分裂の危険という否定的側面をもつものであるから、職業教育・熟練教育の拡大と充実、労働条件を中心に労働人間化の推進、労働者全体の統合・連帯の強化（たとえば基幹労働者と周辺労働者との統合・連帯）をはかることが重要であるとするとともに、とくに労働強度化にならないこと、雇用の保障がはかられるべきことを強調し、何よりも労働協約を土台にする経営参加により企業民主化のなされることが必要であると力説している。

さらにかれは、全体経済的立場ならびに環境保護の立場にたつことが必要とし、資源浪費にならないようにすべきことを強調し、この点については産業・企業、労働組合、政府、市民グループによる産業政策についての話し合いをもつことが望ましいとしている。

ちなみに日本との競争について論議する場合には、賃金レベルと労働時間の問題を避けるわけにはいかない。しかしこの問題は、リーン生産方式の導入に関連しては、ドイツでは一般に取り上げられることが少ない。というのは、競争力の相違は賃金や労働時間の問題ではなく、何よりも経営・管理の問題であり、経営能力の問題であるという見解が強いからである。賃金や労

Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, Nomos Verlagsgesellschaft 1992, S. 16ff.

36) Steinkühler, Für eine demokratische und soziale Unternehmensreform—gewerkschaftliche Antworten auf die „japanische Herausforderung“, *ebenda*, S. 17.

働時間等において一般には条件の良いドイツでは、この問題にふれることは労働組合としても得策でないという事情もある。

しかしシュタインキューラーは、こうした事情のあることを認めつつも、リーン生産方式の導入に関連して賃金や労働時間の問題を避けるわけにはいかないとし、そうした面での改善がなおざりにされるのは許されないと主張する。そして労働時間については、週35時間制が実現されるとともに、日本も労働時間短縮を行うべきであるとし、賃金問題では新しい方策とイニシアチブが必要であることを主張している。

ちなみに、この研究集会より前1991年12月ドイツ金属産業労組自動車部門委員会において、リーン生産方式と日本への対応について検討会が開催された。その基調報告でシュタインキューラーは³⁷⁾、日本企業の高い生産性と低コストが低賃金や長時間労働、高度なオートメーションや浅い生産深度を原因とするものではなく、経営・管理・組織の良さ・柔軟性、それからくるモチベーションの強さと人間能力活用の高さに源泉があるとしている。

ここでかれは、グループ労働・チーム作業に対して労働組合は反対でないことを改めて表明するとともに、リーン生産方式について否定的側面を指摘し排除することに努めるのはもちろんであるが、「しかしわれわれは、新しい生産方式の肯定的諸要素を取り上げ強化することを同様に必要と考える」³⁸⁾と述べ、時代遅れの生産方式克服が必要であることを強調している。かれがここで否定的側面としてあげているのは、労働強度化と生産性向上利得の一方的配分である。

みられるようにこれらでみる限り、シュタインキューラーはリーン生産方式の導入に肯定的であり、いわゆるドイツ的モデルを必ずしも可としているのではない。社会全体の利益、とりわけ労働者の利益を守る方向で、リーン生産方式のメリットを生かし、欠点は除去してドイツ的に仕上げ、そのなか

37) „Lean Production“ — eine notwendige Diskussion: Positive Elemente herausgreifen, *Der Gewerkschafter*, März 1992, S. 44 ff.

38) *ebenda*, S. 47.

で労働者の利益を守ってゆこうというのである。リーン生産方式でも労働者の全体的な利益は守れると考えているのである。

一方アルトマンの報告は³⁹⁾、リーン生産方式そのものよりも、日本の状況の紹介やドイツとの比較を主とするものであったこともあり、日本に対する批判色の強いものであった。かれは、日本の作業方法や組織の実態についてドイツでは十分理解されていないことが多いという。たとえばグループ作業は、ドイツでは熟練労働者と未熟練・養成労働者など熟練度の異なった作業者同士がチームを組み、作業内容を一つにして公式的階層もなしで協働するものとイメージされているが、日本でのチームはそうしたものではない。他方日本では、技師や技術者はしょっちゅう生産現場に行き、手を汚すことをいとわないが、ドイツでは果たしてそれが可能かと、かれは問うている。

リーン生産方式など日本の労働様式の問題点として、かれは次の諸点をあげている。第1に、日本の労働組織は、人間労働力の発展展開に志向したのではなく、技術化・オートメーション化から生じるフリクションをば労働力の全面的利用により克服しようとするだけのものである。

第2に、それはチーム作業や賃金制度や人事考課など特有な多くの制度の全体的関連のなかで実施されているものであって、そのうちの一部の要素だけを取り入れることは効果がないし、有害ですらある。その一方ドイツでは、リーン生産方式の導入に関連して、日本で特徴的なたとえば職員と現場労働者との格差が小さいことや賃金格差の小さいことなどは、考慮されていない。

第3に、日本では労働は総じて経営個別的であるが、ドイツでは一般共通の横断的な内容をもっている。少なくとも、これまで労働組合が推進してきたのはこの方向における発展である。

39) Altmann, N., *Japanische Arbeitspolitik: Verschwendung von Ressourcen, Der Gewerkschafter*, Juli 1992, S. 42 ff. derselbe, *Japanische Arbeitspolitik—eine Herausforderung?*, in: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.), *a. a. O.*, S. 24 ff.

第4に、日本の方式は結局労働強度化と長時間労働を前提とするものであるから、これまでと同様な合理化に対する弊害保護措置を必要とする。

最後にアルトマンは、日本でもリーン生産方式は問題が多くてやめる方向にあるとして、4つの原因をあげている。①少人数で作業を遂行しなくてはならないため長時間労働になっており、それを嫌う労働者が増えていること。②危険な作業や密度の高い作業に就業する者が少なくなって、現場作業において労働力不足となっていること。③ジャスト・イン・タイムの物流・輸送が普及し、道路などインフラが限界にきて、通産省すらもジャスト・イン・タイム・システムの見直しを求めていること。④モデル・チェンジが早く、部品供給企業でついでゆけないものもあり、また資源の浪費となっていること。

以上の主張にたってアルトマンは、ドイツには、日本の方式よりも効率的で人間的な生産方式や労働組織を作りうる土台があるから、それを発展させることであると強調する。リーン生産方式はあまりにも問題が多いから、ドイツ的方式に期待をかけるべきであるというのである。ただしかれによると、それは最近15年間ほどにおいて実験的に試みられてきたものではあるが、まだ完全に作り出されてはいない。

これに対して、当時公表されたドイツ金属産業労組の9項目からなる「基準」(Leitsätze)は⁴⁰⁾、リーン生産方式の導入についてかなり前向きである。まず日本の産業はドイツの産業に比べて生産性と能率において一日の長があり、それがドイツの産業に刺激となっているとしたうえで、ドイツは、世界を相手に競争すべきであるから、たとえば日本との比較などはあまり意味がないとして、ドイツで急務なことは、企業文化と作業組織における遅れを取り戻すことであるという。

同文書によると、ドイツの機械産業では労働者の作業能力が十分に生かされていないし、熟練も十分に発揮されていない。そうした企業文化や作業組

40) Neun Leitsätze: Ausbalanciertes Konzept, *Der Gewerkschafter*, Juli 1992, S. 45 ff.

織になっていないからである。リーン生産方式の導入をはかるためにも、企業文化の形成が必要である。労働組合もこうした経営思想の討論を支援すべきであるとさえいっている。

さらにリーン生産方式について、同文書は、それを生産概念においてではなく、生産性概念において考えるべきものであるという。そして生産性向上とともに雇用の減少するところもあれば、増加するところもあるから、生産性向上を正しく導き、職場減少と職場増加とのバランスのとれた観点が必要であるとしている。賃金問題については、リーン生産方式により組織階層の平準化が必要になり、それは熟練の平準化や決定の平準化をもたらし、所得の平準化にいたるものであるとしている。

この文書は、労働者といっても種々な階層があり、多様なものであって、リーン生産方式にたいする態度も一様ではないことを物語っている。

Ⅶ リーン生産方式導入をめぐる若干の論点

リーン生産方式の導入においてまず問題となるのは、やはり、リーン生産方式の適用可能性である。MIT の書ではどの国でも適用可能としているが、実は同書では、適用の経済的社会的条件をシステム外の要因として除外しているからである。同書では「リーンな生産の理論と手法に焦点を当て、日本社会の特徴とされる部分についてはほとんど取り上げていない。高い貯蓄率と 100%近い識字率をもつ均質的社会であり、個人の欲望より集団のニーズを優先させる傾向があるとされ、長時間労働をいとわないとされる——一部にはこうした特徴を日本成功の秘訣とする見方もあるが、われわれは二次的要因にすぎないと考えている」⁴¹⁾とされているが、こうした要因は果たして二次的要因として片づけられうるであろうか。

41) Womack, J. P./Roos, D./Jones, D., *The Machine that Changed the World*, 1990. (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, 22ページ)

少なくともドイツにおけるリーン生産方式をめぐる議論では、リーン生産方式そのものについての議論と、日本についての議論とがあい関連して現われ、問題を複雑にしている。これはやはり、適用の経済的社会的条件を捨象できないことを物語るものである。

MIT 的立場にたてば、システムそのものと適用の経済的社会的条件を結びつけることがそもそも誤りということであろうが、ドイツで多くの論者のように、リーン生産方式がその構成要素の寄せ集めではなく、何よりもそれらの構成要素を一つの考え・思想・原理に基づき統合し実践するところに意義があるものとするならば、またリーン生産方式の要の石が人間労働＝人間行動にあるものとするならば、したがってリーン生産方式では人びとの意識の変革がアルファでありオメガであって、それに照応した企業文化の形成を不可欠とするものであるならば、少なくともリーン生産方式の基礎にある根本的な考え方・思想・原理を理解することなしにリーン生産方式を適用することは、大野耐一氏のいわれるように「生兵法は大怪我のもと」⁴²⁾ であって、期待された効果を生まないであろう。事実、ドイツではリーン生産方式の適用がうまくゆかず、リーン生産方式の終焉の始まりがおこっているという声すらある⁴³⁾。

リーン生産方式が人間の仕事にたいする熱意を前提とし、労働の意義・役割を高くみるところに特徴があることは、ドイツでも多くの論者が認めることである。ここにおいても、そうした仕事の熱意が日本ではどのように生まれるかといった点こそ、まさに決定的な点であり、それについて日本以外の人びとは大きな関心をもたざるをえないし、リーン生産方式の適用

42) 大野耐一, 前掲書, 54ページ。

43) Karch, H., *New Deal um die Produktivität?—Das Beispiel VW Sachsen, Die Mitbestimmung*, Oktober 1992, S. 32. QC サークルもドイツでは参加の自発性が強調されることもあって、サークルが長続きせず自己崩壊に陥る場合が多いといわれる。Cuhls, a. a. O., S. 73 ff.

いかんにあたって、その究明を必須と考える人も多いであろう。

同様な観点からすると、他方、リーン生産方式の諸要素がもともと欧米生まれのもので、欧米にとって異質のものではないという、ドイツで多くみられる見解についても、問題がないわけではない。諸要素は確かに欧米生まれであるにしても、日本ではそれが欧米と同じ精神と内容において展開されているとは限らない。それらは、日本的に換骨奪胎され日本的なものとして実践されている公算が強いからである。ドイツにとっては、やはりドイツ的な発展展開を考える必要があるであろう。

リーン生産方式は労働者の仕事の熱意、チームとしての協働を前提とするから、導入にあたっては労働側の意向が大きな作用条件となるが、ドイツにおいて労働側として最も問題になることは、第 1 に、レヒャー (Lecher, W.) などの指摘しているところの、労働者の企業への統合が強まることである。ヘルフェルト (Helfert, M.) は、リーン生産方式における労働の意義向上が労働組合弱体化と一体のものであり、そうした企業との一体性強化をば、共同体化の現代的形態であり、新しい封建化 (Feudalisierung) であるとさえよんでいる⁴⁴⁾。

しかし既述のように一般には、企業一体性の弱いことこそドイツの問題であり、それを強化することが急務であるという見解も強い。とくに産業界関係者ではそうである⁴⁵⁾。またそもそも労働は、少なくともここで問題である雇用された労働の場合、それは個別企業のなかで行われざるをえないもので

44) Helfert, M., Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean Production, *WSI Mitteilungen*, August 1992, S. 520.

45) 6月末のドイツ金属産業労組とハンス・ベックラー財団共催の研究集会でも、フォルクスワーゲンにおけるリーン生産方式の事例報告を行った同ザクセン工場経営者スポークスマン、ホイスは同工場におけるリーン生産方式の導入が企業との一体化 (Identifikation mit dem Unternehmen) 思想の推進を大きな柱とするものである旨を述べている。Heuß, G. G., Lean Production—Fallbeispiel VW Sachsen GmbH, in: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.), *a. a. O.*, S. 80.

あるから、その意義向上が個別企業の利害増進と一致する形で進行し、労働者の企業一体性を強める作用をもつ側面のあることは、現在資本主義社会の根本的矛盾として理解されざるをえない事情もある。

いずれにしろ、リーン生産方式はドイツの労働運動を大きなディレンマにたたせるものであるが、しかしドイツの労働組合にとっては、それを実際に処理してゆくことは、さほど困難なことでないかもしれない。というのは、ドイツの労働組合は、もともと国民経済全体の立場にたち個別企業の利害にとらわれないようにすることを根本理念とし、かつ組織のメリットとしてきたが、しかし他方、個別企業において経営参加をすすめる、それを広範に実現してきたのであって、国民経済全体の立場と個別企業の立場との統一調和こそ実際の行動指針となってきたと考えられうるからである。

第2に、労働の意義向上という場合、それがどのような意味におけるものであるかが問題となる。たとえば、労働者の技能向上をはかり労働者としての発展をすすめるという場合においても、特定分野の作業・職務についてスペシャリスト的な発展方向をとるのか、反対に、関連する職務について量的な拡大につとめ多能工的な熟練をもつジェネラリスト的育成の方向をとるかという問題がある。すでに一言したように、チーム、グループという場合においても、前者のようなスペシャリストとしての熟練者によるチームを考えるのか、後者の多能工的熟練者のチームを考えるのかという問題である。

ドイツでは、伝統的なマイスター制度や専門技能教育制度が充実していることもあって、一般に労働関係者のなかでは前者の形を基本にすべきであるという考えが強いが、オベル社のチーム作業では、直接労働者も整備や補修の能力を身につける希望が強く、経営側が整備・補修の専門工をチームに包括するよう提案したところ労働者側で反対され、結局経営側が取り下げた⁴⁶⁾。

さらに関係者のなかには、職人的専門熟練労働に固執することへの批判も

46) Minssen, H./Howaldt, J./Kopp, R., *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*
— Das Beispiel Opel Bochum —, *WSI Mitteilungen*, Juli 1991, S. 438.

かなりある。たとえば6月末のドイツ金属産業労組とハンス・ベックラー財団共催の研究集会でも、ドイツ金属産業労組執行委員ヒージンガー (Hiesinger, K.) は、ドイツの自動車工業など機械産業では、労働者の熟練度が高いのにそれが十分活用されず、また新しいタイプの専門熟練労働者が伝統的な組織や労働の考え方になじみにくい状況にあると述べている⁴⁷⁾。

すでに1991年7月マンスケ (Manske, F.) は、ドイツの機械産業ではそうした職人的専門熟練労働への向上が今日ではあまり意味をもたなくなってきたとして、次のように主張している⁴⁸⁾。すなわち、旧来のテイラー主義的フォード主義的な考え方によれば、熟練資格の向上が労働者にとって活動範囲の拡大をもたらし、作業規制の力を与える有力な手段と考えられてきたが、作業のシステム化やコンピュータによるコントロール化により事態は変化した。今日では「熟練資格の高いことは活動範囲の広いことや、独自に作業規制をなしうる保障ではなくなっており、この限りにおいて、旧来の意味のような熟練資格はもはや労働条件分析の中心のカテゴリーではなく、労働状態改善の決定的な労働政策的手段でもない」。

第3に、旧来の労働人間化との関連、あるいはその評価の問題がある。既述のようにシュタインキューラーは、労働人間化の推進が無条件に必要であると強調しており、労働側論者では、労働人間化の促進が今後もはかるべきことについてほとんど異論がない。そうした立場にたってリーン生産方式について、それがこれまでドイツはじめ西欧ですすめられてきた労働人間化の方向と別種のものであることを指摘するものも多い⁴⁹⁾。

そうした労働人間化とは、ヘルフェルトによると、端的には労働の内容や幅の拡大、作業遂行方法や作業時間に関する労働集団の決定権、タクト化や

47) Hiesinger, K., *Lean Production auch in der Berufsbildung?*, in: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall(Hrsg.), *a. a. O.*, S. 173.

48) Manske, F., *Nicht die Qualifikation allein.....—Zur Ersetzbarkeit des Taylorismus durch die neue Kontrollform—neue Anforderungen an die Gewerkschaftspolitik? —*, *WSI Mitteilungen*, Juli 1991, S. 400 ff.

ベルトコンベヤーによる流れ作業的強制からの解放などを主たる内容とするものであり⁵⁰⁾、スウェーデン・ボルボ社の方式をイメージしているところがある。しかしボルボ社方式については、MIT の書における強い否定的見解を引き合いにだすまでもなく⁵¹⁾、ドイツでも一般に反対が強い⁵²⁾。私見によっても、ボルボ社方式の方向においては、ドイツの発展の道はないように思われる。

かつて筆者は、1980年代におけるドイツ経済の停滞に関連して、ドイツ企業に課せられた最も重要な問題は、「ハイテク 技術を駆使した 現代生産の、日本の ジャスト・イン・タイム方式や QC サークルに対抗するような、ドイツ的土壌・ドイツ的経営に根をおく生産システムを作り出すことである」⁵³⁾と述べたことがある。ともあれ、リーン生産方式をきっかけとして、これがようやくドイツで始まったのである。(完)

49) しかしグロート／カムペルのように、リーン生産方式が労働人間化の進展に寄与するというものもある。かれらによると「経営協議会（たとえばフォルクスワーゲン）や労働組合も、リーン経営方式により人員削減のおこる危険を承知しながらも、それが自動車産業の競争上決定的意義をもつものであるとし、とくにグループ作業は生産性のいっそうの向上だけではなく、労働人間化のいっそうの進展に貢献するものと評価している」。Groth, U./Kampel, A., *Lean Management—Das Geheimnis japanischer Erfolge, Wirtschaft & Produktivität*, Nr. 4, April 1993, S. 4.

50) Helfert, *a. a. O.*, S. 514.

51) Womack/Roos/Jones, *op. cit.* (前掲訳書, 126-128ページ)

52) たとえば, Wilhelm, B., *Anforderungen an eine neue Arbeitsorganisation —Überlegungen aus Sicht eines Automobilherstellers, Die Mitbestimmung*, Oktober 1992, S. 29.

53) 大橋昭一「ドイツ企業経営の特徴」同編著『現代のドイツ経営学』税務経理協会 1991年, 33ページ。