HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	アメリカ自動車産業と大量生産システムの硬直化過程,1908-1972
Author(s)	鈴木, 良始
Citation	經濟學研究, 48(3), 142-155
Issue Date	1999-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32129
Type	departmental bulletin paper
File Information	48(3)_P142-155.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 48-3
北海道大学 1999.1

アメリカ自動車産業と大量生産システムの硬直化過程，1908-1972

鈴木良始

はじめに

1970年代は，アメリカ大量生産システムの限界が強く意識されるようになった時代であった。生産現場における労働モラールの悪化に典型的に現れた生産システムと労働との不協和，それを反映した品質及び生産性の停滞ないし低下，製品ライフサイクルと市場変化のテンポとの不一致など，大量生産と大量販売を通じて豊かな生活と高い利潤を実現してきたアメリカ大量生産システムに困難が噴出するようになった。しかしこの時期の特徴は，諸工業国が模範と仰ぎ目標としてきたアメリカ自動車産業を代表とする大量生産システムに綻びが目立つようになっただけでなく，同時に他方で日本や西ドイツの耐久消費財産業と諸機械産業の輸出品が益々アメリカ市場で高い評価を受けるようになったということでもあった。一方が問題を増幅させ，他方が強みを顕在化させるという，二つの動きが交錯した時代だった。

この変化に照応して，この時期以降，生産システムをめぐる基本的な認識と議論の方向にも転換が起きた。アメリカ型システムへの接近・収斂を当然の歴史的傾向とみなし，各国に残存するそれとの懸隔を克服されねばならない遅れとみる立場が揺らぎを見せるようになり，多様な生産システムの併存が認知され，各々の可能性が相互に比較されるようになった[1)]。

このような状況は，今世紀はじめに成立したアメリカの大量生産システムの骨格がそれ以降何も変わることなく続き，たんに環境条件だけが変わったためにシステムが時代遅れになったということではなかった。市場条件や労働者意識，それを取り巻く経済的・社会的諸条件の変化が，大量生産システムの困難の要因の一つではあったが，大量生産システムそれ自体がその成立から1970年前後まで徐々に変化と成熟への過程，ないしは硬直化への過程を辿ってきたのである。つまり，アメリカ大量生産システムそれ自身の展開が内部に限界の契機を蓄積してきていたという視点が必要である。小論は，この点の追跡を課題としている。フォード・システムを典型として成立したアメリカ大量生産システムは，成立から現在までどのような発展経路を辿ってきたのか。以下では，自動車産業を対象として，フォード・システムの成立から，1920

1）こうした動きを捉えた代表的な文献は次のものであろう。W. J. Abernathy, *Industrial Renaissance*, New York: Basic Books, 1983（日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネサンス』TBSブリタニカ，1984年）；Michael J. Piore and C. F. Sabel, *The Second Industrial Devide*, New York: Basic Books, 1984（山之内靖・他訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房，1993年）；S. Tolliday and J. Zeitlin, *The Automobile Industry and Its Workers: Between Fordism and Flexibility*, New York: Polity Pr., 1986; M. L. Dertouzos, et al., *Made in America: Regaining Productive Edge*, New York: Harper Perennial, 1989（依田直也訳『Made in America アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社，1990年）; James P. Womack, et al., *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson Associates, 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）。

年代後半の一定の修正，1930年代以降のニューディール型労使関係の与えた影響，戦後オートメーションの進展の背景と影響など，大量生産システムのアメリカ的な展開史を後づけ，1960年代以降のシステムの動揺までを分析する。

1　フォード・システムの成立とそのアメリカ的背景

大量生産システムは，アメリカにおける機械加工技術の長い歴史的発展を基礎として，1913—14年にフォード・システムとして成立した。すなわち，フォード・システムとは，専用工作機械を中心とした部品加工工程の品種別ライン配置を前段に，何よりも組立工程のライン配置と機械的搬送手段によるその連結（これによる，連結された諸工程の高度の同期化，およびその時間的進行の機械的強制），すなわち移動式組立ラインを特徴としたが，その成立は，アメリカ社会・経済の特性を背景に成立したアメリカ型製造方式(American System of Manufactures)，すなわち，作業分割，専用治具・工具，精密ゲージ・システム，専用工作機械群の発達を諸要素とする互換性生産方式の19世紀全体を通ずる発達史の上に可能になったものであった[2]。

しかしまたフォード・システムは，その成立過程を具体的にみると，先行するアメリカ的大量需要の存在に強く刺激され，それへの生産面の必死の応答として成立したものであったことも特徴的である。フォード・システムはアメリカ型製造方式を必須の基礎としながら，アメリカ的な大量需要に牽引されることで成立しえたのである。

安価で実用的な移動手段に対する大いなる潜在需要をN型フォードでいち早く予感したフォードは，4年の歳月をかけT型フォードを設計し，1908年3月に発表した。発表されたT型への需要は最初からすさまじかった。バナジウム鋼による強度と軽量性，十分なパワー，修理の簡便さ，そして850ドルという低い設定価格が，広大な国土と豊かで均質度の高い農村市場，見てくれの高級感よりまず実用性を重視するアメリカの市場特性に合致し，T型発表後，大量注文が殺到した。生産能力を遙かに超える受注を抱え，フォードはT型発表の翌1909年には受注の一時停止を代理店に指示したほどだった。需要に応ずるために1910年にはそれまでのピケット・アベニュー工場に替えてハイランドパーク工場が新設され，また同年，T型以外の生産は全面的に停止され，T型単一製品（シャシ）に一本化された。以後，需要に応えられる生産方式を模索し実験が繰り返され，1913年の移動式組立ラインにまでいたるのである[3]。

T型生産台数は1911年までに約4万台に達し，そして翌年，翌々年と毎年ほぼ倍増し，1913年には18万台を超えた（表1を参照）。それに

表1　T型販売台数と価格推移（1908—1916）

年	T型年間総販売台数	小売価格(ツーリング・カー)
1908	5,986台	850ドル
1909	12,292	950
1910	19,293	780
1911	40,402	690
1912	78,611	600
1913	182,809	550
1914	260,720	490
1915	355,276	440
1916	577,036	360

（出）John B. Rae, *The American Automobile*, Chicago: University of Chicago Pr, 1965, p. 61.

2）D. A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932,* Baltimore: Johns Hopkins U.P., 1984; 塩見治人『現代大量生産体制論』森山書店，1978年；森杲『アメリカ職人の仕事史』中公新書，1996年；森杲・鈴木良始・中本和秀「アメリカ型生産システムの源流（1—5）」『(札幌大学)経済と経営』第24巻3，4号，第25巻1，2，3号（1993年12月，1994年3，6，9，12月）。

3）Hounshell, *op. cit.*, chapter 6; R. Batchelor, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*, Manchester: Manchester U.P., 1994; Charles E. Sorensen, *My Forty Years with Ford*, New York: Norton, 1956（高橋達男訳『フォード—その栄光と悲劇』産能短大出版部，1968年）。

もかかわらず，その間需要の激増に対して生産は常に後追いであった。ハイランド・パークではピケット・アベニューのような機種別職場編成は最早とられず，部品加工部門は全面的に品種別加工ラインとなり，激増する必要部品を量産していた。これに対応して，工作機械も汎用機中心から単能・専用機械へかわった。シリンダ・ブロック4面に40個の穴を同時にあけるというような，専用工作機械群の開発が進展した。こうして部品加工段階はアメリカ型製造方式の伝統を吸収して量産体制を整えていったが，生産規模の拡大につれ，組立段階が1912—13年には次第に隘路となっていた。ハイランド・パークにおける組立方式は，エンジンやシャシなどの組立対象を並列的に静置し，その間を，割り当てられた特定の組立作業を分担する各作業班が数分間隔で同じ組立作業を反復しながら移動していくところまで進化していたが，このようなやり方では各静止ステーションへの部品供給および作業者移動が輻輳・渋滞し，生産台数増加の深刻な障害となった。作業者ではなく組立対象が作業者の前を移動する工程編成（組立のライン化）は，こうして生産の増大要請に応ずるかたちで1913年にごく自然に着手された。まずエンジンなどの部品組立で1913年4月から始まり，最終組立ラインでは8—9月頃から試みられ，作業分割と同期化の洗練につれて組立対象の移動は人力から機械力にかわり，かくて僅か数ヶ月間のうちに移動式組立ラインは急速に完成していった[4]。

移動式組立ラインの完成にさしたる歳月を要しなかった背景には，その着想がフォードの独創ではなく，アメリカ自動車産業内に限っても既に先行する実践が幾つもあり，組立作業のライン化自体は既知のものであったということがある。たとえば同じデトロイトの企業EMFは，1910年，30ステーションからなる組立ラインを設置し，約6分間隔のタクト・システムで1911年には年間22,555台のシャシを組み立てていた[5]。このEMF社とフォードを分けたのは圧倒的な需要規模だった。年間20万台にならんとするような生産の大量性，それを要求する大量需要がフォード社に殺到していた。EMFとは比較にならないT型需要のこの大量性こそが，タクト・システムを短時日のうちに機械動力による移動式組立ラインにまで展開せしめた要因だったのである。

フォードが移動式組立ラインへ移行する1913年の生産台数は，同年のイギリス10大企業の生産台数総合計の13年分にあたり，同年のイギリスのトップ企業の生産台数ですら年間3000台にすぎなかった。それゆえイギリスでは，大量生産方式導入に積極的だった自動車企業モリスでさえ，その組立ラインは1930年代まで手押し式の「半流れ」にとどまった。T型を大量に需要したようなアメリカ市場の特性があってはじめて，フォード・システムは出現したのである[6]。

さて，ハイランド・パークで進行した作業の単純化と機械式搬送手段による作業ペースの強制は，労働移動率を著増させ，大量生産システムにおける労務管理問題を浮上させざるをえなかった。1913年のフォードは14,000人の雇用を維持するために52,000人を雇い入れねばならず，月間労働移動率は60パーセントに達した。しかし，これにフォードは機敏に対応した。1914年初頭，賃金をほぼ倍増させる日給5ドル制を

4）Hounshell, *op. cit.*, chapter 6; Wayne Lewchuk, *American Technology and British Vehicle Industry*, Cambridge: Cambridge U.P., 1987, pp.46-57; ソレンセン，上掲書，52-63，146-8頁。

5）Lewchuk, *op. cit.*, pp.47-8.

6）Batchelor, *op. cit.*, pp.73-76; Lewchuk, *op. cit.*, p.117; Tolliday and Zeitlin, *op. cit.*, pp.37-8. むろん，大量需要に牽引されて成立したフォード・システムの生産力は，やがて1920年代になるとこの大量需要を乗り越えて先へ進み，今度はいかに生産力に見合う需要を創出するかが問題となっていく。

発表，1月12日から実施するとともに，同時に8時間労働日をも導入した。この体制が大量生産システムの単調・高密度の労働様式を労働者にまがりなりにも受容させ，労働移動は急速に沈静化していった。むろん労働者は移動式組立ラインを依然として嫌ったけれども，ともかくそれを受け入れたのであった。生産性上昇成果の配分によって生産面における苦痛を購うという，アメリカ大量生産システムに特徴的な労使妥協形式を，それはいち早く示すものだった。このような方式は1920年までにはフォード以外の企業にも浸透していった[7]。

生産性上昇成果は分配面に現れただけでなくT型の価格を劇的に低下させ（表1），労働者は消費面では耐久消費財を新たな要素とする華やかな物質文明の享受に多少とも与るようになった[8]。それは，生産面における労働生活の厳しさと不可分の関係にありながらまったく対照的な様相を呈し，労働者は労働における苦痛を消費生活で癒すというような状況が生じた。こうして大量生産＝大量消費社会が1920年代アメリカに出現した。

2　「柔軟な大量生産」への修正：1920年代

T型は，1920年代初め，アメリカ自動車市場の過半を制していた。1923年の生産台数は182万台であった。しかし，20年代半ばになるとその市場シェアは急テンポで低落し，26年には30パーセント，27年上半期には25パーセントを下回るまでに惨落した。たまらずフォードは1927年5月，T型の製造停止と新モデル（A型）への切り替えを発表した。この発表の翌日，1908年の生産開始から1500万台目となる最終車がラインオフし，19年に及ぶT型の生産に終止符が打たれた。

T型の運命の背後にはアメリカ自動車市場の変容があった。割賦信用の普及と証券市況の活況下での所得上昇に，主要な競争相手の価格が量産効果によりT型の3割増し程度にまで接近してきたことが相俟って，それまでT型に集中していた需要が多様化した。GMシボレーなどライバル車は，価格はやや高いが点火装置・変速機・始動装置など機能面と外観で一歩先んじていた。それゆえ1台目はT型に乗った消費者も，2台目は割賦信用を利用したり，割安の中古車市場を通じて，T型以外の車を買おうとした。要するに，自動車市場は頑丈・安価な移動手段だけでは満足しないところへ変化していた。大量生産を誕生させた伝統的アメリカ的市場からの質的変化が起きていた。いいかえれば，市場の多様化が1920年代アメリカにいち早く現れたのだった。

この大量消費市場の性格変化には，大量生産システムの一定の変化が対応することになった。しかし，それはどのような対応だったのか。ハウンシェルの研究は，フォードにおけるT型からA型への転換過程の分析を通じて，この点の検討を行っている[9]。

フォード社のA型への転換過程は，混乱と遅

7）Steve Babson, *Working Detroit*, New York: Adama Books, 1984, pp. 30-1; Lewchuk, *op. cit.*, pp. 63-4.

8）電気の普及，セントラル・ヒーティング，耐久消費財（ラジオ，蓄音機，自動車など），これらが20年代には労働者世帯にも割賦販売などを利用して手の届くものになった。1929年のフォード社の労働者家族100世帯（最低賃率のフルタイム労働者）の調査結果によれば，彼らは食生活では新鮮な肉・果物・野菜を食し，住宅はほぼ1人1室，セントラル・ヒーティングの普及率は100世帯中44パーセント，以下，水道97，給湯65，トイレ86，自動車47，蓄音機45，ラジオ36，洗濯機49，掃除機19パーセントであった。David Brody, *Workers in Industrial America*, New York: Oxford University Press, 1980, pp. 61-4. またこの論点に関連する文献として次を参照されたい。A. Epstein, "Industrial Welfare Movement Sapping American Trade Unions," *Current History*, Vol. 24, No. 4 (1926); F. Sticker, "Affluence for Whom?" *Labor History*, Vol. 24, No. 1 (1983).

9）Hounshell, *op. cit.*, chapter 7.

滞の連続であった。生産再開は当初予定より大幅に遅れ，フォードは6ヶ月間，工場を閉鎖し続けねばならなかったし，ようやく生産を再開した後もトラブルは続き，量産体制は順調には立ち上がらなかった。この転換過程の難渋について，ハウンシェルは，フォードの生産体系がT型という単一製品（シャシ）に特化した専用工作機械体系であったことを最大の要因であったとしている[10]。そして，フォードはA型への転換過程とその後数年間の経験を通じて，専用機への依存を弱め，半専用機的な工作機械体系（汎用機に治具・固定具を付加して単能機とし製品の設計変更には治具・固定具の付け替えで対応する柔軟性のある技術）へ徐々に転換することで，「柔軟な大量生産」へ移行していった，そしてそれはフォードに先んじてGMがいち早く選択していた方向だった，とハウンシェルはいう。同趣旨の主張は比較的広く受け入れられている[11]。

しかし，1920年代後半から30年代初頭にかけて起きたとされる大量生産システムの修正（「柔軟な大量生産」）の核心は，その後の生産システムの推移を考慮に入れて考えるならば，むしろこのような狭義の製造技術における柔軟化ではなかったように思われる。

第1に，たしかに専用機中心の体系は，T型の製造停止によって，T型部品の大量生産にのみ機能する専用機械の大量廃棄を余儀なくさせたとはいえ，A型への製品転換における遅滞の原因が工作機械群の取り替えによるものだったわけではなかった。深刻な遅滞と混乱を招いた実際の要因は，A型設計へのヘンリー・フォードの無理な口出しによる混乱，およびT型の生産停止の決定と実行があまりに突然だったためにA型用新部品の十分な試験や試作ラインを組むなどの事前の計画的な転換手続きをT型製造期間中に踏めなかったこと，そしてさらにA型へのモデル転換がT型部品の部分変更ではなく全面刷新であったことなどであったことは，ハウンシェルの転換過程描写から明らかである[12]。第2に，フォードはT型生産期間中に部品設計の変更を実は何度も行っており，部分的な設計変更の積み重ねによる製品変化である限り，フォードの専用機依存の生産システムは設計変更に対して禁止的なほどに硬直的とはいえず，現にフォードは部品の部分変更を行いながら障害なく生産を順調に拡大しうることを実証していた。第3に，フォードはA型の生産においても単一製品主義による専用機依存を必ずしも転換しはしなかった[13]。

GMがフォードに先行して採用した方式として重要なものは，機械体系の部分的柔軟化よりも，むしろこの部分的，計画的な製品変化に関わるものであった。すなわちそれは，第1に，製品モデル自体とその構成部品の設計変更を分離したことであった。モデルの変更と同時に全部品を刷新するようなことはせず，部品の設計変更はモデル変更よりずっと長期のスパンで行うようにし，専用機による部品の大量生産要求に合致させながら，モデル変更はより短期に実施するようになった。モデルの変更は主として外観変化によって行い，各種機能部品は長期に生産を継続しながらも，その設計変更時期を少

10) *Ibid.*, p.288.

11) 1920年代，GMが生産の基本構造を全面的に変革したわけではなかった。しかし，たしかにGMシボレーでは，1923年にスローンがフォードの元技師ウィリアム・ヌードセンを雇い入れ，ヌードセンは専用機single-purpose machineに替えて柔軟性を組み込んだ半専用金属加工機械を追求した。その効率性と加工速度は専用機には劣ったが，市場対応の製品変化に適合するものだった。*Ibid.*, pp.263-301, esp. p.294; S. Meyer, "The Persistence of Fordism: Workers and Technology in the American Automobile Industry, 1900-1960," in N. Lichtenstein and S. Meyer, *On the Line: Essays in the History of Auto Work*, Urbana: Univ. of Illinois Pr., 1989, pp.81-3; David Gartman, *Auto Slavery: The Labor Process in the American Automobile Industry, 1897-1950*, New Brunswick: Rutgers U.P., 1986, p.126.

12) Hounshell, *op. cit.*, pp.279-87.

13) *Ibid.*, pp.273-6.

しずつずらし，モデル変更時に部品の一定部分を順次変更対象とする，という方式が採用されるようになっていった。第2に，異なる価格帯のモデル間で部品を意識的に共用することで（この点でも製品モデルと部品を分離），やはり部品の大量生産要求を損なわずに市場の要求に応えたことであった[14]。上述したフォードにおけるモデル転換の困難の一面は，まさに上述の第1の方式を実践しなかったことに関わっていた。

アメリカ大量生産史における1920年代フォード・システムの「柔軟化」とは，モデルの多様化と頻繁な変更という市場の要請に対する，以上の二つの対応を核心とするものにほかならなかった。フォードは1930年代半ばまでには，GMに倣い，この方式へ軌道修正を行った。たとえば，車の基本構造部品であるフレームの種類と車種数の乖離（後者が多くなる）は30年代初めから現れ，複数車種で同一フレームを共用するようになった。その乖離度（つまり共用の程度）は第2次大戦後はますます拡大していった。また，1931年までモデル変更にはエンジンの全面刷新を伴っていたが，V8エンジン（1932—42年）からは，モデル変更を跨いで同一エンジンが長期に亘って生産され続けるようになった[15]。

1920年代後半以降の生産システムの修正とは，如上の2面を内容とする単一製品主義の放棄・転換だったのである。それによって生産システムは，部品レベルの大量生産の論理を損なうことなく，市場の新たな質に対応しえた。主要部品の設計変更は比較的長期の周期で，しかも一括同時ではなく一部分ずつ順々に，周到な計画の上に実施され，他方，車種は部品から離れたマーケティング・コンセプトとなり，異なるモデル間で部品を共用し，また主要部品の設計変更を伴わずに外観部品の変化で頻繁なモデル変更が行われた。大量消費の市場特質と大量生産とのこのような折り合いのつけ方は，1930年代から第2次大戦後へと，アメリカ大量生産システムの特徴として定着し，そして後述する生産設備の自動化・システム化からの経済的要請に伴ってますます明瞭になっていくことになる。しかしそれは，後述するようにますます外観だけの小さな変化とモデル間の実質的差異の縮小というかたちで現れ，その昂進はやがてアメリカ大量生産システムの限界を示唆するものとして認識され始めることになる。

他方，工作機械の半専用機化の側面は，GMを中心に1920年代にある程度志向されたとはいえ，これも後述するように1930年代には早くも方向転換が現れ，アメリカ大量生産システムの特質として定着することはなかった。むしろ専用機依存志向こそ，以上のような1920年代に現れた部品生産とモデル変更の分離政策に媒介されてアメリカ大量生産システムの永続する特質として継続され，一層深化の方向を辿ることになる。初期フォード・システムの専用機主義が1920年代に柔軟な機械体系へと方向転換したと見るのは困難なように思われる[16]。

14) A.P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, New York: Doubleday & Company, 1964（田中融二・他訳『GMとともに』ダイヤモンド社，1967年，204-5頁）.

15) W.J. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, Baltimore: Johns Hopkins U.P., 1978, pp.92-4, 123-5.

16) アメリカ大量生産システムは1920年代にいったん半専用機による柔軟化の方向に舵を切ったとし，それが再び硬直化するのは第2次大戦後のオートメーション化を経てからであるとの認識をとるものとして，中本和秀「アメリカ型自動車生産システムの技術的基礎に関する一考察」『札幌学院商経論集』第9巻1号（1992年）がある。筆者はこの見解を採らない。なお，プレス金型の取り替えによるロット生産のように，同一設備での治工具段取り替えによる複数部品品種の生産が一定の生産部面で一般化したことも事実である。しかしその場合も，周知のようにアメリカ大量生産システムは段取り替え費用の節約を志向して大ロット化の傾向を強めるという特徴を示す。しかし，この大ロット化への歴史的推移についてはその詳細を示す史資料を筆者は現在のところ入手し得ていない。ロット生産の歴史的な推移について明らかにすることは今後の課題として残されている。

3　労使関係の生産システムへの衝撃 (1):資本設備依存の昂進

1930年代，大恐慌下の深刻な生活不安と新たなニューディール労働法制の下で，自動車など大量生産型産業において急速に労働組合運動が台頭した。新たに生成した労使関係は，大量生産システムにいくつかの点で大きな影響を与えた。

労働組合組織化のうねりに対して，GMは1935年以降，その対抗策として組織化運動の中心を担う特定の工場や労働者層の力を殺ぐことを狙って，工場の複数分散化と機械化・自動化を積極的に追求する政策を明確にした。後者は，機械加工の諸工程をできるだけ統合ないし連結して自動化度を高めた大型製造設備を開発設置し，熟練工，さらに作業者一般への依存を可能な限り弱めていく方向の追求であった。たとえばエンジン部品加工では，シリンダ・ブロックにフライス加工・穴ぐり加工など各種異なる加工を同時に行う大規模な専用機械が導入され，既存の6種の設備と工程が1工程に統合され，あとには加工対象の装填と取り外し作業だけが残された。GMでは1935年以降，この方向で多大の設備投資が押し進められ，作業者依存・熟練依存の弱化が進行した[17]。

同じ技術戦略は，第2次大戦直後，GMから人材を引き抜いて経営再建を図ったフォードにも拡大し，自動車産業に一般化するようになった。1949年5月，フォードの2つの工場（ルージュ工場とリンカーン工場）で170万人・日の生産を停止させた24日間に亘るストライキが遂行された。作業条件（スピード・アップ）を巡る労使対立が原因だった。生産条件の設定という労働協約上フォードの経営権に属する領域に挑戦するこのような強力なローカル（工場レベルの組合支部）の交渉力を弱めることが，フォードの切実な課題として意識されざるをえなかった。フォードは労働組合の交渉力を弱めようとして，組合の強い工場（ルージュ工場）から他工場へ生産の分散化を図ったり，作業者に依存しない生産を目指して自動化を推し進めることになった。フォードが1950年，ニューヨーク州バッファローに新設したプレス工場は，同社の戦後オートメーション化の走りとなった。これに続いて後述するクリーブランドのエンジン工場が新設される。いずれも，ルージュ工場からの生産の分散化と自動化の推進という特徴を持っていた。クリーブランド工場では，シリンダ・ブロックなどエンジン部品が，多数の自動工作機械をトランスファー・ラインとして結合した自動加工ラインによって生産された。400人で40分かかったエンジン・ブロック加工が48人で20分以下になるなど，多数の作業者が不要化された。戦後フォードのオートメーションの積極展開には，ハウンシェルが指摘するように労働問題以外の諸要因も関わっていたとはいえ，その基本的側面は，何よりもGMが30年代から追求していた作業者にできるだけ依存しない生産システムの方向を，戦後労使関係に促迫されて模倣し推進したものだったとみるべきであろう。それを推進したのは，GMからフォードに移って実権を握ったハーダー(Delmar S. Harder)やブリーチ(Ernest Breech)を筆頭とする多数の生産技師や上級経営者であった。彼等は，1930年代以降の，労使関係の変容以降のGMの技術戦略を熟知していた[18]。

ニューディール期以降の労使関係に対応して進められた，生産における作業者依存を減じ資本設備依存を強める生産技術戦略は，しかし容

17) D. Reynolds, "Engines of Struggle: Technology, Skill, and Unionization at General Motors, 1930-1940," *Michigan Historical Review*, Vol. 15, No. 1 (1989), pp. 80-2; Hounshell, *op. cit.*, p. 63.

18) Meyer, *op. cit.*, p. 90; D. A. Hounshell, "Planning and Executing 'Automation' at Ford Motor Company, 1945-65," in edited by Haruhito Shiomi and Kazuo Wada, *Fordism Transformed* (New York: Oxford U.P., 1995), pp. 54-7, 62-3.

易に企業の願望を満たすものではなかった。自動化は，一方で確かに作業者への依存を弱めたとはいえ，全生産部面を自動化で覆い尽くせない以上は，自動化の島への高額の設備投資が逆に生産全体の順調な継続を経済的に強く必要とするようになった。1951年に操業を開始したフォードのクリーブランド・エンジン工場はトランスファー・マシンによる高度の自動化を達成したとはいえ，1954—55年時点でも工場全体としてみれば4000人を超える労働者・従業員なしには稼働しないものであった。無人化を達成したトランスファー・マシンと次のトランスファー・マシンの間のハンドリングには多数の作業者を必要としたし，ライン内のあちこちの検査工程はその殆どを作業者の観察に依存せざるを得なかった。不良品検査は簡単な寸法検査以外，なお自動化は困難だった。ライン内にオペレータを必要とする箇所も決して無くなることはなかった[19]。

高額の設備投資を有効に稼働させるためには，企業が設定した生産条件に労働者集団が協力して働いてくれることと，前後の生産段階の順調な生産進行が必要であった。この事情は自動車企業をして，生産諸条件の設定における経営専権の労働側による認知と協力を必須のものと意識させ，その確保のための労働側との妥協を誘った。それは，1914年の日給5ドル制と同質であり，生産上の諸決定の順調な遂行への労働側の協力と引き替えに経済的報酬をはずむという形式であった。GMとUAW（全米自動車労組）の間で1948年と1950年に合意された，AIF（毎年の生産性上昇に比例する賃上げ）とCOLA（労働統計局の生計費指数上昇＝物価上昇分の自動的賃上げ）の制度化は，労働側への高い経済的報酬と引き替えにGMの経営権（技術選択，生産品目決定，生産計画，工場立地，就業規律，作業速度等の決定権）をUAWが認知し，その遂行に協力するという労使妥協形式の成立を意味するものであった。1950年協約はAIFに関して，「ここに規定される年改善条項[AIFのこと‥‥引用者]は，従業員の生活水準の継続的向上が，技術進歩，改良された工具，生産方法，プロセス，設備，そしてこれらの進歩に対する全関係者の協力的な態度に依存していることを承認する」ものだと労使の合意を明記した[20]。

4　労使関係の生産システムへの衝撃 (2):労働編成

生産諸条件に口出しせず成果分配面でのみ交渉するという戦後労使関係システムの成立は，確かに職場に一定の労使妥協を成立させたとはいえ，労働現場における不満それ自体は経済的報酬によって解消されたわけではなかった。

1930年代の自動車産業組織化のうねりをもたらした最大の背景は，作業強度，スピード・アップに対する労働者の強い不満であった[21]。それゆえ自動車産業では，30年代後半の組合組織

19) James R. Bright, *Automation and Management*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, 1958, pp. 60-2. 高額の自動化投資が，その効率的な稼働を残存する広範な非自動化工程での作業者の働きぶりに益々依存するという逆説は，残る非自動化工程のさらなる自動化に自動車企業を邁進させる契機となった。1950年代半ばのブライトの調査はこの点を明らかにしている。フォードのクリーブランド第1エンジン工場の関係者は，作業者の不注意，規律の乱れ，やる気などの人的問題が，エンジン工場の実際の稼働率を本来自動化設備が持つ能力の60パーセント程度に下げていると述べ，これを100パーセントに近づけるためにはさらなる自動化が必要とされていると自動化の目的を語っている。*Ibid.*, p. 59.

20) David Gartman, *Auto Slavery: The Labor Process in the American Automobile Industry, 1897-1950*, New Brunswick: Rutgers U. P., 1986, pp. 278-9.

21) R. Edsforth and R. Asher with the assistance of R. Boryczka, "The Speedup: The Focal Point of Workers' Grievances, 1919-1941," in R. Asher and R. Edsforth with the assistance of S. Merlino, eds., *Autowork*, chapter 3, Albany: State Univ. of New York Press, 1995.

化以降，職場レベルにおいて作業条件に対する経営権を脅かす強力な抵抗運動が盛り上がった。労働者たちは平然と作業条件の変更を要求し，スローダウンの要求が認められない場合には，生産妨害を禁ずる労働協約規定を無視して職場委員とともにシット・ダウンに訴えた。1937年3月の最初の協約から1939年5月までに2000件を超えるシット・ダウン，スロー・ダウン，その他の生産停止・妨害行為が起きた。大戦中はこの傾向は一層強まり，1944年のみで1045件のストライキと作業停止が発生した。これら職場レベルの分散的抵抗運動の背景にはほとんどの場合，生産標準を巡る労使対立があった[22]。それゆえ，第2次大戦後，全国協約が生産諸条件に関わる経営側の一方的意思決定権を経営権として承認したとしても，それでただちに作業条件を巡るローカルからの直接行動の火種が消滅したわけではなかったのである。UAWがローカルの自律的抵抗行動を上から統御することで経営権を保障しえて初めて，戦後労使妥協形式は安定化しうるものであった。

このローカルの火種を抑圧する体制は，労働組合組織の中央集権化を通じて急速に実現されていった。変化のイニシアティブをとったのは自動車企業側だった。1937年の最初の協約成立後，GM社長はUAW会長に書簡を送り，もしUAWが非公認ストを取り締まらなければ協約は破棄されると威嚇した。しかし，UAWがこの役割を引き受けるためにはローカルに対する統制権の強化，いいかえれば中央集権化が不可欠だった。UAWは第1に，ローカルが保持していた非公認スト（山猫スト）統制権とスト参加者処分権を取り上げ，本部権限に集約した。さらに1946—47年，UAWはビッグ・スリーに対して組合本部の認めない非公認スト参加者の解雇・懲戒を認め，この問題に最終的決着をつけた。UAWは労働協約期間中も生産標準の変更に対しては形式上はストライキ権を放棄しなかったが，生産現場の問題を巡るローカルの直接行動は，協約上，幾重にも続く苦情処理手続きを前段として経ることを条件としたので実質的には著しく制約され，また1949年の既述のフォードにおけるストライキが全国レベルのUAWの交渉を阻害した経験から，以後，UAW全国組合は分配面の中央交渉を優先し，ローカルの争議行為の公認を避けて事実上抑制するようになった。第2に，苦情処理機構も集権化され，それによってローカルの具体的労働過程に即した諸問題の解決は困難の度合いを増した。その一面は職場委員shop stewardsの減員だった。UAWは当初，労働者25人に1人の職場委員ネットワークを構築するとしていたが，労使妥協の方向に沿ってこの路線は変更され，早くも1939年には組合代表を従業員400人に1人とすることをGMの要求に応えて認め，1941年のフォード＝UAW協約では550人に1人の職場委員とされた。こうして生産過程に対して苦情処理を通じて制約を加える方途も集権化され，制約された。以上のようなUAWの中央集権化は，自動車企業とUAWのパートナー関係を可能とさせる条件づくりであった。この過程は，自動車企業側によるUAWのユニオン・ショップの承認と組合費チェック・オフの引き受けによって完結したといえる。なぜなら，UAWが組合員の自由意思による組合加盟と組合費支払いに依存する限り，集権化されたUAWも平組合員の要求行動からの著しい離反は困難であり，ローカルに対する一方的統制も弱めざるをえなかったからである。ユニオン・ショップと組合費チェック・オフは，UAW本部に対するこの制約を取り払うものだったのである[23]。

こうして，相対的に寛大な生産性成果配分とそれによる大量消費体制の下支え，そしてこれらに対応する分配中心の労使関係システム（ビジネス・ユニオニズム）は，既述の設備依存・

22) Gartman, *op. cit.*, pp. 259, 264-5.

23) Gartman, *op. cit.*, pp. 270-4; Tolliday and Zeitlin, *op. cit.*, chapter 4 and 5.

自動化志向とともに，戦後のアメリカ大量生産システムに特徴的な，不可欠の構成要素として定着することになった。それらは全体として，作業諸条件に限らず生産労働者を生産の現実問題への関与から疎外し，直接生産労働者の日常的観察・経験の生産過程への反映意欲を排除する労働編成のテイラリズム的性格を労使関係面から増幅して定着させる方向に作用した。企業は生産問題に関して，指示した以上を労働者に期待せず，労働者にはその権限と可能性がなく，かくて労働者は分配問題に関心を傾斜し，労働に対しては手段主義的消極姿勢を強めることになった。アメリカ大量生産システムにみられた労働者の生産への消極的態度は，文化的資質というより，以上のような歴史的システムの帰結であった。

労使関係が大量生産システムに与えた影響にはもう一つ重要な側面がある。労働組合運動はみずからの影響力を生産部面に全く及ぼさなかったのではなく，既成のテイラリズム的な労働編成を前提として受け入れ，その周りに労働者利益の観点から実利主義的に規制システムを構築することでこれを補強し，結果的に生産の柔軟性の面では労働編成の硬直性を増幅・固定する役割を果した。それは職務分類・職務記述書と，これに対応する職務給体系と先任権制度の整備・拡充であった。それは1940年代と50年代の労使交渉を通じて著しく進み，労働協約にこと細かく記載されるようになった。それによってアメリカの労働運動は，賃金，レイオフと再雇用，配置転換と職務昇進の諸決定において，現場管理者（職長）の恣意的，差別的管理を排除することに大きく成功した[24]。

それはアメリカ労働運動の大いなる達成であったが，しかし同時に，職務規制の体系は大量生産システムの構成要素としてのテイラリズム的労働編成を強めこそすれ，それを変革するものではなかった。また先任権制度は，労働者間差別は排除したがレイオフそのものを規制したわけではなく（この点，日本の戦後労働史とは対照的だった），むしろ企業側にレイオフによる雇用調整の自由を保証する役割を果した。そのため自動車産業などユニオン・セクターのレイオフ率は，ノンユニオン・セクターのそれの数倍になった。ノンユニオン企業では，良好な企業内労使関係確保の管理意図から雇用維持を優先する傾向があり，安易に外部的調整をせず雇用調整には現有従業員の企業内訓練と職務配分の柔軟化（内部調整）で対応するという，非テイラリズム的労働編成の一定の発展が見られた。しかしユニオン・セクターでは，そのような労働編成への発展可能性は閉ざされざるをえなかった[25]。

このように戦後労使関係を内在化したアメリカ大量生産システムの労働編成は明らかに硬直性を随伴した。しかし，1950年代のように市場がそれほど多様化せずかつ安定的に拡大して大量生産を保障し，また労働者が分配面における高所得と引き替えに生産過程において労働環境をある程度まで受容し続ける限り，その生産システムは安定的かつ十分に効率的でありえたのである。しかし，1960年代に入るとかかる条件は次第に動揺を見せるようになる。

5　生産システムの動揺 (1)：機械化志向に伴う硬直化傾向

既に述べたように，部品加工工程の統合・自動化の傾向は，労使関係の衝撃を受けて加速化した。1946年，GMは，アメリカ自動車産業最初の成功したトランスファー・ラインとなったシリンダ・ブロック加工ラインを，ビュイック・エンジン工場に導入した。フォードでは，1950年に開設された既述のプレス工場が同社の本格的オートメーションの走りとなった。翌1951年

24) Tolliday and Zeitlin, *op. cit.*, pp. 110-1.

25) Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton: Princeton U.P., 1997, chapter 7.

にはクリーブランド・エンジン工場が生産を開始し，その自動化水準の高さが社会的注目を集めた。オートメーション化は1950年代のブームとなり，自動車各企業は自動化投資を競った。ピストン，マニフォールド，バルブ，ベアリング・キャップ，フライ・ホィール，ロッカー・アーム・シャフト，カム・シャフト，オイル・パン等々，小物部品の自動加工ラインも次々と現れた。大物，小物いずれであれ，部品生産の大量性が確保されるところで，多大の設備投資が行われ自動加工ラインが相次いで出現した[26]。

多数の専用的な自動加工機械を自動搬送機構によってシステム化したこのようなトランスファー・マシンは，設備の専用性のレベルを機械単位からプラント単位に引き上げるものであった。そのため，たとえばエンジン工場は特定種類のエンジンのみを生産する専用工場化する傾向を強め，企業レベルのエンジン種類の多様化にはエンジン工場数の増加で対応するようになった。また，トランスファー・マシンは全体として有機的に依存し合う高度のシステムをなし，その一部分に変更を加えることも多大の時間と労力と費用がかかり，部分修正は著しく困難であった。かくて部品設計の変更は部分的なものでも高額な既存設備全体の陳腐化と数ヶ月の工場閉鎖を伴った[27]。

工場の専用性の高度化と設備投資の高額化という事情は，大量生産システムに元来内在した二つの傾向を極端の域にまで強める方向で作用した。まず，生産量確保への強い圧力が生じた。生産の減少や停止は多大の損失をもたらすため，生産維持への強い圧力がオートメーション設備ばかりでなく，その稼働を確保するために全生産体系にかかるようになった。戦後，財務畑出身者の比重を高めた経営陣は，専用システムへの高額設備投資の陳腐化を避け計画的に償却するために，生産の中断を強く忌避し，生産計画を忠実に完遂することを生産管理者や現場職制の何より重要な課題として求めた。生産継続を第一とするこの圧力は，戦後のアメリカ生産システムの特徴となり，その影響は，品質に対する際立つ軽視傾向となって生産現場に現れた。生産量の目標達成はどんな犠牲を払っても確保すべきものと意識され，そのため作業者がボルトの欠落など黙過しがたい不良を発見して監督に告げたとしても，「君に関係ないことだ。いいから作業を続けろ」と逆に叱責されるような，品質軽視のエートスが職場を支配するにいたった。それは，良い物を作りたいという自然な労働者意識を傷つけ，作業意欲を著しく減退させ，投げやりにさせるものであったのである[28]。

機械体系の専用性の高度化と設備投資の高額化がもたらす圧力は，もう一つの側面として，製品設計の硬直性をより強めさせた。1950年代以降，乗用車の主要モデル・チェンジの間隔は長期化傾向を明瞭にした。フォードの主要モデル・チェンジ間隔は，1934—60年の平均3.8年から1960—75年の6.1年へ長期化した。エンジン，トランスミッション等々の主要部品の寿命はこれに輪を掛けて長くなり，ときに20年以上に亘って生産され続けた。この点について，1950年代半ばにフォード・クリーブランド工場を調査したブライトは，自動化の進んだエンジン工

26) Bright, *op. cit.*, p.62; Meyer, *op. cit.*, p.91; Abernathy, *Productivity Dilemma*, pp.26, 99-102; Hounshell, "Planning"; 鈴木直次「大量生産方式の普遍性と特殊性」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム 2経済成長Ⅰ基軸』東大出版会，1998年，136-8頁。

27) Bright, *op. cit.*, p.63; Abernathy, *Productivity Dilemma*, pp.86, 94-9.

28) Bright, *op. cit.*, p.214; W.W. Wilms, et al., "Cultural Transformation at NUMMI," *Sloan Management Review*, Vol.36, No.1(Fall 1994), pp.104, 107; Albert Lee, *Call Me Roger*, Chicago: Contemporary Books, 1988 (風間禎三郎訳，『GMの決断』ダイヤモンド社，1989年，195-6, 280-2頁)；David Halberstam, *The Reckoning*, New York: Morrow, 1986 (高橋伯夫訳『覇者の驕り(上)』日本放送協会，1987年，312頁)。

場は1940年以前の工場と比較して新エンジンへの製品転換に時間がかかり，困難度も高まり，費用も格段に増加したこと，そのため製品設計の変更を遅らせ，一度にまとめて導入させる傾向にあると述べている。クリーブランド工場のエンジニアは，「われわれは設計変更を『まとめてやる』必要を感じています。従来のように変更を加えることはできないと思います」とオートメーションの影響を語った。フォードのオートメーションの推進者だったD.J.デーヴィスも1956年の講演で，複雑な専用機械体系が頻繁な製品変更に適応できないという困難を抱えていると認めた。以上のような部品寿命の長期化に加えて，部品ごとの生産量確保のためにこれら主要部品が異なる車種間で共用される度合も著しく高まった。その結果，製品技術進歩の停滞，車種間の実質的差異の弱化が目立つようになり，ごく表面的な外観だけの毎年の変化と騒々しいマーケティングがアメリカ自動車産業の特徴となった。こうして1960年代には，1920年代後半に生まれた「柔軟な大量生産」に内在していた硬直性が顕在化し，腐臭を放つようになった。同時期の欧州企業には製品のかかる停滞傾向は見られず，それは確かに自動機体系への過度の依存傾向とともにアメリカ大量生産システムの目立った特徴となっていた[29]。

しかし，1960年代は，アメリカ自動車市場の完全な飽和化によって，むしろ構成部品の改良を伴う内容ある製品変化と実質を伴った製品多様性を有効な製品戦略とする段階に入りつつあった。現実の生産システムと市場の潜在的傾向とのこの不整合は，アメリカ市場における輸入車選好の強まりとして顕在化した。自動車産業はこれに対して，表面的多様化を基調としながら，次第に機能部品の多様化でも応えざるをえなくなったが，しかしそのような多様化は却って生産システムの硬直性との矛盾を深めることにならざるをえなかった[30]

6　生産システムの動揺 (2):生産規律弛緩と生産現場の悪循環現象

1960年代になると，戦後大量生産システムを支えた労働者意識に変化が現れ，その影響は60年代後半から70年代にかけて急速に深刻の度を深めた。「ウォール・ストリート・ジャーナル」は1970年，多くの工場で勤労意欲が顕著に低下しており，職場状況がこれほど悪化したことは記憶する限り過去にはなかったと，多くの現場管理者の声を報じた。

悪い兆候は様々に現れていた。デトロイトの欠勤率（アブセンティズム）は60年代の10年間にほぼ倍増し，深刻な工場では月曜と金曜日には５人に１人が欠勤するほどであった。苦情処理件数も増加していた。GMでは60年代に，年間10万６千件から25万件へ激増した。従業員100人当たりでみたGMの年間苦情件数は，1950年代には20件台にとどまったが，60年代に増え続け，67年には53件，72年には70件を超えた。苦情申立の増加は，職場レベルで作業スピードや処分などの具体的職場問題(local issue)への不満が鬱積していることを反映していた。階層的な苦情処理制度は解決に時間がかかりすぎたので，工場・職場の労働過程に密着した不満の滞積は，ローカルの直接行動に向かう傾向を強めた。UAWは最早，戦後の妥協形式である経済的報酬の獲得や苦情処理制度では組合員を納得させられなくなり，UAW全国組合の承認を得ない協約無視の山猫ストが頻発する状況が出現した[31]。

29) Abernathy, *Productivity Dilemma*, pp. 126-31; Bright, *op. cit.*, p. 63; Tolliday and Zeitlin, *op. cit.*, pp. 5-6; Hounshell, *op. cit.*, p. 76.

30) Emma Rothschild, *Pradise Lost, the Decline of the Auto-Industrial Age*, New York: Vintage Books, 1974, pp55-68; 鈴木直次，前掲書，133-5頁。

職場労使関係のこの激変の背後には，大量生産システムの下で働く労働者の世代変化があった。大恐慌下の大量失業を経験した人々にかわって，第2次大戦後に育った世代が労働者の中で大きな割合を占めるようになっていた。高い教育を受けた彼らは労働現場でも人間として対等に扱われ尊重されることを当然と考え，職場の労働諸条件に公然と不満を述べ始めた。彼らは，古い世代のようには職長の権威を畏れず，またUAWが獲得する経済的利益のみでは満足しなかった。1960年代の長く続いた経済の活況，失業給付等の充実も，彼らの態度に影響していた。

テイラリズム的労働編成の厳格な適用とこれに対応する戦後労使関係システムは，新しい労働者世代との関係一つをとっても修正を迫られていた。1960年代の職場状況はそれを既に示していた。

労働移動率の上昇，意図的サボタージュの頻発等を含め，職場状況の悪化は，品質にも現れざるをえなかった。1971年1年間に安全上の問題からリコールされた車の件数は自動車産業全体で実に235件に上った。リコールに至らない品質悪化は一層顕著であった。品質ばかりでなく，労働意欲の減退，大量欠勤，山猫スト，意識的怠業，飲酒・ドラッグなど，生産の停滞と職場秩序の崩壊は，生産性停滞とコスト上昇としても自動車企業に意識されざるをえなかった。かくてGMの売上高利益率は1966—71年の期間に，10.2から6.8パーセントへ低下した。輸入小型車が60年代に増勢傾向にあり，そのためコスト圧力を安易に価格転嫁で処理できなくなったことも影響していた。1968—70年，フォルクスワーゲンの輸入台数は倍増，トヨタ車は3倍に増加し，アメリカ市場に占める輸入車全体の比率は1970年ほぼ15パーセントに達した[32]。

しかし，品質悪化が輸入急増に拍車をかけ，コスト上昇が利益率を圧迫するという兆候に対して，自動車企業がとった対応は，職場規律の強化と現場監督の増員，そして機械化依存による効率追求という既存生産システムの深化であった。しかし，それはもはや見込みのある方策ではなかった。こうした経営対応とその帰結を典型的に示したのが，自動化技術の粋を集めて1970年に生産を開始したGMのオハイオ州ローズタウン工場であった。同工場は，先進技術によって低価格のサブコンパクト・カーを効率的に生産し，それによって利益率低落傾向と輸入車増勢問題をともに解決しようと狙ったGMの戦略工場であった。工場内には，26台のユニメイト溶接ロボットを筆頭に，自動化された塗装設備，製品検査装置など最新設備が配備され，GMはその技術的特徴を同社の今後の発展方向と見なし，他工場への拡大を展望していた。それはまさにアメリカ的大量生産システムの拡大深化であった。

しかし，GMのローズタウン戦略は悉く散々な結末であった。溶接ロボットや自動塗装設備は，ソフトウェアの欠陥や付属設備の不調で期待された能力を発揮せず，製品検査設備は不良を十分検知しなかった（このような光景は1980年代のGMハイテク工場で再演される）。1971年10月，GMは工場の収益性改善を企図して組立ライン速度を一挙に1時間102台（ラインタクト36秒）に速めた。同時に，病休や家族の葬儀による欠勤の場合の証明提出，通勤車輌の故障による遅刻には修理業者の証明提出を求めるなど，現場管理を著しく強めることで職場秩序の

31) Babson, *op. cit.*, pp. 183-6; Tolliday and Zeitlin, *op. cit.*, pp. 134-5; S. Bowles, D. M. Gordon and T. E. Weisskopf, *Beyond the Waste Land*, Garden City, New York: Anchor Pr./Doubleday, 1983, chapter 4（都留康・磯谷明徳訳『アメリカ衰退の経済学』東洋経済新報社，1986年，第4章）; Jeremy Brecher, *Strike!*, San Francisco: Straight Arrow Books, 1972（戸塚秀夫訳『ストライキ!』晶文社，1980年，293-301頁）。

32) ボールズ他，前掲書，109頁; Rothschild, *op. cit.*, pp. 55-60, 86-7.

維持を追求した。しかし，これら全てが悪循環であった。モラルの低下と反撥，欠勤，怠業が却って増加し，それをまた懲戒処分が追いかけ，そしてこれに対して苦情申立件数が増加するという具合であった。71年10月から5カ月間で苦情件数は5000件に上った。ついに1972年2月，97パーセントという圧倒的賛成でローズタウンの労働者はストライキを決議，翌月，3週間のストライキを決行した。労使関係の悪化は輸入対抗車ベガの多数の品質欠陥としても現れ，こうしてローズタウンに対する評価はユートピア工場から「失われた楽園」へ短期間のうちに一変した[33]。

7　生産システム変化への客観的要請

以上のように大量生産システムの矛盾は1960年代には現れていたが，歴史的に形成され相互に絡み合ったシステムは容易には変化しなかった。70年代に入ると，勤労意欲の衰退への対策として労働生活改善の可能性を探るQWL（労働生活の質）プログラムが実験的に取り組まれたが，QWL運動は結局のところ既成の大量生産システムに変化をももたらすことなく，職場規律の混乱，生産性と品質面の問題状況はさらに悪化していった。これを正直に反映して，国内販売にしめる輸入車比率（トラック含む）は上昇を続け，1980年には25パーセントに達した。

しかし，1979年からにわかに深刻化した経済的危機が生産システムそのものに変容を迫ることになった。79年以降，自動車産業では経営不振の中で大規模な工場閉鎖が進行した。1979年から6年間の間に部品工場30，組立工場10，合計40工場が閉鎖され，各地で雇用の場が消失する事態が進行した。この間，自動車産業全体で実に雇用の4割が減少した。戦後一度も経験されなかった危機的状況の中で，1979年から83年，自動車産業の協約改訂交渉を経て，大量生産システムとこれに照応する労使関係の変容が現れ始めたのである[34]。

深刻な雇用不安の中では，労働組合も生産問題即ち品質や生産性の改善を自らの課題として意識せざるをえなかった。また企業の側にもテイラリズム的伝統を修正して生産問題の改善に労働者を巻き込む必要があった。変化を促した直接の契機は経営と雇用の危機的状況であったが，より長期的に見れば競争力の深刻な喪失状況への対応の必要性があった。気付いてみれば，GMやフォードは生産性と品質水準において海外とりわけ日本の競争相手に大きく水をあけられていた。生産の柔軟性（製品変化の頻度と製品の実質的多様性）でも格差は明瞭だった。生産性を犠牲にすることなく生産の柔軟性と安定した高い品質水準を同時に達成することが競争力の新しい質となっていた。新しい市場の性格は，1970年代以降の先進諸国における自動車市場の飽和化と国際的相互浸透の進展に伴って，顕著に強まった市場の特質だった。生産システムにはそれへの対応が求められていた[35]。しかしそれは伝統的大量生産システムにはいかにも対応しにくい苦手な課題であった。アメリカ大量生産システムは，国内労働者の意識変化ばかりでなく，この世界的な市場変化に対して適応を余儀なくされる段階に達し，以後，歴史的に形成された既存諸制度との錯綜した絡み合いの中で，緩慢ながらも変容過程に入っていくのである。

---

33) Rothschild, *op. cit.*, chapter 3, 4; Bowles, Gordon, Weisskopf, *op. cit.*, pp105-7（前掲邦訳書，109-110頁）。

34) H. C. Katz, *Shifting Gears*, Cambridge Mss.: MIT Pr., 1985, chapter 4.

35) 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北大図書刊行会，1994年，序章および第1章。