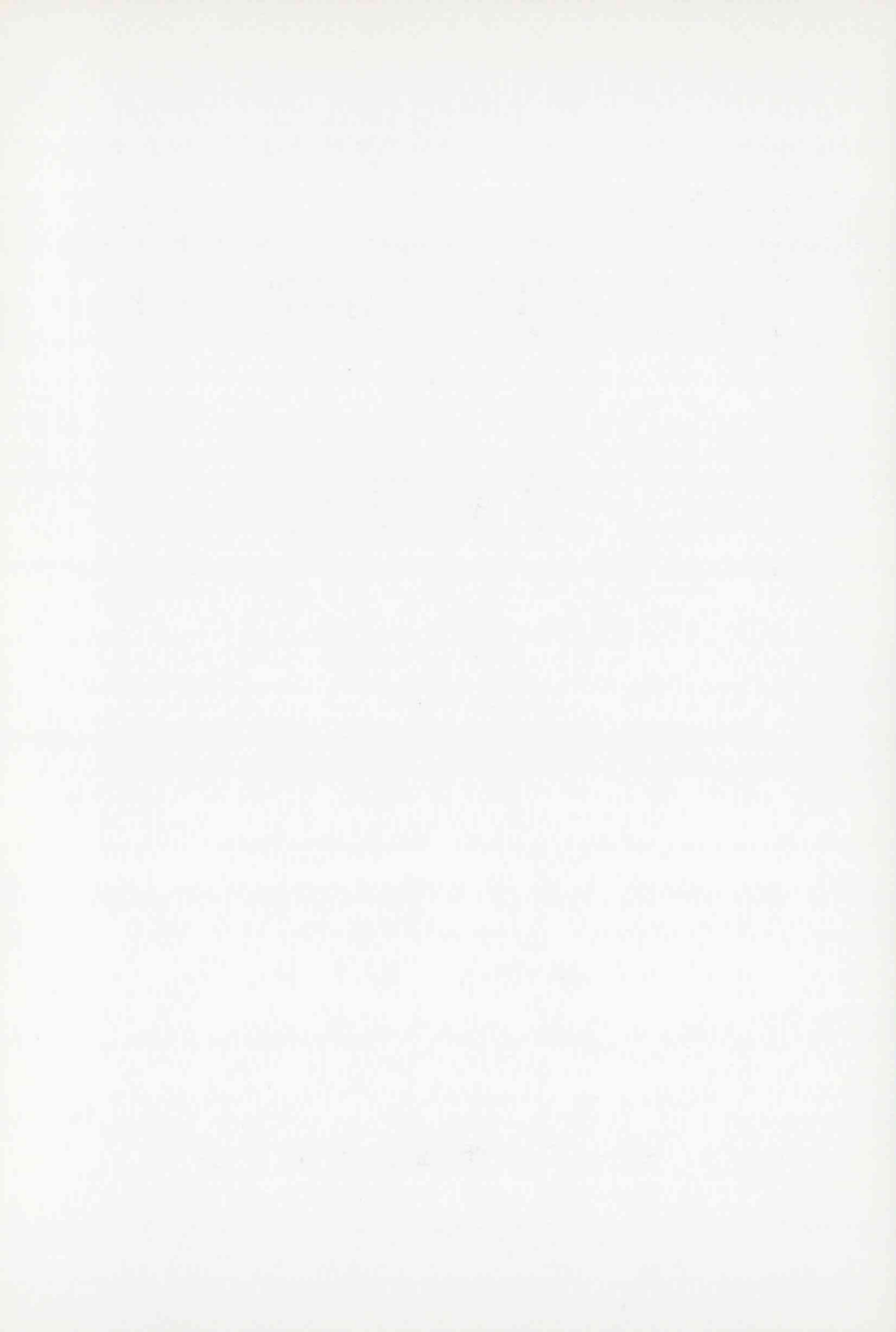


企業の国際化・産業構造の変化 と 労 使 関 係

PART II

昭和62年7月

全トヨタ産業政策研究会



全トヨタ産業政策研究会講義録

パートⅡ 発行について

日頃は全トヨタ産政研の活動に對し、ご理解とご協力を賜わり誠に有難うございます。

さて、弊産政研におきましては、「企業の国際化・産業構造の変化と労使関係」をメインテーマに、本年度の定例研究会をすすめてまいりました。本年4月に第1回と2回の定例研究会講演を講義録として発行し、今日ここに第3回以後の講演をパートⅡとして発行しました。

大きく時代が変わろうとしている現在、産業・企業のおかれている立場、その中での労使関係のあり方について検証し、提言していくことを念頭に、産政研は更に活動を深めていく所存でございます。今後とも積極的なご参加をお願いし、ご意見等賜れば幸いに存じます。

△文責 事務局△

もくじ

●日本の労使関係の特徴について……………

南山大学助教授

村松久良光 1

●アメリカの企業社会と労使関係……………

慶応義塾大学教授

島田 晴雄 35

●ヨーロッパの労使関係の特徴について…

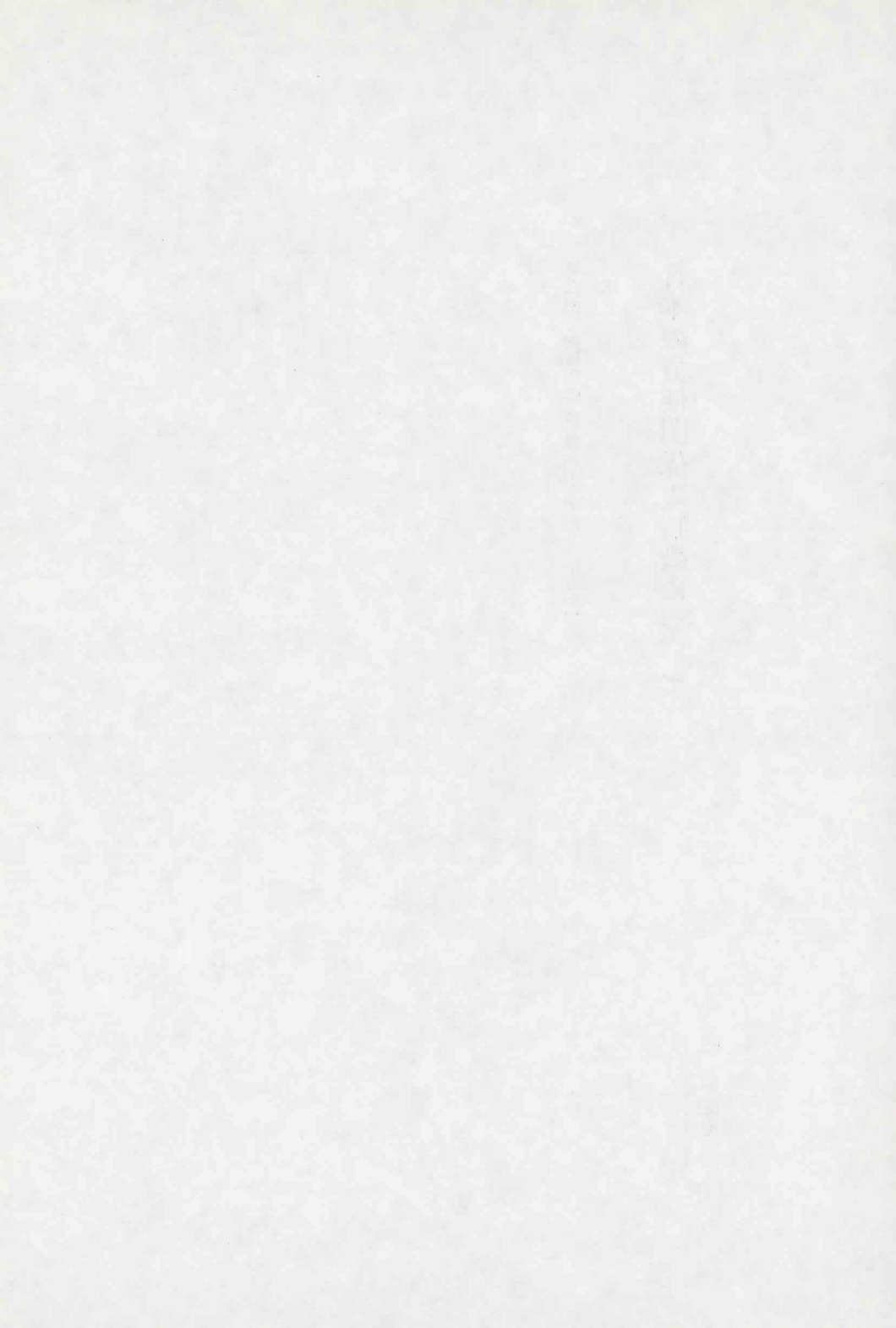
豊田工業大学助教授

岸田 尚友 99

第三回定例研究会【昭和六十二年四月三十日(木)】

日本の労使関係の特徴について

村
松
久良光



人員整理と日本の労使関係

終身雇用は幻想か？

- (1) 日本の雇用慣行の特徴は「終身雇用制」にあるとよく言われる。しかし、「終身雇用制」という言葉は、とくに欧米人に対して誤解を招きやすい。
 - (a) 大企業を中心とした個別企業への定着化Ⅱ「内部化」傾向は必ずしも日本だけの特徴とは言えず、ホワイトカラー中心に共通にみられる特徴である。そのなかで日本の特徴は、大企業ブルーカラー層もホワイトカラーに近い深い内部化傾向をみせていることである。
 - (b) 長年勤めた企業を「引退」し、年金生活にはいるということであれば、それはむしろ欧米の特徴である。
 - (c) 日本の企業はまれにしか解雇しないと言われるが、大企業でも深刻な不況時には避けられたわけではない。
- (2) 個別企業への定着Ⅱ内部化傾向は、現代の仕事の仕組みと性格に着目し

て、OJTによる技能形成方式と、一〇から二〇%の「個別企業に特有な熟練」に基礎を求めることができる。日本はそれ以前の段階の徒弟―職人的な技能形成方式が固まっていなかったので、内部化が深く進んだ。それが現代の技術に適合的であるがゆえに、日本企業は高い成果をあげることができた。

(3)

一九七〇年代後半の不況時に、賃金を大幅に下げて雇用を守ってきたとみられがちであるが、大手工作機械メーカー十三社の観察からは、二期（年）赤字が継続すると人員整理が起きやすいこと、一部の例外や一時的な相場からの離脱はあるものの、数社が相場賃金を形成しており、個々の企業の利益や短期的な変動にそれほど左右されていない。

解雇に関して、アメリカに対する日本の特徴は、むしろ、解雇の順番があらかじめ決められないという点にある。

日本の労使関係の特徴について



村松 久良光

(南山大学経済学部助教授)

ただ今ご紹介いただきました南山大学の村松です。今回、全トヨタ産業政策研究会のコーディネーターをやらせていただくことになりましたのでよろしく

お願いします。今日は「日本の労使関係の特徴について」と題して話をさせていただきます。このテーマは私にとって大変荷の重いテーマであります。私はふだんデータを集めて分析したり、職場での聞き取りをまとめたりしておりますが、これまで、京都大学の小池和男先生の考え方を基本として発表させるという形で仕事をしてきましたので、今日の話の大部分のところは、小池先生の考え方を紹介する形になるかと思えます。小池先生はいろいろな書かれておりまして、皆さん方もすでによくご存じかと思いますが、私なりの解釈や私自身の仕事を加えて、レジュメにしたがって話をさせていただきます。

仕事をする仕組みの視点から

日本の労使関係といえますと、「終身雇用制」、「年功賃金」、「企業別組合」といういわゆる「三種の神器」から話をしていくことが大変一般的になっています。そのなかで今日は、終身雇用制にしばって話したいと思います。

一〇年ぐらい前から「日本の経営論」という形ですが、日本がこれほど成功したのはこの三種の神器のお陰であるというように持ち上げられてきました。もう少しさかのぼってみますと、この終身雇用制という言葉を作ったアベグレンさんが来たのが一九五六年ですから、三〇年前の戦後復興期にはどのように思われていたのかというと、その時には日本の雇用慣行は非常に非近代的であり、封建的であり、悪いものであるというイメージが強かったわけです。それが高度成長期を経て今度はプラスの面で評価されるようになりました。そして最近では円高や国際的な進出ということで、産業や激しく変化する調整期になりますと、こういう制度が足かせとなるために再び見直しが必要ではないかと評価が変わってきています。同じ制度でありましても、外部環境が変われば評価が変わってもいいかと思いますが、その核の部分がどこにあるかをつかまえることなく、評価だけが上っ面だけで

変わっていくような気がしております。

どういふことかと言いますと、労働に関わる慣行について話す場合には、その基本になっているものは何かと言いますと、労働ですから仕事をするといふことでありますから、仕事をする能力、または仕事の仕組み、どのようにしたら仕事ができるかといふことが核にならなければいけないと思います。これをうまく表現するのはなかなか難しいんですが、名大の飯田経夫先生の言葉を借りれば、「きちんと仕事をする」といふことなんです。それはどういふことであるのか、そのためにどういふことが必要なのか、また今の制度や仕組みがそれに対していいのか悪いのかが最も大切だと思いますが、こういうことを核にして書いたものは少ないように思います。我々もそうなのですが、この点はよくわかっているのですが、なかなか分析しにくいために抜けてしまうことがあると思います。今日の報告もその点を中心にして構成したいのですが、うまくできているわけではありません。ただ、核となるところは仕事をする仕組みとか、どうしたら仕事ができるか、というところにあることを推し測っていただきたいと思っています。

一、「終身雇用制」という言葉は誤解を招きやすい

それではレジュメに従って話の筋を追って行きたいと思います。日本の雇用慣行の特徴は「終身雇用制」にあるとよく言われます。それに対して私などは終身雇用制というのは幻想だと言ったりしますが、多くの方はやはりこれが日本の特徴ではないかと思っております。しかし、この言葉は日本

人に対してはまだいいのですが、欧米人に対しては、非常に誤解を招きやすい言葉だという気がします。英語ではアベグレンさんが最初につけたように、「ライフタイムコミットメント」といいます。ライフタイムとは一生ですから、日本では一生一つの企業にコミットするというと、欧米人のとくに普通の人にとってみたら誤解を招くのではないか、というのがここの主旨です。

日本に特有か

まず「日本に特有かどうか」という点からはいりたいと思います。ここで言いたいことは、大企業を中心として、個別企業への定着化Ⅱ「内部化」傾向というのは日本だけの特徴とは言えず、他の国でもホワイトカラーを中心に共通にみられる特徴だ、ということですが、日本の人達がある企業に長く勤める傾向を否定するわけではありません。小池和男先生が言っていることですが、ある企業に長く勤め続けるということはホワイトカラー層の特徴ではないか、ということですが、

さっそく、小池先生の『日本の熟練』に載っていた表1を見ていただきたいのですが、EC諸国と日本の勤続年数の分布を示した表です。まず、勤続年数二〇年以上層が何パーセントいるかというところを見ると、ホワイトカラー男子では、イタリアを除いた西欧の国では二〇パーセント以上であります。一〇年以上をとりますと五〇パーセント程度になる。これを日本のホワイトカラー層と比べてもそれほど変わりはない。ブルーカラー層を見ますとほとんどの国でホワイトカラー層よりも低くなります。日本も例外ではありませんが、一、〇〇〇人以上のところではかなり大きくなっています。

表1 勤続年数分布の国際比較—西欧と日本

(単位: %)

勤続年数		— 2	2 — 4	5 — 9	10—19	20—
ブルー カラー ・ 男	計	12.6	21.6	28.1	27.0	10.9
	1,000 人～	6.0	17.3	29.9	31.3	15.5
	100 ～999	13.0	23.4	28.9	26.1	9.5
	10 ～ 99	19.1	24.5	25.5	23.0	7.8
	西 ド イ ツ	22.6	23.0	17.1	24.5	12.8
	フ ラ ン ス	25.3	25.3	22.9	19.0	11.9
	イ タ リ ア	17.9	28.1	22.0	21.9	8.9
	ベ ル ギ ー	22.8	23.6	19.6	20.1	13.9
	オ ラ ン ダ	22.2	23.5	18.7	21.2	14.5
	ルクセンブルグ	15.3	17.0	17.2	27.0	23.5
イ ギ リ ス		31.4			34.8	
ホ ワイ ト カ ラ ー ・ 男	計	8.0	15.7	24.0	34.0	18.3
	1,000 人～	4.0	11.6	22.0	37.7	24.7
	100 ～999	8.7	17.3	26.0	33.9	14.1
	10 ～ 99	15.3	21.6	25.1	26.8	11.3
	西 ド イ ツ	15.4	19.1	17.6	27.4	20.5
	フ ラ ン ス	12.7	16.8	19.0	26.7	23.1
	イ タ リ ア	15.3	24.5	21.0	26.2	12.1
	ベ ル ギ ー	13.0	18.8	19.8	24.4	24.0
	オ ラ ン ダ	11.5	19.5	18.0	27.3	23.6
	ルクセンブルグ	11.4	17.4	21.9	27.4	21.8
イ ギ リ ス		30.4		19.8	38.8	

資料出所：図Ⅱ—1に同じ。EC S kructure of Earnings in Indrsly 1972, UK, 1978, 日本 1975.

注：製造業のみ。

表の出所：小池和男 『日本の熟練』（有斐閣，1981）Ⅲ「終身雇用の吟味」表Ⅲ—1を転載。

もう一つ、二年以下の層を見てもいますと、どれだけ短勤続の人がいるかということですが、西欧のブルーカラー層のところはホワイトカラー層に比べてかなり多いですね。日本については、ブルーカラーもホワイトカラーも少ない方ですが、小規模のところは多くなっています。このような観察から、日本の特徴と言うと、大企業のブルーカラー層も内部化しているということであります。ですから、「ブルーカラーのホワイトカラー化」という言葉で言い表すことができます。または「ブルーカラーの技術者化」と言ってもいいかと思えます。そういうと、技術者は欧米ではほとんど企業を移っているのではないかと、とよく言われます。この点も冷静に調べてみますとそんなに動いてはいません。特にイギリスの実態調査を見ますと、日本以上に定着的だという感じがします。この点につきましては、昨年の暮れ出ました『現代の人材形成』という小池和男先生編の本のなかで、私が技術者の労働市場について文献サーベイをしておりますので、興味がありましたなら読んでいただくことにして次に行きたいと思っています。

欧米こそ「終身」雇用的

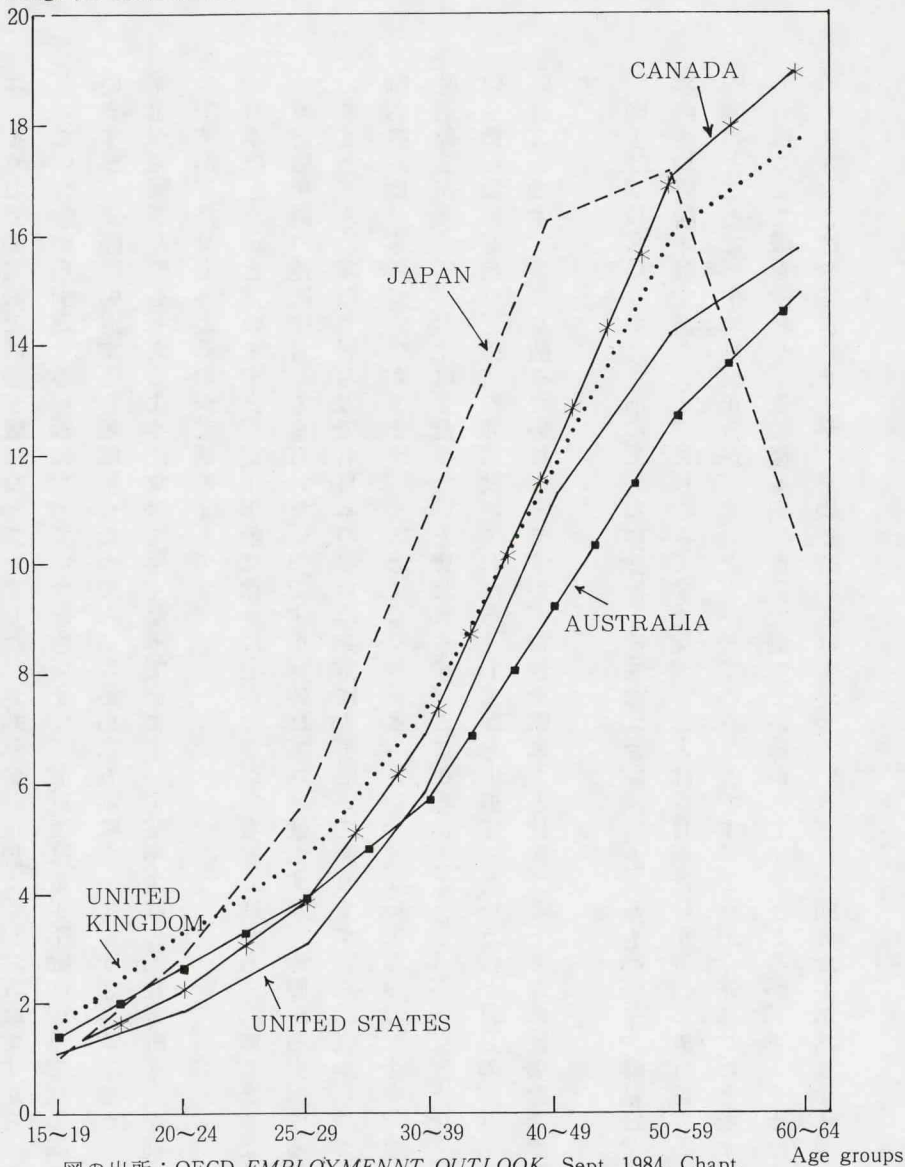
次に、「終身」までの雇用と言うならば、欧米こそ終身雇用的ではないか、ということでもあります。「終身」までを文字通りに取るならば、死ぬまでとは言いませんが、長年勤めた企業を引退し、まさにリタイヤーして年金生活に入るといえるように考えると思います。よく知られたことですが、定年年齢をみますと、アメリカでは一九七九年から、法律でもって七〇歳定年になっております。それ以前

は、多くの労働協約では六五歳になっていました。老齢年金の正規支給が六五歳ですから、六五歳がだいたい労働から引退する年齢になっていったと思います。最近では定年年齢は法律で七〇歳になっていますが、実際に引退する年齢は早くなって六二歳から六五歳になっています。六二歳から早期引退年金が減額されてもらえるようになって早くなっています。企業年金は公的な老齢年金を補充するものですが、終身もらえるのが普通のようなのです。

日本はどうかと言いますと、定年年齢は徐々に上がりながらも五五歳から六〇歳であります。アメリカとの年齢の差に注目してもらいたいのですが、伸びて六〇歳ですね。労働から引退する年齢といえますと、六〇歳以上層の方でも日本の場合には非常に大勢働いております。六〇歳から六五歳でも七割弱の人は仕事についております。その多くはフルタイムといってよいでしょう。企業年金はまだ一時退職金が多くて年金化はまだ少ないと思われます。ここからいえることは、日本では「定年」でいったん職を変わり、第二の職に就いてしばらくしてから引退するというのが普通のパターンだ、ということです。当たり前みたいなことですが、これを欧米人と比較すると非常に顕著な差がでえます。

図1は、OECDが二年前にだしたEmployment Out lookからとったものです。縦軸は、各年齢層別の平均勤続年数であります。これをみてすぐ気づくことは、日本だけが五〇―五九歳から六〇―六四歳のところで、平均勤続年数がガクンと下がっていることです。これが今述べたことですね。多くの人はここで職を変わり、その後別の企業で働いているからです。ところが、アメリカやカナダ、イギリスなどはやや折れますが、平均勤続年数は上がっていきまして顕著な差があります。

Average job tenure(years)

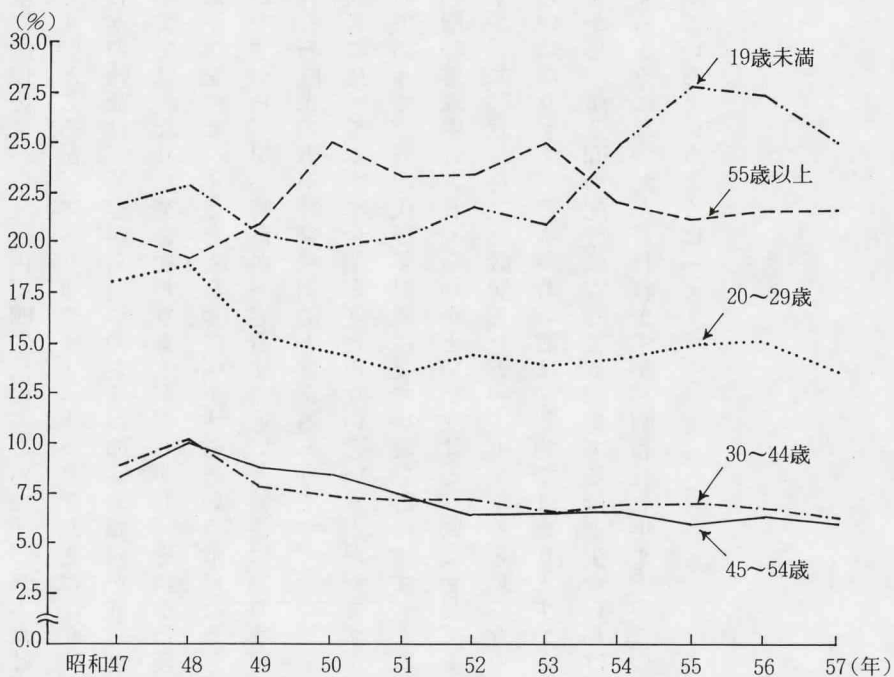


図の出所：OECD EMPLOYMENT OUTLOOK, Sept. 1984, Chapt. IV "The Importance of Long-Term Job Attachment in OECD Countries" chart9 male age-tenure profile

図1 男子年齢一勤続曲線

もう一つの差は二〇代後半から三〇代、四〇代のところですが、日本だけがすごい勢いで勤続を積み上げていくことです。ところが、アメリカやオーストラリアなどは上がっていくのがかなり遅い。この表から言える日本の特徴は、若年から一つの企業への定着傾向が強いということです。一方、欧米では三〇歳頃まではかなり企業を変わりますが、しかし、それから後は一つの企業に定着し、最後には長年勤めた企業をやめ、年金をもらって引退するという形になる。日本は五〇代後半から企業を変わる人が多いですから、早い時期から定着するという特徴はありますが、「終身雇用」的ではない。この点ではむしろ欧米の方が終身雇用的と言えるわけです。

よく、日本は欧米に比べて本当に企業を変わらないという人がいますが、それは二〇代や三〇代の差を言っているのであって、五〇代後半以降は見えていないわけです。ただ、企業を移らないと言われる日本の若い層の離職率はどれくらいかといいますと、図2を見てもらいいますと、一〇人以上の企業に關してですが、二〇歳から二九歳層で一五パーセントくらいになります。一九歳未満ですと二五パーセントくらいになります。日本の若い層は定着的ではありませんが、年間一五パーセントくらいの人は変わりますから、産業間の配分に対して支障がでるほど少ないわけではありません。それから最近をよく移動するようになったと言われますが、昭和五七年までのこの図で見るかぎりでは、むしろ定着傾向が進んでいるというようにみえます。



資料：中島秀夫「雇用動向調査からみた離転職の推移」労働統計調査月報，1984年5月。

図2 年齢別離職率（男）

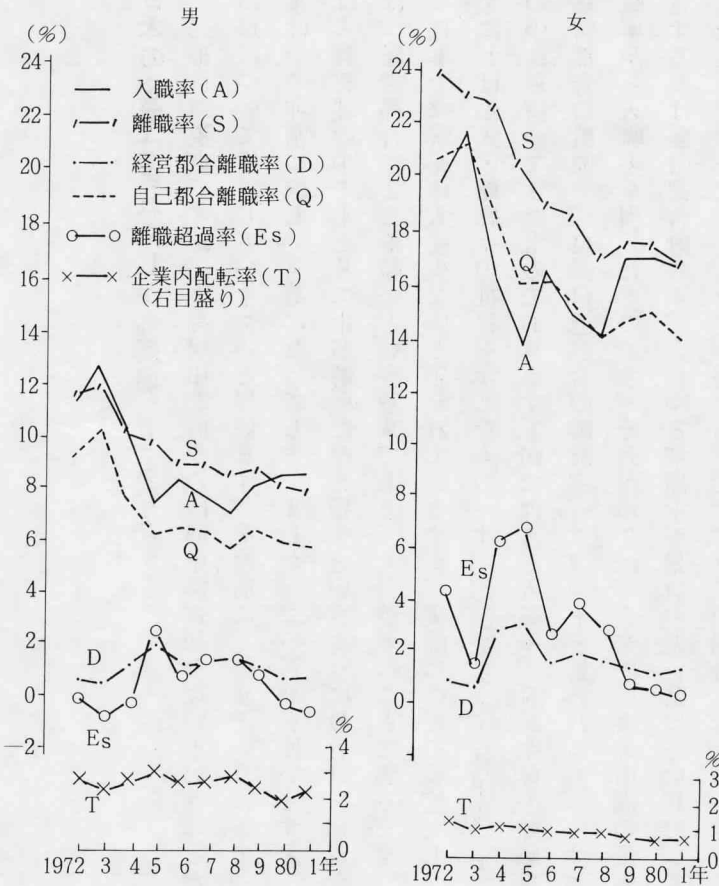
日本の企業はまれにしか「解雇」しないか

三番目の視点ですが、終身雇用というのは簡単に首切らないということだと考えられています。この点について検討していきたいと思います。その前に、解雇という言葉の問題ですが、解雇という言葉は今や非常に厳しい言葉になってしまいました。この言葉を使いますと、個人責任の免職や、または人員整理の中でもとくに指名解雇だけを指すというように最近はとれがちです。ここで言う解雇は「経営都合による離職」という意味であり、人員整理のことではありません。

日本では解雇は大変少ないと思われていますが、実際にはどの程度でしょうか。図3は日本の製造業における入・離職率の推移を示したものです。「解雇とその代替手段」という題で私が書いたものの中から持ってきたものであります。図ではAが入職率、Sが全体の離職率でその内訳として、Dが経営都合の離職率、Qが自己都合の離職率、クイットと言われるものです。Esは離職超過率で離職率から入職率を引いたものです。それからTは、企業内の事業所間の配転率を示しています。今注目するのは経営都合離職率、いわゆる解雇率が景気の悪い時にどの程度いくかということです。一九七五年で男子で二パーセント弱ぐらいです。女子の場合にはもう少し高く三パーセントくらいです。率としてはたしかに低いのですが、それほど無視できる数値でもないと思います。ここでもう一つ注目したいのは、経営都合離職率は、企業の必要雇用人員とかなり連動して動く離職超過率と同じように動いています。自己都合での離職はむしろ景気のいい時にふえますから、入職率と同じ方向に

動きます。このことから、経営都合離職率は率はい低ですが、雇用人員の調整には無視できない役割を
 していることがわかるかと思ひます。

解雇がひんばんに行われるというアメリカはどうでしょうか。図4は、アメリカの製造業における



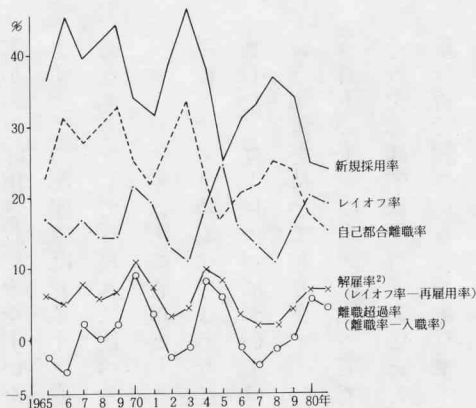
注：事業所規模 5 人以上の企業の移動
 出 所：労働者「雇用動向調査」
 図の出所：拙稿「解雇とその代替手段」
 水野・真継・Th・ダムス編『ME化の現状と
 雇用問題』（名古屋大学出版会、1986）7 章

図 3 製造業における入・離職率の推移
 （製造業計・常用名義）

入・離職率を示したものであります。アメリカの場合はご存知かと思いますが、制度が違います。レイオフ率というのは一時解雇といって仕事がないから一時外におりなさいという形でやりますが、また仕事でぐれば人を採用する場合には再雇用の優先権を持っている場合が多い例であります。これは主として組合のあるところで行われています。日本と比較するために、その年の平均のレイオフ率から再雇用された率を引いたものがパーマネントな意味での解雇率にあたるとみなして出しております。この解雇率はレイオフ率に比べればかなり低下はしますが、それでも一〇%ぐらいまで行った時もありまして、日本に比べてアメリカは解雇をひんばんにしているということは否定できません。ヨーロッパはどの程度かわかればいいのですが、こういうデータがなかなかみつかりません。ちなみに、アメリカもこのような統計は八一年までで八二年からはやめてしまつてとれなくなつてしまいました。ヨーロッパについては、かなり日本に近いアメリカとの中間ぐらいにあるのではないかと、いう印象を持っております。

日本の企業は米国に比べてできるだけ解雇を避けようとしている、ということは本当であります。それを客観的に調べる方法として、生産量に対して雇用人員がどの程度敏感に動くかということを計量分析で調べたものがあります。篠塚英子さんと石原恵美子さんのやった仕事によれば、アメリカは日本の数倍も速いということでした。しかし、意外なことに、イギリスやドイツも低く、日本とそれ程変わらなかったことが発見されました。

しかし、ここでも言いたいことは日本でも深刻な不況時には解雇が避けられたわけではないということであります。その証拠の一つとして、第一次石油危機後の深刻な不況時にどの程度解雇があつた

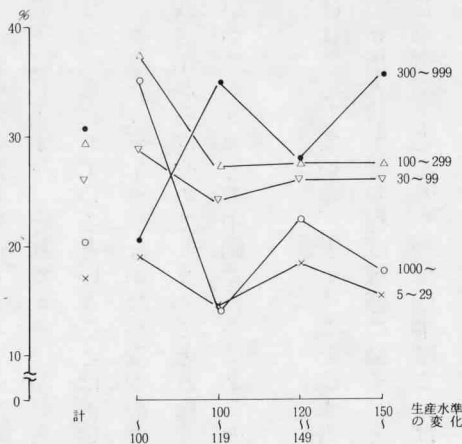


注：1)すべての率は月平均を12倍した年平均である。

2)1976年以前の再雇用率は77年から81年の平均から、入職率に定める事業所間配転率を8%としてもとめている。

出所：U.S.Dep.Labor, Employment and Training Report of U.S.President 1981, Monthly Labor Review (April 1982)

図4 米国製造業における入・離職率の推移（男女計）



資料：労働者『雇用変動総合調査』（1979）第8表

1) 1975年1月～1978年6月の間に、希望退職の募集・指名解雇の実施をした事業所の割合

図5 企業規模別・生産水準変化別の「解雇」実施事業所割合（製造業）

かということを見ていただきました。それが図5であります。労働省がこの時期に『雇用変動総合調査』というものをやりました。大変詳しい調査でありまして、希望退職または指名解雇した人数、企業間の出向者数、事業所間の配転者数まで調べてあります。

これを見ますと、七五年の一月から七八年六月の間に、一、〇〇〇人以上の企業でもその企業の事業所の二割のところでは希望退職の募集または指名解雇を行ったとあります。生産水準がこの間に増加していないところでは三五％に達しています。これは意外に高い数値ではないかと思えます。それほど深刻だったということもありますし、案外よくやられたなあという感じがするわけです。日本でも深刻な不況時には解雇は例外的ではないということがわかっていただけたかと思えます。

二、「終身雇用制」と日本企業の高い成果との関連

価値観の違いか

これまでは実態的な面から日本は終身雇用的かどうかを見てきましたが、二節ではロジックの面から終身雇用制というのは大変誤解を招く、ということをお願いしたいわけです。どういふことかと言いますと、「終身雇用」というのはその企業において完全な雇用保障があるという意味に取れるかと思えます。そうしますと、そのような保障があつてなぜ人々は熱心に働くのかという疑問が我々というよりも欧米人が抱くものであります。一九五〇年代の問題意識がそうでした。アベグレンさんもそうでした。いわゆる西欧的なというか、個人合理主義からは理解できないので、日本人は欧米人とは異な

る価値観を持って働いているのではないかと考えました。そこで、その根源を求めて、「経営家族主義」や「集団主義」などの文化的な相違を強調する説明ができました。

もともとアベグレンさん達の考え方の基本は文化人類学であります。経済学は一般論で考えていくとするのですが、文化人類学は民族や国によって文化が違い、それぞれ価値観が異なるから、それを重視しなければいけないという学問です。こういうアプローチからいきますと、西洋の文化、東洋の文化、アジアの文化ということで、それぞれの文化や価値観が違うから制度も仕組みも異なるという説明になります。確かにそういう面もあると思いますし、また文化やものの考え方が違うという論法は大変わかりやすいものですから我々もよく使います。しかし、それを中心にすえて仕事の面における制度を説明することには疑問があるということです。やや皮肉っぽく言うと、日本人は終身雇用だからよく働くようになりますと、雇用保障度の最も高いのは役所なわけです。そうすると、役所や公団が最も能率がいいはずですがそうではありません。よく我々は、親方日の丸だから彼らは働かないと言いますようにやはりロジックとしておかしいと思います。

それからこれもよく言われることですが、終身雇用が広まって行ったのは戦後のことであります。その根は第一次大戦後に三菱などの大企業にあったと言われております。では明治時代はどうかというと、職工さん達が非常によく企業を渡り歩いたと言われております。昔ほど日本的な文化や価値観があったわけでしょうから、昔にさかのぼるほど終身雇用的であったはずだと普通考えられますが、そうではないということで、やはりおかしいのではないかと思うわけです。

しかし、終身雇用的な慣行が欧米と日本の文化的な価値観の違いからでてくるという考え方は今だ

にすぐ普及しております。そしてその終身雇用から他のすべてを説明しようとするわけです。たとえば、終身雇用であるから雇用を守るために配転や出向をしたりする。また苦しいときには賃金を下げざるをえないし、実際に下げてきた。また終身雇用であるから組合は企業別であるなど、すべてここから発想していこうとします。そして最後には、終身雇用だからよく働き、高い成果があがったとなるわけです。こういう説明は一見わかりやすいようではありますが、欧米人には通用せず、日本人はよほど違う考え方をしていると思われるだけです。

現代の仕事の仕組みと性格に注目

では別の説明仮説があるかというと、最初に言いましたように、仕事の仕組みに注目した説明の方がいいのではないかということでもあります。やはり小池和男先生が二五年前から言っていることでもあります。仕事の仕組みのどういうところに注目するかというと、ある仕事ができるようになるためにどのようにして学ぶかということです。それを技能形成方式と言いますが、その中心は仕事をしながら覚えていくOJTであって、職業訓練学校でも大学でもない。みんな入った時には何も知らず、先輩からやって見せてもらって、やって見るといふ形で覚えていく。そして、一つの仕事だけでなく幾つかの仕事をまわっていく。その範囲は、ブルーカラー職の現場では昇進ルートに乗っていくときには職場内に限られている。特別に仕事がないような場合には職場を越えて移りますが、基本的には職場内の関連ある仕事を移りながら順々に覚えて行くということでもあります。

そしてもう一つは、個別企業に特有な熟練があるということです。このようにして仕事を覚えていくのですけれども、こうして覚えた熟練はよその企業へ移った場合に全部通用するかというと、そのうちの二割から三割ぐらいは通用しない部分があるのではないかと。個々の企業で、また個々の職場でそれぞれ特殊な仕事の仕組みがあるでしょうから、その職場でしか通用しないものがあると考えられます。ただ全部とは言わず二割ぐらいあるのではないかと考えておきます。

さらに最近では熟練の内容を「職場内での幅広い経験」と「変化や異常への対処能力」と特定化して調べています。職場ではルーティンの仕事だけでなく、不良品の発生や機械の故障などそこから外れることが起こる。そのような時にどう対応するかということもやはりその職場に慣れた人でないといけないし、また必ずしも全員ができるわけではない。そういうものを身につけたかどうかの仕事ができるかどうかのポイントではないかということです。よく考えてみますと、ホワイトカラーの職というのはルーティンな仕事はあまりなくて、いつもよく変わっています。変化や異常への対処ばかりというところもあるという気がします。現場の方はルーティンの仕事はかなりあって、その中で変化や異常への対処があるわけですから、ある意味で見やすいわけです。変化や異常へ対処する能力が必要なのはホワイトカラー職に典型的であり、それは勘やコツというものではなく、異常の原因を推理するなどかなり知的なものだと考えられますから「知的熟練」と見ておきます。

こういう知的熟練は機械化と共に、ますます必要になって来ると思われます。つまり、機械化というのは、まずルーティンな仕事と言いますか、単純な仕事から機械に変わっていきますから、調整を必要とする仕事は残り、人間がやっていくことになります。ますますそういう部分の比重が高くなっ

てきますから、先程の実態から見た「ブルーカラーのホワイトカラー化」または「ブルーカラーの技術者化」ということが仕事の面からかなり言えるのではないでしょうか。簡単に一言で言えば「経験と工夫」となりますが、そういう熟練を基礎に置けば、それは企業にとって、生産性の向上にとって重要であるし、また働く者にとっても熟練は唯一の財産でありますから大切なものです。そして、その熟練のうちこの企業でも通用する部分は八割ぐらいで、二割ぐらいは個別企業しか通用しないと想定しても、その企業内でとくに職場内での昇進やその企業や成長することが大変重要になってきます。ここから、逆に、「労働の内部分化」が説明できます。そのような熟練を活かすために雇用の安定が企業にとっても労働者にとっても非常に大事になってくるということです。

ちょっと話が飛ぶかと思いますが、十亀さんから、昭和三七年に結ばれたトヨタ自動車労働組合の労使宣言についてお聞きしました。「働く人の生活の安定と企業の発展」が「車の両輪」であるということが書いてありました。まさにその通りであります。その核になるものが抜けているような気がしました。それは人であると書いてありますが、人と言っても「仕事をする人」であるわけですから、その核の部分には「仕事ができる能力」というか「熟練」が考えられているのではないかと思います。車の両輪と言ったわけですからそのエンジンにあたる部分に相当すると言っていいでしょう。

深い部分化が日本の特徴

このように説明すると、「個別企業への定着化」ということがかなりよく理解できると思います。こ

これは小池和男さんが言っているだけではなく、実は同じ二五年前にアメリカの労使関係の調査グループからも言われてきたことであります。それをドウリンジャーとピオレという人が整理して、一九七一年に「インターナルレイバーマーケットⅡ内部労働市場」という概念を作って本にしました。アメリカの事例調査に基づいているわけですからこれだけでも日本特有だとは言えないことがおわかりかと思えます。

このような技能が現代の技術にとって必要だとするならば、なぜ日本がとくに内部化が深く進んだかということが問題になります。アメリカでも、とくに組合のある工場を見てもらいますと内部化は進んでいるわけですが、職場内の幅広い経験という観点からいくと日本よりは狭いということが発見されています。これに対する説明は、これも小池和男先生の本に書かれていることですが、次のように考えられます。イギリスを念頭におくと、産業主義段階の技術がありまして、それに対応する技能と技能形成の制度が生まれてきた。それは徒弟から職人になっていくというものであります。その頃は機械がまだ良くありませんので人間が手作業で熟練としてやる部分が多かった。それはどこの企業でも通用するものであったと考えられます。それを基にしていわゆる職人組合Ⅱクラフトユニオンができた。そうすると、そこでは職種ということを大事にする考え方が生まれてきた。そして、一旦そういう制度ができると、そこに将来への期待や既得権益がでてきて、また考え方も固まってしまう。しかし、技術の方はどんどん発展してゆきますし、また技術は世界同時に伝わるものです。ところが過去の技術にあった制度はそう簡単に変わらないので、それが足かせとなって、新しい技術に合う制度の発展を妨げる。

日本の場合にはクラフトユニオンのような制度が固まっていなかった。そこで新しい技術が来たらば、その技術に合った今のシステムが抵抗なくできたのではないかと説明できます。

三、人員整理をめぐる労使関係

いよいよ本題の人員整理をめぐる労使関係にはいります。人員整理ということは大変重い問題であります。小池さんの言葉を借りますと、「労働者の熟練が多少とも企業特有だと考えると、解雇は労働者にとって大きな損失である。しかし市場競争を前提にすると解雇に避けがたい。この二律背反を現代の労使関係は背負っている」（小池和男「解雇からみた現代の労使関係」森口・青木・佐和「日本経済の構造分析」創文社、一九八三から引用）とあります。ちょっと説明しますと、解雇は労働者にとって大きな損失であるのは当然であり、労働組合がそれに抵抗するのも当然のように思われます。しかし労使関係の伝統としては、先程のイギリスの例でいきますと、「雇用継続」ということは労働者にとって非常に大事なことなただけども、個別企業における雇用継続は組合に固執しなかったと、ウェッブという人が『産業民主制』という厚い本の中で書いております。仕事があるかないかということは、製品が売れるかどうかによるわけで、そういうところで雇用継続に固執すると、かえって別の面の労働条件をダウンさせたり、経営者と労働者が個人的な取引をしなければならなくなる。そうすると組合としてはやっていけないと。ですから、雇用を守ることは大事なんだけれども、雇用継続を直接的に要求することはしないということです。

そこで、仕事がなかったならばよそへ行ったらよい。そのために失業手当を仲間で出し合って助けた、ということが行われた。これがイギリスに見られた伝統的な組合の政策であったと考えられます。この点から考えますと、解雇に反対し、雇用継続に固執することは、ある意味で現代的な組合の特徴だといえましょう。それは、企業に特有な熟練を持っていれば、よそへ移ったとすればかなりの損失になりますし、実際に賃金もかなりダウンしますから理解できることです。また、そういう危機に至らないようにすることが重要になりますから、組合も経営のやり方を監視したり、それに対する発言をしていくことも大事になってきます。

大幅な賃下げで雇用を守ったか

ここでの問題は、事前にそのような努力をするけれども一旦危機に陥ったときにはどうなるかということです。一九五〇年前後、戦後の復興期に「企業整備」という形でいろいろなところで大争議がありました。トヨタでもありました。その時に、強力な解雇絶対反対闘争が行われました。それはそれなりに意味がありまして、その後そこからいろいろな教訓を学んだと思いますけれども、結果的に見れば雇用は守れなかったというのが本当だと思います。

では一九七〇年代後半はどうなのか。この時期の人員整理については一般にそれほど注目されていません。ヨーロッパやアメリカの大きな失業の増大に比べて日本はあまりふえなかったということがめだち、日本はかなりうまく石油危機を乗り越えたとむしろみられております。とくに外国から日本

を見た時に、どのようにして危機を乗り越えたのかということが知りたいわけです。そうしますと、生産が低下しても終身雇用で首が切れないのであれば、賃金を大幅に下げて雇用を守ったのではないかという見方に自然に落ちつきます。これをマクロの面で見ますと、失業率はそれほど上昇していないのに、春闘の賃金のベースアップ率は非常に大きくダウンしたというふうに見ることができ、賃金は伸縮的に見えるわけです。しかし、個別企業ごとに見たときに、賃金を大幅に下げて雇用を守ったのであろうか。そこに疑問があります。

賃金を大幅に下げて雇用を守った、ということは経済企画庁を始めとして大勢の方が言うわけですが、これはよく考えて見ますと、賃金を下げて、製品価格を下げ輸出をどんどん伸ばして失業の増大を防いだということになります。ダンピングかどうかは難しいところですが、失業を輸出して雇用を守ったというふうにとられます。欧米に対してそういう説明で果していいのか。私はそうではなかったと思っていますので、大手工作機械メーカーについてこの点について調べました。

大手工作機械メーカー——三社の観察から

資料はあらかじめ配ってもらっておりしますので、ここではポイントだけ説明させてもらいます。最初に、なぜ個別企業の名前を出したのか気に障る方もいらっしゃるかと思いますが、おことわりしておきます。ここで用いている資料は個々の企業に聞きとりしたものではなく、使ったのは公評されている有価証券報告書と日経新聞の記事だけです。一三年分の新聞の縮刷版を企業インデックスを使っ

て拾ってきたものを元にしております。そこで資料をどこで取ったかという時に、新聞記事ですから個別企業の名前を出さざるをえないわけです。その意味では表面的な観察に過ぎません。

詳しくは読んでいただくことにして、こんなことが発見されました。まず、どういう時に解雇が起こりやすいか、ということを見るために、一三社について経常損益と解雇の発生との関係を整理したのが次の表であります。

小池先生がセメントと電機産業で発見したことを工作機械メーカーに適用したのですが、二期赤字が継続すると、つまり、二期目も赤字が出るのが必至であるという時に人員整理が起こりやすい、という経験則があてはまることを確めました。そうしますと、この経験則を手がかりにして、赤字が出ないように前もって賃金を下げれば、解雇しなくて済むと考えられますから、そういうことを実際にやって来たのかどうかという点を見ていったわけです。

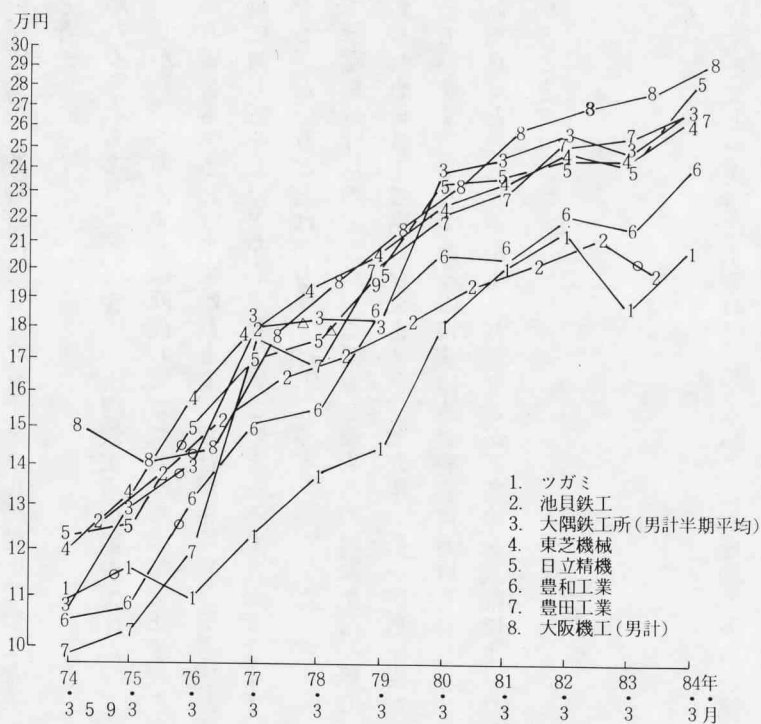
次の図6を見て下さい。八社の企業のブルーカラー男子の賃金の企業間比較を示しております。これは有価証券報告書から決算の月、多くは三月の平均給与ですが、それをとったものです。これで企業間比較をするのにはいろいろ問題があるわけですが、これしか手に入りませんでしたからやむをえません。ただし、同業種のブルーカラー層でするので案外似た層ではないかと思えます。

資料の方では年齢の方も整理しておきましたが、最初これを見て、意外にばらついていてるのだなあと思いました。しかしよく見ますと、八社のうち、ホワイトカラーとの計のところも二社ありますが、上の方の8、5、3、4、7の五社と、その下の1、2、6の三社との間に断差があることに気づかれるかと思えます。この上の五社はかなり並んで動いており、一種の相場を形成しているのではない

表2 経常損益と解雇 —— 工作機械メーカー13社 ——
1973 — 1984年

	3%以上 黒 字	3%未満の黒字		赤 字		三期赤字
		前期黒字	前期赤字	前期黒字	前期赤字	
解雇あり	0	1	1	4	6	2
「準解雇」あり	2	1	1	0	1	2
なし	多数	14	7	6 (1)	7 (3)	0

表の出所：拙稿「解雇，企業利益と賃金 — 大手工作機械メーカー13社に関して —」
『アカデミア経済経営学編』89号，1986年3月。



(平均賃金：決算月の時間外手当を)
(含む賃金，ただし例外もある)

○，△：人員整理(△：はそれに準ずる措置)のあった時期

図の出所：表2と同じ

図6 ブルーカラー男子賃金の企業間比較— 8社—

か、と考えられます。これらの企業については、個々の企業利益にそれほど敏感に動いていないといえましょう。この八社のうち、賃金が企業利益に対してフレキシブルに動いている企業も一社だけあります。むしろ例外的だと考えられます。

また、一時的に相場から離れることもあります。「3」の大隈鉄工所の場合ですが、二回目の危機の時に賃金据え置かれました。しかし、その後すぐに回復してまた元に戻っています。このように「相場からの一時的な離脱」という場合もあるわけですけれども、数社が相場賃金を形成しており、個々の企業の利益や短期的な変動に対してそれほど左右されていないとみることができます。ただ、中長期的には少しずつ差がでてくる、ということはありませんけれども。

では、賃金を大幅に下げて解雇を避けたかどうか。この点を確認するのはなかなか難しいのですけれども、八〇年以降で解雇のあった池貝鉄工の場合を見ますと、七九年ぐらいから相場から離れて、その後ずうっと低い賃金になっています。そうであるのに実は人員整理は避けられなかったということでもあります。業績が悪いから当然だと思われるかもしれませんが、賃金を大幅に下げたから解雇が避けられたわけではない、ということですね。

なぜ相場を大事にするのか

ではなぜ相場の賃金を維持することを大事にするのでしょうか。これを働く人の熟練の性格から説明しようとするのでしょうか。個別企業に特有な熟練があるとき、自らの勤めている企業

が伸びていくことが大事である、と先程申しました。よそへ移るとそのような熟練が活かされず、賃金も低下するからです。しかし、そのような個別企業に特有な熟練はそのうちの全部ではなく、せいぜい二割ぐらいではないかと言いました。残りの八割ぐらいは企業間に共通する部分であると考えるところとわかるかと思います。もし賃金が同業種の同じような能力を持った人達に比べて極端に低いならば、納得がいかないでしょう。そして低ければそれなりにしか働かないということはあり得ると思います。そうすると、長期間相場を下まわる賃金を続けていくと、働く者の意欲を失わせて、けっきょく再建につながらないのではないのでしょうか。人々の熟練を正しく評価し、働く意欲を大事にするために、競争企業間の相場を確保することが大事になると考えられます。

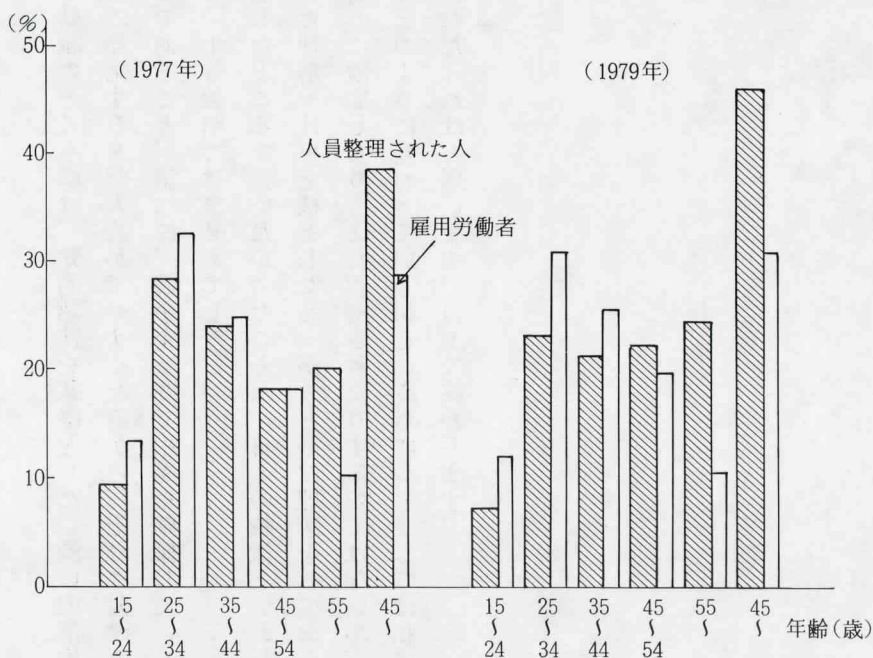
だれが解雇されるのか

最後に、解雇は起こりうることを前提として、では「だれが解雇されるのか」という問題が残ります。実はこれが一番深刻な問題なんですね。アメリカ方式というのは、よくご存知のように、解雇の順番をあらかじめ決めており、いちいち解雇のたびに争議をしない。なぜこういう仕組みができたのでしょうか。アメリカでは戦前の大不況期には血を見るような激しい争議がありました。大企業が組合をなかなか作らせなかったからです。そういう非常な苦しみを経験して、差別を防ごうとするところから考えだされてきたのではないかと思います。

それともう一つは、前に述べましたようにイギリスから来た伝統があります。何が何でも雇用を守

るといふのではなくて、むしろその人の職種を大事にするといふことがあります。どういふ仕組みかといひますと、いわゆる「先任権」セニオリティー」といふものがあります。職場の先任権が基本でありまして、それに加えて、解雇の場合には、もう少し広い課単位や工場単位の先任権が適用されてその逆順に解雇が行われます。そして、新たに仕事かふえて人を採用する場合には、後から出た人から優先的に再雇用される仕組みになっています。そして、もっとも大事なことは、実は組合を守るといふことでありまして、組合の手足となって働いてくれる職場委員を守らなければ組合は成立しません。そこで、職場委員に対してはスーパースニオリティーと言つて、特別に守る協定を結んでいます。実はこれが最初ではなかつたかと思つておりますが。

このようなアメリカ方式に対して、日本の特徴の一つは、解雇の順番があらかじめ決められていないといふことがあるかと思ひます。最初から順番を決めていたら解雇絶対反対はできないといふこともありますが、もう少し深く考えても、やっぱり順番は決められないのではないかといふ気がします。応援などのやり方を見ますと、輪番制というのが案外多い。年齢とはあまり関係なく順番にやろうといふのが我々にとつて一番公平感を持てるのかもしれない。これもまた、仕事の仕組みと関係していると思ひますが、年功を重んじるといふことは本当はあまりしてないといふ気がします。むしろ逆に、年長者の方が人員整理される割合は高くなつていふと思ひられます。次の図7は小池先生の論文からとつたものですが、そのことを示しております。



注)「人員整理、会社解散、倒産」を理由とする「転職者」および「離職者」の計をとった。

1年前の仕事とかわっている人が、「転職者」、現在職についていない人が「離職者」である。

図の出所：前掲小池和男「解雇からみた現代日本の労使関係」

図7 人員整理された人の年齢分布
—「就業構造基本調査」, 1077, 70年, 男—

結びとして

レジューメの結論のところには、知的熟練を基礎とした「深い内部化」のもとでの組合の役割として、第一に、深く内部化すると個人差がでやすくなるから、それに対する最低の保障や競争の公平なルール作りが重要であること、第二に、競争企業間で相場を確保していくことがかえって重要になる、と書きましたが、十分説明できませんでした。

これまで話したところで言いたかったことは、日本の特徴といわれている「終身雇用制」について、事実に基づいた理解や仕事を核としたしつかりとした理解をしておかないと、よその国へ出て行った時に大変誤解して説明したり、また誤解されたりするのではないか、ということで説明させてもらいました。今後どのように変わっていくかという点につきましては私はまだ深く考えておりませんので、またお教えいただければと思います。以上で終わります。

第四回定例研究会【昭和六十二年五月十九日(火)】

アメリカの企業社会と労使関係

島
田
晴
雄

△自動車海外生産▽

第二段階迎え新たな壁

△ポイント▽

① 円高の下で海外生産が急速に増大している。北米に大規模な投資を展開している自動車産業の例は、日本の将来にとって多くの示唆を含んでいる。

② 日系自動車企業はこれまで品質、生産性、労使関係などの面ですぐれた成果を上げてきた。とりわけ日本型生産方式が現場労働者に受け入れられている点は注目される。

③ しかし、競争が激化し目新しさによる初期効果がうすれると、巨大な存在としての日系企業のイメージ、労組、下請け、管理職など多くの問題が浮かび上がる。

④ 企業の実態の正しい理解を得、社会的に受け入れられるための積極的な戦略が必要になっている。

社会的理解を得る努力を

米での年生産二百万台に迫る

日本の自動車産業の北米大陸での投資が急速に増えている。その経験は、海外生産にますます多くを依存せざるを得ないこれからの日本にとって、多くの示唆と教訓を含んでいる。

自動車生産への投資は、まずスケールの大きさの点でこれまでの直接投資をはるかに上回る。組み立て工場ひとつで、三千ないし四千人を雇用する規模は、初期投資だけでも工場あたり五十億—八十億^{ドル}もの巨費となる。しかも現在は日本の主要メーカーが勢ぞろいで投資しており、二、三年後に予定通り稼働すればその生産総量は年間二百万台に近づく。

そのころの北米市場規模が千二百万台ほどであるとすれば、直接輸出を加えた日本車のシェアは三割を超えることになる。

これまでのところ、日系企業の成績は品質、生産性、労使関係などいずれの面でもすこぶる良好である。

北米で最初に乗用車生産を手がけた本田技研工業は、小型乗用車「アコード」の品質が高く評価され、急速に売り上げを伸ばした。六年前、オハイオ州の農村メアリーズビルに建てられた工場の内部は活気に満ちている。ぎっしりと効率的に設置された生産設備の中で、「アソシエイツ」と呼ばれる作業員と技術者が密接に協力しながら、高品質で厳密な生産の経験を共有し、蓄積していく。

この徹底した現場主義の中から基幹従業員が育つ。製造部門の課長は、ほとんど全員が高卒の現場出身者という驚くべき成果がそこから生まれている。

日産自動車は小型トラックからスタート、二年前に乗用車の生産を始めた。テネシー州スマーナの広大な新鋭工場で、コストはともかく高品質を目指した生産を行っている。州が協力して、従業員の入職前から技能訓練に力を入れるなど、地元の評判は良い。両社とも労働組合はない。

一方、二年半前から乗用車生産を始めたトヨタ自動車・GM（ゼネラル・モーターズ）合弁のNUMMIは、閉鎖されていたカリフォルニア州フリーモント工場の施設と労働力を引き継いで発足した。このため、初めからUAW（全米自動車労組）と組

み、従業員は、旧組合支部役員の協力を得て失職中の元組合員の中から選んだ。

会社とUAW支部は独自の協約を結び、従業員は新しいルールの下でトヨタ式生産方式の実現に励んでおり、出勤率などは飛躍的に高まった。設備は新鋭ではないが、専門家の推計では、旧工場に比べ生産性が五割高まり、品質もきわめてすぐれているという。

これらに続いて、マツダはミシガン州フラットロック市に大組み立て工場を完成し、UAWと協力しながら、このほど生産準備に入った。米国ではこのほか三菱自動車工業・クライスラー（伊利ノイ州）、トヨタ（ケンタッキー州）、富士重工業・いすゞ自動車（インジアナ州）が、カナダでは本田、トヨタ、鈴木自動車工業がプロジェクトを進めている。

受け入れられる日本型方式

これまでの経験で共通しているのは、日系企業の生産方式に米国の労働者がよく溶け込み、積極的に受け入れていることである。

私が面接した多くの従業員が異口同音に強調したのは、経営陣や管理者が現場作業員の役割を積極的に認識してくれるという点だ。従業員に対するこのような扱い方は、日系企業の経営者がとりたててヒューマニスト（人道主義者）であるからではない。

実は日本企業が開発してきた生産技術そのものの性格に深くかかわっている。

日本企業の生産は、かんばん方式などジャスト・イン・タイム生産による中間在庫の圧縮が特徴である。そして、それによるコスト削減と同時に欠陥品や事故の予防の徹底、素早い段取りによる効率的で弾力的な少量生産、キメ細かい品質管理などの面での意識的な努力、改善を強調してきた。この仕組みは、従業員相互の密接な協力と積極的な参加があればこそ、きわめて効果的に機能し、自律的革新も可能になる。

言い換えれば、このような技術の下で仕組みがうまく働くかどうかは従業員の能力、意欲、適応力などにかかっている。従って経営管理のあり方は、必然的に人々の潜在能力や人間性重視型となる。そしてこの点が米国の現場労働者に受け入れられたのである。

米国の自動車産業の伝統的な技術の性格はこれとは対象的だ。故障や欠陥部品があっても生産が阻害されないように十分な中間在庫を持ち、そのコストは大量生産によって吸収する。集中的な管理によって運営されるその仕組みは高度に標準化されており、製品や機械だけでなく、人間労働も細分化、定型化によって標準化される。

これは労働者の質や意欲がバラバラでも、あまり影響が出ないように工夫されており、労働者の潜在能力や人間性は考慮されない。米国の労働者はこうした経営管理のあり方に反発し、伝統的に対決姿勢をとってきた。

日本の企業はただがむしゃらに働くだけで哲学がないという批判がある。だが、こ

れはうわべだけに見た誤解である。技術にはハードウェア、ソフトウェアなどの側面があるが、前述のような人間と機械のかかわりの側面をヒューマンウェアと呼ぶとすれば、日本の企業が開発してきたヒューマンウェアは、今や世界各地で普遍性が実証されつつある価値ある「哲学」であるといえよう。

管理職の報酬昇進も問題に

しかし問題はある。これまでの成功は「初期効果」に恵まれた面が少なくない。例えば雇用機会の乏しい地域では、失職中の労働者に雇用を提供するだけで歓迎される傾向がある。日本的経営の目新しさも関心を集めたし、小規模で意思疎通もしやすかった。ところが雇用が一応確保され、経営慣行が日常化し、企業が大規模になるとこれらの効果は失われていく。

とりわけ、日本などの投資の増大に伴って膨大な過剰生産能力を抱える北米の競争条件は、現在よりもはるかに厳しくなると推察される。海外生産の維持と引き換えに、輸出や国内生産の削減を迫られる事態もあり得よう。

企業の存続のためには、まず国内の過酷な競争に耐え製品や企業体質・業務編成の革新が課題となるであろう。ただし大規模な海外生産を持続的に発展させるには、単に品質や生産性の優位性を維持するだけではためである。巨大な存在となる日系企業

が、相手国で社会的な理解を得られるかどうか大きな課題となる。すでにいくつかの問題が広がりつつある。

第一は昨年公開された映画「ガンホー」が象徴している問題である。これは日本の対米自動車投資をコミカルに描いてヒットしたが、日系企業の生産性向上⇨労働強化という固定観念に訴えて人気を博した。大衆がこうした固定観念にとらわれている限り、生産現場で実効を上げつつある日本型ヒューマンウェアの実態と意義は社会的に理解されず、誤解と批判の温床になりやすい。

第二は、労組問題である。日産が労組を排斥し、本田に組合が入り込めず、トヨタの新工場建設は当初、非組合業者に任された。これらのことから、日本の進出企業は反組合主義だとの一面的印象が強まっている。UAWの多数保守派の警戒心を刺激し、議会の保護主義立法に口実を逆にUAW内の日本理解派の立場を弱めるおそれがある。ところが実際にはNUMMI、マツダは組織化され、UAWと協力しており、後続企業も反組合を標ぼうしてはいない。進出企業の関心が単に組合か非組合かという形式ではなく、生産的で協力的な労使慣行を築けるか否かという実質にあるとするならば、この際、その構図を社会的に積極的に印象づけるべきである。それは米国の組合の建設的変革を促す一助にもなる。

第三は部品調達問題である。日系企業は日本から調達するか、さなければ日本の部品メーカーをつれてくるという批判が高まっている。日本では常識となっている部

品調達における企業間の情報共有、日常の密接な協力体制といった慣行への米国の理解は欠けている。このため、日本企業に対する不満や批判がつのりやすい。

部品メーカーの進出は必然の流れであるが、親企業のPR不足や下請け企業の国際業務に関する知識や人材の不足は、さらにさまざまな誤解を増幅する恐れがある。

第四に、管理職の問題を挙げたい。日本型ヒューマンウェアは現場作業者と機械との有機的な相互作用関係を重んずるが、この仕組みを構築し運営する役割の大部分は、技術者と管理職が果たさなければならぬ。従って、この職掌に現地の優秀な人材を得るかどうかが進出企業の長期的発展の決め手になる。

ところが、現地人技術者や管理職に対する報酬や昇進の展望が不明確であり、有能な人材の確保と定着を難しくしている。これは現地化を図る進出企業の将来にとって、おそらく最大の課題かもしれない。

以上の問題はいずれも企業の実態や意図が社会的に理解されていないことから派生している。投資先の国で日系企業の存在が大きくなればなるほど、社会的に受け入れられるためには、利益などの現地還元と並んで、企業の実像の社会的理解を得るための積極的な戦略が必要となる。この戦略は日系進出企業の今後の発展にとって有益であるだけでなく、アメリカ産業に対する適切な技術移転を促進するという面でも有益である。アメリカ産業の再生と発展こそは日本の産業の持続的な発展のためのもっとも重要な条件のひとつなのである。

アメリカの企業社会と労使関係

対米自動車投資を通じてみた日米比較と問題



島田 晴雄

(慶応義塾大学教授)

今日は私に「アメリカの企業社会と労使関係」というテーマをいただきました。それも大変結構なんです。話が広いものですから、今日はぐっと絞りました。今、日本の自動車業界が北米に大変大規模な投資をやっているわけですが私のような第三者から見るとどんな問題があるかというところに焦点を絞ってお話申し上げたいと思います。その後、なるべく時間を残していろいろ皆さん方からコメントとかご意見をいただければと思います。

I はじめに

対米自動車投資の急増

今、日本の自動車各社の北米に対する投資はものすごい規模、大変なペースで進んでいます。皆様方には釈迦に説法ですが確認のために申し上げれば、アメリカではホンダが一九七九年からオートバ伊を始めまして、八十一年からはアコードを作っております。それから日産が八十二年にトラックを作り始めまして、八十五年からは小型乗用車生産をはじめました。それからトヨタのNUMMIが、GMと合併で八十四年の十一月よりノバの生産をはじめました。マツダが今年の秋から本格生産に入る予定ですし、三菱とクライスラーの合併がやはり来年からの生産開始をめざして工場建設がかなりのところまで進んでいます。次にトヨタのケンタッキーの工場です。これが来年からの生産を目指しています。それから富士重工といすずのプロジェクトが始まったということです。カナダの方ではホンダがかなり早くからプロジェクトを始めており今、生産中です。この工場は多分、ホンダの全世界の中でも多分一番生産性が高い工場であろうと関係者はいっています。トヨタはオンタリオ州ケンブリッジで準備中ですし、それからスズキもやっております、というようなことで、これ全部合わせま

すと、いろいろな推計があるようですが、二・三年後には一六〇〜一七〇万台、そして一九九一年の予測では一九〇数万台というところまで行くのではないかと思います。

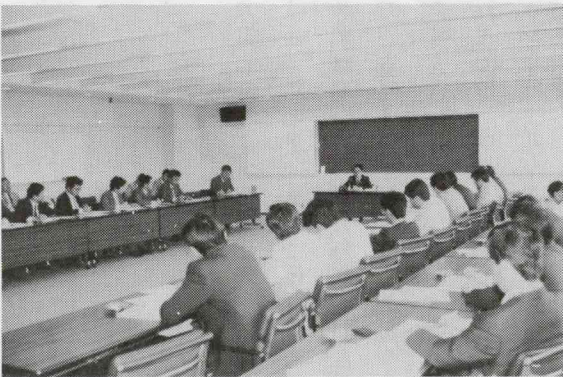
日系企業の将来は？

これはものすごい量で、この日本の現地生産の総量は全米第二位のフォード社の生産量を上回ります。これまでのところは、アメリカでも成功しているのではないかとアメリカでは評価されている。特にNUMMIは非常に注目されており、ホンダも評価は高いです。さらに、日産の方も車の質に関してはいいということです。現在、実際に車を造っているのは三社だけです。これから以上の一〇の工場がすべてフル生産に入ったら北米市場では大変大きな存在になるわけです。そして、また新しい段階に入っていくわけです。そういう段階でこれまでのパフォーマンスの延長線上で行くのか、それともまた新しい問題が出てくるのか、そのあたりを今日は外から見た感想としてお話ししてみたいと思います。

アメリカ産業は何を学ぶか

それからもうひとつ非常に大きなのは、アメリカ産業が日本からの工場進出によってどのくらい学ばかということです。日本の対米進出がアメリカの企業社会にかなりインパクトを与えている

はずであります。これがどんな形でアメリカ企業社会に影響しているのか、を通してアメリカの企業社会のあり方を理解する手懸りにしたいと思います。外から見ておきますとこれはもう壮大な社会実験という感じが致します。世界史的に見ても、これだけ短い期間にひとつの産業が、これだけ巨大な資源を北米なり一地域に移すというのはあまりなかったと思います。それだけにアメリカ側で受け取るインパクトは大変大きなものになるのではないかと思います。



Ⅱ 生産システムの日米比較

—ヒューマン・ウエアの観点から—

外見は変らない

自動車の作り方は日本は基本的にはアメリカから学んだわけですから、アメリカで操業している工場を外からみても、他の工場とそんなに変わらないし、基本的には同じような感じ です。労働条件も向こうで人を雇う以上は、向こうで皆に認められる労働条件を出さなければいけませんから、その意味ではあまり違いはないわけです。ところが日本のこれまでの企業のパフォーマンスは割合と評判がよい。

高い品質

ホンダはアコードがよく売れている。アコードを買うには今みたいな時期ですら、まだプレミアがつくと言われています。オハイオ工場で作ったアコードはもっぱらアメリカ大陸の東の方で売れてい

るようですけれども、非常に評価が高く、ある人達の間には、センスのいい人はホンダを買うというイメージがあるんですね。又、NUMMIの経験というのはこれまた非常に高く評価されております。GMが毎週社内のモニタリングをやっております。クオリティー（品質）のチェックをして、各工場の担当者に回す。そういう内部チェックのしくみがあります。NUMMIは生産をはじめてから大概トップか二番目か、GMの二十二工場の内のそのあたりにいるわけです。GMにはロボットなどを沢山使ったもっと近代的な工場がありますが、NUMMIが出てきてから品質の面でいつも上位にとどまっているものですから、ますますGMの関係者はトヨタ方式について興味を持つわけです。

高い生産性

一方、生産性についてですが、かつてNUMMIにエンジニアとしてつとめており、現在MIT（マサチューセッツ工科大学）の私達の研究プロジェクトに参加している専門家の試算が参考になります。昔のフリモントの工場というのは六、〇〇〇人も人を雇って、三〇万台ほど車を造っていました。ところが今は二、五〇〇人で二十五万台規模の生産をやるわけですから、それだけ見ると大ざっぱに二倍の労働生産性になりますから非常に生産性が高いということになるわけです。それはまあいくらなんでも過大評価で、たとえばオプションが違ふとか、車のサイズが違ふとか、いろんなものが違いますから、そういう違いを調整して、もしフリモントがカローラを作ったとしたら、どのくらいの労働力投入になったであろうかという計算をかなり詳しくやってみたわけなんです。そういう調整

した後で計算いたしますと、NUMMIの方がそれでも五〇パーセント強、GMフリモント時代より生産性が高いんです。この数字はアメリカ全土を駆け巡りまして、どうしてトヨタではそういうことができるのかというんで大変な関心呼びました。そういうことで日本が何をやっているのか、トヨタは何をやっているのかということをいろんな人が学びたいと研究しているわけです。かといってNUMMIの生産設備というのはそんなに目新しいものでもないし、よく使いこなしした技術なんだろうけども、中位の能率でやっているわけです。そういう意味でいくと、それでも五〇パーセントの生産性が高いというのはどうも労働組織の問題ではないかという印象がアメリカでは大変強いわけです。その理由というのはハードウェアの技術ではなさそうだが、自動化率が非常に高い新鋭工場をGMなんかが作っているわけですが、パフォーマンスが一つもよくないということもあって、どうも秘密は労働の方にありそうだと関心が高まっているわけです。

別の観点からですが、アメリカの労働組合の中のあるグループの人たちは労働については相当アメリカは改革しなければならないと考えている。チームの生産とか、労使協調とか、生産性協力とかいうことを一生懸命進めればずっとパフォーマンスがよくなる可能性がある。そういう議論をする人達もいるわけです。それと、GMのトップにもそういうことを非常に重視している担当者がおります。副社長のアルフレッド・ウォーレンがその人ですが、この人は一〇年来そういうことを主張しているわけで、UAWのドナルド・イフリンというGM担当の副会長と数年来その方向で革新を考えているわけです。では、副社長が陣頭指揮して革新しているのに、どうしてGMがなぜもっと速く変わらなのかという疑問が残りますが、これはイフリンさんに言わせると、GMは、巨大な組織ですからク

インメリー号をテームズ川で方向転換させるようなものです。副社長と労働組合のトップがよく呼吸を合わせてるんですけれども、組織全体としては思ったように動かない。生産面の弾力的な協力が大切だという考え方はアメリカでも強く意識されている。その具体的な例がN U M M Iで実際示されておるということがあってアメリカ中が関心をもっているわけです。

技術とは何か

そういう意味でアメリカへのトヨタの進出は衝撃を与えている。これを少し整理して考えてみますと、どうもアメリカ人の受取り方にはある種の誤解があるような気がしてならない、つまり、アメリカ人というのは技術を考える時、奇妙な考え方をします。技術というのは機械だというふうに思っているフシがある。機械が技術であり、技術対人間というふうに、技術と人間は分けるんです。これはどこで聞きまししても皆さんそういう発想をします。だから、これまで申し上げてきたような問題もロボットとか機械がすぐれているということでないなら秘密は人間だろう、労働の側にあるのだろうというふうにはつきり分けてしまう。私にはそれはアメリカの人々の問題に対する理解が根本的に間違っているのではないかと思っております、たえずいろいろな所でその問題提起をしております。労働組織だけ変えたらすべて良くなるかと、そんなことはまずないだろうと私は思います。これは工場の設計から運営の仕組みから、全部そういうものが整って、それを良く踏まえた労働の組織があって、そして労働者のひとりひとりが自覚をしながら融合する、そういう形で初めて成果が生まれる訳です。

逆に今度は設備をぐんと良くしたら労働はどうでもいいかと、そんなことはないんでどんなに立派な設備を作っても、自動化を進めても、最終的にそれを動かすのは人間ですから、その人間がどういう形でその仕組みの中に介入するかでパフォーマンスが常に違ってきます。そういうふうに考えますと、機械と人間というのは密接不可分な形で、お互い助け合って動いているという仕組みを理解しない限りはこのパフォーマンスは理解できないんじゃないかなとこちらには見えるわけです。

ヒューマンウェア

これを仮にヒューマン・ウェアというふうに呼びたいと思うんです。つまり人間と機械がどういう風に絡み合っているかという、その絡み合い方をヒューマン・ウェアというふうに考えてみると視野がひらけてくる。機械にはハード・ウェアというものがあるんですね、金物ですね。それから金物を最近ではコンピューターで動かしますから、ソフト・ウェアがあるわけです。で、金物の機械もソフト・ウェアもアメリカが非常に進んでいるわけです。ただ、そういう機械の類と人間とを分けて考えているところに問題があるわけです。人間と機械はどういう形でつながっているかという側面を私はヒューマン・ウェア、つまりハード・ウェアでもない、ソフト・ウェアでもない、それを総合したものとして呼んだらどうかと思うわけです。そういう観点からアメリカのヒューマン・ウェアはどういう仕組みになっているかというのを考えると面白いわけです。日本のヒューマン・ウェアは非常に両者の融合がうまく行っているわけですけれども、アメリカのヒューマン・ウェアというのはどうい

格好になるのか、そこからまず入ってみたいと思います。

一、アメリカ企業の生産システム

標準が基本

伝統的なアメリカの自動車技術ですが、大きく分けて私は三つぐらいの要素があるように思う、ひとつは日本でもそうですが、標準化です。これは製品についても機械についてもそれから非常に重要な点は労働もアメリカの場合は細かく標準化されているんです。製品や機械の標準化というのはその標準化された部品、標準化されたサブシステム、というものでその製品というか工場というのが成り立ちます。そして労働の標準化というのはアメリカでは非常に緻密な職務分析によって細かく分析し、マニュアル化して、ひと口で言えば誰がやっても同じ成果が生まれるように作ってあるんです。アメリカには多民族で背景もちがいが、意欲も異なる多様な人々がいますから、こうした人間の質の違いによって違った成果が出るようであればこれシステムとして動かない。だからどんな言葉をしゃべってしようと何していようと、きっちり分析された職務に労働者が入って仕事をしたら同じ成果で出るように作ってあるんです。これはある意味で非常に強力なシステムです。どこへ持って行っても使える

しくみといえます。

充分な中間在庫

もうひとつの特徴は十分な中間在庫を置くという考え方です。これは今でもエンジニアリングの制度、あるいは、大学の工学部の教科書にも中間在庫は十分に置くようにという思想があります。それはどうしてかという点、どこかでトラブルがあるかもしれない、あるいは不良品が混っているかもしれない。そういう時に中間在庫がないと生産が滞ります。だからいろんな突発的問題があっても生産が阻害されないためには中間在庫は二週間分くらいはたっぷり持っていた方がよいというわけです。もちろんストライキのようなことになる中間在庫があっても相当混乱しますが、それでも一定の在庫は役に立ちます。そういういろいろな問題に対して自己防御しているわけです。無論中間在庫を貯めればそれだけ単価は高くなってしまう。中間在庫の置いておく費用やもろもろの管理費などを入れますと単価はたいへん高つく、それをまたアメリカの場合にはうまく相殺する仕組みがあります。製造センターとかプレスセンターとか、大規模な集中化したセンターがあって部品を大量生産をし、鉄道のネットワークで全国の工場に配るわけです。だから一度プレスを設定したら何十万枚という部品を一度に作るわけです。そうすると規模の経済性が働いて造れば造るほど単価は安くなる。そうするとたくさん中間在庫を置いても無駄なコストは相殺されるわけです。このシステムはアメリカが自動車生産で世界を制覇していた時代、この二〇世紀のころに非常な威力を発揮したシステム

です。自動車生産の元をただせばヨーロッパの方がアメリカより先で、フランスなんかの方がアメリカより技術開発から何から先進国だったのですが、それをアメリカがヨーロッパを追い抜いて世界制覇したシステムがこれなんです。十分な中間在庫を置いてどんなことがあっても生産ストップをしない、そしてどんな労働者がきても同じものが作れるようにきっちり仕組みができています。厳密な集中管理ですね。そしてそれをアメリカの広大な市場で大量生産することでコストはもちろんフランスなんかよりよっぽど安くなる。こういう仕組みで世界制覇したわけです。

ところがこの仕組みのメリットが最近生かされない。アメリカの人はなぜ動かないのかよく分からないわけです。これで世界を制覇したわけだからいいと思っっているわけです。よく分からない。これに対して日本はかなり違った考え方をもち込んだわけです。さっきヒューマン・ウェアと申しましたけれども、機械とか生産の仕組みとかと人間のつながり、これをヒューマン・ウェアと考えますと、アメリカのヒューマン・ウェアとは、労働者を排除する考え方ですね。あえて言うならば労働者がどういう人間性を持っているとか、個々人にどういう能力があるとか、そういうものは無視することによって成り立っている仕組みなんです。どんなに個人が頑張っても、むしろそれが生産の結果に反映しないようにしてある。そういうものが生産面に反映すると、きっちりとき上がっている職務分析が使えなくなりますから、分析にもとづいてつくられている厳密な枠組を優先して、それ以上のことはやってはいけません。遂に、それほど頑張らなくても一定の成果は挙がるようになってます。つまり問題があっても大丈夫なようになっていくわけです。ただ頑張っても成果にはならない。だから下に強いというか、上に伸びない仕組みです。だからいろんな問題点とか事故とか多様性とかと

いうものに対しては大変強い仕組みです。これを私は「ローバスト」な仕組みと呼ぶのですが、これは何かがあっても大丈夫という仕組みです。アメリカのヒューマン・ウェア、技術のヒューマン・ウェアの側面は何かがあっても大丈夫、しかし労働者の人間性は無視され排除されてしまう。しかしそういうことによってうまく動くようになっていきます。

二、日本企業の生産システム

在庫べらし、小ロット生産

日本のしくみはそれに比べて大変違う。今から申し上げることは釈迦に説法なので簡単にいたしますが、日本の仕組みでも標準化は大切な要素です。製品、機械の標準化はアメリカから学んだのですが、ただ人間についてはアメリカ流の標準化ではない、ここはアメリカとは非常に違うところです。さらに違うのは中間在庫は置かない発想です。そしてアメリカ流の大量生産ではない、もちろん生産量は大きいですが、そのロットが小さいということ、一回プレスを設定したら何十万枚も一度につくるなどということはしない。ロットが小さい。そういう特徴が日本の場合にはあります。どうしてこんなことをやるかというと、中間在庫を置かないというのはもちろん在庫管理のコストが節約

できるメリットがあるんですが、もっと大きなメリットは、中間在庫を置かないと何か問題があるという生産がストップします。在庫がないわけですから、生産がストップすれば残業しなきゃならない。それを防ぐためには物事が起きてから対応するんでなくて、前工程に問題ありそうだと気がついたら、前もって対応するという考え方がどうしても出てきます。中間在庫をおさえれば、不良品が出たら後で大変なコストになる、生産がストップするという大変なことになりますから、不良品を出さないのにどうすればいいかを考えなくてはならなく、たえずそこに神経をむけなければなりません。中間在庫をおさえるということの有力な意味は、品質を維持するあるいは問題を早期に、事前に発見して解決する、こういう考え方を植え付けることです。それができると今度はどういことが起きるかと言いますと、生産の流れに対する信頼性が大変高まるわけです。物ができてきた、その資材を一〇個手にしてみたら五つがだめだったというようなことがなくなるわけです。事前に問題を発見してできるだけ解決するようにしますから、一〇個手にしたら九個は大丈夫、あるいは九個じゃだめで一〇個手にしたら全部大丈夫でなければだめなんだという考え方になってくる。全部大丈夫ということになればこれは信頼性が非常に高いわけですから、極端に言えば作業現場の中間在庫は理論的には一個あれば足りるわけです。必ずそれが良品で使えるわけですから、不確実性が全然ないわけです。できるだけ不確実性を少なくする、信頼性を高めるところにこの生産システムの力点があるわけです。これができますと、ありとあらゆるコストが削減できてくる。資材も削減できる、労働力も削減できる、いろんなものが削減できる。こうした方式を早くから組織的に進められたのはトヨタであるわけですが、日本の多くのメーカーはそういう考え方でやってきている。この考え方を、実現するために

ジャストインタイムとか、小ロット生産とか、いろんな現場の改善工夫ということで蓄積されてきているわけです。

人間の役割

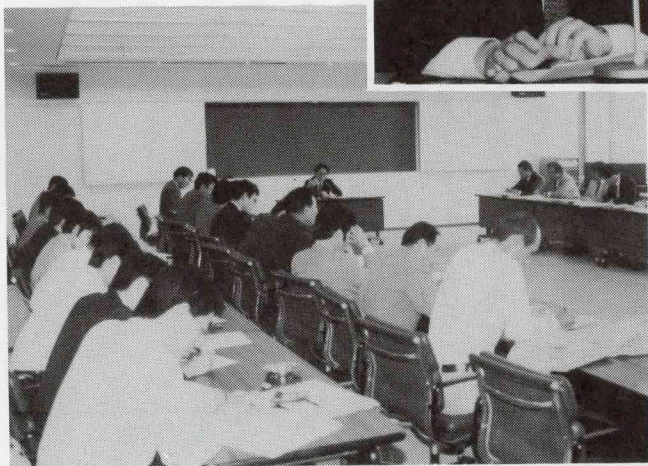
ヒューマン・ウェアの観点から見るとこのしくみには非常に面白い特徴が出てくるわけです。

と言いますのはこのシステムは非常に人間に依存しているシステムです。しくみの中で働いている人間が、生産がだんだん立ち上がってきた、今度は新しい問題がでてきた、そのスピードが速まったり、生産量が増えたり、動きが複雑になってくると最初は小さい問題でもだんだん大きくなって。これは早く対処しておかないと大変だということのようなことで対処して、それが問題にならないように工夫する。システムの中で働いている人間が生産の仕組みとは何だ、標準化とは何だとその意味をよく理解していて、皆で力を合わせて足りないところを見ながら少しずつ対処していかないと対応できない。こういう仕組みになっていきますから、これはものすごく人間に依存しているわけです。だからNUMMIを始められた時に作業員がヒモを引いて生産ラインを止めることができる仕組みを導入するかどうか随分議論があったようですが、あれを入れると皆が本当にまじめに事態が分かって、やってくればいいのですけれども、もし間違っているわけじゃないか、あるいは意図的に引っぱってみたりしたらとんでもないことになるわけです。果たして大丈夫なのか、アメリカ労働者にそんなことさせていいのかというような懸念があったようです。これは大変象徴的なことですが、

現場の作業をしている人が問題を発見したら、自分でラインを止められるということは、逆に見ると生産の仕組みが現場に働いている人の判断に致命的に依存しているわけです。だから働いている人間集団の方がそれを行っていることの意味をよく理解して、積極的に参加してやっけないとこの仕組みは動かないわけです。別の言い方をするところの意味では非常に危険な仕組み、もろい仕組みだろうと思うんです。人間が鍵を握っている仕組みです。トヨタ方式の特徴というのはアメリカに比べますと基本的にそういうところが長所であり短所であると思うんです。それをいかに長所の面がいつも現われるようにもっていくかというのは、やっぱり大変であろうと思うんです。これが長所として機能してくれる限りはものすごい効果を見せるわけです。アメリカの昔の工場に比べてネットで見ても五〇パーセント労働生産性が高くなったというのはその内のかかなりの部分がこういう仕組みが長所として機能している、いい面がでているということです。このことをアメリカの人達は非常に興味をもって見ているんですが、いろんな理由で十分に理解できない。あるいは理解したとしてもなかなかうまく取り入れないという問題があります。トヨタが一番この仕組みをきっちり作られたのではないかという印象を私はもっておりますが、日本の会社はアメリカの会社に比べれば多かれ少なかれこういう特徴を強く持っているわけです。アメリカの中にでもたとえばフォードとGMとでは思想が非常に違いますし、クライスラーでも思想が違うことがあります。日本でもトヨタの仕組みとホンダの仕組みと違うのはかなりいろんなところで違いがあります。各社いろいろな違いがあるわけですが、日米ということで大ざっぱに比較すると、今申し上げたような相違が目立ちます。

さきほど説明しました伝統的なアメリカのしくみは近年ではそれに対する反省が強くなって参りま

して、かなりの部分はそれを修正して、日本の持っている仕組みのいいところを導入する努力も行なわれているのが現状ですが、図式的に極端に描いてみるとこのようにいえると思います。



Ⅲ 在来日系企業の経験

現状ではさきほど申し上げたようにホンダ、日産、トヨタ、NUMMIという形で現在実際に生産をやっている。マツダが今立ち上り段階でし、目下のところ三社ないし四社が作っているといえるわけです。この経験を振り返り、かいつまんで印象を紹介してまとめたいと思います。とくに二つの面で申し上げます。ひとつは例の日本型のヒューマン・ウェアをどんな形で北米大陸に移植していくかということ、もうひとつは人間がキーになっていますから、人間についてどういうことをやっているかということです。各社それぞれやり方が相当違います。違いますけれどもその中で比較的共通の特徴をつかんで申しあげます。この日本で培った技術、広い意味での人間をひくくめた技術、これをどんな形で北米へ移しかえていくかということです。ハードウェアの部分については相当程度日本でやったものを、そのまま移植しているわけです。特に各社ともエンジニアリング会社、というかエンジニアリング部門がしっかりしていますから、それを使いながらハードウェアの移植をしていく。

生産のしくみ

ハードウェアでなくて生産の仕組みに関すること、たとえばカンバンをどうするかというような問題ですが、これはカンバンでできる場所とできない場所があって、アメリカの場合には内カンバンの方は割合できるわけですが、外については現地業者や日本からの部品調達の関係などからなかなか難しいとかいろいろなことがあります。ホンダはカンバンはやってませんし、いろんな意味で違いはありますが、できるだけカンバンが持っている情報の流れの長所は導入するようにしているわけです。それからチーム生産、これは皆さん非常に力点を置いているわけです。それからNUMMIの協約に書かれてアメリカ中が非常に注目している点ですが、スタンダーライズド、ワーク・プロセス、イージューアすなわち「標準化」を推進しようということで、基本的にはなるべくヒューマン・ウェアのメカニズムを導入しようとしているわけです。これについて現場の労働者は非常によく反応しているのが特徴的だと思います。NUMMIの場合は何人か面接させていただいたんですが、「標準化」ということには非常に興味を持っているんですね。作業内容そのものはあの人達は前から車を作っている人達で、何もとりたてて目新しいことはないわけですが、今までのただやってきたというのと、実際に標準化の手続きに自分自身が介在して、最後にそのワークステップを書いてみたりする。それから流れの表を書いてみたりする時に、人に説明しなけりゃならない。それがものすごく勉強になるんだということに燃えているわけです。標準化を通じて自分がやっている仕事の意味が分かってくる。これはもう目からウロコが落ちたようだというわけです。

管理職の役割

それからもうひとつは現場の監督者、あるいは中間管理職の方々が、非常に現場に目をむけている、現場の作業員の言うことを聞いてくれる。これはGMの時代に全然なかったことだと言うことで非常に燃えているわけです。

マネジメントの方が現場の労働者に対して非常に強い関心を持っている、相談にもものし、意見も聞くし、そうしたことは日系の企業は非常に強く考えているわけです。

採用のしかた

ひとつ大変特徴的なのは人の採用の仕方です。日本の各社でやっている採用の仕方が、今アメリカで大変注目されているわけです。採用にものごく手をかけているわけです。もっともNUMMIの場合はいささか特殊な採用の仕方しております。今NUMMIで雇っている大部分の現場の方は昔のUAWの組合員で、失業していた人達から選んでいます。これはUAW地方支部（フリモント地区ローカル）の昔の幹部が最初の段階で介在して、採用の作業を準備し、部長それから課長さん達と協力しながらやったという、ちょっと特殊な面があります。ホンダの場合も日産の場合もマツダの場合も新しく採用しているんです。この採用の仕方がアメリカ人の感覚からするとこれはもうなんといったらいいか、中間管理職というかマネージャーの採用みたいだというわけです。その現場の作業員の

採用と非常に採用の仕方が違う。たとえば非常に人気があるもんですから応募してくるわけです。そうすると応募書類をかなり詳しくチェックしてそれからオリエンテーションで集めて、会社の在り方を説明して、グループでディスカッションをしている様子をじっと見て、アセスメントセンターでいろいろやらせて、また個人面接をするという手続きを踏んでいるわけですね。これはアメリカではホワイトカラーの管理職を雇う時にはそういうことをしますけれども、現場の人を雇う時にはこういうことをしませんので非常に関心がある。採用する時に協調性があるかないかということをや非常に重視して判断しています。その具体的な質問を次から次へとやって協調性をみている。雇われた人達はそれぞれそういうプロセスを経て入ってきているので、ホンダの場合とか日産の場合でも、ある種の独特なカルチャーができてくるわけです。この人達のこういう採用の仕方についてアメリカではかなり関心と同時に割合批判が出ているんです。つまり日本の企業はアメリカへ入ってきてトップクリームを選んでいく。アメリカの自動車産業というのは国全体を代表するような産業なので、トップクリームを、一番いいところだけ採ってやるというんではけしからんというのです。そういう議論がでます。私はそういう議論に対しては、それはアメリカの議論の方がおかしいのではないかという話をいたします。というのはホンダの場合はメアリーズヒルというオハイオの田舎でそれこそ農村地帯ですが、そこで工場を作ったんです。あの工場がなければ一時間に一〇何ドルも給料をとれるような仕事口というのはほとんどなかった。そこへ工場を作って作業を開始したおかげで地元の人達は助かっている。これは何もホンダじゃなくて、アメリカの会社が工場を作ればいいことです。何もトップクリームだけ雇っているわけじゃない。つまりアメリカにはもっともっと使えば使える労働資源があ

るわけですから、日本がその内の一番いいところだけ採っているというのはむしろ不当な議論であって、同じ事をアメリカがやろうと思えばできるわけです。

訓練

ただやっぱり日本が協調性を非常に強調してきているというあたりが目立つようです。この協調性というのはチーム生産のためには非常に重要なことです。日本の技術の性質からいって協調性がなければ働きませんので、そのところに細心の注意を各社とも払っていると思います。こういう人を雇いまして、雇った後に訓練をする、また訓練のための投資が日本の場合にはアメリカの企業に比べると比較にならない投資をしております。オリエンテーションをやって日本へ連れてきて徹底的に現場で、その生産になじんでもらって、今度はアメリカへ帰ってからこっちがまた出かけるんです。そして実際に出来るようになるまでどんどんやっていますが、これはどのくらい費用がかかるか知れませんが、お金の額だけにしただで大変なものですし、時間を考えたら大変な費用だと思えます。これはアメリカの会社の常識から言ったらとても考えられない費用投下です。ですから採用訓練については大変な事だということで注目を浴びているわけです。

チームによる生産

それから労働組織ですけれども、日系の各社はみな入って行った時に、これまでの伝統的な職種別の構造というのはよくないから、これはもうひとつの大きな職種でくりますよというようなことを言っているわけです。ホンダが入った時には現場の人は皆アソシエイトと呼ぼうじゃないか、他の名前ではいけない。生産関係とメンテナンスの関係と、一応二職種しか作らずにやっているわけです。日産もやっぱり二職種で、NUMMIは三つに分けておりますね。基本的には生産が大多数ですけれど、そんな中でチームを作り、同時にその下請けあるいは部品の協力企業となるべく相互に情報交換しながら、言ってみれば拡大チームを作ろうということです。ホンダの場合にはかなりこれが定着していて、鉄鋼会社との間でスタッフの交流をやって、拡大チームの成果を生み出そうというようなことをやっているわけです。そういう意味でチーム生産というのが基本になっているのです。ローテーションといいますか、なるべく生産構造が変わった時の対応を図るということでやっているわけです。日産の場合には、アメリカ人のラニオン社長さんがやっているわけですが、仕組みとしてはかなりよくできてまして、ローテーションをよくやっています。そういう意味でいろんな工夫を持ち込んでいます。

それから最後に参加といいますか、労使関係の側面について触れさせていただきます。どこの企業でも従業員の意見を聞くということ、命令するんでなくて、むしろ現場の意見を聞くということを強調しています。いろんなミーティングをやり日本でやってきたことを一生懸命導入している。これは

割りに現場の従業員に受けがいいのです。

組合問題

組合についてはどうかという各社それぞれの対応をしているわけです。NUMMIはもちろん最初からUAWに加盟しているわけです。日産の場合はラニオンさんという社長さんが昔から組合がいという事で有名な人でございます。その人が社長になったものですから、従業員ハンドブックの中に「我々は組合を排除する」と明記してあります。ホンダの場合は中立であるという態度をとっていますけれどもUAWとしては三、〇〇〇人も雇う非常に大きな工場になってきてるので、数年前からこれは是非とも組合組織化活動をしなくてはということ、特別に事務所をそばにおいて、いろんなキャンペーンをはっています。おとしの十二月にUAWは、工場の内部で従業員の意見を聞いたら組合に入ってもいいという意見がかなり多数あったので、このまま会社は組合を承認してはどうかという手紙をホンダ側に送りつけた。ホンダの担当者達はまさかそんなことはあるはずがないというので、現場の意見をたしかめようということで、「組合からこういう申し出があって、UAWは選挙なしで組合承認すべきだと言っているけれども、あなた方はUAWのその申し入れにたいしてどう思いますか」と聞いたんです。そうしたら圧倒的多数がそれは承認できない、そういうことは考えていないという結果になったのだそうです。おそらくそれをUAWは伝え聞いてそれからすぐ今回は一応キャンペーンは取り下げるということで、一時休止、休戦をした。私もオハイオでいろんな方に出会

いましたけれども、感じとして組合の言うことに耳を傾けるような雰囲気じゃないですね。組合の関係者の人も工場には何人か入っているようですけれども、そういうことよりもっと他に面白いことがあるという感じで非常に燃えているんですね。アコードはとにかく全米でも一、二を争う人気車種です。ある従業員からこんな話を聞いたんですが、七、八年前にホンダという会社がメアリーズビルへ入ってくる、勤めてみようかと思って勤めた。その時親戚が「まあいいけど、どういう会社か分からない」と言うんですね。変わったところへ行くもんだなあとという感想だったらしいのです。入ってオートバイを作り始めたんですが、その当時は二〇〇人ぐらいの小さい工場から始まった。二年間やって、最後は四〇〇人まで増えたが、この人達のチームワークががっちりだったんですね。これを核にして今度は四輪車生産に進む。そうするとまた職種がうんと広がって昇進するというようなことで、数年やってたら、現場のマネージャーに最終的には昇進したんです。高卒の人達で、それこそ本場に現場で、それまで自動車には触ったこともないような人達が、七年後には三〇〇人とか四〇〇人とかそういう部下を指導するマネージャーになったわけです。現場のマネージャーのうちで、ひとりだけ最近採用された技術系、大学者がおりますが、後の人は全部高卒なんです。こういう昇進のあり方も社内での皆のすごい意欲の元になっているんです。親戚が、「お前は高校の時は成績のいい子ではなかったと思うんだけど、数年の内に五〇〇人の部下を持って、年中日本へ行ったり来たりして話す技術や理論の難しいことを言って、いったい何がおきたんだ」と、そういう受け取り方みたいなものがあるわけです。そんなものを目の当りにした実例があるもんですから、皆が燃えに燃えている感じなんです。だから組合の事務所から文書がきて「あなた達の作業は労働強化じゃありません

か」と言っても、まあそうかもしれないけれどもいいやという感じみたいです。ただそういうのを作るについては、会社の方もいろんな考えがあるんでしょけども、かなり慎重かつ従業員間でいろんなことをやっているんだと思いますが、とにかく組合は入り込めなかったわけです。

マツダの場合は、もうデトロイトのど真ん中ということもありますし、フォードとの関係もありますから最初からUAWと話し合うということで、採用の段階からUAWが介在して相談しながら進めています。

三菱はそのUAWとコンタクトをとったというために労働権委員会というのがありまして、労働法の運用について目を光らせている右翼団体ですけれども、そこから訴えられたんです。組合ができてもないのにUAWにコンタクトをしたというのはもし工場ができた時にあらかじめの地ならしでUAWだけが優先してしまう可能性がある。そうすると労働法のたてまえとして他にもいろいろな組合を労働者の自主選択によって選択できる。それをUAWに最初にコンタクトしたのは違法である、と訴えられて、今まだ係争中です。このように各社がいろんな対応をしているわけです。この点については後でまた申し上げたいと思います。

以上のようないろいろな経験があるのですが、それを幾つかの点についてにまとめてみたいと思います。ひとつは技術移転についての全般的な評価ですが、日本の各社が日本で培ってきた技術について、ハード・ウェアの方についてはかなりそのままの形で移植しており、もう少し目に見えないシステムについては一部を現場の状況に合わせて修正しながら導入しているといえるかと思います。

労働条件

労働条件についてはかなり現地の事情に合わせてます。つまりアメリカで標準的と考えられるような労働条件にしている。賃金について言えば先程の単一職種ということ強く各社とも打ち出してるわけですね、実際には二つか三つになってますけれども、大きくわけて生産労働者ということですから、同一労働、同一賃金という原則で、本当に一律賃金です。もちろん最初の一年とか一年半ぐらいの学習期間というか、試用期間じゃないんですが、学習期間の間は初任給を少し低くしたり、半年立ったらちょっと上げるといふようなことをほとんど自動的に皆さんに適用している。一年半も立てば一人前の賃金になる。一人前の賃金にならずと一人前の賃金です。これは日本でやっている賃金体系とはまったく異なった賃金体系で、これを適用しているわけです。それから交替制は日本とは違います。アメリカの実情に近い交替制です。アメリカの実情に近い交替制というのは、日本のように定期的にローテーションする交替制でなくて、どっちかというと先任権に基づいた交替制です。アメリカの工場を見ると目立つのは、夜になると若い人が多いし、逆に昼間は年配者が多い。というのは昼間の人の方が先任権が高くて、これはもちろん好みによるわけですけども、先任権の高い人を優先しますから、先任権が高い人が昼間がいいと言ったら、そうなっちゃう、低い人は夜。空気がきたら昼間に替わるという形です。ずっとそういう生活が続ける格好になって、直の入れ替えをしない、これはアメリカのどこの産業でも大体そういう仕組みになってますから、日本の現地企業もそれを見習っています。大体労務は現地の人達の意見をいろいろ聞いてやる仕組みになっております。

従って、そういう意味で労働条件の適用というのが一番現地的なやり方をしているんじゃないかと思
います。

ヒューマン・ウェア

先程申し上げましたけれども、ハードとソフト、ハードと人間をつなぎ合わせる意味でのヒューマ
ン・ウェアの一番基本になるのはやはりどういう人材を集めるかということです。ここで、現場の労
働者についての選択、採用面というのは日本各社もアメリカの常識をくつがえしたやり方をして
わけです。この点は非常に特殊なやり方をしております。こういう仕組みに対して現場の労働者には
非常に受けがよいと聞きました。先程ホンダの例を見ましたけれども、ああいう形でやっておりま
し、ある従業員はこんな経験を話してくれました。オートバイ生産に入ったんですが、その人は前
どこかの製造業で何か作ったことがあるんですけど、ホンダはクオリティー品質、クオリティーとい
うことを言うんですね、クオリティーというのは誰でも言うことだから、口癖のように、挨拶のよう
にいうことなんだから、まあそういうことなんだろうと思っていたのだそうですが、オートバイを
作っていた時にタンクにちょっと欠陥がある。ごくささやかなことで市場に出しても別にたいしたこ
とのないたぐいの問題である。しかし、ささいなことでも欠陥は欠陥である。そうしたらエンジンア
とマネージャーも一緒になってきて、生産ラインを二時間も止めて、前に流れたやつを一担戻して全
部チェックして、結局その原因がどこでおきたかということを究明して、二時間もそのためにロスし

たわけです。それをこの人は見えて、他の製造業で働いたことがあるものですから、金縛りにあった感じがしたらしいです。「彼らは本気なんだ」と。そう思った時に彼は人生観が変わったというんですね。もう自分の人生はここにあると思ったらしいですね、それから彼は結局成績がよくて最後はマネージャーになったと、そんな話をしてくれたんですが、そういうことというのは、現場の従業員の心を強くつかむようです。二〇〇人とか三〇〇人の工場というのは日本でいえば町工場みたいですから、特に現場の人が直接社長に会ったりするんでしょうけれども、日本の大きな会社では有り得ませんが、考え方としては相互理解というのが原点だろうと思うのです。そういう原点に含まれている考え方というのは非常に現場の労働者にアピールしているみたいです。そういうことで私は日本の、人間に非常に強く依存した技術体系というものが、アメリカの労働者には大変よく受け入れられているのではないかなという印象を持ったわけです。それが技術移転のひとつの側面だと思います。

アメリカ産業は何を学ぶか

そういうような技術というものを、アメリカ側はこれを学べるかという問題があります。アメリカは日本の技術を非常に学びたがっております。もちろんNUMMIのようなことを一緒にやってくれないかという形でもちかけたのはGMですから、GMは学びたくてしょうがないわけです。何十人かの人がGMから出向でNUMMIに派遣されている。この人達はもちろん、NUMMIという独立の会社を成功させるためにやるわけですが、GMの人はもうひとつNUMMIは何やっているかという

ことを観察して後で生かそうという使命をおびている。それからNUMMIができたんでGMの各工場から、一年に何千人にも及ぶ人々を、NUMMIに送って見学させているわけです。それからビデオで撮ったり、マニュアルをコピーしたり、いろんなことをやっている。道路の向こう側に別の会社があって、人材派遣などもやっている。さらにNUMMIの内容を体系的に調べようということで、GMにNUMMIの対策の特別室みたいなのがありまして、そこへそういう情報がみんな集まるようになって、集めて整理したらこれをまた各工場なり部署へ流すようにしているんです。これを「ミニナイゼーション」と呼んでいるんですけど、専門部長さん達がそれで活躍しているわけです。こうした努力の結果、GMは果たして何を学んでいるのか。経営のトップは大変日本の各社がやってきたことに興味があるんで、GMもそうやってNUMMIというものを実際利用しながら学ぼうとしている。フォードはもっとすごいんじゃないでしょうか。もっと本気だという感じがします。数年前からマツダとの提携関係を利用して経営管理のやり方からトップ陣が密着取材をしています。トップ自身の頭の中はかなりはっきりとマツダの方式というのがあって、いろんなところで話をするとき非常によく分かっているようです。そして現にそういう方式を取り入れながら体質改善をやり、そして全く同じではありませんけれども、今度よく売れているセブルとトーラスですか、あれをやる時の技術開発の仕方から最後の製品のメンテナンスに至るまで日本の長所は十分に入れてやったわけです。そしてその事が原因かどうかは別問題としても大変な販売量で、フォードは昨年は、規模が半分もないにもかかわらずGM全体の利益を上回る利益をあげ、躍進を始めたわけです。そういう意味でトップの理解というのは大変あるし、やらなければいけないという気がある。

中間管理層とエンジニアに問題

それから先程申し上げましたように、現場の労働者は、日本の管理方式に大いに感激しているわけです。ところがどうも中間管理層とエンジニアにはちょっと問題があるのではないかと思います。と言いますのは、たとえばGMを見ておりましても、ヌミナイゼーションはやっているわけです。そうするとNUMMI特別室が全国行脚をして、NUMMIの長所を説いて回っているのですけれども、印象としては何かコンサルタントが来てやっているという受け取り方です。それを本気にまじめにやりましようというところはそうたくさんいすね。やっぱり中間のところの抵抗が強いというわけです。これは私の見たところでは中間管理職層、エンジニア、それからローカルユニオンの人達の抵抗が強いように思います。それぞれおそろく理由があると思うわけですが、マネージメントとエンジニアリングについてはNUMMI型のやり方というのは情報共有を強調しているために、この中間管理層の存在意義がなくなるおそれがある。こんな話を聞きました。トラブル解消のやり方を中間管理者あるいはエンジニアのある人が知っているとします。彼はノウハウを他人に渡しません。夜勤などでその種のトラブルが起きて現場の人はそのノウハウを欲しいけれども鍵がかかっていてだめである。で、朝になると彼が出てきて「あ、そんなことならこれだよ。」と言ってやってくれる。そうすると彼の価値が断然高まるわけです。「俺がいるからこういうことが分かる」ということであって、ある意味では官僚制というか、そうした意味での彼の存在価値を常に周囲に見せていないとマネージャーとしての立場を確保できないという考え方が、アメリカのマネージャーには伝統的に根強い。

その自分がどれだけのサイン入りの仕事をするかによって、どれだけの価値を位置付けるかということが出来るか、これによって報酬が決まったりもするわけですから、日本の管理職のように情報を共有し、権限は移譲してしまうとすればもう翌日にはお前さんじゃないよということになるだろうとアメリカ人は思ってしまうわけです。従って理屈では分かっているけど心底、本当に情報共有するかどうか、なかなかそれはし難いということになる。エンジニアにも同じようなことが言えるわけです。

ローカルユニオン・リーダーの悩み

もうひとつ、ローカル・ユニオン（地区支部）のリーダーが問題にするのは、“労使協調”をやっていますと、現場から見ると支部役員が仕事をしているように見えないのです、何か問題がおきると部屋へ行って落ち着いて会議を始めるものですから、机を叩いて叫ぶとか、現場で何か抗議をするとか、詰めよるとか、こういう風景が見られないわけですね。現場では「あいつ支部役員として交渉をやっているのかやっていないのか、会社とツルんでいるんじゃないか」と、そういう評価がやすくて役員選挙に不利になる。選挙する時に普段目の前でアピールしてないものですから、アピールしようがないのです。現場で自分の人気はどうなんだということを考える時にはよほど何かしかりした考え方がないと、協調路線はとりにくい。協調がいいと言うことがわかっていても選挙が怖い、ということがあります。また、組合の役員と現場の一労働者というのでは社会的な発言力と云いますか、格が全然違うのですね。だから一回役員になったらずっとやっていたいわけです。選挙をやめて現場に

戻ったら、元の黙阿弥にという感じになります。特にまた賃金と同じですから、日本みたいに昇給してくれば組合に何年かいて帰ってきてても上の賃金になりますけれども、組合で会社の幹部を怒鳴りつけたりして、地位と力を味わっても選挙で落ちれば、また元の現場作業員の給与ということですから、こうした事態になるのは何がなんでも避けようとするわけです。自分の組合の委員長が協調主義などをとっている時は一般組合員に対するアピールをどうするかと、もうその支部の役員は気が気でないとことなのです。割合その辺のところから、この手の改革に対しては目に見えない抵抗があるわけで、割りに冷やかな反応になってしまいます。ということで、技術そのものの意味はトップも現場も良く分かっているんだけど、なかなかアメリカ社会全体としてはこれに対応できない問題がでてきます。

IV 評価と問題点

最後に、日本の今後はどうなるかということについていくつか感想を申し上げて終わりにしたいと思います。

初期効果

まず一つは初期効果というものでございます。今は日系三社が実際に生産活動をしているわけですが、さきほど申し上げたように割合アメリカで高い評価を得ているし、よい成果が出ているわけですが、しかしこうした成果のうちかなりの部分が目新しさと言いますか、初期効果による部分が大きいように思っています。三つぐらい理由があるように思います。

一つは、雇用機会を与えたという事です。NUMMIの場合は非常にそれが典型的だと思えますが、GMフリモント工場が閉鎖されて一年半ぐらいの間、あっちこっち仕事を求めて散って行った人もいます。皆さん失業をして辛酸をなめたわけです。GMの本社の方ではフリモントという工場

は生産性も低いし、労働問題のトラブルが多いし、いろいろな理由で採算が合わないから閉めようという事で閉めた。労働者の側からしてみれば、言いたいことは山ほどあったわけです。つまり、経営は労働の現場の事を理解しようとしなさい、言う事も聞かない。我々がいろいろ主張しても何も聞かないし、いたずらに成績が悪いという事で閉じてしまう。大変つらい思いをしているわけです。

ですから、一年とか一年半経って、合併で新しい会社ができる。そこで雇ってくれそうだとこのとで、そのこと自体で感激しているわけです。アメリカの経営セミナーでどうしたら労働者が会社や仕事に関心を持つかということが話題になりますが、最近よく言われるのは、しばらく解雇しておいたらいいんじゃないかという議論がある。そういうことを言う人が少なくなない。やっぱり労務管理の最大の手段は二年ぐらい冷飯を食わしておくことだと、そんなひどい事を言う。こうした意見、つまり解雇しておけば労使関係が良くなるなどということは言いかえれば労務管理を何もやっていないと同じことです。ですから私はそういう意見はけしからん話しだと言っています。それが労務管理だなどということ自体が不見識だと言います。しかししたしかに、その効果はありそうです。けれども、雇われて何年か経つと、初心忘るべからずといっても初心はやはり薄れます。雇用機会があるのは当然ということになりますから。こうした変化はかなり注意しなければいけないことだと思います。

それからもう一つは、目新しさということがあります、先ほど申し上げましたようにこれまでのGMのやり方に対する批判というのはほとんど耐えがたいところまで来ていたわけです。私もGMのやり方を見ていると、非常に腑に落ちないことが多々あります。たとえば工場を閉じるとかという意志決定をする時にどういう基準でやっているかということです。工場の成績というのはいろんな形で本

社は多面評価しています。その成績にしたがって継続したり閉鎖したりするわけです。ただ、我々が外から見ていると、工場の成績の評価ですが、これが工場のそのものの責任ではなくて、本社なりその下の事業グループ（BOCとCPCに大別）の責任に帰すべき場合が少なくありません。たとえば、車が売れなくなった。なぜ売れなくなったか。市場で評判が悪いというのはそもそも設計が悪かったということが少なくない。また以前はよく売っていた車が売れなくなった。よく考えてみたら、それは販売政策の帰結だったといったこともある。GMは車をローンで売っています。GMはアメリカの中でも指折りの巨大銀行といえます、ローンを扱っているG・M・A・Cという会社は非常に大きい会社で、このローン会社の金利政策はしばしば問題になります。金利を下げた時には販売はどっと増えますし、金利を上げればこれが止まるわけです。ある年に金利を下げすぎたために大量に車が売れてしまい次の年は売れなくなったなどということも起きます。そのように、どんなふうにも本社で調整出来る問題のおかげで工場で作っている車は売れたり売れなかったりするんです。そういうのは、まったく工場の責任ではありません。ところがそれが工場の成績評価に入ってしまう。だから、まるで関係のないところで決められた事なのに、現場の人たちがお前の責任だと言われます。ですから、現場は本社に対してしばしばものすごい不信感があります。そういうやり方でさんざん参っていると、ここに日本の会社が入って来る。日本の会社はとにかく現場の従業員が生産の意味を理解して参加してくれるかどうかが決めますから、経営陣は現場を大事にする。意見も聞くと、本気でやる、そうすると現場の人はよく分かりますから、あの連中は本気だ、本気でやってくれると思うわけです。MUMMIでおもしろい話を聞きました。カリフォルニアは熱いですね。そこで組合に委員が現場

に水飲み場を作ってくれと言ったんです。GMの時もなん回かそういう経験があったそうですが、申請書を組合委員が作って持っていくわけです。それは現場の管理職の裁量で出来ることなんです。GMの時には申請書をいろいろ見て、これは費用がかかるから今回はこれぐらいにしたいってくれとか、そういう話しをされる。何度持ってもいつも同じことのくりかえしになる。ある時、この人が同じような事をトヨタから来た管理職に請求した。すると管理職は一度よく見てすぐに全部OKだと返事をした。これは、いささかイエスマンという感じがしないでもないんですが、組合委員の彼に言わせると現場は実際現場の生産活動や労働内容を判っている人ならそうした要求の意味はすぐ判るというんですね。その五、六項目についてすぐやりましょうと、処理してくれた。そこで彼は本当にこの人は現場を解ってるんだなという感じに打たれて、本気になったと言っていました。そういうふれあいというのがあるわけです。これはフリモントのGMの管理下では全然なかった事だそうです。ただ、GMがフリモント工場をただ新しい名前の会社にしてGMの同じ経営陣が今度から新しい事をやるぞと言っても、同じ効果を持つかというと、これはおそらく難しいだろう。新しい実験をまったく毛色の違う人々がやったんで「新しい」という感じがするわけです。そういう意味では得をしたかも知れない。これは「ニューネス」とむこうの人は言っていますけれども、新しいものは新しい皮袋で、新しい人達でという感じで人心一新したというわけです。ただし、ここでも時間がたつと慣れというのがでてくる。二年も三年も同じ顔つき合わせていたら新しさはなくなりますから、もうそろそろ「目新しさ」という感じは薄れているのだらうと思いますね。このニューネスがあった時は、みんなエキサイトしていました。

もう一つはスモールネスと言いますか、小規模という事です。さきほどホンダの話で二〇〇人や四〇〇人でやっている時は現場の人は社長の顔を年中見ていたと言うことです。そういう小規模のかげのスキンシップと言うんですか、これも大規模になって来ると難しくなりますね。三、〇〇〇人、四、〇〇〇人となるとともそんなことは出来ませんと、いうような事で初期効果が薄れてくる。そしてそれとは反対に進出企業をめぐる経済環境はますます厳しい競争関係になりつつある。日本企業が現地で作る車は二〇〇万台近くなる。今、直接輸出で二三〇万台ですね、合せて四〇〇万台を超えるわけです。国外の市場規模というのは一九九〇年にいくぐらいかという試算がたくさん出ています、だいたい一、二〇〇万台いくかどうかという事のようにです。そうすると、その時点ではメーカーの何割かが脱落せざるを得ないという試算もある。それが全部アメリカ側の減少によって吸収されるのか、それとも他の国の進出工場か母国の企業がシワ寄せを受けるのか。競争で脱落をするのかどっちかで将来のことは分かりませんが、そんな状況に今なりつつあるわけです。特に、小型車についてはこれからどうなるのか不安になるくらい常識を超えた過剰生産能力を北米大陸は抱き込むわけです。そういう状況の中で今の状況で行きますとその全てがうまく行って、日本が小型車の部門で品質の面とか、コストの面で優位を維持するとすればアメリカメーカーの生産が減少することになって来ます。消費者は安くていい車を手にしたいということですからそれほどちやうでもよい。しかし消費者は一方でいい車を選択しながらも、アメリカの基幹産業の総量のうち、三割以上も日本からの輸出もしくは日系の会社を作っているということになった時にはその事実を心情的にはどんな気持ちで受取るだろうかということですが、どんなにいい車を作っても私には何か反発が出て来るん

じゃないかなという感じがしてならないわけです。

「ガンホー」イメージ

そうした点に関連して、長期的な問題がいくつかあるという感じがします。一つは、「ガンホー」という映画が、去年、放映されてアメリカで非常に関心呼びました。内容は日本の自動車の進出企業がある田舎街の閉鎖されていた自動車工場を買取った。これを復活させてこの街を再起させようという事で街の人が誘致運動を展開したわけです。ちょっとフリモントみたいな感じがしなくてもないんですが、それでアメリカの人が誘致した相手のアッサンモータースという日本の会社が、田舎町で稼働をしているんな事が起きるわけです。ちょっとコミカルな風刺映画なんです、ところがこれがパロディーなんです。限りなく現実似せてつくってある。たとえば工場は本当のリアルな工場を使うんです。どこかの会社が全面的に開放したのだと思います。組合大会は見た感じは本物そっくり。ただそこで交わされる会話とか、ストーリーの帰結がちょっとずつずれている。ところが知らない人はこれは本物だと思うでしょうね。いかにもリアルなのです。喜劇というにはあまりにブラックジョークである。この映画を見終わっているいろいろ日米の文化の違いが分かっておもしろいという「反応」がありますが、おそらく自動車産業を知らないふつうのアメリカ人は日本企業の自動車生産というのはこんなものかということで映画を信ずると思います。そこで残される印象というのは日本企業の生産性が向上するのは労働強化であるという、ある意味で非常に分かりやすいメッセージだけが残る。日本人

は非人間的な事までやって生産性向上をやる。アメリカ人とそこで葛藤するわけです。最後はいろんな事があって殴り合ったりもして、アメリカ側の人間性を日本人もとうとう学んだということで終わります。その映画が非常にヒットして、あまりヒットしたのでテレビのシリーズ物になったりしました。二〇〇万台という車を現地で作るようになれば、アメリカにとっては一大事ですから、やはりアメリカでは大きな関心があるのでしょうか。それで受けているのだと思うのです。私はこの現象の意味するものは非常に危険だと思います。日本人は人間性が無い、労働強化で生産性を上げようとしている。そういうイメージで受けとられている。そういうやり方はアメリカでは受け入れられないのだ、人間性を日本人に教えてやらなければ、というのが映画の語りかける隠された主張になっている。それを観てアメリカ人は留飲を下げるということなのでしょう。そうした関心の中心である日系企業の比重がアメリカで小型車で言えば半分以上になりますから、そういうことになった時に社会的にはどんな受け取り方がされるのかということです。本当に日本の自動車生産というのが労働強化でやっているならこれはいいのですけど、生産性向上の重要なちがいはそこにはない。つまりさきほど述べました日本型のヒューマン・ウェアがその主因である。ただがむしやらに働いたって生産が上がるわけじゃなくて、全体の総合、それから技術、無駄を排除する合理性というものと協力しあう体制の中から成果が出るわけですから、逆に言えばむしろ協力的体制がうまくいけばいくほどむしろ仕事は楽になるはずです。その中から成果が生まれるということが基本的にあって、もちろんそれはだんだん水準が高まっていきますから、ある意味ではきつくなっているということがあるんですけど、熟達すれば成果があがるわけです。そういうもので仕組んでいるわけで、単なる労働強化では全然ないわけです。

それを単なる労働強化というふうに一般大衆が受け止める、それが日本なんだというふうにいわれま
すと、非常に大きな問題が出て来るのではないかと気がします。当たり前の実態というのをアメ
リカの国民にどういふうに分かってもらうかということが問題となります。それは日本のやり方のう
まい話しばかりではないんです。いろんな問題、あるいは批判すべき点というのはあるでしょうが、
むしろ批判すべき点とか問題点というのをあからさまにアメリカ人に見せることです。ああそうかと
あいつらも人間なんだ、やれることはやって一定の成績を上げているんだということを理解してもら
う。不思議なことをやっているわけじゃない、残酷なことをやっているわけじゃない。いろいろ失
敗しながらやっているんだという当たり前のことを理解してもらうことが非常に重要であると思
います。

組合組織化問題

もう一つは組合の問題なんですが、前にも言いましたように各社それぞれが組合に対していろんな
対応をしている。アメリカの社会では日本の企業は反組合だという印象が大変強いですね。日産の例
がアメリカでは長い間宣伝された。日産のテネシーの工場では従業員ハンドブックにまで「我々は反
組合である」というふうに書き込んである。この問題は非常に懸念されておりいろんなところでた
かれる。しかし、日系の会社は日産のほかにもいろいろある。NUMMIなんかは明らかにUAWと
最初から組んでいるわけですから、反組合の「反」の字もないわけです。にもかかわらず、日本とい

うのは反組合なんだという印象が強い。トヨタはどうするのか。GMと組んでいるから組合を入れたんだろう、一社になったらどうするんだろうという関心がものすごく高い。したら大林組との関係で、非組合の業者を使ったらいいということでワシントンでも大変話題になりマスコミも大々的に書きたてました。そうするとやっぱりそうだったのか、あそこは反組合主義だったのかという印象があるわけです。そういうことで、もしはつきり非組合の方針なら話は別ですが、もし非組合じゃないんだったらこのイメージはものすごいマイナスになってつきまとうでしょう。この点は、やっぱりどこかではつきりさせておいた方がいいのではないかと思えます。いったい日本の企業は何をめざしているのか、外から見ていると私には先に申し上げたヒューマンウェアですね、日本型のヒューマンウェアを築けるかどうかということに最大の関心があるのではないかと思われれます。これは部品業者も含めてのチームワークですけれども。ところがその実態とか、その意図というのはあまり理解されていない。そして社会的にはさきほどのガンホーみたいなイメージがひろまってくるわけです。ですから、日本の企業がめざしているのはこれなんだということを、社会的に理解してもらうことが、非常に重要だと思えます。

下請け、部品問題

下請けとか部品調達関係については、現在しだいに政治問題化しつつあります。各州の業者、下請け関係の業者というのはこれは地方議員、あるいは下院議員、上院議員に対する直接の選挙母体みた

いな人たちですから、この人たちの発言というのはすぐ政治に反映するわけです。彼らの不満というのは、日本の企業は入ってくると全部下請け業者も連れてくる。自分たちに仕事が回らないというんです。

もう一つは、自分たちは仕事が出来るといふ信念があるが、何度話しても聞いてもらえないと言うんです。そういう不満がものすごく強い。大きな会社でモトローラという会社があります。電子部品を作っている、日本電装みたいな会社ですけども、この会社の人がある席で不満を述べていました。日本のある進出企業の部品受注をしようとしたがまともに話しも聞いてもらえない。モトローラという会社は、世界で屈指の電子部品メーカーですから、どんなものでも供給できると信じている。こういう声がすぐワシントンに入るわけです。ところが、日本の側からしてみるといろいろなことがありまして、一つは部品業者との長い関係があるわけです。長い関係というのはお互いに情報交換しながら部品の開発を進めてきた長い協力関係ということなんです。たとえば目標原価逓減方式というのがある。最初はコストがかかるかもしれないけれど、一緒に共同開発する、何年か後には原価をどのくらいまで下げるかという目標のもとに共同してやる。そういう共同開発体制があってやっていく時に、新しく部品を供給できるから買わないか言われても急には動けない。スポット契約をしているのではないからです。計画がちゃんとあって、そのもとで長期でやっているわけです。そういう関係があって必然的に部品を入れるような時には、もしモトローラでもベンディックスでもそれを一緒にやりたいんだったら一緒に組んでやってくれなきゃ出来ないわけです。ところがベンディックスは自分のところが一番いいものをもっていると思っているものですから、価格だって安いのにどうし

て買わないのかといってくる。大きなコミュニケーションギャップがあるわけです。ただ、これは放置しておきますとすぐワシントンで大問題になり、ジャパンパッシングにつながって行くわけです。

もう一つ懸念があるのは、大手のメーカーにはそれでも国際関係業務のベテランがたくさんいて、いろいろやる能力がありますが、部品関係ですと手が回りません。国際業務と言っても、現地に出れば労務も法務も財務も技術も全部面倒みなくてはならない。これはスーパーマンでなきゃ出来ないし、それじゃあチームでやるだけの人材がいるかというと、なかなかそれもない。行き当たりばったり必死になってやるわけですが、いろんな相手が、分かってくればいいけれども、そうもいかないのいろいろなところでいろんな摩擦が起きるわけです。その量が相当増えてくることになると思うんで、これはこれでやっぱり適当な対応の仕方を考えていかなければなりません。

管理職とエンジニア

最後に管理職とか、エンジニアの問題を申し上げて終わりにしたいと思います。車の製造でも他の産業でもそうですが、現場の作業員に効果的に働いてもらうためにはマネジャー、エンジニアの役割が重要です。システムを考えたり、設計したり、実際に作り上げて運営して、フォローアップしていくというような仕事はおそらく八割から九割はマネジャーの決断ですし、理解でありまた、エンジニアがどれだけそういうものを実際に出来るかということにかかってくるわけです。特に日本型のヒューマンウェアみたいな場合は連日の継続的な改善が必要ですから、この場合エンジニアがどのぐ

らいそういうものに参加して、どのくらいの力量を持った人がいて、そういうことをやれるかというのが決定的な意味を持つと思います。そういうエンジニアのやることを一緒にやって理解出来る労働者がいるということも重要ですけど、どちらがより大きな責任をとるかというところは明らかにエンジニアです。したがってこの面での人材がだめなら会社は伸びないことになります。今は日本から出ていく時に日本で持っているノウハウを教えて、そのままそれが実現できるように苦労するわけですが、やがては現地化してむこうの人にやらせるわけです。そうすると、果たして日本でやるほどのシステム設計とか構築とかフォローアップとか、そういうことに関する切磋琢磨と言いますか、それだけのことが出来るエンジニアや、中間管理職の集団を築けるかどうかというのは非常に大きい問題です。これを築かないと日本のノウハウは生きないわけで、日本のノウハウというのは、さっき私は現場の作業員の方に非常に依存していると言いましたけれども、それはおそらく一割か二割なんだろうと思いますね。本当は、むしろマネージャー、エンジニア、どちらかがどのくらいそれをやるかに決定的に依存しているゆえに、そういう優秀な人材を集められるかどうかこれがこれからの開発投資の将来を決定することになるだろうと思います。ところが、見ておりますと、今までのところはいい人はいるのですが、そうそう優秀な人ばかりではないし、優秀な人はまたなかなかいい。いろいろな理由があると思いますが、一つは昇進の展望が不明確であること。それから報酬の体系がなんとなくはつきりしない。優秀な人はアメリカの土壌では優秀な分だけ報酬がなくてはなりません。日本の場合は、優秀だからといってすぐ払うわけにはいかないし、そういう意味でマネージャーの処遇というものがアメリカの優秀な人材を引きつけるほどクリアーになっていないんです。この辺が将来のこと

を考えても非常に大きいのではないかと思います。日本には日本のやり方がありますし、アメリカ型とそっくりにするわけにはもちろんいけません。けれども、日本型のやり方を全部受け入れてくれというと彼らにとってはまるで魅力がないわけです。日本に来て本社の取締役にになれるということならいいのですけれども、プロ野球の外人選手じゃないですが、日本語が出来なければそれはなかなか難かしいし、そういう課題があつてなおかつ、充分に優秀な人材を引きつけることが出来るような処遇の解決というのは一体何だろうと、真剣に考えておく必要があります。今までは初期効果でつないできたわけですが、時間が経つと結局自立できないで低迷する危険があると思います。これが最大の問題ではないかという感じがしています。そんなような事で、今申し上げたかなりの部分というのは日本の進出企業の実態を社会的にどういう風に理解してもらうかそしてその意図をどのように受け止めてもらうかという問題にかかっているわけです。この点でのPRと言いますか、実態を知らせる努力というのが、これからは巨大な存在になった時に、その側面というのは非常に重要な意味を持っているんだろうと思います。大変長い話になりましたが終わります。

△質疑応答▽

(質問) 組合に関してのお話もしていただいたわけですが、一つは、自動車産業、UAWに限定してみますといろんな経過を踏まえて最近の組合の考え方、特にリーダーの考え方が、やや日本的と

言いますか、若干変わりつつあると思います。これが五年、一〇年経った時に、さらにその方向に向かって行くと思われるのか、先ほどの役員選挙の話じゃないんですが、対立という部分については産業の動向とも絡み合ってくるだろうと思うわけですけれども、どうトレンドが変わってくるのかについて、先生のお考えをお聞かせいただきたいと思います。

(答え) アメリカの労働組合、特にUAWの場合には一九八二年、一九八三年あたりに非常に大きな変化を経験しました。一九八二年自動車産業の業績は最低で、他の産業もひどかった。八十二年協約を結ぶ時にコンセプションバーゲン(譲歩交渉)をやりまして、今まで持っていた既得権を随分棚上げして、たとえば定期自動昇給(AIF)留保とか、そういうものをやったり労働側は随分譲歩をしました。その原因は不景気だとか雇用機会が脅かされたというのが一番大きいと思います。その時に、そういうコンセプションをすると同時にこれから労使で手を組んで、そして新しい指向性を持った労働者の能力を充分生かせるような方向でやっていこうじゃないかという建設的な考え方も出て来ました。実はUAWの中では一〇年ぐらい前からそういう考え方があり、ブルーストンという進歩的な副会長がいて、そういう事を進めていたわけです。現在のイフリン副会長の時代にそれを具体化するきっかけが出てきて、イフリン氏がフォードの担当副会長をやっていた時にノーレイオフ条項とかを入れようという工夫をしているわけです。そのイフリン氏が数年前にUAWの会長選挙に挑戦をしたわけですが、敗れました。イフリン氏というのはGM出身の人でその選挙の後にGM担当の副会長になったわけなんです、その時にアルフレッド・ウォーレンという労担の副社長とイフリン氏

がそういう進歩的な思想にもとづいていろんな新機軸を打出すことになった。ウォーレン・イフリンのラインというのはGMの労担副社長と、GM担当の副会長ですから、大変大きな影響力を持ちうる。この人たちは日本についても理解派である。従って、NUMMIのような話が出た時にイフリン氏は推進派になり、直接は手を下しませんが、UAW内のいろんな風当たりは彼のところで受け止めてバックアップしてるわけです。ところが、イフリン氏というのは大変な思想家ですから、目立ちますし、派閥抗争の中では風当たりが強い。今のイフリン氏をめぐる情勢は厳しいものがある。いかに、イフリン氏が最大組織の副会長であっても会長じゃありませんし、多くの対立グループ、批判グループがありますから、困難が大きい。

また景気が回復したということもある。コンセンションバーゲニングで譲歩した。イフリン氏のような大物の「思想家」なら、どんな批判があっても説明できるわけですが、生半可なとりくみ方で協調をやりますと選挙で落ちるわけです。組合内ではあまり人氣がでない。景気が良くなってきたから、一発ここでガンとやらなきゃいけない。主要メーカーの役員はものすごいボーナスを取りますから、あの連中にあんなことさせておいていいのかという考え方があられるわけです。経営の将来を考えてそのいろいろな協力をするなんて言っていたら、経営のペースにはまるぞという考えがあるわけです。この秋の労働協約の改定交渉はそういう点で難しいと思います。たとえば、GMでは十一事業所を閉鎖するといっているわけで、二万九、〇〇〇人の解雇する。そんな仕打ちでなおかつ協調とは何ごとだと言う考え方もある、そこでジョウジタウンはどうするのかという組合組織化の展望が大きな意味をもってくると思います。NUMMIなどであれば日本に協力したのということになるとおそらく

イフリン氏の政治的立場というのは、かなり難しいものになる感じがします。それが、今度の協約交渉にはね返ってくる。そういう意味でも協調的そして建設的なアプローチを生かすかどうかの、かなりの部分は日本側の対応にかかってくると思います。

(質問)

二つあるんですが、一つはアメリカとか日本国内におきましてもトヨタとホンダと比較した場合に、端的に言いますとホンダは非常にスマートであると、トヨタの場合は先ほどの先生の話じゃありませんけれども、実態を知らせる努力をしていないのかどうかを含めて、そこを比較された場合にかなり違いが出てくる。聞いた話によると、商務省の高官などは自分の娘をホンダに乗させるとか、そういうのを自慢をしよううなそれほどの違いが出てくるんじゃないかと、それが実際にアメリカで本当にそれだけの受け止め方に開きがあるのか、もしあるとすれば何が原因であるのかという点が一つです。もう一つはこれは今日のテーマと若干違うんですが、今年の春闘の前に先生が日経新聞などに寄稿された日米の問題を含めて、高度成長時代については労使の努力が経済にマッチしていた。最近では逆にミスマッチしているんだと。個別労使の論理を超えた、こういった大事なことを含めた対話が必要であるというふうにご意見を出されていたと思いますが、その個別労使を枠を超えたというところを、具体的にイメージが出来るものがあれば教えていただきたいと思っています。

(答え)

私共は昨年、家族でアメリカに住んでおりまして、家内は自動車の事を知らないのですけれども、知らないからおもしろいのだと思うのですが、ホンダというのはオートバイの会社だというふうに信じていたんです。私共の住んでおりましたボストン界限では、知識層の人はホンダに乗るというイメージがあるのです。センスのいい人、知識のある人はホンダを買うというイメージがあって、セカンドカーはホンダをというステータスシンボルになっているほどで、家内は帰ったらホンダ買うんだとか言いだしまして、結局予算がないから当分おあづけになっておりますが、ホンダぐらい、日本とアメリカとはイメージギャップのあるものは少ないと思います。トヨタはなんと言っても最大企業ですから、その役割が重要なのですがホンダはイメージ戦略がどこかうまいところがありますね。ホンダの場合は、いつのまにかまず品質ということでアメリカで知名度を上げ、あとはアメリカで生まれた利益は全部リサイクルしてアメリカへ還元投資するとか。それからホンダのマリーズビルで作った車を台湾とか日本へ逆輸出する、あるいは今の生産性を三倍にするんだとか、そういう情報をとときどきポンポンと戦略的に流します。それはかなりアメリカの人達の関心を引きつけています。そういう意味でホンダというのは世界企業なんだというイメージがある。

トヨタの場合は、なんといっても最大企業であり素晴らしいことをやっておられる割にはそういう面ではいささか惜しいという感じがします。UAWと組んで立派にやったのはトヨタが初めてですからね。このことをたとえば労働協約が出来た時に割合外部には知らせないというやり方をされておられましたけれども、むしろ逆に外へどんと知らせて、どっちみちアメリカの今の体制というのは欠陥だらけなんですから、あれだけの辛棒と努力をしてこういうものをつくり上げましたと、堂々ところ

いうモデルがあるんだと世間にアピールしてもよかったのではないか。二年も経ってから労働省のブロック長官がNUMMIを訪ねて、これこそは明日の労使関係だと答え宣伝しようということをお願いしたわけですが、むしろトヨタが一年前にそれをしてやって情報を世間に大いに流してもよかったのではないかという感じがします。それから、今のジョージタウンの対応もそうですが中ではいろいろお考えがあったことでしょうけれども、会社としては表面には出さずに慎重にしておられた間に世間では変な誤解が生まれて、トヨタは反組合の企業ではないかといったイメージが強まってきた。ホンダは組合をかなり注意深く排除しており、その点は、UAWも非常に苦々しく思っているわけです。これに對して、NUMMIではトヨタのやり方にはっきりとアメリカのUAWの労働者がこれは素晴らしいと納得している。そういう仕組みというものをトヨタは持っているわけですから、それを基礎に使いながらもっと何倍か上手にアピール出来る余地があったと思います。そうしたことから情報戦略という意味では非常に損をしておられるなという感じがします。ところが、内部の情報をどのくらい流しているかという意味では、実はトヨタさんの方がホンダさんよりもはるかに流しておられる可能性が強い。トヨタ生産方式というのはアメリカでも関心がありますし、調査などに対しては相対的にはトヨタの方が協力的であるように思います。また寄付なども断然トヨタは多い。そういう意味ではトヨタとしてやっておられる割には非常にもったいないというか、そんな印象をちょっと感じます。

それから、二番目のご質問ですが、私が別のところで労使の生産協力が、裏目に出ていると書いたのですけれども、労使がそうした努力をしなくていいというふうには書いてはおりません。それは、もう一回確認していただきたいと思うのですが、今まで日本の労使がやってきた労使協力というもの

は決定的に重要だし、生産性をもっと上げなくてはいけない。これを日本が失なったら日本はそれこそ根こそぎ転びます。これは絶対重要なことで、これはこれとして一つ持っておく必要があります。

しかし、今みたいに世界的な激動の時に、対応というところが悪循環なのです。ですから、企業内の労使における今までのやり方は、そのままやっていいし、生産性向上努力も販売努力もそれは真剣に進めるべきだと思います。人間性にもとるようなことがあれば断固見直すべきですけれども、そうでない限りは徹底的にやった方がいい。これはやっぱりはっきりした方がいいと思います。生産性向上についてなんかやり過ぎじゃないかと、そういう遠慮はいらないと思います。

企業ですから、企業は競争社会に生きており日々の競争で負けたらそれで終わりですから、これはやらなければならぬと思いますが、しかし一方、労働組合というのは企業の中の組織であると同時に、社会的な存在で、企業としては言えないことを、労働組合は言えるわけですから、社会を見た時にははっきりと言って一つあるのは日本の国民が土地も家も食料もすべてものすごい高いものをつかまされている。これは人災だと思うんです。つまり、工業化一辺倒で来て、その結果他の手当てを何もしてこなかったんです。農業をみましても工業と農業の所得均衡政策を何十年かやって来たわけです。

工業の方は世界でもっとも生産性の伸びが早かった。農業は小規模自作農制の下で生産性の伸びは小さかった。それを無理に所得均衡にすればですね、農産物の価格がどれほど高くなるかは明らかですね。だけど工業発展の初期の段階ではある程度農産物の価格を上げて、インセンティブを与えて、食料を需給させなければ日本という国は成り立たない。最初一〇年ぐらいいは、それは意味があったんですね、今やそれが異常な農産物価格の高さになっているということがあって、誰かが悪意でやったわ

けじゃないけれども、あまりに部門別の成長の格差が大きかった為にそういうひずみが出ているわけです。このひずみは制度を変えなきゃダメで、体質改善なしの所得均衡方式はやめるように持つていくとか、あるいは都市に過度な集中があった時に既得権を維持して日照権をそのままにしておくというような時代遅れなことをやっているから都市の地価が高くて居住面積を増やせないわけです。あれもやっぱり法律を変えなければいけないかも知れない。こういう話について誰がそのオピニオンリーダーになるかというと私は労働組合はそういう可能性を十分持っていると思うのです。会社の中では生産活動面での協力には一定の歯止めをおいた上で、あとは協力することが重要である。ただ、会社の論理と別の社会の論理の中で労働組合はオピニオンリーダーになる必要がある。今の情報社会では労働組合が直接デモをしたり、社会に対して直接教宣活動をすることでアピールすることの効果には限界がある。むしろ、間接的なオピニオン形成が重要です。今のような情報社会で影響があるのはむしろ当事者ではなくて、当事者のいろいろな意見がある中で中間的な存在が強いわけです。ある種のオピニオンリーダーを育てる。労働組合の意見の代弁者ではない。そうやってしまったらこの人の意見はあまり影響力がない。複数のサポートをもって代弁者ではないけれど組合をも理解してくれる、そういうオピニオンリーダーを数多く生み出して影響をひろめてゆることが政治を動かしていくことになる。経済では協力が必要だが、政治の世論形成に労働組合が間接的な影響力を持つ事が重要だと思います。政党支持も見直す必要がある。政党に全部まかせたら政党の論理でやりますから、組合のコントロールは必ずしも効かなくなる。個別政策ベースで労働組合がコントロールをしていくのですが、それを間接的な世論形成のコントロールの形で進めてゆくという情報戦略の時代に今入っているの

ではないかと思ひます。

第五回定例研究会【昭和六十二年六月二十五日(木)】

ヨーロッパの労使関係の特徴について

岸
田
尚
友

「イギリスの労使協議制」と 「西ドイツのグループの作業化」の動き

一、労使関係を国際比較する際の視点として企業外の労使関係と企業内の労使関係を分けて、それぞれについて比較することを提案する。その結果、日本の労働組合との比較の視座において、最近のイギリスの労使協議制を見ると非常に興味深い。各種労働組合を企業内のショップスチュアートコミティーで一つの統一体にまとめ上げ、労使協議制を充実する動きがみられ、企業外の労働組合と利益の配分について交渉するだけでなく、企業内問題を企業内の労使の当事者で話し合い、パイの配分だけでなくパイの向上についても話し合う場作りがみられるようになった。労使協議の考え方は、イギリスにも古くからあったことを知った。

ドイツにおいても経営組織法によって企業内の従業員代表組織と経営側で労使協議制が普及しており、イギリスの企業の六〇%以上、ドイツの全

被用者の八五％以上にこの労使協議制が普及していると考えられる。このことを日本の労働組合組織率と比較して考えられるなら日本の労使協議制は、日本の全被用者の三〇％強にしか普及していないことになる。これらの日本の労働組合運動を考える一つの視点にならないであろうか。

二、最近の西ドイツの「労働の人間化」政策の試みの一つとして、自動車産業を中心として「脱ベルトコンベア」、「脱タクト作業化」の動き、それに「グループ作業化」の動きがあり、これを紹介した。日本ではフォードシステムおよびテーラーシステムを日本の労使関係の中で成功させ、国際競争力で優位な地位を占めているが、西ドイツでは国際競争力を強化させる目的で、フォードシステムおよびテーラーシステムの改造の試みを始めている。社会生活のあり方、経済状態の差からか、勤労意欲を向上させ、出勤率を高め、品質向上を目的に脱ベルトコンベア化および脱タクト作業化を試み、機械化や自動化に適応させようとしている。

その際、ジョブ・デマケーション（職務の壁を取り払う）を計りながら、多能工化を計り、グループ作業化を模索し始めている。この局面に関しては、日本の作業集団のあり方に非常に近似する方向をもっている。

しかも、これらを実現するために作業員の人材育成の努力を積極的に行ない、働らく意欲を向上させるためのQCサークル活動の導入なども試み

始めている。

三、今後の問題として、国際社会の調和の視点から、日本の労使関係のあり方についてどのように考えれば良いか検討する必要があることを提案する。

ヨーロッパの労使関係の特徴について



岸田 尚友

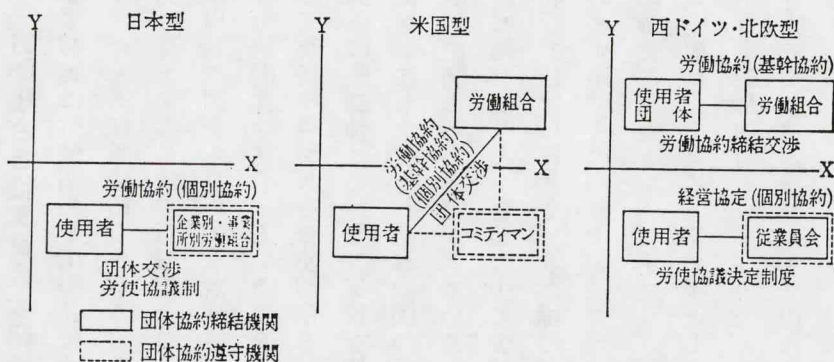
(豊田工業大学助教授)

私は只今ご紹介いただきましたように、ドイツを中心としたヨーロッパの労使関係と日本の労使関係の比較研究をしております。日本とヨーロッパを往復しているという状況です。昨年の夏も二カ月あまり、それからこの三月の休みにも二週間ばかり行ってまいりました。比較的新しいデータをベースとした話をさせていただきたいと思います。

今日の演題はヨーロッパの労使関係という大きな題ですが、限定させていただきまして最初に一分間ぐらいイギリスの労使協議制に関する最近の傾向を報告し、それから後半は西ドイツの最近の自動車産業を中心した、労使関係の新しい動きについて報告したいと思います。

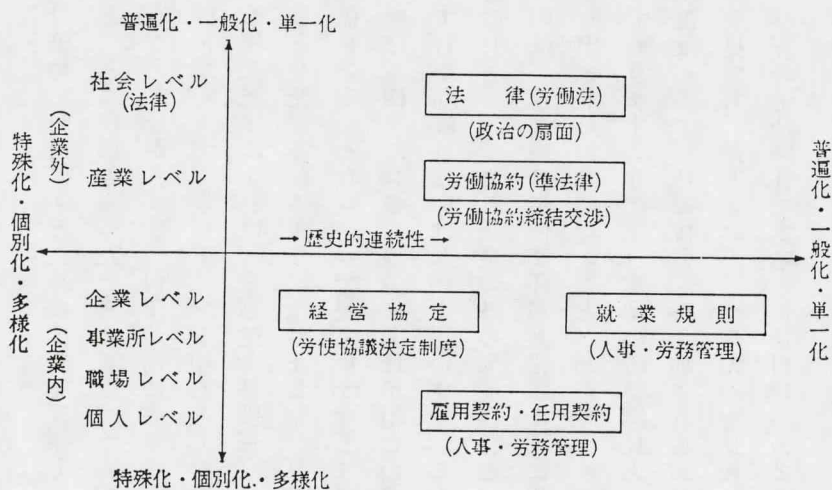
一、「労働組合と従業員代表組織」について

まず初めに労使関係を国際比較する際に、比較対象物を明白にするための枠組を提示したいと思います。たとえば労働組合という言葉で紹介されると、みんな同じものだと考えてしまいうんですが、社会的に見ますと日欧の労働組合はかなり違うということが分かります。何年か前に書きました本の中で使用した図をもちいて、説明させていただきたいと思います。最近ドイツを中心としたところで二重の労使関係システムという言葉とか、法政大学の稲上先生によれば、重層的労使関係、つまり何層かに、段階の層がある労使関係という言葉でこのことを発表されるようになりました。私はこの「労使関係の座標軸」というXY軸を使って、労使関係をいろいろなレベルで見えていかなくはないと提案しました。それぞれの国の労使関係というのは、様々なレベルの労使関係が組合わさってひとつの労使関係が起き上がっているというように見て行かなければいけないと思います。この労使関係の座標軸を使うと、企業の中の労使関係と、社会のレベル、つまり企業の外の労使関係と二つの大きな局面で分けられます。我が国の労使関係というのは、企業内の労使関係が非常に緻密に起き上がっていますが、その割りに企業外の労使関係はあまり起き上がっていないことがわかります。いわば片端の労使関係だということです。図1の中に示しておりますように、日本型の労使関係というのはこの「座標軸」で見ると下の半面しかないという状況なんです。特に皆さんが参加されておりますこの全トヨタ労働組合というような、各単組の連合体を見ても、たとえばドイツなんかと比較しますとある意味での企業内、グループ内ないしは企業内レベルの労使関係であると位置付けられるのではない



出典，拙著「経営参加の社会構造」広文社、昭和53年

図1 各国の労使関係の構造図



出典，拙著「経営参加の社会構造」

図2 労使関係の座標軸と西ドイツの労使間諸契約の位置づけ

かと私は考えております。実はイギリスにおいてもドイツにおいても、日本の労使関係の中心がある企業内のレベルのところには労働組合というのは本来無いんです。欧米の労働組合というのは、実は企業の外のレベルのところにあるんです。ですから欧米の企業の外の労使関係の話をしている時に日本の企業の中の条件と比較して見ると、何かちぐはぐな誤解をするという面があるので、その辺をよくご理解をいただきたいのです。

欧米型労使関係の一つに西ドイツ北欧型があります。西ドイツ、それからスカンジナビア諸国のものですね、スウェーデンとかノルウェーとかデンマーク、それからオランダなんかも入りますが、そういうところの労使関係と言うのは、図1の一番右にあります図のように企業外の方にも労使関係がありますし、企業の中にも労使関係があるということなんです。それぞれの社会的な機能が違うんですが、企業外のところ、この場合、使用者団体と労働組合が締結するいわゆる労働協約というもの、たとえばドイツの労働協約が今年は賃金が三パーセント上ったとか、それから労働時間が三七・五時間になったというような話は全部この企業外の、話なんです。個別企業の話じゃなくて、一種の労働法のような、準法律というような感じのものです。と言いますのはそのレベルで決まると、どこかの企業もみんな従わなくてはならない規制力になるんです。労働法ですと、ひとつの国全体のすべての産業を規制しますけれども、産業別労働組合というのはその産業だけに適応するとか、その産業のある一定の地域だけに適応されるという、限定付きのもので、その意味で準法律的なものといえます。たとえば名古屋地方あるいは、中部地方の金属産業ではすべてその条件を満たさなければいけない、一種の最低労働条件を示しているものが向こうで言う労働協約なんです。その最低基準の上に個別企

業がそれぞれの企業競争力とか収益性の関係で、一定の労働条件を決めています。日本で企業別労働組合が決める労働協約は向こうでは労働協約と呼ばれません。企業協定とか別の言葉で呼んでいるんですが、それぞれ違うんです。

それを図2でちょっと見ていただきますと、一番広い全国的なレベルで見るのが法律つまり労働法です。その次に産業レベルで労働協約というのが結ばれて、それから企業のレベルでは経営協定それから就業規則、就業規則も今日ほとんど労使で協定を結びますので、事実上日本の労働協約なんかと同じ意味となります。それと日本と違う点は個人が必ず雇用契約を結んでいる点です。これはですね、上の方の条件さえ満たせばいくら上乗せしてもいいわけです。非常に優秀な技能工ですと、びっくりするくらい高い契約で、経営者が雇っています。日本でも外資会社がそうですが、個々人の最終的なこの雇用契約とか、任用契約が一体いくらぐらいなのかは秘密情報なんです。もし漏れた場合、漏らした場合には解雇してもかまわないという条項も契約されています。しかも個々人の契約内容はあくまでその会社が認めている協定よりも高く、そういうところに個人主義の問題も出てくるし、彼らの中の民主化の問題にも難しい点があるわけです。

さて、日本型労使関係と、西ドイツ北欧型労使関係との間に英国型ないしは米国型というのがあります。これは労働組合が企業の外で企業の経営者と個別交渉するという、ちょうど図一の真ん中の図の系統です。これがイギリスとかアメリカの図だと思うんですが、その契約の中には西ドイツ北欧型の社会レベルの最低基準と個別企業の労働条件という両方がミックスされているんです。ところが日本の場合には個別企業の労働条件しかないというのが非常に特徴的な点だと思います。その点をご理

解いただいたところで以下の話を聞いていただきたいと思います。

二、イギリスの労使協議制の最近の動向

次にイギリスの労使協議制の話に移らせていただきますが、イギリスの労使関係はそもそも団体交渉中心で労働組合と会社がけんけいごうごう戦っていて、いつもストライキをする、だからイギリス病もおきるということを皆さんも我々も聞かされてきました。昨年の夏にマンチェスターの郊外に行き、いろいろと古い所も見せてもらったんですが、長い歴史の中で産業革命期から労使協調的な労使関係があり、経営者と従業員を家族の構成員として、日本的な経営にそっくりなことをやっていた所があったのを知りました。恐らくその時代から労使協議制的なものがイギリスにはあったようです。

そういう状況の中で、労働組合が企業の外にあって、つまり一種の職種別組合としてそれぞれの職種の労働条件を各個別の企業と労使交渉したというのが、イギリスの労使関係なんです。そもそも労使協議制というのは、企業の中の労使関係だと考えていただきたいんです。団体交渉というのは企業の外の組合と会社との関係なんですけれど、組織というのは企業が動いている限り、それぞれの家庭の事情がありますから、それなりの新しい労使協議制が出来上るわけです。それがたまたま第一次世界大戦の後のヨーロッパの民主主義化の中でドイツにも、イギリスにも労使協議制が生まれたわけです。それが大体一九二〇年代、ちょうどドイツで言うとワイマールの時期ですが、その頃に企業内の従業員の代表と、それから経営者の代表が話し合いをする場というのを作っていたんです。それが第二次

世界大戦で少し後退するんですが、第二次大戦以後一九四〇年代の後半になるとイギリスの各企業の中に労使協議制が盛んになってくるわけです。それは従業員の代表と会社の代表がいろいろ労働条件について話し合っていくというものだったんですが、その後イギリスの労働組合が非常に強くなってきて、その労使協議制を段々力の無いものにしながら、団体交渉を中心とした団体交渉制度を成立させてきました。それがご存知のように、ある時期にはイギリスは経済状態がよかったです、一九七〇年の後半から急速にイギリス病ともいう症状を呈してきました。イギリスの経済がどんどん崩壊、後退してきたわけです。そういう中で一九八〇年頃からまた労使協議制というのが、リバイバルするようになってきました。彼らはそれを「労使協議制のルネッサンス」と言っているんですが、私もイギリスの労使関係というのは相変わらずひとつの会社の中で、それぞれの職種の人達がそれぞれの所属している労働組合を通じて労働条件を上げているものだと思っていたんですが、七五年に調査に参りましたら、ひとつの会社に幾つも労働組合の代表がいて、それがいわゆるショップスチュアート・コミティーとして連合体を作っていました。ある会社に行きましたら、その会社の徒弟から上ってきた生え抜きの従業員を、経営側がどんどん優遇しながら、ショップスチュアートを全部押さえ込んで、統一的な代表組織を作るようにしていました。その代表組織と会社側が、労使協議を始めるようになっていたんです。これはサウスウェルズのE・H・ベイリーという造船会社なんですが、その結果、ストライキがほとんど無くなっていました。しかもその当時労働者重役制を取り入れていて、子飼いの従業員で労働組合の代表というよりも従業員代表であり、俺の会社という意識の強い人達を重役にする事によって、労使が非常に親密化し、日本の企業内労使関係に近くなったという状況を見てき

たので、その後の展開を知りたいと思っていました。七五年から八六年の一〇年間に、労使協議制は可成り、進展しているようです。統計を見ましても、一九七〇年にウオーリック大学が調査した時に、従業員五〇人以上の約一、〇〇〇社を調査しまして、その中の四〇パーセントぐらいの企業に労使協議制が存在するという統計だったんですが、一〇年後の一九八二年の他の調査によると、それが六〇パーセントになっていました。今年八七年、それから五年たっていますから、統計的に言っても労使協議制がどんどん増えているということは間違いないと思います。なぜこのようなことになってきたかというと、イギリスの経営がご存知のように弱体化している故に会社側が経営政策転換を図っていることと関係があります。つまり会社側が、徹底して、従業員のとりこみ政策をとっている。英語で言うと、*Involving Employees* といいますが要するに従来は労働組合員として労働者を見ているんですけれども、そうじゃなくてうちの従業員というかその組織の成員、仲間という見方でいろいろな施策を試みました。つまり日本で言う「コンセンサス経営」というんですか、お互いに理解をし合いながら努力するということ。たとえば経営は会社の経営情報を可成たくさん提供し、それによって従業員に協力を求める。今困っているんだというようなことを、発表しながら従業員に協力を求めることをしている。従来イギリスの経営者はあまり投資計画とか、新製品の開発とか、会社の合併や他社吸収というような話はほとんど従業員には事前にはしなかったんですが、そういうことも徹底的にやるし合理化についても、一生懸命努力するなど非常に日本に似てきたんです。とにかくパイの増大を図ることを考えよう。従来の団体交渉ではパイの分配だけを議論していたわけです。つまり労働者が資本家からもぎとれというセンスの発想の団体交渉だったわけですが、そうじゃなくて一緒にパイ

を増大させ、共同して働きながら同時にそのパイの分配もしていこうという考え方が出て来ました。その努力の過程で従来の非常に闘争的だった労使関係というのは蚕食されていくという傾向がちょうどこの労使協議制発展の中で起きてきました。

その結果労働組合の弱体化という形で現われてきました。労働組合の弱体化ということは、労働組合というのは企業の外にいますから、その個別の企業の中への影響力が少しずつ減ってきたと、こういうように理解していただきたいわけです。それと同時に今まではいろんな労働組合とその労働協約と締結するため、ひとつの労働協約が非常に有利な条件で決められると、他の労働組合もうちも上げてくれということで、しょっちゅう職場闘争や何か起きてきたわけですが、それをショップス・チュアートがひとつにまとめて統一的に労使交渉をしようという、シングルユニオンアグリーメント (Single Union Agreement) と英語で訳されていますが、統一労働協約を一本に結びつける傾向が非常に強くなってきました。これが最近のイギリスの傾向ではないかと私は見ております。ですから従来のような闘争的なイギリス病を起こすような労使関係ばかりだとは言えない。やっぱり地下ではいろんなそういう動きがあると考えていいんじゃないかと思って帰ってきたんです。その結果、労使の信頼関係、労使と言うのはこの場合は会社側と従業員ですが、ないしはショップス・チュアートと会社の職制との関係ですが、非常に信頼関係がよくなってきましたし、労使の歩みより、協同への動きというのが全体的に出てきたし、その結果、労使協議制というものが従来の団体交渉ではできなかった様々な不備な事項を話し合えるようになり、労使のコミュニケーションが非常に良くなってきたということです。つまり団体交渉というのは労働時間とか、賃金とか、ある闘争的な利益

配分の交渉だけをしていたんですが、そうではなくてもっと日常的なもの、福利厚生その他諸々の問題にまで、労使が話し合うチャンネルができたということです。

それを成功させた典型的な例としては、たとえばICIという会社、インターナショナルケミカルインダストリーという化学会社ですが、その他GEC、いわゆるゼネラルエレクトリックの親会社なんかでありますか、そういうところではですね、職場レベル、事業所レベルそれから会社レベルというそれぞれのレベルのところに、労使が話し合う機関をかなり固定的に作っていることが今度の旅行でわかりました。つまり日本の、先進企業と同じように各レベルで労使が話し合う場所を作ってきて、全社的な問題は全社的なレベルの労使協議制で話し合い、そして何か利害の対立がある場合には団体交渉へ移行するという、いわば日本で言う労使協議制とそれから団体交渉の連結型というそんなタイプの労使関係がひとつのモデルとしてイギリスでも定着しつつあるということでした。これは、非常にある意味において日本に似た傾向が出てきたなということ、しかもその結果今後一〇年たつとおそらくイギリスの労働生産性が上がってくるんじゃないかということが考えられます。その傾向が出てくるひとつの要因として、日本の企業がイギリスにかなり進出してきたことがあげられます、たとえば日産なんかも非常に新しい労使関係のモデルになるんじゃないかということで、盛んに研究者が注目しておりますが、現に幾つかの企業が解雇をしないとか、その労使の協議のモデルを作るということ、かなり実践化し、日本的スタイルを企業内レベルで達成しているという例がありました。具体的なところでは、シャープですとかブラザーとかも、ある意味においては日本的な、たとえばトヨタ生産方式を入れるという積極的な姿勢を示した中で、常に労使でコンセンサスを取りながら

していくという、新しい動きを示しておりますし、最近出版されましたイギリスの研究書の中にも、そのことがイギリスの労使関係を非常に発展させ、生産性を向上させイギリス経済を再興させるためのひとつのきっかけになっているようなことが報告されておりました。

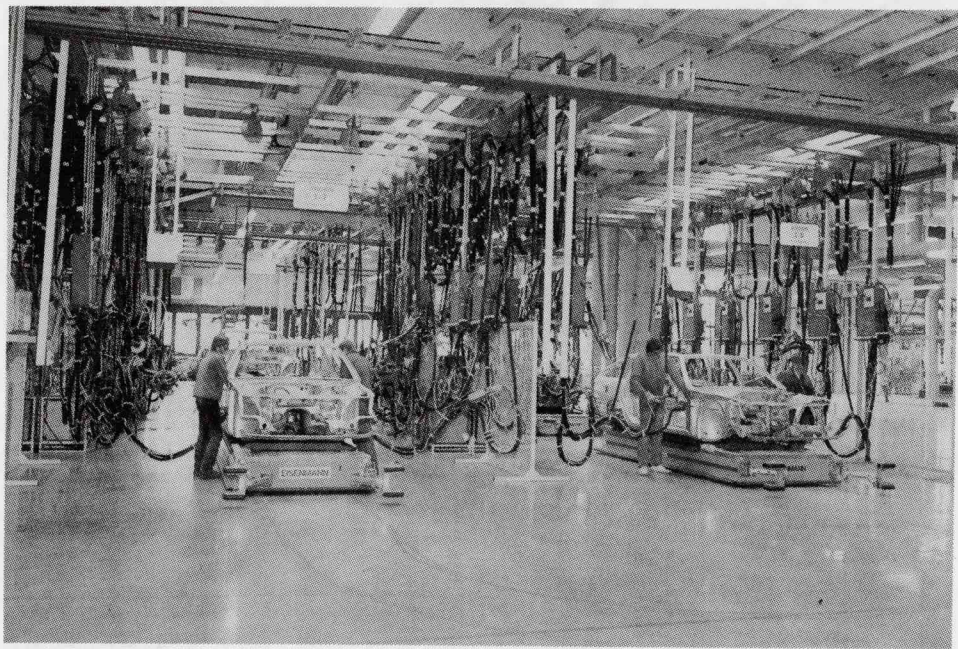
以上が最近の、労使協議制を中心としたイギリスの傾向であると思います。

三、テーラーリズムの限界と新しい方向への試み

三―一、脱ベルトコンベアとグループ作業化の動き

西ドイツでは戦後社会民主党が政権を取る時期が最近まであって、その間に「労働の人間化」ということについていろんな議論がなされ、そして科学技術庁の政策として労働の人間化のための新しい試みに対しては研究資金を科学技術庁が出すということで、ドイツの社会学者や経済学者が、それから労働生理学者、心理学者なんかがチームを組んでいろいろな試みをしました。その研究報告書が現在一〇〇冊ぐらい出ています。その第一回の紹介をしたものがこれであります。自動車産業においてもかなりの試みがなされましたし、関連産業、たとえばボッシュを中心とした部品産業なんかにおいてもいろいろな試みがなされました。その中のひとつが今日お話をしようとしております「グループ作業化」ということであります。

最近の西ドイツの新しい試みには、大きく分けて二つの流れと言いますか、問題点があります。ひとつは、日本と大部違う点としてテーラーシステムがあります。科学的管理法という最も合理的・近代的な大量生産方式、つまりフォードシステムのベルトコンベアーと同時にテーラーシステムというものが、アメリカでできあがって、それが世界に広がったわけですが、このテーラーシステム、テーラーイズムに対する考え方が、最近ヨーロッパで大きく変わってきたということです。一番最初に変わりましたのはご存知のようにノルウェー、スウェーデンの労働の人間化政策の中にあります。たとえば皆さんよくご存知のボルボのカルマール工場の試みというのもその例の一つです。今まで大量生産することによって最もその効率を上げ、しかもそれを科学的に管理をして究極的に能率を追求することがベストだといわれてきたわけです。ある意味においてそれを一番成功させたのは日本であり、と同時にトヨタ生産方式であると言えます。ある意味においてトヨタ生産方式というのはコンベアシステムを最大限に有効に使っておりますし、科学的管理も有効に使っていると思うんです。ただアメリカも含めて、欧米で経験したような単調労働とか作業の孤独感とか、人間性を否定するというようなことについてはトヨタ生産方式ではかなり新しい試みをして回避したと思うんです。つまり人間管理と言いますか、人間尊重管理ないしは人間の自主性、自立性の尊重については十分考慮しているし、その視点があつたからこそトヨタ生産方式は成功したんだと思うんです。ただ、今後の問題として残るのは、その労働の過密化と、それによる精神的・肉体的な負荷がどうなっていくのかが検討する材料だと思います。しかし、その反面個々の従業員がかなり作業に対して満足している事から見ると成功しているんじゃないかと思えます。ただ、今後良く検討していかなければならないのは、本当に



自動搬送車による脱ベルトコンベア化の試み

—アウディー社ボデー工場—

個々の従業員が心から満足して自主的に賛同できているのかどうか、この点が少し疑問だからです。日本では、トヨタ生産方式が代表としたフォードシステム、テーラーシステムの延長線上で今日の産業を展開してきていると、私は独断的に見ておりますが、それと反対に、そのシステムに非常に懐疑的になっているのが現在のヨーロッパの状況であります。それが労使関係に非常に大きな影響力を持っているので、何とか「脱ベルトコンベアシステムを導入しよう」と努力をしているわけです。もちろんその背景には、非常に高賃金であるし、高福祉であるし、その結果労働者の労働意欲が非常に下がってきていることがあげられます。何しろ労働の必要性が低下しており、働かなくても食べられるというまことに結構な社会になりつつあり、それが動因になっているようです。いずれにしても一般従業員が、非常に単調労働を嫌がるようになって、あまり働きたがらないということで、労使共にヨーロッパでは労働の人間化政策を進めなければいけない状況になっています。具体的には先程から申しますように、「脱ベルトコンベアシステムの導入」、それから「タクトの作業の廃止」です。先程のVTRにもありましたように、エンジンの組み立てを、一人で何分間かの間に組み立てなさいという事が行われております。更に最近の自動車産業の例で申し上げれば、従来のベルトコンベアを基本的には無くそう、そしてタクト労働を無くそうという過程で引き込み線を作るわけです。引き込み線を作ったところで、ここに自動車のピット、ピットシステムと日本語では訳すといいかもしれないですが、こういうシステムを作って、従来のベルトコンベアでは非常に細分化された工程を、ここである程度固まった仕事に戻す。しかもここでは固定的な何人かである一定の数をこなす。たとえば先程のエンジンの例ですと、一人の人間がかなりのたくさんの工程をこなすことによって、ベル

トコンベアー、タクト作業から逃がれようと努力をする。一応作業が終われば自動走行車にはプールがありまして、またコンピューターの指令で元のラインに戻っていく。こういうシステムが、おそらくヨーロッパの諸国もそうだと思うんですが現在ドイツで普及しつつあります。たとえば自動車でいきますとドアの組み付け作業の際に、ドアを自動走行車に乗せまして、二ドアなら左右両方、四ドアなら四枚のドアの部品を全部付けいく。自動車のドアの場合には両側のドアをひとつずつ担当し、ひとりの人が一つのドア全部を組み立てるわけです。そしてこの人達には一日に何個のドアを組立てるか前もってその標準作業量が設定されていて、それを八時間なら八時間の労働時間内に済ませば良いです。ですから午前中たくさん仕事して午後は余裕をもって仕事をするという、先程のVTRでみたようにコーヒーを飲みに行ったり、便所へ行ったり、労働のリズムをかなり個人で自主的に決められるシステムです。最近では塗装工場にもそういうのが出てきましたし、ダイムラー・ベンツ社のブレーメン工場でも始めました。他社でもやっているかも知れませんが、やはりピット方式を使ってボディを全部自動走行車でピットへ運び自動車の電気の配線を四人で配線作業をします。そしてこの四人だけですべての電気配線を完了させます。その場合、四人がチームを組んで、グループ作業をします。

もちろん日本のトヨタ生産方式に見られるようにどの程度生産性をぎりぎりまで上げているか、ピット方式を採用した場合にどの程度生産性が上がるか、これは不明です。おそらく日本におけるよりも、生産性は低いと思います。しかし低いですけれども、それはそれなりに彼らの置かれた状況では最善の解決策になっているということです。たとえばご存知のように不良品の発生率が非常に高いということ。単純労働ということもあるし、外国人労働が入るということもあります。労働者の

質が低いということもあるでしょうが。不良品の発生率を低くする。それから労働者の移動率が非常に高いということです。なかなか定着しない。だから品質もよくならないということです。が、なんとか定着させなければいけない。それからご存知のように、仕事がおもしろくないというので欠勤率が非常に高い。何とか仕事をおもしろくし、自分に責任のある仕事をさせれば出勤率も上がるだろうということ、こういうシステムが入ってくる。現実にはこういう職場を作ると出勤率が上がってくるわけです。そして、単調労働も無くなる、それから自分の仕事のリズム、自分の労働の負荷もある程度自分で自主的に対応できる、それから従来職人社会であったわけですから、またひとりで全部の工程をやるとなれば、かなり職人的な感覚あるいは、そして仕事の達成感も得られるようになります。こういう措置を取ることによって企業の利益率が上昇してくるというメリットがあり、方向としては今脱ベルトコンベア的方式と脱タクト方式というのがどんどん進んでいるという状況であります。また同時に、グループ作業化のための各種の試みがなされております。

三二、前提条件の日独比較

そこでこのような状況が起きてくる社会的・歴史的な背景をみてみますと、ドイツを中心とした労働組合運動は、労働時間の短縮が中心でした。今から百年前には一六時間とか一七時間労働だったものが、今やご存知のように三八・五時間、更にそれが縮小していくという方向にきています。もともとと彼らの個人生活と労働生活のあり方が日本の形とかなり違ってきます。それは余暇の過ごし方の違

いに端的に表われています。これは日本と違って自然的条件の違いから出てくるのだと思うんです。

それに対して我が国では経済的に弱かったというものの、やはり市民生活と労働生活の有り方というのは欧米的なものとは可成り違いましたし、生活水準を見ても、一見賃金は統計的に高くなっておりますが、法外な地代、家の建築費も高い、食品の価格も高い、教育費も高いと、高いもんづくめだということがあります。故に働くのを簡単に止めるわけにもいきません。欧米では社会保障制度がかなり進んでいるので、衆に将来設計ができるという点もあります。歴史的に見ても、もともとヨーロッパの人達はそんなに働いてなかったわけです。昔の中世ギルド社会の時代には一〇日から一四、五日しか働いてませんでした。そして産業革命以後は機械をどんどん稼働させなくてはいけないので、一体どうしたら労働者を毎日出勤させられるか、それがそもそも低賃金の基本となったくらいで、労働というものについての考え方は日本人、東洋人とはかなり違っていました。

そういう前提条件の違いかも知れませんが、いずれにしても機械化、オートメ化という方向は今後進むし、しかもその中でどうしてもまだ人間労働は続けなければいけないわけですが、その場合に機械の稼働性と人間の作業の能率というもののアンバランスを一種のバンパーというんですか、緩衝地帯を作ることによって解決するという動きも出てきております。ヨーロッパの自動車産業の中では、特にフォルクスワーゲンが非常に自動化が進んでいます。

三三三、グループ作業化

そういう傾向の中で、具体的に最近はどのように流れが変わってきたか、特に労使関係を規制する職場の中がどのようになっていのかということです。ひとつは集団作業化が新しい作業形態として出てきました。つまり先程は脱タクト作業というのが大きく出てきましたが、その脱タクト作業をすると同時にチームワークの仕事をするということが考えられるようになってきております。たとえば電気の配線なんかは四人のチームでやる。それ以外の所たとえば機械加工なんかの工場でも、多工程持ちをする過程で発生した問題についてお互いに助け合っていくことで、ひとつの機械はひとりの人間が固定的に作業をしたということから、ある程度チームワークでやるという日本的な集団作業方法が入ってきたわけです。つまり新しい技術がどんどん入ってくる過程で、まず試みとしては従来の英語で言うジョブと言いますが、職務の壁を取り除いていき、英語で言う Job Demarkation していく。ジョブがそれぞれ個人によって区分され、細区分されていたわけです。つまりベルトコンベアーというシステムでは作業を細分化し、それをひとりひとりに分けていたんですが、Job Enlargement と言いますか、一人の人の作業の種類を再び多くし、それと同時に Job Enrichment と言いますか、作業の内容を高度化し、しかもお互いにその領域で助け合っていくということが、日本をまねして作られてきていることかも知れませんが、かなり進んできました。従来ですと、たとえば郵便局のいろいろな種類の窓口、貯金の窓口、為替の窓口などいろいろあるんですが、どこかの窓口が非常に混んできたらと行列ができ、他の窓口にも客がいなくても手隙きの人が決して助けなかったというのが外国ではあたりまえでした。それは職務が違う、それは自分の請け負った職務じゃないからということ

だったわけですね。日本ですとそういうことは有り得ません。お互いに助け合って仕事を早く済ませ、お客さんを待たせるようなことはなかったわけですが、外国ではそれがあたりまえでした。しかしこれからはそれが段々に無くなる方向にあるということでした。

日本で、テーラーシステム、フォードシステムで成功したというのは、外国では個人の作業まで細かく細分化したからですが、日本の場合には職場集団というんですか、組であるとかチームであるとか、職場のグループのどこまでしか細分化しませんでした。グループの中ではお互いに自主的に協力して仕事を分担する。それが日本の作業の特徴であり、成功した理由だと思っています。

彼らのグループ作業の必要性が出てきたのは確かに技術変化の中の機械化、オートメ化とかME化と関連していると考えられます。ヨーロッパの場合は日本と違って一般的に知的なレベルが低いんです。先進工業国だから非常に優秀な人が多いと我々考えているんですが、一般的な知的レベルが非常に低いという特徴があります。と言いますのは、歴史的に少数のエリートが支配した社会であって、少数の選ばれた人達だけが高等教育を受けて、その人達が新しい発見、発明、改良をしながら近代化を進め、後は大衆が言われた通りに働けばいいという社会だったわけですね。それが実はフォードシステム、テーラーシステムを成功させた要因でした。しかも最近ドイツでベストセラーになった、「もう今や分業の時代は終わった」という本を出した社会学者がいるんです。その中でもテーラーシステムの基本は服従と、単純化、断片的に仕事をするものであるというような事を書かれてありました。まさしくそれに見合うようなレベルの低い労働者でよかったのです。ところが新しい技術では、そういう人達は役に立たないという問題が起きてきて、いわば集団作業化の問題が出てきたんだろうと思います。

ます。それと同時に従来の職業訓練制度自体が、職人社会を發展させるためのものとして、發展してきてたわけですが、つまり、職業訓練というのは企業が行なっていたんですが、日本の戦前の徒弟教育なんかと同じであります。最近ヨーロッパの企業でもあまりそこに投資できなくなってきました。しかもそこで育てても、育った人があまり新しい技術について行けないとか、役に立たないという問題も起きてきましたので、何とかその職業訓練を減らそうという動きも、一九七〇年代初めにできました。これは労働組合が職業訓練制度に介入しようとしたのを、経営側がきらったことも理由ですが、その結果学校教育制度も低い、進学率も低い、職業訓練性も低いというようなことで、職業的にも、また一般的技能が非常に低くなってしまいました。そこへもってきて新しい技術を導入し、非常に高い生産設備を投入するわけですから、当然資本の論理としては、資本の回収率を上げなくては行けないという問題がでてくるわけです。なかなかそう旨くないというところで集団作業化がでてきたわけです。

それと同時に新しい動きとしまして、日本に非常に似てきたところなんです。OJTの訓練というものを段々に進めてくるようになったわけです。つまりその職場で単純な作業から難しい作業に漸次仕事を覚えていく。すべて覚えれば、その作業範囲の中では自由にローテーションができる。しかもその水準を超えればそれに見合った賃金を上昇していこうという新しいシステムを開発することによって、少しは労働力の不足分を、ましてや技能の不足分を解消しようという動きがでてきました。ただ日本と決定的に違う問題は、その教育レベルが一般的に低いので、各企業がたとえばME技術とかオートメ技術とか、NCとかCNCの技術なんかの講習をやっても、それを受けて理解ができる人

の数が非常に少ないというのがヨーロッパの泣き所であります。特に汚れ仕事をする人が少なくなつて、外国人労働者がたくさん入ってきているわけですが、外国人労働者は、最近二世が職業生活に付き始めています。その彼らも勉強心がないから、単純作業しか行なわない。いわゆる技能の二極分化現象というんですか、力の無い人は皆な失業していく。そのかわり能力のある人はどんどんいい仕事につけていく。そして教育も受けていけるからそのギャップが大きくなる。つまり技能さえ向上できれば雇用の安定が図れるんですが、能力がないから安定雇用をおびやかされ、失業に甘んじなければいけないという状況がでています。

三―四、OJTと人材育成政策

新しい動きとして、たとえばダイムラー・ベンツ社の例で見ますと、OJTをやつて、新しい生産技術に適応できる労働者を育て、その人達の労働条件がどのくらい良くなるかという例を図三でみますと、単純労働、半熟練、それから熟練労働と考えていただと、新しい技術を学び、そして適応していく、ないしは集団作業に適応できるような人々は大体新技術職種につけ、熟練労働の賃金が得られています。日本で言いますと、大体普通高校か、工業高校を卒業した人々が五年とか一〇年、OJTないしはOFF・J・Tをしながら技能を向上していき熟練労働者になります。ドイツでは、その辺のレベルの人達を必要としています。従来ヨーロッパではそれ以下の人達が大半だというのが非常に決定的な彼らの弱点であります。

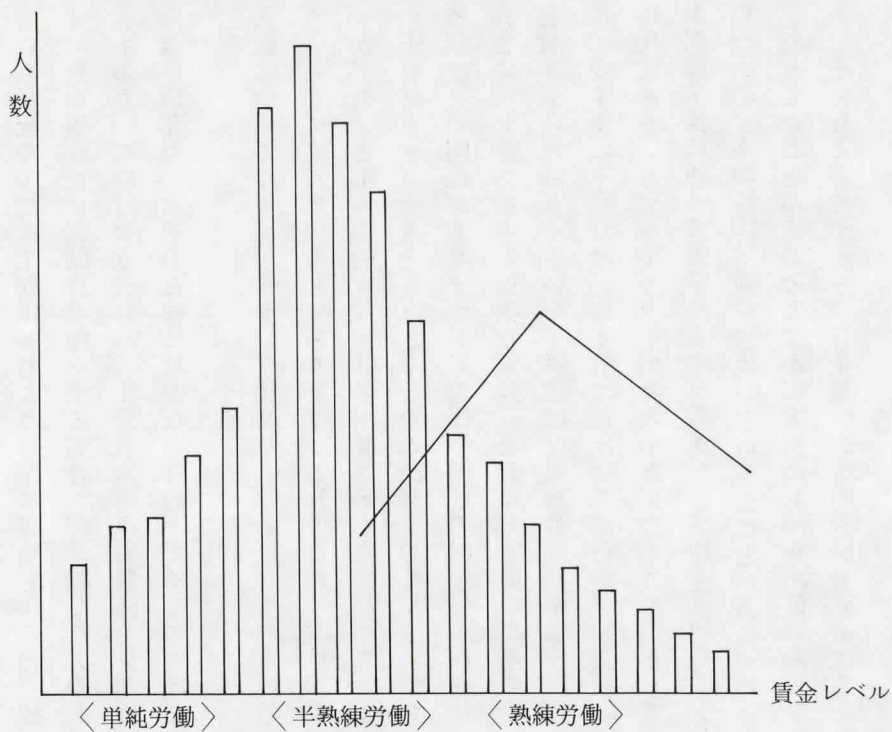


図3 現業労働者の賃金分布と新技術職種

しかしそういう状況の中で多工程持ちのような作業環境を作ると、技術革新に適應した動きをしてくるわけです。その過程で、集団作業化をする場合に、単純な作業の人、それから段々に難しくなる職分を行う人もお互いに助け合うという、従来日本の職場集団で見られたような状況になります。西ドイツでも今後一〇年たつとその意味ではかなり変わってくるのではないかと考えることができます。

次に継続訓練についてですが、そういう状況の中で新しい技術に対応するための従業員教育を人材育成プログラムとして盛んに整備しております。これはここ一〇年、現実には最近の五年間で動きだしたわけですが、もっとも内容的にはエリート教育が中心になっています。そこで大半の従業員には適應性が無いと言えます。そもそもほとんどの人が日本で言う中卒であるという事実です。これは西ドイツの学校制度との関係がありますが、大体小学校の四年生から五年生に上がる時に、上級学校に振り分けられます。クラスの中の優秀な人達、それから家庭の環境のいい人達は上級学校の方へ行ってしまう、七割りから六割りぐらいの子供達は、義務教育の中学校に行くわけです。そこで五年間学ぶわけですが、要するにクズだけが集まった五年間ですから、お互いに足を引っ張りあってしまう。ドイツ留学時代にそういうブルーカラー出身の学友がたくさんいます、ルール工業地帯だったもので、夜学とか補習学校に通って大学にきた友人達が「幾何って何だ」と私に聞きにくるんです。「お前幾何って知らないの。本当に工学部の学生。」といったことがあるぐらいです。中学にも何回か講演を頼まれて行ったことがあるんですが、本当にレベルが低いんで、こんな人達がどうなるのかなと思いました。そんなことから、各企業の企業内訓練も従来は手先のスキルを磨く訓練が主だっ

たんですが、最近は物理を教えたり、数学を教えたり、英語を教えたり、学科を教えるような方向に進みました。その時に一番の障害は、彼らはきちっとした教育を受けていないということです。このことは各所で聞かれました。

そんなことで大企業では、どうやって優秀な人材を集めてくるか興味のあるところですが、おもしろいことが分かったんです。たとえばパンの職人とか、靴の職人とか、いわゆる近代工業の金属産業の職種以外の徒弟教育を受けた人もたくさんいるわけで、職種に関係なく、とに角徒弟教育を受けたことのある人達をなるべく採用するんです。たとえばある自動車産業、ベンツならベンツがある地域の労働市場を見えますと、ベンツの賃金のほうがパン職人のそれよりもはるかに高いのです。そうなりますと、当然のことながらパン職人になるよりもベンツに働きにきます。しかしベンツにいくとパン職人ですから全然職種が違うわけです。そこで一般の単純労働者として生産ラインにつき、生産ラインではOJTが始まるわけです。そうするとその人達は一度学んだ経験がありますから、どうやって技術を覚えたらいいか知っています。字も読めますし、考えるわけです。もっと極端なおもしろい話をしますと、引算をできる人が一体一〇人中何ぐらいいると思われませんか。ヨーロッパ中で一〇人中何人ぐらい引算のできない人。一〇人中八人ぐらいです。おつりなんかの数え方は足していくんですね。引算というものの考え方というのはないんです。その程度ですから日常生活が違うんです。私の経歴を見ておわかりのように私が大学を出た頃には、丁度、日本が技術導入の時期にあたりましたので盛んに通訳をしました。ドイツから技術を売りにくる人、それから技術を置いていく人達、技術者達は非常に優秀でした。だからドイツ人は何て優秀な民族だろうと思ひ、ドイツへ行ってみた

かったわけです。しかし、行ってみたら大衆は全然違ったんで驚きました。また最近はトルコとかユーゴスラビアなどからの外人労働者が入ってきてたわけです。入ってくる外人労働者というのは、母国でどういう人達だったかというところ、小学校も行かなかったような人達だったでした。たとえばトルコ人で正しいトルコ語がしゃべれない人が入ってくるわけですね。その人がドイツ語を勉強して覚えられないのです。だから教えた通りの仕事しかできません。ちょっとした変化を見てとって手直しできない。そんなセンスはありません。そういう状況ですから、いかに人材育成プログラムが難しいかという状況であります。

しかし企業としては集団作業化とかその他の新しい動きの中で労働意欲の向上、それから参加意識の高揚という、先程のイギリスの例で申しあげた従業員の取り込み政策、そういうような動きができています。ひとつには日本的なものと融合。QCサークル的なものを何とか学ぼうということですね。たとえばフォルクスワーゲンでは今年の二月に、企業の中に、日本で言うところの労働協約を結んでこれからQCサークルをやるんじゃないかという動きが出てまいりました。QCサークルと言わずいろんな言葉で表現しておりますが、何とか自分で物を考える習慣をつけようということを始めたわけです。東北大学の徳永先生を編著者にして、フォルクスワーゲンの調査結果を「西ドイツ自動車産業の労使関係」という本にまとめましたが、その中で私は、教育訓練のところだけを担当させていただきました。また現在も様々なところの調査を続けております。そのような労働意欲をいかに向上して、参加意識を高めるかという動きをダイムラー・ベンツ社なんかも行っていますし、BMW社でも行っていますし、アウディ社でもそれぞれの企業で様々な形で努力がなされております。基本にな

るところは自分の職場の全体像を把握させるにはどうするか、その訓練をさせるということです。今までは与えられた仕事さえしていれば良いと、それ以外の他のことには口出すなど、いわれてきたわけです。もし文句を上司に言ったら「お前くびだ、明日から来なくていいよ」というぐらい上司が権限を持ってやっていたわけです。しかし日本をはじめとする他の国との国際競争力に陰りがでてきたので、さあどうしたらいいかという時に、もう一度自分達の生き方を反省しながら新しい道を見つけないといけないわけです。それがひとつの動きとして職務の再編成といえますか、作業工程を変えさせながら、そこへ労働者自身が参加できるような形にもっていくという努力を始めています。

その参加意欲と同時に生涯にわたって教育訓練を受けていくということが必要だと認識させることも、同時にその中で行われています。しかし、これは我々が考えている程の事が現在既に行われているということではなくて、あくまでも萌芽であり、少しずつそういう兆しが出てきたんだというようにご理解いただいたほうがよろしいんじゃないかと思っています。今のところは従来の古いタイプで一部のエリートがプログラムを作って、そして技術革新を進めているというのが実体だと思っています。

三一五、国際化の中で日本の労使関係を考える

さて、最後にもうひとつお話しをしておきたいと思いますが、ヨーロッパの労使関係というものを見ております時に、これから国際化の中で一体日本の労使関係をどうしていったらいいのか、どのよ

うに考えていったらいいのかということを、やはりある意味において反省する時期ではないかと思ひます。つまりもつとも効率のいい生産システムを作り上げたトヨタグループの方式というのは確かに方式としては確かに曲芸に近い程の効率の追求がなされているわけですが、今度はそれがその社会に適応するかどうかという問題がでてくるわけです。日本の社会の中で今のところは適応してきたんだと思うんです。そのために日本人の生活レベルもとみに向上したわけです。しかし日本の場合には先程ちょっと申し上げましたように、諸外国に無い特殊な条件があります。いわゆる土地が狭いため、地価が高いとか、建物が一代でしか建てられないから、どうしてもコスト的に高くつく。かたや西欧では何世代にわたっても同じ建物に住めるという利点がありますし、それから食料品も日本と比較すると安いと思われれます。日本は特殊な事情によって、国際的な協調の中でこれから不適応現象を起す可能性もあるんじゃないかということを我々考えておく必要があると思ひます。つまりヨーロッパの社会、たとえば具体的には、日本の企業がヨーロッパに出ていくということを考える時、ないしはどんどん輸出をしていくという場合、ヨーロッパの場合には日本と気候風土が違って、土地が裕福でない、肥えてない、一般的に温度も低い。ですから農業収益も上がらない、土地利用もそれほどできないということ、人口構成のあり方もかなり限度があつて、我々が考える程人口密度が高くないわけです。東南アジアとか中国、日本という所は以外に人口の吸収力がある気候風土、土地があるわけですが、ヨーロッパにはそれほど人口の吸収力がありません。そういう状況の中でできあがつた中世のギルド社会の中ではお互いに過当競争するのを非常に嫌うんです。競争というのはある一定の範囲の中で行うということ、常に紳士協定と言ひますが、その社会が脱線転覆しない程度

の枠の中での闘争ということになります。その中で、強弱の経済関係があつて、それなりのバランスがとれてきている。ですから新しい産業が新商品で伸びたかという、数量的にはさほど伸びてなかった。長い時間に少しずつ成長していった。それと同時に社会の全体の消費能力とか、経済力がついていっている。しかも蓄積ができたという状況がある。そういう中であつて日本では、このフォードシステム、テーラーシステムが究極的に、成功の段階に、到達しつつあるのに、そこまで到達しなかったヨーロッパでは、もうすでにそれを変更して、別の方向に行こうとしている。この社会的事情ないしは、社会のバランスの条件もある程度考慮して常に行動をとる必要があるのではないかと考えます。

適度な競争関係の中で、ドイツでは労働の人間化政策という目標をかかげて、脱ベルトコンベアシステムであるとか、脱テーラーシステムないし脱タクト作業化という動きの中で少しずつ方向を変更させているわけです。やはり我々は今後我が国も世界の中で調和を保つためにどういう方向付けが妥当なのか、我が国だけが空回りすることが良いのか悪いのかということも考えてみる必要があるんじゃないか、そういう意味ではこの西ドイツおよびイギリスの先例というのは非常に参考になるんじゃないかと思ひます。最後まで口はばつたことを申し上げましたけれども、時間になりますのでここまでで終わらせていただきたいと思います。後は質問の中で答えさせていただきたいと思ひます。どうも長時間ありがとうございました。

△質疑応答▽

(質問) 労使闘争型から労使協調型への流れの中でICIとGECでは、職場対事業所対会社レベルでそれぞれ労使協議制を増しつつあるとご覧になっているようですが、その両者とも、一〇数年前はこんな関係ではなかったんでしょうか。そこら辺を、もともとそのICI、GECにそういう風土があつて最近はそのが加速化されたのか、どこかで転換点があつたのかそこあたりはいかがでしょうか。

(答え) 詳細には分からないんですが、従来職種別に労働組合が形成されていてそれぞれが個別企業との労働協約を締結していた。一部の労働組合はかなり過激な闘争を進めてきたわけですが、今事例としてあげた企業では、ある時期に行き詰ったわけです。ほとんど操業は停止するというような状況があつて、そういう中で会社側の主導のもとに、従業員の取り込みを図り、企業の外からくる組合の攻撃を何とか防衛しようということ、いわば愛社精神を持っている人々を捜して、その人達を組合の委員にするようにバックアップしていったわけです。その結果、ある時期のショップスチュアートの代表委員は、子飼いの従業員たちが占めるようになったと、そんなところが転換点であるわけです。

また上述したような代表的な企業では歴史的に職場レベルさらには事業所レベルで、労使が話し合うチャンネルを持っていたわけです。どちらも古い会社ですからその創立当時から話し合いの場があり、特に一九二〇年代の労使協議制ができた段階からあつたところです。つまり日本に、今まで報告されて

いる研究報告では、闘争的な労使関係特に一九五〇年以降の労使関係のある局面だけがジャーナリスティックに報告されてきているわけですが、企業によっては、特に電気産業それから化学産業なんかでは、企業別組合的といえますか、企業の中で労使が話合うチャンネルを少しずつ育ててきたということなんです。問題は闘争的な局面と協調的な局面のどちらがより強く影響力を持つてくるかということだと思います。実際、一つの社会というのはなかなかその中に入って全部を見通すということは難しいわけです。私どもが外国の話をする時はジャーナリスティックに出てきたところから全体像をイメージすることが比較的に多いもので、どうしても見落とされてる部分があったわけです。その部分はそれなりに確実に成長してきているわけです。

例えばＩＣＩの労使協議制システムをみてみますと、日本の中でかなり労使協議制が発展してきた企業と同様に職場レベル、事業所レベル、要するに部、課ですね、課のレベル、部のレベル、それから工場のレベル、それから本社レベルというように、労使協議制が綿密に構築されており、しかも定期的にきちっと制度化されて開かれています。

(質問) ヨーロッパの労働組合の組織率についてお聞きます。アメリカでは労働組合の組織率が一四〇五パーセントになっていると、そんな中でイギリスをはじめとするヨーロッパというのは概して同じような組合形態になってくるようですが、そうするとこの減少傾向というのは、同じような状

態にあるんでしょうか。ドイツについて何か数字があれば教えていただきたいですが。

(答え) 労働組合の形態がちょっと日本と違うとご理解いただきたいんですが、なぜその労働組合が企業外労使関係の当事者になっているかということなんです。そもそも労働組合というのは個別の職場単位、会社の単位でできたもんじゃないんです。歴史的にはその事業所とか職場とか、職場とかの単位で従業員が集まって作る代表組織はもともとあったんです。日本では普通工場委員会と訳されているものです。この工場委員会というのはその時代時代によってその労働組合との関係、労働組合の隆盛の関係、それから法律の関係で表に出たり出なかったり消えてしまったりいろいろあったんですが、基本的な発想として組織の中に組織を作るといえるのはあるんです。

日本も戦後経営組織の中に組合を作ったわけです。結果的には企業別組合として集中化されたのですが、外国の場合にはそれとは別の組織原理で同職者集団として始まったわけです。つまりギルド社会の時代以来、同じ種類の職の人達、同じ社会的な条件の人達が集まって利益共同体を作ったわけです。その末裔たちがその組織原理を利用して労働組合を作ったわけです。イギリスの場合にはクラフト・ユニオンが古い形としてまだ残っていますが、それはいわゆる技能労働者だけの一種の独占的な組織だったわけです。組合に入らなければ就職もできないというものでした。それではいけないので単純労働者が一般労働組合を作ってきました。それから新しい労働組合のタイプとして産業別のレベルで一つの組合を作ろうと、組織替えがずうっと少しずつ行われてきたわけです。それでドイツの場合ですとかスウェーデンの場合には産業別に組合ができたわけです。これはたとえば金属関係の職

種に勤めている人はこの組合に入りなさいというように縄張りで作られているわけです。そしてその中には職種別にある程度力関係ができています。ドイツでも部分的に職種別になっています。組織としてはなってますが、特別の転種の人々の利益を保護するという内容としてはそういう形になってるんです。ではそういう産業別、職種別な組合はこの単位で作られているかというと、地域社会の中にできてるんです。日本のように戦後三〇年の間にどっと農村から都会に人口が集まり、いわば無秩序な大都市が形成されましたが、西洋の場合は今日でも組織というのはせいぜい一〇〇万、普通は三〇万ぐらいの都市で、そしてなおかつ本当に自然が残っています。その都市の中だけで一つの社会ができています。その中の同じ職種の人々が一つの集団を作って、その人達がその社会の中で一つのプレッシャーグループになっている、それが労働組合なんです。

だから例えば図に書きますと、ある一つの都市があります。イギリスのロンドンとは別ですが、それ以外のどの工業都市でもよろしいんですが、その都市中にいる人の中でいわゆるブルーカラーの人達が集まってある一つの勢力を作るわけです。それから経営者が集まって一つのプレッシャーグループを作るわけです。教会は教会で信者を集めてグループを作るわけです。それからその他例えばスポーツならスポーツ団体での愛好者が集まってグループを作る、政党は政党で作るわけです。それぞれが一つの集団として社会的に何かアピールをする、そして対抗組織との間で利害の調整を行う。でその時のたまたまこの使用者団体と労働者の代表が集まってできるこれが企業外の労使関係なんです。ここで決めるのが社会の中、経済的な条件の中で、総資本を代表する者、総労働を代表する者が、労働条件について決めるわけです。それを進めているのが労働組合と経営者団体なんです。ところが今度

は個別の企業の中に入ってくるとそれぞれ企業の中で経営者と従業員代表ないしは直接従業員との間でそれぞれの関係があるわけです。企業内の労働条件はすべて企業外の労働条件を満していかないといけません。企業内の労働条件は個別の企業内労働関係で向上させられます。各企業がみんな条件が良くなるとシフトとして企業外の労働関係の条件が変わってくるというメカニズムがあるんです。日本からみると非常に理解しにくいシステムなんです。

(質問)　ですから世界を日本の物差しでもって見ることで自体がおかしいんだと思うんですが。

(答え)　組織率を見る場合ですね、日本では企業内に労働関係がある組織に働いている被傭者の数と、労働関係がない企業に働いている人がいくらかとこういうことですね。ところが西欧の労働組合というのは一つの都市に事務所が一つあります。そこへやって来て個人で加入するわけです。個人加入というのは会費を納めるということなんです。三カ月滞納したら自動的に除名されるシステムです。日本の場合は会社に入れば組合に所属するし、上部団体に入る、自動的に入るわけですが、そうじゃないんです。もちろんチェックオフシステムをやって会社でチェックオフしているシステムもありますけれども、基本的にはそうでもないんです。その原理というのはいまだにきちっと生きているんです。古いタイプの労働組合へ行きますと、例えば金属産業の労働組合なんか行きますと組織率が九〇

パーセントとかです。ね九五パーセントだと、ほとんどの会社に勤めてる人みんな入ってるわけですから、会社がチェックオフしても別にお金がちゃんと町の本部へ行くわけです。そうじゃなくて一番我々が聞きなれない建設労働組合というのは、組合員はほとんど外で仕事をしてるわけですから、会社に勤めていても会社に出勤することはないわけです。現実にはどこか建築現場に行ってるわけです。ですから建設労働組合の場合には居住地を中心にして現住所で組織するんです。そうすると例えば私が住んでいる日進町なら日進町に建設労働組合というのが1つありまして、事務所があるんですが、そこに一人おじさんがいて、その人か、それともパートの主婦が組合員の家を回りながら集金して歩くわけです。毎月集金して集めている限り組合員だということで、もし何か自分の職場でトラブルがあると事業所に出かけて行っているいろいろなサービスを受けるわけです。そういうサービスかというと、その組合が決めている基本的な協約に違反した場合に労働組合の専従職員がその企業の人事労務担当者ないしは経営者と話し合って解決してくれます。

（質問）

そうしますと自営している人以外は大体労働法みたいなもので規制されているわけですか。

（答え）

労働協約で大体規制されてるわけです。ごく少数の人々、例えば家内労働に従事している人などが、労働協約の適用外になることがあります。最低賃金法でその地域の労働協約の労働条件

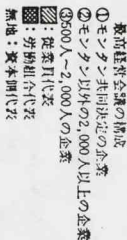
を適用させてくれます。

（質問） 労働組合の組織率とはどういうことですか。

（答え） その時に組織率というのは会費を納めている人が何パーセントかということになるだけです。だから非常に労使関係が悪くなって、経済状態が悪くなってきた時にはみんな組合に入って会費を払うわけですが、当然首切にはならないだろうという時にはついつい組合の会費を納めないわけです。そうすると組織率が下がるわけです。組合の事務所の作業というのは常に組合員を組織し集めるためのセールスマンと同じです。もう一戸一戸個別に訪問して会費を集めるという非常に大変なものです。

だからわかりやすく説明すると、宗教団体、とかやくざの組を考えていただきますとあのようなのが組合です。例えばある宗教団体に入り、集会に行き、会費を払ったり献金する。そうしている間だけは会員ですね。辞めればもうそれでおしまいなんです。日本の場合一度入るとなかなか抜けられなくなりますが、向こうは会費を納めなくなればそれでもう組合籍はなくなっちゃうと、そういうものなんです。その代わり組合は、そういうみんなから少しずつ集めたお金で運営するわけですから、彼らは基本的な条件を満たすような運動をしなくてはならないわけで、もし運動をちょっとでも怠た

ら、組合員はもう翌月から会費払ってくれませんか多分一気につぶれてしまいます。そのようなメカニズムの中で今日三〇パーセントの人はいまだに会費を納めているというそれだけ社会的な存在価値があるというのは、労働組合の努力の結果です。たとえば、シュツットガルトという南ドイツのダ임ラー・ベンツや、ボッシュがある町は、ドイツとしては二番目に大きい工業地帯なんですが、この工業地帯の金属産業の労使関係を調査してみますと、その労働条件というのは、ドイツ全体のモデルになります。今春一九八九年より週三七時間労働に決まったのは、全国の金属産業の使用者団体連盟のトップとそれからIGメタルのトップが話し合いをして一応基本線決めたわけです。ところがそれは契約ではないんです。じゃ契約はどこで決めるかというとシュツットガルト地方の労働組合、正確に言うとIGメタルなんですが、ちょっと図4を見てください。図4はドイツの労使関係をきちっと全部詳細に書き出した図なんです、右の方の上の方を見ていただきます。これもX軸Y軸で企業内企業外の労使関係を分けているんですが、右の方の一番上にDGB、DAG、その他ってありますね、これはいろんな種類の労働組合なんです、その上部団体ナショナルレベルの団体の下に、連邦本部があります。例えば金属労働組合には連邦本部というのがあります。これはフランクフルトにあるんですが、その下に地域本部というのが各州にあります。例えばシュツットガルトの周辺にはですねノルトバーデン、ノルトバーデンデュルテンブルクという地域があるんですが、その地域を代表する地域本部があるんです。労働協約締結交渉というのがあって左に産業別州使用者団体という、シュツットガルトの場合にVMIというのがあります。これが使用者団体です。それとIGメタルの地域本部との間で労働協約の交渉があるんです。労働協約は、地域レベルの下の地区レベルでその実



138

従業員にできるわけです。中小企業には優秀な人材が集まらないから生産性が上がらない。そこで企業間格差が出るとこういうふうな関係です。

労働組合の組織率のことについて適格なお答えできないんですが、現段階としては、全体的に組織率は下がっています。ということは一般大衆がそれだけ労働組合の必要性を肌感じていないということでは、会費を納めてないということです。そうすると組合も運営上困りますんで何とかお客さん集めるために考えてやるわけです。日本の場合の労働組合の組織率が低下しているのと全然意味が違います。これは基幹従業員の数が減っているということですから、全然意味が違うんですね。その辺はご理解いただきたいんですけど。

(質問) 非常に興味深いVTRを見せていただきました。率直なところその脱テラーシステムが本来に将来日本の自動車工場で、実現できるのかどうか、先程先生が言われた経営者側のメリット、例えば労働の定着化とか、欠勤率の低下とか、品質向上とか、労働意欲の向上とかはもう今の日本のシステムではほとんどできている。そうすると後残されたものはいわゆる単純労働からの開放を経営側、それから労働側がどういうふうに考えるのかということになります。こうした脱テラーシステムということが今後の日本の工場でできるのか、先生のご見解とそのためには経営者側、又労働組合としてはどういふことが必要なのか、その辺お考えを教えてください。

(答え)

ここで考えたいのは日本の職場は本当に単純労働なんでしょうか。逆に私は質問させていだきたいんですが、ヨーロッパや欧米では非常に職務を細分化して、モダンタイムスのチャップリンのように一つの仕事しかないという意味で非常に単調労働なんです。日本で単調な仕事をしている人はいるのですか。いないんじゃないんですか。一番典型的なトヨタ生産方式で、最終組み立てラインのところでも決して単純作業と思えないんです。非常に複雑な仕事を一人の人がものすごくたくさんの工程してますね、そのタクト作業はきついと思いますが、決して単純作業じゃなくかなり頭をつかわないとできないと思うんです。ヨーロッパとはその点は全然違うと思うんでその意味でもこのフォードシステム、テーラーシステムは非常に上手に日本では利用されていると思うんです。実はOEC Dの「技術導入と職場組織の変革」というプロジェクトが何年か前にありました。その時に堤工場の調査をさせていただいたんですが、何回も通って職場の作業を観察させていただいたんですが単純作業はほとんどありません。一人の人間の全体の作業を見ますと、一つ一つは単純化されていますが、そこに「品質の作り込み」と言うんですか、素晴らしいシステムを作り上げていると思ったんです。それでやっぱり外国人には理解できない日本の優位な点だと思っておりまして、彼らはそれができないから別の形で自動化を進めるということをしているわけですね。典型的な例がフォルクスワーゲンですが、何でもかんでも自動化して組み付けようとしているんですが、日本でははるかに効率良く組み立てているところが各所で見られるんです。そういうことを見ますと私は今のヨーロッパの努力が日本へ入ってくるかどうか、ましてやモデルになると私は思ってません。逆にむしろ日本が出て行く時に問題が起きること、日本の方式を持ち込めないんじゃないかという危惧があります。将

来の競争力の点でどうかというところは日本の方が有利だと思います。ただし別の条件でそのギルド社会と調和していくという大きな問題が起きてくるので、そこは別の形で解決していかなくてはいけないと思うんです。それでお答えになりましたでしょうか。

(質問) 単純作業は日本の工場にはないかというお話なんですが、ある意味ではそういう言い方もできるかと思います。ただテレビの画面から見ると、日本の工場の中では単純作業がなくなって他の方が多くなっている他のいろんな仕事量が多くなっている、この点も見逃がせないと思います。

(答え) 多工程待ちも単純作業じゃないと思うんです。

(質問) それで逆に単純作業から、多工程待ちになって作業自体が楽になったかという逆に、仕事の負荷がきつくなったとか、短い間に多くのことをやらなければならないとか。そういう方向にあるように思うんです。ところがさっきのテレビの画面から見ると、確実に労働の負荷が下がっている

ように見えるんですが、そういう方向と全く逆なような感じするんです。

(答え)

ですからヨーロッパの場合には、日本ほど労働密度が上がらないうちに脱テラーシステムの方向にもう方向転換してしまったということです。日本はまだしてないと見ておりますので、これからどういように方向付けていくかっていうのはむしろ労働組合の課題だと思っんです。

(質問)

ですから先生が途中でテラーシステムの件で触れましたように日本はうまく単調労働とか、人間性の否定とか、孤独感なんかを克服してやっている。これから問題になってくるのはこの密度と言いますか、一つの繰り返しの作業の中でいろんな作業労働をしなければならぬ。だからそれが以前に比べるとやっぱりこう短時間内に同じことをやらなければならぬという密度の面での精神的なストレスと言いますか、そこら辺を解決をしていかなきゃいかんのかなあということとちょっとこの先生の話から感じたんですね。

(答え)

例えばそのタクトの時間を、ドイツでは労働協約で決めているのですが確か一・五分じゃないですか。これは企業外の労働協約のレベルで決めているんです。日本はそのことを見てもちょっと違いますね、ヨーロッパでもそのタクト作業はきついということは知ってるわけです。だから何と

かタクト作業をなくしていくという方向付けになることは事実です。

それでは時間となりましたので、これで終らせていただきます。どうもありがとうございました。

講師紹介

村松 久良光
むらまつ くらみつ

一九四七年 愛知県生まれ

一九六九年 京都大学経済学部卒業

名古屋大学大学院経済学

研究科博士課程

名古屋大学助手をへて

現在 南山大学経済学部助教授

専攻 労働経済学、理論経済学

主な著書

「日本の労働市場分析」

白桃書房 昭和58年

「現代の人材形成」

(共著) ミネルヴァ書房 昭和61年

島田 晴雄
しまだ はるお

一九四三年 東京都生まれ

一九六五年 慶応義塾大学経済学部卒業

一九七四年 ウィスコンシン大学博士号

(Ph. D.)

一九八二年 慶応義塾大学経済学部教授

一九八六年 マサチューセッツ工科大学

訪問教授

主な著書

「労働経済学のフロンティア」

総合労働研究所 昭和52年

「フリーランチはもう食えない」

日本評論社 昭和59年

「労働経済学」 岩波書店 昭和61年

岸田 尚友
きしだ しょうゆう

一九三六年 東京都生まれ

一九六一年 上智大学ドイツ語学科卒業

一九六七 西ドイツ・ルール大学留学

一九七六年 早稲田大学大学院博士課程終了

一九八〇 ドイツ語工業通訳・翻訳

一九八一年 大学非常勤講師

現在 豊田工業大学助教授

主な著書

「欧州の労働者参加」

(共著) 日本生産性本部 昭和52年

「経営参加の社会学的研究」

同文館 昭和53年

「ドイツ社会民主党」 教育社 昭和53年

「西ドイツの経営参加と労使関係」

(編著) 教育社 昭和53年

「経営参加の社会構造」 広文社 昭和53年

