

リーダーのための教育資料 4

企業の国際化 産業構造の変化と 労使関係

最終報告書

1987. 9

全トヨタ産業政策研究会

企業の国際化 産業構造の変化と 労使関係



はじめに

我が国経済は、円高の長期化、対外経済摩擦の深刻化など、国際新時代を迎えて、厳しい状況に直面しており、内需主導、国際協調型の経済構造への転換をはかっていくことが何よりも重要な課題であります。

産業界においても、歴史的な転換の渦中にあつて、深刻化する雇用問題への対応、企業革新の推進、海外への進出、そうして新たな労使関係の構築など解決をせまられた難問が山積しており、これらの課題を労使がどの様に取り組んでいくかが問われています。

こうした歴史的な変革期に挑戦するためには、組織内外の英知を集め、幅広い視野と将来への展望にたった対応が必要です。

全トヨタ産業政策研究会は、こうした認識にたつて『企業の国際化・産業構造の変化と労使関係』を今年度（昭和六十二年）の研究テーマとして、これまで五回に亘りそれぞれ専門の講師を招き、指導を受けながら研究会を開催してきました。そうして、これまでの研究活動を総括する意味で、パネルディスカッションによる総合討論をおこない、これか

らの行動指針となるべき一応の結論を得るに至りました。

この報告書をまとめるに当たっては、基調講演とパネルディスカッションは各講師のご発言内容をそのまま集録し、そのポイントを「ゴシック」で表示しました。そして全体を通しての「総括」および「今後の労使関係のあり方」を、まとめ(Ⅰ)、(Ⅱ)として、各講師のご発言内容を引用し、解説しました。皆様の今後の指針としてご利用いただければ幸いです。

また極めてご多忙のなか、奥野信宏名古屋大学経済学部助教授ならびに村松久良光南山大学経済学部助教授に研究会活動全体を通じて、ご指導・ご尽力をいただき、ここに研究結果としての報告書をまとめることができましたことに対し厚く御礼申しあげる次第です。皆様方の活動のご参考に供したいと存じお届けいたします。

昭和六十二年九月

全トヨタ産業政策研究会

理事長 梅村志郎

もくじ

基調講演

産業の構造変化と企業の国際化

香西 泰

5

今後の労使関係のあり方

小池 和男

25

パネルディスカッション

△パネラーⅤ

香西 泰・小池 和男

磯村 巖・梅村 志郎

△コーディネイターⅤ

奥野 信宏・村松久良光

産業の構造変化をどう理解するか

48

企業の国際化をどう考えるか

67

産業企業の国際化の中で日本の労使関係はどうあるべきか

84

トヨタ・グループ、全トヨタ労連にする所感

99

まとめ

定例研究会の総括

奥野 信宏

108

今後の労使関係のあり方

村松久良光

116

基調講演 I

産業の構造変化と企業の国際化

香
西
泰

ただいま、過分な御紹介をいただきました日本経済研究センターの香西と申します。本日は、「産業の構造変化と企業の国際化」といったテーマでお話をさせていたただきたいと思えます。

先ほど御紹介をいただきましたように、私をはじめ役人として出発いたしました。途中で大学の教師になったわけですが、本年、また転職いたしました。今度は民間の研究機関に勤めております。なぜそんなに転職したかということですけれども、しばらく前に、ある所で日本の労働市場は今後流動化する、流動化しつつあると書きましたところ、小池先生からそういう実証的証拠は何もないと、叱られた記憶がございます。そこで少しでも小池説に対する反例を増やさなければいけない。それには自分が転職して日本の労働市場は流動化しつつある、ということを実証しなければいけないと思ひまして、転職をしたというのが今年の四月でございます。そんな訳で、最近毎日、為替が上がるとか下がるとか、株が上がるとか下がるとかのような話ばかりやっておりますので、こういう講演のテーマができるのかどうか非常に心配ですけれども、一応、御指定の時間、約四十分にあたりまして問題を提起させていただきたいと考えております。

一、三つの角度から

だいたい大きく分け、三つの問題を出してみたいと思ひます。企業の国際化と申しますかグローバ



香西 泰 (こうさい ゆたか)
1933年 3月22日生れ

学歴

1958年 東京大学経済学部 卒業
1965—67年 Stanford 大学 留学

職歴

1958年 4月 経済企画庁 入庁
1973年 8月 経済企画庁 経済研究所
国民所得部国民経済計算調査室長
1980年 4月 同経済研究所総括主任研究官
1981年 4月 東京工業大学工学部 教授
1987年 4月 日本経済研究センター 理事長

著書

現代金融の動態 1974 東大出版会
日本経済展望 (共著) 1986 日本評論社
高度成長の時代 1981 日本評論社
現代日本経済史ノート
経済成長 (共著) 1981 日本経済新聞社
The Contemporary Japanese Economy
(Macmillan, 1986)
The Age of High-Speed Growth
(Univ. of Tokyo Press, 1986)

賞

1965—67 Foral 財団奨学金
1981 サントリー学芸賞
1982 日経経済図書文化

リゼーションと言うことと、産業構造との間にどういう関係があるのかについて、やや一般的な立場から考えてみたいというのが第一のテーマでございます。

第二の問題としましては、グローバル化を進めていく過程の背後に、技術革新と申しますか、大きな技術の変化があると考えるわけですが、技術革新の性格と申しますか、イメージをどのように捉えたいのかということを考えてみたいと思います。

第三にやや具体的な問題として、特に日本経済を考えた場合に企業の国際化、産業の国際化の中の産業・企業の変化をどう考えて行けばいいか。この三つの角度からお話をして見たいと思います。

そして、それぞれについて結論を申し上げると言うよりは、こういうふうに考えられるのではないかと
と言ったような観点からのお話になると思います。

二、企業のグローバル化と産業構造

技術が比較優位を変える

まず第一の問題は、「企業のグローバル化と産業構造」という事を考えるわけですが、この話につき
ましては、この四月まで大学教師でしたので少し学校教師風に問題を考えてみたいと思います。

産業構造を何が決めているかということですが、これにつきましては経済学では昔から一つ
の理論、「比較優位」の理論というものがありません。それが一国の産業構造、あるいは貿易構造を決め
ている。貿易構造が決まれば産業構造もある程度影響されて、決まってくるわけです。どの国がどう
いう所に比較優位を持っているか、ということが産業構造を考えていく上での基本的なポイントにな
る、と考えていいのではないかと思うわけです。ところが、それではそういう比較優位を決めている
ものは、なんであるのか。これに対しても伝統的な経済学の答は、その国がどういいう資源、生産要素
をたくさん持っているかということが決まるのだと、理解をしているわけです。つまり、資本をたく
さん持っている、資本蓄積の非常に進んだ国では資本に対する報酬が低くていい、簡単に言えば金利

が安いと言うことでありますから、資本をたくさん使うような産業を發展させればいい。人口が非常に多い国であれば、賃金が安いわけですから、労働集約的な商品を作ればいい、土地の広い国は農業をやればいい。こういうような形で理解していったと思えます。「ヘクシャー・オーリンの定理」と言われているものが、それに当たるわけでございます。これは、非常に抽象的な議論でありますけれども、大まかに先進国、發展途上国、中進国、あるいは新興工業国という構造を考えていきます場合には、非常に良く分かる理論であり、大きな資本蓄積をした国は重化学工業をやっておりますし、人口が多くて伸びていく国は軽工業から出発しますし、そういうものが何もない国は農業国になっている。こういう分類ができるわけですから、そういう意味では産業構造というのは比較優位によって決まる。比較優位は資源、生産要素がどういふふう存在しているかによって決まる。こういう教科書の理屈というのが非常によくあてはまるわけでございます。

しかしながら、そういう中であつて問題がいくつか出て来た。その一つは技術の変化がその中で起きて来て、それが比較優位を変えていく、こういう問題が既に出て来ていたと思うわけです。ちょっと、話を戻しますが、もし今のような理屈で考えるのなら、日本経済はどうして重化学工業化ができたんだらうかということが問題になるわけで、日本には昔はそれ程、資本もたくさんあつたわけでもありませんし、人口だけしかないということであるのなら、戦前のように軽工業国で終わつてもおかしくはなかつたわけでありませう。それにもかかわらず日本がこういう大きな産業国家として成長してきたということの中には、技術をうまく取り入れた。そして、同じ人口と言っても労働力の訓練、つまりこれも経済学の言葉で言えば「人的資本」と申しますか、ヒューマンキャピタルⅡ人間的な能

力を開発することに成功して、そして新しい技術を取り入れていった。昔から引き継いだ資本ストックはそれほど多くはありませんでしたけれども、新しい貯蓄によって新しい設備を作っていく、新しい技術を織りこんだ資本設備をたくさん持つことができた。こういったような状況があったので基本的な資源や人口や土地の広さは戦前と変わらないのに、新しい技術に感じて人的資本や物的資本を整備していくことができたがために、今日まで日本は工業化に成功してることができたのだと考えられます。比較優位とか資源賦存と言いますが、そこに技術というものをどう受け入れるかということが実際には大きな要因として加わっているのだ、ということをやまず教科書に書いてある理論に付け加えておかなければいけないだろうと思うわけです。

企業のグローバル化が産業構造を不安定化させる

もう一つ、今日議題となっておりまうような「企業のグローバルイゼーション」いうことを考えて参りますと、もう一つ付け加えておかなければなりません。それは、技術を含めて資本や経営が従来は国境の中にあると思っていたけれども、資本や経営や、それに伴って技術が国境を越えて非常に移動しやすくなってきた。こういうことを見てみますと古典的な国際分業の理論とは非常に違ってきたような気がするわけでありまう。

資本や技術や経営というのが一国の国内にとどまらなくて、世界的に移動していく、移動することが可能であるという態勢が現在には出現しつつあります。そうしますと、資本、労働、土地や人口が移

動しないという限定で考えられていた、あるいはそういう前提で成立していたこれまでの比較優位の構造は非常に不安定になっていかざるを得ない。こういう問題が出て来るのではないかと思えます。資本や技術や経営というものが国境を越えてどんどん移動するわけですから、ある時にある国がある産業に比較優位を持つておるといふことがありましても、その状況は企業がグローバル化していく過程でいつでもくつがえされる。極端に言えばいつ引っくり返るかもわからない。そうなりますと、この比較優位の構造、世界の国際分業の構造は企業がグローバル化する中で非常に不安定になっている。簡単に言えば企業がどの国を工業の立地として選ぶか、あるいはその選び方によって比較優位の構造も変わって来るし、したがって産業構造も変わって来る、こういう問題が出て来ているように思います。

これは、いろいろなところで問題になって来るわけにして、一昔前まではこういうことを「企業の多国籍化」＝マルチナショナルコーポレーションとよんだことがあります。最近では、**多国籍化**というよりは、むしろ「**無国籍化**」していく。多国籍化という場合はアメリカの企業がいろんな国に出していく、こういうふうにイメージされていたかと思うのですけれども、今日ではだんだん母国がどこだと言ふことすら、もはや問題では無いかのような形で一種の企業の無国籍化現象が強まって来ているように思えます。多国籍化企業と言ふと何んとなく大きな企業というふうに考えがちですけれども、実際にはそれ程大きくない企業でもどんどん国境を越えているという現象が顕著になっていくと言つていいのではないかと思えます。こういう企業が、その立地を世界的な規模で考えることになりますと、これはこの研究会でも中谷さんがお話になったかと思えますが、ほんのわずかな税制の違い

でありますとか、あるいは為替レート、非常に変動の激しい為替レートと言ったようなものによって企業の立地戦略、どこの国にどの工場を置くかと言ったような事がかなりの影響を受ける、こういう問題も出て来ているように思うわけでございます。こういう税制や為替等をいろいろ勘案しながら企業が資本や技術や経営を自由に―自由にと言うにはやや言い過ぎではありますけれども―国境を越えて選択をしていきますと、産業構造、その背後にある一国の貿易構造を決めている比較優位の構造はかなり不安定化していくわけであり、産業構造は非常に変わりやすい、もしくは、変わる可能性を秘めているという感じが致すわけであります。

産業調整のコストは労働に

ところで問題なのは、資本や技術や経営がグローバル化する、企業がグローバル化していく一方において、つまり国境を越えての移動が行われる一方において、移動しない生産要素も存在するわけがあります。それは、言うまでもなく労働と土地になります。

もちろん労働も実際には移動している。たとえば、アメリカとメキシコの国境の間では100万を越える労働力が年々動いているという議論もあるわけです。しかし、大まかに観察いたしましたら、資本や技術や経営の移動していくスピードではなかなか労働というものは移動していかない。比較優位構造が非常に不安定になってきますと、それに伴って産業調整が必要になって来る。ある産業が比較優位を失う、あるいは比較優位が出て来ますから、それに応じて産業調整を行なわなければならない

わけでありませんが、今申しましたように生産要素で、移動する要素と、移動しにくい要素がある場合には、産業調整のコストは移動しにくい生産要素にかぶさって来る可能性が強い、こういうことであります。もっと、ごく常識的な言葉で言えば企業はほとんど国境を越えて動くけれども、労働力は簡単に移動できない。そうしますと、企業のグローバル化が進み、それによって産業構造が変わって行く時に起きる失業問題は、産業調整のコストとして労働の方にかかって来る可能性が一つ出て来ている、ということであります。

ところが、主としてアメリカの事を念頭に置いていただければ良いかと思えますけれども、労働と**いうのは生きた人間でありまして、単なる機械や設備ではないわけでございます。**簡単に言えば口もあれば、手も足もあるわけですから、黙ってはいない。経済の世界がグローバル化して、それによって産業調整のコストが自分の上にかかって来ることになりまして、そのかかって来る火の粉を払おうとする。それがアメリカの場合で言えば保護主義の動きの背景にあるように観察されます。言いかえますと、非常にグローバルになって行く**経済、資本、技術、経営、企業**といった側面と、選挙と言うもともと地域で行なわれる政治の側面が対立して来る。グローバルな経済とローカルな政治との間に分裂をしていく。移動をしていく技術や生産の方はグローバルになって行きますが、移動していかない生産要素がローカルな政治に訴えて自分達の立場を守ろうとする。こういうグローバル化していく**産業、資本、技術という経済の論理と、ローカルな立場を守ろうとする政治の論理**がぶつかる時に保護貿易というものが出来ると、考えていいのではないかと思えます。そこに、現代の経済が直面している非常に大きな問題がございます。

ところが、保護主義が台頭いたしますと、それがまた資本の移動、企業の移動、技術の移動に大きな影響を与えてくる。保護主義があればそれをくぐるための企業の移動、直接投資とか企業進出が繰り返されることになりまして、それによってまた新しい産業構造が作られていく。こういった動きの繰り返しが、現在先進国を中心に起きているのではないかと考えられます。その意味で、産業構造の問題は企業のグローバル化の中で不安定化し、産業調整が必要になってくる。そのコストをどのよう
に最小にし、どのように負担していくのかということによって、また次の産業構造の変化が導き出されていく。こういう過程に現在の世界は入って来ているのではないだろうかと感じております。そういう中で、たとえば今日の議論にもある労使関係の問題も取り上げられるのではないかが第一点でございます。

三、技術革新の性格をどうみるか

次に問題提起の第二番目としまして、こういうグローバル化の背景にもなっているいろいろな技術の革新、技術進歩が現在起きておりますけれども、これを我々はどのように見ればいいのかという問題があると思えます。

ここでは話を分かりやすくするために、私の理解では見解Aと見解Bという二つの全く違っている

技術革新の性格を議論致しまして、それによってまた産業構造、企業の行動等々がどういふ影響を受けていくかということについて、考えてみたいと思います。

見解A：技術革新の基本は「規模の経済」

先ほども言いましたように、企業がグローバル化していく背景には技術が情報化・ハイテク化、その他によって非常に進んでいくことがあるわけですが、最近の技術変化をどう見るかというところで、たとえば見解Aを考えると、現代の技術の基本はやはり「規模の利益」にある。大規模な生産の方が有利である。たとえば情報化ということであれば国民総背番号制とまで言いませんけれども、巨大な情報を一手に集中して、それを処理するということが基本的な技術革新である。あるいは、ハイテク産業を例に取りますと「学習効果」が非常に有効である。半導体というのは早く量産規模に達した方が勝つわけでありまして、なるべく早く新しい産業に手をつけて、一定のシェアを得たらその方がコストははるかに下がっている。そういう意味で現代の技術革新の基本は、規模の経済であり、学習効果にあるという考え方がございます。この考え方でいきますと、たとえば先ほど言った保護貿易に理解しやすい事になるわけでありまして、この産業が伸びるときは早くその産業の陣地を取った方が圧倒的に有利になる。こういうわけで、先に取る、どこの国でもいいんですけれど先にやった方が勝ちだという事になりますから、政策的にそれを保護した国が勝つと言うわけです。アメリカから見えておきますと、日本のハイテク産業とは政府がターゲットイングをして陣取り

合戦を先にやらせている。アメリカであれば不況になれば投資を皆がやめるところが、日本では不況カルテルがあつて不況期でもどんどん投資をして、先に半導体市場を抑えてしまつており、後から入つていくのは非常に難しい。したがつて、そういったことのないようにするためには、ある程度の保護主義も必要だという考え方がございます。確かに、日本の貿易を見ておきますと、VTRにいたしましても、ICにいたしましても、いわば世界のマーケットを独占するような形になつてきつたありますが、こういったことはいかに規模の経済が効くかということの現れだと考えているのが、いわばここで言う見解Aであるわけです。

見解B：「多品種少量生産」が特徴

ところが、現代の技術革新をそういうふうには考えない考え方もあります。ここで、見解Bというふうに仮に呼ばせていただきますと、現代の技術革新の特徴は、プロダクトサイクルが非常に短くなったことである。ある商品が制覇してもすぐ次の商品が出る。ICで言いましても、六四→九六→二五六B（ビット）そして、最近では一MB（メガビット）と、非常にショートサイクルであります。企業がかつてのように量産ができない。またする必要もないわけですが、豊かな社会になつて需要は非常に多様化したしておりますから、企業としてはどうしても「多品種少量生産」に追い込まれます。多品種少量生産という事になりますと、規模の経済が問題なのではなくて、むしろいろんな事がきめ細かくできなければいけない。小回りがきくということが、いわば新しい技術革新の中で生き残つて

いくための一つの戦術にならざるを得ない。

ところが、ある企業が多品種少量生産をするということは別の企業も多品種を生産できる、ということでもありますから、一つの品種について考えてみますと、その品種はいろんな企業でできることになるわけでありまして、従来のような産業という枠は意味がなくなっていく。つまり産業と産業の国境が無くなってしまうって、いろんなところで従来考えられなかったような競争が起きるわけです。学者によっては、「参入出来る」、あるいは「コンテスタブルマーケット」と言った概念を定義いたしておりますが、たとえば、A T TのできることはI B Mでもできる。A T Tも宇宙衛星を打ち上げますが、I B Mも打ち上げられる。ところが、I B MのできることはA T Tもできる。A T Tでも小型コンピュータを開発して、マーケットに出せる。日本で言えば、たとえば住友銀行のできる事であれば、野村証券でもできる。野村証券のできる事であれば、住友銀行でもできる。こういう形で企業がむしろいろんな所でいろんな事が出来るようになっていく。それが情報化だと、こういう発想が見解Bの中にはあるように思うわけでございます。

AかBかによって労使関係も変わる

今の技術革新の性格を見解Aで考えるのか、見解Bで考えるのかということが一つの問題です。分りやすく言えばたとえば情報化を大きなコンピュータが全国的にコントロールするということに考えるか、そうではなくてトプラーが言いましたようにみんなが小さな端末を持って勝手に住

んで、エレクトロニックコテージで自由にたのしめばいいというように、非常に分散的になっていくと考えるのか。技術によってますます集中的に生産が行われるようになるかと考えるか、むしろ分散的になると考えるかには大きな違いがあると思います。現在の技術革新の性格をそのどちらで理解するかによって、たとえば企業の経営のあり方、企業間競争のあり方、ひいてはそれによって影響を受ける労使関係のあり方等々が変わって来るだろうと思います。学習効果が非常に大事だという立場に立てば、熟練形成が非常に重要になって参りますし、多品種少量生産でプロダクトサイクルがどんどん短期化すると、労働市場も流動化する方向で考えなければなりません。この技術革新の性格をどちらと判断するかということが、これからの産業、企業の流れを考えていく場合に非常に大きな問題点になるのではないだろうか。これを第二の問題提起にしたいと思うわけでございます。

四、国際化の中での日本の産業、企業のあり方

工業品、資本輸出国から技術輸出、製品輸入国へ

三番は、もう少し現実の問題といたしまして日本を取り巻く現在の国際化、その中での産業、企業のあり方というものをどう考えるかということでございます。これについての事実関係を特にここで申し上げることもないと思いますが、特徴的な点に触れておきますと、日本は現在非常に大きな輸出

国でして、日本の工業品輸出の世界貿易に占めるシェアは、現在アメリカを抜き西ドイツを抑えて第一位になっております。日本の貿易全体はまだアメリカに及びませんけれども、工業品だけを取ればそのシェアは現在世界一であります。日本の方から見ましても、輸出依存度は、特に石油危機以後急速に高まりました、しかも輸出依存度が高くなっているだけではなく、特定の産業企業にますます集中している傾向がございます。輸出産業上位三十社を取ればだいたい輸出の五割はその三十社でカバーされている。もちろん関連会社、下請け会社を含めれば、三十社でとどまるわけではありません。しかしそれにしても特定の産業、特定の品目に集中して輸出をする構造が定着してきたという現象が一つございます。たとえば通産省で言えば、機械情報産業局だけで日本の輸出の七割から八割をカバーしている。輸出全体が非常に大きなウエイトを占めていて、その中でさらに特定の産業、企業に輸出が集中しているという点が日本の貿易の一つの特徴になっている。これをどう読むかという事も一つ問題であらうと思います。

第二に、日本は工業品輸出国となっただけではなくて、資本輸出国であり、債権国になっている。日本は世界第一位の資本輸出国、債権国でありまして、外国にお金を貸している国になっているわけです。そして、現在までのところ日本の資本輸出は主としてポルトフォリオ、つまり外国の証券、債券を買うという形で行われて来ておりましたけれども、最近の傾向としては直接投資もだんだん増えていく傾向にあります。いわゆる、外国に直接投資をする、つまり企業や工場を建てる。現実には、まだ統計に表れてきております直接投資のかかなりの部分が不動産投資でありまして、外国のビルを買ったり、ホテルを買ったりというのが非常に多く、工場投資の方はまだそれ程多いわけではあ

りませんけれども、伸びの傾向や企業の意向調査で考えて参りますと、こういう直接投資は今後とも非常に増加していく形が表れているように思います。

こういう直接投資が進んでいきますと、それは一方で輸出がどの程度直接投資によって変わるのか、あるいはこの直接投資が今後日本への輸入の増大にどれくらい寄与するか、ということが次の問題になって来るわけでございます。つまり、日本はこれまで非常に輸出に傾斜し、債券投資に傾斜した形での工業品輸出、資本輸出であったわけですが、だんだん直接投資が増加していく中で、今後は直接投資をし、技術輸出をする国であり、そしてその一方で日本への輸入も考える国に転換しようとしているのではないだろうか、考えられるわけであります。

それをより現実に申しますと、現在進行しておりますのは日本と、日本を取り巻く東アジアと、アメリカとの三つの間における貿易産業の関連の緊密化ということでございます。円高が進んでおります中で、日本のアメリカへの輸出は非常に停滞しております。数量的に言えば若干減少していますが、しかしなかなか日本全体の黒字は減らないという問題が出ております。これをアメリカの方から見ますと、なかなか赤字が減らないという現象で現れている。しかし、対日貿易の赤字はだいたい横這い、ヨーロッパに対してはアメリカの貿易赤字はむしろ減っている。それに対して、アメリカの貿易赤字が依然として増えつづけているのは東アジアの国々に対してである。韓国や台湾はアメリカに対して大きな貿易黒字があつて、ますます輸出が増えていく。それがアメリカの貿易赤字を減らさない。ヨーロッパに対しては減り、日本に対しては横這いになっているのに、まだ全体としてはアメリカの貿易赤字がなかなか減つたとはつきり言えない一つの理由は東アジアからの輸入が入っているからだ

と、こういう現象が円高になった今年になって特に顕著になっています。ところが韓国や台湾に対しては日本からの輸出が非常に大きく伸びています。月によっては七割ぐらい、前年度を取って見ますと四月あたりでは七割ぐらい、五月になって少し下がりましたが、四、五割であります。前年同月比でそれぐらいの勢いで韓国や台湾に対するいろいろな物の輸出が増えている。結局、日本はアメリカには輸出を減らしたけれども、韓国や台湾がアメリカに輸出をして、その韓国や台湾に対して日本は部品その他を輸出する、こういう構造ができ上がりつつあることが一つ特徴的な動きなように思います。

日本、東アジア、アメリカの間の新しい国際分業体制へ

それと同時にもう一つ言えることは、実は日本に対する韓国、台湾等東アジアからの輸出、日本の輸入もまた驚くべき勢いで伸びているとことであります。日本に対して韓国や台湾の輸出もこれも月によって変動はありますが、前年同月比七割とか、五割とか、六割と言った形で増え続けています。増えている物の中身としては、繊維製品とか、水産物です。現在日本が輸入しております食品品の最大の物は小麦ではなくてえびになっています。これはやはり日本の技術輸出で、日本に向くような形で水産物の養殖、その他が特に台湾で行われて、それを日本は輸入している。そんなことも含めて韓国・台湾との間の貿易量もすごい勢いで増えつづけている。そうしますと、日本はこれまで日本とアメリカというふうに考えておりましたけれども、この円高をきっかけとして、日本、東アジア、そし

てアメリカとの間に一つの国際分業が成立しつつあるという形が顕著になっているわけです。そして現在のところ自動車輸出は減ってきて、自動車部品輸出が増えるというように、産業のこういった国際分業の形にあった変化が進んでいるわけですが、同時に東アジアから日本へのいろいろな物の輸出も増え、新しい国際分業体制が日本を中心に現在ででき上がりつつあるという転換期に立っている。

日本はこれまでは輸出立国でありましたけれども、そして外国のドル債権を買うという国でありましたけれども、直接投資や技術輸出を通じて新しい産業、分業関係が日本を中心としてでき上がりつつあるという形が顕著でございます。その中で、つまり東アジア諸国の工業化、現在のところ台湾をみてもGNP一人当たり四千ドル前後と、まだまだ低いレベルでありますけれども、まもなくこういった韓国や台湾の為替レートは切り上げられていきましようし、経済成長率も非常に高いわけですから、たとえば今後十年、十五年を考えますと、その工業レベルなりその所得水準は、少なくとも現在のEC並みに近づくことはまず確実であります。こういう新しい国際分業の中で日本の産業構造や、企業をどう位置付けて行けばいいのか。それは、従来のような輸出だけではなくて輸入を含めた形での国際分業にならざるを得ないと考えられますが、それをどのように続けたらよいのかということを中心の問題提起にさせていただきます。というわけです。

自動車産業の今後の調整はどうなるのか

以上、抽象的な話ばかり申し上げたようでありますので、第三の問題に絡めて、自動車業界の外の

人が自動車産業の方々にいつもお聞きしたいと思っっている疑問を代表して質問させていただいてお話を終わりたいと思います。

御承知のように、アメリカにおいて日本系企業は約二〇〇万台に上る自動車生産能力を持つことになった。日本の自動車各社が対米直接投資によって数年内に約二〇〇万台の自動車生産をすることはほぼ確実であろうと思います。これは、現在日本がアメリカに対して輸出をしている二三〇万台の乗用車とほぼ拮抗する数字であります。日本の対米直接投資が生産力化した時に、一体、日本の対米乗用車輸出はどうなるのか。輸出もし、直接生産もするということはちょっと考えられないのではないか。自動車業界以外では皆そう考えております。部品を輸出するということも一つの解決かも知れませんが、しかし、電子工業、電機工業においてヨーロッパではローカルコンテツツが強化されつつあるわけですが、これもそういう形になるのか。二〇〇万台といえれば乗用車生産の約四分の一であります。決して小さな数字ではない。日本におきましては円高をきっかけに産業調整が進行しております。既に石炭、アルミのような資源産業では整理がほぼ完了しております。その次に、労働集約的な造船、やや遅れて鉄鋼が現在産業調整の過程にあるわけですが、この米国における日本の生産能力二〇〇万台が実現した暁に、自動車産業では一体どういう形で産業調整が行われようとしているのかということについては、自動車産業外の素人は皆、質問したくたくたくうずうずしているのが実相ではないかと思えますので、あえてその質問を最後にさせていただきます。問題提起を終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

基調講演Ⅱ

今後の労使関係のあり方

— 職場のソフトウェア技術を基軸に —

小池 和男

小池でございます。ご本人を前においてちょっと言いにくいんですけども、私が今日本で最も尊敬しております経済学研究者は香西さんであります。ですから今日は私が話すのはなるべく短い時間にして、香西さんがトヨタにいらっしやる機会はめったにないから香西さんのお話をどんどんお聞きになった方がよろしかろうというのを事前に申し上げたのですけれども、私も基調講演をすることになってしまいました。香西さんは非常に謙虚な方ですから鐘と同じで強く叩かないとちゃんと返ってきません。私の知る限り学校にいる人達よりはるかに経済学そのものにも詳しく、理論にも制度にも精通されてみえます。しかも経済企画庁の公務員としては、確か電力その他の調整で走り回っておられる頃、私は、拝見したことがございまして、第一線の公務員でございました。お辞めになって企画庁の若い人達はがっかりしているわけです。また前川レポートの事実上の書き手でもあります。これからあとのシンポジウムの場合でも、そういう方ですからどんどん香西さんにお聞きになることをお勧めします。私は逃げるという意味ではなくて絶好のチャンスは是非生かしていただきたいと心からそう思っております。

それから余計なことを言えば、私は労働市場はあまり流動化していない、むしろ非常に定着化の傾向にある、と言っております。データの上ではそうなんです。そういうことについて、香西さんは職をどんどん移ることによって反論しようとしておっしゃっているわけですが、実は人間というのは言うことと行うことは逆でして、私などは勤めを転々としておまして、香西さんより移っている回数が多いんでございます。大体そうでして、例えば私は日本高賃金論者ですが、高賃金論者というのは貧しい家に住んでいるんです。一方低賃金論者は立派な家に住んでおりまして、これは昔から



小池 和男 (こいけ かずお)
1932年新潟市生れ

学歴

1955年 東京大学 教養学部卒業

職歴

1960～63年 東京大学 勤務

1963～70年 法政大学 勤務

1970～81年 名古屋大学 勤務

1981～現在 京都大学 勤務

現職

京都大学経済研究所 所長、教授

著書

日本の賃金交渉

1962年 東大出版社

職場の労働組合と参加

1977年 東洋経済新報社

日本の熟練

1981年 有斐閣

現代の人材形成

1986年 ミネルヴァ書房

一、日本の職場におけるソフトウェア技術を海外へ

それを言えば私の役割は終わりなのですが、それでは無罪放免とはなりませんので、今日は、たった一つのことを繰り返して申し上げたいと思います。今日本の労使関係に対して一つの大きな考え方が声

そうでした。とにかく私が一番言いたいことは、どんだん香西さんの門を叩いていただきたいということです。とであります。

高に言われています。日本は貧しいよと。経済や輸出は立派かもしれないけれど家に帰ったら家は貧しい、住宅はだめだ、労働時間は長い、だからなんとか生活の質を高め、なんとか労働時間を短くしよう、大合唱のように言われております。生活の質を高めたり、労働時間を短くするのは大変結構なことだし、私自身それに反対しているのでは全然ないんです。しかし、貧しいからそうするという受け身な発想は必ずしも私の好みではありません。

どうしてそう思うようになったかと申しますと、私は一九七〇年に名古屋にまいりましてこの近辺の組合を回りました。組合に行きますと大体組合の機関誌をお借りしましてそれを読むんです。確か豊田工機の組合だったと思いますが、機関誌の一番後に「私の建てた住宅」というページがありましたね、写真とともに。いや、立派なんですよ、一九七〇年ですね、大体結婚前に土地は買って、結婚とともに家を建てている。その家が、東京から見たらもうこれは全然違うんです。

こういうことは飯田経夫さんがよく言うので、その点僕も同意見なんで、あんまり繰り返さないだけども、東京の住宅や生活の質が悪い点については全く同意見だけれども、それは東京ぐらい権力と情報とが集中しているところでは当たり前だと、ニューヨークの少なくとも三〜四倍、パリの五〜六倍の価格をもってしかるべき都市であると思ってるわけです。しかし、東京は日本の中の二五パーセント、四分の一でありますけれどもそれをもって日本を代表させてもらっては困ると思わんです。組合員はどこに分布しているか、製造業の場合ですと案外東京ではないんですね。その点は非常に重要だと思わんです。

組合から積極的にアジアへ

そして私が言いたいのは、むしろ受け身の立場に立ってよその国から遅れてるからこうしなくちゃならんと言うのではなくて、積極的に何か言うことがあるとしたら何であるか、ということとして、それをこの頃は非常に乱暴に一つ覚えみたいに言ってるんですが、「職場におけるソフトウェア技術の確立」と、「一種の技能形成を機軸にした労使関係」だと繰り返し言うんです。日本国内ではかなり徹底してやっているのです、例えばトヨタの組合のお金を、アジアの自分の海外進出した合弁企業の場合でもいいですし、あるいはアジアの組合、自動車の場合はまだあるのかどうかあやしいですが、そちらへ持っていく。一番いいお手本はゼンセン同盟であります。ゼンセン同盟はアジアの繊維産業から追い上げられました、そういうこととは抜きに滝田さんという方が非常に初期から熱心にアジア繊維労連を盛り立ててまいりました。それと似たようなことをやらざるを得ないのではないか、その時に日本の職場におけるソフトウェア技術を積極的に伝えていく必要があるということでもあります。

つまり日本の労使関係を論じる時、かなり国外を念頭に置いたお話をしなければならぬ。なぜお前は国外に力点を置けというのか。それは大上段にふりかぶりますと、およそ自分の国の労使関係を誇ることができなくてどうして他国に進出できようか、ということに尽きるのであります。あるいは、およそ働く人の発言を誇らずしてどうしてそのシステムをよその国に輸出し、そこで根付くことができようかということでもあります。

今直接投資がどれぐらい進むかについては立ち入りませんが、恐らくじわじわと進んでいくと思います。巷で伝えられるように急速であると私は思いません。直接投資そのものは、少なくとも工場を

建て営業所を建てるという形ではかなりゆっくりと、しかし確実に拡大していくだろうと思われます。こういう営業活動や製造活動は、ちょっととした見学とは違いました長年そこで働くわけです。ですからそこを通じた日本のシステムが、もし従業員の発言を全く認めなかったり、あるいはそのシステムに誇りを持ってないようなものであったなら、そこに長く働く人はそれをすぐ見破ります。半年や一年はだまされませんが、五年十年経てば必ず見破られると思います。そして見破られてある種の信頼感や尊敬がなくなれば、どうして経営活動が根付くであろうか、どうして労使関係や労働組合活動が根付くであろうかということでもあります。つまり今までいろいろよその国に進出した西ヨーロッパの企業やアメリカの企業は、言わずしてそういう尊敬をある時期まで獲ち得ていたわけです。そういうことなしには日本もだめであろうと思います。

私の言いたいことはほほその一点で尽きるわけでありませんが、今日の日本の労使関係はどう思われていますか。これは言うまでもありませんまい。私のところはオフィスが京都ですから外国の方が京都見物ついでにとにかくやたら来るんです。その方々は、まずみんな日本は御用組合だと思っっているんです。ストライキはないと思ってるんです。労働者はただだまって従順に働いていると思ってるんです。それが事実かどうかは大問題ですが、もしそうでないシステムであったならば、それをはっきりと分かる形にして他に伝えることこそむしろ最大の勤めのように私には思われます。そうしなければよその国への進出とかいうことは不可能であり、必ずや失敗するであろうと私は思っているんです。

二、技能形成に発言してこそ公正な分配が確保

ではなぜ私が古くさい、(職場のソフトウェアテクノロジーという言い方はいいんですが)技能形成ばかりを中心にして言うかといえますと、私は非常に保守的で、組合機能というのは基本はフェアディールといえますか、公正な分配を確保することであり、それ抜きの場合は組合費を取れない、と思っております。公正な分配をはっきりと確保しようと思つたと、現在の段階では技能形成のそれだけの局面で非常にきめ細かく労使が交渉し、発言する、ということをやりませんとフェアディールができないであろうと思っております。

どうしてそう考えるかを三つの局面に分けてお話いたします。第一の局面は教科書的といえますか、資本論でも、サミュエルソンでもいいんです。こと労働に関してはサミュエルソンでも資本論でも全然変わらないというのが私の考えでして、教科書的な考えが第一局面。第二局面は今の組合のあるアメリカの大企業。第三局面を仮に私の考える今の日本の職場とします。

第一の局面・教科書的な考え

それぞれについて三つのことを申します。第一の局面では、暗黙に職場には一つの仕事しかない、あるいは一人の人には一つの仕事しかないという一番目の前提です。その後いろいろな仕事をやるという感じではないんです。とにかく自動車の運転をするために入ってくる人は、それだけという感じ

で教科書は書かれます。二番目には、運転をする技能は入社する前に当然身に付けることになってお
ります。三番目に、その仕事の内容は規格化され標準化されています。もうちゃんとマニュアルに書
いてあってその通りやればいいと。乱暴に言いますとこの三条件が教科書に書いてあることの前提だ
と思うんです。そういう場合には、技能を伸ばそうということは労使関係の重要なポイントではあり
ません。それは、学校や訓練校の問題になってしまいます。

第二の局面：組合のあるアメリカの大企業

一挙には日本に來なくて、今のアメリカの普通の大手企業の職場を見てみます。これも乱暴にいいま
すと、第一の条件ががらっと変わってきます。採用する時に一つの仕事しかないというのはむしろ
まれであって、組合のある大手企業では通常は一つの職場の中で次第に少しずつ面倒な仕事をしていく
仮にこれを「キャリア」と勝手に呼びますと、キャリアを前提にして採用いたします。それが一番少
ないのがアメリカの自動車産業ですね。他の産業ですと比較的キャリアがあります。例えば鉄鋼です
と、一番下の安い賃金からどんどん上の賃金まで職場の中で上がっていきます。二番目には、入社前
に外で技能を身に付けるということはありません。鉄鋼の作業を行う技能を教える講習所なんてアメ
リカだって日本だってありませんから、それは入ってから覚えていくのです。それは日本もアメリカ
も変わらないんです。しかし三番目の条件は教科書と変わらず、仕事は規格化される。どういうふう
に仕事を進めていくかはもう決まっている。こういう三つの条件だろうと思うんです。そこでどうい

うことが生ずるかといいますと、入社前には技能は身に付けてないですから入ってから覚えるんですね。覚える時にはどの仕事に就くかが決定的です。誰がどの仕事に就くか、これは大変です。放っておくと、上司の査定で主観的に恣意的にやられて反組合になって困る、というのがアメリカで、それを防ぐために非常に機械的に、厳密な勤続順でやっているわけです。厳密な勤続順ということは必ずしも書かれていません。労働協約にも書かれていませんが、前に職場を歩いた時はかなり厳密な慣行になっている組合がありました。

第三の局面：日本の職場

今の日本はどうであるか。日本の職場を歩いておきますと、第一条件については、一つの仕事を前提に採用するのではなくて、いくつかの仕事、関連の深いいくつかの仕事を前提に採用するという点でアメリカと変わリません。二番目に、採用される前にどこかで技能を身に付けるかという点もそんなことなくアメリカと同じです。アメリカの大企業と同じで入ってから覚えるわけです。そうするとどの仕事に就くかが大変重要なんです。ところがアメリカと非常に違うのは三番目の条件です。実態がどう違うか分かりませんが、考え方が違うんです。三番目は、恐らく皆様の職場もそうでしょうが、異常と変化にどう対応していくか、という問題だと思います。

私、最近皆さんの職場の中ではアイシンさんを回らせていただきましたが、アイシンさんは非常に大量生産のようにみえるけれども、仕事内容は全く「異常と変化への対応」であります。普通の仕

事は全部機械がやってしまいます。ある職場は二十台ぐらいの機械がU字型につながりオペレーターが一人いるだけで、自動的に部品が供給されて自動的に加工されていきますから、何ごともなければオペレーターのやることはないんです。でもオペレーターは忙しい。何故か。それは一つのラインに何種類もの製品が流れる一種の多種少量生産ですから、ちょっととしたトラブルやちょっとした変化、そういう異常と変化への対応に忙しいわけです。異常と変化というのは一見規格化できるようで実は案外できないわけです。

さてそうすると、アメリカのやり方は仕事が規格化できるから、どの仕事に誰を就けるかについて勤続というかなり乱暴な一つの条件でやってきた。日本の実際を見ると、恐らくアメリカの実際もそうだと思うんですが、実は異常と変化への対応が職場の仕事であって、簡単には機械でできない。やろうと思えばできるけれども、そうするとマニュアルが非常に厚くなる。そういうように仕事が曖昧さを残している、残さざるを得ない。前もってはっきりと確定できないから、変化や異常への対応をマニュアル化していくのは難しい。しかしそこを見て、誰かを上の仕事に就けなくてはならない時に、やっぱりみんな上手下手がありますし、仕事が規格化できない以上、上手下手はかなりはっきり現れますので、そういう時にどういう形で職場におけるフェアデール、公平な分配を確保するか、これが大問題だろうと思うんです。

三、日本方式をいかに伝えるか

これから申し上げる内容は、こういうやり方でよその国の合弁企業や、日本と関係のない企業に日本方式を伝えたいという願望であります。ただそれを伝えることによって、日本の職場で今ある程度やられていることが、伝えるために整理され、より徹底して行われるであろうという意味もあります。だから両面作戦ですね。まず伝えるべき日本の方式とはどういうものか。

日本方式・変化と異常への対処Ⅱ「知的熟練」の形成

今日の日本の職場で重要な技能は異常と変化にいかに対処するかであって、いかに素早くするかとか、いかに正確にするかでは必ずしもない。正確さとか素早さというのは、たぶんかなり機械に移されてしまっていて、あとはいかに異常と変化に対応するかが、乱暴に言わせていただければ、中心になっていると思います。そういう時に、具体的な変化はどのようなものかとみてみますと、一つのラインでも細かく見れば三十種類も四十種類も製品が流れています。そうしますと段取りをいかに早く行うかだけではなくて、見ておきますと、段取りをきちっとやれてしかも後の微調整ができるかできないか、がかなり大きな気がします。異常の方に注目すれば、異常の中心は、何かちよつとしたトラブルがなぜ生じたかについての推理だと思えます。そこでその推理したあとそれをいかに直すかですが、推理できるためには、異常は機械装置のどこなのか、あるいは製品の構造はどうなっているの

かを知らなければいけませんし、生産の仕組みを知らなければいけません。

私から言わせれば、技術者に近いノウハウを持っている人を「知的熟練」というんです。それを日本はどういうふうにして身に付けているかというと、基本的には二つのやり方で「主」なやり方と「従」のやり方があります。これは皆さんがしょっちゅうやっていらっしゃることをただ一般的な言葉で言ってるだけですが、**主なやり方は職場での経験**です。一つの職場の中かあるいは隣の職場ぐらゐまでか、少なくとも関連の深い範囲内での幅広い経験、これが最大だと思えます。異常への対処つまり機械の構造の覚え方は、私が見ておりますと、ちょっと故障した時に初めはメンテの人を呼びます。メンテ（保全）の人が分解して直したりしているのを見て、そのうち中へ入ってやります。これはタイの職場もそうです。タイの地元企業ですよ、日系ではありません。そういう形で覚えます。つまりそういう意味の経験です。そして数年に二三日か一週間ぐらい、座学の勉強をします。そこでは**今までの経験を理論化する**、というんですか、何も知らないことを一年二年勉強するのではなく、ある程度何年もやった人がそこで今までの経験を整理する。例えば機械であれば油圧の理論、空圧の理論とか、電子の初歩とか電気の初歩をやる、そういう格好で覚えてくるように思うんです。

経験の広さと深さをシステム化

さてそういうやり方をよその国に持っていく時にどうするか。第一には、おおよその構図を書く。今の話で経験というのは広さと深さがあります。広さというのは、一つの職場の中でどんな仕事をや

ればいいのか、隣ぐらゐまでは広がるのかというその横の広がりです。それから深さというのは、その異常やトラブルや変化の全部を、別の人、メンテの人に任せるのか生産技術の人に任せるのか、それともオペレーターが日本の職場のようにやるのか、そういう絵を書くわけです。このこと自体は、誰もどの教科書も技能だなんて思っていないんです。したがって、これこそが本当の技能なんだよというのを繰り返し繰り返し伝えなければいけません。というのは、多くの国の人は、技能形成というのは机の前で勉強することで、こんなのはもう仕事の技能だと思っていまませんから。だからそれは大事なんだと、繰り返し繰り返し言うことです。こういうのは職場における一種の慣行ですからなかなかつかみがたいんですけれども、日本の中の重要な産業には、いくつかの技術類型についてキャリアの広さがある、あるいはオペレーターがこういうふうにごとまでやっているということ、少し金をかけてどんどんシステム化していく。そういうことをやる過程で日本の職場では団交がきちっと行われるようになります。つまり相手に伝えられるようにシステム化するために、日本の職場で逆にやっていることが深まるという関係があるような気がするんです。とにかくそういう絵を書くのが第一です。

二種類の仕事表を用意すること

二番目には、いくつかの職場でもうとつくにやっていることを私が一般化して言うだけです、仕事表あるいは仕事マップ等いろいろな言い方がありますが、そういうものをとにかく頻繁に書くこと

が必要で。つまり、今職場の人の技能がどのレベルにきているかということをお互いにはつきりと認知するわけです。そのためには、皆さんの職場でやっていることでありますが、仕事の幅についての仕事表を考えてみる。それはもちろん職場ごとにもんな違おうでしょうから職場ごとに工夫してみる。それから二番目に、仕事表は横だけではなくて仕事の深さを、二十の仕事があったならその全部ではなくていいんです。そのうち主な五つぐらいでいいですから、その仕事についての主な異常や主な変化を、十分予測はできませんが、主なものを書き出して、それについて一人で行けるのか、あるいは他の人にも教えることができるのか、その基準で丸や三角を入れていきます。日本の職場では、かなりやっているこの仕事表をもっと広めて、そしてそれを例えば三カ月ごとぐらいに**職長と職場委員**が見て確認していくわけです。

話がちょっと飛びますが、私はへたなサッカープレイヤーであります。イギリス製のスポーツはサッカーでもラグビーでもそうでありますが、一切数値化しないんです。彼は何メートル先からシュートしたなんて書いてないわけです。イギリスの新聞で試合評を見ればよく分かりますが、せいぜい五十九分目に得点したぐらいしか書いてないんです。ところが、同じようにごちゃごちゃしたスポーツでもアメリカンフットボールなんてやたら数字にしますよね。私が言いたいのは、あれなんです。異常と変化に対応するような仕事を処理する時は、どうしても数字に表せないものがあるわけです。そこでそれをどういうふうにするのか。サッカーというのは数字に表せない。打率は分かりません。だから誰をレギュラーに選ぶという時には、数字でやれないんです。それは監督がキャプテンの勝手な主観です。けれども文句は出ないんです。どうしてって、毎日一緒に練習していますとこれは

おのずと分かります。私が名古屋大学にいた時はサッカー部長でして、トヨタのスポーツセンターもお借りしたことがございますが、つまり数字に出なくても毎日一緒に練習していれば、おおよそ彼がレギュラーで、彼がサブになるのはしょうがないということは分かります。

それと同じようでした。職場で毎日仕事をしている方について、この2種類の仕事表を用意することによって大体的見当がつかえます。しかもそれを職場に張り出すなりして、いわば職長がつけたことが、職場の仲間がみてもおかしいと思われぬ、あるいは思われてもいい機会を作るということでもありません。そしてその結果を査定や何かに使うわけです、さらに査定だけではなくて昇格にも使う。非常に細かいことを言いますが、フィアデールの基本はこれでありました。賃金というのはそのあとに自然にくっついてくるのであって、ここで一番重要なのは、誰がどの仕事に就いて職場でどういう技能を身に付けるかということであって、これはどこの国でも基本であります。その仕事の基本として異常と変化への対応が中心になればなるほど、すっきりいかなくなるんです。そこで今言ったような工夫をする。こういう工夫をいたしますとこれはかなり目に見えるものになります。システム化できるものになります。そういう点で日本のワーカーは別にでたらめの査定でやられるわけではないとか、ちゃんと技能を伸ばすとか、それについてちゃんと職場の人は発言しているとかが目に見えるものになります。そういうことなしにはよその国の職場の尊敬を得ることは私は難しいと思っておるんです。日本の職場のすべてとは言いませんが、私が見るかぎりかなり行われているわけでございますから、やっていることを堂々と伝わるように言うことが非常に重要だと思えます。

あと当然のことながら数年おきに二三日あるいは一週間程度の研修コースは開きますが、それに

ついでにはどんな内容のものを用意するか、あるいは誰が参加するか等々について、割とごちゃごちゃ交渉する労使関係というのがあっていいと思うんです。

なぜ組合が発言するのか

こういうことを申しますと疑問が出るかもしれません。技能なんて高まれば企業は得なんだから何も組合が言うことはないではないか、企業がやればそれでいいではないか、という疑問です。しかし、私の話のスタートが、一見非常に大量生産に見えても実は多種少量生産が非常に普及し、特にトヨタ方式はそうだと思いますが、したがってそのために十二分には前もって予測しがたい、あるいは予測しても十二分には対応が規格化できない、そういう状況が考え方の前提になっています。つまりそういう事柄に対処するためには、中央の参謀本部ではなくて、職場でそのことをよく知っている人が対処することが基本です。

これはアイデアとしては昔の考え方です。「不確実性の経済学」という本を第一次大戦前後にフランクナイトという人が若い時の卒論として書きました。それ以来しばらく忘れ去られていたのが、一九七〇年前後からわあっとまた出るようになり、彼が死ぬ頃復刻されたのです。そういう考えと割と似た面があります。しかし私はその本を読んでからではなくて、職場を歩いていてどうもこれは重要そうだと考えたのです。そこで職場ごとに現れ方が違うようなものに対処するためには、画一的にはなかなかやれない。やったらどうも効率が下がるんじゃないかと。そういう意味で、むしろ企業の命

令でやるということはなかなか難しく、職場の工夫みたいなことがどうしても期待される。それゆえに企業の中央からの命令だけではなかなか無理であろうと思います。

四、二つの含み

産業調整のスピードとコスト

ここからどういふような含みが出るかを少し申し上げておきます。まず二つ、そこから出てくる意味あいみたいなことを申し上げます。

第一は、いわゆる産業調整についてです。つまり二次産業から三次産業へ人が移らざるを得ない、事実移っているではないかとよくいわれれているわけですが、その産業調整のスピードがある限度を超えると実はものすごいコストがかかるということを、どんどんよその国に言うことではないかと思うんです。つまり今もご紹介しましたような知的技能の持ち主であります。しかもその知的技能は多量少量生産の時ほどますます生きるわけです。しかも多量少量生産は消費者需要への対応を考えたらどうしても出てまいりますから、これからますます強まるだろうと思っているわけです。それではその形成は短期でいいかというところではないのであって、基本的にはかなり時間をかけていろいろ異常のパターンを経験しながら覚え、しかも理論化していくということが必要であります。それを

全然別の産業で行うなら、また一からのスタートとなります。これは非常に損なので産業調整は避けがたいにしても、そのスピードがある一定のものを超えるとこれは大変な損失であるということ、言わないと分かりませんから、**どんどん言うべき**であろうと思うんです。それが第一点です。

単純ではない時間短縮

第二点は非常に乱暴なことばかり言いますが、時間短縮が合唱のように言われてますけれども、今お話したような知的技能を持つような労働者は一種の技術者です。そういたしますと、これはちょっと語弊があるんですが、乱暴に言わせてもらえば**技術者には超過労働給が出ないのは当然**であります。したがって時間短縮にこの人達があんまり関心を持たないのはむしろ自然であろうと思うんです。今、日本は課長のすぐ下まで残業手当を払う珍しい国であります。私の知る限りアメリカの職場であればフォアマンになればもう残業手当なしです。ドイツは職長までは出ると思いますが、非常に微妙でありまして一概に言えないんですけれども、つまり技術者という人達は自分の労働の長さややり方について自分の裁量があるために、普通は残業手当という形で払わないで本来の月給として払うんです。

本来の月給というのは学校の教員がそうです。学校の教員例えば、名古屋大学にいらしてキャンパスの真ん中に立ってごらんさない。夜中に光々と電気がついているところがたくさんあります。工学部です。彼らは夜昼なくやっているわけです。それが普通なのでありまして、つまり言いたいことは、**技術者からいたしますと旧来の時間管理という考え方ではなかなかいかない**。一番はつきりしている

のは研究所の労働者です。研究者達は組合と反対なことを言うでしょう。労働時間や残業長くなると
けしからんと組合は言うけれども、そんなこと言うな、なんて言うんですね。そこまでいきませんが
ややそれに似た感触がありました、もしこれをヨーロッパ風にやるとしたら、ホワイトカラーと同様
に扱って、もう残業手当なしということにしますと時間も短くなるでしょうか、それは分かりかねま
すけれども。この二つのことを申し上げます。

日本の国内では基本的によその国に伝えるということを基盤に、そのための整理をするんですけれ
ども、よその国に伝える具体的なやり方をお話しします。もちろん皆様の関連企業や関係なざる企業
が海外に直接投資で工場を造ったり、合弁でおやりになる場合に、組合との連携は密にすることが必
要だと思えます。特にその場合にはむしろその工場の委員クラスを、どんどん日本組合のオルグにつ
いて廻らせる。組合ならばそういうことをしょっちゅうした方がいよいよい思います。それだけでは
なくてそれ以外の地元企業に関しても、そこに日本の組合費から地元企業の組合の運営費および
人件費を出し、かつ日本の組合の役員を送る。つまりアジア繊維労連のようにアジアの地域に作って、
そこで今言ったようなことを繰り返し繰り返し情報として伝えていくことが非常に重要だと思えます。
どうも勝手な話を、しかもただ一つの論点だけで恐縮ですが、一応これで終わります。

パネルディスカッション

企業の国際化・産業構造の変化と労使関係

'87労使関係定例研究会
パネルディスカッション



パネラー

日本経済研究センター

理事長 香西 泰氏

京都大学経済研究所所長

教授 小池 和男氏

トヨタ自動車株式会社

取締役人事部長 磯村 巖氏

全トヨタ労働組合連合会

顧問 梅村 志郎氏

コーディネーター

名古屋大学経済学部

助教授 奥野 信宏氏

南山大学経済学部

助教授 村松久良光氏

奥野

村松さんと私とで、パネルディスカッションの司会をさせていただきます。よろしく御協力をお願いいたします。

全体の進め方につきまして、簡単に説明いたします。お手元にございますように、このパネルディスカッションは四つのセッションに分かれております。

まず、産業構造の変化についてのセッションですが、この問題につきましては、先程基調講演いただきました香西先生に口火を切っていただき、それを巡って他の三人の講師の方々の御意見を承りたいと思います。

続いて、企業の国際化のセッションにつきましては、磯村講師の方から問題提起をいただきまして、その後小池、梅村、香西、三先生の御意見を承りたいと思います。

第三番目の労使関係につきましては、先程お話をいただきました小池先生から再び問題提起をいただきまして、あとで三人の講師の方々から御意見を承りたいと思います。

四番目のトヨタグループ、全トヨタ労連に対する所感ですが、せっかくの機会なので、トヨタに対してどういう印象を持っているか、忌憚のない意見を聞かせてほしいということでございますので、小池先生、香西先生、よろしくお願い致します。

尚、各セッションの終りに、会場からのご意見・ご質問を承る時間を設けたいと思っておりますので、活発なご議論をお願いいたします。

一、産業の構造変化をどう理解するか

それでは、始めさせていただきます。最初に産業構造の変化をそれぞれのお立場でどういうふう理解するかということでございますが、先程申し上げましたように、香西先生から大変ご明解な、感銘深い基調講演がございましたが、尚、それに追加していただきまして、問題提起をしていただければと思います。よろしく願います。

香西

それでは、私に「口火を切れ」ということでございますが、私の方は先程、小池さんの話をお伺いしまして、カルチャーショックといえますか、非常にショックを受けておりまして、いささか混乱しているわけでございます。つまり、非常に感銘を受けまして、何を次に考えたらいいのか、ちょっと頭がまとまっていないというのが事実でございます。

先程小池さんも人の話を枕に使用したので、私も小池さんの話から入りますが、小池さんというのは、最初はものすごく低姿勢ですね、人をおだてるんです。そうやって、安心させておいて、後は小池節が始まってしまいますのです。始まってしまふものすごい迫力で、最初におだてられた方こそいい面の皮というのが、いつものパターンなんで、もう私はその手は何回も食っておりますから、今日は食わないぞというわけなんです。しかし、せっかくの機会でありますので、先程小池さんの言われたことも多少関連して、産業構造の変化の方向と、スピードというものについて、もう少し小池

さんを挑発して、さらに本音を伺いたいと思います。

まずは、変化方向につきまして、小池さんは先程、「自分は保守主義だ」ということをおっしゃいました。ただし、小池さんの保守主義というのは非常に柔軟なんです。例えばトヨタならトヨタでやっていることは古い様で実は新しい。例えば、大量生産から多品種少量生産になることを、あるいはハードからソフトになるとか、そういうことは全部折り込んである、それはもう現在既にやっていることでいい。こういうふうに小池さんはだいたい話をもっていかれて、聞いていると本当に「そうだな」と思うような仕組みになってるわけなんです。

しかし、果たしてそういいいいのかどうか、私はやはり問題があると思うわけです。そう言わないと小池さんと同じになってしまう。それでは飯が食えないもんですから。やはり製品差別というか、多品種少量生産で、少しは小池さんと違った品種の議論を作らなければいけない。そういう立場からいうと、やはり現在起きている産業構造の変化は、ひょっとしたら、かなり基本的な変化があるかもしれない。小池さんのように実証をしているわけではありませんけれども、これまでの大量生産方式を支えていたのは同時に大量消費であったわけです。そして大量生産、大量消費を繋いでいたのは何かといえば、労働階級といえますか、中流に達した労働社会、つまり熟練によりまして、ブルーカラーの上層部とホワイトカラーがいわば融合化していく形で中流階級、中産階級が出て、現に日本では国民の九割が「中」の生活をしているという社会が成立した。だから、大量生産したものを大量消費するという形になってきた。それで耐久消費財は爆発的に拡大して、市場が大きく延びて経済成長がどんどん進んでいく。こういうのが高度成長の原型だったというふうに私は思うのです。

しかし、今起きていることは、そういう大量生産、大量消費産業にひとつの転機が来ている。何が起きているかという点、一方ではハイテク化、他方ではやはりサービス化というような動きがかなり顕著であることです。従来の少なくとも、自動車加工産業をそこでどういうふうな位置付けるかというのは非常に難しい問題なんです。少なくとも素材産業的な大量生産産業はある意味で斜陽化して、そしてハイテクとサービスに分裂していく。サービス、ハイテクというものは実際どういうものかという点ですけれども、そこで起きていることは、中間的な熟練労働力の陥没で、非常にデスキルド（不熟練化）された労働力がふえている。例えばハンバーガーショップをみてみますと先程マニュアル化出来ないと言われましたけれども、ハンバーガーショップはかなりマニュアル化されておるわけです。そういう非常にデスキルドされた労働でなければ、反対に非常にエキスパートをつかう。例えばサービスでも為替ディーラーということになりますと、たいへんなエキスパートなんです。ハイテク産業ではむしろかなり高度な、独創的な技術者が中心です。従来中小企業というところと下請けということだったんですが、ベンチャーキャピタルのような独立した天才的な技術者が中心でやるという形になってくる。こうしてエキスパート技術者とデスキルドされたレーバーに分裂していく傾向が少なくともアメリカでは顕著になっている。だからアメリカは駄目だという議論はよろしいのですけれども、しかし少なくともアメリカをみると、所得分布自体がかつての中流階層社会からかなりずれてきている面があるのではないかと思います。まあ、それをいいと思うか、悪いと思うかということとは別であります。そういう傾向もやはりひとつはあるし、それをどう考えるかということもひとつの問題だと思えます。

先程、問題を積み残しましたけれども、いわゆる高度加工産業、例えば自動車産業がそういう社会の中でどういうふうに生きていくかということが、大きな問題であります。多品種少量生産を、従来の大量生産をやっていた産業の中へ組み込んでいく。つまり多品種少量生産を大量生産的な技術、ないしは効率で実現していくということです。例えばFMSのようにロボットと、熟練工を組み合わせたとか、そういった形でいわば高度な機械とハイテクサービスの間で依然として大きな希望を持った高度加工産業、何んという名前を付けていいのかわかりませんが、そういったものが存在し得る。そしてそれは、日本において存在し得るというふうにかどうか。そこはやはり、非常に大きな問題だと私は思っております。かなり大きなチャレンジであるという気がするわけです。この点につきましましては、もう少し情勢を見てみないと私はまだわからないと思っておりますが、しかし今行われている産業構造の変化の中に、これまでの産業社会を解体させるような動きがあって、それはそう簡単に否定できない力をもっている。こういう点がひとつあるのではないか。この点について小池さんはどういうふうにご考えておられるかということをごましろ、教えていただきたい、というのが第一点であります。

第二点ですね、先刻、小池さんは産業調整のスピードが速いことについて「文句を言え」と、こう言われた。まあ文句を言うのは当然のことだと思います。しかし、文句は逆にアメリカから言われているわけでありまして、日本の産業調整のスピードが速すぎるからアメリカは困っているというところでありますけれども、私のような経験不足マクロ分析屋から見ますと、産業調整のスピードというのは、文句を言うのはごもっともですけれども、そう簡単にゆっくりとはしないだろうと思うんです。

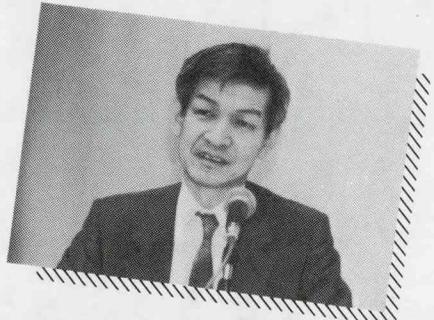
例えば、円高というものを取り上げてみましても、大したことないじゃないか、去年の今頃も一五〇円今も一五〇円ですから、一年経ってもかわらない。実は円高は安定してるんですね。過去一年間安定しているではないかという議論もあります。しかし、今の円高のこの安定というのも、長い目でみてといいますか、もう少し長いタイムスパンを考えて、これで日米間の経済問題が解決するレベルであると考えるのは早計だと思ふんです。もし、仮に円高がこの線で安定してしまふのだったら、私はやはりアメリカはもっと保護貿易を強める方向にでも出ない限り、今の問題は解決しないだろうと思ふんです。

今の経済の基本的なアンバランス、これは一面ではアンバランスですが、一面では資本移動の結果なんです。日本が貯蓄をして、資本を出す。それでいいじゃないかという考え方もあります。日本の方からみればいいかもしれませんが、それでは、累積的な債権債務の関係が日米間でもたないだろうという状況です。目先はそれでいいはずなんです。しばらく時間を経て考えてみると、今の勢いで日本が黒字を持ちアメリカが赤字を持つことはやっぱり難しい。そうするとどこかで調整しなければいけない。その調整は円高という形で調整になるのか、アメリカの保護貿易という形で調整になるのか。一番いいのは、アメリカの財政赤字削減という形で調整になればいいと誰でも思っているわけですが、それはそう簡単には実現しないし、仮に実現すると、アメリカの財政赤字で日本の景気がかなりの程度支えられていたことは事実ですから、何んらかの意味で調整は必要であると思いません。いずれにしろ私の感じでは、産業調整は円高で来るか、世界的なアメリカの財政赤字削減に伴う不景気で来るか、アメリカの保護主義で来るか、何んで来るかわかりませんが、やっぱり必要

だという感じがしているわけです。

そしてそのスピードを遅くせよ、ということ結構であります。確かに産業調整には非常にコストが伴うわけでありませうけれども、しかし逆に、現状のマクロ的な経済アンバランスをそのままにしておくと、将来もっと大きなコストがかかるかもしれない。そういう意味ではやはり、産業調整は急がなければならぬという面を持っているし、いろいろ問題がありますが、もし産業調整をやるならば日本がかなりの部分やった方がどうも世界経済的には落ち着きが良さそうだと考えます。これは愛国者であるか、親米派であるか、反米派であるかという、いろいろ難しい問題が絡んで来るわけで、誰が産業調整をすべきかということは問題がございますけれども、私の受けている印象ではやはり日本が相当の産業調整のコストを負担せざるを得ない状況ではないかと、考えているわけであります。その意味では、労働の熟練形成のコストをかなり支払うことになるわけで、それを無駄にすることは非常に残念なことといえれば残念でありますけれども、マクロ的に言えばやむを得ない面もあるのではないかと思います。例えば、鉄鋼の例などをみておりましても、相当厳しい状況におかれている方を、私は何人か友人に持っているものから、産業調整は非常に無情だという印象は強いんです。しかし、かといって今のままの日本の経済構造、産業構造を維持することもまた難しい。こういう非常に難しい局面であると思えますので、そういったマクロ的な観点について小池さんはどういうふうにお答えいただけるのでありませうか、ひと言伺いしたい。こういう感じを持っております。

もっぱら小池さんに話してもらおうという、先程の小池さんのお世辞をお返ししなければならぬもんですから、問題提起をさせていただきました。



香西 泰氏

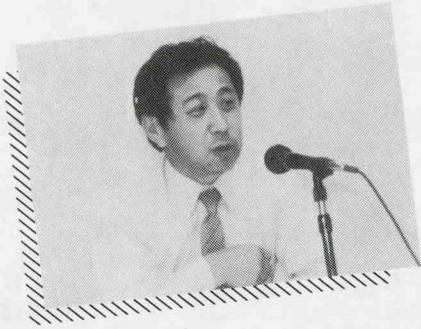
奥野

それでは小池先生、二点をまずお話しただきまして。

小池

香西さんは非常に巧みでございまして、私は皆さんに香西さんにどんどん伺うことが最も重要であることを繰り返し申し上げたんですけれども、順序がそうならないみたいですので、私自身としてはむしろ時間を余らせて皆さんから御質問を出されたいというふうに思うのであります。

まず、第一の点でありますけれど、三つのことを申し上げたいと思うんです。第一に、香西さんが御紹介になったのは、二極分解という形でよくある議論です。そういうものは日本にもかなりありまして、特に小さな企業はしばしばそういうやり方をしています。わりと面倒なことを少し資格の高い人に任せて、簡単なことはパートでどんどんやるというのが、例えば大阪辺りの中小企業によくやるところでして、私それを「分離方式」と勝手に呼んでるんです。私の言葉は全部教科書にない言葉で勝手にやるわけですが、それに対して先刻私が紹介した方式は、皆様のところは「大抵そうだと思えますが、「統一方式」と私は呼んでおりまして、つまり職場の方が、わりと面倒な事も、オペレーターが



小池和男氏

やってしまう。始めはメンテに頼むし勿論重要な事は全部メンテの方へ行くけれども、小さなちょっとしたトラブルは大体オペレーターが直してしまう。こういう仕組みを「統一方式」と呼ぶわけです。アメリカではどうか、この点は調査してないのでわかりませんが、理屈としては、その他の条件が一定であったならどっちの仕組みが勝つかというふうに考えるわけです。おそらくオペレーターがやや面倒なトラブルを処理する、つまり知的熟練を身に付けるための適性が案外あれば、日本の職場では全部とは限りませんがわりとあると思うんですけども、そういう適性があればこれは断然統一方式が勝つと、賃金が同じならば勝つというふうに考えているわけです。その理由は単純でして、一定の頻度で異常が起これば、すぐそばに対処出来る人が大勢いた方が当然勝ちますし、励みもあります。

要するに、いろいろなやり方が日本でも他の国でもあると、その他の条件が一定でブルーカラーのレベルがわりと高い場合には、私の言う統一方式の方が賃金が少し高くて勝つというふうに思っております。それが第一点でした。

第二点は、アメリカと日本の経済はものすごい取引というか、いろいろ喧嘩みたいになってるんですが、東南アジアと日本がうまく結びつくかは長期的には非常に重要であるということです。東南アジアとの結びつきの基本は、やっぱりソフトやテクノロジーですが、それが全てとはいいません。そういう日本

の統一方式が、根付くかどうかということです。日系企業はもちろん、主として日本と関係のないタイ、マレーシアの地元企業でも、案外タイは、十人ぐらいたら、オペレーターの一人か二人は変化と異常に対処しているんですね。ですから方向としてはどっちかという統一方式です。

マレーシアは微妙にその二つの間で揺れているんですけども、全然方向がそっぽを向いているのではなくて、今の程度はかなり違いますが、一応やや似た方向を向いている時に、先程私が申し上げましたことを、単に政府だけではなくて組合も経営者もいろいろなチャネルでやることによって、場合によつたらこちらの方式に馴染むことが出来る。少なくともその芽生えがあるというのが私の感想です。

三番目に、これはひと言だけです、日本の中で統一方式を実行しているのは少数派だと思います。ただ今日おみえの方はトヨタグループ、全トヨタ労連ですから、そういう場合においては大多数であらうということがあります。

二番目のマクロの点でおまえはどう考えるか。全く非常に困るのですけれども、ただ私が素人として、皆さんを代表してとはいわないけれど、香西さんにいくつか御質問したい。日本がアメリカに資本流出をしていきますと、それはアメリカの雇用を増大させ、したがってマクロにおけるアンバランスを解消し、実際にもかなりの部分解消してはまずです。經常収支における赤黒なんというのは、雇用においてはたかが知れているのであって、そんなことは問題ではないんで、基本的には総合収支であるとは思っております。そうだとしたら、日本の資本が今ほとんどアメリカに流れておりますから、それを何故使えないのか。むしろマクロの観点からみると、非常に大きくみた方がいいのではないかと。勿論私は基本的には香西さんに同じで、円高で調整すると思っっているんです。だけれども

問題はスピードです。マクロの点は今その一点です。

ただし、ちょっとだけ付け加えておきますと、私が言う産業調整のスピードというか調整力は日本が下手だと思えますね。アメリカの方が上手だと思っている。日本の労使関係というのは、減少に対する対応力はアメリカよりは非効率であると思っております。結局失業はどの国でも出るんです。首切りはどこでも出るんです。全トヨタの場合は非常に少なくて一九五〇年代初期以来ないですね。こういうところは例としてよくないのですけれども、自動車産業はダイハツだとかで結構いろいろ起きたわけでした、一般の産業、例えば成長産業の電機でもバラバラと起きていたわけです。そういう時に日本はだいたい私のもう少し下ぐらいから狙い打ちに解雇されますが、アメリカは非常に若者苛じめの国でありますので、若者から解雇します。組合がなくても結果的にそういう傾向が強うございませう。若者ですと何処の国でも次の就職は見付け易いんですよ。したがって失業期間をみますと、アメリカの方が短いんです。日本は長いのです。このデータはなかなか面倒ではつきりしませんが、だいたいそうです。つまり日本は、いったん解雇されたらなかなか次はみつからない人を解雇するわけです。したがって非常に調整が下手で、その仕組み自身はなかなか変わらない。これはどうしてか解からないんですが、それがために私はアメリカ以上に調整が下手だと思っております。

それでは、具体的に破滅的なスピードというのを考えてみますと、従業員数が絶対数で年率二、三%以上のオーダーで減る場合です。具体的にそれを超えたのは私の知る限り、戦後日本では、石炭、駐留軍、繊維の三つです。農業がほぼその範囲に治まっております。それを超えますとこれは並みではないかわけです。石炭はそうです。繊維は女性でしたから、三%を超えても大丈夫だったんです

ね。駐留軍と石炭は特別法律をつくって失業手当が三年間出るようになったんだけど、駄目でしたですね。それが日本の一番辛いところであります。

そういうわけで質問を出しました。

香西

日本の資本輸出が、アメリカに対して貢献していることは事実です。特に雇用維持といいますが、財政赤字の維持に貢献していることは非常にはつきりしています。しかし、その財政赤字そのものが、やはりもたないわけでして、アメリカが財政赤字を減らすということを前提とすれば、日本が資本を輸出するということは意味がなくなってくる。もし、意味があるとすれば、アメリカの生産力になるような資本を日本が輸出することですが、もし日本の資本輸出がアメリカの生産力になるとすれば、今日みるようなアメリカの貿易収支の赤字そのものが無くなってくるはずであります。現在のような大幅な不均衡というのは、やはりアメリカが財政赤字のために借金しているところからおきてるわけですから、財政赤字はアメリカの雇用を維持し、日本の景気を維持してまうけれども、やはり保ちにくい、お話は非常にごもっともなんですけれども、限度があると思います。

それから産業調整のコストは日本の方が高いという話は、確かにもっともなことでありますけれども、それを今、日本がアメリカにいつてもなかなか、アメリカは受け付けないだろうと言う感じも一方で否定できないのではないかという気がいたしますが、とりあえずそういうことをお答えします。

奥野

ありがとうございます。先程、香西先生から産業の構造変化に対して、自動車産業はどういうふうに対応していくのか、大変難しい状況にあるのではないかと、という話でございました。企業の経営者の立場で磯村先生、よろしく願います。

磯村

産業構造の変化という話があるわけですけども、組合や私共も、労働条件など一緒にやっている鉄や船というのは正にそうだと思うし、自動車も自分としてはいろんな面で変化をしているなあという感じを持っております。産業構造が変化する場合に日本は、例えばサービスで生きるんだとか、いろんな話がありますけれども、日本というのは物を作ることに、それで稼ぐことが、やっぱり基本であると思うっております。トヨタとしても製造業ですからそういう立場でやっていきたい。これを基本にもっていききたいというふうに考えていることがまず第一であります。

先程、自動車はどうかという話がありましたけれども、自動車というのは最初は移動手段というんですか、動く、移動するということでしたんだと思うんですけども、だんだん発達していきまして今ではただ動くというだけでなく、むしろいろんな情報センター的な機能もあるでしょうし、どっちかというところとハイテク産業に近い機能を備えた車というんですか、そういう新しい用途や新しい機能をどんどん造っているようなことが出始めました。先程先生が比較優位のところでいわれました、「技術優位」というものによってどこで造るかで産業が栄えるか、という話がありましたけれども、

自動車というのはまだまだそういう意味では技術優位を大いに生かせる産業であろうというふうに分としては思っております。したがってまだ日本でどんどんやっていけるんだと、また、やるべきであらうというふうに自分としては考えております。ただ、そうは言いましても、今まで通りでいいかというところ、そうはやっぱりいかないであらうと思います。

技術優位という話があるわけですから、やはりどうやって新しい技術を開発する力をつけるかというようなこともありましょうし、別の観点に立てば今までのように自動車を造って売っているというだけでいいんだらうか。サービスという面もあるわけです。サービスというのは自動車をどう使うかとか、自動車を使っていく過程でどういうふうに商売をするかという問題も含んでいる。私は去年までは第2車両部という営業部門に居ったわけですけども、その中ではリースも担当しておりました。やはりこういうのは自動車産業としての広がりというんですか、複合性といいますか、そういうものとして非常に大切なものであらうと思います。だからそういう面にもどんどん延びていかなければいかんと、こういう感じをもっております。

そういうことを考えていきますと、人の面というんですか、皆さん方の仕事の仕方というんですか、今まで確かに私共はそれなりに頑張ってきたわけですけども、こういうものも今までと同じやり方だけの形でいいんだらうかと。今まで非常によかったから、これでいいんだというような、そういうような考え方であったのではむしろ足を引っ張ってしまふ。かえっておかしくなってしまう。それをどういうふうにするか、今のニーズに合わせたように能力を再構築していくか、というところに私共の取り組みまなければならない難しいところがあるのではないか、というふうに分としては思っております。以

上です。

奥野

ありがとうございます。

それでは次に梅村講師にお願いします。戦後ずっと労働運動に携わってこられまして、産業の盛衰をみてこられたと思うんですが、昨今の産業調整につきましてお話を伺いたいと思います。

梅村

ちょっと難しい問題で、はじめからお断りしておきますけれども、正直いって私もよくわかりません。私たちは企業内組合でありますから、企業の中で労使とも話し合っております、今、磯村さんからお話があったような基本的な部分ではだいたい同じ様な認識をもっておるわけですが、ただ一般的に言えることとしてはマクロのそういう変化をどう捉えるかということに対する対応をこれからしていくわけです。

ただ、私がみておりました、日本の自動車産業は後発産業でありまして、いろんな問題に対して、勿論技術革新にしても常に限界に挑戦するようなやり方です。産業も企業も一見堅そうにみえますけれども非常に柔軟性を持っていると思うんです。労働組合は特に柔軟性を持っていますけれども。そういう意味では私は変化に対応する対応力は、まず一般論としては非常にある産業ではないかというふうに確信をもっています。ただそういうふうに物理的に起きているいろんな現象をこ

れからどうするかということ、まず素地としてそういうものを持っているということ、他の産業には申しわけないんですが鉄鋼とか繊維なんかを含めていうと、やっぱり長い歴史の中である程度言葉は悪いけれども安住していた部分がありまして、対応力というのはむしろ非常に少ないのではないかと思います。当社の場合は後発産業ということで、採まれてきているので、基本的には対応力も持っていると思いますから、**結論で言えば充分対応できるだろう**と思います。

ただ変化の見極めを、マクロの論理とミクロの論理とどういうふうにとどの時点で結びつけていくかということが問題であり、これらの問題をこれからいろんな立場で具体的にはつきりしていく必要があると考えています。細かい具体的な事につきましては後ほど出てくると思いますが、私はやっぱり企業の中では**労使関係につきる**と思うんです。話し合っ**てそこで知恵を出し合っ**て、同じ様な理解をしあ**って、対応していくという基盤や体制をきちん**と今の時点では作っておくことが大事ではないかと思うわけです。そうして、マクロの方向なり、具体的な内容に対して、柔軟にしかも勇敢に対応していくべきだろうと思います。

この産業構造の転換とひと**言**でい**って**も、正直に申し上げてその内容というのがあまりピンとこないんです。二次産業から三次産業へとか、日本全体の構造そのものを変えていくことが必要であるとい**わ**れているが、それ**に**対して、個別企業がどう対応するかとい**う**ことの関連をもう少しどこかで識者がし**っ**かり出してほしいな**という**感じがしているわけ**です**。確かに二次産業は工業力とか技術面も含めて**国際**的にもそれはそれ**なり**のレベルにあるが、日本の場合**なん**となく感じる**のは**、三次産業が**非常**に遅れている**のでは**ないか**と思**うんです。したが**って**三次産業の構造改革をも**っ**と勇敢にやる

べきではないか、ということを非常に感じているんです。銀行にしても、その他農業にしても全て国際的に通用するような産業にしていく必要があるのではないかと思います。これをもう少し声高に国内で言ってもらいたいなという感じをもちっております。

奥野

ありがとうございます。

三次産業の方が遅れているというのは大変面白いご見解だと思います。

大変議論が面白くなってまいりました。各セクションだいたい三〇分程度の時間しかございません。だいたい予定の時間が参りましたが、なお数分間、会場の方からご意見・ご質問を承りたいと思います。どの講師の方に対するご質問・ご意見でも結構でございます。積極的にご発言をお願いいたします。と思います。

香西先生の方にどんどん聞いてくれ、という小池先生のご注文もございますが。

質疑応答

(質問) 村井

国際化の背景としての技術進歩には、A理論とB理論というのがありました。産業あるいは企業としてはそれをどちらで捉えるかによって対応が変わってくる、というお話があったんですが、先生のお考えをお聞かせいただきたいと思えます。私はどちらかと言いますと、例えば新しいものを開発す

るには速く商品化するという意味の技術進歩が必要でしょうし、或はこれだけのサイクル、そういうものも必要であろうと、だから両方だと思えます。どちらがどちらと言えないような感じがするんです。それについて、御見解をいただければと思います。

(答え) 香西

小池さんの扇動ののっけはいけないと言いつれ忘れたんですけども、むしろ、質問は小池さんの方にしてもらいたいと思うんですが、私はやや問題を無理に作った形でそういうふうに対立させたのです。私の気持ちはB型ではないかと思っています。つまり、技術進歩を従来の大量生産のようなこと、延長で考えるよりも、もう少し質の違った技術進歩が起きていて、産業構造も従来の大量消費社会とはかなり違ったものに変化していく方向で技術進歩が起きているのではないか、という仮説をもっているわけです。

しかし、この点は簡単に断定はまだ出来ないわけですから、それは仮説にすぎないわけですし、おそらく両面あるという考えもあると思うのです。例えば情報化ということを考えてみますと、インフラストラクチャーの面では非常に大規模な情報ネットワークというものが必要になる。しかし、それを加工したり、付加価値を付ける分野では非常に多様な事業展開が可能になるという二面があります。今答えを出せといわれれば、AとBは、つまり両方あって、基礎的な部分では、例えば情報ネットワークはナショナルワイド、あるいはワールドワイドですね、非常に大きなネットワークが必要です。その上の加工分野、不加価値分野は非常に多様化するという、両方が両立するという形で整備していくのが、今ならば常識といえますか、考えられる方向だと思えます。けれども、私はどちらかとい

えば、その多様化の方向を強調したい。したがって、産業構造はかなり需要の変化とか、技術の変化によりフレキシブルなものでなければサバイバル（生存）しにくいというふうに考えるわけです。

（質問） 加藤

トヨタ自動車労働組合の加藤でございます。小池先生にご質問なんですけれども、磯村重役の三つ目の話にもありました通り、今後個人の能力の再構築ということが非常に問題になってくると思えます。今言われております労働力需要のミスマッチと言いますか、例えばトヨタにおきましても高齢化が今後どんどん進んで来て、ここ一〇年くらいの間が非常に難しい時期であろうというふうに組合としても思っているわけなんです。いわゆるハイテク化していく仕事について行こうとしますと、一番難しいのは中高年の方であり、スピードの面でもまた能力の面でもそうだと思いますが、そういう方々をどういうふうにしていくのか。日本の労働力をうまく使って行くために、また過剰雇用にならないために一番重要な部分だろうと思ってるんですけど、その辺をどういうふうに考えて行けばいいのか、何かお考えがありましたらお伺いしたいと思います。

（答え） 小池

大変大事な問題なんです、私も長いことトヨタの職場に行っておりませんし、行っても短時間では駄目なものですから、しごく一般的な形で答えさせて下さい。したがって、加藤さんの本来の頭に描いていらっしゃるシーンに合わないかという恐れが極めてありますが、私が関西地方や中部地方で比較的高テク化が進んでいる職場を見て歩いている限りでは、ハイテク化になればなる程体力は

関係なくなってくる。全然ないなんて言わないんですけれど、よりすばやく動作するとか、より正確に削る、より正確に加工する、それは立派な技術なんです。その技術は次第に機械に移っていくのではないかと先程申しあげました。では、残っているのは何かを乱暴に言おうと、装置産業のオペレーターのようない仕事だと思っんです。装置産業のオペレーターは、電力でも化学でもどこでもいらっしやれば分かりますが、普通はオペレーター室にひっくり返って、マンガ本を読んでもいいんですね。そこで、何か異常らしい時にパッとやるわけです。それに近くなって来ているように思います。

そういたしますと、すばやくやる動作の速さよりもメカニズムがどういふふう動いているかという事を知ることが重要で、機械の機構がガラッと変わってしまえば中高年はつらいんです。全く新しいことを習得するのはとてもつらいんです。それはよく分かります。しかし、例えばロボットでもNCでも基本は要するにプログラムを作るだけけれど、プログラムを作る時に一番大事なのはコンピュータプログラムではなくて、その元である何が最適の切削角度であるか、何が最適の切削速度であるかでして、それはコンピュータから出てこないはずなんです。それは普通の旋盤の加工技術や、そういう機械加工の勉強で出て来ます。それは何ら変わらない。油圧と空圧の理論も変わらない。そういう理論そのものはかなり長い間変わって行っていないと思います。そういう意味ではハイテク化というのは、かなりの部分で中高年でもやって行けるものがある。むしろ全くずぶの素人をハイテク武装してやるよりも、例えばさっき言った切削の経験なり理論を身に付けている中高年にプラスアルファとしてのハイテクの情報や、初歩の教育をした方がはるかに習得コストは安くなると思っんです。

トヨタのグループをちょっと見学して回りますと、とにかく若い。トヨタの方はみんな年とっていると言うでしょうけど。しかし例えば鉄鋼や化学などと比べてごらんなさい、若いわけです。この前ちょっと伺ったアイシンの例でみますと、大体四〇才を過ぎている人は少ないでしょう。こんな職場はありませんよ。普通の生産職場というのは数年来採用していないというのが普通です。だから普通は四〇才以下がないんです。そういうところでちゃんとやっているわけですね。ですから、むしろ若さが潤沢にあることに慣れ過ぎていてる面がありはしないだろうか、というのが私の感じです。むしろハイテク化は中高年を生かす、ずぶの素人の中高年は駄目ですよ、その道に長年の経験のある中高年を生かすためには非常に有効であること、例えば体力を使わずにそれよりも原理原則を覚えることの、覚えていることの重要性を示しているように思うんです。

二、企業の国際化をどう考えるか

奥野

まだご質問があるかと思いますが、一番最後にまた全体を通してのご質疑の時間がありますので、次のセクションに移らしていただきます。

次は「企業の国際化をどう考えるか」ということで皆さんにご議論いただきたいと思えます。まず、

磯村さんから北米・台湾等々へのトヨタの海外進出の経験を踏まえまして、問題提起をお願いいたします。

磯村

問題提起と言われてドキッとしているわけですが、一番先に言うはずではなかったのになあと、こう思っとるんです。先程香西先生から二〇〇万もアメリカで作って、二三〇万も輸出してどうなるんかいなあと、こういう話がアったんですけれども、私もどうなるんかいなあと、率直に言うと思っ
ているわけです。私共は、ケンタッキーに二〇万台の設備を作るわけですが、今輸出が一〇〇万ぐらいトラックを含めますとあるわけです。全部今のままの計算を足していくと、アメリカの乗用車の生産というのは、一、四〇〇万台の規模の設備を持つという感じになりそうなんです。実際売れるのは一、〇〇〇万から一、一〇〇万ということですから、今のままで行くとどうしても日本、まあ日本だけではありませんが、韓国とかユーゴとか他の所もいろいろあるわけですが、そういうところが全部出て行った形になった場合には、競争はものすごく激しくなるだろうと、一体どうなってしまうのかと率直に言うと思っています。だからやめようというわけではなくて、その中で、どうやって勝ち抜くかということが私共の一番の課題になってくるわけです。だから、どうですかと聞かれてもどうしたらいいでしょうね、というふうにしか答えられませんので、まずその答えを教えていた
だきたいと思うっております。

国際化という話はいろいろありますけれども、車というのはそもそもが国際商品であります。日本



磯村 巖 (いそむら いわお)

1932年山口県生れ

学歴

1956年3月

京都大学経済学部 卒業

職歴

1956年4月

トヨタ自動車工業株式会社 入社

1978年2月

トヨタ自動車工業株式会社 人事部副部長

1981年2月

トヨタ自動車工業株式会社 業務部副部長

1982年7月

トヨタ自動車株式会社 第2車両部長

1984年9月

トヨタ自動車株式会社 取締役就任

現職

1986年9月～

トヨタ自動車株式会社

取締役人事部長

トヨタ工業高等学園長

教育部・トヨタ病院担当

だけの車とかアメリカだけの車というのではなくて、世界中どこでも同じ車で行けるといふふうに思ってますから、そういう意味ではもう作っている商品を私共は大変国際化してしまっている。まあ私共のトヨタの考え方というんですか、格好よくいえば「トヨタの車を通じて世界の人々がより豊かな生活ができるように我々はやるんだ」というふうに考えているわけでございます。そういう意味で日本だけでウンヌンしとればいいというもんじゃないと思うわけです。現実に私共は半分は輸出していますし、今まではそういう意味でいくと日本を生産基地にして、二分の一はアメリカ・外国へ出していたんですが、その考え方の基調は私は変わっていないと思っております。ただ、先程から出てま

いろんな経済摩擦の問題、さらに言えば進出した国の工業力を上げるといいますか、工業力のレベルアップをさせるとか、そういったような面で、国際的な調和があるわけですから、そういう面を考えて進出をしているというのが実態であろうと思っております。

我々トヨタ自動車は日本の会社なんです。世界の会社ではないわけですし、あくまでも日本が基盤になっていくわけです。安ければどこへ行って作ってもいいと、日本は労働賃金が高いからやめるとは考えていないわけです。空洞化ということが問題になっていますが、そういう意味で空洞化はしない、させないというふうに考えているということです。ですから、今アメリカなどに出て行っておりますけれども今の輸出台数を削ってアメリカで作ろうという考えはありません。今まで以上にアメリカで売るその分を作ろうとそういう考え方を持っておるわけです。もちろんそれでは国内では全然伸びないではないかという話もあるわけですが、国内で伸ばす分は国内でどれだけ売れるかという話になるわけですし、そういう意味では、国内での生産はこれからどんどん伸びて行くということはなかなか難しいだろうなというのを率直な実感として持っています。

そうではありますけれども、この日本でトヨタでやる仕事ということになりますと、今までは生産をよけいにしていたわけですが、生産・製造という形よりもむしろ新しい技術の開発だとか、逆に言えば進出していく国への技術の指導だとか、援助やコンサルティングというんですか、そういったような面に今度は仕事のウェイトが移って行かざるを得ないだろうと自分としては思っています。その時に先程の話の、能力の再構築という話になるかと思うんですけど、社員の能力をどういうふうにしてどういう能力を持たすかという話になってくるわけです。これは大変難しいと言ったらおかし

んですけれども、大変なこととして、アメリカでも発展途上国でもどこへでも行って仕事するのが当たり前というぐらいに、また誰でもできるというぐらいになってもらわなければならんのではないかなあと思います。ディスキルドいうような話を先生はされてましたけれど、逆に言えばものすごいスキルのある人にみんななってもらわないと指導もできないと思つてますし、そうなって欲しいということでは我々も考えております。問題提起ではありませんけれども、そういうふうに考えているということをご紹介しておきたいと思つています。

奥野

ありがとうございます。磯村講師の話の最後の方で、進出した現地企業での指導コンサルタントがトヨタのみなさんの重要な仕事の一部になるだろうというお話がございました。小池先生のお話とまさにダブってくるわけですが、小池先生、その点も含めまして企業の国際化についてご意見を承りたいと思つています。

小池

私があがが付いている二つの点について。第一は磯村さんがおっしゃったよその国へ出ていくというのは単純な経済計算だけではなくて、出て行った先の国の工業を起こすという意味もあるんだ、というところに私は全く同感であります。昔よその国へ行っておりますとトヨタを日本だと間違えるんですよ。トヨタ自動車やトヨタという車は「日本車」なんですね。たった一つのメーカーにすぎないと

幾ら言っても分らない。まあそれぐらいですからトヨタが出て行く、というのは非常に重要なんです。

その場合に、その重要性がアメリカとの関係ではよく議論されます。ただ、経済のアンバランスという点から見ていくと、むしろ東南アジアの国と日本の方が遥かに大きいと思っています。ただアメリカは断然強いですし、声は大きいし、我々は震え上がるし、これはしょうがないんでそれは認めますけれども。例えば対日赤字、その国のGNPに対する対日貿易の赤字がどれくらいかという点では、今年はまだよく見てないけれど、アメリカは一パーセントちょっとではないかと思うんです。例えばタイですと、今年はまだちょっと下がったと思いますが、その少し前までで四ないし五パーセントです。つまり日本とアメリカは皆様ご承知のように貿易に依存しない国ですね。日本は貿易依存国ではありません。アメリカはなおそうです。タイとか東南アジアの国は、大体西ヨーロッパ並みに貿易に対する依存が大きな国でして、西ヨーロッパ諸国は大体GNPの三割前後が貿易です。その内半分がEC域内で半分は域外です。タイですと、大体二〇から二五パーセントぐらいが貿易です。その貿易の年によりますから大まかな数字として考えて下さい。大体、数割が赤字でしてね、その赤字の大半が対日なんです。もうひとえに日本との貿易で莫大な赤字を抱え、その赤字はGNPの四パーセントつまりタイ国経済におけるウエイトからすればアメリカの対日赤字のアメリカ経済に対するウエイトの四倍ぐらいに当たるわけです。したがって、タイの若者がいやしくも独立国の誇りを持ってば、反日であるのが当たり前であると私は思います。私は、タイの大学の教員を数カ月しました。その時、卑しくもその経済が着々と伸びるような独立心を持つ国であれば、反日になるのは当たり前だと思いました。

ちやうど敗戦直後の日本で、尻の大きなアメリカ兵を見るとやっぱり普通の日本少年は反米だったですよね、イデオロギーはともかく。それと似たようなもんだと思うんです。

そういう時に、では日本の直接投資を減らすと、タイは困りますから、着実に増やしなからタイにおけるプレゼンスを減らして行くためにはタイ国経済は伸びていくよりしょうがないんです。そのためが一番重要な貢献は恐らく直接投資であり、かつその基盤はすでにできています。つまり見ておきますと相当有能な人材や有名な学校の学生などが続々と日本企業に来るようになりました。そういう意味で、そこでいいノウハウなりいい労使関係なりを指導し、信頼でき尊敬できる労使関係を彼らに伝えることができれば、これは一国の経済を伸ばすことになる。これは日本にとって実は長期的には非常に得であると思う。そのためには、若干の空洞化もやむをえないと思っているわけです。つまりそれがないと、たえざる輸入制限が出て来ますから、それとの裏腹で多少の空洞化はもうやむをえない。それがなければもっと起こるであろうと考えるわけです。

それから、二番目の「社員能力の再構築」という場合には、これは大いに態度を変えてもらわないとまずい。日本の態度ではなくて、何が技能形成かというアイデアを変えてもらわないと困るわけです。私が今日説明したようなことが向こうに分かって貰わないと、非常に能力のある日本人が行ってもビザが出ません。これまでもオーバープレゼンスなのにこれ以上日本に来てくれるなというのが率直な彼らの態度ですから、コンサルタントとして能力がある、彼が来れば非常にタイにとっていい、ということが分かっていても、その人が来ることによって、どれだけ本当に技能が上がるかという見通しが全く今はたたないんです。職場のことは誰もわからないんですから、それをまず知らせて行く、

ということが大事で、そうしていくのなら私は磯村さんのおっしゃるような方向に全く賛成でございます。大体、技能というのは他人を教える程度にならなければ一人前ではないだろうと思うし、それは日本に限らないと思います。

奥野

ありがとうございます。企業の国際化は同時に「労働組合の国際化」でもあります。次にNUMMIやUAWの第五〇回大会に参加されました梅村講師から労働組合の国際化も含めましてご意見を承りたいと思います。

梅村

具体的な海外への進出の問題が話題になっていと思うんですけども、私も非常に狭い範囲の経験ですからよく分かりませんが、数年前と最近とでは進出の中身も随分変わって来てるような感じがしています。トヨタ自動車がアメリカへ進出して五年になりますが、あの当時私共も企業進出するに当たるといろいろ話し合いをしました。その時に三つの原則を出したんです。一つは国内の雇用に影響を与えないということ。一つは共存・共栄といますかね、相手の経済なり雇用なりにいい影響を当てるという立場で出るべきだということ。それからもう一つは、組合の立場ですから向こうにおいても安定した労使関係を作る。端的に言えば向こうでも労働組合を作って下さいよと、認めて下さいよと、こういうことでやりました。NUMMIの場合私は非常にうまく行ったと思うんですね。



梅村 志郎 (うめむら しろう)

1927年愛知県生れ

職歴

- 1941年4月
トヨタ自動車工業株式会社 入社
- 1966年9月
全国自動車産業労働組合連合会 中執
- 1971年9月
トヨタ自動車工業労働組合 執行委員長
- 1973年4月
中部生産性本部 副会長
- 1982年9月
全トヨタ労働組合連合会 中央執行委員長
- 1982年9月
全日本自動車産業労働組合総連合会 副会長
- 1982年10月
愛知県中立系労働組合連絡協議会 議長
- 1986年9月
全トヨタ産業政策研究会 理事長専任

現職

- 全トヨタ産業政策研究会 理事長
全トヨタ労働組合連合会 顧問
トヨタ自動車労働組合 顧問
中部生産性本部 副会長

しかもあのやり方というのは、ただ進出だけではなくて合併でやったということに非常に意味があり、しかもその中に非常に勇敢に日本的な経営なり生産方式なりを採り入れたところに意味があると思います。

この二月でしたか、中部で財界セミナーがありましたけれども、その時に豊田英二会長が進出に対する基本的な姿勢を言われました。進出する以上は基本をしっかりと踏まえるということ、これは小池先生の話にあったように、日本できちつとやったものを確信を持って向こうへいくということですね。そういう考え方の上で現地の状況にあわせて行くという基本がなければ駄目だと。それが通らな

ければ、むしろその進出を止めるくらいの心構えで行くべきだという話をされました。トヨタの場合

この姿勢を基本に進出しているわけで、その成功した例がNUMMIだと確信を持っているわけです。

昨年六月に私もUAWの大会へ行きました。いろいろ議論があったなかで、確かに幹部はこの辺のところを非常によく理解しておるけれども、一般の組合員までにはなかなか理解されていないという面があり、UAWも大変だと感じました。NUMMIが非常にうまく行ったということについては、労働長官がILOの総会に行つて報告するとか、GMの会長が日本のセミナーへ来てこの問題を発表するとかいうことがありました。それ程NUMMIの例はアメリカの中で注目されているわけです。

ただ僕はこの際磯村さんもお見えになるから是非お願いしたいんですが、非常にうまくそういうことをやっているんですが、日本国内で非常にいい例として言っているんですが、それを日本の立場で向こうの社会にPRするようなことを殆どしていないんですよ。もう少しアメリカの社会に理解されるように、こういういい例を自信を持って説明するようなことがあってもよいのではと思ひます。これから進出する時のことを考えますと、非常に必要な要素になってくるのではないかと考えています。

そういうことで最近、UAWの認識も少しづつ変わってきていると思ひます。共存・共栄というよきな立場で相手の雇用を確保するといふ意味での理解はされつつありますけれども、NUMMIの場合でもただ心配するのは、非常にうまく行っている時はいいわけですが、もしちょっとおかしくなつて、生産が落ちた時にどういふ対応ができるかといふような問題も現実にあるわけですし、これから一つの試練だと思ひます。そんな事にも耐えていける内容をきちんと備えておかないと、これから大変な事になるんじゃないかといふ感じもしております。UAWも一時的に大量な失業を抱えて、そ

れを乗り越える為にどうするかという対応であったわけですが、だんだんそれが落ち付いて来ますと長い歴史の中で育んで来た基本的な部分が頭をもたげてきています。この辺の關係がこれからどうなるか、日本的なやり方が従来のように入っていきけるのか、現実的にそういう心配も残るわけで、これから労使關係の面においても進出先において成功するしないの一つの試練の時期を迎えると思います。それだけに冒頭で言ったように、日本できちっとしたものをもう一度お互いに再確認して持つていく必要があります。小池先生もおっしゃったんですが、中途半端なことをやるとすぐバレてしまうという話がありました。私も全く同感であります。そういうものをきちんと踏まえて、もう一度国内においてもお互いに再確認して、これからの海外進出へ対応すべきではないかと考えます。

それから、**空洞化の問題**も出ておりましたけれども、確かに私共進出する時にはそういう問題も勞使で話を進めて来たわけですが、現実に我々の努力だけではなく周囲の環境変化によって必ずしも十分できるかどうかという問題はあるわけです。この辺は多少覚悟はしなきゃならんとも思ってるわけでありますが、ただ組合は考え方だけを経営との間にチェックしているのではなくて、経営が行ういろんな諸施策、例えば進出に当たって国内の基盤はきちっと固めておくんだとか、或いは進出先の販売体制もきちっと整備して行くんだとか、そういう総合的な施策を経営側がとっておるかどうかの確認をしながら私共はやっているわけです。今のところその条件はクリアしていると思っております。先程も言ったように、そういう自らの努力だけでなく、環境の変化についての対処方法についても今後考えていかなければならないと思います。

奥野

ありがとうございます。香西先生の方から御三方のご意見をお聞きになりました、ご感想をお聞かせいただければと思います。

香西

いろいろご議論がありまして、大変感銘を受けたわけでございます。磯村取締役の方から非常に率直なご意見を伺って、非常に感銘を受けました。確かにコストが安いからすぐどこかへ出て行くというようなことはトヨタはしない。あるいは外国へ出て行くからにはそこで役に立つような進出をしなければいけないという考え方には非常に感銘を受けるわけでございます。その通りだろうと確信をしております。しかし、こういう立派なことが言えるのはある意味で実力があるからなんです。実力がないとそうは言っていられない、ということが出てくるわけでして、問題はそういう立派なと言いますか、正しい事をやろうとすればそれを裏付けるだけの実力をいつも持っていなければいけない。そこが非常に大きな課題である。

例えばトヨタにとってもそれはやはり一つの課題であろうというふうに私は考えるのであります。トヨタの立場から言えばアメリカへの輸出は減らさないと増える分を海外進出すると、こう言われたわけでありませけれども、日本の自動車会社が全部それをやるということを考え得るかどうか、トヨタは出来るかもしれませんが、日本の各社が全体としてそういうことをやったらどういうことになるだろうかということやはり一つの問題だと思えます。国内市場でかなり水を空けられたから

それを逆転する意味で海外進出しておられる企業もかなりあるわけですし、したがって足せば相当大きな能力になるということは、はっきりしているわけであります。そうすると外国から見えておきますと、日本は国内市場での競争を世界的規模でもう一辺やり直そうとしている。その度に俺達がおおりに食うのかという議論は必ず出てくるだろうと思うわけです。これはマクロなのかミクロなのか分かりませんが、そこは一つどういふことに相なるのだろうかという気持ちは依然として残るわけです。

それから、梅村さんや小池先生からお話がありましたけれども、日本が出て行くことについて、日本は日本のやり方に自信を持って出て行くというのは、当然の事だと私も考えます。またそれくらの意気込みといえますか、使命感なしに出て行くことは問題だと思えます。しかし同時に他方で、日本的なやり方が、もう既にご指摘がありました。今のままの形で外国に通用するのかどうかという点も、やはり問題であろうと思えます。ローマに入ったらローマの法律に従えということわざもございませぬ。そうすると日本のやり方のどこが国際的に通用しにくいかということについては、かなり根本的な再検討も必要なのではないか。日本の労使関係、これは後の問題でしょうが、非常にプラスな面がある。いいところも沢山あるが、同時に外国人から非常に奇異に思われている面もあって、そのどの部分が彼らの誤解であり、どの部分が我々として考え直すべき分野であるかという点の選り分けがどうしても必要な作業になって来るのではないだろうか。それなしには企業の国際化、ということは成功しないだろうという感じがいたすわけでございます。

奥野

ありがとうございます。会場の方からご意見がございましたらお手を上げていただきしたいと思います。

質疑応答

(質問) 後藤

トヨタ自動車労組の後藤でございます。先程来の先生のお話の中で、海外への直接投資がゆっくりだが着実に進んでいるという話ですとか、或いは磯村重役から自動車産業が北米にどんどん出て行っているというご説明がありました。海外進出が本格化するに伴いましてやっぱり一番強く懸念されるのが空洞化の問題だと思います。先程来、磯村重役から会社の立場として空洞化をさせないという、いわば力強いお言葉があったわけでございますけれども、労働組合の立場として考えますと、アメリカが既に空洞化で悩んでいるところが、それを教訓として個別の労働組合のレベルではどういうふうなこれから持っていけばいいのか、先生方のお考えをお伺いしたいと思います。よろしく願います。

奥野

どういう順番でお話いただきましょるか。まず梅村理事長の方からお願いできますでしょうか。

(答え) 梅村

私は先程も申し上げたんですが、言葉だけでは駄目ですから会社の多くの諸施策の中ではたしてそ

ういう手がきちつと打たれているのかということ、組合もきちつと確認をしていくべきだと思いません。例えば、進出先で売っていくための施策が同時に行われているかとか。例えばトヨタの場合、販売店の増強がきちつと行われているかどうか。それから国内の方の基盤も、きちつと確立しているかどうか。そういうような事をきちつとチェックをしながら、言葉の裏付けとしてそれを納得できるものにしていく必要がある。ただそういう個別の努力をしても、今の外的な要因というか全体の状況の中で、全体の需要が落ちてしまえば計画が狂うわけですから、それを落ちないような方策も考えておく必要があります。日米の貿易問題や、経済全体が安定して発展していくような方向でマクロの施策にもきちつと手を打って行くことを同時にやらないと個別の努力が報われない。ただ非常に難しい条件が起きつつあるということも同時に理解をしておかないと計算通りにいかないような気がします。その時の対応というものも心構えを含めて同時に考えて行く。こういう三段構えぐらいで、この問題には対応すべきだと思ってます。

奥野

ありがとうございます。磯村さん再度お願いします。

(答え) 磯村

自動車の国内の規模なり商売がどういうふうになるか、ということはあると思うんですが、最初にも言いましたように、トヨタ自動車を考えた時に、今までのように車を作って売るんだ、というだけでしたら私はある程度限界があると思ってます。ですから、自動車に関連した新しいいろんなところへ進出をするというか仕事を広げていく必要がある。先程産業構造の変化の中でAかBか、という話

がありました。Bの方です。自動車に関連しながら、違う分野と複合化していくというか、先程言いましたリースというのは私はそうだと思うんです。そういう面でいろんな新しい仕事を見つけるということは国内で十分できると思うんです。ただ、組合にその時にお願ひしたいのは何かというと、あなたの職種が変わるかもしれませんよ、違う仕事をしてもらわないといかんかもしれませんよ。こういう要請にどう対応してもらえるのか、これを私は是非お願ひしたいと思います。

奥野

ありがとうございます。小池先生お願ひします。

(答え) 小池

難しい問題だと思いますね。つまりいかに交渉しても、交渉自身ははっきりその場で決着がついても、先にどうなるかについてはどちらも分からないわけです。そういう意味で欠ける面もありますが、それを前もって十分承知したうえでトヨタ関係の方はすでになさってるでしょうけれども、単に労働条件だけではなくて、経営の様々な領域について事細かに日常から折衝していくしかないのではないのでしょうか。

それからもう一つの前提として、これは個別の労使という質問から外れますけれども、よその国へ出て行くことによってどれぐらい雇用が失われているかの計算が幾つかあります。その計算のポイントには、例えば直接投資で、十億なら十億の場合に輸出がどれぐらい減るかという、「輸出代替率」です。今のところ一番よさそうな推定は、過去の傾向から推察して大体三分の一ぐらいです。今までの普通の説では、海外進出で失業が増えるという議論は輸出代替率を大体一〇〇パーセントとおいてい

るのが多いんです。計算しないで勝手にそうおいているんです。そんな数字が今まで横行しております。こんな資料も一つの参考にして下さい。一番丁寧に計算しているのは私の知る限り、労働省の後藤という方のものだと思います。それによりますと、産業別にきちっとやっていますが大体三分の一です。そうしますと、今のようなスピードだとそんなに多くはないんです。数字で言いますと、これから三、四年間のうちに製造業全体で三〇万人ぐらいのオーダーです。そうしますと、日本の就業者は一年間に五〇万人くらい増加するんです。それが三、四年間に三〇万減で、しかも製造業だけでですから、それだけだったら大きな空洞化、というふうにはならないんです。ただご質問の個別になりますと、その場では起こり得る可能性は十分あるとは思いますが。

(答え) 香西

私はマクロ専攻でありまして、個別の議論に一番弱いわけですが、労働組合の立場からもマクロ政策に対して関心を持っていただきたいというのが一つのお願いです。経済成長する中で、雇用問題なしは産業構造の調整の問題は解決されるべきであるということが基本にあるのです。ただ空洞化の問題というのは単純に雇用問題だけではないんです。アメリカはご承知のように現在失業率六パーセントそこそこです。これはアメリカにとっては非常に低い数字です。いろいろ議論がありますけれども、かつて一〇パーセントまで行ったのですからかなり低いわけです。もう雇用問題はないと言ってもいいかもしれない。それならアメリカ産業は空洞化してないか、というのと、雇用は何とか維持しているけれどもアメリカ産業はやっぱり空洞化してるとはでないか、という感じは残るわけです。したがって、空洞化は単に雇用がどこかで維持されていればいい、というものでも実はないような気持ち

を持っておりまして、そうすると何が足りないか。先程からお話の出ている前向きの何か一種の迫力ですね、そういったいわく言いがたい物が無いといけない。逆に言うとマクロ政策だけでは頭数は何とか雇うかもしれないけれども、産業の活力が維持出来るところまでは保障できないという問題が残ってるように思います。そうすると産業の活力を維持するにはどうすればいいかということですが、これは又非常に難しい問題になるなあとという感じだけしか申し上げられません。

奥野

ありがとうございます。まだご意見はあろうかと思いますが、又最後の方で質問の時間を設けますので、このセッションはこれで終わらせていただきます。次の三番目と四番目のセッションの司会村松さんと交代します。

三、産業・企業の国際化の中で日本の労使関係はどうあるべきか

村松

これまでの話の中で既にもう出て来たわけですが、「産業の構造変化・企業の国際化の中で日本の労使関係はどうあるべきか」ということに関しまして、小池先生から基調講演の補足・追加も含めてお願いしたいと思います。特に香西先生から今の日本の労使関係には、国際的に通用しないような労

使関係もあるのではないかという質問もございました。先生よろしくお願いします。

小池

今、村松さんから宿題が出ましたんですが、その宿題と同時に、私の最初の報告の時にはもっぱら企業内の事、職場の事について主にお話致しました。それが基本ですからもともと大事だと思っております。しかし同時に両極端ですけれども、香西さんもマクロ政策に関心を持ち、発言しなさいとおっしゃいますように、それはまた非常に大事なことだと思えます。組合の意見をもっと広く社会に発言していくのは極めて大切で、それを担うものが連合のような全国組織になるのか、それとも得本さんが出てくる自動車総連になるのか、それとも全トヨタ労連になるのかは分からないのですけれども、少なくとも企業や職場の中だけでは駄目なんです。もっと大きな組織でないと駄目で、通常数万は必要なわけです。この場合は全トヨタだけで二〇万ですか。だからそれで迷ってるんですよ。他のところだったら最低二〇万から三〇万はいますよでいいんですけれども、ここは人数の面で全部クリアするんですね。いずれにしても社会への発言というところを行く母体として、今までは古典的には政党を通じてだったと思うんです。しかし、今やご存じのように自民党派閥が非常に有効な働きをしているみたいですので、どの政党を通じてというよりも、組合が直接いろいろな社会のチャネルを通じて発言する、ということが大変重要な気がするんです。

二つ例をあげて申しますと、一つは、全トヨタ労連はこの地区に集中している、きわだって集中している非常にいい例ですから、私が思うのは、いろいろなことが大体全国一律に言われています。で

も、それでいいのか。例えば組合として“分都論”をやらないのかということ。住宅問題にしろ何しろ生活のレベルは、東京をはずせばだいぶ違ってくるわけでございます。そういう地域の問題としての分都論を展開するのかしないのか。あるいはよその国との関係が深まれば深まるほど、主な大企業の中央集中が始まります。私の知る限り日本の超一流の大企業で本社機能を東京に移していないのは、正確ではありませんが、トヨタと松下ぐらいではないかと思えます。それ以外は続々と移ります。そうすれば当然それに対応して組合のリーダー達も移らざるを得ないんです。むしろトヨタと松下のこの二つが歴然としてそれに抗しているという感じでもあります。全トヨタ労連はまだそういう必要はあまりお感じにならないのかもしれませんが、とうとうとした勢いでそれが進んでおります。しかも海外と結び付くための拠点が一点集中になります。結果的に東京になってくるわけです。そこから生ずる様々な国との問題と実際の人々が生活する地方の問題は、実は全然違ってくるわけです。実質賃金からしたら権力と情報の二つを除いたら地方は何倍も生活がいいんです。日本は貧しいというのとはんでもないと思っております。よその国と住宅を比べる場合、あくまでも人口が同じような都市同士で比べる必要があります。しかもよけいな事です。日本から見れば過疎地、大体白人の植民地というのは過疎地ですから、ニュージーランドとかオーストラリアとかアメリカのような国と比べちゃいけないんで、やっぱり伝統ある西ヨーロッパと比べたら人口の同じような場所をとったら分かりませんよ。日本の方がいいかもわかりません。東京とったら駄目なことはさっき言いました。つまり労働組合の発想はしばしば生活の質とか何とか言いながら実は全国一律に、地方の生活の実態からやや遊離しがちな面がある。それを知らないで生活の質が悪いから賃上げに頑張ろうとする、

しかし、なかなか取れない。組合よだらしがないぞという発想になりがちです。そうではなくて私は普通の地方の生活は、医者の数をとっても何をとっても良いと思うんです。それがある上でなおよくするのはいいのですが、私が申し上げたいことはそういう地方と中央の権限分配をどうしていくかが、生活を非常に左右するし仕事も左右するわけです。つまり皆さんがどの産業にどういう政府の投資を導入すべきかという時に、その決定権はどこにあるか、名古屋にはないわけです。そういう意味での地方と中央との権限の再分配についてもっと大胆な提言をしていいのではないかと、そのための母体として連合になるのか全トヨタ労連になるのか、地域ですから全トヨタ労連などが案外強いと思うんですね。人数もあるし、人数というのは重要な力ですから。お金もありますし。

税金一つ取りましても、皆さんが知っているのは普通、新聞で見る議論としての売上税などになっ
てしまう。それは重要な問題ですが、そういう発想とは別になぜもっと愛知県は自由に税を設定できないのかという議論をしたらい。愛知県や大阪府などの富裕県は設定したら得なんですよ。つまり、売上税は全国一律にどうしようという議論なんです。そういう議論だけではなくて地方が税金の制度を決めうる権限を持つか、持たないかというような事をもっと言っているのではないかと。そういう事をなすべき団体として、これだけ人材とお金がある団体というのはそうなのではないか、という事を私は一番言いたいし、そういう母体としてこれだけ力があるのですから、それを使わなくては損ではないかと思うわけです。

もう一つは、先ほど村松さんからの宿題で香西さんがおっしゃった点でありまして、日本の経営の慣行やいわゆる労使関係でよその国に通用する物としない物をふり分けなければならぬということ

であります。まったくその通りで、私の感じですと、普通そうだと思い込んでいた点を全部捨てさって、やっている事そのものを素直に見さえすれば、まず九割がたは通用するであろうと思っております。

一つだけ例を上げますと、たとえば先ほどの話にも関係ありますが、一番重要なのは仕事の仕方です。それについては次のようによく言われています。日本では仕事の内容を曖昧にして、他人に気づきにくい情勢をよく見、ささっとするような人がいるから能率が上がる。ところがよその国に行ったら仕事の内容というのはきちっと書いて、こういうふうにしなければいけないよ、こうやらないとダメよといちいち指示してやらなければいけない。このように文化が全然違う。日本は気づきやすい集団主義だからうまくいく、しかしよその国はうまくいかない。よその国にそれを持っていったらダメということが、吉野さんというハーバードビジネススクールの人をはじめ多くの人が書いているんです。

これを例にとりますと、二つの重要な点があります。一つはさっき言ったように本当の仕事というのはある意味で規格化しにくいんです。非常に単純作業ならできるんですが一〇〇パーセント規格化はできない。かなり複雑な仕事を対象として一〇〇%規格化しようと思えば物理的にはできるけれども、やたらマニュアルが厚くなって、かえって損だと思わなければなりません。どうしても、その地点で判断する場面を残さざるを得ないわけです。そういう意味では仕事は文章化されず、その意味では曖昧なままになるんです。それは、高度の作業でありその事自身を恐れる必要は全然ないんです。

しかし二番目に、輸出国に行く場合には、現場の労働者のレベルがそれ程まだ高くないので、先程

私が言いましたように分離方式にならざるを得ません。職場の労働者のレベルが高い場合には、統一方式が得だと言いました。そのレベルに達してない国がまだかなりあります。私が考えるそのレベルはだいたい学校教育九年と踏んでいゝんです。このレベルに東南アジアの国は急速に近づきつつありますが、必ずしもまだクリヤーしていない。そういう場合には、これはもう能率を犠牲にしても文章化していくよりしようがないんです。それは十二分に認めます。その国に行つた場合には日本以上に単純な事は文章化します。

ただ、日本国内では職場における判断業務もかなり残しながら、かなりの点は、想像以上に文章化しています。その文章は私の見る限り職長の机とか、職場の方にあるというのが印象であります。つまり、普通こうだと言われている事は一応捨てさせて、実際自分の職場で何をしているかということを見つめ直す、それを整理してシステム化するわけです。それをやらないとダメです。だから、終身雇用とか年功賃金なんかは全部捨てさせて、大事な点で何をやっているのか、どういう作り方をしていゝか、何ヶ月ごとに見直しているかと、自分のやっている事を見つめ直すいう大作業をするわけです。日本国内であつたら何も見つめ直さなくてもいいんですが、見つめ直してシステム化しないといふそでは通用しない。そういうプロセスをへていけば私は相当部分が通用すると思ひます。ただし、必ずその国その国の持ち味があつて、二つの国の労使関係が一〇〇パーセント同じになることはあり得ない。どこにでも必ず個性がありますから、私は全く同じになると言っているではありません。技能形成の基本部分は、基礎条件が整えば、重要な点についてはかなり通用性があるといふふうに思つておるわけです。

村松

どうもありがとうございます。香西先生から東京の方として、トヨタあるいは組合を御覧になられまして、それに対する御示唆を含めまして、お話をさせていただければと思います。

香西

私は労働運動については学がありませんで、どこまで私の言う事が当たるのかは自信がないんですが、岡目八目という事もありますから、一言、二言お話してみます。先ほど小池さんの言われた事とも関連致しますが、労働組合についていえば、私も先ほどマクロ政策的な観点を持って欲しいということをお願いしたのですが、同時にどういことが政策要求であって、どういことは言わば政策を待たずして解決すべき問題であるかという点については、選り分けが必要だろうという気が致します。その一つの例として私が思いますのは、たとえば労働時間の問題です。労働時間について日本の組合を見てみますと、政府でやれ、政府でやれと言って自分達が労使交渉で労働時間を短縮しようという動きが実はあまりないのです。今日は小池さんの話を聞いてそういうことは必要がないからやらないんだというふうにも感じて、ああそういうことなのかという気もしたのですが、もしそうならそう言えればいいと思うんです。建て前として労働時間を短縮すべきである。そして政府は何かすべきである。たとえば私のようにいろんな審議会にいますと、そういう事を答申しろというようなことを組合の方がおっしゃる。私が思いますにそんなことは労使間で、トヨタならトヨタは四〇時間とか三八時間とか三六時間とか勝手に決めればいいじゃないかという印象を非常に強く持っています。おそらくどこ

の国だって週労働時間は法律で決めているよりは労働組合と企業で話し合っただけで決めておられるかと思
います。つまり、組合が社会的に発言するならば本来自分でやるべきことを政府でやれというように、
圧力団体としてしか行動しないということになるのは問題です。社会的に発言するならば自分でやれば
済む話ではなくて、もう少し国家社会の立場から必要なことを言っていたらいいなという感想を若
干持つております。

それから、日本の労働組合ないしは労使関係に非常に優れた面が多いという事は私も重々分かって
いるつもりであります。果して全部いいのかという点について時々考えますのは、これはまた小池
さんに叱られるかも知れませんが、たとえば日本の失業率を見ますと、若年層と高齢層は非常に
高いわけです。これは理由があつておそらく若年層は次の職場を捜しているのでしょうし、高齢層
は年金もだんだん充実してきておりますし、ある意味で選択できるという余地もあるのだらうとい
う気は致します。失業していることが有利だから失業しているという面もあるにはあるだらうと思
うのですが、しかしそれでもやっぱり今の年功序列賃金と高齢者層の失業が高いというこの間に、関連
がないともまた言いきれないのではないかと。ということはやはり今の賃金体系が企業内部的には合理
的であつても、それがいったん外に出てしまつて非常なバリアー（障害）となつて高齢者のモビリ
ティー（可動性）を妨げている。私は、自分がだんだん高齢者になつていくからそういうことを言う
つもりではないですが、高齢者と言えどももっとフレキシブルに自由に労働市場を転々とすべきだ、
私自身それで転職しているわけですが、そういうことができるような労働条件というのはこれ
からやはり必要ではないかと思ひます。そういう意味でたとえば企業内で合理的なことと、経済全体



で合理的なことが常に一致しているかどうかという点については常には言えない面もあると思います。その点では私は、企業と組合と両方に対してやはりおごるなかれと言いたいような気は多少持っているという事を付け加えておきます。

村松

どうもありがとうございました。

磯村講師から今後の労使関係、特にたとえば今問題に出ています高年齢者に対する負担ということが出て来ておりますが、そういう点についてお話をいただきたいと思いますが。

磯村

労使関係がどうだというお話ですけども、労使関係もいろいろあるわけですし、海外に出て行ってそこででの労使関係がどうかという話もありますし、日本の私どもで言いますとトヨタ自動車とトヨタ自動車の労働組合との関係はどうかと、こういう事もあるのではないかと思えます。しかし、どちらにしましても基本的には今の私どもの考えておりますような相互信頼と言うことと、企業的发展と労働者の生活の向上と言うんですか、長期安定的な関係という事に

ついでには、どういう時代でも変わるべきではないと考えております。先ほど、梅村さんからNUMMIの話もありましたけれども、今ケンタッキーから人が来ていますが、今までにケンタッキーから来た人と、我々の賃金や生産性向上のこと、それから改善や工夫のことなどについていろいろ話しましたが、先ほどから出ておりましたようにアメリカで決められたマニュアル通りにやればいいというのは仕事としておもしろみがないというわけです。やはり働いている時間は長いわけだし、働いている中で“やりがい”というか、チームの中で参加しながら自分達がいろいろなアイデアを出してやっていくという事は大変いいことなんだと、是非これをやりたかったんだと、こういう意見の人が大変多い事も事実であります。そういう事で海外に出ましても、基本として私どもはそれで行くべきだ、それを貫きたいという基本姿勢を持っています。

国内の問題について、高齢化の話が出ましたけれども、小池先生からトヨタほど従業員の若い会社はないと言われたのでまだ高齢化の話は置いときたいと思いますが、こういう構造変化と国際化の中で企業環境は変わってきています。たとえば労働条件を向上さすということについて基本的に変わりないわけですが、何が労働条件なのか、たとえば賃金を少しずつ上げていけばそれでいいのかということについては、条件がいろいろ変わって来ている。見直しをする必要があるのではないかと思います。国際化という話になりますと、たとえ



磯村 巖氏

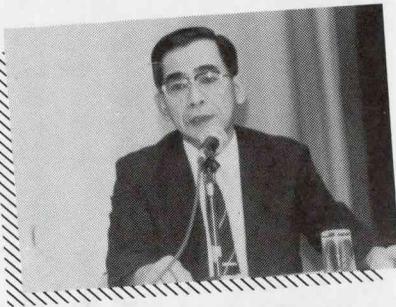
ば韓国、台湾という賃金は日本の一〇分の一だからコストの問題が出て来る。労働時間の問題でも、向こうは一二時間働いているのにトヨタは八時間だ。だから下げろとか、長く働けという気持ちは全然ありませんけれども、そういう意味でいくとそれぞれの環境にあった労働条件があり、どれを労働条件として上手に捉え改善していくか、向上させていくかということをもう少し柔軟に考えていく必要があるのではないか思っております。我々はこうやっているから、他がこれに合わすべきだと、先ほど香西先生が何分の一かだと言われましたけれども、どうも考え方としては天動説的なものが会社も組合もあるようですし、その辺をもう少し柔軟に持っていく必要があるなと思っております。

村松

どうもありがとうございます。香西先生から組合や企業はおごるなかれという話がありました。最後に梅村さんの方からお願いたします。

梅村

国際化の中で日本の労使関係はどうあるべきかという事だと思っております。これは大きな問題で、なかなか一口では言えません。海外へ進出する時も日本の良さというものは、きちっとやるべきだということを申し上げたんですが、



梅村志郎氏

香西先生から確かに優れた面もあるけれども、全部良いかという話がありました。私も全く全部いいとは思っておりませんが、ただ労使関係の中で日本の経営とか、日本の労使関係という中に終身雇用制だとか企業内組合だとか、あるいは完全雇用とかがあるといわれていますが、私はこういう三種の神器がどうだこうだというのではなくて、基本的にやはり経営の精神というか、基本的な在り方として「人間尊重の精神」が日本の場合は基本にあると思うんです。これをやはり経営の基本にこれから置くべきではないだろうか。経済が発展し、技術が発展するけれどもこれを日本の経営の良さとしてきちっと踏まえて置く必要があるのではないかと思うんです。NUMMIの例をまた言うんですが、最初はUAWといろんな話をしまして、契約が決まった時に彼が一番言ったのは何かと言うと、トヨタのやり方は人間を大事にするやり方だという言い方をしたんです。これがもう全てだという言い方をしました。これには初期効果だとかそういう部分があるかも知れないけれども、たとえばアメリカのやり方はラインで一つミスした場合には、全部労働者の責任になってクビになるわけです。機械はそこに残っているわけですが、労働者は企業の中からはみだされてしまうわけです。今までの扱いというのは機械と同じ、あるいは機械以下だという、そういうマネージメントだったわけですから、マネージメントのやり方は日本的経営としてもっと世界に普及していいのではないかという確信を持っ

ているんです。そういう面ではかなり通用すると思います。外国の場合は、企業の三要素といわれているヒト・モノ・カネを同別に扱うという経営が一般的のようですが、人間を基本に置いた考え方や方方を、もう少し胸を張って言うべきではないかと思えます。

世の中のすべてのことは人間が幸せになるためにあるべきですから、経済活動をやる場合にも、企業活動をやる場合にも人間を基本に置くという事がこれからの社会の基本になるのではないかという事を特に感じています。日本の経営はこれが非常に生きていないかという感じがしまして、それをベースにした労使関係をつくり上げていくことがこれから必要であると思えます。

それから、先ほどもう少し労働組合が社会的発言もしろという小池先生のお話もあつたのですが、まったくその通りでございます。それから香西先生からも時間短縮の問題で人にやれやれというのではなくて、自分達でもっとやるべきだということも、まったくその通りだと思います。私も時間も短縮をあまりやっていないので大きなことは言えませんが、前にも申し上げたように日本の産業構造は二次産業と三次産業に差があつて、むしろそういう差の中で生れてくる話ではないかと思えます。自動車の場合は、小さい企業を含めましてほとんどが二、〇〇〇時間をクリヤーしていますから、産業のレベルでいったら非常に高いレベルにあると思います。ところが、他の産業をみると同じ産業の中で、いいところはいいけれども、悪いところはすごく悪いみたいなどころがあるように思います。この辺の部分が産業構造の違いか、二重構造かよくわかりませんが、こういう面をもう少しきちんとしていかなければいけないと思います。おっしゃる様に労働組合が自らやるものだと思うんですが、自動車産業のように産業の構造的なものから、平均化しているところはよいが、全体がそういうレベ

ルになるための法制化があれば日本全体が、もう少し良くなるという話ではないかと思えます。

それからもう一つ、時間短縮もそうですが海外との関係で、一〇〇パーセント日本の問題だという考え方ではなくて、文化の違いとか、価値感の違いなどでどうしても理解されない部分が何パーセントかあるとしたら、そういう部分は時間でもそれから賃金などでも無条件で揃える。そういう相手との関係でどうすることがよいのかといった考え方が、企業の中でも日本全体としても、もう少しあってもいいのではないかと思えます。どうもその辺の割り切り方が全体にないように思います。

前にも述べたように、私は人間尊重の理念を基本においた日本の経営あるいは日本の労使関係は変えるべきでないし、基本は変るものではないと思っております。国際化の進展に伴って理念が変化しているのです、改善はされていくと思いますが、具体的に事を決めるのはやっぱり個別の労使関係になるわけですから、この個別の労使関係をしっかりとしておくことが、非常に大事なことであると思っております。

もちろん企業にも社会性がありますし、労働組合にも社会性があります。さらに労働組合は上部団体をもっているわけですから、社会性というか、社会的な行動力は企業より持っているわけです。そういう意味で言うなら小池先生がおっしゃったような部分で、もう少し労働組合が社会的な発言・行動力を高める必要があると思えます。ただその時に、いつも吾々が悩むのは、マクロの論理というかミクロの現実との間に乖離が非常にあって、この辺りをどう結び付けていくかをきちんとしていかなければいけないという問題があります。特に今日的な状況は、この問題が大きくなってきていると思えますが、その辺の問題をこれからの課題として解決していく努力が必要であると思っております。同

時に社会的な合意形成のための世論づくりといった面でも、労働組合の社会的な役割があるように思
います。

これだけの大きな社会的な組織は、労働組合を除いて他にないわけですから自覚をもって役割を果
していくことは大事なことであると思っています。

残念ながら労働組合の中もいくつか別れており、団結を叫ぶ労働組合が団結していないという実態
もあって、なかなか難しい面もありますが、幸いにして全労連の連合発足が目前にあり、大きな期
待をもって、こうした役割を担う組織として発展させたいものだと思っています。

村松

どうもありがとうございました。

四、トヨタ・グループ、全トヨタ労連に対する所感

それでは香西先生の方からトヨタグループあるいは全トヨタ労連に対する所感を一言お願いします。

香西

私は全く外部の人間としてただただ畏怖の念を持っております。これは円高のマジックではありませぬけれども、トヨタ自体が世界的な大企業になってしまつて、ほんの一〇年前は名古屋の田舎企業だったような気もしてたんですけども、あつという間に世界の大企業になってしまつた。

そして、たとえばトヨタシステムというのはフォードシステムの次の生産技術革新であるという門田先生の大変に立派な御研究もありまして、世界にそれが喧伝されている。実は私、日産の方と一緒に中国の自動車工場を何回か見て歩くような機会をたまたまいただきました。いかに日本の自動車産業がすごいものかをその時につくづく思い知らされました。基本的にはいかに労働者を大事にするかという事でしょうね。たとえば、箱がありましてそこから部品を出している。そうすると日産の方がどうしてもあんなに箱を深くするんだ、あれはもつと箱を浅くして台の上に乗せたら腰を曲げなくて済むではないか、毛沢東は労働者を大事にしろと言つただろうと相手を叱りつけておられたのを見て、ああすごいことを言うものだと思つて感心をいたしました。それくらい神経を使つてここまで生産性を上げてこられたと、本当に敬服というか畏怖の念を感じているわけです。

しかし、それだけ強くなつてくるとやはりそれに対する反発はかつてとは比較にならないほど出て

来ている。先ほど対米進出についてトヨタのお話があったわけですが、日本の自動車産業は輸出もするし、直接投資もやるし、それで引かない。こういうことになるかとそれで世の中が収まるかどうかについて、おそらく日本の自動車産業がではなく世界の人は「トヨタは」という問題を追求して来るだろうと思うのです。事がそこまで大きくなってしまった。それに対してどうすればいいかという事ですが、先ほど梅村さんからもお話がありましたマクロとミクロをどう調整するか、これは非常に難しいと思うのです。いわゆる知識人と言いますか、インテリがそこでしばしば言うことは成熟して大人になれば、社会的責任を感じると、こういう話をするんですけれども、おそらくエコノミストだからだと思ふんですが私はなかなかそう単純に言えません。そういうふう一般の社会評論家かインテリのように簡単に成熟論には組みせない。もしそういう事に組みましてしまうと、価格メカニズムとか競争とか、だいたい経済学の全体は全部ダメになってしまうわけですし、そうは言えない。言えないけれども、しかしそれと同時にまた、そういう矛盾がないというふうに放っておくわけにもいかない。非常にづらい。私がつらい以上にトヨタが大変な立場に立っておられるのではないかとこのことをひそかに推察しているわけです。私自身の方は知恵がないので、どうなさるんだろうかとかたずを飲んであるわけです。かりにその中で一言なにか言ってみるということでしたら、私は「スキを持たない」ということが少し大事になって来ていると思うのです。ちょっとしたスキでえらい目に合う。最近の半導体でも東芝でもそういうところがあると思うのです。スキがあった方が人間的でいいのかも知れないけれど、やはりスキを持たない。そしてスキを突かれた時の受け方を考えておく必要がある。そこがやっぱり非常に大事になってくるのではないかなと、そんな感想にもならないような感想を持つ

ています。国際社会に出て行けば行くほど、相手は弁護士社会ですからスキを突くのが上手な人がたくさんいる社会に出ていくわけでした、スキを持たないというのが一つでしょうし、スキを突かれた時にどう態勢を立て直すかということをトヨタ全体としてはやはり考えて置かれるべきではないかなと、老婆心かも知れませんがそれくらい畏怖の念を持って見ているわけでございます。

村松

どうもありがとうございます。小池先生には、先ほど全トヨタ労連の役割も述べていただきましたが、それ以外にもございましたらお願いいたします。

小池

二つのことをお話したいと思います。一つは、トヨタグループあるいは全トヨタ労連というのは、いわゆる関連企業を合わせた組織で、こうした組織をつくるのは、これは立派な発明ですね。日産が早いか、トヨタが早いかよく分かりませんが、これは自動車産業の見事な発明だと思います。その場合に、将来の中心というのはR&D（研究開発）だと思います。職場に置けるソフトウェアというところと技能形成になりますが、それはトヨタの中心企業だけではなくて関連企業にもかなり共通するわけですので、相当行われていることはよく知っております。しかし、全トヨタ労連はなかなか裾野が広がっていきませんから、比較的規模が小さくて自前ではなかなかコースを持ってないところも遣り繰りして職場でのソフトウェアを確立していく必要があると思います。

京都大学の経済学部に浅沼さんという私より少し若い、しかし今もっとも仕事をしている経済学者がおりまして、彼が日本の関連企業と核となる企業との関係をもっとも見事に描き出してあります。

トヨタかどうか分かりませんが、彼の理論の中心は単に物を売り買いするだけではなくて、関連企業がすぐれた技術を発明しますと、それがどちらにも得になるような取引をやっていると、こう言うんです。トヨタももちろんそうでありましょうが、そういう関連企業と核企業との関係はアメリカだったら一企業中に入ってしまうんです。フォードのあるセクションが日本なら全く独立の所有関係もなしに自前でいろいろな主張できる企業になっていると、それが関連企業だと思っんです。日本電装さんとかは別にしましてそういうふうに考えますと、その関連企業の一つのグループは大きなトヨタグループの中で長期の競争をしているように思っんです。しだいにいい物を納期に遅れずにきちつやっていけば、少しずついい品物に移ったり、少しずつ発注量が増えたり、逆の場合は少しずつ減っていくたり、一種の長期競争かも知れないんです。そういう長期の競争の場合にやはり労働組合が組合員の企業の中での昇進や、査定をチェックしていると同じように、しかし企業ですから組合員と同じようにはいけません、全トヨタ労連はそれを見守り、長期の競争を育てていくという必要があるだろうと思います。ちょっと曖昧で申し訳ありませんが、でもこれは本当にうまく行けば素晴らしい組織展開だと思っっております。

もう一つは、香西さんがさっきおっしゃったこととして、今はよその国に行けばトヨタはよかれあしかれ日本の代名詞なんです。もう向こうではそう思っっています。しかもよその国で仕事をするといい場合には、単に旅行なんかと違っつて物を作っっているんですから、庶民とちゃんとつき合わない儲

けることが出来ないわけです。その意味で実は非常にまっとうな勝負をいつもしています。つまり私
が全トヨタ労連やトヨタグループに、言いたいのはなるべく若いうちに社員をよその国に放り投げて、
五年、一〇年苦勞してきた人が企業や組合で後でいい目をみるような組織を作っていた方がいいとい
うことです。つまり香西さんはスキを見せるなどおっしゃった。まったくそうでありまして、海千山
千を相手にするわけであります。そのノウハウを一番もっているのがカソリックの教会だと思ひます。
世界最大の多国籍企業ともいえるカソリックとある意味でそれに近いようなことを要求される。そん
なことは人間業ではないんですが、神様でもありませんし、とてもできません。しかし幾分かそうい
う人を育てるためには、なるべく組合も会社もこれぞと見込んだ人をよその国につらい国に放り出す。
そのかわり、後は確実に骨を拾うし、そういう苦勞をしないと、乱暴な言い方ですが、企業内でなか
なか出世もしないよと、いうふうになると私は日本の将来は明るいと思ひます。私はわりと楽観派な
んですが、それでもそういう人が次々出て来るとおそらくもっと楽観的になり、それがなかなか出ま
せんとこれはちょっとどうかと思ひます。一般的に言つてよその国に何年も行けばどうしても自然
の情として忘れられる点が多くなります。“獅子は生まれて三日にして千仞の谷から突き落とす”と
言ひますけれども、自力で這い上げるだけではなくて這い上がった後非常に良く育っていくという事
を期待したいと思つております。以上です。

村松

どうもありがとうございます。

五、まとめ

最後にコーディネーターのまとめとしまして、奥野先生の方からお願ひしたいと思います。

奥野

本日は、日本経済、世界経済、労働運動、トヨタのこと、大変幅広く御意見を承ることが出来ました。その中で特に労働の問題とか、労働組合の運動に関することを気の付いたことをピックアップして参りますと、第一に産業構造の調整と労働者の問題につきましては、産業構造の調整が大変容易に起こりうるような経済状況になって来た。そして、そのコストが生産要素の一つであります労働の方にしわ寄せをされやすい環境にあるという、御指摘が香西先生からございました。

二番目に企業の国際化につきましては、小池先生から技能形成の何んたるかを進出した現地企業に知らせることが大切であるという御指摘がありました。同様のことは磯村講師も言われ、進出した現地の企業に、指導コンサルタントをすることが日本の企業の重要な役割になるんだという指摘がございました。

三番目に労働運動全般に言えることでありますが、時間短縮につきまして小池先生の方から労働者は技術者になって専門家していけばいくほど時間短縮と、残業手当には無関心になるという御意見がございましたが、それに対しまして香西先生は時短は政府にやらせないで、労働組合が自分できちんとやれという御指摘がありました。



右：奥野信宏氏
左：村松久良光氏

奥野 信宏 (おくの のぶひろ)

1945年島根県生れ

学歴

1967年 京都大学 卒業

専攻

公共経済学

現職

名古屋大学経済学部 助教授

経済学博士 経済言論講座

村松久良光 (むらまつ くらみつ)

1947年愛知県生れ

学歴

1969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

専攻

労働経済学 理論経済学

現職

名古屋大学助手をへて

南山大学経済学部 助教授

第四番目にトヨタの問題につきまして、まず海外進出については空洞化はしない、させないという発言が磯村さんと梅村さんからございました。しかしその他方で、そのためには国内でやるべきことはきちんとしておく必要がある、香西先生の言葉を借りますと実力を蓄えておくことが前提条件なんだという指摘がございました。

それから、五番目にこれは小池先生と梅村講師、両方からありましたが、労働組合が、あるいはトヨタの組合自体が直接社会に向かって発言することが重要であり、それだけの力も蓄えているという意見がなされました。最後に、香西先生からは半導体、東芝の例を上げられました、スキを持たな

いことが重要であり、スキを突かれた時にはそれをどういうふうに受けるか、受け止め方を全トヨタで検討しておかれることが重要であるという御指摘がございまして、小池先生の方からは更に具体的にその為には外国で社員を鍛えろと、外国で鍛えられた社員を待遇する道をちゃんと開いておけという御指摘がございました。今日の御議論は大変多岐に渡りまして、かつまた、密度の濃い議論が行なわれました。私がまとめてしまいますと、かえって今まで行われました興味深い議論を矮小化させるようですのでこれまでにしておきます。

本日、行われました基調講演とパネルディスカッションの内容につきましては、後日整理して皆さまのお手元に配布される予定になっております。それを御覧になりまして、今後こういった問題を研究されます時の手懸りにしていただければ幸いに存じます。ちょうど時間になりましたので、本日のパネルディスカッションはこれで終わらせていただきます。どうもありがとうございます。

まとめ
I・II

「定例研究会の総括」

奥野 信宏

今回の研究会の目的は、企業の国際化や産業構造の変化が、どのような背景をともなつてどのような影響を及ぼしたか、それが企業の活動や労働者にどのような影響を及ぼして行くか、それに対して労働組合はどのように対応すべきか、といった問題を考えてみることになった。

研究会は大きく三部に分けられている。第一部では、企業の国際化や産業構造の変化をもたらした日本経済や世界経済の潮流に焦点があてられ、「世界経済の潮流と日本、そして労使関係に与えらるる影響」（奥野信宏）、「産業の空洞化と日本企業の国際化」（中谷巖）の二つの講義が行なわれた。第二部では、米国や日本、ヨーロッパの労働市場に何がおこっていて、それが労使関係にどのような影響を及ぼしているかが検討するために、「日本の労使関係の特徴について」（村松久良光）、「アメリカの企業社会と労使関係」（島田晴雄）および「ヨーロッパの労使関係の特徴について」（岸田尚友）の三つの講義が行なわれた。第三部では、一般経済の動きと労使関係を総括し、これらの問題を相互に関連させながら更に検討を深めるために、香西泰・小池和男両氏による基調講演「産業の構造変化と企業の国際化」（香西）、「今後の労使関係のあり方——職場のソフトウェア技術を中心に——」（小池）がおこなわれ、続いて、両氏と梅村志郎氏、磯村巖氏によるパネル・ディスカッションが行われた。

〔コーディネーター…奥野、村松〕。

労使関係・定例研究会の概要

	開催日	研究テーマ	講師
第1回	62年 2月10日	●世界経済の潮流と日本 そして労使関係に与える影響	名古屋大学 経済学部 助教授 奥野信宏氏
第2回	3月6日	●産業の空洞化と日本企業の国際化	大阪大学 経済学部 教授 中谷 敏氏
第3回	4月30日	●「日本の労使関係の特徴について」 ～人員整理と日本の労使関係～	南山大学 経済学部 助教授 村松久良光氏
第4回	5月19日	●「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 日米比較と問題点～	慶応義塾大学 経済学部 教授 島田晴雄氏
第5回	6月25日	●「欧州の労使関係の特徴について」 ～英国の労使協議制と 西独のグループ作業化の動き～	豊田工業大学 助教授 岸田尚友氏
第6回	7月21日	●基調講演 ●パネルディスカッション ●基本テーマ「企業の国際化、産業 の構造変化と労使関係」	●講師とパネラー 日本経済研究センター 理事長 香西 泰氏（基調講演） 京都大学経済研究所所長 教授 小池和男氏（ ” ） トヨタ自動車株式会社 取締役人事部長 磯村 敏氏 全トヨタ労働組合連合会 顧問 梅村志郎氏 ○コーディネーター 名古屋大学 助教授 奥野信宏氏 南山大学 助教授 村松久良光氏

企業のグローバル化と産業の空洞化

企業の国際化は、従来、企業による海外との取引の活発化や多国籍化と理解されていたが、最近では、無国籍化の傾向が強まりつつある。企業が国籍を持たなくなりつつある現象は企業のグローバル化と呼ばれるが、こうした動きが大企業だけでなく中小の企業にも及びつつある。グローバル化がわが国の企業について急速に進みつつある背景には、どのような経済の変化があるのだろうか。

第一に、情報化の進展によって、「技術も含めて、資本や経営など、従来、国境の中にあると思われるものが、国境を越えて移動がしやすくなった。」(香西)ことがあげられる。その結果、日本が他の国に比較して優位性をもっていると考えられている産業でも、企業がグローバル化してゆく過程で簡単にくつがえされるといったことが起りうるようになり、それか産業構造を不安定化する大きな要因にもなっている。

第二に、生産要素の国境を越えた移動が容易におこなわれるようになった結果、各国間の経済政策の違いが、これまで以上に企業のグローバル化を促すことになった。例えば、企業税制については、日本と比較したときの米国の税制の有利さが、日本企業の米国への“脱出”を促す要因になる。同じことは、個人の税制についてもいえる。米国で暮らすことの税制面での有利さが、専門家の米国での在在を促すというようなことも、将来においては問題になってくるのではないか。

第三に、長期的な円高傾向がある。わが国の貿易収支は、一九八〇年には第二次オイルショックの影響で赤字であったが、その後急激に黒字が拡大し、一九八六年度には年間の黒字が約九〇〇億ドルに達した。一つの国がこのような巨大な黒字を出すと、貿易の相手国に失業や累積債務などで深刻な

問題を発生させる。貿易取引による国際間の不協和は、基本的には円高による為替相場の調整によって改善されるものであり、したがって日本の黒字が続くかぎり将来にわたって円高傾向は避けられない。それが第二の要因と同じく、生産要素の国境を越えた移動が容易になったこととあいまって、日本企業のグローバル化を促した。

企業のグローバル化のわが国の経済に及ぼす影響は、「産業の空洞化」という言葉に集約される。産業の空洞化という言葉は状況に応じていろいろな意味に使われているが、「資本力があり技術力があり、過去の実績もある優秀な企業が国外に出て行き、悪い所が残ってしまう」という恐れのあること（中谷）と解釈すると、それが国内のマクロ経済に及ぼす影響というのは、それによって日本の生産性が落ち、経済成長が低下する恐れがあることである。特に日本の場合には、「製造業がダメになった場合、それにかわる受け皿が米国に比較すると弱いという面がある。したがって、空洞化の産業経済全体に及ぼす影響は、米国に比較すると日本の方がずっと深刻な問題」（中谷）なのである。

産業の空洞化と労働市場

それでは、産業の空洞化は、わが国の労働市場や労使関係にいかなる影響を及ぼすであろうか。企業の経済活動に国境がなくなると、国境を越えた移動が日常化したとはいっても、移動しにくい要素と移動しやすい要素がある。この場合、産業調整の費用は、移動しにくい要素が多くかぶることになる。言い換えると、労働が最も多くその費用を負担することになる。その結果、企業の活動が活発に

おこなわれているということが、必ずしも労働者の利益になるとは限らないという問題が生ずる。それは、第一に、失業率の増加になってあらわれる。経済成長率の高い経済では、産業調整の結果、ある産業が衰退して失業者が出て、他の成長している産業に吸収されやすい。しかしながら、昨年のように成長率の低い経済では、一旦失業すると次の就業の機会をみつけることは容易ではない。第二に、異業種へ移動することの負担がある。現在、わが国では、サービス産業での雇用は順調に伸びていて、日本経済全体としての就業機会は減ってはいないが、業種が変わることによる費用は個々の労働者が被ることになる。「異業種へ移動することの負担は、たとえそれが失業をとまなわれないものであっても小さくない」(小池)。企業がグローバル化と同時に多様化をすすめ、「これからの生産技術が規模の経済を追求するのではなく、多品種少量生産に向かう」(香西)のなら、こうした問題は更に頻繁に出てきうる。

労働組合への期待

経済活動に国境がなくなってゆくにつれて、各国の経済政策の間の相互依存関係はますます強まってゆくが、同時にそれが新たな摩擦を生む。「移動してゆく資本や技術・企業はグローバルなものになって行くが、移動しない生産要素がローカルな政治に訴えて自分の立場を護ろうとする」(香西)。その結果、グローバル化する経済と「ローカルなものを守ろうとする政治の論理がぶつかりあって、保護貿易が出てくる。これはグローバルな経済とローカルな政治との分裂」(香西)であり、米国と日本の双方にみられることである。

このような保護貿易の台頭や外国為替の不安定化に象徴されるように、現在の世界経済は不安定な状況にある。その大きな原因が、米国の巨大な財政赤字や経済収支の赤字など、米国の歪んだ経済の運営にあり、責任の大半が米国にあるにせよ、米国一国では、問題の解決ができない状況にある。また日本など他の諸国が、こうした米国の経済運営に乗っかって、成長を維持してきたということも事実である。いずれにしても、各国の抱えた経済問題を解決するために経済政策における国際協調が、今まで以上に求められていると言える。こうした経済環境の中で「労働組合に対しては今まで以上に多様な、そしてマクロ政策の観点に立った発言」（香西）が要求されよう。それはどのようなものであろうか。

第一に、労働組合による、労働時間短縮への取り組みである。国際協調という面でも、またわが国にとっても重要なことは、内需の拡大だろう。経済収支の黒字を将来にわたって縮小してゆくことが、国際協調への重要な一步であるとするなら、わが国は今後、外需に依存して成長を続けることを期待することはできない。したがって国際協力を進めかつ今後とも経済の成長を望むのであれば、内需の拡大により行なうしか方法はない。この点で、労働組合に最も期待されていることは、労働時間の短縮への積極的な取り組みだろう。従来、労働組合は賃上げに熱心であったが、それに比較すると労働時間の短縮への取り組みは遅れていたのではないか。また、これらの取り組みについて、諸外国からの批判が強いわりにには政府も経営者も、それを取り上げることには極端に慎重である。労働時間の短縮は、従来の日本の雇用慣行を変える可能性があり、それが行動を慎重にさせている一つの原因だろうが、企業のグローバル化によって、外国の、特に米国の雇用慣行が日本に持ち込まれるなかで、そ

れが同時に推進されて行くことも考えられよう。

第二に、経済政策全般への労働組合のかかわりの重要性である。例えば、税制は勤労者の可処分所得に直接かわるというだけではなく、各国の税制の違いが、企業のグローバル化の要因になりうる。今回の税制改革を巡る議論では、一般消費税だけが突出して関心を集め、まさに「新税はすべて悪」というムードだけで世論が先行し、全て葬り去られてしまった。今の社会にとって、何が大事なのかという議論はほとんどされずじまいに終わった。

また、別の例として近年、とみに関心を集めている国土計画などについても、労働組合はもっと発言してよいのではないか。東京で作る国土計画は、東京のことになると文章も血が通っているのであるが、それ以外の地方のことになると、きれいな事柄がならべてあるだけという印象がある。また、「東京が良くなること」が、日本が良くなることで「式の発想も背後に見え隠れする。地方での生活水準は、「権力と情報を別にすると、東京よりは何倍もよい」(小池)。問題は、権力と情報を地方にどう分散させるかである。このような要素の「地方と中央への分配をどうしていくかが、生活を非常に左右する」(小池)が、例えば分都論、遷都論を含めた国土計画などにも、労働組合として積極的に発言して良いのではないか。

労働組合には、今後ますますマクロ経済政策的な観点からの発言が要求されるようになる。しかしながら同時に「どういうことが政策要求であって、どういうことは言わば政策を待たずして解決すべき問題であるか」という点についての選りわけが必要(香西)だろう。組合が社会的に発言するならば本来自分でやるべきことを何か政府でやれという圧力団体としてしか行動しないということになって

はならない。社会的に発言するなら自分でやれば済む話ではなくて、「国家社会の立場から必要なことを言う」という姿勢」(香西)が要求されよう。

「今後の労使関係のあり方」

村松久良光

今年度の研究会は、企業の国際化、そして産業構造の変化が時の流れとなっていて、状況下で、今まで培ってきた労使関係がどう変化するのか、各方面から検討を加えながら方向性を見極めようとした。研究会は、これまで外部から専門の講師を招いて、そしてコーディネーターである我々を含めて五回開いてきた。一、二回は現在起こりつつある状況をどう把握するか。三、四、五回は、日本、アメリカ、そしてヨーロッパの労使関係の特徴をどう把握するかをねらいとして講演してもらった。その講演録は、パート1、パート2としてすでに発行されてきた。そして今回、研究会の集約として、日本経済研究センターの理事長である香西泰氏と、京都大学経済研究所教授で現在所長である小池和男氏を講師としてお招きにし、基調講演をしていただいたうえで、トヨタ自動車株式会社取締役人事部長磯村巖氏と、当研究会の理事長梅村志郎氏に加わってもらい、パネルディスカッションをしていた。

当代一流の小池・香西両氏による基調講演とその討論および、長年の実践に裏打ちされた磯村氏と梅村氏の御意見は、それぞれの論者の持ち味を生かした含蓄の深い考えが豊富に披瀝されており、今後の労使関係のあり方を考えていくうえで大変参考になると思われる。基調講演と討論内容の全部を集録しているのでぜひ本文を読んでいただきたい。本文は四十五分ずつの講演と二時間にわたるパネ

ルディスプレイスカッションのために大変長くなっている。また、議論も多岐にわたっている。読者の便宜のために若干の整理をしておこう。

まとめるにあたって、対象となつてゐる労使関係とは何かを述べておかねばならない。労使関係とは、一般的には経営と労働者組織との間の相互作用をいうが、どの局面に注目するかによつて多面的である。ここでは主として労働組合の今後の役割に注目する。その方がわかりやすいであろう。

労使関係はそれととりまく環境の要因によつて一義的にきまるわけではなく、その当事者である経営と組合、そして働く人の主体的な行動に大きく依存するところが大きい。そして、識者によつていくつかの見方、把え方があり、それを学ぶことによつて、我々自身が考えていくことが重要である。

何よりも労使関係は研究会の会員にとつて最も身近な問題であるからだ。

以下では、奥野氏の総括とやや重複するが、労使関係をとりにまく環境要因の変化をどのように認識するかという点からはいってこよう。

一、企業の国際化と産業構造の変化

労使関係をとりにまく環境要因の変化として、企業の国際化と産業構造の変化をどのように把えるのが大事である。香西氏の基調講演がそれをよく論理だつて説明されておりわかりやすい。その基本

的な方向についてはパネラーの四人ともほぼ共通の認識を持っているとみてよいだろう。ただ、それを労使関係および労働組合からどう主体的に受けとめるかでやや違いがでてくる。大筋を追っていいう。

日本の成長と生産技術

教科書のまたは古典的には、それぞれの国の生産要素の存在する相対的な割合によって「比較優位」がきまり、それによって国際間の分業は、きまると考えられていた。しかし、現実には「技術革新」が比較優位を変えていく、というダイナミックな点が重要である。そうでなければ日本が産業国家として大きく成長してきたことは説明できない、と香西氏はいう。

日本が成長してきたのは新しい技術を採用してきたからであるが、その技術は単に機械などに体化したハードなものだけではなく、新技術に依拠して「人間的な能力を開発」することに成功したこと、つまり、新しい機械を使いこなし、生産性を高める「人的資本」と一体化した技術である。この点はい、小池氏のいう「職場のソフトウェア技術」が優れていると言いかえてよいだろう。また、四回目の講演で、島田晴雄氏が人間と機械のかかわりの側面を「ヒューマンウェア」と呼び、アメリカの生産方式に対し、日本型の生産方式の特徴は、「小ロット」、「在庫べらし」であるが、この仕組みがうまく機能するかどうかは、従業員の能力、意欲、適応力にかかっており、「人の潜在能力重視型」となり、日本はそれを作り出す仕組みを作ってきた、とみていることに共通する。

それはまた、現在ケンタッキーから研修に来ている人達と話すと、「働いている中で、“やりがい”というか、チームの中で参加しながら自分達がいろいろなアイデアを出してやっていくという事は大変いいことで是非これをやりたかった」という意見の人が多く、と述べ、トヨタが海外に出てもこれを基本として貫きたいという姿勢を持っている、と磯村氏が述べていることに通じる。労使関係という視点からは、梅村氏の言う「人間尊重を理念とした労使関係」と一脈通じるところがある。

日本のこれまでの成長を支えてきた生産方式が、働く人の仕事の能力と仕組みによるのであり、普通言われるように、日本人の「勤勉さ」や日本人特有の「集団主義」的なものの考え方に依ってそれを説明するのではなく、あくまで、一つの「ソフトウェア技術」として扱えていることに注目したい。技術であれば、その考え方が理解されるならば、よその国においても基本的に通用するものであることを示唆している。

企業の国際化をどう受けとめるか

今や「技術優位」にある日本企業が、国境を越えて世界に出ていき、「企業のグローバル化」が進んでいる。なぜ出ていくかについては、いくつかの理由が考えられるが、基本的には、世界の中で日本が大きな産業国家として成長してきた結果、これまでのような「工業品と資本の輸出国」の段階から「技術輸出、製品輸入国」へとという発展段階にそっていくことが、日本だけでなく世界の発展にとって必要であるからと考えてよいだろう。

企業が海外へ進出する動機としては、海外でモノを作った方が安いからという短期的な経済計算で進出する場合もあるだろうが、今回の討論では、そのような単純な経済計算ではなく、磯村氏が述べているように、「経済摩擦の問題だけでなく、さらに言えば進出した国の工業力をレベルアップさせる」という国際的な調和の面を考えて進出している」ことに注目したい。

小池氏はこの考え方に同意するだけでなく、アメリカに対してよりもむしろ東アジア、とくにタイの例をだすことによって、日本との貿易で、対GNP比で見るとアメリカの何倍もの赤字を抱えているタイ国経済が大きく伸びていくことが、単に経済摩擦を回避するだけでなく、日本からモノを買う力をつけてもらうという点で、実は日本の雇用を維持することになり、長期的には日本にとって非常に得であるからであるという。

日本の海外進出に対する見方はいろいろあるが、「他の国の経済がのびないと日本の雇用が維持できない」という段階に来ているという認識は今回のパネラーに共通しているし、重要な視点である。だからといって、むやみに海外進出すればいいわけではなく、香西氏が忠告するように、「おごることなく」、また「スキをみせることなく」、そして「スキを突かれた時の受け方」まで十分よく考えて進出の仕方と準備をしておく必要があるだろう。

新しい国際分業体制へ

ではどのような産業構造へ変わっていくのか。香西氏は次のように述べる。日本はこれまで工業品

輸出国で資本輸出国であったが、それが、直接投資や技術輸出を通じて新しい産業の分業関係が日本を中心にして上がりつつある。そして、それに応じて、東アジアからは、日本の技術輸出によって、日本に向く製品の輸出が増加する形態に変わりつつあるという。

こういう流れのなかで、日本国内では、従来作っていた製品の一部は輸入または海外生産に置きかわっていく。その過程でおこる産業調整のコストは、国境を越えては移動しにくい生産要素である労働にかかってくる可能性が大きい。

以上のように、企業の国際化・産業構造の変化の方向をまとめたが、細かい点に差異はあろうが、大筋についてはほぼ共通の認識がえられるところであろう。

自動車産業の位置づけは

では自動車産業は、こういう流れのなかでどのように位置づけられ、どういう調整が今後行われていくのか。日本の自動車各社の対米直接投資が数年内に約二〇〇万台の規模で生産力化するという状況を目前にして、香西氏から直接的に問題提起された。

自動車産業は、生産技術類型としては、主として「大量生産型」ではあるが、高度技術を備え、個々の製品のプロダクトサイクルは意外に短かく、「多品種少量生産」型の特徴をも合わせ持っている。さらに、磯村氏が述べるように、製品自体が「国際商品」であるとともに、一方で、「ハイテク化」や「情報化」をも組み込むことのできる総合的な商品である。また、消費者需要の多様化に対し

て製品差別化で対応してきたという特徴も持っている。したがって、環境変化や技術特性だけからはその方向づけは一義的には決められず、それだけ、経営や労働組合などの当事者の主体的な行動に依って左右されるところが大きいであろう。まさに我々がここで主体的に考えていこうとする問題そのものである。

二、労働組合の新たな役割

以上の変化の方向のなかで、今後の労使関係、とくに労働組合の果たす役割はどこにあるのか。三つの観点に分けてまとめてみよう。第一は、企業の国際化に対応して、主として海外に向けて組合のなすべき役割について、第二は、それに伴って国内の産業調整に向けてなすべきこと、そして最後に、この地域に根ざしたトヨタグループとしての独自の役割について。

(1) 海外に向けての組合の役割

技術優位を持った日本企業が海外へでていくとき、その技術とは小池氏の言う「職場でのソフトウェア技術」を伴った生産技術である。それを海外へ出かけるときうまく移転できなければ、進出した企業が伸びないだけでなく、進出先の工業力の伸びを手助けすることもできず、ひいては日本の雇

用を長期的には守ることはできない。

ではモノを作るための仕事の仕組みとしての「ソフトウェア技術」とは何か。小池氏はそれを仕事の技能の面から、職場における「変化や異常へいかに上手に対処するか」という能力としてとらえる。それはすぐれた技術者に近いノウハウを持った「知的熟練」であり、それを現場の作業者が身につけている「統一方式」をとっているところに日本の強みと特徴をみいだす。

その身につけ方は、職場での経験⇨実地方式を主とし、それに加えて、数年に一度二〜三日か一週間くらい、技術の基本を習う座学で、経験を理論化して補うという。実地方式だから、現場で仕事をしながら習うしかないのだが、こういう技能が大事であり、その訓練のために実地方式が重要であるという認識に乏しい。そこで、それを何とかわかってもらって伝える方式として、日本の職場で現実に行っていることを「システム化」していくことが大事であるという。その具体的な方法が、技術類型ごとに「経験の広さと深さ」とその注意点についての定例を描き、仕事の技能の内容を浮き彫りにすること、その定例の実施として、実際に職場で「仕事表または技能マップ」として目に見える形で行われていることを示すことであると、小池氏は具体的に提案している。

しかし、そのようなことは生産管理の話であり、どのように組合と関係するのか、という疑問が当然である。その疑問に対しては、組合員にとって最も重要なのは賃金であるとしても、賃金は基本的には仕事をする能力⇨熟練によってきまり、その技能形成が公正に行われるかどうかをチェックしてはじめて、組合の基本である「公正な分配が確保」しうることになる。したがって、本物の組合であれば、技能形成の各局面できめ細かく発言しているはずだと小池氏は考える。

日本が成長する過程で、「生産性向上を共通の基盤とした労使関係」の果たした役割が大きいわけであるが、そのときの労働組合の機能が経営側の言いなりの「御用組合」としてみられる傾向はまだ強い。また、「生産性向上⇨労働強化」という見方もまだ根強い。実際にはそうではなく、相互信頼と協力を基礎とした労使関係を築くことによって、実は生産性向上の元にある仕事をする能力⇨熟練が伸びてきたと考えられる。この点については、組合自身も意外に自分達のしてきたことを十分意識化していないように思われる。企業が海外進出するにあたり、あらためて、仕事の仕方に関して自分達の職場で何をしているのかを見つめ直す好機であり、それを「システム化」する大作業をする必要がある。そして、それが働く人の発言権を認めるようなシステムでないとしたならば、移転しても最終的には経営活動も根付くことなく失敗するだろうと、小池氏は警告している。

小池氏の提言をやや細かく紹介したが、梅村氏は、トヨタ自動車が進出するさいに、三つの原則の一つとして、「進出先でも労働組合を認めて安定した労使関係を作って下さい」と言い、現にGMとの合併であるNUMMIではUAWの組合員が働いている。また磯村氏は、海外であっても国内であっても、労働組合との「相互信頼」、「企業の発展と労働者の生活の向上」、そして「長期安定的な関係」ということは、どういう時代でも変わるべきではないと述べている。

ただ、日本の労使関係や労働組合のしていることがすべていいかというのではなく、どの部分が国際的に通用し、また通用しにくいかどうか、見直しがぜひ必要であると香西氏は言う。小池氏の言うように、その際には、終身雇用や年功賃金など普通にそうだと思いついて点をついたん全部捨てて、一番重要な仕事の仕方を中心にきちんとみつめ直すことが大事な点であろう。そのうえで、

海外に進出した合弁企業や海外の地元企業についても日本の組合費や組合の役員を使って積極的に日本のやり方を伝えていくことが重要であろう。

(2) 産業調整に対する組合の役割

企業の国際化に伴って、さらに海外から、とくに東アジアからの製品輸入が伸びてくるにつれて、必然的に国内での産業調整が必要となり、そのコストは主として労働にかかってくるのは必至である。つまり、従来から作ってきたモノの生産の一部は、多かれ少なかれ、海外生産や輸入に代替されていく。このような産業調整に労働組合はいかに対処していくべきか。

この問題は、円高および海外進出に伴う空洞化問題とも関係しており、現在もっとも関心の深く、そしてもっとも日本の労使関係の苦手とする問題である。

その理由は二つある。一つは、雇用が減少していくのは輸出に多く依存してきた製造業部門のブルーカラー層である。その人達は小池氏の言う「知的熟練」の持主である。これまでの仕事であれば、これまで以上に多種目少量生産となっても変化や異常への対処にすぐれているからやっていけるが、その技能はかなり長い経験を経て覚え、理論化してきたものであるために、まったく別の産業や職業へ移るとその多くは使われずに多大な損失となる。

二つには、日本の労使関係は、生産の急激な減少に対する調整の仕方はアメリカ以上に下手である。と小池氏はみる。つまり、労働時間の削減や採用停止で調整しうる範囲であればいいが、ある限度を

超える大きな調整では人員整理をせざるをえない。ところが、誰が解雇されるかの順番がアメリカのよりにきめられていないために、結果的に調整コストの高い中高年層が犠牲となる。したがって、産業調整の方向はともかくとして、そのスピードは限度を超えないようにすることが肝要であり、それを言うことが重要であると小池氏は言う。

そうは言っても、現状のマクロ的な経済アンバランスをそのままにしておく、将来もっと大きなコストがかかるかもしれない、日本における産業調整は急がざるをえないと香西氏はみる。

自動車産業は今後このような調整局面に遭遇する可能性があると考えられるが、それに対して、経営の側から磯村氏は、基本的には空洞化はさせないが、仕事の面ではこれまで生産・製造から新技術の開発や進出先の国への技術指導へウエイトが移っていかざるをえないし、自動車に関連しながら違う分野と複合化して新しい分野へ進出して仕事を広げていく必要があるという。その際には、「能力の再構築」を図って違った職種もやってもらわねばならない。

梅村氏は、自動車産業そしてとくに組合は基本的には柔軟性を持っているが、そのための基盤や体制をきちんと今の時点から作っていくことが大事であるという。海外進出に対する調整に対しても、ただチェックをかけるという姿勢ではなく、第一に、国内の基盤や進出先の販売体制もきちんと整備されているかなど、経営側が総合的な施策をとっているかどうかを確認しておくこと、第二に、経済全体が発展していくような方向でマクロの施策にも発言していく。そして最後に、計算通りにいかなかった場合に備えて、その時の対応も、心構えも含めて同時に考えておく、という三段構えで対処する必要があるという。

この産業調整問題は、単に労働条件だけではなく、組合としても経営の様々な領域について日常から折衝していき、なるべく調整コストが最小限になるようにすることが肝要であろう。幸い、海外進出に伴う雇用減少は、輸出代替率からみて普通に思われているほどには大きくはなく、また急激でもないようである。

三、トヨタグループの労働組合に期待すること

香西氏も小池氏も労働組合の立場からマクロ政策に対して関心を持ち、発言すべきだという。その場合に、何でも政府に要求すればいいのではなく、例えば労働時間の問題であれば、本来、労使交渉のできるわけであるからそういう問題は労使間で行い、国家社会の立場から必要なことを言っただけで済む。香西氏はいう。ただ、労働時間に関しては、今や技術者としての性格を持つ組合員がどういう形で時間短縮を必要としているか、必ずしもはっきりしないからよく考えるべきだと小池氏はいう。

また、小池氏は、労働組合は東京かまたは全国一律の発想で行い、地方の生活の実態から遊離しがちである、とみる。むしろ、組合員のいるこの地域の生活実態を素直にみて、そこから大胆に発想し、発言していくことが大事であるという。

さらに小池氏は、将来の中心は研究・技術開発であり、関連企業を含めて全トヨタ労連というユ

ニークな組織形態を生かして、関連企業間の研究・技術開発に関する「長期の競争」が公正に行われるように見守っていくこと、さらに、今や使命感を持って海外へ進出するわけであるから、若いうちに社員をよそのつらい国へ放り投げて、そのかわり苦勞してきた人が後でいい目を見るような組織を作ってもらいたいと要望している。

以上、今回の香西氏と小池氏の基調講演およびパネルディスカッションから、私なりにピックアップして、今後の労使関係のあり方、とくに、労働組合の役割について整理を試みた。ただ、今後の技術変化に伴って、技能が二極分解し、労働市場が流動化するのではないか、という香西氏の指摘と、そのような流動化および二極分解論に対し、小池氏は「分離方式」と「統一方式」に分けて、ある程度の適性があれば、長期的には後者が有利ではないか、というやりとりがあった。この議論は、今後の労働市場の方向、そして労働組合の組織形態および政策のあり方をきめるうえできわめて重要な論点を示唆するものであるが、その問題があまりに大きいゆえにこのまとめに組み込むことはできなかった。もう少し議論を深め、実態の推移を見守る必要がある。

このまとめからもわかるように、今回の一連の講演とパネルディスカッションの内容は、「終身雇用慣行は今後どうなるのか」などよくあるタイプのものとは異なり、ユニークなしかしそれでいて、非常に実践的なあり方を示すものになったと思われる。この拙ないまとめでは十分意を尽せない含蓄の深い御意見が四人の論者から発せられている。ぜひ元の基調講演とパネルディスカッションを再度読んでいただいて、今後の労使関係のあり方を考えるヒントにしてほしい。

編集後記

☆今年の定例研究会最終報告書もまとめあがり、正直ホッとしている。今年のテーマはとも大きく、難解であったかも知れないが、第四回研究会が日米貿易摩擦の渦中のなかで開かれ、第五回研究会の前々日にはトヨタの西ドイツ進出が発表されるなど、時節柄タイムリーな企画ではなかったかと自負している。

☆流暢りゅうちょうに言葉を選びながら話される香西先生、聞く者を引き込まずにはいない小池先生の豪放磊落ひょうらくな語り口。パネルディスカッションにおけるお二人の丁々発止なやりとり、磯村取締役、梅村理事長の今までの経験から将来を見通した蘊蓄うんちくのある発言が相俟って、四時間という長丁場を感じさせない充実した一日であった。

☆読み易い本造り……これがなかなか難しい。第一回の講義録は横書きのB5サイズとし、通常より文字を大きくして上に少し余白を作った。いかがであったらうか？二回目の講義録は版サイズを少し小さくして縦書きとし、各回講義録の前に“要約”をつけてみた。全体の評価としては後者に軍配が上がるようだ。それが今回の報告書にも継がっている。読者諸氏のご批評を仰ぎたい。

企業の国際化・

産業構造の変化と労使関係

昭和六十二年九月 発行

発行責任者

全トヨタ産業政策研究会

理事長 梅村志郎

編集責任者

事務局長 十亀義則

印刷所

有限会社 第一プリント社

