

第16期 自主研究

日本的劳使関係の海外移転

— 東アジアへの移転過程と課題 —

(トヨタグループの研究)

2004年8月

(財) 中部産業・労働政策研究会



は し が き

本書は、日本の労使関係の一つの典型とみなすことができるトヨタ自動車の労使関係が、インドネシア、タイ、中国に移転可能であろうかを、実証的に明らかにしようとするものである。この研究分野は、いわゆる日本の経営の海外移転可能性の研究として、1980年代中葉以降多くの優れた研究が蓄積されてきた分野であるが、本書の特徴は、第1に経営一般ではなく労使関係に着目しその移転可能性を論じていること、第2に先進国ではなくアジア諸国への移転可能性を論じてようとしていることである。

本書がめざしていることの第1は、これまでの移転可能性の論議であいまいにされていた「日本的たるもの」を明確に特定しようとした点である。また、そうした特定に向けた意欲が、日本における労使関係形成に関わる原資料に基く丹念な調査分析と、現地での焦点を絞った聞き取りを可能にしているとも言える。さらにその際注目すべきことは、第2に日本の労使関係に「マネジメントシステム」が不可欠の前提であることを正確に捉えようとしている点である。これにより、従来の研究をリードしてきた熟練論の一段の深化を可能性として示し得るからである。第3に、インドネシア、タイ、中国の現地事業体への丹念な聞き取りを通して、特に「マネジメントシステム」の移転の過程を正確に捉えるとともに、併せて国による移転にかかわる困難を正確に活写しようとしている点である。これにより、従来の研究に無い深度で移転に関わる経営問題を特定することができる。第4に、そうした研究を通して、移転に関わる困難の克服に向けてとるべき経営の実践をより説得的に示そうとしている点である。

また、本書のもう一つの特徴は、実務と理論研究の融合を積極的に求めている点である。学術研究は実務と融合することによってその有用性を高め、実務は理論の裏づけを得てその有効性と確信を高めるからである。本研究では、実証性を重視し丹念な聞き取りをもとに経営の実践を体系的に把握することに重点がおかれ、そうして得られた知見をもとに、これまでの移転に関する研究成果をふまえてアジア研究の特徴を新たな視点から明らかにするとともに、そうした理解の上に、移転に向けてとるべき経営の実践について政策提言を試みようとしている点である。

調査研究活動全般を通して、トヨタグループ各社並びに主要仕入先のご理解とご支援をいただくとともに、現地事業体からは現地での調査活動に際して多大のご協力をいただいた。また、研究ならびに執筆にあたって、同志社大学大学院総合政策科学研究科の石田光男教授、同、中田喜文教授、同、太田進一教授よりご指導をいただいた。また、同志社大学名誉教授 中條毅先生からも公私にわたりご支援をいただいている。各位のご支援、ご協力に改めて厚く御礼申し上げる次第である。

目 次

序 章	本書の特徴	1
第1章	東アジア研究の意識と課題	3
第1節	なぜ今「東アジア」なのか	3
第2節	先行研究の成果	4
(1)	経営システムの視点から	4
(2)	労使関係の視点から	9
第3節	小 括 — 東アジア研究の新しい視点 —	11
第2章	研究方法の深化 — 実務と理論研究の融合 —	13
第1節	理論的評価手法の限界	13
第2節	基礎条件の解明にむけた研究の深化	15
(1)	「熟練」からの接近	15
(2)	「トヨタ生産システム」からの接近	16
第3節	小 括	
	— 労使関係の本質解明にむけた直接的接近方法 —	20
第3章	日本的労使関係の基本要素	23
第1節	日本的労使関係の理念と組織運営の考え方	23
(1)	「日本的」の再検討 — トヨタ研究の意義 —	23
(2)	トヨタの労使関係をめぐる様々な誤解	25
①	労務管理の視点	25
②	労使対等性の視点	27
③	インフォーマル活動の機能	29
(3)	トヨタ労使関係の歴史的形成過程	31
①	草創期の労働組合と労使関係	
	— 労使協調、企業別組合の枠組みは当初より一貫 —	31
②	昭和25年争議の意義	33
a.	争議発生我真因	
	— 労使のコミュニケーション欠如 —	33

b.	情勢の急変、終結にむけた労使の戦略	
—	左傾化、外部干渉を排除 —	37
c.	自立・対等の近代的労使関係への脱皮	41
③	全自動車主導によるその後の左傾化	
—	理屈を超えた職場のエネルギー —	41
④	運動路線転換に関する政策検証	
—	組織戦略の原点 —	42
⑤	路線定着のための政策検証と昭和37年「労使宣言」の意義	
—	労使共通のコミットメントに高められた労使協調 —	45
⑥	規模の拡大と労務構成変化への適応政策の検証	
—	「企業風土」としての定着、浸透 —	52
a.	労務政策の視点	
—	インフォーマル・グループの活用 —	52
b.	労働組合運動の視点	
—	ビジョンと内部格差是正により求心力を強化 —	55
(4)	小 括	
—	トヨタ労使関係の「理念」と「組織運営」の考え方 —	58
第2節	基礎を成すマネジメントと労働組合の参加	59
(1)	マネジメントシステム解明への試み	59
(2)	トヨタのモチベーション管理の仕組みと運用	62
①	「頑張れば報われる」制度設計 — 厳しさと優しさ —	62
②	職制による「人間関係」づくり	
—	システム運用の基盤 —	65
③	モチベーション高揚を促す賃金制度設計	66
(3)	労働組合の参加とその意義	69
①	労働組合による日常的なチェック・モニター機能	69
②	長期課題解決にむけた参加	71
(4)	モチベーションを引出すマネジメントのしくみと労使関係	72
(5)	小 括 — トヨタ労使関係の構成要素 —	73
第4章	インドネシアへの労使関係移転	76
第1節	パンチャシラ労使関係と社会意識	76
第2節	A社における労働争議	
—	貧困と労働運動黎明期の混乱を象徴 —	78

第3節	C社における労使関係移転の試み — 制度移転はほぼ完了、定着はこれから —	82
第4節	仕入先展開をも視野に入れたB社の取組み — A社教訓をもとに、仕入先への浸透を促す —	87
第5節	小 括 — インドネシアへの移転の現状 —	89
第5章	タイへの労使関係移転	93
第1節	タイにおける労使関係の特徴と社会意識	93
(1)	比較的稀薄な政府の干渉	93
(2)	変わりつつある社会意識	95
第2節	E社による労使関係移転の取組み	97
(1)	職場レベルにも浸透しつつある「理念」	97
(2)	民主的組織運営にむけた組合執行部の変化	100
(3)	段階をふみながら着実にマネジメントシステムを移転	104
①	日本サイドからの技能支援の努力と限界	104
②	日本サイドからの意識改革 — その成果と限界 —	107
③	マネジメントシステムの段階的移転	111
a.	生産現場のマネジメントの革新	112
b.	残された課題 — 能率管理と賃金制度の改革 —	114
第3節	小 括 — タイへの移転の現状 —	115
第6章	中国への労使関係移転	119
第1節	「工会」を前提とする中国独特の枠組み	119
第2節	F社の取組み — 国営企業の風土を払拭 —	121
(1)	職場レベルに受容れられつつある「理念」	121
(2)	「工会」による組織運営とその限界	123
(3)	マネジメントシステムの段階的移転をほぼ完了	125
①	意識改革への取組み	125
②	マネジメントシステムの移転	126
③	残された課題と対応 — 「族」意識の払拭、職場管理の近代化 —	128

第3節	G社の取組み — 個人の経済的向上指向への適合 —	130
(1)	労務政策を通じて「理念」は序々に職場に浸透	130
(2)	「工会」による組織運営の限界	132
(3)	基礎を成すマネジメントシステム移転への取組み	133
①	働く意識	
	— 個人的利益追求指向を反映、高いモチベーションを確保 —	133
②	パフォーマンス向上にむけて職制を強化	133
③	個人利益追求を認めつつもチームワークを重視する賃金制度	134
第4節	小 括 — 中国への移転の現状 —	135
終 章		138
第1節	総 括	
	— トヨタ労使関係と東アジア各国への移転の現状 —	138
第2節	政策提言	
	— 日本本社労使の役割りと、現地適合に際しての留意点 —	141
(1)	問題の所在：	
	「組織運営」と「基礎を成すマネジメント」の移転	141
①	組織運営：	
	民主的労働組合の組織化にむけた取り組み方	143
a.	各地域に共通する政策	
	— 日本の組織運営ノウハウのモデル提示 —	143
b.	各地域別の適合支援に際しての留意点	149
②	基礎環境整備：マネジメントシステム移転の進め方	151
a.	各国の実情に応じた段階的移転	151
b.	各国の社会意識、文化への配慮	152

参考文献

日本的劳使関係の海外移転

— 東アジアへの移転過程と課題 —

(トヨタグループの研究)

序章 本書の特徴

本書は、産業経済さらには国民生活の健全な発展を支えてきた「日本的劳使関係」を一つのモデルとして捉え、産業経済そして劳使関係の創生期にあたりかつ欧米、日本に継ぐ21世紀の自動車生産拠点として世界経済における重要性を増しつつある、アセアン、中国など東アジア地域への移転可能性を検証するとともに、日本企業の現地事業における健全な劳使関係の形成に向けて、日本本社劳使が果たすべき役割について提言を試みるものである。

まず第1章、第2章は、この分野の研究の蓄積を仕訳し、研究の方法、研究課題など自らとるべき方法を探ることにあてられる。すなわち、劳使関係を含む日本の経営システムの海外移転可能性に関する先行研究の成果をレビューする中から、本研究の位置づけを明らかにするとともに、研究課題とその解決のためのアプローチを含む研究方法について考察する。その方法は、第1に「日本的劳使関係」の形成過程に即してその基本的構成要素を明示的に捉えること、第2にその移転可能性については、現地事業体と労働組合について丹念な聴き取り調査を実施する。こうした過程を通して、「移転」する主体である「日本」の経営や劳使関係を明示的に示すことなく言えば通念に頼ってきた従来の研究の限界を、ブレークスルーすることができる。またこれは、実際のフィールドワークにおける調査対象への接近可能性の制約から従来の研究が果たしえなかった領域の一つであり、実務と理論研究の融合を積極的に求めてはじめて得られるべきものでもある。方法の第3は、「移転」にかかわって、劳使関係の基礎条件に着目しその解明を試みる。「日本的劳使関係」は、劳使双方にとって納得しうる合理的理由あるいは条件が整ってはじめて受入れが可能になる。従って移転が可能になるためには、この「日本的劳使関係」が拠って立つ基礎条件の醸成すなわち「マネジメントシステム」の移転が不可欠である。それは、小池和男教授の「熟練」を切り口とした観点を超えた新しい視点を見出すための試みでもある。

第3章では、「移転」研究の衝とも言うべき「日本的劳使関係」を、3つの視点から一

つのモデルとして実証的に捉える。すなわち、①その理念、考え方を歴史的形成過程を丹念に調べる中から抽出するとともに、②組織運営のしくみを解明する。さらに、③そうした理念、組織運営の基礎を成す組合員の高いモチベーションの醸成とそれを活かすマネジメントシステムを解明する。

第4章から第6章では、インドネシア、タイ、中国のトヨタグループ現地事業体を対象に、上記「理念」、「組織運営」、「基礎を成すマネジメントシステム」の3つの視点から、当事者への聴き取り調査をもとに日本的労使関係移転の実態を明らかにする。「理念」の受容可能性については、労働組合リーダーのみならず必要に応じて職場第1線からの聞き取りも試みている。「組織運営」については、制度のみならずその運用実態にまで立ち入って実態の把握を行った。「マネジメントシステム」については、個々の国の格差と移転に向けた取り組みの過程を忠実に記述することによって、そこに移転に向けたステップと理論的文脈の発見を試みる。

終章では、第4章から第6章にて明らかにされたファクトファインディングスをもとに、現地事業体における健全な労使関係の形成に向けて、日本本社労使が果たすべき役割さらには現地事業体が取り組むべき課題と取り組みの方向について「政策提言」を試みる。

第1章 東アジア研究の意義と課題

第1節 なぜ今「東アジア」なのか

本書は、東アジアとくにアセアンと中国における事業展開を実証研究の対象としている。確かに日本の製造業の海外展開に占めるアジアの比重は、アメリカなどに比べれば格段に小さい。しかし現地の視点から見れば、日本のアジア地域経済への貢献、産業さらには雇用に与える影響は、逆にアメリカ等とは比べものにならないほど大きい。しかもその影響は量的なものにとどまらず、経営ノウハウや技術、技能の移転を通して各地域、国の経済、社会の発展に長期にわたって深くコミットメントしていくことになる。日系企業は、好むと好まざるとにかかわらずそうした期待の目で現地社会から見られているのである。山本(2002)

さらに、1980年代後半以降、アセアン自由貿易圏(AFTA)にむけて、日本各社は、地域、国を超えてアセアン域内での相互生産補完体制の構築をアジア戦略の要として、積極的な事業展開を進めてきた。その結果、日本企業もまた多国籍企業として、各地域、各国の個別最適と全体最適の二律背反をどのように止揚すべきかという、宿命的な課題に初めて直面することとなる。労使関係が企業の発展と強いかかわりを以って論じられる以上、労使関係を論じるに際しても、アセアンにおける日本企業の多国籍化は新たな課題を提起しているといえよう。アセアンにおける生産活動が急速に進展する中で、高い生産効率をめざして例えばトヨタ生産システムが完成車メーカーからその仕入先群へと逐次敷衍され、その範囲はAFTA構想を介して広くアセアン主要国に及ぼうとしている。日本の1970年代の経験からも明らかなように、健全で安定した労使関係の構築と定着は、そうした生産システムによって同期化された生産活動のパフォーマンスを保証する言わば制度的インフラとして、経営上必要不可欠であることは言うまでもない。

一方、アセアンの各地域、国においては、経済成長とともに着実に民主化が進み、労働組合運動もその揺籃期を迎えつつあるが、とくに90年代後半のアジア金融危機を契機にして、インドネシアなどアセアンの一部諸国においては、既存政治勢力の崩壊と性急な民主化政策が断行され、労働組合運動は解き放たれた鳥のようにかつてない盛り上がりを見せている。しかし、アジアには戦後の日本と同様、労働組合運動の基盤に欧米のような成熟

した市民社会は無く、また深刻な貧困問題が社会に大きな影を落としている。そうした中で、突発的かつ無秩序に頻発する労働争議は、現地の産業経済の発展ひいては国民経済の向上を大きく阻害するばかりか、かつての強力な政府による管理統制下には考えられなかった「新たな経営リスク」として、日本企業のアセアン事業展開の前にも大きく立ちほだかろうとしている。

一方中国への生産拠点進出も近年加速しつつある。政治体制の異なる中国における労働組合「工会」の役割は、日本や欧米とは大きく異なる。そうした中に日本的労使関係の理念、考え方は受け容れられるのであろうか。組織運営の仕組みあるいはモチベーションを持続させていくマネジメントは有効に機能するのであろうか。今世紀のグローバル企業戦略の成否を決するとさえ言われる中国事業においても、健全な企業内労使関係の形成は最大の経営課題の一つともなりつつある。

本研究を通して、日本が戦後の貧困から立ち直りその後の成長期に形成された労働組合運動と労使関係に関わる経験、ノウハウを、アセアン、中国など東アジアにおける健全な労使関係の構築に活かすことができれば、現地の産業経済さらには社会発展にとっても日本企業にとっても、非常に意義深いことのように思われる。

第2節 先行研究の成果

(1) 経営システムの視点から

日本的経営システムの海外移転の可能性については、欧米の事例を中心に既に優れた研究成果が数多く報告されている。それらの研究では、どのような課題をとりあげどのような研究成果を得たのであろうか。まず先行研究の流れを整理してみたい。

わが国の製造業とりわけ自動車産業の海外進出にともなう日本企業の多国籍活動が、研究対象として直接的に取りあげられたのは、1980年代後半と、比較的最近になってからのことであった。それまでは、いかにして欧米先進国にキャッチアップすべきかといった問題意識から、欧米の多国籍企業を対象にした研究が主流を成してきたと言って良い。日本の特徴は先ず海外または海外在住研究者によってとりあげられ、関係する研究が先行されたのもこうした事情からであろう。

例えば、ハイマー（1979）は、多国籍企業の投資意思決定要因を研究する中で、「企業が対外投資によって多国籍化しうるためには現地企業に対してなんらかの比較競争優位を

もたなければならない」との仮説にもとづき、その比較優位の決定要素を、資本・労働などのマクロレベルでの経営環境、企業ミクロレベルでの経営資源の保有状況に求め、その量的比較分析によって比較優位を説明しようとした。反面、特定地域や社会に見られる特有の社会的要素については、「歴史的遅れ」を意味する時間差と言う次元で処理されるに留まっている。

しかし、発展途上国や地域が、その地域や社会のもつ特有の社会的要素を残しながら、先進国にキャッチアップし少なくとも一定の産業分野で対等以上の競争状態に至る過程が観察される中で、ハイマーのように先進国が開発した経済合理性にもとづく普遍的システムのみを以って説明することは可能であろうか。例えば、かつてOECDが指摘したように、1980年代の日本の成功要因は、先進国アメリカの経済合理性にもとづく普遍的システムに加えて、日本の社会に根差した労使関係をはじめ日本の経営手法が、その競争優位の実現に大きく寄与してきたことは明らかである。とすれば、ハイマーの比較競争優位の分析に際して、各国の社会的文化的特殊要因についても考慮されるべきであろう。

ダニング他(1981)による「折衷論(eclectic theory)」は、投資国側の比較優位を構成する企業特殊要因(ownership or firm-specific factors)と受入国側の立地特殊要因(location-specific factors)の両者のバランスの上に、多国籍企業による対外直接投資による国際生産は決定されるとの結論にいたっている。とくに立地特殊要因として、受け入れ側における経営資源の状況や価格体系さらには現地化政策の重要性を強調するなど、投資国と受入国との経営環境の質的な違いを明確にした点で優れた視点を提供している。しかし残念ながら、投資国の比較優位要因と受入国の立地特殊要因との相互の関係について立ち入った分析には至っていない。実は、この投資国(親会社)側の比較優位にもとづく経済合理性の論理と現地化ニーズとの緊張関係の中にこそ、多国籍企業における経営意思決定のダイナミズムがあり、そこに多国籍企業による比較優位要素移転の説得性が見出されなくてはならないからである。

もう1つの理論は、バックリー(1987)の「内部化理論(Internationalization theory)」である。この説は、企業資源の国際移転に関する経営意思決定を、市場機能を介さない企業内部移転の理論を用いて説明しようとするもので、投資国側の優位性要素とその海外子会社への移転の実態を解明する上で非常に示唆に富むものである。というのも、企業の保有する特殊技術、製造現場の技能、ノウハウ、労使関係・労務管理、職場管理手法の国際的移転は、企業グループ外への移転に較べて日本本社と海外子会社との間でははるかにス

ムーズに抵抗感なく実現されるからである。しかし、各国の社会との関わりを抜きにして現地事業の成功を論議することは現実的ではなく、対外投資に関わる経営意思決定を企業内部移転理論のみにて説明することには限界があろう。

これらは、いずれも多国籍企業の投資に関わる経営意思決定行動を解明しようとするものであり、その枠組みは経済合理性を基本とし各国の社会文化的要素を正面からとりあげるものではなかった。また、それらは多国籍企業の海外投資行動の解明に重点が置かれ、経営あるいは労使関係システムの移転について正面から取りあげるものではなかった。

こうした中で、日本的経営の海外移転可能性を最初に正面から研究課題として取りあげたのは、ヨシノ（1976）であった。彼は、日本的経営の強みを均質性、集団指向など日本社会の特異性と関連付けて理解し、そこからこの経営システムが国境を越えて異質の環境に持ち込まれるときの困難性、問題性を強調している。ヨシノが、日本社会の文化的特性と絡めて国際的移転可能性を論じている点では、注目に値するものである。しかし、残念ながら、その日本の特殊性に関する議論は一般論の域を出ず、ましてや工場における作業組織や生産システムの管理・運用さらには労務政策や労使関係といった基本要素について、経営方式の特異性がどのような意味を持つてくるのかといった具体的な考察は行なわれていない。したがって、移転可能性については懐疑的な評価にとどまり、その融合ないし現地適合にかんする課題についても、具体的な示唆を得られないままに終わっている。

とくに人的資源管理に焦点を当てて、日本的経営システムの移転可能性の解明を試みたものに、トレヴァー(1983)の研究がある。彼は、日本の海外進出を「しぶしぶの多国籍化」(reluctant multinationalization)と名付け、日本的な人的資源管理について、個人主義、能力主義志向の強いホワイトカラー、マネージャー層では非常な緊張を生むが、意外に平等主義的志向の強いブルーカラー層には歓迎されるという事実を発見している。彼の研究は、限定的にはあるが日本的人的資源管理方式の先進国における普遍性を明示しようとしている点で画期的なものといえよう。しかし、彼もまた、作業現場の具体的な管理制度、運用にまで立ち入った丁寧な実証的検証は行なっておらず、因みに、日本的な「人事考課、査定付き平等主義」とアメリカの自動車産業における時間給労働者に見られる「絶対的平等主義」を同一に論じるなど、表面的な理解にとどまっている。

ホール（1983）は、人間関係を形成する文化の側面を正面から取りあげ、それを「人間相互の情報処理プログラミング機能」と認識することによって、国際的に比較可能な量的概念として捉えている。すなわち、このコンテクスト（context）機能が低い社会と低い

社会というように、異なる社会特性を言わば「程度の差」と捉えたのである。例えば、日本は、情報の形成と伝達にさほどコストをかけずに効率的に人間関係の形成ができる「高コンテクスト社会」であり、アメリカは、コミュニケーションを手順に追ってきちんとやらないと人間関係の形成、維持が難しい「低コンテクスト社会」ということになる。しかし、より重要なことは、そうしたコンテクストの格差を克服するために「具体的にどの程度のコストを支払わなければならないのか」ということであり、ホールの考察は、社会学的説明にとどまり経済計算に耐え得る定量的解を提供するものではなかった。

一般的に、日本の文化的要因を強調すればするほど日本の経営システムの国際移転可能性は限定的にならざるをえない。とりわけ人的資源管理や労使関係のように人と人との関わりの中に醸成されるシステムの場合、金融や財務のような純粋な経済活動である経営行動とは異なり、各地域、国の歴史的、地理的条件の下に形成された慣習あるいは行動様式に、ある種の傾向として拘束を受けざるを得ないと考えるべきであろう。

安保哲夫他(1991)は、日本方式の経営システムとしての普遍性と各地域、国の文化的環境との関係を正面から捉え、文化的な環境の相違によって受ける制約を検討することにより、国際的に移転可能な範囲を具体的に突き止めようとした。それは、多国籍企業論における企業特殊的要因(競争優位性)と現地特殊的要因(現地化)といった分析理論を応用しつつ、日本企業のアメリカ工場における生産上の優位性について、現地化の要請に応えながら日本において開発された優位性をどのように現地事業において発揮するかという視点から、次のような理論仮説を設定する。すなわち、「わが国の製造企業、ことに自動車、電機といった加工組立産業の競争上の優位は、なによりも日本的経営システムといわれる人的要素を重視する現場主義的なヒトとモノの組織化と管理運営によって、格段に高い水準の作業効率と品質管理が実現される点にある。ところがこのシステムは、日本社会に特徴的な制度や慣習にかなり依存する面があると考えられるために、歴史的、文化的環境の大きく異なるアメリカのような社会においてその優位性がどこまで発揮されるかについて、重大な疑問が生じうる。とすれば、日本企業のアメリカ工場は、一方でその最も得意とする経営・生産システムの優位性を最大限持ち込もうとしながら(『適用』の側面)、他方で現地のさまざまな環境条件に適應するためにそのシステムの修正を迫られる(『適應』の側面)というジレンマに、多かれ少なかれ直面することになる。」さらに、「これを『適用と適應のジレンマ・モデル』と呼び、こうした一種トレードオフの関係にたつ『適用』(application)と『適應』(adaptation)の二つの側面が日系アメリカ工場ではどの

ようになっているのかを実地調査を通して明らかにしようとするもの」であるとしている。
(pp.16-17)

本仮説の優れた特徴は、それまでの欧米の多国籍企業論の主流が、同書の指摘するように、その理論的枠組みとして「国境を隔てた生産諸資源の賦存状況の違いを量的な差異としか見ない」のに対して、本仮説が、「経営、労働の双方に関わる人的要素、したがってその影響を受けて生産システムや技術の構成内容までが、一定の質的差異を含むと考え、そこから適用—適応の緊張感を導出する視点が出てくる」としている点にある。しかし、なぜ敢えて「適用—適応」の関係をジレンマなりトレードオフの関係と捉え、かつ適応の過程で生じる変容なり修正を日本的システム移転の自己否定と捉えなければならないのだろうか。この説に対する疑問は、日本的システムをその理念、考え方としてよりもシステムを構成している具体的な規則や仕組みとして捉え、システムの適用とその現地適応の問題を同一次元で論じている点にある。このため、同書も認めているように、「現場主義的な人的要素を重視する日本システムの強みの対米移転に焦点を合わせたモデルを設定しているため、これと対照的なアメリカ的システムに適応することは多くの場合日本方式の強みを減殺することになってしまう」(同書。p.19) ののである。しかし、「システム」の目指すべき理念、考え方に着目すれば、その普遍性ないし経済合理性と、その目指すべき経済効果を達成するための現地適応過程すなわち具体的な規則や仕組みおよびその運用とは言わば質の異なる別次元の問題ではなからうか。そのように考えれば、理念、考え方の「適用」とその具体化のための制度、運用を巡る「適応」との間にトレードオフもジレンマも生じない筈である。例えば、現地への適応が難しいからと言って、トヨタ生産システムのリーンでムダのない生産方式とその実現のための JIT なり自動化といったシステムを目指すべき経済合理性や人間尊重の理念、考え方まで否定しその適用を放棄すべきであろうか。ましてや、「適応」の過程で障害とされる各国、地域間に見られる文化的な差異についても、将来に亘って不変であるとみるべきではない。それは情報化や国際交流によって徐々に相対的なものになりつつあるからだ。

また、島田晴雄(1988)は、日本の人間主義的な本質部分は合理的で普遍的なものであるとし、非合理的な部分すなわち文化的要素を排除することによってシステムは洗練されると主張する。非合理的なものは全て文化的特殊性と見なして排除し、結果として日本方式の一層の洗練と優位性、普遍性を主張するこの説は、日本のシステムの理念、考え方の普遍性を明らかにした点で画期的なものと言えよう。しかし併せて考察されなければなら

ない点は、日本的システムの移転とりわけその高いパフォーマンスの実現に際して避けて通れない課題は、そうした理念、考え方の現地における具体化のプロセスにおいて生じるフリクシヨンの解決であり、まさに島田が非効率なものとして排除した文化的特殊性の接点に生じる諸問題の解決どのように進めるのかといった課題である。

(2) 労使関係の視点から

研究対象としてとくに「日本的労使関係」の海外移転が明確な形でとりあげられたのも、日本的経営システムと同様1980年代後半になってからであった。

すなわち1980年代後半以降、アメリカにおいて「労務管理、労使関係の日本化 (Japanaization)」が課題としてクローズアップされ、日本における労働のフレキシビリティとそれを実現するための人事労務あるいは労使関係をアメリカに移植しようという試みが、産業界を中心に重ねられた。そうした中で、労使関係もかつての「対抗・交渉型」から「協力・参加型」への再編がすすみ、「労働の人間化」が進んだと言われる。

アメリカの労使関係形成の歴史は古く、1930年代のニューディール時代には、「対抗・交渉型」労使関係が確立を見る。その特質は、「団体交渉」(collective bargaining)の場で労使の代表により労使交渉が、行なわれ、交渉の結果合意された賃金、労働条件などについては、法的拘束力を持つ「労働協約」として成文化され、併せて、その運用上の問題を解決する仕組みとして、苦情処理制度が整えられる。そして、このジョブ・コントロール・ユニオニズムの下で、団体交渉を通じて職務内容は厳密に再定義され、その効果は各職務担当者の権利と義務、賃金、付加給付、さらには先任権制度にまで及んだ。こうして少なくとも1970年代まで、アメリカの職場は、雇用からレイオフ、解雇、再雇用にいたるまで極めて厳格な「制限的労働規制」の下におかれていたわけである。戸塚他(1997, pp.125-215)

ところが1980年代に入ると、例えばフォード (UAW-FORD AGREEMENT 1984) は、会社との共存的發展を労使共通の課題と認識し、職場の小集団活動を基礎とした従業員参加プログラム (Employee Involvement Program : EI) の普及をはかり、団体交渉とは別に労使懇談の場として労使間のコミュニケーションを促進するために労使懇談会 (Mutual Growth Forum : MGF) を全国レベル、地方レベルに設置し、さらに労使共同で人材開発プログラムを立ち上げ、協約有効期間中は解雇をしないと技術革新にはレイオフより配置転換にて対応するなど雇用保証への取り組みを強めている。

こうした変化の流れの上で注目を集めたのは、トヨタ・GM合併の「NUMMI」がUAWの中でも最も好戦的と言われた旧GMフリモント支部の組合員を引き継ぎながら、安定した労使関係の下で優れた品質と高い生産効率を実現したことである。ウィルムス（1996）は、職種区分の統合や職種転換さらには応援・受援など、旧GM時代と比べて明かに労働密度は上昇しているにもかかわらず高いモチベーションが観察されるのは、権限責任の委譲とカイゼンやQCサークル活動を通して得られた達成感、自己承認願望の充足によるものと思われる。旧GM時代には細分化された仕事を指示された通りこなすのみで、そこに主体性を求められることもなく自己実現の機会も与えられていなかった。明らかにNUMMIの労使関係は変質した。そしてその背景には、『人間性の尊重』という理念にもとづいた生産システムの改革（トヨタ生産システムの導入）による働き方の変質があったことは言うまでもないと指摘する。しかし、この分析も日本的労使関係システムの現地適合過程と効果を賛美するにとどまり、その理念、基本的考え方の受容性について直接的に確認するものではなかった。

ウィルムス同様、1980年代初頭には、日本的労使関係を賞賛する論文は数多く上梓され、伝統的な「制限的労働規則」は経済・社会環境が大きく変わる中で1980年代後半より徐々にその説得性を失い、アメリカの労使関係はまさに日本的な「労使協力・参加型」へと変質を遂げつつあるかに見られた。しかしそのいづれも、日本的システム、仕組みの導入と初期効果に目を奪われ、理念考え方の受容性については推定の域をでるものではなかった。形の上ではかなり日本の制度仕組みに近いものが実現できたとしても、そのめざす理念なり考え方まで含めてきちんと共有できているかどうかであり、まさにその点が日本的労使関係移転の可能性を判断するキーファクターなのである。NUMMIにおいてさえ、1990年代のITバブルの時代に、かつての制限的労働規制の背景を成していた「敵対的機会主義」や「技能、成果の私物化」といった意識が再び台頭し、今改めて基本の徹底に取り組んでいるという。⁽¹⁾

また、以上レビューしてきた日本的経営システムあるいは労使関係の海外移転に関する先行研究の主流は、アメリカへの移転を研究対象に選定し、現地にて歴史的に形成され既に確立された経営管理システムなり労使関係の枠組みとのフリクションをいかに止揚しあるいは適応させるかといった視点からのものであった。したがってそこで得られた仮説が、果たして近代的枠組み形成が緒についたばかりの東アジアの各国に関して説得性を持ちうるのか、という本質的な疑問も内包していることを指摘しておく必要がある。

第3節 小括 — 東アジア研究の新しい視点 —

アジア研究の特質は、これまでの先行研究の主流であった移転先で歴史的に形成され成熟した枠組みとのフリクションの止揚といった視点ではなく、ゼロからのシステム構築の視点から研究が進められなければならない。

従って、先ず「理念・基本的考え方」の共有に始まり、制度の導入と併せてその適正な運用のためのマネジメントシステムの移転に関する研究がセットで進められなければならない。また、理念、基本的考え方の共有化可能性の問題と、その具体化にむけた管理の仕組みやルールの実地過程にて生じる問題への対応とを峻別して議論する必要がある。それによって、安保他も指摘するような（同書 p.13）、文化的異質性を主張することによって、日本的システムの移転可能性そのものを否定するかのとき議論、あるいは「適用と適応のジレンマ」によって将来の移転可能性の芽を摘んでしまう危険性を、排除することができる。また、ウィルムス他のようにシステムの現地適合と初期効果のみに目を奪われ、理念考え方といった本質部分の現地への受容を見過す危険性も回避する事ができる。

とくに労使関係は、人と人との人間関係やコミュニケーションを介して形成されていくものであり、それは FORD と NUMMI の事例研究（前掲）からも明らかなように、各地域、国の文化に大きく影響を受けながらも、働き方や意識の変化に伴い表面的な形としての制度や仕組みは移転されていく。しかし、NUMMI の再調査（前掲、2002年）からも明らかなように、移転可能性の検証に当たって最も重視すべきことは、「日本的労使関係のめざす理念、考え方が、きちんと現地の人々に理解され共有されているか」ということである。

従って、第1に明らかにされなければならないのは、移転可能性を検証する際の衝となるべき日本的労使関係の構成要素、すなわち①理念、基本的考え方、②システムを組織的に運営するための仕組み、③その理念、組織運営の仕組みの納得性を醸成するためのいわば基礎を成すマネジメントシステムの解明である。

第2に、日本的労使関係の理念、考え方の共有あるいは受容可能性の検証と、その具体化する組織システム運営の仕組みの現地への適応の過程で、異なる歴史、文化との接点に生じる障害（あるいは日本的システムの限界）と現地がかかえる課題、あるいはシステムが機能するためのマネジメントノウハウ移転のために取り組むべき課題を明らかにすることである。

その上で、第3に、移転可能性に関する検証を行なった上で、安定した健全な労使関係構築の視点から、日本サイド、現地事業体それぞれの労使がとるべきスタンスと果たすべき役割を、「政策提言」として発信することである。

大谷 實（1998）によれば、政策とは、不特定多数の人々ないし組織・集団に係る施策の方針または目標であり、さらに広義には課題を解決するための基本方針と、その方向に沿って採用される解決手段の体系である（p.1, 15）。とすれば、日本的労使関係の構築に向けて、前掲①理念・基本的考え方の浸透、②システムを組織的に運営するための仕組み、③その理念、組織運営の仕組みの納得性を醸成するためのマネジメントそれぞれについて、いわば日本モデルとも言うべき基本的枠組みを明らかにするとともに、現地事業体にてその現地への適合を進める際に考慮すべき要素を提示することは、現地適合政策の形成に大いに貢献するものと思われる。それは、労使関係が、常に経営と労働者不特定多数の人々との関わりにおいて形成されるものだからであり、とくに日本と経営理念を共有する日本企業の海外生産拠点における、いわば「ゼロからの」（前掲）労使関係の構築に際して、日本で培われた労使関係に関わる政策の体系ないしモデルは、現地における労使関係の目指すべき方向なり目標を定める政策指針として高い説得性を持ち得るからである。

第2章 研究の方法の深化 — 実務と理論研究の融合 —

第1節 理論的評価手法の限界

次に、日本的システムの海外移転に関する代表的な研究の視点とアプローチの方法をレビューしたい。

日本的システムの海外移転を検証するための代表的方法の1つは、今野浩一郎、白木三秀に代表される経営の現地化、人の現地化の視点からのアプローチである。白木(1995)は、国際化にともなう日本の雇用制度・慣行の変容の測定にあたって、日本の雇用制度・慣行の本質を想定してそこからの乖離としてこの問題を処理する従来のアプローチを採らず、現地企業との国際比較によって日本企業の人的資源管理の機能的な特徴をつかみだそうとするユニークな手法をとり、企業のグローバル化を、親企業に権限が集中する「放射線型」から現地子会社への権限委譲と意思決定の分散化にもとづく「メッシュ型」へという脈絡の中で、日本的人的資源管理ないし労使関係の現地化のためには「現地従業員のうち今後の経営現地化を担うこととなるマネジメント層の育成・強化こそ戦略的に重要」である(p.67)と指摘している。

確かに、グローバルな事業活動のアイデンティティなり統一性という視点から、少なくとも経営者のレベルで理念、考え方の共有化が求められるのは当然であろう。しかし、その点のみについて言えば、現地人材より日本人の方がよほど確実であろう。日本的システムの移転を検証する際に大切なことは、人の現地化といった手法ではなく、本来の目的すなわち日本的人的資源管理なり労使関係の理念、考え方がきちんと現地に受容されているのかを、現地での聴き取り調査を通して実証的に確認することである。経営の現地化・人の現地化といった「形」は、日本的人的資源管理あるいは労使関係の国際化を進めるための数多くの手段の1つにすぎないのではないだろうか。またそうした観点から、この説に対する本質的な疑問は、なぜ現地化に関する議論の衝となるべき「日本的人的資源管理あるいは労使関係の本質」の解明をあえて試みなかったのかという点にある。

もう1つは、石田英夫(1985)に代表される、労使協議に関する制度に着目する方法である。石田は、労使協議制度など労使関係に関わる制度、仕組みの整備状況を尺度に、日本型労使関係の海外移転の現状を静態的に評価した上で、日本型労使関係の外国へのトラ

ンスファーは、相手国の環境条件その他さまざまな要因に左右されるのであり一概に取り扱うことはできないとしながらも、それを左右する条件を次のように整理している。すなわち、進出先国とわが国との間のマクロ環境の類似性、進出先国におけるわが国のシステムについての情報量、既存労使関係システムの確立の程度、現地子会社の所有形態、規模、本社の経営理念、管理システムなどの組織的諸条件を挙げている (pp.220-223)。

しかし、先にもふれたように日本と類似する制度が存在することと、理念、基本的考え方の共有性とは別次元の問題であり、本論文第4章から第6章で明らかにされるように、日本と一見変わらぬ経営の規則、ルールそしてシステムを整えながらも、組合員の代表性など組織運営の実態は日本的(協調的)労使関係とはほど遠い事例が多く見られる。日本型労使関係の移転可能性の論議に当たっては、規則や制度の形式にのみ囚われることなく、その機能と組織的運営の実態が果たして日本と同質であるのかどうか確認されなければならない。なお、石田の指摘するマクロの環境や情報量、会社の所有形態や本社のかかわり方は、制度設定なり運用システムの背景説明にはなり得ても移転可能性とその程度を直接評価する要素にはなり得ないように思われる。

安保哲夫他(1991)は、適用一適応のジレンマ論(前掲)の視点から、「適用」過程における科学的要素と適応過程における文化的要素すなわち非合理的要素とは常にトレードオフの関係があるとし、日本的システムの移転を論ずる際には、それが日本社会に特徴的な制度や慣習をベースとしている以上、日本的システムといった「ある社会的土壌のもとで形成されたシステムや方式の他の制度的社会的環境への持ち込みが、多かれ少なかれ摩擦なり費用をとともない一定の変容や修正を被ることは当然と考えるべきである」とする。そしてそうした前提に立って、次のような評価のための作業ステップを提示している。すなわち、先ず日本の経営、生産システムの国際移転にかかわる基本的要素とその構成に関するモデルを、日本の親工場の実地調査を重ねてつくりあげる。このモデルには基本的に日本方式の強みに関係の深い諸要素が並ぶ筈である。次ぎにアメリカ企業のアメリカ工場における標準的なモデルを形成する。そして、日本モデルとアメリカモデルを比較する中で、それらの日本方式のモデルとした要素がアメリカ企業の工場でいかなる意味を持っているか、また日本企業のアメリカ工場ではどのような要素がアメリカ方式に近づかざるを得ないのか。そうした問題意識に立って、この日本とアメリカの両モデル間のどの位置に調査対象とした個々の日本企業のアメリカ工場があるかを5段階評価で秤量し、5人のメンバーが定性的に移転の程度を判断するものである。さらに、「四側面評価」という方法

も併用されている。これは、上記モデル要素について、システムの実質移転（移植）に密接に繋がるもの、当面の操業実績を上げるのには有効だが、必ずしも実質移転には結びつかないものといった観点から再整理をしたものである。すなわち、日本から出来合いの制度をそのまま持ちこむ場合と、制度や動かし方を「方式」として持ち込む場合を分け、さらにそれぞれについてヒト、モノに関わるものを分けて、しかる後にそれらの組み合わせを四側面から評価するものである（pp.20-21）。

日本とアメリカの優位性を規定するモデルを実証的に明らかにし、その相互比較を通して適用（移転）可能性を評価し、さらには異文化へ適応の過程での変容を明らかにするなど、安保他による評価手法は非常に具体的で画期的なものである。しかし問題は、安保等によっても指摘されているように、そのようにして得られた「日本方式の実質的移転による有効な方式の組み合わせが、必ずしも高い経営成果（操業効率、品質などのパフォーマンス）を保証せず、したがって実際に多くの企業によって採用されているとは限らない」（安保哲夫他、p.21）という点である。本来、日本的方式の移転可能性に関する論議の原点は、どうすれば日本で開発された高いパフォーマンスを発揮するシステムをグローバルな生産拠点に適応できるのかといった問題意識によるものであった。とすれば、このことは、日本とアメリカの優位性を構成する要素別比較による安保他によるアプローチの限界を示すものに他ならない。

第2節 基礎条件の解明にむけた研究の深化

それでは、日本的労使関係の理念、組織運営システムの説得性を担保するマネジメントシステムとしての「労働へのモチベーションとその結果得られるパフォーマンスを持続させる仕組み」の移転の検証について、これまでどのようなアプローチがされてきたのだろうか。

(1) 「熟練」からの接近

この点について、小池和男（1987）は、丹念な実証的調査研究によって、パフォーマンスの源泉が生産現場の「技能」であることを実証的に明らかにするとともに、生産現場の技能形成という視点から各地域、国で行なわれている経営方式や組織に共通項を見出し、日本社会の後進性や日本の特異性を強調し日本的システムの移転可能性について否定的に

解釈する説を論破するなど、画期的な研究成果を導き出している。

しかし反面、もし小池の考え方を厳格に適用すれば、日本の文化的環境の中で培われたモノ造り技術、技能さらには生産システムが、各地域、国の文化的環境と融合する中で新たな生産システムの形成発展を促しグローバル化していったダイナミズム（MIT.1990）を説明することが難しくなろう。また、海外への移転に際しては、政策的に現地に技能を移転しかつ持続的に高めていくためのマネジメントが必要となろう。現地での聴き取り調査を通して、そうしたマネジメントノウハウの移転も併せて検証されなければならない。この点に関して小池は、「主体の意図と政策」の必要性を強調する。すなわち主体とは経営側と労働側であり、「主体の働き」として次の3点が必要であると説いている。それらは①経営側の意識・認識、②処遇策としての異常や変化への対応力の重視、長期勤続の重視、③技能形成の機会提供と労働者の学習意欲、技能伝承の気風である。（pp.27-36）

小池が指摘するように、技能の形成が生産現場における実地方式により労働者の経験を通して培われていくものであるとすれば、このうち最も重要なものは、③の労働側の技能形成に向けた意欲なり気風すなわちモチベーションの醸成である。とすれば、経営側に意識・認識も重要な要素ではあるが、それ以上にそうした技能形成に向けた技能員一人一人のモチベーションはどのような仕組みによってもたらされているのか、すなわち小池の指摘する処遇や報奨制度も含め、モチベーションを高めパフォーマンスを確保するためのマネジメントの仕組みあるいは仕事のルールへのアプローチが行なわれなければならない。すなわち小池の説く「主体の政策」を、そうした視点からさらに具体的に掘り下げていく必要がある。

(2) 「トヨタ生産システム」からの接近

日本の特に生産現場における高いモチベーションとパフォーマンスをもたらすマネジメントシステムを解明するためのもう一つのアプローチは、「トヨタ生産システム」の持つパフォーマンスに着目しその解明に重点を置くものであった。

ドーセ（1985）は、トヨタ生産システムの生産性の高さを経営権の執行力と労使関係の特徴から説明しようと試みた。すなわち、生産性の面で欧米をはるかに凌いでいるが、それは経営権がほとんど無制限という労使環境のもとでの「強搾取」によってのみ成り立つものであるとし、かつトヨタイズムは組織原理の面でフォーディズムを取り入れた日本独自のシステムにすぎず、したがってフォーディズムに代わるものでもなければシステムと

して他文化圏に移転することも不可能であると結論付けている。

しかし逆に、ドーセの主張するように、経営権がほとんど無制限という条件が整えば高いパフォーマンスが実現できるのであろうか。「強搾取」下で技能形成や改善にむけた労働者のモチベーションを持続的に確保することは可能であろうか。また、ドーセは日本特殊性を根拠に他文化圏への移転について「不可能」と断定しているが、もしそうだとすれば、1980年代から日本自動車産業の北米進出が本格化する中で、例えばトヨタとGMが合弁で設立したNUMMIでは、当初から明確かつ意図的にトヨタ生産システムを旧GM工場（フリモントCA, USA.）に導入し、操業2年目にして生産性で他のGM工場をはるかに凌駕しかつ優れた品質を実現している事実を説明することは難しいであろう。

こうした事実に着目したのは、ケニー・フロリダ（1988）であった。彼は独自の産業社会史観から、高いパフォーマンスと普遍性を、階級対立から階級協調への変化の流れの上に位置づけようとした。すなわち、トヨタイズムはフォードイズムをさらに進めた搾取的形態であるとするドーセの「強搾取説」説を否定し、「階級協調」のスタンスから、トヨタイズムは断片的作業、機能専門化、機械化、組立のライン化といったフォードイズムの原則をチーム制、ジョブ・ローテーション、OJT、フレキシブルな生産対応、統合された生産工場における生産の社会組織化といった原則に置き換えるものであり、その背景に、企業別組合、終身雇用制、階級和解・協調へという社会・文化の変質が認められると指摘している。しかしなぜ、企業別組合、階級協調が高いパフォーマンスをもたらすのかについての明確な分析を欠いている。

また、コリア（1991）は、集団管理の視点からトヨタ生産システムのパフォーマンスの解明を試みた結果、日本モデルは集団における目標からの違背者に対する制裁とデモクラシーという二つの要素の混合物であり、この二つが本質において絡み合っているが故に日本独特のものであり、普遍性は持ち得ないと結論付けている。

しかしこの議論は、目標達成にむけての労働者の主体的参加の側面を見過している。果たして、トヨタ生産システムの実践と絶えざる労働密度の向上に向けた労働者の主体的取組みを積極的に受容れる労使関係の枠組みや、QCあるいは創意工夫提案制度に見られる主体的参加の事実を、目標からの違背者に対する制裁あるいはそれを前提としたデモクラシーのみで説明することは、十分な説得力を持ち得るだろうか。労働者の主体的参加あるいは努力は、経営の規則に対する労働者の同意があってはじめて可能になるからであり、そこに目標管理とデモクラシーとの二律背反は存在しないのではないだろうか。むしろ、

制裁によらない労働者の主体的参加の事実を認めた上で、トヨタ生産方式のパフォーマンスを裏付ける労働者の同意調達のためのマネジメントシステム解明を試みるべきではないだろうか。

京谷栄二（1993）も、これらの議論が労働者の同意調達の視点を欠いていると指摘している。その上で京谷は、労働者が高い密度の労働を受容するのは、企業が生産を規定する規則など経営権の執行に対して労働者の同意調達に成功しているからであると指摘している。さらに、鈴木良始（1994）は、京谷の立論をさらに進め、「労働と報奨」という視点から労働者の高いモチベーションの解明へのアプローチを試みた。すなわち、日本的経営の「能力主義管理」が労働者の労働意欲にどのように作用しているのかといった問題意識から、現状に立ち向かうことを労働者に覚悟させる働きを「強制」とし、労働に主体的に関わろうとする意思を形成する作用を「自発」と定義した上で、日本の労働者の高いモチベーションの背景に、業績考課などの明瞭な管理的要請と情意考課などの結合した強制力の存在を指摘する。また、不幸にして考課水準を越えられなかった労働者は会社を去るため、残った労働者のレベルは既にかなり高い。また、職場社会の社会性や集团的職場編成は、横の強制として、主体的に過酷な労働に向かわせる「自発的」行動に駆り立てていると分析する。

しかし労働者の高いモチベーションの源泉は、そうした管理的強制力のみによるものであろうか。また、そうした過程で生じた淘汰の結果と見る見方についても疑問を感じざるを得ない。因みに、日本において、厳しい90年代不況下の方が、定着率も、生産性も高まっており、「淘汰」による精鋭化説について疑問を感じざるを得ない。

一方、品質と生産性の面での高いパフォーマンスを、そのリーンな生産システムに求めたのが、1990年のMITによる「トヨタのリーン生産方式」と「GMの大量生産方式」との比較研究成果の発表であった。MIT報告（1990）は、NUMMIは、品質と生産性の点でトヨタの母工場である高岡工場と同等のところまで達しており、さらに、フォードの北米組立工場も1980年代からJITの導入に取り組んできたことから、今や北米の日系自動車工場の平均に匹敵するほどリーンになっている。そのことは、リーンな生産の原理は世界中のあらゆる産業に適用可能であり、この生産方式への転換が人間社会に大きな、文字通り世界を変えるほどの（that changes the world）影響を及ぼすものであることを確信したと記している。

しかし、このMIT報告からも、そうしたリーンなシステムによる労働密度の絶え間な

い上昇と労働者の高いモチベーションが何によってもたらされているのかといった問いについて明確な回答は読み取れない。

パーカー他（1988）は、産業心理学の視点から労働者のモチベーションの解明を試みている。パーカー他は、これを「ストレスによる管理」と捉え、JITによる部品受け渡しやタクト調整などの厳格な作業管理を通じて、息を抜く余裕もないほどの労働強化を強いていると批判を浴びせている。しかし果たしてそうした高いストレスの下で人は高いモチベーションを長期にわたり持続していけるものなのかどうか、素朴な疑問を感じざるを得ない。

アドラー（1993）は、NUMMIが操業開始から2年にして、アメリカ第1位の生産性を実現し、品質面では消費者評価、GM内部監査いずれも国産、輸入全体で最高ランクを獲得し、労働者の意欲、モチベーションは非常に高いという、先に引用したパーカー他の批判とは正反対の現実に着目し、高い労働密度と労働者のモチベーションとの関係を説明するために、三つの仮説を提示した。その一つ目は、テーラー方式は、作業標準が労働者の一方的に課せられるのか、それとも労働者の参加を得て設定されるのかによって、専制的にも民主的にもなる。二つ目は、標準と規律を重視する官僚的組織は、学習志向も持つ。三つ目は、とくにNUMMIには、労働者と管理者との間の信頼関係と、労使間に力のバランスが存在していた。すなわち、アドラーは、民主的なテーラーリズムと学習する官僚組織、労使の信頼と協力関係が、NUMMIの例外的な業績と労働意欲をもたらしたと分析する。

しかし、「学習する官僚主義」とは何なのか、それがなぜ高いパフォーマンスをもたらすのか、労使の信頼と協調がなぜ高いパフォーマンスをもたらすのか。そうした関係についての明確な説明には至っていない。

この「学習する官僚組織」について、ベルグレン（1993）は、日本の生産システムが官僚制やテーラーリズムといった伝統的な組織概念をブレークスルーしたものであると高く評価したが、しかし依然として細分化された作業編成やラインタクトによって労働強化が強いられている現実には変わりはないと反論を加えている。さらに、経営者の資質と言う視点から、そのように自主性や余裕がないにもかかわらず高い労働意欲が維持されているのは、高賃金、雇用保証、有能で支援を惜しまぬ経営者の存在、製品品質に対するプライドによるものであると分析し、仕事を通じた動機付けによるものではないと指摘している。しかし、ベルグレンの指摘するような「ライン作業における労働者の自主性の欠如あるいは

は余裕のなさ」は果たして客観的に存在しうるのだろうか。ベルグレンの強調する経営者の資質と製品へのプライドのみからは、労働者一人一人が、そして労働組合として積極的かつ主体的に労働密度の向上に取り組んでいる事実（前掲）や、小池（前掲）の指摘する「主体の働き」としての「労働者の学習意欲、技能伝承の気風」を説明することが、難しいように思われる。さらに今、トヨタ自動車では生産ラインをいくつかの作業工程に分割し、責任と権限をそれぞれに付与することによって労働者の工場操業への一段の主体的な参加を求めている事実も併せ考えれば、労働強化が強いられているとするベルグレンの指摘には疑問が残る。

以上、先行研究の中から「パフォーマンス」の解明に向けたさまざまなアプローチをレビューしてきたが、いずれも、トヨタ生産システムの下での「絶えざる労働密度の上昇と高い労働者のモチベーション」の両立を実現するマネジメントの仕組みの解明には至っていない。それは依然として課題として残されたままである。

第3節 小括 — 労使関係の本質解明にむけた直接的接近方法 —

先ずもって第1の課題としての衝となる「日本的（協調的）労使関係」を正確に捉えるためには、日本を代表する企業を選定し、その労使関係の歴史的形成過程を丁寧にレビューする必要がある。そして、労使関係そのものが人と人との係わりの中で形成されるものである以上、「労使関係」を正確にとらえるためには、その歴史的形成過程を丹念に調べていく中から特殊要素を排除し基本構成要素を抽出していくしかない。とくに政策科学が、政策の形成過程、実施および結果を体系的に明らかにするものである（大谷實他, 1998, p. 1）とすれば、こうした手段は、政策科学の視点からも大変意義深いものと言えよう。

第2の課題である海外への移転については、先ず文献調査によって現地の歴史的、社会的特質や現地における労使関係の歴史的形成過程を明らかにし、現地事業体と労働組合への聞き取り調査によって日本的労使関係の理念、考え方の共有化の可能性と程度すなわち「移転可能性」を検証する。白木（1995）のように、現地子会社への権限委譲と意思決定の分散化、そしてその帰結としての経営の現地化といった政策手段なり形態を重視するより、むしろ直接的に理念、考え方の浸透を現地で確認すべきであろう。また同様に、石田（1985）のように、労使協議制といった組織運営の仕組みに着目しつつ、様々な条件を提示する中から総合的に判断するとする考え方も、かえって判断基準の明確さを欠く結果と

ならないだろうか。そうした様々な要素は制度や運用の背景説明になり得ても、移転可能性を直接評価する要素とはなりえないように思われる。さらに、日本と一見変わらぬ労使協議の組織が存在しているも、組織運営の実態は日本とは程遠いケースも多い。また安保他(1991)は、前掲「適用—適応のジレンマ論」の視点から日本モデルとの比較し、その相違の程度から移転の程度を評価する画期的な手法を提示している。しかし安保他によっても指摘されているように、日本方式の移転の程度と日本方式に内包される高い生産性、品質等のパフォーマンスとの相関が得られないなど、要素別比較の限界をうかがわせる結果となっている。

また、日本的労使関係の基礎条件とも言うべき、労働者の高いモチベーションと生産性・品質などパフォーマンスを引き出すマネジメントの解明と移転の検証については、なお先行研究によって明らかにされていない面も多い。労働者の高いモチベーションを引き出す仕組みの解明に関する最も説得力のある研究は、小池(1987)である。彼は、パフォーマンスの源泉が生産現場の「技能」であり、それは日本に特異のものではなく広く各国に共通するものであるとし、その移転可能性を実証している。さらに、「主体の意図と政策」の必要性を強調し、労働者のモチベーションの源泉を技能形成の機会提供と労働者の学習意欲、技能伝承の気風であると説明している。しかし、そうしたモチベーションはどのようにして持続的に高められているのであろうか。モチベーションとパフォーマンスを引き出すマネジメントの解明に向けて、小池の説く「主体の政策」をさらに具体的に掘り下げていく必要がある。

マネジメントシステムの移転については、とくにトヨタ生産方式の米国への移転可能性という視点から数多くの研究成果が報告されている。MIT(1990)は、トヨタがGMとの合弁で設立した米カリフォルニアのNUMMIの品質・生産性を調査し、その水準が日本の工場と同等にまで達していること、さらにフォード社の北米工場におけるジャスト・イン・タイムシステム導入効果なども評価し、その上でトヨタ生産システムのリーンな生産の原理は、世界中のあらゆる産業に適用可能であるとしている。しかし、そうした高いパフォーマンスを支える生産現場のモチベーションを持続的に向上させるためのマネジメントとその移転を実証するまでには至っていない。

こうした点は、その後の研究によってもなお明らかにされていない依然として残された研究領域と言えよう。そこで本論では、小池(1987)等さまざまな先行研究においても明らかにされなかった「高いモチベーションとパフォーマンス」を実現するためのマネジメ

ントの仕組みの解明に向けて、①トヨタ生産システムと表裏をなす品質、生産性を高めるためのマネジメントの仕組みの解明と、②そうした経営権の執行に対応する労働組合の参加の意義と役割を明らかにし、③現地事業体に対する聞き取り調査を通して、その移転について実証的検証を試みたい。

第3章 日本の労使関係の基本要素

序

本章では、第1節にて、衝となるべき「日本的労使関係の理念、考え方」を、その歴史的形成過程をレビューする中から、1つのモデルとして捉えるとともに、第2節にて、そのパフォーマンスを引き出すための経営の規則、ルールすなわちマネジメントの実態とその運用に係わる労働組合の職場参加機能を実証的に明らかにする。

第1節 日本の労使関係の理念と組織運営の考え方

(1) 「日本的」の再検討 — トヨタ研究の意義 —

日本のとくに民間における協調的な労使関係は、戦後労働組合の左傾化と得るところのない労働争議への反省の中から生まれ、日本産業の戦後復興と高度成長を背景として定着していったと説明されることが多い。例えば、兵藤釗（1997）は、1947年の2・1スト禁止を契機に共産党の影響、組合機関の独裁的傾向と大衆からの遊離、ストライキ偏重など、それまでの共産党、産別会議の組織、運動路線に対抗する形で組合民主化運動が台頭したとし、その基本路線は、共産党主導による左翼主義との決別、名実ともに組合員の組合をつくることであり、運動の方向は、生産復興闘争を基軸にすえ労使相互責任を基本に生産闘争を通して国民経済の民主的再建を期するものであったとしている。すなわち、それまでの闘争的で左傾化した労働組合執行部を全面否定する中からの再出発であったとされる見方が一般的である。兵藤は企業別組合についても、その民主化と協調的労使関係の生成の契機を、1948年（昭和23年）12月GHQによる労働組合法改正指示、日経連の1949年（昭和24年）労使関係調整に関する指針、さらには労働省がドッジラインに対する労働組合の協力体制を整えるためには新労働組合法の普及徹底が急務とする考え方に立って行われた個別指導に求めている（兵藤釗、1997, pp.77-84）。確かに、企業別労働組合においては多くの場合、労働争議を指揮した労働組合執行部（第1組合）に対抗する勢力が新執行部（第2組合）を結成し、協調的な労使関係を基本に次第に職場の支持を獲得し、ついには闘争的な従来の執行部（第1組合）を解散に追いこむといったプロセスを経て路線転換

が行なわれている。しかし、これとは異なる事実を、日本を代表する企業グループであるトヨタグループに見ることができる。すなわち、トヨタグループ大手6社については、多くの場合労働争議以前、兵藤の指摘する路線転換に先立って、発足の当初より協調的な労使関係が形成されており、その後の労働争議を契機に闘争的な労使関係に移行したものの、第2組合の形成を見ることなく再び協調的な労使関係への転換が実現している。そうだとすれば、戦後労働争議が頻発した時代以降に労使相互責任に基く民主的労働運動の形成と定着が行われたとし、そこに分析の焦点をあてるこれまでの通念は正確だろうか。むしろ、「闘争的」な労使関係と相対する「非闘争的」労使関係として協調的労使関係を定義する分析のアプローチとは別の、すなわち協調的労使関係そのものの本質に直接分析の焦点をあてるアプローチが求められるように思われる。

また、日本の民間労使関係にかかわる未解決の課題は、さまざまな局面と条件によって多様な相をあらわにする日本の労使関係のそもそもの実態とはいかなるものなのか、を統一した論理によって解明することであるとも言われている（井上雅雄 2000）。しかし、「日本的」という形で日本の労使関係が研究テーマとして国際的に脚光を浴びたのは、1980年代の日本経済、とりわけ民間製造業の「成功要因」の一つとしてであった。とすれば、日本の成功を代表する成功事例をとりあげ、その労使関係を規定するルールを明らかにすることが、すなわち「成功要因としての日本的労使関係」の解明に他ならないのではないだろうか。

そうした観点から、日本の基幹産業である自動車産業を代表する「トヨタ自動車」を研究対象として選定した。因みに、トヨタ自動車における企業内労使関係は、日本経済の成功をもたらした三種の神器として企業別組合が賛美された1980年代から今日に至るまで、日本国内におけるその世界有数の高付加価値生産性を支える基礎インフラを成してきた。その協調的な労使関係は、トヨタ生産システムと表裏を成しその高いパフォーマンスを支えてきたとすら言われているからである。^[2]

本節では、労働組合結成当初にさかのぼってトヨタ自動車における労使関係の形成過程をレビューし、今や日本の労使関係を代表する位置づけを与えられるまでになっている「労使協調の考え方」の意義とその基本理念を明らかにする。調査方法としては、文献資料調査に加えて、1996年～2001年にかけてトヨタ自動車労働組合歴代執行委員長へのヒアリングもあわせて実施した。また、労働組合の取り組みを中心に企業の労務政策について当時の労務担当役員（故人）の考え方について資料調査を試みた。

先にもふれたように、労使関係そのものが、人と人との関わりの中で形成されていくものである以上、歴史的形成過程を丹念に調べていく中から、基本要素を抽出していくしかないのである。また、そのようにして政策の形成過程、実施、結果を体系的に明らかにし、基本要素を抽出していくことは、政策科学の立場からも非常に意義深い取組みと言えよう。

(2) トヨタの労使関係をめぐる様々な誤解

① 労務管理の視点

なお、トヨタ自動車を研究対象として選択するに際しては、その労使関係ないしは労務政策の特殊性あるいは経営の諮意性を強調し、結果として、日本的労使関係を代表する事例としての適格を否定する有力な学説もあり、先づもってそれらの妥当性を検証しておく必要がある。

代表的なものとしては、1980年代に発表された小山陽一郎編（1985）と、野原光・藤田栄史編（1988）である。いずれも労務管理の視点から、前者はトヨタの働きかたを「人間の精神的・肉体的諸能力をその限界にいたるまで消耗させる現代版苦汁労働＝現代の苦患労働」と規定し、それに耐えられない労働者の「自然淘汰」による選別がおこなわれている。「トヨタに入社した高卒男子労働者は、3年前後のうちには半減してしまうほどの離職率を示している」とし、さらにトヨタ労使による「労使宣言」（1962年）をとりあげ、労働者が協力を惜しまなかったのに会社側は十分に約束を果たしていないとすれば、相互信頼関係は損なわれていく。とし、トヨタ社内における協調的労使関係に対する批判的態度の広がり指摘している（小山陽一郎編 1985）。また野原光・藤田栄史編（1988）は、トヨタは「相対的高賃金下での賃金・職務配分＝キャリア形成における専権を行使し労働者管理を行ってきた。」とし、(p. 4, pp.241-255)そして、とくにQC提案活動がこうした管理と結びつくことによって、「労働者を思想的に武装解除させ、資本のもとへの全人格的従属をもたらすことに役立っている。」(p.282)と指摘する。そして、「労使宣言」をつかって「労使運命共同体論」の教育が行なわれているとし、(p.276)「労使協調路線」という「企業内労使合意は、歴史的事実として、基本的には、労働組合ではなく経営者側の主導権のもとに実現したのである。」(p. 4)と指摘する。しかし、このいずれれもが組合執行部反対派活動家層を通じるその情報収集の偏りから、事実認識に客観性を欠き分析に強引さを残す結果となっているように思われる。因みに、離職労働者を対象にしたその後の丁寧な聞き取り調査によれば、高卒男子労働者の「離職決定の大きな理由は、自分が上司・

職場・会社のいずれからか承認を受けたいにもかかわらず、(自分の存在が)承認されていないと感じることである」。そして、それは「監督スタイル、コミュニケーション・スタイルや人間関係的管理で対応できる面もかなりあるものなのである」との提言がまとめられている。(岩木秀夫他 1993, pp.37-54) すなわち、小山陽一郎編(1985)の「現代版苦汁労働=現代の苦患労働」を離職原因とする見解の誤りを実証するものと言えよう。また野原光・藤田栄史編(1988)の指摘するように、QCは労働者を資本のもとへ全人格的に従属させるための仕組みであろうか。確かに、小集団活動は全社品質管理活動の一環として企業の手によって推進されたものであり、その限りでは労働者が自主的に組織したものとは言いがたい。しかし、それは職場における従業員の自主性を活かす活動として企画されたものであり、事実、日科技連のリーダーに拠れば、われわれがQCサークルを始めたとき、最初に考えたことは、これは人間性尊重の基盤にたった活動であるから、自主性を尊重しよう。自主性を活かした活動にしたいということであった。当初は、ある程度、トップのリーダーシップで始めることもやむを得ないが、これは可及的速やかに自主性を発揮できる方向に軌道修正する必要があるとしている。(石川 1981) また、社内においても、例えばトヨタ自動車(1989)によれば、堤穎雄歴代推進委員会担当役員代表の発言として「このサークル活動を本格的に進めるに当たっては、やはりサークルの自主性を尊重しながら、あまり形式にとらわれることのないように、事務局に心寄せたことです。それは、私共の生活が多くの人々の支えによって成り立っており、日常生活の中で物を粗末に扱ってはならないのと同じように仕事においても多数の人の苦勞によって生まれた材料を無駄にしないことに心掛け、設備や材料にも愛情をもって接することを念頭においた改善活動を、サークル全員の知恵を絞って進めること。そのためにはサークル員同志は、いつも助け合う心、相手の立場を認めることといった、『心を打つ行為』が活動の基本であり永続きする一番のポイントであることを忘れないよう、また、極端な効果を追求したり、QC手法そのものを使うことに重点を置く余り、アレルギーを起こさせないよう、柔軟かく進めるようにしていくことなどを繰り返しくり返し全社に向けて言いつづけてきました。このような考え方を浸透・定着させる中で創意くふう提案も、個人提案ではなく『サークル活動の中で考えたことは全員の名前で提案し喜びを分かち合うことが大切』と、これもいつも強調したものです」との回想を紹介している(p.14)。ここからは、QCは、上からの管理、統制の下に強制されたものではなく、サークルの自主性の尊重と主体的な参加をもとに進められたことを確認することができる。一方、企業社内においては、自発

性を高めるための様々な人事制度、人材育成システム、管理・監督者による日常のコミュニケーションなど数多くの制度、仕組みが用意されており、そうした要素が複合的に影響し合っていることも見過ごしてはならない。後述する「労使宣言」の形成過程についての分析と併せて、解釈先行の弊害を指摘せざるをえない事実関係の正確な認識が求められるところである。

② 労使対等性の視点

また、別の視点からトヨタ自動車の労使関係を否定的に評価する見解もある。野村正實(1993)によれば、「会社優位の労使関係であるが、組合があることによって会社としての合理的なマネジメントが補足されているといえる。(中略)組合は、会社の経営権、管理様式を承認したうえで、会社があまりにもいきすぎた管理をおこなう場合にチェックするという機能をはたしている。」と指摘する。(pp.146-149)しかし実際には、労働組合による経営参加が経営協議会を通して組織的におこなわれている事実を争議以前の段階に観察することができる。また、労働争議以降にも、例えば、昭和39年より平成4年に至る28年間に亘って途中入社者の賃金是正を賃上げ原資内数にて要求しその配分交渉を通して、賃金格差の拡大や階級意識の回避に向けて賃金、人事制度とその運用に対する規制機能を果たしている。また、昭和61年には、トヨタ自動車およびグループ各社の対米生産拠点進出の本格化に先だって、「海外進出姿勢三原則」すなわち「①グループを含め、私たちの雇用に悪影響を与えないこと。②進出先国の経済・産業の健全な発展に寄与できること。③現地において健全な労使関係が確立されること。」を、海外進出に協力する条件として会社に提示するとともに、この「三原則」をトヨタグループ各社を傘下に収める全トヨタ労働組合連合会の方針として展開する(トヨタ自動車労働組合, 昭和61年9月5日, 同年9月17日をそれぞれ1986. 9. 5, 1986. 9. 17と表記、以下同様)など、高度成長期から90年代にいたるまで、労働組合のスタンスから、時として経営に先行して労使関係さらには労務政策に関わる様々な指針なり方策を示し、経営権に対する規制を行ってきた。これらのことを見ても、野村(前掲)の指摘は当たらないように思われる。

野村(1993前掲)とは別の視点から、トヨタの労使関係について特に労働組合の主体性を疑問視する見方がある。

山本(2004)は、労働調査にかかわる研究史をふまえて、労働運動史研究の視点から日本における労働者組織の諸類型をⅠ全体主義的労働組織(産業報国会)、Ⅱ労使懇談組織、

Ⅲ労働組合（4亜類型）、Ⅳ工場ソヴィエトの4類型に定式化し、さらこの労働者組織の類型に対応する「労使関係の諸類型」をⅠ「産業報国型」、Ⅱ「懇談型」、Ⅲ「協議型」、Ⅳ「交渉型」、Ⅴ「生産管理型」の5つに類型化し、Ⅲ「協議型」の最も「有名な例の一つ」はトヨタの労使協議制であるとしている。このⅢの「協議型」とは、「労働組合の成立を前提としながらも、労資間の諸問題を、団体交渉によるのではなく、資本家・経営者と労働組合代表との合同の協議機関における協議によって処理していくタイプである。そして、そのことによって、会社側のイニシアティブのもとに、労使関係上の諸問題を解決していくタイプ」と定義している。また、「自立的な組合の結成と経営対組合の対等の関係が主張されているが、協議が整わなかったときは経営側の意向によって施行されていくことを容認するのが本旨であるから、結局は労働組合によって拘束されざる経営権の優位を認めていくことになる」と指摘する。さらに「団体交渉がストライキ等の争議行為を背景とした労使間の対等の交渉であるのに対して、協議はそのような交渉力の裏付けなき話し合いにとどまっている点にある」としている。(pp. 433-435) トヨタをこのタイプの典型とするにあたり、山本（前掲）はその根拠をトヨタの労働協約第25条（労使協議会）に求めている。(p. 436) すなわちトヨタ自動車においては、「生産問題」のみならず「労働条件等に関する全ての労使交渉」をも会社側と企業別労働組合との「労使協議」において行うという「労使協議会」方式がとられている。ここでは、制度としての団体交渉は存在せず、「労使協議会」において「当面する諸問題」から「賃金・労働時間」「その他労働条件」に至るまで全てが決定される。(中略) トヨタ自動車工業においても、1950年争議を経て、労資関係は大きく転換した。労働争議の可能性を前提とした団体交渉によってではなく、争議の可能性を前提としない「労使協議」の場において、資本のイニシアティブのもとに、労使間の懸案事項の全てを「平和的」に解決しようとする制度が定着したと説明している。(p. 436)

しかし、もし山本のこの解釈が正しいとすれば、トヨタの労働協約第31条（平和的解決）「会社と組合は、すべての労使交渉を労使協議会において自主的かつ平和的に解決するよう、最大限の努力を尽くしたにもかかわらず、なお解決不可能にいたった場合でない限り争議行為を行わない」、同、細則第33条「(協約第33条第2項に基づき) 調停案が提示された場合は、協約第33条3項の定めにより労使協議会を開催し、解決の努力をしてもなお解決不能にいたったのちに、協約第35条に定める争議行為の予告を行うものとする」との規定、さらに協約が明文にて第8章争議行為（第35条乃至第44条）を規定している事実

を、どのように説明すべきであろうか。

むしろ同労使協約および細則を素直に読めば、トヨタの労使関係は、Ⅳ（交渉型）に最も近いのではないだろうか。すなわち、①労使対等の立場での交渉によって、労使関係上の諸問題を処理していくことを定める協約第25条、②労働組合が交渉力の証としての争議行為を実施しうる体制を持っていることを示す同、第8章第35条乃至第40条など、山本（前掲 p. 436）の示す第Ⅳ類型の特徴のすべてを労働協約から明確に読みとることができるからである。

トヨタにおける労使協議会と団体交渉との関係を理解する上で、山本恵明（労務担当専務、当時）の次の社内人事部門担当向け講話の一節が参考になる。「労働法が言っている団体交渉は、労使が労働条件に関して互いに話し合い交渉し合うことです。これが団体交渉であるわけで、何も団体交渉と名前を付けなければいかんということではないんです。だからうち（トヨタ）の特徴というのは労使協議会、即団体交渉なんです。このへんが他の企業と非常に違う所です。」（山本恵明 1980、p.37）

③ インフォーマル活動の機能

また、山本（前掲）は、トヨタ自動車のインフォーマル活動を「似而非自発的な公開のインフォーマル活動の典型的な例」と位置づけ、「トヨタ自動車においては、各種社内団体が会社人事部の管轄下に組織されているのであり、似而非自発的な労務管理機構の職場の末端までの浸透と言えよう」と指摘している。さらにそうした会社の指示に基づく会社職制の、労働組合運営への支配介入は、類型Ⅳ（団体交渉型）労資関係を一気にⅡの（懇談型）に変質させるとする。（同書 p. 438、pp. 574-575）

山本（2004）は、こうしたインフォーマル・グループの中でも特に重要なものとして職制上の地位別の団体の機能を指摘している。これらの団体はいずれもトヨタ自動車の労資関係の大動揺期に結成され、その会合には会員の95%が参加し、社長、副社長、工場長等の講演を聞き、部・課長や「労働組合」と懇談して、「社運興隆の礎」となることをめざすものであったと指摘している。（pp. 575）

さらに山本（同書）はこうした文脈の中で、「日本の労資関係の実際の運行において、インフォーマル組織のような組織が無視しえない影響を与えている場合があるとすれば、通説のように、労使対等の交渉・協議の関係として日本の労資関係をえがくことは現実的とは言えないこととなる。このことはまた、従来行われてきたような欧米で開発された労

使関係論をそのまま日本に適用することの有効性に重大な疑問を呈する」と指摘している。
(同書 p. 577)

しかし、トヨタ自動車の社内団体の中でも最も歴史が古くかつ職制の中核を成す「豊養会」の沿革(トヨタ自動車豊養会 1986)によれば、その萌芽ともいべき養成工期別会(1950年発足)は、労働争議の最中に、「トヨタを潰すな、トヨタと生きよう」をスローガンに結成されたと記されているものの、その役割は経営と従業員との間の意思疎通(コミュニケーション)の深化と、労使相互信頼路線を推進するものであったと記されている。また、トヨタ自動車(1967)は、「インフォーマル・グループは、会社と従業員が不断に接触することにより、真の人間関係を醸成する場であり、会社と言う大きな組織機構の中でともすれば失われがちな、よき人間関係をつくる場となっている。諸行事、諸活動の中で会社の直面している諸問題を従業員1人1人が知り、会社とともに自分たちの将来を築き生活を向上していこうとする雰囲気をつくりあげつつある」と記している。(pp. 546-547)

しかし、そうした活動への関わり方と労働組合との関係について、人事部門のスタンスには明確な一線が画されている。山本恵明(前掲)はこの点について次のように記している。「ここで注意しなければならないのは、会社と組合を構成しているところの組合員との関係です。たとえば、組合員と会社がいろいろ話し合いをするというようなことは、なるべく避けるべきだと思います。たとえ組合員と話す場合でも、組合の幹部が立ち会うか、あるいは組合と充分話がついて、そして組合員と話すべきだと思います。と言いますのは、組合は組合員を代表しているわけですから、その構成員に対して会社が直接いろんな話をすると言うことは、私はやっぱり労使関係を損なうものだというように考えます。」

(pp. 4-5) このことから、トヨタ自動車におけるインフォーマル活動が、「労働組合運営への支配介入」を意図したものでないことは明らかであろう。また、少なくとも山本(2004)が指摘するような、「似而非自発的な労務管理機構」の職場の末端までの浸透とそうした会社の指示に基づく会社職制の、労働組合運営への支配介入によって、類型Ⅳ(団体交渉型)労資関係が一気にⅡの(懇談型)に変質せしめられることを懸念させる事実は見当たらない。

なお、現時点においてトヨタのインフォーマル団体はそのほとんどが解散され、わずかに職制会とスポーツクラブを残すのみとなっている。

以上より、少なくともトヨタについてみれば、依然として労資関係の「通説」的理解は有効であり、従ってまた労働運動史の視点から見ても、トヨタの労使関係は労使対等を前

提とし交渉・協議を介して労使間の問題を解決していく「交渉型」労資関係（山本2004 p.436）として、「日本の労使関係」を代表しうる位置づけを与えられてしかるべきものと考えられる。

以上見てきたように、トヨタ自動車の労使関係に対する否定的な見方、従って日本的労使関係を代表する事例としての適格を疑問視する見方は、いずれも解釈先行によるもの、あるいは事実関係を客観的に把握していないことによるものである。トヨタ自動車における労働組合の「労使関係」については、先入観にとらわれることなく事実在即してきちんと整理すべきではないだろうか。そして、「闘争的」労使関係の対立概念としての理解ではなく、むしろ直接「協調的」労使関係の独自の生成・発展の過程を分析する中からその基本的枠組みを明らかにする必要がある。また、トヨタ自動車の労使関係が、トヨタ生産システムと表裏を成し、その高いパフォーマンスに寄与してきたことから、成功条件としての「日本的労使関係」を代表する事例として相応しいものであることは言うまでもない。

(3) トヨタ労使関係の歴史的形成過程

① 草創期の労働組合と労使関係

－ 労使協調、企業別組合の枠組みは当初より一貫 －

トヨタ自動車に労働組合が結成されたのは昭和21年1月であった。当時、占領軍の労働運動育成政策によって次々に誕生した労働組合は、極度の生活物資不足から政治批判さらには食料の人民管理など政治的色彩を強めつつあった。しかし、トヨタ自動車労働組合は、当時のこうした傾向とはかなり異なる性格のものであった。

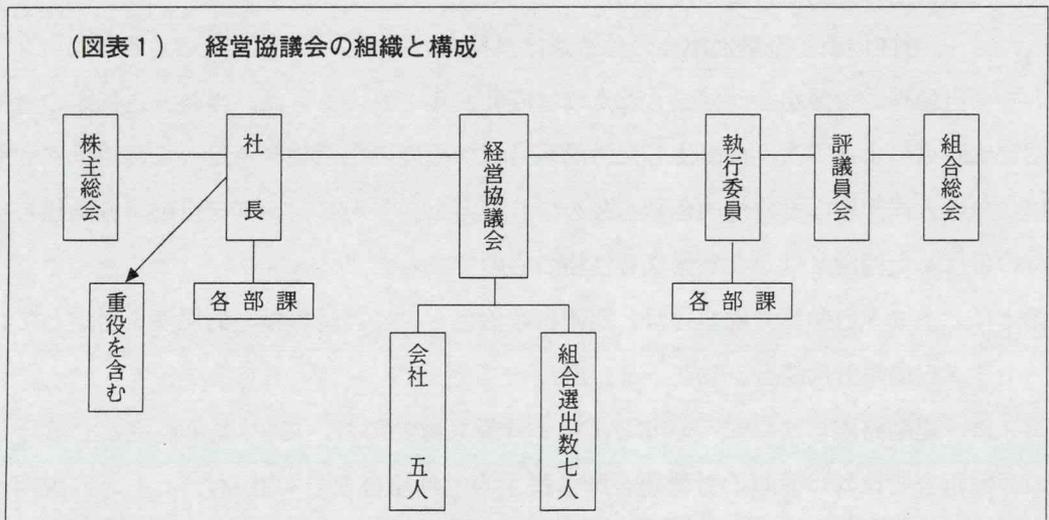
第1に、トヨタ自動車労働組合は、明確に政治色とくに当時の極左的風潮を否定している（トヨタ自動車労働組合，1946. 2. 21）。

第2に、運動路線について、昭和21年1月設立総会において、「闘争を主とせる今までの労働組合ではない。真の労働組合即ち民主的労働組合として進みたい。」との説明がなされている（トヨタ自動車労働組合，1946. 1. 19）。

第3に、当初から労使協調の考え方がその基本となっていたことは、同、総会における江端初代委員長の、つぎの挨拶からも明確に読み取ることができる。「我等は、トヨタ自動車工業株式会社の発展とともに我等の興隆を求めらるのであって一方的要求を強要するのみであってはならない。」そして、同、総会にて採択された総会スローガンの説明に際し

ても、自動車産業の増産への積極的な協力を前提とした要求とするスタンスが明確に示されている。また、そこには、産業報国といった戦中戦前の抽象的な観念ではなく、むしろ非常に現実的かつ経済合理性に基づく考え方が伺われる。同総会の執行部説明の中からは、戦中戦前の考え方との決別を示す表現を明確に読み取ることができる。

第4に、その経営参加の仕組み、すなわち「経営協議会」の構成は、驚くべきことに労働組合選出7人に対して会社5人と組合優位の構成となっている。(図表1) それも以上のような労使関係の下で初めて理解できる。すなわちそこに、労使間の強い信頼関係を見て取ることができる。労働協約の締結にあたって、労働組合機関誌である労働時報はつぎのように論じている。「我々の働くに必要な事柄について組合と会社とが対等の地位で取り極めるのが団体協約であります。(中略) 企業の運営についての重要な事項をお互いに相談して共に両者が成り立っていくように協力していくための協議機関が必要である。即ち経営協議会や民生委員会を設けることを規定する。」(トヨタ自動車労働組合, 1946. 3. 25) 豊田喜一郎(第2代)社長も、昭和21年2月の労働組合総会で次のように述べている。「従業員の努力によりわが社の生存はある。わが社を生かすも殺すもかかって従業員の生産協力の如何にある」(トヨタ自動車労働組合, 1946. 2. 16)。



では第1に、なぜこのような労使関係が生まれたのか。昭和27年から30年まで副委員長そして委員長を歴任し、労働争議以降の混乱に終止符を打った林田博臣は、その背景を次のように語っている。「組合員の大勢は農民であった。農民は地に足がついている。都会で寄せ集めの人達が集まった集団と農民を中心に地場の人達で固めた集団とは違う。しか

も豊田地域はいわゆる開拓農民が多く、それだけに働かなければ食っていけないということが身に染み付いていたのかもしれない。」また、トヨタ自動車には、設立以来家族主義的な視点から従業員を大切に作る気風があった。これが、協調的な労使関係の基盤にあったとする見方もある。(豊田綱領 1935) トヨタ自動車30年史にも次のような記述がある。「昭和17年ころまでは、豊田綱領の一つである『温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし』を福利厚生の基本とし、教育修養施設、体育施設、慰安娯楽施設などの充実をはかり、活発な活動を行っていた。これらの活動は、いわば従業員個人とグループ、あるいは家族ぐるみで楽しむことを主眼として、行なわれていたのである」(トヨタ自動車株式会社1967, pp.522-523)。

そうだとすれば、第2に、なぜそうした信頼感関係が崩壊し、ついには労働争議に突入せざるを得なかったのか。また、どのような過程を経て組合員の意識を含めて労働争議の収束が実現されたのか。第3に、そうしたトヨタの地域性が高度成長期の組合員拡大期に薄められていく中で、労使関係の基本的枠組みにはどのような変質が加えられていったのか。そうした点についてさらに検証を進める必要がある。

② 昭和25年争議の意義

(1950. 4. 7. -1950. 6. 10, 争議行動通知~争議終結「覚書」調印)

a. 争議発生の真因 — 労使のコミュニケーション欠如 —

日本労働協会調査研究部(1961)は、「自動車産業における賃金構造」の中で、トヨタが昭和25年4月22日に発表した「トヨタ自動車工業会社再建案」(図表2)のみを根拠に、「会社再建案は、設備の更新や生産技術の改善等による合理化ではなく、操短、人員整理、賃下げによる労働者の負担に傾斜した合理化であった。そのため、4月11日のストライキにはじまる約2ヶ月の大規模な労働争議が行なわれることになった」と、労働争議の原因を断定している。果たしてそうだろうか。

トヨタの労使は、これに先立つ昭和24年12月24日に「人員整理はしない。賃金を1割引下げる。今後の賃金は所定日払いとする。」といった異例の覚書を締結している(トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合, 1949, 12, 24)。また、そうした覚書が存在しているにもかかわらず、翌年4月22日の経営協議会にて、会社は1,600人の希望退職と1割の賃下げを申し入れ、さらに同29日には協力要請状を組合員に直接発送、5月13日には退職勧告状を配布するなど、わずか6ヶ月足らずの間に事態の急変が観察される。

(図表 2)

トヨタ自動車工業会社再建案 (昭和25年 4月22日発表)	1	1ヵ月の生産台数をBM型590台、FL型30台、SB型250台、SDW型20台、SA型50台および部品2,000万円と定め、同時に販売市場の拡張に努め、経費、材料費などの原価の引下げを行なう。
	2	本社在籍人員から1,600名(病院、生活協同組合、健康保険組合を除く)の希望退職者を募る。
	3	残留者については、10%の賃下げを行なう。
	4	芝浦、蒲田両工場を閉鎖する。
	5	健康保険組合、生活協同組合、病院を分離または独立させる。
	6	給与制度の改革と強力な配置転換を行なう。
	7	増資と社債の募集などにより、資金を確保する。

したがって、争議行為の原因を特定するためには、昭和24年12月の覚書に遡って労使関係の推移を詳しく分析する必要がある。

当時のトヨタの経営状況の激変を示す資料として、名古屋地方裁判所 昭和25年(ヨ)第162号仮処分申請事件に際しての同年5月29日決定主文がある。同資料によれば、4月の時点で、既に会社は日本労働協会調査研究部の指摘するような「設備の合理化や生産技術の改善による合理化」の余地を失っていたと見るべきである(名古屋地方裁判所1950)。そして、昭和24年12月24日にその時点の経営状況をもとに「人員整理はしない。賃金を1割引下げる。」とする異例ともいえる覚書を締結していることを併せ考えれば、昭和25年4月22日の会社再建案のみを唐突に取り上げかつそのみを労働争議の原因とする日本労働協会の見解は、慎重さを欠くものと言わざるを得ない。覚書の調印に始まり労働争議突入に至るまでの一連の流れを観察する中から、それまで会社が一人一人の従業員そして労働組合との間に築いてきた信頼関係にどのように変化が生じていったのか、そうした検証によって労働争議の原因は究明されなければならないのである。

同覚書調印に先立って当日開かれた臨時総会(昭和24年12月22日)からは、銀行など金融資本の介入に対抗し、なお経営への信頼の上に経営者に再建を託そうとする姿勢が覗われる(トヨタ自動車労働組合, 1949. 12. 22)。この臨時大会において「覚書」は絶対多数で可決されている。

こうしたスタンスに大きな変化が生じたのは、希望退職を発表した昭和25年4月22日の経営協議会を目前に控えた4月11日臨時大会である。同時にそれは覚書以降の職場、組合員の意識の変化を端的に表わしている。(トヨタ自動車労働組合, 1950. 4. 11)。それま

で、労働組合は、経営危機突破に向けて組合員挙げて積極的に経営施策に協力する態勢で臨んできた（トヨタ自動車労働組合，1949，7，27）。4月11日の抗議文は、そうした協力に対する職場一般組合員のある種の挫折感を端的に表現するものに外ならないのである。

しかし、こうした経営の厳しい状況は、本音ではそれなりに職場一般組合員にも理解されていたと推定される。³⁾ではなぜ闘争体制にまで至らせたのか。

実は、昭和24年12月の労使間の覚書が守られてこなかったことが、とくに生活をささえる賃金支払いの面で家計を圧迫し、職場一般組合員家族の会社に対する不信を高めてきた。いわゆる大争議にいたる底流的要因には、そうした事情が少なからずあったものと考えられる。会社の人員整理発表に先立って昭和25年4月7日に発せられた争議行為通知書は、職場組合員のこうした気持ちを次のように綴っている。「(前略) 1割の賃下げを敢えて受諾し身をもって生産の遂行に尽力してきたのであるが、昭和24年12月締結の覚書に謳われた賃金定期日支払いは早くも翌年1月より実行を怠られ、2月度の賃金は、われわれの1月末以来十数度に亘る誠意を尽くした経営協議会その他の交渉にもかかわらず、大企業に稀な1ヶ月の遅配を見るに至り、さらに3月度賃金に至っては、従来と趣を異にし、相当多額の資金の調達を行い現にかなりの金額を保有しながら、4月5日の経営協議会において4月8日に僅かに総額一千万円を支払うとの回答を与えられた残額の見通しは全く明確にされず、賃金優先の公約は事実上無視され、われわれの生活上の不安は絶頂に達し、もはや経営協議会の交渉をもってしては要求の貫徹は不可能視されるにいたった(以下略)」(トヨタ自動車労働組合，1950，4，7)。

さらに、この通知書からは、職場組合員と経営との間のコミュニケーション不足という、その後の労働争議の熾烈化と争議以降の労務政策に決定的な影響をあたえるもう一つの重要な要因が見て取れる。トヨタが名古屋地裁に提出した賃金遅配に関する説明によれば、4月7日争議行為通知書にある「相当多額の資金」とは、融資銀行団より「この4億の融資の趣旨は、単にトヨタ自動車工業株式会社の1社に対しての融資ではなく、その傘下一連の関係会社、工場のための融資であると共に中京産業維持の一助ならしめることが主であることを言明されているのである以上、(中略) この資金を悉皆自己の会社の従業員の給料賃金に使用することは、絶対許される筈のものではない」(トヨタ自動車株式会社，1950)。そうした性格の資金であった。しかしその厳しい状況の中でも、「幸い沖縄輸出の代金5千4百万円の入金があったので2月賃金残額を完配」するなど、そのほとんどを賃金支払いに回している。こうした会社の誠意は組合機関紙「トヨタ労働時報」にも評議会におけ

る経営協議会報告にも表れず、したがって職場組合員には全く知らされていない。

こうした状況の中で、昭和25年4月22日の経営協議会（団体交渉）にて、人員整理が発表される（トヨタ自動車労働組合、1950. 4. 22）。この時点でも会社は、労務担当2名（常務取締役 隈部一雄、取締役 大野修司）がそろって発表直後に開かれた組合の臨時総会（4月22日第35回臨時総会）に出向き、直接組合員に趣旨を説明するなど、労使関係への深い配慮が窺われる。同時にその説明の中から、労働組合が経営に深く関わりその一翼を担う、初期の労使関係の特徴を窺い知ることができる。隈部常務はトヨタの労使関係について次のように述べている。「当社においては、会社と組合とは常に協力して協約のもとに業務を運営してきた。昨年来の覚書締結（1949. 12）にさいしても、締結当時の応答の精神より組合側は会社の苦しい時には判って協力してもらえると判断し協約覚書是一片の経営者、労働者の道徳律、信念の基に結んだ」（トヨタ自動車労働組合、1950. 4. 22）。

しかし、同趣旨説明の内容を見る限り、それは労使間の意思疎通、相互理解の溝を埋めるものでは全くなかった。

果たして、その直後から状況は一変し、労使対立の構図が全面に出る。昭和25年4月24日第36回臨時総会において、鈴木善三郎闘争委員長は、団体交渉報告の中で、「月賦資金が足らぬというが、これに対する対策はできている。8億5千万円あれば（中略）首切りはできないことになる。」と会社の対応を批判している。まさに、この資金余裕の性格とそれまでにいたる会社の立場なり対応をめぐる相互理解の欠如が不信を一段と深刻化させていったわけである。共産党の影響を受けはじめのも、この頃からと推定される。同、臨時総会では、それまで冒頭来賓あいさつに留まっていた共産党の挨拶が、この時はじめて総会「議題扱い」とされている（トヨタ自動車労働組合、1950. 4. 24）。

ただし、同、臨時総会抗議文の文面から見る限りでは、なお批判の矛先は、会社よりむしろその背後にある「独占金融資本」に向けられていること、トヨタ自動車さらには自動車産業を守ろうとするそれまでの一貫した考え方に立ったものであることから、そこに典型的な使用者と労働者による労資階級対立といった色彩は覗えない。総会記録（1950. 4. 19. 第34回臨時総会議事録）また、会社と組合の団体交渉の経過を見ても、少なくとも初期の段階では依然として労使の信頼関係は命脈を保っていたように思われる。すなわち、5月6日第15回団体交渉までは、会社再建案の前提審議を通して人員整理の必要性を検証することに交渉の重点がおかれ、非常に真摯に「交渉」が行われている（トヨタ自動車労働組合、1950. 4. 24—1950. 5. 6）。これは、会社が、4月22日に人員整理を発表した際に、

組合の提示した再建案⁽⁴⁾について3日間の期限を切って検討すると約したこともあるが、組合執行部にも、積極的に経営に参加し事態を打開しようとする熱意が覗かれた。それは、組合再建案に対する自信に裏付けられたものであったと推定される。(後記、第37回臨時総会)昭和25年4月24日の第26回臨時総会で、岩満闘争委員長は、「再建案の協議に対しては誠意を以ってやれ」と指示している。

しかし、この段階から既にピラなど様々な手段によって組合員の家庭に直接会社が働きかけるいわゆる会社の地域対策戦術が具体化し、家庭そして組合員への心理的動揺が少なからず生じていたと推定される(1950. 4. 19, 第9回団体交渉議事録, トヨタ自動車労働組合1976)。一方、これに対抗して役員や部長の吊し上げが行われるなど、組合による職場単位での闘争も熾烈さを強めている(トヨタ自動車労働組合, 1950. 5. 8)。

会社再建をめぐる労使両論についての交渉に終止符が打たれたのは第15回団体交渉の場であった。会社側より、「これ以上(再建策について)討議しても無駄と思うので、本日を以って交渉を打ち切りたい。」との発言があり、組合側より、「会社が打ち切るといふならやむを得ぬ。」との回答があったと、団体交渉議事録には記されている。昭和25年5月8日にもたれた第37回臨時総会における岩満闘争委員長による再建策の交渉過程からは、団体交渉を通じた会社の対応への深い失望感を覗わせる(トヨタ自動車労働組合, 1950. 5. 14)。

ここから一般組合員、家庭そして地域を巻き込んだ争議が一段と激しさを増していく。トヨタ自動車工業労働組合30年史(前掲書)はこの状況を次のように記している。「組合も要請・勧告状の即時撤回をはかる必要から、地域活動を重視、共通問題をとりあげ、六十を越す組織を作った。この地区ごとの組織は、市、町、村議会を動かす原動力となり、また、トヨタの闘争は、全国の注目を集める典型的な大闘争に発展し、関連労組をはじめ、多くの団体から支援が寄せられた」。

b. 情勢の急変、終結にむけた労使の戦略 — 左傾化、外部干渉を排除 —

それでは、こうした激しい労働争議がどのようなプロセスを経て収束に向かったのか、そして争議は、その後のトヨタの労使関係にどのような影響をもたらしたのか。

ところが、意外なことに、1人の首切りも容認しない形での力と力の衝突という構図は、その初期のほんの一時期を除けばトヨタのケースには当てはまらない。その後の団体交渉の流れを追ってみると、会社の退職勧告の当否に関する交渉は第18回(1950. 5. 14)と

第19回（1950. 5. 18）の2回に留まっている。確かにそこでは、退職勧告状受け取り拒否という形での対立が見られた。第19回団体交渉において、その議事録には、「組合より、会社の一部の従業員に配布された勧告状が組合に返却されたから、これを一括して会社にて受け取って頂きたい旨申し出があり、会社はこれを拒否したので、組合にてこれを処理するとの発言があった」との記述がある（トヨタ自動車労働組合、1950. 5. 18）。ところがそれに続く第20回（1950. 5. 23）以降は、「解雇を行なわない」とした覚書（1949. 12. 24. 前記）の有効性をめぐる対立した論議と並行して希望退職（解雇）に際しての退職金水準に関する条件交渉が行なわれているなど非常に現実的な側面を覗わせる（同、1950. 5. 23）。また、同覚書の有効性についての議論も、第21回団体交渉（同年5月27日）の席上で法的には無効であることが会社より示されてからは、解雇に関する条件闘争に重点が移り早期解決、争議収束へと事態は急速に進展する（同、1950. 5. 27）。因みに、第20回より争議終結に至るまで、団体交渉はのべ11回行なわれている。その議題を整理したものが（図表3）である。

この変化の背景として、1つは、第21回団体交渉（1950. 5. 27）の場で、同覚書の法的無効が会社より示されると同時に、経営責任をとる形で社長、副社長、西村常務が辞任したこと。それは、労使関係を法解釈のみで律するべきではないとの会社の誠意を全組合員に明確に示すものに外ならなかった。これは、5月8日の第37回臨時総会にて闘争本部が本格的な大衆闘争への突入を指示した直後の5月9日、「覚書」の有効性をめぐるトヨタ社内における次の議論から容易に推定できよう。トヨタ自動車50年史は次のように記している。「5月9日の夜、労働協約を検討していた弁護士が、協約に社長の署名が無く、トヨタ自動車工業株式会社取締役社長豊田喜一郎というゴム印と、社印、社長印が押されているだけであることを発見した。弁護士は、この協約は無効である、もうこの争議は会社の勝ちだと小躍りした。当時の労働組合法では、労働協約は、労使双方が署名捺印して初めてその効力が生じるとされていたのである。居合わせた会社幹部もいちように愁眉を開いた。しかし、このとき取締役の豊田英二は静かに口を開き、「けれども会社はこの協約を結ぶとき、その文面どおり実行するつもりでゴム印を押したはずだ。法律はどうあれ、われわれはいったん結んだ協約の実質は尊重しなければならない。署名云々という一片の理屈であの協約は無効だというようなことは、いかに争議に勝つか負けるかの重大な瀬戸際であろうとも、わが社の組合員、従業員を裏切り、欺瞞する以外の何ものでもない。そんなことをしたら、仮にこの争議に勝ったとしても、必ず従業員の会社への信頼感をなく

し、禍を将来に残すに決っている。もしも組合から、会社は最初からわれわれをペテンにかけるつもりで印を押したのかといわれたら何と答えるのか。そういう考えには私は絶対に反対だと、重々しい口調で語った」(トヨタ自動車株式会社, 1987)。

(図表3) 団体交渉の主要議題の変化

第18回	1	退職手当金規定の改定並びに暫定退職手当に関する件		
	2	4月度賃金に関する件		
	3	その他	イ	賞罰委員会に関する件
			ロ	三栄組の問題について
ハ			森勉除名の件	
		ニ	退職勧告状の件	
第19回	1	退職手当金規定の改定並びに暫定退職手当に関する件		
	2	4月度賃金に関する件		
	3	勧告状の件		
	4	その他	イ	生活困窮資金に関する件
ロ			主食掛売保証に関する件	
第20回	1	退職手当金規定の改定並びに暫定退職手当に関する件		
	2	4月度賃金に関する件		
	3	その他		
第21回	1	4月度賃金に関する件		
	2	労働協約の件		
	3	社長、副社長、西村常務辞任の件		
	4	退職手当金規定の件		
第22回	1	4月度賃金に関する件		
	2	暫定退職手当金規定に関する件		
	3	就業規則に関する件		
第23回	1	暫定退職手当金規定に関する件		
	2	就業規則に関する件		
第24回	1	4月度賃金に関する件		
	2	暫定退職手当金規定に関する件		
第25回	1	早期解決に関する件		
第26回	1	早期解決に関する件		
第27回	1	早期解決に関する件		
第28回	1	早期解決に関する件		
第29回	1	早期解決に関する件		
第30回	1	覚書締結に関する件		

団体交渉の席上、経営陣辞任についての会社のスタンスは、次のように示されている。「組合側より、社長、隈部氏、西村氏三氏の辞任の件については先に非公式に話があり、今回の事件の責任を負うてやめるといわれた。(中略)会社側から、現在のトヨタ経営の苦心上責任をとられ三氏は辞任された。さらに会社側より、私どもも当然責任は痛感しており責任をとるべく用意はしている。また、部長もその職を返上しているが、然し我々は会社再建をせねばならない。これをしてのみこれらに報いるところがあると考えている」

と、第21回団体交渉議事録には記されている。

これを機に労働組合の闘争方針は現実を直視する中で大きく転換する。昭和25年5月29日に闘争本部は次のような情勢分析を発行している。「(前略) 5、結語 以上から、組合再建案を全面的に経営者をしてうけいれせしむることは異常な困難に直面した。今や徒らに並行状態を継続することは許されない。我々の今次闘争の三目標である生活の確保、トヨタを守る、組合体制の維持強化を最大限度まで確保し、将来への戦う力を確立せねばならない。経営者の無能による禍根はあまりにも大きいが故に、われわれは徹底的な闘いを経ずして残念ながら最小の犠牲、経営の刷新、組合体制の確保に重点を置き、トヨタを守り自動車産業を守る闘いへの芽を確立せねばならない。そうでない限り2次3次の首切りとともにトヨタもつぶれるに至るであろう。この闘いの芽が残されない限り、我々の闘いは無意味のみならず徒な損害をもたらしたものにすぎない。しかし、最小の犠牲、経営の刷新、組合体制の確保には全組織力を傾注しない限り不可能である」(トヨタ自動車労働組合、1950、5、29)。闘争本部の立場を勘案すれば、これは事実上経営側の対応への最大限の理解を示すものと見るべきであろう。同時に、そこからトヨタを守ることと生活の確保をセットで考える一貫したトヨタの労使関係の基本を読み取ることができる。とすれば、この時点で少なくとも闘争委員会レベルでは、経営陣辞任を機に労使間の信頼関係が改めて確認され、従ってまた、例え一時的なものであったにせよ、この会社の対応がトヨタの労働組合運動の左傾化に歯止めをかける一つの重要な要素になったと見るのである。

しかし2つ目に、なぜ争議の終結を待たずして経営陣の退陣という最後のカード切らざるを得なかったのか。闘争委員会はこれほど急速に早期解決へと戦術の転換を図ったのか。そのことは、会社と闘争委員会ともに、職場さらには地域への共産党の影響力に対する強い危機意識と無関係ではない。林田博臣氏(昭和27年～28年副執行委員長、昭和29年～30年執行委員長)は次のように語っている。「争議の最中、職場の一般組合員は共産党に自由に操られたんです。職場もバラバラですし、共産党に指導されて工場長や部長の吊るし上げをしたり何日も何日も職場放棄をしたりストライキという形をとらずに仕事をさせないようにしていた。これでは、会社も組合も駄目になる。そうした危機意識から、闘争委員長の鈴木善三郎氏に会ったところ、解っているが職場の雰囲気を見ると幕引きができないということであった。」つまり、そうした幕引きに相応しい形をつくる必要に迫られていたと見ることができる。⁽⁵⁾

さらに3つ目に、闘争委員会としても、解雇は所詮個別人事に関する問題のため、組合員全体の共通の利益、関心の結集が難しく、ひとたび対象者が明らかになれば組合員の団結力は弱まらざるを得ない。⁶⁾こうした視点からみれば、勧告状が配布され解雇対象者が明確になるに従って、とくに第20回以降の団体交渉の重点が退職条件の交渉に移行していったのは、労働組合の組織戦略上いわば自然の流れと考えることができよう。林田博臣氏もこの時点の情勢に関して、「今はまだ力も残っている。今のうちに条件闘争に入りいい条件を引き出すべきだ」と分析している。

ふりかえれば、この争議は労使それぞれが外部からの干渉を排し労使の相互信頼を守り抜こうとする闘いであったと見ることもできる。すなわち、会社は金融機関からの厳しい要求の中で会社存続と最大多数の従業員の雇用の視点から苦しい選択を迫られ、一方組合は、1,500人も解雇という犠牲を払いながらも、外部からの干渉が強まる中で労使関係を最優先に早期解決の途を選択した訳である。

c. 自立・対等の近代的労使関係への脱皮

労使関係の変質を検証する上で注目を要するのは、第30回団体交渉（昭和25年6月10日）において結ばれた労働協約（覚書）の内容である。そこには労働協約の改定について次のように記されている。「(前略) 分会の「同意」「承認」等の字句を「協議」に改める」(トヨタ自動車株式会社、全日本自動車産業労働組合、1950. 6. 10)。

これによって、労働組合は会社の経営権に対する組合規制の制度上の根拠を失う。しかし、見方を変えれば、経営協議会を通して経営に直接参加し経営権の一部を分担するという発足当初以来の「労使未分化の揺籃期」から脱皮し、労働組合が自立した対等の経済主体として、労使「協議」を通してその独自の目的の実現をめざす近代的なシステムへと大きく変質を遂げたと見るべきものである。

同時にそれは、昭和21年中労委指針の示す「民主的労使関係」に沿った改革と評することもできよう。中労委指針は、民主的労使関係は団体交渉と経営参加の一体化した仕組みを通じて労使関係の安定をめざすものであるが、協議会設置の故を以って事業幹部の経営全体を統括指揮する権限と職責には何等の変化はないと言明している。(兵藤釗 前掲 p. 53)

③ 全自動車主導によるその後の左傾化 — 理屈を超えた職場のエネルギー —

しかし、6月10日の団体交渉終結後も、一般組合員の気持ちの整理にはなお多くの時間

を要している（トヨタ自動車労働組合，1976）。こうした職場実感は、執行部が第29回団体交渉を終えて6月9日臨時大会にて行った「完全敗北宣言」（トヨタ自動車労働組合，1951．6．9）とも受け取られる交渉総括によって一層強く職場に浸透したものと推定される。

一方、労働組合執行部にも、こうした職場の挫折感を払拭しようとするある種の焦りが覗かれる。昭和26年7月20日第45回臨時大会における運動方針審議に際して、執行部より次のような情勢認識と戦術方針が示されている。「現在の組合の体制に対する判断として、組合員の萎縮が現れている。労働組合運動に加えられているデマと弾圧として資本攻勢がかかっている。労働者陣営と資本家陣営との決戦なくしては解決は見出しえない。職場闘争として日常の職場闘争が必要である。執行部の職場からの要求をとりあげる決意なくしては職場闘争は行われぬ。拠点主義を採用する必要がある。職制に対する態度—組合の意思に対する妨害が行われるなら、職場闘争をおこなう」（トヨタ自動車労働組合，1951．7．20）。

事実、その後いわゆる「政治闘争」も含めてストライキが頻発した。（トヨタ自動車労働組合30年史，27ページ。職場規制に関する詳細は、評議員会記録、総会記録などにも明示されず明らかではない）また、トヨタ自動車30年史には「昭和25年当時より激しい職場放棄など過激な争議をひんぱんに行った。」との記述がある。（p.527）しかし、この時点でも、労働組合執行部までが左傾化していたと見るべきではないだろう。そのことは、林田博臣氏（前掲）の次の発言からも覗い知ることができる。「労働組合執行部が、ことごとく上部団体の方針に反対したり組合員の気持ちを抑えこもうとすれば、職場が執行部から乖離しちゃいますからね。」

④ 運動路線転換に関する政策検証 — 組織戦略の原点 —

こうした職場を中心にした激しい闘争が大きな転機をもたらしたのは、昭和29年8月21日、全自動車東海支部主催の自動車産業危機突破東海地方大会における林田博臣トヨタ自動車工業労働組合執行委員長提案であった。それは、明確に生産性向上への協力と労使の基本スタンスの違いを示すものであった。提案の中で林田氏は、「トヨタとしてどういうことを今やろうかという点を骨子にして提案したい。賃上げをやる熱意それ以上のエネルギーをもって企業の問題に取り組む、こう本質をみきわめるべきだと考える。労働者として合理化にすべて反対だというのはどうかと思う。根本的には、経営者、資本家は合理化

を通じて利益を追求することに重点をおく。労働条件の向上に重点をおくわれわれとの立場の差ははっきり知っておく必要がある。」としている(トヨタ自動車労働組合, 1954. 8. 31)。

さらに同労働時報8月31日号は、主張：「労使協調と産報化」と題して、次のような論説を1面に掲載している。「われわれはそこでさらにもう一步突っ込んで考えよう。われわれがこの危機に臨んで、首切り、賃下げをださなくてもすむ強力な企業にしようと先ず考えたことは、単に経営者を相手にした反対闘争のみでは我々の利益は守れなかった過去の事実からして至極当然のことであった。そこで、生産・販売問題において労使は協力して危機を乗り切ろうということになる。労使は本質的に異なる立場にたっている。然しこの両者が共通した利害を企業の維持発展という至上命令の上に感じ妥協しあって一致点を見出しあっていくことが労使協調である。近頃よく言われる経営参加という問題も、このような協調精神の上になんて正しく理解されるであろう。(中略)われわれは労使間に対等の立場に立った上での相互信頼関係を打ち立てるべく、経営者の一段の覚醒を要求するとともに、自らもまた信頼されるに足るべき誠意と能力に欠けるところがないように努力していかなければならない。」

これらはいずれも、労使対等を基本に、労使相互信頼の上に立ってそれぞれの目的を相互の協調・協力によって実現するとした「労使関係の基本的枠組み」を職場一般組合員全員に向けて明確に主張し発信したものである。

ではなぜこうした転換が可能になったのか。

職場、一般組合員の意識に変化をもたらした最大の背景のひとつは、朝鮮特需による生産レベルの急速な回復であり、いまひとつは、労働争議以降も法廷で争われてきた「覚書」の有効性についての無効と解雇の効力停止仮処分申請の却下が確定したことであった(最高裁判所, 1950)。

こうした中で、組合執行部と職場との溝も徐々に拡がりつつあったようである。評議員会討議資料昭和29年2月1日付には、次のような問題提起が見られる。「組合も創立以来8年になったが、一番大切な職場活動は年々十分でなくなっている。執行部での討議や結論すら、そのまま職場に流れないし流れても遅い。また、職場組合員の出来事も執行部にはなかなか入らない。職場でも、組合員の身の回りの世話は不十分。また特に最近のように仕事に追われると、職場委員会辺りの討議もできにくい状況。組合活動のパイプ詰まり、職場でのいろんな活動が冬眠している点、これをどうすればいいだろうか」(トヨタ自動

車労働組合、1954. 2. 1)。

林田発言は、そうした情勢の中で行われたものであった。林田博臣は、8月21日の発言の戦略的意義について次のように語っている。⁶⁾「トヨタは当時、農村出身者が多数を占めていました。農民は足が地についていますから、一時的に流されることがあっても、しっかりした人がオウこうだぞと言えばホッと気が付いてくれる。決して流れに呑み込まれ溺れてしまうことはないのです。私は、組合員や職場の実際の意識、気持ちをつかみそして私の考え方を浸透させていくために、労働組合の職場役員組織とは別に、農民出身者を中心に10人ほどの職場のリーダーと常に連絡をとりあい行動をともにしながら、流れを変える時期を待ちました。と言いますのも、労働組合の職場組織は使えないのです。当時、私のような考え方を公の場で発言したら逆賊あつかいですからね。職場に対しては、できるだけ誰にも判りやすい言葉で考え方の浸透をはかりました。会社を潰したらどうやって食っていくのか、会社を潰して革命を起こそうとしているのが共産党だ、という気持ちは農民出身の人々にはよく理解してもらえた。また、日産への融資の焦げ付きに対する職場の怒りを戦術的に活かして、この焦げ付きは日産の益田組合長のやりかたの結果生じたものであり、そのやりかたすなわち共産主義が元凶である。したがって共産主義は駄目だという論理は、ほとんど全員が同調してくれました。この焦げ付きが無かったら、こんなに見事に路線転換はできなかったかもしれません。そして、私の思っている方向に皆がついてきつつある、少なくとも6分にもっていける確信が持てた段階であつた発言を行ないました。新しい方向へ変革の流れの加速的な広がりを狙った訳です。もちろん職場委員長会議では、そんなことを言っているのかと食って掛かるのもいましたが、そこでまた諄々と説いていくわけです。」

そうだとすれば、林田委員長の突然のトップダウン発言によって流れが一新されたというような単純なものではない。それは、職場の気持ちをとらえ周到かつ戦略的に準備された、組織の啓蒙プロセスの総仕上げであつたと見るべきであろう。そのように考えれば、一般的に言われているように、労働争議の悲惨な教訓をもとに左傾化した運動路線が一朝にして改められ組合運動の民主化が実現したかの認識は、かなり短絡したものとするべきであろう。因みに、争議終結から4年を経て、はじめてそれは実現している。また、この体制変革は、見方を変えれば職場から遊離した思想闘争の限界をしめすものであり、改めて組合運動の面でいかに職場が大切か、難しい理屈を超えて職場そして組合員一人一人の気持ちを捉え職場に根ざした政策と、それを方向性を以ってきちんと指導するリーダーの

大切さを示唆するものでもある。

⑤ 路線定着のための政策検証と昭和37年「労使宣言」の意義

－ 労使共通のコミットメントに高められた労使協調 －

それでは、こうして転換された新しい体制はどのようにして定着され、そして日本経済さらには自動車産業の高度成長期へと引き継がれていったのか。従業員構成も規模も急激に変化する中でどのような変質を受けていったのか。

路線転換の直後、組合員の過半数からの支持を得たとはいえ、なお安心できる状況とは言えなかったようである。事実、林田発言に先立って、就任（林田氏、執行委員長就任：昭和29年3月）直前の2月1日付けで評議員会に提出された討議資料（前掲、トヨタ自動車労働組合、1954. 2. 1）からは、労使の不信と敵対関係を想わせる情勢認識と課題提起を見ることができる。

したがって、こうした中でこの戦略的路线転換を定着させることは、労働組合林田執行部にとってはもちろんのこと、ようやく回復しつつある国内需要さらには元町工場への投資回収を急ぐ経営にとっても最重要課題であったと思われる。

林田氏は次のように述べている。「せっかく路線転換に成功したけれども、いつまでも通りにひっくり返されるかわからない。そのためには綱領つまり憲法をつくり容易にひっくり返されないようにしようと考えた」。⁶⁾ そうして制定された「綱領」は、労使相互信頼を基本とする労使関係の基本を、次のような形で明記している。「1. (略) 2. 自主的、民主的運営：組合の自主的、民主的運営に徹し、政党、政府、経営者、その他特定グループなど、外部の圧力・干渉を排除して運動を進める。3. 労働者の生活の安定が産業・企業の発展に不可欠なものであると同時に、産業と企業の発展なくして労働者の生活の安定はありえない現状におかれていること、すなわち、双方が車の両輪の関係にあることを確認して運動を進める。3. (略)」(トヨタ自動車労働組合、1954. 11. 4)。そして、本内容は、11月9日トヨタ自動車労働組合の所属する上部団体である全自動車の中央委員会へ「解散並びに新組織結集について(案)の三、解散後の新組織結集(1)運動の基本的進め方」として提案され、その後、トヨタ自動車工業労働組合の「綱領」としてほぼ原型のまま採用されたのである。

一方、会社の経営陣と従業員との意思疎通を深めるための仕組みとして、争議の翌年の昭和26年より、さまざまなインフォーマル・グループが設けられている。トヨタ自動車30

年史によれば、「我が社の従業員は、昭和20年代の労働争議を通じて、会社と従業員との間の日ごろの意志の疎通がいかに重要であるか、また会社をよくするものは自分たちであるということをもって体験した。この貴重な体験を生かそうという趣旨のもとに、昭和26年10月、養成所出身者を中心とした有志のグループができた。これがいわゆるインフォーマル・グループの始まりで、以降、職制、職場、入社年度・出身学歴・出身地などを中心に次々と結成された。これらのグループは、会社と従業員が、不断に接触することにより、真の人間関係を醸成する場であり、会社という大きな組織機構の中でともすれば失われがちなよき人間関係をつくる場となっている。(中略) 諸行事、諸活動の中で会社の直面する諸問題を従業員一人一人が知り、会社とともに自分たちの将来を築き、生活を向上していこうとする雰囲気をつくりあげつつある」(トヨタ自動車株式会社, 1967. pp. 546-547)。

トヨタの労務を長く担当してきた山本恵明は、昭和25年の労働争議以降の取り組みを振り返りながら、次のように語っている。⁷⁾「昭和25年にストライキ(労働争議)があり、この状態が昭和28、9年まで続いたわけです。これをどうすれば正常になるか。指導方針は大きく二つありました。一つはノーワークノーペイの原則を貫きましょうということです。(中略) もう一つは、我々が現場に出て、全従業員とヒザを交えて話し合おうということです。これが第二の原則です。話し合うといっても、どうすれば良いか、話し合う場をつくらなければなりません。そのために、まず1年かかってインフォーマルグループみたいなものをいろいろつくりました。班長会、組長会、職制の会、その他豊養会(養成工卒)やいろいろな会です。今度は職場です。例えば、鋳物の何期豊養会とか、無数に会をつくり、だいたい毎日、(山本正男⁸⁾)さんと手分けして会社が終わってから三箇所ぐらいで、夜懇談しました。(中略) こういうことを通じて、従業員全員に自分の会社だという感じが出てくれば成功です。会社は敵だとか言うのではなく、自分の会社だということを狙いにして毎日毎日、十年やりました」(山本恵明, 1980, pp. 30-32)。(図表4)は、昭和42年当時のインフォーマル・グループの組織と会員数を示している。学歴、入社形態別に組織化され、その会員総数は約22千人にのぼっている。この時点の総従業員は約30千人であり会員資格として部課長を除外していることから、実質的にはほぼ全従業員をカバーしていると考えて差し支えない。その他、入社年次会や出身県人会なども結成され、ほぼ全社員が何らかの形でインフォーマル・グループに参加していることになる。

山本恵明氏の講演録(前掲)からも明らかなように、争議突入直前に会社が保有してい

た4億円にのぼる「相当多額の資金」(前掲)の性格をめぐり、労働争議の初期の時点で会社と労働組合さらには組合員、従業員との間に意思疎通の欠如があり、それが闘争の熾烈化に大きく関わったこと、また逆に、その後の労働組合運動の路線転換が、当時の執行部と職場、一般組合員との乖離について実現したことなど、それまでの苦渋にみちた時代を経て得られた教訓によるものと考えるのが素直な見方であろう。

そして、昭和37年には、「労使宣言」の調印が行われる。トヨタ自動車50年史は、「労使の相互信頼と生産性の向上を通じ、企業の繁栄と労働条件の維持改善をはかるという労働理念に徹することを互いに確認したうえで、労使宣言に調印し、これを広く世間一般に発表した。」と記している(トヨタ自動車株式会社, 1987, pp.377-378)。

(図表4) インフォーマル・グループ

昭和42年12月現在

(トヨタ自動車30年史 別巻 所収)

会名		会員数(人)	会名	会員数(人)
出身別会	豊進会 (大卒男子)	900	入社年次会 15年会 16年会 17年会 等10会	200
	豊生会 (高卒男子)	8,000		
	豊養会 (養成工卒)	1,800		
	豊隆会 (本工登用者男子)	8,000	県人会 信濃会等	4,000
	豊栄会 (自衛隊除隊者)	1,800		
	グリーンクラブ (大・短大卒女子)	50	36県人会	
	みどり会 (高卒女子)	750	その他 同窓会50校 住宅会31会 トヨタクラブ60会	1,000
	若葉会 (中卒女子)	340		6,000
	若草会 (本工登用者女子)	150		2,000

さらに、トヨタ自動車労働組合50年史は、これを「今日のトヨタの労使関係の精神につながる原点」(トヨタ自動車労働組合, 1996, p.63)としている。そこからは、「職場や労働社会の当事者を統治するために作る一群の規則」(Dunlop 1958)の制定を規定する上位規範の確立を読み取ることができる。

しかし、昭和29年制定のトヨタ自動車労働組合「綱領」(前掲)と較べてみると、その基本部分すなわち「生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる」(労使宣言)と「労働者の生活安定と産業・企業の発展は車の両輪」(綱領)とは表現に

若干の違いはあるものの実質的に同一であることに気付く。

もう少し詳しく「綱領」と「労使宣言」とを比較してみたい。それぞれの全文は、下記に示す通りである。この両者を比較して先づ気付くことは、労使宣言には、綱領には見られなかった前文が添えられ、そこには宣言に至る自動車産業とトヨタが直面する経営環境の厳しさと、労使が協力してこの難局を乗り切るためにこの労使宣言に至ったとの趣旨が明記されている点である。また本文第1節に、この取組みの大儀を、日本の基幹産業としての自動車産業の使命として労使で確認している点である。その上で、本文第2節にて、労使相互信頼・相互理解と労使それぞれの権利と義務の尊重を基盤とすることを改めて確認し、第3節にて、綱領第3節に示された「労働者の生活安定と産業・企業の発展は車の両輪」とする考え方を、会社、組合の役割という視点から一歩進める形で、「会社は企業発展のみならず人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する」と定めている。

これらの点から、労使宣言は、綱領第1節に示された、労働者の経済的・社会的地位の向上と自動車産業の発展という一見相反する2つの目標を、自動車産業の発展に労使共通の目標すなわち労使の接点を見出すことにより止揚し、その上で綱領第3節に示された考え方を労使の相互信頼・理解を基盤に労使の具体的コミットメントとして確認したものである。それは、綱領に示された労使関係に関する考え方を、労使相互信頼に基く「労使共通の理念」にまで高めたものと見ることができる。

綱領

1. 労働条件の維持・改善

主として労働条件の維持・改善、その他経済的地位の向上をはかり、あわせて労働者の社会的地位の向上と、自動車産業の発展をはかることを目的として運動を進める。

2. 自主的・民主的運営

組合の自主的・民主的運営に徹し、政党、政府、経営者、その他特定グループなど、外部の圧力・干渉を排除して運動を進める。

3. 労働者の生活安定と産業・企業の発展は車の両輪

労働者の生活の安定が産業・企業の発展に不可欠のものであると同時に、産業と企業の発展なくして労働者の生活の安定はあり得ない現状におかれていること、すなわち、双方が車の両輪の関係にあることを確認して運動を進める。

4. 友愛と信義を基調とした相互信頼

労働者の生活安定と、産業の発展を期するには、大・中・小企業にかかわらず、労働者の連帯にたった団結力を基調とする運動の推進が必要であるが、現実には、大・中・小企業の労働者のおかれている条件は、必ずしも同一でない場合もあるので、大企業労働者の独善性、中・小企業労働者の依在性をともに払拭し、友愛と信義を基調とした相互信頼をもって運動を進める。

労使宣言

すでに欧米諸国においては、自動車産業は一国産業の中心として工業力の象徴であり、工業技術水準を示すバロメーターとなっている。わが国においても産業構造の高度化にともない、自動車産業は基幹産業としてその盛衰が直接経済力の消長につながり、わが国産業のにない手として絶大な衆望をになうに至った。しかし、その前途は必ずしも安易なものではない。乗用車の貿易自由化も目前に迫り、近い将来国際市場できびしい競争に直面しなくてはならない。さらに加えて、昨年以來経済も調整期に入り、決意を新たにすべき時期に当面している。

われわれは、当社創立以來終始国産大衆乗用車の確立を目標とし、また広く社会と大衆に奉仕することを伝統的信条として日夜精進してきた。かくて、今日すでにトラック、特殊車などで性能、品質、価格ともに国際水準に達し、全世界各地域に進出し、欧米諸国と覇を競っていることは、急上昇している輸出実績が立証するところである。

われわれは、創立以來のこの意気と輝かしい実績に自信と信念をもち、乗用車の貿易自由化を立派に乗りきり、この試練を積極的に活用して、国際市場において一大活躍を期する覚悟である。

会社と組合は、かかる重大な時にあたり、日本の自動車産業およびトップメーカーとしての当社に課せられた社会的使命と、任務の重大さを強く心に刻み、誇りある歴史と伝統の上にたち、この難局を労使相たずさえて敢然と乗り切るため、次のとおり宣言する。

1 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。

わが国の基幹産業としての自動車産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を認識し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。

2 労使関係は相互信頼を基盤とする。

信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互の信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

3 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。

そのために、労使は互いに相手の立場を理解し、今日通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上に立って雇用の安定と労働条件の維持・改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみなもとは人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。

以上三つの基調の上にたち、

(1) 品質性能の向上 (2)原価の低減 (3)量産体制の確立をはかる。

われわれは、ここに自動車産業の公共的使命をさらに自覚し、目前にせまる自由化を有効適切な対策により乗り切り、日本の産業と国民経済の生々発展に協力し、日本のトヨタから世界のトヨタへ輝かしい栄光を獲得すべく、会社、組合ともに相たずさえて努力することを誓う。

昭和37年2月24日

しかし、会社とは対称的に、労働組合としての当時の取り扱い方は意外に軽いものであった。職場向けに発行される「週刊トヨタ」(1962. 2. 27. No.353)には、僅か紙面の6分の1しか与えられず、かつ労使協議会報告の特筆事項として紹介されているにすぎない。記事によれば、小見出しも「企業のみなもとは人 労使協議会で宣言」とあるのみで、「労使の相互信頼は口先ばかりでは駄目であるとのことから、今回『労使宣言』としてその中に、企業のみなもとは人にあるという理解の上にたち進んで労働条件の維持改善につとめると確約成文し調印したことで、今期執行部の今後の活動に大きな意義をもたらせた」(掲載全文)(トヨタ自動車労働組合, 1962. 2. 27)との説明がなされているにすぎない。これは、組合として、既に長年運動の指針としてきたことを再確認すること以上には意義を見出していなかったことを推定させるものである。

以上の分析から明らかなように、トヨタの労使関係を「経営追随型」あるいは「経営優位」と断定する野村(1993)の指摘、さらには野原光・藤田栄史編(1988)の「労使協調路線という企業内労使合意は、歴史的事実として、労働組合ではなく経営者側の主導権のもとに実現した」とする見方は、事実認識を欠く理論先行の個人的偏見と言わざるをえない。労使宣言は、それぞれ目的を異にする従って立場の違う労使が、相互理解・信頼にもとづきそれぞれの目的を協力して達成しようという「労使関係の基本」を、経営環境が厳しさを増す中で改めて確認したものであり、そこからは「優劣の関係」は少しも覗うことはできない。

確かに、昭和25年労働争議終結時に締結された覚書(トヨタ自動車工業株式会社, 全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会, 1950. 6. 10.)^⑤を以って、経営権の行使に関わる労使協議事項に対する労働組合の「同意」あるいは「承認」の字句は全て「協議」に改められ、労働組合は形式上経営権に対する規制力を失う。しかし、労働組合は、この労使宣言第2節の権利・義務の尊重と併せて第3節にて明文で示された通り、生産性向上への協力など、会社施策への協力をコミットメントすることへの見返りとして、「進んで会社は労働条件の維持・改善につとめる」とする会社のコミットメントを引出し、これに基づき労働条件の視点から経営施策に対する実質的な規制力を手に入れることになる。梅村志郎は、この関係を労働組合の視点から、「労使相互信頼を基本に、労働組合は会社への経営権の帰属とその執行を尊重し、会社は労働組合の要請に応じて(労働条件向上に関して)交渉を行なう義務すなわち労働組合の交渉権を尊重するということである」と解説する。^⑥また、この一見して矛盾するコンセプト「労使対等と協調」の意義について、梅村

志郎は、「鯛が欲しければ、鯛の上手な殖やし方、獲り方を考えろ。相手の鯛を奪っても、食べてしまったらおしまいだ」と例示する。蓋しそれは、労使の信頼関係を前提とし、経済合理性に叶った非常に現実的な労使関係に外ならない。

⑥ 規模の拡大と労務構成変化への適応政策の検証

－ 「企業風土」としての定着、浸透 －

a. 労務政策の視点 － インフォーマル・グループの活用 －

その後、昭和30年代から40年代のモータリゼーションの波によってトヨタ自動車が巨大化していく中で、トヨタ自動車の労務構成はこれまでの地元出身あるいは農民中心から全国から集まる様々な人々を中心としたものへと大きく変化している。こうした中で、昭和30年代初期に形成された労使関係の枠組みが、トヨタ自動車労働組合50年史の示すように、一貫して説得力を持ち得たのはなぜか。組織拡大期にとられた会社、組合それぞれの施策をレビューする中から、一貫して変わらなかった基本と経営環境変化の中で変質していったものとを峻別、検証してみたい。

明確にこうした問題意識に立って戦略的に展開されたのが、PT（パーソナルタッチ）運動である。これは、トヨタ自動車がカローラ発売を契機に世界企業として飛躍的發展を遂げようとしていた昭和41年に、会社の労務政策として同年3月から開始され、全従業員を対象に職場の隅々にまで木目細かく展開されていった。

この狙いについて、同30年史別巻は、次のように記している。「昭和41年にはいって、特にこの問題を取り上げたのは、(1)会社の巨大化、(2)風俗習慣、ことばの違う土地の人々の増加、(3)若い世代の増加、(4)コミュニケーションの場の減少などからなんらかの問題が生じるのではないかと心配されたからであった」（トヨタ自動車株式会社，1967，pp. 547-548）。そして、その戦略目標は、インフォーマルグループ形成以来一貫してすすめられてきた会社への求心力の強化、すなわち豊田綱領に記されている「家族主義的な求心力」を従業員全員に徹底することであったと見られる。山本氏による、昭和55年の前掲講演録からも、そのことは明確に伺うことができる。⁶⁰

こうした労務政策の展開に際して、労使関係についてはどのように意識されていたのだろうか。山本恵明（1980）は、労使宣言に関連して次のように説明している。「労使宣言の考え方、原則は二つです。第一原則は、組合は組合員の労働条件の維持向上を考える。しかし、労働条件の維持向上といっても、そういう財源はどこからも出てこない。やっぱ

り企業を確立しなければ駄目。また、会社は企業の確立をはかる。しかし、企業を動かすのは人です。だから常に労働条件の維持向上を考えましょう。ということです。(中略) その上に立って労使間をどうやっていこうかということを考えるのが労使相互信頼であり、腹を割って互いに信頼し合う。これが第二の原則なんです。(中略) 組合員は労働条件を上げるために企業の確立をはかるといのは、これは要するに自分の会社意識なのです。当社の労使関係を一言で簡単に言うならば、自分の会社意識と労使相互信頼という二つが当社の労使関係の基本ではないかと思えます。」(pp. 32-35) それは、家族主義の視点から労使宣言の考え方を具体化しようとするものである。

これに較べて、労働組合は、家族主義よりむしろ一人一人の生き甲斐、働き甲斐といった視点から、企業目標と自己実現の一致を見出そうとするものであったように思われる。梅村志郎(1990)は、平成2年に社内向けに行われた講演の中で、トヨタの労使関係について次のように説明している。「企業は基盤を確立して繁栄するという基本的な目的を持っている存在である。労働組合は雇用と生活を守るとい基本的な目的を持って存在しているということをお互いがしっかり踏まえた上で、この双方の目的を双方の協力でいかに実現するかという関係を労使関係の中でつくり上げれば前向きな労使関係が出来上がると思うんです。これを私は労使協力の関係だといっています。(中略) 企業目的と、いわゆる自己実現とを一致させるという理想に向かってお互いが協力し合う、努力しあう。こういう関係を労使関係として完成させていくことが大事なことではないだろうかと思っております。(中略) 労使の信頼関係というのは、会社と組合と話し合っ決めてたことをベースに、会社の行う日常の諸施策が本当に従業員との間に信頼関係をもって行われているか、そういう実態ができているか。そういうものができて始めて労使の本当の信頼関係ができたと言えらると思うんです」(pp. 10-11)。

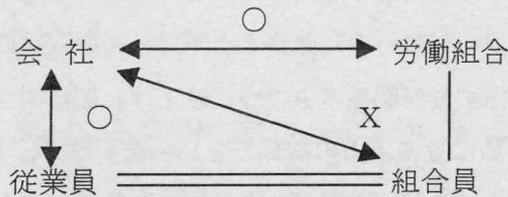
確かに取り組みの視点あるいはアプローチには差が見られるものの、労使いずれもが相手の立場を尊重する中で、企業基盤の確立に向けて協力していくという点では一致を見ることが出来る。また、そのための話し合いの重要性についても認識に差は見られない。

インフォーマル活動やPT運動に際して、話し合うべき相手の立場が従業員の立場であるのか組合員の立場であるのか、こうした視点から厳密な使い分けも行われている。この点について、山本恵明(1980)は、「会社としては、組合幹部との間には、常に話し合いをして、そして密接な関係があらねばならない。しかし会社と組合員との(直接的な)話し合いはなるべく避けるべきである。一方、従業員と会社との間では非常に密接に話し合

いをし、会社と労働組合と同じように密接に意思疎通を図るべきである。私はちゃんと組合員と従業員はちゃんと立場を区分すべきだというのが私の方針なのです」(pp. 4-5)と語っている。(図表5、6)

すなわち、それは、会社の労務関係施策が、労働組合活動への不当な干渉や影響力の行使を狙ったものではないことを、明確に示すものであると同時に、こうした一連の労務政策の展開は、労使相互信頼関係を前提に、配分原資の効果的拡大を狙って経営施策への協力を惜しまない労働組合の戦略とあいまって、組合との無用な摩擦を誘発することなく、企業の基盤づくりに向けて従業員の力を結集するための極めて有効な戦略であったと言える。

(図表5) 会社と労働組合



(図表6) P T月間運動実施状況 (トヨタ自動車30年史 所収)

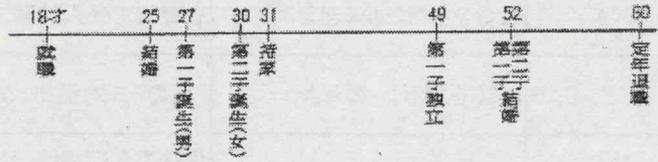
年月	月間目標	実施事項
41/3, 4	社員をあたたかく迎えよう	各職場で受入計画、新入社員歓迎会、バズ懇談会
5, 6	トヨタを知ろう 教えよう	「私のトヨタ」配布、クイズ・応援歌・寮歌の発表、寮で映画会
7, 8	よい趣味を育てよう	趣味の入門講座、リーフレット配布 柳家金語楼講演会、トヨタ愛唱歌集配布
9, 10, 11	ルールを守ろう	パンフレット配布映画・スライド巡回、 作文・標語募集
12, 1	職場とふるさとを結ぼう	職場通信、トヨタグラフ特集 お国自慢写真コンクール、新成人父母への感謝の便り
'42/2	よい習慣を育てよう	入退場・食事のマナーの指導
3, 4	新入社員の良い手本となろう	パンフレット配布、職場先輩制度
5, 6	職場を知ろう 教えよう	仕事の習い方カード配布、仕事の習い方説明会 職場教育テキストコンクール、わが職場の自慢募集
7, 8	トヨタをふるさとに紹介しよう	帰郷者パンフレット持帰り、家族状況調査 職場通信
9, 10	先輩に続く根性をもとう	小野喬講演会、根性作文募集、小冊子配布 根性のお話と映画の会
11, 12	交通事故ゼロ運動を推進しよう	交通安全講演会、ポスター・標語募集 トヨタマイカーラリー、1日交通指導員、大バズ懇談会

b. 労働組合運動の視点 — ビジョンと内部格差是正により求心力を強化 —

一方、この時期の組合活動で第一に特筆されるのは、生涯生活ビジョンの提示である。生涯生活ビジョン策定の趣旨について、トヨタ自動車工業労働組合の機関紙「週刊トヨタ」は、次のように記している。「このビジョンは、トヨタの賃金水準、生活実態、企業内制度をふまえ、トヨタに働く者にふさわしい夢のある生活水準の実現をめざし、まとめたものです。」そして、「夢のある生活水準」として、18歳の就職から60歳までの定年にいたるライフサイクルに沿った生活水準と、そのために必要な生計費を(図表7)のように示している(トヨタ自動車労働組合, 1976, 12, 15)。

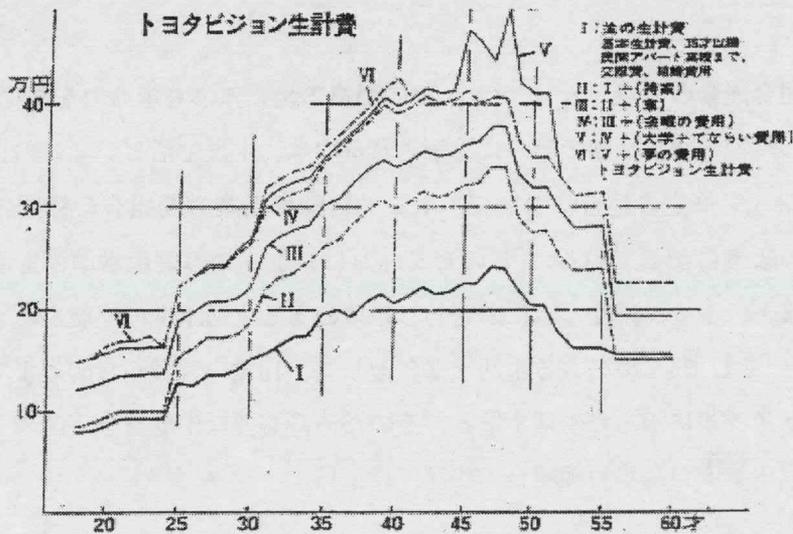
(図表7) トヨタ生産生活ビジョン

1. ライフサイクル



2. 生活水準

- ★基本生計費は、人事院の全国標準生計費を用いました。
- ★住居については、18才～24才：独身寮、25才～30才：社宅（2DK）、31才：持家（土地50坪、建物26坪）としました。
- ★子どもの教育は、大学までとしました。
- ★車は、19才時にカローラ1200を購入し、4年ごとに代替し、4台目からはカーリーナ1600としました。
- ★結婚年齢は、25才としました。
- ★余暇については、週休2日制、夏季および年末年始の長期休暇、計画年休を前提とし、充実した余暇生活を設定しました。
- ★夢については、独身時代に東南アジアへ、40才時に家族で北米西海岸へ、それぞれ1週間程度の旅行を設定しました。
- ★その他、交際費、非消費支出も見込みました。



それは、組合員一人一人が自らの生活設計の中で目指すべき指針であり、同時に、その実現のための条件整備のために労働組合が取り組むべき賃金、労働条件、福利厚生や企業内外の制度・政策に関わる指針でもある。さらに、このビジョンは、労働組合の取り組みが集団としての不特定多数の組合員に対する福祉の提供、すなわち組合員にとっては与えられる福祉から、組合員個人による生活設計の視点から主体的に選択する福祉への転換を促すものである。そして労働組合の組織戦略もまた、そうした一人一人の自己実現の欲求を、このビジョンを介して、組織全体の力にまとめ上げていく新しい運動へと移行しつつあることを象徴するものであり、従来の「家族主義的」集団管理の枠組みを超える新しいパラダイムへの革新を予兆させる大変意義深いものでもあった。

すなわち、視点を集団から個人へと移せば、組織としての求心力の基盤も、必然的に集団としての例えば「家族」から自立した個人により共有されるべき「ビジョン」へと移行する。その意味で、家族主義的集団を基盤とする会社の労務政策に較べて、労働組合の組織戦略には、斬新かつ現在にも通じる組織管理戦略の端緒を覗わせるものがある。そしてその後、企業基盤の強化と併せて賃金をはじめ労働条件も製造業比較他社の中でトップクラスにまで高められていく中で、ビジョンを共有することにより一人一人の自己実現意欲を取り組みに向けて結集していく、いわば組織戦略の正しさが実証されていく。

第二に注目すべきことは、急増する臨時工（非正規従業員）、途中入社者への対応である。トヨタ自動車は、昭和31年より臨時工の採用を開始している。当初、労働組合は、組合員の利益を守るとのスタンスで対応していた（トヨタ自動車労働組合、1976、p.46）。

こうしたスタンスに変化が現れるのは、5年後の昭和36年であった。すなわち、会社が臨時工の大量採用と本工登用の飛躍的拡大の意向を示し、（トヨタ自動車株式会社、1961. 2. 24、1961. 2. 27）、労働組合は、その年の賃上げ要求に際して、賃上げ原資外数扱いではあったが初めて労働組合より臨時工の昇給が「昇給その他引き上げに関する申し入れ書」に明記され（1961. 4. 19）（同、1961. 4. 20）、その後の賃金分科会において総原資および細部配分交渉がもたれている（同、1961. 6. 1）。当時の極端な繁忙と労働密度の高まりの中で、労働組合にとって最大の関心は、正規従業員への労働条件面での悪影響よりむしろ臨時工のつなぎとめにあった。そのためにも労働条件の向上さらには本工登用の増加が急がれたわけである。（1963. 8. 27人事・厚生分科会 議題三、臨時工問題）（同、1961. 8. 31）

そして、次第に本工登用者が増加していく中で、昭和39年頃から、本工登用者、途中入

社者と正規入社者の賃金格差の是正に向けた本格的な取り組みが始まる。この賃金是正は確認できるだけで昭和39年から平成4年まで、実に28年間に亘って行われている。しかも、この是正原資は昇給原資の内数として要求、会社回答内数とされてきた。これは、職場の中に入社形態など本人の努力では解決できないいわば身分あるいは階級のような差別があってはならないとする労使に共通する考え方によるものである。それは、労働組合設立初期の工職一本化論議にも、山本恵明（前掲、1980）が日本の労使関係の特徴として「階級が無い。すなわち、アメリカやイギリスのように、労働者と会社を経営する立場とは全然別であり一線を引いている。そうした階級制が日本の労使関係にはない」ことを挙げていることとも共通するトヨタ自動車に一貫したものであり、そしてこれこそが、モータリゼーション初期からバブルの時代に至るトヨタを始めとする日本自動車産業の拡大成長を支えてきた、チームワークによる相乗効果をもたらした要素の一つとなってきたと考えられる。

なおこの点について、クスマノ（1985）は、「当時、会社は正規従業員をエリートとし、臨時工に較べてより高い賃金・処遇を行なっていた。こうすることによって組合員の反発を抑え、さらに本工登用をめざす大多数の臨時工からの反発も抑えてきた」とし、本工、臨時工間の格差を積極的に評価しているが、少なくともトヨタについて見れば、こうした分析は労使の取り組みの事実とその意義を見過ごした一面的な理解と言わざるを得ない。

（4）小括 — トヨタ労使関係の「理念」と「組織運営」の考え方 —

本節で明らかにされた「日本的労使関係」の、①「理念」については、次のように整理することができる。「労使宣言」（1962）前文および本文第1節に示されるように、自動車産業・トヨタの発展に労使共通の利益なり目標すなわち接点を見い出すことにより、労働者の経済的社会的地位の向上と産業の発展という一見相矛盾する概念を止揚し、労使の間に長期的な成果の公正な配分をめぐる強い「相互信頼関係」を確立。この信頼関係を基盤に、同第3節にて、「会社は企業発展のみなもとは人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また組合は生産性向上の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に協力する」との労使のコミットメントを交している。すなわちそれは、「労使相互の協力によってそれぞれの目的を達成する」という、非常に経済合理性に叶った考え方であるということが出来る。そして、②「組織の運営」にあたっては、労使が「対等かつ異なるスタンスに立ち、互いに相手の立場を尊重し」、労働組合設立当初

の「工職一本化」、途中入社者の賃金・処遇の是正に象徴される全組合員の利害の一本化を図る取組みなどに端的に示されるような、組織内に「階級的差別」をもちこまないという考え方や、「家」あるいは「ビジョン」への求心力によって、集団としての一体感を醸成することによって、「企業内組合員の絶対的多数の利益を代表してきたこと」が、こうした協調的労使関係の下での組織運営の基盤を成してきたと見ることができる。また、見方を変えれば、全組合員が主体的に生産性向上に協力し、企業の発展と労働条件の向上を同時に実現する、言わば「労使協力の関係」（梅村志郎 前掲）ということもできる。

残された課題は、その創生期から高度成長期に至るまで、なぜ労働者1人1人の主体的参加とモチベーションが持続的に高められてきたのか、なぜ継続的に技能の形成や生産性向上に主体的に取り組んでこれたのか。それはどのような規則やルールあるいはシステムによって可能ならしめられたのかといった疑問であり、これは、小池（1987）によってもMIT（1990）によっても明らかにされていない点であり、これまでさまざまなアプローチが試みられながら、なお未解決のまま残されてきた課題である。

第2節 基礎を成すマネジメントと労働組合の参加

(1) マネジメントシステム解明への試み

「一般組合員の圧倒的多数がなぜ改善と労働密度の向上に主体的かつ持続的に取り組み続けるのか」、見方を変えれば、そうした懸命の協力とその結果としての優れたパフォーマンスの確保があってこそ初めて、労働組合は経営に対して成果の正当な配分を主張できるのであり、経営側にとっても従業員は企業発展の源としてかけがいのない存在たりえるのである。その意味で、組合員のこうした「モチベーションとそれを継続的に高め活かすマネジメント」こそが、労使関係の基礎を成していると言いうことができるのである。

また、労働研究の方法について、石田光男（2001）は次のように指摘している。すなわち、労使の集団的対立抗争が後景に退いた雇用の場の実質的な規則は、経営が一方的に定める規則や政策に体现せざるを得なくなる。そうなると、労働研究は経営研究としてはじめて労働研究になりえる。その際の課題は、第1に、実体規則に発する問題で仕事の量や質に関する規則が明示的につかまえにくいこと。第2に、手続き的規則に発する問題で、団体協約という規則の比重低下と経営の規制という規則の優位の問題である。両者の関係は、仕事の規則は経営規制として埋め込まれているという関係にあるがゆえに密接であり、

そうした経営規制の研究をどうしたら労使関係論に展開し得るのが、労働研究の大きなテーマであると指摘されている (pp.94-95)。

本節では、このモチベーションの持続性を保証するための制度的仕組みとその運用システムについて、先ず、生産性管理すなわち仕事の量や質に関わる経営の規則、ルールの解明を行い、次いで労働の対価すなわち報奨制度を含むモチベーション管理について、実態の解明を試みるとともに、最後に、そうした経営の規則ルールの執行と労働組合の職場規制との係わり方の解析を通して、生産性管理、モチベーション管理、労使関係の三者の一体的理解、すなわち経営規制の労使関係論への展開を試みたい。

トヨタにおいて、仕事の量や質に関する規則の中心を成すのは、いわゆる「トヨタ生産システム」である。「なぜ頑張るのか、なぜ高いモチベーションの持続的維持が可能になるのか」、こうした問題意識にたって、先ずトヨタ生産システムを実質的に支える独特の生産性評価システムについて、その機能と特質の解明を試みたい。

この考察に入る前に、こうしたトヨタの労働に関する規則や制度に対しては、トヨタの労使関係に対するのと同様に、そのマネジメントモデルとしての適格性を否定する数多くの批判的見方があるので、先ずもってその代表的なものをレビューしておきたい。

小山陽一郎編 (1998) は、高度にシステム化された全体に統合され、その作動に完全に同調することを強制される結果として労働者に作用する心理的重圧と精神的負担、超過密的労働、作業の標準化と労働内容の単純化、交代制勤務や休日出勤などによる労働生活の不規則性、長時間労働、ローテーション・多能工化・応援の制度化にともなう職務の流動化など、「トヨタ労働方式」の諸特徴を指摘して、これを人間の精神的・肉体的諸能力をその限界にいたるまで消耗させる「現代版苦汗労働」＝「現代の苦患労働」と定義している。もし仮にそうだとすれば、同書がいみじくも指摘するように、「研究の過程を通じてわれわれを悩ませ続けた大きな問題のひとつは、そのような実態があるにもかかわらず、多くのトヨタの労働者が大なり小なり『現在の仕事にはりあいを感じている』という事実をどのように説明したらよいのか」ということである (p.618)。この点について、小山 (1988) は、それをいくつかの、仮説を以って説明しようとしている。

その1つ目は、「淘汰仮説」、すなわちトヨタの苦汗労働そのものが「トヨタにおける労働に適合的な質の労働力をえりわけて、残留せしめる効果を発揮しているのではないか。定着している労働者の多くは、いわば戦場を生き延びた兵士たちであり、その『士気』が旺盛だとしても別に不思議なことではないのではなかろうか」としている。しかし、この

小山の仮説が正しいとしても、同書が2つ目に指摘している「この第1関門を潜り抜けられるだけの資質（耐性）」なり「強靱な身体と忍耐力」なりが、どのようにして調達され培われているのかについての明確な答えは示されていないのである（pp.619-620）。

また、3つ目に挙げているのは、「生活からの脅迫」仮説、すなわち「トヨタに踏み止まり家族もかかえるようになると離職するわけにも行かず、さらにその労働生活を維持するためにもマイホームを確保しなければならず、通勤に不可欠なマイカーの購入・維持のための出費を含め、長期にわたって借金返済の重荷を背負い込む。いつまでもライン作業に絶えられるはずはなく、また昇進するか否かでは、賃金に大きな格差がついていく仕組みになっているから、ちょっとした病気やケガでは休んでもおれず、QCや創意工夫提案などにも精を出し、個人別査定でせめて平均以上の成績をおさめねばならない」。こうした『生活からの脅迫』が、「過酷な労働実態があるにもかかわらず、トヨタから離脱せず、かえって淘汰と選別とメカニズムのもとで昇進のための競争に参加し、仕事に励むという事態を底部で支えている（pp.620-621）」のではないかというものである。4つ目は、「仕事管理の効果」仮説、すなわち3つ目の「生活からの脅迫」によって企業につながりて仕事に引き入れる効果を活かし、「これを受け止めて企業への一体化をはかり、仕事への能動性を滋養する様々な施策（p.621）」の効果である。そこには、「かんばん方式の改善促進効果を前提に、自主改善効果を生産現場との有機的連関のもとで展開させるという性格が与えられていること。加えて、自主改善活動を事実上の仕事として労働者に課していく社会的な力が作用していること（同）」。

また、「一般労働者のこの活動への参加は、自主的とされているが、全員参加を謳い、いわば大衆運動として展開されるという状況のもとでは、トヨタでの職業生活を円満に続けていこうとする限りはしなければならない仕事という性格を帯びてくる（同）」。

そして、「その結果として、労働者が企業内人生の王道をあゆむために遂行しなければならない仕事は奥行きが深く多年にわたる修練によって形成されていく諸能力を必要とするもので、いわばある種の熟練労働となっている。そのような能力としては、指導力や統率力、人間関係を調整する能力など、主として集団を組織していくために必要とされる社会的能力や創意工夫や改善をすることのできる力、分析などの知的能力などである（pp.622-623）」と述べている。しかし同時に、小山編は、「にもかかわらず、仕事を通じての自己実現は、トヨタのライン部門の労働者の間にもかなりの範囲で見出し得る（p.623）」と疑問を残し分析を終えている。

以上見てきたように、この小山編（同書）の示す仮説の限界は、それほどの「苦汗、苦

患労働」であるにもかかわらず、まさに同書の指摘する「かなりの範囲で見出しえる仕事を通じての自己実現」をもたらしているものは何かの解明に至っていない点である。すなわち、何が一般労働者の高いモラルを醸成し維持しているのか、という根本的な設問に対して今一つ説得力のある回答を示し得ぬままに終わっている点であり、そこにこの分析の論理的限界がある。そもそも、小山編の示すようなそれほどの「苦汗、苦患労働」であれば、仕事を通じての自己実現を享受する「精神的余裕」など考えられない筈である。

一方、野原光、藤田栄史編（1998）は、特にQC活動に焦点をあてて、「QC＝提案活動は、賃金・職務格差＝キャリア格差、企業別分断と結びつくとき、現代労働者管理として独自のなものとして現れる。具体的・現実的には、『肯定的・進歩的』であるからこそ、労働者を思想的に武装解除させ、資本のもとへの全人格的従属をもたらすことに役立っている（p.282）」と分析している。しかし、QC、あるいは創意くふう提案活動は、先に明らかにされたようにあくまでも従業員による自主活動である。これに関連して、日科技連（1981）は、QCは人間性尊重の基盤に立った活動であるから、自主性を尊重しよう。自主性を活かした活動にしたいということであった。当初は、ある程度トップのリーダーシップで始めることもやむをえないが、これは可及的速やかに自主性を発揮できる方向へ軌道修正する必要があると、QC活動の性格について記している。また、この記述から読み取れるように、賃金、職務配分などは、制度的にも運用上も直接的な結びつきを持たないことも明らかである。野原、藤田編の分析は著しく実証性に欠けるものと言わざるを得ない。しかも小山編（1988）の指摘するように、それほどの強い従属性があるとすれば、なぜ「かなりの部分で見出しえる仕事を通じての自己実現」が見出し得るのかの説明は一層困難になるだろう。この点を明らかにするためには、さらに仕事の量と質に関する規則とその機能・運用、すなわちマネジメントの仕組みと運用が明らかにされなければならない。

（2）トヨタのモチベーション管理の仕組みと運用

そこで次に、トヨタ自動車を例に、モチベーションを持続的に高めるためのマネジメントの解明を試みることにしたい。

① 「頑張れば報われる」制度設計 — 厳しさと優しさ —

トヨタの生産性評価は、「基準時間」と「標準時間」という2つの尺度によって管理さ

れている。このうち「基準時間」は、トヨタ独特の考え方によるものであり、トヨタ生産システムにおける生産性評価の基本的枠組みを成している。この「基準時間」とは、改善や設備投資なども含め、作業のやり方の変更による生産性の向上を把握することを目的とするものであり、従って、基準であるからいったん設定したら原則として変更しない。但し、組立、塗装など生産工程別に、区分された全社の能率順位が、設備あるいは製品設計改良などの結果実態にそぐわなくなったときは、相対比較の納得性を確保するために基準時間は逐次改訂される。なお、これと「標準時間」とはその性格と目的が異なる。一般にも広く行なわれている「標準時間」による管理は、標準と実績の比較によって異常や生産阻害要因を掴み、それを解析し、再発防止の処置をとって、実績をできるだけ標準におさまるようにすることを目的とするものである。従って、標準作業の変更（改善、自動化、工程変更など）があれば、その都度、標準時間は即時一括改定されるわけである。

そこで、トヨタの生産性評価尺度とされる「基準時間」について、その制度上の特徴と機能について更に詳しく見てみたい。

まず「基準時間」とは、量産部品を製作・加工・組付するために必要となる作業時間のことであり、部品別、組（原価、要員を含む工程管理の最小単位）別に設定されている。かつ、あくまで「あるべき必要時間」であり、実績時間ではない。また、(図表8)の生産能率の算式における「基準号口率」とは、総作業時間に占める号口（直接量産部門）作業時間の割合の「あるべき姿」（基準）である。そして、この「基準時間」と「基準号口率」を用いて、概ね(図表8)のような算式により生産能率の評価が行なわれている。

(図表8)

$$\text{生産能率} = \frac{\text{基準時間} \times \text{合格数}}{\text{人員} \times \text{作業時間} \times \text{基準号口率}}$$

(=本来必要な時間)

(=実際にかかった時間)

(出所：トヨタ自動車)

平たく言えば、いかに基準時間より少ない時間で製品を造るか、稼働時間の内いかに多くの時間を製品を直接生産する時間に振り向けられるかによって、生産性が測られるわけである。その際重要な視点は、測定の尺度を「基準時間」に求めている点である。

ここに表れる「能率」は、単に現場の標準時間に対する作業の改善度（狭義の改善努力度）のみを評価するものではなく、設備、設計、生産方式までを含めた広義の改善度を評価するものである。すなわち、工場には直接責任（原因）がない生産阻害要因（タクトダウン、設計変更など）も生産性向上要因（設備・工程改善、設計改善など）も全て能率の変動とし、かつそれを現場管理の末端レベルで把握して改善対象とする仕組みになっている。従って、経営の立場からすれば、生産性の変化を月々の能率変動として明確に把握することができ、かつ、各組、製造課の改善対象として生産性、コスト変動を特定できることから、全社的視点から、現地、現物による具体的な改善策を打つことができる。すなわち、生産性を決める要素は現場のがんばりのみではなく、設備・工程改善、設計改善なども大きく影響してくることから、生産性を高めるためには、自らの努力と併せて設備・工程設計や製品設計を担当する部門に対する改善提案が不可欠になる。このことから明らかなように、トヨタの生産性管理システムは、現地現物を基本に生産に関わる全社各部門を改善に向かわせる仕組みであり、製造部長、課長そして生産労働者一人一人に対して、生産性、コスト変動を自らの問題として捉えて、前工程である生産技術、設計などを巻き込んだ改善活動あるいは提案に取り組むことを要求するシステムでもある。また、トヨタにおける生産性（能率）は、「管理のメジャーではなく経営のメジャーである。」とされる所以はここにある。

しかし同時に、この制度は、組単位のチームワークと一人一人の頑張りや改善努力をきちんと評価し、改善意欲をモチベートする機能も備えている。そのことは、基準時間の管理に端的に見ることができる。基準時間は、設備・工程の自動化を含む加工方法の変更や設計変更があった場合でも、原則として変更しない。また、新製品、モデルチェンジに際しても、原則として旧型車種または類似部品の基準時間を「暫定基準時間」として設定し、立ち上がり後一定の期間を経過した後にこの暫定基準時間は正式な「基準時間」となる。とくに新製品、モデルチェンジに際しては、当然に投資効率あるいは利益企画の視点から加工費の大幅な削減が実現可能な目標として設定され、従って設備や工程の切り替えにともなう立ち上がり当初の辛い習熟期間を経験することになるが、習熟に伴い必ず所期の設備能力や工程改善の効果は現実のものとなって現われる。さらに切り替え以降も引続き日常的に設備や製品設計の改善が行われていることから、まじめに頑張っただけで大変な時期を乗り切った後には必ず目に見えて頑張りや改善の成果が現れ、体で達成感を実感することができる。さらに、組＝チームの成果は経営管理の単位としての製造課別にまとめ

られ、生産担当トップ役員の出席する生産部門会議の席上で報告され、その上で、組立、塗装等工程別・製造課別生産性順位一覧表が全社に公表される。「皆が真面目に頑張れば必ず報われ、成果を組＝チームメンバーさらには課に属する全員が実感できる」わけである。そして、基準時間が改定されるのは、生産能率が製造部門上位グループの平均を上回り（トヨタ自動車株式会社，1997，pp.15-20）従って十分に頑張った成果を享受し終えた段階である。また、生産現場第1線管理職の労務管理上の第1の役割は、メンバー全員の習熟性・技能の底上げを図り、かつメンバー一人一人の向上感に応えるモデレートな能率向上を実現することである。すなわち、そうしたマネジメントによって、チームメンバーに過剰な競争を強いることなく、かつその頑張りに応える経済的・非経済的報奨を長期に確保するとともに、仕事を通じた達成感と働き甲斐をチームメンバー全員で実感できる職場環境を醸成することであると言われる。¹¹⁾

このように、トヨタの生産性評価制度は、一方で、より高い生産性実現にむけて、毎月の生産部門会議にて厳しく成果を問われ、関係部門をも巻き込んだ職場単位の絶え間ない競争を奨励する大変厳しい制度であると同時に、他方で、頑張れば確実に成果を実感でき自己実現を仕事の中に見出すことのできる「優しさ」を兼ね備えた制度でもある。別の見方をすれば、その優しさとは、徹底的にムダを排除し経済合理性を徹底するトヨタ生産システムに組み込まれた「必要な余裕」とも言うことができる。

② 職制による「人間関係」づくり — システム運用の基盤 —

さらに、トヨタでは、現場の第1線監督者をこの評価システムを適正に運用する要と位置づけ、労働強化や人間関係の阻害といった事態を回避し、組（チーム）のメンバーのモチベーションを高めるために、監督者のあるべき姿勢を明示し、その実践を強く求めている。トヨタ自動車社内教育資料によれば、「トヨタ生産システムの基盤は人間関係である。トヨタ式工数低減活動は、主としてムダ排除ということであり、決して労働強化を強いるものではない。」そして重ねて、「監督者やスタッフが現場で工数低減をはかる場合、仕事をやる人の身になって真剣に考えれば、真の人間関係が生まれ労働強化の問題など生じない。（中略）現場の監督者が現場を指示どおり動かすためには、監督者と現場で働く人たちとの信頼関係、つまり真の人間関係がなければならない。そのためには、監督者自身が人間尊重を基盤として常に作業者の身になって考え、その心をしっかりと掴んで訓練し、自ら先頭に立ってどんな面倒な問題にでも積極的にぶつかっていかねばならない。（中略）

監督やスタッフが、現場で働く人の身になって一緒に苦しみ、問題を解決していく態度がその人に対する信頼感を生み、やがてはともに改善しようという気持ちにつながってくる。

(中略) 工数低減の考え方自体は非常に合理的であり、だれでも納得できるものであるにもかかわらず、それを行なうときに人間関係を阻害するとか、労働強化が生ずるといった誤解が生まれるのは、それ以前に相互信頼関係が薄れていたり実行させる方のねらいを理解しようとする気持ちがない場合が多い。」と示唆している(トヨタ自動車株式会社, 1975, pp. 42-44)。すなわち、監督者の一人一人に対する接し方あるいは心のケアを通して、職場の一人一人の頑張りを奨励しチームワークを通じてその成果を分かち合う、人間味あふれる暖かい運用が求められているのである。

先に整理した生産性評価制度の持つ厳しさと優しさの両面性に加えて、こうした第1線監督者による心の通う暖かい運用とが相俟って、管理監督者を中心にチームメンバーの一体感と「絶え間ない改善と労働密度の上昇の中に自己実現と仕事のやり甲斐を実感する」高効率生産が可能となっていると考えるべきであろう。

また、若干の補足を試みれば、創意工夫提案制度は一人一人の従業員の改善努力を奨励するものであり、QCサークルは、そうした一人一人の従業員の自主的な改善努力を組、班といったグループの成果に相乗的に結びつけるための仕組みである。QCサークル活動25年のあゆみ(前掲)は、「当初、それぞれの職場の問題に取り組み、品質問題についての実践の中で、『勉強する小集団』として活動し、まず不良撲滅を取り組んでもらいました。」また、運営にあたっては、自主活動であることを基本に、「改善活動は、サークル全員の知恵を絞ってすすめること。そのためにはサークル員同志が、いつも助け合う心、相手の立場を認めることといった、『心を打つ行為』を活動の基本とした。(中略)また、このような考え方を浸透・定着させる中で、創意工夫提案も個人提案ではなく、サークル活動の中で考えた事は全員の名前で提案し、喜びを分かち合うことが大切であると強調してきた」と記している(トヨタ自動車株式会社, 1989, pp. 12-14)。

③ モチベーション高揚を促す賃金制度設計

トヨタの技能員に適用される賃金項目と、それぞれの性格及びその決定要素については、(図表9)に示す通りである。

チームとしての頑張りは、各工場の年度方針や工場総費用・生産性目標の達成に向けた工場マネジメントの視点から、工場単位の集団能率給としての生産性給に反映される、工

工場全体としての生産能率をもとに算定される支給率を、各自の格付けされた資格・賃金等級毎に定められた基準金額に乗じて、一人一人の支給額が定められる。すなわち、工場全体の生産能率に対して、職能資格に相応しい貢献があったものと看做して配分されるわけである。

一方、各自が実際にどの程度職能資格に相応しい能力を発揮したのかは、職能個人給と賞与の加算部分に反映される。

先ず第1次考課として、職場（ショップ）別の実作業に即してブレイクダウンされ誰の目にも紛れのない形で定められた「資格別職能要件」に照らし、職務遂行能力の絶対評価が行なわれる。職能要件項目毎の絶対評価点は、育成の視点から、「話し合い制度」を通して本人に直接フィードバックされる。頑張りぶりがダイレクトに実感されるわけである。但し、昇給額については、絶対考課結果を職場（ショップ）毎の仕事のニーズに合わせて資格別に定められた項目別ウェイト（係数）を掛けて調整した後、基準分布に従った補正を経て具体的に定められる。

従って、生産性給は、チームとしての頑張り全員で衡平に分ち合うものであり、先にふれたように、全員で力を合わせて努力すれば必ずその成果を実感できる部分である。また、職能個人給と賞与の加算部分は、チーム内における個々人の貢献を報奨する部分と見られることもできる。

一方、小池（1999）の指摘するように、技能の形成には長い時間が必要とされる。技能の形成を促すためには、生活の安定を支える安定した賃金水準の維持・向上が図られなければならないだろう。職能基準給が、職能資格・賃金等級毎に定額で支給されることと併せて年齢給が標準的な生計費に対応して定額で支給されること、そして平均的に見ればこの2項目で基準内賃金の50%を占めていることは、まさにこうした技能形成奨励のための基礎条件整備の視点から理解できるところである。さらに、職能個人給の下方硬直性も同様の趣旨と見るべきであろう。なお、2004年4月からは、この技能形成奨励の考え方を一層明確にするために、「年齢給」を廃止してこれに代えて習熟性の向上を反映する「習熟給」とその発揮度を評価する「役割給」が新設された。

一方、賞与については、成果への報奨といった視点から、賃金のように第2次考課にて分布等の調整が行なわれないため、賞与金額そのものに直接頑張りが反映される仕組みとなっている。すなわち、年度始めの「話し合い制度」にて合意した本人の役割、目標成果すなわち「働き方基準」に照らして、どれだけ成果を挙げたのかどれだけ頑張ったのかを

評価し、それに応じて適正に賞与原資を配分する仕組みになっている。

しかし、賞与についても、トヨタ自動車の労使は、トヨタ自動車労働組合（1976）の示すように、「賞与」を労働組合は「年間一時金」と称し、労使交渉も「期末手当に関する交渉」と位置づけるなど、年間賃金の一部という考え方をそれなりに共有しているものと見られる。このため、前掲の加算部分を除けば、各人の基準内賃金（職能基準給+生産性給+職能個人給+年令給）比例分が60%を占め、残り40%は職能資格・賃金等級毎に定められた定額部分から構成されている。

また、昇給、賞与ともに、直接仕事に関わる事実をもとに評価が行なわれている。これは、「事実の原則」と呼ばれ、厳格に、Situation,Task&Role Action,Result が問われている。

このように、一方で集団と個人それぞれのモチベーション向上にむけて奨励を強く意識しながら、他方で生産現場における地道な技能形成の基礎条件を成す安定性を重視している点に、トヨタ自動車の賃金制度の特徴を見ることが出来る。

(図表 9)

(1) 賃金		②性格と決定要素		
		項目	性格	決定要素
職能基準給 (30%)	←	職能基準給	☆期待される職務遂行能力に対して定額を支給 ・「職能給」から「期間考課」を廃止して設定 ・今後の昇給配分比率を10%拡大	▽資格・賃金等級
生産性給 (20%)		生産性給	☆期待される職務遂行能力に、職場の生産能率を加味して支給 ・「習熟昇給」を解消	▽資格・賃金等級 ▽支給率
職能個人給 (30%)		職能個人給	☆職務遂行能力を毎年評価して決定した昇給額を積み上げて支給 ・今後の昇給配分比率を10%縮小	▽資格 ▽職能考課点
年令給 (20%)		年令給 *	☆標準的な生計費に対応して定額を支給	▽学令

(2) 賞与		②性格と決定要素		
		項目	性格	決定要素
加算額 基準額 (40%)	←	加算額	☆半期ごとの仕事の成果・頑張りを加点的に評価して支給 ・「職能配分」から考課反映部分を分離	▽資格 ▽賞与考課点
基礎賃金 比例額 (60%)		基準額	☆期待される職務遂行能力に対して定額を支給 ・「職能配分」から資格・賃金等級反映部分を分離	▽資格・賃金等級
		基礎賃金比例額	☆各人の基礎賃金に比例係数を乗じて支給 ・従来どおり ※基礎賃金=職能基準給+生産性給+職能個人給+年令給	▽基礎賃金 ▽比例係数

* (注) 年令給は2004年4月以降、習熟給と役割給に制度移行する計画。

(参考) 考課制度

種類	性格
職能考課	▽職務遂行能力を評価 (能力の向上に向けた動機づけ) →「昇格・昇等級」、「職能個人給 昇給額」に反映
賞与考課	▽仕事の成果・頑張りを評価 (仕事の目標・計画の達成に向けた動機づけ) →「賞与 加算額」に反映

(出所：トヨタ自動車)

(3) 労働組合の参加とその意義

① 労働組合による日常的なチェック・モニター機能

それでは、こうした経営の規則とその執行に、労働組合はどう関わってきたのだろうか。梅村志郎（前掲）は、「トヨタの現場は、放っておくと底なしに頑張ってしまう。それが行き過ぎないように適正にコントロールし、必要に応じてブレーキをかけさせるのが労働組合の役割だ⁶⁾」と語っている。

労働組合が、生産問題に本格的に着手したのは昭和30年代の半ばからであった。当時は日本のモータリゼーション黎明期にあたり、増産と人手不足から労働災害が頻発し、休業災害件数を示す「度数率」、休業損失日数を示す「強度率」ともに同業他社の水準を上回る状況が慢性化していた。労働組合は、昭和36年に執行部内に「生産対策部」を新設。さらに、昭和37年には、設備の自動化、大型化にともなう重大災害の増加に対応して、労使による「安全分科会」の定期的な開催や組合独自の安全教育の実施、さらに昭和49年には、各工場・支部ごとに安全委員会・衛生委員会を設置し、工場・支部の職場実態に応じた木目細かな安全対策の実施を経営に求めるなど、安全確保の視点から発言力を強めていった。（トヨタ自動車労働組合、1996）

さらに、欧米向輸出が本格化する中で、昭和50年代には、職制（管理・監督者）のライン入り（管理・監督業務を放棄して生産工程に自ら従事することを指す）の防止や、工程間の応援・受援ルールの確立に取り組む。「組合は『組・班長はラインに入るべきではない』との基本的考えを持っていたが、実際は職制（組・班長＝管理・監督者）が入らなければラインが回らないのが実態であった。」（同、p.110）労働組合は、昭和56年に、とくに生産諸問題を議題とした「労使懇談会」（生産担当副社長以下）の開催を要請、生産諸問題の解決に向けた新しい出発点（トヨタ自動車労働組合、1982. 9）と位置づけ、昭和58年3月の生産問題（労使）懇談会にて、組合より、「組長業務に支障をきたすライン入りはしないということを全社に浸透させていただきたい」と主張した。併せて、「班長はプレイングリーダーとしての役割を果たす中で、通常の出勤状態の時、リリーフ機能（年休、欠勤、離業代行）を果たすことを原則とする。上記の考え方を実行するに当たっては、組長業務に支障をきたす『組長のライン入り』等の問題が起きないように、職場の実態に即した運用をする。」ことを申し入れ、会社より、「基本は、『組長業務に支障をきたすライン入りの問題が起きないように』と言うことであり組合の要望・趣旨を尊重し、しっかりと徹底・運用していきたい。」との確約を取り付けるに至っている（トヨタ自動車労働組

合、1983. 3)

また、応援・受援問題についても、昭和56年の前掲「労使懇談会」にて、組合員の生活と収入への影響などの視点から問題提起を行い、この席上にて「雇用の安定のために応援・受援は必要」との会社からの強い主張を受けて、とくに生産変動の激しい車両最終組立て職場に焦点を絞り、平成元年には、「組立て改善懇談会」を労使間で新設した。そして、その第2回懇談会の席上で会社より、「総労働時間短縮も考え合わせ在籍人員を増強、直接生産部門とくに組立て工程への『傾斜配属』をすることにより、『平成2年末までに応援比率を10%以内とする』との数値目標を掲げ受援比率の低減をはかる」という確約を得ている(トヨタ自動車労働組合、1990. 3)。

また、いわゆるバブル経済の中では、3K(きつい、汚い、危険)と評された技能系職場において、定着率の低下や人手不足による労働密度の急激な上昇が深刻な問題としてクローズアップされた。こうした事態を受けて労働組合は、平成2年に会社に対して労使による「技能系魅力アップ委員会」の設置を要請。6回の話し合いを経て、会社より、作業環境改善のための実施計画について、対象生産工程、具体的実施内容、スケジュールを明記した計画の提示を受けている。その後、会社は、「魅力ある技能系職場づくりフォローアップ委員会」の発足を労働組合に提案、会社から労働組合に対して、計画の進捗状況に対する意見が欲しいとの要請が行われている(トヨタ自動車労働組合、1991. 3)。

さらに、こうした労働組合による参加機能は、トヨタ生産システムの根幹にまで及んでいる。すなわち、平成3年、前掲「組立て改善懇談会」第3回懇談会にて、労働組合は、トヨタの生産性評価の根幹を成す「基準時間」の設定のあり方とその運用実態について問題提起を行い、会社から、工場の働きぶり、努力ぶりを適正に評価するために、「基準総号口率」も含めて現行基準時間制度の修正を行なうことと併せて「基準時間」の設定方法そのものを見直すとの回答を得る。この基準時間の改訂は、当初、労働組合が、とくに組立職場を中心に労働密度の高さを何とかして欲しいとの職場からの強い要望を受けて、労働組合独自に職場役員から成る特別委員会を設置し、その検討結果をふまえて会社に提案したことに始まる。それ以降3回に亘り労使懇談会がもたれ、その中で労働組合より、基準時間や目標設定、工数設定に関わる数多くの問題や職場運営の歪みが提起され、それを受けて工場の働きぶり・努力ぶりをより適正に評価するという視点から、会社が見直しに応じたものであった。(トヨタ自動車労働組合、1990. 6)。そして、会社は、上記懇談会における回答の通り、翌年1月には基準時間制度の一律改訂を実施している(トヨタ自動車

株式会社1997)。

②・長期課題解決にむけた参加

また規制や課題提起にとどまらず、長期的視点から想定される問題を未然に防ぐために、例えば平成7年には、今後高齢化・高資格化が進む中で高いモチベーションを持続していくために、労使が取り組むべき課題を制度、運用の両面から労使で検討する場として、「技能系ワーキングビジョン検討委員会」を新設し、会社が独自に進めている「いきいき委員会」での検討結果をもとに労働組合の視点から議論に参加、人事制度の抜本改革や会社が全社運動として推進する「いきいき委員会」活動を含めて、会社の人事労務政策に職場の意見を組織的に反映していくなど経営政策、規則の形成に積極的に関わっている。すなわち会社は、技能系職場における高齢・高資格化に対応するために、働き方・人事制度の両面から、どの職能資格の人も60才まで技能をもっていきいきと働く風土づくりをめざして、「いきいき委員会」を新設。そして、とくにこれに伴う諸制度の見直しについては、今後の組合との話し合いを見て決定していくとした。上記「技能系ワークビジョン検討委員会」はこれを受けて設けられたものであった。以降3回の労使懇談会の中で、労使で「目指すべき働き方」を整理した上で、「働きがい・やりがい」に繋げるための具体的な「制度内容とその運用」について職場の意見をもとに労使でアウトラインを確認。さらに、そのアウトラインについて評議会ニュースで特集号を組み職場討議を実施し、その結果を集約した上で、再度労使で制度の細部について話し合いが持たれ、その結果を織り込み各職場別に制度運用の細部を含めてブレークダウンが行われた。(トヨタ自動車労働組合、1996. 8)

経営者にとって、こうした労働組合の職場組織を通して得られる現場一線の情報とそれにもとづく適切な経営規制は、何ものにも代え難い制度の適正な運用に対する「保証機能」と言うことができる。そうした機能が正常に働いていればこそ、安心してトヨタ生産システムによる経済合理性の追求を徹底することができるからである。豊田英二、大野耐一がともに労使関係を重視する所以もここにある。もちろん、企業の成長＝配分のパイの拡大に共通の利益を見出し相互の協力によってその実現をめざすとする、「協調的労使関係」により醸成された労使の強い信頼関係を前提にしていることは言うまでもない。梅村志郎は、「厳しいことを会社に言うが、それは第1に組合員のためであるが、同時に会社のためでもある。」「堤防(労使の信頼関係)さえしっかりしていれば、流れが激しいほど

水はきれいだ。」と語っている。⁶⁾

(4) モチベーションを引出すマネジメントのしくみと労使関係

以上の分析から、トヨタの高効率生産とそれに向けた従業員の高いモチベーションの源泉を整理すると、①現地現物を基本に、製造現場における品質・生産性を通して設計や設備を含めた全社の経営効率をとらえる独自のパフォーマンス管理システムが採用されていること。すなわち、製造現場の職場別生産能率をめぐる競争と報奨によって、常に生産性向上にむけた職場単位での改善活動が奨励され、かつそのためには、設計や生産技術部門も巻き込んだ全社的な取組みが要請されること。すなわち、仕事の質と量に関する持続的な努力を求める経営の規則をそこに見とることができる。②一方、そうした持続的に労働密度の向上を求めることとは裏腹に、(前掲)「基準時間」による管理システムは、「頑張れば報われる」という働き甲斐を求める人々の心理に訴える優しさを備えている。すなわち、基準時間は一度設定されると原則として変わらないので、車種の切替えなど未習熟期間の辛さを頑張っ乗り越えれば、必ず設備や設計の合理化が効を奏して生産能率は目に見えて向上し、さらにそうした成果が全社的に評価され、かつ職場の一人一人が職能資格に応じて賃金の面でも報奨される仕組みになっている。③また、現場第一線の管理・監督者には、生産性・品質などパフォーマンス向上にむけた部下に対する優れたリーダーシップと併せて、「めんどろ見」といわれる暖かい職場の人間関係の醸成が期待されている。

このように、トヨタの職場管理は、仕事の質と量に関する経済合理性に基いた厳しい経営規則と、頑張れば報われる暖かい人間関係すなわち「優しさ」を兼ね備えたものと言うことができよう。そして、もう一つの特徴は、労働組合が、高効率生産による持続的な労働密度向上が労働強化に至らないように、適切に参加的関与を行ってきたことである。その関与の程度は、先にふれたように、基準時間の運用や賃金制度の見直しにまで及んでいる。すなわち、労働組合による参加的関与は、経営の規則、制度・ルールの執行と表裏を成し、その適正な形成・運用を担保してきたと見ることができる。とくに、この経営の行き過ぎを適正にチェック、モニターする労働組合の参加制機能は経営にとって非常に有意義なものであったと同時に、適切な参加を通じて組合員の組合リーダーに対する信頼なり組織求心力を高める上でも極めて有効であったと考えられる。また同時に、そこには経営の規制の執行と労働組合運動の接点を見出すことができるのである。

さらにトヨタグループについて見れば、こうした労使関係が、日本独自の「グループ労

連」という仕組みを通じて、トヨタ生産システムにネットワーク化された仕入先に敷衍されていく中で、システムの安定性を保証してきたことも付言しなければならない。豊田英二、大野耐一ともに「トヨタ生産システムと労使関係は、表裏の関係である。あるいは、大野の努力だけでトヨタ生産システムが成功したのではない。そこに労使関係の存在を忘れてはならない。」と異口同音にその意義を認めている。⁶⁾

(5) 小括 — トヨタ労使関係の構成要素 —

(図表10)は、以上歴史的に解明してきたトヨタの労使関係の特質をまとめたものである。

海外移転の視点から日本的労使関係を要素別に分けるとすれば、第1の要素は「理念」である。第2章にてレビューしたように、日本のシステムの移転を検証する際に大切なことは、白木(1995)のように人の現地化といった手法に着目するよりむしろ、日本的な人的資源管理なり労使関係の理念、考え方がきちんと現地に容認されているかどうかといった本質的な事実について、現地でのていねいな聴き取りを通して明らかにしていくべきではないだろうか。その際に、衝となる理念をどうとらえるのか。労使関係が人と人との関わりの中で形成されていくものである以上、歴史的形成過程を丹念に調べていく中から明らかにしていくしかない。それは政策科学の立場からも非常に意味あることでもある。そうした視点から、本論ではトヨタ自動車を例にその基本的構成要素の抽出を試みた。トヨタ自動車は、かつてOECDが日本の成功要因の一つとして「企業別労使関係」を挙げて以降、今日に至るまで国内生産基盤のパフォーマンスを支える重要な機能を果たしてきたからである。トヨタ自動車の労使関係の形成過程をレビューする中から明らかにされた「理念」は、「労使相互信頼」とそれを大前提として、企業の発展に労使それぞれの利益の接点を見い出し、「労使がそれぞれの目的を、それぞれの協力により実現する」という極めて合理的なものであった。確かに1950年に大争議を経験するが、その原因は、会社の財政状況に関する労使間の相互理解の欠如によるものであり、争議の急速な収束の過程、さらにはその後の左傾化からの回帰に携わったリーダーからの聴き取り⁶⁾からも明らかのように、この理念は労使のリーダーの努力により一貫して守り抜かれ、1962年には「労使宣言」として労使共通の理念にまで高められている。

第2の要素は、労働組合が企業内労働者の絶対多数の利益を代表し、職場に根ざした民主的な組織運営を行うことである。前掲のように、労働組合結成当初に見られた「工職一

本化」、その後の途中入社者の賃金是正など階級分化阻止に向けた労使の取組みや、例えば、生産性や賃金に関わる経営の規則・ルールの設定や運用についても、経営と労働組合執行部との交渉と併せて必ず職場討議に付し、その意見の集約結果を労使の交渉に反映させるなど、職場に根ざした民主的組織活動を一貫した組織運営の基本としてきた。石田（1985）のように、労使協議制の静態的観察からアプローチし、その機能を組織的諸条件をもとに総合判断するという間接的評価方法より、むしろ直接的に労使協議制の整備状況の観察と併せて職場代表性を含むその運営の実態を聴き取りを通して確認すべきではないだろうか。

また、組織運営の2つ目の要素として挙げられるのは、「労使対等」と労使の「立場の相互尊重」である。なお、この労使相互信頼をもとにした協力という考え方と、この労使対等という組織運営考え方との一見矛盾する関係は、労使それぞれが目指すべき目的と従ってスタンスの相違を前提とした、いわば目的に対する手段としての協力関係として理解されるところである。⁶⁾

(図表10) 日本的労使関係の構成要素

①理念	労使相互信頼 それぞれの目的を互いの協力により実現
②組織運用	企業内労働者の絶対多数の利益を代表 労使対等、立場の相互尊重
③基礎を成す マネジメントシステム	高いモチベーションとそれを継続的に高め活かすマネジメント

第3の要素は、生産性・品質などのパフォーマンス向上にむけた高いモチベーションとそれを継続的に高め活かすマネジメントである。労使宣言（1962）に明示された、「会社は企業繁栄のみならず人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する」という表現からは、会社による労働条件の維持・改善と組合による会社諸施策への協力がいわば双務的に位置付けられていることが見てとれる。そのように会社諸施策に積極的に協力してくれる労働組合そして組合員は、企業にとって何よりも重要な人的経営資源たりえるのであり、「進んで労働条件の維持・改善につとめる」に値するわけである。とすれば、そうしたパフォーマンス向上にむけたモチベーションを

持続的に高める経営の規則・ルールと、その適正な執行にむけた労働組合の参加的関与は、労使関係の基礎を成す第3の重要なマネジメントに関わる要素ということができよう。

それでは、こうした「日本的」あるいは「協調的労使関係」は、欧米や日本に次ぐ自動車のグローバル生産拠点として脚光を浴びるアセアン諸国や中国に移転することが可能であろうか。

第4～6章では、(図表10)に整理された日本的(協調的)労使関係の理念、組織運用、基礎を成すマネジメントシステムという3つの要素に照らして、現地での丹念な聴き取り調査を通して海外事業体における労使関係の実態を評価し、日本的労使関係の移転可能性の検証と、そのために解決すべき課題の抽出を試みる。

すなわち、第1に、労使関係についての「理念」について、労働協約など制度・ルールの確認と併せて、人事部門や従業員にどの程度理解され受容れているのか、あるいは受容れ可能なのかを聴き取りを通して確認する必要がある。その上で第2に、労働協議の制度・仕組みの整備状況とその実際の機能を調べることによって、労働組合あるいは従業員により構成される組織が、果たして企業内労働者の絶対多数の利益を代表しているのか、従って従業員を代表して経営と対等に話し合ういわば交渉当事者能力を十分に備えているのかどうかを確かめる必要がある。そして第3に、生産性管理システムと賃金制度の分析を通じて、パフォーマンス向上にむけたモチベーションを持続的に高めるための経営諸施策を明らかにするとともに、労働組合あるいは従業員により構成される組織がどの程度そうした経営施策に参加あるいは関与しているのかについても確かめる必要がある。

以上のような一連のプロセスを通じて、日本的労使関係の移転可能性は総合的に検証され、その実現に向けて解決すべき課題もまた、そうした各国・地域毎の実態をふまえて具体的に記述されなければならない。

調査対象地域としては、欧米、日本に代わる自動車の21世紀生産拠点として脚光を浴びる東アジア地域、とりわけその最大拠点でもあるインドネシア、タイ、さらには近未来市場中国におけるトヨタグループの主要生産拠点を選定した。衝となる日本的労使関係の事例をトヨタ自動車に設定したことから、海外への移転についても、経営理念を共有するトヨタグループ海外生産拠点を対象としたわけである。また、現地聴き取り調査は、2001年より2003年にかけてインドネシアは2回、タイと中国については各3回の延べ8回にわたり実施した。(なお、調査対応企業の要請により、社名及び回答者名は記号標記による。)

第4章 インドネシアへの労使関係移転

第1節 パンチャシラ労使関係と社会意識

インドネシアでは、「パンチャシラ労使関係秩序」が1973年に形を整え始めて以来1998年のスハルト政権崩壊に至る実に4四半世紀にわたり、少なくとも表面的には労使関係の平和が保たれてきた。ところが、スハルト政権の崩壊とハビビ政権成立とともに、一転してその安定もまた危機に瀕し、ジャカルタを中心に労使紛争が多発している。なぜ、こうした事態に至ったのか。倉永昌秀（2000）は、この直接の要因を ハビビ政権による性急な民主化政策に求めている。すなわち、「民主化推進はそれ自体歓迎されるべきものだが、法整備をはじめ受け入れ対応準備が整う前にアドバルーンを上げ、これに長期間抑圧されていた国民が何が正しい民主主義かが分からぬままに同調している事により幾つかの問題が生じており、今日のインドネシアにおける労働問題の多くもこの同一線上にある」としている。（シンガポール商工会議所，2000）

それでは、この「パンチャシラ労使関係」とはいかなるものであったのか。この概念が公式に提示されたのは、1973年であった。それは、インドネシア憲法前文に謳われた「パンチャシラ（建国5原則）」を基本理念とし、1985年に「パンチャシラ労使関係実践のための指針」として具体化されたものである。そして、そこには次の3つの原則が明記されている。

そこで先ず、この3原則をもとに、その制度的特徴を明らかにしてみたい。

（パンチャシラ労使関係実践のための指針 3原則 : 略称 P4）

— 1978年国民協議会決定 第2号 —

- ① 労働者と使用者は生産過程における友人であって、生産の向上と繁栄を築き上げるために互いに協力しあう責任を持っていること。
- ② 労働者と使用者は、生産によって得られた収穫を公平に享受する友人であって、この収穫は生産への寄与の度合いによって適切に分ち合うこと。
- ③ 労働者と使用者は以下のことに共同の責任を負有する友人であること。

- 唯一の神に対する責任
- 民族と国家に対する責任
- 社会に対する責任
- 労働者自身および家族に対する責任
- その勤務する企業に対する責任

ここからは、植民地支配からの独立の歴史に裏付けられたナショナリズム、融和の精神、イスラム教の強い影響、「相互扶助」(ゴトンロヨン)といった、インドネシアの労使関係を規定するいくつかの特徴を読み取ることができる。従ってまた、労使関係は「友人としての相互扶助、共存共栄」の考え方に依っており、「敵対的機会主義」とは相容れないものであることは言うまでもない。

次に、運用面での特徴を明らかにしてみたい。

今村祥子氏は、このパンチャシラ労使関係の運用面の特徴を次のように整理している。

「パンチャシラ労使関係は、第1にインドネシア「独自」の精神に根差している。すなわち家族主義、相互扶助、寛容、自己抑制と言った精神の尊重を謳い、第2にこの精神の実践において、政府を『教育者、指導者、保護者』と位置づけるという特色を持つ。」それでは、この調和を重んずる「パンチャシラ」と本質的に利害対立を含む「労使関係」という潜在的に矛盾を含む2つの概念をいかに結びつけたのか。現実起こる労使紛争はいかにして克服されたのだろうか。今村氏によれば、それは先ず、抑圧とか対立と言ったイメージを連想させる言葉を恣意的に排除することにより、利害対立の側面を覆い隠す政策であり、さらにそれ以上に重要なことは、労使を「教え導く」存在として一段高く位置付けられている政府の役割であった。すなわち、家族主義にもとづくパンチャシラ労使関係においては、政府もまた家族の一員であり、政府こそが労使関係を律する「保護者かつ強権的指導者」と位置づけられていた。そして、とくに1983年就任したスドモ労働大臣のもとで、「調和」は政府の強力な介入によって維持されてきたが、その介入は個人的、直接的、恣意的なものだったとされる。すなわち、調和の精神にもとづいて生産性の向上に励む者たちを模範として称えるのと裏腹の関係で、労使紛争を治安問題と見做し、調和を乱す者に対しては、国軍が大きく関与した警戒態勢が敷かれていた。介入がこのような性格を持たざるを得なかったのは、この労使関係の基盤が家族主義的精神にあることから導かれる当然の帰結であったと分析されている。(今村祥子, 1999, pp. 49-76)。

こうしたパンチャシラ労使関係の枠組みの中で、労働組合としての資格を認められていた
言わば合法的組織は、SPSIのみとされてきた。そこには、パンチャシラ労使関係確立以
前の、例えばSOBSIに代表される敵対的で不安定な労使関係は、国家開発を妨げかねない
という深刻な不安があったものと思われる。

しかし一般的に、こうした政府のいわば強権を背景に抑圧により維持されてきた秩序が
崩壊した後、それに代わる新しい秩序が形成されるまで言わば戸惑いをふくめた不可避的
な混乱を生じる例は、歴史的にも多くを見ることができる。まして、前政権崩壊後の混乱
の中でハビビ政権のように性急かつ不用意な民主化政策に走れば、こうした過渡的な混乱
を更に助長することは明らかである。日本においても、第2次世界大戦に至る過程で、治
安維持法によって共産党が禁圧され、産業報国運動によって労働組合が解体されていたた
め、敗戦を体制変革の端緒として労働組合を組織する主体もよって立つべき思想、哲学も
存在しなかった。敗戦と既存秩序の崩壊は、国民の多くを虚心の中に陥れ、人々は戦時か
ら続く食料不足とインフレのなかで日々の生活に追われていた。そうした中で、GHQに
よる民主化政策が急速に推進され、言わば雨後の竹の子のように労働組合が組織化された。
そして、食料を求める人々の要求を背景に労働運動も争議さらには生産管理闘争へと先鋭
化していった（兵藤釗1997, pp.37-49）。

インドネシアの政治的、社会的混乱が個別企業の労使関係にどのような影響を及ぼした
のか、類似した発展過程を経た日本の労働組合運動、労使関係の考え方、理念はインドネ
シアに受け入れられるのだろうか、まず日本の労使関係を構成する第1の要素すなわち
「理念」の受容可能性について聞き取り調査を通して解き明かしていきたい。

第2節 A社における労働争議 — 貧困と労働運動黎明期の混乱を象徴 —

A社は、1988年に現地資本との合弁により設立された大手自動車部品メーカーで、主要
納入先であるB社のA社に対する本部品依存度は100%（一社発注）であった。従業員規
模は約880名（正規社員430名）で、SPSI（全インドネシア労働組合）に加盟し少なくと
もスハルトが政権を掌握していた当時には、表面的に見れば労使関係は極めて安定してい
た。

ところが、2001年3月、賃上げ回答を不満として企業内労働組合が分裂し、全従業員の
過半数が主力の本社工場を占拠した。インドネシアでストライキを行う場合は、1週間前

に労働調停委員会と会社への通知が必要とされるため、いわゆる「違法ストライキ」であった。

その労働争議の経過は、概要次の通りである。

本争議の特徴を整理すると、第1に、企業外部からの関与を覗わせる事実が散見されること。例えば、要求項目の内、要求内容④の契約社員の正社員登用については、6ヶ月ないし1年間で正社員に採用されることが制度的に保証されていること、同、⑤の契約社員の契約内容変更つまり手当の基本給組み込みの撤回は、基本給のいわゆるフリジベネフィットへの撥ね返り効果を放棄することになり、契約社員にとってむしろ不利になること、同、⑥靴、作業服、帽子の支給は、既に実施済みであるなど、企業内部の制度を熟知した上での要求とは思われないからである。第2に、なぜ、この2月末に調印を拒否した3名が（おそらく外部の支援を頼んでまで）争議を煽動したのか。その疑問に対する答えを、同、③先回の役員選挙の際に現在の委員長を脅して選挙を妨害した現体制批判派2名を会社が解雇したが、その2名の首切り撤回を要求していることに見出すことができる。見方によっては、もしこの解雇が現執行部体制擁護の意図をもって行われたものであったとすれば、それはまさに労働組合への会社の直接介入であり不当労働行為を疑われても仕方がない。これが今回の執行部内部の分裂から争議に至る一連の動きの伏線にあったと考えられる。

- 2001年2月～ 組合との賃金交渉開始
2001/1 最低賃金法改正を受けて、従来より2ヶ月時期を早めて、
会社より最低賃金アップ分の賃上げによる賃金水準全体の底上げを
図るとの考え方から、従業員平均で25%アップを提案
- 2001年2月 執行部11名中3名が調印拒否
- 3月19日 (再交渉を経て) 会社側より2次回答予定
ストライキ発生
企業内組合の内部分裂により、全従業員880名中490名(正規従業員
430名中200名)が、主力工場を違法に占拠、封鎖
対策本部の設置、警備体制等の安全対策(警察動員等)
第1回警告(違法スト警告)、第2回警告(1回目出勤呼び掛け)
(注) ストライキを行なう場合は、1週間前に労働調停委員会と会社への通知が
義務付けられているが、その手続きがとられていなかった。
- 3月20日 話し合い開始
- 3月21日 直接交渉
- 3月22日 直接交渉、SPSI等による説得活動、第3回警告(2回目出勤呼び
掛け)、スト不参加従業員に対する状況説明と理解活動
- 3月23日 直接交渉、日本大使館へ報告・相談
- 3月24日 直接交渉、第4回警告(最終通告) 警察増員、スト派紛れ込み防止等
- 3月25日 第5回警告(最終通告・掲示)
3月末まで納入先B社にて、納入部品欠品により生産停止発生、
B社も、巨額の販売機会損失と顧客の信頼失墜を余儀なくされる
- 2001年4月～ 納入先のB社にて、独自に該当部品の生産に着手
- 2001年5月 B社の生産が正常化した5月末をもって、A社の争議対象工場は閉鎖
され、労働争議は終結

また、要求内容の主なものは次の通りであった。

- ① 基本給の100%引き上げ
- ② 副社長、製造工場長の退陣
- ③ 組合委員長を脅した2名の首切り撤回
- ④ 契約社員全員の正社員採用
- ⑤ 契約社員の契約内容変更(通勤手当の基本給組込み)撤回
- ⑥ 靴、作業服、帽子の支給

など、全17項目

それにしても、なぜ約半数にも及ぶ従業員が争議に加わったのだろうか。この原因について、A社関係者は、「貧困」がその要因であると説明する。すなわち、「労働組合とは何か、要求の中身は正当なものであるのか」といった議論以前に、彼らにとっては糧を求め貧困から抜け出すことこそ差し迫った要求であり、①「100%賃上げ」のキャッチフレーズに魅力を感じてついて行ったのだろう。そうした気持ちを上手く外部組織に利用されたのではないかということである。外部関与を想定する背景には、1998年5月に成立したハビビ政権の改革路線、さらには1999年6月に成立したワヒド政権の民主化政策など、いづれも性急な労働組合の設立規制緩和によって次々に誕生した労働組合組織間の勢力拡大競争があったことは言うまでもない。2000年7月労働組合法改訂を契機に、労働組合の全国組織の数は、この時点で既に従来の1組織から45組織に急増している。

A社は、この労働争議の原因と対応について、次のように総括している。

本質的原因： 労働環境の変化に対応した労務管理の展開不足
(細部要因)

コミュニケーション不足	トップ経営者の交代によるもの
組織の急激な拡大	工場運営を現地マネージャーに依存 (現地本社の人事機能の低下)
契約社員の過多	契約社員が5割を超える (正規従業員の資質低下)
労働者層への教育不足	現実的・合理的な理解や判断力の不足

今後の対応： 労務管理の充実
(細部対応)

「自分がこの会社をどうしていきたいか」をトップが語れる経営
良質な人材の採用
労務管理に精通した現地トップまたはNo2の派遣
従業員の声が聞ける仕組みとフォロー体制づくり
労働環境の良さについて、日常的に従業員の理解を得る活動

確かに、A社の対応が示すように、現地経営トップの派遣人事を含む労務管理の充実、先ずもって取り組まれるべき第1の課題であろう。マネジメントを現地任せにしないことは言うまでもないだろう。従業員の声が聞ける仕組みと体制づくりは、労務管理のための

基本でもある。

しかしさらに重要なことは、そうした制度や仕組みをどのように活かし従業員との信頼関係を築いていくのかとすることである。インドネシアの労働争議を理解するためには、「相互扶助」(ゴトンロヨン)、「話し合い」(ムシャワラ)という社会慣習を理解することが不可欠であるとされる(大和ブリタニカ銀行, 2000, pp. 5-9)。また、従業員の第1の要求は経済的充足すなわち賃金・労働条件の向上である。とすれば、経営成果の公正な開示と適正な配分を通して、労使間に、労使それぞれの目的達成をめざした「相互扶助」(ゴトンロヨン)の関係を築くことは決して不可能なことではないだろう。さらに、多数決により解決を急ぐことなく、従業員とのコミュニケーションや労使の話し合いの場を通して、成果配分のあり方に関して「合議、話し合い」(ムシャワラ)を徹底的に尽くすことができれば、現地従業員との信頼関係は一段と深まるであろう。トヨタ自動車において協調的労使関係の基盤を築いた梅村志郎(前掲)は、「労使関係は、人と人との関係である。人と人との関係は、信頼関係である。信頼関係は、話し合いを尽くすことによって築かれる。私は常々そのように実践してきた」と語っている。⁶⁾

もちろんこうした労務政策をすすめる上で、「この会社をどうしていきたいか」というトップのビジョンの中に、従業員の経済的充足、賃金・福祉についての考え方が明示されることも重要である。

もし、上記の仮説が正しいとすれば日本的労使関係の構成要素の一つである「理念」の受容は十分可能であろうと思われる。そこで、次に、日本の本社を組織する労働組合の労使協約ならびに労働組合同規約すなわち「理念」と「組織運用」の制度枠組みをほぼそのまま移転し、運用面で木目細かな現地適合を試みているC社の事例から、日本的労使関係を構成する第1の要素「理念」の受容性の確認と併せて第2の要素すなわち「組織運営」の実態を明らかにしたい。

第3節 C社における労使関係移転の試み

一 制度移転はほぼ完了、定着はこれから 一

C社は、1995年にトヨタ自動車の関係会社と現地資本との合併により設立された大手自動車部品メーカーで、主要納入先であるB社を中心にその納入先は自動車、自動車部品、産業車両、家電その他幅広い分野の日系企業にわたっている。従業員規模は、2000年末現

在で629名である。

C社の労働組合は「企業内労働組合」でありクローズドショップ制を採用している。また、労働組合の全国組織には加盟していない。労働協約、労働組規則ともに、C社の日本本社における協約、規則の基本的考え方、制度・仕組みをほぼそのまま準用している。たとえば、C社労働協約第1条の目的及び義務には、「この協約は、C社と労働組合が、相互の信頼と協力により、企業の繁栄と組合員の労働条件の維持改善をはかり、労使関係の永続的な安定をはかることを目的とする」と明記しているが、これはC社の日本における本社の労働協約の表現、「この協約は、会社と労働組合が、相互の信頼と協力により企業の繁栄と組合員の労働条件の維持改善をはかり、労使関係の永続的な安定をはかることを目的とする」（C社日本本社 労使協約第1条）という表現と実質的に変わらない。さらにC社は、「労使宣言」を労使間で締結、「C社労使は、それぞれが対等に相手の立場を尊重すると共に、いかなる場合も話し合いを基本とした相互理解と信頼の労使関係をかけがえのないものとして、これを永久に守り抜くことを宣言する。」と記しているなど、（C社「労使宣言」1999年調印 図表11）その文面からは、労使相互信頼を基盤に、労使が対等かつそれぞれの立場を尊重する中で、互いの協力によって企業の繁栄と組合員の労働条件の維持改善を図るという、「協調的労使関係」を構成する「理念」、基本的考え方を明確に読み取ることができる。

（図表 11）

労 使 宣 言

C社は、1995年設立以来、政治の混迷・暴動・通貨下落といった幾多の経済危機を乗り越え着実に発展してきたが、インドネシアの政治・経済・社会全体は更なる構造改革の必要に迫られており、C社が21世紀に向けて一層の成長と進歩を続けていくために労使に課せられた責任は従来にも増して大きなものがある。そこで、C社の労使は、本日ここにその基本姿勢を以下の通り確認すると共にその決意の証しとして労働協約を締結する

C社の労使は、それぞれが対等に相手の立場を尊重すると共にいかなる場合も話し合いを基本とした相互理解と信頼の労使関係をかけがえのないものとしてこれを永久に守り抜くことを宣言する。

さらに、労働組合規則を見ても、大会、執行委員会、職場委員会の組織体制、付議事項、意思決定プロセス、さらには組合役員選出規定など、日本の労働組合本部の労働組合規則をほぼそのまま準用し、周知の制度・仕組みを定めている。また、執行委員会では「原則として全員が了承するまで審議する。前項の規定にもかかわらず全員の了解に至らない場合は、議長の判断により過半数で決定する。」とするなど、「合議」を重視する現地の意識や慣行への配慮も覗わせる。(C社労働組合「労働組合規約」)

確かに、制度・仕組みの視点からのみ見れば、「理念」はもちろん、日本的労使関係を構成する第2の要素である「組織運用」の仕組みについては移転が完了したかに見受けられる。しかし果たしてその仕組みは制度の目的に沿って適切に運用されているだろうか。この労働協約ならびに労働組合規則制定の当時に経営ならびに労務を担当したM氏、それを引き継いだN氏がともに指摘するのは、A社のケースと同様、「職場、組合員の声を正しく代表すべき労働組合としての基本的組織機能の脆弱さと、リーダーが育っていない」といった悩みである。

そうした中で会社は、労働協約ならびに規則の制定に向けて強い関心を示し、労働組合の組織化や制度・規約の早急な整備に大きな期待を寄せてきた。M氏は¹⁰⁹、「スハルト政権崩壊にともなう民主化政策以降、労働組合がごく簡単に設立できるようになった。挙手傍観していれば、そうした労働組合を名乗る泡沫的集団の勢力拡大競争に巻き込まれ、企業外部から組織化圧力を受けることは明らかだ。それなら、そうなる前に労働組合規約も備えたちゃんとした民主的労働組合が設立されることが望ましいということであった。」とその背景について語っている。確かに、M氏も認めるように、現地従業員は、「労働組合とはどんなものかも解らないし、ましてやどんな組合が自分たちに本当に役に立つのかもはっきり理解しているわけではない。」そこで、M氏自らが「例えば組合規約については、組合執行部と話し合いを尽くし、その必要性や意義などについて確認しながら起草をすすめた」と言う。もちろん、「それはあくまで『労働組合規約』として組合員に受け容れられることが条件であり、従って、組合組織内部各層での十分な合議を経て、組合員全員で承認の署名を行い完成を見た。」ということである。その意味では、「理念」の受容性については十分確認できたことになる。問題は、民主的労働組合運営と労使の対等関係の形成である。この点に関連してN氏は¹¹⁰、「労働組合リーダーの資質と、職場・組合員の共通の利益を見出し労働組合としての政策なり主張にまとめ上げる力量にまだまだ不安はあるが、リーダーが職場での選挙によって選ばれ、労使の話し合いのテーブルが定期的に持たれる

など、制度の趣旨に沿った運用が定着しつつある」と語っている。

一方、それでは、協調的労使関係の第3の構成要素である「基礎を成すマネジメントシステム」の移転についてはどうであろうか。すなわち高効率生産とそれを支える従業員の高いモチベーションを確保するために、C社はどのような工夫をしているのだろうか。一般的に考えれば、ゴトンロヨンとムシャワラを重視するインドネシアの気風（前掲）からすれば、例えばトヨタの現場に見られるような集团的競争を前提とする生産性評価システム（歩合）や報償（賃金）制度、従って合理化によって生じる余剰人員の活用または削減のルールをそのまま移転することは難しいと推測される。人件費水準が非常に低いこともあり、貧困を背景にしたゴトンロヨン（相互扶助）を重視する社会慣習（前掲）に相反する「合理化・余剰人員削減」に企業を向かわせるインセンティブは高くないと見られるからである。

それでは、生産性や品質の管理はどのようにして行われているのであろうか。まず労働に対する報奨としての賃金制度から見てみよう。（図表12）はC社の賃金体系と賃金に関する協定の概要である。それによれば、C社の基本給は過去1年間の仕事をもとに決定された等級により決められる「ポコク」と、過去1年間の職務遂行能力を評価して決定される「メリット」から成っており、頑張っただけで等級の高い仕事にチャレンジし成果を挙げれば、翌年には基本給部分にその頑張りが確実に反映され報われる仕組みになっている。すなわち、そこからは個人間の競争と報償の関係を明確に読み取ることができるからである。

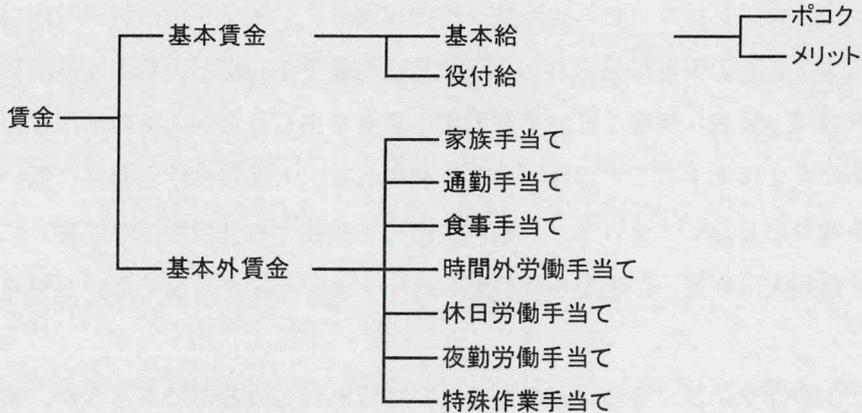
(図表12)

第4章 賃金

第16条

賃金の構成

賃金は基本賃金と基本外賃金に区分し、その構成を次のとおりとする。



(協定-6) 賃金に関する協定

基本賃金の表示方法 基本賃金は月額をもって表示する。

16.1

基本給の決定方法

16.2

基本給は次の方法で決定する。

ポコク 過去1年間の仕事で決定された等級により、毎年2月1日に決定する。

メリット 過去1年間の職務遂行能力を評価し、毎年2月1日に決定する。

基本給は毎年4月1日から改訂する。

(C社労働協約第4章)

さらに、N氏によれば、「従業員の間に賃金水準についての不満は聞かれるが、それを力に、『C社の納入先であるB社並みの賃金水準をめざして、それが払えるような企業体質になるよう皆で頑張ろう』を目標に、従業員全員を巻き込んだ生産性向上運動を仕掛けている。これが従業員の高いモチベーションの源泉になっている。また、こうした高いモチベーションを背景に、C社日本本社からの技術・技能支援をすすめてきた。その結果、C社の製品品質は自動車完成車メーカー各社から認められ、トヨタの現地子会社以外にも広く販路を拡大しつつある。なお生産規模が拡大していることから、生産性向上による余剰人員問題は発生していない」とのことである。かつて日本の高度成長の中で、インドネシアと同様に、組合員からの「経済的要求の高まり」を受けて、トヨタ自動車工業労働組合は「三年間で日本一の月例賃金をめざそう、それが払える企業体質を我々の手で造ろう」をめざした賃金ビジョンを採択した。このビジョン自体はその後修正を余儀なくされ

たが、「日本一の賃金をめざす」というスローガンは、職場の組合員にとって非常にわかりやすい目標であり、組織の結束力強化に大きな役割を果たしたと、労働組合50年史は記している（トヨタ自動車労働組合，1996，pp.64-67）。そこからは、競争を通して目標に向けて集団としての結束を高めていった、かつての日本と共通する組織マネジメントを見て取ることができる。

第4節 仕入先展開をも視野に入れたB社の取組み

－ A社教訓をもとに、仕入先への浸透を促す －

C社と同様に「日本的労使関係」の移転を意図し、しかも、企業グループの中心的企業から関係仕入先に向けて、グループ全体に広く展開しようとする取組みをB社に見ることができる。B社（2000年売上高91,481億ルピア、従業員数4,500人）は、A社、C社共通の主要納入先であり、インドネシア有数の自動車メーカーである。パンチャシラ労使関係崩壊とA社における労働争議の中で、B社は改めて仕入先を集め、「インドネシア労使関係の変質（パラダイム・シフト）」と「いかにして健全で協調的な労使関係を築いていくか」と題するプレゼンテーションを行なっている（B社，2001）。

まず第1の要素「理念」については、その中で、どのように取り上げられているのであろうか。それによれば、「これまでは人材とは単なる道具またはモノにすぎず、安ければよいというものであり、使用者と労働者の代表が労働の問題について話し合うことも無かった。しかし、これからは人材は会社の財産であり、従業員の求めているものは生活の向上である。また、従業員の大多数からの支持を受ける労働組合なり従業員代表は、経営にとって価値あるパートナーである。」それでは、どうすれば協調的で健全な労使関係を築くことができるのか。先ず「労使相互信頼こそが健全な労使関係の基盤であり」、そして「労使がそれぞれの立場の違いを理解し、互いの信頼の上にそれぞれの目的を実現する。」すなわち「企業の発展を通して生活の安定と労働条件の向上を図るという共通の理解に立って、合い携えてそれぞれの目的を充たす関係を築くことである。」としている。そこからは、「協調的労使関係」の第1の要素である「理念」を受容れ定着すべきことを、B社はもちろんさらに仕入先にも求める政策的意図を明確に読み取ることができる。

また、第2の要素としての「組織運用」の面ではどうだろうか。先づの労使協議制について、B社では、労働協約にしたがい2ヶ月に1度の定例労使協議のほか、部門、課の各

レベルで開催されており、労働協約実施に関わる諸問題、作業環境、労働生産性、教育訓練などについて話し合いが行なわれている。とくに、苦情処理のシステムについては、今回A社争議を契機に、従来以上に職場末端レベルでの木目細かな吸い上げと処理ルートの整備・充実が図られている。さらに（B社，2001）は、B社内部に留まらず、この苦情処理の重要性について仕入先に対して強く訴えている。これは、A社労働争議を多分に意識して、B社の生産操業にかんする経営リスク回避の視点から改めて各仕入先に対して末端職場の変化への注意を喚起したものと見られる。一方こうした経営の切実な取組み姿勢とは対照的に、労働組合による職場の意見の集約あるいは苦情処理機能に対する期待の声は、経営サイドからはほとんど聞かれなかった。労働組合の職場代表性の低さを推測させる。

協調的労使関係の第3の要素「基礎的マネジメントシステム」については、どうであろうか。「働くモチベーション」を維持・向上するための仕組みとしては、QCサークルや改善活動を含む日常的な労務管理が中心となっており、賃金制度の面では、毎年4月に実施される基本賃金昇給と昇格昇給に際して、成績査定を通じて一人一人の努力が賃金に反映される。C社で行なわれているような、生産性評価やそれにもとづく能率給は設定されていない。それではどのようにして働くモチベーションの向上が図られているのだろうか。B社関係者によれば、もともとB社はインドネシア有数の大企業として、B社の従業員であることへの高い誇りと企業へのロイヤリティーが確保されてきた。これに加えて、アジア金融危機を契機とした雇用不安が、従業員の間には会社存続に対する緊張感を生み、さらにA社労働争議による生産の混乱（長期のラインストップと売上の低迷）を経験する中で、企業への求心力あるいは企業が成長・存続しなければ自らの生活もないという確信が飛躍的に強まっていったと言う。⁶⁴

確かに企業ロイヤリティーについては、アジア金融危機を契機に高まったことは容易に推測できる、しかし、品質、生産性さらにはモチベーションを直接的に高めるための施策についてはどうであろうか。長年アジア事業の指導に携わってきたZ氏によれば、確かに、トヨタ生産システム（TPS）や（TPM）さらにはチームワークや改善のノウハウの組織的移転をめざして、100名を超える日本本社研修が行なわれてきたが、「なおB社の品質は大きく日本を下回り、日本研修の成果もその本人に私物化され生産チーム全体になかなか敷衍されていかないのが実情だ。鍵を握るのは現場マネージャーだ。それでもインドネシアのマネージャーのレベルは、他のアジア諸国に較べれば高いほうだ。これは、日本から出向した当時の経営者が、『問題があれば皆でワーワーやる』という風土をつくってきた

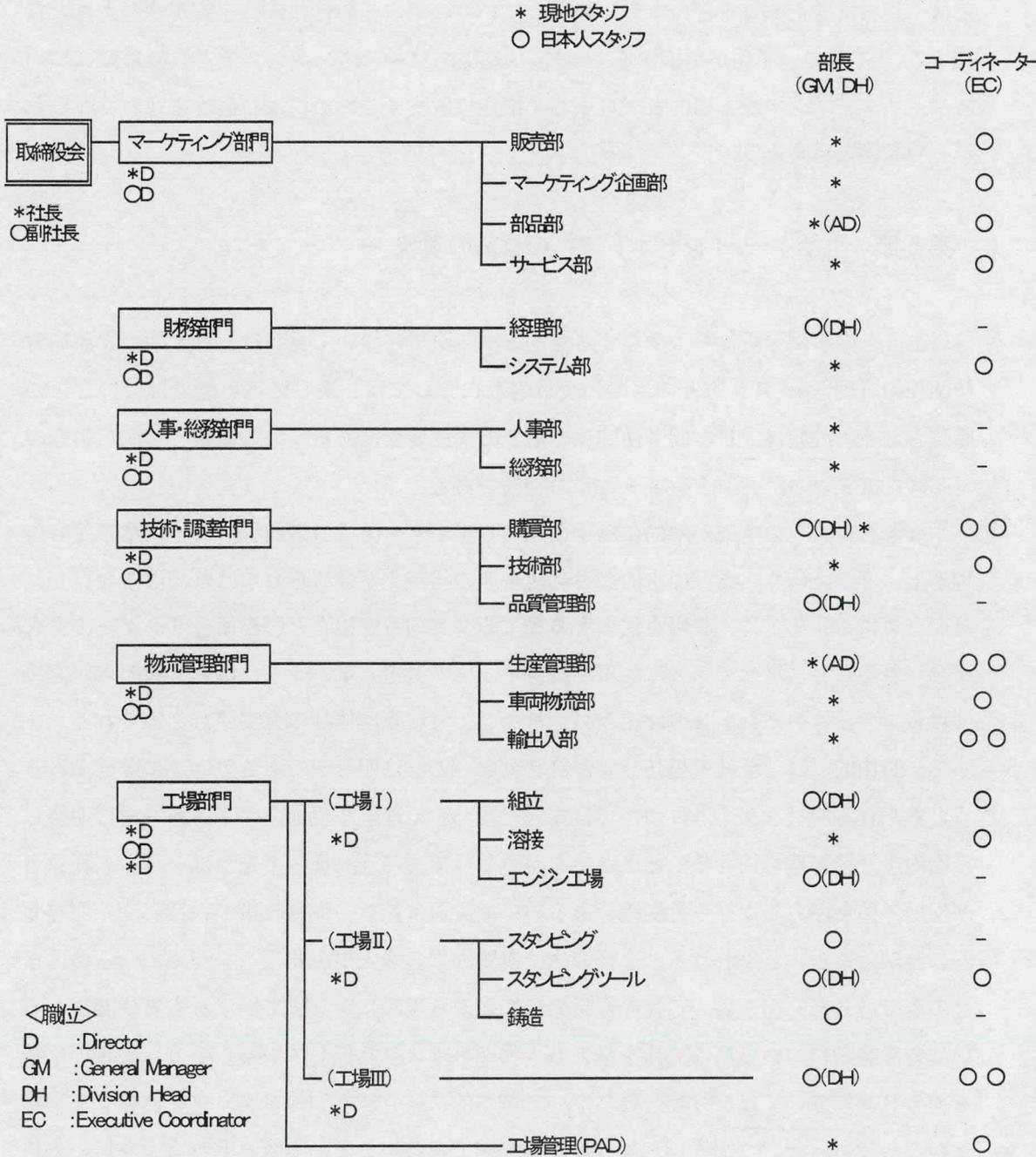
からだ。インドネシアの人の気質からか、必ずしも上に従順ではなく自分で考えてアッチコッチするところがあって多少危なっかしいが、その方が将来的には育つように思う。あとは、育ってきた人々をどのように報奨していくのか。その仕組みの充実が課題だ」と指摘する。¹⁵⁾そして、Y氏が指摘するように、「基礎的マネジメントシステム」の移転については、インドネシアが本格的なグローバル拠点に脱皮するためには、避けて通れないこれからの課題と言えよう。¹⁶⁾

第5節 小括 — インドネシアへの移転の現状 —

以上3社の事例分析から、少なくともインドネシアについて見れば、日本的な協調的労使関係の「理念」、考え方そのものの受け入れについては、決して不可能ではないことが確認される。問題は、日本的労使関係の第2の構成要素である「組織運用」と同、第3の「基礎を成すマネジメントシステム」の整備である。

すなわち、A社の争議が端的に示すように、先ずもって「労働組合」についての正しい理解と、その上に立った「民主的な労働組合」の組織化が進められなければならないし、そのためにも、第1に、職場を代表する民主的企業内労働組合と労働組合リーダーの育成が急がれること。併せて第2に、現地経営トップの派遣人事、さらには従業員の声が直接聞けるコミュニケーションの仕組みづくりなど、労務管理体制の充実がもとめられる。まして、長期的には「現地労担任せ」が許されないことは明らかである。いかに優秀であろうとも、日本的パラダイムについて日本人と変わらぬ理解を現地のマネージャーに期待し、全面的に労務管理を任せることはなかなか難しいであろう。従って先づは、日本人経営者が現地労担と協力しながら労働組合あるいは従業員に接し、労務政策の執行に深く関与することが望ましいと思われる。3社の内、実質的に日本人が労務担当を務めているのはC社のみであった。因みに、C社の経営者は初代から現職に至るまでいずれも労使関係あるいは労働運動について高い見識を備えた人物が日本より赴任している。一方、長年の伝統を誇るB社については、労務管理について基本的には有能な現地スタッフを信頼しているとのことであった。¹⁴⁾(図表13)はB社の組織図である。ここから読み取れるように、人事部には日本人のコーディネーターが配置されておらず、現地人の部長にマネジメントが任されていることをうかがわせる組織形態になっている。因みに、人事総務部門以外では全て、日本人が部長を務めているかもしくは部長を現地人に任せている場合には必ず日本人

(図表13) B社組織体制



コーディネーターが配置されている。急激な海外展開による人的リソースの制約から短期的に対応することは難しいとしても、少なくとも将来的には、グローバル戦略拠点と位置づけられている場合はとくにそうであるが、労使関係に関わる経営リスク回避の視点から、事業の発展に応じて人事・労務あるいは労働組合のキャリアもしくは専門知識を身につけた人材を育成し配置することが望ましいと思われる。

また、組合員のモチベーションを高めていく上で欠かせない「頑張れば報われる」仕組みの整備も急がれる。現地の社会慣習やB社のこれまでおかれてきた生産拠点としての位置づけを考えれば、直ちに日本で行われているような生産性評価システムや賃金制度を持ち込むことは難しいとしても、C社の試みが実証するように、インドネシアの社会慣習と一見相容れないように思われる競争を前提とした報奨制度についても、受け入れが可能であることが明らかにされている。Y氏が指摘するように、インドネシアもタイに次ぐグローバルな生産拠点として、その位置づけを期待される時を程なく迎える。そうした期待に応えるために、生産性評価システムや賃金制度など、B社もまたモチベーションを持続的に高めるためのマネジメントシステムや賃金制度の改革の必要に直面することとなろう。すなわち好むと好まざるとのかかわらず、日本本社グローバル政策ニーズから、日本の労使関係の第3の要素すなわち「基礎を成すマネジメントシステム」の整備を求められるわけである。

インドネシアにおける労使関係の現状は、(図表14)のように整理できる。

(図表14)

インドネシアへの労使関係移転の現状

①理念 日本的労使関係 構成要素①	労働組合役員レベルでは 考え方受容
②組織運営 日本的労使関係 構成要素②	職場の代表性弱
③基礎を成すマネジメントシステム 日本的労使関係 構成要素③	マネジメントシステム整備は 緒についたばかり

日本的労使関係を構成する第1の要素すなわち「理念」については、インドネシアの労働者の最も強い要求が経済的向上と安定であるとするなら、経営成果の公正な開示と配分を前提に労使が互いに協力しながらそれぞれの目的をめざす「相互扶助」(ゴトンロヨン)の関係を築くことは理論的には可能であろう。またC社の「労使宣言」からは、労使相互の信頼関係をもとに労使がそれぞれの目的を達成するために協力する、日本的労使関係の「理念」を明確に読みとることができる。さらにB社は、こうした日本的労使関係の「理念」を、B社のみならず広く仕入先にも浸透すべく取組みをすすめている。しかし、その「理念」が職場組合員の末端にまで浸透し理解されているかは、C社社長を務めたM氏、N氏いずれの見方も非常に懐疑的であった。すなわち、なお現段階では、「理念」の受容を確認できるのは、会社と労働組合執行部の間に留まっていると考えざるを得ない。

第2の要素すなわち「組織運用」については、C社、B社ともにきちんとした労使協議の仕組みと運用ルールを整備していることが確認された。しかし果たしてそれが民主的に運用されているのかどうか、絶対多数の組合員の要望や意見を集約し代表する形で話し合いが行われているのだろうか。M氏、N氏ともに、職場、組合員の声を正しく代表すべき労働組合としての基本的機能の脆弱さと、そうした民主的労働組合活動の要としてのリーダーが育っていないことに悩みを訴えている。労働組合運動そのものが草創期にあるインドネシアの現実を反映したものとも言えよう。

第3の要素すなわちモチベーションを持続的に高める「基礎を成すマネジメントシステム」についてはどうであろうか。グループの中心的存在としてのB社には、生産性評価システムやモチベーションの向上を明確に意図した賃金制度は見られなかった。確かに、人件費水準が非常に低いこともあり、貧困を背景としたゴトンロヨン(相互扶助)を重視するインドネシアの社会慣習に一見相反する合理化や余剰人員削減に、企業を向かわせるインセンティブは低いのもかもしれない。しかし、B社がグローバル生産拠点に脱皮していくためには、生産性評価とそれに基く要員数管理やモチベーション向上を意図した賃金制度の改革は今後避けて通れない課題になろう。C社の事例は、インドネシアにおいても、個人間の競争とそうした努力を報奨する賃金制度の導入が可能であることを実証している。インドネシアにおいて、モチベーションを持続的に高めるためのマネジメントシステムの導入はまだ緒についたばかりである。

第5章 タイへの労使関係移転

果たしてインドネシアのケースから明らかにされたことが、他のアセアン諸国にも当てはまるのだろうか。そこで、労使関係が比較的安定し、かつ、インドネシアより一足先に日本本社のグローバル生産戦略拠点と位置づけられ、アセアンのハブ拠点として急速にパフォーマンス向上を遂げている「タイ」をとりあげ、協調的労使関係の3つの構成要素について検証を試みたい。

第1節 タイにおける労使関係の特徴と社会意識

(1) 比較的稀薄な政府の干渉

インドネシアと同様にタイにおいても、政府の労働組合政策は、企業間の労使関係の形成に大きな影響を及ぼしている。そこで先づタイの労働政策の歴史の変遷を明らかにする中から、タイの企業別労使関係の特徴を整理したい。

タイ政府の労働政策は、1970年代初めから、とくに反共産主義を基本にその大枠が形成されていく。この背景には、70年代始めから後半にかけて労働運動を通して急速に勢力を拡大した共産主義の勢力拡大があったことは言うまでもない。すなわち、労働運動を非合法としたサリット政権に代わって成立したタノーム政権は、1972年に労働組合を合法化する。そして、労働運動が活発化する中で、穏健派の「タイ労働組合連盟」に反発して民間企業の急進派運動家により組織化された「全国労働者連帯センター」が急速に勢力を拡大し、争議組合以外も巻き込んだ闘争によって当時連立基盤が不安定であった政府に圧力をかけ、労働側に有利な決着をはかる戦術によって大きな成果をあげていった。しかし、こうした労働争議の頻発は、経営者、経済担当官僚のみならず治安維持を担当する国軍、内務省にも深刻な危機感を抱かせ、その結果、1975年頃から全国労働者連帯センターに対する弾圧が厳しさを増し指導者は地下に潜伏し、タイ共産党のゲリラ活動への参加などの動きが発覚するなど、1970年代後半にはついに同センターの活動は事実上終息する。1975年に周辺国、南ベトナム、ラオス、カンボジアに共産主義政権が樹立されるなど、治安当局の共産党勢力に対する警戒感が著しく高まっていたことも、治安当局による弾圧の背景として想像に難くない。

タイの労務政策の枠組みは、政府の指導のもとに、1977年に法人格を取得した「タイ使用者団体協議会」と1978年に法人格を取得した「タイ労働評議会」という労使の全国組織の代表を労働政策の決定過程に関与させることによって、労使の利害調整を円滑に行なおうとするものである。すなわち、労働政策に関して政府に助言する役割を担う「国家労働開発顧問会議」には、現職官僚、有識者とならんで上記労使の代表が参加する。また労使紛争を専門に取り扱う「労働裁判所」は、正規の裁判官のほかに労使を代表する副裁判官各1名の合計3名から構成される。

また、未組織労働者や未熟練あるいは非正規労働者など底辺層に不満が鬱積することを防ぐために、例えば未熟練工については政府が定める最低賃金が基本給とされ、従って特別に交渉を持つことなく毎年改訂される仕組みとなっている。また、先の「労働裁判所」についても、提訴案件の多くが労働組合ではなく労働者個人によるものであるなど、不当な労働条件によって被害を受けた未組織労働者を救済する機能を果たしている。

こうした国家レベルの労使関係と紛争処理の仕組みは、1977年クーデターによってタノーム氏に代わって首相に就任したクリアンサック氏によって形づくられたもので、今も労使いずれからも支持されていると言われる。浅見靖仁（1999）はその根拠を、歴史的視点から次のように説明している。「共産主義の脅威を深刻に感じていた使用者たちは、当時一種のジレンマに陥っていた。労働者の多くが過酷な労働条件の下で働かされているのは共産主義の脅威が高まってしまう。しかしだからといって自分の会社だけが労働条件を改善しても、他の使用者がこれに追随しなければ、社会不安緩和の効果はほとんどなく、自分の会社の利潤を減らすだけになってしまうのである。労働裁判所の設置によって、不当労働行為に対して訴えを起こしやすくし、また最低賃金の設定によって、少なくともフォーマルセクターにおいては最低賃金以下の給与で労働者を雇うことを難しくし、また使用者にとっても、他の使用者の多くも一定レベルまでは労働条件を改善することのある程度制度的に保証することになったので、安心して共産党対策として労働条件を改善することもできるようになった。一方、労働者側も、1973年から76年までの4年間の経験から、あまりにストライキがさまざまな企業で頻発して経済全体が混乱してしまうと、労働運動に対する弾圧が厳しくなるだけでなく、自分たちの暮らしも苦しくなりかねないということをもって経験したため、クリアンサックが行なった改革に強く反対する動きはあまり起きなかった」ということである（pp.40-41）。

一方、労働条件交渉については、ナショナルセンターによる一括交渉が好まれるが、こ

これは、労働組合にとっては、農村部などに多くの過剰労働力をかかえていることから、個別企業交渉では強い立場を採りにくいことが多いからである。また、経営者にとっても、労働組合の要求がナショナルセンターをとおして政労使の代表からなる三者構成委員会に付され、政府命令として伝えられるのであれば、自分の企業で働いている労働者の要求に屈することにはならない。さらに、他企業にもその結果が敷衍され、したがって自分の会社だけが割りを食う危険性も緩和されるからである。(同書 p.44)

いづれにせよ、タイにおける労使関係は、反共産思想を基本に政労使による国家レベルの参加システムとして成立したもので、経営者団体とナショナルセンター、そして政府を交えた国の労働政策に関する社会的合意プロセスが、実際にどの程度実効性を有しているかについてはなお議論はあるものの、こうした政策の帰結として、タイにおいては、企業レベルでの労資関係に対する政策のウエイトは非常に希薄となっている。この点がインドネシアなど他のアセアン諸国との大きな相違であり、タイの特徴でもある。

(2) 変わりつつある社会意識

では、企業内労使関係について考える際に考慮すべきタイ特有の要素（社会習慣、労働意識など）は何であろうか。それは、日本的労使関係の移転を考える際にどのような関わりを持つものであろうか。

(財) 海外職業訓練協会 (1997) よれば、タイ人は厳密なスケジュールをたてそれをきちんと守るのは決して得意ではなく、「ブラマン」(だいたい、およその意) に象徴されるように、フレキシブルな計画の中で臨機応変に自在に事を運ぶのを好む。生活面でも規律や規則にはルーズになりがちで、共同生活のルールも徹底し難い。仕事の面でも、多人数が呼吸を合わせて働く「チームワーク」は苦手とされ、共同作業のリーダーシップを進んでとろうとする人は少ない。個人プレーで能力を発揮しようとする人が多い。これは、上座仏教(小乗仏教)の影響であるとしている。すなわち、戒律を守るという形式を重視する反面、戒律に規定されない行為は咎められない。このため、ルールが定められると、ルールを守ることよりルールの周辺の抜け道に関心を持ち、自由と緩やかな規律の中で結構上手に身を処し、スムーズな関係を保って行く。また、こうした柔軟性と特有の「バランス感覚(機を見るに敏な性格)」がこれまでタイを植民地化から救ってきたとも指摘している。

また、タイ人は積極性に欠けるとか安楽に流れ向上心が無いように見えることがある。

これは、タイ人が生活する上で最も大切にしている「サヌクとサバイ」（楽しく、快適な状態）と関係がある。すなわち、タイ人は積極的にサバイをつくりだす努力をするより、自然に与えられることを好むからである。さらに、「マイ・ペンライ」（気にしないの意）や、「チャイ・ジェン・ジェン」（心を冷やしなさいの意の助言）も多用される。タイ人は物事をゆっくりと落ち着いて行なうことを好むからである。

反面、タイ人は非常に自尊心が高く、誇りを傷つけられると猛然と反発する。これは、独立を守りぬいた国家と英明な国王を戴き発展してきた歴史と仏教思想に基づくものであるとされる（pp.20-33）。

こうしたタイ人の気質や習慣が、傾向としてタイの労働運動あるいは労使関係と何がかの関連があると見るならば、それはどういうものなのだろうか。「労働運動」と言う組織的な活動をするにあたり、特別な傾向は見られるであろうか、組合リーダーは育つのか、組織を代表しリーダーシップを発揮することが期待できるのか。また、労使協調の基盤とも言うべきトヨタ生産システムを構成するルールの遵守はできるのだろうか、問題点の発見を出発点とする改善やQCサークル活動は機能するであろうか、モノ造りの技能の組織内蓄積と伝承はスムーズに進むであろうか。

しかし同書は同時に、「バンコクから数百キロ以上離れた地方の寒村に行けばタイそのものの生活があるが、首都付近のタイ人の生活は近代化され、日本の都会の生活と本質的に大きな相違がなく、意識にも大きな差異が見られない場合が多い。（中略）順応性に富むタイ人は、時代のニーズとともに意識を変えていく」とも記している（pp.20-21）。

例えばD社は、バンコクから2百数十キロ離れたカンボジア国境に近いのどかな田園地帯に位置する。1996年の設立された自動車部品企業で、資本金は6億8千万バーツ、事業形態は、設立当初はサイアムセメント（47%）との合弁であったが、その後のサイアムセメントの経営方針変更により、現時点では日本100%出資となっている。従業員数は200名である。（2001年末時点）

D社には「労働組合」は存在しない。それに代えて法律で定められた「福祉委員会」にあたる「5S・安全コミティー」が置かれている。労働組合の組織化されていない理由について、D社を経営するO氏は、「第1に、文化的な視点から、『組織的に行動する』という発想が未熟なため、『労働組合』というしくみを道具として使うことに躊躇すること。また第2に、『下から上げる』という文化もない。まして、当初の合弁相手であるサイアムセメントの企業風土として、『サイアムは国有すなわち王様の持ち物であり、上司の命

令はすなわち王様の命令である。』という意識があり、とても上に対してものを言うなどという発想にはならない。第3に、現在採用は工場周辺20キロメートル以内、今後人を増やすに際しても30キロメートル以内としており、大多数が農業世帯出身者で占められており、そこに『労使』という関係は成立しにくいからだ」と指摘する。¹⁷⁾ 因みに、このD社の所在する工業団地内で、労働組合が組織化されている企業は皆無である。

D社経営幹部P氏は、O氏の説明を補足し、「バンコクから遠く離れるほど労働組合は成立し難いだろう。人々は組織としての行動様式になれていないし、上からの指示待ちで上に対して自分の意見を言うことをしない。王様を尊敬し仏に従うという風土が田舎に行くほど強く残っているからだ」と語っている。ただし、P氏もまた（財）海外職業訓練協会（1997）と同様に、「こうした人々の意識や行動様式はバンコクを中心に次第に変わりつつある」と指摘する。¹⁸⁾

確かにO氏あるいはP氏が指摘するような文化的な背景はあるとしても、もう一つの要因として、こうした遠隔地は工業の歴史が浅く、労働運動や労働組合についての経験も知識も無くリーダーもいないことから、必要性を全く感じていないということも考えられる。そこで、（財）海外職業訓練協会（前掲）の記しているような変化の可能性は都市部において読み取れるのか、また、その変化の方向は日本の「協調的労使関係」と接点を持ち得るものだろうか。こうした問題意識から、バンコク近郊にタイ有数の生産拠点を持つE社の事例研究を試みたい。

第2節 E社による労使関係移転の取組み

E社は、1962年に設立されたバンコクに本社をおく自動車組立企業である。資本金75億2000バーツ、事業形態は日本資本89%の合弁企業で、従業員数は4,500名を数える大企業である。（いずれも2001年末現在）常勤取締役10名中日本人は4名、1980年代後半からは、現地生え抜きの人材を管理職に登用している。

(1) 職場レベルにも浸透しつつある「理念」

先づ日本的労使関係を構成する第1の要素「理念」について、E社の状況を確認したい。

E社を組織する労働組合は、TAW（Thailand Automobile and Parts Workers Union）傘下の企業内組合であり、1987年には会社との間で、労使相互の信頼と協力関係を謳った

「労使宣言」(図表15)を締結している。

その内容を観察すると、第2項には、「両者(労使)の関係は相互信頼に基づくものとする。両者はお互いの権利と義務を尊重し、安寧と安全を得るよう、そして健全かつ公平な関係を高めるべく努力すること」。そして「会社は目標達成に向けて労働組合の権利を尊重し、労働組合は同じく協力して会社政策を尊重する。両者間の諸問題は内部で穏やかにそして建設的に解決をはかること」とし、第3項にて、「両者は生産性の向上を目指して会社の発展と労働組合の労働条件の維持改善をはかるよう努力すること」が明文化されている。すなわち、「労使相互信頼の関係」と「労使がそれぞれの目的を互いの協力によって実現しようとする」日本的労使関係の基本的枠組みの存在を覗わせる事実をそこに見て取ることができる。そして少なくとも、この労使宣言を締結した当事者である会社と労働組合との間では、日本的労使関係の第1の構成要素である「理念」は共有されていると見ることができる。事実、組合結成以来、1度も労働争議は発生していない。また1997年経済危機発生に際しても、「労使宣言」の精神に法り会社はNon-Lay-Offの方針にしたがい、雇用維持に努力することを約束し、労働組合は雇用維持に感謝し、コスト削減への協力の意を表し、さらに福利厚生の一部カットを自主的に申し出ている。こうした事実から、日本的労使関係の「理念」はそれなりに職場にも浸透しているものと思われる。

しかしE社を経営するQ氏は、「タイ人の気持ちの機微・受け止め方・実感を取り扱う人事労務の世界では、長くても4~5年しか会社生活を共有せず、しかも現地の事情・文化に疎い日本人にできることはおのずと限界がある。従って、組合及び現場のキーマンと強固な人間関係を持つ人事部長に多くを頼っているのが実情だ」と語る。⁹⁹一方、人事担当コーディネーターとして日本本社から出向しているr氏は、「組合執行委員は、組合員の利益代表というより、本質的には自己の利益追求のほうが強いように見られる。若干言い過ぎかもしれないが、彼等の行動から、自己の名誉欲や社会的・経済的利益追求欲を比較的強く感じることが多い。この点は、労務管理上しっかりと認識した上で労働組合との接し方を考えていく必要がある」と指摘している。因みに、労使関係を規定している「労働協約」はタイ語版のみで書かれている。このことは、労使関係がタイスタンダードで運用されていることを物語る証左とも言えよう。日本的労使関係の理念、基本的考え方は、会社と労働組合との間だけの皮相的理解に終わってしまっていないだろうか、日常的な労使関係の中に具体化されているのであろうか。聴き取り調査からはそれを確信できるだけの情報を得ることはできなかった。

(図表15)

「E社労使宣言」

欧米、日本での自動車産業は国家産業の中核として産業力の代表であり、技術水準を示すバロメーターと見なされている。タイに於いても産業構造の変化と共に経済力の盛衰に関連しつつ、多くの人々から期待されている基本産業であることは言うまでもない。

E社とその労働組合は、会社の創立以来E社の顧客本位の政策と社会貢献の考えの下、品質の改善、アフターサービスに十分心の行き届いた対応をしてきている。しかしながら社会の発展に従い、新たに環境と交通問題が存在するようになり、さらに、タイにおける自由経済体制の下で販売競争は益々その激しさを増していることを認識しなければならない。

会社と労働組合双方は自動車産業のトップメーカーとして、かかる厳しい情勢のもとで企業理念の実現と新たに予想される問題に敢えて挑戦すべく相互に協力することをここに宣言するものである。

- (1) 会社と労働組合は自動車産業の盛衰が経済に与える影響を理解しつつ、お互いに協力、努力して一層の経済開発に寄与することとする

会社と労働組合はさらに企業の公共性を認識し、社会産業界、一般国民に仕える気構えを持つこととする

- (2) 両者の関係は相互信頼に基づくものとする。両者はお互いの権利と義務を尊重し、安寧と安全を得るよう、そして健全かつ公平な関係を高めるべく努めること

会社は目標達成に向けて労働組合の権利を尊重し、労働組合は同じく協力して会社政策を尊重する。両者間の諸問題は内部で穏やかにそして建設的に解決をはかること

- (3) 両者は生産性の向上を目指して会社の発展と労働組合の労働条件の維持改善をはかるよう努力すること
会社は賃金及び労働条件の改善に向けて適切なガイドラインをだし、生産性と競争力を増すことで雇用並びに会社の成長繁栄を維持することとする

上記3項基本的考えに基づき、両者は次の項目を実行するものとする

- (1) 品質・性能の向上 (2) 原価低減 (3) 大量生産体制の確立

私共会社と労働組合両者は社会の自動車産業として、相互に最善をつくして公的義務を果たすこととする

問題は、そうした制度がその目的通り適性に運用されているかどうか。とくに、労使協議の基礎を成す職場の意見・要望は公正に集約され、労使協議の場に労働組合の政策としてきちんと反映されているのだろうかという点にある。

(2) 民主的組織運営にむけた組合執行部の変化

そこで次に日本的労使関係を構成する第2の要素としての「組織運営」について見てみよう。労働組合はオープンショップであるが、組織率は80%に及ぶ。労働組合執行委員（コミティメンバー）は、組合員100人に1名の割合で大会における全員投票によって選出され、職場役員（サブコミティメンバー）は、選出された組合執行委員によって1人につき3名程度の割合で約100名程度が任命される。また、少なくとも制度上は、賃上げや労働条件に関する要望にとどまらず職場の意見や苦情、悩みも、サブコミティメンバーを通して集約され、コミティメンバーによってスクリーニングされた後、会社との労使協議に付されるとされている。

労使協議は、(図表16)のように階層別にかなり頻繁に行なわれており、またそこで話し合われた内容は、労働組合の末端組織である非専従の職場役員を通して職場に流されている。さらにこうした決められた話し合いの場のみならず、日常的に残業の適正化、作業環境の改善、安全の確保をはじめ、過度の労働負荷が生じないように安全衛生面にも労働組合は強い関心を示している。以上のような事実から、階層別の労使協議と協議内容の職場展開機能については、組織的にもかなり充実し、きちんと実施されているように見られる。

(図表16)

種別	頻度	内容
・ 社長との懇談	(2回/年)	会社の経営方針、考え方
・ 経理担当との懇談	(1回/3ヶ月)	財務状況、決算
・ 生産部門との懇談	(1回/1ヶ月)	生産計画、生産状況
・ マーケティング部門との懇談	(同上)	市場環境、競争状況
・ サービス、部分物流部門との懇談	(1回/3ヶ月)	
・ 調達部門との懇談	(1回/3ヶ月)	
・ 職場懇談会	(1回/月)	職場での問題解決
・ 従業員委員会	(1回/月)	職場環境問題の解決
・ 会社役員との懇談		必要な議題を選定
・ 人事、他幹部との懇談	同	
・ 日本人アドバイザーとの懇談	同	

しかし、E社経営幹部で日本から出向しかつ労使関係について高い見識を備えるR氏は、「労使宣言から15年近くたっても余り変化が見られない。労働組合執行部には、組合員から意見を吸い上げ組合員に活動の成果をリターンすべき責任を負っているということをもう少し意識して欲しい。要求に際しても、執行部としての判断を組織としてきちんとまとめ上げるなど、要求に向けた労働組合としての機能をしっかりと果たして欲しい。労使間の協議の仕組みはあっても、今のところその本来の趣旨に沿った機能はまだ十分とは言えない。」とコメントしている。⁹⁴ 労使宣言や労使協議にかんする制度や職場展開のための体制の整備とは反対に、現在のところ、労働組合が職場、組合員を代表しかつその本来の機能を十分に果たすために、解決すべき課題はまだ多いようである。このことは、Q氏、R氏いずれの発言からも共通して覗えるところである。

人事労務担当コーディネーターのr氏は、次の様にE社における労使関係の現実を語ってくれた。「確かに長年の労使の努力の積み重ねによって、労使協調路線は堅持している。ただ、この協調路線の本質にあるものは、日本のそれとは異なる部分がある。E社に限らずタイの労働組合執行委員選挙に際しては、『執行委員に選出されることにより満たされる名誉欲』、『会社側から得られる社会的経済的利益』を欲して執行委員に立候補するケースを多く目にする。また、とくに労使協議制を前面に出している一部の日本企業にあっては、三役ともなれば会社のトップと同列に扱われることも多く、労働組合リーダーになることは、いわばタイの学歴階級社会における一種のサクセスストーリーである。こうした背景から、組合執行委員にとって『会社と事を構えない方が長期的にみてメリットが大きい』と現状では判断していることが、彼等の行動・言動を規定しているものと見られ、同時にこれがタイにおける労使協調路線の本質であると言えるかもしれない。言葉を変えれば、『いかに長く労働組合執行部の主要ポジションに座って、得られる利益を享受するか』ということが労働組合運動の根底にはあるように思われる」。

またr氏は、「労働組合活動の根底には自己利益の追求があるということを認識した上で、どのような方向へ労働組合を引っ張っていくか、どうやって労使協調を実現するかが、現地事業体人事部の力量の見せ処である。また労働組合執行部は、昨今組合員の生の声の吸い上げにも努力はしているが、併せて、そうした彼等の本質を踏まえ、会社側で整備する別のコミュニケーションルートも準備しておくことが必要であろう」としている。R氏も、「1987年の労使宣言を以って労使の基本理念は一致している。時間はかかるが基本的には理念に沿った真に良好な労使関係は実現できる筈だ。早く労働組合が労使相互信頼に

基くカウンターパートナーとして位置付けられるまでに成長して欲しい」と期待を込めて語っている。

確かに、個人プレーを好み、進んで集団のリーダーシップを取ることをしていないことがタイ人の行動様式だとすれば、労働組合執行部が職場、組合員の声を組織的に集約し代表する機能にも、そうした一般的行動様式が何がしかの影響を及ぼしている可能性が考えられよう。Q氏の指摘はまさにこうしたタイ人の伝統的な意識に裏付けられた一面を覗わせるものである。しかし、もしそれがタイ人の行動様式であり絶対的なものだとなれば、従業員会的な組織を新たに設けたとしても、同様な悩みをそのリーダーに対して持たざるを得ないであろう。果たしてそれは絶対的な風土、社会慣習による障碍なのであろうか。

これに関連して、最近注目すべき変化の兆しが見え始めている。すなわち職場を無視しては労働組合執行部がもたなくなりつつあることを、労働組合リーダーに思い知らしめた事件である。E社においては、(図表17)に示すように、労働組合執行部は2年に1度、組合員による直接的な選挙によって選出をされ、そうして選ばれた30人の執行委員から構成される。そして、三役は選出された執行委員の互選によって選任される。その事件が起きたのは2001年11月の選挙であった。この選挙で、E社労働組合設立時から執行委員に選出され1998年からは委員長を務めてきたp氏側近の執行委員が、次々と執行委員選挙で落選したのである。労働組合の執行権を握る三役は、選出された執行委員の中から互選されることから、執行委員選挙で側近が落選することは、p氏自らのポストを脅かしかねない重大事件なのである。投票率が低いことから、選挙結果が一部グループの動向に左右されやすいという面もあるので、この結果だけでp氏が職場の信頼を失ったと断言することはできなし、幸い30人の執行委員の内なおp氏支持勢力がかろうじて批判グループを上回ったことから事無きを得た。とは言うものの、r氏が指摘するような利権集団化した執行部に対して不満をもつグループが、労働組合執行部にとって無視できない存在となりつつあることは事実である。

2003年11月の定期改選選挙では、前回選挙より5議席増えた35議席中31議席と約90%を2年前にその座を脅かされた現委員長派が占めた。これは、2001年以降、労働組合執行部が組合員1人1人の声を拾うような地道な活動に力を入れたことも一つの要因であるとr氏は分析している。さらにr氏によれば、「最近はこうした労働組合運動民主化の要請に応じて、自己利益を追求することに腐心していた労働組合執行部も、徐々にその活動水準をあるべき姿に近づけてきており、職場でのヒアリング・苦情解決・傷病者見舞いな

どの地道な活動を通して、着実な信頼を得つつある」と見ている。

(図表17)

E社執行部の特徴

- ▲ 執行委員は、任期2年、定員30人

立候補者の中から、組合員投票により上位30人が自動的に選任される

- ▲ 三役（委員長、副委員長、書記長）は、選出された執行委員による選挙で選任される

現委員長 p 氏（49歳）は、筆頭副委員長 q 氏（51歳）とともに、1982年組合結成以来20年にわたり執行委員の座をキープしている。

また、p氏は、現在3期目（5年目）である。

- ▲ 30名のうち、専従は4人（三役の他2名）で、残りは非専従

梅村志郎（前掲）によれば、「トヨタにおいても、昭和30年代までは、職人的な技能を持ち、かつ高いリーダーシップを備えた現場のボスが労働組合の委員長に選ばれ、組合活動もトップダウン的な運用がされていた。しかし、QC活動による全員参加と統計的管理の普及、さらにはトヨタ生産システムによる組織的な職場管理が全社的に浸透していくことによって、職場はそうしたボスの属人的支配から開放され職場運営の民主化が急速に進展した。労働組合もまたそうした職場の変化を反映し、昭和40年代には執行部体制（人事）も一新され、民主的な組織運営へと急速に転換が図られて行った」と述べている。事実、梅村氏自体、昭和46年にそれまでのように現業職場からではなく事務職場（電算部）から執行委員に選任され、以降、昭和57年に至るまで長くリーダーシップを発揮してきた。

日本においてもそうであったようにタイにおいても、日本本社のグローバル戦略に応え、生産性・品質の飛躍的向上に向けて全員参加のQCやトヨタ生産システムが急速に普及しつつある中で、徐々に民主化にむけた職場の意識転換が進みつつあるように思われる。いずれp氏に代わる新しい時代を担うリーダーの出現と現執行部の一新を契機にして、R氏、r氏がともに期待するような「職場、組合員を基盤とする民主的組合リーダーシップ」が確立される時期は、遠からず来ると見るべきであろう。

また、タイ特有と言われる個人主義的行動様式の変質を示唆する兆しも見え始めている。R氏によれば、「新車発表会に向けて多残業をしてでも玉（新車）を出そうと頑張ってくれる。そうした職場の一体感も出始めている。職場はバラバラではない」と言う。R氏は、

「働く人が誇りを持ってやっていけることが大切だ。5年後にはタイNo.1の製造業になる」といったビジョンを示すなど、情報の積極的なディスクロージャーと共有化を通して一体感を醸成することができれば、集団への求心力の醸成は可能である」と指摘する。⁸⁰それは、タイの人々の「誇り高い気質」に訴えるものであり、そこに民主的集団管理への風土革新の可能性を見出そうとする戦略を見て取ることができる。

(3) 段階をふみながら着実にマネジメントシステムを移転

一方、日本的労使関係の第3の要素である「基礎を成すマネジメントシステム」とも言うべきモチベーションを持続的に高めていくマネジメントシステムについてはどうであろうか。E社は今、品質、生産性を飛躍的に向上するために、解決すべき多くの課題に直面している。これは、E社が今グローバル生産拠点戦略の要として位置づけられ、日本レベルをめざす品質、生産性の抜本的向上を求められているからである。

① 日本サイドからの技能支援の努力と限界

アジアの生産拠点のチームリーダー級を日本で指導してきたZ氏によれば、「そのためには先ず、職場の基礎になるチームリーダー層の技量とリーダーシップを高め、次いでマネージャー層の管理能力をつけその成果を全社に展開するというように、基礎から固めていかなければ駄目だ」と指摘する。前者のチームリーダー層は、「選ばれて」日本研修に来たことだけにモチベーションは高い。とくにタイではそれがモチベーション向上にかなり効くが、それだけでは駄目だ。Z氏によれば、「彼等のモチベーションを高めるためには、その前に自信をつけさせることが必要だ。これはタイでもインドネシアでも変わらないが、『失敗を極端に恐れる』からどうしても指示待ちに回ってしまう。自ら積極的に取り組みリーダーシップをとろうなどということにはならないからだ。」Z氏は、自信をつけさせるコツを次のように説く。「日本で何をやりたいのか、すなわち目標を自ら選択させる。そして、自らの手でそれをクリアさせるように指導、支援する。『ヤレバデキル』これが達成感と自信につながる。これを繰り返しながら目標レベルを高めていく。こうした気の遠くなるような忍耐と努力によってリーダーを育て上げてきた。」また、現地へ返した後もフォローアップに出向くなどして、きちんとQCやTPSなどの手法の実践をフォローアップする。やれてないときは、再度日本へ来てもらうようにするし、逆に優秀な人は、再度日本に招聘して他の研修生の模範となってもらうなど、モチベーションを高める工夫

をきめ細かく行なっている。⁵⁵

その上で、残されたしかも最も重要な問題として浮上するのは、研修でリーダー層が修得したQCやトヨタ生産システムのノウハウ、技能がリーダー個人に留まり、職場に広く展開されないと言う事実である。もちろん、自分の仕事の範囲への不可侵というか、干渉を嫌うという多民族国家特有の発想はあるとしても、Z氏Y氏ともに指摘するのは、それ以上に問題なのはマネージャー級のスタンスと行動だと言う。Y氏によれば、「そもそも彼等はプライドが高く、現場に来ようとしめない。因みに、現場からのマネージャー昇進は皆無である。そこには明確な断絶がある。そうした事情から、マネージャーと現場とのコミュニケーションもほとんど無いし、ましてや日本研修の成果をチーム内へ展開するために積極的に機会をつくるとか、多能工を育成しチームワークを高めようと言った働きかけなどはほとんど観察されないからだ。」と指摘する。

確かに、タイが学歴階級社会であるとすれば、こうしたマネージャー層と一般技能員との断絶は、マネージャー層のキャリアから容易に理解できるところである。(図表18)は、E社主要工場における製造担当マネージャーのキャリアを調べたものである。S工場では、4人のマネージャーが、それぞれプレス、溶接、塗装、成形・組立を管理している。

このうち1名は、タイでも名門大学といわれるタマサート大学の修士課程を修了し、チーフエンジニアとして入社、1年後にはアシスタントマネージャーに昇格している。他の3名のうち、1名は大学卒業後上級専門職として入社、直後にアシスタントマネージャーに昇格している。他の2名のうち1名は工業専門学校を卒業後チーフフォアマンとして入社し、4年程度でアシスタントマネージャーに昇格している。また1名は職業訓練学校を卒業後入社しているが、入社当初からフォアマン、そして4年後にはチーフフォアマンさらに7年後にはアシスタントマネージャーへと短期間のうちに昇格している。

さらにS工場より新しいG工場の場合は、マネージャー5名の全てが大学卒程度の学歴を持ち、5名中3名はフォアマンとしての現場管理キャリアを全く有しないままアシスタントマネージャーに昇格している。他の2名についても、1名は生産技術員として入社した後、チーフフォアマンを4年程度経験しアシスタントマネージャーに昇格しており、他の1名はフォアマンとして入社した後、S工場のケースと同様に3年から4年の滞留でチーフフォアマン、アシスタントマネージャーと長足で昇格している。

以上見てきたように、マネージャー級9人中7人が大学卒業以上の学位を有し、かつマネージャー就任前の現場での管理監督経験は、全く無いかまたはあっても極めて短いこと

が解る。いずれも社内では超エリート層である。こうしたE社のかかえるマネージャー級と生産現場との断絶の問題は、タイ社会そのものに内在する階級構造をそのまま背負う形になっていると見ることもできる。

(図表18)

S工場	マネージャー	A	タマサート大学	1991	chief engineer (入社)
			修士	1992	assistant manager
				1999	manager ~
	マネージャー	B	RIT	1982	chief foreman (入社)
			バンコク工業専門学校	1986	assistant manager
				1993	manager ~
	マネージャー	C	職業訓練学校	1984	foreman (入社)
				1988	chief foreman
				1995	assistant manager ~
	マネージャー	D	ランクハームハーネン大学		
			学士	1995	senior staff (入社)
				1995	assistant manager ~
G工場	マネージャー	E	KMIT	1994	assistant manager (入社)
			学士		~
	マネージャー	F	カセツアート大学	1982	engineer (入社)
			学士	1986	senior engineer
				1988	chief engineer
				1990	assistant manager
				1995	manager ~
	マネージャー	G	KMIT	1994	chief engineer (入社)
		学士		1996	assistant manager ~
	マネージャー	H	RI	1982	staff industrial tech. (入社)
		学士		1990	chief foreman
				1996	assistant manager ~
	マネージャー	I	RIT	1982	foreman (入社)
		学士		1985	chief foreman
				1989	assistant manager
				1997	manager

しかし、日本本社のグローバル戦略からE社に期待される品質、生産性向上要請に応える上で、マネージャー級の現場管理能力の向上がE社に課せられた喫緊の課題であることは言うまでもない。そして皮肉なことに、こうした期待に応えるために先づ第1に取り組まなければならなかったのは、アセアンにおいてこれまでE社に与えられてきた組立拠点としての高い評価を背景にした、マネージャー級のプライドと現状肯定的発想をブレークスルーすることであった。確かにE社は、組立生産拠点としては東アジアで非常に高い品質・生産性を誇ってきた。それゆえに日本本社は先づE社に大きな期待を寄せたわけである。今、日本本社がE社に求めているのは、これまでより格段に高い日本と変わらぬパフォーマンスレベルであり、その期待に応えるためには、車の造り方も、生産性・品質管理も全てを一新しなければならない。E社はもはや組立拠点の座に安住することは許されないのである。マネージャー級の管理能力向上プロジェクトを指導してきたY氏もまた、当初、マネージャー層の高いプライドには悩まされたという。Y氏は、「当初、マネージャー層は、タイがアジアの一組立拠点から欧米も含めた全世界に車を供給するグローバル生産拠点に発展しようとする変化を受け容れられず、『品質、原価ともに十分満足のいくレベル』との高いプライドを持っていた。現実を理解してもらい、過剰なプライドを改めてもらうのに3ヶ月もかかった」と述懐する。Y氏は、「最大の課題は、『力の無いことを、自らの力で見抜く』（自律）することである」と指摘する。Y氏の取り組みをレビューしてみたい。

② 日本サイドからの意識改革 ―その成果と限界―

まず第1ステップは、現状と目指すべきレベルとのギャップについて、われわれと現地のトップマネジメントとが共通の認識に至るところまで、ディスカッションを尽くすことであった。と言うのも、Y氏によれば、「タイは、上の命令に従順であるという。そうだとすれば先づトップの問題意識を高めることからスタートしなければならない」。それでは、具体的にどのように進められたのか。Y氏によれば、先づタイのトップマネジメント（社長、副社長級）とディスカッションしながら、一緒になって現状を洗い出し、本社のレベルと比較しながら現在の實力（すなわち「いかに力が無いか、どこが弱いのか」について）共通の理解を得られるまで話し合いを行った。

並行して、現場第1線のマネージャー層を対象に、トヨタ本社のスペシャリストの支援も得て、将来あらねばならない姿を具体的にイメージしていただいた。すなわちグローバル拠点になれば具体的にこのくらいの生産レベルになり、このくらいの品質水準を求めら

れる筈だ。そうなれば、働き方も設備も含めて造りかたはこう変わらざるをえない。というように彼等に具体的にイメージしてもらい、今とどう変わらなければならないのか、じっくりと解き明かし胆に落としてもらった。

こうして得られた現状認識をもとに、第2ステップとして、経営の視点から、あるべき姿が「結果についての期待値」と「プロセスの評価指標」に分けて具体的に記述された。その具体的なイメージは(図表19)のとおりである。ここでも、トップマネジメントを巻き込んで合意に至るまで徹底的にディスカッションが行なわれたと言う。また、この期待値を実現するためにさらにディスカッションを重ねる中から、11のカテゴリーに分けて期待値と達成のための課題と目標、プロセスが合意された。この11のカテゴリーは、生産、品質、原価、物流といった直接部門に留まらず、マネジメントや労働問題、安全などにも及ぶ全社ほぼ全部門をカバーするものとなっており、いわば全社的に体質改革を迫るものとなっている。(図表20)

Y氏によれば、「トップマネジメントには、それまでも問題意識なり危機意識はあったが、現場第1線マネージャー層のプライドがあまりに高かったために、具体的な指標として改善レベルを指示できなかつたのだ」と言う。

(図表19)		結果についての期待値とプロセスの評価指標											
		マクロ期待値の姿(結果指標)					プロセス評価指標						
レベル	マクロ期待値の概念	事業採算	期待値に向けた支援	期待値に向けた体制	権限委譲	品質競争力(拠点化)	マネジメント力(マネージャー)	絶えざる改善力	職場運営力	労働問題対応力	製準力		
5	完全自立												
4	自立化+自律的対応	現地・日本人の製造関係TOPによる マクロ検討・現状レベル診断											
3	自律的対応												
2	自律的対応+TMC主導対応												
1	TMC主導対応												

(図表20)

対象カテゴリの絞りみとカテゴリ別期待値レベルの設定

国別期待値/各国課題検討

※期待する姿を具体的に記

項目	プロセス評価指標					現状レベル ※マクロ期待値一覧より判断					労働問題	製準	
	目標レベル	マネージメント	生産	品質	原価	安全	生産	物流	労働問題	製準			
マネージメントカ	1) 4.0 2) 3)	★ 2.5											
改善力	4.0			★ 3.5	★ 3.0	- 3.0	★ 2.5	- 4.0					
職場													
労働											2.0		
製準力	5.0											★ 3.0	

優先カテゴリの選択と
各カテゴリ目標レベルの決定



※優先課題に対し、カテゴリ別に期待値レベルを記

カテゴリ別期待値									
マネージメント	生産	品質	原価	安全	生産	物流	労働問題	製準	製準
4	-	4	5	4	4	-	4	5	5

るよう要請した。ところが後で計画書を集めてみたところ、驚いたことにどの項目についても全く同じかつ完璧に達成できるかの如き計画（線図）が記されていたという。彼等のプライドを端的に示す事例であるとともに、「自律」のレベルには程遠いことを表わす証左でもある。そこで、Y氏は、プライオリティーの高い課題4つだけを選んでこれを最初にやろう、後は半年でも良いと命じてみたという。ところが、それでもまともにやれたのは半分も無いという惨憺たる状況であった。そこで、2002年秋より、一つだけでもちゃんとやろう、そうすれば自信がつき他もちゃんとやれる筈だという趣旨で、「ダントツ・テーマ活動」をスタートさせたところである。

なぜここまで苦勞しなければならぬのか。Y氏は、「日本で学んだことが現地で活かされないとか、現場にモチベーションとかチームワークがあるとかないという以前に、高いターゲットをめざし一致団結して取り組むなどということは、これまでやったことがなかったということそれ自体が問題なのだ。したがって、上の者すなわち第1線マネージャーがどうやったらいいのかを考え、手助けしていくしかないのだ。高い生産性とモチベーションを実現できるかどうかは、そうした意味で、第1線のマネージャーがどういうことを考え、何を指示するかにかかっているわけで、いわんやそのマネージャーが自律できていないのでは話にならないからだ」と、マネージャー層強化の意義を語っている。

③ マネジメントシステムの段階的移転

もう一つの問題は、Z氏が指摘するように、日本研修で技量を高めても、その結果生じる生産性向上にともなう要員調整の仕組みが導入し難いという点である。と言うのも、タイ、インドネシアのように、貧富の格差が極端に大きく貧しい人々が職を求めている国においては、たとえ能率が上がっても人の仕事を無くす、あるいは奪うことについて従業員から支持を得られ難いという風土がある。従ってもし能率管理を導入するとすれば、生産規模が拡大し仕事が増える中で言わばプラスサム分の配分の過程で導入し、徐々に意識風土を変えていくしかなさそうである。

社長のQ氏は、第1ステップとして「仕事のさせ方を変え、必要な情報と権限を与え責任を課す。そうすれば必ずモラルも上がり積極的に働くようになるはずだ。それはタイだからどうだと言う問題ではない。その上で、第2ステップとして『頑張れば報われる』関係をつくりあげる必要がある。」併せて、「そうした仕組みの公正な運用をチェックする仕組みをつくる必要がある」と、取り組みの方向を示唆している。努力と報奨という視点

から、明確に労使関係の「基礎を成すマネジメントシステム」の整備を意識したものと言えよう。

a. 生産現場のマネジメントの革新

それは具体的にどのように進められているのであろうか。自立化プログラムを進める中で現実にどのような苦労があったのだろうか。またその際に、タイならではの特別に考慮すべき要素なり事情はあったのであろうか。自立化プロジェクトを企画しかつタイにて実践指導に当たってきたY氏を現地に訪ね、聞き取りを試みた。

Y氏はその難しさを次のように語っている。「現地に来て、日本にいて管理の仕組みづくりを指導しているだけでは何も解決しない、弱点を抽出して対策を示すという机上の論議だけでは30～40%しか解決できないということが解った。きちんとやり遂げるためには、常にフォローし、現場と一緒にやってやらなければいけない。というのも、本来、生産の過程で様々な変化や異常に遭遇しそれを苦労しながら乗り越えて初めて『技能』は身に付く、それを常に奨励し高めていくのが現場のマネジメントのはずだが、タイ工場ではそれが全くされず変化や異常が起こるとそこで立ち止まってしまっていた。」その背景を彼は次のように分析する。「もともとタイはCKD組立て拠点であったため、日本から送るCKD組立てキットに不良があれば返品、交換を求めればよいし、上手く組立てができなければ日本から支援部隊が急遽来て、指導を行いちゃんと造れるようにしてくれた。こうした長い歴史の中で、問題を発見し自ら解決しようという意識がなくなり、したがって問題点そのものが見えなくなってしまったのだろう。本格的生産拠点になりつつある現在も、日本本社による現地指導はわずか1～2週間にすぎず、日本人指導員がいない期間の方が圧倒的に長い。もちろん標準通りやればできるように指導することまでは可能だが、日常的に生じる変化や異常についてまで想定し、対策方法を指導することは現実的に困難である。QC手法についても、単に手法の紹介に留まりその具体的な活用、実践まできちんと体得させることは難しいといった事情がある」。

こうした意識、風土をブレイクスルーするために必要なことは、第1に、パフォーマンス（品質、生産性）改善に向けて、現場のマネージャー級の「本気」（自律性）を引き出すことである。そのためにE社は、Production Task-Team Activity を立ち上げる。それは、マネージャー級を対象に「変化や異常への自律的な対応のための訓練」と位置づけ、1ショップ1チャレンジ（日本の母工場と同等以上）目標を設定、さらにショップ担当マ

ネージャーを責任者に専任スタッフからなるチームを編成し、期限を切って取り組むこととしたものである。と言うのも、一挙に日本と同等品質を狙う目標は、必然的にそれまでの生産方法、働き方の抜本的革新を求めるからである。Y氏によれば、「こうしたプロジェクトはダラダラやらない。高い目標を掲げ成果が挙げれば副社長の前で工場表彰、駄目ならサラリーカットというように、誇りを大切にす国民性に応え、同時に公正な報奨を実施するということである」。

問題はどうかやればマネージャー級が本気でチャレンジしてくれるのか。Y氏はその苦勞を次のように語ってくれた。「先ず私が現場に出て、問題点を指摘し対応策を示す。机上論で壁にぶつかるマネージャーに対して、『自分の目で確かめて自分で解決策を考えろ、問題が見えていないから駄目だ。』というように厳しく指導していった。手応えを感じたのは、始めて4ヶ月程経った頃だった。マネージャーが『言うのは簡単だ、やるのは俺だ俺の苦勞が解っているのか』と食って掛かってきた。やっと本気になってきた。ナニクソという気持ちになってくれれば成功だ」。この取組みが始まってから4ヶ月後、例えば組立てショップの最終検査ラインでの合格車の割合を示す「直行率」は、日本のどの工場に較べても遜色のない水準にまで高められた。机上論では解っていても実践するのは容易ではない。やっとマネージャー層がそれに目覚め、階級社会の枠組みを越えて現場に飛びこみ、身体でマネジメントの仕方を身につけ始めたということであろう。

次の問題は、こうしたマネージャー級の意識改革をグループ全体に敷衍することである。そこで、マネージャーを中心に10人くらいのアシスタントマネージャーで1つのチームを編成し、それぞれに権限を委譲しマネージャーを代行する形で職場運営に当たさせた。さらにこのチームに一定期間を決めてグループリーダーを加えることにした。これによって、職場全体のコミュニケーションは深まり、意識改革も進展しつつあるという。

Y氏は、改革を進めるために必要なリーダーシップに関連して、次のように補足する。「まず第1に、常に改善目標を掲げ、上に立つ者が高い関心を以って自ら積極的に関わっていけば、必ずついてきてくれるものだ。それは、タイ、日本を問わず、リーダーが備えるべき要件であろう。ステレオタイプに『タイの人は指示待ちで言われたことしかやらない』という思い込みは改めるべきだ。ちゃんと説明すれば理解するし、ついてきてくれる。先ずトップダウンで率先しその上で下から上がってくるものを活かす、そうした姿勢で臨めば予想以上の力を発揮してくれる。第2に、指導する側がマネージャー以上の力を持っていないと説得性が得られないし信頼感も生まれえない。『あの人と相談すればもっとよい

解決の方途が見えてくる、情報を入れておかないといけない』という関係にならないとついでこない。第3は、権威だ。つまりカリスマ性も必要だ。だから、現場点検に当たっては必ず皆の一目おくs氏に同行をお願いした。」なお、s氏は技術、生産技術、現場を全て経験した生え抜きのマネージャーで現在アソシエイトディレクターを務める。そして、彼の的を得た考え方とロジカルで解りやすい指導に対しては、上下を問わず広い信頼が寄せられている。また、Y氏は、1982年入社以来、社内技能養成学校指導員、1986年から車両完成品検査を工場にて担当、1997年からインドネシアにて工場マネジメントシステムの立ち上げに関与、2000年から自立化プロジェクト（前掲）にて中心的役割を果たし、2003年からE社にて同プロジェクトの具体化に取り組んでいる。

b. 残された課題 一能率管理と賃金制度の改革一

しかし、タイが国際生産拠点としての高いパフォーマンスを発揮するために解決すべき課題もまだまだ多い。

一つは、能率管理の導入である。Y氏は、「マンアワーエフィシエンシーを見るためには日本と同様に『基準時間』による管理を導入すべきだ」と指摘する。ではなぜ今まで導入されてこなかったのか。Y氏は、「人件費が安いから、多少人に余裕が出ても構わないという考え方であったのだろう。したがって改善しても人を減らすこともされず、人が同じで改善効果で生産量が増えることも無かった。」と説明する。しかしタイ生産拠点がグローバル競争に巻きこまれつつある今、そうしたことで済まされない。

既にトヨタ生産システムと基準時間管理方式の導入に向けての試行は始まっている。Y氏によれば、「2年をかけてやっと組立てショップの要員数を客観的に捉え、余剰な人が抜けるようになった。特にタイだからといった阻害要因があるわけではない。」また、「G工場では基準時間管理が試行段階に入りつつある。数年後には全工場にトヨタ生産システムと基準時間管理方式による能率管理システムを導入し、改善効果の『見える化』を実現したい。」とその抱負を語っている。

その上で、一人一人あるいは集団としての努力を正当に報奨する賃金制度の導入が進められなければならない。それによって生産性向上にむけたモチベーションを持続的に高めていくことができるからである。

なお、Y氏は自らの経験から、「こうしたパフォーマンス向上に向けた取り組みに関する3つの基本的アプローチ、すなわち先づ第1に現状のブレークスルーに向けた意識改革

を行い、その上で第2に生産現場のマネジメントの改革をすすめ、そして第3に能率管理と併せて努力と報奨の視点から「頑張れば報われる」賃金制度の導入に着手するという、そうした段階をふんだ取組みのすすめ方の有効性は、タイあるいはタイに続くアセアンの生産拠点インドネシアにおいても変わるものではない」と断言する。

第3節 小括 — タイへの移転の現状 —

タイにおける労使関係は、反共産思想を基本に政労使による国家レベルの参加システムとして成立した。そうした歴史的背景から、企業レベルでの労使関係に対する国家の政策的関与は、他のアセアン諸国たとえばインドネシアに較べて非常に希薄であり、これがタイの特徴でもある。

従ってタイにおける企業内労使関係は、タイの社会的意識、風土の影響を受けながら独自に形成されていくことになる。タイの風土の中には、個人プレーを好み組織的行動に馴染まないとか、すすんで集団のリーダーシップをとろうとしない、あるいは国王に対する忠誠と仏教思想から経営者すなわち「上」にもものを言わない等、労働運動という組織的活動に馴染ないとリーダーが育ちにくいといった風土があるとされる。確かに地方に位置するD社には、こうした風土の強い影響から労働組合そのものが全く存在しておらず、従業員組織も含めた広義の労使関係すら存在していない。

しかし、(財)海外職業訓練協会(1997)によれば、首都圏付近のタイ社会は大きく変化しつつあり、日本の生活、意識と本質的に大きな差はなくなりつつある。また順応性に富むタイ人は、時代のニーズとともに意識を変えていくものであるとも言われている。

そこで、バンコク近郊に生産拠点を有するタイ有数の大企業であるE社を対象に選定し、そうした変化の中で、日本的労使関係を構成する3要素の移転可能性の検証を試みた。その結果をまとめたものが(図表22)である。

先づ第1の要素である「理念」に関しては、既に1987年に会社と労働組合との間で「労使宣言」を締結している。その中で、労使関係は相互信頼に基くものであることを確認するとともに、会社は経営目標の達成に向けて労働組合の権利を尊重し、労働組合はその目的の達成に向けて会社政策を尊重し協力をすると、労使双方の基本的スタンスを明記している。そして、労使が生産性の向上を通じ、会社の発展と労働条件の維持・改善をはかるよう互いに努力することを約している。また、1997年経済危機に際しては、この精神に法

り、会社は Non-Lay-Off 方針に従い雇用の維持を図り、労働組合はコスト削減への協力を約束するとともに自主的に福利厚生の一部カットを申し出ている。こうした事実から、日本的労使関係を構成する第1の要素である理念は、それなりに職場に浸透しているものと思われる。

(図表22)

タイへの労使関係移転の現状

<p>①理念 日本的労使関係 構成要素①</p>	<p>労働組合役員は考え方受容 職場それなりに浸透か</p>
<p>②組織運営 日本的労使関係 構成要素②</p>	<p>組合民主化に向けた職場意識の高まり</p>
<p>③基礎マネジメントシステムを成す 日本的労使関係 構成要素③</p>	<p>意識改革をほぼ完了 生産性管理システムの導入を試行</p>

しかし、タイ語という言葉の壁もあり、労使関係や労務に関するオペレーションが現地人マネージャーに事実上任されていることもあり、E社の複数の経営者あるいは人事担当コーディネーターからの聴き取りからは、「労使宣言」に盛込まれた「理念」が、職場組合員一人一人にまできちんと理解され共有されていることを確信するに足るだけの情報を得ることはできなかった。

第2の要素である「組織運営」、すなわち労働組合の職場代表性と労使協議制の民主的運用に関しては、やっと今その気運が出はじめたという段階にあるものと見られる。確かに、職場階層別に労使協議の仕組みはきちんと整備され、労働組合執行部の下部機能を担う職場役員によって、労使協議結果の職場展開についてはきちんと実施されている。問題は、そうした労使協議に際して、職場の意見・要望が集約され労働組合の政策に反映されているかどうかである。聴き取り結果からは、労使協議に関する制度や職場展開のための体制整備とは逆に、労働組合が職場組合員の意見を集約し労働組合の政策に反映したり、労使協議の場で主張する機能が弱いという不満が聞かれた。すなわち日本的労使関係の第2の要素を成す労働組合の民主的組織運営機能を備えるまでには、成長していないと

見るべきであろう。

しかしこれに関連して、最近注目すべき変化の兆しが現われ始めている。すなわち2001年の労働組合役員選挙に際して、現執行部主流派が次々に落選したことである。このことは、労働組合の現執行部に対して、不満をもつグループが、職場で無視できない存在となりつつあることを端的に示すものである。これは、日本本社のグローバル戦略に応え、生産性・品質の飛躍的向上にむけて全員参加のQCやトヨタ生産システムが急速に普及しつつある中で、日本の1960年代後半から70年代前半にかけてと同様に、タイにおいても、徐々に職場の民主化にむけた意識転換が進みつつある証左であると見られる。いずれこの新しい流れに相応しいリーダーの出現そして現執行部体制の一新を契機に、職場・組合員を代表する民主的労働組合の組織運営が確立する時代が遠からず来るであろう。そうした変化は、既に2003年11月の労働組合役員選挙の結果からも明確に覗うことができる。

第3の構成要素である「基礎を成すマネジメントシステム」の移転に関しては、3つのステップを踏んで進められている。

第1のステップとして取り組まなければならなかったのは、先づマネージャー級の意識改革であった。これまで長年に亘りかつ膨大な数の現地の生産現場第1線リーダーの日本研修を行ってきたにもかかわらず、QCやトヨタ生産システムのノウハウやもの造りの技能が、個人の属人的なノウハウに留まり、現場に広く展開され共有されなかったのか。先にふれたように、マネージャー層が、現状に問題意識・危機意識を持つチャンスや経営環境に恵まれてこなかったこともあるが、それに加えて、そうした日本研修の成果を活かすべき立場にあるマネージャー層と現場との言わば心理的、社会的断絶が大きな要因の一つとして存在していたように思われる。このことは、マネージャークラスの学歴やキャリアからも容易に理解されるところであり、それはいわばタイ社会そのものに内在する階級構造をそのまま背負う形になっていると見ることもできる。

しかし、それも上記の技能研修と同様に、日本からの働きかけには限界があることも確認された。すなわちこの意識・風土をブレイクスルーするためのアプローチの第1は、これまでのやり方ではとても達成不可能とも思える目標を具体的な形で改革のリーダーが示し、かつリーダーが目標達成に向けた現場の取り組みに常に高い関心をもって関わっていくことである。第2は、リーダーが指導対象としてのマネージャー級からの信頼を得るとともに指導内容についての説得性を確保するために、マネージャー級を上回る力量すなわち問題発見能力や改善を指導する力を有している必要があること。そのようにしてマネー

ジャー級の机上論をもとにしたプライドを、現場での実際の改善活動とその効果を実証することによって打砕き、その上で第3は、カリスマ性を備えた現場のリーダーと行動をともにすることで、その反発力をカリスマへの信頼によって改革に向けた前向きの力に変えていった訳である。

第2ステップとして取組まなければならないことは、生産性（能率）管理システムの導入である。既にE社では、上記第1ステップの「意識改革」がそれなりに成果をあげつつある中で、第2ステップとして、トヨタ生産システムとそれと表裏の関係にある（前掲）基準時間による生産性評価システムの試行を進めつつある。

また、こうした生産性向上のためのマネジメントシステムの導入と併行して、第3ステップとして、働きぶり・努力を正當に評価し報奨する賃金制度の改訂についても検討が進められている。これによって生産性管理システムが賃金制度によって裏付けられ、生産性向上にむけたモチベーションの持続的な向上はより確かなものとなるからである。

以上見てきたように、日本的労使関係を構成する第3の要素である「基礎的マネジメントシステム」の移転については、非常にステディーに段階を追って進められていることが解る。マネジメントは人と人との関わりの中から成立するものである以上、意識改革を経て慎重に条件整備を進め、その上で制度の導入に至る慎重なすすめ方が求められるわけである。

また、このE社の事例から読み取れるもう一つの示唆は、基礎を成すマネジメントの水準に関して、日本本社の期待水準が大きく影響するということである。もともとE社はアセアンの他の地域や近隣諸国に較べても、生産性・品質の面で非常に高い評価を得てきた。このため、マネージャー級が高いプライドを持つことはいわば当然でもあった。このE社に対して、またE社だからこそ日本本社はグローバル生産拠点として日本本社にも匹敵する一段のパフォーマンス向上を期待したのである。マネージャー級の意識も含めて、現状に対するブレークスルーが求められたのも、これほどの苦勞をしてまでマネジメントシステムのレベルアップを求めたのもそうした事情によるものであった。

第6章 中国への労使関係移転

日本的（協調的）労使関係は、政治・経済体制を越えてその説得性を持ちうるのか。そうした問題意識に立って、一つは、政治・経済体制が異なりかつ国有企業による単位制度から急速に解放されつつある中国自動車産業の例として、中国国営企業との合弁生産会社であるF社を研究の対象に選定した。そこでの労働組合（工会）の機能と企業内労使関係の現状を実証的に明らかにするとともに、日本的労使関係の成立可能性について考察を試みる。また、中国においては、とくに上海を中心に南部において農村部からの安価な労働力に依存する事業活動が脚光を浴びつつある。そこで、中国南部に外資との合弁で進出したG社をもう一つの研究対象に選定した。

第1節 「工会」を前提とする特異な枠組み

中国において「労働組合」に近似する組織は、「工会」(Trade Union)と称され、その役割について、工会法(2001)は次のように規定している。「工会は全国人民の総体の利益を守ると同時に、労働者、職員の利益を守る。」(第6条)すなわち、社会主義市場経済の下で社会全体の生産力を発展させることが最大の課題であり、併せて労働者、職員の利益を守るといった「二重の役割」を期待されている。そして、その機能は、「憲法を遵守し、憲法を活動の根本原則とし、工会規約に基づいて自主独立的に活動を展開する」(2001年工会法第4条)ことであるとし、その制度保証として、従業員代表大会制度(同、第16条)平等協商(団体交渉)と集団労働契約(労働協約)を締結することができる(同、第18条)と定めている。ただし、その活動が行きすぎた自主独立的なものにならないように、2001年工会法では、第4条に「経済建設を中心とし、社会主義の道を堅持し、中国共産党の指導を堅持し、人民民主専制を堅持し、マルクス・レーニン主義、毛沢東思想、錢小平思想を堅持し、改革開放を堅持し」との与件が銘記されている。

たしかに、かつて改革開放以前にそうであったような、上級工会の行政機関化と下部工会の福利厚生機構化の時代からは、その性格を大きく変えているものの、工会法第4条に端的にしめされるように、その活動が依然として共産党の強い指導の下にある。さらに第6条から必然的に導かれる帰結として、工会は企業における労働争議⁽²²⁾の調停工作に参加

する」役割を担うことになった。(第28条)これは、開放経済以降の新たな課題として、経営者も労働者とする労働者階級の全体的同一性の建前とは逆に、市場経済の下で進行しつつある労働者内部の階層分化という新たな環境に対応するため、工会の組織化と併せて労使紛争の調停が工会の重要な役割の一つとなりつつあることを示している。いずれにせよ、中国の「工会」は、日本の労使関係のように、使用者と労働者とのシンプルな構図では捉えられない。

こうした制度的な枠組みの中で、特に外資系企業に対して工会はどのような考え方で臨もうとしているのか。

F省総工会は、組合員数700万人(全労働者数1000万人中70%を組織化)。13の直轄市と地方総工会、107の市及び区地方総工会、24の省クラス産業別労働組合を管理している。副主席S氏⁽²³⁾は、「当面の重要課題は、新しく設立された外資系を含む非公有企業に工会を組織化することです。そして、労働者代表制を導入し労働者が企業の民主管理に参加するよう促進することです。その上で、労働者代表制の枠の中で、集団協議、集団契約を実現し、さらに労働者による監事制度や持ち株制度を通して労働者による企業の民主管理を実現することをめざします」と、その方針を明言する。すなわちそこには、経営者に対する企業「経営権」の帰属と尊重を与件とする日本的労使協調の成立余地は見出せない。蓋し、経営者も「労働者」という理解に立った労働者階級の全体的同一性理論の下では、当然であろう。従ってまた、少なくとも建前上は「使用者」と「労働者」との関係そのものが存在しないことになる。

しかし、現実的には先にふれたように、労働者内部の階層分化は確実に進展している。S氏は、「集団協議制度と集団契約制度を実現するために、労使紛争に関わる調停、裁判制度の制定に力を入れてきました。労使紛争の未然防止はもちろん、労働立法、労働者と政府との協議、三方会議(市の労働局、企業工会、産業別労働組合)などに力を入れてきた」と語っている。また、総工会は企業行政側よりむしろ労働側の利益を重視せざるを得ないとも述べている。一方、共産党との関係を尋ねたところ、「総工会は、共産党の指導の下にその役割を主体的に果たしている。たとえば、総工会は共産党の示す政策を受けて、その具体化を図る役割を負っている。」そして、各級共産党書記は、「企業経営者、企業工会主席人事を含む絶対的な権限を有している」と指摘している。現実的には被使用者のスタンスに立ちながらも、全体として共産党の強い統制下に置かれている総工会の微妙な立場を覗わせるものである。

いづれにせよ、総工会の基本的使命は、工会法の示すように共産党の指導下において国家建設に向けて労働者を動員し、かつ労使紛争を抑止する役割を担うものである。その意味で、現在の労使関係の安定は共産党指導による「政治的につくられた労使協調と労使関係の安定」と見ることもできよう。民主管理工作部部長のT氏は、そうした機能を強化するために、外資系企業に工会を組織化することと併せて共産党委員会をおくことを急ぎたいと語っている。

それではこうした枠組みの中にも、日本的労使関係は受け容れられ、従ってその組織運営の仕組みや基礎を成すマネジメントシステムは説得性をもち得るのだろうか。

第2節 F社の取組み — 国営企業の風土を払拭 —

F社は、1996年に中国国有企業集団と50%：50%の合弁により設立された大物部品企業で、資本金は248百万US\$である。従業員数は1360名で、そのほとんどが合弁先の国有企業集団から移籍してきた人々である。

(1) 職場レベルに受容れられつつある、「理念」

先ず、日本的労使関係を構成する第1の要素、すなわち「理念」の受容性について検証をすすめることにしたい。F社を組織する「工会」と経営との間にこの「理念」に示される考え方は存在するのであろうか。

その検討に先立って、F社とF社を組織する「工会」の位置づけを確認しておきたい。本合弁事業（F社）は、国営企業再生策として国家プロジェクトに指定されており、このためF社は、市共産党書記から赤字解消を絶対的目標として課せられている。そして、この目標を達成できない場合は、F社共産党委員会書記、同工会主席、中国側副総経理は再任されないという厳しいものである。そして、目標に沿った会社の収益改善策とその実施については、日本側総経理に一任されている。すなわち、再建を日本側合弁相手に一任する形となっており、したがってF社共産党委員会、同工会ともに自らの首を懸けて日本側総経理が示す収益改善策を支持し協力すべき立場におかれているわけである。また、F社では、総経理を含む全従業員が工会の会員であり、いわば全社一体となってこの組織目的の達成に向けて協力すべき態勢がとられているわけである。

これらの事実から明らかなことは、工会は市共産党政府の指揮下にあるいわば行政の末

端機能を担い、工会の一員としての総経理（社長）の下で、企業の経営目的達成すなわち政府目標の実現にむけて全面的に協力すべき立場におかれている。従って、組織的の実態を見る限り、欧米や日本の定義に基く労働組合そのものが存在せず、従って「理念」の受容性を論議する以前の段階にあると言わざるを得ない。それでは、経営と従業員との関係、すなわち広義の労使の間での「理念」の受容可能性についてはどうであろうか。具体的事例をもとに検証を進めていきたい。

F社は、操業当初について、2003年にはさらに従業員規模を1200人から700名体制に規模の縮小を実施した。もちろん、整理の対象となった従業員からの反発が予想されるし、労使関係にも影響が生じることは十分に懸念された。しかし、予想に反して大きな混乱無くこの人員合理化は実行されている。

では、なぜ人員整理反対派の反発と干渉によって職場が動揺しなかったのか。U氏は、その進め方について次のように語っている。「第1に大切なことは、『公正、公平、公明正大』を基本にし、必要な金は惜しまず出すこと。すなわち残る人も残らない人も不平不満が出ないようにするということだ。その上で第2に、目的・目標を共有すること。すなわち、そうすることが会社にとっても従業員にとっても最適な選択であることを、残る人にきちんと理解してもらおう。1200人では皆が死んでしまう、残った人は結束して世界1の工場にしようと訴え、従業員の結束を高めていった。」昭和25年のトヨタ争議に際しての人員整理が、当時の財政事情から十分な保障を提供することなく行われざるを得なかったこと、そのことが残った従業員を含めて深い敗北感を残しその後の左傾化の大きな要因の一つになったことを考えれば（第3章第1節参照）、労使関係の平和維持の視点から適切な対応であったと言えよう。またU氏によれば、この過程で、従業員と経営陣とのコミュニケーションがさらに深まり、相互の信頼関係と企業への求心力は一層強まったと言う。

また、こうして培われた信頼関係を維持向上していくために、トヨタ自動車がかつてそうであったように、管理監督者を中心とする職制の集まりや、職場の枠を超えたインフォーマルな話し合いの場の充実がはかられている。こうした努力の結果、企業内の労使関係は安定し従業員のモラルも高まりつつあるという。

一方、職場第1線のリーダー層への聴き取り調査からは、総経理をも工会にとり込むなど労働者の階層分化の実態に目を逸らし、共産党そしてその下部機構としての工会による管理統制ならびに指導下に労働者を繋ぎ止めようとする伝統的な政策を維持することの難しさを感じ取ることができる。V氏は、中国の仕組み上そうなっているからと前置きをし

ながら、「課長以上は管理職であり、工会に入るべきではないように思う。立場も役割も違うからだ。ましてや総経理まで工会に入会するのはおかしいのではないか」と疑問を投げかけている。⁽²⁶⁾ 労使の立場の違いを認識した上での明解な指摘と言えよう。さらにV氏は、「国営企業の当時とは違い、頑張ればその分会社も良くなり、自分たちの生活も良くなっていくことが実感できる。国営企業から移ってきて、この点が非常に良かった」と述懐している。このことから、職場レベルでは、日本的労使関係の「理念」がそれなりに受容されていることを窺い知ることができよう。

(2) 「工会」による組織運営とその限界

それでは、日本的労使関係を構成する第2の要素である「職場運営」については、どうであろうか。前掲の工会の位置づけと全面的な経営施策への協力スタンスから容易に理解できるところであるが、労使協議制や職場組織はきちんと整備されており、管理統制型（トップダウン方式）の運用が行われているものと見られる。

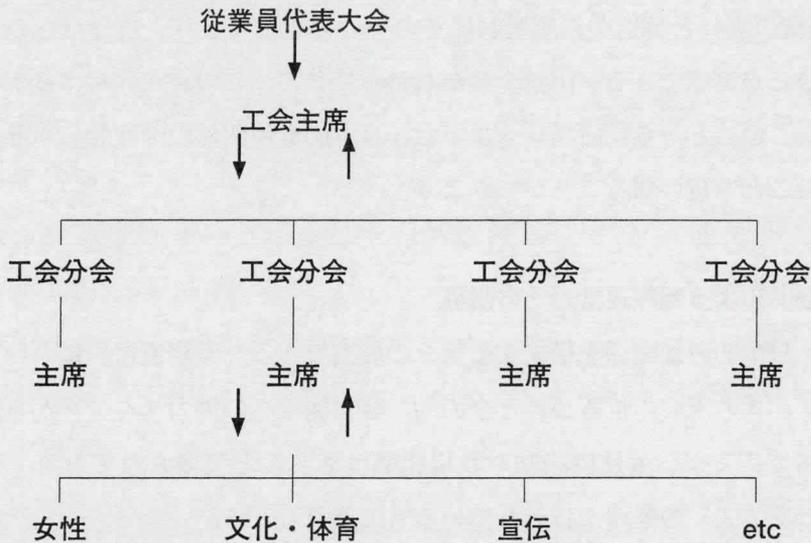
具体的に観察してみよう。まず、総経理と工会主席は毎年1回協約を結び相互の協力を確認する。経営と工会との話し合いの場は会社方針を徹底する場と位置づけられ、協議の結果十分に工会の納得が得られれば、工会は会社方針を職場に徹底する役割を果たす。職場の意見もその話し合いの場で反映される。工会との話し合いの場は、「連絡会」と呼ばれ月に1回持たれる。総経理、党書記、工会主席が出席する情報交換の場である。重要な案件については、これにかかわらず必要な都度話し合いがもたれる。例えば人員削減についても、総経理から工会役員にきちんと説明してその理解が得られれば、工会の職場組織を通して職場にきちんと展開し、反発や混乱が起きないようにしてくれる。党も工会も会社提案を非常に好意的に受け止めてくれているという。まさに、共産党の政策によって演出された労使協力の関係であり労使関係の平和である。従業員代表大会は年1回開催され、各職場（分会）の工会代表が集まる。総経理から会社の状況や生産計画などが説明され、これを受けて工会方針が採択され1年の活動が始まる。

企業内工会の組織イメージは（図表23）に示す通りである。従業員代表大会を最高評議機関として、その下で日常活動を執行するのが工会主席である。その活動は工場別または職場別に組織された分会毎に行われ、その分会には分会主席がおかれている。実際の活動は工会主席の管理・統制の下で工会分会主席が分担して執行している。

唯一の懸念は、労務管理を中国側に依存していることである。すなわち、一つには、工

会社がどのように職場に方針を展開しているのか職場はどのように反応しどのような意見をもっているのかが見えてこない。

(図表23) 企業内の工会組織



もう一つは、F社に反発して、人員整理対象者が会社の外部から徒党を組んでF社をターゲットに運動を起こす心配はないかということであるが、前者については党委員会と工会の責任分野であり、後者は市当局の取り締まりに依存せざるを得ない部分であり、企業内の党組織や工会の手に及ぶところではない」と断言している。⁽²⁵⁾ 工会と経営との関係を端的に表わすものと言えよう。

また職場レベルでも、例えば社内での繁閑に応じた応援・受援や異動は、日本以上に頻繁に行なわれているが、こうした生産調整について、いちいち工会に事前連絡するも工会から関わりをもってくることもないということである。因みに、V氏によれば、「従業員に不満があるときには、工会よりむしろ係長の方へ言うてくることの方が多い」と言う。工会と職場との信頼関係の弱さ、職場の意見を吸い上げ代表する工会の職場機能の脆弱さを感じさせる発言である。

以上の事実から明らかなように、労使協議制あるいは工会組織の全てがトップダウン方式で運営され、従って職場を代表し職場の意見・要望を集約して工会の政策に反映するしくみが十分に機能しているとは考えられない。

(3) マネジメントシステムの段階的移転をほぼ完了

① 意識改革への取組み

それでは、日本的労使関係の第3の要素である「基礎を成すマネジメントシステム」の移転についてはどうであろうか。

操業の当初は、モチベーション向上に向けてかなりの苦勞があったようである。U氏によれば、「操業当初は、長く国有企業の風土に馴染んで『働くことをしない人』を受け入れざるを得なかったために、そういう人たちをどうやって働かせるかといった大変な苦勞があった。しかし、先にふれたように1996年と2003年の2度にわたって要員数の適正化をはかり、人事制度や労務管理の面でもきめ細かい工夫をし、さらにQC手法についてもくり返しくり返しやってきて、やっと変化が見えてきたというのが実情だ」という。

例えば、現業系の人事を担当するX氏によれば、「人事制度面では現業出身の優秀者を課長に抜擢するなど、『頑張れば報われる』ことを事実で示す人事・労務施策も行なっている。また、創意工夫あるいはQCについても、自分たちが提案すれば評価を受け賞金も出るということが浸透しつつあり、一部の人たちにはトヨタのグローバル経営理念である『トヨタウェイ』さえ理解できるまでになってきている」と言う。この「課長抜擢」は、それまでの中国国有企業では考えられなかったことであり、その労働者のモチベーションに与えるプラス効果は極めて大きいものがあった。と言うのも、それまでの国営企業においては、幹部と現場労働者とは採用時点から「身分の差」があり、因みに、幹部が工場現場に来ることもないし、まして改善提案を見ることもそれを評価報奨することも無かった。⁽²⁷⁾

また、働く意識の面でも、国営企業時代に較べて大きな働く意識の転換を進めてきた。U氏によれば、「人間に基本的な差があるわけではない。今までのシステムややり方に問題があっただけだ。国有企業時代のように『失敗すれば罰せられる』といういわば『減点主義の発想』しかなければ、失敗したらどうしようかと言う意識が先行し、創意工夫や改善提案など何もできなくなる。罰するのではなく誉める『加点主義』の発想に転換すれば、皆が前向きな方向へ努力するようになる。」と指摘する。この点が、国営企業当時から大きく変わった点であると言う。もちろんそうした社内風土の変革は決して容易なものではなかったようである。とくに苦勞したのは、創意工夫制度、QC、原価低減活動の定着であった。と言うのも、X氏によれば、「いずれにも共通して求められることは、『原因を表

に出す』ことである。中国では永く『減点主義』が行なわれてきたために、原因すなわち悪さをすぐに隠す癖がある。これでは何も進まないわけだ」。こうした事情から、喫緊の課題として取り組まれたのが「社内カルチャーの変革」すなわち「減点主義から加点主義」への変革であった。例えば、「失敗をきちんと報告した者を誉める、問題を明らかにし成果を挙げた者には賞金を出す」、あるいは「どんな小さなことでもきちんとやらせて成果を挙げさせ誉める、こういうことのくり返しによって徐々に社内風土は変化を見せていったと言う。

こうした取り組みの結果、職場の意識も確実に変わりつつあることが確認される。V氏（機械加工工程 係長32歳 大卒、合弁前の国有企業より転籍）は、「国有企業から移ってきて自信がついた。会社も社会も新しいものを取り入れないと発展しない。国营企業の頃と違って、自分達で一定の範囲で仕事の手順を決めることができる。私も部下も、一生懸命やれば評価されることを実感している」と語っている。このことも、先に述べたように、従来の国营企業においては考えられなかったことである。さらに、V氏は、QCサークルや創意工夫制度についても「QCや創意工夫という手法を通して、1つは少しずつ現場が改善されていると実感できること、もう1つは自分の改善提案が採用され達成感が持てることで、これが一番だ。そうした点でF社のやり方は良いと思う」と述べている。ここからは、失敗を恐れる、あるいは問題点を明らかにすることをためらう、といったそれまでの意識風土は少しも感じられない、F社でのQCサークルは、2000年3月に導入され、今では1サークル7～8人で構成されるグループが84サークル活動している。年2回部内発表会を行い、優秀提案は全社大会で発表し表彰される。U氏は、「QC活動については、中身以上にチームワークや考え方を整えること、さらにはステップを踏んで仕事をする、そうした訓練をする場として活用している」という。

F社における事例から明らかなように、働く人々の主体性の高まりと創意を活かし、「頑張れば報われる」と実感できる仕組みが徐々に職場に受け容れられ支持を得つつあることが解る。

② マネジメントシステムの移転

こうした意識改革を終えて、F社は、第3章第2節にて明らかにされたトヨタ生産システムにおける仕事の管理と生産性評価制度を、ほぼ原型のまま導入する。さらに注目されるのは、そうした生産性評価結果が、賃金（能率給）にも反映されている点である。

(図表24) はF社の賃金構成である。賃金項目は、「能力給」、「生産手当」、「年令給」の3要素から構成される。このうち「能力給」は、個々人の潜在能力を考課するもので、職能資格別テーブルに定める基準額をもとに、各自の努力と成果により示される発揮能力をもとに潜在能力を評価、査定する。すなわち一人一人の頑張りを直接反映する賃金項目であり、平均的に見れば65%と最も高いウェイトを占めている。「生産手当」は、職場（生産性管理）単位毎のグループ全員に適用される集団能率給で、そのウェイトは30%と能力給に次ぐ大きな位置づけとなっている。なお配分については潜在能力のレベルによる貢献度を考慮して、資格別能力給に支給率を乗じて支給される。これら2つの賃金項目の構成からもうかがえるように、一人一人の頑張りにへの報奨を重視することにより、個人の利益追求を重視する社会的風土に應えとともに、同時に、それと並ぶウェイトを生産手当に置くなど、トヨタ生産方式あるいは基準時間管理の基礎条件とも言うべきチームワークなり集団的な協業を併せて奨励する賃金政策がとられていることを読み取ることができる。また、「年令給」は、テーブルに定められた一定額を一律に支給するもので、ウェイトは5%程度と少ないが、生計費カーブに沿って賃金カーブ全体を底上げする機能を果たすもので、従業員の生活の安定的向上への期待に応え会社への信頼感を高めるうえで、労務政策上大きな意義を有している。なお、2003年からは、「頑張りに報いる」という視点から、技能員を対象に「業績給」を10%程度追加する計画であるとのことである。U氏によれば、「現在の基準時間を用いた能率管理システムそのものは日本の本社と変わらないが、能率管理システムの運用面で、たとえば時間の計上の仕方やQCの取り扱いなどが統一されていないこと等運用の細部ルールが明確でない部分があり、制度本来の趣旨に従いきちんと運用されるよう、日本の本社の運用システムに倣い、ルールや基準の見直しを進めている」とのことである。

なぜこうした集団能率管理のシステムが、所期の成果を挙げつつあるのか。x氏によれば、「中国の人は、一人一人は自分さえ良ければいいと言う人が多いが、集団になると『上から指示されれば仕方ない』と、受け容れるところがある。とくに国営企業の元従業員についてはそうした意識が強く感じられる。歩合制度についても、会社が入れたのだからやむを得ないと言う思いなのだろう。」と語っている。こうした意識風土が受け皿になったようである。また「歩合制度が上手く導入できたもう一つの原因は、生産の急激な伸びに支えられた生産手当での自然増効果による賃金の自然増である。」と指摘する。さらに、「もう一つの要因は、中国特有の『族』意識である」と言う。

(図表24)

F 社の賃金構成

能力給	65%	資格別賃金テーブル	個別査定あり
生産手当	30%	生産性評価	
年齢給	5%	年齢給テーブル	

(注) 生産手当では能力給を基礎に算定
歩合部門は、直接生産部門が生産歩合の100%
事務技術部門は除外

2003年より一部改訂の方向

- ① 技能員は、基本的には従来どおり、業績給を10%程度追加
- ② 事務・技術員は、生産手当を廃止、基本給、業績給とし、
基本給を60%、業績給を40%とする

すなわち、「中国の文化的な要素として、中国の人は『族』を大切にする民族であり、これが『仲間=チームメンバー』を単位とする集团的能率管理とチームリーダー（現場の末端管理・監督者）の面倒見に結びついたのでないかと推測される」としている。⁽²⁸⁾

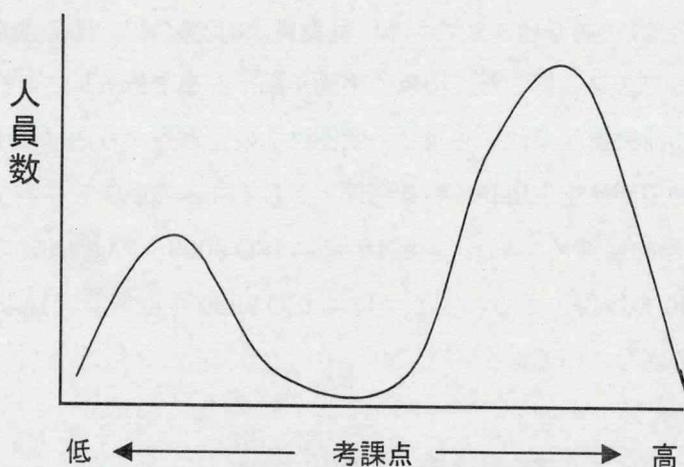
③ 残された課題と対応 — 「族」意識の払拭、職場管理の近代化 —

残された第1の課題は、成果と報奨の公正な運用である。X氏によれば、中国には2つの個人主義がある。1つは、オレさえよければいいという発想であり、2つ目は、オレの懐さえ肥やせばよいという発想である。後者は厳しく取り締まり根絶した。前者は、班長、係長など管理・監督者に期待値を明確に示し、そうしたことが蔓延しないようにした。要は、管理・監督者に求められる能力要件と考課要素をどのように定めるのか、それぞれのウェイトづけをどうするかということだ。賃金、賞与に関する考課システムを設計する際に、個人の経済的利益指向をくすぐりながら、同時に集团的成果を求めることによって個人利益追求指向の行き過ぎを抑制する。そうすれば、日本と同レベルの集団能率管理は可能であると断言する。また、国営企業当時の従業員を適正規模まで実質削減し精鋭化したことも、こうしたシステムの導入とその定着に寄与していると語る。しかし、X氏はそれ

でもなお問題は残る。それは、部下に対する成績査定、人事効果の公正性確保であると指摘する。

X氏によれば、当初、管理・監督者に成績査定をさせてみたところ（図表20）のような極端な成績分布を、何の疑問ももたず当然のように申請してきた。要は、好き嫌いによる差別の結果であり「族＝仲間」意識の弊害に他ならない。それでも最近では、創意工夫制度やQCが盛んになり、「成績を見せ合う」という中国特有の慣行から、誰がどの程度仕事ができるのか皆に判るようになってきたため、諮意的な考課が難しくなりその結果かなり正規分布に近づきつつあるという。しかし、それでも仲間はずれや仕事の諮意的配分などの「族」内外差別が散見されているのも事実である。責任権限の所在に神経質な中国にあっては、日本人はコーディネーターではなく管理職として、少なくともこうした社内風土が改まるまでの間、人事管理の公正を確保するためのチェック機能を担っていく必要がある。また併せて日本人管理職は、意識してこうした「族」支配から民主的な職場運営へと、組織風土の変革を進めていく必要があるように思われる。

（図表20） 考課点別対象人員分布イメージ



なお、当然のことながら能率管理の結果余剰人員が生じるが、多くは他の類似の要員不足の工程へ移動している。そのために多能工教育にも力を入れているとのことである。先にもふれたように、2003年に大幅な余剰人員調整を終えていることから、少なくとも現時点で総枠での余剰は問題とならないのであろう。

また、F社では、なぜタイやインドネシアに見られたような、技能・ノウハウの私物化やマネージャー級と現場との遊離が大きな問題になっていないのだろうか。U氏によれば、そうした事態を避けるため人員調整を進める中で「職制すなわち管理監督者にふさわしい人材を厳しくフィルターにかけ、日本で研修したことをきちんと実践できかつグループメンバーに教えられる人材を選抜し、併せて、マネージャーも含めて会社命令にて職能等級別研修を実施、部下が日本で研修した技能・ノウハウをグループ内に展開する機会を積極的に設けるよう指導している。とくにマネージャー級には、成績評価の前提となる職能要件に明記し、厳格に考課査定を実施している」とのことである。

第3節 G社の取組み — 個人の経済的向上指向への適合 —

それでは、F社のような国有企業との合併によらず従って国有企業の従業員を引き継ぐことなく、農村部からの大量流入する安価な労働力に依存しながら中国南部に進出したG社のケースではどうであろうか。

G社は、1994年に設立された台湾資本との合併企業で日本・台湾向けの鋳物部品を生産している。資本金は1,600万US\$である。従業員は約250名で、部品生産は素人の若い人々を新たに雇ってスタートした。因みに平均年齢は27歳である。主な納入先は自動車産業にとどまらず物流機器産業他にも及び、商圏は北の遼寧省から西は四川省に広がる。

日本向けの自動車部品を生産している関係上、日本並みの品質レベルを要求されるため、ISOの導入を積極的に進めている。1994年にはISO 9000、2000年にはISO 9001、2001年にはISO 14000を取得、さらに2002年にはISO 9900を取得し、将来はアメリカビッグ3への納入をめざしている。

(1) 労務政策を通じて「理念」は序々に職場に浸透

それではG社の労使関係はどうなっているのでしょうか。先づ日本的労使関係の第1の要素「理念」に関連して、G社と工会とが交わした集団協約の内容を見てみたい。それによれば、「会社は、生産を遂行するために労働者の生活の向上をはかること、工会は、労働者の生活の向上をはかるため会社の生産活動に協力すべきこと」と明文で記されている。しかしその「理念」は、工会の組織を通して職場にきちんと展開され受容されているのだ

ろうか。

もともとG社は創業以来工会の組織化に前向きで、「主席」については、市総工会より推薦を受けた人物を採用し就任させている。W氏は、⁽²⁹⁾「職場を代表し信頼に足る経営のカウンターパートとして、『工会』はつくらなければならないと思っている。そこで、工会主席は共産党員でなければならないこともあり市総工会にお願いしたのだが、組合員による選挙で落選してしまった。年齢も高く管理能力もなかったから仕方ないのだが、人材の差し替えを総工会にお願いして、またおかしな人が来たのでは敵わないので、再度選挙を行い気をもんだ挙句に何とか選挙で当選してくれた。今年は5年任期の再選期にあたり選挙を行なったが、また落選してしまった。市総工会が乗り込んできて、『工会は、会社に協力するから人気投票では落ちることがある。会社はどう考えているのか』と質されたので、逆に当方から従業員が納得するストーリーを示していただきたいと申し入れている」と、職場における工会の現状について語ってくれた。

W氏の説明は、工会が職場から浮き組合員からの支持、信頼が得られていないことを如実に示すものであり、従ってまたそうした工会と会社との間で結ばれた協約に唱われた「理念」が職場に浸透しているとも考えることも難しいように思われる。

それでは、広い意味での労使関係すなわち会社と従業員との間の信頼関係は形成されているのだろうか。w氏によれば、「幹部、課長級、組長級と各レベルで密接にコミュニケーションをとるようにしている。朝礼で全員集めれば職場の状況、雰囲気は肌で掴むことができる」とのことである。なお、市総工会も紛争を未然に防ぐことを求めており、G社工会主席はそうした方針に沿い職場をモニターしているとのことである。そこには、広い意味での労使関係の形成に向けた会社の努力を見て取ることができる。かつて日本でもそうであったように、上記各層レベルでのコミュニケーションの深化は、信頼関係を築いていくために極めて重要な労務政策として位置づけられるべきであろう。

一方、労働者は、会社の発展と生活の向上との関係をどのように捉えているのか、また彼等の働く意欲はどこから生じてくるのであろうか。w氏は、「彼等は会社つまり自分が働く『単位』が豊かにならなければ、自分も潤わないことを良く知っている。それは工会との協約以前の問題だ。彼等は、国营企業の没落や周囲の企業の倒産から身を以って解っている。だから一生懸命に働き、『この会社の発展が給与の向上につながる、生活も良くなる』というもっていき方は彼等にとって非常に受け容れやすいわけだ」と指摘する⁽³⁰⁾。従って各層レベルでのコミュニケーションを通して労使間に信頼関係を築くことができ

ば、日本的労使関係の「理念」の受容は十分可能であると考えられる。

しかし、だからといって楽観視するのは早計であろう。確かに、経営と従業員とのコミュニケーションの深化を通して、長期的には日本的労使関係の「理念」は受容られていくであろう。しかし短期的に見れば、労使関係の安定が脅かされるリスクは無視できない。というのも、糧を得るために働かざるを得ない」という厳しい現実がそこにあるからだ。中国南部とくに労働力の供給源となっている内陸部もまたインドネシアと同じように極端な貧困の中にあり、従って政治経済の混乱が万が一にも生じれば、それに乗じてインドネシアに発生したような労働運動以前の職場の動揺が生じる可能性は否定できないことを承知しておくことも必要であろう。

(2) 「工会」による組織運営の限界

それでは、日本的労使関係を構成する第2の要素、すなわち「組織運営」についてはどうであろうか。

本来の機能をしているかどうかは別として、企業内「工会」という一応の枠組みは存在しているし、中国労働法は労使関係の当事者として労働者を代表すべきことを求めている。しかし、実態はどうであろうか。W氏によれば、例えば賃上げ交渉に例をとれば、「年に1回工会から要求書という形で工会から申し入れがある。しかし賃金の改訂幅は年度方針で予め示してあるので、その範囲を超えれば方針で示したレベルに修正の上従業員代表大会にかけて決定し配分、執行する。初めから年度方針範囲内なら、配分のみを交渉する。」ということである。因みに、その方針に定める改訂幅についても、企業誘致の視点から開発区所轄の共産党が独自のガイドラインを示しそれに準拠して決めているため、交渉の余地はほとんどないのが実情である。w氏によれば、「工会側としても、賃金要求について職場の意見を聞いてはバラバラになってしまうので、職場役員の意見を聞くぐらいだ。職場討議などしていないし、交渉結果もビラで流すだけだ」また、苦情処理については、工会ではなく職制としての組長が担当しているという⁽²⁹⁾。これらの点からも、工会が職場を民主的に代表しているとは言い難い工会の組織運営の実態を見て取ることができる。

工会の自己変革を待つのか、「工会」とは別に「従業員会」を組織化しその民主的運営を通して日本的労使関係を形成していくのか、いずれの形態を選択するにせよ、企業内における使用者と労働者を代表する組織との間に民主的な協議制を早期に確立することは、

紛争による経営リスクを回避する上でも早急に取り組まなければならない課題である。しかも、中国南部に位置するG社にとって、とくに重要な短期経営（労務）戦略の柱の一つに位置づけられるべきもののように思われる。

(3) 基礎を成すマネジメントシステム移転への取組み

それでは、日本的労使関係の第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」についてはどうであろうか。

① 働く意識 — 個人的利益追求指向を反映、高いモチベーションを確保 —

W氏によれば、「たとえ素人でも、若い人を集めて『こういうものだ』と教えれば、一生懸命働いてくれる。人事、労務管理についても、「日本でそうであるように、優秀なら高卒でも現業からスタッフ（課長にまでは決めていないが）に抜擢するつもりであり、現業系について学歴による差別はしない。また大卒事務・技術員については、優秀な人材を確保するためにも、勤続年数に拘らず能力と成果に相応しい処遇をしていきたい」としている。モチベーションは非常に高い。少しでも豊かになりたいという指向が一人一人に非常に強い」からだという。W氏もU氏と同様に、個人利益追求を否定するのではなくそれを上手く取り込めれば、日本的パフォーマンスの実現は十分可能であるとしている。

しかし、問題が無いわけではない。確かにこうした報奨システムは個人的利益追求指向に応えるという意味では一定の効果が期待できよう。しかし、逆に集団としてのチームワークなり企業へのロイヤリティーを彼等に期待することは難しくなる。

② パフォーマンス向上にむけて職制を強化

F社のX氏（前掲）は、F社とG社との違いを次のように説明している。「北の国営企業の人たちは、上から言われればやる。南の人たちは、言われたらその分金を出せと言う発想だ。要するにハングリー精神で農村から次々に湧き出すようにやってきて、カネを手にすると帰って行ってしまう。だから品質確保もその向上も技術者と管理・監督者に依存せざるを得ない。すなわち、管理・監督者の統率の下で、外省人（省内に戸籍を持たない人々）が『作業標準』どおりにできるようにするほかはないのだ。だからグループ（族）を統率するカリスマ的リーダーが辞めると、職場が求心力を失いガタガタになってしまうわけだ。必要なのは、そうならないようにするための仕組みづくりである。」

それではこうした人材環境の中で、G社はどのようにして品質あるいはその裏づけとしての技能水準の向上を図ろうとしているのだろうか。w氏によれば、「基本的には、技術標準あるいは現場で守るべきことを日本以上に詳細に決め遵守させることだ。また、作業者に変化や異常を発見し対応する力がほとんど無いため、生産ロットの最小単位を全数計測させ日本人駐在員が品質確認することになっている」ということである。しかしそれではG社の日本本社が計画するこれからの生産量の大幅な増大要請に対応していけないことは明らかである。

どうすれば日本人駐在員に頼らずに、工程品質が確保していけるようになるのか。w氏は、次のようにそのための取り組み方を語っている。「現地に権限を付与し、優秀な人材を育てていく必要がある。そのために先ず、職場第1線の管理・監督を担う組長が中心になり日本の本社から受け取る技術標準に基づいた標準作業を立案させる。自ら作った標準を自らの手で守らせるわけだ。またそうした取り組みの中で、しっかり人を育て集団への求心力を高め、ゆくゆくはQCや改善の指導までやれるようにしたい。そのためにも、組長級の上にあたるマネジャー級からそうした訓練なり意識付けをしていきたい。」もちろんw氏もこうした取り組みが容易ではないことは十分認識されている。w氏も認めるように、「皆が個人主義で、自分の能力成果を上げることには努力するが、チームとか集団という発想は無い。失敗を恐れて異常に気づいても隠してしまうなど、QCや改善のような問題解決に適さない。したがって、トラブルに遭遇するとそこで止まってしまい前に進めない」等、障碍を挙げれば枚挙にいとまがない。しかしw氏も認めるように、風土、意識の改革も含めて地道に取り組んでいくしかないのであろう。

③ 個人利益追求を認めつつチームワークを重視する賃金制度

G社の賃金構成は（図表25）の通りである。「基本給」は総合決定加算給であり、年功性の強いその性格から、労働力の流動性の高いこの地域の特性を反映し、優秀な労働力のつなぎ止めを狙ったものと考えられる。また「学歴給」はとくに優秀な人材の確保を狙った賃金体系の是正要素と見られる。「能力給」は職能ランク別に定額で定められるが成績査定は無い。生産能率給としての「生産奨励給」については、先づ生産性の状況に応じて、技能員は毎月、事務・技能員は3ヶ月に一度源資が確定される。その上で、個人の集団的成果への貢献の程度を、+/-20%の範囲で査定することになっている。集団的生産性向上重視の枠組みの中で、個人の経済的利益追求指向にも応える仕組みになっていることが解

る。G社の賃金制度は、全体として個人の経済的利益追求あるいは頑張りより集団としての能率向上、パフォーマンスを重視した制度と見ることができよう。これは貧困から個人の経済的利益を過度に追求することによる弊害の抑止を狙ったものと考えられる。w氏も奨励給の比率があまり高くないよう、他の賃金項目とのバランスをとることの重要性を指摘する。

(図表25)

(G社の賃金構成)		
基本給	総合決定加算給	(成績査定有り)
能力給	職能ランク別に決定	
生産奨励給	生産能率給	
年齢給	年に40元定期昇給	
学歴給	定額支給手当	

第4節 小括 — 中国への移転の現状 —

社会主義市場経済の急速な進展とともに、中国においても「労働者」の階層分化すなわち使用者と被使用者との明確な分化が進み、当然にそれぞれの働く目的もスタンスも異なってくる筈である。

そうした中で、使用者と労働者との間に信頼関係が醸成された企業から徐々に「協調的労使関係」は拡大していくであろう。リーダー次第ではあるが、日本以上に経済合理性を基本とする現実的な発想に馴染む中国の人々の意識、行動様式からすれば、労働運動と労使関係のパラダイム・シフトのスピードは意外に早いかもしれない。

共産党指導下で党の政策を実現する役割を担う工会も、そうした変化に気付きつつあるようである。確かに、工会に性急な変革を期待することは、党との関係から難しいかもしれない。しかし、ミクロの企業内での改革を積み重ねる中から、長期的かつ着実にその変質を試みることは、中国労働法の主旨にも沿い従って非常に意義深いことのように思われる。

(図表26) は、中国の労使関係の現状をまとめたものである。総経理(社長)を工会の

メンバーに加えていることが象徴しているように、企業経営と工会とが一体化し、かつ工会が共産党指導下でその末端機能を担う中国においては、企業と工会との間に組織的な形で日本的労使関係の「理念」の共有を確認することは難しい。

(図表26)

中国への労使関係移転の現状

<p>①理念 日本的労使関係 構成要素①</p>	<p>組織的には不在 職場レベル、個別労働者は受容可能</p>
<p>②組織運営 日本的労使関係 構成要素②</p>	<p>職場の代表性実質不在</p>
<p>③基礎を成すマネジメントシステム 日本的労使関係 構成要素③</p>	<p>マネジメントシステム移転が進展 強い属人的集団指向と個人的利益指向が障碍</p>

しかし、中国においても「労働者」の階級分化すなわち使用者と被使用者との分化は確実に進行している。そうした中で、国有企業の桎梏から少なくとも表面的には解放されたF社の職場では、労使の信頼関係の浸透と日本的労使関係の第1の要素である「理念」の受容性を明確に確認することができた。

また第2の要素である「組織運営」については、少なくとも現時点では、工会の職場組織は全てトップダウン方式で運営され、職場の意見・要望を集約して工会の政策に反映する民主的な代表機能を上手く果たしておらず、従って工会は職場代表性も持ち合わせていないように見られる。またそうした中で上記の使用者と被使用者の分化が進み、一層工会はその存在意義を職場から問われつつあると見ることもできる。

こうした現状に対して明確な問題意識を持ちつつ現状をブレークスルーするだけの気概を備えた優れたリーダーの輩出と併せて、工会運営の民主化すなわち職場を代表し働く者のスタンスに立つ「工会」への変質またはそれに代わる民主的組織、しくみの創設への取り組みが待たれるところである。そしてもしそれが実現できれば、中国においても、職場代表性の確立と組織運営の民主化は十分実現可能であろうと思われる。

またF社の事例から、第3の要素としての「基礎を成すマネジメントシステム」すなわ

ち高いパフォーマンスの確保に向けて一人一人のモチベーションを持続的に高めるマネジメントシステムとそれを裏付ける賃金制度についても、F社の事例から、少なくとも制度、仕組みの面では、限りなく日本のシステムに近いものを移転することが可能であることが実証された。また、その運用面での残された課題は、中国特有の「族」差別撤廃に向けた職場風土の改革であり、とりわけオープンでフェアな賃金・人事制度の運用であった。しかし、QC活動や創意工夫などへの取組みを通して徐々に解消に向かいつつあることが確認された。

またG社の事例からは、一人一人のモチベーションの高さ、そして会社の発展が給与の向上につながる。生活も良くなるといった強い確信が職場にうかがわれた。職場とのコミュニケーションを通じて長期的には労使の信頼関係の醸成ができれば、中国南部においても日本的労使関係の第1の要素である「理念」の共有は可能と考えられる。しかし同時に、社会の根底にある貧困と外省人に対する差別から、短期的にはインドネシア同様に労働運動以前の職場紛争が将来の経営リスクになりうる。

また第2の要素である「職場運営」に関連して、G社を組織する工会は職場を掌握しきれておらず、労使協議制も全く機能していない。すなわち工会が職場を民主的に代表しているとは言い難く、こうした状況の下においては、工会との健全な関係の形成と併せて、従業員各層とのコミュニケーションの充実さらにはそうした活動の先に従業員代表制の整備も視野に入れる必要がある。

第3の要素である「基礎を成すマネジメントシステム」については、個人的利益追求指向があまりにも強いために、なお第1段階の風土改革すなわち集団への求心力を高めるための風土改革と併せて、日本本社への技術、技能への依存からの自立が、喫緊の重要な経営課題であることを容易に覗き知ることができた。

終章

第1節 総括 — トヨタ労使関係と東アジア各国への移転の現状 —

本書は、「日本的労使関係」を一つのモデルとして捉え、労使関係の形成期にあたるアセアン、中国への移転可能性を検証するとともに、日本本社の労使がその健全な形成と発展に向けて果たすべき役割について、政策提言を試みるものである。

アセアン、中国における日本的労使関係の移転に向けた取り組みに関する実証研究から明らかにされたアジア研究の特質は、これまで主として欧米先進国への移転を対象とした先行研究の主流であった移転先において歴史的に形成され成熟した枠組みとのフリクションの止揚といった視点ではなく、労使関係を規定する制度と基礎を成すマネジメントシステムの移転をセットで論じなければならない、すなわちゼロからのシステム構築の視点から研究が進められなければならないと言う点であった。

先づ衝となる「日本的労使関係」とは何か。労使関係が人と人との関わりの中で形成されていくものである以上、その解明のためには、実証的な視点から特定の事例をもとに歴史的形成課程を丹念に調べていく中から明らかにしていくしかない。一方、日本的労使関係が国際的にも脚光を浴びたのは、OECDが日本経済の成功要因の一つとして高く評価したからであった。とすれば、日本的労使関係の解明は、「成功要件としての労使関係の解明」に他ならないのではないだろうか。そうした視点から、1980年代から一貫してその高いパフォーマンスを支えてきたとされるトヨタ自動車の労使関係を例に、その歴史的形成課程に即して抽出された日本的労使関係を構成する規範要素は次の3点であった。

第1の要素としての「理念」は、労使相互信頼を基盤に、企業の発展に労使それぞれの利益の接点を見出し、労使がそれぞれの目的を達成するために相互に協力するという極めて合理的なものであった。

また、第2の要素である組織運営については、労働組合が企業内労働者の絶対多数の利益を代表し、職場に根ざした民主的な組織運営を実現することであった。また、組織運営のもう一つの要素すなわち労使対等と労使相互の立場の尊重については、一見矛盾するという指摘もある。しかしそれは、労使対等と労使が目指すべき目的従ってスタンスの相違を相互に理解し尊重することを前提とした、いわば「手段としての協力」と理解すべきで

あろう。

さらに第3の要素は、生産性、品質などのパフォーマンス向上にむけた高いモチベーションを持続的に高めるマネジメントシステムである。労使宣言（1962）には、会社による労働条件の維持・改善と組合による会社諸施策への協力が、それぞれの主体的なコミットメントとして記されている。すなわち、そのように協力してくれる組合員だからこそ会社はそうしたコミットメントができるのであり、労働組合も正当に成果配分を求めることができるのである。とすれば、そこにはそうしたパフォーマンスの向上にむけてモチベーションを持続的に高めていく経営の規則・ルールと賃金制度、そしてそれを運営するためのマネジメントシステムが存在しなければならない。併せてそれと表裏を成すその適正な執行にむけた労働組合の参加的関与は、労使関係の基礎を成す第3の重要な要素といえることができよう。また、特にこの品質と生産性などのパフォーマンスを支えるモチベーション管理と言う視点からマネジメントシステムの必要性とその「移転」を説く観点は、小池和男教授の「熟練」を切り口にした観点を一段と深めるものでもある。

それでは、こうした日本的労使関係は、アセアンそして中国に受け容れられ移転できるのであろうか。上記3つの要素について、インドネシア、タイ、中国を対象に各国事業体における労使関係の実態を明らかにするとともに、移転可能性の検証とそのために解決すべき課題の検証を試みたのが第4章～第6章である。

先ずインドネシアにおいて、第1の要素「理念」については、公正な経営成果の開示とその適正な配分を前提に、労使が協力してそれぞれの目的の実現をめざすことは、「相互扶助（ゴトンヨロン）」の社会風土からもまた経済的安定と向上を求める労働者の指向からも十分に受け容れが可能と考えられる。因みにC社の「労使宣言」からは、日本的労使関係の理念を明確に読み取ることができる。しかし、それが職場の末端にまで浸透、理解されているかは、C社人事関係者のいずれもが懐疑的であった。第2の要素「組織運営」について、C社、B社ともに労使協議制度はきちんと整備されていることが確認できた。しかし、人事関係者は一様に、職場の意見、要望を集約し代表する労働組合本来の機能の脆弱さと、民主的労働組合運動を担うリーダーが育っていないことへの悩みを訴えている。労働組合運動そのものが草創期にあるインドネシアの現実を反映したものと言えよう。第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」については、各社ばらつきはあるものの、総じて導入は緒についたばかりである。

タイについても、第1の要素「理念」については、E社の「労使宣言」からも日本的労

使関係の理念を明確に読み取ることができるなど、インドネシアと同様に形の上では受入れが進んでいるように見受けられる。しかしタイについては、そうした形式のみにとどまらず、1997年経済危機に際して、会社は雇用維持を図り、これに応じて労働組合はコスト削減に全面的に協力するとともに福利厚生の一部を辞退するなど、実績として協調的対応を観察することができる。明確な確認はできなかったものの、それなりに職場に浸透していることを推察することができよう。第2の要素「組織運営」について、労使協議の制度はきちんと整備されているものの、労働組合執行部の「私的利権集団化」が懸念されるなど、制度運用の面ではなお日本とは程遠い現状にあることが見て取れる。しかし、こうした執行部に対する職場の反発も次第に無視しえなくなっており、労働組合執行部もそうした職場の変化に対応を示すなど組合民主化に向けた流れは確実に高まりつつある。第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」については、3つのステップを踏んで進められていることが観察された。すなわち、これまで長年に亘る日本での技能研修成果が現地に活かされず根付かなかった最大の要因は、研修成果を活かすべき立場にあるマネジャー級と現場とのいわば学歴階級的断絶に加えて、マネジャー級に過去の高い評価と誇りからパフォーマンス向上目標に向けて現状を変えていこうという意識が無いことによるものであった。そこで第1ステップとしてまずこのマネジャー級の意識改革から取り組みは始められたわけである。そして今意識改革を終え、第2ステップとして、トヨタ生産システムとそれと表裏をなす生産性評価システムの導入にむけて試行が重ねられている。併せて第3ステップとして、一人一人の努力を正当に報奨すべく、賃金制度の改革の検討を進めているところである。また、このE社の事例から読み取れるもう一つの示唆は、基礎となるマネジメントレベルに対して、日本本社の期待が大きく影響するということである。アセアンで最もパフォーマンスに優れたE社だからこそ、日本本社のグローバル戦略拠点として先ずE社に一段のレベルアップの期待がかけられたわけである。

中国については、職場を組織する「工会（Trade Union、労働組合と訳される）」は、労働者を代表すると同時に事実上共産党政府の末端行政機能をも担っており、加えて社会主義体制の理念から董事長（社長）も工会会員に加えるなど、制度的には日本的労使関係の成立する余地は少ない。しかし、企業内では使用者と被使用者の分化が意識の上で確実に進行しており、F社の職場における聴取の調査からは、董事長まで工会会員とする現状の組織態勢に対する素朴な疑問と、経営に対する従業員の信頼そして日本的労使関係の「理念」の受容性を明確に確認することができた。第2の要素「組織運営」についても、

現在の工会にそうした機能を直ちに期待することはできないものの、使用者と被使用者の階級分化が進む中で工会はその存在意義を職場から問われつつある事実が明らかにされた。この文脈の中で、優れたリーダーの輩出と併せて工会の民主化あるいは民主的従業員組織の形成を進めることができれば、中国においても日本的組織運営は十分可能であると思われる。第3の要素「基礎を成すマネジメントシステム」については、F社にて、第1ステップとしての意識改革を終え、第2ステップとしての限りなく日本に近い生産性管理システムと第3ステップの集団としての高いモチベーションを持続するための賃金システムの導入が既に実現されている。安価な労働力に依存して中国南部に立地するG社についても、工会は形骸化しほとんど機能していないものの、聴き取り調査の中からは職場レベルでは会社の発展が生活の安定と向上につながるといった強い確信を見て取ることができた。経営と従業員のコミュニケーションを通して信頼関係が醸成できれば、日本の労使関係の移転は十分可能であろう。

第2節 政策提言 — 日本本社労使の役割りと、現地適合に際しての留意点 —

(1) 問題の所在：「組織運営」と「基礎を成すマネジメント」の移転

以上見てきたように、第4章から第6章でとりあげたインドネシア、タイと中国における実証研究を通して、協調的労使関係を構成する3つの基本的要素、すなわち、①「理念」：労使相互の信頼と、労使それぞれの目的実現にむけた協力の持続的關係 ②「組織運営」：労働組合が企業内労働者の絶対多数の利益を代表し、労使対等を基本に民主的運営を実現 ③「基礎を成すマネジメントシステム」：高い品質、生産性とモチベーションの持続のためのマネジメントシステム構築の3要素について、各国各地域の実態が明らかにされた。

また、こうした実証研究の中から、日本的労使関係の移転可能性を評価するための指標としての①「理念」の受容可能性については、各国各地域事業体にて一様に確認することができた。

しかし(図表27)に示すように、②「組織運営」については、いずれの国においても労使協議のための制度あるいは組織はきちんと整備されているものの、インドネシア、タイともに、程度の差こそあれ、職場組合員の意見や要望を集約し労働組合の政策に反映する機能も職場を代表して政策を執行するスタンスも弱く、いわば労働組合としてのそうした

基本的機能の脆弱さを指摘せざるを得なかった。また、そうした民主的労働運動を支えるリーダーが育っていないこともその大きな要因の一つとして指摘されよう。従って、インドネシアとタイの課題は、労働組合執行部が職場の意見を代表しかつそれに基く民主的な組織運営を実現し、労使協議のための制度本来の機能を発揮すべきことである。こうした事情は中国についても当てはまるが、とくに中国の場合は、この課題に取り組む前に、先づもって工会（Trade Union）が労働行政の末端を担う現在の位置づけから軸足を職場に移し、今職場で進展しつつある「労働者階級」の分化すなわち使用者と被使用者の明確化といった職場の現実をふまえて、労働者の立場に立った本来の労働組合へと大きくその性格を変えていく必要がある。またもしそれが政治的に許されないのであれば、各個別企業は、使用者と被使用者（従業員）との関係を律する広義の健全な労使関係形成にむけて、工会とは別に企業内に従業員を代表する組織を創設することも視野に入れるべきであろう。

③「基礎を成すマネジメントシステム」については、各国によって大きな格差が見られた。インドネシアは緒についたばかりであり、タイでは既に本格的な取組みが進められている。さらに中国では、既に日本の本社と全く変わらないマネジメントシステムが導入されている例も見られる。マネジメントシステム導入にあたって、タイ、中国の事例に共通する特徴は、先づマネージャー級の意識を変革することにより、マネージャー級と現場第1線労働者との一体感を醸成すること。その上で、モチベーションを持続的に高めるための生産性システムの導入と、それを裏付ける「頑張りに正当に報いる」賃金制度の導入を進めていく。こうした段階を踏んでマネジメントシステムの整備が進められているという事実である。また、マネジメントシステムの整備には、もう一つの促進要因が存在することが確認された。それは日本本社のグローバル生産拠点戦略である。今タイが急速なパフォーマンス向上を迫られているのも、実はこうしたことが背景にある。また、こうしたグローバル戦略上の要請は、タイに次いでいずれインドネシアにも求められるであろう。インドネシアもまた、マネジメントシステムの整備に着手しなければならない。すなわちタイ、中国の例に倣い、先づマネージャー級の意識改革から始められ、そして段階を踏んで進められなければならないであろう。一方、意識改革をほぼ完了したタイの課題は、次のステップすなわち生産性管理システムの導入と賃金制度の改革への取組みである。また中国の課題は、既に導入されたマネジメントシステムの適正な運用を確保するために、例えば「族意識」や運用基準の整備などその公正な運用を妨げる現地風土・意識の改革など障害となる問題の解決を地道に進めることである。

このように、問題は「組織運営」と「基礎を成すマネジメントシステム」の整備に横たわっている。以下その実現に向けての政策提言を試みる。

(図表27)

移転に際して解決すべき課題

	インドネシア	タイ	中国
組織運営 日本の労使関係 構成要素②	職場代表性確立 (組合民主化)	職場代表性確立 (組合民主化)	職場代表性確立 (工会民主化 or 従業員代表制)
基礎を成すマネジメントシステム 日本の労使関係 構成要素③	マネジメントシステムの 整備への着手 一意識改革からの スタート	生産性管理システム導入と賃金制度改革	システム運用の適正化 一障害の排除一

① 組織運営：民主的労働組合の組織化にむけた取り組み方

a. 各地域に共通する政策 ー 日本の組織運営ノーハウのモデル提示 ー

先に明らかにされたように、東アジア各国への労使関係の移転は、既存のシステムが強固な基盤を形成している欧米とは大きく異なり、言わばゼロからの日本的システムの移植である。そして、現地事業体に共通する第1の喫緊の課題は、企業内における民主的な労働組合の組織化であり、それを前提とした労使協議制の運用である。

言うまでもなく、本社労使に期待されるスタンスは、現地の主体的な取り組みを尊重する中で、その要請に応じた的確かつ効果的な支援を提供することであり、その一環として、グローバル経営の視点から労働組合の組織運営とそれと対をなす人事労務の基本的な考え方を「モデル」として現地に提供することは、現地事業体労使にとって大いに参考となるのではないだろうか。さらに、現地の取り組み状況を定期的にフォローする中で、モデルへのフィードバックを図るなどして、本社人事部門と現地が一体となって労務管理の充実と協調的労使関係の形成に取り組んでいくことができれば、本社のもつ経験やノウハウ移転とその現地適合はさらに効果的に促進されるだろう。一方、労働組合においても、組合リーダーの日本への招聘、日本研修と併せて、現地で労働組合運動に携わるリーダーに日本の経験を具体的なモデルとして提示することは、同様に現地における民主的労働組合の実現に向けて大いに参考となるであろう。

その上で長期的課題として、そうした企業内の健全な労使関係を、トヨタ生産システム

でネットワークされる主要仕入先に敷衍する必要がある。同期化された生産ネットワークのどこに発生した労使紛争であっても、その影響は直ちに全てのネットワークに及ぶ。さらに今後トヨタ生産システムが広く仕入先に展開されていく中で、こうした経営リスクはさらに深刻化しよう。もちろんその具体化に当たって、慎重であらねばならないことは言うまでもない。とくに、インドネシアのように労働組合運動が揺籃期にありかつ全国組織が乱立する中ではなおさらである。

以下は、そうしたモデルの試案である。

労務管理モデル (例)

基本スタンス：

会社の考え方、経営環境・経営情報をしっかり従業員に伝え、従業員の気持ちや意見を吸い上げ、誠意をもって迅速かつ適切に対応する仕組みを整備し、風土を醸成する。

モデルとその具体化

1. 従業員の業務に関する疑問や不満への対応は、職制、部下のコミュニケーションによる職場内解決が基本であることを、職制が十分理解している。
これは、職制が日頃から部下との意思疎通をはかり、部下が相談や意見具申をしやすい職場風土を醸成し、良好な人間関係を構築するためである。
また、職制が部下の意見や苦情、不満を早期に把握し、迅速に対応するためでもある。
2. トップマネジメントと従業員または組合員との対話の機会が、公平に提供され、質問には一貫した内容で答え、かつ取りあげた課題については責任を持って実行する。
これは、会社の考え方をしっかり伝え、従業員の関心や気持ちを捉える機会である。また、トップマネジメントへの信頼感ひいては経営陣への従業員、組合員の信頼を高めるチャンスでもある。
3. 人事担当は、大半の時間を職場でのコミュニケーションに費やし、職場の意見を人事労務施策に展開する仕組みが整っている。また、会社からの情報は、人事担当ではなく職制ルートで部下に下ろされている。
これは、人事担当がたえず職場をモニターし、従業員の意見や不満を吸い上げ、職制による迅速な対応を促進するためである。
4. 従業員の不満については、トップマネジメントとのホットラインも用意されている。
これは、職制を忌避する従業員にも会社として耳を傾けるルートを開放し、迅速な対応により社外からの干渉を未然に防ぐ。
5. 職場内では解決できない従業員からの苦情を処理するための制度、仕組みが整備され、かつ誰にでも公平に申し立て機会が提供されている。併せて、処理基準の公正さが保証され、制度仕組みが適正に運用されている。苦情処理にあ

たっては、労務政策の視点から必ず人事部門が参画する。

これは、不満や苦情を職場内に鬱積させないためのものである。

6. 従業員意識調査が定期的に実施され、その結果が人事諸施策に反映されている。

これは、時系列変化を通して、従業員全員の意識を定量的、客観的に把握するためのものである

7. その他、

職場管理指標（欠勤、退社、労働災害発生率など）の把握。

情報、メディアの活用、例えば、社内報、労務ニュース、家庭へのDM、経営状況レポートや掲示板、さらにはIT（ホームページ、メールなど）。

経営環境、課題を取りあげたフォーラムの企画開催。

これによって、会社のおかれた状況や方針、内外の事業活動などについて、従業員にしっかりと認識してもらうなど、会社との一体感を醸成するためのものである。

8. インフォーマル活動への支援。

従業員相互の一体感を醸成し、全社横断的に従業員の意識を確認するためのものである。

労働組合活動モデル（例）

基本スタンス：

1. 組合活動の要として、優れた資質、人格を備えたリーダーを育成、確保する。
2. 組合員の意見を吸い上げ、労働組合としての活動に反映するための民主的なプロセスを整える。

モデルとその具体化：

1. 労働組合役員は、職場のリーダー層から選抜されている。
労働組合にてリーダーシップを期待できる層は、仕事の上でも職場から尊敬される人材である。
2. 労働組合役員選挙に関して、公正な選挙規程が定められており、全ての組合員に平等な立候補機会が確約されている。
これは、組合民主化の第1ステップである。
3. 労働組合の意思決定に関して、その仕組みが透明で、運用はフェアに行なわれている。
これは、組合活動に対する組合員の理解、信頼を高め、リーダー層との一体感を醸成するためである。
4. 労働組合としての理念、ビジョンが明確に示され、かつそれに基づく運動方針が明示されている。また、活動の経過についても、組合員に分かりやすいかたちで明らかにされている。
これは、組合員が労働組合の活動に意義を感じ、主体的に参加するための基礎条件である。
5. 運動方針が組織の各層で十分に論議され、組合員の間で共通の理解が醸成されている。
これは、労働組合の求心力と組織力の基盤でもある。
6. 労働組合リーダーによる職場ミーティングあるいはオルグが日常的に行なわれ、組合員の意見、悩みや不満を吸い上げ、解決に向けて迅速かつ適切な対応が行なわれている。また、そのために労使が話し合う機会は、常に開かれている。
こうした活動の積み重ねが、リーダーさらには労働組合に対する職場の信頼の向上につながる。

7. 「労働組合」の機能と役割、「協調的労使関係」の意義についての基本的理解、さらには労働運動の現状や企業別労働組合をめぐる外部環境について、組合リーダーがあらゆる機会をとらえて職場組合員に分かりやすく説明し、確実に周知徹底されている。

これは、例えばインドネシアに見られるような外部組織間の勢力争いが、企業内部に持ちこまれる事態を未然に防ぐためである。

8. その他

職場管理指標（欠勤、退社、休暇、労働災害発生率など）の把握、情報、メディアの活用、例えば、組合機関紙、掲示、さらにはIT（ホームページ、メールなど）。

これによって、労働組合の取り組み、労働運動に関する外部環境などについて、組合員の正しい理解と関心を深め、さらには組合活動への参加意識を深めることができる。

このいずれもが、「あたりまえ」と言えば当たり前のことであろう。しかし、当たり前のことをちゃんと実践することほど難しいことはない。しかも、以上に整理したような日本で培われてきたノウハウをただ単に提供するだけでは十分ではない。こうした基本をいかに現地に適合する形で具体化していくかが求められているからである。すなわち、それを各地域の労働運動さらには労使関係の健全な発展に結実させるためには、各地域の発展段階に応じた現地サイドでの受け皿作りと、日本からのノウハウの移転が並行して進められなければならない。それは、海外事業において、職場組合員を代表する民主的な組合組織運営システムの確立に向けて、現地サイドはもちろんのことそれをサポートする立場にある本社人事部門あるいは労働組合リーダーにとって、力量がまさに問われるところでもある。

b. 各地域別の適合支援に際しての留意点

現地での受け皿作りに際して考慮すべき各地域特性と取り組みの方向は、第4～6章で明らかになった各国の労働運動、企業内労使関係の特質と発展段階の違いから、次のようにまとめることができよう。

- ▲ インドネシアのように労働運動自体が黎明期にある場合には、先ず以って、「労働組合」についての正しい理解を従業員の間に広く浸透させそして共有化する必要がある、そのためにも、優れたリーダーが輩出する環境の醸成と、併せて経営者と従業員との直接コミュニケーションを介した労務管理の充実が急がなければならない。またこの過程では、経営者にも、健全な労使関係の形成の一翼を担うに足りる労使関係に関わる高い見識あるいはそのためのキャリアと、従業員に対するリーダーシップが期待される。従って、日本本社サイドでのトップまたは労務担当役員の現地派遣人事に際して、そうした点についての十分な配慮が求められよう。このことは、インドネシアC社の調査から得られた貴重な知見である。

- ▲ タイについては、既に、労働組合の民主的運営を求める気運が職場に高まりつつある。こうした流れを確実にするためには、醸成されつつある民主的労働組合運動を担うべき「ニューリーダー」の輩出を促す労務政策と併せて、組合役員人事の一新と新体制による労使関係の形成にむけた条件整備を進める必要がある。昭和30年代に始まり40年代後半に実現する日本における労働組合の近代化、そしてその過程でニューリーダーの登場を現出した労働組合の取り組み方と労務政策（前掲）は、大いに参考となる。

- ▲ 中国における企業経営において軽視してはならない最重要課題は、いつまでも政治的に演出された労使関係の安定に安住し、万が一にも企業内における経営者と従業員との広義の労使関係を見失うことがあってはならないということである。従って、先ず以って求められることは、企業内において経営者と従業員との間に「労使相互信頼」関係を確立することであり、その上に従業員の絶対多数の意見・要望を組織としての政策に反映する民主的な従業員代表組織が形成されなければならない。もちろん企業のおかれた人材環境によって考え方も意識にも大きな相違はあろう、しかしF社、G

社いずれの事例からも明らかなことは、経営者と従業員との信頼関係醸成の出発点は、相互の親密な組織的なコミュニケーションによる意思疎通である。それは、職場に始まり職場、支部、中央各層での「話し合い」による相互理解の深化を重視するものであり、トヨタの昭和30年代以降の労務政策あるいは労働組合の組織戦略に共通するところである。そして、そうした努力の過程で工会の民主的な労働者代表組織への変質を促すか、もしくは新たな従業員代表組織の組織化を試みるか、選択を迫られる可能性も考えられる。いずれにせよ、今求められているのは、政治的に「つくられた労使関係の安定と労使協議制」の虚構からの自立に他ならない。

② 基礎環境整備：マネジメントシステム移転の進め方

a. 各国の実情に応じた段階的移転

次ぎに取り組まなければならない課題は、品質、生産性などのパフォーマンスと働く者のモチベーションを持続的に高めていくマネジメントシステムの構築である。

日本で海外事業体の支援・技能移転を担当するZ氏が明言するように、生産現場の品質管理や改善能力を高めるためには、第1線現地リーダー層に対する研修が不可欠であり、現地事業体から何百名ものリーダーに日本に来てもらい、きちんと丁寧に研修しさらに現地へも出向いてフォローアップするなど、気の遠くなるような努力を重ねてきた。基礎から現場の力をつけていくことが本当の力になるのだから、この取り組み自体は必要不可欠のものであると言って差し支えないし、事実、今回事例研究に取りあげた事業体を含めて大部分の国、地域にてこうした方法による技能の移転が行なわれてきた。

しかし、それだけでは十分に所期の効果が現れない。すなわち、各事業体で程度の差はあるものの、研修を受けた人たちが身につけたノーハウが、彼等だけの知識、技量に留まってしまい、チームメンバーあるいは職場全体に敷衍されていかない。そうした研修成果が職場としてのパフォーマンス向上やメンバーのモチベーションの高揚につながっていないのである。

これに関連して、日本で海外事業体の自立化プロジェクトを担当し、その後タイに赴任、現地指導にあっているY氏は、日本で研修したことが現地で十分生かされないという以前に、リーダー層を管理する立場にある現場の第1線マネージャー層が、高いターゲットを目指して職場が一致団結して取り組むなどということ、これまで経験したこともやったこともなかったと言うこと、それ自体が問題なのだと指摘する。

このことは、第1に、それなりに歴史的に培われてきた管理システムをもつ欧米への生産拠点の移転と全く異なり、東アジアへの移転に際しては、現地のシステムとのフリクションがない代わりに、それを生かすマネジメントシステムもセットで移転しなければならないということを明確に実証するものであり、同時に、このことを見過してきたことが、これまで何年も多大の努力と莫大な人手をかけながら、研修の効果が所期の効果を発揮しきれずに今に至った最大の要因の一つでもある。

第2に、言うまでもなく、マネジメントは人と人との係わりの中で行われるものであり、現地の人々の社会的意識、慣習を無視して日本的マネジメントシステムを性急に移植するようなことがあってはならない。Z氏は、このことをその長い経験から次のように説いて

いる。「現地の風土に左右される部分が80%、こちらのやり方でかなり伸びてくれる部分は残りの20%に過ぎない」。因みにタイE社も、先づもって現場第1線のマネージャー級の意識改革から着手している。またタイE社と中国F社の事例から端的に読み取れるように、パフォーマンス向上にむけた取組みが、意識改革を経てマネジメントシステムの移転へと、段階を追って進められているのもこうした事情から理解できるところである。

第3にパフォーマンス向上に向けた進め方の基本は、上記Y氏が指摘するように、先づもってマネージャー級が常に改善目標を示し高い関心を以って積極的に生産現場の改善に関与することであり、職場の改善努力を承認し、報奨することである。また、その際に求められる条件は、マネージャーの的確な問題発見能力と解決に向けたリーダーシップである。こうした新しい働き方・職場環境の醸成を待つて、生産性管理システムと生産性向上努力に正当に報いる賃金制度の導入は進められなければならない。段階を踏んだステディーな進め方が求められる。いかに優れた制度・仕組みであっても、受け皿となる働き方・意識が醸成されていなければ制度本来の機能・効果を引出すことはできないからである。

一方システムの具体的運用に際しては、各地域の文化・意識の相違が考慮されなければならない。以下に考慮すべき各地域の特性を概観する。

b. 各国の社会意識、文化への配慮

▲ インドネシアの基本は、課題、目標の設定からチェックフォローアクションに至るまで職場内にて十分な論議を経て合意納得に至る、かなり迂遠ではあるがそうしたコンセンサス型の管理手法が望ましいであろう。Z氏は、インドネシアでは、日本人社長が意識して「問題があれば皆でワーワーやる」そういう企業風土をつくりあげてくれた。そうした中から日本の考え方をよく理解した優秀なマネージャーが育ってきている。インドネシアのマネージャー層のレベルは高いと評している。まさに、「ムシャワラ」と「ムシャカット」によるコンセンサス社会インドネシアの社会意識に叶うマネジメントシステムということができよう。

▲ タイの基本は、管理統制型（トップダウン）方式が適しているように思われる。それは、タイ社会においては、都市部から変わりつつあるとは言え、依然として国王を頂点とする社会規範を背景にして、上に対する従順さが社会的コンセンサスとして色濃く残存している。このことは第5章にて述べた「自律化」プログラムの展開に際して、明確に意

識されていたところである。Y氏は、タイ社会は上から指示すれば忠実にこなしてくれる。タイという国は、トップダウンでやった方が効率よく改革が進められると言うことがわかったので、それが判ってからは加速度をつけて進められたと話している。

因みに、具体的実践に際しては、Y氏の指摘するように、常に改善目標を示し、高い関心を以って積極的にリーダーシップを発揮していくことであり、その前提として指導する側の力量とある種の権威（カリスマ性）が必要であることは言うまでもない。

▲ 中国については、事業体の成り立ちにより若干の違いが観察される。

国営企業との合弁事業については、産業再生に向けた政府と党の政策もあり、日本における高度に組織化された品質、生産性管理システムとモチベーション向上のためのマネジメントシステムがほぼ原型のまま移植され、従って少なくとも制度、仕組みとしては、日本での研修効果が組織的に現地にて展開される環境が整っていると言ってもよい。問題は、人的資源管理の視点から見たその運用である。第6章にて明らかにされたように、いわゆる「族」支配による属人的差別からの解放により、公正な機会の提供と評価を通して1人1人の個性と能力を育て活かすという制度本来の運用を早期に実現することが求められる。そのために、日本から派遣される駐在員管理職の役割は大きい。現場のそうした中国社会に根差す「族」支配の風土を改革しトヨタウエィを移植浸透することができるのは、彼等をおいて他にないからだ。中国社会あるいは国有企業の因習に染まった現地人管理職にそれを期待することは酷であろう。

一方、中国以外の企業との合弁で、かつ中国南部に位置し国営企業の従業員を引き継ぐことなく進出した企業にあっては、貧困な内陸農村部から流入する若い人材に依存していることから、労働に対するモチベーションは非常に高いがそれが個人の経済的利益追求に基くものであるという独特の事情をかかえている。従って、第1に取組まなければならないことは、個人の利益を指向する意識、風土をそれなりに認めながらも、それ以上に集団としてのパフォーマンスを追求する風土を社内に醸成することである。

その上で第2に、技能の面で本社の支援からの自立を図るとともに、併せて技能の私物化を防ぎ集団としての技能の共有とレベルアップを促す必要がある。本社からの支援に依存した品質水準の確保と現地従業員に対する標準作業の遵守徹底のみでは、いずれ成長の限界を迎える。既にG社においては、第1線管理監督者が日本の本社の技術標準に基きチーム内の作業標準を主体的に作成し実践する等、技能の自立と共有化に向けた取組みを

開始している。

そして第3に、賃金制度の面でも、個人の利益指向を充たしながらも、より集団としてのパフォーマンス向上への貢献にウェイトを置いた制度設計と運用が行わなければならない。G社の賃金制度からは、明確にこうした考え方を読み取ることができる。問題はその運用である。ボスを中心とした属人的「族」的支配から職場を解放し、F社と同様に公正な機会の提供と評価を通して一人一人の能力を高め集団としてのパフォーマンス向上に活かすという、制度の趣旨に沿った運用の実現が求められている。

- (1) NUMMI社 経営者聴き取り。2002年1月より
- (2) トヨタ経営者 聴き取り。1986年12月より
- (3) 弓削 誠 (昭和24年～25年 執行委員長) 聴き取り。1998年4月より
- (4) 1950. 4. 22に発表された会社の再建計画が、人員整理による企業縮小案であるとして、労働組合独自に再建案をとりまとめて発表したもの。その考え方は、「自動車産業を守り組合員の生活を獲得する」ことを基本に、「首切り賃下げを必要とせぬ黒字経営」を実現するというもので、量販・量産と生産・販売面の効率化そしてそのための会社機構改革を柱とする積極策であった。(トヨタ自動車労働組合、1950. 4. 30)
- (5) 林田博臣 聴き取り。1998年5月より
- (6) 梅村志郎 (昭和46年～57年 執行委員長) 聴き取り。1998年5月より
- (7) 山本恵明 (昭和39年より55年まで一貫して労務を担当し、昭和55年専務取締役を最後に退任)
- (8) 山本正男 (昭和27年より人事部門担当取締役、昭和49年取締役副社長を最後に退任)
- (9) 覚書 (トヨタ自動車工業株式会社、全日本自動車産業労働組合、1950. 6. 10) 全文は以下の通り

争議終結覚書

トヨタ自動車工業株式会社(以下会社という)と全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会(以下分会という)とは今回の会社再建に関する紛争解決につき次の事項を相互に確認の上当事者双方誠意を以ってこれを実施する

記

1. 整理人員 (略)
2. 賃金の低下 (略)
3. 紛争期間中の賃金 (略)
4. 人事の刷新 (略)
5. 労働協約

1 会社及分会は左記の事項を確認の上暫定的に労働協約を締結する。

(い) この協約の有効期間を6ヶ月とする。

(ろ) 組合の「同意」「承認」等の字句を「協議」に改める。

(は) 第50条付属規程中第5号の退職手当金規程は左記事項を協約中に協約締結の前提として含めるこれを存置する。

2 現在係争中の基本協約が有効と法廷に於て決定をみた場合これに従うことを暫定労働協約に記載する。

6. 暫定退職手当金規程 (略)

7. 残余の諸問題について争議解決後速やかに会社分会協議して決定する。(略)

- (10) 山本恵明 「話し合いに撤して30年—当社の労使関係の健全性を支えるもの」(1980、p.52)にて、「自分の会社だから自分の会社を良くしましょう。もう自分の家庭と同じであります。そういう感覚を出すことが、会社が発展する基であると思います。一番大事なことは全従業員が自分の会社だという感覚になってもらうことが大切だ」と強調している。
- (11) A氏 (トヨタ自動車A工場 現場管理職) 聴き取り 2002年5月より
- (12) M氏 (C社 第1期 経営者) 聴き取り 2001年6月より
- (13) N氏 (C社 第2期 経営者) 聴き取り 2001年7月より
- (14) B社労働組合 聴き取り 1999年6月より
- (15) Z氏 (トヨタ自動車A工場 海外技能研修担当) 聴き取り 2002年12月より
- (16) Y氏 (トヨタ自動車 海外自立支援担当
2003年より、E社 生産部門上級コーディネーター)
聴き取り 2002年12月、2003年9月より
- (17) O氏 (D社 経営者) 聴き取り 2001年11月より
- (18) P氏 (D社 人事担当幹部) 聴き取り 2001年11月より
- (19) Q氏 (E社 経営幹部) 聴き取り 2001年11月より
- (20) R氏 (E社 経営幹部) 聴き取り 2001年11月より
- (21) r氏 (E社 人事担当コーディネーター) 聴き取り 2003年9月より
- (22) 中国における「労働争議」とは、従業員の解雇、賃金、福利、安全、労働契約履行等に起因する個別労使紛争を指す。(千嶋 明『中国の労働法改正』2002年)
- (23) S氏 (F省総工会 副主席) 聴き取り 2002年4月より
- (24) T氏 (F省総工会 民主管理工作部部長) 聴き取り 2002年4月より
- (25) U氏 (F社 経営者) 聴き取り 2002年4月より
- (26) V氏 (F社 機械加工係長) 聴き取り 2002年4月より
- (27) X氏 (F社 製造部人事部門担当) 聴き取り 2002年4月より
- (28) x氏 (F社 経営幹部) 聴き取り 2003年2月より
- (29) W氏 (G社 元経営者) 聴き取り 2002年4月より
- (30) w氏 (G社 現経営者) 聴き取り 2003年8月より

<参考論文>

- P. S. Adler & R. E. Cole. (1993) 'Designed for Learning,' Sloan Management Review, Spring.
- 安保哲夫／板垣博／上山邦夫／河村哲二／公文溥 (1991) 『アメリカに生きる日本の生産システム』 東洋経済新報社。
- 浅見靖仁 (1999) 「タイにおける開発主義と労使関係」『日本労働研究雑誌』 No 46。
- P. J. Bacle. (1987) the Theory of the Multinational Enterprise, Uppsala.
- C. Bergguren.(1993) Volvo Experience, Macmillan.
- B 社(2001) Paradigm Shift in managing company in Indonesia, How to Build Harmonious/Sound Industrial Relations, April 12.
- B. Coriat.(1991) Penser a l'Envers, Travail et Organisation dans l'Enterprise Japonaise, Christian Bourgois Editeur.
- Michael A. Cusumano.(1995) THE JAPANESE AUTOMOBILE INDUSTRY, The Harvard University Press.
- 中華人民共和国 (2001, 1992) 「工会法」。
- 大和ブリタニカ銀行 (2000) 「混迷するインドネシアの労働問題」『ジャカルタ通信』 No 269。
- J. H. Dunning.(1981) International Production and the Multinational Enterprise, George Allen & Unwin.
- John T. Dunlop.(1958) Industrial Relations Systems, Southern Illinois Press.
- K. Dohse, & U. Jurgens & T. Malsh.(1985) 'From Fordism To Toyotism' Politics and Society, 14, No 2.
- S. ハイマー. 宮崎義一編訳 (1979) 『多国籍企業論』 岩波書店。
- E. T. Hole.(1976) Beyond Culture, Anchor Books.
- 兵藤榊 (1997) 『労働の戦後史 上巻』 東京大学出版会。
- 今村祥子 (1999) 「パンチャシラ労資関係 — インドネシアにおける抑圧と保護のイデオロギー — 」アジア政経学会『アジア研究』第45巻3号。
- インドネシア政府 (1978) 「パンチャシラ労使関係実践のための指針 3原則」国民協議会決定 第2号。
- 井上雅雄 (2000) 「労働組合」『大原社会問題研究所雑誌』 No 504。
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』 日本労働協会。
- 石田光男 (2001) 「労働研究の方法的伝統」同志社大学人文学会『評論・社会科学』。

- 岩木秀夫／藤原道夫／田中節夫（1993）『若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究』
中部産業・労働政策研究会（日本労働研究機構委託調査研究）。
- M. Kenny & R. Florida.(1988) Beyond Mass Production, Oxford University Press.
- 財団法人海外職業訓練協会（1997）『タイの人々』。
- 小池和男／猪木武徳（1987）『人材形成の国際比較 — 東アジアと日本 —』東洋経済新報社。
- 小池和男他（2000）『もの造りの技能とその形成—自動車産業の職場で—』東洋経済新報社。
- 小山陽一編（1986）『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房。
- 倉永昌英（2000）「インドネシアの組合活動の変化とその影響」日本商工会議所『月報シンガポール』。
- 京谷栄二（1993）『フレキシビリティとは何か』窓社。
- MIT.(1990) The Machine That Changed the World, Macmillan International.
- 名古屋地方裁判所（1950）「昭和25年（ヨ）第162号仮処分申請事件 決定主文」。
- 日科技連（1981）『日本の品質管理』。
- 日本労働協会調査研究部（1961）『自動車産業における賃金構造』。
- 野原光・藤田栄史編（1988）『自動車産業と労働者』法律文化社。
- 野村正實（1993）『トヨタイズム』ミネルバ書房。
- 大谷實他（1998）『総合政策科学入門』成文堂。
- M. Parker & J. Slaughter.(1988) 'Choosing Sides : Union and Team Concept,' Labor Notes.
- 最高裁判所大法廷（1950）「昭和25（ク）第103号決定」。
- 島田晴雄（1988）『ヒューマンウエアの経済学』岩波書店。
- 白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 鈴木良始（1994）『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書出版会。
- トヨタ自動車工業株式会社（1950）「賃金遅配の原因並に所定期日に支払い得なくなった理由の陳情書」, 名古屋地方裁判所提出（乙26号証）。
- トヨタ自動車株式会社（1975）『原価低減のためのトヨタ生産方式 —基礎編—』。
- トヨタ自動車工業株式会社、全日本自動車産業労働組合トヨタコロモ分会（1949, 1950）
「覚書」。
- トヨタ自動車株式会社（1989）『QCサークル活動25年のあゆみ』。
- トヨタ自動車株式会社（1987）『創造限りなく—トヨタ自動車50年史—』。
- トヨタ自動車株式会社（1967）『トヨタ自動車30年史 別巻』。
- トヨタ自動車株式会社（1997）「生産管理論」。

- トヨタ自動車株式会社 (1986) 『30年のあゆみ 絆 豊養会』
- トヨタ自動車株式会社 (2001) 『The Toyota Way 2001』。
- トヨタ自動車労働組合 (1946) 「評議員会議事録」。
- トヨタ自動車労働組合 (1950) 「団体交渉経過」。
- トヨタ自動車労働組合 (1990) 「評議会ニュース」。
- トヨタ自動車労働組合 (1996-1997) 「第45期後期 評議会資料」。
- トヨタ自動車労働組合 (1950) 「情勢分析」闘争本部, 5月29日。
- トヨタ自動車労働組合 (1954) 「綱領」。
- トヨタ自動車労働組合 (1949) 「申し入れ書 (危機突破)」。
- トヨタ自動車労働組合 (1954) 「トヨタ労働時報」。
- トヨタ自動車労働組合 (1976) 「30年のあゆみ」。
- トヨタ自動車労働組合 (1996) 『新世紀に向けて-50年のあゆみ-』。
- トヨタ自動車労働組合 (1950) 「争議行為通知書」。
- トヨタ自動車労働組合 (1946-1951) 「総会記録」。
- トヨタ自動車労働組合 (1961-1986) 「週刊トヨタ」。
- トヨタ自動車労働組合 (1954) 「討議資料 -トヨタの組合員の前にどんな問題がおきているのか、この中でどうやって生活と組織を守り抜いていくか-」。
- トヨタ自動車工業株式会社 (1980) 山本恵明講演録「話し合いに徹して三十年 -当社の労使関係の健全性を支えるもの-」。
- 戸塚秀夫、徳永重良編 (1997) 『現代労働問題-労資関係の歴史的動態と構造』有斐閣。
- M. Trevor. (1983) Japanese Reluctant Multinationals, Frances Press. UAW-FORD.(1984) AGREEMENT.
- 梅村志郎 (1990) 「労使関係について」(講演録)。
- Wellford. W. Wilms.(1996) Restoring Prosperity, Random House inc.
- 山本郁郎 (2002) 『トヨタ自動車および関連部品企業におけるグローバル戦略の展開と労働組合の課題』 全トヨタ労働組合連合会。
- 山本潔 (2004) 『日本の労働調査 1945~2000年』 東京大学出版会
- M. Y. Yoshino.(1976) Japan's Multinational Enterprise, Harvard Univ. Press.

《著者紹介》

願興寺 皓 之 (がんこうじ ひろし)

1947年 愛知県生まれ

1970年 名古屋大学法学部卒業

1970年 トヨタ自動車株式会社入社

1993年 (財) 中部産業・労働政策研究会出向

2002年 同志社大学 大学院総合政策科学研究科 修士課程修了

2004年 同志社大学 大学院総合政策科学研究科 博士課程単位取得
博士 (ph. D.) 政策科学

現 在 (財) 中部産業・労働政策研究会

専務理事、事務局長兼研究統括

南山大学経営学部 非常勤講師

立命館大学経営学部 客員教授

椋山女学園大学文化情報学部 非常勤講師

東海学園大学大学院経済学研究科 非常勤講師

著 書 『日本の雇用システム』 共著 中央経済社、2002年

『企業人と起業家』 共著 青山社、2002年

日本的劳使関係の海外移転

— 東アジアへの移転過程と課題 —

(トヨタグループの研究)

2004年 8 月 20 日

著 者 願興寺 皓 之

発行者 小田桐 勝 巳

印刷所 第一プリント社

発行所 (財)中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 豊田市山之手 8 丁目131番地

電話代表 (0565) 27-2731

© (財)中部産業・労働政策研究会 2004

printed in Japan



