

労務理論学会研究年報第2号

の刊行に当たって

労務理論学会の第2回大会が1992年5月8日（金）～9日（土）の2日間にわたって、「『国際化』と現代の労務問題」という統一論題のもとに、名城大学天白校舎において開催された。

まず初日の午前中は島弘（同志社大学）氏の司会のもとに、平尾武久（札幌大学）氏の「アメリカにおける職場の労使関係と労働組合運動—'80年代後半以降の『日本化』論の再検討—」と、林正樹（中央大学）氏の「『日本的経営』の国際移転について—フランス自動車産業における事例（生産・労務管理方式の導入）を中心に—」の報告がなされ、午後は渡辺貞雄（札幌学院大学）氏の司会のもとに、黒田兼一（桃山学院大学）氏の「『日本的労使関係』とポスト・フォードイズム論—レギュレーション・アプローチを中心に—」と、松田裕之（松商学園短大）氏の「『1920年代』アメリカ労務管理の構造—AT&T（アメリカ電信電話会社）を事例として—」と、斐富吉（東京農大）氏の「外国人労働者問題の本質—経済問題と人権問題のはざま—」が報告された。

ついで、2日目の午前中は相沢与一（福島大学）氏の司会のもとに、猿田正機（中京大学）氏の「『国際化』と労務管理—自動車産業を事例として—」と川人博（弁護士）氏の「日本的経営と過労死」の報告がなされた。そして、午後はこれらの諸報告をふまえて、長谷川廣（中央大学）氏の司会のもとに、「『国際化』と現代の労務問題」という統一論題でシンポジウムがおこなわれた。

それぞれの報告者はそれぞれに今日的問題意識をもって、厳しい現実を直視され、

それにもとづいて理論を展開され、またそれらをめぐって活発な討議が展開されていた。その点では、今回の大会は労務理論学会の精神に完全にそうものであり、開催校としてはおおむね所期の成果を挙げることができたと考えている。これも関係者各位の御協力があったればこそと考え、心より御礼申し上げる次第である。

労務理論学会第2回大会準備委員長

小林 康助

目 次

労務理論学会研究年報第2号の刊行に当たって	1
第2回大会準備委員長 小林 康 助	
労務理論学会第2回大会記録	4
研究報告	
アメリカにおける職場の労使関係と労働組合運動—'80年代後半以降の「日本化」論 の再検討—	5
札幌大学 平 尾 武 久	
「日本的経営」の国際移転について—フランス自動車産業における事例（生産・労務 管理方式の導入）を中心に—	15
中央大学 林 正 樹	
「日本的労使関係」とポスト・フォードイズム論—レギュレーション・アプローチを中 心に—	27
桃山学院大学 黒 田 兼 一	
「1920年代」アメリカ労務管理の構造—AT&T（アメリカ電信電話会社）を事例と して—	39
松商学園短大 松 田 裕 之	
外国人労働者問題の本質—経済問題と人権問題のはざま—	50
東京農大 裴 富 吉	
「国際化」と労務管理—自動車産業を事例として—	59
中京大学 猿 田 正 機	
日本的経営と過労死	75
弁護士 川 人 博	
第2回（1992年度）会員総会議事録	88
1991年度収支決算書	90
1992年度予算書	91
労務理論学会会則	92
労務理論学会役員名簿	96
労務理論学会名簿	97

労務理論学会第2回大会記録

労務理論学会第2回大会は、1992年5月8日（金）～9日（土）の2日間にわたって、次のプログラム（統一論題「『国際化』と現代の労務問題」）により、名城大学天白11号館において開催された。大会参加者は72名、懇親会参加者は55名であった。

5月8日（金）

研究報告（会場：天白11号館第1会議室、10:00～12:00）

司会：島 弘（同志社大学）（報告各45分・質疑10分）

1. アメリカにおける職場の労使関係と労働組合運動

— '80年代後半以降の「日本化」論の再検討—

平尾 武久（札幌大学）

2. 「日本的経営」の国際移転について—フランス自動車産業における事例（生産・労務管理方式の導入）を中心に—

林 正樹（中央大学）

（昼食・休憩：12:00～13:00）

研究報告（会場：天白11号館第1会議室、13:00～16:00）

司会：渡辺 貞雄（札幌学院大学）（報告各45分・質疑10分）

3. 「日本的労使関係」とポスト・フォードイズム論—レギュレーション・アプローチを中心に—

黒田 兼一（桃山学院大学）

4. 「1920年代」アメリカ労務管理の構造—AT&T（アメリカ電信電話会社）を事例として—

松田 裕之（松商学園短大）

5. 外国人労働者問題の本質—経済問題と人権問題のはざま—

裴 富吉（東京農大）

（休憩：16:00～16:20）

会員総会（会場：天白11号館第1会議室、16:20～17:50）

（休憩：17:50～18:00）

懇親会（会場：第1食堂、18:00～20:00）

5月9日（土）

研究報告（会場：天白11号館第1会議室、10:00～12:00）

司会：相沢 与一（福島大学）（報告各45分・質疑10分）

6. 「国際化」と労務管理—自動車産業を事例として—

猿田 正機（中京大学）

7. 日本的経営と過労死

川人 博（弁護士）

（昼食・休憩：12:00～13:00）

シンポジウム（会場：天白11号館第1会議室、13:00～16:00）

司会：長谷川 廣（中央大学）

統一論題「『国際化』と現代の労務問題」の報告者全員に対する質問および討議。

（今井斉記）

アメリカにおける職場の労使関係と労働組合運動

—'80年代後半以降の「日本化」論の再検討—

札幌大学 平尾武久

I はじめに—問題の所在と限定—

ジョン・H・ゴールドソープ(J. H. Goldthorpe)は、労使関係の「日本化Japanization」という言葉を「企業や工場レベルにおける多様な微視的コーポラティズムのなかに一次的労働力を包摂していくことと併せてデュアリズムが拡大していく」¹⁾という意味で用いている。そして、アメリカにおいては、近年、ブルーカラー型内部労働市場が日本の労働市場との相似性を深め、人件費の固定部分の削減、従業員の「コアと周縁」部分への細分化と配置の柔軟化、仕事の外部化による正規従業員の抑制といった内実をもって、日本とアメリカとの間に一つの収斂過程が進行しているとの論調が高まっている。²⁾すなわち、ブルーカラー型モデル企業が、一方で、賃金と職務編成の柔軟性を追求し、他方では、雇用保障と「二重賃金制度」・「多能工化奨励加給」の具体化によってその両者を勘案しながら、労務管理・労使関係の「日本化」を推進しているというのである。

この状況を反映して、今日、「日本型生産システム」とともに労務管理・労使関係の国際的移転可能性transferrabilityが盛んに論じられ、日本では、その「ハイブリッド・モデル化」の方向や「日本型ヒューマンウェア・テクノロジー」の生かされ方の意義とその普遍的性格が強調され、³⁾アメリカでは、自動車など加工組立型産業を中心に、いわゆる「リーン生産システム」モデル化が提起され、「労働生活の質的向上Quality of Work Life: QWL」や人的資源管理Human Resource Management: HRM活用の「革新」による「非組合型労使関係システムNonunion Industrial Relations System」浸透の重要性が指摘されている。⁴⁾

しかし、アメリカ製造工業における労務管理・労使関係の「日本化」如何という点は、それ自体、アメリカの歴史的変化の過程における一契機であって、そのシステムの移転可能性のみに問題を収斂してしまうと、あれこれの移転可能な諸要素を現象的に追認するだけにおわり、その展開過程に内在して進行しているアメリカ労務管理・労使関係の構造的特質を把握しきれないのではないか、との危惧を抱かずにおれない。とはいえ、現在、アメリカの巨大製造工業企業の工場・職場では、経営側によってジョブ・フレキシビリティ、チーム・システム、クオリティなどを重視し、それを基礎にニューディール型の「対立的労使関係」を「参加的・協調的労使関係」に転換させる方向が執拗に追求されている。その意味で、アメリカ労使関係制度全体の再編成は、仕事における労働者の「機能的な柔軟性」を職場の労使関係のなかにしっかり組み込むことができるか否かにかかっているといっても過言ではない。それだけに、アメリカ労使関係の現局面は、仕事規則work rulesの柔軟化という経営の戦略的労務政策をつうじてもたらされている、いわゆる「重圧による管理management by stress: MBS」⁵⁾の体制を一般的なものとして受け入れるのか、それとも労働組合のジョブ・コントロール機能による規制の枠組みを再び構築し得るのか、その厳しいせめぎあいの展開

過程にあると位置づけることができよう。

そこで、この小稿においては、アメリカ製造工業における労務管理と職場の労使関係がどのように展開しているのか、すなわち、80年代後半以降、国際競争力強化の圧力のもとで、敵対的団体交渉制度と仕事規則による職務統制型労働組合主義Job Control Unionismの変質過程において、アメリカの労働組合が「労使一体」的な職場のありようを克服していく方法をどのようにして見いだそうとしているか、を検討してみたい。

II「対立的労使関係」の展開と労働組合運動の停滞

1960年代に定着し、70年代をつうじて全面的に機能してきた、いわゆるニューディール型労使関係システムNew Deal Industrial Relations Systemは、職場レベルのワーク・ルールを基軸とするジョブ・コントロール・ユニオニズムによる職場支配shop controlの展開にその基盤を求めてきた。⁶⁾ しかし、順調に機能してきたかに見えたその枠組みは、1979年の第2次オイル・ショック後80年代初頭に始まった経営危機の進行と失業問題の顕在化のなかで後退を余儀なくされた。では、なぜそうした事態に直面せざるを得なかったのであろうか。まず、この点から考えてみよう。

1) 労使の「暗黙の合意」と「職場問題」の顕在化

周知のように、アメリカの労働組合は、ストライキ権をもって従業員を代表するという「管轄権jurisdiction」と全国労働関係委員会(NLRB)が保障する交渉単位制(bargaining unit)の獲得をつうじて大企業の強大な支配力に対抗し、i)賃金規則wage rules、ii)結合交渉connective bargaining、iii)ジョブ・コントロールの確立を内実とする労働協約と苦情処理制度とによってニューディール型の「対立的労使関係」の枠組みをつくりあげた。そして、この時期の労働組合の組織・機能は、AFL-CIOが執拗に追求した、団体交渉を基本に据えた相対的雇用保障(=先任権制seniority system)と生産性の枠内での実質賃金上昇(=年次実質賃金の改善AIFと生計費調整賃上げCOLA)の実現、その対極における技術革新・生産組織編成上の経営側のフリーハンド保障を条件に労働平和をめぐる、労使の「限定的な暗黙の合意Limited Capital-Labor Accord」を生み出し、そこに、戦後アメリカの「コーポレート・システムCorporate System」の社会的蓄積構造を形成させるに至った。⁷⁾

こうして、アメリカにおける「対立的労使関係」は、労働者の生活と労働慣行を貫いて資本対抗的な労働者階級の成長を促すというより、巨大企業の「経営権」に対抗し得るルールづくりに専念することで、「大企業体制への労働者の同化を遂行してきた」⁸⁾ といってよい。しかし、詳細な労働協約に収斂されたこのアメリカ労働組合運動の特質は、排他的交渉権に依存した官僚的組合運営とそれに基因する職場レベルでの日常活動の停滞という問題点をはらんでいたし、その間隙をぬって具体化された作業のスピード・アップを媒介として、いわゆる「ブルーカラー・ブルース=深刻な労働疎外」をも現出せしめた。その結果、72年には、経営と組合幹部への労働者の拭いがたい不信と反発を内包してGMローズタウン工場のアン

オフィシャルなストライキが発生するところとなった。そして、その延長線上において、アメリカの労使関係は、労働の単純化と既存の職場集団の解体をつうじて、レイオフによる離職、アブセンティズム、ストライキの増大といった「職場問題」に直面し、この「労働のアメリカ的危機」を解決すべく職場秩序の改編を迫られたのである。⁹⁾

2) 経営者の危機意識とQWLプログラムの登場

こうした事態に危機意識をつのらせた経営者は、一方では、全米製造業者協会(NAM)のように「組合のない環境協議会 Council on Union Free Environment」を組織して、「組合の組織化運動の機先を制するのに手なれた経営コンサルタント会社をますます多用するようになり」、他方では、職務再設計やキャリア・ディベロプメントによる「働きがい」や労働者の「自己実現」に力点をおいたブルーカラー労働者の参加方式を提起した。すなわち、経營業績の悪化、「労使対立」から「労使協力」へという兆しをみせ始めた70年代後半以降、「労働の充実」と労使関係の改善を目指して登場したのがQWLプログラムである。それは、自動車産業を中心に広がり、73年のGM-UAWによる「QWL全国委員会:NQWLC」、79年のFord-UAWの「EI全国委員会:NCEI」設置などをとおして一つの社会的な運動にまで高められていった。

しかし、この時期のQWLプログラムの展開過程は、かの「タリータウン物語」を生み出しはしたものの、その内実においては、バッファや無駄の排除といった職場作業集団における職務編成や作業内容にまで踏み込んで改善をはかるまでには至らず、QWLの改善活動自体労働組合対策の域を出なかった。それゆえ、AFL-CIOや当事者たるUAW内部でもそれをめぐる賛否両論があり、とりわけ、多くのローカル・ユニオンは、企業側がQWLを巧妙な組合攻撃の手段としてしか位置づけていないとして、それにたいして消極的姿勢に終始したのである。¹⁰⁾

以上見たように、70年代のアメリカ労使関係は、総じて、大企業の強大な「経営権」と、職場の労使慣行をめぐる詳細なルールづくりに専念するビジネス・ユニオニズムとの対抗関係として体制内に制度化された。そして、この「対立的労使関係」のメカニズムの内実、ひとたび大企業が経営危機に遭遇するや否や、労働組合幹部をしてランク・アンド・ファイル労働者にたいする内部統制機構に転化する可能性をつねに内包していたといっていよい。いいかえれば、アメリカ労働組合運動は、「暗黙の合意」に固執し、この労使関係の枠組みのなかで「職場闘争」を厳しく抑制したがために労働者階級全体の労働と生活を守る運動としては停滞せざるを得なかったのである。

Ⅲ「労働組合にたいする経営の挑戦」と「対立的労使関係」の動揺

70年代後半の「グレート・リプレション」以降、鉄鋼、自動車、電機など基幹的製造工業を中心とする利潤率や生産性上昇率の鋭い低下、失業の増大と実質賃金の急落に直面したアメリカでは、1980年に登場したレーガン政権が、あらためて「ビジネス優位の強化」をはかるべ

く市場の自己調整力に依拠する規制緩和deregulation政策を遂行した。それは、「自由競争」「市場原理」のもとに、民間大経営の活力を駆使した「労働組合にたいする挑戦」=「組合回避戦略union avoidance strategies」のはじまりをも意味した。そして、アメリカ労働組合運動は、深刻な失業問題を生み出した雇用の相対的低迷と労働市場の構造変化とも相俟って、組織率の低落に象徴されるような著しい地盤沈下にみまわれた。それによって「対立的労使関係」の枠組みは大きく動揺し、職場における労使関係もその様相を一変させることになった。いわゆる「譲歩協約交渉concession bargaining」はその証左であるといつてよい。

1) ディレギュレーションの展開と労働組合機能の変質

アメリカにおける「リベラリズム」の終焉と「新自由主義neo-liberalism」の台頭(表-1)を象徴したレーガン政権は、スタグフレーションにともなう、いわゆる「非工業化deindustrialization」の進行¹²⁾のなかで、市場システムのもつ自己調整的仕組みをつうじて基幹的産業企業のコスト削減による収益性向上・競争力の回復を託した。このディレギュレーションの思想と政策は、労使関係についてみれば、一つには、「組合回避戦略」の組織的展開として現れ、1978年の「労働法改正案」の流産を契機に、事業所レベルにおける組合組織化を拒否し、「工場閉鎖」や、「南部戦略southern strategy」による「労働権Right to Work」州(図-1)への「工場移転」、交渉代表選挙における専門労務コンサルタントによる反組合キャンペーンなどに具体化された。

そして、二つには、それは、基幹製造工業における巨大経営の寡占的支配構造に組み込まれた既存の「対立的労使関係」、とりわけ賃金を競争条件から除外してきた賃金決定方式と先任権ルールを軸とする労使慣行の根本的転換による「生産性危機productivity crisis」の打開策を本格的に模索し始めた。そのことによって、あらためて労使協調によるQWL計画とそれに連動するHRMが注目を集めた。つまり、労働者参加という経営側の戦略的労務政策は、団体交渉を支えるジョブ・コントロール機能の規制から工場・職場の管理秩序を解放し、同時に、労働者の仕事へのコミットメントを高めて、労働組合の「企業志向性enterprise orientation」¹³⁾をさらに強める方向に誘導しようとしたのである。

その結果、アメリカ労働組合運動は、80年代初頭の「譲歩交渉」をつうじてディレギュレーション政策に依拠する経営側の巧妙な対労働組合攻勢と労働市場の構造的変化とに直面して「労使一体」化路線への変質を余儀なくされるに至った。つまり、アメリカのビジネス・ユニオニズムは、その組織的弱体化のなかで、「職場闘争」を峻拒してきた官僚的組合運営の限界をあますところなく露呈し、団体交渉機能の萎縮を導きながら、80年代後半には、賃金・労働条件の改善を職場での労働慣行の変更と直接的に結びつける「生産性交渉 productivity bargaining」と「チーム包括協約team package」との二様の協調行動cooperative endeavorsをテコとして急速に柔軟妥協路線へと埋没していくことになる。

2) 仕事規則の柔軟化とチーム方式Team Conceptの浸透

UAWやUSWなど主要組合中央本部の協力のもと、製造工業の巨大諸企業は、工場・職

場レベルでの「テイラー主義の危機」を克服して生産性向上・競争力強化を実現すべく、組織された諸工場への「非組合型労使関係システム」の「革新的波及」を試みた。そこにこめられた意図は、QWLプログラムを「組合の影響を弱め、あるいは組合からの協力を引き出す手段として」¹⁴⁾ 位置づけ、それに結びつく人的資源管理(HRM)の本格的展開によって仕事規則の柔軟化をはかることであった。こうして、この戦略的労務政策は、「チーム包括協約」における「労使共同宣言」のかたちをとって具体化し、QWL運動のなかで「共通の目標に向かってチーム・スピリットで仲良く働けば競争に勝てる」¹⁵⁾ を合言葉に導入されたチーム・システムTeam Systemに収斂されたのである。

したがって、このチーム方式においては、職務分類の徹底的削減、職務割り当ての互換性確保に最大の力点がおかれ、IBMやデュポンなどの組合不在工場で有効性を発揮したフレキシブルな作業組織の編成、OJTの浸透による内部労働市場強化、柔軟な人員配置、企業内コミュニケーションの充実、企業個別的賃金決定方式による競争的な高賃金水準・高付加給付の維持など「個人志向」的なHRMの諸方策が講じられた。とくに、経営側による職務階梯・職務内容の掌握に基礎をおく「多能工化奨励加給」=知識習得対応型報酬制pay-for-knowledge reward schemeは、仕事の負担量増加への労働者自身の関与、仕事への自発性の喚起、労働者間競争への自覚を促すHRMの切り札とされた。しかも、効率の高低によって「工場閉鎖」を実施するという、いわゆる「分断戦法whipsawing」に支えられたこのチーム方式は、先任権の緩和、ローカル・ユニオン間の競争とその「会社組合」化促進をも視野に収めていたから労働組合運動の衰退に拍車をかけることにもなったのである。

例えば、アメリカ自動車産業においては、仕事と技術の最適の結びつけ方を完全に経営側が掌握するものとして打ち出したチーム方式が、労使関係の「全米モデル」であるとして喧伝され、UAWローカルの機能する主要組立工場における展開とその帰趨が注目を集めた。これにたいし、UAW全国中央本部は、「労使一体」化の証しとして「チーム包括協約」をもって競争力強化に協力する姿勢を鮮明にし、ストライキ回避路線をとって、労働者が最もこだわった仕事規則の見直しと変更を許容した。そして、「労使一体」を条件に若干の意思決定権を付与されたチーム方式は、下請けや外注の広範な利用をとまなうJustin Time方式とも結びついて、作業のスピード・アップによる絶えざる「改善」のなかで「エラーを許さず、ほとんど息抜きの余裕のない生産システム」に労働者を緊縛し、現場監督者の全職責を担うチーム・リーダーのもとでの「重圧による管理」を定着させることになった。¹⁶⁾

しかし、このチーム方式は、「チーム」という言葉自体が単に管理単位に与えられた呼称にすぎず、グループ・リーダーによる管理強化とは裏腹にチームには何らの権限もなく、「実にゆとりのないシステム」そのものであった。これにたいして、アメリカの労働者は、労働者間競争のなかに身をおきながらも、仕事における強制的なものmandatoryと自発的なものvoluntaryとを明確に区別し、¹⁷⁾ 個人主義にもとづく権利主張と「労働者にとって望ましい職場づくり」を組合機能の強化に求めようとしたのである。

IV 職場における労使関係研究の新しい潮流とその問題点

1) KKMの「新労使関係システム」論

ところで、80年代のアメリカ労使関係は、(a)就業構造の変化(産業別、地域別、職種別、性別変動)、(b)経営者の強い組合忌避の価値観とその姿勢、(c)製品市場での競争激化(国際競争の激化、国内非組合企業の競争力増大、政府による規制緩和)を背景に大きく様変わりした。それは、企業の雇用形態が基幹core部門を占める労働者層(=内部労働市場・第1次労働市場)と、周辺のperiphery部門の労働者層(=外部労働市場・第2次労働市場)とへの両極化polarizationとして顕在化したといつてよい。この事態を前提として、アメリカ労使関係研究にも変化が現れた。すなわち、その論調は、80年代半ば以降、職場における労使関係の「日本化」の影響に関心をよせ、従来のアメリカ労使関係論の基本をなす「ダンロップ・モデル」を発展させる新しい理論構築の試みという性格を色濃く帯びるものであった。トマス・H・コーハン、ハリー・H・C・カッツ、ロバート・B・マッカーシ(以下KKM)による「新労使関係システム」論はその代表であろう。

KKMは、その著書The Transformation of American Industrial Relations, N. Y., 1986において労使関係の新ヴィジョンを示し、労使関係の中心が団体交渉から経営戦略レベル・職場レベルに移行しているとの認識に立脚して、労働組織の再編成work reorganizationの実証分析をふまえてニューディール型労使関係システムの変容とそれに代わる新しい安定的な労使関係システム確立のプロセスを解明し、それを理論的基礎として労使協調体制の全体構造を明らかにしようとした。「新労使関係システム」の概念構成にあたってKKMは、労使関係の制度を戦略レベル(=経営戦略)、機能レベル(=労務政策・団体交渉)、職場レベル(=現場管理方式・労働者の仕事への参加・作業組織における職務設計など)という、いわゆる三層構造Three Tierをモデル化し、そこに、QWL・EI活動、HRMをつうじて「非組合型労使関係システム」の組織化部門への拡大・定着の可能性を明確な形で展望した。¹⁸⁾

KKMの「三層構造」論は、基本的には、Job Control Unionismに制約を与えるべく、柔軟なワーク・ルール、労働者個々人の態度や行動を支える労働者の動機づけ・能力開発、適切なコンフリクト処理という三つの相互作用を重視し、苦情処理機能をも内に含む職場における戦略的な「参加型管理」のシステム化を提起するものであった。しかも、そこでは、団体交渉レベルにおける賃金譲歩、パターン・バーゲニングの企業別交渉化とともに、標準生産量の増加、要員数の削減、労働組織の変更、職務分類の削減、職務拡大(=多能工化)、配転や昇進に際しての先任権原則の緩和、賃金制度の改編などにかかわるHRMの浸透があらかじめ予定されていたのである。¹⁹⁾

このようにして、KKMは、80年代における労使関係の変化のなかでも、ワーク・ルールの変更に着目し、QWLやEIなどの「参加型管理」の浸透によって職場の労使関係にフレキシビリティがもたらされ、それが生産性や製品品質の改善に結びついていることを強調す

る。したがって、KKMのこの「新労使関係システム」論は、企業経営による「戦略的選択 strategic choice」をモデル化して伝統的労使関係論と経営戦略論との統合をはかり、団体交渉構造の変容のプロセスと職場における労働者参加の実践を積極的に評価し、「戦略的選択」の観点から団体交渉の形骸化と職場の労使関係における経営側のイニシャティヴ強化に理論的正当性を与えるものとなった。その点において、KKM理論は、全米製造業者協会NAMによる徹底した「経営権」主導の敵対的な「ユニオン・フリー」の労使関係志向とは一線を画するものであって、伝統的な「契約contract」の観念を持続しつつ、それを新しい「合意consensus」の観念で補足する統合的アプローチを提起するものであるといえてよい。

2) KKM理論をめぐる論点

このKKM理論をめぐるのは多くの議論が展開されているが、ここでは、Industrial and Labor Relations Review誌(Vol. 41, No. 3, April 1988)のReview Symposiumで明らかになった各論者のKKM理論にたいする批判点を整理するとどめておきたい。²⁰⁾

① S・アーノヴィチ(S・Aronowitz)は、KKM理論が労使関係の相互作用を認識しながらも、経営者のイニシャティヴを強調するあまり、新しい労使関係論の枠組みから労働者・労働組合のもつ独自の行動をほとんど捨象してしまっている、と批判する。そして、たとえば、「譲歩交渉」によって導入された二重賃金制度は、それを差別待遇とみなす労働者の大規模な労働移動と、新規補充労働者renewed workerの「職場闘争」に直面して、結果として労務費の増大につながり、その制度自体混乱に陥ったことを見ても、労働者・労働組合の対抗的機能が一方的に後退しているわけではない。また、KKM理論では、技術革新が、労働者の考えている納得のいく仕事、雇用の確保、労働の尊厳などにどのように影響しているか、また、満足できる仕事をするために職場での技能教育に熱意を示す労働者の存在をほとんど意識せず、もっぱら組合の技術革新にたいする硬直性を指摘するに終わっているという。

② G・H・ヒルデブランド(G・H・Hildebrand)は、KKMが「賃金を競争条件から除外」してきた組合機能の衰退の構図を見事に描き出してはいるものの、必ずしもそれを十分に論証し得ているとはいえないと指摘する。つまり、パターン・バゲニングの解体についても、それがなぜ、どのようにしておこっているか定かではない。したがって、「参加的管理」やHRMの普及をやや過大に評価しているきらいがあるし、仮に、それが作用して団体交渉の後退がここ数年目立っているのが事実であるとしても、それをもって労働組合運動が敗北し、新しい労使関係の制度と構造ができつつあると結論づけるのは早計にすぎるといえるのである。

③ S・M・リップセット(S・M・Lipset)は、KKMの理論では、労働組合運動衰退の国際比較分析が欠如していることの問題性をついた。すなわち、KKMは、ダンロップ、カー、ハービンソン、マイヤーズらの工業化過程における労使関係の国際比較研究の継承を意識的に展開しようとした。しかし、KKMは、「インダストリアルイズム」の論理が各国の労使関係の差異性を認めたくて、その多様性を整理していく理論的枠組み提示し、そのなかでアメリカ的システムを相対化した点を、かえって曖昧なものにしてしまったという。そして、「戦略的選

択」というアプローチの仕方についても、経営者の価値観や戦略に力点をおきすぎているがゆえに、組合機能の後退についてのKKMの分析もそのまま鵜呑みにはできないという。

④ G・スト劳斯(G・Strauss)は、KKMがいわゆる「三層構造論」を提起した点を評価しつつも、団体交渉レベルと戦略および職場レベルとの区別が必ずしも明確ではなく、また、新たな労使関係システムでは、経営戦略がかなり意識され、しかも長期には支配的なものになるというKKMの見解は、実証が不十分なため疑問が残る。そして、KKMがいうように、「譲歩」によって実際に仕事が確保されたのか、あるいは、組織行動organizational behaviorやHRMを非組合型労使関係に固有のものともみなしているが、組織化された部門でも「高い帰属意識high commitment」を実現しうる人事政策が講じられている現実をどう説明するのかといった問題点もあると指摘するのである。

このようなKKM理論をめぐる議論は、「労使関係の転換論争」といわれ、アメリカ労使関係学会を中心にくりひろげられているが、いまだ決着をみるまでには至っていない。「労働組合にたいする経営の挑戦」の構図が一般化しつつあるとはいえ、今日、依然としてワーク・ルールの変更に抵抗するローカル・ユニオンのジョブ・コントロール機能が広く存在していることは疑いない。したがって、いまだちにその両説に評価を下すことは難しいといわねばならない。

V むすびにかえてー職場の労使関係の矛盾と組合内部の新たな動向ー

以上のように、今日、アメリカ労使関係・労働組合運動は、かなりイデオロギッシュな論争をはらんで展開している。現実には、アメリカでは、製造工業を中心に競争力低下の要因とみなされるジョブ・コントロール・ユニオニズムへの経営の挑戦は執拗をきわめ、80年代後半以降、「柔軟性flexibility」追求に照準を定めた労使関係の「日本化」の動向が、あらためて労働者を全面的に組織しようとしている。そして、組織率の低下とストライキ数の減少にみまわれたアメリカ労働組合運動は、その地盤沈下に苦悩を深め、AFL-CIOがこれまで培ってきた産業民主主義的な労使関係にも崩壊の危機をもたらしている。まさに、アメリカ労使関係は、賃金の下方弾力性の増大と、大量レイオフへの労働組合の「協力」を前提にしようとしてその「安定」を確保しているといっても過言ではない。

それだけに、「チーム包括協約」の展開にたいする労働者の批判と反発への組合の内部統制は強まり、労働者の抵抗は多くの場合、チームのなかでは孤立した「トラブルメーカー」の問題としてチーム・リーダーによって処理された。しかし、それが労働者の集団的で戦闘的な行動に転化しないという保障はどこにも存在しない。高度に効率的なシステムと化したチーム方式は、あらゆる保護装置やクッションを意識的に排除して無理を重ねているだけに、かりに労働者が一定の集団行動に出たりすれば、機能マヒに陥る可能性は少なくないし、条件さえ与えられれば、ローカル・ユニオンの「闘う労働組合」としての運動を活性化しかねない。つまり、経営側にとって明らかに潜在的なアキレス腱になり得る危険性を内包し

て機能している。しかも、アメリカの労働者は、QWL運動を受け入れてはいても、組合を離れて「働きすぎの恒常化」を甘受して個人的妥協的な手段で自らの労働と生活を守ろうという意識状況にはなっていない。

したがって、仕事規則にもとづく従来のアメリカ的労務慣行を短期間に変更した「チーム包括協約」がいかに個人の尊厳を無視して労働者に重圧を強制し、職場の労使関係を歪めているか、という自覚と批判の声がランク・アンド・ファイルの労働者の間に次第に高まりつつある。例えば、UAWの内部で、全国中央本部の官僚的組合運営と妥協的な「労使一体」化路線に批判的な少数派ニュー・ディレクションの運動は、チーム・システムがいかに職場レベルでの組合機能を萎縮させているかを訴え、労働組合のジョブ・コントロールによる新たな規制の枠組みを模索している。それは、「チーム包括協約」に欠勤者補充、チームの権利、組合派チーム・リーダーの選出、先任権の広範囲な適用、組合による技能訓練計画などを盛り込み、UAW中央本部に統制された「経営に従順なローカル・ユニオン」からの脱却を試みている点で注目すべき動きであるといえよう。

注)

- 1) Goldthorpe, J. H., *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford Press, 1984, 稲上毅他訳『収斂の終焉-現代西欧社会のコーポラティズムとデュアリズム』有信堂 1987年, 40ページ。
- 2) Jacoby, S. M., *Employing Bureaucracy*, Columbia Univ. Press, 1985, 荒又・森他訳『雇用官僚制』北大図書刊行会 1989年, 日本語版序文。
- 3) 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店 1989年, 安保哲夫他『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社 1991年。
- 4) Dertouzos, M. L., et al., *Made in America*, MIT Press, 1989, 依田直也訳『Made in America』草思社 1990年, Womack, J. P., et al., *The Machine that Changed the World*, Macmillan, 1990, 沢田 博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界 1990年。
- 5) Parker, M., Slaughter, J., *Choosing Sides, Union and the Team Concept*, LABOR NOTE BOOK, Boston 1988. なお、この点については、戸塚秀夫「米国自動車産業における『日本的経営』」『賃金と社会保障』第1054号 1991年3月を参照されたい。
- 6) Kochan, T. A., Katz, H. C., *Collective Bargaining and Industrial Relations*, IRWIN, Illinois, 1988, pp. 36-37.
- 7) Bowles, S., et al., *Byond the Waste Land*, Doubleday&Co., N. Y., p. 70., 都留 康・磯谷 明徳訳『アメリカ衰退の経済学』東洋経済新報社 1986年, 71ページ。
- 8) 栗田 健『労働組合』日本労働協会 1983年, 129ページ。
- 9) この間の事情については、庄村 長『労働の人間化』問題の分析視角(上)(中)(下)』『研究

論叢』(東京都立商科短大) 第38号 1989年, 第41号 1990年, 第43号 1991年がすぐれた分析をおこなっている。

10) Bowles, D., et al., op. cit., p. 107., 前掲邦訳書, 111ページ。

11) AFL-CIO, 高田一夫訳「労働の未来」『日本労働協会雑誌』第297号 1984年2月, 同「変化する労働者と労働組合の状況(上)(下)」『日本労働協会雑誌』第317号, 1985年10月, 第318号, 1985年11月。

12) Blueston, B., Harrison, B., The Deindustrialization of America, Basic Book, N. Y., 1982, 中村定訳『アメリカの崩壊』日本コンサルタントグループ 1984年。

13) Jacoby, S. M., op. cit., 前掲邦訳書, 10ページ。

14) Parker, M., Slaughter, J., op. cit., p. 9., 戸塚秀夫監訳「立場を選ぶ-組合とチーム方式」『賃金と社会保障』第1054号 1991年3月, 25ページ。

15) Parker, M., Slaughter, J., op. cit., p. 4., 前掲邦訳, 20ページ。

16) Parker, M., Slaughter, J., op. cit., pp. 16-30., 前掲邦訳, 28-42ページ。

17) 熊沢 誠「日本的経営の働かせ方」『経済科学通信』第68号 1991年11月。

18) Kochan, T. A., Katz, H. C., McKersie, R. B., The Transformation of American Industrial Relations, Basic Books, N. Y., 1986, Chap. 6.

19) ibid, Chap. 9.

20) Review Symposium, ILRR, Vol. 41, No. 3., April 1988.

「日本的経営」の国際移転可能性について—フランスの自動車産業を中心に—

中央大学 林正樹

Ⅰ. 序・・・論点の提起

「日本的経営」の論議が盛んである。

日本国内では、1980年代後半からの急激な「円高」による不況を経営「合理化」と海外直接投資の増大（この時期から「グローバルゼーション」と呼ばれるようになった）で乗り切ったものの、それが逆に経済的停滞が続く欧米先進工業国との経済摩擦をより深刻なものとし、日米構造協議が始まるなど、むしろ日本企業の競争力の強さの原因が国際的な問題となってきた。これまでの日本は国際競争力の強化を国是としてきたのに、ここに来て、一転、強過ぎる競争力に対する批判的になったので、「内なる国際化」⁽¹⁾とか「共存的競争」や「国際的共生」⁽²⁾を打ち出すなど、従来の「日本的経営」の反省を迫られている。

他方で、欧米先進工業国では、日本企業との競争関係が商品輸出を通じての間接的な形態から直接投資を通じる「同じ土俵」での直接的な形態に発展したのを受けて、すなわち日本企業とその製品との競争の激化を受けて、日本企業の競争力の源泉とはなにかということに従来にもまして強い関心が向けられてきた。その関心は、「日本企業・人＝異質」論（＝主に政治レベルの発言）とは別に、85年の日米構造協議の開始によって、日本の産業・経済・企業（の「競争力」）の調査・研究へと進んだ。その研究・調査の材料も、海外に進出した日系企業の現地工場の増加と現地生産の経験の蓄積が増えたことばかりではなく、在来の現地企業・工場の中にも「日本式」の採用を行なう企業も現われるなどによって徐々に進み、一部では、「日本的経営」方式の国際的利用の可能性（＝「移転可能性」）が指摘されることとなった⁽³⁾。

つまり、日本国内で日本企業の競争力の「日本的特殊性」の反省とその「国際化」が論議されている時に、海外では、政治レベルでの「異質論」とは別に、「日本的経営」方式の「国際移転可能性」が注目されるという、一見ちぐはぐな現象が生じたのである。この「すれ違い」の原因は、第一に、「日本的経営」概念の曖昧さと、第二に、調査事例の選び方を含む調査・研究方法論の多様性にあると思われる。

(1) 経済同友会『日本的経営の国際化に関する委員会報告と提言』、1988年。

(2) 通商産業省産業政策局編『共存的競争への道』通商産業調査会、1989年。

経団連『共生の時代における日本企業の将来展望』1992年。

(3) James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, "The Machine That Changed the World", New York: Rawson Associates, 1990. Nick Oliver and Barry Wilkinson, "The Japanization of British Industry", Oxford: Basil Blackwell 1988.

このことが「日本的経営」の特質をめぐる論争に反映しているように思われる。すなわち、これまでの「日本的経営」論争は、日本的経営の特殊性ないし異質性を指摘する「特殊性」論と、その普遍性を主張する「普遍性」論とのすれ違い論争であった。

第一の「日本的経営」の概念の曖昧さの問題は二つある。一つは、「日本的」という用語を「日本企業にのみ存在するという意味での特殊性」すなわち「日本に特殊的」と理解するか、「日本企業の経営における全体的な特徴」すなわち「アメリカ型」や「ドイツ型」と並ぶ「日本型」と理解するかという問題がある。ここでは、後者の「日本型」の意味で使用する。もう一つは、「経営」の概念が論者によってまちまちである。これについては、本論で詳しく述べる。

第二の調査・研究の方法論の問題は、「経営」概念の混乱に起因するものもあるが、「特殊性」論も「普遍性」論もともに海外に進出した日系企業を調査して、「特殊性」論は当該企業が抱えている問題点をその論拠とし、「普遍性」論はその成功例を論拠としているように思われる。

しかし、一つの企業は失敗もすれば、成功もするし、一つの管理制度や技法がうまく受け入れられることもあれば、大きな抵抗・摩擦に出会うこともある。これまでの論争では、それを全体として総合するという方法が欠けている。

本報告は、「日本的経営」を「特殊性」と「普遍性」の両面から総合的に研究するための方法論を提起し、第二に、フランスの自動車企業が「日本的経営」を導入しようとしている事実を紹介し、「外国企業による日本的経営の国際移転」を通して「日本的経営」の本質究明に新しい光を与えることが目的である。

Ⅱ. 「日本的経営」論の方法論を問う

従来の「日本的経営」論争の特徴は、「日本的経営」概念の曖昧さにある。

先ず第一に、「日本的」を、イ) 日本企業にのみ存在するという意味での「日本的特殊性」と理解するか、ロ) 「日本企業の経営における全体的な特徴」すなわち「アメリカ型」や「ドイツ型」と並ぶ「日本型」と理解するべきかという問題である。後者の「全体的な特徴」の中には、日本の伝統的なものだけではなく、海外から導入した近代的なものも含むことになる。それは、「ドイツ型経営」がテイラーの「科学的管理法」をそのうちに含んでいるのと同様である。本報告は、従来の「特殊性」論と「普遍性」論の「すれ違い」論争の反省から「特殊性」と「普遍性」の総合的研究という方法論を提起するものであるから、イ) の「日本的特殊性」にのみ限定する概念を採用することはできない。「日本型」と理解することは、「アメリカ型」や「ドイツ型」とならんで、それぞれの国の「特殊性」とともに一定の国々の間に共通して存在する「普遍性」とを含む経営概念を想定することになる。しかし、単に「特殊性」と「普遍性」の両側面の存在を指摘するというだけでは十分ではない。重要なことは、両者の関係を「どのように総合するか」ということである。

それは次ぎの「経営」概念に関連する問題である。

すなわち、第二の問題は、「日本的経営」という場合の、「経営」概念が論者によってそれぞれ異なっているという問題である。すなわち、ある論者は、日本に伝統的な「家族主義的イデオロギー」が企業経営特に労務管理に与えている特徴を「日本的経営」と理解している⁽⁴⁾。また、企業規模別賃金格差の大きさを前提とする労働者間の競争構造の形成を重要視し、そこに「過労死」をもたらすほどの長時間・過密労働の原因を求める論者もいる⁽⁵⁾。その他、大企業と中小企業との下請け・系列関係⁽⁶⁾、また「過当競争」といわれるほどの「日本型競争ルール」(盛田昭夫氏)⁽⁷⁾、さらには行政と癒着した企業体質＝「日本株式会社」⁽⁸⁾、個人よりも組織を第一とする考え方⁽⁹⁾、企業第一主義の労働組合運動の在り方⁽¹⁰⁾、学歴・性その他の差別意識やイデオロギーの経営への反映⁽¹¹⁾等々、これらは「特殊性」に焦点を当てた「日本的経営」論であるが、その「経営」の概念は実に多様である。しかも、多様なままに、未整理である。

他方で、海外に進出した日系企業の場合、本国親会社の経営方式をどの程度利用できるのかという、利用可能性に関心が高まって来た。また、海外の企業では、70年代の後半以降日本企業に普及してきた「無在庫」生産方式・QCサークル・多能工制度・新郷式段取り替え方式⁽¹²⁾などの工場の管理方式や設計段階から組立メーカー(＝「親企業」)と部品メーカー(＝「下請け企業」)との共同開発が、「新しい日本的経営」ないし「日本的生産方式」として注目されている。日本以外の国での利用可能性が注目されたからである。最近にわかに「日本的経営」の「普遍性」論が高まってきた⁽¹³⁾のも、こうした背景があるわけである。

- (4) 間宏『日本的経営の系譜』日本能率協会、1963年。
- (5) 黒田兼一「職能資格制度と競争的職場秩序」、木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版社、1991年。
- (6) 佐藤芳雄編著『低成長期における外注・下請管理』中央経済社、1980年。
中央大学経済研究所編『中小企業の階層構造』中央大学出版、1976年。
- (7) 盛田昭夫「日本型経営が危ない」、『文芸春秋』1992年2月号。
- (8) 藤井光男・丸山恵也編『日本的経営の構造』大月書店、1985年。
- (9) 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1967年。
三戸公『家の論理』文真堂、1991年。
- (10) 牧野富夫編『日本的労使関係の変貌』大月書店、1991年
- (11) 岩尾裕純『天皇制と日本的経営』大月書店、1992年。
- (12) 新郷重夫『シングル段取りへの原点的志向』日本能率協会、1983年。
- (13) 経済企画庁『経済白書』1990年版。

このように、「日本的経営」のうちの一部の制度や方式が海外での利用可能性を注目され、それが「日本的経営」の「普遍性」論の論拠となっている。それは、上にみてきたように「日本的経営」の概念が「多様なままに、未整理」なことが一つの原因となっているのである。ここで注意すべきことは、一部分であるとは言え、また若干の修正を行なっているとは言え、「日本企業の経営における全体的な特徴」を持つ「経営」の制度ないし方式が国際移転の対象となり、現に移転しているとすれば、その事実を無視することは許されないということである。「特殊性」論がこの事実を無視し続ける限り、理論の発展はない。「普遍性」論の論拠は浅く、「特殊性」論には発展性がないという研究の閉塞状況こそ最大の問題である。

こうなった原因は、先に述べたように「日本的経営」概念が「多様なままに、未整理」なことにあるのだから、これを整理することが必要である。

本報告では、「日本的経営」概念を整理する視点として、次の3点を提起する。

1) 「日本的経営」の概念は歴史的に変化してきており、その内容は実に多様であるから、時期的にも内容的にもいくつかに分けるべきである。

2) 日本企業の経営制度・技法(ex. 生産・労務管理制度等)の日本の特殊性とは、制度自体の特質ではなく、企業経営全体の特質、さらにその背後にある日本資本主義の構造、および法律やイデオロギーを含めた日本文化の特質を反映していることを意味している。この意味では、欧米諸国の経営制度、たとえば「アメリカ的(または型)経営」や「ドイツ的(型)経営」も同様である。また、「日本的(型)経営」がそうであるのと同様に、各国企業の経営制度も「特殊」である。「どこかの国の経営が普遍的で、日本の経営だけが特殊だ」ということではないのである。

3) 資本主義の構造も法律やイデオロギーを含めた文化の特質もまるで違う「アメリカ的(型)経営」が、戦後の日本に導入された。このことは、一定の条件があれば、経営制度や技法の中には、その制度を生み出した国の文化から分離して、他国の文化と再結合し、国際移転しうるものがあることを示している。「日本的(型)」経営制度・方式も、その中には日本の産業構造や労使関係および「文化」から切り離して、一定の条件の下では、他国の社会的分業構造や労使関係・法律慣習・イデオロギーの下で機能するものもあるのではなかろうか(これは、理論仮説である)。問題は、いかなる条件の下で、いかなる制度が国際移転しうるのかを実証的に明らかにすることである。

ここでは、国際移転の条件として次の三つを指摘しておく。第1に、経営の「合理化」という課題が国境を超えて共通に存在する場合、第2に、経営「合理化」の技術的手段(たとえば、ME、マイクロ・エレクトロニクス技術)に適応する制度・技法であること、第3に、労使関係や文化の違いによる摩擦を上回るメリットがあると少なくとも経営者(できれば労働者、消費者・国民、政治家)が認識していることである。

この第3の条件について、若干の説明を付け加えておきたい。すなわち、産業構造も文

化の質も異なる国に経営制度を移転させようとすれば、当然のことながら労働者の抵抗や異文化摩擦が発生する。しかし、抵抗や摩擦があっても、特定の経営制度は移転し普及する。移転するかしないかは、抵抗や摩擦が発生するか否かではなく、なによりも先ず、経営の「合理化」に有効か否かという「企業の客観的必要性」⁽¹⁴⁾によって決まる。もちろん、経営の「合理化」の進め方とそれに対する摩擦や抵抗とによって、移転の内容や時期が影響を受けることは、今までの歴史が示しているところである。

(14) 藻利重隆『経営管理総論（第2新訂版）』千倉書房、1968年。

Ⅲ. 「日本的経営」概念の発展とその時期区分について

第二次世界大戦後の「日本的経営」概念の発展を時期区分すれば、第1期は戦後から高度経済成長の末期まで、第2期は70年代の後半から80年代の半ばまで、第3期は80年代の後半から今日までとすることができよう。

第1期における「日本的経営」概念は、日本企業（製品）の国際競争力の弱さの要因として出発した。「日本的」＝（イクオール）「前近代的・不合理的」＝（イクオール）「否定され、克服されるべきもの」としてスタートした。「日本的な」ものに代わって、欧米の機械技術の導入に伴うIE（インダストリアル・エンジニアリング）技法や「年功賃金から職務給へ」というスローガンに代表されるアメリカ的労務管理の導入が企図された。そして高度成長の過程で、国際競争力を持つ製品の製造を可能にする生産・労務管理の諸制度を確立した。60年代から工場における技術・組織・管理方式の合理化が徐々に進行していた。その中で、少数の代表的な企業で、新しい管理方式が、試行錯誤の中から、いくつか生まれていた。70年代の円とドルの為替相場の激変が、企業経営の合理化とそれによる国際競争力の強化を至上命令とした。

「日本的経営」は、第1期・初期の「国際競争力の弱さ」の要因から、第1期後半期の「国際競争力の強さ」の要因に転化し始めたのである。終身雇用制度や年功賃金制度は、その不合理性が指摘されることが多いが、きわめて日本的な臨時工・社外工・季節工の利用や人事効果制度との組み合わせによって、制度の前近代性による不合理性とは逆に、日本企業の国際競争力の側面では、経営「合理性」をもつ制度に転化し始めていたのである。すなわち、この時期の経営制度は、機能的には経営「合理性」を発揮し始めたが、その形式は前近代的で、欧米先進国と比較すれば、日本に特殊なものであった。その意味では、国際競争力の「弱さ」を克服しつつあったとはいえ、その実、欧米の先進工業国からみれば、「日本的経営」はまさに、特殊かつ異質なものであった。

第2期における「日本的経営」の概念は一転する。70年代後半、世界経済は二度の「石油危機」を経験するが、この時日本経済は、先進工業こく中でただ一国経済成長率がマイナスにならなかった。その中身は、国内における二度に渡る「減量経営」と、アメリカを中心とする欧米諸国への集中豪雨的な輸出増進という、それ自体深刻な問題を内包する

方法によるものであった。国内では、「ひと、もの、かね」の減量経営は、「ひと」の面では、大量の人員削減が行なわれたために、年功賃金制度や身雇用制度の「終焉」とか、そこから協調主義的な日本的労使関係の「動揺」をもたらすといわれたほどの矛盾を抱えていた。海外でも、先進工業国はいずれもインフレと高い失業率に悩んでいたもので、日本企業が「失業を輸出する」と批判された。もはや、「日本的経営」は、国際競争力の「弱さ」の要因ではなく、「強さ」の要因に転化した。

この時期の「日本的経営」の概念は、協調主義的な労使関係とそれを基礎とする工場管理方式、すなわち、長期雇用、多能工、QCサークル、段取り替え時間の短縮、かんばん方式、JIT、等が注目された。しかし、外国の企業にとっては、これらの管理方式の基礎には日本的労使関係を始め日本社会の文化的要因があり、それらがいかに国際競争力を高める要因であろうとも、文化や労使関係をことにする国で導入できるものではないと思われた。したがって、この時期の「日本的経営」は、海外からは、強過ぎる国際競争力、ウルトラ資本主義的合理性と受け取られ、「外国では通用しない」という意味で、「特殊的」とされた。日本企業の国際競争力は、日本という特殊な条件のもとでのみ発揮できるに過ぎない、と考えられた。したがって、この時期の日本企業の海外直接投資、特にアメリカへのそれは、日本企業がアメリカ企業と同じ条件で競争するものとして歓迎された。その含意は、同じ条件で競争すれば日本企業の競争優位性はない、であった。また、日本企業の欧米への海外直接投資が進むまでは、輸出数量規制や輸出加徴金で対処するというのが欧米各国の政策であった。

第3期の80年代後半以降、欧米先進工業国への日本企業の海外直接投資が急速に増大し、海外での日系企業の競争力が現地でもある程度通用するということになってきた。他方では、外国企業の中に、長期雇用、多能工、QCサークル、段取り替え時間の短縮、かんばん方式、JIT等、「日本的経営」の個々の方式を、日本的労使関係や日本文化と切り離してでも、導入しようとする企業が現われ始めた。いわゆる「日本化」(ジャパナイゼーション)現象である。これは、「特殊性」論者によれば「日本的経営」に対する幻想ないし誤解によるものである。しかし、部分的には誤解もあると思うが、全体としてみれば、外国企業による「日本的経営」の理解の前進であることは否定できない。少なくとも、「日本的経営」の文化論的解釈(すなわち、日本=異質論)一辺倒ではなく、文化の違う国で利用してみようという考え方が出てきたのである。これは、「日本的経営」の中から個別の制度や方式だけを切り離して利用しようとするのであるから、「日本的経営」の部分的利用である。個別の管理方式・制度は、それを育んだ文化的土壌を離れて別の文化の中で利用できるのか・できないのか、新しい文化的条件に適応するように多少修正すれば利用できてしかもメリットがあるのか・ないのか、いずれにしても一層理解が進むことは否定できない。

外国企業による「日本化」は、経営管理の個々の方式をその国の経営全体の特徴やそれ

を規定する文化的要因から分離して別の国に導入することができるのか、できるとすればそれは何故か、またその場合にいかなる問題が発生するのか、という経営学の研究にとってきわめて興味深い問題を提起している。ところが、「日本化」現象を即「日本的経営」の普遍性としたのでは、このような重要な問題は無視されてしまう。反対に、「特殊性」論は、「日本化」現象そのものを無視しているので、重要な問題の存在すら認識できない。

この時期における企業経営は、企業の内・外システム（部門間のネットワーク、製販統合システム、JIT、デザイン・イン、系列、等）を重視するというのが特徴である。企業の内部だけでなく、企業間ネットワークや市場と企業のネットワークを重視しているのである。そうすることが可能になった技術的背景は、ME（マイクロ・エレクトロニクス）技術の経営への応用である。生産の自動化システム（FA, CIM, IMS, etc.）の発展が、かかる企業内・企業間システムの重要性を戦略レベルにまで高めたのである（VANやWAN, および Strategic alliance）。そこでは、発注企業と受注企業とが設計段階から共同開発を行なう（デザイン・イン）という「日本的」方式が一定の「合理性」を持つものとして外国からも注目されるわけである。

IV. フランス自動車産業・企業による「日本的管理制度」導入（＝国際移転）の事例

仏・自動車産業・企業は、80年代初頭までに国内・国際市場において日本車の進出に押され経営「合理化」の必要性を強く認識していた。世界市場における地位の低下と93年のEC統合がさらに他のEC企業との競争を激化させるという事態を前にして、仏・自動車メーカーは、自らの国際競争力を強化する必要性＝経営課題に直面してきた。そこでの選択は、小型車中心の生産構造を持つ「日本型」生産方式を導入（＝「合理化」）することであった。

以下は、完成車メーカーにおける生産システムの「合理化」の実態調査である⁽¹⁵⁾。調査内容は、調査対象によっておのずから異なるが、全体としては日本企業の生産システムと比較対照できるものをできるだけ発見するよう心掛けた。具体的には、次の諸点である。

(15) 林正樹「フランス自動車産業における生産システムの『合理化』」、中央大学企業研究所編『日本の企業・経営と国際比較』中央大学出版部、1991年5月。

1. 生産の自動化と職務の変化

1) 生産工程の自動化、ME化

a. フランス自動車組立メーカーの工場の生産自動化率を見てみよう。

表1	自動化率	効率(個/時・人)	日本	USA	WG
車体プレス工程	80%(ルノー、サントワグイル工場)	0.6	0.9	0.4	0.5
	100%(シトロエン、オルネイ工場)	0.35			
溶接工程	70%(ルノー、同工場)	0.15	0.3	0.15	0.1
	90%(シトロエン、同工場々々)	0.24			

ルノーのサンドゥヴィル工場（従業員8,400人、小型乗用車日産900台）とプジョー・グループのシトロエン・オルネイ工場の自動化率は高いが、効率は低い。従って、オートメーションのレベルの違いが存在する。総合的には、日本の5年位前(?)の水準（1987年調査時点。但し、市場規模も考慮する必要がある）とみた（日本、USA および WGの効率は、工業技術院総務部技術調査課『我が国産業技術の国際比較』1981年）。

b. 部品メーカーの中にも、機械加工のTermo社（売上高の35%自動車産業向け；7%-パリロヌ、残りはルノー、プジョー、等。65%は、コンプレッサ等の小ロット製品）のように'73年からNC機械を導入し、80年代に入って、性能がより高いものと取り替えるなど、フレキシブルな自動生産システムの導入を推進している企業もある。87年当時、NC40台がすべて中央のコンピュータに直結して、制御されていた。注目すべきは、当社が日本の機械メーカー（マキノ精機）からMC (Machining center)を購入しており（'82年）、引き続きFMC (Flexible Manufacturing center)を1800万フランで購入していた（87.3始動）ことであり、その理由が、顧客の納期に対する要求が厳しく、小ロット生産に対応するために、経営者の判断で日本のFMCを導入したということである。

2) 職務と労働力構成の変化

①労働力構成は、フレキシブル・オートメーションの導入によって、全体としては省力化されている中で、従来のオートメーションとは異なる特徴が確認された。たとえば、プジョー（オルネイ工場）では、a.機械系の保全是安定的（'84-105人→'87-113人）だが、b.電気・電子系の保全是大幅増加（'84-57人→'87-122人）していることに典型的に現われている。その結果、c.保全専門家の総数はやや増加（282人→345人）、d.機械調整工の需要は減少した。最も大きな変化は、e.未熟練工の減少（5,050→3,120人）であり、次が、f.熟練工の増加（870人→1,140人）である。他方では、g.監督は変わらず（287人→279人）、h.事務職員が減少（326人→241人）したが、i.技術者は増加している（189→284人、内、高級技術者23→79人）。j.管理職もやや増加している（43人→57人）。

②職務の変化についても、フレキシブル・オートメーションの特性が反映している。たとえば、AOP（プジョーの子会社、オダンクール工場）では、a.消えた職務として、掃除婦、大型コンピュータ入力者、検査係、部品調査係、調整工、フォークリフト運転手を挙げた。新しい機械を設置する際のパイロット・コンダクターのような専門職も廃止した。AOPでは、メンテナンスは約100人削減の予定で、その理由は、オペレーター（約200人）が簡単な修理をできるようになったからだという。保全の7割が修理、3割が予防にあたるという。研修費用は、83年の160万F→87年の400万Fに増加し、労務費に占める比率も1.4%から2.5%に上昇した。

2. 職制組織の変化と多能工制度

1) COMELA社；従業員数320人、RVI (RENAULTの子会社) が99.9%の株式を所有。ルノー・グループ、COMERA社の工場の職制組織は、1986年までは、製造部長

一課長（部下の数、300～400人）一職長（同、150人）一組長（同、40人）一班長一作業員と5段階になっていた。それが、86年の改善で、課長一監督一作業者というように3段階になるとともに、責任者は15人以上の部下を持たないことを原則とし、さらに生産技術と保全の担当者をスタッフとして明確に位置付けた。

仕事の範囲は、監督者層だけではなく作業グループにおいても拡大してきた。たとえば、R公団・サンドゥヴィル工場では、R21の組み立てラインが20人の作業グループ12個からなり、従来は職長・組長・班長が行っていた、作業グループの編成や注文の数に応じた生産量や速度の変更を、作業員自身が監督者を含む作業グループの中で相談して決定するようになった。また、作業員が部品の不足や欠陥を発見すると部品業者を直接呼びつけて改善を要求するミーティング・ポイントを設置した。その結果、作業員は色々な作業を担当するようになり、製品の品質についても自分で考え、注意するようになった。また、プレス工程の職場で、作業グループが金型を交換する段取り替え時間の短縮に取り組んで成果を上げるなど、「多能工」制度⁽¹⁶⁾やグループによる改善活動などの参加型の小集団管理が進展しつつある。

R公団の多能工制度の問題としては、第1に、多能工には7つの階層があり階層が多過ぎること、そのために多能工間の区別や昇進の複線化など、複雑になり過ぎている、第2に、昇格するためには客観的な技能資格だけではなく人事効果など上司の判断＝推薦が必要となっているが、推薦の基準が明確でないこと、第3に、この階層構造は教育訓練や賃金体系と密接不可分に結び付いているので、労働者は経営者の管理戦略に巻き込まれやすいこと、第4に、大規模の人員削減（83年の12,000人から87年の8,000人へと、4,000人の削減）と連動していることなどである（パリ郊外のフランFlins工場でも、80年の2万人から1.3万人に削減していた）。

(16) ルノーの「多能工」制度については、林正樹、前掲稿、460ページ以下を参照。

3. QCサークル、段取り替え時間の短縮、

ルノー（サンドゥヴィル工場）、1976年より、従業員参加型経営を開始。まず、カードル（上級管理職）と工場の課長のセミナー、'78年より、監督者向けのセミナー、'79.8よりオペレーター向けのセミナーを実施した。'82年に、労働者のなかにグループが発足し、QCサークル活動を開始した。参加は自主的なものである。サークル数は、400サークル、参加率は40%、テーマは職制が指示し、勤務時間内に行う。

成果は、検査が精密化され、検査合格率が向上した。また、原材料の節約がみられる。具体的には、①不良品による損失の減少、160F（1台/'84年9月）→75F（'85年2月）→25F（'87年7月）②納期の改善；ディーラーの注文に間に合う割合、60%（'84年）→98%（'87年）。③品質向上；'84年を100とすれば、'86年は137、'87年146。④組み立て時間は、1台(R25) 42時間（'84年）が36時間（'86年）に短縮された。⑤金型の交換時間も、a. 700-1,000トンのプレスが従来の8時間から1～2時間に短縮し、またb. 500トンのプレスは

従来は2時間かかっていたのが15~30分でできるようになった。

4. 外注・下請け；特に、Just in Time (JIT), かんばん方式の導入

1) プジョー・グループ (PSA) の品質保障契約

PSAはグループ全体の購買センターとして、81年1月SODEDAC (従業員700人) を設立した。PSAが取り引きしているフランスの部品メーカーの数は、1,750社('84) から1,050('87)に減少している。スペイン、イギリスを含めると2,219社('85)から1,548社('87)である。上位49社から購入する割合(金額)は50%、上位185社で80%、上位314社で90%に達する。'84年1月から日ごとの発注を開始し、JITシステムの導入に取り組んでいる。当初50社でスタートしたが、現在373社が参加している。

JITは、欠陥ゼロを前提にしないと成立しない。そのため、プジョーは、サプライヤー品質保障システムを採用することとし、材料・部品の納入時点で品質検査の必要のない欠陥品ゼロを材料・部品納入業者が保障する「品質保障」契約を結んでいる。現在693社(64%)と品質保障契約をしている。その結果、87年の時点で、欠陥ゼロの部品が78%に達した。

PSAは、「品質保障契約」を結んだ企業の一部を「ユニット・メーカー」として、その下に小規模の納入業者を組織し始めている⁽¹⁷⁾。

⁽¹⁷⁾ トヨタが直接取り引きする部品メーカーは170社、その下に数千社の下請けを組織している。購買コストのみならず、品質のばらつき、モデル・チェンジに対応する時間など、トヨタの競争力の重要な要因である。

2) AOPのバンパー工場

'87年夏より、NC制御の射出成形プレス機を中心とするコンピュータ・コントロールのフレキシブル・ラインが稼動開始した。1,800トン・プレスでプジョー-405の前後のバンパーを生産している。26トンの金型の段取り替えは1時間15分。塗装90種類、コンピュータ制御で、受注から6時間後に配送車に乗せることができる。プジョーの工場との間でかんばん方式を採用しており、1時間ごとにトラックが出る。24時間操業×7日。

5. 労働組合関係

われわれが調査した工場の経営者へのアンケートに対する解答は、表2の通りである。まず、全体として、労働組合が団体交渉または労使協議の形態で関与している事項がきわめて少ない。質問事項に限れば、団体交渉の対象とされているものはゼロ、労使協議事項がP社・R社各1である。対照的に、「通知」事項が2社合計で5となっているのが目につく。アンケート用紙には、「通知」という形態は、記入欄としては設けてなかったのであるが、経営者の解答として記入されたものである。「通知」はするが、交渉や協議はしないということであれば、実質上は「経営者の専断」と同じことになるが、経営者は両者を区別していること、そのことに意味と重みが存在することを留意したい。

また、R公団では、QCサークルのテーマ設定の調整に関与でき、報酬の決定への関与

も協約によって可能ということである。QCサークル活動は、勤務時間内に行なわれ、参加は自主性に任されている。

表2 労働組合の関与の有無とその形態

事項	団体交渉	労使協議	通知	経営者の専断
① J I Tなど外注政策				R, P
② M E技術の導入		P	R	
③ 職務内容の変化			R, P	
④ 労働者の配置				P
⑤ M Eによる労働力削減			R	
⑥ Q Cサークルの導入			P	R
⑦ Q C cへの組合の関与		R*		

* R公団では、QCサークルのテーマ設定の調整に関与できる。報酬の決定への関与も協約によって可能である。

(資料) Pは、P社・グループのシトロエン・オルネイ工場、Rは、R公団・サンドゥヴィル工場、それぞれ経営者のアンケート解答による。

(小括)

日本では、年功賃金・終身雇用の見直し・再編＝日本的経営の動揺、「新日本的経営」の提唱がなされているが、フランス企業が日本的経営を導入するという場合には、日本の伝統的な雇用慣行などではなく、ME技術の導入によるフレキシブル生産システムとそれに対応する生産・開発・労務・購買などの管理方式である。

フランス自動車産業では、ME技術を中心とする生産の自動化がフレキシブル生産体制の構築の手段として進められており、こうした生産技術体系に対応する生産管理と労務管理の「合理化」(＝「日本的経営」の導入)が行なわれている。

ただし、長時間・過密労働やサービス残業は日本に特殊なものである。それがわが国では日本の管理方式と一体になっているとはいえ、フランスではこれを分離し、フランスの文化や労使関係の下で規制することが可能であり、それで上記の管理方式の「有効性」を発揮できることをフランスの企業が示している。

フランス企業が日本から学ぼうとしているフレキシブル生産システムとそれに対応する管理方式は、MEオートメーション技術に適応している限りにおいて、フランス企業の「合理化」策として通用する。そのシステムと管理方式は、ME技術段階の経営「合理化」に有効であるという点で、国際的に通用する。しかし、それは一定の目的に対して、手段としての有効性＝「合理性」に過ぎない。

このような手段としての有効性が、国際的に通用するからという理由で「普遍性」と呼ばれている。しかし、以上検討してきたように、「普遍性」をもっているのは「経営の合理化」という経営課題(目的)である。資本主義的「合理化」が国際的に共通の目的なの

である。その目的に対する手段（＝管理制度・方式）が国際的に通用するといえども、共通の目的を前提にする限りのものに過ぎない。それは、きわめて限定された範囲での「国際的共通性」であるから、「普遍性」といっても極めて限られたものに過ぎない。

V. 結び； 「日本的経営」の導入は、経営「合理化」の手段である

「日本的経営」とはなにか。「日本的」の意味、「経営」の概念、その歴史的变化、特にグローバリゼーション下における「日本的経営方式」の海外移転と修正、外国企業による「日本的経営方式」の導入等々、経営学研究の重要な課題が提起されている。

通説の問題点は、「普遍性」の尺度を国際移転可能性に求めることにある。その限りでの「普遍性」は、「日本的経営」の管理制度や方式のいくつかにある程度確認できるのである。ところが、国際移転可能性が企業合理化のための有効性の尺度に過ぎないとすれば、「経営合理化」という範囲内の「普遍性」に過ぎない。「企業合理化のための有効性」は、少なくとも人間性や社会的倫理との関係を点検することなしに、本来の「普遍性」を獲得することはできない。

第1、狭合いな国内市場とハイレベルのアメリカ市場を巡る競争が、高度経済成長期から日本企業に「市場志向的」経営管理方式を強制した。それが、フレキシブル・オートメーション時代の経営管理方式として、一定の「合理的」側面を持つわけである。しかし、「合理性」＝普遍性ではない。すなわち、日本的生産・労務管理方式が一定の修正の後に外国の企業の「合理化」に有効であることは、その導入によって労使関係や企業の取り引き関係に摩擦や矛盾を生じないということではない。摩擦や矛盾を伴いながらも、企業の「合理化」が進むということに過ぎない。

第2、「日本的経営」の異質性を指摘するだけでは、フランス企業の経営「合理化」の特質を分析することはできない。QCサークル、多能工制度、JITシステムなど日本企業で生まれた制度・技法が外国企業に実施されており、「日本化」と呼ばれるほどであるが、その理由は経営「合理化」の手段として有効だからである。

第3、「日本的経営」の管理制度や方式が、マイクロ・エレクトロニクス技術に基礎をおく生産・管理システムに、今までのところ他の国のものよりもより適合的であるが、長時間・過密労働などの矛盾があり、「合理性」と「人間性」の相即的發展という意味では多くの問題がある。

「日本的労使関係」とポスト・フォーディズム論

—— レギュラシオン・アプローチを中心に ——

桃山学院大学 黒田 兼一

はじめに

最近、過労死や長時間過密労働、「会社主義」を批判する風潮が強まり、「日本的経営」の構造それ自体が問われるようになってきた。

日本の労働者と労働組合が何故に過労死にいたるまでの労働秩序と労務管理を受け入れているのだろうか。この点について、尾形隆彰氏は「労働者あるいは労働者集団が企業の管理・支配を受容する際には、それを受容し行動する側にも、いわば『受容する論理』というべきものが存在しているのではないか」と主張している（尾形、1982年）。報告の基本的視点と狙いの一つは、この「受容の論理」を探ることにある。

ところで、周知のように、近年、国の内外を問わず日本の企業と経営に関して、従来の特異性・特殊性を強調する論調から、その普遍性、先進性、またその移転可能性を強調する議論が目につくようになってきた。レギュラシオン学派の研究もそのような傾向の一つである。

本報告の主テーマは、彼らによる「日本的労使関係」論を検討することである。何故レギュラシオン派かといえば、彼らは労資の対抗関係、賃労働関係を基本にすえて資本主義分析を試みようとしており、そこから日本のシステムをフォーディズムの危機を脱出するポスト・フォーディズムの1つの典型であると積極的・肯定的に主張しているからである。しかも彼らは「調整」というタームで先の「受容」という視点を重視していると思われるからにはほかならない。

1. レギュラシオン学派とフォーディズム論

レギュラシオン理論のキーワードは「蓄積体制」および「調整様式」である。

「蓄積体制」とは、特定の資本主義社会における矛盾やアンバランスを吸収して相当程度長期にわたって規則的に資本蓄積を「保証」し遂行できるようなありかたの総体をいう。ところで資本蓄積を首尾よく遂行するためには、一定の労働編成に労働者を動員しなければならない。そのためには諸個人、階級間の矛盾や対立・抗争を吸収し、蓄積体制の全体的な原理に適合させるように作用する秩序、ルールが必要である。その秩序やルールの総体を「調整」といい、その特定のあり方が「調整様式」なる概念で表現される。つまりある特定の蓄積体制はそれに適合的に機能する特定の調整様式によってはじめて安定的で恒常的な再生産が可能だとされる。

レギュラシオン学派がいうフォーディズムとは20世紀の資本主義、とりわけ第2次大戦以後の先進資本主義国の「蓄積体制」のことである。フォードの名が冠せられているとはいえ、かのH・フォードが実践した経営管理方式や経営理念それ自体をいうのではなく、社会総体としての独自の体制をさしている。

フォードは、労働の知的側面と肉体的側面を分離を原理とするテイラー主義の基礎の上に専用機械やベルトコンベアを導入して、きわめて高い生産性をもった大量生産

方式を実現した。この「テイラー主義と機械化との結合」を「フォード主義的労働編成」（「フォード・システム」）とよぶ。しかし大量生産体制は、当然のことながら、大量消費がなければ機能しない。1929年恐慌を、大量消費なき大量生産の社会的矛盾の爆発と捉え、この矛盾の「調整」は、ニューディール政策によって実現されたという。すなわち、労働組合の公認、団体交渉制度、労働協約、生産性の上昇に見合った賃金上昇、「福祉国家」と社会保障制度、信用貨幣等の「高賃金体制」の定着である。これらをフォード主義的調整様式ないし「フォード的妥協」とよぶが、労働者と労働組合は「テイラー主義による統制を受け容れる代償として、合理化から生じる生産性上昇の分け前を」獲得したのである。こうして、それまでにはみられなかった大量生産と大量消費の同時達成を実現したというのである。

ここにフォーディズムとは、たんに労働編成や生産方式をいうのではなく、テイラー・システムと機械化・合理化にもとづく労働編成を、団体交渉および「福祉国家」にもとづく高賃金体制の実現によって労働者と労働組合に受容させるという、賃労働関係に媒介された大量生産／大量消費の社会経済体制と理解される。

さて一見してわかるように、彼らの主張のユニークさは資本蓄積構造を市場メカニズムのみからではなく、労働編成と労資間の「調整」の具体的内容において把握しようというところにある。経済理論としての評価はともあれ、資本蓄積の具体的な態様を、「調整様式」という形で、労資の対抗的展開過程に媒介された政治的・経済的「妥協」による労働者・国民の支配・統合の構造から捉えようとしていることは評価されてよい。「調整様式」を特定の労働編成への労働者の動員システムと解釈すれば、それはマクロレベルでの労働者の動員システムの質的变化に着目した議論と考えられる。

しかしながら彼らのフォーディズム論にはいくつかの問題点も存在する。さしあたって第1に、彼らの議論は大量生産／大量消費のアメリカ・モデルを一般化したものであり、したがって逆に大量生産体制の多様性を看過してしまう傾向があること、第2に、フォード的労働編成とフォード的妥協との結合はさしあたっては必然性をもっているわけではなく、フォード的労働編成が高賃金の労資の妥協と結び付かない場合もあることを、つまりはこの労働編成と調整様式の間の関係が明確ではないことを指摘しておきたい。

2. アフター・フォーディズムの諸類型

フォーディズムは、1960年代末から70年代初頭以降、長期の危機に陥った。レギュラシオニストはこれをフォーディズムの蓄積体制の構造的な危機だという。

フォーディズムが危機に陥った原因は、「テイラー的原理そのものが生産性の伸びの源泉をついに汲み尽くしてしまったこと」に求められている。すなわちフォード型の規格化された少品種大量生産・消費型商品が市場を一巡すると、品質とサービスの多様性をもった商品の生産性が求められてくるのだが、「計画」と「実行」の分離を核としたテイラー／フォード的労働編成はそれに答えることはできずにマイナス要因に転化する。それ故に、危機の本質・根源を「フォード的妥協」（＝調整様式）ではなく、フォード的労働編成あるとみなしている。

さてフォーディズム以後の蓄積体制について、リビエッツは図1のように分類している。ここではフォーディズムをテイラー的労働編成と硬直的で厳格な団体交渉・労

働協約（高賃金体制）にとらえ、危機からの脱出策をこの二つから遠ざかるあり方で分類している。図の縦の「硬直性→フレキシビリティ」軸は、これは生産と労働のシステムの特徴ではなく、労資関係や労働協約のそれをさしており、また横の「テイラリズム→交渉に基づく参加」軸は、労働者の労働過程への単なる参加一般ではなく、「交渉に基づく参加」としている。特に後者について形式的で見せかけの参加や強制された参加ではテイラー的な労働編成を脱出したことにはならず、拒否権をもった参加でなければならないという。だからフレキシビリティの高い労資関係と高次の社会的な「交渉に基づく参加」は両立しない（Unconsistent）のである。

対極にあるのは「ネオ・テイラー主義」と「カルマリズム」である。前者は、テイラー的管理原理はそのままにしながら、フォード的妥協＝高賃金協約（社会保障）を破棄してそれを市場競争に委ねフレキシブル化いく戦略、つまり労働運動抑制と管理強化によって生産性を回復しようとする戦略で、いうまでもなくアメリカとイギリスを中心にとられた「新自由主義」戦略である。他方、後者は逆にフォード的妥協は維持・強化しながら、テイラー的な管理原理を放棄して、労働者に「責任ある自律性」を付与し、生産と作業内容に参加させることで質の高い生産的な労働を積極的に確保しようという戦略である。こうした新しい労働編成によって得られた生産性上昇は交渉によって労働者に分配される。カルマリズムの名称のとおりこれは主として北欧社会民主主義の路線である。

先にフォーディズムの危機とは結局のところテイラー的労働編成の危機であるとされたのであるから、その克服のためには「カルマリズム」路線でなければならないが、日本は「ネオ・テイラー主義」と「カルマリズム」との中間に位置づけられている。

3. 「日本的労使関係」＝ポスト・フォーディズム？

レギュラシオン学派の日本評価は必ずしも一様ではないが、フォーディズムを脱したポスト・フォーディズム的蓄積体制の一つのタイプであるとみなす傾向がある。フランス・パリを中心としたレギュラシオニストの見解をまとめたのが末尾の表である。

リビエツは日本の蓄積体制をトヨティズムと命名する。ここでは日本の労働協約は硬直的ではなく、また労働編成の面ではテイラー的な原理から脱して企業レベルでの労働者の経営参加を実現しているとされる。賃金協約が柔軟であるということに関しては、年功賃金から査定を基本とした職能給が主流になっているし、雇用保障に関しても出向、選択定年制など柔軟化しているのであるから、概ね妥当であるが、図によると（「終身雇用慣行」を考慮して？）労使関係・労働協約がアメリカよりも硬直的であるとなっているが、正確ではないむしろ誤解であろう。

他方、労働編成がテイラー的な「計画と実行の分離」の原理から脱しているとする根拠は、多能工、TQC、柔軟な職務構造などに着目して、これらが労働者を「経営者や設計者と進んで」協働させることにさせるからだという。つまりトヨティズムの労働編成は「テイラーが分離したもの」を再結合して、職場と企業レベルで労働者の参加を実現させているのだから、ポスト・フォーディズムの一つのタイプであるとみなすのである。しかしTQCや多能工化に代表される日本の労働編成が部分的にはあれ事実上「計画と実行の再結合」の機能を果たしているとしても、それを企業レベルでの「交渉に基づく参加」（彼は非市場的協約と呼ぶ）とみるのは明らかに誤解で

あるか、誇張である。彼は労働協約でのフレキシブル化を企業・職場レベルでの「参加」で労働者は妥協しているとみなしているようであるが、既に多くの論者によって指摘しているように、TQCや多能工化は生産・労務管理の一環として展開されているのであって、労使の交渉に基づいた参加とは規定できない。

他方で、適切にも、産業の二重構造、下請けや女性労働者、パートタイマーなどの不安定労働者にも言及し、そこでは「ネオ・フォーディズム」が支配しており、激しい競争と分裂がみられると指摘している。とするなら中心部の脱テイラー的な労働編成と周辺部のネオ・テイラー主義とを総体として可能にしている日本の調整様式を論ずべきであるが、そしてここが肝心なところなのだが、明確ではない。それを論ずることなしに、「テイラーリズムからの離脱の第一歩」などと断定できるはずはない。資本主義の構造分析を「労使関係的視角から接近する」というレギュラシオン学派の固有の長所であったはずのものが、ここでは希薄である。

レギュラシオニストのもう一人の雄・ボワイエは、一方では高度成長期を通じてフォーディズム的妥協がないゆえに、日本にはもともと典型的フォーディズムが存在しなかったといい、他方ではより慎重に「ポスト・フォーディズム」規定は避けているが、多能工化、柔軟な職務構造を評価して、「日本モデルが労働編成の新しいモデルであることは、確実である」と主張する。彼はこのようにフォード主義を超える労働編成を持ちつつ、他方でその分配の面でフォード以前の的であることをみて、ハイブリッド・フォーディズムと命名している。「調整」という点についていえば、彼はフォーディズム的な賃金の協約化はないので（利益分配・景気反応的賃金）、この面での社会的妥協は成立していなかったが、その代わり雇用保障があったとして、これを調整（妥協）の日本的形態とみなしている。つまりハイブリッド・フォーディズムの「調整様式」は雇用保障というのだ。この利益分配と雇用保障を根拠に、フォードの意図が、日本で迂回的に実現したと評価するのだが（最近、この見解を撤回した）、近年の実態を到底正しく把握しているとはいえない。

他方、日本モデルは海外へ移植可能な普遍性をもった優れた「ポスト・フォーディズム」モデルだと極端な形で主張する論者がいる。ケニー＝フロリダである。彼らの主張の概略は以下の通りである。

日本の生産組織はポスト・フォーディズムの発展段階に到達した。なぜならフォード的労働編成を、チーム制作業単位、job rotation、learning by doing、フレキシブルな生産に基づく労働編成に置き換えているからである。日本企業の高生産性は強搾取から生まれるのではなく、労働者に作業過程のさまざまな側面に精通させ、学習の機会を与え、問題処理能力を高めることなどから可能となったのだ。日本の企業組織は、知識の共有を促進し、内部競争の否定的側面の幾つかを改善し、労働者は生産過程について知識を深め、多面的になった。このポスト・フォーディズム的形態は経営の命令や国家権力の強制によって作られたわけではなく、戦後初期の激しい階級闘争の妥協の産物である。すなわち経営側はより戦闘的な労働組合を追放して、その代わり以前の労働者の闘争で掲げられた終身雇用と年功賃金の要求を満たしたのである。経営側はこれを受け入れることを通して優れた生産システムを確立した。こうして日本的システムの多くは、当初は労働者の要求であったのである。我々は、日本におけるポスト・フォーディズム的再編成をフジツ－主義と呼ぶが、NUMMIの成功が示

すように、それは他国に移転可能である。日本はフォード主義を超え、技術的・経済的再編成の遠大な過程の中心にあり、労働者の役割と幸福に影響を与える。

なんという大胆で楽観的な説明であろう。彼らが日本をポスト・フォーディズムと規定する第1の根拠は、リビエッツやボワイエらと同様に、労働編成のフレキシビリティとTQCである。この生産システムの独自の高生産性＝効率性をもってフォーディズムを超えているとするのであるが、労資の妥協＝「調整」についての説明はまったく説得力がない。すなわち社会的妥協という点において正確ではない。巨大企業の中小下請け支配構造とそこでの労働者の状態について正当な考慮を払っていないばかりか、またいうところの長期雇用と「年功賃金」は戦闘的組合の追放（協調的な組合の育成と定着）との取り引きの妥協とみなすことができるかもしれないが、彼らがポスト・フォーディズムの証左とする日本的な労働編成原理との妥協ではない。この後者の労働編成原理はいわゆる「能力主義管理」であるが、それはまさしく「終身雇用」と「年功賃金」を打破するために生まれたものであった。ケニーとフロリダはこの歴史的流れを考慮にいれていないばかりか、「能力主義管理の受容」が如何なる意味で「妥協」なのか、それが日本の労使関係とどのような質的連関をもっているかという肝心な点を問うことがない。その「受容」は別の脈絡と論理で説明されるべきものである。それを問わないまま、その「普遍性」と「先進性」を一方向的に断定しているといわざるをえない。

4. 「ポスト・フォーディズム」論争

(1) 加藤哲郎＝ロブ・スティーヴンのケニー＝フロリダ批判

レギュラシオニストではないが加藤哲郎＝ロブ・スティーヴンは、ケニー＝フロリダの「日本＝ポスト・フォーディズム」説を全面的に批判している。彼らによれば「日本的労使関係」は、ケニー＝フロリダとはまったく逆に、前近代的・アジア的なものであり、「プレ（ウルトラ）・フォード主義」にほかならないという。

加藤＝スティーヴンの批判のポイントは、ケニー＝フロリダがポスト・フォーディズムの根拠としてあげた要因の多くを高生産性要因としてではなく、強搾取要因とみなすところにある。例えばこうである。「多能工の真の意味とは、生涯をつうじてたらいまわしされるということである」。「ジョブ・ローテーションは、労働者の力をほりくずし、彼らをして、経営者が決めるいかなる仕事にも全面的に服従するよう備えさせる」。「労働者を特定の職種から切り離すということは、……彼らを無力にすることの一つの源泉である」。「初任給は、……本質的に差し引かれた賃金であり」、「もしも生活できる賃金を得ようとする、同じ会社に留まり続けなければならないのである」。「QCサークルは、論題が彼ら自身の利益をどうするかではなく経営の利益をどうするかになるよう保証し、そのダイナミックスが協同ではなく競争になることを保証する、巧みな策略なのである」。

このように加藤＝スティーヴンは、ケニー等によって「先進性」と示されたものはことごとく労働者への抑圧装置であり、日本の競争力は「先進性」の結果ではなく「強搾取」がもたらしたものの以外のものではないと全面否定するのである。

この加藤＝スティーヴンの論理は、個々の管理施策の内容の理解に不適切なところもあるが、その大枠においては従来から批判的経営学の文脈で既に広く主張されてい

たものと酷似している。だがそもそも資本主義社会では高生産性＝効率性は、労働者への分配が増大しない限り、強搾取として現れざるをえないのだから、事実上、同じことを別の視角から主張しているように思われる。実は加藤＝スティーヴンもケニー＝フロリダが効率的だとする日本の労働編成を前提にしており、この同じ地点から「先進性」を退けて「強搾取」と「後進性」を全面に出している。両者ともそれぞれ事態の一面のみを不当に強調して、「ポスト・フォーディズム」、「プレ（ウルトラ）・フォーディズム」のレッテル貼りに終始した感を拭えない。この「効率性」が何故に「強搾取」として現わざるをえないのか、換言すれば、きわめて効率的な生産システムの内実と、それを余りにも貧困な労働分配と「引き換え」に「受容」させるような日本の労使関係と管理施策の内容をこそ問題にすべきであった。日本的モデルの「効率性」と「強搾取」の「まさに両者の接合を可能ならしめている独自の経済的・社会的調整メカニズム」（山田、1991年）の中味こそが問題なのである。

さてこの加藤＝スティーヴンの批判論文が発表されて以降、周知のように雑誌『窓』で、実に内外の研究者の21本もの論文で「国際論争」が展開された。しかし日本がポスト・フォーディズムなのか、プレ（ウルトラ）・フォーディズムなのかに終始し、レギュラシオニストがそもそも提起していた「調整」の日本的な独自性を正面から議論することがついになかった。換言すれば、先にも指摘したような、日本的モデルの「効率性」と「強搾取」の「まさに両者の接合を可能ならしめている独自の経済的・社会的調整メカニズム」の中味を積極的に問う姿勢が弱かったように思われる。（なお、京谷英二氏は、労働過程の内部、とりわけ小集団活動に焦点をあて、それらが資本による新しい支配システムであることを主張し、両当事者双方を全面的に批判している。）

(2) コリアの「オオノイズム」論

さて、レギュラシオニストの手による初の本格的な日本企業分析といわれる書物がある。コリアの『逆転の思考』である。彼は日本の企業経営のやり方をオオノイズムと呼ぶ。もちろん大野耐一に由来する命名であるが、いわゆるトヨタイズムと同義ではなく、後者は前者を現実に適用・応用したもので、テイラリズムやフォーディズムより優れた組織革新の重要な一般理論であるという。

いったいどこに優秀さを発見するのだろうか。彼によれば、テイラーやフォードの方式は生産物の標準画一化による大量生産に特徴があるが、オオノイズムは、標準画一化に変えて多種多様化を、大量生産に変えて少量生産を、すなわち多品種少量生産の新しい生産性追求の組織革新であるという。その具体的な内容は、おなじみの専門化原理に変えた脱専門化・多能工化、集権に変えた分権化、品質管理のライン化である。オオノイズムは生産性の向上を量産の方向ではなく、労働の内的フレキシビティの方向に求めたというのである。

さてここまではさしたる新しさはない。彼の独自性はこうした労働編成様式を労働者に受容させる「調整システム」の分析、労使関係の分析にある。

彼は、正しくも、オオノイズムが定着するようになった前提に労働組合の協調主義化があり、それがトヨタシステムの本質的な要素になっているともいう。「一連の生産性やイノベーションの成功は労働側の大敗北によるものであった」。彼が調整システムとして指摘するものは、「内部労働市場」と企業内の「職業訓練・熟練形成」で

ある。これによって労働者には昇進と昇給および雇用保障、技能向上という代償が与えられ、労使の調整機能を果たしているのだという。しかしこの代償は内部に労働者の包摂と排除を含んだものであるし、けして交渉に基づく協約によるものではない。いわば企業への積極的献身の結果として条件付きで暗黙裡に与えられるものであるという。このことを表現するために、彼はこれを「インセンティブに基づく参加」と呼んでいる。結論的にコリアは、「ミクロ基軸（企業内）のインセンティブに基づく参加」がオオノイズムの調整システムなのであり、この代償そのものが新しい生産方式の構成要素に組み込まれていると主張するのである。

さてこのコリアの主張をどう評価するか。これまでのレギュラシオニストと比べると、トヨタシステムの形成過程と現実を踏まえ、かなり説得的ではある。ただ彼がこうした分析の上にたって、日本の労使関係を次のように評価することにはにわかに賛同しがたい。「日本のモデルはオストラシズム（集団による包摂と排除の論理）とデモクラシーという二つの要素の混合物であり、絡まっている」。また「一方では前近代的でありながらも近代的でもある」。前近代とかオストラシズムというのは、代償が協約化されていないし交渉もみられず、集団による人格への圧迫が制限されていないからだという。他方、近代＝デモクラシーをいうのは、職業訓練や人間的成長が事実上の権利化しており、それが企業内で生かされ、企業が分権化され、生産が共同管理されているからだという。さしあたっての問題は、オオノイズムの調整様式に民主的性格をみている点である。「資本と労働の共同生産」、「人間的成長」、「分権化」、「職業訓練と人間的成長の権利化」を代償に生産に積極的に関与するという論理構造となっているのだが、日本の現実を正しく説明しているとは思えない。デモクラシーをいうなら、競争に参加する機会が企業内の「すべての労働者に平等に」開放されていること、競争への参加が「権利化」されていること、そしてこのことがオストラシズムを正当化する根拠にもなっているを指摘すべきであった。コリアに限らずレギュラシオニストの多くは、「調整」を常に一定の好ましい安定的な労働者への代償と考える傾向があるが、代償が権利化されていない場合もあることを考慮すべきであろう。日本の現実には、むしろ彼がいう「代償」の獲得をめぐる労働者相互の競争によって矛盾が「調整」されているのではないだろうか。コリアは、インセンティブを強調することで日本の現実の一手手前まで迫りながらも、肝心なところでこの労働者相互の競争の激しさを看過してしまっている。「調整」概念はレギュレーション理論のキーワードであるだけに看過しえない問題である。

まとめにかえて

どのような生産体制なり労働編成であれ、それが有効に機能するためには、労働者・国民をそれに動員し、統合しなければならない。レギュレーション学派はこのことを「調整」という概念を導入して、特定の労働編成に労働者・国民が動員・統合される根拠と、このことがマクロレベルで如何に整合化されているかを問うことの重要性を提起している。換言すれば特定の生産システムなり労働編成が労働者労働組合に「受容」される論理を解明することが資本主義分析において決定的に重要であることを提起したと解しうる。ここにこの理論の積極的な意味があるように思われる。

考察してきたレギュラシオニストの所説の評価と明らかになったことをまとめよう。

第1に、彼らが日本のシステムをポスト・フォードイズムの性格もったものと指摘する共通の根拠は、多能工化やTQCにみられる労働編成様式のフレキシビリティと労働者の知的参加の性格である。この点では、多少の強弱はあるものの考察した4人の論者に共通していた。いうまでもなくこの労働編成原理の新しさに注目する見解は、何もレギュラシオニストに限らず、今日広くみられる見解である。だがその外見的非フォード性のみでポスト・フォードイズム規定をおこなうわけにはいかない。かつてテイラー・システムやフォード・システムがそうであったように、それは何よりも労働者の支配システムなのである。それが注目されるのは、すでに多くの研究者によって明らかにされているように、労働者の知的力能を動員する支配システムとしての新しさにある。加藤＝スティーヴンの議論はこの新しさを軽視している。

第2に、彼らの独自性は、このような労働編成原理を労働者と労働組合が「受容」した根拠を、「調整」という形で、換言すれば、労働者を生産に積極的に動員するための矛盾を「調整」するシステムに注目して、日本の労使関係について積極的に発言しているところにある。この分析方法は積極的に評価されてしかるべきだが、そのことと主張されている内容とは自ずから別である。とりあえずコリアを例外として（実質的には彼も）、彼らは「労働編成様式」の新しさに目を奪われて、肝心の「調整様式」の考察では人事考課に主導された労働者相互の激烈な競争を看過し、日本の労使関係と職場の実態をあまりにも等閑視しすぎている。彼らの独自性であったはずの「調整様式」の説明において、成功しているとはいいがたい。

第3にその原因をどこにみたらいいのか。おそらく彼らは「調整（様式）」を、労働者にとって何かよりましな状態を維持する妥協と考える傾向があるように思える。そもそも「調整」は資本蓄積と「労働編成」からくる社会的対立・矛盾を吸収する秩序やルールをいうのだったから、本質的には支配の秩序・ルールと考えられるものであろう。したがって暴力的な形での調整もあるだろうし、譲歩や平和的な調整もあるはずだ。その多様性を軽視するとケニー＝フロリダのようにまったく説得力のないものになってしまう。すでにみたように、かなり鋭い分析を展開したコリアにもこの傾向をみることができる。同じことは、ポスト・フォードイズムと規定する際にも、それが何かフォードイズムより進んだ労働者にとって好ましい傾向と見えてしまっている。彼らが分析した対象はむしろフォードイズムに代わる、資本主義の危機を克服する新しい支配構造として分析すべきなのである。

こうして問題のポイントは「日本的調整様式」の内実を首尾よく説明できるかどうかにある。つまり高い生産性と低い労働分配との接合を可能とさせている日本の支配構造を解明できるのかどうかにある。

それでは現代日本の「調整様式」をどう考えたらいいのだろうか。さしあたって次のような意味内容をもった「企業主義的競争民主主義」と考えられるのではないだろうか。

日本の労使関係を考える場合、「内部労働市場」とその役割が重要であり、そのことに規定されて「会社あつての生活と将来」あるいは「自社中心的成長志向」が労働者の生活と意識を支配している（そのようになった根拠については、さしあたって後掲の拙稿を参照されたい）。この「会社・企業主義」を基調にして、企業は「能力評価」の「公平性」を約束し、企業目的達成に向けた相互競争に参加する機会の「平等

化」を約束した。労働者が層として仕事に専念し、能率向上に精神的にも肉体的にも自発的・積極的参加するのは、この競争民主主義のためであろう。このサバイバル競争の結果として労働者が得るものは一定の賃金と雇用の「保障」であるが、しかし競争に敗北した者やはじめから競争に参加しなかった（参加から排除されていた）者はその限りではない。コリアが「インセンティブに基づく参加」、そしてそのオストライズムの性格を指摘する点は、その限りでは正しい。しかし彼は日本の労使関係の矛盾を吸収する人事考課の独特で重要な役割と意味を忘れている。その典型はTQCと「職能資格制度」に体现されている「能力主義管理」という名の労務管理制度である。それは鈴木良治氏（札幌大学）が主張するように、強制／自発のパラダイムを保証する、つまり自発性を強制させるともいうべき、自発性を組織化する制度である。この制度のもとでは賃金決定ばかりか、職務の設定や人事配置など労働者の処遇の大半が「企業が期待する職務遂行能力」の人事考課で決定されるから、処遇をめぐる労使交渉は機能しておらず、事実上否定されている。処遇が労働者相互の競争に委ねられ、規制の枠が取り払われているのであるから、労使関係の面で経営者が大きなフレキシビリティを確保しているといわねばならない。リビエッツがいうように労使関係はフレキシブル化されているのである。日本の生産システムがフレキシブルだとされるとき、その本質はこの労資関係におけるフレキシビリティが支えているといえるだろう。

しかしこの調整はけして社会的妥協などと呼べるものではない。妥協というには取引の内実があまりにも貧困であるし、何よりも交渉相手の組合が事実上機能していないからである。「能力主義」の労務管理システムに体现されている「企業主義的競争民主主義」こそ、労働組合機能の否定ないし不在というプレモダンなテイラー主義を脱した効率的な生産システム（ポストモダン）として表出させ、その「プレ」と「ポスト」の接合を可能ならしめているのである。しかもこの企業中心主義と競争民主主義が結合した支配形態は、目下のところきわめて強力であるため、多くの労働者はそれに疑問をもちつつもむしろ自分に鞭打って「自発的・積極的」に参加することで、矛盾を個人的・内的に解消させているように見える。内的に蓄積された矛盾の極端な「爆発」が過労死であるとすればなんともやりきれない。この転倒した環からの脱却は、容易ではないが、この独特な調整様式自体を見直す以外にないように思われる。

〔付記〕 報告直後から多くの方々から大変貴重なご意見をいただいた。期して感謝の念を表したい。なお、紙幅の関係で、文中には引用及び参考にした文献名を詳しく明示できなかった。本稿で直接に参考にした文献は以下の通りである。

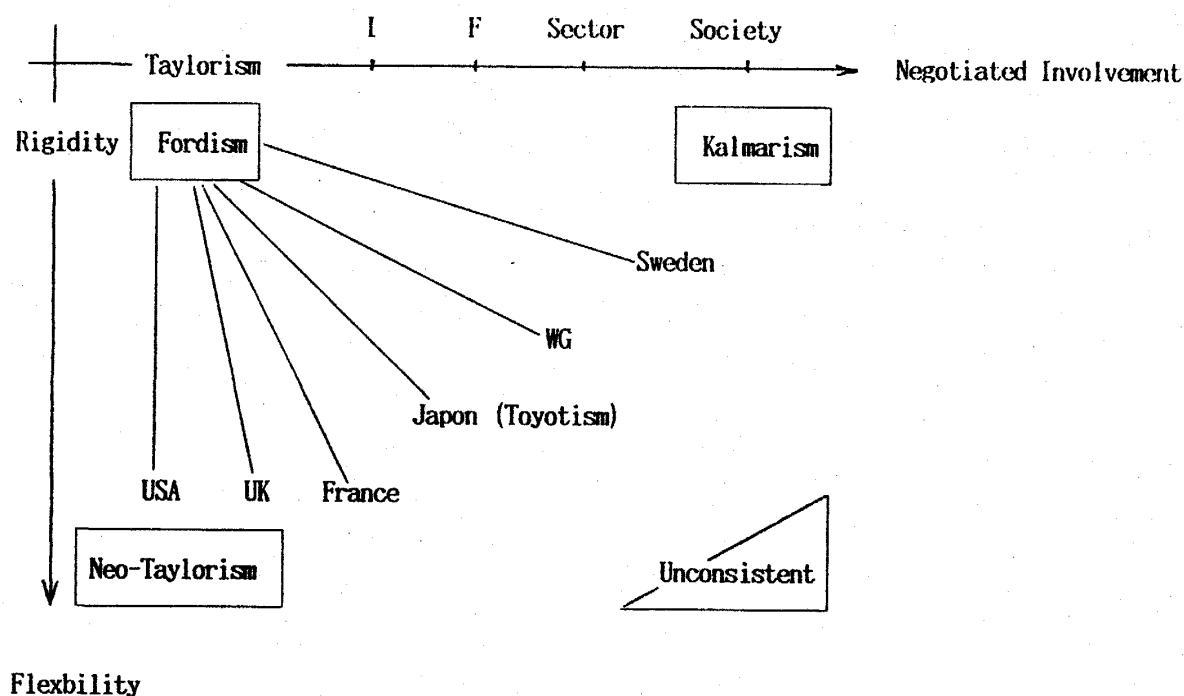
《主要参考文献》

- 青木圭介「フレキシビリティとジャパナイゼーション」『広島女子大学文学部紀要』第25巻、1990年
「ポスト・フォーディズム論と日本的経営」、同上雑誌、第26巻、1991年
R. Boyer 『レギュレーション理論』（山田鋭夫訳）新評論、1989年
「アメリカの危機」『経済評論』、日本評論社、1989年3月
『入門・レギュレーション』（山田／井上訳）、藤原書店、1990年
B. Coriat 「レギュレーション理論」、平田／山田／八木編『現代市民社会の旋回』

- 昭和堂、1987年
 「プレ・フォーディズムでもポスト・フォーディズムでもなく」『窓』
 5号、1990年
 『逆転の思考』（花田／斉藤訳）藤原書店、1992年
 平田清明「レギュレーション・アプローチのプロブレマティーク」『経済評論』
 1989年7月
 「レギュレーション理論国際シンポジウム」『経済評論』、1990年3月
 井上泰夫「ポスト・フォーディズムの展望」、前掲『現代市民社会の旋回』
 伊藤 誠『世界経済の中の日本』社会評論社、1988年
 『逆流する資本主義』東洋経済新報社、1991年
 「ポスト・フォーディズムと日本資本主義」『経済科学通信』No.67、1991年
 加藤哲郎／R.Steven 「日本資本主義はポスト・フォード主義か」『窓』第4号
 加藤哲郎「ポスト・フォード主義かウルトラ・フォード主義か」『窓』第2号
 M.Kenny/R.Florida Beyond Mass Production : Productin and Labor Process
 in Japan. Politics & Society. Vol.16.No.1,1988. 「大量生産を超えて」
 『窓』第3号、1990年3月
 「日本的システムこそポスト・フォード主義の最先端である」『窓』第2号、
 1989年12月
 「搾取の性格とメカニズムの理解のために」『窓』第5号、1990年
 栗木安延「フォーディズム形成と崩壊に関する一考察」、経済理論学会編『資本主義
 と社会主義』（経済理論学会年報第28集）、青木書店、1991年
 黒田兼一「日本的労使関係論の新動向」、稲村／仲田編著『転換期の経営学』、中央
 経済社、1992年
 「戦後日本の労務管理と競争的職場秩序――『民主的』労働者支配と『合理化』」戦後日本経営研究会編『戦後日本の企業経営』文眞堂、1991年
 「職能資格制度と競争的職場秩序」木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』
 高速印刷出版事業部、1991年
 京谷栄二「ポスト・フォーディズム段階の労働過程論争」『長野大学紀要』Vol.13、
 No.2・3、1991年
 「日本的労働過程のフレキシブル・システムとは何か」『窓』第11号、1992
 A.Lipietz Mirages and Miracles. Verso, London,1987. 『奇跡と幻影』（若森／井
 上訳）、新評論、1987年
 「レギュレーションの経済学から政治学へ」『経済評論』1989年9、10月
 『勇氣ある選択』（若森訳）、藤原書店、1990年
 Capitalist Crisis in the 90's : Alternative Propositions,1990.
 「ポスト・フォーディズムに関する謬見と未解決の論争」『窓』4号、1990
 「レギュレーション・アプローチと90年代資本主義の危機」前掲『資本主義
 と社会主義』
 宮本太郎「ポスト・フォーディズムの社会と国家」『経済評論』、1989年5月
 「ポスト・フォーディズムを問題にする意味」『窓』第5号、1990年
 水島茂樹「労働者の生活様式と資本蓄積の体制」『経済評論』1983年4、5月

- 宗像正幸「『日本型生産システム』の特性把握をめぐる」『国民経済雑誌』（神戸大学）第163巻第2号、1991年2月
 「『フォーディズム論』の再興とその意味連関について」『経済研究論集』（広島経済大学）第14巻2号、1991年6月
 成瀬龍夫「フォーディズムと日本的生産システム」『経済科学通信』No.68、1991年
 尾形隆彰「職場問題と労働者の意識」元島・岩崎編『現代労資関係の理論』青木書店1982年
 渋井康弘「大量生産とフォード・システム」、前掲『資本主義と社会主義』
 鈴木良治「日本的企業システムの『コーポラティズム』的把握と日本人労働者の勤労態度に関する覚え書き」『産研論集』（札幌大学）No.9、1992年
 谷本寛治「日本型企业システムにおける労働者のコミットメント次元」『経済評論』、1992年3月
 十名直喜「日本型システムと『フレキシビリティ』」『経済科学通信』No.67、1991年
 「日本型フレキシビリティの構造」、木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』、高速印刷出版事業部、1991年
 宇仁宏幸「戦後日本資本主義とフォーディズム」『経済評論』、1991年11月
 山田鋭夫『レギュレーション・アプローチ』藤原書店、1991年
 湯浅良雄「フレキシビリティをめぐる」『経済』No.334、1992年2月

図1 アフター・フォーディズムの賃労働関係



A. Lipietz, Regulation Approach and Capitalist Crisis in 90's: Alternative Propositions, Annual Conference of the Theory of Political Economy, Kanagawa Univ., 1990

主要なレギュラシオニストの日本評価

	リビエッツ	ケニー&フロリダ	ボワイエ	コリア
蓄積体制の名称	トヨティズム	フジツ-主義	ハイブリッド・フォードィズム	オオノイズム
労働編成様式の特徴	作業労働と知的労働の再結合 (TQC、多能工、柔軟な職務構造)	構造化されたフレキシビリティ=構造的硬直性の克服 (自律的作業チーム制、ジョブ・ローテーション、ラーニング・バイ・ドゥーイング)	多能工 ジョブ・ローテーション	多品種少量生産の組織革新 =労働の内的フレキシビリティ (脱専門化、多能工化、分権化、品質管理のライン化)
調整様式	「非市場的協約」 企業レベルでの交渉に基づく参加	長期雇用保障 多能工 年功賃金	雇用保障とその安定化	ミクロ基軸（企業主義）のインセンティブに基づく参加 (内部労働市場、職業訓練などで条件つき代償)
その他	社会的協約はないが、テイラー主義からの離脱の第一歩（アフター・フォードィズム） 大企業の男性労働者以外はネオ・フォードィズム	戦後の労働運動高揚の過程での労使の妥協によって成立 普遍的なポスト・フォードィズム	分配の面での社会的妥協がない→景気反応的利潤分配的性格=前近代的性格をもつ 雇用保障と利益分配を重視=フォードの意図の実現 労働編成の面で新モデル	ブレでもポストでもなく、フォードィズムを創造的に発展させたもの オストラシズム（集団による包摂と排除）とデモクラシー（生産の共同管理、分権化、職業訓練や人間的成長の権利化）との混合物 フォードィズムを超える蓄積体制だが、そのままでは移転不可能

「1920年代」アメリカ 労務管理の構造

AT&T（アメリカ電話電報）を事例として

松商学園短期大学 松田 裕之

独占企業の成立過程においては、生産の集積・集中や労働の社会化を梃として、当該企業内外の多様な環境（経済・社会・文化）要因が錯綜し、労務「管理」機能の他の「管理」分野（例えば、生産や財務）からの独立・専門化、そして精緻化を促進する。現在、「アメリカ労務管理」と呼称されるシステムは、1920年代資本主義の相対的安定期に経済・社会の要となった独占的巨大企業を基盤に形成された。ここでは、1920年代に個別企業がどのようにして労務「管理」機能の体系化を進めていたのか？ この問題を、電話産業の独占体であるアメリカ電話電信会社（American Telephone & Telegraph Company: AT&T）を事例にとり検討していく。

I. AT&Tにおける労務管理の近代化

AT&Tの労務管理発展史は、次の4つの時期に区分できる⁽¹⁾。

（1）1875～1900年

A. G. ベルの電話機特許権を基礎に、AT&Tの前身であるベル・システム親会社（ナショナル・ベル社、アメリカン・ベル社など）が新興の電話市場を排他的に支配した時期であり、その高料金政策は電話機を贅沢品化し、一般への普及を抑制した。このような「特許独占」段階では、労務「管理」機能の整備が利潤獲得の方法として必ずしも積極的な意義を有しているとはいえない。また、労務機能の体系化にとって重要な契機となる労働組合勢力も新興産業内部では本格的に形成さ

れずにいた。したがって、1900年のAT&T親会社化以前のベル電話事業では、ベル特許権の使用認可を受けた各地の傘下会社ごとに多様な非体系的・非組織的な従業員対策が、主として顧客間の通話接続に携わる交換手に実施されていただけである。

(2) 1901～1906年

ベル特許権の満期によって、独立系電話企業が全米各地に設立され、電話産業はベル社の「特許独占」段階から「自由競争」段階へと移行する。電話機の普及率が急増し、取扱い通話件数も増加した。また、AT&Tの事業規模も著しく拡大した結果、女子交換手をはじめとする従業員数も増加した。通話交換機器の技術的改良も進み、それに伴って職場環境や労働内容も大きな変化を被る。その過程で、労働力の調達・選抜・訓練、そして確保した労働力の配置と統制をシステムティックに実施する必要性が生じ、いわゆる「労働力の合理的な活用」の対策として、労務「管理」機能の整備の端緒が都市部の巨大化したベル系列会社を中心に開かれたのである。

(3) 1907～1917年

1907年からAT&Tは、セオドア・ヴェイル社長のイニシアティブの下、唯一無比の全国電話網の形成によって、独立系電話企業との熾烈な競争に終止符をうち、電話産業の完全支配を目論んだ。ヴェイルは、AT&Tによる傘下会社の支配・統制を強化すると同時に、集権的な経営管理体制を敷くためにベル・システム全体の組織構造を改革する。それによって、労務「管理」機能の整備も、個々の傘下会社レベルの努力から次第に全社的な基準による組織的な取組へと発展したのである。具体的な施策としては、他産業に類例を見ぬほど高度な階層的現場管理組織、交換手の業務遂行方法の徹底したマニュアル化、社立訓練学校を併設した人事局（personnel office）の設置などがほとんど全ての系列会社で実施されていた。

ところで、アメリカ電話産業の労働運動は、1891年設立の全国電

気工友愛会 (National Brotherhood of Electrical Workers: NBEW) がカナダの組合員を併合し、1897年に国際電気工友愛会 (International Brotherhood of Electrical Workers: IBEW) となって、その組合員たちが新興電話企業で架線工やケーブル接続工などの職を獲得したことをもって開始される。IBEWは結成後間もない資金的制約のために、ベル社よりも独立系企業に組織化のターゲットを定め、また女子交換手よりも男子の熟練電気工を優先的に組織していく。しかし、1912年にはマサチューセッツ州ボストンで史上初の女子交換手のみの本格的組合が結成され、以後ニューイングランド地方を基盤に交換手の組織化が展開されていった。かかる交換手の動向の背景には、事業規模の拡大と事業量の急増が交換手の労働環境を一変させ、賃金・労働時間・夜間勤務をめぐって労働条件が悪化していた状況が指摘される。これに対して、AT&Tは老齡年金制度や従業員持株制度の設置や各種厚生施設の拡充によって労働者の不安の除去・不満の緩和を図ろうとする。だが、これらの試みは、独占に対する批判的世論への宣伝効果はともかく、肝心の労使関係安定化の効果は疑問であった。

(4) 1918～1923年

アメリカの第一次大戦参戦に伴う戦時体制への移行のなかで、AT&T労使の緊張・対立状態は極限まで高まった。情報伝達を担う電気通信産業は、戦時体制下において政治・戦略情報の機密保持の名目で1年間郵政省の管轄を受ける。この「政府統制」期において発生した一連の出来事（パルソン郵政長官による電信・電話労働者の団体交渉禁止指令→ベル系諸会社による労働組合弾圧活動の強化→それに対抗してニューイングランドの交換手を中心に打たれた大規模ストライキ→郵政長官による団体交渉の試み）は、AT&T経営陣に、組合不在の労使協調的な秩序を経営主導の下に確立するための労務「管理」機能の必要性を痛感させたのである。

政府統制の解除とともに、AT&Tはオープン・ショップ攻撃を

開始、戦時期に電話労働者の獲得した団体交渉制を破棄し、組合活動家に対する露骨な差別行為などによって組合勢力の一掃を図る。それと同時に、1919年、元ニューイングランド電話会社副社長エドワード・ホールを責任者とする全社的な労務部門（personnel department）を設立し、それを中心として労働組合にかわる疑似的な企業内労使協議機関を各企業に結成していく。従業員協会（employee association）と称されるこの機関は、本質的には「会社組合（company unions）」であった。1923年6月、電話産業における労働運動の存亡を賭してボストンの交換手がストライキを決行するが、これを打破したAT&Tは全社的な組合不在体制を完成し、従業員協会を労使間の利害調整の媒介として、労働組合機能の一部を経営側が積極的に肩代わりする企業福祉政策（welfare capitalism）を労働者に提供した。ここに、AT&Tは創業以来約半世紀を経て、1920年代には労務管理を機軸とした経営主導型の温情的労使関係確立し、それを基盤として電話産業における高度な独占支配体制を磐石のものとしたのである。

Ⅱ. 1920年代AT&T労務管理の構造的特質

上のような過程を経て成立したAT&T労務管理機構は1920年代においてどのような特色をもって機能していたのか？

AT&Tはこの時期すでに、株式所有と特許契約を通じて各地の系列運営会社に対する統制を強化し、また独立系に対しては電話回線の相互接続や合併を通じて事実上傘下に統合していた。これは経営側の観点からすると、地域的な「電話市場独占」と「雇用独占」が確保されたことを意味する。つまり、ベル系諸会社では、少なくともヴェイルの1社独占戦略が着実に成果をあげた1910年代以降、労働者がストライキを起こして電話サービスの供給に支障をきたし

ても、最終的に顧客を競争者に奪われるという不安がほとんどなかった。また、組合活動などを理由に労働者を解雇した場合、その者が同一地域内で再び電話労働者として再就職することは甚だ困難とならざるをえない。くわえて、1920年からベル系諸会社に導入が開始されたダイヤル式電話機による自動交換電話システムは、顧客間の通話接続過程における交換手の役割を著しく狭め、最終的に不要化を進めた結果、交換サービスに対するストライキや操業停止のインパクトは大幅に制限されたのである。

このような特殊な電話産業の市場・雇用構造の枠組のなかで、ベル労働側には多面的な断層がみられた。まず、地理的および業務部門的な断層は、従来から電話労働者の経営側に対する統一的な抵抗を阻んできた、いわば「天然の要害」であった。ついで、職務的な断層も指摘される。電話労働者の職務は、一般的かつ大まかな概念を用いて述べれば、①電話施設の建設・工事・補修、電話機器の修繕・保守に携わるブルーカラー労働者、②経理や営業などの活動に携わるホワイトカラー労働者、③通話交換というルーティン・ワークに携わる「中間的」存在としての交換手に分類できる。この職務に基づく労働者間の断層は、同時に男女の性別的断層とオーヴァラップしており、①は男子電気工、②の事務系労働者は男女混成だが女子が男子を数的に上回り、③は全員が若い女子である。全体的な男女比率は、若い、主として20歳台前半の女子が60～70%を占めていた。なかでも、職務と性別に基づく分断は電話労働者の団結に悪影響を及ぼした。電話労働組合運動の内部には、常にアメリカ労働総同盟（American Federation of Labor: AFL）型の職種別組合主義に固執する男子電気工と、その下位につくことを潔しとせず基幹労働者として独自の自立的な組合運動を確立しようとした女子交換手の対立が存したのである⁽²⁾。

分断状態に置かれた労働側に対して、AT&T経営側は労務部門

を頂点として全米各地に散在する運営会社の平労働者（rank-and-file）に到達する高度に集権化された労務支配システムを敷いていた。労務担当副社長エドワード・ホールは、全社的な政策・方針を策定する機関として労務部門を設置し、そこで作成した政策・方針を各地域に散在する運営会社レベルで実現可能なものに加工する機関として各社社長から構成される労務対策会議（personnel conference）を組織し、定期的に開催した。そして、対策会議での決定事項は各社に実施可能なものとして通達され、全ての運営会社を通じて共通の施策として遂行される。

各社レベルの労務管理は、労務係（personnel man）を中心に実行される。この職位は人事・労務分野の専門スタッフであり、雇用・賃金・福利厚生など労働条件や労働者の教育・訓練に関する多種多様な情報・資料を内外から収集し、それを整理して、実践段階にもっとも有効に活用できる状態に加工しておく。これによって、労務係は何か問題が生じたときにはいつでも、実際の処理を担当するライン管理者に的確な助言を提供することができたのである。労務係の守備範囲の中で、賃金や福利厚生といった労働諸条件の問題は、従業員協会という企業内労使協議機関で労使双方の代表者による「交渉」を介して解決が図られるというシステムになっていた。本来、従業員協会は企業や事業所・工場単位で経営側の全面的な主導下で結成される労働組合の代替組織であり、オープン・ショップ攻撃による組合勢力の駆逐後、再度それが侵入するのを予防する「占領地管理」機関という性格を持つ。労働者が日々の労働生活を営む「職場」という空間は、規模の大小を問わず1企業内労使秩序の在り方の原点であり、最終的にその企業全体の労使関係をも規定する。すでに述べた政府統制期における大規模争議も、AT&T経営側が「職場」レベルの労働環境の悪化を無策のまま放置しておいたこと、またそれに対する労働者の不平・不満を有効に緩和しえなかったこ

とを根本的原因としていた。従業員協会は、「職場」を起点に組織された労使協議経路によって、これら労働側の不平・不満を吸収し、一定の解決を与えることによって労使間の軋轢の芽を摘みとることを役割としていた。それと同時に、従業員協会は経営側からの意思伝達機関としても機能し、経営側は労使協議の経路を介して全労働者に事業運営に関する諸々の情報を提供する。福利厚生施策についても、労使協議という形式を通せば、経営側の温情による一方的な給付という性格を一定程度浄化することができたのである。

このようにして、ホールは高度に集権化された全社的な労務管理体制を確立したのだが、その精神的な支柱となったのが「協働者 (co-workers)」という概念で表現された労使協調理念であった。ホールは、ベル従業員を、「経営側に属そうと、一般従業員側に属そうと、一つの共通の目標、つまり公益に対して献身的な奉仕義務を遂行」すべく一致団結する心構えをもつ存在、と定義する。彼はこの概念によって労使間の垣根を取り払い利害の一致を図ろうとしたのである。裏返しに見ると、福利厚生施策は従業員の企業帰属・依存意識を高め、従業員協会は労使一体感の育成に効果をもつものである。これら具体的な施策なり制度は、「協働者」概念を裏付け実効あらしめるように策定されたものといえる。事実、福利厚生や従業員協会は、ベル労働者に「自己を他の産業労働者とは異なる、公益に奉仕する特別なステータスをもつ労働者」という自覚を無意識のうちに植え付ける効果を発揮した。その結果、彼らはAT&T外部の労働者との連帯も不可能な状態に陥ったのである。

逆に、AT&Tや系列運営会社は、大企業経営者の全国的組織であるスペシャル・カンフェレンス・コミティーやアメリカ経営管理協会に参加し、他産業の経営者とも幅広い連携を保ち、そこに集められた労務管理上の様々な知識やノウ・ハウを自社の管理に適用できたのである⁽³⁾。

Ⅲ．総括と若干の補足

A T & T 本社を頂点として労務部門→労務対策会議→各社レベルの労務係→職場レベルの労使協議機関に至る高度に集権化された労務管理機構によって、ベル労働者は経営側に対する従属意識と不承不承ながらの現状の容認、また外部の労働者に対する優越感や労働組合に対する不信感を持たされ、地理的・職務内容的・性別的な断層に規定されて、いわば企業論理のなかに自己を埋没させていた。

とりわけ従業員協会の導入は、労働力の「合理的」活用の前提としての労使秩序の安定を明確に意識した上で「集団としての」労働者の帰属意識を企業に振り向ける具体的な取組であり、1920年代労務管理機構の中核となった。だが、その後の歴史において、従業員協会は大恐慌を経て、1930年代のニューディール労働行政によって1920年代に停滞していた労働組合運動に新たな活力が与えられ、労使同権の法的枠組のなかで団体交渉制と労働協約の締結を前提とする労使関係システムが形成される過程で、基本的に全国組合の傘下に入らず A T & T 傘下会社を交渉単位とした全国規模の独立組合となった事実を看過してはならない。1930年代に鉄鋼業や自動車産業で成立した産業別の全国的労働組合も会社組合組織を乗っ取りローカル化することによって発展の足がかりを得たのだが、その場合の組織化対象は製造業において生産過程に直接従事する男子工に限定されていた。その結果、ホワイトカラー的要素を多分に持つ若年女子が主力となった労働者構成のベル・システムはそこから除外されることとなった。かくしてベル労働者は A F L や産業別組合会議 (Congress of Industrial Organization : C I O) といった全国組合とは連携せず、A T & T 傘下会社の従業員協会を母体とした男女両性と多様な職種の混在する独立組合の全国連合を形成し、経営側と対峙したのである⁽⁴⁾。

最後に、A T & Tを事例としてここまで検討した1920年代労務管理機構の歴史的意義を、今日のアメリカ労使関係の動向に照らして若干コメントしよう。第一次大戦後の激しい労働攻勢を経済的力量で克服した巨大企業は、会社組合による疑似的団体交渉制の確立と福利厚生を展開による労働者の企業帰属意識の積極的な確保と労使秩序の安定を実現したうえで、これを基盤に科学的管理や人間工学の技法を応用した労働力の「合理的」活用を効果的に行う労務支配システムを形成した。そして、スペシャル・カンフェレンス・コミティーやアメリカ経営管理協会といった全国的な経営者サークルを通じてその成果を相互に摂取し、労使利害の一致を基調とした組合不在の温情的労使関係を全資本レベルにまで拡大しようとした。A T & Tも、この動向の一翼を担っていたのである。かかる1920年代労務管理の趨勢は、まず1929年大恐慌によって歯止めがかけられ、全国産業復興法 (National Industrial Recovery Act) 下での会社組合主義の全盛によって短期間持ち堪えたものの、1935年の全国労働関係法 (National Labor Relations Act) 制定を契機とした産業別組合運動の攻勢と団体交渉制の法的確立によってその方向を大きく変化させた。すなわち、一種疑似的な集团的労使関係を形成して企業に内部化した雇用および労使の関係秩序を構築することを目的とした1920年代労務管理システムは解体し、かわって団体交渉の法認と産業別組合運動の抬頭に対応した新たな理念と制度に彩られた、いわゆる「ニューディール」型労使関係が成立する⁽⁵⁾。

この従来からの一般的な理解に沿うと、1920年代労務管理機構に規定された労使関係の在り方は、第一次大戦期の労働組合運動の高揚と1930年代から今日に至る「ニューディール」型労使関係パターンの継続期に挟まれた、歴史的に「逸脱」した「例外的」なものということになる。だが、現在広く議論されているように、アメリカ企業の世界市場における後退、日本やN I E s企業の抬頭といった

現象を背景として、伝統的な団体交渉制と労働協約に基づく労使関係パターンが、かつては日本的なものと考えられていたような、そしてアメリカでは1920年代に死産に帰したとされる企業内労使協議と福利厚生 of 拡充を基調とした経営主導型のパターンへと急速に変化しつつある⁽⁶⁾。世紀転換期以降、巨大企業を中心として成立した社会・経済体制の枠内では、経営側はその根本において労働組合の法認の有無にかかわらず、労働者を企業論理のもとに包摂し、労働者が何よりも自分を企業の一員と考え、企業の発展に生き甲斐を感じるような状況を労使関係において創出すべく不断の努力を行ってきた。今日、経営の多角化が全産業レベルで推進され、新規事業所・工場が組合勢力の微弱な南部・西部に建設され、非組合的労使関係が抬頭するなかで蘇った経営側の新たな反組合活動は、討論会や意識調査を通じた意思疎通、QWLや小集団活動を機軸とした従業員参加プログラム、作業チームづくりや自己啓発の組み合わせを駆使した労務管理体制の再編、換言すれば、1920年代労務管理機構の底流を成した労働者支配「原理」の応用に支えられているといえよう⁽⁷⁾。

注

- (1) 松田裕之『ATT労務管理史論—「近代化」の事例分析—』ミネルヴァ書房、1991年、41～246 ページを要約。
- (2) Stephan Norwood, *Labor's Flaming Youth: Telephone Operators and Worker Militancy, 1878-1923*, University of Illinois Press, 1990. この紹介として、松田「電話の職場史：1878～1923年—女子電報機手の生活と発展—」『松商短大論叢』第40号、1992年。

- (3) 1920年代における企業経営者の組織的連帯については、松田「知られざる使用者団体スペシャル・コンフェレンス・コミティー—労働近代化の嚆矢者—」『松商短大論叢』第36号、1987年；松田「世紀転換期～1920年代アメリカにおける経営者の組織的連帯について—1920年代的労使関係の成立基盤として—」『同前』第40号、1992年；伊藤健市「アメリカ経営者協会（AMA）成立過程の一考察」『大阪産業大学論集 総論編』87号、1992年；伊藤「特別協議委員会の『原則要綱』」（1）『同前』87号、1992年。
- (4) J. Barbash, *Unions and Telephone : The Story of the Communications Workers of America*, Harper & Brothers, 1952 ; T. R. Brooks, *Communications Workers of America : The Story of a Union*, Mason/Charter, 1977 ; J. Schacht, *The Making of Telephone Unionism*, Rutgers University Press, 1985. 山口一臣「ベル・システムにおける労使関係の展開—労働組合CWAの成立過程を中心として(1935-1950年)—」成城大学『経済研究』第92号、1986年。
- (5) 「ニューディール」型労使関係の内実については、日本労働協会編『アメリカの労使関係—組織化と交渉の法則—』日本労働協会、1988年。
- (6) 関口定一「『1920年代』アメリカにおける雇用慣行と労使関係—「ジャパナイゼーション」の歴史的情境—」中央大学企業研究所編『日本の企業・経営と国際比較』中央大学出版部、1991年。
- (7) T. Kochan, H. Katz, H. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc., 1986. 島田晴雄『フリーランチはもう食えない アメリカ産業社会の転機』日本評論社、1984年；小林英夫『現代アメリカ労働史論』啓文社、1987年。

外国人労働者問題の本質

— 経済問題と人権問題のはざま —

東京農業大学 裴 富吉(ばい ふうき)

I. 問題提起—外国人労働者問題の把握方法—

最近の日本では、身のまわりの親しい存在となっている「外国人労働者」（ひろくは外国人居住者）の問題を理解しようとするさい、過去の「西ドイツにおける外国人労働者政策の失敗に学べ」ということがよくいわれる。しかし、この発言は二重の意味あいだで錯誤をふくんでいる。というのは、①まず、日本も過去から実質的に「外国人労働者」問題をかかえていたし、今日なおその負的遺産の〈棚卸し〉的な解決をなにもできていないこと、②つぎに、そのために現在の外国人労働者問題の対処・解決に大きな困難をきたしていることがあるからである。①の問題は、いうまでもなく在日韓国・朝鮮人を主とする定住外国人をさす。②の問題は、①のその定住外国人に対する認識のありかたが、現在の外国人労働者全般に対する認識の制約・桎梏となっている。

外国人労働者問題の把握方法には3つの類型がある。(a)日本における定住外国人の歴史的・論理的関連問題にまったくふれないもの〔代表的な関係論者：桑原靖雄〕。(b)その問題の所在にだけ言及するもの〔手塚和彰〕。(c)本格的に論及するもの〔駒井 洋〕。最近では(c)の次元で当該問題を考察する研究がふえている。日本における外国人労働者問題の出自が、もともと在日〈外国人〉として、この国に定住を余儀なくされた韓国・朝鮮人にある事実を忘れてはならない。昨今の外国人労働者問題の原型は、すべて、昔から居住してきた在日韓国・朝鮮人に求められる点を強調しなければならない。

また、外国人労働者問題は日本国内の労働問題とも密接に関連している。出稼ぎ労働者論の系譜は、その事実を明示している。国内労働者の適正な配置・配分は、資本主義的無政府性のために不可能な業であるから、その不均衡、すきまに生じた労働力不足を埋めるために外国人労働者が導入されてきたのである。

筆者は、戦前—戦中—戦後の在日韓国・朝鮮人の存在を〈第1期：第1波の「外国人」

労働者問題〉、最近の一般外国人労働者を〈第2期：第2波の外国人労働者問題〉と把握する。前者の理解は、後者の理解に数多くの助けを与えてくれる。なぜなら、今日の外国人労働者に現象している諸問題は、時代をかえたものではあっても、過去のその諸問題の生き写しになるからである。ただし、過去の問題は隠蔽され、直視されなかったのにくらべ、今日の問題は、無視できない経済的・社会的・政治的・文化的現象となっている。

とくに外国人労働者問題が、経済問題とあると同時に人権問題〔広義には人間存在の問題〕であることは、以上の歴史的視野において考察をくわえていけば、より鮮明となるであろう。経営労務論研究の泰斗古林喜楽が、その研究対象について〈労働〉⇔〈労働力〉⇔〈労働者〉の相互関連性と位置づけを論じたことは、誰しもよくしるところである。

Ⅱ. 外国人労働者問題の経済的本質

(1)歴史的背景。——欧米諸国。①アメリカ：移民立国としての問題性格をもつ、②ドイツ〔旧西ドイツ〕：1950年後半以降の外国人労働者募集策から問題が生じている、③フランス：旧植民地出身者と隣接西欧諸国からの流入が問題である。

日本。1945年〔敗戦時〕、「在日」朝鮮人の対日本人人口比率は、3.28%（約236万人）であった。この数値を加工し、同年の、第2次産業と第3次産業の合計において占める朝鮮人「有業者」の対日本人人口比率を求めると、7.07%（111万人）となる。この数値は、1980年代の、西ドイツ・フランスの外国人「居住者」人口比率と遜色ない。

ともかく、今日日本における外国人労働者問題はとおい国々の話ではなく、この国の歴史的現実そのものである。戦時・戦中、日本経済のなかに引きこまれ、労働力を囚人的、奴隸的に収奪されただけでなく、多くの生命まで奪われた朝鮮人労働者が現在の日本における外国人労働者問題の初陣であった。旧日本帝国主義は、植民地にある地上・地下のあらゆる資源を強奪したが、人的資源に対しても同様に行動したことはいうまでもない。

最近になって、戦時中に日本企業に強制徴用され、囚人的・奴隸的労働力として酷使された韓国・朝鮮人〔高齢者である〕たちが、日本政府や該当企業に補償を請求する訴訟をおこしはじめている。旧日帝下の朝鮮人労働者に対する搾取の経済的本質は、説明するま

でもない点である。

(2)経済的背景。——現在の外国人労働者の発生にかかわる経済的な諸背景要因を、簡単に説明しよう。①南北問題：植民地時代に形成された経済構造がのこっている（新植民地主義）。②債務問題：貿易赤字、借款、ODAのありかた、食料輸入、武器購入などによって生じる。③先進国企業の経済進出による生態系の破壊。→農業・農村・農民の生活基盤の損壊。④ODA（政府開発援助）は、日本のばあい、(a)日本企業のための援助、(b)政治的かつ戦略的な援助（アメリカ世界戦略の補完）、(c)役立たない援助・ずさんな援助、(d)公害の輸出・環境破壊を結果させている。アジア諸国の事情は、一般的に、日本とくらべて所得格差が大きいばかりか、人口急増現象のため失業問題を深刻化させている。

各国の事情。「フィリピン」……日本への出稼ぎ労働者がいちばん多い。二三百万人が出稼ぎに出ている。「パキスタン」……アジア最大の出稼ぎ国、その数四百万におよぶ。

「バングラデシュ」……官民ともに出稼ぎ口を紹介する斡旋業が繁盛している。「マレーシア」……労働者層の貧困がめだち、人口の増加率と失業率が高い。「タイ」……1970年から海外送り出し国。都市と農村の所得格差の大きさと農村の疲弊とがある。「中国」……約2億人が余剰労働力である。中国政府は外貨獲得と失業救済のため「労務輸出」政策を採っている。「韓国」……1988年以後は外国人労働者の送り出し国であると同時に、受入れ国にもなっている。

日本企業のアジア進出について。日本の大企業はほとんど海外に進出し、安価な労働者を現地で直接雇用して、生産と販売の活動をしている。また中小企業も、近年は相当数の会社が海外進出をはたしている。海外進出できない中小企業や該当業種（建設業・サービス業）は、深刻な労働力不足に悩まされているが、大企業のように海外に進出する力や条件をもたない。したがって、国内では外国人労働者への依存態勢が強まるのである。

日本が外国人単純労働者^{*)}の締め出し政策をとってきた理由は、大企業が彼らの労働力を直接には必要としていないからである。しかし実は、大企業をささえている子会社や下請会社は、すでに外国人単純労働者に頼らざるをえない状況になっている。ここに矛盾がひそんでいる。いずれにせよ、日本企業の海外進出と外国人労働者導入問題とは、企業が

出かけていくか、むこうから労働者をよびよせるかの差異はあるものの、外国人の低賃金労働力を理由しようとする企業の意図は共通している。

＃）外国人労働者に対して〈単純労働者〉という用語をあてるのは好ましくない。彼らは単純労働（3 K労働）に従事することが多いかもしれないが、労働力としてはもともとけっして単純労働者ではない。〈単純〉労働者ということばも適切ではない。未熟練労働者または不熟練・非熟練労働者ということばをあてるべきである。

過去〔昭和42年以降〕、日本政府は閣議了解という形式をもって、「単純労働者」のうけいれはしない旨の確認を、くりかえししてきている。当初のその確認は、韓国からの労働者の流入を配慮してのことであった。

以上、日本の外国人労働者問題をめぐる経済問題、つまり吸引(pull)要因と排出(push)要因の関連を説明した。外国人労働者が日本に勝手に一方通行的にはいってくるという認識は、問題の片面しかみないものである。また過去に、日本が海外に移民をどのくらい送り出していたかという逆方向の問題を歴史的に回顧することや、さらに現在、海外で生活、移住している日本人の関係を考慮することも参考になる。ちなみに、1989年時点でアメリカには、約1万7千人の日本人不法滞在者がいると推定されている。

外国人労働者は、すでに中小企業の人手不足をおぎない、日本経済において不可欠の一部になっている。合法と不合法を問わず、外国人労働者はおかまいなく日本にやってきている。それゆえ、いまでは「鎖国論」や「開国論」の議論の意義はあまりないだろう。

Ⅲ. 外国人労働者にかかわる人権上の諸問題

(1)外国人労働者問題の出発点は、旧日帝植民地下の朝鮮から日本〔内地〕に移動させられた人々の在留に求められる。いまなお、その人々とその子孫たちが、在日韓国・朝鮮民族集団として存在し、この国の「社会問題」でありつづけている。強制・半強制的な「連行・徴用」とみずからの「自由意志」という点で大きなちがいはあるが、低賃金・きびしい労働条件・めぐまれない住居環境など、過去からの在日韓国・朝鮮人(oldcomer)と最近の外国人労働者(newcomer)との間には、歴史的な反復としてかつまた現在的な艱難として

まったく同じ現象がみられる。

いまから約70年近くまえ、1925〔大正14〕年の報告書、東京地方職業紹介事務局『土工紡績工鉦夫としての鮮人労働者』は、こう述べていた。

斯の如く鮮人労働者の監督指導については内地人労働者に比し事業主として多大の努力と困難とを忍ばざるべからざる点ありと雖も内地人の鉦夫を得るに困難なる現状に於ては内鮮僻地の募集費高価なる鮮人に於て大量募集の実を挙げんとする外方法なきを以て全く止むを得ざるに出づるものなりと云ふべし（朴 慶植編『朝鮮問題資料叢書』第12巻、三一書房、1990年所収より）。

昨今の外国人労働者問題、とくに不法〔正確には資格外〕就労（→活動・滞在・残留）状態にある外国人労働者の身辺に表出している諸現象は、かつての、かつまたいまの在日韓国・朝鮮人にみられてきたものと瓜ふたつである。各種実態報告書やレポート類は、資格外就労状態にある外国人労働者の生活事情を伝えている。その実情は、敗戦前〔そして今日まで〕の在日韓国・朝鮮人の生活惨状を想起させる。不法就労者といわれる外国人労働者〔もちろんアジア系が大部分〕が、賃金差別をはじめ数多くの差別・虐待をうけても、そんなことは当然とみなす雰囲気がこの国にはある。

(2)最近の外国人労働者問題にみる実態とその本質。①日系外国（南米）人の流入問題は、はしなくも日本政府の対外国人差別観を鮮明にした。日本政府は、過去に何度も「単純労働者」を受入れない旨の閣議了承を表明してきたが、実質的には合法・不合法の外国人単純労働者の導入を結果させてきた。その結果、とりわけ、不法〔資格外〕就労の状態におかれている外国人労働者の安価な利用を日本企業に許している。日系外国人は、日本国籍を所有しているばあいは、日本国籍人とまったく同じ法的な資格をもち、日本国籍それを所有していないばあいでも「定住者」という在留資格を無条件でえられる。彼らは、母国での有為な職業をすて、日本に入国し、結局〈単純〉労働者として働いている。日系人の日本における問題は、彼らは日本人の血をうけついでいる〔およびその配偶者と家族〕という理由を悪用して、単純＝未熟練労働力不足を埋める人的資源とみなされていることである。日系人に対する差別が存在することは、ゆゆしき問題である。

そろそろ、枯渇しつつある南米日系人労働力の後釜候補に考えられているのは、東南アジア系の日系人である。こちらの日系人は、旧日帝のおきみやげである。昨年〔1991年〕のバブル経済破綻以後、南米系日系人の労働環境の悪化は賃金低落や解雇において現実化している。いまや、彼らの呼びいれにあたり当初懸念されていたことが生起している。

②研修生制度の問題。1990年6月1日施行の「出入国管理及び難民認定法」の〈改正〉は、それ以前から滞在していた不法就労者にまで罰則が適用されるという誤解が生じ〔これは法務省当局の意図的な広報活動に原因していた〕、不法滞在状態にあった外国人にパニックが巻きおこり、帰国を決意した者が入管窓口に大挙押しよせた〔不法滞在者の炙り出しに成功?〕。〔しかし〕このため、日本の中小零細企業は貴重な外国人労働者の多くをうしなうことになり、大変こまる結末となった。そこで当局は、入管法「改悪」騒動の結果生じた外国人〈単純〉労働者不足に対応するため、「研修生」という在留資格者の活用を企業がわにすすめるとになった。識者にいわせれば、そうした経過は、法務省自身が自分で法を破るのを奨励しているようなものである。

研修生制度の採用は、それじたいけって割りの合うものではないにもかかわらず、盛んに利用されるのはつぎの理由があるからである。入管法の建前上「研修生」は労働者ではない。それゆえ、彼らは「賃金」の支払を求めることはできない。「研修手当」は「手当」である以上、最低賃金の保障さえむずかしい。また特定の企業に招かれてのみ在留できるので、転職の自由はなく企業に隷属させられる。労働関係法規の適用をうけない労働者を大量に生み出す。いわば、研修生制度による外国人労働者の利用奨励策は、企業にとって都合のよい奴隷的な労働力の「不法在留」を合法化しようとするまやかしである。そこには外国人〔労働者〕を人間の存在としてみ、人間として平等にあつかうという意識はない。

(3)労働力としての留学生・就学生。1983年8月にいわゆる留学生十万人計画が発表され、同時に「留学生のアルバイト解禁」が確認された。翌84年の10月から日本語学校の「就学生」についても入国手続の簡素化がはかられた。それ以後、「留学生」の新規入国数は漸増しているのに対し、「就学生」のそれは特異な形をとり、別の要素がくわわっている。

この現象は、日本での出稼ぎを目的とした者を入国する事態を巻き起こした。

(4)在日韓国・朝鮮人への就職差別、その他の問題。①戦前・戦中、日本に来て暮らすようになった朝鮮人1世とその子孫〔2・3・4世〕は、すでに半世紀以上をこの地で生活しつづけているが、いまだ半人前のあつかいしか受けていない。筆者の大学学部卒業のころ（1970年前後）は、在日韓国・朝鮮人の日本企業への求職はむなしい挑戦でしかなかったが、最近ではかなりの企業が在日の採用実績をもっている。しかしいまだ、在日の〔新卒・中途〕求職者をはじめから門前払いし、外国籍の人間は採用しないことを堂々といわす企業もある。

②定住外国人の公務就任権。在日韓国・朝鮮人＝定住外国人は、外国籍という理由をもって、国家・地方公務員への任用を拒否されてきた。その根拠は法令等においてある「国籍条項」である。だが、外国籍人を公務員（外務公務員については規定あり）に任用してはいけないという法律は元来なかった^{#)}。

#) ※国家公務員法「すべての国民」、※地方公務員法「すべての国民」（ここで国民という概念はもともと“people”である。これは憲法条文にあることばの問題であるが、国民と訳すよりも人民・住民と訳すべきものである）。※職業安定法第3条「何人も、人種、国籍、信条、性別、社会的身分、門地、従前の職業、労働組合の組合員であること等を理由として、職業照会、職業指導等について、差別的取扱を受けることがない」。※労働基準法第3条「使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない」。

「人事院規則」（1967年6月1日施行）8-19第9条は、国籍条項を定めている。以前では、1955年の人事院事務総長回答が行政機関内部の〈照会〉と〈回答〉により、外国籍人の公務員任用を拒否する理由を提供している。その理由は、「当然の法理」^{#1)}としての「公権力の行使」「国家意思の形成への参画」から外国籍人は排除される、というものである。しかし、その「当然の法理」という根拠には、旧憲法下の官吏観が流れている点が看過できない。つまり、天皇が主権者とされた帝国「臣民」観をふまえていたものであ

る^{#2)}。

#1) この「当然の法理」という理屈は、説明ぬきの一方的宣言であったが、1991年初頭の韓日政府当局間の交渉にいたり、「国籍による合理的な差異」といいかえられている。しかし、この「国籍による合理的な差異」とは、自治省が「当然の法理」を、その後外国むけに翻訳したものであって、〈実質的な差異〉のないものである。このいいかえにおけるまやかしは、その後の定住外国人の公務員任用において障害となっている。「国籍」=形式を絶対視し、これをてこに、定住外国人を公務員任用から排除させようとするもくろみである。これまであった外国籍人の公務員任用実績を後退させている地方自治体もあるくらいである。こうした状況のなかで、ある地方自治体の市長は、つぎのような興味ある反論をくわえている。「当然の法理」によって、外国籍人を「公権力の行使」「国家意思の形成への参画」業務=公務員任用から排除するということは、それらの業務に最終的責任を負う者は〈市長〉だけである関係上、市長である自分以外には適用できない論である、と。

#2) 旧憲法下の「官吏服務規律」第1条は「凡ソ官吏ハ天皇陛下ノ政府ニ対シ忠順勤勉ヲ主トシ法律命令ニ従ヒ各職務ヲ尽ス」としていた。つまり、官吏には国家〔主権者たる天皇〕への忠誠と無定量の義務が課せられていたため、これと外国人としての地位は両立しないものと解せられた。もっとも旧憲法下では、「朝鮮」人も日本国籍を所有していた。

③帰化政策。日本の帰化政策は人権尊重の観点、また民主主義・政治信条・思想的精神的自由の観点からみると、人間存在の尊厳を犯す制度上・運用上の暴虐を恣意にしている。

④指紋押捺制度の撤廃にみられる日本政府による外国人政策の欺瞞的姿勢。来年早々には外国人登録法に規定されている「指紋押捺」制度が廃止されるが、当初の韓日政府間の約束とは異なりその撤廃は全廃ではなく、中途半端で欺瞞的な対応を明確化している。これは、治安当局〔とくに警察庁〕の反対により歪曲されたものである。東西冷戦構造の急激な崩壊、朝鮮半島情勢の好転の兆しなどによって、これら対策用の予算を潤沢に与えら

れていた公安警備当局が、今後のその組織の存亡をかけて飛びついたのが、現今の「第2期・第2波の外国人労働者問題」に対する治安政策的接近である。この対応は、過去からの「第1期・第1波の外国人労働者問題」に対する態度とすこしもかわりない。今後の情勢しだいでは、そうした治安当局の姿勢との関連で異常な出来事がおこらないか心配である。

⑤日本人と外国人の差異の曖昧化。国際化がすすむなか日本「国籍」人の文化的・精神的な背景や経歴の多様化もすすみ、日本人と外国人の明確な差異をおく基準が定めにくくなっている。

⑥諸外国、とくに欧米各国の例よりも特殊な経緯をもって長く定住してきている、在日韓国・朝鮮人のような住民に市民権、参政権を〈いまだ〉与えない先進国日本は人権感覚・精神において本当は発展途上のといえる。「代表なきところに課税はなし」という民主主義の基本がある。国政にせよ地方自治体の政治にせよ、課せられた義務をきちんとはたしている定住外国人にとって、自分達の生活全般の事柄が一方的に議会で決められ、これに自分たちの意思をまったく反映できない事態は不公正・不公平のきわみである。

IV. む す びー経済問題と人権問題のはざまー

本稿は、外国人労働者問題の本質を考察してきたが、日本に住む外国人の権利状態の側面を注目しながら考察してきた。労働・労務問題の経済学的接近からはずれるという危惧の念も生じそうであるが、外国人労働者問題の土台である経済的問題側面を十全にふまえたうえで、その上部構造の問題となる法的側面を主とした諸問題の検討は、結局、経済的問題側面の分析に役立つことになるだろう。

過去からの定住外国人の経済的困難は各種の実態調査等により、段々明らかにされつつあるが、これまでの日本においては、外国籍人という形式的・法的な枠組を絶対的な事由にした定住外国人の人権蹂躪・生活圧迫が、彼らの経済的困窮をもらしたいちばんの原因であることに注意したい（法による差別と経済上の困窮との悪循環）。昨今の新しい外国人労働者問題は、定住外国人である在日韓国・朝鮮人の歴史的経過と政策上の現実的・論

理的錯誤に学ぶことによって、解決策への模索に必ず役立つものと考えられる。

—— 参考文献〔単行本のみ〕（発行年は奥付どおりの表示） ——

- 森 廣正『現代資本主義と外国人労働者問題』法政大学出版局、1986年。
 桑原靖夫『国境を越える労働者』岩波書店、1991年。
 後藤純一『外国人労働者の経済学』東洋経済新報社、1990年。
 小井土有治編著『外国人労働者—政策と課題—』税務経理協会、平成2年。
 細見 卓監修『外国人労働者—日本とドイツ—』河合出版、1992年。
 蜂谷 隆『それでも外国人労働者はやってくる』日刊工業新聞社、1991年。
 宮島 喬『外国人労働者迎え入れの論理』明石書店、1989年。
 花見 忠・桑原靖夫編『明日の隣人外国人労働者』東洋経済新報社、1989年。
 駒井 洋『外国人労働者をみる眼』明石書店、1990年。
 本多淳亮監修『外国人労働者の人権』大月書店、1990年。
 関東弁護士連合会編『外国人労働者の就労と人権』明石書店、1990年。
 神奈川県労働部編『外国人労働者の就労実態』明石書店、1992年。
 朴 慶植『朝鮮人強制連行の記録』未来社、1965年。
 朴 在一『在日朝鮮人に関する総合調査研究』新紀元社、1957年。
 金原左門・ほか5名著『日本のなかの韓国・朝鮮、中国人—神奈川県内在住外国人実態調査より』明石書店、1986年。
 姜 在彦・金 東勲『在日韓国・朝鮮人—歴史と展望—』労働経済社、1989年。
 田中 宏『在日外国人—法の壁、心の溝—』岩波書店、1991年。
 森口芳夫『在日朝鮮人処遇の推移と現状』湖北社、1975年（昭和30年原著の復刻版）。
 金 英達『日本の指紋制度』社会評論社、1987年。
 金 英達『在日朝鮮人の帰化』明石書店、1990年。
 佐藤文明『戸籍がつくる差別』現代書館、1985年。
 真庭充幸『日本的集団の社会学—包摂と排斥の構造—』河出書房新社、1990年。
 吉岡増雄・山本冬彦・金 英達『在日外国人と日本社会』社会評論社、1984年。
 徐 龍達編『定住外国人の地方参政権』日本評論社、1992年。
 中井清美『定住外国人と公務就任権—70万人を締め出す論理—』柘植書房、1989年。
 自治研作業委員会報告『外国人は住民です』自治労自治研中央推進委員会、1991年。
 総務庁行政監察局編『外国人とめぐる行政の現状と課題』大蔵省印刷局、平成4年。
 民族差別と闘う連絡協議会編『在日韓国・朝鮮人の補償・人権法』新幹社、1989年。
 姜 在彦代表編『在日韓国・朝鮮人の戦後補償』明石書店、1991年。
 徐 龍達編『韓国・朝鮮人の現状と将来—「人権先進国・日本」への提言—』社会評論社、1987年。

— 1992. 6. 30 —

「国際化」と労務管理

－自動車産業を事例として－

中京大学 猿田正機

はじめに

85年末のG 5以降の円高下で、わが国自動車産業は海外進出を本格化させた。トヨタ自動車の場合はその典型といってよいだろう。グローバル化、ボーダレス化が急速に進むなかで、トヨタはトヨタなりの「国際化」をはかりつつ経営環境の激変に対応してきている。90年代に入り国際化がいっそう進むなかで「経済摩擦」のみならず「経営摩擦」、「文化摩擦」など欧米とのあつれきがいよいよ深刻化する気配すらみえる(1)。とりわけ、自動車産業の国際競争の激化なかで、国際的な競争条件の平等化の要請は著しく強まっている。ソニーの盛田会長の発言はそれを典型的に示すものであろう。

盛田氏はヨーロッパの政府関係者や経営者との議論のなかで、「あなたたちは我々と競争のルールが違うのだ。」と言われて非常にショックを受けたことを素直に述べている。そして、氏は「欧米から見れば異質な経営理念をもって世界市場で競争を続けることは、もはや許されないところまで来ている。」「日本企業が欧米と整合性のあるルールの上でフェアな競争をしていくことが何としても重要なのだ」と指摘している(2)。これに対して、豊田章一郎豊田社長は「よき企業市民」「責任」「会社中心から個人中心の社会へ」「シェア主義を捨て共存共栄で行こう」など次々と社会的批判や国際的批判を意識した発言を繰り返している。

本報告は自動車産業の国際化のなかで、トヨタが労務管理面で経営環境の激変にいかに対処してきているのか、あるいはトヨタの労務管理が現実にとどのような矛盾に直面しているのかを、明らかにすることを目的としている。国際化へのトヨタの労務管理面での対応と、いわゆる「労働力不足」下での外国人労働者の増大に焦点をあてつつ自動車産業の労務管理について論じてみたい(3)。

(1) トヨタにみる労務管理の再編成

トヨタ生産方式の「優秀さ」は、ME技術革新の先進性にあるのではなく製造技術、つまりは労務管理の「優秀さ」にあるといってよい。このトヨタの労務管理を一言で言うなら「資本主導のフレキシブルな労務管理」と定義することができよう。昨今、トヨタの労務管理は急速に大きく変貌を遂げているが、その変化が従来の延長線上にあるものなのか、それとも国際化の影響なのか、この点を正確に把握しておくことは今後の労務管理を考えるうえできわめて重要である。

トヨタの人材開発部次長は、92年2月28日の日本労務学会第14回中部部会の報告で、とくにホワイトカラーについて、「これまでは言われた通りのことをやるだけで、仕事は楽だった。ぬるま湯だった。アメリカ人の方がよく働いている。」と述べ、人事諸制度の能力主義的改革を強調した。この発言にもみられるごとく、基本

的には、トヨタの労務管理は従来の延長線上にあるとみてよい。それは、ジャストインタイムの下での賃金・雇用・労働時間などのより一層の柔軟化であり、能力主義化である。しかし、国際化がトヨタの労務管理に及ぼしている影響も無視し得ない。そこで、国際化との関わりでトヨタの労務管理がどう変貌しつつあるか、以下で少し具体的に明らかにしたい。

1 ① 「労働力不足」と雇用管理

いわゆる「労働力不足」と若年雇用吸引力の衰え、そして景気の後退という経営環境の下で、トヨタの雇用管理は揺れ動いている。外圧と並んでトヨタが抱いている「危機意識」は「若者のトヨタ離れ」である。昨今におけるトヨタの雇用管理の中心は、新規高卒技能員の大量採用、女子労働力の雇用と退職労働者の再雇用、期間工採用の調節、既存労働力の「多能工化」と工場間及びグループ企業間の配転、出向、応援さらには他企業からの応援の利用などである。

「若者のトヨタ離れ」もあって、トヨタは青年労働者対策として、従来からあるPT運動などに加えて「3K」（きつい、汚い、危険）退治対策や「魅力ある会社」づくりに積極的に取り組まざるを得なくなっている。その一つが独身寮や社宅の改築など福利厚生施設の充実である。FBL（フレキシブルボデーライン）に代表されるラインの自動化、田原の新組立ラインなどの職場環境の改善などや「人に優しい働きがいのある職場づくり」(4)もその一環といえる。

トヨタは1989年に女性技能員の定期採用を開始し、91年には20年ぶりに女性技能員の中途採用に踏み切っている。採用地区を全国に拡大し、今後4年間で新卒と中途採用を含めて500人の女子技能員を確保する方針でいる。同時に生産ラインを見直し、「女性や高齢者にやさしい工場づくり」を進める方針を打ち出している。またトヨタは92年4月から、遅蒔きながら4年制大学の新卒女性を事務総合職として採用を始めた。ただし、採用は数人程度ときわめて少ない。一般職女性の総合職への登用制度も2月から始めている(5)。このようにしてトヨタは、女子労働者の増加によって慢性的な「労働力不足」の解消と年間総労働時間の短縮、さらには職場の「活性化」を図ろうとしている。

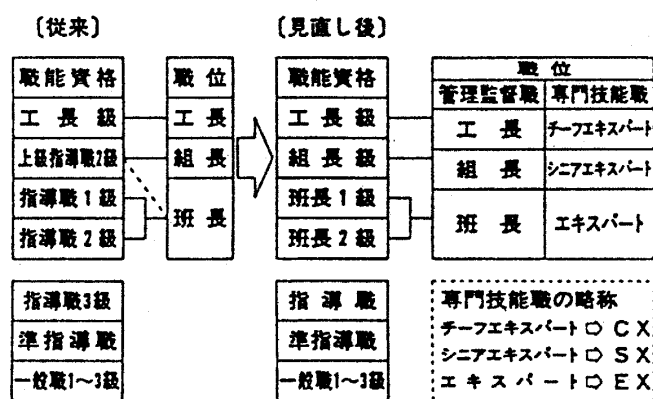
さらにトヨタは91年9月から定年退職者の再雇用制度を導入した。当面は熟練工などを対象に60歳で退職後、1年ごとに契約を更新する形で最長65歳まで雇用する。勤務は、夜勤や残業がない昼間の定時勤務で、1日8時間働くフルタイム型と同4時間働くパートタイム型の2種類からなっている。給与はフルタイム型が年300万円程度で企業年金は5割支給、パートタイム型は年130万円程度で年金は全額支給されることになっている(6)。しかし、この再雇用制度も、半年間で対象者約300人のうち、10人強しか希望者がでていない。若年労働者の人手不足を定年退職者で補うのが主たる狙いであるが、高齢者を低賃金で利用しようとするトヨタの思惑は今のところ成功していない。

他方、既存の労働力に対しては「活性化」対策が強力に推し進められている。ホワイトカラー部門では「個人の自主性を尊重し能力を活かす体制づくり」というこ

とで、組織改革が急速に進められている。トヨタは89年8月に全社的に課長、係長など中間管理職のポストを廃止し、組織のいわゆる「フラット化」や決裁ルートの短縮をねらった「ハンコ3つ運動」などにより権限委譲の促進を図った。これは組織の「活性化」を狙いとしているが、その背景には「中高年の処遇問題・ポスト不足」がある。さらに90年9月の組織「改正」では、平取締役の権限を委譲すると同時に各役員の責任を明確化するいわゆる「役員室のフラット化」が行われた(7)。また、管理営業部門では「NOW21」(NEW OFFICE WAY 21st CENTURY)が、技術部門では「FP21」(FUTURE PROGRAM 21st CENTURY)が進行中である。これらはボトムアップによる組織や仕事の見直しを行ない、下からヤル気を盛り上げようとするものであるが、その実態は経営者主導の職場「活性化」対策である。経理部、購買部、海外部品部などをモデル職場として選び、若手リーダーを中心にワーキングチームをつくり、部長に対して問題提起させている(8)。また、91年2月から部課長などの中堅層を対象に「人材育成の一つ」として社外派遣制度がスタートしている。これは「個人の専門能力向上を図るとともに、他企業という異文化を経験することを狙い」としているが、トヨタグループ間の中堅社員交流が異文化交流になるかどうかは疑わしい(9)。

技能系職場では、「専門技能職制度」や「専門技能修得制度」が91年から導入されている。「専門技能職制度」は図0に見られるごとく、管理監督職とは別に専門技能職を設け、工長級をチーフエキスパート、組長級をシニアエキスパート、班長をエキスパートとし、それぞれ高度な専門技能、知識が必要とされている業務に携わっている。なお、工長、組長、班長の「管理監督職」と「専門技能職」のローテーションも必要に応じて行なわれている。また、資格制度も一部見直しが行なわれ技能系職場においてもフレキシビリティーが一層高められた(10)。

図1 専門技能職制度



(注) weekly TOYOTA 92年6月28日による。

② 「国際化」と雇用管理

トヨタ的労務管理と「国際化」の関係を考える場合、キーポイントとなるのが外国人労働者対策である。その場合、当面判断材料となるのは、トヨタが国内で外国人労働者に対してどういう方針でぞんでいるのかということであろう。トヨタは91年2月の組織改革で「海外事業部」を廃止し、「米州事業部」「欧州・アフリカ事業部」「豪亜・中近東事業部」の三分割体制とした。また、中国プロジェクトの本格化をにらみ、中国事務所がつくられた。このように国際化を進めているとはいえ、トヨタの外国人従業員の比重はまだまだ低く、全体で約40人と、ほとんど無視しうる程度しか採用していない。それも事務・技術者などごく一部の職種であり、

91年2月付の人事移動で、初の外国人課長（海外渉外広報部、海外サービス部）が2人誕生した程度である(11)。現場の技能工には、外国人労働者を一人も採用していない。ここにトヨタの外国人労働者に対する姿勢の一端をみることができよう。

現在、国内でのトヨタと外国人労働者の直接的なかわり合いは、外国人研修生の受け入れという形で進んでいる。アメリカからはNUMMIの研修生に引続き、TMMからも87年7月から88年10月本の格稼働までに320人の研修生を引き受けており、その後もエンジン工場の操業開始とのかかわりで約250人の研修生を受け入れている。また、台湾の合併企業やカナダのTMMC、西独VWのハノーバー工場などからも研修生を受け入れている。しかし、これは製造現場での体験学習により、「品質、従業員のチームワークを含めたトヨタ生産方式を習得させ、各国の工場で実践してもらう」のが目的であり(12)、トヨタの海外工場などへの生産・労務管理面でのトヨタ方式の移転を狙いとするものである。

ところで、トヨタは国内では外国人労働者をほとんど採用していないし、ましてアジア人はほとんど皆無である。在日韓国人・朝鮮人の採用に対してもきわめて冷淡だ、とも聞いている。このようにトヨタは外国人労働者を本体ではほとんど採用せずに、後にみるごとく、下請企業の部品生産を担う労働力として間接的に利用する方針をとっている。その結果、日系ブラジル人や不法就労者を含めた地域労働市場の再編成が、西三河地域で進んでいる。

「トヨタマン」の国際化という点について、トヨタは92年の新「トヨタ基本理念」のなかで、「経営の国際化に即して、国際人材の育成に力をいれる」ことを詠っている。ホワイトカラーのみならず、技能工のなかにも海外経験者は着実に増えている。全体の3～4割、班長以上のかなりの部分が海外勤務を経験している。駐在員（組長クラス）では3年が基準だが、ケンタッキーやNUMMIに3～6ヵ月滞在というケースも多い。その際、日本へ研修に来た顔見知りの外国人のところへ行くことが多いという。しかし、現在のところ海外出張者も帰国するとほとんどの人は行く前と同じ行動パターンに戻っている。また、職場には常時外国人がいる。外国人研修生は定時になると「じゃあ」と言って帰って行くという。こういう様々な経験がトヨタの労働者に大きな影響を与えていることは否定できない。国際化の要請の下で多国籍企業トヨタとしては、今後とも国際的な摩擦を考慮した雇用管理をやっていかなざるをえないであろう。しかし、「トヨタマン」意識というのは下請企業や下請企業労働者などへの差別意識があってはじめて成り立っているものであり、差別意識を否定していわゆる「トヨタマン」は存在しない。それだけに、資本主導による「トヨタマン」の真の国際化は、事実上不可能といってよいかもしれない。

2 時短問題と労働時間管理

国際的な時短圧力の下で、トヨタも労働時間の短縮に取り組んでいるが、基本的には、技能工の長時間・高密度の昼夜二交替制労働は変わっていない。多品種少量生産のための、いわゆる「多能工化」による労働密度の強化も、依然として深刻な問題である。しかし、一方では国際的な批判に加えて、新規学卒者が募集定員に満

たないなど、いわゆる「労働力不足」の下での「若者のトヨタ離れ」も進んでおり、トヨタとしては時短を避けて通れなくなっている。トヨタ出身の得本自動車総連会長が「乗用車のモデルチェンジが4年周期になっていることが、職場のゆとりをうしなわせている。」と発言せざるを得ない背景にはこのような事情がある。

そこでトヨタは設備の稼働時間の延長と時短の両立をはかる手段として3組2交替制やフレックスタイム制の導入、年次有給休暇の取得増大、更には定年退職者や女子技能員の採用によって平均所定内労働時間の短縮を図ろうとしている。車種・型の削減、モデルチェンジ期間の短縮を時短に結びつけようという動きも出ている。高岡工場では時短のためこれまでの生産方式を一部見直し、ボディー、塗装、組み立ての工程である程度中間在庫を持つことで時短に結びつけている。その結果、トヨタ自動車労働組合によると、「高岡工場では以前より一日当り15～30分の時短が実現できた」という(13)。また、QCサークル活動はこれまで残業とみなされ手当が払われていたが、時短問題が深刻化するなかで、トヨタはQCサークル活動を労働時間からはずし、総労働時間には含めないことを明らかにしている。しかし、3組2交替制の導入などによる労働時間の短縮は、賃上げをともなわない限り労働者の減収となることから労働者の不満を著しく高めている。トヨタにあっては残業などの所定外収入は定収の一部のように考えられてきており、残業の一方的削減はトヨタの低定賃金体系を公然化させ労資の矛盾を激化させざるをえないだろう。また、景気後退のもとでトヨタ・グループの企業間・職場間で、仕事の繁閑の差が著しくなっている。トヨタ車体の3.5時間残業や従業員募集にみられるごとくグループ・一次下請企業や二次以下の下請企業での長時間労働は依然としてなくなっていない。他方では、仕事が激減し外国人労働者の解雇問題も生じている。

3 賃金の「能力主義」化

トヨタの賃金は90年代に入り、能力給への傾斜を著しく強めている。それまで事務・技術一般及び技能員の賃金は、職能資格制度を柱に基本給(40%)と生産手当(60%)から成っていたが、90年4月になって生産手当部分が40%に縮小され、それによって職能給(10%)と年齢給(10%)が導入された。また、事務・技術系の課長以上の賃金も、それまでは基本給60%、職能給40%という比率だったのが、基本給40%、能力給60%に改定された。しかも、人事考課は年々積み重ねられる能力考課と1年毎に目標テーマの達成度に応じて評価する期間考課の二本建てとされ、基本給は能力考課で、職能給と夏冬の賞与は期間考課で行うとされた。この人事考課は明瞭性・公正性に著しく欠けるが、導入の結果、労働者個々人への「能力」への刺激は著しく高まった。この「能力主義的」賃金とトヨタの賃金のもう一つの特徴である時間外手当・深夜勤手当・交替手当の比率の大きさ(20～30%)が相まって、トヨタの労働者に長時間・高密度労働を強制する手段となりつつある。

トヨタは92年7月に、この賃金制度を再度改定し能力給の割合を一層大きくする方針を明らかにしている。一般事務・技術などの職能給比率を現行の10%から40%程度へ、現場技能員のそれを10%から20%へ拡大させ、93年1月には実施したい意

向を示している。この改革が実施されると、同期入社の労働者同士でも、「成績」による賃金の格差がこれまで以上に広がり、資本主導の「能力主義」「実力主義」が一層強まることは避けられないだろう(14)。

このようなトヨタの過酷な労務管理に耐えきれずに中途退職した者の退職金は極端に低く、これがトヨタの高蓄積の源となっていることも忘れてはならないだろう(15)。過酷な労働に5年間堪え忍んで働いても退職金は10数万円、10年間でも50～80万円程度である。専制的な管理に耐え、長時間・超過密・昼夜交代制労働で青春をすり減らした代償としてはあまりにも少額である。

4 教育訓練管理と「国際化」の困難性

MITグループやB・コリアなどトヨタシステムを論ずる外国人研究者は、その重点の置き方の違いもあって教育訓練管理についてはほとんど言及していない(16)。しかし、企業内教育・訓練とりわけインフォーマル教育＝「人間関係諸活動」を無視してはトヨタ的労務管理は論じえないであろう。というのは、この面の管理は個性無視、人間性無視、集団主義の強制という内容を含んでおり、仮に欧米の研究者や労働者には容認しがたいにしても、トヨタ的労務管理の核心をなしているからである。

トヨタの教育体系は「職場教育」を中心とし、これを「フォーマル教育」と「インフォーマル教育」が側面から支える構造になっている。「職場教育」は広い意味での企業内教育の中心であり、OJTとOff-JTからなる。「フォーマル教育」は、狭い意味での企業内教育であり、階層別教育や職能別教育などからなる。そして「インフォーマル教育」は、トヨタでは「人間関係諸活動」といわれており、(1)社内団体諸活動、(2)PT運動、(3)明るいまわりづくり運動、(4)トヨタクラブ活動からなっている。この「人間関係諸活動」は「暖かい人間関係」を通じて「労使関係」の安定に寄与するとされており、また、労働者が「ヤル気」を生み出す土壌と位置づけられている。このような活動を通じて集団的意識が培われ、いわゆる「トヨタマン」が育成されてきたのである(17)。

往年の名マラソン選手であった大学教授が、駅伝大会へ出場するある職場のチームに講師として招かれ、「どうしたら少しでも速く走れるか話してほしい。今年は、一番でも上位に上がりたいので。」と頼まれたという。その教授は私に次のように言った。「たかが職場の駅伝競争に、従業員がなんであんなに夢中になるのか、私には分からないね。」と。この駅伝大会やトヨタ・オリンピック、あるいは職場先輩制度やQCサークル、交通安全運動にしても、どうしてここまで個性・人間性や家庭を犠牲にしてまでやるのかは、トヨタ資本の専制的支配下での昇格・昇進・昇給管理や地域の管理教育的環境を抜きには語れないであろう。このような個人・人間性や家庭を犠牲にしたトヨタ的な集団主義な労務管理そのものが、「国際化」のなかでまさに問われているといえよう。

(2) 海外現地生産の本格化と雇用管理

アメリカ、カナダ、台湾などの海外現地生産に続いて、92年秋にはイギリスの工場が本格生産を開始する。トヨタ的労務管理の「国際化」をみるうえでのもう一つのポイントは、トヨタが海外進出企業でどんな労務管理をやっているのか、という点であろう。ここでは対米進出企業（TMMC）を事例として、そこでの労務管理なかでも採用管理について少し詳しくみておきたい。

1989年8月に国際人事部が新設されたが、初代部長は次のように言っている。海外現地生産するトヨタが地元根づくためには、「現地の人をもっと積極的に活用する」トヨタの現地化」と、トヨタ流の仕事のやり方をうまく浸透させる「現地のトヨタ化」が必要である(18)。要するに、現地の人を使って「トヨタ流の仕事」をさせよ、ということであろう。ちなみに、トヨタの海外生産拠点での雇用者数は、表1のごとくである。

TMMCでの従業員の採用には細心の注意が払われたという。当初10万人に及ぶ候補者のなかから厳選の結果、アメリカ製造業のなかでも最も優秀な人材を集めることができたと自負している。Productio Workerの選考は6段階に別れ、「職安」でのオリエンテーション（VTR）にはじまり、技能知識・能力評価のための筆記試験、対人関係・意思決定の能力評価、製造・組立模擬試験、面接、身体検査が行われている。しかも、第1段階で「仕事をしているビデオをみせ、トヨタのフィロソフィーを話し、これでいいか？」と了解を求めている。その結果、採用された労働者の学歴は、日本やアメリカの他の企業と比べて著しく高学歴となった。1989年9月頃のデータで、グループリーダーの55%が大卒、チームリーダーの35%が大卒、一般の労働者でも15%が大卒となり、ほぼ全員が高卒以上となった。これは日本やアメリカの自動車メーカーの労働力構成とは全く異なっている。また、トヨタは選考の際、地域への配慮を優先しケンタッキーの住民を優先的に採用している。

表1 トヨタの海外拠点での雇用人数

北 米	7,170人
中南米	3,544人
ヨーロッパ	3,830人
オーストラリア	4,840人
アジア	8,390人
アフリカ	6,000人
中近東	970人
合計	34,744人

(注) weekly TOYOTA
92年1月1日による。

このようなトヨタの採用方針が容易に貫徹しえた背景には、トヨタの立地戦略やノン・ユニオン政策があることは言うまでもない。しかし、トヨタが不安を抱えていることも否定できない。「長い目で見たときに、彼らがこうした単純な仕事をやってくれるかどうか心配」しており、「話が文化の違いに触れるときにはすぐ止める。」など、絶えず気を配っている。このようななかで、グループ制、職務の単純化・ローテーション、査定、PT活動、提案制度などが少しずつ取り入れられているのが実状である(19)。

(3) 下請企業の雇用管理と外国人労働者

トヨタは内外の批判の下で、アメリカをはじめとする海外からの部品輸入や日立

など「系列」外の企業からの部品購入を増やしている。また、部品の共通化などで下請企業及び労働者への影響が目立ってきている。これに対してトヨタは、「品質、納期、価格という従来の三つの部品購入基準に国際協調という要素が加わった。一部の日本部品メーカーが切り捨てられるのも仕方ない。」と断言している(20)。このようにトヨタは海外からの「系列」批判も、下請企業の犠牲によって乗り切ろうとしている。トヨタは、これまでの高蓄積の過程で下請企業を最大限に利用してきたが、それは労働力の利用についても言いうることである。

トヨタが外国人労働者に対してきわめて閉鎖的な対応をしてきたことは改めて指摘するまでもないが、「労働力不足」下で外国人労働者が激増を続けている現在でも、その傾向は全く変わっていない。これまでトヨタは人手がいよいよ足りないと、関連下請企業や他業種に応援を要請することによってまかなってきた。そのしわ寄せは一次下請企業から2次以下の下請企業におよび、下請企業はかなり大量の外国人労働者を採用することによってトヨタの要請にできてきたといつてよい。例えば、豊田市に在住する外国人、とりわけブラジル人の急激な増加は、表2からもうかがえよう。

表2 「豊田市外国人登録国別人員調査票」(市民課作成)より抜粋・作成

	1988.3	1989.12	1990.6	1990.12	1991.6	1991.10
ブラジル	0	286	812	1,491	2,379	2,730 ①
中国	93	136	150	191	243	249 ③
韓国・朝鮮	2,081	2,041	2,029	2,014	2,047	2,052 ②
ペルー	1	2	16	78	224	249 ④
フィリピン	47	75	95	104	115	228 ⑤
合計	2,322	2,680	3,352	4,077	5,292	5,851

↑ 入管法改正

・日系人でも、1世は登録する必要がないので、日系ブラジル人、日系ペルー人の実数は、この数字より増加していると推測される。

(注) 都築くるみ「日系ブラジル人の生活実態調査より」(『名古屋大学社会学論集第13号』所収、150頁-ジ)による。

法務省の調査では90年6月末で、日系ブラジル人は愛知県が6,065人で最も多くなっているが、急増のきっかけは90年6月の出入国管理及び難民認定法(入管法)の「改正」である。この「改正」によって、外国人労働力はその内部に日系ブラジル人などの合法的就労者と不法就労者(非公認労働者)の差別を含みつつ西三河労働市場の最底辺層を形成しつつある。都築くるみ氏の調査(21)によると、91年10月時点で豊田市在住の外国人は5,851人で、うち2,730人がブラジル人であり、彼らはトヨタの「本社所在地の周辺、下請け企業周辺、市内最大のH団地(県営、公団。居住者約1万人)に集住している」。「H団地以外のトヨタ系の企業に就労する日系人も、会社の近くにアパートごと社宅として借りたところに集住している」(22)。

近隣の市町村の場合にも、団地や下請企業周辺のアパートなどに集住していることが、筆者の調査でも一部確認されている。

三重県亀山市の自動車部品メーカー「エフティック」亀山工場のように、仕事終了後の小集団活動活動を利用して、日系人と日本人従業員の相互理解を図ろうとしている企業もみられるが(23)、両者を全く対等平等の労働者として扱おうとしている企業はほとんどないといってよいだろう。都築氏がインタビューした11名の対象者のうち企業の直接採用は2名のみで、残りは全員仲介業者に所属し、その管理下に置かれていた(24)。職場での労務管理は、例えば次のようである。「一つの班の中に、日本語のわかる日系ブラジル人をわからない日系人のなかに入れ、朝の仕事の指図、伝達事項などにつかう。よって日本語のわからない人でも就労にまったく差し支えない。…労働現場での管理は、トヨタ式労務管理が適応され、直接的な日系ブラジル人労働者の指揮監督は、年若い日本人の班長任されている。班長は、日本人とは異質な日系ブラジル人の品質管理を成功させるため消耗している」(25)。

現在では景気の悪化により残業が減ることによる収入の大幅減少や解雇問題などが現実化しつつあるのが実状である。日系ブラジル人らの世話をしている、カトリック安城協会の修道女は次のように言っている。「残業が減り、もっと残業のある会社に移りたいという相談が最近が多い」(26)。同じ安城市内の自動車部品会社で働く日系ペルー人は言う。「今は、1日10時間働いて寝るだけ。向こうなら楽しみがいっぱいあるんだが…」(27)。全国的にみると、大手ではいすず自動車の事例が典型である。いすず自動車は92年2月に、期間工を4割、約1,300人減らすことを決めたが、そのうち約800人は日系ブラジル人であった(28)。また、日系人の職業相談を実施している労働省の日系人雇用サービスセンター（東京・上野）が92年4月に行った、新規求職者117人のアンケート調査によると、その半数近くが勤めていた会社を解雇されており、「約700人の日系人を雇用していた部品メーカーが自動車会社からの受注が減り、2年間で200人を削減した」（三重県）という事例も報告されている(29)。景気後退のなかで日系人と日系人以外の外国人の雇用差別も顕在化しつつある。例えば、愛知県内のある自動車部品工業で、90年初めの時点でトルコ人、フィリピン人ら15人の外国人が働いていたが、入管法改正以後、日系ペルー人15人を雇い入れ、トルコ人やフィリピン人のほとんどが解雇されている(30)。

（４） 外国人労働者の労働災害・健康管理

愛知県の労働災害は全国的にみて絶えずトップクラスを占めている。例えば、90年1年間だけで368人が事故にあい、約700本の労働者の指が失われている。自動車部品などのプレス機械に指をはさまれ、切断してしまう事故で、愛知県は全国の1割を占め、ワースト1だ(31)。また、過労死も多いが、トヨタの一次下請企業の間管理職は、「過労死問題についてはどうですか？」という質問に対して、「当社に過労死問題はない。死ぬ前にみんな辞める。」と答えている(32)。日系ブラジル人などの外国人労働者は製造業などの、いわゆる3K職場で働いていることが多い。特に日系ブラジル人の多い愛知県では、90年1年間の外国人の労災事故は届出

があった19件のうち7件がブラジル人であった。県内のブラジル人の数は、県の調べによると、91年6月末時点で約1万9千人（速報値）と、1年間で4倍近く増えている(33)。ところが、愛知県労働基準局の把握した数字によると、愛知県の外国人の労災件数は91年には17件と減っている。この点について名古屋北労働基準監督署の次長は、「昨年の17件は少なすぎる。不法就労などが分かってしまうのを避けて、関係者が内部で処理しているようだ。」と述べ、日本人の91年の労災が1万人あたり約42件だったのと比べても、「あまりに少ない」と指摘している(34)。入管法改正で、不法就労者の雇主にも罰則が新たに設けられたため、不法就労者が労災に遭うと、雇主が不法就労の発覚を恐れて事故を隠し、被害者が救済されないケースが増えているとみてよいだろう(35)。

静岡県下のスーパーが「ブラジル人がお客の中にいますから、ご注意を」という店内放送を流したという報道は社会的に大きなショックを与えたが、プロパンガス爆発による8人の死傷事故や日系2世女性の内臓衰弱死などの事故死や少なからぬ日系ブラジル人の自殺も日系人社会にショックを与えている(36)。91年12月、豊田市の鉄工会社従業員寮で、日系ブラジル人が自殺したが、愛知県警によると、91年の県内の外国人自殺者は14人（うちブラジル人3人）にのぼっている。

わが国の医療保険は、制度的には国籍に関係なく適用される。しかしその実態は、企業は健康保険に入れることによる企業負担が増えることを嫌って、外国人労働者に企業負担のない国保を勧める傾向がある。都築氏の調査でも、日系ブラジル人に社会保険を適用している会社はなく、各自が国民健康保険に加入していた(37)。その結果、愛知県内のブラジル、ペルーなどの日系人の国保加入者は、89年は93人だったのが、91年4月1日には、5,575人に膨れあがった(38)。この国保加入の急増も、日系ブラジル人だけで1万9千人を突破したといわれている愛知県の状況からみればまだまだ少ないが、不法就労外国人の場合は一層悪く、医療保険に入っていないのが実状とみてよいだろう。

（５） トヨタ的労資関係と「国際化」

トヨタの労資関係が労資一体的であり、労働組合が対資本従属的であること、しかも自動車産業の労資関係がトヨタ的労資関係化してきていることは、別稿で明らかにした(39)。このトヨタ的労資関係は労働者の基本的権利の放棄と生産性向上への全面協力を基本としている。その結果、ME機器のスムーズな導入と労働者の自由な配転、トヨタ生産方式・JITの徹底による長時間・高密度労働・不規則労働の強制を容易にしている。これらは労資協調・労資一体なしには有効に機能しないものである。

トヨタ労組や全トヨタ労連はこのところ労働者の意識改革を狙うとして、「89ゆめW（生活闘争）」（ゆめ・ゆたかさ・ゆとりをめざそう。W=WageとWorking Time）、「ゆとりプル」（3日連続の年休消化制度）、「You（ユー）遊デー」（＝「ノー残業デー」）など、組合員へむけて「ゆとり」の愛称作戦を展開している(40)。しかし、労働者のなかに「ゆとり」はほとんど生まれていないといってよ

い。トヨタは91年から、これまで休日としていた5月1日のメーデーを出勤日にした。これは「連合」傘下の労働組合が会社提案を受け入れたためである(41)。また、91年9月にはトヨタの地域支配のかなめであり、「企業ぐるみ選挙」の選挙の運動母体である「ゆたか会」の「ありかた委員会」が設置され、92年の参議院選挙へ向けてテコ入れがはかられたりしている(42)。

トヨタはアメリカのNUMMIではUAW支部の容認、TMMCではノン・ユニオン、イギリスではシングル・ユニオン協定の締結などそれぞれの地域でそれぞれの対応をとってきているが、海外現地企業の経営陣の脳裏に日本のトヨタ的労資関係があることは疑いを入れない。全トヨタ労連は、世界各地のトヨタ関連企業の労働組合とトヨタ世界協議会を結成しているが、トヨタ労組はそのリーダーとなっている(43)。「国際化」の急速な進展のなかで、トヨタ的労資関係が今後、世界的に問われ続けることになることは間違いない。

このような状況のなかで、トヨタの中核的労働者は昇格昇進管理の下で、企業にすり寄ることで生活を守ろうとしている。この班長・組長・工長などは現場作業の中核であるだけでなく、労務管理や「改善」の中核であり資本従属的な労働組合の中核＝「労使協調」の担い手をなしているのである。この層は技能系労働者の約1/3にもなる。そしてまた、この層は外国人労働者の研修を現場で担当する主力であるだけでなく、そのほとんどが海外現地企業への派遣を経験している。それだけに、この中核的労働者群がどう変わるかがトヨタ的労資関係を左右する一つのカギを握っていると言うことができよう。

(6) 「管理教育」と「国際化」

トヨタが地域の自治体などから工場や道路建設あるいは税制面などで優遇措置を受けてきたことは、改めて指摘するまでもないが、トヨタの「底なしの弾力化」(44)を地域で支えるものとして、私が注目しているのは地域の「教育」である(45)。この地域は、いわゆる「管理教育」と労務管理の一体化がはやくから進んでおり、学校の管理下での受験競争と企業の管理下での昇進・昇格・昇給競争という一元的能力主義管理が、かなり徹底して追求されてきた地域といえる。「一元的能力主義」とはいつても、学校の内申書や企業の人事考課のように評価基準が曖昧＝非公開なままでの競争が強制されている。

「管理教育」というのは、内容的には「教育委員会・校長の専制的管理下での一元的な集団主義教育」であり、時間的には部活や家庭学習・塾を含めた学校への長時間拘束・管理である。このところ、学校では「個性尊重、国際化」が、会社では「個性主義、国際人材の育成」が管理者の側から強調されているが、差別的な学校教育や労務管理のもとで、人間性の尊重や真の国際化が進むことはまずないと言ってよいだろう。また、複合選抜制度の導入による学校と地域の隔絶がいよいよはつきりしてきた。先生のみならず生徒も流動化し、地域の父母と中学・高校教師の関係がますます希薄になっている。それだけ教育委員会＝校長の管理がやりやすくなっているといえる。また、現行の競争教育のもとでの週5日制の導入が子どもにど

れほど「ゆとり」を生み出すかは疑わしい。

外国人労働者の子弟に対する教育対策が、きわめて不十分にしかなされていないことは後に明らかにする通りであるが、その原因を言葉の不自由さに求めることが誤りであることは言うまでもない。言葉の問題があまりに深刻なため教育の中味が問われることは少ないが、そこで行われている教育は異文化を認めたくえでの教育ではなく、日系ブラジル人などの子弟の同質化教育にならざるを得なくなっていることを忘れてはならないだろう。はやく帰国してくれることを望んでいる教員も多い。

トヨタやトヨタグループ企業の労働者の海外赴任・帰国の増大は、当然のことながらいわゆる「帰国子女」を著しく増加させている。豊田市は「帰国子女」対策として、用地無償貸与で私立の南山国際中・高を誘致し、開設が決定（93年4月開設予定）している。親たち以上に諸外国の影響を受けている子ども達の増大は、長期的にみて、地域社会にも大きな影響を与えることになるだろう。

（7） 外国人労働者の生活管理・地域管理

外国人労働者の地域での生活をみる場合には、トヨタの労務管理や地域政策のみではなく、トヨタが絶大な影響力をもつ豊田市などのやっている外国人対策をもみしておく必要がある。

91年の夏頃までは「労働力不足」を反映して賃金は高水準で推移し、豊田市では時給が最高で1,700円～1,800円まで上昇した(46)。91年8月の都築氏の調査によると、「賃金は時給計算で、女性870円位から、男性で1,250円～1,400円位。月額残業込みで女性が約20～25万円、男性が30万～35万円程度。男女差はあるが（女性には、男性との賃金格差に不満の声が多かった）、年齢による賃金格差はいっさいない。賞与はない。」(47)となっている。しかし、92年に入って時給は急激に低下し、3月頃の平均時給は1,300円程度とみられている。しかもその上、賃金体系を改悪し、実質的な賃金カットを狙う企業も出ているという(48)。

東海銀行が西三河地区で実施した外国人労働者による海外向け送金についての調査結果によると、件数が91年末をピークに減少し始め、なかでも1件当りの送金額が91年4-6月期は4千ドル前後で推移していたのが、自動車や部品メーカーの減産が目立ち始めた92年1-3月期には約3千ドルに減少、特に2月には2千ドル強に落ち込んでいる。この調査結果からも、景気落ち込みの影響が西三河の外国人労働者を直撃している様子が伺える(49)。

外国人労働者の来日の主たる目的は経済的欲求のためである、と一般的に指摘されている。しかし、その生活は貯蓄のためには食べるものも食べないで、という生活ではかならずしもない。とりわけ日系人の場合はそうである。都築氏は次のように言っている。「厳しい肉体労働に耐え、収入の半分は貯蓄にまわし半分で心豊に生活し、自分のルーツである日本を理解しようとしている。」(50)。しかしその生活は、地域や職場で日本人とのネットワークをまったくもてない環境のもとでなされている(51)。H団地の日系ブラジル人は、ほとんど近隣と交際していないが、そ

の理由としては次のようなものが上げられている。「ふだんの日、忙しすぎて時間が無い。休みの日は一週間分の掃除・洗濯と買物で終わってしまう。」「言葉が通じない。」この日系ブラジル人の団地への集住について都築氏は次のように言っている。これは「仲介会社の作為的な『囲い込み』」である。これによって、労働管理面、生活管理面でそれぞれ日本人との接触が分断され、隔離され(52)ている。

都築の調査によると、職場での日本人との交流もほとんどない。忙しすぎる、というのがその主な理由である。「就業中は話をする時間がない。」「朝の『今日の作業説明』と休憩時間のちょっとした立ち話をする程度。仕事中に話していると注意されるから話さない。」「時間があるかぎり、そして仕事が終わるかぎり残業する。帰りに一杯やる暇もない。」「日本語が話せなくても仕事ができるが、友達にはできない。」「昼食は日本人は日本人同士、ブラジル人同士でかたまっている。」「安城市の自動車部品メーカーに勤める日系ブラジル人は言う。「稼ぎに来たのだから仕事はきつても文句は言わないけれど、日本人は冷たいね。」給料は残業代込みで37万円前後、1か月7万円で生活し、残りは貯金しているという。日本人の態度には「不満」を持っているという。「僕たちに話すのは仕事の事だけ。仕事以外の話はしたことがないし、遊びにも誘ってもらえない。寂しいね。」(53)。このように日本人のなかで孤立し、仲間と会うとき以外は働いて寝るだけという外国人労働者は多い。

不法就労者はより悲惨である。91年10月、津島市の自動車部品工場に働いていたマレーシア人5人が、入管法違反(不法就労)の疑いで名古屋入国管理局に摘発されたが、この工場に以前、働き、現在は母国に帰っているマレーシア人15人に対して、中日新聞がアンケート調査をしている。この調査によると、勤務時間は、全員が午前8時から午後8時まで、うち3時間が残業となっている。賃金は、日給1,000～1,500円で、全員そろって「事前の説明より安かった」と回答している。また、作業環境については13人が「危険だった」「安全対策が十分でなかった」と答え、一人はプレス機で指先を切断した、と答えている。さらに8割に6～8人も詰め込まれて生活していたこともあり、全員が「日本での生活はつまらなかった」と答えている(54)。

在日外国人労働者の急増とともにその子ども達も増え続けている。企業や仲介業者は住宅や寮を用意しているが、子どもの教育には全くといってよいほど手を打っておらず、子ども達が犠牲になっている場合が多い。保育園や小・中学校の子ども達や教師が言葉、食習慣、生活習慣、教育制度の違いなどで困難に直面しているにもかかわらず、行政もほとんど手を打っておらず学校任せの状態が続いている。企業や行政の対策は教育現場でも、基本的には帰国を前提にした教育対策になっているといってよい。

トヨタやトヨタグループ各社では「良き企業市民」たること、が声高に叫ばれている。地域貢献策として、トヨタ系各社は利益の社会還元をめざす「1%クラブ」へ参加し、また、豊田市、豊田商工会議所等の主催で「摩擦解消へ輸入品展」が企画されたりしている。こうしたなかで日系人をバックアップしよう、日系人と交流をもとうという民間レベルのボランティア活動も行われているが、フィリピン、タ

イ、バングラデシュ、中国、イランなどから続々と流入している日系人以外の外国人労働者については、行政がほとんど対応していないのは無論のこと、市民レベルでの対応も著しく遅れているのが実状である(55)。豊田市は市議会での要請もあって、91年4月より市民相談室に外国人相談室を併設した。職員は、市民からの苦情もあって、ゴミの出し方や基本的な生活慣習をポルトガル語、中国語、英語で書いたチラシを配ったり、日系人の多い団地のゴミ収集場にポルトガル語の看板を掲示したり、県主催の防災訓練に日系ブラジル人を参加させたりしている。しかし、都築氏も指摘しているごとく、「豊田市は市の政策として日系ブラジル人や他の外国人に対して特別な配慮はせず、問題後おいた的な解決が主であり、『一市民としての扱い』以上の保障はない」(56)。つまり、豊田市としては、事実上ほとんど何もしていないといつてよいだろう。

むすび

内外の圧力・批判にさらされたトヨタは、92年に経営理念の改定を行なった。新しい「トヨタ基本理念」の「はしがき」で豊田章一郎社長は「トヨタは人、社会、環境を何よりも大切に考え、国際企業として信頼される良き企業市民であり続けたい。」と、従業員に訴えている。そして「基本理念」の第1に挙げられたのが、「オープンでフェアな企業行動を基本とし、国際社会から信頼される企業市民をめざす」という理念である。また、トヨタは「人に優しい会社」づくりを打ち出すことで内外の批判をかわそうとしている。しかし従来、社会貢献など「余計なこと」をほとんど気にせず業績拡大に全力を投入してきたトヨタが、企業の成長と「よき企業市民」を両立させうるかどうかは大いに疑問である。

トヨタ的労務管理が真に国際化するうえでの限界はその「非人間性」「非民主性」にある。トヨタ的労務管理のポイントは雇用・労働時間・標準作業のフレキシビリティと昇進・昇格・昇給管理(査定・集団能率給)にある。労資一体的労資関係=資本従属的労使関係のもとでのフレキシビリティの追求は労働者から人間性や個性を奪っている。それを地域で支えているのが生活管理であり管理教育である。トヨタの労務管理と国際化=民主的・個性的な人間形成とは全く異質のものといつてよく、この矛盾をどう克服していくかがトヨタにとって深刻な課題であろう。長時間・高密度労働、「ノルマストレス」、「過労死」や専制的な下請支配=下請差別、男女差別、集団主義下での外国人差別などは、今後ますます国際化の障害として表面化せざるをえないであろう。

これまでトヨタは豊田市=西三河、愛知県、日本という閉鎖社会に守られて成長してきた。トヨタが作り上げてきた、この日本のなかでもきわめて閉鎖的な同質社会の中で、トヨタ資本主導の国際化はきわめて困難といえる。労務管理を真に国際化していくためには、労働者・国民の力で労務管理と社会政策の両面からわが国労働者・国民の労働・生活諸条件を民主化していくことが緊急に必要であろう。

(注)

- (1) この点については、とりあえず『第1回日・独金属労組定期協議報告書』（1991年11月25～26日、フランクフルト）全日本金属産業労働組合協議会（IMF-JC）、「『日本的労使関係と労働組合の権利』国際シンポジウム」全労連、1992年3月及び『労働運動』1992年9月号所収の「日本的労使関係－国際展開と矛盾」に関わる諸論文を参照されたし。
- (2) 盛田昭夫ソニー会長「『日本的経営』が危ない」『文芸春秋』1992年2月号、94～103頁。
- (3) トヨタの労務管理については、拙稿「日本的労務管理と労務対策－トヨタ自動車の事例－」（小林康助編『労務管理の生成と展開』ミネルバ書房、1991年所収）を参照されたし。
- (4) 『weekly TOYOTA』 92年4月10日。
- (5) 朝日新聞 91年6月22日、92年2月4日、日経新聞夕刊 92年6月5日。ただし、朝日については名古屋本社版、日経については名古屋支社版によっていることに留意されたし。。以下についても同様である。
- (6) 日経 91年8月13日。
- (7) 朝日 90年9月27日、中日新聞 90年9月27日。
- (8) 『weekly TOYOTA』92年1月1日号、13頁、朝日 91年10月8日。
- (9) 同上書 91年3月1日号。 (10) 同 91年2月1日号。
- (11) 日経 91年2月1日、朝日 91年2月1日。
- (12) 日経 88年10月23日。 (13) 同 92年5月3日。
- (14) 朝日 92年7月25日。
- (15) 『FOR YOU』トヨタ労働組合、91年9月 22～23頁。
- (16) ジェームズ・Pウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・T・ジョーンズ『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界、1990年。（THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD）やバンジャマン・コリア『逆転の思考』藤原書店、1992年などを参照されたし。
- (17) この点については、拙稿「研究ノート 自動車産業の教育訓練管理－トヨタ自動車を事例として－」『中京商学論叢 第35巻』1988年、所収を参照されたし。
- (18) 日経 89年9月9日。
- (19) この点については、島崎美代子・野原光他「＜調査＞在米日系自動車企業の実態－完成車メーカーと部品メーカー－」『日本福祉大学 経済論集 第3号』1991年7月、を参照されたし。
- (20) 日経 90年5月10日。
- (21) 都築くるみ「日系ブラジル人の生活実態調査より 中間報告 －地域住民と共生は可能か－」（『名古屋大学社会学論集第13号』所収）。この調査は「豊田市に來住する日系ブラジル人の生活を、日常レベルで明らかにしたい。」（125頁）ということとでなされたものであるが、そこで明かにされている事実はトヨタ研究にとってもきわめて貴重な資料となりうるものである。

- (22) 都築 同上書 125頁-ジ、142頁-ジ。
- (23) 朝日夕刊 91年8月8日。
- (24) 都築 前掲書 133頁-ジ。 (25) 同 133頁-ジ、141頁-ジ。
- (26) 朝日 91年12月30日。 (27) 同夕刊 91年7月4日。
- (28) 日経 92年3月22日。 (29) 同 92年5月16日。
- (30) 朝日夕刊 91年8月19日。 (31) 同 92年2月26日。
- (32) 聞き取りによる。
- (33) 日経夕刊 91年10月11日。
- (34) 朝日 92年1月25日。 (35) 同夕刊 91年8月19日。
- (36) 日経 91年7月31日。
- (37) 都築 前掲書 139頁-ジ。
- (38) 朝日夕刊 91年8月2日。
- (39) 拙稿「自動車産業」(牧野富夫編『日本的労資関係の変貌』大月書店、91年所収)を参照されたし。
- (40) トヨタ評議会ニュース 89年1月18日、朝日 91年9月5日。
- (41) 赤旗 90年4月17日。 (42) 同 91年11月2日。
- (43) 週刊トヨタ 87年9月4日。
- (44) 「底なしの弾力化」概念については、木元進一郎「『日本的労務管理』と弾力化－国際比較のために」(『労務理論学会研究年報 第1号』91年10月、所収)を参照されたし。
- (45) 拙稿 前掲書及び「管理教育と労務管理－トヨタ『企業城下町』を事例として－」(『中京経営研究 中京大学経営学部創立記念号』1991年、所収)を参照されたし。
- (46) 日経 92年3月22日。
- (47) 都築 前掲書 139頁-ジ。
- (48) 日経 92年3月22日。
- (49) 朝日 92年5月13日、日経 92年5月13日。
- (50) 都築 前掲書 135頁-ジ。 (51) 同 136～7頁-ジ。
- (52) 都築 前掲書 146頁-ジ。
- (53) 日経夕刊 91年12月20日。
- (54) 中日 91年10月16日。
- (55) 日経夕刊 91年12月20日。
- (56) 都築 前掲書 147頁-ジ。

過労死と日本的労務管理

弁護士 川 人 博

Ⅰ 職種・地位を問わぬ過労死のひろがり

「過労死110番」には、1988年6月18日から1992年6月15日までの4年間で、約3000件の相談が寄せられた。

表1は、1991年6月15日までに全国の窓口に寄せられた相談を整理したものである。これによれば、過労死は、ほとんどの業種・職種にひろがっており、いわゆるホワイトカラー、ブルーカラーによる差異はない。社内的地位の如何を問わず、第一線の現場労働者から中間管理職、役員までが過重な労働で倒れている。働き盛りの40才代、50才代に多いが、20才代、30才代の青年の倒れたケースも少なくない。また、女性労働者の過労死に関する相談も増えており、その職種は、教師、看護婦、一般事務職、デパート店員などに広がってきている。

日本の資本主義の歴史において、じん肺、頸肩腕症候群など様々な職業病が発生してきたが、これらの場合、ある程度職種が限定されていた。過労死は、これまでの社会が経験したことがない規模で、働く者のいのちと健康の破壊を破壊している。

日本の死亡統計では、仕事による過労と死亡との関係を調査していないために、過労死の正確な数は不明である。

ただ、1990年人口動態統計によると、循環系の疾患で死亡した人数は、304,448人であり、うち20歳から59歳までで、33,199人に達する。また、1991年5月に、厚生省は、全国の抽出調査の結果として、30歳から64歳までの死亡者の8人に1人は突然死（脳・心臓疾患による突然死）であるとの統計を発表した。右年齢帯の年間全死亡者数は、約20万人（1990年で191,155人）なので、単純推計すると、突然死は、この年齢帯で2万人を超えている。

こうした統計から見て、現在の日本では、脳・心臓疾患の過労死は、交通

事故死なみに、年間1万人を超えていると推定できる。

また、これらの数字には、脳疾患等で倒れて半身不随など重度の後遺症を残す場合や、喘息発作等呼吸器疾患で死亡した場合の数は含まれておらず、死亡者と重度障害者をあわせた被害者の数は年間数万人単位であろう。

こうして、父親を失った、交通遺児ならぬ過労死遺児が毎年発生し続けている。

II 長時間過密労働の実態把握

(1) 労働時間統計の問題点

①過労死の原因として、まず異常な長時間労働をあげなければならない。

「日本人の平均労働時間は、年間2000時間から2100時間であり、欧米各国と比較して、年間200時間から500時間多く働いている。」というのが、働き過ぎ日本に関する一般的な説明である。

労働省「毎月勤労統計調査」により計算すると、5人以上の事業所規模の常用労働者一人当たり平均年間実労働時間は、つぎのとおりである。

85年 2132.4時間。86年 2128.8時間。

87年 2134.8時間。88年 2132.4時間。

89年 2107.2時間。90年 2064.0時間。

91年 2022.0時間。

しかしながら、この労働省統計の数字は、実態を正確に反映したものではない。それは、やや不正確と言った程度の誤差ではなく、実態と大きく乖離しているものである。

1992年2月に発表された労働省の統計（1991年＝平成3年の統計）について分析してみよう（表2）。

同統計により、上記の1991年の全業種平均年間実労働時間2022時間が算出されるが、その内訳を見ると、金融・保険業の1991年平均の一人平均年間実労働時間は、151.9時間、うち所定外労働時間は、8.5時間とされている。したがって、年間実労働時間は、1822.8時間、う

ち所定外は、102.0時間である。この金融・保険業の実労働時間は、全産業の中で最も短いとされている。

しかし、金融・保険業の平均所定外労働時間が、月8.5時間ということはあり得ない。金融保険産業では、1980年代後半に週休二日制が導入されたが、①平日の労働時間が増加し、②土曜日出勤も少なくなく、③長時間残業のほとんどがいわゆる「サービス残業」＝無給残業で処理されている。

この無給残業は、単に残業賃金が支払われないという問題点だけでなく、公の労働時間統計に算入されない。

無給残業は、金融・保険業に限ったことではなく、他の業種でも程度の差はあれ広範にひろがっている。製造現業部門でも、QC活動などは、昼の休憩時間や通常業務終了後に労働時間に計算されない形で行われることが多い。

この他、「風呂敷残業」と呼ばれる持ち帰り仕事、業務のための「自主研修」、営業接待業務などについても、ほとんど前記統計には算入されていない。

また、この「毎月勤労統計調査」の平均時間とは、パート勤務の短時間労働者も含めての平均の数字であり、このため、正規従業員の労働時間の平均ではないことにも注意する必要がある。

②現行の官公庁統計として労働省統計より実態を反映しているのは、総務庁の「労働力調査報告」である。この調査は、直接個々の労働者から回答を得るという集計方法であり、無給残業も含まれている。

1990年分の労働力調査年報（総務庁統計局作成）によると、1990年（平成2年）の男子雇用者全産業平均週間就業時間は、50.2時間、同男女平均で46.2時間である。これを年間労働時間に換算すると、男子平均2617時間、男女平均2409時間となる。また、男子非農林業従事者25歳から49歳までの範囲では、平均週間就業時間は、いずれも52時間以上であり、年換算すると、2700時間を超える数字となる。

③表3は、現実の過労死事件について、倒れた労働者の年間労働時間を調査した結果である。このように、年間3000時間前後がほとんどであり、年間3500時間を超える例もある。

労働省は、1992年までに年間1800労働時間を達成することを目標としていたが、この目標は、労働省統計によっても達成されなかった。

そして、この労働省統計は実態より過少評価されたものであり、過労死を生み出す労働実態は、それよりはるかに厳しいものがある（注1）。

(2) 経済の国際化と健康破壊

①日本の代表的な商社三井物産課長石井氏の過労死に見られるように、経済の国際化が日本の労働者の健康破壊をつよめている。

海外出張は、ほとんどの業種にひろがり、また、中小企業からの派遣も年々増えている。

法務省統計では1990年の業務目的出国者は149万人であるが、これは、1985年75万人の約2倍である。この他、実際は、観光目的名目（908万人）で出国して仕事をしている者も多い。

日本とヨーロッパの間には約8時間、アメリカとの間には約12時間の時差がある。この時差の影響で、海外出張を繰り返す人々には、睡眠障害をはじめ様々な肉体負荷が加わる。

専門家の調査結果によれば、6～8時間の東西飛行による時差の影響から脱出し体内のリズムが同調するのには、西方飛行（日本からヨーロッパ方面へ）で約一週間前後、東方飛行（ヨーロッパから日本へ）ではさらにプラス数日要するとされる。これは、体温・脈拍・アドレナリンなどいずれも重要な体内リズムである。

しかし、日本のビジネスマンの多くは、時差による影響を考慮した休暇をとれずに働き続け、健康を害している。

これほどに海外出張・海外赴任が増えているにもかかわらず、日本の労働基準法には、海外出張に関する規定は全くない。このために、移動による疲労・時差による疲労などは、現行法規上なんの配慮もされていないのである。

②経済の国際化は、海外出張・赴任の問題だけではない。

現代日本の過労死続発の背景には、1980年以降急速に進行した、経済の国際化による深夜労働の影響がある。

欧米との時差が約8時間～12時間という地勢的条件は、日本の夜の時間帯に日本人が働くことを必然化している。

たとえば、いまではお茶の間の話題になっている為替相場の前線で働くディーラーたちは、日中は、東京市場を相手に、午後5時以降は、ロンドン市場を、夜11時以降は、ニューヨーク市場を相手に、文字通り24時間たたかい続けている。ディーラーに限らず、国際取引の多い金融・商社の労働者にとっては、夜は残業ではなく、通常業務なのである。

金融・商社にかぎらず、経済の国際化は、業種を問わず、日本の労働者の「残業」を常態化させ、長時間労働を固定化している。

情報の国際化により、いまや、リアルタイムで世界の情報が入るのが当たり前のようになった。ほとんどのTV局が24時間放送を行っているのはその象徴である。

このため、情報産業に働くひとびとの深夜労働はますます多くなり、ジャーナリストの過労死の報はあとを絶たない。そして、こうした金融・情報などの基幹産業が24時間体制に入ることにより、流通・運輸・食品・印刷などの産業もこれに従属して、24時間稼働に入りつつある。

人類は、長い歴史のなかで、日中は働き夜は休息するという、ほぼ一日を周期とした体内リズムをつくりあげてきた（サーカディアンリズム）。

経済の国際化に伴う深夜労働と日本企業の過剰競争体質が合体することにより、何百万年もかけてつくられた人間の生体機能が脅かされてきている。

Ⅲ なぜ死ぬまで働くのか

(1) 労働の受容

過労死・長時間労働を生み出す直接的な要因は、企業における労務管理システムにある。

企業の利益のために残業もいとわず身を捧げて働く者を高く評価し、賃金

・昇進面で厚遇し、他方、残業を拒否したり休暇を長く取るような者に対しては、解雇・処分まで行うのが日本企業のやり方である。

日本の企業は労働者の残業を望んでいないのに、勝手に労働者が遅くまで働いている、といった議論がときどき出されるが、ごく一部の例外はあったとしても、現実の労働現場に即した意見ではない。

また、労働者が遅くまで働くのは、他にやることが無いからだ、として残業問題を専ら相対的な選択の問題に解消してしまうのも、一面的な議論である。

日本の労働者は、かつての奴隷のように、鎖では縛られていないが、厳格な成績管理・社内考課制度のもとで、精神的に幾重にも縛られている。この目に見えない拘束（と言っても、社内のスローガン掲示や成績表は目に見えるが）の存在を抜きにしては、日本の長時間労働の原因は解明できない。

日本人の働き過ぎを論ずるとき、しばしば、「強制されているのか」それとも「自発的なのか」という問題設定がなされるが、この設定のしかた自体が不適切である。

熊沢誠氏は、「強制された自発性」というかたちで、この問題の解明を行う方向を提起しているが、私も同意見である。

この強制と自主の関係を過不足なく把握して、過労死にまでいたる労務管理システムをどう改革するかが問われている。

(2) 低賃金が長時間残業の原因か？

①現代日本の長時間残業の主要な原因を低賃金構造に求める見解に、私は同意できない。

長時間残業の原因を低賃金構造に求める見解、すなわち、残業賃金が魅力となって残業が多くなるとの見解は、これまで、多くの研究者によって繰り返し主張されてきた。

しかし、かかる見解は、運輸産業などの、残業代がきちっと支払われている職場に限って当てはまる説明であり、かつ、残業をする場合のいくつかの動機のひとつを説明しているに過ぎない。

過労死発生との関係で言えば、残業代のために死ぬまで働くといった事例に私は接したことがない。

②サービス残業が長時間労働に占める位置

91年に行われた各調査では、約50%弱の労働者に無給残業＝サービス残業があることが報告されている。

リクルートリサーチが首都圏に勤務する男性15、485人を対象に91年11月に実施した調査結果（有効回答率19・7%）によると、残業手当の一部または全部が支給されない人が45・1%となっている。

さらに、労働省職員の組織である全労働省労働組合の第20回労働行政研究活動の「労働基準法改定後の労働者の実態と問題点－中央報告書」の「2 はびこるサービス・持ち帰り残業」は、男性労働者の46%が、女性労働者の36%がサービス残業を強いられている、と報告している。ちなみに、同報告の基礎となったアンケートは、同労組全国18支部で取り組まれ、90年11月から91年3月までを中心に2384名（男1453名、女931名）の労働者から回収されている。

そして、重視すべきは、同報告書は、実労働時間が増えている企業ほどサービス残業が多いことを指摘しているのである。これによると、所定労働時間が減ったが実労働時間が増えている職場では、サービス残業がよくあるが30・2%、ときどきあるが26・5%と、計56・7%がサービス残業の存在を認めている。さらに、所定労働時間が変わらずかつ実労働時間が増えている職場では、サービス残業がよくあるが33・2%、ときどきあるが29・2%と、計62・4%がサービス残業の存在を認めている（表4）。

つまり、実労働時間の増大が問題になっている職場ほどサービス残業がはびこっているのである。残業賃金の確保のために残業をするのであれば、なぜ、サービス残業をするのであろうか。

誤解のないように繰り返すが、私は、低賃金構造が長時間労働の重要な要因となっている職場が存在しない、と主張するのではない。そのような職場もあるが、それは、一部の職場であり、過労死まで生む現代日本全体の社会分析としては、的を外した見解だと主張しているのである。

また、低賃金が長時間労働の重要な要因となっている職場でも、それはあ

くまで、要因の一つであって、現実には労働者を長時間労働においやる動機の中身は、もっと多様で複雑である、と私は言いたいのである。

日本の労務管理システムは、低賃金構造というより、もっと奥深い構造によって労働者を長時間労働に駆り立てている。

③最後の歯止めのない悲劇

一般に、過労死は、脳卒中や心筋梗塞などの形で現れ、発症即死亡という突然死の形態をとる。しかし、私たちが過労死の事例を分析していくと、多くの場合、被災者には何らかの体調の異常が発症前の段階で現れている。

発症前に以前とは違った激しい頭痛があったり、胸痛を覚えたり、吐いたり、その他様々な前駆症状がおこっている。問題は、にもかかわらず、労働者が疲れた身体に鞭打って出勤し、ついには倒れてしまう点である。つまり、長時間過密労働の延長線上にある日突然過労死があるのではなく、長時間過密労働の結果健康が破壊され、それでもなお、長時間過密労働を繰り返した結果致命的な発症に至るのである。

とくに、88年6月以降は、過労死が社会問題としてジャーナリズムにとりあげられるようになり、労働者も家族も、過労死に対する不安を自覚するようになってきた。「おれはこのままでは過労死してしまうよ。」と、(冗談風ではなく)真剣な顔で訴えていた者が、現実には過労死してしまったとの相談事例が、最近増えている。

したがって、「過労死にいたるまでの長時間労働」の背景を考えるには、なぜ、健康を害してもなお働き続けるか、いう段階まで突っ込んで分析しなければならない。

この段階の分析を行うことは、俗に言われる「好きで働いて死んだ」という議論の問題点をより鮮明にしていくことにもなる。

注1)

この労働時間統計に関する拙論が1991年7月18日付朝日新聞の論壇に掲載されたが、これについて、ある調査員からつぎのような手紙をいただいた。

「7月18日の朝日新聞の論壇を読ませていただき、突然失礼ですが、お便りさせていただきました。私は、あそこにとりあげられている『毎月勤労統計調査』（毎勤）と、『労働力調査』（労調）の両方を永年続けている調査員です。あの論旨とほぼ同様なこと（実際は御指摘よりもっと厳しい）を考え続けており、胸のつかえがおりた感じです。

毎勤のうち、30人以上は郵送による調査、5人以上30人までは、毎月我々のような調査員が直接企業を訪問、原則として聴き取り調査です。

御指摘の金融保険業については、ほとんどは実働7時間、所定外はゼロと申告されます。

証券で、内勤者は所定外も申告されたところがありましたが、外勤は給料にその分賃金が組み入れて高くしてあるからとのこと。残念ながら、我々は黙って書き込むのみです。-----

金融・保険業以外でも、営業関係は所定外はなしとされる企業が大部分というのが実情です。それでも、調査に協力していただける企業は、どちらかと言えば良心的な企業だと思うのです。建設業の所定外ゼロにも驚かされます。

問題はこれだけではありません。一番矛盾を感じるのは、一時間でも出勤した日は一日に数えること、所定内労働時間の中にパート・アルバイトの分も含まれることです。

-----。
つぎに労調。こちらは御指摘の如く比較的正直と思われます。コンピューター関係の人などあきれる程の長時間労働で、金融・保険業はそれより少し短いようです。」

表1 「過労死 110 番」全国ネット相談内容

● 全国集計結果 ● (1988. 6. 18 ~ 1991. 6. 15)

1) 合計相談件数	2,474件
内訳	
労災補償相談	1,856件 (75.0 %)
(内 死亡事案)	1,250件 50.5 %)
その他の相談 (予防相談)	618件 (25.0 %)

2) 項目別累積合計	
以下(1)~(2)については合計相談件数	2,474 件
(3)~(5)については労災補償の相談	1,856 件
についての内訳	
※ その他には、いずれも不明を含む	

(1) 相談者	—— 2,474 件中 ——
本人	462 件 (18.7 %)
妻	1,284 件 (51.9 %)
その他親族	444 件 (17.9 %)
労組	21 件 (0.9 %)
その他	263 件 (10.6 %)

(2) 年齢	—— 2,474 件中 ——
30歳未満	132 件 (5.3 %)
30~39歳	264 件 (10.7 %)
40~49歳	637 件 (25.7 %)
50~59歳	638 件 (25.8 %)
60歳以上	133 件 (5.4 %)
不明	670 件 (27.1 %)

(3) 被災者の職種・地位等における発生件数	—— 1,856 件中 ——
------------------------	----------------

※ これは特徴的なものを挙げたものなので、
合計数は合計相談件数とは完全には一致しない。

会社経営者・役員	82 件
会社管理職	326 件
現業労働者	450 件
営業・事務職	390 件
運転手	177 件
技術職	137 件
・公務員	126 件

(4) 病名 (相談者の述べた病名に基づく)	—— 1,856 件名 ——
------------------------	----------------

脳 脳出血	302 件 (16.3 %)
くも膜下出血	315 件 (17.0 %)
脳血栓・脳梗塞	124 件 (6.7 %)
心臓 心筋梗塞	188 件 (10.1 %)
急性心不全	339 件 (18.2 %)
その他	588 件 (31.7 %)

(5) 被災者の性別	—— 1,856 件中 ——
男性	1,771 件 (95.4 %)
女性	61 件 (3.3 %)
不明	24 件 (1.3 %)

表2 平成3年平均の1人平均月間実労働時間数及び出勤日数

(事業所規模5人以上)

産業	総実労働時間数		所定内労働時間数		所定外労働時間数		出勤日数	
	時間数	前年比	時間数	前年比	時間数	前年比	出勤日数	前年差
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調査産業計	168.5	-2.1	156.2	-1.6	12.3	-7.6	21.1	-0.3
鉱業	181.0	-2.9	167.9	-1.3	13.1	-18.3	22.1	-0.4
建設業	180.3	-1.4	168.7	-1.4	11.6	-1.5	22.0	-0.3
製造業	172.9	-2.3	156.8	-1.6	16.1	-8.2	20.8	-0.3
電気・ガス業	165.8	-0.7	150.8	-0.5	15.0	-2.8	19.8	-0.2
運輸・通信業	183.0	-2.4	160.8	-1.5	22.2	-8.4	21.6	-0.2
卸業・小売業	161.6	-2.2	154.1	-2.0	7.5	-5.8	21.4	-0.4
金融・保険業	151.9	-0.9	143.4	-0.7	8.5	-4.3	19.5	-0.3
不動産業	167.1	-2.0	158.4	-1.7	8.7	-6.4	21.3	-0.4
サービス業	163.8	-2.4	154.0	-1.9	9.8	-5.0	21.2	-0.2

(毎月勤労統計調査)

表3 過労死被災者の死亡前1年間の年間労働時間例

(労災申請・裁判事件の弁護団の調査による)

職種・地位	年齢	死亡(発症)時	年間労働時間
① 製造業工場班長	48歳	1988年2月	3500時間
② 外食産業副店長	25歳	1988年8月	3655時間
③ 自動車設計	37歳	1987年8月	2969時間
④ コンピューターソフト	33歳	1990年5月	2892時間
⑤ バス運転手	37歳	1987年4月	3203時間
⑥ 印刷工	54歳	1987年11月	2858時間
⑦ 銀行員支店次長	54歳	1989年12月	3089時間

表4 労働時間の変化とサービス残業（全労働1991年）

所定労働時間と 実労働時間の変化	サービス残業の有無			
	よくある	ときどき	ない	合 計
1. 所定減実労働増	30.2%	26.5%	43.3%	100.0%
2. 所定減実働変化無	23.9%	29.9%	46.2%	100.0%
3. 所定減実働減	9.4%	17.7%	72.9%	100.0%
4. 所定変無実働増	33.2%	29.2%	37.5%	100.0%
5. 所定変無実働変無	14.4%	19.5%	66.0%	100.0%
6. 所定変無実働減	14.0%	25.4%	60.5%	100.0%
7. 所定増実働増	35.0%	10.0%	55.0%	100.0%
8. 所定増実働変化無	0.0%	45.5%	54.5%	100.0%
9. 所定増実働減	23.1%	23.1%	53.8%	100.0%
10. その他・不明	17.9%	23.9%	58.2%	100.0%
計	20.0%	23.6%	56.5%	100.0%

労務理論学会会則

(名称)

第1条 本会は、労務理論学会と称する。

(目的)

第2条 本会は、経営労務の理論的研究を目的とする。

(事業)

第3条 本会は、次の事業を行う。

1. 研究会の開催。
2. 出版物の編集と刊行。
3. 研究機関、研究者との国際交流。
4. その他、本会の目的に合致する事業。

(会員)

第4条 本会は、経営労務の研究者によって組織される。

第5条 会員は、所定の会費を納入するものとする。3年以上会費未納の場合には、自然退会とみなす。

第6条 本会への入会は、会員2名の推薦と理事会の承認を必要とする。

(役員)

第7条 本会に次の役員をおく。役員の任期は3年とし、重任を妨げない。ただし3選は認めない。

- | | |
|---------|-----|
| 1. 会長 | 1名 |
| 2. 副会長 | 1名 |
| 3. 常任理事 | 2名 |
| 4. 理事 | 若干名 |
| 5. 幹事 | 若干名 |
| 6. 会計監事 | 2名 |

- 第8条 会長は、理事会において理事の中から互選する。
会長は、本会を代表し、会務を統括する。
会長は、理事会を召集し、その議長となる。
- 第9条 副会長は、理事会において理事の中から互選する。
副会長は、会長を補佐し、会務の円滑な運営を確保する。
副会長は、会長に事故あるときは、その代理となる。
- 第10条 常任理事は、理事会において理事の中から互選する。
常任理事は、会長、副会長を補佐し、常務を処理する。
- 第11条 理事は、総会において会員の中から互選する。
理事は、理事会を構成して、会務を処理する。
理事会の決議は、出席者の過半数による。
- 第12条 幹事は、会員の中から理事会の承認をへて会長が委嘱する。
幹事は、理事を補佐して会務を遂行する。
- 第13条 会計監事は、総会において会員の中から互選する。
会計監事は、学会の会計を監査し、総会に報告する。
- 第14条 本会に顧問と名誉会員をおくことができる。
顧問の委嘱は、理事会の推薦にもとづき総会の承認をへて会長が行う。
顧問は、理事会に出席して意見を述べることができる。ただし決議には参加しない。
名誉会員は、顧問に準ずる。
両者とも会費を免ずる。

付則

(事務局)

第22条 本会の事務局及び事務執行に必要な細目は、理事会がこれを定める。

(施行期日)

第23条 本会則は、1991年5月10日より施行する。

内規

(新入会員の選考基準)

* 大学卒業後、経営労務の問題を2年以上研究し、研究業績を有するもの。

(第1回目の役員改選)

* 第1回目の役員改選のとき、半数は交替するものとし、その方法については理事会で決定する。(これは、3選禁止の項目<第7条>に全員がふれる場合、7年目に全員入れ替えとなることを防ぐための措置である。)

(会費)

* 会費は年額 5,000円とする。ただし学生会員の会費は半額とする。

労務理論学会役員

会 長 海 道 進（奈良産業大学）

副会長 木 元 進一郎（明治大学）

常任理事 島 弘（同志社大学）・長谷川 廣（中央大学）

理 事 相 澤 與 一（福島大学）・石 田 和 夫（関西学院大学）
 海 道 進（奈良産業大学）・木 元 進一郎（明治大学）
 高 堂 俊 弥（関西大学）・小 林 康 助（名城大学）
 島 弘（同志社大学）・高 木 督 夫（法政大学）
 高 島 道 枝（中央大学）・高 橋 洸（明治大学）
 竹 中 恵美子（大阪市立大学）・田 島 司 郎（熊本商科大学）
 長谷川 廣（中央大学）・原 田 實（九州大学）
 山 下 高 之（立命館大学）・渡 邊 貞 雄（札幌学院大学）

幹 事 平 尾 武 久（札幌大学）・小 越 洋之助（国学院大学）
 林 正 樹（中央大学）・今 井 斉（名城大学）
 伊 藤 健 市（大阪産業大学）・宮 坂 純 一（奈良産業大学）
 三 原 泰 熙（長崎大学）

会計監事 大 西 勝 明（専修大学）・渡 邊 峻（立命館大学）

労務理論学会研究年報第 2 号

1992年10月 1 日発行

編 集 労務理論学会第 2 回大会

準備委員会 小林 康助

発行者 労務理論学会

会長 海道 進

発行所 〒192-03東京都八王子市東中野742-1

中央大学企業研究所気付 労務理論学会事務局

☎0426(74)3293