

現代ドイツ企業の管理職員層の形成と変容

(発題者) 西南学院大学経済学部准教授 石塚 史樹 163
(コーディネーター) 同志社大学社会学部教授 上田 眞士

グローバル人事制度の展開と組織業績管理

——若干の方法的検討と A 社事例調査からの中間的知見——

(発題者) 同志社大学社会学部教授 上田 眞士 201

特別寄稿

産研 25 周年を迎えて

——1988～2013 年——

国際産業関係研究所顧問 中條 毅 229

一般社団法人 国際産業関係研究所 役員名簿

243

編集後記

245

巻 頭 言

労働市場改革をめぐる雑感

同志社大学社会学部教授
国際産業関係研究所所長

石 田 光 男

アベノミックスと呼ばれる日本経済再生の政策が比較的順調な滑り出しをしている。大胆な金融緩和、財政再建、成長戦略の策定からなるこの政策体系で、3番目の成長戦略にかかわって、政府の「産業競争力会議」や「規制改革会議」では労働市場改革もしくは労働の規制緩和が議論されていると報道されている。以下は私の素朴な疑問や感慨である。

疑問の一つは、日本の労働に生産性の足かせになるような規制がそもそもあったのだろうかという点である。まことに根源的な問いである。

私は30代の10年間で英国の労使関係の調査に費やした。また近年はGMやVWの職場調査を行ってきた。そこで「わかったこと」は、日本は労働による生産性への障害がほぼ皆無の国だということであり、英米の国々は、それぞれに違いはあるけれど、労働は生産性への障害をなしているということであった。この違いこそが戦後から1990年頃までの日本と先進諸外国の経済的実績の違いの労働に現れた相違である。

日本の労働には、職務に対する規制は存在しないことが特徴であった。だから、ここには改革すべき、あるいは緩和すべき規制はそもそも存在しない、ということになる。

それでも新聞は日本の労働の規制緩和の必要を報道している。これを理解できるようにしたい。そこで次のように考えてみる。

日本の労働が生産性向上に常に協力的であった、その背後には企業内や企業グループ間の頻繁な労働異動を含む雇用保障の約束と、人事考課を通じた昇給・昇格・昇進の緻密なルール形成とその結果としての「頑張りが報

われる」処遇（含、年功的処遇）の約束があった。他方、英米の労働は生産性の向上に障害であった、その背後には雇用保障は手薄で、人事考課なき職務に基づく「無味乾燥」な処遇制度（ほぼ一律同額の賃金）の対応が存在していた。

だから日本の労働に規制があったとすれば、雇用保障と「頑張りが報われる」処遇が規制の内実だということになる。

第二の疑問は、しかし、そうだとすれば、雇用保障を「解雇の自由」によりゆるめてしまったら、生産性に協力的な労働を常に前提してよいのか、両者はトレード・オフではないかという疑問である。この問題の「産業競争力会議」の解答は、「限定正社員」という新たな社員区分の提唱である。配属先の事業所、仕事内容、労働時間の範囲を雇用契約に明記して、あわせて解雇条件をも明記する。当該事業所の閉鎖等の事由は解雇をより自由に行えるようになるというわけだ。

この考え方は、正社員の中に、雇用保障や手厚いキャリアと処遇を提供するには値しない労働集団が存在しているから、この集団には日本の雇用関係の戦後的妥協である「生産性に対する協力的労働」と「雇用保障」+「手厚いキャリアと処遇」の交換条件を解除するということである。この集団は、事業所、職務内容、労働時間の限定と雇用保障の解除の交換に服する従業員層であり、「限定正社員」と称するということである。

こういう新たな労働の交換条件＝ルール形成は、立法的には労働契約法の条文改正だけでは不可能で、個別企業での労使の合意が不可欠である。この合意の可能性は少ない。労働の提供者からみると、一方では非正

規社員の雇用期間の無期化のメリットがあると同時に、女性労働を中心にしたニーズの変化（ワーク・ライフ・バランスの重視）がこの合意を促す可能性があるからである。また、労働の受容者である企業は、「真に生産性に寄与する労働」が従来よりも少数の中核的正社員で可能であるという変化を受けて、このルール形成に人件費低減、雇用調整の自由のメリットを理由に積極的になりうるからである。

重要な点は、この合意が形成される究極の原因が、詰めて言えば、労働供給の側の「生活の原理」の優越というニーズの変化であり、この「生活の原理」の優越という価値規範が日本の雇用関係の戦後的妥協の変革をもたらすということを語っている、そこを読み取ることである。1960年代に社会科学に触れた私などは、「階級」やそれに基づく「イデオロギー対立」が社会関係のルール形成にいかにな大きな役割を果たしているのかに感動したのであるが、50年たった今、「社会主義」「階級的連帯」「労働疎外」などの言葉の徹底した風化と、「家事」「育児」「介護」などの即物的ではあるが実感のこもった言葉の優越の時代を迎えたということであろう。ここからさらに、どのような食生活がダイエットによいのか、元気で健康な老後生活はどのようにして可能なのかなどのテレビ番組の世界が時代の言葉を正しく紡いでいるのだということに認めなくてはならない時代になったわけだ。私にはまったく感動を呼ばないのであるが、それが歴史としての現代日本なのだろう。上述したことは、そういう日本ならではの合意形成の可能性なのだ。

しかし、テレビが面白くないという気持ち

は、他方、結構多くの人々の共通の気持ちであるようだ。時代の精神を正しく表現しているのに面白くないとは……。つまり、それは現代日本が感動する物語をもてない時代にあるということだろう。ここをどうするか。負け戦を覚悟で面白く日本の今を語ることが知識に求められているのだろう。さもないと勉強なぞいくらしてもつまらないのじゃないか。全くの雑感である。が、本気でそう思う。



労働市場改革でもう一つ政策課題になっているのが、別の仕事に柔軟に移れる労働市場の育成である。上記の、「解雇の自由」も実は低生産性部門から高生産性部門への労働移動が、日本の労働市場では阻害されていて日本経済の成長を阻んでいるという議論の一環で提起されていた。一説では社内失業者は600万人もいると言われている。政策論として「雇用調整助成金」を減らし「転職支援」の助成金に切り替えることが提案されている。これなどは政策論としてよりも政策技法としての無難さが選択されたのであろう。

大問題は、どのようにして転職に可能な技能訓練の仕組みをつくるのかであるが、その

具体論が示された試しはないということだ。いつも北欧の転職事例などが部分的に紹介などされているが、私いつも「本当にわかった気持ち」になったことがない。私の疑問は実に簡単なことである。技能を修得するには、どこかの公共職業訓練所や学校では無理で、企業の設備、企業の業務に触れて実際に経験しなくてはならない。それは企業に余分な負担を課す。この負担をどのように金銭的に補償するのか。訓練修了者が、訓練を何ら行わない他企業に採用されたら、訓練に協力する企業のインセンティブは著しく削がれる。それを防ぐにはどういう補償が必要なのか。さらにまた、労働移動に必要な技能の水準を職種別に一定以上に維持するためには、訓練の内容を社会的にコントロールする仕組みを持たなくてはならない。その質をどのように確保するのか。また、職種毎の労働需要の見積もりと訓練生の募集人員とのマッチングはどのような仕組みで行うのか。こういうことがわかりたい。全くわかっていないのは私だけなのだろうか。厚生労働省の政策担当者はわかっているのだろうか。

これらのことが「わかる」ためには、個別企業の協力を得ながら個別企業を超えた技能訓練を達成するいかなる制度が現存するのかをよく調べる必要がある。どの国でもよい。その方式をごまかしなくわかるまで調べるのに、1,000万円もあれば十分であろう。いくつかの国の制度を調べるのに1億円もかからないだろうに。外国の事情をよくわかった上で日本方式を提案する、それをめぐって政府、経済団体、労働組合がよく協議する。こういう地味であたりまえの手続きを踏んでほしいと思う。

そういう注文とは別に、低生産性部門から高生産性部門への人の移動、そのための職業紹介制度や訓練制度の拡充の必要、という政策論はもっともらしい政策であるが、働く人々の身になって考えると、人の移動がたやすくなく、教育訓練も個別企業でなされている日本方式は、本当に日本経済の障壁になっているのかの議論はもっとなされてよいと思う。私は労働市場の流動性を高めて日本経済の再生をとる政策は、あまり勉強をしなくても言えそうなことだし、何よりも不器用にはあるが生真面目に働いている人々への共感が薄い政策で悲しい気持ちになる。新古典派の経済学は、貨幣市場の分析については立派な学問であると思うが、上の政策論に本当に必要な生産性とは何かとか、企業組織の英知とか、働く人々の事情とかの分野には弱点だらけであることを多少私もわかっているのだ、一層のこと、上の政策を上滑りに受け流さずに、落ち着いた議論の対象にすべきだと思う。

ではどうしたらよいのか。それに答えられない無力な私であるが、この議論をまじめにしたいと思っている。こんなことを言う人は少なくなっているが、もっとも大事なことは、低生産性かもしれない個別企業の人々の真剣な生き残りをかけた模索により多くの真実（新古典派経済学の効率性と社会的軋轢コストの最小化という英知）が宿っているという観点であり、その英知を大切にする心だと思う。

かくして、私は政策家にはなりたくてもなれずに、一介の調査研究者として自分を規定する他なくなる。一抹の寂しさがないわけではないが。

第33回通常総会 特別講演

(2012・7・6)

テーマ：

雇用労働研究への新たな接近



発題者

中 村 圭 介

(東京大学社会科学研究所教授)

石田：それでは時間が参りましたので特別講演会を開始いたします。

きょうは東京大学社会科学研究所教授の中村圭介先生に、これは私が勝手に決めたタイトルなのですが、「雇用労働研究への新たな接近」、しゃべりいいのかわからないのですが、こういうテーマでお話しいたします。

中村さんと私とは長い間の付き合いのように他の方からよく言われるのですが、意外と2000年前後からのお付き合いです。見た感じなんとなく怖そうな（笑）感じが僕はしていたんだけど、付き合いえば付き合うほど心の優しい人だなといつも思っています。

勉強でも一緒にやっているのですが、勉強以外のことになると、中村さんはすごくいろんなことをやっています。まず、週末の料理ですね。僕は料理は全然ダメなのですが、中村さんはお孫さんが何人かいるのですが、皆さん集まって、中村さんの料理で一緒に食事をしたりして、立派な家庭人でもあります。

それから、趣味は何ですか？と中村さんに聞いたら、歩くことだ、と。今は膝をちょっと悪くされていますが、実は僕なんかよりよっぽど健脚で。趣味は、あんまり言っちゃいけないのかもしれないけど、旧街道を歩く。日光街道を日本橋から歩くとか、甲州街道を歩くとか。残るは中山道と東海道しかない。行ったら家に帰り、行ったら家に帰り、ということをしますから、段々とコストが掛かってくる（笑）。中山道はかなり苦しいのじゃないか、と悩んでいらして。どうしたらいいかなあ、というのが今の悩みようです。

雑談はこのくらいにしておきまして、話に

くいテーマかもしれませんが日頃考えていらっしゃることを率直にお話しただいて我々の糧にできればと思います。よろしくお願いします。

1. はじめに

中村：只今ご紹介に与りました東京大学の中村圭介と申します。

昔からそうなのですが、最近はとくに頼まれるとイヤと言うことがなかなかできなくて。石田さんから、この会で講演してくれないかと言われて、いいですよと、テーマも何もわからずに。石田さんから返ってきたのが「雇用労働研究への新たな接近」。何を話そうか迷いました。たまたま大学院で日本経済というリレー講義をされていて、その中で私は「労働」を担当しています。そこで4回連続で自分がこれまでに行ってきた調査を話すということをしました。結構、学生の評判も良くて、私自身もいろいろな発見もあって、なかなか面白かった。個人的にはね。皆さんの興味を呼ぶかどうかは、まったく自信がありません。でも、他にないので。これしかない（笑）。前回は公務員のことを話しました。公務員の人事管理や労使関係について具体的な中身についてお話ししたのですが、今回は、かなり方法論的なお話になります。したがって、皆さんの関心を呼ぶかどうかあまり自信がありません。つまらないかもしれませんが、我慢してください。

2. 主たる研究分野とディシプリン

これまでの私の研究というのは大きく分け

て3つぐらいあります。文献リストを著書に限って作ったのですが。一つは労働組合研究。これは組合の役割、機能に焦点を当てた研究ですが、とくに関心を持ったのが未組織労働者の組織化のメカニズムです。二つ目は、公務員の労使関係と人事管理を取り上げる研究です。三つ目が作業組織と管理システムで、私の代表作であると私自身が思っている『日本の職場と生産システム』に繋がる研究です。私の中では、自分の研究の7割くらいは作業組織と管理システムの研究に捧げられてきたと思っています。番外編ですが、つい最近は社研の玄田教授が希望学というプロジェクトを立ち上げ、私もそれに加わって地域経済の研究も行っています。釜石と鯖江の地域経済の発展を取り上げました。

自分の研究を自分で整理してみて、一体私は何をやっている研究者なんだろうと（笑）。文献リストを見ただけではよくわからないかもしれません。労働問題の実証研究をやっているみたいだぐらいはわかるかもしれませんが。専門は、一応自分自身では、労使関係論だと考えています。ただし、労使関係論と言っても、おそらくオーソドックスなものとは違って、かなり私流のものになっているのではないかと思います。石田さんの労使関係論とも距離があるかもしれません。皆さんご承知だと思いますが、労使関係論というのは仕事に関するルールの研究です。仕事に関するルールを発見して整理して体系的に理解する。ルールに影響を及ぼすような環境要因を探るといったようなことを専ら行うことだと思うのですが、ただし、労使関係論は経済学のように因果関係や相関関係を叙述するような学問体系になっていない。ルールを

整理して体系的に叙述するということは、労使関係論は得意なのですが、じゃあ、あるルールが生まれて変容するのはどういうメカニズム、社会的要因があるのか、そういう因果関係や相関関係を叙述する学問であるかという点と必ずしもそうではない。経済学におけるような需要供給曲線を導出し、均衡において効率的な資源配分が達成される云々という体系になっていない。単に対象だけを設定している学問ということになる。でもそれだけだと、例えば、ある労使関係の現象の生成とか変化というものを探ろうとする時に物足りない。なぜそうなるのか、なぜ変わるのかということはルールに固執するだけでは説明できない。研究当初からそう思っていて、私は多分知らず知らずのうちにそういう因果関係や相関関係を取り入れたような研究をしていたのだと思われます。

もともと私は経済学部出身で氏原先生についたということもあるので、マルクス経済学の労働市場論が出发点にあった。ただし、ご存知のように、それだけでは全然因果関係や相関関係を見るには足りませんので、応用ミクロ経済学である労働経済学とか、人的資本論とか、内部労働市場論とか、知的熟練論とか、二重労働市場論とか、あるいは、集团的発言モデルとか。そういった、労使関係を解釈し説明できる理論を、私は自分のなかに取り入れてきた。さらに、組織の経済学とか、ウィリアムソンに代表される新しい制度派経済学とか、経営学で言うとサイモンの *Administrative behavior* とか、管理会計に近いのですが、マネジメント・コントロール・システム論とか、研究対象との関係で、自分で使えそうだと思う学問をいろいろ取り入れ

てきました。取り入れてきたと言えば聞こえはいいですが、密輸してきたのかもしれないですが（笑）。専門は何かといえば労使関係論で、仕事に関するルールを整理して解釈する、これが専門なんだけれども、これだけではなぜ生まれてなぜ変わるのか、ということが説明できない。説明するための学問をどこから取ってこなきゃいけない。それはやはり労働経済学とか、組織の経済学とか、取引の経済学とか、管理論とか、*Administrative behavior* ですね。あるいは組織論とか、管理会計に寄り添ったり、そういうことをして自分なりに納得がいくような説明が出来るような体系を、自分なりに作り上げてきたというのが、私固有の方法としてあるのかなと思っています。それは実は日本のなかではかなり珍しいやり方なのではないかと思うのですが、わかりません。だから、例えば、労働を研究するのに労働経済学とか、産業社会学みたいなひとつのディシプリンだけを使って何かを説明する、実証するということは、やってこなかった。それはつまり労使関係現象というのを目の前にして、それをどう捉えてどう説明したらいいかということがまずあって、それに使えると思うディシプリンを勝手に引き寄せて、勉強して、自分のものにしてきた。そういうやり方なんです。だから、公務員の人事管理や労使関係を解くときには当然のことながら行政学の分野の研究もかなり勉強して、行政学で言われていることを労使関係論でいうとどう解釈できるか、そういうことを踏まえながら研究を進めてきました。別に意識してやっていたわけではなく、いま気がついてみるとなんとなくそうになっていたということです。

3. 労働の実証研究の強みと弱み

こういうやり方には、それなりに弱みと強みがあると思っています。弱みから先に言うと、労働経済学の理論からモデルを作って、モデルを作業仮説に落として、検証をするってことはできない。そういうことをやってこなかった。そういう訓練を受けてこなかった。もっとも、これは負け惜しみじゃないんだけど、日本の労働経済学のモデルというのは多くがアメリカからの輸入なんで、日本の労働経済学研究者が独自にモデル・ビルディングをやって検証しているというのはあまりないように思えます。アメリカで何かモデルができたならそれを使って日本のデータで検証するというをやっている。

強みは、自分で言うのもおかしいですが、事実に詳しい。というのは、最近若い人の研究を見たときに本当によく思うのだけれど、数字を拾うんだけど数字の意味をよく理解していない人が多い。

ひとつふたつ例を言うと、アメリカで開発されたモデルを使って日本のパート問題を分析している若い労働経済学者の話です。アメリカのモデルは、ある地域にスーパーマーケットが一つしかなくて、他方、パートタイム労働を求めている労働者は多数存在する。需要独占モデルですね。そのため賃金が競争水準より低くなり、且つ雇用量も競争水準より少なくなる。こういうアメリカの事情を反映したモデルを使っている。でも、日本ではよその店が1円でも時給を上げたら、すぐにパートが辞めて、そっちの店に行ってしまう。だから店長は他店の時給を常に気にしている。そんな状況です。どこに需要独占があ

るのか。スーパーに行って、店長に聞いてごらん、需要独占なんて間違いだってことがすぐわかるから。そう私は言ってるんだけど、その本人はなかなか直してくれない。

あるいは、超優良企業で、そこに不況期に入った人物は出世する確率が高いという実証結果が出た。そんなの当たり前ではないかと私は思う。選りすぐりの新人しか採らないのだから当然ではないのか。そういうふうに私が言っても、なかなか聞いてくれない。企業に行ったら人事マンに会って確かめたらすぐにわかるのと思う。そういうことをしないで、数字をいじって重要な発見をしたと。そういう人々に比べれば私のほうがちょっと上かなと。事実を知っている分だけ。

最近思っていることですが、事例研究をして、不十分であれ最終的に理論仮説を提出することを私は心がけてきたのではないかと、今でもそうしているのではないかと。意識してきたわけではないのですが、いま振り返ってみると、調査報告の結論部分で、ある程度の理論仮説、私が理論仮説というのは、因果関係と相関関係と現象をどう考えていくかということですが、ある現象を説明するための諸変数と諸変数間の因果関係なり相関関係を提示するというをやってきた。それはもしかして私の一つの強みかもしれないとごく最近思い始めています。それは例えば非正規の組織化モデルとか、行政サービスの決定メカニズムとか、責任ある自律とか、QCサークルの生成メカニズムとか、「分離に基づく統合」という作業組織の編成原理とか、自動車産業における分業構造のメカニズムとかについて私なりの理論仮説を結論で提示している。定性的な研究ですので決してすべてを蓋うよう

なことはできない。しかも、ひとつかふたつの事例しかやっていません。それでも大胆にスパッと理論仮説を書くように努力する。ごく限られた事例から仮説的に理論モデルを作れることを心がけてきましたし、今でもそうです。最近そのことは強く意識して、私みたいに実証研究をする若い人には強く言うようにしています。やはり何かの形で理論仮説を結論部分で書かないと、私たちが行っている事例研究というのは、事実はどうでした、ああ、そうですか、で終わりそうなので、それをもっと発展させていくために意識的にそういうことをやらなきゃいけないかな、と強く思っています。

氏原先生の『大工場労働者の性格』は氏原先生が30代そこそこで書いた一番いい論文ですが、これも非常に限られたケースから熟練の企業特殊性や企業別組合のモデルを理論的に描いています。あるいは同じ頃ですが、氏原先生の「労働市場の模型」という論文。これも実証研究をベースに書いている論文ですが、今でいう二重労働市場仮説を結論部分で述べている。その当時1950年代という非常に早い段階で、企業特殊の熟練とか二重労働市場という概念を氏原先生がごく限られた事例と大量観察から導いている。それはすごいのではないかと最近強く思うようになりました。氏原先生は理論で勝負しようと考えていたのかなあ、と。それで若い人には、事例研究はとても楽しいし難しいけれども、結論で理論的なことをある程度提示しようよ、と言うようにしています。

こんな話、面白いのかな（笑）。みなさん、こんな話でいいんですか（笑）？ 楽しいのかな。

4. 「作業組織と管理システム」研究の原点

僕は大学院を卒業して浪人することなくいまの JILPT（労働政策研究・研修機構）に就職しました。なぜ就職したかという、氏原先生が当時所長だったからです。完全なるえこひいきです（笑）。コネで入って2年目、当時の西ドイツのベルリン自由大学にパーク先生という方がいらして、パーク先生は氏原先生とお友達で、その先生が西ドイツに進出している日系企業の労務管理を研究したい、ついでには日本人の研究員を派遣してくれないかと氏原先生に言ってきて、何の選考もなく私が選ばれた。えこひいきだと思っただけ。本人にとってはいい機会でしたが、とても辛かったですね。独りで4か月も海外にいたことなく、英語もそれほどできないのに一緒に調査しなくちゃいけない。ドイツですが、言語は当然英語ですので、議論に詰まってボーッとしてしていると、“I’m talking to you!”って。ゴメンって感じで（笑）。非常に辛かったです。

私は日系企業に派遣されている日本人管理者にインタビューしました。調査それ自体はすごく忙しかったというわけではなかったのですが、いろいろ勉強していたんですね。自分で持って行ったものもあるし、向こうで読んだ本もある。帰国して、その成果を『日本多国籍企業の労務管理研究の課題（上）（中）（下）』という形でまとめました。これは、研究所の広報誌に載せたものです。内容は次のようなことです。当時、日本企業は結構世界中で注目されていました。日本企業の効率の良さについて三つほど仮説がありました。ひとつは終身雇用とか年功賃金とかで労働者が

モラルアップしているから生産性が高いという仮説。もうひとつ有力な仮説は小池和男先生の内部昇進タイプの労働力があるので日本企業は生産性が高いというものです。小池先生の仮説は当時もいまも有力だと思いますが、私自身は日本的なテイラーリズム、テイラーリズムの変容説というのを当時から思っていたのです。皆さんよくご存知のように、テイラーリズムというのは、考える人と体を動かす人とまったく別に分けていますね。けれども、戦後の日本の工場では、体を使う人が一部頭を使うことが見られる。それが生産性に及ぼした影響は大きいんじゃないかと若いときから考えていました。このテイラーリズムの変容あるいは日本的テイラーリズムで、日本企業の生産性の高さを説明できるのではないかと考えていました。仁田道夫さんという社研の先輩がいて、QCサークルの発展を研究した際に、仁田さんが主張したのが日本的テイラーリズム、ブルーカラーに思考部分のタスクを与えるということでした。他方、やはり先輩で、学習院大学の今野さんとか法政大学の八幡さんというもともとインダストリアル・エンジニアリングを勉強してきた人から、日本のブルーカラーとか生産技術者というのは国際的に見ると異質なんだと教わりました。彼ら先輩に影響されながら、小池先生の内部昇進タイプとテイラーリズム変容説、このふたつで日本の多国籍企業の労務管理というのを研究してみると面白いかもしれない。そういうことを書いたのが若い頃の、いまから見ると稚拙ですが、出発点ですね。もう25年くらい前で、研究って遅々として進まないなあと思いますが、未だにそれを行っています。進歩がない。

それをもっとクリアにしたのがインドネシア・トヨタの研究です。テイラーリズムの変容説を頭に置きながらいろいろ研究を進めてきていたのですが、そのときに私の頭にあったのは、職場労働者集団にどういうルールで仕事が割り当てられるのか、職務内容はどういうふうに決まっているのかを見ることでした。職場の労働者集団の運営を助けるものとして労務管理制度がある。報酬制度と教育がある。もうひとつ、生産管理が労働者集団にどういう影響を及ぼしているかというよりも、私の当時の見解では、生産管理業務の一部が職場の労働者集団に移管されている、その移管されている状況を把握しよう。それで十分だと思った。だから、私のフレームワークでは職場の労働者集団と職務割当、それを支える報酬制度と教育訓練がある。生産管理については、生産管理システムとして見るよりもむしろ職場労働者集団のなかに生産管理業務がどう取り入れられているかということを見出すという形で、管理システムを見ていた。それはそれで面白い視点だったんじゃないかと思うのですが、そこらへんが多分、小池先生とはだいぶ離れてきて、石田さんと近くなってきた。ただし、石田さんと私はかなり違ったアプローチをしていて。ブルーカラーを見ているときには生産管理業務、工程設計とか品質管理とかの生産管理業務の一部をどう取り入れているか。生産管理システム全体を見るんじゃないで、業務をどう取り入れているかという視点で見えています。それで、日本のブルーカラーの職場を描けるはずだと、結構うまく描けたんじゃないかと自分では思っています。

5. 仕事管理論へ

じゃあ、ホワイトカラーはどうか。ホワイトカラーにその視角を適用しても殆ど意味を成さない。ホワイトカラーは当然頭脳労働です。常に判断業務があって、ブルーカラーでいうところの生産管理業務を常にやっている。そういう視点でホワイトカラーの仕事を見ても、あまりいい発見がない。ブルーカラーではいい発見ができるんだけど、海外と比べたときの日本の特徴であったり、日本のブルーカラーはこういう業務を取り入れて仕事をしていますよ、ということは、それ自体意味があることなんだけど、ホワイトカラーについてはどうしても研究が進められない。ホワイトカラーの研究を進めないといけないなと90年代の末ぐらいから思っていました。ホワイトカラーの生産性が低いとか、成果主義云々ということが盛んに言われていたときに、ホワイトカラーをまともに取り上げないとマズいよねと思ったときに、いままでの自分のフレームワークだと不十分だということに気が付いた。だから、製造業のブルーカラーでいう生産管理システムそのものを取り上げないと、ホワイトカラーを解けないと思い始めた。そのときにたまたま石田さんはもうすでに私の先を行っていて、部門別業績管理からホワイトカラーを解くということをやられていた。これはなかなか面白いなと思って。部門別業績管理、石田さんと共著の本の中では仕事管理と言っていますが、この視角からホワイトカラーの労働、働く姿というのは見えてくるかもわからないと思いつつ調査をしていた。

失敗もしていますね。失敗っていうのは、

新日鉄君津に行ったのですが、予算を作るときにすごく現場を巻き込んで作っていて、どうやって最終的に調整するかというところまで聞いたんですが、もう一步踏み込もうとしたら音沙汰がなくて。断られちゃった。トータル7、8時間やって断られた。

こうしてホワイトカラーの仕事についての研究は、いろいろ苦労したのですが、なんかできたかなと思っています。『ホワイトカラーの仕事と成果』は『日本の職場の生産システム』とは違って管理システム、部門別の業績管理を前面に押し出して、かつ、人事管理も調べて、このふたつでホワイトカラーの仕事を解く。これは自分で言うのもなんですがまあまあうまくいったんじゃないかと思っています。よくわかりません。実際にそういう事例研究をやって管理を描こうとしている。そうなる私のクセで、序論を書くときに、どうしたらいいんだろうと思って。それでサイモンを勉強したんですね、*Administrative behavior* を。

サイモンの *Administrative behavior* って分厚い本で、日本語訳は2種類出ているのですが、読んでもあまりわからないのです。読んでもわかんないというよりは、多分、翻訳した人は僕らみたいに調査をしていないので、これが現場でどういうことを意味するのかということを多分わかっていないのじゃないか。私はそれを読んでいて思ったのは、私たちがみたいに事例研究をしていると、この本に書かれていることはこれを指すんだということが段々わかってくるので読めるのではない。事例研究をあまりしていない人は何を意味しているのかわからないから字面で翻訳してるだけではないかと。とにかく私なりに

サイモンを読んで理解できたな、意思決定論ってとても面白いなと思って。それと同じで石田さんも読まれています。ウィリアムソンの *Markets and hierarchies*、制度派の取引の経済学ですが、これもマーケットが企業のなかに取り入れられてマーケットに代わる組織のメカニズム、コントロールする組織のメカニズムがどう作られるかが議論されていて、これもある意味ではサイモンの系譜なんですね。サイモンのキー概念は *influence* をどう与えるかという話なんです。基本的にはそれぞれの個人が意思決定をする。個人の意思決定に任せていくとどんでもない方向に行く。だから個人の意思決定が組織としていい方向に向くようにはどうすればいいかという議論があって、そのために *influence* を与えると。それはルールの場合もあるし、企業文化を教え込む方法もある。そういう個人の意思決定にどういう *influence* を与えるか、そういうふうに書いているんですが、それが管理だと彼は言うんだけど。だけど、サイモンの本をいくら読んでもウィリアムソンの本をいくら読んでも、いつ、どういうふうな *influence* を与えるかが解けない。*influence* を与えるということは書いてあるんだけど、いつ、どう与えるの？というの解けないんですね。

そこで出てくるのは、私の理解のなかでは管理会計。ある企業なら企業が目標を達成しようとするときに、変な方向へ行ってるぞというシグナルを管理会計が知らせる。それとか、多分皆さんご存知のバランススコアカードとか。そっちのほうまで勉強していつ。あ、これでこういうシグナルが出たら *influence* を与えるというふうにして解けば、管理システムのなかでホワイトカラーがどう働

くかということが解けるかなと。

この序論を書くのに結構時間がかかって、要するにサイモンの意思決定論を勉強しなければいけない。管理会計も。自慢じゃないですが、私、学部るとき会計は不可だったんです。その私が勉強しなきゃいけない。いろいろ読んで、よくわかりませんが、要するに筋だけわかればいい。他にも組織論のマーチも読みました。面白いなあと。思って。それで、ようやく仕事管理論へと辿りついたのです。

『日本の職場と生産システム』とはちょっと次元が違うところで、仕事管理論というのが出てきた、多分、石田さんとは出発点は違ったけれど、たまたま同じところに辿り着いたということなんじゃないかなと私は考えています。

6. 私流の労使関係論

いま何を考えているかということ、自分流の労使関係論というのをいまこの歳になって初めて意識して研究を進めるようになりました。遅いなあとと思っているんだけど、もっとブリアラントだったらいいんだけど、ようやく辿り着いたかなという感じです。

ダンロップ流の労使関係で仕事ルール、実体的ルールでいくと、報酬とか職務とか配置っていうのをちゃんと押えようと、体系的に捉えようと思っていて。たとえば、報酬はまあいい、そんなに難しいことはない。職務内容は事実を明らかにすればいいのだけれど、それと同時に石田さんの言う仕事論というか、仕事をさせるための管理の仕組みをしっかりと描かなければいけない。管理の仕組みを描くためには申し上げたようなサイモンの

管理行動論とか管理会計とか、あるいはバランススコアカードとか、企業の行動理論などを参考にしながら仕事管理論を描けるかなと考えています。配置に関わることは小池先生の議論を使いながら説明していく。報酬とか配置についてはインセンティブをどう作り上げるかということも加味しながら描く。職務についてはインセンティブとコントロールとを入れながら描くということがいいのかなと考えています。

この考えを全面的に展開したいと考えているのは、いま石田さんと一緒にやっているフルクスワーゲンとトヨタの比較研究です。序論を書くためにいろいろ勉強しているのだけれど、面白いなと思ったのは次のことです。

トヨタに代表される日本の自動車のリーン・プロダクション・システムというのが80年代、90年代に話題になります。人的資源管理論の研究者たちが、リーン生産をベースに、*High Performance Work System* とか、*High Commitment Workplace* といった議論を展開していくのですが、彼らの議論を労働過程論の研究者たちが批判しています。*High Performance Work System* などを議論している人たちは、コントロールではなくてコミットメントが重要だと主張している。しかし、資本主義社会においてコントロールがなくなることがあり得るのだろうか。コントロールがなくなってコミットメントだけでみんな上手くいくのだろうか。それはおかしいんじゃないかという批判ですね。私は資本主義社会云々は別にして、労働過程論の人々の批判は正しいと思っています。どんな職場であってもコントロールがないってことはありえない。ないのは大学ぐらいのものじゃないか

(笑)。サイモンが言うように、人間の合理性には限界があり、かつ、人間は自由意思を持つので、彼らを統制しないと組織の目標に向かって、みんなが歩き出すかどうかかわからない。みんなを組織目標に向かって歩き出させるためには何らかのコントロールが必要となる。サイモンは influence と言ったけれども、殆ど同じ。それがなきゃ絶対組織なんて動くはずがない。労働過程論の批判は正しい。

High Performance Work System とか、High Commitment Workplace といった欧米の研究を、正直に言って、馬鹿にしていました。なんでそういう絵空事を言ってるんだろうと。普通に考えたらありえないだろう。しっかりとした事例調査していないんじゃないかと。もっとも、アメリカにもちゃんとした研究はあります。非常にクリエイティブな最先端の企業の事例研究で、こういう職場ではコミットメントが必要とされると言われている。この事例を一所懸命調べたら、やっぱりコントロールが大切だったという研究はあります。けれども、実態から離れた人的資源管理論の研究は多い。そういう地に足のついていない研究を馬鹿にしていました。でも、私、今ではそういう態度を非常に反省しています。まっとうに取り上げてまっとうに批判しなきゃいけなかったかなって。そう思うようになってきているのです。批判しないから、みんな誤解するわけですよ。日本の労働者は、自分からコミットメントして自由に創造的に働いてるって。そんなことはあり得ない。トヨタが労働者にいいですよ好きにやってと言うなんてことはありえない。職務マニュアルはあるし。そうでないと 60 秒で自分の仕事は終わらないし。自由に、創造的に働くなんてこ

とはなくて、しっかりコントロールされているのだということは当然のことだと私は思っていますけど、その当然のことをきちっと書いて、議論するということをしなかったということを最近是非常に反省しています。

仕事管理論をやるってことはコントロールの有り様を調べて描くということです。コントロールという言葉を使うヤツはけしからんと批判されるかもしれませんが(笑)。だけど、人間はコントロールをしなかったらどこ行かわからないじゃないか、というのが私の本音です。コントロールの仕組みのなかでいかに労働者は働くか。いまそういう形で描けばいいかなと思っています。石田さんとこの5年間ぐらいフォルクスワーゲンとトヨタの比較調査を行って、やっぱり日本の職場はコントロールがきつい。でも労働者はきつくて喜んで働くんだね。この姿を描かないとダメかなと。日本人労働者は自由で創造性が豊かだというようなきれいごとですませてはだめだと思います。

その必要を強く考え始めたのはストライキの調査がきっかけです。私はずっと組合研究を続けていて、いまはストライキを調べているんですけど、なくなったストライキをやっているところを探して。また本を出そうと思って、『異議を唱える』というタイトルで。最近の労働者はなぜ異議を唱えなくなったのだろうか、異議の唱え方を知らないのではないかなと思ってやっているんです。

名前は言えませんが外資ファンドに乗っ取られたある企業があるんですね。大手旅行会社です。乗っ取ってすぐ不当労働行為をします。どういう不当労働行為かというと、組合を脱退せよ、脱退した従業員にはボーナスを

払う。国会議員も動員してなんとか不当労働行為を止めさせたんだけど。この企業は別のファンドにまた売られます。ファンドは何をやるかという、売上が伸びないで当初に予定した利益が得られないということがわかると人件費を削る。要するにそれがファンドですからね。教育訓練費なんかかけない。ムダだから。要するに5年間なら5年間でそこから利益を取れば、どこかのファンドにまた売るので、長期的な教育訓練なんかもつての外、ムダだから。それでも従業員はPDCAサイクルを回しているんですよ。それを思うとね。そういう厳しいコントロールのなかでも懸命に働く、日本人というのは。金融資本主義になったら本当に日本は困るんじゃないかなと。これは研究じゃなくて個人的な意見として言いたいね。厳しいコントロールのなかで懸命に働く日本人労働者を描いていきたい。

もうすぐ60歳なんで節目ですから。関係ないかな、60って歳は(笑)。

ご清聴ありがとうございました。

石田：特別講演会ではあまり質問は受け付けていないのですが、もしありましたら。本人がいいと言っておられるので。どうぞ。

太田：同志社大学の太田肇です。たいへん興味深いのは、最後におっしゃったコントロー

ルされている日本のマネジメントの強みというか、それはコントロールしておいてコントロールされているというような感覚を与えないような、そういう仕組みがあると思うのですが、そのメカニズムというか、先生はどのようにお考えでしょうか。

中村：私は、ちょっと違うかもしれないけれど、これも国際比較研究で若い人にぜひやってほしいと思っているのですが、海外の企業はマネジメントをちゃんとしてないんじゃないか。マネジメントというのはアメリカで生まれて日本にきた概念ですが、してないんじゃないか。戦後の日本企業が初めてマネジメントをしたんじゃないか。それをアクセプトしたんですね、日本の労働者が。PDCAサイクルって言うとみんな、ふんふん、って言うんだもんね、普通の人も若い人も。ドイツはPDCAサイクルなんて殆どわかんない。なぜそうなったんでしょうね。それがとても不思議ですね。PDCAサイクルを日本人はスッと受け入れた。なぜかなあ、わかんないな。誰か研究してくれないかなと思います。

石田：懇親会場で議論をさらに継続することで、予定していた時間が来ましてので一旦終わりにしたいと思います。

最後にもう一度中村さんに拍手をお願いします。

8月 月例研究会

(2012・8・18)

テーマ：

労働調査研究四十年

——炉端談義風に——



発題者

石 田 光 男

(産研所長・同志社大学社会学部教授)

石田

きょうは司会兼報告者ということで、私のほうで進めさせていただきたいと思います。

京都のもっとも暑い時期ですが、そんなときに「炉辺談義」という季節に合わない副題をつけてしまって非常に後悔しているのと同時に、後で考えてみたら「労働調査研究40年」なんて書くと、これでいよいよ私もリタイアかな、と（笑）、そんな感じがしています。産研では毎年、年度の初めはなかなか講師が決まらなくて、そういう場合には私がやるという暗黙のルールがあります。

最近トヨタとVWの調査をしているのですが、これがなかなか難航しておりまして、ちょっとまだ報告するまでに至っていないので、今日は過去を振り返るということで勘弁していただきたい。

話の目的はとくにありません（笑）。なにか結論を出すとか、どうしたら日本は良くなるかとか、そんな気持ちはもともと私はない人間でして（笑）。トウ君という人が同志社のITECという組織にいまして中国の実態調査をしているのですが、今中国では労使関係が非常に困った状態になっています。工会が機能していないので、ああいう共産主義体制ですから労使自治というのはなかなか難しいのかもしれない。そこで、トウ君から日本はどうして労使協調体制が築けるようになったのかという話をしてくれと言われまして中国まで話しに行ったのですが、話の中身はあまり大したことは喋れていません。その折、西口泰夫さんという京セラの元社長とご一緒したのですが、あの人はやはり日本を良くしようという気持ちがあるんですね。やっぱり実務をやってきた人というのはそれだけ立派

だなと僕は思うんです。学者も、僕は例外ですが、多くの人は善意で勉強していると思うのですが、私は日本が凋落するのもやむを得ないとか、常に観察者の位置にいるものですから、人々の前で話をするとき非常に格好の悪いことになります。じゃあ、どうしたらいいんですか、と聞かれたとき、僕にはとくにアイデアはないです、と言っちゃって。西口さんから、いやあ、そりゃ先生困るね、もうちょっと日本を良くするためにぜひ一緒に頑張らしましょうよ、と言われました。それはまったく善意に満ちた言葉なんです。どうやって頑張ったらいいんでしょうかね、学者って。ないんですね。ですから、40年も勉強してきて、今日はとくに目的がない、というのが象徴的です。

やはり学問というのは観察だと僕は思っています、外国から見た日本というものを私がどういうふうに見てきたのか、それから、いまは日本から世界へという段階に来たと思うのですが、そういったような話を私なりにどういうヴィジョンで見ているのかということが伝われば十分かなと思っています。

一、彷徨

1. 彷徨時代（1968-72）

これは若い頃の話であまり話したくもないのですが。私が大学へ入った1968年は5月までは授業を一応受けていたのですが、5月から無期限ストライキで授業の再開の見込みがない。期限は大学が倒れるまでやる、と。それについてあれこれ言うのは自己批判が足りない人間なんだ、という教育を受けた人間です、私は。僕は長野県の松本から初めて東京

へ行ったのが大学入試のときで、そういう田舎者ですから、どうして大学を解体しなきゃなんのかとか、アメリカ帝国主義とは何なのかとか、素朴なことを訊きますと、お前は信州の遅れた人間だなあ、と（笑）。せめてレーニンくらいは読まなきゃダメじゃないかとか、散々なことを言われまして。それが僕にとっての一般教育ですね。半ベソかいて勉強したのですが殆どわかりませんでした。資本論も読んだのですが殆どわからなかったですね。

ただ、そういう時代のなかで私が思ったのは、駒場という渋谷の近くが教養学部で、よく渋谷まで歩いて行ったのですが、昭和43年、1968、9年の日本というのはまことに高度成長の最中でして、革命の戦士なんてどこにもいないんですね、街には。大学のキャンパスだけでヘルメットをかぶってどうして日本の革命ができるのか、僕は素朴に思いました。働いている人たちの実際の様子というのがきちっと認識できない社会科学ってダメなんじゃないか、これは負け惜しみだったのですが（笑）、そう思いまして、それが僕が学問に入る入口でした。ですから、東大闘争が僕を学者にさせたと思っています。働いている人たちの姿を普通の言葉で書きたい、働いている人たちが作っている企業社会を自分なりにわかりたいというのが出発点です。

僕のゼミの先生は中西 洋という非常に風変わりな先生で、よく学生に聞かせている話があります。僕が50歳になったときに、今から10年以上前ですが、中西先生の『日本近代化の基礎過程』という、上、中、下を全部積むと30センチくらいの高さになる本で、価格は5万円くらいになる本ですが、これが

先生から送られて来ました。本郷の学士会館で出版記念のお祝いをするという案内が来たので私も参上したのですが、何しろこんなに厚い本ですから誰も読んでないだろうと思って出かけて行ったんですね。すぐに乾杯って調子で始まるかと思っていましたら、料理も飲み物も全然出て来なくて。テーブルには白いクロスがかかっていたのですが、その上に各先輩方がその本を乗せていて、先生が真ん中に陣取ってノートを取っているんです。こりゃマズいんじゃないかと（笑）。それで順にあてているんですね（笑）、Nくん、どう読んだ？とか言って。Nさんが答えると、ふーん、キミはそういうふうには読めなかったの？とか（笑）いつもの調子で厳しく始まっちゃってました。だんだん順番が回ってきて最後に私のところまで来たのですが、僕は、読めていません、と。僕だけだったですね、そういうことを言ったのは。二次会もお付き合いさせていただいて、本郷三丁目で別れ際に先生が私にかけてくれた言葉は「石田君、そろそろ勉強しようよ」と（笑）。こういう先生で、未だに全然頭が上がりなくて、先生の前ではびくびくしています。しかし、この中西先生は非常に魅力的な先生で、勉強するのは胸がわくわくするくらい面白いんだということを直に教えていただきましたね。そういう立派な先生でした。

その後大学院に行ったのですが、当時は東大の大学院入試というのは滅茶苦茶難しくて、言い訳ですが、僕は2回落ちたんです。現役で受けたのですが、昔は経済原論は選択制で、ひとつは近代経済学、もうひとつはマルクス経済学です。僕はずっとマル経をやっていたのでマル経の試験問題で受けたの

ですが、全然解けない問題を出されました。多分これで沈没しましたね。それで一浪です。大学院なんて予備校はありませんから1年間北区の三畳間にこもって勉強していました。東大の大学院がなぜ人気があったかと言いますと、外国語は英語だけで済んだんですね。多分京都大学も他もそうだと思うのですが普通は第二外国語がありまして、これがネックなんですよね、院入試において。僕は第二外国語はロシア語で、第三外国語でちょっと遊びでドイツ語をやった程度で、ロシア語は大体入試科目にないんです。だからドイツ語をやらないういけなくて、それで大学5年生の頃はドイツ語を勉強して、とにかく東北大も受けないともう一度落ちるんじゃないかという感じがありまして、東北大の大学院を受けました。それで運良く東北大はドイツ語は辞書持ち込み可で、これに救われました。

2. 徒弟時代 (1973-78)

それで73年から75年まで仙台でマスターの勉強をしました。徳永重良という、今もお元気ですが、ドイツを専門にしている先生のところで修士論文を書きました。レジュメに書いていますが「とぼと歩いていた仙台」(笑)。全然元気がなくて。何を勉強したらいいのかわからない時期でした。

それで75年から後期課程に中西先生のお誘いで戻りまして、そのときは殆ど八百長で入試なし。面接で修士論文を説明して口頭試問でいいということで入れてもらったのです。後期課程では1977年に戸塚秀夫という先生が社会科学研究所にいらしまして、今もお元気ですが、この人は不思議というか立派というか、今でもまだ、例の国鉄の民営

化に伴う剰員整理のなかの諸問題、これを一所懸命研究されておられます。80歳をこえていらっしゃるんですが、1977年その先生の授業に出ました。私はそれまで労使関係ってどうやって勉強するのかわからなかったです。27歳のときです。いま学生にダンロップって言うと、石田さんの授業だ、と学生が冗談半分に言いますが、そのとき初めて、ダンロップの The System of Industrial Relations だとか、アラン・フランダースだとか、クレグだとか、英米の労使関係の学者の論文とか方法論を勉強させてもらって、初めて Industrial Relations って何なのか、どういう方法的なバックグラウンドがあるのかということ勉強しました。そこでわかったことは、結局、この学問は職場のルールを発見するしかなくて、これは本当は学者には向いていないテーマだということがわかったのです。図書館にはルールはない。あるのは企業のなか。職場にしかない。ですから、調査でしか Industrial Relations というのは勉強できないということがわかって、僕は非常に矛盾を感じました。大学にいてどうして労使関係論を勉強できるのか、ということずっと悩んでいました。

最初に兵藤つとむという、これは今日いらっしゃる上田(眞士)先生のゼミの先生でもあるのですが、兵藤先生から、君は労使関係を勉強したいんだったら一緒に職場を回らないか、と言われまして。当時郵政省はまだマル生反対闘争で、中井君が卒論で書いたテーマですが、職場の労使協議は非常に複雑な状況にありました。国鉄もそうだったんですが。そういう職場を見て回ろうというお誘いを受けまして、それで地域の集中区分

局である新宿の郵便局だとか、高崎だとか、前橋だとか、千葉だとか、いくつか回って。一緒に夜勤もしましてね、仕事はしませんが、一緒に付き合っ。それで、ああ、職場ってどういうルールで働いているのかということをよくよく勉強して、一層のことダンロップやクレグやフランダースが言っている Industrial Relations というものが、ここにあるんだ、ということがよくわかりました。

ただ、問題は、その後だんだん気付いたのですが、欧米の研究者がルールと言ったときには労働組合が規制したルールの研究が主体でしたが、日本では経営が規制している、経営が一方的に定めたルールも重要で、例えば、人事考課ですね。人事考課のシステムは労使協議で決めているでしょうが、最終的には上司がどう判断するかということです。で、そういうルールについて Industrial Relations はきめの細かな視野を持っていないということにやがて気付いてきましたが、いずれにせよそんな勉強をして同志社に赴任して参りました。

大学に職を得ようとするとき、今の若い人は非常にたいへんです。活字論文が何本あるのか、しかも査読論文がいくつあるのかと問われます。こういう非常にデジタルな評価基準でもって選別されています。多くは公募制になっていまして、いま大学は経営危機も抱えていますので、すでに准教授になっておられる先生方も、あるいは教授になっている先生方も、よりよい雇用保障と労働条件のあるところに移ろうとしています。ですから、一つの件に対して数十の応募があるのが普通で、そこでは論文が何本あるかだとか、博士号を取っているかだとか、査読論文が何本あ

るか、最近が多分英語での論文がどのくらいあるかだとか、いろんな外見のことを言われるのです。炉辺談義風に言いますと、私が同志社へ入るときは、非常に感謝しているのですが、論文ゼロで入れてもらいました。論文ゼロというのは手で書いた論文はあるのですが、その頃はまだワープロもなくて手書きなのですが、手で書いた「イギリス労働政策史」という古い時期のものしかなくて、それでもコイツは勉強するタイプなんじゃないか、と見ていただいて入れてもらいました。その当時は、僕の周りにはもうみんな「俺は活字論文が3本あるんだ、石田、同志社に決まったそうだが、君は活字論文が何本あるんだ?」「いや、俺は何もないよ、」「君はラッキーな奴だなあ」、と言われたものです。そんな経緯があったのですが、とにかく1978年に同志社に来まして、それから私はずっと、まさに調査研究だけをしてきました。

二、英国と日本—鉄鋼公社と賃金調査—

1. 英国鉄鋼公社(BSC)調査(1979. 4-8月)

全部は申し上げられませんが、簡単に言いますと、私にとって一番大きな調査は英国鉄鋼公社の調査です。1979年4月から8月、4か月間、京都大学の菊池光造先生、これまた上田先生の京大時代の博論の主査の先生だと思いますが、菊池先生と4か月間スカンソープというシェフィールドから1時間半くらい東側に入ったハルの対岸にある町の製鉄所に行きました。その鉄鋼町のホテルにいました。ホテルと言っても非常に安いホテルで1階がバブで2階がホテル。だから、毎晩下に

下りてはパブで地元の人と冗談を言うというか、それほど英語はできないのですが、親しくなりましたね。そういう意味では楽しい調査だったんです。

そこでいろいろなことがありましたが、ルールを調べる、ということが大事だということとはわかっていました。お手元の資料2を見ていただけますか。これが賃金なんですね、イギリスの。製鋼工場の要員と昇進ライン、これがイギリスの生産労働者の賃金です。一番下に Utility Man とあります。これは後ほど説明しますが、義務教育を終えて製鉄所に入って製鋼工場に配属されたら全員が Utility Man に入ります。8、6と書いてあるのは、シフトあたり8名という意味です。6というのは省略します。4組3交替ですから32名 Utility Man がいるということです。時給はシフトあたり4ポンドですね、1979年当時。上にいろいろな職名がありまして、一番高い賃金は製鋼の炉前で働いているリーダー格、炉前組長と訳していますが原語では Senior Vesselman、これは7ポンド20、全部このようにポジションが決まっています。ここに賃率が貼り付いている。これは日本では絶対に見ない賃金です。もちろん査定はありません。この仕事に就いたらいくら、というふうになっています。後はどうなっているか、Utility Man にいる人は全部4ポンドですが、上に誰か退職で辞めた、と。定年退職は当時65歳でしたが、55で辞めるか、死亡するとか、いろいろな事由で空席ができたなら順次埋めていく。例えば、一番わかりやすい例で言うと、Senior Vesselman が辞めたら、その下の Vessel Operator のうち、もっとも組合員歴の長い人が Senior Vesselman になるというのが

ユニオンルールです。これに経営はタッチできません。Vessel Operator が一人上に上がりますと当然その下の 1st Vesselman が埋める、というふうにして順次先任権 seniority に基づいて上に上がっていきますので、結局この炉前職場では Hot Metal Skimmer のところが欠員1名になるはずなんです。そこで、そこを誰が埋めるかはどのようなルールかという、Utility Man の一番年長者に、お前は Hot Metal Skimmer になりたいか？と尋ねます。どこで尋ねるかという支部の会議で尋ねます。いかに経営がタッチしていないか、ということです。支部の会議で、誰々君、やりたいか？と訊いて、Yes と言えばそれで OK。後は経営に連絡するだけです。No と言えばどうなるのか。No と言うと理由を訊かれます。どうしてなりたくないんだ？と。これおかしいですね。でも議事録に全部書いてあるんです。どうしてなりたくないんだ？いや、俺はイヤだ、炉前の職場は。クレーンの運転がしたいんだ、と。ああ、それはいいじゃないか、と。あるいはよく見ますと、例えば、左から3番目の棒のところに副原料と書いていますが、原料の受け払いの仕事は D と書いています。これは日勤のことです。ですから、俺は日勤シフトに就きたい、だから副原料のラインの空席が出るまで待つ、というようなことを言う。そうすると大体支部の年配者から叱られたりします。お前は若いんだからもうちょっと前向きに考えなきゃダメだぞ、とか言われて、それでも言い張ると、まあ、しょうがないね、ということで昇進を拒否する。このように賃金は job について、配置も全部先任権で決まっているというのが当時のイギリスです。

しかし、国際競争力をイギリスもつけなくてはいけない訳で、国際競争力をつけるには原価を下げなくてはならない。トン当たり原価をいかに下げるかというのはイギリスといえども問題です。それをどうするかということなのですが、資料の3ページ目、合理化をするわけですね。要員合理化をします。職名ごとに要員がずらっと書いてあって、作業内容をこういうふうに変えて要員の合理化を図るというようなことを経営側が考える訳です。下の表34に人員コスト削減見積試算結果とあります。例えば、その表を見ますと銑鉄受払方は削減数4.2人、現行賃金80.99ポンド、コスト削減額が340ポンドというふうにして、ざっと削減額を計算しまして、労使間でその分配交渉に入ります。これも日本では絶対に見られない現象です。日本でも合理化だとかカイゼンだとかいろいろなコスト削減策を経営側がするわけですが、その結果いくら削減して、それをいくら労働者に分配するかという交渉はありません。イギリスではこの当時生産性交渉というものがあまして、原語は productivity bargaining。当時、incomes policy、所得政策というのがあって、生産性向上の裏付けのない賃金引上げは非法です。ですから、賃金を引き上げる際には各事業所は通産省にどれだけ合理化していくら労務費が下がったのか、という証拠書類を出しまして、通産省が OK して初めて賃上げが法的に合法化される。これが所得政策の方法で、日本はそういう所得政策は一度も経験しておりません。オイルショックのときに一度政府で議論したことはあったのですが、日本は労使関係が非常に円満ですので組合は雇用のために自己抑制した。そんな経過があ

って日本では所得政策は存在しなかったのですが、イギリスの職場は反乱に次ぐ反乱の場でした。1970年代、所得政策を労働党政権が出しまして、その裏側に productivity bargaining によって賃上げの根拠を示させるという仕組みを義務づけて労働党政府はイギリスの産業の競争力をなんとか確保しようとしたわけです。

日本ではこのことが非常にいろいろな文献で伝わっていますが、真実がわからない。どういうふうやるんだ、ということが皆目わからなかった。で、この BSC では我々は非常に恵まれた調査をさせていただきました。これは今後二度とありえないと思います。まずロンドン本社で挨拶して、シェフィールドのディビジョンで挨拶して、いよいよスカンソープの製鉄所に来て、social policy のダイレクターですね、日本でいえば労務担当重役の方にお会いしまして、そして、調査してもいいよ、と。4月の中旬のことだったと思いますが、ただし、君たち5月の末には帰ってよね、と。とんでもないことです（笑）。普通、調査って1日か2日お邪魔すれば十分なのですが、我々はなんと7月まで居たいと言ったのです。とんでもないオファーです。5月の末以降は構内に入っちゃいかん、と。それでも5月の末まで居ていい、と。その間、君たちの世話をする者を紹介しようと係長を電話で呼び出しまして、ゴードン・スリングスビーという方でした。その方にお世話をさせていただきまして、我々は毎日菊池先生と二人で製鉄所に通って、ゴードン・スリングスビー氏のオフィスに、向こうは全員が個室ですから、係長の部屋に行きます。テーブルがありまして、そこで最初の二日くらいは付き

合ってくれましたね。でも、毎日となると、お前たちうるさい、と。なんで毎日来るんだ、とかいろいろ言われまして。それで、結局彼も困って。どうなったかと言うと、すでに時効だからいいと思いますが、ものすごく大きなキャビネットがオフィスの横にありまして、スリングスビー氏が、俺はもう説明するのがしんどいからこれを読んどけ、と言って、ざーっと資料を出しましてこーんな山をどーんと乗せる訳です。生産性交渉についてこれを読み、読んだら全部わかるよ、と。菊池先生と二人で手分けをしましてね、ノートを取る訳ですよ。そんなことで、普通は絶対に外に出ない資料を読むことによって我々は初めて生産性交渉とは何だったのか、ということがわかるようになりました。

ついでに炉辺談議風に言えば、これコピーしたいよね、と。全部をノートなんて取れないですよ。ところが、絶対にこれは出せない、と。そこで菊池先生と内密に議論しまして。向こうは bank holidays といういわば祭日があるんです。我々は5月末には退去しなきゃいけないんだから、研究にとってこの休日は痛い。ぜひホテルで勉強したい。そういうふうに言ったんです。すると、いいよ、と。その代わり bank holidays が終わったらそれを持ってくるんだよ、と言ってくれました。わかりました、と。我々の魂胆は、これをなんとかコピーしたいな、と（笑）。ところがですね、イギリスは、今はどうか知りませんが、bank holidays の間は、町のコピー屋が全部クローズドでね、ダメなんです。ところが菊池先生が見事で、カメラを持っていたんですね、当時。三脚も持っていたんです（笑）。ホテルの一室で資料を撮ろうとするん

ですが、フィルムがない。まずフィルムをシェフィールドまで買いに行かなくちゃならない。するとシェフィールドは全部休みです。これはいかんな、ロンドンまで行かなきゃならん。ロンドンでやっと一軒ありまして、フィルムを仕入れて来ましてね、ホテルに戻って撮ったのです（笑）。ときどきホテルのオーナーが、ドンドンとかノックする訳ですよ。そのたび二人で、わーっと隠して（笑）。まあ、たいへんでした。そうやってとにかく資料を、重要な資料だけですが、集めました。

それで賃上げをどうやってやるかってことなんです、これまた非常にアバウトなんです。とにかく私はずっと計算しました。会社側の資料に基づいてこう計算して最終的に妥結額がいくらで、コスト削減総額を労働と経営とがどのように分配したのか、という計算をしますと、どうもこれはコスト削減額の100%を労働者に戻している。ああ、イギリスもついにここまで来たのか。こういうふうには出していませんよ、通産省には。しかし、どう計算してもそうなるんですね。これがイギリスの生産性交渉が持っていた真実の姿で、労働側は生産性交渉をやると言って、結果的に全部取り上げるという格好になったと私は思いました。少なくともBSCのこの事業所では100%還元に近い数字を回答しています。

イギリスの労働者は非常に面白いと思ったのは、先程最初にお見せしたように job に賃金がついていますので、生産性交渉の結果、これを各 job にいくらずつ戻すかが問題になります。分配論ですね。これがまた傑作なんです。日本は組合の正規の集会の出席率は

非常に高いと思います。異様に高いと思います、イギリス人からしたら。普通イギリスの支部集会は全くのフリーです。だから殆ど来ません。参加率は1割くらいじゃないかな。ところがこの時はですね、6割くらい出てますね。それでも4割の人は休んでるんですからイギリスって相当なもんですが。しかし、6割というのは驚異的な参加率で、ここで何が議論になるかという、例えば、どの job にいくら賃金を乗せるかという議論をします。ですから、はっきりと利害対立が出ます。なんでアイツは8ポンドも取るんだ、と。これがちゃんと議事録に書いてあるから非常に面白いんですね。同士誰々は立ち上がって吼えた、と。なんでアイツが8ポンドももらうんだ、仕事はろくに変わってないじゃないか、と。アイツが8ポンドだったら俺も8ポンドだ、と。これは日本の組合の支部の集会ではありえない発言だと思います。イギリス人ってこういう人たちなのかな。支部の書記長が、お前はイギリスのことをよくわかってないからウチへ来い、と。ウチに議事録があるからそれを全部貸す、と。彼はシェイクスピアみたいな美しい字で綺麗に書いていました。僕はいつもホテルに戻ってずっと整理してね、それでときどき彼に電話して、俺が1杯ビールを奢るから質問に答えてくれ、と。1階のパブに行ったら彼はグッと飲んでから、上機嫌で2階のホテルのロビーに来てくれて。そこで借りて来た議事録に関して私が1個ずつ質問するんです。何月何日にこういう議事があるんだけれどこれはどういうことですか？と。そうするとそれをつい昨日のこのように話してくれるんですね。これですとイギリスの支部の様子とか、労働者の意

識だとかいうのがよくわかってきて、そのとき出てきたのが、4ページのこの表です。もう議論は蜂の巣をつついたようになる。4ページに折れ線グラフと棒グラフがありますが、まあ目分量でこんなもんじゃないか、と。炉前の労働者を100としたときの、この合理化による仕事の変化の程度がですね。しかし、殆ど変化してない仕事も、6割はまあ影響を受けてるだろう、と。こんなもんじゃないの、と。だいたいざっくり配分案を書くようになりますよ、と。これでどうだ、と言って支部集会で示して、多数決で通った、と、こういうことでね。これに至る前はね、減茶苦茶議論してるんです、アイツが8ポンドはおかしい、とか。そんなふうにして最終的に配分案が決まる。人事考課のない世界での賃金の配分ってどうなっているのか、よくわかりました。

続いて、保全の人たちの賃金についてお話ししたいと思います。要するにオペレーターですね、生産労働者は上に述べたようになっているのですが、機械の修理に携わっている保全の人たちはどうなっているのかといいますと、資料の5ページ、保全部門の労働組合組織、スタッフも労働組合に入っています。ここにありますようにSIMA だとか EETPU だとか AUEW とか、組合員がいて、それからマニュアルの保全の労働者も技能系列によって三つの労働組合に分属しています。ただ保全の場合にはグレードがありまして、Technician、Craftsman、Semi-skilled、Apprentices、Utility とグレードがあって、こんな人員配分になっているのですが、そこでの賃金はやや複雑です。生産労働者のようにはなっていません。基本的にはいま言った Techni-

cian、Craftsman、Semi-skilled、Apprentices、このグレードに応じて基本給が決まっていると考えて結構ですが、イギリスの場合、日本人がよく問題にするように、生産労働者のモチベーションってどうやって図るのか、という問題があります。日本のように人事考課が当たり前になった国々では、当然人事考課をしてモチベーションを管理しているというふうになるのですが、人事考課は一切ないのでどうやって生産性を上げるかということが非常に問題になります。ひとつは production worker について言えば先程言ったように productivity bargaining です。ところが労使の力関係で 100% 戻されますから、モチベーション管理にならない。しかし、まあ一応やってる。productivity bargaining を十数年やった訳ですから、それはそれとして、まあやってきた。しかし、上手くいかない。

保全についてどうやっていたかという、これは piecework です。piecework というのは出来高賃金です。保全の出来高賃金ってどうやって作るのかという問題です。5 ページの表の 40、保全労働者の週給構成、時間賃率部分、それから WM ボーナス部分とありまして、時間賃率は先程言いましたように基本形は、Technician から Apprentices までに至る基本給の賃率掛ける労働時間ですね。これはそう難しいものではない。ところが、WM というのはワークメジャーで work measured というものですが、仕事をメジャーして能率を測って賃金を決める。その表には、メジャーした結果が 90% のパフォーマンスだという場合にいくらになるかという金額がそこに示されていますが、問題は どうやってメジャーするかということです。これは資料 2 の 3

ページ目、Job Card っています。細かすぎてよく見えないんだけど（笑）、要するにどうということかと言いますと、保全労働者が職場に毎日出勤します。出勤すると職長のところに行きまして、今日やる保全業務が全部カードに展開されています。例えば、クレーンのどここの修理、第何号クレーンの箇所はどここの修理、とあったときに、そこに場所はどこで、それに必要な道具はどこにあって、肝心なのはそれを修理するのに必要な標準時間 standard hours はいくらか、という記載が全部あります。それを全部職長が持っていて、来るたびにそれを渡す。労働者はそのカードを受け取って、仕事が終わったらそれを返す。何時間かかったかは書かない。というのはですね、毎週仕事をずっとやって、1 週間やると、8 時間掛ける例えば 5 日労働であれば、40 時間って決まっていますから、投入労働時間は 40 時間。それに対して Job Card における基準時間何時間分の仕事を成し遂げたか。これを割り算で割り返せば、投入労働時間に対して基準時間何時間の仕事をしたかという能率が一応理論上は計算できることになります。こういう非常に厄介なことをイギリスはやっていたということですね。日本の新日鐵で、イギリスはこういう保全労働者の能率管理をしているのですが、どうですか？と言ったら、笑っていましたね。よくこんな面倒なことするよね、と。でも、イギリスの人々は大まじめにやっている訳です。

イギリスの労働者はこれに対してどういう対応をしたかと言いますと、非常に typical な対応はですね、Job Card をもらって行って、invent the work と言っていました。新たに修理箇所を見出す。そして、自由記入欄

がありますが、そこに、ついでに見たらここも故障していた、と書くのです。ここは後で estimate しなきゃいけないんだけど、少なくともこれはプラスアルファになりますね。ゆっくりやっという仕事をインベントする。そして返す。これがひとつです。重要な点ですが、先程生産性交渉で労働者にコスト低減分が全部取られたという事実は、イギリスの学者は知らないです。また、保全労働者の場合、ワークメジャーでやればインセンティブがついて能率が良くなるという説明はいっぱいあります、ロンドンの本屋さんに行けばそんなマニュアル本がたくさんありました。ところが、現場の力関係でこれが駄目になる。

もうひとつ労働者が非常に怒っているのは、修理の場所に行ったら修理の対象物がないじゃないか、と。つまり先程の例で言うと、何号クレーンのどこどこを修理せよ、ということで現場に行ったんだけど、そのクレーンを使ってるじゃないか、と。俺の今日の賃金はどうなるんだ、と。これは大紛争になります、その場で。だから、そうするといろんなルールを作らなきゃいけない。つまり、Job Card を持って行ったんだけど修理できない場合には賃金はいくら保障しますか、というルールを新たに作らないといけない。

等々でこのインセンティブ、いわゆる piecework というのはダメなんですね。なぜダメか。いろいろあると思いますが、簡単に言えば、マネジメントがマネジメントとしての体を成してない。つまり、仕事の管理ができない。そのなかでこういうインセンティブをいくらやっても、これは労使関係が悪化するだけで全然効率化に結びつかない。produc-

tivity bargaining もそうなんですね。マネジメントのコントロールのないなかでの形としての生産性交渉は少しも生産性が上がらない。

これは 1979 年の調査ですが、ちょうど劇的だったのは 79 年 5 月 3 日、イギリス総選挙がありました。労働党が大敗しまして、あのミセス・サッチャーが首相になった総選挙なんです。僕は 79 年のこの事態を見て、いよいよイギリスの労働は危ないんじゃないかな、と。サッチャーさんは当然ながら、労働党的な労使関係の妥協での産業平和は無理だ、と。はっきり労働組合を敵に回さないとダメだ、というふうに舵を切ったんだと思います。その後いろいろ雇用法だとか労使関係法を作りまして、労働組合が結局、現場での闘争力を発揮できない。争議をしたら民事訴訟に訴えてもいい。これはもうどうしようもないですよ、損害賠償を求められる訳ですから。ここまでやって、労働運動の根絶やしを図るようになる。我々の調査はその直前の姿です。鉄鋼労働者は 1979 年のこの調査の後、80 年に 100 日以上長期ストに入り大敗北を喫しましたが、その直前の労使関係が今言ったようなものであったということです。

あと、もうひとつだけ。資料 1 の 6 ページをご覧ください。採用ってどうなっているのか、イギリスの場合。我々は外国のことはよくわかりませんよね。日本は僕も大体見当がつくのですが。要するに学校と就職の関係については、イギリスはよくわからないんですが、うんと簡単に言うと当時はこうなっていました。その後、だいぶ変わってきたと思いますが。

当時は中学校で義務教育を 16 歳で終えて殆どの人はここでおしまいでした。大学への進学率は多分数パーセントだったと思います。中学を出ると二つの試験のうちのいずれかを当時は受験していました。CSE 試験か O レベル GCE 試験。勉強が不得意な人は CSE 試験を受けて、比較的勉強が得意な人は O レベル GCE 試験を受けていました。先程言った生産労働者は、基本的に CSE 試験を通して採用された人が生産労働者になります。①です。それで製鋼工場に配属されると先程言ったユーティリティのところに就きまして、後は先任権で上がって行く。

他方、Apprentices というのは基本的には O レベル GCE 試験に合格した人が面接試験を受けて、合格すると Craft Apprentices に入ります。Craft Apprentices に入りますと、この事業所の中にある訓練所で 4 年間徒弟訓練を受けます。そして、20 歳になると先程言った Craftsman になるわけです。その間の 4 年間の賃率は先程出ていましたように何年目の Apprentices はいくら、という賃率表に従って支払われている。Craftsman になりますと、後の賃金は生涯同じです。20 歳からですね。そんなふうになっています。

それから、Craftsman の上の Technician というコースですが、これは基本的には O レベル GCE 試験を受けて、さらに Technical College を、これは 2 年だったかな、卒業した人が Technician コースに採用になります。ここで言いたいことは、イギリスも学校歴によって非常にはっきり職種が決まっているということです。よく日本は学歴社会だと言うのですが、日本は大きく高卒と大卒しかないわけで、もちろん大卒と高卒で一定程度違う

のですが、後の頑張りによってそこそこ挽回がきく仕組みもあるのですが、イギリスの場合はそうになっておりません。入職のルートによって職業的生涯がはっきりと決まる。これはドイツもそうだと思います。

それから、マネジャーは大学を出まして、21 歳、大学は 3 年ですから、21 歳で学位を取るとこれはポテンシャルマネジャーで、大体製鉄所という殆ど係長のアシスタントに 2 年くらい付きまして、3 年目からはもう係長です。我々が会ったダイレクターも当時年齢は 42 歳でした。ですから、あっという間に昇進するというのがイギリス社会です。だからどうなんだ、ということは、何も私は言えない。

ただ、腰が抜けるほど驚いたと。初めて僕は自分の国である日本を勉強しなきゃならないな、と思いました。真摯に勉強しなきゃならんと。なんとなく日本のイメージはあったのですが、全然違う世界を見て、日本はどうしてこれと全然違う世界なのか。それぞれ生産性はどうやって上げているのかとか、賃金はどうやって決めているのかだとか、日本の場合、保全と生産労働者は処遇をどうやって区別しているのか、実は全然区別していませんが、そういうことを日本について調べないといけないなど。

2. 大阪府定年延長調査 (1981)

あとはざっといいますが、1981 年、大阪府定年延長調査会、今日みえている人とも学生時代一緒に調査しました。定年延長が当時 55 歳から 60 歳延長、本当はどうやったらそれがスムーズにいくか、ということを調査しないといけないのですが、僕はわがままな人

間でそれは面白くないと。55 歳で賃金制度を変えて 60 歳までの 5 年間そのまま年功賃金を延長するのではなくて、調整しなきゃいけない。どのように調整するか、というのが本来のテーマですが、しかし、賃金制度全体がわかっていないと調整の仕方がわからないんですよ。それで、賃金制度を随分詳しく聞きました。これが、私が日本の賃金を勉強する一番大きなきっかけだったと思います。

3. 新日鐵広畑製鉄所調査 (1982-84)

これはイギリスをやったんですけれども、日本の製鉄所ってどうやっているのか、先ほど言った BSC でわかったことと比べて日本はどうなっているのかを調べたのですが、ここに書いていますように、やりすぎた調査で失敗です。調査はやりすぎると失敗しますね。やりすぎるというのはどういうことかというと、驚いたことに、鉄鋼の労働組合が全部そうかは知らないですが、新日鐵広畑製鉄所は非常に多くの文書を作っているんですね。10 日に 1 回ずつ組合が発行する中央委員会ニュースというものがあるのですが、これに所内の合理化案件 1 件ずつ、合理化内容がどういう内容で、労使間の主たる争点は何で、どういう決着を見たか、というのが全部書いてある。これは膨大な資料でしてね。これを 10 年間分くらい読むのですが、いい加減、嫌になりまして (笑)。ものすごい量です。今も私の家においてあるのですが、これはもう誰かに全部一括してお渡しして、やってもらったほうがいいんじゃないかと思っています。当時新日鐵広畑が非常にうまく協力してくれまして、経営側のヒアリングも随分しましたし、組合の本部も、支部も、支部長

もよくお付き合いいただいてすごくたくさんヒアリングしたのですが、やりすぎて、きちっとまとめておりません。2 時間テープで 50 本以上もあります。いくつか短い論文は書いたのですが。

4. 英国賃金調査 (1986-87)

これは鉄鋼公社の賃金はわかったんだけど、英国全土でどうなっているのかということをやろうとした調査です。この調査に非常に苦労しました。けれども、最終的にやたらめったら手紙を出しまして、約 100 社くらい訪問して、嫌というくらいイギリスの賃金を調べることができました。日本ではそういう冊子はないのですが、イギリスは IDS レポートという非常にいい雑誌があります。その後、同志社でも取っていただいてずっと揃っていますが、主要 500 社くらいの、毎年賃金が改定されるたびにどういうふうに変更されたか、何%かというのではなくて、賃金表が全部出ているのです。日本は賃金表は出さないと思いますが、英国は job rate ですから、グレード制になっていて、それがパーっと出るだけです。スタッフはどうです、マニュアルはどうです、と。ですから、これをずっとフォローするとこの 40 年くらいのイギリスの賃金制度は全部わかる。そんな資料があったんで、それを見て、訪問先の企業が OK って言ってくれたら、大慌てでナフィールドカレッジの図書館に入りましてね、訪問先の過去 20 年分くらいの企業の賃金の変遷史ですね、どうやって変遷してきたのか、これをずっと該当箇所をコピーして、事前に質問を用意して、それで訪ねる。そうすると、向こうは感銘するんですね。君はよく知ってる

な、俺もよく知らないのに、8年前はそうだったの、とか言われて。このときどうしてこう変えたのか、ベテランの人はよく知っていて、非常に熱心に話してくれます。これはこういう事情でこう変えたんだ、と。これは、その後『賃金の社会科学』という本のなかで部分的に紹介していますが、調査で調べた事例はすべては網羅しております。

そういう日英の賃金調査をして私は非常に賃金がわかったという感じになりました。それと同時に、賃金に飽きたということです。この飽きるというのは非常に切ないことなんだけど、学問の世界では。しかし、半分は飽きたときがわかったときなんですね。まだわからないときは飽きないんですが、なんかわかったような気になって、飽きてしまいました。このとき、意外と僕に注目してくれたのは、橋本俊詔先生とか、あるいは、名古屋大に行って一橋大に行って今は中央大学に行ってるしゃる大橋勇雄先生ですね、労働経済の。そのお二人の先生が比較的私のやっている仕事に関心を示してくれました。つまり、労働経済学、あるいは計量的な労働経済学の主流の人々が、賃金って面白いね、と。だから、これ計量的にやろう、という感じになったんだと思います。つまり、査定の有無だとか、賃金の個人差の問題だとかいうことに関心を持たれるようになったのは良かったことかなと思います。

三、米国と日本—仕事論の発見—

1. デトロイト自動車調査 (1989-92?)

賃金に飽きたというのは、賃金をいくら調べても労働に迫れないな、という感じが年々

強くなっていったということです。日本とイギリスみたいにあまりにも違った世界ではある程度面白いことを言うことはできたのですが。

当時、日米自動車摩擦で日本は数量規制を課されました。アメリカは日本車によって自動車労働者の雇用が失われたため非常にギスギスした関係が80年代半ば以降強まっていました。その頃僕は香川先生と一緒に随分デトロイトに行ったりして、今度は鉄鋼じゃなくて自動車について何か研究しなきゃならない、というふうになってきたときに、賃金だけ見ているのではなかなか両国の労働の違いが見えないなと感じ始めていました。その後、90年くらいから米国と日本、デトロイトの調査も香川先生と2回か3回行ったんじゃないかと思いますが、これも夥しいヒアリングをした記憶があります。しかし、全然実を結ばなかった。これは僕の勉強不足ですが。それは何かというと、やはりUAWという労働組合が非常にリジッドな組合規制をしている。例えば、前任権にしろ、雇用保障のルールにしろ、賃金は査定の排除にしろ。そういう訳で、日米自動車産業の労働の比較には、組合規制論としての研究では本当におかしいという予感があって、では、組合規制論以外の労働にあり方はどうやって書いたらいいのかがずっとわからない時期が私にはありました。そこにありますように、方法なき調査の失敗というのはそういうことです。実はこのことをずっと私の胸の一角に引き摺ってしまっていて、やがて2005年にGMの調査をすることになったのですが、そこでようやく借金を返したというか、そういうふうになりますが、10数年間これは難しい問題とし

て残っていました。

2. トヨタ・マツダ調査 (1992-94)

これも香川先生と一緒に UC バークレーのいろいろな研究者と一緒にマツダを訪問したりもしたのですが、別のプロジェクトで、92~94年にトヨタとマツダをきちっと調べなくてはならなくなりました。実は、最初はダイハツに行ったんです。そうしたらね、ダイハツで非常に親しくしていた人事の前田さんという方が、石田さん、これ国際調査でしょ？と。実はオーストラリアのラッセル・ランスベリー教授とアメリカのトマス・コーハン教授が提案して、各国の自動車産業の労使関係の比較をしたい、というプロジェクトを立ち上げて、それで日本では今でいうMITに持って行ったんですね。それで僕は実行者としてそれを受けました。ダイハツの詳しい人に聞きに行ったら、いや、石田さん、国際比較研究でダイハツはないよ、と。私がトヨタとマツダを紹介しますので、申し訳ないけれどダイハツの調査は勘弁して欲しい、と。それで、トヨタとマツダの人を紹介いただきました。

トヨタは紹介された河合さんから、了解しました、けれども、一応、労働部長と労働副部長に挨拶をしておいてください、ということでお会いしました。そのときにお会いしたのが労働部長の高橋さんと労働副部長が木下光男さんというやがてトヨタの副社長になれる方ですが、これも奇妙な会見でした。大々な部屋で15メートルくらい向こうにお二人が座っていらして(笑)、私がこっちに座って。当時は、学者は、トヨタは非常に入りにくい企業というイメージがありました。と

いうのは、ご存知のように、鎌田慧という人が『自動車絶望工場』という季節工としての自分の体験記を書いて、これは海外にも翻訳されました。日本の自動車産業というのは非常に過酷な労働で搾取をしているんだ、というようなものを一方的に書かれまして、トヨタは恐らくそういう外部からの調査を非常に警戒したんだと思うんですね。そういう雰囲気はまだありましたので、これ説明したら、やっぱりダメと言われるかと思って随分緊張して説明しました。ずーと1時間くらい説明したかと思います。その間、僕の印象では、殆ど頷きもされず、じーっと聞かれていて、最後にダメって言われるかと思ったんだけど、以上ですのでよろしくお願いします、と言ったら、ひとこと、結構です、と(笑)。これは非常に面白い会見でした。その後は非常に親しく打ち解けてお話しただけになりましたが、それが僕のトヨタとの初めての出会いです。1992年のことだと思います。

マツダも同じように調査しました。資料の8ページを見ていただけますか。これは僕がまとめたもので、実際は台あたり原価という、1台あたりの原価の4月から翌年3月までの推移について、目標値と実績値があるのですが、それをずっとこうして分解して、労務費と労務費以外のコストがどうなのか、労務費はさらに分解すると台あたり労働時間になり、台あたり労働時間はさらにいくつかに分解できて、最後、そこに歩行ロス時間の削減だとか、ネック工程サイクルタイムの改善だとか、何々ラインのチョコ停件数をどうするかだとか、労務費以外ではオイルの使用量だとか、等々がこうやってある訳ですね。一

番右まで行くと、非常に具体的な業務ですよ。資料には出ていませんが、これに加えて、さらに名前がある訳です、チームメンバーの。どこどこチームの誰々君は歩行ロス時間をいつまでにどれだけやるか、と。個人別業務計画表がこの右に更に展開されているわけです。つまり、ひとりひとりがいつまでに何をするのか、という業務があって、それをきちっと達成するとこの係の台あたり原価はいくら落ちる、という管理になっています。この係を全部集合させていくと、この工場全体として生産原価がいくら落ちる、と。こういうことですよ。

それまで私は労働というのはどうやって見たらいいのかよくわからなかったんですが、これを見て初めてわかったのです。この外にもいろいろやったことがあります。ダイキン工業の滋賀の空調工場に行きまして、掲示板に管理図表と呼ばれる馬鹿デカイ表がありましてね、野球場のスコアボードみたいになっていました。これを一度ちゃんと知りたい、詳しく知りたい、と言いました。変なこと知りたい人ですね、先生は、とか言われたんですが。とにかく、日を改めて、これを全部説明してもらう日を設けたんです。そのとき、まずこれを1表ずつ取り外しまして、流れがありますからね、この流れが理解できるように順次取り外して来まして、テーブルの上に置いて、これはどういう意味だ、という話をずーっと聞いているうちに、私はようやく日本の工場ってこういうふうなルールによって司られているんだ、ということがわかったんです。

これは企業にお勤めの方には当たり前のことなんですが。ですから、むしろこういうこ

とに関心を示すというのは世の中を知らない人というか、そういう感じだと思うのですが。学者は知らない、そして、難しいことばかり言うんです、生産性とか、多能工とか、人材育成とかね。中身がないんですね。この表は原価ですが、原価もさることながら品質はもっとも重要です。それから人材育成というのも重要な指標です。それらがどのように計画され、それらがどのように展開され、それが具体的に職場のチームの中でどう具体化されているのかということがわかったときに、学者の議論というものが如何に空虚な議論をしていたのかということを、僕はすごく思ったんです。

ですから、これはちゃんとやらなきゃいけない、と思ってやりましたのが、トヨタ・マツダでの日本のリーン生産方式、自動車企業の事例研究です。これは今、京大の久本憲夫さんと名古屋市立大の松村文人さんと、法政にいる藤村博之さんと4人でやりました。これは非常によくわかった調査という感じがしました。そこに「教えてくれた人」と書いていますが、実は、マツダはトヨタに比べて、当時、この管理図表をよく休憩所に出していました。トヨタのほうがわかりにくかったです。ですから、まずマツダがよくわかる。これもマツダの例ですが、これを説明してくれた人は工場長付きのスタッフと言えればいいんでしょうか、学歴は高卒の方でした。ところが、これをよく説明してくれませんか、と言うと、お易い御用です、と言って、午前中かけて私と久本さんと松村さんと藤村さんに、スライドを1表ずつ持って来て、こういう体系になっているんだということを見事に説明してくれまして。なんとクリアな世界なのか

な、と。先生、これだけじゃわからんでしょう。これからいよいよ職長に会いましょう。いま言ったことが本当かどうか、職長に自由に聞いてください。先生が職長の言っていることがわからんときに私が通訳しますと。午前中のレクチャーを受けて、現にやっている職長がどういう苦勞をして、どういう努力をしているかを自由に聞いてください。これに基づいて私が更に補足説明します、と。そこで親切にしてくれましてね。まったく手取り足取り日本の自動車工場がどうなっているのかを説明していただいたのを今でも感謝しています。ところが、悲しいことに、僕はこの方に、ぜひ大学で話して欲しい、と言いましたら、いやあ、そんなこと私はとてもじゃないけど、大学なんか私、出てませんし、こんなつまらんことを大学生の前で喋れません、と遠慮されましてね、お話はいただけなかったのですが。ああ、企業社会ってそうなっているのか、と非常に考えさせられましたね。力のある方でした。

結局、トヨタ・マツダ調査をやや理屈っぽく言うと、よく人々は生産性とか言うんだけど、それはどういう制度の裏付けがあって、生産性ってあるのか、この議論をしっかりしてないんじゃないか。経済学は理論の世界ですからまだしも、少なくとも経営学はそれをしっかり制度的な議論としてしなきゃダメなんじゃないかな、と思ったということです。経営学の世界でこの間日本の生産性について言ってきたことは、各種の文化論、日本の経営論、それから各種の技法論。例えば、QCサークルがどうだとか、稟議制度がどうだとか、各種の技法論でありまして、本当の目になる制度が何であるのか、ということは

やってきていなかったのじゃないかと思います。

その後私は随分経営学の悪口を言い、とくに労務管理の悪口を言って来ました。いま私は資料が減茶苦茶あるので捨てにかかっているのですが。家内に注意されて、どんどん捨てないと家が潰れると言われて（笑）、いま捨てとるんですが。このお盆の休暇に捨てながらも見ておりましたら、神戸大学の上林先生、いま日本労務学会の会長をされている先生が私の本について書評を書いてくれています。それを読み返してみたら、労務管理論の上に、実は経営管理論というのがあるんだ、と。労務管理論はむしろ経営管理を前提に従業員の人間としての社会心理的事象、つまりモチベーションだとかやる気だとかです。そういうものに関心を置いてきた、と。つまり経営管理論が前提になっているんだ、と。だから石田さん、そんなふうに経営学全体の悪口を言わんでくれ、という主旨でした。ただし、これは言い訳だけれども、というふうに書いていました。僕は労務管理論、人事管理論をみると、非常に善意に満ちているんだけど、本当に経営が利益を出さなきゃならないなかでの人事管理はどうあらねばならんのか、これが殆ど書いてないと思うんですよ。それを上林さんみたいに言い訳という人は非常に正直な人で、実は非常に本質を逃した議論を労務管理論はいつもしているな、と思いました。いまでも思っています。つまり経営学のなかで比較的ロマンティストがね、労務管理論をやっているんじゃないかな。経営側の経営の冷徹なロジックというものをやっぱりきちっと見ている分野ではないな、と思っていました。もう一度学問を

立て直さなくてはならないと。

調査のアクセスの困難と書いていますが、90年代に非常に大きな問題になってきましたのは、大きな本社とかのホワイトカラーの生産性問題だったと思います。そうすると、工場についてわかった仕事の描き方をホワイトカラーについて適用したときどうなるのか、という問題がやはり90年代後半、僕の関心を占めて、やろうとしたんですが、これは非常に難しい。とくに何が一番難しいかと言うと、調査のアクセスが困難。本当の経営上の柱、工場は品質とか生産性って明らかなんですが、研究開発の世界になると、多分、僕は話を聞いてもわからないことになるだろうし。そうすると、文科系事務職の企画だとかそういう世界というのは、多分、管理図表とまではいかないまでも、本当にわかる形で説明してくださいと言ったら、経営の中身を全部しゃべってもらわないとわかったことにならないような調査になるという感じがしたんです。それで、これも中井君なんかと一緒に関経協通じてデパートだとか、スーパーマーケットとか、いろいろやりましたけれども、調査というにはあまりにも経営そのものの、もっとはっきり言うと、社長と本気で話し合うみたいなことにならざるを得ない調査だということに気付かしまして、かなり難易度が高いな、と。今でもそういう機会があればいくらでもやりたいのですが。そういうふうにするためには、実はですね、学者って非常に悲しい世界なんですね。多分、コンサルを装う以外にないと思う。僕はもっともコンサルを嫌っておりますので、というよりも、もっともそういう能力がないと自覚がありますので、これは無理なんですね、そういう装い

で入るのも。結局、そんな問題を抱えながら今日に至っているということになります。

四、方法が確立しての調査

1. ホワイトカラー労働調査（2001-2003）

ある程度賃金論がわかり、ホワイトカラーのそういう問題はあるんだけど、一応方法は掴んだ、というふうに思いました。ひとつはホワイトカラー労働調査。これはトヨタをやったんですが、ここでもホワイトカラーの生産性なんて抽象的な話をしても、聞いて答えを得るというよりも、これ、石田さん、どう思いますか？というような話になりました。なんというか、対話になるんですね（笑）。だから、いわゆる調査をするというよりは、お話し合いに行くというような感じで。話しながらよくよく考えてみて、こんなことではなかろうか、と書いてみて、どうでしょうか、という奇妙な感じの調査になりますね。だから、さっき言いましたように本当はコンсал的にやればいいんだけど、しかし、答えがわかりませんからね、私も。そういう意味では非常に楽しい調査、一緒になって悩んで。当事者が悩んでくれている問題まで来れば、学者としては合格じゃないかな、と思って。そんな調査です。

結局わかったことを1について言いますと、競争世界の設計者としてのホワイトカラーと書いていますが、要するに日本はPDCAを非常にがっちり回す国です。英国では全然回らない。さっきの話じゃないんですが、回るところか現場は紛争だらけ。米国GMも後でわかるんですが職長以下は全然回りませ

ん。今日の日経新聞に自動車は二強時代だ、と。トヨタとVWだという記事がありましたが、VWもマイスターから下は回らないですね。回らなくて二強というのはこれまた一種の恐ろしい世界ではありますが。いずれにしても日本の特徴はPDCAが、いま非正規の問題がありますからそこは外して、少なくとも正社員の限りで言えば、先進国のなかではがっちり下まで回る唯一の国だと思っております。そこでのホワイトカラーの仕事は何かと言いますと、Pで立ち行かなくなったとき、これだけまじめにPDCAを回しているのに1円も儲からんわ、これだけ一所懸命やるのに黒が出ないわ、というときに、ホワイトカラーの出番なんじゃないか。そのときどういう競争舞台を設定するのか、どうしたら儲かるビジネスになるのか、というシナリオを作り変える。これがホワイトカラーの出番で、後は大体寝とつてもいいんじゃないか。極端に言えば、ですね。

私はトヨタと日産の、これはだいぶ願興寺さんに指導を受けたのですが、2000年以降の推移はきちっとわからないのですが、少なくとも90年代、日産は99年には累積債務が2兆円を超えるところまで追い込まれていて、しかし、酒場に行けば、今のやり方じゃダメだよ、みんな答えがわかってて、しかし、誰一人責任を取ってやる人がいない。一人、ゴーンという異邦人が来たとき、この人本気だね、と。ゴーンさんがこうやってずっと聞くわけよね。どうやってやったらいいの？って、開発から販売に至るまで全プロセスどこまで直せばいいの？と。みんなまだ及び腰で中途半端な答えで全然本気じゃないと。それでは駄目だ本気で全部はき出せ、と

なって、例のルネッサンスのプロセスが進行するわけです。トヨタの場合、93年から相当命懸けの改革をしたり、ビジネスリフォームをやったり、90年代をトヨタは上手く乗り切った訳ですね。そういうことを見ますと、今日は本田の委員長が見えていますが（笑）、本田の経緯はよくわかっていないので申し訳ないのですが（笑）、少なくとも日産とトヨタの関係で言うと競争舞台の作り変えの際のリーダーシップ、それから、舞台を作るときに各部門の本当に優れた実務者、この人に聞いたら調達はわかる、この人に聞いたら人事のことは全部わかる、この人に聞いたら製造現場のことは全部わかる、そういう人が本気になって議論すること、それによって競争舞台が新たに作り直される。それがホワイトカラーの生産性だと書きました。

2. ホンダ、日産、トヨタ調査（2004-2007）

これはホンダの山口委員長に本当にお世話になりました、工場へ行くときも車に乗せて行っていただきまして（笑）、たいへん楽しい調査でした。ただ、ホンダについては山口委員長がこれで結構です、と言ってくれたんですが、日産について実を言いますと、追浜工場をやって、僕は90年代のことを随分聞き過ぎたんですね。90年代の日産ってやっぱり非常に暗いというか、あまり表に出して欲しくないということがあって、私は先程言いましたように、日本がどうしたら良くなるかというよりも、むしろ苦勞が知りたいという変な性格がありまして、日産のそこを随分詳しく書いたんですね。最後、それを組合の書記長にお見せしたら、石田さん、申し訳な

い、全部無理だ、このまま出さないで欲しいということになりました。日産調査は結局、生々しいことはダメとなったのです。それで私は GM の調査をしよう、と思いました。GM との比較で日本はどうか、という書き方だったら日産も OK です、ということになったので。成果は『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』という本になりましたが、この本の一番いいところは、神戸大学の三谷先生が書いた賃金処遇制度と佐賀大学の富田先生が書いた開発と生産技術の組織と仕事の箇所です。これも学者は本当にわかってない世界で、山口さんなんか手取り足取り開発と生産技術の仕組みを教えてくださいました。初めて製造現場だけでなく開発、生産技術、製造の一連のプロセスが描けた調査だったと思っています。

3. 日米賃金制度調査 (2004)

この調査はアメリカの賃金ってどうなってるんか、ということで、サンフランシスコ周辺で調査をしました。

経営側から見たときの日本の悩みというのは、年功的な仕組みがビルトインされているというのが改革の基本的なベースにあった悩みだと思います。それに対してアメリカの悩みというのは、市場の攪乱だと私は思います。アメリカは賃金制度が非常に乱雑です。乱雑ですが、例えばどういうことかと言うと、日本だったら人事考課の評点 SABCD の配分をどうするかは、真ん中に集まる傾向がありますのでどうしてもきちっと分布させるためにある程度本社がコントロールする。日本の組織はコーディネーションが完璧になっているんですね。アメリカはそうじゃないで

す。むしろ、それはやっちゃダメだ、と。そうじゃなくて、現場に任す。現場に任せて、要するに昇給の原資はいくらだ、と。そして現場長は好きに配分する。

なんで好きに配分するか、という問題なんです。これは個人主義の国だから、とかそういうことを言っちゃダメなんです。そうじゃないんです。引きと止めにゃならんからです。逃げちゃうんです、いい社員が。引き止めるためには原資を持っていなかったら、上司は交渉にならないです。日本は雇用の流動化が起きているとか言っても名だたる企業はまだまだそんなに流動化していないと思います。これは統計的にもっと確認すべきテーマだと思いますが。したがって、人事考課にアメリカの場合は労働市場の問題が滑り込んでいる。そういうことがよくわかりました。

そういうふうにアメリカを紹介している分析はない。逆に言うと、アメリカの問題は、労働市場に攪乱されて人事が自立的な制度を設計できないという問題だと思います。とはいえ、人事なんかどうだっていいじゃないかと。アメリカはそういところがあるんですよ。人事なんかどうでもいいじゃないか(笑)、マーケットから人を集めてきたらいいんだから。人材育成なんて言っても奇麗事なんじゃないか、人はいつでも逃げて行くんじゃないか。しかも、変化が激しいなかで人材育成って何ですか？と。その都度いい人を探ってきたほうが早いじゃないですか、というのがアメリカの言い分だと思うのです。しかし、企業の中長期事業計画を立てたときに、この事業を誰が中心になって引っ張るの？ということを企業の経営計画のなかでまともに議論すると、事業をひっぱる人材の裏付けが

ついていない、というケースが多いんですね、アメリカは。人事が人的なりソーシズの裏付けをしっかりと取って、事業計画を展開するということになる、と、ある程度体系的な人材育成というものができてないと事業計画は常に具体性や実現可能性を持たないものになる。ここがいつもアメリカでは揺れています。アメリカの企業経営の苦しみは実はここにあるんだな、と。パッ、パッ、パッと事業が上手く転換するときはアメリカは強いんですが、じっくり育てるとなったときに、勝ち切れない。むしろ日本みたいな国に負けていく。だから、日本、アメリカそれぞれに強みと弱みがある。

僕は、何がいいか、ということとは言えない人間なんです。日本は日本らしいし、アメリカはアメリカらしいよね、と言っておしまいになります。

4. GM 調査 (2005)

GM は上手くいった会心の調査だったと思っています。これは実にいい調査でした。楽しい調査でした。というのは、一人減茶苦茶親しい人がいまして。UAW のランシングの工場の組合役員ですが、この人は組合役員でありながらミシガン大学のマスターを取って、勉強が好きなんですね。勉強が好きで実務に従事している人がいると、非常にやりいい。というのは、こちらの関心がわかるんですね。その方が、付き合うよ、と言ってくれました。殆ど毎日ですね。向こうは朝6時から勤務が始まる。3時には組合の仕事が終わるみたいで夕方になると僕らがいるホテルに立ち寄るんですね。何か質問はないか、と。だから、毎日、前の日に聞いた話を全部整理

して、翌日また来ますから、そこでまた聞く。毎日来てくれていますね。2週間ちょっといたのですが、最後、あと4日くらいしかないときに、僕はまだこんなに質問がある、と言ってノートを見せたら、こりゃ大変だ、と。明日から毎日4時間ずつやろう、要するに、質問がゼロになるまで日本へ帰るな、と(笑)まで言ってきて、こんなありがたい調査はなかったですね。『GM の経験』(中央経済社)という本になっています。

5. VW・トヨタ比較調査 (2008-2012?)

これはいま 2012 年までやって、まだクエスチョンマークですが、ドイツですら回らない PDCA って書いています。普通ドイツってヨーロッパのなかでもっとも製造業が強くて、金融危機のなかでもドイツの意向次第で動向が左右されるほど力の強い国ですが、そのドイツを代表する VW でも PDCA が回らない。例えば、簡単に言いますと、現場の人に権限を渡さない。エンジニアが非常に強い。だから、むしろエンジニアの強さでもっている会社なのかという感じがします。回らないのにどうして強いのか。これは非常に難しいテーマだと私は思っています。

トヨタは PDCA は見事に回っています。見事と言うしかない。ただ、私が思うのは、VW とトヨタを見たときに、VW の場合、ワーカーがダーっと一番下に貼り付いていて、マイスターはポツン、課長はポツン、ですから組織は非常にピッチリとスリムになっています。日本は、あまり気付かなかったんですが、ピラミッドだと。もっと言えば、日本は職能資格制度がベースですから、トヨタという技能員の方でも何層か昇格していくわ

けですね。技能形成とともにゆるやかに昇格があって、それとともにベース賃金も上がり、更に技能が上がったら更にもう一段階上がり、スーッと富士山みたいな格好。こういう格好を取らざるを得ないのが日本だ、と私は思います。

他方、ドイツはワーカーは決まりきった仕事でそれでおしまい、生涯同じ賃金、マイスターは資格を持った人が上に来る、そのうえに係長がいる、そのうえに課長がいる、点々ときてドサッと労働者がいる。

日本の場合、こうはならない。日本はリーン生産方式と言われています。ものづくりが非常にリーンでムダがない。在庫を置かない、と言われていたんですが、人的構成について言及した研究はないんですね。日本のそういう現場で PDCA をしっかり回していくための人材育成のために、やっぱり経営はどれだけ見返りをきちっとしてるのか、ということ、客観的には触れなくてはならない論点だと私は思っております。ここは、英語で言えば、Why is it so lean? なんで日本がそんなにリーンだと言えるのですか?ということになる。

実はなんでこんなこと言ったかと言いますと、私と中村圭介さんが VW に行きますと、しょっちゅう会合を用意して、報告してくれと。この前の調査で何がわかったか、どこが違うか、と。何か報告せえ、と。我々は正直に言うわけですよ、PDCA が回ってないとか（笑）。工場長もいますからね、非常に悲しい顔をしているわけです。我々の拙い英語だけれども、要するにダメだ、と言ってるわけですね。「中村さん、これはマズいよ」と。これだけお世話になって。日本だって弱みは

あるだろう、と。そのとき僕はパツと思いついたんですね。人的構成を見るとね、日本は very fat, fat なんです。贅肉を持ってる。もちろん、贅肉と言っちゃ語弊があると思う、当事者してみれば。やはり昇格して力のある人はラインから離れながら、絶えずカイゼンの主力メンバーになっていますから。しかし、カイゼンをするためにはそういう人をちゃんと処遇してなきゃいけない。

ドイツみたいにピターッと全員が一定の等級で査定もなく、一賃率という世界でね、それで現場で品質を作り込めとか、現場でカイゼン活動をやれとか、それはムリです。労働者の気持ちは帰りたい、家に。だって、賃金が同じなんですから。だから、日本で議論する場合ある意味当たり前だと思うこのところをアメリカもヨーロッパもそういうふうに見てないんですよ。人事のことは外しといて在庫もなしでよくやってるとかという議論だけが行われてきた。

私は、それぞれの国民性と言ったら話は抽象的過ぎるかもしれないけれど、やはり戦後日本の労働のある種の妥協と言いますか、労使関係の妥協というのか、それは今ではもう誰一人妥協だなんて理解していないんですが、やはり職員・工員身分の撤廃から企業別組合ができて、そこでの激しい労使闘争のなかである種の妥協が明らかにあった。それが今から見るともう何十年も前のことでね。今 fat だと言っても、fat だから手を着けましょうなんてことを、日本の名だたる企業の人事役員が提案したら、あなた頭がおかしくなったんですか? そんなことが通りますか? この国で、あるいは、せめてこの社会で通りますか? こうなると思うんです。ということ

が僕は面白いと思うんです。

ドイツはですね、ワーカーがダーッと多数いて役職者がピッピッピッと少数いて、でもトヨタを見ると、いいなあ、現場でカイゼンもしてるんだ、と大慌てでやるわけです、VW・ウェイと言って（笑）、トヨタ・ウェイと同じように。VW・ウェイ 2006 年、それでカイゼンするんだ、下からずーっとやっていく、トヨタと同じことをやろうとしているんです。でも、これをやるには全部変えなきゃいけませんよ。ドイツのやってるアプレントイスの仕組みから全部変えなきゃいけないですよ。できますか? って言えば、黙ると思うんですね。だからどうだ、ということはないんですが。

そんなことをいま勉強してまして。しかし、これをドイツ人と一緒にやっていて、研究成果を Oxford University Press から出さないといけない、そうすると英語で書かなきゃいけない。ところが、英語力がない。これが非常に悩みですね。

あと、この間思ったのは、ドイツ人と一緒にやってきて、国際産研の冒頭にも書かせていただいたんですが、日本人は過去 30 年くらいの自動車産業の生産システム問題について、しょっちゅうお客さまとして招待されるんですね。アメリカとかヨーロッパがどうやってトヨタやホンダにキャッチアップするかというシンポジウムに。これはもう喫緊の課題だったわけです、過去 25 年。いろいろな国際会議を開いて日本人はお客さまとして呼ばれるんですね。ここで喧々諤々と議論しているのは大体ネイティブスピーカー、プラス、フレンチですね、フランス人は意外と強いんだよね、こういう議論が強い。英語はし

ゃべらないけれど強い。ところが、日本人はお客さまで、ちょちょこっと報告して、議論の成り行きに関係なく自分の務めが終わるとホッとして帰るか、あと観光するか。極端に言うと、事前に準備して行ったものを読み上げておしまい。これは自分の反省を込めて言うんですが。だから、この間日本が話題になってきたにもかかわらず、経営者はそんなことなかったと思いますが、少なくとも学者の世界は本気で組み合わなかった。時代はもう一周も二周も過ぎたんですが、本気でやらなきゃダメなんじゃないかと、今は思っています。

英語力も確かに問題で、ネイティブの人たちがそこでわからん議論をガンガンと双方でやり始めると、殆ど付いて行けなくなりまして、そこで割って入るのも相手に悪いような気持ちが出て、結局、議論を左右できないんですね。だから、僕の感じでは、英語力はないけれどもわからんときはわからん、と。下手に Yes とは言わない。そして、わかるまで説明させるという気概が、今からは学者も必要なんじゃないか。そうしないと、国際化なんて大学で言っちゃいかんのじゃないか、と思っただけで、私の非常に深く反省するところです。

五、新たな挑戦的調査ーグローバル化と日本の将来・学問の再構築ー

1. グローバル経営調査 (2011-2015?)

最後はグローバル化。いま日本の挑戦的課題は、いかに、少なくともアジアのマーケットを見据えた経営をするかということ。これは今まで殆ど議論されてないテーマで、どう

したら PDCA が地球儀規模で回るのか、そのための組織設計はどうしたらいいのか、どの企業もいま手探りだと思います。幸い某電機メーカーでそういう調査を始めていまして、もう塗炭の苦しみ、企業の人たちもどうしたら出口があるのかわからない、その様相をきっちりと理解して、考えたいな、という調査をしております。

予定した時間を随分オーバーしたのでここで止めさせていただきます。殆ど目的のない報告をしてしまったわけですが、言いすぎた点多々あると思いますので、10 分くらい休憩させていただいて、後半議論したいと思います。どうもありがとうございました。

(休憩)

石田：それではぼちぼち始めたいと思います。

質問というか、お前はとんでもない勘違いをしているぞ、とか、答えがない調査なんておかしいんじゃないか、とか、いろいろあろうかと思うのですが。

香川：では最初に。

石田：香川先生からどうぞ。



香川：中身の問題じゃないんですが、石田さんもかなり年を取って来て（笑）。僕なんかがこういう調査のノウハウを教えてもらったのは藤

田若雄先生なんですが、あの先生は、最初に出てきた中西（洋）先生とか兵藤（剣）先生とかの、その先生になるひとつ上の世代の、氏原（正治郎）先生なんかと同じ世代なんですよね。その先生からいろいろ調査に連れて行ってもらったことがあるのですが、僕らが教わる頃はかなり年を取って来て、もう晩年に近くなっていて、もう調査に行くのはしんどい（笑）。あの先生は海外の調査はしたことなくてずっと日本の職場調査をして、しかも組合に直接行って、組合にいろいろヒアリングするというパターンの調査をやっていた先生なんです、60 歳近くなってくるともうしんどい、というので、もともとあの先生は法学部出身なので、労働判例の研究で法学の研究へ移って行ってるんですよね。だから、石田さんもぼつぼつそういう（笑）…。とくに日本じゃなくて海外でやっているから、相当体力がないとやれない仕事ですよ。そこで、跡を引き継いでやっていただける若い方々はおられますかね。これは非常にしんどい。しかも我々の世代と違って今の若い人たちはすぐ業績を求められるでしょ。こういうのはすごく業績にまとめにくいし時間もかかる領域ですよ。だから論文を何本書いたか、と言われる世界に住んでいると、だんだん離れていくんじゃないかという気がするんですね。それで、跡を引き継ぐ若い方がおられるかどうか。

石田：今の某電機メーカーの調査では、今日みえている上田（眞士）先生、決して若いとは言えないですよ（笑）。それから、一番若いのは今日来ている西村（純）、彼は若いんですよね。中国人でトウ（ショウケツ）君、

彼は 30 代半ば。それから、和歌山大学の樋口（純平）君。このあたりです。ただし、社会政策学会でも労使関係研究会議を見てても、とくに社会政策学会は労働が非常に弱くなりました。ある意味生活というか、社会保障というか、そういう方向で、いわゆる労働というのは本来社会政策のなかにいるのもちよつと座りの悪い分野で、そこで研究者がかなり減ったというのは事実です。それから、労使関係研究会議を見ていても高齢化が進んでいまして、若い人は案外少ないですよ。日本労務学会は僕の見たところあまり調査しないという感じがするんですよね。そうするとね、いないんです、殆ど。非常に困った事態です。



川合：川合と申します。もう完全に現役を離れておりますので、さて、しゃべろうかどうかと思っておりますのですが。

先程、コンサルは私はできない、というお話をなさいましたね。しかし、この内容を聞いておりますと、これだけ長期間に渡っていろいろな調査をして、しかもある程度の方向性を出している。私たち現場の経験から考えてみますと、案外現場では、ある部署ですーと育った人間、あるいは他の会社のことを全然知らない人間というのはものすごくたくさんおるわけですよ。しかも、企画部門でもそういう連中がおる。そうした場合、かえって先生がいろんなところでいろんな調査をしてきたこの蓄積を、企業の連中と話しなが

らやっていったら非常に役に立つんじゃないだろうか。影響を与えるんじゃないか。そういう意味で、やはりこういう調査をやっていただきながら、企業の諸君と丁々発止とね、やっていただくことがこれからますます必要じゃないだろうかという感じがしたんですよ。先生のお話を聞いていますと、結構多方面に渡ってやっていらっしゃいますでしょ、いろんな部署に渡って賃金から労使関係からやっているわけですから。そういう場をもっともって企業に対してどんどん提供していただいたほうが、企業にとって役に立つんじゃないか。この調査を聞いておりますと、素晴らしいな、すごい調査をやっているんだな、と思って。そのことを感じたわけでありま

石田：そういうことはあるのかもしれませんが、確かに。ただ、僕は現場で働いている方々を心底尊敬しているんです。だから、その人たちに何かアドバイスするってこと自体ね、おこがましいと。いつも僕はね、学んで来ただけなんですよ。学んだ感想を言え、と言われれば多少は言えますが、こうしたらいいですよ、とかは、大体コンサルってこうしたほうがいいというポリシーの提案が命だと思っんで、僕はそれは向いてないな、といつもつくづく思うんです。

川合：私ばかりしゃべって申し訳ないのですが、実際、コンサルで入って来られた方の中にはね、まったくこんなムダなことを、というのが結構あるんですよね。その方たちはね、実際に現場に入って先生みたいな調査をやったのかという疑問があるんですよ、僕の

KIIIR

Journal of International Industrial Relations No. 32 June 2013

国際産研 No. 32 2013 Jun.

Contents**Foreword** Some Considerations on Labour Market Reform

Mitsuo Ishida

Invited Address at Annual Conference

A New Approach to the Employment and Labour Studies

Keisuke Nakamura

Monthly Research Workshop**August** Reflecting on 40 Years of my Fieldworks on Industrial Relations

Mitsuo Ishida

September How to Train and Develop the High-Performers through Professionalism

Yoko Uryuhara

October Some Problems of the Law for Regulating the Workers' Dispatching

Noriaki Kojima

November The Management of the Knowledge Workers

Takumi Miwa

December The politics and the Labour Law in Myanmar

Kozo Kagawa

February The Development and Change of the Managerial Personnel in Modern German Corporations

Fumiki Ishizuka

March The Evolution of the Global Human Resources Management and its Relations with the Organizational Performance Management

Shinji Ueda

Editorial Note