
日本的労資関係の効率性について

石 井 徹

1. はじめに

1980年代に日本的経営が海外で注目されたのは、欧米よりも優れた日本企業の競争力であり、その源泉が、協調的な日本的労資関係にあるのではないかということであった。

それに応えて、研究者の間では日本の雇用システムは、合理的で普遍的なものであり、海外への移植が可能であり、欧米のモデルになるような優れたシステムであるという賛美論者が増大したとあってよい。しかし、その点については日本の労働組合が会社組合化して長時間過密労働というような労働強化に従属した結果であるという痛烈な批判もある。また、過労死するまで働く日本人の異常性が語られることもあった。

戦後の日本が、資本主義であり、高度成長をし、1980年代に「経済大国化」したことを認めるならば、企業は、その過程で利益を上げ成長してきたのであるから、労働強化説^①であれ、OJTによる技能形成を重視する賛美論であれ、日本の労資関係が、資本主義的市場経済において合理的に機能してきたのは間違いのないところであろう。

ところが、後者の小池和男氏に代表される「企業特殊熟練」とか「知的熟練」という新しい概念によって日本の雇用システムの効率性と普遍性を展開する説には様々な論点が含まれているように考えられる。

小池氏は、大工場時代になるとOJT（企業内技能訓練）が一般的になるが、日本ではそれが「知的熟練」となってより深く徹底されているところに特徴があり、それが日本企業の競争力の強さの秘密であるというのであった。「変化と異常」に柔軟に対応するものとしての「知的熟練」の概念自体不明瞭な面があるが、主要な問題点は資本主義の発展と熟練労働との関係をどのように考えるかということである。というのは、資本主義経済は、産業革命やテラー・フォードシステムにみられるように熟練労働（熟練労働はいうまでもなく「知的熟練」であろう）を解体することによってダイナミックな発展をしてきたからである。もっとも、小池氏はテラー・フォードシステムについての歴史的評価はしていないようである。もちろん、いつの時代でも、また新技術に対応した熟練労働が必要なことは認めるにしても、資本主義の歴史において熟練労働は、資本の蓄積を制約する要因として立ち現れてきたのである。

産業革命は、周知のように手織職人を機械に置き換えることで完成した。資本にとって、綿布の生産に代替のきかない手織職人が不可欠だということは、特定の技能をもった熟練労働に依存せざるをえないということだから非常なコスト高になる。しかし、機械化によって、不熟練の婦女子や

少年までが綿工業の主要な労働力になるということは、労働力市場の急激な拡大によって低コスト化が実現できることを意味する。つまり、その代替可能で豊富な労働力を前提に、イギリスでは綿工業の機械化が急速に拡大できたのである。こうして機械が、熟練した手織職人よりも品質において優れ、しかも均質の綿製品の量産を実現したことで、一躍イギリスの綿織物は世界商品となり、イギリスは「世界の工場」として君臨することになった。つまり、この段階では、資本家が機械をいち早く導入することが企業の競争力になったのである。

また、19世紀末からのテーラーのいわゆる科学的管理法は、軽工業から重工業に基軸産業が転化した時代において、機械工業部門の主要な労働力であった熟練労働を解体するものであった。親方-徒弟の関係で特徴づけられる工場内請負制の弊害（資本家の思うようにならない）を、熟練労働の作業研究によって細分化しつつ、様々な専用工作機を開発し、「標準作業」を強制することで解消しようとするものであった。その解体は、フォードシステムで完成することになった。

たとえば、フォードのハイランドパーク工場（1914年の従業員15000人、車の日産最大1221台）では、7882種の作業のうち、1日以内で修得できる職務が43%、2週間以内で考えると全体の85%にもなった。また、1914年2月には全従業員の3分の2が28カ国に及ぶ外国籍の労働者が占め、英語の話せない労働者は4334人もいた。さらに、1919年（当時従業員43000人）には何らかの機能障害をもった従業員が9653人いた¹⁰。つまり、フォードシステムでは英語の話せない移民労働者や機能障害者の労働力を利用できるまでに作業の単純化が進んだことを意味しているのである。

膨大な資本を必要とする製鉄部門から組み立て部門までを擁する巨大な工場をつくり、取り替え自由な不熟練の大量の労働力を調達し、とにかく規模を拡大して大量生産すればするほど生産コストが低下するというベルトコンベアシステムの特性を生かすことが企業の競争力になったのである。大半の労働者に単純反復の労働を強制するのであるがこれはベルトコンベアが自動的に労務管理をやるということで、いわゆる「構想と実行の分離」がそこで合理的に確立したのである。この時代になれば、産業革命期のように機械の力が競争力を決定するというよりも、既存の様々な機械を組み合わせて、その間に大量の労働者を配置し、量産可能な巨大なシステムをつくるのが、企業の競争力になったといえよう。

このように資本主義の発展と熟練労働の関係を世界史的に概観しただけでも、小池氏のいう「知的熟練」が現代における企業の競争力の決め手だとする説は奇妙な印象をあたえるのである。つまり、小池説が正しいとするならば、現代において資本主義の発展と熟練労働との関係に逆転が生じていることになるからである。かりに小池説が正しくないとしても日本の産業において、OJTが広くみられるのは事実であるから、そのことの意義を日本の労資関係との関連において歴史的に確定する必要があるといえよう。

また、小池氏は、企業ごとのOJTによる技能形成を重視することから、いわゆる3種の神器、終身雇用、年功賃金、企業別組合をOJTのために必要な合理的な仕組みであることをも主張しているのである。たとえば、終身雇用をOJTによる技能養成には時間がかかることから長期雇用システムと読み替え、年功給を技能形成にそった合理的賃金体系であると考えているようである¹¹。ようするに、日本的労資関係の特質をいわば熟練労働史観とでもいえる立場から展開しているので

ある。

本稿の課題は、1980年代における日本の製造業の効率性の根本は、日本でつくられた生産システムにあるのであって小池氏などによって主張されている「知的熟練」にあるのではないということ、労資関係の展開を重視しつつ、世界史的な視点から明らかにすることにある。

2. 福祉国家体制における労資関係の変質

(1) 資本主義の発展と労働組合

産業革命以後、イギリスでは1851年に多くの様々なクラフトユニオンが統合されて「合同機械工組合」が成立した。この労働組合は、自然発生的に発生した熟練労働者による横断的なクラフトユニオンであった⁹⁾。この時代には、労働者の団結が法律によって禁止されていたように、当然のこととして労働組合法が制定されていなかった。資本主義的市場経済は個人、個人の資本家の自由競争を前提にしているから、労働者が団結して資本家と交渉することなど市場の論理が許さないのである。しかし、実際は、組合運動は「放任」されていた。ではなぜ、イギリスでは「合同機械工組合」が成立したのであろうか。

それは、加入資格が原則として「21歳以下で5年の徒弟期間を経たもの¹⁰⁾」とされていたように熟練の力によって成立したのであった。機械工は、組合をつくることによって熟練労働力市場を統制し、自分たちの賃金をつり上げようとしたのである。個々のクラフトユニオンでは、市場統制力が弱くなるので、自然の成り行きで「合同機械工組合」というかたちで組合が成立したのであった。資本家の側は、代替がきかないために、生産にどうしても特定の熟練的技能が必要である限りにおいてクラフトユニオンに妥協したのであった。言い換えれば、熟練の力で労働組合が成り立っているからこそ、様々な労働者保護の法律を必要としなかったのである。

ところが、基軸産業が重工業にシフトし、男子労働者が主要な労働力となり、次々と新しい技術がこの部門に入ってきて、不熟練労働者でも作業が可能となるにつれて、当然のことであるが、クラフトユニオンの交渉力が人数的にも熟練の価値の低下といった点からいっても弱まらざるをえなくなってきたのである。そこで、イギリスのTUCに不熟練労働者の加入が許され、より多くの労働者を組織化して、自分たちの保身をはかろうとするようになってきた¹¹⁾。こうなると、代替可能な不熟練労働者の賃金までがつり上がることになるわけだから、資本家も妥協するわけではない。このようにもともと熟練的労働組合が世紀末から一般工を中心とする労働組合になるにつれて労資紛争が階級対立の様相を呈してくるようになってきたのである。

資本主義経済は、究極のところ、政府による政策の如何にかかわらず、またわれわれが意識しないにかかわらず、必ず、景気変動がある。特に不況過程において企業は人員削減という合理化を実行し、新しい機械などの新技術を導入して不況を乗り切ろうとする。したがって、合理化が必要になったときに自由に従業員を解雇できることが、資本にとっては最も合理的なのである。こうした労働者の解雇と吸収による景気変動の展開が資本主義経済発展のダイナミズムといえよう。したがって、資本家は、解雇しにくくなる労働組合の団体交渉権の法認などは断固拒否したのである。

さらに、フォードシステムによる作業のいっそうの単純化は、一般工の代替をより自由にしたの

であった。こうして、労働運動の中心は、熟練労働者から不熟練労働者（一般工）に移ることになったのである。一般工は、資本にとっては代替可能であるために、企業による一方的な解雇を制限してとにかく雇用の保障を求め、団結して運動を展開するようになる。それに対して企業側は、当然、会社組合などのあらゆる手段をつくして労働組合運動を排除したり妨害したり、あるいは国家権力を動員して弾圧することになった。そのような労資紛争が、1920年代のアメリカで起こったことは、象徴的なことなのであった⁶⁾。

資本主義は、1920年代までは一般的傾向として、特に基軸産業部門で熟練労働を解体することによって発展してきたのであるから、自由な資本の行動を制約するような労働組合を資本が認めるはずはないのである。したがって、資本主義体制をとりながら、なぜ、今日、憲法では国民の生存権がうたわれ、労働基本権が法認されて、労働組合の活動が保障されるようになったのかを経済学的に説明することは、きわめて重要なのである。

(2) 福祉国家体制の形成

第1次世界大戦以後、世界経済の構造が変化した。アメリカが新型の重化学工業をもって世界経済に登場したことで、世界経済の構造が変質したのであった。また、ソ連に社会主義が誕生したことが資本主義に衝撃をあたえた。アメリカの生産力は、フォードシステムに代表されるように、耐久消費財量産型の重化学工業を基軸とするものであった。

産業革命によるイギリスの綿工業の発展は、農工分離の国際的分業体制を展開して、途上国の「開発」を増進した。そして、19世紀後半以降の交通革命に伴う鉄鋼業を中心とした重工業の基軸産業化は、五大陸における鉄道敷設ブームを引き起こした。それは、植民地化を伴いつつではあったが、途上国への「開発」投資を促してやはり国際的農工分業体制を自立的に発展させたのであった。

しかし、耐久消費財量産型の重化学工業を代表する自動車は高価であり、所得の低い途上国は現在でもそうであるが自動車の主要な市場にはならないのである。当時は、ヨーロッパでも耐久消費財の市場としてはきわめて狭小であり、1920年代においてアメリカの量産型産業を導入することができなかつたのである。こうして、ヨーロッパの産業は、アメリカの資本を導入しても、景気回復できず、慢性的不況に陥り、大量失業が次第に構造化し、失業対策として農業保護政策をとらざるをえなくなった。その結果、世界農産物市場は急速に縮小し世界農業恐慌が勃発したのである。ようするに、当時、自動車は大量生産されるようになったにもかかわらず、第1次大戦で潤ったアメリカ以外では大衆の大量消費と結びつかず、綿製品のような世界商品にはなりえなかつたのである。1920年代のアメリカにおける自動車などの耐久消費財の普及が一段落し、主要な購入者としてのアメリカ農民が世界農業恐慌の打撃を受けるとついにニューヨークで株の大暴落が起こり、大恐慌が資本主義諸国を襲うことになった。

この世界恐慌は、国際的分業体制の崩壊を根本的原因として起こったものだけに、いままでに経験のない世界的な大量失業の発生とその構造化、賃金の暴落をともない労働者や農民の生活を直撃することになった。1929年の失業率と最高になった年の失業率みてもみると、イギリスは8.2%から

17.6%（32年）、ドイツ13.1%から43.7%、カナダ5.7%から22.3%、アメリカ3.2%から24.9%というようにすさまじいものであった。しかも、その上「短時間就業者」が33年のアメリカでは21%、ドイツでは22.6%も存在したのであった⁷⁾。

それまで世界経済の自動調整機能を果たしてきた金本位制は維持することができなくなり、管理通貨制に移行し、やがて各国は通貨の切り下げ競争を行い世界自由貿易体制は崩壊し、ブロック経済体制をとることになった。イギリス・フランスはブロック経済政策を、アメリカはニューディール政策を、またドイツや日本は統制経済をとることになったのであるが、それらはいずれにせよ社会主義化を恐れた国家が経済過程を組織化して、大量失業と貧困問題にともなう体制問題を解消しようとしたものである。というのも、ソ連では第1次5ヵ年計画が実行され、失業者がいなくなり、むしろ労働力不足になっており、学校や医療の無料化などのさまざまな社会保険制度の充実しはじめていたからであった。資本主義の矛盾を解決するものとしての社会主義であったので、資本主義は従来通りの市場に任せるではすまされなくなったのである。資本主義は社会主義に対抗せざるをえなかったのである。

労働同権化は、ドイツのワイマール体制で最初導入されたのであるが、第2次大戦後の完全雇用体制の基本となった。日本の労働改革に大きな影響を与えたニューディール政策を概観することによって、福祉国家体制の性格を明確にしておきたい。1933年のアメリカは、失業者数1300万人、世界恐慌開始以来卸売価格は40%程度暴落し、農産物価格に至っては60%も下落したようにどん底の状態にあった。たとえば、フォード自動車会社では、1929年に雇用者が13万人いたが、31年までに支払簿に残っていた者は3万7000人に過ぎなかった。29年に22万5000人が雇用されていたU S ステールでは、31年末までにその75%がパート勤務となり、33年4月には全員がパート勤務になったほどであった⁸⁾。そして、農民の反乱や大都市におけるハンガー・マーチがみられるようになっていたときに、ルーズベルトが大統領になり、次から次へとこれまでにない政策を打ち出していったのである。このいわゆるニューディール政策は通常景気回復政策といわれているが、「週30時間労働法」からはじまる一連の政策をみる限り、単なる経済政策ではなく、失業問題をどうしても解決しなければならなかった政府が、資本家の反対を押し切ってまで実行した体制維持政策であった⁹⁾。

「週30時間労働法」は、労働時間を減らせば雇用が増えるだろうという単純な考えから打ち出されたのであるが、市場の原理からすれば労働時間が減れば賃金も減るのであって、それでは労働者が生活できなくなる。こうして、最低賃金制の導入が試みられたが、当然のごとく企業利潤を削減するので資本家は猛反発する。しかしながら、政府は、労働者の団結権と団体交渉権及び争議権を法認し、さらに企業に対しては会社組合設立の禁止などを含む不当労働行為を禁止させ、労資対等の立場で話し合っただけで労働条件をきめるようにしたのである。産業界は、猛烈な反対運動を行うのであるが、その反対を押し切って成立させたのが上の労働同権化を体系化したワグナー法の成立（1935年）であった。

こうして、アメリカでは労働運動が国家によって保障されたことを受けて、労働組合運動が活発になり、ついに1937年にGMとクライスラーがUAW（全米自動車労組）の承認に追い込まれ、最後まで抵抗していたフォードも41年ついにUAWを承認したのであった。このように、一般工を中

心とする労働組合は、もちろん技能形成などは問題外として、大量失業の中でなによりも生活の保障を求めて団結し、企業と交渉して労働条件の改善を要求していくのであるが、産業界にしてみれば一般工は代替可能であり、大量失業という過剰人口のもとでは低賃金で雇用できるわけだから、経済合理性からすれば労働組合を容認できるはずがないのである。しかし、労働組合がいったん法認されてしまうと企業も妥協していかざるをえなくなったというわけである。

従来、資本主義的市場経済において失業問題は景気循環を通して自立的に解消されてきたのであるが、世界恐慌後の大量失業の構造化は、景気循環を超えた問題であり、政治的にも放置できなくなったということである。そこに、社会主義に対抗して、資本主義体制の維持を図ろうとするニューディール政策の世界史的意義があったといえよう。AAA（農業調整法）も貧窮化した農民の生活を保障するためのいわば福祉政策であった。そして、労働者や農民の生活を保障する政策が整ってくると、労働組合に加入できない老人や婦女子、子供たちに対する救済措置も必要になってくる。つまり、それが社会保障の制度化であった。

しかしながら、労働同権化や社会保障は、企業の負担を増大させるのみであるから、政府は、同時に管理通貨制を前提に財政金融政策を駆使し公共事業などの積極的な成長政策をとらざるをえなくなるのである。さらに、このような福祉国家体制が維持されるためには、産業界の攻勢に対する政治的担保として大衆民主主義政治の導入も不可欠となるのであった。ただし、1930年代は、世界経済は分断されており、また財政基盤が弱く結局うまく作動しなかった。福祉国家体制が機能するには、第2次大戦によってアメリカ経済がさらに飛躍し、戦後、圧倒的経済力と軍事力を背景にしたパックス・アメリカナの形成、アメリカのドル散布や平時における戦時並の膨張財政による成長政策が必要であったのである。

いずれにせよ、第2次大戦後の労資関係を考察するには、これからみていくように福祉国家体制を前提にする必要性が生じてくるのである。

(3) 日本の労資関係の形成とその特質

日本の労資関係は、終身雇用、年功序列賃金・昇進制、企業別組合のいわゆる3種の神器であった。ところが、最近、欧米にも日本並の長期勤続がみられるということで、終身雇用という特殊日本的な伝統的・文化的響きの用語を「長期雇用」という言葉にかえるべきだとする論者が現れてきた。そのような論者の代表者は小池氏である。小池氏は、アメリカの大企業男性労働者において「20歳後半以降その3分の2強がつとめつづけ」、日本では「4分の3弱とやや高いが、大半がつとめつづける点では共通している」¹⁰⁰というのであった。アメリカでは、先任権制が確立されているから、勤めはじめて5年も立てば、少々の不況があってもレイオフ（一時解雇）の順番は勤続年数の逆順であるから、「20歳後半以降」長期勤続かすることは当然といえよう。そのことは、むしろ本稿の立場を裏付けているといえよう。というのは、これまでに明らかにしてきたように、世界史的に日・米・欧の先進国において労働同権化が、一般化してくると雇用保障が重視されざるをえなくなるからである。

確かに終身雇用の概念は非常に混乱している。石油危機の時にかなり解雇がみられたことを根拠

に終身雇用は「神話」であるとか、日本の伝統的「温情主義」によるものであるとか、小池氏にみられるようにOJTを効率的に養成するための「普遍的」雇用システムであるとする説まで様々である。本稿の立場はそのいずれでもない。これから徐々に明らかにしていくが、終身雇用・年功序列賃金・企業別労働組合の3種の神器、それぞれの概念とそれらの関連を経済学的に明確にすれば、わざわざ用語を変更することなく、3種の神器によって日本的労資関係の特質を明らかにしえんと考えている。

福祉国家体制をとることになると「長期雇用」が一般化するのであるが、だからといってそれによって固有の日本的労資関係を否定することはできない。小池氏の考えとは逆に統計によって日米に少しでも差があれば、日米の労資関係が質的に大きく違うことは十分に考えられるからである。

日本では、敗戦後の大変な食糧難や生活物資の欠乏、就職難、激しいインフレの中で、まさに生きるための労働運動が職場ごと企業ごとに自然発生的に起こり、それがGHQに容認され、さらに労働改革によって法的保障をえて、ほとんどの産業において企業別組合というかたちで労働組合が成立したのであった。そのことが、日本的労資関係を根本的に特徴づけることになった。従来、日本の労働組合は、欧米のようなクラフトユニオンでも産業別組合でもないことから、御用組合であるといわれたり前近代的であるから、欧米型の労働組合に編成替えされるべきあるといわれてきた。しかし、日本の労働組合は、労働3法によってその活動が保障され、財政的にも企業から独立しており、不当労働行為の禁止などからして、制度的には全く欧米の労組と遜色のないものである。そして、戦後、労資紛争を繰り返しながら賃上げや労働時間の短縮などの労働条件の改善をとまかくやってきたことは事実であろう。そのような意味から、日本の企業別組合は、欧米と同等の近代的労働組合であることは確かであると考えられる。

ではなぜ、日本では自然発生的に企業別組合が成立したといえるのであろうか。戦前から日本でも友愛会や無産政党らによる職能別とか産業別を目指した様々な労働組合運動の歴史があった。しかし、それらの活動が法的に保障されるどころか、逆に治安維持法や戦時体制下の産業報国会の強制によってかなり長期にわたって完全に禁止されていた。したがって、戦後、直ちに戦前の労働運動指導者たちは組合を結成しようとするのであるが、一から組織化をやりなおさざるをえなかった。実際のところ、戦前からの指導者によることもなく敗戦直後の45年9月、10月に朝鮮人や中国人の炭鉱労働者による労働運動が始まった。それを皮切りに、占領軍が労働組合運動を弾圧しないとわかると全国的に労働運動が広がっていったのである。GHQは、労働運動を禁止しないばかりか、45年12月には戦時労働団体やその後継組織などのいっさいの産報組織を解散させ、労働運動を支援するするための労働組合法を制定させた。こうして、45年10月までに75組合が設立されていたのが、12月末には509組合に増大した。46年になると、5月に組合数が1万を突破し、47年2月の2.1ゼネスト直前には1万8000組合が成立し、組合員数も500万人近くとなったのである。このような急激な労働組合の成立は、かつての欧米的な組合指導理念をもった労働運動指導者による組織化や戦後の共産党による組織化、さらには産報組織の役員による組織化も中にはあったのであるが、それらをはるかに越えて全国各地の工場や事業所で組合が瞬く間に成立したことを物語っているのである。つまり、特定のイデオロギーや労働組合理念による組織化によらないかたちで一気に成立したとい

うことで自然発生的に企業ごとに工職一体の企業組合がまさに「食う」ために成立したといえるのである⁽⁴⁾。

二村氏が指摘しているように、日本にはもともとヨーロッパのようなギルド的な伝統がなかった。また、アメリカのような耐久消費財量産型産業が戦前に成立していなかったことが、ようするに横断的つながりの客観的条件がなかったことが企業別組合を成立させたといえよう。つまり、占領軍による没収を恐れた資本家の生産意欲の喪失、猛烈なインフレの中で値上がりをもって生産サボタージュを行う資本家に対して、労働者は生活するためには生産が継続して行われていなければならないという絶対的必要条件の中で、横断的組織がないので生産管理闘争に代表される職場ごとの闘争が行われたのである。生産の状況は工場ごとに違い、またその生活の厳しさは職員であれ工具であれ、激しいインフレと食糧難・生活物質の欠乏の中では生きていくための経済条件が同じであった。そのために、ともに生活するために生産管理と賃上げのために団結し、工職一体の日本に固有の企業別組合が成立したといえよう。二村氏は、日本における職場ごとの組合が自然であり職員がインテリであったために工職一体となったとの説を展開している。労働組合は労働力市場を統制することによって労働条件を改善できるのであるから、企業ごとの組合では、労働力市場の統制力が弱くなるので自然であるとは一概にいけない。また、職員がインテリであったことが工職一体の組合を生み出したも考えられない。というのは、戦前、そのインテリ層は、工具より高給の待遇に甘んじていたからであるし、戦後、彼らが、人格的に優れた平等主義的インテリに急に変わったとは考えられないからである。変わったのは、経済的生活状況が工具と同じになったということである。

日本では、終戦直後成立した無数の企業別組合を基盤とし、個々の企業別組合を集合した2つのナショナルセンターが成立することになったが、結局、企業別組合を廃止することはできなかったのである。そのことは、日本では欧米型の横断的な労働組合をつくることに失敗したことを意味したのであった。もっとも、イデオロギー対立や政府や企業などの妨害があったにしても、それによって産業別組合が組織化できなかったというのではなく、戦後の日本の事情に規定されて自然発生的に企業別組合が成立したということである。それでもって、その後のドッジ・プランやシャープ税制による合理化の強制、50年代前半の産業合理化に対抗し、解雇反対闘争を繰り返す中で団結を高め雇用重視の労資関係を構築していくことになった。

戦後の労働改革によって、日本ではニューディール型の労働同権化が成立したが、そのことによって、労組の敗北とされる労働争議においても、地労委や中労委による調停とかがあり、必ず労資間で何等かの妥協が図られるようになったことが大きな変化であった。組合による賃上げ要求、企業側によるその拒否や一方的指名解雇の通告に対して労資紛争が起こると、例えばより低い賃上げ、解雇数の削減、指名解雇者の一部職場復帰、割り増しの退職金を条件にした希望退職募集への切り替え、再就職先の斡旋というかたちで終息していったのであった。東芝や日産、日本製鋼所・日本製鋼所などのように闘争が長引き労働組合が強いところでは、第2組合が結成されて現実的な解決がなされた。また、不当労働行為があれば裁判闘争が展開され、結局企業は安易な一方的な大量解雇は、ストを多発させ多大な経済的損失を被ることを思い知らされたのである。重要なことは、戦後の日本における激しい労資紛争はほとんどが企業側の強制的解雇通告に対して起こったというこ

とである。それは、先任権制のような解雇のためのルールができていなかったからである。

こうして、とくに大企業は労働同権化の下では労資対立よりも労資協調体制をとることが経済的に合理的であると判断せざるをえなくなった。労資協調体制のためには、紛争の根本原因であった一方的解雇の取り消し、すなわち雇用保障としての終身雇用を暗黙に容認せざるをえなくなったのである。また、それと引き替えに企業は経営権を確実にしたのであった。しかしながら、資本主義的市場経済において一端採用した労働者を一方的に解雇できないということは、それまでの経営の在り方をも変更しなければならないのである。資本主義経済では、必ず、景気変動あり、また競争に生き残るために新しい技術の導入を図らざるをえない。そのようなときに一方的に自由に人員を削減することが、資本主義的発展のダイナミズムであったわけである。それが自由にできないことは企業にとって、終身雇用は大変な重荷になるのである。

そこで、企業は、正社員の数を可能な限り抑制し、景気の良い時でも社員の残業で対処するようにした。残業手当が欧米に比べて極端に低いこと、高度成長期でも残業が恒常的であったことがその点を裏付けていよう。また、人のライフステージに対応した生活を基本においたきめの細かい年功給の導入も有効であった。しかも、人事査定により社員間の競争を煽る賃金体系を導入したのである。新入社員はたいていは独身であることをや退社も比較的多いので給料が安く押さえられ、生活の変化や技能の向上に伴う定期昇給は、コスト的にも企業への帰属意識の向上にも有効であった。戦後の高度成長期には、大量の若年労働者を必要とした日本企業には、このような雇用システムはとくに有利であった

さらに、日本はこのような終身雇用を前提にして、巨大な設備と大量の人員を擁するアメリカ型の重化学工業を導入したわけであるが、自動車産業に典型的にみられるように、市場が狭く、資本力の乏しかったので、内製率を極端に下げ、むしろ中小企業を下請けとして組織化する道を選んだのである。これも、本社の人員抑制に貢献した。1955年から高度成長がはじまると下請け企業が増大していった事実がこのことを物語っていよう⁽¹²⁾。

また、1970年代以降、とくに石油危機以後、大企業は経営の多角化を進めていくが、これも終身雇用を維持するためには有効であった。産業構造の変化によっても、労働同権化の下では雇用を維持するために企業内に過剰人口を生み出さざるをえない。そこで、企業は従業員の配置転換、関連会社への出向や転籍、経営の多角化による雇用調整をやるのが労資協調を支えることになるのであった。そのような雇用調整でも企業業績が不振の時、はじめて一時帰休や希望退職の募集が行われるのであった。このようなやり方は、欧米でいえば先任権制に相当する、日本独自の雇用調整のやり方であった。

そこまでして、やっと企業は同盟系の大企業中心の労組との間で協調的労資関係が構築できたのである。ところが、福祉国家体制の下ではこのような労資協調を維持することが競争力になったのである。日本の場合は、終身雇用を維持することで積極的に「経営参加」する労働者を手に入れたことが、とくに石油危機以後の日本企業の減量経営に労働者を動員することを可能にさせ競争力を強化することになったのである。それは、小池氏のようにOJTによる「知的熟練」の形成にのみ限定されるのではなく、残業に柔軟に対応するとか、過労死するまで働くとか、長時間・過密・不

規則労働に耐えるとか、QC活動に自主的に参加するとか、NC工作機械やロボットの大量導入にも反対しないとかの全てが日本の企業の競争力に重要な意味をもっていたということである。

例えば、日本の新しい生産技術としてのロボットやNC工作機の導入状況は、ドイツやアメリカに比べて「知的熟練」では説明できないほど圧倒的に多いことそれ自体でさえ日本産業の生産力になっているのは事実であろう。なぜ、日本で急速に導入されたかという点と日本の労資関係ではロボット化で職場が失われても雇用は維持されたからである。だが、例えばアメリカでは職場がなくなれば勤続年数の逆順でレイオフされるから、労働組合は雇用を維持するために新技術の導入には断固反対するからである。ただし、先任権制は労働同権化における雇用を保障するための1つの方法であることは確かである。というのは、繰り返しになるが資本主義経済は福祉国家体制をとっていても人の意識に関係なく景気変動が必ずあり、とくに不況期の雇用の維持が問題になるからである。アメリカでは、年長者（大抵が家族持ち）の雇用を保障するために、必ずある景気変動に対して組合が先任権制を要求し、企業側もニューディール期について認めたのである⁽¹³⁾。若者は、独身者が多く、また解雇されても家族があれば、また就職先が多いということで損失が少ないということから先任権制ができたのであろう。もちろん、レイオフなので景気が回復すれば、勤続年数の多い方から再雇用されるということで労働力市場が企業の思い通りにならないようにルール化されているのである。だが、それだと企業に対するロイヤリティは日本の従業員ほど高くないのは当然のことであろう。つまり、OJTやQC活動に参加する経済的メリットがないからである。

続いて、小池氏の強調するOJTによる「知的熟練」の位置付けを日本の労資関係において明確にしておこう。

(4) 日本の労資関係におけるOJTの位置づけ

これまでに強調してきたことは、資本主義経済で労働同権化を法認することは歴史的には画期的であるが、どの国でも産業界は猛烈な反対をしたように企業にとっては大変な重荷をかかえることになる。日本では雇用保障としての終身雇用に規定されて、少しでも負担を軽減する努力が様々ととられた。OJT（企業内訓練）もその一貫であった。つまり、小池氏らとは逆に効率的だから採用されたのではなく終身雇用に規定されてOJTが必要になったのである。1955年からはじまる急速な高度成長は、新しいアメリカ型の重化学工業の導入過程であった。したがって、ギルド的伝統も、新しい技能養成機関もなかった日本では、企業内で訓練するしか対応の方法がなかった。もちろん、アメリカ型の量産型産業の技能は、その多くが簡単であったがためにOJTで十分に消化しえたことが重要であった。それでも直ちに順応できない不適応者を自由に解雇できないとすればOJTによって技能訓練をせざるをえなくなるであろう。また、より高度な技能はOFF・JITとOJTの組み合わせで対応せざるをえなかったのである。とはいっても、高度な技能になれば、最先端の技術を導入した日本の製鉄業における熟練職場をみれば明らかになるように、何のモデルもない中、特定の非常に優れた能力の持ち主が、独自に技を編みだし、仲間に広めていったという関係にありOJTのまさに前提がつくられつつあるときに高度成長し、しかもその熟練のノウハウがコンピュータのプログラムに吸収されていったのである。このように、新しい技術や技能を必要とす

る重化学工業の日本への普及は、高度成長期間からしてあまりにも急で長期にわたるOJTを行う暇はなかったのである⁽⁴⁴⁾。理論化すれば、自由に解雇できれば、優秀な者だけ残せるのだがそうしえないことがOJTを不可欠にしたのである。

しかしながら、実際のところはアメリカ型の重化学工業が普及してくるにつれて、OJTは徐々に不要になり、石油危機の頃までには減少している事実がある。1980年代日本が経済大国化したのは自動車や電産など、組み立て加工型産業の競争力の強さであったのは周知のことであろう。ところが、高度成長期にその産業部門を代表する自動車産業でさらなる技術革新が進み、OJTの不要が進んでいたのである。1970年代中頃、日本の自動車会社4社を調査した興味深い調査研究資料がある⁽⁴⁵⁾。1960年代以降、従来、ロット生産をしていた鑄造工程にシェルモード法などが導入され、従来の「経験的熟練」が解体されると同時に「自動化、連続化」が可能となった。また、鍛造部門でも1960年代後半以後、鍛造－熱処理の連続流れ作業方式が導入された。さらに、この時期、機会加工部門でも、トランスファーマシン、平面ブローチ盤、ミーリング・トランスファーマシン、端面フライスなどの高性能機械が工事全体で中央制御化された段階にまで達したのであった。だが、このような新技術の導入に対して、要員は解雇されることなく「職場間異動」や新增設の工場への配置転換で雇用が維持されたのである。

しかし、こうした合理化で従来の「万能的熟練」や「経験的熟練」は消滅し、よって養成工制度が後退し、OJT主体による技能養成で十分な情勢になったというのである。つまり、最短は半日のオリエンテーションと半日のOJTで1人前の「生産戦力」になったのである。OJTは小池氏のいうような「知的熟練」の意味で当時使われていなかったということと、OJTに固有の普遍的な合理性があるということではなくOJTなるものは、新しい技術によって作業が単純化したから可能になったということで技術革新に従属ないし依存しているということである。また、当時単調労働が社会問題化してきたためにある意味ではジョブ・ローテーションなどは気晴らしのためになされていたということも明らかになった。

第1表は、A社（トヨタ）とC社（おそらくいすゞ自動車）における養成工の増減の推移を示したものである。注目すべきことは、調査では気付かれていないのであるが、上記のように自動車会社では技術革新によって作業が細分化し非常に単純化してきたにもかかわらずトヨタでは、昭和43

表1 養成工の推移

		昭37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
A社	人員	369人	282	495	392	277	289	497	589	1,194	1,308	1,060	910
	指数	100.0	76.4	134.1	106.2	75.0	78.3	134.7	159.6	323.6	354.5	287.3	246.6
C社	人員	－人	－	130	101	24	131	168	148	100	58	61	58
	指数	－	－	100.0	77.7	18.5	100.8	129.2	113.8	76.9	44.6	46.9	44.6

* A社の昭和45年以降の増加は、高卒資格を取得できる養成工制度により良質な中卒労働力の調達に力点をおいたことによる。

資料：雇用促進事業団職業研究所

『自動車工業の雇用管理に関する研究』（1976年）33頁。

A社はトヨタ自動車工業(株)、C社はいすゞ自動車(株)と考えられる。

年頃から逆に養成工を大幅に増やしているのである。ようするに、トヨタでは戦後、早くから大野耐一氏によっていわゆるトヨタシステムを創出するための様々な試みがなされ、体系化されつつあったことを物語っているのである。

大野氏は、自動車市場としての日本は極めて小さくアメリカのような量産は不可能である⁽¹⁶⁾と判断し、フォードシステムを日本の市場に適合的な、ヒト・モノ・カネを切り詰めた節約型の流れ作業につくり直したといえよう。JIT (just in time) は、必要なときに必要なものを必要なだけ生産するというを基本に、つまり車が売れた分だけ効率的につくるにはどうしたらよいかということからつくられたのがトヨタ生産方式であった。最初から日本の狭小な市場に合った多品種少量生産を1本の生産ラインで目指し、市場の変動に柔軟に対応するためのシステムであった。

終身雇用によって、不況だからといって直ちに解雇できないということは、徹底した人員数の節約をしなければならないであろう。そこから、多台持ちとかジョブ・ローテーションによる多能工を養成することで生産量の変動に柔軟に対処できるようにしたのである。生産量が増えれば、臨時工や季節工を動員して単純作業で対処し、生産量が減れば正社員の多能工で対処し、さらに生産量が減れば「工場の草取り」までさせてまでも、雇用を維持しながら景気変動に対応できるシステムを造り上げたのである。それは、稼働率70%くらいでも利益が上がるという、きわめて不況に強い生産システムであった。そのためには様々な工夫を必要とした。U字型ラインで多能工を可能とし、ミスを防ぐためのポカヨケ、異常が発生した場合にラインを止めるためのアンドン、混流生産を可能とする金型の素早い切り替えの工夫などであった。小池氏のいう「変化」とは、多品種少量生産に伴う、混流生産からくるさまざまな種類の部品とか車種がライン上流れてくることへの対応以外には考えられない。

トヨタシステムでは、様々な車種の車が1本のラインから流れてくるので仕事が多様化(変化)し、「異常」があれば自分で判断してラインを止めなければならないし、様々な機械を受け持たされ、様々な仕事をやらなければならないのである。「異常」に労働者が勝手な対応をしていたら問題なのである。「異常」は職場からなくさなければならないのである。だから、トヨタシステムを動かすためには、積極的に生産に関与してくれる労働者を前提に養成工制度やOJTが不可欠になるのである。そのようなシステムをトヨタは、下請け企業にまで拡大して組織化したのであった。

つまり、OJTはトヨタシステムに従属しているのである。だから、OJTによる「知的熟練」の養成だけを抽象的に取り出し、それは普遍的で合理的な雇用システムだということは、決していえないのである。実際、トヨタシステムが注目されたのは石油危機後の不況の中でも利益を上げていたからであり、そして、そのやり方が他のメーカーでも追求されざるえなくなったのは、世界的に市場構造が変化し多品種少量生産でなければやっていけなくなった石油危機後であった。それまでは、この調査に書かれているように、高度成長期後半の1970年頃、日本は世界第2位の自動車生産を誇り、トヨタや日産の各工場において年産50万台から60万台の量産が行われており、フォードシステムでも十分に採算が取れていたのである⁽¹⁷⁾。だから、トヨタ以外ではOJTがほとんど無意味化していったのであるが、それはそれで合理的であったのである。OJTは終身雇用を維持するために不可欠となるのであるが、そのもっている意義はようするに労資関係や市場、技術によっ

て規定されているということである。小池氏らのようにOJTによる「知的熟練」こそが競争力の源泉であると強調されると、それはあまりに日本的労資関係を限定的に捉えた熟練労働史観でとらえているといわざるをえないのである⁽¹⁸⁾。

日本的労資関係の特質は、市場経済でありながら雇用保障としての終身雇用を可能な限り維持する仕組みをつくることで、労働者の企業に対するロイヤリティを高め、労働者が積極的に経営に「参加」する関係を造り出したことにあるのである。そのような労資関係によって、労働同権化の先進国の中で、日本は石油危機後の世界的スタグフレーションをME化とトヨタシステムの一般化で素早く乗り越えることができたのである。労働同権化では新技術の導入や新しい生産方法さえ労働組合の同意や協力が無いと思うに任せないということである。

つまり、終身雇用（雇用保障）によって、日本の労働者は、日本の生産システムの構築を妨げなかったし、むしろ支える役割を果たしたということである。そのような意味で、日本的労資関係は、1980年代に世界的に注目されたのである。

結び

資本主義経済は、景気変動がつきものであるし、市場をめぐる競争は絶えざる技術革新を要求するのである。企業は、そのような利潤追求のビヘイビアを制約するものをいっさい拒否しようとする。熟練労働や労働組合の存在は、制約を代表するものである。実際、資本主義の歴史は、とくに不況期に新技術を導入することで熟練労働を解体し、また一般工を排除してきたのである。それが、資本主義経済のダイナミズムな発展であった。

ところが、20世紀になって、アメリカ型の耐久消費財産業が世界経済を左右するようになると、農工分離の国際分業体制が崩壊し世界貿易が大きく縮小し、世界農業恐慌に連なる世界恐慌が勃発し、大量失業が発生しこれが構造化すると国家が経済過程に介入せざるをえなくなって、ついに資本主義体制を維持するために福祉国家体制をとることになった。こうなると、労働同権化によって資本主義は、一方的に労働者を解雇できなくなるから、企業の競争力を決定するのが単なる機械とか生産システムではなくなり、労資関係が決定的な意味をもってくる。日本の場合は、雇用保障を可能な限り維持するための雇用システムをつくることで、新技術の導入に反対しないばかりか、積極的に「経営参加」する労働者を企業は手に入れることになった。

しかし、それだけでは企業負担の軽減には必ずしもならない。企業にとっては大きな重荷となる労働同権化を生かした生産システムを日本が作りだしたことが、日本の製造業の競争力を高めたのであって、その逆では決してない。日本の生産システムは、フォードシステムのムダを省いた合理的なものであった。アメリカの自動車メーカーが今日低迷しているのは、労働同権化という重荷を寡占化を強め、独占価格で切り抜けようとしたからである。つまり、労働同権化に対応した効率的な生産システムを構築できなかったことに不調の原因があるとえいよう。

「知的熟練」は、日本の生産システムに従属したものであり、それ自体を抽出してその普遍性を主張しても、ほとんど無意味である。今日、経済がグローバル化し、日本の自動車メーカーが海外で好調なのは、労働同権化を生かせる生産システムを完成させていたからであろう。また、「知的熟

練」にこだわっていると、世界経済の構造変化に対応できなくなってしまう。

ポスト工業化、つまり、サービス・ソフト化社会に移行しつつある現在では、生産の効率性よりも個人のアイデアが富の源泉となってきた。「知的熟練」という企業組織でしか意味をなさない概念では、この新しい動きをとらえることはできないのである。この新しい動きについては、機会を改めて論じてみたい。

(いしい・とおる 産業情報学科)

注

- (1)本稿では、「知的熟練」論と日本的労資関係との関係に的を絞って考察しているが、日本の労働組合が弱体論についての検討は、拙稿「1980年代の日本的労資関係の特質」（つくば国際大学研究紀要第2号、1996年）で行った。
- (1)塩見治人著『現代大量生産体制論—その成立史的研究』（森山書店、1978年）第5章参照。
- (2)小池和男著『日本の雇用システム』（東洋経済新報社、1994年）第1章、第2章、第3章、第4章参照。
- (3)栗田健「職能別組合の生成と展開」（社会政策学会編『中小企業と労働問題』有斐閣、1960年）及びウェブ『イギリス労働組合運動史』？参照。
- (4)前掲栗田論文207頁。
- (5)H. A. クレック著、牧野富夫他訳『イギリス労資関係制度史の発展』（ミネルヴァ書房、1988年）14-18頁参照。
- (6)S. M. ジャコビ著、荒又他訳『雇用官僚制』（北海道大学出版会、1989年）第6章異相の1920年代参照。
- (7)藤本武著『アメリカ資本主義貧困史』新日本出版、1996年）331から334頁）参照。
- (8)前掲書331から334頁）参照。
- (9)ニューディール政策を単なる景気回復政策でなく、資本主義体制維持政策であることを、詳細な具体的分析を通して最初に理論化したものに、榎本正敏編著『現代資本主義の基軸』（雄松堂、1984年）がある。
- (10)前掲小池和男著『日本の雇用システム』23頁。
- (11)戦後の労働運動については以下のものを参照した。
ものがたり戦後労働運動史刊行委員会編『戦後労働運動史I』（第1書林、1997年）、高島喜久男著『戦後労働運動私史』第1巻（第3書館、1991年）、神代和欣・連合総合生活開発研究所編『戦後50年 産業・雇用・労働史』（日本労働研究機構、1995年）、兵藤劔『労働の戦後史 上・下』（東京大学出版会、1997年）。なお、本稿と同じく自然発生的に企業別組合が日本にできたとする説には、高島前掲書『戦後労働運動私史』と二村一夫「戦後社会の起点における労働組合運動」（『シリーズ日本近現代史4』所収、岩波書店、1994年）がある。二村氏のように欧米のクラフトユニオンの方が特殊で日本の「職場別結集」が自然であるとしている点（51頁）にも賛同はでき

ない。典型的に資本主義が発展したイギリスのクラフトユニオンの結成もやはり自然的発生（前掲栗田論文参照）であった。どのような組合ができるかは産業構造やその時の歴史的事情によって異なると考えればよいと思われる。

- (12)下谷政弘『日本の系列と企業グループ』（有斐閣、1993年）第1章産業と企業の21頁の表に1970年代末から「本業」比率が急速に減っていることをみても、企業が経営の多角化を進めながら終身雇用を維持しているといえよう。高度成長期の下請け制の進展については、藤井光男・丸山恵也『現代日本経営史』（ミネルヴァ書房、1991年）267-278頁参照。

下谷氏は、GMとトヨタの生産台数ほぼ同じなのに、GMの従業員数が約40万人なのに対し、トヨタでは約75000人と極端に少ないことの意味は、GMの内製率75%、トヨタの内製率25%の違いからきているとし、部品を外注するかどうかは外部化メリットについての「認識」（下谷前掲書238頁）の違いであるとしている。しかし、その違いは、日本における自動車市場のあまりにも小さいことと、終身雇用の重荷からする外部の技術・技能への依存を深めたと考えるべきであろう。

- (13)ジャコビ前掲書の第6章、第7章参照。

- (14)相田洋『新・電子立国5』（NHK出版、1997年）の例えば、「第7章厚板加工を極める灼熱の名人芸」にみられる熟練工の技能は、OJTによって身についたのではなく日々の作業の中で試行錯誤を続けつつ、訓練を受けてえられたのではなくて、ひとり一人が積極的に技能を磨く絶え間ない努力を続けた結果、独特の熟練が身についたのであり、やがてそのノウハウが仲間間に広まっていったのである。つまり、高度成長期の熟練は個人の能力に大きく依存しており、OJTがもっていた意義を過大評価すべきではない。むしろ、相当の失敗をしても解雇されない職場環境が欧米よりも優れた独自の技を生み出させたと考えられる。

- (15)雇用促進事業団職業研究所『自動車工業の雇用管理に関する研究』（1976年）参照。

- (16)大野耐一『トヨタ生産方式』（ダイヤモンド社、1978年）3-5頁参照。

トヨタシステムについては他に門田安弘『トヨタシステム』（講談社、1985年）を利用。

- (17)前掲書『自動車工業の雇用管理に関する研究』6頁参照。

- (18)労働者の積極的「経営参加」は、中村氏〈中村圭介『日本の職場と生産システム』（東京大学出版会、1996年）239-240頁〉のように日本ではテラーシステムを一部放棄した、つまり労働疎外の管理をとっていないことが、「自主的」な「参加」を可能としているとしている。しかし、トヨタの長時間・過密・変則労働の現実をみて労働疎外が日本で解除されているとは考えられないのである。われわれは、人事査定が存在からして、参加する方が経済的に有利であるから「参加」と考えている。

Efficiency of Japanese-Style Labor Management Relations

Toru Ishii

The efficiency of Japanese production systems in 1980s was not due to intelligent skill, but due to building JIT system under Japanese-style labor management relation.

The system was suitable for the age of multiple kind small quantity production.

Key Word: intelligent skill, JIT, security of employment