

(2016年12月8日講演)

6. 「日本的雇用慣行とは何か」

同志社大学社会学部 教授 石田光男委員

日本的雇用関係とは何かという非常に漠然としたテーマだが、私がずっと考えている問題は日本的雇用関係をどうやったら発見できるかということだ。リサーチャーとして振り返ってみると、日本的雇用慣行をどうやったらつかみ取れるかということにずっと関心があった。「目的」にあるように、いかなる方法によって日本の雇用というのは記述可能になるのかという、ある意味、非常に学術的で一般向けの話ではないことを考えてきた。その話をしたい。

議論・話の流れとしては、1番目に雇用関係の研究とはどういうものか。2番目が、私はずっとほとんど実態調査ばかりしてきたのでかなり偏ったものではあるが、特に国際比較をしてきた関係で、どこで困難にぶつかって、それをどういう方法で乗り越えたかという文脈でお話ししたい。3番目に、そういうプロセスの中から引き出される有効な方法についてどう考えるかをお話しする。そういう引き出された方法に照らしてみても、これまでの研究を私は網羅的にできていないが、先行研究のどこが駄目なのかという話を4番目にする。普通は5番目から話さなければならないが、そういった発見がいったい現実問題としてどういう意味があるのかという話である。これは私の関心からすれば余談に属するが、そういう含意を最後にお話ししたい。

雇用関係の研究というのはずっといろいろな歴史があるが、結論的に言うと、労働支出と賃金、働いていくらになるかという取引を司る規則の研究だと思っている。古くはDunlopの『Industrial Relations Systems』という本があるが、概して欧米系のアングロサクソンの本では、その司るルールを考えるとときに労働組合のjob regulationの研究として有効だった。そのjob regulationが集団的な労使関係の中で利いている世界では有効な方法だったと私は思っている。

それはある種の英米的な偏向があったのではないか。英米の研究自体も、job regulationが弱くなってくる1980年以降はindustrial relationsという学問分野が衰退して、どちらかと言えばhuman resource managementとなってきたことと密接な関係がある偏向だったと思う。より具体的に言うと、団体交渉論、そして特に英国では団体交渉以前のjob regulation、職場での自律的な規制などの研究が多く面白い成果を出してきたけれども、そういう偏向があった。

ポイントは、日本の労使関係がこれでは記述できないという問題である。日本のjob regulationは極めて軽微であり、普通はどここの国でも労働者が働かないというのが労働問題となるが、日本では働き過ぎるという資本主義社会の伝統的な問題とは異なる、奇妙な

労働問題として現われることが象徴的だと思う。そういう日本の労使関係はどうやったら記述できるかというのが、私にとっては研究をスタートした時点からの最大の問題であった。

訳が分からない状況の中でいくつかの実態調査をしてきた。そこに参考までにざっと主要な調査を書いてある。Lは労働支出で、具体的にはどのような仕事を何時間かけてどのレベルでどのくらいの労働負荷でやるかという仕事の中身の調査と、Wはそれに対する反対報酬はどうなっているかであり、力点をいずれに掛けていたかということで区分した。そしてもう一つは、なんとか記述できたか・できなかったかという問題である。注目すべきはバツであり、「できなかった」「失敗した」という調査が、私が方法を考える上で非常に重要だった。

1番から5番ぐらいまではまだ自分も若かったし、あまりそういうことを深刻に考えずに関心の赴くままにやっていたので深刻ではなかった。6番は1980年代末からちょうど日本がバブル崩壊の転機にかかる時期であるが、それ以前の1980年代というのは日米の貿易摩擦が最大の争点で、構造調整等で最終的には日本の自動車輸出台数の自主的な数量規制というかたちで政治的決着を見た経緯があった。

その背後で研究としては、特にアメリカの研究者が日本の生産システムについてかなり関心を持ち、政治的決着で時間稼ぎはしたが本質的にはアメリカの生産性の低さを克服すべく日本の生産方式を学ぼうとし、そういう調査に私もかなり付き合わされた。日本だけではなくてデトロイトのビッグ3の工場についてかなり調査したが、結局まとめることはできなかった。それはコンセプトがないこと、つまり、方法的な行き詰まりによってほとんど手つかずになっている、

7番は当時のJILが国際比較研究プロジェクトを立ち上げて、私が日本側の責任者となってトヨタとマツダの工場調査である。6番のアメリカについて書けなかったのは基本的には日本が分かっていたからであり、自分の国が分かっている外国研究というのは成り立たないことがよく分かったが、この7番の調査で初めて私は日本が分かった。それで労働が書けるという感じになったので、その話を後でしたいと思う。だから6番と7番は私にとって非常に重要な転機となっている。

私は長い間、賃金の話はずっとしてきたが、この1番から5番ぐらいが賃金調査で、90年以降は基本的には仕事のほうに関心が向いてきた。そういったことで8番では難問のホワイトカラーの調査である。9番の日米の賃金調査は賃金論なので、調べたら分かることで難しい話ではない。10番は三谷先生も一緒にやったもので、これも特段難しい方法的な問題はなかった。

11番は、90年前後にやったデトロイト調査をなんとか決着をつけたい、ようやくアメリカが書けるのではないかと思って15年後に行ったもので、これは満足できる調査であった。12番は労働時間についてである。

13番は、中村圭介さんと私と、ずっと自動車を追いかけていたドイツのユルゲンス先生

の3人で、フォルクスワーゲンとトヨタの **human resource management** に関するかなり克明な比較調査を2008年から行ったものである。原稿はほとんど書いたが、問題は、去年、フォルクスワーゲンが品質についての大きな問題をアメリカで起こして非常に懐が硬くなってしまったことだ。私が特に記述したのは工場の品質管理についてであり、要するに駄目だということを書いた。これはとてもではないが会社のプルーフリードをしてオープンにしていけないという状況にはないとユルゲンスから言われたため、数年かけて行った調査であるがおそらく日の目を見ることはないだろう。事例調査ではそういうことがあるが、内容的には私はうまく記述できたと思っている。

もう一つの壁に今ちょうどぶつかっていて、これは西村君も関わっていることである。2000年代になってから日本の経営は非常にグローバル化し、その中で競争の最も厳しかったのは家電産業である。パナソニックが過去何度も数千億の赤字から大きなリストラを行っているが、そこでの経営をどう記述できるかということをも2012年から科学研究費でやってきたので、今年から来年ぐらいにはまとめなければならない。

これは日本の経営のみならず、中国、マレーシア、シンガポール、インドネシア、インドをカバーしている。今まで私はどちらかという自動車でも製造部門だけを見ていたが、パナソニックが非常に重視しているのは「開・製・販」である。創業者の松下幸之助の経営実践から常に開発・製造・販売を一体のものとして経営を考え、それを事業軸でくくっていくというのが有名な事業部制である。おのずと経営を書く上では製造だけを深掘りして事柄が見えるわけではなく、開発から製造・販売の一気通貫的な経営がどのようなロジックで動いているのかということを書かなければならなくなった。これが14番で悩んでいるところなので、三角である。このような経過をたどってきた。

問題は、困難と克服の中でどういう困難に対してどういう克服の仕方をしたかである。ポイントの1つは、簡単に言えば調査の6と7でそれまでの賃金論では工場が書けないことである。しゃべったことを整理すれば書けないわけではないが、もっとはっきり言えば、生産性がどう違うか、働き方と生産性の関係を自分が腑に落ちたかたちで書けるという状況にならなかったことである。日本では労働組合の規制がないということまでは言えるが、経営側がそれに対してどう受け止めて最終的なパフォーマンスはどう達成しているのかという筋が日本の労働研究の伝統にはない。これが調査6の隘路である。

今から考えてみると、私には賃金論はあっても、あるいは職務規制論としての仕事論はあったとしても、基本的に職務を司るには経営がどのように職務の水準を規定し、労働者に納得してもらおうかという基本的な筋の議論が欠落していた。欧米の場合はそれを労働組合がほとんど阻止している。だから仕事は労働組合の職務規制論としては書けるけれど、日本との比較で記述しようとする、本来の仕事論の観点の欠落が致命傷となって失敗を余儀なくされた。

調査7はマツダとトヨタについてである。冗談で言うと、最初は軽自動車を中心とするダイハツに行って調査をやらせてくれと言ったら、「石田さん、これは国際比較研究だよな。

国際比較研究で日本がダイハツというのはまずいよ。私がトヨタとマツダを紹介します」という非常に好意的なアドバイスと紹介をダイハツのマネジャーからいただき、そこで私は 80 年代の末に初めてトヨタに行った。

トヨタは今はかなり開放的になっているが、当時はまだ閉鎖的な会社であった。それ以前に有名な鎌田慧の『自動車絶望工場』などでは搾取の象徴のように工場が記述されているので、観察者が書くにとんでもないことを書かれるのではないかと思われていた。ここよりも倍くらいある大きな部屋でかなり離れた人事部長と副部長に向かって、1 時間にわたって調査の趣旨と目的を話した。内向きの会社だったのであまり社交的ではなく、私がしゃべっていることに対してうなずきや同意は全然なしに、とにかく一方的にしゃべっていた。1 時間しゃべって「以上です、よろしくお願ひします」と言ったら、「結構です。存分におやりください」と言われた。面白い出会いだっただが、その後、非常に親しくなった。

そういうことで、今、法政にいる藤村さんと、今、京大にいる久本さん、そして去年亡くなった名古屋市大の松村文人さんとの 4 人で行った調査でトヨタとマツダに行ったが、マツダでの私の面白い経験を話す。工場の人事や、職長、係長などのいろいろな人にお話を伺っていたが、まだ手探りの状況であった。工場長付きの高卒のスタッフで、現場のガバナンスに伴ういろいろな数値を取りまとめて工場長にレポートバックするという役割をしている方がいらっした。ある時にその方が「石田さん、随分いろいろ質問されてますけど、私が一つにまとめたものがありますので、あしたの午前中にそれを説明させていただくと先生の頭も整理しやすくなるんじゃないですか」と言われた。見るに見かねてのことだろう。それでその説明を受けたのだが、それは極めて体系的な工場の管理であった。「こんなものがあるんだね」と言うと、それは新入社員の研修で使っているということだった。その後、その人は親切にも私たちがヒアリングをしている時にはいつも横にいて、私たちが腑に落ちないような返答に困っていると「石田さん、これはさっきあそこで説明したあのことを、今、職長がしゃべっているんですよ」と、ティーチング・アシスタントという感じで指導してくれた。

マツダでは、日本の工場がどういうガバナンスになっているのかということがよく分かった。それは PDCA であり、工場のプランがあったときにどうやって各課・係それから職場にまでそれを下ろして、それをどうやってモニタリングするかという仕組みの話を聞いた。代表的には例えば工場の中である車種を作ったときに、この職場では投入労務費あるいは固定費を除いた投入変動費の 1 台当たりの原価が昨年度 3,800 円だったのを 3,700 円にするという P が下りてきたときに、職場でどのように取り組むかという話をされた。

ここに書いてあるように（図 1-2）労務費と労務費以外に分けて、労務費はさらにネックになっている問題点をざっとブレークダウンして、例えば右側にある「歩行ロス時間の削減」では、どこの工程で歩行ロスがどのくらいあるのか。そして「ネック工程サイクルタイムの改善」では、例えばベルトコンベヤーで 60 秒のタクトタイムで回っている工程で実作業が 54 秒であれば 6 秒余していることになるが、ある工程では 60 秒ぎりぎりまで

かかっているとすると、タクトタイムを 60 秒から 58 秒に減らすと 2 秒足らなくなる。その工程をネック工程と呼んで、それを改善で減らしていくことになる。あるいは稼働率に関係することでは「チョコ停」の件数を減らすなど、以下、原材料の消費の削減等いろいろ改善しなくてはならない具体的事項が挙げられている。

ここには出ていないが、その具体的事項が列挙されていて、ここに「石田」や「西村」、「猪木」というチームの名前が出ていて、誰がいつまでにどこをやるかという分担表がざっと出ている。これが業務計画である。方針管理が展開されて、最後に職場では業務展開・業務計画の立案になる。その業務計画を達成すれば、必然的にここに挙がっている歩行ロス時間の削減等がクリアできて、それがクリアできれば 1 台当たり原価が下がることになる。1 台当たりの原価が下がれば工場全体のコストが削減され、全社的に収益にどう響くかという一連のガバナンスの体系になっているということを学んだ。これは私にとって非常に重要な知見であった。

石田、西村と出ているときに、なぜここは石田でなければ駄目なのか、なぜ西村でなければならないのかという問題が根底的にある。それが次に人材育成計画にリンクしている。人材育成計画は例の小池先生もやっているように、この工程はどの程度習熟しているか、あるいは機械装置について言えばこの装置についてどの程度知識があるのかといった技能を形成するエレメントをずっと横に出して、名前別にどこまで習熟しているかをチェックする。現場の管理者はなるべく全員が習熟するような計画を立てる。これが人材育成計画である。

不思議なことに、日本の労働研究では人材育成計画と仕事のガバナンスの関係については書いた人はほとんどいない。結果としての人材育成や多能工、あるいはローテーション、フレキシビリティという用語はあるが、それを具体的に司っているガバナンスの体系は記述されていない。トヨタのプロダクションシステムではジャスト・イン・タイムやカンバン方式といったテクニカルな言葉は説明されているが、労働との関係はしっくり分かるようには書かれていない。労働研究でも経営のテクニカルな話でも、そういった計画と実践をつなぐプロセスが抜け落ちていることが方法の欠陥のキーポイントだと思った。

以上は PDCA の深さの問題である。やがてこの深さが国別の労使関係を決めることと密接に関係してくることがわかってくる。あるいは正規・非正規の区分の問題とも関係してくる。ところが、調査 14 で先ほどパナソニックの話をしたが、これはこれで簡単には記述できない。自動車で見つけたような PDCA の深さという問題は、パナソニックについて言えない。われわれがたまたま扱ったテレビは撤退産業であり、日本に工場はない。宇都宮の工場自体は大きく、昔は大々的に生産していたのだと思うが、今は電気も全部消してあって小さな所に明かりがついている。製造がうまくいくかどうかをパイロット的にやる工程を 1 つ残しているだけである。

だからマレーシアのクアラルンプールに行って観察しなければならない。これらの現地工場では日本のような PDCA の深みは観察できない。最初は試みると思うが、無駄だと分

かる。労働者は頻繁に転職するし、それだけの分厚い技能形成を教える要因もそろっていない。日本のベテランが出張ベースで行った程度で根付くわけがない。労働意欲が低いので、割り切って非常に浅い PDCA で回しているというのが私の理解である。P がなかったら事業計画が立たないのでもちろん P はあるが、日本のプロフェッショナルが行って、そこで特に品質関係に注力して直すだけである。PDCA は深く下りておらず、工場の労働者は働いてくれさえすればよいという関係になっている。

ここでの大きな問題として、自動車では工場での P の PDCA への深さというものをやったけれども、それはグローバル経営の主要な論点ではなく、重要なことは P の横展開である。つまり、開発の P は何か、そして製造の P は何か、販売の P は何か。開発の P は主として日本が中心で、時には海外にも拠点を置く。資材の調達に関わる P と、それから製造拠点の P、そして販売の P は国別販社であり地球上を覆っている。これらの P をどうやって円滑に連結するかという問題がグローバル経営の最大の問題で、そこは今から考えなければいけない。

そういった経験を踏まえて、結局は日本的な雇用のルールを引きだそうとするとどういうことが大事なのか。一言で言うと仕事論と私は呼んでいるが、稲上先生は仕事の理論と呼んだほうがよい、仕事の理論をきちっと概念化しなければならないのではないかとおっしゃっていた。そういうことが大事になる。

3 ページに書いてあるように仕事論というのは労働支出と賃金の交換関係で、これが雇用関係だとすると労働支出をどうやって決定するのか。それはガバナンスを通じて決定されるのでガバナンスの研究になる。労働支出といった場合に私がイメージするのは、どういう仕事か（配置）、そしてどれだけの分量か。これは 1 人当たりの分量ということになると生産量と要員の問題になる。それから特にホワイトカラーにとって非常に重要な、どのレベルの達成水準が要求されているのか。そして今盛んに問題になっている何時間かけてやるのか（労働時間）。これらの労働支出について、どうやって企業単位でその質と量を規定するのか。そして要員が決まれば 1 人当たりの質と量はどのように決定されるのかというガバナンスの研究になる。それは他の言葉で言うと、結局は労働生産性の決定の話になると私は考えている。

デトロイトで私が 90 年前後に失敗したのは、結局、労働生産性の議論であるにもかかわらず、その枠組みなしに旧来の労働研究の伝統で組合が何をしているのかといった話に終始していたことが原因だと今は反省している。労働生産性は非常にミクロ的・制度論的な研究であって集計的な問題ではない。個別経営の生産性を考えるときにはミクロ的・制度論的な視点が不可欠ではないかと思っている。

これは思いつきであるが、PDCA を通じて今言ったガバナンスは成り立っているわけであるが、その次元には先ほど言ったように深さがある。社長にも P が当然あるわけだが、役員も P もあるし、それから管理職にも落とさなければならない。管理職はスーパーバイザーに落とさなければならないし、スーパーバイザーはオペレーターに落とさなければならない

らない。この階層性の深さがどこまで浸透しているかということが雇用関係の識別の 1 つの手段である。

そしてここはまだ深まっていないが、機能の連関性である。開発・製造・販売のそれぞれの PDCA がどのように連関しているか。この連関という意味は、ここでは機会主義が働いている。販売の側では安い原価で出してくれたほうが売れるのに、高いもの・見栄えのしないものを開発しているから売れないという言い分になるし、開発の側ではもう少し安く売ってくれば原価が安くなるという言い分になる。それぞれの言い分をどうやってうまく折り合いをつけて P が有機的に連関できるかという問題があると思う。

そして経時性と書いたが、これはあまりなじまない言葉である。かなり昔のことだが猪木先生にもご足労願って、中村圭介さんと猪木先生と私の 3 人でホワイトカラーの本について書評の会を行ったことがある。

『ホワイトカラーの仕事と成果』という本だが、あそこで問題になって私もずっとそのことを考えているけれども、PDCA の P は計画なので、いかにもある種の計画経営・計画経済のように非常に非人間的な行いだという理解が一般論としてある。しかし P というのは非常に経時的な世界で考えるべきで、P は上から根拠なくノルマとしてどんと落ちるものとは私は理解していない。P を誰が立案するのかというと社長ではなくて、オペレートしている人たち（マネジャー）、前年度の P の下で最も苦しんでいる人たちが翌年度の P を立案している。これが P の立案プロセスとして非常に重要な論点である。

そこでは経験値をベースに置くことが基本であり、そこには機会主義も入る。経験的に見て今年に全部やり切ると来年のネタが尽きるという問題があるので手加減はするけれども、そういう案配を見ながら次年度の P を立てていく。もちろんトップの意欲もあって、チャレンジさせるためにやや上乘せをすることもある。パナソニックの場合はそのやり取りにおいては 2 カ月も 3 カ月もかけてかなり入念なコミュニケーションがあり、「やり過ぎだ」「無駄ではないか」と当事者が言うほど時間をかけてやっている。経験に基づいた経時性の文脈で P が立っているということをやはり強調したほうが良いと思っている。

このような階層性、機能連関性、経時性という次元で考えることが可能だ。階層性というのは P の主要項目である KPI (Key Performance Indicators) がどこまでブレークダウンされるかであり、指示命令と受容の関係が基本だと思っている。ここで人間の行動を規制しているのはこの場合はコントロールである。そういう階層性を通じて何をやっているかという、品質向上や原価低減といった市場への攻めの適応問題と、および需要量への日常的適応問題である。

それから機能的連関性というのは組織内の移転価格の問題だと思っている。いくらで開発から製造に価格を渡すか。それぞれの部門はそれぞれ部門内部で PDCA を回すが、P の前提になる価格をどうするかというのは組織の中で非常に重要である。これは市場ではないので、組織の中での価格設定である。その移転価格を巡る適応の問題がある。そのときには先ほど言ったように部分最適と全体最適の調整を図るような組織マネジメントが必要になる。

経時性については、先ほど言ったように P 自体の性格理解が重要になる。パナソニックを見ていてつくづく思うのだが、毎年の事業計画を一生懸命努力してやってもマーケットがそれに対して“No”というサインを出したために今年も赤字で、このまま行けば来年も赤字だという場合には、中期経営計画の立て直し、つまり、もう一度投資計画から全部やり直す。これは投資や組織再編、吸収合併で、これは今非常に大きな問題になっている。

経営学は、レジュメの 3-2 の (2) の (ア) と (イ) を無視した (ウ) になっている。つまり、戦略は言うがオペレーションがない。私はオペレーションをしながら絶えず中長期計画をうかがうように経営を見るべきで、降って湧いたように投資計画がポンと出てくるような経営理解は良くないと思っている。その経時性は (ア) と (イ) をやったが駄目だったという限界を克服するようなものとして、中期経営計画というものを理解する必要がある。

3-2 の (3) はどうでもいいことを書いているが階層性の深い・浅いについてで、日本は比較的深い、機能連関 (横) との関係で言うと非常に融合的な組織である。これは小池先生の議論と非常にパラレルな関係だと思うが、階層性が浅い所は機能間も非常に segregate されているのではないか。制度的環境とのマッチングで内部労働市場が非常に発達している経済圏にはそういう経営が出現するし、外部労働市場が優越した環境下では階層性は浅く機能連関性は分離型になる。

3-2 の (4) 番の階層性の深浅の識別は、どの程度の階層まで P がブレークダウンされているかである。同じことであるが PDCA の C (モニタリング、チェック) がどの階層まできちっと設定されているのかで、非常にはっきりと識別が可能であると理解している。

機能連関性についてはまだ書いていないので、もう少し時間が必要である。

それから人材育成とパフォーマンスの連携で、これは日本だけではなくて世界中の議論が一番欠けている点である。いつも人材育成をやったらいという話が出て、私のようにつむじ曲がり人間以外は賛成と言う。ところが問題は、人材育成と生産性との論理的連関は語られていないことである。私がよく言うことであるが、本当に人材育成が生産性にとって必ずいいということであれば、なぜ非正規が 4 割なのか。これは間違っていたのかということになるわけで、そうではないと思う。つまり、最適な人材育成の量というのはガバナンスの中からおのずと規定できないといけない。もっとはっきり言えば、正規・非正規の数の最適な組み合わせを設定できるようなガバナンスでないと本当の経営ではないと思っている。

これは逆に人材育成の側から言うと、3 ページの一番下にあるように技能習熟マップという人材育成にとっては非常に分かりやすいものがあって、それによって KPI の業務分担計画表が完遂できて、それによってガバナンスが作動し、組織全体の P が達成できる。このようなガバナンスの仕組みというものが抜け落ちてしまうと、ますます両者が連関していない議論になってしまうのではないかとと思っている。

今言ったような議論を学生に言っても全然分からないので、分かりやすいピラミッドを書くとも 4 ページのようになる。日本と欧米を図式的に分けると、日本の場合の仕事というのは、ピラミッドの中の取締役から正社員までの全部において PDCA で応分の P がブレークダウ

ンされて下まで下りる。一番下の人は先ほどのマツダの例で言えば、歩行工程の削減のためになんとか工夫して3秒を減らす努力をしるということかもしれない。少なくとも目標達成のための行動が規定されていることになる。

問題は、私がこういうことを言うときのポイントは、PDCAが経営層レベルで止まってしまう世界をきちんと書けるかどうかだと思っている。それがないと説得力がない。日本はこうだと言うと「そりゃあそうだよな」「でも、アメリカだってドイツだってみんなそうなんじゃないか」と。実はPDCAが経営層レベルで止まってしまう世界が面白い世界である。

これは逸話になるが、例えばドイツのフォルクスワーゲンの組立工場のPの中で重要な一つは品質であるが、この品質をどうやって作り込むかである。ドイツでワーカーが「嫌だ」「そんな仕事はわれわれの仕事ではない」と言う場合に誰がやるかということ、特別な **quality regulator** という同じプロダクションワーカーではあるが別職種の人がやる。彼が全部の工程を見て、どの工程、どの品番で、どういう不良があったかということ自分で手直しをしながら、持っているモバイル機器で品質管理部に情報を瞬時に送信している。ここでは抜け落ちがかなり出るが組立工程ではそのままにして、最終検査工程でシフト当たり150名の要員を配置して不良の手直しを行っている。つまり、最終検査工程で防水性を確認したりガーッと踏み込んだ時の音を確認したりする人は（トヨタと同様に）もちろん配置されているけれど、そこでおかしいものを跳ね出し、10台分あるいは40台分を跳ね出し手直しする場所が随所に用意されていて150人のリペア要員が配置されている。

トヨタではどうかというと、ユルゲンスさんも一緒に来てびっくりしていたが、リペア要員ゼロである。組立の最終ラインには小池先生が感動的に書いているように超ベテランが3名だけいて、タイヤがもう付いているのでその人たちが車をぐっと横に出して、検査工程に出す前に直している。

つまり、フォルクスワーゲンは品質については、PDCAのPの現場への降ろし方が不徹底で、生産労働者には降ろさずに、**quality regulator** という特別な作業者にのみPを限定的に降ろしている。

そして先ほど言った原価低減の改善については、フォルクスワーゲンの場合はトヨタにキャッチアップするために2005年から世界中で改善のための大キャンペーンを張っていた。この改善のマネジャーの責任者にヒアリングをしたけれども、これは厄介なヒアリングであったがとても「きれいな」話をしていて、それがいったいどういうタイムスケジュールで、どういう目標かと聞くと、10%の生産性の改善だということだった。トヨタは3%上げるのに精いっぱいなので、大したものだとびっくりしたが、どうやって職場でやっていくのかとだんだん具体的な話を聞いていくと、1つの職場につき1 **week** だということだった。1カ所が1週間でできて、52週あるので52カ所できるといえるのはおかしな話で、にわかには信じがたかった。トヨタは改善は永遠の行為 **perpetual improvement** で終わりはない旅だと言っていたのに、こちらは1週間でおしまいであると。

それで **Work Council** の人のほうが正直なので彼らに聞いて、日本では改善をどうやって

いるかを私が詳しく説明した。2秒改善することで前の工程に要素作業を詰めることができると徐々にライン全体で見ると、要素作業が寄ってきて工程数が減る。そうすると最後の50工程目の1工程がなくて済むので、要員が1人減る。これを日本では改善と呼んでいる。フォルクスワーゲンのマネジャーからはかなり改善をやっていると聞いたけれども、1週間でもどうしてこのようなことができるのか私たちにはよく分からないので説明してほしいと言ったら、「ノー。そんなことは絶対にやらせない」と。そのWork Councilも2年ぐらいかけてそれがやっと分かったようだ。だから改善は下りないということだ。改善は誰がやるのか、10%のコスト低減は誰がやるのかというと課長とエンジニアがやっているだけであり、現場には下ろさない。

こうした仕事のガバナンスの浅さという現象は、当然賃金の話とも関係を持つ。これもきちんとした国際比較をする必要があると思っている。先ほどのインセンティブの話になるが、明らかに日本のインセンティブは非常に複雑で、職能資格制度であれ成果主義であれ、非常に微細な人事考課をしている。成果主義になってより一層、半期ごとのパフォーマンスを賞与に跳ね返して、ドイツやアメリカからすると信じられない複雑さだ。ドイツやアメリカも基本的には組立工は全員同じ賃金で、ドイツでは2011年にやっとのことで、頑張った人には基本給以外に100ユーロを乗せるぐらいのところまでぎりぎりやれるようになった。これは人事考課とは違うけれども、2011年の段階ではまだ基本給には触れていなかった。

そういった無味乾燥なインセンティブ体系はどういう仕事と一致しているのか、対応しているのかと考えると、決められた仕事しかしていないという世界でしかこの賃金は成り立たない。日本の場合がこんなに複雑になっているのは、やはりそれほど複雑な業務分担の中で働いているということだ。ここが、日本を見るときに決定的に重要な論点だと私は思っている。

今言ったレジュメの3頁のビジュアルなものは非常に図式的で正確ではないかもしれないけれども、こういうものを前提にすると欧米と日本での仕事のルール、賃金のルール、労使関係のそれぞれを特徴づけることができる。

その下の表にあるように、欧米の場合はワーカーの世界は非常に静態的な課業の設定だと思う。したがって賃金も仕事基準で、基本的には人事考課はない。労使関係は集団なので1人1人の取引はなく、集団的取引である。その具体的中身が一番重要であるが、経営側は常に「おい、これもやってくれ」「こいつをやっといてくれ」と言いたいわけで、これが雇用関係の利点なので静態的課業を突き破ろうとする。それを守って「ノー」と言うのが労働組合の機能であって、静態的課業を維持し、それでもどうしてもやれということになれば追加的な賃金交渉をすることになる。それが私が理解する欧米的な労使関係である。

日本の場合は、よく言われることであるが春闘でベースアップが3,000円も取れば上出来で、2000年代になってからはずっと800円や無しが続いている。日本人もお金は欲しいのでどうすればお金が増えるかを考えると、やはり人事考課を上げることになる。だから本来の組合の集会に出て勇ましく「団結！」などと言っているよりも、仕事をしたほうがよい。

そういう人事考課を中心とした個別の取引になっていると私は思っている。ただ、そこまで言うと労働組合に悪いので、賃金の仕組みについても労働時間についても枠組みは集団的に決めていると言ってよい。しかし A さん、B さんの賃金がいくらになるかは協約には書いておらず、協約にはない A さんの人事考課が決まって初めて具体的な金額が決まる。欧米では協約で賃金そのものが規定されている。

労働時間についても同じである。三六協定で上限の協定はするが、A さんは年間に 2,100 時間で B さんが年間 2,300 時間だということはどうやって決まるのか。これは協約では規定できないので上司と部下の関係で決まる。部下は上司の言うことを聞いていれば人事考課が上がるだろうと思って（付度して）頑張るので、労使関係は個別的取引になっている。日本の会社で働くということは人間形成であり、立派になるために働くという理念や規範が強いので、「取引」ということ自体言っただけではいけない規範が強い。

そこで欧米と日本の違いをどう解釈したらいいかである。欧米についてはざっくりばらんに言うと経営をやる気がないのではないか、国際競争の中でそれで大丈夫かと思うが、Marsden は『A theory of Employment Systems』の中で、こういう欧米のやり方は労働力の有効活用からすると非常に制約を課していて、それは間違いのないことだと認めている。

ここでは、「こうした規則はなるほど効率性を阻害し得るのだけれど、しかし、そうなるのもしばしば規則運用の精神の結果であって、多くの経営者はそれを償って余りある予測可能性と秩序（predictability and order）という便益をその規則に見出している」と述べている。これは日本人は大いに味わったほうがいい言葉だと思っている。要するに、金をやるから黙って静かに働いてくれということだ。そういうものとして職務給というものがあるということだ。

それに対して日本では、わざわざ引用することもないが働き過ぎていて、しかも働き過ぎというのは熊沢さんの言葉によれば「労働者のいくばくかは自発的な対応の結果として現れる」ということだ。「とにかく静かに働いてくれ。そしてとっとと帰ってくれ」という欧米の労務管理の世界と、「死ぬほど働くかもしれない」という日本との違いをやはりよく理解しないとイケないのではないかと思っている。

そうすると、日本の雇用関係は欧米から見ればよだれが垂れるぐらいうらやましいものである。実は私はフォルクスワーゲンに中村圭介さんと行った時に「君たちはごそごそ工場でいろいろ調べておるが、いったい何を発見したか、今日の夕刻に人事のやつを集めるのでフィードバックしてくれ」と急に言われて、中村さんと「これはエライことになった」と。もちろんドイツ語はできないし準備もできていないので本音が出てしまい、改善とはいっても日本の改善とは大きな違いだと言ったら、工場長の顔が引きつってしまった。「これはまずいことを言った。これだけ協力してもらってなんと礼儀知らずか」ということになってしまったので中村さんと相談して、日本ではそのように努力しているけれども本当に日本のやり方が efficient かどうかは別で、人的構成を仔細に見る必要があると言った。

日本の賃金は先ほど猪木先生がおっしゃったようにこのようになっている（レジュメ 5 頁

の労働力構成の比較表)。ドイツは多分ユーロで換算すると日本円で 500 万~600 万円ぐらいだと思う。日本では生産労働者が組長になって工長になれば 1,000 万円を超えるので、高齢化とともに平均すると高くなっている。同じ賃金の仕組みであれば日本がいいけれども、日本はこの労働を引き出すためにそれなりに支払っているということが一つある。

それからユルゲンスさんが高岡とヴォルフスブルクの本社工場で現場のスーパーバイザーとワーカーの人事比率を調べてみたら、トヨタでは直接工は3分の1しかおらず、スーパーバイザーが多過ぎることが分かった。トヨタの EX というチームリーダーは直接工より多くいて 35.6% もいるが、フォルクスワーゲンでは 5.9% である。またマイスターは 2.3% で、日本の組長は 14.7% である。GM の人的構成もワーカーがたくさんいて、そこに必要不可欠なスーパーバイザーがいて、必要不可欠な課長がいる。それ以外に余分な者はいない。さらにワーカーは一律賃金である。この労務構成は日本よりも **cost reduction** には効いている。

日本では精一杯働く労働力を引き付けるために、どれほど反対報酬を払っているかということだと思う。必ず昇進しなければいけないしキャリアが必要なので、直接工は必ずチームリーダーになり、チームリーダーは頑張れば GL (組長) になる。GL だけではなくて、その横に書いてある組長待遇の SX というのが品質管理チームの改善班などにいる。トヨタの CL、GL、TL のライン上の資格は、CL は係の数しかないし、GL は組の数しかない。ところがそれに対応する CX、SX はかなりいて、これがないと労働者の長期的なインセンティブを維持できないであろう。こういう構造になっている。

結局、日本とドイツ、あるいは日本とアメリカでは、**Oliver Williamson** によればそれぞれが **Discrete Structure** (固有の構造) である。両方のいいところを集めればよりベターな解が出るということではなくて、それぞれ固有の構造を持っていて、固有のメリットとデメリットを持っているということだ。それは部品として入れ替え可能ではない。

大急ぎで進みたい。そういった知見に立つと、先行研究では例えば **Marsden** のものは良くない。5 ページに **Marsden** の訳の分からない表があるが、日本を先進諸外国と並列的に扱うこと自体が間違っていて、日本の課業の設定自体が非常に動的になっている。それに対してアメリカもフランスもイギリスもドイツも、静態的な課業の設定になっている。この次元の違いははっきりさせたほうがいいと思うので、6 頁の修正版のような区分になるだろう。

前回の研究会でも少し話題になったが、私は小池説について批判的である。なぜかというところ、今言った整理からすると、次の 6 頁の 4-2 の小池熟練論は日本の理解が中途半端である。欧米は非常に静態的課業の設定であるのに対して、日本の特徴を小池先生は変化と問題・異常への対処と言っている。これはある意味で順調なる生産アプローチと言えよかもしれない。しかし日本はその先を行っているのではないか。むしろ順調なる生産アプローチというのはルーチンで行けるのでそれほど苦しめないが、去年より原価を 3% 下げることが組長や工長の最大の課題になっていて、課業設定の類型としては効率アプローチというべき類型である。

要請される課業については欧米の場合の定型的課業に対して、小池先生は変化と問題への対処、生産業務以外の変化と異常への対処ということで、この発見は小池先生の功績だと思う。だが、日本はもう少し目標から演繹された課業として、あるいはガバナンスから演繹される課業として常に設定されている。

組織過程が非常に大問題だと思うけれども、欧米の場合は PDCA は経営のみで下に下りない。小池先生の場合は PDCA の言及がなく、管理がない労働である。僕は時々小池先生にお尋ねしたことがあるが、なぜ経営のことをおやりにならないのかと聞いたことがある。その時の非常に象徴的な言葉として、「経営はどこでも同じなんだよ」と。経営は常に効率性を目指すものということで、資本論なのだなど私は思った。経営も人間なのでやはりサボりたい手を抜くので、私はそうは思わない。そうすると、経営の動きを捉えるためにはガバナンスの構造を見なければいけないのではないかと私は思っている。

僕は小池先生の方法を、6 ページの下にあるように「ガバナンスなき直接観察」と言っているが、どういう弊害があるかということと人材育成の最適量が規定できないことだ。人材育成はやればやるほどよいのか。小池先生の最近の本を読んでいないので、もしかしたら間違っていたことを言っているかもしれないが。それともう一つは人材育成が生産性や収益にどう貢献しているのかが確定的に述べられない方法になっていることである。

そして自動車で言うところの改善という最重要事象が解けない。改善というのは変化と異常でもなく、自らの意思である。そしてやや一般的であるが、経営を単に状況への適応問題だけ、つまり経営学にとっての *orthodoxy* である変化と異常への適応として捉え、果敢に市場を攻める存在として捉えていない。

問題として、私は経営者の努力というものが書かれていないのが不満である。経営者も努力するし労働しているので、経営者の仕事とは何かという真髓が述べられていない。その後の研究への影響の弊害について言えば、小池熟練論でいくと学問がどうしてもキャリア論になるのではないかと、雇用関係論にならないのではないかと思っている。

それから 2 人ともかなり年配になってしまったが、日本の労働研究の 2 つの高い峰として小池説と熊沢説があると私は言っている。熊沢先生はどちらかということ日本の明暗の「暗」を中心に語る先生である。明暗というものがあると私も思っていて、熊沢先生ほど「暗」を強調したいとは思わないが、小池説にあっては明暗を語る枠組みになっていないのではないかと。奥西先生がおっしゃるようにガバナンスが持っている深刻さというものがあるって、注意していないと本当にトップダウンの PCDA に化ける可能性があるって、こういったことはガバナンスを方法的核心に置くことによって「明」と「暗」の比重、より明るい「明」にするという議論も可能になるのではないかと。

経営学では適応だけを見ていて、適応+意図的効率性として経営を見ていない。Herbert Simon 以来、誰もが経営は適応問題だと言っているが、適応に尽きない問題があるのではないかと。経営はガバナンスを挟んだ組織なのではないかということ強調してもよいのではないかと (7 頁 4-3)。

最後に7頁の5の発見の含意であるが、グローバル経営については先ほどパナソニックで説明したので飛ばす。企業別組合の任務であるが、労働時間や女性の活用、ダイバーシティなどのいろいろなトピックスをつまみ食的にやり過ぎているのではないか。そうではなくて、やはりどういう仕事をして、いくらもらうかということを中心にしなくてはならないだろう。先ほど言ったように、賃金について政府からあれだけ言われるというのも珍しい国であり、「欲しいなら自分で言える」組織でなくてはいけないと思う。

「働いていくらかになるか」の「いくら」も問題だが、「働いて」という側では労働時間などについてパッチワーク的につまみ食いをしているだけなので、やはり事業計画をきちっと正面に据えて議論すべきであろう。せつかく労使協議という良い仕組みがあるので、事業計画についてきちっと理解して、分からないことは分からないと。あるいは、なぜ去年も今年も旧態依然として現場に丸投げするのか、この目標は無理だということを言えるような企業別組合でないと思ふ。

それから労働時間が長いと言うが、結局これは要員問題である。働き方を工夫して何とかしろというのではなくて、要員が足りないということであればなぜ足りないと言わないのかという問題がある。私は労働組合に呼ばれてしゃべることが結構あるが、皆、深刻な顔をして聴いている。今の私の日本の理解からすると必然的な提言である。

最近、公共政策（7頁5-3）では同一労働同一賃金の働き方改革があり、これについてはインターネットで議事録を見ることができる。慶應の樋口先生や東大の水町さんがいろいろ矛盾したことを言っている。7ページの一番下にあるように、樋口先生は「正規労働者と非正規労働者では将来の役割期待が異なるため、賃金のルールが異なる」という議論があるが、これは主観的・抽象的な理由であり待遇差の理由として十分ではないのではないかと、いいことを言っている。正社員だから期待し、非正社員だから期待していないのだから、期待の有無を言うことは同義反復でしかない。

その後で（水町 B）「職業能力向上のためのキャリアコースを選択した結果、職業能力を習得した正社員にその職業能力に応じた基本給を支給するが、そのキャリアコースを選択しなかったパート職員には支給しない、あるいは、支給額に差があっても問題とならないのではないかと、同義反復的説明がなされている。もともと正社員にはそういうコースをやらせて非正社員にはやらせていないのであって、両方の選択肢を選ばせた結果、「あなたは選んでいないから」という説明は取引の実態を反映していない。こういう理屈を言っている限りは駄目だ。

水町さんには僕の論文を送って考え直すように言ったことがあるが、水町さんも（A）では樋口先生と同じように「例えば、正規労働者と非正規労働者では将来の役割期待が異なるという主観的・抽象的な理由・事情ではなく」ということで、そういうことでは駄目だと言っているが、（B）では「職業能力向上のためのキャリアコースを選択した結果、より高い職業能力を習得した正規労働者にはその職業能力に応じた基本給を支給するが、そのキャリアコースを選択しなかった非正規労働者には同一の基本給ではなく職業能力の違いに応じた

基本給を支給することは、不合理とはいえないのではないか」と。これも (A) と (B) で言っていることは矛盾しているのではないか。選択権が平等にフェアにあった結果として正規と非正規が出ているのだろうかという問題をスキップして言っている。

水町先生も樋口先生も、正規と非正規というのは要するに同じ仕事をしているのだから同じ賃金になるという恐ろしくラジカルな変革を避けたいがために、現にある格差をなんとかして正当化しようとしているが、私はそれでは駄目だと思っている。PDCA との関係でそれに巻き込まれていればパートであっても、賃金額は別としても正規の人と処遇体系を質的に変えることはアウトではないか。ヨーロッパのように「あなたの仕事はこれだけで結構です」「あなたの目標はないです」「あらかじめ決まっている仕事です」ということであれば、正規の人と明らかに違うシステムの処遇はあってもいいであろう。

つまり一言で言うと、「仕事論なき報酬論」という方法的問題が間違った政策的処方箋につながっているということが、この報告の含意である。