

## 労使関係について

同志社大学社会学部教授 石田光男

### 新鮮な文章

「大切なのは目的地ではない、現に歩いているその歩き方である。……モーツァルトは、目的地なぞ定めぬ。歩き方が目的地を作り出した。」(小林秀雄『モーツァルト』1946年)

こんな文章に出会って読者の皆さんはどのような感じを抱かれるか。大学の教壇にたたき立てられて30年以上も経つ私が、いつもも言っていたことはこれとは全く逆のことだった。「目標を持ちなさい」、「目標を持たない人生はむなし」、「若い人には特に「早く目標を探しなさい」と。教育の場だけでなく、企

業も労働組合も「目標」「計画」「方針」等から話は始まったのではないか。

そうではないと小林は言うのだ。日本が敗戦の傷痕をいやすべく新たな「目的」を識者が声をからして叫んでいるそのまっただ中で、こういうことは尋常の信念では言えないだろう。戦後日本の言説はおおむね広い意味での「社会改良家」によって発せられてきたと言つて間違いないが、「彼は、人間の本当の不幸の在処を尋ねようとした事は、決してない」(同上) 人種であつてみれば、目的を設定しその目的に向けて「歩き方」を工夫するよいうな、手段と化したひ弱な「歩き方」では「幸い」は日々こぼれ落ちていくのではないか、と言つのである。

私はこの歳になつて小林の言わんとすることがわかるような気がしている。

### 労使関係調査の結論

私は性懲りもなく労働調査だけを大切に勉強してきた。そのような勉強で一番困るのは「調べた事実はそれでわかつた、だからどうなのだ」とか「どうすべきかの指南はないのか」という質問に答えることだ。私は「それはわからない」と答えて、学者はやはり役に立たない存在なのだという軽蔑や好奇の表情に取り囲まれて、隠れたいような気持ちにいつも落ち込んでいた。

しかし、本当のことは学者風情にわかるはずはなく、「わからない」と言える学者のほうが実は「わかっている」のではないかと密かに確信してはいる。

それはどういうことか。人間関係の織りなす社会や組織を理解し「わかる」ということは、その人間達の、小林の言葉を借りれば、彼らの「歩き方」が「わかる」というこ



石田光男  
いしだ・みつお

同志社大学社会学部社会学研究科教授・(社)関西国際産業関係研究所長  
現在の専門は、経済政策、産業関係学、労務管理論。

1949年長野県生まれ。東京大学経済学部卒業(1972年)。

その後、東北大学大学院経済学研究科修士課程修了(1975年)、東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学(1978年)、経済学博士。

趣味は相撲と卓球。

主な著書…『仕事の社会科学―労働研究のフロンティア』(ミネルヴァ書房、2003年)、『賃金とは何か―戦後日本の人事・賃金制度史(楠田丘オーラルヒストリー)』(中央経済社、2004年)、『人事制度の日本比較』(ミネルヴァ書房、共著、2009年)、『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』(中央経済社、共著、2009年)、他多数

とである。「歩き方がわかりました」という報告に、その「歩き方」をどう直したらよいかとか、「行き先に間違いはないでしょうか」とか、「歩む途中に今後どんな障害があるでしょうか」、「その障害はこの歩き方で乗り越えられるでしょうか」という質問には、「答えられない」のが普通で、そのような質問に喜々として答えられる学者は、私の偏見かもしれないが、そもそも「歩き方」に関心のない人種なので、そう思っている。

## 外国調査

ここ数年、日本との比較でアメリカの組合のない企業の賃金、GMの工場労働を調べてきた。また昨09年夏には、英国の社会事情、スウェーデンの労働事情、フォルクスワーゲンの工場労働を調べて歩いた。

上に「歩き方」などというわかりにくい比喻を書いたが、どこの国の労働も仕事の進め方や仲間との協力や上司部下の関係というふうにどの側面から観察してもその特有の「やり方」があつて、それが誠個性豊かである、そういう労働の個性を「歩き方」と呼んでも違和感がないと思つたからだ。

そういう「歩き方」としての日本

の労使関係をしっかりと見定めることが実はもっとも難しいことだ。外国の労使関係をよくわからないと、日本の労使関係の地に着いた「歩き方」が見えてこないと思われる。

外国の視察でわかつたことを列挙すれば次のようなことである。

① 圧倒的多数のアメリカのノンユニオンの企業・賃金制度は労働市場の銘柄別賃率を組織の秩序としていかに吸収するのか、この日本にはない課題によって彩られている。市場の気まぐれを組織内の秩序として納めるために、上司は人事考課の評価分布、昇給額の配分に日本では考えられない裁量を持たされている。そうしないと賃金競争と化す目標面接で有能社員を引き留められないからである。日本の賃金制度の「整理・整頓」とアメリカの賃金制度の「乱雑さ」がその帰結である。詳細に関心のおありの方は『人事制度の日米比較』（ミネルヴァ書房、2009年）をご参考いただきたい。

② GMの労働・倒産処理にまで追い込まれた、その労働は誠に驚くべき労働であった。工場で働く生産労働者は全員一律の時給26・16ドル（2005年時点）、社員等級はなく、内部労働市場はみられない。

作業の負荷について現場ではおびただしい数の苦情処理に追われる。現場監督者の半数が外部人材で、残り半分が大卒技術者の初任職務として占められる。これで品質管理や能率管理はできるはずもないが、3000人ほどの事業所に数十名に及ぶ企業が給与を持つ任命組合役員を協約で定め、この人々とチームリーダーが生産労働者や現場監督者の技能の欠落を補充しようとしている。だから、倒産したのだと言つのは容易いが、GMもUAWもそれぞれに誠心誠意日本へのキャッチアップを30年の永きにわたつて追求したその結果がこれであつたということのほうが重たい歴史だと思ふ。善意と誠意が奈落へ奈落へと向かう。それが歴史というべきが運命というべきか、莊重な「歩み」と言うべきか。これも、詳細に関心のおありの方は『GMの経験』（中央経済社、2010年3月刊行予定）をご参考いただきたい。

③ フォルクスワーゲンの労働・共同決定の国ドイツだからであるう、ワークスカウンシルの役員は経営者と外見上区別が付かない。方針管理の現場への徹底が課題となつている。そのためには事業所とワークスカウンシルが年次目標値（品

質や生産性）の合意協定（Target Agreement）を締結し、他方では現場監督層（Meister）への人事考課の導入が必要であり、これが2009年秋の最大の労使懸案事項になっていた。

④ スウェーデンの金属産業の労働・協約には賃金は職務の価値と能力の伸長によって決められるべきだと謳われている。だから、多くの事業所では人事考課が入っているのが特徴である。ところが、現場ではほぼ全員が最高点を付与されている。ここがこの国の労働組合の力である。人事考課が日本で言うベースアップの材料になるほどの現場労働者の団結！

## 終わりに

こういう事情をみて日本を考えると有意義である。現地現物という言葉に代表される問題を一つ一つ現場で具体的に解決する仕方が習慣化されていて、それが日本の「歩き方」になつていて、それは直す必要がないし、直しようがないのだ。それが日本である。その「歩み」がどこに向かうのか。

わからないけれど、「歩き方が目的の地を作り出す」。そう小林とともに日本に言い聞かせたい。