

# 社会政策論と労使関係の比較研究(下)

徳永 重良

---

プロローグ

- 1 私の「徒弟時代」
- 2 イギリス賃労働の歴史にかんする研究
- 3 ドイツ留学と社会政策論の検討
- 4 現代労働問題とドイツ労資関係史の研究——『現代労働問題』（戸塚秀夫・徳永重良編）をめぐって（以上、前号）
- 5 2つの日独労使関係研究会議（以下、本号）
- 6 フォルクスワーゲン工場調査
- 7 マイクロエレクトロニクス（ME）調査
- 8 海外生産調査とミュンヘン社会科学研究所との共同研究
- 9 第3回日独労使関係研究会議

エピローグ

## 5 2つの日独労使関係研究会議

### （1）2度目の留学とドイツ研究者との新たな交流

70年代後半以降の私の主な仕事としては、ドイツ研究者との研究交流やそれに触発された日独労使関係の比較研究がある。労使関係の比較研究というジャンルについては、それまでも自然発生的な形でその中に足を踏み入れてきた。イギリスやドイツにかんする考察も、その背後には、当然のことだが、日本の類似の事柄についての一定の問題関心と認識があるわけで、それを抜きにしては行い得ないからである。だが、比較研究となると複数の国なり地域なりをはっきりと念頭におき、それをより意識的・系統的に行うことが必要となる。

ところで、70年代後半から80年代にかけ日本経済が二つの石油危機をさほどの混乱もなく乗り切ったことから、その「良好なパフォーマンス」が内外の注目をあびた。そしてその有力な原因の一つとして日本の労使関係がクローズドアップされたが、そのさい一方では、（おもに外国人研究者のあいだで）ステレオタイプな誤解・曲解にもとづく日本の後進性の一面的な強調（低賃金説や企業別組合イコール会社 [= 御用] 組合説など）があり、他方で、それとは対照的に、その先進性を、

これまた一面的に主張し、強調する新しい見解が台頭してきた。

こうしたなかで私にも日本の労使関係を外国人研究者にむかって説明し、それについて自分の考えを述べる機会がふえるようになった。T. Shirai [白井泰四郎] (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, University of Wisconsin Press, 1983のために寄稿した論文 (A Marxist Interpretation of Japanese Industrial Relations) は、この種の仕事としては最初のものであった。国際的にも著名な友人・知人たちと一緒に公刊されたためか、あるいはタイミングがよかったせいかな、この論文は国外で一定の反響を呼び、独訳されて *Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft*. にも掲載された (Jg. 11 Heft 1/1983, “Die Beziehungen zwischen Lohnarbeit und Kapital in japanischen Grossunternehmen” と改題)。

日本の労使関係は、西欧型の概念をもって簡単にその本質を裁断するのではなく、基底に共通の理論的概念があることを認めたくて、その特殊性なり独自の類型なりを、あくまで現象を全体性において捉えて構成することが肝心である。そしてそのような特殊性がなぜ形成されたのか、その根拠を歴史的に遡ることを含めて明らかにすることが求められている、というのがそこでの私の方法的なスタンスであった。この視点は、その後の論文でもほぼ踏襲され、力点のおき方に差異はあれ、いまでも基本的には変わっていない。

ところで、ドイツ人研究者たちとの新しい交流が始まるきっかけは、ヨアヒム・ベルクマン (ダラムシュタット工大) との手紙のやりとりであった。彼とO.ヤコービ (Otto Jacobi), W.ミュラー-イェンチ (Müller-Jentsch) との共著である『連邦共和国における労働組合 — 組合員利害と経済的な体制強制との間における労働組合の賃金政策—』(1975年, Aspecte版は1976年) を読んで、琴線に触れるものがあつた。問題関心がかかなり似ており、しかも内容たるや斬新かつ犀利な分析であると感した。思いきって、その本のコメントを書いた手紙を彼に出した。以来、彼とのあいだに研究上のコンタクトが始まり、さらに個人的な友情も生まれ、今日に至っている。

そればかりではない。ベルクマンを仲介にして当時第一線で活躍していた多くのドイツ産業社会学者と知り合うことができた。たとえば彼の友人であり、チームの一員として仙台でのシンポジウム (後述) に参加したノルベルト・アルトマン (Norbert Altmann, ミュンヘン社会科学研究所 [ISF] ・所長-当時) もその一人であり、以後、お互いに、ベルクマンのいう“仲間同士” (Kumpanei) になった。アルトマンとISFの同僚とはのちにクルーを組み、共同で調査を行うようになるが、これについては後で触れる。一通の手紙が契機となって、日独研究者間に人的交流の好循環が生まれようとは、当初、まったく予想もしなかったことである。

そのころちょうどフンボルト財団から2ヵ月間の再招聘の話があつた。もっとも旅費は自己負担だったので、往路は横浜発の船でナホトカにわたり、そこから鉄道、ジェット機を乗り継ぎモスクワ経由。そこから再び鉄道でポーランド、東独を経て西ドイツに達する、という最低価格のコースを選んだ。こうして、77年10月から12月末まで2度目の滞独研究を行うことができた。最初の留学からほぼ10年目。このたびはベルクマンをホスト研究者として選び、彼のアドバイスによりフランクフルト大学の社会研究所 (IFS) で研究する機会を得た。

この研究所は、周知のように、1923年に設立され、以来、マックス・ホルクハイマー、テオドル・アドルノらの「フランクフルト学派」が活躍した本拠としてつとに有名である\*。70年代には

産業社会学——ドイツでは労使関係の実証研究はおもにこの分野の研究者によって行われている——のドイツにおける有力なセンターの一つであった。この間、研究所の所員であるヤコービ、ミュラー-イェンチ、それから所長のG.ブランド（Gerhard Brandt）、C. ドイツチェマン（Christoph Deutschmann）、Z.パパディミトリウ（Zissis Papadimitriou）など、中堅・気鋭の研究者とも知り合い、意見交換したり、彼らのガイドで印刷産別組合の大会や社会学会・産業社会学部会などを見学したりした。また、ボーフム大学のS. J. パーク（Park）の紹介でクルップ・ボーフム製鉄所を見学することができた。この間、同大学に留学中の加来祥男氏の住居にご厄介になり、同製鉄所に1週間ほど日参し、事業所レベルにおける経営側と従業員代表との協議の様子を傍聴した。

\* 同研究所については、マーチン・ジェイ著、荒川幾男訳『弁証法的想像力 フランクフルト学派と社会研究所の歴史 1923-1950』（みすず書房、1975年）が詳しい。

最初の留学のときには、歴史研究をテーマにしたためもあって、こうした新しい研究動向についてはほとんど無知であった。もっとも産業社会学のこのような新たな動きは、68年に噴出した大学紛争を契機に忽然と広がったのではあるが。短期間だったが、最近の研究の動きやそれを担っている研究者と個人的に知り合うことができたのは大きな収穫であった。68年-70年代半ばの学生紛争を境に、ドイツの大学とそれを取りまく社会的雰囲気が一変したことを肌で感じた。アデナウアー=エアハルト時代の、安定しているが、一種重苦しい保守的な社会の仕来りが一気にふっ切れ、いささか軽薄で猥雑なところがあるにせよ、人びとが生きいきと生活しているように見えた。

それからさらに約3年後の81年4月、モスクワで開かれた第13回日ソ経済学者シンポジウム（日本側の団長・川田侃教授）に参加して、私は「日本の労働組合の構造的特質」について報告する機会を得た。この会議でひとつ印象に残っているのは、ソ連側の参加者が依然として経済成長を最重要の判断基準と考え、環境問題や自然保護などの新しい問題についてほとんど関心を払っていないことであった（チェルノブイリ原発事故はその5年後に起きた）。この会議のソ連側受け入れ機関・世界政治経済研究所（IMEMO）は、ソ連のなかではリベラルな部類のシンクタンクだそうだが、それでさえこの程度かとはなはだお寒い気がした。

さて、この会議の帰路、フランクフルトまで足をのばし、再びG.ブランド所長、ベルクマンと会って、今後の研究交流計画について私の構想を切り出した。私の案は、双方が独自に研究費を調達し、それをもとに最終的には日独両国で企業レベルの調査を実施するというものであった。だが、両国間には研究費の支出方法などに大きな違いがあるので、共同研究をただちに始めることは無理である、そのかわり日本、ドイツで交互に2回ほどシンポジウムを行うことから始めるのが適切だろう、という結論になった。

## （2）仙台とダルムシュタットにおける研究会議の開催

このような経緯から、1982年9月、第1回の日独労使関係シンポジウムが東北大学経済学部で開催された。そして翌83年9月には、ベルクマンの主宰によりダルムシュタット工科大学で第2回目の研究会議が開かれたのである。

それら二つの会議の成果は、ベルクマンとの共編で、つぎのタイトルの本として出版された。

*Industrial Relations in Transition The Cases of Japan and Federal Republic of Germany*, 1984, Tokyo, University of Tokyo Press. (『転換する労使関係—日本とドイツ連邦共和国の事例』) および *Economic and Social Aspects of Industrial Relations A Comparison of the German and the Japanese Systems*, 1987, Frankfurt/Main, Campus Verlag. (『労使関係の経済的社会的諸側面—ドイツと日本のシステムの比較—』) がそれである。

さて、売れそうもない学術書で、しかも英文の報告書を出版に漕ぎつけるのは容易ではなかった。だが成果の公刊が研究費助成の条件だったので、本にしなければ約束違反になる。当時、科研費は、原則として海外での調査研究のための使用が認められていないなど、使用には不都合な制約が多々あった。だからそれでカバーできない費用については、日本学術振興会、鹿島学術記念財団およびドイツ学術振興財団 (DFG) などに助成金を申請し、それらをかき集めて、何とかやり繰りした。

当時、「日本から派遣団が次々にやってくるが、会議は大抵その場かぎりである。成果が報告書として公刊されることはまずない。だから会議は毎回おなじ初歩的なことの繰りかえしで、いい加減うんざりしている」とは、ドイツ人関係者からしばしば聞いた、日本の派遣団に対する苦言である。会議といえば当然のように議事録を作るドイツ人の眼からみれば、この批判は全く自明のことであり、「おっしゃるとおり」と言う他はない。

少し手前味噌になるが、2度にわたるシンポジウムとその成果を出版し、それをとおして日独研究者の間に緊密なネットワークが築かれたことは、大変悦ばしいし、ひそかに自負していることでもある。日本側担当の『転換する労使関係』の方は、最初、タイプ印刷の並製の予定だったが、東大出版会が意気を感じてくれたのか、ハードカバーの上製版に格上げしてくれた。おかげで潇洒な本に仕上がりに、とくにドイツ側の寄稿者たちに大いに感謝された。この本は意外にも間もなく売り切れ、出版会に余計な迷惑をかけないで済んだことと思う。

この本 (『転換する労使関係』) は、石油ショック後に日独両国で進行してきた合理化とそれが労使関係をどのように変化させてきたか、をさまざまな角度から具体的に検討している。とくに企業の労働市場政策では、レイオフを回避するために残業規制を緩和し、中長期予測にもとづく、より慎重な雇い入れ方式の実施を打ち出したフォルクスワーゲン社の事例 (「中位雇用政策」—これについては次節を参照) などが紹介され (シュトレック論文など)、注目をあびた。これまで残業規制の緩和に消極的だった労働側がこの方式に歩みよりをみせたこと、これが日本式の「長期雇用」の考え方を採り入れたものとして、関心と呼んだ。

私は、「日本労働市場の構造」という一種のサーベイ論文を寄稿し、そこで日本企業の雇用管理政策と労働市場の全体的なヒエラルキー的構造・存在形態を描いた。当時、英文で書かれた日本的労使関係の文献は、大部分、大企業の正規男性従業員のことのみを取り上げ、その陰にある、そうでない類型の労働者の存在には、余りもしくはほとんど触れていない。それゆえ、非正規従業員を含むトータルな構図を示したことは、ドイツ側の興味と呼んだようだ。

C.ドイチェマンやW.シュトレック (Wolfgang Streeck) が早い段階で、ドイツ労使関係の“日本化” (Japanization) の問題を提起し、それをめぐって甲論乙駁の議論が行なわれた。またG.ブランドやN.アルトマンのようなドイツ産業社会学の第一人者が、それぞれ「経済危機下のドイツ連邦共和国の労使関係」と補論「先進工業社会における労働力に対する近代技術の量的ならびに質的影響」

および「企業の成果主義政策と経営評議会の役割」という労作を寄稿している。とくにブランドの〔補論〕は、フランクフルト学派が重視する「時間の経済」理論エコノミーオフタイムにもとづいて、現代資本主義の、労働に対する「実質的包摂」という概念をリファインするものであり、ひとつの優れた現代資本主義論を簡潔な形で展開している。ちなみに、この会議の数年後、ブランドは自尽した。豊かな才能と感受性の持ち主であった彼の突然の死は、惜みても余りあるものであった。

さて、ダルムシュタット会議の報告書（『労使関係の経済的・社会的諸側面』）に目を転ずれば、私は「日独労使関係の比較 ―歴史的視野から見た類似と相違―」および補論として「日本の労使関係についての省察 ―批判的見解―」をそれに寄稿した。そこで私は、まず両国労使関係の歴史的発展過程を概観し、その間の類似性と相違点を指摘した。そのうえで石油危機以降の日本経済のマクロ的な「良好な経済的成果」だけで労使関係を評価し、安易に「日本化」を説くことには問題があるとして、企業内労使関係の検討に注目すべきことを促した。

この会議には氏原先生も参加し、「日本経済と雇用構造の変化」という論文を報告された。先生が張りのある声でそれを報告されていた姿が、いまま私の脳裏に鮮明に思い浮かぶ。なお、余談になるが、私の補論「日本の労使関係についての省察」は、元来、労使関係研究会議・アジア地域研究会議において日本語で発表したペーパーの英語版である。この論文が卓熙俊・成均館大学教授ら韓国の人たちの目にとまり、85年1月、私は初めて韓国を訪れることができた。ソウル、釜山での講演のかたわら、現代自動車、浦項製鉄所などいくつかの工場を見学し、経営者や労働運動家とも意見交換することができた。短期間ではあったが、韓国の冬の厳しさとともに全斗煥独裁政権末期の経済・労働事情について強い印象を受けた。

第Ⅱ部では「日独の女性の雇用」問題が取り上げられ、A.エルンスト（Angelika Ernst）、大森真紀、I.レンツ（Ilse Lenz）の三方が論文を寄せているが、これは期せずして当時すでにドイツでは女性学・ジェンダー研究が重大な研究関心になっていたことの反映といえよう。エルンストおよびレンツは、ドイツにおける日本研究のパイオニア的存在である。

提出論文を本に編集するさいに、一番手間がかかったことの一つは、「日本の賃金決定」（高木郁朗氏執筆）であった。ベルクマン、私および高木氏の3者の間で、なんべん質疑と回答のやり取りがあっただろうか。これは原稿が曖昧だからというのではなく、もともと日本の賃金制度自体がきわめて複雑であり、それを、全く予備知識をもたないドイツ人に分かるように表現するのは至難の業である、ということに起因しているのである（後述、「海外生産調査」の項を参照）。

## 6 フォルクスワーゲン工場調査

もう一つ、忘れがたいことは、ダルムシュタットでの研究会議の機会を利用して、同時に、ウォルフスブルクにあるフォルクスワーゲン（以下、ファウツェVWと略記する）本社工場の調査を実施したことである（1983年9月）。実態調査に本格的にコミットしたのは、造船調査以来およそ20年ぶりのことであった。このたびは、これまで未経験の、外国企業が調査対象であり、自分で企画から報告書の刊行にいたるすべての過程について最終責任を負う立場におかれた。調査チームメンバー（後述）の全面的な協力に支えられて、無事遂行できたのは幸いであった。

さて、ドイツにおける労使関係の企業レベルの実態は、当時、日本人研究者の手になる調査という形で明らかにされ、公刊されたものはほとんどなかった。日本におけるドイツ労働の研究が、ナショナル・レベルや政治関連領域で先行しており、企業・工場レベルのそれが手薄な状態であったことはすでに述べた。企業・業界団体や官庁などの調査部による報告書類は若干あったが、大部分が非公開で、一般にはアクセスが困難だった。

イギリスの場合は事情が異なり、たとえば戸塚秀夫氏を中心とする東大社研のグループが、イギリスの鉄鋼・自動車産業について現地調査にもとづく詳細な資料や報告書を刊行していた\*。このような先行研究からの刺激も加わって、自分たち独自の研究プランにもとづいて現地調査を行いたいという気持ちが、私のなかで強くなった。

\* 東京大学社会科学研究所・調査報告第19集・第20集『イギリス労使関係の実態調査 (i) (ii)』同研究所刊、1983年、1985年、など参照。

こうして、ダルムシュタットの会議の直前に、念願の現地調査を実現することができた。チームの参加者は兵藤釗、前島巖、岸田尚友、野村正實の諸氏と私の5名である。調査は、VW社側から好意的な協力を得たこともあって、当初の期待をうわまわる、実り多い成果をあげることができた。調査結果は、拙編『西ドイツ自動車工業の労使関係 ―フォルクスワーゲン工場の事例研究―』（御茶の水書房、1985年）にまとめられ、公刊された。

成果のおもな点について以下に略記する。70年代後半からドイツ産業も他の先進工業国と同様に大きな転換期をむかえたが、その場合、技術革新を主たる梃子として危機的状況をブレイクスルーしようと試みたことが企業戦略の特徴の一つとして指摘できる。60年代の技術革新が専用機によるメカニカルな自動化の段階であったのに対して、70年代には、「新技術」(neue Technologie)、すなわち、わが国でいうマイクロエレクトロニクス（以下、MEと略記）技術が基軸となり、ロボットを随所に導入した自動組み立てラインによる自動化が中心的な役割を担うようになった。

この新たな動きに対して、従来のメカニカルな生産方式にもとづく労使関係諸制度は、さまざまな点で齟齬を来すことになった。たとえば、自動化は、一部により高度なレベルの職務を生み出すものの、総じて仕事内容を平易化し、単純化する。だから仕事と賃金とが厳密にリンクしているこれまでの制度（分析的職務評価）の下では、賃金等級＝ランクが押し下げられ、平均的な賃金は低下してしまう。さらに長びく不況のもとで、企業内の雇用調整（たとえば応援や操短）が行なわれるようになったが、その実施は経営評議会との交渉事項である。頻繁なモデルチェンジなどのため現場作業員の作業は、以前よりも一層頻繁に変化するようになった。分析的職務評価はこのような事態を全く想定していないのである。

このような動向に対しては、労使の双方に、既存制度を見直す必要性があった。われわれの調査は、この再編制がまさに実行段階に入った時点で行なわれた。それゆえ当画面期的であった再編制の実態をつぶさに明らかにすることができた。その主要なものとしてつぎの3点があげられる。

①中位雇用政策は、まず中・長期の需要予測を立て、これに応じた必要人員計画を作ることによって雇用の変動をできるだけ減らし、その安定を図ろうとするものである。従来の“hire and fire”

（雇い入れ・解雇による調節）方式に取って代わることが意図された。とはいえ需要予測は、つねに精確であることを期しがたく、その意味でこの政策には限界がある。日本のきめ細かい雇用管理に比べると、これは特に革新的とは言えない。

②<sup>ロディ</sup>LODI（Lohndifferenzierungの略称、賃金区分の意）協約は、「職務群」（後述）の導入を規定し、職務群、格付けなどの具体的な内容の決定にかんして権限をもつ、労使双方からなるLODI委員会の設置を決めている。新たに導入された「職務群」（Arbeitssystem）とは、これまで1人の労働者が1つの職務を行っていたのに対し、職務を種々の類似性に依り約15～30の群に統合したものである。そしてこの大括りにした職務群を賃金等級の格付けの単位にするものである。なお賃金等級自体もそのさい半分以下へと簡素化された。

③<sup>ロラ</sup>LORA（Lohnrahmentarifvertragの略称、賃金基本協約の意）は、LODIと同時に締結され、それと補完関係をなす賃金協約である。とくにこれまで<sup>レファ</sup>REFÄ（労働条件調査連盟）方式により労働科学的に決められてきた労働時間の諸構成要素の決め方を、労使双方の協約事項とし、回復時間を1時間当たり5分、個人的必要時間を同3分と明確に定めていることが注目される。

これらの改定は、ME自動化に伴う労働過程の変化と従来のリジッドな制度との不整合を、後者を柔軟化することによって解決しようとしたものである。とくにLODIは、VWという企業協約のケースだからこそ実施可能であり、それゆえそれは他社にとってモデルと見なされた。

つぎに要員数の決定と要員管理の実態について。この調査はその実態を詳しく明らかにすることができた。80年代当時、日本では労働時間短縮問題が官民あげて喫緊な課題であり、西ドイツは時短先進国として一つのモデルと見なされていた。そのさい、議論の多くは、彼我にある、たんに労働時間の長短という量的側面にとどまっていた。だが、両国間には、以下にみるように、労働時間、要員数、その管理など、個々の要因についての決定の仕方やその考え方に「質的差異」がある。この質的差異にまで踏み込まないと、問題の抜本的な改善はむずかしい。

VWの場合、要員数は一連の要因からなる明快な算式によって算出される。すなわち、それはきわめて図式的に、まぎれもない形で、決められるのである。そこに管理側の恣意がはたらく余地はほとんどないと言っている。たとえば、<sup>エアホリック</sup>回復時間、<sup>ベデユルフェニス</sup>個人的必要時間（トイレ、水飲みなど）は労組との交渉事項であり、既述のとおり、1時間につきそれぞれ5分、3分と決められている。他方、リリーフマン（交代要員）制度がきちんと制度化され、その内容について労組は交渉権を有する。標準時間の測定、変更については経営評議会との共同決定事項であり、従業員はこれをとおして参画している。年次有給休暇率はむろん100%の消化を前提に計画が立てられている。

要するに、あらかじめ起こりうる種々なケースを想定し、それを要員決定の算式に組み入れ、それに対し過不足なく対応しうる要員上の措置が事前にとられているのである。休暇の権利（ドイツ人には、これは何人も奪うことのできない権利である！）にしても、それを気がねなく行使できるためには、このような人員上のゆとりある態勢の整備が前提になっている。これらの労使関係制度にかんする主要な事項が、再三指摘したように、組合または経営評議会との共同決定事項であることが注目すべきである。この制度的仕組みは、情報の共有をより促進し、それだけ経営側の恣意が働く余地を制約するであろう。その結果、運用の透明性、公平性をより高めている。

最後に、残された論点について一言。共同決定制が、従業員としての労働者の利益を促進し、そ



の権利を擁護するものであることは言うまでもない。が、それは同時に、そのことをとおして労働者が経営に参画し、その責任の一端を担い、その当事者として行動することでもある。VWが経営危機にさいして採った合理化戦略は大きな混乱なしに実施され、協調的な労使関係は依然として維持された。こうした点を考えれば、共同決定制は企業にとって決してマイナス効果のみをもたらすものではない。むしろそれは本質的には共同経営（Co-management）なのである。このような視点に立って企業にとっての共同決定制のもつメリットとデメリットとを企業経営の実態にそくして分析する必要がある。が、本書では、この問題は、十分には論じられてはいない。それは残された課題である。

## 7 マイクロエレクトロニクス（ME）調査

ダルムシュタットの会議でドイツ側の何人からか、日本における「新技術」の問題——ME化問題——についてさまざまな質問を受けた。不敏なことに、こうした質問に対して私たちは満足のいく答えができなかった。ドイツでは早くからこの問題が取り上げられ、研究上のきわめて重要な問題であった。日本では、80年代の初めに、先駆的な研究がはじめて公刊され、その重要性がようやく知られるようになったが、研究はまだ端緒についたばかりであった。

ドイツでの議論の焦点は、単純化していうと、新技術の導入は、労働者の熟練の二極分解をもたらすという見解が有力であったが、他方、それに対して熟練・資格の高度化、「再専門化」を主張する説があらたに登場したことにある。このような問題状況に触発されて、この際、われわれ自身が日本におけるME化問題について調査を行いたいという機運が高まった。そこで東北大学経済学部のスタッフ、院生を中心にME研究会を発足させ、科研費の交付（1985年度から3年間）を受けて、おもに日立製作所の諸工場を主たる対象とする実態調査を行った。この研究成果は、つぎのタイトルの2冊の本として刊行された。『FAからCIMへ—日立の事例研究—』（杉本典之との共編、同文館、1990年）および『情報化への企業戦略—日立の事例研究—』（杉本典之、河野昭三、平本厚、小倉昇著、同文館、1990年）がそれである。ここでは主に前者について述べる。

調査は、ME化が生産現場の管理と労働にどのような変化をもたらしているか、を総合電機メーカーの、①重電（タービン・ブレード製作）、②家電・成熟型（冷蔵庫）、③家電・成長型（ビデオ・テープ・レコーダー＝VTR）の3つの工場ないし部門に的を絞って調べた。付随して、関連企業への影響、労働組合の対応、系列企業のソフトウェア開発をめぐる問題なども取りあげた。

この調査には、労働問題だけではなく、経済理論や経営学、会計学などの研究者も参加した。狭窄になりがちな分析視角は、《資本・経営管理》および《労働》というように、複眼的なものへ拡大され、本の編別構成も原則として経営と労働の2つの章でワンセットになっている。

さて、喧伝された「工場の自動化」（F.A. Factory Automation）とは、ME機器を利用しつつ、たんにモノの流れを制御するだけでなく、工場内の技術・管理情報などさまざまな情報をも制御し、それによって設計から出荷まで工場内のすべてのプロセスをできるだけ自動化しようと意図するものである。だが、実際に実施された自動化は、当初構想されたプランとは違って、「島状の自動化」であるのが普通である（その理由は後述）。



もう一つの問題は、FAによりブルーカラー労働者が削減されたものの、職員層が減らず、むしろ増大したことである。それゆえ80年代後半からFAに替わって、CIM（Computer Integrated Manufacturing コンピューター統合生産）というキーワードが用いられるようになる。これは工場とオフィスとを一体として管理・運営していこうとする発想に立ち、ホワイトカラー層の省力化も視野に入れるものであった。調査時点では、この概念が現実的な問題になったのはまだごく限られた範囲にとどまっていた。

CIMは当時「究極の製造技術」といわれ、われわれもそのように考えたが、現時点で再吟味するならば、そうした見方は一面的であったと言わなければならない。というのは、バブル崩壊後の状況の激変は、セル生産方式（一人生産方式などともいう）などを含む生産システムの抜本的な転換やとりわけ海外への大規模な生産拠点のシフト（後述）など、企業の戦略的対応をドラスティックに変化させたからである。量産型の製品は、CIMを指向するのではなく、大部分が海外生産へシフトされ、あるいは部分的にセル生産方式への転換が図られたのである。言いかえると、われわれが、CIMを一面的に展望してしまったのは、開放体系のもとでの企業行動のダイナミクスやキャッシュ・フローの重要性などを当時軽視していたことに起因している。ただし、今この点についてこれ以上立ち入って論じることはできない（セル生産方式については、さしあたり都留康『生産システムの革新と進化—日本企業におけるセル生産方式の浸透—』日本評論社、2001年を参照）。

ところで、われわれの主たる関心は、FA化の技術それ自体の展開にあるのではない。FA化の経営管理的視角からの諸問題の検討こそが重要なのである。すなわち、FA化の動機、意思決定のプロセス、とりわけ投資の決定プロセス、さらに導入の効果、FA化の行為主体としての意味などがそれである。いま投資決定の過程に絞って具体的に見れば、まず現場技術者を中心にして作られたFA化投資プラン（原案）は、工場レベル、さらに本社レベルにおいて吟味され、技術的のみならず、経営的な配慮、採算性の観点などからの精査・チェックを経て、普通、かなりの縮小、変更をみながら、実行される投資計画が決定される。人手依存の従来の工法が採算上有利であれば、その部分の自動化は見送られる。新旧両ラインが並存して稼動する状態、「島状の自動化」がみられるのはこのためである。

つぎにME化の労働に対する影響について。ME化は、著しい省力効果をもたらしたが、にもかかわらず、従業員数の削減を引き起こすことはなかった。その理由は、基本的には、ME化が景気の上昇期において実施されたからである。各製品に対する需要はおおむね拡大傾向にあった。省力化効果は、増産にむけられたのである。（この調査は1986～88年にかけて行なわれた。それはまさにバブル経済の渦中であった。）もう一つの要因は、外注生産の内製化の方策が採られたことである。ME化は、従来、構内外注など下請けに出していた製品を内製化することによって吸収し、親企業の人員の余剰化を顕在化させなかった。大企業正規従業員の雇用の安定・保障の条件としての周辺企業の存在が注目されなければならない。

労働の質についての影響。労働者の仕事は、大まかに言うと、プログラミングや精度検査、各種のメンテナンスなど知的熟練や高度な熟練を必要とする職務が増える一方、他方で、これまでの機械加工、組み立てなどの作業はより単純化した。このように①《職務のレベル》で見ると、確実に二極分解の傾向が見てとれる。

しかしその職務を、誰が担当し（②≪担当レベル≫）そして長期的に見てそれに必要な要員をどのように教育・訓練し、充当しているのかという③≪キャリア・レベル≫の視点から検討する必要がある。正規男性従業員について言えば、長期雇用、年功賃金という慣行が前提としてあり、一般に企業内人材育成の方針が採られている。単純な職務にあるものも、ローテーションやOJTあるいは技能養成を経て、より高度な職務を担当する機会があるならば、キャリア・レベルで見た場合、二極分解が生じているとは言えない。事実、タービン・ブレード職場のように、意識的に長期のローテーション方式が採られている場合がある。それゆえキャリア・レベルで見ると二極分解は明確な形ではみられない、という結論になる。ME化の質的影響は、このようにはなはだ複雑なものであるが、日本の企業が異なる人事管理・雇用慣行に立脚している以上、二極分解か否かというように単純にわりきれないのは、むしろ当然であろう。

ただし、質的影響にかんする以上の結論には、重要な前提条件というか例外がある。すなわち、大部分の女性労働者（および若干の高齢労働者）は、このようなキャリア・デベロップメントのルートから疎外された存在である。企業にとって、比較的短期の雇用要員とみなされている女性労働者に対して教育・訓練を実施するというインセンティブは乏しい。言いかえると≪性別分業レベル≫でみた、固有の二極分解と言うべき現象が見出されるのである。

ME化は、総じて、日本的労使関係に対して親和的であり、それを根本的に変化させるような問題を惹き起こしてはいたことが、この調査の概括的な結論である。ただし、つぎの事情がそのための成立の条件であったことが銘記されなければならない。すなわち、ME化の進展が好況期のもとで行われたこと、非正規労働者および外注企業という「バッファー」が存在し、十分に機能していたこと、最後に海外生産は進行してはいるものの、国内生産が企業戦略のうえで依然として中心的な役割を占めていたこと、がそれである。

なお思いがけないことに、私はドイツ社会学会第23回大会（1986年10月、ハンブルグで開催）に招待され、「日本における新技術と労使関係」というテーマで、この調査の中間的な結果について報告するという機会を得た。そのことを付記しておく（論文はつぎの学会報告書に収録。Vgl. *Technik und sozialer Wandel: Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986*. Campus Verlag, 1987）。

## 8 海外生産調査とミュンヘン社会科学研究所との共同研究

### （1）海外生産調査

ME調査の取りまとめを行うなかで、私は次第に、日本企業の海外生産、グローバルな展開という問題が重要であるという意識を強く懐くようになった。そこで「企業の海外生産戦略と労使関係—国際比較研究—」というプロジェクトを日本学術振興会の国際共同研究として申請し、同会から助成（89年から2年間）を得た。こうして、このテーマにかんして日本企業の海外子会社を中心とする調査（「海外生産調査」と略称）を実施した。参加者は、徳永、野村正實および平本厚の3名である。調査結果は、同3名共著の『日本企業・世界戦略と実践—電子産業のグローバル化と「日本的経営」—』（同文館、1991年）というタイトルの本として出版された。

対象とした産業は、電機・電子産業のなかのテレビ受像機（以下、TVと略称）の製造部門である。

TVは、自動車とならんで、国際商品であり、しかも初期投資がさほど巨額でないためアジアの途上国をふくめ比較的多くの国々で生産されている。日本企業が海外でTVの生産を開始した時点もかなり古く、いわばそれは日本企業のグローバル化を先導してきた戦略的な部門と言える。

われわれは、A、B 2社の、ヨーロッパ（イギリス、ドイツ）およびアジア（台湾、シンガポール、マレーシア、中国）地域におけるのTV生産工場を取り上げることができた。それは2社の、アメリカ地域を除くすべてのプラントをカバーしている。なお、その後合衆国の事例も調査したが、種々の理由で、結果は公刊されなかった。

まずわれわれは、企業の海外生産拠点の活動の、動機、立地、管理組織、ヒト、モノおよび技術の現地化、本社とのたえざる調整と適応、ロジステックなど経営的に重要な諸問題について具体的に明らかにしようと試みた。拠点の立地は、従来のように、多分に成り行きのな2国間の関係のみで決まるのではなく、80年代後半以降、明瞭に「世界4極体制」（日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカ）という企業の世界的な戦略配置をふまえ、それに即してより目的意識的に決められるようになってきた。この点に重要な転換が見てとれる。そしてそれに応じて各拠点の機能や役割も異なる。ヨーロッパの子会社は主に現地市場志向型の「自立的経営」タイプ。それに対しアジアでは、NIESからASEAN諸国へのシフトがみられるとともに、従来の現地市場志向の「複品会社」とは別個に、初めから100パーセントの輸出を目的とする「輸出基地（拠点）型」プラントが建設されるようになった。この輸出基地型工場は、国際市場での激しい競争を念頭において、初めからスケール・メリットを追求し、生産規模は大規模なものとなる。同じ理由から厳しい品質管理の体制がとられ、生産設備もすべて日本から最新鋭の設備が導入された。以上の点からみると、日本国内工場の役割は、おのずから、より高品位、ハイテク製品に特化し、量産型製品に特化した海外子会社とのあいだに、安定した水平分業関係を維持すること、研究・製品開発、製造技術などをより洗練させ、それらの支援体制、人材育成センターの機能を拡充すること、などとなる。

つぎに日本的労使関係について。われわれは、それをアプリオリに想定するのではなく、その構成要素のなかで、現地子会社に容易に移転できないもの、最も適用が困難な事項を以て「日本的なるもの」とみなす方法をとった。つまり機械的になりやすい数値化の方法を避け、対象の質的な個別性を重視する事例研究の方法によった。

結果は、「賃金制度の複雑さ」、「曖昧で、柔軟な分業」、「低い退職率」などがもっとも移転困難な事項であり、ついで「社内資格制度」（それと関連した属人的賃金制）、「組立ての外注利用」などがそれに準じてむずかしいものであった。

日本的な制度ないし特徴が、日本以外の国でどのように受容され、あるいは受容されないかは、短期的には、マネジメントの管理思想の違い、国際競争力の高低にもとづくそれに対する期待度の差異などにもよるが、根本のところは、それぞれの国における産業社会の発展の歴史的、社会的諸条件の差異によっている。とりわけそのようにして形成された労働市場の性格に左右されるところが大きい。一例をあげれば、日本の親工場に一番似ているのは、台湾の子会社であった。そこでは社内資格制度も採用されている。これは、台湾の工業化が、植民地の時代を経験し、日本企業の進

出が早かったこと、農村からの流出人口の豊富さなど、日本との類似点が多いことによる、と考えられる（中高年の管理者層は、日本語を流暢に話すことができる！）。

イギリス子会社の方が、概して、ドイツに比べると移植に積極的であるが、これは大雑把にいえば両国の国際競争力の差異にもとづく日本モデルへの期待度の違いによるものと考えられる。最後に、A社マレーシアTV工場の日本人マネジャーが熱っぽく語ったつぎの言葉が、私には大変印象深く、いまでも忘れがたい。「(A社の) マレーシア工場は世界一の品質をめざしています！」と。日本の親会社の水準ではなく、あえてそれを上回る「世界一の品質」と言い切ったところに、新鋭輸出拠点プラントのマネジャーとしての自負と野心とが感じられる。この工場は典型的な輸出基地型のプラントであり、高い競争力を発揮できるように、生産設備はすべて日本から最新鋭のものが導入された。

おわりに反省点について。この本は対象となる国、工場などの事例が多く、収集された事実も多岐にわたっている。そのためかなり読みにくい。見やすい図表や概念図などをもっと多く使って、もう少し読み易くする工夫が必要だった。せめて最低、索引は作るべきであったと思う。さらに、欲をいえば、事実からもう一步、概念の抽象・普遍化を図り、類似の研究との相互比較ができるように加工・洗練すれば、本書の価値はさらに高まっただろう。

## (2) ミュンヘン社会科学研究所との共同研究

「海外生産調査」プロジェクトを計画しているのとはほぼ同じ頃、ミュンヘン社会科学研究所 (ISF) のアルトマン所長から、TV生産企業の合理化戦略について、独、仏、日が加わる予定の共同研究計画があるのでぜひ参加しないかという打診があった。この研究は、ISFが、ドイツ連邦研究技術省 (BMFT) の「労働生活の人間化」(Humanisierung des Arbeitslebens) プロジェクトの一環として委託された、かなり大規模な研究「企業の合理化戦略の一部としての組立ての自動化」の一部をなすものである。このプロジェクト申請のプレゼンテーションを支援するために、アルトマンに請われてボンの連邦研究技術省に同行し、担当官からわれわれのME調査や研究体制についても詳しく質問されたことを覚えている。

われわれは、ME調査の実績があり、つぎに海外のTV生産工場に狙いを定めていたので、いいチャンスと考え、提案を受け入れた。81年に初めて私がドイツの研究者に共同研究の可能性について打診をしてからおおよそ6年。当初考えていたのとはかなり違った形ではあるけれども、こうして共同研究が実現することになり、私にはいささか感慨深いものがあった。

さて、当初の計画では独、仏、日の3カ国の比較が意図され、事実、87年に最初の3カ国チームの打ち合わせ会議がミュンヘンでもたれた。が、独、仏の場合には、ドイツ、フランス両国に工場をもつフランス系の多国籍企業が調査対象に選ばれ、比較研究上のひとつの技術的な難問がいつも簡単に解決された。しかも独・仏間にはこれまでもすでに研究の経験や交流の蓄積があり、そのうえ所員の中には母国語とほぼ同程度にフランス語に堪能なものが何人もいる。

だが日本の場合にはもとより、そのような妙案や豊富な経験があるわけではなく、企業の社会的背景もヨーロッパのそれとは大きく異なる。言語の障壁もはなはだ厚い。このため最終的には、日本の事例は単独の形で公開された。Shigeyoshi Tokunaga, Norbert Altmann, Masami Nomura,

Atsushi Hiramoto, *Japanisches Personalmanagement - ein anderer Weg? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III*, (『日本の人事管理—もう一つの道か?』) 1991, Campus Verlag, Frankfurt.がその調査報告書である。そしてその狙いも、本書中になんども断っているように、厳密な意味での「国際比較」の方法ではなく、主としてドイツ人の読者なり議論を念頭におき、日本の事例とその「枠組み諸条件」とを彼らに理解させることにおかれた。このことは、ドイツ人著者の問題設定を、当然のことながら“eurozentrische”「ヨーロッパ中心主義的」\*なものとし、とくにまた叙述を「労働生活の人間化」の議論との関連で展開する、という方式をとらせることになった。

\* 念のために言えば、ここで「ヨーロッパ中心主義」とは、ヨーロッパで構成された概念を中心的に用いて、事象を考量・検討することを意味する。それは、ある種の歴史観のように、ヨーロッパ的なものを絶対的な判断基準としながらそれ以外の物事を価値的に捉え、その劣等ないし後進性を論じようと意図するものではない。

この調査には、徳永、アルトマン、野村正實、平本厚の4名が参加した。調査は主に86年から88年にかけて行なわれた。調査の焦点は、総合電機メーカーA社のTV生産工場GにおけるTV基板の自動組立工程にあてられたが、それとの関連で、G工場の人事・労務政策をめぐる諸問題が広範に採り上げられ、分析された。以下にその概略をみてみよう。

問題の根底には、すでに述べたように、ドイツにおける「労働生活の人間化」をめぐる広範かつ長期にわたる議論が通奏低音のように横たわっている。いわゆる「テラー主義の危機」が顕著な現象となって以来、その「構想と実行の分離」という難点、いわば古典的分業関係の問題を克服すべくさまざまな“代案”<sup>オルクナティブ</sup>が模索され、検討されてきた。この本のつよい問題関心も突きつめるとそこに淵源を発している。ただ本書はそれを形而上学的に検討するのではなく、あくまでG工場における基板組立工程の自動化にかんする調査をふまえ、実証的に論じようとするものである。

ところでドイツでは組立て作業の自動化は、根本的な問題解決には至らなかった。マイスター、専門工と半熟練工との従来の分業関係はそれによって基本的には変化しなかったし、職務の統合やチーム作業にもとづく柔軟な労働組織への転換も概して不成功におわった。

それに対し日本における組立て作業の自動化は、労務・人事政策上、深刻な問題を引き起こすことはなく、とくに人員削減をともなわずに遂行された点で注目される。自動化工程には、旧もしくは他職場の要員がOJTによる技能訓練を受けて配置され、こうして職務のフレキシブルな転換が図られた。それゆえドイツでも日本的経営が注目され、ときには「モデル」として高い評価が与えられ、日本の手法の導入を実施した企業もみられた。だが、こうした移植は概して成功していない。何故なのか？ また、はたして日本的経営は、テラー主義的な限界を超える「代案」と言えるのだろうか？

結論を先取りして言えば、「代案」と見なすことには否定的である。日本の労働組織を、それを取りまく他の条件から切り離して、単独で論じることは不適切であり、誤解をまねく。それは企業の労務・人事政策、合理化戦略の一環をなしているものであり、さらには、社会の慣行や制度、教育システムなど国民的な「枠組み諸条件」(Rahmenbedingungen)と不可分の関係にある。だから問題は、枠組み条件として包括的に論じられるべきなのである。

日本の場合にも分業関係のはらむ問題は、ドイツとは違った形であるが存在する。一方の極に、大企業の正規・男性従業員がいる。彼らはドイツで人間的と見なされている労働組織に編成されている。だが、他方で、女性労働者、下請け企業の労働者、非正規労働者などの、それ以外のカテゴリーが存在し、前者とは身分的と言っていほど明確に区別されている。このあたりの内容は、「ME調査」の分析とほぼ似た結果になっているので省略する。

さらに、従来型の分業問題についても次の点が指摘できる。自動化工程の導入は、エンジニアを中心に、改善グループや修理工、下級職制などによって行なわれたのであって、一般労働者はそれに関与していない。この技術主導型の導入方式に対して労働組合もそれと異なる意見を主張することはないし、人事部の関与もごく限定されている。大規模な修理（日常的なトラブル対応とは異なる）は専門の修理グループが別におり、また改善や提案も高度なものは、「合理化グループ」が専ら担当する。この種の高技能の労働者は、一般労働者とは異なる、より専門的な教育訓練の過程をへて養成されるのである。日本における組立工程自動化の導入方式も、結局、従来タイプの分業関係に依拠しており、それゆえそれをテラー主義に対する「代案」と評価することはできない。

ところで、この共同研究に限ったことではないが、ドイツ人研究者との交流のさい、よく感じることは、彼らの独特な<sup>スペキュラティブ</sup>思弁的傾向、<sup>クレドリッヒカイト</sup>徹底性である。善かれ悪しかれ、それらは彼らの特徴であり、気質といってよい。思弁的傾向は、まさに空疎な、議論のための議論になることもあるが、他方、事実から新たな概念を抽出し、分析の展開に体系性を与えるなど積極性を発揮することにもなる。

そこで話を本書にもどす。本書に盛られた「枠組み条件」という概念とか、基板組立工程の精確な実態の把握、日本の事情にかんするテクニカル・タームについての詳細かつ入念な評注（徹底性！）などは、日独合同クルーの特色がよく発揮された、ほんの一例にすぎない。共著者の一人であるのに、些か気がひけるが、本書はドイツ語で書かれたこのテーマにかんする著作のなかで、おそらくもっとも克明かつユニークな研究の部類に数えることができるのではあるまいか。

最後に内省の弁をひとつ。本書は、成立の経緯からして必然的に、その問題設定を「ヨーロッパ中心主義」にもとづくものとしており、それ以外にはあり得なかった。そして、それゆえに本書はきわめて明快な議論、とりわけドイツ人には説得的な論理を展開しており、その意味で意義ある成果をあげた。だが、それを認めただうえで、もし仮にそのような経緯と離れて、あえて別の問題設定に立つこと——たとえば「ヨーロッパ中心主義」の修正、または他の、多元論的な視点などが可能だとすれば、どのような内容の議論が展開され得たであろうか。仮定の話なので、憶測の域を出ないが、おそらく明快さは後退するものの、導出される結論はより深みをおび、説得性を増すことになったであろう。共著者の一人としてこれ以上言うのは控えたいが、今の時点で漠然としてではあるが、そのように考えている。

## 9 第3回日独労使関係研究会議

以上に述べた2つの調査の仕事がどうやら大詰めに入ったころ、90年の2月5日付の手紙で、ドイツ・日本研究所（D I J）・所長のヨーゼフ・クライナー教授（Josef Kreiner）から思いがけない提案をいただいた。——さきに行なわれた2回の日独労使関係研究会議の、「続きのコンファレンス」

を、同研究所との共催で、来年、開催する意向があるかどうか、もしあるならば全面的に支援したい、会議の成果は同研究所のモノグラフ・シリーズの一篇として出版したい、についてはテーマ、報告者、日時および予算など会議の骨子についての構想を聞かせて欲しい、——という趣旨の、きわめて好意的な内容であった。とくに出版社を見つける苦勞が要らないことは、願ってもない好条件だった。さきの会議をともに運営してきた若い友人たちの意見をきいたうえで、クライナーさんにお引受けする旨の返事をした。

こうして、約1年半の準備の後、第3回の日独労使関係研究会議は、1991年10月14日から3日間、東北大学経済学部で開催された。会議参加者は、ドイツ人16名、イタリア、韓国、イギリスから各1名、それに日本人の討論者、オブザーバーを含めて、全体で50名を少し上まわる規模になった（うち19名が論文提出者）。

全体テーマは、「国際化の過程における生産戦略と労使関係」とし、基調報告、および1「企業と労使関係の国際化」、2「下請制と合理化」、3「労働基準の形成へ向けての代案戦略」という3つのセッションに分節化した。この会議の成果は、徳永、アルトマン、デーメスの3名を共同編者とし、つぎのタイトルで、同研究所のモノグラフ・シリーズ第3巻として翌年出版された。Shigeyoshi Tokunaga, Norbert Altmann, Helmut Demes (eds.) *New Impacts on Industrial Relations Internationalization and Changing Production Strategies*, iudicium verlag München, 1992. (『労使関係への新しい衝撃 国際化と変貌する生産戦略』)

さきのダルムシュタット会議から8年が経過していた。その間、東西ドイツの統合、冷戦体制の終焉という、世界史を画する劇的な事件があり、他方、経済・社会のグローバリゼーションは加速化された。今回のテーマはこのような状況を反映したものであり、①新しい生産戦略、②企業および労使関係の国際化、③下請システムとその関連での東ドイツ問題、④国際労働基準と代案戦略、それとの関連での欧州単一市場の労働基準、女性労働力、連合の形成と労働運動などが、その主なトピックスである。490ページとなった分厚い報告書の内容をここで詳しく紹介することはできない。以下では、断片的な感想を述べることで、それに替えることにしたい。

アルトマンは、基調報告の中で新しい生産戦略について、“Systemic Rationalization”（システム統合的合理化）という新理論を提示している。従来の合理化概念が、企業内における新技術の導入というミクロの観点から問題を扱っているのに対して、「システム統合的合理化」という概念は、企業を超えた、一連の「付加価値の連鎖」という領域内における生産性の増大をめざしており、それゆえIT時代の合理化は、部品の調達・供給から最終生産物の加工に至るまでの「インタイナー・ヴァリエウアデット・チェイン全付加価値の連鎖」の問題として捉える必要がある、とする。これに照らすと、労働者の利益代表制（労組、経営協議会など）の既存の構造は時代遅れなものになっている、という。この考え方は、彼の研究所（ISF）が調査から導き出した概念であり、研究所が総力をあげて開発に努めてきた新しい理論である\*。いささか難解だが、示唆に富む、注目すべき理論であると思う。ザウアー（Dieter Sauer）の論文はこれを援用して、ドイツ自動車産業の下請戦略とその労働への影響を具体的に分析している。

\* この点はつぎの文献が理解を補うであろう。 *Technology and Work in German Industry* (eds.) Norbert Altmann, Christoph Köhler, Pamela Meil, Routledge, London & NY, 1992. 佐武弘章「『システムミック・



私は、基調報告で、海外生産調査などの結果を利用しながら、日本の巨大企業が展開している生産戦略の動向とその労働へのインパクトについて具体的に検討した。そして近年、日本で見られる社会的な変化の兆候——時短問題、環境問題の制約、産業空洞化とそれへの対応など——について触れ、社会生活の改善にとって労働基準がはたす積極的な意義について述べた。

国際化と労使関係にかんしては、熊沢誠、野村正實、ドイチェマンらが、ヨーロッパないしドイツにおける日本企業の労務管理と労使関係についてそれぞれが独自に行った調査にもとづいて興味ある報告を行なっている。

新しい生産戦略をめぐる、J.ウォーマックらMITグループの打ち出した「リーン生産方式」という概念がここでも議論になった。だが、デーメス (Helmut Demes) が「総括報告」で指摘しているように、それにかんする日独の受け止め方は対照的であった。ドイツ側報告で関心が高いのに対して、日本側で触れたものは少ない。デーメスは、トヨタ生産方式からモデル化されたリーン生産方式が、日本において珍しいものでないのは当然であると指摘し、またこれを21世紀の生産モデルとすることには否定的である。

今回の会議には、たんに労使関係の議論にとどまらず、清响一郎、池田正孝、ユルゲンス (Ulrich Jürgens)、カベッキ (Vittorio Capecchi)、平本厚、ベルグレン (Christian Bergren) ら内外の中小企業や自動車産業の専門家が、それぞれ得意とする分野についての論文を寄稿していることが特徴である。また最初の会議以来、われわれはジェンダー論に注目してきたが、今回は大沢真理、A. エルンストが、日本および日独比較についての論文を寄せている。旧東ドイツ問題をふくむ地域間の諸問題については、ケムニッツ出身のクライシヒ (Volkmar Kreissig) が統一過程と東独における組織化を、労働市場政策の専門家ボッシュ (Gerhard Bosch) が欧州単一市場と労働基準の問題を、それぞれ詳細に分析している。

最後に、ゼンゲンベルガー (Werner Sengenberger) は、経済の国際化が急速に進展する中で、それと対峙する社会の諸制度、組織との間の不均衡が拡大している現状をどう見るか、と問題を提起する。新自由主義とは違って、彼は、経済政策の選択においては「経済的、技術的諸力によって決定される唯一最善のもの」があるとアプリアーに想定するのではなく、利害調整の結果、最終的には「違った結果をもたらしうる政治的過程」として捉えるべきだ、と主張する。労働基準の機能は、競争の制限にあるのではなく、「破壊的な」競争を防ぎ、それをとおして事柄を建設的な経済活動に誘導していくことにある。その設定は、国際的にバランスの取れた、かつ持続可能な発展のために不可欠であるとする。このように彼は、グローバリゼーションに対する代案として労働基準がもつ意義、機能についてきわめて説得的な議論を展開している。

\* \* \*

以上、第3回の労使関係研究会議 (1991年) について述べた。みられるように、前2回の会議に比べ参加者がふえ、かなり大がかりなものになった。量的に大きくなっただけでなく、採りあげたテーマが多彩になった。これまでの会議の経験を生かして、議論が十分かみあい、深められるように工夫もした。労使関係以外の専門家の方にも参加をお願いしたのはその一例である。1990年代の

初めというグローバル化が急激に進行した時点で、生産戦略の変化とそれの労使関係へのインパクトというきわめて今日的で、魅力的なテーマを取り上げ、それを理論的・実証的に検討し、理解を深めることができたことは、意義のあることであったと思う。

ここまでで、すでに当初予定した分量をかなり超えてしまった。まだその後、現地までには若干の期間があるが、ちょうど叙述の区切りがよいので、ここで本稿を一応閉じることとし、つぎに結びの言葉を述べることにしたい。

## エピローグ

振りかえってみると、いつの頃からか、独りで仕事をするよりも、友人や同僚とクルーを組み、共同で研究することが多くなった。共同作業として、より密度の濃い実態調査にもいくつか携わった。はじめ、調査のような共同作業は、自分には不向きかと思ったこともあったが、後には、そのなかに自分の持ち味を何ほどか発揮できるものがあるのではないかと、思うようになった。調査には、参加者が多くなればなるほど純粋な意味での研究作業とならなくて、計画、折衝、統括、調整など、広義の研究作業というか、付随的かつ管理的な作業が必要になる。こうした仕事は、結局、誰かが分担しなければならないのだが、年齢や経験などの理由、さらに往々にして発案者であったという理由のため、そのお鉢が自分にまわってくるが多くなった。そんなことは、「徒弟時代」には考えてもみなかったことであるが。――

チームワークによる研究は、言うまでもなく、それに参加し、協力を惜しまないパートナーたち全員の能力と尽力なしには、いかなる成果も結実することはない。私は、これまでのチームワークにおいてその都度よき共同研究者に恵まれたことを改めて感謝している。

ところで、2度目の留学の前後から海外との交流が盛んになった。外国人研究者、とくにドイツ人の受け入れについては、都合の許すかぎり、積極的にホスト役を引き受けてきた。（とりわけ、最初に長期共同研究者として受け入れたW. サイフェルト〔Seifert・現ハイデルベルク大学〕の場合が思い出深い。）それは、彼らから異なる知見を吸収し、また彼らにも日本の社会や研究をよく知ってもらいたいためであるが、正直に言えば、そうした建前と同時に、若いときドイツで受けた恩誼に、そのような形で報いたいという動機も働いていた。一時、あまりにも頻繁に彼らを招いて研究会を開くので、その都度狩り出される同僚や院生諸君にとっては随分迷惑な話だったのではないかと。ときに我ながら「呼び屋」<sup>プロモーター</sup>のようだと思ったりもしたが、これも「社会奉仕」(?)の一種と考え、あえて「プロモーター」（促進者の意味もある）に徹してきた。

これまで見てきたように、私の研究の道程には、初めから現在に至るまで、究極の目標に向けて、ひと筋の糸が明白に貫いている、とは到底言えない。研究者の範たるべき人には、当初から一貫して、究極のテーマを追い求め、それを生涯かけて完成させる執拗で冷徹な態度こそがふさわしいと言ふべきであろう。

だが、私の場合、残念ながらそれとはほど遠い状態である。目標へ向かって歩み出したが、途中、コースを変えたり、流れのままに漂ったり。計画したものの中途半端や手付かず状態の問題もある。残された時間と非才を以てして、それらを仕上げることはどうやらかなり難しい。万事につけ“甘

い”と言われれば、いたし方がない。そのような状態に立ち至ったことに対し私は内心<sup>じくじ</sup>忸怩たるものがあるけれども、だからと言って、あまり後悔をしているわけではない。と言うのは、これまで取り上げたいずれのテーマも、——そのきっかけが外からのものを含めて——その時どきの時点において、自分をもっとも重要だと思った問題関心によって自ら選び、それらと精一杯に取り組んできたのだから。

そして折にふれて、つぎのように愚考することがある。研究もまた人生と同じように、誰もが、スタートからゴールに向かってひと筋の道を歩み続け、その結果、究極の目標を成就するという、——賢人の伝記によく書かれているように——ごく幸福なかたちで、終えることができるのであろうか、と。

サマセット・モームは、自伝的な作品（『要約すると』中村能三訳、新潮文庫、1968年）のなかでつぎのような興味あるエピソードを語っている。—彼が医学生として解剖の実習を習っていた時のこと。助手である教師のたずねた神経が、教科書に書かれている所とは違って、まったく思わぬところにあつたので、モームはうまく答えられなかった。その点を詰問すると、教師は、「解剖では例外が普通なのだ」とこともなげに答えたと言う。そしてモームはのちに、「それは人間についても解剖と同様に、真理なのだ」と思うようになったと述べている。なかなか示唆に富む挿話ではないか。私は、これを、上に述べたような、誰もが賢人たちと同じようにハッピーエンドを迎えることができるはずだという、人生についての「超楽観論」に対する疑義を呈したものと、勝手に解釈している。しかし、またこの指摘は、《比較研究》の要諦をずばりと言ひ表したものとも言えるのである。

\* \* \*

〔附 記〕

このたび拙稿の掲載についてご配慮くださった大原社会問題研究所に心から感謝申し上げます。とくにこの間の、早川征一郎氏の徳と寛容に深謝いたします。法政大学は私にとって懐かしい古巣ですので、このようなご好意に対し、感謝の気持ちとともにある種の感慨を懐いております。

最後に、草稿を精確に読まれ、表記法の統一などについて貴重なご意見を下さった伊部正之氏のご親切に対して厚くお礼申し上げます。（完）

2005年11月28日 脱稿

2006年2月18日 加筆・修正

（とくなが・しげよし 東北大学名誉教授）