

競争力の鍵は職場からの発言にあり : 小池
和男著『高品質日本の起源』の吟味

HAGIWARA, Susumu / 萩原, 進

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei University Economic Review / 経済志林

(巻 / Volume)

80

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

101

(終了ページ / End Page)

177

(発行年 / Year)

2012-12-20

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008356>

【紹介・資料】

競争力の鍵は職場からの発言にあり

——小池和男著『高品質日本の起源』の吟味——

労働研究会・萩 原 進（編集）

目 次

I. はじめに

II. 小池和男『高品質日本の起源』をめぐって

座談会の記録

座談会に提出された小池メモ

III. 若干の補足：品質管理，現場の技能，協力的労使関係

I. はじめに

戦後日本の労働研究の流れを辿るために、京都大学経済研究所から古巣の法政大学経営学部にもどられた小池和男さんを招いて労働研究会を発足させてから、やがて10年になろうとしている。労働研究会がおこなった小池和男さんからの聞き取りの記録は、一部は編集を終えてすでに本誌『経済志林』に掲載済みなのであるが、いまだ未整理の膨大な記録が残されたままである。

小池和男さんは、法政大学経営学部を定年退職されてからは、体力の老化を考慮して労働調査にもとづく研究を断念し、もっぱら文献・史料にもとづく研究に限定して仕事をされてきている。老後は好きな本を耽読しな

がらノンビリと過ごしたい、そう思っている知識人は、わが国には昔から多かったように思われる。“すこやかに楽隠居として晩年を終える”老人の夢のことである。

小池さんも、“楽隠居”を夢見てきた日本知識人の一人であることは、まちがいない。しかし、好きな本や忙しくて読み残してきた本を、ノンビリと耽読しながら余生を過ごす人生は、やはり小池さんには向かなかったようである。75歳を過ぎ、後期高齢者になってから以降も、早起きして毎日のように法政大学の図書館に通い、ときには大原社会問題研究所がある多摩キャンパスにまで出向いて、文献や史料を読みふける生活を続けてきたのである。

小池さんは75歳をすぎてから、4年間で3冊もの学術書を出版した。

- (1)『海外日本企業の人材形成』, 2008年, 東洋経済新報社
- (2)『日本産業社会の「神話」—経済自虐史観をただす—』, 2009年, 日本経済新聞出版社
- (3)『高品質日本の起源—発言する職場はこうして生まれた』, 2012年, 日本経済新聞出版社

(3)の『高品質日本の起源』は、2年にわたる図書館通いの成果であるばかりではない。小池さんが、近代日本労働史の分野で始めて書いた、労働史プロパーの歴史書なのである。この本が出た2012年に、小池さんは80歳になられた。労働研究をライフワークとしてきた人が、80歳になってまとめた歴史書である。本書は、小池さんが60年にわたって積み上げてきた労働研究を、文字通り集大成した本といってよいであろう。

本稿は、これまでの研究の集大成と思われる『高品質日本の起源』を、深く吟味しておくために企画された座談会の記録を整理したものである。座談会は、2012年6月8日(金)に、法政大学経済学部資料室(市谷キャンパス)においておこなわれた。

参加者は、労働研究会のメンバーに加えて、小池さんが京都大学時代に親しくおつき合いしていた猪木武徳さんに加わっていただいた。メンバーの中村圭介さん（東京大学社会科学研究所）は、今回は所用のため参加できなかった。

参加者	小池和男	法政大学名誉教授
	猪木武徳	青山学院大学大学院教授
	萩原 進	法政大学経済学部教授（司会）
	公文 溥	法政大学社会学部教授
	上林千恵子	法政大学社会学部教授
	金子良事	法政大学大原社会問題研究所研究員

Ⅱ. 『高品質日本の起源』の吟味

1) 座談会の記録

座談会のねらい

萩原（司会） 小池和男先生は、今年2012年の1月に日本経済新聞社から、『高品質日本の起源—発言する職場はこうして生まれた』というタイトルの大部な本を出版されました。先生はこれまで、労働経済や労働調査の分野で、多数の専門書を刊行されてきましたが、レイバー・ヒストリー（労働史）プロパーの本を書かれたのは、この本が始めてのように思います。

約400頁の大作です。これまで出された著作のなかでもっとも大部な本なのではないでしょうか。わたくしども労働研究会——通常宏池会といっておりますが——はこれまで、小池先生からの聞き取りを中心にして、戦後日本の労働研究の流れをレビューする作業をおこなってきました。その

成果の一部は、本誌『経済志林』に労働研究会の記録（１）（２）として発表しております。今回もこれまでの聞き取りと同様に、『高品質日本の起源』をめぐる先生からの聞き取りをおこないながら、掘り下げた議論をおこなって、その記録を労働研究会の記録（３）として本誌に掲載したいと思っています。

労働研究会はたいへん小さな研究会でありまして、メンバーは、小池先生に萩原、公文、上林、金子の計５人で、時々東大社会科学研究所の中村圭介さんが参加されます。今回は、小池先生のこれまでの研究の集大成ともいえる本のレビューをおこなうわけですから、研究会の外部からどなたか１人専門家をお招きしようということになり、猪木武徳さんをお願いすることになりました。

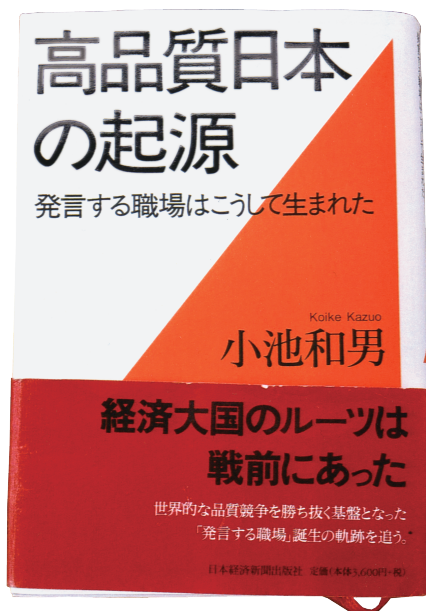
はじめにparticipantに簡略に自己紹介をしていただき、この本を読んだ概括的な感想を語っていただこうと思います。そのあと先生から、この本を書いた問題意識や目的についてお話しいたいただき、それから本書のⅠ部、Ⅱ部、Ⅲ部、終章の順に沿って、検討を加えていきたいと思います。

それでは猪木さんからお願いいたします。

猪木：傘寿で力作を書き続ける迫力

猪 木 私は今、青山学院大学の大学院で特任教授ということで教えています。小池先生が京都大学にお移りになったのは1981年ですか。京都大学にいらしたときに関西労働研究会という会を立ち上げられまして、私と同世代の村松、橋木、大橋、私なんかさらに若い世代の人たちを集めて、小池先生が関西を離れられるまで、ずっとその研究会でいろいろお教えいただいたということ。

それからもう一つは、これは同じく重要なことですが、東南アジアの調査で、藤村さんとオーストラリア人の女性のウェンディ・スミスという方と４人で、タイ・マレーシア・日本の地場の企業と合弁企業を、それから



『高品質日本の起源』（2012年）
日本経済新聞社



著者近影

日本でのプラントを中心に聞き取り調査をしたときに、たくさん多くのことを学ばせていただきました。

先生はそのあと、京大から法政に移られたんですよね。東京に移られてからお会いする機会はもちろん減ったのですが、私が東京に来たときに食事をご一緒して、いろいろ啓蒙していただいたというご縁です。

先生の本は、私はだいたい拝読しています。この本のイギリスのBowleyの資料は、昔のダイヤモンド社の『賃金 その理論と現状分析』でも使っておられましたよね。使っていませんでしたか。

小 池 出版していないマスター論文ですね。（補注:わたくしの記憶ちがいで、猪木さんの指摘が正しい。）

猪 木 今まで直接お会いして、いろいろな仮説なり、あるいは論証されてきたことを、私は実際何度も直接お聞きしています。またあとで各部に関してコメントを申し上げますが、小池先生が卒寿にして一番のピークを極められるというか、私なんかはまだ一回り若造なのに、もうヨレヨレに疲れてしまって、この数年はあまり勉強していないのですが、この迫力、そしてなかで主張、論証されていることの気迫には、たいへん感心しました。

特にⅠ部、Ⅱ部は、私の感じでは、どうしても我々は資料があると、その資料から、うまく今の論文のスタイルにのるような形で何か論証できないか。つまり資料があって何かを言おうという傾向が非常に強いのですが、このⅠ部、Ⅱ部で小池さんがおやりのことは、あとう限り資料をいろいろ探し回ったのだけれども、どうも全部を埋め尽くすことはできない。隙間もだいぶ多い。その隙間を想像力と推理で、もともとのご自分の研究関心、問題に対して答えを与えるんだという気迫に押されました。

これはまたあとで皆さんにお聞きしたいと思いますが、第Ⅲ部の松岡駒吉氏という方。実は私は名前だけしか知らなくて、友愛会の創立者の鈴木文治については、伝記等は読んだことがあるのですが、松岡駒吉氏が日本の戦前の労働運動にどういうことで貢献されたのかは知りませんでした。

ですから、素材自体も新しかったのですが、この第Ⅲ部で労働組合がどういうものであるか。「つよい組合」、「弱い組合」というのは、一体どういう形で概念化することができるのか。あるいは争議というものを、どういう角度から経過をdescribeするのが、一番客観的な解釈になるのかということを学ぶうえでも、あるいは対立的労使関係のモデルから、共働的モデルを提示して、これから日本が国際競争力、国際的な競争に勝つために、とにかく雇用を守るためには競争に勝たなければならないという非常に強い意識のもとで、再評価というか、新たに評価されたのだと思います。戦前の総同盟を手がかりにして、今後の組合のあり方を最後に提示されている。

これは単に勉強になったというよりも、リサーチの姿勢みたいなものからたくさん学ぶことができました。過去にお書きになった本も大変な力作ですが、私もボヤボヤしていないで、これくらいとまではいかなくとも、何かしなければならないなと叱咤された感じの本でした。長くなりましたが、以上です。

上林：証拠を探しながら推理を進めていく探偵小説の面白さ

萩原 それでは座席順にしたがって、上林さん、お願いいたします。

上林 社会学部で産業社会学を教えています。社会学の者ですから、少し分からないところもあるのですが、データを基に何か書いていくという部分は共通していると思います。

第Ⅰ部では、最初に問題提起がなされ、解くべき課題が設定されている。でも、それをどうやって証明するんですかと疑問を持ちながら読んでいくと、何か探偵小説を読むみたいに、ちゃんとこういうデータがあるでしょうと説明されています。また次の門があって、くぐり抜けると、ほら、やっぱりここにもデータがあるでしょうと、次々と門をくぐり抜けて、やっと結論というか出口にたどり着いた。その過程が非常に面白くて、そのように探せば、世の中にはたしかにそういうデータがあったんですね、と驚

かされました。そうした知的な興奮があったのが3章、4章のところでは。

第Ⅲ部の戦前の労働組合のところは、もう少し記述的なので分かりやすいのですが、問題の提示のしかたで興味をもったのは、労働組合は組合員の解雇に徹底的に反対すべきであるという理念にもとづいて組合の活動を評価する組合研究に対して、いや、労働者の生活を守るために条件闘争をすることこそが労働組合がやるべきことだという、ごく当たり前の常識的な見方に立って記述が始まっています。当たり前にすぎて看過されがちな点です。しかし、真正面から考えたら当たり前のことを、きちんと主張することがいかに難しいか、ということがよく分かりました。

金子：小池ゼミで育って日本紡績業の研究にのめりこむ

萩原 次に金子さん、お願いいたします。

金子 大原社会問題研究所で兼任研究員をやっている金子と申します。私は法政大学経営学部で学び、大学院は東大の経済学研究科に行ったのですが、東大に行くきっかけになったのは小池先生のひと言でした。もともと紡績業をテーマにして大学院でずっと研究してきたのですが、紡績業をテーマに選んだのは、小池先生の講義を聞いていたときに日本の製造業の強さの話を伺って紡績業に興味を抱き、それでずっと紡績を研究してきました。

私は生産の現場だけではなくて、企業の福利厚生やその背景にある社会福祉や社会政策に対する企業の姿勢、労務管理をトータルに見たときにそういうことも関連しているのではないかという問題意識で、富士瓦斯紡績の労務管理史を研究し、博士論文にまとめました。この本で、小池先生は私の博士論文からたくさんの引用をしていただいています。この本の第Ⅰ部を読んでいると、先生と2人で答え合わせをしているような気持ちになりました。(笑)。

読後感想を言うと、これからの日本の国力を考えていくときに、小池先

生が当時の通説を批判されている部分で、大企業セクターの強さみたいなところを強調されていて、それがここでも遺憾なく発揮されていると思うのです。だが、大企業セクターだけでなく、周辺の部分を見ることも必要なのではないかと考えています。それは、新しい低賃金層の形成といった議論が最近でてきていて、それらの文献を読んでもみますと、そういう問題にも注目する必要があるのではないかと逆に思うのです。

ただ、きょうはそういうことなく、やはり日本の製造業の強さの部分で、いろいろな角度から議論できたらと思います。私の場合だと、前半のⅠとⅡのあたりは議論に参加できるのではないかと思います。特に紡績業におけるホワイトカラーとブルーカラーの関係とか、その点を先生はどのようにお考えになられているのか、ぜひ教えていただきたいと思っています。

公文：日本的経営の海外通用性に注目

萩原 それでは続いて公文さん、お願いいたします。

公文 法政の社会学部で企業のことを研究して、学生にも教えています。私はこの25年くらい、1980年代の半ばから日本企業が海外、先進国に本格的に進出するようになって、その頃から自動車や電機産業の海外の工場をずっと回って調査研究をしてきています。その際のテーマが、日本の生産システムがアメリカやヨーロッパ、発展途上国に移転可能なのかどうか。広く言うと、技術移転研究をテーマにしております。

その際にいろいろな方の研究を参考にさせていただきましたが、とりわけ小池先生の研究、それから猪木先生と一緒に書かれている本なんかを読んで、日本の生産システムの一つのモデルにさせていただいています。

そういうときに日本の企業の競争力の強さ、直接的には製品の品質の高さは、それを生み出す現場の労働者の技能にあるというのは先生が前からおっしゃっていることで、その実証は自動車産業については小池先生がす

でに丁寧にやられています。前からよく戦前の紡績業の話を伺っていて、それを今回この本で読むことができましたので、たいへん勉強になりました。

感想というか印象みたいなものですが、本書を企業論の観点から読むと、企業とは働いている人の技能（スキル）の集まりである、といった企業観を提示しているのではないのでしょうか。そして、技能を担っている現場労働者と経営者との関係、これも企業論のなかではあまり明示的にはあつかわれてこなかった論点です。

企業というと、経営者の役割を中心に考えがちなのですが、この本は、工場の職場までふくめた労使関係をみています。対立的な労使関係とは別の視点から、「共働的」という言葉が出ていますが、そういう視点から企業の中の労使関係を見ておられます。この点は、日本の企業を見るときの大変な視点だと私自身も感じていまして、今日はそういう視点から、いくつか質問させていただきたいと思います。

萩原：小池熟練論の集大成

萩原 私は司会なので、あまりしゃべりすぎると議事進行が混乱しかねませんので、かいつまんで読後感想を述べさせていただきます。法政大学経済学部の萩原と申します。経済学部では長いこと『経済志林』の編集を担当していました。来年2013年の3月に定年で大学を辞めますので、去年編集長を交代しましたが。

はじめにこの研究会が誕生した由来について述べておこうと思います。公文さんは、ながいこと日本企業の海外直接投資の実態調査をされてきました。東大社研の安保哲夫さんが主催する海外日系企業の実態調査研究の中心メンバーだったわけです。公文さんは、海外日系企業の調査のための調査票を作成する役割を担っていたのですが、どうも品質管理についての質問がうまくつくれなくて、苦悶していた。公文さんが苦悶するって、お

やじギャグみたいで申しわけありません。現場の労働者による品質管理といえは、“小集団活動（QCサークル）をしていますか”といった質問しか思い浮かばなかったわけです。

現場の労働者による品質管理については、「生産工程での品質のつくりこみ」という言葉がすでに使われていましたので、どうもQCサークルだけでは物足りないので、日本企業の品質管理についてもっと詳しく調べてみたいと思っていたようです。ちょうどその頃、トヨタの労働現場を詳細に調査した小池先生編の『もの造りの技能』が刊行され、QCサークルや改善班ではなく、オンラインでおこなわれている品質管理の作業、品質不具合をオンラインで見つけだし、できるだけラインで直してしまうことの重要性を、小池先生はこの調査報告で強調されていたのです。そこで、トヨタの工場でおこなわれているオンラインの品質管理について、先生から詳しくお話を聞くための会が発足し、この研究会は生まれたのです。その後品質管理以外にもお聞きしたいことがたくさんあったので、研究会は今日まで続いています。

この『高品質日本の起源』も、まず先生がこの研究会で報告をされ、研究会のために用意したメモ（レジュメ）を論文にしあげて、経営学部の紀要の『経営志林』に掲載するという順序でできあがっていきました。したがってわたくしは、この本のほとんどすべての章をフラグメントの形で読んできているのですが、今回この座談会のためにあらためて、初めから終わりまでいわゆる一気読みというか、一気呵成に通読してみました。

先生は80歳でこの本を出版されました。これだけconsistentな、序章から終章まで首尾一貫した理論的な枠組みに沿って、緻密な実証を積み重ねてできあがっている本は、油の乗った中年の学者でもなかなか書けない。先生も、そろそろ体力の限界に近づいておられるのではないかと考えていたのですが、まだまだすごいエネルギーを保持していて、旺盛に研究活動を継続されている。

いつもそうなのですが、先生の本というのは、あちこちに先生の感懐み

たいなものが出てくるのです。それは先ほどから指摘されているように、先生は四六時中、日本という国はこれからどうなっていくのか、日本企業の国際競争力をどうやって強化していくことができるのか、あるいは日本企業の強い国際競争力をどうしたら維持していくことができるのか、心配しておられます。これまで出されたどの本も、憂国の情を深く心底に秘めて書かれている。しかも視野は、日本国内に限定されていません。世界市場を視野にいて、グローバリゼーションの時代に日本企業が海外直接投資の成功を通じて、日本経済と世界経済の双方に貢献できる道を模索してこられた。

先生は、わが国と外国の雇用システムを長年にわたって研究され、その結果以下のような結論に達した。第1に、日本の大企業ブルーカラーはホワイトカラー化しているという仮説（ホワイトカラー化仮説）を、第2に、現代の製品差別化戦略を背景におこなわれている多品種量産体制のもとでは、もの造りの現場は、きわめて変化がはげしく不具合が生じやすくなっている。現場は、日常茶飯におこる不確実性に対処しなければならない。そこから、不確実性に対処できる“知的熟練”を身につけた労働者の重要性が高くなってきているという仮説（知的熟練仮説）を、そして第3に、日本の大企業は知的熟練を身につけた部厚い中堅層によって支えられているという仮説（中厚型〔なかあつがた〕企業仮説）、以上の3つの仮説を提起されてきました。この3仮説をもって、日本企業の国際競争力を説明してきたわけです。

日本の産業は、戦前の綿紡績業も戦後の自動車産業も、後発として出発しながらやがて世界市場でトップの座を占めるまでに成長していくことができた。綿紡績と自動車の2度にわたる成功物語の謎を解く鍵は何なのだろうか。両産業において日本が国際競争で勝利できたのは、品質と生産性が優れていたからではないのか。高品質と高い生産性は、中堅層の知的熟練とかれらの現場における積極的な発言に負っていたのではないか、というわけです。そのような日本的な経営や労使関係が、海外でも通用するこ

とが明らかになれば、グローバリゼーションの時代に日本は生き残っていくことができる。以上がこの本で小池先生が伝えたかったメッセージなのではないかと思います。そういう意味で、この本は小池労働経済学の集大成といえるのではないのでしょうか。

蛇足ですが、これだけ国際競争がはげしくなったグローバリゼーションの時代には、質の高い人材に対する需要がますます大きくなっていく。しかし世の中には、どうしても競争社会を生き抜いていくことが困難な人々、ポテンシャルの低い人々がいます。高度な労働をこなしていける人ばかりではありません。そこからドロップアウトしてしまった人たちを、どうやって社会が支えていくか。最近、人口の高齢化とともに生活保護世帯が急増しています。質の高い人材の育成とならんで、ドロップアウトの発生をいかにして防ぐか、日本は現在2つの雇用問題に直面しているのではないかと思うのです。

1960年代の半ば、先生が法政大学の経営学部におられた頃、私は総評の調査部にいました。総評調査部で、先生に来てもらっていろいろな話を聞いたことがあるのです。その後先生は名大に移り、まもなく京大の経済研究所に行かれてしまった。京大に移られてから、猪木さんのフランク・ナイト論や暗黙知論の影響を受けて、ナイトに言及することが多くなっていった（笑）。先生はわたくしに、いきなり「ハイエクのいう“the man on the spot”というのはどういう人なのですかね」などといった質問をされるようになった。そのころから、ハイエクの論文（「市場における知識の利用」など）に言及することが多くなっていったよう思います。

おかしいな、先生はそういう本はあまり読んでこなかったはずなのにと感じていました。京大に移られてから、知的熟練論が急速に進化をとげ、煮詰まっていた印象を受けました。それにつられてわたくしも、春秋社から出ているハイエクの著作集を買い、それから大変苦勞をしてフランク・ナイトの『危険、不確実性、利潤』を読みました。猪木さんが書かれている暗黙知や熟練にかんする論文にも目を通しました。猪木さんの論文から

教えられて、初めてフランク・ナイトというのは偉大な経済学者だったということを理解することができました。

猪木さんはある論文で書いていますが、20世紀を代表する経済学者というと、なによりもケインズを挙げる人が多いのですが、フランク・ナイトの経済学の方がケインズ経済学よりもはるかに深いのではないかと。小池先生は、フランク・ナイトの読み方について、猪木流の読み方から大きな影響を受けられたのではないのでしょうか。

ですから、この本の背後にはハイエクとフランク・ナイトと、それをベースにした猪木理論があって、分析のフレームワークががっちりとしてあがっている。労働者が身につけた熟練と、熟練をバックにした職場での発言力と労働組合の交渉力、それらの理論的仮説を日本の労働史の中で実証していく。これは大変な作業です。熟練形成過程なんていうのはほとんど研究不可能な領域といってもよいのですが、とにかく先生はやっちゃったのです。すごいと思います。以上長くなりましたが、私のこの本に対する印象です。

本書の問題意識：中堅層の工夫が日本企業の国際競争力の源泉ではないか

萩原 それでは先生、お願いいたします。

小池 お手元に3枚紙で、ちょっと長すぎて適当にはしりますが、まず何よりも働き盛りの方にお時間を割いていただきまして、ありがとうございました。先ほど猪木さんは卒寿と言いましたが、そこまではまだいいと思います(笑)。もうひと月くらいで傘寿です。90までは生きられないと思います(笑)。

猪木 卒寿と言いましたか。失礼しました(笑)。

小池 3枚紙の最初の「ねらい」は萩原さんの命令で書きました。いちおう二つあります。「主なねらい」と「副のねらい」、これはどちらも本に書いてあるのですが、どれが主で、どれが副かという書き方はしていま

せん。

「主なねらい」は先ほど萩原さんがおっしゃったように、日本の国際競争力の源泉をさぐりたい。本当は国際競争力はまずエリートもあるし、技術もあるし、いろいろあるのですが、日本のとりえは職場の中堅層の生産の工夫ではないか。それを生かすためには、職場のある程度自由な発言、これは猪木理論ですが、それではないかと思います。それがいつから見られるかということを探りたい、これが主です。

副は、今までの日本の労働組合論というのは、できもしないことを期待して、その結果、それができないからといって全否定するという誤りが多かったように思います。

最後のCollaborative「共働的」というのは、「対抗的」をCompetitive としたために、Competitive Versus Collaborative Industrial Relationsという言い方をして、CCと並べるためにCollaborationとやっただけで深い意味はありません。ただ、それがよその国にも広がる可能性を主張したいと思うんです。この本ではそれはあまりやっていません。その可能性をさぐるためには根拠を見る必要があり、根拠を見るためには歴史を少し見るということです。

この本は基本的には今の日本の議論からすれば夏炉冬扇、役に立たない。夏の炉、冬の扇ですから、売れるはずがありません。そしてこれは公刊を前提に書いたものではないのですが、幸い出してくれる人がいたものから。

ちょっと余分なことを申します。最初に書いたのが戦前昭和期の労働組合で、そのときはこんな本は予想していないんですね。ただ単に今まで歴史を調べたことがないので、どうだったのだろうか、知りたい、知りたいということで書いただけです。

そして市場経済を前提にするかぎり、総同盟系の組合活動が私はわりといいと思うのに、今まで非常に軽視されてきた。それに対する一種の義憤がありました。それとここには書いていませんが、松岡駒吉という人は金

の使い方がものすごくきちんとしているんですね。非常に細かい使い方をするので人気がない、そういう点を私は非常に評価しています。

それから次は第Ⅰ部です。昔のドクター論文『『日本の賃金交渉』(東大出版会)』の第1章で全織同盟を書いて、それは戦後を書いたのですが、いちおう明治から少しは見たんです。そういうことで昔使った資料をある程度知っているわけです。もう一回見直してみたいと思っているうちに、どうして日本の綿紡績が勝ったのか。低賃金が原因ならインドと中国が勝つはずです。インドは日本より早く始めていたんです。15年くらい早い。ボンベイですね。

だから、どうして勝ったのかを知りたいということで、少し調べていたら、日経出版から声がかかりました。僕はいつも東洋経済で、ほかの出版社にいわせると、小池さんは東洋経済専属だから頼みにくいと言われていましたが(笑)、日経の堀口という編集者がアプローチしてきて、なぜ日本の製品の品質がよくなったのか、要するに彼は僕に歴史を書けというんです。高品質の起源を知りたいということで、たまに会うと催促されて、それがⅠ部です。

それから定期昇給は付け足しであって、品質をよくするためには職場の技能がなければならぬ。技能それ自体はなかなか調べられませんので、技能を多少反映するものとして、定期昇給を見ただけなんです。

最後に個人的な理由。私は順天堂に3年前に入院しまして、心臓病で、もう職場の聞き取りは体力的にだめなですね。私のやり方は、猪木さんはよくご存じでしょうが、非常に体力を要するんです。立ちっぱなしで、その場その場の相手の答えにしたがって聞いていきますから、非常に疲れる。それはとてもできません。2005年にイギリスに一人で重いカートをガラガラ引っ張っていったのが最後で、73歳ですね。それで文章中心の研究方法に変えました。

先ほど、私が老人でこういう仕事をしているのにびっくりされるようなことをおっしゃいましたが、全然そうではないのです。心臓病で体調がと

きどき悪いんです。ところが、こういう仕事をしていると気分が落ち着いて、体調がいいんですね。ですから、全然苦労とかそういうのではないので、療養です（笑）。

それと法政大学はご承知のように、戦前日本労働関係の資料の所蔵は日本最高で、協調会、つまり今の日本労働研究機構にあたるでしょうか、それと大原社研を合併していますので、戦前日本の労働に関しては最も資料のあるところですよ。

それから教員一人当たりの研究費がそう多くなくても、労働をやっている教員の頭数が多いんですね。そのためにわりと雑本も入っています。

その次は方法ですが、先ほど上林さんが探偵小説のようなということで、それはわざとそうしたんです。いや、そうせざるを得なかった。つまり十分な決め手となる資料がないんですね。それにもともと、私は現代の分析でも仮説なしではだめだった。これは猪木さんに教えてもらったのですが、素手で事実を知ろうとするのは無理だ。

猪木さんに教えてもらったことはいっぱいあって。

猪 木 いやいや、恥ずかしくなることを仰らないでください（笑）。猪木理論だなんて。

小 池 フランク・ナイトを知らなかった。猪木さんから、小池さんの考えているのはフランク・ナイトと同じですよと言われて、京大の図書館であわてて読んだら、僕のほうがフランク・ナイトよりいいんじゃないかって（笑）。

彼の『危険、不確実性、利潤』最後の9章か10章が、まさに職場のいろいろな問題を職場の労働者が事もなげに処理すると書いています。でもその職場の問題を具体的に、体系的に書いて、またそれをこなす技能の内容を書いているという点では、僕のほうがずっといいんじゃないかと、そう思ったのです。それまでフランク・ナイトなんか知りませんでした。ハイエクは多少知っていましたが。

そういう点からいくと、従来の歴史研究というのは、仮説をはっきり書

かないし、どこが分からないということをあまりはっきり言わないのは、非常に不満に思っていました。だから、必ず分からないところが残るわけですから、その分からないことをはっきり書いたうえで、さらに暫定的な仮説を立てて、それも直接証明するデータなんかないわけですから、もし仮説が当たっていれば起こりそうもないような現象があったら、それを指摘するとか、そういうやり方をしてきました。

結局、最後は状況証拠で、決め手がなかなかないわけですね。つまり確固たる証拠がない場合が大半なので、そのための接近方法というのを意識しています。この本をかなりの方にお送りしたのですが、やはり上林さんみたいな感想が多かったです。

それから私のやり方というのは、基本的には一つの事例に焦点をすえて、そのうえでいろいろ比較するということです。

あと、うれしかったことは、よい資料に出会え、懐かしい資料に再会したことです。先ほども少し出しましたが、Bowleyは私のマスター論文のときに使った資料で、たいしたものだと思います。統計の専門誌に連載した論文が十数本あるわけです。ただ、Robsonの統計は私は今回初めて見まして、感心しました。それから中央職業紹介事務局調査というのも初めてで、労働統計実地調査は知っていたのですが、あれはだめだなと思っていたら、こういういいのがあったので、びっくりしました。

理論的な点はともかく、残された論点はいくつかあって、例えば戦時の出征兵士に関して、企業からいくら金を取っていたのかとか、そういう国際比較はついにできませんでした。やり方も分かりませんでした。その他、たくさんあります。

それから注は、もとはほとんどみんな本文で書いたんですね。ところが、長すぎたので、どんどん注に回しました。だから、むしろ私の本音は注のほうによく出ています。例えばなぜ官側の、つまり内務省社会局資料を重視したかというのは、実は私は労働省で20年同じ研究会にいたときの経験で、30代前後から50歳くらいまででしたが、労働組合課の研究会です。

そういうときの印象で、案外官側の資料は今まで軽視されてきたけれども、わりといいのではないかな。

余計なことですが、タイトル、見出し、小見出しはいちおう私がつけたのですが、編集者が全部尾ひれをつけてくれました。もちろん最終のオーケーは私がしたのですが、新聞社方式でしょうか。

おわびがあります。ミスがたくさんあって、最初のほうに猪木さんの1987年の本を引用しておいて、そのときは『経済思想』なんです。ところが、『経済思想』を最後の文献目録に載せるのを失しまして、たいへん申し訳ありません。それは萩原さんに言われて初めて気がついたわけで、ありがとうございました。

それから先ほど話に出ましたが、この萩原さん主宰の小さな研究会で、各章の原型を報告することができて、たくさんコメントをいただきました。それが老人にとっては励みでした。ありがとうございました。それなのにそれを序文に書かなかったのはたいへん申し訳ありません。

余計なことばかりですが、以上です。

第Ⅰ部 日本紡績業はなぜ首位になれたのか

日本綿紡績業の国際競争力の源泉は何か

萩原 なにしる400ページの大部な本ですので、目次の順に沿って議論していかないと、論点があっちに行ったりこっちに飛んだりしますので、まあ座談会ですからそれでもいいかとは思いますが、いちおう目次に沿って序章のところからやっていきたいと思います。

序章に「より根源的に」という小見出しがついた個所があって、猪木理論の核心という言葉がでています。工場は、従業員が職場で習得した「具体的個別的な知識」、現場の人たちだけが身につけている判断力や問題処理能力、かれらの技能や知識をちゃんと生かさないと効率よく動いていかな



座談会のメンバー。左側：小池，猪木，上林。右側：萩原，公文，金子。

い、という指摘がなされています。

この指摘は、いろいろ興味深い論点を含んでいるように思います。経営学の組織行動論で、もっとも重要視されているのは経営者（マネジメント）の役割です。最近日本で空前のブームになっているピーター・ドラッカーの経営学はその典型といえるでしょう。とくにドラッカーは、トップマネジメントの経営理念と人格に高い比重をおいています。マネジメントといっても、middleやlowerのところはあまり重要視されていないし、従業員の知識や技能はほとんど考慮されていない。ところが本書では、マネジメントよりもむしろ従業員のほうを重くみている。これは非常に大きな問題提起ですね。どうでしょうか。

猪 木 ちょっと質問も含めてですが、第Ⅰ部で綿紡績を扱っておられて、私になるほどというか、ハッとさせられたところがいくつかあります。

そのうちの 하나가、量産品の品質というのは、マスプロダクションというずさんな観念連合があって、量産品の品質のばらつきはあったとしてもたいしたことはない。それは機械が最終的には規定する部分が多いと考えてしまうわけですが、小池さんが第Ⅰ部で問題にされた綿の太いのから高番手に至るまで、量産のばらつきの少なさが品質ですよ。その品質をコントロールするのに技能が決定的に重要だということを、極めて分かりやすく読者に指摘している点です。

一品、手作りのものは品質がよくて、量産は品質一定で、ばらつきがないと考えてしまうのですが、実は技能によってはばらつきがたくさん生じてしまって、それをどのようにコントロールするかというのが、量産品の国際市場での帰趨を決めるというか、勝敗を決める。

もちろん綿工業は明治以降の日本の重要な産業であるから、当然、基幹産業となると綿紡績ということになる。織布もそうだと思うのですが、その技能形成の視点から、量産品の品質というのは、実際にはものすごいばらつきができてしまう。それをどうコントロールしたかということを、まづ見る。

なるほど私は思ったのですが、と同時に女工さんの争奪戦が非常に激しい。先ほど小池さんがあまりいい資料ではないとおっしゃった、実地調査の勤続年数がたくさん入っているデータがある。私なんか、そのデータを見て女工さんの勤続は短いと、それでそのまま放っておいたのですが、争奪戦が激しいということは、意外に企業特種的な（firm specificな）技能ではなくて、つまり他社が引くということは一般的（generalな）なスキルを持っているから引っ張るわけですね。

だから、企業特種というあいまいな概念には小池さんは昔から疑問をよくおっしゃっていましたが、それを使いつつ、5年、10年くらいのところで勤続を切って、ベテランの女工さんと管揚長、これは「クダアゲ」と言うのですか。

小 池 読み方はいろいろで、木管ですから、多分カンアゲ。玉揚（タマアゲ）でもいいんです。会社によってみんな違う。

猪 木 勤続が短いというので、技能が浅いということで、私なんかもうそこでやめてしまうのですが、それをまたもうひとつ細かく割ってみて、1年、5年未満、5－10年と、その5年あたり以上のところにどういう人たちがいたのか、どれくらい的人数でまだ残っているかということを見ていかれる。もう一段データを分けて見るという、その手さばきというか、それはいつものことながら感心するばかりです。

一つ、疑問に思った点を先に申し上げます。高品質であるということに関して、イエスという推論をなさったことに関しては説得力があるのですが、記述のしかたとして、国際的な競争はプライスとクオリティで競争しているわけですから、クオリティは高い。と同時に、低賃金論を完全に排斥しておられますが、賃金がそれほど高くなくて、かつ高品質であっても、競争にはますます勝つわけですね。

ですから、低賃金論をトータルに否定しなくても、むしろ高品質論だけで、賃金が少し低くても、あらゆる番手が国際競争で勝てるような価格構造になっていた。そういう点で、低賃金論を否定することが必ずしも必要

条件ではないのではないかとすることを疑問として感じたのですが、その点はどうでしょうか。

小 池 低賃金論を抹殺したわけではないんです。この本ではやっていませんが、前の『日本産業社会の「神話」』で賃金を比べています。ただ、今までの議論というのは、私の同年輩はみんな低賃金だけで、それについては非常に強く反発しています。

低賃金だけという議論は、2000年以降は日本ではないんですね。2000年以降の日本の議論とは、阪大の阿部さんとかそういう人たち。

猪 木 桑原さん。

小 池 ええ。それからイギリスの連中も、低賃金だけで日本が勝ったということは、はっきり否定しています。

猪 木 だけで勝ったということはね。

小 池 ただ、低賃金を主要な要因と見ないのは、もし低賃金が主要なら、インドが勝つはずだ。インドのほうが日本より先に紡績の大工場をたてる。インドは手織りではありませんよ。ボンベイ中心ですね。ボンベイの紡績業者が資金をだし、それでガンジーが食っていたわけですから。だから、そういう意味に過ぎないんです。

猪 木 はい、分かります。

小 池 ただ、難しいところで、ここは状況証拠で決め手があまりないのです。

萩 原 むしろ戦前から非常に強かった論調は、日本の綿糸は「安からう、悪からう」で、品質はあまりよくなかったにもかかわらず売れたのは、低賃金でレイバーコストが非常に低かったために低価格で売ることができたからである。それで競争力を持っていたのだという議論です。この種の議論は、品質競争力をまったく無視したあまりにもひどい議論だったのじゃないですか。

小 池 少なくとも品質を番手で見たら、日本とイギリスは1930年代ではもう並んでいるじゃないか。これは、日本は猛烈にいいデータはあるけ

れども、イギリスにデータがないんですよ。僕、体力があったらマンチェスターに行くんですけども、もう飛行機に乗らないものだから。

萩原 戦後、東洋紡にいた経営者が、東大経済学部で日本紡績業の講義をやりましたよね。関さんとか飯島さんとか。ああいう人たちが書いた日本紡績業の本を読むと、かれらが、英国発の低賃金論に立脚したソーシアル・ダンピングのプロパガンダに対して猛烈な不満を感じていたことが感じられますね。

小池 と思いますけれども、ただ正面切って、なぜイギリスに勝ったのかという説明はないんです。関桂三の本というのは、いい本ですけども、僕は昔のドクター論文の第1章を書いたときに読んでいるんですね、飯島の本も。

そういう意味ではとてもいいけれども、真正面から、なぜ日本がイギリスに勝ったかという話はしていないんです。僕が読んだ限りでは、ですよ。

萩原 だけでも、混綿技術とか、原単位生産性の高さとか、日本紡績業の強みをいろいろ指摘していますね。

小池 そうです。

萩原 それから、日英では企業規模が全然違いますよね。ランカシャーやヨークシャーの綿工業は、日本の10大紡と比較すると中小企業クラスに過ぎなかったのではないのでしょうか。

金子 賃金水準で言うと、高いか低いかということもあるのですが、日本の紡績がほかの産業と比べても有利だった点は、賃金の水準を上げ下げすることができたというのが大きいと思います。

第1次大戦のときにバーッと賃金は上がるのですが、紡績はほかの産業に比べて、大戦が終わったあとで景気が悪くなったときに下げているんです。それがわりと自由にできたのは、雇用契約が長くても3年契約くらいでした。もともとは1カ月とか2カ月で辞める人が多かったのですが、せめて1年くらいは勤めてくれということで1年になった。その後だんだん長くなって3年という形になったんです。

長期雇用になってくるにつれて、3年契約を更新しないという形で雇用関係をうち切ることができるようになった。それで賃金水準を相対的に上と下に、景気などによってコントロールできた。この点は、ほかの産業に比べるとよかったのではないか。特にイギリスは賃金が高いところで止まっていて、それで争議になったという問題があるので、ひょっとしたらそこが強みだったのではないかという風に考えています。

猪 木 賃金を下げて、雇用に手をつけずに済んだということですか。

金 子 そうです。雇用に手をつけて解雇している部分もあるのですが、それは雇い止めという形です。

小 池 僕はちゃんとした数字はもっていませんが、紡績というのは、あの時代で驚くほど資本集約的なんです。だから、労賃のコストに及ぼす影響はかなり小さいのではないか。

だって、当時の紡績というのは少なくとも1工場500人以上です。そして工場をご覧になれば分かるけれども、基本的にたくさんの機械をわずかな人数でやっているわけですよ。だから、計算していないから怪しいけれども、紡績が労働集約的だから労務費コストが高いというのは誤解ではないかと思います。

多少はあったかもしれませんが、それはあまり大きな要因ではない。例えば今の自動車でいえば、労務費コストというのは10%ですよ。だから、仮に1割カットしても1%の影響ですから。紡績の場合はもう少し大きいでしょうが。

猪 木 そうすると、今おっしゃった点のほうが低賃金論を否定するときの根拠としては強いと思うのですが。コスト構成のなかにおける人件費がそれほど大きくない。やはりキャピタルとレントだと。

小 池 なるほど。そうですね。それは全然思いつきませんでした。

設計にかんする現場からの発言はいつ頃から始まったのか

萩原 議論がI部の紡績のほうに入っているのですが、もういちど序章のところに戻って、問題提起をしたいと思います。先生がさまざまな著作で主張されている、“現場からの労働者の発言”の中身についてです。職場からの労働者の発言は、大別すると2種類あって、ひとつは、品質や設備の不具合の発生や日常茶飯に起こる変化にラインの労働者は的確に対処していかなばなりません、問題の発生を最小化するために作業のカイゼンが要請されます。オンラインであれオフラインであれ、工場内で日常的におこなわれているカイゼンのための発言、あるいは工場でつかわれていた用語を使うと、“無駄をなくす”とか“作業能率を上げる”とか、そういう意味での発言というのが一つあります。

けれども、労働者の現場からの発言はそれだけではない。先生が前の本『海外日本企業の人材形成』でクローズ・アップして提起されていますが、例のパイロットチームのことです。トヨタは、新車の開発とかモデルチェンジのときに“パイロットチーム”をたちあげます。製造を予定している工場の技術者とベテラン労働者でパイロットチームを編成し、新車を製造するための生産ラインの設計を担当するのですが、生産ラインの設計だけでなく、製品の設計そのものに対しても発言することになっているのです。製品設計とライン設計を同時におこなうconcurrent engineeringとかsimultaneous engineeringといわれているトヨタの手法です。

現場からの労働者の発言には、日常的なカイゼン提案だけでなく、ラインや製品の設計に対する比較的高度な提案があるのです。

最初わたくしは、設計に対する労働者の発言について小池先生は少し過大評価されているのではないかと感じていました。しかし最近個人的な体験から、設計に対する労働者の発言の重要性を、理解できるようになったというよりも痛感させられたのです。ちょっと長くなって申しわけございませんが、問題を提起しておきたいと思います。

実は今僕は、江戸時代の大名時計と呼ばれた和時計を組み立てています。おもちゃの時計ではなくて、本物の和時計を作っているのです。

60回にわたって部品と設計図が、出版社からすこしずつ送られてきます。それをだんだん組み立てていき、60回の作業を終えると和時計が完成するのです。機械時計はご存知の通り、たいへん精巧な精密機械ですから、組立作業はものすごく難しい。例えば小さなカムを作るのも、直径2ミリくらいしかない小さなボルトをナットに挿入して、微小なドライバーでボルトを締めなければならない。わたくしは熟練工ではないので、ひどいときは、カムをたった1つ作るために1時間もかかってしまうのです。それで腹が立って、思わず“何でもう少し組み立てやすく設計してないのか”と怒鳴ってしまうことがあるのです。そういうことを何度も経験したのです。

和時計だったら、職人がうんと時間をかけて丁寧に組み立てていけば問題は無いのですが、もし時計メーカーが置時計を大量量産するとなると、現場は黙っていないと思うのです。こんな設計で、あるいはこんなスペック（仕様）で、組み立てにくい段取りや工程で作業をやらされる現場からは、設計に対する不満が必ずおこってきます。“こんなに組み立てにくい時計は作れない、設計を変更しないとお釈迦ばっかりになるぞ”といった不満の声が、現場から必ず出てくると思うのです。

時計製造のような精密機械工業では、たぶん精工舎なんかもきっとその種の問題に直面したはずです。工程の組み方とか段取りの取り方とか、あるいはもとの製品設計について、労働者はいやおうなく発言せざるを得なくなると思うんです。発言しないと、作業能率がさがり不良率がうんと上がってしまう。ですから、やりにくい作業や危険な作業に対して労働者は活発に発言していかざるをえない、そういう問題が出てくると思うのです。

わたくしの義兄は、精密機械工学専攻のエンジニアで、時計メーカーの設計部にいたことがあるのですが、設計部門と製造部門の工場とのあいだで、けんか腰の議論が絶えなかったといっておりました。

その点で企業のほうが、労働者に発言させる場を積極的に設け、労働者の知恵を大いに利用しているのかどうか。それをやっているか、やっていないかで効率は大きくかわってしまうと思うのです。トヨタなどはうまくやっているようですね。

労働者の発言の中身はいろいろありますけれども、大きく分けて二つあって、後者の製品の設計そのもの、あるいはラインの組み立て、ラインの設計に労働者が発言するところを、この本でももう少し強調されたほうがよかったのではないのでしょうか。

小 池 それは主張したかったんですよ。だけど、紡績ではそれを見つけることはできませんでした。だから、紡績は上のレベルというか、設計と、生産ラインの設計についての発言は何も書いていないはずです。だいたい下と中のレベルの発言ですね。要するに糸切れの原因くらいまでです。

(補注:「上のレベル」「中のレベル」「下のレベル」とは、生産労働者が、くりかえし作業とは別に、対応すべき「問題」と「変化」の難度をいう。新製品の設計、生産ラインの設計への発言などはもっともむつかしい上のレベルであり、設備の不具合の原因究明などは中のレベル、誤品、欠品などやさしい品質の不具合の検出などは下のレベルと考える。)

ただ、最後のⅢの製綱労働組合の事例では、製品設計についての発言は、つまり僕は上のレベル、面倒なレベルについての発言はあまり書いていないのです。でも、それを否定できるようなものもない。つまりちゃんと分からなかった。多少はあったらと思うけれども。

製綱労働組合の事例は、つまりロープを作るこの企業はわりと長期勤続なのでですね。

萩 原 東京製綱労組の組合史『団体協約10年』の座談会に、ちょっと出てきますよね。工程管理のやり方を変えたために非常に能率がよくなった体験談とか。

小 池 そう、それはあるのですが、設計について発言したという記録を見つけることはできなかった。だから、製綱、つまり第Ⅲ部のほうについては否定する必要はないんだけど、確認するだけのものがなかったんです。

日本の綿紡績業は品質競争で英国を超えた

萩 原 序章はそんなところでいいですか。では、すでに議論が始まっているのですが、Ⅰ部の綿紡績業の日英比較にもどりたいと思います。イギリスのランカシャー綿業を日本が追い越したのは、1936年、1937年頃ですか。

小 池 30年代の前半だと思います。1931、32年頃でしょう。

萩 原 1930年代の前半ですか。世界市場でのシェア（市場占有率）で日本がイギリスを追い越したことがはっきりしたのは、1935年か1936年ですね。

日本綿紡績業が、世界市場でトップの座を占めるにいたった理由については、さまざまな議論がなされてきました。イギリス、日本、それからアメリカやインドや中国を含めて、日本が首位に立てた原因は何か。

小 池 一番言われていないのは品質なんです。2000年に入ってから、経営学者たちがイギリスの人を呼んで一緒に論文を書くんですよ。ところが、僕の想像では日本人は向こうの言いなりに書いています。

猪 木 そうですか（笑）。

小 池 あまり反論しないのではないかな。僕は、他国の研究者の発言にはバリバリ反論するんですよ。英語のほうが反論しやすいから（笑）。一方的に押しまくられて書いているようにみえますね。もっとも、そこで出てくる議論は、今まで日本の一部の研究者が主張したことを認めるわけです。

例えば、最初に森川英正さんがいう、日本の紡績会社には専門経営者がいたとか、もう一人誰だったか、専門技術者をちゃんと活用していたとか、

それから阪大の阿部さんはわりと早くにより機械設備を入れていたとか、そういうことはわりとされているんです。でも、誰も品質については、僕の知る限り一人も言っていないんです。

つまり品質というのは一番調べにくい。本当は織物で輸出入をやっているわけだから、織物の品質でいきたいんだけど、織物については僕の知る限り、統一した分類がないんです。

猪 木 先ほど、生産に関しても輸出に関しても、番手ごとのデータはないとおっしゃいましたよね、イギリスには。

小 池 ゼロではない。ここで引用したのは唯一利用可能のものかと思っています。

猪 木 だけど、番手の高さ低さと、品質の高低というのは意味が違いますよね。番手が高くても、そこにはまた品質のばらつきが出てくるだろうし、そのあたりはどうですか。

小 池 データは一切ない。ばらつきに関して僕が注意したのは、初めはそういうことは分からなかったのですが、日本の戦後のJIS規格がその点に非常に注目しているんです。同じ番手で40本そろえて、その間のばらつきが品質の重要な要素なんですね。

一番もとは鐘紡の武藤で、糸のばらつきがあると、次に糸を買う織物業者が非常に困るという苦情があるんです。だから、わりと明治の頃から注目されていたことが分かります。その二つから比較したかったんだけど、イギリスにはそんな数値は一切ありません。

萩 原 データの存否の前に、品質基準の設定についてですが、同じ30番手の糸でもそれを日本紡績協会は、さらに非常に細かく分類しますよね。同じ番手の糸でも、品質等級がいろいろあって、会社ごとにちがったブランド名がつけられている。

小 池 それはこの本のI部の最後でみていたのかな。取引市場での品質価格。つまり同じ20番手なら20番手で、どの銘柄は標準より何円安いとか、何円高いとか、それしかないんです。それは使いました。

猪 木 表5-2ですね。

萩 原 糸にブランド名が付いているんですね、企業ごとに銘柄名があって。

小 池 レッテルがあるんですよ。そのレッテルが金魚だったら「金魚」って。一番の輸出先は中国だから、中国人がめでたいと思うようなレッテルを付けているんです（笑）。

猪 木 なるほど（笑）。

小 池 中国は人口が多いですから。

金 子 品質管理がそのレベルまでいくと、糸問屋がメーカーから糸を仕入れる場合、さまざまな品質の糸を選ぶことができるようになります。糸の品質をそこまで選べるとなると、品質の多様化に対応して生産体制がどのように連動していたのかということができます。その辺がよくわからなくて困っています。小池先生にいろいろ教えていただいたのですが、段取り替えはどのようにしていたのでしょうか。

小 池 それは自動車と違って、段取りは非常に間遠だと思います。

金 子 間遠というのは？

小 池 間遠というのは、1週間とかひと月、同じものをそのまま流す。

金 子 いや、もうちょっと段取り替えを頻繁にやっていたかもしれないと思います。

小 池 当時の段取り替えについての資料は知りませんが、第2次大戦後の状況をみると、そんなに替えません。だいたい織物が一番短くて、柄物でも柄が少なく出荷数の多いときは1週間。白生地だったら、ひと月くらい流しますよ。だから、段取り替えというのは無視した。それは書いてあります。

段取り替えというのは自動車などの場合は非常に気になりますから、僕は注意しないわけでは全然ない。だけど、繊維は一番間遠ではなかったのか。わりと頻繁にあったのは柄物の織物だけです。だって、日本の10大紡は基本的に柄物は織らないのです。grey、つまり生地です。そ

うしたら、もうダーッと流しっぱなしですよ。

それと10大紡においては織物は糸にくらべると二次的で、セカンダリーだからね。だから、段取り替えというのは無視していい。

欠勤のことは書いてありますよ。欠勤というのは、精紡の場合は主な職種は二つしかなくて、管揚工が糸継工の応援をしているから、いつでも代われるんです。だから、それも簡単すぎて無視する。

萩原 金子さんが書かれた富士紡の労務管理にかんする論文、東大の大学院に提出した博士論文のことですが、その論文で金子さんは、紡績女工には二つのタイプがあったことを明らかにした。寄宿舎に入っている短勤続の寄宿女工と、それから工場の近くに住んでいて自宅から通勤していた通勤女工。通勤女工の方は寄舎女工よりはちょっと長く勤めている人が多く、勤続年数が5年とか10年くらいの人が多かった。

金子 ある程度継続して勤続すると、寄宿舎から出て通勤するようになる人たちがでてきます。いつまでも寄宿舎に入っていないで、通いになるタイプの人がいるわけです。

萩原 綿糸の品質がよくなっていくうえで決定的に重要だったのは、精紡を担当している女工さんたちの熟練ですね。紡績工は、イギリスと違って、日本の場合は女工でしょう。イギリスのspinner（精紡工）には、女性ほとんどいないと思うんです。男性中心でいちおうクラフトの伝統を継いでいて、クラフトではないと思いますが、クラフトといえるほど高度な熟練は必要とされていなかったと思いますが。日本の場合は圧倒的に多いのは女工さんでしょう。そうすると、日本では紡績女工が品質管理の中心的な担い手で……。

小池 上のエンジニアとか、つまり工務係の人の役割はもちろんあると思います。ただ、あくまでも主戦力は女子工員だから、そこに注目したのであって、ほかを否定したわけではないです。

通勤女工のことを一番掘り起こしたのは千本さんで、昔、彼女が若いときに会っているんですよ。

萩原 フェミニズムのことを研究されている方ですね。

小池 そうそう。元来は、女性の就労の場として通勤工に注目したんですね。僕が本を送ったときに手紙を添えたら、うれしかったと返事を書いてあるんです（笑）。

ただ僕の場合は、自動車だったら下のレベルとか中のレベルの問題処理ができる人は、職場が20人いたら半分の10人（約50%）だった。繊維の場合は、それは3割くらいでも大丈夫だと、そういう低いレベルで見ているんです。だから、僕の場合は上のレベルではなくて、あくまでもまず3～5年の勤続だと、一番下の技能レベル2。レベル2というのは、トヨタを例にとっていえば、誤品、欠品がチェックできるようなレベルで、くりかえし作業のほかに、一番やさしい問題処理ができる。

（補注：生産労働者の技能レベルを、自動車の組立職場を念頭において、1から4までわけた。レベル1とはひとつの持ち場のくりかえし作業だけをこなせる。レベル2とは2，3の持ち場のくりかえし作業をこなせ、かつもっとも簡単な「問題」、誤品、欠品の検出ができる。レベル3とは職場内の大半の持ち場をこなせ、設備の不具合にもやや手をだすことができる。レベル4とは生産ラインの設計、新製品の設計に発言できる。くわしくは小池，中馬，太田『もの造りの技能—自動車産業の職場で』第2章参照）

それから5～10年くらいだと、場合によっては、糸切れの原因を推理できるレベルに達し、それが6分の1くらいいる。6分の1もいれば、ゼロよりははるかにいいではないかと、そういう書き方なんですネ。

ただし積極的に女子の5～10年層が、そういうことをやったという証拠はみつからなかったんですよ。それで状況証拠というのです。

萩原 あと男性の紡績工はどうでしょうか。戦前の高等工業専門学校や実業（工業）中学、前者は戦後大学の工学部になり后者は工業高校になりますが、それらの実業学校の卒業生は、工場でどんな役割を担っていた

のでしょうか。昔僕は産地の工業高校をあちこち調査して回ったことがあります。例えば桐生市に行くと、桐生工業高校という工業高校がありますが、桐生工業高校の隣に群馬大学工学部の広大なキャンパスがあります。群大工学部の前身は明治27年に設立された町立織物学校で、後に大正4年に県立の高等染織工業学校になります。この染織工業学校は、群馬県内の製糸業のための人材供給基地の役割を担っていました。戦前桐生の町では、染織工業学校出はものすごく高いステイタスを占めていた。染織工業出身者は、大学出のエンジニアではないのですが、現在の国立工業専門学校卒業生に匹敵するような高いステイタスを占めていたようです。桐生や足利の繊維業界を支えていたのは彼らですね。彼らのような工業学校出は、大学の工学部を出ていたわけではないので、中堅層に含めてよいのでしょうか。

小 池 いえいえ、そういう人はたぶん非常に少なかったと思うんですね。というのは、ここで学歴を最初に見ているのは、1906年くらいのデータだったかな。その中に日本紡績という二流の会社の学歴にかんするデータがあって、高等小学校卒が1%ないんですよ。

猪 木 尋常小学校の次の高等小学校ですね。

小 池 当時は尋常小学校4年で、高小が4年ですね。ですから、8年修了が1%いないんです。だから、ほとんどそういうのはもう無視した。女子の工員で高等小学校卒というのは0コンマ何パーセント。ただ、もちろん1930年くらいには少し増えたと思いますが、そのへんはあまり調べていません。

萩 原 そうすると工業高校（戦前の実業中学）、わたくしが住んでいる八王子市にも繊維科を中心にした八王子工業高校（八工）があったのですが、工業高校がはたした役割はあまり大きくなかったということになりますか。

小 池 ただ、1920年代くらいを見ないと、なぜイギリスに勝っていったかが分かりませんから。僕は従業員の学歴は見えていないんですよ。

文部省統計というのは産業別には分からないんです。日本全体の数字しか分からない。産業別に分かるのは、僕の知る限り、1906年だったか、ちょっと不正確だけれども、紡績業労働事情だったかな。その中で、ある企業だけが学歴構成が分かる。もとは日本労働運動資料です。（補注：小池の誤り。1927年中央職業紹介事務局調査をみればよい。）

猪 木 それは勤続ではなくて、経験年数と年齢と重ねて学歴をはかるということはできないんでしょうか。

小 池 なるほどね。

猪 木 もう一つ質問をいいですか。先ほどのどなたかの話でふと気が付いたのですが、在華紡は統計の中ではどうなるわけですか。つまり中国での生産展開をだいぶやっていますね。そうしたら、まず中国でオペレーションをしている綿紡と、日本との競争関係。中国でイギリスもやっていますね。それとの競争関係。そこでどちらがどちらに勝っているかというような。

小 池 結果は非常にはっきりしているんです。同じ上海地区で日本が圧倒する。

猪 木 英国をね。

小 池 はい。欧米で出てきたのはイギリスとドイツとアメリカ、上海地区に4企業が出るわけです。日本は後から出るわけですが、圧倒した。

猪 木 そうすると在華紡、中国の上海でも天津でもいいですが、それと日本本国とのあいだを比較した場合、出て行くことの意味というのは、どこにあるんでしょうか。日本がそれほどパワフルであれば、そして向こうでイギリスをやっつけるくらいであれば、別に向こうまで行かなくても。

小 池 それは分からないです。ただ、在華紡の効率は日本の国内紡績の効率よりも低いらしいですね。

金 子 一般的には、それこそが低賃金といわれています。

猪 木 在華紡のほうが低賃金。

金 子 要するに中国のほうが日本よりも賃金が低いので、中国に出て

いくということはいわれています。

小 池 でも、効率は逆で、結果的には日本のほうが安くできたのではないですか。

金 子 その可能性はありますね。

小 池 当時賃金は中国の労働者に比べて、日本は倍なんです。

猪 木 日本国内の日本企業ですか。

小 池 日本国内の日本企業の賃金は、在華紡の倍です。乱暴に言えば、インドは日本の3分の2くらい。

萩 原 中国に進出したほうが、いろいろな意味でメリットがあった。原料の綿花、中国綿の質はあまり高くなかったようですが、中国は世界有数の綿花生産国ですよ。そして人口も多いですから、大衆向けの綿製品のマーケットはものすごく大きかったと思うんです。

小 池 日本は中華民国、つまり中国の紡績を圧倒したわけではないです。英米独に関しては、完全にある意味たたきのめして、ほどなく事実上、中国企業が買収したと思います。だけど、中国の地元の紡績は伸びているんですよ。ただ、日本のほうが伸びが早いだけで。

そして中国の民族紡の中で伸びているのは、日本から女工を引っこ抜いたところみたいですね。

金 子 けっこう留学生が日本に来ますものね。中国から日本の工業高校や何かというところに、留学に来る人がいる。

猪 木 中国から？

金 子 中国人で、日本に留学に来る人もいます。

猪 木 それで帰るわけですか。

金 子 その通りです。日本でいろいろなものを学んで中国に帰る人もいますし、もともとスピンアウトして日本紡績会社に最初勤めて、その後中国の紡績会社に移る人もいたといわれています。

紡績業における専門経営者の役割・通勤女工の役割

萩 原 紡績はそんなところでいいですか。

金 子 もう一つだけ伺いたいのは、紡績企業の専門経営者についてです。紡績業の専門経営者って、ある意味では専門家ではない。専任ではあるのですがジェネラリストが多い。

というのは、よく例に出てくる鐘紡の武藤山治なんかもまったくその通りです。武藤は別に技術者でも何でもないので、技術のことにものすごく口を出します。またもう1人は鐘紡の藤正純ですが、鐘紡のエースは実は藤正純という人です。鐘紡は、明治30年代に東京と兵庫に工場を2つもっていて、兵庫工場は武藤が、東京工場は藤が担当していた。東京工場の責任者は、藤正純の前任者でのちに富士紡績に移った和田豊治だったんです。和田豊治が担当していた東京工場は、武藤が担当していた兵庫工場に経営業績で負けたんだけど、和田に代わって東京工場を担当した藤は、武藤の兵庫工場に勝つんです。

藤も技術出身ではない。日本の場合、ある種のジェネラリスト、いろいろなことに口出しする、文系というくくりがいいかどうか分からないのですが、そういう人たちがいろいろなところにいる。それとは逆に、工務の技術系の人でありながら労働問題や人事労務の分野を一生懸命勉強して、経営者として大きな貢献をしたりする人も出てきます。専門ではくくれないような人物の役割は、どのように整理したらいいのでしょうか。

小 池 まず専門経営者というのは、要するにオーナーでないというだけのことなんです。今までの経営者を調べた森川英正さんとかそういう人たちの使い方は、オーナーではないという意味です。そのサラリーは社長より高いんです。最初から支配人なんですね。武藤はそうでしょう。それから山辺丈夫もそうでしょう。支配人ということは何にでも口出せばいい。

だから、プロフェッショナルな経営者という意味であって、専門、つまり経理の専門とかそういうことをいう必要はまったくない。そういう意味

でいうと、たしかにイギリスはファミリー・オーナーシップですから、それとは違うし、アメリカも紡績はわりとそうですよね。

ついでに余計なことを言っておけば、男と女の割合というのは、女が一番高いのは日本で、男が一番高いのはインドです。ほとんど男です。その次に男が多いのはアメリカです。それからイギリスはむしろ低いほうで、半々です。だから、日本があれば女をたくさん使えたというのは、ものすごい独創だと思います。ただ、その点はここに書いていなくて、前の『日本産業社会の「神話」』のほうに書いています。

だから、女が主力だから、女の技能を調べないとだめだという議論になるんですね。

萩原 戦前の日本紡績業を、人材のリクルートという面からみた場合、大卒の就職先として紡績は圧倒的に高い地位を占めていたようです。東大をはじめとする帝国大学はもとよりのこと商科大学出も、競って紡績会社や綿花の貿易商社に行きたがった。優秀な学生が、鐘紡や東洋紡などの紡績会社か、ニチメンやトーメンなどの貿易商社に就職していった。一橋大学なんかひどいものですよ、就職先はほとんど商社ですからね。銀行よりもたぶん、商社や紡績会社の方が人気は高かったのではないですか。

問題は若い女性たちですね。女工さんたちにとって、10大紡に就職するのは非常な難関だったのですか。

小池 それは分からないんです。分からないけれども、少なくとも採用難であったという気がします。なぜかという、その一つの推論の根拠は、募集費が猛烈にかかるわけです。募集費を計算しているのは、日本の研究者ではないんです。イギリスのHunterと言ったかな。

猪木 Janet Hunter。

小池 僕は会っていないんだけど、あのおばさんだけです。

募集費は当時の賃金の2割ですよ。だから、非常に通勤工にシフトしていく。そのほうが割安だというので。ただ、通勤工へのシフトの理由は、理由は単に募集費の節減だけではなくて、技能面もあるでしょうね。それ

は例の宇野利右衛門というのが両方指摘しています。説明はしていないけれども。募集費の節約だけだったら、消極的な理由ですね。だって、技能だったら積極的ですから。だから両方合わせれば、たいしたものです。

Hunterは一生懸命計算している。どうして日本の研究者はそういうことをやらないんですかね。僕が見る限り、それをやっているのは、千本暁子さんくらいじゃないかな。

萩原 労働市場で新規学卒者をどのくらい採りやすいかは、企業の長期的競争力にかなり響いてくるのではないですか。中堅層であれ、一番下の現場の人であれ。

小池 もし採りやすかったら、どうしてあれほどの募集費をかけるかということは説明できないのではないですかね。

初めは募集費をかけなくて、全部通勤女工だったんですよ。それが急速に需要が増えるから、それで各地に募集人を置いて、膨大なリクルート費をかけるようになったんですから、たぶん募集難だったと思います。もし募集難でなければ、争奪戦はそう起こらないかもしれない。争奪戦というのはもちろん技能工の争奪でしょうから、飛躍しているかもしれません。今よりずっと募集難だったと思いますよ。

萩原 アメリカの紡績工場、ニューイングランドの紡績業が非常に困ったのは、女の子は工場などで働くものではないという社会通念があって、その社会通念が変わらないと若い女性を採用することができませんでした。

小池 ただニューイングランドは、女は使っていないと思いますよ。最初から大半男です。

萩原 女性が工場で働くのは反社会的なこととみなされていた。

小池 農家でも、僕が見たミッドウェストでは、アメリカでは家庭の主婦は田んぼ仕事をしませんよね。

萩原 はい、農業でも工業でも女性をレイバー（肉体労働者）として働かせることは、タブーだったようです。

小池 僕がウィスコンシン大学にいたときに、ウィスコンシン大学は

京都大学と姉妹校で、京大の農学部が来るんですよ。実習から帰ってくると、「先生、アメリカの主婦は働きませんね」とか言っていた。

萩原 『大草原の小さな家』という作品にでてくる開拓農家の姿は、ウィスコンシン州を舞台にしてイメージされたといわれています。主婦は農作業を一切しませんね。

前に金子さんは、紡績業の場合日英比較よりも、競争力を競う相手としてアメリカの紡績を設定したほうがよかったのではないかとされていたけれども。

紡績業の分析では企業規模よりも事業所規模が重要

金子 アメリカも生産管理の方法ということでは、新興国として注目されていたんですね、第1次大戦くらいのときに。戦争の影響でイギリスが落ちていくなかで、アメリカの製造業はイギリスを追い越してしまう、逆転するわけです。アメリカと日本がその頃から競い合っているんだけれども、アメリカとイギリスを比較するのではなくて、日本とイギリスの比較を重視したのはなぜなのか。

小池 ただ、アメリカは非常に国内志向で、貿易のウエートは低いんですよ。

金子 それはそうですね。

小池 あまり国外で稼がなくていいんです。それが決定的ではないかな。イギリスというのは、作ったもののうち、かなりをバーッと外に出す。日本は作ったものの大半を外で売る。他方アメリカはフロンティアが自分の国という大陸にあるわけですから、わざわざ出なくても。

萩原 ただ、企業の規模は、アメリカの場合はどうだったのでしょうか。アメリカの綿紡績業にも大企業が出てきているんですか。紡績で大企業が生まれたのは日本だけなのですか。戦前すでに日経平均に、10大紡のうち3社の株が銘柄として入っていますよね。

小 池 紡績の場合、工場規模は500～1000人ですよ。企業規模は工場をいっぱい持っているだけであって。織物はもっと小さいけれども。だから、本当の競争力というのは事業所規模だと思うんです。それは案外小さいです。工場統計表の限りでは、500～1000人の範囲。

萩 原 イギリスもそうでしょうか。

小 池 いや、イギリスはもっと小さいと思います。今のは日本の話です。つまり紡績が企業としては巨大企業だということと、事業所規模が巨大というのは全然違う。それは昔、全織同盟に行ったときに、非常におもしろいと思ったんです。自動車とか鉄鋼と全然違います。

金 子 製綱の労働組合のところで先生が工場間の異動の話を書かれていて、提言という話が出ていたのですが、ランチがあると、小さい規模であっても、いろいろなことで支店を持っていると、そこで異動をしたりすることがありますよね、企業の中で。

小 池 製綱の場合？

金 子 製綱というか、紡績でもたぶん。

小 池 紡績は異動するんですよ。

金 子 ホワイトカラーとかもそうですし。

小 池 女工もね。それはあなたがドクター論文に書いているように、新しい工場を造ると、インストラクターを。

金 子 送ります。

小 池 そうというのは製綱にはない。

金 子 あとブルーカラーやホワイトカラーでも、技術者を工場間で取り合いなんですね。すごく優秀な人がいたらほしいというか、うちも指導してほしいと。

小 池 取り合いどころか、初期は支配人が二つの会社を兼任したりしているんだから（笑）。当時は東京大学とは言わないけれども、東大卒の菊地恭三などは、二つくらいの会社の社長を兼任していたりしているんだよね。

猪 木 工業化が加速するときには、人材のサプライが不足しますから、引き抜き合戦というのはどうしても出てくるんじゃないでしょうかね。

小 池 そうでしょうね。

猪 木 私にとってちょっと意味が分からない著述があるのですが、86ページの集団能率給の計算のしかたで、機械の調子、天候等で係数を乗じていたと書いてありますね。そして「この係数は小さくない」と。これはどういう意味ですか。

天候の状態で温度、湿度で綿の状態がこうこうで、そして機械も非常に調子がいいときにはたくさんできますよね。それをディスカウントするわけですか。それを減らすわけか。

小 池 これは金子君の論文をそのまま使って書いてます。

金 子 そうです。天気がいいときで、調子がいいときは0.8掛けだったり、悪いときは1.2掛けとか、そのような形で調整しています。

猪 木 運のファクターを取ってしまっているということか。

金 子 賃金制度の細かいやり方は、工場内や場合によっては工程ごとにマチマチで、試行錯誤でやっています。

小 池 僕は彼のドクター論文をもらって読んでいますからね。

それと昔、全織を調べたときに、紡績の生産性がものすごく温度、湿度に左右されるのは実感しているんです。それで糸切れ本数が非常に違いますね。そうすると効率が非常に違う。

金子君の論文がないと、データがなくて困っていたんです。

猪 木 ものすごくデリケートな管理をしているんですね。

萩 原 あともう一点質問しますが、ギリスの綿紡績はミュールからリングへの転換が非常に遅れた。それに対して、日本は非常に早くからリングに転換してやっていた。この技術選択のズレが、日本が英国に迫っていくいく大きな原因と評価している研究者もいます。先生は、この技術選択説にはかなり否定的なのですが、どうしてですか。

小 池 それを指摘したのは私ではなくて、1970年代くらいからアメリ

カの研究者が何人か指摘しているわけです。それは紹介していますが。

それとアメリカもインドも大半はリングですから、もしリングに移ただけで勝つならば、インドが一番勝つはずです。だって、一番賃金が安いんだから。つまり日本は徹底的にリングにしたけれども、インドも大半はリングなんですよ。それは誰かの論文にある。

猪 木 清川さんですか。

金 子 清川先生が書いていらっしゃるんですね。

小 池 清川さんだったか、日高という人だったか。

上 林 インドの綿製品は化粧をほどこしたというのは、どういうことですか。

猪 木 きれいにね。派手派手しい。

小 池 それは僕が言うのではなくて、Lazonickという人が言うのであって、質の悪い布を、いろいろ染めたり。

上 林 そういことですか。加工してしまうので、品質が分からなくなる。

小 池 にぎやかなね。

上 林 「にぎやかな」加工と書いてあった。プリントするとか、そういうことですね。

小 池 そうです。その場合捺染ですね。わりとやさしいやつ。Printingです、先染めではなくて。だから、それがあると、なかなか綿布の品質を国際比較するのが難しかったのではないかと思ったのです。

萩 原 捺染で染めた織物は、僕はアメリカにいたとき体験したのですが、パキスタンなどの途上国からアメリカに輸出されてくる綿製品は、洗濯すると水に染料が溶けてでてきますので、洗濯機の水が色づいてしまいます。ひどいなと思ったけれども（笑）。「にぎやかな」製品かもしれませんが、相当質が悪いのではないのでしょうか。

第Ⅱ部 定期昇給制

賃金等級制の機能は何か

萩原 それでは第Ⅰ部の紡績はそのくらいにして、第Ⅱ部の「定期昇給制の出現」に入りたいと思います。

賃金の決めかたや賃金構造は、労働者の技能養成に深く関係しています。人はなんらかの物質的なインセンティブがなければ、自分の技能を高めようとはしないでしょう。だから熟練の形成には、熟練形成を促進するような昇給システムが必要不可欠である。技能促進的な賃金の支払い方法を採用しているかどうかは、企業にとっても労働者にとっても重要なことです。

そういうことでいつごろから日本では、技能形成を促進するような、熟練形成を刺激するような賃金の払い方を取るようになったのか。

小池 これはインセンティブという意識はあまりなかったんです。僕の場合は、技能がある時期まで上がっていくタイプかどうかは、何でたしかめたらいいか。そうすると、インセンティブというよりも、技能の高い労働者を企業は保持しておきたいから、そのためには多少の定期昇給、賃上げをするだろうというだけのことです。あまりインセンティブという考えは、これにはなかった。でも、そのように見るべきかもしれません。

萩原 丹生谷さんの『わが国賃金構造の史的考察』に収録されている論文に、賃金等級制と技能形成を結びつける議論が出てきます。技能に刺激的な賃金とかいう表現で。

小池 はい。「技倆刺激的」というんですね。

萩原 急速に工業化していく明治期の労働市場を考えると、労働者の自発的な企業間移動（ターンオーバー）や企業間の引き抜きが非常にはげしかった。企業は、労働者を定着させるために、1年でも長くいたら賃金を上げてやるぞといった対応をせざるをえなかった。賃金等級制は、技能形成よりも定着のためのインセンティブだったのではないのでしょうか。

小 池 ただそれにしては、定期昇給の上昇率が高いですよ。だから、それだけでは無理ではないでしょうか。僕の場合の比較基準というのは、結局、Bowleyのsemi-skilledの上昇率ですが、それをはるかに超えているのだから、たぶん技能も上がるというのであれば、経営者の採算には合わないのではないかと思います。

単に足止めだけだったら、そんなに上げないのではないかな。せいぜい2割か3割だろうという気はあります。

萩 原 そうですね。1年で50%、あるいは倍くらい賃金が上がったりするんですね。

小 池 それから初期はセレクトィブで、定昇は一部の人ですからね。つまりそうすると、もし足止めだったら、もっとたくさんの人に払ってもいいと思うんだけど、一部の人にするということは、一部の技能を向上させた人に払うという意味があると思います。そうは本に書いていないんですけど。

猪 木 推論のしかた、先ほど探偵小説という話が出ましたが、どこが一人前になっているグループなのかということをアイデンティファイするときに、例えば5年たって、そこの賃金の幅のところにかかなりの数の人が張り付いている。分布を見ると、どうもその人たちが一生懸命やらないと、技能を上げないと品質は高くないはずだと、そういう議論ですよ。

小 池 よく言えば（笑）。

猪 木 B方式というのが、一人前になった人が、査定に入ったというか、定昇の入ったもので、そのあいだを評価を受けつつ上がっていく。そうしないと励みというか技能の向上もないはずだということで、このグループが一人前のグループだということをアイデンティファイするやり方に関して、どのような苦勞というか、迷いがあったのかというのを、ちょっとお話しください。

小 池 一番困ったのは、年齢、勤続別のデータはないんです。人数の分布だけだった。

猪 木 要するに、賃金の分布と人数の分布？

小 池 賃金額別に何人いるか、それしかない。年齢と勤続別ではないんです。そうすると、わりと集中しているところを一人前。そこからさらに上にいるパーセントが、1900年頃のBowleyのイギリスのskilledでも、1割くらい高い人が15%くらいいるんですよね。それを超えているかどうかで推理している。基準はあくまでもイギリス。

猪 木 私がそこまで引っ張っていいかなとふと疑問に思った点は、江戸時代の大工の賃金のお話をされて、どなたの本でしたかね。

小 池 長崎造船所を研究した中西の本？

猪 木 その辺くらいから、定昇への準備はできているんだと、ブルーカラーに関してね。それは中西論文ですか。

小 池 いえいえ、今の猪木さんの『横須賀海軍船廠史』です。要するに中西の分析までは、江戸時代の大工なみの賃金だった。定昇はない。ただし個人別のキャリアにわたる賃金というのは、3人しか分らないんです。

『横須賀海軍船廠史』は個人別の賃金データはまったくないわけです。賃金の規則しかない。ただ、その規則から見ていくと、1890年代の終わりには、一部の人に出たらしいんじゃないかという推測だけです。

猪 木 その範囲を確定して、そういう一人前になったグループがかなりのパーセントいると。

小 池 はい。

猪 木 つまり全員一斉ではない。そのグループに関して、どうも定昇のアイデアが入っているようだというのが、明治までさかのぼれると。

小 池 そうです。大勢に広がるのは、何年でしたか。何とか飛行機メーカーの実例しか分らない。驚くほど、人員分布まで書いたデータはないんです。やはり一番いいのは繊維の鐘紡。それはもちろん稿本、手書きですから。「日本労働運動史料」しかないんです。

萩 原 Bowleyの賃金統計では、メカニック (mechanics) とマシニス

ト (machinist) を明白に区別していますね。

小 池 それは非常によくできている論文です。イギリスの労働者というのは、当時は3種類しかないわけです。skilledというのは機械産業の場合はMechanicsというのが一番普通だと思います。Machinistは半熟練工です。そういう言葉の使い方は日本の多くの研究者はあやしい。その次はsemi-skilledで、その代表がMachinistです。それからLabourer, その3種類だけだと思う。

1例では危ないんだけれども、僕はそれ以上は、ちょっと分からなかったですね。

萩 原 紡績工の賃金はどうですか。精紡工 (spinner), 糸継工 (piecer), 撚糸工 (twister) などのジョブ・クラスターがあったようですが。

小 池 Spinnerは、そこにたしか表は本に出していないけれども、注で書いているように、1820年代のマンチェスター地区の賃率表はあるんです。それはCohenというアメリカの学者が載せているのかな。それは地区で単一、つまり主に番手で決まるのですが、番手で1ポンドだったか、1かせだったか量は忘れたけれども、それができるといくら払う。その賃率は単一でした。

萩 原 紡績工場の作業組織と労使関係について、英米を比較したI. Cohenの研究 (American Management and British Labor) ですな。

小 池 そうです。僕はそれは非常に不思議に思えます。というのは、出来高払いでも買い取り側が品質について見る目がある。あるいは品質によって賃率を変えればいいんです。ところが、イギリスの少なくともCohenの限りでは、綿紡はマンチェスターが中心ですから、そのマンチェスター地区のプライスリストは完全単一なんです。そうすると、結果的に品質無視だと思います。

これは非常に危ないと思っているのですが、Cohenとかアメリカの人は、イギリスのSpinnerの製品の品質について争いや議論があったということは、ひと言も書いていない。それは不思議でしょうがない。

つまり日本だったら、例えばたんす職人やなんかというのは、いいたんすだったら高く払うでしょう。そういうのがないんです。だから、怪しくてしょうがない。不思議ですね。

公文 例えば135ページの英機械工、これは非常にすっきりとしたイギリスの典型的な熟練工のパターンですが、紡績業の場合、前から先生がよくおっしゃっているように、一番の熟練工にあたるところは、実は熟練工ではなくて、そういうトレーニングを経て熟練工になるような紡績工ではないわけですね。

その下のほうになると、さらにsemiなのか、Labourerにあたるのか、分からないですよ。

小池 それは僕が直接調べたわけではなくて、一番丁寧にやったのはLazonickで、その次はCohenです。両方一致するのですが、特にLazonickによれば、Spinnerというのはapprenticeshipを経たものではない。そういう意味ではskilledではないんです。だけど、それ以外の意味では全部skilledです。第一、彼しか組合に入れない。

では、誰がSpinnerになれるかということ、自分が女、子どもを使っているわけです。1人が4、5人使うんです。その4、5人の中にランクがあって、第1がbig piecerというんですね。そのbig piecerの中から上げていく。上げるのを指名するのは会社ではなくて、Spinnerです。その人の雇用や賃金は全部Spinnerが払うわけです。

アメリカはそうではなくて、一人ひとりに会社が払う。本当の間接雇用は英国の紡績のようなもので、日本は明治のときに間接雇用であるはずがないです。ボスの下にいる部下には、やはり会社が賃金を払っていますからね。その点、多くの研究者が間違っているのではないかと思うんですね。

萩原 マンチェスターに本部を置く繊維（テキスタイル）の労働組合は、僕はびっくりしたのですが、組織人員が少ないですね。全国組合でありながら組織人員は17万人程度です。むかしの全織同盟の綿紡部会よりもはるかに小さい。

小 池 それもSpinnerだけですから。

萩 原 そうですね。Spinner and Twisterというのが出てくる。Spinnerと同じですね。

小 池 そうですか。それは知りませんでした。

萩 原 撚糸工のようです。

小 池 つまり仕上げの人ですね。

萩 原 そうです。それ以外は入れないのですね。

小 池 入れないと思います。そういう意味では、クラフトユニオンに近いですから。ただ、apprenticeshipはないだけです。要するに協同組合です。

萩 原 ただ糸継工（piecer）というのは、精紡工の子どもか何かでしょうから、あれは事実上徒弟制apprenticeshipに近かったのではないのでしょうか。

小 池 そうだと思います。女の人もあるわけです。ですから、全体の半分は女ですよ。ただ、女のSpinnerは聞いたことがない。

萩 原 そうですね。

小 池 昔から、 Cottonの組合はクラフトユニオンかどうかという議論が英国でもずっとあるのですが、決着がついていない。それはLazonickを、興味があったらお読みになるといいと思います。本は僕がもっていますから。僕のかれを全然知らないのに、私に送ってくれたんです。『Competitive Advantage on the Shop Floor』という本でしたね。

萩 原 「定期昇給制の出現」のところは、この程度でいいでしょうか。

猪 木 もう一つ、お聞きしていいですか。165ページの表とか、移行期という概念で説明なさっているのが説得的ではあると思うのですが、先ほどの質問と関係して、1890年あたりにどうやら技能形成促進的な仕組み、定期昇給が一部の人たちに入ったようだという結論にされています。

1930年代くらいからイギリスをどんどん駆逐していくという議論にとって、1890年までさかのぼる必要があるのかという気がするのですが、そ

れはどうでしょうか。

小 池 それはそうですね。それは時期が、距離がありすぎますね。

猪 木 あるいは、そのくらい効果があらわれるというか、技能形成にとって10年20年が大事だということもできますが、日本の工業化のプロセスとしてみた場合、1890年というのはかなりさかのぼるなという気がするのですが。

小 池 ただ造船を見ると、造船というのは今の機械工業そのものですよ。船を作るだけではなくて、機械も作るでしょう。それは相当の数がある。それに紡績は、この頃の規模はけっこう大きいですね。

距離があるのはまったくそのとおりだと思うのですが、技能形成というのは時間をかけないときっとだめだろう。だから、よその国の例を見るときは、必ず工場ができてから15年くらいの歴史があるところしか見ないんです。要するに技能形成のプロセスは一種の慣行だから。

猪 木 はい。

小 池 ただ、このときはまだ、わりと一人前に集中しているんです。だから、まだそんなに技能向上促進的ではない。もっとも、この上に相場を超えたのがあるパーセントあって、イギリスのskilled, Mechanicsの場合もやはりあるわけですから、別に日本が特殊でもなんでもない。いや、そのためにBowleyを非常に使ったんです（笑）。

猪 木 小池先生の愛国的なところが出すぎたのではないですか（笑）。いや、分かりました。

能率給と品質は水と油だったのか

萩 原 もう一点、piece rate（出来高給、能率給）が最終的に日本の労働市場から消えていくのは、戦後の1950年代ですよ。戦前はかなり広範にpiece rateで賃金が支払われていた。能率給の場合、等級制はどのような形態をとるのでしょうか。時間給の場合はスッキリしているのですが。

小 池 ただ、集団能率給と賃金に差をつけていくというのは別のことで、集団能率給であれば必ず個人配分があります。それは全部、本給比ですよね。僕の知る限り、アメリカもイギリスも日本の戦前も戦後も。一番最後まで集団能率給をやっていたのは、日本では鉄鋼だと思いますが、1960年代くらいまでやっていたのではないですか。

萩 原 1960年代まで能率給が残っていたのは、鉄鋼です。集団能率給ですが。

小 池 ただ、全部個人配分は本給比です。

萩 原 紡績でも能率給は残っていたのですか、1960年代まで。

金 子 そんなには残っていないです。昭和30何年かに、職能資格給に移行しているはずですよ。

萩 原 1960年代になると、タクシーなどの例外もありますが、ほとんど全産業が時間給に1本化されていく。ブルーカラーの場合は、日給月給といっておりましたが。

小 池 その職能資格給と集団能率給というのは、両立するんです。必ず本給比で分けますから。本給の決定と集団能率給総額の決定は別物です。個人出来高は別ですよ。

萩 原 わたくしは、旋盤工で作家であった小関智弘さんからこんな話を聞いたことがあります。小関さんは、日本の機械工業において品質管理が重要視されるようになったキッカケは、朝鮮戦争の特需ではないかというのです。小関さんは、1950年の3月に都立の工業高専を卒業して、4月に町工場に就職して旋盤工になろうとしていた。その年の6月に朝鮮戦争が始まった。米軍からの特需で、大森や蒲田の町工場は空前のブームを迎えた。ものすごい活気で、アメリカ軍から特需がジャンジャン来るようになったのです。

小関さんが言うには、アメリカ軍の品質基準がものすごく厳しかった。この基準を満たしていない製品は一切受け取らない。大田区には、日本特殊鋼、三菱重工、キャノンなどの大工場もありましたが、それらの大企業

の下請け部品メーカーや町工場が何千と集積していた。町工場で部品を加工する場合でも、きびしい品質基準があって、基準をパスするのはたいへんだったそうです。高度な品質管理は、軍需品生産からはじまったのではないかということです。

それと個人出来高給ですね。先生の議論ですと、個人出来高給というのは品質管理とうまく合わないというか、親和しない。個人出来高給のもとでの生産は、「安かろう、悪かろう」のほうになりがちである。その点はどうか。

小 池 それは何ページかにちゃんと書いていたと思いますが、品質と出来高が両立するためには、1個当たりのレートを品質によって変えるか、あるいは品物を受け取るほうが、品質についてちゃんとした目があって拒否する。そこで必ずトラブルが生じる。その二つの条件があれば、両立します。

そう書いていたはずですが、ただそれはマンチェスターの1820年代には見られない。あれだけ丁寧にやったLazonickもCohenもそういうことは一切書いていないんです。そこをみようとするセンスがない。

例えば日本だって、先ほど少し言いましたように、たんすを作る職人というのはもちろん出来高給ですよ。でも、それは問屋が非常に見る目があるとか、あるいはひと棹についていくら払うということを、品質によって変えている。だから成立するわけです。

マンチェスターの綿紡みに、同じ番手ならまったく同じ賃率で、品質によってレートを変えていない場合は、品質と両立するはずがないというのは必要ですね。（補注：厳密に言えば、番手のほかに精紡機の錘数によっても少し賃率が異なる。しかし品質による差はみられない。）

萩 原 もし個人出来高給のもとでの製品の品質をチェックしていなかったとすれば、低品質のものをどんどん作っちゃうということが、起こりかねないですね。

小 池 受け取り拒否があったかなかったかが書いてあれば、これは品

質をチェックしているなど分かるのですが、それが出ていないんです。僕は1次資料まで見たわけではないから、本当のところは分からないけれども。

金子 いま先生が言われた条件の中で、出来高給の中に品質要件をもし入れることができたとなると、そっちのほう定期昇給よりも厳しく品質と賃金が評価につながりますよね。定期昇給は、半年に1回くらいの評価ですよ。

小池 いやいや、長期的に、つまり技能形成というのはわりと時間がかかるわけですから、中期間になるべく促していくほうが効率的だと思います。例えば7割もの差が、定期昇給でついていったとします。定期昇給でなければ、同じ30番手の糸で7割も違った賃率が作れますか。それよりは定昇のほうがずっと効果的だと思いますよ。技能がたいして変わらない場合はそれでもいいのです。

萩原 幕末に日本が開港したとき、輸出品の品質等級が定められていなかったうえに、品質検査もロクにやっていませんでしたから、粗悪品の輸出が横行してしまった。陶磁器に“薩摩”などといった銘を入れてニセモノを輸出するとか、茶に緑色の彩色をほどこして“玉露”としてアメリカに輸出するといったスキャンダルが横行したのです。それで明治10年代に入ると、政府が音頭をとって同業組合をつくり、業界として品質基準をきめプライスリスト（格付表）を作成するようになっていった。以来お茶でも生糸でも、みんな業界でキチンと品質等級を定めて、取引所で厳しい品質検査をおこない、品質基準に従って値段がつけられるようになっていった。綿糸も、番手だけでなく同一番手の糸にも複数の品質基準がもうけられ、「金魚」とか何とかって、各社ごとの銘柄が生まれた。イギリスはそれを全然やらないんですかね。

小池 それが不思議なんです。少なくともSpinnerの賃率には、プライスリストと言いますが、見た限り、ないんですよ。品質を入れたら、必ずトラブルが起きるはずなのですが、それが出てこない。どうしてだろう。

猪 木 私は資料的に、まったく分かりませんが、あったはずだと思います。同業組合が一種の自己規制で、もしそういうルールを暗黙でも、あるいは陽表的にもやらなければ、全体がだめになってしまうという意識がある限り、やはり等級をつけて質に関する情報をこちらから提供しないと、安全ではないと。

同業組合の規制というのは自己規制的なことだから、あるはずだと思います。それは調べないと分からないですけども。

小 池 そうでないと不思議だと思うんですけどもね。みんなイギリスの高番手の品質はいいと言うんです、データなしに。普通は、受け取り拒否とか何かの問題が起きるはずなんです。

萩 原 さきほど触れましたように、日本の場合、幕末に貿易が始まってから明治の初期にかけて、輸出品の粗悪品問題がたいへん深刻でした。それで同業組合が全国的にあちこちにできて、品質をきちんとチェックしなければだめだということになった。輸出品に限らず粗悪品を排除するという課題は、明治10年代まではまだ多少は残っていますが、明治20年代になると、いちおう解決する方向に向かったといつてよいのではないかと思います。

金 子 紡績については？

萩 原 紡績は模範生で、有名な紡績連合会がいち早く明治13年に設立されています。日本はイギリスから近代紡績技術を学んでいますから、番手で品質を区分する知識は早くから習得していた。輸出品の品質基準をきちんと定め、値段もその基準にしたがって商品取引所で取引されるようになった。明治20年代になると、品質検査もシッカリできるようになり、基準外のは屑糸として扱われた。

金 子 問屋間の競争は、ものすごく激しいのです。糸を出す工場によって、同一番手の糸であっても仕入値段がちがっていた。

萩 原 ものすごく激しいし、問屋間の競争に産地間の競争が複雑にからみ合っていました。ですから粗悪品やニセモノを作る技術のほうも、相

当な水準に達していたわけです。(笑)僕は薩摩焼の収集と研究をやっていますが、問屋が各地の窯に薩摩焼と銘うった陶器をつくらせて、外人バイアーに輸出しているのです(笑)。素人ではまったく鑑定できませんよ。

Ⅲ 昭和戦前期における東京製綱の労使関係

日本労働史にきらめく総同盟東京製綱支部

小 池 差し支えなければ、先に進んでいただくとありがたいのですが、だんだん体力がなくなって(笑)。

萩 原 それではⅡ部はこの辺で終わりにします。いよいよ第Ⅲ部、この本のメインである東京製綱と総同盟の労使関係を中心として、戦前の労使関係の検討に移りたいと思います。ここも非常に長いので、総同盟東京製綱支部の結成から1940年の総同盟解散まで一気に議論したいと思います。

最初に私から問題提起させてもらいます。職業別組合(クラフト・ユニオン)とは異なる、事業所をベースにした労働組合運動が興ってくるのに対応して、企業や使用者団体は2種類の異なるタイプの労使関係を模索していきます。ひとつのタイプは、労働組合を排除したうえで労働問題を経営者の主導で解決していこうという方向です。第1次大戦後の先進資本主義諸国の労使関係の動向を見ると、労働組合を排除して従業員代表制を導入し、労使が協力して福利厚生を充実させていく傾向が大きな流れを形作っていきます。アメリカの大企業には、従業員代表制が広範に広がっていきまじし、日本やドイツでは事業所に工場委員会が設立されていった。もうひとつの流れは、積極的か消極的かの違いはありますが、企業は労働組合を承認して団体交渉を通じて産業平和を達成していこうという流れです。企業内の従業員代表制の流れと企業外の労働組合を承認して団体交渉制を導入していく流れの二つです。1920年代には、日本にもこの二つのモ

デルが競争的に存在し、争っていた。前者の従業員代表制の流れは、戦後になって参加的労使関係のモデルになり、後者は対抗的労使関係のモデルになっていきます。

そのような流れの中であって、東京製綱の経営陣は積極的に団体交渉モデルの方を選択した。戦前には非常にめずらしいケースだったと思います。東京製綱の社長さん、何と言う方だったですかね。

小 池 赤松？

萩 原 赤松範一さんですね。東京製綱の経営陣は、みずから総同盟を承認して、総同盟の東京製綱支部と定期的に団体交渉をすることを申し入れた。もちろん無条件の組合承認（ユニオン・ショップ制）ではなくいくつか条件が設定されていた。松岡駒吉と赤松範一とが交わした「覚書」のその5で、「会社は出来得る限り従業員を優遇し組合は作業能率の増進に努力すること」とうたわれている。協力的な労使関係をめざすことが協定されている。

これは明らかに、工場委員会の流れとは異なります。対抗的団体交渉制とも異なります。総同盟の関東労働同盟会は、東京製綱という企業から見ると、個人加盟のアウトサイダー・ユニオンであり、1000人以上もいる従業員のほんの一部しか組織していない外部の組合にすぎなかった。ところがその総同盟に、当時はしめつけ組合と呼ばれていたようですが、ユニオンショップ制の全員加盟の東京製綱支部を設立してくれと申し入れる。非常におもしろい経営者ですね。むしろたいへんな先見性を感じます。労使協議制と団体交渉制をミックスさせたような労使関係ですから、よく考え抜かれた非凡なアイデアだったと思うのです。

小 池 総同盟のタイプが、もともとそうだったのではないのでしょうか。これは1926年ですから、その前に組合がいくつかあって、総同盟に入ると、4分の1くらい金を本部に払いますから、今の西ヨーロッパよりよほど金の面で見たら、企業外へとつながっていますね。それを応用しただけではないでしょうか。

萩原 ほかの三菱とか住友とか財閥系の大企業は、みんな工場委員会制ですよ。

小池 そう、団体交渉を要求してストライキをやってつぶれましたからね。

萩原 外の労働組合というのは、過激な思想団体のようなものだから、できるだけ企業の中に入れさせないようにするというのが大企業の労務政策の基本ですよ。

小池 1920年代の大企業は工場委員会中心というのは、そうだと思います。でも、案外、総同盟というのはそんなに少なくないはずですよ。人数は関西と関東、それぞれ1万5000人ずつだけど、製綱みたいに全員入っているというのは少ないから、組合のある会社はわりと多いですよ。そういうところは総同盟に上納金を払っていますから、一つのタイプだったのではないでしょうか。

それといま萩原さんがおっしゃったことの中で、赤松という最高経営者、当時はまだ専務ですね。社長はいないけれども、専務の赤松が発意したのではない。それから協力的でなければだめだと言ったこともない。無条件で松岡に頼んだと思います。

それは簡単にいえば、そのときにもう川崎工場とか、特に小倉工場で評議会的な動きが出てきたんです。その予防でしょうね。川崎工場はもう総同盟系の組合が、少数派だけれども、できてしまった。そうすると、松岡を見込んで頼んだだけで、無条件で頼んだと思います。あの5項目は、経営者側がそのようにしてくれと言ったのではなくて、松岡に相談の場所で、思うところを書いてくれと言ったら、サラサラと書いて、それをそのまま認めた。

萩原 ただ総同盟に対する企業側の対応は、後に分裂して共産党系の評議会になっていく左派であれ、松岡たちの右派の総同盟であれ、外部の組合とみなして一切承認しない姿勢でした。財界は総同盟右派に甘かったわけではありません。

小 池 そうです、そのとおりです。

萩 原 だから、そのような流れの中で東京製綱の場合、非常にマイルドな中間路線を経営者がとった。

小 池 そういう個別事情は分かりませんが、そうはっきり主張した人は分かっているんです。役員は3人で、赤松ではなくて、渡部という監査役ではなくて、もう一人、その人ですよ、明治大学OBの。

萩 原 僕は松岡駒吉の労働組合論というのは、非常に水準が高いと思っています。僕が総評にいたころに身近に感じたことなのですが、同盟会議の加盟単産はリーダーの人材にめぐまれていた。とくに全織同盟と全金同盟がそうできて、全織の滝田さん、全金同盟の天池さんなど、非常にレベルの高いリーダーをもっていた。同盟会議と比較すると総評の方は、本当にリーダーが不足していましたね。総評のリーダーたちは、ひと言でいうと社会主義イデオロギーが過剰で、現実をよく見ていないのです。ものが分かっていた人という、全通の宝樹さん、全電通の山岸さん、鉄鋼労連の宮田さんを思い出します。鉄鋼労連の宮田さんは、戦後すぐに共産党に入党し、その共産党から足を洗ってユニオン・リーダーになった人です。読書家で、酒は飲みませんでした。ユニオンリーダーとしての見識の高い人でした。

ところが、同盟系には滝田さんのような人がゴロゴロいるのです。非常に不思議な感じがしていました。松岡駒吉がつくった伝統なのでしょうかね。

小 池 基本的には上納金が高いということだと思います。そして金の使い方に非常にうるさい。ここにも書いていますが、戦前の争議というのは結局、負けて壊滅して、組合はつぶれるんだけれども、争議が終わるときに、経営者が何万円か払うでしょう。それをどのように分けたか、書いたものがないんですよ。総同盟系はわりとちゃんと、分け方まで書いている。

争議団に何日出勤したか、勤続年数を加味して分けるんですよ。きち

んとした収支決算報告書にする。一番だめなのは評議会で、評議会というのはカネはシンパからでしょう。だから、表にできないんだと思います。そうすると、つかいこみなどカネのトラブルがどうしてもおきます。そういう意味では、やはり金の使い道じゃないですか。

萩原 そういい人材を集めるだけの資金力があったということですか。ユニオンリーダーを抱えるだけの。

小池 それは分かりませんね。最初の集まりはみんなクリスチャンでしょう。

萩原 そうですね。

小池 教会からですよ、特に関東のほうの総同盟は。教会というのは、当時は勉強の機関だったんですかね。

強い労働組合と弱い労働組合

猪木 イギリスの場合も、私は知らなかったのですが、労働組合法、組合の誕生の重要な契機が、法人化しないと、個人名でお金を預金すると、持ち逃げするやつがいるのでと（笑）。

ちょっと質問ですが、非常に面白いなと思ったのは、玉砕型の組合というのは実は弱い組合なんだと。「つよい組合」というのは、むしろここで紹介というか、説明されているような、外から見ると「ガラ幹」というか、譲歩的であるように見えるけれども、実質的にはかなりのものをきっちり勝ち取る。粘り強く戦い続けるというのが強いのであって、見通しも立たないのに、単に最終的に玉砕だけで終わるというのは弱い組合だというご指摘が、いろいろ思いあたるふしもあり面白かった。

もう一つは、組合が企業外に広がるということを最終的に言っておられますね。これは労働経済学の人には私も含めて、企業特殊的技能という言葉をよく使うわけです。企業がその個人の労働者に投資したものの収益を、その企業の中で回収しないと、トレーニング、訓練が合理的に成り立たな

いので、企業特殊的技能ということが出てくる。ではそれはいったい何なんだということになる。

前に小池さんは、キャリアの組み方が同じ産業でも違う、だから、あるところに移っても、移ったところのキャリアの組み方、スキルの習得のシーケンスが違うという説明のしかたをなさっていて、それも私は非常に納得がいったのですが、今度のところで「なるほど」と思ったのは、高度の技術の認定、評価というのが、外部の者はできない。だから、何も特殊か一般かは、極論すれば関係ないんだと。

その人のpotentialityなりaptitudeを本当に見つけるには時間が非常にかかる。だから、外からの判定は難しいんだと考えると、本当に有能な人かどうかということに関する情報みたいなものが、もうちょっと広がりをもたないと、人を採用したり育てたりすることはできない。

この話と少し関係するのですが、私が思い出したのは、シリコンバレーとルート128がIT技術で競争して、最終的にボストンのルート128が負けるわけです。経済学者がその理由を説明をするときに、シリコンバレーのほうが高度の有能な技術者たちを閉じ込めなかったというんです。むしろ他社の人たちと自由に情報交換しろと。ルート128のほうは絶対に秘密厳守で、閉じ込めて中で技術開発をしろと。それで一見、知的独占をやったほうが勝ちそうに見えるのだけれども、そうではなかった。

だから、企業は外への広がりをもって、いろいろな取引先を通じて、あの社のあの人間は有能だとか、そういう情報で人材を確保していくというのが、生産性を上げる。国際競争力を上げるという意味でも、企業外で広がりをもつのは非常に大事だと。

その指摘もなるほどと思ったのですが、一つ質問です。最後に、労働組合が財政的な独立性を捨てるしかないのではないかという意味のことをおっしゃっています。労働組合法的にも財政的に独立していなければなりませんが、むしろその規制を捨てて、ヨーロッパの事業所委員会ですか、あいう組織のような形に組合を近づけるほうがいいと。

それはよく分かるのですが、組合の独立性と、そういう企業から払ってもらって、一部負担してもらってということとのつながりはあるのでしょうか。

小 池 僕の議論は単純で、要するに競争相手の先進国相場に合わせたほうが得だろう。つまり、日本の組合が一番会社から金をもらっていない。そうすると、よその国なみにもらっても、それで組合の独立性が、特に日本だけだめになるという論理があればともかく、なければ大体いまの西ヨーロッパ、アメリカ程度の独立性になるのではないか。そういう単純なことなんです。

そして3次産業化が進めば進むほど、事業所規模が小さくなりますから、そうすると必然的に労働組合の組織率は下がります。それを防ぐためには、ドイツみたいに公然とやっても、アメリカのように非公然でもいいのですが、とにかく企業レベルや工場レベルの人件費の大半は会社から出してもらって、いっこうに構わないのではないか。つまりヨーロッパなみになれというだけのことなんです。

猪 木 組織率がどんどん落ちていって、組合財政が収入面で苦しくなってくるので、企業にも負担してもらおうと、そういう意味だったら分かるのですが。

小 池 そうではなくて、大企業であれば、事業所別に専従者を持っているんですね。ですから、そちらのほうはあまり問題は起きないでしょう。もう少し広げていけば、中企業、あるいは巨大企業でも、その事業所の規模が小さい3次産業、この2種類は会社からいっさい金をもらわなければ、組合員に近いところに専従者をもてず、組合はなくなるだろうというだけのことです。

猪 木 だから、そういうところが生き延びるといえるのか、重要な機能を果たしていくためには、会社から便益を受けるような形の財政的基盤をもっているのもいいのではないかと。

小 池 そうです。日本の組合法というのは非常に特殊で、ものすごく

うるさいことを言うでしょう。ストライキは全員の無記名投票による。この頃、変わったのですかね。

猪 木 組合のオフィスも、その企業の中に置けないんですよね。

小 池 だけど、僕が見ている限り、スウェーデンなんかはそんな法律は一切ないけれども、みんな会社の金で専従者がいて、会社の中で組合事務室をタダで借りてやっていましたね、僕が回ったところは。イギリスはもちろんそうだし、アメリカもそうだし、日本だけです。

猪 木 だから、仮に金をもらっていても、やはり妥協できない場合は戦いますよね。

小 池 よく分かりませんが。

猪 木 そのへんの気持ちの因果関係が（笑）。

小 池 少なくともヨーロッパであれば、少し戦います。だから、その程度はやってもいいのではないか。いまストライキというと、組合員1000人当たりの労働損失日数は、たぶん日本とスウェーデンとドイツは変わらないでしょう。日本だけ低いのではないと思います。

労使関係モデルと国際競争力

萩 原 この本のⅢ部でなされている議論の結論は、集团的労使関係、労働組合と企業や産業との関係が、一国の経済の国際競争力なり経済力を支えていく重要なインスティテューションである、ということだと思うんです。

1980年代に、アメリカの労使関係学会あるいは連邦議会で、かなり大きな論争がおこなわれました。論争の内容をかいつまんで言いますと、アメリカの製造業は衰退傾向をたどっている。衰退傾向から脱却するにはどうしたらいいのか。KochanとかPioreとかの気鋭の労使関係学者は、ニューディール期に形成されたアメリカの労使関係全体を大変革（トランスフォーメーション）しなければだめだということです。かれらは、対抗的労使関

係モデルに立脚して制定されたワグナー法やトフト・ハートレー法を全部廃止してしまい、協力的労使関係モデルに立脚した労働法をあらたに立法すべきであるという立法論を展開した。

クリントン政権は、ダンロップ委員会を設立し、立法の準備に入ります。ダンロップ委員会のメンバーであったハーバード法学大学院教授のウィラーは、労使関係改革を論じた著作のなかで、小池先生の名前にボロッと言及しているのです。アメリカにも、日本のような協力的なenterprise unionismが必要であるということです。

1980年代にそういう論争がありました。労働組合運動の衰退とアメリカの産業の競争力の喪失、この二つの問題を一石二鳥で解決するには労使関係の大転換が必要だという大胆な意見をめぐる論争でした。クリントンは労働法改革を断念し、ダンロップ委員会の報告も実を結ばなかった。今になって考えてみると、Kochanたちの議論の立て方に問題があったのではないかなと思うんです。

先生のこの本は、2つの柱で構成されています。

ひとつは熟練形成論です。日本の企業や産業の強みは、企業の中堅層の層が厚く、しかも中堅層の人材の質が非常に高い。これが日本の競争力を支えてくれている。日本の企業が外国に出ていっても、現地の人々を質の高い中堅層に育てていくことに成功すれば、外国でも高い競争力を維持していくことができるのではないかな。

もうひとつは共動的労使関係論です。現場の労働者の発言は、工場の効率にとっても非常に重要である。労働者から生産に対する発言を引き出す努力をしない企業は、競争力を維持していくのが難しいのではないかな。

中堅層の熟練形成（skill formation）という柱と労働者の発言（voice）という2つの柱の関係は明白なのですが、外に広がっていく協働的労使関係との関係がわかりにくい。

小 池 単に企業レベルの組織を作ればよいとは、まったく思っていないんです。二つ条件があって、企業の外につながるものと、最も重要な

は、最後のほうに書いてありますが、技能の向上を妨げないような柔軟な組織、柔軟な仕組みを作る。特に後者ですね。

そうすると、アメリカがトライしたのは一部にHigh performance work organizationの動きがありましたね。つまり一見、QCをやったり何かやったりして、いそいそと働くような組織を作り、それを丁寧に調べた運動の研究者もいっぱいいましたね。でも、そこにあまりスキルアップという項目を見なかったんです。

スキルアップを柔軟にするということは、ある意味で差別を認めることなんです。それはやっていないんじゃないかな。差別を認めるということは査定を認めることで、査定を認めることは、定昇ができるということですよ。

萩原さんがご紹介くださったハーバードの先生、Dunlopでしたっけ。

萩原 ダンロップ委員会ですね。

小池 DunlopやKochanの報告書を、僕はちゃんと見ていないから分かりませんが、そういう動きはあったんですかね。それがなければ、形だけ企業レベルの組織を作っても、だめだろうと思います。

萩原 ダンロップ委員会の報告書は、その点が非常に弱いんですよ。テラリズムに対する批判はもちろんあるのですが、アメリカの労使関係学界はそこから進んでスキル・フォーメーションの議論にはいかない。むしろ職場が敵対的になっている原因の一半は、権利紛争を煽っている労働法にある。こんなに権利紛争に明け暮れているような企業だったら、早晚競争力が失ってしまわざるをえない。職場の雰囲気を含働的にしなければ、アメリカの産業は回復できないという発想ですね。協力的な労使関係を、工場、職場に作っていかうという提案です。

アメリカでは、産業の競争力の源泉として労働者のスキルの問題を議論することは、ほとんどしてきていないのです。労働者の技能のレベルの問題よりも、敵対的な職場の権利紛争をどうやって減らしていくことができるか、そっちの方に関心が向かっているようにみえます。

小 池 少し疲れたので、途中で申し訳ないけれども、リタイアしてもいいですか。この頃は非常に体力がなくて、申し訳ありません。

萩 原 それでは、これでもって座談会を終わりにしたいと思います。

まだⅢ部で議論し足りない点が残っており、それから特に最後の終章を議論していません。先生の共働的団体交渉モデルについて検討したかったのですが、課題として残しておくことにします。

小 池 もう卒寿ですから（笑）。

萩 原 それではこれで今日の座談会は終了させていただきます。どうもありがとうございました。

2) 座談会に提出された小池メモ

高品質日本の起源

2012年6月8日

小池

*ねらい：すでに書いています。

1. 主なねらいは、日本の国際競争力の重要な源泉、そのひとつは職場の人たちの生産の工夫です。その工夫を促すには職場の発言が肝要と考えます。それが近代日本のいつごろからみられるか、それを探りたい、ということに尽きます。
2. 副のねらいは過剰期待のあやしみの指摘です。たとえば解雇反対闘争をしない組合は偽物という認識などです。その結果、肝心の労働組合の存在までも否定されてしまいます。堅実な日常的な労働組合活動の大切さをいいたいと思いました。
3. ただ最後にひとつのモデルを提出しました。共働的な労使関係 Collaborative Industrial Relations モデルです。技能の向上を妨げないような柔軟性をもつ。しかも競争力の中核につき職場の労働者が発言できるしくみ、そして企業外の組織につながるしくみです。それが日本国内にとどまらず、海外諸国にも広がる可能性を主張しました。傘

寿の老人の遺言です。

なお、この本は基本的には夏炉冬扇の議論、売れるはずがありません。それゆえ公刊を前提に書いたものではありません。老人のてすさびです。

*むしろ書いてないこと、つまり「きっかけ」などをすこしいいます。

1. 最初に書いたのがⅢ部戦前昭和期の労働組合です。そのきっかけは、たんに知りたい、知りたい、とおもってきたからなのです。それまで歴史の論文を書いたことがなく、いつか多少とも近い時代の労働組合の歴史を調べたい、とおもっていたにすぎません。市場経済を前提にするかぎり総同盟系の組合活動が注目されるのに、これまでの研究で異様に軽視されてきた、と考えていました。ただし、はじめから製綱労働組合に注目したのではなく、文献渉猟からしだいにこの組合に気づいてきたにすぎません。資料がまことに豊富、それをかなり法政が所蔵していることもひとつの理由です。
2. 1962年の本の第1章全織同盟を書いた際、多少とも知り得たことを、もっと知りたいということです。しだいに、なぜ日本綿紡績が世界制覇できたのか、それを知りたい、となってきました。日経出版の堀口さんが品質の起源ということを示唆してくれました。会うたびに催促されました。そこでつぎに書いたのがⅠ部です。
3. 日本の迷妄、他国の実態を知ろうとせず、議論するのみならず制度まで改悪しようとする迷妄への義憤もあり、定期昇給制度の議論にすすみます。これはⅠ部の補完です。品質への職場の発言は、その基礎に技能がないと無理でしょう。技能は直接描くのがむづかしく、その代理変数として定期昇給を調べたのです。それで最後に書いたのがⅡ部です。

付：個人的な理由：基本的に老齢による体力の低下（心臓の機能低下で順天堂に入院）、もはや職場での聞きとりは無理。それは非常な体力、気

力を要します、とくにわたくしの方法では。2005年英での聞きとりが最後、73歳のときでした。文書中心の方法に変えました。こうした仕事をしていると、なにしろ長年の仕事経験ゆえ、気分が落ち着き、体調が安定するのです。なお、法政は戦前労働関係の資料の所蔵では、おそらくは日本最高でしょう。協調会、大原を合併しましたから。

*方法

1. 歴史についても仮説を大いに活用したい、とおもいました。現代の分析でも仮説なしには実態に接近するのがむづかしいでしょう。まして資料のとぼしい歴史なのだからなおさら、と思っていました。つまり謎ときの手法です。従来の歴史研究に多少の不満を感じていました。その点、複数の贈呈者からの感想で、謎解きというご指摘をいただきました。わが意を得たり、です。
2. どこまでわかったか、どのようなことが、わからずに残ったか。それをなるべくはっきり書きたいとおもいました。
3. わからない分野にさらに暫定的な仮説をたて、ありそうな答えの候補を書かします。その際の仮説の設定は経済学の理論、あるいは良い意味での常識を活用します。良い意味の常識とは、たとえば、所得レベルの認定に税務署の資料をもちいれば、すくなくらず内輪にでる、などということをいいます。
4. 状況証拠を活用します。決め手にはなりませんが。仮説にしたがえばおこり得ないはずの事柄の有無を検討します。確固たる証拠がないばあいの接近の試みです。
5. 他国の労働組合にたいしリアリズムの目で書きたいとおもいました。たとえば戦争に対する態度などです。
6. ひとつの事例に焦点をすえ深くさぐります。そのうえで統計資料などをもちい、一般状況をも説明します。

＊うれしいこと：よい資料に出会え、また、なつかしい資料に再会したことです。

例１：Bowleyの連作：わたくしの修士論文の重要な資料でした。

例２：Robsonの巻末統計

中央職業紹介協会事務局調査のすばらしさ

＊いささかの理論上の貢献

1. 高度な技能向上を促す柔軟な労使関係の評価、ホワイトカラー職場への広い応用
共働的労使関係モデルの提示。とくに企業外への組織の広がり
2. 高度な技能情報の非対称性
いっしょに働いていないとその真の技能の高さがわからない。

＊のこされた論点のいくつか

戦時での出征兵士、その家族への企業や政府からの支払いの国際比較
その他たくさんあります。

＊注について：もとの原稿では本文として書いたものが大半です。それゆえ長文の注が多いのです。しかし、原稿があまりに長くなったので、注にまわしました。そのため、わたくしの本音が注によくあらわれています。たとえばpp.376－377. 労働省の小さな研究会での経験、それによる官側資料の重視など。

＊タイトル、見出し、小見出しは小池の原案に編集者がつけたしました。
もちろん最終のOKは小生でしたが。新聞社方式でしょうか。

＊お詫び

1. ミスが結構あります。とくに猪木さんの『経済思想』の文献目録への記載を失し、申し訳ありません。萩原さんのご指摘ではじめて気づき

ました。ご指摘ありがとうございます。

2. 章ごとに萩原さん主宰の小さな研究会で報告する機会を得、たくさん
のコメントをいただき改訂できました。それが励みになりました。あ
りがとうございました。そのことを序文に記さなかったのはわたくし
のミスで、深くお詫びいたします。

以 上

Ⅲ 若干の補足：品質管理、現場の技能、協力的労使関係

『高品質日本の起源』の内容を理解するうえで参考になると思われること
を、3点にわたって補足しておきたい。専門家には必要のない蛇足なので、
読み飛ばしていただきたいと思う。

- (1) 大量生産の出現が高度な品質管理の必要性を生みだした
- (2) 大量生産は労働者の技能を無用化するのではなく、技能の内容を高度
化していく傾向がある
- (3) 高品質国になるための必要条件は、生産現場において品質の不具合を
すばやく検出し、不具合を直し、再発を防止するためのカイゼン案を
提出できるような労働者を数多く形成することである

以下この順序にしたがって補足をおこなっておきたい。

(1) 大量生産の出現が高度な品質管理の必要性を生みだした

人間が道具を使ってもの造りをしていた手工業の時代が終わり、機械に
よるもの造りの時代がはじまると、規模の経済が決定的に重要になってく
る。

経済学の初級の教科書で説明されているように、規模の経済とは、長期

平均費用曲線の形状が右下がりになることと定義されている。すなわち、生産量の増加にともなって平均費用が低下していくことによって、規模の経済が生まれる。人間のくらしは、工場における機械を用いた大量生産によって工業製品の平均費用（単位費用）が大幅に低下し、製品価格が革命的に下がることを通じていちじるしく向上する。T型フォードの価格は、1908年頃には1000ドルもしていたが、大量生産が軌道にのった1910年代の後半には280ドルにまで低下した。その結果T型フォードは、庶民でも購入できる便利な耐久消費財になった。かくして1920年代のアメリカは、世界に先がけてモータリゼーションの時代を迎えることができたのである。

アメリカは1920年代に、高度大衆消費社会を迎えた。クルマだけでなく、ラジオ、電話、扇風機、電気冷蔵庫など多数の家電製品が、一般家庭に普及していった。製造業の多くがフォード式大量生産方式を導入したために、耐久消費財の価格破壊が急速に進行し、豊かで便利なアメリカ式生活様式が誕生したのである。

大量生産は大量消費を前提にしているので、大量生産体制の成立には、同じ品質のものを同じ価格で大量に売る大衆市場（mass market）の形成が必要となる。ところが、「同じ品質のものをたくさん造る大量生産」は、適当な機械と生産設備さえあれば簡単にできそうに見えるのだが、じつはそうではなく、同じ品質のものを大量に造るのはたいへん難しいことなのである。製造業においては、もともと、完全に同じものを2つ造ることは不可能なのである。規格（スタンダード）に合ったものをムダなく大量に造り続けることができるようになって、はじめて大量生産が可能になるのである。

品質管理は、大量生産とともに誕生した。それは、「同じ品質のものをたくさん造る」ことがたいへん難しかったために、規格品の大量生産技術としての品質管理が必要になってきたからにほかならない。

例をあげて、大量生産と品質管理の関連性について検討しておくことにしたい。

日本で最初にできた電球の量産工場は、国鉄川崎駅の近くにつくられた東芝の堀川町工場であるといわれている。堀川町工場はだいぶ前に閉鎖され、現在その広大な工場跡地は再開発されて、川崎駅周辺のショッピング街になっている。そのショッピング街の一角に、東芝科学館がある。この科学館は、電気機器産業の経済史や技術史を学ぶうえでたいへん役にたつすばらしい産業博物館である。

むかしの電球は、使ってみないとわからないくらい、品質のバラツキが大きかった。60Wの電球の場合、耐用年数で測った標準品質は1年程度と表示されていたとしても、たった1ヶ月でフィラメントが切れてしまう場合もあるし、3年間も長持ちしてまだ使えるといった長寿の電球もあって、品質のバラツキがじつに大きかったのである。電球の場合、品質保証はつけられていなかったのも、消費者としては、できるだけ長持ちする長寿の電球（すなわち高品質の電球）を購入できれば幸運と考えられていた。消費者は、電球の品質をみわけ的手段をもち合わせていたわけではない。電球はもともと、品質の不確実性（quality uncertainty）という厄介な問題を抱えていたのである。

アカロフの『レモンの市場』ではないが、品質の不確実性が存在する場合、これに売り手と買い手とのあいだに情報の非対称性が加わると、市場は首尾よく機能できなくなってしまうか、あるいは、市場そのものがなくなってしまう可能性がある。すなわちmarket failureがおこってしまうのである。

とはいえ電球は、品質不確実性の問題を抱えていたにもかかわらず、市場化に成功することができた。なぜ市場化に成功できたのであろうか。その答は、電球メーカーが品質不確実性の問題を、品質管理によってなんとか解決したからにはほかならない。

アメリカの統計学者は、大量生産産業における製品品質のバラツキの問題に取り組み、1920年代から30年代にかけて、製品品質を標準化するための管理技術の研究に努力を傾けた。量産品の品質管理は、受話器などの通信機器から始まったといわれている。通信機器メーカーのウェスタン・エレクトリック社（Bellの子会社）で検査技師をしていたWalter Shewhartが、Bell研究所に移って統計的品質管理の研究をおこない、統計的品質管理の理論を誕生させたといわれている。

今日“QC 7つ道具”と呼ばれている統計的品質管理の技術は、戦前すでに日本の電球工場においても実践されていたようである。堀川町の電球工場では、Shewhartによって開発された管理図を用いて、製品品質を $\mu \pm 3\sigma$ の範囲に封じ込める努力が続けられていたといわれている。その結果、不良品が市場に出まわることを防止することができるようになっただけでなく、すぐに切れてしまうような不良品に近い短命の電球を減らすことができるようになったのである。

統計的品質管理は、バラツキが生じる原因をつきとめることを可能にする。バラツキの原因がわかれば、原因をなくすための改善が可能になる。バラツキが小さくなればなるほど、平均費用は下がっていくのであるから、品質管理はコスト管理上もひじょうに重要な課題なのである。そうになると、品質管理の仕事は、品質管理部の専管事項ではなくなり、製造現場はもとよりのこと、企業のほとんど全部門に広がっていかざるをえなくなるのである。

日本の製造業の場合企業が統計的品質管理を導入した後、全社的品質管理（total quality management, TQM）とよぶ品質管理システムを展開していった。製造部門の労働者が現場で発生する品質不具合を解決するのである。そのために労働者に、品質をはじめとする現場の諸問題を解決する技能の習得が、求められたのである。日本の製造企業は、世界に先駆けてそれを実践していった。

東芝の堀川町工場は、管理図を武器にしながら、現場の労働者を含めて工場全体として品質管理にどのようにとりこんでいたのであろうか。興味深いテーマである。

（２）大量生産は労働者の技能を無用化するのではなく技能の内容を高度化していく傾向がある

道具によるもの造りの場合、労働者は高度な熟練（skill）一匠の技を身につけることが必要とされていたが、機械を用いたもの造りになると、労働者は熟練を身につける必要がなくなるだけでなく、機械のたんなる付属品（オペレーター）になってしまうといわれてきた。熟練にかんするこのような考え方を、熟練無用化論（deskilling theory）という。（deskilling は一般には“脱技能化”と訳されている）

この種の議論は19世紀になって盛んになり、「疎外された労働」とか「労働の非人間化」と呼ばれて、社会学者や哲学者にもてはやされたことがあった。しかしながらこの種の熟練無用化論や熟練解体論は、じつは俗論に過ぎなかったのである。機械の使用は労働者の熟練労働を不熟練労働に解体し熟練を無用化したのではなく、熟練の内容を変化させただけなのである。

機械を用いた労働の分野でも、「熟練の解体」が遅々として進捗しなかった分野が存在していた。建築と金属加工の2つの分野がそれである。ここでは後者の金属加工の分野を取り上げることにする。

金属を加工して機械の部品を造り、部品を組み立てて機械にまで仕上げる仕事をする労働者は、機械工（mechanic）と呼ばれてきた。機械工の労働は、高度な熟練労働であり、かれらは熟練工の花形といわれていた。機械工の中核職種は、旋盤工（turner）と仕上工（fitter）の2つである。一人前の旋盤工になるには、日本でも英国でも最低7～8年の見習期間 apprenticeshipを必要とした。機械工の賃金は、熟練工のなかでもトップク

ラスの高さであった。

この「粋な旋盤工」の世界にも、ついに熟練が解体してしまうかと思われるような波（津波？）が押し寄せてきた。工作機械の分野で、画期的な技術革新が生まれたからである。

1950年代の前半に、米軍の依頼にもとづいてMITの機械工学者たちが開発に成功した超精密加工を可能にする工作機械、数値制御工作機械（Numerically Controlled Machine Tool）がそれである。日本ではNC工作機械とかMC（マシニング・センター）と略称されている。NC工作機械は、これまで機械工が手でおこなっていた旋盤のハンドル操作をコンピューター制御に置き換えてしまったのである。この恐るべきNC工作機械が日本の町工場に実際に普及し始めたのは、1970年代に入ってもなくのことである。

NC工作機械やMCが広範に普及していった1980年代に、メカトロニクスという新造語が生まれ、日本はマイクロエレクトロニクス革命（ME革命）の最前線に立つに至ったのである。ME革命の模範生として日本は世界中から賛美されるようになった。しかし国内では逆に熟練解体論が隆盛を極め、技術進歩を毛嫌いする文明批評が横行し、反コンピューター、反ロボット、反原発の議論に沸いていた。このような技術文明忌避の雰囲気背景にして、労働省の田中博秀の手になる『解体する熟練—ME革命と労働の未来』（1984年）が出版された。田中博秀は、「ブルーカラー労働者のいなくなる社会」と題する同書の一節で、以下のような見通しを述べている。

「額に汗して働く労働者、油に汚れて働く労働者、来る日も来る日も同じ作業を繰り返し、時には失敗し、時には成功することによってカンとコツを身体で覚えていく労働者、そして、これまでの経済・社会の中で太宗を占め、労働運動の主役となってきた労働者は、これからのマイクロエレクトロニクス時代には存在しなくなるであろう。少なくとも彼ら

は、これからは生産現場における主役でありつづけることはなくなるであろう」(283頁)

NC工作機械が労働に及ぼす影響を調べていく場合、2つの点に注意しておかねばならない。

- (1) 少品種大ロット生産が中心の大企業と多品種小ロット生産が中心の中小企業や町工場とでは技術をとる環境がまったく異なること
- (2) NC工作機械を動かすソフトウェアは誰が作製するのか。大学工学部または高専卒の技術者が作製するのかそれとも機械工自身が製作するのか

多品種小ロット生産には、NC工作機械よりも旧来の汎用旋盤のほうが向いている面があるので、NC工作機械は中小企業にはあまり普及しないのではないかと予想されていた。さらに、NC工作機械にはソフトウェアが必要なので、ソフトウェアを作製できる技術者を確保するのが困難な中小企業にとっては、NC工作機械を導入できる条件が整っていなかった。これらの点を考えるとNC工作機械は、技術者をたくさん抱えている大企業には普及していくであろうが、中小企業や町工場には急速に普及することはないであろうとみなされていたのである。しかし実際はどうだったのであろうか。

実際は予想に反して、企業規模を問わずNC工作機械は急速に普及していったのである。大企業は、大ロットの量産部品は下請け部品メーカーに外注し、シリンダーや精密金型などの微細加工を要する製品は内生し、そのためにNC工作機械やMCを利用していく傾向をたどった。技術者を抱えている大企業でも、ソフトの製作を技術者にまかせず、機械工自身がソフトを製作できるようになるために、工作機械メーカーによる教育・訓練が集中的にほどこされていった。機械工は、一方では中核的な技能であったハンドル操作の技能を失ってしまったが、他方でいかなるタイプの微細加工

であれ、いかなる素材からなる部品であれ、NC工作機械で切削してしまう新しい技能を身につけていったのである。たしかに手でおこなうハンドル操作は無用化したが、これまで工場長がおこなっていた段取りという難しい仕事を機械工みずからおこなうようになったり、着脱が困難な部品を特殊なジグを工夫してチャックに噛ませるなど、“知恵”を使ってさまざまな工夫をこらす作業に重点が移動していったのである。手工的熟練から知的熟練への進化がおこった、といってもよいであろう。

中小企業、とくに従業員20人以下の町工場では、技術者の採用は絶望的といえるほど困難だったので、機械工みずからがソフトを作製するしか道がなかったのである。高校卒であれば、ソフトを作製する上で必要な英語と数学の知識を最小限もちあわせていたので、町工場でもなんとかME革命をのりきることができるようになった。大企業の徹底的なアウトソーシング・ポリシーとあいまって、中小企業にも大ロットの注文がくるようになり、NC工作機械がものをいうようになったのである。他方、多品種小ロット生産を特徴とする中小企業の伝統に大きな変化は生じなかった。町工場によく見られた、たった1個の試作品の加工を注文してくるケースも絶えることがなかった。したがって、汎用旋盤しか使えない古いタイプの機械工も、町工場ではけっこう役に立っていたのである。

結論：ME革命は機械工の熟練を、手工的熟練から知的熟練に進化させた。

日本の機械工業は、ME革命を機械工の手ですすめていくことができた。それゆえに高品質という国際競争力の武器を、手にすることができたのである。

(3) 高品質国になるための必要条件

1964年、東京オリンピックが開催された年に、東海道新幹線が開通した。“ひかり”に乗ると東京から名古屋まで2時間で行ってしまう高速時代が幕を開けたのである。人々は、“夢の超特急”の出現を盛大に祝った。

新幹線が開業して今年で47年目を迎える。この間、新幹線の営業キロ数は飛躍的に延びていったにもかかわらず、47年間無事故であった。見事というほかないであろう。

日本は現在、国際社会から高品質の国として高い評価を受けている。日本の機械工業は、強い国際競争力をもっているが、その強い競争力を支えている要因の一つが高品質にあることは、否定できない事実であろう。

わが国の産業が、国際競争力を有するまでに成長できたのは、明治時代に始まって今日にいたるまで、長期にわたって連綿と持続してきた工業化の努力のおかげである。日本を高品質国にまで成長させた要因は、無数とってよいほどたくさんあるにちがいない。そうした多数の要因の中から、決定的decisiveな要因をひとつあげよと問われれば、躊躇なく言えるのは、安定した協力的な労使関係がなければ高品質国にはなれないということである。

安定した協力的な労使関係を欠いた場合、産業も企業も衰退を余儀なくされざるをえないであろう。その代表的な事例は、戦後のアメリカ自動車産業である。

アメリカの自動車産業は、1970年代にアメリカ国内で急速に市場シェアを失っていった。シェアを失った最大の理由は、アメリカ車の品質の劣化にあった。アメリカ車は、あまりの低品質ゆえにアメリカ国民の信頼を得られなくなってしまったのである。アメリカ車に替わって、日本車とドイツ車のシェアが拡大していった。アメリカ車の品質の劣化は、何が原因でおこったのであろうか。

1972年にGMのローズタウン工場でおこった大規模な山猫ストは、アメリカの自動車工場でおこっている深刻な“労働の危機” crisis in laborを顕在化させることになった。ローズタウン工場の山猫ストを契機にして労働の危機への関心がたかまり、自動車工場における労働の非人間化の問題を解決するためのさまざまな努力が始まったのである。労働生活の質を高める方策を研究するためにWork in America が設立され、ボルボのウデバラ工場におけるコンベア・ラインの廃止を調査するためにスウェーデンに調査団が派遣された。1980年代にはフォード社は、品質管理の専門家のデミングを顧問に招いて、TQMの導入を開始した。GMは、カルフォルニア州のフリーモント工場を再利用すべく、トヨタと合併でNUMMIを設立し、トヨタ生産システムを導入しようと企図した。さらにGMは、テネシー州に労使協力工場の雛形としてサターン社（工場）を設立した。

しかしこれらの努力にもかかわらず、アメリカ自動車産業は回復できなかったばかりでなく、リーマン・ショックの中でGMは破産を余儀なくされたのである。なぜアメリカ自動車産業は復活できなかったのだろうか。

理由は2つあるように思われる。

第1は、労働力の熟練度が低すぎるからである。

第2は、自動車産業の労働組合UAW（United Auto Workers Union）が、伝統的な運動理念である職務規制組合主義（Job Control Unionism）を維持し続けたからである。

自動車産業で働く労働者の中心は、熟練度の低い半熟練労働者である。しかし半熟練工といっても、熟練度はピンからキリまであって、労働力の質に大きなバラツキがある。小池和男は、トヨタの組立工の調査にもとづいて、半熟練工には4つのレベルがあることを発見した。低い順にレベルⅠ、レベルⅡ、レベルⅢ、レベルⅣとなる。アメリカの自動車組立工の中

心はレベルⅠであるのに対して、トヨタの組立工の中心はレベルⅢである。GMとトヨタの組立工の熟練度には、かなりの格差が存在するのである。

労使関係論にとって、労働者の熟練がもつ意味ははなはだ大きい。なぜかという、職場における労働者の発言力は、熟練度によって決まるからである。熟練度の高い労働者、ベテランの労働者の発言には、監督者も耳を傾けざるをえないし、ベテランの発言を封じることは生産管理上も好ましいこととはいえないのである。このような熟練度の高い労働者を中核にして形成されている労働組合は、企業に対して強い発言力をもつようになるのが普通であり、このような組合はストライキをしなくても要求を実現できる力を保持している。熟練労働者を中核にした労働組合だからこそ、企業への協力を通じて雇用の安定を図り、高い賃金水準を獲得することができるのである。

熟練度の高い労働者を中核にして組織されている労働組合を担い手にした協力的労使関係こそが、高品質国を生み出す条件なのである。