

〈書評〉小池和男著『高品質日本の起源：発言する職場はこうして生まれた』日本経済新聞出版社、2012年1月

OKUNISHI, Yoshio / 奥西, 好夫

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

10

(開始ページ / Start Page)

107

(終了ページ / End Page)

111

(発行年 / Year)

2013-03-31

<書評>

**小池和男著『高品質日本の起源 ―発言する職場はこうして生まれた―』
日本経済新聞出版社、2012 年 1 月**

奥西好夫

1. はじめに

国際的な市場競争で勝ち抜いていける企業が多数あることは、一国の経済発展、そこで暮らす人々の生活水準の維持向上にとって、きわめて肝要である。では、企業が市場競争で勝ち抜いていくために必要な要件は何か。経営戦略論では、低価格、高品質、製品・サービスの革新性、納期の適時性などいくつかの要因を指摘しているが、経済発展に伴い賃金水準が上昇していくことを考慮すれば、先進国では高品質がきわめて重要な競争力の源泉になることは了解されよう。

本書の著者、小池和男氏は、高品質を「一国経済の国際競争力を端的にしめす象徴」とし、それを実現させるのは「職場の中堅層の働き」だと主張する。その意味では、本書は氏がこれまでその多くの著作を通じて明らかにしてきた点、すなわち、複数の関連した仕事群を経験するキャリアや、技能向上のインセンティブとしての職能資格給制度の下で形成される「知的熟練」論の延長線上に位置づけられる。

ただ、本書はこれまでの小池氏の多くの著作と異なり、全編、歴史的な題材を取り上げている。このため、方法論として、実際の職場を訪ねて仕事内容や人材について詳しく聞くというやり方は採れない。歴史的な文書や統計資料に頼らざるを得ない。そうした資料の利用可能性によって、問題設定も制約を受けるし、利用資料の妥当性に関する評価も困難を伴う。著者自身がタイム・マシンに乗って、その時代のその現場に行って直接話を聞いたり、観察したりして確認することができないからだ。

こうした困難にもかかわらず、本書は日本企業の高品質の起源について、3つの視角、テーマから光を当て、見事なまでにそれを明らかにしている。3つの課題とは、第1、戦前の日本経済を主導した綿紡績業はいかにしてその競争力を高めたのか（第Ⅰ部）、第2、定期昇給制はいつ出現したのか（第Ⅱ部）、第3、戦前の労働組合の発言力はどうだったのか（第Ⅲ部）、である。こう書くと、これら3つの課題が、「高品質日本の起源」という本書の共通テーマとどう関連しているのかわかりにくい方もおられよう。簡単に説明しておく。

まず、戦前の日本産業の中で綿紡績業を取り上げたのは、それが当時、最も国際競争力

の高い産業だったからだ。ただし、高い競争力の源泉として、従来はしばしば、高品質よりも低価格が強調されるきらいがあった。果たしてそうだったのか。もし、高品質がカギだったとすれば、それを実現させた要因は何か。

つぎの、定期昇給制の起源だが、高品質は労働者の能力向上に由来し、能力向上は査定つき定期昇給というインセンティブによってもたらされるとすれば、これまた「高品質日本の起源」を明らかにする上で欠かせない。問題は、定期昇給制の定義が、これまでかなり混乱していたことだ。例えば、定期昇給制を年齢給と解釈し、戦中の第2次賃金統制令（1940年）にその起源を求める「日本的雇用慣行＝戦時体制の遺産」説が一時はやったことがある。はたして小池氏は定期昇給制をどう定義し、何を明らかにしたのか。

最後の労働組合の発言力は、小池氏にとって古くて新しい課題だ。「古い」というのは、若きころ氏は、当時日本の労働問題研究のメッカであった東京大学社会科学研究所の助手として研究者生活をスタートさせ、有名な大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄（編著）『労働組合の構造と機能』（1959年、東京大学出版会）の執筆にも参加している。さらにエコノミスト賞を受賞した『職場の労働組合と参加－労資関係の日米比較』（1977年、東洋経済新報社）の主要テーマも、工場や職場における労働者の異動（昇進、配転など）とそれに対する労働組合の発言だった。その後、現場労働者の仕事の工夫や発言は知的熟練論との関係で重視されたものの、労働組合という組織としての発言に関しては、一読者から見て、明示的に取り上げられる機会が少なくなったとの印象があった。それが、今回、全体の半分強のページを割いて、戦前の労働組合の発言を取り上げているのは、著者の強い思い入れが感じられ、興味深い。果たして小池氏はそこで何を訴えているのか。

以下、本書の各部の内容を、評者の簡単なコメントを交えながら要約して紹介したい。

2. 戦前の綿紡績業はいかにしてその競争力を高めたのか（第Ⅰ部）

戦前日本の繊維産業は、雇用で全製造業の4、5割、輸出で5、6割を占め、特に綿紡績業は1930年代に世界の輸出市場のシェアでイギリスを追いこすなど、めざましい成果をあげた。小池氏はその要因として、2つの仮説を提示する。第1、「1930年代前半、戦前最盛期の日本綿業が英綿業を追いこした主要な理由のひとつは、その製品の品質がおとっていなかったからだ。」第2、「その品質のよさは、職場の生産労働者のやや高度な技能、それにもとづく発言に、幾分かよっている」（p. 118）。

著者は、控えめにも「このふたつの仮説を支持する積極的な証拠を提示することには、残念ながら成功していない」と言う（p. 118）。しかし、利用可能な内外の資料を渉猟し、よく吟味した上で、可能な限り真実に迫ろうとする著者の姿勢には脱帽するしかない。

第1の仮説に関しては、1950年代はじめの綿糸の品質に関する国際比較調査を用いて、どの番手でも日本が高かったことを確認する。また、戦前の綿糸の生産量や輸出量の番手別割合を日英間で比較し、両者にそれほど大差はないことを示す。例えば、高番手の極細糸は高級品だがその生産ウェイトは日英ともきわめて低い。輸出品では41番手以上の高番手のウェイトが高いが、その比率は日英とも約6割とほぼ同じである。すなわち、日本は低級品や中級品では競争力があつたが、高級品市場を維持したのはイギリスだ、とのよくある見方は、事実と合わない。

また、第2の仮説に関しては、確かに女工の平均勤続年数は短かったが、3、4割ほどは3～5年ないしそれ以上の経験があったことをまず確認する。その上で、鐘紡の事例などから、ベテランの女工にはかなりの教育訓練が行われ、彼女たちは多少発言もしていたのではないかと推測する。

3. 定期昇給制はいつ出現したのか（第Ⅱ部）

ひところ日本的雇用慣行をめぐる議論が盛んだったが、そのポイントの一つはいわゆる「年功賃金」だった。しかし、年功賃金は何を意味しているのか、論者によってさまざまであり、それゆえその起源に関する議論も大いに混乱した。そうした中で、小池氏は、年功賃金とは「年の功」ではなく「年と功」と理解した方が日本の実態に合っていることをつとに指摘していた。この部では、そうした氏の主張をさらに発展させ、定期昇給制の起源についてより明解に、詳しく探求している。

日本では、これまでブルーカラーに対する定期昇給制の起源について主に4説ある。①1920年代から1930年代初め、②江戸時代からの慣行、③1890年代、④第2次大戦時。こうした見解の相違は、かなりの程度、定期昇給の定義の違いを反映している。例えば、③の見解は、2、3割の労働者が数年間昇給するだけでも、定期昇給制が存在するとみなす。また、④の見解を支持する人は、定期昇給制をほぼ年齢給のことだとみなしている。小池氏が採用する定義は、大半の労働者にある程度長期間（10年以上）、金額に個人差をとめないながら昇給が続くかどうかである。その理由は、定期昇給制を「個々の生産労働者の技能向上が中長期にも期待されているかどうか、その判定の代理指標」とみるからである（p. 140）。

評者自身は、定期昇給制の定義をあまり明確に意識することなく、尾高煌之助氏や兵藤釗氏らの研究から①1920年代説をとっていたが、小池氏の結論はやや意外なことに③である。すなわち、「おそらく産業化のかなり早い時期から、中長期にその技能向上を促す方式がしだいに出現しつつあった。おそらくは1890年代からその傾向が認められそうだ。日本の生産労働者たちへの技能形成促進策は、多分西欧より早い時期に現出していたのである」（p. 167）。こうした傾向を、従来研究が多かった重工業だけでなく第Ⅰ部で取り上げた綿紡績業についても見いだしている点で、とりわけ意義深い。

4. 戦前の労働組合の発言力はどうだったのか（第Ⅲ部）

評者は、正直言って戦前の労働組合活動に関してはほとんど無知であり、当時は憲法や労働組合法によるバックアップもなかったため、あまり強力な活動はできなかったものと勝手に思い込んでいた。しかし、本書のこの部を読んで、さまざまな事実を学ぶとともに、強い労働組合とは何かと改めて考えさせられた。組合の組織率が高いほど組合は強いのか、あるいは解雇反対闘争など大きなテーマで経営側と真っ正面からぶつからないと強い組合とは言えないのか。

まず、戦前、労働組合の組織率が最も高かったのは1931年の8%であったという。戦後の労働組合組織率はほぼ一貫して低下傾向が続くが、それでも現在18%程度はある。それ

と較べると、8%というのは随分低く思われるが、小池氏は「自主独立の労働組合の組織率はほぼ 3 分の 1 が限度、そうであれば 8%はほぼその限界の 4 分の 1、けっして低い組織率ではない」と言う (p. 186)。なるほど、労働組合の政治的影響力の強さで知られるフランスの組織率はせいぜい 7~8%だ。組織率の水準だけで評価するのは危険だ。

小池氏は、組合の活動内容（経営との団体交渉、生産の工夫、共済活動、ストライキ）に立ち入って調べるが、その主たる対象は総同盟に属していた製綱労働組合という一つの組合だ。この組合は、東京製綱株式会社（日本初のロープメーカーで、現在も存続）の従業員を組織し、1926 年から 1940 年まで、毎年、団体交渉を行い、労働協約を締結した。交渉内容は、定期昇給制度や期末手当はもちろん、福利厚生や成績不良者の解雇など多岐にわたる。世界恐慌後の 1930 年には、労働条件の切り下げ、人員整理も受け入れるが、後者は割増し解雇手当を伴う希望退職によった。このときストライキはなかったが、仮にやっていたら、労働側にとってこれを上回る結果が得られただろうか。

さらに小池氏は、組合史や社史の記録などから、少数ながらも優秀な労働者（組合員）が生産の工夫を行っていた事実を見いだす。「少数ながら労働組合に熱心な層は、生産の根幹の工程をすくなく工夫した。そしてそうした工夫を受け入れる経営が、戦前日本企業のすくなくとも一部にあった」(p. 244)。共済活動の内容も充実していた。養老給与金（定年退職者の場合）、解雇退職手当、失業給与金、死亡・廃失給与金（業務上か否かの区別なし）、健康保険の上積みとしての長期疾病給与金があった。住宅ローンやその他の融資を行う共済事業も盛んで、各工場には消費組合の店舗が入った自前の労働会館があった。

「いったいこの戦前昭和期の労働組合共済活動は、なにを語るものであろうか。おそらくは自助努力、しかもそれを自分たちでつくりあげた組織の働きとして実現することの大切さではないだろうか。それなしには、雇用もくらしもたもてない。今日それを、性急に国にすべて求める。・・・働く人たちの自助努力が欠かせない。しかも自助努力は個人の力だけではたりず、つとめて自分たちの組織をつくり、それを働かせていくことが肝要だ。そうした面倒なことを、戦前昭和期というきびしい時代に、こつこつと積み上げてきた組織があった」(p. 285)。小池氏自身による第 III 部の要約である。国でも個人でもなく、中間組織としての労働組合の役割の重要性、きわめて今日性を持った重要な論点の指摘だ。

なお、この部では、最後まで政府の解散命令に抗し、産業報国会に参加しなかった総同盟のリーダー松岡駒吉の生き方が、深い哀惜の情をもって描かれている。「わたくしは素朴なエコノミスト、どのようにカネに対処したか、そこに人の真価があらわれる、と考えている」(p. 193)。小池先生らしいなと思った。

5. おわりに

本書は、2012 年 11 月 3 日、第 55 回日経・経済図書文化賞を受賞した。内容からして十分に受賞に値する書だと、評者は昨冬、一読した時から思っていたが、それにしても傘寿を迎えられた小池氏が、これだけ精緻な研究書を上梓されたのは驚嘆すべきことであり、心からご祝福申し上げたい。日本経済新聞に掲載された評で、審査委員の一人、大竹文雄氏は本書についてつぎのように述べている。

「何ととっても本書の最大の特色は、仮説を過去の文献、統計、資料を基に検定してい

く、というスタイルで終始貫かれている点である。ライバル仮説を明確にし、データや文献から分かること、分からないこと、証拠があることと状況証拠しかないことをしゅん別し、仮説の検証の強さの程度をはっきりさせる。このような科学的な手法を歴史分析に用いることの新鮮さ、書き方の明確さは、後に続く研究者の手本となるだろう。」

評者も、この点は同感である。ただ、少なくとももう一つ小池氏から学ぶべき大事な点がある。それは、仮説以前の課題設定の確かさである。氏の問題意識の根底には常に、経済や仕事で最も肝要なことは何か（ゲーテのファウスト流に言うなら「この世の奥の奥で統べているものは何か」という強烈なパッションがあり、それを実現するために必須なことは何かという、一連の確かな課題選択のロジック、プロセスがある。

例えば、本書第 II 部の定期昇給制に関する探求で、著者はまず、「定期昇給は査定つき、ということを強調しておく」と述べ、年齢給的な自動定期昇給は問題の対象外だとしている。なぜなら、現在の大半の日本企業で行われている定期昇給は査定つきであり、かつ技能向上のインセンティブの仕組みという、より上位の目的意識に照らしてみるなら、査定つきでないと意味がないからである。さらに、著者は、「生産労働者の賃金上半分層に、どれほど賃金上昇がみられるか、それが定期昇給の有無の判定基準となろう。10～20%の人に10%ほどの賃金上昇があっても、定期昇給ありとはしない。他方、下半分層に昇給が普及しているのは、1880年代の英からみてもごくふつうのこと、とみるほかない」(p. 134)と言う。なぜ、ここまで具体的に「定期昇給」の意味を限定するのか。それは、熟練工のかなりの割合に対して昇給がないと彼らの高品質への貢献が十分に期待できないからだ。これまた、高品質は何によってもたらされたのかという強烈で明確な問題意識がまずあって、そこから論理的に導かれた定義なのである。

仮に、定期昇給を「ほぼ全員一斉の昇給」と定義しても、「科学的な手法」によってその当否を明らかにすることはできるだろう。しかし、果たしてそのことにどれほどの研究意義があるのか。戦中に賃金統制令という年齢給的な規制があったのは事実だが、小池氏も指摘するように規制内容がそのまま実態であったとみなすのは危険だし、仮に戦時中そうした傾向が強かったとしても、戦後の「年功賃金」の実態は年齢給と同じではない。仮に大部分が年齢給だったとするなら、そこから日本企業の高品質をどう説明するのか、無理に無理を重ねて実態から遠ざかっていってしまうだろう。

方法論の妥当性は優れた研究の必要条件だが、十分条件ではない。いかに課題設定が重要か、小池氏の著作はそのこともわれわれに教えてくれる。

奥西好夫（おくにし・よしお）
法政大学経営学部教授