

「日本的経営」はアメリカにひろがるか

—アメリカ現地調査に参加して

山下 東彦

いま3月17日、昼の12時25分、レキシントンからシカゴにむかう3037機の中で

す。数分前、激しいゆれがあり、機体が数メートル沈みました。不安が私を襲っ

ています。気持ちをしずめるため、猿田さんから頼まれた月報の原稿を書くこと

にしました。私たち、メンバー4人は、いま、アメリカに進出した日本の自動車

企業とその下請、ならびにクライスラーなどのアメリカ自動車企業を調査する旅

行中です。調査は2月28日から3月21日までで、調査の目的のひとつは、いわゆ

る「日本的経営」はアメリカに移植可能か、というところにあります。ここでは

私の個人的な感想をのべたいと思います。

まず、労働市場における労働者間競争のきびしさです。たとえばMMC（マ

ツダのアメリカ進出企業）でも、TMM（トヨタケンタッキー）でも2～3000人の

労働者を採用するのに、実に10万人以上の応募があったというから驚きです。こ

のため、企業は優秀な人材を自由に採ることができ、たとえばTMMでは、現業

系のグループリーダーの55%、チームリーダーの35%が大学卒ということです。

つぎに、労働者の仕事の格付けについてですが、たとえばGMの場合100以上の

格付けがあったのが、NUMMIではわずか4つになり、同一格付けの中では賃

金格差はまったくないようです。この点はUAWのJ・ナノさんの話からも確認

できました。さらに、工場のラインでも女性労働者が多く、賃金格差がまったく

ないことにも考えさせられました。また「カイゼン」やQC活動もこれから本格

的に始めるといふ企業が多いように思いました。

最後に、「日本的経営」はアメリカに移植可能かという点に関連してですが、

一緒にメキシコ料理を食べたUAWのある従業員の「GMからNUMMIになって

ずっと人間的あつかいになった」といった言葉が妙に残っています。現業系

において、企業内賃金格差ほとんどゆるされていないアメリカにおいて、「日本

的経営」がひろがるのはそうやさしいことではないでしょう。しかし、労働市場

における労働者間競争の激化、大企業における相対的賃金、アメリカの伝統的マ

ネジメントの「限界」、国内外の企業間競争の激化などは、「日本的経営」を徐

々に広げていくことになるかもしれません。

私たち、日本の労働者にとって、「日本的経営」が、労働者の無権利に基礎を

おき、かつ労働者の思想を経営のがわに吸収する機能をもつことをアメリカの労働

者に知らせること、この面での輸出をさせないことが、きわめて重要になって

いると思いました。

（やました もとひこ 当研究所所員）

豊かさとはなにか——西ドイツの労働、生活、教育
ウィーン大学出身で名工大のアルバー・ハインツさん

ハインツさんから、最初に前置きとして、ハインツさんは労務管理などの専門家ではないので、一人のドイツ人として日本を見てどのようなことを感じたか、あるいはひるがえって考えて自分の国ドイツはどのような国であったか、こうしたことを話したいと述べられた。

戦後、日本やドイツのように急速に復興して裕福になった国はその過程で昔の色々な価値を失ってきたのではないかと思う。ドイツは戦後二つに分割されて互いに比較しやすい状況にあるが、東ドイツを訪れるといつも昔のドイツを思い出す。西ドイツでは人々がお金儲けにあくせくしているのに、東ドイツでは落ち着いていて教養を身に付けるのに適している。日本でも本が多く読まれているがよく見ると漫画本や軽い小説なのに、東ドイツでは哲学書のようなものが読まれている。

ドイツから来て最も目につくことは日本の集団主義とドイツの個人主義の違いである。日本人のように何をするときも一緒にグループですということとはドイツでは無く、この点が日本の企業の強さの秘密の一つではないかと思う。

ドイツ人の一日と日本人の一日を比べるとドイツでは何でも早いほうが良い。早く起きて早く会社に行く。大企業ではシフトタイム制を採用しているので朝の6時から仕事をやって午後の

2時過ぎには帰宅することもできる。このように早く帰宅するということ在日本では困難であることの理由の一つに特に都市の住宅が狭いということがあある。ドイツでは住宅が広く、そして特に強調したいのはドイツの住宅には地下室があるということである。自宅に帰れば地下室ですることがたくさん待っている。機械をつかって物を制作したり音楽の練習をしたりすることが生きがいになっている。子供も加わって一緒に作業する。

子供達も、朝8時から12時半までしか授業がないので早く帰宅する。高校はこれに加えて週1回だけ午後に2時間、体育と音楽の時間がある。体育と音楽は趣味の一つと考えられていて学校では重要視されていない。そのかわり市中には無料で参加できるスポーツ・クラブが多くある。

とにかく大人も子供も早く職場や学校から自宅に帰る。また職場と自宅も近い。自動車や電車で通勤しなければならない職場に勤めることは嫌がる。コンベア作業の職場ではシフトタイムはないけれども、そこも終業のベルが鳴ったら一斉に職場を出る。残る人は一人もいない。残る人は時間内に決められた作業をしなかったということで怠け者と考えられる。

ドイツでは子供達に家庭生活のなかで家事を分担させる。皿洗い、床掃除、花の水やりなど、必ず、何か自分の部

屋の片付け以外の家事をする。

日本の子供達の生活を見るときテレビの影響を見落とすことができない。テレビのために多くの子供達は何もしなくなる。また、近眼の原因にもなっている。日本では朝から夜までテレビを放送しているし、テレビのスイッチがつけっぱなしになっている。ドイツでは、一般の番組は午後5時にならないと始まらないし3チャンネルしかなく、テレビのもつ影響力はごく小さい。

次にドイツ人のもつ生活の理想をいくつか紹介された。第1の理想は整理整頓で、ここからすべての良いものが生まれると考える。第2は、徹底性である。第3は合理性である。外観の美的感覚はあまり問題にしない。第4に節約の精神で、時間、エネルギー、お金などの節約である。第5は率直であること。第6に、隣人愛。第7にみんなのために考えることである。

第1の整理整頓についていうと、分類して物を片付けるというのはドイツ人にとって美德の一つである。家になかはずもきちんとしており、ドイツの婦人の朝は整理整頓で終わってしまうほどである。家の外も同じで、それは自動車の駐車の方法に表われている。隣のフランスと比べても良くわかるがドイツでは非常に整って駐車されている。こうしたことは、規則を守ることにも表われている。ドライバーは信号が赤にかわったら必ず止る。ところが名古屋では信号が赤にかわってもその後2台ぐらひは通ってしまう。

第2の徹底性についていうと、自分

の仕事は最後までやりきる。見せかけやごまかしはいけない。例えば、商品でいうと、日本のテープレコーダーは最初からプラスチックの鞆に入って売られるが、ドイツではそうした鞆には入っていない。鞆が欲しければ別売で高級な革製品が3万円ぐらひで売られている。中途半端なプラスチックのものはつけない。また、学校の建物を造る場合には、それは、百年後にも残っているのだからその場凌ぎのインスタントな物は造らない。時間と金をかけて百年後にも納得できるような物を造る。

第3の合理性について言うと、例えば物を買うときでも必ずしも安い物が良い物ではない。長持ちして修理の少ない物が良い物だ。たとえ少々高くても後でトラブルがなければ喜んで高いほうを買うというのが伝統的なドイツ人の考え方だ。例えば、母の洗濯機は当時のお金で14万円もして、とても高かったけれど、それは30年間使えた。修理は一度もせずベルトのゴムを取り替えただけだ。部品もきちんと手に入る。部品が10年後にはもう無いというようなメーカーはドイツ人には嫌われる。ハインツさんが学生の頃、ベンツ社でアルバイトをした時ベルトコンベアに2週間に一度は見慣れない部品が通ることがあった。実は、それは30年前の車の部品だった。

また、落第制についていうと、これは小学校の1年生から実施されている。これは、最も成績の良いグループに進度を合わせて授業が進められ、それに

ついていけない人達は半年前に親に連絡がゆき、勉強を強化する。それでもだめなら落第して一年下の仲間と勉強する。こういう経験をしてきているから大学生になって留年するということはず無い。

第4の節約の精神について、これは、皆のために考えるということと結び付いている。例えば、ドイツ人は、自分が金持ちだから電灯をつけっぱなしにしてよいというようには考えない。電気は皆の電気で、その電気はアラブの石油でつくっているものだから大切に使わなければならないと考える。

第5の率直さについていうと、例えば、ドイツの子供は何か悪いことをしてみつかり、やらなかったというように決して嘘をつかないで、自分の罪を小さくするために様々に説明をしようとする。また、例えば長距離列車はコンパートメントになっていて、そこに乗り合わせた人は何時間も一緒に過ごすことになる。そこで、余りにも率直な会話が行なわれ、時として激論になることさえもある。

第6に、おもいやりについて、ドイツ人は他人を注意することが得意である。例えば、駐車違反の車があり、そのために自分が少しでも迷惑を被ったら、すぐの車の番号を書いて警察に知らせる。あるいは、運転の妨害などをうけたら、すぐその場で相手の運転手に抗議をする。ドイツではこうしたことが日常的に行なわれており、そのため却ってお互いの関係がうまくいっている。つまり、少しでも失敗するとた

ちまち誰かから注意されるので最初からきちんとするように心掛けている。また、町の通りの美観もお互いのことを気にして決して表に面したところには洗濯物は乾さない。窓に乾すようなこともしない。

最後に、最近大きく取り上げられている国際化について、これを、もし、日本人が英語を熱心に勉強して困っている外国人に道でも教えてあげられるような状態にすることだとしたら、これは誤りであり、国際化というのは、そのかわいそうな外国人に日本語を教えることだ。自分の国を正しく紹介し、自分の国を正しく理解してもらうことが真の国際化である。日本語や日本について知ろうともしない外国人は帰ったほうがよい。お互いの国や国民を知り合うということが国際化にとって最も大切なことである。

討論のなかでは、日本の集団主義やドイツのナチズムが問題にされた。集団主義については、一労働者から表面に表われてこないものにも注意すべきだという指摘があった。例えば、長時間労働をしているのも賃金が低いかであり、また会社のグループが好きだからそこに属しているというよりもグループをはみだすと仕事ができない、また、家庭と会社との関係では会社に義理を立てないと家庭が守れない、さらに上司に忠実で個人主義が発揮されないというのは、忠実にしないと賃金が段階的に上がっていかないという仕組みになっている、などという日本の企業の実態の説明がされた。(渡辺)

研究会だより

経営分析研究会

1月の「働くものの経営分析教室」の成功を受けて、「経営分析研究会」が3月14日に正式発足をして、第1回研究会が16人の参加で婦人会館で行われました。研究会は、研究者として協力していただいている谷江武士(名城大)さんの報告「東京電力の経営分析」と討論でした。

谷江先生は、現在調査されている東京電力の多くの資料を使って自分の研究活動もふまえて話されました。報告の柱は次のようでした。

1、世界1の民営電力会社の東京電力(東電のプロフィール、電力会社の経営規模比較)、2、地域独占の形成と東京電力の高度成長(戦前と戦後の電力再編成・電力9分割時代、東電の高度成長時代、石油危機後の原子力発電の推進時代)、3、電力産業の経営的特徴と東京電力(産業間の経営比較、東電の設備投資と資金調達、東電の収益構造、東電の内部留保)、4、東京電力の「電源ベストミックス」と原子力発電の安全性(電力需給、原子力バックエンド費用、原子力発電の安全性)でした。

報告の後の討論では、内部留保の内容、中部電力の経営状態、電気料金問題、原子力発電の安全問題、大企業の自家発電と電力政策、経営分析資料の収集など多岐に渡り活発に討論されました。

日本経済分析研究会

3月16日第2回目の研究会が12名の参加で中京大学で開かれました。今回の報告は、伊藤正直(名大経済学部)さんで、テーマは「最近の労使関係論について」で今までの研究成果をふまえられた大変興味深いものでした。報告の柱は以下の内容でした。

1、報告の前提(一般の論調、政策主体内部の「分解」とナショナルセンターの再編、視点)、2、労働経済論からのアプローチ(日本的労使関係の概念規定、日本的労使関係の研究史、従来の企業別組合概念の批判、評価)、3、労働法からのアプローチ(西谷論文の概要、国際比較による特質の検出、日本の特質、評価)、4、労働社会学からのアプローチ(労使関係評価の座標軸、その根拠と背景、評価)、5、その他の問題—日本的労使関係との関連で(QC・TQC・自主管理運動の評価、人事考課制度の評価、国際化の展望)でした。

討論では、日本的労使関係の内容、日本的労使関係の歴史的変化、今日の段階でどうとらえるか、海外進出先での日本的労使関係の実態、などでした。

あいち職場の健康問題研究会

第10回研究会—岡林過労死判決・労災防止指導員

第10回「あいち職場の健康問題研究会」が1月27日（土）午後2時より愛知県青年会館にて26名の参加で開かれました。テーマは、「岡林過労死労災認定判決」と「労災防止指導員制度」でした。

会の代表の水野幹男（弁護士）さんの司会で、最初に弁護士の佐久間信司さんから「岡林判決について」題して報告されました。報告の柱は、岡林さん本人の説明、病気の発症状況、公務上認定請求の経過、判決内容（主文一部却下の説明、内容上の全面勝利）、突発性脳内出血と公務上認定基準、岡林さんの勤務状況と過労、判決のもつ意味と今後の過労死認定の運動、など資料を活用して話されました。

次に、意見書を書かれた名大医学部公衆衛生学の宮尾克さんから医学者の立場から、判決の感想、意見書の内容、突発性脳内出血と仕事との関連、過労死の背景などの報告がありました。

報告の後の討論では、岡林判決のもっている意味、最近の過労死判決の特徴、公務上・労災認定基準について、持病と過労死認定、最近の職場の実態と過労死など活発に論議されました。

続いて渡辺三千夫（全港湾）さんから「労災防止指導員の制度と活動」と題して報告いただきました。お話は職場の実態や指導員としての活動経験をふまえた迫力とユーモアに富んだものでした。報告の柱は、労災防止指導員制度、主な指導事項の内容、主な留意事項、指導書と労災防止指導実施報告書、愛知の労災防止指導員、労災防止指導員として活動して感じることなどでした。

次に、山田信也（名大医学部）先生から、労災防止指導員制度の成立について、指導員の活動の現状と今後のあり方、労災・過労死を生み出さない職場づくりなどについて話されました。

全体の討論の中では、1カ月に3人の過労死をだした大同特殊鋼の職場実態、西陵商業の林労災の公務災害認定を取り組んでいる名高教などからも積極的な発言が相次ぐ熱気あふれる研究会でした。

*研究会参加希望の方は研究所までご連絡ください。参加費は、研究会運営費として300円（個人会員の場合無料）、資料代実費です。

*研究会の録音テープ・レジメ研究所にあります。必要な方はご連絡ください。

実費配布、貸出いたします。

第11回あいち職場の健康問題研究会

と き 4月14日（土）午後2時から5時30分まで

ところ 愛労連会議室（2F）261-1377（地図参照）

（地下鉄新栄下車徒歩15分）

内容

夜勤労働と過労死

報告 鉄鋼、金属、自動車、JR、マスコミ、医療などの夜勤労働の実態と問題、夜勤規制の今後の方向について現場からの報告

コメント 山田信也（名大医学部公衆衛生学）

参加費 300円（研究会運営費）（健康問題研究会会員の方は無料）

資料代は実費いただきます。

今回は夜勤問題を取り上げます。過労死が増大している自動車、鉄鋼関係の職場は昼夜交替が2交替となり、早出・残り残業でつないでゆく事態となっています。それが過労死をうむ大きな要因といわれています。この他夜勤労働がやられている職場の実態とそれが生み出す健康破壊、家庭生活に及ぼす影響を明かにしながら、夜勤規制の方向を検討したいと思います。

愛知県労働組合総連合

〒460 名古屋市中区新栄1丁目22-18

TEL(052)262-1377

FAX(052)262-2732

夜勤シンポ

5月27日（日）13時～

過労死認定すすめるつどい

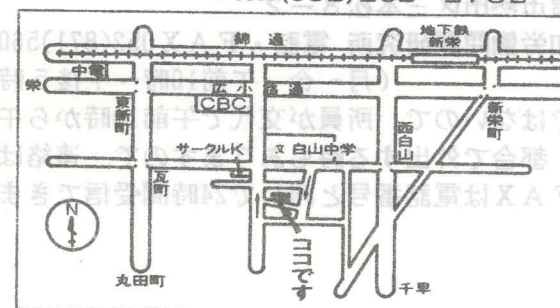
5月26日（土）13時30分

（中小企業センター）

いのちと健康学校

7月7日（土）14時から

8日（日）



多数派形成をめざして パート 2 —官公労での多数派形成のとりくみ

報告

分裂攻撃をのりこえ多数派形成に成功して

全建労東海地方本部

分裂攻撃に対抗して多数派をまもる

名古屋市職職員労働組合

まとめ 2つの事例と多数派形成の調査・研究

長沢孝司（日本福祉大学助教授）

日時 4月20日（金）午後6時30分から8時50分

場所 名古屋市婦人会館（331-5288）（地下鉄東別院下車）

参加費 300円（研究会運営費）、研究所個人会員無料、
資料代実費

*報告の後に全体で討論をします。

*研究所第2期目のプロジェクト研究の柱としての「多数派形成をめざして」
の準備会としても位置づけています。

連絡先： 〒456 名古屋市熱田区三本松8-2

愛知労働問題研究所 電話・FAX 052(871)5603

（月～金 午前10時～午後5時まで）

*研究所は専従体制ではないので、所員が交代で午前10時から午後5時まで常駐しています。都合で外出する時もありますので、連絡は、午前中の方が確実です。FAXは電話番号と同じで24時間受信できます。