

## ある労働経済学者との出会い

### —田中博秀先生を偲んで—

猿 田 正 機

#### はじめに

田中博秀先生が中京大学経済学部「労働経済論」の担当教授として赴任されたのは1985年のことである。私にとって田中先生は学部は異なったが、労働経済・労務管理という同じ分野を研究対象とする先輩として、また同僚として、存在感のある先生であった。先生は「石油ショック、狂乱物価、春闘三連敗といわれた時期に、たまたま『労働白書』の執筆に当たるというチャンスにも恵まれた。いま、世間を騒がせている高齢化問題を初めて取り上げたのもその頃であった。」（『これからの賃金雇用管理』1979年、3ページ）と述べているが、石油ショック前後の激動期が先生の問題意識、研究者としての基盤を形づくったような気がする。

石油ショック後、先生は当時の事態を大変心配していた。次のように言う。「それでは、私が心配しているのはどういうことか。それはひと言でいえば、大企業の経営者が人減らしは簡単にできるものだという、たいへんに困った自信をもってしまったことであり、さらにいえば、人べらしのうまい経営者ほど、有能な経営者であると評価したがる、妙なムードが産業界などに蔓延してしまっていることである。そして、従業員も、労働組合も、そうした経営側の圧力をはね返す気力を持ち合わせていないのではないかという疑念を抱かせることも困ったものである」（『生涯雇用革命』1979年、10ページ）。「今からでも遅くない。日本の企業は、従業員を大切にするとこころにこそ、かけがえのない力を秘めているのであり、極端に言えば、私は、日本の企業には、それ以外に取り柄はないといっても過言ではないと思っている。それだけに、私は、そのためのチエ、終身雇用を守るためのチエを、今こそ、政府も、企業経営者も、労働

組合も、そして従業員も、皆で出しあうべきだと思っている」(同、12ページ)。そして、ここでは省略するが、田中先生なりの提案をしている。

田中先生は晩年は、労務管理論の講義をやりたいうであった。「労働経済論と労務管理論を交換しようよ」と、研究棟の廊下などですれ違ふとよくそんなことを冗談混じりに言っていた。研究の進み具合からして、本心ではなかったかと、私は思っている。先生が研究で特に重視していたのは「職務(ジョブ)」であった。後にみるごとく、欧米との比較の視点を絶えず保持されていたが、先生の頭にあったのは、主としてアメリカの企業であったと思われる。先生には、私が購入し、あるいわ先生から寄贈され筆者の手元にある下記の著作以外にも、『サラリーマンの生きがい』毎日新聞社、『所得政策の知識』日本経済新聞社、『失業時代は来るか』日本経済新聞社、『高齢化社会の衝撃』ダイヤモンド社など労働省時代以来の著書や労働白書、調査報告書など数多くの業績があるが、筆者の都合により本稿では省略させていただいた。

『雇用慣行の日米比較—実証的雇用制度論—』日本生産性本部、1978年

『生涯雇用革命—日本的経営の再建をめざして—』ダイヤモンド社、1979年

『これからの賃金雇用管理—日本型労働経済の仕組み—』産業労働調査所、1979年

『現代雇用論』日本労働協会、1980年

「日本的雇用慣行を築いた人達」(日本労働協会雑誌、1982年)

『解体する熟練』日本経済新聞社、1984年

「経済成長率の低下と雇用・賃金変動」(船橋尚道編著『現代の経済構造と労使関係』総合労働研究所、1984年)

『日本的経営の労務管理』同文館、1988年

『最近の労働問題とその考え方—田中博秀講演・論文集』、1992年

私がここで、労働省時代後期の二つの著書、『雇用慣行の日米比較—実証的雇用制度論—』及び『解体する熟練』を取り上げた理由は、一つには、調査マンとしての先生の面目が躍如としているからであり、もう一つは、学者・研究者にも大きな評価を得ているからである。さらに付け加えるならば、私が大変興味をもって読んだ著書であったということである。私がこれまで研究を進める上で、最もよく利用した論稿は、「連載インタビュー—日本的雇用慣行を築いた人達—その二—元・トヨタ自動車工業専務取締役、山本恵明氏にきく」(日本労働協会雑誌、1982年7~9月号所収)である

が、これについては今後も折りにつけ触れる機会があると思われるので、ここでは省略させて頂いた。

『日本的経営の労務管理』には、先生が晩年興味をもたれていた労務管理に対する考え方が非常にクリアに展開されており、また、『最近の労働問題とその考え方—田中博秀講演・論文集』には、晩年の先生の思いが溢れている。本稿で取り上げた由縁である。

各章は、ただ単なる本文の要約ではない。研究上の論争点や先生が主張したかった点、筆者が興味をもった点を、できる限り先生の言葉を引用することによって表現することを試みた。田中先生とは意見を異にする点も少なくないが、晩年の先生の研究の後を私なりに辿ることで、追悼の意を表したいと思う。

## 第1章 『雇用慣行の日米比較—実証的雇用制度論—』 日本生産性本部 (1978年)

本書は、田中先生が、1976年末に関係省庁による海外調査団の一員として労働省から派遣された時の調査・経験をもとに書かれたものである。84ページ足らずの小冊子であるが、クライスラー社とキャタピラー社を事例として、アメリカの雇用慣行について詳しく論じており、書物の翻訳によるアメリカ紹介とはひと味違い、説得的で興味ある好著である。とりわけ「第1章 日米の雇用慣行の比較」が面白い。

アメリカの前任権制度やレイオフ、職務と職級の関係、昇進制度、ライン・スタッフ組織、職務と昇給、配置転換について、労働協約の実態などが分かりやすく事例をもとに説かれており、今後の日本の雇用管理を考えるうえでも大いに参考になるであろう。田中先生は日米の雇用慣行の比較から、「日本の労使は、もう少しルールを明確にしておく必要がある」と説き、「アメリカの雇用慣行を学ぶことによって、私達日本の雇用慣行のもつ弱点を見出し、積極的に改めていく努力が必要となってきた。」と述べている。この時の海外調査は、田中先生がその後、自分自身の労務管理論を築き上げていくうえで、決定的な影響を及ぼしたのではないかと、私には思われる。

「第2章 これからの雇用管理」のなかでは、「低成長・高齢化・高学歴化の中での雇用管理」の基本原則として、次の4点を指摘している。①より柔軟な管理システム、②企業と従業員の結びつきの強化、③仕事と賃金の結びつきの柔軟化、④年齢、勤続年数、学歴など、本来、直ちに仕事の遂行能力とは関係のない要素と、賃金の結びつ

きを、できる限り緩やかにすること、を上げている。

## 第2章 『解体する熟練』 日本経済新聞社（1984年）

本書の「まえがき」で先生は次のように述べている。「私は、これまで『労働の現場』を形づくり、秩序づけていたものは、『熟練』ではないかと思っている。それはもっと生々しい『人間』関係によって左右されることも少なくないかもしれない。しかし、私は、『労働の現場』においては、『熟練』によってマネジメントが行われるべきであると考えている。人事は、『熟練』の養成、蓄積、発揮を目指して行われるべきであるし、また、賃金は、その対価として支払われるべきであると思っている。それによってこそ安定した『労働の現場』の秩序が維持でき、高い生産性を発揮できるものと思っている」（2ページ）。このように田中先生は「熟練」を労務管理におけるキー概念として位置づけている。

ところが「ME革命」下で、「ブルーカラー労働者にとっての『労働の現場』における努力目標であり、かつ成果であったその『熟練』が、いま根底から脅かされようとしている。」（2ページ）だけでなく、「新しいマイクロエレクトロニクス技術」には「もはや『熟練』が入り込む余地は全くない。」とされる。この『『労働の現場』の変貌の問題は、『熟練』の空洞化としてとらえられるべきではないか。」と大胆に問題を提起された。80年代に入り、急速に進むME化の進展のなかで、多くの学者・研究者の目は「ME化が労働に与える影響」に注がれていた。労働の単純化論、労働の二分化論、熟練の高度化論など華々しい論争が開始されていた。タイムリーな時期に出版されたこの著書は多くの人の注目を浴びることとなった。私が田中博秀という人を意識するようになったのもこの頃のことである。

「序章」では、「なぜ、いま『熟練』問題か」と問い、先生の現状認識を述べている。「私は、日本だけでなく、欧米先進国も含めて、現在、労働問題の本質が変化しつつあるように思われてならない。本質という言葉が適切でないとするならば、“現われ方”と言い換えてもいいかもしれない。そして、その変化の中に、『熟練』問題が深くかかわっているように思われるのである。具体的に私の頭の中にあるのは、例えば、労働組合組織と労働運動にみられる変化である」（11ページ）。日本や欧米諸国の「労働運動と労働組合組織にみられる基調的变化の原因は何か」。「そこに浮かび上がってくることは、労働の現場が、ここにきて急激に変貌しつつあるのではないかということ

ある。そして、そのことが、かつての労働運動を支えていた運動のエネルギーを失わせると同時に、それに代わって協調的思想を支持する勢力が大宗を占めるようになっていのではないかということである」(14ページ)。

先生は本書の問題意識を次のように記している。「かつては、生産現場の秩序と序列は、熟練を基礎としてでき上がっていたはずである」。「その熟練の体系が、新しいマイクロエレクトロニクス技術の登場によって根本から揺さぶられようとしている」。「私は、第三次産業革命とも呼ばれる新しい技術革新によって、旧来の熟練体系が根本から崩壊しつつあることを素直に、まず認識する必要があるように思う」(16～17ページ)。「いま起ころうとしている新しい生産技術の登場と古い熟練の解体は、これまでのものとは根本的に異なっている。それは、新しく登場しようとしているマイクロエレクトロニクス技術が、本質的に、これまでブルーカラー労働者が生産の現場において、見よう見まねで、汗と油に汚れながら、長い年月をかけて身体で覚えるという仕事のやり方を受け入れてくれないからである。マイクロエレクトロニクス技術の産物であるICやLSI、そしてそれを使用したNC機械やMC(マシニングセンター)は、目で確かめたり、手で触って動かしてみたりすることができないのである。そうなってしまった新しい生産現場においては、もはや新しい熟練は育たず、したがって、新しいブルーカラー労働者も生まれてこないかもしれないのである。そこにこそ、私が本書で再び新しく『熟練』の問題を取り上げる問題意識があるのである」(17ページ)。ここで言う「熟練」を田中先生は次のように定義している。①市場性をもつこと、②社会性、市場横断性をもつこと、この二点が基本条件であり、その上にさらに、③現場性をもつこと、④経験性をもつこと、⑤身体性をもつことが必要である。

第Ⅱ章は、「解体する『熟練』」の実態を、鋳物工程、機械加工工程、金属塗装工程、電力産業を事例として取り上げ明らかにしている。自身の調査によるだけに、本書のなかでも最も説得力のある注目すべき部分である。

「鋳物工程」の新しい「熟練」の誕生にかかわって、田中先生が次のように指摘しているのは興味深い。「とくに重要なポイントは、新しい職務に求められる職務能力は、永年の経験を通じて(経験性)、直接、機械・設備に現場で触れることによって(現場性)、しかも身体で覚える(身体性)という性質をもっていないということである。つまり、かつて熟練といわれたものの中には、直接、機械・設備を相手にして、身体を使って労働するという、いわゆるブルーカラー的労働の部分と、技術スタッフ的労働の部分およびスーパーバイザー(第一線監督者)的労働部分などが含まれていたのだ

あるが、これらの新しい職務は、そうした混然一体となったものの中から、もっぱら技術スタッフ的部分とスーパーバイザー的部分が独立して形づくられたものであるとみるべきであろう。このことは、熟練の解体過程において、ブルーカラー労働者層の解体という過程が同時に進行しているということであり、熟練変化の問題が、そのことを通じて経済・社会に対して様々な衝撃を与えている可能性があるということである」(59～60ページ)。今後の労働問題を考える上で無視することのできない指摘である。

また、金属機械加工工程における熟練変化の特徴については次のように述べている。熟練の解体には次のような二つのプロセスが指摘できるという。その一つは、機械加工の工程の分断化にともなって起こるプロセスである。そしてもう一つは、これと反対に、生産工程の連続化、複合化、短縮化にともなって進んできているものである。「今後は、いわゆるマイクロエレクトロニクス技術にともなって、生産工程の連続化、複合化、短縮化の傾向が、より一層広範囲にわたって進むことが考えられる。……それにともなって、これまで一つひとつの加工作業に必要とされていた労働者の熟練の多くが不要になってくることが考えられる」(91～92ページ)。「こうした分断化と複合化の二つのプロセスが、日本経済の高度成長の過程において、長い時間をかけて、そして生産の現場における日常的な改善・工夫の努力の結果として、着々と進行してきたのである。」(92ページ) というのが田中先生の認識である。

さらに金属塗装工程の分析の結果、次のように言う。「生産技術の変化は専用機やロボットの利用というような旧来の生産技術の延長線上において起こるだけでなく、もっとドラスティックな形で、つまり旧来の熟練の活躍の場を根こそぎ奪ってしまうような形で起こる場合があるということである。そして、そのような異質の生産技術の登場という技術変化の方が、より一般的であり、より普遍的であるということである」(116ページ)。また、電力産業の分析結果も、「新しい人間労働の役割はこれまで『熟練』と呼んできたものとは、全く異質のものに変わっていくであろう。それにともなって、これまでブルーカラー労働者と呼ばれていた労働者達も、しだいに生産の現場から姿を消していくことになるであろう。この傾向は、生産技術の変化にともなう必然的結果として、避けることのできないものである。」(176～7ページ) とする。

Ⅲ章の「熟練変化の要因と背景」では、熟練と技術及び労務管理の関係について触れている。「熟練と技術の関係は、ただ単に一方的に技術が熟練を規定するというだけのもではなく、熟練もまた技術に影響を与えるという側面も認められる。この点は、

特に労務管理との関係で熟練問題を取り上げる際に、重要な論点となる」(183ページ)。

「マン・マシン・システムの下においては、人間労働が基本的、かつ決定的役割を担っているが故に、熟練という要素が重要な意味をもちえたのである」(229ページ)。ところが、マシン・マシン・システムの下では、「もはや人間労働の役割は、生産技術のシステムに対して、直接的ではなく、あくまでも間接的なものにとどまり、システム全体の効率性・安定性などに対する役割の面においても、基本的かつ決定的ではなくなる」(229ページ)。「そこにおいては、もはや熟練は基本的・決定的役割を担うことは不可能となるし、さらに、これまでの生産技術の変化の歴史においては、新しい生産技術の登場が常に新しい熟練をつくり出してきていたのが、マイクロエレクトロニクス技術時代の到来と、それをベースとしたマシン・マシン・システム時代の到来によって、その期待は、もはやもてなくなっている」(230ページ)。このようにME革命下では、「もはや新しい生産技術に対応した新しい熟練が形成される余地はなくなっている。」(271～2ページ)というのが、先生の認識である。

当時からの論争点である「多能工化」や「多台数持ち」あるいは「新しい熟練」論や「熟練の高度化」論については明確に次のように述べている。

「これら(「機械加工工程」…筆者注)の労働者の行っている作業内容と熟練度は、この工場の実態からみる限り—そして他の多くの企業や工場においても同様であろうと思われるが—決して、かつての熟練工達のものより高度になっているとは考えられない。むしろ逆に、『せいぜい一週間もあれば十分覚えられる』程度の機械操作の知識しかなく、それをかりに幾種類もの工作機械について習得しているとか、あるいは一度に何台もの機械を操作しているといっても、それはせいぜいゼロに等しいようなキャリアをただ単に寄せ集めただけにすぎない。その寄せ集めは、全体としてもせいぜいゼロに近いものに過ぎない、というべきかもしれない」(83ページ)。

いわゆる「多能工化」の評価は次のごとくである。「一部には、多能工化ということ自体が、新しい生産技術体系の下における新しい熟練の姿、ないしそのあり方を示すものであるという見解がある。また、多能工化ということは、労働者の熟練の拡がりを示すものであり、したがって、それは熟練の高まりを意味するものであるとの見解がある。しかし、自動車産業における機械加工工程の労働実態について紹介したところで指摘したように、一人の労働者が生産現場において、昔と違って、旋盤だけでなく、歯切盤、ボール盤、研削盤など7種類もの異種の工作機械を操って、広範囲の作業を行っているのは、それらの作業が極端に単純化され、ほとんどすべてがワークの

着脱と機械の始動のためのボタン押し作業だけになっているからであり、したがって、それがどんなに広汎化され、多能工化されているといっても、決して” 熟練” とか熟練の” 高まり” とかを示すものではないであろう。

多能工化という労務管理が徹底して行われるようになってきた背景には、生産技術の面から、それを可能にする条件が整ってきたからであるということ、言い換えれば、熟練の要素が徹底的に希薄化されてきたからであるということ想起する必要があるように思われる」(256ページ)。

田中先生は、「新しい熟練」論や「熟練の高度化」論には、次にみるごとく、批判的であった。

「こうした職務内容の広がり傾向を、新しい熟練の形態としてとらえようとする見方がある。そして、それを熟練の高度化と規定しようとする見方がある。しかし、機械加工工程におけるブルーカラー労働者の職務が、かつては旋盤のみ操作していたものから現在は、歯切盤も、ボール盤も、研磨盤も同時に操作するように拡大してきたからといって、あるいは、かつては鋳物工程において造型のみ担当していたものが、現在は砂処理も、鋳造も、注湯もすべて担当するようになったからといって、さらには、かつての電力産業の発電操作の仕事が、ボイラー部門、タービン部門、ゼネレーター部門に厳然と分離されていたものが、現在は中央操作室で一括して同時に行われるようになったからといって、そこに特別に『新しい熟練』と呼ぶような『高度な』職務内容が付加され、つくり出されているとは考えられない。

そこで起こっている変化は、極論すれば、従前の職務内容が生産技術の高度化によって単純化され、希薄化され、省力化されてしまったために、それらを『統合』して、新しく一人前の分量の職務として、ただ単にくくられただけのものである」(274～5ページ)。

そのうえで次のように言われる。「近代産業の発展の歴史は、生産過程の分業化の歴史であると同時に、労働内容の細分化の歴史でもあった。ところが、その変化の流れはME化とともに一変する。ME技術の導入によって、生産技術の変化の方向は、これまでの『分業化』『専用機化』『規格化』の傾向から、『統合化』『複合化』『多様化』の傾向に変化する。そうだとすれば、その影響は、当然のことながら人間労働の内容にも現れてくるはずである。つまり、これまで一貫して人間労働の職務内容が『特殊化』『専門化』『狭隘化』の方向に向っていたのが、一転して『一般化』『広域化』『複合化』してくるはずである。



その新しい変化を、いったい、どのようにとらえたらいいのか。

それは一言でいえば、これまで、わが国でブルーカラー労働者の『多能工』と呼んでいたものに相当しているように思われる。日本の企業において、すでに20年以上も前から、どちらかといえば自然発生的に進行してきた『多能工化』の傾向に類似しているように思われる。

その『多能工化』が、いまや第三次産業革命とも呼ばれるME技術の登場によって、多くの国の、多くの産業の、そして多くの生産現場における、もっとも新しく、もっとも普遍的な人間労働のあり方として認知されようとしているように、私には思われる」(273ページ)。

さらに、熟練と労務管理の関係については次のような指摘をされている。

「企業は、人間を通じてのみ熟練を管理しうるのである。そのために企業は、時には熟練の管理そのものよりも、むしろその担い手である人間管理についてより重大な関心を払うことがありうる。企業の経営管理の中に、この人間管理の問題をどのように取り入れてくるかということは、わが国における熟練問題の展開をみるとき、とくに重要な意味をもってくる」(239ページ)。

「日本の企業は、労務管理の中において同質性を重視し、ブルーカラー労働者についても、可能な限りホワイトカラー的管理を行おうとしてきた。このことは、わが国におけるブルーカラー労働者の熟練問題を考える際に見逃すことのできない重要な意味をもっている」(243ページ)。

田中先生は日本の労務管理を「没職種の労務管理」と捉え次のように言う。この「職種と必ずしも結びつかない労務管理や賃金管理のやり方は一言い換えれば、人中心の、そして長期性・同質性を重視した労務管理や賃金管理のやり方は一労働者や労働組合にとっても、積極的に反対すべきものではなかった。むしろ雇用の安定性、賃金・労働条件の改善と安定性が保証されているために、労働者や労働組合からも、積極的な支持をうける結果となった、そして、労働者や労働組合のものの考え方や要求行動の中から、職種意識を希薄化させ、職種や熟練を守る闘いを弱めさせていくこととなった。

こうした労務管理面における没職种的なやり方の普及・定着と、労働者および労働組合の側における職種意識の希薄化が、わが国における生産技術と熟練の変化に対して大きな影響を与えてきたと考えられる」(247ページ)。

さらに、田中先生は日本の労務管理を先駆的な「没職种的労務管理」として評価す

る。「『多能工化』管理のやり方が、最近のME技術のもつ『複合的』性格とうまく合致するものであるならば、それは、日本的労務管理といわれているものが、これからの新しいME時代における労務管理のあり方を先取りしたものであることを示しているかもしれない。また、労職一体の企業別労働組合組織や協調的労使関係なども、同じ意味において、これからの時代を先取りしたものであるということができるかもしれない。

さらに、最近のロボット導入や半導体技術の開発・利用などの面において、わが国の企業が欧米先進国を大きくリードしている最大の要因も、そうした先取的労務管理にあるのかも知れない」(276ページ)。

そして最後に、田中先生の思いは、「ブルーカラー労働者のいなくなる社会」へと向けられる。「わが国の戦後の労働運動を主導し、今日の労使関係を築き上げてきたのは、実は大企業の中のブルーカラーの労働者達であった。昭和30年代の初期に、わが国の労働組合組織の多くが、労職一体の企業別組織として組織化されてきたとき、労働運動の主体となり、そのエネルギーを担ってきたのは、企業の内外において様々な差別と格差を押しつけられ、汗と油に汚れて、そして長い期間をかけて熟練の習得に励んできた大企業のブルーカラー労働者達であった。また、現在の日本の労働運動と労使関係を特徴づけているいわゆる春闘方式をつくり上げてきたのも、鉄鋼産業、化学産業に働くブルーカラー労働者であり、また造船産業、電機産業、自動車産業等に働くブルーカラー労働者達であった。

そのブルーカラー労働者達が、マイクロエレクトロニクス革命とともに、生産現場の主力の座から追われることになるならば、いったい、これからの労働運動と労使関係はどうなっていくのか。

そうしたことよりもさらに重大な問題は、これからME化時代に、その超高度なME技術を駆使するために必要な、超高度の『知識』と『教育』を身につけることのできない労働者達はどうなるのかということである」(285ページ)。

「労働問題を手がけている一人として、ME技術への期待感よりも、むしろ不安感の方がどうしても先にたつてならない。」(286ページ)と、この本を結んでいる。

### 第3章 『日本的経営の労務管理』 同文館（1988年）

本書の執筆のきっかけは、先生が「1987年度の日本労務学会において『日本的労務管理の原点について』統一論題として報告したこと」（5ページ）であるという。

先生は言う。「日本的労務管理は、これまであまりにも国際的に孤立していた。それは、もっぱら日本の国内だけで、しかももっぱら日本人だけを対象として作りあげられてきた。そのため、その管理手法は、そのままでは海外や外国人労働者には通用しないであろう」（2～3ページ）。このような「日本的労務管理は、もともと理論的、体系的に築き上げられたものではないし、計画的、意図的に作りあげられたものでもない。第二次世界大戦後の混乱期と昭和30年代以降の高度経済成長期に、企業が必要に迫られてしどろもどろ突っ走っている間に自然発生的にできあがったものである。その日本的労務管理をここにきて、新時代に即応したものに再構築しなければならないとすれば、今一度その原点に立ち帰り、根本から考え直す必要がある」（4～5ページ）。

先生には次のような欧米の労務管理についての認識が強烈である。「一つひとつの仕事について、手の運び方から足の送り方にいたるまで、こと細かに職務明細書として規定し、従業員はそれ以下のことはもちろん、それ以上のこともいっさい行ってはならないという厳格な職務（ジョブ）ベースの労務管理が、今日でも厳然として欧米の企業の労務管理の根底に生き残っているのである」。

また、田中先生は「大量生産方式の労務管理」を次のように捉えている。「一人の人間が、汎用機を操作して種々の作業を行うときには、生産力は基本的に人間労働の腕の良し悪しによって規定される。社会全体の生産力も、熟練労働の供給によって規定される。その供給制約を突破しようとするならば、それは生産技術の体系を熟練労働に依存しないものに転換する必要がある。大量生産方式は、まさにそのために生まれた技術体系であった。

そうだとすれば、その大量生産方式型技術体系の下における労務管理は基本的に脱人間的なものとならざるをえない。そして、そのような労務管理を可能にするためには、人間労働を科学的、分析的に研究し、人間労働のすべてを、手の上げ下げから、足の運びにいたるまでマニュアル化し、人間の裁量の入り込む余地をいっさいなくさなければならない。F・テーラーの科学的管理法がまさにそれであり、職務分析を基

礎として職務記述書に従って人間労働を徹底的に管理する今日の欧米型の労務管理の基礎となっているものである」(37ページ)。

そのうえで、日本的労務管理とアメリカの労務管理との同質性を強調される。「日本的労務管理といえどもその基本は、アメリカ型のそれと同じく、大量生産方式の生産技術体系の下で形成され、展開されたものである」(44ページ)。「日本的といっても、それはアメリカのそれと同次元、同時代のものであり、基本的には同質のものとみるべきである。やがて時代は、ME型技術体系へと移行していく。そのとき、日本的労務管理は新しい生産技術体系に対応したものと転換していかなければならないであろう。日本的労務管理といわれる一つのシステムの時代性について確認しておくことが、日本的労務管理論にとって重要なポイントであると考えられる」(44～5ページ)。

その日本的労務管理の限界については次のように言う。「労務管理の対象と主題は時代とともに変化することを示している。そして、これから登場するME型技術体系は、生産力の主たる規定要因がハードの機械設備からソフトの情報管理へ移行することを示している。そうだとすれば、そこにおける人間労働の役割は直接機械設備を操作するよりも、むしろソフトを担当する方が重要になってくることを意味している。大量生産方式時代に威力を発揮したこれまでの労務管理は—したがって日本的労務管理は—もはや通用しなくなるかもしれない。

そこでは、工場長が一般従業員と同じ作業服を着て、職場に出て気楽に話しかけるとか、あるいは食堂や駐車場を共用するという労務管理によって、高い競争力を確保することはできなくなるかもしれない。いわゆる日本的労務管理の決定的限界が、そこにあるかもしれないことを認識することが必要であろう」(46～7ページ)。

田中先生は、労務管理の中で職務(ジョブ)が強く働くか、緩やかにしか働かないかということは、採用から退職にいたる個別管理を強く規定することになるとして次のように言う。

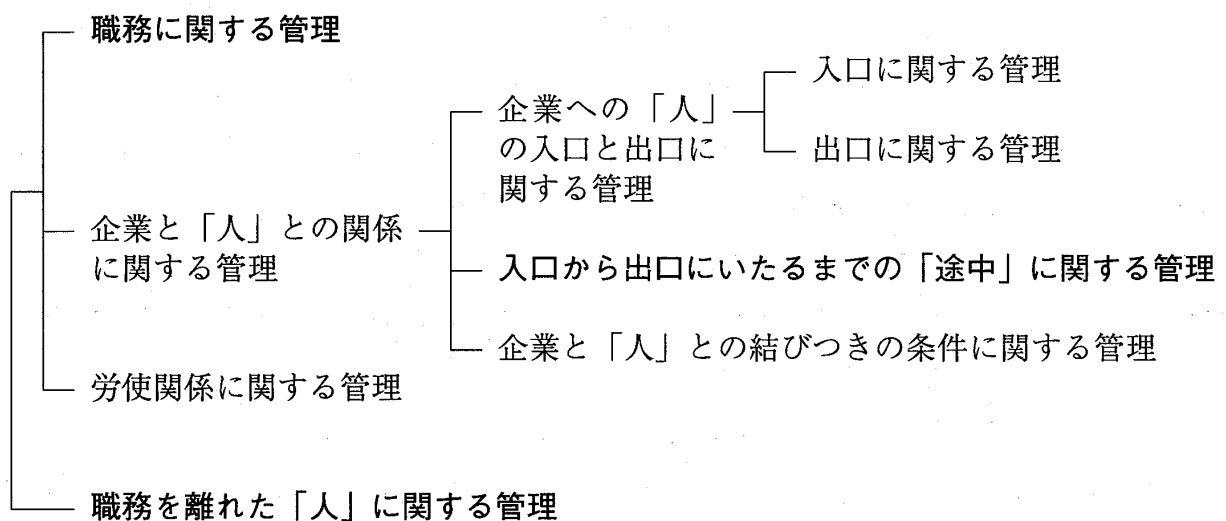
「職務(ジョブ)要素の強い労務管理が行われているときには、従業員の担当職務(ジョブ)の変更は比較的限られた範囲内ではしか行うことができない。とくに賃金問題が絡む場合には、難しくなる。昇進・昇格についてもせいぜい同格ないしそれに近い格付けの範囲内に限定される。教育訓練の面においても、職務(ジョブ)管理がきちんとしたところでは『人』と職務(ジョブ)の結びつきが固定し、従業員の職務(ジョブ)意識も閉鎖的、独占的となりがちのため、自由に教育訓練を行うことができない。

これに対して、職務要素があまり意識されないところでは職務（ジョブ）の変更は職種グループを超えかなり広範囲に行うことが可能になる。ときには生産労働者（ブルーカラー）の場合、同一工場内全体の職務（ジョブ）にまたがって行うことも不可能ではない。昇進・昇格についても、下位の職務（ジョブ）からしだいに上位の職務（ジョブ）まで、ときには青天井で行うことも可能である。教育訓練面においても、企業内でほとんど何の制約もなく自由に行うことが可能である。

職務（ジョブ）の移動が企業内で自由に行われるとすれば、それは企業にとって、景気変動などの外的条件の変化に対する適応力を高めることになるし、従業員にとって、雇用の安定化、長期化を保障することになる。企業の労務管理の中で配置→教育→配置転換→教育→昇進・昇格という歯車がうまく回転すれば、企業は外部の労働市場と接触することなく企業の内部労働市場だけで企業活動の展開を図ることが可能となる。それは、企業意識を高め、従業員の団結を強化するのに大いに役立つことになる」(77～78ページ)。

田中先生の「日本的労務管理論のための体系」(82ページ)は図1のごとくなっている。職務（ジョブ）をキー概念とした先生の労務管理論は非常に明快で分かりやすく説得的である。

図1 日本的労務管理論のための体系



(注)太字部分は日本的労務管理を論じるために、とくに必要となる検討項目を示す。

「『日本的』労務管理の特徴は、職務（ジョブ）管理に集約されているといってもいい」（89ページ）。「かりに労務管理を規定する要素が二種類あり、それが職務（ジョブ）と『人』であるとすれば、欧米型の労務管理はさしずめ職務（ジョブ）の要素が100%で、『人』の要素はゼロということになる。それに対して、日本型は職務（ジョブ）の要素がゼロに近く、『人』の要素がほとんど100%に近いといってもいいかもしれない」（98ページ）。しかし、「こうした二つの管理のやり方の違いを、かりに一方は職務（ジョブ）を基準とする管理、他方は『人』を基準とする管理というように機械的に分けてしまうと、その二つのシステムは異質で相容れないものになってしまう。そうではなくて、双方とも職務（ジョブ）をベースとするものであるが、『人』的要素の入れ方に違いがあるというように整理すると、両者は同次元のものとして対比することが可能となる。職務（ジョブ）要素99%の管理システムと『人』的要素99%のシステムとでは、その形態も、運用の仕方も非常に違ってくるであろう」（99ページ）。

「生産現場において直接生産活動を担当する生産労働者（ブルーカラー）の労働内容が単純化し、単純化するにつれて、つまり不熟練ないし半熟練労働が増大するにつれて、職務（ジョブ）のもつ意味とか力がしだいに薄れてきている。一つの職務（ジョブ）を身につけるために特別の能力・資格を必要としたり、あるいは、長期にわたる訓練や経験を必要とするときには、職務（ジョブ）の問題は、その個人にとっても、また企業の労務管理にとっても、基本的であり、かつ重要になる。企業は職務（ジョブ）を離れて労務管理を行うことはできないし、労働者も職務（ジョブ）に強いこだわりをもつ。

ところが、職務（ジョブ）の中身が希薄化し、労働内容自体が単純化してくると、かりに職務（ジョブ）が厳然と存在していても、職務（ジョブ）へのこだわりは必ずしも強くなる。そして、労働者が職務（ジョブ）へのこだわりを放棄することによって、より大きな利益が獲られることをひとたび意識するようになると、あるいは企業がそれを積極的に指向するようになると、やがて職務（ジョブ）を離れた労務管理が広く、一般的に行われる可能性がでてくる。欧米においても、最近こうした条件がしだいに整いつつある」（100～1ページ）。

欧米の「労働者と労働組合が伝統的な職務（ジョブ）に対するこだわりを放棄することは容易なことではない。しかし、職務（ジョブ）についての技能的基盤が弱体化すれば、状況は当然変化するし、また、労務管理における職務（ジョブ）の要素の働きもしだいに変化してくるはずである。その点から考えると、日本的労務管理におけ

る職務（ジョブ）要素の希薄性は新しい時代の労務管理を先取りしたところがあったとみることもできよう。」（111ページ）と日本的労務管理を評価する。

この「日本的労務管理にとって、企業の行う教育訓練管理は決定的に重要な役割をもっている。欧米の企業においては、極端に言えば、企業は自ら従業員の教育訓練を行わなくても企業活動を営むことが可能であるが、しかし、日本的労務管理においては不可能である。それは、日本的労務管理は職業的に無資格・無能力といってもいい新規学卒労働力をもっぱら採用し、それを企業内で教育訓練することによつて、企業活動に必要な労働力をすべて確保するという基本的性格をもつからである。

企業活動に変化が起きたとき、企業が従業員の配置転換によって対応するためには、日頃から全従業員をそのように教育し、訓練しておかなければならない。また、企業内のすべての役職を内部昇進によって埋めるためには、高度な教育訓練を体系的、組織的に行わなければならない。日本的労務管理においては、従業員の配置転換や昇進・昇格そのものが教育訓練の役割をもっている。その意味において、教育訓練管理は独立の部門というよりも、むしろ配置転換管理や昇進・昇格管理と一体をなすものであるといえよう。このような特殊な教育訓練の形態が作りだされたのは、それ相応の必要性と可能性があったからである」（161～2ページ）。

「それと同時に、日本企業が自ら従業員の教育訓練を行うのは、以下のようなとくべつの事情があるからである。つまり、日本的労務管理に必要な労働力は欧米とは異なり『決められたことを決められたとおりにやる』というだけではなく、さらに進んで仕事について考えたり、知恵を出したりし、会社のために献身するものでなければならないからである。そのような労働力は、企業外の一般の教育訓練機関で養成できるものではなく、企業が自らの責任と独自の方法で養成する以外にない。日本の教育訓練管理の最大の特色がここにあるし、一般にOJT方式として知られる従業員教育の本質もここにあるといえよう」（163ページ）。

「しかし、こうした日本の教育訓練管理を支えてきた条件と事情は、ここにきて一変しようとしている。企業外の労働市場に技術、知識、技能の蓄積が進み、十分役立つようになってきている。それにもまして、企業内だけでは激しい経済変化に対応しきれなくなっている。また、大企業の中には、年間数億円にのぼる人事異動コストに問題意識をもつところもみられる。最近の大企業部門における中途採用の増大傾向は、そうした変化が進行しつつあることをしめすものであり、日本的労務管理と教育訓練管理は、しだいに変質しつつあるように思われる」（166ページ）。

日本の賃金問題について田中先生が次のように指摘しているのも興味深い。「日本の賃金問題の中で外国人がもっとも理解困難なことは、労働者が自分自身の賃金について説明できないことである。欧米の労働者ならば、自分がいくら賃金をもらうかは事前にわかっている。そして、なぜかについて、根拠を示してはっきり説明できる。ところが日本ではそうではない。労働者個人が説明できないだけでなく、会社もなぜそうなるのか第三者に説明できないことが少なくない」(178ページ)。これは、われわれも企業や労働者の実態調査をやる際によく経験することであり、外国人に説明困難な点である。諸外国の企業が決定基準の曖昧な日本の賃金システムを全面的に取り入れることは考えにくい。

また、賃金についてはこうも述べている。「わが国では、少なくともこれまでは、いわゆるベ・ア（ベース・アップ…筆者注）方式で成功してきた。しかし、それは偶然であり、奇跡に近いものであり、今後もこの方式がうまく機能する保証は全くない。この問題は、日本的労務管理の最大の課題として、今後検討を重ねていく必要がある」(181ページ)。

田中先生は、欧米諸国と違って日本の「生産労働者（ブルーカラー）の賃金管理が職員の（ホワイトカラー）に行われている」ことの重要性を指摘しつつも、この問題を「今後の研究課題」として残したままになっている。筆者も機会があればこの点を整理してみたいと思っている。

また、企業内福利厚生費については次のような評価を下している。「ミシガン大学のR・E・コールが『日本のブルーカラー労働者』（Japanese Blue-Collar）の中で指摘しているように、……日本の福利厚生費の性格は、先進的というよりもむしろ後進国に共通するものである。日本的労務管理の中で福利厚生管理の果たしてきた役割は決して小さくないが、しかしその実態を詳細に解明していくと、あまり自慢のできるものではないように思われる」(185ページ)。

最後の第Ⅲ部の「日本的労務管理の表と裏」では次のように述べている。「『イギリスの工場・日本の工場』の著者R・ドーアは、日本語版への序文の中で、日本では働きたくないと語っているし、これまで来日した西ドイツのDGBやアメリカのAFL・CIOの労働組合幹部の人たちや、ポーランドのワレサ『連帯』議長などは、自分たちの職場が日本的となることにこぞって反対している。物事には、すべて表（効率性…筆者注）があれば必ず裏がある。日本的労務管理の優れた効率性の裏側には、何物にもかえ難い欠点もあることを知る必要があるだろう」。そして言う。「日本的労務管



理には二つの顔がある。一つは、効率性の良さという顔であり、い今一つは、雇用・賃金の安定性という顔である。この二つの要素は本来両立し難いものであるが、それを見事に両立させているところに、日本的労務管理の妙味があった」(216ページ)。「ところが、労務管理のシステムとしてみると、日本的労務管理の中には、効率性を確保するための仕組みは二重三重に容易されているが、安定性についてはほとんど用意されていない。とくに雇用については、皆無といってもいい」(217～8ページ)。

そして最後に、田中先生は日本的労務管理の国際化の限界の最大の原因として、それがもつ「集団性」を上げる。日本的労務管理では、「企業が『人』的要素をどこまでも強く管理しようとする、やがて人そのものを管理してしまう危険がある。」とし、「企業の行う『人』的管理にはおのずから限界があるべきである。」というのが先生の認識である。「ところが、日本の社会にはその歯止めがほとんどない。日本の労働者は自分だけでなく、家族までも企業社会の中に埋没させてしまうことができる。毎日の生活や行動を企業という枠組みの中で考えることに、何の束縛も不都合も感じないし、個人の利害を企業全体の利害に従属させて何の矛盾も感じない。それどころか、そうした状態に入ることによって、かえって安心感、安定感、充実感を強くするところさえある。

日本の社会では、それが当たり前であり、必要だと考えられているから、企業はそれを前提とした労務管理を行うようになる。日本的労務管理のもつ集団性は、そこに連なっている。しかし、そのような集団性にまで高められた『人』的要素の管理は、欧米の社会では通用しない。全く考えられないことであるし、実践しても効果は期待できない。日本的労務管理の最大の問題点と国際化の限界が、そこにあるといえよう」(227～8ページ)。

#### 第4章 『最近の労働問題とその考え方—田中博秀講演・論文集』 (1992年)

この論文集には3つの講演と3つの論文が収められている。ひとつひとつに晩年の田中先生の思いが溢れているが、ここでは3つの講演から先生の思いを辿ってみたい。

「21世紀に向けての雇用問題を考える」という講演のなかで、先生は次のように言っている。「21世紀の雇用問題を考えるというとき、私は生きてはいないでしょうが、自分が生きてきた今までの日本、あるいは今までの日本人の生き方とは大きく変わっ

たものになるだろうということです。そして、日本人の生き方で一番大事なことです。年をとってからどういう生き方をするかということが、恐らく最も大きな変化になるかもしれないと思っています。働き方や生きざまなど、21世紀の日本に構造的、質的な変化が確実に到来すると思います。

企業というのは人を雇うほうなのですが、むしろ今日、私は雇われるほう、働く人の側に、『この世の中が変わっていくならば、世の中をどう変えるか』ということを考えてもらいたいのです。『自分はこういうふうに生きたい』『自分はこういう老後を送りたい』、そういう自分なりの目標をしっかりと持つことが重要だと感じています」(1ページ)。「働く人自身が何を目標にして、どういう生きざまを選択するかということは、非常に大事なことです」(1ページ)。

「私は、高齢者問題を考えるときに、『人手不足だから高齢者』という発想はやめたほうが良いと思います。その理由の一つは、高齢者自身が『不足の埋め合せとして使われるなら嫌だ』と考えているということです。

昨年、私は名古屋の代表的な企業5社を対象にして、これまで定年退職された方約1000人強の追跡調査を実施しました。その結果、多くの方が『もう、これ以上は働きたくない』という強い引退志向をもっていることがわかりました。『元気なうちはいつまでも働きたい』という人は全体の20%か、せいぜい25%ぐらいしかいないのです。『できるならば、一刻も早く引退したい』という気持ちの人が非常に多いのです。これは結局は、不足の穴埋めとして高齢者を使う企業の側の発想にその要因の一つがあるように思われます。もう少し高齢者を大事にして使うことを考えなければいけないと思います」(4ページ)。

「私はこれからの60歳代の高齢者の雇用問題を考える上で、まだまだ日本の企業は、世界一になる日本の高齢化社会について真剣には考えていないように思われます。そんなことで日本的なライフスタイルが描けるのか、大変多くの問題を抱えていると感じています。

したがって、皆さん方の頭の中に入れてもらいたいことは、『自分はどう生きたいか』という自分の生きざまの選択を、働く人自身がしっかりと持っていただきたいということです。これからは、“指示まち労働”は通用しません。『自分は何をやりたいのか、自分はどう働きたいのか、自分は何を選択するのか』、これを是非持ってもらいたいと思います。

一方、企業は高齢者を人手不足の穴埋めとして使うのではなくて、働く人の立場で

日本のライフスタイルを作り、日本人の生きざまをつくるということ。そして市場の変化に追随し、企業の論理も大切ですが、それだけではなくて、働く者の論理ということも考えて、これからの高齢者対策に取り組んでいただければと思っております」(4ページ)。

「高齢化社会における企業の役割」という講演からは、田中先生が「高齢化社会」「豊かな社会」をどう捉えていたかが分かり興味深い。田中先生が考える「高齢化社会」というのは次のようなものである。「高齢者が、雇用の場あるいは生活の場でお荷物として、つけ足しとして問題になる社会ではなくて、高齢者がまさにその社会の中心となって、一番重要な役割を果たす。高齢者が社会の真ん中に位置をする。その役割を除いては社会は成り立たないという状態になることを高齢化社会と言うわけです」(5ページ)。「高齢化社会というのは、高齢者が中心になってつくられる一つの社会システムである。これは生産の場においてだけでなく、生活の場においても、地域コミュニティの中においても、高齢者が中心になって重要な役割をになうということです」(5ページ)。

では「豊かな社会」についてはどう考えていたのか。「豊かな社会とは何だろうか。日本は世界一豊かな社会、世界一の経済大国、世界一の金融大国です。世界一の資産大国で、世界一豊かな国、皆さん方が住んでおられるこの社会が豊かな社会であるということを、だれも否定することはできない。ところが残念ながら、豊かな社会とは何だろうかということを理解している日本人はほとんどいないんです。世界一の経済大国でありながら、そこに住んでいる人は、その豊かさとは何かを知らないんです」(6ページ)。

「豊かな社会の人間の行動原理あるいは豊かな社会をつくる仕組みの基本的な要素は、決してHow to eat (いかにして喰うか)ではなくHow to live (いかに生きるか)を目標にするんです。そしてHow to liveという一人一人の求めるものに、その社会がいかにこたえられるか。もっと言いますと、How to liveというのは、to live beautiful (美しく生きる社会、美しく生きれる社会)なんです。これが洋の東西を問わず、人間が究極の目標として求め、実現しようとして努力をしている目標です」(6ページ)。

そして人間の生き方については次のように書いている。「最近の朝日新聞で、遊び心ということで書かれていた記事がありました。……その記事の中では、『人生の達人とは、遊び心のわかる人間である』。つまり、二通りの人生を生きるんです。二通りの人生とは、異質のものが二つあれば何でもいい。一つが終わったらその次ではないんで

す。同時に二通りの人生を生きられる人間が人生の達人である。私はその言葉が非常に好きです。そしてその記事によると、『二通りの人生が送れる人間が人生の達人である』というのは司馬遼太郎の言葉のようでございます」(9~10ページ)。

また、企業社会とそのチェック機能についても触れている。「現在、日本の社会は企業中心社会と言われていています。そして、恐らく世界の資本主義の経済は、日本と同じように益々企業社会になっていくでしょう。…資本主義とは企業中心の社会であるんです。そして企業の役割はもうけることであり、利益を上げることである。…そういう企業の役割を大前提にして、その企業の利益が単に企業の利益にとどまるのではなくて、社会全体の利益につなげていく仕組みが必要です」(12ページ)。

「日本は何によってチェックするかというと、私は従業員だと思います。株主主導の企業社会ではなくて、従業員主導の企業社会をどうやってつくっていくか。その仕組みがあり、それが機能するという前提で、企業はどんどん利益を上げなさいという私の基本的な考え方から、労使関係、労働組合というものは、日本の社会の発展のために、日本経済の発展のために絶対に重要な役割を果たしてもらわなければならない仕組みであると思っているわけです」(12ページ)。このように労働組合を評価する。

また、田中先生は、いま高齢者は企業離れを起こしていると、調査をもとに指摘する。高齢者は「会社への執着心を失っているだけでなく、仕事への興味を失っているんです」(13ページ)。「したがって、高齢化社会における企業の役割として、ぜひ皆さん方の頭の中に置いてほしいと思うのは、既に高齢者になった人ではない、5年先、10年先に高齢者になる人たちが、『この会社で働いてよかった。できたら、もっとこの会社で働きたい』という会社にする。そして、元気なうちはいつまでも働きたいという日本人の勤勉性をもう一度取り戻す。日本民族がもともと勤勉な民族だと私は思っています。それは企業によって創り出されたものです。今までの企業の人間の管理がすばらしかったからこそ、今日の日本の経済と企業をつくり上げてきたと思うんです。今、企業はそのことを忘れてしまって、自分の会社の従業員が、自分の会社から心が離れていこうということに気がついていない。それでは、日本人の勤勉性は企業がつぶしてしまったと言われてもしょうがないかもしれない」(14ページ)。

最後に取り上げるのが、「時代は今、労働運動に何を期待するか」という田中先生の講演である。田中先生の労働組合についての認識は次の言葉にハッキリと現れている。

「労働組合は企業と運命をともにする共同利益集団であるという存在以外に、団結して団体交渉を行って、時には争議を行って自分たちの利益、権利をまもらなけれ

ばならない存在である。そうだとするならば、その1つの利益集団が、1つの社会の中で自分たちの利益を主張する、声を大にして主張する。ときには人さまが迷惑だと思ふようなほどの利益も、自分たちの利益のために自分たちの意見を主張する。そういうことがあっても私は決しておかしいと思わない。むしろそういう自分たちの利益、自分達の主張を明確にすることによって、初めて自分たちの利益とか権利が守れるのではないかと思う。

もしそうならば、労働組合が存在する、労働運動が社会一般の中で意識されるというのは、時には最近の労働組合はけしからぬ、ちょっとやり過ぎだと、あの言い分は何だというようなトラブルも起きて私もおかしくないと思うのです。余りにも物わかりがよ過ぎて、余りにも自己主張がなくて、それで一つの利益集団と言えるだろうか。日本の労働運動の歴史を振り返ってみても、今ほど社会的にその存在が確認されない時期はないと思う」(17ページ)。大企業など多くの労働組合幹部には耳の痛い言葉ではなからうか。

先生はまた、次のように言う。「欧米の歴史がそうであるように、……労働組合というか、労働運動というのは企業を越えたところにおいて組織が結成され、企業を越えたところで運動が行われる。これが正常な当り前のものであるはずなんですね。そうだとすれば、企業別組合、企業別組織というメリットは非常にたくさんあるけれども、それが余りにも企業内にとどまっているがために、企業を越えたところで、あるいは本来企業を越えた組織として、運動が行われなければならないところに、弱点、欠陥、限界こういうものが露呈してくるのではないだろうか。それが今出てきているのではないか。それが日本の労働組合運動にとっての大きな問題点、課題となりつつあるように思われる」(18ページ)。

田中先生が労働組合のチェック機能を重視していたことは、次の言葉にもハッキリと出ている。

「NHKが、今回の証券・金融問題についての特集をやったとき、銀行の中で、しかも富士とか、住友というトップ企業の中で、上司が部下に対して『泥棒以外なら何をやってもいいと言われた』と内部の関係者が証言している。実に驚くべきことである。そして、ノルマが達成できないと殴られるというんですね。なぜそんなにまでして働くのか。自分が偉くなりたいとか、自分の女房、子供のために頑張るといふならまだ話がわかる。課長に文句を言われんためにやっているのだと。それが日本の銀行の、あるいは証券会社のトップの、しかも世界で銀行のランキングを発表したら世界

中のベストテンに入るような、そういうような大会社でそういうことがのうのうとして行われている。これでは経済が一流とはとても言えない。どんなにそこで働いている人たちが汗水流して、辛い思いをして必死になって働いていたとしても、絶対にそれは一流の経済であることの証明にはならない。

問題は、なぜそういうことが起こってしまうのか。さまざまな原因があるだろうと思いますが、私はそういう職場の中の日常の仕事のやり方の中で、労働組合というものがちゃんとしたチェック機能を果たしていれば、ひょっとするとそれは防ぎ得たかもしれない。労働組合が労働者の立場で、従業員の立場で認められることと認められないこと、あっていいことと、あってはならないこと、そのことをきちんと踏まえて、企業の中で、あるいは社会の中でチェック機能を果たしていれば、つまり存在感があったとするならば、今回起きたような信じられないような問題は防げたのではないだろうかという気がしてならない」(19ページ)。

以下にみる労働組合への苦言も貴重である。「同じ一つの出来事であっても、銀行・証券の不祥事にしても、労働組合ならば労働組合としての切り口がなければいけない。賃上げが自分たちのプラスになれば、それでいいのではなくて、むしろ全体として見た場合に、経済の成長が上方にシフトしているならば、賃金の改善もそれ相応に高くなればいけない。…成長率がシフトしただけ生活改善分もプラスしなければいけない。しかし、過去の推移を見るとそういうような賃上げ率になっていない。しかも、一番の問題は、経済成長率が上方シフトしているときに、春闘賃上げ率が史上最低になっていることです」(23ページ)。

「少なくとも昭和50年代以降、日本の労働組合は、好況期には適応が遅れ、不況期は素早く対応するというをやってきた。そのことをまず第一に反省しなければいけない。それを直さない限り、日本経済の中で労働者の賃金改善は常に遅れる。絶対に遅れる」(23ページ)。「もし、その分配率が下がっていることが問題であると言うならば、労働組合としてはどうやってそれに歯止めをかけるか。その歯止めのかけ方について、リーダーたるものは問題意識として持ってもらいたい。おそらく企業別労使関係を前提にした春闘がずっと続いていくなれば、分配率の低下傾向は永久に続くであろう」(24～5ページ)。

中小企業における低賃金労働者の利用については、次のようにハッキリと断言している。「中小企業というのは、まさに低賃金利用の労働力の利用形態です。……日本の外注依存度の高さは、欧米に比べてなぜこんなに高いのか。逆に言うと、欧米の企業

は日本の企業に比べて、なぜあんなに外注依存度が低いのか。それは一言で言えば、日本に低賃金利用があるからです。低賃金で下請け中小企業を使えたからです」(25ページ)。

「おそらく皆さん方のような大企業の立場からすると、中小企業問題、規模別格差問題というのはタブーであるかもしれない。しかし、タブーであるからといって、その問題を見無視し、その問題の持つ重要性について考えないとするならば、労働組合の社会的役割が再び問われることになるでしょう。

そういうように、労働力不足は片方で低賃金利用という日本の産業構造に根本からゆさぶりをかけてきます」(25ページ)。

労働組合の社会的役割についての見解にもアメリカの影響がうかがえる。次のごとくである。「労働組合の社会的役割として是非指摘しておきたいことの一つは、働く者の立場から見て、何がフェアで何がアンフェアかということ。同じ労働者の中で、フェアな働き方、フェアな社会、アンフェアな働き方、アンフェアな社会、そういうことについてぜひ考えてもらいたい。欧米の労働組合に対して日本の労働組合は、働き方について、フェアであるか、フェアでないかということについての意識があまりにも欠如している。

欧米では何が問題とされるのか。男女差別の問題、人種差別の問題、年齢差別の問題。…それはフェアであるか、フェアでないかということが問われる。アンフェアであるから男女差別はいけない。アンフェアであるから人種差別はいけない。日本の労働組合はそのことについて考えたことがあるのか」。

「日本人の働き方の中に、一番アンフェアな問題があるとすればそれは何か。規模別格差の問題。同じ仕事をしていながら、同じ経歴、同じ学歴、同じ家族構成、同じ労働、それでも賃金にもものすごい格差がある。……今からでも遅くはない。労働組合の社会的役割としては、もっと思い切って大企業の皆さん方が中小企業問題や社会的不公正の問題について親身になって取り組むべきだ」(26ページ)。

バブル経済期の労働組合の対応についての批判は鋭く厳しい。「昭和58年、59年の分配率の低下、それが一体何を引き起こしたか。まさにそれがバブル経済のもとになっている。企業の中に経済的余力ができたことが、それを企業本来の経済活動に結びつけるのではなくて、あってはならない株、あるいは土地、そういう方向に走っていったことは間違いない。

東京23区の中で、めぼしい空き地は大企業にほとんど買い占められている。一部地

上げ屋も入っているが、地上げ屋というのは一時的に持っているだけで、結局どこにいくかという、会社の所有地になっている。土地を手放すのは個人であって、土地を取得するのは法人である。その土地取得の余力はどこにあるのか。私は、少なすぎる賃上げに一つの原因があると思う。……現実にその後の日本経済の動向を見てみると、そこで出てきた余分の内部留保、内部蓄積というものが、日本経済の進路を誤らせてしまったのではないか。

まさに私は労働組合に、昭和50年代の後半から60年代の初めに、一体、労働運動は何をやっていたのかを聞きたい。大いに総括してもらいたい」(26～7ページ)。

この講演には先生の労働組合への思いが溢れている。「調査(『新しい労使関係を探る』勤労者意識調査』平成3年3月、中部生産性本部・筆者注)の中で、生活をよくし、職場を明るくするために、『仲間が手をつなぐ必要がある』という考え方についてどう思いますかと聞くと、大多数の人は、そのとおりであるとか、どちらかと言えばその意見に賛成であると答えている。連帯感もある。組合のやることはいっぱいあると答えている。労働組合は不要なんてだれも思っていない。労働組合は必要であり、有用であると、みんな答えている、考えている」(28ページ)。

「そして、さらに調査の中で、今、仮にあなたの会社で労働組合がなくなったら、経営者は従業員に対してどうすると思いますか。従業員を軽視する、軽視しがちになるという不安感をみんな持っている。存在することだけでも、まだ価値があると答えている。私はそういうネガティブな存在価値ではなくて、組合のやることはたくさんあると思っているならば、その思っていることをやってほしい。さしあたって、自分もみんなと同じように問題があるのだから、職場の日常の仕事の中で問題を持っているのだから、その解決に努力してもらいたい。そういう労働組合、労働運動になぜなれない。難しいことではないのです。問題があるならば、問題がありますと言えば身近な組合になる。頼りがいのある組合になる」(29ページ)。

田中先生は日本社会、日本経済の発展にとって、企業に対する労働組合のチェックがぜひとも必要だと考えていた。また、多くの従業員も労働組合は必要だと考えていると、調査結果をもとに指摘している。



## おわりに

中京大学へ赴任早々の田中先生に、拙著『戦後日本における労務管理と労働政策』の書評をしていただいた。今でも大変感謝している。その後は、ゆっくり議論する機会をもてなかった。田中先生と一緒に酒を飲んだのは、後にも先にもたった一度だけである。岩下先生と三人で栄で飲んだ。その時は大変機嫌が良かった。また、日本労務学会が京都であった折りに、昼食を二人で食べたのも今では懐かしい思い出である。その時の学会報告をもとに執筆したのが『日本的経営の労務管理』である。

94年の夏頃、若い女性（娘さん？）と一緒に講義に出向く途中の先生にお会いしたのが最後になった。「そう、休んでもおれないので……」と、疲れた顔に笑顔を浮かべていたのを今でもハッキリと覚えている。出会いとは不思議なものである。廊下で時折会って、二言・三言話し合うだけで、なんとなく分かり会える人がいるものである。私にとって田中先生とはそのような人の一人であった。これを書き終えることによって、「田中博秀」という存在が私の中にハッキリとした位置を占めたことは疑えない。

もっといろいろと教えていただきたいことがあった。かえすがえすも残念でならない。中京大学教職組で先生に組合に入って頂いて、先生と私で委員長・書記長を組んだらなどと「夢」のようなことを考えたこともあるが、今では果たせぬ夢となった。ご冥福をお祈りしたい。