
日本的な働き方と変革への視座

－働くことの意味とあり方を問い直す－

十名 直喜



名古屋学院大学総合研究所

University Research Institute
Nagoya Gakuin University
Nagoya, Aichi, Japan

日本的な働き方と変革への視座

—働くことの意味とあり方を問い直す—

十名 直喜

名古屋学院大学 現代社会学部

要 旨

少子高齢化が進行する日本社会において今や、働きづらく産みにくい働き方をどう変えていくかが大きな論点、喫緊の課題として浮上している。働くことの意味とあり方が、改めて深く問われている。

そうした日本的な働き方のコアに位置するのが、「無限定」と評される働き方である。近年、3つ（職務内容、勤務地、労働時間）の無限定性に光があてられている。それを課せられた基幹労働力の働き方、またそのような状況をつくりだしてきた日本的な労使関係とは一体何か、が問われている。

日本的な働き方とは何か。それを生み出した日本の労使関係は、歴史的にどのように形成され、その特徴と本質は何か。グローバル化のなかで、それが及ぼした内外へのインパクトとは何か。働き方改革をめぐるグローバルな体験と知見は、日本の働き方改革にどのように活かすことができるのか。

小論は、そうした論点への考察を通して、働くことの意味とあり方を歴史的かつ理論的に問い直そうとするものである。

目 次

1 はじめに

1.1 日本的な働き方と労使関係への視座—

1.2 日本的経営論および鉄鋼産業論の視点からのアプローチ —四半世紀の時空を超えて—

1.3 働くことの意味やあり方を問い直す

2 「働くこと」への労使関係&産業システム・アプローチ

2.1 日本的な働き方の特徴と本質へのアプローチ—最近の3冊をふまえて—

2.2 鉄鋼産業をモデルにした日本的な働き方と労使関係へのアプローチ

- 2.3 現代産業論の視点から日本的な働き方を捉え直す課題
- 3 日本的な働き方と職能資格制度
 - 3.1 働きづらく産みにくい日本的な働き方
 - 3.2 日本的な働き方を規定する職能資格制度とフレキシビリティ
 - 3.3 無限定な働き方の非正規雇用への拡大
- 4 女性の就労を抑制するシステムと無限定な働き方のパラドックス
 - 4.1 女性の就労・活躍を抑制する法・制度
 - 4.2 無限定な働き方のパラドックス
 - 4.3 日本型賃金モデルと職業訓練、ライフステージ
 - 4.4 共働き社会への世界的流れに逆行した日本の選択
- 5 「働くこと」を問い直す労使関係システム・アプローチ
 - 5.1 労使関係システムからの視座と鉄鋼産業システム
 - 5.2 日本的な生産システムと働かせ方の歴史的経緯
 - 5.3 日本的労使関係（大企業主導型労使協調）の形成プロセス
- 6 日本企業のグローバル化・労働組合不要論のブーメラン・インパクト
 - 6.1 フォード生産方式を基盤とする働き方と社会システム
 - 6.2 1980年代の日本にみる労使関係の変容と企業社会
 - 6.3 米国社会システムを突き崩す日本企業の労働組合不要論
- 7 ドイツ的な働き方とシステム改革
 - 7.1 日本とドイツの対照的構図
 - 7.2 ドイツ人の働き方とそれを支える社会システム
 - 7.3 シュレーダー改革が果たした役割
 - 7.4 ドイツ的な働き方に問われる課題
- 8 日本の課題に応える働き方と社会システム
 - 8.1 自由時間と人生の質—ドイツに学ぶべき点は何か—
 - 8.2 共働き社会と働き方
 - 8.3 柔軟な働き方を促し育む価値観・システムづくり
- 9 おわりに
 - 9.1 無限観から有限観への世界的流れ
 - 9.2 無限観（無限定労働の広がり）に固執する日本的な働き方と改革の限界
 - 9.3 人間労働にみる有限観と制度化が促す歴史的ダイナミズム

<付記>

「働・学・研」融合と生涯発達 —当初テーマのイメージ—

- 1 「働くこと」の意味とあり方を問い直す難しさ
- 2 現代産業論と「働・学・研」融合
- 3 「生涯発達」への視座
 - 「人間発達の経済学」講義をふまえて—
- 4 働くとは、生きるとは何か

1 はじめに

1.1 日本的な働き方と労使関係への視座―

少子高齢化が進む日本社会において今や、働きづらく産みにくい働き方をどう変えていくかが大きな論点、喫緊の課題として浮上している。2017年3月、政府は政策対応を盛り込んだ「働き方改革実行計画」をまとめ開示した¹。長時間労働の是正および正規・非正規社員の格差是正を柱とし、「労使」参加の会議体で決められたとされるものである。

日本社会において働くことの意味とあり方が、改めて広く深く問われているといえよう。そうした日本的な働き方のコアに位置するのが、「無限定」と評される働き方である。近年、3つ（職務内容、勤務地、労働時間）の無限定性に光があてられている。それを課せられた基幹労働力の働き方、またそのような状況をつくりだしてきた日本的な労使関係とは一体何か、が問われている。

働き方改革をめぐる「実行計画」や種々の提言は、そうした課題にどこまで迫り、何を示唆しているか。そこに抜けている視点やアプローチは何か。小論は、「働くこと」への労使関係&産業システム・アプローチでもって、上記の課題と論点に切り込んでみたい。

1.2 日本的経営論および鉄鋼産業論の視点からのアプローチ

―四半世紀の時空を超えて―

今日的な喫緊の課題としてクローズアップされている上記のテーマ、とりわけ日本的な労使関係と働き方にみる「無限定性」について、筆者はかつて日本的経営論および鉄鋼産業論の視点からアプローチした。それから、すでに20年以上の歳月が流れている。

日本的な労使関係と働き方に特徴的な「無限定性」について、企業にとってのフレキシビリティ（柔軟性）、労働者にとってのリジディティ（働きづらさ）の両面からなる、「日本型フレキシビリティ」として捉えたのが、十名[1993.4]である。

さらに、鉄鋼産業をモデルにして、生産システムおよび産業システムの視点から、またそこに従事する労働者という目線から、捉え直したのが、2冊の本（十名[1996.4][1996.9]）である。

日本的な働き方をつくりだしてきたのは、大企業主導の労使協調を軸とする日本的労使関係である。日本的労使関係は、歴史的にどのようにつくりだされてきたのか。それが、今あらためて問われている。

日本的労使関係が、先駆的に形成・展開され最も明瞭にみられたのが、日本鉄鋼業である。鉄鋼における労働と労使関係のあり方、その形成史に焦点をあて、日本鉄鋼産業論として提示したのが、十名[1996.4]である。労使関係を軸とする日本鉄鋼産業論は、初めての試みとみられる。

また、鉄鋼労使関係の形成・展開と軌を一にしてつくりだされてきた鉄鋼生産システムは、日本の生産システムの基本的な特徴を典型的に有している。そこで、資源・技術・技

¹ 働き方改革実現会議[2017.3.28]「働き方改革実行計画」

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf

能・労働を軸に鉄鋼生産システムの内実を体系的に分析したのが、十名[1996.9]である。

1.3 働くことの意味やあり方を問い直す

このテーマに、20 数年ぶりに再チャレンジする機会が巡ってきた。『働くこと』の経済社会学」のテーマで、経済社会学会全国大会（名古屋学院大学）が 2017 年 9 月 16-17 日に開催される。その共通論題で報告する機会をいただいたからである。

働くとは何か、働くことの意味やあり方を問うことは、「働くことの経済社会学」の原点に位置するとみられる。

「働くこと」に目を向けると、「働くとは何か」がまず問われよう。それは、What にあたる。それをふまえて次に、「なぜ働くのか」という Why が出てくる。「働くとは何か」(What)、「なぜ働くのか」(Why) という問いは、「どのように働くのか」(How) という問いへとつながる。

「働くこと」の根底にあるのが、「生きること」である。それゆえ、「働くとは何か」は「生きるとは何か」に、「なぜ働くのか」は「なぜ生きるのか」という問いにもつながっている。「なぜ」は、「意味は何か」という問いかけでもある。それゆえ、「なぜ働くのか」「なぜ生きるのか」は、「働くこと」「生きること」の意味は何かと問うことでもある。

当初、「「働・学・研」融合と生涯発達」の視点から、上記の課題にアプローチしようと考えていた。報告テーマは「「働・学・研」融合と生涯発達—産業・地域・人生の文化的創造—」として提出した。生涯発達論の視点から、2017 年春学期に「人間発達の経済学」（新規開講学部科目）を準備したことも、少なからず影響を及ぼしている。

しかし、何かメリハリに欠けるのでは感じていた。一般的・理論的な考察だけにとどまることは許されないのではとの思いも、その後に強まる。過労死やサービス残業が今なお横行し、少子高齢化に伴い労働力不足が深刻化するなか、「働き方」改革がかつてなく切実に問われているからである。

日本社会の「働き方」や「働かせ方」は、どのような特徴と課題を有しているのか、それを規定する労使関係や賃金制度とは何かにまで深めざるを得ない。

そこで、報告テーマを「日本的な働き方と変革への視座—働くことの意味とあり方を問い直す—」に急きょ変更したい。日本的な働き方とは何か。それを生み出した日本的労使関係は、歴史的にどのように形成され、その特徴と本質は何か。グローバル化のなかで、それが及ぼした内外へのインパクトとは何か。働き方改革をめぐるグローバルな体験と知見は、日本の働き方改革にどのように活かすことができるのか。

小論は、そうしたテーマへの分析を通して、働くことの意味とあり方を問い直そうとするものである。なお当初のテーマについては、21 世紀的な働き方を創造していく上で、重要な示唆を与える視点として位置づける。

焦点を絞るのが大幅に遅れたのは、このテーマへのチャレンジが 20 数年ぶりというブランクだけではない。小論になかなか着手できず、熟考する機会もないまま、夏休み突入してしまったことによる。

60 代の締め括りとして 2017 年秋出版予定の『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域』（6 冊目の単著書）の完成稿が 7 月末まで想定外にずれ込んだことが、主因である。それへの対応に追われ、その思考モードが冷めやらぬなか、それと必死に抗いつつ、

急きょ本テーマと向き合い粗削りのデッサン風にまとめたのが、小論である。

2 「働くこと」への労使関係&産業システム・アプローチ

2.1 日本の働き方の特徴と本質へのアプローチ—最近の3冊をふまえて—

少子高齢化と共に人手不足が進行し、長時間労働やそれに伴う精神疾患、過労死問題などが顕在化する²なか、「どのように働くのか」という「働き方」の改革が、大きな政策的論点・課題になっている。

働かせ方は、雇用者の側からみたものであるのに対し、働き方は、被雇用者、より広くは働く側からみたものである。日本の働き方が問われるなか、日本の働かせ方とそれを動かす労使関係への眼差しも厳しさを増している。

働きづらく生みにくいといわれる日本の働き方とは何か。その特徴と本質はどこにあり、他国と比べて何がどう違うのか。日本の働き方をどう変えていくか。下記の3冊は、それを考える上で貴重な手がかりになる。

その1冊目の筒井淳也[2015]は、日本の労使関係と働かせ方を深く規定する職能資格制度とそれに基づく3つの無限定性に深く突っ込み、その根深さと働き方改革の難しさと新たな視点を提示する³。

2冊目の山崎憲[2014]は、日本の労使関係がグローバル社会にどのようなインパクトを与え、そのブーメラン・インパクトが日本社会にどのような影響を与えているのかを分析し、その形成史まで言及している⁴。

3冊目の熊谷徹[2015]は、ドイツ的な働き方とそれを支える法制度、労使関係、価値観など社会経済システムの現状と歴史的経緯に光をあて、それとの比較視点から日本の遅れと取り組むべき課題を浮かび上がらせている⁵。

2.2 鉄鋼産業をモデルにした日本的な働き方と労使関係へのアプローチ

上記3冊をセットにして組み合わせると、日本的な労使関係と働き方、それを規定する本質的な要素と課題が、浮かび上がってくる。それらは、わが産業研究の原点と前半期を総括する3部作とも深く重なり合う。

十名[1993.4]『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』⁶は、

² 長時間労働の問題が大きな注目を集めたのは、2015年12月に過労自殺した電通新入社員（当時24歳）について、労働基準監督局が2016年9月に労災認定してからである。極端な長時間労働などにより、うつ病を発症したとみられている。

政府の「働き方改革法案」には、残業時間を「月100時間未満」が盛り込まれている。月100時間は、「過労死ライン」とも呼ばれる。「発症前1か月間におおむね100時間、または発症前2か月間ないし6か月間にわたって1か月あたりおおむね80時間を越える時間外労働が認められる場合は、業務との関連性が強いと評価できる」などとしている（「100時間残業 精神むしばむ—「過労死ライン」労災認定の目安」日経2017.8.21）。

³ 筒井淳也[2015]『仕事と家族—日本はなぜ働きづらく、産みにくいのか—』中公新書。

⁴ 山崎憲[2014]『「働くこと」を問い直す』岩波新書。

⁵ 熊谷徹[2015]『ドイツ人はなぜ、1年に150日休んでも仕事が回るのか』青春出版社。

⁶ 十名直喜[1993.4]『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム』法

日本的な労使関係と働き方にみる無限定性を、企業にとってのフレキシビリティ、労働者にとってのリジディティ（働きづらさ）の両面性からなる、「日本型フレキシビリティ」として捉えた。

十名[1996.4]『日本型鉄鋼システム』は、鉄鋼産業に先駆的に展開される大企業主導の労使協調を軸とする日本的労使関係の形成史に焦点をあて、それ軸とする鉄鋼産業論として提示している。十名[1996.9]『鉄鋼生産システム』は、資源・技術・技能を軸に日本的生産システムの内実を体系的に分析する⁷。いずれも、広義の視点からの産業システム・アプローチに基づいており、鉄鋼産業をモデルにして「日本型フレキシビリティ」論を検証したものである。

2.3 現代産業論の視点から日本的な働き方を捉え直す課題

上記の3部作を出版して、早や20年以上になる。にもかかわらず、当時のテーマが21世紀日本の核心的なテーマであり続けていることこそ、問われねばなるまい。

その間、研究対象および研究アプローチをグローバル大企業・重化学産業研究から中小企業・地場産業研究へとシフトし、陶磁器産業研究に直後10年余を傾注した。また期近の約10年は、上記の個別産業研究をふまえて、ものづくり経済学さらには現代産業論として理論化・体系化を図り、3冊の単著書出版⁸につなげてきた。

十名直喜[2012.7]の第3部では、機械制大工業の下での「疎外された労働」、その回復に向けた「工場法」の出現と「人間発達」の可能性、それが形骸化するなか「働・学・研」融合による働くことの再生、などを論じた。

十名直喜[2017.11]は、企業組織の官僚化と形骸化、社会・地域における産業・地域・労働の回復・再生のあり方を提示している。

いずれも、働き方については産業論の視点から光をあてている。しかし、労使関係については直接のテーマになっていない。1990年代半ばの3部作と大きく異なる点である。

20年余を経て、働き方と労使関係をセットにして深める機会に遭遇し、大いなる刺激を受けている。21世紀によみがえらせる手がかりにできればと考えている。

3 日本の働き方と職能資格制度

3.1 働きづらく産みにくい日本的な働き方

筒井淳也[2015]の主題をなすのは、働きづらく産みにくい働き方である。そうした日本的な働き方のコアに位置するのが、3つ（職務内容、勤務地、労働時間）の無限定性であり、それを課せられた基幹労働力の働き方である。さらに、そのような働き方のベースをなし促してきた仕組みとして、職能資格制度に注目する。

律文化社。

⁷ 十名直喜[1996.4]『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座—』同文館および十名直喜[1996.9]『鉄鋼生産システム—資源、技術、技能の日本型諸相—』同文館。

⁸ 十名直喜[2008.4]『現代産業に生きる技—「型」と創造のダイナミズム—』勁草書房、十名直喜[2012.7]『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平—』法律文化社、十名直喜[2017.11]『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域—』水曜社。

日本的な働き方は、日本の高度成長や高品質、石油危機の克服を可能にし、日本型企業社会をもたらした。1979-80 年代に顕在化した強すぎる日本企業の国際競争力と集中豪雨の輸出の下、それを抑えるための超円高と内需拡大策はバブル経済を引き起こし、工場の海外移転などを促した。

それは、一方で深刻な少子高齢化が進行する働きづらく産みにくい社会を生み出している。他方では、日本的働き方が海外に移植され、欧米労使関係の破壊と再編を促し、グローバル競争の激化となって日本に跳ね返ってきている。

筒井淳也[2015]は、高齢化を支えるには共働き社会の実現が不可欠であり、働きやすく産みやすい制度と文化をつくりだすことが不可欠であるという。そのためには、3つの無限定を抑えた新しい働き方とは何か、それをどう設計しつくりだすかが問われる。

3.2 日本の働き方を規定する職能資格制度とフレキシビリティ

欧米では、基本的には職能給、場合によっては成果主義、というのが基本的な枠組みであり、能力主義はほぼ採用されていない。日本以外の国は、顕在能力を重視してきた。長く慣れ親しんだフォード生産方式では、定められた職務以外のことを働く人に求めなかったからである。

一方、日本企業は、長期雇用のもと正社員の潜在能力を重視してきた。彼らの能力が将来的に伸び、さまざまな知識を身につけることにより、企業全体の連携を高めることに有利に働くからである。現在日本では、年功制、職能資格制度（能力主義）、成果主義の3つの要素で賃金が決まることが多い。

日本独自の人事システムとして知られる職能資格制度は、仕事（職務）ではなく人あるいはその潜在能力を評価する制度である。職務給は仕事の遂行を評価し、職能給は能力を評価する点が大きな違いである。

職能給では、職能の評価は上司が行うが、職務給制度に比べてかなり抽象的なものになる。そのため、実際の運用においては年功制に近くなってしまい、人件費の効率化に結びつかない傾向も見られる。

日本企業において基幹労働力として採用された者は、職務内容、勤務地、労働時間という仕事に関する3つの「無限定性」を受け入れることを要請される。3つの無限定性と引き換えに、いわゆる「無限定社員」として比較的高い賃金と長期雇用を見込めるようになる。これを受容しない限り、賃金はかなり低くなる。いずれか1つが欠けても、限定社員とみなされ、「限定」処遇を余儀なくされるとみられる。

このような雇用形態は、日本企業にとって魅力的で、これまで多くのメリットを享受してきた。正社員の働き方を特徴づけてきたのは、「いつでも」「どこでも」というキーワードである。会社から命じられれば残業も休日出勤もいとわず「いつでも」働き、転勤命令があれば「どこでも」赴任する。日本企業にとって、社員は時間と場所を問わずに働く便利な存在であった。

しかし、働く側さらには地域・社会は、そのしわ寄せを受けてきた面も少なくない。日本社会のさまざまな硬直性やひずみにも深くつながっているとみられる。

第1に、職務内容が無限定であるため、チーム単位での仕事において個人の責任範囲があいまいになり、長時間労働を常態化させ、女性が排除される要因にもなる。

第 2 に、勤務地が定まらないことにより、転勤を避ける傾向にある女性が総合職などの仕事から排除されることになる。

第 3 に、職務内容が無限定的なことにより、柔軟で複雑な課題遂行が労働者に期待され、「問題解決」といった高度で抽象的な作業も無限定に要請されてしまいがちになる。

第 4 に、そうした結果、人間らしい自律性にブレーキがかかり、正社員の多くが無理難題の要求やサービス残業なども受容し献身的に働くという、滅私奉公のスタイルを受容せざるをえなくなる。

こうして、働く側の権利は犠牲にして、企業の変態に無限定に応えるという、仕事スタイルや生活様式が日本社会に蔓延するに至る。以上にみるような制度や価値観、雰囲気などが作用しあい、死んでしまうまで働く理由や風土が醸成される。

3.3 無限定な働き方の非正規雇用への拡大

正規雇用に基づく日本の内部労働市場においては、職務内容が限定されない働き方が支配的であるのは間違いない。

それでは、非正規雇用が支配的な外部労働市場ではどうか。限定的な職務単位での仕事が支配的かといえば、そうではなくなっている。筒井淳也[2015]は、外部労働市場においても、今や「非正規雇用の基幹労働化」という奇妙な事態が進行している、と警鐘を鳴らす。

日本では、雇用契約において職務内容を明示しないことが一般的である。それは、総合職社員のみならず、パートやアルバイトの雇用にもある程度見られる慣行である。そのため、非正規労働者にたいしても低い賃金で正社員並みの働きを要求することが可能になってしまっている。パート労働の基幹化は、その典型とみられる。従来は正社員が遂行してきた業務を、低い賃金で引き受けるという状況が広がっている。

転勤のない限定総合職も、「転勤がない」という 1 点のみで、総合職と同じように職務内容をしていても、昇格や昇給が不当に制限される可能性が少なくない。

無限定な働き方は、正社員だけでなく、非正規社員などにも広がり、日本社会に深い影を落としている。

4 女性の就労を抑制するシステムと無限定な働き方のパラドックス

4.1 女性の就労・活躍を抑制する法・制度

女性の就労を抑制する制度

日本の税・社会保障制度は、女性の就業に深い影響を与えてきた。

女性の就労を抑制しているとされる社会保障制度は 2 つある。1 つは配偶者控除制度、もう 1 つは第 3 号被保険者制度である。前者がいわゆる「103 万円の壁」、後者が「130 万円の壁」といわれ、女性の年収がそれ以下になるように労働時間を抑える効果がある、とされる。

有配偶女性の就労を抑制する理由は、ほかにもある。1 つは賃金の壁、もう 1 つは家事（育児・介護を含む）の壁である。

日本では、正規雇用と非正規雇用ではかなり大きな賃金格差が存在する。年間収入 130 万円未満の有配偶女性は、非正規低賃金層の大きな一角を占め、時給 1200 円で 1 日 8 時間、

週 5 日働いたとしても、年収は 230 万円程度にとどまる。

男女雇用機会均等法の趣旨と問題点

男女雇用機会均等法は、1972 年に施行された「勤労婦人福祉法」が 1985 年に改正され、翌年に施行されたものである。その後、1997 年、2006 年、2014 年と改正を重ねてきた。改正を重ねるごとに男女差別の禁止条項も増えている。

均等法についてしばしば指摘される問題は「抜け道」の存在である。「間接差別」といわれるもので、女性にとっては厳しいだろうと考えられるような要件を設けることによって、実質的に差別的採用が可能になる。

「転勤要件」がそれにあたる。全国や海外に支店がある大企業が総合職の募集・採用要件に「転勤」を設けることは、現状の均等法でも禁止されていない。日本企業の多くは女性を総合職から排除でき、総合職はほとんど男性、一般職はほとんど女性というかたちを維持してきた。総合職採用に占める女性の割合は、2011 年度 11.6%にとどまる。

男女雇用機会均等法とは、無限定な働き方をする総合職の採用において女性を差別するな、という趣旨の法律である。

4.2 無限定な働き方のパラドックス

均等法にみる旧態依然とした性別分業社会

男性と女性がともに対等な立場で働ける環境を実現するためには、男女ともに総合職的な働き方を抑制する必要がある。にもかかわらず、均等法の趣旨は男性のみならず女性も総合職的な働き方に引き入れようとするものになっている。

現行の均等法ならびに「差別禁止」の理念が実現した先にあるのは、旧態依然とした性別分業社会である。働く女性にとって、正規社員のカップルにとって、働きづらく産みにくい社会はなくなり、むしろ深化するとみられる。

内部労働市場で男性が柔軟に配置され、外部労働市場で女性が柔軟に雇用され、場合によっては農家や自営業が失業者を吸収するのが、日本的全部雇用の社会経済構造であった。それは 1980 年代までは日本型福祉の基本にある労働のあり方として、ポジティブに捉えられることが多かった。

均等法が施行・改正後も、女性が基幹労働力から排除されてきた最大の原因は、基幹労働力の働き方、従来の「男性的働き方」の中に女性を組み入れようとしてきたことにある。

無限定な働き方の迷路—働く側のレジディティと少子化の進行

日本の大企業と政府は、なぜ無限定な働き方に固執するのか。日本企業のレジディティのコアをなす大量の無限定正社員を手放したくないからである。しかし、それは多くの正社員の生活設計や見通し、安定性を犠牲にするもので、彼らのレジディティの上に成り立つものでしかない。

何よりも、転勤あり、残業あり、職務内容に限定性がないために負担が大きい、といった特徴を持つ総合職的な働き方を日本人男性が何とかこなしてきたのは、私生活をサポートする仕組みがあったからである。

それは 1 人暮らしの独身男性にとってはまかない付きの独身寮やコンビニであり、実家通いの男性にとっては母であり、有配偶の男性にとっては妻である。

結婚してからも、無限定的な働き方をする人が世帯にいる場合、そうではない人が同じ

世帯にいてサポートするならば私生活のレベルは落ちないし、子どもを産み育てることも可能であろう。

しかし無限定社員と無限定社員のカップルだけでは無理である。その結果、女性の側がキャリアを断念することになりやすい。ましてやどちらかに転勤が命じられれば、片方のキャリアプランは破壊される。生活の長期的見通しが立たなくなることも少なくない。

政府のこれまでの両立支援政策の方針は、「女性を従来の男性的な働き方に近づけましょう、ただし出産・育児期は配慮します」というもの。出産・育児期以外は男性と同じ働き方を要求され、それに対する政策上の配慮もない。たとえ子供がいなくても、私生活のレベルを一定に保つのは難しい。これではおそらくほんとうの意味での「共働き」カップルは増えない。

4.3 日本型賃金モデルと職業訓練、ライフステージ

欧米では、労働組合が職業訓練に主体的に関わっている国も少なくない。そうすることで、身につけた能力がどのくらいの賃金に相当するのか、交渉している。

働く側の交渉力を高めるためには、労働組合が企業の提供する訓練プログラムの内容に関与しなければならない。アメリカでは、それが法律によって定められている。

日本では、労働組合は職業訓練に関与せず、働く側は企業が影響する職業訓練を一方的に受けるだけである。その結果、どれくらい能力が伸びれば、どの程度、賃金が上がるのかということが、経営側に主導され、曖昧にされてきた。

どれくらい能力を身につければ、どの程度の賃金を手にすることができるのかを、企業と交渉するための基準がない。そうすると、働く側は、ライフステージに合わせた賃金を基準にせざるを得ない。

男性が一家の稼ぎ頭であり続けるということが、このモデルを支えてきた。女性は補助的な役割にとどめられ、女性の賃金は男性とくらべて低く抑えられてきた。労働組合もまた男性稼ぎ頭モデルを支持した。ライフステージを基準とする限り、男性稼ぎ頭モデルを守り続けざるを得ない。

ライフステージを基準にした賃金は、正社員にしか保証されない。何とかやりくりできるといった程度の賃金水準であるが、そうすることで従業員は企業から離れられなくなる。

しかし、現実の様変わりしている。女性の社会進出が進み、労働組合のなかで女性の権利向上を求める声が高まってきた。家族のかたちに変化して、妻も夫もフルタイムで働く世帯が増えている。正社員とは異なる働き方に従事する男性が増えていることも、家族を養う賃金という意味を変えつつある。

家族のかたちや働き方は変化するなか、賃金のあり方もまた問い直されなければならない時期に来ている。

4.4 共働き社会への世界的流れに逆行した日本の選択

1970年代に共働き社会へ世界的な転換が進むなか、日本は「企業と家族」に福祉を委託する道を選択し、逆行する方向に舵を切ったのである。男女雇用機会均等法は、「無限定な働き方」に女性を引き込もうとする側面を有し、共働きを困難にし、少子化を促す方向に

も作用する。

無限定な働き方に固執し日本社会に広げることで、企業のフレキシビリティは増大し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称され、世界市場を駆逐していく。国内では、日本型企業社会が浸透し、無限定労働のもとサービス残業やうつ病、過労死などが広がる。

5 「働くこと」を問い直す労使関係システム・アプローチ

5.1 労使関係システムからの視座と鉄鋼産業システム

山崎憲[2014]『「働くこと」を問い直す』は、「働くこと」を、「拠り所」さらには「生きること」と深く関わらせ、労使関係システムを軸に社会システムとして広い視点から捉えている。

1980年代以降における労使関係の転換を促したものは、日本企業のグローバル化と技術革新のインパクトとして分析されている。むしろ、その伏線、用意周到な地盤が四半世紀をかけて日本社会につくりだされていたことこそ、深めるべき点ではなかろうか。

デミング方式は、日本企業の品質を高めコストを低下させたが、労使協調と共鳴しそれを基盤ともしていた。それは、労働組合の形骸化・変質をも促し、やがては民主主義を支える社会のパワーバランスをも突き崩していく。

自動車・鉄鋼産業で1950-60年代に展開された労使協調、企業主導の労使関係が、70年代には2度の石油危機を契機に他産業に広がっていく。80年代初めには国鉄民営化と国労解体などによって労使協調の社会システムが出来上がり、日本型企業社会が確立する。

それがもたらした強すぎる日本企業の国際競争力、円高や貿易摩擦によるグローバル化が欧米企業を揺さぶり、欧米の労使関係さらには社会システムを大きく変えていく起爆剤となる。さらには、それがブーメランの如く日本社会に押し寄せ、労使関係システムを揺り動かす。

国内でも労働組合の形骸化、企業組織化が進行し、職場でも社会においても信頼と吸引力を低下させていく。そこに出現した日本企業のグローバル化と技術革新のインパクトは、脆弱化した労働組合を激しく揺さぶるのである。

筆者は1980年頃、日本型合理化運動が世界を席巻していることに鉄鋼生産現場から警鐘を鳴らした。池上惇氏がこれに注目し、本でも取り上げていただいたことがある。

労使関係システムを生産システムのバックアップシステムと位置づけ、産業システムの重要な構成要素として捉えたのは、十名[1996.4]である。労使関係を軸にした鉄鋼産業論は類書もみられず、初の試みであった。山崎[2014]とのつながりを理論的にどう捉えるか、より明確にする必要がある。

「なぜ働くのか」、「どのように生きるべきか」。その問いかけの意味と大切さを、山崎[2014]は随所で繰り返し強調している。1人ひとりがその問いかけを強く抱くことである。そのためにこそ、直接参加型の民主主義が必要になるという。

5.2 日本的な生産システムと働かせ方の歴史的経緯

1920年代までの日本では、企業に長い間とどまらない熟練労働者が主流だった。労働組合も個別の企業を単位としていたわけではない。それが、フォード生産方式を受け入れ、

政府や企業が労働組合を規制していくなかで、新規学卒採用や年功賃金などが定着していた。それが、第2次大戦後にデミング式の経営を導入する下地となる。

「安かろう、悪かろう」というメイド・イン・ジャパンの品質を大きく変えるきっかけとなったのは、エドワーズ・デミングの「統計的品質管理手法」の導入である。デミングの方式は、品質をチェックするために、従業員や部門間の職務が重なり合うことを求める⁹。

メンバーシップ型とされる日本企業の働かせ方は、日本の文化や社会に固有の特異性に根ざしたものというわけではない。むしろ、デミング式の経営を導入するという経営戦略に適合したものとして、できあがってきたものとみることができる。

日本的経営として一般的に知られているのは、年功賃金、企業別労働組合、終身雇用を日本的経営の3本柱とみなす見解である。1950年代にアメリカの経営学者アベグレンが着目し、1972年にOECDが出した対日労働報告のなかで取り上げられたものである¹⁰。

1989年のMIT報告書は、生産システムの内奥にメスを入れ、日米の自動車メーカーの競争力の差が、企業組織全体の機能の有機的な連携のサイクルにあることを明らかにした¹¹。

研究開発、生産現場、サプライチェーン、顧客対応の機能が、アメリカでは個々に独立しているのに対し、日本の自動車メーカーの場合、有機的に連携し合っているところに特徴がある。それぞれの機能を担う従業員が部門を超えて密接に情報交換を行うとともに、部門内でも1人ひとりの職務の範囲が重なりながら連携しているのである。

海外から見た日本企業の強さは、企業組織全体をトータルで見た連携の良さにあったが、日本側にはそうした認識が欠けていた。その理由は、自らの強さの秘密を明らかにしようと試みたことがなかったから（山崎[2014]）との指摘もみられる。

日本では、この強さを生産現場に限定的なもののみなしていた。企業組織全体の有機的な連携に着目したMITの調査報告から比べれば、とても限定的だった。

日本では「限定的だった」とされるが、この「企業組織全体の有機的な連携に着目した」研究の1つに、わが鉄鋼産業研究の3部作が位置する。

鉄鋼メーカーの生産システムを軸にして、企業組織全体さらには企業間、企業と行政にまたがる有機的な連携に着目したものである。その1冊である十名[1996.4]『日本型鉄鋼システム』は、労使関係システムを生産システムのバックアップシステムと位置づけ、産業システムの重要な構成要素として捉えている。労使関係を軸にした鉄鋼産業論は、後にも先にも類書はみられない。

5.3 日本的労使関係（大企業主導型労使協調）の形成プロセス

日本的労使関係をめぐる内外評価の変遷

労使協調、ストなし・一発回答に象徴される「日本的労使関係」は、1970年代から80年代半ばにかけて内外から高く評価された。敗戦や公害問題、石油危機などを乗り越え、

⁹ ガポール[1994]『デミングで甦ったアメリカ企業』鈴木主悦訳、草思社。

¹⁰ J. C. アベグレン[1958]『日本の経営』占部都美監訳、ダイヤモンド社、1958年。

経済協力開発機構編[1972]『OECD対日労働報告書』労働省訳、日本労働協会。

¹¹ M. L. ダートウソス/R. K. レズター/R. M. ソロー[1989]『Made in America ―アメリカ再生のための米日欧産業比較』依田直也訳、草思社、1990年。

国際的にも比類なき高度成長や国際競争力を生み出す原動力の 1 つとみなされたからである。1980 年代後半以降には、急激な円高進行、バブル経済の崩壊、経済の低迷、政・官・財の癒着問題や過労死問題の噴出など負の側面が顕在化するなか、日本的労使関係に対しても内外から懐疑と批判の目が注がれるに至る。

日本的労使関係とはどのようなものか。その内実と本質は何か。筒井淳也[2015]、山崎[2014]の両書は、日本的な働き方を深く問うことを通して、日本的労使関係の内実と本質を鋭くえぐり出している。それでは、日本的労使関係はいつどのようにつくりだされてきたのであろうか。両書は、このテーマに応えていない。

1950 年代に端を発する日本的労使関係の形成・展開プロセスに目を向けると、それらが浮かび上がってくる。このテーマに正面から向き合い、鉄鋼産業論の視点からメスを入れたのが、十名[1996.4]である。

鉄鋼業における日本的労使関係の位置

鉄鋼業における日本的労使関係の形成は、1950 年代後半に鉄鋼大手 5 社で始まり、60 年代に鉄鋼産業に浸透する。産業レベルでの確立は、日本鉄鋼業が初めてとみられる。その形成プロセスと本質に光をあてたのが、十名[1996.4]である。

十名[1996.4]は、日本型鉄鋼産業システムをつくりだした「主体」として、日本鉄鋼業の労使関係を位置づける。それゆえ、日本鉄鋼業の労使関係の全体像と本質を捉えることを、格別に重視している。

鉄鋼労連の産業別統一闘争の展開と敗北

鉄鋼労連が結成されたのは 1951 年で、レッドパージが強行され 1 千名の鉄鋼関係犠牲者が出た翌年のことである。52 年には総評に加盟し、50 年半ばにかけて産業別統一闘争への足場を固めていく。

1955 年頃から、新規学卒者を中心とする定期採用方式が始まり、新規高卒の大量採用・職場配置へと展開する。55 年頃から高炉大手各社で組合活動に対する経営側の干渉、すなわち「会社主義派」育成の新たな手法が見られるようになる。

鉄鋼労連は、賃金闘争において 1955 年から大手 5 社の統一闘争を組織する。57 年には 11 波・19 日間にわたる最大規模の統一闘争が、さらに 59 年には総評の春闘に参加し、鋼管川鉄労組、富士労組を中心に 7 波・49 日間にわたるストライキが闘われた。

しかし、これを合理化闘争と位置づける経営側の固いスクラムに阻まれる。大手 5 社の固い結束、さらには鉄鋼労連内部の切り崩しを主導したのは、鉄鋼業界の盟主と自他ともに認める八幡製鉄であった。鉄鋼労連内部における種々の問題も重なり、「ゼロ回答」の壁を切り崩せないまま闘争終結を余儀なくされる。これを契機に、「鉄の一発回答」体制が定着していく。

新たな労務管理制度の導入とストなし・一発回答方式の浸透

1957 年ストライキの敗北は、鉄鋼労使関係の転機となる。57 年ストの敗北により、労働側の外堀が埋められてしまい、59 年ストの敗北によって決定的なダメージを受けるに至る。これを機に、経営主導型の労使関係へと一気に再編されていくのである。

1958 年に、ライン・スタッフ制度と作業長制度が八幡（戸畑）に導入され、60 年代初めにかけて新鋭製鉄所に広がる。62 年に職務給が大手 3 社に導入され、64 年には現場到着制が敷かれた。

鉄鋼労連内部における力関係の変化は、こうした新たな労務管理制度の導入にあたって露払いの役割をも果たす。新しい労務管理制度の浸透・定着はまた、鉄鋼労働運動の右傾化を加速させていく。1960年に、八幡の「労働組合主義」（会社主義派）リーダー・宮田義二氏が鉄鋼労連書記長になり、62-3年には「労働組合主義」グループが大手組合の主導権を握るに至る。65年に、鉄鋼労連は1日抗議ストライキを実施するが、大手ではこれが最後のストライキとなった。

鉄鋼労働運動の形骸化の進行

1966年以降、鉄鋼労連内で「労働組合主義」グループが多数派を占め、労使協調体制が確立する。大手労組ではスト権が不成立になり、ストなし体制が進行していく。

68年には、宮田義二氏が鉄鋼労連の委員長に就任し、69年には第1期賃金政策が決定され、鉄鋼労連における中央本部の主導権が強化され、中央集権化が進んだ。72年には、「事後闘争体制」に転換して、スト権批准投票が事前に実施されなくなり、事後においても姿を消す。その結果、労働組合運動の定型化・形骸化に拍車がかかる。

小集団活動と職能的資格制度の導入

労務管理面では、1966年から小集団活動が大手各社でスタートした。66年から67年にかけて、職能的資格制度が大手各社でスタートし、能力主義管理が始まる。69年からは鉄鋼連盟において、自主管理活動が大手各社の共同で取り込まれるようになり、急速に広がっていく。1970年には、新日鉄が誕生し、4直3交代制が各社一斉に実施される。タイムレコーダーも廃止されて現場面着制へシフトし、企業による時間管理体制が確立する。

鉄鋼労使関係の主導による日本的労使関係の確立

1960年代後半に鉄鋼労働運動の主導権を掌握した「労働組合主義」グループは、鉄鋼労使関係を転換させ、組合運動の定型化・形骸化を極端なまでに進めた。さらに70年代半ば以降は、「鉄は国家なり」の威信を背景に鉄鋼労使の固いスクラムでもって、春闘や労働戦線統一など日本の労働運動における主導権を握るに至る。ストなし・一発回答など「労働組合主義」を他産業に浸透させ、今日的な「日本的労使関係」の大きな影響力を発揮したのである。

労使協調・ストなしなど国際的にも特異な日本的労使関係の原型は、まさに鉄鋼労使関係にあり、労働組合主義にあるといえよう。

「労働組合主義」を問い直す

「労働組合主義」グループの母体となる「盟友会」が生まれたのは、八幡製鉄所である。1950年代の八幡製鉄所では、種々の潮流の労働組合運動がみられた。盟友会は、(50年のレッドパージを前に共産党を離脱した)宮田義二氏を中心に生まれたが、その拡大に力を尽くしたのは八幡製鉄の歴代労務担当重役といわれている。盟友会は、会社の育成方針のもと組合主義者協議会へと発展し、八幡製鉄労組の主導権を握るようになり、そこを拠点にして鉄鋼労連の主導権掌握へと進んでいく。

鉄鋼労連「最大の闘争」といわれる1957年ストを敗北に追い込んだのも、八幡選出の右派中闘委員による「内部からの切り崩し」策動であったといわれる。八幡現業労組書記長として57年ストに関わった高橋鉄雄[1978]は、その舞台裏を活写し、「製鉄労組の右派といわれるグループの極めて悪質な反動性は、八幡製鉄という鉄鋼資本の労務政策そのも

のを映し出している」と分析している¹²。

57 年闘争の敗北は、「各組合における組合不信に発展」する。「鉄鋼資本は、この機を逃さず一斉に組織攻撃に転じ、御用組合幹部の育成に力を注ぐことになる。」

会社のバック・アップによって組合の主導権を握っていくプロセスは、まさに組合運動への会社の介入プロセスに他ならない。それは、「外部勢力の介入を排」するという「労働組合主義」の理念にも反し、逆行するものである。

「外部勢力」とは何か、問われねばなるまい。本来は、会社や政党などがそれにあたる。日本の大半を占める企業別組合にとって、組合としての独立性を保つうえで、会社との関係が最大のポイントとなる。労働組合にとって最も気を付けなければならない外部組織とは、会社のはずである。しかし、「労働組合主義」グループにとって、外部勢力とは政党などの社会組織であって、会社はその眼中に入っていない。まさに、労働組合としての本分を見失った本末転倒した姿勢といわねばなるまい。

1970 年の新日鉄発足を前に、全製鉄所に会社派インフォーマル組織をつくり、その連絡会である「新日鉄労働組合連絡協議会」を結成させようとした。そうした会社・インフォーマル組織の介入によって、「すでに労働組合と呼びうる範囲を大きく逸脱し、「会社組合」へ変質している」との指摘もみられる¹³。

このような組合の体質変化とその評価は、あらためて労働組合とは何かを切実に問いかけている。

6 日本企業のグローバル化・労働組合不要論のブーメラン・インパクト

6.1 フォード生産方式を基盤とする働き方と社会システム

雇う側と雇われる側の力関係をつり合わせるための政府や労働組合の関与は、日本では第 2 次世界大戦後からであるが、アメリカでは 1930 年代のニューディール政策に始まる。

フォード生産方式は、効率的な生産をするうえで有利なことから経営側が導入した。働く側にとっては、単純な作業の繰り返しで「働くこと」の意味を失わせるものであるが、それを受け入れることは、経営側との交渉力を高めることに有利に働いた。

労働組合が勝ち取った労働条件は、労働組合のない企業にも波及していくことになる。健康保険や年金などの社会保障制度を、社会全体に普及させることにも貢献した。労働組合と企業との関係は、個別の企業や職場にとどまることなく、生活を支える賃金や健康保険、年金、生活保護など、働いている社会システムの中心にいた。

しかし、フォード生産方式を基盤とする社会システムは、1980 年代に日本企業が世界で躍進したことで綻びを見せていく。

6.2 1980 年代の日本にみる労使関係の変容と企業社会

1980 年代の日本社会は、日本企業が海外で躍進をはじめるとともに、国内では労働組合

¹² 高橋鉄雄[1978]『八幡・闘いの火は消えず』柘植書房。

¹³ 長沢孝司[1986]「3-1 会社・インフォーマル組織による組合介入」大木一訓・愛知労働問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』149

と経営側の関係が「成熟」したといわれるようになっていた。その反面、労使協調を極限まで追求するなか、労働組合の形骸化・官僚化さらには経営主導の企業組織への変質が進み、社会に大きな影響を与えていた熱が、労働運動から失われていく時代でもあった。

むしろ、その伏線、用意周到な地盤が四半世紀をかけて日本社会につくりだされていたことこそ、深めるべき点ではなかろうか。

デミング方式は、日本企業の品質を高めコストを低下させたが、労使協調と共鳴しそれを基盤ともしていた。それは、労働組合の形骸化・変質をも促し、やがては民主主義を支える社会のパワーバランスをも突き崩していく。

自動車・鉄鋼産業で1950-60年代に展開された労使協調、企業主導の労使関係が、70年代には2度の石油危機を契機に他産業に広がっていく。80年代初めには国鉄民営化や国労解体などによって労使協調の社会システムが出来上がり、日本型企业社会が確立する。

大企業の労働組合と使用者の関係が、中小企業で働く人や労働組合に入っていない人も含めた社会システム全体をリードする。そのような日本的「労使関係」が機能不全化する分岐点となったのが、1980年代である。

日本企業の強すぎる国際競争力、円高や貿易摩擦によるグローバル化が欧米企業を揺さぶり、欧米の労使関係さらには社会システムを大きく変えていく起爆剤となる。

6.3 米国社会システムを突き崩す日本企業の労働組合不要論

ホンダをはじめとして自動車メーカーがアメリカに製造拠点を移したとき、参考にしたのは労働組合をつくらせないアメリカの企業だった。日本から派遣された労働組合員が、現地の労働組合や労働組合員を不要だとみなすパラドックスとなってあらわれた。これは欧米諸国の社会システムを根本から変えるものへとつながっていく。

密接に連携しあう組織をつくるためには、1人ひとりの職務の範囲を広げて、労働者同士の仕事を重ね合わせなければならない。だが一方で、1人ひとりの職務を厳格に固定することが支えてきた労働組合の交渉力のテコを失わせることにつながる。そうなれば、労働組合と企業の交渉結果を社会全体に波及させてきた社会保障のしくみも影響を受けてしまう。

労働組合と企業の交渉が扱う範囲も変わるようになった。社会全体に影響を与えることよりも、個別企業の競争力をどうやって高めるかとか、労働組合員の賃金や健康保険、年金をどうやって維持していくかということの方が重要になる。

アメリカをはじめとした先進国は、国際市場競争の荒波の中で、労働組合を障害物とみなすようになった。このことは、雇う側と雇われる側の力関係のバランスを崩すことにつながり、働くことを軸にして安定した生活や老後を保証してきた社会システムが失われていくことにもなっていく。

「利益の追求だけが目的であるならば、企業経営にとって労働組合は必ずしも必要ない」。その発見は、めぐりめぐって日本に戻ってくる。それがブーメランの如く日本社会に押し寄せ、労使関係システムと働き方をも揺り動かすのである。

7 ドイツ的な働き方とシステム改革

7.1 日本とドイツの対照的構図

日独比較アプローチ

少子高齢化が進み、労働力不足が多くの分野で顕在化する日本社会において、働き方改革は待ったなしの様相を強めている。働き方とそれを支える法制度や慣習、価値観などのシステム改革は、日本的労使関係さらには日本社会を変革する最大のポイントになるとみられる。

その際、種々のヒントを与えてくれるのが、働き方先進国としてのドイツの取り組みである。働き方とシステム改革の先進国ドイツへの目を見開かせてくれたのは、ドイツに関する熊谷徹氏の一連の本である¹⁴。とくに熊谷徹[2015]は、ドイツ的な働き方とそれを支える法制度、労使関係、価値観など社会経済システムの現状と歴史的経緯に光をあて、それとの比較視点から日本の遅れと取り組むべき課題を浮かび上がらせている。

日本とドイツは、ものづくり先進国として共通する面も少なくないが、働き方やシステム改革では先進国ドイツと後進国としての様相を強める日本とは、対照的な構図にある。ドイツに学ぶべき点は多々あるとみられる。

日本的な働き方にみる負の側面とその温存・拡大策

日本的な働き方や労使関係にかかわる本を出版して 20 年以上経つが、深刻な状況や問題の根は今なお断ち切れていない。過労死や過労によるうつ病、毎年 2 万人を超える自殺者などの報道が後を絶たない。

法制度を見直してワーク・ライフ・バランスを改善すること、それによって仕事の生産性向上につなげることが求められている。

そうした抜本的な制度改革を図らないまま、政府はホワイトカラー・エグゼンプション（ホワイトカラー労働時間規制適用免除制度）の導入を検討している。年収が比較的高い労働者を対象に、労働時間に関する規制を緩めようというものである。それを突破口にして、対象を広げていくことが懸念される。

有給休暇にみる日独の格差

ドイツで 1963 年に施行された「最低限の休暇に関する法律」は、「すべての勤労者は 1 年間に最低 24 日間の有給休暇を取る権利がある」と定めている。

日本では、そのような法律はない。むしろ、「2016 年 4 月以降、社員に毎年 5 日間の有給休暇の消化を義務づける」との厚生労働省方針（日本経済新聞 2015.2.4）が目新しい。

ドイツでは大半の企業が、労働組合との間の賃金協約に基づき、30 日間の有給休暇を与えている。採用されてから半年間の試用期間が過ぎれば、直ちに 30 日間の有給休暇を取る権利が与えられる。さらに、残業時間を 1 年間に 10 日前後まで代休として消化することを認めている。したがって、実際には毎年 40 日前後の有給休暇を取っていることになる。

日本では、労基法による最低休暇日数は、企業への就職直後はまず 10 日であり、継続勤務年数が 6 年半を超えてようやく 20 日となる。最低休暇日数において、日独の間にはすでに大きな格差がある。

日本とドイツでより大きく異なる点は、有給休暇として与えられる日数よりも、その取得率にある。ドイツは管理職以外の大半の社員は、当然の権利として 30 日間の休暇をほぼ

¹⁴ 熊谷徹[2011]『あっぱれ技術大国ドイツ』新潮社。

熊谷徹[2015]『日本とドイツ ふたつの「戦後」』集英社。

熊谷徹[2015]『ドイツ人はなぜ、1 年に 150 日休んでも仕事が回るのか』青春出版社他。

完全に消化している。

日本企業が社員に与えた有給休暇は、1人当たり平均18.3日、ところが実際に社員が取った日数は8.6日で、取得率は47%にとどまっている（厚生労働省「平成25年就労条件総合調査」）。

ドイツ的な働き方にみる先進性と高い経済パフォーマンス

就業者1人当たりの1年間の平均労働時間（2012年）は、ドイツは1393時間で日本の1745時間に比べて約20%も短い。日本では、さらにサービス残業が多く、ノー残業デーや休日に、家に仕事を持ち帰っている人も多い。これはドイツではまずありえない

ドイツは、世界の主要国の中で労働時間が最も短く、有給休暇の所得率は日本よりもはるかに高い。にもかかわらず、高い経済パフォーマンスを維持している。日本と同様、ものづくり大国であり、貿易黒字は経済協力開発機構（OECD）加盟国中でも最大（2015年）を誇る。ドイツの労働生産性は、にほんを56%上回る（2014年）¹⁵。

ドイツでは一体なぜ、このような働き方が可能なのか。それを支える法律や制度、労使関係、社会の価値観はどうなっているのか。それらのシステムがつくりだされたのはいつか。

7.2 ドイツ人の働き方とそれを支える社会システム

雇用契約書の義務づけ

ドイツの勤労者は休暇や労働時間以外にも、さまざまな形で法律による保護を受けている。しかも法律の内容が骨抜きにされずに、実行されている。

ドイツ企業は、すべての従業員と雇用契約を結び、書面化することを法律によって義務づけられている。雇用契約は、企業と従業員が契約書に署名して初めて有効になる。半年の試用期間が終われば原則として無期限であり、更新する必要はない¹⁶。

「従業員を解雇から守るための法律」と労働裁判所

ドイツでは、勤労者が突然解雇されて路頭に迷うことがないように、さまざまな安全機構がつくられている。中でも最重要なのが、「従業員を解雇から守るための法律」である。

従業員を即時解雇することは許されない。「経営上必要な解雇」の場合、企業は解雇されても不都合が少ない人から優先的に解雇しなくてはならない。解雇を不当と考える社員は、会社を相手取って裁判所に訴訟を起こすことができる。

雇用に関するトラブルは、労働裁判所という専門の法廷で裁かれる。この裁判所では、従業員に有利な判決を下すことが多い。このため労働裁判所の存在そのものが、企業にとって一種のプレッシャーとなる。

労働局での手厚い職業訓練と生活保障

勤労者が企業から解雇された場合、労働局（日本のハローワークにあたる）に届け出る。労働局は、まず職業訓練を受けさせることによって、その市民を何とか他の仕事に就かせようとする。日本と大きく異なる点は、労働局が年齢や国籍にかかわらず多額の金を払って、職業訓練を受けさせることである。この間、家賃や社会保険料も国が払ってくれる。

¹⁵ 熊谷徹[2016]「働き方改革、ドイツに学ぶべき点はここだ」YOMIURI ONLINE 2016. 10. 11。

¹⁶ 日本企業に入社するときに渡される就業規則書とは、書面化の法的義務づけ、署名入り、無期限などの点で大きく異なる。

日本よりはるかに大きい労働組合の組織と影響力

ドイツでは、労働組合の影響力が日本よりもはるかに大きい。最強の金属産業労働組合（IG メタル）をはじめサービス産業労働組合など 8 つの産業別組合がある。これらの組合には、2010 年の時点で 619 万人が加盟しており、ドイツ労組組合（DGB）によって統括されている。

それとは別に、大企業など一部の企業には、企業別組合に相当する事業所評議会がある。事業所組織法によると、従業員が 5 人以上の企業は事業所評議会を持つことができる。

ドイツの組合は日本の組合よりも経営からの独立性が強い組織であり、労使間には日本以上に緊張関係がある。日本企業では、上司がどの社員に組合の執行委員をやらせるかを決めているところも少なくないが、ドイツ企業の場合、事業所評議会の委員は選挙で選ばれるので、上司が組合の委員を決めるなどということはない。

DGB の研究機関であるハンスベックラー財団によると、旧西ドイツの企業の従業員の 43%、旧東ドイツの企業の従業員の 36%が、事業所評議会を持つ会社で働いている。

事業所評議会は、従業員にとってきわめて重要な存在である。たとえば、従業員が解雇されるという通告を受け取った場合、最初に相談する「駆け込み寺」である。経営側にとって、事業所評議会が同意しないまま従業員を解雇することは原則として難しい。

監査役会メンバーに労働者代表

ドイツの法律は、大企業で働く労働者に、日本や米国では考えられないほど強大な権限を与えている。

ドイツの株式会社には、監査役会という独特の組織がある。日本の監査役会とは異なり、労働者や株主の代表が、取締役を監督するための組織であり、企業が行う重要な決定について発言権を持っている。

取締役会のお目付け役であるこの重要な組織に、事業所評議会つまり組合の代表を参加させることが、法律で義務づけられている。事業所評議会の代表は、従業員数が 500 人以上、2000 人未満の企業で監査役会のメンバーの 3 分の 1、従業員が 2000 人以上の企業では、監査役会メンバーの半分を占める。

このシステムは、従業員を経営に部分的に参加させることから、「共同決定方式」とも呼ばれる。

手厚い労働者保護が仕事の生産性を高める仕組み

ドイツの勤労者は、様々な法律や社会保障制度などの「多重防護システム」によって守られている。これほど手厚い労働者保護のしくみは、なぜドイツの労働者を怠惰にするのではなく、経済の生産性を高めることに役立っているのか。

ドイツ人は、日本人と違って、「がんばっている」というだけでは全く評価しない。過程よりも結果を重視する。企業への忠誠心も日本ほど強くなく、社員と企業の関係は、ギブ・アンド・テイクである。

企業側も、労働者保護の仕組みを守る代わりに、労働者のパフォーマンスを厳しく監視している。ドイツの企業は日本企業以上に成果主義を重視する。労働者が手抜きをしたり、勤務態度が悪かったりした場合には、厳しく処罰する。ルール違反をした社員には情け容赦がない。

ドイツ企業の絶対的な成果主義と、社員と企業の間での緊張関係、さらにドイツ人の生真

面目な国民性が、労働者保護の仕組みの悪用を生まず、生産性の向上につながっている。

7.3 シュレーダー改革が果たした役割

ドイツ経済好調の理由は、ゲアハルト・シュレーダー首相（1998～2005 年）が、「アゲンダ 2010」という経済改革プログラムを断行したことにある。

1998 年当時、ドイツの失業者数は約 430 万人に達し、GDP 成長率は 1.9%で、EU 平均（2.9%）よりも低かった。前任者ヘルмут・コールは、東西ドイツ統一という歴史的な偉業を達成したが、経済を改革して競争力を高めることには失敗した。

失業率が減らなかった最大の原因は、高い人件費だった。社会保険料負担が、ドイツ企業の労働コストを他国に比べて高くしていたため、労働集約型の産業は、人件費が安い東欧やアジアへ移した。

ドイツ統一後、その後遺症に悩まされる。1990 年代、ドイツ企業の競争力は弱まり、雇用を拡大することができなかった。高失業率と低成長率のために、ドイツは周辺の国々から「欧州の病人」という不名誉なあだ名をつけられていた。

シュレーダーは、「社会保険料負担や税金を減らし、収益を増やさなければ、企業は雇用を増やさない」として、企業の競争力と収益性を強化するための改革を断行した。しかし、シュレーダー改革が実行された時代にも、「法廷休暇日数を減らして、GDP を引き上げよう」という要求は、経済界からも全くでなかったという。

彼が最も力を入れたのが、失業保険制度の改革である。失業保険制度が手厚いため、仕事に就こうとしない。そこで、長期失業者への給付金を生活保護と同じ額に引き下げるとともに、支給基準も大幅に厳しくした。

また、低賃金労働を制度化し、人材派遣会社からの派遣期間の制限を撤廃した。これ以降、人材派遣会社に雇用される市民の数が急増する

これらの改革の結果、失業者の数は、2005 年から 2014 年までに 214 万人（約 44%）もの減少し、欧州で「ジョブ・ヴンダー（雇用の奇跡）」と呼ばれている。

ただし、シュレーダー改革は、ドイツの失業率を下げると一方で、低賃金部門を拡大し、市民の間の所得格差を大きくした。在任中は、彼の改革プログラムに対する批判の声も高かったが、現在ドイツの好景気の最大の功労者と評価されている。

7.4 ドイツ的な働き方に問われる課題

ドイツ流の問題点

シュレーダー改革は、企業にとって雇用の流動性を高めたが、一部の社員は以前よりも不安定な立場におかれている。ドイツの低賃金層の比率は、今やユーロ圏の中で最も高い。1997 年 16.8%から 2010 年 24.1%へ 7 ポイントもアップし、フランスやイタリアの 2 倍になっている。

休暇が長いドイツならではのストレス（「休暇・出張前ストレス」）は、相当なものとみられる。原則として 1 日 10 時間働くことや日曜日や祝日に働くことは禁止されているので、課題の締め切りが迫っているときのストレス、上司や顧客からせつめられるストレスも、大変なものである。

「サービス砂漠」のドイツ

ドイツにおけるもっとも大きな問題は、サービスの質の低さである。日本人の中には、商店などでの顧客サービスの悪さに強いショックを受ける人が少なくない。態度が横柄なレストランのウェイトレス、ぶっきらぼうな会社の電話対応、商店の営業時間の短さ、とくに日曜日と祝日には、(一部を除けば)すべての商店が閉まることなど。

「サービス砂漠」の中にいると、日本でのきめ細かなサービスに接した時の感動は一段と強くなるという。

ドイツの物価は、日本に比べると割安である。可処分所得は日本よりも低いので、市民にとっては細かいサービスよりも、料金の安さの方が重要とみられる。

サービスの弱さは、発明上手、ビジネス下手につながっているようである。新技術を発明しても商品化したり、新しいビジネスモデルを生み出したりするのが苦手である点も、ドイツ経済の弱点である。

8 日本の課題に応える働き方とシステム改革

8.1 自由時間と人生の質—ドイツに学ぶべき点は何か—

人間的なドイツ社会とリベラル勢力の貢献

働く側からみると、「ワーク・ライフ・バランス」を尊重するドイツのあり方が、より人間的である。ドイツで働いている日本人も、そのように感じているようで、「女性にとっては、日本よりもドイツの方が働きやすい」とのこと。

にもかかわらずドイツの労働生産性は、日本よりも高い。法律によって労働時間を制限すると同時に、仕事への高い集中度と具体的な成果を要求することによって、労働生産性を高くしている。

今日のドイツのワーク・ライフ・バランスは、リベラル勢力が約 50 年間にわたって行った努力の産物である。日本においても、建設的かつ強力な対抗勢力の形成と一貫した取り組みが避けて通れない課題となっている。

19 世紀の『資本論』と 21 世紀ドイツの仕事観の融合

日本的な働き方および労使関係の特徴と本質を浮かび上がらせる上で、ドイツ人の働き方とそれを支える社会経済システム、すなわち法律や労使関係、人々の価値観などを深くつかむことは、貴重な手がかりになる。

ドイツ人にとって、休暇とは人生の中で最も重要なもので、有給休暇は人生の質（クオリティ・オブ・ライフ）につながる重要な問題とされる。彼らは、他者のために行う労働の時間と、自分のために使う時間を厳密に区別する。そして、企業などが自由時間を犯すことを断固拒否し、自由時間の確保を重要視する。

ドイツ人の時間観、とくに労働時間と自由時間の捉え方は、カール・マルクス[1867]『資本論』第 1 巻の論理を彷彿させ、現代に引き写したような感がする。

労働時間とそれ以外の時間をしっかりと区別し、労働時間を短縮し生活時間を拡大することが新たな可能性を切り拓く。自由時間のもとで生活の享受能力を高めることは、労働能力の向上を促し生産力の向上にもつながるという良循環を生み出す。労働児童の保全を図るべく制定された工場法（とくに教育条項と保健条項）は、労働時間の規制や初等教育の義務化への道を切り拓いた。マルクスはそこに、働く人間の全面発達の可能性と道筋を

見出している。

しかし、アルフレッド・マーシャル[1890]の指摘の如く、企業内官僚組織などによる法制度の形骸化にさらされるなか、法制度の強化や見直しなどが課題となり、社会組織や地域組織と連携しての取り組みが必要となる¹⁷。

8.2 共働き社会と働き方

欧米的な働き方の長所と短所

ドイツをはじめ欧米で広く普及している職務単位の働き方は、共働きと相性がよい。労働時間の調整のしやすさ、活発な転職市場が可能にする離職と再雇用、配置転換と転勤がないこと。これらは働き方が職務単位で切り出されていることによって可能になっている。

それと対照的なのが、日本の基幹労働力に期待される働き方である。自分や周囲の職務内容があいまいなため、自律的な時間調整が難しい。配置転換や転勤の可能性も少くない。そのために、共働き夫婦にとっては非常に厳しい環境となる。

一方、欧米的な職務単位の働き方にも、デメリットはある。職務が限定されるということは、職務（仕事）がなくなれば社内ではやる事がなくなるということでもある。失業率の上昇が代表的な問題である。

共働き社会への創造的転換

日本の直面する大きな課題は、長期的な労働力不足、社会保障の担い手不足である。この問題を緩和するためには、出生率を上昇させる、女性の労働力参加率を上げる、元気なシニア層に長く働いてもらう、外国人労働者を受け入れる、といったことが必要になる。

共働き社会の条件として、これまでの男性的な働き方、つまり無限定な働き方を制限すること、外部労働市場を活性化させること、職務単位の働き方を拡充させることが必要になる。共働き社会の実現のためには、男女の賃金格差が縮小することが必要になる。男性は総合職、女性は限定総合職か有期雇用、という分断は緩和されなくてはならない。

「どこでも」働くことを余儀なくされる「転勤」とは何か、転勤は果たして本当に必要なのか、があらためて問われねばなるまい。男女が将来の共同生活を思い描くためには、男女ともに転勤が少ないような働き方こそが求められる¹⁸。男性的な働き方の典型である総合職が変わることこそが重要なのである。

¹⁷ マーシャル, A. [1890] 『経済学原理 1』馬場啓之助訳、東洋経済新報社、1965 年 (Principles of Economics. Volume 1)。

¹⁸ 企業が「転勤」を必要とする理由として、拠点間での人材の需給調整、人材育成、マンネリ防止、などが挙げられる。しかし、時代環境が変わるなか、その意味も変わりつつある。採用の現場では転勤が敬遠され、学生が集まりにくくなっている。転勤があるとことで人を確保しにくくなれば、需給調整以前の問題となる。

人事育成をめぐるのは、「地域をまたいで人を移すことの効果が検証されていない」。マンネリ防止については、社員を同じ業務に長く配置しないことで不正の芽を摘む狙いがあるが、むしろ「企業統治の強化で対処すべき問題」との指摘もある。

本人が望まない転勤はなるべくしなくて済むようにする工夫が求められる。転勤は、海外企業で一般的なように、原則として本人の同意を前提にすることが必要である。欠員が出ると赴任者を社内公募する例もみられる（水野裕司「望まぬ転勤 減らす工夫」日経 2017. 8. 17）。

8.3 柔軟な働き方を促し育む価値観・システムづくり

日本社会に求められる労働時間の短縮と規制強化

ブラック企業や過労死、過労自殺の放置は、G7に参加する法治国家の名折れである。労働基準局の権限を強化し、労働時間に関する規制や労働基準監督局による抜き打ち検査を強化して、ブラック企業などに対する摘発を厳しくすることが喫緊の課題である。最低限の有給休暇の日数を大幅に増やすことも、求められている。

労働時間の短縮は、労働生産性の向上だけでなく、社員のメンタルヘルスの向上にも役立つであろう。

優秀な人材をめぐる各国間の競争も課題となるなか、日本の労働条件を改善することは、外国から優秀な人材を引き寄せるためにもきわめて重要である。

日本の労働条件を改善するための第一歩は、企業で働くすべての社員に無期限の雇用契約を与え、書面化を義務づけることである。外国から優秀な人材を引き寄せるためにも、労働条件が明記されている雇用契約書を準備することは不可欠である。

働き方と価値観の変革

労働時間を短くするだけでは、労働生産性は高まらない。仕事への集中度を高め、成果主義を重視することも重要である。

「残業が多い社員は、会社への忠誠心がある」という見方は今も根強い¹⁹が、それを払しょくできるかが問われている。「長時間残業して成果を上げた社員」よりも、「残業をせずに成果を上げた社員」への評価を高くする必要がある。

働く者にとって、本当に必要なのは平日のゆとりである。平日にゆとりがないと、休日の過ごし方も疲労回復や画一的なレジャーに流されがちになる。平日のゆとりのためには、働き方の質的な改革も必要になる。

仕事の効率性を高める創意工夫も、より重要になる。創意的な働き方の工夫ができるような、職場の雰囲気や環境の改善も求められている。

残業規制などによって長時間労働を大幅に減らしていくことは、働き方改革の第一歩である。さらに、多様な人材が活躍できる職場をつくり、安易な残業依存体質をなくして時間当たり生産性を高めていくことが、本来の働き方改革といえる。

働き方改革と表裏の関係にあるのが、「休み方改革」である。定時に帰って、自分の好きなことをしたり、家族と過ごしたりしてこそ、平日のゆとりといえる。やりたいことがあってこそ、早く帰ろうとする。仕事以外の生活がどれだけ充実しているかが、カギを握る²⁰。

豊かさとは何か、豊かな人生と何かが、より広く深く問われているといえよう。仕事と人生に関する発想を問い直し、これまでの考え方、ライフスタイルを見直すことが、働き方を変えていく真の第一歩となる。

無限定な働き方から柔軟な働き方へ

¹⁹ 読売新聞の調査（2017年3-4月、有効回答1884、回答率61%）によると、「長時間労働の原因」（3つまで）として、「職場に長時間労働を評価する風潮がある」が33%に上り、「仕事の量が多すぎる」46%、「仕事を変わってくれる人がいない」35%に次いで多く見られた（読売新聞2017.4.25）。

²⁰ 佐藤博樹「仕事以外に打ち込もう」日経2017.8.15。

日本の正社員に課せられた無限定な働き方にメスを入れ、歯止めをかけることが何よりも重要である。それがもつ意味は何かを見極めなくてはなるまい。

新人まで含む平の正社員にまで広く課せられている 3 つの無限定性（労働内容、勤務地、勤務時間）は、それを支える伴侶などがいないと家族が成り立たないものである。労働基準法の本来の趣旨にも反し、少子化を促すものといえる。男女雇用機会均等法は、女性をも男性正社員の働き方の中に組み入れようとする側面があり、それがもつ非人間性に目を向ける必要がある。

今日のような日本社会の危機的状況に至っても、職能資格制度に基づく無限定な働き方に固執するところに、日本の大企業と政府の歴史に背を向けた硬直性がある。

ドイツとの比較は、日本の迷走と硬直性を浮き彫りにしている。これまで日本社会を縛ってきたのは、労働者のリジディティと企業への忠誠に基づく大企業のフレキシビリティであった。

それ行き詰まりを迎える中、働く側のフレキシビリティをベースに高い労働生産性を促す本来の日本的なフレキシビリティをどうつくりだすかが問われている。

9 おわりに

9.1 無限観から有限観への世界的流れ

地球的な自然と資源をめぐる人間社会の見方は、この半世紀に無限観から有限観へと大きくシフトしてきた。環境保全や省資源・省エネへの世界的な流れを後押しするインパクトにもなっている。しかし、経済学の理論的枠組みは旧来から脱出できていないし、社会経済システムも新しパラダイムに適うものにはなっていない。

「働き方」先進諸国では、人間労働をめぐる無限観から有限観へのシフトが起こっているとみられる。労働時間をめぐる短縮・規制強化や働き方改革の流れは、それを示すものといえる。

9.2 無限観（無限定労働の広がり）に固執する日本的な働き方と改革の限界

しかし、日本的な働き方は、今もなお無限観が支配的といわねばなるまい。

日本的な働き方のコアをなす 3 つの無限定性（労働時間、内容、勤務地）は、企業の無限の要求に応え、企業へ無限の献身を求めるものである。人間労働は無限であり、企業は自由自在に（いわば無限に）それを活用することができるという思想にほかならない。

無限の労働に依拠する限り、労働の節約に本気で取り組む必要も切実にならない。サービス残業や長時間労働の横行は、日本の労働生産性が高まらない要因の 1 つになってきた。

新卒一括採用・長期雇用の下、同じような人が会社や周囲に付度しながら働くのが常態の日本企業にあっては、発想が似通った同質の人材が集まりやすく、異なる知と知との組み合わせが起こりにくい。欧米へのキャッチアップをめざした 20 世紀には通用したが、イノベーションが求められる時代には、不向きな仕組みといえる。

少子高齢化の進行は、女性や高齢者、外国人など従来の非正規労働により広く深く依拠せざるを得ない状況を生み出している。最近の働き方改革の掛け声は、そうした課題に寄り添ったものといえる。

日本企業のフレキシビリティは、平まで含む幅広い無限定社員の無限定労働に依拠したものであった。それを如何に限定し、働く側のフレキシビリティを確保できるかが、かつなく深く問われている。

しかし、政府・大企業はそれとは逆行する方向、すなわち無限定労働をいかに広げるかという戦略を加速させようとしている。それは、抜け穴だらけの法制度を抜本的に改善することなく、矢継ぎ早に打ち出される種々の「改革」動向からも読み取れる。ホワイトカラー・エグゼンプションの導入や、女性を無限定労働により広く取り込む男女機会均等法の見直し、非正規労働に無限定労働を広げていく企業「改革」等々。

それらは、働く側の権利とフレキシビリティを広げることにはつながらないとみられる。正社員カップルの生きづらさ、子育て・仕事の両立難さらに結婚そのものの難しさなどが解消されない。むしろ、深刻化する可能性も少なくなかろう。

9.3 人間労働にみる有限観と制度化が促す歴史的ダイナミズム

地球の環境容量・資源の有限観は、資源の節約・再生利用を促してきたが、人間労働においても然りである。人間労働は有限なもので無限に収奪できないという有限観は、労働の質と生産性のアップを促す社会的・技術的なインパクトになるとみられる。

19 世紀半ばにイギリスで広がった労働時間短縮の社会的ダイナミズムは、マルクス[1867]で臨場感あふれるタッチで描かれている。

罰則規定を伴う実効性ある工場法(1833 年)は、「徒刑場」と評された大工場の労働環境を大きく変えていく。会社の管理下にある労働時間と自らの生活時間を明確に区別する意識が生まれる。最初は児童にのみ適用された労働時間の短縮が広がるなか、生活時間の拡大によって新たな可能性を切り拓かれ、やがて良循環を生み出していく。

生活時間の質を高め、自由時間が拡大される。そうしたなかでもたらされる、労働者の享受能力の高まりは、労働能力の向上につながっていく。それは、生産力の向上をもたらし、「工場主」(いわゆる経営者)もその恩恵を享受するに至る。法制度としての工場法(とくに教育条項と保健条項)について、マルクスは「地味なマグナカルタ」と評し、その歴史的意義に光をあてている。

ドイツなどにみる「働き方」改革の動きは、労働時間の規制強化と実質的短縮、働く側の労働条件とフレキシビリティを高めることが、労働生産性の向上やイノベーションなどの良循環につながることを物語っている。

ダイナミックなイノベーションを起こすには、これまでとは異なる、むしろ正反対の取り組みも必要になってくる²¹。企業内に多様な人材を取り込む、社員が企業外にも活躍の場を求めそこで得たものを社内に取り込む、など。これまで男性中心だった企業に、女性や外国人が入れば、新たな視点・経験・価値観が得られ、新しい知と知の組み合わせも期待できる。副業の解禁や週休 3 日制なども、「ダイバーシティ経営」の一環として捉えることもできよう。

日本が学ぶべきは何か。無限定な働き方を抑制し、働く者のフレキシビリティとそれを支える法制度の拡充、それを活かす価値観の醸成を促していくことである。さらに、労働

²¹ 入山章栄「働き方改革 知の探索を加速」読売 2017. 8. 11

生産性の向上を促す創意工夫としかけを編み出し、適切に組合わせて、日本独自のワーク・ライフ・バランスを創造していくことである。

<付 記>

「働・学・研」融合と生涯発達 —当初テーマのイメージ—

1 「働くこと」の意味とあり方を問い直す難しさ

働くこと、仕事の意味とあり方を問い直すことは、思いのほか深遠で重い課題である。2017年4月から5月のGWにかけて、関係する文献にアタックし、レジメをとりながらトライしたことがある。しかし、それによって、すっきりするどころか、むしろ深い霧の中に入ってしまったように感じ、そこからどう抜け出るかに難渋する。

まず、ライフサイクル論と人間発達論をつなげようとするが、それだけでも大仕事である。さらに、そこに働くこと、仕事論を入れて、それを軸に捉え直し編集することは、至難の業とみられる。しかも、現実性を高めるために、日本的な働き方と労使関係もふまえた考察が求められる。

報告をお引き受けした当初、報告のデッサンと骨子、すなわち簡単なスケッチなり構想は、上記の作業をふまえればすぐにできるとみていた。しかし、その予測は甘すぎたようである。

一方、それと同時進行していたのが、ものづくり本（『現代産業論』水曜社）の編集作業であり、出版社との交渉・調整であった。その段取りと読みも甘く、さらに大きくずれこんでいく。

2 現代産業論と「働・学・研」融合

産業論への文化的アプローチと働き様

わが産業論は、機能的・技術的側面に加えて文化的・社会的側面としての働き様、生きざまにも注目する。しかし1990年代の3部作以降、働き様、生きざまについては、理論的に深く掘り下げることなく今日に至っている。

「働・学・研」融合論は、その中の数少ないアプローチといえる。生涯発達の視点から「働くこと」の意味や働き方を問い直し、自らの仕事と労働を掘り下げることを通して、等身大の循環型産業・地域づくりにもつなげていく。

働くことと生涯発達への視座

少子・高齢化は、生涯発達の課題をより切実なものとしている。高齢化社会における生涯発達とは何か。生涯にわたって学び働くことを通して、社会とつながり、支え合い、そうした活動を通して社会を支えていこうと努力することである。

生涯にわたって働くとは、どういうことか。それを促し可能にするには、働くことの意

味が広がり変化することが求められる。

学ぶ、働くことが、新たな意味合いを帯びてくるのである。それを考える上で、社会人の働きつつ学び研究するという「働・学・研」融合論とそこでの知見が参考になる。

働くとは何か

「働く」とは何か、根底から問われている。「働く」ことは、これまでかなり狭く限定されてきたように見受けられる。今や、より広い概念として捉え直すことが求められている。

「働く」ことは、人間の専売特許ではない。動物や植物などの自然も働かし、機械などの人工物も働く。それでは人間の働きは、動物や植物、人工物の働きと何が共通し、何が違うのか。さらに人工知能（AI）が人間の知的領域へ深く進出するなか、人間とは何か、人間の知性とは何か、人間が働くとは何かあらためて問われている。生命の生産と再生産の視点から、考え直す必要がある。

超高齢社会、長寿社会を迎えている今日、より広義のライフサイクル視点から「働く」ことにアプローチすることも求められている。社会で「働く」ことはこれまで、生計を立てることとほぼ同義とみなされてきた。お金を稼ぐこと以外は「働く」とはみなさない風潮もみられた。まさに、“Work is Money”の価値観である。しかし、育児、料理、掃除、洗濯などの家事やアルバイトさらにはボランティア活動も、「働く」ことであるのは言うまでもなからう。定年後も、人は働く。生涯、働く人も少なくない。

小生の提唱する「働・学・研」融合論も、その文脈上にある。働くことは、人生そのものである。まさに“Work is Life”にほかならない。

3 「生涯発達」への視座

—「人間発達の経済学」講義をふまえて—

筆者はこれまでは、経済学部にて2つの講義科目（「現代産業論」、「ものづくり経済論」）を担当してきた。これに加えて、現代社会学部開設（2016.4）に伴い、「産業社会学」（2016年秋学期）および「人間発達の経済学」（2017年春学期）を新規開講した。いずれも、筆者としては初の試みゆえ、各講義レジメの構想・設計・作成に百時間以上を傾注した。

なお、2科目（「ものづくり経済論」、「人間発達の経済学」）は、他大学ではこれまでほとんど例がなく、日本でも初めてでと推察される。

「人間発達の経済学」は、経済学にとどまらず、社会学、文学、教育学、心理学、生物学、医学、芸術論など多くの分野を渉猟し、先進的な研究成果や興味深い知見をふまえて²²、

²² アマルティア・セン[1999]『不平等の再検討』池本幸生他訳、岩波書店。

アマルティア・セン[1985]『福祉の経済学—財と潜在能力—』鈴木興太郎訳、岩波書店、1988年。

池上 惇[2003]『文化と固有価値の経済学』岩波書店。

今井むつみ[2016]『学びとは何か—＜探求人＞となるために』岩波新書。

基礎経済科学研究所編[1982]『人間発達の経済学』青木書店。

北川民次[1952]『絵を描く子供たち』岩波新書。

等身大の人間の生涯発達論として提示している。

16回の講義テーマは、下記に示すとおりである。

- 講義1 「人間発達の経済学」への招待
- 講義2 所有と効用の経済学から人間発達の経済学への転換
- 講義3 ライフサイクルの意味と理論的系譜
- 講義4 個人の生活構造と発達概念
- 講義5 幼少期における遊びと学び
- 講義6 幼児教育の経済学
- 講義7 児童期から青年期への過渡期における学びと創造性
- 講義8 学びと熟達
- 講義9 ライフサイクルの構造と発達課題
- 講義10 「人生半ばの過渡期」にみる破壊と創造・統合
- 講義11 中年期の意味と発達課題
- 講義12 超一流の達人と創造性
- 講義13 中高年の知的発達とネットワーク
- 講義14 長寿者にみる有能さと知恵の源
- 講義15 100歳の長生き上手に学ぶ
- 講義16 青年期と老年期の深い絆

人間のライフサイクルとその構造に目を向ける。人生を四季としてとらえ、生涯発達の視点から、幼少期、青年期、中年期、高年期の各時期における人間発達と課題を明らかにする。後半は、中高年期とりわけ超高齢者の生き方や発達課題に焦点を向け、そこから浮かび上がる貴重な示唆や学ぶべき点を提示する。

講義科目名は「人間発達の経済学」としているが、むしろ「生涯発達の経済社会学」がよりふさわしいかもと感じている。

講義は、各分野の深い知見をベースにしているが、わが産業研究でつかんだオリジナルな知見で味付けし編集している。その軸をなすのが、「働・学・研」融合論であり、生涯発達視点から深めようとしたものである。受講生の反響は、他の3科目とは一味違うもので、独特の手応えがあった。

黒井千次[2006]『老いるということ』講談社現代新書。

ジェレミー・リフキン[2015]『限界費用ゼロ社会』柴田裕之訳、NHK出版。

ジェームズ・J・ヘックマン[2013]『幼児教育の経済学』東洋経済新報社、2015年。

鈴木忍[2008]『生涯発達のダイナミクス』東京大学出版会。

高橋恵子・波多野誼余夫[1990]『生涯発達の心理学』岩波新書。

ダニエル・レビンソン[1992]『人間発達の心理学（上・下）』南博訳、講談社学術文庫。

デヴィッド・スノウド[2001]『100歳の美しい脳』藤井留美訳、2004年。株式会社DHC。

トーマス・H・パールズ他[1999]『100万人100歳の長生き上手』日野原重明監訳、講談社、2002年、等々。

こうした試みと手応えをふまえ、「働くこと」の視点から捉え直そうとしたのが、当初の構想である。講義ごとに数ページずつに文章化し、その16本を独自の視点から編集し、体系化することによって、ライフサイクル視点からの「人間発達の経済学」あるいは「生涯発達の経済社会学」としてまとめることができればとの構想も持っている。

4 働くとは、生きるとは何か

このテーマは、当初から抱いていたものであるが、今回の論文では深めることができていない。小論で取り上げたく思いつつ果たせなかった文献は少なくない。そのうち下記の3冊²³をとりあげ、筆者が注目する視点を紹介しておきたい。

4.1 杉村芳美[1997]『「良い仕事」の思想—新しい仕事倫理…』中公新書

働くとは何かは、生きるとは何かにもつながる。その根源に、人間らしく生きるとは何かを問いかけ探求する営みがある。本書は、そのように訴えているように感じられる。

意味ある労働とは何かを考え、それを手がかりに良い仕事とは何かを深めていく。

労働の内容が肉体労働から精神労働へとシフトし、労働から消費へのシフトみられるなか、労働倫理も勤勉から自己実現へとシフトし、それを超える新しい労働倫理も求められる時代にある。苦痛や労苦の労働にあっても、人はそれを行うことの意味を考え、意味あるものに転じようとする。人間にとって意味ある仕事とは何かを考える手がかりになる。

その手がかりになる「仕事の十字」論は、実に興味深いものがある。

目的性のタテ軸と共同性のヨコ軸からなり交差するのが、仕事の十字である。タテ軸は、自らの生をどう生きるかという生の時間軸である。ヨコ軸は、他者とどう交わり責任を果たしていくかという社会的空間軸である。

良い仕事とそれを支える新しい仕事倫理は、仕事の十字を統合したものだと結論づけているように感じられる。その仕事倫理は、目新しいものというより、われわれの仕事生活の習慣、伝統、記憶のなかに生きているはずの倫理の再発見、再発掘にあるという。

「仕事の十字」論は、時間・空間のタテ軸と無形・有形のヨコ軸が交差するわが「産業の十字」論にもつながるものといえる。「産業の十字」論として、より磨いていくヒントにできればと考えている。

4.2 生井久美子[2017]『ルポ 希望の人びと』朝日新聞出版

働くことの意味を問うことは、生きることの意味を問うことである。それでは、生きるとは何か。本書は、生きるとは何か、生きることの意味を、認知症と向き合う人々の生き方、葛藤を通して、切実に問いかける。

社会に生きる私たちにとって、コミュニケーションができないことの苦痛は、計り知れ

²³ 杉村芳美[1997]『「良い仕事」の思想—新しい仕事倫理のために』中公新書、
生井久美子[2017]『ルポ 希望の人びと』朝日新聞出版、
武田晴人[2008]『仕事と日本人』ちくま新書。

ないものがある。そうした悩みは、吃音に悩む人たちからも広く深く発信されている。

認知症では、それがより深刻に問われる。できないことを悩んでいるだけでは、事態はどんどん進んでしまう。できることを発見し前向きにやる。今を生きることの喜びと価値を見出す。そこにしか活路がないのである。絶望の淵に立って、あるいは何かのカウントダウンに直面してこそ、初めて見えてくる視点があり、希望がある。

彼らの生き方は健常者にも当てはまる哲学といえる。

十名[2017. 11]『現代産業論』は、ものづくり、産業のあり方と現代的意味を探るなかで、人間とは何か、知性とは何かを深めている。

認知症に対する種々の偏見は、知性第一主義の古くからの根強い思想や価値観と深くつながっているとみられる。人間は理性・知性をもつ特別の存在ゆえ動物や植物を支配し意のままにできるという思想は、キリスト教などにもみられる。近年強まっている能力主義観には、能力の高さで人間の価値を捉える傾向も目立つ。

認知症は、知性第一主義からみると、人間が人間でなくなる病あるいはプロセスと映るであろう。しかし、人間がより人間らしくなるプロセスでもある。そのように捉える本書の視点は、認知症への偏見さらには知性第一主義への痛烈な反論である。

人間の知性に迫る、あるいは超える AI の出現は、人間の知性第一主義を根底から揺さぶっているといえよう。

4.3 武田晴人[2008]『仕事と日本人』ちくま新書

過剰労働と過剰消費は、裏表の関係にある。負の連鎖、とりわけシステムの悪循環を切っていく必要がある。その出発点に位置するのが、労働であり働き方である。

本書は、「労働」と「働く」を区別して捉えた上で、「働くこと」にアプローチし、その意味を掘り下げている。この視点は、わが「働・学・研」融合論を深める上でも貴重な手がかりになった²⁴。

近代の労働は、組織労働としての不自由さ、制約を内包している。また、お金になるか所得につながるかという基準で測られ、それに適う社会的活動のみ仕事とされ職業とみなされる。本書は、そうした 2 つの側面に注目し、その視点から「働くこと」を捉え直している。

組織労働をより人間的なものにする努力とともに、組織労働のジャンルに入らない労働、さらには金銭的な報酬や所得にならない社会的活動にも目を向け、「働くこと」として捉え直している。

金銭的な報酬のない働き方も認め、社会的に支援していく仕組みづくりも提起している。これは、高齢化社会が進行するなか、定年退職後のシニア層の社会的な活動、すなわち仕事を広げ、彼らの参加・協働を促していくためにも、重要なものである。

²⁴ 十名[2016. 1]「「働・学・研」融合型の持続可能な産業・地域づくり」『名古屋学院大論集（社会科学篇）』Vol. 52 No. 3。

十名[2016. 9]「「働きつつ学ぶ」理念と活動の 21 世紀的視座—特集によせて」『経済科学通信』No. 141。

一方、筒井淳也[2015]は、より多くの女性と高齢者が有償労働に参加することの大切さに注目する。「支え合い」というと人はすぐに（ボランティアなどの）無償労働に目を奪われがちだが、まずは有償労働の世界で多様な人々が活発に働く環境があることこそが、社会に余裕をもたらし、弱者を救うことにもつながるという。

両者は、無償労働と有償労働という対照的な視点からアプローチしているが、年齢や性を越えた多様な働き方をめざしている点で共通しており、相補う関係にあるといえよう。

参考文献一覧

- アベグレン, J.C. [1958]『日本の経営』占部都美監訳、ダイヤモンド社、1958 年。
ガポール[1994]『デミングで甦ったアメリカ企業』鈴木主悦訳、草思社。
生井久美子[2017]『ルポ 希望の人びと』朝日新聞出版、
池上 惇[2003]『文化と固有価値の経済学』岩波書店。
今井むつみ[2016]『学びとは何か―＜探求人＞となるために』岩波新書。
基礎経済科学研究所編[1982]『人間発達の経済学』青木書店。
北川民次[1952]『絵を描く子供たち』岩波新書。
熊谷徹[2011]『あっぱれ技術大国ドイツ』新潮社。
熊谷徹[2015]『日本とドイツ ふたつの「戦後」』集英社。
熊谷徹[2015]『ドイツ人はなぜ、1 年に 150 日休んでも仕事が回るのか』青春出版社他。
熊谷徹[2016]「働き方改革、ドイツに学ぶべき点はここだ」YOMIURI ONLINE 2016. 10. 11。
経済協力開発機構編[1972]『OECD 対日労働報告書』労働省訳、日本労働協会。
黒井千次[2006]『老いるということ』講談社現代新書。
ジェレミー・リフキン[2015]『限界費用ゼロ社会』柴田裕之訳、NHK出版。
ジェームズ・J・ヘックマン[2013]『幼児教育の経済学』東洋経済新報社、2015 年。
杉村芳美[1997]『「良い仕事」の思想―新しい仕事倫理のために』中公新書、
鈴木忍[2008]『生涯発達のダイナミクス』東京大学出版会。
セン, A. [1999]『不平等の再検討』池本幸生他訳、岩波書店。
セン, A. [1985]『福祉の経済学―財と潜在能力―』鈴木興太郎約、岩波書店、1988 年。
M.L. ダートウズ/R.K. レズター/R.M. ソロー[1989]『Made in America ―アメリカ再生のための米日欧産業比較』依田直也訳、草思社、1990 年。
高橋恵子・波多野誼余夫[1990]『生涯発達の心理学』岩波新書。
高橋鉄雄[1978]『八幡・闘いの火は消えず』柘植書房。
武田晴人[2008]『仕事と日本人』ちくま新書。
ダニエル・レビンソン[1992]『人間発達の心理学（上・下）』南博訳、講談社学術文庫。
筒井淳也[2015]『仕事と家族―日本はなぜ働きづらく、産みにくいのか―』中公新書。
デヴィッド・スノウド[2001]『100 歳の美しい脳』藤井留美訳、2004 年。株式会社 DHC。
トーマス・H・パールズ他[1999]『100 万人 100 歳の長生き上手』日野原重明監訳、講談社、2002 年、等々。
十名直喜[1993. 4]『日本型フレキシビリティの構造―企業社会と高密度労働システム』法律文化社。

十名直喜[1996. 4]『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座—』同文館
 十名直喜[1996. 9]『鉄鋼生産システム—資源、技術、技能の日本型諸相—』同文館。
 十名直喜[2008. 4]『現代産業に生きる技—「型」と創造のダイナミズム—』勁草書房、
 十名直喜[2012. 7]『ひと・まち・ものづくりの経済学—現代産業論の新地平』法律文化
 社
 十名直喜[2017. 11]『現代産業論—ものづくりを活かす企業・社会・地域—』水曜社。
 十名[2016. 1]「「働・学・研」融合型の持続可能な産業・地域づくり」『名古屋学院大学
 論集（社会科学篇）』Vol. 52 No. 3。
 十名[2016. 9]「「働きつつ学ぶ」理念と活動の 21 世紀的視座—特集によせて」『経済科学
 通信』No. 141。
 長沢孝司[1986]「3-1 会社・インフォーマル組織による組合介入」大木一訓・愛知労働
 問題研究会編『大企業労働組合の役員選挙』149
 働き方改革実現会議[2017. 3. 28]「働き方改革実行計画」
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf
 マーシャル・A. [1890]『経済学原理 1』馬場啓之助訳、東洋経済新報社、1965 年
 (Principles of Economics. Volume 1)。
 山崎憲[2014]『「働くこと」を問い直す』岩波新書。

働き方改革に関する新聞記事（一部）

「働き方」に関する全国世論調査」読売新聞 2017. 4. 25
 清家 篤「働き方改革残された課題^上 第 4 次産業革命対応を急げ」日経 2017. 4. 28
 八代尚宏「働き方改革残された課題^中 「正社員」の見直し不十分」日経 2017. 5. 1
 山本 勲「働き方改革残された課題^下 時間当たり生産性向上を」日経 2017. 5. 2
 「生産性改革^上 サービス業は「脱・安売り」を競え」日経社説 2017. 5. 5
 「生産性改革^中 ホワイトカラーの力を引き出そう」日経社説 2017. 5. 6
 「生産性改革^下 AI 活用し「知」の価値を高めよ」日経社説 2017. 5. 7
 入山章栄「働き方改革 知の探索を加速」読売 2017. 8. 11
 「人の力をいかす日本へ① 働き手は工夫でもっと増やせる」日経社説 2017. 8. 12
 「人の力をいかす日本へ② 技術で仕事の付加価値を高めよう」日経社説 2017. 8. 13
 佐藤博樹「仕事以外に打ち込もう」日経 2017. 8. 15
 水野裕司「望まぬ転勤 減らす工夫」日経 2017. 8. 17
 「米労働市場に異変—働き盛り男性の参加率 主要国最低」2017. 8. 19
 「100 時間残業 精神むしばむ—「過労死ライン」労災認定の目安」日経 2017. 8. 21