

《調査》

自動車産業の労使関係（Ⅲ・完）

—B社の事例研究—

野 村 正 實

第3節 規定要因

前節までにおいて、われわれは、B社における経営管理様式とそれにたいする組合の対応とをできるかぎりザッハリヒに述べてきた。本節は、それをふまえて、そうした労使関係を成立させ機能させている条件を論じることを課題としている。

1 企業業績

労使関係においてマネジメントの優位をもたらしている1つの大きな理由は、B社が好調な業績をあげつづけていることにある。生産台数・売上高・利益・マーケットシェアのいずれにおいてもマネジメントの政策は成功しており、とりわけ80年代にはいってマネジメントはますますその力を発揮している。

好調な企業業績は、現在のような低成長期においては、労使関係の安定をもたらす。マネジメントは、みずからの経営戦略に自信を持つとともに、B社のように厳しい原価低減を追求している企業にあっては、原価低減のための施策の成功に確信を深めるであろう。好調な企業業績がマネジメントの立場を強化するものであることは疑いない。

他方、従業員にとって、好調な企業業績は、なによりもまず雇用の安定をもたらす。日本経済が低成長にはいり、有利な雇用機会が少なくなっている現在、失業率が他の先進国に比して格段に低いとは言え、雇用の安定、しかも他企業よりも相対的に有利な条件での雇用の安定は、従業員の会社への忠誠心を高めるであろう。

さらに、好調な企業業績は、他企業と比べて相対的な高賃金をもたらす。B社の賃金水準が正確にどの程度のものか、こまかな賃金データがないため明確ではないが、春闘における賃金交渉は、結果的にみると、つねにライヴァル会社A社の賃上げ率を若干上回る率で決着している。もちろん、労務構成が異なっているため、ベースアップをもってただちに相対的高賃金を結論づけることはできないが、参考にはなろう。事実、立命館大学の研究者を中心としたグループの調査でも、従業員の定着にとって雇用の安定と相対的高賃金とが大きな役割を果たしていることが報告されている。

企業業績が賃上げにどの程度反映されるかは、労使のそれぞれの判断および力量にかかっている。そこで、1984年春闘を例にとりて、賃上げにかんするB社の労使の考えを見てみよう。1984年春闘を例にとるのは、84年春闘が特別の春闘であったからではなく、逆に、例年通りの春闘であり、しかもわれわれの知りうるもっとも最近の春闘であった、という理由による。つまり、84年春闘を検討しておけば、低成長に移行して以来の労使賃金交渉のあり方がほぼ判明するのである。

84年春闘における要求決定にさいして、組合は、IMF・JC、全民労協をはじめとする労働団体の論議をふまえて、①長期安定的向上の考え方を基本に、実質賃金の着実な維持・向上を図る、②日本経済の安定成長を持続するための賃上げの役割、③B社グループ全体の意欲・活力をたかめる賃上げの必要性、の3点を基本とした。労使交渉においては、この組合の考え方について議論がおこなわれた。論点を整理すると、表1-10のごとくである。この表から、いくつかの特徴を指摘しておこう。

まず、第1に、企業の支払い能力は議論の対象になっていない。B社は、高収益をあげている会社であるが、そのことは労使間で議論の対象となっていない。

第2に、日経連の主張する生産性基準原理も議論の対象となっていない。日経連の生産性原理は、賃上げを生産性上昇の枠内にとどめ、それに個々の企業の業績を考慮して調整するというものである。B社のように生産性の向上に執念とも言えるような努力をしている企業においては、疑いもなく、生産性原理にもとづく賃上げの天井は他企業よりも大きい。しかし、そうした点は労使交渉において議論されていない。その代わりに、労使のどちらが生産性の向上に寄与したかの議論がなされている。すなわち、組合は「働きぶり」として組合員の「懸命に頑張っている」ことを強調するのにたいして、会社側がその点を承認しつつも「会社も資金・人・設備面で積極的対策を行っている」と反論しているのである。

表1-10 1984年春闘での交渉

	組 合	会 社
日 本 経 済	<p>①物価が低位に安定し、しかも引き続き安定基調が予想される現在、日本経済の先行きを考えれば、最優先課題は消費の活性化である。</p> <p>②日本経済は不況産業を抱えつつも、全体としては回復過程にあり、全体として6%賃上げは可能。</p> <p>③競争意欲が民間企業活力の原点であり、賃上げを悪いところをベースに一律的に論じるのは、民間の活性化を阻害する。</p>	<p>①個人消費を拡大させるには、物価鎮静化を維持することが必要。物価を押し上げる要因は例年以上に多く、賃上げが物価上昇を加速させるきっかけとなることも懸念。</p> <p>②賃上げは、産業・企業の置かれた状況を十分に認識し、経済全体に及ぼす影響を配慮して個々に決めていくべきもの。その中で業績の悪化している産業・企業への配慮が必要ということは、そうすることがトヨタの基盤確立につながるかと確信するからである。</p>
長 期 安 定 的 向 上	<p>①企業基盤は着々と確立してきており、節目節目で納得のいく評価を受けていくことが重要。</p> <p>②ここ数年、向上感ほとんどない。実質賃金の維持は、長期安定向上の考え方の最低条件であり、また現在のトヨタを考えた時、何としても2%の向上分が必要であり、今年はできる年である。</p>	<p>①企業基盤の確立を通じ、従業員の生活を末長く守っていくことが責務。</p> <p>②物価との対比でみた当社の賃金は、年により変動はあるものの着実に向上してきており、十分評価すべきである。長い目でみて実質賃金を維持・向上させることが大切。</p>
グ ル ー プ	<p>①グループの賃金実態から、更には現在のグループの勢いを確かなものにしていくために、グループ全体として6%の賃上げが必要。製・販とも好調なだけに、今賃上げに対する期待は強く、また我々に対する期待も強い。</p>	<p>①製・販とも業績は徐々に向上してきているものの、基盤は十分なものではない。賃上げが各社の業績を圧迫し、今の勢いに水をさすことのないよう一層の配慮が必要。</p>

出典 1984年定期大会議案書

第3に、激化する貿易紛争は、賃金交渉において、背後に存在していることは間違いないが、それ自体が議論されてはいない。貿易紛争は、交渉のなかでは、企業・産業をとりまく厳しい環境または将来の不安定要因として会社側から強調されているものと思われる。組合としては、貿易紛争への対応として労働条件の引き上げを図り、もつて“不公正競争”と欧米から非難されている点の改善をおこなう、という政策も選択の1つとして有り得るが、B社の組合は、他の自動車企業の労働組合と同じく、そのような考えをとっていない。

第4に、交渉においては日本経済やB社グループ全体のことが大きなウェートをしめて

おり、それらがB社の賃上げの天井をなしている。組合もその点は十分に認識しており、「今春闘でもB社が相場形成の一翼を担っていることは間違いないところであり、大きな影響力を持つようになった現在、社会の納得なしにB社のみ納得性を追求することは極めて困難となっています」と記している〔1984年定期大会議案書〕。しかし、「社会の納得」と「B社のみ納得性」との関係は、必ずしも組合員の納得を得ているとは思われない。労働現場での生産性向上の実感と発表される企業業績とは、労働者に現在の賃金水準についての組合の説明にたいして割り切れない感情を残すと思われる。立命館調査でも、「賃金についての労働者の不満感は著しく強い」と指摘されている。このことは会社・組合の双方が認識しているであろうし、おそらくその困難を避ける唯一の道として選択したのが、自動車総連やJ Cの水準から離れることなく、かつトップ水準を維持するという現行の方式であった、と見るべきであろう。

2 労働力の調達

B社がどの地方・階層から労働者を調達しているのか、また、どのような労働者がB社から退職しているのかについて、われわれは独自のデータを有していない。他の調査グループの業績を検討するなかで、われわれの推察を述べるにとどめよう。

B社の労働力調達の地域的特性がB社の労使関係の安定化要因となっている、とする興味ある仮説が日本福祉大学の調査グループによって示唆されている。それによれば、B社は労働力を東海・九州・四国・中国地方から調達してきており、「企業の要請する労働力の質、単調過密労働にも耐えうる肉体的＝精神的強靱性、職場集団内における協調性」は、それらの地方の社会関係のあり方に関連している、というものである。このような仮説にたいして、立命館グループから、「B社の労働者の供給地域は、労働力の大量需要に対応して1960年代後半以降九州を中心に全国に拡大したが、1970年代後半以降再び地元の地方からの供給が増大する傾向をみせている」事実から判断すると、「B社が主として西日本に労働力の給源を求めたのは特定の質を備えた労働力が西日本に多いからというより、京浜地域の巨大な労働力の吸引に阻まれて、結果として東日本の労働力を引き付けることができなかったからではないか」との批判がなされている。

日本福祉大学グループ仮説は、立命館グループから批判されるように、B社の生産過程

と西日本の地域的社会的関係の両者を安易に直結しすぎているように思われる。そしてさらに、日福大グループは、その際の東日本と区別される西日本の社会関係がどのようなものであるのかを述べていないのであるから、説得力も少ないと言わなければならない。労働力の調達ということであれば、特徴のあるのは、西日本か東日本かという点にあるのではなく、どのような社会的出自かということと、B社の工場が集中的に立地している工場立地の問題であると思われる。

B社従業員の社会的出自（父親の職業）について、立命館グループが面接した158人の内訳は、農業41％、ブルー・カラー21％、都市自営業12％となっている。この比率がB社の従業員全体に妥当するとしても、他の自動車企業と比較してとりわけ高いと言えるのかどうか、比較データがないため不明である。高度成長期において、日本の工業にたいする労働力の給源が農村にあったことは周知のことであり、また、自動車産業はとりわけ労働力不足に悩んだ産業であったことから判断して、B社にかぎらず他の自動車企業も農村からの流出人口を多数雇用したことは間違いない。そうだとすれば、こうした社会的出自の点でB社がとくに農村出身者を多く採用し、そのことによって‘労働者意識’の希薄な従業員を養成しえた、とは言えないと思われる。B社にとって有利であったのは、労働力の供給源それ自体というよりも、B社の工場がある地域に集中しているということにあると思われる。

B社の所在する都市は人口約30万人を数え、地方都市としては人口規模の大きな都市であるが、B社の城下町として発展し、B社の急成長にもなる人口の急膨張をみた。このことは都市機能にさまざまな不足をもたらしたが、1970年代以降、生活基盤整備が行政によっておこなわれ、‘産業文化都市’としての体裁は一応整備された。なお残っている課題としては、交通混雑、都心の欠如、公共下水道の未整備がある。

B社の労務管理にとっての地域環境のもつ直接的意味は、住宅事情にある。独身寮・社宅・持家とB社の労務管理との関係については、しかしながら、次項において検討するので、ここではたんなる指摘にとどめておこう。

労働力の調達について、出身地方と社会的出自のほかにも、なお検討すべき点がある。1つは、臨時工からの登用である。B社は1959年以来、臨時工の本工への登用を開始した。当初は登用率は低かったが、次第に登用率が上昇し、やがて臨時工として決められた月数を勤務し、かつ本人が登用を希望すれば、とくに勤務成績が劣悪でないかぎり、登用され

ることになった。大量の臨時工を採用したことの当然の結果として、従業員数にしめる臨時工出身者の比率は高くなった。現在その比率がどの程度のものかについては、B社におけるいわゆる社内団体のひとつである豊隆会（登用者の団体）の会員数を見ればよい。1982年7月現在で、計算すると、現場技能員の40％が登用者出身となる。たしかに臨時工から本工へのこのような大量の登用は日本の他産業の大企業では例外である。そして、こうした登用者の大量の存在が労使関係・労務管理になんらかの影響を与えていることは疑いない。しかし、臨時工からの大量の登用は、自動車産業のなかではどの企業でもおこなわれたのであり、自動車産業の特異性を示すものであるにしても、B社の労務管理にとってのみ特殊な意味を持ったとは思われない。

次に検討すべきは、養成工制度である。B社における養成工制度は1970年から高卒資格のとれるB社工業高等学園と名実ともに変更され、今日にいたっている。B社の社内団体の第1号は養成工出身者の団体である豊養会であった。養成工はすでに戦後直後の組合結成の時に「大きな力」となっており、1950年代初の大半の争収のときにも「再び最後の良識派のトリゲ」となり、会社の期待にこたえていた〔田中インタビュー〕。そして50年代初の争収の終了直後、会社は豊養会の結成をおこない、以後、さまざまな社内団体が結成されていったのである〔社内団体については次項で述べる〕。

養成工制度の目的は、一般的に言って、準直接部門（B社ではB部門、C部門）の優秀な技能員の養成および企業忠誠心を持った技能員の確保があると思われるが、前者の理由は、戦後における学歴水準の急上昇とそれともなう高卒者の現場技能員への配置の一般化によって、戦前の養成工の持っていた技能の企業内養成の重要性から見れば、低下したものである。それにもかかわらずB社が1970年にB社技能者養成所をB社工業高等学園へと改組し、入学定員も大幅に増やしたのは、企業忠誠心のある技能員の確保に力点を置いたからであると判断される。もちろん、そのことは、技能の養成という目的がなくなったことを意味していない。学園生は、1年生を終え2年生になる時に将来の職場の仮配属先が決定される。その際、学園は人事機能を持っているため、1年生の時の成績と本人の希望を勘案して仮配属先を決める。この時点では、C部門に配属されるのかA・B部門にいくのかははっきりするが、A部門とB部門のいずれかは分からない。たとえば、この時点ではある工場のある課への配属のみが決定され、課内でどの組に配属されるのかは未定である。A部門もB部門も同じ課内にあり、たんに組が違うだけであるため、課長が

人員をにらみながらそのどちらかを定めることになる。A B部門対C部門ということで見ると、学園卒はC部門に高い比重で配属されている。しかし、一般の工業高校卒業者もやはりB部門やC部門に高い比重で配属されているであろうから、学園卒が特に高い比重で準直接部門に配属されているとは考え難く、やはり力点は企業忠誠心の涵養にあるものと思われる。自動車産業における養成工制度の存在理由として、かつては高卒技能員の確保の困難を指摘する見解もあったが、それは石油危機以前の時期に妥当するものであり、現在ではあてはまらない。

とは言え、B社における養成工の存在それ自体を過大評価してはならない。なぜならば、A社もまた養成工制度を持っており、それにもかかわらず、養成工がB社におけるような役割を果たしているとは言い難いからである。養成工の存在それ自体ではなく、養成工の教育内容、企業内キャリアを検討しなければならないのである。しかしこの点について、われわれは今回は立ち入らなかった。

B社の労働力調達問題で検討すべき最後の論点は、自衛隊除隊者の採用である。B社は自衛隊除隊者の本工としての採用を1961年11月から開始した。その理由を、当時人事を担当していたY K氏は、田中博秀氏とのインタビューにおいて、次のように説明している。

「当時の人事担当取締役のY Mさんと私（当時人事部長）が、自衛隊除隊者で臨時工として採用された者達の勤務ぶりを、現場で詳しく見て回ったことがある。その結果、勤務状態はすこぶる優秀であるし、実際には社内での社員への登用試験における合格率をみても他の一般の人に比べて『数倍もよい』（社史『30年史別巻』534頁）ことがわかり、最初から自衛隊除隊者を社員に採用してもいいのではないかと考えた。しかし、社内の全般的な雰囲気としては他の多数の臨時工とのバランスなどからすぐには難しいという見方が多かった。ところが、しばらくしてその年の年末頃になると同意する意見が多くなり、最初から正社員として採用することを決定した。」

B社は自衛隊除隊者を特別優遇していた。除隊後ただちに本工として採用したこと、班長に昇進するまでの期間が他の従業員よりも短かった。現在は、自衛隊除隊者は、かつてのように特殊な意味はない、と説明されている。ただ、中途採用者のなかにおいて、自衛隊除隊者は職層昇格において有利な扱いを現在でも受けている

B社が自衛隊除隊者を優遇する理由の1つとして、“陸幕援護協力企業”として自衛隊への納入を増やすことをねらっているとの説がある。しかし、公表されている自衛隊との

契約高上位20社〔各年版自衛隊装備年鑑，朝雲新聞社〕を見ると，B社は上位20社に入っていない。自動車会社としては，B社以外の2社がほぼ毎年上位20社に入っている。自衛隊との契約高実績から判断すると，B社が自衛隊との契約高の増加をねらって自衛隊除隊者を優遇しているとは言いがたい。もちろん，そうした意図は存在したが，結果として契約高の増額に失敗した，という解釈も成立しうるが，B社の企業規模や技術水準を考えると，そうした解釈も説得力を持っていない。自衛隊除隊者の採用にかんして，会社側は，自衛隊からの要請，求人難，自衛隊除隊者の専門的技術などの諸事情があったことをあげている。他の自動車企業が自衛隊除隊者にたいしてB社のような優遇措置をこうじたのかどうか，データがないため，B社の労使関係にとって，自衛隊除隊者が他社に比べて強い意味を持っているのかどうか，判断できない。

労働力の調達については以上で検討を終えるが，労働力の調達の反対の極，労働力の企業外への排出について検討しておこう。立命館グループの仮説では，B社の労働が「現代版苦汗労働」と規定できるほど過密な労働であるにもかかわらず，労働者の仕事へのはりあいが低くないことを説明するものとして，「淘汰」の重要性を強調する。すなわち，B社の「苛酷な労働」に耐えきれぬ者はB社から退職し，脱落する。定着している労働者は，いわば戦場を生き延びた兵士であり，彼らの“士気”が旺盛だとしても別に不思議なことはない，というものである。しかし，正確なデータはないが，石油危機以前においては，B社だけでなく，自動車企業の若年労働力の離職率は他産業よりも高かったのであり，「淘汰」仮説は，日本の自動車産業全体についての仮説としては妥当するが，B社の労務管理・労使関係・労働者意識の特徴を説明するものではない。総じて，立命館グループの調査は，B社に特有な事態と，自動車産業全体について当てはまることととの区別が弱い。B社のみを調査対象としたためであろう。

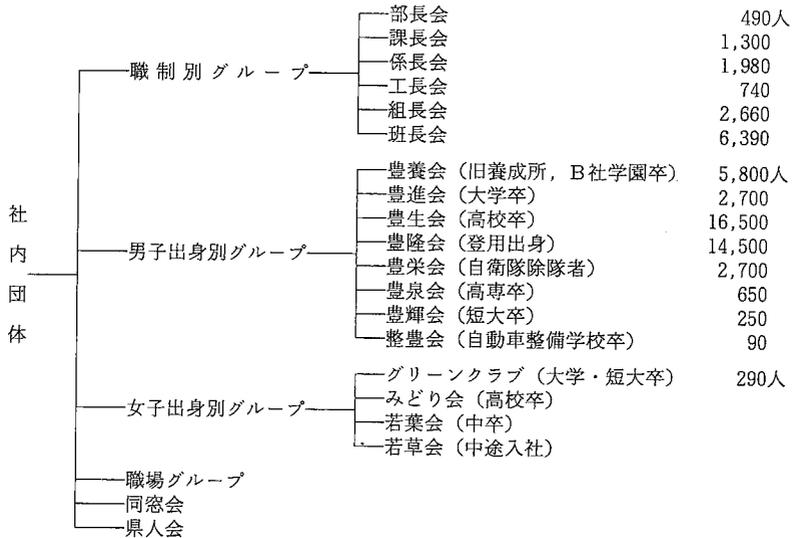
3 “手間ひまかけたドロくさい労務管理”＝「人間関係諸活動」

“手間ひまかけたドロくさい労務管理”とは，B社のマネジメント自身による特徴づけである。それは，4つの柱からなっている。a)社内団体，b)B社クラブ，c)寮自治会・社宅会，d)PT運動，である。それらについて順に検討しよう。そして，“手間ひまかけたドロくさい労務管理”と関係の深いQCサークル・創意くふう提案制度について補足的に

検討しよう。

a)社内団体。社内団体には、職制別グループ、出身別グループ、職場グループ、同窓会、県人会がある〔図1-7参照〕。そのなかで重要なのは、職制別グループと出身別グループである。

図1-7 社内団体



註 職制別グループの人数は、1983年5月1日現在の各職制の人数を「労務概況」(1983年6月)からとった。各職制は自動的に職制別グループに加入する。出身別グループの人数は、1982年7月現在であり、「広報資料」(1982年度)が出典である。

職制別グループのはしりは、日本文科学会の調査報告書によれば、1946年に結成された「工長申し合わせ会」であった。「工長申し合わせ会」は、1949年に結成された「オール組長会」とともに、1950年争議において会社側と連絡をとって組合の争議方針に対抗した。争議終了後、52年に係長会、53年に「オール班長会」が結成された。出身別グループは、すべて50年争議後に結成された。第1号は養成工出身者たちの集まりである現在の豊養会である(1954年)。次いで1958年に豊進会と豊生会、1960年に豊隆会、62年に豊栄会、68年に豊泉会、70年に豊輝会という順番で結成された。豊隆会(登用出身)、豊栄会(自衛

隊除隊者)、豊泉会(高専卒)は、それぞれの会が対象とする従業員の採用が始まるとともに結成されている。

社内団体の誕生については、1972年に日経連から発行された本のなかにおいて、TU氏(執筆当時はB社人事部次長)が簡にして要を得た解説をしている。

「B社は戦前から家族的雰囲気のある会社であったが、戦後の混乱期を経て、昭和25～28年にかけての労使紛争を通じて過去のよき人間的なつながりがこわされた。会社と従業員との意思疎通、心と心のつながりは無残にもたちぎられてしまった。しかし、ますます紛争も深刻化するにしたがい、心ある従業員の中から、会社と従業員がもっと話しあい、理解しあって共通の基盤のうえにたち会社を発展させ、また従業員の生活向上はかるべきだという動きが起こった。その動きの主体が現在の豊養会(養成工出身者の社内団体)のメンバーたちであった。これにより、会社、従業員間の相互不信の関係がほぐされ、従業員も意見や考え方を会社に率直に伝えるとともに、また反面会社のおかれている実情、立場を知るようになってきたのである。こうしてこれが、労使相互信頼、相互理解の回復の大きな原動力となった。さらにこの動きが大学卒の人たちによる豊進会の結成をうながし、現在のような社内団体の姿となったのである。」

つまり、社内団体は戦前の「家族的雰囲気」の50年争議後における復活を意図していたのである。このような考え自体は日本の企業として珍しいものではない。B社に特徴的なのは、第1に、それがB社のような巨大企業において徹底的に実践されていることにある。濃密な人間関係にもとづく「家族的雰囲気」は、欧米においては通常、企業規模が拡大していくのに反比例して「家族的雰囲気」は減少していったのにならして、日本では、大企業でもそうした雰囲気が比較的強く残っている。しかし、B社ほどの熱意をもって「家族的雰囲気」の再生・維持に取り組んでいる大企業は稀であろう。

第2に、職制別グループの組織化は当然としても、なぜ出身別グループなのか、ということである。濃密な人間関係を維持していこうとする場合、通常は職場での職場集団の活性化を図るであろう。養成工などの出身別グループがあるとしても、それは副次的な役割を果たしているにすぎないであろう。それぞれの出身別に従業員全員を組織化する大企業は例外的ではないかと思われる。出身別グループは、同じような人生経歴をたどった者同士の連帯感が生じやすいというメリットとともに、デメリットもあるはずである。立命館グループの調査が収録した臨時工出身者の意見がそれを表している。「豊隆会〔臨時工出

身者の社内団体]の集まりには出ない。イヤだという、下なんだという感じでなさげくなる。年に2～3回しょうがなしに出る」。それにもかかわらず、なぜB社が出身別グループを重視しているのかについて、推測するに、50年争議における養成工出身者の役割にかかわっていると思われる。最初の出身別グループは、すでに見たように、養成工出身者のそれであった。会社としてそのグループを重視したのは、当然のことである。すると、他の従業員についても組織化しようとするれば、当時の従業員構成では、大卒と高卒ごとの組織化になる。このようにグループが結成されてしまえば、臨時工の登用が始まるとともに豊隆会が、自衛隊除隊者の正社員としての採用が始まれば豊栄会が、そして高専卒の採用とともに豊泉会が結成されるのは当然のことになる。つまり、全従業員を社内団体に組織するという前提があるかぎり、養成工出身者の社内団体を認めれば、後は論理必然的に登用者、自衛隊除隊者などの組織に進むことになる、と解釈できるであろう。

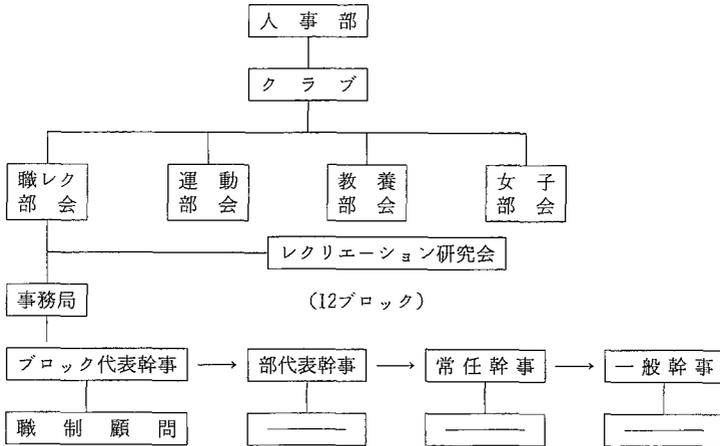
社内団体の目的は、「(イ) 会員相互の親睦、自己啓発、余暇の有効活用 (ロ) 会員相互、会員と職制(会社)とのコミュニケーション (ハ) 会の活動を通じて会社の発展に寄与する。すなわち会社は従業員の生活の基盤であり、企業の繁栄を通じて社内団体自体も発展する」、というものである。

実際の活動としては、運動会、駅伝大会、ウォーキングラリー、ソフトボールをはじめとする各種体育行事が多く、ナイター観戦、みかん狩り、旅行、ダンスパーティなどもあつる。そのほかに、講演会、工場見学、研修会、懇談会なども開かれている。

b) B社クラブ。B社クラブは、運動部会・教養部会・女子部会・職場レクリエーション部会からなり〔図1-8参照〕、スポーツ、レクリエーション、余暇の有効活用を通じて明るい人間関係、職場づくりに寄与するという趣旨で活動している。このうち、運動部会は部数33、約800人であり、たいていの企業にある有志による運動部と同じである。違いは、B社の運動部会は企業のPR対策という性格がなく、選手も就業時間内の練習はまったく許されていない点である。教養部会は部数46、約1,500人である。

B社クラブのなかで、会社が力点をおいているのは、従業員全員からなる職場レクリエーション部会、略して職レク部会である。職レク部会は工場別・職場別に組織されている。活動は、全社レベルでのスキー学校、社内駅伝大会、社内レガッタ、B社五種競技大会など、工場レベルや職場レベルでの各種競技・運動会、海水浴、釣、キャンプ、ス

図1-8 B社クラブ



出典 立命館大学グループの研究による

キー、スケート、囲碁、将棋、フォークダンス、野外レク、文化レクと各種の催しがなされる。その数は歴大であり、立命館大学の調査によれば、1976年の実績で、のべ17万人弱の参加、1人平均4回の参加になっている。

c)寮自治会・社宅会。独身寮の収容可能人員は約2万人であり、A社の1万3千人を上回っている。B社の寮管理は完全に会社によっておこなわれている。寮管理の責任は人事部住宅課であり、新入社員の受け入れ・定着対策、寮生の生活指導、寮自治会寮生会の育成、をおこなっている。住宅課長のもとに寮務係長、その下に寮務長、さらに寮務主任というヒエラルヒーで寮を管理している。寮、社宅の管理のために一つの課を設けていること、寮の管理にたずさわるスタッフはすべて正社員であること、こうした点に、会社の寮重視があらわれている。

会社の寮管理を前提として、寮生の自治会、同好会が組織されている。1984年10月現在で、約15,000人の寮生がおり、寮生会の役員も1,777人に達している。寮でも各種の催しが開かれ、各種のスポーツ行事、文化行事のほか職制との懇談会、さらに「明るい寮づくり」キャンペーンとして全寮駅伝大会、盆踊り、新入寮生歓迎行事、全寮球技大会、もちつきクリスマスパーティー、ビヤパーティー等が開かれている。

d) P T運動。P Tとは Personal Touch を意味しているB社の造語である。P T運動は1966年から開始された。P T運動を始めた理由は、前述のT U氏の論文によれば、上述の社内団体、B社クラブ、寮活動がそれまでもおこなわれていたが、従業員の急増、25歳未満の青年が半数以上になったこと、大幅な交替制勤務の実施などのため、人事部門だけで人間関係の円滑化をおこなうことが困難になってきたためである。P T運動は、具体的には、次の2つの活動を柱としている。

① P T懇談会。P T懇談会は、現場では通常、組を単位として月1回または週1回、昼休みまたは終業後30分から1時間の時間でおこなわれる。話題は、年間・月間のテーマにもとづいている。懇談内容は、P Tリーダーから工場人事課に提出するよう義務づけられている〔立命館調査〕。

② 職場先輩制度。職場先輩制度の目的は、新入社員の面倒をみて、早く職場にとけこませると同時に、職場先輩に任命された者も指導力や一般教養をたかめることにある。任命の基準は、20～25歳、勤続1年以上で人物・成績とも優秀な人物で、W S T C（ワークマンシップトレーニングコース）の10時間コースを受けることになっている。職場先輩をつける対象は、高卒新入社員と20歳未満の途中入社者である〔田中インタビュー〕。職場先輩は、新入社員を6ヶ月間面倒をみることになっている。

e) Q Cサークル、提案制度。Q Cサークルも提案制度も、作業改善・能率向上・原価低減・品質向上・安全向上などに直結している点で、以上の「人間関係諸活動」と異なる面も持っているが、同時に、それらはB社によって、「人間関係」の推進にも使われている。Q Cサークルはだいたい班単位につくられ、班長をサークル・リーダーとしている。開く回数は月に数回である。1982年で、Q Cサークル数約5,000、1サークル平均6.3名、活動テーマは、品質35%、保全15%、原価30%、安全20%となっている。

創意くふう提案制度を利用して提案を出すのは、個人でもよいし、グループでもよい。実際にはQ Cサークルから多くの提案がなされており、Q Cサークル活動と創意くふう提案制度とは「互いに補い合い、車の両輪のように分かち難く結びついている」〔B社の社内パンフレット〕のである。

以上のように網の目のように張りめぐらされた「人間関係諸活動」が、B社の労使関係

のいわば土壌となっているものと思われる。「人間関係諸活動」についていくつかの点を検討しておこう。

第1に、こうした「人間関係諸活動」がB社のような巨大企業において可能となった理由についてである。労働力の供給地がとくにB社に有利に作用したのではないであろう、という点についてはすでに触れておいた。したがって、その理由は需要側に求められねばならない。「家族的雰囲気」を回復・維持するというマネジメントの断固たる意志は、B社工場の地域的集中という地理的条件のあることによって実現可能となった、と思われる。一言で言えば、B社工場が集中している地域が、B社の企業城下町、しかも比較的最近に全国から大量の労働力を急速に吸引した企業城下町であるという事実である。このようなタイプの企業城下町では、企業は地域においても容易に従業員を管理することができる。まず、高卒の正規入社技能員は全員、寮に1年間入寮する。そのような新入技能員を除いても、青年労働者の大半は寮に入っている。結婚後は、しばらく社宅に入ることもできる。しかし、会社が持ち家を推進していることもあって、社宅の定着率は低く、持ち家を建設する労働者が多い。その結果、1984年9月末の時点で、B社従業員のうち、自宅など64%、社宅8%、独身寮28%となっており、持ち家の占める比重が2/3近くにも達している〔『労務概況』1984年10月〕。B社従業員の持ち家の大半はB社によって開発された住宅団地であり、個人の持ち家とはいえ、自宅の周囲はみなB社従業員という社宅とほとんど変わらない住宅事情にある。こうした事情が会社による従業員管理を徹底するのにいかに有利な条件であるのかは、説明するまでもないであろう。

第2に、会社による濃密な人間関係の形成・組織化と組合活動との関係である。組合は、会社のおこなっている「人間関係諸活動」にたいして、関与をしていない。組合として、福利施設としての寮や社宅については発言している。たとえば、社宅家賃や寮費、寮の建設、住宅資金貸付制度の改訂などについてである。しかし、管理のあり方については何も発言していない。

組合としておこなわれているのは、組合としての‘人間関係諸活動’である。具体的には、各種の文化・体育活動、組合員教育である。しかし、それらの活動は、質・量ともに会社の「人間関係諸活動」に劣っている、と言わなければならない。このような事実認識が正しいとすれば、従業員にとってより身近なのは、会社であり、それを体現している現場職制ということになろう。つまり、会社の従業員把握と組合による組合員掌握とを比較

すれば、圧倒的に会社の把握力が強いということになる。

第3に、「人間関係諸活動」と労働疎外感との関連である。B社の労働密度が他企業に比して高いであろうことは、基準時間の設定の仕方に関連してすでに述べておいた。また、時間外労働のあり方から見ても、B社における労働の負荷が高いことも指摘しておいた。タクトに規定された生産ラインで働く直接部門の労働者にとっても、他の自動車会社でも問題になったように、労働疎外感を強くいだかせるに違いない。B社にとって「人間関係諸活動」は、60年代末から世界的な関心を集めた“労働の人間化”の一形態でもあった。その点を、B社のある人事担当マネージャーは、1976年に発表された論文において、次のように表現している。

「従業員ひとりひとり、いろいろな教育の機会をもち、また人間関係諸活動の場に参加している。1人で数個から十数個に及ぶ機会、団体、活動に参加する。あたかもたて糸とよこ糸のように織りなされた活動のなかに従業員はとけこみ、会社全体として点の活動から線の活動へ、線の活動から面の活動へと広がりをもち、いまやほとんどすき間のないほど、いろいろな角度からこれらの諸活動は展開されている。こうしたことがより明るく働きやすい職場環境をつくり、より安定した生活環境をつくり、よりしっかりした生産体制をつくり、人間疎外を追いやってゆくのである。」

高い労働密度・労働負荷のもたらす疎外感を「人間関係諸活動」によって克服するというB社の考えを、たんなる企業イデオロギーときめつけることはできない。立命館グループの調査も、「人間関係」が「仕事のはりあい」に大きな影響を与えていることを立証している。こうした関連を国際比較のなかでどう考えたらよいか、また、労働者の労働へのかかわりにとってこうした関連が普遍的なものを表現しているのかどうか、なお考える必要がある。

第4に、「人間関係諸活動」と少数意見との関連である。「人間関係諸活動」はB社の従業員全員を共通の方向に引っ張ってこうとするものである。中小企業ならばともかく、6万人近くも人間がすべて同じ価値観を持ち、等質の‘やる気’を見せるとは考え難い。当然、濃密な人間関係に距離をおこうとする者もいるであろうし、また、もっと積極的に、現在のB社のあり方を正面から批判する者もいるであろう。こうした従業員がとりうる主たる選択は、かつては退職という選択であった。現在では、自発的な退職率は低下している。退職率の低下は、必ずしも従業員の会社への満足度がかつてよりも上がったと

解釈することはできないであろう。石油危機以来の雇用情勢の悪化は、従業員をしてB社からの退職を逡巡させているであろうからである。こうしてB社の労務管理・労使関係に距離をおきつつB社に残る労働者が今後どのような意思表示をするのか、注目される。マネジメントとしても、その点に危惧を持っている。さしあたり、このような労働者は、たとえば春闘の職場討議の時にシラけた対応を示すという形で意思表示をおこなっている。

第5に、「人間関係諸活動」と個人の私生活との関連である。B社の『労務概況』は、余暇活用として、次のように会社の考えを表明している。

「1. 余暇の増大に伴い、それを有効に活用し、本当に価値のあるものとするのが会社・従業員にとって重要となっている。

2. 本来、余暇は従業員自身により活用されるものであり、当社でも人間関係諸活動の社内団体、明るい寮づくり運動、B社クラブ活動を通じ主体的な有効活用が図られている。

3. 会社としては ①健全な余暇活用 ②能力開発 ③明るい意欲ある職場づくりなどから休日の体育施設の開放をはじめ、各種行事を実施し、積極的にバックアップしている。」

この文章は、一読すると理解に苦しむ文章である。「本来、余暇は従業員自身により活用されるもの」であるならば、会社の主導する「人間関係諸活動」と余暇利用とは関係のないものであるはずである。また、「人間関係諸活動の社内団体、明るい寮づくり運動、B社クラブ活動を通じ主体的な有効活用が図られている」という文章では、「主体的な有効活用」が何を意味しているのか、理解しがたいのである。しかし、こうした理解困難が生じるのは、会社の生活と個人の私生活とを切り離して、それぞれ別個のものとする二元論を前提としているからである。別の考えに立って、いわば“生産的労働一元論”とでも言えるような理念をとれば、ここでの文章は理解できるのである。すなわち、B社の従業員はB社を通じて社会の発展に貢献をする、したがって、B社従業員にとって、B社での労働が最も社会的価値のあるものである、さらに、それだけにとどまらず、個々人は企業内の労働を通じて自己実現を行なう、それゆえ、企業内での生活と個人の生活とのあいだに分離線はないのである。そのように考えれば、B社が表明している余暇の活用にかんする考えは理解できる。

第6に、もし以上のような理解が正しいとしても、なお次のような問題が残る。すなわ

ち、従業員のあいだの連帯感を育て、確立しようとする「人間関係諸活動」と査定によって従業員の間には差をつけることとは、どのような関係にあるのか、という問題である。連帯感と能力差との関係の問題である。両者が矛盾なく両立しうるためには、2つの条件が必要とされるであろう。1つは、現実には個人のあいだに能力差がある以上、その能力差を正当に認知しないことは悪平等になる、という点での従業員の合意である。もう1つは、しかし、たとえそうした合意が存在しても、個人間の能力差を賃金やその他の労働条件にある一定以上に反映させないという点であろう。なぜならば、「人間関係諸活動」をどれほど熱心におこなおうと、待遇の点で従業員の間のパラつきがあまりにも大きければ、従業員の連帯感は阻害されるであろうからである。ある一定の範囲内での能力差の労働条件への反映が重要なのである。とは言え、その範囲が実際にどのようなものであるのかは、きわめて微妙な問題を含んでいる。能力が平均以上の従業員が考える適切な差と、能力が平均以下の従業員が適切と見なす待遇の差とは、同じではないであろうからである。マネジメントは、この微妙な問題を処理しなければならない。

B社の複雑な能率管理、労務管理は、この微妙な問題に対する対応であるとも言える。昇進について「マジメに働いていれば、定年までには班長になれる」というマネジメントの発言は、能力の必ずしも十分でない作業者に対する励ましであろう。また、人事の査定幅が原則としては1から5までの5段階となっているにもかかわらず、実際には2から4までの幅となっており、しかも現場で査定結果についての微調整が行なわれることも、微妙なバランスを取ろうとしているのであろう。能力差をすべて個人に還元するのではなく、生産手当という形で組単位の集団的能力も重視する。さらにその生産手当もまた、毎月の能率をダイレクトに反映するのではなく、複雑な計算をへて差を小さくしている。こうした連帯感と能力差という微妙な問題をB社は経験主義的に歴史を積み重ねて処理してきた。B社の能率管理、労務管理が複雑であるのは、そのことの反映であろう。

4 現場職制の位置

日常の労務管理・生産管理・「人間関係諸活動」において現場職制（班長・組長・工長）のしめる位置の大きさについてはあらためて述べるまでもない。この層は、同時に組合組織の中核でもあることから、この層の会社・組合への対応の仕方は直接に企業内の労

使関係の特質を規定することになる。現場職制が無批判に会社に忠誠を尽くすのか、会社に不信感を持ち組合活動にみずからの存在理由を求めようとするのか、それとも現場職制と組合役員との兼任を‘立場’の違いとして自己の活動に現場職制と組合役員との二重の基準を持って律しようとするのか、そのいずれであるのかによって、企業内の労使のバランスは大きく異なってくる。われわれのおこなった組合役員や現場職制とのインタビューからは、B社の現場職制は基本的には会社の職制としての意識が強く、次いで副次的に、現場職制と組合役員との二重の基準で対処していこうとする志向がある、と判断される。

現場職制が基本的には会社への帰属意識によって動いている理由としては、次の3点が重要であると思われる。第1に、現場職制の課長およびそれ以上の役職への昇進可能性が存在していること、および現場職制の課長以上への昇進意欲も強いことである。この点は、A社との比較では対蹠的である。現場職制の課長への昇進は、すでに戦前から事実上存在していた〔田中インタビュー〕。こうした昇進チャンスが存在は、現場職制のあいだの昇進競争を刺激するであろう。

第2に、組合が一般従業員の現場職制への昇進、あるいは現場職制の課長への昇進について、発言権を有していないことである。つまり、昇進は会社の裁量によって決定されるのである。

第3に、組合組織が全体として‘アマチュア組合’にとどまっていることである。組合役員のなり手は少なく、説得してはじめて役員候補者を選出する。そして選出された者も、せいぜい数年で役員を降りることになる。専従役員も非専従役員もこの点では違いはない。こうした‘アマチュア組合’としての性格は、組合によって意図的に保持されている。その理由は、そうすることによって組合と一般組合員との距離感をなくすことができ、職場の意見・感覚が組合活動に反映される、というものである。このような見解は、たしかに官僚制の阻止ということでは有用であると言える。しかし、同時に、組合の力を殺ぐというデメリットもあることも確かである。交渉相手の会社側では労務管理・生産管理の専門家がいるのにたいして、組合側では交渉技術・知識・情報の点で会社側の専門家よりも劣る組合役員しかいないということは、組合の交渉力を低下させるであろう。また、組合役員の短期的な交替は、専従役員といえども数年後にはふたたび会社による人事査定によって評価されることを意味しており、会社の利害と異なった主張をしにくくさせるであろう。

5 歴史的背景

現在の労使関係のあり方は、言うまでもなく、これまでの歴史を抜きにして理解できないものである。A社との比較の上では、現在のB社労使関係のあり方については、1950年代前半の争議およびそれに続く労使紛争の收拾の仕方が検討されるべき重要な論点となるであろう。すなわち、A社もB社も1950年代前半に大きな争議を経験したが、両社の收拾の仕方の相違が現在にまで直接影響しているのではないかと考えられるのである。

B社における争議の收拾過程の特徴は、組合が分裂することなく組合内のリーダーシップが闘争志向派から労使協調派へと移行したこと、および経営側が‘経営権’の‘回復’に全力を尽くしたことの2点にある。

B労組は、1950年争議の過程で分裂しなかったし、また、争議後も闘争志向を継続していた。日本人文科学会の調査報告書によれば、リーダーシップの転換は、まず1953年2月の役員改選時に労使協調派の台頭という形で表面化し、翌1954年の役員改選によって労使協調派の勝利に終わった。このような組合内のリーダーシップをめぐる対立の裏に、会社による組合運動家の引抜き昇進人事がおこなわれ、一方でかつての組合役員が今や会社の第一線として組合員に向かうという事態が生じ、他方でホワイト・カラーの間に昇進への期待が強まり、組合の力が落ちていく、という事態が進行していた。

こうした形での労働組合の路線変更は、A社と比較すると、次のような特徴をもたらしたと考えられる。すなわち、B労組には、A社労組のような‘組合活動の原点’が欠如することになったのである。A社労組の‘原点’は、疑いもなく1950年代前半の争議であり、敵は全自A社分会であった。そして、A社分会＝共産主義者ととらえることによって、A社労組は、企業内組合としての性格を強調しつつも、共産主義に対抗する包括的な社会理念をも掲げるようになった（A社労組『A社争議白書』1954年、を見よ）。それにたいし、現在、B労組の活動の‘原点’は、1962年に発表された‘労使宣言’であろう。この宣言は、締結20周年にあたる1982年に再確認されており、現在もそのままの形で生きている。この宣言は、‘内向き’である。つまり、B社という企業内に目を向けたものである。企業内での労使相互信頼→企業の競争力強化→企業の繁栄→自動車産業の繁栄→国民経済の発展、というのが「労使宣言」の論理であり、企業の繁栄が自動的に自動車産業全体および国民経済の発展に結びつくものとされている。この論理によれば、労使はともに

企業の繁栄に努力すればよいことになる。

こうした‘内向き’の姿勢は、「労使宣言」という労使共同の声明であるために表明されたのであって、それは労働組合の理念の一部にすぎない、という反論もありうるであろう。しかし、全B社労働組合連合会国際部『B社の組合活動——その理念と実践』（1981年10月）においても、「B社の組合活動」のなかで企業外の活動としては「V. 働く仲間の結集 ●全B社労連の結成 ●B社に働く仲間（つくる人、運ぶ人、売る人）の結集 VI. 政策・制度改善活動 ●B社の労使だけでは解決しえない問題への対応 VII. 地域の福祉活動 ●組合員であると同時に、市民である」ことが謳われているだけであり、それらは、「地域の福祉活動」を除けば、企業内の活動から直接に導きだされる活動である。また、組合の定期大会議案書においても、以上の指摘を訂正すべきものは見いだせない。

第4節 展望

B社における労使関係の今後の展望について語ることは、予測とは困難なものであるという一般の理由以上に、難しいと言わなければならない。と言うのは、B社の労使関係が大きく変わるとすれば、それは内部的要因によるものではなく、企業外の要因によると思われるし、しかもその外部的要因も現在の時点では世界経済に直接結びついていると考えられるからである。

第3節においてB社労使関係の安定化要因を検討したが、そのなかで、将来において労使関係の安定をそこなう恐れのある要因としては、昇進、とりわけ現場職制の昇進の問題と青年労働者のあいだのB社的労務管理への距離感があることを指摘しておいた。このうち、昇進の頭打ち問題は、従来のような管理スパンの縮小・班長組長ポストの増加という形で対応し続けることは困難であろう。しかし、これまで昇進は従業員の勤労モラルを鼓舞してきた大きな要因であるだけに、昇進の頭打ちは労務管理のあり方に深刻な影響を与えるであろう。この打開策は現在マネジメントによって真剣に検討されており、かつて組合が提案した「職制と資格との切り離し」に落ち着くかも知れない。昇進問題は、しかしながら、短期的に労使関係を不安定化させると言うよりは、長期的に勤労意欲を低下させると言う形をとるであろう。

いまひとつの問題である青年労働者のB社的労務管理への距離感についても、たしかにそれは労働者のあいだにおいて感覚の世代間差異をもたらし、濃密な人間関係の維持を次

第に困難にするであろうし、さらに、年長者の多くは職制であろうから、たんに世代間の差異にとどまらず、職制機構の円滑な運営にとっても困難が生じることになり、会社にとって大きな問題になるであろう。しかし、この点も、長期的に、そして徐々に顕在化する性質のものであり、近い将来の問題というわけではない。

B社の労使関係にとって当面の最大の問題は、貿易紛争にあると思われる。この問題は、雇用だけでなく、B社マネジメントの労使関係にたいする力量そのものが問われる性質のものである。

B社の労使関係は、日本の企業が程度の差はあれ一般的に持っている経営理念を、徹底的に、しかも経験主義的に貫徹した結果として成立した。その必要条件はマネジメントの強靱な意思であり、その十分条件は工場の集中立地であった。先にわれわれはB労組の‘内向き’の姿勢を指摘しておいたが、その指摘は組合についてだけでなく、会社についてより強く当てはまるものである。戦後のB社はI T氏のもとで再建されたが、それ以来、いわばB社の体質として、ひたすら企業内に目を向け、企業発展に走ってきた。I T氏が「田舎モン」とみずから名乗りそれを誇りにしたことはその‘内向き’の姿勢を如実に示している。I T氏の経営観の1つの柱は、「経営者はまずもうけよ。そして企業の社会的責任である税金をはらい、株主への義務をはたし、社員を幸福にすればそれでいいのだ」というものである。この論理は、「企業の社会的義務がどうしたの、企業ビヘイビアがどうのといった“きれいごと”はいっさいいわない」という徹底したものである。たとえその経営観に批判があるとしても、この論理は資本主義企業として当然ありうるものであり、それへの批判は、政治的または社会的批判として展開されることになる。逆に言えば、この論理が貫徹しうるかどうかは、企業の強靱性と、企業外からおこなわれる政治的・社会的批判の強さとの対抗にかかっているのである。

国内的には、こうした批判は1960年代末から70年代初に自動車不要論として展開され、厳しい排気ガス規制を立法によって強要されることになった。しかし、国内での反自動車の気運は、73年の石油危機とともに急速に退潮していった。今後、国内的には、かつてのような強力な反自動車運動が再びおこるとは考えられない。その意味では、B社の経営理念は国内的な障害を乗り切ったと言ってよい。

だが、より強力な批判がそれに引き続いておこった。その批判は、貿易紛争というものであり、海外からの批判であった。かつての国内での批判は、日本の自動車メーカーに生

産台数の低下をもたらすものではなかった。しかし貿易紛争は、すでに輸出の自主規制という形での生産制限を強い、今後は、保護貿易が実施されれば大幅な生産低下をしなければならなくなるであろう。

誤解を避けるために付言しておけば、貿易紛争は程度が軽ければ、むしろB社にとってプラスになる。なぜならば、先進国と貿易紛争を引き起こすほどに自分達のつくっているクルマはすぐれているという自信を与え、‘世界のB社’を実感させるからである。こうした誇りは勤労意欲を昂進させるであろう。問題なのは、貿易紛争が進み、自主規制なり保護貿易なりが日程にのぼってきた時である。

貿易紛争の深刻な意味は、B社が「経営者はまずもうけよ」という理念を実践すればするほど摩擦が深まる点にある。したがって、B社にとって採りうる唯一の選択は、海外進出になる。B社がアメリカとカナダへの進出を決定したのは、当然のことである。海外進出が貿易紛争の解消になるかどうか、予断を許さないが、この決定によって海外からの非難がただちに弱化するとは考えられない。なによりも、現地生産の開始が1988年中とされており、現在の貿易収支改善の即効薬とはなりえないからである。すなわち、依然として、保護貿易に走っていく惧れは存在しているのである。たとえ、保護貿易の潮流が弱まるとしても、この海外進出決定は今後のB社労使関係にかなりの影響を与えるであろう。

B社の海外進出決定は、明らかに貿易紛争の故であった。進出決定後には為替レートの急激な変動があり、海外生産はもはやたんなる政治的必要と言うだけでなく、経済的な合理性という側面も持ち始めている。そうだとすれば、海外生産は、今後かなりのペースで増大していくであろう。そのことは、以上においてみてきたB社の労務管理、労使関係に対して、次のような影響を与えるであろう。

第1に、すでに何度か言及した労使共同宣言の理念が変化せざるをえない、ということである。労使共同宣言は、企業内労使関係の安定＝B社の発展＝日本自動車産業の発展＝日本の国民経済の繁栄と捉えていた。しかし、海外生産の増大は、企業の発展と国民経済の繁栄とがイコールでないことを意味している。このことはすでにアメリカの多国籍企業とアメリカの国民経済との関係が示している点である。

第2に、海外生産が増大するにしたがって、国内の雇用、労働条件に影響がでるであろう。B社の企業規模、体力から見て、人員削減にまでいたるということは、少なくとも近い将来においては考えにくい。しかし、新規採用は次第に抑制されるであろうし、その結

果として従業員の昇進はますます遅れていくであろう。また、厳しい企業環境のなかで、賃金をはじめとする労働条件の改善も抑制されるであろう。従業員が働けば働くほど、貿易紛争は激化し、そのために労働条件の改善が抑制されるであろう。こうした状況は、B社の従業員にどのように受けとめられるであろうか。

こうした状況に対して、B社が取りうる選択は、かなり限定されていると思われる。1つは、海外生産による国内生産の落ち込みを食い止めるために、国内市場のシェアを拡大していくことである。いま1つは、会社、組合の双方が現在よりもなお一層“内向き”になることである。海外生産という新しい事態によって、B社の発展が必ずしも日本の国民経済の繁栄と同じでなくなるような状況の下で、B社とその組合は、個別企業の当然の選択として、B社自身の発展を選ぶであろう。

こうした道が選択されたとしても、なお問題は残るであろう。第1に、国内市場シェアの拡大は、海外生産の増大を完全に埋めるほどのものにならないであろう。国内市場はすでに成熟しており、シェアの拡大と言っても、量的に海外生産の増大分を相殺できないであろう。そうだとするならば、B社の国内での成長はこれまでのようにはいなくなり、B社が誇ってきた企業活力は次第に衰えと思える。なぜならば、国内生産の成長の鈍化は、新規採用の抑制、昇進の頭打ちという事態につながるからである。

第2に、より大きな問題として、企業と社会との関係の問題がある。かつて1960年代末から70年代初にかけて、反自動車運動の機運が高まり、自動車企業の社会的責任が問われた。その運動は、第一次石油危機とともに急速に影響力を失っていった。それは、生産と雇用の重要性があらためて認識されたからであり、企業の最大の社会的責任がその点にあると考えられたからである。しかし、海外生産の展開、海外からの部品調達増大は、国内の雇用維持とどのような関係になるのか、企業がこれまで国民を説得しえたもっとも大きな論拠である企業の発展＝国民経済の繁栄という論理を変更しなければならないとするならば、企業はこれからどのような論拠によって自らの行動について社会の納得を得ようとするのであろうか。

（了）