

在外日本企業の国際雇用摩擦論序説

International Employment Friction by Japanese Owned Businesses

(1995年4月19日受理)

船 曳 淳

Atsushi Funabiki

Key words： 国際雇用摩擦、経済的、経済外的

目 次

まえがき：問題の提起

1. 在外日本企業の雇用摩擦
2. 国際雇用摩擦論の方法：経済の内外的雇用摩擦
3. 経済的雇用摩擦：個別資本の本性
4. R. Copp の経済外的雇用摩擦：日本型雇用管理の文化的異質性
5. 日本型雇用管理の構造的特徴
6. 経済外的雇用摩擦

むすび：日本型雇用管理の国際化の方法

まえがき：問題の提起

この小論の目的は、日本の在外企業において、何故にかくも多くの雇用摩擦が発生しているのか。さらに何故に労働争議を含めた雇用摩擦がマスメディアのニュースにもならない程に定着しているのかという疑問に対する、及び、在外日本企業における現地従業員の著しい定着率の低さの原因に対する解明の手がかりを得ようとするところにある。併せて、この小論はまた、筆者の毎年の在外日本企業の経営研究を基礎とした近刊の「主観主義的国際労務管理論」の序説となるものである。

I. 在外日本企業の雇用摩擦

在外日本企業の雇用摩擦の代表的な事件は、1980年代後半の韓国馬山等貿易自由区のスミダ電機労働争議事件を始めとする一連の日本弱電企業の労使紛争であった。その結果、日本の在韓企業は、大企業を始めとして夥しい企業が撤退した。それを教訓として新しい日韓企業関係が定着し始めたのは91年代以降のことであった。

マレーシアやシンガポールにおける日本企業の雇用摩擦は、それぞれの労働裁判所の週刊官報によって明らかである。ここでは日本企業の「不当労働行為」が審理されない月間は全くの例外なのである。さらに公開審理がなされない「和解紛争」を含めると日本の在外企業の雇用摩擦は日常茶飯事とさえなっているといって過言でない。

在米日本企業の雇用摩擦の事例は、1991年の下院政府業務委員会の「雇用と住宅小委員会 (Employment and Housing Subcommittee)」主催の「在米日本企業の雇用差別」(Employment Discrimination by Japanese Owned Companies in United States) の公聴会とその全米テレビ放映によって最高潮に達した。その前後にも在米日本企業の雇用摩擦は頻発している。だが、それが大々的に表面化しないのは、在米日本企業が訴訟費用の節約を目的として、伝統的な日本的和解方式による労使紛争解決手法を採用しているからである。

在米日本企業の雇用摩擦の実態については、Rochelle Kopp “Koyo Masatu-Cultural Clashes at Japanese Companies in U.S.” (「雇用摩擦」産能大学出版部) が特徴的に説明している。ここでは世界的巨大日本企業の殆どすべてが雇用差別訴訟を体験していると例示している。トヨタ、ホンダ、日産、三菱銀行、住友商事、日立、伊藤忠等々がそれである。バブル経済崩壊以後に雨後の洪水の如く中国に進出した日本企業においては、最も赤裸々に雇用摩擦を発生させている。とくに公表が禁止された珠江特別工業地帯の日本企業の労働争議がその代表的なものである。筆者からすれば、中国は「最も近くて遠い国」なのである。なお、在外日本企業の雇用摩擦の一層詳細な事例については稿を改めることとする。

II. 国際雇用摩擦論の方法：経済の内外的雇用摩擦

国際雇用摩擦論の直接的命題は、個別企業(資本)の国際的雇用摩擦の「実践論的」解決にあるとあって差し支えない。ここに国際的雇用摩擦とは、顕在的か潜在的かを問わず在外日本企業の経営管理を阻害する労働争議から従業員のあらゆる不平と不満の総称である。

ところで国際雇用摩擦論の直接的課題としての雇用摩擦 (employment friction) に一貫する論理に特徴的な姿は、自然環境を含めた日本と外国の文化的土壌の相違と、伝統的な日本人と外国人との

価値観の相違を前提とした経営システムと経営手法の相違を主張するところにみられる。数多くの雇用摩擦論が主張する「経済外的雇用摩擦」がこれである。だが、現実の直接的雇用摩擦は賃金支給と条件を基礎とする「経済的雇用摩擦」である。従って、国際労務管理論は、経済的雇用摩擦と経済外的雇用摩擦の有機的統一として展開しなければならない。

さらに筆者が試みようとする国際労務管理論の基本的命題は、従来の各種のケーススタディの帰納的理論を「客観的理論」として、それを演进的に現実の国際労務管理に援用する手法から個別経営者の主観的国際労務管理論を展望することにある。即ち、個別企業経営（個別資本）とそれを構成する労務管理が、そうした帰納的客観的論理を参考にしながらも、その主体的手法がつとめて経営者の主観的経営管理と労務管理に認められるからである。

Ⅲ．経済的雇用摩擦：個別資本の本性

日本資本主義における国際労務管理の経済的雇用摩擦に象徴的なものは、日本人と外国人の賃金格差（基準賃金格差）と賃金額差（賃金総額格差）である。だが、この経済的雇用摩擦は、完全競争を前提とした純粋資本主義の論理と本性からすると当然の帰結である。従って、この資本主義の論理が貫徹する限り経済的「雇用摩擦」の存在の余地がない。

（Ⅰ）資本主義の論理：資本対労働の対等性

資本主義に貫徹する専ら経済主義的資本の拡大生産定式は $G - W \dots p \dots W' - G'$ である。この図式における期首個別資本（ G ）は、購買過程を経て、商品（ W ）である生産手段（ Pm ）と労働力（ A ）に転態（売買）され、生産過程（ $\dots p \dots$ ）を通じて一層増殖された商品（ W' ）に転態し、販売過程を経由して利潤を追加された資本（ G' ）として帰結する。資本の拡大再生産過程がこれである。

完全競争を前提としたこの資本主義の定式における労働力は、社会的交換価値を有する商品である。企業（資本）による労働者の“雇用”と“解雇”とは、本来的に商品としての労働力の「純粋な経済主義」（市場原理）に基づく商業取引行為なのである。雇用の結果としての賃金は、資本と労働者の相互が全くの自由意思と対等の立場において、専ら経済主義的に決定した労働力商品の売買価格である。従って、資本主義の本質的論理（完全競争）が貫徹する限り、資本と労働者の間には経済的な雇用摩擦など発生する余地がない。両者は全く自由に雇用契約を締結したり廃棄したりすることが可能であって、賃金を含む労働条件が不満な労働者は全く自由に転職できるからである。

だが、現実には、後述する賃金格差（額差）を直接的契機とする雇用摩擦が存在する。その主た

る原因は、結論を先駆けていえば、史的資本主義において、理論的完全競争など全く存在したことがない。従って、賃金を含む雇用契約では、一般商品取引におけると同様の明示契約とその完全履行が実施されることがないからである。さらに、雇用契約はつねに経済環境（資本関係＝労使関係）の動態的変動によって変動するからである。

（2）個別資本の無政府性と無際限的利潤の追求

資本主義社会における個別資本の宿命が、貨幣が資本に転化した瞬間から、本来的にも本質的にも利潤の無際限的・無政府的追求にあることには全くの疑問がない。世界史的資本主義の展開過程がそれを証明している。資本は、18世紀以後の世界史的植民地政策から最近のロッキード事件やゼネコン事件、海外援助資金に関する現地の政治家・官僚等との癒着事件等々あらゆる機会を利用し、国境を無視して専ら利潤を追求しているのである。このように個別資本は、「死の商人がその商人の死を結果する」論理に従って自己の破滅を招くとしても、それが所属する国民経済や雇用労働者の運命については全く関心がない。資本の本性が専ら無際限・無政府的な利潤の追求にあるからである。

その代表的な事例の第1がバブル経済の展開に“順応”した個別資本の無定見な夥しい土地投機とその崩壊に伴う泥沼への転落である。第2がこのバブル経済の形成とその崩壊の2つの過程を反映した労働者の無差別的“青田買い”競争と企業の存続を大義名分とする徹底した“リストラ”解雇である。第3が日本経済の運命を無視した通貨売買（円高）である。第4が日本企業の“国際的流浪移民”である。

日本の個別資本、とくに日本経済の根幹を支配する巨大資本は、絶えず建前として日本経済の空洞化と雇用不安に“強い”懸念を示し、その対応策を政府に要請している。だが、その経営の実践行動は、専ら自社企業の拡大的発展を求めて、つまりは一層の利潤の増大を求めて海外進出を加速化しているのである。こうした資本の無際限的・無政府的経済主義的利潤追求の論理の国際労務管理への援用は、賃金水準の一層低い発展途上国の従業員の雇用として具体化される。在外日本企業の低賃金国への傾斜的移動がこれである。アメリカからシンガポール、香港、台湾、韓国、マレーシア、タイ、インドネシア、中国、ベトナムへと国際的低賃金労働者を求めて転々とする日本の“国際的流浪移民企業”がその代表的な姿である。この一連の流れは、資本主義の本性からして当然の帰結であり経済主義的理論からすれば非難される余地がない。

（3）労働力の陳腐化：労働報酬格差

資本主義社会において個別資本が本来的に要求する労働力は、当該資本の無際限的利潤の増大に貢献する市場価値を有する労働力である。完成商品としての労働力がこれであり、その価値（資

本との取引価格)は社会的に公認された能力証明(ライセンス)と経験的実績証明を基準として決定される。同一労働同一賃金の原則と市場価値(相場)に応じた賃金体系がこれである。この賃金原則と体系の現実的適用は要約してつぎがそれである。

第1には、地理的条件を含めた各国民経済内部の資本と労働力の質量基準(いわゆる地域相場)と労働力の再生産価格を基準とする決定である。資本の質量とは、個別資本の販売製品の使用目的別品質水準と数量をいう。労働力の質量とは、個別資本の利潤追求に必要とする知的・技術的水準と数量をいう。その結果としての賃金格差は、資本主義の論理の必然的な帰結であり経済的雇用摩擦の要因ではない。

現在、往々にして在外日本企業における日本人の賃金の高さに対する現地人の不満が国際経済的雇用摩擦として指摘されている。最近に筆者が経験した中国進出の日本の大企業において、日本人の総務部長の賃金(約40万日本円)が同様職務の中国人に比べて20倍であるという不満を聞いた。この日本人の賃金は、日本国内水準からすると決して異常に高額ではない。むしろ低額とさえいえる。例えば、1950年の日米の平均基準内賃金(1\$=360円)を工場労働者についてみると日本の8,645円に対してアメリカは13倍であった。当時のドルの実質円交換レート450円からすると約15倍であった。さらに日米の管理職クラスの賃金格差は20倍以上であった。日中の管理職賃金格差が20倍以上であったとしても日中経済雇用摩擦の本質ではない。マレーシアの日本企業の場合、現地人の人事部長と工場労働者の賃金格差は40倍であった。かくて個別資本と雇用労働者との経済(賃金)摩擦は、労使の双方が合意の労働力売買契約を遵守する限りにおいて発生しえないのである。

第2に労働力の売買価格は、当該資本の求人・求職市場の需給関係によって決定される。労働力の需給バランスは、商品市場の構造変動と技術革新に連動してつねに変動する。結果として労働力の売買価格も同様に労働力の需給バランスに連動して変動する。現在の東南アジアの実態は、一層低賃金労働者を求めて進出した日本企業間の労働者の引き抜き競争の激化によって、労働者の定着率の著しい低下と現地労働力の売買価格の急速な上昇をもたらしている。とくに高学歴者と高技術者の引き抜き競争と賃金の上昇は異常である。その反映が最近の中国への日本企業の進出ラッシュである。他面、在外日本企業にとって商品価値の低い労働力は加速的に解雇されている。この傾向は、発展途上国の益々の資本主義化によって促進されている。その代表的な事例がメキシコの日系企業の場合である。

第3に労働力は、他の商品と同様に陳腐化してその市場価値を逡減する。労働力は、例外を除いて高齢化に対応してその商品価値が陳腐化する商品である。人間である限り避けられない労働力の自然陳腐化がこれである。さらに資本の無際限的な技術革新競争が労働力の商品価値を陳腐化させる。労働力の半強制的な人工的陳腐化がこれである。この2つの労働力の陳腐化が労働力の

市場価値（相場）と個別売買価格を低下させるのである。

労働力の自然陳腐化は肉体的労働を基礎とする労働において顕著に表面化する。強靱な肉体労働を必要とする建設労働や農林業労働、鉱山労働、運輸労働においては年齢の高齢化に対応して労働能力が低下する。同様の現象が、例えば電子部品の組立て労働等繊細な手先労働や正確な視力を必要とする労働集約的産業においても、さらに、高度の科学知識とその応用能力を必要とする先端科学分野においても考察される。この労働力の自然陳腐化は、それが個別資本の拡大再生産計画の基準としている労働能力水準以下に低下した瞬間から資本の利潤追求の阻害要因となる。

ここに資本の“正当な”論理としての中老年労働者の解雇が具体化される。

労働力の人工的陳腐化は、とくに先端的技術研究開発部門、電子技術工学部門等とそれを基礎とする流通産業、マスメディア部門にみられる。そうした無際限的なコンピュータ開発活用部門の労働力は、毎年、時として半年、3ヶ月毎に陳腐化する傾向を示している。例えば、新技術・新システムを開発した労働者は、その瞬間からつぎの新技術・新システムを開発しない限り陳腐化する宿命にさらされているのである。その代表的な事例は、コンピュータの新システムを開発した労働者がそれによって解雇されるという宿命にみられる。

この人工的労働力の陳腐化は、個別資本の無際限的利潤追求路線における近代化（省力化）によって一層促進される。いわゆるリストラ、リエンジニアリングがこれである。ところで個別資本が極限的に期待する理想像としての経営は、最も厄介な労務管理を必要としない“無人”の企業経営である。史的個別資本はいずれも、この理想像に向かって絶えず労働力を高度科学システムに代替させ無際限的な生産性の向上に努めてきた。この資本の史的本性の具体化が労働力の加速的陳腐化と半強制的な中老年労働者の解雇である。かくて資本の論理からする陳腐化した労働力の排除は、如何に労働者が抵抗し不満をつのらせようとも、当然の帰結であって雇用摩擦ではないのである。

（4）資本の恣意的専制性

資本が必要とする労働力は、専ら資本の本性である無際限的利潤の追求に貢献する労働力で十分である。従って、資本にとっては、人間の性、人種、年齢、学歴等を基準とする雇用摩擦は本来的に無縁である。しかしながら、資本が求める最低限の労働能力は、個別資本の存立存続を保障する「社会的平均利潤」を超える利潤の確保に貢献する労働能力である。ここに“社会的”とは、グローバル企業にとっては“世界的”という意味であり、ローカル企業にとっては当該企業の営業活動地域または分野をいう。

史的資本は、つねに恣意的であり専制的であった。資本の恣意性に代表的なものはその無政府性である。史的資本は、既述の如くひたすら一層多くの利潤を求めて、その手段を問わず国境を越

えて移動する。その日本企業にとっての特徴的な姿は、専ら賃金を主体とする雇用コストの引き下げを目的とした“国際的流浪移民企業”である。こうした個別資本の国際的流動は、一国の国内規制によっても阻止することができない。個別資本の本性は、繰り返し述べてきたように専ら自己の利潤の追求であって、自国の国民生活や国民経済の安否には全く無関心であるからである。

史的資本の専制性に代表的なものは、労働者の無定見的自由な採用と解雇である。資本主義社会における雇用契約の本質は、確かに資本と労働の対等の立場における“労働力商品”の売買である。だが、史的資本における労働力の売買は、資本の専制的な売買であった。個別資本の労働者募集の現実実態は、従来の西欧的経営学がいう一定の“科学的根拠”に基づいているとは到底いえない。長期的にみて労務費の過大負担が予測される場合であっても、短期的な景気の好況時においては無差別的に雇用を実施する。この傾向は、日本だけでなくアメリカ、カナダ、ドイツにおいても同様である。その結果、不況期に直面すると、企業の存続を大義明文として、専制的に合理化という名の大量の解雇を実施する。こうした個別資本の恣意的専制性は、資本の本性であって、資本の論理からする限り、非人間的背徳であるとして非難されるべきものではない。

(5) 個別資本の社会的貢献性

史的経営学が伝統的に主張してきた個別資本の“社会的貢献性”に一貫する論理は、要約して、個別資本の拡大再生産が社会的生産力を向上させ、結果として個々人の、従って、地域社会の、一国の国民経済の経済的・文化的生活水準を向上させるというものであった。資本の経済主義的社會貢献がこれである。だが、その“社会的貢献性”とは個別資本の拡大再生産に必要とする利潤の確保が保障される範囲における社会的貢献であって、資本の本性である利潤の追求を否定してまでも社会的貢献ではない。個別資本は、本来的にも、本質的にも慈善事業ではないからである。また、個別資本が寄付等の“社会的貢献”を実施する場合であっても、それは超過利潤の一部の還元かまたは本来労働者に給付すべき給与の削減部分である。17世紀以後の資本主義の展開が、つまりは個別資本の拡大再生産が“現代的人間性の価値観”からして如何に非倫理的かつ背徳的であったかは史的証明によって明らかである。

現代経営学における個別資本の社会的貢献性の論理の方向は、伝統的な経済主義的な論理を超えて「人間性の回復」を基礎とした方向を探索しているといえる。とはいえ中国やメキシコ等に代表されるように個別資本の利潤優先のいわゆる大規模な“企業公害”は払拭されていないのである。また、日米等の先進諸国の発展途上国への進出企業が如何に現地の自然を破壊し“公害”を輸出しているかは、つねに国際会議の重要課題となっていることから明らかである。かくて世界的大多数の人間が求める個別資本の社会的貢献は、それがなければ資本の存立と存続が不可能

となる事態が発生するまで殆ど不可能なのである。

以上を要約して、個別資本の経済的雇用摩擦は、資本の本性からして本来的に存在する余地がないのである。だが現実には、国民経済の内外を問わず夥しい雇用摩擦が発生している。とくに在外日本企業における雇用摩擦は、欧米企業に比べて一層複雑である。その主たる原因は、欧米経営学者の多くが指摘する在外日本企業の「伝統的な日本的経営手法」にあるといわれている。つぎの課題としての「経済外的雇用摩擦」がそれである。

IV. R. Copp の経済外的雇用摩擦：日本型雇用管理の文化的異質性

冒頭紹介した R. Copp の「雇用摩擦」(上野俊一訳)は、2部11章から構成されており、そこに特徴的に一貫する主張は在外日本企業の労務管理における国際的異質性である。要約してつぎの通りである。

まず、R. Copp は、個別資本の「国際的人的資源管理」をつぎの四つの類型に分類する。第一が民族中心主義 (Ethnocentric)、第2が多中心主義 (Polycentric)、第3が地域中心主義 (Regioentric)、第4が地球中心主義 (Geocentric) がそれである。この四つの類型のうち在外日本企業は、第1の民族中心主義労務管理の類型に属するとする。

(1) 民族中心主義 (Ethnocentric) 労務管理

民族中心主義労務管理は、日本の在外企業の特徴であって要約してつぎの通りである。

- (a) 海外事業の主要なポジションのすべてを親会社と同じ国籍をもつ人間が専有し、意思決定権限が母国の本社に集中している。
- (b) その結果として、現地採用従業員の昇進機会を制限し、従業員の低生産性と高離職率をもたらし、現地従業員との雇用摩擦を深刻化している。
- (c) 経営管理構造が文化重視システムである。企業の文化や目標を従業員に理解させ訓練して、思想と行動規範を統一する。その結果が人間の「会社人間化」である。及び、日本企業の異質性の根拠でもある。
- (d) 社内昇進制度において母国人を優先登用し、現地人を重要ポストに登用しない。
- (e) 意思決定システムがグループ主義で現地人が理解しにくい。従って、現地人の個人業務と責任範囲、仕事の直接及び最終決定者が明確でない。
- (f) 在外日本企業は、一般に各種の差別認識が不足している。

(2) 多中心主義 (Polycentric) 労務管理

多中心主義企業の労務管理は、比較的中規模の多国籍企業の欧米型の労務管理である。

- (a) 在外企業は、当該国の固有の事業環境に対応する観点から、各拠点所在地の国籍所有者が最も優れた能力を有しているという思想を前提としている。
- (b) 在外企業の主要な社内ポジションは親会社と同一国籍を有する従業員が専有する。その意味では民族中心主義 (Ethnocentric) 労務管理と同様である。
- (c) 親会社は持株会社の性格を有し、海外事業の意思決定権は現地に委任され分権化される。

(3) 地域中心主義 (Regioentric) 労務管理

地域中心主義の企業の労務管理は、海外の特定国に進出した欧米型の労務管理である。

- (a) 複数の子会社が地域グループを形成し、相互に密接な行動を実施する。
- (b) 経営意思の決定権は地域的に委譲され、それを地域統括会社が管理する。
- (c) 海外事業の主要なポジションは、各地域から選抜されたマネージャーが専有する。

(4) 地球中心主義 (Geocentric) 労務管理

地球中心主義の企業の労務管理は、大規模の多国籍企業の場合であって、ここでは“純粋に”経済主義的な労務管理が貫徹する。

- (a) 経営意思の決定はグローバルな観点から調整して実施する。
- (b) 海外事業からの情報を十分に重要視する。
- (c) 従業員の主要なポストへの登用は、国籍の如何を問わず能力主義によって実施する。

(5) R. Copp の日本型労務管理批判

R. Copp の「雇用摩擦」が事例的に指摘する日本在外企業の労務管理に対する批判は要約してつぎがそれである。この批判はまた、アメリカ議会における各種の「在米日本企業の雇用差別」問題公聴会の速記録の抜粋的要約である。この著書は2部11章から構成されている。

第1部は日本的人事慣行に基づく雇用摩擦総論である。ここでは日本人とアメリカ人の雇用慣行の相違からする相互不信、日本人マネージャーの語学力・アメリカ人活用能力の不足、その結果が日系企業内のアメリカ人の「疎外感」と「差別感」の定着である。その基本的要因が日本企業の「異質性」に基づく「民族中心主義的雇用管理」にあるとする。文化を含めてあらゆる局面における「日本異質論」がこれである。

第2部は、アメリカ人ホワイトカラーの「日本的経営」への特徴的不満の例証である。日本人マネージャーのコミュニケーション不足、不可解な日本式意思決定プロセス、日本人の排他性、日本

人マネージャーの傲慢さと管理能力不足、人種差別と性差別、人事制度の unfair がそれである。こうして R. Copp は、この雇用摩擦の解決手法を日米人管理層の冷静な相互理解、日米相互の優れた管理ノウハウの活用、とくに現地従業員の能力の活用と労働意欲の動機付けに求めている。

V. 日本型雇用管理の構造的特徴

日本の「伝統的」雇用管理は要約してつぎがそれである。なお、ここに「伝統的」とは、とくに戦後の経済復興とバブル経済に至る期間にみられる日本企業の雇用管理をいう。

(1) 動態的・疑似的「家族主義的」雇用管理

家族主義的雇用管理の特徴は、世界史的典型的な日本封建社会に貫徹する家父長体制の倫理と論理を継承するところにみられる。その特徴的な図式は、第1に家父長が専ら「家」の存続と繁栄を目的として全社会的に認知され定着してきた家父長の絶対的権力を行使する。家父長の家族構成員と一族の労働と人格・生命等の総ての分野にわたる専制的かつ恣意的処分権の行使がそれである。第2に総ての家族と一族の構成員は、家父長に対して絶対的な忠誠と服従を誓約し、ひたすら「家」の存続を目指して生命を賭して家父長に奉仕する。日本封建社会に美化され定着してきた「運命共同体的」倫理と論理がこれである。その日本資本主義への遺制的反映は、「家」の「企業」への、「家父長」の「経営者」への代替、家族の従業員への代替、「運命共同体的」倫理と論理の「家族主義的経営」への代替である。

この家族主義的経営、ここでの労使運命共同体的雇用管理は、アメリカを代表とする先進諸国から、その非近代性と閉鎖性を根拠とした多くの非難を受けてきた。他面、1980年代以降の日本個別資本の世界史的繁栄は、その秘密を解く鍵として、この日本家族主義的経営＝労使運命共同体的経営を世界的に高く再評価する理念と論理を定着させるかにみえた。だが、バブル経済の崩壊とそれに続く長期の不況によって、その内在体制の基本矛盾が一举に露呈し、伝統的なこの日本の企業経営の倫理と論理の再編成が迫られているのである。いわゆるリストラとリエンジニアリングがこれである。

「家族主義的雇用管理」を美化する個別資本の論理と倫理の特徴は、第1に資本家（経営者）が労働者とその家族の生計を保障する、その代償として労働者は人格を含めて企業に委託し、専ら企業（資本）の拡大再生産のために「奉仕」というものである。個別資本の経済的発展こそが個別労働者の経済的・経済外的（文化的）生計水準の向上、結果としての世界史的「豊かな生活」の実現に直結するという論理がこれである。第2にそうした「豊かな生活」の実現に最優先する倫理は、家族主義的企業経営に貫徹する家父長を含む家族総員の「相互扶助」と「和」の倫理

である。

この2つの論理と倫理は、史的日本資本主義の発展過程からして明らかに矛盾している。現代を含めて日本資本主義の発展過程における成功企業（成功経営者）の成功の基本的要因は、企業者の原初的企業家精神を契機としながらも「女工哀史」に代表される労働であった。また、成功した経営者の殆ど総ては伝統的な企業内旧体制の革新的功労者である。この革新的功労の裏づけは、伝統的に美化された家族主義的相互扶助と「和」の倫理の破壊の成果であった。従って、日本の雇用管理は、資本の本性とその動的発展の論理と倫理に対応した「動態的家族主義的雇用管理」であり、史的観点からすれば「疑似的家族主義的雇用管理」である。

(2) 「三種の神器」雇用管理

史的先進国が指摘する日本の雇用管理の特徴は、終身雇用制度と年功序列賃金、企業内組合のいわゆる「三種の神器」の雇用管理である。

(a) 終身雇用制度：ここに終身雇用制度とは、短絡していえば、雇用主が、労働者をその採用以後「定年」まで雇用を保障し、労働者はその代償として企業への献身的忠誠を誓うというものである。この制度は、戦後の日本経済の復興と発展過程、それに対応する労働組合運動によって定着してきたといわれている。なお、ここに定年年齢とは、一般に55歳であった。現在では60歳定年制が次第に普及しているが、それが完全に履行されているのは公務員、学校教員、公共団体職員等に限定されている。

民間企業の60歳定年制は、大企業と中小企業の2つに大別される。大企業の場合は、その系列企業と関連会社への出向（事実上の解雇）を含めた定年制の保障である。とくに職階別定年制が一般化するにつれて、同一大企業の本社における60歳定年の保障は殆ど約束されない。中小企業の場合には、本来的に大企業と同様の終身雇用の保障能力がないことからして、年齢にこだわらない「適当な定年制」となっている。

終身雇用制度の個別資本の発展に対する貢献は、労働者を長期に雇用することによってその個人的生産能力を向上させ、結果として利潤の増大をもたらす点である。その効果は、経済構造の破壊的技術革新が進行しない社会にあって、主として個人的能力と熟練に依存する労働集約的な産業において発揮されてきた。他面、労働者にとっても雇用保障を前提とする長期の生涯生活設計が多分に可能であった。

現代日本の終身雇用制度の特徴は、第1にその幻想性である。終身雇用制度のもとでは、労働者は定年まで雇用が保障されるとの幻想をもって入職する。だが、現実の終身雇用制度は、不断の技術革新と国際化という名の空洞化によって次第に空文化しているのである。とくに個別資本の本性としての無際限的利潤追求と、その伝統的日本企業の「会社の存続のために」とい

う倫理からする半強制的なリストラは、終身雇用制度をその基礎から動揺させているのである。

第2に労働者の「会社人間化」である。この「会社人間化」は、史的日本企業の存続にとって不可欠な経営管理構造の基礎であった。即ち、各企業が機密とし、自負してきた特有の製品開発と流通様式の維持と漏洩の防止がそれであった。この「会社人間化」は当該企業に限って有用な労働力の創造と定着を命題とする。裏返していえば社会的に流通商品価値のない労働力の固定化である。その結果が、中小企業が強い拒絶反応を示すリストラ大企業労働者の受入れとその深刻な失業状態である。それはまた人間性の喪失として表現されている。

第3に終身雇用制度に基づく労働者の会社依存性の増幅である。とくに大企業労働者の場合にこの傾向が強い。大企業における官僚化と個別労働者の自己革新意欲の減退も終身雇用制度の悪影響である。その日本的現状は、終身雇用制度の欧米型能力主義への漸進的な移行といえる。

第4に日本企業における終身雇用制度は、伝統的な封建的遺制の倫理を雇用管理構造の縦軸（神経）として資本の本来の課題としての利潤を追求するところに結果したものであった。それだけに経済の国際化と急激な技術革新に伴う日本的雇用倫理の弛緩は必然的なものであった。さらに資本の本性からする限り終身雇用制度の永久的な存続はあり得ないし、事実、日本においても文字通りの終身雇用制度など存在しなかったのである。日本の終身雇用制度の存続は、史的先進国との比較対照において日本資本主義の相対的な後進性を反映したものであった。また、個別資本の本来の本性と恣意性、専制性の論理からすれば、終身雇用制度はいつでも廃棄される運命にあるといえる。

(b) 年功序列賃金制度：年功序列賃金とは、特定企業内の勤続年数の増加に対応して賃金が増加する制度である。この制度の特徴はつぎがそれである。

第1は年功序列賃金制度の基本的思想である。即ち、特定企業内勤続年数が増加するほど、年齢が高くなるほど当該企業への貢献度（利潤増加貢献度）が大きい。従って、勤続年数の増加に対応して賃金が上昇するのが当然であるとする。この制度は、労働者の生涯賃金の配分において若年者に薄く高年者に厚くする制度、換言すると賃金の後払い重視制度である。また、この制度は、経験的熟練に比例して技術と管理能力水準が向上し、企業の本来の目的である利潤の増大に級数的に貢献する労働集約的産業、手工芸術的工業に有効な制度であった。

第2に、従って、年功序列賃金制度は、コンピュータ技術とシステム、マルチメディア等の高度の科学知識と技術を要求される産業分野には対応できない。即ち、高度コンピュータ社会においては、経験的年齢熟練技術が加速的に陳腐化し、企業の利潤追求の阻害要因となる傾向が強いからである。

第3に労働者の勤続年数経験を個人的能力に優先して評価する制度である。この制度に基づく労働者の賃金は、その個人的能力が如何に優れていても、それを客観的に証明するライセンスを所有していても、当該労働者を超える在勤年齢者の賃金を超えることができない。企業内の若年者と高齢者の雇用摩擦の大きな要因となっている。その代表的な事例が大企業の高給“窓ぎわ族”に対する若年者の不満である。この年功序列賃金制度は、リストラの進行に対応して次第に能力評価主義に移行しているとはいえ依然として根強く残存している。終身雇用制度に特徴的な賃金後払い制度の存続と個別企業発展の過去の功労者に対する補償的倫理観を反映している。

(c) 企業内労働組合：戦後の労働組合運動は、占領軍の強制的日本民主化政策の一貫として展開された。その方向は史的先進国の労働運動を踏襲して、職業別、産業別、統一戦線方式組織化等の方向を辿った。これらの労働者の組織化と運動の大勢はソ連に代表される社会主義的革命であった。占領軍による二・一スト弾圧以後の労働運動は、労働者の社会的連帯を基本理念とする運動から個別企業毎の組織の強化の方向に転換していった。「企業内労働組合」の定着がこれであり、その特徴的な性格は要約して日本的「家族主義的雇用管理」を労働者の側から補強するものであった。

第1に企業内労働組合は、事実上のクローズドショップであって組合員は当該企業の労働者に限定されている。従って、企業内組合員は、当該企業以外の労働者との情報の交換と連帯が遮断され、社会的に孤立している。

第2に企業内労働組合は、企業内労働問題の総てを当該特定企業内において労使協調して解決する。その目的は個別企業の機密としての経営ノウハウや技術内容の社外への漏洩を防止することにある。及び、社外からの職業労働運動家の介入と扇動による企業内雇用管理の混乱を避けることにある。とくに労働組合運動の「政治的偏向」と政治運動家の介入を極端に拒否する。このように企業内労働組合の運動は、組合員の経済問題と安全衛生問題に限定される。

第3に企業内労働組合は、当該企業内の労使協議会（団体交渉）の合意結果を忠実に組合員に伝達し、履行するように努力する。また、その合意に従わない組合員を除名する。これを受けて企業もまた、当該除名組合員に差別的処遇を実施する。かくて企業内労働組合は、事実上の当該企業の雇用管理の代行的役割を果たしているのである。

第4に企業内労働組合の運動は、専ら当該企業の存続発展を目的として展開されている。企業の存続と発展なくしては組合員の繁栄が約束されないという労使運命共同体的理念が貫徹する。従って、当該企業の存続発展のための最大限の協力を実施する。及び、企業がその発展を阻害する可能性があるかと判断するような要求と運動は禁句とされている。企業内労働組合が往々にして御用組合として評価される根拠がここにある。

第5に企業内労働組合は、競争相手企業の労働条件との整合性の維持またはそれを若干超える条件の取得によって労働界における社会的ステータスを維持しようとする。企業もまたそれに対応することによって、当該企業の社会的ステータスを誇りとする。

第6に企業内労働組合の幹部の多くは、当該企業において長期的な身分保障が約束されており、経営のトップマネジメント層に参入することも頻繁にみられるところである。それは「御用組合」の穏健的な維持運営に対する報奨とさえみられる。

(3) 労働者の募集構造：新卒・学歴優先

日本企業の労働者募集の基本的特徴は、性別・年齢別区分募集、新規学卒・学歴優先、「人格・人間性優先」募集にみられる。

(a) 性別・年齢別募集：日本の労働者募集広告に共通する特徴は「女子、20-50歳未満、店頭販売業務パート、時給800円」というように殆どが性別・年齢区分を明記している点である。及び、労働者募集においてその能力証明（ライセンス）を要求する広告はそれを必要とする特殊業務を除いて例外とさえなっている。日本の企業社会は専門的知識と技術の習得が強く要求されながらも、それを募集条件とする企業はそれほど多くない。日本企業が学校における専門教育の成果と社会的ライセンスの価値を高く評価していない反映である。この性別・年齢別募集と能力証明不要の募集がまたアメリカを始めとする雇用差別非難の契機となっている。

(b) 新規学卒募集：現代の労働者募集は、例外を除いて高校と大学の新規学卒者を優先している。途中採用は極めて例外であり、日本に特有のその名称とは程遠い終身雇用制度の反映である。その主たる史的根拠は、年少者の長期雇用に基づく「会社人間」の養成こそが企業の発展の根拠であるという徒弟制度の遺制の根強い残存である。及び、当該募集企業の伝統的「社風」(CI)の維持継承に貢献するところにある。従って、他社の勤務経歴者の採用は、それが当該企業の「社風」、つまりは雇用管理に整合しないという先入観によって敬遠されるのである。ここでの特徴を短絡化すると、「新規」学卒こそが重要な募集要件であって、学校教育における専門的知識と技術的成果は副次的要因にすぎない。

(c) 学歴区分募集：日本企業社会の新規学卒者の募集は、巨大企業を頂点とした規模と業績別ランク付けと東大を最高とする学歴ランク付けが対応して実施される。ここでは個々人の特定能力を超えて学歴が優先する。企業にとって、学歴基準の採用が以後の雇用管理にとって最も有効であるとの判断の基づいている。偏差値尊重の現代の学校・学歴別輪切り教育の企業社会への反映とその定着がこれである。その結果、日本国民の標準化を促進すると共に独創性と応用能力の加速的喪失をもたらすこととなった。

(4) 黙示的雇用契約：日本の雇用契約の特徴はまた、その黙示的雇用契約にみられる。ここに黙示的契約とは、労働者の就労条件と作業内容の個別具体的な明文契約でなくて、全国共通の労働法の概括的な適用契約をいう。従って、労使双方の具体的権利と義務は、伝統的な家族主義的経営の倫理と論理を基礎とする暗黙の了解事項となっている。とくに労働者の賃金を含む個別具体的雇用条件は極めて曖昧である。

日本企業に就労する多くの外国人の最大の懸念は、雇用契約におけるあまりにも曖昧な多くの日本の黙示的了解事項である。例えば、在外日本企業の現地労働者の最大の関心である昇進と昇給、諸手当の支給、懲戒処分にしても、その個別具体的適用基準は極めて曖昧である。現地人の「従業員ハンドブック」の就業規則には、現地人の管理者を含めた委員会において「優秀な業績者」と判断した労働者を昇進または昇給させると定めている。だが、現地人が容易に理解と判断可能な「優秀な業績者」の具体的評価基準はそれほど明確でない。日本人の場合「優秀な業績者」という抽象的表現をもって、その内容を殆ど十分に理解できる。現地人は、何を基準に優秀か否かを明示しない限り納得できないのである。まして自分が最も優れていると自負する場合には曖昧な昇進と昇給は根強い不満を定着させるのである。

懲戒処分にしても、外見的に詳細な規定が存在するが、その詳細な具体的適用基準と根拠については明示されていない。筆者が体験したマレーシアの日系大企業の軽微な懲戒処分の事例はこうであった。「会社が提供した来客食事の残りを食べた者は口頭または文書による嚴重注意とする」、及び、「来客駐車場に駐車した者も同様の処分とする」と定めている。だが、その根拠についての説明はない。従って、現地人は、来客が残した手づかずの食事をどうして食べてはいけないのか、また、スペースが極めての広い来客用の駐車場になぜ駐車してはならないのかについては納得できないのである。さらに懲戒処分の情緒的適用が現地人の困惑を一層増幅させている。

日本人の場合、上述の2つの処分は「常識」であって根拠説明の必要がない。アメリカ、東南アジア、中国等の在外日本企業の労使紛争に一貫する労使問題の契機は、こうした「ささやかな日本的常識」、即ち、日本的黙示雇用契約の現地適用にあるとあって過言でない。日本の雇用管理における曖昧さは、多分に風土と民族、文化、文字の同質性に基づいているとしても、その現地人への直接的適用は雇用摩擦の重要な要因となるのである。

(5) 「和」の雇用管理：日本型雇用管理に貫徹する倫理は、労働者間の「和」の最優先である。ここでは「三本の弓矢」の史的教訓を根拠としてチームワークの成果を個々の労働者の能力と成果に優先させる。家族主義的共同体の雇用管理がこれである。だが、企業成功者の殆どは史的英雄と同様にそうしたチームワークを基礎とする共同体の労働関係、即ち、社内におけ

る「和」の協調関係を打破して成功してきた。不断の節儉、勤勉、禁欲、清貧、創意工夫、自主独立等々の原初的企業家精神を根拠とする旧秩序の破壊の具体的成果であった。

資本主義社会における大多数の人間の生存条件は、資本家（経営者）となるか、雇用労働者となるか、全く自主独立の1人企業家（職人・芸術家等）となるかの3つの道しかない。現代の企業成功者はいずれも、前者の資本家の道を選択し、忠実に企業家精神を具体化して成功したのである。だが、企業者（経営者）になった瞬間から、「和」の精神と実行を社訓としてその雇用労働者に要求する。ここでは労働者の個人的能力の発揮が「和」というチームワークに貢献する限りにおいて、及び、チーム構成員との処遇差別を発生しない限りにおいて許容されるのである。裏返していえば、如何に優れた能力所有者であっても、それがチームワークの不文律である周辺労働者の心服を得ない限り、その能力の発揮とリーダーシップを許さないのである。かくて企業成功者（経営者）は、その成功史において社内の下克上の企業家精神を許容しながらその雇用労働者にはこれを拒絶する。企業成功者の立志伝からする明らかな自己矛盾である。

現代日本の企業経営者は、その労働者に対して不断の企業家精神を要求すると共に日本に伝統的な「和」の具体的表現としてのチームワークを要求する。この二つの倫理と論理は、資本の本来的本性としての利潤の拡大再生産という命題に基本的に背反する。「和」というチームワークの倫理が、個人の優れた才能を埋没させ、企業経営そのものを保守的にする危険をもっているからである。ここにまた個人的能力主義を基本とする外国人との雇用摩擦の重要な要因がある。

VI. 経済外的雇用摩擦

在外日本企業における雇用摩擦の多くは経済外的雇用摩擦に起因している。この経済外的雇用摩擦はとくに厄介な問題である。日本国内では全く問題にならないささやかな言動が泥沼の労働争議に発展したり、司法裁判所の重大事件となっているからである。また、それが現地マスコミの大々的な報道によって増幅されるからである。90年代当初におけるバンコクでの日系マルニ会社事件、中国珠江経済特区の日系企業ゼネスト事件等がその代表的なものである。

この経済外的雇用摩擦の多くは、現地人に文書や言動によって十分に説明し、納得させることができない要因に基づいて発生している。例えば、日常生活の慣習とそれに基づく価値観、地域性、各民族と人種の誇りと偏見・固定観念、気候と風土、人間の言動と表情を契機とする感情、嗜好、宗教戒律、家族・一族関係等々の多様な要因がそれである。これらの要因に一貫する特徴は、日本人と現地人との意思の疎通不足に基づく感情的な誤解である。とくに日系企業における現地人の「疎

外感」が経済外的雇用摩擦の直接的契機となっている。この阻害感が現地人との相互の人間不信として定着して一般化するとき、解決の糸口のない雇用摩擦が発生する。

他面、経済外的雇用摩擦の解決については、一様に企業経営の「国際化」という用語をもって集約されている。だが、経済外的雇用摩擦は、史的資本主義社会に一貫して存続してきた。国際的に同質民族として評価されている日本においても存在する。まして多民族、多人種で構成する国において経済外的雇用摩擦が存在するのは当然のことである。この経済外的雇用摩擦の消滅は、全人類が価値観を含めて同質化するか、全世界の企業が純粋に経済主義的経営に変質した場合に限って実現できるのである。それは人間があらゆる欲望を捨て専ら他人に犠牲的に奉仕しない限り実現できない空想でさえある。

(1) 経済外的雇用摩擦の変貌

在外日本企業と現地人との経済外的雇用摩擦の現代の特徴は、日本人経営者・労働者と現地の民族、人種、地域労働者といった集合的に一般化された姿から日本人と現地労働者個人々の雇用摩擦に移行している。従って、雇用摩擦を日本人経営者・労働者に対するアメリカ人、中国人、マレーシア人といったステレオタイプに類型化することは実践的雇用管理に殆ど役立たない。どの国の民族や人種においても、日本人と同様の感覚や価値観を所有し、史的日本型経営に順応する現地労働者も存在する反面、どうしても日本人や日本型経営に馴染まない現地労働者も存在しているからである。

この経済外的雇用摩擦の民族・人種といった集団から個人への移行は、多分に企業経営の国際化と労働者の一層の世界的流動化に原因している。その代表的な事例をアメリカとシンガポールにみることができる。以下は、在外日本企業における経済外的雇用摩擦を現地人の訴訟を含めた労働争議事案からの特徴的な要約である。

(2) 個人主義諸国における経済外的雇用摩擦

個人主義諸国に代表的なアメリカにおける経済外的雇用摩擦に共通するものは、前述の R. Copp の「雇用摩擦」の日本人とその雇用管理構造における「文化的異質性」である。その具体的詳細事例は、アメリカ議会の公聴会報告書「日本人所有企業における雇用差別」にみられる。アメリカ人が日本企業との史的雇用摩擦としてその是正を求める最終的な図式は、アメリカに伝統的な「信条的」経済主義的雇用管理であり、要約してつぎがそれである。

第1に、個人の能力を基礎とする経済主義的雇用管理体制への回帰である。それこそが資本主義的経営において「絶対に正しい」とする定着的観念の反映である。従って、アメリカの経済主義的雇用管理は、日本型家族主義的雇用管理と基本的に相いれないし、「体臭的な拒絶反応」をもた

らすのである。バブル経済の破綻に至るまでの一時期、日系巨大自動車企業のアメリカにおける成功の秘訣が日本的家族主義的雇用管理であるとして高く評価された。とくにマイノリティ社会から歓迎されたのも事実である。また、アメリカ民族資本においても日本型雇用管理の導入研究が促進された。それが現在では、マイノリティ社会からもそれ程歓迎されなくなっているのである。

第2に日本的包括黙示的雇用契約の欧米的個別明示契約への移行である。アメリカ人にとっての最大の苛立ちは、日系企業に伝統的な「暗黙の了解」と「以心伝心」、「日本的常識」に基づく雇用管理である。この苛立ちは、自己の業務と職務権限の曖昧さを根拠とする社内的疎外感の蓄積に起因している。日系企業のアメリカ人にとって、曖昧な勤務時間と職務、不明確な責任の帰属は目に見えないストレスの重圧である。

第3に日本人の「常識」に基づく各種の差別（discrimination）の廃棄である。アメリカにおいても差別は依然として存続している。だが、この差別解消問題は、南北戦争以後のアメリカの史的命題であったし、とくに1964年の公民権法の制定を契機として国民運動として展開されてきた。人種、性、宗教、信条、年齢等あらゆる分野における差別の解消がこの国の「世界に誇る」使命的課題なのである。そして今や「アメリカには差別がない」と自負している、否、自負したいのである。従って、このアメリカ的自負を逆なでするような言動は、その本音の如何を問わずたちまち差別として非難と攻撃の対照となるのである。かくて差別問題は、人権に関する日本の常識的差別とアメリカの国民的差別についての罪悪意識とその感覚的すれ違いにおいて発生している。さらにアメリカ人の史的国民感情としてのあらゆる分野における対日優位性は、アメリカ人が「差別」とみなした日本人の言動はいずれも差別であるという感情を定着させている。

第4に公正（fair）な雇用管理である。なにが「公正」であるか「不公正」（unfair）であるかの超歴史的概念は存在しない。アメリカ最高裁の判例においても、公正・不公正の判断基準が時代と状況、案件によってつねに変化しているからである。及び、日本とアメリカの公正・不公正概念は明らかに異なっている。日本のそれは多分に道徳的・情緒的であるのに対してアメリカの場合には西欧的経済合理主義に基づいている。

アメリカの最高裁判例に共通する「公正・不公正」の概念は、訴訟事案の如何を問わず専ら「機会（opportunity）」の開放に関する「公正・不公正」であって日本的道徳基準ではない。その判断の雇用契約への適用についていえば、雇用契約は、専ら労働者の個人的能力（能力証明）を基準とした労働力の商業的売買契約であり、それ以外の要因を加味してはならないとする。ここでは人種、年齢、性、宗教、信条、情実、縁故等の経済外的要因を排除して、同一労働同一賃金の原則がそのまま貫徹している。

(3) アジア諸国における経済外的雇用摩擦

ここにアジア諸国とは、韓国、中国、香港、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシアであって、いずれも筆者が実体験した日系企業が所在する国々である。こうした国々の日系企業における経済外的雇用摩擦は、複雑多様であり一元論的に規定することができない。それぞれの国民の根強い史的対日感情と先入観からする経済外的雇用摩擦が存在するからである。このアジア諸国における経済外的雇用摩擦については紙数の制限もあって稿を改めることとする。(未完)

参 考 資 料

- (1) The Malaysian Current Law Journal Sdn. Bhd “Malaysia Industrial Law Reports”. 1987-1995
- (2) Republic of Singapore: Government Gazette “Industrial Relation Supplement”. 1987-1995
- (3) US House Employment and Housing Subcommittee, Hearing “Employment Discrimination by Japanese Owned Companies in United States, 1990”.