

第5章 中小企業の労働組織における 分業と技能訓練

— 熟練職種への視点 —

1 はじめに

本章での課題は、生産組織内における分業の観点を前提として、筆者がこれまで行ってきた中小企業の調査における事例のなかから、機械金属産業における「熟練職種」を担当する労働者の技能訓練とキャリアについて検討することにある。

中小企業における熟練の問題は、とりわけME（マイクロ・エレクトロニクス）化とのかかわりで、数多く論じられてきた。そこでは、ME化が労働者の技能を解体することになるのか、それとも新たな技能を必要とし、新しいタイプの熟練労働者を生み出すのか、という問題にひとつの力点が置かれてきた。たとえば、東京大田区蒲田界隈の町工場の職人的な労働者が、ME化にともなっていくのようにならなっていくのか、あるいは変化していくのかということである⁽¹⁾。

作家でありながら、みずから旋盤工でもある小関智弘氏の一連の著作（小関、1985、1990、1993など）にみられるような、汎用機による機械加工にも通曉しながらも、新たにNC（数値制御）工作機械やマシニングセンターのプログラミングにも挑んでいる新しい職人の登場は、ピオリ＝セーブルの「柔軟な専門化」論（Flexible Specialization）（Piore and Sable, 1984）やケルン＝シューマンの「分業の終焉」論（Das Ende der Arbeitsteilung）（Kern und Schumann, 1984）を彷彿させ、新しいタイプの熟練労働者の息吹を感じさせる。かつての汎用機の経験を活かして、NC工作機械のセッティングやプログラミングを行い、

その加工に取り組む労働者をフィールドワークのなかで見聞し、そうした労働者の息づかいを小関氏の本のなかで読むたびに、よそではできない試作・単品を中心に仕事を請け負ってきた少人数規模の町工場の底力というものをおある意味で再認識することになる。

しかし、他方で、同じ中小企業とカテゴライズされながらも、比較的規模が大きくなり、その製品もある程度量産的な性格が強くなった中小企業では、どのようなかたちで分業が進められているのだろうか。はたして試作、一品物を中心としたような町工場レベルと同じく、新しい熟練労働者の登場が同じように指摘できるのであろうか。

この問題に答える前提として、そもそも中小企業において熟練職種の労働者と半熟練職種の労働者との分業関係というものが成立しているのかどうか、を認識することがもとめられる。この点では、機械のセッティングや保全、また治工具の製作にあたるといった欧米でいう熟練職種の労働者と、機械のオペレーションに特化した半熟練職種の労働者というテイラー主義的分業とはいかなる異同が存してきたのか、がまず問題となろう¹²⁾。

近年に至るまで、熟練職種という考え方は、日本の労働研究においては蔑ろにされつづけてきた。労働者の技能訓練を扱ってきた研究においても、それが半熟練工の技能訓練を問題にしているのか、それとも熟練職種の労働者の技能訓練を問題にしているのか、がつまびらかにならないままに、議論されてきたといっても過言ではないであろう。

そして、この傾向は内部労働市場論の「企業内特殊熟練」という概念によって拍車がかかったといえる。日本では熟練職種の労働者が、独自のバーゲーニング・パワーを有しているというわけでもなく、またそれを再生産する社会的に承認された制度が存在しているわけでもなく、むしろ企業内での教育・訓練が主流であったがゆえに、内部労働市場論で用いられた「企業内特殊熟練」という意味が、その職種を問われることなく採用されてきた¹³⁾。

しかしながら、上で述べたようなポスト・テイラリズム、ポスト・フォードリズム型の労働組織ということを議論する際には、いかなる分業の構造がと

られているのかということが、ひとつの大きな論点になる。この分業の観点が国際比較のうえでも重要な指標になることは、野村・小池論争⁽⁴⁾によって明らかになった点のひとつであるということは、現在ではもはやいうまでもない。

ところで、野村正實によって企業内における熟練労働者と半熟練労働者などの分業の観点が抜け落ちてると批判された小池和男も、「知的熟練論」によって大企業と中小企業の賃金格差という事象を説明する際には、「基幹層」、「半熟練経験工」、「不熟練労働者層」といった中小企業における従業員層の分化を認めている⁽⁵⁾。しかし、はたして「基幹層」の労働者がいかなる職種の労働者であるのかは明確になっているとはいえない。つまり、職制を構成するという意味でヒエラルキー上での労働者の分化を語っているのか、それともなんらかの熟練、半熟練職種上の分業を示しているのが不明確である。むしろ、この両者が融合していることに特徴があるといってもよいであろう。

この点については、最後に再び論じることにし、論点に戻ろう。本章での課題は、熟練職種の労働者と半熟練労働者との分業の観点を積極的に援用しつつ、前者がいかなる教育・訓練を受け、いかなる点に後者とのちがいがいいのか、そしてそれがキャリア形成にとってどのような意味を持つのかを明らかにすることである。

以下では、筆者がこれまで行ってきたいいくつかの調査事例のなかから、機械金属加工業のなかで従業員規模100名程度の中小の自動車関連企業を取りあげてみよう。ただし、本章においては、副題からも明らかのように、分析の観点が分業構造の全体性よりもむしろ、熟練職種の側に焦点が当てられていることに留意されたい。

2 2社の中小企業の事例

ここでは2つの中小企業の事例を取りあげる。この2社ともに、自動車会社の一次下請けであり、またともに東京都と福島県に工場を所有している。ここで取りあげるのは、福島県に所在する工場の事例であるが、その理由は、両社

とも東京工場では試作などに特化しているのに対して、福島工場がいわゆる量産的な製品の加工にあたっているからである。つまり、量産的な職務に携わる労働者と、それを背後で支える熟練職種との関係を比較的明瞭に浮かびあがらせることができるからである。

(1) SW製作所白河工場

SW製作所（創立1949年、白河工場は1972年、資本金3,200万円、従業員120名⁶⁾は、自動車部品および産業機械部品の機械加工を行っているメーカーである。サプライヤーから納入された鋳物に対して機械加工を行い、エキゾーストやブラケットといった部品を製造している。機械加工でもとめられる精度は、1/100ミリ代であるが、それ以上の精度をもとめられる部品もある。1977年ごろにNC工作機械をはじめ導入し、調査時点では25台のNC工作機械、マシニングセンターが稼働していた。白河工場には、従業員60名が在籍している。すべて新卒者を採用し、中途入社はとらないという方針である。

白河工場では製造課、技術課、検査関連を扱う品質課、事務一般を行う総務課、物流関連を行う業務課がある。ここでの関心でかかわってくるのは、製造課と技術課である。製造課は3つの班からなり、3つの班で30のラインを担当している。製造課は、製造課長、工長、職長、指導員（=班長に相当）という職制からなる。工長と職長は製造課に1人ずつしかいない。ラインに実際に入るのは指導員までで、職長は人手が足りないとき以外はラインに入ることはない。他方、技術課は保全係、改善係、技術係からなり、7名が現在在籍している。技術課の職制名も製造課の職制名と同じである。検査員は2名で、キャリア10年以上であり、自動車会社で研修を受けている。

工程は基本的に、大型車、中型車という車種に対応したアイテムごとに、工作機械をライン状に配置している。その配列は基本的にトヨタ生産システムで用いられる多台持ちのレイアウトをとっており、機能別ではない。たとえば、1995年の時点では、第5ラインと呼ばれている中型車向けのエキゾースト用の機械加工ラインにおいては、ひとりの作業者が7台の工作機械をタクトタイム

5.6分で担当していた。1ロット数は70程度ということである。

基本的に、現場のオペレーターが行う作業は、ワークの着脱と機械のスイッチを押すことで、「数学的な知識は必要とならない」。機械の清掃などの簡単なメンテナンスと、普段の製品の変化による段取替え（トヨタ生産方式「シングル段取り」と呼ばれるような段取替え）は普通、作業者が行う。新製品が導入された、など工程変更を生じるような大きいものは技術課が行う。機械のセッティングも技術課の役目となる。

新入社員は、主として地元の実業高校の機械科出身者とそれ以外の商業科・農業科などの出身者とに分かれる。最近では毎年5名程度の新卒者を採っているが、うち機械科卒は3名、それ以外の科卒は2名程度である。高校時の在籍科にかかわらず、彼らはすべて製造課に配属される。インフォーマントによると、機械科卒であれ、それ以外の学科卒であれ、あまりちがいはない。

「たしかに、工業高校には最近ではMC（マシニングセンター）なども入っているけれど、一般的なところで終わっており、実際に部品をつくるということまで至っていない。実地においては加工賃ということを考えてつくらなければならないから」。ここで、確認しておかねばならないのは、少なくともSW製作所白河工場では、高等学校の機械科卒であるということは、熟練職種に配属されるか、オペレーターとして配属されるかを決定する要因とはなっていないことである。

新入社員研修として入社後3カ月はさまざまな職場を経験させている。その後、担当工程が決定される。いわゆるバブル期のころまでは、新入社員は半年ほど東京工場におくられ、そこで研修がなされていたが、人手不足のなかで新入社員も即戦力として用いるために、東京工場での研修はなくなった。

治具製作者などの熟練職種の労働者にも特別なOff-JTを行ってはいない。しかし、治具の製作、改善にはノウハウが必要となる。治具の設計も彼らが行う。経験豊富な人になると、設計図を書かずに、直接治具をつくりだす者もいる⁷⁾。調査時点で、治具の設計図が書けるのは4人とのことであった。彼らは早期（3～4年）で「ピックアップ」されて、技術係に移る。OJTは最初は

機械・治具の修理から始めるという。先輩と一緒に機械・治具の修理にあたり、「見よう見まね」で技能を習得していく。誰がその先輩役の任にあたるのかは制度的に決まっているわけではなく、誰が何を行うかは作業長が指示している。

こうした簡単な作業ができるようになると、新しい治具の作製やむずかしい保全を任せられるようになる。特別な Off-JT は行われていないが、技術課は東京工場と連絡・調整・支援を頻繁に行わなければならないし、VA、VEなどの研究会が「常時」行われている。「1カ月に1週間は東京工場にいったりきたりしている」状況である。また、親会社の主催するサプライヤー向けの技術研修会・研究会が盛んに行われており、その製造研究部会に若手を参加させている。こうしたことが間接的に Off-JT の機能を果たしていると考えられることもできる。

また、NC工作機械、マシニングセンターのプログラミングを行える人は、白河工場で5名程度であり、うち3名が実際にプログラミングに従事している。プログラム作成者も「ピックアップ」され、治具製作者と同じく、プログラムの修正などから始めることになる。プログラム担当者場合は、技術課に移って1年後にNC工作機械メーカーの主催する研修（2～3週間）を受けている。つまり、短期的ではあるが、Off-JT が行われる。各自がある程度の経験を積み、そのなかで問題意識を有するようになっていくので、この研修の効果は「非常に大きい」とのことであった。

それでは、普通の作業員からいかなる基準で治具製作者などの技術系のスタッフはピックアップされているのであろうか。インフォーマントによると、数学的なセンスと手先の器用さということが大切な評価項目になるという。「ピックアップに関しては、数学的なことを4割、手先の問題を6割くらい重視している」。数学的なセンスを持っていないと、治具の設計やNCのプログラミングが行えないし、また手先の器用さなしでは汎用機を用いた治具の作成ができないからである。

だが、数学的なセンスや手先の器用さは確固たる分析的な判断基準というよりも、むしろ経験的な判断基準として作用している。このことはわれわれの質

問に対してインフォーマントが当初は「3～4年でおのずとその人間がその仕事が向いているかどうかはわかってくるので、そのときにピックアップし、汎用機担当に回す」と答えていたことからもうかがえる。こうした判断を最初に下すのは、指導員である。指導員が自分の配下の作業員で優秀な者を選別し、職長、工長、課長の承認を経て、最終的には工場長が承認することになる。

指導員はいかなる場面で、作業員のそうした適性を判断するのであろうか。「手先の器用さ」はさておいても、現場の作業自体は数学的な知識を必要とするわけではないから、技術係へのピックアップに関する適性を判断する場面は、通常のライン業務ではむずかしいことになる。したがって、この点ではQCサークルなどが判断する場となる。「提案、改善の必要性についてのミーティングや打合せがあり、そのなかでそうした能力のある人を見つけることになる」。

しかし、ここで確認しておかなければならないことが2つある。ひとつは、技術係が行う設備・治具などの設定や準備の段階でコスト的なことはほぼ確定し、現場の改善で残されている余地が少ないということである。「以前はもう少し改善の余地もあったが、今は現場の改善効果が10%もいけばよいほうである」。もう1点は、提案や改善の必要はオペレーターから出されるが、それを実施するのは、製造課の工長や職長であることである。工長や職長は「暇を見つけては、改善要求のあったものを実施している」。

この点にもかかわるが、SW製作所白河工場の特徴としては、技術課に配属される人のキャリアに関することがある。賃金については詳しい聴取りは行っていないが、製造課から技術課に配転になったとしても賃金は変わらない。技術課に配属されたからといって、その後もかわらず技術課でありつづけるわけではない。つまり、熟練職種からオペレーターへの移動が比較的容易に行われていることである。

SW製作所にとって、これには積極的な意味を持つ場合と、消極的な意味を持つ場合がある。積極的な意味においては、熟練職種にいた人間が現場に戻ることによって、改善などにおけるボトムアップをはかることができる。彼らは保全工としての立場からもう一度現場を見直すことができる。また、現在の工

長、職長は技術課に在籍した経験を持ち、このふたりとも治具を設計する能力を持っている。係間の移動を行うことによって全体の技術のレベルアップをはかっているという⁸⁾。「技術課の人が製造課に戻ることによって、ある程度の改善などを行い、現場で対応できるようになる」。技術課から製造課への配転は、製造課のレベルアップを目指すという積極的な意図が含まれている。

他方で、消極的な場合というのは、技術課にピックアップしたが、その仕事に適応できなかったために、短期間で現場に戻すということである。

(2) M T 工業

MT工業会津工場（創立1951年、1969年会津工場設立、資本金1,600万円、従業員75名⁹⁾）には、65名の従業員がおり、主な製品は自動車のエンジン・ブレーキ部品、ホルダー・ベアリング、空圧機器部品などで、その機械加工を行っている。自動車メーカーから重要保安部品の指定を受けている部品も製作している。

しかし、会社の方針は「脱自動車部品、脱大量生産」であり、顧客となる企業も1社に固定せず、積極的に増やす方針をとっている。これは第1次オイルショック時に、大手の電機メーカーからの受注が突然なくなったことに教訓を得て、取引先の多様化によってリスク分散をはかるとともに、それをきっかけに経営者が「100円の物を10円詰めるより、10,000円の物を1,000円詰めるほうが楽」と考え、多品種少量化に取り組み始めたためである。

NC工作機械の導入は、1973年が最初である。ここでも、SW製作所と同じく、工場内のレイアウトはトヨタ生産方式にならって、工作機械がU字型に配列されてラインを構成している。多台持ちやNC工作機械の導入時には、労働者の反発もあったという。

機械加工のラインのタクトタイムは、稼働時間（検査時間含む）／生産数から割り出される（余裕率は10%に設定されている）。タクトタイムを実現するために重要となるのは、ネック工程の存在である。ネック工程とは、個々の機械ラインのなかでもっとも加工に時間のかかる機械のことである。ときとしてネック工程がタクトタイムを超えることがあるが、この場合には残業や工法の改善で

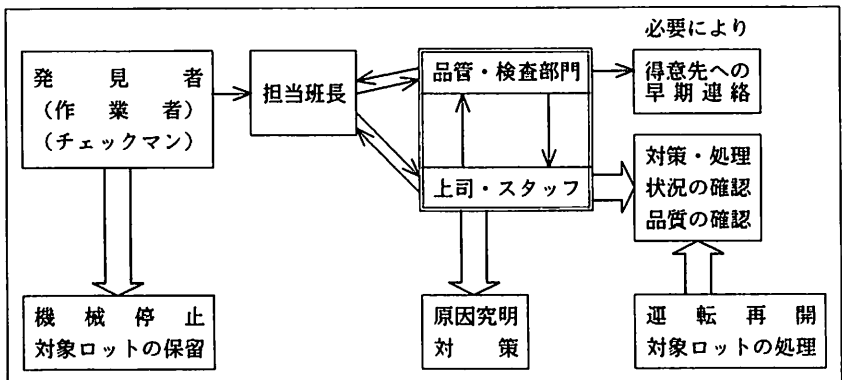
対処しなければならない。工法の改善を行うのは、オペレーターではなく、後述する生産技術課員である。

分業の存在を明確に示すもうひとつの例として、異常処置についてみておこう。図表5-1はMT工業の異常に対してとられる処置のプロセスを示している。異常が発生したときに、作業者が行うのは、機械の停止を行ったうえで、担当班長に伝える。班長は、品質管理・検査部門に連絡し、顧客への対処の依頼がなされる。他方で、班長は上司や生産技術課のスタッフに連絡をとって、彼らに運転再開への処置とその原因の究明にあたってもらう。インフォマントの話では、現状において「改善を行うのは生産技術の人間であるが、班長が改善を行えるのが理想である」とのことであった¹⁰⁾。

この点でひとつ確認できるのは、職制労働者が必ずしも熟練職種出身の労働者とはかぎらないということである。つまり、職制労働者が熟練職種の出身者であるならば、異常処置においても、また改善においても彼らが中心となって行うことができるであろう。経営者がそうしたくても、できないということは、ここにひとつの区分が存在していることを意味している。それでは、熟練職種の構成はどのようになっているのであろうか。

会津工場において製造部は、製造1～3課と広田工場、生産技術課、生産管

図表5-1 異常処理の手順



(出所)：会社側資料より。

理課に分かれている。うち、生産技術課がいわゆる保全業務などの準直接部門となる。具体的には、試作品、設備保全、治具製作などの担当である。1995年現在で、生産技術課は3つのグループに分かれており、設備にかかわる作業全般を担当する「設備保全グループ」(3名)、治具の加工を行う「治具製作グループ」(4名)、工作プログラムの作成にあたる「システムグループ」(1名)である。生産技術課には、課長以下9名が所属している。

積極的にトヨタ生産方式を導入してきたMT工業においては、シングル段取りを行ううえで治具の設計が重要になる。1987年から治具の標準化を行い、従来用いてきた治具の再設計・つくりなおしを行っている。治具の設計は製造技術課の治具製作グループではなく、ある大企業の元生産技術課長の経歴を持つ人が東京工場でもっぱら行い、その設計図を会津工場におくっている。設計を「専門の人」に任せている理由は、「職人」に治具設計を任せただけの場合、各自勝手に治具を設計し、標準化された治具にならないためである。ここに、よりシステムマチックに合理化を進めようとする経営者の意思をみてとることができる。さらなる分業を追求する意図がここに看取できる。

MT工業は、従業員の技能訓練に力を入れてきた。とくに中卒後、職業訓練学校に在籍した作業者には力を注いできた。技能士の資格の習得を奨励し、その過程で技能五輪の福島県大会で金メダルを受賞した従業員をこれまでに3名輩出してきた¹⁰⁾。彼らに対しては技能五輪で「何とかかなりそうだ」とわかると、4か月地元の職業訓練学校に通わせ、200万円程度の費用をかけたことになるという。社内の訓練制度が体系化されているわけではないが、公的な訓練機関を利用することにより、積極的に従業員の技能訓練にも力を注いできたことがわかる。しかし、彼らは生産技術課に所属していたわけではなく、製造課のオペレーターである。

こうした製造課の従業員と、生産技術担当になる従業員とのちがいは、前者が主として体で覚えることのできる技能であるのに対して、後者には知的な能力が必要とされるということである。具体例としてあげることができるのは、シングル段取りに関してである。「たしかに彼ら(前者:筆者)は生産技術課に

よって設定されたシングル段取りを行うといったことは的確に行うことができる。しかし、シングル段取りを可能にするような改善は彼らにはできない。あくまでもそれは生産技術の人間の仕事である。

MT工業でもまた、生産技術課の人員は入社後、数年のうちに選別され、ラインからはずされ、治具の作製や保全業務に従事することになる。ラインの従業員から熟練職種への選別の基準となるのは数学的なセンスや熱心さが重要になってくる。「設計図を書き、新しいモノをつくるとなると、三角函数程度は必要となる。丸いモノなら、ほっといても加工できるが、異型材の場合にはどうしても数学が必要となる」。たとえ、すぐにはできなくとも、「家に持って帰って勉強してくる」というような態度が重要になる。こうした能力や態度は、現場の課長や係長が判断し、「あいつはいい。使える」ということで、生産技術課へ配属されることになる。

生産技術課の従業員の教育・訓練は、OJTが主流となっている。しかし、OJT中心訓練のかたちがある種の限界にきていることをインフォーマントは理解している。「現在、生産技術課では、技術顧問という名で大企業の退職者をふたり雇っており、週に何回か来てもらっている。製造技術課の課長であった人もいて、彼らは大企業のなかで機械に知恵をつけてきた人で、非常に優秀である。うちのような小さい会社では人を育てることができないということだ」¹²。中小企業における人材形成において、熟練職種における労働者の体系的教育・訓練の欠如がひとつのネックになっているという事例であろう。これは、インフォーマントのつぎの言葉にも表れている。「理想をいえば、大卒や高専卒を職業訓練所で訓練するのが理想である」。

最後に、製造課から生産技術課に配転されても賃金が変わるわけではない。製造課とは別の賃金表が用意されているわけではない。また、いったん生産技術課に移っても、再度製造課に戻ることもある。というのも、生産技術課の仕事量には波があり、たとえば自動車メーカーから新製品にともなう新しい部品の発注を受けるとなると、それに対応した新しい治具をつくらなければならない、非常に忙しくなるが、いったんそれが落ちつくと、製造部門が忙しくなり、治

具製作は暇になるからである。後者のようなときには、製造部門に戻すことになる。当然、保全業務のようにつねに必要な仕事もあるが、「大企業のように常時必要というわけではないから、普段は最低限の人数で行っている」のである。

3 小 括

(1) 熟練職種概念の有効性

小池和男によると、中小企業における技能形成のありかたは、彼が呼ぶところの「基幹層」では「わかいときに入社し、職場内のおもな持ち場を経験し、さらに関連のふかい他の職場へと移動して経験をひろめていく」タイプとなり、「入社して3、4年のうちに、これはとおもう若者をむしろ意図的に育て、重要と思われる他の職場を経験させる」（『仕事の経済学』、126頁）ことになる。ここで述べた2つの事例と、さほど差がないように思われる。

しかし、明確にしておかなければならないのは、経験を広めていく職場がどのようなものであるかということである。小池は、このタイプの労働者を「大企業ならば、このタイプが本工生産労働者のほとんどを占める」と書いているところをみると、「重要と思われる他の職場」とは、必ずしもこれまでみてきたような熟練職種を担当させるのではなく、むしろ同じようなレベルの「普段の作業」のなかでの「幅広い経験」なのかもしれない。大企業のほとんどの本工が保全、治具製作などの熟練職種を経験しているとは考えられないからである（石田他、1996）。

小池の個別実証分析のなかに、明確に熟練職種に移る事例をみることもできないし（小池、1981、第2章）、また理論のうえでもどのような職種につくかということよりも、企業規模に基づくローテーションの幅自体に知的熟練形成の強調が置かれていることはたしかである。

むしろ、ここで取りあげた2つの事例では、なんらかの一般化を引き出すことはできないし、また小池の理論を全面的に否定しようということを意図して

いるわけでもない。それでも2つの事例それぞれに共通する点をいま一度、小池の説を意識しながら確認しておくことは、あえて熟練職種という概念を取り入れる意義を、明らかにするであろう。つまり、ことをより正確に分析するためには、「知的熟練」よりも「熟練職種」を採用したほうが適切であるということである。したがって、以下では、2つの事例から得られた中小企業の熟練職種担当者の技能形成についてまとめておくことにする。

(2) 中小企業の熟練職種の技能形成

- ① 現場のオペレーターと、治具製作者、保全工、プログラマーなどとの間に純然たる分業が成立しており、その分業は企業の組織区分においても製造課と生産技術課あるいは技術課といったかたちで区別されている。他方、人的資質の観点からみると、技能・知識の要件の差異は「数学的センス」と「手先の器用さ」という言葉で述べられているようなのもでもって、その区別が正当化されているが、その資質的差異を根拠づける制度的区分が存在しているわけではない。具体的にいえば、工業高校卒のみが熟練職種を担当する資格を有することになるというわけではない。むしろ、熟練職種につくために必要な明確な資格というものがあるわけでもない。
- ② 治具作成などにあたる「熟練職種」の労働者は、入社時に職種別に配属されることが決定されているわけではなく、入社後数年間のオペレーターの経験を経た者のなかから選別（ピックアップ）されることになる。その選別にあたって判断材料となるのは、日常職務や、QCサークルなどの改善に対する態度であるが、その選別基準は文章化・明確化されているわけではない。むしろ「数学のセンス」や「手先の器用さ」などをも含めて「3年もみていればわかる」という現場監督者の判断に基づいて、推挙されることになる。

こうした早い段階での選別ということ自体は、先の小池の特徴づけと類似している。しかし、小池が力点を置いているのは、「現場出身の課長」など職制候補者を問題にしているものであり、この意味では明らかに今回の事例とは異なっている。たしかにSW製作所の事例においては技術課経験者が職制

として現場に戻ってくる事例はみられたが、それでも人を掌握するという職制にもとめられる能力と技術課にもとめられる能力とのちがいというものは、インフォーマントが指摘するとおりである。

また、MT工業ではその両者が異なっている事例をみた。つまり、小池のいう「半熟練経験工」層からも実際に職制労働者が出ているのである。早期に選抜されるのは、熟練職種につく労働者というほうが正確を期すことになろう。少なくとも、熟練職種に選抜された労働者がただちに職制候補者であるという確証は、今回の調査では得られていない。

- ③ 熟練職種に配置転換された労働者に対しては Off-JT ではなく、OJT を中心とした訓練がなされる。ただし、明確にしておくべきことは、機械加工ラインのなかでの労働が OJT として機能し、改善能力や保全能力をつけさせているのではなく、むしろラインからはずれることによって、熟練職種での OJT を行っていることである。

SW社の事例を再び述べるならば、実際に治具を修理することから始めることによって、治具製作の技能を習得するのであって、ラインでの労働がその能力をながし高めてくれるというわけではない。幅広い経験というよりも、むしろ熟練職種における経験の積上げのほうが重要なのである。したがって、同じ OJT ということで、ラインでの OJT と熟練職種に移ってからの OJT を同じレベルで語ることはできない。

小池の観点を継承した村松久良光は、「実際の職場では」班長や組長といった職層が「普段と違った作業」（＝不良の発生や機械の故障への対処）を行っていることが大半であることを述べたうえで、「班長になる候補を、作業者のなかから早い時期に選び、その候補者に限って、広く持ち場を経験させたり、特別の研修に参加させるというやり方……。ここでは『早い選抜』のような場合を、ひとまず『部分的統合方式』と呼んでおこう」（1996、9頁）とし、かつて「普段の作業」を行ってきた労働者が「普段と違った作業」を行っていることに力点を置いている¹³。しかし、問題は、その「普段と違った作業」を行える能力が「普段の作業」を行うなかで獲得されたものなのか、そ

れとも熟練職種に早期に配属されたなかで獲得されたものなのか、ということであろう。

とはいえ、体系的な教育・訓練の機会は少なく、いくらかの Off-JT、あるいはそれに類した訓練のチャンスを除けば、座学的なことは企業内での訓練には頼れず、自分で必要に応じて習得していくしかない。この意味で仕事に対する熱心さや積極的な態度というのが、熟練職種への選別（ピックアップ）において重要になる。体系的な教育訓練の機能を、研究会への参加などで補っていると考えることもできるが、OJT中心の人材育成では不十分であるとの認識も経営側に出てきている。

- ④ 熟練職種に配属されることによって、その労働者のキャリアの方向性が確定するわけではない。再び熟練職種から製造課へも戻ることがあり、このことに関しては、必要に応じてラインに戻していく（あるいは、その逆）ということで、人員配置の柔軟性が高い。しかし、ここで再度確認しておかなければならないのは、こうした柔軟性の高さを示しているのは、あくまでも熟練職種を担当してきた労働者であり、入社後比較的早い時期に選別された労働者である。普通のオペレーターが長期にわたる現場のOJTを経験してから熟練職種に移れるというわけではない。熟練職種にいる労働者は、オペレーター業務に戻ることがあるが、長期間オペレーターでいた人が熟練職種には移れないという意味で、この両者の関係は不可逆であると考えべきである。

さらに、こうしたオペレーション業務への再配転は、熟練職種における技能を幅広いローテーションによって高めるために行われるのではない。逆に、熟練職種で身につけた技能を現場の製造部門の改善などに活かすという底上げ効果を狙って行われたり、あるいはつねに多数を熟練職種労働者として抱えておくわけにはいかないという企業規模からくる制約によるものであることに注意しなければならない。

- ⑤ 小池によると、中小企業の基幹層は「その賃金の上がり方においても、大企業にまさるとも劣らぬものがある」（1991, 127頁）としている。しかし、ここで取りあげた事例においては職制に昇進することを除けば、少なくとも

熟練職種に移ったからといって、短期・中期的にそれが賃金に反映してくるとはいえない。賃金が大幅にかわるならば、熟練職種からもう一度製造現場に戻すことなど、懲罰的な意味を持たせないかぎり不可能であろうからである。逆に、熟練職種につこうがつくまいが、賃金がさして変わらないことがある意味での柔軟性を約束しているのである。

ただし、熟練職種にピックアップされることがなんらのインセンティブを労働者にもたらさないかといえば、そうではない。熟練職種への配転は、ラインからヨコへの脱出を意味していることになる。すなわち、熟練職種に移ることが、賃金、権限などの大幅な変更を意味しているわけではないが、ライン労働からは抜け出せるということである。MT工業のM氏は「生産技術課に移っても別の賃金表が用意されているわけではない。しかし、彼らは喜んで仕事をしている」という発言をしている。したがって、むしろこれはラインからのヨコへの脱出ということの意味していると考えることができる⁹⁾。

(本章は横浜市立大学研究奨励交付金(平成8年度)の助成を得て執筆された)

(注)

- (1) 筆者自身もかつてこの観点から大田区のある中小企業の事例を扱ったことがある(吉田, 1996)。
- (2) 中小企業内における分業の構造にも、ある意味で性別分業の視点を導入して論じる必要がある。しかし、ここでは金属機械加工という対象企業の性格上、論じることができなかった。中村真人(1993)は、大企業との結びつきが深い電機関連の中小企業において、フォード主義的生産工程が組まれるなかで、単純反復作業に女性が割り当てられ、男性にはある程度技能を必要とする作業や監督職が割り当てられているという性別分業構造が存在していることを指摘している。
- (3) 代表的なものとしては、隅谷・古賀(1978)第二部以降をみよ。また、後述する小池和男の知的熟練論もこの亜種と考えることもできる。
- (4) 野村・小池論争に関しては、野村正實(1992, 1993)、小池和男(1993)を参照のこと。
- (5) この点での小池和男のロジックは、つぎのようなものである。大企業の大多数の本工が高い知的熟練を形成しているのに対して、中小企業においては大多数を占めている経験工はさほど高い知的熟練を形成しているわけではない。そのために出発点においては両者の賃金水準はさほど変わらないが、30歳代あたりを境にして両者の賃金水

準には大きな開きが生じる(小池, 1991, 129頁)。

- (6) インフォーマントは、〇総務部長である。総務部長は、白河工場では工場長の立場にあたる。この節での引用はことわりのないかぎり、インフォーマントである〇総務部長の発言である。第1回調査は1995年9月に若林直樹氏(東北大助教授)、松川誠一氏(学術振興会特別研究員)、尾上正人氏(東京大学院生)と筆者によって行い、第2回調査は松川氏と筆者で1996年9月に行った。この3氏には調査、研究において有益な助言をいただいたが、本章の内容に関するいっさいの責任は筆者にある。
- (7) ただし、設計図なしで直接治具を作製するのは手直しやつくりなおしが必要となることがあるため、工期の短縮という点で問題があるとインフォーマントは指摘している。
- (8) 「製造の指導員に比べると技術課の方が技術や技能のうえで優れているといえるのか」という質問に対しては、インフォーマントは、「そうともいえるが、製造現場では単にモノをつくるだけでなく、多くの人を掌握することが必要である。単に技術的に優れているだけではダメである。」と答えている。
- (9) MT工業への調査は1994年から1996年にかけて都合4度の聴取り調査を実施した。聴取り調査のメンバーはSW製作所と同じである。インフォーマントは、94年時点で社長、95年の時点で会長の職についていたM氏である。氏は東京大田区下丸子地区の同業者団体、工和会の中心的な人物のひとりでもある。工和会に関しては、稲上毅(1989)の第4章を参照のこと。なお、ここでもことわりのないかぎり、引用はインフォーマントの発言である。
- (10) 野村・小池論争に触発された石田らの自動車産業の最近の研究によれば、作業者が自分で異常を処置するとされてきた自動車メーカーにおける事例が出ている。そこで、明らかにされている内容はMT工業の事例にもあてはまっている。すなわち、「異常があった場合、『止める』『呼ぶ』『待つ』が3原則」であり、「異常処置者という資格なしには『さわるな』ということが徹底している」(石田他, 1996, 83頁)。
- (11) ただし、全国大会に出場しないと、金メダルは剥奪されるので、実際に授与されたのはひとりであるという。この社員は授与後数年で、会津市内に工場を持つ大手カメラメーカーに引き抜かれたし、また他の人もほとんど残っていないという。
- (12) 「機械に知恵をつける」とは、トヨタ生産方式のなかで、機械にボカ避けなどの装置をつけることを意味している。
- (13) ただし、村松の取りあげた中企業の機械加工職場の事例では主として「工機部門を経験してきた人」が監督層になり、段取替えや機械故障に対処する「典型的な分離方式」であるとなっており、この層が機械加工職場出身であるのかどうかは、不明である。
- (14) 本章では大企業における事例を検討することができなかった。しかし、これまで筆者らが行っている重電産業の機械加工工程においても、ここで取りあげた中小企業と同じピックアップ型の熟練職種事例を知ることができている。詳しくは後日に期したいが、仮説的にこの中小企業の事例との差異を述べておかなければ、ピックアップされた労働者に対して大企業では、大学から短大レベルの本格的なOff-JTを1年程

度行い、また人事制度の面においても技能職から技術職への職種替えが行われ、再び機械のオペレーターに戻ることがないということである。つまり、完全なラインからのヨコへの脱出を可能にしている点に留意されたい。

<主要参考文献>

- 稲上 毅（1989）『転換期の労働世界』、有信堂。
- 石田光男他（1996）『自動車企業の労働と人材育成』、日本労働研究機構資料シリーズNo. 58、日本労働研究機構。
- Kern,H.und Schumann,M.（1984）*Das Ende der Arbeitsteilung? ;Rationalisierung in der industriellen Produktion,München* : Beck.
- 小池和男（1981）『中小企業の熟練』、同文館。
- 小池和男（1991）『仕事の経済学』、東洋経済新報社。
- 小池和男（1993）「知的熟練再論——野村正實氏の批判に対して」『日本労働研究雑誌』1993年7月号。
- 小関智弘（1985）『鉄を削る——町工場の技術』、太郎次郎社。
- 小関智弘（1990）『町工場の人間地図』、現代書館。
- 小関智弘（1993）『春は鉄までが匂った』、社会思想社（初版晩聲社1979年）。
- 村松久良光（1996）「量産職場における知的熟練と統合・分離の傾向」『日本労働研究雑誌』1996年6月号。
- 中村真人（1993）「中小企業の労働者——企業社会の周辺部」所収、戸塚秀男・徳永重良編『現代日本の労働問題』、ミネルヴァ書房。
- 野村正實（1992）「1980年代における日本の労働研究——小池和男氏の所説の批判的検討」『日本労働研究雑誌』1992年12月号。
- 野村正實（1993）『熟練と分業』、お茶の水書房。
- Piore,M.J.and Sable,C.F.（1984）*The Second Industrial Divide:Possibilities for Prosperity*, New York,Basic Books. 山之内 靖ほか訳『第二の産業分水嶺』、筑摩書房1993年。
- 隅谷三喜男・古賀比呂志編著（1978）『日本職業訓練史：戦後編』、日本労働協会。
- 吉田 誠（1996）「情報化の進展にともなう労働過程の変容」所収、伊藤 誠・岡本義行編著『情報革命と市場経済システム』、富士通経営研修所。