

A 自工特装車組立工程の労働現場 一カ月間の参与観察をもとに

1 はじめに

労働現場において、日本の労働者はいかに労働に従事しているのか。多くの研究で指摘されてきたように、彼らが能力主義的競争観に基づいているならば、職場においてそれはいかに顕現しているのか。また、企業側の労務・作業管理を彼らはいかに受容し、それに適応しているのか。そして、そこに日常化された齟齬・摩擦は生じていないのであろうか。

以上のような問題関心をもって、筆者は一九九二年七月二〇日から同年八月二九日まで、ディーゼル・トラックを主力製品とする自動車最終組立メーカーであるA自動車工業（以下A社と略）に臨時工として入り参与観察を行った。筆者は組立部組立課M組S班に配属された。このS班は特装車の最終組立の全域を担当し、それを七名の本工と若干の臨時工で対応していた。A社では主流となる大型・中型トラックの最終組立工程が二班七〇名程度（輸出向けライン）で対応していたことを鑑みると、S班のそれは著しく少ないが、これには特装車の生産台数がきわめて少ないことがその理由として挙げられる。

大型・中型のトラックの職場では、一日約

一橋大学・大学院 吉田 誠

四〇台（国内向けライン）、約二五台（輸出向けライン）であったが、S班の一日の生産台数は二台が通常であり、タクト・タイムは三三一分であった。（但し、八月は夏季休暇による稼働日数の低下のため、一日の生産台数が三台に増やされ、タクト・タイムは一七六分に減じられたが。）S班の生産車種は、道路清掃車、除雪車、消防車、クレーン車、大型・中型トラック、バスなど多様である。この中には、基本的に同一の車種もあるが、全く異なった車種もあり、また似通っている車種も多々ある。

最後に、S班内での工程分割の状況を見ておくと、四つの工程に分割されている。一工程がシャーシへの車軸等の組付、二工程がシャーシへのエンジン、トランス・ミッション等の組付、三工程がキャブ等の組付であり、最後の四工程がタイヤの取り付けと中間検査である。各工程への人員配分は、本工に限って見ると、一工程一人、二工程二人、三工程二人、四工程二人であったが、四工程の一人は班長であり、班長は基本的に班内応援に従事しているのので、実質一人で行われていた。

工程分割の状況、またそれに対する人員配置の状況からわかるように、S班においては職務が、通常のアッセンブリー・ラインのように細分化されておらず、一人当りの職域はかなり広い。このことが、S班における労働の状況を最も特徴づけているといえてよい。ほとんどの作業は、それを個々にとりあげるならば、とりたてて難しいわけではない。インパクト・レンチを用いたボルト締めや、ハーネス・コネクタの取り付けなどであり、いわゆる半熟練、非熟練といわれる作業である。ただし、個所によってはボルトなどの取りつけにくいところもあり、労働者はそうしたことに対応できなければならぬ。また、ボルトを通す穴が小さくてボルトが入らないなどもけっこう頻繁に起こっており、こうした異常に対する処置も各労働者にまかされている。

だが作業をもっとも困難にしているのは、職務の多いことである。製品が多品種にわたっていること、またおこなうべき作業数の多いことが相まって、作業の習得を困難にしている。製品によって行わなければならない作業は著しく異なってくる。設計図らしきものはあるが、通常は使われてなく、前任者から教わりながら習得していくほかない。しかも流れてくる車種が毎回変わるのだから、細かなことまで覚えるためには、相当の期間が必要となる。作業の細分化が進んでいる他班の

ある労働者は作業を習得するのに「二三日でいい」と言っていたが、S班では「仕事が見えるようになるのには、一カ月位かかる」(S班長)。また、この職場で数年の経験を積んだ本工でさえ、「今でもわからないことがあるよ」と自嘲ぎみに述べていた。

他方で、様々な作業をこなすということが、仕事の中の面白さを生み出している。何人かの労働者は他班との仕事を比較して、この職場の面白さを強調していた。確かに、仕事の全体像が見えてきて、自分なりの作業ペースを保ちながら、比較的単調化されていない仕事をこなせるようになることは、それなり仕事の面白さを生み出すものである。筆者は当初から一カ月勤務の契約だったが、そのため班長や指導員から「仕事が面白くなってきた頃にやめるんだな」とよく言われたが、それを実感する時もあった。(ただ、正直なところ仕事をまだ完全にマスターしておらず、その域に達していないという感じであった。)また職務の細分化が比較的進んでないことから、改善や工夫を行う余地がかなり残っている。この意味で、S班の労働は、労働者の自由裁量の余地が、作業ペースや作業順序といった点で相対的に大きいといえることができる。

日本の大企業労働者の態度を特徴づけているものとして、能力主義的競争の受容が議論されてから久しい。自動車産業の労働者に引

きつけて言えば、こうした議論を支えているのは、一九八〇年代の研究を通して明らかになった過酷な労働現実(長時間残業、高密度・単調労働など)にもかかわらず、労働者が企業に対して高い満足度を示していること、すなわち経営側に対して与えている同意の存在であった。そして、こうした同意を説明するために、QCサークルや改善など、一定の自由裁量を与えることによって、労働者の能力や勤労意欲を引き出し、それを互いに労働者の間で競わせる装置ができていることが示されてきた。つまり、こうした装置は、仕事のやりがい感を与えると同時に、能力差に基づく給与格差や昇進格差といった競争を労働者が受容する策地を作っていることになる。

そこで、S班の労働者はいかなる態度で作業に従事しているのかを論じてみたい。ここで区別しておく必要があるのは、本工のなかでも比較的順調に昇進を進めている職制労働者あるいはその予備軍といった中核的労働者と、その他の役割についていない労働者、ランク・アンド・ファイルとである。A社においては、組長(II工長)、班長(II職長)、指導員という職制のラインが存在している。当然のことながら中核的労働者はこのラインにそって昇進することを期待しているし、また能力主義的競争主義といった価値観を内面化していることが、その態度から容易に看取できる。例えば、業務の遂行態度にしても緩慢さはみられず、また班内の作業者に対して

積極的に係わっていく。普通、本工が臨時工に積極的に話しかけることは少ないが、こうした中核的労働者は別である。臨時工を早く職場の雰囲気にとけこませなければならぬという役割が背景に存在し、またそれを積極的に引き受けているのである。彼らは始業三〇分位前には職場に來ており、すぐに作業に取りかかれるような態勢をとっている。総じて、中核的労働者は能力主義的競争に適應しており、積極的にその業務に従事しているといえてよい。

他方、それ以外の労働者、すなわちランク・アンド・ファイルは、いかなる態度であるといえればよいのであろうか。筆者の観察においては、積極的でないとはいえないものの、総じて受動的な態度であった。この受動性が見いだせるものとして、出勤時間、残業に対する態度、作業に対する態度などが挙げられる。先に述べたような中核的労働者の定時前出勤に対して、彼らは始業五分前のラジオ体操に間に合わない時間にやってくる。残業に関しても、改善や掃除を主体とした残業を時として拒否することがある。また、作業中に関するいくつかの「怠業」の方法を心得ている。在庫品の確認をしているふりをして休むとか、班長から見えないところで休むなど、それぞれの労働者がその持ち場に合わせた「怠業」の手段を持っているのである。以上のような事例は、「苦患労働」的側面を持った労働現実に対する労働者の消極的抵抗であ

ると理解してよいであろう。彼らは外見的には（また基本的には）積極的に働いているにもかかわらず、こうした消極的抵抗の存在によって、彼らの態度を職場の管理手法に対する受動的適応として位置づけるのである。

とはいえ、こうした消極的抵抗が存在するにもかかわらず、それが積極的な抵抗へと水路づけられることなく、むしろ受動的な態度（外見的な積極性）に留まっているのは何故であろうか。日常的な作業のレベルに定位して論じるならば、相対的に自由裁量の高い職場であることからくる作業の達成感あるいは相対的満足、品質管理（「品質の作り込み」）の厳しさ、そして職長との関係などが挙げられる。達成感については言えば、自分なりのリズムやペースを個々の労働者がかなり高い程度で決定できる職場環境であることから、それを維持、達成することから生まれる。品質管理の観点では、自分の行うべき作業がきわめて多いことと関連している。自分の行うべき作業を確実に覚えていないと、付け忘れや付け間違いが起こる。そうしたことが起こると、後工程や検査工程から呼び出され、付け直しをさせられる。これが自分の工程に対して持っている自信を喪失させることになる。つまり、その工程に関しては一人名であるというアイデンティティを傷付けることになるのである。最後に、職長との関係とは、職長は相対的に遅れている工程の応援を行うが、職長の応援が入ることによって生じる諸々の

マイナス的側面があることである。例えば、職長に近くで監視されているように感じるとか、自分なりの作業ペースを維持することができないなどである。

以上のことが、労働者が基本的には積極的な態度にならざるをえない要因となっているのである。これらの要因は、日常においてある意味で「自己規制的」労働者を生み出す装置として機能していると言ってよいであろう。

4 最後に

以上において、A社S班における日常的な労働における労働者の態度とその要因を瞥見してみた。しかし、視野をもう少し広げて考えるならば、S班における職場文化は、消極的な抵抗を介在させつつも、職制との関係が欧米のような「奴ら・我々」意識に帰結しているのではなく、むしろ同じ職場の仲間として、「我々」の側に立つものとして意識されている。このこと自体は、従来から論じられてきたことである。しかし、この論稿で見てきたように、職場の労働者は中核労働者とランク・アンド・ファイルとに分化しているのであり、その態度に明瞭な差異を看取することができるのである。

問題は、職場におけるヒエラルキーを登っていくことに成功している中核的労働者と、それに失敗した（あるいは断念した）ランク・アンド・ファイルとを明瞭に区別する能力主義的競争という管理にもかかわらず、なぜ

「奴ら・我々」意識に帰結していかないのかである。成功者と失敗者を分断しつつ、しかもなお同じ職場の仲間という認識地平に留めているのはいいかにはしてないのである。換言すると、失敗者を反抗・抵抗者へともたらないようにしているプロセスはいったいどのようなものであるのか。

こうしたプロセスは、教育社会学においては、E・ゴフマンの「クォーリング・アウト」概念を用いて提起されている。この概念は、ゴフマンにおいては、野心や願望を持った人間が、それを達成できずに失敗したことから生じる心理的ダメージを最小限に押さえ、トラウマとさせないプロセスを論じたものであった。しかし、この概念は、支配的な価値観（イデオロギー）を持ちながらも、その尺度に則った成功者になれなかった者が、なおその価値観と折り合いを付けて、その価値観を生み出している体制に従属していくプロセスとして拡張することができよう。

したがって、この概念を企業内部の分析に応用するならば、能力主義的競争において脱落していった者が、なおその企業の内部でその支配に従属している理由を明らかにすることができるとはいえない。つまり、現在の日本の職場文化を支配している状況を説明する鍵がこのクォーリング・アウトによって指示されるプロセスに潜んでおり、またこのプロセスは能力主義的競争を補完する管理様態として現代企業に存在していると考えられる。垂

者の課題は現在、この過程の具体的様態を明らかにすることにある。

参照文献

Goffman, Erving. (1952) "On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure", in *Psychiatry*, Vol. 15, No. 4.

日本労働社会学会関東地域研究会報告二

労働の人間化 — 先進諸国と日本

法政大学 嶺 学

学会の研究会で、労働の人間化に関連して報告の機会を与えられた。最近、私が書いたものなど(注)から報告したが、その後の討論で、基本的な、いくつかの質問が提起された。また昨秋の大会の際に、ニュースが伝えられた、スウェーデンのボルボのカルマル工場、ウッデバラ工場の閉鎖も現実のものとなり(後者は四月で生産を終了)七〇年代、九〇年代の労働の人間化の象徴とも言うべきこれらの企てに、関心と期待をもってきた多くの人々を困惑させている。二つの工場がなくなることは、労働の人間化の不可能性の象徴であろうか。

そこで、これらの事情を考慮しつつ、研究

会での報告をやや修正しながら述べ、また、私の現時点での考えを加えることとしたい。

一 労働市場の柔軟性と作業組織

— 労働の人間化の後退 —

OECD諸国は、おおむね八〇年代以降、スタグフレーションへの対応、国際市場での自国の産業の競争力の強化、新技術の円滑な導入などのため、労働市場の柔軟性を政策的に押し進めようとしてきた。これは、新自由主義的な経済・社会政策とも結びついていると言えよう。

労働市場の柔軟性の一環として、柔軟な作業組織も問題とされた。新しい作業組織、非

ティラー主義の作業組織は、七〇年代の労働の人間化の中心的な課題であったわけであるが、OECDでは改めてこれを取上げ、一九九〇年には、労働市場の柔軟性と作業組織という会議を開いている。これによりOECD諸国の作業組織の近況を知ることが出来る。研究会では、労働市場の柔軟性と言え、雇用の調整や非典型的労働の使用が中心ではないかとの意見があった。量的にはそうでありそうであるが、作業組織の柔軟性により市場の変化に対応すること、機能的柔軟性が情報源とした会議の関心事であった。

さて、この会議からうかがわれることは、第一に、作業組織の変化は、先進国全体として、かなりの程度で、技術革新などに関連しながら起こっている事実である。その変化のなかで、組織の柔軟化と非ティラー主義化が認められる。もっとも、これとは逆に、伝統的な作業組織が強化されるという動きもないわけではない。作業組織は、選択可能であっても、その置かれた経済的、社会的条件によって、平均的な傾向が決まってくるであろう。技術革新とは別に、国の経済政策として産業の競争力を強めるため、また、企業の経営戦略として組織を分権化し市場条件に柔軟に対応するためにも、作業組織の変化が起こっている国もある。また、作業組織の柔軟化の条件として、また結果として、労働者の職業的能力が高まることが期待されるが、これが自覚的に取上げられている例もある。