

はじめに

「昔はもう、全然いまみたいに親切ではないです。昔は全然仕事なんか教えないんですよ。私ら入った頃は見て覚えると。それはもう厳しかったなあ。その頃は教えないで怒ったですね。いまはもうそういうことやったら大変なことになります。教えて教えて、もう根気よく教えるんです。もう根気一点張りですね。」(54歳, 作業長)「少数精鋭主義だから、早く覚えてもらわないと、みんなの負担になるということで、マンツーマン方式でやるんです。昔だったら見て覚えれということですね、時間制限しないでね。いまはもう徹底的に教え込む¹⁾ということで、短時間にやるということですね。」(46歳, 工長)

本章の仮説は、高度経済成長期に OJT システムの転換がおこなわれたというものである。当時は、技術革新の時代であった。「年功的熟練」の崩壊、年功的労使関係解体が真剣に論じられていた時代であった。なるほど、技術革新の大波は、従来の「年功的熟練」を崩壊に追いやった。それは現代よりもはるかに技術変化の激しい時代であった。だが、多くの同時代研究者が指摘したような形で「年功賃金」の崩壊＝不熟練化は起こらなかった。変化したのは、教育訓練システムとくに OJT システムであり、高技能化・多能工化が進んだのであった。²⁾

本章では、現業系に焦点をあてるが、同じ現業系でも旋盤工に代表される現

場作業者と装置産業に携わる熟練工では技能の内容も養成方法も大きく異なっている。単に大企業と小企業で異なるだけでなく、たとえば同一自動車メーカー内部でも、保全工と組立工では大きな差がある。にもかかわらず、共通の動きを把握することは不可能ではない。

OJT システムの転換は、時期的にみると2段階あったように思われる。まず、技術革新と急激な需要の増加に対応するために、作業の標準化が進められた。また、戦後直後の膨れ上がった人員整理は、第1期の要員合理化ともいえた。また、高卒ブルーカラーが先進的な職場で登場し、作業の平準化・標準化と職場内でのローテーションが始まっていた。そのため、職場の教育は秘伝的なものから標準的なものへ変化した。技術革新は「技能の秘伝的部分」の多くを無効なものとし、戦後の民主化とあいまって、旧来の職場秩序を弱めた。これはローテーションというOJTシステムの部分的な転換ではあったが、当時、企業の教育訓練の重点はOff-JTの充実におかれていた。技術者の知識の職場展開といえた。このOff-JTの充実は、養成工制度にもみられた。それはベテラン技能者から「技能のコツ」を奪うものともいえたが、他面そうした多くのコツは技術革新のなかで意味を失っていたのである。

第2段階は昭和40（1965）年前後である。これは、資本自由化に伴う企業体質の強化という当時の状況を反映したものであった。その旗印は、OJTによる「多能工化」であり、職場の知恵の収集であった。多能工化という名の「職務境界の柔軟化」＝「職務のフレキシビリティ」が進み、要員合理化と技能の高度化が進展した。従業員たちは「社員化」を前提として、それを受け入れていったし、会社は労働集約部分の関連企業や子会社への移譲を進める一方で、ブルーカラー従業員の社員化を進めていった。そして、OJTの意識的な活用、職場における教育の重視、教え込みの必要性が強調され、日々要員編成と緊張関係をもちつつも、中長期的展望のもとに、職場での多能工化・高技能化システムができあがっていく。それは、オイルショック後さらに全面的展開を遂げるのである。こうした第1段階と第2段階の間に、職長運動やQC活動などが連なる。現代日本のOJTシステムはまさしく第2段階において生まれたのではないだろうか。

以上の仮説を検討することが、本章の課題である。資料のほとんどない領域

であり、実証は困難をきわめる。本章の検討をおえたのちも、依然として仮説にとどまらざるを得ないが、まったく根拠がないわけではないことは確認できるだろう。

1940年代から50年代にかけては、「盗んで覚える」という OJT システムが壊れつつある時代であった。小池はこうしたシステムを「仕事序列制」とよび、のちの「部分的ローテーション方式」「ローテーション方式」への転換が存在したとしている。本章で論じる OJT システムの転換は、小池の定義と部分的に重なるが、それを教え方、多能工化、要員合理化とからませて論じる。単に同一職場内のローテーションにとどまらず、運転工の整備保全業務の吸収や玉掛、溶接の吸収にみられるように「職務範囲」そのものの拡大・変化を視野に収めることが必要である。また、そうした事態が進む前提、あるいは相互作用を及ぼすものとして、本章は「社員化」を意識している。また、小池の「仕事序列制」は鉄鋼業の炉前職場や圧延職場を念頭においたものである。しかし、非量産機械加工職場には、この定義はなじまない。むしろ、多能工化と職務境界の柔軟な変更こそが重要である。それには、賃金制度がからんでいる。鉄鋼業の場合には、「職務給」制度が、この柔軟な変更を阻害する緊張要因として作用した。この鉄鋼業の賃金制度改革自体は、失敗であった。だが、その失敗が OJT システム自体の転換を押しもどすことはなかった。それは、基本給に付加する「不完全な職務給」であったがゆえに、その力をもちえなかっただけでなく、職務給制度を確立する前提として実施された全社的職務評価が、労務管理上、大きな成果を会社にもたらしたと考えられるからである。さて、OJT システムが転換する以前の職場の状況から、話に入るとしよう。

第 1 節 転換前の職場

1950年代の職場での OJT はどのようなものであったのだろうか。この時期の調査としては、氏原の有名なつぎの分析がある。彼は、労働者の技能修得過程での特徴的なこととして、「現在の職業についての特別な技能教育をうけたものは、50人中13名にすぎないこと」をあげる。

「そのうち2名が中小工場の徒弟（3～4年）であり、会社がおこなっていた養成所（3～4年）が9名、学校が2名である。他の大多数のものは、まったく技能教育をうけず、職場で職長や先輩の仕事を見ながら、覚えたものである。これらのことから、労働者たちの熟練が、教育によって教えられた知識的熟練ではなしに、経験によって体得された手工的熟練（カンやコツ）として存在していることがわかる。この熟練の性格について、労働者は『当時の親方は、けっしてその技術を教えてくれず、反対に自分がいないと工場全体が困るように、大事な技術を秘密にしていた。したがって、まったく見よう見まねで、自分の体験を通して学ぶほかになかった』『昔は職人氣質があって、技術を秘密にする傾向があった。たとえばロール1ミリ上下させるのに、ハンドルを何回動かせばよいか、こっそり組長のやっているのを見て覚えた』『自分が入った当時は先輩が教えてくれた。今はお互いに教え合っている。だがむずかしい勘所は全然教えてくれなかった。これをそろそろ教えてくれるころだと思う』『技術の要領やその他の事を教えてくれるようなことはしない。へまをして班長や伍長にどなりつけられること⁴⁾によって、覚えていくわけです』と述べている。」

こうした状況は、大河内・氏原・藤田〔1959〕でも確認される。鉄鋼メーカーの圧延工程職場について、つぎのように記す。

「仕上圧延のスタンドの上において、ロールの調整を行っている圧下手が最も重要なポジションである。仕上ロールを通過していくうちに必要な寸法の丸棒が作られるのであるから、このロールのハンドル操作が最も重要なのである。しかもここにはゲージも計器もないから、専ら圧下手の熟練とカンに頼ることになる。このため、このポジションにつくためには、10年以上の経験を要する。この地位につくものは圧延組長が仕上げ圧延組長であって、彼らはその熟練を容易に部下に伝授しない。そればかりでなく、交代のA組とB組とでは全く作業のやり方が違う（したがって送り残業は不可能）という程、いわば職人的熟練を要する仕事である。」（117-18頁）

また津田〔1959〕は、伝統的な職場として中板工場を例にとり（調査時点は1956年10月）、技能序列を指摘している。「作業員の訓練は試験的に上の序列にくり入れて養成する」（同書、6-7頁）ものであった。

だが、いずれの調査も、こうした伝統的なOJTシステムが崩壊しつつある

とし、新鋭の冷延工場などでは、作業交代（ローテーション）がおこなわれており、技能の平準化・「年功的熟練」の崩壊が進んでいるとされた。すでに、過渡期に入っていたのである。

第2節 第1段階・過渡期

「注意すべきことは、この圧延職場では、圧下手を別とすれば、サイド・カイト、エッジャー、テーブルの運転などの作業は、実際には人員が流動（作業の交替）して行われていることである。1956年までは会社が指定した特定のポジションにしかつかなかったが、57年4月頃から下級のものをも見習として作業させることができるようになった（それまでは欠員がでると送り残業をやったり、他の工場から呼出しをやった）。これは1つには運転作業が既述のようなかなり神経を要する反覆作業なので、3時間も連続してやると危険なためだといわれている。現在では、作業を交代して1時間作業して15～20分休むようになっている。さらに、ゲージ工や幅測定工にも、手待ち中の運転工が背後について、見習作業をやらせている。現在、幅測定とゲージしかできないのは46名中4名のみで、あとは圧下手を別とすれば全員がどのポジションにもつけるようになっている。以上のように、圧延職場における各作業者が交代して出来るようになったのは、1つは、この事業所では52年以降新規採用を止めたために、それぞれの作業に対する必要経験年数に大部分が達していること、2つには、新型圧延機の導入によって熟練獲得年数が短期化され、いわゆる熟練の平準化が進んだことによると思われる。……このような事情は、何も第一圧延職場だけに限られない。たとえば同じ厚板生産工程に入る第一操炉職場でも同様な事態がみられる。」（大河内・氏原・藤田〔1959〕、219-20頁）

新鋭の冷延工場では、『1年位かけて全員でいるときに1つまたは2つ位作業位置を繰り上げて作業できるように教育を行ったので大体2つ上の位置まで作業ができ運搬手でも2号、1号前面手、3号あたりまではできる。』しかもここでは、『80～90%が高校（工業高校・普通高校）出である』……伍長といえども20代（夜間工専出）が抜擢されている番があり、代替性は現在訓練が進んでおり、また若年層が多いから数年後には基幹主作業にも代替性が及ぶものとみられる。」

(津田〔1959〕, 10頁)

「B製鉄所では、昭和30年頃まで炉前作業を2年経験しないとマッドガンの操作をさせないという習熟規制が存在した。……しかし昭和44年現在、新入者は実習期間中にOJTですべての機械設備の操作訓練を受けることができ」た(米山〔1977〕, 35頁)。

こうした「多能工化」またはジョブ・ローテーション⁵⁾は技術革新による熟練の平準化・単純化にその原因が求められるのがふつうである。確かに、深い熟練を要する作業に比べ、浅い熟練作業では、「多能工化」は容易であり、単純作業によるモラルダウンを防止するうえからもそれは望ましいといえるだろう。浅い熟練の多能工化自体、無意味ではない。しかし、もっと重要なことは、安易な多能工化を許さない「深い熟練」を要する作業においてすら、多能工化が部分的であれ進んだという事実である。「技能の平準化」にもかかわらず、「年功秩序」が維持されている点の解明に当時の調査の主目的は当てられたが、本章の視角からすれば、それは「多能工化」の1つの例証である。だが、冒頭の発言から窺われるように、それはまだOJTシステムの変化を意味しているわけではなかった。さらにいえば、こうした「多能工化」は、「深い熟練」を要する一品加工の機械職場では、まだ起こっていなかったようにみえる。

つぎに、昭和30年代前半の造船職場の状況をみておこう。⁶⁾ここでは、多能工化が比較的早い時期から進められていた。日本の造船業は、昭和31(1956)年にイギリス・ドイツを抜いて船舶進水量世界一に達しており、調査のおこなわれた昭和32年には日本の船舶建造量は世界の生産高のほぼ4分の1を占めていた。

「本工には、ガス歪取りも水圧曲げも一様にできるように、教育している。今の本工には、養成工上りは1人もいない。皆、先手として現場で実地にたたき上げたものばかりである。昔の棒芯はいばっていて、技術をおしえてくれなかった。先手は皆もびくびくして棒芯を恐れていた。ときには、物を投げつけられたりすることもあった。先手は技術をおぼえたい一心で、棒芯の技術を見ながら、それをぬすんだものである。今では、棒芯は親切に手をとって、なだめながら教育しているので、割合短期間で技術を習得している。(船殻1工場課撓鉄班長)」(東

京大学〔1972〕、118頁）

「課長やスタッフからの指揮命令伝達のために、指令電話が現場の管理室に設けられた。昔の管理方式は場当たり主義で、ハツタリやニラミで管理していたのだが、今ではそれが計画的に行なわれるようになった。特に昭和30年以降は、職場の中に新しい人間関係、新しい秩序が生まれてきたようである。昔の徒弟制とは違った新しい教育がされているので、工員の考え方もかなり変化して、自ら率先して仕事をするようになってきた。他面、職場が機械化されるに伴って、昔のような人間的なつながりが薄くなり、協調性が欠けてきた。班長についてだけでも、昔の班長は縄張り争いの意識が強く、お互いの競争心が激しかった。それは一般の労働者同士にも及んでいた。だが、この頃では、隣の職種（職場）へサーヴィスや応援に出かけることは頻々としてあり、また多能工的教育がなされていることもあって、このような古い考え方はだんだん通用しなくなってきた。職人というものは、元来手間のかかることを嫌うものだが、最近では、その仕事（工程）の前後の手助けや人員の融通などが、常に行なわれるようになっている。（船殻1工場課進行係担当職長）」（同上、125頁）

また、電気溶接工場課、電気溶接・ガス溶接担当職長（54歳）はいう。

「昔（昭和10年頃まで）、ある職を習得しようとするものは、親方のもとについて、一定期間就業しなければならなかった。『親方制度』がこれで、父兄が親方によろしく頼むのである。『親方制度』の下では、親方が弟子に技能を直ちに教えることは絶対にない。親方は独自の技能、いわゆるコツを教えようとせず、むしろかくしている。たとえば、溶接の場合にあいた穴をどうしてうめるか、広がった溶接棒をどう細めるか等の、独自のやり方を教えない。5～6年たってから、これらのコツがわかるようになってくる。とにかく見習とは親方の技術を盗むことであった。

このようなことは、概して昭和10年以前には支配的であったが、それ以後、次第に変わってきた。この変化は戦時中から進み、戦後になって急速に現れるようになった。では、なぜ『親方制度』は崩壊したのか。それは、技術が変わってきたので、親方がかくすほどの技能をもたなくなったからである。昔の溶接棒は1本ずつ癖があり、使用法がむづかしかった。薄被覆材の溶接棒はやたらとくつきやすく、またくつき方が偏ばであった。そのため棒になれるのに長い間かかり、またその人の技量により出来具合がかなり左右された。ところが、戦後、厚

被覆材の溶接棒が使われるようになり、使用法がやさしくなってきた。棒のくせが一定になってしまっ、それさえおぼえれば誰がやってもうまくつく。技量による差があまりなくなってきた。このため、親方がコツをかくすだけの技術的理由がなくなったきたのである。『親方制度』は技術の変化にともなって、その存在の根拠を失ってしまった。」(同上、161、162頁)「……戦後合理化が始まった頃『作業^(ママ)者には現場の作業だけに専心させ、他のことで彼を心配させてはいけない』、ということであった。時間の割り振りなどは、いっさい班長・職長が行なっ、それを作業者に指示した。作業者は指示されたものに全力をあげればよい、という考え方であった。しかし最近では、各人にどのぐらいの時間でやらなければならないかを認識させ、それによって仕事のほりあいを与えた方が、能率が上昇するのではないかと考えている。」(同上、153頁)

このように、造船業の一部では他産業に先駆けて多能工化が進められていたが、それでも「見よう見まね」にまかせるやり方は、まだ少なくなかったように思われる。たとえば、「1人で仕事が出来ようになるには、3年位、先手では、1年位かかる。見よう見まねで3ヵ月もすれば、一応仕事は出来る」という職場もあった(同上、131頁)。

造船の職長26人の聴取り結果からみると、高卒を主として採用している職場では、職長や班長、棒心が養成するようになっているケースが多く、旧型職場では「見よう見まね」的要素が色濃く残っていたと判断できるだろう(詳しくは、同上、113-84頁)。このように、当時急激な成長を続け、世界一にいち早く⁷⁾達した造船業の大手企業では、OJTシステムの転換が起こりつつあった。同じ企業でも、職場によってOJTシステムが異なるという、こうした事情は、すでにみた鉄鋼業の場合と同様である。

つぎに、トヨタ自動車工業のケースをみると、職務の境界を打ち崩す形での「多能工化」より正確には「職務の柔軟化」が革新的な方法で、戦後の早い時点ですでに始まっていた。

「昭和25年のストライキ以前、『大野ライン』とよばれた新生産管理体制が、強力におしだされたとき、熟練工は各単一機械にかじりついてた。例えば、旋盤熟練工は、多年の経験のうゑに立つ熟練度を盾に、ボール盤とのかけもちに抵抗した。かれらにとってボール盤操作は、かけだしの見習工のやる仕事であって、

かれらのプライドを大層きずつけたのである。この抵抗を屈服させ、かれらに2、3台の工作機械の操作を兼ねさせるまでには、まるまる1年の月日を要している。」(日本人文科学会〔1963〕, 166頁)

「ここに、古い熟練工は姿を消したのだが、それにかわる担い手は、どんな性格の技能工であったろうか。工作機械がオペレーションの標準化・単純化にともなってボタン操作にきりかえられ、熟練度が後退して熟練工の出現する基盤をうしなうと同時に、自動旋盤・ミーリング盤・フライス盤といった多種の工作機械の操作にも適応しうるいわば各種機械操作工(強調は原文一引用者)というようなものが出現したのである。」(同上)

自動車産業の多能工化については、単純作業を複数こなすだけではないかという批判が根強く存在している。上記の記述もその見方を示唆している。なるほど、技術の完成に伴い作業そのものは単純化への不断の傾向をもつ。⁸⁾大量生産職場ではとりわけそうである。しかし、国際比較の観点に立てば、多能工化に移行するスピード、程度などはやはり、日本の大企業のほうが早いように感じられる。さらに、愛知県〔1987〕が明らかにしたように、現代の一見するとほとんど技能を要しないかにみえる現場作業においても、知的要素は強く確認⁹⁾できる。その意味で、多能工化とよぶことは不当ではあるまい。

このように技術革新の波が昭和30年代に本格化するが、職場のOJTシステムの本格的な変化はすぐに起こったわけではなかった。職場管理は職長の仕事をめぐる動きが先行していた。「社員化」の処遇が保証され、基幹労働力の定着が労働力不足にも関わらず進んだことを踏まえて、労働力不足のなかで、企業はOJTシステムの転換をおこなったし、現場監督者レベルでの受容がまずあり、そののちに現場作業者が受容していく構図を描くことができよう。つぎに、現場のキーマンたる職長の教育と職長の活動に移っていくことにしよう。

第3節 職長教育と職長活動

現場作業者のOJTシステムが全面的に転換する前に、職長クラスの教育訓

練システムの変化があったように思われる。ここでは、職長への教育訓練と職長活動について検討しよう。

1 職長教育

1950年代半ばごろまでには TWI (Training Within Industry) など定型訓練はほとんどの大企業で導入されていた。この短期間の Off-JT は、職長クラスの意識に無視できない影響を与えたように思われる。技術革新の大波は、伝統的な技能序列を根拠とする職長の権限を弱めていた。そうした時期に、職長教育が定型的ではあれ、導入されることとなった。それに、職長たちがとびついたことは容易に理解できる。それはのちにみる監督者研究会の発足につながっていく。

昭和23 (1948) 年末に、労働省が GHQ よりイギリス労働省発行の TWI のマニュアルの提供を受け、職業安定法による「工場事業場で行なう訓練の技術援助」の一環として、これを採用した。24年に職業安定法を改正し、労働省が監督者訓練に関する技術援助をおこなうこととなった。¹⁰⁾ 25年3月に TWI のトレーナー養成が開始され、翌26年1月アメリカから来日した専門家たちの数ヵ月にわたる指導により本格的なリーダー養成が始まった。TWI は、JI 仕事の教え方、JM 改善の仕方、JR 人の扱い方について、それぞれ10時間でおこなう定型訓練であり、後には批判もでるが、当時としては画期的な訓練システムであった。

「最初に TWI のトレーナー養成が行なわれた昭和25年ころの日本の産業界は、戦後の混乱と虚脱状態をやっと脱して、前途に対して多少の希望を抱き、産業復興の本腰を入れはじめたころであった。当時職場の秩序は十分に立ち直るまでには至らず、自信を喪失した経営者は暗中模索していた。そういう時期でもあったから、合理主義と民主主義をバックボーンにして、きわめて实际的で、しかも平易にできている TWI に非常な魅力を感じ、干天に慈雨を得たような思いで、きそって TWI を現場に吸収することに努力した。そのため、トレーナーの養成数は年を追って増加し、昭和33年の初頭の統計によるとトレーナーとして正規の認可申請をしたものだけでも7,736人 (うち Job Instruction=JI 3,148人, Job Method=JM 2,646人, Job Relations=JR 942人) に

なっているから、実質的な有資格者まで入れると、1万人以上の数になるであろう」と評価された。¹¹⁾日経連の調査によれば、昭和25（1950）年末ですでに3万人の監督者がこの訓練を受けており、26年は実に41万3千人に達していた。

当初企業に熱狂的に受け入れられた TWI 熱は28年頃から急速に冷却していったといわれているが、TWI の現場監督者に与えた影響は大きかった。

監督者制度の第一人者、大内経雄はつぎのようにいう。

「彼ら（第一線監督者のこと―引用者）の間には、インテリと違って、学んだことをただちに実地に適用しなければきかすまない性格が長年の間につちかわれているので、未熟ながらも TWI を実施してみると、やればやっただけの効果のあることを発見した。今までに学んだ管理の技術の中で、こんな効果てきめんのは少なかったもので、彼らはすっかり TWI のとりこになり、その熱心な信奉者になった。……しかし、彼らが TWI の魅力にとりつかれた反面には、また大きな矛盾もあった。TWI の道具を使ってはじめて自分自身の技能が整理されていないこと、またそれ自身に限界のあることを知った。また従来の自分たちの部下に対する態度がいかに旧弊なものであるということも深く反省させられた。さらにもっと大きな矛盾は、彼らが今まで慣れっこになっていた会社の仕事が、科学的にみていかに乱雑無統制であるかということの発見であった。自分の受け持っている仕事が多岐に分かれていて、どこに焦点をおいてよいかかわからないこと、何か部下に仕事を教えようとしても、その仕事の標準が何もできていないことなどがそれである。つまり自分の職務の責任権限がはっきりせず、仕事の分析も標準もないところで、監督業務をやっているのだということが、TWI を使ってはじめてわかったのである。」¹²⁾

職場の OJT をつかさどる職長たちに、はじめて職場教育を認識させたこと、これが TWI の最大の成果であった。だが、TWI 自体はきわめて平板なものであり、より積極的な職場教育を把握しようとすればするほど、その不十分さが職長たちの目に明らかになってくる。折りから、「技術革新」のなかで、旧来の方式はどんどん陳腐化していき、入社まもない高卒のほうで、機械操作に詳しいという事態が発生していた。職長は自信を失いかけていた。ある職長はいう。

「戦前は……部下が気に入らなかつたり怠けたりすると、明日から来るなどか、

やめてしまえとかいって職長としてやりよい点もあったわけですね。ところが戦後は民主主義になって行き過ぎもあり、新しい人のレベルも高くなって、職長が自信をなくしているんですね。」(産業教育センター〔1963〕, 17-18頁)

「戦後の技術革新は、まるで明治初年にはじめて欧米の工場技術に接した時のように、何から何まで、新しいことづくめで、はじめから習わないとわからないことばかり、上から下まででんやわんやの状態のところもある。……自分の部下の高卒にいろいろ教わりながら仕事をするのであるから、そのあせりのほどが想像できる」と指摘されていた(大内〔1962〕, 186頁)。

2 職長活動

技術革新のなかで自己の存立基盤が揺らいでいた現場監督者たちは、独自の活動をおこなうようになる。産業教育センター主催の監督者懇談会が川崎で開かれた。集まったのは、6社10人の監督者にすぎなかったが、それがきっかけとなって、昭和32(1957)年10月に神奈川県第一線監督者研究会が誕生した。さらに、34年に東京、36年に大阪、37年に名古屋でそれぞれ第一線監督者研究会が創立された。¹³⁾

「会社で残業していれば二割五分の手当てがつくのをやめて、勉強しようというんですから。その何とかしようという我々の気持ちです。」(産業教育センター『リーダーシップ』1961年1月号, 大内〔1962〕, 191頁より引用)

「監督者は仕事ができたらいいだけじゃすまない。部下を教育する力がないといけない。朝礼でもこの寒いのに長たらく話しても聞いてもらえない。急所急所をおさえ、簡潔に話さんとならん。それにはどうしても勉強せざるをえんというわけです。」(同上)

「昔のことを考えてみますと、職長や組長が自分の部下に何をどのように教えるかということはあまりなかったように思います。この点はたしかによくなった。」(産業教育センター〔1963〕, 15-16頁)

この職長運動の頂点は、昭和36(1961)年の第一線監督者全国研究集会である。このなかでは、職場の日常運営にかかわる実にさまざまな問題が議論されているが、そのなかで職場のOJTや品質管理、原価逓減などの問題も大きな

領域を占めていた。

「私のところ（製鉄）なんかでも、昔の経験はまだ生きていますね。早い話が突発事故のおこることが多いが、すぐ原因がわかるのは古い経験者でないと。しかし計器による操作になるとだめですね。まあゆくゆくは新しいものになるでしょうが、やはり昔の経験は生きていて、それに新しいものがついてゆくんで、大スジは変わらないとおもいますね。」（同上，19頁）

「うちは造船です。……昔の技術でダメかということ、全部が全部変わっているわけではないので、昔の技術を生かさなければならぬところが大分のこっている。とくに故障の発見とか修理という場合には、経験をつんだ者でないとできないことが多い。」（同上，23-24頁）

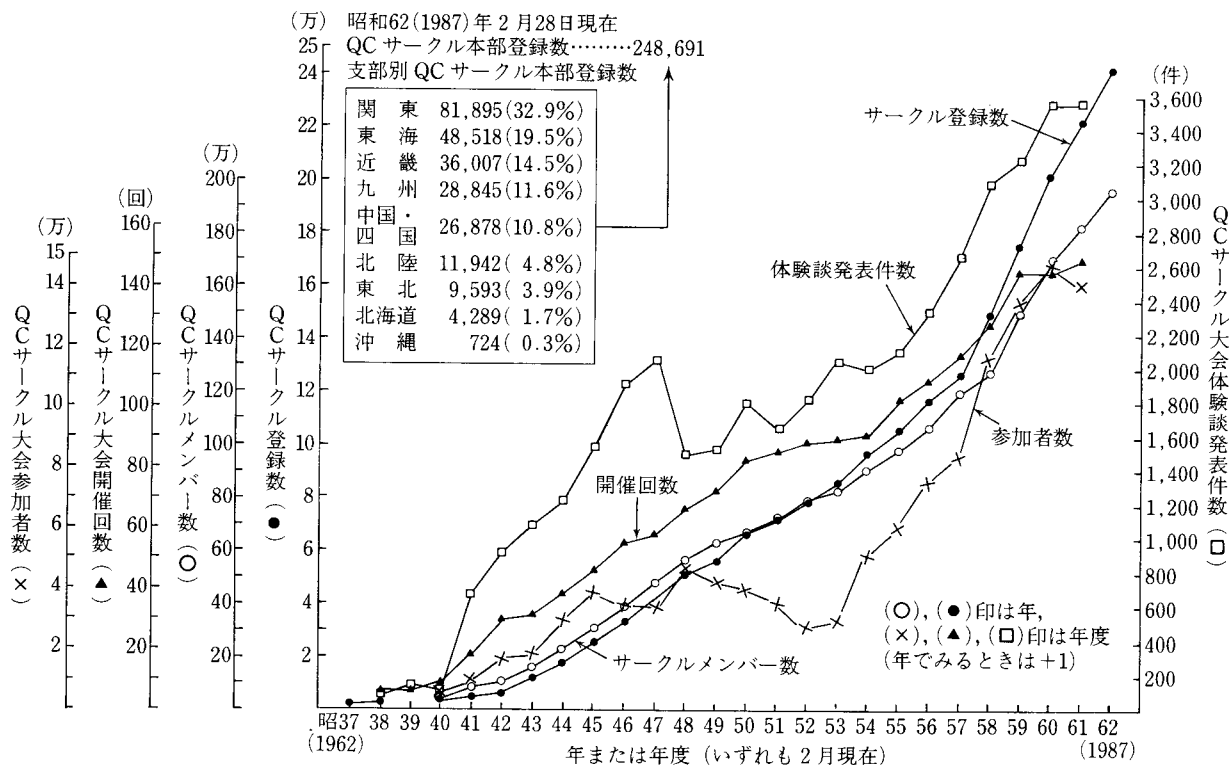
このように、技術革新によって、旧来の技能が全面的に陳腐化したわけではなかった。ことに突発事件の処置や、故障の発見や、設備の修繕や整備など、「変化への対応」と「異常対応」について、職長たちの長年の経験が役だっていたように思われる。ただし、旧来の経験だけではだめであり、新設備や新技術の勉強をすることが前提である。職長たちは、勉強しつづけることで、若い高卒に対処することが初めてできたのである。そして、職場での教育訓練は、職長を中心として職場に展開される。企業もその有効性に気づき始めていた。職場の生産力の担い手として、現場監督者たちをいかに労務管理のなかに位置づけ、彼らの積極的かつ主体的な参加を引き出すかに、企業の関心は向けられていった。

第4節 第2段階・本格期

——鉄鋼業を中心に——

日本企業は品質管理、QCサークル、セミナー、シンポジウムなどへの参加、デミング賞実施賞への挑戦やJIS表示許可のための工場審査を受けるために、社外QC診断を含むTQC推進に関する全国的な運動などを通じて各種のTQC手法やシステムを学び、あるいは自ら開発していった。

図4-1 QCサークル活動の推移



〔備考〕 QCサークル本部〔1987〕『QCサークル活動25年史』日本科学技術連盟, による。

〔出典〕 小暮〔1988〕, 31頁。

QCサークルの普及が昭和40年代にいかに進んだかを如実に示すのが、図4-1である。昭和41（1966）年がQCサークル元年というのであろう。QCサークル活動がいかに職場や企業単位で広がっていったのかについては、重要な問題であるが、すでに優れた研究があるので、ここでは、多能工化とよばれる「職務の柔軟化・技能の高度化」のプロセスを検討することにしよう。多能工化策は造船業では個別企業レベルで昭和30年代前半から、他産業でも昭和40年前後に始まるが、鉄鋼業では昭和40年代後半に本格的に進んだ。それは要員合理化の遂行と並行して進んだのである。なお、このプロセスを記録にとどめる貴重な調査記録¹⁵⁾は、もっぱら、労働強化という視点から説明しているが、この側面は本章の問題設定においては重要ではない。あくまで、OJTシステムという観点から検討することにしよう。

1 時短と要員合理化、「現場到着制」の実施

現場到着制は、昭和40（1965）年前後に多くの企業で実施された。それは多くの場合、時短との関係で導入された。北海道大学（1974、89頁以下）によれば、勤務体制の強化と業務再編成は、室蘭製鉄所では、第3次設備合理化工事完成直後の昭和37（1962）年の不況を契機としている。37年6月に完全週休制と連続操業を柱とする減産に伴う措置が組合に提案された。完全週休制は、それまでの5日交替勤務を7日交替とし、分塊以下の圧延工場、焼結工場、窯業工場およびこれらの関連部門においては指定休日制を一斉休日制とするというものであり、「連続操業」とは従来食事時間45分は機械を止めて休んでいたのを、食事を最高3回の交代でとることによって機械を止めないというものであった。後者については、従来、組合の反対が強かったが、粗鋼減産による余剰人員を、人員整理ではなく食事交替要員として消化するという不況対策の側面をもつものとして提案されたため、組合も承諾せざるをえなかった。この連続操業の導入と雇用確保および完全週休制の労使の取引きは、その後の労使関係を象徴する出来事であった。雇用確保という社員化の一面と要員管理の厳格化の第一歩であったといえるだろう。だが、OJTシステムが転換するには、まだ時が必要であった。

会社は昭和38（1963）年9月に企業の体質改善を旗印として組合に「新勤務

体制」を提案した。いわゆる「現場到着制」である。内容はつぎのようなものであった。

1. 就業時間把握の位置と方法

① 門における就業時間把握を改め、就業時間を各人の職場の所定位置において適用する。(職場到着制)、② タイムカードの利用、③ 入門後職場に直行し、着替、その他の個人的な作業準備を整えた上、タイムカードを取り扱い、所定始業時刻から就業する。終業は職場をかたづけ、交替勤務者については作業引継ぎを完了し、タイムカードを取り扱った後入浴着替等を行ない退門する。

2. 休憩時間とその配置

① 現行の始業、退業準備時間(15分)を廃止し、所定就業時間の中間において1時間(現行45分)の休憩時間を与える。② 各職場の事情により休憩時間を分割、交替で与えることがある(常勤者の休憩時間は12時より13時とする)。

3. 過勤務

① 過勤務は時間単位で命ずる。(交替勤務者のいわゆる引継ぎ残業は廃止する)

従来は時間内あるいは過勤務として認められていた門と現場間の移動、更衣、入浴時間をすべて時間外として、拘束時間と実働時間を一致させ、かつ引継ぎ残業を廃止するというものであった。当初、組合は強く反発したが、会社の無協約も辞さないという強い姿勢に、条件闘争に転じ、若干の減収保障と時間短縮の話し合いを設けるという条件で、新勤務体制はほぼ提案通り昭和39(1964)年5月から実施されることとなった。

技能形成と直接関係するのは、間接部門の業務再編成である。技能の高度化につながる動きであった(同、90頁)。まず、38年に保全制度が見直された。保全は点検と修理からなる。旧来は、日常点検は保全課と運転各課(工場部門)が、また精密点検は保全課が担当することになっており、一方修理業務は工作課(機械関係)・動力課(電気関係)が担当していた。それが38年10月から実施された新保全制度では、日常点検は運転各課が担当することとし、保全課は整備課と改称して、設備の種類・内容に応じた重点点検・精密点検のみをおこない、また工作・動力課が担当していた修理業務のうちの小修理作業の監督(小修理自体は社外工の仕事)を整備課が点検業務と併せもつという体制がとられた。つまり、運転各課は日常点検が専門の業務として付加されたのであ

る。これによって、約90名の要員削減がおこなわれた。

さらに、昭和40（1965）年3月には品質管理・検定・工程各課から工場への業務移管がおこなわれた。具体的には、日常の生産工程における品質管理業務（品質管理課）、各工場の製品や購入品、請負工事等の選別検査業務（検定課）、工程調整業務のためのデータ収集業務、とくに成品記号業務（工程課）である。これらはすべて各工場に移管され、約180名の要員削減がおこなわれた。このように要員合理化はこの時期、現場作業員への多能工化の要請とつながっていたのである。

また、富士製鉄全社で約3,200人の要員削減をおこない、それによる生産性向上の成果を労働時間短縮と工場別能率給で還元するという「時短と全般的要員削減」が、7ヵ月による交渉ののち昭和43（1968）年7月より実施された。また45年には4組3交替制の導入とさらなる要員合理化がおこなわれた（同、91頁）。

2 多能工化の始まり

TWI教育の不十分性にたいする不満から、室蘭製鉄所では昭和30年代前半（1950年代後半）から「自家製」の企業内教育が企画されるようになった。「たとえば、1955年9月からは組伍長教育が始められ、1958年から管理者訓練講座、1959年2月から掛員訓練講座、1960年8月からIE講座、その他、組伍長職別講習会（1958年）棒心層を対象とした作業員研修会（1959年より）などが随時実施された。」（同、186頁）この時期の教育の特徴は、組長・伍長という現場職制層や棒心層などの基幹工にたいする、基礎的な知識の集中的な教育という点にある。本格的な設備「合理化」の時期をむかえて高度化してくる生産技術にたいし、それを担う労働者の中心は依然として高小卒・中卒の年功的熟練者であることから、新しい生産方法に適應させるための基幹工や職制にたいする再教育と理解されていた。

画期をなすものとして昭和36（1961）年の「社員教育に関する社長通達」がある。そのなかで企業内教育の中心を「現場における教育」と規定している。それは「日常業務を通じ、継続的、反復的に行われる職場教育」とされ、「教育」を広くとらえ、「折りにふれての体験談や、仕事上の注意、勤務中のなに

げない举措」などもふくめている。つまり、職場集団を単に生産を遂行する集団としてだけでなく、「教育的集団」として認識する。また、管理監督者の教育責任について、つぎのようにいう。「管理監督の地位にあるもの、……部下の教育訓練をその重要な任務と心得、常に広い視野と正しい指導力を身につけて、教育指導の効果をあげるよう努め」なければならないとされた（同、187頁）。部下への教育が、査定項目として重視され始めたように思われる。

企業内教育の中心として位置づけられた職場教育が盛んにおこなわれるようになってきたのも昭和40年代にはいつてからであった（同、193頁）。「もっとも、職場教育という語義は……きわめて広義に解されており日常の作業面に関連してもたれる諸会合、たとえば作業検討会や技術交流会・安全会議なども職場教育に含まれているが、これらの諸会合は以前から行われていたものが大半で、それが職場教育として報告されるようになったにすぎない¹⁶⁾。」（同、193頁）

室蘭製鉄所では、多能工化政策は昭和40年代後半にはいつて、前面に押しだされてくる（同、96頁および、道又〔1978〕、90頁。この項は後者のほうが整理されているので、後者の90-93頁から引用する）。多能工化がいわれだしたのは、昭和42（1967）年頃からとされており、全所的な政策として表面にでたものとしては、43年から新入社員教育にクレーン運転・玉掛け・ガス溶接の基礎技能教育が取り入れられたこと、および47年から運転部門（整備部門にたいしての）の労働者にたいする整備技能教育が体系化されたことがあげられている。同書は、「多能工化のもっとも基本的な形態が、クレーン運転・玉掛け・ガス溶接ができること、および機械設備の簡単な整備ができることであることを指摘しておこう」として、多能工化を3つの形態に分ける。1. 運転部門の労働者が機械設備の簡単な整備（修理保全）を自分たちでおこなう形態。2. クレーン運転を本来のクレーン運転工以外の労働者が担当する場合。3. 1つの工場であらゆる作業に従事することができるということ、の3つである。

第1の形態として、コークス工場の例が挙げられる。

「当時（1971～72年頃）、コークス工場全体が、ちょっとした修理や改善など、自分たちでできそうなことはどんどんやろうということで、溶接技術などをさかんに勉強していたところでした。化成工場の修理班に勉強にいたり、教科書を買って全員が溶接技能をマスターしようとしていたんです。……いまやっている

ことは、ガス溶接とか電気溶接の道具を設置して、ちょっとした修理なら自分達でやってしまうということです。」

第2の形態としては、2つの例があげられている。まず、鋼片工場分塊掛整備班の例がある。

「整備班のもともとの仕事は『1つは分塊工場全体に電源を供給し一連続、二連続ロールを遠方操作監視しながら、190個の故障表示継電器監視と84個の小さなハンドルを操作している監視室作業。2つには保守点検見回りといって、工場全体に設置された大小500台以上のモーターと発電機をくまなく点検・給油して歩く作業』だったが、(19)68年7月に綱片起重機班から3台の起重機が移管になり、『熱片処理をする起重機作業』が加えられた。」

つぎの例は線材工場の圧延職場のものである。

「クレーンの運転は原則的に所属する運転職場、いわゆる原動機室に所属しているんですけども、手替要員の配置上からいって、圧延工もクレーンの運転をするような要員の配置にしてあるわけです。半分は運転のほうを受け持つけども、半分は圧延のほうを受け持つということで、圧延工もクレーンの運転ができるような教育を3年くらいかかってやりましたね。クレーンは3台あるが、動くのは2台ですが、1台を無線化するわけです。重量物を運搬するとき以外は人が乗らないで無線でできるわけですから。……」(M労組執行委員Y氏、1973年2月調査)

「転炉炉前職場でも無線化された25tクレーンの運転をおこなうようになっておりクレーン免許は80%ほどの作業者がもっていた。」(1973年2月時点)

第3の形態、つまりあらゆる職場の作業に従事するケースであるが、これは冷延工場に限られる。

「冷延のばあいですと、あそこは圧延じゃなくて巻取ラインなんですけど、巻取ライン、酸洗ライン、原動機室、焼鈍ライン、ロールショップ、とにかくどこもここも全部を一応みんな経験した人達が、どっかの職場にいますね。冷延へ行きますとかなりの意味で多能工化されていますから、原動機室の者をすぐ焼鈍にもっていても使えるし、焼鈍から圧延へつれていてもすぐ使えるし、それから酸洗ラインへつれていても使えるという、どこでも使えるという態勢をもっ

ているのは冷延でしょうね。非常に小回りのきく工場なもんだからそういうことができるんだと思うんですよ。」(M労組執行委員Y氏, 1973年2月調査)

転炉の炉前作業ではOJTシステムの転換が起っていた。それは、コンピュータ導入と自動化がきっかけであった。

「各組の吹錬方法の統一とか副原料の投入方法の統一、これは転炉へコンピュータ導入と自動化にともない、いろいろなことが必要だと言い出したのはおとし(68年)です。そのとき、一番初めに技術交流委員会というのができたわけなんです。転炉の自動化にともなう各組作業方式統一のために。昔はそうではなかったんです。もう、自分だけがノートに書いて、そのノートは他の人には絶対見せない。この鋼つくるときはばくはこういう方法で吹いたんだ、自分だけうまく、他の人が失敗したら、あの野郎、まだウデをあげない、もう、そういう時代ではない。だから自分でいい方法があったら、コピーして、俺この鋼をつくるときこういう風にしたんだって後番に申し送ってやる。また交流委員会にも報告して、なるたけいいものは皆で分かちあうというふうに変わってきたわけですね。ということは、コンピュータというのはプログラム10なら10しか教え込む場所がない¹⁷⁾ということで、40人いるから40通りパターンつくるわけにいかないの」(43歳、工長)(同, 103頁)

職場の知恵の結集が意図的にもとめられていた。

「結局、会社が考えるのは、職種は製鋼工だけれども一応自分の使っている機械の設備だとかね、ただ製鋼工だから鋼を吹いてればいいというもんでもなく、やはり、われわれ、シーケンスといっているんだけれども電気のほうね、ああいふ設備を覚えなさいということはいわれるし、われわれもそう思っているしね。ま、直す人はいるんだけど、ある程度の知識はもちなさい。」(30歳)

「今の状態では、集塵機とか運転関係の傾動とか受鋼台車とかランスとかいう点検は、一応甲番(朝勤)はランス(酸素管のこと一引用者)関係とか乙番(夕勤)は集塵機関係、丙番(夜勤)は副原料関係とかって区分して点検している。だからもう、あらかたの整備は炉前の人が覚えるということですね。」(46歳、工長)(同, 104頁)

「コンピュータが導入されて、計算は楽になったが、他の面では仕事が増えたね。結局、肉体的労働がなくなってきたが、精神的労働というものがすごく増えてきたわけ。扱う仕事が多くなってきたことは確かなんですね。人員は減らされ

て、昔は8名で鋼をつくる仕事だけやってたが、いまは傾動関係から集塵機関係まで全部6人でやるようになった。守備範囲がふえて、起重機の運転も電気関係の仕事もやらなければならないということになった。」(45歳)

多能工化は要員削減と繋がっている。執筆者である藤沢は、「現段階における炉前の作業体制の特徴は、全員がどの作業でもでき、各人の作業は固定されておらず、その日その日で振り当てられるという作業のプール化が行なわれていることにあり、平炉時代および転炉初期との大きな違いとなっている」として、作業長のつぎのような発言を引用している。

「前は分業で、何か与えられた仕事ひとつやっていけばよかったわけです。ところが(いまは)入ってきた者全部、同じように仕事ができなければ、そのひとつのポジションを守ることもできなくなってきた。だから炉前でも、鋼だけつくればよかったのが、コンピュータも機械も運転のほうも全部やらないと、それきり人がいないわけですから。(中略)だから各部所の仕事を全部マスターしていなかったらできない。」(53歳、転炉作業長)

藤沢の文章をつづけよう。

「つまり、作業全体はもちろん分業で行なわれるが、その分業は固定されておらず、ローテーションが日常的に行なわれているのである。こうした作業のプール化が行なわれるようになったのは65年前後からといわれているが、その背景には、炉前の中心作業である吹錬作業が過度の緊張を要するために最初から交替で行なわれていたということがある。しかしそれがすべての作業のプール化にまで及んだのは、直接的には交替食事制の実施に端を発しているといつてよい。」

このように多能工化や作業のプール化が進むきっかけは、自動化であり、コンピュータ化であり、また交替食事制の実施である。しかし、それらはあくまできっかけにすぎない。現場作業者がこうした多能工化を一面ではいやいやながら、他面では意欲をもちつつ受容していったこと、これは「社員化」プロセス¹⁸⁾の進展を抜きにしては語れない。さらにいえば、厳格な要員管理は、高度なそして幅広い熟練者を「過剰に」育成するシステムへとつながって行くのである。

第5節 非量産型機械加工職場の多能工化

深い技能を要する仕事についている人を多能工化することは容易ではない。多能工化をゆるさない「水準」がある。現代日本の技能養成の特徴の1つは、このような容易ではない人々にさえ、多能工化を求めることである。こうした多能工化が日本では全面的におこなわれているかのように誤解する文献もないわけではないが、実態は異なる。深い熟練・技能と広い熟練・技能は対立しあう要素だからである。この深い熟練と広い熟練を同時に追求することこそ、日本の人材育成システムの特徴である。¹⁹⁾ 深い熟練を要する人々すらがこの時期に多能工化していくのである。機械職場などでは、多能工化は玉掛けやクレーン運転から始まった。たとえば、下山〔1972〕たちが昭和42（1967）年におこなった大手機械メーカーの職場調査をみてみよう。

「多能職化ということが進められているそうですが、そのための再訓練はどうですか。」「系統的にはありませんが、部分的に実施しています。随時多職能化の一環として、仕上げ職の溶接訓練を年に2回なり、3回……。時間数にしましたら、何時間ぐらいになりますか、80時間ですか、一応ガスで切断したり、あるいは仮りつけできるという程度の訓練をします。」（以下、回答は労務課訓練係）

「この多職能化というのは、全体的に各現場についても考えられている方向ですか。」

「それはOJTでもやってますし、私のほうで集合してやってますのは、そういう溶接とそれから玉掛けですか……。」（中略）

「旋盤なら旋盤につけられますね。すると、もう10年、20年、ずうっと同じ機種なんですか。それとも……」

「いや、これは他の職に移管しまして2年目、3年くらいで変わるんです。移っていくわけです。」

「移っていった場合は、もう最初の未経験とかなり似ている。……それとも2年なら2年旋盤をやったということはかなり役立つんですか。」

「ええ、役立ちます。先ほど私が申し上げたように、実習工場でみっちりやっておれば、現場に行っても、習得が非常に早いわけですね。全然機械そのものは違いますけれども、旋盤が大体、いろんな機械のやっぱり基本になりますから

ね。」

「そういう傾向は、古くからそうなんですか。」

「ええ、そうです。」

「多職能化と言われる以前からそうなわけですか。」

「いえ、この一両年でございますね。」

「ああ、そうですか。するとそれ以前は、旋盤工というのは旋盤ばかりやって、ボール盤やっている人は、ずうっとボール盤……」

「さようです。これは昨年くらいから非常に合理化しまして、1人でもって2、3の機種はやれるという方向まで持っていくように従業員の教育をしております。」

「多職能化というのが、問題となってきた、たとえば40才^(ママ)くらいの旋盤工がほかの工作機械についた場合、すぐには一人前にはできませんね。機種によっていろいろだとは思いますが、その場合でも、たとえば見習い生や何かがなれるよりは、ずうっと早くやれるようになるのですか。」

「大体年配者の人はむりですね。多能工化は、若手の人対象が多いですね。いまの機械職場は非常に若返りまして、訓練生・見習い生出身者の若手が半数ぐらい占めている。やはり年配者の職種をかえるということは、いろんな面で、……」

「年配者というのはむずかしいわけですね。」

「そうです。結果的にはそうなんです。」

また、20頁以下では、

「変わったのは各現場における考え方がそういうふう（各機種を2、3年で巡回実習させるということ）になってきた点です。だから旋盤につけておっても、2、3年のうちには他の機種、機械に変える。そして少なくとも、1人でもって2つないし3つの機械をこなせる技能者を養成するという考え方でございます。そのために古くからいる労働者を全部検査部門などへ配転したわけです。そして若手を入れた。だから、非常に機械工場が現在若返っております。他の職場に比べて年齢構成は平均的に若くなっております。」

「従来は旋盤なら旋盤につくと、大体旋盤と、ボール盤につけばずうっとボール盤と。」

「大体、そうです。従来の考え方は。」

なお、労務課職務分析担当者の話によれば、この工場で、多能化の必要性が具体的にいわれたのは昭和38（1963）年ごろであり、工程の流れ化つまり、製品別の配置替えをおこなったのは、41年11月である。機工課機工係長はつぎのようにいう。

（「昔は旋盤・ボール盤・ボーリングとあると、10年から15年ぐらいかかって大体1つしかできない。機種を移るのがむずかしかった（ですか）」という問に対して、）

「むずかしかったかどうかはわかりませんが、そういうことをしなかった。」

「それは、しないですんだということがあるかもわからないですね。」

「そういうことです。十分人のかかえておれば、そういうことはなくてもよからうし……。うちでもそうですね。特に旋盤工をボーリングの先手に持つていく必要もない。ただ必要最小限の人員でというようなことからですね。」

「……実際に多能工化しているということは、企業のほうの経営視点からくる要請がある（とおもいますか）。」

「われわれ実際そう考えますね。」（同上、49頁）（中略）

「前ですと、機械工といっても旋盤工・ボール盤工というのははっきり分かれていて、お互いかわり合うというのはほとんどなかったというふうに考えていいですか。」

「ええ、前はありませんでした。」（同上、54頁）

実際の各職場、といっても2つの職場しか明らかではないが、2つの機械を担当するというのが、せいぜいであった。とはいえ、昭和40（1965）年ごろから、非量産の機械職場においても、多能工化が会社の方針として進められるのである。それを実施するために、古参の熟練工は検査部門に配転されている。この職場でもOJTシステムは明らかに転換をとげつつあった。

小池・村松・山本〔1976〕は、移動と組合の関与を調べた研究であるが、ここでも、非量産型機械職場についての状況が記されている。まず、そのG職場についてみると、「労働者はまずはじめ、仕事の繁閑によって異なるが、たとえば旋盤に配置され、簡単な部品加工からはじめて次第に複雑な仕事に移ってゆく。この間に同じ旋盤でも4尺、6尺、8尺の三種類の旋盤を移り、こなせるようになるのが普通である。しかし、たとえば旋盤からボール盤へと異種の

作業機への移動は、多能工化という名の下に試みられてはいるが、未だ定着していない。」(同、27頁)これにたいして、小物製品の量産I職場では、工程のライン化、作業機の専用機化が進んでいた。「労働者は最初に品物を入れてボタンを押す程度の簡単な仕事につけられ、ついで、上級者の指導を受けつつ、より難しい作業を行うポジションに移ってゆく。そして、生産機種が変わった時に段取りができるようになると、ほぼ定期的なローテーションに組み入れられるようになる。キャリアは、ここでは、どれだけのポジションの仕事を修得したか、その守備範囲の広さとして現われ」る。(同、28頁)この2つの職場の中間に位置するH職場では、「この職場は一品と量産ラインの二種の工程を持ち、ある程度、専用機化も進んでいる。しかし、ラインは2～3人で運転され、かつ、持場を離れることができる程度のもので、基本的には前述のG職場と異ならない。すなわち、労働者は最初に配置されるところは定まっていないが、通常、旋盤に一度は必ずつくことになっている。熟練は同じ作業機でとれだけ複雑な仕事をこなせるかにかかって」いるが、「専用機化がある程度進んでいるため、他に異種作業機をも受け持つのが通例であ」った。(同、27-28頁)

最後に、三原が1980年代に調べた大手重機企業の機械職場の技能表(三原(1986))をとりあげよう。表4-1をみてほしい。昭和59(1984)年1月時点のものである(年齢・職群・等級は60年6月1日時点)。S班は小物部品の一品加工職場である。すでに定年退職しているC氏とE氏、50代のB氏とF氏は、その使用機械がかなり限定されている。C氏はラジアルボール盤のベテランであり、E氏はマーキング・仕上げだけをしていた。B氏は汎用フライス盤のみである。Fはやや広がっている。他方、40代より若い層は幅が広がっている。典型的なのは、I氏とK氏である。NC機、汎用フライス盤、ジグ中ぐり盤、ラジアルボール盤などの作業ができるようになっている。この点は、M氏やO氏のような20代前半の技能修得状況からも窺い知ることができる。この職場には不振の造船部門からの配転者が多いが、彼らも多能工化が進められている。こうしたことから三原はつぎのように結論づける。「S班では……一種長期型から意識的な多能工化への転換がおこなわれた」(同、100頁)と。また、三原の調べたもう1つの職場でも、高年齢者は一種の機械のみに従事しているが、それより若い層は多能工化が進んでいた。

表 4-1 S 班の技能習得状況

機種 機番	NC 機				汎用フライス盤						ジグ 中ぐり 盤	(3) 平 削 盤	豎 削 盤	ゲージ 仕上 げ	マー キング	仕 上 げ	ラジアル・ ボール 盤				(2) 備 考	
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6							(3) 1	2	3	4	年齢	職群・等級 その他
氏名																						
S																				47	作業長	
A	△	△			◎	◎				◎	○			△			△			37	副作業長	
B					◎		◎	◎	◎											57	特技 2 級	
(C)																		◎	◎	◎	◎	定年退職
D	○	◎	◎		◎	○	○	○	◎	◎		◎	△	△		○		△	△	49	副作業長	
E																◎	◎				定年退職	
F									◎			◎	◎	◎	○	○				53	特技 1 級	
G								○	○			○	△							52	特技 1 級	
H	○		○		○	○	○	○	○	△	△									35	造船より転籍	
I	△	○		◎		○	○	○	○		◎							○	○	33		
(J)	◎		○	○	○	○	○	○	○									○	○	○		技術職に配転
K	△	△		◎							◎				○			○	○	29		
L		△	*	○		◎	○	○	○	○										30	造船より転籍 (6 年)	
M				○											○	*	△		○	○	23	
N				○				○	○												33	造船より転籍
O								△	△							○	*		△	*	21	
P																△	*		△	*	35	造船より転籍
Q																					54	特技 2 級

- 〔備考〕 (1) ◎…機械操作・段取り, OK…(ヴェテラン), ○…機械操作, 段取り等簡単なもの
 …(まあまあ), △…機械操作はできる…(不十分)
 なお, 右肩の*印は昭和59(1984)年1月~60年9月に新たに習得したもの。
 (2) 年齢・職群・等級は昭和60(1985)年6月1日現在。
 (3) 平削盤, ラジアルボール盤1は, 昭和60年9月には他の工場に移されていてこの職場にはない。
 〔出典〕 三原〔1986〕, 99頁。

こうした事実は何を意味するであろうか。S班の10年前の状況を推測してみよう。昭和60(1985)年に定年退職していたり50代の作業者は当時すでに40代以上であった。こうした人々にたいしては, おそらく1つの機械に習熟する深い熟練だけが求められていたように思える。それに比べて, 当時の30代には,

複数の機械に習熟することが要求され始めてきたのではないだろうか。おそらく昭和45年前後に多能工化が、深い熟練を要求する職場にさえ導入されたように思える。

小 括

表4-1のような技能表がいつから作られてきたのかは明らかではない。現場作業者の技能水準の把握は、査定の基礎であり、職場管理者の任務である。したがって、職長による職場管理が重視され始めた昭和50（1975）年前後に、おそらく大企業を中心に広がっていったであろうと推測される。しかし、それは査定の基礎であるがゆえに、職場に掲げられ、現場作業員1人ひとりが認知し、それをもとに多能工化を自分の問題として捉えることはなかったのではないだろうか。昭和61（1986）年に調べた大手重電機メーカーでは、職場により技能表の形式がまったく異なっていた²⁰⁾。ある職場では、個々人の技能水準が職場に張り出されており、全員が「教育できる」水準まで、到達することが職場全体の目標となっていた。それは査定とは切れたものであった。しかし、同一事業所のほかの職場では査定に使うものとして、詳細な技能表があり、それは職長の机のなかにしまっており、作業員個々人には知らされいなかった。多能工化や作業員の技能養成は職長だけがおこなっていたのである。技能表は職場の事情にあわせて、職長が別々に考案しており、会社としてはその実態をつかんではいなかった。正確に言えば、つかもうとはしていなかった。職場の技能養成は職長にまかされていたのである。なお平成4（1992）年ごろに、現場での技能向上、各作業員の技能の幅を広げることをねらいとして、全所統一した形で詳細な技能表がつくられ、現在はこの職場でも張り出されている²¹⁾。

大企業ブルーカラーの技能水準の高さは、日本の生産システムの根幹の1つとして理解されている。だが、それがいかなる歴史的文脈のなかで形成されていったのかについての研究はほとんど存在しない。戦前からの連続性も存在しているだろう。だが、ここでみたように、現代のOJTシステムは高度経済成長期に形成されていくのである。OJTシステムが戦後高度経済成長を支えたということはできないであろう。むしろ、戦後高度経済成長のなかでOJTシステムが形成されていったとみるほうが正しいように思われる。だが、このシ

システムは第1次オイルショック後、日本経済の良好なパフォーマンスを支える日本の生産システムの根幹の1つとなったのである。こうしたOJTシステムが形成されなかったならば、——歴史におけるifの問題だが——日本の経済がその後良好に推移しなかったかもしれないし、日本大企業製造業の生産システムが国際的に注目されることもなかったかもしれない。

- 1) 道又〔1978〕, 168頁。調査時点は1970年代初頭。
- 2) 本章では、Off-JTの一連の教育訓練は扱わない。現実には、教育訓練が体系化されOff-JTも現在多くの大企業でみるようなシステムが高度成長期にできてくる。さしあたり、日本産業訓練協会〔1971〕, 隅谷・古賀〔1978〕を参照せよ。また高度成長期の公共職業訓練などについては、久本〔1998a〕も参照されたい。
- 3) 小池〔1997〕, 第7章。
- 4) 氏原〔1966〕, 367頁。もともとは、神奈川県『京浜工業地帯調査報告書——労働調査篇各論』（1954）。
- 5) たとえば、米山〔1977〕, 大河内・氏原・藤田〔1959〕, 津田〔1959〕。この時期の熟練の性格について、「知能労働化」と「多能工化」に疑問を呈した鋭い文献として、中岡〔1971〕がある。それは、技術革新による熟練の変化一般、言い換えれば技術に規定された熟練の変化を論じている。その点で、本章とは視角が異なる。
- 6) 東京大学〔1972〕に依拠する。ただ、この調査は、焦点が技術革新に置かれていることもあり、先進的な職場が中心となっているように思われるので注意が必要である。たとえば、昭和40（1965）年に日本産業訓練協会が現場監督者についてのかかなり大規模な調査をおこなっている（サンプル数は176社うち造船業23社）が、造船業では現場監督者は義務教育修了程度が圧倒的に多く、現場監督者を職長クラス、組長クラス、班長クラスに分けると組長クラス、班長クラスが全体の95%を占め、旧制中学・新制高校卒は存在していなかった。そうした学歴をもつのは職長クラスでさえわずか10%ほどだったのである。岡本〔1966〕, 194-96頁を参照。
- 7) 当時OJTシステムの転換が始まっていたとしても、すでにそれが優勢であったということではできない。現実には重筋肉作業が依然として作業の圧倒的多数を占めていたと思われるからである。「きわめて興味あることは、造船業における半親方的年功監督者の性格は、かなりの程度に、機械や鉄鋼・非鉄等の、重筋肉作業が比較的多く、かつ職場集団の内部で経験を累積しながら技能習得がおこなわれるような、業種に共通することである。」（岡本〔1966〕, 196頁）なお、職長の1960年代前半の造船業の作業組織・現場監督者問題についての最近の研究として、上田修「高度成長期における作業・労働の変容と現場監督」（1997年5月17日の社会政策学会第94回大会報告）がある。
- 8) 特定職務は技術進歩とともに、不断に単純化する傾向をもつが、それは、多くの職

業を取り込むことによって（「多能工化」の一面）高度化する可能性がある。賃金と仕事の関係のゆるい賃金システムはこうした課業の取込みを容易にする。また、「社員化」する従業員は高価であるがゆえに、人員削減、要員合理化がより強く求められる。それは、従業員に高技能化を要請する。技能の種類とその傾向に関しては、司馬〔1964, 1967〕、中岡〔1971〕を参照されたい。

- 9) 技術革新がもっとも強く現れた化学工業では、小林〔1966〕や亀山〔1970〕が指摘するように技能の高度化、多能工化が進んでいるが、OTJ システムの変化については、明らかではない。「技術革新」の時代にあつて、技能養成システムの変化よりも「熟練・技能」そのものの性格の変化が目された。「年功的職場秩序」を支える「年功的熟練」の解体と企業による直接的な職場管理の包摂である。同じ石油化学工場を調査した山本の把握を例としてとりあげよう。彼は、新しい労働力を「半熟練工」と規定し、その性格をつぎのようにつづく（山本〔1967〕、63頁以下）。

「まず第1に、半熟練労働力とはどのような労働力であるのか。それは労働者の担う熟練が国民学校教育による、一定の技術的知識を前提とし、個別の独占企業に雇用されたのち企業内で一定期間の技術訓練をうけ、当該企業での勤務をつむにしたがつて、より下位の職務から、より上位の職務へと昇進することによってのみ養成される（on the job training）のような労働力である。第2に、かかる半熟練労働力の性格変化の内容は熟練が客観化する知的熟練となったこと、および、熟練形成における企業の主導権が確立したことにある。すなわち、(1) 技術革新にともなう熟練の性格変化の内容は、かんとこつにもとづく手工的熟練から、技術的知識と『作業標準』の理解を基礎とする客観的な知的熟練への変化にある。……(2) これにともなう、熟練の習得方法もまた、著しく変化した。従来の労働者の経験による技術習得から、企業による技術教育へと変化したのである。この結果、一方では、大企業の労働者として前提とされる教育水準が著しく高まった。戦前においては、高等小学校卒が一般的であったものが、戦後は高等学校卒が一般的となってきた。また他方では、このような国民的教育水準の向上を前提として、企業内で短期間の技能訓練をおこなうことが一般的となってきた。……」

第3に、半熟練工においては、労働者の個別企業への隷属性が強まる。なぜなら、技術革新の進展にともなう、一方において、上位の熟練労働者の企業間労働移動はますます困難となり、また他方において、下位の職務をめぐる労働者間の競争はますます激化するからである。すなわち、(1) 労働者の担う職務の編成は、個別の独占的大企業ごとに異ならざるをえず、昇進ルートもまた、異ならざるをえない。……労働者はよりやさしい職務からよりむづかしい職務へと昇進することによって技能を修得するのであるが、この職務序列は企業内において形成される。したがって、いまや労働者の担う熟練は、当該企業によって雇用されることによってのみ、その存在意義を有するものであり、したがってまた、かかる熟練の形成のための費用をも含めた大企業労働者としての賃金をうることができる。(2) また、当該企業における上位の半熟練工は、中位の半熟練工の、中位の半熟練工は下位の半熟練工の、下位の半熟練工は

当該企業外の下位の半熟練工の大群の直接的競争にさらされている。……(3) したがって、いまや労働異動の可能性が少なく、自らの雇用される企業の栄枯盛衰が、その生存条件を直接的に規定するという条件のもとにある労働者が、戦後の激しい資本間競争の結果必然化される、技術的変革とそれにとまなう熟練の再編成に反対することは不可能であった。」

山本は、一面では技能の性格変化を正しく捉えている。技術革新が「技能・熟練」の性格を変えつつあったこと、まさに熟練の高度化、知的熟練化である。またそのため旧来の育成システムを維持しようとする職場の抵抗が弱められ、基盤を失いつつあったという状況認識である。だが、当時のOJTシステムの転換が適切に捉えられているといえない。また熟練養成の企業主導性を強調し、技能習得の労働者集団内から企業の教育による直接養成への移行を指摘するものの（同、69頁）、これは主として、企業内教育体系の充実であり、Off-JTシステムの変化を指摘したにすぎない。OJTシステムの変化は明確には認識されていなかった。

- 10) 大内〔1967〕、140頁。
- 11) 同上、141頁。
- 12) 同上、183-84頁。
- 13) 職長活動については、産業教育センター〔1963〕ならびに大内〔1967〕に主として依拠している。
- 14) QCサークル活動を基軸にすえて「品質の現場での作り込み」「現場管理思想の転換」を論ずるものに、法政大学〔1995〕および中村〔1996〕がある。とくに後者第3章では、日本鋼管川崎製鉄所における「自主管理体制」導入が職場集団に与えたインパクトの強さが生き生きと、かつ説得力をもって描かれている。ただ、十全には論じられていない点は、現場監督者や一般作業者が、なぜそうした「自主管理体制」やQCサークルを受け入れていったのかということである。労働運動の敗北と労務管理政策の成功だけに帰するわけにはいかないだろう。なお、一般作業者の心理をあざやかに描いたものとして、中村〔1982〕がある。
- 15) 以下の鉄鋼業の記述は北海道大学〔1974〕による。その主要な部分は道又〔1978〕に利用されている。
- 16) つづいて、つぎの文がある。「それに対して、60年代後半にはいって新たに行なわれるようになったのは職場研修会等の名称でもたれる人間関係・労使関係の教育である。」当時は左翼系の活動をいかに防ぐかが、ひとつの政治的テーマであった。「社員化」を求めないこうした運動に組合指導部は反対し、会社とともにその縮出しをはかったものと思われる。
- 17) この点は、「熟練の客観化」「熟練の経営による吸い上げ」として、当時論じられていた。中岡〔1971〕をみよ。
- 18) いうまでもなく、社員化は企業の従業員にたいする中長期的貢献の期待が前提である。それは企業にとっては一定の束縛を意味すると同時に、中長期的視点から教育してもメリットがあるという判断をもたらす。不況期においても解雇することなく、教

育訓練をほどこすという企業行動をそれは促進する。

また、こうした多能工化は、それについていけない作業者を生んだのも事実である。鉄鋼業では職務給が導入されていたが、多能工化や作業のプール化の結果、職場では機能しなくなっていた。つまり、職務給のプール化がおこなわれていたのである。同程度の技能をもち、実際の作業もローテーションする場合、職務給はなじまないからである。

- 19) なるほど、社外工やパートタイマーに代表されるように周辺労働力の存在があることは事実であり、本工と処遇や技能上の要求水準に格差が存在していることは否定できない。だが、重要なのは日本のシステムではこうした人々にたいしても、薄められた形で同様の追求がなされているという事実である。
- 20) 愛知県労働部〔1987〕第2章（執筆は、村松久良光）。
- 21) 李玉芳〔1995〕、47頁。