

現代日本自動車産業労働職場の実態調査研究の再検討その2

『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』

(石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人著 1997) に寄せて

The Reconsideration of Shopfloor Researches of the Modern Japanese Automobile plants Part 2

野原 光*

Hikari Nohara

<構成>

はじめに：本稿の位置づけ

1. 業務総体の体系的把握

(1) 業務総体の体系的把握という方法論

(2) 業務総体の「体系的」叙述

① 労働支出のルールの表現物＝業務計画把握の必要

② 業務総体の「体系的」叙述

(3) 業務計画の策定と実施の過程

① A社の能率管理と職場組織

i) 目標策定とその職場への展開

ii) 職場における目標実現のための具体的方策と仕組み

② B社の能率管理と職場組織

i) 目標策定とその職場への展開

ii) 目標実現のための仕組み

(4) 「体系的」把握の意義

① 生産目標の具体化過程の包括的分析

② 労働者の職場生活把握に業務計画具体化の体系的記述は不可欠

③ 職場分析の対象設定の「恣意性」は何故生まれたのか

④ 「業務計画」具体化過程の「体系的」記述は、職場のどんな評価を内包するのか

2. 技能の内実と技能形成

(1) 業務計画具体化を担う職場の技能形成

(2) 生産職場の三つの技能類型と保全職場

(3) 異常への対応における分業と階層性

① A社の最終組立職場と機械加工職場

② B社の最終組立職場における「異常措置者」

③ 技術員と保全マンの分業関係

④ B社の車体組立職場

⑤ 保全の技能

⑥ 異常対応の技能の質

(4) 職場における改善活動参加の階層性

① A社の最終組立職場

② B社の最終組立職場

3. おわりに：業務の「体系的」叙述と職場の技能分析は如何に繋がれるのか

<本文>

はじめに：本稿の位置づけ

本稿は、1990年前後以降の日本の自動車産業労働職場の実態調査研究の再検討を目指す全体構想の一環である。この全体構想は、もともと2006年10月の日本労働社会学会第18回大会シンポジウム「労働調査を考える：90年代以降を見るアプローチを巡って」のために準備した筆者報告の草稿に端を発したが、草稿の分量が大部になり、仕上げ

*企業情報学部教授

も遅れたので、その後改めて検討した上で、順次公表することにしたものである。この全体構想の「序章」は、「多様な諸研究の対話の成立を目指して：自動車産業労働実態調査研究の再検討の序章」と題して、『日本労働社会学会年報』18号（2008年3月）に公表した。本稿はその直接の続編である。

筆者は、1980年代末に公刊した共同研究『自動車産業と労働者』（1988）以後、地域に暮らす労働者の生活総体を、直接に実態把握しようとするアプローチから、分析の視角を転じて、ひとまずは、経営のリーダーシップの下に作り出される生産システムの構造を捉え、その「生産システム」の論理的帰結としての「労働」の姿を捉えるという方法で、自分の研究を進めてきた*1。ここでは、「生産システム」は、実態概念ではなくて、重層的な諸要因の絡み合いとして存在する実態を、解きほぐしながら捉えるための分析概念である。したがってここに示された「労働」も、現場に存在する労働の姿そのものではなくて、この「生産システム」から導き出された限りでの労働の姿である。この先には、労使関係、社会制度等の影響を受けて現れる現実の労働実態がある。このような順序でおこなう分析によって、単に現実そのものを描き出すだけでなく、その現実がどのような事情によってそうなっているのかが分かり、したがって、その事情のどこを変えれば、現実の何が変るのが分かる、このように考えたのである。1980年代から1990年代にかけての日本の経営をめぐる日本と海外での研究の実態把握の、自分自身も含めた「混乱」を踏まえて、錯綜する現実を整理し、現実のうちから継承すべきものと批判・克服すべきものを操作的に分離・確定するために必要なものとして、筆者はこうした方法をとってきた。

しかし云うまでもなく、分析の目指す目標は、現実の労働実態の把握であり、そのより人間的方向*2への改革の手だての発見である。したがって、「生産システム」の論理的帰結としての「労働」の先にどのような実際の労働実態があるのか、この点の検討に進まなければ初志は貫徹しない。初志に向けて、筆者の研究者余命の範囲内で、個人の仕事として、いったい、どれだけのこ

とができるのか、この点は定かではない。しかしこの課題への取り組みのために、その準備作業として、労働実態そのものを直接に研究対象としてきた、この間およそ20年間の実態調査の諸研究から何を継承しておくべきか、この点をつぶさに検討する、これが、この全体構想のテーマである。

ところで、この20年間は、1989年のベルリンの壁崩壊、すなわちソ連・東欧の社会主義体制の消滅による冷戦体制の崩壊にともなうイデオロギー状況の巨大な変化の時代でもあった。関係者の利害の対立の可能性をはらむ個別経営の労働現場の実態把握という領域は、分析者がそのことをどれだけ自覚しているか否かにかかわらず、価値観の違いが分析結果の違いに、直接的に影響してしまう領域である。したがって、労働現場の分析には、この冷戦体制の崩壊と資本主義のグローバリゼーションを背景にした市場競争志向的なイデオロギー状況への変化が、分析者の視角への影響を通して、大きく影を落としている。

他方でまた、経済実態も大きく変化した。90年代の「失われた10年」にもかかわらず、製造業の、ものづくりの現場では経営の主導によって、製造技術の進展が営々と進められ、2000年代に入ってから日本経済のマクロ的な「復活」とともに、グローバル化した世界経済において、それは再び脚光を浴びることになった。その一方で、こうしたものづくりを可能にする労働者の生活現実においては、雇用労働者総数の1/3に達する非正規雇用の増大とそのコインの裏側として、正規労働者の労働強化が進み、日本社会では、こうした事情を背景に、卑近な日常的ルーティーンへの埋没・忙殺に規定された、社会的政治的選択にかんする判断放棄の大衆的進展という事態が進行している。この事態もまた労働現場の実態に大きく影響を及ぼしている。

こうして、筆者による実態調査諸研究の再検討は、イデオロギー状況の変化の諸研究への影響と、このおよそ20年間の日本の社会実態の変化が、現場に及ぼした影響と、このふたつを背景にある条件として意識しながら、筆者自身の固有の課題、すなわち「生産システム」の論理的帰結としての「労働」に労使関係、社会制度等の影響を加味したときに労働実態はどのように姿を現すの

か、という課題を解くための準備作業という性格を持ったものとなる。

さて本稿それ自身は、この再検討の嚆矢として、石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人著『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』（1997 中央経済社。以下（石田他1997）と略称）の検討をおこなうものである。内容的には、（野原 2008）の直接の続編である*3。なお本文中の引用のあとの（ ）内の数字は、（石田他 1997）の頁を示す。同じ頁からの引用については、紛らわしい場合を除いて、初出のみ頁を示している。

1. 業務総体の体系的把握

(1) 業務総体の体系的把握という方法論

石田光男は、従来の日本の自動車企業の労働実態調査研究について、次のように述べている。肯定派、批判派「いずれも現実の特定の側面を恣意的に強調した解釈のように思われる。サイクル・タイムに規定された定常業務についていえば批判派の意見に分がありそうであり、他方、提案やQCや改善活動に目を向ければ肯定派に分があるように思われる。重要なことは解釈や意見ではない。定常業務、提案、QC、改善活動を職場の業務全体としてとらえ、相互の論理的連関を正確に記述できるかどうかにあるのではないか」（「はじめに」2）。

たしかに、この指摘は、現場の労働者の仕事の総体を捉えようという関心から見ても重要である。労働者は、「定常業務、提案、QC、改善活動」の全体に関与し、そしてこの関与に影響されながら職場生活をおくっている。したがって、このうちから特定の局面だけをとりだすのではなく、それぞれの特定の局面間の「相互の論理的連関」を捉えながら、この全体に労働者がどう関与し、どのように影響されているのかを捉えなければ、すなわちその限りで、「体系的に」（「はじめに」3、4、7）捉えなければ、労働実態を過不足なく捉えたことにはならない。そもそも多くの議論の出発点に位置する小池和男の見解そのものが、定常業務における労働の単純化説に対して、いや定常業務以外のところに「知的熟練」とでもいふべきものが存在すると主張する、焦点の選択的移動から始まっているのであるから、小池のように

ではなくて、全体を捉えるべきだという、こうした石田の指摘は重要である。

また日本の「生産性優位」がどこから来るのかに関心の一焦点であった以上、労働現場の研究としては、それが「職場組織のどんなありよう」（「はじめに」5）に起因するのかを具体的に明らかにすべきだというのもまことに妥当な指摘であろう。

(2) 業務総体の「体系的」叙述

① 労働支出のルールの変現物＝業務計画把握の必要

では石田はどのようにして、業務の総体を「体系的」に叙述しようとするのか。石田の云うところを聴こう。「一般商品と違って人格に担われたこの特殊な商品（労働力商品—引用者）は賃金との交換で購入したからといってただちに買い手の期待する使用価値〔＝有用労働の支出〕を保障するものではない」（1）。したがって「買い手である企業経営としては、一中略—有用労働の支出を確保する特有の手段を兼備しなくてはならない」（2）。

ところでこの手段は、労働支出と賃金支払いに関する労使双方の合意に制約されて存在する。「ところが、どのような質と量の労働支出を買い手と売り手が合意しあっているのか、その均衡点を表示しているルールの具体的表現物が、反対給付のばあいにおける賃金表にあたるものが、見当たらない」（2）。

それなのに、「従来の労働調査の欠陥は」、このルールを見いだす努力を怠ったままで、「業務量〔これは取り上げられることはなかった〕、要員、労働時間、熟練、これらを個々に研究者の主観的関心の赴くままに取り上げるといった点にあった」（2）。

② 業務総体の「体系的」叙述

この点への批判に基づいて、「では、労働の支出〔普通の言葉で言えば働き方〕を総括的に把握する方法は何か。ここでのポイントは、労働の対価の研究に於いて、賃金表というルールの表現物を方法的橋頭堡にしたのと同様に、そうした表現物を探すことにある。だが働き方を表示した表は

そのものとしては存在しない。しかし組織的な生産活動である以上、そこには生産量と要員が事実として存在し、それらは生産計画と要員計画を背後に持つ(3)。

しかし実際には、「単純に要員と生産量の関係から(個々の労働者の一引用者)労働支出の量と質が規定されるわけではない(3)。個々の労働者に均等に業務量が配分されるわけではない、「日常不断の製造コストの低減や品質の向上(3)」という「追加的業務」が生産計画とは別個に、常に存在するからである。したがってこの点を考慮に入れなければならない。

この結果、「第1、生産量+追加的業務の設定、これに対する要員の設定の仕組みの解明。第2、かくして設定された業務総量を個別労働者に分配する仕組みの解明(3)」が必要になる。「第1については、生産計画と要員計画に加えてコスト低減や品質管理の計画をおさえ、この計画の策定、実施、フォローの体系を突き止めることによって接近できるだろう。第2については、第1の計画の最小単位まで降りて、計画実施に当たり個々の労働者に業務をどのように分担させるかを調べることによって接近できるだろう。

この接近をもっと平易に言えば、経営の最末端である各職場の業務計画に固執せよということになる。この業務計画は、一時点を捉えてみれば、生産業務、直接生産以外の業務、要員一中略一を規定し、そうした業務総量の職場構成員への分配を役割分担というかたちで規定する(3)。

こうして、目標に向かって、作業を全体として、能率よく進めるように、職場と作業者の能率を管理するものとして、業務計画が存在する。つまり能率管理は、「業務計画として表現される(4)。この「能率管理は最終的に個々の労働者に職制が業務を分配し、彼らが進んでその業務を引き受けることによって具体化される(4)。

すなわち、石田はまず、労働力商品の売買の特殊性に着目する。何と引き替えに労働力を売るかという点での労使合意は、賃金表に表現される。この賃金表に対応するものとして、その賃金表と引き替えに売られた、やはり労使合意の結果としての労働支出のルールの変現物、すなわち業務計画を把握することの必要性を石田は力説する。こ

の業務計画の策定と実施の過程を叙述することによって、業務の総体は「体系的」に叙述されるという。

以下、後発メーカーA社、先発メーカーB社について、石田の述べる業務計画の策定、実施過程を要約しよう*4。如何なる意味で、この業務計画の策定、実施過程の叙述が、業務総体の体系的把握になっているか、この点は、石田の叙述の骨格を正確に再現することによって初めて明らかになるので、この要約は不可欠である。

(3) 業務計画の策定と実施の過程

① A社の能率管理と職場組織

工場全体の「目標値はトップダウンで決めることも出来ようが、(それを具体的な業務計画として実現する一引用者)方策は、結局は、『現場現物主義』に基づく下からの知恵をベースに組み立てる以外にはない(8)。しかも目標値は過去の実績の再現ではない。実績よりはかなり高いところに設定される。つまり「目標設定自体は比較的たやすくても、困難は目標の達成に向けて如何にその努力を持続させるかである(14)。したがって、目標値が、現場の事情を踏まえてどのように業務計画として具体化していくか、そして、この具体化された個別目標を、それぞれの職場で、如何に持続的に追求してゆくのか、この点への着目が肝要である。

i) 目標策定とその職場への展開

まず前者の、業務計画の職場への展開の過程はどうなっているか。A社では、「工場管理の要はC(原価一引用者)に集約(8)される。したがって、目標は、「原価計算の目標値(8)として示される。「本社スタッフサイドからの経営計画上の計数管理から演繹される原価計算の目標値が基本的には工場の目標値になる(8)。とはいえ工場全体の目標値を実現する「方策は、結局は、『現場現物主義』に基づく下からの知恵をベースに組み立てる以外にはない(8)。したがって、この目標値をにらみながらも、他方で、「工場一部一課レベルにおける月例報告会議と部門長診断において前の期の問題点と可能性が具体的に掌握される(9)。この「過去の方針管理の

活動プロセスにまで降りた検討と反省を」(9) 踏まえて、先に与えられた工場全体の目標値を前提に各部署での「来期の方策の素案を工場長付のスタッフ(3人)が策定し、同時に生産管理部や生産企画部の提示する予算上のガイドラインと調整作業」(9)を進める。この「調整を経て予算的な裏付けを伴った(各部署での一引用者)目標値が定まる」(9)。最終的には、各職場で、原価目標は時間量・物財量目標に変換される(図1-2、12)。台当たり直接労務費は台当たり労働時間に、直接労務費以外の台当たり原価は例えば、台当たり直接材料費はオイル使用量に、台当たり補助材料費は作動油使用量に、というふうにある。

ii) 職場における目標実現のための具体的方策と仕組み

時間量・物財量に変換された職場での目標、すなわち「職場における業務計画」(21)は、次のような具体的方策によって実現される。最終組立職場では、「工数の低減」(21)の追求と「PM(予防保全—引用者)の初期段階の活動」(24)のライン作業による担当を追求することによって、これは実現される。もちろんこれらは、過去の実績を上回って設定されている目標値実現に向けての改善活動によってのみ、初めて実現されるものである。

さて、「職場における業務計画」は、最終的には、個々の作業員への「業務の配分」(25)として実現される。「業務計画は基本的には職制が大部分を考案する。しかし、大詰めの最後の部分は一般作業員に業務課題として分担させる。またQCや提案を通じて(業務計画達成のための一引用者)アイデアの吸収もはかる」(31)。

これに対して、「機械加工職場」では、「故障再発防止」によって、「稼働率を高めることにより製品1単位当たりの労務費と電力費の低減につながる」(33)。この「業務計画の具体的項目への展開」(36)にあたっては、「この機械加工職場では作業員の主体的参加の程度が高い。作業員の定常業務に必要な技能の延長に業務計画があるからである」(36)。

さてこのようにして目標が、一端工場全体から

職場までにわたって、策定されれば、こんどは、これは、必ず実現されなければならない。つまり全ての部署で、目標の実現に向けて、「持続する努力を確保する仕組み」(14)が必要である。それが、一方での「組織的規制一月例報告会、部門長診断等」(14)であり、ここで「目標達成に向けてのコントロール」(17)がおこなわれる。他方で、「個人へのインセンティブ」が「賃金・人事制度」(17)である。

② B社の能率管理と職場組織

i) 目標策定とその職場への展開

次にB社の目標設定と職場への業務計画の展開はどうなっているか。B社の特徴は、はじめから目標が、時間量・物財量で設定されるところにあるが、この「生産能率の目標設定」(52)は、一方で、役員会の上からの目標設定(52)としておこなわれる。他方では、「現場各課がそれぞれの目標値を発信」(52)する。これは「自主申告」(52)である。「現場の各課からの申告は、内容的には、個々の改善計画の積み上げから工数低減の規模を推定し目標値を引き出すという作業」(53)である。この両者を前提に、「本社生産管理部、工場工務部」による「調整」(52-53)が入って最終的に目標値が確定する。

こうして工場レベルから職場までの最終的目標値が確定するが、この実現は、最終組立職場でも、車体組立職場でも、改善を通じての、工程の停止への対応策と保全の水準向上による稼働率対策によってはたされる。

ii) 目標実現のための仕組み

目標実現のための仕組みとして検討すべきなのは、石田によれば、『「頑張れば報われる」報酬の仕組み」(57)だけではなくて、「目標達成に向けて組織を動員する装置としての組織的規制の内容」(57)と、その規制「をより実行あらしめるための、生産計画と目標達成との接合の仕方様式」(57-58)である。この組織的規制としては、「全社レベルに生産部門会議があり、以下、工場、部、課の各レベルで能率会議が通常月次で開催されている。これら各レベルの会議は各級マネジャーの行動を能率向上に向けて誘導する」

(58)。ここで重要なのは、この能率会議が、絶えず短期的な能率向上の圧力にさらされている現場に対して、やや長期的な視点から歯止めをかける役割をも果たしている点である。すなわち、「現場が生産能率一本槍の管理に突き進むことに対して能率とは別の観点から歯止めの管理をおこなっている」(60)。具体的方策としては、「短期の能率優先の弊害を除去するために、一中略—QC等の工数比率と今ひとつは監督工数比率を定めて、これを逸脱するばあいには警告を発する」(61)。

生産計画の策定に能率管理を如何に接合するかという点を見ると、「工務部人事グループが要員調整会議に向けて、生産管理室からの生産計画の事前情報をベースに要員を積み上げていく際に、工務部の改善推進グループが能率の側面からチェックする」(63)。

個人へのインセンティブはどうだったか。「B社では伝統的に賃金それ自体にインセンティブの要素は極めて少なかった」(64)。「個人の『インセンティブは資格昇格と昇進以外にはあり得なかった』」(65)。「90年と93年の一中略—賃金制度改革」(65)は、「個々人の『頑張り』を賃金に反映させるという意味での、賃金能力主義的個別化とそうした個別化の強まった賃金決定に関する公開制・明示性の確保に改革のポイントがあった」(66)。だがそれでも「能力主義的な賃金の個別化は日本の大手企業の相場からすれば極めて微温的であ」(70)る。

(4) 「体系的」把握の意義

① 生産目標の具体化過程の包括的分析

以上が、筆者の理解し得た限りでの、石田の云う「業務計画」の「体系的」叙述の全体像である。たしかに経営は、企業全体としての生産目標を設定し、それを各部署の具体的な業務遂行計画として具体化する。しかも日本のばあい、この生産目標は過去の実績の再現ではなく、それを常に高い水準で上回る。このようなことがいったい、如何にして実現可能なのか。この課題は、工場の生産目標が、各職場の実情を踏まえながら、しかしその実情の「改善」をあらかじめ前提して、どのように、各々の職場の業務計画に具体化するの

か、そしてこの計画をたんなる計画にとどまらせることなく実現するために、人々をどのように、動員し続けているのか、以上の点を過不足なく叙述してみせることによって、初めて具体的に解かれたことになる。またこうすることによって初めて、「生産性優位」が、「職場組織のどんなありよう」(「はじめに」5)によって実現しているのかも明らかになる。さらにこうした「体系的」叙述のばあいには、「業務計画」実現の手段として、「定常業務、提案、QC、改善活動を職場の業務全体としてとらえ」(「はじめに」2)ざるを得ない。どれかひとつだけ取り上げるといふわけにはいかない。

以上のような意味で、石田が分担執筆した第一章は、工場の生産目標が、末端の職場と個々の作業員の作業とにどのように具体化されるのか、この点を体系的に描き出した、筆者の知る限り初めての実態調査研究である。困難な包括的課題が、強靱な問題意識と明晰な分析枠組みによって、解明されている。

② 労働者の職場生活把握に業務計画具体化の体系的記述は不可欠か

さて、工場の生産目標の職場の業務計画への具体化と個々人の作業への具体化は、如何におこなわれるか、という課題設定の重要さは石田の指摘するとおりである。そして、この課題に対して、生産目標の具体化過程を記述することで、実際にこの重要な課題を解き明かしている。そして、この記述によって、肯定派、批判派のいずれもが「現実の特定の側面を恣意的に強調した」(2)、その恣意性は、たしかに克服されている。

以上の点を評価した上で、ひとつ副次的な論点を提出しておこう。もし、「定常業務、提案、QC、改善活動」(「はじめに」2)の全体を、ひとりひとりの作業員に即して捉えることに関心を限定するならば、それは、このような課題そのものの設定し直しという手順を踏まえても出来るのではないか。生産目標の具体化過程の終点における作業配分の実態のみに着目して、つまり、作業員が現場であるいは職場外で、どんな仕事をしているか、この点を作業員の生活時間に即して詳細に把握すれば、「定常業務、提案、QC、改善

活動」のうちどれかひとつだけを取り上げるなどということは、できない。そのようなことをすれば、それは、誰にでも分かる、それこそあらゆる「恣意的」操作であり、したがって、そのようなことは不可能だからである。末端の個々の作業者の担う「定常業務、提案、QC、改善活動」の総体が、個々の要因のあいだの「相互の論理的連関」（「はじめに」2）を踏まえて明らかにされれば、上部計画のブレイクダウンの過程の具体的把握が無くても、労働者の日々の生活を構成する特定の要因のみを取り上げるというような「恣意性」（「はじめに」3）は免れるはずである。

そう考えると、ここからふたつの論点が、あらためて確認されることになる。第一は、工場の生産目標の職場の業務計画への具体化と個々人の作業への具体化の過程を把握するという包括的課題は、当初は、個々の業務のどれかを、「研究者の主観的関心の赴くままに」（2）に「恣意的に」取り上げるという研究の動向への疑念から出発したとしても、じつは、それを越えた問題の解決のために設定されたことになるのではないかという論点である。というのは前述したように、この「恣意性」そのものは、現場の労働者の生活時間調査によっても免れるはずだからである。では、何を解くことをねらって、この課題は設定されたのか。

第二には、第一の論点から直接的に導き出されるのであるが、この「恣意性」が何故、生まれたのかという論点である。というのは、確かに石田の包括的かつ「体系的」課題設定によって、結果として、分析の「恣意性」は克服されたが、そのことは、なぜ、この「恣意性」が生まれたのかという論点には、答えていないからである。この点は一見些細なことのように見えるかもしれないが、筆者の関心からすると、これは些細な論点ではない。「多くの研究は、『肯定論者』、『否定論者』、いずれが労働現場の正確な事実認識を提出しているか、というふうの問題を設定しているが、どうしてこういう事実認識の違いが生まれるのか、という問いの設定はない。このことが問題の決着を妨げる要因になっているのではないか」（野原 2008 3）。「この、どうして事実認識の違いが生じるのかという問いがなければ、見方の違

いを克服する端緒も開かれないから、見方の違いは、いつまでたっても同じ次元で再生産される。したがって同質の事実認識の違いも再生産される」（同上④）。このように思うからである。

まず、第一の論点から見よう。前述のように、「恣意性」の克服のみに関心があるのなら、このような包括的な課題設定は必ずしも必要ない。言い換えればこのような包括的な課題設定は、あれこれの業務のどれかだけを取り上げるという恣意性の克服のみを目指したものではない。ではこのような包括的な課題設定はどのような関心に応えることになるのか。

石田が明らかにした分析的叙述から逆に振り返れば、年々歳々、過去の実績を上回る生産目標を掲げ続けて、それを実現してしまう、このようなメカニズムはどのようなものか、つまりどうやって目標は具体化され、その実現に向けて労働者はどのように動員されていくのか、この問題が、業務計画の具体化過程の「体系的」叙述という課題設定とその課題解明の具体化によって解かれたのである。

このように跡づけて、石田の叙述を振り返ると、次の文章に行き当たる。石田は云う。「実証すべき課題は生産性優位が職場組織のどんなありようと具体的に関係しておるかをはっきりと記述すること、それが出来ればどんな職場組織にならざるを得ないか、一般労働者に期待される役割は何か、はそれと表裏一体のものとして記述できよう」（「はじめに」5）。つまり石田の設定した課題は、肯定派、批判派の双方に見られる「恣意性」をどうやって克服するかもなければ、「恣意性」は何故生まれるのかもでなく、「生産性優位」をうみだす「職場組織」のメカニズムの解明だったのである。

③ 職場分析の対象設定の「恣意性」は何故生まれたのか

第二の論点を検討しよう。従来の諸研究が、諸業務のうち特定のそれのみに恣意的に光を当てているということがあったとすれば、それは必ずしも「業務計画」の「体系的」把握が欠けていたからではなく、別の理由があったからではないだろうか。石田は、生産目標の具体化過程の把握と

いうそれ自体として固有に意味のある独自の課題設定に対しては、自分の解答を与えた。しかしその課題設定の背後にあった、肯定派、批判派「いずれも現実の特定の側面を恣意的に強調した解釈のように思われる」(「はじめに」3)という問題意識に対しては、それでは、どうやったらこの「恣意性」を免れた現実理解が出来るか、と考えて、この「恣意性」は、生産目標の具体化過程の把握によって克服されうる、としたのである。この点は、「業務、分業、個別的労働取り引きの態様を体系的に記述するにはどのような方法をもってすればよいのかがあくまでも問われている」(「はじめに」3)という指摘によく現れている。

しかし、ここには、「恣意性」の克服の方法は提起されているが、この「恣意性」が何故生まれるのか、という問いはない。もちろん、このように指摘することじたいは、石田の方法提起とそれに基づく分析を批判しているのではない。ただ石田の云う肯定派、批判派双方の「恣意性」の存在に対して、そこから、石田は、「恣意性」の克服という方向に向かい、もうひとつのあり得る問い、つまりこの「恣意性」は何故、存在するのか、という問題設定の方向には向かわなかったという事実を指摘しているに過ぎない。

それでは、この「恣意性」は何故生まれたのであろうか。日本的経営のもたらす労働者への負担を何とか隠蔽しておきたい、あるいは如何にして日本的経営を打倒するかという観点からのみ一切を見ようとする、このふたつの両極からのイデオロギー的な予断を措いたとすれば、何が原因であろうか。この点では、定常業務におけるテイラー的分業と非定常業務における非テイラー的分業、そして労使関係と社会制度に規定された労働密度の高さと長時間労働、加えて今日の段階で言えば、正規雇用と非正規雇用の処遇格差、これらを包括的に捉える理論的な枠組みと方法的な分析手順を分析家が持たなかったことがひとつの大きな要因であったと筆者は考えている*5。だがこの点について詳論するいとまはここではない。これに対して、おそらく石田は、生産目標を実現する業務の総体を過不足無く「体系的」に描き出す、そのような分析的記述という方法がないこと、ここ

から「恣意性」が生まれたと考えたのであろう。

④ 「業務計画」具体化過程の「体系的」記述は、職場のどんな評価を内包するのか

そのように考えてみると、逆にこんどは、石田の強調する「業務計画」具体化過程の「体系的」記述は職場のどんな評価を内包するのか、この点があらためて疑問として浮かび上がってくる。

たしかに「体系的」記述は存在する。しかし、その結果、「定常業務、提案、QC、改善活動」の全体が、労働者にとって如何なる意味を持ったものとして論定されているのか、この点は定かではない。もう一度石田の云うところを振り返ってみよう。「重要なことは解釈や意見ではない。定常業務、提案、QC、改善活動を職場の業務全体としてとらえ、相互の論理的連関を正確に記述できるかどうかにあるのではないか」(「はじめに」2)と石田は云う。ここでは「重要なことは解釈や意見ではな」くて、「記述」であると云う。おそらく石田は、業務全体の体系的記述それ自体から必然的に引き出される「解釈や意見」が重要なのであり、それらは、体系的記述が自ずから語るから、わざわざ語るまでもないというのであろう。逆にこうした体系的記述に裏付けられない「解釈や意見」は「恣意性」そのものであるというのだろうか。

しかし、先に示したような石田の記述から、必然的に引き出される、どんな「解釈や意見」、つまり評価が存在しうるのだろうか。前述のように、石田の「体系的」記述の骨格を要約してみると、筆者には、そこに記述はあるが評価がないように思われる。もしそうだとしたら、「体系的」記述の欠如が、「肯定論」と「否定論」との恣意性を生んでいるという批判から出発したのであるから、石田の「体系的」記述から、このふたつの恣意的評価と異なる如何なる評価が導き出されるのか、この点に触れないで終わるのは、画竜点睛を欠くということになるのではないか。この点でもまた石田の「体系的」記述から、筆者自身がそこにふくまれている「評価」を論理的に導き出さなければならぬだろう。この点は、「3. 業務の体系的記述と職場の技能分析は如何に繋がるのか」で後述したい。

2. 技能の内実と技能形成

(1) 業務計画具体化を担う職場の技能形成

職場の技能形成について、石田は云う。「能率管理という管理なしに技能形成は自律的に進むというものではない—中略—。職場として達成すべき業務の質と量が特定の水準の技能を不可欠なものとして要請しないのであれば、そもそも能力の向上はムダである。小池和男の一連の研究は、技能形成が能率管理から演繹的に要請され規定されるという側面を見落としているのではないだろうか」(5)。

なるほど、業務計画を職場で具体的に実行するために、その職場の労働者に、特定の技能水準が求められる。つまり職場の技能形成の水準とは、職場の業務計画、言い換えれば能率管理のあり方から決められる。したがって経営は、それぞれの職場に対して、達成を要求する能力の水準をもって、その達成に向けて作業者を追い込む。逆に言えば、職場が求める能力水準以上の能力にも、それと方向を異にする能力向上—例えば、ボルボ・ウッドバラ工場で1990年代初頭に達成されたような—にも経営は報酬を払わないし、そういう能力形成の訓練をおこなわない。

小池のばあいには、小池が、職場に存在しているとみなした能力を記述し、それがどうしてそのように形成されるのかを論じない。そのため小池の研究は、あたかも職場で自生的に技能形成が進むかのように技能形成を扱っていることになる。しかし、石田の云うように、実際にどういう技能形成が要請されるかは、職場の能率管理の観点から、上から決められる。どこでも同じように、上限無し青天井の技能形成がおこなわれるわけではない。この点を明らかにしたことも石田の卓見である。

さて、こうして、工場の業務計画の具体化過程の特定の断面で、すなわち特定の職場における能率管理の一環として、その実現を担う条件として、それぞれの職場での技能形成の水準が存在する。こうした位置づけに基づいて—この位置づけの妥当性は、「3. 業務の体系的叙述と職場の技能分析は如何に繋がるのか」で後述する—、以下技能形成の特質を見ていこう。

(2) 生産職場の三つの技能類型と保全職場

藤村博之は、「自動車生産職場の三つの技能類型」として、「自動化機械補助技能、単純組み付け技能、異常対処技能」(233)を示している。「自動化機械補助技能中心の職場」(233)としてボディ職場を見ると、そこでは、溶接作業は溶接ロボットが行っており、「ロボットの操作は—中略—ボディ職場の保全係の担当であ」(234)る。これに対して、生産職場の作業者は、補助的に「ロボット化されていない部分の溶接を担当」(235)している。作業は「1-2週間で一人前になれる」(233)簡単なものである。

最終組立職場は「単純組み付け技能中心の職場」である。ここでは「複数の持ち場を担当できるようになるには2年から3年の経験が必要であるが、ひとつの持ち場だけなら2-3ヶ月で一人前の仕事ができるようになる」(233)。「A社の専長によれば10人のうち3人ほど腕の立つ人がいれば職場はきっちり回っていく」(233)。

「異常対処技能中心の職場」としては、「機械加工職場」がある。ここでは、「これまでのふたつの職場とは異なり、—中略—自動化された機械で発生する異常への対処が中心的な仕事になる。ワークをセットすると、自動的に何台もの機械を通して加工が進んでいく。機械が順調に動いているときは、計器のチェックや完成品の抜き取り検査以外にすることはほとんどない。しかし、ひとたび異常発生を知らせるランプがつくと、その場に飛んでいき、原因を取り除いて復旧させる。機械の停止時間を出来るだけ短くすることが作業者の課題である。異常が起りそうなとき、その兆候を事前に察知して手を打つことが出来ればなおよい。この職場では、作業者全員が異常対処能力を持つことが要求されるが、一人前になるには、約10年の経験が必要とされる」(233-4)。「以上の3つの職場で、最も高い技能を要求されるのが機械加工職場であり、最終組立、ボディ職場の順に技能が低くなっていく」(234)。

以上の点は、個々の事実としては既に指摘されていたところだが、自動車生産職場を包括的にカバーする技能の三類型として提示されたのは初めてではなからうか。優れた類型化である。

さらに今日の保全工の性格をも明らかにした点

も重要である。すなわち「自動車産業の保全担当者に要求される技能」(234)としては、「コンピュータ化された設備のマニュアルを正確に理解し、設備の仕組みに精通していることがまず必要である。設備に異常が発生したとき、どこに問題があるのかを探し出さなければならない。一中略—原因を推理しながら故障箇所を特定していくには、設備の仕組みについての深い知識が要求される」(234)。他方で「伝統的な保全工がもっていた」(234)「汎用工作機械を練って補修用部品を加工する技能は、改善班に受け継がれ」(235)たという。

なお関連して石田は、最終組立職場の組立の技能について、立ち入った観察結果を示している。すなわち職場の作業者の「持ち場 [工程]」(87)毎の習熟度は、以下の四段階に分かれている。

「1段階目は作業の手順が分かった段階、一中略—2段階は、タクト内で50%程度の作業が出来るスピードの段階、3段階は75%程度の作業が出来るスピード段階、一中略—4段階はタクトで作業が完了するスピード段階」(87)である。この観察結果について、石田は云う。「作業者の技能を定常業務である組み立て作業のスピードで捉えるということに端的にこの職場の一般作業者の技能のなんたるかが語られている」(87)。つまりこの観察結果は、「一般作業者の定常業務を越えての業務の厚みが少ないということの最後の証明」

(87)である。「近年、組単位ではあれ [いまだ個々人についてではなく] 設備の異常処置能力を技能表によって表示することがなされ始めた」

(87)とはいえ、これもまだごく一部の人々についてのことであり、ここに現れているように、改善やQC提案の質・量が、作業者の技能の一般的必要要件としては捉えられていないことからしても、石田の指摘は正鵠を得ている。

(3) 異常への対応における分業と階層性

① A社の最終組立職場と機械加工職場

本書では、職場で異常があったときにも、一般作業者が等し並みに対応するのではなくて、異常対応には、分業と階層性があることを示している。石田は云う。A社の最終組立職場のばあい、「一般作業者は通常、作業中に機械に異常があっ

たばあい、紐を引いて一中略—リリーフマン（職長補佐1名、班長2名）を呼ぶ。リリーフマンでは処置できなければ職長を呼ぶ。職長の手に負えないものは保全に頼む。これが基本的な異常処置の流れである」(26)。

したがって「一般作業には機械の異常対処能力は期待されていない。一中略—しかし、一般作業者の昇進先である班長、職長補佐、職長等の現場監督者の対処能力はどの程度のものか。一般に『職長は機械や電気の専門教育を受けていない。ただし、設備を受け取ったとき、操作と異常処置の仕方、メンテナンスの箇所が指示される。チョコ停の領域であれば、職長が対応できる。しかし、復旧手順に従って復旧をかけたがうまくいかなかったとなると、これはもう保全の領域である。機械の図面を見ながらどうこうするということは、現場ではやらない』」(26)。しかし「『保全に対してフォアマンが的確に指示できるかが重要になる。すなわち、職長が機械の特性を知って、機械系の故障なのか、電気系の故障なのかを保全に指示できれば機械系または電気系の保全員がすぐに駆けつけることが出来るからである」(27)。

A社の機械加工職場はこれと対照的である。ここでは「自分が生産しながら機械の子守もしなくてはいけない」(34)のために、「作業者の定常業務に機械の異常処置が含まれている」(34)。職場に配置された「合計15の機械装置」について、「次の4段階の技能レベルを定義している」(34)。第1段階は、「機械操作ができ、決められたとおりのチェック、刃物交換が出来る」、第2段階は「簡単な異常復帰が出来る」、第3段階は「異常の発見、品質の良否が判断できる」、第4段階は「問題解決が出来、指導が出来る」(34)となっている。つまり「各作業者の技能は機械の異常処置能力」(34)で示されている。最後の「問題解決が出来る」とは、どのような技能を持つことか。「『機械の異常が発生したときに、どこのスイッチが悪いのか、どこのシリンダーがおかしいのかというあたりの推定する技能は持っている。止まっているという現象をみて、保全が来たときに、このステップで止まっているということが云えればよい』。一中略—現場の作業者は加工の順番を知悉しているので、どのあたりが悪いの

か推定がつく。その推定を足がかりに保全は問題箇所をつっこめばよい」(35)。

異常に対する作業者の役割は、このように最終組立職場と、機械加工職場とでは対照的であるが、この石田の対比を踏まえたとき、異常対応における現場と保全との分業関係には共通点があることもまた重要である。最終組立職場では職長が、機械加工職場では第4段階の技能を持った者—おそらく多くのばあい、それは班長、職長補佐またはその予備軍ということになろう—が、現場での経験と知識に基づいて、問題箇所を推定する。この推定に基づいて、保全作業者が、そこに焦点を合わせて、問題解決に取り組む。異常を一刻も早く解決して、ラインの稼働を軌道に乗せるには、この問題箇所の推定を適切に出来るかどうか大きな役割を果たす。日本の製造現場の強みの要因のひとつとしてこの点は重要である。

② B社の最終組立職場における「異常措置者」

B社の最終組立職場では、異常にどのように対応しているか。工程の停止への対応をみよう。石田は云う。「停止といっても、設備故障以外に前工程の製品や組み付け部品の不具合、あるいは技能員の習熟の未熟や体調の不調等人の要因がある。組長・工長は前工程との調整や人のやりくりを通じてまず設備故障以外の停止への処置をおこなう。

設備故障が原因のばあいはどうか。現場で『とりあえず復帰』を追求する。—中略—つまりこのことは、設備が停止した際に、通常の復帰の手続きをおこなう技能は現場が持っていることを意味している。しかしこの復帰の手続きを試みるのは『異常処置者』としての資格を保有しているものに限られている。復帰手続きを踏んでも復帰しないような故障のばあいは保全に依頼するが、この『異常措置者』が現場に駆けつけてきた保全マンとの連絡にあたる。『作業には異常があったばあみだりに手を出すな』という教えが徹底している。設備故障のばあい、通常の復帰手続きを踏んでも復帰できない故障については、現場と保全と技術員の連携となる」(80)。

現場の保全業務についてみると、「設備清掃に加えて、『注油や簡単な日常点検、ノズルやソケ

ット等の定期交換業務を現場に』移管する動きはあるが、なお部分的である—TPMの実践普及に伴い現場では組単位で異常処置対応能力の進捗度が図表として作成され始めた。現場がすべき処置を書いた要領書を理解しているか、どこが異常かを判断できるか、決められた処置がとれたかどうか等を組について進捗管理をしている。ただし、異常処置者が限定されているために、組内部の個々人の対処能力を管理しているわけではなく、各々の組全体としての能力を管理しているのである」(81)。

こうして、異常への対応は、『異常処置者』に認定されたものがおこなうが、それは一般作業者も一部含まれるが、多くは班長以上が該当する。小池のいう『変化と異常への対処』能力の分布は自動車の組立職場については必ずしも広くはない」(81)。

本書公刊は1997年であるが、調査時期は、1992～1994年である。この時期に既にA社、B社の調査によって、このような異常対応における分業と階層性の存在を包括的、かつ具体的に明らかにしたことは、小池＝野村論争等の研究史的背景を念頭に置いても、極めて意義深いと云えよう。

③ 技術員と保全マンの分業関係

B社で技術員と保全マンとの分業関係はどうなっているか。「技術員室はスタッフであり、一般的にはエンジニアと理解してよい。年配者には高卒もいるが今日では大卒ばかりである」(81)。

「第1総組立部に製造課と並列的に技術員室が置かれている。ここには5名の大卒の技術員が改善等の技術スタッフ業務をおこなっている。また保全との関係では、この技術員室に10名の技術員からなる保全グループが置かれている」(78)。

「この10名の技術員と保全の分業は概要次のようである。保全は故障への対処であり、技術員は再発防止の解析である。解析結果は機械設備の改造や定期点検の周期や箇所の改訂等に具体化する。前者は設備投資の内容を規定し、後者は予防保全の質を高める。もちろん、保全マンも故障の再発防止を考えているが、『そのスケールは小さい』と保全課長は語る。『2分や3分止まったようなときは保全が対応するが、30分止まったり1

時間とまったりすると根本的な見直しが必要になるので、技術員がその問題を扱うことになる』(81)。

これまでも技術員の存在は指摘されてきたが、その具体的な構成、仕事の中身が明らかにされている点で、この叙述は重要である。この技術員は、いわゆる「製造技術者」の範疇をなすと思われるが、「再発防止の解析」、「機械設備の改造」、「根本的な見直し」には、大学工学部卒業程度の体系的、科学的知識を土台にした現場での経験が必要であり、それは、保全マンの知識とは性格を異にしている。

④ B社の車体組立職場

B社の車体組立職場(ボディショップ)はどうか。一般作業者のばあい、「異常があったばあい、『止める』、『呼ぶ』、『待つ』が3原則」(91)であり、「異常処置者という資格無しには『さわるな』ということが徹底している」(91)。「一般作業者の訓練計画表に基づく訓練では、4段階目から機械の簡単な復帰が出来るように訓練している。その上でもう少し詳しいことが出来るようになって異常処置が出来るという認定をおこなっている。異常処置指導者[班長クラス]がその認定をおこなっている」。「一般的には、一般作業者は機械が停止したときに、『リセットボタンを押して再び起動させることは出来る』。それでも起動できないときには、異常処置の資格を持った者が、例えば『プラグを抜いて中に入り、ワークの取り付け不良であればワークをちょっと動かして所定の正しい位置に置き直し』起動させる。これでも復帰しないばあいは保全の領域となる」(91)。

⑤ 保全の技能

最後の保全の技能については、石田は、次のように指摘している。「我々にとって誤解があったのは、欧米のクラフトマンのごとき徒弟訓練による手工的熟練が重要だという思いこみであった。むしろ一中略一知識が重要である。『コンピュータの中身まで理解するのは無理』であるが、『こういうサインが出たらこの部分に問題があるから、この基盤を変えればよい』というマニュアル理解が知的熟練の核になっている」(93)。

保全の技能は、手工的熟練ではなく、機械についてのマニュアル的知識だという点に石田の強調はあるのであろうが、この叙述は、さらにそれ以上のことを示している。つまりその知識とは、『コンピュータの中身まで理解するのは無理』であるが、『こういうサインが出たらこの部分に問題があるから、この基盤を変えればよい』というマニュアル的な知識である。言い換えればこの知識とは、中岡哲郎が指摘しているように*6、事態発生メカニズムないし因果連関についての科学的な知識ではなく、何故そうなるのかは分からないが、こういう兆候は、こういう原因と対応しているという兆候と原因の対応関係についての知識である。このような知識は現場での経験の蓄積の中で身についてくるものである。

⑥ 異常対応の技能の質

さて以上のように、石田＝藤村の事実発見に即して、異常対応における分業の性格を吟味してみると、現場における異常対応の技能の質について、ひとつ興味ある論点が浮かび上がってくる。すなわち「2. (3)①A社の最終組立職場と機械加工職場」の末尾で示したように、A社の異常対応における現場と保全との分業関係には、最終組立職場と機械加工職場のあいだに共通点がある。

具体的に云えば、最終組立職場では職長が、機械加工職場では第4段階の技能を持った者が、現場での経験と知識に基づいて、問題箇所を推定する。この推定に基づいて、保全作業者が、そこに焦点を合わせて、問題解決に取り組む。このときの推定を支える技能は何か。最終組立職場のばあい、「職長は機械や電機の専門教育を受けていない」(26)が、職長は、「機械の特性を知って、機械系の故障なのか、電気系の故障なのかを保全に指示でき」(27)る。機械加工職場では、第4段階の技能を持った「現場の作業者は、加工の順番を知悉しているので」、「機械の異常が発生したときに、どこのスイッチが悪いのか、どこのシリンダーがおかしいのかというあたりの推定する技能は持っている」(35)。「その推定を足がかりに保全は問題箇所をつつこめばよい」(35)。

いずれもこれらの知識は、「機械や電機の専門教育」に基づくものではなく、現場にある特定の

「機械の特性」や「加工の順番」にかんするその現場に固有の経験的知識である。

他方で石田のB社に即しての記述によれば、保全の技能とは、手工的熟練ではなくて、知識である。この知識の内容は、『コンピュータの中身まで理解するのは無理』であるが、『こういうサインが出たらこの部分に問題があるから、この基盤を変えればよい』というマニュアル的な理解

(93)である。つまり事態発生のメカニズムないし因果連関についての科学的な知識ではなく、何故そうなるのかは分からないが、こういう兆候は、こういう原因と対応しているという兆候と原因の対応関係についての、現場での経験の蓄積の中で身についてくる知識である。

つまり、現場の職長・異常処置資格を持った作業者の技能＝知識も、保全作業者の知識も、因果連関についての科学的知識ではなくて、現場の経験の中で蓄積された、兆候と原因の対応関係についての経験的な知識なのである。この点では両者は論理的に同型である。しかしもちろん、現場の職長・異常処置資格者の技能と保全作業者の技能は異なるというのが強調点であったから、この論理的に同型な知識の質の違いをも吟味する必要がある。繰り返せば、職長・異常処置資格者の特定現場にかんする経験的知識（兆候と原因にかんする経験的知識）に対して、保全作業者は、電機・機械の専門的知識に裏付けられた機械についての知識を持っていて、これに依拠して、現場の職長・異常処置資格者では対応できない異常に取り組む。しかしこのときの保全作業者の知識もまた、コンピュータ技術に関して云えば、兆候と原因の関係にかんする経験的・マニュアル的知識なのである。

(4) 職場における改善活動参加の階層性

① A社の最終組立職場

A社の最終組立職場では、改善活動で階層毎の役割の違いが見られる。石田は云う。「各工程の改善案を誰が考案するのか」(28)。この点では、「職長が中心になり職長補佐、班長が考案している」(28)。「一般作業者と話し合いは改善案の考案というよりは、職長を中心に固められた改善案を納得了解してもらうためというのが実態に近

い」(28)。「20名ほどの一般作業者のうちで3名『頭の切れるもの』がいたら『楽になる』という程度に、一般作業者の改善案への参加の度合いは低い」(28)。したがって、一般作業者に即してみたとき、QC、提案という「こうした参加の形式の直接的な意義は、業務計画遂行とその結果に対する合意調達の重要な手続きであるということである」(31)。より長期的に職場に即してみれば、「QCや提案は『人材形成のひとつの方式としての役割が強い』—中略—時点で見たとときの経済的効果[業務計画におけるコスト低減への寄与]は少なくとも、中核的作業者を育て、班長、職長補佐、職長の人材予備を育成する点で欠かせない」(31)。

一般作業者が皆QC、提案といった改善活動に積極的に参加していることが日本の製造業の特徴であるかのように喧伝されて来たことについて、石田は次のように批判している。「工場経営の基本はまず上位方針から展開され、かつ月次での経営組織上のコントロール下に置かれている業務としての改善にある。このシステムとしての理解を外して、日本の製造業の品質や原価低減の『からくり』をQCや提案という一般作業者の営為から説明しようというのは間違いである」(86)。後述のB社のばあいとここに示したA社の事態は、この批判を裏書きするものである。このような改善活動への参加の階層的に異なった性格の実証は、不正確な像を修正する上で極めて重要である。

この点を確認した上で、ただし、一点だけ、単に表現の仕方にとどまらないかも知れない、解釈上の疑義を指摘しておこう。20名の職場で、いい腹案を出す積極的参加者が3名だとして、これを「一般作業者の改善案への参加の度合いは低い」とみるかどうかという点である。第一にこの3名の果たす役割を見よう。職場における改善の或る特定の方向性—例えば省人化とか、省スペースとか、歩行距離の削減とか—が上から与えられてオーソライズされているとき、その方向に沿って改善提案を積極的に出す作業者が15%存在したとすれば、他の作業者も含めて、職場は十分に、その方向に向けて動員されていくのではないだろうか。この15%のメンバーは、あらかじめ定められ

ている方向へ向けての動きを加速する要因であり、しかも職場には、この定められた方向への明示的な抵抗要因は存在しないからである。

第二の点は、20名の内3名以外の者の役割である。石田の云う「合意調達の重要な手続き」の含意に関わる。職場に正統的に権威づけられた改善の方向性が明示的に存在し、その方向に沿って積極的に活動する作業者が15%存在し、それ以外の作業者が受動的に参加しているとすれば、それで経営の目的は十分に果たされているのではない。つまり、この受動的参加者は、受動的に改善活動に参加していることによって、この改善提案が実施される時に、その実施を抵抗無しで受け入れるという意味では、動員待機の状態にあるからである。

② B社の最終組立職場

さてB社の最終組立職場のばあいはどうか。ここでも階層毎に改善業務の内容は異なる。石田は云う。「課長、工長、技術員レベルと組長以下のレベルで改善業務の内容は異なる」(84)。「例えば、組から、『ここまでつめたのだけれど、こういう装置を入れるとこれだけのメリットがある』という素案が課長に集約される。課長はこれを技術員室に回付し、同室の改善関係の技術スタッフ業務に従事している技術員が案件毎に、『改善組でやらなければいけないのか、前工程の生産技術にお願いした方がいいのか、あるいは将来的に次の切り替え車両の変更時に実現すべきものであるか等を区分する』(84)。「改善組に回付」された案件を、改善組は、「作業日程に組み直し、これを『保全改善会議』にかける。この会議には製造現場の工長以上全員と関係する組長が出席する。この場で装置製造のスケジュールが確定する」(84)。

他方で、「現場の改善活動に一般作業者はどの程度関わっているのか」(85)。「現場の小改善は基本的には組長・班長の業務ということである。一般作業者の関与は“1秒改善”に限られている」(85)。「上から降りてくる業務としての改善は班長までであり、一般作業者はQCサークルや『創意くふう提案』を通じていわば結果的に業務としての改善に貢献する」(86)。

それではこの「上から降りてくる業務としての改善」に一般作業者はどのように関わっているのだろうか。この点について、石田はある課長の発言を引いている。『組長がこの原価の問題をクリアーしたい、その場合でも組長一人で出来るはずない。班長を使ってやれ、また実際にやっている人に聞かなくては、その人が一番よくわかるでしょう。そういう人の知恵をいかにひき出すか、皆は組長の要望に応えるだけの力を持っている。そのベースはやっぱり、QCサークル活動によって、年間ずっと絶え間なくやってきている、そういう訓練の中で一般の人も力をつけた。そういう力があるから管理者が品質向上なり原価低減なりがやれるようになっている』(86-87)。

上からの業務としての改善への一般作業者の関わりについての、この石田の引用の含意を少し考えてみよう。業務として、或る工程の改善によって、原価低減や品質改善のターゲットを実現しようとするばあいに、実際には作業の仕方や作業手順をいじらなければならない。だが組長は実際にその作業をやっているわけではない。だから、組長は、一般的に何か改善がないか提案を求めるのではなく、自分の考えるような工程改善が可能か、それをやるとどうなるか、あるいは他の改善方法があるか等について、的を絞って、その作業に詳しい班長や作業者に聞かなければならない。そのとき尋ねられた作業者は常々QCサークル活動の中で、自分の関与する工程の客観的観察の訓練を積んでいるので、問われた問いに、適切に応えることが可能になる。漫然とマニュアル通りの作業をやっているだけではこうはいかない。一般作業者の経験や知識は、上司の下問に対していつでも答えられるように、いわば動員待機の状態にある。この意味では、一般作業者の提案、QC活動は、業務としての改善に寄与している。

3. おわりに：業務の「体系的」叙述と職場の技能分析は如何に繋がるのか

以上で、業務計画の具体化の過程の体系的叙述(第1章)と各職場でおこなわれる技能形成の性格(第1章と第3章)についてみてきた。それでは、この両者はどのように結びつき、全体として日本の自動車産業職場に対するどのような評価を

内包するのだろうか。この点を吟味しよう。

生産目標は上から決められる。しかもこれは常に過去の実績を上回る。他方で、下から、現場の事情に基づいて、個別的な生産目標が積み上げられる。この両者のあいだを調整する部署が存在して、これが調整し、上部からの目標を下部の具体的実行計画＝業務計画に繋いでいく。

この具体化された業務計画を実現するために、進行状況を絶えず点検し、実現に向けて構成員を追い込んでゆく上部から末端までの階層毎の会議＝組織的規制の仕組みが存在し、かつ現場の絶えざる改善活動が、常に過去の実績を上回る、この目標の実現を支える。この中で働く労働者に対しては、昇進・昇給がインセンティブとして作用する。

こうした生産目標を現場で実現する作業者の具体的な活動はどうなっているか。業務計画の要請に基づいて、各職場での技能形成の水準と技能の分布状況が定められる。これが、経営から見れば生産目標実現のための業務計画の「職場での展開」(19、77)であり、職場と個々の労働者から見れば、定常的な業務と非定常的な業務をめぐる職場での階層的な分業実態である。業務計画の具体化過程と職場での技能水準の異なる労働者間の分業状況との関連は、「技能形成が能率管理から演繹的に要請され規定される」(5)という指摘、「業務の配分」(25)の一環として、技能形成、異常への対処及びQC活動が取り扱われていること(26-32、34-42、79-90、91-97)から見て、このように理解することは妥当であろう。

小池は日本の現業職場の特徴として、一般作業者が、定常業務以外に、変化と異常に対応しており、この対応には、知的熟練とも云うべき内容が含まれていると主張した。これに対して、石田＝藤村の事実発見は何を語っているか。要約してみよう。まずどの程度の技能形成が求められるかは、職場毎に業務計画の遂行上、経営が必要だと判断した範囲内でおこなわれるのであって、一般作業者が、どの職場でも等し並みに定常業務以外の作業に従事することを求められているわけではない。三つの職場類型のうち機械加工職場では、異常対処が一般作業者の仕事になっている。しかしこれ以外の、ボディ職場に見られる自動化機械

補助技能、最終組立職場に見られる単純組み付け技能では、それは一般作業者の仕事ではない。特に最終組立のばあい、作業者の技能は定常業務である組み立て作業のスピードで捉えられている。こうして異常対応が一般作業者に担われる職場は限定される。

とはいえ、現に現場ではしばしば異常が発生するのであるから、これに対しては、誰がどのように担っているのか。最終組立職場、車体組立職場では、一般作業者は、異常に対応しない。職長・異常処置資格者が、まず対応する。それで駄目なら保全作業者を呼ぶ。このときの職長・異常処置資格者の対応、及びその異常箇所の推定が、迅速な正常状態への復帰にとってきわめて大きな意味を持つ。機械加工職場のばあいは、異常処置が作業者の定常業務に組み込まれている。それで対応できなければ保全作業者を呼ぶ。保全作業者で対応できないようなレベルでの異常対応、すなわち「再発防止の解析」、「機械設備の改造」、「根本的な見直し」には、製造技術者が登場することになる。

こうして、一般作業者の異常対応は、機械加工職場に限られること、しかし確かに現場に存在する異常対応は、基本的には職長・異常処置資格者、保全作業者、製造技術者のあいだの分業でおこなわれていることが明らかになった。

小池が論じていない改善活動についてみると、これもまた、等し並みにすべての作業者がこれに参加しているのではなく、現場での改善活動の参加の仕方には、階層別に異なった質が見られることが明らかになった。すなわち、実際の改善そのものは、管理・監督者層が担っているのであり、一般作業者が、彼らと同様に参加しているのではない。いわば受動的に改善運動に参加している。

このように改善活動への参加の仕方には階層別に質的な違いがあるが、しかし、この受動的な参加は業務計画遂行とその結果に対する合意調達の重要な手続きとして機能している。加えて、管理・監督者層が改善業務を推進することは、改善対象となる実際の作業を担当している作業者の知恵を借りること無くしては不可能である。このとき日常の改善運動を通じて、自分の作業を外部から客観的に見る習慣をつけられている作業者は、管

理・監督者層の下間に対して、適切に答えることが出来る。自分が何をしているのかに自覚的になっているからである。このことによって、管理・監督者層の改善業務の推進が可能になっている。さらに加えて、長期的にみれば、改善活動に、受動的にせよ、一般作業者を巻き込むことは、近い将来の管理・監督者層を育てる人材形成の活動として機能する。

さて以上のように、業務計画の具体化過程と職場における技能形成、諸技能間の分業状況の関連をおさえたとすれば、ここからどのような日本の自動車企業労働職場の実態に対する評価が導き出されるだろうか。ここに描き出されたのは、絶えざる生産性向上を内部化した業務計画の具体化が如何にして可能かであり、しかもこれが、単なる経営の要請の現場へのごり押しによって可能になっているのではなくて、経営の主導権の下に、現場の実情が把握され、現場の可能性が引き出されることによって可能になっている、その姿である。そしてこの現場の実情の水準を、経営目標に沿う方向で絶えず引き上げていくように、現場での技能形成が機能している。

このようにみえてくると、ここに示されているのは、煎じ詰めれば、生産性の年々歳々の向上を実現する業務計画具体化過程が如何にして実現し得ているのかである。この過程を具体的に描き出した石田の分析は見事であり、そこに表現された、日本の自動車企業の経営の現場掌握の能力も見事である。したがって、石田等は直接的な「評価」を禁欲しているにもかかわらず、この点がまた石田等の「体系的」叙述から論理的に導きだされる「評価」だと云うことになるだろう。反面で、このことの年々歳々の繰り返しが、現場の管理・監督者層と作業層の身体と精神に如何なる影響を及ぼしているのか、この現実の累積が、企業内存在であることを越えて、市民でもあるはずの労働

者の精神構造に如何なる特徴を刻印するのか、これらの点は分析の射程の外に置かれている。

註

* 1 浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦 1999『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社

野原光 2006『現代の分業と標準化』高管出版

* 2 この「人間的方向」は、構想労働と実行労働を分離するテイラーリズムの基本原則からどれだけ乖離しているかによってはかられる。(野原 2008)の「2. 実態の分析・叙述の方法と視点」の「(2) 実態を分析する視点と評価基準」を参照。

* 3 野原光 2008「多様な諸研究の対話の成立を目指して：自動車産業労働実態調査研究再検討の序章」『日本労働社会学会年報』第18号。この(野原 2008)では、(石田等 1997)について、労務管理の質、労働組合の役割を主たる論点として取り上げた。

なお1990年前後以降の以下の三著については、本稿の以前に、筆者は下記で別途検討した。

野原光 1992「書評：戸塚秀夫・兵藤剣編著『労使関係の転換と選択』」、『日本労働研究雑誌』1992年1月号

野原光 1994「トヨタ・システムの新しい展開とテイラーリズムのゆくえ」、『大原社会問題研究所雑誌』1994年10月号。これは、野村正實『トヨタイズム』(1993)を検討したものである。

野原光 1996「書評：戸塚秀夫・兵藤剣編『地域社会と労働組合：「産業空洞化」と地域戦略の模索』」、『経済学論集』(東京大学)第62巻第3号

* 4 以下(3)は、(野原 2008)では、紙数の関係から省略せざるを得なかった、石田の体系的叙述の内容の要約である。

* 5 (野原 2006)第2、4、5章参照

* 6 中岡哲郎・浅生卯一・田村豊・藤田栄史 2005「職場の分業と『変化と異常への対応』」『名古屋市立大学人文社会学部研究紀要』第18号