



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中小企業の近代化と技能教育（その2）：家具業における技能教育の展開過程に関する実証的研究
Author(s)	草野, 隆光
Citation	北海道大學教育學部紀要, 21, 175-192
Issue Date	1973-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29081
Type	departmental bulletin paper
File Information	21_P175-192.pdf



中小企業の近代化と技能教育(その2)

—— 家具業における技能教育の展開過程に関する実証的研究 ——

“Modernization,, of Minor Industries and Vocational Training (II)
—Positive Research on the Process of Vocational Training in
Furniture Industry—

草 野 隆 光

Takamistu kusano

目 次

はじめに

第1章 家具工業の成立と手工の生産段階における技能教育

- 1 家具業の成立と徒弟制的技能教育
- 2 家具業の発展と徒弟制的技能教育
- 3 熟練労働の分解開始と見習制への移行

第2章 昭和30年代における生産技術の発展と手工の生産技術の崩壊

- 1 原材料の変化
- 2 工作法の変化
- 3 木工機械の発達と普及
- 4 工場模範の拡大と分業生産

第3章 機械制分業生産の展開と職人的熟練労働力の分解

- 1 A 収納家具工場の事例
- 2 B 収納家具工場の事例
- 3 K 収納家具工場の事例
- 4 C 椅子工場の事例
- 5 D 椅子工場の事例(以上17号)

第4章 熟練労働の分解と労務管理

1 熟練労働の分解

- 1) 熟練労働の分解—その1 収納家具工
- 2) 熟練労働の分解—その2 木部工
- 3) 熟練労働の分解—その3 張工
- 4) 熟練労働の分解と団地形成

2 労働力の再編過程の特徴と労務管理の展開

- 1) 熟練労働力の分解過程と役付工への転化
- 2) 不熟練労働力の導入と未熟練労働者の分解
- 3) 労務管理の再編成と賃金

第5章 昇進制の確立と教育訓練

1 見習工制の崩壊と昇進制

- 1) 見習工制の残存形態
 - 2) 見習工制の崩壊と昇進制の成立
 - 3) 昇進制の確立と企業内教育
- 2 昇進制の確立と労働者の対応
- 1) 技能習得の困難性と技能支配の確立
 - 2) 熟練内容の変化と教育訓練

ま と め

附 表

概 要

この論文は本紀要第17号に執筆した「中小企業の近代化と技能教育(その1)」の後半部分である。本稿の構成は次の通りである。第4章では、熟練労働の分解とその過程を分析し、その結果職人的熟練労働者がいかなる影響を受けたかを分析する。第5章では、見習工制による技能教育の崩壊と昇進制の確立について分析を行ない、さらに労働者側の対応と問題点を明らかにしている。

第4章 熟練労働の分解と労務管理

1 熟練労働の分解

本節は、家具熟練労働（＝職人的賃労働）がいかに分解したかを分析する。家具工は、戦後昭和20年代階においてすでにいわゆる「収納家具工」と「足物家具工」（さらに木部工と張工）に明確に分化を完了していた。従って本節では収納家具工・木部工・張工の分解過程について分析する。

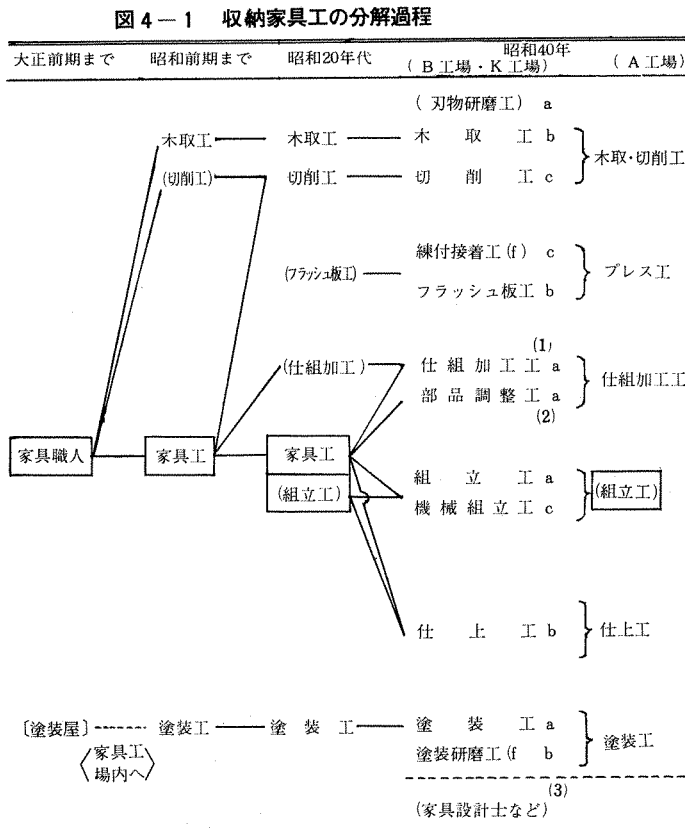
1) 熟練労働の分解—その1 収納家具工

収納家具工の分解は昭和20年代末、既成品市場の拡大による製造単位の昇昇、および特殊機械の発達と普及、精度の向上などの結果、機械制分業生産が開始され、昭和30年代を通じて全家具工場へ拡大し、ほぼ昭和40年ごろ

には家具熟練労働の分解を完了した。前章で事例として分析した、「B収納家具工場」（札幌市）「K収納家具工場」（旭川市）は最も早く機械制分業生産へ移行した代表的工場である。また、「A収納家具工場」（札幌市）はまだ職人的熟練労働者の最後の残存形態である組立工による個別生産を行っており、機械制分業生産への移行過程の最終段階を経ようとしていた。

収納家具生産の基本的工程は、木取・切削、仕組加工、組立、仕上の4ないし5工程からなり、これにフラッシュ板および塗装の補助的工程が付加されている。昭和20年代には、木取・切削工程はすでに別種の労働者の手に分離されており工作法・材料などの変化（第2章参照）によりフラッシュ板工程が導入された。

収納家具工の分解過程は図4-1のようになっている。昭和30年代を通じて、小規模工場においてはほぼA工場を典型とする分解パターンをとり、大規模工場においてはB工場の分解パターンをとった。まずA工場の例について述べよう。ここでの特徴は、熟練労働者の担う



注1) □は職人的熟練労働者 ()は少数存在 []は外注 (f) 職種 女子労働者 (1) 別名機械加工 (2) 別名 手直し工 (3) 技術労働者
2) a, b, c. はその作業を責任をもって遂行するのに必要な技能習得期間を示し, a は5年, b は2年, c は1年未満の期間によって習得される。

作業が、仕組加工・組立工・仕上の三部門に分割され、仕上工の性格は第1章ですでに分析した木取・切削工とほぼ同部類の労働者にとって替えられた。仕組加工工はほぼ技両を同一にする熟練労働者の共同請負い作業によって行なわれており（すでに請負い制廃止は目前に迫っていたが）仕組加工工程内においては作業の固定化は進んでいない。組立工の場合には、見習工（定額給）を手子とする請負い作業によって遂行されておりその要する熟練の範囲は極めて狭少であり、また、熟練度もかつての熟練労働者に比べ著しく低下しており、家具熟練労働者の最後の残存形態といえる。

大規模工場の場合には以上述べた例とは著しく異っている。第3章で分析したK収納家具工場およびB収納家具工場を事例として詳しく分析することにしよう。

K収納家具工場は道内では最も早く機械制分業に切替えた工場(昭和28年実施)の一つであるが、当時すでに50名を超える工員を擁していた。この工員数は当時の家具工場としては最大規模工場の部類に属していた。

従って、ここでの熟練労働の分解は、

先に示したA収納家具工場とは異って、工場内分業の導入の目的そのものが熟練労働の排除を目的として実施され、熟練労働者の追い出し、小規模工場への下降移動を強制するものであった。（本紀要17号P50, 64～67参照）仕組加工についてみるならば、合板仕組加工、棒材仕組加工、練付部品調整、抽出仕組加工の4部分に分解され木取工などの補助作業を除外した主要作業についてだけでも合板仕組加工は6作業、棒材仕組加工は、5作業、練付部品調整は5作業、抽出仕組加工は3作業の計19作業に分けられ、労働者は各機械に固定化された。

そしてこれらの作業は、熟練による一定の序列を形成しており、さらに不熟練作業には高度の熟練形成の前段階をなす未熟練作業とこれとは区別される不熟練作業に分離され、前者は若手男子労働力、後者は女子若手労働力および中高年女子労働力（多くは臨時工）によって荷負れている。

2) 熟練労働の分解—その2 木部工

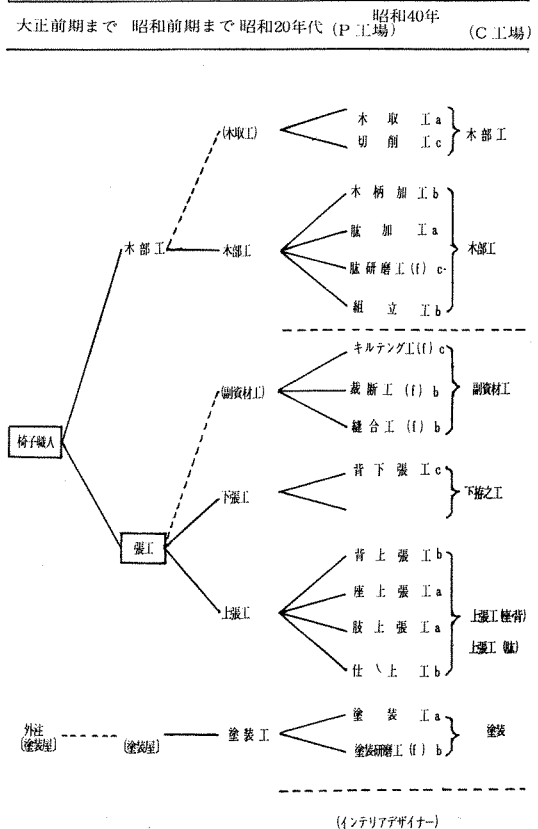
木部工はいわゆる「足物家具」（ソファなど）の木部製作に当る職種であり、ほぼ戦前段階において張工と分離していた。

木部工は次のように分解した。まず昭和20年代末一部工場で木部工から分離しつつあった木取工は、木取工と切削工に分離した。木取工は原料材を見えがかり材・見えがくれ材に選別し、さらに使用部位による強度などを判断しつつ適切に切断するため一定の熟練を要する。一方切削工は見えがくれ材が多く、見えがかり材についても加工の前処理の性格を有するため高い熟練は要求されていない。前者は旧職人層からの下降により、後者は中高年不熟練労働者によって充足された。今後木取・切削工程の共同化、集約化が進行するものと思われる。木部工は木柄加工、肱加工、肱研磨工、組立工に分解し、D工場の（紀要17号P69～72参照）事例では17の作業に分けられている。見えがかり部分である肱加工に高度の熟練を必要としたが、コッピングマシンの導入により手工的熟練から機械の操作、保守へ変化している。またダボ構造の導入によりボデープレスによる組立が可能となり手工的熟練は一掃され、木部工は完全に分解された。

3) 熟練労働の分解—その3 張工

張工は昭和20年代、すでに下張工と上張工に分解していたが、この両者は下張工は上張工への前段階として位置づけられ未熟練労働力としての性格が強かった。張工の分解は、第2章で述べたような充填材料の変化（ウレ

図4-2 木部工・張工の分解過程



タンフォーム、ウェーブパネ・組パネの採用) 電動工具の導入などにより大きな影響を受け、また、輸送距離の拡大、ストックスペースの節約などから高単位ロットのパーツ生産に移行したため、下張工（未熟練工）・上張工（熟練工）の分解はさらに促進され、不熟練工を増大させている。すなわち、下張工についてみると、かつてある程度の熟練を要した充填や土手刺しなどの技能は不要となり、下張工の地位は上張工の手子（補助者）の性格を強くし、未熟練から不熟練へと変化した。また、上張工も、パーツ化によって背上張工・座上張工・肘張工に分離し、上張工はこの背・座・肘の3階梯の昇進を行なうようになっている。

このような変化は熟練の低度化をもたらす特殊な技能者としての地位を消失しつつある。今後、組立台の発達によって女子労働力の進出が予想されこの傾向は一層強まるものと思われる。

最後に、副資材工であるが縫合・裁断は従来上張工の作業に含まれ補助的にミシン工が存在していたのである

が、ロット生産に移行し、裁断用紙型が用いられるようになって女子中高年労働力に代替された。キルテング工はウレタンホーム資材の採用により仕上工の作業に含まれるマーチ作業などと共に生じたものである。

以上のように張工の作業範囲は、ほぼ最終工程の上張作業だけとなり、未熟練労働者は若干の期間、下張作業に配置されるにしてもそれは作業観察の期間としてであり、未熟練のまま背上張工として配置され短期間の経験によって座・拡張工となり得る。下拵・副資材作業は別種の作業として上張作業から分離し、不熟練労働力によって代替された。

4) 熟練労働の分解と団地形成

以上分析した熟練労働の分解は札幌木工団地事業所調査の結果によれば、団地移転(昭和36～38年)を契機に推進された。以下の分析は予備調査として実施した旭川木工団地においても同様である。表4-1によれば、昭和20年代末請負制を廃止し、分業生産への移行も一部にみられるが、多くは団地入居を契機に分業生産へ移行し、時間給を採用している。札幌木工団地は本道では中小企業近代化政策によるはじめて指定団地であることは衆知の事実であるが、入居事業所の多くは10～30名程度の熟練労働者を擁し、市街地の狭少な工場用地にあり、生産技術の発達にもかかわらず分業生産に見合った機械・設備の配置を不可能としていた。団地移転事業所のほとんどが団地への立地を肯定しており、共同利用設備の利用、交流による技術の向上、経営の近代化、従業員確保、販路の拡大などに利点を見出している。しかし、一方では企業間格差が広っており、団地内企業間での下請関係の発生や、商社資本系列の支配を受け専属下請への転化など否定的側面も表われていることは重要である。ともあれ、団地入居を契機とする生産技術の一変は表4-3に示した機械設備の導入台数およびその取得価格によっても知ることができる。これは①作業の細分化が進行し、これまで一台の機械による複数工程作業が廃され一台の機械が一工程に固定されたこと、②しばしば生じた組立工程におけるトラブルを排除するため仕組加工の精密化が要求され、加工精度の低下した旧機械設備の代替が必要となったこと、③生産単位の拡大による高能率機械の導入を必要としたこと、④工程間の半製品移動の合理化などを一層推進したことなど、団地入居を契機とする機械制分業生産への移行の必然の

表4-1 札幌木工団地事業所の現状と推移

	創業	現年齢	主(経営者)	法人化	団地移転	従業員数推移				分業生産開始	請負廃止給年	生産品目
	年	年	何代	年	年	31年	36年	41年	年			
A-1	昭30	38	工専	1	30	41	10	45	107	41	39	ベット木部
A-2	昭27	?	私大	1	?	39	70?	100?	102	28	28	収納セット、流し台木部
A-3	昭30	51	旧中	1	30	38	10	35	39	個別生産	39	食器戸棚、ベビー・洋ダンス
A-4	昭33	36	高小	1	38	37	-	12	34	37	36	流し台木部、机
A-5	大4	42	高小	2	34	37	10	10	17	37~	34~37	食卓、応接テーブル、机
A-6	大1	43	旧中	2	34	41	7	8	7	41~	37	流し台木部、その他
A-7	明29	65	旧高	2	個人	37	9	7	8	個別生産	30?	注文家具
(A-8)	昭28								70?			流し台木部
B-1	昭28	58	高小	1	34	38	10	60	81	37	30	ソファアー、イス
B-2	昭26	40	大	2	26	39	30	30	75	38(一部個別生産)	38	ソファアー、イス、注文家具
B-3	大3	47	高小	2	29	37	8	11	21	40	26	ソファアー、ソファークベツト
C-1	大12	35	大	2	24	37	45	53	63	個別生産	請負	木製建具、内装工事、造作家具
C-2	昭10	56	高小	1	29	38	17	18	28	個別生産	38	木製建具、フレハブ部品
C-3	昭21	51	高小	1	27	38	20	22	28	個別生産	請負	木製建具、フスマ
C-4	昭21	62	高小	1	37	38	?	?	22	個別生産	請負	木製建具、アルミ建具・間仕切
C-5	明40	43	旧中	2	41	38	12	12	18	個別(一部分業)	20	木製建具
C-6	昭21	58	実業校	1	個人	38	11	12	17	個別生産	請負	木製建具
C-7	昭21	34	高小	1	41	41	6	6	15	個別生産	請負	木製建具
C-8	昭26	49	実業校	1	26	38	2	16	15	39	39	仮設フレハブ
C-9	昭2	39	高小	2	41	38	3	3	11	個別生産	請負	木製建具

表4-2 作業機械設備投資の状況(家具10. 建具8事業所)

(昭和37~41年 単位千円 1台)

			分類項目 合計	I ノコ盤	II カンナ盤	III 面取盤等	IV 角ノミ盤等	V 施盤等	VI ベルトサンダ等	VII プレス盤等	VIII その他設備	不明
導入 												

注1) 各事業所工場設備台帳より作成

2) 作業機械設備の名称は「日本工業規格木材加工機械の名称に関する用語B0114-1965, (3)木工機械の名称に関する用語」の「用語」及び「慣用語」に従い、該当しないものは、調査工場及び木工機械販売店の呼称を用いて分類した。各項目に含まれる機械名は次の通りである。

I ノコ盤…(1)丸ノコ盤, (2)横切丸ノコ盤, (3)帯ノコ盤, (4)糸ノコ盤, (5)昇降盤, (6)リッパ, (7)ダブルソー

II カンナ盤…(1)手押カンナ盤, (2)ムラ取カンナ盤, (3)自動一面カンナ盤, (4)自動三面カンナ盤, (5) (超) 仕上カンナ盤

III 面取盤等…(1)単軸面取盤, (2)多軸面取盤, (3)ルータ, (4)コーナロッピングマシン, (5)ダブルテールマシン, (6)多軸ホゾ取盤, (7)四分一面取盤

IV 角ノミ盤等…(1)ボール盤, (2)角ノミ盤, (3)多頭角ノミ盤, (4)チェーンノミ盤

V 施盤等…(1)木工旋盤, (2)穴明旋盤, (3)ダボ用穴明旋盤, (4)ダボ製造切断機, (5)コッピングマシン

VI ベルトサンダ等…(1)ベルトサンダ, (2)スピンドルサンダ, (3)バフ機

VII プレス盤等…(1)手じめプレス, (2)コールドプレス, (3)ホットプレス, (4)ノリ付機, (5)ボデープレス

VIII その他設備…(1)刃物研削盤, (2)乾燥機・ボイラー, (3)コンプレッサー, (4)エアレス, (5)運搬装置, (6)集塵装置, (7)自動送り装置, (8)下瓜切機, (9)工業用自動ミシン

3) 昭和42年に最新型(高速・自動・外国製)作業機械設備の導入を予定している事業所が多く、その金額も大きいため、42年の投資額は相当多額になる模様である。

4) ※年不詳569千円を含む。

表4-3 北海道家具装備品製造業規模別従業員1人当り出荷額等(単位百万円)

規模 年	総 数	3 人 以 下	4 ～ 9 人	10 ～ 19 人	20 ～ 49 人	50 ～ 99 人	100～299人
昭和31年	5 1	4 3	4 8	4 9	5 9	6 2	—
3 2	5 3	4 5	4 9	5 5	6 2	5 8	—
3 3	5 7	4 5	5 2	5 9	6 4	6 0	5 7
3 4	6 1	4 8	5 6	6 3	6 9	5 4	6 7
3 5	6 8	5 7	6 3	6 9	7 5	7 7	6 9
3 6	8 3	7 1	7 5	8 0	9 0	9 2	8 2
3 7	9 7	8 3	8 7	9 8	9 8	1 3 4	9 8
3 8	1 1 2		9 7	1 2 0	1 0 7	1 1 9	1 6 9
3 9	1 2 1	9 8	1 1 0	1 2 0	1 2 6	1 4 1	1 5 8

注 1) 工業統計表より作成。

2) 1人当出荷額の高い工場が、100人規模前後に集中しており、これら工場の規模区分の変化によって50～99人と 100～299人規模での1人当り出荷額の変動が生じている。

結果といえる。そして、これが全道の傾向であったことは従業員1人当り出荷額など(表4-4)からもいえる。すなわち昭和37年に機械制分業生産を行ないうる50～99人規模事業所の優位性が明確となり、さらに100～299人規模事業所へと移行しつつある。昭和36年以前には、20～49人規模事業所とそれ以上規模事業所との格差はまだ生じていない。(直接生産工程に従事する労働者数は、従業員数の85～90%とみられる。)

2 労働力の再編過程の特徴と労務管理の展開

前節で分析したように家具業における熟練労働の分解は団地形成を契機とする機械制分業生産への移行により極めて短期間に強行されたといえる。これは、見習工制を前提とする均一な職人的熟練労働者からなる旧来の労働力構成を分解・再編させ、新たな労務統轄を必要とした。

1) 熟練労働者の分解過程と役付工への転化

労働力の再編過程における第1の課題は、職人的熟練労働者を排除、あるいは役付工への転化をいかに行なったかである。ある経営者は「もううちの工場では、1人でまわっていけないですね。職人希望者は他の工場へ行ってもらうより仕方ないですね。これからは一つの仕事に100%の研究心を注いでほしいですね。昔、一つ一つの作業に注いだ注意力をね。うちでは『専門的な作業について、そこのベテランになりなさい。そのことが自分の生きる道の一番の早道なのだよ』とね。これに応えられない人はやめてもらうしかないですね」と明確に職人的熟練労働者の排除を打ち出し、役付工への転化を要求した。またある工場では「いいかげんな工作をして、

すぐ鉋で削りたがる。班員を指導できないで、自分一人でやろうとする。能率が上らんですよ。なかなか頭の切替えができないですよ」と役付工への転化が容易でないことを述べている。

このような労働力の再編過程は熟練労働者、特にその上層層が工場内にとどまることを困難とし、請負制廃止による賃金額の低下と相まって彼らの小規模工場への下降移動、あるいは自営下請への転化をうながした。この自営下請への転化は、少種多量生産の専門工場へ移行した場合には、市場の多品種需要に応じるために、また足物工場の場合多く見られる張工の自営は需要の変動に対する調節機能を与え有利である。これらの外、例えば木工施盤とサンダを賃貸し、足部品を生産させるなど下請生産として工場外へ排除する事例もみられた。

機械制分業生産体制のもとで工場内にとどまり、役付工層として基幹部分を占めたのは移行時に多くは見習工期を終了して間もない若年熟練工層であった。これらの層は請負制のもとでの高賃金をあまり経験しておらず、機械制分業生産への移行を必然的なものと感じており、拡大する工場内で子飼工として将来の昇進を見通していた。また、これらの層は、見習工と若干の職人的熟練工期間を通じて家具生産の全工程に通じており、部分作業の全工程での位置も経験的に熟知していたことは役付工としての転化を可能にしていたと考えられる。しかし、これらの層にしても役付工への転化は容易ではなかった。

「本州の工場をみて職人を使わないで、若年者・女子を入れて生産することを考えてオーダーの方(注文生産工場)から主任、班長を腕がよくて若いのを入れた。当時主任は28か9、班長は22か3ぐらいで補導所を出て3、4年ぐらいの経験者を入れました。職人の習性のないのを選んだんですが、なかなか抜けきれませんね。若くても職人の中で10年以上(実際6～10年)もいたんで

すから」また、別の工場長は「班長クラスは、完全職人とはいえないけれど、職人的傾向が残っていて、それがかえってじゃましていますね。TWIなんかにやっていますが、なかなか頭の切替えができないんですよ。」

機械制分業生産の軌道に移行した工場では職人的狭少性、集团的作業における統率力の弱さ、不熟練労働者・若年労働者に対する指導力の低さを克服するために高卒労働力を中心とする新しい役付工層の養成に向かっている。

「私の所では、もうこれからは職人は使わないし、作りません。事務系には大学卒を入れて、工具は高卒を採用して、4年ぐらいで現場監督にしようとしています」「高卒は幹部になるので、技術はやさしいから、人間（人柄）のよい人がほしいですね。今はあまり気にはいません。ぜいたくいえないので注文を付けられせんね」「（高卒者で）工場に勤まる人なら入れて行きたいですよ。この1、2年特にそう思うようになりました。昔ながらの技術にこだわらず、新しい持ち味を生み出したいですし、管理職に育てるのも早いですね。機械関係の技術屋を入れて機械加工関係の技術改善をしたいし、塗装関係では化学の分野ですが……専門的にやっていたら間違いの発見も早いですし、私たちの習ったことはあまりにも幅が広いですからね。今では中途半端なわけですね」（K工場次長）

「中卒で来る人は成績をみてもどれもこれも1と2ばかりですからね。……高校出の方が少々給料たくさん出しても、早く企業にプラスするのではないかな……高卒はまだ少ないけれど、将来の幹部に育て上げたいというのが眼目ですね。」「高卒採用のもう一つの理由は技術的なものは、そうたいして難しくないんだから、全般的教養がやはりいるんじゃないかということです。いろんな視野から物事を見てもらえるという。」（B-1工場・社長）

「高校出の方が能率が上がるんですね。自分で仕事を工夫する能力を相当持っていますから、そんなことで高卒を入れたんです」（B-3工場・社長）

以上のように、調査結果は機械制分業により規模を拡大している全ての工場が役付工を高卒に切替えつつある。

2) 不熟練労働力の導入と未熟練労働者の分解

本項では、未熟練労働者の性格の変化—未熟練と不熟練労働への分化について若干の分析を行なう。

なお、未熟練労働の分解については重複をさけるため、第5章1節「見習工制の崩壊と昇進制」で分析する。

表4-4に示した、塗装研磨工、副資材工、出張工等

の職種は、その作業内容の一部を除けば1年以上の経験を要せず、極めて短期間で1人で作業を遂行し得る。これらの職種の多くは、昭和30年代に原材料の変化と付加価値を高めるために生じたものであり、見習工および中高年婦人労働者をもって充用された。

また、これよりは若干熟練度評価は上位であるが、この類型に属するとみられるものに戦後の工作法の変化によって生じたプレス工があり、これは中高年男子労働者によって充用された。切削工は、木取工から分離したものであるが、不熟練職種として固定化されており、木取作業と共に共同加工場等へ集約化される方向にある。

以上述べた不熟練職種は、分業生産への移行以前には未熟練作業と混在しており、中高年不熟練労働者と見習工の担当作業とされていたのであるが、これらの作業は不熟練労働者に固定化されている。

また、主婦層を中心とする中高年女子不熟練労働者を労務管理上の理由から若年女子不熟練労働者に切替え、不熟練作業の一部をこれを経験した主婦層に外注化（内職化）しようとする動向も一部に見られる。

3) 労務管理の再編成と賃金

機械制分業生産への移行によってはじめて近代的労務管理の導入を必要ならしめた。ここでは賃金管理を中心に家具業における労務統轄の新展開を分析することにする。

職人的熟練労働者が主要存在形態であった昭和20年代までの賃金形態は個数出来高制による請負い賃金を主要な賃金形態としていたことは広く知られている事実である。この時期までは、職人的熟練労働者には横断的職種別労働市場が確立しており、年季明け、あるいは見習期間終了直後の職人的熟練労働者の生活費を基礎とする製作品目別単価が、製作に要する単位時間および要する技能の高低によってウェートづけされており、活発に行なわれた職人的移動を通じて標準単価の規制が行なわれていたと考えられる。

戦後、原材料、工作法、木工機械の発達と普及、市場条件の変化等によって、これらの基盤は崩壊した。第1に、木工機械の発達と普及、市場条件の変化は、工場別專業化を促進し、職人的移動を困難にしていた。また、工場内においても、すでに詳しく分析したように木取、切削工の分離、プレス工、出張工、塗装研磨工など不熟練労働力の大量導入、職員層の増大があり、単価設定そのものに困難を生じた。さらに、工場規模の拡大、機械台数の増大は、仕組加工工程における個別請負

教育学部紀要 第21号

表4-4 職種別労働力構成（札幌木工団地家具7事業所・昭和42年7月）

年齢 職種	計	18歳 未満	18 ～19	20 ～24	25 ～29	30 ～34	35 ～39	40 ～44	45 ～49	50 ～54	55 ～59	60歳 以上
合 計	(68) 274	46	(5) 35	(6) 48	(4) 30	(8) 34	(11) 29	(4) 17	(7) 11	(5) 9	4	(3) 11
職 員 小 計	(9) 39	1	3	(3) 9	(2) 7	(2) 6	5	2	(1) 3		1	(1) 2
(1)職 員	23		1	5	5	4	3	2	2			1
(2)事 務 員	(7) 9		1	(3) 3	(1) 1	(1) 1			(1) 1		1	(1) 1
(3)運 転 手	5	1	1	1			2					
(4)維 役 婦	(2) 2				(1) 1	(1) 1						
工 員 小 計	(59) 235	(13) 45	(5) 32	(3) 39	(2) 23	(6) 28	(12) 24	(5) 15	(6) 8	(5) 9	3	(2) 9
(1)木 取 切 削 工	(2) 26	1	1	3	1	2	(1) 4	(1) 7		2	2	3
(2)フ ラ ッ シ ュ 工	(3) 8	2			1	(1) 2			(2) 2	1		
(3)空 張 工	(3) 4	(1) 1				(1) 1	1		(1) 1			
(4)機 械 加 工 工	(2) 25	(1) 11	3	3	3	4	(1) 1					
(5)調 整 仕 上 工	(2) 3	(1) 1					(1) 1				1	
(6)加 工 組 立 工	(1) 29	2	6	4	1	5	(1) 6		2	1		2
(7)組 立 工	33	6	7	11	7	1	1					
(8)家 具 職 人	11		3	3	2	1		2				
(9)仕 上 工	3			1		2						
(10)塗 装 装 研 磨 工	(33) 40	(9) 10	(5) 5	(3) 4	(1) 2	2	(5) 6	(3) 3	(2) 2	(4) 4		(1) 2
(11)椅 子 張 工	(3) 21	(1) 3	3	6	3	(2) 5	1					
(12)副 資 材 加 工	(10) 15			2	(1) 1	(2) 3	(3) 3	(1) 2	(1) 1	(1) 1		(1) 2
(13)刃 物 研 磨 工 等	2				1			1				
(14)見 習 工	15	8	4	2	1					(1) 1		
工員年齢別比率	100%	19%	14%	17%	10%	12%	10%	6%	3%	4%	1%	4%

() 内は女子内数

表4-5 職種別賃金形態別月間賃金（札幌木工団地家具7事業所・工員・昭和41年7月・単位千円）

賃 金 職 種	計	10 未 満	10 ～ 12	12 ～ 15	15 ～ 20	20 ～ 25	25 ～ 30	30 ～ 35	35 ～ 40	40 ～ 45	45 ～ 50	50 ～ 55	55 ～ 60	60 ～ 65	65 ～ 70
合 計	(59) 235	(2) 2	(10) 14	(23) 55	(15) 50	(7) 33	(2) 24	18	21	10	4	3		1	
小 計	(59) 220	(2) 2	(10) 14	(23) 55	(15) 50	(7) 32	(2) 19	16	14	10	4	3		1	
定 額															
(1)木 取 切 削 工	(2) 26			3	4	(2) 7	5	2	3	1	1				
(2)フ ラ ッ シ ュ 工	(3) 8			(2) 3	(1) 3	1		1							
(3)空 張 工	(3) 4		(1) 1	(2) 2					1						
(4)機 械 加 工 工	(2) 21		(1) 4	7	(1) 5	1	1	1	1		1				
(5)調 整 仕 上 工	(2) 3			(2) 2		7			1						
(6)加 工 組 立 工	(1) 29		(1) 1	2	5	5	2	1	5	3	1	2			
(7)組 立 工	33			6	13	1	3	5		1					
(9)仕 上 工	3				1	(3) 4		1							
(10)塗 装 工	(33) 40		(6) 6	(10) 17	(8) 9	4	1		1	2					
(11)椅 子 張 工	(3) 21	(1) 1	(1) 1		3	(2) 2	(1) 2	3	2	3	2				
(12)副 資 材 加 工	(10) 15	(1) 1		(1) 1	(5) 6		(1) 3	1						1	
(13)刃 物 研 磨 工 等	2							1	1						
(14)見 習 工	15		1	12	1	1	1								
請 負 制															
小 計	15					1	5	2	7						
(4)機 械 加 工 工	4								4						
(8)家 具 職 人	11					1	5	2	3						

() 内は女子内数

中小企業の近代化と技能教育（その2）

い生産を実際上困難にして行くとともに特殊機械の発達によって、機械制分業生産に可能性を開き、値別生産に対する優位を確立していった。仕組加工部門で確立した分業生産の方法は、依然として手工の熟練にたよらざるを得なかった組立部門へも導入され、職人的熟練労働者による請負賃金形態の基盤を崩壊させた。

この出来高請負賃金形態から時間賃金形態（多くはいわゆる日給月給制）への移行には二つのタイプがみられた。その一つは、機械制分業生産への移行を機に全面的に賃金形態を変更する大規模工場に多くみられるタイプである。もう一つのタイプは、小規模工場にみられるタイプである。ここでは、期的には遅れて賃金形態を変えたのであるが、小規模工場の事例から分析を行なう。

小規模工場の多くは、大規模工場の機械制分業への移行に反発して下降移動を行なった多数の職人的熟練労働者を吸収した。これらの労働者層は比較的熟練度の高い部分であり、職人的熟練労働に固執し、出来高給の維持に努めた。これらの工場では、職人的熟練労働者を組立工として請負給のまま残存させ、また、仕組加工にしても集団請負等の形態を40年代初めまで存続させてい

た。このタイプの工場経営者は次のように述べている。

「個人請負の場合は単価を決めれば簡単ですが、仕組加工では単価が決められないから、どうしても集団（請負い）になるわけですね。もと（以前）は仕組加工の一部を組立職人もやっていたから、加工と組立の請負単価の決めかたが難しくて、この2年間に7回変えたんですが、いまだにうまくいっていませんね。今は、人の比率（仕組加工と組立の労働者数の比率）でやっているのですが、組立と加工の職人の腕や労働時間の算定が出来ないで両者間に不満がでてくるわけです。仕組みの方は組立ての腕が悪いというし、組立ては仕組みは遊んでいるというわけです。」（A-3工場）

40年代に入ると機械制分業生産の優位性は明確に確立し、職人的熟練労働者の存在を不可能とした。

次に大規模工場の事例を分析する。

請負給から時間給への移行時における賃金額の決定の主な基準となったのは、職人的熟練労働者の請負実績と見習工賃金であった。「年間支払額を月額で割って決めた。職人は高い時のことしか頭にないが波があるから低く思うのではないですか。賃金の面はトラブルはあまり

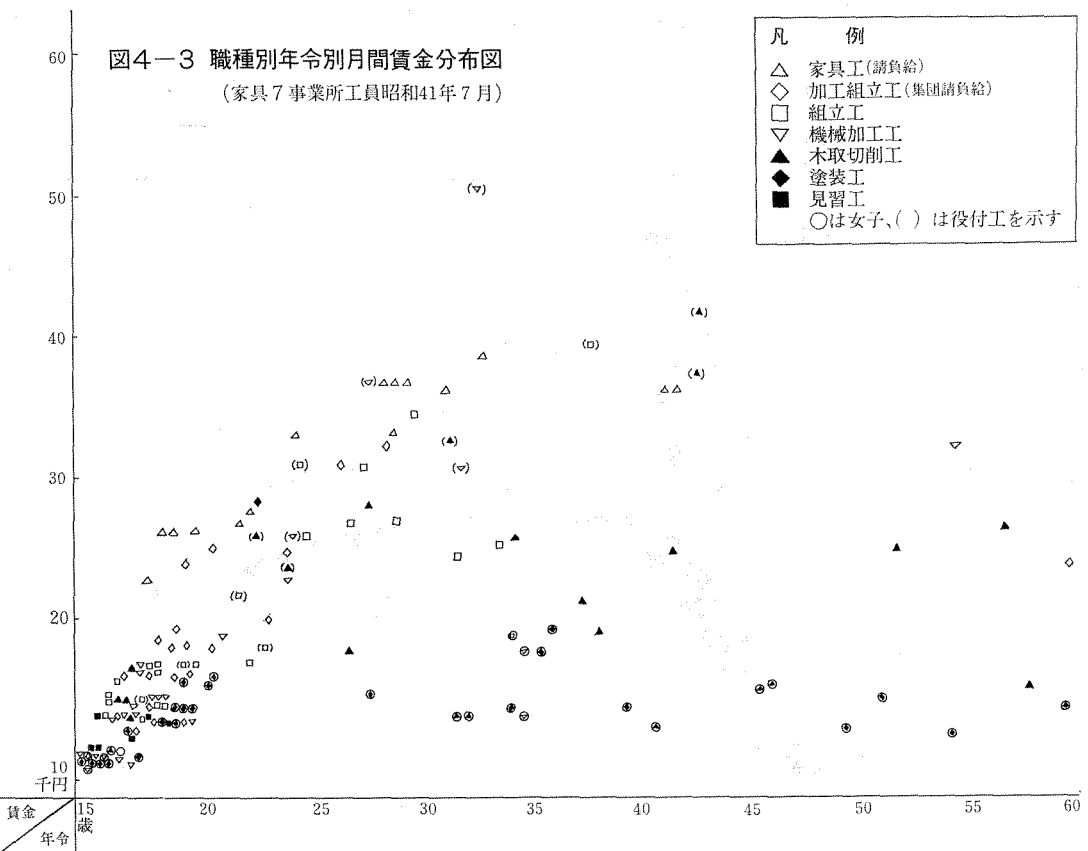


図4-4 家具工 年令別賃金分布図

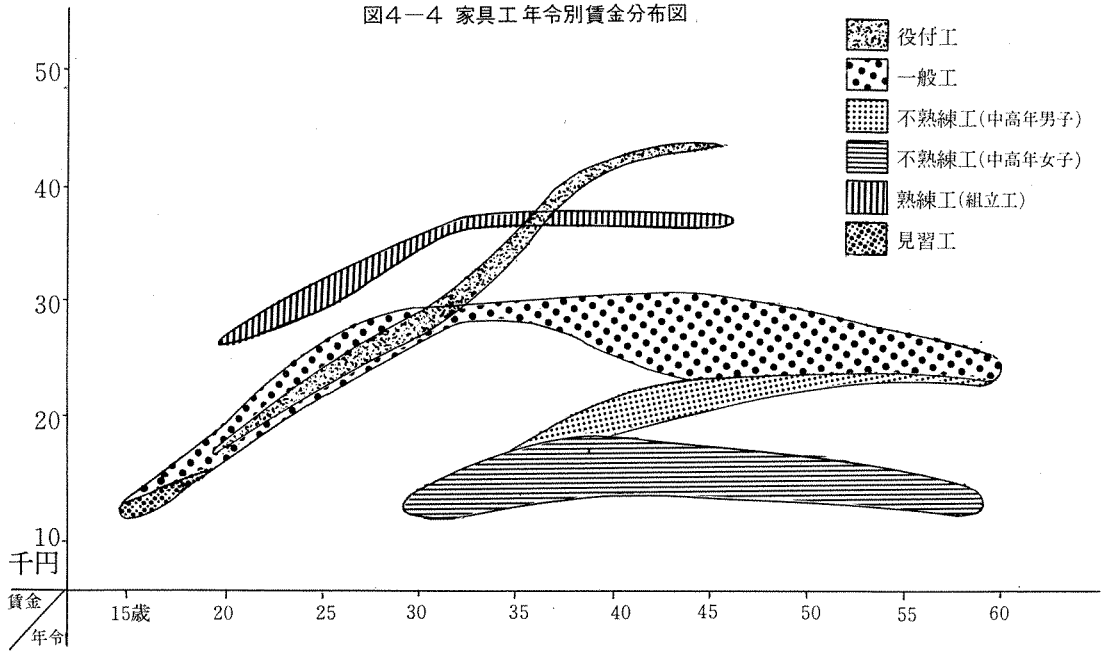
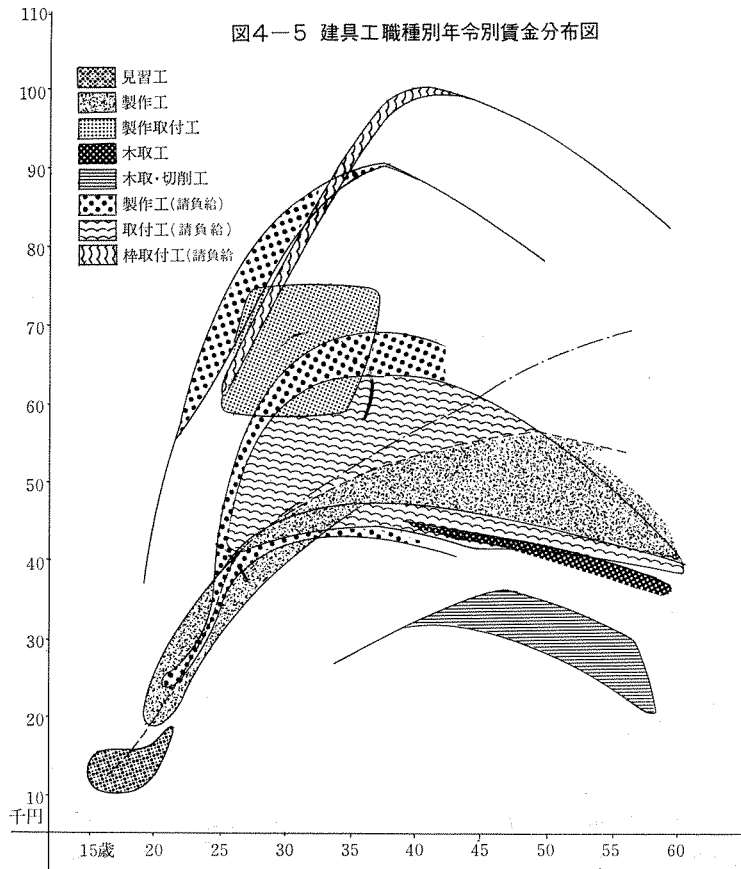


図4-5 建具工 職種別年令別賃金分布図



なかったです。仕事の面では多かったけれど。支払賃金総額では年間では変わらない。福利厚生面も変わらない」。(B-2工場社長)

多くの場合、時間給移行時の賃金額は前年支払実績によって決定されたのであるが、すでに述べたように請負制の廃止以後も工場に残留した熟練労働者層は、その若年部分であり、熟練労働者層では低賃金労働者部分であり、しかも、大量の不熟練労働者の採用により、職人的熟練労働者からの転化部分の比率は著しく低下した。また、賃金額の下限を決定したのは見習工賃金であったことは当然であるが、これは徒弟の「小遣い」的賃金を前史に持ち最賃法による業者間協定賃金である。中高年不熟練女子の賃金は、協定最低賃金に準じており、中高年男子はこれより若干上位にランクされていた。図4-4に示したように家具業の賃金はすでに職種別賃金を失い、新規学卒労働者を起点とする年功賃金体系を形成している。不熟練中高年女子賃金が業者協定賃金に固定化され、「アルバイト」的賃金に釘づけされており、不熟練中高年男子の位置づけも変わっていない。また、新規学卒労働者の採用が集団求人によって、軌道に乗ったのは昭和40年以降であり、調査時点ではまだ明確ではなかったが、それぞれの位置づけから若年男女間賃金格差も広がる傾向を見せており、若年女子賃金上限は、せいぜい不熟練男子賃金レベルに固定化されると思われる。

これを図4-4に示したのであるが、まだ職種別賃金をとっている建具業(図4-5)に比較すると著しい違いが明確になる。(賃金額の極端な違いは労働移動率が高かったため年間比較には標本数が足りなく月間賃金額から作成したため著しく拡大されている)建具業にあっては、見習期間を終了後、製作工となり請負賃金に移行すると賃金額は2~3倍となり、35~40歳で上限に達してこれ以後漸減する。25~30歳を一応の目処に製作工の一部は取付工に職種替えを行ない製作工よりやや高い賃金を得るが、傾向は変らない。建具業の場合にも、一部既製品(規格品建具)生産工場では分業生産に移行し、時間給を採用する企業も増加しているが、職人的熟練労働者の請負給の影響をうけ、18歳から25歳ごろまでの年齢別賃金上昇率は、著しく高いものとなっている。これと同様のことは、家具業においても職人的熟練労働を経た熟練労働者の比重の高い小規模工場で見られ、見習工期間に相当する3年間の賃金上昇率は低く、4年目に前年賃金額の約半額を技能給として支給する例がみられた。

以上のような時間給への移行は、高賃金熟練労働者を排除し、相対的に賃金の低い若年熟練労働者を上限とし、見習工賃金を下限とする年功賃金体系として確立し

た。しかし、新規高卒労働者の初任給は急上昇傾向にあり、賃金支払総額を一定限に押えるためには年功賃金は必ずしも企業側にとって有利ではなくなりつつある。ある工場では「いっそ労働組合でもできてくれば、労働協約でも結べれば、手取り早いんです。そうすれば、これはこんだからといって、合理的に(賃金管理を)やれるんです。ところが、それが無いもんだから、どうしても人情がからんでズルズルになってしまいますね」(A-2・A-4工場社長)工と企業側からの賃金体系合理化の緊急性を述べる例さえあった。このように「工場の体質改善」を強行するためにも、主に役付工として配置された職人的熟練労働者の再教育と淘汰を試験制度に結合した昇格制度を導入し、これを賃金管理と結びつけようとする志向が強くなっており、職能給の導入となって実現しつつある。これらの傾向は、団地集団化によって、経営者部会、あるいは労務担当会議等を組織し、官庁、経営コンサルタントなどと連絡・指導を密にしながら進められている「中小企業近代化」「経営合理化」の動向のなかで全企業に急速に広まっている点は注目される。

第5章 昇進制の確立と教育訓練

1 見習工制の崩壊と昇進制

1) 見習工制の残存形態

見習工制は小規模工場に残存を見出すにすぎず昇進制へ移行をほぼ完了している。まず、最後の見習工制がどのような形で残存したかを分析する。

第3章で事例として分析したA収納家具工場では、中卒男子労働者に3年間の見習期間を続けている。(中卒女子不採用)職業訓練所修了者に対しては、訓練所での訓練期間を見習期間と同一にみなしている。この工場では仕組加工部門は職人的熟練労働者のみの請負作業となっているため、見習工は主に組立作業に配置され先輩見習工の指導のもとに組立作業に従事する。これは技能の高い熟練労働者は請負給のため、見習工の指導を行なえないためである。組立作の他に一定期間、フラッシュ板、仕上げなどの作業にも従事させているが、技能習得上重要な部分を占める仕組加工は職人的熟練労働者の共同請負作業のため、見習工を配置することはできない。「新しい人は組立の方に回して、先に来ている人(先輩見習工)に付けて、安物の組立につけて、上の方から順々に職人にしていくようにしています。私もみています

が、一部は職人の手子につけてますが、本人にすればあまり教えてもらえないから、職人につくのを好まないようですね。」「本人の仕事の覚えで3年から4年目で職人（請負給）にしています。仕事の量によって、早く上げなければならない人も遅くなったりでいろいろですが、見習は3年ということになっています。」「仕事を全部覚えるということにしていると、流れに移ったとき、全部仕事を覚えるというこで入ったんだからということになれば困りますね。』

このように分業生産への移行の直前にあったこの工場の見習工制は、その名称の残存にもかかわらず、かつての職人的熟練労働者の養成とは著しく異なり、組立工養成へと性格を変え、しかも生産の発展と矛盾をきたしており、その崩壊は時間の問題となっていた。この工場では、職人的熟練労働者の抵抗によって「流れ作業にしたことはしたいのですが、いろいろむづかしい。一気に変えるのはむづかしいので少しずつ変えながら新しい人を養成しています」と述べており、団地集団求人による若年労働力の一定の確保を背景に、昇進制への移行を具体化しようとしていた。

次に小規模工場の張工について、第3章で分析したC椅子工場を事例として検討しよう。このような小規模工場では個々に細分化された1作業だけに人員を配置するまでには分業生産は進展しておらず「全ての人に2、3の仕事を教える」ことを目的としている。しかし、「自

分だけの仕事をしようとしめすと（副資材工の場合は）半月か1カ月もあればできます。張りでも部分的なのはやらそうとすると同じなんです。」「その日、その日のものだけをやらせるのであれば1週間もたちますとやります。多少の上手下手とか、早い遅いはありますけれども、専門的な（細分化された）仕事ですから。』というように張り工の作業範囲から切り離された多くの作業が中高年女子不熟練労働者に固定化されている。そして、これらの作業はかつては見習工が担当していたものであった。この結果、張工の技能養成は上張工の養成に変化し技能習得期間も「2年か2年半で1人前に仕事ができる」といわれるように短縮された。しかし、上張作業の前段をなす下拵え作業に従事しながら上張作業を見よう見まねで習得するという点では見習工の技能習得である。

2) 見習工制の崩壊と昇進制の成立

次に機械制分業への移行を完了した大規模工場において成立した昇進制の分析を行なう。

まず、収納家具工場についてK工場（第3章3節参照）の事例を具体的に分析しよう。この工場では、社長、工場長の講話を主な内容とする半日の導入教育を集合教育として行なっているにすぎない。この中で機械加工（練付を含む）、塗装、仕組（手仕上、組立、調整）の三廻職場の作業内容について説明を行ない、工場見学の後、新入工員から職場配置に対する希望を聞き調

表5-1 熟練の性格熟練度別労働力構成

（調査地旭川木工団地、昭和41年8月現在）
（調査地札幌木工団地、昭和42年5月現在）

工 場 記 号	一 工 合 計	般 員 数 計	熟 練 の 性 格 熟 練 度															役 付 工	職 員 数
			計			機 械 作 業 (機械加工等)			手 作 業 (組立仕上等)			練付・接着塗装			その他(研磨工・ ボイラー技師)				
			H	M	L	H	M	L	H	M	L	H	M	L	H	M	L		
A	34名	14	10	10	6	1	2	7	5	6	1	4	2	0	0	0	0	6	
	100.0%	41.2	29.4	29.4	66.7	11.1	22.2	38.6	27.9	33.5	14.3	57.2	28.6	00.0	0.0	0.0			
	100.0%			26.5			52.9			20.6			0.0						
K	91名	23	46	22	9	19	7	6	15	3	5	12	10	2	0	3	4	19	
	100.0%	25.3	50.1	24.6	25.7	54.3	20.0	25.0	62.5	12.5	18.5	44.4	37.1	-	-	-			
	100.0%			38.5			26.4			29.6			5.5						
B	72名	16	22	34	9	9	18	5	8	10	0	5	5	2	0	1	5	25	
	100.0%	22.2	30.6	47.2	25.0	25.0	50.0	21.7	34.8	43.5	0.0	50.0	50.0	-	-	-			
	100.0%			50.0			31.9			13.9			4.2						

- 注 1) 表中のHは熟練労働者（職種内の全作業に通じ責任を持って作業遂行できる者）
Mは半熟練労働者（担当する責任をもって作業を遂行でき、他の作業もある程度行える者）
Lは不熟練労働者（担当する作業を遂行できる者）
2) 役付工は、工場によって名称は異なるが一般工員—班長—職長—（工場次長）—工場長の階梯において職長の位置にあるものを指す。普通特定の作業を持たないが就業時間の大半はいずれかの作業を行っている。班長の権限は極めて弱く手当を支給されていても小額でありここでは一般工員として分類している。
3) A工場のH・11名、M5名は職人的労働者（家具工）の最後の形態である組立工である。
4) B工場では、組立作業の一部が機械化され手作業分野は縮小している。

中小企業の近代化と技能教育（その2）

整の後に配置を決定する。配置決定後は、著しく適性を欠く場合（例えば、落着に欠け機械作業への従事が事故を引き起す危険がある場合など）例外的に配置替えを行なうが、一般的には三年間異動を行なわない。新入工員は以下述べる作業に配置され、配置職場の職長・班長の指導をうけ各作業を遂行する。機械加工職場ではホットプレス（紀要17号P65K工場生産工程および労働者配置図、工程番号11以下同じ）墨付作業（21）穴掘機械（30）などに配置され、仕組職場ではボデー組立（46）組立台ターミナル（51）などの助手およびダボ穴機、引出組立などの作業を1年ないし2年間に順次異動させ、続いて組立調節部門内の各作業（同前P66、67参照）の中位の熟練を要する作業に配置させる。塗装職場ではチリ払い（41の助手）目止着色（37）、塗装（39～41）の助手のいずれかに配置する。（塗装職場の作業のうち中心に位置する吹付塗装工は労働環境の劣悪さから若年労働者を養成することができず、熟練労働者を外部から補充している）。

このように、3年間の作業経験によって新入工員は半熟練労働者とみなされ、女子労働者は主に塗装、練付作業に半熟練労働者として止まり、男子労働者は職場交代を行なう。この異動の一例として、機械加工職場から仕組職場への異動の場合には仕組加工職場内の機械作業に配置され、その後、簡単な手工的作業に配置替えられ組立作業のうち半熟練労働者の作業までを一通り習得する。この後、再び、機械加工職場に帰り高度の熟練を要する作業を担当する。

しかし、この場合、企業側は高度の熟練を要する作業習得の機会を、担当者および2、3名の代替要員の確保に限定（習得期間のロスを排するため）しているため、昇進の道は狭められている。

以上分析したK工場は家具業としては初期に属する昭和20年代末に分業生産体制に切替え、見習工制の直接の影響を受けつつ昇進制による技能養成に移行した工場であった。

3) 昇進制の確立と企業内教育

次に、機械制分生産の確立した昭和30年代末に新工場への移転を契機に見習工制を廃止し昇進制へ移行したB工場の事例を分析する。この工場では、少種多量生産の「近代の専門工場」へ脱皮するため労働力構成を事務、販売部門に大卒、短大卒、役付工は高卒男子労働者、一般工員は中卒労働者、とくに中卒女子労働者に再編成し、また、手工の熟練を要する職職人的熟練労働者を排し、機械化を徹底することを基本方針としている。この

表5-2 B工場新入社員教育の概要

(昭和42年3月)

月/日	曜日	科目	内 容	担当者	時 間
3/20	月	朝礼	1.新入社員自己紹介、社長、部長、課長、訓話 2.作業衣支給 3.工場巡覧 4.会社の概況と経営方針	工場次長	AM 8:10 9:30
		学科	会社内容 1.工場の設備、2.作業工程の説明 3.将来の方針（生産向上）	社長	AM 9:40 10:50
		学科	1.切削機械使用方法、2.刃物について 3.部品名、4.機械回転数・速度、5.材料の選別、6.材料の種類、7.作業動作 8.服装について	工場長	AM 11:10 12:00
		実習	上記についての実習	木取切削係長	PM 1:00 2:00
3/21	火	学科	生産工場的一般論 整頓・意欲・計画・責任・原価意識	工場次長	AM 8:10 9:00
		学科	加工部作業内容と目的及び説明 1.各機械の使用目的 2.各種の機械、取扱と手入れ方法	食器・ペビー組立係長	AM 9:10 10:00
		学科	ペニヤ切について 1.合板フラッシュ、2.中きめ、3.長さきめ 4.メランミンについて 5.一般木工機械使用について	木取切削係長	AM 10:10 11:00
		実習	上記についての説明	食器・ペビー組立係長	AM 11:10 PM 5:00
3/22	水	学科	工場の災害防止と心構え	H (職員)	AM 8:10 9:00
		学科	生産工場的一般論 技術・確実・迅速・誇り・安全・確認、根性	工場次長	AM 9:10 10:00
		学科	工作工具に付いての構造 鋸台のならし方、鋸刃物の角度、切削角度について 鋸の使い方、ノミの切削・角度と使い方 組立工員としての心得	加工係長	AM 10:10 11:00
		実習	上記についての実習	加工係長	AM 11:00 PM 5:00
3/23	木	学科	資材管理の目的と重要性 ①購買の仕事について ②当社の主な使用材料とその取扱について	資材係職員	AM 8:10 9:00
		学科	B工場における設計の仕事内容 ①設計図作成 ②材料のひろい出し、③図面の見方 ④注文家具における図面打合せの仕方	食器・ペビー組立係長	AM 9:10 10:00
		学科	タンス組立について ①タンスセット組立工程について	タンス組立係長	AM 10:10 11:00
		学科	安全作業	工場長	AM 11:10 12:00
		実習	上記についての実習	タンス組立係長	AM 11:00 PM 5:00
3/24	金	学科	家具の需要と業界の発展 家具の流通について 生産・販売の心構え	販売課長	AM 8:10 9:00
		学科		I (一般工員)	AM 9:10 10:00
		学科	①勤務状態、②職場のエチケット ③整理整頓、④作業の基本 ⑤手工具使用及び手入れの仕方	流し組立係長	AM 10:10 11:00
		実習	上記についての実習	長し組立係長	PM 1:00 5:00
3/25	土	学科	営業マンのマナー ①得意先の応対、②配達についての乗車 ③事務所での態度、④在庫・管理	販売係長	AM 8:10 9:00
		学科		I (一般工員)	AM 9:10 10:00
		学科	将来の方針（進路）	社長	AM 10:10 11:10
		実習	上記についての実習	販売係長	AM 11:10 PM 5:00

ため、従業員教育を重視し、新入社員教育、現場技能教育(OJT)、監督者教育を相互に関連づけ企業内教育の体系を整えようとしている。この方針にしたがって、41年度から新入工員教育が重視され、新入工員には「近代工場の考え方を入社前に明確に与え」かつ在来職人的熟練労働者にはその監督者への転化を推進することを目的として技能関連科目の講師を担当させ、「新体制に適應できない者は淘汰する」というきびしいものとなっている。

42年度採用者に対する教育は3月20日から25日まで実施され、この内容は表5-2に示したように学科と実習を組み合わせた集合教育であった。

この教育を終了後、新入工員はただちに、その最も簡単な作業に「一作業に責任を持つ作業員として配置」される。新入女子労働者は、高度の熟練を要しない塗装関連作業および組立仕上げの補助作業に配置され、多くは類似作業間をモラル向上を目的とした異動に限定されている。男子労働者は、原則として機械作業に配置されている。これは、先に述べた経営方針に従い、近く組立作業の機械化を計画しているためである。新入工員の配置作業は、本紀要17号P62図3-3-2「B工場生産工程および労働者配置図」の不熟労働者の配置されている機械作業である。ここでは、詳しい昇進の経過は省略するが、半熟練労働者の配置されている各作業へ順次昇進していく。このような昇進制のもとでは、現場作業を通じて技能を習得して行くのである。

この工場では、熟練の重要性は低下しており、役付工への昇格には指導力、統率力、創造性などが重視されている。

この結果、技能の上ではかつての熟練労働者と比較して、明らかに下位の熟練度とみなされながら、役付工へ昇進する例がみられる。これは、分業生産への移行の結果、日常の作業管理の強化が必要となり、これを行なう監督者層の役割が増大したためである。そして、家具業にあってはこれら監督者を早急に養成確保する必要が生じたのである。企業調査は若年労働者以上に監督労働者が不足していることを示していた。

この点に関して工場長は次のように説明している。「うちの工員は忠実に働くことは働くのですが、それだけでなく、正しい作業のやり方を勉強してほしいですね。新しい作業の仕方を、作業改善とか、作業点検とかの面をもっと各人が認識をもってもらいたい。いまのところは、作業員には作業を通じて教育しているわけです。係長には外部から先生を招いて教育をしてもらっています。今年はじめて、新入社員教育に技術面は職長、係長

を講師にしてやったのですが、これも一つの教育と考えてやるわけです。このごろ経営者の恩恵でそういう教育がやられてきましたし、道やその他の官庁方面から積極的に現場監督者訓練が実施されていますので、この2年間ほどの間に職長、係長あたりが相当進んで(教育効果をあげて)きたわけですよ。考え方や人の扱い方、教え方なんかの点ですよ。

こうして、新入社員教育、昇進制による現場教育、監督者再教育からなる企業内教育が整備され、昇格試験制度、職能給の導入などと結合された。

2 昇進制の確立と労働者の対応

本節ではこれまで分析してきた見習工制から昇進制への急激な移行のなかで、労働者は技能習得問題をどのように考えているかを分析する。

1) 技能習得の困難性と技能支配の確立

はじめに、以上述べてきた技能習得の激変を労働者がどう受け止めているかを「役付工面接調査」(付表2「家具・建具工業の従業員調査票」参照)から代表的事例を紹介することにしよう。

㊤N・K 木取工(班長)昭和12年6月21日生 中卒 経験10年(木取工経験5年)年32入職

「昔はね、(木取工は)工場では偉いし、給料も一番だしね。会社自体がそう(木取工を高く評価していること)なんですからどうもならないのです。若い子でも木取りそのものをやらせるわけじゃないし、木取ったものを削るだけで材料をおもてから入れさせるわけじゃないし、仕事が単純なのはうちの会社ではどこにいても同じなんですから、若い子が悩むのはそこじゃないかと思うんですがね。それから仕事を覚えてほしいというんですよ。だおらといってそのたんびに変えていたんでは工場がなりたっていないし」

「この工場にいるうちはいまの仕事から離れようとは思わないですね。前はね、一人でまもりれるように職人になりたいと思いましたが、いまになってしまえば、これから新しく習うということはできないですからね。」

㊤K・T 仕組加工(班長)昭和16年7月2日生 中卒 経験10年 32年入職

「仕事は機械がやってくれますし、いまのところあんまり勉強する必要ないですね。そこの部分、部分だけをやってますから。確かに自分で作っていたときより面白味というか、自分で作ったという実感はありませんし、

中小企業の近代化と技能教育（その2）

どういふ企業でも流れですからそういう時代になってますし、自分1人で作っている時代でもないんじゃないか。機械化されますし。「そればかりしかできなくなるというのですか、やっぱり不安はあります。若い人は仕事覚えたいですし、そこばかりにいないで回すちゅうんですか、いろいろ回して行くようにしないと」。「部分部分やってる工場が多くなってますし、動けなくなってますし。（会社では）家具の基本というのですかそういうことを教育してほしいですね。いまだったら、工場へすぐ入ってその仕事だけしかやってませんから自分の仕事しか解らないんでないかな。人は何やっているか、何をつくっているか、そういうことですね。いまは（新しく）入ってくる人、職人という人もあまりいませんしね。いま、うちに教えてくれる人もいませんでしょうし、若い人はかわいそうなこともあります」。

◎T・Y 上張工（職長）昭和9年8月23日生 高卒 経験14年 昭和28年入職

「これから分業になるでしょうね。時代の流れで。私自身別になんにも感じないんですが、若い人はかわいそうだと思いますが、まあ結局あわれですよ。昔でいえば椅子張りに関してほとんどの椅子を手がけておりますしね。それによってまたいろいろなことを覚えてますが、分業になると、それが難しくなるんです。限られた範囲になりますからね。若い人は分業になりますから覚えにくいですね。それも本人の気持で、その気になれば覚えられます。分業になっても仕事はその気になれば覚えられますが、既成品になって仕事が限られてきますからね。腕はよくなれませんか」。

◎K・S（肱）上張工（職長）昭和15年1月25日生 中卒 経験11年昭和31年入職

「分業化されてますから、一から十まで自分でやる場合でしたら技術がものをいいますが、その部分だけ習得すれば一人前ということになりますね。それだけに、会社が潰れれば困るので一生懸命やるんでないですか。うちの会社でもひと通りは覚えてますよ。結局新しく入ってくれば下拵えに入って、それから張りに上ってきますからね。ですから下拵えである程度のコツを覚えれば上ってきますからね。でも作業に固定化していて会社の都合で考える以外固定化しているんで、次つぎに仕事を変えて行けないんです。けれども周囲の仕事は解りますかね。それでも、やはり、上張りをしている職人が下拵えでは中学を出た女の子よりできないですね。女の子の場合、決った仕事しかさせませんからね。一部には生活に困る人もいますから下拵えと上張りでは、給料も違って

きますしね。女の子でも上張りをしたいという人もいますけれど、会社の行き方として……やはり女の人は安く使うのにあまりいい仕事をさせないんですね。女の子には長椅子でしたら「しゃくり」というのは力がいてむずかしいことはありますがね」。

◎O・N（座・背）上張工 昭和22年7月3日生 中卒 経験4年 昭和38年4月入職

「はじめ木取りで、運搬とか先取りやらせられていたんだけど3カ月目ぐらいで張りに移れと言われてね。会社で張りの人がやっぱり足りなかったからだろうな。希望なんてなかったね。家具屋の仕事なんてさっぱりわからなかったから」。「張りへ移ってすぐ背をやって、それから座をやって、後は背と座を両方やってます。肱はやりません。やればできると思うけど、早い遅いはあるね。きつと。初め、やっぱり手にとって教えてくれて、それから、あんまり口で何回もいわないのね。一回しか教えてくれないのね。無理しゃり覚える。したからね、自分で忘れたら人の見て。覚えなかったらそれでもう。あんまり解らなかつたら教えてくれるけど聞くのもいやだからね。自分で覚える。自分で覚えなかったらどうしようもないからね」。

「覚えないうね。覚えられないね。やっぱりいつも同んなじことばかりやってるから。つらい仕事もないけど」「ぼくの場合だったら動こうと思わないね。ここにずっといようと思ってる。今、止めて、どこかへ（行って）仕事覚えるたって、どうにもならんもね。同じもんしかできないでしょ。行ったら動まらないという頭があるもんね。（技能検定）受ける気ないね。去年できましたね。取れないから、どっちみち取れないから、他にできる仕事ってないなあ。上張りだけしかできない。それも、うちの張りだけね。うちの張りの部分だったらミシン（張布縫合作業）以外はできるな。ミシン、ぼくやはり、ミシン覚えたいなあと思ってるね。今、ミシンできればうちの会社で張りの部分だったらできないものはないような気がするんです。勝手じゃないけどさ、配置替えられればできるけどさ、それもできないから、自分では帰遅くして練習やって行けばできるんじゃないかな。覚えて損しないから。うちの場合だったら、希望ちゅうより、もう皆な同じもんだから、どうも皆な諦めているんじゃないかなあと思ってる。既製品屋はもう皆などこへ行っても同じでないべか。ただ同じようなことばかりやって、特別うまい人とか、年季の入った人だらね。あっち、こっち動けるけど。入ったばかりだと仕事出来もしないしまた無理だしどこも行けない。（仕事）

覚えたい気は多いね。皆も競争しているみたいだし」。

㊸ Y・Y 張仕上工(班長)昭和16年1月18日生 中卒
昭和30年入職 経験12年(うち木部工10年半、張仕上工1年半)

「これからのことを考えると製図のこと勉強したい。将来役立つんではないかと思って、思っているだけです。技能検定取りたいと思ってます。木柄の方です。この前、指導員の講習にでて一級試験とか二級試験あると聞いて、それで。(職場では技能検定の)話し出ないです。取りたいと思ったのは最近です。何か免許持っていないと、何かと立ち遅れるのでないかと思って、すぐに役立たないですね」。

以上紹介した面接調査の事例から明らかなように昇進制の確立は、労働者にとって技能習得を困難にしており企業の技能に対する支配権の確立を意味するものであった。見習工制によって養成された職人的労働者の熟練は企業にとっては監督労働者として必要な能力を十分持っていないとしても、労働者にとっては、すべての作業に通じる万能工であり到達目標であるのは当然である。昇進制による技能習得の制限は、労働者の地位を不安定なものとしており、労働者の不安を高めている。しかし、すでにみた生産技術の発展は、旧来の熟練労働者とは異なる新しいタイプの熟練を持つ技能労働者を必要としており、現代の生産技術に対応する新しい熟練を身につけ維持することは一層重要な課題となっている。

2) 熟練内容の変化と教育訓練

機械制分業生産の発展は、熟練内容をこれまでの熟練とは異なったものに変えつつある。第一に機械加工に対する熟練が重視され、正確な加工と機械の保守・管理能力が要求される。これまでの熟練は、手工的熟練を基礎に道具の代替えとしての機械使用であり、この過程は部分的、漸次的に進行してきた。この結果、多種類の機械を不完全に使用し、道具を使用して修正することが、機械作業の原則に反して行なわれてきた。ある工場管理者は次のように述べている。「『合わなかったら一鉋かければいい』という考え方が、職人出の人たちにありますが、せっかく機械加工で正確に切断したものをなぜ人間が傷つけるのかと考えるようにならないと本物ではありません」。また、「自分で機械を使うのだけれど機械というものは自分でいじるものでないという観念がまだあるんです。電気とか機械の基礎的知識を身につけて、扱い方を訓練していかなければならない」と述べている。

第2に、分業の進展の結果作業範囲が狭められ、熟練

習得に要する期間が短縮し、熟練度を低下させているが、これは協業を前提としており、協業内労働者の相互間の関係を維持・発展させる人間的側面の発達が必要となっている。特に一定範囲内の作業を統轄する熟練労働者は単に作業そのものに通じているだけでなく、その工程内労働者に対する指導、統率力が欠かせないものとなっている。

第3に、工程管理者、家具デザイナー、木材乾燥士などこれまでの家具工場ではみられなかった技術労働者への需要が発生している。

以上のような変化は、今後一層強まることは明らかである。従って新しい熟練の習得と維持には、後期中等教育を前提としその上に職業訓練と再訓練を必要としている。また資本の技能支配を打破し、婦人及び中高年不熟練労働者の技能習得問題も重要な課題となっている。

ま と め

すでに分析したように昭和20年代前半までは、職人的熟練労働者が主要労働力を構成しており、彼らは見習工制によって養成され、全工程を種々の木工機械を使用して遂行していた。戦後、木工機械の発達と普及、原材料・工作法の変化・工場規模の拡大などによって、職人的熟練、労働は生産工程にそって、収納家具工場では木取・切削工フラッシュ板工、仕組加工工、組立工、塗装研磨工などに、また、椅子工場では木部工、下拵え工、上張工、副資材加工工などの職種を形成し、不熟練労働者の導入を可能にし、職人的熟練労働者としての家具工は組立工(一部に仕組加工)および上張工として、必要とする熟練の程度、範囲を低下させ、その地位を不安定なものとした。これに対応する技能養成制度が見習工制やある。

昭和20年代末から本格的に開始された、機械制分業生産は30年代後半に確立し各職種を構成する単位作業にまで分業化を進展させ、職人的熟練労働者の最後の残存形態としての組立工、上張工をも消滅させた。これに対応する技能養成制度が昇進制である。従って、家具業にあっては見習工制は従弟制から昇進制への移行の時期に過渡的に現われ、その初期には従弟制、後期であっては昇進制に類似していた。

機械制分業生産の確立は、職人的熟練労働者に対し、役付工への転化を迫り、同時に、新規卒労働者を採用し、新しいタイプの労働者——機械制工場労働者として育成した。昇進制の確立によって労働者は技能習得権を資本の側に奪われ、技能習得を困難にしたが、反面熟練の性格の変化により、後期中等教育拡充と職業訓練の公共化への必要性を高めている。また、職人的熟練労働者の持つ

中小企業の近代化と技能教育（その2）

生産技術の発達と技能教育の変化

	昭和10年	20年	30年	40年
適 正 規 模		20 人 以 下 (10人?)	20~49人	50~99人 100人以上
機械の発達と普及	道具	一般汎用機械〔基礎切削の機械化〕	特殊機械〔手工の技能の機械化〕	(高速・自動・精密化) (特殊機械の複合化)
分業の進展と職人的労働の分解		職人的労働者（家具工）による個別生産	不取切削・塗装の分離	分業生産 (職人的労働の分解)
労働力の主要存在形態		職人的労働者（家具工）	〔立工〕	工場労働者
作業の性格		手工的作業		機械的作業 不技能作業 技術的作業
技能教育制度 (習得期間)		徒弟制的 (5~8年)	(徒弟制的) (3~5年) 見習工制 (昇進制的)	昇進制 (1~3年)

注 1) 適正規模は30年以降の従業者1人当り出荷額の最大規模とした。

2) 職人的労働者とは、イ 主に自己所有の労働手段（道具）を使用して、ロ 請負賃金によってほとんどの工程を1人でやり、ハ 一定期間の徒弟制あるいは徒弟的見習工制によって技能を習得し、ニ その技能は社会的通用性を持ち、自由な移動を行いうる労働者。職人的労働者の最後の残存形態は、最近まで機械化されなかった組立作業を自己所有の道具を用い請負制で従事する組立工で、35年以降急速に減少した。

小生産者意識の発生基礎は失われ、これらの要求を労働組合運動を通じて解決していこうとする志向もまた強まっている。

× × ×

この論文は本紀要第17号に掲載した「中小企業の近代化と技能教育（その1）」の後半部分である。「その1」発表後、大学紛争などの諸事情と怠惰のため、今日まで執筆の機会を失い、執筆のおくれたことは本論文が実証的調査研究である点からも深く反省するものです。「その1」で発表した本論文の執筆予定を一部変更し、「職業訓練と後期中等教育の再編」については、稿を改め別の機会に執筆したい。

附表1「家具建具工業事業所調査（A）」要綱

- 会社及び工場名
- 経営者（社長または業主）の経歴
- 会社の沿革

イ 31, 36, 41年7月の従業員数、資本金

ハ 既製品の製造をはじめた年

ニ 請負職人を半数以下にした年

ホ 流れ作業にした年

ヘ 失業保険に加入した年

4 生産状況

(A) 生産品目と生産額（41年分）

(B) 既製品1単位（1ロット）当りの生産数

5 給与体系・給与表

6 初任給（41年4月常用工のみ）

7 従業員移動状況（年間）

8 技能検定等有資格者（名称別・級別）

9 経営組織図

10 職場配置図（作業組織図）

11 雇用、人事、労働条件について（重視するものの順に〔 〕番号を。イ、ロ、ハは該当するものを○で囲み（ ）は記入して下さい）。

(1) 従業員として不足している年齢層は

(2) 不足している職種は

(3) 従業員採用にあたって詮衡の重点

(4) 役付工（班長以上）への昇格の基準

(5) 賃金や昇給の基準

(6) 賃金や昇給額の決定は何を参考にしますか

(7) 賃金体系は何を中心に考えていますか

(8) 定期昇給制度は望ましいと思いますか

(9) 賃金や手当の支給額の決定は誰がどのようにして決めますか

(10) 労働組合のできることは イ、大変よい ロ、よくないがしかたない ハ、…………

12 教育訓練について

(1) 企業内での教育訓練を行なうことは イ、特に重要 ロ、…………

(2) 教育訓練で実施しているのは イ、新入社員教育 ロ、役付工

- (3) 認定事業内職業訓練を設けることは イ、必要
(理由) ロ、…………
- (4) 訓練所修了者と新中卒のちがい
- (5) 訓練所の教育内容・水準についての意見
- (6) 旧職人層の再訓練に必要な訓練内容の何か
- (7) 従業員訓練の重点
- (8) 学校(新中・高校)に対する要望
- 13 団地と業界について
 - (1) 団地化は中小企業の行き方として合理的だと考えますか
 - (2) 団地に入って得た利点は
 - (3) 団地化によって労使関係に影響を受けましたか
 - (4) 団地内の企業格差は大きくなっていますか
 - (5) 共同事業の今後の見通しは
 - (6) 木工団地の問題点と将来の見通しについて
 - (7) 木工業界の現在の問題点と将来の見通しについて
 - (8) 経営者として研究しなければならないと考えている点は何ですか
 - (9) 企業の見通しと発展のための構想・計画について
- 14 従業員について(全員の氏名, 生年月日, 住所, 入社年月, 職種, 学歴, 訓練所名, 昭和41年7月支払賃金額その内訳, 昭和40年年間支払賃金総額についての記入票)

附表2 「家具・建具工業の従業員調査票」(要綱)

- 1 本人について
- 2 世帯について
- 3 生家について(本人就業時期)
- 4 職歴について
- 5 木工家具建具工業に従事した事情
- 6~(1) 所有資格の名称, 取得年
- 6~(2) 役職の権限と責任
- 7 現在従事している作業名, 使用する機械・道具名, 作業の内容と範囲
- 8 現在従事している作業以外に従事できる作業名と使用できる機械名
- 9 木工家具建具の作り方はどのように変わってきていますか。(工場の変化)
- 10 現在従事している仕事は, いつごろどのように変わってきましたか(各職種の変化)
- 11 自分の仕事に必要な道具で, 自分が用意しなければならない道具は, いつごろどのように変わりましたか。
- 12 請負い制度はどのように行なわれていたのですか。
- 13 賃金形態はいつごろどのように変化しましたか, またそのとき賃金額はどう変わりましたか。
- 14 技能の習得について
 - (1) 新しい機械, 材料, 工法などによって仕事のやり方が変わったとき, それをどのようにしておぼえましたか。具体例をあげて話して下さい。
 - (2) 仕事をするうえに必要な知識・技能で不足を感じ

ているのは, どんなことですか。

- (3) それを, どのようにして解決していますか。どんな条件・制度・方法があればよいと思いますか。
- (4) 最近, 特定の仕事だけしか覚えられなくなっているようですが, それをどのように考えていますか。
- (5) 職場を変えて, 仕事を覚えることについてどう考えますか, 今でも必要ですか。
- (6) 技能の習得に関してどのような要望・意見を持っていますか。
- (7) 学校での教育で役立っているのはどういうことですか。職業・技術科の教育内容は役立っていますか。
- (8) 若い人を指導していくうえで問題はありますか。最近の若い人をどう思いますか。
- 15 賃金, 団地等について
 - (1) どのような賃金体系が適当だと思いますか。その理由は〔生活給, 年齢給, 能力給, 職能給, 能率給〕
 - (2) 賃金や昇給額はどのようにして決めるのがよいと思いますか。
 - (3) 役付工への昇進基準について, どのような意見を持っていますか。
 - (4) 労働組合について, どのように考えていますか。
 - (5) 中小企業の行き方として団地化をどう思いますか。

×××××××××××××××

A 徒弟, 職人の経験のある人に

- (1) どこで修業しましたか。
- (2) 修業の順序と内容を順を追って詳しく話して下さい。

B 職業訓練所を修了した人に

- (1) 訓練所名・科名・入所期間・入所の理由。
- (2) 訓練所を修了して イ、よかった ロ、むだだった ハ、どちらともいえない。
- (3) 訓練所で得た知識・技能のうち役に立っているのはどんなことですか。
- (4) あなたの修了した訓練所の訓練内容・訓練期間・訓練施設は適当でしたか。どのように改善したらよいと思いますか。
- (5) 訓練所に入所中, 困ったことはありませんでしたか(生活の面も含めて)

C 37年以降就業した人に

- (1) 仕事を覚えた順序について, 就業の時からくわしく話して下さい。
- (2) 技能の指導をしてくれる人はどういう人ですか。指導は適切ですか。指導について希望はありませんか。
- (3) 会社はあなたの技能を習得したいという希望に答えてくれていますか。