



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中小企業の「近代化」と企業内教育（その2）：中小金属機械工業における工場集団化と企業内教育の展開過程に関する実証的研究
Author(s)	町井, 輝久
Citation	北海道大學教育學部紀要, 23, 265-358
Issue Date	1974-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29105
Type	departmental bulletin paper
File Information	23_P265-358.pdf



中小企業の「近代化」と企業内教育（その2）

—— 中小金属機械工業における工場集団化と企業内教育の
展開過程に関する実証的研究 ——

町 井 輝 久

概 要

今日、職業技術教育の課題は学校教育における職業教育あるいは技術教育の問題にとどまらず、労働者を中心とした国民全体の問題として存在しており、ことに技術革新と企業合理化が我国産業諸分野で急激に進展するなかで、このような構造変化に適応し、より職業技術教育を効果的に遂行させるために労資相方の重要な争点になっている。

しかし現実に実施されている職業技術教育は各産業分野あるいは大企業と中小企業によって著しく差異があるばかりでなく、これらの教育訓練の大部分が各企業の内部によって実施され経営合理化の一環として実施されているが故に、教育訓練は労働者の広い意味での技能・技術の向上、労働条件の改善と結びつかず、時には技能の社会的通用性すら閑ざされる傾向にある。

本研究は実証的研究として冒頭に述べた課題意識のもとを対象を中小企業と定め、さらに我国産業の根幹を形成し広汎な拡がりをもっている中小金属機械工業に焦点をあて、昭和30年代以後の政府・独占資本の中小企業の近代化再編成の過程での技術進歩・企業の形態変化が中小企業労働者にどのような影響を与えているか、又OJTを含む教育訓練が企業内部においてどのような機能・役割を果しているのか、そのメカニズムの解明にあたってきた。

前半の部分のアウトラインを示すと、第1に、中小企業近代化政策の重要な柱である「工場集団化」も、非系列企業集団団地においては、協業化・共同化などが意図通り進行せず、技術的構成の高度化の度合いも企業間においてかなりの格差がみられ、むしろ団地内部において企業の階層分解が進展していること。

第2に技術進歩と労働内容についてみると、まず技術進歩という点では、業種によって異なるが系列化あるいは本州方面の専門工場との技術提携が進行し、そのもとで新製品開発あるいは生産品目の大型化がなされていること。工程の機械化の面では、伸鉄業における仕上圧延の自動化、鋳物におけるシェルモーディングマシンの導入などを核とした手作業から機械作業の全面的移行、製缶工場における大型機械の導入、曲げ加工の機械化など、鉄骨組立工場においては、リベット工法から溶接工法への変化、それにとまう溶接技術・機器の高度化が進展している。機械工場においては旋盤など機種が多様化が特徴である。以上のように中小企業の代名詞であった手工的作業は金属機械の分野では機械操作作業に移行しており、生産過程の統合と分業体制の確立が一つの特徴をなしている。

このもとで既存の熟練は変質した。金属機械工業では6つのタイプに分けることができる。第1

のタイプは既存の手工的熟練が機械化により機械の操作・運転・調整などの新しい熟練にかわったもの——圧延工、鋳物工、フラックス塗装工など。第2のタイプは機械化により不熟練化したもの——溶解工、砂処理工など。第3のタイプは、工法の変化により消滅したもの——鉸浜工など。第4のタイプは職種としての独自性が失われ、個々の作業が職務として独立したもの——圧延工、第5のタイプは基本的には変化がないもの——組立工・溶接工、機械工など。第6のタイプとしては全く新しい職務を担う労働者群——分析検査工など。

以上のような既存の熟練の変質はかつての熟練工のもっていたカンやコツあるいは「作業の段取り」などの機能の分化してあらわれ前者は作業標準の設定、後者は工程係、管理係などの管理的職能をもつ専門労働者が育成され配置されるようになった。

第3に、以上のような既存の熟練の変質、分業化の進展は、中小企業における労働者の単能工化を促進させた。このような単能工化は機械化にともなう熟練の質的变化によるのみならず、作業量の増大、人員の増加、そのもとの新規学卒労働者の早期戦力化に対処した経営労務機構の拡大強化に起因していることが多い。

第4に、零細企業を除く、中規模化しつつある中小企業では云々ゆる「渡り職人」と呼ばれる移動しつつ腕をみがいた熟練工が減少し、基幹工になる新規学卒者（中学・戦訓・高卒）と不熟練労働者としての中高年労働者という云わば2極集中的な労働力編成を特徴としている事である。

第5に、以上のことをベースにして企業内教育の特徴をのべると、

中小企業においても大企業におけるがごとく、従来の移動しつつ技能を習得するこれまでの技能習得方法から、企業内において各企業の分業システムや技術的特性に対応した単期的養成がある程度系統的になされるようになり、技能習得過程の企業内封鎖性がでてきている事である。このような技能養成の変容を反映して新入社員教育が定着性対策として強化される一方、戦場秩序の再編にともない監督者教育がなされるようになった。しかしこれらの教育（特に監督者教育、管理者教育）を企業内で実施している企業はほとんど100人以上の企業で、しかも大企業の系列企業や技術指導をうけているところに限られており、他は団地協同組合で実施されている訓練に参加する形態をとっている。

中小企業における教育訓練のもう一つの特徴は、他工場研修制度など、より上位の技術水準をもつ企業への技術研修が活潑であることである。新製品開発など新しい生産技術に対して企業内で研究開発する余力をもたないこれらの企業では新しい学卒労働者を中心に本州方面の技術先発工場へ派遣し技術、技能を習得させるとともに、古い先輩労働者にかわる末端戦制としてもこれらの労働者に期待している。技術研修制度は戦制教育の一端としても機能している。

最後に共同職業訓練についてみると、建設業などでは技術進歩と徒弟制の崩壊などと結合し一定の成果をあげているが、金属機械工業を対象とした今回の調査範囲では成果をあげていない。その原因は、熟練工不足という状況のなかで新規学卒者に重点をおく各企業が、早期戦力化を狙いとした単能工の企業内養成を強めていることである。特定の機械さえ使用できればよいとするこのような企業内訓練は、3年間の共同戦訓による教育プランとは一致せず、企業主は共同戦訓の存在理由をもっぱら集団求人の材料として捕えているに過ぎないケースが多かった。第2には労働条件とのかねあいである。時間外の夜学は訓練生も疲れさせるだけでなく、時には繁忙期を中心に残業によって欠席が多くなり、教科の進展についていくことができないのである。第3には、施設と自治体の補助の貧弱さである。

しかし訓練生は普通教科・専門教科の云々ゆる基礎的技術教育に対して期待しているし、又基本

実技などの習得を希望している。応用実技とされる企業における生産労働が片寄った一面的な技能指導という実情である限り訓練生は共同職訓を職業技術教育として職場での労働と結合してとらえる事はできないでいる。共同職訓は学校における技術科教育と異なり、職場における生産労働と密着しさらに生産技術の転変に労働者がたえず直面しているだけに、問題は深刻である。

中小企業の「近代化」と企業内教育（その2）

— 中小金属機械工業における工場集団化と 企業内教育の展開過程に関する実証的研究 —

目 次

序章 研究の課題と方法

- (1) 研究の課題
- (2) 分析の視点
- (3) 調査方法および対象企業

第1章 中小企業「近代化」政策と中小企業団地

- 第1節 「近代化」政策と中小企業団地
- 第2節 札幌総合鉄工団地の成立と展開
- 第3節 団地集団企業の性格

第2章 業種別にみた技術進歩と労働内容の変化

- 第1節 「合理化」の進展と労働の単純化 — 鉄鋼二次製品工場の事例 —
- 第2節 熟練の変質と鋳物工の分解 — 鋳物工場の事例 —
- 第3節 製品の大型化と労働内容の変化 — 製缶工場の事例 —
- 第4節 新工法の導入と分業体制の進展 — 鉄骨工場の事例 —
- 第5節 歯車工場における機械工の変質 — 機械工場の事例 —
- 第6節 熟練の変質と職種の分解 — 業種別事例研究のまとめとして —

第3章 企業内雇用構造の変動…………… 2 6 8

- 第1節 需要労働力の質的变化と労働力構成の特質…………… 2 7 0
- 第2節 供給構造にみる新しい特徴…………… 2 8 3
 - 1 集団求人への役割と提起している問題…………… 2 8 3
 - 2 中途入職労働者の性格について…………… 2 8 7
- 第3節 鉄工団地企業の雇用構造の特徴…………… 2 9 1

第4章 労務管理の形成とその機能…………… 2 9 3

- 第1節 経営労務管理体制の発展と労務統轄方式の現段階的特質…………… 2 9 4
 - 1 経営形態の変容と経営管理組織…………… 2 9 4
 - 2 役付工の変質と労務統轄機構…………… 2 9 9
- 第2節 労務管理の主要な形態とその機能…………… 3 0 3

1 労働者の離職と「人手不足」論	305
2 熟練工賃金の崩壊と賃金管理の特徴	307
第3節 労務管理の形成過程	314
1 労務統轄方式の再編と職制層の強化	314
2 人事考課と昇進昇格管理	315
3 賃金管理 — 能率給の導入と労働者の反撥 —	317
第5章 企業内教育の現段階的特質	319
第1節 企業教育変容の要因と鉄工団地協同組合の果たした役割	319
1 企業内教育の変容を促した要因	319
2 鉄工団地協同組合における教育訓練の実態とその役割	320
第2節 技能養成の変容と今日の特徴	323
1 鋳物工場における技能養成方法の変容	323
2 技能養成の現状と問題点	328
第3節 集合教育の現状と問題点	333
1 企業内教育の実態	333
2 階層別教育の内容と特徴	335
3 企業内教育の企業合理化に果たす機能および役割	343
第4節 鉄工団地高等職業訓練校の実態と問題点	347
1 設立の動機と訓練目的	347
2 教育内容	349
3 訓練生の出席状況	352
4 職業訓練校の休校と共同職訓の抱える問題	353
ま と め	355

完

第3章 企業内雇用構造の変動

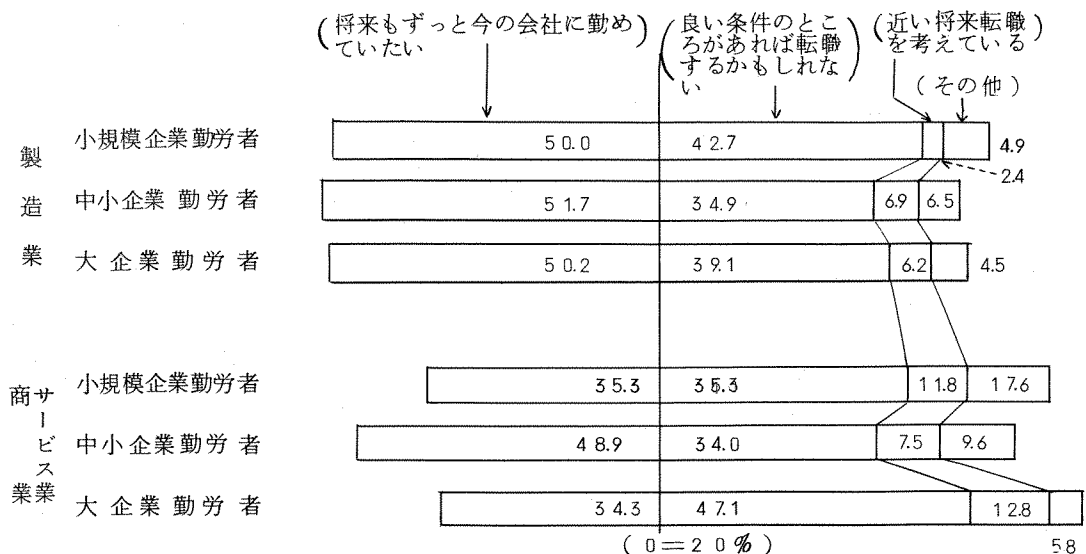
今日、「技能工不足」あるいは「若年労働力不足」と云われ、そして又全面的な「労働力不足」とまで拡大された労働市場における需給関係の変動は、特に中小企業分野において顕著にその影響があらわれ、その結果として独占的大企業と中小企業の「賃金格差を縮小」させ、さらにはそれが中小企業の存立基盤を変え、中小企業の近代化達成の要因となったと説明することが一部の人間にあったことは事実であろう。しかしながら「70年代」を見通した如く思われるこのような説明もその後の現実の進展のなかで独占資本の下請中小企業あるいは社外工企業で働く労働者への過酷な収奪が一層強化されているという事実の報告によって象徴的に明らかのように、低賃金・長時間労働を基盤とした中小企業の非近代的状态が依然として中小資本の存立条件をなしていることは明白である。

けれども、「労働白書」など官庁あるいは独占サイドから出される「労働市場構造の変容」を素材にした中小企業労働者への収奪強化を隠蔽する論に対して調査研究の立場から正しく現実の労働市場における中小企業労働者の存在形態を押えなければならないと考える。

その場合、60年代の「高度経済成長過程」を通しての独占資本の強蓄積過程における若年労働力の大量吸収と中高年労働力への反撥、そして、「雇用対策基本法」を軸とした全面的労働力流動化政策が、個々の中小企業の生産労働の変化にどのように対応し、雇用構造のなかに（相対的過剰人口を含めたところの）どのように低賃金基盤を貫徹しようとしているのかを注視しなければならない。

ところで上に述べた事柄のなかに別個に検討すべき課題があると思われる。それは一般に云われてきた「大企業の労働市場が、企業別封鎖的であるのに対し、中小企業におけるそれは開放的であり、横断的性格をもつ労働市場である」という認識についてである。このことの正否はひとまずさておくとして、というよりはむしろこの事例研究で云いうる範囲を超えているからであるが、それにしても仮に「開放的」あるいは「横断的」と中小企業労働市場の特徴を規定するにしても、今日的段階においては、戦前からの特質の一つである移動が熟練の習得を媒介にした移動という性格は極めて薄くなり、むしろこれらの職人的熟練労働者が中小企業からさえ反撥されるという傾向を見せていること、つまり少数の層を除いて、全般に半熟練労働が中小企業においても支配的になりつつあるなかで熟練を身につけている中高年労働者も極めて不安定な地位におかれていることである。こうした中で中小企業庁の勤労者意識調査（3-1図）によっても、むしろ大企業労働者よりも中小企業労働者に同一企業への定着希望が強いことが結果としてしめされている。これは中高年令層労働者を中心にみるとその傾向がもっと高くなることが同調査から窺い知ることができる。このことから「熟練」をもと

3-1図 労働者の勤続・転職意志（男子）（単位：％）



資料：中小企業庁「勤労者意識調査」昭和47年11月
（中小企業白書 48年版より）

にして「上向」あるいは「水平」的な移動がほとんど期待しえず、現在の企業に勤めざるを得ない中高年令層を中心とした中小企業労働者の状態をみるのできるのである。この点についてつけくわえるならばそれは「中小企業白書」などで述べられている如く、中小企業には「生きがい」があるので「労働条件の格差を是正し、魅力ある職場づくり」をすればよいと云うほど現実の労働者に課せら

れているものは甘くはないのである。70年代に入り、ますますこのような傾向が強まっていくなかで、中小企業労働問題の重要な課題として、いいかえるならば中小企業労働者の組織化の客観的条件（あくまで客観的条件としてではあるが）を明確にするためにも、一般に云われた労働市場構造変動の内実をよりインテシブに解明しなければならないと考える。これが本章において明らかにすべき第2の課題である。

第1節 需要労働力の質的变化と労働力構成の特質

すでに第2章で詳細に明らかにしてきた如く、熟練の稀釈化が対象企業の全業種に亘って多かれ少かれ進展してきた。そのなかで旧熟練によってたった労働力の序列も解体し、半熟練を基底にした基幹工の養成、対極としての不熟練工の拡大、更に新たな生産管理機能を担当しあるいは生産工程の調整、成品の管理などにたずさわる管理工・検査工などの構成による序列＝陶冶集成の再編成が進展してきた。

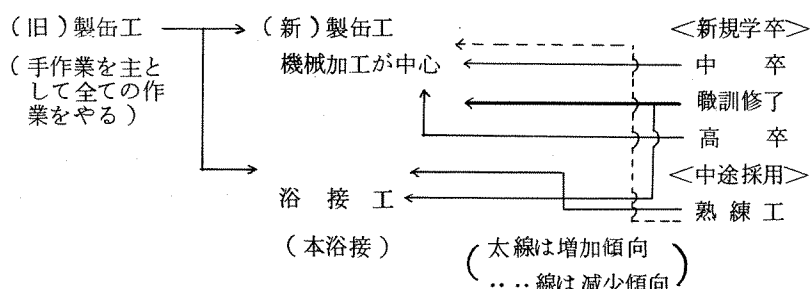
この再編成の展開の道筋をのべると、まず機械化の進展、経営規模の拡大過程での資本による「計画的」な分業体制の形成などによる職人的熟練の排除・新しい労働分野の登場は、基幹工における半熟練労働力の需要増大とともに不熟練労働力への需要増大をもたらした。このような変化は、出来上った「熟練」労働者、旧来の職人的熟練労働者に対する需要を減少させ、新規学卒者を基軸とした若年労働者に対する「補助的労働者」ではない新たな「自分」のところの「戦力」としての需要を増大させた。そして同時に対照的な存在としての中高年不熟練労働者、既婚婦人労働者に対しての需要をも増大させた。さらに「新しい労働分野」としての新たな職種とも云いうる「検査工」・「整備工」・「運転工」・「（工程）管理工」あるいは設計、管理事務などの技術的労働の拡大は、この層への高卒を中心とした新規学卒労働力に対する需要増加としてあらわれてきている。

以上のように対象工場における労働力需要は、云わゆる「渡り職人」型の熟練労働者の比重低下をテコとして二極分解の傾向を強めているが、そのなかで注目されるのは、熟練労働者の一部分が（特に溶接工に多いが）、熟練労働者集団として「組」を形成し、請負工として、これらの中小企業（例えば468、4615企業）に専属あるいは長期的に下請作業をおこなっていることである。このような例は団地企業のなかでも成長型の企業にみられるわけだが、溶接工など比較的通用度の高い熟練職種において賃金の頭打ちに対する職人の側からの自立の方策として作業の請負を行い、企業の側からは年令給的な給料の伸び、待遇などについての困難性からまぬがれるというメリットと臨時工的な存在として景気変動上のバッファ的役割をになっているのである。

以上鉄工団地の需要構造の変動について概観してきたが、具体的な労働の質の変容と労働力構成の関係、労働者内部の序列＝陶冶＝集成の関係について、第2章で明らかにしてきた熟練の変質と職種の分解の6つの類型と関連させながら以下事例を中心に検討することにしよう。

イ 単能工化と新規学卒労働者の基幹工化

———4611企業の事例———



㊦11企業は、前章でも述べたようにボイラー、圧力容器、クレーンなどを製作する従業員数75人の企業である(昭和45年)。㊦11企業は昭和41年→45年に従業員数も57人から75人に増加した。この企業は30年に倒産し、別会社として30人の人数で再スタートしている。団地の工場が稼働したのは39年からである。この間の従業員増加の内容について検討するために、在籍する者の入社年次、学歴構成について集計したものが3-1表である。30年-34年は高小卒、即ち戦前に学校を出た中高年令者のウェイトが高いが、これは熟練工の中途採用が多かった事を想起させる。30年代の後半は労働力不足が顕著になり、これら熟練工の入職数も減少している。これが大巾に増加に転じたのは40年以後で、ここではそれまでとは逆転し、中卒・職訓卒・高卒・大卒の増加が著しい。このように、同社の場合、30年代前半から40年代前半にかけての労働者の質的転換が行なわれ、かつての熟練工の採用から中卒・職訓卒を主体とした見習工あるいは半熟練工の採用に変化するとともに、高卒・大卒者への需要が高まったことが一つの特徴といえる。

このような特徴をもつ同社の労働力構成をみると、まず年令階層別学歴別構成(3-2表)にみられるように、全体的には30才以上の若年層のウェイトが高く、ついで40才以上の高年令者で、30~40才台が比較的低い。ところで若年者を形成しているのは、主として中卒・高卒、そして職訓卒の労働者であるが、中卒者の場合は、先の入社年次別の表と合せてみると、新規学卒者ばかりでなく中途採用の中卒若年者であり、この層の移動があることがうかがわれる。いずれにしろ、後述する鋳物業ほどではないが、若年層と高年令層のウェイトが高く、中年層労働者の比重が低いこのような年令構成は、賃金管理をはじめとする労務管理などの変化させた一因をなしている。

次に職種別学歴別構成(3-3表)をみると、集団求人の傾向のなかでみられた事が一層具体的にみられる。即ち㊦11工場の基幹工には、製缶・溶接・機械などの職種があげられるが、熟練工である高年令者を除けば、これらの職種は中卒・職訓卒・高卒によって占められ、量的には圧倒的である。注目されるのは高卒者で、彼らは営業・総務の事務労働や設計などの技術労働の他に、むしろ量的には現場労働者として前述の職種に従事している事である。このような傾向が顕著になったのは40年以後である。これに対して大字卒は、3-1表でみたように、40年以降4名増加したが、これらは設計2名、営業事務2名とそれぞれ配置されている。このことはまた、40年代に入って、㊦11企業の技術部門、営業事務部門が強化され、第2章でみた技術進歩に対応した労働力構成を形成してきたことを示している。

以上、㊦11企業の労働力構成の特徴についてみてきたが、ここでは次のようにまとめることができよう。まず、40年代に入って、これまでの求人難が集団求人など労働市場の広域化によって

3-1表 入社年次・学歴別構成

入社年次	高小卒	中 卒	旧中卒	高 卒	職訓卒	その他の養成所	短 大	大 学	計
30～34年	人 7	人 4	人 —	人 2	人 —	人 1	人 —	人 —	人 14
35～39年	1	2	—	1	—	1	—	—	5
40年以降	2	9	—	7	6	3	1	4	32
計	10	15	—	10	6	5	1	4	51

3-2表 年令階層別学歴構成

年 令 学 歴	16才～ 20才	21～ 25	26～ 30	31～ 35	36～ 40	41～ 45	46～ 50	50～	計
高 小 卒	2人	6人	3人	2人	1人	4人	5人	3人	26人
新 中 卒	7%	23%	11%	7%	3%	15%	19%	11%	96%
高卒(内工高卒)	2(1)	5(2)	—	3(2)	2(1)	—	—	—	12(6)
旧 中 卒	16	41	—	25	16	—	—	—	98%
職訓、その他の養成所	5 41	1 8	—	1 8	1 8	2 16	1 8	1 8	12 97%
短大・高専	—	—	1 100	—	—	—	—	—	1 100%
大 学	—	—	1 25	1 25	1 25	—	—	1 25	4 100%
計	9 16	12 21	5 9	7 12	5 9	6 10	6 10	5 9	55 96%

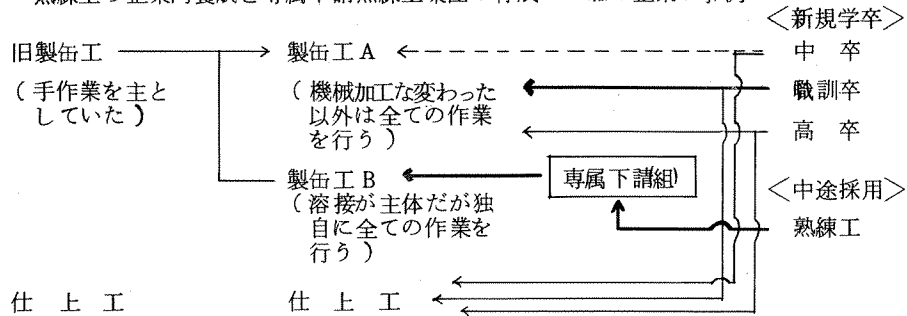
3-3表 職種別学歴構成

職 種 学 歴	旋盤工	機械工	機 械 仕上工	製缶工	溶接工	設 計	営業事務	計
旧 小・高小卒	3人	—人	—人	5人	1人	—人	—人	9人
新 中 卒	1	1	1	11	—	—	1	15
高卒(内・工専卒)	—	3(3)	—	3(1)	—	2(2)	2	11(6)
旧 中 卒	—	—	—	—	—	—	—	—
職 訓 卒	—	3	1	2	1	—	—	7
その他の養成所卒	—	—	1	1	1	—	—	3
短大・高専 卒	—	—	—	—	—	1	—	1
大 学	—	—	—	—	—	2	2	4
計	4	6	4	21	4	5	5	49

大量の学卒者(中卒・職訓卒・高卒)の採用が可能になり、これらの労働力が収引されるにいたる一方、かつての熟練工である中高年令層労働者の採用が大巾に減少している事である。就中、職訓卒が次第に中卒者にかわって増加しており、このことは職業訓練校で一定の技能を習得してきた労働者が労働内容の変化——単能工化などの傾向の中で半熟練工として位置付けられつつあり、即戦力化(あるいは早期戦力化)の経営合理化に大きな役割を占めつつあることを想起させるものである。次に高卒者が事務・技術部分のみならず現場部分に進出していることである。更に、経営組織の拡大、技術あるいは事務管理部門の拡大強化がなされる事により、大学卒労働者がこれらの部門を担うようになったことである。40年代に入ってからこのような傾向は、611企業のみならず団地の中規模工場に

多くみられるが、このことは労務管理の近代化、技能習得方法の変化などの基盤を形成した。

ロ 熟練工の企業内養成と専属下請熟練工集団の育成 — №8 企業の事例



<昇進序列>

職訓卒 1年	材料切込み 仮溶接 (仮組み)
" 2年	本溶接
" 2~3年	マーキン
" 4~5年	原 寸
組 長	

NO・8 企業の場合、製缶工の作業内容は前述の NO11 企業と異なり、原寸、溶接などを含む、全て工程をマスターすることが昇進の条件になっている。このことは、職人的な養成方法がとられているということではなく、むしろ若年労働者の離職の原因を「仕事にあきやすい」と云うところに労務対策として重視し、ローテーションを行いながら昇進させるという方式をとったのである。その場合特徴的なのは、職訓卒を基軸にすえたことで、そのローテーションは左のようになっている。

№8 企業は創業年次が昭和39年と新しく、団地に工場建設がそのスタートとなっている。当初は「新聞広告」や「縁故関係」で採用した「ある程度技術を身につけたもの」「前の会社で製缶の経験がある」という労働者の編成でスタートしたが、「非常に定着性が悪い」、「資質に問題がある」というような理由で、操業後3.4年後からは、「毎年、職業訓練所を主体としておりまして、前のようにどっかの会社に勤めておったものが入るといふのだいぶ違うわけですね、考え方が。」というようになった。

現在の製造部門労働者の入社年次別・新規中途別・学歴別従業員数を示したのが3-4表である。この表からも明らかなように、創業当時入社した経験工(約23名)の半数以上が残っておらず、42年以降、新規中卒を中心に補充され、45年からは新規職訓卒と高卒に主力をおいている。このような傾向は、後述するように同社の教育訓練が、若年者の比重が圧倒的に多くなり(3-5表)これを企業内養成しながら定着性を高めるという事を目的とした新入社員教育を中心として活発化させる要因をなしており、他方職訓卒という一定の基礎知識と技能をベースにした技能序列が形成されるに至っている。

№8 企業のもう一つの特徴は、熟練工を主体にした専属下請(社外工)を導入育成していることである。第13図(再掲)にみられるように製造部門で2つの専属の組(8人)を使用しているが、これらは溶接工を主体とした組で、導入されたのは41年頃からである。このような熟練工の組集団＝「専属下請」が導入された契機は労働力不足(技能工の)であるが、同社の場合、受注の増加の中で外注に出す際の管理面であるいは単価のデメリットを防ぎ、「下請をうまく利用することによってコストを非常に安くすることができる」ことも狙いとしている。その下請の形態も「仕事がなくなれ

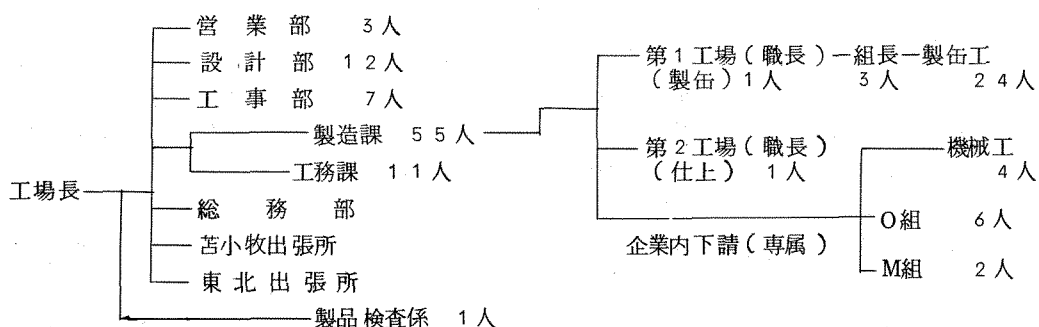
3-4表 製造部門労働者の入社年次別・新規中途採用別構成(46年)

年 度	中 卒		高 卒		新規職訓卒	そ の 他	計
	新 規	中 途	新 規	中 途			
38年		1				1	2人
39年		3		1			4
40年		1				1	2
41年	1						1
42年	3						3
43年	3	1		1			5
44年	2					1	3
45年	1	1	3		3	1	9
46年					3		3
計	10	7	3	2	6	4	32

3-5表 職種別年令別構成(46年)

年令階級	製 缶 工	仕 上 工	旋 盤 工	計
16~20才	15人	1人	—人	16人
21~25	3	—	—	3
26~30	—	—	—	—
31~35	2	3	—	5
36~40	5	—	—	5
41~45	2	—	1	3
46~50	—	—	—	—
50~	—	—	—	—
計	27	4	1	32

第13図 №8企業の企業組織と人員(再掲)



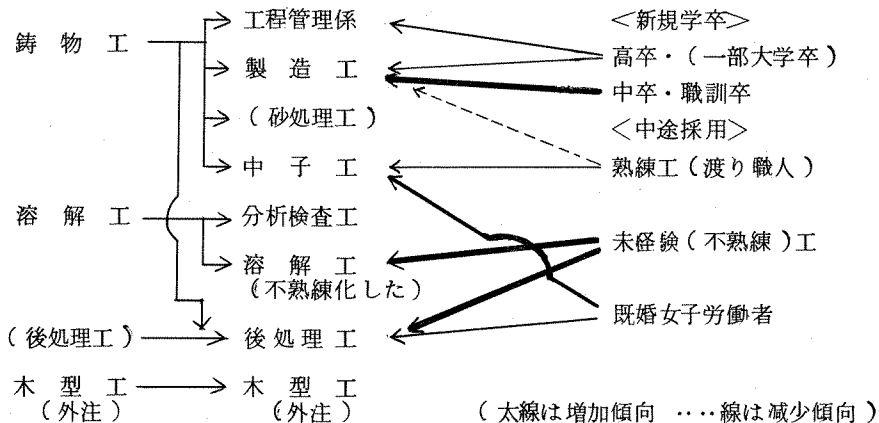
ば他のところへ行ってもらい、仕事ができれば来てもらうという考えではうまくいかない」し、常時「(下請が)来たり出たりしてくれるかという問題が出てくる」ので「これではとって下請は育たない」、「従って下請といえどもうちの本工と同じような考え方でいかないと」といわれるように、現在の零細事業所・組を育成し、「ここが(№8企業が)社会保険関係についても加入できるような

事業所」になっている。(本州方面で一人親方又はアンコと呼ばれるものを類似している)

このように専属下請に溶接作業などを請負させることによって労働力不足に対応する一方、既存の熟練工の採用上の困難さあるいは管理上のマイナス面をさけることができるわけである。しかしこのような熟練工の専属下請(あるいは下請)の導入は、№8企業のみならず製缶・鉄骨の他の中規模事業所にも見られ、もう一つの不熟練工を中心にした専属下請(社外工)の導入とならんで、中小企業の新しい動きとして注目されよう。

ハ 職種の分解と不熟練部門の形成

— 鋳物業における新基幹工層の養成と中高年令不熟練労働者の導入 —

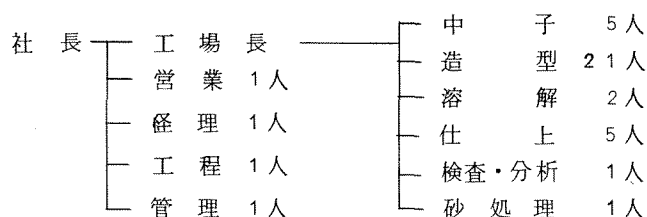


鋳物業種における工場組織は、№4企業を事例とすると3-2図のようになる。すでに第2章でみたように鋳物業における職種分解の進行は、鋳物工をいくつかの職種に細分化するとともに工程管理、検査分析などの新しい作業分野をも形成した。このような組織になったのは昭和40年以降である。№4企業の場合は現場部門は工場長が統轄するというようになっているが、№5、№6企業の場合は、後処理、溶解作業は事務部門が直接管理し、造型など基幹部門では職長がこれを統轄するようになっているが、一般的にはこのような形態が多いとされている。

ところが№4企業の人員配置をみると、造型部門が21人と他に比して多いが、これは№4工場に限らず、一般的にそうになっている。このことは、造型機などにより機械化されたとはいえ、多種少量生産で手工的労働が依然として主体になっていることが一つの理由であるが、いま一つには、「いわゆる仕上の分野(後処理)であるとか何とかいうものはどうにでもなるわけですし、造型というのは(養成に)時間がかかるわけです。そのために現在造型が非常に人数が多いということは、見習工で新中卒で入ってくる者は全部造型にを入れる。それを主体にしてその造型の中から不適格な、あるいは老令な者を配置転換」(№4企業社長)するというように、造型工は若年労働者を主体とした養成工を育成するとともに、他方では老令者、不適格者を不熟練部門に移動させることを他の理由としている。

3-6表および3-7表は№4、№5工場の職種別年令構成をみたものである。この2つの表にはほぼ共通していえることは、造型工とそれ以外の職種の年令構成の対比では、中子工、砂処理工、溶解工、後処理(仕上)工がほとんど中高年令層に依存していることと、造型工に若年者が多いことである。造型工に若年者と高年令者の比重が高く中間が少ないことは、岡地入居前は「ほとんど鋳物工

3-2図 ㊦4企業の企業組織と人員(昭和45年)



3-6表 ㊦4企業における職種別年令構成

年令階級 \ 職 種	造 型 工	中 子 工	溶 解 工	砂 処 理 工	仕 上 工	雑 役
16～20才	5人					
21～25	3					
26～30	1					
31～35	1					
36～40	2				1	
41～45	3		1		1	
46～50	3		1	1	3	
51才以上		3(女 ₂ 人)				1
合 計	18	3	1	1	5	1

のなり手がなかった」(㊦5工場総務課長)ことによるもので、40年以降、集団求人の中で再び充当が可能になったことによるものである。このような傾向について一層詳細にみるために、職種別経験年数別人員構成をみたのが、3-8表、3-9表である。これによれば、中子工、溶解工については、㊦4工場では経験年数は高いが㊦5工場では少なくなっている。しかし共通していえることは、中子工の場合、女子労働者が進出しており、また年令も高令化しており、溶解工の場合も高令化している。この部分は機械化と分業化の進展により、これらの女子あるいは中高年労働者の担うべき労働になってきているのである。

この点がもっと明解になるのは後処理(仕上)工、雑役工である。これは中高年令者によって構成されており、同時に経験年数も短い。後処理工、溶解工などの労働者は「あまり若い人ではケースはありません。中高年令者になります。」(㊦4工場)、「新聞広告などで常時。本人自身が移動性が激しいですから」(㊦5工場)というように、その都度、補充される中高年不熟練労働者からなっている。

これに対して、基幹部門である造型工は現在「集団求人だけ」(㊦4、㊦5工場)とっているように、中途採用者は新中卒、職訓卒に限られ、「職人としては募集採用はしていないのです。熟練工は採用していません」(㊦5工場総務課長)とされている。その理由とは、「職人はなかなか自分の思う通りにしません。使いづらいです。あゝせいといってもなかなかしません。経験にたよるんですね」(㊦5工場同)というように、労務管理上のマイナス面だけでなく、機械化の進展の著しいこの分野では手工的熟練を身につけたかつての熟練工は次第に排除されてきている。鋳物工の場合、金属機械工業の中では「渡り職人」と呼ばれるような「職人かたぎ」が一番強い方とされていだけ、このような熟練工の排除、渡り職人層の消滅の過程が目される。

3-7表 №5 企業における職種別年令構成 (45年)

年令階級 \ 職 種	造 型 工	中 子 工	砂 処 理 工	溶 解 工	後 処 理 工
16 ~ 20才	5人	人	人	人	人
21 ~ 25	1				
26 ~ 30	1				1
31 ~ 35	2			1	1
36 ~ 40	2	2 (女1人)			
41 ~ 45	2				
46 ~ 50	4				
50 ~ 以 上		2 (女1人)	1	2	2
計	17	4	1	3	4

3-8表 №4 企業における職種別経験年数構成 (44年)

経験年数 \ 職 種	造 型 工	中 子 工	溶 解 工	砂 処 理 工	仕 上 工	雑 役
1 ~ 3年	5人	人	人	1人	2人	1人
4 ~ 6	1		1		2	
7 ~ 9	2					
10 ~ 20	2	2	1		1	
21 ~ 30	8					
31年 以 上		1				
計	18	3	2	1	5	1

3-9表 №5 企業における職種別経験年数構成 (45年)

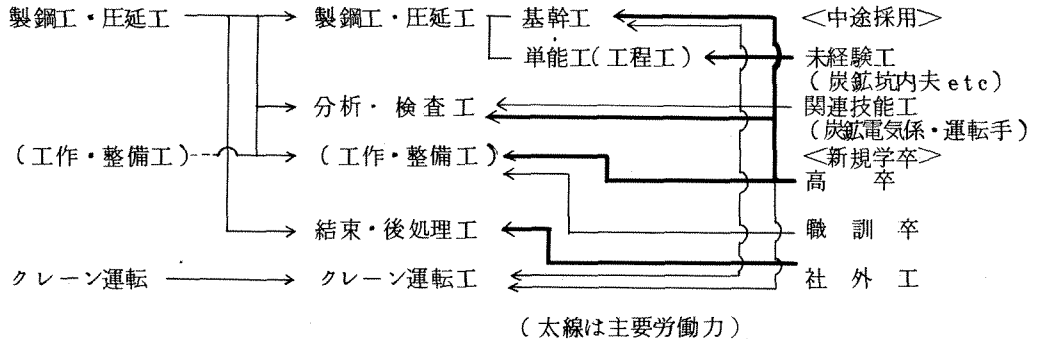
経験年数 \ 職 種	造 型 工	中 子 工	砂 処 理 工	溶 解 工	後 処 理 工
1 ~ 3年	6人	(女子2人)	人	1人	4人
4 ~ 6	3			1	
7 ~ 9	1			1	
10 ~ 20	4	1			
21 ~ 30	2				
31年 以 上	1	1	1		
計	17	4	1	3	4

以上のようなことから、鋳物工場における職種と労働力の種類についての対応関係を図示したのが本項目頭の図である。この図からもわかるように、基幹工部分の若年学卒労働者の自家養成と旧熟練工の排除、不熟練部門の中高年令層あるいは女子労働者の傾向は、今後も一層進展するであろう。また、前の方ではふれなかったが、工程管理などに最近では大学卒、高卒労働者が採用されるようになっており、職訓卒（機械科）も増加している。企業規模の拡大と機械化の進展がその基盤を形成しているといえる。

団地の鋳物専業三工場では、このような変化のなかで、三社で共同の「後処理工場」をつくって、別会社化し、自社から切離すことによって、メリットをあげようとする動きもあり、注目される。

ニ 圧延部門の新設にともなう炭鉱離職者の大量雇用と社外工の導入

— №1企業の事例 —



№1企業の製鋼・圧延工場では、炭鉱離職者あるいは自衛隊除隊者を中心とした中高年労働者が大量に雇用され、他方では社外工が年々増加している。

第2章でみたような労働内容の変化は、この工場において三つのタイプの労働者を形成した。まず圧延機の運転・ロール調整など多能的熟練を必要とする圧延工と、ケース修理・ロール旋盤工、機械工などのメンテナンス労働者、あるいはクレーン運転工が第1のグループを、第2のグループは一定の科学的知識を必要とする分析、検査工あるいは整備工がみられ、第3のグループとして、製鋼工場における炉前工、造塊工、取鍋工、圧延における加熱炉操炉、精整、切断、検数、結束などの単能工的職務を担う労働者群が形成されている。そしてこれに対応する労働力も、第1のグループは高卒又は一定の経験者、第2のグループが工業高校卒又は大学卒、第3のグループでは一般不熟練労働者(中途採用者)の区分が生じた。しかも量的にみれば第3のグループが全体の労働者数の6割以上を占めることになる。このことはまた、同社の労働力編成と労務管理に規定的な意味が与えられ、この層の労働者の管理支配が労務政策の中心になるといえるのである。

ところで、上述の変化は基幹部門を明確にするとともに、他方では第3のグループへの社外工の導入の基盤を形成し、運搬・結束などから次第にライン部分まで、その数と範囲は増大していることである。

炭鉱離職者についてみると、昭和44年を例にとれば、彼らは150人採用されており、全労働者(409人)の約36%を占め、製鋼、圧延部門では85人で約6割を占めている。自衛隊除隊者は圧延職場に5人おり約1割になっている。3-10表にみるように学卒・中途採用共に定着性は悪いが、なかでも中途採用者の定着率は低く、3-11表のように43年4月～8月の期間でみると42人採用者がいたのに対し、自衛隊除隊者のように4ヶ月以内に3人退職するのを含めて25人退職するという状況である。同社の場合、炭鉱離職者を積極的に採用する理由として「3交替制勤務に対して比較的慣れている」としているが、いずれにせよビルトアンドスクラップ政策の中で流動化させられた労働者を積極的に吸引することにより、若年労働力不足に対応し、地域下層労働市場に依存しつつ低賃金水準の労働力を確保するモデルケースといえよう。又、自衛隊出身者についても、労務管理上の効果を考えたものといえる。

このような中途採用者を基盤とした現場労働力編成は3-4図、3-5図のようになる。若年労働者は、製鋼部門ではクレーン運転などがいるが、全体としては圧延部門の方が多く、なかでも整備、

3-10表 ㊦1企業における学卒・中途採用者別採用・離職者数

年 度	43年		44年		45年		46年	
	採用	退社	採用	退社	採用	退社	採用	退社
学校新卒	12	7	30	15	22	5	30	4
一般採用者	130	76	108	68	120	65	66	75

3-11表 ㊦1企業における採用・離職者の内訳

	学校新卒	自衛隊	一般募集	計
43年4月～8月採用者	12人	6人	36人	54人
退職者数				
42年までの採用者	1	0	18	19
1月～3月	0	0	1	1
4月～8月	1	3	3	7
計	2	3	22	27

旋盤部門に多い。次に製鋼部門で、勤続10年前後の40才台の組長と勤続5年以上の伍長というように、年功・勤続年数によって編成されており、年功的な職場序列が形成されているのに対して、圧延部門では前の鑄鋼時代の労働者を配置し、短期養成のうえ、伍長に格付けし、他方では若年者を機械・整備部門に担当させる一方、将来の職制層として各部署で養成しており、圧延設置後5年たった現在、高校卒労働者が新しい伍長層に進出してきている。しかし全体として圧延部門を中心に職制層の確立を含め職場秩序を形作る必要があり、それが課題とされているといえる。

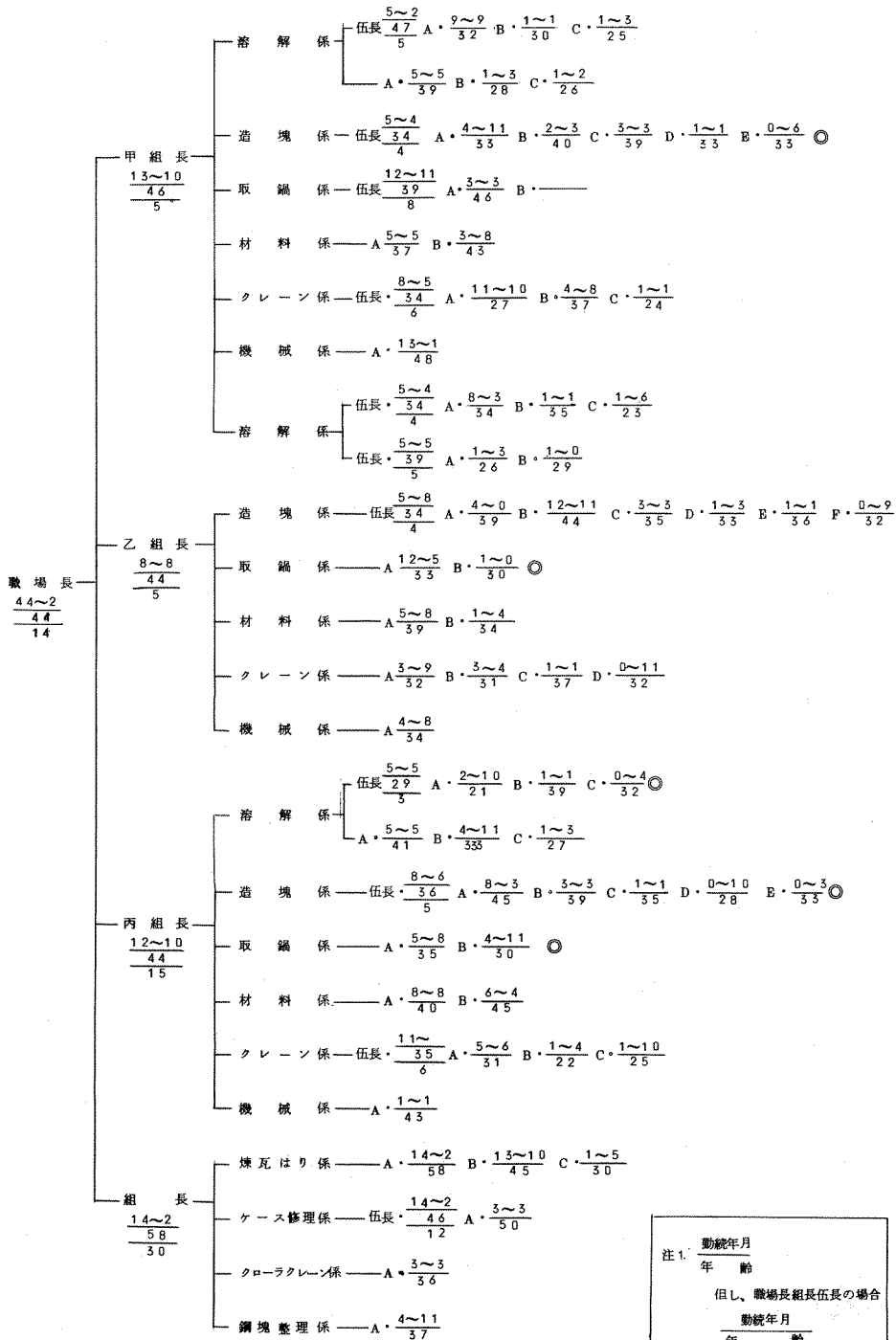
次に指摘しなければならないことは、社外工の導入とその増加である。当初は15人前後の社外工数だったのが、5年後の現在では50人以上増加しており、その作業範囲も次第に拡大し、圧延では切断、検数、結束と、ライン部分にまで一部入り、製鋼では鋼塊整理の他、成品の工場積み、構内運搬を担当している。現在の社外工はH鋼材、I組からなっているが、H鋼材が現場労働者数47人（うち女子3人）、I組が6人程度で、H鋼材が専属の組として育成され、現在では資本金も200万円の企業になっている。3-12表はH鋼材の配置箇所及び人員を示したものである。圧延はライン部門のため、本工と並んで2交替制がとられている。当初は職制組織もはっきりしなかったが、現在は本工の組織と同様に職場長（圧延・製鋼各1人）制度をとり入れ、班長、副班長という職制でやっている。班長、副班長は「役付工に対する不満が多い」ということで47年から6ヶ月交替の投票制がなされている（技能面で格差のないことが投票制の一因となっている）。

3-13表はH鋼材労働者の年齢構成をみたものである。ほとんどが職業経験のある中途入職者だが、現在は35.6才の妻帯者にウェイトをおき、「独身者はいれない」ということである。これは仕事自身が単純で不熟練労働者向きであり、若年者の定着率の低いことにもよるようだ。3-13表のように45年をピークに学卒者が増大する反面、一般採用者（中途採用者）の減少という数字にみられるように、ライン部門にも拡大された社外工の役割は、㊦1企業の新しい経営管理の方向を示しているものとして注目されよう。

以上、㊦1企業の製鋼、圧延工場の労働力編成形態について述べてきたが、企業内教育との関連で次のようなことが指摘できよう。

第1に、圧倒的に中途採用者が多く、しかもその多くが30才台の労働者で占められていることである。このことは同工場における技能養成との関連でいくつかの問題を提起している。これらの中

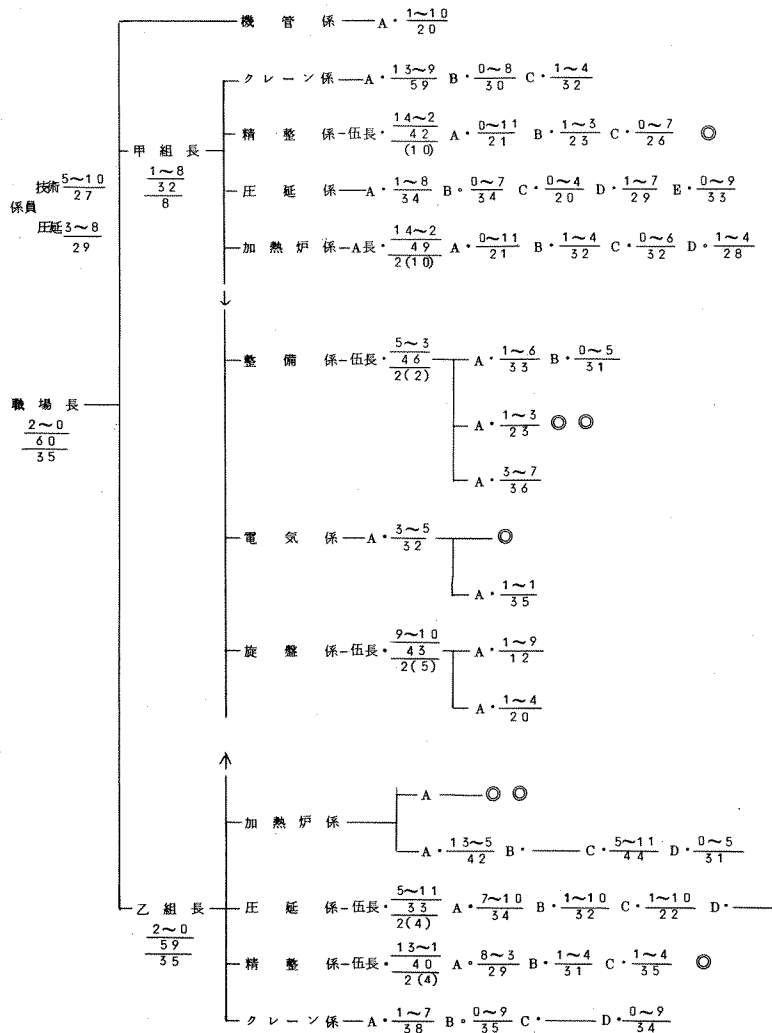
3-4図 製鋼課労働者の勤続年数・年齢



資料) 同社提供資料および従業員名簿聴取調査より作成

中小金属機械工業における工場集団化と企業内教育の展開過程に関する実証的研究

3-5図 圧延課労働者の勤続年数および年齢



注1. $\frac{\text{勤続年月}}{\text{年齢}}$
 但し職制の場合は
 $\frac{\text{勤続年月}}{\text{年齢}}$
 $\frac{\text{年齢}}{\text{経年数}}$
 伍長()内は鋳物職場勤続年数
 2. ○は欠員を表す

資料) 同社提供資料および従業員名簿照取調査より作成

3-12表 H鋼材の461企業における配置箇所および人員

配置部門	人 員	作 業 範 囲
圧 延	30人 (1方14人)	切断→検数→結束
運 輪	4人	・成品の工場積 ・構内運搬
製 鋼	13人	鋼 塊 整 理

3-13表 H鋼材労働者年令構成

年 令 階 級	16才 ~20才	21才 ~25才	26才 ~30才	31才 ~35才	36才 ~40才	41才 ~45才	46才 ~50才	51才 以上	計
人 数	1人	5人	4人	8人	8人	10人	3人	4人	43人

途採用者が不熟練労働者であることからくる問題である。炭鉱離職者を中心とするこれらの一般労働者は、採用と同時に配属され要員化されている。中高年令層を含むこれらの労働者が如何なる目的をもった技能養成がなされているのか、そしてそれは新規学卒者とはどのような違いがあるのかという問題である。

第2に、系列化の進行により、親企業の意図する増産体制を確立するために、管理面では職制の管理能力の増強と一般労働者のモラル向上が急がれたのに対し、いわゆる一般労働者（炭鉱離職者を中心とした中途採用者）の企業意識の薄さと定着率の悪いことがネックになっている現状から、定着率の向上と企業意識の育成→生産意欲の向上を狙いとした労務管理＝精神教育の実施を必然的にし、同時に賃金面でも、能率給などの導入をみることになる。

第3に、ライン・アンド・スタッフの導入により作業体制の整備をはかるために、特に職制教育の比重が高まっている事である。未経験なこれらの一般労働者を駆使して2交替、3交替体制を遂行し、生産を円滑ならしめるためにも、あるいは労働条件に対する不満を抑制し、「人間関係」の円滑化をはかるためにも、職制権限の明確化と能力の増強にむけた第一線監督者あるいは管理者教育の要求が資本の側から出されることを必然とする基盤が、労働力構成の特質と結びついているといえる。

第4に、社外工数の増大は、これらの社外工の能率の向上が次第に強く要請されるようになり、社外企業の中での管理体制を強化させるとともに、461企業でおこなう教育訓練あるいはQCサークルのような自主管理活動にも組み込まざるをえなくなる。かくして461企業の社外工は、本工と同様な生産競争に、本工よりより劣悪な労働条件の下でかりたてられるというように、本工における中途入職者と同様にあるいはそれ以下の条件で働く差別された労働者としての一群を工場内で形成していることにある。

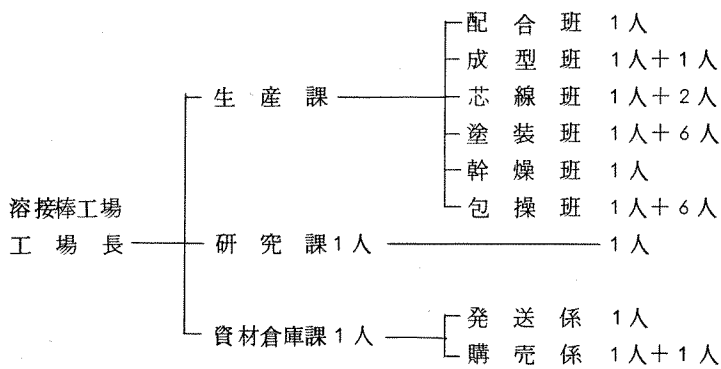
ホ 男子労働者から既婚婦人労働者への転換 — 463企業の事例 —

463企業の溶接棒工場の労働内容は、昭和35年の第2次合理化により、主要工程がほとんど機械化されるとともに労働の単純化がすすんだ。他方では37年に検査・分析を担当する研究室が設置され、それまで工業試験場に委託していたのを自分のところで行なうようになった。

463企業溶接棒工場の労働者配置を図示したのが3-6図である。この工場の特色は42.3年以後、フラックス配合、芯線材の切断機、成型機、自動塗装機の運転を除いて、ほとんど婦人労働者によって遂行されている。それ以前は「包装関係そのものは女性」といわれるように、包装を除いては中卒男子労働者によって担われていたが、40年代にはいり、中卒男子労働者の採用がむずかしくな

ったこと、とくに「この作業自体が機械化され単純化しましたから、長くいても技術が身につくわけ
でなし、ということで中卒は製缶部門にまわすことにしました」というようなことから、「高年層、
女子の採用ということ」を実施し始めた。「まあ、5、6年前からですか、機械にも少しずつ女性を
配置するようになった」とされ、現在は20名の労働者中10数人が女子労働者によってなされ、例
えば塗装機であれば、運転調整を行なう男子労働者1人に対し、女子労働者3人というようになり、
班長層にもこれらの既婚婦人になっている。いずれは「女で間に合うところは全部女性にする」（専
務）というように徹底的に労働力の転換をはかっている。

3-6図 163企業溶接棒工場の現場作業組織



また、芯線機の運転なども、若年労働者から高年令層男子労働者にかわっており、全体的にみれば、若年男子労働者はほとんどいなくなり、既婚婦人労働者と高年令層男子労働者から職場が構成され、他方、研究、分析分野は大卒技術者が配置（2名）されるようになっている。

第2節 供給構造にみる新しい特徴

1960年代を境にして本道においても中小工業をめぐる労働市場の構造は大きく変動してきた。この変動についてはすでに数多くの報告がなされているので、くりかえしてはふれないことにする。ここでは先に述べてきた労働力編成と関係して、主に労働力の供給面について最近の供給市場を特徴づけるいくつかの事態について報告することにした。

1. 集団求人への役割と提起している問題

「集団求人」これは企業側あるいは職安サイドからの用語であり、むしろ「集団就職」と云われる言葉の方が一般には知られている。この集団求人は中卒・高卒あるいは職訓卒など新規学卒労働者を対象として、全国的には昭和32年頃から実施されるようになり、特に就職先として大量に集中した東京地方では昭和33年から35年が頂点となって拡った。町工場や商店など業種別あるいは地域別の団体が職安とタイアップした求人方法である。

集団求人は、特に若年層の労働力不足に悩む中小企業が集団的に募集を行うことにより、学校・家庭への募集活動をより拡大するとともに、労働条件、その他を協定し明示することにより学校側や求職生徒の中小企業に対する不安を解消する事を狙いとしていると云われる。しかし集団求人が実施された事による直接的な効果は、なによりもまず「縁故採用」が主だった中小企業の募集、採用方法

だったことから、職安ルートを経由する非縁故的な募集・採用に変化した事、それとともに比較的同一地域内か地域的に特定の片寄っていた市場範囲が拡大され広域化した事である。集団求人の本質の特徴は、大企業によって大量の若年労働力の吸引に対する中小企業の不足を、政府が労働力政策の一翼として行政的に補完しながら、云わば「落ちこぼれた」若年労働力を農漁山村からしらみつぶしにさがし集め、都市に集中される現段階における労働力流動化政策の一形態という点にあると云える。とは云え、このような集団求人も、労働条件をとくに賃金面で初任給協定が集団求人団体内で決定され、形式的ではあれ行政当局からの教育訓練・休暇・定着指導などが該当中小企業団体になされることにより、中小企業の労務管理のあり方を変化させた要因の一つとして注目すべきであろう。

このような集団求人活動も、「高度経済成長過程」の大企業の急激な労働力吸引の過程で、求人に対する充足率の低下がすでに1960年代のはじまり、昭和35年には急速に進行し、例えば東京都では昭和34・5年ピークにして充足率は次第に低下し、集団求人団体も減少傾向をたどるようになり、「集団求人活動が一つの曲角にきた」（「賃金と雇用」昭和43年3月第174号より抜粋）という声が業者団体や行政当局から出るにいたった。

3-14表 東京都における集団求人取扱いの推移

年 別	団 体 数				求 人 数	充 足 数	充 足 率 (%)
	計	業種別	地域別	その他			
昭和32年度	59	33	26	0	4,380	1,502	34.2
" 33 "	101	64	36	1	8,393	3,294	39.2
" 34 "	126	87	38	1	13,661	3,032	22.1
" 35 "	112	77	35	0	14,302	2,088	14.6
" 36 "	96	68	28	0	16,725	2,836	16.9
" 37 "	99	65	34	0	15,625	4,403	28.1
" 38 "	94	67	27	0	18,406	3,444	18.7
" 39 "	84	61	23	0	14,781	2,992	20.3
" 40 "	72	54	18	0	10,511	3,387	32.2
" 41 "	64	52	12	0	10,229	3,252	31.8

東京都労働局職業安定局調べ

3-15表 北海道における集団求人実施状況

区 分 年 度	集 団 人 求 人 数	中 卒			高 卒		
		求 人 数	就 職 者 数	充 足 率%	求 人 数	就 職 者 数	充 足 率%
40年3月卒	67	3,575人	1,805人	50.4%	207人	119人	57.4%
41年 "	80	4,240	2,351	55.0	257	104	40.2
42年 "	92	4,673	2,501	53.5	94	43	45.7
43年 "	97	4,961	2,093	42.2	226	36	15.9
対前年増減率	5.4%	6.2%	△ 16.3%	△ 11.3%	24.0%	△ 16.3	△ 29.8

北海道労働部職業安定課調査より作成

北海道の場合、東京など大都市地域とは少し傾向を異にしている。3-15表のように業者団体数は増加し、求人数、就職者数においても、増加傾向を示しているといえる。ただ高卒者

に対する集団求人はこれとは異なり、求人数も就職者数も少く、又充足率も低下傾向を示している。このことは集団求人の対象が、好むと好まざるとにかかわらず大企業の「落ちこぼれ」をさがし集めるという性格を強くあらわしている事、特に大企業においても高卒採用が一般化するに従って、中小企業側にも「あきらめ」のような認識が強まり、むしろ高卒者に対しては縁故的採用を強化する方策が各企業によって採られたといえることができる。

しかし中卒者についても、この表の年度以後、充足率は全体的には減少傾向を示すようになり、これにしたがって集団求人の実施方法もその後変化してきている。

さて、鉄工団地における集団求人活動は、昭和39年度の新卒者の採用からスタートした。団地協同組合の共同労務管理事業の一環として始まったこの集団求人活動は、組合内に専任者を設けるとともに参加事業所（45年度で約40企業）の労務担当者による集団求人打合わせ会が毎年行われ、学校訪問、PR活動などがなされてきた。これとともに新卒者についての初任給協定、団地企業内の「引抜き防止のための紳士協定」などとともに労働時間、休日、保険、共同独身寮などの諸別原面を含む労働条件について一応統一された。次章でふれる事業内共同職業訓練所もこの求人活動の条件整備、つまり集団求人活動を有効ならしめる条件として昭和40年度から発足した。（この問題については次章で述べる）

集団求人の実績についてみると、開始された39年には求人数228人に対して採用数37人、充足率16%と低かったが、次年度には採用数が求人を上廻り充足率107%、41年についても100%と好調な実績を上げたが43年には一挙に43年度には49%まで低下し全体数としては47年まで一貫した低下傾向をたどった。43年以後の集団求人の内訳についてまとめたのが3-16表である。これによれば集団求人の充足率低下をもたらしたのもとして中卒、高卒の低下傾向をあげることができるが、公共職訓卒業生についてはむしろ増加傾向を示している。そして又求人数においても、46年度を境にして中卒と職訓生の数が逆転していることが注目される。それとともに高卒者の充足率が極端に低いことも目立っている。中学卒から職訓卒への転換の理由として団地組合の専任者は「中卒者の絶対数が減少した事」とし企業主側は「中卒者の程度が余りにも低くなった」と云っているが、1節でのべた如く、「早期戦力化」に対応した職訓生への転換が主因であることは疑いない。

この集団求人活動が果してきた役割についてみると、鋳物、鍍金、板金など若年者がほとんど採用出来なかった業種を含め、従来の新聞広告、縁故採用という従来募集方法の占めるウエイトが集団求人に移ったことを特徴の一つとしてあげることができる。

3-17表は昭和42年末に団地組合が調査した結果であるがこの表をみても集団求人という募集形態が労働者の募集方法の主力をしめることになったことが理解されるであろう。

3-16表 鉄工団地における集団求人の推移

学校 年度	中 学 卒					職 訓 卒 (男 子)				
	43年	44	45	46	47	43	44	45	46	47
求 人 数	178人	145	103	50	39	67	84	40	39	47
採 用 数	114人	75	39	23	10	29	32	23	40	41
充 足 率	64%	52	37.9	46.0	25.6	43	38	57.5	102.6	53.2
参 加 事 業 所 数	36所	31	34	11	15	13	18	17	16	15

学校 年度	高 校 卒 (男子)					高 校 卒(女子)				
	43年	44	45	46	47	43	44	45	46	47
求 人 数	65人	61	48	35	56	4		8		8
採 用 数	12人	2	7	9	11	1		3		—
充 足 数 (%)	18%	13	14.5	25.7	17.1	25		37.5		—
参 加 事 業 所 数	19所	18	18	16	15	4		—		5

合 計				
43	44	45	46	47
315	290	199	124	180
156	115	72	73	62
49	39	36.2	58.9	34.4
—	37	34	26	17

(団地組合事業報告各年次より作成)

3-17表 労働者の募集方法

方 法 規 模	職 安	学 校	揭示方法	集団求人	縁 故
1～9	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所
10～29	0	0	1	8	1
30～99	1	0	0	17	1
100人以上				1	
計	1	0	1	26	2

団地組合42年集計30事業所について

集団求人活動の果たした役割のもう一つの特徴は、雇用条件に関する団地企業間の協定である。労働時間、福祉厚生、教育訓練などについて話し合われたこれらの協定は、これまでばらばらであった団地内企業の労働諸条件の均一化の方向を促す役割を果たすと同時に、それにしたがって就業規則・賃金規則などの整備をも促し労務管理の面での近代化を促したともいえる。さらに新規学卒者がほぼ毎年継続して採用されることにより、企業の労働力構成変容の主要因となり、労資関係の面でも新たな事態を生みだす役割を果たしたと云うことである。

この他、労働市場圏が拡大し、留萌・岩内・稚内・網走などほぼ全道に亘って広域化するとともに、その出身階層においても農・漁民がほぼ半数を占め、従来比較的札幌近郊であったものがこれら郡部の農漁家子弟を主要な給源とすることになったこともあげられよう。

しかし集団求人は、その実施過程においても、多くの問題を有している。

まず実施方法については、充足率の低下をめぐっては、企業主のなかの一部から「組合のPR方法が悪い」、そして逆に「企業がもっと理解してくれなければ集団求人ということだけで人が集まると思っている」と組合担当者が強調するという内部の不一致が続いたのち、最近では組合はPRパンフレットを作って学校におくりつけるのを主として、各企業が独自に職訓あるいは学校、家庭訪問をして人数を確保するというように変わってきており、集団求人とは云え実質的には、企業個別求人に変質してきていることである。

又、集団求人の果たしてきた役割についても、労働諸条件の整備などについて述べてきたが、現実にはそれらは「看板」であって工場内部の生活を正しく反映したものではない。中卒・高卒別就職が

イドは年々美麗なものになったが、共同職訓の生徒達へのアンケートのなかで「会社に入る前の条件と、入った後で違いがあるか」という質問項目に43%の生徒が「ある」と答え、その理由として「休日が不安定」「残業」など年少労働者に対する労基法上の保護規定からみても問題があるような内容をもっているのである。

とりわけ共同職訓が集団就職した年少労働者達の教育訓練機関としての役割を全くといっていいほど果しておらず、企業主の大部分が調査のなかで共同職訓の設立動機として「集団求人に必要なから」と話す半面、内容・運営には無関心であることである。この点については共同職訓が集団求人の「道具」にすぎないのが現状であることは強調されなければならないだろう。

集団求人は、先にのべた通り政府の労働政策の一環として行政当局の肝入りですゝめられてきた。そして求人企業に対しては「年少者に対する職場適応が努力されているか」「労働条件が当該地域、同業種に比べ水準より低くないか」「健康管理・福利厚生配慮は充分なのか」「定時制・通信教育等への学習の機会が与えられているか」「金品贈与などの求人秩序を乱す求人活動を行っていないか」などこと細かに(註1)条件付けをおこないランクづけを行うなど行政指導を強化しているという。そして学校側に対しては「正しい職業観の育成」と「適格就職指導」を要請し、世論には「技能尊重」のための各種の広報活動を積極化すると云い続けてきた。本道においても知事自らが若い技能労働者との対談など行い一般新聞などにのせ「技能尊重」「定着」などを強調している。これが如何に皮相なものではないかは今ここで論じないにしろ、前述のアンケートにあらわれたような現実の問題に対して若い労働者達が「企業を辞めることなしに」、企業のなかで労働条件に対する不満を自分達で解決していく事については、ほとんど無視されているということを指摘しておこう。学卒就職者の早期転職者を、「勤労青少年の職業意識の欠如」(日本機械工業連合会実態調査報告昭和45年)などとらえ非行などの問題とからめ社会問題として把握される限り、企業を退職することによって自らの要求を満そうとする行動を止め得ないと云える。

集団求人＝集団就職の対極に位置する学校教育における職業教育・職業指導の問題はこの調査研究の範囲を超えているので、別の機会に問題点の解明を行いたいと考えているが、たゞ「高校全入運動」などをすゝめる前提として一足先に生産過程に組織される特に中学卒、職訓卒労働者の問題を教育運動の解明すべき問題として位置付けない限り、「全入運動」の真の目的を見失うと考えられる。(註2)

2 中途入職労働者の性格について

イ 熟練工(経験工)の職業経歴とその特徴

これまでの考察のうちからもわかるように「中小工業における労働市場の構造は熟練形成を移動過程における階梯としながら熟練工相互が自由に移動しうる横断的・開放的労働市場である」という通説が少くとも60年代以後変化してきたのではないかという問題を残してきた。そこでここでは、職業遍歴を重さねながら熟練労働者のうち特に職人的労働の色彩の強かった鋳物工を主としてとりあげそれに他の事例として圧延工の例も加えて移動の態様と今日における問題を明らかにしてみよう。

3-18表は調査労働者のうちでも比較的移動軌跡のはっきりしている労働者について表にしたものである。

この事例中、鋳物工D、製鋼工F・Hを除いて、企業間移動によって熟練を形成したことがわかる。

ところで、この表で注目されるのは、いずれも現在の会社に対しての勤続年数がかなり長い年限であるということである。即ち各工場を渡り歩くことによって一人前とされる熟練工になった後は、

3-18表 熟練工の前職および移動

	年 令	現在の会社 での勤続年数	移
鋳物工 A	49才	15年	A鋳物工場-(3ケ年)→M鋳物-5年→
鋳物工 B	49才	25年	A鋳物工場-(1年)→T機械-(4ヶ月)
鋳物工 C	43才	23年	兵隊-(昭和20年)→H産業機械-(3
鋳物工 D	40才	18年	C鉄工-(7年)→SK鋳物(現在)
圧延工(組長) E	34才	4年	営林署-(1.5ケ年)→運搬請負自営-(
製鋼工(組長) F	45才	25年	→Tラッシュ-(8年)→T製鋼(現在)
造型工(鋳鋼) G	42才	15年	兵隊→T製鋼(現在)
製鋼工(組長) H	60才	35年	S炭鉱-(11年)→T製鋼(現在)...
			T製鋼(当時はN鉄工)....現在に至る

3-19表 461企業における中途採用者の職業

氏名番号	年 令	最 終 学 歴	職 業
1	30才	中 卒	国策パルプ貨車積作業→木材原木加工→木工場工場→
2	35才	水産高校定時制	建設会社事務→家事手伝→中小炭鉱坑内保安係→北炭ボ
3	33才	中 卒	農 業
4	39才	国民学校高等科	木材調場→(前の会社の下請)木材調場→開拓入農→
5	34才	中 卒	水産加工場発送係→運送業運転手→建設会社→タクシー
6	32才	中 卒	家事手伝→木材運搬→運転手
7	34才	農業高校定時制	製菓会社運転手→タクシー運転手→自動車弱電機技手
8	31才	中 卒	洋服屋外交→自動車修理工→自衛隊
9	28才	中 卒	左官 → 配管工
10	40才	高 小	炭鉱坑内夫

の事例

動

兵隊→M鋳物－11年（工場閉鎖）→S鋳物（現在）

→樺太T炭鉱鉄工－6月→S鋳物（現在）

年）→T機械（1年）－SK鋳物（現在）

1年）→W圧延工場－（7ヶ月）→S金属－（1.5年）→工製鋼－（0.5年）→ID製鋼－1.5年）

鋳鋼部門廃止により圧延工

経歴

経歴	現職および勤続年数
左官手元	製鋼・溶解係 1年1ヶ月
ーリング作業	” ”
	” 1年2ヶ月
北海製紙仕上工	” 5年4ヶ月
運転手	圧延・圧延係 6ヶ月
	” 1年9ヶ月
	” 1年8ヶ月
	圧延・加熱炉 1年4ヶ月
	” 1年
	圧延・精整 3年1ヶ月

「工場閉鎖」(事例A・C)あるいは「兵役」、敗戦による「引揚げ」などを除けば、熟練工になった後はほとんど同じ工場で働いていると云うことである。これらの熟練工が現在の工場に就職した理由については、「工場長が友人だったので」「会社に知人がいたので」「兄にこないかと云われて」など大半が縁故の関係で入職していることである。このように熟練工が「定着」する理由として、本道における特殊事情、専門工場が少いということによるところが大きい。同時に「移っても条件はよくならないし、今だったらむしろ悪くなるじゃないですか」というように移動によるメリットが労働者にとって全くなくなっているという状態があることがあげられる。だからといって同一工場にとどまることが必ずしも条件がよくなるわけではない。これまでの事例からみて例外ともいえるE氏の場合、京浜工業地帯にあるE氏工場としては中堅的な規模のTラッシュに8年間も勤務しながら本道企業に移動した理由として「(Tラッシュでは)年功序列のため上に古い人が沢山つまっているんです。それで工場を新設するから来ないかと云われて組長で来たんです」というように、A企業におけるE氏工場の新設にともなう経験者の優遇という事態が、E氏工場の移動に踏みきらしたのである。しかし先にも述べたように熟練工として同じ工場にとどまることが彼らに何か見通しを与えているわけではない。賃金は「頭打ち」(A労働者)である。以前のように職人としての自分の技量だけでは仕事の量は決めるわけにはいかない。「仕事はきつくなりました。労働量がふえたから……能率的になったからね、機械化のせいではないですか」(B労働者)、「体がつらいんです。(将来の見通しについて)。停年60は重労働だからつらい。60才まで続くかどうか。(停年後の生活設計について)停年退職後もここで働くつもりです。できればね、はたして体がかつかどうか、楽な仕事につきたいがはたしてどういう具合になるかどうか」(B労働者)「働けるうちはあそこ(現在の工場)で中子でも何でもやれる仕事をやってみたい。不安はありますね」(D労働者)「心ぼそい、先が暗い、政府が援助してほしい」(A労働者)、40才〜50才台の熟練工にとって自らのおかれている状況は職人としてではなく賃労働者として自らの状態に大きな不安を感じているのである。

ロ 中途採用者(未経験工)の性格と状態

中高年令労働者を主体とした云わば産業予備軍の中核をなす不熟練あるいは同一職種に対する未経験労働者は、本道においては農漁山村から臨職者の他に炭鉱離職者かその中核となしているが、これらの労働者群のうちの中高年令層を除く30代前半までの労働者の大半は、独占資本およびこれと直接結びついた社外工、臨時工として吸引され景気変動のバッファーとしての役割を担わされているが、これに対して中高年令層は停滞的な過剰人口として日雇あるいは土木現業労働者として最下層の労働市場に滞留する傾向が強い。従って「中高年令労働者の有効活用」と中小企業の「労働力不足対策」として積極的に宣伝されている程にはこれら、町工場クラスの金属機械中小工業には雇用されていないと考えられる。

今回の鉄工団地内の企業においても最も規模の大きなA企業(製鋼・E氏)が大量にこれらの労働者層を雇用しているがその年令上限は「35才までですね」とされている。その他の企業では同じ業種に属するB企業、鋳物業(C企業〜F企業)における後処理、雑作業などに雇用されているのか目立った例としてあげられる程度である。又、女子ではG企業(溶接棒)が主婦労働者を主力としているのが注目される。これに対して、中途採用者(未経験)労働者をほとんど採用していないと答えた製缶・鉄骨組立て・機械工業などの業種ではその理由として次のようなことをあげている。「余り雇う気はないし、雇った事はないしたとえば炭鉱離職者の場合とかは。結局余されてしまうんです。うちでは大体3年たつと大体図面も読めるし、仕事も自分で采配ふってやれるようになります

しね。20才前の若い子がしっかりやっているのに、年取った人が来て片付けをやるというのは抵抗がありますし、おぼえるのは遅いし……」(№20企業社長)、この他に共通しているのは「余り若い人(30才台)は来ないですね、炭鉱離職者の方なんか特に本州の企業がいい部分をとってしまっていていっているから」(№8、11企業)というに年令層の希望が合わないということがもう一つの理由と思われる。しかしこうした企業においても「今のところそのつもりはありませんが、もっと人手不足になれば」(№13企業)という意見もある。

ところで、これらの中途採用者の単能工的作業あるいは鋳物における「後処理工程」などの単純肉体磨耗の労働に配置されていることはすでにのべた通りである。ここでは№1企業の10人の労働者を事例として(3-19表)云々ゆる未経験工のタイプとそこに在る問題についてみよう。

3-19表をみてもわかるように事例10人中8人までが№1企業に就職する以前に2回以上の転職を経験している。しかしこの中にも大きくわけて二つのタイプがあることがわかる。つまり〔12・3・4・9・10〕の事例労働者と〔5～8〕の労働者である。前者は農業・坑内夫・手元などほとんど現職務に関する技能をもたない労働者であり、後者は転職の過程で自動車運転などの技能を身につけた労働者である。後者は圧延運転などの基幹作業にも配置されるが、技能習得をもたない前者の労働者は「肉体頑健」「交替勤務になれている」(№1企業の話)という理由で肉体磨耗的作業に配置される傾向が強く、離職の度合も前者より高い。この事例からだけでは云えないが、高年令層になればなるほど「技能」をもっているかいないかが重要であり、そのためにも「職業訓練」「再教育」の過程が重視されることは容易に考えられることである。

最後に女子労働者についてみると、第1節で述べたように片付けなど雑役などばかりでなく生産部門にも進出しているが、いずれもほとんど既婚婦人が中心で平均年令も40才以上が多く、このような婦人労働者の生産部門への進出は昭和40年代に入ってから急速に増加しており、その出身階層も「近所の主婦」から札幌市周辺の生産労働者、国鉄などの主婦に拡っている。

- ＜註＞ 1)機械工業労働力実態調査報告書 昭和45年、社団法人日本機械工業連合会編から引用
2)技術教育・職業訓練に関心のある有名な先生に筆者がおめにかかった時「学校教育で職業指導は必要なのか」と反語的に言われたが、筆者の認識との関連では「それ程職業指導の問題は学校教育の中でどのような勤労市民の形成として、又労働をどう位置付けるかという問題として重要な事なのだ」というようにうけとめた。筆者にとっての今後の研究課題である。

第3節 鉄工団地企業の雇用構造の特徴

技能労働力不足という今日の状況は、本論で対象とする工場集団化企業を事例にする限りその労働市場構造を変容させてきた。即ちこれらの企業では熟練工不足に対応して、機械化などによって、労働力の質的転換をはかりながら企業内において既存熟練工にかわる労働力を確保養成しなくてはならなくなった。

ところでその方向は事例でも検討したように、新規卒者と未経験工としての中高年男子労働者および既婚女子労働者というように年令階層としてとらえれば、両極に集中するような編成をとるにいたった。ここに一つの特徴を見出す事ができる。

しかしその内容は一様ではなく、業種によっても企業規模によっても異った形態をもっている。ここでは、団地企業をほぼ5つの類型に分けた。

まず第1に新中卒・高卒・職訓卒の比重が増加している場合——このような形態は、団地企業の

中でも最も多くみられるが特に製缶工場や製缶機械工場に多く存在する。このように新卒者が増加する一方、溶接工・旋盤工などでは古い熟練工が混在しているが、養成されている労働者は旧熟練工とは異ったタイプの労働者である。

第2の類型は、新卒者の中でも戦訓卒が主流を占めるグループである。これは鉄骨、製缶機械の業種の内でも上位企業に多く、これらの企業では基幹工職種に戦訓卒を採用し、戦訓卒を基調にした養成計画をもっている。又、これらの企業では溶接などの作業に企業内下請（社外工）としてかつての熟練工を導入しているが、彼らは「請負い」として企業内の賃金管理などの体系とは別個に維持されているのが特徴である。

第3の類型は、手工の熟練に基づくカンやコツが機械に代替される過程で、古い熟練工が不要になり、基幹工は新卒者など若年者によって占められるようになるとともに、機械化の進行でできた不熟練部門に、中高卒労働者が雇用されている、鋳物業に典型的にみられるものである。ここでは企業内養成が重視されるとともに労務管理の面でも2極的管理が行われる。

第4の類型は、小形棒鋼など鉄鋼二次製品企業にみられる、中高年令層労働者の増大である。彼らは炭鉱離職や農漁業の離職者として不熟練労働市場から吸引される。彼らは、企業内において、極く短期的な訓練を受け生産工程の1部に固定された部分労働者としてその企業に在り生涯固定される。461の企業での炭鉱離職者の採用理由として「3交替勤務に慣れているから」（総務課長）というように他産業できたえた頑強な肉体こそが彼らの労働力の質を表示しているのである。

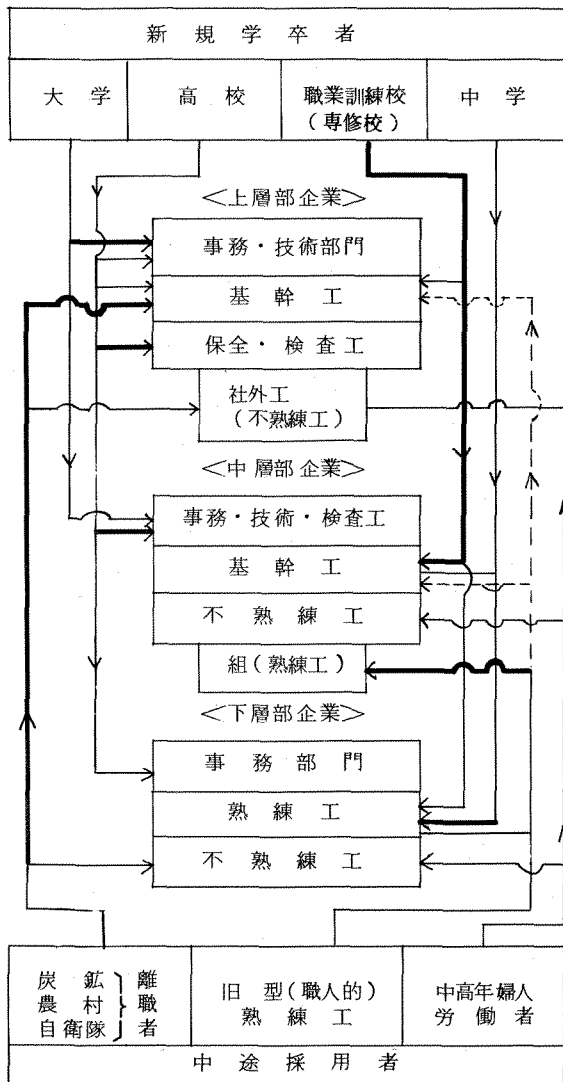
第5の類型は、第4の類型が中高年男子労働力であったのに対して既婚婦人労働者が主体になっていることである。彼女達は「機械化されたことで女でも出来るようになった」と云うように短期間の養成で単純労働を遂行している。

以上のように技能労働力不足を基調にしながら、各企業の合理化の進行は、さまざまな型の労働力構成をとりながらも、旧型熟練工への依存度の低下としてあらわれた。このような構造変動をシエーマ化したのが3-7図である。これは供給労働力不足ということが深刻化する傾向の中で、団地内の全企業についてみても、むしろ量的には増加していることである。勿論、それは企業の必要人員を下廻っており、可能な限り中高年令労働者などによって充用するという事を両立する事である。町工場時代に比べての企業規模の上昇、福利厚生面での一定の改良、特に団地集団化に伴う集団求人の実施はかつての狭い範囲の縁故採用から北海道全域に亘るレーバーマツケットの拡大としてあらわれ、その質の如何にかかわらず一定量を確保する事が出来たのである。

新規学卒者について学歴別にみると、大学卒は団地内の上層部企業の事務・技術部門で増加しているが一部は中層部企業の事務部門に採用されている。高卒は全企業の事務部門に採用されているが、一部は、上層部企業の基幹工の主要労働力として採用されていて、最近では中層部企業でも少しづつ基幹労働力として増加している。中卒は最近では量的にも減少しているがむしろ下層部企業に集中する傾向をみせ、上層部企業ではむしろ減少傾向ともいえる。これに対して40年以降増加したのが戦訓卒である。岩内・留萌など農漁村の戦訓卒は中層部企業の基幹工をはじめ全体的にみて増加傾向を示している。この様な職業訓練校で1年学んだ卒業生達がどの様な労働者として養成されているか、職業技術教育のかね合いで問題となろう。

一方中途採用者についてみるとかつての職人的熟練工ら上層部企業へいく程減少傾向を示している。これに対して炭鉱離職者、農漁村離職者などは、一つは単純労働者、部分労働者として、他の一つの全くの不熟練労働者としての雇用傾向を強めているが、いずれにしても技能をほとんど持たない労働者

3-7図 鉄工団地企業における労働力供給構造のシェーマ



線 (太い線) は増加傾向をあらわす

・・・線 は減少傾向

↑ 印 上向きは中途採用者の流れ

↓ 印 下向きは新卒者の流れ

上層部企業：資本金1,500万～2,000万円以上

従業員数 70人以上

鉄鋼二次製品、鉄骨工場など

中層部企業：資本金500万～2,000万円

従業員数 30人以上

鉄骨・製缶・機械・鋳物・その他工場

下層部企業：資本金200万～500万円

従業員数30人前後

機械・鋳物工場

働者として極めて劣悪な労働条件の下で低賃金労働者を機能している事は明らかである。

以上労働力構成の特質について明らかにしてきたが、企業規模の拡大と職人的熟練工の比重の低下は、雇用労働力の質的变化という状況の中で、技能養成方法を変容させるとともに、これらの労働者を統轄する新しい労務管理の必要性を増した事である。

第4章 労務管理の形成とその機能

すでにみてきた如く企業規模の上昇（生産技術の高度・従業員数の拡大）、そして又団地集団企業における雇用構造の変容は、労務管理の面でも、従来の「家族的経営主義」・「親方一子方的」労務管理、あるいは「うちうち」など呼ばれたこれまでの中小企業の労務管理を変容させるだけの要因を形成してきた。加えて中小企業再編成を積極的に推進してきた政府・独占資本の中小企業政策における経営労務管理の「近代化」への要求の異常な強さとその多様さには驚くべきものである。^(註1) 他方これに比べればその及ぼす影響は比較にならないほど弱いものであるが、組織労働者の未組労働者への働きかけ、全体な労働条件向上への諸斗争も、個別企業における経営労務管理体制に影響を与えてきている。

ここでは中小企業の工場団地集団化という過程で、在来の町工場資本の資本家的機能の発展と団地協同組合を中心とした金融活動の活発化や受注関係の変化などにみられる資本の社会化の拡大という対象中小金属機械工業資本の両面での変化。他方に

においては技能工不足と若年労働力への依存の増加にもかかわらずその流動性の増大、という雇用労働力の依存形態の変容。ここにおける資本および賃労働の変質という視点から現局面における労務管理の特徴とその機能、そしてそれが労資関係をどのように特徴づけているかを解明する。

＜註＞1) 詳細にはふれないが、現象面だけでも列挙すれば中基法を中心とする諸立法行政関係機関、外部・半官半民団体、日経連、日商、生産性本部、日産訓、日労協そして民間のコンサルタント会社を通しての「診断」・「指導」・「助言」・「調査」などその影響は中小零細企業のはとんどの業種に及ぼしている。又独占の下請・系列管理についても同様である。

第1節 経営労務管理体制の発展と労務統轄方式の現段階的特質

1. 経営形態の変容と経営管理組織

すでに第1章でも述べたように、札幌綜合鉄工団地は「中小企業振興資金等助成法」に基づくところの助成団地であり、ここ集団化した企業の大半は云々「助成企業」として建設資金等の助成をうけている。団地内工場の操業後、昭和41年→45年度の5年間の推移でみると、資本金規模では約60%、従業員規模においても50%以上の企業が一ランク上位の企業規模に上昇しており、その結果資本金規模でみると、一千万円以上の企業が41年度の27.3%から45年度には51.5%と全企業の50%を超えるにいたり、資本金200万円以下の企業は41年には91%であったのが45年度には全て200万円以上に上昇している。以上のように集団化企業のはとんどの経営規模を拡大し、全国レベルの中小企業範疇からみても中位から上位の様相を示しているといえる。次に企業形態についてみると46年度において団地企業60社中、55社が株式会社形態をとって、残りの5社が有限会社の形態で、株式会社における資本金規模の上限は5億円（愛知時計機械の水道、ガスメーター製作工場は除いた）で下限は200万円、有限会社においてはそれぞれ、1,000万円および200万円となっている。これを従業員規模から区分したのが4-1表で有限会社は相対的に

4-1表 従業員規模からみた会社数

従業員規模	会社形態	株式会社	有限会社
29人未満		18社	3社
30人～49人		12	2
50人～99人		17	0
100人～299人		7	0
300人以上		1	0
合計		55	5

47年度団地概況から作成

小規模事業所に区分される。経営管理組織の特徴に入るまえに、「資本と経営」の実態についても少し述べると、有限会社については全てが同族出身者が経営スタッフとなっていて、第2章の業種別事例工場としてとり上げた鋳物專業の465事業所を除けば、他はまったく個人営業的な色彩が強い。これに対して株式会社組織の事業所については必ずしも「資本と経営」は同一ではない。

4-2表は調査対象企業について、その経営形態についてまとめたものである。これによれば、26企業中17企業、約65%までが当初個人営

業として創立され、その多くがその後30年代以後になってから株式会社残りの9企業が創立操業と同時に株式会社として発足しているが、その大半はこれらの小企業においても株式会社が一般化した昭和30年代以後に設立されたもので、当初より外部資本の集積をもとめて株式会社形態をとったとは云えない。個人営業が株式会社形態を採用した理由として、「経営規模が大きくなったから」「個人企業では受注上、社会的にうまくない」等が調査のなかで経営者層の総合的見解であったことから

して、この転化が外部資本の動員を目的あるいはそのものとは云えず、調査対象企業分野においても個人営業的な性格が経営形態に実質的に残っていることを示していると云えよう。

とは云え、団地企業の全てが個人営業的と規定されうるわけではない。否、むしろこれらの個人営業的な性格も形式的にも株式会社形態をとることによって、全ての企業について、徐々にではあるが外部資本の動員は進行している。前述の経営者の言葉からも理解しうる如く、独占資本の部品加工下請製作という性格をもっているこれら企業では独占資本の要求を満しうる設備、技術の補強のためにも金融面を通しての資本増加をはかっているし、また今日においては株式会社という形態においてその方向が可能にしているからである。

調査対象企業の資本としての性格を明らかにするために、「資本と経営」の関係についてここでは、4-2表のように「社会的」「非同族的」「同族的」という三つの段階に区分しながら実態とその特徴についてみることにする。まず第1に云えることは、「社会的」という範疇に入りうるものとして26企業中6企業、約23%があげることができ、資本の性格、経営と資本の結合という点からして、「同族的」とされるものが27企業中15企業、約58%でしかないこと。しかもこれらの同族的企業においても資本としての性格をみると社会資本の導入が徐々にではあるが進行していることは先に述べた通りである。第2に云いうことは、「同族的」企業においても、経営者の性格をみると云わゆる職人的熟練労働者としてたたき上げた親方的経営者は調査企業中2企業しかなくそれ以外は経営担当者として登場した2代目社長であったり、主として経営の面にのみ専念するために技術者あるいは熟練労働者を経営幹部に迎え入れたりしているところが多い。このような実情は同族的企業においても、経営機能が生産機能と人的にも分離し、経営的職務の拡大、云いかえれば経営管理面における拡大強化がなされうる基盤を形成していることである。第3に、「社会的」という範疇に区分された企業について詳かにみると、これらの企業の資本金下限が約1,000万円であることの他にいくつかの特徴が指摘できる。つまり「社会的」とされる企業にもその発展形態からみて段階的区分があり、そのもっとも発展した段階として位置付けられるのは、㊦1および㊦3企業のように独占資本の系列企業に転化したところである。㊦1企業についてみると、昭和21年会社再発足した以後、道内の炭鉱大手の資本参加をうけながら、炭車を中心とした産業機械部門を主力にしながら発展したがその後、営業不振におちいり会社更生法が適用されるとともに富士製鉄（現新日鉄）の系列下に入り、創業者一族の影響は経営、資本の両面でまったくなくなり、更に昭和41年川鉄系列下に再編されることにより、川鉄グループの子会社会的色彩が濃く、社長他主要役員構成も川鉄商事の派遣するものがその任についている。この時点での㊦1企業の株主構成を示したのが第4-3表である。㊦3企業においても資本金こそ1,300万円と少ないが北海道・東北を含め唯一の溶接棒製造メーカーとして発展してきた。もともとは昭和14年に国鉄苗穂工場の専属工場として溶接棒の製造を開始し、戦後においても業務を拡張し、現在では神鋼溶接棒など大手メーカーの進出があるなかで道内において約25%のシェアを占めるとともに道外にも出荷している。㊦3企業の特徴の一つとして第4-4表に掲げた如く、技術開発に対する積極的な経営方針を挙げる事ができるが、特に昭和27年に富士製鉄の試験工場に指定されたのち、さらに積極的に室蘭製鉄所との技術交流が活潑になり、同製鉄所での溶接棒用芯線材の生産と合わせて、㊦3企業への富士製鉄の資本投入の素地を形成、そして昭和35年の設備増強をとまらぬ増資にあたっては（500万円→1,300万円）、増資分800万円のうち500万円分（全体に対する割合は約38.5%）を富士製鉄が取得、筆頭株主になり㊦3企業は富士製鉄の系列子会社として位置するようになった（第4-4表の株主構成を参照）。㊦3企業の戦後を築い

4-2表 調査企業の性格

企業番号	資本金(万円) (昭和47年)	従業員数 (昭和47年)	創業年次	株式会社になった年次	資本と経営の 関係	経営者又は企業の特徴
㊦ 1	50,000	600	昭和13年	戦前	社会的	川鉄系列子会社
㊦ 2	5,000	83	昭和12年	昭和24年	同族的	現社長 2代目
㊦ 3	1,300	73	昭和14年	昭和16年	社会的	新日鉄系列子会社
㊦ 4	4,000	45	昭和24年	昭和24年	同族的	現社長 2代目
㊦ 5	1,000	44	昭和9年	昭和20年	同族的	現社長 2代目
㊦ 6	200	18	昭和30年	昭和32年	非同族的 (雇われ経営者)	昭和33年創業者退任し㊦5工場社長が兼務
㊦ 7	3,080	144	昭和20年	?	同族的	2代目
㊦ 8	3,000	105	昭和39年	昭和39年	社会的	機械商社の系列会社
㊦ 9	4,000	72	昭和30年	昭和30年	同族的	
㊦ 10	5,000	83	昭和12年	昭和30年	社会的	㊦2に同じ
㊦ 11	2,500	105	昭和30年	昭和5年	社会的	倒産により創立者退任、労組委員長の社長就任
㊦ 12	1,000	42	昭和22年	昭和37年	同族的	別会社あり
㊦ 13	350	19	昭和29年	昭和29年	社会的	機械問屋の製作部門への進出
㊦ 14	400	24	昭和11年	?	同族的	初代社長(職人から転化)
㊦ 15	3,000	137	昭和4年	昭和19年	同族的	現社長 2代目
㊦ 16	1,700	60	昭和29年	昭和34年	同族的	
㊦ 17	2,000 (43年)	30 (43年)	昭和40年	昭和40年	社会的	㊦1企業の子会社として分離した現在㊦1企業に再び吸収
㊦ 18	1,500 (45年)	152	昭和42年	昭和42年	非同族的	現在倒産 消滅
㊦ 19	2,500	52	昭和14年	昭和年	同族的	子会社あり
㊦ 20	700	52	昭和14年	昭和41年	社会的	創立者退任 ㊦3企業兼務
㊦ 21	200	26	昭和36年	昭和36年	同族的	
㊦ 22	800	58	?	?	?	
㊦ 23	3,000	120	昭和5年	昭和30年	同族的	初代社長(銅器職人の転化)
㊦ 24	500	75	?	?	同族的	
㊦ 25	2,000	40	昭和13年	昭和29年	同族的	現在初代社長
㊦ 26	500	25	昭和36年	昭和38年	同族的	

企業インタビューから作成

第4-3表 №1企業の持株状況

名称又は氏名	持株数	全体に対する割合
川鉄商事	1,100,000	23.91%
住友石炭鉱業株	457,500	9.95
T氏(元社長)	390,000	8.47
大平洋炭鉱株	275,000	5.98
三井三池製作所株	175,000	3.81
丸和鋼業株	140,000	3.04
三菱鉱業株	137,500	2.99
三井鉱山株	137,000	2.99
日商岩井株	125,000	2.71
K氏	120,000	2.61
合計	3,057,500	66.46

第4-4表 №3企業の持株状況

名称又は氏名	持株数	全体に対する割合
新日鉄株	100,000	38.46%
O氏(現社長)	60,000	23.08
富安株(鉄鋼問屋)	10,000	3.85
合計	170,000	65.38

たとされる現社長O氏は3代目の社長にあたり創立者との関係は希薄であり、この点でも同社の性格として同族的性格は全くなく、現在の役員構成についてもそれが反映している。以上のべてきた同社の資本・経営の性格は経営管理面でも早くから近代的管理手法の導入工場として知られるところとなり、すでに昭和27年には対立されて間もない中小企業診断制度のもとでの経営合理化技術向上表新工場、北海道・札幌市の中小企業モデル工場に指定されるなど積極的な経営管理の展開を可能にできたと言うことができよう。上述してきた系列化企業とは少し異なるのが№9企業で、この企業は設立年次も昭和42年と新しいが、すでに機械・プラント関係を販売するN社の兄弟会社として主にプラント関係を製作し、N社を経営するN氏一族の兄弟が設立したものである。従ってN氏一族の同族会社のように思われるが、N社自体が証券市

場2部に上場する地場大手に成長しており、№9企業内部においてもN氏は社長としてマネージメントに専念し、生産その他の管理機能の分化は設立当初から明確にされていた。社内報の発行、教育訓練の徹底など労務管理面における異色さなどにもそのような経営形態が可能にしていると云える。以上のように「社会的」と区分された企業においては、親会社など企業外部からのさまざまな要求——「合理化」要求を可能にする経営管理組織の拡大と経営管理の「近代化」が急速に進行してきた。このような「資本と経営の関係」からみた企業間の相違は労務管理の諸機能の面でも、「社会的」とされる企業とそうでない企業の大きな差としてみる事ができる。

次に経営管理組織について団地企業の実態を把握するために、経営管理組織への人的配置がどのようになっているかを検討しよう。第4-5表および第4-6表は団地内企業から15企業抽出し、全従業員数に占める管理職および事務系職員の割合(従ってここでは直接生産に従事する労働者およびその監督者は分子のなかに含まれない)を示したものである。これによれば、対象企業群の生産現場を除く、経営管理・営業部門に従事する者の全体に占める比率は24.5%で、ほぼ総従業員数の1/4にあたっている。この内訳をみると、「事務系、一般職」の女子の占める比率がもっとも高く8.4%を占めている。これらの女子事務職員の仕事の内容をみると、「経理」がもっともウェイトが高く、ついで、「総務」「受付」「設計の補助」(№12企業)となっていて、「経理」を除いて「補助的な職務」が多いとされている。次に比重が大きいのは、「管理職(男)」とされる部・課長以上の者で全体の7.2%を占めている。これに対して事務系一般男子労働者の占める割合は3.2%と低く、また同じく係長・主任クラスの者の占める割合もかなり低い。このような傾向は調査企業の一つ一つについて全てに一樣というわけではないが、それでもほぼ同様な構成比を占めしていることには違いない

第4-5表 従業員数にのめる事務系職員および管理職者の比重（下段は規模別に集約したもの） 昭和48年度

企業 番号	従業員数 (人)	管理職及事務系職員数		(内) 管理職 (男)		(内) 事務職 — 監督職		内事務系 — 補佐職		内事務系 — 一般系 (男子)		内事務系 — 一般系 (女子)		内技術係監督職	
		実数	比率%	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
A	146	28 (13)	19.2	6	4.1	2	1.4	0	0	5	3.4	13	8.9	2	1.4
B	140	28 (8)	20	13	9.3	0	0	2	1.4	3	2.1	10	7.1	0	0
C	90	13 (2)	14.4	6	6.7	0	0	0		2	2.2	4	4.4	1	1.1
D	89	25 (9)	28.1	5	5.6	4	4.5	0		4	4.5	9	10.1	3	3.4
E	80	20 (6)	25	2	2.5	5	6.3	0		4	5.0	6	7.5	3	3.8
F	72	17 (6)	23.6	6	8.3	1	1.4	1	1.4	1	1.4	6	8.3	1	1.4
G	66	10 (4)	15.2	3	4.5	1	1.5	0		2	3.0	4	6.1	0	4
H	65	19 (5)	29.2	8	9.4	0	0	1	1.5	3	4.6	5	7.7	2	3.0
I	56	12 (4)	21.4	5	8.9	1	1.8	0		2	3.6	4	7.1	0	0
J	53	12 (4)	22.6	3	5.7	1	1.9	0		0	0	4	7.5	4	7.5
K	53	19 (9)	35.8	6	11.3	0	0	1	1.9	2	3.8	9	17.0	1	1.9
L	52	6 (1)	11.5	1	1.9	1	1.9	0		1	1.9	1	1.9	2	3.8
M	48	14 (1)	29.2	8	16.7	0	0	0		5	10.4	1	2.1	0	0
N	48	20 (8)	41.7	8	16.7	1	2.1	3	6.3	0	0	8	16.7	0	0
O	46	8 (2)	17.4	2	4.3	0	0	0	0	3	6.5	2	4.3	1	2.2
合 計	1,024	251	24.5	74	7.2	17	1.7	8	0.8	33	3.2	86	8.4	20	2.0

()内は女子労働者数

100人以上		19.6	19	6.6	2	0.7	2	0.7	8	2.8	23	8.0	3	1.0
50～99人		22.6	45	6.7	14	2.1	3	0.4	21	3.1	52	7.7	16	2.5
49人以下		29.6	10	7.0	1	0.7	3	2	8	5.6	11	7.7	1	0.7

管理職・・・課長・部長以上 監督職・・・係長（係長なきところは課長を含むケースあり）職長（班長を統轄するものとして） 補佐職・・・主任・班長

職務分類・・・技術・技能・事務全ての系列につき

管理職及事務系職員数には上記の管理職・事務職の他に、技術系の監督職が含まれている。

出所： 団地企業賃金実態調査票から作成

く、これらの中小企業における経営管理組織の要員配置構成のきわだった特徴を表示しているものと云うことができよう。又、さらにこれを従業員規模別に区分してその特徴をみるため、100人以上企業、50人～99人、49人以下と三段階に区分すると（第4-6表）、管理職および事務系職員の占める割合は企業規模が小さくなるほど大きくなり、49人以下企業ではほぼ従業員10人について3人が事務職員であることがわかる。このように経営規模が小さくなるほど管理系あるいは事務系職員の比重は増加しているが、第4-5表にある企業別の職員比の高いM・N企業の実態を見ると管理職にあたる層が相対的にみてきわめて大きな部分を占めていることがわかる。このことは抽出した15企業全てについて云えることであるが、云わゆる事務職員と区分される経営管理部門で従事する従業員配置が、管理職と一般労働者（特に女子）の両者に集中し、中堅的な男子労働者の占める割合が非常に小さいと云うことである。

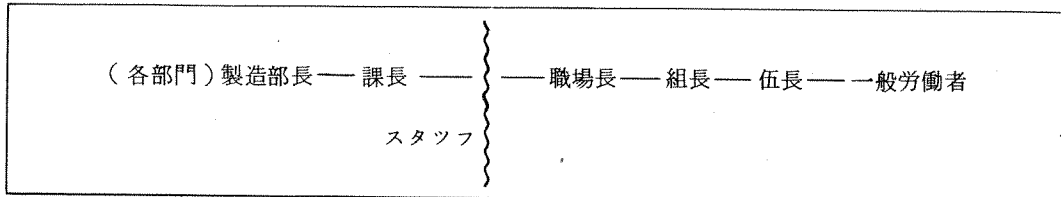
ところでこのような事務・管理部門の要員配置の特徴は、経営管理組織の機能としての観点からみると、経営管理部門におけるいわゆる「部」あるいは「課」の新設——部・課組織の拡大——が工場集団化以降の経営規模の上昇によって顕著であったといえることができる。しかしその半面、多くの企業においては「部課長」はいても部下はいないというような組織の形式的な肥大に比して具体的な経営管理機能については、社長あるいは専務などの一族あるいは経営者の息のかかったごく少数のものが遂行するというように職務権限の分化は実質的にはほとんど進展していないことが特徴である。「経営が大きくなった、従業員もふえたということで、専門の人もつくらなければというので、炭鉱にいた労務の人とか社会保険労務士なんかをいれた企業がかなりあるんです。ですけどそういう人達ほとんど辞めたのが多いです。社長が古いといつか何でも自分でしようとする、社長の考えにあわないということでしょう。はっきりできないんですねそういう人の仕事。社長とうまくいっているとこはいいんですが」（団地組合業務課長）という話もこのような状況を説明していると云えよう。一般に云われてきた「管理的事務的労働の分化」という傾向も機能としての分化という点では必ずしも進展しているとは云えないのである。

2. 役付工の変質と労務統轄機構

すでに第2章で明らかにしてきた如く、既存の熟練の変質を基軸にしながら作業遂行上の事実上の管理者でもあった旧熟練工は自らの内部に体現していた機能を外化していった。調査の中でも明らかに少なくなったように少数の小規模工場の場合を除けば、棒芯的熟練工は単なる先輩労働者として存在するようになり、作業管理上の諸機能は、新しい戦階性に基づく監督的労働者と工程管理係などの職員層労働者がこの機能を担うようになった。さらに作業量の増大、人員の増加そのもとの新規労働力の早期戦力化に対応した経営労務機構の再編成の一環としての企業内分業体制の形成は、他方においては作業管理上の諸機能を掌握した経営管理部門による原価管理・時間管理の導入という労働者管理の近代化をも進展させた。こうした中で役付工は経営管理部門の末端職制として、経営管理部門から細かな指示をうけながら作業能率の向上と円滑な遂行、部下の指揮監督・教育を担うことを職務とした新しいタイプの第一線監督者を意味するようになっていきつゝある。しかし必ずしもこのような変化は一様ではなく対象企業のなかには、その発展段階に応じてそれぞれその役割・機能を異にしている。ここではいくつかの事例をあげながら現段階での特徴を明らかにしてみる。

イ、もっとも分化が発達している事例

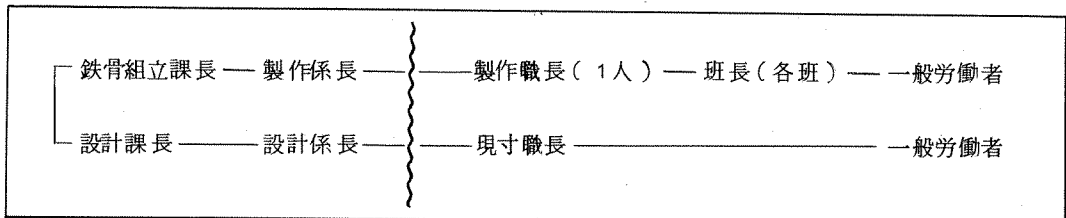
— №1 企業における職場長制度について —



№1 企業では、44年の会社機構の改定により部門別独立採算制が敷かれるとともに、工場部門でも工程管理、技術などを分離し、ライン・スタッフ制度が導入された。この組織は上図のような形態をとっており職場長制度と呼ばれている。職場長制度は交替制勤務を支える労務統轄組織としての意義をもち、課長待遇の職場長はラインの長として「生産第一主義」を貫く職場秩序の形成を目的としたものである。個々の職制についてみると、職場長は与えられた人員・設備をもちいて、「定められた枠内で生産を遂行する事、課長の製造原価生産に従ってコストダウンをつくす事」とされ、組表は夜勤の時は「ラインの長」としての役割も担い「作業員管理」「生産の遂行」の直接の責任者とされ、伍長は、一つの職種グループの長として「生産に従事しながら、管理的任務を行う」とされている。このような職制機構も発足当初は年功的な労働者の横すべりという傾向（特に伍長層）が強く、職務権限も明確ではなかったが、最近では伍長に高校卒の若手労働者が多くなり、QCサークルなどにも効果をあげるなど、次第に定着してきている。

ロ、管理機能の分化が進行している事例

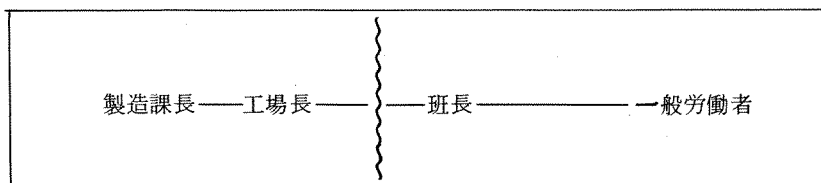
— №15 企業の班長制度について —



鉄骨組立工場の場合、「かしめ」作業の消滅と溶接作業への移行にともない、原寸作業を頂点とした技能序列は崩れていった。更に建築大手の下請として、下請企業管理が導入されることにより №15 企業のような下請企業に対して「工期の短縮」「高能率化」が要求されるようになり、その結果経営管理のみならず労務統轄方式の面でも近代化がはかられた。作業組織も大手企業のそれをほぼ同

じように導入し、工場作業の徹底した分業化（第2章第4節参照）が進行し、個々の作業に労働者を固定させる「単能工」化の方向と、棒芯として工場作業の頂点にあった原寸作業を製作部門から分離し、設計課のもとに独立させる等大巾な再編成が進行した。この結果、特に班長層に対してその役割として「まあ古い職人タイプでは困るわけです。これからの班長は人間関係・人の扱い方ということで」と労務担当者が語るように、管理能力をもった役付工として期待されるにいたった。個々での班長はあくまで「自分の工場でそだてあげたもの」を原則として7～8年の経験者を一つのメドにしている。

ハ、名称は班長にかわったが職人的機能を今だ部分的に内化している事例 — ㊦12 企業



㊦12 企業の場合、経験年数の古い熟練工が作業の管理、段取りなど作業上の権限もかなりの部分残されている。勿論、「図面作成、作業指示票、見積書」など元請会社の総括見積りに基いて作成され、工場長が資材の発注権を有するなど、班長は与えられた材料に作業指示等に基づいて生産を遂行する。しかし部下の人数、作業の組み方などについては班長の経験と判断で実施されている。もちろん班長は技能と経験がその第1の基準になるが、班長の中にもクラス区分があり、約6年で班長になると工員を1人、10年たつと2人、15年で3人など能力によって工員をつけるなど、職人的な性格が濃厚である。

次に役付工の生産現場における比重についてみると（4-7表）、鉄工団地企業中100人以上の企業は工員に対する役付工比が30%でそれ以下の企業でもほとんどが20%を超えている。これを他地域と比較するため、岡本氏のモデル企業調査（4-8表）と比べてみると、鉄工団地企業の方がはるかに役付工数が多いことがわかる。

実際4-9表のように生産部門における労働力構成をみると、そのことは一層具体的であり、平均すれば全職制1人当りの工員は3.5人で班長など直接部下を指揮する末端職制で1人につき約4人となっていて、補佐職1人当りの工員数をもっとも多いところで7人弱、少いところでは2人に1人は役付工であるということになる。しかし役付工の数が多いということは必ずしも労働統轄機構が近代化されたということを直ちに意味しているとはいえない。むしろ先にのべた役付工の(イ)の形態、即ち㊦1企業のような事例は少なく、一つの作業グループの長を班長としたり（㊦5事業所）、勤続に合わせて励みのために役付工扱いをするという例（㊦20企業）のように経営管理機能の末端職制としての役付工とは云えない場合が多い。

では役付工への昇進、つまり役付工に対する資格としてはどのような事が重視されているのか。

4-10表は各企業の役付工に昇進させるための基準についてまとめたものである。この表によれば半数以上の企業が「技能」として何よりもまず腕が確かなことが役付工としての必要性であることを物語っている。団地企業の大半が機械化されたとはいえ、個々の労働者の熟練に負うところが多い事がその背景にあると考えられる。「技能」に次いで大きいのは「指導力」あるいは「統率力」で

4-9表 生産部門における労働力編成

項目 企業	総従業員数	技能系職務					(4)+(5)	(4)+(5)
		(1)管理職	(2)監督職	(3)補助職	(4)一般男	(5)一般女	(1)+(2)+(3)	(3)
A	146人	1人	7人	17人	74人	11人	3.4人	5人
B	140	—	3	26	67	3	2.4	2.7
C	90	3	—	—	57	7	21.3	—
D	89	—	2	7	43	3	5.1	6.6
E	80	—	—	9	43	8	5.7	5.7
F	72	1	1	9	36	—	3.6	4
G	66	1	2	9	33	4	3.1	4.1
H	65	1	2	5	27	1	3.5	5.6
I	56	3	4	5	26	4	2.5	6.0
J	53	1	—	6	27	—	3.9	4.5
K	53	—	2	7	13	7	2.7	2.9
L	52	1	—	7	30	2	4	4.6
M	48	2	7	—	24	1	2.8	—
N	48	2	1	8	10	4	1.3	1.8
O	46	—	3	6	25	—	2.8	4.2
Total	—	16	34	121	535	55	3.5	4.1

出所： 鉄工団地協同組合調査より作成、昭和48年

4-7表 生産部門における職能別構成

規模	役付工 / 工員						
	企業数	0	~10%	~20%	~30%	30%~	不明
30人~99人	13	—	—	23%	46%	23%	8%
100人~199人	2	—	—	—	50	50	—
計	15	—	—	20	47	27	6

出所： 4-9表を再構成

4-8表 経営組織の職能別構成

規模	役付工 / 工員						
	回答会社数	0	~10%	~20%	~30%	30%~	不明
モデル企業	30~99	30	— %	40 %	30 %	13 %	7 %
	100~199	45	6	38	40	6	4
	200~499	30	—	50	40	10	—
	500以上	3	—	33	—	67	—
計	108	3	42	36	11	5	4
S地区企業	30~99	39	28	33	33	3	3
	100~199	18	22	39	22	10	5
	200~499	15	20	33	40	7	—
	500以上	12	8	58	17	—	17
計	84	23	38	39	5	—	5

(注) 岡本秀昭「工業化と現場監督者」(昭和41年)(262~263頁)

4-11表 役付工の選考

規 模		役付工選考の重点基準（％）						
		技 能	勤 続	態 度	人 物	統率力	その他	不 明
モデル企業	30～99	63	37	20	70	53	7	3
	100～199	64	33	24	57	73	—	12
	200～499	57	47	33	77	83	3	15
	500以上	57	—	—	100	100	—	—
	計	63	37	25	69	71	3	29
S地区企業	30～99	28	21	8	33	28	—	23
	100～199	72	16	22	39	50	5	10
	200～499	47	33	20	33	53	—	6
	500以上	58	41	—	58	58	8	25
	計	46	26	13	39	44	3	18

（注）同前書（265頁）

4-10表 役付工の昇進基準

企業番号	項 目
№1	人事考課（1.統率力 2.態度）
№2	1.技能 2.経験年数
№3	実力主義（若い人を抜てき）
№4	積極性
№5	技 倆
№6	1.出勤率 2.技能
№7	総合力
№11	技能
№12	技能
№13	1.技能 2.指導力
№15	1.技能 2.指導力
№17	1.指導力 2.技能
№19	技能
№20	1.指導力 2.技能
№23	指導力

インタビュー調査から

これも15企業中7企業と約半数の企業で重視されている。これに対して「人物・勤務態度」の側面があげられているのは№1企業・№3、4企業など比較的労務管理が活潑なところに多い。このような結果を先の岡本氏の調査と比較すれば（4-11表）モデル企業というよりは一般（S地区）企業の100～199人の層と似た傾向を示めている。

以上鉄団地企業の経営管理組織変容とそのもとの労務統轄機構の特質について明らかにしてきたが、一般には業種をとわず、確実な認識方針があるとは云えず、経営者の権限分散などでは模索の状態であるということである。団地内で組合の後押しで「経営者教育」をたびたびもたれるのも、経営者自らが労務統轄についてさまざまな経験が必要であるということを意味している。経営者が「労働者対策」を含め企業内教育など労務管理について確固した見通しが持ちうるかどうかの一つの鍵を担っていると云えよう。

第2節 労務管理の「近代化」とその特徴

経営管理組織・労務統轄機構の再編成は、外的要因を多く含みながらも、基本的には不安定な経営管理、特に労働力編成の変容にともなう労働者支配に多くの新たな問題が生じたからである。そしてそこに労務管理の「近代化」と云われる多くの手法が導入されることになるのである。

下の表にあるように団地企業の労務管理の重点をみると、ほとんどの企業が、「定着性」「人間関係」「モラルの向上」「チームワーク」など、労働者を如何に掌握するかに大部分の経営者層が腐心していることがわかる。そして、この「人間関係」管理とも云うべきこれらの困難をのりきる思想として、「経営家族主義」「企業ぐるみ主義」が経営者の側からうちだされ、日常的なミーティング、朝礼、さらには経営協議会（№4企業など）、青年重役会議などの管理技術が導入されることになる。

そしてこの「人間関係」管理と表裏一体をなすものとして「賃金管理」が導入される。ここでは「人間関係管理」が登場した背景としての定着性の問題、そして「賃金管理」にしぼって現在の労務管理の特徴を考えることにする。

企 業 番 号	労務管理の重点課題
№ 2	賃金体系の変更 ○ 固定給（50%）と生産報償金（50%）
№10	人間関係・モラルの向上 ○ 月1回社表訓話「我らの歌」三唱 ○ 経営協議会 ○ 青年重役会議 ○ 三ム運動
№11	1. 厚生施設（寮） 2. 人間関係 ○ 新入社員教育。HR ○ 一般従業員懇談会
№12	1. 定着性を高める ○ 中卒者の難職防止 ○ 特殊制度 2. 技術講習、国内研修制度
№13	1. 新入社員の定着性
№15	1. 厚生施設（寮・社宅） 2. 精神面（モラル） ○ 成人式 ○ アイデア賞
№17	1. 人間の教育 ○ 人間尊重「利益をあげる→みんなの生活を豊かにする」 ○ 社訓「反省を促す」 ○ 個別面談・社長訓示、朝会
№19	1. 厚生施設の充実 2. 社内教育（技術指導）
№20	1. 対人関係 ○ 社長との接触を深める
№23	1. 定着性、人間関係 誕生会 社長と話し合う 2. 賃金、能率給の導入

企 業 番 号	労務管理の重点課題
№ 1	人間関係 ○ 指揮系統の確立 各職場で長を中心にして対策 ○ 社内教育
№ 4	1. チームワーク ○ 人間関係 ○ ミーティング ○ 全体会議（月1回） 2. 経営委員会、「企業のためにはどうすれば良いのか」
№ 5	1. 賃金問題 体系の組替え 2. 人間関係 不平・不満（労働条件）が把握出来ない

会社聴き取り調査より作成

表 団地企業の労務管理の重点

1. 労働者の離職と「人手不足論」

第3章の集団求人のところでは集団求人における充足率も昭和40年～42年をピークに減少傾向を見せ、鉄工団地企業にも「人手不足」が深刻になりつつあるように一応みることができた。しかし調査対象企業の「人手不足」はむしろ定着率の悪さということではないかとも思われる。その点からまず検討してみよう。

4-12表は昭和43年の団地企業30社について階層別、学歴別に採用・離職の状況について調べたものである。この表からみてもわかるように高卒の30～99人規模企業を除けば、採用予定者に対する採用者数が、予定数を上廻っている。特に中高令層の場合その傾向が強い。ところが離職者についてみると、もっとも需要が強い高卒の約140%を筆頭に中卒33%、中高卒層40%と離職者の数はきわめて高いのである。特に「虎の子」とも云われている高卒が採用者を上廻る離職者を出していることは、大きな問題を提起していると言える。

4-12表 新規学卒者及び中高年令層労働者の採用および離職状況

規 模 学 歴	中 学 卒			高 校 卒			中 高 年 層		
	採用予定者数	採用者数	離職者数	採用予定者数	採用者数	離職者数	採用予定者数	採用者数	離職者数
1～9人	39人	0人	0人	—人	—人	—人	—人	—人	—人
10～29人	39	35	20	8	11	3	5	10	4
30～99人	94	91	21	28	3	19	26	26	8
100人以上	7	7	3	2	2	0	6	6	4
計	140	133	44	38	16	22	37	42	16

昭和43年 鉄工団地協同組合調べ

4-14表 ㊦1企業における学卒・中途採用者別・採用者・退職者数の推移

	43年		44年		45年		46年	
	採用	退社	採用	退社	採用	退社	採用	退社
学校新卒	12人	7人	30人	15人	22人	5人	30人	4人
一般採用者	130	76	108	68	120	65	66	75

同社 調べ

次に早期戦力化という企業の要請で量的にも年々採用者数が増加している公共職訓練終了生について検討してみよう。4-13表は鉄工団地企業の訓練生の中でももっとも多く送りだしている岩内専修職業訓練校修了生の採用・離職状況についてみたものである。この表によれば38年→46年の間に就職したものの総数192人のうち122人が離職していて、定着率は36.5%という低さである。昭和45年以後、離職者は減少傾向を見せてはいるが、それにしても、団地内企業では労務管理のモデル企業的な定評のある㊦8、㊦11企業においてすら、33.3%、42.2%と極めて低い。もっとも㊦8企業においては「依然では定着性が非常に悪かったけどここ2～3年はほとんど辞める人はいません。中卒から職訓卒にかわって資質も変わったから」ときわめて楽観的である。又㊦15企業は「入りたてが悪いんです。それが3年辛棒するともちますね」「だから新入社員の受入れには非常に

4-13表 道立岩内職訓修了生定着状況一覧

採用企業	年 度 別 採 用 数									計	定着率(%)
	38年度	39	40	41	42	43	44	45	46		
№1企業	人					1 1	5 2	3 2	1	1 5	50.0
№3企業				1 1				1		2 1	50.0
№8企業			2 1	3 1	2 2	3 2	2 2		3 2	15 10	33.3
№9企業								1 1	2	3 1	66.7
№11企業	4 4	1 1	1 1		2 2	2 1				10 9	10.0
№13企業		1 1								1 1	0.0
№15企業	6 4	6 6	5 4	3 3	7 3	3 3	6 1	4 2	5	45 26	42.2
№16企業	6 4	5 2	4 3	5 4				2 1	3	25 14	44.0
№20企業		2 1		1 1		1 1				4 3	25.0
№23企業	3 2	2 1								5 3	40.0
K製缶				1 1		2 2				3 3	0.0
C鉄工所	4 4									4 4	0.0
T工機				2 2		2 1		2	1	7 3	57.1
N建設工業	7 7	3 2	5 5	5 5	1 1		4 3	2		27 23	17.4
Hホロー			4 3		8 6	6 5	4 2	3	5	30 16	46.7
M機械所	1									1	100.0
計	31 25	20 14	21 17	21 18	20 14	20 16	20 10	18 6	20 2	192 122	36.5

(注) 上段～採用者数、下段～離職者数 団地組合調

気をつかっているんです」とこちらは定着性の悪さを認めて、その対策として「新入社員教育、受入れ教育」をやっているということである。

これに対して中高年令層の場合はどうか。

4-14表は№1企業の採用者・離職者の推移についてみたものである。学卒者がまがりなりにも定着性を高めているのに対して、中高年令層の場合、離職者の割合は大きい方にはりついたまゝである。同社の場合炭鉱離職者の占める比重は製鋼王延工場においては全労働者の64%を占めるが、「(炭鉱離職者は)3交替制に強い」(総務課長)ということが積極的に採用する理由にしているが炭鉱離職者を核として同社の中途採用者の離職者の大いさは、「3交替制に強い」等の炭鉱労働者でさえ定着出来ない程、職場環境が悪い事を示しているとみることができるのである。

以上いくつかの例をみながら、「人手不足」という問題の実態をみてきたが、このような離職の事態は、若年労働者の場合「予想とは違った」というような「思い違い」的なものと片付けることはできない、むしろ労働諸条件あるいは定着性を高めるための労務管理上の問題、中高年令層の場合は

「労働条件の劣悪さ」がこうした原因になっていると考えられよう。

「人手不足論」の実態にむしろ中小企業の労務管理の問題点が、提起されていると云うことができよう。

2. 熟練工賃金の崩壊と賃金管理の特徴

イ 熟練工賃金の崩壊

第3章で述べた雇用構造の変容は当然のことながら、賃金形態にもいくつかの新しい傾向を形成した。

中小企業労働市場、なかんずく金属機械工業の分野において、熟練工が渡り職人として移動を可能にしていたのは、勿論より高度な技能を身につけるといふ側面はあったにしろ、移動による賃金のダウンがなかったばかりではなく移動後の工場内部における昇給についても経験がものをいうだけで、勤続面からくるデメリットはほとんどなかったからである。そしてこのような事情を可能にしていたのは、いわゆる「請負給」「出来高給」という賃金形態であり、時代の変化によるいくつかの変形があったにせよ、経験によって身につけられた技術が作業能率、作業の正確さ・精密さとして賃金と直結していたということであった。更には労働組織そのものが熟練をもとにして職人によって統轄されていたので、役付かそうでないかという賃金面の格付けの差はさほど大きなものではなかったということもある。しかしこれは1950年代の終りまでの状況である。60年代に入り事情は急激にはなかったが次第に変わっていった。

「(中途採用者経験工の場合)、まあ事務所の人間と違いまして工場の人間は職人という考え方がありまして、一応その人の腕をみてということでも3ヶ月間位の試用ということをやっています。ふつうであればどの会社でも前の会社よりは安くなるというのが一般的でございます。(本採用は)使いものになるという場合は在籍している同年令の同職種の間と比較しまして、大体決めます。それより高いということはないのですが、大体その周辺できめます。」(№8企業)言葉こそ違いますが「職人」の採用時における賃金の格付けは調査企業のほとんど同じ方式をとっている。なかには、はっきり割り切って「0.8~0.9」というに自社の賃金等級に組み入れる係数を決めているところもある。更に年令規制がある。「やはり高年の方だと家族もたくさんいらっしゃる、といってそれに見合だけのものをすぐ払うわけにはいかない。40才以上はとりません。まあ35才位まででしょうか。できたら30才前後のところ止めておきたいのですが。」(№11企業)シビアーなところでは30才以下、ゆるやかなところでも40才である。年令が重ねれば重ねる程、入社後の賃金査定はより低い基準に押し下げられる。各企業における賃金体系の整備はこの傾向を一層強くした、勤続給、人事考課、身分あるいは職階にもとづく定昇制度の導入がこれにあたる。第3章でのべた如く若年層の基幹工、企業内への抱え込みという企業方針は、「何年勤続したら、何ぼ」(№5企業)というように勤続を奨励するためには一応の昇給テーブルを用意しておかなければならなかった。さらに企業抱えこみの体制として、これは熟練の稀釈化・平均化ということもかかわっているがこれらの学卒者中心の昇進体制をつくりだし、定着面でも不安定な若年層に対しモラルの向上をはかるとともに、これらの層に職制教育を実施することによって技能序列の再編成にともなう不安定な職場秩序を新たに確立しなおそうとするものであった。このためにも職階給の導入がなされたのである。これらの事情から、熟練度別賃金にもとづく「横断市場」的なかつての熟練工賃金は企業の枠のなかから締めだされ、崩壊しつつあるというのが今日の状態である。(企業内労資関係の成立の一要因を形成する)

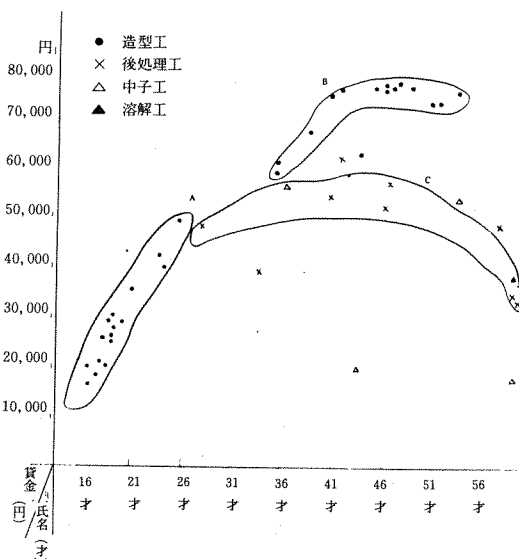
では企業内の職種別（熟練度別）賃金はどのような特徴をもっているのか、これを見るため鋳物工場の事例をとりながら考察してみよう。

団地内の鋳物工場の場合、造型機、砂処理機など機械化の進行したのは昭和36年頃からであるが、前章でのべた造型工を基幹工とする現在の作業組織ができたのは昭和40年前後である。このような職種の分解および新作業組織の形成と賃金との関係を見ると、まず「職人一手子」というワンセットの作業体制をもとにした職人請負給はすでにこの作業体制の変質とともに昭和20年代後半に消滅したが、昭和30年代に入っても出来高給的な職人的熟練度別賃金と見習工的賃金、そして見習工からの雑役・後処理作業の分離による不熟練工賃金が次第に形成された。これがさらに変化したのは昭和40年以後で、その形態は個人能率給ではなく総合能率給の要素を加味した年令、勤続年数にもとづく賃金と後処理などの不熟練工賃金の二本立にする賃金規定の明確化である。この背景には「集団求人および学卒者の初任給協定」「団地組合の賃金規則作成指導」に負うところが多い。

これを昭和43年12月の時点で各人の基準内賃金をもとに作成したのが4-3表である。この表のなかで造型工がAおよびBに分れているのは、Aは団地入居後主として集団求人によるところの新しい基幹工グループで、Bとの間の途絶は30年代にほとんど新規学卒者の入職がなかったからである。

4-3 鋳物業における職種別年令別賃金水準（43年12月）

No.4 およびNo.5 企業労働者賃金の分布（賃金総額）



この表にもとずいていくつかの特徴をのべるとまず第1に、Aグループ即ち新規学卒者を核にした造型工については一応基幹工としての年令・勤続給的賃金が形成されたが、その他については、むしろ仕事別賃金という性格が強いことである。これを賃金水準からみると、造型→溶解→後処理→砂処理→中子という順になるが、これは熟練度別というより肉体的摩耗度（特に後処理については厳しい労働である）が加味された仕事別賃金といえる。第2に、しかし総体的にみれば、ここでは三つのグループとしてとらえることが出来、それぞれの特徴をもっている。Aグループについてはすでにのべたが、Bグループ、これはかつての鋳物工としての熟練工集団である。このグループの労働者は「移動」

の頃でのべた如く一人前の熟練工となった以後はほとんど転職しておらず従って年令と勤続は一致している。しかし表をみてもわかるように35才位から40才位までは賃金は上昇するが40才位になると全くといって頭打ちになっているのが特徴をなしている。Cグループは後処理・溶解・中子工の労働者群であるが、このグループの特徴は停滞的賃金水準である。そして高令化するに従って賃金曲線は下降する。このグループの特徴は4-15表のように勤続年限が非常に短い事である。従って肉体

4-15表 №5 企業労働者の職種別賃金（昭和43年12月）

職 種	勤続年数	a 平均賃金	b（平均）基本給	b/a
造 型 工	1 1. 2年	5 3,8 6 9円	3 9,1 6 4	7 2. 7 %
中 子 工	1 5	3 9,4 7 3	3 0,8 5 3	7 8. 2
溶 解 工	5. 3	4 9,2 7 6	3 5,4 5 7	7 2. 0
後 処 理 工	2	4 6,6 0 9	3 1,5 2 7	6 7. 6
砂 処 理 工	3 4	4 4,8 4 4	3 6,3 6 4	8 1. 1

・ №5 企業賃金台帳より作成

・ 後処理工の基本 給比率の低いことに注目

的摩耗度の激しさのなかでたえず入替り一定の賃金水準のもとで次々と中高年層不熟練労働者が補充される。但し砂処理工、中子工はかつての熟練鋳物職人の体力摩耗後の仕事となっておりあてがい扶持の賃金で、このうち中子工については一部は既婚婦人にとって変り、最低の家計補助的賃金となっている。

以上、鋳物工場を例にしながら熟練工賃金の崩壊と新しい賃金形態の特徴をのべてきたが、これも云わば完成した形ではなく過度的な賃金形態である、と云える。しかしこの過度的な形態は、その中にAグループにみられる年令・勤続的な一応安定的な賃金をも引下げるさまざまな諸要因が内包されており、全体として低賃金構造が再生産されざるを得ない特質をもっていることに注視しなければならないと考える。根本的な賃金変革は労資の賃金交渉の成立と成熟を待たなければならない。

ロ 賃金管理と賃金水準

調査対象企業のほとんどが年令・勤続給を基礎に、能率給や人事考課を加味した聯級による職能給などを主要な柱として賃金体系を構成している。このうち半数近くが団地協同組合が作成した賃金体系を導入したり、それを勘案して独自の規定を設けている。この賃金体系は組合の労務担当者が「賃金管理のすゝんでいる№1企業や業界の規定を参考にして、自分の（炭鉱での）経験を生かして、鉄工団地に合うように作成した」と云われている。作成されたのは昭和42年3月である。従ってここではこの賃金体系をもとに検討していく事にしよう。

この賃金体系を作成した意図として次のように同担当者はいっている。「（それ以前は）いろいろ問題があったんです。毎年毎年勝手に賃金規定をつくったり、まったく規則らしい規則をもっていなかったりして。やはり人を雇うんだと。雇った人が気持ちよく働く事が経営なのだ。という事を社長達にも説明しました」。道や労基局の指導もあったが大企業（炭鉱）の労務を経験した担当者からみて集団求人や労務改善事業をおし進めるうえでこうした実態はどうにもがまんできないものであったという。

この賃金体系の思想は、1.「（一度雇用したら）将来ともに従業員である」と思うな、2.「人手不足」を深く経営者はみつめ、労働条件が整備・明確化されているかが労働者の「企業の選別」の鍵になっていることを知るべきだ。3.「従業員は賃金について作業の量や、他の者と比較したり、物価の値上り」など「賃上げを要求する」ことを知っている。だからa、賃金の合理的な決め方、b、賃金制度の近代化が要請されているのだとしている。

そして賃金計画作成にあたっては、経営計画を「従業員に周知徹底」させ、雇用計画を立案し、

4-17表 4611 企業の人事考課表

個人別考課表

昭和 年 月 日～昭和 年 月 日

氏 名

所 属

職種・職名

評 点 区 分									
秀		優		良		可		不 可	
9 5 以上	9 0	8 5	8 0	7 5	7 0	6 5	6 0	5 5	5 0 4 5 以下

考 課	得点合計
	成 績
	序 列

要 素	評 点	重 み	得 点
1 作業態度			
2 協 調 性			
3 積 極 性			
4 確 実 性			
5 速 度			
6 理 解 力			
7 企 画 力			
8 管 理 力			
9 体 力			
10 安 全			
11 設備保持			
12 人 柄			
計			

性 向					
1 視野が広い	2 視野が狭い	3 慎重	4 軽 卒	5 自制心がある	6 感情に走る
7 意志強固	8 意志薄弱	9 公私を知る	1 0 公私を混同する	1 1 他人の言も聞く	
1 2 うぬぼれる	1 3 快活明朗	1 4 陰気偏屈	1 5 きちようめん	1 6 だらしない	
1 7 堅 気	1 8 うっかり調子	1 9 折衝がある	2 0 折衝がない		

将 来 の 見 込 み		現 在 の 仕 事 へ の 適 否		
イ 非常に伸びる	理由 (ニ・ホの場合)	イ 全く適する	理由 (ニ・ホの場合)	本人に向くと思 われる仕事と将 来性
ロ かなり伸びる		ロ かなり適する		
ハ どちらと云ない		ハ どちらとも云えない		
ニ あまり伸びない		ニ やや適さない		
ホ もう伸びない		ホ 適さない		

指導監督上に留意した事	本人を参加させた研修会	本人が特に興味深く研究したもの	管理者としての素質と将来性	こんごの指導上留意する点

本人の希望	仕 事	希望の具体的記載
	イ 今の仕事以外はやりたくない ロ 別の仕事もやってみたい ハ できれば別の仕事をやりたい ニ とくに希望はない	

評 定 者	
第一次	印
	評定年月日 昭和 年 月 日
第二次	
	評定年月日 昭和 年 月 日

合理的な「総人件費」の査定を行う。そして具体案のなかに盛られているものとして注目されるのは「企業として必要度合別雇用曲線」を「雇用困難な年令層、異動の多い年令層、技能の熟練度別必要度より離職を防止しなければならぬ年令層」(…は筆者)を推定して作成すべき、更に「中途採用者」が雇用事情によって増加することを配慮した基本給表の手直しをすべきであるといっている。このように賃金体系作成の前提をたて、「賃金規則例」=〇〇会社賃金規則を作成し、経営者への教育を実施した。

これによれば基本給は年令給・勤続給、職能給によって構成されている。(以下4-16表参照の事)。

このうち職能給は人事考課の結果によって上位の職階への昇格によって決められるが、この人事考課については賃金のみならず労務管理面でも団地内企業に広く採用されることになった。例えば 68 企業の人事考課表(4-17表)などが一つの汎例とされ団地企業の多くで採用されている。このように賃金規則普及活動のなかで生みだされた人事考課、職級制度は技能序列の動揺による労務統轄への不安、職場秩序に形成に悩んでいた経営者達に影響を与えるとともに、現実にはかなり安易な形でこの制度が導入され、一面的、主観的な人物評価がなされ労働者の間に不満をもたらす結果にもなっている。

次に手当のうち資格手当については「従業員に資格免許の取得を奨励し、工場全体の技術技能水準の向上を促進する目的」とされ具体的には「技能検定」による資格を眼目とされたが、実際にこの意味での資格手当が導入されているのは 65、619 企業の 2 企業でしかみられなかった。

以上簡単なが、団地組合の賃金体系の作成過程とその実施にともなう影響について述べてきたが、この他に、今回の調査対象企業のなかでも 62 企業のような伸鉄業、あるいは鋳物業種を中心基本給部分に能率給が導入している企業が導入されている企業も多かった。しかしこの能率給は出来高給、旧くは請負給の変型としての特徴をいくつか残していて、例えば 62 企業では、技能測定基準に

4-16 表 賃金給与の種類

(1) 月例給与			
イ 基準内賃金		ロ 基準外賃金	
① 基本給	年令給	① 超過勤務手当	
	勤続給	② 深夜作業手当	
当	職能給	③ 宿日直手当	
② 役付手当		④ 休日手当	
③ 資格手当		⑤ 年次有給休暇手当	
④ 住宅手当		⑥ 特別休暇手当	
⑤ 家族手当			
⑥ 通勤手当			
(2) 臨時給与		(3) 退職給与	
イ 賞与		イ 退職金	
ロ 石炭手当		ロ 特別慰労金	

鉄工団地賃金体系の手引から

もとずく個々人のランク点をもとにして、それと出勤時間、作業ポジションにより「月々に(個人の)採点数を査定するわけです。そしてそれを毎日の出来高でもって、点数がすぐ金にかわるわけです。その日の生産によって単価を決める。その日の金額が出ますね。それをその日に出た出勤者の点数合計で割って、一点が何円につくか計算し、休んだ人間の点数は(目続して)出勤した人間の点数に廻ってしまう。これを毎日

はりだすわけです。基本的には請負給です」として、それでも「50%は固定にして賃金カットはしない」というものの、病気その他によっては、賃金は極めて不安定になり又、欠勤者の出た場合も「連続勤務」を断わりにくいという状態を労働者の中につくりだしている。

それでは以上のような賃金体系の導入により、鉄工団地の労働者の賃金実態はどのような状態にあるのかを明らかにするために、団地組合の賃金実態調査（回答15社）をもとに47年9月の時点での、年令別・職種別平均基準内賃金分布と賃金水準（賃金上昇傾向）を調べてみた。4-4図がそれである。ここでは実態調査の区分に従い生産部門労働者を5つのタイプに分けて表示することにした。先にこの表の欠陥をのべておくと平均賃金をもとにした分布なので、それぞれの年令・賃金の上下がカットされ、中央点での特徴としてしかとらえられないことである。であるから例えば一般技能職（男子）についても3才位までしか分布がないが勿論全労働者についてみればもっと高令の労働者まで存在するわけである。それでもこの表からいくつか特徴について指摘しておくことが出来る。

第1に、各職務区分毎にはっきりとした賃金格差が存在していることである。特に同じ技能一般職でも、男子と女子の賃金格差が著しい上、女子の場合はほとんど年令に関係なく、もっとも低賃金水準にへばりついている。又、同じ一般職男子でも高卒を対象にした技術職と技能職では同一年令でも平均して5,000円以上の格差があり、その差は年令が高くなるにしたがって一層拡大する傾向を見せていること、である。

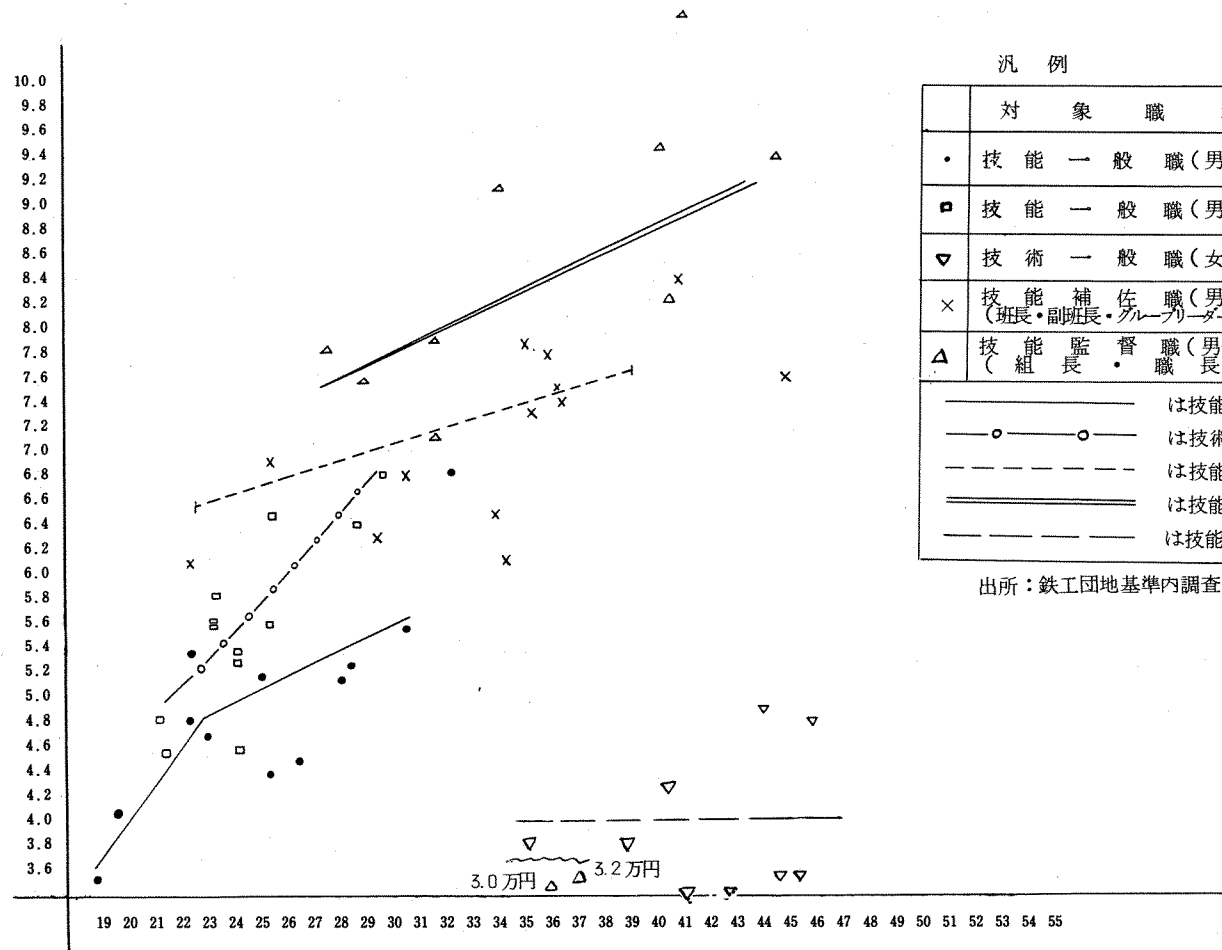
第2に、現場労働者の賃金が大巾に引き上げられるのは、補佐職への昇進、即ち役付工になった場合であり、この道をはずれば賃金格差は一層深刻であり、きわめて低賃金水準におしとどめられることである。先にのべたように一番末端の役付工になれるのは約4人に1人であり、しかもほとんどの企業が新規学卒者を中心に養成する方向をとっていることを考えると、残りの75%、その大部分を占める中高年の労働者（熟練工）の賃金水準は低いというだけではなく、先にみた鋳物工場の事例からもわかるように、次第に頭打ちの傾向をみせていることである。同様なことは監督職と補佐職の関係においても云えることである。

第3に、各企業により同一職務、同一年令でも賃金はかなりばらつきがあることである。このことは各企業の業種、職種、中途採用者と学卒者の構成比に起因していると思われるが、それでも、団地内の学卒初任給協定こそあれ、団地内企業間の賃金の平準化はまだ実現していないことを示している。

最後に、総体として基準内賃金をみる限り賃金水準はかなり低いことである。技能一般職男子を例にとれば最高は33.5才で6万3千円程であり、29才で5万円そこそこという基準内賃金は再生産に再小限必要な生活給的賃金すら、含まれていないということになる。ここに残業、労働時間（今だに土曜日半どんのところすらない）の短縮の声が表面しえない原因の一つがあるとも考えられる。

今回の調査を通して労働者調査のケースは少ないので全体的な傾向としてはいいきれないが、「少ない残業で食える生活が望ましいが（自分）おとなしいから不満は云わない」（鋳物熟練工）「組合は御用組合だからあてにならない」（461企業労働者）という一見あきらめにも似た言葉の下から、賃金のみならず労働時間、自分の体の心配（いつまで働けるか）、住宅、退職金など具体的なことになると中高年労働者を中心に生活不安の増大を背景にした企業への要求は次第に強まっているのではないかと感じざるを得ない。

鉄工団地企業（15社）の年令別・職務別平均
基準内賃金分布と賃金水準（昭和47年9月現在）



況 例

対 象 職 務	対 象 学 歴
・ 技 能 一 般 職（男子）	中卒、職訓卒 中途採用者
□ 技 能 一 般 職（男子）	高卒 （大卒、短大卒は除く）
▽ 技 術 一 般 職（女子）	中途採用者 一部・新規卒卒者
× 技 能 補 佐 職（男子） （班長・副班長・グループリーダー）	———
△ 技 能 監 督 職（男子） （組 長 ・ 職 長）	———
——— は技能一般職（男子）賃金水準 —○— は技術一般職（男子）賃金水準 - - - は技能補佐職（男子）賃金水準 = = = は技能監督職（男子）賃金水準 - - - は技能一般職（女子）賃金水準	

出所：鉄工団地基準内調査から作成

第3節 労務管理の形成過程＝㊦1企業を事例として

㊦1企業は、第2章第1節でも述べたように昭和42年、鉄鋼大手6社の一つK製鉄の商部門にあたるK商事の系列下に入った。(48年、K製鉄の子会社グループに加えられる)

K製鉄グループへの系列化は、K商事からのシビアな要求——経営陣の全面刷新即ち社長、工場長その他の役員のK商事からの派遣とともに、「体質改善」＝企業「合理化」の徹底として遂行された。

不況部門の産業車輛の改編、製鋼圧延部門の新設と増強、工場別独立採算制など経営管理組織の大巾な手直しが行なわれる一方、社長通達に基づく規律委員会が設けられ、職務権限の見直しと明確化、モラル向上の諸施策が立案された。現場作業部門に於ては、交替勤務体制の導入、第3章でみたような炭鉱離職者などの大量雇用による労働力編成のもとでの生産体制の確立のための「職場長制度」の実施によるライン・スタッフシステムなど労務統轄機構の強化がすすめられ「近代的」労務管理・企業内教育がその一環として、あるいはそれを支える基盤として導入された。

第2章および第3章の事例として分析してきたように系列化による製鋼圧延部門の新設あるいはHフレームなどの委託加工の開始は、労働力編成の面に於ける職場秩序の形成とりわけ製鋼・圧延部門の炭鉱離職者を主とした未経験高年層労働者の大量導入にみられる如く、これらの労働者の労務統轄——それは生産性の向上と低賃金基盤の維持を至上命令としていた——の再編成を強力に押しすすめる事になった。

これは、労務管理体制の特徴を指摘するなかで、このような労務統轄の強化が㊦1企業労働者にどのような影響を与え、資本に対する戦闘性を強めつつあるかを明らかにしたい。

1. 労務統轄方式の再編と職制層の強化

K製鉄系列下に入り、小形棒鋼生産のための製鋼・圧延部門が整備・新設された当初は製鋼二直圧延一直の勤務体制でスタートしたが、操業が軌道に乗るとともに、折からの小形棒鋼市況の好況により、圧延二組二交替、製鋼三組三交替を実施した。

このような交替制による要員は炭鉱離職者を主とする中途採用者の大量雇用と社外工の導入によって確保された。この編成の特徴については第3章で述べた。そしてこれまでの「月産4,000トン体制」から「月産7,300トン」をめざして操業間もない同部門をフル操業するとともに製鋼におけるチャージ回数の増加、圧延に於ける圧延スピードの増進など労働密度の強化がはかられ、更に圧延機のフル稼動を維持するため、製鋼工場では交替番勤務の他に一直二直の労働者は平常の残業の他に、「日曜残業という名の二交替勤務が日常化し、一月の総残業時間は80時間から最高120時間」(労働者聴取調査より)になった。このような勤務体制に対して労働者調査では「圧延職場のように日曜日を休ませろ」「12時間勤務でいいから現在の人数のままで二交替勤務にしてほしい」という切実な要求が聴かれた。

44年の会社機構の改定により現場部門に導入された「職場長制度」は、このような状況、即ち炭鉱離職者を中心とした労働力編成と、交替勤務の労働条件の劣悪を支える労務統轄機構として実施された。これまで圧延、製鋼職場を統轄していた課長は、経営部門の管理職として原価管理に重点がおかれる事になり代って新たに新けられた職場長が生産管理・労働者管理の責任を担うことにより、従来からの職制——組長、伍長の強化とともに「生産第一主義」(㊦1企業総務課長)を貫く職場秩序

の再編強化をはかった。

これによりライン・スタッフ制度の確立をみる一方、職務権限の明確化が追求された。即ち、戦場長は与えられた人員、設備を用いて「定められた枠内で生産を予定通り遂行する事、課長の製造原価計算の指示に従ってコストダウンをつくる事」と定められ、資本の要請する「合理化」の実行責任者として位置づけられた。組長は監督者としての役割が一層強化され労務統轄再編のかなめになった。組長は「作業員管理」「生産の遂行」の直接的責任者とされ、能率給の導入をより効果的に発揮するため、組毎に生産を競わせ増産目標を遂行させるとともに、不慣れな未経験労働者の多い戦場を統轄し教育する重要な役割を担わされた。これに対して伍長層は、生産に従事しながら管理的職務を遂行するとされているが、実際には「労務管理上の権限は余りない」（総務課長）状態であり、特に伍長層が技能の面でも旧鋳鋼部門からの配転者が多く未熟であることから第一線監督者としては十分機能していない。しかし最近、このような伍長層に新しい高卒者が発用される傾向が出ており第一線監督者として強化される方向を示している。

このような戦場秩序の再編強化も合理化の加速的進行のなかで、4-18表のように製鋼・圧延戦場を中心に「4ヶ年連続して安全特別指導事業所に指定（社内報20号、47年8月）され、一方劣悪な労働条件は定着率の低下（前掲3-10表）と出勤率の低下をみ、この事は残った労働者の一層の労働強化を招き、労働条件に対する労働者の不満を増大させ、更に管理・監督者層に対する不満、「系列強化による自主性喪失」と批判を生み出し（社内報19号・47年6月）ている。

このような状況は、労働者の不満に対処し定着性の悪化を防止し、労働者管理を円滑化するためにも、特に組長——伍長ラインの戦制能力の向上が要請され、監督者教育が一層重視されるに至っている。

2. 人事考課と昇進昇格管理

昇進・昇格に関する制度は、圧延工場が作動した昭和43年に「人事規則」「給与規則」および「身分昇格に関する内規」（以下内規と呼ぶ）の改訂新規制定により、確立された。同社の昇進昇格制度は、4-19表のようになっており、現場労働者についてみると、通常採用されて6ヶ月たつと本採用になり係員と呼ばれ身分区分では雇員される。

同表に於ける左右の呼称は身分区分と対応関係を示していて、伍長、組長で技手、組長、戦場長で技師になっている。伍長の場合についてみると実際の運用上の面では雇員の場合が多い。又、昇格に必要な最低年限は「内規」に定められており4-20表のようになっていて高卒男労働者が基調になっている。しかし高卒男子労働者の場合でも実際上大半はこの基準よりも年限がかかる傾向を見せている。人事考課は年功制を基調してきた同社の昇進昇格制に新たに導入されたものであり、4-21表の人事考課の概要をみると、技能のウェイトが35%で、人物評価、モラルに関するウェイトの方が大きい。

このような昇進昇格制の特徴をまとめると次のように言いうるだろう。

4-18表 №1企業の災害発生率

年次	度 数 率		強 度 率	
	№1企業	全日平均	№1企業	全日平均
43年	65.20	9.43	1.45	0.64
44年	35.85	12.42	0.44	0.77

（№1企業社内報より）

第1に、先に述べたように昇進昇格の基準を高卒男子労働者を基準にしている事からくる問題である。このことは、以前の技能と年功を重視し熟練形成に対応した技能序列をもとにした昇進昇格から、学歴を基礎におき昇進する基幹工の質を高卒労働

4-19表 61企業における身分と職階との関係

身 分	(対応する)職階
(事務) 雇員 (現場)	係員・伍長
書記 技手	係員・伍長・組長・係長
主事 技師	組長・係長・職場長・課長
副参事	職場長・課長・室長・部長
参 事	室長・部長

力を規定しながら、他方では量的には現場労働者のなかでは一般中途採用労働者が多数を占めているという現状と照らし合わせるならば、後者の労働者は昇進の道からも無縁な差別された労働者という事が出来る。

第2に、昇進・昇格、特に昇進の面では、技能から管理能力が重視

4-20表 昇格のための最低必要年限

1. 雇員期間2年以上を経た者は書記又は技手候補の資格を有するもの
2. 書記、技手期間5年以上経た者は主事又は技師候補の資格を有するもの
3. 主事又は技師期間5年以上経た者は副参事候補の資格を有するもの
4. 副参事期間5年以上経た者は参事候補の資格を有するもの
5. 副参事その他により前号の資格を有すると認めたもの

注) 身分昇格期準に関する内規より高卒男子の最短期間を基準にしている

4-21表 人事考課表(要素およびウエイトのみにした)

(一般作業職)

区分	要 素	ウエイト	区分	要 素	ウエイト
人 物	責 任 感	10点	安全	災 害 防 止	10点
	協 調 性	10	勤	就 業 態 度	10
技 能	正 確 度	15	務	積 極 性	15
	速 度	10	勤	特・有休の有無 欠勤務上傷欠 事業務病欠 遅早外	10
	知 識	10	怠		

1次評価・・・組 長
2次評価・・・係長・職場長
3次評価・・・課 長
勤怠を除く平均値 75～80点

されるようになり、人事考課にみられる評定要素に於ける技能のウエイトの低さと合せて、昇進昇格に対する観点がモラルあるいは企業への忠誠という観点を重視されるに至り、しかも査定に於る評定者の恣意が多分に入ることからもみて、先にみてきた現場労働者の不満と合せて、労働者管理が労働者として資本の意のままにするという点で一層シビアーになったものと解

する事が出来る。

第3に、昇格制度についてみると、後と述べる賃金に於ける基本給・職務手当の額と密接に関係をもっている。例えば、雇員についてみても一級・二級・三級の級数区分があり、これが、賃金の格付けになっている。雇員から技手になるのに高卒男子労働者は平均5年位とされているが、これに対して炭鉱離職者などの中途採用労働者や女子労働者は7年～10年かかると言われ、従って賃金面に於ても格差を生じさせている。現行の昇進昇格制度のもとでは、これらの中高年労働者は、企業内の低賃金労働者として昇進昇格の面からも差別されているのである。

最後に、このような人事制度が実施される道程で、教育訓練が多様化し重視されるようになった。例えば、中堅社員教育・監督者訓練の実施であり特に前者は受講とその成績が昇進に一定の影響を与

えている。計画されている任用試験が実施される段階では、昇進昇格制度と教育訓練が一体となって労働者支配のより重要な柱となると思われる。

3. 賃金管理 — 能率給の導入と労働者の反撥 —

対象企業に於る現在の賃金体系が導入されたのは、昭和43年、川鉄系列下のもとで製鋼・圧延の小棒生産ラインの動と時を同じくしている。

それ以前の同社の賃金体系は、事務部門および企業内熟練工を対象とした給与規則、新規卒見習工を対象とした見習給与規則、一般中途入職者を対象とした準社員給与規則および嘱託給与規則からなっており、熟練工を対象としたそれは、基本給と固定化された生産奨励金が柱となっていた。新しい給与規則では以前の4つの規則が一本化された。しかし基本給に於ては、かつての熟練工と見習工中途採用者の区分は、月給および日給月給職と月給職として残されたが、新しい給与規則に於ては、この区分は、それぞれ6ヶ月、3ヶ月の試用期間中の賃金として機能する事になり、この点は以前の基本給構成とは質的相違をもっていた。

新しい賃金体系は基本給、能率給および職務手当からなっている。

そして、その賃金総体に対する比率は、それぞれ20～30%、14～20%、20～30%（推定）となり、この三つの部分で全体の約2/3を占める。その余の部分の大きなウェイトを占めるのは、連動、残業割増賃金で好況時には、基準内賃金の1月あたり10ないしは15労働日に相当し、この部分の存在が賃金総額をなしてあたかも標準労働に対する社会的平均的な支払価格であるかの如き幻想を与えていた。

このような賃金体系が川鉄列化のもとでの製鋼、圧延部門を主たる対象として生産性向上、モラルの高揚の挺子として導入されると同時に他方では、不熟練中途入職者の低賃金基盤のもとでの収奪強化の方式として採用された事は明らかである。

この賃金体系の特徴を概括すれば、次のような事が指摘できる。

第1に、基本給部分は、昇進昇格制度に対応しており、又、職務給的な形態をとっているが、その基礎になる職務分析もなされておらず、職階制と熟練度を組合せたもので、能率給における個人系数も人事考課のウェイトと年功とが、ほぼ同等になっている。

以上の点に共通するのは、基本的には年功序列の制度化であり、異っているのは区分する事によって生ずる労務管理上の効果である。

第2に、にもかかわらずこの賃金体系が同社の労働力編成の特質と結合する時、中途採用者は、生産現場における単能工として、又前職の勤続年数の加算係数(0.5)ということからも基本給部分に於ても、低い地位と昇進の道をほとんど閉ざされている状態から、低い職階と等級、そして能率給部分に於る低い個人系数と相まって、企業内の低賃金労働者として常に不安定な状態におかれ、能率給の上昇と残業連動のみが、彼の再生産を実現し、彼等をして一層の労働強化という劣悪労働条件にかりたてているのである。

第3に、このような基本給部分の低率と能率給の導入という賃金体系は、単に対象企業のみならず1950年代の後半から生産性向上運動の一環として中小企業向きの賃金として独占資本の後押しで中小企業近代化の中心的な柱として進められたが、このような労務管理の近代化は、それ自身のうちに、すでに破綻せざるを得ないような深刻な矛盾を内包する事になる。

即ち労働者の不満の高まりと労資対立の緊張を生み出す。

更に、この過程をまとめると、まず能率給は、各部門別能率給として生産性向上のために各組毎の労働者に生産競争を促し、モラルを高める事を狙いとして、それがため、標準生産量を定め、それ以上の生産量については割増単価を算入したが、低賃金のもとでの労働者は、資本の側から出された工程改善、作業能率の向上を自ら実現し、同業種他企業の労働者並みの賃金を実現し、更に生産性を向上させるという結果を生み出した。

このことにより、資本はわずか導入後2年で上昇する賃金を固定化させるために能率給の手直しを意図せざるを得なくなったのである。即ち単価の切下げ、あるいは標準生産t数に対して資本の恣意的に動かす事を出来るものとして計画生産t数なるものを提案する事になった。

他方、労働者は、低賃金のもとでの能率給の季節的変動(生産調整)あるいは不均等(不況部門間接・事務部門などの部門間での格差、算定方式の不明な個人系数に対する不満が蓄積し、44年の労働者調査でも能率給の廃止と基本給の増額の要求がほとんどであり、能率給(その他に精勤手当)が自己の労働に対する不当な評価として自覚しつつあった。(特に工場別能率給ということで市況の波の大きい製缶などの部門の熟練工層の中でこの要求は強かったと言える)

そのような時点での会社の切下げ提案は労働者の不満を顕在化させ、労働条件、環境の劣悪さ、労働強度の増大などと結びついて、これまで、「御用組合」と評価されていた労働組合執行部をつき上げ会社提案に拒否解答を打ち出し、労働協約問題と結びついて、短時間ではあるが、交渉時間切れストライキに入ったのである。

そのような事態の中で会社側は、当初の標準生産量と割増単価を取りやめ、相対的に労働者に有利な形で能率給算出法を暫定策として妥結せざるを得なかった。

かくして、系列下の中での賃金管理の主要な形態である能率給は、再検討せざるを得なくなっている。(No1企業は圧延部門の他、製缶、橋梁などの他部門があり、その調整も問題となった)

他方、不況の進行のもとでの残業規制は、残業による割増賃金を含めた賃金が平均的賃金水準であるという幻想も破れつつあり、事務・間接部門でも不満が高まっている。(7万円→5万円というダウンもあった。)

更に、このような能率給を含む賃金に対する不満が労働者層に増大する中で、委託加工という形で不採算部門を押しつける親企業に対して、このような事を契機に系列化そのものに対する不満が高まり、「企業の自主性・管理者の責任」という親企業に対する要求と合せて、社内報上にも経営者側の弁解を掲載せざるを得なくなっている。

このような動きは、系列企業に対する親企業からの最大の要求——労使関係の安定——という事を時には根底からゆさぶるものになりかねない。現実には丸棒市況の好調にささえられて表面化してこなかったが。

賃上げ交渉の中でも、46年、47年と会社側は一定の譲歩を余儀なくされている。

そのような中で、新規卒労働者の年々の増加と合せて一般採用者の減少と社外工部門の増大などで基幹工部門は多能工化による「少数精鋭主義」などを含め労務管理全般にわたって、軌道修正がなされようとする動きが見られる。賃金管理の面でも職務給などを含め、新しい賃金体系への移行が模索されている。

以上のように、この事例企業に於ては系列化を契機にした「合理化」の全面展開の中で労務統轄方式の再編成と「近代的」労務管理の導入(これまで述べた他にも社内報、品質管理活動なども重要な役割を持っているが)がなされた。

第5章 企業内教育の現段階的特質

中小企業における企業内教育の実態についての報告は官庁調査での労務改善の一項目として、あるいは職業訓練に関する調査の一部として報告されてきたところに負うことが多いが、近年が各地の商工会議所や民間の教育訓練法人などでの調査もおこなわれ、「日本産業訓練百年史」（日本産業訓練協会）にはこれらの調査を一応網羅した記述がある。中小企業における企業内教育の新たな展開は60年代の云々「高度経済成長」と軌を一にしたとほざいうことができるが、これは又この時期に本格化した中小企業再編成の過程における政府・独占資本からの政策的展開でもあったといえることができる。即ち従来の技能養成とTWI中心の教育訓練の普及からこの時期にはさらに多様な形態の教育訓練も導入され、その機能・役割も労働力の企業内育成と労資関係の視点が重視されるなど質・量共に重要性が増大してきたといえる。さらに60年代後半には云々「マル生運動」の中小企業向けが親企業や生産性本部などをとおしておこなわれるようになり、例えば全金傘下の労働組合運動への介入・分裂のテコとしての役割をもつようになる。さらに能力主義管理、小集団論を含めた自主管理活動（QC・ZD運動）なども一部の企業で実施されるにいたった。こうして特に下請中小企業をはじめとする中小企業の「選別・切捨て」の一つの要件として経営者教育をはじめとする企業内教育が位置するようになったと云えよう。

ここでは以上のような認識にたちながら町工場の集団化という「近代化」の一局面での企業内教育の実態とその特徴について、技能養成、技能検定制、各種の教育訓練の実態、共同職業訓練（鉄工団地高等職業訓練校……以下共同職訓と呼ぶ）の機能と問題点など全ての教育訓練についてつづさにその実態の把握をつとめるとともに、そのもつ機能について労働者教育のあり方とも関連させて最後のまとめで考察したいと思っている。又、特に技能養成については現在の中小企業における熟練問題についてより一層深めるために労働者調査をもとにして鋳物工の技能養成の変容についてまとめた。

第1節 企業内教育変容の要因と鉄工団地協同組合の果たした役割

1. 企業内教育の変容を促した要因

調査対象企業における教育訓練の変容を促した要因を明らかにするため、すでに三つの視点、即ち第1に生産過程の変容にともなう労働内容の変化、第2に労働力の質および量に対する企業側の要求、第3に労務管理の変容というようにそれぞれとの関連で新たな教育訓練ニーズの発生することを確かめてきた。現実の企業内教育はこれらの諸要因が有機的に結びついて新たな教育ニーズを生みだし過去の訓練方法を変化させ、企業内教育に多様な形態が実施されるにいたったといえることができる。そのことはすでに行論中でも詳しく明らかにしてきたことなので、ここでは特徴的な点についてののみいくつか指摘しておきたい。

まず技能教育の側面について、技能養成そのものについては第2章、3章でのべてきたことなので後の節で具体的な展開の中に含まれるが、すでに述べた如く、対象諸企業の業務内容が重工業独占体の発注にもとずく半成品が主であること、そのためには独占的大企業の製品の規格に合格し得る

技術体制を築くことが当該企業にとって企業として生きのび発展させるため必須の条件としてみます。強まる反面、これらの企業内部には技術高度化の内的条件をほとんど有しておらず、さらには先輩熟練労働者自らの技能体験をもとにその要求を満たし新しい労働者を指導する能力がなかったという点である。このため、企業は新しい基幹工たる若年労働者を主たる対象とした技術導入のための教育を強く迫られるにいたった。

第2に、中小企業の「近代化」をすすめるための親会社・あるいは行政機関の指導の眼目の1つとし、経営者が付加価値を高めること、云いかえれば労働者の科学的管理を行いうることこそが「近代化」の指標になり、ビルド企業たる資格とされた事である。このことが、経営者・管理者教育のブームの一団をなしていることは行論のなかからも云い得ることである。第3に熟練工からの作業遂行上の権限の経営管理部門への吸い上げは、産業下士官としての役付工を育成する必要に迫られ、そのためには職制権限の見直しとその職務能力について企業側の意図する能力を引きだす必要に迫られたことがあげられる。そのような意味から云えばこの時期になってはじめてこれらの企業にとって、経営者教育あるいはTWIが内的必然と結びついたと云うことができるのである。

2. 鉄工団地協同組合における教育訓練の実態とその役割

工場集団化が個別の企業の経営管理体制の近代化に一定の効果を果すものとして機能しているのは、前章でのべた賃金・福利厚生・労務対策の「指導機関」としての役割を団地組合が強めてきたことにもよる。先にのべたように対象諸企業の経営規模拡大の過程でさまざまな教育ニーズが形成されたが、この要求層対応する教育訓練（特に管理者・監督者訓練）を個別の企業内で実施しようところはおくわずであり、大企業の系列企業や技術指導をうけているところに限られていて、他は外部への研修参加という形で進行しているのが実情である。この外部研修の実施主体として協同組合が経営者層から期待されるのは当然のなりゆきであった。

鉄工団地協同組合（以下協組と略する）がこのような期待をうけて、本格的な各種の訓練を計画実施するようになったのは「昭和39年頃から」ということである。この間の事情をより正確にのべれば、企業が協組に「訓練主体としての役割を期待」するようになったのは協組による各種の訓練が一層軌道にのった40年以後で、団地組合結成・工場集団化という時点においては「経営者達は全く無関心だった」（当時の労務担当者の話）のである。協組が各種の訓練を実施する契機になったのはむしろ行政機関の「指導」であったといわれている。具体的な契機として挙げられるのは、集団求人に参加の際に「共同職業訓練所をもつべきだ」という道庁からの指示、そして昭和40年からの労務改善事業の指定団体になったことである。

協組が独自に教育訓練計画を実施するにあたり、まず重視されたのは「経営者をどう教育するか」（協組専務理事）という点におかれたと云われている。この間の事情について「お役所が（協組）組合員を強化せい、労務管理を近代化せよ、などいろいろ云われた。それでいろいろ参考文書や、書類をおくっても彼らはほとんど読まないんですね。組合の運営にしても自分のところにメリットがなければ知らん顔している。教育ということに関心をもってくれたのはO氏（№4企業社長）の他ほんのわずかでしたね。そのためまずトップの訓練が必要なんだということになったんです」ということから窮い知ることができよう。

協組が実施したこれまでの教育訓練（共同職訓を除く）を整理し、まとめたのが5-1表および5-2表である。この表にのらない訓練・研修の斡旋もかなりあるという話をさておいても協組の教育訓練機関の果している役割の大きさが理解できよう。

5-1 表 札幌綜合鉄工団地協同組合において実施された教育訓練（42年→47年）

名 称	開催の時期 および期間	目的および内容	受講対象者	講 師	主催団体
管理者訓練	昭和42年／1日	工場の経営労務講座	経営者・管理者		組 合
監督者訓練	" / 3日	現場の「コストダウンと労務管理」	社長、課長		"
監督者研修会	" / 1日	工場の労働安全衛生実務	工場長・課長		"
労務厚生研究会	" / 11回	鉄工ストアー、独身寮など福利厚生施設について検討した	各労務担当者		"
鉄工生産管理講座 第1回	43年 / 2日	企業の合理、近代化の即応および原価の把握についての考え方を基礎からわかりやすく説明	経 営 者	元北電労務課長 他	組 合 札 幌 市
第2回	44年 / 3日	人手不足と労務管理	"		
労務管理研究会	43年 / 1日		"		組 合
経営講習会 (田辺経営セミナー)	44年 1日～ 47年 2日 まで毎年	労務管理の面からの企業のあり方	社長クラス (第1回38人参加 その後鉄工団地分会 が出来た)	田辺経営労務	組 合 E C鉄工団地分 会
管理者講習会	44年 / 3日	賃金管理・就業規則の整備、作業の計数管理の計画	工場長・部課長	組合労務担当者 他	組 合
TW工講習会	44年 / 5日間	人の扱い方・仕事の教え方・仕事の改善 道立戦訓で実際に機械をつかってやった	工場長・課長クラス 一部組長・班長も出席	石狩支庁商工労 務 課 他	組 合
安全管理研修会	44年 / 1日				組 合
労務改善事例研究会	44年 / 1日				
第1線監督者北海道 研究集会	45年 / 1日	監督者教育	団地企業から15人	日 産 訓	日 産 訓 組 合

中小金属機械工業における工場集団化と企業内教育の展開過程に関する実証的研究

災害防止の講習会	45年 / 1日	安全問題のとりくみ方 札幌鉄工団地安全衛生協力会の発足	経営者・部長クラス	労働基準監督官	組合 労基局
新入社員研修会	47年 / 2日	一般的教養	新入社員参加者 50人	組合理事長他	組合

- ・ 鉄工団地協同組合事業報告書および聞きとり調査から作成
- ・ 実技は5-2表に分割した。

5-2表 札幌総合鉄工団地協同組合で実施された教育訓練(42年→47年)(実技・講習)

名 称	開催の時期 および期間	目的および内容	受講対象者	講 師	主催団体
玉掛技能講習会	ほぼ毎年 2日～3日	法定玉掛技能者の養成 学科講習・実技講習・学科試験	玉掛未技能者 47年受講者 267人 合格者 242人		組合
アーク溶接工技量資格取得講習	45年 / 1日	アーク溶接工技量資格検定のための講習およびテスト	受講者 32人 合格者 11人		組合
ガス溶接講習会	47年 / 2回	学科講習 学科試験・実技講習	受講者 58人 合格者 37人		組合
全道技能コンクール	47年 / 1日	(溶接・旋盤)などに参加	参加者 27人 入賞 5人		技能検定協会 組合
技能5輪北海道大会	毎年 / 1日	47年度旋盤2名、鉄工1名参加	47年 参加者 3人 入賞 1人		技能検定協会 組合

- ・ 出所は5-2表に同じ
- ・ 実技についてまとめた

この表をみればわかることであるが、まず訓練対象について云えば先にのべた経営者、管理者層を対象にしたものが圧倒的に多いということである。しかも監督者訓練のような職制を対象としたものも当初は実質的社長あるいは経営幹部を受講対象者となっていて、これはその後、監督者教育は本格的に実施されるにつれ次第にその職務担当者に移っていったが、それでも例えば44年のTWIでいえば、「出席したのは工場長や課長が多かったですね、豊平さんや丸吉さん、中道さんなんかは組長・班長といわれているのを呼び出してきたんですが、でも実際課長クラスが人の扱い方なんか勉強しなければとても自分のところの班長なんか出せませんからね」（前の協組教育担当者）というように、一般に云われている監督者訓練の対象も中小企業においては現場職制まで至っていないというは鉄工団地に限らない筈である。

しかし表からみてもわかるように経営者教育は田辺経営への経営者達がEC鉄工団地分会（イーグルクラブ）をつくって交流を兼ねながら継続されているのを除けば46年頃を境に教育訓練は停滞気味である。今後、現場の役付工を対象とした監督者教育を実施するかどうか現在はその過渡期にあるという。47年には集団求人による新入社員を対象とした「新入社員研修会」が協組の主催で実施された。しかし先にのべた集団求人の問題を含めて、監督者訓練・技術講習をどのようにすすめるかという点では必ずしも見通しはないようである。

第2節 技能養成方法の変容とその特徴

これまでののべてきように一連の生産過程、労働組織の変容は、技能養成方法にも一定の変化をおよぼした。云わゆる技能養成期間の短縮という実態が、果して一つの必然的なものとして捕えるのかどうか、仮に他の要因と結びついたものであるならばそこにいかなる問題を生じているのか、等々、ここでは技能養成の変容と現状での問題を明らかにするために、これまで明らかにしてきた一連の課題と結びつけて考察する。

その場合、現状を規定づけるものとして、第1に、若年労働力の企業内養成、早期戦力化が、対象企業に一般化した事、第2に、企業が、品質管理や作業効率の向上をはかるために、技能に対する一定の客観化、即ち作業標準などの導入をみるが、これがどのように技能養成に影響を与えているかなどを考慮にいれなければならないだろう。

そしてその場合、「職人」という言葉に云いあらわされた中小企業労働者の象徴ともいべき熟練工——それは万能工であり、カンとコツを体現していた——が、過去にどのようにして形成され、それがどのように変化していったのか、をもう一度捕えなおしてみなければならないと考える。

従ってここではまず、熟練工の変容を、鋳物業に例をとり、戦前・戦後を通じての技能養成方法の変容とその特徴を明らかにし、それとの連関で、現在の技能養成体制の実態分析と評価を試みることにした。

1. 鋳物工場における技能養成方法の変容

北海道の鋳物工場は昭和30年代を通してこしき炉と道具を主要な生産手段としたものから基幹部門を含め機械化が大巾に進展した事は第2章で述べた通りである。しかし本州の川口などの鋳物産地に比べればおなじ中の企業でも5年程の時代差があると同時に、そもそも鋳物工場自体の量的規模もはなはだしく小さく、したがってそこでの技能養成のシステムも、戦前・戦後を通して本州に比べれば擬制的であると云える。

さてここでは、464、465 企業に働く9人の労働者の聴き取りをもとにすすめるが、5-3表のように、大正期に入職した労働者が1人と昭和10年代に入職した者4人、戦後入職したもの4人であり、それぞれの入職した当時の技能養成によって論述する。現時点については会社聴き取り調査を加えた。

鋳物業における主要工程は前にも述べたように、砂処理、造型、溶解、後処理が主要工程と云う事が出来るが、戦前においては、工場の生産設備もほとんどが道具が主で、溶解においても現在の溶解炉とは異り、云わゆる「こしき炉」とよばれるもので風袋から風を送って小さな炉を加熱し操業していた。したがって機械もこの古風な小型の「こしき炉」の他は、運搬に用いるチェーンブロック、後処理に用いるターンプラストなどを除いて、砂処理、造型という基幹部門では、「つき棒」「さじべら」「ずんべ」などの道具を用いていた。

5-3表 調査対象鋳物工の経歴

労働者番号	入職の年	入職年令	最終学歴	入職の手ずる
①	大正 7 年	13才	尋常小	
②	昭和10年	15才	青年学校	知 人
③	" 12 年	15才	高等小学校	兄
④	" 12 年	15才	"	父
⑤	" 15 年	15才	"	職業安定所
⑥	" 21 年			
⑦	" 21 年	15才		学校の紹介
⑧	" 21 年	15才		
⑨	" 24 年	15才		伯父の紹介

このような生産設備のもとで、戦前の鋳物工は、通常鋳物職人と呼ばれ、与えられた木型と図面をもとに、砂処理、造型、注湯、型ばらしなどの作業をおこない、溶解についても通常は溶解職人と呼ばれるものが担当したが、場合によ

ては鋳物職人がこれをおこなった。そして後処理については親方や鋳物職人や職長の監督のもとに従弟や見習い工あるいは雑役工が遂行していた。

ところで対象とするところの中小工業——町場のレベルでは、明治期以前の封建制下での日本の従弟制——手工業生産を基礎にした親方——職人・手伝——従弟の階層をなす封建的労働組織としての——が、そのまま明治以降もかなりの長期に亘って、その要求を低賃金労働力の維持、培養と狙いはかえながらも温存され続けてきた。対象とする鋳物工場においてはその手工業的性格と資本の零細性の根強さの故にその期間も長かったと云える。

そのもとで養成される労働力も万能工的熟練労働力であり、労働者はカンとコツを身につけたところの云々職人的労働者であった。彼等は、同時に必要最小限の道具「さじべら」「ころし」「たねあげ」なども所有していた。

以上の事をふまえて、ここで述べる事は2つに時期区分する事ができる。一つは大正から昭和初期にかけてこのような従弟制の形式が、崩壊しながらも温存していた時期と、昭和10年代を中心にしたもはや従弟制の形式も消滅しながらも低賃金労働を媒介にした職人——見習工の時期である。

まず前者についてみるために461労働者の話をもとに考察する。

461労働者は13才尋常小卒で入職した。最初に入ったのは札幌のF鉄工で、入職に際しては「年期証文」をだしたとしている。年期は21才の徴兵適令期まで、当時は「年金明け前にやめた者は、よそへ移ったものは職工として認められなかった」というように年期が一定の規制力をもってい

た。

この「従弟期間」中は、親方のところに住み込み、衣食が保証される一方、親方であるF鉄工での雑用、私事にも使用された。

賃金は毎月1日・15日の2回支給され、最初の1年間は月に15銭で「映画を3回見たらなくなる程度の小遣い」と云うようだった。2年目になると月1円ぐらいいなり、F鉄工をやめた5年目で月2円50銭だったという。これに対して職人の場合は日給で「2円70銭から4円程度」というようであった。

年期あけになると、当時の状況は、親方から「紋付・羽織・袴」と「道具一揃」がわたされ、それとは別にお金がだされた。しかしその額は独立賃金にはほど遠いものであった。

従弟期間中の技能習得は、F鉄工にいた時は、「昔の職人はケチで仕事を教えてくれる事がありませんでした。（職人は）俺は仕事は苦勞して覚えたんだけ、だからお前もそうすれ、てな風で狭い考えをしていました。私はF鉄工に13の時から5年も働いていましたが型込めをやらして貰った事はありません。使い走りや雑用ばかり、それで仕事は職人がおしゃカを出した時は、その原因を職人同士で話し合っているのを聞いて覚えたんです。盗んで覚えるしか手がなかった」という事で、㉒1労働者は技能を覚えていたため、函館のM鉄工に移るのである。「私は18の時に函館のM鉄工へ行きました。ここで私は日立の大工場で鋳物の班長をしていた人の手子につきました。この人はふつうの職人とは違い、何でも私に教えてくれました。だけど他の職人は偏屈で何も教えません」

このことからわかるように「従弟」である少年工は、もっぱら雑用にのみ酷使され、技能を習得するのは、「盗んで覚えるより仕方ありませんでした」というようにこつそり職人の仕事を盗みするか、よい職人の手子になるという幸運にめぐまれるというような、まったく職人の恣意にゆだねられていた。

本道の鋳物工場は当時兼業工場が多かったので、親方は小資本家として存在し、「鋳物について素人」が多く「従弟」たる年少工は、運よく技能を習得出来たもののみが職人となる事が出来るが、職人の補助労働者としてあるいは工場の補助、雑用労働力としてもっぱら低賃金労働者として使用され、そこに従弟制の形式が存在し、意義をもっていたと解する事が出来るのである。

ところでこのような状態も大正末から昭和初期になると変化してきた。㉒1労働者は「だんだん（年期中に）逃げだす労働者が多くなったもんだから、（従弟制度は）大正末ごろに自然となくなっていった。」。又㉒3労働者は昭和10年頃の様子を「我々の時は、みな従弟制度ですよ。……ただ途中で皆やめてよそへ移って歩きました。年期を勤めあげた人は本当に少いですね。……住み込みの人もしましたが、みんな途中から通いになりました。住み込みをやっていると、おかみさんから「ちょっと」なんて言われると風邪薬かなんかの使い走りを頼られましたからね。賃金は住み込みの場合は、よそからそこへ移ってきた人よりも少かったんです」と語っている。

このようにこの時期になると従弟制の形式すらほとんどくずれていったが、その要因としては次のような事が考えられる。

まず、鋳物工場自体の経営規模が次第に拡大し、職人の雇用だけでなく後でも述べるように年期中の年少工すらもその技能に応じて「中年者」として採用するようになった事、さらに川口の鋳物産地にも見られた如く中小工場での労働争議も発生し、全国的にも資本賃労働関係が明確になってきた事、そのような状況のもとで「渡り職人」層の移動がひんばんになったのみならず、従弟の移動が増大したのである。その基盤として当時の「従弟制」そのものが低賃金労働力の維持、培養をねらいと

して形式のみをその枠として維持してきたものであり、従弟制の本質である技能養成がまったく恣意的なものになっていた事が指摘できよう。それが又「従弟」の移動を激しくする要因にもなっていた。

さて昭和10年代になると、当時の呼び名では「従弟」と呼ばれていた年少工も、実際にはその従弟制度とはほとんど異なる性格を帯びていた。何よりも年奉行など従弟制の形式は消滅するとともに、技能養成の面でも後述する如く習得期間も短くなった。ただ以前と同様な点は、従弟並みの低賃金であり、その格付けが存在した事、さらには職人との結合——手子——が強まった事である。当時の様子を㊦2～5労働者達の話からまとめると次のようになる。

「従弟」と呼ばれた期間は以前と同じように徴兵適令期である21才までだったが、この期間は「あってなきが如し」で、当時の年少工は2～3年多少の技能を習得すると他工場へいった。他工場へ移ると「中年者」と呼ばれ、その技能に見合って賃金が支給された。これらの年少工は賃金も日給で支払われるようになり、㊦2労働者の場合、1年目で日給35銭、2年目で40銭、3年目で50銭、「年明け前」で80銭だったと云っている。この当時の職人の賃金が日給1円～1円50銭とされていた。職人の賃金は出来高給で、腕のいい労働者が稼ぐ事になり、この事は又「従弟」期間中移動した年少工——「中年者」でもその技能に応じた賃金をとる事ができる事を意味した。

当時の技能習得過程について㊦2労働者は「私は職人の手子につきましたが、最初は雑用ですね砂入れ、物のもち運びだとか雑用ばかりですね。後処理も雑役の人と一緒にやってやりました。2年目からは固込めをやらせて貰いました。ストーブの目皿とか簡単なものをこのころから作りました。この頃から一人立ちさせて貰って、砂のこともやりました。湯口、おし湯は職人にいろいろ聞いておぼえました。3年目からちゃんとした仕事を貰ってやるようになり、だんだん難しいものを手がけていき……4・5年たってから船のシリンダー、フレーム、ブットや配水管、炭鋼のポンプなどの大物をやるようになりました。」

又、㊦4労働者は、「仕事は兄弟子と職人が教えてくれましたね。だいたい2・3年たつと手子につけて貰えるんです。それで手子につく中で覚えてゆきました。職人はとくに何も言いませんね。あれこれと言いません。見て覚えるんですね。やって間違えればしかられる。おこらなければそれでいいんです。昔は。」

このようにこの時期になると技能の習得は以前よりも早くなり、年少工は「見習い」として位置付けられるようになり、2・3年後から手子として職人とともに実際の作業に従事する、職人——手子の関係が形成される。こうして「見よう見まね」のオンザジョブトレーニングで技能を習得すると共に、他方では移動する事によりさらに腕の良い職人のもとで技能を身につけてゆくのである。このような職人——手子の関係を基盤にしてオンザジョブトレーニングで技能習得する方法は姿を変えながらも現在の原型としてこの時期に成立したということが出来るだろう。

戦後における技能養成方法は手工的熟練をもとにした万能工の鋳物工が養成された時期と、分業化の進展のなかで単能工的造型工として養成される過程と二つの時期に区分される。

まず最初の時期は終戦直後から昭和36年頃の本道における砂処理機の導入と普及の時期である。戦後労働立法が施行されるなどのなかで、もはや新たに雇用された年少工を「従弟」と呼ぶ事もなく、親方の家へ住み込む慣習も次第になくなり、寮などができる。彼らはもっぱら「見習い」とされ、職人の手子として補助労働に従事しながら技能を習熟していった。

当時の見習いの待遇について㊦9労働者は「職人さんの給料とは、かなり差があった。当時は中卒で普通3,000円位と云われたんですが僕の初任給は1,800円でした。会社からも弁当のおかず

位だけだと云われました。2年目で2,600円、5年目で5,000円ぐらいですね。下宿できないほどの給料でした。見習いは5年位で20才を過ぎてから割と待遇よくなったように思います」と述べている。又当時の技能習得方法について467労働者は、「入った時は、はじめは雑用ばかりです。砂入れとか道具運びとか砂おとしとかですね。半年位たって、ストーブの目皿とか簡単なものをやった。2年目位になるとある程度の事をやらして貰えました。へらでなでたり、……。3年目位になると一人立ちしてもらえました。私は早い方だったんです。私は寮だったんでみんなが帰ってから一人残ってやりましたからね。……一人前になるのに5年はかかりましたね。……昔の職人は教えませんでしたね。見よう見まねですか。盗み見で覚えました。」

他の労働者の場合も技能習得の方法はほぼ同様である。

戦後の労働三法の制定・労働運動の高揚による労働者意識の変革は、従弟的な規制すら消滅させたが、彼らが職人的熟練工の補助労働者として低賃金労働基盤を形成していた事はかわりなかった。

しかし、昭和20年代の後半から、職人に対する請負的出来高給がなくなるとともに、生産技術面でも、溶解炉は、それまでのコシキ炉からキューボラにかわり、エアランマーなど少しずつ機械化が進展しはじめた。そして技能養成も、「ランマーとかキューボラが入るあたりから、みようみまねはやめて会社が積極的に教えてやるという風になりましたね」（469労働者）というように、年少工を職人の補助労働者として、又技能養成も職人の恣意にゆだねられていたのが、職長あるいは工場長の監督のもとにおかれ、意識的に養成されるようになった。この頃から年少工の技能習得年限を短縮する事により戦力化させるという事がもう一つの特徴になったと云う事ができる。

けれどもこのような養成体制が、根底的に変化したのは、昭和36年頃に全道的に砂処理が導入される頃からはじまった鋳物工の職種分解であり、企業内分業体制の進展である。この事はすでに第2章で詳細に述べてあるので、ここでは省略するが、要するに鋳物業における機械化の進展が急テンポになり、かつての万能工の熟練を体得する事が不要化し、あるいは機械によって代替される事によりカンやコツの要素が減少する一方、鋳物業界は深刻な技能労働力不足の影響化におかれる事になる。こうして従来の「鋳物工」とは違ったタイプの「造型工」が新しい基幹工として養成される。この造型工は、溶解も、後処理も、砂処理も中子もしない事を原則とするもっぱら造型を主要な仕事とする単能工である。入職した若年労働者が、逃げ出しする事のないように定着性に配慮しながら、仕事に興味をもたせると同時に、かつてのノンビリした技能養成から短期的養成へと企業のイニシアチブのもとに早期戦力をめざして養成されるのである。

465企業では新入社員の技能習得順序として、次のように語っている。「一年目では、そのグループの中に入るとい事ですね、そして造型の手伝いをやるという形ですね。（一年目の手伝い作業は）型込をします。そうするとそこをなでてみれとか、そこんこは、こうしてみれとか、ここは入口はこういう風に穴をやってみれとかやって、やっぱり一年目でも、四ヶ月位になりますと、こういう小さいものでも「お前ちよっとこれをやってみなさい」といってやらせてみせるという事をやりながら、やるわけですね」「二年目になったら、手伝いをしながら自分でも造型をしていくという事ですね。小さいものであるとか、簡単なものだとか。二年目の手伝いというのは、これはこういうことでやってみれという事でグループの長からの指示だけをやるだけです。そしてやった結果をみてこれは俺がいった通りでないと、ここはこういう風にしないからこうなってしまったんだという説明をします。そしてあとは2回目からきちっと出来ますからね。」「三年目になるとグループに入らないで単独でやっていく」「それから四年目になると、今度は逆に自分が造型方案をたてて、中高年令者で

逆に造型にまわっている人がいるんですよ。素人ですけどそういう人をつけながら、今度は自分が指導をしてやると、そういう事です」以上のように、企業内分業体制の進行により、造型作業そのものが4ヶ月目位からと早くなったこと、職人と手子という関係がグループあるいはチームという集団作業形態にかわった事により、熟練工の補助労働、雑用という事はなくなった。さらに、これまで5～10年かかって一人前とされていたのが、ほぼ3年で1人前になり養成期間が大巾に短縮されていることである。

40年以降、造型部門にも、シェルモーディング・マシンなど機械化がさらに進行するなかで上述の事がさらに進行するようになるとともに、他方では再教育訓練——新しい技能・技術の習得の必要にせまられた。このような中でかつての職人的熟練工の必要性はまったく喪失するとともに、企業内において企業レベルによって異った技能養成方法が展開するのである。それはまた職人の恣意から企業の目的意識的な系統的な（それがオンザジョブトレーニングを基調としながらも）を發展させたと云えよう。

調査対象工場においても企業規模において、その差異があらわれており、技術的構成の度合の最も高い№4工場では、新卒者にウェイトを全面的におき、再訓練としての国内研修制度を中心とした計画的な養成方式（一部作業標準の導入）が採用され、№5企業では、職人——手子という関係からグループ作業に移行する中で役付工層の指導のもとに養成がおこなわれ、積極的に技能検定制도를とり入れ、労働者の格付けにもいかされている。小規模な№5企業では、職人——手子という従弟の養成方法が継続し、技能検定も熟練工層の反撥で浸透していない。

以上、鋳物業における技能養成方法の変容を論述してきた。今日における新卒者を中心とした年少工では、必ずしも低賃金労働者とは云えない。そこでは早期戦力化に主眼がおかれながら単能工的養成がなされ、他方では不熟練化した他部門を、中高年令層労働者、婦人労働者に肩がわりさせながら、全体としての低賃金基盤の形成に眼目がおかれている点を重視しなければならないだろう。

2. 技能養成の現状と問題点

1のところでみたように万能工的熟練工養成は昭和30年代を通して鋳物業のみならず他の業種でも変化してきている。それが、単能工であれ、工程工であれ速成工であれ、いずれの場合にも、この30年代におきた、技能労働力および若年労働力の不足、そして技術進歩における手工的熟練の機械への代替ということが相互に複雑にからみ合いながら、これまでの職人まかせの技能養成から企業方針にもとづく技能養成へと変化せざるを得なくなっている。

このような技能養成方法が変化した要因を整理すると次のような事が指摘できる。

第1に、この間に生じた経営規模の拡大・特に団地集団化後の経営規模の拡大は、各企業において、労働力需要を増加させるとともに、規模拡大に見合う「戦力」＝労働力需要増大となってあらわれてきている。

しかし、技能労働力不足の進行は、即戦力たる熟練工の雇用難として、各企業ではこのような戦力を自前でしかも早期に養成する必要にせまられた事である。

第2に、工程の機械化の進行は第2章でものべたようにほとんどの業種で急速度に進展し、それは既存の熟練を変質させ、手工的熟練は機械操作や運転におきかわり、技能の取得が容易になるとともに、かつての熟練工が体得していたカンやコツあるいは「作業の段取り」などが、程度の差はあるが客観化され企業の一定の掌握のもとにおかれることになった。このことは各機械あるいは工程毎に独立し細分された作業に労働者を固定させる分業体制の進展を可能にし、単能工化、部分労働者化と

いう労働管理の基盤を形成し、第1の未経験工の早期戦力化を可能にする一方、労働力の質に応じて階層的な技能養成体制を形成する事が出来た。

第3に、労働力の供給基盤の変容があげられる。技能労働力としてのかつての熟練工が不足する反面、中卒、戦訓卒、高卒など新規学卒者に対する依存度は増したが、他方では他産業部門から排出された中高卒労働者群あるいは既婚婦人が大量に中小企業労働市場に投入された事により、中小企業の低賃金基盤を維持するためにこれらの層が積極的に活用される事になった。この結果、学歴、前職性別の違いにより多様な形で技能養成がなされるようになった。既存の熟練工から作業管理職能が分化した事は、企業の主導的な労働力配置と養成方式を可能にしたのである。

以上のような要因も業種によってまた経営規模の企業間格差によって異った技能養成方法がとられるようになる。従って次に技能養成方法の具体例を提示しながらその特徴について調べてみる。

まず単能工化、工程の分割 — 機種毎への労働者の固定という傾向が顕著な機械工業の事例として4619企業における技能養成の実態と特徴をみる。

対象企業のような歯車加工、組立て場やあるいは他の機械加工工場では戦前、戦後を通して旋盤もやれば、不上加工（フライス盤、ヤスリ盤、時には焼入れ研磨）もやるというように万能工的熟練が長く続いた。

「昔は旋盤でも仕上げでも何でもやらなければならなかったが、会社が大きくなったので、旋盤（工）は旋盤だけ、仕上（工）は仕上だけ」という風に「ここ（団地）へ来てから、昭和38、9年から現在のようにした」（4619企業製造課長）というように、少しずつ分業体制が進行し、現在では旋盤、歯切、仕上、焼入、組立、製缶などの各作業部門に分化した。その結果技能習得期間も一応の仕事がこなせるのに「機械の精度も上ったのでカンの要素も少なくなった、昔だったら3～4年、今だったら2年位」（同）という事である。しかし、技能習得期間の短縮は機械操作が容易になり、精度も上ったにもかかわらず熟練に必要なカン、コツが消滅したわけではなく「今でも機械ばかりにたよっていてあまりうまくない」（同）というように、単能工化した事、さらには、見習工に戦訓（機械科）卒の採用を重点におくようになったことによると思われる。

戦訓卒労働者が主流をしめた事により、技能習得順序も、例えば旋盤工で云えば、「（戦訓生が入ったら）すぐ簡単な旋盤作業をさせます。荒加工 — 旋盤作業の中に単純な荒加工と仕上げがあるんですが、その荒加工をやらせます。」「戦訓出は1年で1つの製品をつくれるようになり……1年半から2年たちますと旋盤作業の中の荒加工でも仕上加工（仕上作業とは別）もできるようになります。あとは自分で経験しながら見よう見まねで技術を上げていきます。精密な加工が出来るまでには大体5年かかります。」

現場での技能養成は「みたり聞いたり経験したり」というOJTを中心としながらも、早く機械に慣れさせるという点で以前の単なる補助労働者としての見習工の位置付けは変わってきている。と同時に一人の職人につけるという事から、職長、製造課長を中心にした集団的な体制で養成を計画化してきている事も指摘できよう。

このような単能工化の傾向を一層顕著な形で示めたのが4615企業にみられる鉄骨工場である。4615企業にみられる鉄骨工場である。4615企業ではすでに第2章で詳細に述べたように工法の変化 — リベット打ちから溶接工法へ — の中で、「かしめ（鉋鉋）」の技能序列をもとにした原寸作業を頂点とした技能序列がくずればじめる。さらに昭和35年頃からの、建設等における元請 — 下請がアメリカ的管理方式のもとで下請企業の高効率化、工期短縮、経営の「近代化」が要求される過

程で、4619企業のような下請会社でも企業規模の拡大を背景に労務統轄機構の近代化の一環として大手企業の作業組織をほぼ同様な工場作業の分業化と、それぞれの部門に労働者を固定させる単能工化の方向をとった。原在では原寸工、野書工、切断工、孔明工、組立工、組立仕上工などに分れるなかで、技能習得期間も短縮し、かつては10年かゝって熟練工と云われたものが、野書、孔明、組立て（仮組み）が、1年程度、溶接工3年程度のOJTではほぼ1人前とされている。

同じ溶接を主体としても製缶工の場合は単能工的養成はおこなわれていない場合が多い。468企業を例にとると、同工場の現場労働者の職種は製缶工と、仕上げ工場における機械工の2職種で、原寸も、マーキンも切断も、溶接も全ておこなって一人前とされている。原寸をおこし、「しない」を作るのが熟練工（ここでは組長クラス）で、その他の作業は経験年数の序列によって主な作業内容が対応しており、「新入社員が入ってくれば一番先にやらせるのが、サンダー仕上げ、それから材料の運搬、材料切断、それからマーキング、ここまで大体1年位かかります。そして溶接に入ります。仮溶接から本溶接、最後に現寸、大体5～6年で1人前、現寸が出来るようになります。溶接はふだん仮組みの時におぼえさせます。」

このように製缶工場においては工場の各作業をジョブローテーションで技能を習得しながら、それが技能序列としてほぼ決った様式をもっている。

以上のような事例とは別に、小形棒鋼生産のようなライン半自動化がすすんだ企業では作業標準にもとずいて技能養成がおこなわれるようになった。ここでは伸鉄工場の462企業を例に上げてみよう。

462企業で作業標準が出来たのは昭和40年以降である。ガレットミルをタンテムミルに切換え部分自動化した事と、角生棒鋼のJIS規格取得を目的にした事がその原因と云える。作業標準の作成とともに作業員の技能測定基準表が作られた。これは各部署の技能習得順序と習得段階を示すとともに昇進および賃金と密接に結びついているところにその特徴がある。この技能測定基準表は(1)成品管理 (2)温度管理 (3)機械保守点検 (4)材料管理選別 (5)その他一般的基礎知識の5項目による基礎知識の点検と、各作業の具体的職務の遂行度の点検からなっている。技能測定基準票にあるように各職務の遂行度によって「A級なら40点、B級なら30点、C級なら25点、D級というのは入ってきてすぐの人。年数はあまり関係ないですね。ですから早い人間なら2年間位でできる。それから中高年令者は例えばここだけしかやらないというのもありますからね。（技能の判定は）こっちが判定するだけではあれなんでね。年2回自己申告制度これを設けてある訳です。作業毎にたくさんの項目を設け、その達成度を□であらわす。一だったら監督者がついていたら出来る。それから□になれば時々監督者が見てやれば出来る。これが□に上りますとね。全然監督者が来なくてもできる。それから□になりますと、逆に人を指導する事ができる。こうした項目が10何項目あるわけです。それを各自に申告させるわけです。これに基いて本人の配置場所の転換、よりむずかしい仕事へローテーションさせるわけです。」このように技能測定基準はジョブローテーションに結びついている。したがって新卒者の技能養成は「技能測定基準のDクラスから入るわけです。一番最初は結束です。これは測定基準にもない筈です。誰でも出来るわけですから。3ヶ月以上はやるでしょう。それから精整処理をやるわけです。これも1年位やります。それから、加熱炉要員にするか、粗ロール要員にするか、カッター要員にするか、大体一年半でわかるわけです。各要員といっても固定したものではありません。どれも出来るようになるというわけです。10年位のベテランになるとどの部署も出来るというわけです。班長はこういった技能、経験で決めています。」（製造課長）これは新規学卒者ある

いは若年労働者の場合である。これに対して中途入職した中高年令者は「（中高年令者の採用は）多いですね。やっぱり30歳過ぎてしまうと、粗ロール要員になれるという資格はないですね。どうしても結束だとか加熱炉の方の挿入です。それから精整作業ですね。そういう風に固定してしまっているわけです。」毎年雇用される中高年労働者は、ジョブ・ローテーションから切離され、部分労働者として低い技能の格付け、従って低い個人点数、従って低い能率給のもとにおかれる。このように同じ作業に従事していても新規学卒者と中高年令入職者とは技能養成においても異った養成がなされ中高年令労働者は単純労働者としてしぼりつけられる。

このような学卒者と中途採用者の養成方法の差異、中高年層労働者の部分労働化を一層端的な形で実現しているのが、同じ小形棒鋼でも小形圧延メーカーとして、半自動化された装置でより大規模な生産をおこなっている。㊦1企業の場合である。

㊦1企業は第3章でみたように、製鋼・圧延部門の設置により、多数の中高年労働者を雇用した。彼らはほとんど炭鉱離職者などの不熟練労働者であった。このような労働力編成のもとで、現場作業員のなかでも高卒者と中途採用者は異った技能養成がなされている。すなわち高卒労働者は入職後、圧延の場合であれば、加熱炉→圧延→精整→ロール旋盤→整備→電気、製鋼であれば、材料→電炉→造塊→分析というように6ヶ月間、導入教育をかねてローションがおこなわれ、その後各作業部門に配置された場合もジョブ・ローテーションで技能養成がなされるのに対し、中途採用者の場合は、圧延であれば比較的熟練としない作業、加熱炉、精整など、製鋼であれば材料、電炉、造塊などの業種にしぼり、1ヶ月間位してみてもすぐこれらの一部門に戦力として配置され、固定される。

このように、技能養成の面でも㊦1企業労働者は、学歴別あるいは入職路別に差別的な養成がおこなわれており、このことは昇進昇格の面でも高卒労働者が班長・組長・職場長などの監督者として位置付けられるのに対し、職業遍歴を重ねてきた中高年労働者は、言わば使いすてとも云える、速成の単能工的な部分労働者として養成されていると云うことが出来る。

以上、技能養成の変容と見段階における特徴についてみてきたが、何よりもまず1960年代から70年代にかけての中小企業の資本蓄積の過程が、云いかえるならば本論のテーマとしている「近代化」の過程が、多かれ少かれ、万能工的熟練——長い経験に基くカンとコツによる広い浅いと云われた技能——を変容させ、そのもとでの技能養成も職人一従弟（見習い）という関係に象徴される職人労働者主導型の養成から企業のイニシアチブが個々の新規入職者の養成に何らかの形で発揮されるようになったという事である。しかもこのことは技能労働力不足という労働市場状況のもとで、企業内の旧熟練工の量が相対的に減少し、新規学卒者やその他の不熟練労働者の増大するという労働力の編成替の過程で、対象とする中小企業層においても、「渡り職人」などにみられる中小企業の主要なタイプとされた職人的労働者を規模拡大に対応した戦力としえず、企業が未経験の新規学卒あるいは不熟練の労働者を労働市場からさがし集め、維持するための企業内での早期戦力化を目的とした技能養成をしなければならない過程でもあった。

工場集団化は第1章で述べた如く大半の企業の、資本、従業員の規模を拡大させ、機械化、企業内分業体制の進展という云わば中小企業合理化の過程であったが、それは又熟練工の量的不足という労働市場要件と結びついてこそ、はじめて技能養成の変容をうながしたものと云いうる。このことは本論の対象とした時期、1960年代後半から70年代にかけての時期が同時に、一方では団地化他方では技能労働力の不足の激化が相伴って進行した事に起因している事は、鋳物業における事例の如く、戦前・戦後を通して職人的養成が支配的に残存したのが60年代に入ってドラスチックな

変化をした事でも明らかであろう。

次に第2に、技能養成のこのような変化は、労働者の性格をも変化させている。即ち以前の職人主導型の技能養成——職人の恣意と手子としての見習い労働者の意欲によって成立する技能養成は、そこに極端に云って身分関係すら内包されたものとしての職人を再生産していたが、技能養成の主体の転換——職人から企業へ——の中で、職人的意識は払拭し、近代的労働者の成立を保証する事になった。聴き取り調査の中で若年労働者の移動の激しさ、定着性のなさに対して精神的なコントロールを喪失した事をなげく多くの企業主の姿はその結果を示していると云える。

第3に、このような技能養成の変容の過程は、同時に技能習得年限の短縮傾向としてあらわれた。このような技能習得期間の短縮の方向は、まず、カンとコツ、経験にたよる手工の熟練が機械によって代替され、その一つの方向として作業標準の設定による単位作業の客観化による作業量、作業手順の標準化がすすんだ事、他の一つの方向として、工程の細分化による単能工化として実現されてきた事である。

しかしながらこのような傾向は一律に生じたわけではなく、業種、規模等によって異ったタイプをもっている。即ち小型棒鋼生産のような生産手段の規模も比較的大きく工程が連続している部門においては作業標準、技能測定基準が形成され、それにもとづいてやさしい職務からむづかしい職務へ移行しながら技能を習得するとともに他方では事例で述べた如く、このような技能の客観化によってジョブローテーションをしない狭い範囲の職務のみを遂行する部分労働者の短期養成がおこなわれるにいたった事、これに対して鉄骨組立・製缶・鋳物・機械などの業種では工程の細分化による単能工的養成を基調にしている。ここでは、職人の手伝いということから、技能習得順序の企業による設定、監督者層による技能養成の責任と管理者層の指示など企業主導による養成体制が形成されるとともに、原価管理等にみられる標準作業量の設定の方向にすすんでいる。しかしながら専門化の度合・企業規模によっても階層性をなしており、下位の企業では職人的技能養成が支配的であり、企業の主導性が確立していると云い難い。

第4に、このような技能養成の特質は、労働力の質との関連で、中小企業に働く労働者達の差別的訓練として機能している事である。即ち事例でも述べた如く、炭鉱や農漁村の離職者に対する狭い作業範囲に固定した部分労働者にみられる短期的訓練、63企業にあらわれた如く既婚婦人労働者に対する単純労働者としての短期的訓練、その他の企業においても不熟練労働分野の仕事のみに従事するなかで技術すら習得してない状況は、学卒労働者に対する技能養成とは全く異ったものをもっている。同一作業分野に従事する場合においてすら差別的な形で展開される技能養成は企業内においても昇進の道あるいは熟練工とは無縁な低賃金労働者として中小企業労働市場においてもますます下層市場への沈没を意味すると共に、現実の中小企業における低賃金形成のためのテコとして機能することになると云える。

さらに学卒者に対しても技能養成の面でも差別機能は貫徹していると云う事が出来る。

特に70年以降、単能工化が進行した、鉄骨・製缶・機械・鋳物などの業種で、公共職業訓練所卒業生が、増加している事は一つの特徴と云えるが、反面これらの職訓卒労働者は基礎的技能と知識をもった労働者として、云わば使い易い労働者として争って採用されるが、企業における教育訓練は職訓で習得した基礎的技能・知識の発展としてではなく、むしろネガティブな形で働いている。後述する共同職訓の問題、職訓生の定着性が他の階層に比べて一段と低い事はこのような現実に対する職訓生の不満のあらわれを云う事ができる。

第3節 集合教育の現状と問題点

まず鉄工団地における教育訓練の概況についてみると、5-4表のように定型的に何らかの教育訓練と企業内で実施しているとするのは、30企業中15企業で、半数の企業が実施していることになっている。又共同訓練で答えているのが14企業で、これは団地組合の共同職業訓練や各種の講習会などを意味している。しかし29人以上の小規模工場では、全然実施していなかったり参加しないとする企業も2企業ある。共同訓練に対して比較的参加が多いのが小規模工場よりもむしろ30人～99人の中間クラスの工場に多いことが特徴である。この教育訓練の種類についてみると、5-5表によれば新入社員教育が最も多く、次いで監督者教育となっていて、少いながらも中型社員教育に区分されるものを実施しているのが注目される。

この二つの結果から鉄工団地における定型的な教育訓練の現状をみると、ほとんどの企業が何らかの形で教育訓練（オンザジョブトレーニングを除く）を実施したり、或いは組合などで催されるものに参加していて、その内容は新入社員教育、監督者訓練が主体になっているということである。しかし反面、小規模企業の中には全く実施も参加もしていないところがまだ残っていることも特徴と云えよう。

5-5表 教育訓練実施の種類

規 模 \ 種 類	新入社員教育	中堅社員教育	監督者教育
1～9人			
10～29	6	2	4
30～99	13	1	6
100人以上	1	1	0
計	20	4	10

5-4表 教育訓練の実施状況

規 模 \ 実施内訳	企業内で実施	共同訓練	実施していない
1～9人			
10～29	6	3	2
30～99	8	11	
100人以上	1		
計	15	14	2

鉄工団地における教育訓練の実態をより詳しく明らかにするために企業調査から作成したのが5-6表である。この表をみると前述の概観的特徴を一層くわしく理解することができる。まず新入社員教育はほとんど全ての企業内で実施されている。監督者教育についてみると9割近くの企業が行っているが、このうち企業内で実施しているのは、20企業中5企業であり、50人以上規模の企業に限られている。次に、管理者教育についてみると、この表では、経営者教育も管理者教育に含まれているが、企業外への受講に区分されるのは内容的には前に述べた協同組合主催の団地企業経営者層を対象としたトップマネジメントとしての性格をもっているが、この部門への各企業の参加率は高い。

5-6表 鉄工団地企業の集合教育の実態(43年~44年)

項 企 業 番 号 と 目 数	新 入 社 員 教 育 (企 業 内)	監 督 者 教 育 (企 業 内)	監 督 者 教 育 (企 業 外)	中 堅 社 員 教 育 (企 業 内)	中 堅 社 員 教 育 (企 業 外)	管 理 者 教 育 (企 業 内)	管 理 者 教 育 (企 業 外)	女 子 社 員 教 育	他 工 場 研 修 制 度	技 術 講 習 会	Q C D サ ー クル 運 動	共 同 職 訓	教育訓練の 重点あるい は特 徴
46 1(409人)	◎	◎		◎		○	○	○	○	○	◎	×	監督者教育 Q Cサークル 品質管理 三ム運動 青年重役会議
2(84)	○		○				○				○	○	
3(90)	○		○	◎			○			○	◎	×	
4(50)	○		○	○	○		○		◎	○		△	国内研修制度
5(38)	○		○				○			◎		○	技術講習会 技能検定
6(16)	○											△	
7(128)												○	
8(79)	○	◎				◎	○	○	○	○		△	経営・監督者教育 事務・セールス教 育
9(100)			○				○					△	
10(70)	○		○	◎			○			○	◎	△	(463企業と同一 企業の別工場部門)
11(75)	○		○				○					△	
12(57)	○	◎					○		○	○		△	班長教育 技術講習
13(40)	○											△	
14(20)	○						○					△	
15(120)	◎	○	○				○					○	安全教育
16(85)	○		○				○					△	
17(30)	○		○				○			○		△	
18(152)	○	○					○					△	
19(54)	○		○				○			◎		△	社内テスト 技術講習
20(45)	○		○						○			○	
21(25)	○		○									△	
22(65)	○		○				○			○		△	新入社員教育

企業調査より作成

○印は実施しているもの

◎印は積極的にとりくんでいるもの

共同職訓の項については ×印は一度も参加したことがない企業

△印はかつて参加していることのある企業

○印は現在参加している企業

しかし企業内で実施しているのは、 $\#1$ 、 $\#8$ の2企業しかない。更に中堅社員教育と云われている幹部養成教育になると、20企業中わずか3企業に過ぎない。女子社員教育は2企業である。第3に特徴的であるのは技術講習会、他工場研修制度など技術教育が各企業で積極的に取り組まれている事である。その名称、内容はいろいろであるが、技術講習会は20企業中10企業が実施、他工場研修制度は5企業がその制度を設けている。第4には「自主管理運動」とされる現在大企業を中心に進められているQCサークル、ZD運動などが中小企業分野に導入され、ここでは鉄鋼二次製品メーカーにおいていずれも導入されている事は注目される。最後に共同職訓についてみると、共同職訓の参加事業所の数こそ多いが実際に通学しているのは5事業所の訓練生でしかなく、どの企業も毎年新規学卒者を迎え入れている事を考えると、共同職訓の實際上占める比重は極めて小さいと云わなければならない。

以上、団地における教育訓練の実態を量的に把握してきたが、ここでは団地企業全体としてみると監督者教育・管理者教育などの社外研修が主要な形態として普及していること、そして他工場研修制度・技術講習会にみられる如く技術教育が企業内で活発化していることが主だった特徴としてあげられよう。

以上のような特徴について今度は、企業規模別にみると各種の集合教育が企業内で積極的に実施されているのは、資本金規模で云えば、1,000万円以上、従業員規模では50人以上の企業に多いことである(その例として鉄鋼二次製品メーカーの $\#1$ 、 $\#2$ 、 $\#3$ 企業、特殊鋳鋼の $\#4$ 企業、プラントメーカーの $\#8$ 企業、同じく $\#12$ 企業、鉄骨工場の $\#15$ 企業、歯車メーカーの $\#19$ 企業があげることが出来る)。このことは又、団地内の小規模企業層では企業としての教育訓練計画を持つにいたらず簡単な入社教育と、団地組合での委託研修に時々参加するのが最も一般的であることを示している。

更に企業の存立形態の関連でみれば、企業内教育が積極的に実施されている企業は団地内の企業の中でも、大企業の資本系列下、或いは、技術系列下などにある企業、又は商社資本などによって設立された企業に多く、特色ある教育訓練の形態もそのほとんどがこの様な関係にあるということができる。例えば $\#1$ 、 $\#3$ 企業は鉄鋼大手の系列であり、 $\#4$ 、 $\#10$ 企業は本州メーカーと技術提携を行っており $\#2$ 、 $\#8$ 、 $\#12$ 企業は中堅商社資本によって設立されたものである。つまり、これらの企業では先に第2章、第4章でみたように親企業などからの経営管理技術の導入、或いは指導などを通して管理が重視されたり(例えば $\#1$ 企業がその典型ともいえる)、導入された生産技術を積極的に活用するために技術教育を核とした教育訓練が重視されたりしている(例えば $\#4$ 企業)。この様に企業規模・企業の存立形態から企業内教育の実態について違いがあるのは当然ともいえることであるが、しかしそれは単に下請管理的に外から注入されたということを意味しているわけではない。むしろ調査のなかでも労務対策、生産過程の再編成に積極的に対応していることが教育ニーズと教育訓練形態が一層多様化しているということを意味している。少し飛躍していえば小規模企業と云えども何らかな形態の教育訓練を実施していかなければ受注先である大企業の支持を得られないと云うことが今後ますます強まっていくことが考えられるということである。その視点からみればすでに、系列化されたり商社などの支配を受けている企業において企業内教育が積極的に実施されることはうなずけるであろう。

2. 階層別教育の内容とその特徴

では以上のべてきた階層別教育が当該企業にとってどのような目的と内容をもって実施されてい

るのか、いくつかの典型事例をもとにしながら紹介していくことにする。

イ、新入社員教育

前項でのべたように新入社員教育はほとんど全ての企業で実施されている。しかしその内容は大きな違いがあり、大別すれば三つに分けることができる。

まず第1のタイプは新入社員教育とはいっても、実際は「就業規則をみせて」「工場をみせて」あとは歓迎会のようなことをするだけ。という企業、このような企業は全体の約半分を占めるが、この場合、「先輩労働者に指導させる」というように「職人一手子」的な形態が導入教育にあたり、先輩熟練労働者の役割が大きい。

第2のタイプは、一応新入社員教育の計画を立案し、1日ないしは2日間集合教育を実施するが、導入教育については第1のタイプとほとんどかわらない。

第3のタイプは、入社前教育を含め事後の導入教育についても一定の計画をもっている実施している企業である。今回の調査では23企業中3企業しかなかった。

α、№15 企業における新入社員教育

№15 企業はすでに第2章で事例工場として紹介したように、団地入居後工場を大きくするとともに順調に経営規模を拡大し、作業組織を再編成し、作業の細分化と職制組織を強化している。それとともに炭鉱出身の労務・教育専任担当者をおいており、ZD運動も導入している。新入社員教育に指導案をつくって実施するようになったのは「昭和40年頃から」ということであり、その動機として「先輩労働者にそのまままかせてしまうということではなく企業が（新入社員に）責任をもつべきだ」「作業が単調な部門もあり定着性も悪い」「（今までは）事故につながりやすかった」ということとともに「標準作業をつくりたい」という生産管理的な要求もあったという。昭和44年の場合について紹介しよう。（同社新入社員受入れ工程から）

＜新学卒者の行程＞

3月26日 入社式で工場へ出ない。父兄を2班に分けて見学させる。

27日 出勤定時

長が新入社員を引率して出勤（タイムカード用意）（カードの押し方を教える）

1. 新入社員紹介（一人毎に拍手で迎える）

2. 8:00～10:30 工場見学

中卒者と職訓出の2班に分れる（中卒者も全工場を見せる）

3. ○対面式

製造部長が幹部を紹介し、所属班に引渡す旨を宣し

各班長を紹介し、新人と対面させる

○部長……訓示および激励

4. 班長は自分の班に戻り班員に新人を紹介。10時50分頃まで見学

5. 11:00～12:00 就業規則、健保、労災等の説明（中卒・職訓卒・合同）

6. 13:00～ 職訓卒：学科・安全衛生・工場の概況 班長の指示で見学

中 卒：鋸螺工場で工作機械の説明を勉強する。時間の余りは見学

15:30～

規則の勉強

28～29日 実習 定時出勤・定時終業（実習）

- ④ 鋸螺工場 実際の製品（中卒者にすぐできるような作業）を教材として「仕事の教え方」による実習

＜以下略＞

- ⑤ 鉄骨工場（職訓卒）

それぞれの班長の手元に置き、班長、副班長の指導で手伝作業（実習の意味）

但安全標準作業を説明しながら — 単なる手伝でなく、手伝の安全な手順や方法を教えながら — 道具、工具の在り場所や運搬の仕方など、班長（又は副）自ら教える。使用法、扱い方も同じ。当分の間仕事にならぬからと雑用ばかり言い付けぬこと。

1時間位 安全衛生 終わったら実習

実習の要点

- (イ) 安全作業のポイントを強調する
- (ロ) 玉掛作業については当分の間近寄せず退避させておく
- (ハ) 各作業は一応心得ていると思うが、溶接科卒のものには注意して新人として扱う法が無難である
- (ニ) 組立作業（クレーンを使つての）は馴れていないから新人を常にマークして（班員にもこのことをよく話して）安全作業のこと
- (ホ) トロ運搬など荷崩れの実際を知らぬから常に安全位置で手伝わせる
- (ヘ) どの作業も班長が範を示してやらせてみる「仕事の教え方」によって、その結果みて、悪ければ納得のいくまで繰返して行う
- (ト) 小運搬など体力に相応したもの以外はさせぬこと。（安全標準作業参照）

3月29日 鋸螺工場（中卒）

午前中 28日に引続き「仕事の教え方」による実習

午後1時より安全と衛生の話

1時間位 引続き 実習

4月 1日 よりは、実習を兼ねた本番作業をさせる。但し仕事の仕方について安全作業についての忠告を怠らぬこと

鉄骨工場は28日と同じ

4月11日より本番作業に移行していくが、4月一杯は新人としてマークし、指導すること

4月 4日 午後、両者ともに時間内10～15分の座談会を職場で開き、新人の話を聞く。指導方法の参考とする。（班長主催）座談会の結果は上司に報告する。この座談会は毎週1回開き2ヶ月間続ける。

（担当者への注意）

要は通り一べんの素通り見学でなく、他の作業との関連など、従業員として常識を与へるに必要な説明をするなど、（日常作業上必要なWC、道具、工具室などまで）職訓卒には現寸場で型板、シナイなど納得するまで教える。馴れてくれば自然にわかるでは困る。積極的に指導して欲しい。

b ㊦8企業の事例

㊦8企業は、創業年次も浅く、従業員数も79人である。（資本金3,000万円）しかし、本道では機械商社として地場大手に属するN機械グループの一つとして急速に経営を拡大し、鉄工団地内

5-7表 168企業の新入社員教育計画

1. 入社前教育

- ① 目的 これは教育と云うより、採用内定者に対する相互理解や親密度、連帯感等を高める為
 ⊗ 高卒・大卒は概ね戦訓に準ずるも、高卒、大卒はペーパーテストを実施する。又
 ② 予定

月 別	通 信	面 接 懇 親
9	1. 会 社 要 覧 2. 経 歴 書 3. 46年度募集要項 4. 履 歴 書 5. 身 上 調 査 6. 身 体 検 査 表 7. 学校長人物調査推せん状 1. 求 入 票 作 成	職業安定所求人係 採用条件等打合せ 卒業生の推薦依頼
10		卒業生の推薦依頼
11		企業説明会及父兄こん談会
12	1. 方 暮 2. 社 内 報 3. 入 社 申 込 書 4. 入社に対する親権者同意書 5. 9月に郵送した履歴書以下の入社為の必要書類	就職希望者との面接試験
1	1. 年 賀 状 2. 社 内 報	
2	1. 札幌雪祭り招待及戦場見学 2. 社 内 報	懇 親 会
3	1. 卒業式及就労日の連絡 2. 入 寮 申 込 書 3. 作業服・靴の文数 4. 赴任通知、入社式の連絡 5. 社 内 報	

2. 入社後教育

- ① 目的 会社の実状を把握させ、新入社員ができるだけ早く新しい環境及仕事に適應する
 ② 予定

日 程	訓 練 の 内 容	場 所	形 式
4/1 木	1. 入 社 式 2. 会 食 3. 寮工場等各照会 4. 新入社員歓迎会	機械と打合せ " ストア二階 (朋友)	
4/2 金	1. 会 社 の 方 針 2. 当 社 の 概 要	ストア会議室	講 義 "

に、会社の現況を逐次知らせる事により、内定者の不安の解消、他企業への移転防止を目的とする。
夫々解禁日に合せて日程の変更もある。

提出先及場所	内 容
各職業訓練所	履歴書以下は当社所定の用紙を使用（Ｂ５判）する事に統一、職訓の場合学校成績は勿論大事であるが、健康と人物を重点とし又特に入社に際しては筆記試験を行わず、学校長推薦状に当社の必要とする所定事項を記入する様に作表した。
職 安 経 由 各 職 訓 所	職安指定の所定用紙 採用条件等の明示
各 職 訓 所	現地へ出張
各 職 訓 所	現地出張 当社の歴史、現状、将来等の説明 求人票に対する質疑
各 職 訓 所 採 用 決 定 者 当 社	現地出張 採用の決定 職場見学（必要の場合） 毎月郵送 未成年者の場合の雇用契約成立の要件である
職 訓、採用決定者本人並に 父兄	
採用決定者	希望者のみ １泊 経費当方負担

様に、又訓練教育を通して新入社員相互の親睦融和を図り、職場の集団生活のあり方等を認識させる。

講 師	備 考
	パッチ、新入社員のしおり等準備 職訓の場合父兄同伴
社 長・重 役 工 場 長	1. 沿革 2. 事業の概要 3. 業界の概況と当社の位置

4/3 土	1. 当社のきまりに就いて	ストーア会議室	講 議 及 実 習
4/5 月	1. 溶接の理論と実習	工場及会議室	講 議 及 実 習 ス ラ イ ド
4/6 火	1. 職場の安全管理 2. 図面の見方、展開等について	会 議 室 "	ス ラ イ ド 講 議
4/7 水	1. 会社で使用する機械業の知識 2. 材料工具等の名称、単位、種類	工 場	実 習
4/8 木	1. 当社製作品の納入先現場見学 2. 感 想 文 提 出	未 定	

部では労務管理のモデル的企業として注目されている。あとの項でもふれるが、ここでは新入社員教育は、同社の教育訓練計画の中での三つの柱（監督者訓練、技術訓練）の一つとされ、そのために集合教育を重視するばかりでなく、役付工に対する「受入れ教育」も教育プランをもっている。その中で職場導入教育のあり方として新入社員受入れの心構えと「夢・希望・期待を持たせて68会社社員同志育成」が強調されている。講師は総務課長が任にあたっているが、新入社員の性格、人間関係から、生きがい論までこと細かにテキストはかかれていて、リーダーとして必要な知識を具体的に提起し、フリー・ディスカッションをさせている。

以上のような事前準備をおこない、5-7表のように1週間に亘る集合教育を実施している。

しかし、集合教育についてはともかくとしても職場導入教育における指導工に対する教育は全く問題がないというわけではない。例えば勤労意欲を新入社員にもたせる方法として「人間は賃金のために働くというが、賃金の裏付けがなくても熱心にしかも自主的に働く人を例をあげ、これは一体何によるか」を理解させるようリーダーとして考えるよう求めたり、どちらかと云えば「生きがい」論など精神主義が強調され、615企業における導入教育についてのリーダー養成とはニュアンスの違いを見せている。

ロ 監督者教育

すでに労務管理のところでふれたように対象企業内部における役付工、職制層の職務上の機能はこの時期に大きく変化している。この変化は一口に云えば経営者が自ら現場で生産の指揮をするかあるいは又職人が生産の段取りをはじめとして作業管理上の権限を保有していたものが、経営管理部門の形成により再編成されたということである。

そこで生じた教育訓練ニーズは大別すれば次のようなものと云えそうである。

第1に、原価管理・計数管理などの導入にともない、作業のバラツキなど防止し能率的に作業を遂行する、作業密度を高める、など経営管理部門からの指示にしたがって工程管理業務の末端を遂行しうる能力を養うこと。

第2に、労働密度の増大、残業、交替勤務などの労働諸条件の劣悪化に対する一般労働者の不満を抑え、職人肌の熟練工と新たな基幹工としての役割を担う若年労働者の間での摩擦を防止し人間関係を円滑にするためのリーダーシップの養成

第3に、これまでの職人一手子という関係によってなされていた技能養成から役付工層が前任労働者を指揮しつつ、自分達が中心になって技能養成をおこなうという能力の養成などの教育ニーズが

総 務 部 長	1. 会社のしくみ 2. 組織と幹部の氏名 3. 諸規程、制度、手続、各施設の地理的分布 4. 職務分担 5. 各種の保険制度、伝票の書方
高等溶 接 学 校	1. 溶接棒の種類と性質 2. 溶接記号 3. 溶接作業の実際
基準局指導員 設 計 課 長	
製 造 課 長 職 長	
工 事 課 長	

生じたと云えよう。とは云えこれらの全ての能力を養成するというわけにはいかないので現実には大半の企業においては若年労働者の定着、先任熟練工との葛藤などに対して人間関係の円滑化、リーダーシップなどにウエイトがおかれているようである。

大半の企業は協組主催の監督者訓練にその能力の養成を委託しているが、従ってそこでのテーマも「人の扱い方」がほとんどを占めている。

このような定型的監督者養成訓練を自前でやっているのは、461、468企業など団地内の上位に属するごくわずかな企業ではあるが、定型的でない養成はいくつかの企業でも実行されている。そのうち広汎におこなわれるようになったのは班長会議、生産懇談会などで、このなかで必要に応じてケーススタディが行なわれている。

例えば462企業では、外部講習会「社内規格・作業標準について」とか「JIS認定のための講習会」団地の講習に参加させる他、内部では「ツールボックスミーティングと申しますか、ああいう形態が多いんですね、という事は生産会議の場がそれ（＝現場の問題）をもっとも集約した事になるんです。その時に生じた問題、特に生産に関する事、それから苦情処理に関する事、安全衛生に関する事です。講師として監督署（＝労基）の監督官を呼ぶこともあります」という具合に班長会議事態が経営管理部門からの職制能力養成と問題解決の討議の場になっているのである。

ハ 管理者教育

管理者教育を自分のところで実施したことがあるのは今回の調査では461企業だけである。461企業では昭和41年のK製鉄系列化にともなう機構改革・職務権限の見直しの過程で昭和43年に部課長約30人を対象に5日間に亘ってMTPが実施された。しかし必ずしも所与の効果をあげたとは云えなかったようで、その後も系列化が深まる過程の親会社からの人事出向などがおこなわれるなかで労働組合との交渉の席でも管理職の能力の問題が論議になるなど管理者教育を必要とする教育ニーズと教育内容とが充分かみ合っていないかたのではないかと想像される。

外部研修としての管理者教育は協組と田辺経営の経営構習会などのほかには生産性本部のトップセミナーや日本能率協会の講習などがあり、生産性本部主催の講習会への参加企業は年々増加傾向にあると云われている。

3. 技 術 教 育

実施されている企業内教育のうち技術教育の占める部分がかなり大きいことがわかった。技術教育に対する各企業の教育ニーズと技術教育の形態について大別すれば次のような事が云える。

技術教育の第1の形態として新技術・新工法の導入、機械設備の更新による再教育あるいは追加教育があげることができる。

その形態としては、新技術の導入、機械設備の更新に際して、大学・工業試験場の研究員を講師として招き、追加教育をおこなう。あるいは班長・職長クラスを研修に出す、鋳物・機械関係の業種に比較的多い。

第2の形態としては、新製品の開発、新技術の導入などに一般労働者あるいは技術員を先進企業（本道の場合、主に本州が多い）に派遣し、技術・技能を身につけさせ、あるいは必要な「技能をぬすむ」（要するに新技術をおぼえることの形態であるが）ような形態。これは鋳物・機械などの業種の他、㊦1企業でも圧延操業時この形態をとった。

第3の形態としては、溶接・玉掛など資格取得必要な職種に対する再教育、それに作業標準の見直しなどがあげられる。前者は製缶・鉄骨などの業種が多く、後者はJIS規格との関連で作業標準書がつくられた鉄鋼関係（㊦1、㊦2企業）で主に職場・組単位で職場教育として実施されている。

このようにしてみると技術教育は単なる追加教育と云うようにうけとめられがちであるが、しかし実際にはどの形態においても今日、これらが多様な形態で実施され増加していることは、「技術・技能水準の向上」という要請にせまられていることを意味しており、これに対する積極的な対策として、又ある時は補充的な役割を果たすものとして、この種の技術教育は中小金属機械工業においては、経営発展という意味からも重要な役割を占めているとも云える。ここでは特にユニークな事例として㊦4企業を事例にして、第2の形態のなかの「国内研修制度」について紹介することにして。

＜㊦4 企業における国内研修制度について＞

㊦4企業は第2章で事例としてあげたように、電気炉による特殊鋳鉄を生産する従業員数50人の企業である。

国内研修制度と云うのは、㊦4工場の全労働者を対象とした、一種の国内留学制度であり、昭和40年から始められ、45年春に一応完了する事になっている。研修の内容に3カ月と、1カ年の二つのコースがあるが、一年の方は独身者で、経験3～4年の中堅の者となっており、3カ月コースは熟練者とくに「世帯持ち」が中心で、3カ月コースの場合は全体的な研修というよりも「これはポイントを与えて、作業の『あんたのテーマはこれだ』と大体一つ、せいぜい二つそれだけ覚えて来てくれと、あれもこれもとは云わない」と云うように特定の技術あるいは技能を身につけてくるのが主目的になっている。

国内研修制度の研修先は、一つは、資本・技術提携をした新報国製鉄（埼玉県川越市、資本金7,500万円位）で、特殊鋼、特殊鋳鉄の電炉メーカーとして中堅クラスの会社である。

ここでの研修の目的は、特殊鋳鉄とくに耐熱あるいは超耐熱鋳鉄、鋳鋼の鋳造、溶接技術を身につける事になっている。今一つは、東京都区内にある二葉鋳造（詳細不明）という鋳物専門工場で、ここでは「大体鋳物の基本作業」を行っている。一回の派遣は2名ずつで、短期（3ヶ月）2名、長期2～3名となっている。従って㊦4工場の在籍人員40名（最高）のうち平均1割が出張している事となる。出張中の賃金、基本給、能率給金を含む毎日額を支払うと同時に滞在費一切を負担しており1人につき約10万円、毎月2～30万円必要とし「相当な負担」になっているという。このような負担をしながら国内研修制度に力を入れてきた理由について次のように述べている。

「これは社内でその訓練が出来ないからです。残念ながら理由は簡単ですよ……例えば、技術教育というものがなかなかできないということです。集めてですね。そしてそういういろんな講習し

たり講義をしたりという時間がですね。こういう生産工場では、これ位の規模のところでは非常にとりにくい、やりにくいです。将来はこれをやりたいと思っていますけどね。そういう専門の時間と、こちらが勉強しなくてはならないですからね……。それともう一つは、そういうものが集まる場所がないという事です。工場内で集合する場所がないということ、これは非常に不便を感じてます。現状ではそういうことができないので止むを得ずやっている。」技術的な面では「私のところは基本作業がくずれてきているわけです。ところがやはり基本作業がないと出来ないわけですね。それで基本作業をそこ（二葉鑄造）でする。そしてそれから熟練して特殊作業になれてきているものには、それをもっと伸ばすように、それ相応の特殊鋼専門の事をする。二本立てでやっている。」このことから明らかなように、国内研修制度にふみ切った理由として、集合教育の時間、場所がとれない、という中小規模工場、訓練の隘路とも云うべき事柄であることは重要であろう。

又、国内研修制度は、技能教育の側面だけでなく、もう一つに「他所の組織はどうか、ヨソのやり方はどうなのか、ヨソの昼飯はうまいかを調べて来い」と云ってあるのです」というように、他会社の会社の労務内容を見せて「帰って見たらうちがやっぱりいい」と云わせる定着性対策の面もある。もっともこの面を強調できるのは、同社社長のO氏の強烈な企業意識によるところとも云える。

3. 企業内教育の企業合理化に果す機能および役割

— ㊦1 企業における事例 —

ここ㊦1企業の企業内教育の機能・役割を検討するのは、㊦1企業が団地内企業の最上位に位置する企業として企業内教育も体系化されるばかりでなく、第4章で事例にした労務統轄機構の形成とも深くかかわりあっているからである。

㊦1企業における企業内教育は、42年の系列化以降新たな展開を見せている。すでに昭和42年11月「志気刷新に関する社長告示」が出され、「会社をうって一丸となり苦しきに耐え、飽くなき努力を傾注する」事を呼びかけ、服務規定の起案、権限・義務の明確化、責任所在の明確化、規律維持のための諸施策等が実施にうつされ、この一環として社長直属の企画室が設置され、この企画室の立案指導により、企業内教育が各職場で実施されるにいたった。

イ 新入社員教育および職場導入教育

新入社員教育は集団教育および各職場での導入教育からなっていて、集団教育の場合年々期間が長くなり44年度の場合4日間に亘るスケジュールがくまれ、教育目的も「短期間に社内各職場の基礎的知識の吸収、諸規定の理解、その他社内の諸事情に通じさせ、一日も早く稼動する事」とされ又「規律・秩序」の育成が重視されている。同社の導入教育期間は大学卒1カ年、高卒6カ月（実習期間3カ月）でこれに対して中途採用者は1カ月とされており、大学卒の場合は、同社全部門に亘っており、高卒者同一工場全部門をローテーションがなされるが、その場合、圧延部門では見学的要素が強く、逆に製鋼の場合実習が主である。この事は圧延に配置される高卒者が主に機械整備関係に配置される事と関連していると思われる。これに対して中途採用者の場合は、約1カ月程度、圧延であれば加熱炉、圧延精整など業種をしばって配置をきめている。

しかし導入教育期間中は技能習得だけでなく、むしろ「職業観を育てる教育、又相談活動を活発に行う様指示したい」（新入社員教育計画書より）又、中途採用者に対しても「新入社員の指導要項」を指示し、職場の指導体制の明確化、健康管理、相談活動の強化、私生活の把握など離職者防止の通

5-8表 461企業における教育訓練（44年度実施したものについて）

名 称	開始時期	期 間	参 加 者	テ キ ス ト	講 師	内 容	備 考
新入社員教育		昭和44.4.1 ～4.4	新規学卒者 大卒5人 高卒12人 職訓了9人計26人	会社概要規則 給与規則 給服その他	常務 総務部長 人事課長 各部長、課長	会社見学（全社）心得 会社概要、規則説明 職場説明 訓辞「会社が新入社員に 期待するもの	42年2日間 43年3日間 44年4日間
監督者教育	昭和36年	43.1.2～ 44.2	伍組長 係長	S石炭鉱業監督 者教育テキスト を修正した会社 プリント	S炭鉱から本社 課長	T・W・Iが中心	
中堅社員訓練	44	44.4.14～ 44.6.21	1回10人で40人 係長・係員 （管理スタッフ） 一部伍長	道経営者教育協会 のもの	管理課長 工事課長	仕事のための知識、技能 人間関係の理解、仕事の 改善、仕事の教え方、仕 事の効果的進め方、職事 規律、安全衛生	4回にわけて 実施 1回15時間 午後 4.30～7.00
管理者教育	43	43.6～44.6	課長 部長 約30名前後	産業訓練協会のもの	産訓より	MTPが中心	1回 6名
女子社員教育	44	44.10.28～ 44.12.5	女子事務社員 全員 32人	関西経営者協会 OG・TCノート		会社の仕組み 会社と社会 接客態度 etc	3日に 分けて 1回1週間 午後 4時～5時
現在の仕事について	44年9月	44.9	加熱炉職場全員	会社プリント 作業標準書	成品課伍長	加熱炉全体の仕事につい て 機械操作法	1日
玉掛講習会		44.1.2.3	各職場から	U建設（子会社） 資料	職 場 長	クレーンのワイヤー掛 労働衛生規則	1日

達が出されるなど、採用後の退職者の増加という事態の中で人間関係の改善、定着指導が重視されるようになった。特に注目されるのは「相談活動」で課長・職場長の責任とされ、高卒者には「一カ月毎日日報をつけさせ、最後に感想文を出させる」途中採用者に対しては現場の伍長、組長クラスに配置後2週間程度の親身の指導を要求されている。

ロ 集合教育訓練

461 企業が44年度に実施した集合教育訓練は5-8表のようにになっている。このうち監督者、教育管理者教育・中堅社員教育は企画室が立案したものである。

まず監督者教育は36年に一度実施してから昭和43年から44年にかけて、新たに伍長、組長係長全員を対象になされていた。TWIを主体としておこなわれたこの監督者教育の特徴は、S石炭鉱業の監督者教育のテキストを編成しなおし、S石炭鉱業本社課長の講師でおこなわれたように、炭鉱離職者の多い労働力編成に見合ったものと言える。このような訓練に参加した伍長、組長は「人使いの仕方の再認識」「人間関係に大いに役立った」と感想を述べており、第一線監督者の強化に有効であったと言えよう。

次に管理者教育についてみると、管理者教育(MTP)がはじめて実施されたのは、43年からで、同社の部課長全員が受講している事が特徴である。その狙いとするところは、部門別独立採算制ラインスタッフの確立などを柱とする44年度の機構改革にむけて中堅管理職の能力を高める事であったということが出来よう。

同社の教育訓練の中でも注目されるのは、「中堅社員訓練」といわれる、係長、係員(事務、技術系)と一部伍長を対象にした教育訓練である。これは昭和44年4月からはじめられたもので「仕事の効果的な進め方」「職場規律」「人間関係」など中堅管理者的教育が主だが、この教育訓練が昇進制度と結びついた準備教育的性格を持っている点である。

ハ 自主管理運動の展開

同社において自主管理運動が本格化したのは45年でQCサークルの活動が活発になった時点から云える。それ以前は提案制度にかなり力をいれていたが、その契機になったのは同社の昭和30年代の主力製品であった鉱車のJIS規格が強化されたことによるとされている。これに対してQCサークルが発足した契機は44年に現在の主力製品である小形棒鋼のJIS規格のための品質管理を強化する必要が生れたことで、いずれの場合も、作業の標準化、製品の規格化による工程管理の一施策としてはじまったという点で共通している。同社のQCサークルは当初本社管理課のスタッフが、QCサークル発表会に出席し、「企業発展の原動力になるのだ」(管理課スタッフ)という観点からこれまでであった作業改善グループを基礎にQCサークルを発足させた。当初は伍長・組長層を対象に勉強会をさせるなど職場職制に対するリーダー養成からはじめ、その年45年の11月には第1回のQCサークル社内発表会が開催され、各生産部門の組長層を中心に発表が行れた。すでに2年後の47年には25組のQCサークルが組織され、リーダー層も組長から伍長層に移行し発表者数も年々増加しているといわれている。このように比較的QCサークルが抵抗なく職場に浸透した背景には、同社の懸案であった伍長—組長—職場長というラインの職制機構が一応整備され、特に「伍長層に高卒の若手がでてきたこと」がうまくいった理由としてあげられている。

同社の自主管理活動の最近の特長は、このような若手の伍長層にQCサークル・リーダーとして成功させることにより、これまでの提案活動とQCサークルをペアにして、「集団ではQC、個人で提案」というように両者の活動を活発にさせてきたことである。例えば提案件数についてみると数年

前は「6～7件だったが昨年は140件余」と担当者は更に「これ等の提案の実施効果を金額で見積ると1件で千数百万円も原価を引下げ、その総計は数千万円になるだろう」といい、「まことにたのもしき限りである」と企業メリットの大きさを指摘している。

このQCサークルなど自主管理活動に対する労働者の反応は明確ではない。しかしあとでもふれるように、中途入職者の離職率は46年を例にとれば66名採用に対して75名というようにその率は高く、こうした背景には学卒労働者と中途入職者の昇進昇格上の差別が不満となっていることも考えられ、自主管理活動もこの層の人達にとっては離職を思い止まらせたり、自主的に生産意欲を高めるものとはなっていないと云える。

＝ 企業内教育のもっている問題点

以上、㉞1企業の企業内教育の現状とその特徴を明らかにしてきた。

㉞1企業における企業内教育は、系列化進展過程の中で、従来の停滞部門を改廃し新規旺盛部門を設置しこれを同社の主力製品として資本の蓄積を押しすすめるために、生産管理、労働管理のテコとして押しすすめられてきたことはこれまでの中から明らかにされよう。しかしこの企業内教育の重点が、現場の工程変化に対応した職業技術教育の発展という見地から言えばほとんど見るべきものがなく、むしろ新入社員教育、導入教育で特徴的にあらわれてきた「定着性向上」「職場規律」などモラル向上と、職制教育を中心とした「管理能力」の育成など、人間関係、労資関係教育に重点がおかれてきたと言えることである。従って企業内教育の定型化、集合化の実態はまさにこのような側面にのみ意義をもった。この事をふまえて2、3の問題点を指摘する。

第1に、導入教育における学歴別、あるいは入職経験別の差別的な教育訓練は、本来ならば中途採用者の前歴が高卒者ばかりでなく学歴も低い中高年令未経験労働者が多いという実情からして、技術技能過程の体系的習得と、基礎的知識を育成する、職業技術教育がその主たるものとなるべきと考えられる。しかし実情はそうではなくむしろ同社における聞き取り調査の中でも聞かれたように、高卒者は現場を中心とする中堅幹部に、大卒者は同社幹部候補生として位置づけられるのに対して、職業遍歴を重ねてきた中高年労働者は、現場労働者の昇りうる道である「職場長」への道とも無縁な、言わばその場限りの「単能工」として養成されている事である。

第2に、それは同時にそのような単能的技能養成を行いつつ労働者を増員し、他方職制教育による職制・管理者層の機能の強化をはかることによって、炭鉱離職者を中核にした中高年層の有効的活用をはかり、棒鋼市場の好況時には、フル生産体制を遂行する意図に他ならない。その中で操業以来たび重なる事故を発生させ労基局から4カ年にわたって連続して「特別安全指定工場」に指定されるにいたり「安全教育」の「重視」が言われるようになったが、しかし、おぎなりの「安全教育」の他は実際には無事故運動として労働者の責任に転化されており、真の原因である「職業技術教育」の不徹底と、交替番勤務に組みこまれた長時間労働に対する労働者の関心なくしては、そこに真の安全教育は成立しないと思われる。

労働者の10年近い闘いにより48年にやっと労働協約が締結された。しかし配置転換など人事権に対する労働組合の関与機能はほとんど認められず、労働時間の短縮は全く実現しなかったなど、現場労働者からの不満はたかまっている。更に5-9表にみられる如く学校新卒者に対して一般募集(中途採用者)の離職は年々高まっており、46年には、採用者を上廻る離職者数になっている。決して高年令層でもない(同社場合大体35才が一つの入社メドにされている)これらの労働者が転職労働者であるということで職場配置においても差別され、単能工としてほとんど教育訓練らしい教育

の機会も、もたず、大半が「1～2年でやめる」という。職場配置における差別・昇進・昇格の差別をやめさせ、十分な技術・技能教育を実施させるよう要求し、労働諸条件での「人並みの生活」を実現させる闘いを労働組合に期待する声はたかまっている。

5-9表 461企業における新規学卒・中途入職別採用・退職者数

採用・退職 区分	43年		44年		45年		46年	
	採用	退社	採用	退社	採用	退社	採用	退社
学校新卒	12人	7人	30人	15人	22人	5人	30人	4人
一般募集	130	76	108	68	120	65	66	75

第4節 鉄工団地高等職業訓練校の実態と問題点

事業内職業訓練が職業訓練法の認定職業訓練として実施されて以来、訓練生数は昭和45年度でみると約94,000人でこのうち共同職業訓練生は約60,000人に増加している。最近の特徴は以前に比して中小企業の職業訓練とされる共同職業訓練生の人数の伸びが鈍化した半面、主に大企業で実施される単独職業訓練において高卒認定訓練が増加傾向を見せている。このことは特に昭和45年度において著しい。

この事業内職業訓練については、その訓練目的、教育内容はもとより訓練主体の問題あるいは教育訓練に要する費用と国、自治体からの助成の問題さらには、労働者の労働条件ともからんでいろいろな論議がなされてきた。（最近におけるこの種の論議でもっとも注目されるのは46年7月に東京でおこなわれた職業訓練国際シンポジウムであろう）

46年に新職業訓練法が制定され、職業訓練政策をめぐる論議、論点は今だ必ずしも明確になっているとは云い難いが、ここではそのような問題とは別に、共同職業訓練の一ケースとして鉄工団地協同組合高等職業訓練校（調査時点の44年当時は共同職業訓練所）を事例にして、この共同職業訓練が団地企業集団の中でどのような役割をもち機能しているのか、また訓練生、企業側がどのように現状をうけとめているか実態調査のなかから明らかにされた問題点を解明したい。

1. 設立の動機と訓練目的

札幌総合鉄工団地協同組合高等職業訓練校（以下共同職業訓練と略する）は昭和40年4月に設立され、同年9月から職業訓練法第24条にもとづく認定職業訓練（共同職業訓練）として北海道からの助成を受ける事になった。現在は溶接工課程、機械工課程の2コースがある。

共同職業訓練の設立動機について団地協同組合の職業訓練担当者の話をまとめると次のようになる。

即ち団地集団化が一応軌道にのり、集団求人が実施される（昭和39年）とともに、若年層労働者に対する教育訓練という事で、当初は団地に隣接するK工業高校に定時制課程の設置を北海道に希望する事にし、働きかけを行う事とし、同校に定時制課程を設置する事が認められた。団地企業全体としてはこのように当初は定時制の設置を希望していたが、共同職業訓練が定時制より先に設置する事に決めたのは、労務改善事業を指導する石狩支庁からの働きかけ、「これだけの企業の集団があるという事は当然事業内職業訓練がなければならない」筈だ、というような指導にもとずいているという事である。

従って団地組合ではともあれ共同職業訓練をスタートさせ漸次定時制高校の方に重点をおいていくと

・ いろいろな話し合いがなされ、共同職訓が設立されたという事である。

この設立当時の事情、団地企業家達が若年層の教育訓練の場として定時制高校を構想し、それとは別に云わば上からの指導で共同職訓が設立されたという事情は、共同職訓のあり方、訓練目的を極めて不明確なものにした。この出発点の問題はその後の実践の過程で一層増巾された。その第1の特徴は、共同職訓の存在そのものに対する企業家の消極性である。これは調査した27企業に共通して云える事である。その代表的見解の一つとして「共同職訓がないと集団求人ができないからですよ」（1615企業）という意見、極端に云えば集団求人の（雇用条件を飾るための）アクセサリ的存在と考えている事。勿論もう少し別の見解がある。例えば「（共同職訓をおく事によって）知識を高め、団地内の親睦をはかる」（1619企業）という意見である。いずれの場合でもそれが職業訓練機関としての必要性和ほとんど結びつきがあるとは云えないのである。この事は第2の特徴として訓練目的あるいは教育要求という点でも一層不明確なものになっている事である。この点について、もっとも積極的な意見としては「読み、書き、そろばん。職訓で今一番やってほしい事は僕等機械屋ですから数学をとおして力学的な考え方に頭がむくようにしてほしいです。」（1620企業）。このような見解は決して多いわけではない。「読み、書き、そろばん」という事はあたかも「寺小屋」のイメージを得る事が出来るが、とは云っても教育要求としては調査企業の中でも、もっとも具体的なものと云える。教育面でのもっとも広汎な企業主の意見は「人間形成」（1610企業など）「精神面での指導」というように精神教育に対する期待である。このような精神教育への期待は労務管理のところでみたように各企業が若年労働者を掌握しきれないところからくる期待に他ならない。第3の特徴としてこのようなところから職訓の改組についての意見が強強い。その一つは冒頭に述べた定時制高校への解消論であり他の一つは「成人学校式のものをやったらどうか」（1615企業）という意見である。後者についてみるとそれは奇妙な事にむしろ企業の生産活動に密着した構想である。1615企業の改組論を紹介すると「教育をしなさいといって道庁から助成金を貰ってますね。今のような職訓はやめた方がいいですね。それで今よくやっている成人学校、一年中何も職訓を開講しなくても、例えば安全衛生について一ヶ月やるとか、溶接技術について一ヶ月やるとか、そういう事を短期的にやる」という事になる。しかし前者の見解も後者の見解も現在の共同職訓についての認識は一致している。それは少なくとも現在の職訓は上からの指導として出来たものであり技能労働者の育成の場としては考えていないという事である。いずれにせよ以上のような企業主側の消極性は共同職訓担当者の熱意にもかかわらず、共同職訓の教育内容あるいは生徒の出席状況にも困難をもたらしていると云えよう。これに対して訓練所に在籍する労働者はどのように共同職訓をとらえているだろうか。訓練生に対するアンケート調査からみてみよう。

まず彼等が集団求人で団地企業に就職する際、訓練所に通う事が出来るという事が会社を選んだ理由になっているのが全体の46%を占めている事である。（5-10表）このことは集団求人の際の雇用条件に訓練所のもつ比重がかなり高い事を示していると云えよう。では彼等は訓練所についてどのようなイメージをもっていたのか。5-11表のように「技術を早く身につける」という期待が33%を占めるとともに全体的にみれば約7割が自分の職業に対する技術・技能の習得を目標としていた事がわかる。このような期待は先に述べた共同職訓のもつ困難性と合わせ考えるならば達成し難いことは明らかでこのような訓練所に対する期待に対して「期待通りだった」と答えたのは21人中8人で4割弱でしかない。

先にみた企業主の共同職訓に対する見解と訓練生のイメージは大きなギャップがあると云える。

5-11表 訓練所に対する最初の期待

項 目	%
一般的教養が身につけられる	29
仕事に関しての専門勉強が出来る	21
技術を早く身につける	33
技能検定の資格を得る	17
計	100

共同戦訓のたてまえからすれば訓練生は、戦場においても「応用実技」を習得しつつある労働者でなければならない筈である。しかし第2節の各企業の技能教育でみてきたように彼等は実

際には即戦力として単能工的養成がおこなわれるなかで仕事に対する基礎あるいは系統性などはほとんど考慮されていないのが実情である。共同戦訓が「技能労働力の確保」という設立目標とはうらはらに、これらの中へ企業が職業訓練に対してほとんど認識をもちえていない事実をまず指摘しなければならないだろう。

2. 共同戦訓における教育内容

しかし企業側の意識はどうであれ「みようみなね」と経験のみによっておこなわれてきた技能養成に集合教育という新しい要素を加え、現場作業をこれらの集合教育と結合したところの応用実技として対置するという少くとも形式的には従来とは全く異った技能養成体制が導入された事は重視されなければならないだろう。

ここでは共同戦訓の集合教育がどのように機能しているか、そしてその問題について検討してみよう。

共同戦訓の教育課程についてみると溶接工課程・機械工課程の二つのコースに分けられそれぞれ普通科目・専門科目と基本実技・応用実技からなっている。普通科目・専門科目の内容および年間予定時間は5-12表のようになっている。訓練計画表によると、普通科目および専門科目は月・火・木・金の週4日、夜5時半から3時間半乃至4時間開かれることになっていて、第1訓練年次は4月から翌年3月まで毎年46時間から48時間、2年目は34時間から39時間、3年目は28時間から29時間開講される計画が組まれ、組合事務所に隣接する3教室、1体育室で講義、演習がおこなわれている。基本実技は各年次120時間行なわれる計画とされ、実習場は同地内のH工場を一応書類上形式的に指定しているが、実際には使用されておらず、K工業高校の施設をつかっておこなわれている。

まず普通科目と専門科目についてみると、内容・編成上の問題は別にして、どれだけ達成しているかが問題になる。この場合補助金申請などの書類上(実績報告)は余りあてにならないので——それ自身問題をもっているが——生徒の出席簿から実際の開講時間数を算出した。それが5-13表である。5-12表は43年度で、5-13表は41年度と年度のズレがあり正確な比較にはならないが状況的にはそれほど変わっていない。これによると普通・専門科目のいずれについても大巾に計画時間数を下廻っている。訓練担当員の話では「達成率は7割位」と云うが実質的には達成率は普通科目で1年次60%、2年次43%、専門科目では機械工については1年次23%、2年次31%、溶接工

5-10表 今の会社を選んだ理由

項 目	%
a 将来性があるから	7
b 賃金が高いから	0
c 自分の趣味・性格・気性に合うから	18
d 能力が生かせ、実力次第でどんどのびれるから	4
e 訓練所に入って働きながら勉強出来るから	46
f 札幌に出たかったから	7
g 自分の家の仕事がいやだったから	11
h その他	7
計	100

についてはそれぞれ34%および54%という結果で、計画と実績の間のギャップは余りにも大きい。このような状態では集合教育の効果を上げることが困難であることは明らかであろう。

5-12表 43年度訓練計画表 (単位時間)

機 械 工						溶 接 工					
科 目 \ 学 年		1 年	2 年	3 年	合計 時間	科 目 \ 学 年		1 年	2 年	3 年	合計 時間
普 通 科 目	社 会	48	48	48	144	普 通 科 目	社 会	48	48	48	144
	体 育	48	48	48	144		体 育	48	48	48	144
	数 学	24	48	10	82		数 学	24	48	10	82
	物 理	36	16	—	52		物 理	36	16	—	52
	経 営 大 要	24	—	—	24		経 営 大 要	24	—	—	24
	小 計	180	160	106	446		小 計	180	160	106	446
専 問 科 目	機 械 工 学 概 論	132	—	—	132	専 問 科 目	機 械 工 学 概 論	96	—	—	96
	電 気 工 学 概 論	45	—	—	45		電 気 工 学 概 論	24	24	—	48
	生 産 工 学 概 論	—	70	70	140		生 産 工 学 概 論	—	—	70	70
	機 械 工 作 法	138	88	40	266		溶 接 法	136	86	40	262
	材 料	45	87	—	132		機 械 工 作 法	59	60	20	139
	材 料 力 学	—	—	60	60		材 料	45	42	14	101
	製 図	24	35	60	119		材 料 力 学	—	—	60	60
	小 計	384	280	230	894		製 図	24	24	—	48
	合 計	564	440	336	1,340		法 規	—	—	10	10
合 計		564	440	336	1,340	合 計		564	396	320	1,280

出所 「昭和43年度認定職業訓練所補助事業計画書」より

この計画と実績のギャップはどうして生じたのか、訓練担当員の話をまとめると二つの理由が上げられる。

第一に認定共同職訓を運営していく上には一定の形式を必要としており、この形式は公共職訓などのカリキュラムが一定の範例として念頭におかれ、結局それに合わせるような形で訓練計画がたてられる。そこには訓練機関や共同職訓の実施者である団地企業の自主性、特殊性が全くといって良いほど反映されていない。云いかえるならば個別企業の生産過程の発展段階的特殊性が訓練ニーズとして具体的に要求される事なく、そしてそれがカリキュラムに反映されようがない以上、形式と実質のギャップは埋めようがないのである。

第二の問題は講師の問題である。団地組合では「一昨年(41年)は規定通り各事業所にいるいわゆる職業訓練の指導員の資格をもった人を講師として職業訓練やらせたんですね。結果はそれぞれの指導員はそれぞれの企業に属しているある程度のポストについている人ですね。そうすると自分のところの生産作業に追われるわけですね。そうするとまたも休講または休講ですね、これではまずいんじゃないか」ということになり42年度には大学院生のアルバイト、43年にはK工業高校の教師を非常勤講師にした。

5-13表

41年度の実質訓練時間 (単位時間)

機 械 工			
科 目 \ 年 度		1 年	2 年
普通科目	社 会	19	19
	体 育	31	21
	数 学	24	18
	物 理	25	18
	経 営 大 要	5	2
	小 計	104	78
専門科目	機 械 工 学 概 論	48	27
	電 気 工 学 概 論	2	4
	生 産 工 学 概 論	—	0
	機 械 工 作 法	10	19
	材 料	—	21
	製 図	18	17
	小 計	78	88
合 計		182	166

溶 接 工			
科 目 \ 年 度		1 年	2 年
普通科目	社 会	20	20
	体 育	31	20
	数 学	23	18
	物 理	23	18
	経 営 大 要	5	2
	小 計	102	78
専門科目	機 械 工 学 概 論	45	27
	電 気 工 学 概 論	15	13
	溶 接 法	46	37
	機 械 工 作 法	6	16
	材 料	—	18
	製 図	19	17
	小 計	131	128
合 計		233	206

出所 41年度出席簿より算出

注) 3年目はまだ在席していない

以上のように講師を各企業の訓練指導員からアルバイトによる非常勤講師化により出席率は7割近くまでになったという。しかし他方ではアルバイトという性質がもつ問題点、訓練生との結びつき、実際の戦場の生産活動との結合などについて難点があるばかりでなく、職業訓練という事についてしばしば共同戦訓の教務担当者と意志の疎通を欠くという問題が生じざるを得ない。

次に基本実技についてみると、当初は訓練所が独自の施設をもっていないという事から、各事業所の現場で各自が実習するという方針であったが、このような方針は先にみた各企業における技能養成との関連で考えるならば基本実技はやっていないという事と同様であった。しかし43年度からK工業高校の実習設備を昼、夜間の授業に支障のない範囲で借りることになり、機械、溶接あわせて各学年年間40時間の基本実技を行っている。このような基本実技も共同戦訓における訓練目標がはっきり定っていないという事からどのような技術レベルで実習を行うのか、又戦場での技能養成(応用実技)の順序と段階的あるいは時系列的にどのように対応させるのか確定せず、この点からも共同戦訓が新しい技能養成方法として定着しえない問題を示している。

一方、以上のような実態のなかで訓練生はどのようにカリキュラムについて受けとめているのだろうか。

先に掲げた5-11表の訓練所に対する期待では技術・技能の習得という期待とともに「一般的教養」や「知識」に対する期待もかなり多いことがわかる。このことは普通科目を学ぶ意味として8割の訓練生が「仕事とは直接関係ないが一般的教養を身につけていくうえで必要だ」とし、「専門科目より身が入らない」「いまさら必要でない」とする意見が一人もいなかったアンケート結果から考えると、普通科目にみられる一般教科に対する要求の強さは共同戦訓の在り方に一つの示唆を与えて

いると云えないだろうか。

この点をより詳細にみるために一つは科目別に普通教科に対する要求をみたのが、5-14表である。これをみると好きな科目あるいは増してほしい科目として特徴的なのは「体育」「数学」「社会」「国語」「英語」などをあげていて彼らの要求が一般教科それも基礎教科のほうにむいていると考えられよう。もう一つは、訓練所の訓練のあり方についての解答に「定時制高校卒の資格がとれるように訓練所を充実してほしい」という意見が9人でトップを占めていることである。このような傾向と先に訓練所に対する最初——「技術・技能を早く身につけたい」とは一見矛盾しているようであるが、そう

第5-14表

普通科目に対する意見

	好きな科目	ふやしてもらいたい科目
社会	6人	1人
体育	12	8
数学	6	6
物理	4	2
経営大要	2	1
英語	—	5
国語	—	8

注) 英語、国語は現在の訓練科目に入っていない。

ではなくて彼らのなかには「一般教育」と「技術・技能」の両方の習得という二つの要求が両立しているのであって、その上で共同職訓の社会的格付けに対する根強い要求があると考えたほうがむしろ妥当と云えよう。

又、専門教科についても、「仕事に役立つから」と答えたものは21人中7人で1/3に過ぎず、むしろ「どちらとも云えない」というものを含め「一般教科に近い知識」として訓練生にうけとめられていると考えられる。しかし専門教科は基本実技と結合して生産技術に対する科学的認識の基礎をなすものである以上、むしろ専

門教科編成についての鉄工団地共同職訓の独自の要求に基くカリキュラム編成や、教育方法が考えられなければならないだろう。訓練内容に対する訓練生の意識として「充実してほしい」というものと「(仕事に疲れるので)授業を短く」「授業をもっとやさしく」というものがほぼ半々に存在しているアンケート結果からみても、専門教科の在り方がこの結果と密接に関係していると考えられるので、先にのべた専門教科の編成、教授方法について抜本的な検討が加えられなければならない訓練生の受けとめ方にますます混乱をまねくものと考えられる。

次に基本実技についてみると、基本実技が訓練生のやっている仕事に「役立っている」と答えたものは28%で、残りの72%は「役立っていない」としている。その理由として「職場の仕事と余り関係がない」というものがもっとも多く、ついで「不十分で実際には役立たない」となっている。基本実技がアンケート調査を実施した44年から始められたという事を考えれば現状を反映したものと受けとめられるが、他方ではふだんやっている仕事の基礎的な技能指導——訓練生の要求は旋盤、ボール盤、フライス盤etc 機械の操作など多岐にわたっていた——を要求するのが半数以上もありOJTとの関連で系統性と総合的な視野から基本実技の内容・方法・時間など再編成されるべきであろう。

最後に応用実技について若干ふれる。応用実技即ち各工場におけるOJTについては先に技能養成のところでその問題点についてはすでに検討している。いずれにせよ早期戦力化を目的とした企業内養成の傾向が強まるなかで応用実技とされるOJTが訓練内容に何ら位置づかないことは明白である。訓練期間である筈の3年間で職場においては訓練期間とは云えない事もその一つであろう。

3. 訓練生の出席状況

訓練生の職場における一日の労働時間は一般労働者と変りない。どの企業も訓練生には残業をさせないことを建前としている。訓練生に対するアンケートでは、繁忙期に残業を強制され「会社から

訓練所を休めと云われるか」という設問に20人中16人の8割は「否定」し、残りの2割が「肯定」し、「たまに」あるいは「しょっちゅう」休むとしている。しかしこれはアンケート対象者が4月入所者総数の1/3に過ぎず、一応常時訓練所に出席しうる者に限られていることを考えるとその2割の訓練生が残業を強制され訓練所を休むように上役から指示されているのは企業主の訓練生に対する配慮が不充分であることを示していると云えるだろう。

5-15表 41年度入所者の
月別出席率

	機械工	溶接工
5月	86%	57%
6月	74	44
7月	70	29
8月	53	35
9月	41	35
10月	33	31
11月	33	31
12月	20	25
1月	23	23
2月	24	26
月平均	54%	35%

共同職訓生徒出席簿より算出

5-15表は41年度訓練生の月別出席率である。これによると4月5月頃は出席率も比較的良好だが、繁忙期に入る7月頃から急速に悪化していくのがわかる。41年度の1年生で常時出席し通したのを出席簿でみると、機械工3人、溶接工3人の計6人だけであった。こうして当初入所者の7割近くが一年生のうちに脱落し、残った3割の者だけがだいたいの卒業していくのである。訓練生は欠席の理由として3割が「仕事が忙しい」とし4割が「体が疲れる」を挙げ、残りのものが「共同職訓は面白くない」、「遊びたい」、「病気や事故」を挙げている。こうして「仕事の多忙」「疲労」などで継続して休んでいくうちに、共同職訓に対する熱意もスポイルされていく事は充分想像しうることである。

このような状況では訓練効果をのべること自体、不可能な事と云わざるを得ない。

4. 職業訓練校の休校と共同職訓のかかえる問題

昭和48年に入り、共同職訓は休校することになった。協同組合では来年には又再開したいと云っている。

休校になった理由としては次のことがあげられている。(1) 47年には生徒は数人になり参加企業も1企業になった。(2) 中卒がへって職訓卒が主体になった。(3) 定時制通学の便がよく、又魅力もある。(4) 入りたいと希望する生徒が少く、程度が低い。まとめてみればこの4項目である。

しかし、この程度の理由ならすでに行論の中に示されているように44年に調査した時点に云われていたことである。この理由をめぐって組合、企業、生徒達の云い分、考え方は明かにしてきた。たゞ不充分であったのは、集団求人を実施する際に「これ位の規模の団地なら職訓をもつべきだ」と共同職訓設立をすゝめ、その後補助金を交付してきた道などの行政機関の考え方と対応である。この点について関係当局から事情聴取しえなかったのは共同職訓をめぐる問題を正確に示すことが出来ないものでこの調査の欠陥とも云える。けれども次のことは云えるのではないか。まず第1に設立認可を与えるべきではなかったということである。職訓法の立法精神からみても、共同職訓が年少労働者の技能習得の主体であるべきであり決して個別企業の内部で勝手ばらばらの技能習得をさせるのはその精神に反しているのではないか。ましてや集団求人の看板的位置付けがさゞやかれるような状態においてはなおさらである。第2に、途中で十分な行政指導を行うべきであった。補助金申請および結果報告書が、認可に必要な形式手順をふむために創られた時間表、授業消化報告であることは、実情を調査すれば一目瞭然であり、しかもこれはこの共同職訓に限らない一般的なことも充分考えられることなのである。第3に道など自治体が統轄する専修職訓の卒業生が従来の中卒にかわって共同職訓を含め中小企業での採用がふえるという事態は、高卒者の増加と相まって職訓法改定当時から明ら

かになっていたことでもあるにもかかわらず実態としては看板を書きかえただけで、効果的な訓練体制をとらなかったことである。第4に、にもかかわらず職訓法改定後、技能士資格の取得を奨励し職業訓練生に対して優遇処置をつけるなどの立法処置をとりながら、これを技能オリンピックなどと抱き合わせにし一部のエリート的な技能労働者をとりあげ、実際には訓練体制の整備を放置しながら、「技能尊重」などのプロパガンダで「職業訓練」に対して虚構とも云える状況をもたらししていること。第5に、何よりも問題なのは、「中学卒業就職者は（知能）程度が低い」という話、これもすでに一般にいわれていることで、職業訓練関係機関だけではなく道教委の耳に入っている筈である。もしもそうだとするならば、勤労市民となる彼等年少労働者に対して充分な配慮にもとずいて職業指導および教育訓練の機会を強化すべきであり、彼らの雇用者の責務について充分かつ必要な規制を実施するのが、労基法、教基法の基本的精神と云えるのではないだろうか、

まだ、行政機関の側に存在する問題としては他にありますが、とは云え公共職訓のことはこの際おくにしても事業内職訓とりわけ共同職訓の現状について行政機関にのみその責任の所在を求めているわけではない。

周知の如く、事業内職訓は共同職訓を含め社団法人日本産業訓練協会が指導をおこなっている。そこで共同職業訓練等の改善についての陳情が政府（労働大臣）に対して毎年のようにおこなわれている。例えば昭和45年についてみれば、「共同職業訓練の振興助成措置の強化についての陳情」のなかで「職業訓練を通じて、広く青少年育成の役割を果すという極めて公共的性格（棒点は筆者）を持つもの」とし、それに反し「実施主体」は「零細な事業主が大半であって」「財政基盤が極めて脆弱」なので「補助金」の助成の増額などを陳情している。さらに注目されるのは「訓練奨励金の交付」についてである。これは訓練修了者の離職という傾向で事業主が訓練に熱意を失いつつあるので大巾な交付金を支給してほしい。というものである。この他の陳情項目を含め、確かにこれは今日の共同職訓の困難な状態を改善する一つの進め方と云えないことはない。しかし「職業訓練への魅力づけ」として「訓練生の質・量を向上させ」うる方策は、訓練生に対する技能資格取得についての「試験免除等の特典の付与」なのだろうか。今回の調査結果から考えるならばむしろそうではない。調査結果が物語っているのは、事業内職訓は労基法、教基法、職訓法の立法精神にたつならば、訓練生に対する大巾な労働時間の短縮（少くとも現在の半分以上）、訓練施設、教材、指導員の充実による系統的・科学的教育の実施、訓練期間中の賃金の保障などこそが「訓練生の質・量を向上させる」方策であるということである。しかし現状ではこのような方策はますます「事業主の熱意」を薄くする結果を生じさせるであろう。

その原因はこの陳情のなかにいみじくも単語として含まれているといえる。それは「公共的性格」がますます強まっているのに、主体は「熱意」がさめたり、目覚めたりする「事業主」＝私的団体であるという矛盾した関係にこそ、真の原因があると断言できる。陳情自身が述べているように訓練生の立場にたてば公共的性格を強めざるを得ないのである。

北海道の職業訓練の指導的立場にある北海道技能検定協会のH氏が、ヨーロッパの職業訓練を視察したのち、「職業教育のあり方について」というシンポジウムのなかで共同職訓の立場から現状と将来の問題についてふれ、「（現状は）生徒が頭の中に自分の将来についてバラ色の夢をもたせることができない」そして「共同職業訓練校は以上の数々の問題点の重圧のため危機に直面している」とのべ、「技能養成するということを私人や私企業にまかせていかどうかという問題です」と強調し現状でも「公教育部門に大巾に移管」すべきだと報告した。行政機関で職業訓練行政をながく経験し、

現在実際の共同職訓を指導してきたH氏の考え方の1つの結論は大いに参考にすべき内容が含まれているということが出来よう。

注1 「昭和46年度における事業所職業訓練の動向」(第6回都道府県職業訓練団体連絡会議を中心に)
共同職訓資料 No.12 日本職業訓練協会

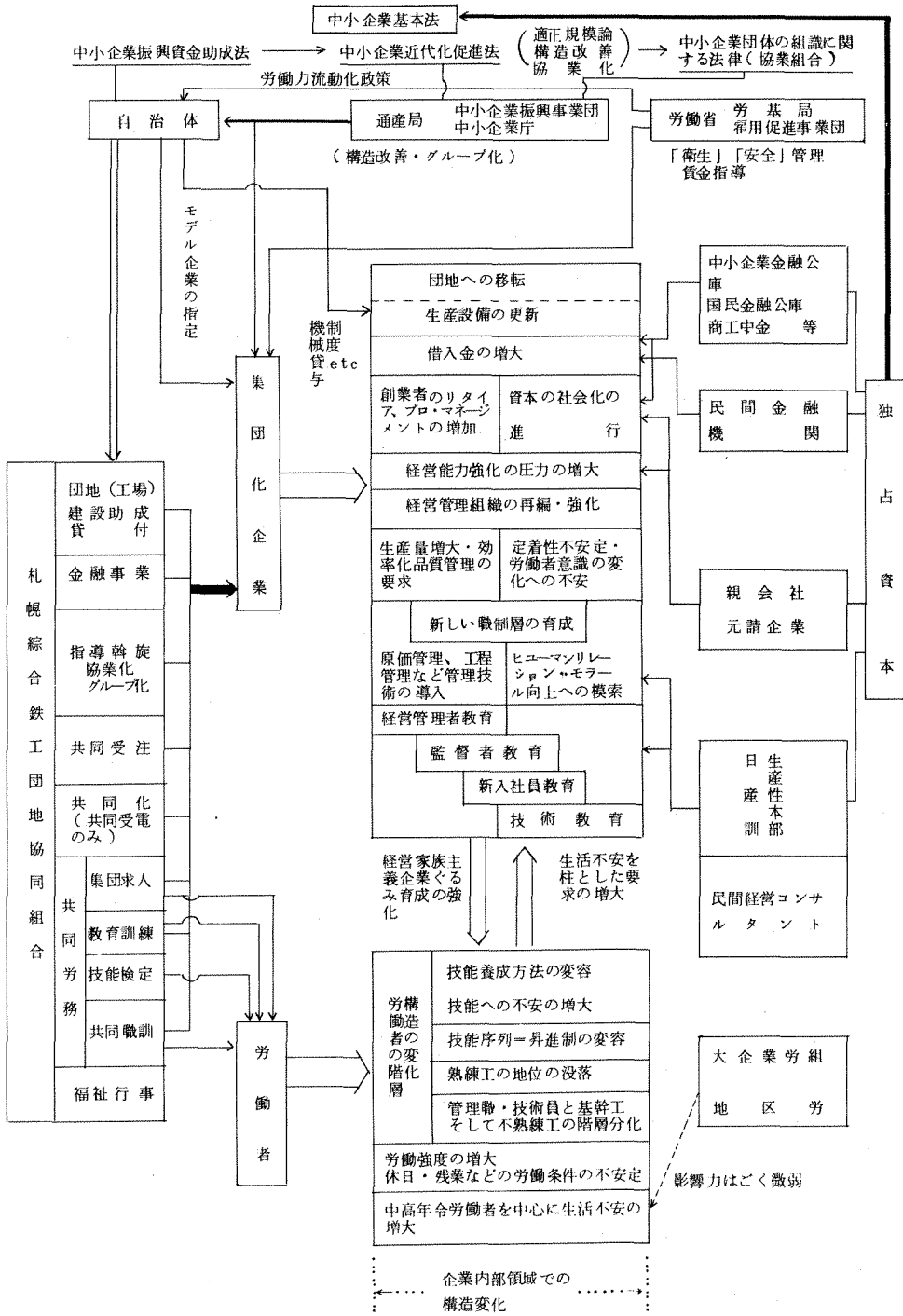
む す び

今回の調査研究を終えるにあたって2・3の問題を指摘してむすびにかえることにする。

1. 中小企業の「近代化」が政府の施策として本格化したのは1950年代以後でそれが60年代に入り、従来までの「保護」的性格にかわり「選別育成」を前提にした積極的な誘導政策を次々と打ち出したがその核となったのは「中小企業基本法」であった。この政策の展開過程と問題についてはすでに第一章で詳細に記したところなので省略するが、この政策の実施過程、即ち行政の主体となったのは勿論中小企業庁を含む通産省である。しかし実際の行政指導の大半は各都道府県の自治体によって遂行された。そしてこの産業政策としての「近代化」施策を補完したのが積極的労働力政策を看板に掲げるにいたった労働省である。

以上のような中小企業「近代化」政策の浸透過程を今回の調査目的である工場集団化に即してシェーマ化したのがA図である。個々の問題についてはすでに行論で整理してきたので省略するが、このシェーマをみてもわかるように「近代化」施策の一般的過程は協同組合を通して各企業へ到達するが、それとは別に直接各企業にかかるものがある。その一つは、出先機関である通産局が業種別団体を經由しながら「適正規模実現」を前面に出した「構造改善」=「転廃業」をチラつかせた「合理化」要求であり、他の一つは「金融機関」、「親会社」「元請会社(発注元を含む)」である。団地移転、生産設備の更新による各企業の借入金は増大している。これらの「融資」、あるいは「親会社」「元請会社」の「指導」「育成」は各企業の存立を左右するだけに、「融資・育成・指導・発注」をもとにした「合理化」要求は個別企業の経営層に対して強力な圧力として現実化している。そして実際こうした「圧力」が、一般的過程を経由する「近代化」施策を個別企業に受けさせる原動力になっているのである。そして、ごくありふれたいい方であるがこのシェーマをみる限り、「中小企業近代化」の浸透の過程は独占資本による中小企業への支配強化の過程として把握するができると思う。中小企業はこうした圧力をうけながら経営近代化をすすめることにより、そのしわよせをもっとも強く受ける中小企業労働者に対して「経営家族主義・企業ぐるみ意識」を労働者に対置する思想として、それを前面にだしながら労働者支配を強化しつつある。一方「近代化」の過程はこれまでの行論の中で明白にされたように、労働者にとっては徐々にではあるが自らが身につけていた諸機能を奪われ、云わば裸にされていく過程であり、そうしたなかで、労働強度は一層増大し、労働条件の不安定におびやかされ、ついには自らを再生産する生活自体が不安にされつつある過程とみることができる。しかしこうしたなかで生活不安に根をおろした要求も増大している。調査終了後ではあったが団地内に新たに二つの労働組合が結成され、団地の労働組合懇談会も結成されたと云われている。今後は、こうした労働者の状態をさらに科学的に解明し、近代化過程での労働者の変容と展望をより明確にしていきたいと考えている。

2. 次に指摘しておきたい問題は事業内共同職業訓練の問題である。



A図 工場集団化のケースにおける中小企業「近代化」のプロセスのシェーマ

今回、論文執筆間近の補足調査で、同訓練校の休校措置が決ったことを知ったが、このことはすでに44年当時の調査の中ですでに予想されていたことであった、と云える。

行論の中でも、強調しておいたように、職業訓練政策を実行している政府・行政機関の責任はきわめて重要であるが、同時に直接認可、指導する北海道労働部（これは勿論労働省という言葉の行政機構上のおきかえにすぎないが）が、云々ゆる公共職訓においても同様であるがとりわけ高校教育年限に対応する年少労働者の教育訓練ということにどれほどの理解と認識をもち合わせているか、補助金申請あるいは実績報告におけるいいかげんな数字、そのいいかげんなものの中でさえ生徒の状態はかい間見ることができるのだが、それを教育監督機関たる彼らがどれ程の心の痛みを感じながら目を通し、判をおすのか、はっきり云えばほとんどの行政関係者が「教育」にたずさわっているのだという重みを感じたことはないのではないかとさえ疑っているのである。

このことは少しおくことにして、日産訓の労働大臣への陳情書のなかに若年層に対する職業訓練が社会状況のなかでいやおうなしに公共的性格をもたざるを得ない。このことは正しい。そしてにもかかわらず今回の調査対象たる共同職訓は、これも陳情書の中にあるように「事業主による」私的性格をもったものとしている。こうした正しい指摘をしているにもかかわらずこの二つの関係こそが現実の問題をもっとも深刻にしていることをほとんど理解していないと思われる。訓練生は現実には成年労働者と全く同じ労働条件（1時間ほどの時間短縮はあるが）のもとで働いていて、夕刻から夜間にかけて行われる訓練は、労働時間の延長であり不払い労働を訓練生に強制していることを意味しているということが、公的、私的関係の間にたくみに陰蔽されているのではあるまいか。

このような本質的な問題を抜きにして「補助金の増額」などで現在の共同職訓の「危機」を解決できる筈がないことは明白である。

多少飛躍するが、当面する共同職訓のあり方は、さし迫った問題としては「私的」性格を消去し、高校在学期間中の訓練を公共化することであり、そして又高卒についても、その職業に必要な基礎的技術および技能を習得する期間は公共的機関、あるいはその完全なる統制のもとで「有給」の訓練を行うべき方向を検討すべきである。現在の共同職訓を完全公共化するための当面の過渡的処置としては、共同職訓における教育訓練は基準内労働時間のなかで完全実施し、そのための賃金および費用は、前者は事業主が、後者は国家がこれを保障すべきであるというのが提案である。それにしても教育運動を担っている人達が職業訓練の問題を看過していることは残念なことである。

特にここでは高校全入問題とこの共同職訓の問題について少しばかりのべておきたい。まず第1に高校全入運動が学歴主義から行なわれてはならないし、勿論そうなされてはいないと思っている。しかし約10%の中卒者がその大半は社会に出て労働者としてさまざまな困難に直面し問題を生じている時、全入運動は、この問題を自らの問題として目をむけ、高校が勤労市民を創出する教育の場として、高校教育における民主教育のあり方にもっと示唆をうけることがありはしないか。

第2に中卒労働者の多くが社会の中で転職をくり返し、ある部分はドロップアウトする。そして他方では中卒労働者に対して「程度が悪い」あるいは「IQが低いのでどうにもならない」という、中卒に対する不当なレッテルを耳にタコができる程聞かされてきた。このことの根元が現在の「学校教育にある」ということについては、正確には筆者にはまだわからないが、ただ中学校における教科教育、進路指導に対して、学校教育が高校進学のものを含めて全て労働者を中核とする勤労市民として必要な教育を生徒がうける権利をもっていることあらためて思い起こし、教科教育、進路指導が職

業教育・職業指導と互いに固く結合するものとしてそのあり方を考えるべきだと思うのである。

筆者が当面の処置のなかに教師あるいは労働組合の介入を含めなかったのは、ごく一部を除けば自らの問題として教師・教員組合、労働組合が自ら職業訓練の問題を自分たちのこととしてとり組むようになってはじめて現実の問題になると考えたからである。

3. 今回の調査のなかで技能検定の問題にふれなかったのは、主として労働者調査が不充分であったからである。けれども調査の過程で、「技能検定」の問題が今後中小企業労働者が自らの労働条件を改善し、組織化をなしとげていく上で欠くべからざる一つの課題となっているのではないかと漠然とはあるが考えている。今回の調査は企業調査を主体にしたという点で、中小企業「近代化」の本質的問題を解明する上で大きな欠陥があることがわかった。けれどもこの教訓をもとにしてこの稿のあと、さらに仮説を精微にして「教育と労働問題」の結合という視点から労働者調査をもとにした実証的研究をすすめたいと考えている。

4. 労資関係の展開については、改めて労働者調査実施後に検討するが、今回の調査のなかで明らかにされた如く、企業内賃金体系の確立と熟練の企業内養成への変化のもとでの熟練工の定着性への増大、不熟練工の雇用増加を基調として、労働密度の増加、労働条件の悪化、さらには最近のインフレ傾向の中で、企業内労資関係が一層明確になってきたことである。労働者の意識構造の変化は一層進んでおり、団地企業のいくつかで労働組合が結成されたり、その萌芽が見出されることからもうかがえるのである。