HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	労働過程のフレキシビリティと「能力開発」
Author(s)	木村, 保茂
Citation	北海道大學教育學部紀要, 60, 31-57
Issue Date	1993-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29396
Type	departmental bulletin paper
File Information	60_P31-57.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

労働過程のフレキシビリティと「能力開発」

木 村 保 茂

Flexibility Of Labour Process And "Development Of Capacity"

Yasusige KIMURA

目　　次

はじめに …… 31
1．労働のフレキシビリティと「多能工化」 …… 32
(1) 直接部門（ライン系）の労働と「多能工化」 …… 32
(i) 自動車産業 …… 33
(ii) 電機産業 …… 33
(iii) 鉄鋼産業 …… 34
(2) 準直接部門（主としてメインテナンス系）の労働と「多能工化」 …… 36
(3) 労働のフレキシビリティと「多能工化」 …… 37
2．フレキシブルな労働を統括する能力主義管理 …… 41
(1) 賃金体系の再編成と能力主義管理 …… 41
(2) 能力主義管理の理念と現実 …… 44
3．「能力開発主義」段階の教育訓練 …… 48

はじめに

H・ブレイヴァマンの『労働と独占資本』（1974年）以降，労働過程論研究が活発化し，その中間的総括として，P・トンプソン『労働と管理』（1983年）が出されるに至っている。そして，この論争の過程では「日本的生産システム」のフレキシビリティが注目され，「日本的生産システム」と労働過程のあり方が国際的に論争されてきている[1)]。しかし，その際の日本型モデルは加工組立型産業を代表する自動車産業であり，その他の産業はほとんど看過されている。その理由は，自動車産業の生産工程数の圧倒的な多さが，「JIT生産システムの『低在庫レベルと流れの形成』のもたらす諸効果や，『段取り替え時間短縮』の生産性・コスト効果が発揮される部面の多さ」および「『改善』による生産性・コストおよび品質効果の発揮される部面の多さ」を意味し，また「職場編成における多能工と単能工のちがいがもたらす生産性格差」においてその優位性を生み出すからである[2)]。そのためか「日本的生産システム」の研究は，加工組立型産業の典型である自動車産業を中心に行われることが多い。同じ加工組立型産業でも電機産業が対象になることは少なく，ましてや装置系技術としては連続流動生産の度合が低く，また圧延加工を含めると比較的工程数が多いという点で，加工組立型産業と装置産業の中間的性格をもつ鉄鋼産業は，「日本的生産システム」の研究対象になることは殆どない。

しかし，「日本的生産システム」・労働過程のフレキシビリティは，自動車産業を典型としな

がらも，その他の産業・企業にも共通してみられるものである。だが同時に，そのあり方は産業・企業によって固有の特徴を有することも事実である。したがって，「日本的生産システム」・労働過程のフレキシビリティを自動車産業だけに特化することは，わが国の労働過程の一面的把握になりかねない。そこで本稿では，わが国の基幹産業に対象を限定しながらも，自動車産業以外にさらに電機産業，鉄鋼産業を加えて，労働過程のフレキシビリティについて考察してみたい。その際，労働過程のフレキシビリティをつぎの3側面から，つまり，「多能工化」などのフレキシビリティの発揮－能力主義管理に示される個人別処遇・管理－資本による「能力開発」，の各側面から考察する。それらは三位一体となって労働者間競争を刺激し，威力を発揮・倍増するのである。この三位一体性こそが「日本的生産システム」の秘密なのである。下請工，社外工もこの「日本的生産システム」を支える重要な柱ではあるが，本稿では大企業本工についての大まかなスケッチに止めることにする。

なお，わが国産業の生産力段階はME（Micro Electronics）技術に支えられたファクトリー・オートメーション（FA）の段階である。このFAは自動化一般ではない。そこではICやマイコンを機械に組み込んだり，ミニ・コンピュータと労働手段を一体化することによって制御を自動化すると同時に，それらが「生産の計画と管理を担う汎用コンピュータと結合することによって」[3]柔軟な生産システムを構成し，多品種中小量生産の自動化を可能にしている。当然，「直接的生産過程の前後の工程の自動化と結合や，設計と製造の結合（CAD / CAM）」[4]などもコンピュータ・ネットワーク化されつつある。このFAは，1960年～70年代の重化学工業を中心に導入された大量生産のみを可能にする性能の低いコンピュータ化レベルとは，段階を異にするのである。同じ基幹産業でも，当時と今日の労働・労働過程のあり方は当然異なるであろう。本稿では，1960年～70年代段階とは異なるＦＡ段階の特徴を剔出したいと考えている。

注

1）「日本的生産システム」と労働過程のあり方に関する国際的論争については，さし当たり，湯浅良雄「『日本的生産システム』と労働過程論争（上）」愛媛経済論集，第10巻第1号，1990年，および宗像正幸「『日本型生産システム』の特性把握をめぐって」国民経済雑誌，第163巻第2号，1991年を参照のこと。

2）鈴木良治「日本的企業システムと国際競争力」札幌大学経済学会『経済と経営』第21巻第2号，1990年11月，91～92頁。

3）湯浅良雄「ME化の展開とその技術史的位置」戸木田嘉久『ME「合理化」と労働組合』大月書店，1986年，62頁。

4）北村洋基「情報化・労働・生産様式」福島大学経済学会『商学論集』第57巻第1号，1988年8月，46頁。

1．労働のフレキシビリティと「多能工化」

(1) 直接部門（ライン系）の労働と「多能工化」

日本的労働編成の特徴は，細分化された職務に固定化・専用化されない労働の汎用性・柔軟性・「多能工化」にあるが，そのことをもって全ての労働のキャリアの幅広さと深さを強調するわけにはゆかない。業種，作業部門によって労働のあり方は異なるのである。部門的には，直接部門のライン労働のマニュアル化がもっとも顕著である。しかし，分析の対象とする上記の3業種だけでも以下のような差異がある。

(i) 自動車産業

「日本的生産システム」の典型として，そのJIT方式が世界的に喧伝されている自動車産業は，加工組立型産業を代表する量産産業である。ブラウナーの論じた1950年代前後にすでに組立工程の労働の単調化が強調されていたが，今日では加工工程（粗型材工程，機械加工工程）においても単調化が進行している。「日本的生産システム」といえども，それは同様なのである。少なくとも平常のルーティーン作業の個々の職務（作業）レベルでは，基本的に「標準化による『熟練の排除』」を前提とした「分業の小さい労働組織」化がすすみ，「その作業に必要とされる技能は反復的な半熟練労働をこえるものではない」という[1]。もっとも，企業の分業システムによっては「直接部門の作業者がロボットのティーチング，メインテナンスを担当する」こともあるが[2]，直接部門の大部分は組立も加工も含めて「単調高密度労働」[3]なのである。そのため通常，技能度が高く現れがちなキャリア・レベルにおいても，半熟練あるいは不熟練職場内でのジョブ・ローテーション（多能工化），あるいは「製造補助部門から直接製造部門への派遣」[4]（熟練職場から半熟練・不熟練職場への応援）などの水平的・下降的なローテーションが一般的であり，「たんに半熟練，不熟練の工程をいくつかこなすことにおわり」[5]がちである。

しかしそうはいっても，平常でない作業（変化への対応と異常の発見とその処理）や小集団活動という仕事を加えると，「命じられた定型作業だけをおこなうフォード・プロダクション・システムのもとでの作業者と……異なっている」[6]ことも事実である。また分業構造が「多能工化」政策により西欧よりも不明確で，かつライン検査の検査工などを直接部門に含む分業構造のため，欧米の「労働の3 S」（Standardization, Simplification, Specialization）とは異なった労働構造・分業構造も形成する。すなわち，ローテーション，「多能工化」は，ただちに「労働者の技能の拡大をもたらすとはいいがたいにしても，異なった技能をもつ労働者間の接触をとおして視野をひろげる効果をもちうる」[7]等々である。

(ii) 電機産業

それに対して同じ加工組立型産業でも電機産業は，自動車産業とは違った様相を呈する。例えば，加工工程でもMC・NC工作機を含む各種工作機の機械体系が形成されており，その操作には一定の知識と技能が要求される。また，組立工程はロボット化されているが，それには治具の作成が不可欠であり，ある種の熟練を要する。もっとも，自動車の組立と同様に主婦労働力を動員した単純労働も多々存在する。今日の特徴をなすFAライン（日立製作所）に対象をしぼって，その労働を具体的に検討してみよう[8]。

まず個々の職務レベルでみると，「タービンブレードFAライン」におけるプログラマー・パートプログラマー・MCの段取り労働などの「知的あるいは熟練労働」とMCの監視・ワーク取り付け労働（単純労働）への分解，あるいは「ロータリー圧縮機FAライン」における特殊技能工・各種工作機の操作労働（多台持ちの多能工でプログラム・段取り・メインテナンスを含む）と単純補助労働への分解，さらには「VTRのFAライン」における上級PM（新プログラム作成，プログラムの修正・チェック，ティーチング，大規模メインテナンス）と中級・下級PMへの分解など，今日のＦＡラインでも熟練の二極分解が生じている[9]。しかし，自動車産業と異なることは，FAラインの労働が「反復的な半熟練労働」「単調過密労働」によってその多くが占められているのではなく，知的あるいは熟練労働や「反復的な半熟練労働をこえる」労働が，一定の割合を保っていることである。そのためキャリア・レベルで見ると，MCの監視・ワーク取り

付け→MCの段取り→パートプログラマー（以上，タービンブレードFAライン），単純補助労働→各種工作機の操作（以上，ロータリー圧縮機FAライン），あるいは下級PM→中級PM→上級PM（以上，VTRのFAライン）などのキャリア・コースに示されるように，「昇進やローテーションにより単純な労働から複雑な労働へと転換していく」のである[10]。かくして，加工組立型といえども電機産業の大企業の正規男子労働者に関しては，「長期的にみると『熟練の二極分解説』は妥当しない」のである[11]。もっともこれとは対照的に，キャリア・レベルでも複雑な労働に転化しえない多数の女子労働力がいることはいうまでもない。

なお，電機産業の「多能工化」については，「ロータリ圧縮機FAライン」の「各種工作機の多台持ち工」がその典型例であるが，彼らはMC・NC工作機だけでなく汎用工作機を持つという点で，自動車産業の単純反復の多台持ち工とは異なり，一定の知識と技能が要求されるのである。

(iii) 鉄鋼産業

以上のような差異と特徴をもつ上記2産業の労働に対して，装置産業と加工組立型産業の中間技術的性格をもつ鉄鋼産業の労働の特徴はどうであろうか。まず装置産業の生産工程を有するといわれる製銑工程（高炉）の労働をみると，それは元来「宿老」級の高度な熟練が要求されていた。超高温でブラックボックスな高炉内部の複雑な反応の詳細は，20世紀の技術をもってしてもなお十分に解明されなかったからである。1960年代後半以降のセンサーの開発は，高炉内部の動きをリアルタイムで見ることを可能にした。しかし，やはり高度の熟練が要求された。センサーがもたらす何千にものぼるデータの変化を瞬時に読み取り，炉内で起こっていることを予測し，素早く事態の大小の評価を下すためには，経験にもとづく判断・熟練が必要だったのである。

このような労働のあり方を大きく変えたのは，1980年代後半以降のAI（Artificial Intelligence：人工知能）の導入である[12]。それは高炉マンのもっている高度な判断能力と熟練を，AI（データーベース）というメカニズムに置き換えつつある。新日鉄君津製鉄所では，最高度の熟練をもつ高炉マンの経験とコツをスタッフとのヒアリングを通じてデータ化する作業が，1985年から始められ，1200のAIルールをもつ人工知能高炉の操業が，1988年に開始された[13]。このAIシステムは，最高の熟練者の判断能力と熟練をメカニズム（データーベース）に置き換えつつあるものだから，オペレーターは基本的に大型ディスプレーに応じて操作をすればよいのかもしれない。

しかし，現段階ではAIはまだパーフェクトでないために，オペレータあるいはスタッフによる知識・熟練の追加，修正が不可欠である。君津製鉄所についでAI化されたC製鉄所の人工知能高炉は，知識の追加，修正によって約6300ものAIルールが内包されているが，まだ完全ではないという。そのため，AI化によって高炉の操炉作業は経験的熟練の比重を低下させてはいるものの，なおAI化されてない部分の知識と熟練の習得が必要不可欠である。さらにこれに加えて，AIシステムを完成させなければならないという事情が，基本から応用までの全般に習熟した熟練高炉マンの存在を不可欠にしている。彼らの協力がなければ，AIシステムの完成はありえないのである。こうした二つの事情から高炉の労働は，まだ半熟練労働とは規定しえず，高炉操作に関する旧来の経験的熟練と新たなコンピュータに関する知識が要求されている。ただし，その経験的熟練は以前のように高度なものではない。たしかに熟練のAI化（コード化）という場合，熟練の存在に基礎はあるが，いったん客観化されたものは科学的対象として発展していくから，旧来と同レベルの高度な経験的熟練を求めないのである。むしろそれとは逆に，コンピュータ・

情報処理に関する知識の比重がしだいに高まっており，今後，高炉マンは「ブルーカラーでなくグレーカラー化していくだろう」（C製鉄所）と予想されている[14]。

ところで，高炉作業はこれまでに見てきた経験的熟練とコンピュータ知識を要する操炉作業（操炉班が担当）ばかりでなく，それよりも相対的に技能度は低いが単純労働の範疇に入らない炉前作業（班）が存在する。しかし，彼らの場合もキャリア・レベルで見ると，ローテーションによって操炉作業を習得することができる。ローテーションによって，炉前工全員が炉内で起こっていることを客観的に判断し，素早い評価を下しうる操炉作業能力，いわゆる「多能工化」を要求されているのである。もっとも，このローテーションによっても「操炉班（計器室）の仕事は特殊なので，仕事を任せられる人はごく少い」（新日鉄）というように，操炉（計器）の比較的に簡単な作業部分を任すだけの，ある種の分業が形成されている。こうしたことが可能になった背景には，高炉のAI化があることはいうまでもない。

ではつぎに，加工組立型産業の生産過程の特徴を有するといわれる圧延工程の労働を見てみよう。圧延工程などの下工程は「上工程（ex. 高炉，転炉）に比べると，物理的に明らかになっている所が多い」ため，「計算機（コンピュータ）での制御がやりやすい」（新日鉄）という。そこではAI以前のコンピュータによる制御が十分に可能である。もっとも，今日のコンピュータ制御は1960年代に導入された一台のコンピュータが多数の端末を統一的に制御していたのと異なり[15]，いわゆるME段階といわれるマイクロプロセッサー（マイコン）による制御である。しかも，このマイクロプロセッサーの発達は情報の整理を一層精緻化，集約化し，グラフィックな画面に一括表示することを可能にしている。かくして，圧延工程における人間の制御労働とそれに要する経験的熟練は1960年代よりもさらに不要化すると同時に，制御（操作）指示さえも簡単化しつつある。たとえば，連続熱延工場の加熱炉職場を例にとると，加熱炉から材料を取り出すタイミングや加熱炉の温度調整は基本的にコンピュータ化されており，オペレータは温度調整に関しては「計算機のプログラムの中の係数を選んで指示」（同上）すればよいだけである。もっとも，制御労働，熟練が機構に置き換えられたとはいえ，新たな段階における経験的労働が依然として存在する。たとえば，機械による加工である以上，「機械の特性，クセは残るから，経験やコツが全くなくなるわけではない」（同上）という。

しかし，このような制御労働，制御指示，経験的熟練の低減とは逆に，異常処理技術能力や顧客の要求する品質に対応する高品質処理能力が強く要求されてきている。マイクロプロセッサーの発達は，「これまで不可能とされていた異質の工程間の直結化を可能に」し，「圧延から製品までの全プロセスを完全連続化し」[16]超高速化したが，このFA化されたラインを維持するには，「設備の信頼性，故障の少なさが基盤（前提）」（新日鉄）で，そのためには「故障する前に保全していく」ことや異常時には「操業の異常か設備上の異常かを発見」し，対処する「異常対処能力」が必要になるからである（NKK）。また後者に関しては，顧客から「従来より疵の少ないものを要求されると，これまで見残されていた設備の不具合は見残しえないものになり，管理（保全）レベルを上げなければならなくなった」（新日鉄）からである。

このようにラインのFA化や顧客の高品質要求は，オペレータ（ラインマン）のメインテナンスマン化，つまり従来とは異なる高度な技能をもつ「多能工化」を要求しているようである。事実，この種の高度な「多能工化」を進めるために，各製鉄所はTPM（Total Productive Maintenance）という新たな小集団活動を導入したり，電気科系の高卒者を採用して対応している。しかし，オペレータのメインテナンスマン化（多能工化）といっても，整備課の保全マンと同様の高度な経

験的熟練が要求されるわけではない。1日3回の点検によって「異常がでたときにどのへんが異常であるかを適切にメインテナンス部門（整備課）に伝える」（NKK）判断能力が要求されるだけである。しかも，この能力はメインテナンスのAI化によって，容易化されつつある。すなわち，メインテナンスのAI化は全ラインをカヴァーするまでには至ってないものの，その導入によって「(異常箇所が)データとして出てくる，例えば実際の電流の動きなどが分かるようになったから，今までのカンに頼るよりも，オペレータのメインテナンスはやりやすく」(新日鉄) なったのである。

以上に示されるように，鉄鋼産業の労働は上工程（ex. 高炉，転炉），下工程（ex. 圧延）のいずれにおいても，ME化によって制御労働，制御指示，経験的熟練の部分を1960年代よりも不要化しつつある。とりわけ，下工程の制御労働と経験的熟練の後退は著しく，その結果，上工程と下工程の間に労働の二極分解が生じてきているかにさえ見える。しかし，実際はそうではない。従来，「マニュアルにしたがってするのが，ブルーカラーの仕事であったが，ME合理化の中でマニュアルベースで出きる作業はME，機械に置き換えられて」(新日鉄) いった。そして，逆にマニュアルに書き入れない作業が彼ら(下工程の労働者)に残され，その比率が増大していった。たとえば，「作業標準書に書いてない，顧客のニーズで高度のものを作る場合，現場の一人ひとりのノウハウに頼って作る」(同上) のが実態である。かくして，「オンライン業務」はマニュアルに頼らない業務の拡大という意味と，「多能工化」にともなう異常箇所の適確な発見という意味の「知的労働，判断業務の比率が増えている」(同上) のである。こうした労働のあり方はブルーカラーの「グレーカラー化」を促進している。

(2) 準直接部門（主としてメインテナンス系）の労働と「多能工化」

ME化にともないプログラミィングの作成・修正などの作業についで重要性を高めているのは，点検・修理などの保守・保全作業である。プログラミィング作業が主に間接部門あるいは直接部門に属するのに対して，保守・保全作業は一般的に整備課などの準直接部門に属する。ただし，わが国においては欧米のように準直接部門だけでなく，その一部は直接部門にも含まれている。そこには「多能工化」や生産のフレキシビリティを進めるという考え方がよく示されている。

ME化の発達はこれまで不可能とされてきた異質の工程間の直結化を可能にし，全工程の連続化，高速化を著しく進めたが，それにともなって保守・保全作業の比重が高まった。上記3産業のうち，自動車産業の直接部門と準直接部門の比率は「車体組立においては，5.2対1の割合」[17]，鉄鋼産業では「オペレータとメインテナンスの割合が6対1」（NKK），電機産業の超高速・自動化の「無人化」ライン（松下電器の乾電池工場）では，オペレータ10（男子2，女子8）にメインテナンス3である[18]。いずれもメインテナンス部門の比率がこれまでになく高率化していることが分かる。ただし，この比率は特定部門あるいは平均的な比率を示したものであり，同一産業内でも部門，工程によって比率は異なりうる。

このような保守・保全労働の比重の増大は，ME化（オートメーション化）の究極の進展が，プログランミィング労働と労働手段の安定性を維持するための技術的労働の2大労働化をもたらし，しかも「いずれも情報処理労働という形態をとることを通じて接近・融合していく」[19]さまを暗示しているかのようである。

なお，保守・保全マンの所属部門（ex. 準直接部門）および彼のキャリア・コースは，産業・部門によって異なる。たとえば，鉄鋼産業・自動車産業あるいは重電機部門では，準直接部門に

属していて，オペレータと異なるキャリア・コースをもつが[20]，電機産業では直接部門に属することが多く，オペレータと重複するキャリア・コースを有する[21]。

ME化の発達は，上記のように保守・保全マンの比率を高めたが，同時にその労働内容にも一定の影響を及ぼした。

その一つは，従来の機械，電気に関する知識・経験の外に，新たにコンピュータ制御や電子に関する科学的知識と経験が不可欠になったことである。たとえば，日立製作所の「冷蔵庫用ロータリー圧縮機FAライン」では，機械メカニズムのトラブルとならんで制御部分の故障が増大し，その原因を突き止めるために「制御の知識・経験・推理力が必要」[22]になっているし，鉄鋼産業では電子に関する知識が増大したという。

二つは，予防保全の増大である。日立製作所の「VTRのFAライン」の中核職種・PMマンは，その名のとうり「予防保全マン」（Preventive Maintenance Man）であり，プログラムの作成・修正，日常的オペレーションとともに，予防保全的な「職場・作業・工程改善などの大規模メンテナンス」[23]や「小規模メンテナンス」に携わっている。また，自動車産業ではライン保全と予防保全があり，後者は工場設備の予防的な「修理，保全，改善」である。しかし，この予防保全的なメインテナンスがもっとも広範に行われているのは鉄鋼産業であろう。超高速に連続化された生産ラインを維持するには，「設備の信頼性，故障の少なさが基盤（前提）」となり，「故障する前に保全」することが不可欠になったのである。準直接部門（整備課）の保全マンは，「あまり早めに設備の予備品を替えず，〈中略〉故障する直前まで設備を使って」（NKK），かつ「故障しないように維持する」能力が強く求められている。今や「故障を起こしたら，メンテナンス部門は減点」（同上）なのである。企業はこの種の労働能力を求めて，従来の工業高校卒から専門学校・高専卒採用にシフト替えしつつある。

三つは，以上の結果として，知的判断力を要する知識・技術型の仕事が増大してきていることである。たとえば，松下電器の保守・保全マンの仕事は，ME技術の導入によって「創意，工夫の発揮できる仕事分野が広がってきた。たとえば，NAS（無人化ライン）は創意，工夫の発揮できる仕事なのです。そこにいるMK（Machine Keeper）の仕事は画一的でないのです。修理の手順書をつくったり，オーバーホールの計画書をつくるのはMKの仕事の一つですが，そういう仕事は事務・技術職の仕事と似ている」[24]という具合である。

このようにME化の発達によって，総じて保守・保全労働は新たな科学的な知的労働，予防・予測労働，判断労働が付け加わったが，他方で旧来型の経験的熟練の後退傾向が見うけられる。たとえば，自動車産業では保全マンの労働は「電気や機械についての一定の専門的知識が要求されるとともに，突発事故への対応や依頼品の作成にみられるように，判断力や工夫を必要とする機会が相対的に多い」が，他方で「かんばん方式が導入され，以前に比べて労働者の裁量の余地が狭め」られている[25]。また，鉄鋼産業では，先に述べたようにAI（人工知能）をメインテナンスに応用することによって，今までのカンに頼る方法よりも故障箇所の発見が容易になった。その結果，オペレータのメインテナンスマン化（多能工化）とも相まって，メインテナンス部門（整備課）が常昼化された。彼らは1日1回の点検と「月2回（1回20時間）のラインを止めての点検，修理，（部品）交換」（新日鉄）など，予防保全を中心に行っている。

(3) 労働のフレキシビリティと「多能工化」

以上にみてきたように，労働のフレキシビリティ・「多能工化」といっても，産業によって大

きな差異がある。労働の大要は直接部門と準直接部門に別れていて，後者よりも前者において労働の二極分解の進行が著しい。しかし，同じ直接部門でも自動車産業においては労働の単純化傾向は一層著しく，平常のルーティーン作業での「技能は反復的な半熟練をこえるものではない」[26]。そのため，ジョブ・ローテーションや「多能工化」あるいはキャリア・パスが行われても，「たんに半熟練，不熟練の工程をいくつかこなすことにおわり」[27]がちである。そこでの「多能工化」は，「『変化に応じた判断』という性格を奪われたいくつかの単純作業」[28]の集積という特徴を色濃く有している。

もっともそうはいっても，平常でない作業や小集団活動を加えると，定型作業だけをおこなうフォード・プロダクション・システムのもとでの労働と異なっていることも事実である。そのため，平常でない作業もこなしうる「多能工化」をつうじて，労働者の視野を広げるとか，ライン全体にたいする関心を育てることはあり得るのである。しかし，それらを加えてもなお，自動車産業の直接部門は「反復的な半熟練」労働が基調をなしている，と概括してよいだろう。このような労働の特徴を有する産業・職場では，QC 活動や提案活動が資本による「労働の人間化」という面で，他産業とは違った意味合いと重要性をもってくるのである。

それに対して電機産業は，労働の二極分解が進んでいるが，なお知的・熟練労働などの「反復的な半熟練労働をこえる」労働が一定の割合で存在する。そのため，キャリア・コースの本工男子労働者は，平常の作業レベルにおいてさえ，昇進やローテーションによって単純な労働から複雑な労働に転化することが可能である。その点は自動車産業と著しく異なっている。また「多能工化」も，たんに半熟練・不熟練の工程のいくつかをこなすケースだけでなく，MC・NC 工作機と汎用工作機を多台持ちして，プログラミングも行う，いわゆる新たな半熟練と旧来的な熟練を合わせ持つ「多能工」が存在する。さらに平常でない作業もこなしうる「多能工」も存在する。そのため，電機産業の本工男子労働者の「多能工化」は，自動車産業とは異なる構造を有するといえる。もっともそうした「多能工化」が絶対的に優勢なのではなく，「生産技術の改良によって作業が簡易化したから多能工化が可能になっている」[29]という側面も看過してはならない。

一方，鉄鋼産業は ME 化，AI 化の発達により制御労働，制御指示，経験的熟練が1960年代よりもさらに後退した。しかしその代わりに，コンピュータや情報処理に関する知識や異常処理技術能力，顧客の要求する品質に対する高品質処理能力などが，新たに要求されるようになった。その結果，装置型労働（上工程：高炉，転炉）よりも経験的熟練の後退が著しいといわれる加工工程（下工程：圧延）においても，マニュアルに頼らない知的労働，判断業務が増えることになった。

なお，AI 化によって操炉に関する高度な判断能力と熟練をメカニズムに置き換えられつつある高炉労働は，AI システムがパーフェクトでないために，経験的熟練が比重の低下にもかかわらず依然として重要である。しかし，AI 化によってしだいにコンピュータや情報処理に関する知識が比重を高め，その「グレーカラー」化が進行している。

また「多能工化」としては，直接部門（ラインマン）のメインテナンスマン化が三つの産業の中でもっとも著しい。彼らのメインテナンス作業は，基本的には故障箇所の早期発見に限られるものの，この「多能工化」を「変化に応じた判断力」を奪われたいくつかの単純作業の集積ということは困難である。

以上のように直接部門（ライン部門）においては，労働過程のフレキシビリティの典型といわれてきた自動車産業が，そのフレキシビリティにもかかわらず，もっとも労働の単純化を進行さ

せた。しかし，他産業なかんずく鉄鋼産業では，FA化の進展は労働の単純化をストレートにはもたらさず，新たに知的・判断労働（プログラミィング労働を含む）を要求し，そのことによってブルーカラーの「グレーカラー化」を推し進めた。こうした労働の分化の差異は，生産工程の編成原理や導入MEの種類に関係すると思われるが[30]，なお残された課題である。

つぎに準直接部門であるが，ここでもやはり自動車産業が「かんばん方式」の導入によって労働者の裁量の余地を狭めてはいるが，三産業総体としては直接部門の自動化，連続化，高速化と関わって，メインテナンスの比重の増大と質それ自体の高度化が進行している。すなわち，旧来型の経験的熟練の外に（それ自体は後退傾向），コンピュータ制御（プログラミィングを含む），電子に関する科学的知識，予防・予測・判断労働などが新たに加わった。このことは，たとえ直接部門で労働の単純化や二極分解の傾向があったにしても，その比重を増大するメインテナンス系の分析なしには，労働総体としての単純化や二極分解を軽々に述べられないことを示している。

ところで，最後に労働のフレキシビリティと関わって「多能工化」問題について一言すると，従来の現場レベル＝班レベル（チーム集団）のジョブ・ローテーションをベースとする「多能工化」は，「集団的熟練」の今日的形態ともいえるものである。ジョブ・ローテーションによって班レベルの作業集団は，全る作業に習熟・協力し，結合労働者としての力量・役割を一層発揮するからである。ところが今日では，従来の狭い班レベル内でのローテーションは「多能工化」とは呼ばれず，より広いスパン・レベルのローテーション・異動を指すようになってきつつある[31]。NKKの事例で述べると，「多能工というのは広げた職務（大括り化した職務）をさらに3つも4つも出きる」ということである。従来の狭い班レベルのローテーションは，もはや「多能工化」ではなく，今日的な大括り化された1つの「職務領域」にすぎないのである。大括り化された複数の「職務領域への拡大」＝今日的な「多能工化」は，ME自動化によって一定の範囲の仕事量が相対的に減少してきたために，物理的に可能になったのかもしれない。しかし，より直接的には生産量の増減に合わせた頻繁な応援・異動（遠近の班への）の結果生じたのである。だが皮肉にも，こうした「無計画」的な頻繁な応援・異動は，「集団的熟練」の核ともいうべき「専門工」を減少させつつある。その結果，たとえば「異常が起こった時にこうだという人間がいなくなり，……現場のニーズに十分に対応しなく」（同上）なっている。こうした事実はME化・FA化された今日の労働過程が，これまでに述べたような新たな科学的知識や予防・予測・判断能力をもつ「専門工」を，チーム集団＝「集団的熟練」の核として，これまで以上に不可欠のものとして位置づけていることを示している。そのため，経営側は今日的な「多能工化」を理想とはしていても（「専門性を失わない職務領域多能工化をやっていくことが理想」……NKK），市場のニーズに応じた頻繁な応援・異動は，逆に「集団的熟練」の核ともいうべく専門工の形成を阻害するようになってきている。

かくして，日本的経営の強みといわれてきた労働過程のフレキシビリティは，「多能工化」ひとつだけをとってみても，少なくとも鉄鋼産業では，無限定的な展開が不可能になってきているかにみえる。また，フレキシビリティがもたらす「ゆとり」の剝奪は，フレキシビリティ自体に内在する，労働者にとっても有意義な定型的な労働に限定されない「多能工化」や品質・コスト・仲間の都合などを考える「ゆとり」などを，自ら掘り崩しているかのようである。日本的経営のほこるフレキシビリティは一つの曲り角を迎えているようである。

注

1）戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択』日本評論社，1991年，152頁，156頁，257頁。

2）同上書，130頁。

3）野原光・藤田栄史編著『自動車産業と労働者』法律文化社，1988年，62頁。なお，直接部門には組付および組立工程，塗装工程，機械加工工程，粗型材工程があるが，この順で労働の単調化が著しい（47頁）。機械加工工程ではトランスファーマシン，平面ブローチ盤，ミーリング・トランスファーマシンなどの自動機械が導入されるとともに，日本特有の「機械の多台持ち」（数台から10数台）が行われている。

4）小山陽一編著『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房，1985年，180頁。

5）前掲書『労使関係の転換と選択』160頁。

6）野原光「日本の『フレキシブル』生産システムの再検討」『社会政策学会年報 第36集』1992年，御茶の水書房，94頁。

7）前掲書『労使関係の転換と選択』257頁。

8）電機産業の工程は重電機と弱電機の工程に大別される。前者は主として注文生産で加工工程が一定の比重を占めるのに対して，後者は大量生産で組立工程の比重が高い。

9）徳永重良・杉本典之編著『FAからCIMへ』同文舘，1990年。

10）同上書，346頁。

11）同上書，346頁。

12）新日鉄の話によると，高炉にAIが導入された理由は，単にAIが開発されただけでなく，「高炉職場に毎年若年者が入らず，技能の継承に断層が生じた」ことや，操業の安定によって「異常処理経験が減り，異常が生じたとき対処できにくくなってきた」ことなどによるという。

13）長谷川孝『新日鉄は何をめざすか』福村出版，1987年，105～116頁。

14）C製鉄所の話によると「ホワイトカラーの仕事をブルーカラーがする，いわゆる主務職，技術職の混淆職場が増えており，そういう意味でのグレーカラーの領域が益々進んでいくだろう」とされている。

15）1960年代の制御技術は「リレー盤やシーケンス盤などを使ってハードで制御をするということで，ハード面での技術が主だった」（新日鉄）という。

16）浜良次「『無人』工場」『コンピュータ革命と現代社会3』大月書店，1986年，187頁。

17）前掲書『労使関係の転換と選択』129頁。

18）小林甫，木村保茂，越田清和，浅川和幸『大企業労働者の「企業共同生活体」の構造とその地域的特質に関する実証的比較研究』北海道大学教育学部，1987年，25～36頁。

19）北村洋基「情報化・労働・生産様式」福島大学経済学会『商学論集』第57巻1号，1988年8月，47頁。

20）たとえば，オペレータがメインテナンスの一部を習得したり（多能工化），保守・保全マンがオペレータ部門＝直接部門へ応援したりすることはあるが，オペレータが保守・保全部門＝準直接部門に応援する，いわば下位から上位への応援は行われていない。なお，自動車産業ではライン保全と予防保全に別れていて所属する課が異なるが，両者ともに準直接部門に属し，オペレータとは異なるキャリアを有している。

21）たとえば，VTRのFAライン（日立製作所）では下級PMマン（日常のオペレーション中心）→中級PMマン→上級PMマン（プログラム作成・修正，大規模修理）というキャリア・パス，乾電池の「無人化」ラインではオペレータ→MK（Machine Keeper）というキャリア・パスである。

22）前掲書『FAからCIMへ』166頁。

23）同上書，239頁。

24）前掲書『大企業労働者の「企業共同生活体」の構造とその地域的特質に関する実証的比較研究』125頁。

25）前掲書『自動車産業と労働者』68～69頁。

26）前掲書『労使関係の転換と選択』257頁。

27）同上書，160頁。

28）熊沢誠『労働者管理の草の根』日本評論社，1976年，66～67頁。

29）野村正実「日本の生産システムとテイラー主義」『社会政策学会年報　第36集』1992年，御茶の水書房，63頁。

30）たとえば，NC機の導入は旧来の熟練の解体につながるが，ロボットの導入は単純労働の代替，削減の傾向をもたらす。

31）従来の従事ポジション単位の職務から工長単位全体を1職務とする職務の大括り化が進んでいる（「新日本製鉄の賃金制度改定内容」『賃金実務』昭和63年5月1日）。そのため，今日の「多能工化」は大括り化された職務内でのローテーションはもちろんのこと，工長単位を超えた応援・異動が一般化している。

2．フレキシブルな労働を統括する能力主義管理

(1) 賃金体系の再編成と能力主義管理

アメリカにおける職務の細分化，固定化，専門化は，テイラー＆フォード・システムの展開過程をつうじて進められてきた。それは，生産労働者がかって「実行」という行為の中に含めもっていた仕事の段取・方法などの「構想」を，労働者（「実行」）から完全に分離する過程でもあった。しかし，アメリカの労働組合はこれに対抗してジョブ・コントロール・ユニオニズム（職務規制政策）をとり，職務の内容と資格を客観化・明確化し，セニョリティとレイオフ・システムを確立した。その結果，職務の細分化，固定化，専門化にもかかわらず，労働者側は昇進・賃金面における経営側の恣意的裁量の余地を狭めることに成功した。

それに対して日本的生産システム＝労働過程のフレキシビリティは，今日の生産の多様化段階に合理的な生産システムとして，“ポスト・フォーディズムを代表するもの”という評価さえ受けている[1)]。しかし，それは省力化，労働強化，長時間労働など合理化の主要な手段になっている。労働のフレキシビリティがこのように機能するのは，労働組合側の規制力のあまさ，とりわけ昇進・昇格・昇給面での経営側の裁量権が野放しにされ，日本的な人事管理である能力主義管理と結合しているからである。日本的な労働のフレキシビリティは能力主義管理と相まって，初めてその機能を十分に発揮しうるのである。

それでは，自動車・電機・鉄鋼産業における能力主義管理の特徴はどうであろうか。能力主義管理は，周知のように職務遂行能力を重視する職能資格制度と職場小集団の「自主性尊重」を建前とする小集団活動を柱とするが，ここでは賃金体系の再編成の関わりから能力主義管理（職能資格制度）をみてみよう[2)]。

3産業の代表的企業の賃金体系（基準内賃金のみ）はつぎのとうりである。

〈トヨタ〉（基本給＋生産手当＋職能給＋年齢給）＋職位手当＋家族手当。

〈日　立〉（基本給＋加給＋職務給）＋特別賃率＋扶養地域手当＋営業手当。
〈新日鉄〉（基本給本給＋基本給加給＋職務給＋職務考課給）＋業績給＋職務付加手当
＋交代手当。

このうちカッコ内に示したのが主要賃金項目で，以下ではそれについてだけ検討する。

職能資格制度（名称はそれぞれに，トヨタ→職能資格制度でかっての職層制度を再編したもの，日立→職群等級制度，新日鉄→資格制度）[3]は，各企業の賃金体系のベースをなしている。たとえば，トヨタでは基本給（職能資格ごとに各人の能力評価に応じて昇給），生産手当（集団的能率給であるが，計算の方法は基本給×生産手当支給率），職能給（職能資格ごとに各人の業績，態度を考課）がそれぞれに職能資格制度をベースとし，日立では基本給（職群等級ごとに各人の能力，勤続評価に応じて昇給），加給（基本給×査定率）の２つが職能資格制度をベースとし，また新日鉄では基本給本給（資格ごとの考課給）だけではあるが職能資格制度と関わっている。“職能資格制度をベースとする”ということは，賃金の昇給に職能資格の昇格が不可欠だということである。しかし，その昇格は「従事する職務，本人の経験，知識，技能，勤務成績，会社業務への貢献度を総合勘案」[4]することによって，つまり職務遂行能力，その他などの人事考課＝査定によって決定される。さらに，上記の賃金項目から分かるように，資格の昇格だけでなく同一資格内での昇給にも，また人事考課＝査定は影響する。労働者の昇給は，いわば２重の人事考課＝査定によって行われているといえようか。人事考課＝査定の範囲，影響力は，少なくとも上記の検討だけからいうと，トヨタがもっとも広く強く，ついで日立，新日鉄の順位となるであろう。

しかし，まだ主要賃金項目のすべてを検討し終わったわけではない。日立の職務給や新日鉄の職務給，職務考課給などは残されている。ただし，トヨタの年齢給と新日鉄の基本給加給は，ともに年齢給であるから分析からは除く。

まず日立の職務給は，職務評価（知識，熟練，判断力，精神負荷，肉体負荷，不快条件，災害危険，業務責任，指導監督責任の９職務評価要素）によってだされた職務等級（点数法によって１～９までの職務等級に格付け）ごとの職務給賃率を示している。職務評価ごとの職務給を意味するという点では，それは属人給でないといってよいのかもしれない。しかし，実際はそうではない。それは職群等級調整（属人的性格の職群等級ごとに職務給の最低職級賃率をきめること）や年齢調整（年齢に対する最低職級賃率）によって修正され，属人的要素を付加されている[5]。いわゆる職務給が属人化しているのである。職務給は本来，人事考課給＝査定給ではないが，属人給化してるという意味で，日立のそれは人事考課給＝査定給と共通性をもつのである。

一方，新日鉄の職務給は，職務評価（職務遂行上の難易度と職務遂行に伴う職務負担度の２大職務評価要素）によって格付けされた，職務区分ごとに支払われる職務評価給である。いわば，職務給の“本来の”理念から乖離してない職務給である。しかし，もう一つの職務考課給はそうでない。それは各人の職務給をベースとしながらも，各人の職務遂行能力やその他などを査定することによって決定される賃金である。具体的には，「配置職務の遂行・成果（定常作業の遂行・成果と非定常作業の遂行・成果），多能工化度合，新技術・作業改善への対応力，管理業務の遂行・成果，執務態度・意欲，指導・統率力（リーダーシップの発揮度合と部下の指導育成）」[6]によって，各人の「能力」を５段階評価して支払われる。いわば新日鉄の職務給は“本来の”職務給と査定的要素を含む職務考課給からなっている。

以上，主要賃金項目のすべてを分析し終えたが，それによるとトヨタと日立の両社は，賃金項目のほとんどが査定的，属人的に決定されるという点で共通している。しかし，属人化しつつあるとはいえ日立には職務給があるが，トヨタにはない。その点で，トヨタの方がより査定的，人事考課的といえよう。それに対して，新日鉄は前2社にはない職務給“本来の”理念から乖離しない職務給があり，それが賃金総額の3割を占めている。トヨタ，日立より人事考課的，査定的要素が少ないことは明らかであろう。こうした違いは，基本的に各企業の賃金政策の違いによるが，同時に労働過程のあり方も反映しているようである。すなわち，自動車産業では労働の単純化傾向が著しく，そこでの技能は反復的な労働をこえるものではない。そのため職務序列は非職制内ではつけにくく，基本的な職務序列は職制と非職制間の序列だけである。そのような序列下では職務給よりも査定給の方が労働者を管理する上で有利である。なぜなら，労働者が反復的な職務の労働から解放されるとしたら，「過去2年間の人事考課の評価点」を「3.5以上」とるよう努力，競争し[7]，「知的契機や判断・決定権をもつ職制職務に移行する」[8]しかないからである。それに対して電機産業では，労働の二極分解が進行してるとはいえ，「反復的な半熟練労働をこえる」労働が一定程度存在し，キャリア・レベルでみると上位の職務への昇進が可能である。このような職務序列下では，たとえ属人的要素を含んでいようとも，職務給・職務区分を設定することが一定の意味をもつであろう。一方，鉄鋼産業の場合は制御労働，制御指示，経験的熟練が後退したとはいえ，マニュアルに頼らない知的労働，判断業務がかなりの部分を占めている。そのような下では職務考課給とともに職務給“本来の”理念から乖離しない職務給の設定が，能力管理上の意味をもつ。しかし，鉄鋼産業（新日鉄）といえども，ヨーロッパの職務給主体の賃金と比べるならば，賃金体系総体としては，人事考課的，査定的要素がきわめて大きいのである。事実，1988年の賃金改定では能力給の比率増大ということで仕事給部分を増大させたが，職能給部分が増大したのであって職務給部分は従来どうり（30％）であった。

このように人事考課的要素，査定的要素が多いことが日本の賃金体系の特徴であるが，その際の査定項目は，能力や業績だけでなく「潜在的な能力や協調性・責任感・忠誠心など態度的側面を重視した全人格的な評価」[9]である。たとえば，トヨタでは基本給の昇給は能力（保有能力）面を評価し，生産手当と職能給は業績・態度面を重点的に評価している[10]。また日立，新日鉄では基本給（日立の基本給，新日鉄の基本給本給）と職務考課給（新日鉄）の昇給および職能資格（職群制度－日立，資格制度－新日鉄）の昇格は，ともに能力（職務遂行能力，経験，知識，技能），業績（成果），態度（執務態度，意欲，勤務成績，会社業務への貢献度）の全体を評価している[11]。このようにその評価，査定項目は年功も含めてきわめて総合的，多様的である。しかも，その評価方法は「5段階評価のランクにそって評価点が一定の基準分布にしたがって分布する」[12]ような相対的評価である。いくら仕事っぷりを発揮しても，絶対評価によって全員が上位にランクづけられることはなく，相対的な評価序列がつけられる。それは中学校の内申評価にきわめて類似している。

さらに，基本給部分が現象的には年功的昇給曲線を描くとか，「A部門のラインの作業者に比して，B部門の保全がやや低い」[13]ように厳密な熟練度別賃金曲線を描かないとか，その他種々の特徴をもつ。それらを概括すると，日本の人事考課は「評価のタイム・スパンは長く，一時期の業績によって大きな処遇差がつくことはない。昇進・昇給は年功・能力・態度・業績などを総合的に考慮して決定され，個人差は短期的には比較的小さい」[14]といえよう。しかしそれだけではない。人事考課制度の基本線は，長期的には処遇差が累積して徐々に大きくなるように「単な

る年功重視でなく，年功プラス能力賃金であり，長期的な雇用関係を前提とすれば，能力・業績向上のインセンティブに富む競争的な報酬制度」[15]である。同一の労働で同一の業績（成果）をあげても，潜在能力や態度（規律性，責任性，積極性，協調性，忠誠心）によって長期的には評価が違うわけであり，それを考えると，日本の人事考課制度はきわめて「個人の働きぶりに応じて昇進や昇給が異なる（競争的な－引用者）システム」[16]なのである。まさに「日本的人事管理を枢要の手段とする日本的能力主義こそが，日本のサラリーマンを，その要請に適応した『会社人間』」へ，そして「不断の労働者間競争のなかへ投げ込んでゆく」原動力なのである[17]。

(2) 能力主義管理の理念と現実

日本的能力主義管理（人事考課制度）は，1980年の『新職能資格制度』（日経連）を画期として「第２段階を画する」に至ったといわれている[18]。その理念的な特徴は，これまで以上に年功処遇を縮小し能力処遇を拡大するが，その際，これまでのような相対的考課と評価ルールの秘密主義を排して，「絶対考課」，人事考課の「公開主義」，上位資格昇格方法の「卒業方式」（当該資格の職務遂行能力を獲得した時点で上位資格に昇格させる方式）と「定員枠排除」の採用，および「能力開発主義」などを原則とするというものである[19]。

事実，1980年代末から始まった自動車・電機・鉄鋼産業の「賃金体系と処遇」の再編成によって，業績・能力評価部分（仕事給）の重視，いわゆる業績にストレートに結実する能力主義が一層重視されるようになった。たとえば，トヨタでは従来の「能力・年功・業績を加味した総合評価方式」を，1990年から主として「保有能力」（基本給）と「発揮能力（業績）」（生産手当，職能給）で評価するようになった[20]。また新日鉄では，1988年に従来の年功給50（基本給50）＋仕事給50（職務給30＋職務加給10＋業績給10）を，年功給40（基本給本給24＋基本給加給16）＋仕事給60（職務給30＋職務考課給20＋業績給10）に改定すると同時に，職務考課給の査定基準のあり方を，「職務の遂行・成果」「多能工化度合」「指導・統率力－工長のみ」（以上の基準を70％重視）と「新技術・作業改善への対応力」「管理業務の遂行・成果」「執務態度・意欲」（以上30％）とした[21]。総じて，「能力があっても業績がなければだめだ。いくら試験の点がよくても現実にそれが結果として現れなくてはだめだ」（NKK）というように，仕事給部分の増大と査定における業績・能力部分の重視である。それによって年功プラス能力賃金の年功部分を縮小し，より一層，業績に結実する能力主義化（業績および能力評価）を推進したのである[22]。なお，業績・能力評価の重視は，一見，態度評価の側面の低下を意味するかにみえるが，実際はそうでない。トヨタの今回の改定は「組合員のヤル気・元気に結びつくように『頑張れば報われる』という要素を明確」[23]にしたものであり，また新日鉄の「執務態度・意欲」項目は，「勤務実績や仕事への取り組み姿勢，意欲を評価する要素」[24]として設定したものである。

このように能力主義管理の第２段階＝「人事トータルシステム」段階では，実際に年功処遇の縮小と能力処遇のさらなる拡大が実施されている。しかし，能力処遇を理念に近づけるのに必要な「絶対考課」「公開主義」「卒業方式」「定員枠の排除」の採用は，３産業ともまったく行われていない。高橋祐吉氏の言葉をかりると，「『人事トータルシステム』における昇格管理も，企業の労務費コストの管理の枠組から離れることはできない」[25]ため，限定的な選別をふくむ「相対考課」「入学方式」「定員枠の設定」から容易に離れられないのであり，さらにそのことから生ずる恣意的選別の可能性をかくすために「秘密主義」が必要になるのである。能力主義管理は，たとえ人事担当者による「職場の公平性と納得性をえる」努力がなされるにしても[26]，実際的に

は“能力にもとづく処遇という理念”から少なからず乖離を示すのである。ましてや，労働組合機能による配置の平等が確保されていない日本的経営下では，労働者の能力差は「配置というものの優遇・不遇の結果」[27]として現れやすいため，“能力にもとづく処遇”そのものの正当性は疑わしいのである。かくして，「まだまやかしの“能力主義”を偽りのない“能力主義”にせよという運動」[28]方針は，「企業が必要とする職能に限定」[29]する日本的能力主義管理下では，「無理」を内包せざるをえないであろう。事実，能力主義の推進に手をかしてきた鉄鋼労連においても，今日の「能力主義のいきすぎ」は「公平感と納得感を確保」する上で「大きな問題を残すことになる」から，「いきすぎた能力主義の追及はチェックし，歯止めをかけていく」という展開にならざるを得なくなっている[30]。

ところで，“能力にもとづく処遇という理念”から現実的に少なからず乖離を示すということは，職務遂行能力の評価が，その本質として曖昧にならざるを得ないことを意味している。今，そのことと関わって「職務の大括り化」と能力評価の問題についてみてみよう。日本の職務は，もともとヨーロッパの職務概念ではおよそ考えられない大まかな括り方をしている。しかし，それが今日さらに「大括り化」されつつある。新日鉄では，従来，各人が従事する担当ポジションを職務の単位としていたが，それが工長単位を１つの職務単位として大括り化された。また，日立の「VTR（ビデオ）工場では，生産現場のラインについている者はほとんどすべて『量産小物組立員』に分類されている。手作業で組み立てを行う者も，PM要員として機械のトラブルに対応する者も，最終調整・補修を行う者も，『量産小物組立員』なのである」[31]。このような「職務の大括り化」は，多能工化や労働力配置のフレキシビリティをきわめて容易にする。職務内での多能工化や頻繁な異動は，職務変更あるいは職務のグレイドダウンという労使間摩擦とはなりにくいからである。事実，新日鉄の「職務の大括り化」は，工長単位での異動の日常化，要人員措置の弾力化，多能工化の推進等を勘案して実施されたのである[32]。

かくして，「職務の大括り化」はより一層の多能工化と要員配置・異動の弾力化をもたらし，職務範囲の一層の弾力化と不明瞭化を進めたのである。それにともない職務遂行能力の基準もさらに不定型化・多様化せざるをえなかった。新日鉄の職務評価方法の「点数法」から「比較分類法」への移行はそのことを示している[33]。こうした「職務の大括り化」→職務遂行能力基準の一層の相対化（比較分類法化）という中で，先の職能給（職務考課給）・仕事給の比率増大がはかられたのである。その際の重点的考課基準は，定常作業，非定常作業などの「職務の遂行・成果」，生産・品質・コスト管理などの「管理業務の遂行・成果」（以上，業績評価基準）と，「多能工化度合」「新技術・作業改善への対応力」「執務態度・意欲」などの能力・態度評価であるが，「職務の大括り化」による異動の日常化・要員の弾力化・多能工化は，特に後者の能力評価（「多能工化度合」「新技術・作業改善への対応力」）と深く関わっている。この能力評価には顕在的能力と潜在的能力に対する評価があり，両者は別ちがたく結びついている。しかし，「潜在的な能力を開発し，やる気を引きだすのがHRM（ヒューマン・リソース・マネジメント－引用者）の中心課題」[34]であるという観点からすると，潜在的能力を顕在化させるのが今日の能力主義管理の最重点課題なのかもしれない。実際，潜在的能力はマニュアルに頼らない知的労働，判断業務の増大＝「ブルーカラーのグレーカラー化」という状況下で（第１節の鉄鋼業参照），現場でその重要度を高めつつある。しかし，潜在能力は数値的・客観的に把握しにくいことも事実であり，それ故に仕事に関する日本的な能力の考課は，「すぐれて仕事に対する『姿勢』いかん」，すなわち「人間の情意（態度－引用者）の考課に，完全に収斂はしないまでも，不分明なまでに近づい

てゆく」のである[35]。

かくして，労働のフレキシビリティの成果いかんは，潜在的能力をふくむ能力評価を軸とする人事考課と深く関わっていることは明らかであろう。逆説的にいうと，潜在的能力を含む資本による能力評価こそが，労働者から「ゆとり」を奪い，労働過程のフレキシビリティという今日の生産の多様化段階に適合的な生産システム（それは労働者からみても定型的な労働に限定することなく，品質や仲間の都合を考えてフレキシブルに働くシステムであるという点で一定の有意性をもっている）を合理化の主要手段に換え，日本のサラリーマンを不断の労働者間競争のなかへ投げ込むのである。その際の重要なポイントは，潜在的能力を顕在化させるための「能力開発」であろう。今日の能力主義管理が「査定型から育成型への転換」[36]といわれるのもそのためである。そこで節を変えて，「能力開発」の分析をつうじて資本の教育力とその問題点に迫ってみよう。

注

1）日本的生産システムをポスト・フォーディスムというためには，人間の労働を節約するという意味での生産力の革新性が必要であると私は考えている。しかし現段階では，そのような革新的な生産力概念にはなってない。なお，生産様式の日本モデルの国際的議論では，本論で対象としている日本的生産システムのレベルの外に，日本的〈経済＝社会システム〉論レベル，〈精神・文化〉論レベルでの論争がある。これら各レベルの国際論争については，「現代市民社会の人間発達の問題」を，「生産・労働様式，民主主義的諸関係，学校文化」の各側面から考察しようとした，小林甫，浅川和幸「大企業労働者の生活と文化における〈同化の中の異化〉」（『北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書第40号』1992年）の序論に詳しい。

2）能力主義管理のあり方は業種，企業ごとにその特徴が異なる。そのため，ここでは3産業の代表的企業（トヨタ自動車工業，日立製作所，新日本製鉄）だけに焦点を当てることにする。

3）全日本金属産業労働組合協議会『賃金体系と処遇』（1990年11月）によると，トヨタ，日立，新日鉄の職能的資格制度は以下のとうりである。

〈トヨタ〉一般職3級→一般職2級→準指導職→指導職3級→指導職2級→指導職1級→上級指導職2級→上級指導職1級→係長級・工長級→課長2級（以上が工長職位まで対応する職能資格）→課長1級→次長級→部長級→理事。

〈日　立〉（監督指導職が）4級→3級→2級→1級。（技能職が）7級→6級→5級→4級→3級。

〈新日鉄〉担当補→担当→主担当→主事→統括主事（主として作業長まで対応する職能資格）

4）同上書，139頁。

5）徳永重良・杉本典之編著『FAからCIMへ』同文舘出版，1990年，277～278頁参照。

6）前掲書『賃金体系と処遇』149～150頁。

7）田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達＝その2－元・トヨタ自動車工業専務取締役・山本恵明氏にきく(3)」『日本労働協会雑誌』1982年9月号，37頁。

8）野原光・藤田栄史編著『自動車産業と労働者』法律文化社，1988年，250頁。

9）石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会，1985年，8頁。

10）前掲書『賃金体系と処遇』98～109頁。

11）同上書，5～27頁，135～156頁参照。なお，日立では同じ査定といっても，「基本給の場合には能力・業績・勤惰を総合的にみる，加給の場合には技能と勤惰を中心にみる，と正式には規定されているが，実際には両者の区別は困難」であるという（前掲書『FAからCIMへ』273頁）。

12）前掲「日本的雇用慣行を築いた人達＝その２」37頁。
13）戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択』日本評論社，1991年，155頁。
14）前掲書『日本企業の国際人事管理』８頁。
15）同上書，８頁。
16）熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房，1989年，176頁。
17）同上書，75～77頁。
18）高橋祐吉「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」『社会政策学会年報　第36集』御茶の水書房，1992年，19頁。
19）楠田丘『新しい人事考課』産業労働調査所，1990年，37～44頁。
20）前掲書『賃金体系と処遇』102，104頁。
21）「新日本製鉄の賃金制度改定内容」『賃金実務』昭和63年５月１日，15頁，18頁。なお，年功給部分(40)のうち，基本給本給(24)は査定給＝考課給，基本給加給(16)は年齢給を意味する。
22）一層の能力主義化という場合，「年功と経験を積めば能力は上がるはず」（NKK）という能力主義ではなく，業績に結びついた能力主義化を意味する。端的にいうと，「能力があっても業績がなければだめだ。いくら試験の点がよくても現実にそれが結果として現れなくてはだめだ。…業績をだすための能力だ」（NKK）というように，業績に収斂する能力主義化を意味している。こうした能力主義化を推し進めるために，各社は1990年前後から本論で述べたような賃金改定を実施した。それによって当然ながら各社とも基本給の年功部分を減少させた。たとえば，新日鉄では1988年の賃金制度の改定によって，年功給のピークを45～50才層に設定し，50才以上は30％昇給の廃止などによって横這いないし逓減化させたのである。
23）前掲書『賃金体系と処遇』98頁。
24）新日鉄室蘭製鉄所『ムロラン労働ニュース』昭和62年12月11日，10頁。
25）前掲「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」24頁。
26）「能力は本当のところ客観的に，われわれが従業員管理していくときに，公平性ともうひとつ納得性がなきゃいかん。（でも）能力は納得性がなかなか得られにくいんです。……だから能力主義の反対語の年功主義をあえてもってきていた」（NKK）
27）熊沢誠「〈組合ばなれ〉の〈民主主義〉」『社会政策学会研究大会社会政策叢書　第12集』啓文社，1988年，140頁。
28）石田光男『賃金の社会科学』中央経済社，1990年，212頁。
29）楠田丘『職能資格制度と昇格・昇給・昇進』産業労働調査所，1988年，47頁。
30）鉄鋼労連『鉄鋼労連大手５社・日新の賃金制度改定』1988年，18頁。
31）前掲書『FAからCIMへ』282頁。
32）前掲「新日本製鉄の賃金制度改定内容」16頁。
33）同上書によると，現行の「点数法」から「比較分類違法」への改定理由を，「職務内容の変化や職務領域の拡大に対応していく観点から，より総合的で簡潔な評価を可能にするため」(16頁)としている。
34）前掲書『日本企業の国際人事管理』20頁。
35）前掲書『日本的経営の明暗』57頁。
36）兵藤釗「現代日本の労務管理」『社会政策学会年報　第36集』御茶の水書房，1992年，108頁。

3.「能力開発主義」段階の教育訓練

上述したような能力処遇のさらなる拡大は,「能力開発主義」ともいうべき人事管理を必至化し,「人間の成長の側に視点をおいた能力育成人事」や「個をみつめた計画的能力開発」の重要性を主張するに至る[1)]。今や「能力開発主義」こそが,「人事トータルシステム」段階（能力主義管理の第2段階）のひとつの特徴なのである。フレキシブルな労働に対応した,こうした「能力開発」の特徴や問題点を分析するのがここでの課題であるが,資料の関係上,鉄鋼業を中心にしか検討できない。具体的には,「能力開発」がもっとも活発な新日鉄を検討し,必要に応じて他の大手鉄鋼企業あるいは他産業（自動車,電機）について言及する。

なお資料の制約上,若干しか他産業（自動車,電機）に言及できないが,以下の分析に先立って,一言,鉄鋼業との差異について述べておく。その最大の違いは企業内養成施設（社立学校）の有無であろう。鉄鋼業ではかって企業内養成施設をもっていたが,今はない。それに対して他の2産業では,かなりの企業が企業内養成施設を有している[2)]。また,鉄鋼業ではラインマン教育,メインテナンスマン教育の両方があるが,他の2産業ではメインテナンスマン教育が主である。そして同一産業でも,大量生産方式でない企業（多品種少量生産あるいは受注的な生産を主とする企業）の方が,技術・メインテナンス教育を中心に「能力開発」がさかんな傾向にある。たとえば,NECは「学習企業」と呼ばれ,社員のかなりの部分が技術・メインテナンス教育を系統的に受けているが,こうした「教育熱心」は同社の生産過程のあり方（製品の種類・開発）と多分に関わっていると思われる。

さて新日鉄であるが,同社の「能力開発」の「憲法」は,1970年の合併時にだされた「能力開発に関する社長通達」であるといわれる。この時に同社の「能力開発」の基本線が敷かれた。その限りでは「能力開発主義」が,「人事トータルシステム」段階（能力主義管理の第2段階）以前に生じたといえなくもない。しかし,より今日の「能力開発」の基本をなしているのは,1988年度から発足した新たな合理化計画（中長期経営計画）に対応する「第四次能力開発」である。そこでは労働力の流動化に対応した今日的特徴の「能力開発」などが位置づけられている。以下に検討するのは,この基本線上に展開する1991年度の「能力開発」（表1）である。ただし,表1は作業長・技術職社員の基本的なパターンであって,個別製鉄所レベルを示すものではない。読者の煩瑣上これだけにとどめたが,同じ新日鉄でも製鉄所によって「能力開発」に強弱がある。そのため,以下の行論では各製鉄所の特徴を織り交ぜながら述べてみたい。なお,主として能力主義管理の第1段階（1960～70年代）との差異に注目しながら,その特徴を述べてみたい。

まず今日的特徴のひとつは,「能力開発」（とくに層別教育）と昇進昇格管理の結合が1970年代よりもさらに強化されたことである。たとえば新日鉄C製鉄所では,技術職社員中工長が11%,作業長が5%,掛長が0.3%（作業長から昇格した者のみ）であり,上位職位ほど昇進の競争・選別が激しくなっている。これらの役職への昇進には,担当補→担当→主担当→主事（工長昇進に必要な最低限の資格）→統括主事（作業長昇進に必要な最低限の資格）→参事補（掛長昇進に必要な最低限の資格）という職能資格上での昇格が必要条件になっている。「能力開発」は,まさにこれら役職,資格の昇進昇格と堅く結びついている。もっとも,役職とは無関係な担当補→担当→主担当までは,それぞれに2年,7年以上の経験者を対象とする所属長の推薦だけでもって昇格できる。この間,「新入社員研修」,「各種中堅社員研修」を受けなければならないとはいえ,主担当まではほぼ全員が昇格可能である（ただし,担当→主担当への昇格では遅速の若干の差が

表1　新日鉄能力開発体系（作業長・技術職社員の基本的パターン）

区分／階層		層別研修	専門研修	その他
作業長層	統括主事	作業長研修		通信教育
工長層	主事	作業長候補者研修 工長研修	〔新技術研修体系〕 作業長専科：共通研修／部門研修	社外講習会派遣
一般社員	主担当	工長候補者研修 中堅社員研修（各種）	工長専科：共通研修／部門研修 基礎学科研修Ⅱ部 専門技術研修Ⅱ部	職場研修会
	担当		基礎学科研修Ⅰ部 専門技術研修Ⅰ部	安全研修
新入社員	担当補	新入社員研修	新入社員整備基礎研修	出向研修 自主管理活動リーダー研修

AIA

〔整備研修〕：整備技能研修／ライン運転マン整備研修

産業技術短大派遣：派遣前研修／夏期研修

IE・QC研修

生じる)。入社後10年位はほぼ横一線で昇格しており，そのことが「評価のタイムスパンは長く，一時期の業績によって大きな処遇差がつくということはない」[3]といわれる所以であろう。

ところが，主担当→主事→統括主事→参事補になるとそうはいかなくなる。激烈な競争が待ち構えている。まず主担当→主事へは，所属長の推薦，ペーパーテスト（高校程度の数学，国語と職務知識，作文）および面接をクリアーした者のみが昇格できる。ついで主事から工長へは，「工長候補者研修」修了者のみが昇進できる。が，そのためには「工長候補者研修」受講のための選抜試験（所属長の推薦，ペーパーテスト，面接）をクリアしなければならない。これにクリアして「工長候補者研修」を修了した者はほぼ自動的に工長へ昇進できる。かくして，工長への昇進には主事という職能資格への昇格はもちろんだが，それ以上に「工長候補者研修」受講の有無が決定的な意味をもつことが分かる。そうした位置づけ故に，「工長候補者研修」では100時間の管理教育（鉄鋼事情，工長の役割認識，人間関係，管理技法，問題解決訓練，仕事の効果的進め方，安全衛生管理，環境管理，経理，原価管理等）と150時間の技術教育（機械工学，電気工学，計装と制御，油圧，潤滑，省エネ，設備保全，自工程操業関連技術理論，自工程操業専門技術知識－以上は表1の工長専科に対応）が，3ケ月間（一部合宿を含む）にわたって実施されるのである。

選抜試験は，主事から統括主事へ，統括主事から作業長へ，あるいは統括主事から参事補への昇進昇格時にも実施される。とくに難しいとされるのは，作業長への昇進試験である。ここでも「工長候補者研修」の時と同じように，「作業長候補者研修」を受講するための選抜試験が年に1度行われる。所属長の推薦と英・数・国・理・社のペーパーテスト（高校レベル），および面接がそれである。この選抜試験に合格して初めて「作業長候補者研修」を受講できるが，そこでは工長のそれよりもさらにレベルの高い200時間の管理教育と300時間の技術教育（作業長専科）が3ケ月間にわたって行われる。「作業長候補者研修」でほぼ管理・技術能力の全般をたたき込まれるためか，作業長昇進後の研修は位置づけも低く，期間も短い。たとえば，「作業長研修」（あるいは工長研修）は，「積極的傾聴法」（部下の話を聞き出す方法）などを中心とする3～4日の研修にすぎない。

このように「能力開発」は昇進昇格管理と堅く結びついており，そのことがフレキシビリティの発揮を労働者に強いることになるが，その要にあるのは作業長および工長候補者研修である。その特徴はすでに1960年代半ばにみられたが[4]，今日のそれは候補者研修を受講するために新たに選抜試験が設けられ，厳密化した。こうした選抜試験の設置と厳格化は，一面で昇進昇格の客観化の進展といえなくもない。しかし，所属長の推薦という形の職務遂行能力の評価は依然として上司に握られており，なお“能力に基づく処遇”そのものの正当性は疑わしい。

新日鉄ほどに厳格な試験があるかどうかは別にして，他の大手鉄鋼企業あるいは自動車・電機産業でも昇進昇格管理における「能力開発」の役割は強まっている[5]。たとえば，NKKでは「作業長候補者教育」（工長候補者教育）として「新任主管研修」（新任主事研修）が，「業務上の心構え」を中心にまる1日行われる[6]。またトヨタでは，班長予備軍育成の「中堅技能者訓練」，組長候補者育成の「班長特別教育」，あるいは工長候補者育成の「組長特別教育」が選抜者を対象に行われている[7]。いずれにせよ，これらの層別教育が昇進昇格管理と堅く結合した「エリート育成教育」であることに変わりはない。なお，自動車産業の層別教育では，「『統率力』『指導力』『チームワーク』『職場の人間関係』といったものが教育訓練の重点内容となって」[8]おり，技能・技術教育はほとんどない。自動車産業の直接部門が，「反復的な半熟練」労働を基調としている

ことと無関係でないだろう。

第2は，上記の「エリート育成教育」からもれた人々を対象とする「モラルアップ教育」である。それは「真っすぐ上にあがって行けるハッピーな人間とは逆に，どんどん年数は過ぎても上にあがれない人間が出てくるから，そういう者についても教育の機会をなるべく与え，意識を変え，モラルを上げる」（NKK）必要性から生まれた。たとえば，中高年者を対象とする「AIA研修」（人生の歩みを振り返り，今後の人生をより良く生きるための心構えを確立して，リフレッシュを図る研修），「いきいき未来ホーラム」（自分自身をみつめ直し，いきいきした未来を構築するための具体的な人生プログラムを考える研修），あるいは若年者を対象とする「ヤンガーズフォーラム」（将来を担う若手中堅者としての自覚と使命感を再認識させる研修）等である[9]。それらは直接的には，高度成長期のような製鉄所の新増設によるポスト増が望めなく，労働力構成も高齢化し，かつ若年層の定着率が相対的に低下してきた状況の中で新設されたのである。しかし同時に，1980年代の能力主義管理の再編成が，昇進労働力群の範囲を急速に縮小してきたことも無視できない。昇進労働力群が分厚く存在した能力主義管理の第1段階（1960～70年代）には，この種の「能力開発」はほとんど資本の視野に含まれなかったのである。

なお，この種の「能力開発」の線上には，この他に「専門職エキスパート研修」（主務職），「出向研修」などがある。これらの研修は直接的にはモラルアップを目的としたものではないが，能力主義管理の再編成によって昇進昇格に乗り遅れた人々，あるいは弾き出された人々を対象に研修するという点で，上記の研修と同様である。たとえば，「出向研修」には，「新日鉄グループ企業の経営体質強化と連携緊密化を促進する」[10]ものと，文字どうり雇用調整の手段として行われるものがあるが，後者がこの種の研修に該当する。表1はそれを示したもので，作業長・工長・一般作業員を対象とする雇用調整目的の「出向研修」である。しかし，その研修内容は出向先企業の概要や出向の心構え（ex. 名前は新日鉄マンでも出向先の人間になりきること）など，ごく簡単なものにすぎない。基本的な教育訓練は，出向先でのOJT（On The Job Training）に委ねられているのである。このように「エリート昇進」からもれた人々を対象とする教育訓練は，教育とは名ばかりのモラルアップ・心構えなどを中心とする精神教育であることが多い。

第3は，メインテナンス研修（OFF・JT－Off The Job Training）の重視である。第1節で述べたように，ME化の導入による全工程の連続化や高速化の進展は，メインテナンスの比重の増大と質それ自体の高度化をもたらた。今や，メインテナンス系の分析なしに労働総体のあり方を結論できないまでに至っている。その結果，1960～70年代とは違った意味でのメインテナンス教育が重視されだした。新たな科学的な知的労働，予防・予測労働，判断労働の付加と旧来型経験的熟練労働の後退という，今日的なメインテナンス作業に適合的な集合研修（OFF・JT）がそれである。新日鉄B製鉄所の事例を述べると，メインテナンスマンは，9カ月間の新入社員整備基礎研修・専門研修を受けた後（ラインの新入社員は3カ月のOFF・JTと6カ月のOJT），さらに「工長を卒業するまで“整備専門研修”を何十コースも受ける」[11]という。もはや，これまでのような旧来型の経験的熟練に対応した「OJT一本やり」の教育では，保守・保全マンの育成は難しくなったのである[12]。小池和男氏のいう，わが国に特有な“フレキシビリティ的な「知的熟練」はOJTによって形成される”という構図は[13]，少なくとも今日のメインテナンスマン教育にはあてはまらないといえよう。

なお，表1の「ライン運転マン整備研修」は，オペレータ（ラインマン）の「メインテナンスマン化」教育のことである。それはオペレータに「早期故障発見」の能力を付与するための「能

力開発」で,「多能工化」教育の一種である。一般的にフレキシブルな労働を目指す「多能工化」教育はOJTで行われることが多いが,メインテナンスマン化に関わる「多能工化」教育はOFF・JTとOJTの併用なのである。ME化段階にもっとも重要な保守・保全教育(「メインテナンスマン化」教育を含む)にOFF・JTが欠かせないことが,ここにも示されている。もっとも,「故障箇所の早期発見」能力の育成が目的なために,専門のメインテナンスマン研修(整備技能研修)ほどに研修時間数は多くない。とはいえ,その時間数は半ばではない。この種の「多能工化」教育にもっとも力を注いでいる新日鉄A製鉄所の例をみると,「機械コース」「電気コース」(OFF・JT)にそれぞれ20数日の研修日が当てられている。なお,1980年代に「品質向上のためにライン設備を保全しよう」とする小集団活動=TPM(Total Productive Maintenance)がラインを中心に導入されたが,これも今日の保守・保全教育の一形態といえよう。

第4は,OJTについてである。OFF・JTが重視されるようになったとはいえ,OJTは依然として「能力開発」の中核を占めている[14]。とくに,オペレータ(ラインマン)はそうである。オペレータ教育は資格取得・「メインテナンスマン化」教育・層別教育などを除くと,基本的にOJTである。企業内教育におけるこのような「OJTの重要性,中心的役割は……なにも日本だけのことではない」[15]かもしれないが,フレキシブルな働き方をもとめる日本においてはきわめて顕著である。日本の企業社会には,極言すると,社会的に格付けられた熟練や公認された資格をもつ熟練工を,標準化された待遇で企業に雇い入れるシステムはなく,フレキシブルな働き方を含めて全てを企業自らが「陶冶」するというシステムのみが存在する。その中心がOJTであり,それゆえにこそOJTの重要性が維持されるのである。

OJTは厳密には教育計画にのっとった職場内での教育訓練を示すが,一般的にはキャリアと同義語である。それゆえにそれは昇進昇格と深く結びついている。しかし,昇進昇格と関わる配置のあり方は必ずしも十分に平等ではない。労働組合機能による配置の平等性が保証されていないわが国では,配置の優遇,不遇の結果として能力差が現れる危険性がある。その逆も当然あるが,配置によってさらに能力差は拡大する。資本はこうした配置の結果としての能力差を,能力主義的競争下の平等な能力差として正当化しがちである。こうしたことをさけるためにも,配置の平等化と同時にOJTに代わる開かれた集合教育(OFF・JT)による「陶冶」が必要である。集合教育(OFF・JT)を全ての労働者に与えることによって,能力差を評価する資本の恣意的判断部分を少しでも客観化させうるからである。同様のことは,潜在的能力の「陶冶」についてもいえる。潜在的能力の「陶冶」を個々人の仕事に対する姿勢にまかせるのでなく,やはり研修や集合教育にまかせることによって,少しでも資本の恣意的判断部分を客観化させうるのである。ただし,開かれた集合教育であっても,それを「自発的に受けるようにせよ!」と「強制」されてはならないが。

「OJTが異常に長く,OFF・JTが短い」という関係は,「適応能力の高さをきめるものは,一般に基礎教育,基礎学力水準の高さと,雇用される人々の社会経験,労働経験の多様さである」[16]という観点からも,若干修正されるべきである。実際,OJTに先立つOFF・JTによる基礎知識・技能教育は,現場での適応能力を高めるのに非常に役立っている。日本電気工業技術短期大学校長によると,「基礎知識,基礎スキルが非常に大事で,それによって論理力,課題解決力,課題設定力などを身につける」という。また,最近のME化をはじめとする技術革新は,現場の経験=キャリア形成だけでは適応能力を高めきれない要素を増大させつつある。かくして今日では,OJTを効果的にするには「みじかい理論的なOFF・JTが欠かせない」[17]という以上の

OFF・JTの位置づけが必要になっている。OJT一辺倒の「能力開発」のあり方は，純粋な技能・技術教育の面からも見直される必要性が生じている。

第5に，能力主義管理の第2段階の最大の特徴は，「能力開発」への目標達成（自己申告）の導入である。この導入によって，「査定型」管理から「育成型」管理への転換といわれるようになった。表2は，新日鉄の「技能開発到達度管理表」である。それには専門技能，共通知識，資質能力別に現在の到達レベルと今後の目標項目などが表示されている。この表にもとづいて，個々人は職場の上司（班長）と相談しながら目標を決定する。目標決定の際の目安は，その時の到達レベルと職能資格等級ごとの標準基準・目標である（表3）。「イメージ」という言葉が使われているが，実際には，職能資格等級ごとの標準基準・目標とみてよいだろう。目標項目はきわめて多岐にわたり，機械組立工の場合には，専門技能だけで80以上の目標細目になっている（表4）。

このような仕組みの自己申告表をもとに，個々人は細目ごとに目標を申告・設定する。それは本人の「意思」「同意」にもとづくとはいえ，職能資格等級ごとの目標基準をベースとする上司の暗黙の示唆をうけた設定である。当然，目標設定時の「同意」という態度自体が査定の対象となりうる。「同意のなかの査定」とでもいうべきものか。査定はそれだけに止まらない。その目標がどれだけ達成されるかが，査定の最大の対象でもある。目標が本人の「同意」にもとづく自己申告なため，それへ向けての「能力開発」は一層各人への重圧に転化する可能性がある。もっとも，NKKのように目標基準（自己申告基準）それ自体が厳密化されておらず，本人の自由に任されている所もあるし，新日鉄の場合にしても，本人達にとって実際どれほどの重圧感になっているかは，資料の制約上まだ明らかでない。今後に残された課題であろう。

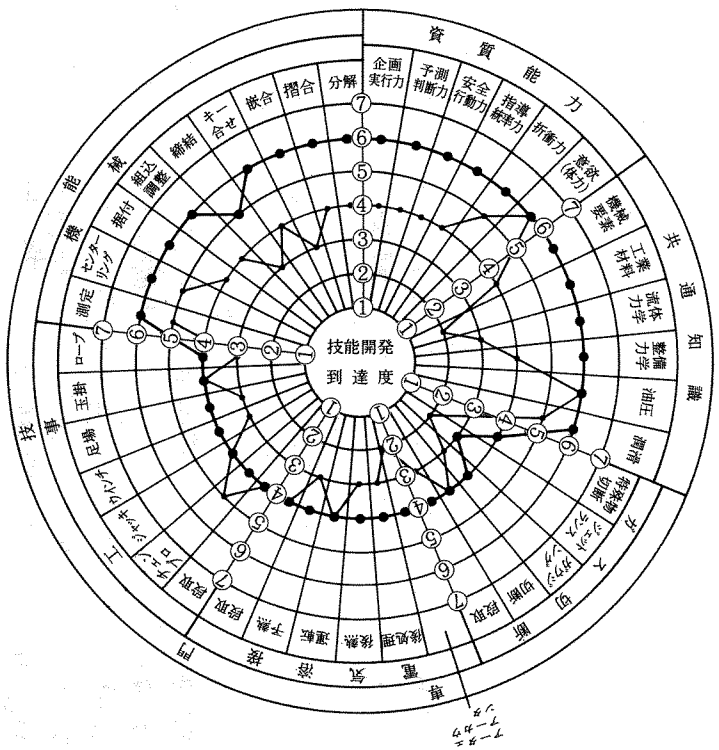
目標達成度の評価方法は項目の種類によってはかなり客観化されている。たとえば，専門技能，共通知識などは，表4に示すようにかなり客観化されている。しかし，資質能力項目などはそうではないであろう。とくに，資質能力項目のなかの「意欲」などは客観的に判断しにくい部分である。もっとも，客観的に判断しにくい「意欲」までが目標達成に含まれているところに，「育成型」といわれる今日の「能力開発主義」の「すごさ」と「いやらしさ」をみることができる。

このような構図の「能力開発」ではあるが，その教育力は半ばではない。新入社員期間中の3年間，一人ひとりに「世話役」（先輩社員）がついて技能指導や生活指導をするが，この過程で基礎学科（高校レベルの数学，物理，化学）や専門技術研修（機械，電気，製図，その他）の必要性を納得させ，通信教育をうける心構えを身につけさせる。この「世話役制度」は1960年代に「早期戦力化」の手段としてもうけられ，思想対策の役割をも果してはいるが[18]，職業高校時代に必ずしも十分な教育意欲をもたなかった若者達を「陶冶」するのに重要な役割を担っている。この外に小集団活動を通じた問題解決能力の育成，あるいは目標達成度を導入した教育意欲の喚起など，その教育力は看過できない。

私はこれまでの分析をつうじて，「能力開発」－フレキシビリティの発揮－能力主義による個人別処遇・管理という三位一体の特徴を，日本型モデルといわれる自動車産業だけでなく鉄鋼・電機産業を含めて明らかにしてきた。その特徴を繰り返すつもりはないが，あえてその底流にあるものを探すと，「強制と自発がないまぜになった」職場の形成であろう。そこではしばしば「ある事をせよ」という命令ではなく，「ある事を自発的にしよう」あるいは「自発的にしようと思え」という「命令」がされる。それは形態的には「同意」という形をとるかもしれないが，内実は「同意の強制」である。「能力開発」を例にとると自己啓発というのがある。自己啓発は教育訓練のベー

表２　技能開発到達度管理表

氏名	新　日　鉄　太　郎



		年			年			年		
		目標	到達レベル	コメント	目標	到達レベル	コメント	目標	到達レベル	コメント
専門技能（機械組立）	分解	6	4	特技，技能は全般的に低い。 今後は，スクリューCom p, 面取機，シャーなどの経験や手順書作成による技能のレベルアップを図る。						
	摺合	6	4							
	嵌合	6	3							
	キー合せ	6	4							
	締結	6	3							
	組込調整	6	4							
	据付	6	4							
	センターリング	6	5							
	測定	6	5							
	特殊技能判定		4							
	工事	4	4							
	溶接	3	3							
	専門技能総合判定									
共通知識	機械要素	6	4	（系列勉強会の実施） 工業材料…現場の使用及び改造例 流体力学…ポンプブロアー，水圧機						
	工業材料	6	2							
	流体力学	6	3							
	整備力学	6	4							
	油圧	6	6							
	潤滑	6	5							
	知識度判定		3							
資質能力	企画実行力	6	4	業務逐行能力の拡大 1．整備作業の効率化 2．指導性の向上 3．自主性，積極性の発揮						
	予測判断力	6	4							
	安全行動力	6	4							
	指導統率力	6	4							
	折衝力	6	5							
	意欲(体力)	6	6							
	資質能力判定		4							
総合技能評価										

表3　技能生産体系イメージ

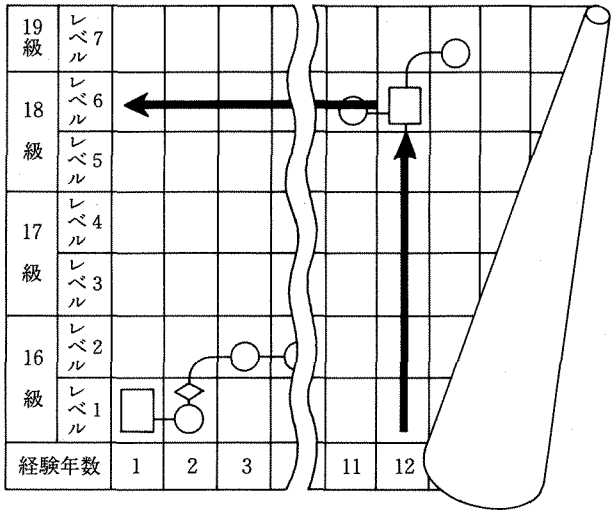


表4　専門技能水準評価表―機械組立のケース―

作業	技能水準評価項目	易 ←技能度→ 難 1 2 3 4 5 6 7 8 9
組込み調整作業	1．シムの形状，寸法，材質の決定	○○○○
	2．形状，材質，負荷軽減作業方法の改善，方法の立案	○○○○
	3．パッキング，シールの選定と取付方案の決定	○○○○
	4．Brg等締付力と変形量の把握	○○○○
	5．回転数，使用温度，衝撃によるスキマ許容量の決定 （パックラッシュ，クリアランス，スラックスネス，ギャップ）	○○○○○
	6．メーニング時の減触による良否の判定	○○○
	7．機械のクセ，製品の要求度にあった適正な調整	○○○
据付作業	1．図面の判読	○○○○
	2．基礎の寸法検査，掘り代の決定	○○
	3．据付け精度の判定（測定機の選択を含む）	○○○○
	4．ライナー（耐圧面積，数，位置，勾配）の設定	○○○○
	5．モルタル材の強度の判定と適正なグラウティング	○○○
	6．パット材の選定	○○○
	7．据付芯，設備芯の基準の適確な決定	○○○○
	8．段取り方法（事前準備，芯だし法，治具etc）の立案	○○○○
	9．据付精度　1）ポンプ　汎用	○○
	特殊	○○
	2）減速機　汎用	○○
	圧延機	○○
	3）ローラーテーブル	○○
	4）リール	○○
	5）圧延機	○○
	6）一連設備	○○○
	7）精密機械	○○

スとして位置づけられていて[19]，今日ではCDP（Career Development Program）などと結びついてますます重視されている。自己啓発それ自体は，一般に否定されるべきものではなく，きわめて重要な能力形成の方法である。しかし，資本による自己啓発はしばしば査定と結びついて，「半ば自発的，半ば強制的」である点に特徴がある。それを端的に示すのが「能力開発」への目標達成（自己申告）の導入である。目標を達成するために日常的な自己啓発が行われ，その結果が査定されるのである。もちろん，自己啓発はそれだけで活発化するわけではなく，先に述べた「世話役制度」や教育システムの開発など諸々の手だてが講じられる。たとえば，NECでは「自己啓発というのは，人間はご存じの通り，だまっていては何もやりませんね。徹底した教育システムと時間，金，工数を会社全体としてさいているわけです。それでやっと自己啓発のほうへ押し込んでいる」[20]という。いわば「自発的に啓発しようと思え」という形を表面にださない，巧妙な仕組みによって自己啓発が「誘導」「命令」されている。このように「自発的」か「強制的」かの区別がつかない形で，それがないまぜな形になっているのが今日の特徴である。その区別をはっきりさせるとともに，「自発性の命令」や「同意の強制」に対しては「ノー」といえる感覚を磨くことが現在とくに必要になっていると思われる。

注

1）楠田丘『改定新版　職能資格制度』経営書院，1992年，50頁。

2）今日の企業内養成施設における教育訓練の特徴については，本書掲載の町井輝久「公的職業能力開発の展開と技能者養成（そのⅠ）」および永田萬享「大企業におけるME合理化の進展と企業内教育の再編」を参照されたい。

3）石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会，1985年，8頁。

4）藤沢建二「大手製鉄所本工労働力の再編・陶冶」（道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』北大図書刊行会，1978年）によると，当時すでに作業長候補者教育は「作業長制度の命運を左右するほどに重要」なものとして位置づいていた（140～144頁）。しかし，「われわれから見れば全然能力なくても作業長や工長になっている人いるけどね」（146頁）というように，作業長候補者教育の昇進昇格管理に果す役割は今日ほど厳格なものではなかった。

5）なかには「能力開発」が必ずしも昇進昇格と結びついてない企業も存在する。たとえば，川崎製鉄では「技術上級Ⅰ，Ⅱ」の履修が班長昇進の必要条件になっているが，実際には「30才ぐらいになると，“お前を班長にするから勉強すれよ”ということで，直前になってあわててバタバタ取る」という具合である。

6）NKKでは作業長候補者研修（工長候補者研修），新任作業長研修（新任工長研修）ともに数日間と少ないが，どちらかというと後者の昇進後の研修に力が入れられている（3日あるいは4日）。

7）小山陽一編著『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房，1985年，296～299頁。

8）同上書，299頁。

9）NKKでとくに活発である。なお，AIAは各大手製鉄所で活用されている。

10）青砥安男「新日鉄企業グループに対する能力開発施策」『産業訓練』1986年10月号，15頁。

11）図1の「整備技能研修」に相当するもので，大別すると機械，電気，計装，計算機の各専門コースがある。

12）ただし，川崎製鉄所では「OJT主義」のため，メーカーへの派遣研修を除くとこれまで全てOJT育成であった。しかし，1992年度の「能力開発計画」ではOFF・JTによる「整備技能教育」（初級，中

級，上級）を位置づけだした。

13）小池和男『仕事の経済学』（東洋経済新報社，1991年）によると，「変化や異常」に対応しうる「知的熟練」は，主としてOJTによって形成されるという。OFF・JTの必要性も触れられてはいるが，それはOJTを効果的にするための補足手段にすぎないという。氏においては先端技術の導入にともなう労働過程の変化も，とくにOFF・JTの重要性を高めることにはなってない。同上書，65～72頁参照のこと。

14）新日鉄C製鉄所の話によると「仕事を通じて教えて行くというのがまさしくベターで，それを補うのがOFF・JT」であるという。とりわけ鉄鋼業では，1970年代末から80年代半ばの不況期に「新規採用者を縮小したことによって技能のスムースな伝承に齟齬をきたし」，そのため「高齢の力量ある人達の技能をどのように伝えていくかとかということで，新たに“OJTコース”を設けてOJTのあり方を検討している」という。

15）前掲書『仕事の経済学』71～72頁。

16）池上惇「現代の貧困化と生活者主体の形成」『社会政策学会研究大会社会政策叢書　第12集』啓文社，1988年，34頁。

17）前掲書『仕事の経済学』72頁。

18）藤沢建二「鉄鋼独占企業における『合理化』と企業内教育の展開」『北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書11号』1974年，201頁。

19）新日鉄B製鉄所によると「教育訓練のベースは自己啓発で，それを支えるのが上司によるOJT，そしてOFF・JTはそれらを補完する」という。

20）永田萬享『ME化の進展に伴う熟練の変容と企業内教育の再編成に関する実証的研究』福岡教育大学教育学部，1992年，85頁。

（付記）

本稿は1992年度文部省科学研究費補助金総合研究(A)「経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究」（代表　道又健治郎北海道大学名誉教授）による研究成果の一部である。