



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	大企業労働者の生活と文化における<同化の中の異化> : 電機産業M社グループ・S社を通しての実証的研究
Author(s)	小林, 甫; 浅川, 和幸
Citation	北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書, 40, 1-199
Issue Date	1992-03-24
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/88066
Type	departmental bulletin paper
File Information	vol_40.pdf



I S S N 0385-6070

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設
研究報告書 第40号

大企業労働者の生活と文化における 〈同化の中の異化〉

— 電機産業M社グループ・S社を通しての実証的研究 —

1992

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設

大企業労働者の生活と文化における 〈同化の中の異化〉

— 電機産業M社グループ・S社を通しての実証的研究 —

小 林 甫
浅 川 和 幸

序

本調査研究報告書は、小林 甫研究員をリーダーとしたグループが1985年から88年までの間にとり組んできたM電機グループS社大阪本社工場および九州工場の職場調査・従業員調査の成果の一部をとりまとめたものであり、執筆者は小林 甫、浅川和幸の両名である。

調査対象とした上記工場の職場は、ME合理化の現段階にふさわしいM電機グループ内でも“無人”自動化ラインおよび前工程職場として著名であるばかりか、また連合型労資協調路線を先取りしたM企業グループの代表的職場でもある。さらに大阪と九州の若干の諸点で対照的動きをみせる両地域工場を含んでいる点でも、下記のごとき筆者たちの研究の意図からいって適切な対象設定だったといっておく。

本研究の狙いと具体化については、「序論 私たちの問題関心」および第一章以下の分析にみるごとくであるが、以下では研究上の注目点を2、3点だけ述べておきたい。

第1に注目されるのは、ソ連、東欧の官製マルクス主義とは対照的に、現代資本主義社会の批判的分析に一定の有効性を発揮してきた欧米マルクス主義の問題意識を主体的に摂取する姿勢が認められることである。例えば、ポスト・フォードイズムおよびME合理化の歴史的位置づけやフレキシビリティ戦略をレギュラシオン学派およびブレイヴァマンたちの欧米労働過程論争から、また日本的経営・日本モデルのグローバルな理解を欧米の比較社会学的・経済学的研究から、そうして現代独占体との対決方策の質的転換の不可避性をイタリアの「デモクラティック・レフト」などの理論家達の試行的オルタナティブから学んでいる。とくに、イタリア研究に力量を蓄えてきた小林 甫教授による、次年度刊行予定の続刊「職場社会」の分析にそのグローバルな問題意識は生かされることとなる。

第2に注目すべきことは、欧米マルクス主義と並んで成果をあげてきたマルクス主義的日本労働問題研究の中で、筆者たちと問題意識を共有する代表的アルバイトの批判的摂取に努めていることである。例えば、熊沢 誠、小林謙一両教授の「労働単純化」論争、元島邦夫教授の熊沢「労働社会」論への労働社会学的要請などがその代表的事例である。さらに、筆者たちは、独自の労働社会学的研究視座から、「夫婦家族」、「学校」、「労働社会」という現時点では生産性向上運動の理念が貫徹しているトリアーデに注目することによって、その「螺旋的構造」の解明をつうじて「市民社会」の自己教育の全容解明を意図していることも付け加えておきたい。つまり、今回の労働社会学研究の延長線上には発達社会学の新構築が、小林 甫教授によって提起されているのである。

第3に、本研究報告書の要点だけ述べておくと、第一章以下では、新鋭の無人化ラインおよび前工程における職制機構および職場作業集団を介した労働コントロールを中心とした労働過程分析が展開されている。そこでは、稼働率の変動に対応した労働組織のフレキシブル化の要請、自動化と結びつけた要員削減、メンテナンス要員の大きくくり化、トラブルに対応し得る「多能工化」の必至性、「中核労働者」育成の限定、残業時間の時しかチャンスのないOJT、本社工場の女性の昇進の頭打ちに見られる男女間差別、それと対照的な九州工場の組合の力量による女性の積極的位置づけ等々が、この間に顕著となった基幹労働力の入れ替え、職制主導の仕事量のヒラ作業員への傾斜的再配分を基軸とした職場の労働コントロールの明確化とともに

進展していることを明らかにしている。

要するに、電機大手M労組が積極的に位置づけてきた労使協議制や経営参加という協調的労資関係の下で、「労働の人間化」に逆行する、しかも必然化する残業なくしては基幹技能形成も覚つかないところの「日本的経営」の仕組みが、この力作からはっきりと読みとれるように思われる。しかし、本報告書に関する最終的評価は、大方のご叱正を賜ってからのことであろう。研究者各位のご批判を期待したい。

1992年3月

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設
前施設長 道又 健治郎

目次

序論 私たちの問題関心	1
A. <日本モデル>をめぐる社会学的諸問題.....	1
1). 日本的<生産システム>論について.....	1
2). 日本的<経済=社会システム>論について.....	4
3). <日本モデル>の精神的・文化的背景について	9
B. 本研究の教育科学に対する<含み>	10
1). マーリオ・マナコルダ教授の問題提起.....	10
2). 子どもの“自分くずし”と“自分づくり”	11
3). 労働生活の場と学校生活の場との関係.....	12
C. 調査対象の設定方法とその必要最小限の概要	15
1). 調査対象の設定方法.....	15
2). 調査対象の概要.....	16
D. 研究課題の具体的な設定	17
1). 対象としての作業集団の設定——第I部の検討課題——	17
2). 労働者の<労働倫理>の把握——第I部の検討課題(続)・第IV部の前提——	19
3). “生産性向上運動”と労働組合——第II部の検討課題——	21
4). 家族の生活史・生活構造と<生活倫理>——第III部における検討課題——	22
5). <労働者文化>の構造の把握——第IV部における検討課題——	24

第I部 「無人化ライン」における労働過程・職場社会の研究

第1章 生産様式の変動・変革期における労働過程・職場社会研究の課題	31
第1節 生産様式の「脱フォード」化時代における労働過程・職場社会研究の射程	31
第2節 機械体系の自動化と労働過程分析の論点	35
第1項 生産様式の変化と労働——H.ブレイヴァマン氏の検討をつうじて	36
第2項 労働過程と労働組織の連関 ——熊沢誠氏の「労働単純化仮説」と「職場民主主義」論の検討	40
第3節 本論文の課題と方法	45
第1項 機械体系の自動化を分析する視点の検討——自動化と“労働領域”	46
第2項 職務編成方法の「柔軟化」とその意味——“労働構造化”の要因	50
第3項 労働コントロール分析の課題と意義	54
第4項 労働コントロールの概念と本稿における限定	55

第5項	職場の労働コントロールの領域と性格	57
第1章	M社グループS社の概況	67
第1節	M社における乾電池生産の展開と現状	67
第1項	M社における乾電池生産の展開の特徴	67
第2項	一次電池生産の展開とM社グループにおけるS社の位置	70
第3項	多国籍企業としてのS社の現在の生産展開	74
第2節	電池生産の現状と労働力構成の特徴	75
第1項	S社における電池生産の現状とマンガン乾電池生産部門の位置	75
第2項	S社の労働力構成の変化と特徴——乾電池事業部を中心とした比較分析	77
第3節	経営方針と労使関係機構の概要	84
第1項	S社の経営方針の変質とアクション-61	84
第2項	S社の経営管理機構と労務管理機構の概要	88
第3項	労使関係制度と経営参加制度の枠組み	91
第4節	労働組合活動と仕事規制	93
第1項	配置転換に対する労働組合の取り組み	93
第2項	労働組合の仕事規制の活動——年休の計画取得と時間外労働の規制	95
第2章	生産工程の展開と「無人化ライン」の労働コントロール	100
第1節	乾電池生産工程の展開と合理化・省人化の進展	100
第1項	乾電池生産工程の展開過程	101
第2項	ABIラインおよびNASラインにおける工程と労働者の配置と作業分担	106
第3項	乾電池生産ラインにおける自動化の展開と制度的労働構造の変化	109
第4項	NASラインの「仕事格付け」にみる「仕事」編成の論理	115
第5項	NASラインにおける自動化の現段階と作業実態	119
第2節	「無人化ライン」における「職場の労働コントロール」——大阪本社工場第1 係(NASライン)を対象とした事例研究	125
第1項	大阪本社工場第1系の位置と労働力構成の特徴	126
第2項	労働者の企業内職歴の特徴と現在の労務管理政策	131
第3項	労働の実態と作業編成・分担にみる職場の労働コントロール(加工班, 仕上 班)	138
第3節	「無人化」ラインにおける「職場の労働コントロール」——九州工場の単1班を 中心とした事例研究	155
第1項	九州工場の労働力構成と生産工程の特徴	155
第2項	M社労組九州工場支部の工場展開政策と労働力育成への志向性	160
第3項	労働者の企業内職歴・技能形成の特徴	176
第4項	労働実態と作業班の労働コントロール	181
[後記]		195

序論 私たちの問題関心

私たちがこれから、北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設の『研究報告書』の紙面をお借りし、数次に別けて掲載する共同研究の生産物は、——この「私たちの問題関心」を序論とするが、——以下、第Ⅰ部「無人化ラインの労働過程と職場社会」、第Ⅱ部「生産性向上運動と戦後日本資本主義の《精神》」、第Ⅲ部「無人化ライン労働者の生活史と家族戦略」、第Ⅳ部「《労働者文化》の比較分析」、そして第Ⅴ部「理論的考察と発達社会学への展望」、という構成にする予定でいる。

これらの全体を通して私たちが意図しているところを、「私たちの問題関心」として手短かに述べておきたい。A. <日本モデル>をめぐる社会学的諸問題、B. 本研究の教育科学に対する〈含み〉、C. 調査対象の設定方法とその必要最小限の概要、D. 研究課題の具体的設定、の4点についてである。

A. <日本モデル>をめぐる社会学的諸問題

世界資本主義の今日的段階での“生産様式の変革”と関わって、1980年代半ば以降、いわゆる<日本モデル>が国際的な注目を浴びている。ここで<日本モデル>と言う場合、私たちの視点からは、①生産様式そのものに着目し、技術ないし管理システムの移転可能性を探ろうとするもの、②労使関係と国家の政策を含む、“経済=社会システム”の構造と機能に焦点を据えようとするもの、③精神的・文化的背景から生産主体者としての“エートス”を把握しようとするもの、に区分することができる。これらは相互に重なり合うものであるが、以下、それぞれの若干の特徴を見ておこう。

1). 日本的<生産システム>論について

この論点については——<日本モデル>論の中では一番に議論されているのだが、——アメリカ・イギリス・ドイツにおいて、比較的多く見られる。<日本モデル>は、まず、<トヨタイズム>等として、その生産様式の“新しさ”に着眼されたのである。

① アメリカ

アメリカでの代表的な著作としては、門田安弘氏の Toyota Production System: Practical

Approach to Production Management (1983), 今井正明氏の Kaizen (1986) など, 日本人によるトヨタ・システムや QC サークル活動等についての紹介的研究を皮切りに, アメリカ人自身による日米欧の比較研究に基づいた研究, マイケル・L・ダウトウゾス教授ほか編, Made in America (1989) や, ダニエル・ルース, ジェイムズ・ウォマック, ダニエル・ジョーンズの 3 教授が編んだ, The Machine that Changed the World (1990) —— 国際自動車研究プログラム (IMVP) の成果 —— が突っ込んだ議論をし始めている。

MIT のスタッフによる前者は, アメリカ経済の低迷の原因を, 汎用規格品の大量生産と視野の狭さ —— 長年にわたる市場と技術の国内依存の遺産 —— に求め, 西ドイツ・日本・イタリアにおけるような「新しい職場組織, よりフレキシブルな技術, ならびに細分化された小規模な市場の需要を効率的に満足させる生産方式」の開発を指摘するとともに, 「西ドイツや日本のシステムの一部を借用して, アメリカ流儀に適合させることは不可能」であり, 「システムが持ち込まれるアメリカの環境全体を変革しなければならない」と結論を下している。後者は, より直截に「日本的生産システム」を, 「リーンな(ぜい肉をそぎ落とした)生産」方式として認め, その「普遍性」を肯定した。すなわち, 「リーンな工場」の組織的特質 —— 「最大級の作業内容と責任を実際に車に価値を付加する作業員に委譲すること, そして欠陥を発見したらその原因を徹底的に究明するシステムを持つこと」—— から始め, 製品開発の重視, 部品メーカーとの新しい関係, ディーラー制度の改革, そして株式持ち合い制度の評価に及んだのである。そこには, 日本企業と「リーン生産企業」との区別, つまりリーンなアメリカ企業への展望が存している(注1)。

② ドイツ

他方ドイツでは, クヌース・ドーセ氏, ウルリッヒ・ユルゲンス氏らが, Hier and Fire? Senioritätsregelungen in amerikanischen Betrieben (1980) から出発し, 1980 年代初頭の「日本に学べ」運動の後, Reorganisation des Arbeitsprozesses in der Weltautomobilindustrie (1984), 《New Production Concepts in West German Car Plants》(in The Automobile Industry and its Workers. Edited by S. Tolliday & J. Zeitlin, 1986), そして「チームに基づく作業組織 —— 西ドイツ自動車産業の 2 つの事例」(ベルリン科学センター/雇用職業総合研究所編『技術革新と労働の新時代 —— 日本モデルと西ドイツの選択』, 1988, 所収)へと至る。ここでは, 専門化された作業分担(「生産チーム」)に対する, 柔軟化されたそれ(「生産グループ」)が対置され, 直接的労働能率の追求・賃金コスト要因の解消・品質保証の達成との関わりで, QC サークル等が見直された。すなわち, ユルゲンスは, トヨタイズムの生産方式上での「優越性」la superiorità —— テイラーイズム・フォードイズムが到達し得なかったもの —— を, 「仕事上のグループの間において, 権限付与と受諾というシステムに因る境界線が存在しないこと」と, 職場の小集団の機能, すなわち「家族と社会諸関係の代替物, 教育に関する機関, 学習の場, 自由時間のための組織, 貸し付けの調整のための単位」という機能を持つこと, との結合に見出だした。彼らは, QC サークル-多能工化-柔軟な生産グループという連関を重視するのである。

しかし, 1980 年代半ば以降, 「連带的作業組織原理」からの「集団労働」を志向して来た IG Metall Industriegewerkschaft Metall 労組は, 風間信隆氏の紹介に拠れば, 「企業家的 QC」な

いし「企業家的社会技法」に対し、労組職場委員と経営組織法の規定による諸機関の積極的関与という形態、また「労働の人間化」とテイラーリズム克服の諸措置に関する従業員の利害の促進という内容を得た場合、QCサークル活動は「経営民主化アプローチ」へと転換される、という位置づけがなされている。IGメタルの『「労働と技術」行動プログラム』は、1). テイラーリズムの克服への貢献としての集団労働、2). 人間に合わせた技術形成（技術の開発、選択、投入に関して）、3). 少数の人の選別ではなく、全員に対する職業能力の高度化、等を目指している（注2）。

③ イギリス

イギリスでは、日本企業の対英進出とともに、〈日本モデル〉に対する批判的ないし懐疑的見解——編著 Order and Conflict in Contemporary Capitalism (1984)におけるジョン・ゴードソープ氏の「収斂の終焉」、ポール・トンプソン氏 The Nature of Work (second edition, 1989)——と並んで、〈日本モデル〉の「適応」と関わる指摘も出されている。マイケル・ホワイト、マルコム・トレヴォル氏の Under Japanese Management: The Experience of British Workers (1983)、ピーター・ウィッキンス氏の The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Team-work (1987)、マルコム・トレヴォル氏の Toshiba's New British Company: Competitiveness through Innovation in Industry (1988)、さらにキャスリーン・マクロン氏 Japanese boss: English worker (1991)、などである。

トンプソン氏は、熊沢 誠氏らの文献から、〈日本の生産システム〉の核心を“柔軟性”に見出だしつつ、「多能工化とQC」を「テイラー主義に関する部分的中断」——ないしは「弾力的テイラー主義」「新フォード主義」——と捉える。これに対し、柔軟性・品質意識・チームワークの3本柱が、「日本的経営」のイギリスへの「移転リスト」だと論じるウィッキンス氏は、柔軟性に関する「理論的フレーム」として、仕事の2つの要素を区分した。第1に、業務命令の範疇のもの——「その企業が生き残るために果たさなければならない仕事」、つまり「適切な品質の車を納期までに仕上げること」——、第2に自由裁量の範疇のもの——「個人の責任で行える作業の範囲」、イギリス日産では「自己検査、清掃、保守、たえまない改善努力、等々」——であり、「作業自体はあきらかに強制されたものであっても、自由裁量の範囲を最大限に獲得させるのが基本」だと見る（注3）。

④ ヨーロッパでの〈日本的経営〉の“適応”

熊沢 誠氏は、この点に関し、次のように指摘する。「ジャパニーズの一連の考え方は、イギリスの経営者やユニオンリーダーを媒介として、労働者伝統の働きざまにある変革を迫っているようである。とはいえ、そのメッセージはなお、普通の労働者の内面には届いていない」と。しかし、重要なことは、熊沢氏が、こうした「労働者のレベル」においても、「〈日本的経営〉へのある肯定」が存する、と指摘する点である。この肯定は、「失業や倒産の体験を通して」の「これまでのあり方に対する不安」、および「彼ら、彼女らがなじんできたヨーロッパの階級意識の伴う陰が現時点においてようやく肌寒く自覚されてきたこと」——「価値規範としての集団主義」と「生活を守る手段としての集団主義」との結合から、「価値規範としての個人主義」と「生活を守る手段としての集団主義」との結合への推移——とに立脚する。そうして、「ヨーロッ

パでは、企業へのかかわりを限定する労働者文化、組織労働者の競争制御の哲学を担う労働組合、充実した社会保障と労働者保護立法という相互補強的な諸要因」の存在が、——アジアとは違って——「〈日本的経営〉の適用を制約し、それを適応に誘なう」と熊沢氏は判断するのである（注4）。

こうしたヨーロッパ的「適応」が日本に「逆輸入」されるか否か、そうして日本での変化が、アジアなど第三世界における「適用」から「適応」への改変へと連なるか否か、かかる点をめぐる諸動向が、今日の世界的課題であることは言うまでもない。しかし、そのことを明らかにするためには、〈日本的経営〉における「ある種の参加・平等・個人間競争刺激のシステム」——すなわち「一般従業員にも創意・工夫の発揮を期待するゆえに、従業員の全階層を同じ規律に従うシングル・ステイタスのもとにおき、その上で個人の働きぶりに応じて昇進や昇給が異なるシステム」（注5）——の内実を明らかにすること、言い換えると「参加」「平等」と「個人間競争」とを関係づける論理、の解明が必要となる。

熊沢氏の一連の論稿は、これらの問題設定への苦闘と一定の到達点を示しているのであるが、私たちは、電機産業を対象とする本調査研究においては、作業集団ごとの労働過程と職場社会・職場規範の分析——さらに家族・地域社会における生活史・生活過程と家族戦略・生活規範の分析による、労働生活の“相対化”、すなわち労働者生活の“総体的”把握——によって、熊沢氏の重要な指摘である「細部にまで関心を払うひとつの生産者倫理」（注6）について、また「個人間競争」や「平等」「参加」のそれぞれの、労働者生活の全体構造における意味について、考察したいと考えている。

労働生活において、例えば私たちのA自工M製作所機装組立班の調査によれば（注7）、作業班と諸個人のジョブ・コントロールは「自己検査、清掃、保守、たえまない改善努力、等々」（ウィッキンス）に限られてはいないし、「テイラー主義に関する部分的中断」（トンプソン）という規定は、自動車産業の組立ライン労働では言えても、電機産業の“無人化ライン”労働では別の吟味が必要だからである。しかも、そうした無人化ラインの第一線リーダーである職長クラスが、自分はその仕事をこなし誇りも有るが、子どもには別の“人間的な”仕事をさせたいと判断しているのだが、このことは、職場の内部のみを見ては“理解”できないと思われるからである。

2). 日本的〈経済=社会システム〉論について

かって、元島邦夫氏は、熊沢氏の「労働社会」——「労働者の日常の労働のあり方とそこで自然発生的に形成される仲間的紐帯の論理」——は、「大企業体制」の下では存立し得ないとして、「工場の塀の外にひろがる連帯」を要請したことが有る。熊沢氏の反論は、「『外』からの社会的規制の必要性を強調することが、『内』からの労働者自身による営みの諦めと放棄という情力を生み出しかねない」ことの指摘に在った（注8）。

しかし、今日では、職場も地域も、或る一定の方向づけ（単数）の中で、相互に補完し合っている、と見なされている。例えば、東京大学社会科学研究所編『現代日本社会』の第1巻『課題と視角』の序論「現代日本社会の構造と特殊性」（渡辺 治・稿）は、日本社会が「『現代資本主義』の〈成長〉と富裕化をもっともみごとに達成した」こと、それは「『会社主義』——その「構造」としての経営者支配・企業内の高い流動性と工職身分格差の撤廃・経営者の現場

主義、「核」としての「従業員同士の昇進・昇格をめぐる長期にわたる競争構造」——を基盤とするが、自民党政治はこの「『会社主義』と日本型協調組合」を中核にして、「『会社主義』に組み込まれない周辺層」——農民，中小零細業者，自営業者層——を利益政治的に捕捉した，と見る。こうした文脈の中では，職場か地域かという論議は有効性を持ち得ない。現代資本主義の「〈成長〉や〈効率〉」の価値は，「民衆に内面化され社会を擱んだ」のであるから（注9）。——そうして，私たちは，この点で，上に「或る一定の方向づけ（単数）」と記したのである。当然に，「或る一定の方向づけ（複数）」を念頭に置いている。

① レギュレーション理論の可能性

上の点と関わって，フランスのレギュレーション・スクールを見てみよう。レギュレーション理論は，戦後の資本主義体制として「フォードイズム」を指定するが，私たちがそこから学ぶことは，第1に，大局的な構造変動把握である。例えば，パスカル・プチ氏は言う：「アメリカのラディカル派が分析しているように，利潤率の低下が原因であるにせよ，あるいは，テラー主義的な労働のノルムがあまりに硬直であったこと——労働編成と生産性の配分との硬直的關係——が原因であるにせよ，フォードイズムによって組織された大量生産システムは低成長に対応できなかった」（注10），と。この指摘は，先に見たMITグループの問題剔出と重なる。

第2に，ポスト・フォードイズムの在り方として，複数の可能性を示唆していることである。ロベール・ボワイエ＝山田鋭夫両氏によれば，市場主導型ネオ・フォードイズムのアメリカ以外に，トヨタイズムの日本（＝「マイクロ・コーポラティズム」），スウェーデンのボルボイズムないしウッデバリズム（＝「マクロ・コーポラティズム」），「第三のイタリア」——イタリア北東部——での「フレキシブル・スペシャライゼーション戦略」，の3つである。この最後のものについて，ボワイエ＝山田両氏は，多能的・参加的な労働という「労働の内部的フレキシビリティ」の追求と，競争的賃金・不安定雇用という「賃金・雇用の外部的フレキシビリティ」の導入，と位置づける。しかし，プチ氏は——ピエール・エリツィエ氏も——デュアリズムに対する，「ローカルなレベルで妥協を見直すようなオルタナティブ」——社会保障制度のローカルな管理と，地方レベルでの雇用のその地方の企業全体による保障——として，イタリアの動向を把握しようとしている（注11）。

第3は，アラン・リピエッツ＝若森章孝両氏が指摘するごとく，「レギュレーション様式の枠組みの中で，制度やルールによる諸個人の行動の方向づけと，諸個人がルールを使う中でルールを変えていく可能性とが，ある程度まで議論できる」，ということに関わる。リピエッツ氏は，蓄積体制，レギュレーション様式，ヘゲモニー・ブロック，ソシエタル・パラダイム——「諸個人の関係行為を通じて，諸個人のアイデンティティはどのように形成されるか，フォード主義的世界観にとって代わる世界観はどのように生まれるのか」といった問題領域（若森）——という4つの軸による，複合的社会諸関係の安定と危機を分析しようと提起している（注12）。社会学・教育学にとっても極めて興味深い論点である。

② レギュレーション理論による現代日本社会分析

しかし，私たちの見るところ，レギュレーション理論は，上述のごとき可能性を持ちながら，その具体的分析——特にひとつの焦点としての日本社会の分析——を通しての吟味の過程に

在る、と思われる。その一例を、山田鋭夫氏『レギュレーション・アプローチ』第6章「トヨタイズム日本の問題構造」に見てみよう。

そこでは、第1に、高度成長期日本を支えた4大支柱——(1). 高い生産性上昇率、(2). 賃金の低い生産性シェアリング、(3). 大きな賃金格差(労働者間不平等)、(4). 社会的再分配支出の低さ(福祉国家の貧困)——が指摘され、「資本は高い生産性を独占しつつ国家を自己に従え、労働者の力は弱くかつ不平等に分断されており、その弱さは家族的連帯によって、カバーされていた」(ハイブリッド・フォードイズム)、と総括される。第2に、フォード主義戦略から「フレキシビリティ戦略」への移行には、1960年代前半(トヨタのジャスト・イン・タイム確立)から'80年代後半(国鉄分割民営化)までの20年を要し、その中で'70年代末(第二次石油ショック)にはマクロ的にもフレキシビリティ戦略の優位が確立した、と見る。

第3に、この過程全体を通じて、経済的効率(高い生産性確保)と社会的不公正(低い生産性分配)が、そして企業主義的調整(「マイクロ・コーポラティズム」的調整)が貫かれた。企業内での労働者の「積極的参加・知的参加」——個別企業成長主義・自社中心主義の下での、労働者間の「はげしい生き残り競争」の作用・結果——の背後には、「現代日本に特殊な社会形成」——「すべてが企業単位に収斂していく形での社会形成」——の問題が在る。第4に、「トヨタイズム日本」には「2重社会性」が有る。「大企業男性正社員」(固有のトヨタイズム層)と、「中小企業/女性/臨時労働者」(ネオ・テラー主義)への「分断と相互補完」の構造である。したがって、第5に、「企業社会」に対する「市民社会」——「非企業主義的な自発的連帯のネットワーク」——の形成という課題が浮かび上がるが、既にその芽生えは「女性をはじめとするネオ・テラー層」に生まれており、それをどう「トヨタイズム的働き蜂にまで拡げていくか。——そこがロードス島である」、と(注13)。

——かかる山田氏の分析は、ポスト高度経済成長期における「トヨタイズム日本」の総体的把握のための「試論」であり、私たちもまた関心を同じくしている。その意味で、上述の5点は、今後、一層具体的に究明されねばならない課題の所在を示しているのだが、私たちの考えでは、山田の分析を支えているキー概念は、「企業中心的な価値規範」(ないし「企業社会的な価値規範」)に在る、と思う。

「『日本における賃労働関係の特殊性』を見る場合には、ボワイエもいうとおり『表象体系という暗黙の共同体』のもつ重要性、すなわち企業中心的価値規範の重要性が目されねばならない。企業主義や会社の枠組はたんに労働生活をおおっているだけでなく、住宅、厚生、余暇、教育、文化などあらゆる私生活領域におよび、また精神生活や倫理意識におよんである。くわえてそれは、固有のトヨタイズム労働者(大企業正社員)だけでなく、中小企業労働者、臨時雇用労働者、公務員、そして主婦や学生など、あらゆる階層にわたっている。トヨタイズム日本を支えている調整様式は、おそらくこの企業主義的調整であろう」(注13)。

これほどの位置を占める「企業中心的な価値規範」ではあるが、その形成過程——内実の変容過程——を考察しなければ、上の第1と第2の課題も把握できないと思う。この課題のためには、《生産性向上の国民的大運動》の“思想史的分析”が、個別企業におけるその浸透過程を含めて、不可欠と成る。少なくとも、「企業社会的な価値規範というのは、要するにごく卑近な形でいえば、いい大学出て、いい会社に入って、いい地位について」という「イメージ」、で

は捉えられない(注14)。リピエッツ氏の言うソシエタル・パラダイムのレベルでの分析が必須なのである。

第3～5の課題と関わっては、「大企業男性正社員」を「固有のトヨタイズム層」として、しかも「トヨタイズムの働き蜂」として、一様・一律に見てよいかという問題が出てくる。彼らは果たして、企業に「包摂されて『参加』し排除をおそれて『競争』する」のみであろうか。労働過程の具体的在り様を前提にすれば、自動車総連の『元気のでる自動車産業アンケート報告書』(労働調査協議会『労働調査』, 1990.9-10)における、労働者各層の“呻き声”の中に在る“覚めた目”を、したがって、なぜ「子どもを自動車産業で働かせたくないか」を、理解できると思う。そうして、自動車産業の正社員だけが「固有のトヨタイズム層」なのではなく、「中小企業/女性/臨時労働者」はすべて「ネオ・テラー主義」の中に在るのでもない。しかも、「家族や子どもたちへの企業社会の包摂力というのは滅法強い」——「フォードイズムの矛盾なりトヨタイズムの矛盾なりが、形成途上の子どもたちにおいて、無自覚的に登校拒否という形で出ている」(注15)——、という説明自体が吟味さるべき事柄なのである。なぜなら、山田氏の重要な指摘である、「非企業主義的な自発的連帯のネットワーク」としての「市民社会」形成の、“現実的根拠”と関わっているのだから。

—— 私たちが、本共同研究における第一の立脚点として、市民としての労働者の“労働生活と家族生活”の現実からアプローチすることを据え、様々なレベルでの日常的〈同化〉の構造の中に、〈異化〉の契機を見出だそうとしているのは、「市民社会」形成の“現実的根拠”を求めるからである。

③ ドーア教授の提言とイタリアでの関心

日本社会の比較社会学的な総体把握を試みて来たのが、ロナルド・ドーア教授である。1990年の『21世紀は個人主義の時代か——西欧の系譜と日本』において、ドーア氏は、後発型発展の日本は、「封建集団主義から企業集団主義へと一気に突入した」——つまり「市民社会」を経過しなかった——が、この日本が持つ「高度生産主義倫理の利点」のインパクトの下、欧米産業社会における「新しい重要な傾向」として、「生産主義——生産性主義と呼ぶ人もいであろう——の復活」が始まり出した。21世紀は生産主義倫理の時代——しかもサッチャー主義の「自営企業家」ではなく「企業型人間」の時代——と成る、こうドーア氏は予見する。もちろん、日本とは「対極」のイギリス人として、「公共生活の質にかかわる問題、公共問題に参加する活発さの度合にかかわる問題、政治参加の質とでも呼ぶことにかかわる問題」は、大企業によって決定済みなのではなく、「選択の余地が残されている問題」だ、と指摘することを忘れてはいないが。

こうした文脈の中で、ドーア氏の1987年の著作『日本を真剣に理解する必要性』が位置づく。そこにおいては、「日本的処方箋の11の要素」が、次のように挙げられる。すなわち、

1. 日本人は猛烈に働く。
2. 日本人は良く教育されている。
3. 日本人は大企業の中で協力して働く。
4. 製造部門では下請が広範に使用されている。
5. 日本は管理され指導された資本主義を持っている。
6. 日本は、オーストリアやスウェーデンには受け入れられないとしても、より効果的な所得政策を持っている。
7. 日本は高い貯蓄心と低い利率を持っており、その企業は、公的部門や家族が集めると同じく、国民総生産

の15%に匹敵する額を投資している。8. 日本は未だに国家の役割が比較的少ない国である。9. 日本の大企業はカルテル形成において有能である。10. 日本人は公的サービスを大切に思い期待する、そして聡明な産業政策はそのことの結果である。11. 他方、日本人は、経済行政に大した役割を果たさない政治には、特に期待してはいない。

その上でドーア氏は、「株式会社モデルに対する共同体モデル」(il modello della comunità contro il modello della società per azioni)として〈日本モデル〉を把握し(第5章)、そこに「労働者の株式所有」(la proprietà azionaria dei lavoratori)を媒介とした「産業民主主義」(la democrazia industriale)の発展可能性を見出したのである(第8章)。さらに、ドーア教授は、かかる〈日本モデル〉の成立要因を、政府の「産業政策」(la politica industriale)と、それに呼応する「共同体としての企業」(l'impresa come comunità)の内部における「QCサークル」、これを支える「経営者の従業員に対する仁恵」(la benevolenza dei dirigenti ai suoi subordinati)に求めたのであった(第5章、この点は後述)(注16)。

ところで、ドーア氏のこの著作は、1990年にイタリア語訳されたが、イタリアでの〈日本モデル〉への関心は、最近年のことである。ポローニャ大学のM.ラ・ローザ教授が編集したIl modello giapponese(「日本モデル」,1989年)——イタリア・ドイツ・スウェーデン・アメリカ・日本(野村正実・徳永重好)の既存研究の採録に、イタリアの研究関心を付したのもの——においては、〈日本モデル〉の評価は定まっていない。ドイツのユルゲンス氏らに対し、ラ・ローザ氏は日本とヨーロッパの社会と文化の差異、すなわち「労働文化の違い、コンセンサスの語義の違い、要するに主体ないし主体性の重要性に対する根本的な差異」を指摘して、〈日本モデル〉の普遍性を問うた(同書編者序論)。ポローニャのCMT(知識と科学技術に関する中央研究所)は、労働組織の「自立/自律的な様式(modalità autonoma)」を助長する小集団活動——「北ヨーロッパ」の経験——と、「ステレオタイプ化された同一性(identità stereotipate)へと接合」する——「フォードのような」——小集団とを区別し、日本の経験は両者の中間の性格を持つと見ていた(注17)。

筆者の一人に対し、フィアット社のカッシーノ工場の技師長が、「われわれはトヨタのようなやり方を採らない」と語ったのは、この1989年のことだが、1990年春以降、フィアット本社はトータルQC活動を全面的に採用すると宣言している。他方、〈日本の経営〉への強い関心は、エミリア・ロマーニャ州(州都ポローニャ)の協同組合企業や、ヴェーネト州(州都ヴェネツィア)の中小企業に多く見られる。前者においては、マッシモ・ダンジェリッロ氏(地域開発研究の協同組合ジェネシスの研究員)やマルコ・ブルガレッリ氏(協同組合全国連盟レガの幹部)のように、日本における新産業振興政策、市場競争重視政策、海外市場育成政策が、企業管理とともに着目されている。後者においては、小松製作所と提携しているトレヴィーゾ市の中小企業家ジョバンニ・ベッタニン氏の言葉——「トータルな品質管理は日本で生まれた企業活動に対する哲学である」——が、端的に関心の所在を示している。

このベッタニンの言葉を掲載したヴェーネト州の経済紙『イル・ガッツェッティエーノ・デル・エコノミーア』の特集「ヴェーネト州と日本、経済システムの比較研究」——ダンジェリッロ、ブルガレッリ両氏も寄稿——における、特集企画者パオロ・グリッサティ氏(地域開発研究の協同組合ポステル研究員)の序論《Dobbiamo prendere il Giappone sul serio?》は、明らかにドーア氏の著作のイタリア語訳——Bisogna prendere il Giappone sul serio——を下

敷きにしていた。さらに、グリサッティ、ダンジェリッロ、ブルガレリ氏は、イタリア労働者組合同盟（CISL）の機関誌『プロジェクト』において、特集「日本における（労働者）参加と経済発展」を計画し、ドーア氏もその執筆者に予定されている。——イタリアでは〈日本モデル〉の棘と花／果実の区別と関わる“事実”を求めている（注18）。

3). 〈日本モデル〉の精神的・文化的背景について

精神的・文化的背景からの解明については、日本人論・日本文化論として、功罪取りまぜて、多々有るが、〈日本モデル〉の理解と直接に関わったものは少ない。

① 〈日本モデル〉と宗教倫理

そうした中で、先駆的には、森嶋通夫『日本の成功における文化と技術』（1984年）における、「日本的性情」としての儒教への着目が著名だが、山本七平氏は1986年、「仏教倫理と日本資本主義の精神」を、ローマの『ポリティカ・エデエコノミーア』誌に発表した。CISLの『プロジェクト』誌に掲載予定のパードヴァ大学E.パーチェ教授の論文は「神道倫理と日本資本主義の精神」となっているが、筆者の一人は『ポリティカ・エデエコノミーア』誌に、“世直し”の牙を抜かれた民間神道諸派が小作農民へ浸透し、それが労働者諸層の“忍耐に基づく勤勉の精神”の原型を構成するも、忍耐主義は今や解体過程に突入しつつあると記した。パーチェ氏の論文は、この点と関わっていると思う。

「経営者の仁恵」と関わるドーア氏の儒教文化の役割論——儒教的文化→（経営者の）性善説→（経営者による）協調的人間関係→（労働者の）自発的労働、という脈絡——は、加藤周一氏とともに私も、日本資本主義の担い手としての経営者の〈精神構造〉の理解にとって、独創的であると思う。それにもかかわらず、近代日本の資本主義的精神構造、特に戦後のそれは、儒教的文化のみでは語れない。ドーア氏の言う「生産主義的倫理」は、儒教文化からのみ生れて来るものではないからである（注19）。

② 〈日本モデル〉と“生産性向上の国民運動”

この点で、シュミーゲロウ夫妻の Strategic pragmatism: Japanese Lessons in the Use of Economic Theory (1989) が指摘するごとく、アメリカから流入した“プラグマティズム”と、シュムペーター理論が重要である。シュミーゲロウ夫妻は儒教的文化とプラグマティズムとの結合様式には言及していないが、私たちは、儒教的文化、特に陽明学は——渋沢栄一のごとく——、その“積極的行動主義”においてプラグマティズム受容の土壌となった、と思う。このプラグマティズムが、シュムペーターの経済発展理論によって、“革新的企業家”を発見したのであった。日本経済の高度成長政策を支えたエコノミスト・中山伊知郎氏（シュムペーターの弟子でその紹介者）の理論と活動は、その端的な実例である（注20）。

〈日本モデル〉の核心は、“革新的企業家”の絶えざる創出に在る。この点は、ドーア教授も（第7章）、シュミーゲロウ夫妻も（第2、7章）認めるところである。そして、中山伊知郎氏の経済学・経済政策は、まさにこの革新的企業家の形成を目指しており、具体的には“日本型生産性向上運動”——中山氏は日本生産性本部副会長をその成立の1955年から17年間勤めた——の理論として結実した。日本の“生産性向上運動”については、今井正明氏の著作 Kaizen

(1986)等が触れるのみだが、政府の「産業政策」と企業内の「QCサークル」とを統一的に把握するためには、その分析を欠かすことができない。

日本生産性本部の『生産性運動 30 年史』(1985 年)によると、この運動は、労働の尊厳と社会正義という「ヨーロッパの心」と、経営における「アメリカ的生産性思想」とを、日本的に「総合」したものであると言う(注 21)。そこから、経営側の「効率性」中心の生産性運動に対し、労組側の「創造性、公正性、連帯性」中心の生産性運動の必要性の指摘も生れる(加藤譲治・日本生産性本部労働部長、後述)。——日本における「労働者文化」は、戦後日本資本主義の《精神》との関係、とりわけ「生産性向上の国民的大運動」の思想との関係の中で、論じられる必要が有る。

B. 本研究の教育科学に対する〈含み〉

私たちは、教育社会学のパラダイム転換——発達社会学の構想——を、労働と家族の社会学を出発点として行いたいと考えているが、〈人間発達〉の社会学的研究が、心理学的・教育学的研究に問題提起を為し得るためには、既存の「社会化論」から自らを引き離し、以下の問題群との関係で、〈人間発達〉を考察しなければならない。

- a). 現代〈市民社会〉における生産・労働様式の変革と〈人間発達〉との関係
- b). 現代〈市民社会〉の〈民主主義〉的諸関係と〈人間発達〉との関係
- c). 現代〈市民社会〉における〈人間発達〉と〈学校文化〉の変革の問題。

すなわち、人間の「発達」(lo sviluppo degli uomini)と社会の「発展」(lo sviluppo della società)との連関の把握である。私たちは、両者を媒介する〈自己革新性〉——個人の〈自己革新性〉の獲得と、「市民社会」さらには「政治社会」の〈自己革新〉との関係——の吟味が必要と成ると考えるが、そしてこの課題は、個人の行為と社会変動との関係構造の把握という、社会学の基本的課題の特殊化でもあるが、その起点に〈生産〉と〈労働〉の問題を据えるのである。

1). マーリオ・マナコルダ教授の問題提起

私たちの念頭に在るのは、ローマ大学のマナコルダ教授(教育史学)の指摘である。すなわち、今日の日本は、マルクスの時代、グラムシの時代と並んで、歴史の段階を画する「生産革命」の時代であり、そこでの「新たな人間」形成の様態は、世界史的意味を持つとして、次のように言う。

「ひとつの国が、その生産能力とその生活様式の急激な進歩に巻き込まれていけばいるほど(そして、今日の日本以上にそうである国など、他にあるか)、現実の諸々のデータとそれらの矛盾とを深いところで理解して、でき得る限り合理的な解決を促すために介入し得るような研究調査を重ねていく」ため、「深く関与し得る資質を具えている」。

かかる位置に在る日本での「研究調査」は、「生産能力の発展と、社会的形成(階級)と、文化・文明の発展との関係を究明しようとする幅広い総括作業」を伴うならば、「社会と個人の分野における新しい科学」(社会学、心理学、教育学)の課題——すなわち、「人間の生産能力の発展は、人々の生活様式、日常的態度、労働倫理、さらには、人々自身、その本性、自己の運

命について持っている概念そのものを、どれほどの尺度で、そしていかなる形態で変えていく」のか、「教育に、いかなる課題を担わせる」のか——、という課題の解明に重要な「資質」を持っていると言うのである（注22）。

マナコルダ氏の提起のより一層の理解のためには、Mario A. Manacorda, *Il principio educativo in Gramsci* (1970). Dario Ragazzini, *Società industriale e formazione umana nel pensiero di Gramsci* (1976). Ferdinando Dubla, *Gramsci e la fabbrica. Produzione, tecnica e organizzazione del lavoro nel pensiero gramsciano 1913/1934* (1986) などの検討を必要とする。私たちは、こうした作業を、現代日本における「生産革命」の具体的把握の上に行おうと考えている。

しかしながら、私たちの眼前にある日本の教育現実には、—— マナコルダ教授が何と言おうと——、「真っ暗」に見える。かかるの現実の実態把握の一端を、竹内常一氏の『子どもの自分くずしと自分づくり』（1987）において見てみよう。

2). 子どもの「自分くずし」と「自分づくり」

教育学者・竹内常一氏は、現代日本の前思春期・思春期の子どもたちが、その人格の再統合を並大抵ではない困難さの中で、つまり「逸脱」行動——いじめ・迫害、不登校、非行といった行動——を通じて、「自分くずし」による「自分づくり」として、達成していると把握した。

①現代日本における子ども・青年の〈発達〉過程、「問題行動」は、或る特定の「社会的・教育的基盤」の下で引き起こされる。それは、次のような3段階の特質を持つ。

第1段階。1960年代に、家族と学校が変貌した。この「子どもの囲い込みの第一段階」において、「夫・父の社会的業績と子どもの学業成績を上げるために、そのもっている資力を最大限これに集中するというパーソナル型『核家族』、つまり業績家族・教育家族」が登場し、国家の能力主義的教育政策は、かかる「家族を『企業国家』の労働力要請管理の下支えにしようとした。

第2段階。1970年代以降、企業は、生活の商品化・情報化・ブランド化を通して、「新しい家庭の生活のあり様、新しい家族の生き方を宣伝」し「『指導』」したが、家族もまたそれらに「『同調』」した。こうして、「性別分業を前提としていたはずの教育家族は、共稼ぎ・共働きのなかで教育を外注する教育家族へと変貌」し、「子どもの囲い込みの第二段階」が来る。

第3段階。1980年代に入ってから、「中流階層の二極分化」が進み、一方の「全面的に子どもを囲い込む教育家族」と、他方の「乳・幼児期から子どもの発達を保障できない非教育家族」とが分化する。企業の提示する「ナウ」な生活に固着している、「所定の文化基準にたいする忠誠」や「支配としての文化への同調」に対する「競争」でも、両者に差異が生じた。

しかも、「二極分解」した家族の子どもに、学校は、「その学力基準・人格基準をおしつけ、かれらを学力・忠誠競争へとまきこんだ。トラッキング結果としての「下位の」高校のみならず、中学校にまで、「管理主義・処罰主義」が蔓延して行く。そうした中では、「学校そのものが中流文化の支配する場所となり、学校がまたそれを強化する役割をはたす」ようになる。「低所得家族や崩壊家族の子どもは、文化的にも、ということは、服装、食習慣、言葉づかいといった点でも、学校社会から排除されるようになりはじめた。80年代に……こうした傾向は

さらに強くなっている」(注23)。

②こうした社会的・教育的基盤が如何にして「問題行動」を生み出すか、その中で子どもたちは如何にパーソナリティの形成―再形成を行っているか。この主要課題の分析方法として、竹内氏は、ワロン『身体・自我・社会』とミード『精神・自我・社会』に依拠し、子どもは「その発達過程における他人と自己の関係、集団と自分の関係(外的対象関係)を縮約して、内面における『他者』と自我の関係(内的対象関係)をつくりだす」ことを、基礎的視点とする。その上で、現代の子どもが、親―子、教師―生徒の関係の中で作り上げている、「自己と自我と社会的自己との関係」構造、つまり「子どもの対人関係とパーソナリティ」に目を向ける。この関係構造は、「教育家族」と「非教育家族」とで異なっている。すなわち、

a)。「教育家族」の子ども。彼らは、家庭での母親の「取りこみ」―学校での教師への投射―教師からの「取りこみ」というプロセスを通じて、学校での競争関係の「強迫的履行型」ないし「強迫的黙従型」と成る。「かれらは、心身ともに硬く、まじめで、几帳面で、小心、完全主義的で、潔癖主義的」だが、「思春期になって不登校や非行に急激におちいるものが出てくる」。前思春期を迎えると、子どもたちは一般に、「幼・少年期のあそび仲間・ギャング集団を、思春期的な親密な友だち・ピアグループにくみかえ；それを思春期統合の、ということは自己の解体と再編の根拠地にしていく」。つまり、「教育家族」の子どもたちでは、対人関係の組みかえと「問題行動」を通して、「拘束されてきた自分と、自立しようとする自分との葛藤のアクティヴ・アウト」が進行する。

b)。「非教育家族」――母親の不在、子どもと幼見的な共生関係を結ぶ親、代償的な過保護の親、家庭崩壊の中で行き暮れている親――の子ども。彼らの場合、第一次の自立の未達成・不安定な対象関係を抱え、その代償として「小学校低学年から荒れる子どもたちが増えつつある」。前思春期に成ると、ドジなツツパリとして「反抗と落ち込みをくりかえしていく」が、「もしかしたら、かれらはこうしたなかでこれまでの社会的未発達の部分を取り戻しているのかもしれない」。しかし、「かれらがきれぎれに語る黙示的な言葉は、体系的なイデオロギーになっていかなないために、かれらは、これまでとはちがった形ではあるが、ふたたび社会に順応していくようになる。ポール・ウィリスが指摘しているように、学校への反抗が社会への順応に帰結する」。

c)。したがって、「教育家族」の子どもにとっても、「非教育家族」の子どもにおいても、「共存的な他者とともに人格的自立」を図ってゆくこと、「支配としての学校をこえ」ることが求められている。こう、竹内氏は分析したのであった(注24)。

3). 労働生活の場と学校生活の場との関係

竹内氏のこの研究は、日本の教育体制を子ども・青年の〈発達〉という視点から見た場合、1970年代以降、一番に問題を抱えている中等教育に焦点を当て、そこでの子ども・青年の〈自己信頼〉と〈自己革新〉の関係を、「自分くずし」と「自分づくり」の関係として分析したものである。私たちが、竹内氏の立論に拘っているのは、そうした研究を如何に発展させればよいかという問題意識からである。竹内氏の方法は、社会的・教育的基盤についてはパーソンズ理論、パーソナリティ形成はワロン／ミードの理論、そして展望についてはポール・ウィリス氏

の把握に依拠してのものだが、その限りではマナコルダ教授の問題提起と噛み合わない。上に見たマナコルダ教授の日本への期待と、教育学者・竹内教授の立論との間には、“ベルリンの壁”が在り、しかも、その壁の形成と解体の双方に、〈人間発達〉の社会的／社会科学的研究の過去と未来が関わっているのである。私たちはパーソンズ理論における〈マルクス・ウェーバー問題〉（山之内靖『現代社会の歴史的位相』、日本評論社、1982年、第6章、参照）を真剣に検討すべきであると考えが、そのさいパーソンズの〈社会化〉概念はそうした検討の一つの基軸を成すものである。

かつて、竹内氏は、「人間の受動的社会化」——社会によって統制される客体としての人格的諸要素の形成——を前提とした、「人間の能動的社会化」——社会そのものを統制する主体の人格的諸要素の発達——を指摘し、「教育」はこの能動的社会化の局面を発展させるものだと述べていた（『教育への構図』、1976年）。この「人間の能動的社会化」を、現代社会において如何に把握するかは、依然として重要課題であるが、P.ウィリス氏の“lads”を「ツッパリぬいた子ども」に置き換え、そこに展望を見ようという竹内の所論には無理が有る。現代世界では、“lads”ではなく“ear'oles”をこそ問題にすべきだろうし、ウィリス氏の〈労働〉把握が、ハリー・ブレイヴァマン氏に依拠してのものであることの検討も欠かせない（注25）。

「現代の日本は国際的に見ても異常な競争社会だ。そのなかでも最も激しい競争の場となっているのが、学校と企業である」（乾 彰夫『日本の教育と企業社会』）。——日本の教育学会には、「能力主義的教育政策」による「労働力」「人格」を、「技術革新下の生産労働現場」（『教育への構図』）における“能力主義”と重ねて考察する傾向が有る。上の乾氏も、「経済社会レベルでの変容が、国家の教育政策という媒体を経由することなく、別のかたちで直接に教育現実を大きく規定しているのが、70年代以降の状況であろう」と見る。乾氏が参照を求めた政治学者・渡辺 治氏は、「現代日本国家の権威的構造を規定している社会的支配の原基形態は、企業の労働者支配にある」と規定し、「過労死」—「登校拒否」—「家庭崩壊」、という連鎖的トリアーデ構造を提示する（注26）。

しかし、「共存的な他者とともに人格的自立」を遂げるには、オルターナティブなくトリアーデの構築が不可欠と成る。すなわち、近代社会以降の子ども・青年の〈発達〉は、一般に、家族—学校—そして企業・職場においての、生活—学習—労働という過程を介して行われる。しかも、家族、学校、職場は孤々別々に存在しているのではなく、それぞれの特徴を持つ「市民社会」において、その構成要素としての具体的規定性を帯びている。それらは、或る種の連関を有する〈家族—学校—企業のトリアーデ〉を形成している。

G. F. W. ヘーゲルは、「市民社会」における〈発達〉の基本的構図を、子ども・青年が“家族—学校—実社会”の全体を通して、「市民社会」の論理を“我がもの”（Aneignung）とする過程、市民すべてが自己を展開しつつ普遍的自由を獲得する過程、と把握していた。すなわち、歴史の発展 Entwicklung——〈自由の精神〉の自己実現過程、「市民社会」自身によるその矛盾の“克服”過程——との関連で、ヘーゲルは個人の発達 Entwicklung を考察する。「感性的確信」から始め、「知覚」「悟性」へ、さらに「自己意識」、また「理性」「精神」へと自己展開して行く過程は、個人の〈自己革新〉の過程なのだが、そのさい、①子どもの「倫理的な躰」は本来「家庭」の役割であり、②「学校の任務は、若者を世間に向けて準備すること」、③「諸法律、普遍的なものを目指す諸制度の相互に密接に関連した全体」——つまり「市民社会」——

としての「実社会」(＝「世間」)では、「同時にあれこれの個人的な傾向性や個別的な激情，物質的利害関心の衝動などがからみついて」，この両側面の「相互の戦い」が行われる。「学校を通して身につけたもの，すなわち個人の教養は，個人をして公共生活に所属させるところの能力」であり，それらの「学問や技能」は「この子供たちによって獲得される」ところに意味がある。「訓育」は「自立を目指しての形成」である，と指摘していた(注27)。

産業革命とともに，かかる古典的「市民社会」は，資本主義的「市民社会」に変貌し，「市民社会」の“種差”——また当該「市民社会」の発展段階ごとの差異——が生じる。こうした種差に応じて，〈トリアード〉は個々の形態・内容を取るが，種差の内部においても，必ずしも“単層構造”ではない。すなわち，1980年代における日本社会の支配的な傾向としては，効率性中心の“生産性向上国民運動”の理念が，企業を起点に，地域社会の自治体——経営としての自治体——，学校——鎌田慧氏の言う「教育工場」——，さらには家族の内部——竹内常一氏の言う「教育家族」——にまで浸透した，と把握される側面は確かに存する。それが1987年の竹内常一の立論の基礎となっている。

しかし，交換価値生産は使用価値生産に乗るのであり，使用価値生産は人びとの生活を支えている。生活の単位である家族においては，生命の再生産がたゆまず行われているが，それは資本の要請によってではない。その生命は，家族と学校で“市民”としての教育・訓練を受け，一人前に成る。つまり，“効率性”の論理が支配的な「企業社会」的「市民社会」それ自体，こうした“生”の営みなしには存立し得ないのである。かかる側面に注目するなら，使用価値を生産する“労働社会”——“市民性”訓練の場としての“学校”——“生命”を生み育てる“家族”という〈トリアード〉が，現実社会の奥底に普遍的なものとして在ることが分かる。しかも，鈴木榮太郎氏の言う「下からの交流路線」を考えるなら，“社会的に交流する夫婦家族”——“連帯の場としての学校”——“労働社会”——“社会的に交流する夫婦家族”——……，という螺旋的な連関構造の中に，子ども・青年層の社会的な自己教育過程の問題を位置づけることが必要だし可能である。1976年の竹内常一氏が示唆した「受動的社会化」に対する「能動的社会化」の考えは，この中で追求さるべきものであろう。

「自由な意識」「自由な精神」の子ども・青年たちの中への，また彼らと我々が生きているこの社会の中での確立のために，オルターナティブな〈トリアード〉の構造と論理を明らかにすることが，我々(大人)の役割である。〈発達〉を或る到達点からの距離で測ることよりも——現在の日本では——，〈発達〉，つまり〈自己革新〉を図ろうとする「自由な意識」「自由な精神」の形成過程の問題を，オルターナティブな〈トリアード〉の構築の問題と合わせて，考察することである。その場合，上述したa)現代〈市民社会〉における生産・労働様式の変革と〈人間発達〉との関係，b)現代〈市民社会〉の〈民主主義〉的諸関係と〈人間発達〉との関係，c)現代〈市民社会〉における〈人間発達〉と〈学校文化〉の変革の問題が，改めて浮かび上がる。

もちろん，本研究のみで，a)～c)の課題のすべてに答え得るものではない。しかし，私たちの研究の展望として，また第Ⅴ部の理論的考察との関係で，マナコルダ教授の問題提起を，このように受け止めておきたい(注28)。

C. 調査対象の設定方法とその必要最小限の概要

本調査は、上の a) の課題にアプローチするための橋頭堡の構築を、“さしあたって”の課題とする。調査対象の選定に際しては、労働者の生活と文化——労働の場および家族の場の両者におけるそれら——の把握可能性、企業精神および労組哲学に関する文献的資料の入手可能性、対象の現代日本における“代表性”等に留意した。以下、調査対象の設定方法と、調査対象に関する必要最小限の概要について、若干コメントする。なお、面接調査は、1984—85年に予備調査、86年に本調査、87—88年に補足調査、を実施した。

1). 調査対象の設定方法

私たちのこの研究は、面接調査研究と文献研究とから成る。前者については、わが国の代表的電機メーカーの1つであるM社グループのS社において行った。具体的には、M社と相談の上で、S社の大阪本社工場(A1, A2職場)、九州工場(B職場)における、末端生産単位(係ないし班)の全労働者への面接調査を中心とし、併行してS社、M社グループおよび社内外の関係機関での聴取調査を行った。文献・資料収集については、S社、M社グループおよび社内外の関係機関での聴取調査・資料収集のほか、市販されている各種資料の収集を行った。面接調査対象者からの資料提供も有る。——お世話になった多くの方々に、この場をお借りして、お礼申し上げる次第である。

A1職場とB職場には、同じ新鋭・無人化ライン装置が導入されており、A2職場はA1職場の前段作業——集团的機械監視労働と重筋肉労働が混在する作業——を行うが、B職場ではこうした作業を内に含み込んでいる。他方、大阪A工場は従業員約750人、九州B工場は30人であり、事業所規模は全く異なる。さらに、都市部での操業——大阪大都市圏——と、周囲を農村に囲まれた地域での操業——農村の中の人口20万の中都市——という面でも、対照的である。しかし、労働組合はいずれも、全M社労組に加入しているので、この点での違いはない。そうして、労組九州支部は人数的には弱小ながら、工場廃止に反対する運動を粘り強く行って来た。他方、労組大阪支部は全M社労組の委員長を長く勤めた人の出身母体であり、“名門”支部である。

このように、面接調査対象の設定に当たっては、同一の機械システムの採用、同一の労働組合組織への加入、異なる地域性、異なる労組支部運営といった、対象の持つ条件のコントロールを行った。そうした下で、労働編成と労働過程、職場社会と職場規範、また生活史と生活構造、生活規範と家族戦略とが、どのような形で発現しているか、その差異性と共通性とを把握しようという目的からである。

私たちの念頭に有ったのは、かつての、イギリス・タヴィストック研究所の研究グループの指摘——同一の生産技術に対して唯一の生産組織のみが対応するのではなく、複数のそれが可能であること、そして職場の労働慣行に反しない半自律的作業集団(semi autonomous working group)を形成し、それに新生産技術に基づく近代的機械設備の利用を委ねるべきだ、と言う主張——である(注29)。

私たちは、無人化ラインという生産現場においての、労働過程と作業集団との関係、作業集団の“自律性”の内実、また“自律的作業集団”と職場の労働組合組織との具体的関係、それらと「職場社会」の構造との連関を把握し、以てタヴィストック研究所の1950年代の調査研究

とは異なる、1980年代の問題を構造的に取り押さえ、「労働の人間化」(QWL)の問題を考察したいと考えたのである。

2). 調査対象の概要

① M社グループとS社の概要

M社グループは、津田真澄教授によれば、「日本的経営の最深部」にある「心の信頼関係」を体現している企業の典型とされる。S社はその中であって、M社の創業者から愛され、グループ内でも「最もM社らしさを保持している」と評価されている。津田氏が示した「心の信頼関係」の例示は、大半がS社に関するものである(注30)。

S社は、1979年の分離独立——分社創設——まで、M社グループ内の1事業部を構成していた。その歴史は旧く、昭和初期の当該事業開始以後、業界のリーダーとしての役割を果たし続け、戦後においては世界3大メーカーの一角を占めて来た。1953年設立のM社の中央研究所は、当初、この事業部門の国際的競争力強化のためのものであった。

S事業部—S社は、事業開始当初から、ベルト・コンヴェヤー・システムを導入していたが、1967年に電気制御システムを、1978年には電子制御システムを自力開発して、M社グループの中での技術革新、とりわけ生産ラインの“無人化”追求の最先端を切り開いた。その技術は、他の家庭電器製品を製造する事業部へと伝播したのである。新製品の開発、新需要の創出も、活発に行なって来た。

また、海外生産工場の建設、販売拠点の設置という面においても、S事業部はMグループの中での草分けであり、1961年のタイ工場以降、活発に海外展開を行って来た。現在、五大陸に拠点を置いている。——1985年に就任した新社長は、この事業分野で「世界の総本山」となることを掲げ、以後、それがS社の目標となっている。

② 全M社労働組合

全M社労働組合の結成は1946年1月であり、結成とほぼ同時にM労組の大阪支部・九州支部が構成された。木村保茂教授が指摘するように、M労組は「出発点から労働組合主義的性格を濃厚に有していた」が、未だ「十分に確立し切っていたわけではない」。1960年の安保闘争時に、左派が伸長し、本部および支部執行委員の大半は共産党々員・民青とそのシンパによって占められた、と労組関係文書は記している(注31)。

しかし、1962年の労組年次大会で本部三役・執行委員が全面交替し、本格的に労働組合主義が確立した。こうした中で、仕事別賃金政策と仕事の格付けが取り上げられた。低成長下では、企業一時金ドラフトと熟年ライフプランへの取り組み、会社と労組は両輪であるという観点からの経営参加を行って来た。

全M社労働組合は電機労連に所属し、したがって、経済要求では争議行為に至ることも有る。他方、政治的には社会党支持で、全民労協→連合の主力を成している。しかし、より左派的な勢力も存しており、それらの点は私たちのA自動車工業・M製作所・C班の調査の場合とは、事情が異なっている。

③ 電機産業労働者と自動車産業労働者との比較分析

私たちの電機産業労働者ならびに電機産業労使関係の調査は、このような特質を持つ対象において、現実化したものである。当然に、当初から、自動車産業労働者ならびに自動車産業労使関係との比較分析を、構想していた。しかも、この比較分析を生産性向上の国民運動と関連させることにより、戦後日本資本主義の〈精神構造〉と大企業労働者の〈文化構造〉にアプローチしたいというのが、私たちの願望である。

D. 研究課題の具体的な設定

私たちは、〈日本モデル〉の問題を労働者の側から見ることにしている。そのさい、労働者には2つの側面が有ることに注意を払わねばならない。すなわち、生産主体者としての労働者と、賃金稼得者(=生活主体者)としての労働者、である。そうして、私たちの理解では、QC活動に端的な生産性向上“運動”は、経営者が、生産主体者としての労働者の側面を汲み上げ、QWLの一側面に対し貢献したことによって、労働者たちの一定の支持を集め得た。労働者の労働志向は、手段主義のみではないのだから。なおかつ、〈生産性向上〉は効率性中心の“日本型生産性向上運動”の独占物ではない。

他方、日本では、賃金稼得者・生活主体者としての労働者たちの連帯は、十全に組織化されてはいない。したがって、大企業労働者と中小企業労働者との、またフルタイム労働者とパートタイム労働者(8時間労働というパートタイマーの实在!)との賃金格差が放置されている。R.ボワイエ氏が指摘するように(雑誌Sapio, 1991年8月8日号, 小学館), 現代日本には、貿易黒字による対外不均衡の問題、企業における技術開発の閉鎖性の問題のみならず、長時間労働と社会保障システムの低水準という“構造的”問題が存在する。

こうした側面において私たちは、〈ヨーロッパモデル〉からの示唆を必要としている。「市民社会」における「市民性」が問題の焦点だからである。そして、儒教文化、抑圧された民間神道文化に基づく“忍耐と結合した勤勉主義”から、かなり自由になった日本の若い世代は、その新しい生活様式を通して、個の自由という市民的文化を求めつつある。〈日本モデル〉と〈ヨーロッパモデル〉との“止揚 Aufheben”は可能か、その第一歩は奈辺に存しているか。——こうした大きな問題に対する手掛りの構築が、この研究の全体的課題である。

以下、M社グループ・S社を対象とする本研究を行うにあたり留意した諸点を、私たちの研究史の総括を含めて、検討しておきたい。

1). 対象としての作業集団の設定 —— 第I部の検討課題 ——

①. M社グループ・S社・乾電池事業部・乾電池工場・製造1課・第1係(A1職場:加工班と仕上班), 原材料係(A2職場:調合班と液室班), および乾電池事業部・九州工場・製造課・作業係(単1班と単5班:調合・液室担当を包む)を対象とする私たちの調査の特徴は、まず労働過程における労働者を、彼らの集団的労働の単位である特定の労働集団の一員として、考察したことに在る。

①-a. こうした、調査対象としての労働集団の設定は、A自工・M自動車製作所・組立工作部・商用車第二組立工作課・艤装第四係・C班の調査以来のものである。かつて、日本農村

社会学が、部落を単位にモノグラフを積み上げることによって、農村・農民の実像に迫ろうとしたように、労働社会学も、典型としての特定労働集団に関するモノグラフを蓄積する必要がある、と考えるからである（注32）。

①-b. 私たちの北炭平和炭鉱労働者調査の場合、彼らの生活史——家族生活史・労働生活史・社会生活史——に焦点を当てた。ここでは、「生活過程」の視点から、労働生活を位置づけたのだが、「労働過程」それ自身における矛盾の把握は、やや労働者“外在的”であり、矛盾が職場社会の中で如何ように“解決”されるかについては、労働組合支部の役割の検討、ないし組合への労働者諸個人の要求の在り方を見るに止まっていた。労働過程における労働者（集団・個人）の具体的な行為という媒介過程が、私たちには不可欠なのであった（注33）。

①-c. 労働現場における諸矛盾の具体的な存立構造の剔出のためには、特定の産業分野の諸労働過程の中から典型事例を取り上げ——現段階の自動車産業では最終組立ライン、電機産業では無人化ライン——、そこでの労働の編成と編成主体、作業者の労働内容と協働の様式、労働編成ならびに労働の在り方から来る“不満”の構造——その主観的表現と客観的根拠——、それへの集団的ないし個人的な対応・対処の仕方——職場および個人のジョブ・コントロール——、等の把握を欠かすことはできない。とくに、“作業集団の「半自律性」”を——企業内教育の現代的構造とも関連させて——具体的に把握することが、国際的論争の現局面において、重要である。

①-d. かかる検討の理論的含みは、——現代の生産様式“変革”自体の把握が、労働過程をめぐる国際的論争において、基本的には未だ解明されていない中で——、第1にプレイヴァマン労働論の克服、第2に「労働の人間化」（QWL）への労働現場からの接近、したがって第3にいわゆる〈日本モデル〉のQWLの視点からの検討、第4に、労働集団を「職場社会」として再把握する道筋を現段階的に吟味すること、である。

i). プレイヴァマン氏の言う“労働の衰退 degradation of labour”論——構想と実行の分離、実行における労働の衰退化——に対しては、ヨーロッパとアメリカでは労働者の抵抗、熟練、仕事管理の考察が対置されている（P. トンプソン『労働と管理』）。しかし、それは、無人化ラインの生産・労働において、吟味され直さねばならない。

ii). トンプソン氏は、「日本では、大企業の実力政策による競争的な個人主義によって中核的労働者のあいだに効果的な自己規制の形態が作りだされている」こと、「それは高水準な監督と業績の査定によって補強されたものであって、労働者の責任ある自治的システムと比較できるようなものではない」とを指摘した（注34）。だが、この評価それ自体が大きな論点である。——私たちの視点は、グラムシのように、〈生産・労働〉に対する労働者の秩序的側面を抜かさずに、労働過程論を捉えることに在る。

iii). 〈日本の経営〉における“労働者の生産意欲の活性化”の問題は、無人化ラインという“生産システムの高度化・柔軟化”の下では、QCサークル活動ないしTQC活動としてのみではなく、むしろTPM（Total Productive Maintenance）の在り方との関係で、考察されるべきである。この検討を通して、“作業集団の「半自律性」”をめぐる、タヴィストック研究所以来のSocio-Techno System論を、生産システムがより高度化した条件下で、再吟味できる。

iv). 無人化ラインは、労働組織における新たな労働構造、すなわち諸作業の分節化と序列化による統合における新たな可能性——構想と実行の見直しなど——を内在させている。しか

し、現実化された労働構造は労使関係に規定されてのものであることは、言うまでもない。しかもなお、職場社会での労働の担い方における現実的“平等性”という、職場社会の持つ“労働文化”が、不可分に係わって来る。

この平等性の具現化は、男女の性役割分業に対する捉え方を基軸として、二つの形態を取っているようである。一方では、差異的（男女差および年齢差による）分節化・序列化を以て“平等”と見る在り方、他方で、男子のみならず女子に対しても、技能向上の機会を均等に用意する“平等性”である。後者の場合にも年齢差は差異をもたらす要因として残る。——“差異”が“差別”へと転化する要因の分析も欠かすことができない——。こうした“平等性”の質的区別の背景には、支部レベルの労働組合組織の思想と行動、さらには組合員一人ひとりの生活過程に根ざす労組への要求といった要因が介在している。——かかる諸構造の中で、上述の可能性の現実性への転化が規定されているのである。

v)。「職場社会」と関連して、ローマ大学の労働社会学者アッコルネロ教授は、小林への私信で、「労働者が組立ラインでどのように働いているかということは、彼らがどのように協力し合おうとしているかということには、あまり影響を与えないのではないか」との考えを寄越された。イタリアの場合、後者が前者を規制している側面が在る。その点を考慮しつつ、作業集団ないし労働集団の性格を、職場の〈ジョブ・コントロール〉の問題と関係させて、吟味する必要が有る。職場作業組織における自己教育力・自己組織力の解明が、当然に重要と成る。

すなわち、労働過程を、生産工程の展開と労働力構成の変質下において、労働組織における「仕事」編成の論理、実際の仕事遂行の過程、それを介しての労働者の〈陶冶〉の過程の総合として把握するならば、ここでの自己教育力・自己組織力は、労働組織の構造、アウトノミーの獲得、相互援助的な労働関係の確立と連動する。E・ジェルピ氏が言うように、「労働者が自己の創造的な能力を発展させ、生産過程を労働者が掌握するのを促進する能力を獲得させ、彼らのためにより有用に生産過程を変革させることができるのは、日常の文化的経験を通してである」（注35）のだから。

2). 労働者の〈労働倫理〉の把握——第I部の検討課題（続）・第IV部の前提——

②. 職場労働者の〈労働倫理〉——労働の律し方——を、労働集団と職場社会との関係において、さらには〈会社精神〉と〈組合哲学〉との連関で、明らかにしようとするのが、私たちの第二の特徴である。労組の職場組織の在り方を含めた、「職場社会」の構造、そこでの職場規範の特質、さらにはそれらの奥底に在る〈異化〉の発現——その内容と形態——を考えることである。

②-a. アメリカのウェスタンエレクトリック社・ホーソーン工場の労働者調査は、職場の労働者集団に自然発生的な〈労働倫理〉——4つの“掟” the group's rules of behavior が在ることを明らかにしたが、今日の日本の大企業内の職場では、かかる自生的な“掟”の存在を、ア・プリアリに想定することはできない。私たちは、労働規範の〈ヘゲモニー〉をめぐる諸連関構造の中で、ア・ポストリオリに、労働者の〈労働倫理〉を把握しようとする。こうした発想は、A自工・M自動車製作所の機装第四係・C班の調査で、QCサークルの規範性の重さに気付く中で、固まったものである。

②-b. 〈労働倫理〉のア・ポストリオリな剔出自体については、夕張の北炭平和炭鉱労働者

調査においても志向していた。そこでは、労働者諸個人の〈労働倫理〉と、労働組合の労働に対する考え方との関連を、とくに意識していた。この後者と〈会社精神〉との対抗／同調の関係も分析したが、労働者の〈労働倫理〉における〈会社精神〉の“浸透”の問題については、方法的に意識していたわけではなかった。そこには、労働現場における QC サークル的なもの自体が存在せず、労組の職場委員長が、基本的には労働集団を取り仕切っていたのである。会社は作業班のリーダーを選任しようとしたが、成功しなかった。——北炭夕張新炭鉱の強引な“職場秩序確立”は、1981年の大事故へと連なったのである。

②-c. 今日、わが国の自動車・電機等の産業における、労働者諸個人の〈労働倫理〉の問題は、様々な“自主的小集団活動”を抜きにしては考えられない。かつての炭鉱との差異がここに在る。私たちの自動車労働者調査では、全社ならびに工場レベルにおける〈会社精神〉、本部ならびに工場支部レベルでの〈組合哲学〉、これら両者の協調—結合の構造をできるだけ取り押さえ、かつその〈組合哲学〉が一般組合員の心を掌握していない現状を見た上で、生産現場(=労働現場)での QC サークル活動、とりわけそのヘゲモニー的機能の持つ意味を分析した。本電機産業調査では、TPM に連なる活動の下における“自主的小集団活動”について、同様の検討を行う。

②-d. 上の自動車労働者調査では、労働現場において“空洞化”している労働組合活動の穴埋めを QC サークルが果たしており——その現実的根拠としての、生産現場における労働の編成—再編成の日常的な必要性——、しかも、職場の労働者間に“支配的”な労働規範は QC サークルのそれ——顧客を意識した生産性志向——であった。

しかし、“上”からの QC に対する反発が根強く存し、その根拠は心身を少しでもラクにする、“下”からの QC 活動の経験に在り、しかも企業内での自からの労働生活の意味づけには、少なくとも、企業利益のための献身という論理を欠き——リーダー層は技能向上志向、若手層は仲間志向、そして年輩層は仕事の社会的意義をも強調し——、現存の〈企業精神〉や〈組合哲学〉には収まりきれていない。それにもかかわらず、労働者諸個人は、各人の〈労働倫理〉を集団的なそれとして自立化させ得ていない。職場作業者相互の“没交渉”、つまり相互の気持ち・考え方の交流を欠く精神の“孤立化状態”が、そこに存するからであろう。かつての炭鉱労働者との他の側面での差異である。

②-e. M社グループ・S社の無人化ライン生産と TPM に連なる活動の下での、職場規範・〈労働倫理〉の、具体的把握がこの度の課題である。機械・装置の稼働率向上のための TPM は、一般に、「『設備を切り口とした経営に直結する全社的な製造技術』であり、端的にいうならば TPM は『設備 IE』であり、『もうける TPM』と説明される。そこでは、「徹底したムダの排除」、「ロス・ゼロ」が強調され、その点で TPM は「その生いたちから JIT [トヨタ生産方式の Just-In-Time] と密接不可分」な関係にあり、「動機づけ管理、すなわち小集団自主活動」による「PM の推進」が、それに参加する「トップから第一線作業員にいたるまで全員」に要請される(注 36)。しかし、こうしたものとしての TPM 活動は、一人ひとりの労働者の技能向上——設備に強い人づくり——を排除してはいない。とりわけ中小工場現場実践例には、この側面が強く現われている(注 37)。——こうした中での、M社グループ・S社の TPM 的活動の状況と、それが要請している職場規範・〈労働倫理〉の分析である。

②-f. ここでの理論的争点は、いわゆる「日本的経営」の「最深部」に在るものが何か、

である。この点について、「企業共同生活体」論——「企業生活共同体」ではない——の提起者津田真澄氏は、前述のごとく、「誓約集団」における「心の信頼関係」を指摘した。

社会学者では、稲上 毅氏が、ゴールドソープ教授らのルートン調査に準拠枠を求め——行為論的アプローチから、「労働志向」orientation to work, つまり労働者自身による彼らの労働とその状況に対する定義づけへの着目——、かつ「労働志向」を「キャリア志向」に置き換えることによって、わが国の労働者にはキャリアの「深い内部化」が在り、それが高い昇進意欲と企業をベースとした、成員利害の共通性を支えている、と分析した（注 38）。

『社会学的労働者意識分析』に疑念を抱く日本生産性本部労働部長の加藤譲治氏は、日本の労働者のエートスについて、つぎのように把握している。

「金属労協に代表される大手企業に働く勤労大衆（「良好な雇用機会」に恵まれた選良たちである）は、まさに現代の生産性向上の中核的な担い手である。そこには労・資という対立もなく、階級もない。マックス・ウェバーが描いた近代資本主義のエートスにふさわしい勤勉、節約などの世俗内禁欲主義を職場と家庭、あるいは地域の生活行為の中に堅持しているのは、こういう勤労大衆である」（注 39）。

②- g. 職場の労働者諸個人は、——立命館大学グループのトヨタ自動車研究が指摘したような——、QCサークル活動等に「集団主義的に同調」しているわけではない。しかし、また、グラムシの言うような、オルディネ・ヌオーヴォ（新しい労働者の生産秩序）の思想に基づいた、工場評議会運動の「芽」のごときは、現状では見出だすこともできない。わが国の労働者諸個人は、まさに資本家的生産主体者の〈生産倫理〉に組み込まれているのであり、〈生産〉に対して如何なる労働者の秩序を構築するかは、QWL にとっての試金石と成る。この点に対し、熊沢 誠氏は、「なじみの仕事となじみの仲間」のいる、反競争主義的な「労働社会」の「溶解」が、競争主義的な企業社会を出現させた、と説く。困難な問題は、その「再生」の道筋と根拠の把握に在る。

3). 「生産性向上運動」と労働組合——第II部の検討課題——

③ 私たちは、戦後日本資本主義の〈精神〉、とりわけ「効率主義」的な「生産性向上運動」の思想と行動に照らして、またその個別企業での展開との関係で、〈会社精神〉と〈組合哲学〉を考察する必要がある。M社グループは、そうした分析を可能ならしめる存在である。かかる試みは、「労働者思想」における「戦後民主主義」の内実を、労働者諸個人の重層的な〈労働倫理〉と〈生活倫理〉の構造との関わりとともに、それをより広い射程から、すなわち文化的・政治的ヘゲモニーとの——あるいはオルターナティブな〈異化〉の萌芽との——関係で把握するために、重要だからである。

③- a. 「生産性運動」の3原則（中山伊知郎氏立案）は、1. 究極的な雇用増大と過渡的な人員過剰、後者に対する官民協力の適切な措置、2. 各企業の労使の協力による生産性向上の具体的方式の協議、3. 諸成果の経営者・労働者・消費者への公正な分配、である。「生産性本部設立趣意書」は言う；生産性の向上は生産を担当する経営者・労働者はもとより、広く全国民の深い理解を必要とする、と。この国民運動に対し、労働総同盟は注文を付けて参加したが、総評は、労働者の階級意識を麻痺させ、労働組合を御用化する思想攻撃だとして、強く反対した。マルクス主義者の堀江正規氏は、中山氏の言う経済的革新および企業者の職能の積極面を

認めつつ、その客観的・歴史的意義は、資本主義経済に内在する基本的諸矛盾の、拡大された規模での再生産以外にはないと論じた。—— こうした論争の総括が必要である。

③- b. その後、“生産性向上運動”は、1959年、労働組合独自の運動推進組織を確立し、68年には全国労働組合生産性会議を発足させた。これには国際金属労連日本協議会——IMF-JC、総評加盟の鉄鋼労連・同盟加盟の造船重機労連・中立労連加盟の自動車労連など、64年——の結成が大きな役割を果たした。73年には、労使協議制の発展として、社会経済国民会議が設立され、環境問題・福祉政策・インフレおよび資源対策等を通して、「生産性の環」の国民的拡大が目指された。そうして80年代が来る。全国労働組合生産性会議を基礎として、82年に全日本民間労働組合協議会、87年の全日本民間労働組合連合、さらに89年の日本労働組合総連合会の結成と総評・同盟・中立労連の解消に至る。中山氏は、ヨーロッパに比べて日本の“生産性運動”が効果を挙げ得たのは、労使協力体制の差である、と指摘したのであった。——この点についても、例えば全M社労組などを事例としながら、個別的にその経緯を洗い、具体的把握に努めねばならない。

③- c. しかし、“生産性向上運動”の——ないしは効率主義的なその——“危機”という新たな問題が、労働現場から生じ始めている。日本生産性本部の加藤譲治労働部長は次のように指摘するが、そのこと自体の吟味——対策の構想と実行の有無・性質を含めて——が要る。とりわけ、QWLの内実の把握が重要である。

「大手企業に働く勤労大衆」にとっては、彼らの「職場から労働組合機能が喪失しつつある」。現実の職場においては、ME機器導入に伴う職場再編成、それに伴う配転・新職種への適応のための教育訓練、組織権限の中央集権化と他方での分権化、労働者が自発的に働くように仕向けるための小集団活動、自己の熟練が将来的に無用になることへの恐れ、といった問題が「どこにでも山積している」。

したがって、労働組合はその「組織方針として『労働の人間化』を打ち出し」、具体的方針を持って職場での活動を展開しなければならない。小集団活動に対しても、「経営側の狙いである効率性の原則に対置して、創造性、公正性、連帯性の視点から評価をすることなくしては、やがて労働者たちから見捨てられる、と強調したのである（注40）。

③- d. ここでの指摘は、〈日本モデル〉の将来に関わる問題提起である。筆者たちのA自工M製作所機装組立ライン労働者の調査を見ても明らかだが、「労働の人間化」は——ベルト・コンヴェヤー・ラインにおいては——、今までのところ、大半の企業・職場で問題となっていない。しかし、トヨタ産のトヨタイズムだけで〈日本モデル〉は評価できない。電機産業の、無人化ラインにおいて、しかも労働組合の——本部の、ないし支部レベルであってさえも——一定の効果的活動に裏打ちされるならば、「労働の人間化」は、〈日本モデル〉にも内在し得るし、そこに〈異化〉の根拠が在るのではないか、というのが私たちのゲスである。そのことの吟味が、本研究における大切な論点と成る。

4). 家族の生活史・生活構造と〈生活倫理〉—— 第Ⅲ部における検討課題 ——

④私たちは、労働者諸個人の労働生活を彼らの全生活の一環として、さらに彼らの労働生活史を全生涯的な生活史の中に、それぞれ位置づけようとした。労働者の〈精神構造〉は全生活の現状と歴史の両側面において、いわゆる「労働の手段主義」と「マイホーム主義」との結合

として、理解することはできない。この両者を媒介する契機——例えばワーキングクラス・コミュニティ——を、わが国では欠いているのである。こうした視点は、炭鉱労働者調査以来のものであるが、自動車労働者調査では行わなかった家族調査——配偶者ないし独身者の親への面接調査——の復活を必要とさせた。

④-a. 夕張の炭鉱労働者調査では、労働者諸個人の家族生活・社会生活が、ワーキングクラス・コミュニティとも言うべき地域的連帯性の存在と密接に繋がっていること、しかし彼らの地域社会への定着度との関係で、その連帯の深さ・広さが大きく異なること、また代代的ないし家族の発展段階的な差異が、炭鉱での就労継続意思の有無と関わって存していること、家族生活の焦点は夫の安全（ケガ）と子どもの成長に在ること、等を明らかにし得た。

④-b. 岡山県倉敷市ないし周辺市町村に居住する大手自動車産業労働者の場合、夕張のワーキングクラス・コミュニティのごときは存しない。夫のケガに対する不安という共通の媒介を欠き、地域的“封鎖性”からも自由である。閉山・倒産という生活崩壊の危機も存しない。かかる“恵まれた”状況の中での、労働者諸個人の家族生活・社会生活の特徴は、以下のごとくであった。

i). 家族生活が“成立していない”，と言えるような状況が在る。夫も妻も、労働継続のための夫の休養に全力を挙げている。深夜勤を含む二交替制度の矛盾は明らかである。しかし、給与体系における固定給部分の少なさは、月々の給与に変動をもたらすばかりか、残業・早出、休日出勤を不可避にしている。また、社会生活面では、何かの集団・組織に参加しているのは、宗教団体に加入している人のみ、企業外の友人との付き合いも、地元の高校出身の若い人を除き、ほとんどない。企業内の友人との企業外での付き合いは、リーダー層と若い人に限られる。ここにも、労働生活の矛盾の反映が在る。

ii). <生活倫理>と関わって、家族生活の焦点は、炭鉱と同じく、夫の健康と子どもの成長に在るが、前者は夫婦の会話の中ぐらいでしか出されないし、後者の面でも子どもと一緒に何かをしている人は希である。しかし、厳しい労働を“我慢”して行うのは家族のためだ、という“自己了解”が在る。その限りでの、<会社精神><組合哲学>の受容である。子どもを今の会社に入れたいと言う人は、作業長のみといってよい。

iii). この“自己了解”の内実およびその形成過程は——十分に把握できたわけではないが、——出生家族における自己形成の過程での、両親、とくに母親から受けた影響が大きい。大半が農家出身の調査対象労働者の場合、<忍耐と結合した勤勉の哲学>を親から学び取っている。これが、彼らの<生活倫理>のコアを為す。<労働倫理>は企業社会の中に入って初めて形成されるものではなく、<生活倫理>との連関を持っている——学校教育によるその変容については、確定できていない——。しかし、若い人においては、或る変化が生じており、その行く末を見定めることが重要な課題となる。一過的な現象か否か、その本質は何か、である。

④-c. こうした、地方都市における自動車労働者の家族生活に比べた時、大阪大都市圏のS社の電機労働者の生活史・生活構造と<生活倫理>、また九州のより小さい都市でのそれは、如何なる構造に在るか。その差異性と共通性の別出が本研究の課題である。大企業労働者の家族生活における“矛盾”の把握であり、その側面からの<異化>構造へのアプローチと言ってもよい。「家族戦略」(P.ブルデュエ)の問題が、戦略的位置を占めることに成ると思われる。

5). <労働者文化>の構造の把握——第Ⅳ部における検討課題——

⑤私たちは、個々の労働者の<文化構造>——特に<労働倫理>と<生活倫理>、両者の結合様式——に注目することによって、また私たちが調査を行なった①炭鉱労働者・自動車労働者との、さらに②各種の中小企業労働者との、比較分析を行なうことによって、無人化ライン労働者におけるワーカーズ・カルチャーの日本的在り方を把握するとともに、さらにそれらの「市民社会」的な“市民文化”——ないし“市民性”——としての“成熟過程”を考察したいと考えている（注41）。

⑤-a. そこでの一つの可能性は、熊沢 誠氏が言うように、「戦後民主主義を労働者思想の自立と労働生活の自治の契機に読みかえること」に存る。——この読みかえが如何にして可能か。加藤譲治氏は、「産業主義と民主主義を担う組織された大衆の関心事は『社会的公正』である。全体社会でもそうであるが、企業及び職場でも公正さの維持が納得をえる方策である」と指摘する。最近の社会政策学会などの動向を見ても、恐らく、この点あたりの内容が、とりわけ、そのことと“競争”——高め合い型競争か蹴落し型競争かが重要——との関係が、焦点であると思われる（注42）。

⑤-b. 市民社会における市民文化の“成熟過程”との関わりでの、学校——特に「現代学校」——の果たしている役割の再検討が必要である。発達した資本主義社会における学校の存立基盤とヘゲモニー的機能の検討である。この点の吟味は、一方で、ワーキングクラス・カルチャーを視野に入れた、ブルデュー（フランス）、ウィリス（イギリス）、アップル（アメリカ）諸氏の教育社会学と、他方で、ワーキングクラス・カルチャーをほぼ論じず、市民としての在り方を問題視するイタリア、との両者を視座に置かねばならない。

現実のS社調査では、労働者居住地域における学校それ自体の調査は未了だが、労働者およびその家族の側からのアプローチは可能である。

⑤-c. かかる検討の理論的意味は、第1に既存の労働者意識論の止揚——労働者意識論の労働者文化論としての再生、イギリス労働者文化論の批判的克服——に在る。

わが国における労働者意識の重層構造については、かつて日高六郎氏たちが、日本鋼管京浜製鉄所の平工員・役付工・職員・臨時工を対象に、一方で「階級意識」と、他方で「上からの旧意識」および「下からの旧意識」との、相互の関係構造の量的剔出を試みた。これに対する島崎 稔氏の批判は、現実の客観的矛盾関係に媒介されない意識研究は意味を欠く、というものであった。しかし、以後、労働者意識の構造に関するエポック・メイキングな研究は立ち現れていない。1970年代までの“労働者意識”調査は、克服さるべきものであり、そのためには、イギリス労働者文化論——例えばヒュウ・ベイノン氏、ポール・ウィリス氏——の“伝統的労働者の伝統的文化”論の批判的検討が不可欠となる。

第2に、上の課題は、労働と生活と自己教育の全体的把握に関しての、社会学と歴史学との結合——「民衆思想」史、ならびにその現代社会における展開——を要請する。つまり、<忍耐と結合した勤勉の哲学>の形成—展開の過程を、民衆思想史学によって明らかにしながら、その変質ないし解体の展望との関わりで、現代労働者の<精神構造>を把握し直さねばならない。

すなわち、近世日本の農民や、そこから出て来た近代の労働者を始めとする民衆にとっての、「日常的な生活規範」だった「通俗道徳」は、「勤勉、儉約、謙譲、孝行など」と「忍従、正直、献身、敬虔など」との“結合”として立ち現れる。それは、儒教精神を世俗化した石門心学そ

のものではなく、幕末—明治維新の激動の中で、その影響を弁証法的に転回させたもので、民間神道諸派、とくに天理教のごとき世直し思想をも生み出した。しかし、それらは、明治国家の家族主義的再編成と並行しつつ、国家神道が上から組織される過程で、弾圧を受けるとともに、その批判的性格を弱体化させてしまう。以後、「通俗道德」は、近代地主制が確立する中で、とりわけ広範な貧しい農民層の、イエに基づく労働と生活を支える精神的基盤として保持されて来た。安達生恒氏の論考「農民・横山仙太郎の生活と思想」（1962年）に端的に見ることの出来る、「勤勉の哲学」と「耐乏の哲学」の独自の結合の姿である（注43）。—— こうした、“忍耐と結合した勤勉の哲学”が、1980年代に日本社会において“解体”しつつあると考えるが、そのこと思想史的・社会学的検討である。

⑤-d. さらに、私たちは、諸個人の〈労働倫理〉と〈生活倫理〉の基盤を根底から考え直し、労働と生活におけるアウトノミーア（自立=自律=自治）の獲得過程を、内側からの支えるものを考察すべきであろう。〈発達社会学〉は、個人と諸個人における〈自己革新的人格〉の社会的形成過程の解明を志向するものであるが、こうした課題から見ると、ブルデュー氏やウィリス氏の“新しい教育社会学”は、“止揚”の対象だと言わざるを得ない（注44）。

かかる自己革新と社会革新との連関について、グラムシは周知のごとく、個人が既存の秩序に対し違和感を抱くこと——プレヒトの「異化」（注45）——が、社会変動の最初の一步であると見ていた——「毛細管的現象」——。それが、諸個人の集団・組織レベルでの「異化」——「分子的過程」——、さらには社会変動そのものの進展——「市民社会」による「政治社会」の変革——に至るか否かは、社会的生産領域での変化が、「市民社会」のレベル、「政治社会」のレベルのみならず、個人のレベルでの変化を如何に引き起こすか大きく依存する。前述のマナコルダ教授の提起は、こうした課題を新しい生産様式の下において再検討しよう、というものである。しかし、このこと自体は、第Ⅴ部で扱うべきことであろう。

注

（注1）Michael L. Dertouzos et al., *Made in America*（依田直也訳『Made in America』、草思社、1990年）、pp.83-91。Daniel Roos, James Womack and Daniel Jones, *The Machine that Changed the World*（沢田 博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』、経済界、1990年）、p.16, p.124。

なお、ネオ・マルキシストの動向の一端は、雑誌「窓」の論争に見ることができる。また、在アメリカ日本企業の研究としては、日米共同研究による安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産』（1988年）、Mike Parker & Jane Slaughter (eds.), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Labor Notes, 1988（戸塚秀夫編・監訳「立場を選ぶ 組合とチーム方式」、『賃金と社会保障』1054-55号、1991年3-4月）、Joseph Fucini & Suzy Fucini, *Working for the Japanese*, 1990（中岡 望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ』、イーストプレス、1992年）が貴重である。

（注2）U. ユルゲンス「チームに基づく作業組織——西ドイツ自動車産業の2つの事例」（ベルリン科学センター／雇用職業総合研究所編『技術革新と労働の新時代——日本モデルと西ドイツの選択』、1988年、所収）、pp.117-9。及びU. Jürgens, *Struttura e precondizioni sociali del toyotismo nelle fabbriche giapponesi*, in Michele La Rosa (a cura di), *Il modello giapponese*, Franco Angeli, Milano, 1989. pp.21-2。風間信隆「西ドイツにおける1980年代の『労働の人間化』の新動向——西ドイツ自動車産業のME技術革新と『日本化』戦略と関連して」（『明大商学論叢』、第72巻第2号、1989年、所収）、pp.32-33。

（注3）Kumazawa, M. and Yamada, J. *Job and Skill Under the Life-long Nen-ko Employment Practice*, in Wood, S. (ed.), *The Transformation of Work*, London, Hutchinson, 1988. Paul Tompson,

- The Nature of Work (成瀬龍夫・青木圭介ほか訳『労働と管理』, 啓文堂, 1990年), pp.216. Peter Wickens, The Road to Nissan (佐久間 賢監訳『英国日産の挑戦』, 東洋経済新報社, 1989年), pp.67-8。
- (注4) 熊沢 誠「〈日本的経営〉とヨーロッパ労働者」(同著『日本的経営の明暗』, 筑摩書房, 1989年, 所収), pp.98-9, p.126, 同「〈日本的経営〉の光と陰」(同上書所収), p.183。
- (注5) 熊沢「〈日本的経営〉の光と陰」, 同上, p.176。
- (注6) 同上, p.175。
- (注7) 浅川和幸「ライン労働の特質と『ジョブ・コントロール』」(小林・浅川ほか『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活——A自工M製作所における事例研究』(北海道大学教育学部教育社会学研究会刊, 1987年), 参照。
- (注8) 元島邦夫「大企業労働者の主体形成」(青木書店, 1984年), pp.146-7。熊沢 誠「〈労働社会論〉批判考」(吉村 励編『労働者世界を求めて』, 日本評論社, 1985年, 所収), p.125。
- (注9) 渡辺 治「現代日本社会の構造と特殊性」(東京大学社会科学研究所編, 『現代日本社会』1・『課題と視角』, 1991年, 東京大学出版会, 所収), pp.12-5, p.25。
- (注10) パスカール・ブチ「レギュレーション理論と賃労働関係の変容」(海老塚明・小倉利丸編著『レギュレーション・パラダイム——社会理論の変革と展望』, 青弓社, 1991年, 所収), p.267。
- (注11) Robert Boyer, Théorie de la Régulation, Editions La Découverte, Paris, 1986。(山田鋭夫訳『レギュレーション理論』, 新評論, 1989年), 山田鋭夫『レギュレーション・アプローチ』(藤原書店, 1991年), 同稿「レギュレーション理論と日本社会」(上掲『レギュレーション・パラダイム』所収), などを参照されたい。
- (注12) Alain Lipietz, Mirages et Miracles, 1987。(若森章孝・井上泰夫訳, 『奇跡と幻影』, 新評論, 1987年), 同稿「レギュレーションの経済学から政治学へ」(『経済評論』, 1988年11月号), 若森章孝「レギュレーション・アプローチと現代社会認識」(上掲『レギュレーション・パラダイム』所収), ブチ・上掲論文, Pierre Héritier, Nouvelle croissance et emploi, Syros/Alternatives, 1988。(若森章孝監訳, 『オルタナティブエコノミーへの道』, 大村書店, 1991年), などを参照されたい。
- (注13) 山田鋭夫・上掲『レギュレーション・アプローチ』, 第6章「トヨタイズム日本の問題構造」, pp.173-185。
- (注14) 山田鋭夫「レギュレーション理論と日本社会」, 上掲『レギュレーション・パラダイム』, 所収, p.259 [総括討論での質問への答え]。
- (注15) 同上, p.246。
- (注16) Ronald Dore, Will the 21 st Century be the Age of Individualism? (加藤幹雄訳, 『21世紀は個人主義の時代か』, サイマル出版会, 1990年), p.78, 112, 110, 125。Dore, R., Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues, London, The Athlone Press, 1987 (in italiano, Bisogna prendere il Giappone sul serio: Saggio sulla varietà' dei capitalismi, Bologna, il Mulino, 1990), pp.20-26, 157-158, 219-222, 225-227, 150-151, 139-141。
- (注17) 《Dinamiche interpersonali nei piccoli gruppi: totalitarismo contro libertrà》(a cura del Centro studi Mente e Tecnologia), in Il Modello giapponese, 1989. pp.274-5。
- (注18) Il Gazzettino dell'economia, 26 febbraio 1991. 特に, P. Gurisatti 《Dobbiamo prendere il Giappone sul serio?》, 《Il Giappone, l'Italia e il Veneto. Modelli economici a confronto》. M. D'Angelillo 《Il ruolo dello stato in Giappone e in Italia: Ma da noi l'arbitro tira in porta》. N. Furegon 《Partnership, strategia del futuro. Intervista a Giovanni Bettanin》。
- 筆者の一人が, 1989年, FIM-CISLの本部役員トニー・フェリーゴに要請されたことは, 〈日本的経営〉ないし〈日本的労働〉に関する「ナマの事実」であった。その要請は, 今日でも変わっていないと思う。小林は求めに応じて《L'operaio giapponese alla catena》を雑誌「Politica ed Economia」(Fondazione Cespe, Roma, 21-3, 1990), 《Italia e Giappone: un confronto》を雑誌「Il Progetto」(CISL, Roma, 11-66, 1991)に寄稿した。
- (注19) 加藤周一「儒教再考」, 朝日新聞, 1991-7-17(夕刊)参照。
- (注20) Schmiegelow. M. e Schmiegelow H., Strategic pragmatism: Japanese Lessons in the Use of

- Economic Theory, Praeger, New York, 1989. (鳴澤宏英・新保 博監訳『日本の教訓』, 東洋経済新報社, 1991年。彼らの経済社会構造論の骨格は, T.パーソンズの理論に依拠してのものである。
- (注21) 日本生産本部(羽間乙彦稿)『生産運動30年史』, 日本生産性本部, 1985年。pp.70~93, 参照。
- (注22) マーリオ・マナコルダ(上野幸子訳)『情報革命下の人間形成の論点』, [原題:「グラムシと日本」], 『賃金と社会保障』, 1986年10月上旬号, pp.6-15。
- (注23) 竹内常一『子どもの自分くずしと自分づくり』(東大出版会, 1987年), pp.183-189。
- (注24) 同上, pp.191-208。
- (注25) 同上, p.162。竹内常一『教育への構図』(高校生文化研究会, 1976年), pp.112-5。
- (注26) 乾 彰夫『日本の教育と企業社会』(大月書店, 1990年), 「序章」および「補論2」参照。渡辺 治『現代日本社会の権威的構造と国家』(藤田 勇編『権威的秩序と国家』, 東大出版会, 1987年, 所収), p.188。同『豊かな社会』日本の構造』(労働旬報社, 1990年)の「むすび—企業社会日本の矛盾」参照。
- (注27) G.F.W.ヘーゲル『ヘーゲル教育論集』(上妻 精編訳, 国文社, 1988年)所収の「1811年9月2日のギムナジウムおよび実科高校卒業式での式辞」, pp.71-7。
- (注28) 私たちは〈生産・労働〉と〈家族〉の問題を起点に, 〈人間発達〉の社会学を構想している。そのさい, 貴重な視座を提供してくれるのは, —— マナコルダ氏とともに ——, ユネスコ・パリ本部の生涯教育部門責任者のミラノ人, エットーレ・ジェルピ氏の『生涯教育——抑圧と解放の弁証法』(前平泰志編訳, 東京創元社, 1983年)である。ジェルピ氏によれば, 「青年, 労働者, 農民, 女性, 社会的・職業的な差別」を受けているすべての人々, 移民, 第三世界の抑圧された人々の「動機, 欲求, 選択を反映」(p.33)する「生涯教育」の主軸は, 「学習とは人間生活の定められた時間と空間でのみおこなわれるものではない」(p.35)という「事実」にある。ジェルピ氏が注目する「事実」の重要な一つに, 「労働者はしばしば, 学生や教師が持っていない知識や経験をもっている」——「労働者は, 教育過程のテクノロジーの変革のなかを日々生きており, 科学とテクノロジーの発展に貢献し, とりわけ知識の重要な源泉となる聞いに身をおいている」——という「事実」がある。そこから, 次の主題が出てくる。第一に, 生涯教育への「労働者の教育者としての参加」, 第二に, 労働者の関心・要求に基づく「現代社会における新しい支配の形態を導くことのない教育開発」(pp.108-9), である。そのためには, しかし, 「現代社会における労働の分析」——(a) 経済, (b) 社会学, (c) テクノロジー, (d) 価値論の四つの水準での分析——が「必須条件」である(とくに, 「労働組織にとって適正テクノロジーとの関連は研究すべき今後の課題である」)。そうして, ジェルピ氏はこう問題を立てる。「労働はどの程度近代人の革命的实践の一要素なのか。革命は, とくに労働過程に関わりを持つものなのか, それとも労働生産物のみに関係するのか」と(pp.169-176)。第V部において全面的に検討したい。
- (注29) E. L. Trist and K. W. Bamforth, 《Some Social and Psychological consequence of the Longwall Method of Coalgetting》, in Human Relations, vol 4, No. 1, 1951. E. L. Trist et al., Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies, Tavistock Publications, 1963.
- (注30) 津田真澄『日本的経営の人事戦略』(同文社, 1987年), p.204, pp.213-220。
- (注31) 木村保茂『労働組合の活動と仕事別賃金・経営参加』(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』, 1984-85-86年度文部省科学研究費補助金研究成果報告書, 1987年, 所収), pp.113-143参照。
- (注32) 小林 甫・浅川和幸ほか, 『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活——A自工M製作所における事例研究』(北海道大学教育学部教育社会学研究室, 1987年), および布施鉄治編著『倉敷・水島/日本資本主義の展開と都市社会』(1992年刊行予定)所収の小林および浅川の論稿, また土田俊幸・浅川和幸『自動車企業労働者の労働生活——A自工と一次下請けH工業における労働過程と職場社会』(日本労働社会学会年報第3集, 1991年, 所収), 参照。
- (注33) 布施鉄治編著『地域産業変動と階級・階層——炭都夕張/労働者の生産・労働—生活史・誌』(お茶の水書房, 1982年)所収の小林の論稿, 小林「炭鉱労働者の労働史と労働組合——北炭平和炭鉱及び北炭夕張新炭鉱での“職場の構造”の実証的研究」(社会政策学会年報第28集『行財政改革と労働問題』, お茶の水書房, 1984年), 同「炭労エトスと労働者の価値志向——炭労平和炭支部での事例」(労働社会学研究会『会

- 報』, No3, 1984年), 参照。
- (注34) P.トンプソン, 前掲訳書『労働と管理』, p.214。
- (注35) エットーレ・ジェルピ, 前掲訳書, p.69。
- (注36) 中嶋清一(日本プラントメンテナンス協会)「トヨタ生産方式(JIT)とTPM」(雑誌『工場管理』, 1988年3月号), pp.20-3。
- (注37) 雑誌『工場管理』1987年3月号の特集「TPMで儲かる工場づくり——中小工場の現場実践例」参照。そこには, 小野孝夫(ミヤマ工業)「自分の設備は自分で守る——女子パートも戦力化」, 中村鋭二(日本ハイパック)「5Sを基礎に11の改善重点目標に挑戦」, 稲熊梅次(稲熊プレス工業)「全員保全マン体制で企業体質を改善・強化」が掲載されている。
- (注38) 稲上 毅『労使関係の社会学』(東京大学出版会, 1981年), 第1章および終章。同『転換期の労働世界』(有信堂高文社, 1989年)の結章も参照されたい。
- (注39) 加藤譲治『静かなる労使関係革命』(産業労働調査所, 1984年), p.142。
- (注40) 同上, p.182。
- (注41) イギリスにおける“市民性 Citizenship”の研究は, サッチャー政権下において, 労働者階級や他の従属的諸階層の貧困からの脱却, 政治的権利の保障, 等の問題として, 活発に議論されている。東北大学教育学部の不破和彦教授からお教えいただいた。記して謝したい。
- (注42) 熊沢 誠『日本の労働者像』(筑摩書房, 1981年), p.108。加藤譲治・上掲書, p.184。なお, 同書第3章「新たな労働価値観の萌芽」には, 次の文章が有る。「生産性向上の担い手は, 自律した強い個人が, 時代と社会の規制をうけ入れながらも, 自己表現を労働行為で行う人たちである。大衆社会を超えての産業市民とも呼ぶべき現代の中産の生産者層の再生を願わずにはいられない。そうした可能性を標榜して『人間性の尊重』というとき, 新しい生産性運動の地平が拓けると確信する」と(p.79)。
- なお, 石田光男「賃金体系と労使関係」(『日本労働協会雑誌』, No315, 316, 1985年), 同『賃金の社会科学』(中央経済社, 1990年), それへの栗田 健の批判「日本における労働者の価値観と行動様式」, 『明治大学社会科学研究所紀要』, 第27巻1号, 1988年)も, 参照されたい。
- (注43) 安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』(青木書店, 1974年), 同「前近代の民衆像」(歴史科学協議会編『歴史評論』, No363), 安達生恒「農民・横山仙太郎の生活と思想」(1962年, 『安達生恒著作集』1『伝統農民の思想と行動』, 日本経済評論社, 1980年, 所収)。また, 内橋克人・佐高 信『「日本株式会社」批判』(社会思想社・現代教養文庫, 1991年)の第8章「クールな日本人としてのビジネスマン」, 参照。
- なお, 内橋克人『尊敬おく能わざる企業』(光文社, 1991年)は, 企業が「市民社会」の統制下に置かれるべきこと, 「地球環境」の保護の視点から生産方式の再検討をすべきことなど, 日本資本主義の在り方に根本的な問いを投げ掛けている。示唆するところの多い, 貴重な書物である。
- (注44) この点は第V部の主要課題の一つである。
- (注45) 佐藤毅『異化論』(同著『現代コミュニケーション論』, 青木書店, 1976年, III章), 同『異化媒介的コミュニケーション』(同著『マスコミの受容理論』, 法政大学出版局, 1990年, 第三部第二章)を参照されたい。

第 I 部

「無人化ライン」における労働過程・ 職場社会の研究

序章 生産様式の変動・変革期における労働過程・ 職場社会研究の課題

第1節 生産様式の「脱フォード化」時代における労働過程・職場社会研究の射程

オイル・ショック以後のスタグフレーションの過程を通して、先進資本主義諸国の順調な成長局面が崩壊し、輸出競争力のちがいを背景にして経済成長にも大きく格差が生じている。この過程を通じて明らかになってきたのは、それまでの経済成長を支えてきた生産様式の根本にある、いわゆるフォード的生産様式¹⁾が、生産性を低下させ、競争力を喪失する過程でもあったということである。フォード的生産様式は、大量生産に適合的な生産様式であるため、多様化する市場への対応において、固有の困難を有している。フォード的生産様式の発祥の地である自動車産業においても、多品種少量生産への転換は当然のこととなり、さらには注文生産さえ志向されている²⁾。生産様式の「脱フォード化」（フォード的生産様式の克服）の技術的な基盤には、確かにME（マイクロ・エレクトロニクス）を中心とした技術革新が重要な位置を占めているが、それ以上に、労働組織の改変が非常に大きな位置を占めており、それが従来の労資関係の構造を大きく変動させる起動力ともなっている。そのため、「脱フォード化」という生産様式の変動は、経済分野だけにとどまらず、社会、政治の分野までおよぶ資本主義社会の構造変動へと連鎖する可能性を持った³⁾。

以上のような生産様式の「脱フォード化」は、直接的生産過程のレベルでは、ME等の技術革新を梃子とした、フォード的職務編成の柔軟化——労働組織の改変——として理解され得る。さらに欧米では、労資関係だけでなく労働市場・経営組織等の問題も含め、国家や経営の手によって行われる、〔国家・企業・労働組合間の従来の合意の反故〕、〔労資の力関係の転換〕、〔そのもとでの新たな合意の形成〕という、一連の政策提起（キー・タームとして、「労働のフレキシビリティ」）が諸領域においてなされている。レギュレーション理論の論者の一人でもあるR.ボワイエ氏は、ヨーロッパで進行しつつある「労働のフレキシビリティ」を実態分析して、以下のような、五つの問題領域を指摘した⁴⁾。

1. 生産組織（需要の変化に質、量の両面に対応できるような設備の適応性）
2. 技能段階（作業の内容の変化に対応できる労働者の適応性）
3. 労働異動（経済事情に対応できる雇用または労働時間の変更可能性）
4. 賃金決定（労働市場、企業の状況に対応できる賃金の感応性）
5. 社会保障の適応領域（雇用に好ましくない影響をもたらす税、移転所得の排除）

R.ボワイエ氏もふれているが、この5つの領域には、お互いに矛盾する内容も含まれている⁵⁾。これらを過度の矛盾なく対になりうる二つの領域にまとめ直すと、①企業内における労働組織、労働内容の「柔軟性」の問題（マイクロレベルのフレキシビリティ）、②賃金、社会保障制度も含めた企業内外における労働市場、労働条件、端的には雇用の「柔軟性」の問題（マクロ

レベルのフレキシビリティ), となる。

①の領域では、経営が、労働組合の労働給付を厳格に規制した従来の在り方を、「経営組織の硬直化」として問題にし、変動に対応できる柔軟な経営組織を対置し、改革を要求する。そして②の領域では、政府や経営は、労働組合に対して、労働組合の労働市場規制力を弱め、労働諸立法の改悪を通した「市場の力に自由に支配させるべき」だという要求を突き付ける。すなわち、この両面から、従来の労資の合意に大胆な見直しが迫られ、労働組合の既得権の大幅な削減や、そのことを通じての企業の国際競争力の回復が企図されているのである。この①と②は、同時に取り組まれることもあるが、各国の労資関係の具体的状況に応じて、①に力点が置かれる国と、②に力点が置かれる国がある⁶⁾。日本資本主義は、①における「先進」として「脱フォード化」のモデル的存在と評価されている。

①の領域において生じている事態が労働問題研究に提起する論点を、個別企業レベルにおける「労働のフレキシビリティ」=労働組織の「フレキシブル」化の事例から引き出してみよう。まず、「労働の人間化」の典型的な例として過去に紹介された、スウェーデンのボルボ社のオイル・ショック以後の「改革」と、それを通じた「労働者の経営への統合」の問題を検討する。それは、労働過程の再編に基礎を置いた、経営サイドのイニシアティブによる“改革”として位置づけることができる。

ボルボ社は、1971年のP.G.ユーレンハンマー氏の社長就任から「意欲的な改革」を進めている。その中でも、社会-技術システム論⁷⁾に依拠し、1974年に自動車製造に必須とされたコンベアー・ラインを廃止、自律的作業集団の導入を行なった。「労働の人間化」の先進的事例として注目された。これらの「改革」は、労働力の質の変化を反映したアブセンティズム、労働者の転職、品質に重大な影響を与えるモラルの低下を企業側のイニシアティブによって解決をめざしているが同時に、自動車生産の質の変容——少品種大量生産から、多品種小量生産へという製品市場の変化に対応するための作業の柔軟性の向上——もねらいにしている。

しかし、オイル・ショック以後の不況期を迎える中で、「労働の人間化」としての改革の側面は徐々に後景に退く。「労働の人間化」の象徴であった「ドック組立方式」が廃止された。「キャリアー方式」も中央の管理センターでキャリアーの移動がモニターされるようになり、車の全体の流れが集中的に管理可能になった。また、自律的作業集団の創設、一部の経営権の作業集団への委譲からは、企業に都合のよいモラルが自動的に生じるものではなく、予定したようなモラルの向上も達成できないことが明らかになった。そのために、次のような対策がとられた。品質管理のための監督者、技師、職場代表、労働組合委員から構成される「生産チーム」方式を導入、さらに自律的作業集団に成果グループ制を導入した。監督者の管理範囲をプロフィットセンターとするだけでなく、労働者の賃金を「生産チーム」の成績にリンクする成果給とした。このように、「監督者の管理範囲をいわば大工場内の一小工場たらしめ」ることを目的として、権限の一部が委譲された自律的作業集団を、ひとつの実態的な「利益集団」とすること、さらに「利益集団」に対して「従業員への経営の意志決定の行われるレベルを近づけ、彼らをも巻き込んで、ビジネス思考をつけさせ」、さらには経営イデオロギーとして「日本化」キャンペーンを行うことが、続いて実施された。すなわち、「硬直した」官僚的経営組織を「フレキシブル」なものとするために、自律的集団をつくり、経営権の一部を委譲する。一方で労働者を統合するために、自律的集団の「利益集団化」を基礎に、労働者を製品市場に感応させ

るような情報を与え、利益誘導し、さらに労働者1人ひとりを動員できるイデオロギーを流布する。この中で、労働者は、労働者から「ビジネスマン」になることが要求される。全体の過程を通して、「労働者の自律性は拡大したが、その経営への統合は、管理システムの一層の高度化の中で、次第にすすめられた」のである⁸⁾。すなわち、労働過程の“改革”に対応した、労働組織と労働者統合の新しい在り方が一対のものとして模索されているのである。

このようにボルボ社の事例からは、経営側イニシアティブによる労働組織の「フレキシブル」化と、それを基礎とした労働者のイデオロギー的統合が、一対の「改革」として行われ、それが労働者によって或る程度受容されたことがうかがえる。しかし、ボルボ社での企業内労資関係の変化は、まだ大きく問題になるには到っていない。

「脱フォード化」時代の「労働のフレキシビリティ」攻勢は、ボルボ社のような労働過程の“改革”をテコにしたマイクロ・コーポラティズムの再編に止まらない。①から②へと連なる領域において、労働者の団結・連帯の解体を狙いとしていることが、より鮮明となる。

ME化等の新技術を用いた生産設備の導入は、雇用される労働者の構成を大きく変える。労働組合は、外部からの「労働のフレキシビリティ」攻勢に対応をせまられるに止まらない。それは、マニュアル・レイバーを主な構成員とする労働組合がもっていた従来の行動原理や組合機能を、内側から解体する要因ともなる。その意味でも、産業別組合の職場組合機能の根元(ジョブ・コントロール)が、「労働のフレキシビリティ」攻勢のもとで、内外からの脅威にさらされているのである。

伝統的な労働組合運動の経験が豊富なイタリアを例として見てみよう。イタリアもオイル・ショック以後深刻な不況に陥ったが、労働組合運動は、「暑い秋」以降の前進を押し進め、「労働組織の転換」、「生産の発展」、「南部への投資」、「全般的経済計画」等を「要求綱領」として対置してきた。しかし、1980年以降、これらの要求だけでは解決できない新たな問題が生じた。フィアット社において、「企業危機克服という名目で」、会社側から1万4000人の大量解雇(総従業員の10%にあたる)が打ち出され、これに対して、FLM(金属機械同盟)だけでなく、CGIL, CISL, UILの三大労組連合によって解雇撤回が取り組まれた。闘争支援のための全国ゼネストも成立したが、闘争末期において、職制、技術者、職員と一部の労働者を加えたホワイトカラー層の労働者1万人が、ストを続ける労働組合に対して、「働く権利」を盾にデモを行った。このようなフィアット労働者内部の分裂が大きな要因となり、最終的には、解雇の撤回の代わりに、輪番制のレイオフと自主退職制の導入で合意に到った。

この経過の中で、次の二点が従来の労働組合運動の基本線に再考を促すものとなった。ひとつは、企業経営の不振を企業側が解雇という手段で解決を図ろうとする時、労働組合側がこれに代わる回答を提起し得なかったこと。すなわち、雇用維持の代案を提起し得なかったことである。もうひとつは、労働者の構成上、数的比重が上昇し職務も変化してきた、職制、技術者、職員等のいわゆるホワイトカラー層の問題——技術革新に伴った労働者の質、労働者の構成の変化の問題である。従来の労働組合運動の基本理念「労職平等主義」に彼らの「要求」をどう反映させるかが重要になるが、これを解決できなかった⁹⁾。またこれは、三大労組の組織率の低下に連なる問題を含んでいる。このような従来の労働組合運動では解決できなくなってきた労働者の質的変容を、組合はどのように分析しているのかを検討することは、本稿の課題の検討にとって不可欠である。

CGIL 付属の「経済・労働研究センター」は、従来からの労働組合運動の闘争の中心課題である雇用の防衛を、国民諸階層に通じるより広い範囲をカバーするものとしての「安定性」の要求とする。さらに、経営を進める「柔軟性」に対して、労働者側から個別の労働者の要求の差異を配慮した「柔軟性」の要求を対置する。「安定性」と「柔軟性」の要求の両立を、「新しい連帯モデルの形成」として次のように提起している¹⁰⁾。

まず、従来の労働組合運動は「平等」政策によって、労働者階級の「安定性」を闘いとしてきたことを確認する。しかし、「(労働者の) 差異というものは、完全になくなるものではないし、さらにそれはますます増加する傾向にある」(カッコ内は引用者による)として、労働組合運動の側から、労働者の「差異」に対応できる「柔軟性の思想」の必要性を強調し、これを労働協約に盛り込む闘争の展開を呼びかけるのである。

「労働協約における柔軟性のこうしたアプローチは、労働関係における連帯の新しいモデルを形成してゆくであろう。しかもこの新しいモデルは、労働者の機械的、平等主義的な保護から、相互扶助的な補完性の原則に最大限にもとづいた組織的かつ差異を認めた保護へと移行するであろう」(「柔らかな社会における労働組合」27頁)。

重要なのは、「柔軟性の思想」そのものが、従来の労働組合理念の根幹に触れ、それを問い直す性格のものであると同時に、「平等的な」保護から「相互扶助的な補完性の原則」に基づいた「組織的」で「差異を認める」保護へという、労働運動理念の新たなモデルなきもとの転換(深化?)を意味していることである。

このように、従来の労働運動の理念とも言うべき、さらには、労働問題を研究する研究者にとっても理念であった「平等」が、生産様式の“変革”とそれを契機とした資本サイドのイニシアティブによる「労働のフレキシビリティ」攻勢のもとで、「(機械的) 平等主義」として問題にされざるを得ず、新たに労働者個人の差異に十分に配慮した「相互扶助的な補完性」を基礎にした「新たな連帯モデル」への転換の必要に迫られている。すなわち、前述したボルボの「ビジネスマン」としての労働者統合と対極に位置する志向性をもった、労働者階級の新しい「連帯」を模索しているという意味で、労働運動の側から「新しい生産様式」に対応した「新しい人間像の形成」が提起されているのである¹¹⁾。

フォード的生産様式からの離脱のための政策である労働の「柔軟化」は、ME化等による技術革新を梃子に労働組織を変容させるが、同時に経営への労働者の統合の在り方の変更と結びつくことで、労一資・労一使間の従来の対峙構造を揺さぶり、これまで労働運動を支えてきた理念の再検討さえもうながしている。すなわち、ME化による生産様式の“変革”とそれを契機とした資本サイドの「労働のフレキシビリティ」攻勢は、労働過程・労働組織の再編という生産の技術的・組織的高度化に止まらない。内容において、労働組合が過去において維持していた行動原理や組合機能と、端的にはその根底にある労働者同士の内部規制原理の解体として、さらには資本サイドからの「新しい生産様式」に対応した「新しい人間像」の提起に到る一連の体系的な労一資・労一使間の「新たな合意」の追求とも言える広がりと深さをもっているのである¹²⁾。

しかし、日本における労働過程・職場社会研究に、以上の如き問題の深刻さに答え得る射程

はないと考える(後述)。分析方法も、再検討する必要がある¹³⁾。従って、本稿の課題は、分析方法の吟味・提起とそれを用いた事例分析の両者を含む。分析領域によって区分すると、以下の2領域になる。

1. ME化等の労働手段の変化、労資関係・労務管理の変化を視野に置いた職場労働過程分析として、労働組織における労働コントロール分析を提起し、事例分析を具体化すること。

2. 労働を媒介とした社会的関係(労働関係)を基礎に、職場社会分析を提起し、事例分析を具体化すること。

これ以降の序章において、第1の労働過程分析(労働コントロール分析)の課題と方法について吟味をする。

第2節 機械体系の自動化と労働過程分析の論点

従来の労働問題研究や労資関係研究が、労働生活をおくる“職場”に注目して労働者状態の変化を分析する場合には、最も大きな変動要因として、“技術革新”とそれを梃子にした“労務管理方針の変更(年功序列から能力主義管理へ)”を取り上げてきた。技術革新と労働・労働者の関係や技術革新と労務管理の関係は、現在においても労働問題の社会科学的研究の関心を引き続けている。

ところで、職場労働過程分析の視角に大きく影響を与えてきたのは、労働者の労働力能、具体的には“熟練”と、それをもとにした作業単位としての“職場の自律性”に注目する視角である。具体的な研究領域としては、“技術革新による職場の変化”の問題として取り上げられてきた。それは、次のような仮説として総括できるだろう¹⁴⁾。

オートメーション等の新たに導入された労働手段の体系は、労働者の熟練の根幹をおそう。熟練を分解ないしは解体することによって、旧来の熟練に基盤をもった古い職場秩序を解体の危険にさらす。この仮説が含意しているのは、①熟練技能は労働者による労働力能再生産の根拠であり、それが資本(具体的にはオートメ化された機械設備、あるいは作業標準)に吸収されることにより労働力能再生産のイニシアティブを失うこと、②熟練形成という技能の獲得の在り方は、技能序列という媒介を経て、職場秩序を強く規定していると考えたこと——技能序列が職場秩序を規定すること、換言するならば熟練分析が職場の労資関係分析の基礎になっていることである¹⁵⁾。熟練形成は労働組織の機能の全体を問題としたものではないことを特に注意しておかねばならない。この論理を技術革新にともなう労働の質の変化、「熟練」の変化に注目してまとめると次のようになるだろう。

技術革新⇨労働の質の変化(熟練の喪失)⇨(熟練を基盤にした)労働過程のコントロールの喪失・労働力能の再生産のイニシアティブの喪失⇨(労働過程のコントロールの喪失・労働力能の再生産のイニシアティブの喪失による)職場の自律性の喪失、といった連関をもった体系的論理である。すなわちこの論理に立つと、最終的に熟練を欠いた職場作業集団は、労働過程のコントロール、労働力能の再生産に基礎をおく自律性の基盤をまったく欠いており、経営に対抗する要素を、労働過程のコントロール、労働力能の職場における再生産過程としての技能形成(具体的にはOJT)以外の場面にもとめることになる。

ところが、熟練解体局面においても、労働力能の再生産(現実の労働者の労働力能の陶冶)

は、基本的には、職場労働組織のOJTによって行われているのである。熟練解体局面なので、技能形成のイニシアティブは資本にあると宣言し、それ以上の分析を放棄するのではなく、イニシアティブの内容、イニシアティブのとり方、そのもとでの労資の技能形成をめぐる闘争の具体的状況をこそ、分析しなければならない。すなわち、職場労働組織における労資関係を媒介させて、現実の技能形成をめぐる対抗を明らかにすることが、必要なのであって、熟練の解体局面だから労働者によるイニシアティブの完全喪失だとするのは、現実の分析課題を見失うことになると思われる。

そもそも労働組織を分析するための固有の課題や方法が不在のまま議論されてきたのであったし、この体系的論理において、熟練という労働力の性格と労働組織の機能（その中核に在る労働過程のコントロール）の関係にしても、“自律性”という限定された内容のあいまいな特徴づけがなされるだけであった。従来から“自律性”のない労働の典型であると言われてきた自動車ラインの不熟練労働者でさえ、自らの労働過程を部分的ではあるが、集団的に、個人にもコントロールしているのである¹⁶⁾。論点になるのは、具体的な技術段階や労資関係のもとで、労働組織の機能や労働者の労働過程のコントロールの領域（量・質の両面において）がどう制約を受けているか、さらに労働者の自らの労働行為のコントロールとそれをある範囲に押し止めようとする強制がうみだす問題を労働者がどう克服しようとするか、にある。

この節では、まず、生産様式の“変革”期における労働過程分析の課題を、マルクスの労働過程分析の革新をなしたと言われる、H.ブレイヴァマン氏の「労働の衰退（degradation of work）」論の批判的検討から行う。さらに、それを基盤にして、機械化や機械体系の自動化が進みつつある現時を分析した熊沢誠氏の「労働単純化仮説」と「職場民主主義」論を検討することにより、フォード的生産様式からの日本における移行局面における労働過程分析の問題領域と課題を検討したい。

第1項 生産様式の変化と労働——H.ブレイヴァマン氏の検討をつうじて

周知のごとくブレイヴァマン氏は、労働過程が遂行される様式は、資本主義的社会関係の産物であるとして、技術決定論的な立場を排除する。そして『労働と独占資本』の目的を、労働過程が資本主義的所有関係によっていかに形成されるかにおいている¹⁷⁾。以下、彼の論理構成をみておきたい。その後、生産様式の“変革”期の労働過程論は、労働組織論を媒介させなければならぬことを、ブレイヴァマン労働過程論の行き詰まりから明らかにする。

1. ブレイヴァマン労働過程論の論理構成

(1) 人間労働の特質と剰余価値取得の領域

人間労働の特質と管理の問題は次のように把握される。人間の労働は、集団や社会で任務割当を基礎にして、無限に多様な機能と分割が可能である。物を作り出すという意味でのひとつの生産過程＝労働過程を構成する二大要素である「構想（conception）」と「実行（execution）」は分割が可能である。しかし、労働はあらゆる生命過程や身体機能と同様に個人に譲渡し得ない所有物であり、これを営む力である労働力を資本は買わなければならない。したがって、資本は敵対的な生産関係の背景のもとで、労働力に内在する潜在力から、最大限の有効効果を引き出す困難を克服しなければならない¹⁸⁾。

(2) マニファクチュアからテーラー的段階までの労働過程の統制

個々の労働過程は、工場内に集中されて分業に編成されることにより、独立的でなくなると同時に、物を作り出すという意味でのひとつの生産過程＝労働過程の構成要素のひとつとして、部分的な生産過程を担う「構想」を奪われた労働過程として存在することになる。さらに、資本主義的分業の一般法則によって、労働過程のあらゆる段階が、可能なかぎり特殊な知識と特殊な訓練とから切り離されて、単純労働に還元される。他方、特殊な知識と訓練を保有する比較的少数の人は、可能なかぎり単純労働の義務から切り離される。この傾向は、テーラー段階(科学的管理の成立)の到来によって拍車をかけらる。

ブレイヴァマン氏は、テイラーの科学的管理の原則を分析し、ここにおいて「構想」による「実行」の厳密な統制の成立を問題にする。管理者の一般的な命令や規則によってだけ統制される労働者は、実際の労働過程を掌握しつづけているために、適切な統制を受けているとはいえない。労働者が労働過程そのものを統制しているかぎり、労働者自身の労働力に内在する潜在力を充分に実現しようとする試みの妨げになる。この状況を変えるためには、労働過程に対する統制が、たんに形式的な意味において与えられるのではなく、労働力発揮の行動様式まで含めて労働過程の各段階を統制し指揮することによって、管理者側の手に移されなければならないのである。そのために、管理者側によって、労働過程を遂行するために必要な「構想」が労働者から集められ、「構想」を担う間接部門で「科学的な」ものにされ、それが労働者の「実行」を厳格に統制する¹⁹⁾。

(3) 機械の発展と労働過程の統制

管理者による労働過程の統制は、機械体系の成立と自動化のもとで一層貫徹される。機械体系は管理者に対して、管理者がかつては労働組織や規律という手段で行おうとしていたことを、機械という手段だけを用いて行う機会を提供する。

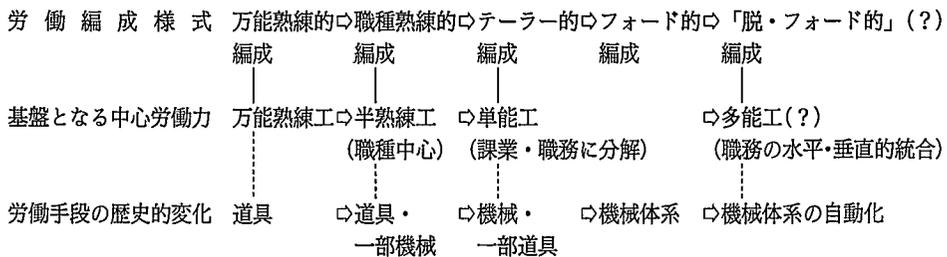
さらにブレイヴァマン氏は、R.ブライト氏に依拠して、機械の自動化に伴い労働者に要求される技能が不要になる過程を明らかにする。①機械に直接配置されているオペレーターは、経験、知識、決断力が不用になる。②相対的に量的比重の拡大する、機械を補修する保全労働者の技能も、新しい技能の必要性はあまりなく、不調を予測するモニター装置やトラブル防止自体を機械化したり、修理作業も交換部品を取り替えればよいだけのモジュール構造にするなどで、新たな知識や技能を訓練する必要のある労働者を極力少なくできる。大抵の保全労働者の技能は同じ水準か、あるいは低下する。さらに③機械体系の自動化のさらなる進展によって、間接部門は肥大化し、その中もさらに経営管理の専門職種と、精神的過程の不要化した仕事が規格化された、専門職種ないしは不熟練職種への分解がおり、その割合は圧倒的に後者が大きくなる。④経営管理の専門職種も、個人から組織がその職務を遂行するようになり、結果的に経営内において、労働過程の「実行」を担う部門と「構想」を担う間接部門の労働過程は、非常に類似することになる²⁰⁾。

(4) 労働過程の再生の展望

これらの分析を踏まえて、最後にブレイヴァマン氏は、現状における労働の衰退と労働過程の再生の道を展望する。熟練が解体され、生産が集団的ないし社会的過程として再構成された

ことによって、技能の伝統的概念＝熟練は破壊された。労働過程に対する支配を確立するためにはひとつ道——すなわち、科学・技術・エンジニアリングの知識を通して、労働過程を支配してゆくという道——しか残されていない。そのための枠組みは、教育期間の延長が提供している。しかし、資本主義的生産関係のもとでは、それはなし得ない。「労働過程における統制者と労働者の、構想と実行の、精神労働と肉体労働の敵対関係が打破され、労働過程がそれをつかさどる集団のうちに統一されるときにだけ」(481頁)、学校教育の期間において労働と結び付けられる教育や、生涯教育は有効でありうる(481～482頁)として、労働過程における「敵対関係」の打破を資本主義的所有関係の変革後の課題とした²¹⁾。

図序－1 直接的生産過程における生産様式の歴史的变化



注1) 労働編成様式—中心労働力—労働手段をむすぶ実線は、それぞれが対応していることを示す。同様に点線は、ゆるやかな対応を示す。

注2) 容器も重要な労働手段であるが、この図では、道具としての容器から、容器を動作させる機構の機械化、自動化への変化として道具・機械に、一括した。

こうしたブレイヴァマン氏の整理した生産様式と労働過程の統制様式の歴史的变化を、本稿の歴史認識にそって直接的生産過程における生産様式の歴史的段階として整理し直したのが、図序－1である。労働編成様式のフォード的段階は、ブレイヴァマン氏の区分では、機械と対応している。ブレイヴァマン氏は機械の発展のもとでも、労働過程はテーラー的に編成されるとして、機械の発展した段階を区分しなかった。この点に関する批判は、3項で展開する。本稿では前述のように、機械体系のもとでのテーラー的労働編成をフォード的労働編成と理解している。さらに現在ではそれが転換にせまられているものと考え、現局面を「脱フォード」化時代としてとらえている。

2. ブレイヴァマン氏の労働過程分析の意義と限界

ブレイヴァマン氏の「労働の衰退」論の問題点の検討とともに、機械体系の自動化と関わる労働過程分析の論点を提示したい。

ブレイヴァマン氏の論理の骨子は、人間労働の特徴である労働過程における主要な構成要素——「構想」と「実行」——の分離可能性が、マニファクチュア的分業、科学的管理(テーラー段階)、機械体系の自動化という、生産様式の発展の諸段階を通じて現実に転化し進行する。その中で、労働者の労働過程から「構想」が奪いとられ、労働が「衰退」することであった。

(1) 科学的管理の歴史的 성격の過度の一般化並びに人間労働の特質と剰余価値取得領域の関

連の消極的理解

資本主義的分業の一般的法則を労働の専門化・細分化を通じた単純化としてとらえる、プレイヴァマン氏の把握は、或る技術段階での認識としての意味をもつに止まる。すなわち、機械の体系化・自動化が進む過程での分業は、レーバー・コストの要因（バベッジの論理）だけで説明できない。例えばベルト・コンベアラインにおける作業は、確かに動作分析の結果が十分に応用され、しかもラインによる時間的強制性も与えられている。しかし、ベルト・コンベアラインの作業は主に手作業である。このような科学的管理段階において達成された「構想」と「実行」の分離は、機械化・自動化の進展過程において不変ではない。生産工程から直接的な作業が減少する自動化の進展過程にもかかわらず、労働者の作業が動作分析を基礎にした「課業」によって厳密に統制を受けているというプレイヴァマン氏の把握は、R.プラウナー氏等が実証した、オートメーションのもとでは作業の時間的強制性が減り移動の自由がうまれるという事実と反している²²⁾。すなわち、作業における時間的強制性が減り、労働手段の監視・調整・保全等が主要な作業となる段階においては、別の剰余価値取得の形式が存在しているはずである。

剰余価値の取得方法の高度化が、「実行」の厳格な規定によって労働力支出をより確実にすることだと考え、機械体系の自動化もそれを一層確実にするもの（延長）としてとらえるのは、消極的な剰余価値取得理解である。剰余価値の生産の統制は、労働過程における三契機の結合のすべての局面で問題になるのであって、労働の統制にのみ限定することは正しくない。しかしテラー段階はむしろのこと、フォード段階の機械体系の自動化の低い場合、資本が別の統制様式を生み出すことから得る利益が相対的に少ないものであったことは、想像できる。すなわち、プレイヴァマン氏の認識は、フォード段階における矛盾の拡大する局面までは、有効性を充分にもっていたと考えられるが、諸要因によってフォード的生産様式の構造的限界から「脱フォード化」時代にさしかかっている現代をつかむためには、理論的枠組みが再検討されなければならない。

現時においては、労働手段の高度化を背景とし、労働の直接的統制ということから得られる利益が相対的に減少している。労働に労働過程を構成する要素である他の二契機——労働対象（材料・半製品・製品）、労働手段（機械・設備）——に、新しい価値を積極的に付与させること、小集団活動の技法でいえば、QC（品質に対する新たな価値の付与）、TPM（設備の安定稼働のために、設備の改善・高度化をはかる）等の剰余価値を取得する形式が生まれている。言うまでもないことであるが、これは或る労資関係を前提にした、換言すると、或る労資関係の結果として可能となる、搾取の形式でもある。

(2) 労働過程視点による資本主義的生産関係批判の成功と問題点

プレイヴァマン氏は、労働過程の「構想」と「実行」が資本主義的生産関係下では、「分離」され対立する構造になっていると把握した。この論理は、総生産過程に編成された労働総過程と1人の労働者の労働過程を、アナロジーとしてとらえるという特徴をもっている。その意味で、労働者個々人の現実の労働過程から資本が剝奪した「構想」を奪還することを、労働者にとっての獲得目標であるとして、労働者が要求すべき内容を鮮明にうちだす利点をもっている。すなわち、労働者の要求すべきものは、意味のなくなりつつある熟練なのではなく、労働過程の全体性の回復＝「構想」の奪還であり、「衰退」する労働の他方の極で進む、科学的知識や自

動化した機械体系を支配する「現代的なエンジニアリングの科学・設計・操作上の権利をわがものとする」と(481頁)である。このような論理によって、プレイヴァマン氏は、資本主義における労働批判が、不可避に「構想」の私的所有を問題にすることを明らかにした。すなわち、労働者にとっての労働過程という視点から、労働過程の本来もつべき要素としての「構想」が、資本主義的生産関係によって奪われていることを徹底的に批判することができた。

プレイヴァマン氏のとった「構想」と「実行」の分離と結合を問題にする方法には、現時点における結合の在り方を分析・評価する方法が、端緒的に提示されていると筆者は考える。しかし、プレイヴァマン氏にとって結合は、過去における統一として前提にされているだけで、将来における統一や現代における経営の権力を増大させることに資している部分的結合の活用を分析する方法としては問題にされていない。生産性向上を円滑に達成するために、経営は部分的な「構想」と「実行」を統一する。すなわち、生産過程に編成された諸労働過程の総和としての労働総過程と、1人の労働者の労働過程をアナロジーとしてとらえる方法は、労働過程視点から、資本主義的生産関係を徹底的に批判することを可能にしたが、同時に、生産過程に編成された諸労働過程の分析を単純化することにつながった。経営体の総労働過程はひとつの労働過程の単純な延長を越えおり、「構想」を奪還するという労働者にとっての目標を明確化は、同時に経営内における対抗の過度な単純化となる。すなわち、「構想」と「実行」が統一された時点にしても、個々の労働過程は協働関係の中に組織化されたものとしてしか存在しないのだから、労働過程の全体性の回復という課題には、労働者個々人の労働過程を集団的な労働過程にどう編成・調整するかという問題と、どのような協働関係を構築するのかという問題が不可避に関係してくる。プレイヴァマン氏は、この個々の労働者の労働過程の全体性の回復と不可欠に結び付いた、労働者による労働組織の協働関係の編成・調整という新しい生産関係が、具体的な労働場面において、資本主義的生産関係と衝突しながらいかに生み出されつつあるのかという、現代を批判的に分析する課題を放棄したのである。

以上のように、労働組織論不在の労働過程論は、労働過程における協働関係を視野に入れることができず、必然的に新しく生まれつつある生産関係の分析ができなかったのである。

第2項 労働過程と労働組織の連関——熊沢誠氏の「労働単純化仮説」と「職場民主主義」論の検討

ここでは、1960年代後半から、熊沢誠氏によって展開され、1976年にまとめられるにいたった労働過程分析(「労働単純化仮説」と、それを基礎とした職場社会分析(「職場民主主義」論とも呼べる内容をもっている)の視角を『労働者管理の草の根』[1976]所収の「労働単純化の論理と現実」(以下文献Aとする)、『労働疎外論の今日』(以下文献Bとする)、『日本の労働者像』[1981]所収の『「自主管理」の職場 QC活動の明暗』(以下文献Cとする)を素材として検討する²³⁾。熊沢氏のこの2つの議論は、不当にも切り離されて検討されることが多かったが、両者は、統一して取り扱うべきものである。筆者は、労働過程論が労働組織・職場社会を射程に入れるための基礎的視角は熊沢氏によってなされていると考える。この項での「労働単純化仮説」の吟味は、職場労働過程分析の視角の検当のために行ったものであり、「仮説」全体に対する批判を意図したものでない。特に労働市場における労働力の需給について、筆者は労働力の自動的グレードアップはあり得ないと考えている。念のため申し添えておく。

(1) 機械体系の自動化と労働単純化の「症候」

熊沢氏は、「資本の論理に媒介された技術革新」の進展は、レーバー・コストの引き下げを目的として、以下のように生産方式を変革すると主張する。

「第一に機械・装置を専門化することによって、労働対象の変化からくる制御そのものの必要性を減少させ、第二にその機械・装置になお必要な変化への適応のためにできるかぎり自動的な制御回路をつくりつけ、第三に、さらになお必要な制御のために技術者の指示やマニュアルの記述を用意する。労働者の熟練と等価物である必要な制御は、こうして労働者の頭脳からひきはなされ、装置や回路のマニュアルに移されるのだ」(A 41 頁)。

すなわち、生産過程の制御と等価物である労働者の熟練(「長年の経験によって獲得されるころの、労働対象の変化に応じてもっともふさわしい作業方法を選びうる知的判断力」A 40 頁)が、機械装置・回路・マニュアルに組み込まれる過程として、生産方式の変革をとらえる。そうすることによって、「高価な自動的または半自動的生産システムが労働者の判断いかんでは機能しなくなるという不安定な関係を、資本は免れ」(A 41 頁)、同時に熟練工から半熟練工への労働者の代替を行うことによって、レーバー・コストの引き下げを達成する。その結果として、労働者多数の労働が単純化する。労働単純化の「症候」は、つぎのように整理されている。

- ① 「一人の労働者に割り当てられる職務 (job) を構成する作業 (operation) の種類が少なくなり、職務が一回遂行される時間 (job cycle) が短くなること、いわゆる労働のくりかえし性の増大である」(A 39~40 頁)。
- ② 「作業の方法が機械・装置そのものや技術者によって労働者にあらかじめあたえられていること、したがってまた、製品の質と量の決定に労働者の知的な判断が不要とされていること、である」(A 40 頁)。

「労働の単純化」の内容は、発展したオートメーションのもとでの「労働の単純化」と、大量生産機械工業の流れ作業における「労働の単純化」とでは異なる。しかし、メカニカル・オートメーション、装置工業オートメーションのもとでの制御・監視労働は、①の特徴にはあてはまらないが、②の特徴である「作業の正しい方法が労働者にあらかじめ与えられ、労働者の知的な判断と製品の質量決定との関係が断たれているという規定」(A 67 頁)は、両者に共通する。したがって、オートメーションのもとでの「労働の単純化」の本質は②の規定に、言い換えるならば、「労働における知的・精神的エネルギーの発揮をまさに制約され禁止されている」(A 67 頁)ことに在る。このことは同時に、レーバー・コスト引き下げ要求の実現だけでなく、「生産に関する精神的能力の労働者からの剝奪が、資本と労働の力関係の総体を決定的に有利に傾ける」(A 44 頁)という、労務管理上の資本の要請——「資本は労働の単純化によって労働者の統制可能化をはかるのである。」(A 44 頁)——に合致しているのである。

ここで、注意されるべきことは、熊沢氏の考える労働者の知的・精神的エネルギーの発揮の領域が非常に限定されていることである。これには、機械体系の自動化に伴う職種構成・職務の統廃合を論理に組み込んでいないことが深くかかわっていると考えられる。製品(労働対象)

に関する知的・精神的判断も、「作業の方法」に限定されている。そういった意味で、「製品の質と量」のかかわる領域は、機械・装置の回路やマニュアルに組み込まれることのできる制御と等価である、労働者の経験化された力能＝熟練に限定されている。すなわち、労働者の熟練を直接的な生産過程における作業に限って問題としているのである。そのために、労働者の知的・精神的エネルギーの発揮の領域も、資本主義的生産様式を前提にしても、狭いものとなっている。「労働者をムダなく働かせるためには、労働者が仕事に関して考えたり適当な仕事の方法を選んだりすることが節約されねばならない」（A 42 頁）という理解は、前述した H. プレイヴァマン氏の構想した人間労働にたいする剰余価値取得の領域の狭さと同様に、消極的なものとなっている。すなわち、「労働者の統制可能化」は、ある技術段階や労資関係を前提にすると、労働単純化だけではない手段によって行われることが、志向され得る。このことを理論に組み入れなかったことが、「労働単純化仮説」の有効性の幅を狭めることに結び付くことになる。

(2) 「労働の単純化」と職場の階層性

しかし熊沢氏は、H. プレイヴァマン氏とは異なって労働過程が労働組織の構造を如何に規定するのか、という問題意識を失っていない。

熊沢氏は、職場における序列を、①労働者がもつ技能の分布、②労働のむつかしさ（知的判断が必要とされる度合い）の分布、③職場における決定権の分布（責任・権限の序列）の3つレベルを論理上区別して分析をする（A 67 頁）。「労働の単純化」は、②を上厚下薄のピラミッドとする。これは、「OJT の内容的貧困」（A 68 頁）を通して、①を同じ形にすると考えられている。すなわち、「技能的には判断や決定をできる人びと」に、「職務上それ（判断・決定）をしてはならないと」（括弧内は引用者による）する③に、根拠を与える（A 68 頁）。これによって、「技能上すぐれた労働者の蓄積が労働内容の分布におけるピラミッド型を変容する可能性を防ぐことが可能になる（A 68 頁）。すなわち、「決定するものとその決定に従って働くものとは職分として峻別」することが可能になるのである（A 68 頁）。

一方、逆の視点からみれば、「労働の単純化」は、労働者の団結の条件も作り出す、と言う。「労働の単純化」は、労働者の行う労働が疎外されたもの（「単純労働」）になるという共通性をつくりだすと同時に、③の資本によって恣意的につくられたものとしての決定権の序列をより可視的にする。すなわち、「労働の単純化」によって、労働内容が同じ水準（「単純化」）になると同時に、技能の序列もなくなる。生産点における階層性は、客観的な技能差にもとづくものではなく、資本が労働者を階層化するためにつくった「決定権の序列」にもとづくものにすぎない。したがって、「労働の単純化」のもとで、労働者内の階層性は、「支配・従属関係」（B 116 頁）としての性格を明確にするのである。そこに熊沢氏は、「労働における権力不在性への挑戦を通して、労働者が失われた労働の意味を問い直す力を獲得する——そうした職場民主主義の営み」（B 132 頁）の根拠をみいだす。その意味で、「労働疎外はすぐれて職場民主主義の問題」（B 121 頁）なのである。

このように、労働者の行う労働・労働過程を不可欠な構成要素として、労資関係を前提とした職場における労働者同士の関係のある質（「職場民主主義」）の問題をとらえようとしたところに、熊沢氏の優れた問題意識がある。「労働単純化仮説」は、このふたつの問題に内的関連を与える位置を占め、歴史的な変動の方向を与える論理となっている。

(3) 「労働の単純化」の修正の領域

しかし、生産点では、熊沢氏の考えた「労働の単純化」が直線的には進まない状況が進んでいた。この状況を反映して、熊沢氏の「労働単純化仮説」も修正を余儀なくされる。具体的には、1976年論文Aの「労働単純化」が、修正をせまられる或る場合が、生産点の状況として一般化したことによる。論文Aと5年後の論文Cを比較しよう。

労働者の具体的労働の内容は、「一定の技術体系から自動的にはきまらない分業システムによって規定」(A 45頁)される。言い換えるならば、分業システムが一人の労働者の職務に含まれる「工程の範囲」と「決定権の分担」を規定する。したがって、「労働の単純化」が変容される場合は、資本がこの「工程の範囲」と「決定権の分担」を認めざるを得ない場合である。それは次のような場合である。

- ① 「単純労働の担い手の調達が社会的条件の変化によってむつかしくなるとき」(A 45頁以下同様)。
- ② 「生産に関する精神的力を担いうる『技能労働者』が企業内に豊富に蓄積されているとき。ただし、この『場合』が労働単純化の変容に寄与するのは、前提として①があらわであるときか、長勤続技能労働者の企業への精神的統合が保証されているときにかぎられよう」(下線部分引用者による)。
- ③ 「新しいプラントの正常な稼働が未だ確定されておらず、未知のトラブルが未だ頻発する操業もないとき」。
- ④ 「労働組合が労働そのもののありかたに政策の視野をひろげ、なんらかのかたちで精神的能力の奪還や経営権蚕食の営みをはじめるとき」。

ところが、1976年には「労働単純化」の修正・変容として考えられたことが、5年後の文献Cでは、この下線で強調したようなことが職場で一般的になってしまったという状況認識にいたる。文献Cでは、経営者が「経営参加についての意見を表明する文章のなかで職場の小集団活動こそ望ましい『参画』の基本であると評価することのできる状況」(C 112頁)を対象とし、経営の手によって始められた「『自主管理』のQCの活動」のなかに「溶かしこまれた」、職場の組合機能と労働者らしい要求(「労働そのものとなかま同士の関係に関する要求」C 114頁)の分析が志向されている。「労働の単純化」を修正する管理は、以下のような新しさをもつ。

- ① 「『後ろ向きの労働観』(「稼げ人根性」)は、労働者の実感する仕事における権力不在性——仕事の方法をきめる力を剥奪されていること——に起因するものだから、まず新しい管理は、テイラー・システムの根幹を襲わぬかぎり仕事のあるかたを工夫できる余地を作業者にあたえねばならない」(C 148頁以下同様、括弧内は引用者による)。
- ② 「新しい管理はまた、『仕事自体がおもしろく、またなかま意識がもてるということは望ましい』という、本来は労働者にとって自然な価値観に適合的でなければならない」。
- ③ 「このように刺激される労働者の自主性や主体性があげて企業目標への統合に流れこむように、強力な誘導がなされねばならない」。

すなわち、労働疎外に対する資本側の対策として新しい管理は、「従業員が経営者のようにものを考えることの完全な確信」（C 151 頁）のもとに、小集団活動を通して「テイラー・システムの全面的な支配を緩和する」（同上）のである。

生産点における労働過程の基本的な動向——「労働単純化仮説」——は、「労働の単純化」の修正としての「新しい管理」（「自主管理」小集団活動・QC 活動）のもとで、効力を失った。それは、熊沢氏の「労働における権力不在性を通して労働者が失われた労働の意味を問い直」すという、歴史的過程としての「労働の単純化」に対応した歴史的戦略の破綻でもある。労働過程における「意味」の獲得と職場民主主義の獲得という、一対の闘争課題の不可避な鮮明化を基礎づけた「労働の単純化」による労働における「支配—従属関係」の明確化は、自動的に進行しない。そのために、「支配—従属関係」の不明確な状況下で、「新しい管理」の進展によって「労働の意味を問い直」すことができないまま、職場民主主義という労働者による職場の自治の営み（職場における組合機能）をさぐることが新たな課題となった。換言するならば、労働そのものと「職場民主主義」が不可分のものとして把握されていた熊沢氏の論理は正当であるが、「新しい管理」のもとで労働そのものからみついた「支配—従属関係」の把握が困難になった。職場民主主義の内容を現実の労働過程に探ることは、資本の進める労務管理としての「自主管理活動」の矛盾解明として意識されることになる。すなわち、「自主管理活動」で建前とされる「なかま意識の高揚」と「生産性向上の要求に伴いがちな労働者間競争の激化のあいだに生じる矛盾」（C 152 頁）、「なかまへの義理となかまとの競争のあいだに生じかねない意義ぶかい矛盾の意識そのもの」（C 152 頁）に注目し、「なかま意識の尊重という小集団活動の建前は、なかま同士の競争およびなかまの取捨選択と矛盾する側面をもつ。……（中略）……この資本にとっての矛盾を契機とし、その矛盾に食い入るかたちで労働者自前の思想を黙契とするような職場社会をつくること」（C 162 頁、下線部分引用者による）を、企業社会から職場社会への「離陸」の道として提言することになるのである。下線部分にみるように、労働の階層差と労働者の内部における階層差を同時に批判することから、労働者の団結（「職場の民主主義」）を構想した戦略は、資本の進める労務管理の高度化のなかに、労働者の団結の契機をさぐることに道を譲ったのである。資本主義における労働を批判する視点は、後景に退いた。

以上のように、熊沢氏のもっていた、労働を問題にする視点と職場社会の民主主義を問題にする視点の内的連関を保証していた、労働過程分析＝「労働の単純化仮説」は、「日本の経営」の「成功」局面において効力を失うことになった。職場社会の民主主義の問題と、職場における労働の階層性の批判は、労働の質の変化（「単純化」）をのみ媒介とする方法では結び付かなくなった。そのため、労務管理の高度化が生み出す矛盾の深まりそれ自体を、職場の労働者同士の関係を表現したものとしての「黙契」の生成と関係づけるという、より消極的な分析方法に道を譲ることになる。そのため、労働者の内部における階層差（団結のための障害）を、労働者自らが克服するという課題や、より積極的に団結を育てる協働関係を労働過程におけるコントロールを通して作り出すという課題を見失うことになったのである。

では、熊沢氏が課題にした、職場の自治の基礎としての労働者の団結＝職場の民主主義は、労働過程に基礎を置かないものなのであろうか。否。本論文は、職場内での労働者同士の関係分析の基礎に労働過程分析が不可欠であると考えられるものである。労働における「平等」を基礎としない労働者の連帯や団結はあり得ない。そのためには、新しい労働過程分析方法の構築が

必要となる。

次項では、「労働単純化」仮説の修正を余儀なくするにいたった背景のひとつとしての労働過程の変化を、特に事例研究にひきつけるために、機械体系の自動化が労働組織の構造の変化にもたらした影響の点から考察する。それによって、「労働単純化仮説」では、検討できなくなった問題——労働者集団内部の階層差を労働者自らが克服し協働関係を発展させることによって、団結・連帯を生み出す過程として現実の労働過程を分析する視角——と、労働者の日々の労働実態を規定する労働組織的要因とを、どう結び付けることができるかを明らかにできる。

第3節 本論文の課題と方法

労働問題研究において、ひとつの規範とされたヨーロッパ労働組合のもっていた理念（「平等主義」という組織原理）は、技術革新をテコとした「労働のフレキシブル化」のもとで、変容を迫られている。そのため、「労働のフレキシブル化」のもとで労働者の権利を擁護することのできる、新たな労働者の「連帯」の構築、労働者同士の新たな関係の構築が要請されている。それに対して、資本の側からは、「労働のフレキシブル化」に対応した新たな労働者の統合様式（自律的作業集団と「テクニシャン」等の労働者像）が提起されている。現代は、生産様式の変動局面であり、労資それぞれの立場から「新たな労働者像」、「新たな労働者同士の関係」が模索されている。

一方、西側資本主義国から模範とされる「日本的経営」は、それを礼讃する論者たちによって、柔軟な職務構造、そのもとでの労働者の技能形成に特徴があるとされて来た。しかし、それを立証したとされる論文においても、主に現象面での静態的な欧米との比較の結果を指摘するにとどまっている。一方労働問題の経済学的研究における労働過程分析は、従来から技術革新と労働者の技能＝熟練分析として行われていたが、機械体系の自動化という局面を迎えるにあたって、「熟練解体」を指摘するのみで、「労働のフレキシブル化」状況の労働過程における、労一資・労一使の対峙・対抗を分析することができない。労働過程分析の新たな視角の構築が、まず第一の課題となった。

そのためには、H.ブレイヴァマン氏の理論の検討が不可欠であったが、ここでは機械体系の自動化と労働過程の統制を問題にする視角との関係で、次の指摘を行っておくに止める（詳しくは、序章第2節および第V部参照）。

①ブレイヴァマン氏は、労働過程を構成する要素である「構想」と「実行」の分離・結合という論理により、労働過程の視点から、資本主義的生産関係の批判を行った。そこでは、明確に労働者にとっての労働過程の視点から、資本主義的生産関係がいかに労働過程を疎外するかを問題にするという、労働過程分析の基本的視角が打ち出されている。

②しかし、「構想」と「実行」の分離・結合、「構想」の資本への集中と機械体系への組み込み、そのもとでの労働過程の「衰退」という論理は、生産関係を「構想」の資本主義的な所有に限定して問題とするという弱点をもち、したがって資本主義的生産関係を揚棄する新しい関係の形成を分析するという、対抗戦略の基礎となる分析課題の提起ができなかった。

③また同時に、資本の戦略を分析するにあたって、剰余価値取得の方法をテーラーの科学的管理段階を資本主義のもっとも進んだ段階としてとらえるという誤りを犯した。

ブレイヴァマン氏は、労働者の現実的な労働過程分析の出発点を築いた。しかし、理論的な欠陥もあった。特に、労働過程の資本主義的統制を労働の統制に限って理解したことが、生産様式の変動局面における労働過程の分析を不可能にすると同時に、そのもとでの労働者の対抗を無視することになった。したがって、彼の理論は新しい局面に対応したものに組み直される必要がある。

そこで、日本における熟練「解体」局面での、労働過程を基礎にした労働組織・職場社会分析に焦点を当てる必要が出てくる。その代表的な考察としては、熊沢誠氏の「労働単純化仮説」と「職場民主主義」論が在った。熊沢氏は、労働と職場の労働者同士の関係（職場の民主主義）を不可分のものと考え、「労働単純化」のもとで、資本主義的生産関係は、「支配—従属」関係としての性格を明らかにすると分析をした。しかし、「労働単純化」の日本的修正は、同時に職場社会において労働というオペラートに包まれたままの、「支配—従属」関係の自動的鮮明化をも不可能にした。そのため、労働者集団の内部における労働の階層差への批判と労働者同士の中に階層差を作ることへの自己批判——団結・連帯のための障害を自分たちの力で克服すること——を労働過程において展望することが見失われ、資本の新しい管理に内包された矛盾の中に労働者の団結・連帯を探る、消極的方法が提示されるにとどまったのであった。

以上の如き検討の上で、「労働のフレキシブル化」した現下での、労働過程、労働組織・職場社会、労働者同士の関係（団結・連帯）を分析する方法の提起が、本稿の理論的課題となった。そのためには、第一に、機械体系の自動化そのものを、労働過程分析の基盤として如何にとらえるか——特に労働過程の編成にどのような可能性を与えるか——を把握しなければならない（第2章第1節の課題）。第二に、労働過程が労働組織を念頭においた組織的過程であるという側面を重視し、労働組織における労働の階層構造と協働関係を把握しなければならない。本稿では、労働組織における“労働の構造化”（労働組織において、誰がどのような質と量の労働を担うか。労働組織における労働全体の、個々の労働者が担う諸労働への分節化及び序列化の在り方、諸労働の結合労働への統合の在り方）を作業編成・分担レベルで問題とする。作業編成・分担は、固定した構造をもっているのではなく、変動する過程として把握できるが、さらに踏み込んで、労働組織と労働者個々人の労働コントロール（後述）の対抗と調整の過程として分析する（第2章第2節・第3節の課題）。第三に、労働者の職場生活における協働関係（労働生活を媒介とする関係）を基盤にして職場社会の構造——労資関係を前提とした、小集団活動機構や労働組合機構から成る社会関係の総体としての——を把握しなければならない。これを「職場社会」分析として展開する（第3章の課題）。

以下第一の課題と第二の課題について、労働過程分析の諸分節として“労働領域”レベル、“労働の構造化”レベルの分析の必要性を提起し、職場社会分析の基礎となる本稿の分析方法である「労働コントロール」分析を提示する。

第1項 機械体系の自動化を分析する視点の検討——自動化と“労働領域”

機械体系の自動化と労働・労働者を問題にした研究の蓄積は多いが、労働の質のみを媒介項とする研究は、ここでは取り上げない。自動化が労働・労働者に与えるインパクトを労働組織レベルで考察した数少ない研究の1つとしてして、R. プライツ氏の所論を取り上げる。プライツ氏の議論は、ブレイヴァマン理論の基礎に使われているが、日本においても1960年代前半に、

自動化と技能の関係を扱ったものとして紹介されている²⁴⁾。しかし、ブライトの議論の真に優れた点は、1つの生産工程全体において、人間の労働・作業のどの部分が機械化・自動化されるのかを、直接部門と間接部門の職種構成の問題も念頭において把握した所にある。アメリカ合衆国を分析の対象としているため職種構成がリジットで、日本の職場の現状に直接適用できるものではないが、数多くの工場における種類の異なる生産工程の踏破的研究であり、その知見は吟味するに値する。

R.ブライト氏は、1950年代にアメリカで進んだオートメーションに関して、実証的な分析を行い、その当時に夢想された無人化工場論に対して、それが誤った理解であることを明らかにした。そこではオートメーションが労働者の技能に与える影響の側面に焦点をあて、機械化・自動化の展開過程を分析した。彼の用いた「機械化一覧表 (mechanization profile)」は、機械の自動化をはかる指標として、現在も有効性をもっていると考えられる。本稿で考える機械体系の自動化を明らかにするために、この一覧表を批判的に検討したい²⁵⁾。

ブライト氏の優れている点は、一般的な技術論者や工学者が技術の進歩とその生産工程への応用を直接結び付けたのに対して、オートメ化の問題はオートメーション設備そのものをつくりあげることにあるのではなく、「最も経済的な機械化の水準を達成」することである、とした点にある(108頁)。すなわち、「高度の機械化水準それ自体は、必ずしも経済的優位性を示すものではない」といこと、つまり「経済的にも社会的にも望ましい機械化の水準を達成するために必要なのは、経済的思考、経営的技術であって、盲目的な自動化の適用ではない」(104頁)ことを、明らかにした。言い換えるなら「オートメーションとは、絶対的なものではなくして、相対的なものであり、<「しようと思えばできる」自動化>と、<現実の自動化>は異なるのである。なぜなら、過度の自動化は、「システムにつけ加えられる部品の技術的費用を、驚くほど高価なものにし、「メンテナンスも増大させ」、「弾力性もそこない」、「労賃の減少」も疑わしくするからである(104頁)。このように自動化は、経済的、経営的、社会的状況のなかで、相対的な自動化の段階としてのみ把握されうる。本稿でも、このような観点から、自動化を考えている。

一方前述したように、ブライトは——「まったく、管理の立場から問題をみている」²⁶⁾が——オートメーション工場における機械化の段階を考える上で、作業をするオペレーターへの影響(技能要件)を考察するために、「機械化一覧表」を作った。機械体系の自動化を考える上で、制御を誰がどのような方法で行うかという観点から、自動化の段階を区分したことは基本的に正しい。以下、このブライトの「機械化一覧表」をもとに、機械体系の自動化がどのような段階に区分できるかを検討する。

ブライトは、自動化を動力、制御源、機械の作業にたいする応答の型とで、全体で17段階にわけて把握した。それが表序-1である。

彼は、17段階に区分した自動化を高度化として描いているが、各段階を詳細に検討するならば、機械系の自動化と装置系の自動化、シーケンス制御型のオートメーションとフィードバック制御型のオートメーション等の異種生産工程の自動化を混同し、単線の高度化の段階として序列化していることがわかる²⁷⁾。生産工程の系列が異なると自動化の段階の比較として意味がないので、それを考慮して区分しなおす必要がある。図序-2は、ブライトの機械化段階を再区分したものである。ここでは、再区分したものを機械体系の自動化段階として呼ぶことにす

る。それぞれの特徴は以下の如くである。

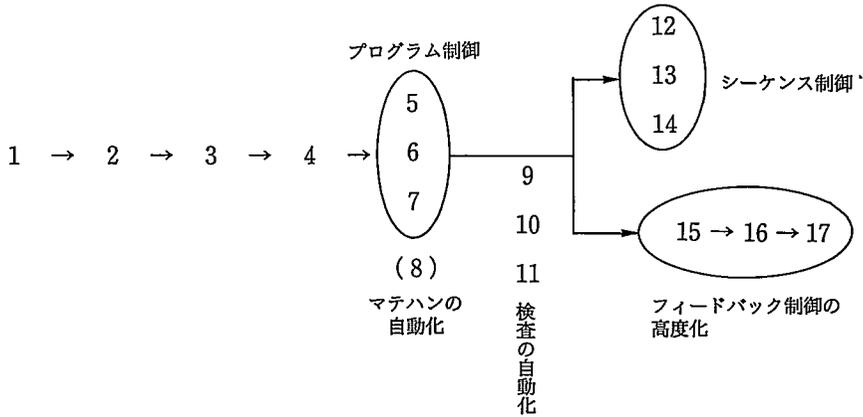
- ・ 1～4 段階は、この区分が適当である。
- ・ 5～7 段階はプログラムされた内容を実現する、プログラム制御の段階で、機械的なプログラム（カム等）によるものでも、電気的なプログラム（磁気テープ）によるものでも、直接的に作業をする労働者にとって、その差異は職種構成の変化が起きないことを仮定すると、同じ段階として区分できる。このように、違う技術段階の場合も、同じ機械化段階としてブライトは区分する。しかし、実際的には、電気的なプログラムは、汎用性の拡大を目的として行われるため、プログラムの組み換えのためのプログラマーの職種をうみだす。この機械化と職種構成の変化は不可分のものであるが、この問題は後述する。
- ・ 8 段階は、個々の機械を連続して機械体系にするトランスファー・マシンにおいて不可欠なマテリアル・ハンドリングの自動化であり、5～7 段階と併存しうる。
- ・ 9～11 段階は、検査工程にあたるものの自動化である。検査工程の必要がない精度の生産であれば、この段階は過度の自動化となる。また、12～17 段階は、この9～11 段階を機械に組み込んだものであり、12～17 段階の前提ともなっている。
- ・ 12～14 段階は、シーケンス制御のオートメーションにあたるもので、9～11 段階の検査信号に応

表序－1 機械化の段階と動力・制御源にたいするその関係

主導制御源	機械応答の型	電力源	段階番号	機 械 化 の 段 階	
外部で変化 するもの	作業に 応答	機 械 的 非 手 動	17	必要な作業の予測とそれに応じる調整 操作中の作業遂行度の修正 操作後の作業遂行度の修正	
			16		
	15				
信号に 応答	前もって定 めた一連の 限られた作 業から選択		14	適切な一連の作業の識別と選択 測定に基づく分離または除去 測定信号に基づく速度・位置・方向の変更	
			13		
12					
前もって決 定された作 業パターン を導く制御 機構	機構内に固定		11	作業遂行度の記録 前もって選択された測定値の信号表示（誤差発見を含む） 被加工物の特性の測定	
			10		
			9		
人 間	可 変		手動	8	被加工物または材料の導入による起動 動力機器システム、遠隔制御 動力機器、プログラム制御（固定機能の連続） 動力機器、固定作業（単独機能）
				7	
		6			
		5			
		4			
手動	3	動力機器、手による制御 動力付き手道具			
	2				
		1	手道具 手		

（出所 ジェームズ，R.ブライト『Automation and Management』p. 45）

図序-2 人間労働と機械化の段階（ブライト表のくみ直し図）



答して、不良品の除去等を行う、機械系生産工程における代表的な自動化であると言えよう。

15～17 段階は、フィードバック制御のオートメーションにあたるもので、連続化された装置系の溶鉱炉、化学プラント等の生産工程における代表的な自動化である。したがって、12～14 段階と 15～17 段階の機械化は、高度化としてみる意味がない。工程からくる必要性に応じた自動化の違いでしかない。

この組み替えた自動化段階は、次のように整理されるだろう。すなわち、機械（4 段階）⇨低度に自動化された機械体系（5～8 段階）⇨高度に自動化された機械体系（12～17 段階）。

この“低度”と“高度”の自動化の違いは、その工程が満足させねばならない品質の程度に関係する。生産するものの品質の条件が厳しいことを仮定すると、5～8 段階の自動化と 12～17 段階の自動化では、労働力構成の違いとともに、労働内容、その結果として職種構成に大きな違いをもたらすことになる。

① 5～8 段階は、加工状態の監視（不良品が発生した時への対処等）をオペレーターが行うことが、不可欠である。そのために、オペレーターの作業には製品の監視と、機械の作動状態の監視の両方が必要になる。12～17 段階は、製品の監視は必要がなく、機械の作動状態を監視することになる。オペレーターは、機械から離れて別の作業をすることが可能になる。

このことは②、機械 1 台に対して何人のオペレーターが必要であるかに、大きく影響を及ぼす。いわゆる多能工は、この段階において生じる可能性を得る。同時に、オペレーターの数の圧倒的な減少を生み出す。

しかも③、5～8 段階では、たとえ機械体系が加工を終了したとしても、製品として必要な品質を達成しているかどうかを計測し、不良品を取り除くことが必要である。そのためには、検査をする労働者（検査工）が必要となる。この検査する労働者は、別職種の検査工として独立していることも在り得るが、機械に配置された労働者が機械の作動中に行うこともあろう。12～17 段階においては、検査機構が機械体系に内蔵されているために、検査作業をする必要はなく、検査機構が正常に稼働しているかどうかを点検すればよくなる。このように、労働者は、

直接製品にかかわるよりも、媒介する機械体系の維持・管理が中心的な作業となる。したがって、このような段階に対応した小集団管理技法は、QCサークルよりも、設備の改善・保全等を行う設備管理型の小集団活動（TPM等）が主流となる。

④ 5～8段階と、12～17段階の自動化の違いは、機械体系の保全を行う保全工の作業内容を一変する。機械系のメンテナンスから、機械系プラス電気・電子系のメンテナンスへと領域が拡大するからである。

前述したように、同じ自動化の段階に区分されたとしても、技術段階が違えば職種構成に変化が生じる。すなわち、5～8段階でも機械的プログラムから、電気的プログラムへの変化は、プログラムの汎用性に大きく影響する。そのため、プログラム設計等を行う職種（プログラマー）の存在を必要とする。労働者が行っていた作業の技能がプログラム化されるわけであるから、生産工程の遂行に必要であった労働者の技能を不要化する。このことは、一般的には労働者の構成を熟練工から半熟練工へ、あるいは不熟練工へと変える要因ともなる。

この考察（“低度の自動化”と“高度の自動化”との区別）は、第2章第1節での事例分析の際に、対象とした機械体系の自動化の段階区分の基礎となっている。

以上を総括しよう。機械体系の自動化の段階によって、ひとつの労働組織において、その結合労働の全体、すなわち労働者の行う作業の全体の領域（以降では“労働の領域”あるいは“労働領域”と呼ぶ）が大きく変化する。そのことは、労働組織内部での職種の分化や統廃合、新職種の成立を必然化させる。“労働領域”の変化は、企業内外の労働市場要因だけではなく、労資関係や労務管理とも大きく関係する。さらに“労働領域”は組織的に近接する労働組織との分掌の変更や、新設備の導入や小さな改善によっても変化する。このように、労働組織の“労働領域”は固定的なものではない。さらに、具体的な労働者の“労働領域”——その制度的表現としては職務——が決定される過程（これを“労働の構造化”と呼ぶ）は、単純でない。

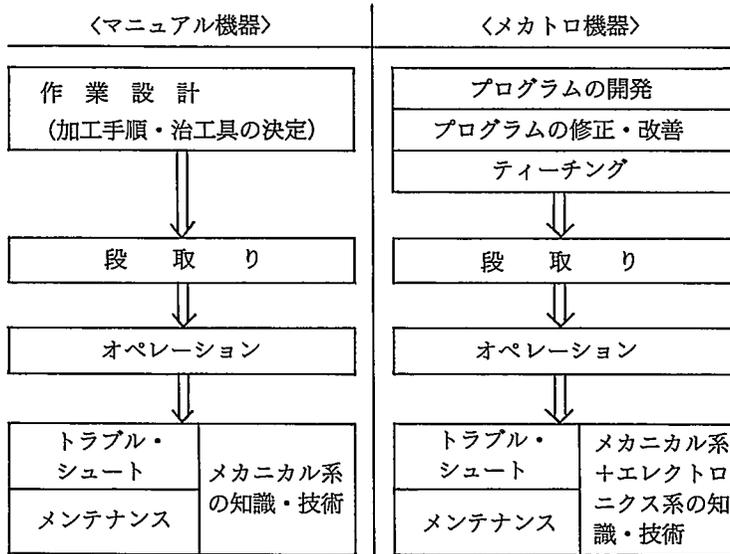
第2項 職務編成方法の「柔軟化」とその意味——“労働構造化”の要因

自動化段階の区分（“低度の自動化”と“高度の自動化”）を考慮せず、メカトロニクス化として一括しているため、多能工が生まれる客観的可能性を論理的に明らかにできないという欠点はあるが、機械体系から、メカトロニクス化された機械体系への移行局面での労働の変化を、労働者の職務にまで踏み込んで分析を行った研究——伊藤実「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」——を素材にして、“労働の構造化”の要因とその過程を分析する視角の検討を行いたい。

伊藤氏は、「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」〔1983〕において、自動車の車体組立工程のマニュアル溶接機器がメカエレクトロニクス機器に代替されることによって、機器自身が要求する職務内容に大きな変化が起きることを、図序-3のように、職務内容の変化という観点から考察する。そして、以下の理由から、「生産工程のメカトロニクス化は、発展段階によって職務内容や作業量がかなり大きく変化をする」（14頁）と述べる。

- ① 生産工程の「安定」化によって、非定型的な作業であるプログラミング、トラブルシュート、メンテナンス等の作業量は大幅に減少する（13頁）。
- ② 手動機の職務は作業者の熟練技能と不可分であるが、メカトロ機器は、「作業遂行上のノウハウ

図序-3 マニュアル機器とメカトロ機器の職務内容の比較



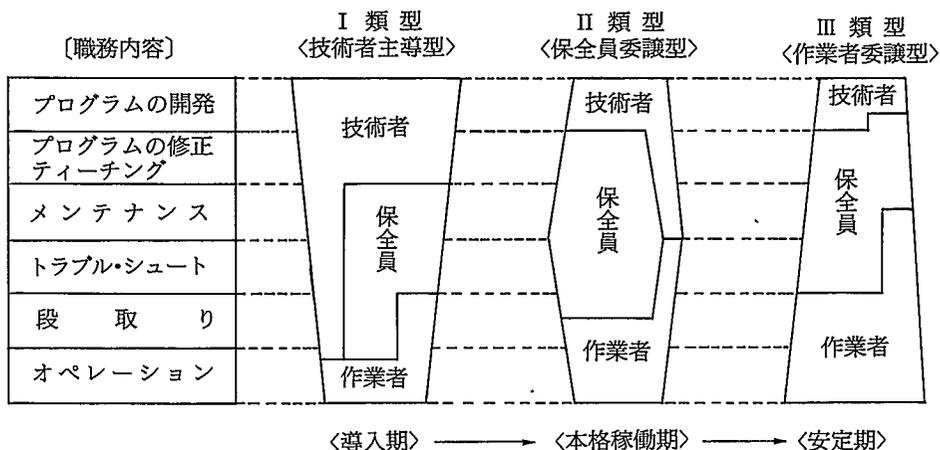
(出所 伊藤実「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」13頁(1983))

を客観化、標準化する傾向が強い」(14頁)ため、「下位職務(オペレーション等)の単純作業化が急速に進行する」(14頁,カッコ内は引用者による)。だが、「プログラムの修正・改善,トラブル・シュート,メンテナンスなどの上位職務は,客観化,標準化が進むに従って,技術者から保全員,作業者への職務委譲が可能となる」(14頁)。

このような生産工程の「発展段階のフェーズによって職務内容や作業量が大きく異なるという性格が,職務編成のやり方に多様性をもたらす」(14頁)。このことを根拠にした,「個別職務を実際の作業遂行に合わせて編成する方法」(14頁)が,実際のメカトロニクス化と職務を考える上で重要となっている,と指摘したのである。

伊藤氏が考えた,メカトロニクス化の進展段階と,職務編成方法の変化を類型化したのが,図序-4である。これは,職務の分担類型であると同時に,メカトロニクス化の導入・定着段階で異なる職務分担の発展類型でもある。職務内容を,プログラムの開発,プログラムの修正,ティーチング,メンテナンス,トラブル・シュート,段取り,オペレーションに分けてとらえ,このような職務が,メカトロニクス機器の導入期,本格稼働期,生産工程の改善を重ねて工程が非常に安定した時期のそれぞれで,どの職種(伊藤氏の区分したのは,技術者,保全員,作業者の三職種である。ただし,保全員は独立した職種となっていない場合もあるので,その場合は,技術者,[保全員+作業者]の二職種である。したがって,二職種の場合には,作業者はプログラム開発以外のほとんどの仕事を分担することになる)の労働者によって行われるかをI~IIIの類型に分類した。

図序-4 メカトロニクス化の進展と職務編成方法の変化



(出所 同前 15 頁)

- ・I 類型—「生産技術部門（メーカー等の外部の技術者の場合もある—引用者注）を中心とした技術者が主導権をとり、プログラミング関係の職務はもちろんのこと、全ての職務に関与する場合もみられる。……（中略）……保全員（必ずしも独立した職種となっていない場合もある）や作業者は、……（中略）……技術者からメカトロニクス機器に関する技術指導を受ける」（15 頁）。
- ・II 類型—「職務そのものに関しては、プログラムの開発が一応終わるため、プログラムの修正やメンテナンス、トラブル・シュートといった職務の比重が相対的に増加する。従って、技術者は保全員や作業者に職務委譲を行い、新たなメカトロ機器の導入工程にシフトし、代わってプログラムの修正やメンテナンス、トラブル・シュートといった職務は、その大半を保全員が担当することになる。さらに、職場によっては作業者がトラブル・シュートやメンテナンスの一部を担当する場合もある」（15 頁）。
- ・III 類型—「全体の作業量はかなり減少し、技術者や保全員は新たな導入工程に移るか、担当工程の範囲を拡げ、他方で作業者への職務委譲が進む。作業者は、それほど難しくないメンテナンスやトラブル・シュートはもちろんのこと、簡単なプログラムの修正まで職務範囲を拡げる場合がある」（15 頁）。

この I～III 類型は、伊藤氏によると、「個別企業の生産管理方針」、「教育訓練体制のあり方」、「労働力構成の差異」等の影響を受け、かならずしも III 類型に進むとは限らないものとされている。確かに、職務編成にはこのような条件も関係するが、この選択に際してもっとも重要な要素は、伊藤氏の無視している労働組合の仕事の規制力を重要なモメントとした労資関係である。この「作業者委譲型職務編成」は、職種や職務が厳格に決まっていなかったこと——欧米の産業別労働組合の如きジョブ・コントロールを労働組合が行っていないこと——を前提にして始めて可能になる職務編成であることを確認しておかなければならない。伊藤氏の「技術革新の内部

化と職務編成」〔1985〕における、「作業者委譲型職務編成」は、大規模事業所ほど顕著である（33頁）という報告も考慮すると、企業内部の労働市場が「柔軟」であるという、労資関係を反映した或る在り方が職務編成に決定的に重要なのである。

さらに、メカトロニクス化は、高度の自動化を含むものと考え、①全体の作業の客観化、標準化、②作業者の直接的生産過程における作業量の圧倒的減少——それに伴う労働者の配置転換——を、同時にもたらす。伊藤氏は、メカトロニクス化によって、職務委譲にともなう作業者の職務の高度化（タテの多能工化）を過度に重視したが、タテの多能工化は、同時に省人化を背景に、職務の拡大に結び付かない、作業者の担当する機器の多台持ち等の多能工化（ヨコの多能工化）も伴う。したがって、職務編成を分析する視点には、編成された職務において、この両者がどう統合されているのかを分析することが必要なのである。当然のことだが、この両者の多能工は、多能工という言葉は同じであるが、意味するところがまったく違っている。タテの多能工化が、作業内容の高度化であるとするなら、ヨコの多能工化は、伊藤氏の言葉を借りると「押しボタン工」化（15頁）なのである。作業組織の職務には、この両者が編成されており、作業組織の職務編成によっては、一方はタテの多能工になるが、他方は「押しボタン工」になり得るのである。伊藤氏が無視したこの事実は、「労働の単純化仮説」ではとらえきれなくなった、労働の階層化を問題にする視角に、有力な分析方法を提供する。メカトロニクス化にともなう、労働力構成の変化は、工場・企業レベルでも労働力の流動化を引き起こす。この労働力の流動化の中にこそ、職務の編成過程が位置づけられなければならない。

伊藤論文の分析に議論をもどそう。伊藤はさらに議論を進めて、日本企業の競争力の源泉に、「作業者委譲型」の職務編成があること——「技術・生産一体主義」（16頁）——を指摘する。作業者委譲型職務編成は、①労働における「単調感を軽減」し（16頁）、②「機械加工や溶接の技術を習得している作業者を、トラブル修理やメンテナンス、さらには治工具等の周辺設備の開発・改善へ直接参加させた方が、稼働率や品質の向上をもたらしやすい」（16頁）ので、「生産設備の微調整・改善能力を高め、稼働率の維持・向上をもたらすことにな」（16頁）る。

以上の如く伊藤氏は、日本企業の国際競争力を支えた基礎には、「職務編成の広い柔構造の職場組織」（19頁）があったことを指摘する。この議論は、前述した「日本的経営」「成功」の基盤の解明ともなっているが、高度に自動化された機械体系における労働過程分析を考える上での、重要な事実認識も含まれている。以下の2点に総括できるだろう。

第一に、機械設備の導入から安定期という設備の「生涯」にわたって、作業者の行う職務（作業）の領域が変動すること。そのため、労働組織の仕事の範囲（「労働領域」）や1人の労働者の行う仕事の範囲（「労働領域」）が、複数の職務に及ぶことになったこと。

第二に、作業者（オペレーター）の職務内容の高度化を背景に、労働過程のもつ実践的性格——「構想」を実現可能に修正・改良し、応用すること、さらにそこで得た知識・経験を「構想」にフィードバックすること等より高度な「構想」とすること（伊藤氏はこういう言葉を用いてはいないが）——を発揮させることが、生産性向上・技術革新への適応性を高めるという観点から重要であること。すなわち、「作業者委譲型職務編成」が現場の改善力や適応力を高めることである。

伊藤氏が明らかにしたように、作業集団には複数の職務が存在し、個々の労働者の仕事は数種の職務の編成の結果として与えられる。そのため、労働者の仕事を考えるためには、職務の

編成を問題とせざるを得ない。この職務の編成を分析することで、伊藤氏はタテの多能工化——「作業者委譲型」職務編成——を問題にすることができた。しかし伊藤氏は、前述したように、「日本的経営」を評価する立場で職務委譲の側面を強調するあまり、メカトロニクス化に伴い進行する、もうひとつの多能工化（ヨコの多能工化）の分析を可能性の問題としてのみあつかった。さらに決定的な問題点は、労働組織が職務編成に与えるインパクトを分析に具体化していないことにある。なぜ「作業者委譲型」職務編成ができたのか、そしてこの型に固有の矛盾は如何なるものか。伊藤氏はこれらのことに触れることなく、「日本的経営」の労働組織の特徴としてのみ記述する。

わたしたちは、タテの多能工化と同時に、同職務内における作業領域の変化——ヨコの多能工化——を分析することが必要であると考え。ひとつの職場の職務の範囲が拡大したといっても、全ての労働者が高度化する職務を経験するとは限らないからである。熊沢氏が問題にできなくなった労働の階層性は、労務管理によって強く影響される、ヨコの多能工化とタテの多能工化を使い分ける、労働組織における労働過程の調整の結果としてもたらされると考えられる。本稿ではまず、フォーマルな職務と日常的な作業の違いを注視する。さらに、日常的な作業も仕事として一括し、労働者の仕事を作業の集め方（作業編成）を問題にする。ここに、本稿が「労働コントロール」を分析するための領域がある。そして、実際の集団作業上必要不可欠である、個々の労働者の作業をひとつの作業集団のもっている作業領域内で調整すること——作業内容（異職務作業、同職務作業の両者にわたる）の集団的調整を、職場の「労働コントロール」として指定することにより、フォーマルな職務編成の労働組織による“異化”＝「コントロール」を分析対象とできるのである。

第3項 労働コントロール分析の課題と意義

これまで検討してきた、機械体系の自動化を背景とした「労働のフレキシブル化」による労働過程の変化を、総括すると以下ようになる。ただし、現代は異種の生産様式——テーラー的生産様式、フォード的生産様式、「脱フォード的」生産様式——が混在している。したがって、ここで展開する議論が全ての生産様式に当てはまるものでないことは、言うまでもない。しかしこれ以降では事例研究を検討する必要から、大企業体制下の機械体系の或る程度の自動化が達成されている職場の労働過程を念頭におく。

①機械体系の自動化は、生産工程の遂行における労働者の直接的な作業の比重を減少させる。したがって、生産工程の統制のために、労働過程を“厳格に統制する”必要性は減少する。また、労働過程は、生産工程に直接的に規定されるのではなく、媒介としての機械体系に規定されたものとなる。科学的管理法が問題にしたような「労働の厳格な統制」という剰余価値取得の形態から、労働過程の3契機全体にわたる効果的な剰余価値取得の形態へ転換する可能性がここに生まれる。

②機械体系の自動化は、従来労働者の行っていた作業の領域から、直接的に製品に関係する作業を機械体系に客観化、標準化する。それは、二重の過程の同時的進行である。まず、経験に裏付けられた技能＝熟練が生産工程をコントロールする可能性を減少させる。それは、同時に、生産工程からくる直接的な労働過程の規定性を、間に機械体系という媒介を介した間接的なものとする。言わば、労働過程は、生産工程から次第に「自律的」なものとなる。機械体系

の“高度の自動化”による“労働領域”の変化と“労働構造化”へのインパクトの分析がこのレベルでは必要となる。

③機械体系の制御機構の完成度が高くなると、機械体系は生産する一つの自動機械となり、労働者は自動機械に生産数量の指示を送り、監視し、保全を行い、自動機械の完成度をより高くするための改善を行う等の自動機械にたいする作業が主になる。しかし、現状では、ラインを稼働させるための付帯的な作業や、経済的な自動化を追求しているために自動化がなされていない作業が残る。これら全体の作業をどのように、労働組織の中で分担するか（職種を厳格にして分担するのか、社会的な分業として下請けや臨時工・社外工を活用するのか、という作業集団の外枠の在り方によって、企業内の作業集団の作業の領域は、絶対的に規定される。それを前提にして、企業内での職種構成等の分業の中で、作業集団の総作業が決定される。作業集団内の分担は、このような枠の中での分担である）が問題となる。“労働構造化”への労資関係、労務管理のインパクト分析がこのレベルでは必要となる。

④労働者の行う職務は、機械体系を構成する個々の機械に対応する作業から、機械体系全体を支える労働組織の総作業の中での有機的な構成部分としての作業になる。しかも、少品種大量生産から多品種小量生産へという、製品の需要を生産ラインに直結させることが志向されているため、機械体系の質的向上が常に要求される——分どまりの向上、稼働率の向上、工数の低減、1つのラインで多種の製品の生産等——と共に、それを支える作業集団には柔軟性——少ない人数で生産量を減らす生産、全員が保全ができること等——が要求される。すなわち、労働組織に市場への対応力の向上が要請され、人員も流動的なものとなる。したがって、それに応じて、労働組織内部の総作業の個々の労働者への分担の在り方も、職務のような固定的な形態での分担は不適當になり、個々の労働者同士の作業の領域が流動的なものとなる。

⑤そのため、労働者が作業を行う最小単位の労働組織（職場）レベルにおいて、はじめて「有効」に作業が日常的に再分配され得る。職場労働組織という単位が日常的な作業の分配の場として重要になる。そのため、労務管理も、職場レベルで緻密に行う必要性が高くなり、上位の職制から現場職制への権限の委譲が行われることになる。この機械体系の自動化によって相対的に重要になった、職場における作業編成・作業分配機能と労働者側の集団的な仕事規制——労働組合の仕事規制という形をとることもあるが、具体的な労資関係によって決まってくると考えられる——の在り方が、本論文で問題とする職場の労働コントロール分析の対象となる。

本稿では、機械体系の自動化が、労働過程分析の焦点を職場レベルでの作業編成に移しているという視点から、職場レベルの問題の重要性を指摘してきたが、歴史的な職場の労働コントロールの変化は、労働組合の仕事規制史を検討して始めて、十全な分析となる。機械体系の自動化と労働組合の仕事規制の関係を歴史的に考察することは、今後の課題である。

第4項 労働コントロールの概念と本稿における限定

機械体系の自動化にともなう労働過程の変化に対応した労働過程分析の端緒を、職場における作業編成分析から始める。しかし、静的に分析することにとどまらない。作業編成の過程分析を端緒として行われる労働コントロール分析は、労働者個々人の労働コントロールと労働組織の労働コントロールとの動態的關係の構造として分析される。労働者個々人の労働コントロールからみていこう。

(1) 労働者個々人の労働コントロール

労働者個々人の労働過程において、労働行為は労働者によってコントロールされているという前提に立つ。分業の結果としての職務は、労働者にとっては、割り当てられるという意味での受動的な面が従来から強調されるが、いったん割り当てられた職務は、労働者の仕事として——労働者の主体的な意志を媒介して始めて——なされ得る。労働者は、意志をもって自らの仕事に取り組むのであり、労働過程は能動的に遂行されるのである。この営みは、労働者が労働を行っているかぎり止むことがない。科学的管理における厳格な労働様式の統制下においても、労働過程を自らの統制のもとに置こうとする労働者の挑戦は、止むことなく続けられた。そのことは、生産工程の統制という積極的行為から、アブセンティズムまで及ぶ多様な形態であるけれども（この労働者の労働をコントロールしようという行為と試みようとする意志を労働者個々人の労働コントロールとして考えることにしたい）。そういった意味で、労働者個々人の労働コントロールの領域は、積極的なものから消極的なものまで、行為として表出されるものから意識上のものまでを含む広いものである、と考えられる。したがって、実際にコントロールできている領域だけでなく、コントロールを試みようとしている領域も含むことになる。そのため、労働コントロールの概念は、幅広く、あいまいな面を内包することになる。しかし、労働コントロールの概念は、労働者にとっての労働行為の内容、性格、すなわち労働という営みの意味を明らかにすることと同じことである。筆者は、労働者が自分の労働の意味を見つめながら、新しい社会を自らの労働を通して生み出す<生産主体者>であると考えている。賃金の対価としての労働にとどまらない、積極的な労働への意味づけは、新しい社会形成にとって不可欠である。特に、労働過程でこそ、生産と労働の主体者として労働者が把握されねばならない。そのために労働者の労働コントロールを分析に位置づけることは、欠くことができないと考えている。

そのため本稿では、労働者の労働コントロールの領域を、職場の労働コントロールとの接合する領域——日常的な作業のコントロールにかかわる領域（労働コントロールの“労働の質・量に関わる側面”）と、職業生活におけるキャリア（広い意味での技能形成）形成や技能形成の前提をなす作業のコントロールの領域（労働コントロールが労働組織の再生産、すなわち“技能形成に関わる側面”）の分析として展開している。

(2) 職場の労働コントロール

労働者個々人の労働コントロールを調整する、職場の労働コントロールは、動的な過程としてのみ描くことが可能である。資本主義的生産関係を前提にせずとも、職場の労働コントロールは、職場外からの過剰な生産要求にたいして、労働者個々人の労働コントロールを擁護する働きを持つ。しかし、或る水準以下の作業しかしない労働者がいれば、彼の作業量を引き上げるさせるための統制をおこなう等、労働者個々人の労働コントロールを統制する役割をも果たす。これが、意識化されたものが、労働組織の労働規律である。

資本主義的生産関係を前提にすると、労資・労使の制度化された領域における仕事規制をめぐる攻防と、職場の労働コントロールをめぐる攻防は密接な関係にある。労働組合の仕事規制が弱い場合、職場の労働コントロールは、職場管理の影響を直接受ける。一方労働者個々人にとっては職場の労働コントロールでの仕事規制が相対的に重要になる。経営にとっても職場の

労働コントロールをコントロールすることが、生産性向上と労資・労使の矛盾を激化させないことの両立にとって重要である。このような時には、職場の労働コントロールは、あたかも力の向きが正反対のベクトルの交点に位置するため、矛盾した側面を多くもつ複雑なものとなるだろう。さらに、職場の労働コントロールが、職制の職場管理に包摂されることによって、労務管理の下請け化している場合には、労資の対抗は、労働者個々人の労働コントロールと、職場の労働コントロールとの対抗として現れる。このように、現実の労資関係によって職場の労働コントロールに存する矛盾の枠組みが規定される。

第5項 職場の労働コントロールの領域と性格

職場レベルで個々の労働者の労働過程が編成されるということから、労務管理としての制度的職務編成の領域とは、相対的に独自の、職場における日常的な作業編成の領域があると考えられる。その範囲は、企業内の職務管理の在り方によって限定されているが、そこでは或る範囲で、個々の労働者の作業を作業組織の総作業に有機的に結合するために調整が行われている。労働者個々人の労働コントロールの領域は、この作業組織レベルでの作業の調整によって現実性が与えられる。

(1) 職場の労働コントロールの領域

職場に編成される職務の範囲は、企業内における分掌の在り方に規定される。そして、職場の総労働量は、職場に配置される要員数、労働時間等によって決まってくる。これらが、労資関係に規定されることは言うまでもない。とくに、配置転換される労働者の質・量、生産工程の再編成にともなう要員数の確定、合理化による要員定数の改定は、職場の総労働量に大きくかかわってくる。

また、機械体系の自動化は、職場の労働コントロールの領域に大きくかかわっている。フォード的生産様式の時代には十分に通用した、生産量を統制することによって労働力の支出を量的に制限するという<普遍的で単純なコントロール>は、労働過程が生産工程から「自立」するために困難となる。そのため、コントロールの中心には、支出する労働の質の問題とともに、労働時間の規制が来ることになる。

機械体系の自動化にともない、生産工程を直接遂行する作業の比重は低下する。すなわち、労働力の支出は、量よりも、機械体系を如何に能率的に稼働させるかという意味での、“質”が問題となる。この労働の“質”の問題は決定的に重要である。質の高い整備を必要な場で行うことができるならば、それに必要な労働力は一旦故障が生じた時に修理のために投入する労働力と比較して、前者がはるかに少ないことは、経験的にも明らかである。TPM手法においても現場設備保全能力の向上が追求される所以である。また、生産量は、機械設備の稼働時間が決定するため、生産量に応じた稼働時間の確保——場合によっては、24時間運転も含まれる——と、形式的稼働時間に占める実質的稼働時間の比率の増大（稼働率の向上）の2つが重要になる。稼働率の向上は、労働力の質に大きく関係する。一定の生産量を達成することを前提とすると、稼働率が高ければ稼働時間が減り、稼働時間が減れば労働時間も減るという関係がある。逆に、稼働率が低いと労働時間が増える。そのため、稼働率の向上のための職場で行う改善活動も、“労働領域”を変える——職場の総作業量に関わる——という意味で、労働コン

トロールと考えることができる。

以上のように、職場の労働コントロールは、第一には、経営側の職場管理に対して、労働組織・個々人がどのような制限を加えるかということ、すなわち労働力給付における無制限的な支出に何らかの形で制限を加えることにある。しかし、機械体系の自動化を念頭におくと、労働力の支出の制限以外に労働の質と労働時間の関係が重要になってくる。労働の質を向上させ稼働率の向上を達成することで、労働時間の減少や総作業量の減少に結び付けることができることから、このような労働コントロールも存在する。すなわち、労働組織の再生産の在り方をコントロールすることで前者のコントロールに寄与する(後述)。このように、労働組織の総労働量の規制をめぐって、労働の量的な規制と質的な規制の両面からのアプローチがあり、両者は不可分に関係している。

作業の遂行が、労働者の経験的熟練に大きく依存していた時の労働コントロールは、個々の熟練労働の存在を抜きにしては考えられない。しかし、自動化にともなう熟練の客観化、標準化は、労働者個々人による生産工程の統制を弱めるが、同時に、職場の労働コントロールを個々の労働者の熟練に規定されたものから、集団的な性格のものへと変えることでもある。そういった意味で、職場の労働コントロールは、個人依存的なものから、集団依存的なものへと変化する道程にあると考えられる。この集団依存的なコントロールを、経営がどう包摂するかが重要になる。その意味で、企業が労働者統合のために必要とするイデオロギー(企業文化・社会や企業人像)の分析が大きな課題となる。このことは、現実の労働者文化に考察を進めるための土台となる(本報告第I部第3章と第IV部参照)。

(2) 職場の労働コントロールと労働力能形成

職場の労働コントロールは、さらに、労働組織内部における作業の編成・分配の在り方のコントロールでもあるから、労働組織内部における労働の量と質のコントロールであり、労働力能形成のコントロールでもある。すなわち、労働組織の再生産の在り方のコントロールでもある。前述したように、現場レベルでの職務は、企業内における職種構成によって大きく異なるが、機械体系の自動化のもとで、従来よりも広い範囲となる——オペレーション職務から、保全職務も含む可能性がある——が、これを作業集団レベルで調整しているために、職場の労働コントロールは、個々の労働者へ選択的に、或る職務を集中的に割り当てることも可能にする。職場の労働コントロールは、職場内の作業を意識的に編成することによって、労働者が職場内の職務を低い技能レベルのものから高い技能レベルのものまでを順次に経験すること(“年功的”コントロール)も可能にするが、同時に、職務をできるだけ固定的に分担することにより、職場内の階層を固定化すること(“二極分解”の維持)も可能にする。このように、職場の労働コントロールは、OJTと重なっており、職場内における技能形成を左右する。

このことに限っては、旧来的な熟練職場においても或る程度可能であった。しかし、機械体系の自動化は、労働者に経験化された生産工程遂行能力としての熟練を、機械体系に客観化・標準化するため、技能の序列を自然発生的な形成物から、意識的な形成物にする。OJTによる技能形成も、短期間で行うようにすることも、無限に引き伸ばすことも可能である。定まった技能形成ルートを順次に移動することを必ずしも必要としない。このことは、労働者の個々人のキャリアをコントロールする可能性が拡大することでもあり、能力主義的労務管理を可能に

する基盤でもある。しかしそれは、労務管理の自動的強化を意味するわけではない。なぜなら、技能形成の重要な場面である職場でのOJTは、経営による職場管理とは相対的に独自の職場の労働コントロールに拠っているからである。そのため資本にとっては、職場の労働コントロールをどうコントロールするかが、問題なのである。経営が小集団活動等の手法による職場集団管理を重要性する所似である。

(3) 職場の労働コントロールの性格

職場の労働コントロールは、現場職制によって統制されることから、職制の影響を受ける。したがって、職場の「自律性」を問題にする論者は、現場職制の管理の性格（「二重性」等の指摘）を主な分析の対象とする。しかし、これまで、論じてきたように、職場の労働コントロールは、職制の展開する職場管理とは相対的に独自であり、すべてが職制層によって律せられているわけではない。さらに、職場の労働コントロールは、職場における労働慣行でもあり、歴史的な性格をもっている。現場職制が変わっても、従来の職場の労働コントロールはそれに依拠して自動的にかわるわけではない。また、労働者個々人の労働コントロールの職場労働コントロールへの影響力も均等ではなく、職場内の力関係がかかわる。さらに職場の労働コントロールは職場社会における文化・規範に、特に労働の場における“平等”や処遇の“公平”に深くかかわっている。このように、職場の労働コントロール自身は統一した性格をもつわけではなく、いくつもの矛盾を内包することを指摘しておかねばならない。この労働コントロールの性格は、実証をへて第2章終節において、再検討することになる。

本稿で提起した労働過程分析の諸分節は、以下の流れをとる。

第一に、機械体系の自動化が“労働領域”をどう変えるか、さらに“労働の構造化”にどのようなインパクトを与えるのかを分析する。第二に、“労働領域”の“構造化”における、労資関係(特に労働組合の仕事規制)、労務管理、労働力構成等の諸要因を分析する。第三に、以上を前提として、職場労働コントロール分析——特に、職場労働コントロールを、労働者個々人の労働コントロールの対抗・調整という視角での分析——を行う。さらに、第四に、個々人の労働コントロールを分析し、労働者個々人の視点から職場の労働コントロールを評価すること、である。事例研究で対象とする無人化ライン(高度の自動化が達成されたライン)を念頭におくと、この労働過程分析のもっている含意は、以下の通りである。

一般的には、[労働領域(すなわち労働手段に規定された労働の範囲)] ⇨ [労働構造] ⇨ [労働コントロール(皆無であると想定されることが多い)] という、上位から下位へと一方向的に規定されると考えられてきたが、「高度の自動化」の達成や改善等小集団活動によって、この脈絡が逆の規定性をもった有機的関係になっている。有機的関係にあるがゆえに、この脈絡の逆規定性の源としての労働コントロール分析が労働過程分析に求められること。さらには、労働コントロールは、職場社会における文化・規範(労働の場における“平等性”)に基礎づけられていること。その意味で、資本にとっての労働コントロールの統制は、職場の文化・規範にも踏み込んだものとなる。この文化・規範レベルの矛盾にも着目したい。上記の脈絡の“柔軟化”は、この文化・規範における労一資・労一使の対抗を表面化する。

第1章においては、第2章でのS社の無人化ライン職場を対象とした事例研究の前提として、

必要な範囲でS社の歴史と現状を明らかにする。続く第2章においては、まず第1節において、無人化ラインにまで至る乾電池生産ライン発展過程における、「労働領域」と「労働の構造」の検討を行う。さらに第2節・第3節において2つの同じライン＝NASラインを担当する3つの作業班（加工班、仕上げ班、単1班）を対象とし、労働コントロールの動態の比較分析を行う。さらに補節として、単5乾電池生産ライン職場と乾電池の材料のひとつである合剤を生産する原材料係職場の労働過程分析を加え、終節で各職場の労働コントロールの比較を行う。

以上の分析は、職場の労働コントロールや労働者個人々の労働コントロールが、労働者の労働生活の総括としてなされているという、自明の前提に基づいて分析している。しかし、本項の生産様式の変動・変革期における、新しい労働者像と新しい協働関係・団結を、職場の現実の中に見出すという課題にとって、この労働コントロール分析は、一部をなしているにすぎない。特に、新しい人間像に形成に関わって、労働者が労働生活を送る場である「職場社会」分析と、「職場社会」における協働関係とその質の分析は、新しい「連帯原理」の解明に欠かすことはできない。第3章においては、必然的に「職場社会」の分析が課題となる。

注

1) フォード主義という場合、生産様式だけではなく、高賃金の問題を無視することはできない。この両者を統合するものとしてフォード主義をとらえ、これに基づいた蓄積様式を「内包的蓄積様式」として問題にし、1970年後半の経済的変動を、「内包的蓄積様式」の崩壊として議論を展開しているのが、レギュレーション理論である。日本語訳になったものとして、A.リピエッツ〔1985〕、R.ボワイエ〔1986〕、がある。本論文では、〔生産様式－消費様式〕という連関の前者に限定して、フォード的生産様式という言葉を用いている。

ところで、フォードの労働様式の一つの特徴である、単純化・標準化された作業は、手労働の段階としてのテーラー的段階とも言うべきものと、熟練作業の機械への組み込みによる単純化・標準化労働になる段階において異なるが、両者の質的差異については、あまり区別されず、フォード的生産様式のもとの労働の歴史的傾向——「単純化」（熊沢誠〔1976〕）という一般的傾向や、「労働の衰退」（H.プレイヴァマン〔1974〕）——として理解されている。しかし、この定義自身検討される必要がある。また、剰余価値取得の形態が、テーラー的段階が最高ではない、ということに関しては、プレイヴァマン論争（それを紹介したものとしては、竹田〔1983〕を参照のこと）において、主に批判の対象とされた。レギュレーション理論においても、生産様式の脱フォード化が指摘されているが、方向性の示唆にとどまり、新しい生産様式そのものは、検討がまだなされていない（R.ボワイエ〔1986〕247頁）。この問題は、自動化の進んだ機械体系をもつ日本の職場を事例に、本論文で詳細に検討される。

2) 自動車生産の歴史的展開過程についての、経営者側からの「偉大な挑戦」——フォード主義を「乗り越える」「トヨタ式生産」について——の技術的分析については大野耐一〔1978〕等を参照。

3) J.H.ゴールドソープ氏は、産業社会の収斂していく先が、コーポラティズムだけではなく、イギリスのサッチャー政権に見られるようなネオ・リベラリズムも有力であり得ることを論じている。例えば、ネオ・リベラリズムによって、コーポラティズムの制度的要である団体交渉は、中央集権化によって生じた「硬直性」を緩和しながら、企業レベルでの交渉に分散化していくことが強力に推進される。また、広範な労働者を保護するための労働立法は、労働市場の「自由」で「効率的」な働きを阻害するものであり、企業の競争力を回復させるためには、プレーキ以外のなにものでもない、と考える。このように、ネオ・リベラリズムは、市場の力を従来は保護の対象であった領域にまで及ぼし、企業に活力を与えることを狙いとしている。すなわち、「ネオ・リベラリズムの経済戦略を支持する政府に期待されているのは、労働関係を各種の規制から「自由にする」ことであり、また、たとえばパートタイム労働者やテンポラリー・ワーカー、下請け労働者といっ

たししばしば労働法規や組合組織の枠外におかれている労働力を企業がより自由に使えるようにすること」(IV頁)が行われるのである。

また、現在コーポラティズムを維持している国家においても、「企業や工場のレベルにおける多様な『微視的コーポラティズム』のなかに一時的労働力包含していくことと併せてデュアリズムが拡大発展していくという意味で、経済〔構造〕の漸次的な『日本化』の進行」(40～41頁)が観察されるとしている。さらに、その結果として、「全国的労働組合運動が、デュアリズムに同調していくなれば、長期的に見通されるおそらく唯一の帰結は……(中略)……労働者階級の根本的な細分化と非政治化という事態であろう。もはやそこには、経済的民主主義と社会的平等をめざした、資本主義秩序に対するいかなる組織的挑戦も認めることはできないであろう」(41頁)と、「伝統的」労働組合運動の全面的後退を指摘している。

このように、経済構造の「日本化」が、「予想された」社会の変動の方向——コーポラティズムへの収斂を阻止し得るとする認識——であるというのがゴールド・ソープ氏の主張するところである。以上はゴールド・ソープ〔1984〕より内容を紹介した。イギリスの「労働のフレキシビリティ」の動向に関しては、小島弘信〔1987〕を参照した。

- 4) R.ボワイエ〔1987〕を参照。
- 5) R.ボワイエ同上, p.110。
- 6) A.リピエッツ氏は、「賃金費用の減少をねらう」「労働のフレキシビリティ」と、「生産性の新しい可能性を労働過程で追求する」「労働のフレキシビリティ」を区別している。リピエッツ〔1987〕参照。
- 7) 社会—技術システム論の日本における紹介は、「労働の人間化」論の基盤として、政策提言との関わりで議論されてきた様相が濃い。労働組織における社会的関係を把握する方法それ事態としての吟味について、十分な検討がなされてきたとは言えないと考える。これについては、別稿を用意したい。
- 8) ボルボの事例における括弧内の引用は、赤岡功〔1984〕からのもの。ボルボ社の改革に関しては、松田幹夫〔1981〕も参照。「ドック組立方式」がモラルの向上につながらないという事例は、J. Enqvist〔1984〕を参照。スウェーデン産業における「日本化」の実態に関しては、川崎一彦〔1985〕を参照。スウェーデンの労働事情、「共同決定法」に関して、後藤清〔1981, 1985〕を参照。
- 9) フィアト争議に関しては、片桐蕉〔1981〕を参照。イタリアの労資関係の現段階については、諏訪康雄〔1987〕等を参照。
- 10) アリス・アッコールネロの要約〔1985〕からの引用。なお、アッコールネロがこれを指摘した時よりも事態は進んでいる。その一例としてイタリア左翼民主党綱領草案「綱領のための理念と提案」『経済評論』1991.2とピエトロ・イングラオ「不一致の裏り豊かな乗り越えのために」後房雄訳『窓』6, 1990.12を参照。これについての検討は第V部で行う。
- 11) フィアット社における経営側からのTQCの積極的推進(ロミティ計画)は、この問題に対する経営的解決の模索である。片桐〔1991〕参照。
- 12) 日本においては、「臨教審」とかかわって、会社人間ではない「自立型仕事人間」・「自立型職業人」を新しい労働者像として提起したものに、高梨昌「臨教審と生涯教育」(1987)がある。また、これらの新しい労働者像に対応した企業の新しい在り方を「学習企業」と規定し、それについて提案したものに、雇用促進事業団職業訓練研究センター編「これからの職業能力開発——新しい「学習企業」をめざして——」(1986)がある。この内で展開されている労働者像は「テクニシャン」である。伊藤実氏が問題とした「作業者委譲型」職務編成下の労働者像と言ってよい。
- 13) 欧米における前節のような変動の対極に位置し、「生産者の肉体的および知的な創意工夫を生産性に変える、ポスト・フォード主義的なもうひとつの方法を発明することにおいて、アメリカ資本主義を追い越した」(A.リピエッツ〔1987〕同訳書189頁参照)とレギュレーション理論の論者によって評価される日本資本主義に分析の焦点を合わせよう。1978年のF.ヴォーゲル氏の『ジャパン・アズ・ナンバーワン』以降、日本経済の良好なパフォーマンスに注目し、その源泉として「日本的経営」の「優位性」を研究した論文が非常に多く発表された。そこでは、さまざまなアプローチが採用されており、研究の共通項を上げることは難しい。しかし、根拠となる事実認識という点においては、欧米の経営組織との制度比較を行い、労働組織編成の違い

に根拠をおいたものが、立場の違いはあれ、通説的に理解されていると考えられる。それは、①「日本の経営」特有の職務構造＝「柔構造」の発見と、②そのもとにおける労働者の技能（熟練）形成システムの違いへの注目である。簡潔に述べると、以下ようになるだろう。

いわゆる「三種の神器」（終身雇用制、年功序列制、企業別組合）を前提に、日本の経営組織は欧米のように過度に職務が階層化されず、官僚化をまぬがれている。また、職務は、職場の中での分担として行われ個人別に区分がつけにくい。職場リーダーの良好なリーダーシップのもとで「柔軟な職務構造」（嶺学〔1986〕法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化』所収。この中で、嶺氏は、日本の作業組織の分析を行い、それが欧米で目指されている「労働の人間化」での達成目標とほぼ等しいということを報告している。これは、後に見る小池和男氏の分析とともに、「日本の経営」礼讃論の理論的基盤となっているものと思われる。嶺氏の職務構造の分析は、「大企業における配置と仕事の配分の柔軟性」〔1986〕法政大学社会労働研究第32巻第3・4号も参照のこと）が達成されている。すなわち、労働組織の編成のされ方に特徴があること。日本の労働者は、ひとつの企業内で教育投資上最も効率的であるOJTを通じて、欧米の労働者よりも幅広い職務を移動し、年齢を経るにしたがって徐々に高い職務につく。小池氏は、例えば〔1986〕においてこのような認識を述べる。これは、「日本の経営」の成功を技能形成という他の国にも共通する企業組織の運営の優位性にもとめた、という点で日本の経営の「文化的アプローチ」とは異なる。さらに小池氏は、従来の熟練分析をキャリア形成としてとらえ直し、それを基礎に労資関係分析を行う（「ホワイトカラー化」組合モデル）。すなわち、労働者の技能形成が、特定の企業内のある職種、あるいはもっと狭い範囲である職務に固定されるのではなく、職種・職務移動をすることによって技能の上昇を遂げ、また同時に昇進を通じ企業内での階層を上昇する。

このような「通説」に対して、当然のように有力な批判が存在する。例えば、小池氏の現在の主張の基礎となった、昭和50年度労使関係研究会議での報告を発端とした、小池-熊沢論争は、それを物語っている。この論争に関する論文、小池〔1976.6〕、熊沢〔1977.1〕、小池〔1977.4〕、その間に出版された小池氏の著書〔1977.2〕を詳細に検討するならば、「通説」が欺瞞的であることと同時に、「通説」が欺瞞的であることを批判する論が、同じ分析レベルに立脚した解釈の差にすぎないことが理解できる。

熊沢氏は、小池氏の主張するキャリアの観点から見た6点の「労資関係の特質」（小池氏は〔1976.6〕において、アメリカの重化学工業組織セクターと日本の職場を比較して、6点の特質を指摘した。以下は、小池氏「わが国労使関係の特質と変化への対応」からの引用である。①「わが国の労働者のキャリアがやや広い」。それを(イ)職場内、(ロ)「親しい職場」、(ハ)「遠い職場」に分けると、日米の主な違いは、この(ロ)にある。「親しい職場間の日常的な移動によって、わが国の労働者のキャリアは、より広く、こなす仕事の種類で測った移動距離は、より大きい」。②「職場及び、親しい職場間の人の配置が柔構造をなしている」。日本では、「通常『年功的配置』という想定とは全く逆に、きわめて平等主義的な場合が多い」。アメリカは、「先任権順序という全くの『年の功』ルールが支配している」。③「本工労働者のキャリアの上限が、アメリカよりわずかながら高い」。④（本工労働者の）「キャリアの下限はわが国がやや狭い」。⑤「雇用の調整について、わが国の特色が『終身雇用』とはとうていいえまい」。⑥「キャリアの決定と挫折を通じ、経営の恣意を許さないようなマギレのないルールがみられない点が、わが国の特徴である」。以上小池〔1976.6〕62～64頁）に関してほぼ「贅意」を表明した上で、小池氏の言う日本の組合がキャリアに対する規制が弱い反面、それを保障するような、職場の労働者集団によるキャリアの「平等主義的」・「自律的」規制が存在について、まったく別の理解に立ち、「労働そのものおよび配置における柔構造が、労働者間競争によって受け止められている」と主張する（熊沢誠「配置の柔構造と労働者間競争」〔1977〕4頁）。

小池氏の主張の根拠にあるのは、小池〔1977.2〕における日本の鉄鋼業、機械工業、化学工業における事例研究である。彼の言う「平等主義的配置」とは、鉄鋼業（新日鉄）の記述（176頁）に端的なように、全員が数日あるいは数週間で言うジョブ・ローテーションやいずれは全員がその持ち場の仕事をすべて行うことである。長期のジョブ・ローテーションの慣行については自動車組立ラインを典型例として持ち出す（202頁）、これはトヨタの事例（村上文司〔1985〕『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』所収）や、拙稿「ライン労働の特質と『ジョブ・コントロール』」とも異なり、実証されているとはいえない。小池氏の「職場

の準自律性」の想定についても、キャリアが職場に広がっていることを、そう意味づけているのである。したがって、この事実認識そのものが、2氏の評価——職場の労働者の関係への評価である「平等」あるいは「競争」——を導くには、不十分であり、さらに掘り下げてジョブ・ローテーションを行う主体、ジョブ・ローテーションの行われ方、それを支える理念、労働者個々人がジョブ・ローテーションにどう応じているか、あるいは応じていないのか、労働者の受け止め方・評価等に分析を深めて初めて、「平等」的であるのか、「競争」的であるのかが決定できる。すなわち、詳細な事例研究を積み重ねて、評価され得る問題の結論をだしているのである。

たしかに、小池氏の提起した議論の中には、労働者の技能形成がキャリア形成として総括され得るとしたことで、「日本的な職務構造」とOJTの基盤になる職場作業集団の機能とキャリア形成の三者の関係を問うたこと、さらに労働組合の機能として労働者個々人のキャリアの保護が必要であることを提言したこと等、実証的に事実を究明し、理論的に再解釈するに値する論点——現段階の日本における職場の労働過程・労働組織・労働者分析を問題にする上での重要な論点——が含まれている。しかし、同時に、この「日本的経営」の成功の基盤が、同時に労働運動にとっては、「職場に憲法なし」や「民主主義は工場の門前で立ちすくむ」に象徴的な、労働運動の「後退」や大企業労働者の経営へのイデオロギー的包摂を意味していたことを忘れてはならない。重要なのは、この事実認識の批判的検討、すなわち生産様式の脱フォード化・労働のフレキシブル（柔軟）化時代における労働過程分析方法の確立——仮説として特に職場作業組織単位における労働過程編成機能（「労働コントロール」）を想定する——を出発点に、労働過程を基礎においた労働者のイデオロギー的統合の問題、現段階における労資・労使の対抗の過程を明らかにすることである。

ところが、従来の労働問題研究における労働過程分析は、生産様式の変動・変革期における労働過程分析を提起していないように思われる。戦後に行われた労働者の技能・熟練を媒介にした職場分析は、熟練「解体」局面になるに到って、労働過程分析の対象を失い、それ以降新しい分析の提起はなされていない。次項では、熟練分析を媒介にした労働過程分析の「解体」局面において、なお、労働過程における労働者の問題を考えようとする論者の諸説を検討することによって、機械体系の自動化をテコとした生産様式の「脱フォード化」・労働の「柔軟化」という、変動・変革期における労働過程分析の焦点を検討し、本論文の仮説である職場作業集団における労働過程の編成・調整（「労働コントロール」）分析の前提となる検討を行う。

14) 津田真徴〔1968〕等を参照。

15) このような見解を、戸塚秀夫氏は〔1961〕において、「生産関係の制約から切り離して熟練それ自体のいわば自然的特徴（たとえば手工的熟練か否か等）をとりあげ、そこに労働問題分析の基礎範疇を設定しようとする試みは、問題の歴史的特質に接近していくみちではない」（25頁）としりぞけ、以下のように自説を主張する。熟練をとりあげる場合の力点は「熟練それ自体の自然的特徴ではなく、その資本制的形態、その日本資本主義的形態、総じてその歴史的・社会的存在形態を具体的に追求すること」（25頁）であるとし、技術革新と熟練の関係においても、「われわれもまた、いわゆる技術革新に伴って資本の需要している熟練の自然的特徴が手工的なそれから計器にたよる監視・操作的なそれへと変化してきたことに注意を払うのであるが、その場合のわれわれの関心の焦点は、その変化が資本・賃労働の対抗関係のなかでどのような社会的形態において発現しているか、を具体的に追求することにおかれなければならないであろう」（25頁、下線引用者）とした。まことに正しい指摘である。本論文においても、労働過程が労資の対抗関係のなかで、どのように発現しているのか、の解明に力点をおいた労働過程分析を行っている。

16) 拙稿「ライン労働の特質と『ジョブ・コントロール』」「現下における自動車産業の職場構造と労働生活」（『調査と社会理論』11：北海道大学教育学部教育社会学研究室研究報告書）1987年81～140頁、「生産工程と職場の構造」『倉敷・水島／日本資本主義と都市社会』第1分冊第2部第1章第2節第1項（布施鉄治編著）を参照していただければ幸いである。

17) H. Braverman “LABOR AND MONOPOLY CAPITAL” 富沢賢治訳『労働と独占資本』、同訳書22頁。
なお、以降の引用の頁は、訳書の頁数のみを記している。

18) 同上、第1章～第2章を参照。

19) 同上、第3章～第6章を参照。

- 20) 同上, 第7章～第9章を参照。
- 21) 同上, 第10章～第12章, 第20章を参照。
- 22) Robert Blauner [1964] 佐藤慶幸監訳『労働における疎外と自由』[1971] 第6章参照。
- 23) 小林謙一氏を中心とする共同研究グループは, 化学工業を主なフィールドとして, オートメーション工場における運転工の労働と生活について一連の論文を発表した。そこにおいては, 熊沢誠氏の「労働単純化仮説」について, 実証的に反論することが志向されていた。では, 「労働単純化」ではないどのような在り方で, 労働過程分析を行ったのであろうか。以下では, 1974年の「企業内労働市場と労働者意識の変化」, 1974年12月号から1975年5月号にわたって掲載された「オートメーション工場の労働者生活——石油化学工業における労働実態と労働者意識」等の実証研究の集大成である, 1977年の「労働経済の構造変革」を対象として, 小林氏の「新型熟練」論とそれにもとづいた労務管理, 職場の問題に若干触れておくことにする。それによって, 「熟練解体」でなく, 「新型熟練」の形成を基礎にして労働者分析をおこなった議論の到達点が確認しうるだろう。

(i) 「新型年功制」論におけるマン—ジョブ系分析の意義

小林氏は, 熊沢氏の「労働単純化仮説」をマン—マシン系分析と考え, それに対して, 以下のような反論を行った。「各パートにおける平常運転の経験をへただけの単なる多能化は確かに「単純化」した『同種の作業』の「累積」に過ぎないが, 「作業分担各パートの平常運転の経験を積み, そのことによって全体連関を把握」し, 「異常事態 trouble の処理」, 「緊急事態 emergency の処理」等の「実際の異常処理経験を体得する」ことによって, 「手動操作と知的判断力を必要とする処理能力」を向上させること, すなわち, 「横への多能化の過程を媒介として, 運転員としての能力の縦への深化が進められる」(191～192頁)。こうした「労働実態」を規定するのは, 「マン—マシン系の論理」ではなく, 「職場＝職種区分や職種内分業構成や職場訓練などの管理要因とそれに関連する労使関係要因を媒介として決定されるマン—ジョブ系の現実」(192頁)である。それに注目することによって, 意識分析における「仕事満足感」を, 職場の「管理要因」や「労働力構成＝能力分布」に規定された, 職場の問題として把握することができると考えた(192頁)。

このように, オートメーションを背景とした「多能化」による熟練形成と職場における労働者意識分析のための労働実態(そこに潜む「管理要因」, 「労働力構成＝能力分布」)の両者の把握のために, マン—ジョブ系の分析を必要としたといえることができる。

(ii) 「新型熟練」の形成とマン—ジョブ系要因

では, まず小林氏の技能形成におけるマン—ジョブ系要因の分析を検討する。これは, 分析の対象とした職場によって違うので職場別に検討せねばならない。

N—u 重合職場の職務編成は, 職場に配置された「運転員の技能度(序列)を優先させてそれに職務の編成と序列を対応する方式をとっている」(156頁カッコ内は引用者による)。すなわち, 「職務の分化とその編成の形態は, 製造プロセスの設計と装置・機器の基数, とくにレイアウト, 運転制御の方式, とくに集中化の程度などの狭義の技術要因のほかに, 要員合理化の程度や運転員の質量と管理・作業組織の編成思想によって規定されている」(156頁, 下線部分引用者による)。この流動的な職務編成によって運転員の技能形成がなされる。

S—o 事業所では, 職務が「序列を編成せず, ほぼ水平に位置づけられて」(167～168頁, 下線は引用者)おり, 職場における職務の関連づけは「現場管理者や, 技術員や監督者の職務に委ねられていた」(168頁)。第二係では, 「単位の職務が一人の運転員の職務に分化し, その職務の難易によって序列化する過程を辿っている」が, 徹底化していない(168頁)。第一係では, 「属人的に運転員の技能度に応じて職務間の関連づけが確保される方式をとっている」(169頁, 下線は引用者)のである。

このように, 「職場秩序は, N—u のように作業長以下の職務序列を媒介として機能的に維持されるのではなく, 作業長以下の属人的な技能度序列によってより直接的に維持される形態をとっている」(169～170頁)。そのため, 技能序列がないS—o では, 「職場秩序上, 職場管理・監督につながるラインとしての職務権限がきわめて重視されることになった」(170頁, 下線は引用者)し, 「職務序列が編成されず, それに代わって職階の序列が編成された」(170頁)。運転工の技能度は, 「全職務について頻度の高い異常事態や緊急事態の処

理を含めた運転目標を達成しうる（b以上）かどうか、そのように達成しうる職務がいくつかの範囲に及ぶ（c）か、1職務程度に止まる（d）か、あるいは1職務さえ十分に達成しえない（e）か、という基準によって査定される」（172頁）。「c～e段階の運転員は、a～b段階の運転員の指導が必要であり、そうした指導経験のなかで作業長やその代行者としての組織的な監督者としての職能をも蓄積していくことになる」（173頁）。すなわち、職務の編成の職場における在り方とともに、どのように職務を経験させるかが、技能形成上最大の論点となったのである。

このように、マネージョブ系の検討を行った結果行き着いたのは、職場におけるジョブの編成が労働者のジョブを決定する上で重要になっているという事実であった。それが、「新型熟練」の形成を左右しているのである。

しかし、この職場における熟練形成をめぐる労資の対抗はこれ以上分析されない。小林氏は、これらの熟練形成におけるマネージョブ系要因を分析した結果として、「仕事意識」の決定要因としての重要なものを「職場管理・監督」要因として総括し、経営の「管理方式」の変化（「能力主義管理」の「強化」）のもとで、「職場の生産点における雇用配置・労働内容・技能訓練・昇進などが新しい職場管理によってより強力に支配されてきている」（180頁）と現状分析をしたのである。マネージョブ系の分析は、小林氏においては、技能形成をめぐる労資関係の対抗を職場においてつかむ方法とはされず、単に労働実態を豊富化する意味しかもっていない。

(iii) 「管理方式」の高度化と労使関係の矛盾の焦点

このような「管理方式」の強化は、①職務とその必要能力の標準化、②上下の権限配分の客観的な規定、③昇格・昇進の非年功化、④技能度構成の量的規定も、時間研究や作業研究などの“科学的管理法”の適用によって要員の決定が客観化され、標準化されること等によって行われたが、その結果として能力主義的管理が進行した（210頁）。内部昇進・昇格の停滞によって生じる不満は、要員削減によって解消されると同時に、相対的に比重の拡大した「高・中技能者」の「多能化＝技能向上」、「監督者とくに管理者の権限委譲＝分権化」を基礎とし、労使協議会・職場懇談会、QCサークル、ZD運動、各種提案活動等の参加型管理の導入等の“労務管理の手段としての民主化”の結果、職場は“現代官僚制”へ移行した（212頁）。

このような、能力主義管理は、労働者の「差別化」を強化することになり（247頁）、職場秩序を「潜在的かつ根底的に混乱させ緊張させている」（247頁）。小林氏は、これを「一面では能力主義の不徹底の反映でもあるし、さらに他面では、特定の職務に対する能力そのものでさえ多面的な要素を持っているのにもかかわらず、それをきわめて一面的に管理しようとする“能力主義管理”主義の矛盾に根ざしている」と考える（248頁）。そして、「能力主義管理によって職場での労働者の統合が可能であるためには」、「経営官僚制が整序されるだけでなく」、「より以上の権限をも含めた『仕事の委譲』とくに『正当な主張の上達』などの労働者の高次の要求をも経営管理が包摂できなければならないのである」（248頁）と理解する。すなわち、「このような生産点における労働者の自主管理型要求をも組み入れた経営官僚制」が不可避なほど「現代の経営合理化は労働者の人間としてのかかなり全面的な能力開発なり主体的勤労意欲なりに依拠せざるをえない段階に立ちいたっている」（248頁）として、管理のより高度化が必然化すると結論づけた。

したがって、小林氏のとらえる労使関係の矛盾を深化させる動因は、資本の打ち出す経営合理化のもとでの管理強化である。労働者を深く包摂すればするほど矛盾が深まるという指摘——「労働者たちは能力主義管理体制下に一段深く包摂され、“参加”させられるかも知れないが、そのばあいは労働者の能力開発とそれにもとづく批判意識と自主管理思考をより高次元に高揚させずにはおかない。」（253頁）という指摘——は、小林氏の願望として（但し、まっとうな願望ではある）の意味はもつかもつかもつかない。しかし、労働者を新しい生産関係をつくる主体としてではなく受動的な存在としてみているという点は看過できない。すなわち、「労働者は、労働過程において資本家によって支配されるわけだが、その支配はけっして一方的ではありえないのであり、なんらかの相互規定関係が発生してくる。その関係は、労働の意志と質＝熟練を媒介とする」（11頁下線部分引用者による）という氏の「労働力商品」の特有の性質の理解（正当な理解である）は、実際の労働者分析において、具体化されなかったことは明らかであろう。職場分析において発見した職場レベルのマネージョブの編成にかかわる問題と職場管理の矛盾は明らかにされることはなかった。

これは、熊沢氏が職場における労働と労働者同士の関係を考察するために、労働過程の分析を行ったのと比較すると、著しい対比をなす。現代における労働実態を分析するためには、小林氏の論じたようにマンジョブ分析が必要なのは言うまでもないことである。しかし、これを何のために行うのかという問題意識において、単なる労働実態の把握をめざした小林氏と、資本主義的生産関係を止揚する労働過程における労働者の営み（なかま同士の関係として）の分析をめざした熊沢氏とは、そもそも労働者分析における出発点——労働者を歴史の主体として認めるかどうかという点——から、異なっていたのである。

- 24) その代表的なものとして石田和夫氏の一連の研究をあげることができる。これ以降では、R.ブライト (James R. Bright) の “How to Evaluate AUTOMATION” [1955] を参照する。日本語に訳されたものとして、三戸公氏の訳がある。「J.R.ブライト『オートメーション』の評価 (訳)」「同志社商学」第10巻第2号。以下のかっこもこの文献からの引用である。
- 25) R. Bright [1955] p.45.
- 26) H.プレイヴァマン『労働と独占資本』(1974) 同訳書237頁。
- 27) 伊藤秀男「欧米における『オートメーション』『機械化』論争の批判的検討」(1987)、修士論文。

第1章 M社グループS社の概況

事例研究の対象とするS社は、M社グループの乾電池生産部門（乾電池事業部）を分離して発足したものである。第1節において、日本でも最も古くから乾電池生産を行っていたM社グループの、他の生産部門や日本全体の乾電池生産の展開とも関係した乾電池生産の展開の歴史を見る。第2節では、S社における乾電池生産の現状とともに、急速に変わりつつある労働力構成の特徴について触れる。第3節では、特にM社グループの「経営体質の強化」と関わったS社の経営方針の転換に触れる。また、同時に経営管理機構や労務管理機構の概要が明らかにされる。そして、最後の第4節において、労働組合の活動と仕事規制の現状について触れる。

第1節 M社における乾電池生産の展開と現状

日本における一次電池生産の歴史は非常に古い。屋井先蔵が独力で屋井式乾電池を開発したのは、ガスナーがルクレンシェ電池を携帯用に改良したのと前後している¹⁾。そういった意味で、日本で電池が開発された時期は世界的にみても非常に早い²⁾。しかし、開発後においても、乾電池の需要が有線通信用と懐中電灯用の用途に限られていたために、生産量も極僅かで、生産者も少なかった。大正末期の乾電池を用いた自転車ランプの普及や、民生向けラジオ受信機の普及によって、初めて飛躍的に拡大することになった。このような乾電池の需要の拡大は、乾電池を使った応用商品の開発・普及と大きくかかわっている³⁾。応用商品の開発が電池の需要を拡大させるという相関性は、電池の種類やそれを用いた応用商品の種類は変わっても、その後の生産変動の基礎にある。

第1項 M社における乾電池生産の展開の特徴

M社は、乾電池生産が産業化された初期から乾電池生産に参入し、現在まで主導的な地位を占めてきた。乾電池応用商品である「砲弾型電池式ランプ」（1923年）の商品としての成功は、M社の創業期を支える役割を果たした。そして、この「砲弾型電池式ランプ」の大ヒットが、前述のごとく乾電池の販売量を加速度的に増加させた⁴⁾。M社は、「砲弾型電池式ランプ」発売時点において小森乾電池に乾電池の生産を委託していたが、「砲弾型電池式ランプ」の普及に対応した乾電池需要の増大に対応する必要性から、乾電池の自社生産に踏み切った。小森乾電池を会社ごと買い取り、M社第八工場とし、1931年に自社生産を開始した。ここからM社における乾電池生産の歴史が始まった。M社の乾電池生産は、余りにも著名であるアタッチメントプラグ等と並んで創業期の主要商品のひとつでもあるが、同時に現在に到るまで60年に及び生産を続けている成熟分野でもある。M社の乾電池生産を担当する分社＝S社が、現在もっているマンガン乾電池工場群は、戦前時点ですでに出揃っている。大阪本社工場は1933年に、T工場（神奈川県）は1932年、N工場（愛知県）は1942年、九州工場（福岡県）も1943年にM社の乾電池部門に編入された。

戦時中は民需向けの生産が停滞し軍用電池の生産が中心となった。敗戦によって軍用乾電池

需要がまったくなくなると、乾電池全体の需要も激減し、一般の灯火用のみとなった。電力関係の事情が悪く、そのため灯火用乾電池の需要は一時的には持ち直したりもしたが、電力事情の好転や乾電池式自転車用灯火が発電ランプの普及によって、生産は停滞していた⁶⁾。

しかし、1949年から始まる「米軍用特需電池生産」が、停滞していた乾電池生産を活性化させた。M社も例外ではなく、乾電池生産においても臨時工を大量に採用して拡大する需要に対応した。戦前は屋井式乾電池の伝統を誇っていた日本の乾電池産業ではあったが、生産の質・量ともにアメリカ合衆国に比べてかなり劣っており、アメリカ軍用の規格には容易に達しなかった。そのため米軍は軍用の規格をゆるめ、教育的要素を付加し、新たに教育特需として日本のメーカーから乾電池を買いあげた。各メーカーは、この規格を段階的にクリアするなかで、技術水準や品質管理の向上を達成した⁶⁾。

主要な企業は、アメリカからの技術導入——UCC社やレ・オ・バック社等と提携に踏み切った。しかしM社は、米国からの技術導入に頼るのではなく、独自で技術開発することを志向し、1953年に「中央研究所」を設立し、M社の研究部門の総力をあげて乾電池の技術開発を行った。それが、M社の乾電池生産部門の高い技術力や製造機械の自動化が高水準であることの基礎となっている⁷⁾。

他方、この過程において、資本力のない中小のメーカーが淘汰されていった。1950年代当時の乾電池生産は、ほとんどが手作業であった。合剤の成型のための糸巻き作業や、負極である亜鉛缶に合剤を挿入する作業は、ベルト・コンベア作業として、ライン化されていたが機械化されていない労働集約的なものであり、女性労働者が多数配置されていた。機械化がなされていない段階においては、戦前から生産を続けてきた中小メーカーも多数存在し得た。しかし、電池生産の機械化にともない、昭和30年当時には30ほどあった乾電池メーカーのうち、必要となる設備投資に技術的にも資本力の面からもついていけないメーカーが脱落した。現在では、一次電池（充電のできない電池）製造メーカーは11社あるが、一次電池の主力商品であるマン

表1-1 一次電池メーカーと製品

	マンガン 乾電池	アルカリ マンガン 電池	水銀電池	酸化銀 電池	リチウム 電池
三洋電機(株)				○	
三洋エクセル(株)		○			
セイコー電子部品(株)				○	○
(株)ソニー・エナジー・テック		○		○	○
東芝電池(株)	○	○	○	○	○
東洋高砂乾電池(株)	○	○			○
日立マクセル(株)	○	○		○	○
富士電気化学(株)	○	○			○
S社(株)	○	○			○
Mマイクロ電池(株)			○	○	
湯浅電池(株)		○		○	

(出所、日本乾電池工業会提供資料)

ガン乾電池の生産を行っているのは、5社になっている（表1-1参照）⁸⁾。

以下、M社の乾電池生産の展開に則して、戦後における生産の展開と技術開発の歴史を少し詳しく述べよう。朝鮮特需以後も、軍用電池の需要として自衛隊向けの電池の需要は残った。しかし、M社は軍需に依存する体質から、さらなる設備投資や合理化、そして乾電池を使用する商品の開発を行うことにより脱却をめざした。S社『社史資料』によると次のように記されている。「昭和25年、アメリカ軍の特需と、世界的な景気の回復で、乾電池、灯器などをはじめ全製品にわたり、販売が急激に伸びはじめ、各工場とも活況を呈するようになった。その後、特需は減少していったが、品質の向上や改良、新製品の開発などにより事業は前進。新設備の開発導入、生産の合理化などにも地道な努力を継続し、昭和29年以降の躍進への基礎を固めた」と⁹⁾。

朝鮮特需以後も、業界の主要なメーカーは、先程述べたような外国有力メーカーとの技術提携により、技術開発を行い将来への飛躍に備えようとした。しかしM社は、自社技術開発を志向し、関連会社に委託していた原材料や部品類の生産も自社生産化し、一貫生産とした。その結果、1954年に日本で初めての完全金属外装裸式「HP乾電池」を商品化した。HP乾電池生産ラインは、それ以前の生産ラインと比較して大きく合理化に成功しているが、最も人手が必要であった「糸巻き」工程を全く無くすることを達成している。

HP乾電池の開発と同時に、乾電池需要そのものの拡大に向けて、従来の懐中電灯や自転車ランプ等の光関係の応用商品から、1955年のガスライターに典型的な乾電池の用途の幅を広げる新製品の開発を志向した。「いもづる開発」という言葉が、応用商品の開発に使われ始めたのはこれからである。応用商品の普及に伴って、乾電池の需要が拡大したが、このことが乾電池生産のさらなる展開——オートメーション化や生産性の向上、品質の向上——に一層の拍車をかけた¹⁰⁾。

しかし、応用商品の幅は、従来の乾電池の2つの問題——電池容量が少ないこと、乾電池の電解液が漏れる「漏液」——によって決定的に限られていた。この2つの問題を解決しなければ、応用商品への波及効果もそれほど期待できないことは明らかであった。当時M社の乾電池事業部長であった、A部長（S社の初代社長）は、「従来の二倍長持ちする画期的な乾電池の開発を指示」した。M社の技術開発の総力を結集し、1963年に「HT乾電池」が開発された。

HT乾電池は、HP電池の二倍の電気容量、三年間の保存が可能という貯蔵特性の向上と同時に、応用商品に使用する上で致命的であった「使用する商品をだめにしてしまう」という、漏液の問題がほとんど解決されていた。この結果、電気カミソリ、玩具、マイクロテレビ等のこれまでのHP乾電池が使用できなかった、悪条件下や高価な製品への使用が可能になった。

一方、1961年にM社グループは戦後初の海外生産会社「M社タイ」を設立し、乾電池の海外生産を開始した。これ以来M社は、乾電池部門の海外生産を積極的に押し進め、1965年のマレーシア、1966年の台湾、ペルー、コスタリカ、タンザニア、1967年のブラジルと相次ぎ工場を建設、1972年の「インドM社(株)」の設立までに12工場を建設、多国籍企業へと展開を進める先兵とした。

1967年に、乾電池生産工程の合理化のなかで大きな役割を果たしたABI（自動合剤挿入機）が導入された。これによって、合剤挿入工程から人手が必要なくなり、乾電池生産ラインから直接的生産に関わる手作業がなくなった。さらに生産工程では、リレーシーケンサーを用いた

電気制御による全工程の自動化とスピードアップ化がはかられ、毎分 600 個以上の乾電池生産が可能になった。

また、マンガン乾電池だけではなく、その他の一次電池の研究開発、商品化も積極的に進められる。水銀電池の生産は 1955 年と例外的に早いですが、それ以後は 1965 年の太陽電池、1967 年のアルカリ乾電池、1969 年の密閉形ニッケル-カドミウム蓄電池、1973 年のリチウム電池、同年の酸化銀電池と現在の主力製品群が出揃う。この時期に、リチウム電池、ニカド電池、太陽電池、各種蓄電池の開発をはじめとして、総合電池メーカーとしての基盤の充実がはかられた。

1978 年には、マンガン乾電池生産工程の開発史上もっとも注目される NAS ライン (new assembly system line) が開発導入される。これは、生産の流れの監視を各種のセンサーによって行い、それから得た情報で各単能機をシステムのコンピュータ管理する、生産工程から人を不要にする「無人化」を狙いとしたラインであった。他の産業分野で「無人化」が問題とされるのは 1980 年代後半であるが、マンガン乾電池生産においては、それが 70 年代後半に生産設備として志向され実現されたことを特筆しておきたい。

M 社グループの電池関係事業部は、1979 年に S 社となる。現在 S 社は、他の電池生産を行うメーカーの中で、電池生産の当初から続くマンガン乾電池生産部門と同時に、より高性能な一次電池である、アルカリマンガン電池、リチウム電池等の生産、さらには鉛蓄電池等の二次電池生産も含め、もっとも多種類の電池の生産を行う電池総合メーカーである。その技術力は、1981 年にレ・オ・バック社へリチウム電池の基礎技術を輸出したことで知られているが、世界的にトップクラスの水準である。さらに S 社は、ME 機器の小型化や高性能化に対応する新型電池の研究開発や、石油代替エネルギーの開発に向けた各種の燃料電池や太陽光発電工場用システムの開発等、事業構造の転換を志向している。マンガン乾電池生産部門は、S 社にとって先端分野への事業投資を可能にする資本を生み出す兵站線である。ここでは、成熟部門での収益力のあくなき追求が行われている。

第 2 項 一次電池生産の展開と M 社グループにおける S 社の位置

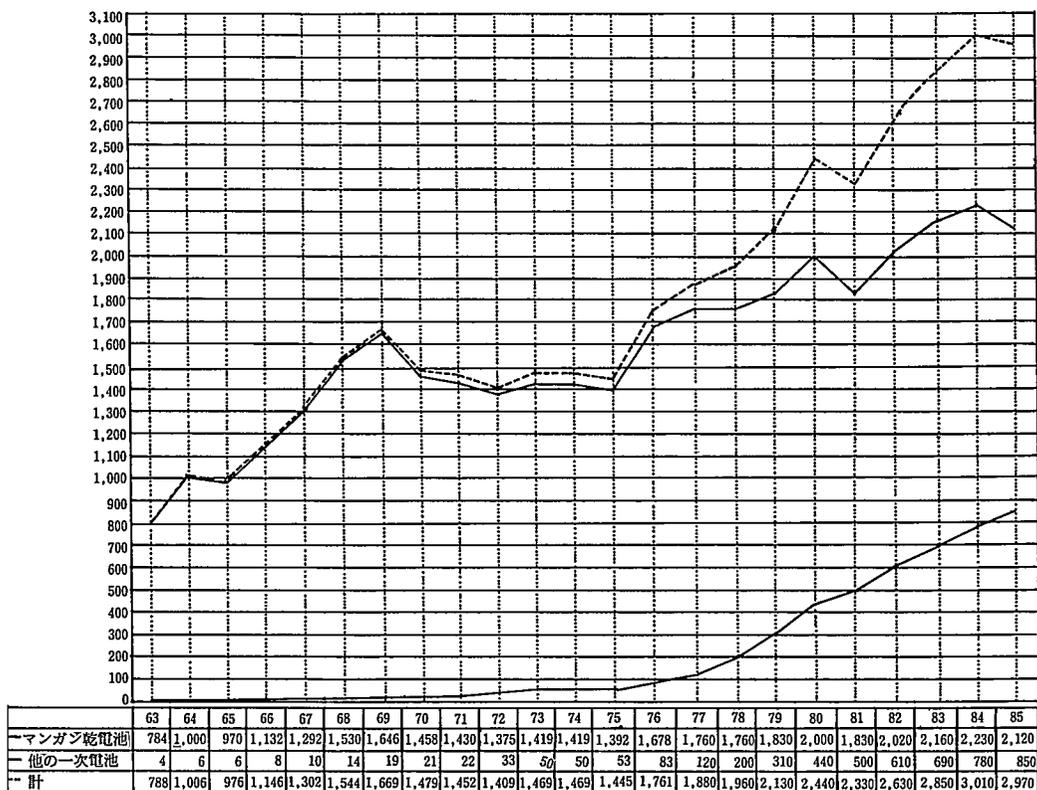
電池業界レベルにおける最近の一次電池の生産の展開の特徴を以下 2 点ふれる。電池生産全体の構造変動のなかで、マンガン乾電池生産が占める位置がどのように変わったかを、電池需要の全体の変化の中に位置づける。

日本における一次電池の生産の変化を概観する。一次電池生産数量 (図 1-1) と一次電池生産金額 (図 1-2) によると、乾電池の生産は、オイルショックの影響も一時あるが、全体的に増加傾向をとっている。近年の傾向としては、マンガン乾電池以外の一次電池生産の拡大によってそれが達成されている。1975 年まで生産のほとんどを占めていたマンガン乾電池が頭打ち傾向であるのに対して、他の一次電池生産の伸長は目覚ましいものがある。これは、先ほど述べておいたような、一次電池応用商品生産の発展と大いにかかわっている。

1965 年ごろから、灯火 (懐中電灯) 用以外での応用商品の開発は進んだ。最初は電池式のライターなどの発熱関係や、小型モーター応用商品などの開発がなされ、マンガン乾電池はその携帯用電源となった。応用商品への使用は、逆に、電池の性能向上を問題とした。すなわち、応用商品の電源として乾電池を考えると、果たして現在の性能で使用できるかということである。従って、より販売高を伸ばすためには、応用商品に乾電池が使用できるための条件として、

図1-1 一次電池の生産量に

(単位：百万個)



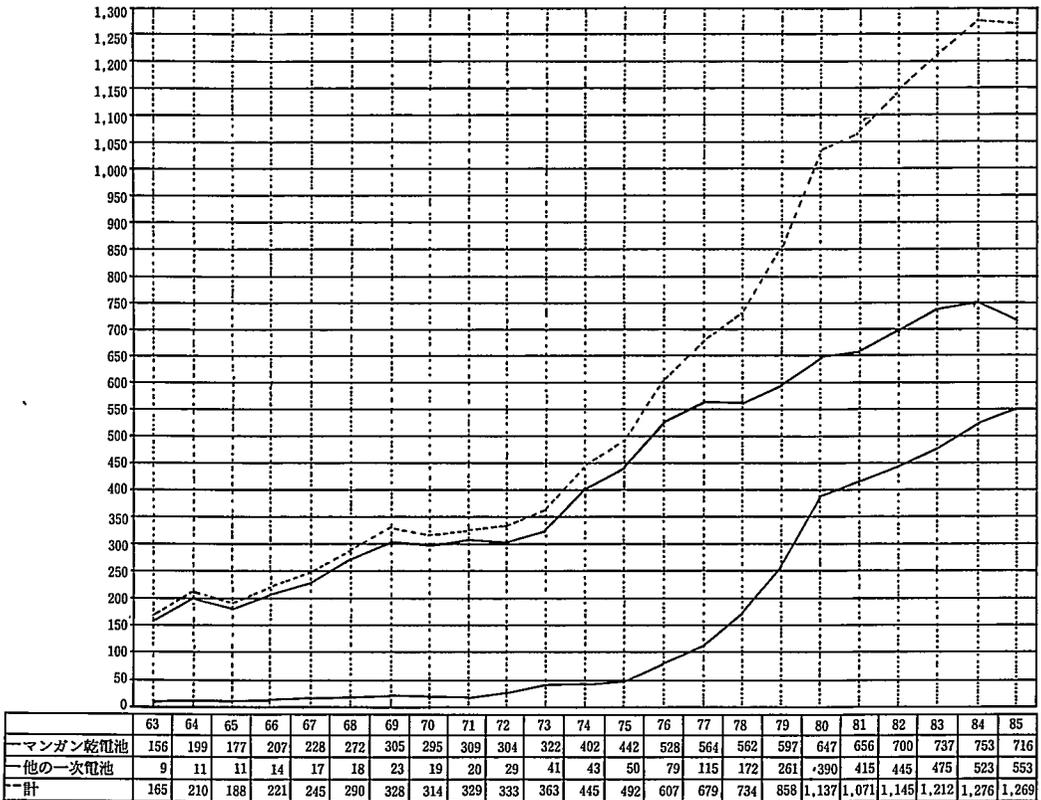
(出所、乾電池工業会提供資料)

マンガン乾電池の性能向上が、積極的に追及されるという関係が生まれた。すなわち、応用商品の開発と、乾電池の高性能化は同時に進行する。電池容量の増加とともに、放電特性の向上、保存性の向上、液漏れの絶滅が応用商品への使用可能性を大きく左右したのであり、これらを改良することが非常に重要になった¹⁾。

近年において一次電池は、図1-3に見るごとく、カメラ、腕時計、電卓の電源として、さらには、マイコン、コンピューターなどの電子機器関係のバックアップ電源部品として特に重要になっている。それにともなって、従来のマンガン乾電池の性能をはるかに凌駕した高性能一次電池の開発が進められており、アルカリマンガン乾電池、酸化銀電池、リチウム電池などが高度化する一次電池への要求に答えるものとして開発され、需要が飛躍的に高まりつつある。二次電池についても若干付言する。携帯用ビデオの普及に伴う新型電池、コロイド電池、ニカド電池等の開発と増産も一次電池と同様の相互関係がある。このように応用商品の開発と深い関係を持ちながら、電池の生産は展開しているが、この過程で重要なことは、従来からのマンガン乾電池の高性能化、生産工程における絶えざる合理化を基礎にしながら、開発の矛先をより高性能で付加価値の高い電池の生産へと、重点をシフトして来たことである。この意味

図 1 - 2 一次電池の生産金額

(単位：億円)

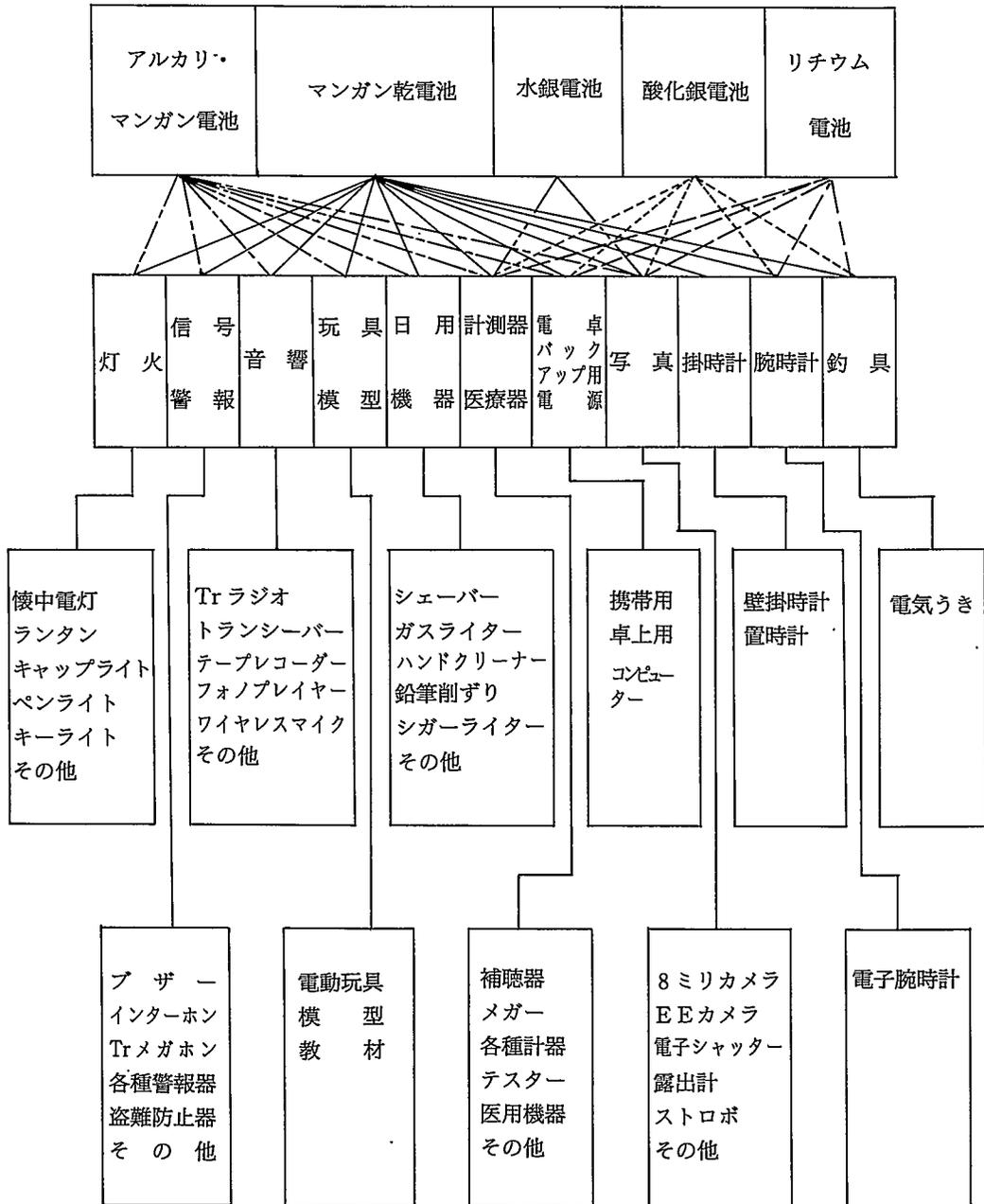


(出所、乾電池工業会提供資料)

で、マンガン乾電池はすでに成熟した商品であるが、高性能電池の開発・生産へのシフトを支える大切な兵站線の役割を果たしている。

ところで、電池の商品的な特性は、規格があり、一個の商品としての利益は小さいことである。量を販売することによって初めて全体としての利益を確保している。すなわち、少品種大量生産、大量消費が前提となった商品である¹²⁾。そのため小さなコストダウンの積み重ねが非常に重要である。生産の高速化や設計の段階から不良の絶滅を狙った設備、さらには労務費の決定的な削減をめざし、無人化をねらいとした省力化・少人化ラインが意欲的に追求された。本論文で対象とする NAS ラインは「無人化ライン」と呼ばれており、S 社の中で最も自動化・無人化の進んだラインである¹³⁾。また、M 社グループにおいて 80 年代に本格的に取り組みられた家電製品の組立工程の自動化や無人化において、さらには工業用ロボット等 FA 部門の生産で業界トップの位置にある M 社グループの生産設備の自動化・無人化技術の開発において、乾電池生産の無人化ラインは実験プラントの役割を果たし続けている。同時に、高度に自動化・無人化が進んだ工場におけるヒューマン・ウェアや労務管理の開発という点においても、重要な役割を果たしている。

図 1 - 3 一次電池の種類と主な用途



(出所、日本乾電池工業会提供資料)

第3項 多国籍企業としてのS社の現在の生産展開

さらに、日本における一次電池生産がどのように質的に変化しているかを、海外への輸出、海外工場での生産と国内生産と関係の2点において検討してみよう。

一次電池の輸出をマンガン乾電池とそれ以外の一次電池にわけて、数量と金額の変化を見たものが図1-4、図1-5である。特徴として言えるのは、マンガン乾電池の輸出は数量的にも金額的にも完全に頭打ちの状態にあり、金額においては他の一次電池がマンガン乾電池を追い抜いていることである。NICSや海外工場における生産が、これがマンガン乾電池輸出の頭打ちの主要な原因であり、国内においては、マンガン乾電池ではない他の高性能一次電池の輸出に重点が移りつつある。

このようなマンガン乾電池輸出の頭打ち状態の原因は、NICSにおける乾電池生産の拡大もあるが、原因はそれだけではない。日本の一次電池製造メーカー各社の海外工場生産の影響も大きいと言われている。

M社グループにおいても昭和40年代から海外工場を建設し生産を始め、現在S社では11ヵ国13工場において乾電池生産を行っている。1985年において乾電池を生産する海外工場の総従業員数は約4000人で、国内の従業員数3300人よりも多い。生産実績としてはS社の年間生産数量25億個のうち実に半数に近い12億個が海外で生産されている。海外で生産される電池は、マンガン乾電池がほとんどである。そのため、日本国内で生産されるマンガン乾電池は、海外工場の生産が軌道に乗るに従って漸次減少し、現在では国内需要を満たす分と、海外工場

図1-4 一次電池の輸出数量

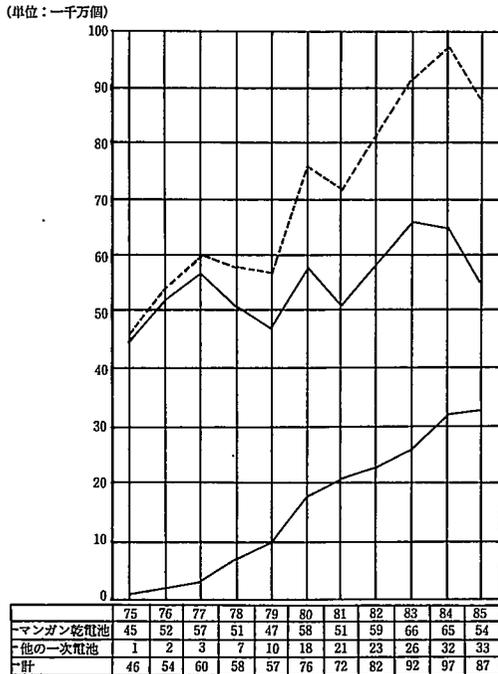


図1-5 一次電池の輸出金額

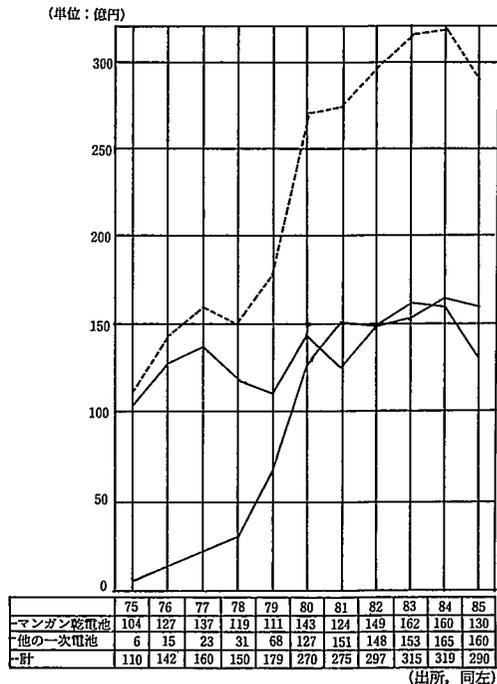


図 1-6 M社グループにおける生産の展開

1950年	1960年	1970年	1980年
手作業ライン期	→← 混合ライン期 ↳ 応用商品の開発	→← 電気制御ライン期	→← 無人化ライン期
		↳ 各種電池の生産の本格化（アルカリ等）	
		↳ 海外工場の建設	

(注) 手作業ライン期は、手作業によるライン生産の時代で1931～53年まで
 混合ライン期は、手作業と単機能の混合ラインの時代で1954～66年まで
 電気制御ライン期は、ABIライン、高速ライン、NZラインの1967～77年まで
 電子制御ライン期は、NASラインの1978年から現在まで
 (資料出所、S社提供資料より作成)

で手の届かない地域に輸出する分が生産されているのみである。輸出の中心も、マンガン乾電池以外の高性能電池となってきた。すなわち、S社の国内生産は、マンガン乾電池中心から、他の高性能一次電池、二次電池へと生産を大きくシフトさせているのである。また、S社は、海外への技術援助、経営指導のための人材の派遣が非常に盛んであり、そういった意味でもM社グループの海外戦略の「先兵」としての役割を果たしていると言われている。

第2節 電池生産の現状と労働力構成の特徴

S社は、M社グループの1931年から続いた乾電池生産部門を引き継ぎ、1979年に分離独立し、各種乾電池、蓄電池、電池応用製品等の生産・販売の広範囲にわたる事業を展開している。組織は、製品の分野別に事業部として組織され、海外分野（海外事業部）、一次電池分野（一次電池総括営業部、乾電池事業部、電極事業部）、二次電池分野（二次電池総括営業部、蓄電池事業部、アルカリ蓄電池事業部）、応用機器分野（応用機器事業部）、および管理部門、技術研究所、機械事業部からなっていた¹⁴⁾。

S社の資本金は1986年現在で105億円、従業員数は3300人である。営業品目としては、①電池及び電池応用商品の製造・販売、②電気器具及び電子機器の製造・販売、③医療・保健・衛生用機械器具及び材料の製造・販売、④炭素・マンガン等の製造・販売、がある。電池業界全体の年間販売高は約3800億円であるが、S社はその約30%を占める1100億円(1986年当時)で、業界のトップメーカーである。販売額の構成は、一次電池が52%、蓄電池が35%で、この両者が売上高の87%を占めている¹⁵⁾。

第1項 S社における電池生産の現状とマンガン乾電池生産部門の位置

S社は前述したように事業部制をとっている。本研究の対象とする「無人化ライン」= NASラインの2工場（3班）は、乾電池事業部に所属している。乾電池事業部は、S社全体の従業員数の約3分の1を占める1100人弱からなり、T工場（神奈川県）、N工場（愛知県）、九州工場（福岡県）の3つの地方工場と、大阪本社工場の4事業所をもつ。主にマンガン乾電池の生産を行っている。4工場はかなり性格の異なるので、それぞれの素描を行っておく。

図 1-7 電池の種類と主な製品

電池の種類	主な製品（量産化されているもの）	
・物理電池	太陽電池	太陽電池
	原子力電池	
	熱起電力電池	
・燃料電池	アルコール電池	
	熔融炭素塩型電池	
	磷酸型燃料電池	
	ヒドラジン燃料電池	
	ボタン形空気電池	
	空気湿電池	
・一次電池	熱電池	
	注電池	
	マンガン乾電池	NH, NN乾電池
	アルカリマンガン電池	UN乾電池, アルカリボタン電池
	酸化銀電池	マイクロ電池
	水銀電池	同上
	個体電解質電池	
	リチウム電池	リチウム電池
・二次電池	カーボンリチウム二次電池	
	小型シール電池	
	鉛蓄電池	自動車用蓄電池, コロイド電池
	ニカド蓄電池	充電式ニカド電池
	エジソン電池	
	ドラム電池	
	銀蓄電池	

(出所, 会社提供資料より作成)

大阪本社工場の従業員数は、約 750 名で乾電池事業部所属の全従業員数の 70% を占める中核工場である。マンガン乾電池以外に、アルカリマンガン乾電池、リチウム電池、太陽電池、空気電池等の特殊電池の生産も行っている。マンガン乾電池以外の生産を行っているのは、本社工場だけである。T 工場（神奈川県）の従業員数は、約 250 名で全体の 20% を占めている。T 工場では、単 1 ～単 4 タイプの筒型マンガン乾電池とともに、今では需要の少なくなった積層乾電池の生産が行われている。N 工場（愛知県）と九州工場（福岡県）は、従業員数がともに約 30 名の規模の誠に小さい工場で、両者を併せても全従業員数の約 5% にしかならない。N 工場は、単 2 の筒型マンガン乾電池を専門に生産する工場である。九州工場では、単 1 と単 5 の筒型マンガン乾電池が生産されている。「無人化ライン」= NAS ラインは、単 1 ・単 2 サイズの筒型マンガン乾電池の生産ラインであるが、以上の 4 工場の全てに導入されている。大阪本社工場に 2 ライン、T 工場に 1 ライン、N 工場に 1 ライン、九州工場に 1 ラインという配置である。このように、本社工場と地方工場が生産する乾電池のタイプが分担されている。マンガン電池以外の乾電池は、本社工場で生産を行う。マンガン乾電池の生産ラインは、各工場における生産量と工場に近接した地域における需要や輸送コストのバランスから配分している。

近年ライン配置の変更があった。1984年に輸送コスト上の問題から、ラインの配置の見直しが行われ、乾電池生産ラインの工場間移動が幾つか行われた。「マンガ再編」と呼ばれている。1984年にT工場から九州工場への単5乾電池生産ラインが、1985年に本社工場からT工場への単2NH乾電池生産ラインが、1987年にT工場から九州工場への単4乾電池生産ラインが、それぞれ移設された。

第2項 S社の労働力構成の変化と特徴——乾電池事業部を中心とした比較分析

S社の中でも、本事例研究で対象とする乾電池事業部を中心として、労働力構成の変化を分析する。この際、乾電池事業部所属の各工場ごとの違いに留意する。

1. 乾電池生産の展開と従業員総数の変化

まず、全体的な従業員数の推移を検討し、電池生産の展開との関係でどういった変化が生じているのかをみてみよう。

図1-8は、乾電池事業部の1976年から1985年の従業員数の変化をみたものである。従業員数のピークは、リチウム電池の増産に支えられた1980年である。増産への対応は、まず正社員以外の労働者（M社グループでは「定時社員」と呼称している）の増員によって行う。新型電池の生産工程の機械化が十分に進んでいない時点では、手作業工程が多い。その場合、配置される労働者の数も多い。機械化が急速に進み生産工程が成熟化することによって、労働者は

図1-8 乾電池事業部従業員構成の変化
(カッコ内は、従業員合計を100%としたときの%)

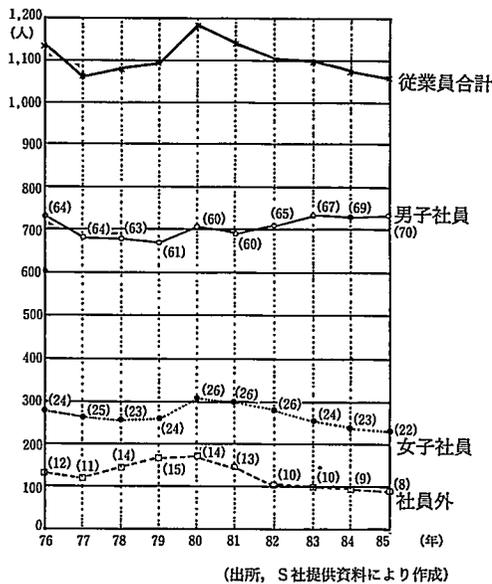
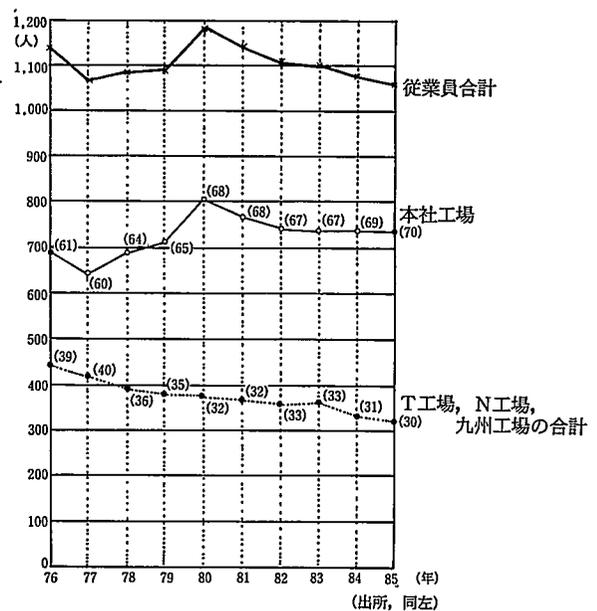


図1-9 乾電池事業部全従業員に占める
本社工場の割合の変化
(カッコ内は、従業員合計を100%としたときの%)



必要なくなる。生産の初期には、正規雇用の労働者ではなく、臨時雇用の労働者で対応する。生産が軌道に乗ると、定時社員を女性労働者に置き換えていく。そのため、女性労働者が増加する。リチウム電池生産が機械化されて必要な人員数が安定すると、定時社員は人数的にも割合的にも減少する。女子社員も同様の傾向をたどる。一方、男子社員の割合はどう変わっているのだろうか。従業員合計が増加した1979～81年には、相対的にその割合を減少させるが、1982年から増加し始め、従業員に占める割合が65%、1983年に67%、1984年に69%、1985年に70%と、5年間で10%も増加する。労働力構成上「男性化」とも言える状況が進んでいる。

2. 工場ごとの従業員数の変化

この変化が工場ごとに及んだ影響をみるために、まず乾電池事業部の4工場の従業員構成の変化を検討したい。図1-9がそれをみたものである。傾向を分かりやすくするために、大阪本社工場とそれ以外の工場にまとめている。従業員数全体としては、大阪本社工場のリチウム電池増産対応により1980年にピークを迎える。それ以降、傾向としては緩やかに減少している。しかし、工場ごとの内訳をみると、大阪本社工場が例外的に安定しているが、それ以外の3工場は、従業員数が確実に減少している。さらに構成比でみると、その傾向は一層顕著である。本社工場は、全従業員に占める割合を9年間で9%も上昇させている。この要因は以下の2つであると考えられる。

マンガン乾電池は4工場で生産されているが、乾電池事業部で生産されている新型乾電池である、リチウム電池、太陽電池、アルカリマンガン電池、特殊電池の生産は、本社工場に集中している。マンガン電池以外の電池の増産は、本社工場が対応する。一般的に言っても、需要の変動が大きい製品の生産を行う場合は、その生産部門を一カ所に集中して、生産量を平準化し、部門間で人員を流動的に移動させた方が、生産変動への柔軟性が高いし、雇用も安定する。開発・技術部門も新型乾電池の生産事業所に隣接するほうが、製造部門の生産の安定にとっても効率的である。マンガン乾電池という需要の安定した、新しい技術開発を必要としない生産を行う部門を地方工場に担当させ、新型電池の生産や生産の変動の大きい部門を、本社工場が分担する体制をとっている。その結果、本社工場への集約化が進んでいると考えられる。しかし、本社工場以外の3工場を廃止する方向にあるのかといえば、そうではない。マンガン乾電池生産ラインの再編にも現れているように、地方工場のもっている高収益力は、工場廃止という意志決定をS社にさせていない。このことは、M社グループにおいて「アクション-61」という経営体質強化が志向された時点において、具体的には昭和61年度の「経営方針発表会」で当時のY社長が、九州工場とN工場を、経営体質強化の模範的事例として取り上げたことに、象徴的に現れている¹⁰⁾。

もうひとつの要因は次のようなものである。国内市場を前提にすると、マンガン乾電池の生産には、生産の高速度化、自動化、無人化により、人員があまり必要ではないのである。この傾向はN工場、九州工場の場合は、より顕著である。九州工場を例にとると、単1電池専門工場になった1950年時点で、1ラインに60名ほど必要であったのが、今はその10分の1の6名である。しかも、生産量は、その当時の10倍になっている。単純計算でも、労働者ひとりあたりの生産量は100倍に増加している。

さらに、本事例研究で比較の対象となる、本社工場の従業員数と、九州工場を例にとって詳

細な比較をしてみよう。

図1-10は、大阪本社工場の従業員数の推移をみたものである。従業員合計は、リチウム電池の増産のために一時ピークを迎え、以後緩やかな減少傾向にあるが、この傾向は女子社員と社員外（定時社員）の数の変化が作り出したものである。男子社員は、その傾向とは異なり、確実に増加している。一方、九州工場は、全従業員数の圧倒的な減少と、そのなかでの男子社員の割合の微増、女子社員の微減となっている¹⁷⁾。

さらに、労働力構成の質的側面をみるために、平均年令、平均勤続年数を検討してみる。図1-11が乾電池事業部についてみたものである。S社の労務管理政策をよりクリアにするために正社員以外の定時社員を外している。まず、平均年令であるが、事業部全体の平均年令は1976年の32.1歳から、一時若くなるが、1985年には35.6歳と3.5歳上昇する。本社工場は事業部全体より約1歳若く、年令の上昇のカーブも同様の傾向を示している。九州工場は、1976年には34.0歳で事業部全体より1.9歳多いだけであったが、徐々に差を広げ、1982年には7.8歳差の41.1歳と高齢化が急速に進み、その後頭打ち傾向を示すが、1985年に41.0歳と4工場中最も平均年令が高くなった。勤続年数をもても同様の傾向がみてとれる。

このように、各工場の労働者の構成はかなり差があり、中核になる労働者層の違いを予感させる。これについては、第2章と第3章の本社NASライン職場と九州工場のNASライン職場の比較によってさらに深めることにしたい。

図1-10 本社工場と九州工場の従業員数の推移
(カッコ内は、従業員合計を100%としたときの%)

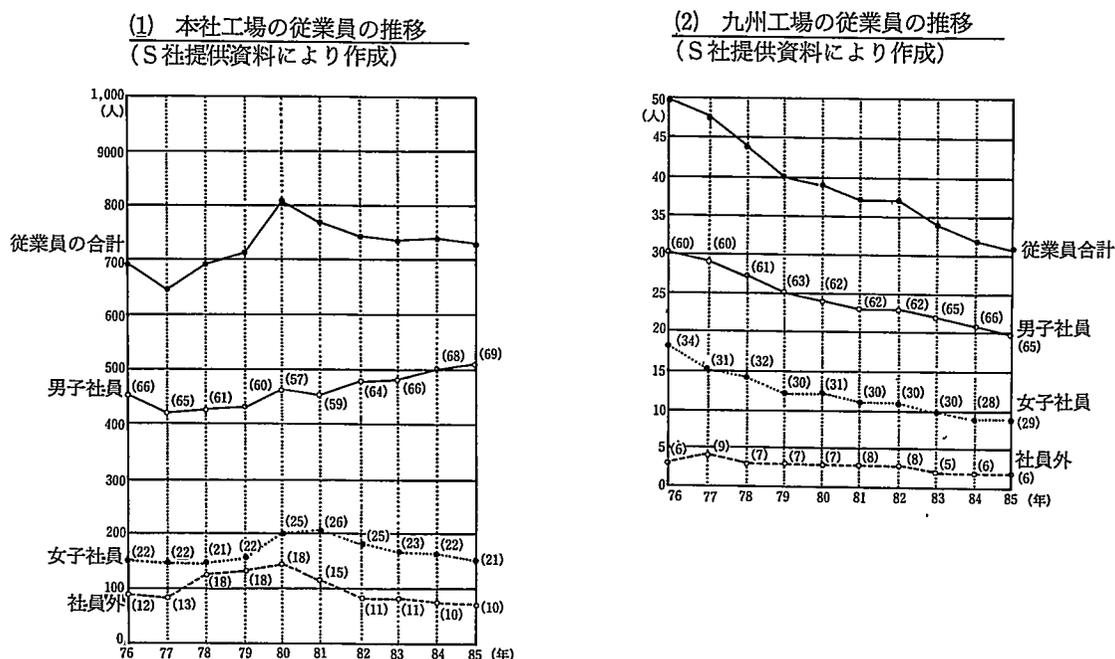
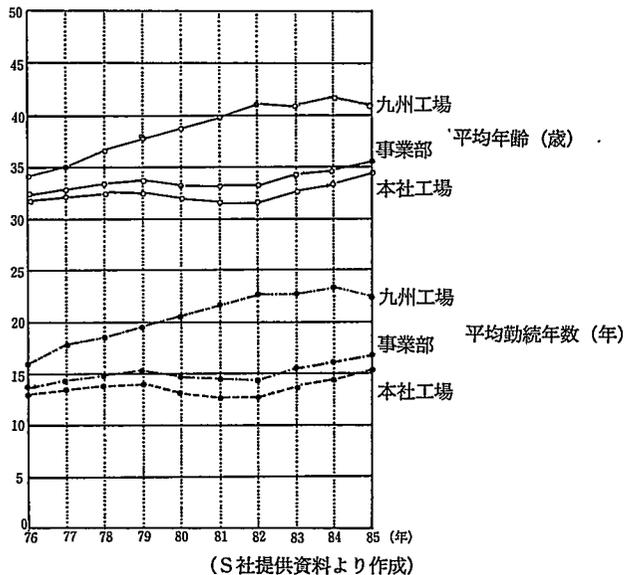


図 1-11 乾電池事業部従業員の平均年齢・平均勤続年数



3. 年齢別労働者構成の特徴

それでは、全従業員の平均でみてきたような違いに、年齢別の労働者の構成の違いといった点から吟味を加えると、いかなることが見えてくるのであろうか。正規雇用労働者である「社員」を主に検討する。

まず年齢別の従業員構成を検討しよう。図 1-12 が 1980 年の、図 1-13 が 1985 年の年齢別社員構成である。両者に共通して言える特徴は、50 歳～55 歳の年輩層にひとつのピークをもっているということである。これは、朝鮮特需期の生産増強の局面において臨時工として入職した大量の労働者が、ひとつの階層を形成していることを物語る。同じように 30～44 歳の労働者は、昭和 40 年代に乾電池事業部がマンガン乾電池の生産から、他の高性能電池へと事業を拡張していった時期に入職した男性労働者である。彼らは、現在 S 社の中核工となっているものと考えられる。

男女別の年齢構成の推移を、検討することにしよう。図 1-14 がそれをみたものである。女性労働者の年齢別の構成比を、1980 年と 1985 年で比較すると、若手の労働者の比率が高いことでは共通しているが、ピークの年齢が異なっている。1980 年には 15～19 歳の中卒の女性労働者の比率が女性全体の 30% を占めていたが、1985 年には 20～24 歳の高卒の女性労働者の比率がもっとも高い。しかも全体に占める比率が、40% と昭和 55 年よりも高くなり、この年代に女性労働者が集中する傾向が高まっていることがわかる。しかし、もうひとつ見逃してはならない特徴がある。それは、1985 年において 35～39 歳の女性労働者の比率が上昇していることである。25～29 歳の女性労働者は、逆に減少している。このことは、年齢が高くなるに従って、労働者の構成比が下がった 1980 年とは、質的に異なる状況が生まれていることを物語る。新採用から数年の女性労働者の構成比が高く、結婚適齢期に構成比を下げ、出産後再び復職して働く

図1-12 年齢別社員構成 (1980年)

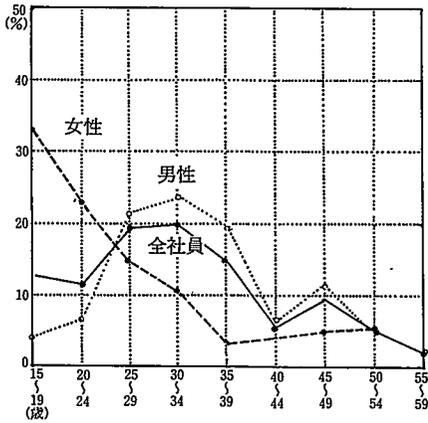


図1-13 年齢別社員構成 (1985年)

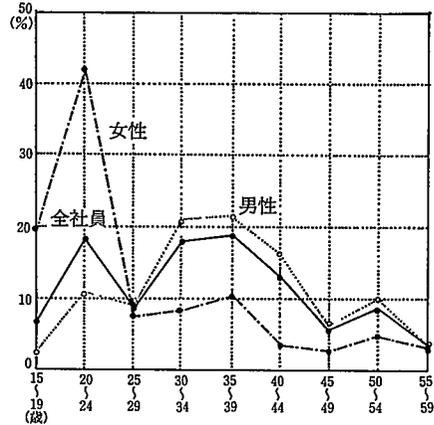
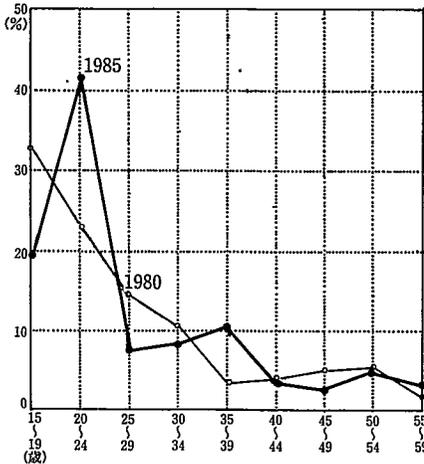
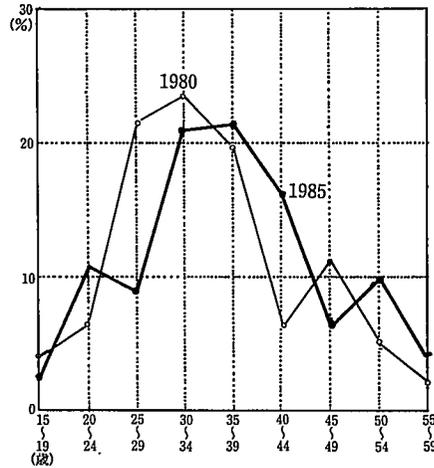


図1-14 女性労働者



(図1-12～1-15までS社提供資料により作成)

図1-15 男性労働者



というM型タイプの就労のパターンが、S社に急速に定着しつつあることを示している。

一方男性労働者には、そのような世代交代的な特徴的変動はなく、高齢化が進んでいると言える。図1-15が、それをみたものである。前述したように、朝鮮特需期に入社した層、乾電池事業部の生産展開期に雇用された層のふたつのピークをもち、それがほとんど同じ比率を保ったまま、1980年から1985年となるに応じて加齢している。1980年と1985年とで、唯一異なっているのは、20～24歳の若手層の比率が高まっているという点だけである。この変化が職場に何をもたらすのかは、本社工場NASライン職場の検討の際に再びふれることになる。

男性労働者と女性労働者とで状況は異なるが、この若手層の増加の傾向の結果として、1985

年には、三つの労働者の階層、50～54歳の年輩層、30～44歳の中堅労働者層、20～24歳の若手労働者層の存在が指摘できる。近年特に、若手労働者の構成上大きな変化が生じているのでそれについて言及しよう。

4. 若手労働者の構成の変化

図1-16が新採用の労働者を学歴別に表したものである。それを現業部門とそれ以外の違いをみるために、まとめ直したのが図1-17で、そのうち現業職に限って構成をみたものが図1-18である。前述のように、生産の変動による労働力の調整を、初期には定時社員の臨時労働力の雇用によって行う。そして次の段階には、女性労働力の雇用によって対応するということを説明したが、その特徴がより詳細に検討できる。特に生産の変動には、現業部門の雇用量を調節することによって対応しているのである。1983年を画期とする雇用の減退は、それ以前では現業部門の雇用が事務部門を圧倒的に上回っていたがその数を大差ないものとすると同時に、その前後で雇用する女性労働者の給源を変えた。1983年以前は、中卒女性が主な雇用対象であったが、それ以後はゼロになり、高卒女性労働者の雇用へと完全に転換する。前述した若手労働者の層で比率を増大させているのは、男性労働者では大卒・高専の高学歴労働者であり、女性労働者では現業職、事務職の高卒の労働者なのである。

図1-16 新採用労働者の学歴別構成の変化

図1-17 現業とそれ以外の新採用労働者数の変化

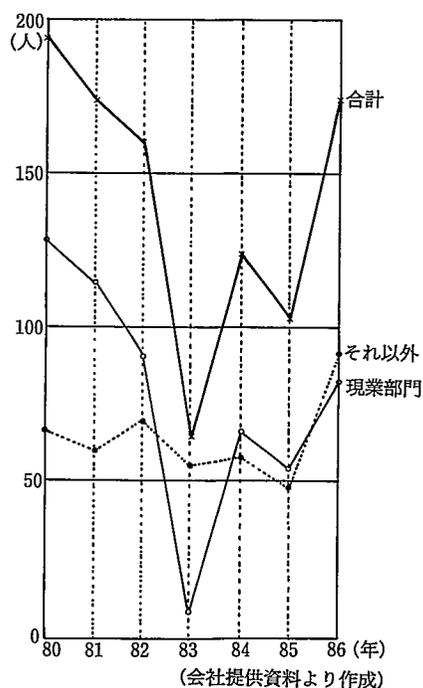
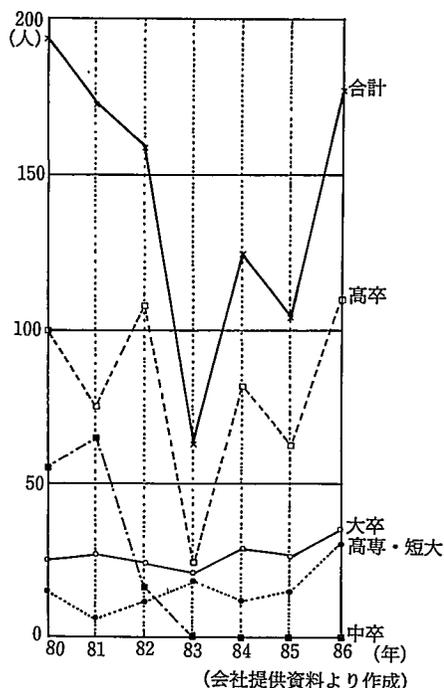
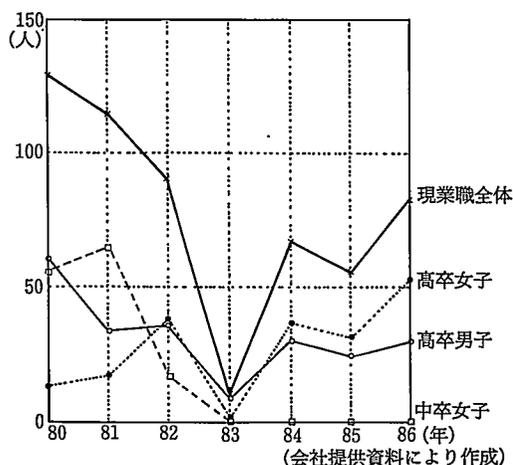


図 1-18 現業部門新採用労働者の労歴別構成の変化

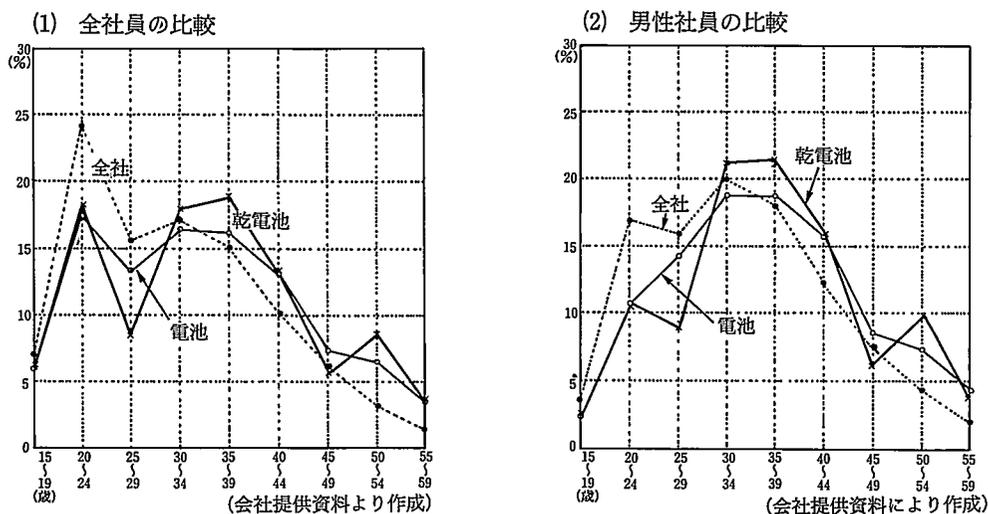


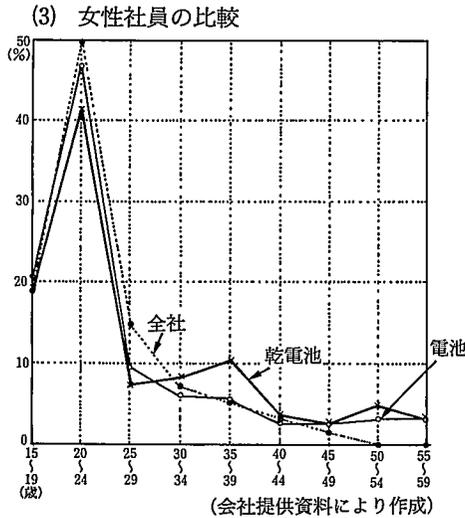
5. 乾電池事業部、S社、M社グループでの労働力構成の比較

最後に、このような乾電池事業部の人員構成の、S社全体、そしてM社グループ全体との相違点を検討してこの項の終わりとしたい。

図 1-19 は、それぞれの単位での全体の社員数について、違いをみたものである。M社グループ全体と乾電池事業部を対極にしてS社がその中間に位置する形になっているが、①若手層における構成の違い(20~24歳層と25~29歳層の構成が大きく異なる。乾電池事業部では後者の

図 1-19 年齢別社員構成の比較





労働者の構成比が低い), ②乾電池事業部での中堅層のなかの比較的高齢者層が厚いこと, ③年輩層の構成比が高いことが, 乾電池事業部の特徴として指摘し得る。その結果として, M社グループ全体は比較的なだらかなカーブで加齢するにつれて労働者の構成比が下降しているが, 乾電池事業部ではさきほど指摘したような特徴的な三つの異なるピークをもつ。S社も全社ほどなだらかなのではなく, 凸凹がある。しかし, 乾電池事業部ほどはっきりしたピークをもっていない。

若手層での違いは, 20~29歳までの20代にM社グループ全体では全正社員の39.7%とその4割が集中している

のに比べて, 乾電池事業部では26.5%に止まっているという点である。男性社員を取り出してみると, M社グループ全社では32.7%と, 男性社員全体の3分の1が若手層に集中しているが, 乾電池事業部では19.5%と5分の1にとどまり, その差が13.2%もある。女性社員になると, その差がさらに歴然となる。女性社員の20代の構成比が, 全社は64.7%であるが, 乾電池事業部は48.9%と15.8%の差で大きく異なる。

30~49歳を取り敢えず中堅層として考えると, 中堅層はM社グループ全社では48.4%を占めるに止まるが, 乾電池事業部では55.3%を占め, 後者の構成比が6.9%高くなっている。この差は, 35~39歳の女性社員の比率が乾電池に非常に高いことからくる。さらに年輩層になると, その差は端的になる。50~59歳を年輩層と考えると, 乾電池は12.0%とかなりの比率を占めているのに対して, 全社では4.8%と三分の一程度になる。男性社員においても乾電池13.3%, 全社6.2%と約半分の比率になり, 女性社員においては全社は1%以下になり, 乾電池の7.7%と著しい対照を示す。

このように, S社は, 従業員の本社工場への集中傾向のなかで, 男性労働者の比率を高めている。そして乾電池事業部においては若手労働者の比率が低く, 中堅女性労働者, 男女の年輩労働者の比率がM社グループと比較して, 非常に高いという特徴を持っている。労働者全体の高齢化が特に進んでいるのであり, これが最も顕著なのがN工場や九州工場のような小さな地方工場であり, M社グループやS社の労働力構成に近いのが大阪本社工場である。

第3節 経営方針と労使関係機構の概要

第1項 S社の経営方針の変質とアクション-61

1979年にM社より電池部門は独立し, S社となった。このS社の発足以後の10年間においても, 経営戦略や経営方針そして経営イデオロギーは不動であったわけではない。経営イデオ

ロギーの問題については、M社グループの創業者であるM氏の経営哲学の問題として、後に全面的に検討する。ここでは工部を分析する上で、必要な範囲に限定し、特に近年の経営戦略方針の変化について述べる。

1985年まで社長であったA氏は、S社設立時から、M社グループの創業者M氏の経営哲学をS社に普及するために、会社の経営理念として「守るべき四方針」を社是とした。S社は、M社グループのなかで“最もM社らしい”と評価されているのは、この「四方針」にも象徴されている。しかしS社は、経営基盤となる事業領域を大きく変化させる一方で成熟商品分野（事例研究の対象となるマンガン乾電池を生産するNASライン職場はここに位置している）も抱え、生産のME化や労働力構成の大きな変化にさらされている。特に現在のS社を考える上で重要であるのは、M社グループが1983年後期から開始した「経営体質改善運動」=「アクション-61」（以下A-61と略する）であるが、A-61はそれまでのS社の経営理念を質的に違うものへと展開した。事例研究の調査時は、このA-61の最終年度である1986年であった。そのため、それぞれの職場で進行しつつある、合理化等の経営施策は、A-61を抜きに考えることができない。まずS社発足時点での経営理念の特徴を明らかにし、ついで経営理念と事業方針との剝離、さらにアクション-61による経営理念の変質を問題とする。

1. S社発足当時の経営問題と経営理念

S社の発足は1979年である。当時M社グループの副社長であったA氏は、S社の社長として就任した。彼は、創業者M氏の経営に対する考え方に深く傾倒しており、それを新会社の経営指針として明確にしようと考えた。その際、M氏の経営哲学を自分なりの問題意識をもとに「四方針」としたのである。しかもそれは、かれが社長としてS社を経営していく上で解決しなければならない問題点を強く意識したものであった。M社グループ伝統の「経営理念」は、「綱領」「信条」「七精神」である。この「経営理念」という規範と「生産者の誇り」をもって仕事をすることをA氏は主張する。「四方針」とは、「進取」「階和」「明朗」「確認」を指す¹⁸⁾。

この中でも特に、「明朗」と「階和」は一組のものとして重要視していた。この経営方針は、トップマネジメントの考えるS社の危機の裏返しでもある。

A元社長が「階和」という言葉を具体的に用いるのは、ふたつの場面においてである。ひとつは、大きな企業、歴史の古い企業の悪癖としての「過度の縄張り意識=官僚制」が会社の活力を阻害しているという訴え（大企業病・官僚制化の克服や予防）をする場面¹⁹⁾で、もうひとつは上司（年齢的には上長の年輩層）と若手（新入社員等の若年層、地位的には部下）の間の不調和（労働力構成の高齢化が生み出す労働モラルの衰弱や企業規範の弛緩）を問題とする場面²⁰⁾において、である。

A社長の経営方針は、会社の行事における発言、年頭における「所感」の発表、創業記念式典等だけでなく、会社発足当時は、事業部レベルの運営方針まで具体化されていた。

例えば、乾電池事業部においても、1981年度の事業部方針として、「四方針の実現」が掲げられる。事業部の方針として、「現在の主力商品について徹底した合理化策をとり経営体質の強化を図る」と「電池需要構造の変化を先取りし事業の拡大へ積極的に対応する」が掲げられているが、それとは別に「四方針については次の順序で取り組み推進していきます」として、「四方針」のそれぞれで「『進取・確認』……本年は事業部として個人として良い面を10%伸ばし、悪

い面を10%少なくし相互の成長を喜び合う。『明朗・階和』……常に微笑みとユーモアを忘れず、各部門や組織を越えてのチームワーク、総合力の発揮で積極的に課題に挑戦する」ことが課題とされていた。

しかし、S社の抱える問題を、M氏と同根の経営理念で克服する在り方は、1982年から姿を消す。1984年から始まるM社グループの「経営体質の強化」を目指したA-61のS社における具体化は、経営理念を企業業績に直結したイデオロギーへと変質する。1983年からは、事業方針は事業方針として、「四方針」は新年、創業式典等の社長の「所感」としての形式的なものになる。そして、A社長の「社長所感」の中での主張——会社組織の「官僚制」の批判、年輩労働者と若手労働者の「世代対立」に対する危機感の表明——は、1982年以降もそれ以前と大きな違いはないにもかかわらず、事業方針に反映していない。再び事業方針と関係をもつのは、1984年に「他社との競争に打ち勝つ」ための全員参加の小集団活動として取り組まれた「隅々運動」においてだけである。

2. S社の事業方針とアクション-61による経営理念の変質

S社発足当時の事業方針の柱は、①新製品・新技術の開発、②市場専有率向上のための、販売施策の充実、③収益力向上のための合理化、④人材の育成、である。1982年からこれに、⑤海外事業の重視が加わり五本柱となる。

④の内容に人材交流が加えられる等、M社グループ全体の方針との関わりで重点が変わることもあるが、1983年まではこの五本柱を中心としていたことには変わりはない。そして、具体的な達成目標としては売上高の年率10%アップを掲げていた。しかし、A-61が推進される1983年後期からは、それとは質的に違った事業方針となる。

事業方針自体の項目としては、それ以前の五本柱と大きく変わってはいない。しかし、具体的な達成目標の売上高の年率10%アップが、収益率の目標達成との2本だてになったことは、重大な転換となった。しかも、1984年からは売上高の上昇が目標達成とほど遠くなっていくことも合わせ、A-61の「ふたつの柱」のひとつである「売上が伸びなくなっても利益を確保できる」「経営体質の強化」が、具体化されていくのである²¹⁾。

売上高の成長は、営業部門の目標として直接の形、「売上高の成長」として採用され得るが、製造部門の直接の課題とはならない。したがって、A-61以前の製造部門の課題は、それぞれの事業部における製造部門個別の課題として、具体的には「合理化＝製造力の強化」として、位置付けられていただけであった。しかし、A-61以降は、「収益率の向上」が全社の直接の課題として掲げられることによって、製造部門も経営目標達成に直接的に動員されることになった。その結果、それぞれの事業部における事業部方針の内容が1984年から、それまでとは違って非常に具体的なものとなる。以下3点にわたってその違いを指摘したい。

aまず、生産技術部との協力によって、設備そのものの省人・省コスト化の取り組みが行われる。1984年度生産技術部の職能方針において、マンガン電池分野では以下の4つの課題が掲げられた。

「徹底したコストの極限に挑戦しマンガン電池分野では、①生産拠点の見直しによる流通コストの引き下げ、②(ラインの)高速化とペア化による生産性の向上、③薄肉亜鉛缶を中心としたVEの推進、そのほか④非作業時間の引き下げ等、厘毛の精神でキメ細かな取組を行ってまいります」(「社

内報」1983年12月25日第57号より引用)。

①の具体化としてマンガン電池ラインの再編が行われた。九州工場では、従来単1乾電池を製造し、九州地区だけでなく、四国、中国地区にも供給していた。しかし、これを契機として供給範囲、輸送コスト、ラインの配置に見直しが行われ、本社工場から輸送したほうがコスト的にみて有利な地区は、本社工場の供給地区とした。そのため九州工場は単1乾電池の生産量を減らすことになった。それだけでは、ラインも人員も遊休してしまうので、単1電池生産のかわりに、輸送コストが比較的安価な単5電池の生産、次いで単4電池の生産を行うことになったのである。

bさらに、従来からのQ&E活動などのグループ別の小集団活動を「事業部の合理化に直接結び付け」た「全員参加」の合理化活動として組織することへの転換である。

例えば1985年度の「製造部の課題」によると、この「全員参加」の合理化活動は次のように述べられている。

「収益性の確保には、全員参加の合理化活動が必要です。原材料に対する積極的なVE、省人・省エネを含めた高能率化、不良損失の極小化等、一人ひとりの立場と役割で、小さなことでも積み上げることが重要であり、このような意味で小集団活動は、品質と収益性の向上に大きな活力を与えるものと期待されます。多くの課題を抱え厳しい状況ですが、苦しくとも明るく楽しい職場づくりをベースとして、特に品質と収益の確保に全力をつくしていかなばなりません」(「社内報」1984年11月25日第68号より引用)。

マンガン乾電池部門は、とくにS社の売上高に占める割合が大きいこともあって、「この分野のコスト力、品質、商品力の向上が絶対的に必要であり、全員の意識革新と徹底的力闘のもと、極限をもとめた合理化の推進」を行うのである²⁾。

cそのために、全員の「意識改革」(経営理念の転換)が追求される。

3. 経営陣の刷新による「意識改革」の推進

1986年2月にS社の社長が交代した。A社長は退き、新しくI氏が就任した。I氏によって、S社の経営理念は「意識改革」として進められることになる。I氏の「所感」によって「意識改革」の内容の特徴をいくつか指摘したい。

彼の掲げたのは、第1に、S社を「世界一位の会社」にする、ということである。そのために、現在の国内占有率を向上させるだけでなく、世界占有率を二ケタにすることを目標として具体化した。

「世界には、非常に数多くの電池メーカーがあるわけですが、その中で一次電池、二次電池の両者を手掛け、また応用機器分野をも含めた総合電池メーカーという観点から見れば、当社は世界に冠たる位置づけになると言えます。つまり、当社は世界の総本山となるべき運命を背負っていると申してもよいと思います。そういう見方からしても世界第一位を目指し、総本山への最低条件突破に向け、全員の力強い結集を自覚するべきであると思いますが、現実はまだ、いろいろな問題があることをこの機会に大いに反省してみる必要があるのです」(「社内報」1986年3月25日第84号より引用)。

第2に、S社を取り巻く状況については「危機感」を非常に強調する。

「私たちは、古い歴史を持ち、国内第一位の立場にあるために、他の多くのメーカーから具体的攻

撃目標になっていると考えるべきではないでしょうか。そういう現実を自覚し厳しい認識で対処していかないと、われわれ自身が餌食になってしまう、そういう危機感を持たねばなりません。私たちの業界はまさに戦国時代です」(同上)。

このように、S社を取り巻く状況として「戦国時代」を強調するのである。「生き残るため」に強調されるのが次の三点である。

- ① 新しい立場の人がリーダーシップを発揮するということ
- ② メンバーの一人ひとりがヤル気を持つこと
- ③ その組織に対して配慮する、という心のやとりと優しさをもつこと。相互信頼の上に立った横の配慮を積み重ねていくこと

これまでに問題にしてきたA-61の推進に必要な「意識改革」(新しい経営理念)は、新社長の手によって、労働者の「ヤル気」を鼓舞することに形を変えたのである。従来の「四方針」がもっていた牧歌性はもはやない。職場に及ぼした影響については、省人化が要求する「助け合い」の問題、「MKのプール化」の問題、小集団活動を「事業部の合理化に直接結びつけ」ることから生じる小集団活動の形骸化の問題として、事例分析の際に実態に則して考察することにしよう。

第2項 S社の経営管理機構と労務管理機構の概要

1. S社の組織構成と職種構成

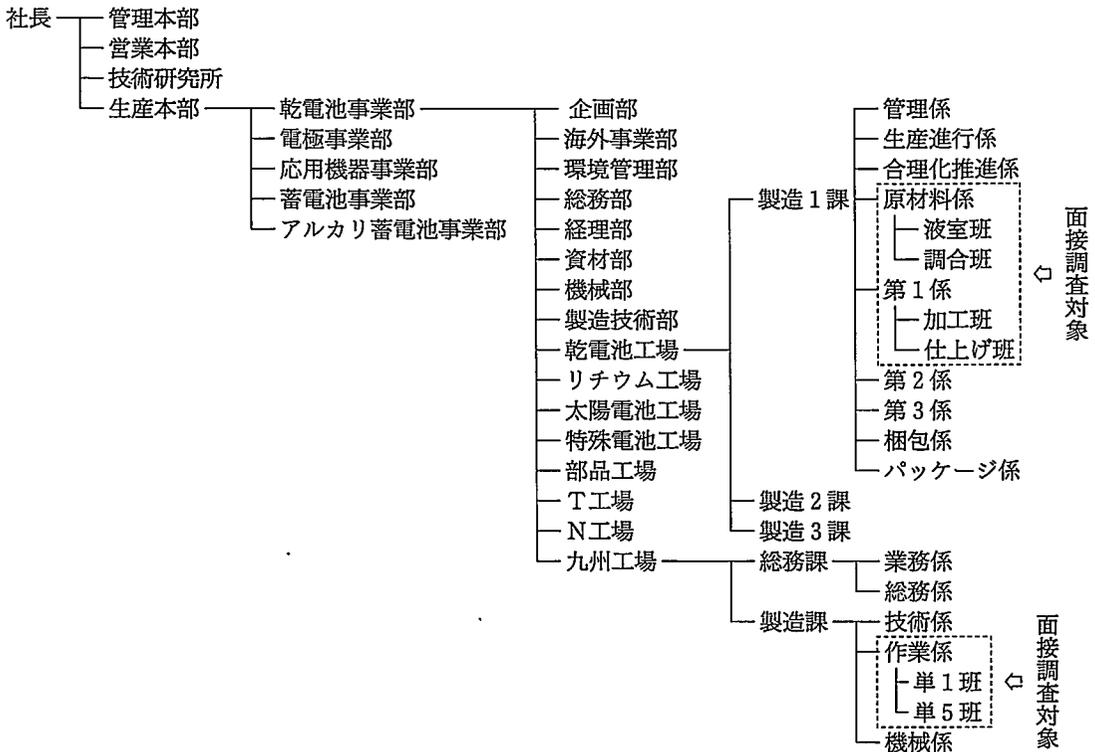
S社の経営管理機構についてまずふれておく。図1-20がS社の組織図である。社長のもとに3本部、1研究所をもつ。生産本部のもとに、5事業部が編成されている。事業部は、乾電池事業部(本事例研究の対象とするNASライン職場が所属する)、電極事業部、蓄電池事業部、アルカリ蓄電池事業部、電極事業部からなる。

乾電池事業部は、8部8工場から編成されている。本事例研究に不可欠な部および工場のみふれておく。機械部は、生産ラインの保全・改善を行うスタッフ部門である。職種としては、「製造技能系」に分類されている。製造技術部は、新型電池の試作やそれを製造するラインの試作を行う部門である。職種としては、「製造管理系」に分類されている。以上の2部は技能職である。これ以外の6部は、事務職となっている。

工場のうち、乾電池工場、リチウム工場、太陽電池工場、特殊電池工場、部品工場は、大阪本社の敷地内にある。それ以外のT工場、N工場、九州工場は、地方工場と呼ばれている。乾電池工場では、マンガン乾電池を製造しているが、製造関係の3課より構成されている。製造1課は筒型マンガン乾電池単1～単3タイプの製造を、製造2課は積層マンガン乾電池の製造を、製造3課はアルカリマンガン乾電池の製造を、それぞれ行っている。

製造1課は、9係から構成されている。事例研究の対象としたのは、原材料係と第1係である。関連のある係とその仕事内容にふれておく。生産進行係は、原材料や部品、ラインの改修の部品等の在庫の管理と外注先の生産進行状態の把握を行う。合理化推進係は、ラインの改善を関連部門(機械部や直接的製造係)との連携をとりながら行う係である。ここへは、直接的製造部門から一時期異動して、出身ラインの改善を主担させる場合も多く、職制一步手前の職位(職能等級、M社グループでは「仕事格付け」と呼ばれている。これについては後述する)の高い労働者のレイバー・プールの役割も果たしている。原材料係は、マンガン乾電池の原料

図 1-20 S 社(株)の組織図



(1986年現在。出所、会社提供資料により作成)

であるマンガン「合剤」(材料である粉を混合したもので「合剤」と呼ばれる)をつくる調合班と、乾電池電解液をつくる液室班からなる。第1係は、次章の事例研究の際に詳述するので、省略する。第2係は、旧式の糊式乾電池と型式の少し異なる単1乾電池を交互に生産する。第3係は、単3乾電池の製造を行う。このふたつの係の内部構成についても、第1係の内部構成と対比させる時にふれることとする。梱包係は、包装がおわった乾電池を単位個数にまとめ、大きな箱に詰める係である。パッケージ係は、単1～単3までの乾電池をいくつかづつまとめて、ひとつのセットにする係である。これ以外に協力会社で生産を用いているものもある。

一方、九州工場は、工場長のもと、総務課と製造課の2課から構成されている。製造課には、設備関係の保全・改善を行う機械係、乾電池の品質検査を行う技術係、そして作業係からなる。作業係は、NASラインで単1乾電池の生産を行う単1班と単5乾電池の生産を行う単5班からなっている。

製造課は、生産進行係が「製造管理系」職種に、他の係はほとんどが「製造運転系」職種に分類されているが、製造3課の一部に「製造組立系」の職種が混入している。

労働者面接調査の対象としたのは、大阪本社工場では乾電池工場製造1課所属、原材料係と第1係の全員である。九州工場では、作業係の全員である。この他に、生産本部担当専務総務部部長、製造1課課長等の職制の一部、九州工場の工場長(製造課課長、総務課長を兼任している)、機械係係長から必要な聞き取り調査を行っている。

2. 職制機構と「仕事格付け」

工場長以下の基本的な職制についてふれよう。監督職のラインは、工場長・部長、課長、係長・職長（製造部門では係長ではなく職長と呼称する）、班長である。この他にポストに緩やかに対応する特称として、専門職(研究員、技師、意匠技師、講師、工師)、専任職(理事、参事、主事、主任、担任)がある。非組合員の範囲は、専任職で副参事以上、監督職のポストで課長代理以上である。

職掌区分とその定義については、表1-2に示す。技能職(現業職)、事務技術職、特務職が同じ職掌Gと定義されている。技能職は、製造組立系、製造機械運転系、製造技能系、製造管理系に区分されている。この職種が具体的にどの課や係であるのは、前述の通りである。管理職、専門職、専任職は同じ職掌Hに区分されている。

G職は、G1～G5の「仕事格付」からなっている。新入社員は3カ月の見習い期間を経て、「未格付け」となる。G1は、乾電池事業部にその職位がない。入社後3年でG2に格付けされる。その後、男性労働者と女性労働者で昇進経路が全く異なる。製造機械運転系の男性労働者の場合は、G2(仕事名は「組立・運転・検査」)⇨G3(仕事名は「運転調整」)⇨G4(仕事名は「整備Ⅰ」)⇨G5(仕事名は「整備Ⅱ」)、あるいはG5を経由せずH1(仕事名は、「班長」あるいは「担任」。「担任」は管理職ではあるが部下がないという点で「班長」と異なる)。女性労働者の場合は、G2(仕事名は「組立・運転・検査」で、男性労働者と同じである)⇨G3(仕事名は「交替予備」で、女性労働者のリリーフマンの様な仕事を行う)、となっている。

表1-2 職掌区分と定義

職 掌 区 分	記号	定 義
技 能 職	G	製造組立系 製造機械運転系 製造技能系 製造管理系
事務技術職		業務知識技能またはある程度の専門知識技能を基礎に行う、組立・機械運転整備・部品機械加工仕上・試作などの直接的業務、またはこれらに密接に関連した品質管理・生産管理・物品入庫管理などの製造管理的業務。
特 務 職		主として管理・販売・技術・システムなどの分野において、社会科学・自然科学的知識または、これと関連した業務知識に基づいてなされる、企画・調査・研究・折衝などの事務的・技術的業務。
管理監督職	H	保安業務、乗用車運転業務。
専 門 職		一定部門の長として、その部門の業務を統括するとともに、上長の補佐ならびに部下の指導・育成を行う業務。また一定の範囲の直接生産作業およびその補助業務について上長の方針をうけて部下を指導・監督してその遂行にあたる業務。
専 任 職		原則として単独で、社会横断的に認定される専門知識、技能などを発揮してなされる専門的業務。
		原則として単独で、社内外で習得した知識、経験、ノウハウなどを発揮してなされる専門的業務。

(出所、M社労働組合資料)

G職の昇格は、男性労働者の場合にはG 3からG 4の昇格時に制度的に問題となる。G 3在籍3年以上（経験年数）のものが、「転換基準」を満たすと同時に、「転換訓練」の受講・試験の合格をもって昇格する。「転換基準」は以下のごとくである。

①作業（保全）計画の立案（週間、月間の予防保全の計画・立案と、改善・改良計画への参画・提言）ができること。②所属している職場の設備の修理（破損部品の取り替え・調整と調整不良箇所の適切な調整）。③品質管理（材料部品のトラブルを判断して、上司に連絡することができること）。④オーバーホール（簡単な単能機のオーバーホールができること）。⑤電気故障（電気破損修理と制御回路故障の原因の発見とその修理補助ができること）。⑥改善改良（治工具の改善・改良と上司の指示による設備の改善・改良）ができること。⑦国家技能検定（「治工具仕上げ」あるいは「機械組立仕上げ」）2級程度の資格を取得していること。

転換訓練の内容は、以下のごとくである。

①学科講習（会社の概要と方針、職場の管理とリーダーシップ、品質管理、安全衛生、図面の見方、製品の知識、電気の知識——シーケンスを含む、保全の知識）と実技講習、及び試験（学科試験、実技試験、面接試験からなる）。国家技能検定2級の取得者には保全の学科試験は免除される。女性労働者の場合のG 2からG 3への昇格は、「熟練度基準」による。具体的には以下の内容である。

①G 2の経験年数を4年以上有すること。②2つ以上の単能機の運転を経験し、それに熟達していること。③製造品種切り替えの代行ができること。④担当する業務の前後工程において、異常の発生時に的確な通告報告ができること。⑤熟練訓練を終了していること。⑥熟練訓練の内容は、品質管理、製品知識、会社の知識と職場の役割についての講習（6時間）と筆記試験である。

第3項 労使関係制度と経営参加制度の枠組み

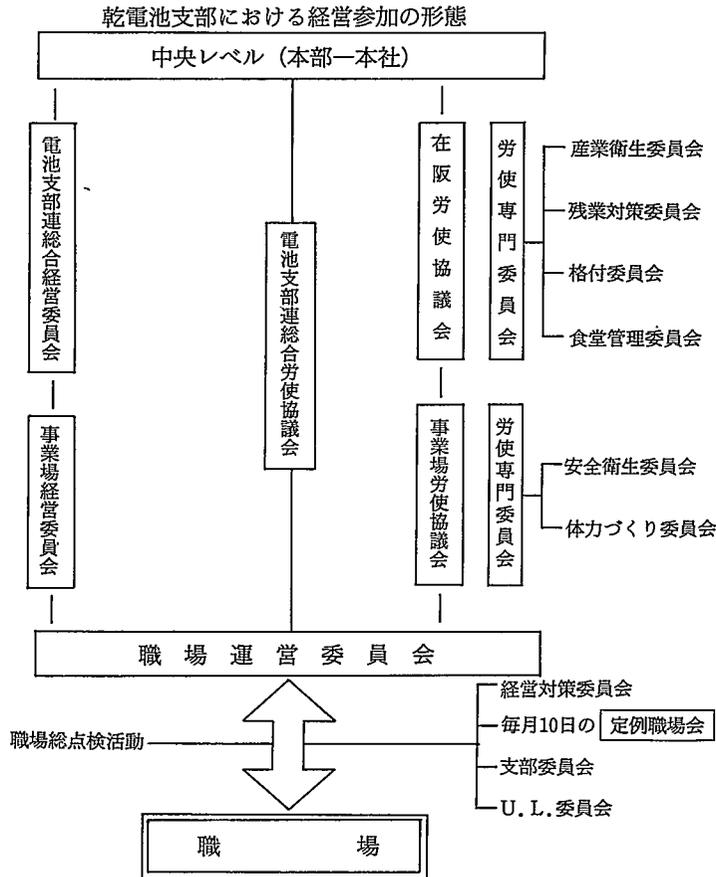
S社の労働組合は、M社グループ労働組合連合会の乾電池支部である。M社グループ労働組合は、労使関係制度として、①賃金や一時金の交渉を行う「団体交渉」制度、②それ以外の領域を労使の両者で協議する「労使協議会」制度、③1978年にM社とM社労働組合との間で協定された「経営参加」制度、をもっている。ここでは、②、③について、本事例研究に必要な範囲で概況を明らかにする²³⁾。

1. 労使協議会制度

M社グループ乾電池支部における経営参加の形態は、図1-21のようにになっている。労使協議会と、経営参加機構を分けてみてゆこう。労使協議会は、M社グループ電池部門の労働組合連合組織、「乾電池支部連」にあたるレベルの「電池支部連総合労使協議会」、その中に本社地区には、「在阪労使協議会」が、工場レベルには「事業場労使協議会」がある。そして、在阪労使協議会レベルには、労使がそれぞれ委員を派遣する「労使専門委員会」として、「産業衛生委員会」、「残業対策委員会」、昇進・昇格に関連した仕事格付けの原案を作成する「格付け委員会」、「食堂管理委員会」がある。事業場労使協議会には、専門委員会として、「安全衛生委員会」、「体力づくり委員会」がある。

労使協議会において、協議される事項は、経営からの「報告事項」、経営が組合に諮問を行う「諮問事項」、労使で協議を行う「協議事項」からなる。協議事項は、①工場閉鎖、休業、合併、

図 1-21 経営参加の形態



分割、事業の縮小などのうち、労働条件に重大な影響を及ぼす事項、②就業規則の改廃に関する事項、③福利厚生に関する事項、④定期採用、その他これに準ずる大量採用に関する事項、⑤大量の異動に関する事項、⑥協約の解釈上の疑義、または紛争処理に関する事項、⑦この協約により協議の規定のある事項、⑧この協約の改廃に関する事項、⑨その他会社、組合の双方が協議することに意見の一致をみた事項、からなる。労働組合の仕事規制の領域として、実効があった領域に労働者の「異動」の領域がある。次節では、ここ近年の大きな変化があった、⑤に特に注目しておきたい。

2. 経営参加制度

経営参加制度は、1978年に労使間で協定されたものである。従来の労使協議会制度に加え、この協定に基づいて、①経営委員会、②経営懇談会、③職場運営委員会、が設立された。労使協議会は、経営が政策決定後その実施に関して協議を行う場であったのに対して、この経営参加制度は経営の政策決定の前に労働組合・労働者の見解を反映させようという狙いをもって

る。「経営参加に関する特別協定書」からその内容を抜粋しよう。

①経営委員会は、社長と労働組合本部レベルでの会社の政策についての意見交換と組合からの「経営提言」を行う場所と位置づけられている。議論される「付議事項」としては、当該年度の（イ）経営方針、（ロ）事業計画、（ハ）事業の大規模な拡大、縮小およびこれに伴う国内外の投資、（ニ）重要な組織変更、（ホ）上記に準ずる重要な経営政策、である。

②経営懇談会は、次の如くである。職能（技術、海外、営業）本部長との経営懇談会は、職能本部長と組合本部および関連支部三役との間で、関連事業グループ経営懇談会は、事業グループ責任者と組合本部および関連支部三役との間で行われる。経営懇談会の目的は、「所轄事項に関連する経営問題についての意見交換と意志疎通を図る」ことである。

③「職場運営委員会」は、当該職場の責任者（部課長）と組合（支部委員および担当執行委員）との間で行われることを原則とし、実際的な構成単位は事業場・支部間で定める、となっている。「職場運営委員会」の目的は、「生産販売計画、業務計画、レイアウト、生産設備、作業・職場環境など日常の職場運営上の諸問題について労使が話し合う」ことである。

ここで、問題にしたいのは③「職場運営委員会」である。労使協議会制度の最小単位は事業場（工場）レベルであったが、部課単位に新たに経営参加機構が作られている。小集団活動を通じての参加という、日経連等の志向する間接的経営参加に比して、これをフォーマルな制度として位置づけている点に特徴がある。「職場運営委員会」が、日常的な職場運営の諸問題についてどのような実効をあげているのか、という事に関しては次節を参照していただきたい。

第4節 労働組合活動と仕事規制

労働組合活動の全体構造については、後にM社グループ労働組合活動が生み出した特徴的な賃金体系である「仕事別賃金制度」に関する検討も含めて分析する（第II部参照）。ここでは、I部を分析に必要な限りでの、基本的な構造を押さえ、労働組合の仕事規制の実態をそれに補足するにとどめる。

S社の労働組合は、M社グループ労組の乾電池支部として組織されている。M社グループ労働組合は、「対立と調和」をスローガンとし、賃上げや一時金等の賃金問題については団体交渉で、それ以外の問題については労働協約において制度化されている労使協議会、さらに、1978年から実施されている経営参加制度において、事前協議を中心にした経営参加を取り組んでいる。本節では、労働組合が仕事規制を行っている領域として、経営参加制度における取り組みを中心に検討を行うが、その中で、①労働者の配置転換に関わる事項、②労働力の給付において制限を試みている時間外労働の規制、③年休の計画取得の問題にふれる。

第1項 配置転換に対する労働組合の取り組み

労働組合は、部外や課外の生産応援についての基本的考え方として、「反対の立場」で取り組んできた²⁴⁾。しかし、相手方ブランド生産の占める比重が高くなることによって、納期への対応が画一的にはいなくなったことから、1974年に、この従来の基本的態度を修正する。会社提案を受け入れる際に「執行委員会の見解」として以下の判断基準を提示した²⁵⁾。

①組合員の労働条件が著しく低下しないか（格付け面、作業環境・安全面）。

②経営努力がなされているかどうか。

③今後の対策が明確になっているか。

このように、労働者の異動を原則的に認めるが、労働条件の低下を招かないようにすることに、対策の中心を置いている。その意味で配置転換への規制を弱めているが、未だに労使協議会での労使間の協議事項であり、組合の監視下にあったと言える。

しかし、1984年10月より、生産部門における人員異動が、「協議事項」から「通知事項」へと格下げになる。これを受け入れるにいたった経緯を、1985年度労働組合議案書では、次のように述べている。

「我社を取り巻く環境については、組合としても十分に承知しており、過去からもそうした観点から経営提言をして来ている。従って、『人間尊重で人を生かし、事業を生かす』基本の運営をされることを条件に申し入れを承知する」（1985年度乾電池支部議案書40頁）。

この上に立って具体的には、以下の6点が要望として対置されたのであった。

①通知は事前（一週間前迄）にされること。

②個人の応援期間の最長は3カ月を原則とする。

③弾力化に伴い年休取得がさらに前進するように会社として協力に取り組みられること。

④応援の際には、本人に対し、十分な動機づけを図られ、応援を通じて本人の能力・見識経験の向上に役立ち、かつ格付け等本人の処遇にも生かされること。

⑤会社提出の「管理のあり方」についての取り組み事項は確実に実施されること。

⑥弾力化に伴う考え方、運営方法・条件について導入時及び以降もその趣旨が誤って伝わらないように職制に十分徹底を図らるること。

そしてこの合意は、新しい労働協約においても盛り込まれている。したがって、これ以降、労働者の配置転換＝「異動」について、組合は労使協議会での協議を通じて規制する方途を失ったのである。

次に、経営参加制度を通じた仕事規制に目を転じてみよう。経営参加制度は、1978年に労使で確認された経営参加制度を具体化したものである²⁶⁾。参加は、4つのレベルで行われるもので、本社レベルの「経営委員会」、事業上レベルの「事業場経営委員会」、職能（技術、海外、営業）別に設定される「経営懇談会」、部課レベルにおける「職場運営委員会」が設置されている。この中でも、職場レベルにおける経営参加がこの制度の中心にくる。職場運営委員会の目的は、「生産販売計画、業務計画、レイアウト、生産設備、作業・職場環境などの日常の職場運営上の諸問題について労使が話し合う場」として位置づけられている。職場運営委員会の構成は、部課長等の職場の責任者と、組合の代表（支部委員、および当該職場担当の支部執行委員）からなり、原則的に2カ月に一回行われている²⁷⁾。

労働組合の行う定例の職場会における意見の集約とそれの職場運営委員会への反映、職場総点検活動（年に一度）等を通じた課題の掘り起こしによって、職場運営委員会に「職場の問題解決機関」としての機能を果たさせることを、労働組合は方針としている²⁸⁾。

労働組合の職場レベルでの仕事の規制の取組は、労使協議会での取組から職場運営委員会の活動に集約されてきていた。本事例研究において、その実態については後にふれるが、ここでは、乾電池支部が1984年に行った組合員の職場運営委員会に対する評価を紹介しておこう。

図1-22が、それである。職場運営委員会が、職場の問題解決に役立っているかどうかに対

図 1-22 職場運営委員会への評価

		問題解決に役立っている							無回答		
		そう思う	どちらかという うとそう思う	どちらともい えない	どちらかという とそう思わない	そう思わない					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	%
全	社	8.5	23.2			44.3			10.9	10.7	2.4
支	部	10.2	21.8			45.0			9.6	9.0	4.4

注) このアンケートは、1985年「総合意識実態調査集計結果報告」として1985年度「乾電池支部談話書」72頁に掲載されたもの。アンケート実施日は、1984年12月、調査対象は、M社労組乾電池支部、男989名、女597名、計1,586名（回収率89.1%）

する回答を集約したものであるが、それによると、肯定的評価（「そう思う」、「どちらかという」と「そう思う」）が32.0%、否定的評価（「どちらかという」と「そう思わない」、「そう思わない」）が18.6%、「どちらともいえない」が約半数の45.0%となっている。実態調査でも、職場運営委員会で何が検討されているかを、職場ULレベルが、つかんでいない状態であったので、「職場の自治の確立」として取り組まれている職場運営委員会の確立は、課題にとどまっていると言えよう。

労働組合の経営に対する活動「経営対策」は、この他に、組合員アンケートを集約して経営に要求を出す、1年に1回行われる「経営提言」がある²⁹⁾。

ところで労働組合の職場組織は、組合員30名毎に、選挙で選出される支部委員1名を中心に、支部長によって任命される職場の組合世話役のUL（ユニオン・リーダー）が3名、そしてその他に青年部委員、婦人部委員（それぞれ1名）によって構成されている。

ULは、年休の計画取得の際に職場を組織する「年休UL」、職場の騒音や粉塵等の環境問題に関して職場を組織する「福対UL」、職場のリクレーション等の組織をする「余暇対策UL」である。

第2項 労働組合の仕事規制の活動——年休の計画取得と時間外労働の規制

労働組合の積極的に取り組んでいる課題には、年休の計画取得がある。職場単位で、年休計画を調整する「年休対策UL（ユニオン・リーダー）」と職場の職制を中心として、年休計画が行われる。その仕組みを図示したのが、図1-23である。

組合から、職場単位に3カ月単位の「年休取得計画表」が配付され、職長レベルを中心として、稼働計画を勘案しながら、素案が作成され、労働者個人々の希望を取り入れ、原案となる。原案を、部・課長が再調整・承認し、人事課に報告する。全体の過程のチェックとフォローを労使で構成された専門委員会「年休取得推進委員会」が行う³⁰⁾。

職場では、「突発取得」（突然に年休をとること）が、計画取得の障害になるために、その防

止の呼び掛けが行われている。

さらに、時間外労働規制の取り組みについてふれよう。

時間外労働の規制は、1978年に労使で取り交わされた、「時間外及び休日労働に関する細目覚書」の完全履行の追求として行われていた。

内容は以下の如くである³¹⁾。

①時間外労働について

月間の超勤時間原則として男子 40 時間女子 15 時間。

一日の超勤時間原則として男子 3 時間以内女子 2 時間以内。

②定時就業日として、残業を禁じた日を作る。

水曜日、週末、賞与支給日、組合行事のある日。

③早出勤務は、年一回労使で協定する。

④夏期（7月16日～8月31日）の生産残業は原則として行わないものとし、必要に応じてその都度労使協議するものとする。

⑤休日労働について

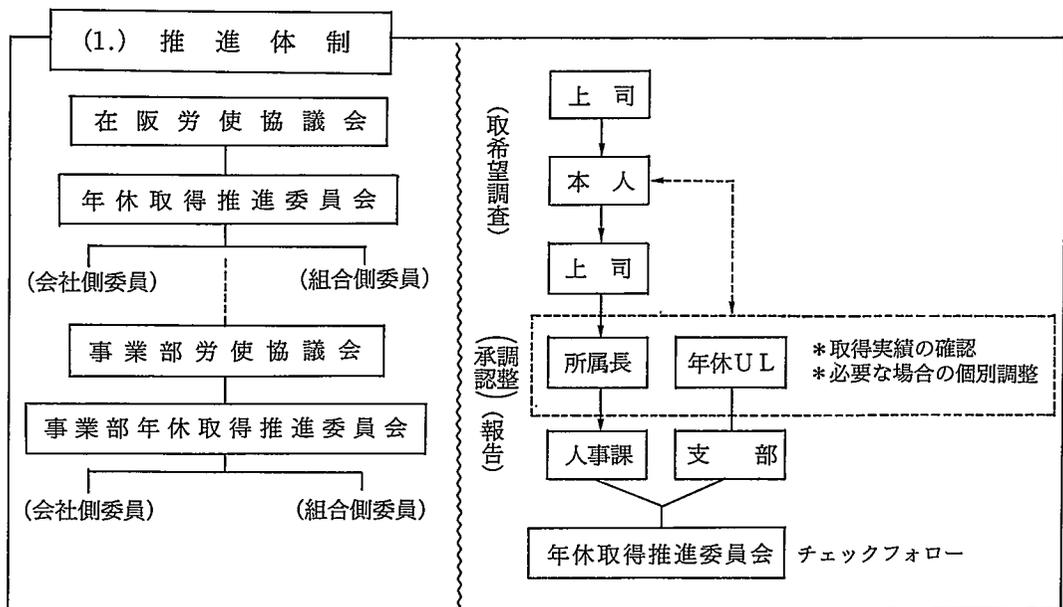
直接生産作業の休日労働は原則として行わない、等。

⑥そして、原則を越える時間外労働は、月間の計画書を作成し、組合と協議すること。

この時点では原則を越えるものについては、労使協議会の協議事項として、規制を加える制度的裏付けをもっていた。

その後、この原則を組合は堅持できなくなった。1980年度から、残業時間を総枠で規制する、「六ヶ月協定」制度に移行する。しかし、時間外残業の限度時間それ自体は、修正していない。

図 1-23 年間取得計画のしくみ



(資料出所、M社労働組合乾電池支部議案書)

そして、組合活動においては、①週二日完全定時日の厳守、②残業協定時間の遵守、③無届け残業等の規制のために、組合役員による「残業巡視」を行っている。

しかし、アクション-61による、経営体質の強化によって、活動の行き詰まりが問題となっている。1985年組合議案書から、取り上げよう。

「年次有給休暇は、心身の疲労を回復せしめ新たな労働に対する意欲と力を培うことを目的として、過去十数年来、計画取得に取り組んで来ましたが、この十年間で9.4日から10.4日(全社平均)のわずか1日の前進しかみられませんでした。仕事量、出勤率、予備員率の条件を変化させない限り、現在の年休取得水準を大幅に向上させることは非常に難しい問題です」(1985年乾電池支部議案書より、下線部は筆者による)。

出勤率の向上を問題にするという点であいまいさも含むが、仕事量や予備員率という根本的な問題がネックになっていることを指摘している。年休取得に関しても、「突発取得」を防ぐことでは、対応ができないことは、明白になってきている。時間外労働についても、「やるべき時はやる」「休む時は休む」の方針では、解決できないことも同様である。基幹人員を含めた根本的な解決が迫られているのである。しかし、組合の議案書を見る限り、根本的な解決を組合の闘争課題として提起しているわけではない。

注

- (1) 吉澤四郎監修／城上保著『新電池読本』オーム社1981年6頁参照。
- (2) 社団法人日本乾電池工業会編『乾電池工業会史』1960年25頁参照。
- (3) 同上『乾電池工業会史』49頁参照。
- (4) S社社史資料編集委員会編『S社社史資料』1981年7頁参照。
- (5) 前出『乾電池工業会史』49～96頁参照。
- (6) 同上。
- (7) 前出『S社社史資料』36頁参照。
- (8) 現在、マンガン乾電池を生産しているメーカーの中で、戦前から同一の資本の元で乾電池生産を続けているのはM社グループの一社だけである。その他は、戦後になって弱小乾電池メーカーを吸収統合して、自社の乾電池生産部門としたケース、外国資本との提携による新規参入のケースなどからなる。
東洋高砂乾電池は高砂工業(株)と東洋乾電池(株)の合併会社。三洋電機(株)は1950年に東海乾電池(株)と事業提携を行い三洋乾電池(株)と改称して乾電池の製造に参入。日立マクセルは、1950年に乾電池製造を開始した日東電気工業(株)を日立電器が資本参加し自社の乾電池部門としたもの。富士電気化学は東京電気化学(株)を1953年に富士電機製造(株)が資本提携を行い富士電気乾電池の製造を開始し、1958年に現在の名称に社名を変更したものである。
三洋エクセルはデュラセル社と業務提携していた三洋デュラセル(株)が1986年に改称したもの。ソニーエナジーテックはエパレディ社と業務提携していたソニー・エパレディ社の改称したもの。東芝電池は東芝とエレクトリック・ストレージ・バッテリー・カンパニー社との合併したもの。これらが外国資本との提携により新規に参入してきたメーカーである。
- (9) 前出『S社社史資料』25頁参照。
- (10) 中川靖造「ヒット商品のいもづる開発」「活性」1980年36号参照。
- (11) M社における乾電池生産の現状については図1-6参照。
- (12) 1986年現在、一次電池は、国内で年間に約30億個の消費がある。
- (13) 岩井正和『日立・東芝・松下「FA」の最前線』ダイヤモンド社1986年159頁参照。
- (14) S社の経営組織の詳細については、第1章第3節を参照のこと。

- (15) 一次電池の種類とS社の主要な生産品目は図1-7を参照のこと。
- (16) M社グループ『昭和60年度M社グループ経営方針発表会』9～15頁を参照。
- (17) 図は掲げておかなかったが、N工場の場合は、全従業員数の圧倒的減少という点では、九州工場と同じであるが、女性社員の比率という点では異なり、その比率を上昇させている。1976年には九州工場と同じく工場の全従業員に占める割合が33%であるが、1985年には37%にその割合を上昇させている。
- (18) 「四方針」は次のごとくである。『S社社内報』1979年4月25日「新会社発足にあたって」より引用する。
- 進取：「同じ失敗を繰り返せば進歩がございません。そのためには『進取』の気性と申しますか、進んで物事に自らぶちあたっていくということ、ぜひお願いしたいと思っております。」
- 階和：「組織が大きくなってくると、上司と部下の関係におきましても、お互い衣を被ってしまいます。また、仕事も非常に専門細分化され、横の連絡もつきにこうございます。そういうことのないように、様々な階層を越えて一致協力する『階和』ということを実現していただきたい。」
- 明朗：「ユーモアを解する『明朗』な職場をつくっていただきたい。ユーモアを解しない人が年々増えております。本人は善意でユーモアと思って話したことが、相手はそれを結論と思って、感情にとらわれ、ぎくしゃくとした人間関係になります。明朗な職場を作るには、お互いにユーモアを解することが前提になります。」
- 確認：「『確認』ということをお忘れずに仕事を進めれば、社会の信用は倍加し、そうすれば当然、利益という形で還元されと、おたがいに『よかった』と喜びを感じます。年々こうした姿を繰り返していけば、社会からも、大いに期待され、隆々と伸びる夢と希望にあふれた姿が実現できるものだと信じています。」
- このような、三方針プラス「確認」を、具体的な場面における経営の「方針」として従業員に説いたのである。具体的な経営上の問題に対応するために、場面によって強調する点は変わったが、常にこの4点に立ち帰り、会社を指導する「理念」としての活用を図ろうとした。
- (19) 端的には、1980年の社内報の「80年代に真価発揮！——各職場の申年代表がA社長と語る」において、ある労働者の疑問に答えて「M社は大きくなって、少し官僚的な感じがしないでもありません。……（中略）……仕事の連絡でも、いちいち書面でとか、そばにおられる職長さんに直接聞いてわかることを班長さんを通して聞いたりとか」という指摘を行った。また、1981年の新年拜賀式のあいさつで、「会社が大きくなりますと、つい組織にこだわり、仕事に活気が薄れがちになりますが、世の中は新幹線、ジェット機の時代です。組織の亡者になることなく、各駅停車はぜひ廃止するように心がけていただきたい」と述べている。
- (20) 具体的に『S社社内報』の社内報所収のA社長語録「ヤア、こんにちは！」から、それについて述べたものをいくつかあげよう。
- 1980年10月の「素直な心で、上長や先輩に進んで指導を受けよう」、1981年5月の「真に信頼される責任者になるためには、上司たる者は、常に自分の姿を謙虚に反省し、自らを引き締める努力を怠ってはならない」等、対象とする職位によって主張は異なるが、若手には「素直なところ」をもち「私心を捨てて」、仕事を通じて上司や先輩に真剣に立ち向かうことが求め、上長や上司には「自分が先頭にたつて道案内すれば、部下は必ずついてくる」等率先垂範を強調する。そして、若手と先輩が存在する会社全体としては、「パイタリイティにあふれるものの経験の乏しい若者、往年の力はないにしても、さまざまな経験を積む中からより良い知恵を働かす熟年者。この調和の姿が大きな仕事を成功させる原動力となる」と説いた。
- (21) 「昭和59年度M社経営方針発表会」のY社長発表24～25頁からの引用。
- M社グループの打ちだしたA-61においては、「事業構造の改善」と「経営体質の改善」のふたつの改革がねらいとされている。前者は、具体的にはM社グループの事業構造の改善——「情報関連分野という成長分野にシフトしていくこと」——である。後者は、成熟部門（市場が飽和して売上の飛躍の向上が望みにくい部門）において、「売り上げの伸びがなくても、収益が確保できるような、しっかりした経営体質をつくり上げること」である。特に、新たな部門へのシフトするためにも「経営体質」の強化が必要となったとしている。同上より引用。
- (22) 『S社社内報』1985年11月25日第80号2頁「乾電池事業部」より引用。
- (23) 木村保茂「労働組合の活動と仕事別賃金・経営参加」小林・木村・越田・浅川「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』（1984・85・86年度科学研究費補助金研究成果報告書）所収（1987），参照。

- (24) M社乾電池支部議案書 1974 年度 7 頁より引用。
- (25) 同上，1985 年組合議案書 11 頁より引用。
- (26) 『経営参加に関する特別協定書』。1985 年に労使で合意されている。
- (27) 「労使協議会運営細則」第 3 条より引用。
- (28) M社乾電池支部議案書 1985 年度 11 頁より引用。
- (29) 1985 年の「経営提言書」のタイトルは、「2 桁成長を持続できる強固な事業体質の構築を旨として」である。そこでは、経営体制について「5 年先を想定した経営幹部の育成」を、営業体制について「特機（OEM）の改善と強化」を、技術行政に関して「新規分野への研究としての活発化」を、生産体制について「事業部再編統合・本部機能の見直し」を提言している。
- (30) 同上，1985 年組合議案書 52 頁より引用。
- (31) 同上，1978 年組合議案書 14 頁より引用。

第2章 生産工程の展開と「無人化ライン」の労働コントロール

本事例研究で対象とするNASラインは、乾電池生産のシステムとしてもっとも進んだ「無人化ライン」である。そこでは、労働者が直接製品を製造する作業としては、検査作業の一部を遂行するのみである。主な作業は、監視作業、補助的作業、整備・保全、改良作業等になっている。各種の単能機がコンピューターに制御される機械システムが生産を遂行する。M社の乾電池生産は、1931年から始まった。そこでは、すでに大量生産方式の象徴でもあるベルトコンベア・ラインが採用されていた。それ以降、生産工程の展開に伴い、ベルトコンベアに配置された労働者が行っていた作業の機械への置き換えが積み重ねられることによって、最終的には「無人化」と言われる段階まで到達している。しかし、その過程は直線的なものではない。ある時には、新型乾電池の誕生によって、乾電池を生産する工程そのものが、それ以前とはまったく違うものに変革されることがある。その中で、従来のラインの改良や、改善では生じることのあり得ない飛躍を行い、大量生産と省人化が達成されてきた。

このような、乾電池生産の動的変容過程の中で、労働力構成とともに労働過程にも大きな変化をもたらされる。特に「無人化ライン」を成立させた、単能機をシステムとして制御することを可能にした技術は、直接的な生産に携わる労働をなくすことに貢献したし、人員も減らした。しかし、このことは、労働者の行う労働を一方的に単純労働にしまったり、複雑な労働にしまったりという結果を出すわけではない。それでは、制御された機械システムは、労働過程を規定する上でどんな条件を与えるのであろうか。本章の課題は、第一に乾電池生産の歴史のなかで、技術革新が労働過程を規定する上でどのような条件を与えてきたか、実際の労働過程が編成されるうえで、働いたマン・ジョブ的要素は何か、そしてその結果としてどのような労働過程になったのを、すなわち生産工程の展開に則して「労働領域」と「労働構造化」の実態を明らかにすることである。第二に現在の「高度の自動化」が達成されたNASラインのもとでの労働過程の分析を、3つの作業班の事例研究を通じて行う。労働コントロールの特徴とそれをもたらした要因の分析が課題となる。

第1節 乾電池生産工程の展開と合理化・省人化の進展

乾電池の生産の展開を時期区分する上で重要な点は、①乾電池生産工法、②ひとつの単能機の機械化・自動化の程度、③諸単能機の体系化の程度、④3者の相互関係である。新型電池は、生産工法の変更を伴う。そのため、生産工程の展開をみるためには、機械化の程度と同時に生産工法（乾電池の種類）を検討しなければならない。生産工法の変化が機械化の程度に及ぼす影響は、直線的ではない。新しい生産工法は、それに見合った作業機の具体化に先行する場合が多い。従来の作業機の機能で対応できる場合はその応用が可能である。しかし、多くの場合、手作業でラインの立ち上げを行い、手作業を徐々に機械化し、単能機の機械体系を作る。それから、自動化を図り、最終的には機械体系の自動化を達成する。新型電池（リチウム電池等）

の場合にはこのような過程が現在進行中である。マンガン乾電池は、成熟商品で生産工程における機械体系の自動化を既に達成しているものの、現在の工法が確立して未だ10年余り経過しているにすぎない。

ここでは、工法の変化と機械化の変化、その相互関係に注意して分析する。工法の変化とともに、同じ工法のもとでも、徐々に進展する単能機の機械化の影響も考慮する。特に、生産の隘路となっていた手作業の工程が、単能機に機械化されることによって、生産に要する人員やその構成が大きく変化することもある。逆に、工法が変化しても機械化や自動化の程度が変わらない場合もある。これらの要因を考慮すると、M社グループにおける乾電池生産の展開は、次のように整理できる。

①手作業ラインの時代 (1931～1953年)

乾電池の種類〔並乾電池〕

②手作業と単能機の混合ラインの時代 (1954～1966年)

乾電池の種類〔HP、糊式HT乾電池〕

③電気制御ラインの時代 (1967～1977年)

乾電池の種類〔糊式HT、ペーパー・ラインドタイプのNH・NN乾電池〕

生産ライン〔ABIライン、高速ライン、NZライン〕

④電子制御による「無人化ライン」の時代 (1978～現在)

乾電池の種類〔NN、塩化亜鉛系NH乾電池の生産〕

生産ライン〔NASライン、単3電池の超高速ライン〕

第1項 乾電池生産工程の展開過程

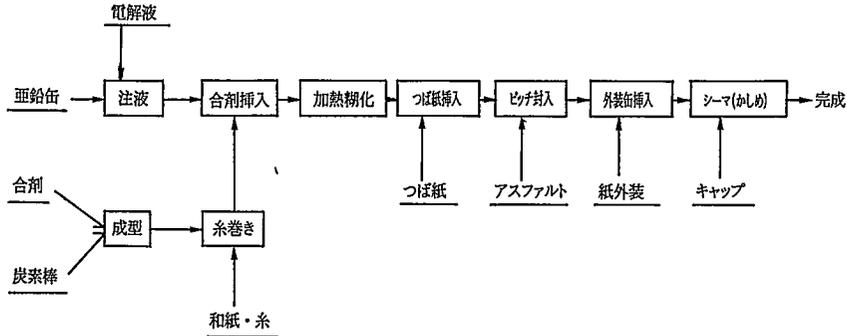
本稿の目的とする労働過程の考察において、労働過程を規定する労働手段の技術的分析は不可欠である。特に乾電池生産工程の展開を考察するにあたっては、前述したような留意が必要である。生産工程の変化の画期は、生産工法の大きな変化によって、もたらされている。生産工法の変更は、生産工程をドラステックに変える。ついで、機械化の問題がある。それぞれの工程の部分的な機械化から、連続する体系が志向され、同時に機械の自動化が追求される。自動化の在り方は、機械的制御から、コンピューターを用いた制御へと革新される。これらは、生産工法の変更に伴う生産工程の大変化の間を補い、徐々に生産工程を変える。職場での改善もこの過程に大きく関わる。順次検討して行こう。

1. 手作業ラインの時代

M社においては、乾電池生産の当初から各工程をラインによって同期化して生産を行う、ライン生産方式が取り入れられていた(図2-1)。各工程を遂行するのは人手によってである。生産の隘路となる工程は複線ラインが採用され、さらに生産性の低い工程ではライン化されていないものも一部にあった。そのため、ライン化された工程での生産の同期化の程度は高いが、それ以外の工程との間に仕掛品が滞留するために、生産工程全体の同期化の水準はあまり高いものではない。

また、手作業という制約上、生産性は低い。例えば、糸巻き工程は、成型された合剤に和紙を糸で巻き合剤が乾電池の中で崩壊するのを防ぐ工程であるが、これは女性労働者担当の工程

図 2 - 1 並電池の生産工程



となっていた。ひとつの合剤に糸を巻く時間がかかりかかるため、20名程度の女性労働者が配置されていた。さらに、その合剤を亜鉛缶に挿入する工程、合剤挿入工程も女性労働者の担当であったが、ひとりの労働者が1分間に50個程度の挿入作業をした。総じて非常に短いサイクルの反復労働が、多かったものと考えられる。

このような比較的軽労働で、作業サイクルの短い「単純」作業は、女性労働者に割り当てられた。いっぽう、男性労働者は、直接的に生産にかかわる作業では、力の必要な工程やマンガンの化学物質を扱う工程に配置されていた。

この時期の生産力の水準は、1ライン100人、生産数量1日数万個程度であった。

2. 混合ラインの時代

HP乾電池(図2-2)は、工法の革新により、合理化を達成した電池である。工程図を見てもわかるように、糸巻き工程がなくなっている。かわりに、合剤の表面に特殊な液体を噴霧し、電導性の薄膜を作り、和紙の代用をしている。これにより、糸巻き工程を省くことが可能になり、最も隘路であった工程がこの時点でなくなった。一方、製造ラインは、手作業から部分的に機械化が行われ、いくつかの自動単能機もできた。これらの単能機の間も、コンベアによる

図 2 - 2 HP 電池の生産工程

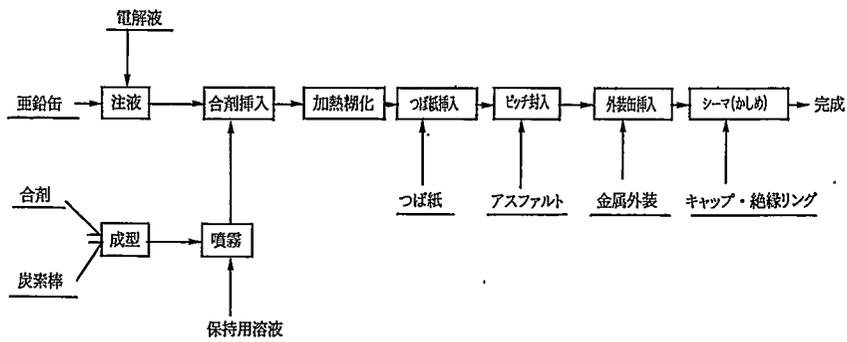
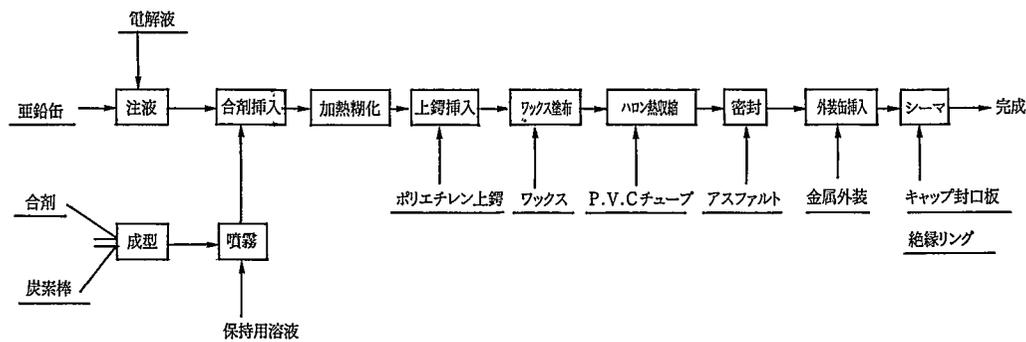


図 2 - 3 HT 電池の生産工程



連結化がすすめられ、これによって仕掛品の工程滞留時間が一定になり、品質安定とともに、乾電池生産のライン化が達成された。

HT 乾電池 (図 2 - 3) は、封口 (電解液が外に出ないように蓋をする) 法や、電池の外装の仕方に変化はあったものの、合理化に寄与するような工法の革新はない。生産ラインの機械化が漸進的に進むので確定的な数字はないが、目安としては、合剤をつくる原材料部門も入れて 1 ライン 100 名弱、1 分間に 200 個程度の生産水準である。

3. 電気制御ラインの時代

この HT 乾電池の生産を合理化する上で大きな影響をもったのが、1967 年に導入された ABI (自動合剤挿入機 auto bobbin insertion machine) である。毎分 300 個の合剤を亜鉛缶に挿入することができるようになった。これは、人手による作業の六倍にあたる。これを 2 台配置した ABI ラインの生産能力は、毎分 400 個程度で、それ以前のラインの 2 倍程度に向上した。人員は、ライン導入時で原材料部門も含めると 70 名程度である。

ABI ラインにおいても部分的に手作業が残存していたが、残っていた手作業の機械化が徐々に進行し、それが一段落した時点で、以下の手作業が残されているにすぎない。乾電池の完成までの工程で、労働者が直接に製品を加工する作業は、①電解液を糊層にするための糊化作業 (半製品の電池を熱湯につけて糊化させる)、②各種の検査作業 (視覚的な検査、重量、大きさ、電気特性等)、③エージングのために半製品を運搬する作業、であった。一方乾電池完成後の工程は、ほとんど機械化が進展していない。包装・梱包作業は手作業のままであった。すなわち、乾電池生産ラインは、検査作業と一部の運搬作業以外が、ほぼ機械化されたのである。

ABI ラインでは、このような単能機の機械化・自動化にとどまらず、単能機の始動・停止が自動化され、単能機の体系化 (機械体系の成立) がなされている。各単能機のスイッチのオン・オフは、単能機の間にある仕掛品を溜めるプール用のターンテーブルに付いているリレーの作動によって、自動的になされる。これは、序章 3 - 1 でふれた R. ブライトの「機械化一覧」表によると、第 8 段階の自動化にあたる。

しかし、この段階における自動化は、「低度の自動化」にとどまっている。自動化といっても、電池の数量をリミット・スイッチ等の機械的な検出機構により感知し、単能機の作動 (スター

トかストップか)に結び付けるものでしかなく、単能機の作動の良・不良は、機械に配置された労働者が電池を見ることによって、始めて判断できた。製品のでき具合を見て、良・不良を判断し、不良品を排除する。さらに、不良品が続けて生産される時には、機械を止め、修理する。労働者は、これらの一連の監視作業を、機械運転をしながら遂行する必要があった。加工の質に無関係な、作動の自動化がなされたにすぎないのである。したがって、加工状態の絶えざる監視が作業として不可欠である。

NH 乾電池(図 2-4、ラインとしては毎分 600 個生産できる高速ライン)は、HT 乾電池と工法的に異なっている点がある。合剤と亜鉛缶を分離する方法として、従来使われていた糊層を用いた方法を改め、代わりに①特殊な紙をあらかじめ亜鉛缶内に入れておき、②そこへ合剤を挿入し、③さらに炭素棒を挿入する、という方法をとったことである。糊層を作るための加熱糊化工程は、電解液を糊で固定する工程であるが、熱湯を用いること等により、装置としてラインに組み込みにくいし、水蒸気の発生があり機械と馴染まない。そのためこの工程をそもそも無くしてしまう方法を採用したのである。この糊層のかわりに特殊な紙(「包紙」)を用いた工法の乾電池を「ペーパーラインド・タイプ」と呼んでいる。品質面で管理の微妙であった、化学的変化を伴う工程である糊層形成過程が、機械的に加工可能な紙層に置き変わったことで、ライン内で化学変化が必要な工程がエージング工程のみになった。これは、センサー類の使用不可能な工程がなくなったことを意味し、「無人化ライン」へ大きく前進する基礎となった。この段階でひとつのラインに、原材料部門も入れて 43 名が配置されていた。

NN 乾電池(図 2-5、ラインとしては NZ ライン)は、従来の乾電池の電池反応系を変えている。乾電池の性能向上において漏液対策が非常に重要であったが、従来のようなパッキングの方法を変えるだけでは限界があった。ところが、電気を発生させる反応系を変えてしまう

図 2-4 NH 電池の生産工程

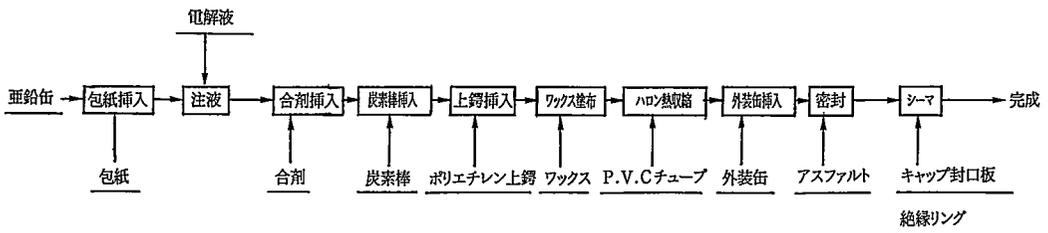
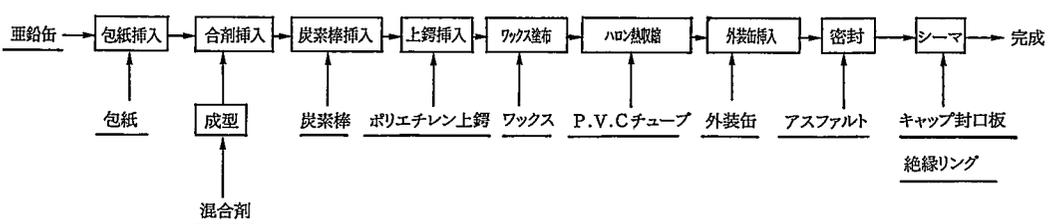


図 2-5 NN 電池の生産工程



ことによって、この限界を突破した。これによって、反応が進むと水が生じるこれまでの反応系から、反応が進むと吸水する反応系へと変わった。塩化アンモニウムタイプから、塩化亜鉛タイプへの転換である。しかし、このラインは、乾電池生産の工法は変化したが、品質面への向上が主で、生産工程への影響という点からいうと、電気制御ラインの延長線上にある。しかし、この段階で各工程の合理化が積み重なることにより、ひとつのラインで、原材料部門を含めて26名の人員になっている。

4. 電子制御による「無人化ライン」の時代

NASラインの登場(1978年)によって、電子制御によるライン＝“高度の自動化”の段階になった。NH乾電池生産における工法の革新をもたらしたペーパーラインの技術は、その工法自体が機械的加工を行う工程のみで生産工程の編成を可能にした。そのことが大きな技術的条件であるが、それを生かして、このラインにはあらかじめ設計の段階から、「無人化」を狙った試みが、盛り込まれていた。この「無人化」ラインが導入されたのは、ME化が問題とされ始めた1970年代後半と時期を同じくしているが、NASラインの場合には、機械単体(単能機)の自動化・ME化ではなく、ライン全体の自動化・ME化であることに注意してほしい。その意味で、乾電池生産過程の諸工程が連結され自動化・ME化されているわけであるから、工場ワイドのオートメーション(FA)と呼ぶほうが、適当である。FAが具体化されていくのが1980年代後半であることを考慮すると、NASラインの意味がはっきりする。このラインは、M社グループ全体の生産が進んでゆく方向(自動化工場、あるいは「無人化工場」)の実験プラントの役割を担っていたのである。

「高度の自動化」「無人化」を達成するために、(1)以下の機能がラインに組み込まれている。①不良品の発見をセンサーが行い、自動的にライン外に排出する機構、②不良品が連続して生じ、調整や整備の必要な場合には、不良を発生させる単能機を止めると同時に前工程の単能機も、徐々に運転のスピードを落とし停止させる。さらに、(2)ラインの省人化の障害であり、作業の集約性を悪くしていた、長大なラインを短くすることを追求している。単能機間に存在する仕掛品をためておくターンテーブルを排除するあるいは小さくすることにより、また単能機を幾つか組み込んだ複合機とすることにより、ラインを短くした。ターンテーブルを無くすためには、それぞれの単能機ごとに、生産する数量をシンクロさせる必要がある。前工程の生産量が後工程の生産量を上回る場合、後工程の生産量に応じて前工程の生産量をおとさねばならない。前工程でトラブルが起きると、後工程が自動的に速度を落とす、ないしは止まるようにできていなければならない。そのために、それぞれの単能機の生産数量をチェックし、アンバランスが生じないように、仕掛品の量を一定に保つようにコントロールしている。この工程ごとの生産数量を測定し、その情報を判断し各単能機をスタート・ストップさせるために、コンピューターが用いられている。生産数量のバランスを取るためだけの目的ならば、ターンテーブルとリレーセンサーの組み合わせでも、ことは足りるのだが、ラインをコンパクトにするために、コンピューターによる生産数量制御を行っているのである。長いラインは少ない人数で管理するには、不都合な点が多い。そのためコンパクトなラインが必要なのである。実際、NASラインは、それまでのラインの約半分の長さになった。

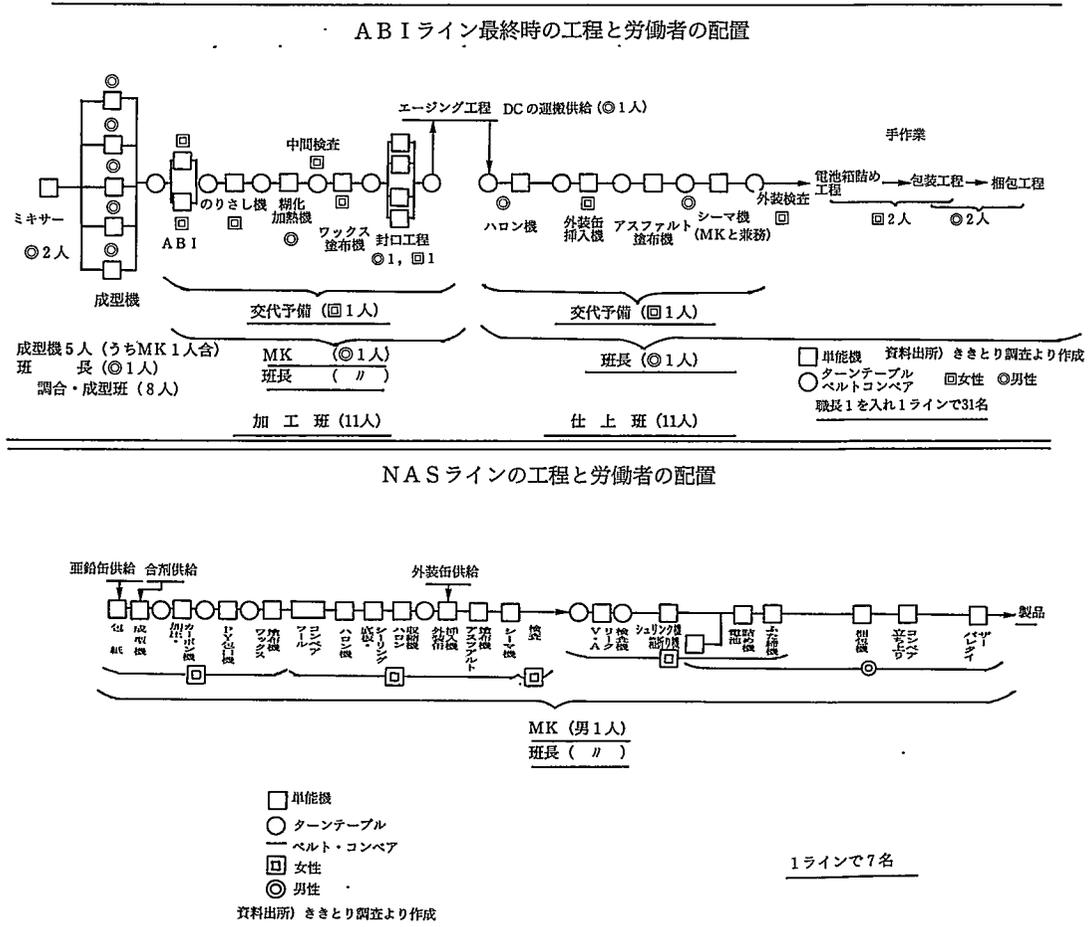
R. プライムの定義する12, 13段階の自動化(“高度の自動化”)が個々の単能機で達成されて

いるだけでなく、それらをシステムの統合する機構を兼ね備えている。このふたつの要素により、機械に人が張り付いている必要は基本的にはなくなり、多工程をひとりで管理できる、すなわち少ない人数でラインを動かせる客観的基礎が整うことになった。NASラインは、毎分750個の電池を生産する力を持つ。原材料部門も含めてNASラインの導入当初は、1ライン換算で12人。ラインとして成熟し、安定した稼働状態になると人員が減る。それに加えて、ラインに必要な部品を補給するという補助作業の機械化によって順次人員が減少し、1986年現在では7人で生産を行っていた。

第2項 ABIラインおよびNASラインにおける工程と労働者の配置と作業分担

前項では、電氣的制御を行っているライン（ABIライン）と電子的制御を行っているライン（NASライン）の違いを、“高度の自動化”が達成されているか否か、をメルクマークに区別した。その際、両者において労働手段が要求する労働の領域が異なることを明らかにした。ここ

図2-6 NASライン、ABIラインの工程と労働者配置の比較



(会社提供資料及び聞き取りより作成)

では、さらに「無人化ライン」の導入によって生じた“労働領域”の変化が、労働組織の労働過程となる際に、どのような構造をもつに到る（“労働の構造化”）かを考察する。労働の構造は、最終的には、個々の労働者の労働過程への分節化とその統合の相互関係として分析されるが、それに到るために、まず自動化の異なるライン、電気制御ラインである ABI ライン、そして電子制御ラインである NAS ラインの労働者の配置を比較する。次に、単能機に配置されたオペレーター（OP：operator の略）と単能機の調整・保全を行う労働者であるマシンキーパー（MK：machine keeper の略）の配置のされ方の違いから、「高度の自動化」が労働組織編成にもたらす可能性について吟味する。自動化は労働領域を変化させるが、それだけでは労働構造は決定されない。現実の労働構造を批判的に分析するためには、この可能性に留意することが不可欠である。

図 2-6 が、ABI ラインと NAS ラインの工程と労働者配置を比較したものである。九州工場の ABI ラインと NAS ラインを事例として取り上げ、生産工程の違いを大きく 2 点にわたって指摘する。

1. ABI ラインと NAS ラインの生産工程の違い

ABI ラインと NAS ラインの生産工程の違いは、第一に、機械体系による工程の連続化の達成の度合いが異なるということである。NAS ラインは、最終工程に到るまで、機械体系が完結している。しかし、ABI ラインは、機械体系が部分的にとどまる。

ABI ラインは大きく 3 つの部分に区分できる。成型・加工工程、仕上工程、包装・梱包工程である。成型・加工工程は、すべての工程が機械化されている。加工工程終了の後、ラインから別の場所に運ばれ、数日放置される。その間に電池の内部で化学変化が起きて、放電特性が安定する。この工程をエージング工程という。エージング工程を通して、仕上工程に供給される。仕上工程も外観検査を除き機械化されている。しかし、包装・梱包工程は機械化されておらず、手作業のままである。このように、いったん電池ができた後の、箱詰め、包装を行う工程の機械化がなされていない。

一方、NAS ラインは、先頭の工程から始まって、電池が箱詰めされるまでのすべての工程の連続化が達成されている。

第二に、両ラインにおいて、ターンテーブルの数が違うことである。これは、単能機の制御の違いを表している。ABI ラインは、ターンテーブルに滞留する電池の量をリレー・シーケンサーによって検知することで、単能機の作動を行った。或る単能機で生じたトラブルを次の単能機に波及させないためには、ターンテーブルが必要であった。また前工程の或る単能機がストップしても、後工程の単能機が動き続けることができるためには、一定量の仕掛け品が単能機の間はどうしても必要であったのである。

しかし、NAS ラインは、各単能機における生産数量を計測し、その量をコンピューターでコントロールしている。或る工程にトラブルが生じると、前後の単能機にコンピューターが信号を送り、生産数量をダウンさせる。そのために、単能機間に緩衝帯としてのターンテーブルを必要としない。このような単能機の制御の方法の違いによって、ラインの長さが大きく変わってくる。ラインの長さは、ラインを稼働させるための人員数に関わってくる。ライン長が短ければ、多工程を受け持つことが、より容易となる。

2. ABIラインとNASラインの作業組織の比較

つぎに、生産工程を動かす人員構成を検討しよう。

ABIラインの作業組織の構成は、調合・成型班，加工班，仕上班の3班に分かれ，総人員31名である。

ABIラインは，NASラインとは異なり，調合工程の労働者も，調合・成型班として，ラインの班として編成されている。ミキサーに2名，5台の成型機にひとりづつ5名，その内のひとりが成形機のマシンキーパーで，自分の担当の成型機を運転しながら，他の成型機の整備にも携わっている。それと別に班長がおり，全員男性で，8名からなっている。

加工班の人員構成は，2台のABI機に女性2名，糊さし機に女性1名，糊化加熱機に男性1名，ワックス塗布機に女性1名，封口機に男女2名，中間検査に女性1名，班の交替要員である交替予備に女性1名，全体のマシンキーパーに男性1名，それと班長の計11名からなる。

仕上班には，エージング工程に乾電池の運搬し，次工程への乾電池の供給をする作業に男性1名，乾電池に絶縁のためのビニールチューブを被せる高速ハロン機にマシンキーパーと兼任の男性1名，外装缶挿入機に女性1名，アスファルト塗布機とシーマ機を掛け持ちしている男性1名，最終外観検査の女性1名，電池箱詰め作業に女性2名，包装作業，梱包作業に男性2名，交替予備の女性1名，班長1名の計11名からなっていた。

以上からわかるように，単能機と労働者が1対1の対応をしているのが原則である。ひとりの労働者が，1台の単能機を運転管理するのである。機械の整備・保全等を行うマシンキーパーも，それ自体で独立しているのは，加工班だけであって，調合・成型班，仕上班においては，マシンキーパーとして独立した仕事ではなく，自分の単能機をもち，その運転の合間を縫って他の単能機の整備・保全作業を行っているのである。マシンキーパーが独立した職務となるためには条件があり，ABIラインでは，加工班においてのみそれが満たされているのである。その条件とは，単能機に配置されている労働者が，自分の担当している単能機の整備・保全等を行えないことである。すなわち，女性労働者等の低技能者が，単能機に多数配置されることによって，マシンキーパーが必要になるのである。個々の単能機ごとに行っていた整備・保全を集約して，ひとりの職務とするための条件は，女性労働者等の低技能者を機械運転に配置し，しかも行う作業を整備・保全作業ではないものに限定すること，すなわち監視，部品の供給等の補助的作業に限定することによって，マシンキーパーという仕事はできたのである。特に，男性が配置されている単能機は，原則的に配置されている労働者に整備・保全は担当させる傾向が強かった。女性労働者の場合にそうならなかったのは，その当時の女性労働者は，結婚・出産までの労働力であるという位置づけがはっきりしていたからである。女性労働者に機械の整備や保全を教えることはほとんどあり得なかった。したがって，男性のみの班である調合・成型や，女性で単能機に配置されているのが1人の仕上班では，マシンキーパーは独立した仕事になり得ず，兼任になっているのである。

NASラインでは，ライン全体がひとつの班であり，人員が7名である。ひとりの労働者が5台程度の単能機を受け持っている。ABIラインの「ひとり1単能機」の原則はない。すなわち，制御機構がラインに内蔵されることによって，労働者の配置上に生じた変化は，多台持ちの進行である。しかし，或る条件に媒介されて，仕事内容としてそれが均一に現れるわけではない。仕事内容の違いは，一方での単能機に配置され作業を行う労働者の作業と，他方で特定の単能

機に配置されるのではなく、技能的な要件を加味されライン全体にかかわる特定の作業を集約的に行う労働者の作業、との分化として現れている。

こうした作業の編成のされ方に注目すると、ABIラインとNASラインとでは、作業の編成の在り方がかなり異なっていることを明らかにすることができる。機械体系の自動化によって、労働領域が決まってくるが、労働領域がどのように構造化されるのか、という問題は、労務管理の在り方や当該労働組織に集められる労働者の具体的な労働力能、そして労資関係の産物であり、労働組織の再生産の在り方を検討することで明らかになる。この観点からすると、ここまでの分析は、或る作業編成がなされた結果“作られた”労働組織の分析でしかない。労働者に分担される現実の作業は、労務管理によって規定される「職務」とは異なる。「職務」は、労働組織全体の労働を労務管理の立場から或る型に構造化しようとする、あるいは制度化しようとする意図をもった、作業編成原理である。このような「職務」の批判的な分析のためには、配置とオペレーター、マシンキーパー間の分担の在り方の分析にとどまるわけには行かない。実際の作業の労働者への割りあて方を考察する上で、職務が編成される在り方を規定する客観的基盤と「職務編成」の意図を区別するためには、「職務」の批判的分析を行わなければならない。これらを念頭においてM社の特徴的な賃金形態——「仕事別賃金」——の基礎である「仕事格付け」、とりわけ格付けされた「仕事」の違いを、以下で検討する。

第3項 乾電池生産ラインにおける自動化の展開と制度的労働構造の変化

M社グループの賃金制度は、「仕事別賃金」制である。「仕事別賃金」は、会社側が提案した「職分制—職能給」に対して、労働組合が職務給の一種である「仕事給」を提起するために、創造した考え方である。現在の「仕事別賃金」の評価は、続稿に譲るが、「仕事別賃金」制度の成立時（1966年）においては、他社の「職務給」と異なって、「職務」遂行「能力」を賃金率決定の指標とせず、労働者が実際に行っている作業を「仕事」として格付けることで、「同一労働、同一賃金」の思想を賃金制度に盛り込もうとしたもの、として性格づけられる²⁾。

「仕事格付け」は、「仕事別賃金」の基礎となる「仕事」（「職務」ではないことに注意してほしい）を確定、序列化したものである。具体的には、労働者個々人の担っている「仕事」を、職場の作業分担の実態に照らして、「知識」、「習熟」、「肉体的負荷」、「精神的負荷」、という4要素にわたって、職場討議を経て点数化し、序列化したものである。職場の実態に合い、労働者が納得いくような形で、職場の総作業（或る期間の継続性を考慮すると“総「仕事」”）を分節化・階層化し、「技能形成」序列的要素をもたせたものと言える。異なる生産ラインの職場と“同水準”の「仕事」を同じ「仕事グループ」として設定することは、職能給が経営にとっての労働力の価値の序列としての意味をもつものに対して、労働組合が賃金政策として、労働者が評価する作業や技能の同質性に注意を喚起し、共通の評価基準を作ることを志向した、という点で注目に値する。

この「仕事格付」の変化を生産工程の展開と関連させて分析を行う。一般的には職務は実際の仕事とは異なる場合が多いが、「仕事格付」はその差が以下の根拠により小さいと考えられる。一般的な職務給において、職務の評価要素に入る、「責任」「努力」等、経営への貢献を評価する要素が、M社の「仕事格付け」には入っていない。また、職場における納得性を重んじて「仕事」の「格付け」を行う方法は、その結果として、「仕事」が慣行的なひとまとまりの“作業”

として、経験的に労働者ひとり一人の「仕事」としての分節化（その結果としての「仕事」内容）を表しており、さらに、「仕事」の序列は職場の実際の慣行的序列をよく反映したものである、と考えられる。すなわち、「仕事格付け」に表れる「仕事」は、職場における「仕事」の分節化・階層化のあり方とその序列を、かなりよく反映していると考えられるので、以降の分析では、ラインにおける作業分担の在り方を検討するための素材として使用したい。この「仕事格付け」の変化をみることによって、前項で明らかになったABIラインとNASラインの労働領域の相違が、どのように作業編成されるのか（労働の“構造化”の在り方）が明らかとなる。

1. ABIラインにおける「仕事格付け」

表2-1は、「仕事格付け」と仕事グループの変化である。1966年に「仕事別賃金」制度ができた時の「丸缶製造部門」（筒型マンガン乾電池を生産する）の仕事名とその格付けである。1966年は、ABI自身が導入されたばかりであり、ABIをラインに組み込んだ“低度の自動化”が達成されたABIラインの“完成”は、1967年であることを注意しておきたい。

ここで特徴的なことは、単能機と関連させて、それぞれ仕事が格付けられていることである。例えば、「PY 封口検査」、「成型機運転調整」、「高速ハロン機運転」等である。これは、配置された単能機の作業が1人の労働者の仕事としての分量があったこと、しかも違う仕事として格付けることが必要であったことを意味している。

表2-1を仕事内容によって組み替えたのが、表2-2である。機械運転・整備作業をみると、加工工程のABI以外の単能機は「加工機」に一括されている。同様に、仕上工程においても、高速ハロン機以外の単能機は「仕上機」に一括されている。それぞれの仕事の分布は、加工機、仕上機が標準的な仕事の分節化を表していると考えられる。ここでは、「運転」⇨「運転調整」⇨「整備」の順に〔L2⇨L3⇨L4〕となっている。同じ機械に配置されて仕事をしていても、その作業内容の違いによって、格付けされる「仕事」が違うのである。すなわち、同じ機械を扱うにしても、或る種の機能的な分担しているのである。単能機の運転をしていれば〔L2〕、運転に加えて調整作業もしていれば〔L3〕、整備作業まで含めると〔L4〕になるのである。しかし、現実的には、「加工機整備」〔L4〕の労働者が、1台の単能機に配置されていることはない。かれは、数台の単能機の整備を集約的に行う仕事、「加工機整備」〔L4〕に格付けられているのである。このように、或る労働者が、労働組織で担当する総作業の或る部分を集約して行うように分担されているということは、逆にその作業を行わない労働者が存在していることも意味する。

すなわち、機械体系の稼働を行う上で、必要な作業を機能的に分担しているのだが、その際、2つの要素が加味される。第一に、機械体系となっているために、個々の単能機に必要な総作業を質的な相違に注意して集約し、その作業だけを数台の単能機について行うこと、すなわち特定の作業を1人の労働者に集約することが可能になっていることである。また、第二に機能的に分担された作業間に、或る“技能的な序列化”が構想されており、この両者が一体となって制度化された「仕事」が決定されるのである。すなわち、この“序列”には、或る種の機能的な〔「運転」⇨「整備」〕という矢印で表せる高度化として、職種転換〔運転職種⇨保全職種〕が組み込まれているのである。ひとつのまとまりをもった労働力能を形成する場として職場をみると、いわゆる旧型熟練職場のごとく職務序列のポジションを順に経験することで、熟練を

形成し昇進・昇格するという在り方とは、全く異なった原理で、「仕事」が“作られる”ものであることが、明らかであろう。

ところが、こういった分業の仕方が、この段階では徹底できないことも、この表に現れている。すなわち、高速ハロン機は、「運転」〔L4〕しかない。ABIは、「運転調整」〔L4〕となっている。高速ハロン機の作業は、運転するだけでも、技能的に難しいことから、〔L4〕程度の

表2-1 仕事格付と仕事グループの変化（原業部門）

1966年		1972年		1979年		1986年	
仕事グループ	仕事名	仕事名	仕事グループ	仕事名	仕事グループ	仕事名	
L1	なし	なし	A1	なし	G1	なし	
L2	電池加工 加工機運転 仕上機運転 成型機運転 梱包機運転 PY封口検査 仕上検査 加工箱詰め 電池運搬 梱包	電池組立	A2	組立検査運転	G2	同左	
L3	加工機運転調整 仕上機運転調整 成型機運転調整 原料調合Ⅰ 原料調合Ⅱ 電解液調合 工程検査 製品管理 材料調達 仕上予備員	丸缶組立機運転 原材料調合 工程検査		原材料調合 品質検査			
L4	加工機整備 仕上機整備 高速ハロン機運転 自動合剤挿入機運転整備 原料調合Ⅲ 成型指導員 加工指導員 仕上指導員	丸缶組立機運転調整 原材料調合調整 丸缶交替予備	A3	運転調整 原材料調合調整 交替予備	G3	同左 同左	
L5	なし	丸缶整備Ⅰ 指導予備Ⅰ	A4	整備 指導予備	G4	整備Ⅰ	
L6	なし	丸缶整備Ⅱ 生産進行 指導予備Ⅱ		生産進行			
					G5	整備Ⅱ	

(出所、組合資料並びに会社提供資料により作成)

表 2 - 2 1966 年における仕事格付けの階層性

	手作業	機械運転・整備	検 査	運搬・梱包	調 達	予備・指導員
L 2	電池加工	加工機運転 仕上機運転 成型機運転 梱包機運転	PY 封口検査 仕上検査	加工箱詰め 電池運搬 梱包		
L 3		加工機運転調整 仕上機運転調整 成型機運転調整	工程検査		製品管理 材料調達	仕上予備員
L 4		加工機整備 仕上機整備 高速ハロン機運転 ABI 運転整備				成型指導員 加工指導員 仕上指導員

(出所、表 2 - 1 と同様)

技能があって始めて運転が可能になる。運転作業中に、頻繁な微調整が絶えず必要なために、他の単能機と同様の運転〔L 2〕ではない。ABI の「仕事」が「運転調整」であるのは、ABI に配置された労働者が生産を行うためには、運転中にもたえず運転を停止して調整作業を行う必要があって、これを別の労働者が機能別に集約して行うことが不都合であるために、ひとつの仕事として格付けられていることを示している。このような単能機は、自動機械として不完全であり、機械体系に統合された自動機械の一般性を未だ獲得していない。

これらのことから言えるのは、以下の 2 つのことである。“低度の自動化”が達成された ABI ライン完成以前では、第一に、それぞれの単能機によって機械が要求する諸作業(「運転」、「調整」、「整備」)の難易度に差があり、作業を一旦機械体系として集約し、作業の技能的類似性で分節化することを実行できていない。しかし、第二に、このように分割された「仕事」(「運転」、「調整」、「整備」)が、同時に〔L 2 ⇨ L 3 ⇨ L 4〕という“技能序列”でもあるという関係が、この時点でも端的に成立していることである。しかし、同じ仕事グループ〔L 4〕に、「運転」と「整備」が混在し、機械体系全体にわたる〔運転 ⇨ 調整 ⇨ 整備〕という“技能序列的”な作業分担が完成しておらず、ライン全体の整備作業の技能の形成のためには、ABI や高速ハロン機の「運転」や「調整」を、その単能機に配置されることによって、習熟することが必要であった。旧型熟練職場の技能形成とは異なるが、特徴的な単能機に配置されることが技能形成上必要であり、旧型熟練形成の残滓を残している。

2. ABI ライン完成以降の「仕事格付け」の変化

ふたたび、表 2 - 1 に戻ろう。1972 年の仕事グループの改定作業によって、仕事名が大きく変更された。配置される単能機と関連した「仕事」名の相違が一掃された。「仕事」名は、「丸缶組立機運転」〔L 3〕、「丸缶組立機運転調整」〔L 4〕、「丸缶整備 I」〔L 5〕、「丸缶整備 II」〔L 6〕である。このように〔「運転」⇨「運転調整」⇨「整備 I」⇨「整備 II」〕という“技能高度化”にそった〔L 2 ⇨ L 6〕の序列ができています。これは、1966 年での加工機、仕上機の「仕事」の分節化と同じである。先に強調したように、機械体系を稼働させる総作業を“技能序

列的”に階層化した分担として、編成されているのである。

変化はそれだけではない。機械に配置されない仕事では、検査を「工程検査」に統合、「仕上予備員」が仕上工程だけではなく、成型班にも加工班にも在る「交替予備」に変更、「指導員」は機械に配置されない男性労働者の仕事として「指導予備」に変更、「材料調達」、「製品管理」は、「生産進行」に統合された。包装・梱包に関わる仕事は仕上班のなかに編入、機械化され無くなった。このように、仕事の統合によって、ラインにおいて格付けとして区別される「仕事」の数が、24から10に激減した。仕事グループの「大括り化」が進められたのである。

さらに、NASラインが導入された一年後の1978年に、「仕事別賃金」制度は大きく改変される。改変にいたった問題意識を、組合資料から引用すると次のようになる。

「仕事の実態としては、機械化、合理化の進行により、これまでローテーション（配置慣行）に基づいて仕事の習熟区分を設けて格付けしてきました。しかし現在では、その区分度が存在しなくなってきました。反面、複雑な機械の保守点検や修理という高度な知識や、かなりの習熟を必要とする仕事が増えてくるなど変化してきました。また現業職は事務・技術職の中間の仕事が増えてきており、現行の格付け基準では対応が難しくなってきました。

また、機種切り換えや工程編成の変更などに際して格付けへの影響が問題となり、柔軟に対応できない面が出てきています。」（M社労働組合機関紙「ユニオン」1978年4月10日号より引用）

「仕事格付け」変更が不可避になった要因としての中で、特に次の3点に注目したい。第一に、以前の仕事格付けがローテーションに基づく「習熟区分」であったこと、第二に、ローテーション（配置の慣行）にそって移動することによる技能形成と、それに対応した昇進序列がうまくいなくなってきた（ローテーションによる技能形成と昇進序列の矛盾）こと、その一方で、第三に、自動化に対応した複雑な機械の保守修理等の難しい作業等のかかなり習熟を要する作業が増えている（“労働領域”のドラスティックな変化）こと、である。

仕事別賃金制度の見直しを機に実態に見合わない「格付け基準」を変更することにしたわけであるが、私達の問題としている丸缶製造ラインの「仕事の格付け」に与えた影響はないと言ってよい。「丸缶整備Ⅰ」と「丸缶整備Ⅱ」が一本化して「整備」に、「指導予備Ⅰ」と「指導予備Ⅱ」が一本化して「指導予備」に変わっただけで、その他は、「工程検査」が「品質検査」に、「丸缶組立機運転」が「組立検査運転」に、「丸缶組立機運転調整」が「運転調整」に、「丸缶交替予備」が「交替予備」に、それぞれ名称変更しただけである。工場ごとに異なっていた「丸缶」や「積層」や「ニツカド」といった製造する電池の種類を冠した「仕事」名から、それが消えた。生産する電池の種類が「仕事」に与える差異がなくなったことを意味している。「生産進行」は、「生産進行」のままである。

このように、特定の乾電池生産を念頭におくと「仕事の格付け」で見ると、なんら大きな変化はない。すなわち、乾電池生産ラインは生産の自動化がもっとも進んだもののひとつであることを考えると、乾電池生産ラインにおいては、1978年の「仕事格付け」の改定は、1972年の段階で先取りの達成していた、と言い得る。特に、職場内の職務をローテーションにより移動し技能形成していた在り方と、それに対応していた「仕事格付け」の在り方の関連は、乾電池生産部門の「仕事」名を分析する限り、1972年の「仕事グループ」改定作業の結果、見出すことができなくなっている。しかし、労務管理の基本的施策として、企業内における労働力の柔軟な活用のために、職務の「大括り化」は進められる傾向があること、さらには「仕事別

賃金」制度の評価とも関係し詳細は続稿に譲るが、「仕事別賃金」の職務・職能給化の問題を考えると、格付けされた「仕事」と職場で現実に行われていた「仕事」との剝離の度合いについて、慎重な検討が必要であるし、他事業部との比較が必須となろう。

1986年における仕事別賃金の「大改定」においても、変更があったのは〔G5〕として「整備Ⅱ」が新設されただけであった。したがって、“低度の自動化”が達成されて以降の乾電池生産ラインにおける作業分担の在り方（“労働の構造化”の在り方）は、乾電池生産ラインの総作業を技能階層的な序列として編成し、それに合わせて分担することである、と言い得る。この“労働構造化”の在り方は、1972年時点で、すなわちABIラインの完成とそれに続く高速ラインの導入という時点で、すでに原形が確立しているのである。その特質を総括しよう。

“低度の自動化”が達成される以前においては、技能形成の階梯が単能機の難易度を念頭においた“慣行的序列”として存在し、ローテーションによって技能形成を行った。単能機ごとに難易度があり、簡単な単能機から難しい単能機へと配置を代わることによって、機械体系の稼働に必要な技能を形成して行ったのである（ただし、1966年時点でも、“技能序列的”機能別分担の在り方は端緒的に成立しており、単能機を代わることによって、技能形成をするというパターンは純粋な形は見出すことができない）。

“低度の自動化”が初めて達成されたABIラインでは、前項で検討したABIラインの配置を念頭において考えると、〔L2〕から〔L6〕へと昇格するためには、低度の技能を必要とする単能機を出発点に、MK（整備を行うマシン・キーパー）から、調整や整備を教わりながら、作業内容を調整や整備にシフトさせると同時に、“難易度の高い単能機”へとローテーション（配置転換）を行い、最終的には全体の整備が行える技能を形成すると考えられる。そうした中では、旧型年功的熟練形成の最終的な放逐は終了しない。“技能序列的”機能別分業は、充分に発展し難い。“低度の自動化”の成立によって、多工程持ち（1人の労働者が複数の単能機を受け持つこと）が可能になった。これは同時に、1台の単能機の必要とする労働領域を、或る原理により分節化する可能性を開いた。つまり、同じ単能機で作業しても、違う「仕事」として格付けることが可能にした。このことが一般的になったからこそ、それぞれの労働者が同じ単能機を扱っても、行う労働領域の違い（必要な“技能のレベル”が異なることを根拠にする）によって、違う「仕事格付け」とすることができたのである。しかし、1人の労働者に1台の単能機という原則が、まだ当てはまっており、機械体系を支える総作業（“労働領域”）を“技能段階的”に集約して“技能序列的”に分担する（“労働領域”の“構造化”の或る在り方）ことには限界があった。

NASラインにおいて、“高度の自動化”が達成されることによって始めて、多工程持ち（多台持ち）が一般化した。このことが、労働組織における“技能段階”的な作業の集約とそれを“技能序列的”に分担することを、徹底して行える可能性を開いたのである。すなわち、ライン全体の稼働を維持する上で必要となる技術・技能的習熟を分節化・階層化し、それを技能形成を念頭においた序列〔運転⇔運転調整⇔整備〕に編成することが可能になった。すなわち、ラインが“低度の自動化”の時代にはいると、以上のような在り方——機械体系を稼働させる総作業を、“技能段階”に応じて機能的に分担するという分担の在り方——が端緒的に成立し、“高度の自動化”の達成によって全面的に行われるようになったのである。

第4項 NASラインの「仕事格付け」にみる「仕事」編成の論理

1. NASラインにおける労働階層化の現実

ここでは、以上の分析を前提に、現在のNASラインラインにおける、各「仕事」の内容をさらに詳しく検討して、「技能序列」を構成する要素として考えられる作業と、そうではない作業の区分为何によってなされているか、それがどのように編成されて実際の「仕事」になっているのかを検討する。用いる資料は、1986年の「仕事別賃金」「大改定」時に、「仕事」の実態を明らかにする目的をもって、S社の各職場（課）で作成され、労使の「格付委員会」に提出された資料、「技能職仕事格付申請書」を筆者が加工したものである。「技能職仕事格付申請書」に記述されている「業務」内容は、NASラインの「仕事」のワークサンプリングを行い、そこで得た知識を基礎に、今後の「仕事」の在り方への方向性を加味したものとなっている。その意味で、労使で合意された今後の「仕事」の在り方という性格をもっている。NASライン職場の職種は「製造機械運転系」である。

現在のNASラインにおいて、格付けされている「仕事」の序列は、「組立検査運転」〔G2〕⇨「運転調整」〔G3〕および「交替予備」〔G3〕⇨「整備I」〔G4〕⇨「整備II」〔G5〕である。「運転調整」と「交替予備」は同じ〔G3〕であるが、男性労働者は「運転調整」、女性労働者は原則的に「交替予備」の「仕事」に格付けられる。それぞれの「仕事」に編成された作業内容を、見たのが表2-3である。〔G2〕「組立」は、NASラインにはない。「検査」〔G2〕は、検査工程の労働者1人が該当する。「運転」〔G2〕、「運転調整」〔G3〕は直接ラインに配置されて、数機の単能機の運転と調整を行う。「運転」〔G2〕は、運転作業が全作業の85%と、ほとんどを占める。「運転調整」〔G3〕は、運転作業が全作業の75%をしめており、ラインにびっちり張り付いて作業していることがわかる。対照的に、「交替予備」〔G3〕、「整備I」〔G4〕、「整備II」〔G5〕は、特定の単能機を担当していない労働者である。そのため作業内容には、直接配置されている労働者に代わって作業を行う、「作業交替」が盛り込まれて

表2-3 それぞれの仕事格付の作業の割合

		%			%
G 5 整 備 II	1. 計画の立案	15	G 3 交 替 予 備	1. 準備作業	5
	2. 整備機械の修理	10		2. 作業交替	50
	3. 整備機械の保全改善	55		3. 工程管理補助	35
	4. 新設備導入	5		4. 作業指導	5
	5. 工程管理と部下指導	5		5. 異常時の対応	5
	6. 交替作業	5	G 3 運 転 調 整	1. 準備作業	10
G 4 整 備 I	1. 計画の立案	15		2. 運転調整	70
	2. 設備機械の運転、保全 整備	45		3. 測定・検査	5
	3. 安全、品質、工程管理	15		4. 異常時の対応	5
	4. 下級者の指導 上司の補佐	15		5. 終業時作業	10
	5. 補修部品の管理	5	G 2 組 立 ・ 検 査	1. 準備作業	5
	6. 交替作業	5		2. 組立、検査、運転	85
		3. 異常時の対応		5	
		4. 終業時の作業		5	

(出所、会社提供資料により作成)

いる。しかし、「交替予備」〔G3〕の「作業交替」と、〔G4〕〔G5〕の「作業交替」は量が異なる。「交替予備」〔G3〕は、「作業交替」が全作業の50%を占めているのに対して、〔G4〕〔G5〕の交替はそれぞれ5%にすぎない。そのかわりに、「整備Ⅰ」〔G4〕で機械設備の「運転、保全、整備」作業の割合が45%、「整備Ⅱ」〔G5〕で設備機械の「保全改善」が55%と、「高度な」作業が盛り込まれ、「運転調整」〔G3〕の作業内容とも対照的である。「交替予備」〔G3〕は、「作業交替」の他に「工程管理補助」という職制の補助的作業が盛り込まれている。

2. 労働の“技能段階的階層化”の根拠

格付けによる仕事の違いをさらに詳しく検討してみよう。「技能職格付申請書」をそれを構成する作業の次元にまで還元し、その関連を見たものが表2-4(1)、(2)である。「仕事格付け」の歴史的な分析においても明らかであったように、全体の作業は大きく2つに分けることができる。労働組織において、自動機械体系の要求する総作業を機能的に分担するが、①作業内容が機械体系を支える作業として中核的位置を占め、技能序列をもたせ得るもの——“技能段階的序列化作業”とよぶ、図2-4(1)にまとめている——と、②作業内容として付带的・補助的であり、作業の遂行上の機能性により分節化されている技能序列をもたせにくいもの——“付帯作業”と便宜的によぶ、図2-4(2)にまとめている——である。

前者を、例えば「異常時の処置とその範囲」で見てみよう。「運転」〔G2〕の「異常時には運転を停止し、上司へ報告する」と、「交替予備」〔G3〕の「上司に連絡、指示を受けて処理」とは大差ない。「運転調整」〔G3〕では、「調整（ガイド・カム・スピンドルについて）」に見るごとく、独自の判断に基づいた処置の遂行が「調整」として入ってくる。「整備Ⅰ」〔G

表2-4(1) 技能職各付け区分の作業編成分析（パート1）〔技能段階的に分節化・序列化された作業の分布〕

作業内容	G5(整備Ⅱ)	G4(整備Ⅰ)	G3(運転調整)	G3(交替予備)	G2(組立検査運転)
整備・保全作業	整備・保全・改善計画の立案(決定は上司)	整備・保全・改善計画への参画			
	オーバーホールの時期の判断(決定は上司)、日程作成	オーバーホールの実施	オーバーホールの補助		
		(上司の指示を受け)整備・保全・改善の実施	定期的分解清掃		
異常時の処置とその範囲	本体駆動部、複雑な機構の作業機の修理(上司のもと改善)、一般的電気故障修理(マイコン、シーケンサーについては関連部門の協力を得て修理・改善)	調整復帰処理	調整(ガイド・カム・スピンドルについて)	上司に連絡、指示を受けて処理	運転を停止し上司へ報告
指図書との関係	生産作業における指図書の実施点検、品質稼働における安定化を図る	手順・指図書の実施点検、更新	指図書に従い運転・操作・監視、部品の供給		指図書に従い運転・操作・監視、部品の供給 目視検査
教育・指導	技能向上について下級者の指導	設備機械の取扱及び点検、修理、調整、点検保全等の下級者への指導		各工程上の手順、操作、品質等のポイントについて下級者を指導する	

(会社提供資料により作成)

表 2 - 4 (2) 技能職各付け区分の作業編成分析 (パート 2) [作業遂行上の機能性により分節化された作業の分布]

作業内容		G5 (整備 II)	G4 (整備 I)	G3 (交替予備)	G3 (運転調整)	G2 (組立検査運転)
作業の交替		作業の交替	作業の交替	作業の交替		
運転・検査	始動時の作業			管理図の準備・配付, 部品・材料の在庫チェック, 供給の補佐		
					始動点検, 清掃, 注油, 材料の供給	始動点検, 清掃, 注油, 材料の供給
	検査作業			不良集計の取りまとめ, 管理図の作成		
					検査, 管理図への記入	検査, 管理図への記入 目視検査
運転・操作監視 部品の供給				指図書に従い運転・操作・監視, 部品の供給	指図書に従い運転・操作・監視, 部品の供給	
終業時の作業				清掃作業	清掃作業	
部品・材料・治工具の管理			部品・治工具の管理	部品・材料の在庫チェック 補助材料の在庫把握		
その他		新設備導入時に機械化との折衝・導入	班長の補佐	不良電池の分解, 原因の解明		

(出所：パート 1 と同様)

4] では、「調整復帰処理」と、「調整」レベルを越える稼働状態への復帰のための「修理」一般が、作業内容に入ってくる。「整備 II」[G 5] は、さらに「本体駆動部、複雑な機構の作業機の修理」、上司の指示の下での「改善」、「一般的電気故障修理 (マイコン、シーケンサーについては関連部門の協力を得て修理・改善)」——設備の機械的保全の全体と電気的な保全の一部——を、すなわち NAS ラインの整備の全般をほとんど独力で遂行する「仕事」である。「整備」作業も同様の分布をみせている。「運転」[G 2] と「交替予備」[G 3] には分担されていないが、「運転調整」[G 3] は「オーバーホールの補助」、「整備 I」[G 4] は「オーバーホールを実施」、「整備 II」[G 5] は「オーバーホールの時期の決定と計画の作成」と、より「高度な」作業内容が、「仕事格付け」が [G 3 ⇨ G 4 ⇨ G 5] と上昇するにしたがって、より多く分担されるようになっていく。

後者の「付帯作業」の場合、こういった「技能序列」に当たるような関連はなく、「付帯作業」が配置されたポジションに応じて分担されている。担当する単能機を持っている「運転・検査」[G 2]・「運転調整」[G 3] と、担当する単能機を持っていない、いわば「浮いている」「仕事」での「交替予備」[G 3]・「整備 I」[G 4]・「整備 II」[G 5] の間で、配置されている労働者が行う方が合理的か、配置されていない労働者が行う方が合理的かによって、言わば行い易さによって機能的に分担されているのである。例えば、「交替予備」[G 3] の行う作業の「不良集計の取りまとめ」は、誰が行ってもよいのである。だが、担当する単能機を持っている労働者だと、持ち場を離れるわけにはいかないという制約があり、「交替予備」が行うことになって

いるのである³⁾。

3. 労働組織における労働力能の再生産と“労働構造化”の現実

このように、自動機械体系に関する作業の中で中核的なものとして、機械整備の技能を取り出し、それを“技能段階的”に階層化し、〔運転⇨調整⇨整備〕という技能形成的連関を、すなわち“技能形成序列”としての意味をもたせているのである。旧型年功的技能序列が、労働手段の自然的特徴に最終的な根拠を持っていたことに比して、自動機械体系の成立によって、単能機自体の技能的な難易度の差はもはや問題ではなくなった。同じ機械に配置されていても、作業の内容を〔運転⇨運転+調整⇨運転+調整+整備〕というように変えていくことにより、原理的には〔G 2 ⇨ G 3 ⇨ G 4 ⇨ G 5〕に対応した技能形成を行うことも可能である。しかも、この“運転”、“調整”、“整備”の境界は、同じ機械体系に対する作業であることから、“あいまい”な面を含む。どこからが調整で、どこからが整備であるかは、微妙なものであるからだ。そのため、1人の労働者の作業は、労働組織内での現実の作業編成と分担関係の中で、始めて現実的な作業となる。

また、労働者の日常的な仕事の境界が“あいまい”であることは、班内よりも小さな単位での、ひとつの機械を受け持っている労働者間での作業配分の在り方、すなわち日常の作業における作業分担の在り方でさえも、技能形成に直接関係することを意味している。自動機械体系における等質化した機械は、どれに配置されていても自動機械体系の中核的技能の形成が可能である。旧型熟練形成のごときローテーションは、技能形成上不可欠なものではなくなった。技能形成上の論点は、労働組織における日常的な作業分担とその変更の在り方（“労働コントロール”）にある。同じ機械に配置された労働者が、日常的な作業の領域を連続的に〔調整、整備〕作業に進めることによって、〔G 2 ⇨ G 3 ⇨ G 4〕と上位のランクに必要な技能レベルに進み得る可能性は拡大している、と言ってよい。もはや、自動機械体系全体が問題なのであり、自動機械体系を支えるために必要な作業（“労働領域”）における、作業の分担の仕方（労働の“構造化”の在り方）や技能形成の在り方（労働力能の再生産の在り方）が直接に問題となってきたのである。

労働の“構造化”の在り方は、“労働領域”によって規定されるが、1対1の対応関係にはない。この点を確認しておく必要がある。労働手段の労働の“構造化”への拘束は、自動機械体系の成立によって、確かに弱まった。しかし、労働組織の編成の在り方は、労務管理の鍵であり、この点こそがより直接的に“争われる領域”となったにすぎない。

「仕事格付け」にみる分業の仕方においても明らかなように、昇進・昇格の基礎にある技能形成を、どの労働者も同じように行うことは、労務管理上からも問題となる。ここに、労働組織を規定する労務管理戦略の分析の課題が、労働過程分析として据えられる。一方で、前述したように、労働者個々人の行う労働は、労働組織における有機的な構成部分としての性格をより強めている。このために、労働組織における作業の編成と分担の在り方（本稿での“労働コントロール”）の分析が、労働過程分析として必要となるのである。労働現場において、職務は柔軟化している。これは、M社グループの「仕事」においても同様である。労働者の現実的な労働は、一般的に「仕事格付け」とは異なっている。この「仕事格付け」とは異なった、職場レベルでの作業の編成・分担を分析することから、職場“労働コントロール”の解明を始めるこ

とができる。それに注目する理由は、格付けされた「仕事」からは労働者の労働実態をつかむことができず、職場作業集団における作業編成と分配の仕方によって、現実的な労働実態が決まるからである。労働者の技能形成は、日常的な作業の分担によって決定的な影響を受けるからである。このことは、労働過程分析の対象が、労働組織を規定する労務管理戦略に止まってはならないことを意味している。労働組織の内部を対象とし、労働組織の再生産過程における労働関係とそこに潜む対抗を分析することが、課題として浮かび上がる（続く2節・3節と3章での“労働コントロール”と“職場社会”の分析を参照）。

後に、詳しくふれるが、職場での機械の整備を担当するMKの基本的な技術は、女性労働者が配置されているのと同じラインでの作業を通して身につけるのであり、労働者の昇進、昇格を規定する技能形成は、作業集団（具体的には班）レベルでの作業編成・分配によって決定的な影響を受ける。すなわち、労働者に技能的な差をつけるのは、日常的に作業集団によって行われる作業の編成・分配なのである。したがって、職場の労働者に序列をつけ、一方を“中核労働者”にし、他方を“補助労働者”にする、作業集団によって行われる作業編成・分配の在り方——本稿での言うところの“労働コントロール”の構造——を、何がそして誰がどのように規定しているのか、こうした諸点を明らかにすることが重要になる。

第5項 NASラインにおける自動化の現段階と作業実態

前項において、生産技術的側面、人員配置の側面、そして賃金制度の基盤となっている格付けされた「仕事」（制度的「仕事」）の分析を通じて、“高度の自動化”が達成されたNASラインが要求する“労働領域”と、それが労働組織に担われる際の労働の“構造化”の在り方を検討してきた。NASラインを前提とした「仕事格付け」制度に内在的な編成原理は、NASライン稼働場面において、“実践的な修正”を余儀なくされる。

本項ではこの“修正”を吟味するために、「無人化ライン」の稼働上の技術的問題と作業上の問題の2点を検討する。NASライン職場の職制層の、NASラインに対する問題指摘を検討すること、さらにNASラインを稼働させるための実際の作業を検討することにより、現実の自動化とそれが作業編成・配分上にもたらす慣性について考える。

1. 「無人化」の現段階

NASラインは、“高度の自動化”を達成し、生産技術上一つの画期となっている。しかしR.ブライトの言うような意味で、現実的な自動化が追求された産物であるため、「無人化」といっても、生産工程に人が配置されていないわけではない。NASラインの自動化は、一朝一夕にできたものではなく、数十年にわたる乾電池生産のノウ・ハウの結晶でもあるが、技術的な障害もまだ多く、“完全無人化”までにはかなりの距離があることも事実である。

「無人化ライン」の技術的問題点として、本社NASラインの職長は「機械が完成されていないこと」を上げている。

「私んとこの機械なんて、自分のところの機械部がつくったものですから、ものすごく問題があるんですよ。完成に到達するまでが難しいと思います。同じ機械でも、人がやってることを機械に変えるのは、ロボットまで行かなくても、ものすごく複雑なんですよ。あのスピードでいろんなものを組み立てて、電池を作っていくんですから。以前は、(毎分)300(個)で流して、今は700(個)

のスピードで流していますが、700で流すためには、機械は単純化されていることは、単純化されてるんです。しかし、ちょっとしたことで機械が動かないことがあるんです」(括弧内は引用者による)。

現在の自動化の水準では、不良品を作らないための自動化は達成されているものの、機械そのものの稼働の不正常を自動的に修正するまでは到っていない。そのため、機械が動かなくなる前に、機械の異常を察知することが不断に必要となる。無人化ラインではあるが、ラインを監視する人が不可欠なのである。そして、異常を察知し、それを良好な調整・メンテナンスに結び付けることによって、稼働率が維持される。稼働率の指標として時間稼働率(実稼働時間/予定稼働時間)をとると、平常で90%程度となる。作業組織による差もある。同じNASラインでも、大阪本社工場のNASラインと九州工場のNASラインでは、稼働率が実に10%以上違う。九州工場の方が圧倒的に高い。メンテナンスの質と量、設備の稼働に伴う慢性的な小故障(「チョコ停」)の改善等により、同じ工場のNASラインでも、稼働率の差が10%程度生じる(後述)。

さらに、「完成されていない」NASラインは、整備上にも大きな問題点をもつ。NASラインには、設計の段階から無人化が狙いとして盛り込まれていた。それを達成するために、各工程には不良品を自動的に排出する機構が内蔵されていた。加工している回転部分に制御機構を組み込むことにより、不良品の排出ができるようになっていたが、これが逆にメンテナンスの量を増やすと同時に、メンテナンス性を悪しているという。それを九州工場の或る職長は、「強引な無人化」の問題と言っていた。かれの言葉を借りるとこうなる。

「不良を排出させるためには、一つの制御装置が機械の中に付いていなければいけない。固定されているのであればいいけれど、一緒になって回転させたりせなならんのですよ。そのため回転部の中に制御を付けないかんのですよ。そしたら、そこにマイクロ化した信号を送ったり、電源を送ったりするような装置が必要になってくる。回転しているものの中にそういった物をいれていくのは難しい。それがあれば、不良を排出させることはできるが、逆にメンテナンス性では悪くなっている。小型化、軽量化、シンプル化ということで、一つのフレームのなかに、部品がぎっしり圧縮された形で入っている。強引に小型化している。だから、メンテナンスがやりにくい」。

強引な自動化がメンテナンス性を悪くしているという指摘は、さらに「無人化」の在り方そのものの問題にまで及ぶ。九州工場の職長の問題指摘を続けよう。

「無人化は、製造ラインに付く作業者がいないということだが、機械は残る。機械のメンテナンスにいずれにしても必要人員くらいは要る。稼働を上げるためには、人が足りない。稼働率を上げるということ言うと、無人化と逆に人が増えればメンテナンスに手が届くし、稼働率も上げることができる。生産技術部の考え方としては合理化を進めていくわけでしょう、仕事の目標としては。そうしたら、製造現場の立場であまり考えんわけですよ。NASラインというのはそういった人間で作ってきた。いかに、合理化、無人化を狙った機械を作るかということで、スタッフ部門が作った機械なんですよ。それを実際に使う現場は、逆の立場で考えますから、これを使いこなせるには人がいるじゃないか、こういう悪い面があると。それを克服するためには、こことここにあと何名人をつけないかん。ラインは無人化ということで作られているにもかかわらず、実際使う側としては、問題点がクローズアップされて、あと何名必要だとなる。無人化どころではない」。

NASラインの稼働率を向上させるためには、ラインに人を配置する必要があるというジレンマ——稼働率の向上と保全人員の増加、これは「無人化ライン」としてラインを設計してい

る、という設備導入の根本的な戦略と矛盾する——の中で生産が行われているのである。このジレンマが、ラインに付いているオペレーターの技能の「行き過ぎた」二極分解を躊躇させ、稼働率の向上という生産管理的観点からも、オペレーターの技能向上を意識させる。それは、オペレーターの技能の考え方に二つの方向性を与える現実的な裏付けとなる。大阪本社工場のNASラインの職長は、「NASラインの労働は今後単純化するか」という、私達の問いに対して、次のように教えてくれた。

「メンテナンスがシステム化されたら単純労働になっていくと思います。車みたいなもんですね。ドキュメントさえキッチリできていれば、こことここを変えればいいと。だけど、そのドキュメントができてないと、ものすごく複雑になっていくんですね。……(中略)……それをマトリックス化していくと、その要因がものすごくあるんです。それが完全にマトリックス化された暁には、MKでなくてもオペレーターでもなおせるようになると思うんです。しかし、それが、完成されていない以上、そこへ到達するまでが大変で、NASラインは、入って8年だけど、まだ完成されていないんです。自分のところの機械だから、みんな個々のノウハウでやってるんですね。」

NASラインは、「高度の自動化」が達成されたラインであり、加工作業は機械が遂行する。しかし、稼働後の整備だけではなく、稼働中にも調整・修理する人が必要であり、このような現実の自動化の段階は、夢想される“完全無人化”とまだ距離がある。

NASラインは、稼働中に調整・修理作業を行う必要が日常的にある。しかも、トラブル時に敏速な対処をすることが、決定的に重要である。NASラインは乾電池生産ラインである。1分間に700個以上の乾電池を生産する高速生産を行っている。或る工程不良が生じ、その結果不良乾電池がセンサーによって検知され、排出機構によってライン外に排出されたとしよう。その時間が10分続くと、不良乾電池は7000個生産されるのである。生産後の手直しはできない。だから、工程不良が生じた時は迅速に、ラインを止めねばならないのである。しかし、ラインを止めすぎると、稼働率の維持ができない。トラブルの中でも、小さな調整で一応解決する「チョコ停」の比重も高い。1985年に行われたNASラインの改善において、「マンネリチョコ停」対策によって、稼働率は8.4%向上しているという事例からも、小さなトラブルを処置する作業の比重が高いことを理解していただけたと思う。

ライン・トラブルが起きた時の、稼働状態へ復帰するための“処方箋”も、ラインサイドに配置された労働者のノウハウに依存する余地をもっている。そのためラインに配置されている労働者の作業を、異常を察知する作業と、調整・修理する作業をひとりの労働者の作業とするか、違う労働者の作業とするか、という違った方向の選択が可能になる。すなわち、“高度の自動化”によって作り出された“労働領域”の“構造化”の在り方は、二極分解という結論を不可欠にするわけではない。

2. NASラインにおける作業の実際

先の検討においては、NASラインを稼働させる作業が、「技能序列」化された〔「運転」⇨「調整」⇨「整備」〕のそれぞれの作業として抽象的に提示されるに止まっていた。ここでは、それぞれの作業を特に「運転」と「整備」の間に位置する「調整」作業を具体的に検討することにより、労働の“構造化”の原理を構成する最後の手掛かりを得る。

(1) NASラインの機構の構成

NASラインを構成する、1つひとつの単能機に注目する。単能機は原理的に、①単能機の中核的機能である加工を担う“加工機構”，②乾電池の材料部品の供給・排出を行う“供給・搬出機構”，③加工状態や乾電池の良否を判断する“制御機構”，そして④全機構にパワーを伝達し駆動させる“駆動機構”，の4つから構成されているものと考えることができる。

この中で③について、説明を補足する。NASラインの制御機構の機能は、第一に、加工機構、供給搬出機構、駆動機構の制御である。具体的には、各機構のスタート・ストップと活動スピードの段階的調整である。第二に、部品や材料の供給の確認をセンサーによって行い、供給が行われない場合に、供給不良が単体であれば不良品を排出し、供給不良が連続的であれば、その単能機を停止させる信号を加工機構と駆動機構に発する。ただし、乾電池の最終検査として電圧・電流・リークの全数検査単能機があるので、全単能機に不良排出機構が内蔵されている必要はない。単能機によって、供給不良の発生率は一様ではない。そのため、全単能機に排出機構が内蔵されているわけではない。第三に、供給する部品の不足を予報する。

図2-6にそってNASラインの単能機の構成を説明する。NASラインは、大きくは〔加工工程〕⇨〔仕上工程〕⇨〔包装工程〕⇨〔梱包工程〕に区分される。加工工程は、①包紙・皿底挿入機、②成型機、③金属加圧カーボン挿入機、④パラフィン塗布機、⑤ワックス塗布機、⑥PY 封口機、の6単能機によって構成されている。このなかで、④を除く単能機が主要単能機である。仕上工程は、①ハロン機、②底板・シーリング挿入機、③外装缶挿入機、④アスファルト塗布機、⑤シーマ（かしめ）機、の5単能機によって構成されている。ここまでの、乾電池は完成する。包装工程の先頭にあるV・A・L検査機を無事通過すると合格品となる。包装工程は、①V・A・L検査機、②シュリンク機（乾電池2個をビニールで被い、ひとまとまりとする機械）、③箱折り機、④電池詰め機、⑤蓋閉め機、の5単能機で構成されている。大阪本社工場は、包装工程までをNASラインと呼んでいる。九州工場は、これに梱包工程が追加されている。梱包工程は、①梱包機（乾電池の詰められた小さな箱を、出荷用の大きな箱に詰める機械）、②立ち上がりコンベア、③パレタイザー、の3単能機より構成されている。

NASラインの単能機のなかでも、ハロン機は、最も神経質な単能機であるといわれている。ビニールチューブを乾電池に被せて、まず電池頭部を熱収縮させる。ついで電池底部に底板・シーリングを挿入後熱収縮させる。このような加工を行うが、ビニールチューブの熱収縮状態のコントロールが微妙であることや、規定の長さで切断する際にカッターが熱をもつが、そのことが切断寸法や熱収縮に影響を与え、工程不良を発生する原因になることもある。ABIラインにおいても、ハロン機運転はL4に格付けられていたことでも分かるように、加工の種類に応じた特徴や独自の技術的な問題は、“高度な自動化”段階でも消滅していない。NASラインでも、単能機によって異なる加工機構の相違は、現存している。成型機とハロン機は、未だ「難しい」単能機なのである。

加工機構は、工程によって全く異なる。供給機構も、加工機構と同様に供給する部品・材料の特性によって異なる特徴を有する。制御機構のうち、センサー部分は工程によって異なるが、それ以外の部分は共通する性質をもっている。駆動機構は、ライン全体で共通する構造をもっている。

NASラインの中で、乾電池の品質と関わる工程は、加工工程、仕上工程、包装工程の一部（検

査)であり、包装工程の検査以降、梱包工程は乾電池の外観に傷を付けないことが問題になるだけである。工程ごとに、品質管理の要請が異なることも注意を要する。

(2) 単能機の要求する作業内容の構造

NAS ラインの単能機の中で、平均的な単能機であると考えられる「包紙・皿底挿入機」(以下、単能機と呼ぶ)を例にとって、単能機の要求する作業内容を検討する。この単能機は、包紙と皿底を乾電池の負極となる亜鉛缶に挿入する加工を行う。その全体ではなく、特に包紙が亜鉛缶に挿入されるまでに単能機がどのような動作を行うかという、さらに小さな動作に注目する。

包紙が単能機に供給されると、①案内ガイドに導かれカッターで切断、②亜鉛缶に包紙を供給するスピンドルに、真空を利用し吸い付け、③亜鉛缶の内に供給、④空気圧を利用し、スピンドルから包紙を離し、加工が終了する。

「運転」作業は、①包紙の残存量の確認と補給、②視角検査として、「包紙の巻きズレ」、「包紙汚れ」、「包紙折り込み」、「皿底2枚」、「皿底なし、センターズレ」の発見に努める。

「調整」作業は、トラブル時に稼働状態に復帰するために行われる場合と、単能機ごとに記録されている管理図に管理限界からの剝離が予想される時——トラブルの事前に行われる場合、とがある。調整する項目は、部品供給(包紙)のタイミングや供給状態(供給用のスピンドルの真空圧・空気圧)、供給位置のコントロールを目的とするが、以下のごとき調整項目をもっている。①包紙挿入状態、②エア圧、③真空圧、④包紙カッター切れ、である。さらに、それぞれの加工過程において、包紙切れや破れの生ずるような異常な力がかかっている時に、供給・搬出機構全体にわたる調整を行う。

供給される部品や材料の位置やタイミングを、加工状態を判断しながら、調整用のネジを回すことで適正化する。あるいは、ワーキング・ヘッドに問題がある時は、その動作の調整を同じく調整用のネジ等を回すことで適正化する。これで問題が解決する単純な調整の場合は、これで調整終了である。しかし、不良によっては、どのような調整を行うのかが判然としない場合も多い、と聞いている。調整を行っても不良が発生する場合は、不良品の生産を或る程度覚悟して正規の労働時間中は「騙し騙し」稼働させ、残業時間に整備する。それも不可能な場合——調整程度ではどうにもならない時や調整が不可能である場合には、単能機の部品を「交換する」という場面に即座に移行する。この交換作業を行うのが「整備」である。交換作業は、以下の項目からなる。①エアフィルター、②スピンドル・カム・ローラー、③ベアリンク、④真空配管パイプ、⑤オイル、⑥グリス、⑦ベルト、⑧クラッチ板、となっている。日常的なトラブルへの対処の局面では、部品・材料の供給機構や加工機構の修理(②、③、⑤、⑥の取り換え)が中心となる。このような事から、NASラインの技能形成の中心は、機械組立の要素技能であることがわかる。

以上、加工工程の「包紙・皿底挿入機」の包紙挿入部分だけを取り出して吟味した。加工工程が単能機6台、仕上工程が単能機5台、包装工程が5単能機であることを考えると、良品の生産と順調な稼働のために、調整作業の占める割合が大きいことがわかっていただけたと思う。「技能序列」の中に「調整」がくるのは、作業のボリュームを考えても、違和感は少ないのである。

調整作業と交換作業は、設備に起因する工程不良を解決するための一連の対処である。しかし、交換作業を行えるためには、NASライン内部の機構についての理解と共に、機械組立に関する知識と技能が必要になる。「運転調整」〔G3〕までの技能形成（「調整」技能の獲得）は、OJTによるが、「運転調整」〔G3〕から「整備Ⅰ」〔G4〕への昇格において、「転換訓練」というOFF-JTに実技講習や学科講習が位置づけられているのは、そのためもある（訓練の内容については第1章第3節第2項参照）。しかし、「転換基準」の内容を考えると、修理（破損部品の取換え・調整）とオーバーホール（成型機やハロン機という複雑な単能機以外の）はOJTにおいて習得することを前提にしている。

日常的には、各部分の摩耗の点検、（分解）清掃、注油、グリスアップ等の保全を行っている。これが、「整備」と呼ばれる作業の中核となる。トラブル時の修理が充分ではなく、「騙し騙し」稼働させて、予定数量の生産を行った後に整備する時は、通常の保全だけではなく、部品の交換や調整等の修理作業も入ってくる。

したがって、実際のNASラインを念頭において考えると、「稼働時」と稼働中の「トラブルによる停止時」と「非稼働時」の3場面で、「労働領域」が大きく異なっていることがわかる。「稼働時」における作業は運転と調整の一部、「トラブルによる停止時」における作業は調整と交換等の修理、「非稼働時」の作業は、やりのこした修理と保全、となる。「運転」〔G2〕は不良の発見や異常の感知、「調整」〔G3〕はライン稼働の正常状態への復帰のために、部品の供給タイミングや位置の調整を行い、さらに調整で復帰できないときに部品の交換をする。これらは、ライン稼働状態における工程不良への一連の対応過程であり、トラブルへの対応作業の階層化である。

（3）稼働状態と「労働領域」の変化

NASラインを稼働させている労働組織の労働領域は、「稼働時」と稼働中の「トラブルによる停止時」と「非稼働時」の3場面において異なったが、労働組織を念頭においてそれを考えると、「運転」作業〔G2〕や「調整」作業〔G3〕や「整備」作業〔G4〕の必要性は、NASラインの稼働率によって大きく影響を受けることがわかる。なぜなら、稼働率によって必要とされる作業の率が異なり、さらにはそれぞれの作業を行う労働者の非労働時間（「手待ち」）に大きく関わらざるを得ないからである。

稼働率が100%に近い時は、稼働中に調整や交換の必要がない。稼働終了後の整備の際に調整や交換を行う。この場合、「運転」作業〔G2〕は、部品の供給とラインの流れている状態の監視だけになる。運転作業と整備作業は、作業が行われる時間が異なる。稼働中、「整備」〔G4〕労働者は、「手待ち」が生じるので、整備計画を立案、改善計画の立案等デスクワーク、職制の補助を行うことになる。

稼働率が中程度（NASラインの一般的な稼働状態は稼働率80～90%である）の時は、稼働中に調整や交換作業を行っている。「運転」作業を行っている労働者が単能機の異常に気が付く早さによって、調整どまりの処置で現状復帰できるか、交換が必要かが、大きく影響を受ける。単能機が停止すると、調整や交換作業が始められる。この時、トラブルの生じた単能機から順に前後の単能機も停止するので、この間「運転」作業は必要なくなる。運転作業についていた労働者は、「手待ち」になる。この時間を調整・交換作業の技能形成に用いるのか、別の作業（清

掃等)をさせるのか、という選択肢が生ずる。

稼働率が低い時、「運転」作業の労働者の「手待ち」が恒常的に生じるので、別作業を担当させることが必須になる。あるいは、運転作業と調整作業を同じ労働者に行わせる方が労働生産性の点から考えて合理的である。

このように、稼働率によって「労働領域」が変わる。そのため、「労働の構造化」の在り方が柔軟でない場合には、労働組織内部の或る部分に労働量と強度が偏在することになる。

逆に、整備を良好に行うこと、あるいは不良を起こしがちな部分の改善を行うことで、稼働率をあげトラブルによる停止時の調整作業や修理作業を減少させることが可能であるとも言える。整備・改善作業の質と量は、調整・修理作業の量に強く関係するのである。労働者の技能レベルが高く、整備の質と量が豊富であれば、結果的に作業時間を減らすことが可能なのである。特に、一旦故障してしまうと、修理にかかる労力と時間は、故障する事前に保全した場合よりも遥かに多いことを考えると、「労働領域」の変化は労働手段に規定されるだけでなく、労働者の技能にも強く規定されるのである。

第2節 「無人化ライン」における「職場の労働コントロール」——大阪本社工場第1係（NASライン）を対象とした事例研究

NASラインの稼働は、係の稼働計画に従って職制機構からの指示を受ける作業組織によって遂行される。集団的な運営形態によるものとしては、「工程検討会」があるだけである。ここでは、職長、班長、MKが月に一回、ラインの稼働・管理について検討を行う。機械の整備状況等の各班の問題点を、係の中でどう取り組むか、小集団活動の内容・メンバー、Q&E(quality and efficiencyの略称で、発表を中心的取り組みとしたトップダウンの小集団活動)をどう組織するか、等が話し合われる。

したがって、これ以外のラインに配置された労働者は、生産組織上の役割としては、それぞれ各自の決められた仕事を遂行するだけである。しかし、各自の格付けられたフォーマルな意味での「仕事」と現実に労働者が行っている「仕事」との関係に注目すると、作業組織の最小の単位である班では、ラインの稼働に柔軟に対処するために、「仕事格付け」にとらわず、労働者個々に作業を分担し直し、実際の作業内容としている。

作業班の個々の労働者の仕事は、有機的な部分として存在する。作業班は、作業班レベルでの分業－協働関係をもっており、集団的な対応をしているのである。

第1節でも強調したが、自動化されたラインにおいては、複数の労働者が同じラインを、端的には同じ機械を機能的に分業しているため、上位の労働者の仕事と下位の労働者の仕事の境界線はあいまいである。また、同じ作業グループに属していることもあり、日常的にその境界線は、揺れ動く。そして作業班レベルにおいて、その境界を動かすことは、可能である。また、このコントロールは、上位の労働者からのみなされるのではなく、下位の労働者が、よりおもしろい仕事をするために技能的に上位の労働者の仕事を蚕食するという、上位の労働への漸進的進出によって、またまったく逆に、自分の「定められた仕事」の範囲も「こなせず」、上位技能の労働者に応援されるような場合や、労働負担の強化を嫌って「定められた仕事」の範囲を越えないようにする、という色々な在り方をとる。このそれぞれの場合でさえも、他の労働者

の作業の範囲と量に影響する。しかし、作業組織には、行うべき作業が厳存するのであって、それを遂行するために、技能的に困難な作業を遂行できる労働者が、作業組織の作業の配分上、優先されることは、当然である。このような労働者個々人の労働コントロールは、より上位の「仕事」を遂行する労働者が、端的には職制がリードする可能性をもつ。上位の労働者は下位の労働者の「作業」はできるが、下位の労働者が上位の「仕事」をするのは、困難が伴うからである。なによりも、ライン全体の稼働計画の立案、管理は職制の手によって行われることから、現実的な作業を行う集団内での、労働者個々人の労働コントロールの限界は厳存する。

したがって、労働者個々人の労働コントロールの寄せ集めが、職場の労働コントロールになるのではないことは、いうまでもない。現実的には、労資関係と職制層の職場管理の在り方に規定されて、職場の労働コントロールは構造化されているのである。また、労働者の個々人の労働コントロールは、職場の労働コントロールによって限定されるのであり、その意味で無矛盾ではない。しかし、作業を共同で行う以上、その矛盾は、日常的に顕在化しているわけではなく、協働を通じた社会的関係として、職場社会の基盤ともなっている。

労働者の技能形成は、日常的な作業を通じて行われる。そのため、職場の労働コントロールを職場管理が掌握し、労働者の技能形成を選別的にすることは、労務管理上の重要な点である。特に、我々が対象としている NAS ラインにおいては、同じラインにおいて作業を行う中で、“中核労働者”と“補助労働者”が同時に技能形成をするわけであるから、職場の労働コントロールは、或る条件の下では労働者を選別する機能を果たしてゆく。労務管理上の政策——若手男性労働者を整備を行う中核的な労働者に育成する一方で、女性労働者を補助労働者に止めておくこと——は、職場の労働コントロールの裏付け——日常的な OJT が労務管理と適合的であることによって——によることを理解することが重要である。職場の労働コントロールには、日常的な作業の質・量を或る水準で“平等に”に配分する機能があると同時に、作業配分に或る傾向をもたせることで、技能形成を左右する機能を果たす。この両面が問題にされなければならない。

この項では、日常的な作業単位である班での労働コントロールを明らかにする。労働者の格付けされたフォーマルな「仕事」と現実に行っている作業との差を検討することで、班の“労働領域”と労働の“構造化”の在り方の概要を把握する（作業編成分析）。他方、“労働領域”と労働の“構造化”の在り方は、労働者個々人の労働コントロールと班の労働コントロールとのどのような矛盾の結晶化であるかを見る。

第 1 項 大阪本社工場第 1 系の位置と労働力構成の特徴

大阪本社工場 NAS ライン職場（第 1 係）は、乾電池事業部、乾電池工場製造 1 課に所属している。第 1 系の所属する乾電池工場は、本社工場群のひとつである。スタッフ的機能をもった管理課、丸缶乾電池を製造する製造 1 課、積層乾電池を製造する製造 2 課、アルカリマンガン乾電池を製造する製造 3 課の 4 つの課から構成されている。製造 1 課は、「丸缶乾電池」と呼ばれる、単 1 乾電池、単 2 乾電池、単 3 乾電池を製造しており、乾電池事業部の中でもっとも古くからある部門である。製造 1 課には、乾電池の合剤、電解液を製造する原材料係、単 1・単 2 のペーパータイプの乾電池をそれぞれ 2 本の NAS ライン（「ペア・ライン」）で製造している第 1 係、糊式の HT 乾電池と NH 乾電池の生産ラインを交互に稼働させる（「キャラバン方

式)第2係, 単3乾電池の製造ラインを2本稼働させる第3係, の4つの係がある。それぞれ人員は, 第1係16名, 第2係15名, 第3係17名, 原材料係13名, 1課全体で61名である。

1. 乾電池事業部における第1係の労働力構成の特徴

本事例研究の対象とするNASライン職場, 第1係の労働力構成の特徴を明らかにする前に, 乾電池事業部の労働力構成の特徴と最近の変化を思い出していただきたい。工場ごとの人員の変化としては, 本社工場へ相対的に集中する傾向にあったこと。その中で, 男性社員の人員数が量的にも, 割合的にも拡大する傾向「男性化」の傾向を持っていたこと。社員構成の特徴は, 層的に異なる3つの階層, ①特需電池増産期に臨時工として入社し, その後本工となった年輩労働者, ②S社がマンガン乾電池以外の電池生産にも進出を始めた時に入社した中堅労働者, ③女性を中心とする二十代前半の若手(中卒から高卒へ変わっている)が, 存在していた。さらに, 女性労働者の年齢構成の最近の変化としては, 急速にM型のパターンに移りつつあること, すなわち女性の中堅層の比重が高まりつつあることが特徴的であった。

この傾向が, 乾電池事業部のどの職場においてもこのままの特徴として現れるわけではなく, 職場ごとにかなり不均等になっている。例えば, 第1係は, 平均年齢30.3歳と全社員の平均35.6歳よりも5.3歳若い。乾電池事業部ではもっとも平均年齢が低い本社地区社員の平均34.4歳に比べても4.1歳若い。これを男女別にするとその特徴がより顕著になる。女性の平均年齢が26.6歳で全社の女性社員の平均年齢28.7歳より2.1歳若い, 本社地区の女性の平均年齢の26.8歳と比べると, 0.2歳しか変わらず, 本社地区においては, ほぼ平均的な数字である。一方, 男性の平均年齢は33.6歳で, 全社の男性社員平均37.7歳より4.1歳若く, 本社地区の男性平均36.7歳と比べても3.1歳若い。すなわち第1係の平均年齢の若さの原因は, 男性労働者の年齢が低いことにある。すなわち, 男性労働者が若い職場なのである。これと対症的な職場の事例を持ち出して比較してみよう。例えば同じ1課でも, 原材料係では, 平均年齢が38.9歳と本社地区の平均より2.2歳, 第1係よりも5.3歳も高い。このように同じ課の中でも, 係ごとにかんりの不均等な構成になっている。

また, 「男性化」の傾向も, 年齢構成と同様に不均等に現れている。それは, ラインの男女比を比較すると, 或る程度推察できる。NASライン第1係の男女比は1対0.88であるが, 第2係で1対0.67, 第3係で1対0.88と第2係に比べて高いものの, 女性はそれほど少なくはないのである。このように, 丸缶マンガン乾電池生産を行っている1課では女性の比率は, 男性の比率を上回っていない。

しかし, 丸缶乾電池以外の乾電池製造部門をみると, 一転して違う傾向もあることがわかる。例えば, 製造2課の特殊積層電池係は, 006P等の特殊な積層電池を製造している, 手作業が工程に残った, 言わば“遅れた”生産ラインの職場であるが, ここでは男女比が1対2.43と, 圧倒的に女性の比率が高い。これは, 丸缶マンガン乾電池でも単4, 単5の自動化の進んでいない小さい乾電池も同様であることから, 自動化との関係で決まってくると考えられそうである。しかし, もっとも自動化が進んでいるNASラインの女性の比率が最も低くはないのは, これだけからは, 説明できない。自動化が, 即女性労働力をラインから不必要にするとは言えない。

1985年から1986年にかけて, 大規模な人事移動があった。表2-5がそれを表したものである。S社全体では, 1985年と1986年において, 技能職労働者の仕事別構成はほとんど変更がな

表 2-5 技能職労働者の仕事グループ別構成比の変化
S社とマンガン乾電池製造課の比較

	S社全体			マンガン乾電池製造課		
	1985	1986	増減	1985	1986	増減
未格付・G 2	33.2	32.0	-1.2	32.7	48.9	+16.2
G 3	23.3	23.8	+0.5	25.0	24.4	- 0.6
G 4・G 5	43.5	44.2	+0.7	42.3	26.7	-15.6

い。しかし、マンガン乾電池製造課（製造1課）の労働力構成は大きく変わった。〔未格付け〕と〔G 2〕が16.2%増加し、代わりに〔G 4〕が15.6%減少している。課内に滞留していた〔G 4〕の男性労働者を大量に、別の課に移動したのである。人員数の変化に書き表したのが、表2-6である。1985年で技能職労働者が55名であったが、1986年には〔G 4〕労働者（男性労働者）を10名移動し、代わりに〔G 2〕や〔未格付け〕を5名増加させている。製造課内の各係の構成の変化を検討すると、その意味がクリアになる。

2. 第1係の労働力構成

第1係の労働者の構成は、表2-7である。これを年齢・勤続年数で見たのが図2-7である。第1係の人員構成の特徴を、同じ課内の原材料係と比較することでクリアにする。対象群として原材料系の労働者も入れて年齢・勤続年数で見たのが、図2-8である。原材料係が広範囲に労働者が散らばっているのに比較すると、第1係の特徴がよくつかめると思う。第1に、平均年齢の違いである。第1係が33.6歳であるのに比べて、原材料係は38.9歳と5.3歳も若い。その理由は、原材料係には年輩労働者が多いが、第1係には中堅層の労働者と若手の労働者から構成されていることによる。製造1課の全体の変化とも関連させると、全体的な「若返り」、技能職構成で年輩層のなかで〔G 4〕層がスリムになったが、原材料係はその影響を受けていない一方で、第1係はその労働力構成の変更の直中であつたのである。

一方、女性労働者の構成は、製造1課もそうであつたし、第1係においても、S社の労働力構成のそれと大きく変わらない。中堅層の労働者¹⁰、⁹と若手労働者となり、乾電池工場の女性の構成の特徴、M型に合致した構成となっている。

以上のごとく、第1係は労働力構成上〔G 4〕層の職制に昇進できずに滞留していた年輩労働者を製造課外に移動させ、技能的構成を理想的に（「仕事格付け」において前提にされていたよ

表 2-6 マンガン乾電池製造課所属
技能職労働者の格付構成の変化

人 数	1985	1986	増減
定時社員 (女)	3	3	± 0
G 2・未格付 (男)	2	7	- 5
〃 (女)	15	15	± 0
G 3 交替予備 (女)	3	3	± 0
G 3 (男)	9	7	- 2
〃 (女)	1	1	± 0
G 4 (男)	22	12	-10
計	55	48	- 7

注) マンガン乾電池製造課は第1～3係と原材料係とからなる。

うな、構成をもつ)再編成した、「モデル」職場なのである。

続いて職制機構を確認する。図2-9は、NASライン職場の職制機構を示している。第1係の筆頭は「職長」で、係長職はない。以下、「班長」、「担任」(管理職であるが、部下をもたない「専任職」の呼称である)、一般職となっている。この事例の担任③は、整備職務を行うマシン・キーパー(MK)の仕事をしていたので、作業組織における位置を重視し、MKとして考える。

一般職は、仕事上の呼称であるMKと、機械に配置されて運転作業を行うオペレータ(OP)

表2-7 調査対象者の属性(1986年現在)

第1係(NASライン職場)

班 No	役職	格付け	年齢	勤続年数	最終学歴	他職経験	
	①	職長	H 2	37 歳	21 年	中学	初職
加工班	②	班長	H 1	45 歳	25 年	中学	4 年
	③	MK	H 1 (担任)	43 歳	25 年	中学	2 年
	⑤		G 2	22 歳	3 年	工業高校(電気科)	初職
	④		未格付け	21 歳	2 年	工業高校(機械科)	初職
仕上 班	⑥	班長	H 1	34 歳	15 年	工業高校(機械科)	初職
	⑧	MK	G 4	28 歳	9 年	工業高校(電気科)	初職
	⑩		G 3	38 歳	22 年	中学	初職
	⑨		G 3	37 歳	22 年	中学	初職
	⑭		G 2	25 歳	9 年	中学	初職
	⑪		G 2	21 歳	6 年	高校(定時制)	初職
	⑬		G 2	24 歳	5 年	高校	初職
	⑮		未格付け	21 歳	2 年	高校	初職
⑫		未格付け	20 歳	1 年	高校	初職	
で別の 作場 業所	⑦		G 4	39 歳	22 年	中学	1 年
	⑯		定時社員	46 歳	17 年	中学	13 年

原材料係

班 No	役職	格付け	年齢	勤続年数	最終学歴	他職経験	
	⑳	職長	H 2	44 歳	24 年	工業高校(化学科)	初職
調 合 班	㉒	MK	G 4	45 歳	22 年	中学	7 年
	㉓		G 4	51 歳	35 年	中学	4 年
	㉔		G 4	45 歳	25 年	中学	4 年
	㉕		G 4	40 歳	24 年	中学	初職
	㉖		G 4	37 歳	17 年	短大(機械科, 夜間)	4 年
	㉗		G 4	36 歳	14 年	工業高校(夜間)	6 年
	㉘		G 3	37 歳	22 年	中学	初職
	㉙		G 3	23 歳	5 年	工業高校(化学科)	初職
	㉚		未格付け	19 歳	1 年	工業高校(電気科)	初職
液 室 班	㉛	班長	H 1	52 歳	35 年	中学	1 年
	㉜		G 4	55 歳	40 年	高等小学校	初職
	㉝		未格付け	22 歳	3 年	工高(化学工業科)	初職

出所) 実態調査より作成

図 2-7 第 1 系の労働者の構成

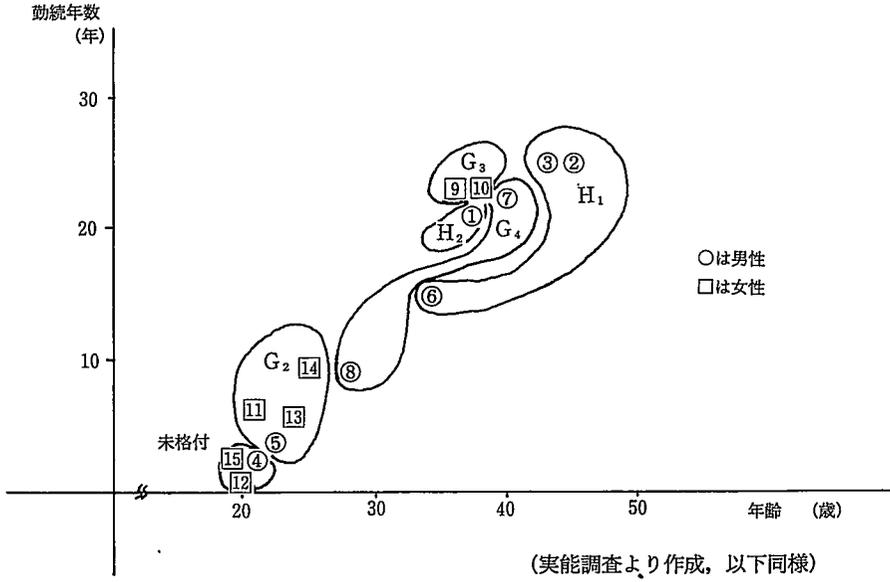
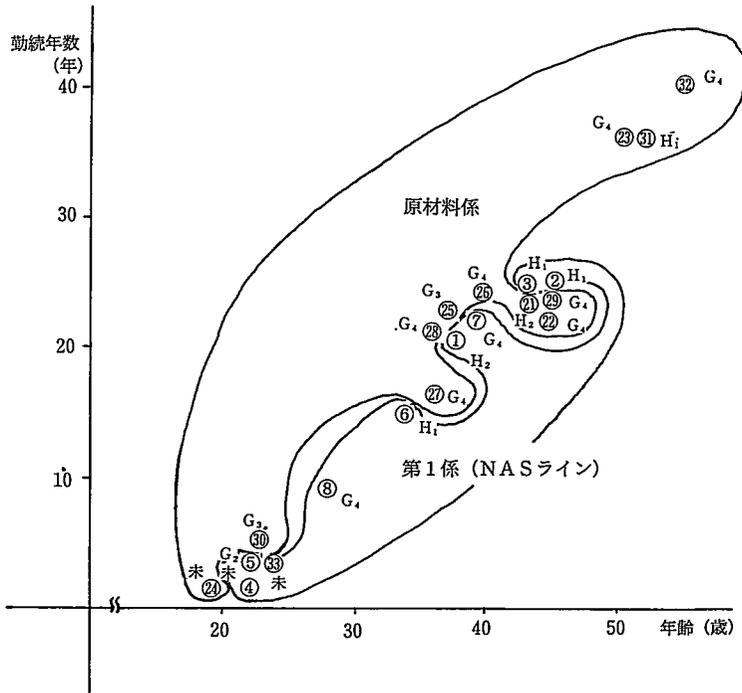


図 2-8 第 1 係と原材料系の男性労働者の構成の比較



からなる。MK は仕事格付けでは〔G 4〕であるが、〔G 4〕でも MK でない場合もある。第2係の加工班の男性労働者や、九州工場の梱包工程の男性労働者は、その一例である。MK は、職制ではないが、機械の保全・整備に関して班の機械整備の責任をもっている。文字通りマシンのキーパーとして、班長の仕事を補佐していく現場監督的性格をもっている。「交替予備」職は、女性労働者専任の職務であるが、これも女性労働者の監督職的性格をもっている。調査時点では、女性労働者の1人⑩は、「運転調整」〔G 3〕に格付けられていた。女性労働者が、〔G 3〕に格付けられる場合、「交替予備」でなく、「運転調整」に格付けられることは、非常にまれである。特に製造1課では、⑩だけである。さらに、女性労働者が結婚退職した後、人員が不補充になる場合がままある。第1係では、女性労働者〔G 2〕退職後が不補充であった。このようなことは、第1係だけでなく、第2係においても行われていた。

S社は、「仕事ランク」と呼ばれる「仕事の格付け」の等級がある。その概略は1章でも若干触れた。第1係の仕事ランクの構成は、以下のごとくである。H職は管理監督職である。係レベルでは、職長の〔H 2〕、班長・担任の〔H 1〕からなる。それ以外は技能職（G職）で、〔G 1～G 5〕までである。〔G 5〕は、仕事ランクとしては存在するが、仕事別賃金の「大改定」により作られたランクであるため、まだ該当する労働者がいない。同様に、〔G 1〕も製造1課において該当する仕事グループがない関係から、該当する労働者がいない。その結果、技能職は〔G 2〕、〔G 3〕、〔G 4〕からなる。入社3年までは、仕事グループに格付けされない「未格付け」社員となる。そして、「初格付け」で〔G 2〕に格付けられるのである。「未格付け」は、このような入社して3年までの若い労働者である。〔G 4〕の一部が、マシンキーパーとなり、班の機械整備を行う。

技能職労働者の構成は、加工班が〔未格付け〕④、〔G 2〕⑤からなる。仕上班は〔未格付け〕⑫、⑬、〔G 2〕⑬、⑭、⑮、〔G 3〕「交替予備」⑨、〔G 3〕「運転調整」⑩、〔G 4〕MK ⑧である。

第2項 労働者の企業内職歴の特徴と現在の労務管理政策

1. 第1係の男性労働者の企業内職歴の特徴

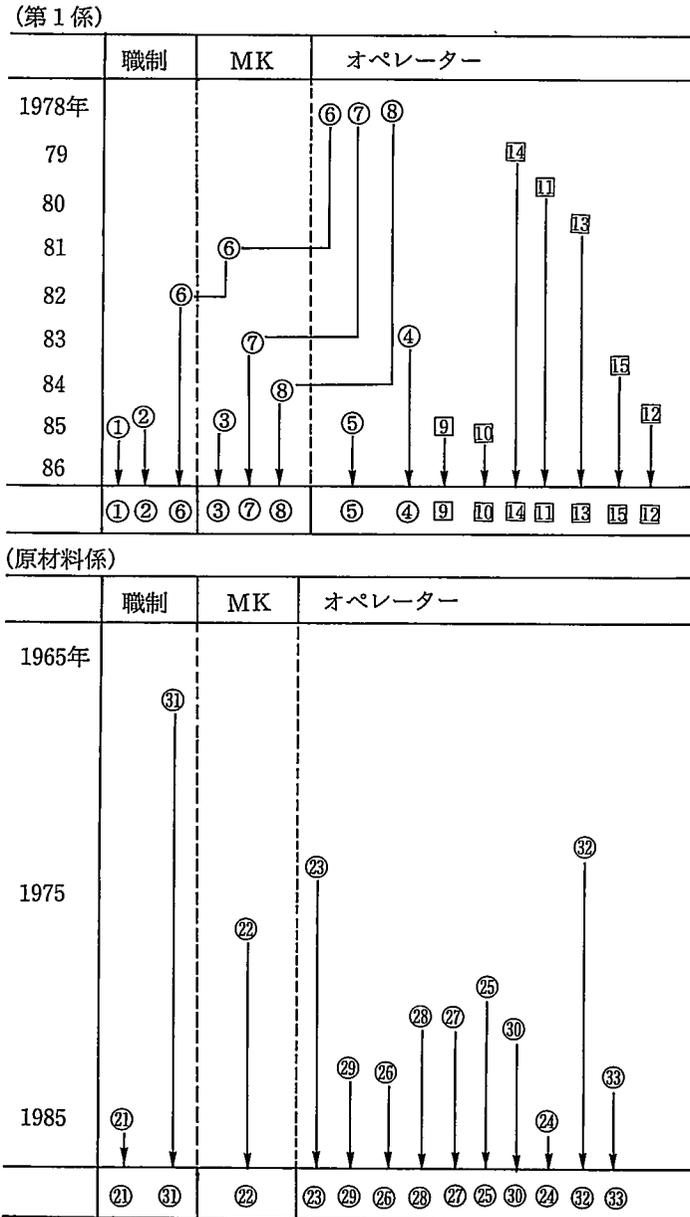
製造1課の労働力構成の大変更（1986年）は、男性労働者の「若返り」と技能度構成の「スリム化」であった。それを、第1係の労働者の企業内職歴の特徴を原材料係と比較検討するこ

図2-9 第1係の職制構成



(資料出所、実態調査より作成)

図 2-10 職場着任年と昇進



とにより深めたい。

現職場へ着任した年と、内部での昇進を表したのが図 2-10 である。これによると、第 1 係の人員の半数に近い 6 名が、1 年以内に異動してきた労働者であることが分かる。男性労働者は、職長の①を筆頭に、8 名中 4 名が 1 年以内の移動である。しかも、班によってアンバランスがある。加工班は班長の②、MK の③、オペレーターの⑤と加工班 4 名中 3 名が、1 年以内

表 2 - 8 職場移動と滞留年

	丸缶乾電池生産部門			積層電池	特殊包装	他部門	関連会社 他事業部
	NASライン	他の乾電池	原材料				
職制	① ② ⑥	2 5 6	2 ⑮	⑯		4(突撃隊) 2(機械部)	
MK	③ ⑧	⑰			1	2(突撃隊)	
オペレーター	⑤ ④ ⑩ ⑨ ⑭ ⑪ ⑬ ⑮ ⑫		③		1 1		
職場外	⑦	⑰					

注) 滞留年に○印が付いているものは、最長期間のものである。突撃隊は、販売外向のこと。

の経験しかない。加工班は、ここ1年の間で総入れ換えになっている。これは、或る人事政策(後述する「MK プール制」)の反映であると考えられる。一方、仕上班は、班長⑥とMK⑧、そして合理化推進係に工場内出向しているMK⑦という男性労働者の全員が、第1係内部で昇進した、言わば「生え抜き」からなっており、対照的である。女性労働者は、中堅層の⑩、⑨が1年以内の着任、⑭が他の職場で経験を2年もつが、それ以外はNASラインが唯一の職場経験である。

以上のごとく、NASラインの導入時に配置された⑦、稼働のエキスパートとして、関連する部署(機械部)との協力等も主担してきた⑥と、⑥に「生え抜き」として鍛えられた⑧、第1係しか経験をもたない女性労働者以外は、「外からきた」のである。

では、他職場から第1係に、新たに配置された労働者は、どのような職場出身なのであろうか。技能的な共通性が高い「丸缶乾電池」職場からだろうか。

他職場での経験年数を見たのが表2-8である。まず、職制、MK層について、みてみよう。①は、積層電池の経験年数が16年で、積層電池の生産を通じて班長に昇進している。かれの電池作りの経験は積層電池の経験が主で、職制としての移動である。②は、原材料職場で15年の経験年数を持ち、そこでMKになっている。その後、NH乾電池生産ラインの時に、職制(担任)に昇進し、MKを担当、その後NH乾電池生産ラインで班長を経験しているので、丸缶乾電池生産ラインの職制としての経験をもっている。③は、丸缶乾電池の生産を長く経験している。17年間、HT糊式乾電池やNH乾電池の生産に携わっていた。それに対して、仕上工程に所属する班長⑥は、第1係がもっとも長い職場である。NASラインの設備面でのスタッフ部門である、機械部に2年所属していた経験をもつ。第1係で、機械部の経験があるのは⑥だけで

図 2-11 第 1 係の男子労働者の昇進

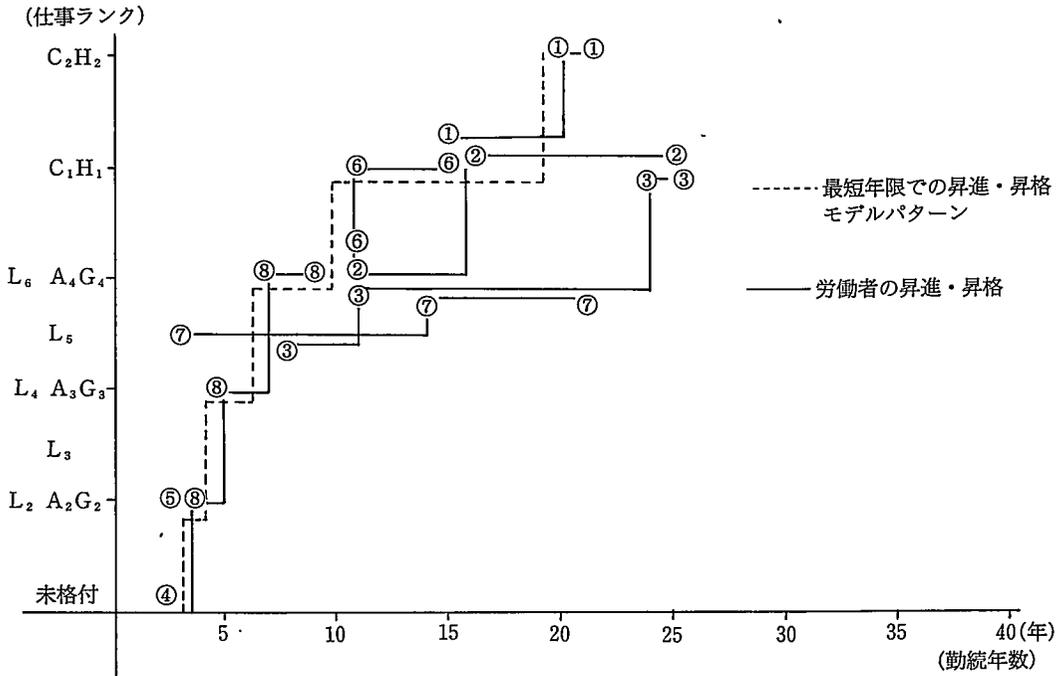


図 2-12 原材料係労働者の昇進 (その 1)

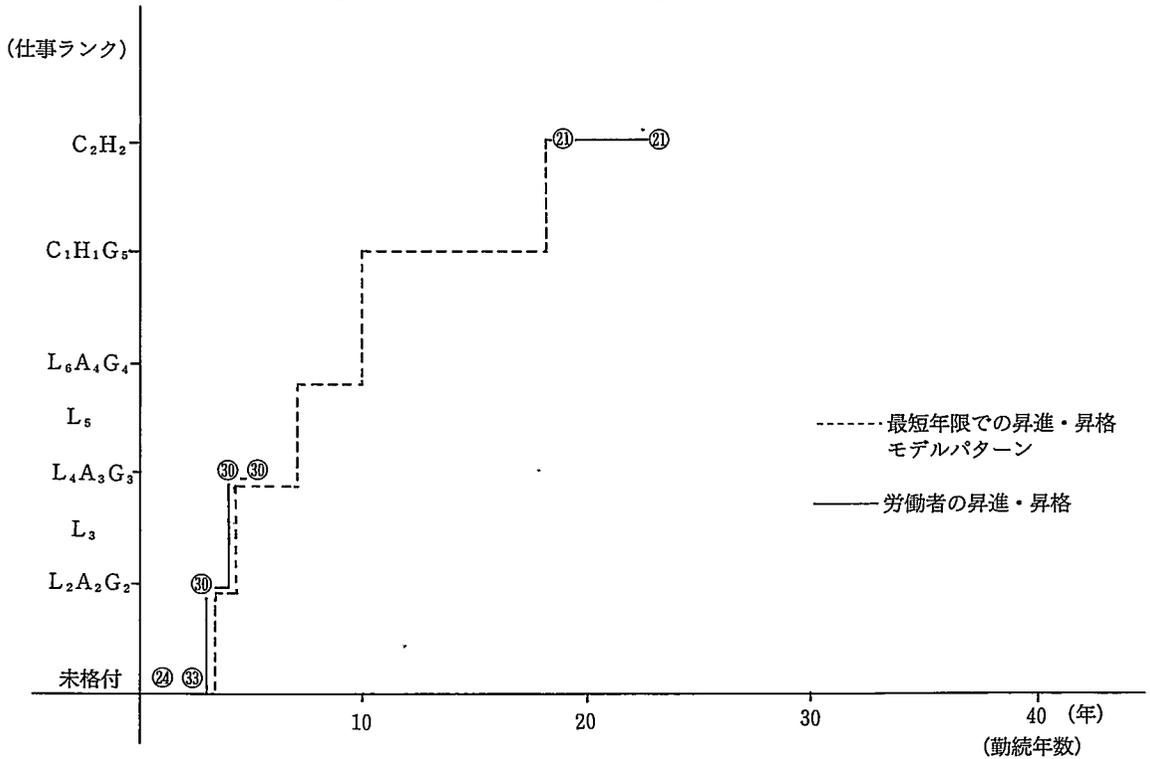
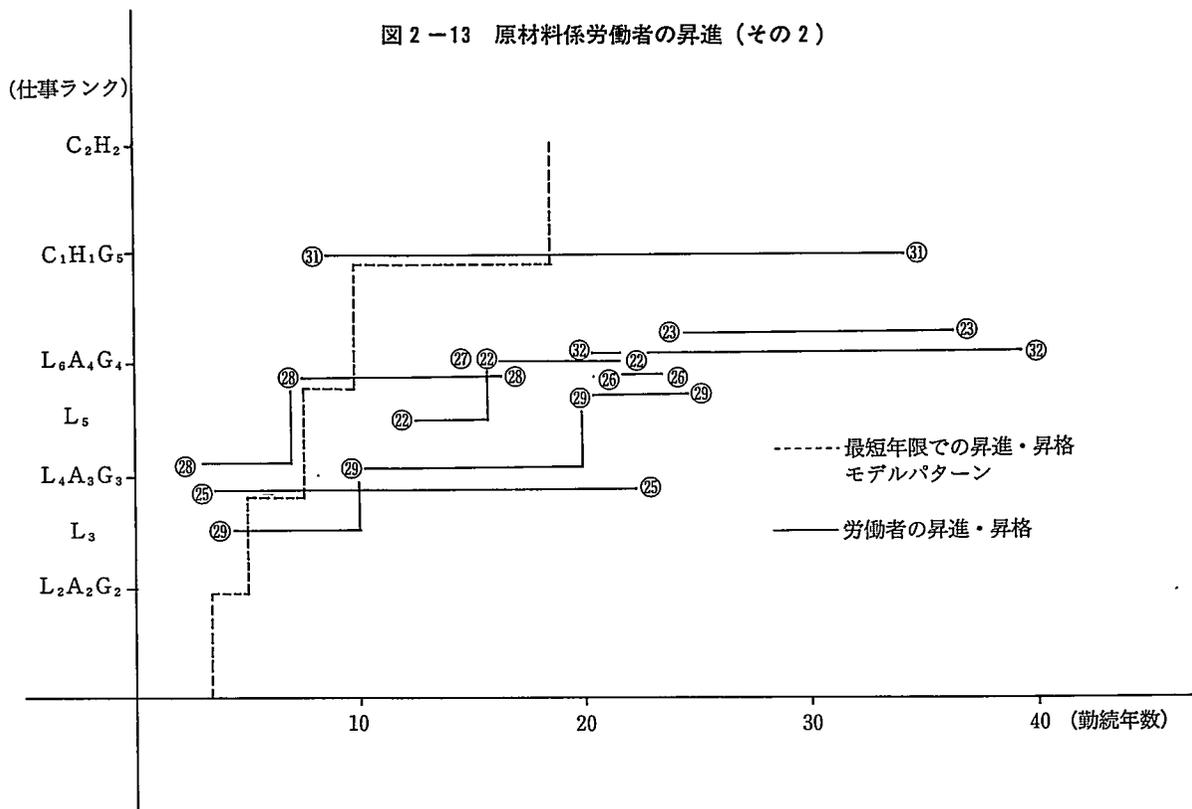


図 2-13 原材料係労働者の昇進 (その 2)



ある。MK ⑧は、1年間のNH乾電池の生産経験がある。その後、NASラインの導入当初からこの職場に配属されている。第1系の合理化推進委員であり、製造1課の合理化推進係に工場内出向している⑦は、HT糊式乾電池、NH乾電池の生産経験がある。

このように、第1系の男性労働者の企業内職歴の範囲は、丸缶乾電池の製造部門を若干越える。積層電池の製造部門に及ぶのは、管理職として異動してきた職長①だけである。積層乾電池生産と、丸缶乾電池生産の技能的共通性について、明らかにする材料はないが、移動は簡単に行えるものではないようである。①の職長によると、

「製造2課(積層乾電池)から、製造1課(丸缶乾電池)へかわった(班長から班長へ)が、2年ぐらいでは精通できない。3年ぐらいかかりました。図面をみてわかったつもりになっていても、実際にそういう場に遭遇しなかったら覚えきれないところもあるんです」(カッコ内は引用者による)。

ということであった。班長は現場の製造の指導も重要な業務であることを考えると、技能的ギャップは大きいように感じられる。

企業内職歴を昇進歴としてみると、第1系の位置の特徴がさらにはっきりする。図2-11は、第1系の勤続年数と仕事ランクを対応させたものである。仕事ランクは現在までに2度呼称が変わっているが、同程度のものを横ならびに示している。初格付けで[G2]に格付けされるので、これを除きG3からみえる。左の太線は、最も滞留年限が短い、理想的昇進パターンである。これにほぼ沿ったタイプと、より離れた(昇進が遅れた)タイプに注意して見よう。最

短の年限で昇進しているタイプは、①、⑥、⑧と、職制・MKの6ケース中3ケースもある。②、③についてもそれほど遅れているとは言えず、例外的に遅いのは、⑦だけである。同様な方法で原材料係をみると(図2-12と図2-13を参照のこと)、第1係=「モデル職場」が例外であることが分かる。モデルパターンに沿っているのは、特に意識的に中核労働者として養成されている若手〔G3〕⑩と、第1係から原材料係に前年の12月に配置替えになった職長の⑭だけである。その他の労働者は、遅れた昇進となっている。勤続20年過ぎても〔G3〕どまりの⑮や、〔G4〕どまりの⑲、⑳、㉑、勤続30年過ぎても〔G4〕どまりの㉒、㉓など、モデルパターンから大きく離れた労働者が多く存在している。こうしてみると、第1係とは、昇進のモデルパターンにそった中核労働者養成のための職場であると言える。一方、女性労働者は、どのように職場移動させられているのだろうか。次にそれを検討したい。

2. 女性労働者の企業内職歴の特徴

表2-8にもどるが、女性労働者で第1係以外の経験をもつのは⑩、⑨、⑭である。⑨は、積層乾電池生産職場を振り出しに、丸缶乾電池の生産に21年関わってきたが、勤続11年で「交替予備」となり、その後産休をはさみ、一時オペレーターにもどるが、その後も「交替予備」を続け、1986年10月にNASライン職場に配属になった。女性労働者の昇進の典型的なパターンである〔「検査・運転」⇄「交替予備」〕にそった職場移動歴をもっている。しかし、「交替予備」になってからが非常に長い。女性労働者は、このように企業内キャリアの形成が、〔G3〕「交替予備」で頭打ちになる。⑩も積層乾電池生産職場を振り出しに、丸缶乾電池の生産に21年関わっている。しかし、その中で注目されるのは、HT糊式乾電池生産職場において、ABI機導入後当初の1967年から、11年間機械運転していたことである。その後1978年に、ABIラインの「交替予備」となるが、女性労働者の機械への配置としては早い。その点が⑨と異なる。「交替予備」は、職場・ライン当たりポストがいくつ、という形で決まっているために、「交替予備」ポストの労働者が辞めるか、配置転換して、空位にならないとポストに就くことができない。そのために⑩は、「交替予備」への昇格が遅れたのである。

現在、第1係の「交替予備」は、⑨である。⑩は、従来の女性の〔G3〕の格付けの仕事「交替予備」ではなく、「機械運転調整」〔G3〕である。企業側の意図のもとに、そういった処置がなされている。すなわち⑩は、「交替予備」としてではなく、機械に配置される「運転調整」の「女子オペレーター」育成という目的で、1N(単1電池の生産ライン)ラインの「交替予備」からNASラインに配属となった。しかし、⑩の育成のための最終的な場(ライン)は、NASラインではない。他の職場に移動させ、女性でも、「運転調整」〔G3〕の「道を伸ばす」のが目的である。しかし、この話はNASラインへの移動が実現しただけで、その後は実行されていない。

このことは、次節で検討する九州工場の「女性オペレーター育成政策」と比較すると、非常におもしろい論点となる。同じ乾電池事業部であっても、工場が異なると労務管理政策が異なる。特に、九州工場で女性労働者の技能形成を主導した勢力が、M社労働組合九州工場支部であったことは、特筆するに値する。九州工場では、ABIライン導入当初から、積極的に若手女性労働者を機械運転に位置づけ、ラインに配置し、OJTを続けた。現在、女性の「運転調整」〔G3〕のオペレーターが層として存在し、女性のMKが初めて誕生するのは、九州工場だと言

われている。

話をもとに戻そう。⑭は2年ハイトップ、ネオハイトップの生産に携わるが、環境の関係で体をこわし、環境の良いところということで、NASラインに移動している。あとの⑪、⑫、⑬、⑯は、NASラインのみの経験である。以上からもわかるように、女性労働者の移動の範囲は、男性労働者より狭い。丸缶乾電池製造部門の範囲で完結する。「交替予備」に空位がないと、昇格することもできない。女性労働者の仕事ランクは、「交替予備」〔G3〕が最高位である。従って、G3で頭打ちになるのである。一旦「交替予備」に格付けられると、何年たっても格付けは上がらない。したがって、急速にM型の労働力構成に移行しつつあるS社は、女性労働者のモラルの確保という労務管理の観点から、何からの施策を行う必要性が生じている。従来女性労働者は、経過的労働力として期待されていた。女性労働者自身も、「結婚」「出産」までと考えていたので、「交替予備」〔G3〕で充分対応できていた。しかし女性労働者が、企業に長く就労するようになった今、従来の労働組織の編成の在り方は変更を余儀なくされる。

3. 現在の労務管理政策

最後に、現在の人事移動政策について触れよう。製造1課で、2・3年先の目標とされているのが、「MKのプール化」である。第1係、第2係、第3係の6本の乾電池生産ラインの整備を、係を単位として整備をするのではなく、横断的に整備するMKのプールを作る。それによって、MKの担当するラインを、係のライン（通常は班に1名係の単位であるラインに2名が配置されている）から一挙に課全体にするのである。職長は、その狙いを次のように語っていた。

「どこのラインでトラブルが起きても、手の空いているMKを、どこにでも派遣して、機械を直すことができるようにしようとしてるんです。そのためには、小刻みにローテーションしてしかなかったら、できませんから」。

そのために、1985年から1986年にかけて、労働力構成の大変更を行っているのである。「交替予備」のローテーションもこの一貫である。

いままでみてきたように、第1係職場は、男性労働者にとって、昇進階梯上昇中の職制層や、「生え抜き」中核労働者として最短年限で昇進のモデルパターンを登ろうとしている労働者の混在する、言わば「中核工養成場」とも言うべき場所であった。企業内キャリア形成という点からいうと、NASラインは、そのような位置づけが可能であろう。しかし、女性労働者にとっては、そういった意味をもっていない。⑩の問題を考慮するならば、女性労働者が従来の昇進序列にそった「交替予備」〔G3〕ではなく、新しい位置づけである「運転調整」〔G3〕になるためには、ふさわしい職場とは言えないように思える。

同じ生産ラインでありながら、男性労働者にとってのラインと、女性労働者にとってのラインとは違った意味をもっているのである。この問題を解く鍵を、無人化ラインという自動化の進んだ生産ラインにおける作業編成の分析が与えてくれる。次項において、1節で検討してきた、NASラインの“労働領域”と労働“構造化”の在り方を、現実の労働組織を対象にして、分析する。労働領域と労働“構造化”の在り方とその中での労働組織の再生産が、労働コントロール分析として具体化される。

第3項 労働の実態と作業編成・分担にみる職場の労働コントロール（加工班，仕上班）

作業編成・分配の特徴の分析に入る前に、まず労働者の配置を押さえて置こう。図2-14がNASラインにおける公的な意味での労働者の配置である。実際は、図2-15のようになっている。加工班は公式配置の通りであるが、仕上班は公式の配置と大きく異なっている。⑦は本来的には仕上班のMKであるが、会社の「MKプール化計画」の一環で、新設された合理化推進グループに、合理化推進委員として派遣され、職場外で課全体の改善作業に取り組んでいる。さらに⑭が産休に入ってから、その欠員が不補充であるため、定員割れになっている。しかも、職場外での作業として、⑨が8時15分から定時社員が作業を開始する9時15分まで、乾電池の外装缶をラインに供給する「缶流し」のために、職場を離れる。⑨はその後戻ってきて、交替予備に入る。11時から⑫が乾電池の不良原因を調べるための「解体」作業に入るので、午後2時に⑫がラインに戻ってくるまでの約2時間は、女性5名で運転している。このように、仕上班は、MK 1人、女性オペレーター 1人を欠いた状態で、NASラインを稼働させている。そのためオペレーターも、整備の人員も足りない。特に整備の人員は明確に不足している。

「メンテナンスは今、人員が足りないんです。仕上で今MK 1人ですが、これだけの2つのラインの設備のメンテナンスをやろうとすると単純計算で3人位の人員は要るんです。それも突発的のものを入れなくて、です。ですから、今メンテナンスやられていないのが実情なんです」（班長⑥の言葉）。仕上班は、MK 1名とオペレーター 1名を欠いている。加工班は人員は欠いてはいないが、配置転換で来たばかりの班長とMKであり、まだNASラインの整備に習熟していない。加工工程の単能機の修理は、仕上班の班長の日常的な応援で行われている。第1系の配置の検討をすると、「MKプール化」計画による配置転換が、機械を整備する人員に絶対的な不足を生んでいることがわかる。これが、若手の男性労働者に、調整や整備の作業を分配する根拠になるとともに、職制や、年輩のMKに、若手男性労働者を“中核労働者”へと“たたき込む”技能形成を行う強力なドライブになる。しかし、女性労働者はその対象とはならない。労働者の性別によって技能形成へのドライブが異なる。これは、昇進・昇格制度で前提として「仕事格付け」における“労働構造化”の在り方に沿っている。なぜ女性労働者を“中核労働者”へと“たたき込まない”のか、ということについて、すなわち、男女間での選別的育成が“合理化”されているのか、ということが問題となる。そこには、職場管理がそれを支えているだけでなく、職場の労働コントロールの関係が問題となる。特に職場の労働コントロールの矛盾を職場管理

図2-14 NASラインの配置（定位置）

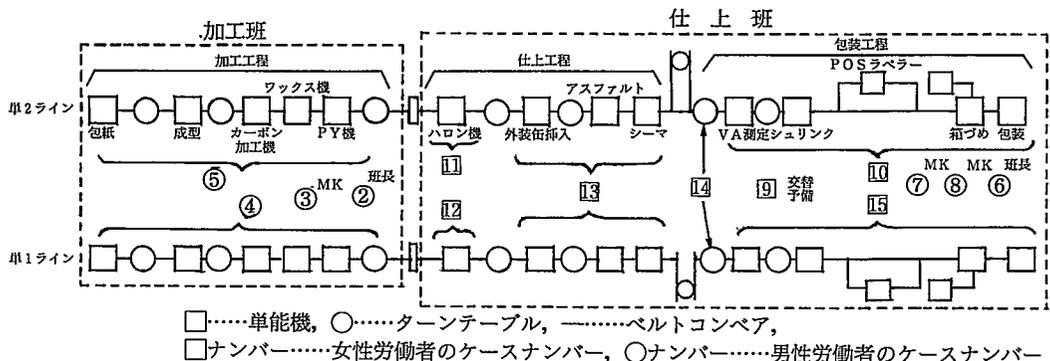
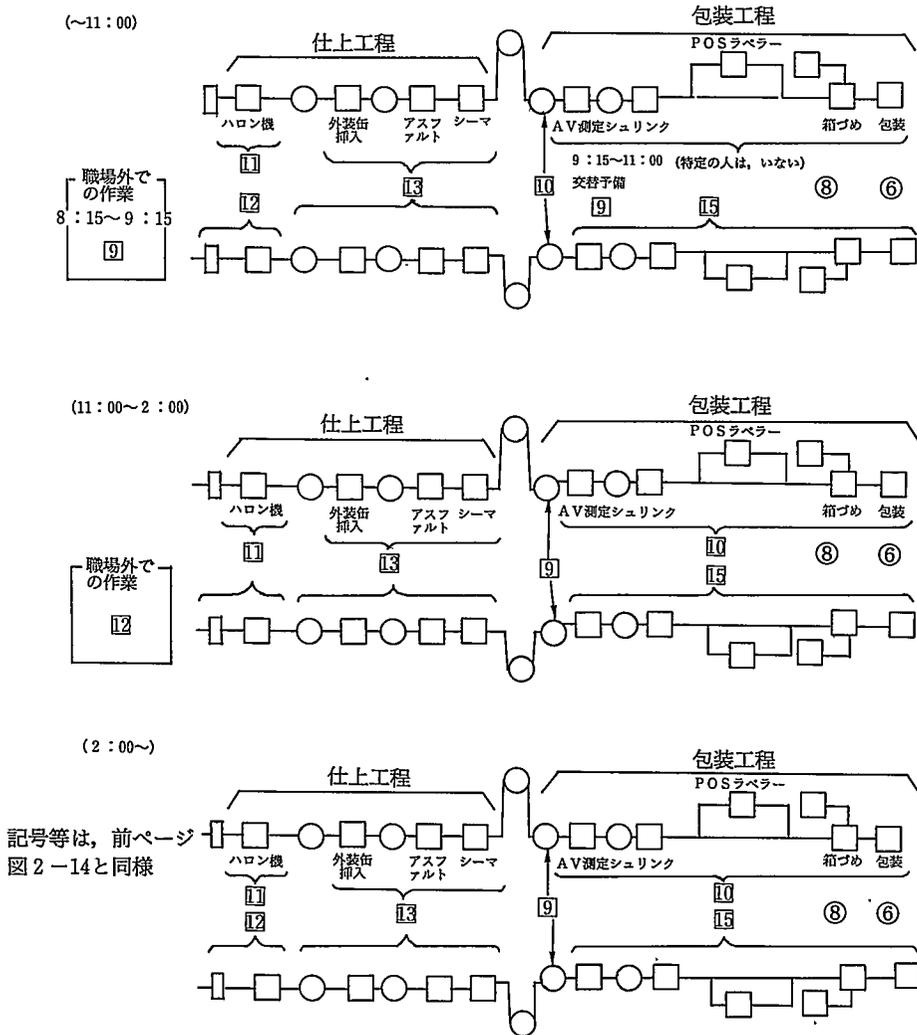


図 2-15 現在の仕上げ班でのローテーション（女性）



が包摂できない状況が存している。

1. 加工班（男性労働者）の労働内容と労働コントロール

(1) 加工班の作業編成と労働内容

加工班における作業編成と労働コントロールの問題を、労働の具体的内容の分析から始めた。

- 加工班⑤〔G2〕「皿パネ（成型機の中の部品のひとつ）の取り外し，取り換え。缶受けの清掃。缶受け，皿パネの取り付け。（その後）品質管理部の人を呼んで，機械の最終チェック。ダミーを流す」（カッコ内は引用者による）。

- ・加工班④〔未格付け〕「一応は単1 だけど、仕事は両方（単1 と単2）みます。チョコ停があまり多かったら、生産数の関係があるので、支障がなければ、そのまま続けて残業時間に直す」。

⑤は、仕事格付けは〔G 2〕「運転」であるが、整備作業にも加わっている実態がわかる。最近、成型機の修理の時に、どのような部品をどれくらいのサイクルで交換するのか等を、MK ③からOJTで教わっている。④は、⑤がOJTを受けている間は、動いている方のラインの材料の供給と監視をする。そのため、仕事としては両ラインの補給作業、監視作業を行っている。

班長②は、係での話合いその他でラインにいない時が多い。実際的にはMK ③、⑤、④の3人でラインを稼働させている。MK ③の仕事内容を以下に述べる。

- ・加工班③MK〔H 1〕「ラインが、調子良く動くように整備したり、定期的な部品の交換の準備。磨耗している部品の発注。技能的なことで部下、後輩の指導。順調に動くようにするのが、ぼくらの仕事。現実にはトラブルへの対処が多い」。

トラブルが起きた時は、まずラインについている④、⑤が直せる範囲であれば直し、稼働を続ける。このようなトラブルが一過的であり、安定状態への復帰が容易なライン停止を、「チョコ停」と言うが、この場合は④、⑤で処理する。トラブルが一過的でなく、連続に起こる時、③がトラブルに対処する。その手伝いとして⑤もトラブルを起こしたラインに付き、機械の調整をする。機械の調整だけでは安定状態への復帰ができない時、ラインを止め、修理作業に入る。ラインを停止させ修理作業に入った時は、もう一方の動いているラインに④が付き、⑤のしていた補給・監視作業を引き継ぐ。そのため、④の作業内容は補給、監視作業が中心になる。④は、自分の仕事内容を「ワンパターン」と評していた。

しかし、機械のメンテナンスは稼働している時が中心なのではない。④も言っているように、ラインを止めないことは至上命令である。そのため、修理作業の中心は、機械が止まったあと、すなわち残業時間に行われる。仕上班の班長⑥によると「仕事中には準備期間、そしてもしトラブルがあれば直すという形なんです。設備改善とかは、機械が止まってる時でないときできません」ということになる。そして残業時間に、メンテナンスの作業をMKが行うのを手伝う。機械の構造等の解説を交えながら、④も含めて整備・修理を行うのである。そうすることによって「手伝いをしながら、基本的なことを覚えていく」のである。この基本的なこととは、直接整備・修理するNASラインの整備技術だけでなく、NASラインの部品を作るための工作機械等の操作も含め、「MKとしての技能」そのものである。このように、トラブルによる稼働停止中に応急処置や「調整」の技能習得を行い、残業時間中には、NASラインの内部構造に関わる、部品の取り換えを中心とした「整備」に関わる技能習得を、MKの機械整備を手伝いながら行うのである。MK ③が、⑤や④に何が原因でトラブルになったのかを聞く、⑤、④はそれへの処置を答える。しかし、原因究明と対処の仕方は、MKとしての力量そのものであるため、何年かの実務経験がなければ適切な答えを出すことが難しい。④にとっても、それが仕事の中で最も難しいことである。「仕事の難しいところはどこですか」という、われわれの質問に対して、「故障した機械の原因と対策ですね。不良が出た時に何でこうなるんだとか。見やすいのはぼくらでもわかるけど、難しいのは『こうじゃないか』と考えるけど、それが決して正解

じゃないからね」と答えた。このような応答を通して設備稼働に必要な技能が形成される。残業時間は、③から⑤や④に、MKとしての技能のOJTが行われる主要な時間である。

加工班では、職制②、MK③だけでなく、⑤、④も含めて、認められた残業時間——労働組合とS社の協定により、直接部門は月30時間とされている——一杯をつかって整備作業をしている。それでも、「必要な整備をするには足りない」。③は、組合に対する要望として「残業規制をゆるめて欲しい」と答えている。「機械がトラブルと、(組合の残業)規制内でやればいいけど、やれない」(カッコ内引用者)からである。以上の如き状況のもとでどのようにOJTが行われているのか。加工班に整備で応援をしている⑥の言葉を借りよう。

「男子作業員は、単純作業ということはありません。私らの場合にはたたき込みますね、若手の作業員を。それが一人前になってくれることには、自分らの首を締めることなるし、自分の仕事を楽にしていこうと思うと」。

自分の仕事を「楽に」するために、若手男性労働者の技能を引き上げることを志向している。技能的な上位者(この場合は③や⑥)が、技能的な下位者の技能を引き上げ、それに応じた作業の委譲をすることで、自分の仕事量を減らすことを達成することが可能であると考え実行していることを、このように言っているのである。技能的な上位者が、或る条件の下では、自分の仕事量をコントロールするために、技能的下位者の技能形成を強く志向するのである。言い換えるならば、技能形成のコントロールが、労働量コントロールの不可欠のモメントとなっているのである。そのことを⑥は、若手を「たたき込む」ことで、「自分の仕事を楽にする」と表現したのである。或る条件とは、整備人員の絶対的不足、すなわち、整備人員の配置の展望が全く無いことである。

(2) 加工班における労働コントロール

前述したように、加工班の構成員は、「総入れ換え」状態にある。その結果、加工班の班長②にしてもMKの③にしても、NASラインに慣れていない。そのため、NASライン導入当初からNAS専属として育てられた⑥、⑧の援助も受けながら、人手の足りないなか、残業時間を一杯に使って整備をやっている。⑤、④に対しても、〔G2〕だとか、〔未格付け〕だとかに関係なく、整備の手伝いをさせなければ、仕事が終わらないのである。残業の規制が、女性労働者に比べて相対的に緩い男性労働者は、男性労働者であるというだけで、マンパワーとして重要であり、かつ若手であるために“たたき込み”が可能である。彼らを早く一人前にしなければ、いつまでも「自分の首が締め」られる。機械のメンテナンスは、班長も言うように、修理をしてみせて、手伝わせることで、「やりながら教える」のである。「運転」作業の労働者は、「整備」作業の労働者が作業を行っている時は、「手待ち」の状態にある、という第1節の指摘を思い出していただきたい。「手待ち」になっている労働者に調整や修理の補助をさせることは、「手待ち」解消にもなり、労務管理上も合理的なのである。

“エリート労働者”を集中させた職場である第1係は、「MKプール化」政策により、人員を抜かれ、“少数精鋭”職場となった。加工班のMK③が、労働組合に残業規制を「ゆるめて欲しい」と要求しなければならないほどの忙しさのなかにある。加工班としての労働コントロールは、仕事格付けに規定されている仕事内容にこだわらず、仕事格付けとしては〔G2〕「運転」や〔未格付け〕の若手男性労働者に対しても、〔G3〕「運転調整」や〔G4〕「整備I」に昇進

するために不可欠な基本的技能形成であり、そして人員が格付けに適合的に配置されている職場では、〔G 3〕「運転調整」や〔G 4〕「整備Ⅰ」が占有する作業内容であるはずの、機械の「調整」・修理（部品交換）・「整備」作業を分配する作業編成を行い、必要な技能形成を行っていた。このような作業編成は、職制や、MK ③にとって、自らの仕事の量を軽減するためにも、若手労働者の労働モラル維持上からも、若手労働者の技能形成を強く推進する。

現在の如き職場の労働コントロールが可能であったのは、若手労働者がそれを受け止めたからである。若手労働者は、自分の格付け異なる作業を実際に遂行しながら、残業時間にも行われる OJT を受け止め、さらに作業領域を拡大させている。実質的に MK のための訓練を受けているとも言える⑤にしても、稼働時間中は両方のラインの補給・監視作業を行い、残業時間中にやっと仕事に面白みを覚える④にしても、若手男性労働者にとって、現在の作業班の労働コントロールは、技能を磨き、「仕事を面白くする」ことから、歓迎される。多能工化についても、⑤はもちろん、④も賛成する。

- ・加工班⑤〔G 2〕「いいと思う。機械について知って損はないと思う」。
- ・加工班④〔未格付け〕「ひとつの機械だけなら、マンネリ化になるから、面白くなくなりますね。ひとつの機械だけなら、楽はできるようになるけれど、飽きますね。ほくの場合は、機械を多く覚えていくようにしています」。

しかし、こうした発言は、若手男性労働者が班の労働コントロールに問題を感じていないことを意味しない。

われわれが、④に「労働条件上の問題点」を聞いた時、「ラインで1人休んだら、しんどくなるから、休めない」、「仕上の方に行きたいですね。汚れん方が、すぐ仕事をやめて、持ち場から出ていけるから」と言っていた。このように、作業班の労働コントロールが、自分に「損はない」ことは分かっているにも、「調整」や「整備」作業を分配されているために、日常的な残業が必然化し、しかも労働組合と会社とが協定を結んでいる限度一杯の残業に拘束されることは、かなわないのである。

班長②は、このような④の対応——「ワンパターン」な仕事と異なる違う作業には熱心に取り組むが、長時間労働は歓迎しない——を理解しかねる。われわれが、「職場の若い人に望むことはなんですか」と聞いた時、こう答えた。

- ・加工班班長②〔H 1〕「今の若い人に OJT を通じて教育しますね。その場合、仕事の問題点、改良事項という場合でも、わたしらの時代と違って、あまり聞くということをしなない。自分の主張をしなない。もっと、表面に出して行くべきだと思う。われわれの年齢になると、会社というのが、生活の中に入ってくる。若い人は、『その仕事よりも、他の仕事できるんや。他の会社に行けるんや』という考えがある。私の班は、男子だけだが、生涯の仕事を考えさせたい。燃える時が必ず必要や。カッとしてもいい。それをいかに表面に出すか。起伏の激しいほうがいい。殻の中に収まっているのではなく、自分の考え方を出せ」と。

加工班の班長が考える“若手労働者”像は、“何を考えているのか分からない”“仕事に打ち

込めない”者である。その原因として“腰掛け意識”を上げている。だが、私達が検討してきた若手労働者は、この把握と食い違うように思える。なによりも、加工班で行われている労働コントロールは、結果的に、若手労働者をMKへ鍛える形になってはいるし、若手労働者もそれに答えている。若手労働者が消極的である残業が恒常的になっている原因は、班の労働コントロールを現在の在り方たらしめている原因と同根であり、若者が“腰掛け意識”を持っているからではない。

加工班の労働コントロールは、「省人化」、「MKのプール化」という、人員の絶対的不足を背景にしたものである。人員の絶対的不足は、NASラインの整備のためのマン・パワーの不足を引き起こしている。職制やMKは、残業時間をフルに使っても対応できない。職制やMKは、「カラダがもたない」ので「仕事を楽にしたい」（労働量を減らしたい）が、人員増は不可能なので、現在いる人間で対処を考えるしかない。具体的には、若手の男性労働者に、自分たちの作業の一部を分担させることである。作業をできるようにするためには、技能を身につけさせる必要がある。このような、職制やMKの仕事量を軽減するという労働コントロールを達成する意図をもった職場管理（制度的な「仕事」管理とは異なっている）——若手労働者への残業の強制と「たたき込む」というほどの技能形成——が行われた。若手労働者は、「ワンパターン」な仕事を楽しめる仕事にするために、さらに価値ある技能形成としてそれを受け止めたので、職場の労働コントロール——若手への調整・整備作業の分配——が成立した。このことによって、男性労働者を中核労働者へと強引に育て上げているのである。特に、OJTの在り方は最近変化した。職長①はこう言っている。

「OJTも以前みたいに、きっちりしたOJTはないです。昔は、1年位付いてもらってたんです。今は余剰人員を抱えてませんから、即実践としてやらされるんです」。

こういった状況で、④は、班長②についていけないものを感じ、会社での付き合いに距離を置くのである。

- ・加工班④〔未格付け〕「班長さんの性格もあるから難しいけど。我が強いからね。あまり意見を通してくれないから。自分の考え方を優先しますからね。付き合いは会社だけです。歳の離れた人と、それ以外で飯を食うことはないですね」。

班長やMKにとっての、自らの「仕事を楽にする」労働コントロールは成功している。若手労働者の技能形成に力を入れること——技能形成の側面におけるコントロール、「技能形成の加速」——は、「仕事を楽にする」コントロールの手段となっている。若手労働者にとっては技能形成面における労働コントロール——より高度な技能を身につけること——と労働量の面におけるコントロールは矛盾している。前者によって後者を押さえ付けている状態にある。したがって、加工班の職場の労働コントロールは、技能形成の側面での職制・MK若手労働者の両者の労働コントロールが整合的であることによって、若手男性労働者の労働コントロールを包摂することが可能になっている。職場労働コントロールが問題として意識される局面は、仕事への“態度”や“会社へ関わり方”に止まっているが、労働量の面での職場の労働コントロー

ルは、重大な矛盾をはらんでいる。

2. 仕上班の作業編成と労働コントロールの限界

(1) 仕上班の作業編成と労働内容

仕上班は、定配置から MK の⑦とオペレーター⑭が欠け、時間によって⑨、⑫がラインから外れて別の場所での作業をしているという、人員が絶対的な不足状況にあった。仕上班の MK ⑧の言葉を借りると、「省人化なので手が足りない。省人化するのはいいんですけど、整備にかかる人数を考えると、バランスが取れてない」という状態に在る。このことを、まず確認しておきたい。しかし、これへの対応は加工班と同様ではない。仕上班の労働コントロールをみるために、オペレーターの作業内容と MK の作業内容を、続いて作業編成を分析することから、班の労働コントロールを検討する。

具体的な作業の内容からみていこう。まず、[G 3] の「交替予備」と「運転調整」を検討する。

・⑨ (女性労働者 [G 3] 「交替予備」)

「外装缶流し、交替予備、検査。シーマ機のトイレ交替もしました。」

・⑩ (女性労働者 [G 3] 「運転調整」：検査と包装工程担当)

「今オペレーターの感じで入っています。3月以降、1人産休に入ったので、検査に半日入ってます。これは、ふたつのラインで1人なんです。15分おきにあっちこっちを見るんです。昼から、交替予備の方が検査にはいられますから、私は抜けて包装の機械に入ります。包装は、2人オペレーターがいるんです。午前中、1人(包装に)足りない時は、責任者(MK ⑧)とか、班長とか、合理化(推進委員⑦)の人が来て、特定の人はいないんです」(カッコ内は引用者による)。

⑨は、「交替予備」[G 3] の内容通りの「交替」作業に、作業時間の何割かついているが、⑭が産休に入って以後の人員不足のために、午後から、検査工程に入る。検査は、⑩も言っているように、単1のラインと単2のラインを交互に15分づつ見る。1分間に700個以上のスピードで流れる電池の奔流から、不良品を取り出す作業である。検査に付いた労働者は、両ラインを交互に見るのであって、常時付いているわけではないことからいっても、1個1個の電池を見て不良品を選び出すことが期待されていないことがわかる。しかし、材料が供給されていないことによって生じる、NASラインの不良排出機構がカバーしていない不良——「赤リングなし」や「シーリングなし」、また乾電池の漏液防止のための封口のために塗布しているアスファルトが、正規の供給口からではなく漏れることによって乾電池が汚れる「アスファルト汚れ」、乾電池を運搬するコンベアのガイド部品の不良によって生じる「キズ」等——は、乾電池1個1個が散発的に不良になるのではなく、その不良の原因である機械を調整・修理するまでは、継続的に出る。そのため、不良が出る時は、大量の不良が短時間で出る。15分間不良が発生すると、1万個を超えることになる。検査労働者は、不良を早く見つけることを要求されている。

作業内容を問題にしよう。人員不足の状況下で、「交替予備」[G 3]としての仕事のうち「交替」は、⑩、班長、MK ⑧、⑦等が肩代わりしていて、「交替予備」職本来の在り方とは異なっている。このほかに、部品・材料の在庫のチェック等がある。⑨によると仕事の中で難しいの

は、在庫チェック時の「収支決算」だそうである。しかし、彼女にとっても、「単に不良品の計算だけでは、面白くない」。ラインでの作業については、「ラインは難しいと言えば、難しい。人が少ないのであせる」と言う。

⑩は、検査と包装工程の運転の2つの作業につく。しかし、「交替予備」〔G3〕から、「運転調整」〔G3〕になったが、実質的作業は、「検査・運転」〔G2〕の労働者と変わらない。〔G3〕に格付けられているが、「交替予備」ポストがないために、「運転調整」になっている事情がある。製造1課における⑩の処遇については、第1項を参照していただきたい。

次に、「運転」〔G2〕オペレーターの仕事内容を、仕上班の工程順に見てみよう。

・⑪（女性労働者〔G2〕：ハロン機担当）

「朝（始業時間前）の準備。ヒーターを入れたり、材料を機械に供給したりします。機械操作と材料補給。今は、単1のハロン機にいるもう1人の子（⑫）が電池の解体の仕事もしてるので、その子が解体に入った時に単1の機械もみるんです。両ラインを見るんです」（カッコ内は引用者による）。

・⑫（女性労働者〔未格付け〕：ハロン機担当）

「ハロン機についています。機械の調子のいい時は、別の工程も見ます。ハロン機は、ハロンチューブをカuttingして、それに電池を入れて漏液防止をします。ハロン機の仕事としては、供給というのが多いですね、ピニールチューブと、シーリング、底板の供給という感じで。それが主体ですね。あとは、正常に流れているか、とかを見る。機械の調子が悪いとか、音とか、流れとかで。解体を11時ぐらいからやっています。解体というのは、V（ボルト）、A（アンペア）で排出した電池が、なぜだめなのか、中身を調べるんです。加工の内容が悪くて不良になるのがほとんどで、加工にここを直してください、と言うのが仕事なんです」（カッコ内は引用者による）。

このように、「運転」は、機械に材料を供給する作業が、主なものであることがわかる。単能機によって必要とする部品や材料が異なるが、近接する工程の労働者の作業量を平準化するように受け持つ単能機を決めているので、供給作業の量が大きく違うことはない。そして、供給しながら、ラインの運転状況が良好であるかどうかを把握するのである。さらに、両ラインの外装缶挿入機からシーマ機までを担当している⑬をみてみよう。

・⑬（女性労働者〔G2〕：ハロン機以外の仕上機担当）

「機械の流れているのを見ていて、材料供給とかをします。アスファルトの場合は、男の方（MK⑧）が固まりをタンクで溶かして、そのタンクのコックを開いて供給するんです。あとは、赤リングという材料をホッパーに入れたり。ずっと監視をしています。アスファルトを供給するのを忘れることがあって、床にこぼしてしまうことがあるんです。こぼしたら怒られるし、アスファルトを打っている（乾電池への供給）量が少しでも変わると製品に出ることもあるし、気を使います。30分ごとにチェックするんです。管理図は、1日に2回午前と午後、アスファルトの単量、電池の高さ、電池の底の直径を調べ、ほかに30分ごとのチェックもあるので、管理図を書く時間がないくらいです」（カッコ内は引用者による）。

オペレーターの「運転」作業は、定型的に決まっている作業—— 頻繁な材料の供給、管理図への記入—— を、時間に追われながら、次々にこなさなければならないことがわかる。[13]の例を見る限りでは、作業量の多さという点からいっても、こなさきれない場合もあるようだ。最後に包装工程を担当している[15]の仕事内容を検討する。

・[15] (女性労働者〔未格付け〕：包装工程担当)

「POSS ラベラー (バーコードを張り付ける機械) が入りました。それで、仕事がしんどくなりました。あれは、シールが1万枚しかまかかれていなくて、それが無くなるまで30分しかないんです。それを1日に何回も変えなあかんでしょう。それと POSS ラベラーの機械が止まって、シールが張られていないのにシュリンク機が動いて、どんどん梱包されていったりする。包装の仕事は、シュリンク機のフィルムの取り換えが40分に1回。カートフォーマー、ケースを包む(特殊な包装) やつは、そのケースの取り換え。新しい機械が入ると、仕事が増えますね。その上に、人が辞めても、そのままとか」(カッコ内は引用者による)。

この例にも表れているように、新しいタイプの包装形式の登場によって、さらに供給材料の種類が増え、供給回数も増える傾向は強くなっている。

以上の作業内容分析を通して言えることは、供給作業の回数が非常に多いことである。配置された女性オペレーターで対応できない時さえある。人員の不足が、それに拍車をかけている。人員の絶対的不足を補うために、職制からは、女性労働者同士での“自主的”な“助け合い”という職場管理が、強力に要請される—— この問題については後に、職制から要求された“自主的”な“助け合い”という職場管理が、女性労働者集団の労働コントロールになり得たか、という問題として詳しく触れる。

(2) トラブルへの対処と女性労働者の技能形成

i) 機械に対する知識や技能を得る上で、「トラブルへの対処」はその端緒となり得る。加工班の場合、調整修理作業に〔G2〕や必要に応じて〔未格付け〕労働者も参加させ、実際の共同作業を通じてOJTを行っていた。仕上班ではオペレーターとMKの間で、どのような分担になっているのであろうか。トラブルが起こった時のオペレーターの対処の仕方、それを考察したい。経験年数の少ない労働者の順に見ていこう。

・[12] (女性労働者〔未格付け〕：ハロン機担当)

「稼働率はうるさく言われます。機械が止まると、その分、稼働率が悪くなりますから。ここの機械、よく止まるんですね。それで機械を直してくださいというのは、口うるさく上の人とか、MKという機械を直してくれる人に言いますけど。私自身は、機械の調整はできませんから。ここが悪かったら、MKに「ここが悪いんです」と言います。現状を把握するのは私たちですけど、実際直してくれるのは、MKです」。

・[15] (女性労働者〔未格付け〕：包装工程担当)

「自分の担当の範囲で、トラブルは日に何回もあります。短い時は、3分ぐらいで動くし、大きくなると半日とか、平均すると10分ぐらいかな。それが日に1回はあります。トラブった時は、まず

停止して、それから機械に触ります。それで直す時もあるし、自分で直せない時は、MK ⑧を呼びます」(括弧内は引用者による)。

・⑬(女性労働者〔G 2〕：ハロン機以外の仕上機担当)

「ラインが流れている時は、だれでもスイッチ操作ができるけど、止まった時の機械の調整は難しいんじゃないかな。私は、やったことないけど。アスファルトの調整・温度の調整は、MK ⑧が見てくれる。量を加減など、そういうことはほとんどMKがやってくれるんです。あとは、私が見ていて、異常があったら連絡する」(括弧内は引用者による)。

・⑭(女性労働者〔G 3〕「運転調整」：検査と包装工程担当)

「ある程度の故障なり、トラブルが起きた場合には、完全じゃなくても、ある程度はつかんで。直す直さないは別ですけど。『こういうことで停まった』というのをつかめることでしょうか。直す人は別にいますからね。どの辺がおかしいというのを、分かるというんですか、ただおかしいだけじゃなく、『こういう理由でおかしい』って、MKや班長に言えるということ。もっと、機械のしくみとかを知ることでしょね」。

トラブルが起きた時の対処の仕方としては、⑬とその他の間で若干差がある。⑬が配置されているのが、乾電池の品質が決まる仕上工程後の包装工程であるということが、関係しているかもしれない。機械に触っても危なくないものについて、例えば「電池が倒れる」という「電池倒れ」等の「チョコ停」への対処を、女性オペレーターの全員がやっているが、一般的には⑬のように、異常があると「機械を止めない」でMKを呼び、可能であれば⑭のように「現状を把握し」、「ここが悪い」と言う。MKは、呼ばれてやってきて、適切な処置をし直す。〔未格付け〕の労働者から〔G 3〕の労働者まで、トラブル対処の仕方に差はない、と言ってよい。ただ、⑭は、実質的な「運転調整」となるための、技能形成に関係したトラブルが生ずる理由を考えることに、目が向いている。

ii) 女性労働者に、加工班の若手労働者と同じように、機械の調整作業をさせる、すなわち「運転調整」〔G 3〕に育てるためのOJTをやっていないのは、なぜだろうか。班長⑥はそれを次のように説明する。

「女性をメンテナンスできるようにもっていこうとするのは、まず無理ですね。ひとりだけ(具体的には⑩のことをさす)なら、なんとかかなと思います。女性の場合結婚の問題がありますし、家庭があります。女性は月間15時間以内、1日2時間以内という残業の規制がある限り、男性と同じようなレベルアップは望めません」(カッコ内は引用者による)。

班長⑥に言わせると、こうなのであろう。労働時間内は、目一杯ラインを稼働させる。メンテナンスの技術習得の中心は、残業時間である。従って、女性労働者は残業ができないので、「女性は単純作業」になる、と。⑩の処置についても、「運転調整」に必要な育成政策は、現在のところ行われていない。

女性労働者が、機械の調整(〔G 3〕の仕事である)にタッチしない分、調整もMK ⑧に集中する。従って、MK ⑧の作業内容は、稼働時間中は「トラブル対処」、すなわち修理(〔G 4〕の仕事である)と調整(〔G 3〕の「仕事」内容)作業を行う。しかも、人員不足であるから、

「追いつかなくなる」状態の下で、である。

・⑧ (MK [G 4])

「機械のトラブルへの対処が多いですね。止まったから直してくれとか。1台についているという感じの仕事ではない。機械のトラブルを直す仕事と、より改善するための準備。トラブルを起こさないために、機械の改善をしていく訳です。例えば、ヒーターがあって、それがよく切れたりすると、それを切れなくする。(各単能機に)管理図があって、各工程の電池の管理が決まっているんですが、できあがって検査をする。それを見て、もし(許容値よりも)外れていれば、直さなければならぬ。オペレーターは、ただ管理図を書いて、報告する。ぼくらはそれを受けて直す。整備項目が多すぎて、自分はそれもできないですね。オペレーターとしても入らなきゃならぬし。改善が残業時間とかになるし、追いつかなくなるんです。残業といっても限られてますし、その中でできるものといったら、ひとつとかふたつだけだし」(カッコ内は引用者による)。

MK ⑧は、1984年にMKになったので、MKとしての仕事は、2年やっていることになる。しかし、MKの仕事が「こなせる」ようになったので「運転調整」[G 3]から、「整備I」[G 4]に昇進したわけではない。MKとしての「基本的なことが身に付いた」という評価を上司から受け、企業内教育の「整備保全実務」を受講し、転換訓練、昇格試験に合格し、[G 4]に格付けされ、MKになったのである。班長⑥に言わせると「MKの仕事は、もうほぼこなしている」と評価されているが、若手男性労働者である加工班の⑤、④と同様に、未だ実地で仕事を「たたき込む」べき対象である。MK ⑧については、電気関係の技能を身に付けさせることが、特に班長⑥の目標になっている。

・⑥ (仕上班班長 [H 1])

「コンピューターの故障は、たいてい私が直しますね。うちのMK ⑧は電気関係には疎いんです。それが難点になっています。「後任を作れ。それがお前の仕事だ」と、課長に言われてるんですけど、なかなかどうやって行くのか。図面はあるけれども、それだけを説明してもわからないんですね。ひとつのトラブルが起きて、そのどれが悪いのかを調べるのに、トータル的なことが頭に入っていないとできませんし。どこが悪いのかをつかまえることも多岐にわたっているのです。図面を見るだけでもだめですね。ハード面、ソフト面ありますし」(カッコ内は引用者による)。

班長⑥は、技術部で2年間のキャリアを持つ。その⑥から見れば、MK ⑧は電気関係が「疎く」思えるのであろうが、このことは逆に、NASラインに関するOJTからは、「電気関係」の技能が身につけにくいことを、明らかにしている。

iii) とところで、⑧はこのような在り方で「後継者養成」として、中核労働者として、育成されつつある。すなわち、MKに抜擢され、MKの作業をこなすことによって、MKとしての力量を、身に付けていく過程にある。⑧は、企業生活の意義として、賃金以外では、「技能の向上」を上げる、しかし同時に、「会社はあくまでも、仕事面に対しての人間関係」と割り切る。この点は、加工班の④と同様である。個人の労働コントロールという点では、「加速された技能形成」

という職場管理に依拠しているが、その一方で、仕事以外での人間関係に発展するのを拒んでいる（後述）。

仕上班の女性労働者は、加工班の男性若手労働者と同じ「運転」〔G2〕〔未格付け〕であっても、割り当てられる作業の分担が、明らかに異なっている。このことから分かるように、加工班と仕上班では、職場の労働コントロールが全く異なっている。加工班では、「仕事格付け」に規定された「仕事」をそのまま適応するのではなく、班レベルで再構成して、若手労働者にMKとしての基本的な技能を集団作業を通じて身に付けさせるという、労働コントロール（作業編成・分配）が成立している。仕上班においては、職制やMKの調整・整備作業の負担を軽減するために、女性労働者にそれを分担させるのではなく、「仕事格付け」に規定された「仕事」を厳格に実施している。工程から要請される頻繁な材料供給作業を、ぎりぎりの人数しかいない女性労働者に分担させ、機械にトラブルが起きた時は、調整修理作業には参加させず、MKを“呼ぶ”ことに止める。そのため、女性労働者にとっても、整備技術を身に付ける端緒となり得るトラブルへの対処作業は、MKに集中する。抜擢された若手のMKは、中核労働者として“鍛えられる”ために、〔G3〕の仕事の内容である「調整」も含めて、MKの「仕事」である「整備」技能の形成を“加速”させられているのである。

一方、女性労働者に対しては、女性労働者間での集団的労働コントロールとして、「自分の持ち場だけにとどまってはならない。常にオーバーラップすること」、すなわち“自主的”に“助け合うこと”が、上司から職場管理として非常に強く要求される。この“自主的”な“助け合い”という職場管理が、女性労働者間の労働コントロールに成り得ているのかを、それが生み出す問題とともに、次に検討する。

(3) 「チームワーク」の強制と女性労働者の労働コントロール

i) 先に明らかにしたように、大阪工場の第1係仕上班における作業編成の特徴は、女性労働者を供給・監視作業に固定化し、中核工としての育成対象であるMKに調整・整備作業を集中的に行わせるというものであった。省人化の中で、女性労働者は煩雑な供給作業に忙殺され、MKは班長からMKとしての力量の形成を目指し「たたき込まれて」いるのである。

職制層は、〔省人化⇨少数精鋭化〕を達成するための職場管理として、女性労働者が自発的に職場において守るべき“きまり”として「チームワーク」を持つことを、非常に強く要求している。第1係職長①によると、「やらなくてはならないことは、はっきりしています」とのこと、その内容は次の2点である。

- a) 自分の持ち場にだけに、とどまってはならない。常にオーバーラップを考えてやりなさい。自分の担当している機械にとどまってはならない。
- b) 休む時は、計画取得で休んでください。計画取得の人がおる場合には、突発で休んだらいかん。ちょっとぐらいしんどくても出てきなさい。

これらを守ることを、作業集団の“チームワーク”として要求するのである。この職場の“きまり”として強調される、女性労働者相互の“助け合い”について、特に“多工程持ち”と関わる、「オーバーラップ」を検討することが、ここでの課題である。

仕上班班長⑥の、強調する“チームワーク”は、特に職長①のa)を具体化したものである。

「チームワークは大事ですね。ある程度の範囲を決めてますよね。例えば、チームワークが悪ければ、『自分は、ここまでの範囲(担当)だから、これだけの仕事しかしませんよ』となったら、なんかちょっと問題があったら対処できないわけです。順調にしていればいいんですけど、何かちょっと問題が起こった場合に、その人ひとりでは対処できない。それなら、後工程とか前工程の者が手伝ってやるわけです。それを自分の今の仕事量と、前後の人の仕事量を見て、自主的に応援してやるような形でやっているわけです。だからチームワークが壊れると、ものすごく陰険なムードになる」(カッコ内は引用者による)。

職場における人間関係は、働きやすさや働き甲斐に大きく関わっており、労働者自身にとっても大切である。しかし、職制が要求する女性労働者相互の“助け合い”とは、省人化を補い、トラブル時に速やかに安定状態に復帰するという生産管理上の職制的要求である。これを、女性労働者同士の“自主的な”労働コントロール(“助け合う”)として確立しろ、と要求しているのである。生産管理上の要求を、労働者同士の関係の質＝徳目に転嫁する、という興味深い“論理の飛躍”には、ここでは触れない。班長⑥の言う「陰険なムード」は、実態調査時点において班長⑥が、職場の労務管理上直面している問題そのものでもあった。班長⑥には解決ができず、最終的には定時社員⑩が解決したことも、指摘しておきたい(後述)。

大阪本社工場における、これらの女性労働者にとって要求される“助け合い”は、自分の担当している機械を自分で調整し、MKの仕事を少なくするという、MKとの“助け合い”ではない。すなわち、女性労働者が機械の調整、修理の補助をするなかで、将来的には、作業分担を変えて行くような、女性労働者の技能向上につながる“助け合い”ではない。あくまでも、他の女性労働者の補給・監視作業に参加するというものであり、女性労働者同士での、“自主的な”労働コントロールとしての、補給、監視作業の“助け合い”の強調なのである。

ii) この“助け合い”は、はたして女性労働者の集団的労働コントロールになり得るものなのかどうか。それが内包している問題点を分析したい。

班の技能形成の側面での労働コントロールは、“女子＝補助労働者”という位置づけに限定づけられている。これが、「仕事格付け」における、女性労働に対する位置づけを踏襲しているものであることは、言うまでもない。女性で「運転調整」となっても、それに見合った処遇が与えられないことは、自分の班の実例で知っている。そのため、女性労働者にとって考えられる技能形成・昇進のルートは、「交替予備」〔G3〕になることを展望できるだけである。すなわち、調整作業や整備作業を行えるような技能を獲得することではなく、運転や補給等の補助的作業を積み重ねることである。

そのために、多能工化や「交替予備」につながる、「他の工程を覚えること」に対する評価は——後に問題にする“人間関係問題”から微妙なニュアンスをもつが——肯定的である。すでに女性としての最高位の格付け〔G3〕となっている労働者の意見から紹介しよう。ここでは、特別に、労働者の学歴と勤続年数も付記しよう。

- ・⑩ (女性労働者〔G3〕「運転調整」：検査と包装工程担当：中卒，22年)

「強制されなかったら、いいんじゃないですか、自分から覚えていく分には。知っていて悪いことじゃないですから。いろんなことを覚えられるのは、知識の向上っていうのか、いいと思いますね。自分のやっているところだけじゃなく、他のところも覚えられるのは、プラスだと思います。いろんなことを知っていて、できるというのは強みというか。自分が、例えば、私が、包装をみますね。その前工程、シーマ機が止まったりすると、ラインが止まると困りますから、ちょっと手伝いにいって、自分が覚えますね。それを何回かして、自分のものにしていく、という感じですからね、今は。自分だけじゃなしに、自分の前後の機械というものは、生産する上で大事ですから。それは覚えなさいと言うことじゃなしに、自分の機械をある程度覚えたら、後ろと前をやってあげようとか、自然にそうなりますね」(下線部分引用者による)。

非常に興味深い論点を幾つも含んでいるので、ひとつずつ確認したい。まず、技能形成の仕方についてである。自分の担当している工程の前後の工程がトラブルを起こしている時に、“手伝う”ことによって単能機の操作を“覚える”のである。色々な“機械を覚える”ことは、「知識の向上」であること。そして、昇格を念頭におくと、「強み」になること、である。この両者は、⑩にとって微妙な融合をしていて解きたい。詳しくは、後述するが、次のことを指摘しておく。⑩が「機械を覚えること」を「知識の向上」としとらえ、それを善いと判断し、このような技能形成を、「強制されなければ」肯定され得ると考えるに止まらず、強制されて行うものではなく、なによりも「自然にそうなる」と考え、“自発的に”応援していること、である。これを、職場管理の成功として総括することは、一方的な結果論的解釈であり、筆者はこのような立場とはならない。さらに、とりわけ省人化が進んでいる現在は、「ちょっと、手伝いに行って、自分が覚える」、「自分のものにしていく」ことが、従来よりも助長されていること、である。人員に余裕が有る時のように、班としてのジョブ・ローテーション計画でOJTが行われるのではなく、トラブル時の応援“助け合い”に技能形成の場面が限られてしまっている現状なので、“自主的に”他の工程を“助けに行く”ことによって「自分のものにする」ことが、重要になってきている。続いて、他の若手の女性労働者の意見をより、経験年数の短い労働者から、順に紹介する。

- ・⑪ (女性労働者〔未格付け〕：ハロン機担当：高卒，1年)

「今見ている機械もそうですが、うしろのシーマ機も少しずつ見れたらいいなあ、と思います」。⑪は、私達が「現在の仕事の張り合い」を聞いた時に、「今の仕事をやるだけで、精一杯です」と答えた。

- ・⑫ (女性労働者〔未格付け〕：包装工程担当：高卒，2年)

「ひとつの仕事をして、そこしか見れないというより、全部見れた方がいいと思う。検査が1番初めて、次にどこへ付かわからないけど、女の人で上と言ったら交替予備なんです。それ(「交替予備」)は、全部の機械を見れないとなれないのです」(下線部分は引用者による)。⑫は、私達が「現在の仕事の」張り合いを聞いた時に、「現在の仕事は同じ仕事ばかりで張り合いがない」と言っていた。

- ・⑬ (女性労働者〔G2〕：ハロン機以外の仕上機担当：高卒，5年)

「無理して全部覚えようとしなくても、ちょっとでもわかってたら、どこかトラブったり停まった

りしたら、自分で応援に行けるし、いろんな機械を短期間で覚えるのは悪いことじゃないと思う。いまのシーマ機を完璧にマスターできるようになって、他の機械を見れるように。女の人が〔G3〕になったら交替予備といってトイレ要員に入ってくるんです。そういう意味でいろんな機械を覚えて行くんです。機械のスイッチ操作だけじゃなくて、いろんな面で。単能機を3つ以上を覚えなければ、〔G3〕になられへんと聞いたことがあります」（下線部分は引用者による）。

G3「交替予備」になるためには、「交替予備」ポストが空位であるだけでなく、「熟練度基準」を満たすことが、必要になっている⁴⁾。この中に、「2つ以上の単能機の運転を経験し、それに熟達していること」がある。このことを言っているのだと思われる。さらに、続けよう。

・Ⅱ⑪（女性労働者〔G2〕）：ハロン機担当：定時制高校卒業、6年）

「当たり前じゃないですか」。

・Ⅱ⑫（女性労働者〔G2〕）：出産退職以前は、検査工程担当：中卒、9年）

「全体を見る方が私は好きです。ひとつの機械を見てみると、マンネリで。全体を見てるのは、視野が広がるっていうか、いろいろやってみたいというのがあるでしょう。全部見た方がやりがいがあると思うんです。ひとつの機械を2年も3年も見ると慣れが出てきますからね」（下線部分引用者による）。

Ⅱ⑫に典型的に現れていた、「技能形成」への願望——素朴にもっと「知りたい」、「視野を広げたい」、機械を「マスター」したい、という願望として表現しているけれども——と「交替予備」への昇進上の必要だから、という2つのモメントが解きがたく絡み付いている。学歴による差としては、高卒が後者に若干傾いているように思えるぐらいで、顕著な差はない。「ワンパターン」な仕事を嫌う気持ちは、加工班の男性労働者④と何ら変わらない。これらの背後には、彼女たちの「より仕事を楽しくしたい」そして「より仕事ができるようになりたい」という願いが、厳存することを指摘できる。しかし後述するように、会社が女性労働者に期待していること——生産管理上の目的を達成することやその範囲で労働モラルをもたせること——が、「御都合主義」的で、女性労働者の労働コントロールを、それに止めることに無理が内在することも事実である。

これまでのところ、職制によって強調される「助け合い」という職場管理は、女性労働者集団の労働コントロールとして何の困難もなく成功するように、一見考えられる。「助け合い」という職場管理が、労働者同士の「きまり」として受容され、その結果として女性労働者個々人の労働コントロールとなる可能性は極めて高い。すなわち、「相手を思いやり」「助けに行く」といった受容の在り方は、いままでの文脈からいって、彼女たちのモラルとなり労働コントロールになるはずだ。実際の受容のされ方をあげると、次のようになっている。

・Ⅱ⑬（女性労働者〔未格付け〕）：ハロン機担当：高卒、1年）

「思いやりというか、機械を見てても、前の工程がトラブッたりしたら、みんなで助けに行くとかは、別に決まっていませんけど、そういう体制はとられていると思います。しんどかったら代わってあげるとかは、あります」（下線部分は引用者による）。

- ・14 (女性労働者〔G2〕：出産休職以前は、検査工程担当：中卒、9年)

「助け合うというか。例えば、トラブって、そこで担当の人がやるだけでなく、手の空いている人は、手伝ってあげるとか」(下線部分は引用者による)。

ところが、この女性労働者同士の“助け合い”は、“助けられる”労働者にとって歓迎されるとは限らない。“助け合い”の難しさを指摘する、ないしは批判的な声も、確実に存在している。

- ・9 (女性労働者〔G3〕「交替予備」：中卒、22年)

「複数の仕事をやるのは、いいと思う。ただ人間関係を考えると、しんどくなる時もあると思う。言いたいことが言えない時もあるし」(下線部は引用者による)。

- ・10 (女性労働者〔G3〕「運転調整」：検査と包装工程担当：中卒、22年)

「お互いに相手を思いやっていくことでしょね。困ってたらお互いに助け合うというか。あまり行き過ぎたら、返って不快にもなりますけど」(下線部は引用者による)。

どのような場面が「人間関係」上、問題になり、「不快に」なるのだろうか。次の2つの事例は、“機械の扱い方の違い”が「人間関係」のトラブルの原因になっていることを示している。それぞれ自分の機械の“扱い方”には、マニュアルに“文章化”されていない、労働者個々人の“工夫”がある。この“工夫”は、それがより稼働率の向上に結び付く、という性格のものではなく、作業の順序とか、ラインを監視するタイミング等の小さな働き方に関する裁量——労働者個々人の労働コントロール——であるが、労働者個々人にとっては、非常に重要なものである。裁量が小さいからといって、その意味が小さいわけではない。しかし、それを“尊重しない”人——多くは元その機械を扱っていた人やその工程を新たに覚えたいと思っている人等であるが——の“口出し”がある。

- ・13 (女性労働者〔G2〕：ハロン機以外の仕上機担当：高卒、5年)

「人間関係で精神的にまいる時があります。自分の仕事面でのやり方を破壊するみたいな感じて腹が立つ。いやだなあ。それをわかっていても、そういう風にする時がある」(下線部分は引用者による)。

- ・12 (女性労働者〔未格付け〕：ハロン機担当：高卒、1年)

「私は、新人ですから、まだ見られていますから、信頼という所まで行ってないですから。でも、もう少し信頼してもらったらいいなあ、とか。私は、このやり方でやっているんだという、自信みたいなのが、半年やってますから、それなりにあるので、そういう所を見て欲しいと思います。そこまで見ないでも、私はやっていけるんです、というのがあるので、そういうのが嫌なことです」(下線部分引用者による)。

このように、12のごとき“助けられる”女性労働者にとって、9のごとき他の労働者の“助ける”(「言いたいことを言う」)行為は、自分の仕事のやり方に、「口を出されている」としか取れない場合もあるのである。

すなわち、女性労働者同士の“助け合い”と労働者個々人の労働コントロールとの関係は、

労働量の側面での“助けられて助かった”という評価がないことから、次の2つに総括できる。技能形成という側面において、「他の工程(自分の知らない)を覚える」ことにつながる“助け合い”は、新しい作業への挑戦や技能獲得の願いの反映した女性労働者個々人の労働コントロールを反映する可能性を持ち肯定され得る。一方、自己の労働の裁量(コントロール)という側面において“助け合い”が、自分の工程で行っている自分なりの仕事のやり方に“口を出される”(極端な場合には“手を出される”)ことを意味する場合には、自分が作業をする上での労働コントロールへの侵害としての意味を持ち、拒否される。これは、“いろんな機械が覚えたい”と思っていることと、相反しないが、微妙な(一種の“トレードオフ”的な)関係にあるものと思われる。

MK⑥は、安易な“助け合い”に批判的である。班長⑥よりシビアに、現在の“助け合い”を見ている。「お互いに、自分の所をやって他人の所へ行け。自分の所もほったらかしにして、他人の所へいっても何にもならん」と。これは、「自分のところ」を「ほったらかして」、他人の工程へ“助け合い”に行ってしまう女性労働者が存在することを、同時に、自分の工程の運転・監視作業の徹底が、職場管理として徹底していない現状を批判していると言えよう。“助け合い”が女性労働者に受容され得る——“口出し”でない在り方の“助け合い”が可能であるのかどうかはわからないが、技能形成の側面における労働者個々人の労働コントロールを集団的に調整し得るには、新たな技能形成に関する“秩序”の形成が問題となるだろうが——職場管理となるためには、班長⑥の如き“助け合い”の強調だけでは独自の困難がある。

女性労働者にとって、工場の女性育成政策が変わらない限り、〔検査・運転〕⇄〔交替予備〕が、唯一の技能形成のルートであり、昇進のルートでもある。そのためには、「交替予備」の技能的裏付けである、各工程の運転にともなう補助的作業を行えるようになること、“機械を覚える”ことが必要になる。現在では、省人化により計画的なOJTがほとんど行われていない状態であるため、技能形成がトラブル時の“助け合い”時に“自発的に”なされるしかない。また、実際的には、ひとつの機械に慣れるまでの困難さとの兼ね合いでまわってくるが、配置されている機械の補給・監視作業は、「2年も3年も見てると慣れて」「マンネリ」になる。煩雑ではあるけれど、決められたマニュアルに沿って毎日同じ作業をする“単調さ”を緩和するためにも、配置されている機械を変わることで、仕事を“楽しく”できる。「視野を広げる」ためにもいろんな機械を見る方がよいのである。

女性労働者の「仕事格付け」の最高位である、〔G3〕「交替予備」となるためには、他の工程を知っておかねばならないし、女性労働者の技能形成の在り方としても、現状ではそれしか展望できない。しかし、女性労働者にとって“助け合い”(トラブル時の応援)という職場管理は、現在唯一展望できる女性労働者の技能形成の端緒として一見受容できるように思われるが、同時に“口出し”問題を介して人間関係上のトラブルを生んでいる。職場管理からさほど離れることができない職場の労働コントロールは、こういったジレンマを持っている。省人化が“少数精鋭化”につながる加工班的“予定調和”は、仕上班では通用しない。

会社側が、新しい女性の技能形成(女性の「交替予備」以外の〔G3〕を作る試み)として考えていた「職能化」のモデルケース⑩の処置が、うまくいってないことを見ても、女性労働者が「会社において」選択可能な見通しは、「交替予備」になること以外にはない。「運転調整」としての〔G3〕が、現実化しないことはよく知っている。また、仮に全部の機械を見れたと

しても、「交替予備」のポストは、NASラインにはひとつしか無いのである。そのポストが空かなければ昇進はあり得ない。そのため、現在展望できる昇進のための、唯一現実的手段としての“他の工程も覚える”は、報われることはない。その上、応援した相手にも歓迎されるとは限らない。

このように、女性労働者個々人の労働コントロールは、矛盾を深め、現在のところ出口を持たない。技能形成の側面で、女性労働者の労働コントロールが限定されていることは、“助け合い”という職場管理を、「人間関係」問題へと押し進める。“助け合い”という職場管理が、彼女達の労働コントロールを調整・包摂できないことは明らかである。そのため、職制は労働モラル維持の危機に直面している。

一方、女性労働者にとって「人間関係」は、職場での労働生活上非常に重要となっている。「企業生活の目的は何ですか」という、私たちの問いに、^[3]は「職場での人間関係」を答え、その理由を、「一緒に仕事をしているのだから、いがみ合ってはだめ。企業に言わせればいい製品ができない。みんなが団結して、信頼できるようになりたい」(下線部分は引用者による)と言っていた。この問題が切実であると同時に、労働者が労働生活をする上で、「団結」と「信頼」がいかに大切であるか、彼女が如何にそれを希求しているかを理解いただけたと思う。

女性労働者の労働者らしい要求である技能向上の要求も、このような媒介をへて、「人間関係」問題として抽象化され、意識される。^[3]が、「もっといろんな仕事を覚えたい」、「みんなが、団結して、信頼できるようになりたい」という一方で、「しんどいから、できたら、結婚してやめればいいんですけど」と“退職”——特に結婚によるそれへの“願望”——に総括することは、女性労働者の抱えている矛盾が深刻であり、現状では解決不可能(少なくとも自分の行動を通しては)であることへの、ひとつの必然的な対応なのである。

第3節 「無人化」ラインにおける“職場の労働コントロール”——九州工場の単1班を中心とした事例研究

第2節で紹介した大阪本社工場と、同じNASライン(労働手段)を導入している九州工場作業系の単1班の労働コントロールの分析を、ここでは行う。大阪本社工場の第1係が、本社工場の労働力政策(作られた「モデル職場」)や労務政策(「MK プール化」や女性労働者の「職能化」)によって、規定されていたのに対して、単1班は事業所の規模の小さい九州工場の工場展開の歴史に強く規定されている。後述するが、それは労働者にとって労働組合活動を通じて、大阪本社工場とは異なる労働コントロールを実現する基盤でもあった。九州工場作業系単1班の職場労働コントロールを明らかにするためには、その労働力構成の特徴や、経営の労働力政策・労務政策を解明するだけでなく、M社労組九州工場支部の活動によって彫琢された工場史を問題にしなければならない。第1項で九州工場の現状を、そして第2項において、九州工場支部の活動の歴史を解き口として、課題に迫る。

第1項 九州工場の労働力構成と生産工程の特徴

1. 九州工場の概況と生産工程の特徴

まず、九州工場の概況と特徴付けを行っておこう。九州工場は、人口20万人ほどの中都市、

K市の市街地のなかにある。K市は江戸時代から繊維関係の特産品の生産の伝統を持ち、戦後においても第2次産業の集積が相当程度進んでいる。

九州工場の工場のレイアウトは図2-16に示したごとくである。工場にはふたつの生産ライン、単1乾電池を生産するNASラインと単5乾電池を生産する単5ラインがある。それに付随して、電池の合剤を作る「調合」設備、電解液を作る「液室」設備、単1電池の陽極である亜鉛缶と、製品の顔となる外装缶を、NASラインに流す「缶流し」設備がある。そして、生産現場と同じ建物の中に事務所と倉庫が同居している。大きさとしては、中規模の町工場というところだ。

設備の大まかなところは以上であるが、では人員についてはどうなっているのであろうか。図2-17は、職制組織と人員構成を見たものである。九州工場の工場長は、九州工場「生え抜き」がなるのではなく、本社から派遣され、だいたい2年間で次の工場長と交代して行く。工場長以外の労働者は、九州工場の生え抜きである。

九州工場の職制組織は、工場長をトップに、総務課と製造課の2つの課から構成されており、総務課課長と製造課課長は工場長が兼務している。総務課は、業務係と総務係の2つの係から、製造課は技術係と作業係そして機械係の3つの係からなっている。業務係と総務係にはそれぞれ係長がいるが、技術係の係長は工場長が兼務である。作業係と機械係には、係長というポストはなく、職長が係の責任者である。業務係は、係長1名のみで部下はいない。総務係は、総務3名と保安2名からなる。技術係は、工場長の下に2名の部下がいる。一方、作業係は、単1班（班長の他班員8名）と単5班（調査時には班長職欠員、班員6名）、そして生産進行（1名）とからなる。生産進行は、単5班と兼務である。機械係には、機械班があり、職長のもとに2名の部下がいる。工場長が総務課長、製造課長、製造部門の技術係長の3職を兼務しており、工場経営の中核機能を一手に集中した組織編成になっている。そのため、九州工場は、生産全般に強い工場長育成機関として、全社的に位置づけられている。工場長が、頻繁にかわることが、九州工場にどのような影響をもたらしたか、という点に関しては、後述する。実態調査時の工場長は、九州工場に配属されて2年目であった。

九州工場の労働組合の正式名称は、M社労組乾電池支部九州分会と言う。組合員としての資

図2-16 九州工場のレイアウト

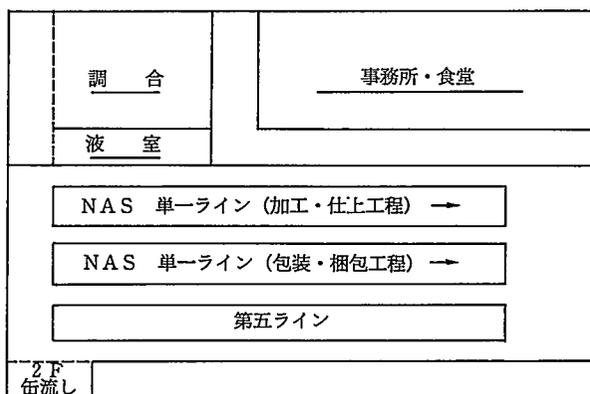
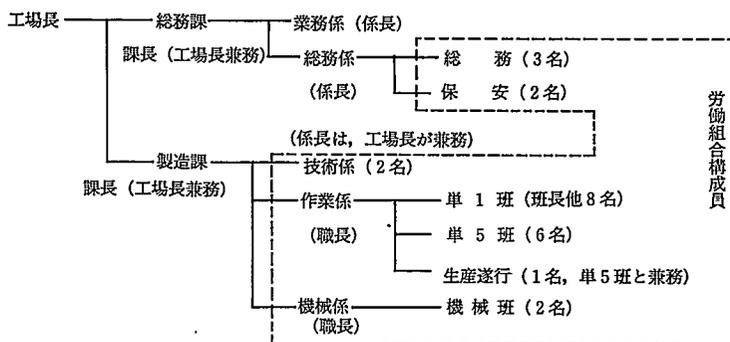


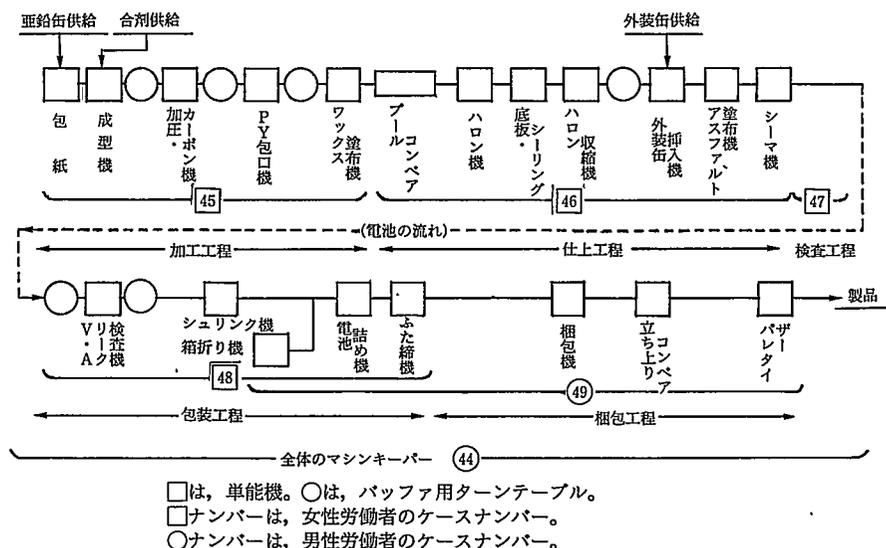
図 2-17 九州工場の人員構成と労働の構成員



格は職長までであるので、総務の2名の雇員を除き、工場長と2係長の職制以外は労働組合の構成員である。

続いて、生産工程の説明をしよう。図2-18は、NASラインのレイアウトと人員配置である。九州工場のNASラインは、加工工程、仕上工程、検査工程、包装工程、梱包工程の5つの工程に便宜的に区分され、それぞれに1名の労働者が配置されている。加工工程（単能機5台）から始まり、仕上工程（単能機6台）、検査工程（受け持ち単能機なし）で、電池は一応できあがる。検査工程から、工場の天井を通るコンベアによって包装工程まで運ばれ、そこからふたたびラインに投入される。包装工程（単能機4台）では電池の品質検査（VAチェックなど）が行われたのち、商品としての電池にするために、2個ずつをペアにしてフィルムで一体化し、小箱に箱詰めされる。梱包工程（単能機3台）では、箱詰めされた電池をさらに大きな箱に詰め、業者の車に積み込むまでを担当する。包装工程と梱包工程に配置された作業者の受け持ち範囲

図 2-18 九州工場 NAS ライン配置、レイアウト



は、図に見るごとく一部重複しているところがある。NASラインには、全体の機械の保全をするための作業員として、MKが1人配置されている。NASラインのMKは、ラインの保全をするだけでなく、補給作業の一部——女性労働者が多いので、重いものを運んだりすること——改善作業、液室の作業も担当している。

単1班には、このほかに、専任職としては「担任」〔H1〕で、亜鉛缶と外装缶をNASラインに供給する通称「缶流し」工程に配置されている労働者1名、班長1名の計7名で構成されている。

単5ラインは、マンガン乾電池としては、最も小さい単5乾電池を生産するラインである。技術的に「小さいゆえの難しさ」があり、電池の生産速度もNASラインの毎分700個といった高速ではなく、毎分200個程度である。自動化の程度も、NASライン以前の段階にある。加工工程（単能機6台）に男性労働者がひとり、仕上工程（単能機7台）に男性労働者がひとり配置されている。女性労働者は、加工工程のあとの検査・箱詰工程にひとり、仕上工程のあとの2種類の検査・箱詰工程にひとりづつが配置されていた。3名の女性労働者の行っている検査・箱詰工程は手作業で、NASラインには、手作業がないのとは異なる。ライン自体の機械化の程度が高くないので、労働者が行わなければならない手作業が残っている。そのため、検査を行いつつ、箱詰めを行う労働者をラインに配置する必要がある。

調査時点においては、図のそれぞれの場所に人員が配置されていた。⑤6は、調査時点において産休中であったため、その代わりとして、本来は技術系の⑤7が応援で配置されていた。この他に、アルバイトの女性が検査・箱詰め工程に1名配置されていた。単5ラインには、さらに、ライン全体の機械の保全を行うMK⑤2（班長代行も兼ねる）、「生産進行」（製造管理系の職種）として単5ライン生産にかかわる伝票類などの処理、材料調達事務などを行う「担任」〔H1〕⑤1がいる。なお、単5電池は小さいので、別の工程として「缶流し」の必要がなく、他の部品供給と同じように直接単能機に供給される。

2. 九州工場の労働力構成の特徴

これらの2ラインを擁する九州工場の作業係を中心に、本事例研究の実態調査は行われた。表2-9は、調査対象者の構成である。アルバイトの女性1名を除く作業係の全員、機械系の職長、工場長が対象となった。作業係は、職長④1、単1班に、班長④2、缶流しを行う担任④3（別の場所で、ひとりで作業を行う）、MK④4 1名、オペレーター④5～④9の5名（この中に検査工程を担当する作業員も1名含まれている）、原材料として調合を担当する（別の場所で、ひとりで作業を行う）労働者④10 1名からなる。男性の格付けは班長、担任が〔H1〕、MK以下3名が〔G4〕、女性の格付けは〔G3〕が3名、検査工程の女性労働者1名が〔G2〕であった。班全体の平均年齢は40.4歳、平均勤続年数は20.6年である。

単5班は、班長がいない。班長だった労働者が病死してから、班長職を空位のままにする。生産進行の担任⑤1、班長代行を務めるMK⑤2 1名、オペレーター5名⑤3～⑤7（この中には検査・箱詰め工程の女性労働者3名⑤5、⑤6、⑤7が含まれる、ただし⑤7は、技術係からの応援である）からなる。男性労働者の格付けは、生産進行と兼務の担任⑤1が〔H1〕、MK⑤2、オペレーター⑤3、⑤4が〔G4〕である。女性は、⑤6が〔G3〕、⑤5、⑤7が〔G2〕である。班全体の平均年齢は39.6歳、平均勤続年数が21.4年であり、単1班と大きな違いはない。

表 2-9 九州工場 調査対象者の構成

	役職	ケース No.	格付 け	年齢	勤続 年数	学歴	入社 形態	性別	備 考	
作業係 (単一班)	職長 班長 担任 MK OP	④①	H 2	35	16	M工学院	新卒	男	缶流し	
		④②	H 2	35	15	高校	中途	男		
		④③	H 1	58	39	尋常小	中途	男		
		④④	G 4	34	17	定時高校	中途	男		
		④⑤	G 4	35	14	工業高校	中途	男		
		④⑧	G 3	46	21	中学	中途	女		
		④⑥	G 3	36	20	中学	新卒	女		
		④⑤	G 3	26	7	高校	新卒	女		
		④⑦	G 2	51	35	国民小	中途	女		
		⑤⑩	G 4	43	17	中卒	中途	男		
(単五班)	担任 MK OP	⑤①	H 1	53	37	国民小	中途	男	原材料 生産進行	
		⑤②	G 4	33	14	工業高校	新卒	男		
		⑤③	G 4	41	25	中学	新卒	男		
		⑤④	G 4	39	18	中学	中途	男		
		⑤⑥	G 3	33	14	高校	新卒	女		
		⑤⑥	G 2	52	35	中学	中途	女		
		⑤⑦	G 2	26	7	商業高校	新卒	女		
		⑤⑧	H 2	41	26	定時高校	新卒	男		
		⑤⑨	—	—	47	22	大学	新卒		男
		機械係 工場長	職長	—	—	—	—	—		—

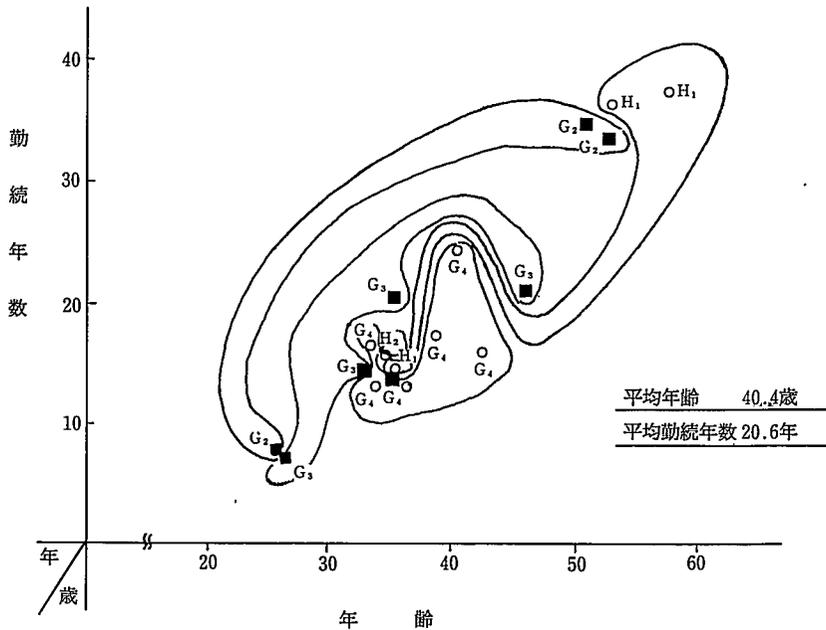
(出所、実態調査により作成)

単1班と単5班で最も異なるのは、オペレーター中の実質的に機械運転をする作業者の構成である。単1班のオペレーターは、男性労働者1名と女性労働者3名である。それに比べて単5班のオペレーター2名は、男性労働者である。女性労働者は、検査・箱詰作業であり、機械にはタッチしていない。単1班の女性労働者は、乾電池事業部の中でも「女性オペレーター(実質的な意味での機械運転工)」として、九州工場の人材活用の特徴と言われている。

今までに検討した九州工場の労働力構成の特徴をグラフ化したのが図2-19の調査対象者の構成である。図に見ると、年齢と勤続年数には相関があるものの、年齢・勤続年数と格付けは、対応しているとはいえない。特に、〔H1〕は男性労働者で中堅層と年輩層とに、〔G2〕は女性労働者で若手と年輩層とに分かれており、「年功的」な意味での勤続年数と仕事格付けとの対応は壊れている。同じ格付けをされているといっても、その意味付けは、かなり異なる。九州工場の作業係は、本社工場の第1係とは異なり、「エリート労働者」を集めて作った職場ではないのである。配置転換によって、職場の労働力構成を序列的な形にできる本社工場とは異なる。九州工場では、いったん就労した労働者は、女性労働者も含めて、定年退職まで就労する。そのため、本社工場のような「作られた形」にはならない。年輩の労働者を集中的に集めて、本社工場の原材料係のような職場をつくるということは、工場の規模からいってできない。しかし、同質の問題(年輩層の労働者対策)は、九州工場においても厳存する。それは、「ひとり作業」の問題として現れる(後述)。

労働条件については本社と同じであるので、ここで全部を繰り返すことはしないが、労働時間だけは再度確認しておこう。8時から朝会。8時10分から仕事開始。12時から12時45分

図 2-19 調査対象者の構成 (男○, 女■)



まで昼休み。12時45分から4時45分まで作業し、5分間夕会を行う。4時50分で就業時間終わり。作業時間中には、午前と午後10分づつの「トイレ休憩」がある。ほとんどの労働者は、朝会以前に出社し稼働前に整備を行う。この点も同じであるが、出勤はせいぜい7時30分前後であり、6時40分から仕事(サービス残業)を始める本社工場第1係とは異なる。また、機械の保全や整備を担当している班長やMKは、翌日の稼働のために残業して機械のメンテナンスを行うことがあり、残業時間はかなりの量に達する。この点は、同様である。

次に、九州工場の労働組合のことについて少し触れておこう。正式な名称は、M社労組乾電池支部九州分会と言う。1984年以前はM社労組九州支部で、小さいながら支部を構成していた。1984年に乾電池支部九州分会となった。現在の体制は、支部執行委員を兼ねる分会長^②1名、副分会長1名、分会書記長1名の3役と各種の専門委員、会計監査である。最高決議機関は、分会大会であり、1年に1度行われ、そこで分会方針の検討と、役員による決定がなされる。3役の下、各種専門部、経営対策部、福祉対策部、余暇対策部、婦人部、組織部、教育部、情報宣伝部、賃金部がある。それぞれの部長はひとりで、執行委員が専門部の部長のいくつかを兼任している。

会社との協議事項は、主には月に1度の労使協議会で行われ、安全衛生面に関しては労使の参加する安全衛生委員会において問題が処理される。

QCサークル等の生産に関わる小集団活動としては、Q&E (quality and efficiency) 活動がある。これは、発表(会)を中心とした活動で、いわゆる小集団活動とは異なる。

第2項 M社労組九州工場支部の工場展開政策と労働力育成への志向性

九州工場の歴史は、戦前までさかのぼることができる。工場の前身は、九州乾電池(株)である。

それを1943年に、M社グループが合併し、M社乾電池(株)九州工場とした。戦後になって再び乾電池生産を開始した時は、各種乾電池(単3、平3、平5など)の生産を行い、人員120名程度であった。1950年に単1乾電池のみを生産する専門工場となったが、その時点で人員80名程度である。以後、1984年に単5乾電池ラインが導入され、複数ラインになるまでは、単1乾電池の専門工場として生産を続けていた。

九州工場の歴史は、生産の展開を基調としてとらえ得る。しかし、1地方工場である九州工場が、いかなる歴史をたどったかを、よりクリアにするためには、九州工場の労働者が抱えた独自の困難に、労働組合がどのような在り方で対抗・対応して行ったのかを、留意することが決定的に重要である。独自の困難とは、本社から派遣されて2、3年で交代する工場長(最高経営者)には、九州工場の将来構想は期待し得ず、九州工場の労働者が将来構想を持つ必要が不可欠であったこと、さらには、九州工場は小規模の工場であるので、常に工場の統廃合が企業側から提起されてもおかしくないこと、である。この2つの困難に、自らの雇用を自らの手で守るという立場で、経営に関わっていく組合活動を行ったM社労組九州支部(以下九州支部と略する)の経営対策活動の歴史が、九州工場の労資関係史だと言ってもよい。

1. 九州工場における生産展開の特徴と時期区分

まず、本社工場からの技術移転の問題として九州工場の位置づけをしてみたい。図2-20は、本社工場と九州工場において生産される乾電池の種類の違いと、本社工場における最先端の技

図2-20 九州工場と本社工場との生産の変化の比較

	本 社 工 場			九 州 工 場				
	生産電池	工 程 の 変 化	特 徴	時期区分	生産電池	工 程 の 変 化		
1955	並電池	ABIライン (PL化)	(手作業中心) 流れ作業生産	I期	並電池	ABIライン		
	H P 電 池			II期	H P 電 池			
1965	H T 電 池		(NZ化) NASライン	各工程の機械化 電氣制御による 全工程の自動化	III期		H T 電 池 (糊式)	NASライン (PL化) (単5ラインの導入)
	N H 電 池				IV期		N T 電 池 (PL)	
1975	N N 電 池	V期	電子制御による 無人組込		N N			

(出所、会社提供資料と実態調査聞き取りより作成)

術（ライン）が、どれぐらいの期間をおいて九州工場に移転されたのかを見たものである。HP 乾電池の生産においては約 3 年の遅れ、新型糊式乾電池である HT 乾電池の生産においては約 6 年の遅れ、新型ペーパーラインド（以後 PL と略す）乾電池の生産にいたっては約 9 年の遅れとなっている。このように生産する乾電池そのものをもって見れば、九州工場はかなりの遅れをとっている。しかも、それが長くなる傾向にあることがわかる。これは、生産を新型電池に切り換える時にも、旧型電池の生産をすべての工場で一挙に切り換えて新型とするのではなく、新しいラインを稼働できる条件を持つスタッフ部門の集中する本社工場をまず切り換え、製造に必要な技術の成熟化を図り、生産技術も蓄積する。そして、新型電池の需要の拡大を待って、他の工場の生産も順次切り換えてゆくという方法をとっていることに由来すると思われる。この生産する電池の新品種への切り換えは、国内生産のみならず、輸出向け生産、海外工場の生産を考慮して行われる。

ところが、生産技術の側面から技術移転の問題をとらえるならば、様相が異なる。生産ラインの発展の画期——機械体系の“低度の自動化”と“高度の自動化”——をなす、2つのライン、電気制御ライン（ABI ライン）、無人化ライン（NAS ライン）の九州工場への導入をみると、時期のズレがわずかに 1 年である。生産技術移転の速度は、かなり速い。本社工場に導入される新型ラインは、本社工場に生産技術のスタッフ部門が集積しているため、ある意味で実験的ラインであると考えられるが、新プラントの立ち上がりの際に得られる生産技術のノウハウが蓄積されるのを待って、すみやかに他工場に水平展開されていると言うことができよう。

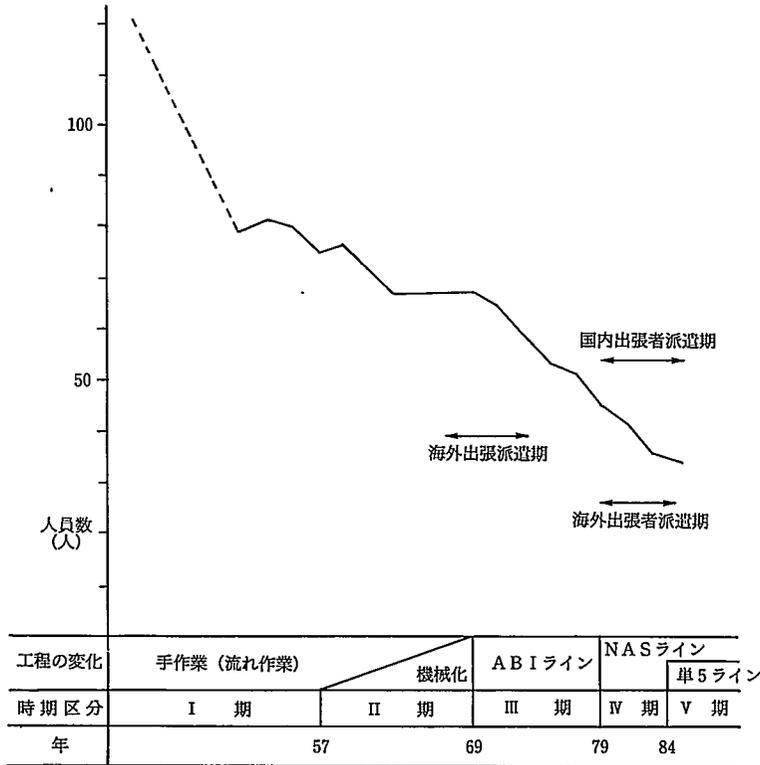
また、新しいラインの導入と同時に、生産する乾電池の種類を新型のものに変えている。このような特徴を持っているため、九州工場における生産展開の時期区分は、製品の変化と生産工程上の変化が重なった形で現れており、以下のように区分できる。

- I 期 並電池生産（1943 年～1957 年）・手作業ライン
- II 期 HP 乾電池生産（1957 年～69 年）・混合ライン（機械と手作業の混在ライン）
- III 期 HT（糊式）乾電池生産・電気制御ライン（九州工場においては、ABI ラインのみ）（1969 年～79 年）
- IV 期 HT（PL）乾電池生産・電子制御ライン（NAS ライン）（1979 年～84 年）
- V 期 単 5 ライン導入、NAS ラインとの 2 ラインになる（1984 年～）

それでは、この時期区分に沿って、九州工場の展開を見ることにしよう。図 2-21 は、九州工場の生産工程の変化と人員数の変化を見たものである。II 期中盤から III 期の前半にかけて、人員数が一時安定するが、それ以外では減少傾向にある。特に、III 期前半から生産工程の自動化の進展と相関して、急ピッチに人員が減少する。

HT 糊式乾電池以前の乾電池は、保存できる期間が短かく、生産に必要な人員数も多かったもので、地方工場を持っているメリットは M 社にとっても大きかった。しかし、高性能乾電池と省人化ラインの登場によって、このメリットは小さくなる。特に、生産する品種が少ないと、需要状況の変化に対して生産稼働状況が直接的影響を受ける。IV 期までの九州工場は、ひとつの生産ラインしかなかったため、製品の需要変動によって生産調整をしなければならない場合には、製品需要の減少によって生じる余剰人員を、工場に他の生産部門がないために、工場内で

図 2-21 九州工場の人員・工程の変化



は吸収できなかった。輸送コストの問題を度外視すると、生産を集中すると労働力の柔軟な活用が可能になるので、工場は集中した方が一般的にはよい。しかも、NASラインのような無人化ラインになると、必要人員の絶対数が小さくなり、既存の工場を閉鎖する困難さは、より減少する。そのため、工場設備の稼働と人材の有効利用といった観点からも、絶えず工場を統合するドライブが働くことになる。

工場の存続の視点——雇用されている労働者たちの組合である九州支部の視点——から考えると、九州工場存続のメリットをどう出すかが重要になってくる。九州工場へ本社から派遣されてくるのは、基本的に工場長のみである。比較的短期（2年ほど）で本社に復帰し、昇進する。このため長期的な工場展開施策を献策する主体にはなり得ない。労働者は、「九州工場の存在は自分の手で守る」ことを課題とし、「よそから来た腰掛け」工場長と「同等の位置」——「経営」と「労働組合」を「車」の「両輪」に例える、M社労働組合の思想を想起してほしい——に立つために、労働組合に結集し、労使協議会等の場面を積極的に利用した。「工場を自分の手で守る」は、九州支部の活動の原点でもあるし、組合活動へ労働者を動員し得たスローガンでもあった。

九州支部は、九州工場の「工場展開」の政策を組合の方針として打ち出し、経営対策活動に積極的に取り組んだ。その中で、特に注目しなければならないのは、組合の工場展開政策の中に、「高生産性の工場」を作ること、そのために技能レベルの高い労働者を育てるという「人員

育成政策」を持っていたことである。職制やMKの労働者（彼らは同時に労働組合の役員である）が、職場における作業編成でも、女性労働者を補助労働者に固定化せず、調整・整備作業を女性労働者にも積極的に分担させ、そのために必要なOJTを行った。さらに、それに止まらず、女性労働者の技能形成を打ち出し、労使協議会でも要求してきた。工場の歴史にそって、その過程を分析していこう。

2. 九州支部の経営対策活動の成立と展開

(1) I期（手作業ライン期）の活動の特徴

この期におけるほとんどの作業は、手作業で行われていた。それぞれの手作業を、ベルトコンベアで連結しライン化していた。工程の特徴上、合剤を和紙でくるんだり、合剤を亜鉛缶の中に入れる作業に女性労働者が多数配置されていた。手作業が徐々に単能機におきかわることにより、ラインが機械化されていったが、それによって削減できた労働力に新たな人員の不補充という形で対処し、労働者の数が減少していった。この結果、I期の終わりには、人員数が約半分の70名前後になっている。I期からII期への過渡期には、本社への統合問題が初めて表面化している。HP乾電池の生産を九州工場において始めるかどうかというM社の意志決定の際に、同じM社グループの分社である九州M社(株)の乾電池生産部門との競合問題が表面化し、九州工場と九州M社の統合が検討された。九州支部1980年度方針案には、九州支部の経営対策活動を振り返り、運動の出発点を次のように振り返っている。

「私たち九州工場の経営対策活動を振り返ってみれば、昭和32～33年の工場閉鎖問題が発生して以来、工場の存在価値！ に対する論議が始まり、それが経営対策活動のスタートになり、経営討論集会、一泊学習会、経営委員会で貢陞し工場の存在価値をいかに高めるか！ について全員で取り組んできました」（1980年度『九州支部組合議案書』より引用）。

(2) II期（混合ライン期）の活動の特徴

いくつかの工程は、単能機によってなされるようになったが、手作業はいまだ残っていた。特に、成形された合剤を亜鉛缶の中に挿入する工程の機械化が達成されておらず、工程編成上のネックとなった。この工程には、その作業を行うために、女性の労働者が多数配置されていた。

生産数量の詳しいデータがないので荒い比較になるが、1950年に単1専門工場となった時点で、月産60万個・人員80名であった。II期中盤には、月産300万個・人員70名になっている。すなわち、工程内の単能機の機械化によって、5倍以上の生産性向上が達成されている。

II期全体に目を向けると、人員的には75名から65名に減少している。未婚女性の結婚退職を不補充で対処する形の人員減少は、ほぼ終わる。定年退職による自然減に、ある程度の人数を補充していくことで全体としては、徐々に減少していった。現在の作業系の男性労働者は、II期後半からIII期前半に入社した者がほとんどであり、現在の工場労働者の中核を占める。

この時期に入社した若手男性労働者は、九州工場の労働者構成上から生じる、“上が詰まっているので昇進できない”，という問題に直面する。そして、組合活動にその活路を求め、組合に積極的に参加し、それ以後の九州支部の活動を担っていく。そして、III期になる1年前の1968年には、若手労働者が支部長の役職につく。1966年の「仕事別賃金制度」の導入がどう関わっ

ているのかは、資料上の制約により不明であるが、Ⅱ期に入社し、その後の九州支部の活動に深く関わって行く或る労働者（以降X氏と略する）は、その当時の組合活動をこう語っている。

「本社と地方の間には、賃金格差もあり不満があった。福利厚生施設も本社と比べて遅れていたのを改善させて、同じM社の社員として当然受けるべきものを要求していこうということで、小さなことから、手洗い場の石鹸のことから要望を出していった」。

そして、中卒で入社して夜間高校に通っていた若手労働者に対し、高校卒業まで残業を割り当てないように計画することも、労働組合として支援している。X氏を支えた組合員は、M社労組を支えた「会社と組合は両輪である」という思想の、一地方労働者による受容として非常に興味深いものである。ここで紹介しておきたい。X氏は、自分の過去を振り返り、技術面の指導してくれた、「仕事を仕込んでくれた頑固おやじ」Aさんと、夜学の先輩でもあり、形成されつつあったM社労組思想を教えてくれたBさん（若手で始めて支部長になった労働者）を人生に影響を与えた人物と語っている。彼は、組合活動をやるうえで、「仕事をきっちりやること」と「会社に対して主張するところはすること」の2つが重要であるという前提を置いて、彼の組合思想を以下のように語ってくれた。

「ぼくらは学校に行けなかったので、学校についても後輩は行かせるということで人を割り振って行かせるようにした。ぼくの次に4人入社してきたが、全員定時で帰して学校優先できるようにした。卒業旅行も、学校の先生を会社に呼んできて、製造課長に話をしてもらって行けるようにした。「会社と学校とどちらが大切か」と上司に迫られたこともあった。Bさんと2人で『会社を正しい方向に進めよう、心棒をきっちり決めて。労使というのは対等でないといけない。それに近付けて行こう。会社が強すぎると車は真っ直ぐには進まない。組合も一方の車輪であって、おなじように主張して行って両輪をきっちり進め生産性を上げて、そのぶん取り分を増やしてゆこう』と言うことでやった」。

会社とは、具体的には上司（工場長も含めて）のことであり、若手が自分たちの階層の利益を擁護するために、組合という立場から労使の「対等」を勝ち取ろうとしたのである。そして組合として意見を堂々と主張するためにも、一層仕事に打ち込んだのである。このような青年労働者が、職場において力を付けていった背景には、手作業の機械化に年輩層よりもより容易に対応できたこと、その結果として、生産の中核となったことも関係している。X氏は、次のように語っていた。

「当時手作業がたくさんあったが、機械も何台もあった。私は絶えず、『機械を使いたい。それを自分のものにしたい』ということで、上司に言って機械を使わせてもらうようにした。半年もすると使えるようになる。そして色々機械を代わって行って自分が管理できるエリアを広げていった。「もうここは慣れたので、他の仕事に代えてほしい」と、どんどん進言して行った。すんなりとはやってくれんで、条件を付けてくる。それにパスしたら代わってよいということだったので、がんばった」。

このような青年労働者たちが作った組合活動なのである。すなわち、与えられたものとしての「労使対等」ではない、自分たちで勝ち取ったものとしての、自前の組合思想である。それは、「両輪としての労使対等」というM社労組の思想と呼応し、独自の意味づけがなされている。

組合の中核を占めるにいたった若手労働者の打ち出した組合の方針は、次にみるように、「工場展開政策」を中心とする経営対策活動の強化と、「支部経営対策委員会」の設立である。それ

以前の活動よりも、視野の広いものであった。

(3) III期（電気制御ライン）の活動の特徴

ラインから手作業をなくす上で重要な役割を果たしたのが、自動合剤挿入機（ABI）である。これによって、付帯作業を除く直接的な製品加工における手作業は、基本的になくなった（付帯作業まで含めた“完全自動化”は、現在においてもまだ達成されていない）。それぞれの工程の単能機の成熟度もかなり高くなっており、ABIの能力に見合った単能機的能力アップや革新が進められる。また、単能機同士のつながりもベルト・コンベアによって連結されているだけでなく、電氣的制御機構（リミット・スイッチ等）によって電池の流れのコントロールが行われ、電気制御ライン——ABIライン——として完成する。

それは、いくつかの単能機を1人の労働者が運転できるようになる基盤が形成されてきたということでもある。しかし、生産の安定化や特に工程不良をださないためには、各単能機に付いている労働者が不良を見つけたら、直ちに機械を止めなければならなかった。そのため常に機械の稼働に注意していること、頻繁な検査、機械のチェックが必要だった。この期の「多台持ち」は、それぞれの単能機の実稼働率によって違いはあるが、受け持ち範囲の狭いものであった。

生産量としては、月産500万個ぐらいの水準でII期と大きな変化はないが、人員的には65名から45名まで減少した。それと同時に、II期後半からIII期前半にかけてM社の海外工場建設期に当たり、九州工場からも海外出張者が集中する。1968年～74年までに、年間1～3名の出張者を送り出し、人材養成基地としての役割を担っていた。しかも、MK等の生産の中核を占める労働者が派遣されている。そのため、実質的なラインの人員数の減少はさらに大きい。ABIラインの導入によって浮いた人員を、海外工場へ若手労働者を派遣することによって吸収したのである。そして彼らは、九州工場で培ったHP乾電池生産の技術を持って、M社乾電池事業部の海外展開を支えたのである。

一方、九州工場に残った労働者で、若手中核労働者の海外派遣の後を補うことが必要になる。手作業に配置されていた女性の労働者の一部が、まず機械運転作業になった。或る女性労働者は、手作業から機械運転に代わった時のことを、「加工ラインに機械（ABI）が2台導入された時点で、機械運転（ABI）に代わった。手作業が抜本的に変わって、選ばれた時はうれしかった。やる気が出てきた」（カッコ内は、引用者による）と語っていた。

九州工場において、III期の初期に男性労働者が数名入社して以後は、女性労働者の入社のみとなる。したがって、若手男性労働者が、機械整備等の高い仕事ランクについた後は、もうそれ以下の仕事ランクの若手の男性労働者は、存在しないのである。若手は、女性労働者だけである。しかも、その生産で中核を占めつつある若手男性労働者は、海外工場への派遣等で、常時何人かが欠けるのである。年輩労働者は、すでに職制として職長や班長になっていたが、彼らをライン作業に再び配置することは、技能的な面においても、降格は行わない慣行からも、あり得なかったのである。そのため、若手女性労働者に調整や整備を身に付けさせること、つまり女性の「戦力化」が、重要視されることになった。X氏は、こう語っている（X氏は、1972年から組合支部長になっている）。

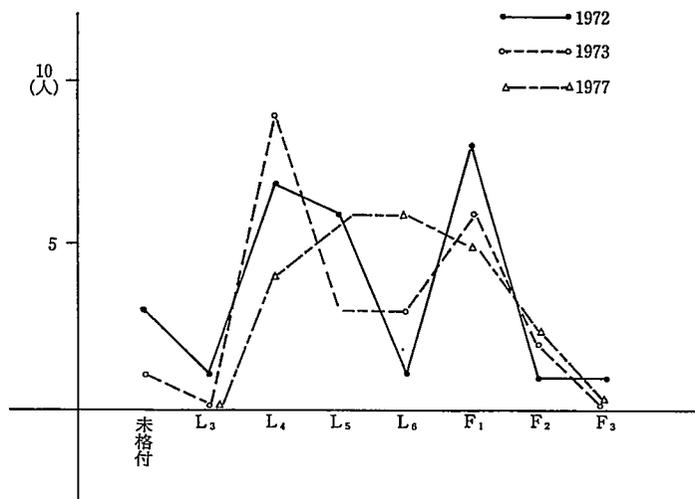
「うちの工場の場合は、女性をいかに使うかが一番のキーポイントだった。まず、機械を男性が使っ

て公式を作り上げて、女性でも使えるようにした。女性が機械を使うのは九州工場が一番進んでいた。「汚い」とか、「汚れる」とか、「検査をさせとけばいい」というのではなくて、働く以上はなんでもやらないかんですよ。そうしないと、うちの工場は存続できない。そのためには、本社に無いものを出す。女性が主力となるためのいろいろな訓練をした。その中でも、怪我に対する訓練が重要になった。不良が出たり、トラブルを起こしても元に戻るが、怪我はもとには戻らない。機械化が進むにつれて、男性と女性のローテーションをやってきた。ある程度教え込みさえすれば、自分のものにしてくれるし、そうなると次の工程に移らせてあげる。ラインの中で補佐的な仕事では、1人前ではない。昔はそれでよかった。男性に言われてやる。そうでなくて、自分が中心になってやってゆくんですよ。そのためには、積極的にやってもらう。そうやって行かなければ、九州工場はつぶれてしまいますよ」。

機械化が進むにつれて、従来女性の仕事だと思われていたものがなくなる。ラインは、1本しかないので、検査などの「女性の」仕事は限られており、数名分しかない。M社では労働組合の活動の成果として、省人化による「余剰人員」の整理を本工の解雇によって問題解決するという在り方はとっていない。そのため、限られた「女性の」仕事——「補佐的」作業——に人員が割り当てられると、それ以外の女性労働者は、機械運転をせざるを得ないことになる。こういった形で、女性の「戦力化」という職場管理と、それを女性労働者が受け止めた結果として、現在の職場の労働コントロールの基礎が作られることになる。

Ⅲ期の男性労働者の構成を「仕事格付け」という点からみてみよう。図2-22は、男性労働者の仕事ランク（〔未格付け〕から現場管理職である〔F3〕まで）ごとの人数をプロットしたものである。1972年、73年、77年をそれぞれ表している。1972年には、Ⅱ期～Ⅲ期に入社した若手労働者のピークが〔L4〕、〔L5〕に、現場職制、班長職である〔F1〕に年輩労働者のピークがある。年輩（職制）と若手（現場労働者）という2つの層が明確に存在していた。Ⅱ期の分析においても紹介したように、「会社と組合が対等」という図式は、この「職制と部下」

図2-22 仕事格付に見るⅢ期の男子労働者構成の変化



との対等であり、「年輩と若手」の対等であったのである。Ⅲ期において九州支部労働組合活動を担っている若手労働者とは、このひとつの階層である若手労働者を代表しているのである。

ところが、若手労働者の仕事グループのピークは年を追って上位の仕事グループに移っていき、1977年には技能職の最高位である〔L6〕にたどりつくのである。組合活動を通じて年輩層と対等の関係を作り出そうとした若手労働者の一部は、自らが職制になる時期を迎える。Ⅲ期の組合活動の特徴は、どうなっているのであろうか。

1969年に、支部の定期大会議案書に、「九州工場が、どこまで行けるか」という工場展開の問題が、初めて登場する。1971年には、支部の専門部として「経営対策部」（以下、経対部と略する）が作られ、労組役員だけの取組でない「支部全体のものとしていく」ために、全員参加の「経対討論集会」が開催される。そして、その内容は、労使協議会へ反映されることになる。

経対討論集会での討論内容は、資料2-1・2にある。生産体制の問題から、職場での「先輩—後輩関係」、「部下—上司関係」等の問題まで含めて、「九州工場は今後いかにあるべきか」が話し合われている。しかし、この段階では、まだ九州工場の将来像に対する具体的提起は行われていない。

Ⅲ期の当初（1969年）に、最後の男性労働者が入社した。Ⅲ期が終了する1978年に高卒女性が2名入社して以降、1985年に高卒女性が1名入社するまで新採用はない。そのために、Ⅴ期まで通して、九州工場労働者の平均年齢は上昇を続けた。1972年に平均年齢29.8歳、平均勤続年数12.1年だったものが、Ⅲ期終了直前の1977年には平均年齢33.7歳、平均勤続年数15.6年となった。年輩者が定年退職しても、その補充を行わないため人員は漸減した。

（4）Ⅳ期（電子制御ライン）の活動の特徴

NASラインにおいて、ラインの直接製品にかかわる作業で自動化されていないものは視覚検査だけになった。手作業は完全になくなった。しかも、工程において発生する不良を電子的制御により自動的に排出するためのセンサー類が内蔵されている。これによって機械運転要員（オペレーター）の作業範囲も、それ以前の単能機1～2台レベルから5～6台レベルへと多工程持ちが可能になる条件が整った。しかし、その反面整備や保全作業の比重が相対的に高くな

資料2-1

Ⅲ期の経営対策活動方針（1972年）「一般経過報告 2. 経営対策の取組みについて」より

ドルショックを契機に、社会や経済構造は、大きく転換しようとしています。輸出の伸びなやみからくる生産調整、余剰日数、特殊作業といった中で、支部としては、九州工場が真に将来性のある理想的な職場として、どうあるべきかという事について、幹部のみの取り組みでなく、支部全体のものとしていくため、述べ8回にわたる全員の経対討論集会を開催し、事業場経営に対する政策提起を行い、労使協議会に反映させてきました。

しかも、経営動向、日常施策が、私達の労働条件に変化をもたらし、将来に対する不安を与えるところから、私達の関心は高まっています。私達の働き甲斐が得られる経営施策をさらに追求する必要があります。

（出所、九州支部大会議案書）

資料 2 - 2 III期の経営対策活動（72年）総括と方針

経営対策部が設けられ、初めて一年の活動を行って来ました。昨年8月15日のニクソンショックに始まり、円切り上げなど大きな問題に直面しました。

九州工場をはじめ、事業部全般的にこの影響を受け、厳しい経営情勢に立たされましたが、我々組合員自身の手で経対討論集会を開催し、九州工場の将来について、経営対策についてと真剣に討議しました事は、真の労使対等関係をより一層強いものにしました。

又、我々組合員自身が、経営に対する意識付けを持つことが出来た事は、大きな収穫でありました。

<活動過程>

9/16	支部連、経営対策会議（N工場）	12/ 4	第一回支部経対討論集会
議題	1. 公害問題について（蓄電池、鉛中毒、水銀問題） 2. 生産数量についての対策問題 3. 研究部の強化対策について リチウム電池の開発 4. 九州M社S工場の管理体制について 5. 今後の支部連経営対策活動について	議題	1. 工場の整備や環境について 2. 職制について、人事体制 3. 現状にたいする対策 4. 九州工場の将来について 5. 新工場長に期待するもの
2/24	支部連経営対策会議（T工場）	12/ 4	「M社労組の経営対策の考え方」本部M書記長
議題	1. 転換制度について 2. 余剰日数についての考え方 3. 職場の環境整備について 4. N、S、Pについての取り組み方 5. 九州M社S工場の赤字対策について	議題	1. 組合が経営対策に取り組む意義について 2. ポストカラー対策問題について 3. 事業部制の限界について 4. 関連会社の今後のあり方 5. 今後の労使関係について
		3/10	第二回支部経営対策討論集会
		議題	1. 九州工場の現状と将来について 2. 生産体制（余剰日数の問題） 3. 九州工場定員制の問題について 4. 九州工場N、S、Pの対策問題
		4/ 4	第三回支部経営対策討論集会
		議題	1. 若年層と高年層の問題について 2. 今後の九州工場はいかに拡大すべきか 3. 転換制度についての考え方
		4/18	第四回支部経営対策討論集会
		議題	1. 自分の上司に対して望む事 2. 職場の先輩に対して望む事 3. 職場の後輩について望む事 4. 支部役員について望む事 5. 今自分が一番やりたいと思っている事 6. 今後九州工場はいかにあるべきか 7. 九州工場の現問題について

<反省点>

(1) 以上のような活動を一年間行って来ましたが、まだまだ経営に対する掘り下げが浅かったと思います。今後は支部経営対策委員会の充実を計り、より一層組合員各自が考え、要求出来るように取り組む必要があると思います。

(2) 本部、支部連と関連を深め、より一層幅広い活動をして行かなければならないと思います。

(注) 活動過程は、支部経対と、それ以外に分けならべかえた。「経営対策部報告」より(この年支部の専門部として始めて経営対策部が設けられた)。

り、労働領域が変わった。数々のセンサー類、情報を処理するコンピューターによる諸制御技術は、それまでの機械に関する知識・技能の基礎の上に電気・自動制御に関する知識・技能が付加されることを意味し、電子制御、シーケンスワークなどの理解が設備のメンテナンスのために不可欠になった。そのために以前とは違った技能的要請が強くなり、端的には“ついてゆける者”、“ついてゆけない者”を生み出し、作業班における職制の交代が進んだ。〔L6〕に滞留していた若手労働者が職制へ昇進し、〔F〕職の年輩労働者が現場職制から外されていったのである。

NASライン導入によって、現場職制(班長)から総務課に人事移動させられた或る年輩の労働者(現在、「生産進行」という閑職に就いている)は、その当時のことを次のように語っている。

「現場から総務にいった。現場の人が余った。機械管理もよくわからんようになってしまった。作業人員が減って材料調達にまわされて、現場と関係ないところに行かされた。仕事そのものが全く変わってしまった。通常総務なんて、学校を出た人が行くのに、現場の人が行くことになった。全く関係ない仕事。でも、余剰人員をどっかに使わなければいかんでしょう」。

一方、「ついてゆけた」若手労働者(現在単5班MK)はNASラインによる変化をこう語っている。

「画期的なこと、昔の考え方じゃついてゆけない。私たちは、若いから理屈でわかってやってゆくが、年取った人に教えてゆく時に困りました。どうしても古い考えを捨てきれない。糊式から脱却できない」。

NASラインの導入は、職制だった年輩層を“窓際”へ放り出したのである。しかし、NASラインによる変化は、技能的要請を変えただけではない。「無人化」ラインとして、文字通りのラインにおける人員の削減をもたらした。Ⅳ期の生産数量は、月産約500万個でⅢ期とほとんど変わりはない。ABIラインでは最終的な定員は21名であった。NASライン導入当初は、立ち上がりに人員が必要であったが、稼働の安定するに従って、オペレーターの作業範囲が飛躍的に広がってゆく。現在では、原材料部門を併せても、8名の人員で稼働できるのである。

NASラインの導入によって生み出された“余剰人員”のうち一部の若手男性労働者は、直接現場には配置されず、設備関係の改善等を行うスタッフ部門＝機械係に移動させ、ラインにかかわる付帯的作業の自動化やNASラインのさらなる稼働安定化のための改善を推進させた(NASライン導入後の工程改善は資料2-3を参照)。九州工場で独自に開発した装置⁵⁾による自動化を含め、新しいラインの導入に必要な人員を捻出するために、自動化・付帯作業の機械

資料2-3 九州工場におけるNASライン導入後の工程改善の取り組み

1980年		1981年	
1. 自動梱包機導入	省人化3名	1. カーボン自動供給装置導入	
2. ハロン機改善	女性化	2. カーボン箱取り装置開発	省人化1名
3. 電池検知装置設備	無検査実施1名	3. NASライン無エージング化実施	
4. 液室レイアウト改善	省人化0.5名		省人化3名
5. NASレイアウト改善	省人化1名	4. 段ボール刻印装置導入	省人化0.5名
6. VE活動積極的推進		5. ローテーションの計画実施	
7. 資材運搬業務合理化		6. 女性の技能技術向上推進	
1982年		1983年	
1. 調合開袋機導入	省人化1名	1. 女性オペレーター化の推進	
2. 生産性向上推進		2. 技能資格取得への挑戦	
3. 太陽電池組立生産開始		3. 1%利益生み出しへの取り組み	
4. NASライン人員一桁化		4. 間接部門の省人化	
		5. KYTの導入	

化を積み重ねることによって、V期直前までに9名分の作業を、V期の単5ライン導入時にさらに3名分の作業を自動化した。NASラインは、導入時の半分以下の人員での稼働が可能になったのである。

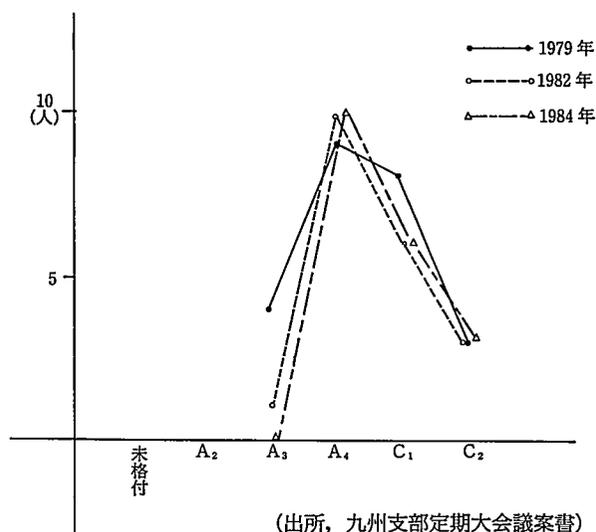
現場での省人化に対し、先程述べたように、年輩職制労働者の一部を間接部門に配置転換した。現場には、彼らの格付けに対応する「仕事」は、もうない。そのために、彼らの格付け(C職)にあたる仕事を作りだし、現場から配置転換させた。同時に、止まっていた海外出張も再開される。再び年1～2名の人員を送り出すと同時に、年に1回3～4名の3～4カ月、長い時には半年にもおよぶ、国内動員(出張)がなされた。

これらの動員に対して、九州工場の生産を維持するために、Ⅲ期から始められた「女性のオペレーター化」——本社工場の「運転」を行う女性「オペレーター」とは異なる、「調整」「整備」にも、タッチすることを目指した実質的な意味でのオペレーター——がさらに徹底され、ローテーション、技能訓練なども盛んになった。積極的に「女性オペレーター化」に対応した或る女性労働者は、その当時のことを次のように語っている。

「女性オペレーター化を上司は進め、女性が或る程度全部やるようになった。そうなるのが大変だった。機械のことも知らないといけませんしね。今までただ機械運転と検査だけでしたが、女性オペレーター化で、九州工場の方針とか班の方針を、自分なりに、いかにして達成できるかということを考えなければならなかった。前は、班長とか上司の方が考えられたことでも、実際に機械を扱っているものが考えるという気構えを持つ。いろんな勉強をしないと行けないし、技能を身につけないといけない。昔は、稼働率とか不良率とかそんなにわからなかった」。

Ⅳ期に新採用は1人もない。定年退職やM社の他工場への転出で、人員は減る一方である。Ⅳ期当初42名であったものが、Ⅳ期終了時には31名になった。男性労働者の構成を仕事ランクごとの人員数(図2-23)でみる。1979年には、まだ[A3]ランクの労働者が4名いたが、1984年には、仕事ランクを上がり、ゼロになる。男性労働者は、技能職最高位の仕事ランク[A

図2-23 仕事格付に見るⅣ～Ⅴ期の男子労働者構成の変化



4) の労働者と、職制の仕事ランクである〔C〕職だけになる。

先ほど述べたように、若手労働者の海外出張・国内動員によって工場の実人員はそれよりもさらに少ない。この状態は、組合支部に、九州工場の存在自体が非常に危ういものであるというところを、強く意識させることになった。

「長期計画ビジョンの実現で将来性ある事業場を目指そう」で始まる『1980年度九州工場労働組合運動方針案』では、それまでの経営対策の弱点を克服すべく、以下のような問題意識に立つに到っている(資料2-4参照)。

「今後の経営対策活動の意義を考えれば、会社からの方針、提案に対する要望提言だけでは工場の存在価値は高まりません。支部の経営対策活動の目的は、九州工場の存在価値を高め、将来性ある事業場を確立することです」(組合議案書より引用)。

そして、今後の九州工場の進む「方向」として「長期計画ビジョン」を提起する。それは、以下の4本の柱からなっている。

- a. 生産工場としてのアピールできる特徴を出すために新たに単3ラインを導入する。それによって従業員の減少に歯止めをかけ新採を入れる。
- b. 生産販売両面をもつ事業場として個性を発揮するために、販売促進に人材を派遣し、九州における市場占有率を拡大する。
- c. 全員経営モデル工場として特徴をだすために、自己啓発活動・研修システムの定着化をはかる。
- d. 人材開発センターとしての特徴を出すために、交換留学、人事交流の促進。海外要員工場としての特徴を出すとともに、海外派遣要員の計画的育成、国家免許取得講座の常設。

提案の中心はふたつである。ひとつは、絶対活動の強化——支部としての力量を発揮して組

資料2-4 IV期の経営対策活動(1980年)

1980年度 運動方針(案)

基 調

I 長期計画ビジョンの実現で将来性ある事業場を目指そう。

M労組が経営参加を制度化して本年で3年目をむかえており、企業の社会性の追求、人間性の尊重、雇用の安定を目的として、職場運営委員会、経営委員会を中心に職場を原点とした活動を取り組み、経営提言、議論する中で大きな成果が表れてきていると考えます。さて、私たち乾電池九州工場支部の経営対策活動を振り返ってみれば、昭和32~33年の工場閉鎖問題が発生して以来、工場の存在価値！に対する論議がはじまり、それが経営対策活動のスタートになり絶対討論集会、一泊学習関係、経営委員会で真剣し、工場の存在価値をいかに高めるか！について全員で取り組んできました。

そのあいだ昭和45年のABI導入、48年のHT電池生産、そして54年のNAS導入等、合理化、生産性を高める設備導入がされてきました。結果、45年生産金額105百万円、現在210百万円で200%の伸びになっています。しかし利益面では3.8%から2.0%になっており、さらに従業員も60名から40名になっています。この様な経営環境の中で私たちは職場を中心とした課題、問題を積極的に取り上げ、経営委員会さらには労使協議会の場で取り組み対処をし、一定の経過をあげてきています。

しかし、反面素直に振り返ると今後の経営対策活動の意義を考えれば、会社からの方針、提案に対する要望、提言だけでは工場の存在価値は高まりません。支部の経営対策活動の目的は九州工場の存在価値を高め、将来性ある事業場を確立することです。

以上の経過と論議をえて、今後の方向付け=長期計画ビジョンを提起してゆきます。

II (以下省略)

(出所、前出。下線は、引用者による)

資料 2-4 (続き) 九州工場 長期計画ビジョン

現状の正しい認識と問題点	長期計画ビジョンの提言
<p>・生産数の伸びを昭和 45 年を 100 とすれば 20% のアップであり、生産金額も 200% の伸びになっているが、これは品種構成と価格アップに依るものであり現行の NAS-1 ラインでは今後新製品の開発か、大幅な価格のアップがなければ、この数値が据えおかれる可能性があり、実質的にはマイナス現象である。</p> <p>・一人当たりの生産高は 500 万であり優秀な事業場との印象を与えているが、これは設備の生産要素であり平均年齢 38 歳、人件費率 9% が示す通り、今後固定化された人員配置の中で利益率の維持はあるが春闘での賃上げ等を考えた場合、赤字事業場への危険性ははらんでいる。</p> <p>・C 職平均年齢 43 歳、高既婚率の人的面を掘り下げると人事停滞による組織の活性化不足、モラルの低下傾向にあることが顕著になってきている。このことはチーム力、調和力等の九州工場特有の長所を徐々に失っていくと同時に事業場としての位置付けも失ってゆく危険性ははらんでいる。</p>	<p>前項の現状認識の上にたち、現在までの支部の経営対策活動の論議をふまえ、長期計画ビジョンとして提言すれば。</p> <p>新生 S 社の九州の拠点としての位置付けを高める。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生産工場としてのアピール出来る特徴を出す。 <ul style="list-style-type: none"> ・マンガン電池の専門工場として総合レイアウトを含めて単三ラインの導入 ・生産金額五億 ・一人当たりの生産高一千万 ・従業員 50 名 2. 生産、販売両面を持つ事業場としての個性の発揮 <ul style="list-style-type: none"> ・九州における市場占有率の拡大 ・突撃隊の充実、強化で単三の市場拡大現行年間二千万個→四千万個 3. 全員経営モデル工場として特徴を出す。 <ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発、FTC 活動の活発化による研修システムの定着化 ・職場に於ける対話と活動の充実でモラルアップ 4. 人材開発センター工場としての特徴を出す。 <ul style="list-style-type: none"> ・交換留学及び人材交流の推進 ・海外要員育成工場としての特徴とともに海外派遣要員の計画的育成 ・国家免許取得講座の常設

(出所、前出。下線は、引用者による)

合サイドから乾電池事業部に圧力をかけることによって、「新ラインを導入する」というものである。新しいラインが導入されれば、それに伴って職制のポストも増加し、「職制ポスト不足」による「モラルの低下」にも歯止めがかけられる。もうひとつは、それに「相応しい工場」として「M社の模範」となるような「全員経営」の工場とする。そのために、必要な人材育成を組合活動として取り組むというものである。九州支部労組の中心的メンバーの 1 人である X 氏——この議案が出された 1980 年には、支部長である。Ⅲ期の記述で述べた X 氏と同一人物——は、長期ビジョン提案の背景を次のように語っている。

「過去から、九州工場になにかのラインを持ってくるということでやっていた。私たちは、これしか仕事をしていない。このままだとジリ貧になってしまう。30 名以下の工場なんてあり得ない。こういったことを話していた」。

そして、新しいラインを導入するためのものとしての NAS ラインのさらなる合理化を、組合としても積極的に肯定する。

「NAS ラインが入って人員も少なくなったが、それでもなおかつ、我々としては合理化をして仕事を生み出して、そして新しいラインを持ってくるようにしている。……(中略)……自分たちの首を締めるようだが、合理化というのはやってゆかんと企業としては勝てない」。

資料からもうかがえるように、議案書では、九州工場を取り巻く環境の認識として「生産性」、「ひとり当たりの生産高」、「利益率」の低下が起きる可能性＝「赤字事業場へ危険性」を喚起し、

同時に「人事停滞による組織の活性化不足，モラルの低下傾向」の指摘する。そして，これらの問題を解決するための現実的政策として，新しいラインの導入，それを稼働させるための人材を合理化によって生み出すことを，雇用を守るための施策として，提起しているのである。労働組合が，工場存続のために活動する“経営主体”として，経営計画を立案するに到っているのである。

NASラインが導入されてからも，工程改善の取組が進んだことについては先程触れたが，機械設備の改善は1980年，1981年でほぼ出尽くす。そのかわりに，ラインを稼働させる労働者の技能の向上によって，さらなる省人化を行う。省人化の徹底——「NASライン人員一桁化」——を達成するためにも，「女性オペレーター化」，女性の技能育成が位置づけられる理由がここにある。1983年から，S社の「技能競技大会」への参加に絡めて，女性労働者にも，「整備保全」，「要素組立」等のOFF-JTが初めて行われた。

1983年の九州支部定期大会議案書（資料2-5を参照）には，女性の技能訓練が「マンパワーアップ」=人材育成政策に位置づけられる。「一言提言」の中では，「女性の応援」，「女性のオペレーター化」，「女性の技能訓練参加」，「女性も海外派遣」として扱われている。

資料2-5 IV期（末）の経営対策活動（1983年度運動方針（案）中の経営対策活動）

全員参加の経営対策で中長期ビジョンの確立を目指そう

私達の職場は，いかに地域に密着した企業職場であるか身を持って知ることの出来た一年だったと思います。……（中略）……経営活動でも一泊学習会で全員参加で「一言提言」を行い会社へ提言して来ました。又，マンパワーアップの一貫として，技能競技大会に男子十名と女子四名が参加して優秀な成績を収め，九州支部（工場）の名声を高めました。今後は更に安定した作業内容（NAS・N化）と充実した（新ライン導入）工場を目指し，ビジョンの確立につとめます。

私も一言提言

九州工場の将来の確固たる基盤づくり

<p>動員交流</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪を中心に積極的交流を ・女性の他（事）応援 ・拡売応援（営業） ・応援体制の充実（動員） ・リフト運転 ・市場ニーズ処理の迅速化 <p>挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資格の取得（各種） ・女性のオペレーター化 ・女性の技能訓練参加 ・独創的機械の開発 ・製造及び技術の留学制度 ・オールマイティ化 	<p>経営対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新型電池生産体制（経営効率化） ・マンガン専門工場増員体制 ・新ライン導入（単三） ・新工場建設 ・シルバー組立 ・やる雰囲気づくり <p>海外</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当海外工場設定 ・短期支援制度 ・計画的海外要員の育成（全般的） ・役付者も海外へ ・出向強化 ・女性も海外派遣（技能他） ・誰でも行けるムードづくり
--	--

（注 昭和58年，支部として最後に出された九州工場の将来ビジョン）

資料 2-5 (続き) 専門部の具体的取り組み (経過と方針)

経対部

さらに厳しさを増した市況と経営環境の中で、組合員一人一人が何をなすべきかを真剣に問われる年でした。各自が自己に厳しく、テーマを持って難局に対処し、充電と充実の一年として活動を進めて来ました。

経 過	方 針
<ul style="list-style-type: none"> ・春闘一泊学習会 経対の取り組みを振り返り「私も一言提言」 に全員参加 ・経営委員会 毎月1回実施 ・支部経対委員会 定期的に実施(年2回) ・「九州工場の経営の推移」作成 S 45~58 / 7月迄 ・<u>人材育成(内部充実)</u> 技能アップと資格取得への挑戦 A技能コンクール参加 男十名 女四名 B資格取得挑戦(国家試験) ・販売助成活動 工場より動員 	<p>※内部体制を確固たるものにし各自がパワーアップに取り組み飛躍を期した基盤確立に努めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本部一連の統一活動 全国経対会議参画 ・支部独自の取り組み 総合意識調査 (明るい働き甲斐ある職場) 将来ビジョン検討 A経対委員会 B全員討議 ・<u>マンパワーアップ</u> 資格への挑戦 各種勉強会 技能訓練参加(男女) ・会社提言のチェック 支部(委)、経対(委)で検討 ・製販一体の活動 九州市場の販売力アップ 量販、家電ルートの強化

(出所、前出。下線は、引用者による)

単5ラインの導入が決まり、単5ラインを稼働させるための人員を捻出する必要が生じた。男性労働者は、機械課にプールしていた人員から一部捻出し、残りはNASラインのオペレーターとして、成型機、ハロン機等に配置されていた男性労働者をあてた。その際に、NASラインから男性労働者を引き上げても、女性労働者がNASラインのどこでも担当できるようにジョブ・ローテーションを推進した。NASラインにあった最後の“男性専属”の工程も、女性労働者が担当することになった。現在のNASラインの、加工工程、仕上げ工程、包装工程が女性労働者が担当しているのは、このようなローテーションの結果である。

(5) V期(2ライン期)の活動の特徴

S社は、1983年度の生産技術部の「職能方針」において、「徹底したコストの極限に挑戦するため」、「生産拠点の見直しによる流通コスト引き上げ」を取り上げた。製造された乾電池の輸送費も考慮に入れたトータル・コストの極小化を狙いとしている。その具体化——乾電池生産工場の再編計画——が1984年から展開され、T工場から九州工場へ、単5ラインが移管された。九州工場の1950年から続いた、1ライン体制は終わる。労働組合は、IV期の経営対策活動について、1984年度の九州工場支部大会議案書の「一般経過」で、以下のように評価している。

「単5ライン導入が支部連（乾電池支部、九州支部、N支部の3つの支部で作っている）のバックアップのもとで実現し、ペアーラインが実現することになりました。これをステップとして、九州工場の存在価値確立のために更に積極的な取組の継続が必要です」（カッコ内は引用者による）。

単5ライン導入にあたっては、単5ラインの定員7名を捻出するために、NASラインについていた労働者3名、機械係、総務課から4名を配置転換し、文字通り総動員体制で単5ラインを導入したのである。

これによって現在の2ライン体制となった。Ⅳ期の海外出張・国内動員もそれにあわせて中断、さらに新採用として女性労働者を8年ぶりに1名入社させた。人力的には一時よりも安定状態にある。しかし、単5電池は、用途的にかなり限られた電池であり、需要も季節的に変動が大きい。実態調査を行った1986年4月においても、月の半分程度の稼働でしかなかった。非稼働時に単5班は、工場内の別の場所で、ラインとは別の作業（乾電池にラベルをはる仕事）を行っていた。そのため、支部労組では、さらなる自動化による合理化を追求し人員を捻出、単4ラインを導入し、それによって稼働の平準化＝雇用基盤の安定を図ることを狙いとした経営対策活動に取り組んでいた⁹⁾。

一方、支部労働組合活動にも重大な転機が生じた。九州工場は、S社のなかでは、ひとつの課ほどの人数しかいない一地方工場にすぎない。しかし、Ⅳ期まではM社労組の一支部ということで、労働組合組織の構成上は、本社工場の労働組合である乾電池支部と同等であった。しかも、M社労組本部に、中央執行委員を送りこむほどの力量をもった「強固な組織を誇る」支部活動を展開していたのである。それが、実質的に経営対策を推進した原動力であった。女性オペレーター化を進める上で重要な役割をはたした格付委員会を九州工場でもっていたのも、支部であったからこそである。1984年に、経営対策活動の基盤であり、活動を支える情報収集基盤でもあった支部が、乾電池支部に統合されて、新しく乾電池支部の「九州分会」となった。労働組合の活動は、ここにひとつの転機を迎える。

第3項 労働者の企業内職歴・技能形成の特徴

九州工場における職場の労働コントロールは、第2項で触れてきたような、労働組合活動の成果でもある。現在の職場労働コントロールを明らかにするために、その前提として労働者の企業内職歴と技能形成を検討する必要がある。この労働者の企業内職歴や技能形成は、労働コントロールがそうであるように、工場の歴史と深い関わりをもっている。特にここでは、労働者の職場、配置の移動の問題とともに、資格の取得、現在での九州工場の技能形成上での問題点を指摘したい。

1. 企業内職歴・技能形成の特徴

(1) 企業内職歴の特徴

労働者の企業内職歴は、九州工場の特徴——工場の規模が小さく、人員の入れ代わりが少ない（特に、女性労働者は結婚・出産で退職しない）——に色濃く刻印されている。九州工場の特徴と言われる「女性オペレーター」についても、そのような背景を持っている。若手男性労働者が技能形成と昇進・昇格を終了した以降は、従来男性労働者の行っていた作業や「男性専属」の工程も女性労働者が担うことになった。そのために、女性労働者もNASラインの調整・

整備作業を行えるように育てなければならなかった。女性労働者が従来行っていた補助的作業は、ラインの付帯設備の合理化により、絶対量が少なくなり、その結果として若手女性労働者は、ラインの主力な労働者となるように育成されたのである。

このような事情から、生産工程上の変化の影響は、直接ラインに配置される女性労働者により多く現れる。一方、生産工程の省人化で生じる工場全体の人員の調整は、男性作業者が負担することになる。より端的に言えば、生産工程の革新による変化は、女性労働者には受け持つ工程の変化・労働内容の変化として現れ、男性労働者にとっては係を越えた職場移動や国内・国外への出張として現れるのである。生産品種の異なった係間での人員の移動で労働力需給の調整できる本社工場とは、この点が大きく異なっている。

a) まず、男性労働者の職場移動を検討しよう。表2-10は、男性労働者の職場移動をまとめたものである。階層区分は、現在の仕事によっている。職制がⅠ層(①職長〔H2〕、②単1班班長〔H1〕)の2名、MKがⅡ層(④単1班〔G4〕、⑤単5班1〔G4〕)の2名、オペレーターがⅢ層(⑧単1班〔G4〕、⑨単5班〔G4〕、⑩単5班〔G4〕)の3名、「独立作業」がⅤ層(⑬単1班担任〔H1〕、⑭単1班〔G4〕、⑮単5班担任〔H1〕)である。移動の区分としては、係間の移動の場合を表記した。作業係の中では、オペレーター(表のなかではOPと略している)、MK、職制の区別を記している。(内)、(外)はそれぞれ国内出張、国外出張を表している。

時期区分との関係で目を引くのは、Ⅳ期の機械係、総務係という間接部門の果たした役割についてであろう。Ⅰ～Ⅲ層の労働者は全員が機械係の経験を持つ。そのなかでも長期機械係に配置された④と⑤は、Ⅳ期に現場からいったん離れ、NASラインの技術習得のために本社工場へ派遣され、ラインの導入時の技術移転を主に担った。NASラインの導入当初には、本社工場での研修の成果を作業係に伝え、同時にスタッフ(保全要員)としての役割を果たした。Ⅳ期以降、機械係は電気制御やそれを生かした自動化のための技能習得をする場所でもあり、ラインの付帯的作業を自動化する改善作業を担っている。このように、Ⅴ期の職制を担う人材を育てる人員プールとしての役目も果たしている。Ⅳ期の機械係は、このような多様な機能を果たしていた。④、⑤は、Ⅴ期になり単5ライン導入によって人員が不足すると、機械係から単5ラインにそれぞれ班長、MKとして抜擢されている。一方、総務課もⅣ期において、機械係と逆の意味で人員プールとしての役割を果たしている。⑧と⑩は、Ⅲ期までは作業係で、職制(班長)であった。NASラインの導入によって生じる人員の“余剰”、技能的变化に対しての“配慮”を理由に総務課に配置転換されている。そして機械係の④、⑤と同様に、Ⅴ期になると、総務課から作業係の担任職(班長と仕事ランクは同じC1である)として現場にもどるのである。しかし、実際の作業としては、ラインの職制ではない。作業係とは別の場所で“独立作業”(ひとり作業)を行っている。⑧、⑨もⅢ期において総務課に配置されているが、これは、Ⅳ期の④、⑤とは内容が少し異なる。⑧、⑨は、作業係の職制の入れ換えのために、総務課に“放り出され”たのであるが、⑧、⑨の場合は、販売促進要員として、相対的な人員の余剰から一時的に総務課に所属していたものと考えられる。Ⅴ期には、単5ラインのオペレーターに戻っている。

このように、NASラインの導入は、現場職制の世代交代を決定付けている。Ⅳ期に、全員〔A4〕化を果たした若手男性労働者は、それまで現場職制として残っていた年輩労働者を“窓際

表 2—10 男性労働者の職場移動

時期区分	I 期	II 期	III 期	IV 期	V 期
年	57		69	79	84
I 層			④① ← OP → 機械係(外内) → 単5班長 ← 職長 ④② ← OP → 機械係 → 原材料 → OP → MK → NAS班長 (外内)		
II 層			④④ ← 機械係 ← OP → MK ④⑤ ← OP → 原材料 → OP → 機械係(外) → 単5MK (外)		
III 層		④③ ← OP →	④⑨ ← OP → 機械係 → 原材料 → OP → 単5OP- ④⑩ ← OP → 機械係 → 原材料 → 総務課 → OP → 単5OP- ④⑪ ← OP → 総務課 → OP → 機械係(内) → 単5OP-		
V 層	④⑧ ← 業務課 ← OP →	班長	班長	総務課 → 缶流し	
	④⑦ ← OP →	原材料	班長 → 総務課 → 単5補助		
		④⑥ ← OP →	OP → 原材料		

注) OPは、オペレーターの略語
MKは、マシンキーパーの略語

(実態調査より作成)

化”することにより、作業班の中心に座ったのである。

b) 続いて、女性労働者の職場移動の検討をしよう。女性労働者の職場移動を見たものが、表 2—11 である。III層はオペレーター〔45〕単 1 班〔G 3〕,〔46〕単 1 班〔G 3〕,〔48〕単 1 班〔G 3〕,〔56〕単 5 班〔G 3〕の 4 名で、IV層は検査・手作業〔47〕単 1 班〔G 2〕,〔55〕単 5 班〔G 2〕の 2 名)となる。仕事の変化の区分として考慮したのは、手作業、検査、付帯作業、「交替予備」、機械に配置されるオペレーターである。女性労働者は、生産工程で機械化の遅れたところに配置されることが多い。生産工程のなかに、力仕事ではない手作業が残っていれば、その工程に配置されるのは女性である。検査は、当然のように女性の仕事だと位置付けられている。付帯作業にしても、力仕事(乾電池の梱包・運搬作業)は、梱包機の導入まで男性の仕事であったが、それ以外は女性の仕事であった。

「女性オペレーター」は、九州工場の特徴と言われている。しかし、若手の労働者と年輩の労働者のオペレーターとしての位置付けは異なる。若手の女性労働者である〔46〕,〔48〕は、ABIの導

表2-11 女子労働者の職場移動

時期区分	I 期	II 期	III 期	IV 期	V 期	
年	57		69		79	84
III		48 ← 手作業 47 ← 46 ← 手作業	OP OP OP	45 ← 検査 OP OP	検査 検査 検査箱詰め	
IV	47 ← 55 ← 手作業	手作業 検査 (交替予備)	不明	OP 付帯作業 検査	検査 検査箱詰め	

注) OPは、オペレーターの略

(実態調査より作成)

入と同時に、手作業からオペレーターになった。56も、III期において機械運転・調整・整備作業をするオペレーターとしてのねらいを持って育成されている。III期の終盤に入社する45も同様である。年輩女性労働者の47は、IV期に入りNASラインのオペレーターとなるが、55が単5ラインの導入に伴ってNASラインの検査から単5ラインの検査・箱詰め作業に配置替えとなり検査工程に空きができると、代わりにNASラインの検査工程に配置された。55はIV期に入って、「交替予備」から、付帯作業（電池の箱詰め）に配置替えになり、退職者の後に検査工程に補充された。このように、年輩の労働者と若手の労働者とで処遇の在り方が異なっている。「女性オペレーター」となった若手女性労働者の格付けは、「運転調整」〔G3〕であるが、年輩女性労働者は、「検査、運転」〔G2〕のみである。

このように、女性オペレーター化とは、若手の女性労働者の育成であり、女性労働者全員の育成をめざしたものではない。この限定は、生産工程の革新によって従来の「女性の仕事」が限られてきているということ、女性労働者の数も減少しているというふたつの要素の複合によって決められてくる。生産工程の時期的な変化に目を向けることにより、より具体的に展開しよう。III期の始めに手作業は無くなっており、オペレーター以外の仕事としては、「検査」と「交替予備」、付帯作業だけになっている。IV期のNASラインの導入によって検査工程に配置しうる人員数は、ひとりになる。ラインによって異なるが、「交替予備」ポストは班に1つである。女性労働者の昇進の最高位であるG3（「交替予備」）の職位は、班に1つしかないのである⁷⁾。V期までは、1本のラインしかなかったので、G2レベルのオペレーターとしての仕事に慣れた後も、ポストがなんらかの理由で空位にならないかぎりには、「交替予備」に昇進することは不可能である。仕事の“マンネリ化”を防ぐために、他のラインに移動することもできないのである。

女性労働者の、従来からの“女性労働者としての作業”をさせ続けることによって生じる“マネリ”を防ぎ、モラルアップを図るためには、女性を補助的作業——補給作業、監視作業のオペレーターに止めておかない。この要素と、若手男性の技能形成はすでにⅢ期において終わっており、若手男性労働者を育成するために、男性労働者に調整・整備作業を集中するという本社工場の仕上班のような作業編成にする必要はない。このふたつの要素の複合により、女性労働者の「戦力化」は、「助け合い」をのみ強調するという、第1係仕上班の職場管理とは異なり、加工班の若手男性労働者への職場管理と類似した様相を呈する。九州工場のNASラインでは、女性労働者に調整、整備作業を分担し、MKをかなりのトラブルで無い限り必要ないものとする。そして、MKの作業を、整備作業から九州工場のスタッフ部門の手薄さを補う目的で改善作業にする。女性労働者が調整、整備作業をできるように育成し、実際に作業させることは、MKの仕事が減らすこととして積極的に促進される。九州工場レベルで格付委員会もっていたことも、この措置を行うために大きな役割を果たした。

しかし、Ⅴ期に単5ラインが導入されることにより、Ⅳ期までの若手女性労働者の積極的な女性オペレーター化推進という状況が変化した。単5ラインによって、検査・箱詰め作業が生まれる。これに、配置する人員として年輩の労働者⁵⁶だけでなく、女性オペレーターとして育成された⁵⁶も再配置されることになる。九州工場の「女性オペレーター化」政策は、実態的な作業の必要性から変更を迫られている。

(2) 技能形成の特徴

九州工場は、本社工場と異なり、OFF-JTを行う研修部門を持っていない。そのため、「転換訓練」のような昇進・昇格と厳格に関係する訓練時には、本社研修に行く。それ以外の時は、公的職業訓練に参加する場合もあるが、OJTに比重がかかる。ライン導入時には、本社やラインを譲り受ける工場に数名の人員を派遣し、そこで1～2カ月にわたる研修を受ける。その後、九州工場ですべてラインを立ち上げながら、担当者に実地で技能習得をさせる。オペレーターの場合、担当する工程が変わった時には、前任者が一定の期間同じ作業をしながら教える。その後は、MKやそれぞれの単能機の最終的な管理を担当する機械係と整備をやりながら覚えてゆく。或る女性オペレーターによると、「整備している時にわからないところがあったら、『これ、どうやったっけ』と言って聞きに行く。男性が機械を外す。それを見ながら教える」といったやり方だそうである。技能習得は、Ⅴ期に入って停滞している。その理由を、或る職制はこう語っている。

「ぎりぎりの人数でやっているから、人の有効活用が難しい。高年齢なので、そういう人達の仕事の配分も難しい。機械の受け持ち範囲も広いですしね。体の動きも鈍くなっている。人が少ないもう1つの理由は、年休やらそういうやつに対処があって、人を班から育てて行かねばならないが、育てるような余裕がない。ローテーションを組んだり、そういう時間が取りにくいということ。一時は、やってたんですがね。機械のメンテナンスとかそういうのは、やりながら教えられますけれど。いま単5と単1と分かれていて、単1は単1の班の中でやらなきゃいかんでしょう。ある程度、人数も年齢も限られていますからね。今から育てて行く人間ちゅうのは、その中でも限られている。その人が中心で、他の人は固定した仕事じゃないといかんような状態にあるから。定年退職が近くて、これしかできんちゅう人もいるから」。

表 2-12 取得資格

		フ ライ ス 盤 級	機 械 組 立		危 険 物 取 扱	防 火 管 理 者	ボ イ ラ ー 技 士	ガ ス 溶 接	電 気 溶 接	ア ー ク 溶 接
			一 級	二 級						
I 層	④	○						○		
	④			○	○		○	○	○	
II 層	④			○						
	⑤		○	○				○	○	○
III 層	④			○	○		○			
	⑤							○		
	⑤			○	○			○		
V 層	④					○				
	⑤									
	⑤					○				

注) 女性労働者の公的資格取得はない。

(実態調査より作成)

人員の不足は、大阪本社工場第1係と同様である。しかし、それにどのように対応するのかという志向性において、大きく違いがあることが確認し得る。詳しくは、終節で触れるが、第1係ではその特徴的な労働力構成を基礎に男女差による選択的な技能形成が、九州工場作業係では年齢による選択的な技能形成が（男女差ではないことに注意）追求されている。

女性労働者に対する「女性オペレーター」政策は、単5ラインの導入により、より限定されたものとなった。女性の技能形成のための資格取得は、現在のところ社内資格にとどまり、「整備I」〔G4〕に昇格するための、公的資格習得におけるOFF-JTは、男性労働者に限られている。

ところで、OFF-JTにおいてどのような資格が取得されているのであろうか。資格取得の状況をまとめたのが表2-12である。九州工場の場合、工場としての規模が小さいため、九州工場独自で訓練を行うことは難しい。技能コンクールのための技能訓練以外では、本社の技能訓練センターまで行く場合もわずかにある（昇進、昇格に関わる訓練の際に）。その他に、1983年から技能士としての資格取得をめざした取組が行われている。K市職業訓練校における受講が中心を占める。

技能資格の取得は、女性労働者になく、男性の労働者に限られる。聞き取りによると乾電池生産と関連性の強い技能士の資格は、「機械組立仕上げ」である。I～II層の労働者とIII層の労働者の一部が、1級、2級を取得している。ラインを修理する時に部品を自製する。そのため機械加工技術が必要であり、フライス盤の技能士資格が重要であるようだ。その他の資格では、業務上必要なものを取らせるといった形で資格取得させている。全体を見るとV層の労働者の資格取得が少ないのが特徴的である。

第4項 労働実態と作業班の労働コントロール

本社NASラインと九州工場のNASラインの労働力構成の違いは、オペレーターの違いで

ある。本社 NAS ラインは、加工班と仕上班で具体的なやり方は異なるが、若手男性労働者に〔G 3〕・〔G 4〕の作業内容である調整・整備作業を分担させる作業編成——“加速された技能形成”による“中核労働者養成”を行うのに相応しい作業編成を行っていた。仕上班においては、マンパワーが足りない状況であったが、それを女性労働者の技能の向上によってカバーするという方法をとらず、あくまでも MK を集中的に“鍛える”ことを行っていた。女性労働者は、運転作業に止められていた。本社工場第 1 係（加工班と仕上班）の労働コントロールと九州工場 NAS ラインの労働コントロールの違いを意識的に強調しながら、後者を明らかにする。まず、労働組合の仕事規制の領域を確定する。次に、単 1 班（NAS ライン）の MK とオペレーターでの作業の境界を見ることで、日常的な作業編成を検討する。

1. 労働組合の仕事規制の領域

第 1 章第 4 節においても明らかにしたが、M 社乾電池支部全体における仕事規制の領域は、人員異動の面において規制力を失っていた。主な仕事規制の領域は、労働時間に関するもので、年休の計画取得と時間外労働規制を中心としている。しかし、それも、根本的な問題、基幹人員数、仕事量の問題の解決を棚上げにした活動であるため、行き詰まりが指摘されていた。

九州支部の時代の生産面に関する仕事の規制は、まず、ラインの導入、合理化時の定員の確保に向けられる。本社工場のラインとは、付帯設備等が異なる場合は、会社側が、それに応じて人員の減少を提案する。九州支部は、機械、人員の高齢化等を材料にして、労使協議会において、人員減少を食い止めるべく活動を行っていた。単 5 ラインの導入時においても、T 工場で稼働させていた人員から 1 名削減することが会社から提案された。九州支部は、それを労使協議会の協議課題とし、削減を食い止めている。

生産量に関する直接的規制は行っていないが、逆に稼働安定のための提案を行っている。現在では、単 5 ラインの稼働の状況から、経営から人員の相対的余剰が提起されている。それに対して単 5 電池の需要を調べるための、「市場調査」を要求に止まらず、新しいライン（単 4 ライン）の導入を働きかけている⁹⁾。

このように、直接生産に関わるものとしては、新しいラインの導入時、設備合理化による省人化の際に、労使協議会において、本社並み人員の獲得をめざす活動として、取り組まれている。さらに、経営対策活動の一環として労働者の技能向上の問題に取り組んでいることについては、前述した。以降、労働組合の人員養成政策と単 1 班の労働コントロールの問題と関連して考察する。

2. 単 1 班の労働内容と作業編成・分担にみる労働コントロール

NAS ラインの単 1 班は、班長〔H 1〕、MK〔G 4〕、加工工程担当のオペレーター〔G 3〕、仕上工程担当のオペレーター〔G 3〕、梱包工程のオペレーター〔G 4〕、検査〔G 2〕、缶流し工程の独立作業〔H 1〕からなっている。「缶流し」は、本社工場では、NAS ラインとは別の場所で行う作業で、「定時社員」が担っていた。九州工場では、担任〔H 1〕の仕事である。亜鉛缶と外装缶の両方を流す機械を担当している。

まず、労働内容を検討しよう。作業内容の変化に注意を払い、それぞれの作業内容の概略と作業の変化を確定する。

事例1 NASライン班長のある一日の仕事

時 間	仕 事 内 容
7:10	出勤。 原動機関係のスイッチを入れて、単能機の試運転。
8:00	朝会。
10	調合から梱包作業までの稼働状況と品質のチェック。
9:30	昨日一人MKが、休んでいた。部品や材料の供給関係の仕事、一日のうち二回程度。交替予備がないので、トイレ交代に30分。
10:30	前日の稼働状況のチェック。各OPの記入したやつ。
12:00	昼休み。
12:45	午前と同じチェック。
2:30	加工を通してすぐだった。調子の悪い機械（包紙挿入機）の修理。
2:30	昨日の夜から床の塗装の工事が入るので、床の塗装の準備。
4:45	夕会。
50	

(実態調査より作成)

事例の1から5は、班長、MK、オペレーター、検査工、独立作業（缶流し）の「ある1日の仕事」を時刻にそって見たものである。

事例1：班長の労働内容 班長④は、ライン全体の稼働状況・品質のチェック、修理作業、作業交替、部品や材料の供給作業等幅広い仕事を行っている。九州工場のNASラインには、「交替予備」のポストがないので、班長やMKが、作業交替を行っている。MKが年休を取った場合には、MKの分担している部品の補給作業も代わって行う。

事例2：マシンキーパー（MK）の労働内容 MK④は、ラインの機械面での稼働責任を持っている

事例2 NASラインMKのある一日の仕事

時 間	仕 事 内 容
7:20	会社に出勤。
7:30	現場に入る。コンプレッサースイッチを入れてNASを動かし始めるための準備。単能機の空運転（点検も含む）調合から粉を送って流す。OPの人と一緒にやる。
8:00	朝会。
10	①調合液を作る。②補給部品のうち重いものをコンテナで運んでやる。軽いものはOPが運ぶ。③トイレ交代。④仕事の改善を考える。
12:00	昼休み。
12:45	午後からも。②③④をやる。
4:45	夕会。 (この日は機械のメンテナンスで2～3時間残業した。)

(実態調査より作成)

事例3 NASラインオペレーターのある一日の仕事

時間	仕事内容
7:20	会社へ。着替えたらすぐ現場へ。
7:30	現場に入る。機械のチェック。準備。空運転（寒い時間なので）。ヒーター調整。
40	(頭に入っている)作業手順に基づいて全部の機械のチェック。もう3,000~5,000個流す。流して調整。後の工程まで朝会前に流す。朝会終わったら、通常運転にすぐ入れるように。
8:00	朝会
15	流し始めに、各機械のチェック、注油、品質のチェック。
9:00	製品管理図の測定。高さ。アスファルトの量とかのいろいろな5項目のチェック。 日に二回。
10:00	トイレ交替。各機械の材料補給。ちょくちょくいろいろな検査がある。
12:00	昼休み。
40	この前に戻って、40分から流し始める。準備もあるから。 <u>機械調子悪いところであれば、普段機械止められないので、昼休みの間に悪い所を直しますね。</u> 月に何回か御飯食べる時間が無くなりますね。40分から流し始めるには、気持ちが先走るから。MKも早いから。45分になったら流している状態にするために。
45	正常に回っているかをチェック。材料補給。
2:00	製品管理図の測定。
3:00	トイレ交替。5分も休めない。トイレに行ってあとお茶を飲むぐらい。正常に回っているかをチェック。材料補給。
4:15	前工程止める。
25	自分のところが全部出るのは25分。それから、清掃。普通は、40分で終わって夕会だが、45分まで食い込んでしまう。それでも足りないくらい。
45	夕会。5分ぐらい。反省と明日の生産計画。
50	その日のチェック。不良かどうかのチェックをした。 <u>自分なりの機械のチェック。</u>
5:05	着替える。
20	会社を出る。
6:30	帰宅

(下線は、引用者による)

(実態調査より作成)

ので、トラブル時の応急修理が1つの主担作業である。しかし、この事例の1日は、MKが呼ばれるようなトラブルがなかったため、ほとんどの時間、改善作業を行っていたそうである。単1班のオペレーター層は、技能レベルが高いので、或る程度のトラブルは、自力で、あるいは前後の工程を担当している労働者同士で解決し、MKを呼ぶことはない。MKはその間に、改善の構想を練り、改善提案で出された内容を実現する。その他の作業の内容としては、調合液作り、供給材料・部品の中で重いものの運搬、がある。「交替予備」はラインのポジションとして無いので、班長と同様に、MKも作業の交替を行っている。原材料部門の労働者は⑩1人であるため、乾電池の電解液はMK④が作ることになっている。

事例3：オペレーターの労働内容 仕上工程のオペレーターは、7時30分には現場に入り機械のチェック、空運転、調整を行う。始業時間の開始までには、NASラインの仕上工程まで“調整済”にする。稼働に合わせて部品を供給しながら、決められた時間に各種検査と製品管理図への記入を午前と午後に行う。午後もすぐに流し始めることができるように、昼休みも早めに切り上げ修理を行う。作業の内容は、材料の供給作業、品質検査を作業指図書にそったチェック作業や機械が正常に稼働しているかどうかのチェック作業、これらのチェックの結果によって調整・修理作業を行っている。稼働率が、90%後半にあるため、この日は稼働中のトラブルは生じていない。

事例4 NASライン検査作業のある一日の仕事

時間	仕事内容
7:20	会社に入る。
7:30	職場に清掃のために入る。機械に油をさしたり、テーブルをふいたり、アスファルトの温度の調節。だいたいMKがやるが、MKが休みだったので私が代わりに。
8:00	朝会。
8:15	仕事を始める。 電池の底、側面、上を見る。一分間に700個くらい流れてくる。ふたつの目で見る。
12:00	昼食。
12:45	午前と同じ仕事。
3:30	床のペンキ塗り、設備を外に出す。
5:00	組合の会議。
6:15	会社を出る。

(実態調査より作成)

流し始める前の調整や種々のチェック作業をうまく調整に結び付けているため、稼働中のトラブルが極めて少なくなっている。しかし、時間的なゆとりは少なく、仕事量もかなり多い。

事例4：検査作業の労働内容 検査作業を担当している女性労働者の仕事は、電池がラインを流れている間は、それをじっと見つめながら、「汚れている」電池や必要な部品が欠けた電池を抜き出すのである。本社NASラインだと、ふたつのラインをひとりでみていたが、ここではひとつのラインにびっちり張り付いている。検査工程の \square 47は、仕事の難しさとして、次のような神経的疲労を語っていた。

・ \square 47 (女性労働者 [G2]: 検査担当)

「肉体的には難しくないけど、神経使う。歳がいつているから苦痛になっている。朝、トイレ交替、昼、3時の1日に4回目薬をさしている。見落とすと、後(工程)の人から、『こんなの流れとったよ』と言われる。それがショック」(括弧内は引用者による)。

\square 47は以前、NASラインの運転を行っていたことがあり、機械運転ができないわけではないが、現在はその作業を分担させられていない。

事例5 NASラインの独立作業(缶流し)のある一日の仕事

時間	仕事内容
7:30	会社に入る。
55	外装缶、亜鉛缶を流し始める。
8:00	朝会。
10	業者がリフトでパレットに積んで2階まで上げる。コロヒンに亜鉛缶、外装缶を手で並べて乗せると機械が自動供給。缶を上げるのと空箱の処理があるので、かなり作業量があって、下へ降りるといったことはない。
12:00	昼休み
45	また流し入す。
4:30	流すのが終わる。
45	清掃して仕事終わる。

(実態調査より作成)

事例5：「缶流し」をする労働者の労働内容 ④③は、NASラインの導入までは、作業班の班長であった。現在は担任職〔H1〕に格付けされているが、仕事は「缶流し」の1人作業である。この「缶流し」作業は、大阪本社工場では定時社員が行っていたもので、亜鉛缶、外装缶をコロ・コンベアに供給する手作業、空き箱の処理をしている。使っている自動供給設備は安定度の高いもので、「機械の整備といっても、そうない。清掃をしとけば問題ない」し、「今のところに、難しい所はない」(④③)。

各作業の概略は以上ようになる。検査作業や「缶流し」作業は、それぞれ検査と部品供給作業を労働時間中続けるもので、変化が少ない。班長、MK、オペレーターの作業は、稼働の状態に応じて作業が変化する。

NASラインの作業編成を見るためには、MKとオペレーターの作業の領域がどうなっているのかを、詳細に検討しなければならない。まず、職制層のオペレーターの技能水準への要請を確認しておく。職長④④は、「自分の担当設備については、自分で直す。手が足りない時、力がある時はMKを呼びなさい」と指導している。これは、単1班の班長④④も同様で、「日常的なトラブルが起きた時、それに対処ができるぐらい」に、端的にはオペレーターをMKのレベルに引き上げることを、3～4年間で達成することを目指している。MKは、自分の仕事として改善作業を行うことを志向しているが、そのためにオペレーターにMKレベルの技能向上をもとめる(後述)。導入を目指している単4ラインの人員を確保するためには、NASラインの稼働を現在よりも少ない人員で行わねばならないが、それを改善によって可能にするためである。包装工程と梱包工程を現在のそれぞれ1名から、両工程を1名で担当できるように、必要な改善——供給装置の能力の向上で供給回数を減少させること、稼働中のトラブルが多いと人員が必要になるのでそもそもトラブルが起きないように改善すること——をしなければならない。そのために、オペレーターに作業分担として次のような要請を常に行っている。

・④④(男性労働者〔G4〕MK)

「(設備を)改善して、(故障が)絶対起こらんようにする。これを全部やりたいけど、今7割ぐらい。オペレーターがだいぶ技術が向上してきたので、『全部直してくれ』と言っている。修理の重点は、前半の加工工程、包紙から、PYまで」。

大阪本社工場のMKと異なり、九州工場のMKの作業の主な内容は改善である。MKの作業の7割が改善作業である。この点が、大きく異なっている。ラインについている労働者の技能が高いために、MKが行うことになっている作業は、ライン労働者に分担されているのである。MK④④が行っている「残りの3割」が、MK本来の仕事の調整・修理・整備作業になるが、それも、経験の比較的浅い若手女性労働者④⑤の担当する加工工程に重点をおいている。他の仕上工程、包装工程、梱包工程は、オペレーターがほとんど自分でトラブルを解決(調整・修理)するので、MKの作業とはならない。そのため、④⑤とそれ以外のオペレーター(④⑥～④⑨)とで、作業内容は異なる。より詳細に検討しよう。

・④⑤(女性労働者〔G3〕：加工工程担当)

「(機械の) 管理が行き届かない。(機械が) 止まったりすると、『誰が管理しているのか』と怒られる。私は、『管理はできません』と言う。大きい機械を4つ扱っているし、清掃するにも応援してもらう状態なので。(機械を) 操作して、電池ができればいいのではない。〔G2〕の時は、仕事をやっていればよかったけど、〔G3〕になって今の人数だと、(ひとりの分担する) 範囲が広くて、下に掘り下げられない」(括弧内は引用者による)。

1984年に、当時の格付けで〔A3〕(現在の格付けだと〔G3〕)になった⁴⁵⁾は、今でも機械の「管理」——調整作業や修理作業、これに整備作業も加わる——が充分できない。稼働中にトラブルが起きると、自分で解決を試みる。それでも稼働状態に復帰できない時は、MKに応援を仰ぐ。そして、MKから「管理ができてない」と「怒られる」のである。MKは、修理や調整を行いながら、⁴⁵⁾にOJTを行う。MKの仕事の「重点」が加工工程にあるのは、⁴⁵⁾の力量に対する配慮の問題もある。しかし、男性の〔G4〕オペレーター⁴⁹⁾によると、「NASラインの難しいのは、NASラインの前半。加工工程は、(機械の) ベルトが切れたり、ベアリングが擦り切れたり、チェッカーが働かなくなったりする」。このことから分かるように非常に難しい工程なのである。⁴⁵⁾の力量不足だけではない。それに比して、他のオペレーターは自分の担当する機械を「管理」できている。

・⁴⁶⁾ (女性労働者〔G3〕：仕上工程担当)

「ほとんど任されている感じなんですよね。でもなかなか、やっぱり任されているところでも、わからないところもあるんですよね。機械的にもっと突っ込んだところ。そういうのを自分なりに、早く機械の異常に気づいて、どんなふう処置をとるか、ものすごく変わってきますからね。それを早く自分なりに感じて、上司の方に報告すること。そこらへんを気づけばいいのですが。後処理にならないように、それが一番重要ですね。起きてからでは遅いので、事前にいかにチェックして、上司の方に報告することが大切です。不良関係の処置は、自分で出来るところまでに、なっている。機械の内部的なことは、やっぱりわからないですけどね」。

〔G3〕の仕事である調整作業に止まらず、〔G4〕の仕事である、修理作業の一部も行っており、そこが「難しい」ととらえている。「機械の内部的なこと」まではできないので、自分のできる範囲でどうにもならない時は、MKや班長に「報告する」のである。それを受けて、MKや班長が、部品交換やオーバーホール等の処置の判断をし、オペレーターが補助をしながら、修理作業を行う。

・⁴⁹⁾ (男性労働者〔G4〕：梱包工程担当)

「機械の整備、管理。行き届かない点もある。あれもしなければいけない、これもしなければいけない。みんなに協力を求めてやっていますが。(修理は)自分でできると思ったらするが、そうでない時はMKを呼びます」(カッコ内は引用者による)。

⁴⁶⁾と同様に、修理できるかどうかの判断を自分で行い、「できると思ったら」自分でするし、「そうでない時は」MKを呼ぶのである。

単1班の労働コントロールは、以下のごとくである。ラインの改善作業をMKが行う。調整

作業は、担当する工程のオペレーターが行う。修理や整備作業は、加工工程については班長か MK の行う量が多いが、その他の工程は基本的にはオペレーターが行い、彼らが行えないものを班長や MK が行う。運転作業は、基本的にはオペレーターが行うが、作業交替は班長や MK が行う。部品の供給については、基本的にはオペレーターが行うが、重いものについては、班長か MK が行う。トラブル時の対処は、予め分担が決まっているわけではない。トラブルの種類やトラブルを起こした単能機を担当するオペレーターの技能の問題が関わるために、ゆるやかな分担と共同作業になっている。

九州工場の NAS ラインでは、このような作業編成・分担である。㊦の検査と、㊧の「缶流し」を除くと、MK、班長とオペレーター間の作業の分担は、大阪本社工場第 1 係と明確に異なっていることがわかる。第 1 係の本社工場加工班を例として前述したように、「機械のメンテナンスは、やりながら教えられる」のである。オペレーターには、より上位の「仕事」である整備・修理作業を補佐的な形で分担するなかで、必要な経験や技能を習得することが、省人化のもとでも可能である。九州工場の場合は、NAS ラインに配置されたオペレーター全員に——検査㊦と「缶流し」㊧は排除しているが、この点については後述する——MK の仕事である修理作業まで分担し得る技能形成を追求している。その理由は、本社工場のように、職場管理として、若手男性労働者だけを集中的に“中核工”に育てる必要はない——若手男性労働者はいないから、その必要性がない——し、そのために女性労働者を“補助的作業”に限定する必要がないから、である。

九州工場の単 1 班の人員不足問題を、配置されているオペレーター全員の技量のアップの問題に転化し得る根拠は、ここにある。MK はオペレーターに、「全部直してくれ」と希望し、必要な OJT を行う。オペレーターは共同作業を通じて技能形成し、自分の担当する工程の「管理」を行う。職制や MK の作業を委譲する労働コントロールと、技能向上を求めるオペレーターの労働コントロールは、女性労働者も含めて、職場の労働コントロールとして成立しているのである。付帯作業は、職制も MK も行う。その代わりにオペレーターは、整備や修理作業も行うのである。また、オペレーターにとっても、技能の向上は仕事を楽にするために、歓迎されるのである。この点は、大阪本社工場の第 1 係加工班と同様である。九州工場の場合にはオペレーターの技能が高く、その結果として、事前の機械整備が徹底されているので、全体としての調整・修理作業の量は減っている。労働量の側面の労働コントロール——端的には、年休を自由に取れるようにする——からも、肯定される。しかし、この矛盾の少ない調和は、「独立作業」や検査作業を生み出すことによって可能であったことを、指摘しておかねばならない。

このように、九州工場に展開された「女性オペレーター」化の結果、作り出された〔G3〕の女性オペレーターを前提にして、職場の労働コントロールは行われている。また、このようなオペレーターの技能向上とそれを背景とした職場の労働コントロールは、生産管理の側面に限定されるが、作業組織の運営をオペレーターまで含めた体制へと展開する基礎となった（後述）。

2. NAS ラインの管理・運営体制の変更

単 1 班では、従来本社第 1 係と同じように、工程管理はスタッフ部門も含め、職長、班長、MK のレベルで職制活動である「工程検討会」として行われていた。小集団活動はこれと関わつ

ていない。しかし、機械管理をオペレーターが実質的に担う部分が多くなってきたこと、班長やMKの整備・修理作業の比重が低下し、工程がつかみきれなくなってきたことから、従来の「工程検討会」では、工程不良の起こす問題点が把握できなくなった。そのため、工程の検討を従来のレベルよりも下げる——実際に機械を扱っている人のレベルまで拡大する——必要が生じ、小集団活動の意味も持たせた「ミニ検討会」として、制度的に作られることになった。その背景を、班長④はこう言っている。

④ (男性労働者 [H 1]: 班長)

「担当者(機械係, 班長, MK)だけでやるにしても, 実績が上がらないので, 実際に使っている人とやって行こうという事で始めた。機械の問題点というのは, 本人がやはり良く知ってますからね。それを聞いて, 日常的な報告だけでは, 上がってこないようなものをそれに付加して, 実態をよくつかむ」(括弧内は引用者による)。

「ミニ検討会」は、機械稼働上での日頃の問題点を、稼働率の向上に反映させることを目的にしているが、提案・改善活動の停滞を補い、数値データとして上がってこないものをつかめるといった点からも、職制にとっても評価が高い。また、オペレーターにとっても稼働上での問題点を、MKが改善活動に結びつけることができる(改善は進んだ方が作業性が上がるため、オペレーターに歓迎されている)ため、評価が高い。NASラインの導入以降、製品の品質に占める設備要因の割合が高くなってきたために、Q&E活動とともに提案活動も停滞している。提案活動は、大阪本社工場もそうであったが、提案件数がモラルの指標となっているために「無駄出し」(効果のない提案で件数稼ぎに出されるもの)が多く、数を指標とした活動の在り方を現場職制も疑問視していた。しかし、この「ミニ検討会」は実質的なラインの運営とかかわっているため、これらと異なる。

④ (男性労働者 [G 4]: MK)

「オペレーターから意見をどんどん言ってもらおうにします。『こうしたらどうか』と決まったものを検討会にもっていく。5分でも、10分でもいいから毎日やっていかんといかん。全員で作っていかんと」。

④ (女性労働者 [G 3]: 包装工程担当)

「みんなが自由にしゃべれる」。

④ (女性労働者 [G 3]: 仕上工程担当)

「もう言いたい放題。不良が下がったりとか、改善でどんな事をやっていくとか。これからは、ちゃんとしたサークルにして行きたい。前は、Q&E(小集団活動)の発表会の直前の1ヵ月前になって、慌ててチャートを作っていました。検討会は、多かつたんですけど、この形だと検討がキチッとできませんね。今度は『ミニ検討会』ということで、ちゃんとした形にしていきたい」(括弧内は引用者による)。

④ (男性労働者 [G 4]: 梱包工程担当)

「(『ミニ検討会では])しゃべる時にもあまり、配慮しない。自由にしゃべれる」(カッコ内は引用者による)。

このように、遠慮せずに自分担当している工程の実際の稼働上での問題点を言うことができるということで、オペレーターの評価は高い。そのため、単5ラインにおいても今後、取り組まれることになっている。

NASラインの導入以降、製品の品質に占める設備要因の割合が高くなってきたこととも関連するが、本社工場第1係も九州工場単1班も小集団活動は停滞している。小集団活動は、Q&E (quality and efficiency) 活動として、社内向けあるいは社外向けの発表のための活動になっている。設備稼働の向上を目的としたTPM(total productive maintenance)活動が、トップダウンの職制活動として行われることも考慮すると、労働手段の高度化にともなって、生産管理手法として“自主管理活動”を偽装することは少なくなっている。一方九州工場の「ミニ検討会」の定着化は、設備稼働率向上の手段を追求という職制的活動としてよりも、“自主管理活動”的な実体を持っていると考えて良いと思う。この事と、労働者の技能水準が押し並べて高いことは確実に関わっている。単1班のNASラインの労働コントロールは、ラインの管理・職場運営の在り方にも変更を促している。

注

- 1) マンガン乾電池の生産工程の展開については、以下を参照。吉澤四郎監修/城上保著『新乾電池読本』オーム社1981年。社団法人日本乾電池工業会編『乾電池工業会史』1960年。S社社史資料編集委員会編『S社社史資料』1981年。M社技術本部本田俊行編『N社テクニカルレポート』第27巻第6号1981, 12。その他『S社社内報』等を参照。
- 2) 仕事別賃金に関して、『M社電器の新仕事別賃金』〔1988〕, 「労働組合の活動と仕事別賃金・経営参加」木村保茂〔1987〕を参照にした。その賃金論上の特質に関しては、藻利重隆編『経営学時点』612頁を参照した。
- 3) その他作業の中では、〔G4〕の職制の補佐は、〔G4〕の仕事が半ば職制的な(設備管理主担することからくる)内容ももっていることにより、このどちらでもない。〔G3〕「交替予備」の不良電池の分解、原因の解明は、付帯作業に近いものと考えられる。
- 4) 「熟練度基準」と「熟練訓練」については、第1章第4節を参照のこと。①2つ以上の単能機の運転経験、②品種切り替え時の処置が的確であること、③交替予備の代行がいつでもできること、④下級者の指導ができること、⑤担当する前後工程の異常発生時に的確な処置報告ができること、⑥熟練訓練を受けていること、を「熟練度基準」として設定している。
- 5) 大きなものとしては炭素棒自動挿入機、製品自動梱包機などである。この両機械は、改善提案をもとに九州工場の機械係が、開発したものである。
- 6) 補足調査を行った1987年には、単4ラインを導入して3ライン体制を確立し、さらに新採用として女性労働者を2名雇用した。
- 7) 現在のNASラインの「交替予備」のポストは、ひとつあるが、「交替予備」として使用していない。交替作業を行うのは、班長とMKである。
- 8) 活動の結果、単4ラインが導入されたことや、その経過については、第2項を参照のこと。

第 I 部 引用文献・参考文献一覧

(邦文はアイウエオ順, 外国の論者はアルファベット順)

- 赤岡 功 「ボルボ・カルマル工場における経営参加の拡大と経営効率」(1), (2) 『労働研究 (兵庫県労働経済研究所)』No.246, 247, 1984
- 石田 和夫 「資本主義的オートメーションと労働」『研究と資料』(大阪市立大学経済研究所)16 巻 1962
- 伊藤 秀男 「欧米における『オートメーション』『機械化』論争の批判的検討」1987 年修士論文
// 「オートメーションの発展と経済学」上・下 『経済科学』(名古屋大学) 第 35 巻 2 号 1987, 第 35 巻 3 号 1988
- 伊藤 誠 『世界経済の中の日本』社会評論社 1988
- 伊藤 実 「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」『日本労働協会雑誌』294 号 1983 年 10 月
// 「技術革新の内部化と職務編成」『日本労働協会雑誌』317 号 1985 年 10 月
- 稲上 毅 『労使関係の社会学』東京大学出版会 1981
- 岩井 正和 『日立・東芝・松下 [FA] の最前線』ダイヤモンド社 1986
- 氏原正治郎 『日本労働問題研究』東京大学出版会 1966
- 遠藤 雄二 「労働者階級, 労働過程, 主体形成」『経済学研究』(九州大学) 第 51 巻 第 4 号 1985
- 大河内一夫, 氏原正治郎, 藤田 若雄編 『労働組合の構造と機能』東京大学出版会 1959
- 大野 耐一 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社 1978
// 監修, 門田安弘編著 『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会 1983
- 奥田 健二 『日本型経営を活かす』日本生産性本部 1982
- 奥林 康司 『労働の人間化・その世界的動向』有斐閣選書 1981
- 片桐 薫 「フィアト争議とイタリア労働運動」『月間労働問題』1981 年 3 月号
// 「フォーディズム——その埋没と再発見」『経済評論』1991 年 7 月号
- 川崎 一彦 「再起するスウェーデン産業」(1)~(3)『日本労働協会雑誌』第 306 号 1985 年 2 月号, 第 311 号 1985 年 4 月号, 第 312 号 1985 年 5 月号
- 北島 滋 「我が国における〈産業〉〈労働〉社会学展開の位相」『旭川大学紀要』第 14 号 1982
- 北村 洋基 「オートメーションと情報化」上・下 『福島大学経済学部紀要』1985 年 7 月 1986 年 7 月
- 楠田 丘 『職能資格制度』産業労働調査所 1975
// 『職務調査の理論と方法』産業労働調査所 1985
- 熊沢 誠 『労働者管理の草の根』日本評論社 1976
// 『国家の中の国家』日本評論社 1976
// 『日本の労働者像』筑摩書房 1981
// 「企業のなかの職場社会」『ジュリスト増刊総合特集号』18, 1980
// 中岡哲郎, 八木正 「マルクスと労働社会学」『現代の理論』1974
- 黒川 俊雄 「現代の ME 革命とマルクスの労働過程論」『三田会雑誌』76 巻 3 号 1983
- 小池 和男 『職場の労働組合と参加』東洋経済 1977
// 『現代の人材形成』ミネルヴァ書房 1986
// 『日本の熟練』有斐閣選書 1981

- 河野 穰 「イタリア労働運動と経営参加」『月間労働問題』1978年9月号
- 小島 弘信 「〈イギリス〉労働のフレキシビリティの動向」『日本労働協会雑誌』第333号1987年4月
- 後藤 清 「スウェーデンの共同決定法」『日本労働協会雑誌』第262号1982年1月
- 〃 「スウェーデンとノルウェーの労働事情」『季刊労働法』第134号1985
- 後藤 道夫 「階級と市民の現在」『モダニズムとポストモダニズム』所収青木書店1988
- 小林 謙一 『労働経済の構造変革』御茶の水書房1977
- 〃 「産業の変革と労働者生活の変貌」『職場と労働者生活の変化』河野健二編、日本評論社1976
- 〃 「企業内労働市場・労使関係の特質」『現代日本労働問題』隅谷三喜男編著、東大出版会1979
- 〃 「企業内労働市場と労働者意識の変化」(上)(下)『日本労働協会雑誌』第179号1974年2月, 第180号1974年3月
- 〃 「オートメーション工場の労働者生活」『月間労働問題』日本評論社, 1974年12月~1975年5月
- 斉藤 清 「フランスにおける労使関係」『日本の労使関係の特質』(社会政策学会年報第31集)1987
- 斉藤 隆夫 「危機と対決するイタリア労働組合運動」『先進国における労働運動』(社会政策学年報第29集)1985
- 〃 「個別企業に見る“暑い秋”」『経済学研究』33-1, 1983年6月
- 坂本 和一 『現代巨大企業の生産過程』有斐閣1974
- 〃 『現代資本主義の生産様式』青木書店1976
- 塩見 治人 『現代大量生産体制論』森山書店1978
- 芝田 進牛 「労働の自由と労働運動」『思想』27号1977年3月
- 清水 慎三編著 『戦後労働組合運動史論』日本評論社1982
- 隅谷三喜男 『技術革新と労使関係』日本労働協会1985
- 諏訪 康雄 「変容する労使関係」『日本労働協会雑誌』第332号1987年2・3月
- 高畑 敬一 『決断と挑戦』PHP研究所1982
- 竹田 昌次 「資本家的統制下の労働について—イギリスにおけるブレイヴァマン批判の検討を通じて—」『立命館経営学』第22巻第1号1983
- 田中 清助 「現代社会と労働社会学の課題」『唯物論研究』No. 6, 1961
- 〃 「第一次集団論序説」『社会学論集理論編』所収河出書房1959
- 津田 真徹 『労働問題と労務管理』ミネルヴァ書房1959
- 〃 『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房1968
- 〃 『人事労務管理の思想』有斐閣新書1977
- 戸木田嘉久編 『ME「合理化」と労働組合』大月書店1986
- 戸塚 秀夫 「合理化と職場秩序」『鉄鋼業の合理化と労働』明治大学社会科学研究所編著1961
- 富沢 賢治 「ブレイヴァマン「労働と独占資本」をめぐって」『経済科学通信』第34号1982
- 〃 『労働と生活』世界書院1987
- 〃 『唯物史観と労働運動』ミネルヴァ書房1974
- 〃 「イギリスの職場闘争の現状」『現代の労働組合運動』所収大月書店編集部編1976
- 中岡 哲郎 『工場の哲学』平凡社1971

- 中嶋 清一 『生産革新のための TPM 入門』日本プラントメンテナンス協会 1986
- 中村 静治 『技術論入門』有斐閣ブックス 1977
- 名和 隆央 「オートメーションの段階規定」『立教経済学研究』第 37 巻第 4 号 1984
- // 「現代日本における ME 技術と産業合理化」『立教経済学研究』第 38 巻第 2 号 1984
- // 「ME 技術革新と労働の変化」『立教経済学研究』第 36 巻第 2 号 1982
- 野原 光 「第三の科学技術革命と脱工業化社会のゆくえ」『エコノミスト』1988. 7. 19
- 間 宏, 北川 隆吉編 『経営と労働の社会学』東京大学出版会 1985
- 橋本 尚 『電池の科学』講談社 1987
- 平田 清明, 山田鋭夫, 八木紀一郎編 『現代市民社会の旋回』昭和堂 1987
- 藤岡 惇 「プレイヴァマンをどう乗りこえるか」『経済科学通信』第 34 号 1982
- 法政大学大原社会問題研究所編 『労働の人間化 人間と仕事の調和をもとめて』総合労働研究所 1986
- M社労働組合 『たゆみなき創造』正・続 2 巻, 1966, 1976
- M社労働組合編 『M社の新仕事別賃金』産業労働調査所 1988
- 松田 鈴男 「ボルボ方式は失敗だった」『月間リクルート』1981 年 1 月号
- 丸山 優 「92 年 EC 統合の焦点, イタリアの実力」『エコノミスト』1988. 8. 15
- 嶺 学 『労働の人間化と労使関係』日本労働協会 1983
- // 「大企業における配置と仕事配分の柔軟性」『社会労働研究』(法政大学社会学部)第 32 巻第 3・4 号 1986
- // 「日本における『労働の人間化』の動向とその特質」『社会労働研究』(法政大学社会学部)第 28 号第 3・4 号 1982
- 向井 武文 『フォーディズムと新しい経営原理』千倉書房 1984
- 元島 邦夫 『変革主体形成の理論』青木書店 1977
- // 『大企業労働者の主体形成』青木書店 1982
- 山本 潔 『日本労働市場の構造』東大出版会 1967
- 米山喜久治 『技術革新と職場管理』木鐸社 1978
- 労働教育センター編 『総評組織綱領と現代労働運動』1979
-
- A. アッコールネロ 「柔らかな社会における労働組合〈要訳〉」片桐薫訳『総評調査月報』1985 年 11 月号
- L. パーリッツ 『権力につかえる人々』三戸公等訳未来社 1969
- H. ベイノン 『ショップ・スチュワードの世界』下田平裕身訳鹿峯社 1980
- M. プランチャール 「ヨロッパの企業改革と労働組合」佐藤明雄訳『総評調査月報』1977 年 5 月号
- R. ブラウナー 『労働における疎外と自由』佐藤慶幸監訳新泉社 1971
- R. ボワイエ 『世紀末資本主義』山田鋭夫他訳日本評論社 1988
- Robert Boyer 《Labour Flexibilities: Many forms, uncertain effects》, *Labour and Society*, Vol. 12, No. 1, January 1987
- H. プレイヴァマン 『労働と独占資本』富沢賢治訳岩波書店 1978
- James R. Bright 《How to Evaluate AUTOMATION》, *Harvard Business Review* Vol. 33, No. 4 1955
- James R. Bright 《Does Automation Raise Skill Requirement ?》, *Harvard Business Review* Vol.

33, No. 4 1958

- James R. Bright *AUTOMATION and MANAGEMENT*, HARVARD UNIVERSITY 1958
- H.A.クレッグ 『イギリス労使関係制度の発展』 牧野富夫等訳ミネルヴァ書房 1988
- J. Enqvist, 《The End of Group Assembly》, *Working Environment*, 1984
- F.フェラロッチ 『オルターナティブ社会学』 古城利明等訳合同出版 1985
- A.フリードマン 「労働過程における責任ある自治と直接的管理」(浅川和幸訳『産業と教育』, 北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設研究報告書) 第10号 1992
- J.H.ゴールドソープ 『収斂の終焉』 稲上毅等訳有信堂 1987
- P.G.ユレンハンマー 『人間主義の経営』 阿部実監訳ダンヤモンド社 1978
- P.イングラオ 「不一致の裏に豊かな乗り越えのために」 後房雄訳『窓』 6, 1990.12
- イタリア共産党指導部 「労働会議への政治的準備文書」上・下『世界政治』 第5号 1988
- イタリア左翼民主党綱領草案作成委員会 「綱領のための理念と提案」『経済評論』 1991.2
- A.リピエッツ 『奇跡と幻影』 若森章孝・井上泰夫訳新評論 1987
- M.A.マナコルダ 「情報革命下の人間形成の論点」上野幸子訳『賃金と社会保障』 1986年10月上旬号
- M.モーリス 「ME化と職務内容, 職務要件および職務編成の変化」『日本労働協会雑誌』 第319号
1985.12
- F.ヴォーゲル 『ジャパンアズナンバーワン』 広中和歌子等訳 TBS プリタニカ 1979

〔後記〕

本号において、第 I 部の第 2 章第 3 節までを掲載した。第 I 部の今後の展開プランは、以下の如くである。

第 2 章の補節として、大阪本社工場 NAS ライン（製造 1 課の第 1 係）と同じ製造 1 課の原材料係、および九州工場作業系の単 5 班を対象とし、作業班の労働過程（マンガン乾電池の合剤を調合している）と労働コントロールを、①「無人化ライン」との比較、②工場における労働力構成上の特徴、の 2 点に留意し明らかにする。

第 3 章では、同じ「無人化ライン」= NAS ラインが導入されている 3 つの班の労働コントロールの比較分析を行う。同じ労働手段が導入され、労使関係も同様であるが、それぞれの職場の歴史や位置の違いによって、職務・作業編成は大きく異なっていた。本稿では、職務・作業編成レベルの分析に止まらず、職務・作業編成の違いをもたらし主要な要因として、作業班の労働コントロールに検討を進めた。その結果、3 つの班の労働コントロールは大きく異なっていたが、その要因の検討がここでの課題である。ここでは、「高度の自動化」の達成されたラインの持つ労働コントロールにおける柔軟性の向上を、経営（労働組合）が、或る秩序の中に如何に吸収し得るか、そこでの矛盾はどのように顕在化しているか、が論点となる。さらに、労働過程分析として第 1 部序章で提示した、「労働領域」の確定→労働の「構造化」の要因の分析→作業班における労働実態と「労働コントロール」分析、という連環の総括も同時に行う。

第 4 章では、労働過程分析の対象でもあった作業班を、職場社会として把握し直すために必要な理論的提起を序節で行った後に、大阪本社工場製造 1 課第 1 係、同じく原材料係、九州工場作業係を対象として、職場社会の分析を行う。ここでは、労働組合が職場社会に占める位置の違いや、小集団活動の現状の検討と共に、そこに息づいている職場規範や〈労働倫理〉（〈生産者倫理〉とは相対的に異なる）の検討が課題となる。

終章では、第 4 章までの議論の総括と同時に、労働過程・職場社会研究の課題と方法についての総括を行う。

なお、この研究プロジェクトの取りまとめは、—— 調査対象の皆さん方はもちろんのこと、木村保茂・越田清和の両氏をはじめ、多くの方々の御支援を得ての上でだが——、小林と浅川との「協働」に基づくものである。具体的な執筆分担は、序が小林、第 I 部が浅川である。（1991.11.30）

産業教育計画研究施設研究報告書・研究紀要既刊

- 研究報告書 第 1 号 農業の近代化と農民の生産意欲 第 1 編 ……………1962 年 4 月
 —農業未共同化グループと共同化グループの比較研究—
- 第 2 号 農業の近代化と農民の生産意欲 第 2 編 ……………1963 年 3 月
 —農業未共同化グループと共同化グループの比較研究—
- 第 3 号 産業社会における教育の役割 ……………1964 年 11 月
 —賃金決定における教育的要因の分析—
- 第 4 号 労働類型と熟練形成過程 ……………1964 年 11 月
- 第 5 号 地域開発と学卒労働力移動 ……………1964 年 11 月
 —北海道における中・高・大学卒業者の労働市場圏の研究—
- 第 6 号 地域開発と産業教育Ⅰ・地域開発と地域社会変動構造 …1966 年 10 月
 —道央・苫小牧地域を中心とした地域変動の実証的研究—
- 第 7 号 地域開発と産業教育Ⅱ・労働移動と職業意識 ……………1966 年 5 月
 —苫小牧地方労働市場の変動構造と産業教育訓練生の意識構造—
- 第 8 号 地域開発と産業教育Ⅲ・地域開発と労働者教育 ……………1967 年 10 月
 —苫小牧地域工業化にともなう産業教育の展開過程に
 関する実証的研究—
- 第 9 号 建設業の構造変化にともなう建設職人層の賃労働者化と労働組合運動
 —親方制的雇用構造の解体過程の進行と養成訓練の変容に
 関する実証的研究—
 ……………1971 年 7 月
- 第 10 号 教育とコンピューター ……………1971 年 7 月
- 第 11 号 鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ ……………1974 年 3 月
 —M製鉄所および構内社外企業の
 企業内教育展開過程についての実証的研究—
- 第 12 号 酪農経営の「大規模化」と農民層の生産・労働—生活過程 第 1 編
 —北海道標茶町虹別地区 I 及び S 部落と
 大樹町尾田地区 T 部落における比較研究—
 ……………1976 年 3 月
- 第 13 号 鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅲ ……………1977 年 3 月
 —大手独占体系列企業の「合理化」と
 企業内教育展開過程についての実証的研究—
- 第 14 号 鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅱ（上） ……………1977 年 3 月
 —大手独占体 M 製鉄所の「合理化」と
 鉄鋼労働運動の変貌過程についての実証的研究—
- 第 15 号 酪農経営の「大規模化」と農民層の生産・労働—生活過程 第 2 編
 —北海道標茶町虹別地区 I 及び S 部落と

大樹町尾田地区T部落における比較研究一

-1978年3月
- 第16号 農村社会における「家」の解体と老人生活1978年7月
 一北海道・新酪農地帯・大樹町における家族と老人生活に
 関する地域研究一
- 第17号 産業と教育 第1号1979年7月
- 第18号 酪農生産力の現段階と酪農民の主体形成1980年3月
- 第19号 産業と教育 第2号1981年3月
- 第20号 低所得層の研究Ⅰ1981年3月
- 第21号 工業化と東北村落社会の構造的変質1982年3月
- 第22号 低所得層の研究Ⅱ1982年3月
 一札幌調査・1973年の追跡・1978年による
 世帯の変化と生活水準の変動に関する実証的研究一
- 第23号 地域社会の構造変化と地域教育計画に関する基礎的研究
 一北海道常呂町における事例研究一
1982年3月
- 第24号 漁村における過剰人口の堆積と出稼労働市場の構造1983年3月
- 第25号 産業と教育 第3号1983年3月
- 第26号 産業と教育 第4号1984年3月
- 第27号 地域農業構造再編下における農民の主体形成1985年5月
- 第28号 構造不況地域における労働市場の変貌と労働力編成(上)
1986年3月
- 第29号 構造不況地域における労働市場の変貌と労働力編成(下)
1987年2月
- 第30号 産業と教育 第5号1986年3月
- 第31号 産業と教育 第6号1988年3月
- 第32号 地域農業構造再編下における農民の主体形成(続)1988年3月
- 第33号 産業と教育 第7号1989年3月
- 第34号 地場中小企業の構造転換と労働者諸階層の生産・労働一生活過程
1989年3月
- 第35号 産業と教育 第8号1990年2月
- 第36号 産業と教育 第9号1991年2月
- 第37号 製造業都市における階級・階層構成一構造と
 市民諸階層の生活様式(第一編)1991年2月
 一瀬戸内、倉敷市(倉敷・水島・児島・玉島)における
 実態分析一
- 第38号 建設業の労働と労働市場1992年2月
- 第39号 産業と教育 第10号1992年2月
- 第40号 大企業労働者の生活と文化における〈同化の中の異化〉1992年3月

研究紀要 第 1 号 アジア地域労働の質の比較研究 (中間報告)

農業近代化と農業後継者教育

地域工業に伴う農村社会変動と農民教育

.....1968年11月

執筆 者 紹 介

小 林 甫 (北海道大学教育学部・教授)

浅 川 和 幸 (北海道大学大学院教育学研究科・博士後期課程)

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設 研究報告書 第 40 号

平成 4 年 3 月 19 日 印刷

平成 4 年 3 月 24 日 発行

発行機関 北海道大学教育学部
附属産業教育計画研究施設
060 札幌市北区北 11 条西 7 丁目

発 行 者 布 施 鉄 治

印 刷 所 (株)共同印刷
