

第1章 問題、方法、見いだされたこと

法政大学経済学部教授 小池和男

1. 問題

競争力の源泉として

現代の職場でもっとも重要な技能の内実はなにか、さらに一段と高めるべき技能はどのようなものか、いかにして形成しているか、いかにその形成方式を高めていくか、また次代に伝えていくか。この報告書はこれらの問題にとりくむ。これらの問題を、現代の基幹産業のひとつ、自動車産業の職場につき、それが集中している中部地区に焦点をすえ明らかにしたい。

この問題をとりあげる最大の理由は、メガコンペティションにある。世界市場での競争が、先進国間でも途上国からでもますます激しくなってきた。いまや世界の最高賃金国のひとつになった日本にとって、生きぬく途は技能にかけるほかない。これまでの研究によれば、おなじ機械、おなじハードな設備でも生産性は国や職場によって大きく異なる。ときに数倍の差があり（小池、猪木、1987）、先進国間でも5割をこえる差がみられる（Womack et al., 1990）。そのすべてではなくともそのすくなからずが、技能の差によると推量できる。

労使関係の将来に

第2の理由は労使関係の将来にある。ことあたらしくいうまでもなく、労働側も生産によく発言し協力的で安定した労使関係こそ、これまでの日本の競争力をささえてきた重要な源のひとつであった。もしそれが変質するなら、はたしていまの競争力を維持向上できるであろうか。この問題を考えるとき、おもいのほかに重要なのは、じつは技能の性質である。技能の性質こそが労使関係を左右する。ふるく労働組合の淵源をもとめれば、19世紀の、そしていまなお現代イギリスの有数の大組合である機械工組合にたどりつく。それは当時の熟練労働者の組合であった。当時としては長い見習工の時期をへて20歳代前半で一人前となれば、あとは技能は高いレベルのままよこばいになり、賃金も定期昇給がなく高い水準でおなじくよこばいになる。いまの日本の大工に似ている。そのゆえに、どこでも企業間を移動する。ある企業が見通しがわるくなれば、他の企業や職場に移動する。

労働組合はまさに職種におうじた組織であり、組合員は企業への協力よりも職種集団への信頼が篤かった。このようにいえば、いまの日本の労働組合とまるで異質で、なんの参考にもならない、とおもわれよう。だが、いまの日本にも世界で有数の大クラフトユニオン＝職能別組合がある。組合員70万にちかい全建総連である。それはまさにうえにえがいたイギリスの機械工と同種の機能をはたしている。

他方、現代の高度な熟練は、企業のなかの経験、それもほぼ1、2の職場に終始する経験からつ

くられる。そのなかでやさしい仕事からむつかしい仕事へと移り、しだいに技能を高めていく。そうであれば、企業の盛衰が技能の向上につよく影響する。企業がのびれば、はやくうえの仕事につけ、それだけ高い技能を修得する機会が増大する。逆に企業が衰えれば、むつかしい仕事につく機会が遅くなる。技能向上の機会がさまたげられる。そのゆえに企業に一片の忠誠心がなくとも、企業の成長に関心をもたざるをえない。ここに企業の生産に協力的な労使関係の基盤がある。

このふたつの労使関係はまるで正反対にみえようが、おのれの技能に重きをおくという点では、なんのかわりもない。ただ技能の性質が異なるために、労使関係のタイプががらりと違う。それほどに技能の性質が枢要なのだ。したがって技能の性質がどのように変わっていくかどうかは、将来の労使関係をうらなう意味でも、ぜひとも注視せねばならない。

にもかかわらず、技能の内実、その形成の研究ははなはだ手薄であった。たとえばアメリカでは、いわゆる専門的な職業の技能や技術を高いと想定しながら、生産職場の技能は「暗唱的」で、暗に低いと見がちであった。そして日本でも、日本の高い生産性をしばしばたんに勤勉や長時間労働に、あるいは会社への傾倒という態度にもとめ、その技能、技術の内容をたちいって探求しなかった。残念ながら技能の内実を分析解明する、よい方法がまだあまり開発されていないことのその一因であろう。その解明の方法を開発し、さらに一段と高める方策を追究することは、日本の競争力したがって雇用のために、きわめて重要といわねばならない。

2. 方法

ほぼ全生産職種の話聞く

今回の調査は生産職場にかぎった。技術者などホワイトカラーについては今後へのこされる。そのかわり生産職場は、おそらく自動車産業関連のおもな職種をほとんどとりあげた。すなわち鍛造、鑄造、機械加工、金型製作、プレス、成形、溶接（車体）、塗装、組立、保全におよぶ。それも大企業職場にかぎらず中規模メーカーにもおよんだ。

ふたつの方法で迫った。ひとつは聞きとりである。技能の内容の解明には、あとで説明するように、職場のベテランにじっくりと話を聞くほかない。もちろん、ていねいに観察するし文書資料もあつめるが、観察や文書だけではその内容はしばしばわからない。じっくり仕事内容について話をきく。それにはおなじ職場を数回尋ねる必要がある。ひとつの職場にふたり、職長（トヨタ用語では組長にあたる）と10年前後の経験者の計ふたりに、日を改めてそれぞれ2回話を聞いた。同じ職種でも多くのばあい、やや機械化のていどの高い職場とやや低い職場のふたつを尋ねた。ひとつの職場に数ヶ月もはりつく方式ではないが、効率を極度に重視する現代の厳しい生産職場では、相当の時間をかけた聞きとりといえるであろう。

職場のOJTのみならず、もちろんOffJTをも聞いた。OffJTの担当機関、研修センターをふたつの企業について尋ねた。また技術者の視点からも事実をせまろうと、技術員の事務所2カ所でも話を聞いた。