

トヨタの職場と企業社会
— 労働者調査の記録 —

湯 本 誠

目 次

- 1 はじめに
- 2 職場の労働実態とその性格
- 3 仕事の〈はりあい〉と人間関係
- 4 「仕事管理の効果」と企業社会
- 5 関連・下請企業の労働とトヨタシステム
- 6 おわりに

1 はじめに

トヨタシステムは多くの自動車製造工程を有機的かつ緊密に結びつけ、生産性という点では極めて効率的な生産と製造システムを特徴とする。そのもとで、組立ライン労働に象徴される直接生産労働者が一体いかなる労働に従事しているのか、というのがわたしたちの初発の素朴かつ重大な問題関心の1つであった。

わたしたちが調査を開始した1980年前後は、今日とは異なって「トヨタイズム」「日本型生産システム」「トヨタシステム」に関する議論や論争はほとんど存在しなかった。まして、学界レベルで国際的な議論・論争が活況を呈する時代ではなかった。確かに当時、70年代のオイルショックを乗り切ったトヨタの独自の生産方式が注目されてはいた。「ジャスト・イン・タイム方式」(JIT)とニンベンのついた「自動化」の2つの柱からなる「トヨタ生産方式」である。前者は、後工程が前工程に必要なものを、必要なときに、必要な分だけ取りに行くという製造システムである。その着想のもとがスーパーマーケットでの商品管理方式にあることから、「スーパーマーケット方式」とも呼ばれた。これは製造部門における各工程の生産の同期化と平準化によって、各工程間に流れをつくり、膨大な中間在庫=つくり過ぎのムダを排除することを可能にした。後者は、機械に異常が発生した場合、機械が自動的に停止する「ポカよけ」などの装置を組み込むことによって(機械に知恵をつける)、不良品の発生を防止するシステムである。これによって、労働者による機械の常時監視の必要がなくなり、労働者の多台もち(多工程もち)が可能となった。モノとヒトの双方におけるムダの排除である。徹底したムダの排除によって、合理的で著しく生産効率の高い生産方式がつくりだされたことは当

時、「トヨタ生産方式」のうみの親といわれる大野耐一氏の著書（大野耐一〔1978〕）などによって、かなりよく知られていたとあってよい。

だが、当時、ほとんど知られていなかったことがある。それは「トヨタ生産方式」のもとで、とりわけ生産の第一線で働く直接生産労働者がいかなる労働に従事しており、彼らの労働の内容と性格、労働過程、職場の労働組織・労働力編成にはどのような特徴があるのか、総じて、自動車労働者の労働・職場生活にはどのような特徴があるのか、という問題である。こうした問題に関しては当時、実証研究の見るべき成果は皆無に等しかった。一般に、70年代は労働問題研究者が大企業労働者の労働と生活に関して実態調査を行うことは困難であったが、自動車産業に関しては特にそうであった。これは、1つには激しい企業間競争による企業の秘密主義に起因するであろうし、いま1つは、それによっても規定された実証的労働問題研究の停滞であったと思われる。

だが、職場生活実態に関する限り実態調査によって明らかにする以外に方法はない。もちろん、参考になる文献はいくつかあった。今日では著名なルポライターである鎌田慧氏のルポルタージュは1972年9月から翌年2月まで「季節工」として働いた経験にもとづいた貴重な記録であった（鎌田 慧〔1973〕）。これは社会調査の方法でいえば、いわゆる「参与観察法」による貴重な記録である。わたしたちはこの記録から重大な衝撃を受けた。企業に定着する意思をもたない出稼ぎ労働者である「季節工」の立場からの発言であるとはいえ、およそ「人間性」を無視した、囚人労働にも似た苛酷な労働の実態がありありと描かれていたからである。現代文明を象徴する自動車はかくも悲惨な生産・労働過程においてつくられており、自動車文明は労働者の苛酷な労働と多大な犠牲によって支えられているという、いわば「絶望労働」のイメージが深く刻み込まれた。

このように、今日の時点から振り返って考えてみれば、トヨタシステムのもとでの直接生産労働者の労働内容・労働実態の評価をめぐる、この時点ですでに全く相反する見解が登場していたことになる。1つは、鎌田慧氏らに代表される見解であり、いま1つは先に触れた大野耐一氏らに代表される見解である。両者の見解を簡単に整理しておこう。

前者の見解はこうである。トヨタシステムのもとでは、直接生産労働者は断片的で単調な高密度労働に、しかも不規則な疎外労働に長時間にわたって従事することを余儀なくされる。その結果、労働力を短期的に消耗させるだけでなく、家族生活にも否定的な影響を与える。その意味で「人間性」に反した、悪しき、忌まわしい、告発すべき生産・労働システムである、という見解である。後者の見解はこうである。徹底的にムダを省いた合理的な生産システムと労働力編成によって、付加価値をうまないムダな作業を徹底的に排除するとともに、QC・改善活動を通じて現場の知恵（能力）を最大限に引き出し、彼らに「やりがい」「働きがい」をもたらす「人間性」尊重の生産・労働システムである。

トヨタシステムの国内外への波及にともなって、現在、盛んに議論されている論点の出発点

はここに存在するとみることができるのである。しかし、それだけではない。この2つの見解の抽象的対立は今日にいたっても依然として存続しており、わたしたちはその端的な例をトヨタシステム、日本型経営をめぐる国際論争のなかに見いだすことができるのである(加藤哲郎・R. スティーブン編 [1993])。

本稿の課題は、これについて全く相反する見解が今日に至っても依然として存在するという事態を念頭に置いて、わたしたちが長期にわたる実態調査を通じて明らかにした事実を整理することにある。もちろん、トヨタシステムとそのもとでの労働様式とその評価に関する諸議論について、さらに立ち入った検討を行う必要がある。本稿はそうした課題を遂行するための1つの準備作業として位置づけられる。

2 職場の労働実態とその性格—「第5次調査」の主要な事実発見—

わたしたちは1979年夏に定年退職者の、翌80年春に現役労働者や技術者の自宅を訪ね、職場生活と労働実態などに関する詳細な聴取り調査を行った。この予備調査からえられた貴重な情報をもとに、同年夏に本格的な労働者面接・聴取り調査(「第5次調査」)を実施した。

この調査を通じて、効率的で高い生産性をもたらす生産システムのもとで、とりわけ直接生産労働者が極度に細分化され断片化され、したがって単純化された労働に従事し、タクトやサイクルタイムに追われて仕事をしているという一般的事実が明らかになった。

だが、当然とはいえ、自動車生産労働といっても、その労働の内容と性格は決して一様ではなかった。例えば、総組立、機械加工、プレスなどのライン部門と試作加工、試作組立などのライン外部部門とでは、それは全く異なっている。そこでわたしたちは「ラインからの距離」という概念を導入することによって、工程・職場で異なる労働の内容と性格を特徴づけ、類型化しようとした。表1がそれである。縦軸には、工程部門別にライン部門、ライン支援部門、ライン外部部門の3部門をとり、横軸には、籍・配属別に工場現場、中間、本社の3つをとることで、9つのボックスができる。これを労働の内容と性格からみれば、加工・組立型産業としての自動車産業労働に典型的なライン労働部門である〈Ⅰのイ〉に始まり、ラインから最も遠い労働部門である〈Ⅲのハ〉までの5つの工程別労働力類型ができあがる。つまり、「ラインからの距離」という操作概念によって、多種多様な現業部門の労働を5つの類型にまとめたわけである。この5類型の典型職種とその労働特性、熟練、能力要件をまとめたのが表2である。その内容を簡単にみておこう(職業・生活研究会 [1981: 154~160])。

〈ラインからの距離1〉総組立、塗装、溶接や機械加工、プレスなどの部門が属する自動車生産の典型部門で、現業労働者のほぼ半数がここに集中している。作業の単純化・標準化が最も著しく、新入りでも「3日で1人前」にできるとさえ言われている部門である。作業はタクトやサイクルによって基本的に同じ動作を繰り返すことから、自動車製造工程において熟練度が

表1 <ラインからの距離>別職種, サンプル数

所 属 部 門	イ 工場現場 (工場籍・工場配属)	中 間 (本社籍・工場配属) (工場工務, 検査)	ハ 本 社 (本社籍・本社配属)
I ライン部門	N=70 鋳造, 鍛造, 熱処理, プレス, 溶接, 機械加工, 機械組付, 塗装, 総組立 1	N=8 ライン検査, クレーン運 転 2	3
II ライン支援部門	N=10 構内運搬, ライン手直, ライン情報処理 2	N=16 ライン外検査, 予防保 全, 輸送 3	4
III ライン外部門	N=11 ライン保全, ライン外手直, 衛生管理 3	N=17 金型製作, 木型製作, 工具研磨, 工具管理, 動力 4	N=16 試作加工, 試作組立, 試作モデル, 走行試験, 試験・実験 5

出所) 職業・生活研究会 [1981] 152ページ。

表2 ラインからの距離別労働特性, 熟練, 能力要件

現場・ライン からの距離	1	2	3	4	5
典型職種	総組立 機械加工	機内運搬 クレーン運転	予防保全 ライン外検査	金型製作 動力	試作加工 モデル製作
労働特性	タクト型	ライン従属型	課題解決型	一品生産型 監視型	一品生産型
熟練水準 ・内容	半熟練労働	半熟練労働	新型熟練労働	旧型熟練労働 監視型熟練労働	旧型熟練労働
能力要件	条件適応力 人間関係調整力	条件適応力 人間関係調整力	問題解決力 創意工夫力	手先器用さ 熟練技能	手先器用さ 熟練技能

出所) 職業・生活研究会 [1981] 160ページ。

最も低い部門である。わたしたちの調査でも、7日以内で必要最小限の仕事ができるという回答が半数に達していた(表3)。昼夜2交替で高密度な単純作業を繰り返し行うには、相応の忍耐力と頑強な身体が、この部門の労働者の最も重要かつ最低限の資質である。この労働特性から、労働力の大量投入と大量離職が繰り返されてきた半熟練労働部門である。

<ラインからの距離2> 構内運搬やクレーン運転などが属する。これはライン労働ではないが、ラインの動きと直接、連動している「ライン従属型労働」である。ここでも、特別の資格や能力を必要としない半熟練労働であって、表3にみるように、<ラインからの距離1>と同様、短期間で必要最低限の仕事ができる。

表3 仕事に必要最小限のことができるのに必要と思う期間

(%, カッコ内実数)

	7日以内	7日～ 1ヶ月	1ヶ月～ 6ヶ月	6ヶ月以上	計
ラインからの距離 1	50	13	17	21	100 (48)
〃 2	46	23	23	8	100 (13)
〃 3	18	6	24	53	100 (17)
〃 4	18	6	24	53	100 (17)
〃 5	0	22	22	56	100 (9)
合計	35	13	20	33	100 (104)

出所) 職業・生活研究会 [1981] 156ページ。

〈ラインからの距離3〉予防保全, ライン保全, ライン外検査などが典型職種である。ラインストップなどの異常が生じた場合の設備・機械の故障の修理や工程の改善が主な仕事であって、「問題解決型労働」である。したがって、表3にみられるように習熟期間が長くなる。

〈ラインからの距離4〉動力や金型製作などが含まれる。前者は典型的な監視型熟練労働で、後者は旧型熟練による一品生産型労働であって、いずれも高度な熟練度を必要とする。

〈ラインからの距離5〉ラインから最も遠いこの部門では、試作加工・組立、モデル製作などに携わる労働者がいる。単純・反復作業とは最も遠い一品生産型労働であり、その労働特性は旧型熟練労働に最も近い。

このように、個人を単位とした労働の静態的分析にもとづいて「ラインからの距離」の概念を設定することで、自動車製造にかかわる多種多様な現業労働を5つに類型化し、それぞれの労働特性を明らかにすることができたのである。

だが、わたしたちを悩ませ続けた問題があった。それはライン労働の労働特性と仕事のくはりあいの問題、また熟練形成の問題であった。すなわち、R. ブラウナーが「無力性」「無意味性」「孤立」「自己疎隔」という労働疎外の4次元を設定して明らかにしたように、組立ライン労働は最も疎外された不毛な労働であって、その熟練度は低位であると理解されていた(R. ブラウナー・佐藤慶幸監訳 [1971])。しかも、しばしば健康破壊をとまなう。事実、トヨタにおいても毎年、大量の労働力が吸引されては、排出されたきた。

しかし同時に表4と表5にみるように、多くのライン労働者は熟練形成に長期間を要すると考えており、またオイルショック後の合理化による苛酷な労働のもとにあっても、仕事にくはりあい感をもっているという事実もまた明らかになったからである。「自動車労働者は“客観的”には“疎外された労働”に従事しながら“主観的”にはその仕事に“充実感とはりあい感”をもっていることが明らかになった。この表面的な不整合を矛盾なく整合性をもったもの

表4 仕事のことならなんでもわかるのに必要と思う期間

(% , カッコ内実数)

	1年以内	1～3年	3～5年	5年以上	計
ラインからの距離 1	18	6	47	29	100 (49)
〃 2	31	31	38	0	100 (13)
〃 3	11	11	39	39	100 (18)
〃 4	6	13	31	50	100 (16)
〃 5	0	11	56	33	100 (9)
計	16	13	37	34	100 (105)

出所) 職業・生活研究会 [1981] 158ページ。

表5 ラインからの距離別仕事のほりあい感

(% , カッコ内実数)

	強く感じる	すこし感じる	あまりない	ほとんどない	
ラインからの距離 1	30	48	20	2	100 (50)
〃 2	15	54	23	8	100 (13)
〃 3	17	44	33	6	100 (18)
〃 4	29	41	18	12	100 (17)
〃 5	25	67	8	0	100 (12)
計	26	49	21	5	100 (110)

出所) 職業・生活研究会 [1981] 166ページ。

として解明するのは今後の課題」として残された(職業・生活研究会 [1981:167])。

この疑問点を解明するために、この時点で設定したのが労務管理視点からの「企業への距離」という仮説であった。現場労働者といっても、決して一様な集団ではない。勤続年数や企業内地位(一般層か職制層か)、また出身団体(養成工、自衛隊除隊者、臨時工、高卒など)などの客観的屬性によって企業への態度や意識は異なるであろうし、またQC活動や改善活動といった労務管理システムへの主体的参加態度も決して一様ではないであろう。こうした視点から労働者を階層化し、階層によって「企業への距離」がどのように異なるかを明らかにしようとした。これは労働者の企業社会への競争的動員とそれによる労働者の選別・淘汰の結果であるから、階層化を通じて、そのメカニズムを明らかにし、それによって「企業の主導的な選別化のメカニズムによって形成された“組織された競争社会”における、分断化された諸層の下で

の企業への統合化の構造」(職業・生活研究会 [1981:169])の様相を明らかにしようとしたのである。ここに、苛酷な労働とくはらいあい感の「表面的不整合」という問題を解くカギがあると思われたからである。

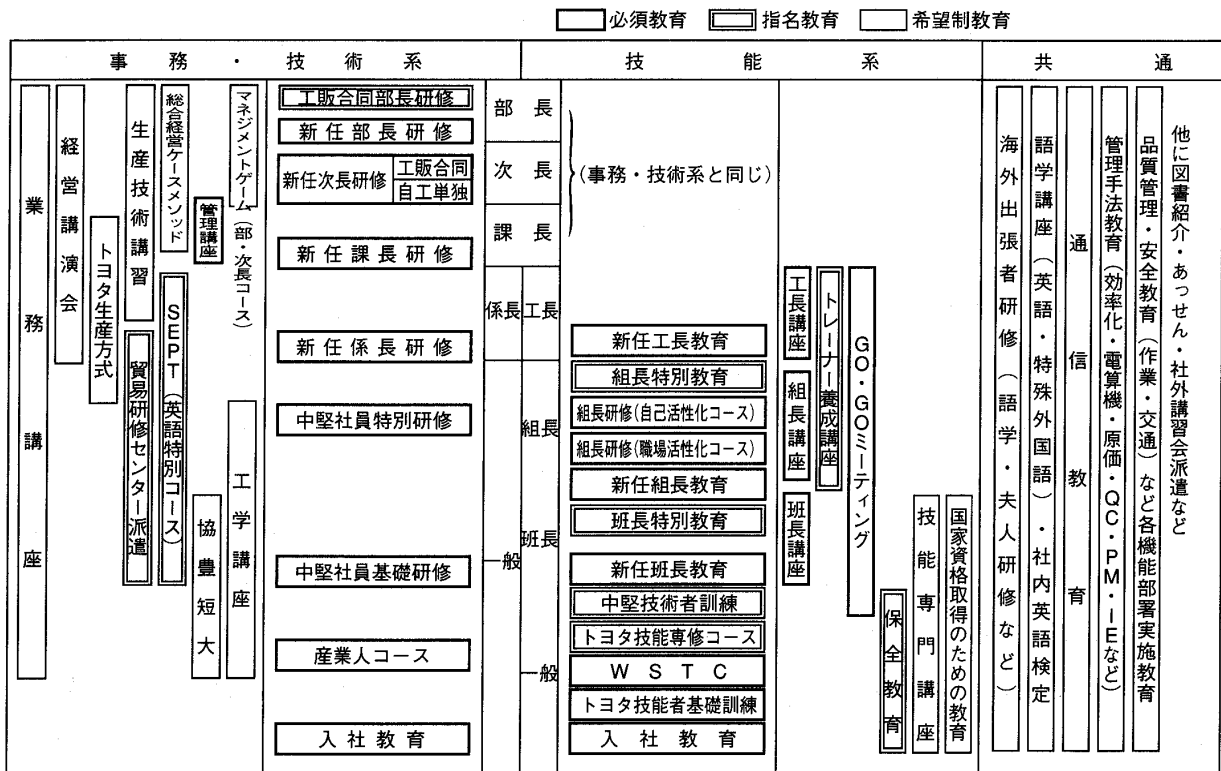
その要点はこうである。企業主導の労務管理としては、QC・提案活動、表6にみる種々様々な人間関係諸活動、また図1にみるフォーマル教育などが存在している。さらに、表7にみるように、企業内地位に応じて、そのリーダーや世話役経験が増えていることがわかる。QC・提案活動や人間関係諸活動への参加が事実上、仕事の一部になっており、それをフォーマル教育が支えている形になっているが、こうした活動への参加態度、活動内容、リーダー経験な

表6 「人間関係諸活動」の4つの場

社内団体活動	部長会 課長会 係長会 工長会 組長会 班長会 豊隆会 豊生会 豊養会 豊栄会 豊進会 豊泉会 豊輝会 整豊会 グリーンクラブ みどり会
P T 運動	Personal Touchの略で、心と心のふれあいをはかる運動
明るい寮づくり運動	36寮 13,500人
トヨタクラブ活動	運動部会 教養部会 女子部会 職場レクリエーション部会

出典：中林守、石田卓三「トヨタ自動車工業における教育訓練」(対談)(中央能力開発協会『能力開発—訓練と検定—』1982年3月号(3巻3号),所収)20ページ。
出所)小山陽一編 [1985] 268ページ。

図1 トヨタの教育体系



出典：会社資料による。
出所) 職業・生活研究会 [1985] 290ページ。

表7 リーダー等経験回数

[名(%)]

		なし	1回	2回	3回	4回	5回	6回
地	係長以上	2(12.5)	2(12.5)	5(31.3)	3(18.8)	1(6.3)	3(18.8)	0
	事務・技術一般	1(12.5)	1(12.5)	3(37.5)	2(25.0)	1(12.5)	0	0
	工・組長	0	1(4.3)	1(4.3)	3(13.0)	5(21.7)	6(26.1)	7(30.4)
位	班長	0	0	4(11.1)	10(27.8)	8(22.2)	12(33.3)	2(5.6)
	準指	2(7.1)	1(3.6)	8(28.6)	9(32.1)	6(21.4)	2(7.1)	0
	一般(現場)	3(11.1)	7(25.9)	6(22.2)	5(18.5)	5(18.5)	1(3.7)	0
	嘱託	0	0	2(20.0)	3(30.0)	3(30.0)	1(10.0)	1(10.0)
計		8(5.1)	14(8.9)	31(19.6)	36(22.8)	33(20.9)	26(16.5)	10(6.3)

注) リーダー等とは、QCリーダー、PT職場先輩、職場別・出身別・職制別社内団体世話役、組合役員の内計6つ。

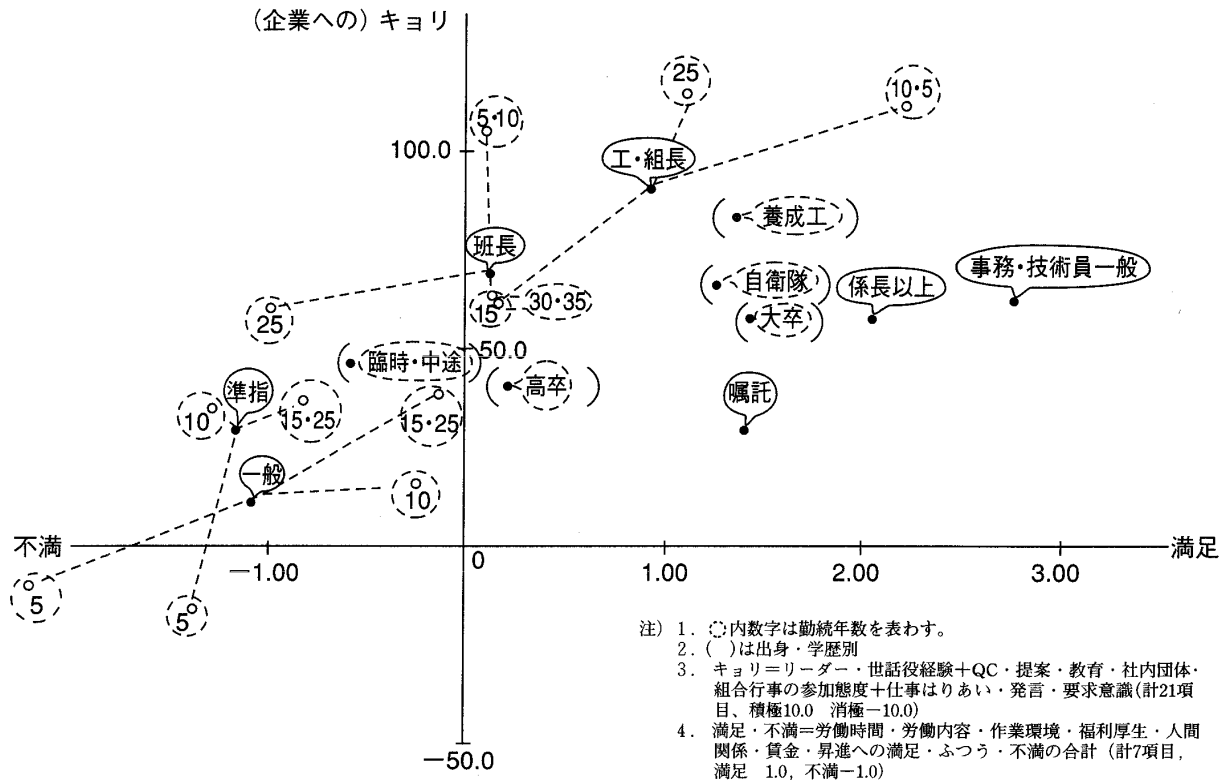
出所) 職業・生活研究会〔1981〕214ページ。

どが査定(人事考課)の対象となって、昇進・昇格へとつながっている。その結果、現場職制層(班長、組長、工長)などは「企業への距離」が近く、勤続年数の浅い一般層では「企業への距離」が遠いということになる。ここに、労務管理機構を通じての労働者の選別・淘汰と企業社会への統合のメカニズムをみいだそうとした。教育訓練への感想についてみると、一般層ほど「技術や技能が身につく、仕事に直接役に立つ」という回答が多く、逆に職制層ほど「幅広い考え方が身につく、人を指導したり、人間関係を円滑にする上で役に立つ」という回答が多くなるのが注目された。技術や技能の向上というより、職場集団の人間関係管理やリーダーシップの育成に重点が置かれ、いわゆる熟練・技能とは異なる、この種の能力形成が企業社会への統合化を容易にしている様子がうかがえたのである。

競争の組織化と労働者の選別・淘汰というとき、その構図が最もクリアーに浮かび上がってくるのがフォーマル教育であった。図1にみるように、必須教育とならんで指名選抜教育のプログラムが豊富に用意されている。日ごろの人事考課がここに集約され、各階層にふさわしい能力開発が行われると推測された。先の教育訓練への感想にみられる階層差はこの結果であると考えられたのである。今日の時点から振り返って考えれば、自動車産業においては、「ヒトづくり」が「モノづくり」以上に重要な意味をもっているということである。

以上の視点から、各階層の「企業への距離」と「職場生活の満足度」を尺度化したものが図2である。「企業への距離」を示す縦軸は、①QCリーダー、PT職場先輩、社内団体世話役、組合役員の内計6つ、②QC・提案活動、教育訓練、社内団体、組合行事への参加態度、③仕事のくはりあい感、職場での発言度等21項目を尺度化し、各階層の平均値をとったものである。「職場生活の満足度」を示す横軸は、労働時間、労働内容・密度、作業環境、福利厚生、人間関係、賃金、昇進・昇格の7つの満足度を尺度化し、同様に各階層の平均値をとっている。勤続年数の浅い一般層ほど「企業への距離」は遠く、職場生活の満足度は低く、逆に職制層ほど「企業への距離」は近く、職場生活の満足度は高いという一般的特徴がみられる。現業部門を階層別

図2 企業へのキヨリ(態度・意識の積極性)×労働の満足×自工諸層



出所) 職業・生活研究会[1981]213ページ。

にみれば、次のようである(職業・生活研究会 [1981:212~218])。

①一般層(勤続10年未満, 11ケース) 職場生活の不満足度が最も高く、昇進志向は見られず、生活安定志向が最も強く出ている(6割強)。他方、何らかの持病をもつものの割合は最も高く(6割強)、家族からの不満が最も強く出ている(5割)。以上の結果、この階層は転職意思を表明する者が最も多い(3割以上)。この意味で「企業への距離」が最も遠く、生活の安定のためにトヨタに留まる道と転職する道の間を揺れ動く最も流動的な層であり、仕事のくはりあい感をもつものが6割と最も少ない。

②準指・一般層(勤続10年以上, 24ケース) 職場生活の不満足度が概して高い点では、①の階層と変わらないが、異なる点は昇進への不満が4割強と高いこと、QC・提案活動や教育への参加度が高いこと、転職意思が1割強と少なくなること、である。生活安定志向も①の階層に次いで高く、5割強を占めていることを考えると、この層は昇進願望、したがってラインからの脱出願望が十分に満たされないという不満をもちながら、ライフサイクルの上からも、ほぼ定着する見通しをもっている層である。6割強が仕事のくはりあい感をもっており、先の層と同様の傾向を示す。

③班長層(36ケース) 先の2つの階層にくらべると、職場生活の満足度はやや高く、「企業への

距離」がかなり近くなる(70.0)。再末端の現場職制であることから、全体としてQC・提案活動、教育への参加度は高くなる傾向にある。内部をみると、勤続10年未満層の方が10年以上層よりも「企業への距離」が近いという特徴が認められる。これは昇進見通しと無関係ではないと思われる。そして、8割弱が仕事に〈はりあい感〉をもっている。

④組長・工長層(23ケース) 職場生活の満足度は最も高く、また「企業への距離」も最も近い(91.7)という特徴がみられる。前者に関しては、この層が基本的にライン労働から解放されているためであろうし、後者に関しては、QC・提案活動、社内団体活動等への積極的参加が職場集団のリーダーである彼らの仕事の一部となっているからであろう。おそらくは以上の結果から、仕事に〈はりあい〉を感じている者が9割強にも達している。

およそ以上のように、「企業への距離」と職場生活意識、そして仕事の〈はりあい感〉には歴然たる階層差が存在する。自動車生産の労働特性、とりわけ単純・反復作業のライン労働の特性を考えた場合、そこから仕事の〈はりあい感〉がストレートに生じるとは考えにくい。一部の職種を除いて、旧型熟練職種は存在しておらず、〈はりあい感〉に結びつくような熟練形成が行われているとは考えにくかった。そこで考えられたのが、「企業への距離」の算定に使用した「人間関係諸活動」をはじめとした企業内諸活動の及ぼす影響力の強さである。事実、職場生活の満足度よりも、「企業への距離」の測定に使用した諸指標の方に、この階層差が明瞭に示されていたのである。

3 仕事の〈はりあい〉と人間関係—新たな課題設定—

とはいえ、この時点では依然として、未解明の問題も残されていた。1つは、主に先の①の階層にかかわることであるが、大量の現業労働者の選別淘汰・階層分化のプロセスと諸要因が十分に解明されていないことである。第5次調査は対象者の自宅(社宅を含む)を訪問して行ったために、サンプルが中高年層、職制層に片寄っており、トヨタ労働者の多数を占める青年層、とりわけ独身層をサンプリングの対象とすることができなかった。そのため、〈はりあい感〉や階層分化の問題について実態を正確に把握できるだけのサンプル構成に欠けていた。この限界を克服するべく実施したのが1981年の「青年労働者調査」(第6次調査)であった。

この調査から明らかになった、青年層の〈はりあい感〉の特徴は次のとおりである。全体としてみれば、〈はりあい〉を感じている者が5割以上、〈はりあい〉を感じていない者が4割強で、青年層における〈はりあい感〉は低い。ラインからの距離別にみると、直接部門では、〈はりあい〉を感じていない者の方が6割と多く、ラインからの距離が遠い間接部門では、〈はりあい〉を感じている者の方が7割弱で多くなっている。青年層の場合、配属職場の労働特性がかなりストレートなカタチで、〈はりあい感〉を規定しているという事実が明らかになった。これはライン部門の労働特性それ自体は、〈はりあい感〉の源泉とはなりえないということ

意味し、その限りで先の「労務管理の効果」仮説を支持するものであった（職業・生活研究会〔1983：17～18〕）。

また、青年層内部を勤続年数別にみると、3年以上6年未満層においては、職場生活の満足度が相対的に低く、QC活動への参加等で消極的な傾向がみられたり、教育訓練や提案活動への参加で積極層と消極層に分化するという特徴がみられた。転職意思をもつものが4割強で最も多いのは、おそらくはその結果であろう。この段階を通過して企業に残った勤続6年以上層は、教育訓練、社内団体、提案活動に積極的であり、社内団体世話役、職場先輩、QCリーダーの経験者が最も多く、また教育訓練への感想では「幅広い考え方が身につく、人を指導したり、人間関係を円滑にする上で役立つ」と回答する者が増えてくる。この層のなかから将来、中核的労働者となるべき労働者が選抜される。フォーマル教育の点では、勤続5～6年の20代半ばの層を対象とした「トヨタ技能専修コース」や20代後半層を対象にした「中堅技能者訓練」（いずれも指名選抜教育）がこの選抜機能を担っている（職業・生活研究会〔1983：40〕）。

わずか45ケースの青年労働者調査ではあるが、仕事の〈はりあい感〉と階層分化についての事実発見は以上のとおりである（青年層のサンプル数が少ない理由は、彼らの圧倒的多数が独身寮に住んでおり、そのサンプリングが極めて困難であったためである）。

ところで、職業・生活研究会〔1981〕をまとめた段階においても、抽象的ではあるが、ライン労働者の資質・能力について言及されていた。「定着した労働者は班長、組長、場合によっては工長へと昇進していく。この昇進にあたっての重要な資質は職場人間関係の調整能力にあると思われる」という記述がそれである（職業・生活研究会〔1981：156〕）。その内容は次のように把握されていた。ジャスト・イン・タイム方式が有効に機能するためには、労働者が確実に各工程に配置されていなければならないが、要員配置に関する一切の権限は現場職制に付与されている。要員配置をめぐる、配下の労働者の間に不公平感や不満感が顕在化すれば、生産能率に重大な支障をきたす。これを顕在化させることなく、生産をスムーズに遂行するためには、現場職制の「人間関係調整能力」が不可欠な要素であるとして、およそ以上のように考えられていた。

だが、さらに検討を要する問題があった。それは労働特性と労務管理の関連が突き詰めて考えられていなかったために、わたしたちの当初の予測を裏切り、終始わたしたちを悩まし続けたライン労働者の高い〈はりあい感〉の源泉とその性格・内容が十分に解明されていないことである。その理由は、職業・生活研究会〔1981〕をまとめる段階では、〈はりあい感〉がもたらば企業の労務管理によってうみだされるという「労務管理の効果」仮説を想定していたからである。事実、わたしたちは後になって『中間報告書』をまとめた段階ではまだ、ライン部門の労働者たちの間で『仕事にはりあいを感じている』ものの割合が他の部門に比して小さくないということを説明する仮説として、ほとんどもっぱら、かつ一般的に、労務管理の効果を想定していた」と述べている（小山陽一編〔1985：618～619〕）。だが、「絶妙な労務管理」が

不毛な労働に対して解毒剤の効果をもつことはあっても、〈はりあい感〉が「ほとんどもっぱら」これに由来するとは考えにくい。

そこで、当時わたしたちは漠然とはあるが、おおむね次のような内容を仮説的・試論的に考えていた。

- ①ライン労働に従事する第1の要件は、与えられた仕事をこなす体力と忍耐力を持ち合わせていることである。ここだけに注目すれば、ライン労働は単純作業の繰り返しであって、体力と忍耐力以外に特別の資質・能力を必要としない「半熟練労働」である。ここから相対的に高い〈はりあい感〉が生じないことは青年労働者調査で明らかにされたとおりである。
- ②そこで「多能工化」とQC・改善活動に注目した。第1次オイルショック後に職場の「定員制」が廃止され、「少人化」が徹底された。これは「多能工化」と結びついており、個人の仕事の範囲が工程全体に及ぶことになる。職場内の様々な仕事ができることが要求され、仕事の範囲が広がり、奥行きが深まることになる。これに応じて、改善の対象も前後の工程からも工程全体に及ぶ。職場集団の一員として、日々、知恵・アイデアを出すことが求められる。この改善能力がライン労働者の「熟練」を構成する1つの重要な要素である。
- ③しかもその上に、職場集団の人間関係を調整し、リーダーシップを発揮し、職場集団を統率していく能力が求められている。ここに、現場職制層の高い〈はりあい感〉がうまれる根拠があると考えたのである。

実は当時は②に重点をおくというよりは、③を重視していた。仕事の奥行きに関する認識は当時まだ議論の中心にはなかった。その理由は学界の通説、ライン労働単純化仮説をほとんどそのまま受け入れており、したがってトヨタシステムのもとのライン労働の特性についてそれほど立ち入った検討がなされていなかったことによる。すでに述べたように、わたしたちは、〈はりあい〉の問題をほとんどもっぱら労務管理システムからアプローチしていたといえる。企業による選別・淘汰をくぐりぬけた労働者、とりわけ職制層の〈はりあい感〉が職場集団を指導・統率し、リーダーシップを発揮することによって発生すると考えていた。単純な過密労働にたちむかう積極性、能動性をうみだす根拠を、もっぱら企業による労務管理の効果に求め、企業社会への動員と統合の強力なメカニズムが存在し、とりわけ職制労働者が企業目的と一体化していることに注目したのである。その中心が「人間関係諸活動」である。それは、主に出身別・学歴別グループからなる「社内団体活動」、職場での心と心の触れ合いをはかる「PT（パーソナルタッチ）運動」、「明るい寮づくり運動」そして「トヨタクラブ活動」の4つからなっている。なかでも注目されたのが、「人間関係諸活動」の中心をなす「社内団体活動」である。例えば、「班長会」の綱領には、「私たち班長は、社是の精神を体し、信頼と誠実をもって会社の方針に従い、あらゆる困難を克服、切磋琢磨し社運興隆の礎となり

ます」(「班長会会則(案)」)と書かれているとおり、会社役員の講演会、会社役員や上級職制との懇談会、会員相互の親睦のためのレクリエーションなどが行われている。こうした活動を通じて、とりわけ職制労働者は濃淡の差はあれ、企業目的と一体化することになる。企業社会への動員と統合の強力なメカニズムが存在していることは、現場職制を対象として1982年に行なった「職場調査」によっても明らかになった(職業・生活研究会〔1983:95~102〕)。

だが、「労務管理の効果」仮説だけでは解けない問題があった。それは上記の仮説の②にかかわることであるが、〈はりあい感〉や達成感をうみだす仕組みがトヨタ的労働システムそのもののなかに組み込まれているのではないか、ということである。たんに外部から抽象的なかたちで「能動性」「自主性」すなわち「やる気」や「企業意識」を注入したところで、〈はりあい感〉や充実感はもてないであろう。「多能工化」「ジョブ・ローテーション」「QC・改善活動」に加えて、職場集団を組織・運営する指導力・統率力が仕事の広がりとお行きを現実的にうみだしており、それらの総合として、〈はりあい感〉が発生するのではないか。〈はりあい〉は「労務管理の効果」と後述する「仕事管理の効果」の相乗効果によって発生するのではないか、と考えられたのである。

もちろん、この点は職業・生活研究会〔1981〕をまとめた段階ではまだ未解明のままであった。ライン労働者の資質・能力、いいかえれば「熟練」の問題として小山陽一編〔1985〕の段階でようやく取りあげられることになったのである。

4 「仕事管理の効果」と企業社会

「仕事管理の効果」仮説とは、いわゆる熟練労働者とは異なった内容であるが、「仕事を通じての自己実現」の要素がライン部門の労働者、とりわけその職制層にかなりの範囲で認められるのではないかという仮説である。当時、その根拠としてあげたのは、①カンバン方式は労働者の改善活動によって絶えず生産能率を上げるという性格をもっているため、ライン労働者にも知的「改善能力」が要請されるということ、②労働者を改善活動に駆り立てていくための労務管理が「全員参加型」の「大衆運動」として展開され、改善活動が諸階層によって濃淡の差はあれ、必要不可欠な仕事の一部を構成していること、③その結果、作業内容を分析する力(分析能力)、仕事と改善の仕方を部下に教える教育能力や指導力、職場集団を統率し指導する人間関係能力などが要求されること、である。こうした事情から、仕事そのものが奥行きをもっており、その能力形成には長年にわたる習練が必要となるという意味で、「ある種の『熟練労働』となっている」と考えたのである(小山陽一編〔1985:622〕)。この点を最初に体系的に取りあげたのは沢田論文であるが、その内容は次の7点にまとめることができる(小山陽一編〔1985:197~214〕)。

①ライン部門の労働者の場合、6割強が10日以内で「必要最小限の仕事」ができると回答して

いる反面、「何でもわかる」ようになるためには、同様に6割強が3年以上を要する、と回答している。

②ここから、ライン部門の労働者の仕事能力が、①ライン作業をこなせること、②職場での創意工夫や集団労働を組織する能力、という2重構造をもっていると推測できる。

③「何でもわかる」のに長期間を要すると回答する者は、一般作業員よりも班長や組長以上の現場指導者に多いことが、この推測を支持する。

④前述の仮説②に関連するが、現場指導者は、班長なら班内の、組長なら組内のすべての仕事を、ただ遂行できるだけでなく、それを分析的に理解し、相手に的確に伝えるという教育能力、指導力も要求される。この点を踏まえて整理すれば、①単調・高密度なライン労働に対する耐性と②仕事内容の分析力、指導・教育力、創意工夫能力という2つの異質な能力が必要になる。企業に定着するには①の能力が、さらに昇進するには②の能力が必要である。トヨタでは、この2種類の能力の有無によって労働者が選別・淘汰され、階層化された企業内秩序が形成されている。

この企業内熟練形成の問題を企業内キャリア形成という視点からみるとどうであろうか。この問題を検討するにあたっては労働者の主観的〈はりあい感〉の分析から始めるのが好都合である。〈はりあい感〉を規定するのは、若年層や一般層では「職場の人間関係」の満足度が、定着・職制層ではQC・改善提案活動、社内教育、職場での発言など「企業への参加」が、それぞれ大きな要因となっている（前者との関連では、とりわけ職制層には「職場の人間関係」の満足度を高める能力が重要であり、これも含めて考えてよいであろう）。

⑥ライン部門の労働者の「仕事能力」は結局、①単調・高密度なライン労働に対する耐性、②仕事内容の分析力、指導・教育力、創意工夫能力、③この能力に裏打ちされた「企業への参加」の3つからなる。

⑦ライン部門の労働者の選別・淘汰の第1段階は①の能力の有無で試される。この段階で若年層の大量の離職者が発生する。第2段階は②および③の能力の有無で試される。主に、この2段階の「ふるいわけ」を通じて、ライン部門の労働者の階層化が生じる。

以上の論点を職業・生活研究会〔1983〕ならびに小山陽一編〔1985〕の各章の論述を踏まえてふえんすれば、以下のようなになるであろう。

職場での多能工化とその促進手段であるジョブ・ローテーションによって、基本的に組を単位とする職場の全工程を担当することが要請される。より単純で下位の仕事から、より複雑で上位の仕事へと階梯を登っていく。ここでは、テイラー主義とは異なって、1人の労働者と特定職務の間の長期にわたる固定的な関係は存在せず、「柔軟な職場づくり」が展開されている。応援が常態化しているとはいえ、これは単なる労働力の流動化ではない。事実、「職場調査」に

よれば、職場年数は平均で7.3年と決して短くない（職業・生活研究会〔1983：62〕）。中長期的にみれば、職場内の全工程とその相互関係が見えやすくなり、次にみる改善活動にプラスに作用することを意味する。

作業は単調・高密度で、しかも残業、夜勤があるために、これに耐えられなかったり、健康を害したものは離職する。これが第1次淘汰である。1976年以降に関していえば、離職の第1のピークは「在職年数3年（3年以上3年11カ月以下）を頂点にする在職年数2～4年の時期であり、男子中途退職者のほぼ4割がこの3年間に退職している」という事実が「求職者調査」によって明らかにされている（小山陽一編〔1985：468〕）。この段階で企業に残ったもののなかから、将来の班長、組長候補者の選別が行われる。既述のように、フォーマル教育の点で見れば、「トヨタ技能専修コース」「中堅技能者訓練」（いずれも指名選抜教育）がこの選別機能を果たしている。前者は24～25歳、勤続5～6年層を対象としており、組長、工長、課長の推薦を受け、試験に合格した者を3カ月間、籍を教育部に移し、「職場で若年層の中核として活躍できる能力」を養成することを目的とし、「創造力の開発」「積極進取の根性」「企業人としての自覚」の3つに教育の重点目標がおかれている。後者の「中堅技能者訓練」の対象者は、このコースでの成績が考慮されて選抜される。対象年齢は27～30歳である。改善、後輩の指導力、専門知識の養成が重点内容となっている。「仕事の教え方」も含まれ、3カ月間にわたって行われる。職場レベルでの指導力養成が重点となっており、事実上の班長候補者教育である。

他方、改善活動や人間関係諸活動では、QCリーダーの経験者、社内団体での世話役経験者、職場先輩経験者などのリーダー経験が増えてくるのも、この時期以降である。この点に関して「青年労働者調査」では、ケース数は45ケースと少ないものの、勤続6年以上層の場合、①QCリーダー経験者は5割弱、②PT職場先輩経験者は5割強、③出身別会の世話役経験者は4割弱であることが明らかになった。また、教育への感想では、「考え方や人間関係に役立つ」と考えるものが4割弱で、勤続6年未満層にくらべて増加する傾向が認められた。

前述の労働様式は、現場労働者による作業や工程の改善につながり、それを容易にするというメリットをもつ。改善活動は個人で行うものもあるが、重要なのはチームで行うものである。第1次淘汰をくぐり抜けてきた中堅労働者には、将来の職制のための予備教育が行われる。人間関係諸活動での世話役やリーダー経験が増え、職場でのQCリーダー経験が増えてくる。改善活動などを通じて職場集団を組織する能力の育成が始まる。改善や部下の指導、人間関係能力などが試されている時期といえる。

だが、この中堅層には第2次淘汰がまっている。「求職者調査」（1979年）によれば、1976年以降、離職の第2のピークは「在職年数8～10年の時期にあり、この期間に約2割が退職している」（小山陽一編〔1985：468〕）。この時期に多くの労働者は班長への昇進を期待するであろう。現に、わたしたちの調査では、班長昇進に12年を要したケースが最も多いのである（小山陽一編〔1985：359〕）。班長昇進への望みを絶たれた者のかなりの部分が、この時期に離職す

ると推測できる。「求職者調査」では「在職年数15年以上の中途退職者は見当たらなかった」（小山陽一編〔1985：471〕）という事実から、この段階までくれば彼らは将来の見通しがついた定着労働者であるとみなすことができる。

班長に昇進できないということは、ライン労働から解放される組長、工長にも昇進できないことを意味する。「ラインからの脱出願望」の第1歩が叶えられないことを意味するのである（猿田正機〔1995：271〕の表13-4によれば、班長のライン入りは恒常化しており、住宅部門も含む全社では70%、組立部門では66%の班長がライン労働に従事している。なお、原資料は92年3月3日付「トヨタ評議会ニュース NO.205」である）。

そこで、次に班長、組長、工長といった現場管理監督者に必要な資質・能力が何であるか、また同じことであるが、昇進に際しては、いかなる要素が重視されるかを具体的にみてみよう。

班長、組長、工長といった現場職制の仕事の重点は濃淡の差異はあれ、〈改善能力〉〈仕事を教える能力〉〈人間関係能力〉の育成に重点が移っていく。主要な仕事は生産のスムーズな遂行、生産性向上のための工程改善や異常処置、部下の教育・指導、職場をまとめ人間関係を安定させるといった内容になる。換言すれば、〈モノの生産管理〉と〈ヒトの管理〉の2つにある。前述のように、再末端職制である班長は一般作業者と同様にラインで仕事をしているケースが多いが、それに対して、組長と工長はライン入りすることはなく、したがって直接、生産活動にたずさわることはない。彼らの仕事は純粹にこの2つである。

ここで現場管理・監督者教育の概要を見ておく。班長に昇進した者には「新任班長教育」と「班長講座」（いずれも必須教育）が実施される。次に、班長を5～6年、経験した中堅班長層から組長候補者を選抜して行われるのが「班長特別教育」である。組長に昇進すれば、「新任組長教育」と「組長講座」（いずれも必須教育）が実施される。さらに中堅組長層から工長候補者を選抜して行われるのが「組長特別教育」であり、そこから工長に昇進した者を対象として「新任工長教育」「工長講座」が行われる。また、組長と工長は若年・中堅層の教育・指導にもあたるため「トレーナー養成講座」（TWI、トヨタ生産方式など）が行われている。

〈モノの生産管理〉という点で見れば、各階層に必要な改善能力の育成が行われており、その内容は職階を登るにつれて高度化していく。組長や工長では「原価改善・低減」「標準作業と改善の考え方」が重視される。他方、〈ヒトの管理〉の点では、班長では「職場の人間関係を円滑にし」「率先垂範のできる行動力」が、組長にあっては「職場を運営するうえでの統率力」が、そして工長にあっては、「職場を活性化し部下を統率していく力」の養成が重点になっている。「教育への参加」と「教育の感想」を聞いたわたしたちの調査では、前者に関して若年層ほど「指名・命令でやむをえず」参加するケースが、職制層ほど「仕事の必要性から参加」するケースが多く、後者に関して、若年層ほど「直接仕事に役立つ」と評価するものが多く、職制層ほど「考え方や人間関係に役立つ」と回答するものが多かった。

〈ヒトの管理〉能力の育成という点で見逃せないのは、人間関係諸活動（インフォーマル諸

活動), 特にその中心である「社内団体活動」である。これには「職制別グループ」と学歴別・入社形態別などの「出身別グループ」などがあるが, いずれも会社人事部の管轄下におかれ, 全社レベル-工場レベル-職場レベルという組織になっている。会員による自主的運営が建前であるが, その目的のうち, 重要なのは「会社は従業員の生活の場であり, 企業の繁栄を通じて社内団体も発展する」という点である。「職制別グループ」の1つである「班長会」の綱領は先に取りあげたが, その目的は「会員が相互に信頼し親睦を深め知識と技術の向上を図り社運の興隆に寄与し, 社会的人格の向上を図る」ことにある。ここに見られるのは労使運命共同体論であり, 協調的労使関係の思想である。

この活動への現場職制層の参加度は高く, 9割以上が「参加する方」と答えている。その理由として全体の4割が「人間関係」をあげ, 3割強が「職制・役員だから」と答えていた。「参加が義務づけられているし, [職場の] チームワーク上, 必要である」「人をひっぱる身になってから, 参加は必要だと感じるようになった」「参加せざるをえない。そうしないと部下を掌握できないので, インフォーマルを大切にしている」といった意見が示すように, とりわけ職制にとってはインフォーマル諸活動への参加と態度は査定の対象となり, 事実上の仕事の一部を構成している。人間関係諸活動は「企業意識」の高揚をはかり, 職場レベルから全社レベルに至るまで人間関係の網の目をはりめぐらし, 職場をまとめ労使関係を安定させる一種の大衆的人事管理運動である。ここで培われた人間関係能力, 集団統率力は職場での協業・協働を組織するにあたって大きな意味をもつのである。

わたしたちは小山陽一編〔1985〕において, 「昇進に際し最も重視されるのは, 生産過程に直接関わるところの改善能力ならびに職場集団の統率力である」と書いた(小山陽一編〔1985: 361〕)。いま表8をみると, ライン労働を典型とするA部門の労働者の過半数は1週間以内で「必要最小限の仕事ができる」と回答している。ところが, 問題はこの部門の労働者の実に6

表8 熟練形成に要する期間

歩合部門	実数(%)							計
	1週間以内	1ヶ月以内	半年以内	1年以内	3年以内	5年以内	5年以上	
A	41(54.7)	16(21.3)	12(16.0)	3(4.0)	1(1.3)	2(2.9)	—	75(100.0)
B	4(44.4)	1(11.1)	—	2(22.2)	2(22.2)	—	—	9(100.0)
C	6(9.8)	8(12.9)	16(25.8)	16(25.8)	5(8.1)	11(17.7)	—	62(100.0)
A	7(9.9)	14(19.7)	16(22.5)	15(21.1)	10(14.1)	8(11.3)	1(1.4)	71(100.0)
B	—	1(14.3)	—	—	1(14.3)	4(57.1)	1(14.3)	7(100.0)
C	—	—	2(3.2)	18(28.6)	7(11.1)	27(42.9)	9(14.3)	63(100.0)
A	1(1.4)	2(2.8)	6(8.3)	10(13.9)	10(13.9)	28(38.9)	15(20.8)	72(100.0)
B	—	—	1(12.5)	—	—	5(62.5)	2(25.0)	8(100.0)
C	—	—	—	4(6.3)	2(3.1)	30(46.9)	28(43.8)	64(100.0)

〔注〕 1. 上段は「必要最小限の仕事ができる」のに要する期間, 中段は「一人前になる」のに要する期間, 下段は「仕事のことなら何でもわかる」のに要する期間。

2. 相関係数(Kendall's τ_c) は, 上段=.469, 中段=.474, 下段=.292。いずれも危険率1%未満で有意。

3. 第5次調査と第6次調査のデータより集計。調査方法の詳細は小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』(1985年, 御茶の水書房), 10~13, 661ページを参照。

出所) 湯本 誠〔1989〕146ページ。

割弱が「仕事のことなら何でもわかるには」5年ないしそれ以上を要すると回答している事実である。この点を地位別にみたのが表9である。A部門の場合、この回答をするものは地位が上がるほど増える傾向がみられる。この事実はこれまで述べてきた「仕事管理の効果」を如実に物語っている。そしてその結果、表10にみるように、A部門では「仕事管理の効果」がより強く〈はりはい感〉をもたらしているとみることができよう。

表9 「仕事のことなら何でもわかる」のに要する期間
：A部門とC部門の地位別比較

地 位	実数(%)							計
	1週 以 内	1ヶ 月 以 内	半年 以 内	1年 以 内	3年 以 内	5年 以 内	5年 以 上	
工・組長	1(7.1)	—	1(7.1)	1(7.1)	2(14.3)	5(35.7)	4(28.6)	14(100.0)
班 長	—	—	2(10.0)	2(10.0)	2(10.0)	9(45.0)	5(25.0)	20(100.0)
準 指	—	—	1(8.3)	2(16.7)	3(25.0)	4(33.3)	2(16.7)	12(100.0)
一 般	—	2(10.0)	2(10.0)	5(25.0)	1(5.0)	8(40.0)	2(10.0)	20(100.0)
工・組長	—	—	—	—	—	6(60.0)	4(40.0)	10(100.0)
班 長	—	—	—	2(20.0)	—	5(50.0)	3(30.0)	10(100.0)
準 指	—	—	—	—	1(11.1)	3(33.3)	5(55.6)	9(100.0)
一 般	—	—	—	2(6.7)	—	12(40.0)	16(53.3)	30(100.0)

〔注〕1. 上段：A部門，下段：C部門。

2. 相関係数は、A部門（ケンドールタウC）＝-.173，C部門（ケンドールタウB）＝.0114。A部門のみ危険率5%未満で有意。

3. データは表8に同じ（囑託を除く）。

出所) 湯本 誠 [1989] 147ページ。

表10 仕事のはりあい感：A部門とC部門の地位別比較

地 位	実数(%)					計
	強く感じる	少し感じる	あまり 感じない	ほとんど 感じない		
A	工・組長	7(46.7)	6(40.0)	2(13.3)	—	15(100.0)
部 門	班 長	7(35.0)	8(40.0)	4(20.0)	1(5.0)	20(100.0)
	準 指	2(15.4)	5(38.5)	6(46.2)	—	13(100.0)
	一 般	1(4.8)	7(33.3)	8(38.1)	5(23.8)	21(100.0)
C	工・組長	4(44.4)	5(55.6)	—	—	9(100.0)
部 門	班 長	1(11.1)	6(66.7)	2(22.2)	—	9(100.0)
	準 指	2(18.2)	7(63.6)	1(9.1)	1(9.1)	11(100.0)
	一 般	7(20.6)	16(47.1)	8(23.5)	3(8.8)	34(100.0)

〔注〕1. 相関係数（ケンドールタウB）はA部門＝.408，C部門＝.188。危険率はA部門が1%未満，C部門が5%未満で，それぞれ有意。

2. データは表8に同じ（囑託を除く）。

出所) 湯本 誠 [1989] 151ページ。

以上から、トヨタのライン労働における「熟練」を構成するのは、①幅広い仕事能力、②それに裏づけられた教育・指導力と改善提案能力、③職場集団の統率力であると言えるであろう。この「熟練」は長い企業内キャリア形成の過程で形成されてくるのであって、企業意識を必要不可欠な構成要素とし、それゆえ企業社会への封鎖と統合によってはじめて開花する性格をもつであろう。この種の「熟練」はトヨタの企業社会のなかで形成されたものであり、同時に企業社会を再形成するという性格をもっていると考えることができるのである。

わたしたちはこの事実に注目し、「集团的熟練」(辻勝次〔1989〕)、「社会的熟練」(職業・生活研究会〔1994：第I部第3章〕)、「組織的熟練」(職業・生活研究会〔1994：第I部第4章〕)といった呼称で、「手工的熟練」とは異なる熟練の性格づけを試みた。いずれも分析の単位を個人においた伝統的な熟練概念では解けない問題が存在し、それが今日、重大な意味をもっていることを主張しようとした。熟練を1個人の内部に宿るもの、したがってヒトとモノとの関係のレベルだけで把握しようとする伝統的議論の不十分さを問題にしたのである。この問題を逸速く指摘したのが辻勝次の「集团的熟練」の概念である。ここでは、その概略を4点にまとめておこう(辻勝次〔1989〕)。

- ①入念で体系的な人事・労務管理システムの整備によって、トヨタイズムは多品種大量生産体制という生産力の今日的段階に対応した新たなタイプの熟練、すなわち「集团的熟練」をつくりあげること成功した。
- ②集团的熟練とは、労働者が職場集団として保持・発揮する「集団としての熟練」と、個々の労働者が集団のために貢献する「集団のための熟練」からなり、両者は相互に促進し、補強しあう関係にある。
- ③多品種大量生産システムのもとでは、職場に不断の「変化と異常」が生じるが、「集団としての熟練」が存在するために、それに対する対応が容易である。だが、職場集団として「自律的・内発的に」形成するQC・改善活動がそれ以上に重要な役割を果たす。なぜなら、それは「集団志向的な態度」を醸成し、集団としての凝集力を高めるからである。
- ④集团的熟練はしかし、配属された職場領域でのみ形成されるのではない。企業社会の内外に張り巡らされた社会化と社会統制の諸機構・諸制度もまた集团的熟練の形成に極めて大きな意味をもつ。職場領域では、ライン労働そのもの、QC・改善活動、フォーマル・インフォーマルな教育訓練体系があり、私生活領域では、寮や社宅での集合生活があり、さらに両者の中間領域にはインフォーマル諸活動(「人間関係諸活動」)がある。人事考課・査定の対象はたんに職場領域にとどまらず、労働者の全生活領域、したがって全人格に及ぶ。

伝統的な熟練概念、すなわち「手工的熟練」のレベル(局面)でみれば、ライン部門の労働は手工的熟練の解体が最も意図的に進められた部門であるから、半熟練ないし不熟練労働であるといつてよい。そのために、絶えず入れ替わる多数の新入社員、応援者、期間工が投入されている。単純・高密度・反復労働に加え、生産に流れをつくるために絶えずラインと労働者を緊張状態におく「ストレスによる管理」があり、さらに残業と夜勤が避けられない。そのために大量の離職者が発生する。ここからは仕事に対する〈はりあい〉はうまれないであろう。多能工化とジョブ・ローテーションがすすめられるといつても、それは単純作業の寄せ集めにすぎず、少人化にともなう労働強化をもたらすだけであって、限定された職場で複数の単純作業

をこなすだけの「低位多能工化」(野村正實 [1993:207~208]) としか映らないであろう。こうした理解がうまれてくるのは、分析の視点を「分業」したがって、個人の労働におき、個人の「キャリア形成」という時間軸を捨象し、モノづくりのある1時点だけを切り取って、ヒトと生産手段の関係からモノづくりの過程を考察しているからである。わたしたちは、この労働を**類型1**と呼んだ(職業・生活研究会 [1994:574])

だが、分析の視点を「分業」から「協業」へ、個人の労働から集団・組織の労働へ、モノづくりのある1時点から、「キャリア形成」という時間軸を導入してみた場合には、どうであろうか。改善能力、協業を組織する能力、人間関係を調整し安定させる能力など、われわれが「集団的熟練」「社会的熟練」「組織的熟練」と呼んだ能力が全面に登場するであろう。この熟練の主たる担い手は幾多の試練と練獄をへてきた現場職制層であるが、この中核層の比率は決して少なくない。88年8月末の時点で、「現場技能員の3人に1人以上が現場職制」であって、この層は分厚く存在しているのである(職業・生活研究会 [1994:88])。そして「トヨタのなかでの労働生活を生き抜いてきたヒトの側面からとらえると、トヨタマンとしての自己形成に成功して職制の位置にある労働者は班、組、工長を合わせて35%であり、別のデータでは(ホワイトカラーも含む)トヨタ入社者の25%は30年後もトヨタに留まって仕事を続けている等、3人ないし4人に1人はキャリア形成に成功していることが明らかである」(職業・生活研究会 [1994:574~575])。こうした事実から、わたしたちは、この労働を**類型2**と呼んだ(職業・生活研究会 [1994:574])。この種の熟練形成が長期間を要する理由はすでに明らかであろう。また、それがトヨタという企業社会のなかでしか形成・養成されず、これが逆に企業社会トヨタを再形成する性格をもっている点についてもすでに触れたとおりである。

本稿冒頭において、トヨタシステムの下での労働をめぐる相反する見解が存在すると指摘したが、以上の検討から、いずれも、わたしたちが「類型1」「類型2」と呼んだ労働の双方を視野に収めていないが故に生じた抽象的対立であることが理解できるであろう。

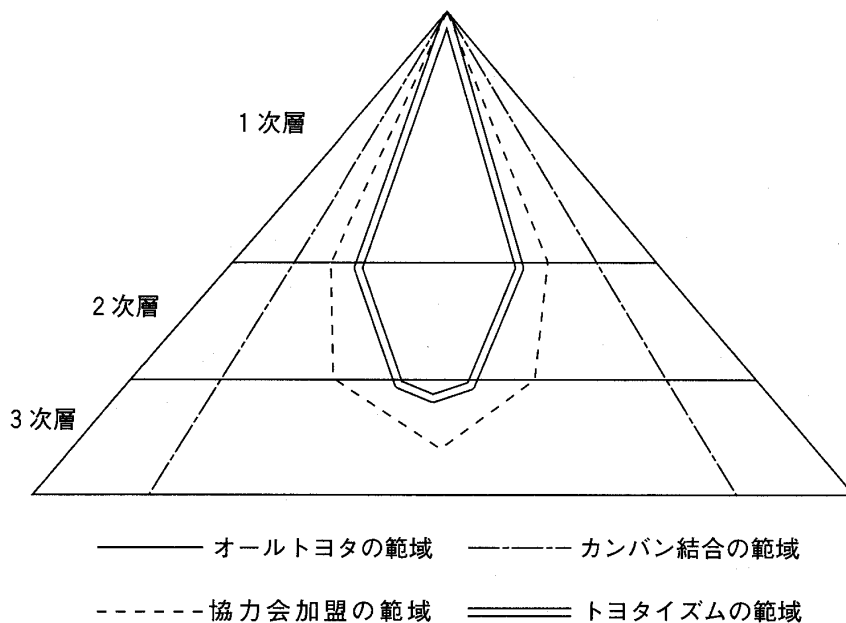
5 関連・下請企業の労働とトヨタシステム

自動車産業は加工・組立型産業の1つの典型である。トヨタの場合、そのもとに、1,000社ともいわれる膨大な関連・下請企業群が存在し、価格ベースにして1台の車の部品の約70%を供給しているといわれている。職業・生活研究会[1985]刊行後に第Ⅱ期調査が開始されたが、その1つの課題はトヨタと関連・下請企業群のモノ、カネ、ヒトをめぐる関係、また後者内部の経営と管理をめぐる階層構造を明らかにするとともに、下請企業の労働力構成や労働過程の特徴、労務管理や労使関係の特徴、さらに下請労働者の形成過程を解明し、その階層・格差構造を明らかにすることであった。この課題達成のために、「自動車関連事業所調査」(84年11月)、「自動車関連事業所従業員調査」(86年3月)、「事業所補足調査」(同年8月)の3種類の調査が実施され、職業・生活研究会 [1988] がその中間報告書として公刊された。ここで、

この調査結果全体を概括することはできない。上述のトヨタの労働過程と労働特性との異同に焦点を絞って述べることにする。

下請企業とその労働者を分析・類型化するにあたって最も有力な軸は下請次数（企業規模）と業種（製造品目）であった。「トヨタ・グループ」などを除く「1次下請企業」のうち、協力会のもとに組織された「トヨタ関連企業」は①役員派遣によるヒト、②株式持ち合いによるカネ、③「かんばん」によるモノ、④情報ネットワークによる情報を通じてトヨタと相互に緊密な結合関係にある。トヨタ生産方式が有効に機能するためのトヨタの指導が70年代に入って本格化し、カンバンシステム、QC・改善活動、企業目的の達成のための大衆動員方式による各種キャンペーン運動の展開、インフォーマル諸団体の組織化などの「トヨタイズム」の特徴がほとんどそのまま導入されている。その意味で、わたしたちはこの企業群を「ミニ・トヨタ」と特徴づけた。トヨタと1次企業の間に見られるこの関係は、1次企業と2次企業の間でも類似した形で再現される。70年代末から80年代に入ると、1次企業は「ミニ・トヨタ」として、2次企業に対して「トヨタ生産方式」の導入を指導していった。「ミニ・トヨタ」はそのもとに「ミニミニ・トヨタ」をつくりあげ、同様に協力会を組織し、「小ピラミッド」をつくりあげている。80年代に入って、2次企業の多くが3次企業に対する「トヨタ生産方式」の指導を始めた結果、カンバン方式は3次企業まで浸透している。とはいえ、経営の零細性、女子パート労働力依存といった諸要因のために、トヨタ的な生産管理と労務管理システムの導入にまでは至っていない。QC・提案制度などが実施されているのは、わずか1～2割にすぎない。2

図3 トヨタイズムの浸透度からみたトヨタ企業集団の構造



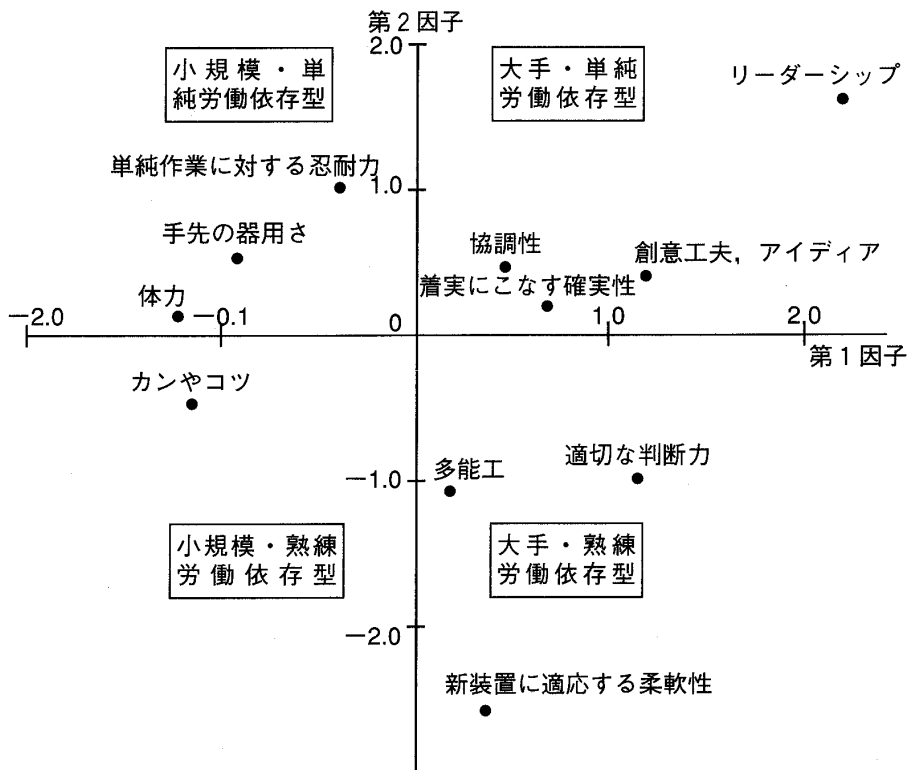
出所) 職業・生活研究会[1988]257ページ。

次企業が組織する協力会はあっても、年に数回の親睦会が開かれるくらいで、品質管理や経営指導が行われることはない。以上を模式図にしたのが、図3である。

下請労働者の労働特性を分析する場合でも、この図で示した「トヨタイズム」の浸透度との明らかな相関がみられた。

図4は現場労働の特

図4 現場労働の特性—第1因子と第2因子



出所) 職業・生活研究会[1988]292ページ。

性を4つに類型化したものである(職業・生活研究会[1988:293~294])。

①「大手・単純労働依存型」 「職場をまとめるリーダーシップ」 「集団の和を保つ協調性」 「決まったことを着実にこなす確実さ」 「創意工夫やアイデアを出す力」などが重視されるのは、労働が標準化され、単純化された大手企業(多くは1次企業)である。こ

こでは、統率力や改善能力といったトヨタと同様の資質が求められ、そのために「トヨタイズム」の諸要素が導入されている。そのために、労働過程も「ミニ・トヨタ」化しているとみることができる。

②「小規模・熟練労働依存型」 これと対照的なタイプは「カンやコツなどの熟練」が重視され、旧型熟練が支配的な「試作」にみられる。業種の性格から、一品生産的で職人的ともいえる熟練労働に依存しており、その労働過程は「非トヨタ」的である。

③「大手・熟練労働依存型」 工場設備関係に典型的にみられるタイプで、「状況に即した適切な判断力」「たくさんの工程をこなす多能工」「新しい装置に適応する柔軟性」などが重視される。ここでは、カンやコツなどの熟練とは異なって、技術革新に適応する能力が重視される。

④「小規模・単純労働依存型」 「単純な作業をくりかえす忍耐力」「手先の器用さ」をあげるのは、この類型に属する企業であって、その典型は主力労働力を女子パートに依存する小規模縫製工場である。

以上のように、トヨタのライン労働の労働特性に最も近いのは「ミニ・トヨタ」の大手1次企業のそれである。苛酷で非自律的な労働を忌避して、あるいは健康を害してトヨタを離職し、下請企業に再就職する場合、それはトヨタイズムが濃厚な1次企業ではなく、より希薄な2・3次企業であるという傾向がみられたが、これはごく自然な選択であろう。このなかには、ト

ヨタ的労働の対局をなす、「試作」に代表される旧型熟練労働、労働の自律性が支配する小規模企業が存在する。そして、膨大な関連・下請企業群の最底辺には、女子パート労働力を多数、雇用する2次以下企業が存在しているのである。

この点で注目すべき点は、2・3次企業の女子パート労働者の約4割がトヨタと1次企業の労働者の妻であるという事実とそれがもつ意味である。トヨタシステムは男性労働力だけに依存しているのではない。その妻という低賃金労働力を利用するによって、下請部品価格を低く抑え、高収益を得ているのである。

トヨタシステムのもとで自動車生産が円滑に行われるためには、中枢部分（トヨタ本体と1次企業）と周辺・底辺部分（2次以下企業）の間の円滑な連動が必要不可欠である。ところが、中枢部分の労働者と周辺部分の労働者は家庭のなかで夫婦という関係にある。トヨタシステムが中枢部分の効率性を高めるほど、その男性労働者の妻たちは家庭内での仕事に忙殺され、周辺・底辺部分の効率性に悪影響を及ぼす。逆に、トヨタシステムが周辺・底辺部分の効率性を高めようとするれば、中枢部分の男性労働者は家庭内で妻の支援を失い、中枢部分の効率性に悪影響を及ぼすことになる。この意味で、トヨタシステムは中枢部分と周辺・底辺部分を同時にフル回転させるうえで、ある一定の限界点をもっている。人間の生命の生産と再生産にとって最も重要な領域である家族社会は企業社会の効率性の向上のために必要不可欠な存在であると同時に障壁にもなっているのである（職業・生活研究会〔1988：273〕）。

6 おわりに

すでに触れたように、トヨタの労働者調査の過程で、われわれを悩ました最大の問題はライン労働者の労働力の質、いいかえれば「熟練」の問題であった。出発点は“疎外された労働”に従事するライン労働者が仕事に“充実感とはりあい感”をもつのはなぜか、という問題であった。この問題を考えるために、当初、「人間関係調整力」「企業への距離」という概念が考案され、“はりあい感”の源泉と性格を明らかにすることが研究会の中心課題の1つになった。そのために調査と議論が積み重ねられて、「熟練」とその形成システム、やがては企業社会の問題に行き着いた。

研究会発足当時は、ここで扱った問題が明確な検討課題として位置づけられていたわけではなかった。逆に、調査の過程で解明すべき問題として浮かび上がってきたのである。仮説検証型の調査ではなかったがゆえに膨大な時間と労力を注ぎ込むことになったが、それがかえって新たな問題を発見することにつながった、といってよいかもしれない。

【参考文献】

大野耐一 1978 『トヨタ生産方式—脱規模の経営—』ダイヤモンド社

- 小山陽一編 1985 『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』御茶の水書房
- 加藤哲郎・R. スティーブン編 1993『国際論争 日本型経営はポスト・フォーディズムか?』
窓社
- 鎌田 慧 1973 『自動車絶望工場—ある季節工の日記—』現代史出版会
- 猿田正機 1995 『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会
- 辻 勝次 1989 「自動車工場における『集団的熟練』の機能形態とその形成機構—トヨタイズムとフォーディズム— (上・中・下)」『立命館産業社会論集』第24巻第4号, 第25巻第2号, 第25巻第3号
- 野村正實 1993 『トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容—』ミネルヴァ書房
- 職業・生活研究会 1981 『自動車工業労働者の労働と生活—トヨタ調査中間報告—』立命館大学人文科学研究所紀要 第32号
- 職業・生活研究会 1983 『トヨタ調査第2次中間報告書—青年労働者・職場・コミュニティ—』職業・生活研究会
- 職業・生活研究会 1988 『巨大企業体制下の下請企業と労働者—第Ⅱ期トヨタ調査中間報告(1)—』立命館大学人文科学研究所紀要 第45号
- 職業・生活研究会 1994 『企業社会と人間—トヨタの労働, 生活, 地域—』法律文化社
- R. ブラウナー (佐藤慶幸監訳) 1971 『労働における疎外と自由』新泉社
- 湯本 誠 1989 「自動車労働者の熟練・技能とキャリア形成 (上)」『立命館産業社会論集』第25巻第3号

(ゆもと まこと 本学人文学部助教授 産業・労働社会学専攻)