

要 約

法政大学経済学部教授 小 池 和 男

この調査報告のもっとも重要なメッセージは、つぎの3点である。

- 1) 自動車産業の職場では、立ち入ってみれば、瞠目すべき技能が大きく効率に貢献している。それは手工的な熟練ではなく、職場でおこる問題の原因を推理し対策をたて、そして変化をこなす、知的な要素を重視する熟練である。職場の全員ではないが、概して過半の人に要請される。この比重を割ると、効率はいちじるしく下がる。自動車産業は単調なくりかえし作業ばかりで、たんに体力を酷使するのみだという見解は、この点をみのがす。
- 2) しかもこの技能は、ロボット化や情報技術がすすむほど、ますます多くの人に、しかも高度に要求されよう。
- 3) 長期を見する労使関係は、この技能のゆえに将来ますます重要となろう。上記の高度な技能の持ち主を形成するには長期を要し、その養成過程のひとをふくめれば、おそらく4分の3以上をしめ、よく労使関係の基盤となる。
ではどのような方法でこのような結論を導きだしたか、それを説明しよう。

問 題

この調査がとりくんだ問題は、現代の職場でもっとも枢要な技能の内実はなにか、さらに一段とたか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、であった。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た。自動車産業はしばしば、単調でくりかえし作業ばかりでとうてい高い技能はいらない、とおもわれがちである。はたしてそうか。

この問題をとりあげた理由はふたつある。ひとつは競争力の源泉としての技能である。いまや世界最高賃金国のひとつとなった日本にとって、生き抜く途は技能にかけるほかない。これまでの、数少ないがいていねいな研究によれば、おなじ機械、設備でも技能いかんによって生産性はおどろくほど異なる。ときに差は数倍にも開く。雇用とくらしをまもるためにも技能に注目せざるをえない。

もうひとつの理由は、労使関係の将来にある。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日本の競争力を支えてきた、といわれる。その労使関係が将来も維持できるかどうか、それはおもいのほかに技能の性質にかかる。技能の性質が労使関係のタイプを左右する。長期の見通しをもつ労使関係の基礎がゆらぐか、それともますます将来必要とされてくるか、それを必要な技能の性質を吟味してさぐるうとした。

方法

技能の内実をさぐる研究方法はまだ充分には開発されていない。ここではひとつの方法を構想し適用した。それは職場でふつうの作業では国や企業で差があまりつかない、と想定する。そのかわり案外にひんぱんにおこる問題や変化への対応いかに効率に大きく影響する、と想定する。その変化と問題をこなすノウハウに注目して、現代の職場の必須の技能を調べようとした。

それはしばしば職場での経験のはば、ふかさとしてあらわれる。いま問題の例として品質不具合をとる。もっともみやすい品質不具合は組立では誤品や欠品である。違った部品をつける、あるいはつけ忘れである。それを見逃すと、そのうえに多くの部品が組み付けられ、あとで検出が面倒であるばかりでなく、それを直すのにあとでとりつけた多くの部品をとりはずさねばならない。その場、あるいはその職場内で検出できないと、コストは莫大となる。しかしその検出は簡単ではない。わずか60秒でいどの短い間に不具合をみつけるには、正常の状態を知悉してはならない。それには前にその職務を半年なりの期間経験しておく。すなわち経験のはばが欠かせない。

検出よりも原因追究がはるかに高度なノウハウを要しよう。それができなくては再発を防止できない。たとえば溶接の不具合なら溶接の諸条件、溶接温度、溶接時間、溶接圧力などをすばやく検討し調整する。それには溶接のさまざまな問題に直面し、それをこなす多様な経験が重要となるだろう。およそ、こうした仮説で聞きとりを用意した。

さいわい多くの方の協力をえて、自動車産業のおもな職種の職場、それも大手だけでなく中規模メーカーをもたずねることができた。しかし、ていねいな聞きとりなら、尋ね得る職場数はすくなく、広くアンケート調査で多くの職場のことを伺った。職場のことをよく知る職長、そして組合執行部にも尋ねた。回答率はきわめて高い。2千弱の配布にたいしじつに90%をこえる。しかも自由記入欄への回答がすばらしい。回答者の3分の2の方が、熱意あふるる回答を書いてくださった。いかにこの問題に関心をよせておられるか、ひしひしと伝わる内容であった。

必要な技能、その将来

このような方法で職場を尋ねると、職場でおこる変化と問題をこなす高度な技能の持ち主は6割ほどとおもわれた。なかには、とりわけ面倒な問題をこなすきわめて高度な技能の持ち主も、多くの職場に認められた。あたらしい材料、金型、機械をもちいたときのトラブルをこなすプレスや成形は、そのもっともいちじるしい例である。こうした高度な技能の持ち主を養成していくには時間がかかる。その予備軍がいる。これらまでふくめると、長期の雇用を効率的とするひとの比重は4分の3を割るのはむづかしい。

しかもロボットや情報技術がとりわけすすんだ職場をみていけば、こうした高度な技能の持

ち主の比重が一段と高くなる。くりかえし作業はロボットや機械がこなし、ひとは設備の面倒なトラブルの処理にあたるからである。

形成方法

この高度な技能の形成は、おもに職場ではば広くふかい実務経験によるほかない。まだ充分まえもってわかっていない問題や変化に対応するのだから、それさえ勉強すれば充分必要なノウハウを修得できる、という研修コースがあるはずがない。しかも職場で多様な問題に直面して修得していく。また経験を広げるとは、まずベテランが1対1で職場で教える。それが第一歩となる。そのうえで各人のその職務をこなす工夫がいる。

研修コースも欠かせない。多様な経験を整理し、問題の処理を手だすけする、さまざまな専門分野の理論についての研修は重要である。いまもすくなく存在し、とりわけたずねたある事例は日本有数といえる研修コースを設定している。だが、専門分野の、それも経験ある層への研修コースは、一般にはなお不足するようだ。その点はロボットなどの設備の構造、電子・電気系の理論のコースへの希望が多かったことにもあらわれている。

今後

そうじて、いまの方式の基本方向をさらに一段とおしすすめていく。職場のなかではば広い実務経験をさらに広げる。いままで10の職務を経験するのがふつうなら、それを15にする。広い経験をもつひとが職場の15人のなかで8人なら10人にする。そして深い経験を持つ人を多くする。つまり、さまざまな問題に直面し工夫しこなしていく。

そのためには職場のベテランによる1対1の機会を、さらに多くもてるようつとめる。時間や人の面できびしくなっているようだが、長期にみていけば、これは企業にとってもきわめて重要な投資である。

そのうえでなすべき自分の工夫を促すには、いうまでもなくその向上した技能の評価こそが肝要である。それは研修コースの修了を重視するよりも、なによりも職場の実務経験の評価でなければなるまい。それはいうは易く行ふに難いが、そのひな形を本文でしめした。いま職場の実務経験の評価こそ先進諸国の一致した傾向である。ただし、どの国もまだよい成果をあげていないようだ。日本はこの方向を先んじる実績と力がある。

この職場の実務経験を補うものとして、経験のある人への、研修コースの拡充がのぞまれる。とくに電子・電気系の基礎理論、設備の構造、制御系の理論などへの希望が多い。そしてそのコースの内容、参加は、経験ある人が対象である以上、本人の選択をいかすことが重要である。

労働組合への期待を記したい。すでにすくなくない組合が技能形成、人材開発にとりくんでいるが、なお多くが検討中として様子を見ている。技能形成は組合員の貴重な財産なのだから、ぜひとも積極的にとりくまれるよう期待したい。

なお、この調査報告が直接とりあつかうのは製造業にすぎない。しかし、その議論の中核、知的な要素を重視する技能こそというメッセージ、問題や変化への対応こそ今後の技能の核心というメッセージは、3次産業の職場にもおとらず、いやますます適用できると考える。

以上はいうまでもなく聞きとり調査結果だけではなく、随所に記したようにアンケート調査結果にも、つよく依存する。アンケート調査はほぼ聞きとり調査をうらづけ、さらに豊かな成果を見いだした。