

1950年代における現場管理組織の改革と フォアマン制度の導入(5)

——石川島重工における勤労政策の展開を中心として——

上 田 修

はじめに

I 経営管理体制の改革と現場監督者問題

II 職長制度導入をめぐる言説と制度改革の経緯

- 1 職長制度導入をめぐる諸問題 (第49巻第2号)
- 2 職長制度導入をめぐる言説(1) (第49巻第3号)
- 3 職長制度導入をめぐる言説(2)

III 職長制度導入とその後の展開 (第49巻第4号)

- 1 職長制度をめぐる検討
- 2 職長制度の導入 (第50巻第1・2号)
 - 2.1 管理組織——スタッフ配置を中心として
 - 2.2 職長の職責——組合員籍問題と職長職務権限規程の性格
 - 2.3 職長の属性 (以下、本号)
 - 1) 基本的資料
 - 2) 職長数の推移
 - 3) 属性からみた職長の性格
- 3 職長制度の展開
 - 3.1 職長教育

2.3 職長の属性

1) 基本的資料

これまで職長制度導入をめぐる勤労部内での検討プロセスに焦点を合わせることで、制度改革がいかなる問題に直面してきたのかを考察してきた。これによって、ライン・スタッフ制にもとづくフォアマン制度を目指す職長制度が抱えざるを得なかった制約については明らかになったが、(旧)班長に代わり、あらたに現場監督者としての地位についての職長のプロフィールとその特徴についてはふれるところがなかった。そこで、かれらの属性に注目することで、これまでおこなってきた制度改革をめぐる検討とは別の観点から、制度改革時に職長制度が抱えた問題、それが時間的経過のなかでどのように処理されたのか、といった点を考えてみよう。もっとも、制度改革当時の職長像を示す資料は乏しく、この作業を十分におこなえない。(旧)班長の工場別を含む全体数ならびに職長制度導入時点における職長のそれ、その後の推移といった制度改革、制度運営に関わる基本的な統計資料が欠落しているからである⁶⁸⁾。ただ、幸いなことに、勤労部資料には断片的ではあるが、制度改革当時ならびに1950年代中葉期頃の職長像を知る手がかりが残されており、また造船工場——第2工場の詳細な調査報告書である東大社研編(1972)にも1956～57年時点での職長に関する統計資料ならびに職長インタビュー記録が含まれている。

前者の中心をなすのは、①第1工場から第3工場の組織編成と職長名をかれらの属性とともに示した「職分制度一覧表」ならびに②職長選考に際しての候補者名簿である「職長銜衡表」である。他の勤労部資料がそうであるように、両者とも作成日が記されていないため、正確な時期を知ることはできない。ただ、後述するようにこれら2つの資料から、職長制度実施当初の職長像が得られる。「職分制度一覧表」に記された職長は86名、かれらの年齢、勤続、資格、担当職種——職区、職長以下の管理組織——班編成等について

68) 少なくともわれわれが調べ、かつ入手し得た限りの資料においては、職長制度に関する基本的統計類はまとまった形では存在していない。

知ることができる。同時に、「職長銓衡表」に記された氏名を「職分制度一覧表」のそれと照らし合わせるにより、あらたに職長に昇進した者——ここでは昇進率と呼ぶことにしよう——を特定することができる。ここでは煩雑になるので、86名の職長の属性を示した一覧表を掲げることにはしないが、年齢、勤続、前職、資格、昇進率に焦点を合わせることで、制度実施当初、職長がいかなる属性を持つ者であったのかを考えてみよう。

以上の勤労部資料に対して、東大社研編（1972）の職長関連資料は、1956年から57年にかけての、したがって職長制度が後に述べるように制度的に安定する段階での実態を示したものである。資料は大きく職長インタビュー記録ならびに各種の統計資料に分けることができる。前者は工場課別工程別に職長をインタビューしたものであり、合わせて26ケースの記録が示されている⁶⁹⁾。このインタビュー記録は造船工場の大半の職長を網羅したという点できわめて貴重であるが、同時に、かれらの属性の記録については精粗があるため、それを統計的データとして用いることは難しい。他方、後者は、調査に際して石川島重工から提供された種々の統計資料に含まれている職長関連の統計である。われわれのここでの関心は、制度改革当時の職長像を何よりも明らかにすることにあるから、東大社研編（1972）に含まれる統計資料については、勤労部資料との関連、とりわけ制度導入から安定化に向けて展開していく際の職長像を示すものとして、補足的に用いることにしよう。

2) 職長数の推移

まず最初に、制度改革当初の職長数を検討しよう。もっとも、先にふれたように、基本的な統計資料が見当たらないため、(旧)班長数についても、また、それが職長制度導入によって、どのように変化したのかという基本的な点を時系列的にフォローすることはできない。しかし、「職分制度一覧表」やその他の勤労部資料によって、断片的ではあるものの、職長数を知ること

69) この26名のプロフィールについては、東大社研編（1972：90-1）に一括して示されている。

ができるから、それを時系列的につなげてみよう。勤労部の各種ファイルには工場別の職長数を示した3つの資料が残されている。これら3つの資料をまとめて示したのが図表-19である。このうち2つの資料については時期が不明である。これらを一括してA表とし、それぞれを1950年代初頭(1)組織(以下、50年代(1)組織と略記)および1950年代初頭(2)組織(以下、50年代(2)組織と略記)と名付けよう。これに対して、1953年2月17日時点での職長の資格別人員を示したものをB表として掲げた。そこでまず、これら3表の時系列的関係を確定しなければならない。

B表の組織編成に注目すると、第1～3製造部体制が採用されていることがわかる。勤労部資料から、製造部体制はB表の1953年2月から翌54年7

図表-19 職長数の推移

A) 制度改革当初の職長数

	1950年代初頭(1)	1950年代初頭(2)
第1工場	30	19
第2工場	38	32
第3工場	18	15
	86	66

註 表頭の1950年代初頭(1)、同(2)については後掲図表「組織の変遷と職長数の推移」を参照のこと。

出所：勤労部「職分制度一覧表」、勤労部ファイル『職長制度実施関係 ③』より作成。

B) 職長の資格別人員 1953年2月17日現在

	主補	技	技補	計
第1製造部	2	4	11	17
第2製造部	0	6	21	27
第3製造部	0	2	7	9
管理部	1	0	1	2
鑄鍛部	1	1	5	7
	4	13	45	62

出所：勤労部『資格制度関係』。

月にかけて採用されていたことがわかっている。そうすると、50年代(1)組織および同(2)組織の第1～3工場体制は、製造部体制の前後のいずれか、したがって1953年2月以前か、54年7月以降の組織編成であるということになる。この点を念頭において、図表-20に示す1950年代の第2工場の工場課編成をみてみよう。1954年10～11月組織では溶接工場課が設置されており、溶接工法の本格化に対応した工場課編成が採用されている⁷⁰⁾。これに対して、50年代(1)組織と同(2)組織においては溶接部門——溶接工場は艀装工場から分離されず、銲接工法時代の工場課編成を反映したものであることがわかる⁷¹⁾。したがって、以上の点から両組織は1953年以前の組織であることが確認できる。

そうすると、次の問題は50年代(1)組織と同(2)組織との関係である。この点については、前掲図表-20からわかる。50年代(1)組織と同(2)組織の組織編成はほぼ同一であるが、後者の製缶工場は2課体制——製缶1工場課と製缶2工場課——が採用されているのに対し、前者においては1工場体制となっている。製缶工場の組織編成からみて、50年代(1)組織が同(2)組織よりも後年のものであるとは考えられない。製缶工場→製缶1・2工場という組織の変化は、組織編成の変遷という点においても、また石川島重工業の工場名の名付け方からみても自然である。以上から、前掲図表-19に示した3つの組織の時系列的関係は、50年代(1)組織→同(2)組織→1953年2月組織となる。さらに、50年代(2)組織には53年資格制度を反映すれば含まれるはずの工師資格者が見当たらないから1951年から52年にかけて、また職長制度が導入された時期を考えれば、52年時点の組織を示していると考えるのが適切であろう。同時に、50年代(1)組織は、後に取り上

70) 先に東大社研編(1972:54)が示す造船部長とのインタビュー記録を引用した。そこでは、溶接部門が艀装部門から切り離され、独立するのが1952年頃とされているが、資料的に確認し得る限り、溶接工場が設けられたのは図表-20に示したように、1954年10-11月組織からである。

71) 例えば、このことは船殻部門の各工程が造船工場として一括されていることにみられる。

図表－20 組織の変遷と職長数の推移

1950年代初頭(1)	1950年代初頭(2)	1954年7月22日	1954年10～11月	1957年	1961年
造船工場課 12(7) 造船機装工場課 3(2) 木工場課 2(2) 造船工場課 5(4) 造船機装工場課 6(5) 製缶工場課 3(1) 電気工場課 2(2) 造船工場課 2 倉庫課 1 課名記入なし 2	造船工場課 11 造船機装工場課 3 木工場課 2 造船工場課 3 造船機装工場課 2 製缶1工場課 2 製缶2工場課 2 電気工場課 2 船渠工場課 2 ボイラー製造部 2 製缶1工場課 2 製缶2工場課 2 修理課 2	造船部 造船工場課 造船機装工場課 木工場課 船渠工場課 造船部 造船機装工場課 造船工場課 電気工場課 ボイラー製造部 製缶1工場課 製缶2工場課 修理部	造船部 船渠1工場課 船渠2工場課 溶接工場課 造船機装工場課 木工工場課 造船部 造船機装工場課 管工場課 電気工場課 ボイラー製造部 製缶1工場課 製缶2工場課	造船部 造船1工場課 船渠2工場課 電気溶接工場課 造船機装工場課 木工工場課 武器工場課 造船機装部 造船機装工場課 管工場課 電気工場課 ボイラー製造部 製缶1工場課 製缶2工場課 製缶3工場課 修理部 船渠工場課	船渠工作部 工作図課 船渠第1工場課 船渠第2工場課 船渠第3工場課 機装工作部 工作図課 造船機装工場課 機関機装工場課 武器機装工場課 機械工場課 管工場課 木工工場課 電気工場課 修理部 船渠工場課 塗装工場課
合計	38	32	48		

註1 職長数の()は新任を示し、内教である。
 2 1954年7月22日組織、1957年組織および1961年組織の機装工作部、修理部に在籍する職長数は不明である。
 3 1954年以降組織においては各部、各工作部に工務課といったスタッフ課が設けられているが、職長は在籍しないので省略した。
 4 1950年代初頭(1)および同(2)の組織が正確にはいつの時点のものなのかは不明である。ただし、1953年の資格制度改正以前の組織である。
 出所：勤労部ファイル『職分制度関係 S25頃』、同『職長制度実施関係 ③』および東大社研編(1972：425、426、428)より作成。

げるように、職長制度実施時かその直後のそれを示しているとみなすことができる⁷²⁾⁷³⁾。

72) 後述するように、職長制度発足当時の1951年11月に第3工場と同工場の職長18名を対象として職長教育がおこなわれている。この職長数と50年代(1)組織が示す第3工場のそれとは同数である。

73) 50年代(1)組織のおおよその時期を捉えることは容易であるが、正確なそれを措定することは難しい。「職分制度一覧表」から作成したこの組織編成は本文で示したように、1951年11月の職長制度実施から53年2月時点までの間であることは間違いない。同時に、同組織と1953年2月組織の間には50年代(2)組織が位置する。しかも、50年代(1)組織から同(2)組織にかけて職長数が大幅に削減されているから、後者は人事異動があった時点もしくはその後の時期のものであると考えるのが合理的である。仮に職長制度が実施された1951年11月を第1回の職長選考とし——実際には職長選考は11月よりかなり前におこなわれているが——、第2回選考を1952年3月(もしくは4月)、さらに確実にはないが第3回選考を52年9月(ないしは10月)と考えれば、50年代(1)組織が該当するのは第1回選考か第2回選考の時期、これに対して50年代(2)組織が該当するのは第2回選考か第3回選考の時期、ということになる。職長の選考時期という点からみれば、両組織は第1回から第3回の選考時期に深く結びついている。

以上に加えて、「職長銓衡表」が50年代(1)組織の時期を決定する上で重要である。この資料の作成日についても、50年代(1)組織＝「職分制度一覧表」と同じく、記載されていないので、正確な日時がわからない。しかし、「職長銓衡表」に記載された候補者名と「職分制度一覧表」に掲載されている職長名をつきあわせれば、「職長銓衡表」から「職分制度一覧表」に掲載されている職長が選考されていることがわかる。しかし、「職長銓衡表」はその掲載氏名から判断して、第1回目の職長選考に用いられたと考えることはできない——「職長銓衡表」に記載されていない氏名が「職分制度一覧表」には多々みられる——。この点をふまえれば、「職分制度一覧表」＝50年代(1)組織は、第2回の職長選考にもとづいて作成されたものであるといえよう。したがって、1952年4月前後のそれであるといってよい。同組織の時期をこのように措定すれば、他面、50年代(2)組織は53年2月以降ではありえないから、52年の秋段階で第3回目の選考がおこなわれ、それを反映したものであるということができる。ただし、52年の秋に第3回目の職長選考がおこなわれたかどうかについては資料的に確認できない。同時に、第2回選考後、短期間の内に第3回選考がおこなわれ、3割もの職長が削減されたということは、制度運営という点からみれば、本文で述べたような事情があったとしても、やや問題を含むものである。大幅な職長の削減という点を重視すれば、50年代(1)組織から同(2)組織にかけてはもう少し時間的余裕があってもよいとも考えられる。そうすると、50年代(1)組織は52年4月以前ということになる。50年代(1)組織の時期を「職長銓衡表」にもとづき定めれば、同組織から50年代(2)組織にかけての職長の削減が急激過ぎるという問題が生じ、この点を回避するために50年代(1)組織を第1回選考時もしくはその直後とすれば、「職長銓衡表」をどのように処理するかという問題が起きる。いずれにしても、50年代(1)組織が1951年から53年4月という時間的幅のなかに位置するのは間違いないが、それ以上、厳密に定めようとすると、上にみたと

この点にもとづき、制度実施当初における職長数を取り上げよう。そこで、A・Bの各表が示す職長数をみてみると、制度実施直後は86名、52年は66名、そしてさらに53年2月には62名へと減少している。このように、制度実施時もしくはその直後の職長数が最も多く、その後1年も経たないうちに20名、率にして3割弱もの職長が削減され、さらに続いて翌53年にも4名が減員されている。職長制度実施後1年半の間に24名、3割弱の職長が削減されたということは制度運営という点からみて、何か大きな変化が生じたということを示唆する。確かに、前掲図表-19の50年代(2)組織ならびに1953年2月組織が示す職長数に何等かの資料的遺漏があった可能性は否定できない。しかし、それぞれ資料的性格を異にする両表が示す職長数が66名と62名と近似しているのは、等しく資料的遺漏があったためである、と考えるのは合理的ではないだろう。何等かの理由によって、職長数の削減が図られた結果である、と捉えた方が合理的であろう。

そこで、再び図表-19のA表をみると、51年から53年にかけて、各工場とも職長数を減らしているものの、第1工場の減員が全削減数の過半(20名中11名)を占めていることがわかる。職長制度導入に際して、班長制度からのスムーズな制度移行を図るために、制度運用上は不要であっても、退職年齢に近い旧班長、職出係員を職長に任命し、彼らの退職後、その補充をおこなわなかったため、職長数に変化が生じたということは考えられる。第2工場の6名、第3工場の3名分については、こうした考え方である程度まで説明できるだろう。実際、50年代(1)組織の職長86名のうち53歳以上——53年段階で定年または定年以上の年齢に達する者——の者は11名であった。しかし、第1工場の11名の削減については、これだけでは説明できない。これに加え、職長制度の実施後、それも52年中に第1工場で生産体制の再編成が

それぞれ難しい問題を処理することが必要となる。ここでは、50年代(1)組織を職長制度導入直後として捉えておくのが適切かもしれない。いずれにしても、資料的制約から、50年代(1)組織および同(2)組織の時期をこれ以上正確に求めようとするのは無理である。

おこなわれ、それを受けて職長の削減が図られたためであるかもしれない。退職者の不補充、第1工場での生産体制の再編成——職区再編成ということを重ね合わせれば、短期間の間に先の3割弱の職長数の削減がおこなわれたということもある程度まで説明できるのではないか⁷⁴⁾。ただし、これ以上の点については、資料的制約があるため、確かなことはいえない。

しかし、このような職長体制の縮小は長くは続かなかった。再度、前掲図表-20をみよう。同表から第2工場——造船工場の職長数は、50年代(1)組織——51年段階で38名であり、それが同(2)組織——52年段階で32名へと減少したものの、1954年には再び増加し、48名となったことがわかる。その後の第2工場全体の職長数の推移については不明であるが、工作部体制が採用された1961年の船殻工作部の職長数は28名となっている。1954年の組織編成を船殻工作部に対応させれば、当該部門の職長数は21名となる。第1次輸出船ブームをはじめ50年代の造船部門の拡大を背景として、第2工場全体の職長数は1952年から53年にかけて落ち込んだものの、その後増加したとあってよいだろう。他工場においても、程度の差はあれ、同様の傾向がみられたと考えて大過ないだろう。制度改革当初、全社で86名いた職長は、その後短期間の間に60名強までに減少したものの、54年からは増加傾向に転じ、1950年代末には100名を超えるまでになっていたと思われる。

ここで問題とすべき点は、以上においてみた職長数の変化それ自体ではない。注目すべき点は、この現象の背後で職長の属性にどのような変化が生じ、それは勤労部が制度改革に際して目指したフォアマンとしての職長という問題といかに結びつくものであったのか、ということである。定年退職による職長の新規補充はたんに職長の交代を意味するだけではない。そこには51年11月に実施された職長制度をいかに有効に機能させていくのか、言葉を換えていえば現場管理制度の充実をいかに図るのかという勤労政策上の課題が反映されるからである。この点を考えるためにも、職長制度の出発点として位

74) 厳密に言えば、図表-19のB表は1953年2月時点を指しているもので、本文でふれた11名が全員退職しているわけではない。

置づけられる50年代（1）組織の86名の職長の属性について検討する必要がある。

3) 属性からみた職長の性格

先に指摘したように、職長制度導入直後の職長像を示すのは、「職分制度一覧表」によって得られる86名の職長のプロフィールである。まず、基本的属性である年齢、勤続年数を図表-21に示そう。かれらの平均年齢は47歳、平均勤続年数は22年である。ここから勤続年数20年を超えたベテランで、かつ体力的にも壮健な40代後半という職長像を描くことができるが、いま少し

図表-21 職長の年齢・勤続年数

年齢	人数	勤続年数	人数
33	1	2	2
36	1	4	1
37	4	5	1
38	3	9	1
39	2	12	2
40	3	13	1
41	3	14	5
42	1	15	4
43	3	16	3
44	2	17	4
45	1	18	6
46	9	19	1
47	7	21	1
48	5	22	7
49	12	23	7
50	7	24	1
51	3	25	4
52	8	26	14
53	2	27	3
54	3	28	5
55	2	29	3
56	4	30	3
		31	3
		32	2
		33	1
		37	1
平均年齢	47.07	平均勤続年数	21.87
中央値	48	中央値	23
最頻値	49	最頻値	26
最小値	33	最小値	2
最大値	56	最大値	37

この図表によって、かれらの特徴を探ってみよう。そこで、年齢分布をみれば、最年少の33歳から最年長の56歳まで広がるものの⁷⁵⁾、49歳を中心として46歳から52歳までが51名と全体の60%を占めている。また、50歳以上の者は29名おり、とりわけ数年のうちに定年退職が予定される者は7名、これに56歳の4名を加えれば11名となる。後者を取れば86名中11名、したがって13%が、前者を取れば86名中29名、したがっておよそ34%の者が、順次、新任職長との交代が予定される。

前述したように、職長制度の導入に際しては、制度移行をスムーズにおこなうために、職長任命をはじめとして、人事処遇上の配慮がなされていたから、制度改革の目的達成——職長制度の充実を図るためには、数年から5年のうちに順次生ずる職長の交代——補充をいかにおこなうかが重要にならざるを得ない。年齢構成という点からみれば、制度導入当初の職長制度は、5年以内でかれらの3分の1が入れ替わるという過渡的性格を帯びていたといってよいだろう。少なくとも、職長制度の充実は工場課での新任職長の適切な人選とともに、上司ならびに工場勤労によってかれらを現場監督者としていかに教育、訓練、育成するかを不可欠の条件とするものであった。年齢構成という点に戻れば、45歳以下の者は24名、全体の3割弱である。このうち、最年少者である33歳の職長は、勤続9年強、資格は技術員であるので、何か特別の事情があったため、学卒技術者が職長職に就いていた可能性がある⁷⁶⁾。そこでこの者を除けば、特昇扱いで職長になったのは36歳以降となる。この

75) 退職年齢は55歳であるが、「職分制度一覧表」には56歳を超えて、職長職についている者は、本文でも記したように4名いる。就業規則によれば、定年は55歳であるが、「業務上の都合によりやむを得ない場合は、期間を定めてあらたに雇い入れられる(特別従業員)」(社史、553)としているので、この4名は特別従業員に該当する者である。

76) 上田(2007)で53年度資格制度改正問題を検討した際、職長を社員から工具籍へと変更する際の問題点の1つとして、学卒者が職長職についている可能性があること、そのため一律的にそうした処置をとることは難しいという批判が出されていたことを指摘しておいた。まさに、このケースがそれに該当するのかもしれない。同時に、後に本文で取り上げるように、資格制度が予定しない職長への任命——例えば、一等工手あるいは稀なケースであるが二等工手の資格のまま職長に任命されること——が、実際少数ではあるものの、おこなわれている。

年齢以降、37歳4名、38歳3名、39歳2名というごとく、少数ではあるが職長に任命されている。換言すれば、30代半ばから、能力優秀な者が特昇扱いで職長に任命されているといえることができる⁷⁷⁾。

次に、勤続年数という点から職長を捉えてみよう。職長の平均勤続年数は22年、中央値は23年、最頻値は26年の14名である。理由はわからないが、この勤続26年層は飛び抜けて多い。勤続年数の分布は2年2名から37年1名まで広がっている。年齢分布は46歳から52歳層にかけてが中心となっていたが、勤続年数の分布ではそのような中心的な層を見出すことは難しい。強いていえば、勤続26年は別として、勤続22～23年と勤続14～18年層がやや多い。勤続年数という点から職長を捉えれば、年齢よりも分散が大きいこと、中心となる層が突出して存在しているわけではない、という2点が特徴である。ただ、前掲図表-21をみればわかるように、勤続10年未満の者が5名含まれている。しかも、そのうち4名が5年以下の勤続である。これらの者が勤続年数の分布を広げたともいえるが、(超)短勤続者といってよいかれらが職長に任命された理由は不明である。恐らく経験ならびに技量を買われて採用された中高年層がこれに該当すると思われるが、彼らは部下従業員を掌握するために職長就任者にはある程度の勤続年数が必要とされるという一般的な現場監督者のイメージにそぐわない。

そこで、勤続10年未満、とりわけ5年以下で職長に就任している者、すなわち、勤続2年2名、同4年1名、同5年1名の者について属性をみると、例えば、47歳、技補で勤続2年の者には勤続年数の上に(25)といったような注書がしてある。これらの者には通算の勤続年数をかなり超えたそれが注書として書き込んであることが共通の特徴である。このことが特別な意味を

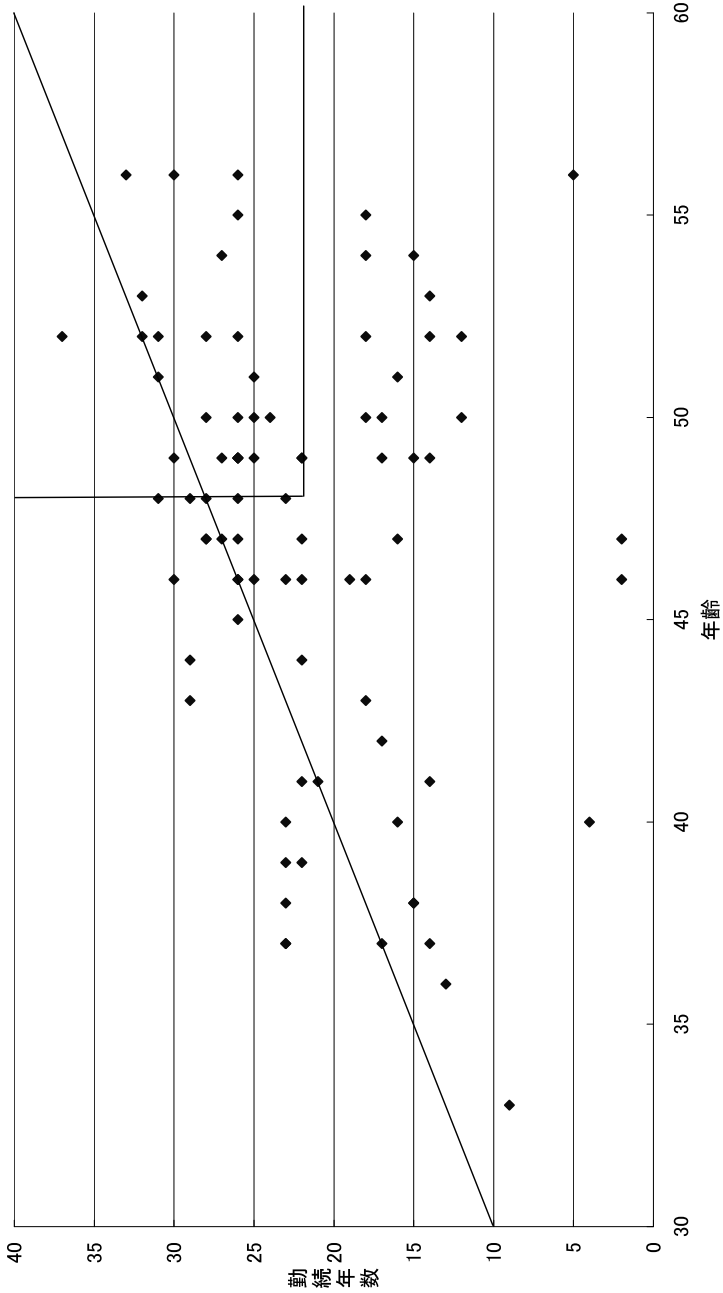
77) なお、36歳で職長になった者のプロフィールは、勤続13年、前職は係員、資格は一等工手である。ただし、「職長銓衡表」ではこの職長に関連して——この時にはまだ職長に任命されていないが——技補申請中と記されている。少なくとも35歳当時、一等工手のまま職員籍とされる係員に任命されていたことは、かれが非常に優秀であったことを示しているものと考えてよいだろう。また、37歳の職長4名のうち、2名は、勤続年数から判断して養成工出身者であったとみなすことができる。

持つのか、それとも何か記入上のミスなのかは資料的に確認できない。そのため、勤続年数は「職分制度一覧表」に記してあるそれをそのまま用いた。最後の勤続9年1名(33歳)についてみれば、資格は技術員となっている。したがって、24歳で入社、9年以下の勤続年数で技術員になったことになり、学卒者である可能性が高い。あるいは極めて優秀な者であったのかもしれない。このように、勤続10年未満の者については、①職長任命にあたっての必要最低限の勤続年数、②「職分制度一覧表」における勤続年数とそれを超えた年数が注書してあること、③学卒職長の可能性、といった問題があるので、考察の対象から外した方がよいだろう。そうすると、検討対象とした職長に任命された最短の勤続年数は12年2名ということになる。この2名は、50歳と52歳であり、40歳前後で入社した経験者ということになる⁷⁸⁾。また、勤続13年の1名は36歳であり、勤続14年層は30代後半から50代にかけて分布している。したがって、勤続12～14年の者は、養成工出身ではない他企業での経験を積んだ職長ならびに若年で特に優秀な者として特昇扱いの者が交じっている、ということになるだろう。

年齢および勤続年数の分布からみた職長の特徴は以上の通りであるが、この両者について別の観点から考察してみよう。図表-22は職長の年齢と勤続年数をプロットしたものである。この図表に補助線として、①20歳で入社した者の年齢と勤続年数の経過を斜線で、②技補資格(内規)が要求する年齢と勤続年数基準を直線(図表右上の四角形部分)で、それぞれ示そう。まず、前者の補助線——斜線の意味は次にある。教育社会学によれば、わが国の初職者が就職する際の特徴は、学校から職業への「間断なき移行」にあるとされる(荻谷, 1991)。学卒定期採用として知られるこの採用方式は、しかし、教育社会学が主張するほどわが国の雇用——採用慣行に広く適用できるもの

78) なお、就業規則は「あらたに雇い入れる者は満15歳以上45歳までとし、所定の選考を行なう」(社史, 553)としているので、40歳前後での採用は不思議ではなくなる。先に本文で年齢よりも勤続年数の方の分散が大きいと述べたが、この当時、中高年層の採用が珍しくなかったことを示唆しているといえよう。

図表-22 職長 年齢×勤続



ではなく、歴史的にも、また範囲という点においても限定を付けて考えることが必要である。石川島重工では、1950年代当初、現業労働者にはもちろんこのような採用方式は適用されず、それが制度化するのは若年労働者の不足が激しくなり、かれらの定着をいかに確保するかが勤労上の重要な課題となった1960年代後半期のことであった⁷⁹⁾。50年代当初の時期における採用は、一般的には基幹工として位置づけられる養成工をはじめとして、経験工の採用、臨時工からの本工切り替えといったように多様なルートからおこなわれ、しかも採用者の年齢も、若年層に限られず30代以上であることも珍しくはなかった。繰り返せば、採用ルートならびに採用年齢という2つの点で多様性が認められた。ちなみに、計画造船の開始を背景に採用が増大するが、1948年以降のそれをみれば⁸⁰⁾48-49年の2年間に229名が、50-53年の3年間に1222名が採用されている。このうち、養成工採用——養成校卒業者は48-49年が65名、50-53年が123名であった⁸¹⁾。

このように、基幹工として位置づけられ、将来の役職者候補である養成工——厳密に言えば養成校修了者——の採用者に占める割合は、年毎の採用者数の動向に大きく影響されるとはいえ、それほど大きな比重を占めているわけではない⁸²⁾。職長のうち、どれほどの者が養成工出身であるのかについては、データが得られないので、ここでは仮に20歳以下で入社した者を標準労働者とみなし——当時、このような概念は存在しなかったが、以下の分析の必要上、この用語を用いることにしよう——、他方、20歳以上で入社した

79) 同社における定期採用問題については、佐口(2003)を参照されたい。なお、先に注記したように1950年代初頭の採用年齢の上限が45歳であったということは、「間断なき移行」(荻谷, 1991)とは異質の職業世界が広がっていたことを意味する。

80) 採用者の推移については、東大社研編(1972: 439, 442)による。

81) この傾向は、1950年代末葉から60年代にかけてのいわゆる若年労働力不足状態の下でより顕著になる。なお、東大社研編(1972: 442)は1945年から54年にかけての養成工の入学者、卒業者数等の推移を示している。これによれば、1940年代後半期におけるかれらの卒業率ならびに定着率は悪く、それが落ち着くのは1953年以降のことである。

82) 養成工の配置状況は「1930-45年には年平均22人、46-55年22人」程度であった(東大社研編, 1972: 442)。

者を中途採用者——経験工として区分しよう。このように入社年齢を20歳を基準とする2つのグループに区分すれば、図表中の斜線より上部に位置する者が標準労働者出身の職長、斜線より下の部分が経験工出身の職長ということになる。1951、52年当時、30代以上の者には徴兵経験者が少なからず含まれていると思われるが、その期間の扱いが勤続年数にどのように反映されているかは不明である。そのため、勤続年数の取り扱いには注意が必要であるが、それでもおおよその傾向を知るには十分であろう。繰り返せば、図表中の斜線は、職長に占める標準労働者ならびに経験工の比率を示す。

他方、図表右上四角形部分は前述したように技補資格（内規基準）に合致する層を示す。上田（2007）において明らかにしたように、50年資格制度において、職位としての職長に対応する資格は技補とされた。一等工手から技補への昇格は規程——昇格基準によれば、一等工手として3年以上勤めることであるが、別途内規として昇格には厳しい基準が設けられていた。すなわち、①一等工手として5年以上、②年齢48歳以上、③勤続25年以上、④経験30年以上、⑤本給8000円以上である。いずれにしても当該職種で30年以上のキャリアを積んだ経験豊かなベテランでなければ、一等工手から職員籍である技補への昇格——転籍は認めないとする方針を内規は打ち出していたのである。内規にしたがえば、この厳しい条件にかなう者こそ技補、したがって職長に相応しいということになる。ともあれ、この5点にわたる内規のうち、②と③——勤続基準と年齢基準を示したのが、図表右上の四角形部分である。資格規定（内規基準）という点からみた場合、先の四角形部分に入る者が技補基準に適合した職長であるということになる。これらの点を念頭におき、図表をみると、以下の点がわかる。

第1に、職長の大半が中途採用者——経験工によって占められていること。1950年代初頭、養成工出身者をはじめとして標準労働者が職長に占める比率は低く、3割弱であった。ただ、標準労働者層と中途採用者——経験工の職長昇進率（職長輩出率）の違いをみるためには、採用区分別・年齢別・勤続年数別の現業従業員のデータが必要であるが、そのような資料は入手でき

なかった。このため、両者の間で職長輩出率にどのような違いがあるのか、またその傾向に変化が生じているのかといった点については不明である。戦時中から1950年前後にかけて全従業員中に占める中途採用者——経験工の占める比率を考えれば、標準労働者層の方が職長に任命される確率は高かったということは間違いない。しかし、ここでより注目すべき点は、多様な採用ルートに規定され、経験工でも、その技量によって職長に任命されていたこと、しかもかれらが絶対数では職長の圧倒的部分を占めていたことであろう。

第2に、上の点とも関連するが、50歳以降、とりわけ52歳以降の年齢層においては、勤続年数の分布が拡散し、他方、45歳以下の層では、勤続年数の分散は縮小傾向にある。このように、これら2つの年齢層において勤続年数の分散は対照的な傾向を示している。例えば、52歳の職長でみれば、その勤続年数は11年から37年と分散は大きい、40歳層では14年から22年と分散は前者に比べて3分の1以下である⁸³⁾。もちろん、年齢が勤続年数の分散に大きな影響を与えるから、50歳以上と44歳以下の層で勤続年数の分散傾向が異なるのは当然のことではあるが、対照的な分散傾向の背後に経験工の採用にあたって、より若い層へとシフトしていたという事情を読み取ることはできよう。

第3に、年齢×勤続のプロットは、明確な傾向を示しているとはいえないが、それでも傾向としては勤続20年以上、年齢45～52歳層が職長の中心部分を構成している、ということはいえよう。職区管理者という位置づけではあっても、職長は部下従業員の作業、労務管理に責任を負う以上、このような層がその職に就くのは当然であり、自然であるかもしれない。この点に関して、ここで上の第2点と合わせて留意すべきことは、次にある。50歳以上層に特にあてはまることであるが、かれらの大半が中途採用者——経験工出身者であり、かつその勤続分布も分散化していた。その意味で、かれらは石川島重工にとどまらない多様な職業経験を持ち、いわゆる子飼いの労働者とは異なっ

83) 先に本文で述べたように、勤続4年の者は省く。

た職業的世界観を持っていた可能性がある。しかし、このような職長達が先に検討したように、5年以内に順次退職し、それを受けて標準労働者により近い者が職長の中心となる。職業経験、それに規定された職業的世界観という点からみて、職長制度に大きな変化が制度導入後間もなく起きることが予測されるとともに、それは勤労政策上制度の充実化を図る格好の契機を与えるものであった。この意味で、後に取り上げるように、次世代の職長——職長候補者の選抜、訓練が重要にならざるを得ない。

第4に、資格基準——技補内規基準という点からみた職長について。先に述べたように、図表右上四角形部分は、技補内規基準に合致する者を示す。ここには技術員資格の者も含まれるが、図表を一見してわかるように、50年資格制度が想定する技補基準に合致する者は少ない。とりわけ、標準労働者で技補内規基準に合致する者はわずかである。言葉を換えていえば、資格制度、とりわけ内規基準が要求する資格適格者は、職長層においては、全く機能していなかった、といえよう。職長への昇進に際して、標準労働者層においても、技補の内規基準に合致することは難しかったに違いない。とりわけ、48歳以上という年齢要件は、これにそう限り、従来の慣習に囚われず、ライン管理者としての職責を果たす若い有能な管理者という目指すべき職長像とは背馳せざるを得ない。標準労働者においてこのようであれば、作業員の大半を占めた中途採用者——経験工からの職長昇進に際して、内規基準に合致することは至難のことであろう。上田（2007）でみたように、資格制度は職位の補完的役割を果たすものであったから、職長への昇進選考に際しては、資質が問われ、次いで昇進という事実を前提として、技補の資格が与えられたといっていよい。図表の技補内規基準線が示しているのは、このような資格運営の実態である。

資格という点とも関連するが、職長の属性に関わって、図表-23に工場別・資格別・前職別の内訳を示す。この図表から前掲図表-22とは異なった職長像が得られる。まず、資格別構成という点から職長を捉えてみよう。図表によれば、技補が圧倒的多数を占め、次に技術員がくる。技補60名に技術員18

図表-23 工場別資格別前職別にみた職長

工場		第1工場			第2工場			第3工場			計
前職		係員 班長 なし			係員 班長 なし			係員 班長 なし			
資格	雇				1						1
	主事補							1			1
	技術員	7	1		4	2		4			18
	技術員補	4	8	10	7	10	8	4	9		60
	一等工手	1			4						5
	二等工手				1						1

出所：勤労部「職分制度一覧表」、同「職長銓衡表」より作成。

名を加えれば、86名中78名、率にして9割以上が両資格者によって占められている。50年資格制度における規程からすれば、このことは当然であろう。したがって、問うべきことは、両資格者によって職長の大半が占められているという、予測できる事実ではなく、両者の間にどのような関係が認められるかである。資格制度が想定するように、技補と技術員との間には、年齢の違いが顕著に認められるのであろうか。資格要件上、技術員の年齢構成は技補のそれと比べて当然高年齢層に偏っていなければならない。そこで、両者の年齢分布をみると、技術員資格者においては33歳から56歳、他方、技補資格者は37歳から56歳となっており、前者の方が若年層に向かって年齢分布がやや広がっている。これは、先に取り上げた学卒職長とも思われる33歳の者が含まれているためであり、この者を除くと技術員と技補の年齢分布は両者とも等しく37歳～56歳となる。また、両者の年齢構成も、ほぼ同様の傾向を示している。45～49歳が技術員で42%、技補で39%、50歳以上で両者とも等しく33%、他方、44歳以下でみれば、40～44歳で技術員15%、技補11%、35～39歳で技術員10%、技補11%となっている。両者とも45歳以上の者が7割以上を占めるとともに、各年齢層の分布もほぼ同様の傾向を示している。このことは、技補から技術員への昇格が技補経験年数に規定されるとはいえ、これまでみたように、中途採用者——経験工が多数を占めるという雇用状況を反映して、昇格に際して、勤続年数よりも経験年数がより重視されたことがここに反映しているといつてよいだろう。多様な採用ルートは多様な職業

経験を持つ者の雇用をもたらし、それが職長昇進さらに昇格においても、色濃く反映されているといつてよい。

前掲図表-23から資格に関わつて読み取れるいま1つの特徴的な点は、制度が想定しない資格者が職長に任命されていることである。一等工手5名、二等工手1名、雇員1名、主事補1名の合計8名がこれに該当する。工場別にみれば、第1工場1名、第2工場6名、第3工場1名であり、かれらの大半が第2工場に所属している。ここでは一等工手ならびに二等工手で職長になった者が重要である。勤続年数との関係で有能な経験者を技補に任命できず、それがために一等工手であるにも関わらず職長にしたということはわかりやすい理由であるが、当該の5名の属性をみれば、必ずしもそうとはいえない。36歳で勤続13年の者を除けば、残りの者は50歳前後、勤続も17年2名と26年2名となっているからである。むしろ、資格としては異例といつてよいと思われるが、二等工手で職長になった者の属性をみれば、年齢40歳、勤続4年⁸⁴⁾となつており、こちらの方が先の理由によつて説明がつくと思われる。いずれにしても、これらの想定外の資格者が職長に任命された理由を年齢と勤続年数から一義的に読み取ることは難しい。資料からは読み取れない理由があつたのかもしれないが、ここでは86名中8名、率にすれば9%であるものの、資格運営という点からみれば、変則的な者が職長に任命されていたこと、換言すれば、職長制度はそれだけ多様な人材によつて担われていたということを確認しておこう。

最後に、職長の前職と資格との関連についてみておこう。制度改革に際して、職長任命は旧班長からの横滑り、職出係員から職長職へ、さらに表記としては前職なしとなるが、職位として公式には規定されていないものの組長クラスからの昇進者、という3つのルートを経ておこなわれた。前述したように、職長の前職は「職長制度一覧表」と「職長銓衡表」に記載された氏名を比べることによつて求められるが、われわれが入手した「職長銓衡表」が

84) ただし、かれの勤続年数の欄には、(9)と注書してある。

「職分制度一覧表」に載っている職長任命に際しての唯一の選考であったのかは資料的に確かめられないし、また、「職長銓衡表」それ自体に遺漏がないとはいえない。この点に留意すれば、両者から前職なしとした者についても、旧班長や係員であった可能性がある。したがって、職長の前職については、傾向をみるにとどまる。以上の点を念頭におき、前掲図表-23をみよう。

図表から職長86名の前職をみれば、係員出身者は23名、班長出身者は22名、前職なし、すなわち昇進者は41名となり、前職なし者が半数近く(48%)を占めている。これを工場別にみれば、第1工場31名の職長中11名が前職なし、同じく第2工場37名中16名、第3工場18名中14名が前職なしであった。先に述べたように、前職なし者のすべてが組長クラスからの昇進者であったのかどうかは資料的に確かめられないし、また「職分制度一覧表」自体、恐らく第2回目の職長選考を反映したものであるから、第1回目の姿を正確に示すものではない。しかし、職長の半数に迫る者が前職なし——昇進者であったということは、制度改革の特徴を端的に示すものである。先にみたように、職長制度の導入は職区管理者という考え方を工場勤労が打ち出すことによって、制度改革をめぐる議論から実施案の作成へと一歩踏み出すことができたが、それをさらに進めて、現業労働者によるそれに対する支持へと転化させるものが、このような昇進管理の実態に他ならない。

以上において、「職分制度一覧表」に記載された職長の属性を取り上げることで、制度実施間もない時期のかれらの特徴を検討してきた⁸⁵⁾。そこから

85) 本文で取り上げた点に加えて、「職分制度一覧表」と「職長銓衡表」を照合することで、50年代(1)組織においてあらたに職長に昇進した者がわかる。それによれば、同組織であらたに職長になった者は24名であった。この24名のうち1名は第1工場であるが、残りの23名は第2工場である。したがって、第2工場の37名中23名、62%が新任者であったことになる。極めて高い新任率といえよう。これら23名のうち、前職なしが12名と過半を占め、係員出身者が4名、班長出身者が7名であった。この点を本文で扱わなかった理由は、この照合結果にみられるように、これをどのように解釈すればよいかという問題が含まれているからである。すなわち、「職分制度一覧表」が示すのは、先に述べたように、第1回職長選抜ではなく、第2回目のそれであったと思われるから、昇進に際して前職なしは問題ないが、前職が係員ならびに班長出身者をどのように考えればよいのかという問題が残る。かれら11名は、第1回職長選抜から第2回選抜にかけての期間、

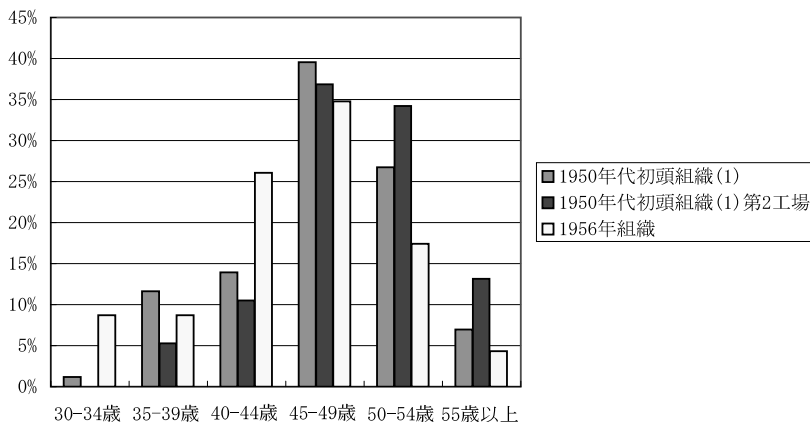
は、基幹工を中心とする勤続年数の長い、いわば職場の中心的人物という像からはほど遠い、多様な職長像が得られた。同時に、年齢構成という点に着目すれば、制度実施後5年以内に3分の1の職長が入れ替わるという過渡的性格を持つものであった。この点をふまえ、最後に、勤労政策という観点からみた職長制度の充実、強化という点について取り上げることにしよう。フォアマン制度が注目されたのは、わが国の管理制度が抱える曖昧性を払拭し、管理体制を強化しなければ、企業の建て直し——日本資本主義の再建は覚束ないという経営サイドの切迫した認識によるが、これを現場監督者の選考という具体的な政策過程においてみれば、作業管理にせよ、労務管理にせよ、監督機能の強化を図るためには、何よりも職長——フォアマンの能力基準による選考体制の確立に結びつかなければならない。このことを間接的に示す指標が、監督者の若返りであろう。石川島重工に即してみれば、5年の間に退職が予定される職長の補充——交代に際して、あらたに任命される者の多くが40代前半を中心とした特昇組であるということが、上の政策が実施されたことを間接的に示す指標となろう。もっとも、先にふれたように、制度改革当初の職長の姿、とりわけかれらの属性を示す資料は「職分制度一覧表」以外にほとんど残されていない。ただ、東大社研編（1972）が1956年当時の造船工場における職長の年齢別構成を示しているので、1工場ではあるが、1951、52年当時のそれ、すなわち50年代（1）組織と比較することができる。

そこで、図表-24に、50年代（1）組織、同組織から第2工場のそれを取り出したもの、東大社研編（1972）の3者の職長の年齢別構成を示そう⁸⁶⁾。まず、50年代（1）組織とその第2工場分をみると、後者の年齢構成が高い。この点をふまえ、56年組織と比べると、50年代（1）組織よりも、前者の年

それが例え短期間ではあったにせよ、管理職の地位が与えられなかったということになるのか、この点について資料的に確認ができない。「職分制度一覧表」の作成時期と同じく、職長昇進率については、資料によれば、第2工場でのそれが極めて高くなっていることがわかるということにとどめざるをえない。

86) 東大社研編（1972）には、第2工場のボイラー工場等の職長は含まれていない。したがって、第2工場全体の職長数ではない。

図表-24 年齢階層別職長構成比



出所：勤労部「職分制度一覧表」、東大社研編(1972：573)より作成。

年齢構成が若いことがわかる。45歳以上の者は50年代(1)組織において74%を占めるが、56年組織においては57%でしかない。50年代(1)組織と比べて、56年組織においては40-44歳層を中心として職長の若年化が進んでいるということが出来る。このことが、56年以降も着実に進んだのか、また他工場においても同様のことがいえるのかどうかは資料的に確かめられないが、第2工場を中心としてみる限り、職長の退職——補充に合わせて、その若年化が着実に図られたことがわかる。

そうであれば、若いかれらに対して、高齢者であるがゆえに職場のリーダーであり、かれらの部下従業員の管理を任ずことができるという想定は成り立たなくなる。職長候補者、また職長になった者に対して、部下の統率をはじめとする教育訓練が重要性を増すことになる要因をここに認めることができる。同時に、後にもみるように、1957年は職長制度の歴史的展開という点において画期となった年であるが、このことは、上にみた51、52年から56年にかけての職長の世代的変化を背景としてこそおこない得たということもできる。そこで、次に、職長制度の実施をめぐる最後の点として、制度導入後の政策展開について、簡単ではあるがフォローすることにしよう。

3 職長制度の展開

職長制度の導入後、制度の整備、充実を図る一連の政策が実施された。職長に対してその職責を教える職長教育、1957年の職長見習制度ならびに職長職務権限規程の改定、1960年の職長課長制度がそれである。これらの政策のなかで社会的に最も注目を浴びたのは、合併の少し前に実施された職長課長制度である。「青空の見える労務管理」という言葉に象徴される現場監督者に課長職への昇進の途を開くこの政策は、鉄鋼業での試みが注目されるが⁸⁷⁾、石川島重工ではそれよりも早く実施され、フォアマン制度＝職長制度がそうであったように、わが国で最初のケースであると思われる。しかし、石川島重工における職長制度の展開という点に留意すれば、職長課長制度は先の一連の政策の帰結でしかなく、それに至る過程、とりわけ職長制度の整備、充実の推進を担った政策がより重要である。この点から職長制度をめぐる一連の政策をみれば、何よりも注目すべきは職長教育とそれを継ぐ形で展開した職長見習制度であろう。職長教育の結果、職長制度がより安定、充実したものとなれば、当然、次の課題は有能な後継者の確保、育成をいかにスムーズにおこなうかに向かうこととなる。同時に、職長制度の実施に際して簡単な形で規定された職長職務権限規程もその後の制度の整備・充実を前提として、それを反映したものへと改定される必要が生ずる。こうして、職長制度が導入されて6年経過した1957年に職長見習制度の導入と職長職務権限規程の改定がおこなわれたのも偶然のことではなく、制度的展開を反映したものであったことがわかる。この点を念頭において、職長制度の導入——現場管理制度の改革をめぐる最後の問題として、職長教育と職長見習制度に焦点を合わせ、職長職務権限規程の改定ならびに職長課長制度の制定を補足的に取り上げることで、職長制度の展開過程を検討しよう⁸⁸⁾。

87) 鉄鋼業での導入については、さしあたり折井（1973）を参照されたい。

88) 職長訓練をはじめとする一連の政策に関する資料は、これまで職長制度をめぐる検討プロセスに関して用いてきた勤労部の資料にはほとんど含まれていない。唯一の例外ともいえるのは、第3勤労課が編集した「職長教育教材」（勤労部ファイル『職長制度実施関係 ③』に所収）である。この「職長教育教材」は後に本

3.1 職長教育

職長教育と職長見習制度は、対象、目的ならびに訓練内容が異なり、教育・訓練制度としては別系統のものである。しかし、後にみるように職長制度の導入を受けて1951年11月にはじまる職長教育は、1957年の職長見習制度へと再編成されたと考えることができる。そこで、まず、この両者の訓練体系ならびに関係を簡単ではあるが図表-25に、職長に関わる訓練制度の端緒として位置づけることができる職長教育の内容を図表-26に示そう。図表-26(「歴史的資料」)は、職長教育が①職務知識教育、②技能訓練、③T.W.Iと

図表-25 訓練精度の展開

訓練主体	職長教育	職長見習制度(1)	職長見習制度(2)
勤労部門 所属長 所属長+勤労部門 勤労部門	職務知識教育 技能訓練 T.W.I	基礎訓練課程 職場実地指導	基礎訓練講座 職場実地指導 職場適用指導

出所：勤労部「IHIの職長制度及び職長訓練の歴史的資料」より作成。

文で取り上げるように、第3勤労課によって実施された職長教育において使用された教材を中心として編まれた勤労部長宛の報告書であり、最も初期の職長教育の姿を示すものである。この資料の他には、われわれが入手した勤労部ファイル——勤労部資料に職長教育をはじめとする一連の政策に関する資料はまとまった形として含まれていない。ただ、幸いなことに、後年のことではあるが、勤労部が職長訓練のトレーナーを主たる対象として作成した資料集「歴史的資料」が残されている。この資料は、勤労部が作成した資料集の一部をなすものと思われ、われわれが入手したのは、職長制度に関する当該部分で、「IHIの職長制度及び職長訓練の歴史的資料」とタイトルされ、この資料集の目的が次のように述べられている。「S26に職長制度がスタートして既に33年、S32年に職長見習制度がスタートして既に27年の歴史が経過した。／現在その当時の歴史的資料が散逸したり、制度発足時の精神が伝承されず断絶しているきらいがある。そこで、本マニュアルでは、当時の資料をコメント抜きで原文のまま掲載し、新たに職長訓練を担当する者にとって『温故知新』の教材としたい」。このように、この資料集は、職長の訓練トレーナーを主たる対象とし、1984年頃作成されたものである。なお、同資料は、①金井(1962)をそのまま掲載した資料Ⅰ、②この論文に対する編集者の要約およびコメントである資料Ⅱ、③この要約メモおよび1961年当時の関係者の問題意識を述べ「職長レベルアップの具体策」とタイトルされた資料Ⅲ、④企業合併後、旧播磨で実施された職長制度の導入に関連して出された1961年の通知文「現場管理組織の変更について」(資料Ⅳ)、⑤1963年時点で職長制度の改善策を記した「職長見習制度の改善について(教育課)」(資料Ⅴ)といった5つの資料から構成されている。

図表-26 初期の職長教育

I 新職長制度実施にともなう職長訓練の狙い(昭和26年)

- (1) 職区の設定および職長職務権限制定による現場管理者の強化は、「組織」を動かす「人」によって達成されるものである
- (2) 新設の職長に任せられた職長自身についてみれば、職長の地位や具体的役割について十分理解出来なかった
- (3) 此の解決策は、
 - イ 職長自身の自覚を促すこと——職人的監督者からの脱皮
 - ロ 将来、職長になりうべき班長を含めた監督者層をレベル・アップすること

II 監督者訓練の実施状況

- (1) 職務知識教育(昭和26年11月～昭和28年11月)
 - a. 当初の教育内容
 - b. 職長会設置による職務知識教育への切換
 - イ 職長会の目的
 - ロ 構成
 - ハ 運営と活動
- (2) 技能訓練
 - a. 技能訓練の意図——従来の職長のもつ機能の欠陥の反省
 - イ 現場での技術上の諸現象を合理的・科学的に判断し、処理する能力の向上
 - ロ 部下の技術上の訓練指導をなしうるにいたる専門的知識の向上
 - ハ 新生産技術を理解し、遂行しうる素養の涵養
 - b. 技能訓練の内容

分野	内容
1 機械	(イ) 工作機械の性能 (ロ) 現場における機械の保守
2 工具	(イ) 工具材料の選択 (ロ) 工具設計
3 材料	(イ) 金属の被削性 (ロ) 切削油と注油法
4 測定	(イ) 現場における測定法 (ロ) 仕上面程度
5 工作法	(イ) 切削条件の選定 (ロ) 倣削り (ハ) 治具と取付具 (ニ) 新しい工作法
6 品質管理	

- (3) その他の技能訓練

T.W.I - J.R	26年8月
T.W.I - J.I	27年7月
T.W.I - J.M	29年10月
FST	31年2月

III 監督者訓練の効果と反省点

- (1) 効果
- (2) 効果高度化指向のための問題点
 - a. 現場での適用訓練あるいは follow-up が期待どおり行われぬ
 - b. 原理・原則が認識されても、認識にとどまり技能化が容易でない
 - c. 訓練への期待と認識にかかわらず、管理者みずから積極的に訓練を推進するにはいたらぬ

いう3つの教育・訓練を柱としておこなわれたとしているが、T.W.I. とりわけ T.W.I.-JR（人の扱い方）は職長制度が導入される直前の1951年8月から開始されており、同制度の導入を受けておこなわれたものとはいい難いので、ここでの検討からはずしてよいだろう。したがって、職長教育は勤労部門が担当する職務知識教育、所属長——工場課長が担当する技能訓練という2つの教育——訓練体系を持つものとして開始されたことになる。これに対して、職長見習制度は1957年に勤労部門が担当する基礎訓練課程と所属長が担当する職場実地指導の2つの教育・訓練体系を持つものとしておこなわれた。その後、1963年に後述する理由によって基礎訓練講座（勤労部門担当）、職場実地指導（所属長担当）、職場適用指導（所属長が責任者となり勤労部門が協力）という3つの教育・訓練体系から構成されるものへと再編成されている。このように、職長訓練は1951年11月から1957年にかけて端緒期の職長訓練制度として展開し、1957年にその成果を引き継ぐ形で職長見習制度が実施された。同制度は1963年に教育・訓練内容の見直しがなされ、その後も制度的再編はおこなわれているものの、継続的に実施されている⁸⁹⁾。

以上の点をふまえれば、ここで職長教育と職長見習制度に関して検討すべきことは、①初期の職長訓練の内容と性格、②それがどのような経緯で職長見習制度へと展開したのか、③職長見習制度の教育・訓練体系の特徴、④1963年の再編成の理由とあらたな教育・訓練体系の内容、⑤職長に関わる教育・訓練制度である職長教育と職長見習制度が抱えていた課題といった点である。ただ、1963年におこなわれた職長見習制度の再編成は、1950年代を主たる対象とするわれわれの関心を超えるので、ごく簡単に言及するにとどめよう。以下、上にあげた諸点に留意し、職長教育から職長見習制度へとという形で展開した教育・訓練制度について、順次、検討しよう。前掲図表-26は職長教育について、①職長制度実施にともなう職長訓練の狙い、②訓練の実

89) なお、詳細は不明であるが、職長見習制度が導入された後も職長教育は継続しておこなわれている。この点については、前掲図表-3 および坂本（1964：162）を参照。

施状況、③訓練の効果と反省点の3点に分け、②の点、すなわち教育・訓練内容については、(a) 勤労部が担当する職務知識教育が1951年11月から53年11月に至る2カ年にわたっておこなわれたこと、(b) この過程で訓練主体が勤労部門から職長会へと切り換えられたこと、他方、(c) 職場での訓練については技能訓練という形式で実施された、としている。図表-26が職長訓練に関して「歴史的資料」が示すすべてなので、これ以上のことは詳らかではないが、それでも技能訓練と職務知識教育をめぐって以下の論点を導き出すことができる。

まず、技能訓練をめぐって。図表から技能訓練は、「従来の職長のもつ機能の欠陥の反省」に立って、言葉を換えていえば、1950年に実施された生産管理方式の改革——再編成を受けて、その意図を十分に理解し、効率的な生産活動を可能とするあらたな管理者に要求される知識を身につけさせようとするものであった。「技術上の諸現象を合理的、科学的に判断し、処理する能力」も、「専門的知識の向上」も、さらに「新生産技術を理解し、遂行しうる素養の涵養」は、このことに関連する。このように、技能訓練が意図するところは極めて鮮明であるが、他面、これを実践へと移すにあたっての教育・訓練内容についてみれば、2つの問題があったことがわかる。その1つは、図表で示されている技能訓練の内容は機械加工、とりわけ旋盤作業のそれ、したがって第1工場の工作部門を主たる対象とするものであったこと。図表の技能教育内容が、それぞれ作業内容を著しく異にする第1～第3工場の職長にとって必要な素養であったのかは疑問なしとし得ない。この技能訓練が第1～第3工場の職長全員に対しておこなわれたのか、それとも第1工場の事例を代表例として掲げたのかは、「歴史的資料」から判断できない。ただ、図表に示されている限りでは、技能訓練の内容に偏りがあったことは否めない事実であるとともに、この技能訓練が先にみた訓練目的を十分に果たし得るものでなかったことは明らかであろう。その2つとして、この技能教育は、後に取り上げるように、職長見習制度において強調される所属長が担当する教育——職場実地指導がその字義通り職場での日々の実地を通した

ものであるとは異なり、講習会での訓練という性格を持ったものであったこと。図表-26に示した機械から品質に至る6分野にわたっておこなわれた技能訓練の内容をみれば、講座形式で機械の性能、保守にはじまり、製品の加工——切削に際しての注意、製品の品質管理に至る生産活動において注意すべき点を教えるという形式でおこなわれていたことがわかる。

次いで、職務知識教育について。先に図表-25でみたように職務知識教育は、その対象を職長から職長見習へと変更しながら、基礎訓練課程(1957～63年)、基礎訓練講座(1963年以降)へと展開していくが、それ自身については実施期間は別として、「歴史的資料」(図表-26)は何も語っていない。同資料からわかることは、職長教育の最も初期の段階——1951年11月当時には勤労部門の手によって職務知識教育がおこなわれたものの、職長会の設立後、教育担当を委ねたということだけである。職長会に関する資料を入手できなかったため、職長制度の導入にともないかれらの親睦を促進するために設立された組織であること以外、その性格、活動について詳細は不明である。元勤労担当者とのインタビューによれば、同会は毎年1回総会を開催し、その後開かれる懇親会に土光社長は必ず出席し、職長一人ひとりと杯を交わしていたとのことである⁹⁰⁾。また労使関係対策についても勤労部門と意見交換をおこなっていたとされる。これらのことは、土光社長をはじめとして経営が職長の担う役割、現場監督者としての部下従業員の掌握に大きな期待をかけていたことを間接的に物語っているが、職長会が職長教育の一環として職務知識教育を担当する機関として適切であったのか、またそれだけの機能を備えるものであったのかを示すものではない。そこで、なぜ、勤労部門は職長会に職長教育の一環としての職務知識教育を委ねたのか、またそれが可能であったのか、という問題を考えなければならない。この点を示す資料は存在しないので、間接的ではあるが、職務知識教育の内容をみることで、検討してみよう。幸い、最も初期の段階でおこなわれた職長教育の報告書が資料

90) この点については、「清水俊郎氏インタビュー記録」による。

として残されている。それを図表-27に示す。図表に示したように、この職長教育は、第3工場で開催された第1回のそれであり、開催時期から考えて他工場のそれに先駆けておこなわれたと推測できる⁹¹⁾。

第3工場における第1回職長教育は、「新職長発令に伴い勤労関係の職務権限を明確に指示し、就業規則其他規程を徹底し、その任務遂行を完からしめ以て生産性向上に寄与せしむ」ことを目的として、1951年11月25日から27日にかけて、同工場の職長18名を2班に分け、1日2時間、計6時間のコースとしておこなわれた。教育内容は、図表に示したように、職長に対して職務権限を周知徹底させることに向けられている。具体的には、就業規則をはじめとする各種規程の確認、それにもとづく部下従業員の入退場手続、休職をはじめとする各種の手続といった労務管理面で職長が日常的に処理しなければならない事務取扱事項ならびに安全衛生面での注意事項であった。現場管理制度の大改革という事態を受けて、まずは職長に対して、かれらが日常的小おこなわなければならない、あるいは直面する問題処理の仕方を講習という集合教育の形式でおこなったのである。ただ、スケジュール欄に示されているように、第1回の職長訓練は全体で6時間という短時間であり、上記の点をすべての職長に、とりわけはじめて現場監督者の地位に任命された者に対して教育するのは、難しいかもしれない。いずれにしても、この職長教育で扱われた内容は、部下従業員の日常の管理をいかに規程に即して処理するかという、現場監督者に要求される最低限のことを確認するとともに、職長間での取り扱い基準に差異がでないようにするという意味も込められてい

91) 他工場での職長教育の実施状況についてはわからないが、第3工場での第1回職長教育が1951年11月に開催されたということから考えて、本文で記したように捉えた。他工場でも第1回職長教育がほぼ同時期におこなわれた可能性は否定できないが、その場合には第3工場での開催はそれらと同じくして実施されたと考えるのが合理的であろう。いずれにしても、第3工場での第1回職長教育は最も初期の形態を示すものであることは間違いない。なお、第3工場での第1回職長教育に関する資料は、第3勤労課が勤労部長宛に作成したものである(第3勤労課「職長教育教材」)。この資料集が勤労部ファイルに綴じられていたのは、他工場に先駆けておこなわれたというモデルケースの意味があったためであると考えられるが妥当であろう。

たと考えてよいだろう。少なくとも、職長能力の伸張という点に重点をおいたものでないことは、教育内容から確認できよう。同時に、職長制度導入——職長全員があらたに任命された者であったことからすれば、このような内容が教育されることは当然であったといえよう。

第3工場の第1回職長教育が、他工場でも同一内容、同一形式でおこなわれたのかということについては資料的に確認し得ない。ただ、この点とも関連するが、職長教育で特徴的なことは、第3工場での第1回職長教育が工場勤労によって開催されたこと、さらに前述したように正確な時期は不明であるが職長会が職長教育の担当となったことにみられるように、勤労部教育課がその担当所管とはならなかったということである。50年資格制度において、職長は資格上技補以上であり、職員籍となった。したがって、職長の管理は勤労部労務課ではなく、同部人事課であり、またかれらの教育は1951年6月に設置された教育課の職掌である⁹²⁾。制度上、勤労部労務課（本社部門）は、職長教育をはじめとして、かれらに関わる問題については間接的な役割を果たすものでしかない。しかし、第1回職長教育は第3勤労課が担当しており、教育課ではない⁹³⁾。教育課は発足間もなくであり、職長教育を全面的に担う力量が備わっていたかは疑わしく、またその教育を全社的に統一した形式でおこなうにあたって必要となる教育トレーナーの育成にまで手が回らなかったと思われる。同時に、職場の状況、職長個人に関する情報をより正しく把握しているのは、本社部門である教育課であるよりも工場勤労であることは明らかである。そうであれば、工場勤労に職長教育を任せるのが合理的である。同時に、教育内容という点からみれば、先にみたように各種規程の内容をふまえた上での日常問題の処理が中心であったから、職場の問題に詳しい、

92) このことは、教育課が職長教育実施の責任主体となるということの意味するだけであって、実際の教育に際しては、職場を知悉している工場勤労が大きな役割を果たすことになるのは当然であろう。

93) このことは第1回職長教育の実施報告書が第3勤労課長名で勤労部長宛にだされていることから明らかである（図表-27に主要部を示したこの職長教育報告書は第3勤労課「職長教育教材」に綴じられている）。

いわば古参といえる旧班長出身の職長に、あらたに監督職に任命された者に対する教育を任せたとしても、教育上それほど大きな問題は生じなかったと思われる。以上の点をふまえれば、初期の職長教育、とりわけ職務知識教育系統のそれが、本来の担当部署である勤労部教育課ではなく、工場勤労によって実施され、さらにそれが職長会へと委任された事情はある程度まで理解しえるものとなる。しかし、この教育担当の変更は、制度という点からみれば変則的である。教育体制が整わない段階での一時的性格を多分に持つものであったということができよう。他方、技能教育——技能訓練という点においても、先にみたような形でそれがおこなわれている限り、それを実質的に担当する者があらたにスタッフになった学卒技術者であったとしても、所属長——ラインの負担は軽くはなかったといえよう。このように、職長教育は、担当所管、教育内容という点において、過渡的あるいは教育体制の整備がおこなわれるまでの暫定的性格を色濃く持つものであった。

(うえだ・おさむ／社会学部教授／2008年11月6日受理)