

# 知的熟練論の実証的根拠

小池和男における理論と実証

野村 正實

---

1 問題の所在	11 89年「経験のふかさ」仕事表の出所
2 知的熟練論	12 小池の仕事表と村松の文章
3 知的熟練論の主観性	13 89年仕事表の疑問の解明
4 仕事表	14 小池執筆の技能確認表
5 仕事表の変遷	15 欠勤要員としての新人
6 89年仕事表の疑問点	16 仕事表の基本的性格にかんする小池の主張
7 91年A仕事表の疑問点	17 仕事表の基本的性格にかんする実証的根拠
8 たえず書き替えられる仕事表	
9 小池の実態調査報告書	
10 89年「経験のひろさ」仕事表の出所	18 小池和男における理論と実証

## 1 問題の所在

本稿の課題は、次の点を立証することにある。

小池和男は、知的熟練論のもっとも重要な文書資料として仕事表を提示した。しかし仕事表は、小池によって創作されたものである。また、知的熟練論を裏づけるものとされている小池の調査報告書は、記述に疑問が多いだけでなく、記述が相互に矛盾しており、実証的根拠としての価値を有していない。すなわち、知的熟練論は実証的根拠を持たない理論である。

私が知的熟練論の実証的根拠を検討しようと思ったのは、以下のような経緯からである。

日本の労働研究において、1980年代は小池和男の時代であった。小池は1977年に『職場の労働組合と参加』を公刊して注目を集め、労働研究のフロントランナーとなった。小池はその後、熟練論を軸として議論を展開し、『仕事の経済学』（小池[1991a]）において知的熟練論として集大成した。私は、知的熟練論は専門工を無視した誤った議論であると考え、『仕事の経済学』にたいする批判を公にした（野村[1992]、野村[1993b]第1章に再録）。それに続けて私は、なぜ小池理論が広く受容されたのか、研究史的に検討した論文を発表した（野村[1993a]、野村[1993b]第2章に再録）。私

の批判にたいして、小池は反批判を公表した（小池[1993]）。私は、小池の反批判は反批判になっていないだけでなく、従来の小池説とは違った主張をしていると考え、私の著書[1993b]の第3章として、小池の反批判にたいする再批判を書き下ろした。

この論争の時、小池説批判にかんする限り、私の役割は終わったと考えていた。小池が私の批判を理解できなかったとしても、私の小池説批判によって労働研究の新たな方向が見えてくるならば、私の小池説批判は十分に意味があるだろうと考えた。事実、私が期待したように、その後、小池説の呪縛から解放された実証研究があいついで発表され、小池説は実証的に否定されることになった（野村[2000]）。

こうした実証研究の流れとは別に、最近、小池が実証的な証拠として提出している資料について、根底的な疑問が提起された。

遠藤公嗣（[1999]22-27）は、小池の知的熟練論にとって仕事表が実証的根拠としてもっとも重要なものとなっていることに着目した。小池は89年にはじめて2枚1組の仕事表なるものを公表した。遠藤は、この89年の仕事表と、小池がその後提示した3セットの仕事表を検討し、次のように論じた。

小池が言う「生産労働者」とは直接生産労働者のことである。89年の「深さをしめず仕事表」において、小池は、直接生産労働者が「プログラミングの手直しができる」、「不良への対処ができる」、「修理ができる 機械関係」、「修理ができる 電気関係」という項目で査定されていると主張した。これが正しいとすれば、小池の知的熟練論は実証されたことになる。

ところが、小池はその2年後に再び仕事表に言及したとき、89年の仕事表を大幅に書き替え、「プログラミングの手直しができる」、「不良への対処ができる」、「修理ができる 機械関係」、「修理ができる 電気関係」という項目を消してしまった。それからさらに6年後、仕事表を1枚にし、項目を「ふだんの作業」、「問題への対応」、「変化への対応」とした。そのさい小池は、「問題への対応」、「変化への対応」の中身をまったく説明していない。

以上のような事実をフォローした遠藤は、小池が仕事表の出典をいっさい明らかにしていないこともふまえて、「深さをしめず仕事表」は「小池による創作」（遠藤[1999]25）の疑いが濃いと結論づけた。遠藤は、「プログラミングの手直しができる」、「不良への対処ができる」、「修理ができる 機械関係」、「修理ができる 電気関係」という項目を含んでいるはずのオリジナルの「深さをしめず仕事表」がもし本当に存在するならば、それを早急に公表せよ、と小池に要求している。

遠藤のこの指摘は、私に厳しい反省を迫るものであった。92/93年の論争の時点で、私は、小池の調査報告書やその他の実証にかんする記述をきちんと検討することなく、小池の知的熟練論は理論としては誤っているが、それは実証的資料を誤って解釈しているからであろう、と想っていた。また、誤った理論が調査の視野を制約し、視野の狭い調査が誤った理論を強化している、とも思っていた。小池の調査報告書やその他の実証部分を読んだとき、疑問な部分や誤りであると思われる多くの記述に気づいたが、調査報告書を根本的に疑うことはなかった。実証研究者が資料を創作したり、記述が相互矛盾するような調査報告書を提出するようなことは、あるはずがない、と思い込んでいた。素朴な性善説にとらわれていたのである。

遠藤は小池が仕事表を創作した疑いが濃いと指摘したが、創作したことを立証するに至っていない

い。小池は、オリジナルの仕事表を公表せよという遠藤の要求に沈黙を守っている。小池が沈黙を続ければ続けるほど、疑惑は深まるものの、それによって疑惑が完全に立証されるというわけではない。

私は、遠藤の指摘が正しいかどうか、小池の著作を細部にわたって検討してみようと考えた。まずはじめに、私は小池の仕事表を1枚1枚くわしく検討した。仕事表なるものは、くわしく見れば見るほど不思議な表であった。そこで私はさらにさかのぼって、仕事表の出所となっていると思われる小池の調査報告書を検討した。その結果、仕事表は小池による創作であり、小池の調査報告書は実証的根拠としての価値を有していない、という結論に達した。

## 2 知的熟練論

知的熟練、仕事表という言葉は小池の造語であり、本来ならば「知的熟練」「仕事表」のようにカッコつきで書くべきであるが、あまりにカッコが多くなり読みにくくなってしまったため、カッコをつけないこととする。

小池の知的熟練論は以下のようなものである。知的熟練論は広く知られており、また、本稿でも小池の文章を頻繁に引用するので、小池が知的熟練論を集大成した91年の『仕事の経済学』をもとに簡潔にまとめておこう。

職場には2種の作業がある。「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」である。「ふだんとちがった作業」とは、変化と異常に対応する作業である。変化は5つのかたちで現れる。製品構成の変化、生産量の変化、新製品の出現、生産方法の変化、そして労働者構成の変化である。異常は機械の不調や不良品という形であられる。変化や異常に対応するためには、生産方法や機械の構造をよく知る必要がある。そうした知識は技術者の知識とかなり共通しており、知的熟練と呼ぶにふさわしい。

直接生産労働者が「ふだんの作業」を担当し、技術者などが知的熟練を要する「ふだんとちがった作業」を担当する場合は分離方式である。直接生産労働者が「ふだんとちがった作業」も担当する場合は統合方式である。日本では統合方式が広く普及したため、日本の製造業は高い効率性を示した。

## 3 知的熟練論の主観性

「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」という考えは、一見すると明快に見える。しかしそれは見かけにすぎない。小池は、「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」との区分にかんする客観的な基準を、一度も提示したことがない。小池が重視する変化と異常についても、変化や異常の大きさはピンからキリまでであるが、どのような変化や異常が本当に深い技能を要求するのか、小池は一度も明示していない。深い技能かどうかの判定は、小池の主観にかかっているのである。ところが、小池のその主観も一定していない。小池は『仕事の経済学』の初版で次のように書いた。なお、本論文において引用文に強調点が付されている場合、すべて引用者による強調である。

「一見、熟練などなにも要らないかに見える量産組立職場でも、じっくりと観察してみる。はじめのうちは、まったくのくりかえし作業ばかりで、たんに体のこなしの遅速が効率に影響し、なんの技能もいらぬかみえる。それが「ふだんの作業」である。だが、ほんの2、3時間観察をつ

づけてみる。おどろくほどひんぱんに変化と異常がおきていることがわかる。それらをこなすのが「ふだんとちがった作業」である。」(小池[1991a]65)

この文章について私は、「変化と異常」が「ほんの2, 3時間」に「おどろくほどひんぱんに」おきるならば、それはもはや「変化と異常」とはいえず、それに対応するのは「ふだんの作業」ではないのか(野村[1993b]111)と批判した。すると小池は、『仕事の経済学(第2版)』で、上の引用文に対応する箇所を次のように修正してしまった。

「くりかえし作業ばかりで、一見、なんの技能もいらぬかみえる量産組立職場でも、少なくとも半日観察すると、明らかに2つの作業が認められる。「ふだんの作業usual operations」と「ふだんとちがった作業unusual operations」である。」(小池[1999]12)

変化と異常は、もはや「ほんの2, 3時間」に「おどろくほどひんぱんに」は起きないのである。客観的基準が欠如していることに加え、肝心の小池の主観も一定していないのである。

#### 4 仕事表

小池が知的熟練論を唱えはじめたのは1980年代半ばであった(小池[1985][1986])。この時点で、知的熟練論の実証的基礎は不明であった。その数年後の89年、小池は知的熟練を実証する絶好の資料を披露した。仕事表である。89年の仕事表を皮切りに、小池は全部で9回にわたって仕事表を提示した。そのほかに小池([1994]47)にもう1枚の仕事表があるが、2枚1組であるはずの仕事表のうちなぜか1枚しか提示されていないので、本稿では検討の対象外とする。

9セットの仕事表はすべてどこかしら異なっており、同じものはない。そこで、まずはじめに9セットの仕事表すべてを再掲しよう。<表1>から<表9>がそれである。なお、本稿の表番号は、たとえば<表1>のように<>でくくって示す。<>がない表番号は小池がもともと使っていた表番号である。それぞれの仕事表は発表された年の名前と呼ぶことにする。たとえば89年に発表された仕事表は89年仕事表と呼ぶ。再掲した仕事表には、明らかに誤記誤植と思われる部分が含まれているが、そのまま再掲している。

仕事表の基本的性格について、小池は次のように書いている。

「(査定の 野村)恣意性を少なくするのに現代の職場で用いられている手法が、「仕事表」の作成である。それはさきの(イ)(ロ)と対応し、異常と変化への対応をみる仕事表と、経験の広さをみる仕事表の2枚から成る。みやすい後者から説明すれば、表13・1(<表1> 野村)に示されたように、表側に職場の人名を列挙し、表頭に主な持ち場名を記す。ひとりひとりにつき、それまでに経験した持ち場に印をつける。それも水準を分け、ひとりではいるていどならレベル2、他人にも教えるほどならレベル4などとわけて描く。経験の幅を一目瞭然にあらわす。技能はたえず向上していく可能性があり、それを3ヵ月ごとに改訂して表示する。ときに、職場にはり出す。それは日頃いっしょに働くひとびとの評価に耐えることを意味し、恣意性を少なくしよう。同様に、異常と変化に対応する主な作業名を書きだし、やはり印をつけレベルをわけるのが、深さをしめず仕事表である。表13・2(<表1> 野村)として簡単化した例をしめた。こうした2枚の仕事表が、年々の定期昇給、数年おきに機会のある上位の職級への昇格の、重要な参考資料となる。それは、中長期には仕事や技能と報酬を対応させよう。賃金を短期の、つまり、そのとき、そのと

表 1 89年仕事表

表13・1 ある仕事表：経験のひろさ

氏名	切断専用機	NC旋盤	横フライス盤	円筒研削盤	・・・
安部	4	1	2	4	
伊東			2	4	
鶴飼	4	4	1	3	
江藤	1	4			
緒方		2	2		
・					
・					

注：実際の例をやや簡略化したものである。1は教育をうけたていど、2は一人でできるていど、3は段取りができる、4はひとに教えることができる。

表13・2 ある仕事表その2：経験のふかさ

氏名	プログラミングの手直しができる	不良への対処ができる	修理ができる機械関係	修理ができる電気関係
安部		4	4	3
伊東			4	3
鶴飼	4	3		3
江藤	3	3	3	
緒方		3		
・				
・				

注：4はひとに教えられているていど、3は一人でできる。実際の仕事表を簡略化したものである。

出典 小池[1989]331-32.

表 2 91年A仕事表

表 5-2 仕事表その1 経験の幅

	ふだんの作業			
	持ち場1	持ち場2	持ち場3	持ち場4...
阿部	c	c	b	-
伊藤	c	c	b	a
宇部	b	b	b	a
江藤	a	a	b	a
∴				
∴				

表 5-3 仕事表その2 変化と異常への対応

	ふだんとちがった作業			
	段取り替え1	段取り替え2	異常への対応1	異常への対応2...
阿部	c	-	c	-
伊藤	-	c	b	b
宇部	b	b	b	a
江藤	a	b	b	a
∴				
∴				

(注) a：担当者が欠勤したとき、臨時にこなせる。  
b：1人でこの持ち場をこなせる。  
c：人に教えることができる。

出典 小池[1991a]73-74.

表 3 91年B仕事表

表 - 4 - 1 仕事者A - ふだんの作業

	ふだんの作業					
	Job1	Job2	Job3	Job4	Job5	.....
Mr. A	c	c	c	b	b	
Mr. B	c	b	b	b	a	
Mr. C	b	b	b	a	a	

表 - 4 - 2 仕事者B - ふだんとちがった作業

	異常と変化の処理1 異常と変化の処理2 異常と変化の処理3 .....		
Mr. A	c	c	b
Mr. B	b	b	b
Mr. C	a	a	b

注：「a」欠勤者の仕事を代行できる。  
「b」仕事を1人で完全に行なうことができる。  
「c」仕事の仕方を仲間に教えることができる。

出典 小池[1991b]91.

表4 94年仕事表

TABLE 4 Job Matrix 1: Breadth of Experience

Name	Usual operations			
	Job 1	Job 2	Job 3	Job 4...
Mr A	c	c	b	b
Mr B	c	b	a	b
Mr C	a	a	b	b
.				
.				
.				

Notes

a: Having received instructions on the job  
 b: Able to perform functions alone  
 c: Able to teach fellow workers how to perform functions

TABLE 5 Job Matrix 2: Depth of Experience

Name	Usual operations			
	Problem1	Problem2	Change1	Change2...
Mr A	-	c	c	-
Mr B	c	b	b	c
Mr C	a	a	b	b
.				
.				
.				

Notes

See Table 4.

Source: Koike[1994]56-57.

表5 95年A仕事表

表2-4 仕事表1 経験のはば

名前	ふだんの作業		
	持ち場1	持ち場2	持ち場3...
阿部	c	c	b
伊藤	c	b	a
宇部	a	a	b
...			
...			
...			

注) “a” とは、他の教えることができるレベル。  
 “b” とは、他の助けなしにこなせるレベル。  
 “c” とは、ひととおりの教育をうけたレベルをあらわす。

表2-5 仕事表2 ふかさ

名前	ふだんと違った作業			
	問題処理1	問題処理2	変化への対応1	変化への対応2...
阿部	-	c	c	-
伊藤	c	b	b	b
宇部	a	a	b	b
...				
...				
...				

注) 表2-4と同じ。

出典 小池[1995]66.

表6 95年B仕事表

Table 5-2 Job Matrix 1: Breadth of Experience

	Usual operations			
	Job 1	Job 2	Job 3	Job 4
Abe	c	c	b	-
Ito	c	c	b	a
Ube	b	b	b	a
Eto	a	a	b	a
:				
:				

a. Can fill in when regular operator is absent.  
 b. Can do the job alone.  
 c. Can teach others.

Table 5-3 Job Matrix 2: Dealing with Changes and Problems

	Unusual operations			
	Change1	Change2	Problem1	Problem2
Abe	c	-	c	-
Ito	-	c	b	b
Ube	b	b	b	a
Eto	a	b	b	a
:				
:				

a. Can fill in when regular operator is absent.  
 b. Can do the job alone.  
 c. Can teach others.

Source: Koike[1995]71.

表7 97年A仕事表

表6-1 仕事表

名前	ふだんの作業			問題への対応		変化への対応	
	持場1	持場2	持場3	作業1	作業2	作業1	作業2
阿部	***	***	**	***	***	***	***
伊藤	**	-	*	-	-	*	*
鶴飼	*	**	***	**	*	**	**

注：\*\*\* ひとに教えることができる  
 \*\* ひとりで遂行できる  
 \* ひととおり教えてもらった

出典 小池[1997]98.

表8 97年B仕事表

Table 6-1 Job Chart

Name	Usual operations			Usual operations	
	Job1	Job2	Job3	Problem handling 1	Problem handling 2
A	***	**	**	***	***
B	**	**	***	**	**
C	*	-	*	-	-
D	*	**	***	*	***

Note: \*\*\* able to teach fellow workers how to perform operations  
 \*\* able to perform operations without any help  
 \* having received instructions on the job

Source: Koike[1997]80.

表9 99年仕事表

表4-8 仕事表

名前	「ふだんの作業」				「ふだんと違った作業」			
	職務1	職務2	職務3	職務4	問題1	問題2	変化1	変化2
阿部	c	c	b	b	c	b	c	c
伊藤	c	b	a	b	c	b	a	a
宇部	a	a	b	-	-	-	a	-
江藤	a	a	-	-	-	-	-	-
尾上	a	-	-	-	-	-	-	-
.....								

(注) a : その職務につき、ひととおりの訓練を終了したレベルをしめす。  
 b : その職務をひとりで遂行できるレベルをしめす。  
 c : その職務を人に教えられることをしめす。

出典 小池[1999]106.

きの仕事に対応して払わない方式の根拠は、うえのように説明できるであろう。また、技能の形成がどうしても長期にわたるから、企業内に永くつとめつづけるよう促すしくみ 永くつとめると得になる払い方も了解されよう。年々の定期昇給、いわゆる年功カーブの根拠は、まさにここにある。」

(小池[1989]331-32)

確認しておこう。小池によれば、仕事表は以下の特徴をもっている。

- (1) 仕事表は2枚1組であり、「経験のひろさ」の表と「経験のふかさ」の表からなっている。
- (2) 2枚1組の仕事表は3ヶ月ごとに改訂される。
- (3) 仕事表は毎年の定期昇給と数年おきの昇格の重要な参考資料である。そのため、中長期的に技能と報酬は対応する。

つまり仕事表は、小池の知的熟練論をみごとに実証する資料なのである。変化と異常に対応する

能力は、小池が主観的に判定しているのではなく、会社がきちんとおこなっているのである。また、仕事表が賃金決定と昇格の重要な参考資料であることから、知的熟練論が主張するように、技能と賃金とは基本的に対応するのである。

## 5 仕事表の変遷

仕事表の基本的性格が以上のようなものであることを念頭に置いて、仕事表そのものを見てみよう。まず9セットの仕事表をざっと見ると、すぐ次のようなことに気がつく。表頭の項目を見ると、89年仕事表では経験の広さにNC旋盤、横フライス盤など、具体的な機械名が挙がっている。経験の深さについても「プログラミングの手直しができる」とか「修理ができる 機械関係」とか、具体的に記述されている。ところが91年A仕事表では、経験の広さについては「持ち場1」「持ち場2」のように抽象化されてしまい、経験の深さについても「異常への対応」というように具体性を欠いたものになっている。

小池が提示した仕事表はすべて、会社が実際に作成した仕事表そのものではなく、小池がさまざまに加工したものである。オリジナルな仕事表が存在していると仮定して、そのオリジナルな仕事表とここに引用した9セットの仕事表とはどのような関係にあるのだろうか。小池が入手したはずのオリジナルな仕事表は2枚1組だけであり、89年仕事表がそのオリジナルにもっとも近く、91年A仕事表とそれ以後は89年仕事表が抽象化されていったものである、と考えるのが正しいのだろうか。

この考え方を支持すると思われるのが、仕事表に登場する人物名である。日本語の仕事表に登場する人物名を書き出すと<表10>のようになる。「阿部」「伊藤」はほとんど毎回登場している。さらに同音の「安部」「伊東」を含めれば、「あべ」「いとう」はすべての表に登場している。また、同じ仕事表に「安部」と「阿部」、「伊東」と「伊藤」が並んで登場することはない。遠藤[1999]が随所に指摘しているように、文献引用にさいして、小池は著者名、論文名、発行年の誤記を数多くおこなっている。それを考えると、同じ人物が小池によって別人として記入されてしまった可能性が大きい。「鶴飼」と「宇部」、「緒方」と「尾上」も、あたかも別人のように記入されてしまったが、同じ人物であると思われる。表に登場する人物が同じだとすると、89年仕事表が抽象化されて

表10 仕事表登場人物

	89年	91年A	95年A	97年	99年
安部					
阿部					
伊東					
伊藤					
鶴飼					
宇部					
江藤					
緒方					
尾上					

いったと考えるのが自然である。

おそらく、基本的にはこの推測は正しい。しかし、89年仕事表から91年A仕事表への変化は、たんなる抽象化にとどまるのではない。後にこまかく検討するように、91年A仕事表には91年A仕事表としての独自性がある。したがって正確には、89年仕事表が出発点であり、以後、抽象化がなされていったが、単純な抽象化ではなく、やや個性的な抽象化がなされていった、と見るべきである。

## 6 89年仕事表の疑問点

小池がはじめて提出した仕事表である89年仕事表（〈表1〉）は、「経験のひろさ」仕事表と「経験のふかさ」仕事表の2枚で構成されている。

(1) 89年仕事表の説明においては明記されていないが、「経験のひろさ」仕事表は、「ふだんの作業」の幅を評価しているのである。そのことは、91年A仕事表以後のすべての仕事表において、「ふだんの作業」について1枚、「ふだんとちがった作業」に1枚の仕事表があることから明白である。そうだとすると、小池が提出した仕事表を使っているはずの職場には、「経験のひろさ」仕事表は存在していないはずである。

小池は、89年仕事表をふくめて、仕事表の出典をいっさい明らかにしていない。どのような職場の仕事表であるのかについても、まったく説明していない。しかし89年「経験のひろさ」仕事表には、NC旋盤、横フライス盤のような工作機械の名前が挙がっており、この職場は機械加工の職場であるということがわかる。機械加工とは金属の工作物を切削したり研削したりして、必要な形状に仕上げることである。機械加工職場について、小池は次のように記している。

「1本の加工ラインは10～20台ほどの専用機からなり、機械が自動的に切削加工し、つぎつぎと送っていく。その間にロボットも入ったりする。この5本のラインは、1直では1人であつかう。仕事の内容はまさしく「ふだんとちがった作業」であり、そしてそれのみなのだ。「ふだんの作業」つまりくり返し作業は全く機械が連続して行ってしまう。変化と異常への対処こそ、この生産労働者の主な仕事なのである。」（愛知県[1987]9）

「ふだんの作業」がない職場とは、常識的には変な感じであるが、小池は「ふだんの作業」＝「くり返し作業」と定義しているので、「ふだんの作業」がない職場が存在するのである。そして「仕事の内容はまさしく「ふだんとちがった作業」であり、そしてそれのみ」の職場である機械加工職場の仕事表を小池は提出した。「ふだんの作業」が存在しないこの職場に、なぜ「ふだんの作業」を評価する「経験のひろさ」仕事表が存在するのであろうか？

(2) 存在しないはずの「経験のひろさ」仕事表を眺めてみよう。切断専用機、NC旋盤など機械ごとにそれぞれの作業者が1から4までの4段階で評価されている。説明を読むと、「1は教育をうけたていど」「2は一人でできるていど」「3は段取りができる」「4はひとに教えることができる」となっている。ここで注目すべきは、評価点3として「段取りができる」となっていることである。段取りについて小池は次のように書いている。

「こうした変化に対応する作業とは、治具、工具のとりかえである。段取りがえといわれる」（小池[1991a]66）

つまり「段取り」は「変化に対応する作業」であり、当然の事ながら、「変化に対応する作業」を評価する「経験のふかさ」仕事表に入っていなければならない。その「段取り」がなぜ「経験のひろさ」仕事表に登場しているのであろうか？

(3) 変化と異常に対応する能力を評価する「経験のふかさ」仕事表は、「プログラミングの手直しができる」「不良への対応ができる」「修理ができる 機械関係」「修理ができる 電気関係」となっている。たしかに素晴らしい技能である。しかし疑問がある。それは、「経験のふかさ」仕事表が1枚しかないという点についてである。この職場には、表に明示されている機械だけでも、切断専用機、NC旋盤、横フライス盤、円筒研削盤がある。このそれぞれの機械は構造も機能も異なっている。NC旋盤について機械関係の修理ができたとしても、横フライス盤の機械関係の修理ができるわけではない。「経験のふかさ」仕事表が本当に存在するならば、それぞれの機械ごとに作られているはずである。すなわちこの職場では少なくとも4枚存在しなければならない。なぜ深さをしめず仕事表は1枚なのであろうか？

(4) 「経験のひろさ」仕事表と「経験のふかさ」仕事表では、評価点のつけ方が違っている。「経験のひろさ」仕事表では1から4までの4段階評価となっているが、「経験のふかさ」仕事表では2段階評価となっている。2枚1組の仕事表において、なぜ「経験のひろさ」仕事表と「経験のふかさ」仕事表とでは評価段階が違っているのであろうか？

(5) 89年仕事表は、実際の仕事表とされているものを小池が加工したものである。それについて小池は、「経験のひろさ」仕事表については「実際の例をやや簡略化したものである」と注記している。ところが、「経験のふかさ」仕事表については「実際の仕事表を簡略化したものである」と注記している。「やや簡略化」と「簡略化」とでは、簡略化の程度が違っている。2枚1組のはずの仕事表を提示するとき、なぜ小池は簡略化の程度を違えたのであろうか？

## 7 91年A仕事表の疑問点

89年仕事表は、小池が提示したすべての仕事表の中でもっとも具体性があった。しかしその2年後に提示された91年A仕事表（<表2>）は抽象度の高いものに修正された<sup>(1)</sup>。89年仕事表と91年A仕事表とを比較すると多くの変更点があるが、こまかな点は触れないでおこう。89年仕事表と91年A仕事表との大きな違いは次の点にある。

第1に、89年仕事表の「経験のひろさ」仕事表では切断専用機、NC旋盤など、具体的な機械の名前が登場しており、この職場が機械加工の職場であることを示すものとなっていた。ところが91

---

(1) 1992年に私が小池説を批判したとき、私は仕事表の問題性を看過してしまった。その理由は、私は小池の『仕事の経済学』を批判しようとしたからである。私は『仕事の経済学』の中に引用されている小池の著書や論文をとりあげた。しかし小池は、仕事表をはじめて提出した89年の論文を『仕事の経済学』に引用していなかった。89年論文は、もちろん私も読んでいたが、92年に私が小池説を批判するとき、89年論文についてこまかなことは記憶になかった。したがって、私が意識していた仕事表は、『仕事の経済学』に登場する91年A仕事表（<表2>）だけであった。それはすでに抽象化がおこなわれ、いかなる意味でも実証的な資料としての価値を持っていなかった。そのため私は、仕事表についてまったく触れなかった。そのことが仕事表の問題性を看過する原因となった。

年A仕事表では機械の名前が登場せず、「持ち場1」「持ち場2」というように、職場についての具体性が抹消されている。

第2に、「変化と異常への対応」仕事表も、「修理ができる 機械関係」「修理ができる 電気関係」という具体的なものではなく、「段取り替え」「異常への対応」という抽象的なものになった。

第3に、評価段階が、89年「経験のひろさ」仕事表では1から4までの4段階、「経験のふかさ」仕事表では3と4の2段階であったが、91年A仕事表では、2枚の仕事表ともa b cの3段階になっている。

91年A仕事表でもっとも注目されるのは、「変化と異常への対応」仕事表において「段取り替え」が明記されていることである。89年仕事表では段取りは「ふだんの作業」を評価する「経験のひろさ」仕事表にあった。それが91年A仕事表では「変化と異常への対応」仕事表に移ったのである。

段取り替えがこのように移ったことと、評価段階が4段階から3段階へと縮小したことを考え合わせると、次のような解釈が成立する。小池は89年仕事表を作成する時、段取り替えは変化に対応する作業であることを失念していた。91年A仕事表作成の過程でこのことに気づいた小池は、段取り替えを「経験のひろさ」仕事表から「変化と異常への対応」仕事表へと移した。そして89年の不注意を反省し、「段取り替え1」「段取り替え2」と2度にわたって、段取り替えが「変化と異常への対応」仕事表にあることを強調した。その結果、「変化への対応1」「変化への対応2」「異常への対応1」「異常への対応2」とすれば「変化と異常への対応」仕事表の項目のバランスが良くなるにもかかわらず、「段取り替え」と「異常への対応」という奇異な組み合わせになった。また、89年の「経験のひろさ」仕事表では、4段階評価のうちレベル3が段取りとなっていたが、91年A仕事表では段取りが「変化と異常への対応」仕事表に移ったのでレベル3がなくなり、4段階評価が3段階評価になった。

このような解釈はおそらく基本的には当たっているだろう。ところが子細に見ると、91年A仕事表は89年仕事表にはない独自性をもっていることがわかる。それは3段階評価の評価基準である。

91年A仕事表によれば、レベルbは「1人でこの持ち場をこなせる」、レベルcは「人に教えることができる」ということになっている。問題はレベルaである。レベルaは「担当者が欠勤したとき、臨時にこなせる」というレベルである。「担当者が欠勤したとき、臨時にこなせる」作業者は、通常リリーフマンと呼ばれる。アメリカやヨーロッパではリリーフマンが存在し、その賃金は現場監督者を除いてその職場でもっとも高いのが普通である。日本では、要員をできるだけ少なくするため、現場監督者やその候補者がリリーフマンを兼ねているのが普通である。リリーフマンは、自分の職場にある工程の大半を担当できる技能を持っている。

91年A仕事表に出てくるレベルaは、このような意味でのリリーフマンなのであろうか。もしレベルaが以上のような意味でのリリーフマンとするならば、レベルaはレベルcと区別がつかない。a, b, cを低い技能から高い技能への評価と考えるならば、レベルaは、リリーフマンのレベルではなくて、レベルbよりも低い技能、すなわち「ひとりでこの持ち場をこなせる」ことのできない半人前の技能ということになる。

レベルaが半人前の技能であるということは、小池の別の仕事表からも確認される。91年B仕事表から99年仕事表まで（<表3>から<表9>まで）はすべて評価段階が3段階となっている。そ

の3段階のうち、一人で仕事ができるという段階と、人に仕事を教えることができるという段階は、表現の微妙な食い違いはあるものの、すべての仕事表に共通している。残ったもうひとつの評価段階は、次のようになっている。

- 91年 B 「欠勤者の仕事を代行できる」
- 94年 「Having received instructions on the job」
- 95年 A 「ひととおりの教育を受けたレベル」
- 95年 B 「Can fill in when regular operator is absent」
- 97年 A 「ひととおり教えてもらった」
- 97年 B 「Having received instructions on the job」
- 99年 「ひととおりの訓練を終了したレベル」

これまたほとんどすべて表現が異なっている。しかしそのことは問題にしないでおこう。こまかな表現の違いを無視すれば、欠勤対応をおこなうというレベルか、ひととおりの教育を受けたレベル、のいずれかであり、同じレベルをあらわすものとされている。つまりひととおりの教育を受けたにすぎない半人前の作業者が、欠勤者に代わって仕事を担当するのである。91年 A 仕事表を見ると、事実、1人前の作業者「伊藤」が欠勤すると、半人前の作業者「宇部」か「江藤」が「異常への対応2」に欠勤対応するのである。

段取り替えや異常への対応を半人前の作業者がおこなったら、どのような結果になるであろうか。不良品をつくり続けるか、機械を壊してしまうか、あるいは人身事故のような重大な結果になる可能性がきわめて大きい。

もうひとつの可能性がある。欠勤者がいる時、半人前の作業者を欠勤者の代わりに配置し、しかも半人前の作業者にベテランの作業者をつけてその工程の教育をおこなう、という可能性である。こういう人員配置ならば、半人前の作業者は仕事をおぼえることができ、しかも安全に作業ができる。しかし、こういう人員配置も非現実的である。欠勤者がいるということは、この職場に要員が不足していることを意味している。要員が不足しているときに、もともと1人で担当していた工程に2人を配置するということは、非合理的である。

小池は、何を根拠として、半人前の作業者が欠勤対応をおこなうという91年 A 仕事表、91年 B 仕事表、95年 B 仕事表を提示したのであるか？

## 8 たえず書き替えられる仕事表

小池の提示した仕事表は、1枚1枚どこかしら違っている。つまり小池は、仕事表を提示するたびに書き替えているのである。

『仕事の経済学』の初版(1991年)と第2版(1999年)とを比較してみよう。91年 A 仕事表( < 表 2 > )にあった「経験の幅」「変化と異常への対応」という仕事表の名前は、99年仕事表( < 表 9 > )にはない。表頭の項目も、たとえば「異常への対応」が「問題」と書き替えられたように、すべて書き替えられている。登場人物は、91年 A 仕事表の4人にたいして5人となっている。両方の仕事表に登場している作業者「伊藤」の「ふだんの作業」の評価点を見ると、91年 A 仕事表では「c, c, b, a」であるが、99年仕事表では「c, b, a, b」である。8年の歳月とともに伊

藤の技能も上がり、評価点も上がった、というのではない。伊藤の評価点は、基本的には下がっているのである。

1991年にストックホルムで日本企業にかんするシンポジウムが開かれた。そのペーパーが1994年に論文集として刊行された（Aoki/Dore 1994）。翌95年、その日本語訳が出版された（青木/ドーア[1995]）。94年仕事表（<表4>）はオリジナルの英語版に発表されたものであり、95年A仕事表（<表5>）は、その日本語訳である。しかも、日本語版の訳者あとがきによれば、「本書の翻訳にあたっては、第2、5、8、9、11、13の各章の訳出をそれぞれ著者自身にお願いし」（青木/ドーア[1995]502）と、と記されている。小池論文は第2章であり、小池自身が日本語に訳したのである。

評価点について、94年仕事表ではa、b、cの順に技能が上がっている。ところが95年A仕事表では、a、b、cの順に技能が下がっている。そのため、「ふだんどちがった作業」の評価において、作業者「Mr.A」＝「阿部」は、英語版でも日本語版でも「-、c、c、-」と形式的には同じであるが、評価点の付け方が逆になっているので、「阿部」にたいする評価は一転している。すなわち、英語版では2つの項目で最高点「c」であり、「阿部」は知的熟練の持ち主と評価されている。ところが、日本語版では最低点「c」であり「ひととおりの教育をうけたレベル」にすぎず、「阿部」は半人前になっている。作業者「Mr.B」＝「伊藤」は、「変化への対応2」の項目について、評価点が「c」から「b」へと変更されている。

小池がはじめて提示した仕事表である89年仕事表は、機械名が記されていることから、その職場が機械加工職場であることが分かった。しかし91年A仕事表からは具体性が一切なくなり、実証的価値はゼロになった。仕事表について抽象化を極限まで推し進め、実証的資料としては無意味にしたのであるから、小池は同じ仕事表を毎回提示してもかまわないはずである。しかし小池にとっては、同じ仕事表を掲げるのは許容できないことなのである。提示するたびに書き替える、しかも同じ論文の英語版と日本語版とでも大幅な書き替えをおこなうという小池の姿勢は、論理的にも、倫理的にも、感覚的にも、私の理解力をはるかに超えている。

小池はなぜ仕事表を書き替え続けるのか、という理解不能な疑問は、そのままにしておこう。解明できそうな疑問、すなわち89年仕事表にかんする5つの疑問と、半人前の作業者が欠勤者の代行をする会社が存在するかどうか、という疑問にたち戻ろう。

## 9 小池の実態調査報告書

小池は数多くの実態調査をこなし実証研究者と見なされてきた。彼の熟練論は、そうした実態調査を踏まえた実証性の高いものであると受け取られてきた。しかし小池が注目されはじめた1977年以降の数多い著作の中で、実態調査報告書といえるのは3冊のみである。すなわち、1977年の単著『職場の労働組合と参加』、87年の小池・猪木編『人材形成の国際比較 東南アジアと日本』、同じく87年の愛知県編『知的熟練の形成 愛知県の企業』である。

この3冊のうち『職場の労働組合と参加』は、知的熟練論の実証的基礎を検討するさい、検討対象から外れる。小池自身がつぎのように書いているからである。「小池は「キャリアの横の広がり」という概念を日米比較調査からつくりあげ、日米の技能差も明らかにしたが、そのときはまだ「仕

事の深さ」という概念をつくっていなかった。小池[1977]」（小池・猪木[1987]10）。つまり小池は、知的熟練論にとって、77年の『職場の労働組合と参加』は基本的な欠陥があると言明しているのである。事実、小池は次のようにも書いている。「小池・猪木（1987）とくにその第1章および愛知県（1987）がこの理論（知的熟練論 野村）の基礎である」（小池[1997]15）。したがって知的熟練論の実証的基礎を検討するにさいしては、『人材形成の国際比較』と『知的熟練の形成』のみを検討すればよい。

『人材形成の国際比較』は東南アジアと日本の企業を調査したものである。便宜上、東南アジア調査と呼ぼう。参加者は小池、猪木武徳、ウェンディ・スミス、藤村博之である。

『知的熟練の形成』は、愛知県からの委託で、小池、村松久良光、久本憲夫が1986年度におこなった調査である。便宜上、愛知県調査と呼ぼう。

## 10 89年「経験のひろさ」仕事表の出所

遠藤（[1999]25）が指摘するように、89年仕事表のうち「経験のひろさ」仕事表の出所と思われるものは、愛知県調査の中で村松が作成した表である。〈表11〉がそれである。「経験のひろさ」仕事表（〈表1〉）と比較しよう。

表11 シャフトAライン技能修得状況

表2-1 個々人の技能修得状況<sup>(1)</sup> シャフトAライン職場

人	勤続 (年)	年齢 (歳)	持ち場 <sup>(2)</sup>				検定資格
			切断機 専用機	NC旋盤 A, B	横, キー溝 フライス盤	円筒 研削盤	
B (ラインリーダー)	22	43					旋盤 1 級
C	22	46					
D	19	35					旋盤 1 級
E	17	36					旋盤 2 級

注 (1) この表は、聞きとりの8カ月前に作られた「職能メッシュマップ」にもとづいているが、関連のある持ち場と人だけをとりだして簡略化してある。

(2) 持ち場については、図2-2を参照。

ローマ数字はレベルを表す。Ⅰ：単純な初歩レベル，Ⅱ：普通のレベル，

Ⅲ：高度なレベル（段取加工可），Ⅳ：高いレベルで指導可能（応用加工可）となっている。

(3) 印は聞きとり時の持ち場。

出典 愛知県[1987]32.

村松表と小池表の表頭に次のような機械が並んでいる。

村松表	小池表
切断機専用機	切断専用機
NC旋盤A, B	NC旋盤
横, キー溝フライス盤	フライス盤
円筒研削盤	円筒研削盤

機械名はやや異なってはいるものの、類似性はきわめて高い。

各人の技能レベルを見ると村松の「B」と小池の「安部」、「C」と「伊東」、「D」と「鷓飼」、

「E」と「江藤」は完全に同じである。ところが、村松の表では4人の作業者が登場するが、小池の表では5人である。問題は5人目の「緒方」である。村松の文章を読むと、この職場には、村松の表にはでてこない「Fさん」がいる。「2週間前から見習いとして他の班から来て」（愛知県[1987]30）いるとのことである。小池の仕事表にはこの「Fさん」が「緒方」として登場したのであろう。

村松の表と小池の「経験のひろさ」仕事表とでは1から4までの評価段階の評価基準が違っている。

村松表	小池表
1 単純な初歩レベル	教育をうけたていど
2 普通のレベル	1人でできるていど
3 高度なレベル（段取加工可）	段取りができる
4 高いレベルで指導可能（応用加工可）	ひとに教えることができる

小池が仕事表を書き替えてやまないことを考えると、この程度の違いは、大きな相違点とはいえないであろう。それよりも、村松表も小池表も、ともに4段階評価であるという共通性を重視すべきである。

したがって、89年「経験のひろさ」仕事表の出所は、村松のこの表であると断定してよい。この仕事表を使っている職場は、「ある総合重電大企業」の「中容量の特殊電動機」を機械加工する職場である。製品の性格から、「注文に応じて順に作っていく少量生産方式」がとられている（愛知県[1987]28）。89年「経験のひろさ」仕事表を検討したとき、工作機械の名前が並んでいたことからこの職場を機械加工職場だと推定したが、正しかったのである。

## 11 89年「経験のふかさ」仕事表の出所

遠藤は、「経験のひろさ」仕事表の出典は見つけることができたが、「経験のふかさ」仕事表の元になった表をついに発見することができなかった。たしかに遠藤が言うように、「経験のふかさ」仕事表に類似した表は、東南アジア調査にも愛知県調査にも見あたらない。しかし小池は、1つの職場に2枚1組の仕事表があると主張している。そうだとすると、村松が執筆したこの機械加工職場の記述を注意深く読まなければいけない。すると次の文章に気がつく。決定的に重要な文章であるので、長くなるが、必要な箇所を引用しておこう。

「このライン内の個々の人の仕事内容をみていこう。そのさい、加工手順を作業者自身で決めているのか、機械の故障にどの程度対処しうるかなど、「平常でない作業」をどれだけ行っているかに注目しよう。それによって「技能の深さ」が推測できるだろう。

まずEさんの仕事からみていこう。Eさんは、2台のNC旋盤を操作しながら、その合間にFさんの作業指導をしている。NC機での加工は、送られてくる指示票に従ってNCプログラムをセットして作動させる。彼は自分でNCプログラムを作ることができる。ただ、製品の9割はすでに作ってあるテープを使うことができ、新たに作る必要があるのは、月に何件かしかないという。その場合でも、別の係へ設計図を渡して、自動プログラミングで作られたものを使う。ただし、それがそのまま使えるとはかぎらず、4割くらいは手直しが必要で、それはEさんが行う。

NCのプログラミングはどこで覚えたのか。Eさんは、1年くらい事業所内の研修センターで開かれている「基礎講座」に通ったが、その後は実地で覚えていったという。EさんはこのラインのNC旋盤だけでなくBラインにある3台のNC旋盤も「指導可能な高いレベル」で使いこなすことができる。これまで大半はNC旋盤を担当してきた。

機械の保全や故障への対処についてはどうか。修理に2時間以上かかりそうな機械の故障やNCの電気関係については、メンテナンスの専門会社にまかせるが、2時間以内で直りそうなら、A職長やラインリーダーのBさんとEさんで対処するという。Eさんは最近、「PM（Productive Maintenance =生産的保全）」の研修に参加して、認定証を取得した。このような研修に参加して勉強もするが、故障の原因推理や修理の仕方などは、むしろ、「見よう見まね」で覚えてきたという。

製品の不良への対処はどうか。製品の測定は、特別の指定のあるもの以外は、各作業者が責任をもって行うことになっている。不良がでた場合には、不良の内容とその原因について、各自が報告する。」（愛知県[1987]30-31）

以上の村松の文章は、「平常でない作業」を誰がどれだけおこなっているのかを記述し、「技能の深さ」を検討したものである。そこには、「経験のふかさ」仕事表に登場する評価項目とまったく同じかきわめて似た表現がすべて出てくる。つまり「プログラミングの手直しができる」「不良への対処ができる」「修理ができる 機械関係」「修理ができる 電気関係」である。「経験のふかさ」仕事表が、この文章と関連していることは間違いない。

しかし言うまでもなく、この村松の文章と小池の仕事表とは大きく違っている。村松の文章はあくまでも文章であって、表ではない。さらに、村松の文章は、「技能の深さ」を知るために村松がこの職場の作業者なり現場監督に尋ねて、その結果を記したように書かれている。しかし、小池の「経験のふかさ」仕事表は、会社（現場監督者）が個々の作業者の「技能の深さ」を評価し、表にまとめたものである。

この職場にかんする村松の説明を注意深く読んでも、表 この職場ではこのような表を「職能メッシュマップ」と呼んでいる が2枚あるとも、まして2枚1組であるとも、書かれていないし、示唆されてもいない。

だがそのことからただちに、この職場には<表11>として再掲された「職能メッシュマップ」1枚しかない、と断言するわけにはいかない。というのは、村松は、「職能メッシュマップ」は1枚しかない、と明記していないからである。そのため、次のような可能性が存在している。

すなわち、この職場には2枚1組の「職能メッシュマップ」が存在していた。村松はそのうちの1枚だけを提示した。そして村松はもう1枚の「技能の深さ」を示す表を掲げることなく、文章で説明した。小池は、仕事表が2枚1組であることが大切と考え、村松が掲げなかったもう1枚の表を「経験のふかさ」仕事表として提示した、という可能性である。

もしこれが事実だとすれば、当然、小池の表と村松の文章とは整合的でなければならない。もちろん、整合的であっても、上手に創作すれば整合的な表を作成することができるから、整合的であることがただちに「経験のふかさ」仕事表の実在を証明するというわけではないが、実在する可能性は大きくなるであろう。しかし整合的でなければ、「経験のふかさ」仕事表は存在していないことになる。

## 12 小池の仕事表と村松の文章

「経験のひろさ」仕事表には、4台の機械のほかに、あたかもまた別の機械があるかのような書き方がされている。しかし村松の表によれば、機械の種類は基本的には4種類ということである。したがってこの機械加工職場には4種類の機械があるでしょう。もし「経験のふかさ」仕事表があるとすれば、当然、それぞれの機械の種類ごとに少なくとも1枚の「経験のふかさ」仕事表がなければならない。「プログラミングの手直しができる」とか「修理ができる 機械関係」という評価項目で評価しようとしても、それぞれの機械ごとにプログラミングも違えば機械の構造も違っているからである。NC旋盤の「修理ができる 機械関係」という評価項目で最高点の4をとった人が、円筒研削盤の「修理ができる 機械関係」で4をとるとは限らない。

89年「経験のふかさ」仕事表はどの機械についてのものだろうか。4種類の機械のうち、切断専用機、横フライス盤、円筒研削盤でないことは明らかである。なぜならば、村松の表と説明文にてくる「Eさん」は、村松表と小池表とを照合すると、小池表の「江藤」である。「江藤」は「経験のひろさ」仕事表によると、横フライス盤も円筒研削盤もまったく経験がなく、切断専用機についても評価点が1にすぎない。ところが「経験のふかさ」仕事表によると「江藤」はたとえば「修理ができる 機械関係」で評価点3をとっている。したがって「経験のふかさ」仕事表は、「江藤」が高い点数を取れるNC旋盤についてでなければならない。

しかし「経験のふかさ」仕事表がNC旋盤についての評価だとすると、村松の説明文と符合しない。村松によると、「江藤」は「これまで大半はNC旋盤を担当してきた」人物で、NC旋盤について「指導可能な高いレベル」にあり、プログラミングの手直しも「Eさんが行う」のである。このような人物であれば「プログラミングの手直しができる」の項目は文句なく最高点4でなければならない。ところが「経験のふかさ」仕事表によると評価点は3なのである。また村松はつぎのように説明をしている。「修理に2時間以上かかりそうな機械の故障やNCの電気関係については、メンテナンスの専門会社にまかせるが、2時間以内で直りそうなら、A職長やラインリーダーのBさんとEさんとで対処するという。」「江藤」は電気関係について修理ができるのである。ところが小池表によれば、「江藤」の「修理ができる 電気関係」は評価対象外となっている。まったく何もできないということなのであろう。村松の説明と小池表は整合的ではない。

それでは、「経験のふかさ」仕事表は、機械の種類ごとに作られているのではなく、小池が主張するように、この職場に1枚しかないでしょう。つまりそれぞれの機械ごとではなく、総合判定をおこなっていると考えよう。たとえば「修理ができる 機械関係」について4種類の機械すべてで最高点の4をとれば「修理ができる 機械関係」の評価点を4とする、2種類の機械で4をとっても、残りの2種類の機械で0ならば、 $(4点 \times 2 \div 4種類 = 2)$ で、評価点2とする、というような方法である。しかし「経験のふかさ」仕事表を見ると、総合点方式でもないようである。このような総合点方式では旋盤一筋の「江藤」は不利になるはずである。ところが「江藤」は「プログラミングの手直しができる」「不良への対処ができる」「修理ができる 機械関係」で評価点3をとっている。そもそもこの職場は、「経験のひろさ」仕事表によれば、作業者はそれぞれの機械に特化している。そのような職場で総合判定をおこなえば、全員の評価点がきわめて低くなるはずであ

る。

考えられる最後の評価方法として、どの機械でもいいからどれか1台について、たとえばプログラミングの手直しができるようであれば、「プログラミングの手直しができる」という項目の評価点を3か4にしている、としよう。しかしそのように考えたとしても、「江藤」の「修理ができる電気関係」が評価対象外となっているのは、村松の説明と整合していない。

考えられるどのような評価方法をとっても、小池の表と村松の説明とは整合的ではない。ここからでてくる結論はただ一つである。小池は「経験のふかさ」仕事表を創作したのである<sup>(2)</sup>。

### 13 89年仕事表の疑問の解明

89年仕事表についてすでに指摘した5つの疑問は、次のように考えると説明がつく。

(1) 「ふだんの作業」が存在しないはずの機械加工職場に、なぜ「ふだんの作業」を評価する「経験のひろさ」仕事表が存在するのであろうか？ 小池は、村松の表に機械の名前が書いてあったので、ただちにそれを「経験のひろさ」仕事表とした。そのさい小池は、自動化された機械加工職場には「ふだんの作業」が存在しないという自分の主張を失念していた。

(2) 「経験のふかさ」仕事表に入っていないなければならない「段取り」が、なぜ「経験のひろさ」仕事表に登場しているのであろうか？ 村松の表に「 : 高度なレベル(段取加工可)」と書かれている部分を、小池は「3は段取りができる」と書き替えをともなう書き写しをおこなったからである。そのさい小池は、段取りは変化に対応する作業であるという自分の主張を忘れていた。

(3) 少なくとも4種類の機械が並んでいるこの職場では、「経験のふかさ」仕事表が本当に存在するとすれば、少なくとも4枚は存在しなければならないのに、なぜ「経験のふかさ」仕事表は1枚なのであろうか？ 小池が「経験のふかさ」仕事表は1枚だと考えたから、1枚なのである。なぜ小池は1枚だと考えたのであろうか。小池は、機械の種類ごとに構造と機能が違っていることに気づかなかったのである。

(4) 評価段階が、「経験のひろさ」仕事表では4段階であるのに、「経験のふかさ」仕事表では2段階となっているが、なぜ評価段階が違っているのであろうか？ 村松の文章を元に1から4まで

---

(2) ここで、次のような意見がだされるかもしれないので、あらかじめ注記しておこう。小池の「経験のふかさ」仕事表はたしかに創作されたものであるかも知れないが、村松の文章によれば、直接生産労働者は高い技能を持っているのではないか、知的熟練は存在しているのではないか、という意見である。

村松が記述している職場は、本文中に触れたが、「中容量の特殊電動機」を機械加工する職場で、「注文に応じて順に作っていく少量生産方式」がとられている。つまり非量産の職場である。同じく組立や機械加工といっても、量産職場と非量産職場とでは労働者間の分業のあり方が大きく異なっている。直接生産労働者の単調労働が問題となったのは、量産職場についてである。テイラー主義論争も、量産職場について議論されたのである。非量産職場において直接生産労働者が高い技能を持っているということは当然のことであり、私もまたそういう調査報告を書いている(野村[1993b]第5章)。村松の文章はそれを裏づけているだけのことである。知的熟練の有無は、量産職場において検証されなければならない。そして、量産職場における技能を丹念に調査した報告書は、いずれも、知的熟練論を否定している。90年代における量産職場の技能にかんする研究動向については、野村[2000]がまとめている。

のこまかな評価点をつけることは、無理である。また、変化と異常に対応する仕事表を1枚で間に合わせようということ自体が不可能なので、小池は2段階ですまそうとしたのであろう。

(5) 小池は、「経験のひろさ」仕事表については「やや簡略化」して提示し、「経験のふかさ」仕事表については「簡略化」して提示しているが、なぜ簡略化の程度を違えたのであろうか？ 「経験のひろさ」仕事表の出所となった村松の表では、次のように注記されている。「『職能メッシュマップ』にもとづいているが、関連のある持ち場と人だけをとりだして簡略化してある」。オリジナル資料を提示しないことが小池および小池チームの基本方針のようであるが、村松は実際の「職能メッシュマップ」を「簡略化」して<表11>として提示した。小池は、村松の表について、表頭の機械名を書き替え、勤続年数、年齢、検定資格を削除し、さらに評価段階の説明を書き替えた。村松の表は実際の「職能メッシュマップ」を「簡略化」したものである。それをさらに小池が省略し書き替えているのであるから、小池の表と実際の「職能メッシュマップ」との距離は相当に大きい。しかし、どれほど大幅な書き替えや省略をおこなおうとも、ともかくも実際に存在している表を元に行っている限り、それは小池にとっては「やや簡略化した」程度にすぎないのである。「やや簡略化」よりも程度の重い「簡略化」とは、小池にとっては、存在していない「経験のふかさ」仕事表を作りだすことをいうのである。

#### 14 小池執筆の技能確認表

次の検討に進もう。半人前の作業者が欠勤対応をおこなうという91年A仕事表、91年B仕事表、95年B仕事表の実証的根拠は存在するのだろうか、という疑問である。

愛知県調査に目を通すと、たしかに、未熟な作業者が欠勤者の代行するという資料が提出されている。「自動車部品の大メーカー」の「ブレーキ製造課」「連続組付ライン」の事例であり、小池が執筆している。小池は2枚の技能確認表を提示している。<表12>がそれである。小池が表1-3としている技能確認表を見ると、作業員「Q」は、半人前ですらない。「ライン全体のシステム理解」においてかろうじて評価点2をとっているが、それでも「1人で作業ができる」レベルではなく、それ以下の「仕事を説明できる」レベルにすぎない。「ロボットのチョコ停復元」「ロボットの技能説明」「ロボットの異常時発見」は評価点ゼロである。「ロボットの点検調整」は「？」となっており、判断不能である。それにもかかわらず、「Q」は「欠勤要員」と明記されている。小池の報告によれば、この会社は、半人前どころか、まったく仕事のできない作業員を欠勤要員にしているのである。

それにしても、この技能確認表については疑問が次々と浮かんでくる。最初に表1-3を見よう。表頭に作業名、表側に作業員の名前を掲げている。それぞれの作業能力が4段階で評価されている。「経験のひろさ」なのか「経験のふかさ」なのか判断はむずかしいが、ともかく仕事表の原型といえるだろう。

表頭の作業名「ライン全体のシステム理解」という作業(?)にたいして、「仕事を説明できる」という評価点2と、「1人で作業ができる」という評価点3は、どのような違いがあるのであろうか。「ライン全体のシステム理解」というのだから、それを説明できれば「1人で作業ができる」ことになるのではないだろうか。「ロボットの技能説明」という作業(?)についても同様である。

表12 「技能確認表」

表1-3 技能確認表

組付職場，No.1ライン，異常作業，ロボット

	ライン全体のシステム理解	ロボットのチョコ停復元	ロボットの技能説明	ロボットの異常時発見	ロボットの点検調整
D 昼勤	3	3	2	0	?
E 夜勤	3	3	2	0	?
B 欠勤要員	4	4	3	4	4
Q 欠勤要員	2	0	0	0	?

- 注 1. 教育を受けた。  
 2. 仕事を説明できる。  
 3. 1人で作業できる。  
 4. 他に教えることができる。

表1-5 技能確認表

組付職場，No.1ライン

	保	安	安	全	異	常	手直し	ボカヨケ	工程A	備	考
D	3	3	3	3	3	3	3	3	3	昼	勤
E	3	3	3	3	3	3	3	4	4	夜	勤
B	4	4	4	4	4	4	4	4	4	欠	勤
Q	3	3	3	1	1	3	3	3	3	欠	勤

- 注 1. 教育を受けた。  
 2. 仕事を説明できる。  
 3. 1人で作業できる。  
 4. 他に教えることができる。

出典 愛知県[1987]20.

「ロボットの異常時発見」とは、ロボットの異常を発見するという作業なのであろう。通常の作業者「D」も「E」も「ロボットの異常時発見」の評価点がゼロとなっているから、ロボットの異常を発見できない。異常を発見できるのは欠勤要員の「B」だけである。このラインは通常の作業者が欠勤し、「B」が欠勤要員としてラインに入ると、生産性ももっとも高くなる。小池の説明によれば、この技能確認表が使われている組付職場No.1ラインは「10メートルほどにわたり機械やロボットが並び、連続して組付け」ていくラインであり、「その10メートルほどのラインを1直ではわずかひとりで担当している」(愛知県[1987]18)とのことである。その「わずかひとり」の作業者というのは「D」か「E」のことである。彼らはロボットの異常を発見できない。彼らは、ロボットが停まると、それが予定されていた停止なのか異常な停止なのか判断できないのである。そうだとすると、ロボットが停止したとき、「D」や「E」はただ困惑して見ているだけなのであろう。もちろんラインは停止したままである。このような光景は現実性を持っているのであろうか。

技能確認表のなかでもっとも重要と思われる「ロボットの点検調整」について、4人のうち3人までもが疑問符をつけられている。この疑問符は何を意味しているのだろうか。監督者が作業者の技能を判断できないという意味だろうか。もっとも重要な技能について判断できないのであれば、この技能確認表は何のために作られているのであろうか。もしこの疑問符が、小池がこの部分を書き写すことができなかつたことを意味しているのであれば、その旨を注記するのが調査報告書として当然の作法であらう。

「ロボットのチョコ停復元」について、小池は次のように書いている。

「異常はロボットの機能のどこかに生じているのだから、その機能をしらなくては、とうてい異

常の原因はわからないのみならず，これは連続加工ラインなのだから，ひとつひとつのロボットや専用機にとどまらず，そのライン全体のしくみも理解する必要がある。大変な知的労働といわざるをえない。そのうえ，いったんとめたあと，プログラムのどの部分で停止したかをたしかめ，再び動かすはじめることができなければならぬ。「チョコ停復元」といい，プログラムをしらないと，うまくできない」（愛知県[1987]19）。

チョコ停という言葉は日本の生産職場で広く使われており，普通用語法では，機械がちょこちょこ停止する，あるいはちょこっと停止するという意味である。チョコ停は，「ワークの除去，挿入，スイッチオン等の簡単な処置によって現状復帰するワンタッチプッシュ&スタート」（杉浦[1995]2）である。チョコ停の復元に，「ひとつひとつのロボットや専用機にとどまらず，そのライン全体のしくみも理解する必要」はないし，「プログラムをしらないと，うまくできない」ということでもない。この会社では，こうした普通用語法を離れて，「大変な知的労働」を要するトラブル復元を本当にチョコ停復元と呼んでいるのであろうか。もし「大変な知的労働」を必要とするようなトラブル復元を本当にチョコ停復元と呼んでいるのであれば，別の疑問がある。作業者「D」と「E」は「チョコ停復元」という項目において，評価点3「1人で作業できる」とされている。2人は「大変な知的労働」を遂行できるのである。その2人が，「チョコ停復元」よりもはるかに容易なはずの「ロボットの異常時発見」で評価点ゼロ，すなわち異常をまったく発見できないというのは，どういうことなのであろうか。異常をまったく発見できない作業者が「大変な知的労働」を必要とする異常復元をおこなうというようなことは，現実にはありうることなのであろうか。

チョコ停という言葉の使い方を離れても，上の引用文には不審な点がある。この引用文はもちろん，「連続組付ライン」についての説明である。ところが小池は，この引用文の中で「これは連続加工ラインなのだから」と書いている。小池は，ここでの説明が組付ラインについてであることを忘れていようである。そこで，組付ラインの説明箇所をよく読むと，何度もこのラインが機械加工ラインであるかのような書き方をしている。「この加工ライン」（19頁），「これだけ複雑な連続加工ライン」（20頁），「多様な加工ライン」（21頁），「連続加工ライン」（22頁）という具合である。機械加工ラインと組付ラインとでは，もちろん，配置されている機械も違えば，要求される技術もまったく違っている。調査報告書を執筆するとき，小池にとっては，機械加工ラインと組付ラインとの違いは無視できるようなものなのであろうか。

もう1枚の技能確認表，表1-5についても，多くの疑問がある。

「保安」という項目がある。小池の説明によると，「保安とは，ここで作る部品はブレーキで，その不良がときに生命を脅かすという重要性を，よく認識しているかを問う」（愛知県[1987]24）とのことである。この会社には，技能確認表をつくって確かめないといけないほど，ブレーキの「不良がときに生命を脅かす」ことを理解しえないような従業員がたくさんいるのであろうか。

「ボカヨケ」はバカヨケとも呼ばれ，英語のfool-proofに相当し，普通用語法では，「ボカを防ぐこと。人間がちょっとした気の緩みから犯すミスや過失を防止する，あるいはそれによって引き起こされる不具合を低減するための工夫」（三浦他[1985]369）を意味している。ところがこの会社においては，小池の説明によると，「ボカヨケとは日々の点検調整」（愛知県[1987]24）とのことである。この会社では，本当にこのような特殊な言葉の使い方をしているのであろうか。「ボカヨケ」

が本当に小池のこのような意味であるとすれば、「点検調整」について、評価点3が2人、4が2人である。「点検調整」の技能をきちんと評価しているのである。それでは、表1-3で「ロボットの点検調整」で4人のうち3人に疑問符がつけられているのは、どういうことなのであろうか。

「異常」という項目については、小池は「異常についてはくり返し説明してきた」と書いているのみである。この表の「異常」と表1-3とはどのように関係しているのであろうか。「D」は、表1-3において、「ロボットのチョコ停復元」では評価点3をとっているものの、「ロボットの異常時発見」は評価点ゼロであり、「ロボットの点検調整」には疑問符がつけられている。この「D」が表1-5では「異常」で評価点3となっている。この「異常」とは何のことであらうか。

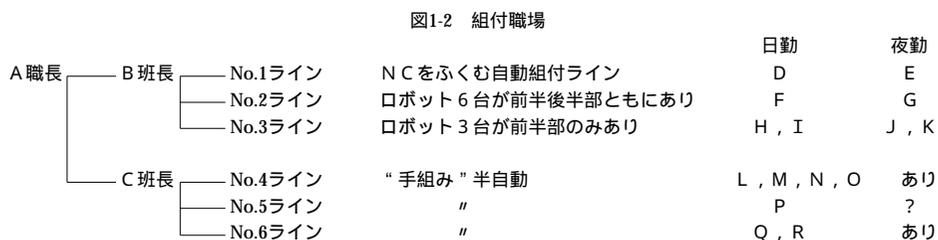
## 15 欠勤要員としての新人

<表12>の表1-3においても、表1-5においても、作業員「Q」は「欠勤要員」と明示されている。この作業員「Q」とは、どのような人物なのだろうか。小池はこのブレーキの連続組付職場の人員配置を図で説明している。<図1>である。図によれば、この組付職場にはNo.1からNo.6まで6本のラインがある。先ほどの技能確認表は、そのうちのNo.1ラインについてであった。技能確認表では「B」と「Q」の2人が「欠勤要員」とされているが、「B」は、図によると、No.1からNo.3までの3本のラインを監督する班長である。「B」が技能確認表で高い評価を受け、また欠勤要員となっているのも納得がいく。では何の作業もできない欠勤要員「Q」はどこにいるのであろうか。図によれば、No.6ラインにいるのである。No.6ラインは「B」班長とは別の班長の監督下にある。No.6ラインで働いている「Q」が、どうしてNo.1ラインの技能確認表に登場するのであろうか。

No.6ラインで働いている「Q」がNo.1ラインの技能確認表に登場する唯一の可能性は、次のようなものである。「Q」はNo.1ラインで働いていた。小池が提示した技能確認表は、その時につくられたものである。ところがその後、「Q」は配置換えによってNo.6ラインで働くことになった。したがって小池が調査をしたときに、「Q」はNo.6ラインにいたのである。

その可能性を検討するために、<表13>を見てみよう。表は、作業員のこのブレーキ組付職場での経験、他職場での経験を小池がまとめたものである。それによると「Q」はまったくの「新人」であり、他職場はもちろん、ブレーキ組付職場の他のラインも経験していない。つまり、「Q」がNo.1ラインの技能確認表に登場することは、論理的にはありえない。

図1 ブレーキ組付職場の人員配置



出典 愛知県[1987]18.

表13 プレーキ組付職場の作業者キャリア

表1-4 仕事の経験

	組付職場		年齢 歳	A 職場での経験		他職場での経験	そ の 他
	持ち場	勤続 年		No.3 3年	No.1 3年		
D	No.1	6	25	No.3 3年	No.1 3年	なし	異常予知
E	No.1	6		No.3 3年	No.1 3年	なし	
F	No.2	0					
G	No.2	17	36	No.3 3年	No.2 3年	機械加工 12.3年	電子保全ラリー， 旋盤 2 級
H	No.3	20	38	半年 前半のみ	No.3の 前半のみ	他職場の組付	
I	No.3	10	26	3年 前後半ともに	No.3	あり 手組みの ライン	異常予知
J	No.3	8	26	No.2, No.1, No.3と経験		なし	電子保全ラリー，保全 ラリー，ロボットの資 格あり
K	No.3	5	24	No.3の立ち上り からずっと		なし	
L	No.4	15	32	No.5 No.6	No.4 5年	?	
M	No.4	?	26	? No.4 3年		?	
N	No.4						
O	No.4	実習生					
P	No.5			となりの職場 からきたばかり		あり	
Q	No.6	新人					
R	No.6	8		いろいろなline を経験			
B	班長	10	29	No.3 ロボットの導入か らみる	No.2 No.1	機械加工	電子保全ラリー，保全 ラリー，ロボットの資 格，異常処置指名者
A	職長	16		12.3年		機械加工3.4年	異常処置指名者，ロボ ットの資格，保全ラリ ー，電子保全ラリー， 旋盤 2 級

出典 愛知県[1987]21.

これ以上の検討は必要ないであろう。技能確認表の説明といい、「Q」にかんする叙述といい、小池の調査報告書は実証的根拠としての価値をまったく有していないのである。

## 16 仕事表の基本的性格にかんする小池の主張

小池は、個々の仕事表については、提示するたびに書き替えをおこなってきた。ところが、その小池が、89年仕事表から最新の99年仕事表にいたるまで、仕事表の基本的性格について一貫した主張をおこなっている。それは以下の3点である。

(1) 仕事表は、「ふだんの作業」を評価する仕事表と「ふだんとちがった作業」を評価する仕事表の2枚1組からなる。もっとも、小池は、最初は2枚1組の仕事表を提示していたが、97年からは1枚にしてしまい、その1枚を「ふだんの作業」を評価する部分と「ふだんとちがった作業」を

評価する部分とにした。こまかなことは不問にしよう。2枚1組ということにしよう。

(2) 仕事表は定期的に改訂される。もっとも、定期的といっても、間隔について小池の説明は一定していない。「3ヵ月ごとに改訂」(89年仕事表)、「たとえば、3ヵ月ごとに改訂」(91年A, 91年B, 95年B仕事表)、「revised about every three months, depending on each workshop's practice」(94年仕事表)、「3ヵ月や6ヵ月ごとにそれぞれの職場の慣行によって書きかえられ」(95年A仕事表)、「ふつう職長が3ヶ月ごとなどに」(1997年A仕事表)、「3ヵ月や6ヵ月ごとに副職長が書きかえる」(99年仕事表)。3ヶ月ごとなのか、3ヶ月や6ヶ月ごとなのか、また書き替えるのが職長なのか副職長なのか、こまかなことは無視しよう。とにかく1年以内に定期的に改訂されるのである。

(3) 仕事表は査定の重要な参考資料である。もっとも、正確な表現は、仕事表ごとに違っている。正確な表現を引用しようとする、長い引用文になってしまうため、ここでは89年仕事表の表現である「重要な参考資料」(小池[1989]332)という言葉を使おう。

1年以内の定期的な仕事表の改訂は、仕事表が定期昇給の重要な参考資料であるという主張の前提条件となっている。なぜならば、改訂が1年以上の間隔でおこなわれるならば、年1回の定期昇給の「重要な参考資料」とはなりえないからである。

小池のこの一貫した主張は、どのような実証の根拠によって支えられているのであろうか。東南アジア調査と愛知県調査の中で、仕事表の原型とみられる表すべてについて検討してみよう。

## 17 仕事表の基本的性格にかんする実証的根拠

まずはじめに東南アジア調査を検討しよう。東南アジア調査には、仕事表の原型と思われるものは存在していない。ただ小池が執筆している箇所では、「深い作業の処理能力の評定表」(小池・猪木[1987]198)なるものが掲げられている(〈表14〉)。この名前からすると、「経験のふかさ」仕事表と類似のものを想像してしまうが、内容はまったく違っている。表の左側に書かれている「前半部」「後半部」というのは、電池の組立ラインの前半部、後半部という意味である。その中で1つの工程を担当できる作業者が何人、2つの工程を担当できる作業者が何人、と調べたものであり、

表14 「深い作業の処理能力の評定表」

表8-10 深い作業ができる労働者 電池、組立職場、  
日本企業、1984年

	労働者数	割合(%)
前半部だけ	41	60
前半部一つの仕事	2	3
二つの仕事	25	37
三つの仕事	14	21
前半部も後半部も	27	40
後半部の一つの仕事	13	19
後半部で複数	14	21
計	68	100

(注) これは、No.1, No.2, No.3の組立ラインの全員をふくんでいる。

出典 小池・猪木[1987]199.

仕事表の原型と呼ぶにはあまりにも異なっている。小池はこの時点で、経験の深さを評価する仕事表がどのような形をしているべきか、イメージがなかったのである。

愛知県調査には、仕事表の原型と思われるものが合計5枚ある。そのうちの3枚は村松が執筆した箇所に登場している。いずれも「ある総合重電大企業の1事業所」の事例である。

1枚目は、小池の89年「経験のひろさ」仕事表の出典となった前掲<表11>（14頁）である。これが2枚1組のうちの1枚でないことは、すでに証明した。この「職能メッシュマップ」の改訂時期について、村松は「この表は8カ月前に修正」（愛知県[1987]32）されたと書いているだけで、定期的に改訂されるとは書いていないし、示唆してもいない。さらに村松は次のように書いている。

「個々人の技能修得状況を示すこのような表は、事業所内の他の職場にもあるが、上からの指令ではなく、各班ごとに職長が中心となって作られている。もともとは職長が覚えとしてあったものを、2、3年前からフォームを統一して作られた。この班では職場にはり出して、各作業者の自覚を促すために見てもらっているという。この表がどのように利用されているかは具体的に聞けなかった」（愛知県[1987]32）。

昇給や昇格の重要な参考資料であるならば、人事部が中心になって、上から統一的に技能評価制度を導入し運用するはずである。ところが「職能メッシュマップ」は「各班ごとに職長が中心となって作られている」のである。これでは、昇給や昇格の重要な参考資料にはなりえないであろう。しかも、「この表がどのように利用されているかは具体的に聞けなかった」のである。

仕事表の原型の2枚目は、「ブラケット職場」の事例で、登場人物が1枚目よりもずっと多いために1枚目よりも複雑になっているが、基本は同じである。村松は、この職場に2枚1組の「職能メッシュマップ」が存在していると明記していないし、示唆してもいない。この2枚目は、「聞き取り時から約1年3ヶ月前」（愛知県[1987]34）に作成されている。定期的な改訂がおこなわれているとは明記されていないし、示唆されてもいない。この「職能メッシュマップ」がどのように利用されているのかについて、村松はまったく何も記していない。

仕事表の原型の3枚目は「放電加工機組立職場」の「技能マップ」である。同じ事業所でも、技能を評価する表の名称がそれぞれ違っているのである。表の内容は、1枚目と基本的には同じである。村松は、この職場に2枚1組の「技能マップ」が存在していると明記していないし、示唆してもいない。村松は、この「技能マップ」が作られたのは「やや前」（愛知県[1987]40）であるとだけ記しており、定期的な改訂がおこなわれるとは明記していないし、示唆してもいない。「技能マップ」が何に利用されているのかについて、村松は「作業者個々人の自覚を促すとともに、作業者の技能を監督者が育成していくうえで役に立つと思われる」（愛知県[1987]40）という個人的感想を記しているだけである。村松は、それが昇給や昇格の重要な参考資料であるとは明記していないし、示唆してもいない。そもそもこの「技能マップ」はこの職場の職長が中心となって作ったものであり、「上からの指令ではない」（愛知県[1987]39）。

仕事表の原型の残り2枚は小池の執筆箇所に出てくる。すでに<表12>として引用した2枚の技能確認表である。すでに立証したように、この技能確認表は実証的根拠としての価値を有していない。しかし、小池がこの技能確認表を実証的証拠と信じて仕事表の基本的性格を主張している可能性があるので、検討しておこう。

小池は2枚の技能確認表を掲げたが、この2枚の関連は不明である。2枚でセットとなっているとは書かれていない。また、この職場の技能確認表が2枚だけであるとも書かれていない。

技能確認表の改訂について、「職長がこの確認表を記入し、ひんぱんに手を入れ改訂している」（愛知県[1987]19）と小池は書いている。「ひんぱん」とはどの程度の間隔をいうのであろうか。調査報告書にこのような主観的な言葉を使ってはならない。たとえば1年に1回の改訂を「ひんぱん」と考える人もいれば、「ひんぱん」ではないと考える人もいるからである。それはともかく、ここで小池は、3カ月や6カ月ごとの定期的な改訂がおこなわれているとは記していない。

技能確認表の役割について小池は次のように書いている。

「このような技能確認表自体は、いまや日本の大企業の職場に案外広く行われている。統計がないので、正確にその割合はわからないが、職場をたずねると、会社の方針によるものもあるけれども、職場の慣行によるところが多く、相当の割合にのぼる。日本の職場は思いのほか文書化されているのだ。それというも、人事考課、とりわけ上の資格への昇格のとき、基準をいく分かでわかりやすく見やすくしているからであらう。」（愛知県[1987]24）

この引用文は、調査結果を記した文章ではなく、小池の個人的感想にすぎない。その個人的感想においても、技能確認表は「人事考課、とりわけ上の資格への昇格のとき、基準をいく分かでわかりやすく見やすくしているからであらう」という程度のものである。ここで小池は、毎年の昇給査定についてはまったく触れていない。

引用文によれば、技能確認表の作成は「会社の方針によるものもあるけれども、職場の慣行によるところが多い」とのことである。昇給や昇格の査定を公平におこなおうとすれば、人事部が中心となって、それぞれの役職や仕事の領域（生産職か事務・技術職かなど）ごとに、全社的に同じフォーマットによる査定をおこなわなければならない。「職場の慣行」に依拠した技能確認表を査定の「重要な参考資料」とすれば、査定は職場ごとに大きくばらついてしまい、全体の公平性を維持できない。したがって、「職場の慣行」に依拠した技能確認表は昇給昇格の「重要な参考資料」とはなりえない。

以上、東南アジア調査においても愛知県調査においても、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料という仕事表の基本的性格を実証する資料は存在していない。というよりは、実証資料からは、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料という主張は、出てくるはずのないものであった。小池はこの3点の主張をどこから導きだしたのであろうか？

## 18 小池和男における理論と実証

2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料という仕事表の基本的性格の初出は、東南アジア調査報告書において小池が執筆した次の文章である。

「この困難（技能形成の主役であるOJTが形にならず、見えにくいので途上国への技術協力に乗りにくいということ 野村）に対し、わたくしたちの提言は3つある。（イ）OJTについて良質な情報をくり返し提供する。OJTとは、うえにみたように職場における仕事のキャリアという形をとる。その仕事のキャリアの事例を、OJTの先進国日本の職場にもとめ、事例集として伝える。……さらに、事例集は、たんに仕事のキャリアの描写にとどまらず、その変化、それを促進す

る手段をも記す。広くなりつつあるキャリア、深くなりつつあるキャリア、その問題点、促進の手法も書く。途上国の地元企業はこの事例集を参考にして、自分の職場でのOJTを展開していく。促進する手段として、少なくともつぎの2点を記しておかねばなるまい。第1に、その職場の「技能マップ」をつくる。職場のひとびとの技能の現状を一覧表にしたものである。キャリアの幅と深さをそれぞれあらわした2種を用意する。キャリアの幅の一覧表とは、職場のひとりひとりについて、職場の主な持ち場を経験したか、それもひとりで遂行できるか、他人に教えることができるかどうか、こうした点を区分して記す。深さについては、主な持ち場の「ふだんとちがった作業」を、同じく1人でできるか、他の人に教えることができるかを区別して描く。こうした2種の技能マップを数カ月ごとに手直ししていけば、ひとりひとりがどれほど技能を高めたかがわかる。第2に、その技能の向上を成績査定にはつきりと反映させていくことである」（小池・猪木[1987]75-76）。

仕事表という名前ではなく「技能マップ」という言葉が使われているが、まちがいに仕事表のことである。小池（あるいは猪木なども含めた調査報告書執筆者全員）は、東南アジア諸国に対して日本のすぐれた技能を移転するために、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料になる「技能マップ」を作成せよ、と提言しているのである。東南アジア調査には、仕事表の原型はなかった。小池が東南アジア調査報告書を執筆していると思われる時期に、愛知県調査がおこなわれていたが、そこにも、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料になっている仕事表の原型はなかった。それにもかかわらず、小池ははっきりと、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料としての「技能マップ」を作れと提言しているのである。この提言は、89年に小池がはじめて仕事表を提示する2年前になされた。では、この提言はどこから出てきたのであろうか。実証資料からは出てこないのであるから、理論からと考える以外にない。

小池が知的熟練論を思いついたのは、80年代半ばである。知的熟練論を最初に発表したのは85年の論文「タイと日本の技能形成方式」（小池[1985]）である。この論文ではまだ用語法が一定していなかったが、翌86年の小池編『現代の人材形成』（小池[1986]）で知的熟練論の骨格を作り上げ、以後、92年に私の批判を受けるまで同じような主張をくり返した。

知的熟練論から上述の提言は容易にでてくる。知的熟練論によれば作業には「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」がある。それぞれに1枚ずつの評価表を作れば、技能の幅と深さが一目瞭然となるはずである。また、知的熟練論によれば技能と賃金とは対応しているはずであるから、仕事表で評価された技能が昇給や昇格を決める査定の重要な参考資料となるのは、当然のことである。仕事表が昇給昇格の重要な参考資料となるためには、1年以内の定期的な改訂は前提条件である。

したがって、仕事表の道のりを時間的に追っていくと、次のようになる。1985年あるいは86年に知的熟練論の骨格ができあがった。この時点で、知的熟練論を支える実証的根拠はなかった。小池は87年の東南アジア調査報告書において、知的熟練論から直接的に導き出した提言をおこなった。それは、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料としての「技能マップ」の作成であった。しかし2枚1組の「技能マップ」などどこにもないため、小池は具体的なイメージを持つことができなかった。東南アジア調査において、後の「経験のふかさ」仕事表とはかけ離れた表を、「深い作業の処理能力の評定表」（前掲<表14>）として提出していることが、それを立証している。

提言から2年後、小池は、提言した「技能マップ」は仕事表として現実に存在している、と主張しはじめた。そして実際に2枚1組の仕事表を提示した。そのさい、「ふだんの作業」を評価する仕事表は村松の作った表を流用し、「ふだんとちがった作業」を評価する仕事表は小池が自分のイメージに合わせて創作した。小池がこの作業をおこなった89年論文は、その当時の経済学や経営学の代表的な人物を集めたコンファレンスのペーパーであり、この論文によって小池は、労働研究の権威として経済学や経営学における支配的な影響力を確保した。しかし小池はこの有名な論文を自分の著作のなかで引用したことは一度もない。単著『日本企業の人材形成』(小池[1997])や『仕事の経済学(第2版)』(小池[1999])の文献目録にも記載していない。また、小池は、はじめて仕事表を提示したわずか2年後に、89年仕事表を徹底的に抽象化し、89年仕事表の痕跡を抹消した。

91年に小池は仕事表の徹底した抽象化をおこなった。そしてそれ以後、小池は、一方で、2枚1組、定期的改訂、昇給昇格の重要な参考資料という仕事表の基本的性格を一貫して主張するとともに、他方で個々の仕事表を書き替え続けた。このことは、小池にとって仕事表の基本的性格は重要であるが、個々の仕事表の具体性はどうでもいいものである、ということを示している。実証研究者にとっては、個々の具体的資料こそ大切なのであるが、小池にとっては、そうではなかったのである。

知的熟練論は今なお大きな影響力を有している。実証なき理論を受容した日本の労働研究、さらには社会科学のあり方をどのように考えるべきなのであろうか。私は、戦後日本の社会科学のあり方を深刻に検討する必要があると感じている。

(のむら・まさみ 東北大学大学院経済学研究科教授)

## 【引用文献】

- 愛知県 [1987] 『知的熟練の形成 愛知県の企業 』愛知県労働部(執筆は小池和男・村松久良光・久本憲夫)
- 青木昌彦/ロナルド・ドーア編[1995] 『システムとしての日本企業』NTT出版
- 遠藤公嗣 [1999] 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
- 小池和男 [1977] 『職場の労働組合と参加 労資関係の日米比較 』東洋経済新報社
- 小池和男 [1985] 「タイと日本の技能形成方式(1)」『日本労働協会雑誌』7月号
- 小池和男(編) [1986] 『現代の人材形成 能力開発をさぐる 』ミネルヴァ書房
- 小池和男/猪木武徳(編) [1987] 『人材形成の国際比較 東南アジアと日本 』東洋経済新報社
- 小池和男 [1989] 「知的熟練と長期の競争」今井賢一/小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会
- 小池和男 [1991a] 『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 小池和男 [1991b] 「現代日本の職場における人材形成」日本労働研究機構編『日本経済の柔軟性と雇用 OECDパリシンポジウム 』日本労働研究機構
- 小池和男 [1993] 「知的熟練再論 野村正實氏の批判に対して 』『日本労働研究雑誌』7月号
- 小池和男 [1994] 『日本の雇用システム その普遍性と強み 』東洋経済新報社
- 小池和男 [1995] 「技能形成の方式と報酬の方式 日本の職場で 』青木昌彦/ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』NTT出版, 所収
- 小池和男 [1997] 『日本企業の人材形成 不確実性に対処するためのノウハウ』中公新書
- 小池和男 [1999] 『仕事の経済学(第2版)』東洋経済新報社

杉浦政好編『チョコ停ロスゼロへの挑戦』日本プラントメンテナンス協会

野村正實 [1992] 「1980年代における日本の労働研究 小池和男氏の所説の批判的検討」『日本労働研究雑誌』12月号

野村正實 [1993a] 「日本における「熟練」論の流れ 小池理論はなぜひろまったか」『大原社会問題研究所雑誌』7月号

野村正實 [1993b] 『熟練と分業 日本企業とテイラー主義』御茶の水書房

野村正實 [2000] 「労働市場」『大原社会問題研究所雑誌』7月号

三浦新 / 狩野紀昭 / 津田義和 / 大橋靖雄編 [1985] 『TQC用語辞典』日本規格協会

Aoki, Masahiko and Ronald Dore ed. 1994, The Japanese firm. The sources of competitive strength, N.Y., Oxford University Press.

Koike, Kazuo 1994, "Learning and incentive systems in Japanese industry", in: Masahiko Aoki and Ronald Dore ed., The Japanese firm. The sources of competitive strength, N.Y., Oxford University Press.

Koike, Kazuo 1995, The economics of work in Japan, Tokyo, LTCB International Library Foundation.

Koike, Kazuo 1997, Human resource development, Japanese economy & labor series No.2, Tokyo, The Japan Institute of Labour.

# 大原社会問題研究所雑誌

**No. 501 2000.8**

定価 1000円（本体952円，年間購読 12,000円）

【特集】労働問題研究の現在—1980～2000年（2）

賃 金

遠藤公嗣

非正規雇用

伍賀一道

社会保障の研究史

高藤 昭

■書評と紹介

山田陽一著『ODAとNGO』

初岡昌一郎

角瀬保雄／川口清史編著『非営利・協同組織の経営』

三枝麻由美

権上康男著『フランス資本主義と中央銀行』

佐伯哲朗

社会・労働関係文献月報

法政大学大原社会問題研究所

発行/法政大学大原社会問題研究所

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel.0427-83-2307

発売/法政大学出版局

〒162-0843 東京都新宿区市谷町2-14-1 Tel.03-5228-6271