

# 自動車産業における請負労働と 分業構造

戸室 健作

---

はじめに

- 1 調査対象の概要
- 2 「知的熟練」が不要なライン作業
- 3 非正社員の仕事の移動
- 4 リリーフの役割と垂直的分業構造

終わりに

はじめに

本論文の課題は、自動車産業の生産現場において、請負労働者を含めた非正社員が急増している実態に注目し、そうした近年の生産現場では、生産労働者の技能について論じた小池和男氏の「知的熟練」論が成立しているかどうかを確かめることにある。

日本における生産労働者の熟練形成については、小池和男氏による「知的熟練」論が、現在においても少なくない影響力を持っている<sup>(1)</sup>。『仕事の経済学 [第3版]』における小池氏の「知的熟練」論は次のようなものである（小池 [2005:第1章]）。

生産労働者は、一見、生産ラインで単調な作業だけを行っているように見えるが、実は「ふだんと違った作業」を行っている。「ふだんと違った作業」とは、「問題への対応」と「変化への対応」の2つからなる。「問題への対応」とは、品質不具合や設備不具合の検出のことである。その対処には、不具合を検出するとともに、問題の原因を推理して保全工にアドバイスをしたり、面倒でないトラブルならば保全工を呼ばずに自ら直す技能が必要である。「変化への対応」とは、生産方法や生産量、製品構成、人員構成の変化に対応することである。その対処には、生産ラインのモデルチェンジに参加して意見を述べたり、職場内の多くの作業をこなせたり、段取り換えや、仕事の指導などができる技能が必要である。これらの「ふだんと違った作業」をできる技能が「知的熟練」

---

(1) 中村 [2005:153] は、「知的熟練」について次のように述べている。「1990年代の初頭以降、知的熟練には大きな変化が生じたのであろうか。結論から言えば、いくつかの調査を見る限りにおいて、生産システムに一部変化が見られるものの、知的熟練それ自体に大きな変化が生じたとは言えない」。

である<sup>(2)</sup>。生産労働者は、長期勤続の間に1つの仕事だけではなく様々な仕事を経験する。こうした幅広い仕事経験に基づくOJTによって「知的熟練」は高まる。この「知的熟練」の高さが、日本企業の国際競争力の源泉であった。

小池氏の「知的熟練」論には様々な批判がある。最近では、大野 [2003] と伊原 [2003] が注目される。彼らは、期間工として、自動車工場の塗装ラインや組付ライン、検査・梱包ラインで実際に働き、小池氏が主張する「知的熟練」は、それほど高い技能ではないことを検証した。

本論文もこれらの研究の延長上に位置するものであるが、私が調査対象とした生産現場では、請負労働者を活用するとともに、非正社員の割合が一層増加していた。小池氏の「知的熟練」論は、「知的熟練」の形成に長期雇用を条件としていることや、年功賃金が描く高い右肩上がりの昇給曲線を「知的熟練」の高まりによって根拠づけていることから、「知的熟練」の担い手は正社員を想定していることが分かる。しかし、近年、自動車産業の生産現場において、非正社員の活用が急増していることが指摘されている。

例えば、日本の自動車産業トップメーカーであるトヨタでは、期間工の人数を1100名（1998年5月末）から7490名（2003年11月）に急増させ、既に生産部門の全労働者の26.7%を占めるに至っている（小松 [2005:13]）。さらに直接雇用の期間工だけではなく、間接雇用の請負労働者も、自動車産業で多数活用されている。JAMによるアンケート調査によれば、調査対象である事業所の5割は自動車部品を生産し、そうした事業所の生産部門において平均の正社員数は511.0名に対し、請負労働者数は既に199.4名に達している（佐藤他 [2004:187]）。

これに対して大野 [2003] が所属したX自動車のA班では、期間工は大野1人だけであり（58頁）、同じくA自動車のT工場では、7300名の労働者のうち「応援・期間工」は1200名で16.4%を占めるに留まる（98頁）。伊原 [2003] が所属した組は、労働者20名のうち期間工は4名である（36頁）。また大野 [2003] と伊原 [2003] には請負労働者の記述が出てこない<sup>(3)</sup>。このため非正社員が急増した生産現場では、どのような労働が行われているのかを知ることはできない。

重要なことは、こうした非正社員の増大は、多くの日本企業が最高の収益を上げている中で生じていることである。そうであれば、なおさら現下の生産現場において非正社員はどのような労働を行うことによって製造業の好調を下支えしているのか、その解明が必要になってくる。それは、現場レベルにおける具体的な技能の性質を捉える試みであるだけに、大まかな傾向をサーベイするアンケート調査にはそぐわず、ある程度の時間をかけた観察が必要であることを考えれば、聞き取り調査であっても難しいであろう。

---

(2) 小池氏は当初『仕事の経済学 [第1版]』において、ライン労働者が持つ「知的熟練」のレベルを「まさに技術者の持つ技能とかなり共通するのではないか」（小池1991：68）と高度なレベルに評価していた。しかし第3版では、その文言を削除し、本文で要約したようなレベルに低下させた。このレベル低下には、野村正實氏の批判が影響したように思われる（野村 [1993, 2001]）。本論文では、低下させたレベルの「知的熟練」論も、現状に一致しないことを指摘しようとする。

(3) わずかに大野 [2003:54] において、塗装ラインから外れた場所での作業「台座清掃」を、請負労働者が行っているとの指摘がある。

そこで私は、調査方法に参与観察（Participant Observation）を用いた。参与観察とは、調査対象の集団に自ら参加することを通して、集団内の日常の様子を多面的に把握する方法である<sup>(4)</sup>。参与観察という手法を用いることにより、非正社員の活用実態を具体的に明らかにすることが可能になる。近年の生産現場において最も増大している非正社員は請負労働者であることを考慮し<sup>(5)</sup>、私は請負労働者となって参与観察を行った。なお、参与観察に基づく以下の執筆箇所は固有名詞を仮名にしてある。

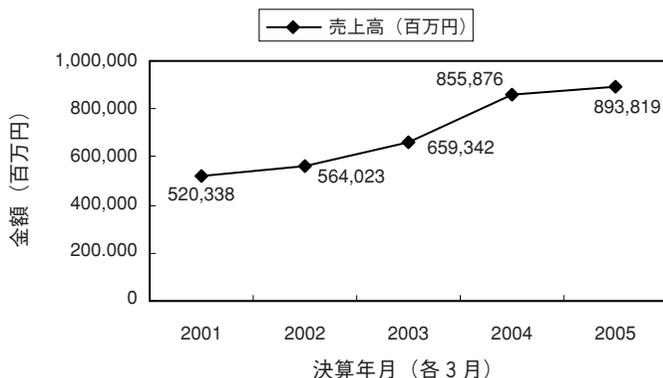
## 1 調査対象の概要

調査対象は、日本経済の好調を主導する自動車産業の大手企業IM社の生産現場である。私は2005年7月19日から9月6日までの50日間、IM社のX工場にて請負労働を行った。

図表1・2を見ると分かるように、近年、IM社では売上高を大きく伸ばしているが、それは臨時従業員数の急増によって支えられている。X工場の従業員数は3953名であり（『有価証券報告書』2005年）、生産労働者のうち半分が非正社員である（2005年11月に行ったX工場見学時のIM社社員の説明による）。

私は、請負企業大手の日担総業<sup>にったん</sup>という企業に雇用されてX工場に派遣された。日担総業を含めて13社の請負企業がX工場へ労働者を派遣している。日担総業では、約170名の労働者を派遣している。約170名の全てが有期雇用であり、請負労働を続ける者は短期の雇用契約（短くて1か月、長くて3ヵ月）を繰り返し更新しながら働いている。請負労働者がIM社社員に登用されることはない。賃金は、定時まで働いて日給8000円であり、この金額はどんなに長く働いても昇給することはない。労働時間の時間帯は、私が配属された職場では昼夜2交替制を採用しており、昼勤の時間帯が8:00—16:55、夜勤が20:30—翌5:25となっている。しかし毎日残業があり（例外は、労働初日と毎

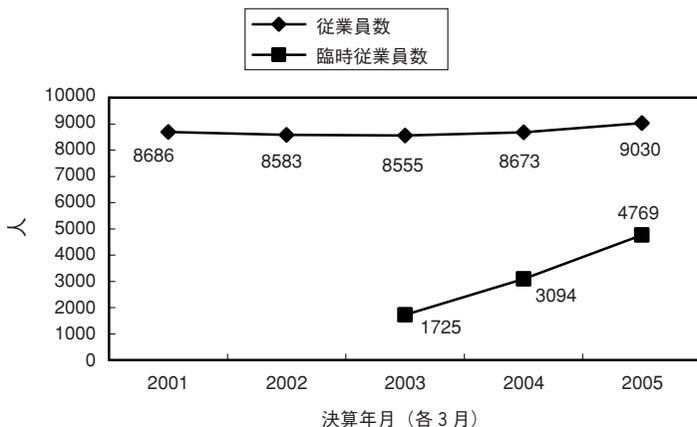
図表1 IM社の売上高の推移



(4) 大野 [2003:補論] は、参与観察による研究の系譜をコンパクトにまとめている。

(5) 先のJAM調査によれば、3年前と比べて非正社員（パート・臨時など）が増加したと回答した事業所は33.3%だったのに対し、請負労働者は63.9%に上る（佐藤他 [2004:187]）。

図表 2 IM社の従業員数と臨時従業員数の推移



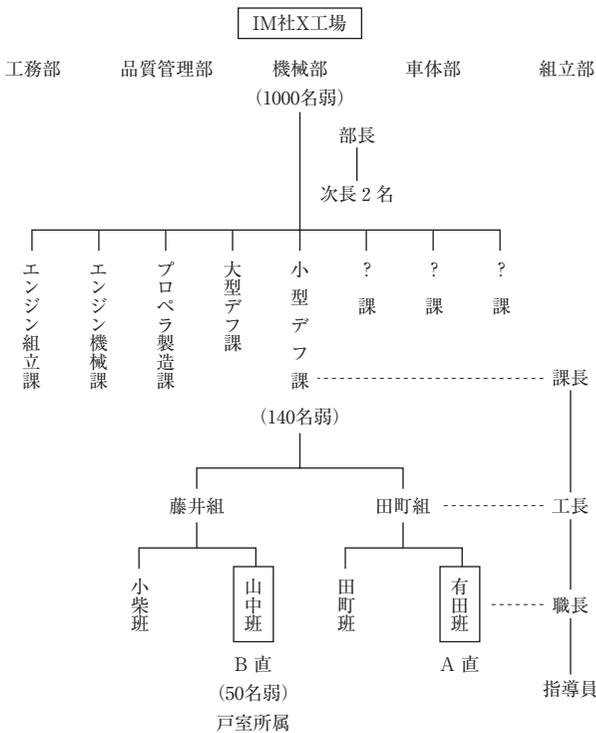
- 注1 従業員数の中に臨時従業員数は含まれていない。
  - 注2 臨時従業員数が2003年から表示されているのは、2003年から「臨時従業員数の総数が従業員の100分の10を超えたため」である。
  - 注3 臨時従業員とは、「準社員、嘱託、副社員、パート、学園生、応援者」のことである。
  - 注4 請負労働者はIM社では「応援者」として理解されており、臨時従業員数に含まれると思われる（図表5参照）。
- (出所) IM社『有価証券報告書』2005年から作成

月1回ある定時退社の日)、実際の終業時刻は、ほとんどが昼勤ならば20:35、夜勤ならば翌8:05となっている。残業は当然のように行われており、残業をせずに定時に帰る者は見なかった。

X工場の組織図は図表3の通りである。私は、機械部・小型デフ課・藤井組・山中班に配属された。

X工場では製造機能を担っている5つの部があり、このうち機械部、車体部、組立部の3つの部で請負労働者が活用されている。機械部とは、工作機械を使用して自動車の動力を伝達する各パーツを生産している部署である。組と班の名は、それぞれ工長と職長の名前を付けたものである。小型デフ課の4つの班のうち、有田班(A直)と山中班(B直)が1週間ごとに夜勤と昼勤を交互に行い、小柴班と田町班は

図表 3 IM社X工場の組織図



(注)「?」は確認できなかった課名を表している。  
出所) 入職時のIM社社員の説明に基づいて戸室作成

昼勤だけを行っている。職長の下には指導員という末端職制がいる。

私が配属された機械部小型デフ課は、NC（数値制御）工作機を使用して、自動車の後輪を回す歯車を旋削加工する職場である。鋼鉄でできたリング状の歯車（リングギア）と、それと噛み合わせるための大きいボルト状の歯車（ピニオン）を生産している。小池氏によれば、「知的熟練」は、

図表 4 小型デフ課の山中班（B直）の人員配置図

職長 ◎      指導員 ◎◎◎◎◎

ブランク ライン	リリーフ	D/Pブランク	R/Gブランク	突発休			
	Aライン	●	◎			●	
	Bライン		○	○			
	Cライン	○	●	◎			
歯切り ライン	リリーフ	リリーフ	D/P歯切り	R/G歯切り	R/G歯切り	突発休	
	◎	◎	○	◎	○	◎	
ラッピング ライン	リリーフ	テスター	旋削	LP	リユー ブライ	旋削	計画休
	Aライン	○	○	●（戸室）			◎
	Bライン	○	●	●	●●	○○	●●
	Cライン	○	●	◎			
出荷検査 ライン	リーダー	サブリーダー	目視チャック	出荷			
	○	○	○	○●			
物流 ライン	LP担当	歯切り担当 切粉屋	フォーク リフト	突発休			
	◎	●	○	○△	△		
解析 ライン	◎◎◎◎◎						
カッター ライン	リーダー	リリーフ	ブレード研磨	伝達誤差測定	組み付け	洗浄、バラシ	
	◎	○	○	○	○	●	

◎はIM社正社員、○はIM社期間工、●は請負労働者を表している。

△は、IM社期間工か請負労働者かのどちらかを表している。

（注1）作業場に掲示されているライン人員配置表による。

（注2）ライン人員配置表は、白板の上に記されており、各工程箇所には担当者の顔写真が載ったマグネットが貼られている。IM社正社員の場合には、併せて「社員」と記されたマグネットも貼ってあるので区別がつく。IM社期間工と請負労働者との区別は、被っている作業帽がIM社のもの（IM社のトレード色で、IM社のロゴが入っている）であれば期間工、それ以外の作業帽を被っている者は請負労働者と判断した。

また△の顔写真は、作業帽ではなくヘルメットを被っていた。ヘルメットにはIM社のロゴが入ってはいたが、請負労働者であったとしてもIM社からヘルメットを借りて被っている可能性があるため、期間工か請負労働者かの区別は付かなかった。

（注3）「職長」と「指導員」の顔写真には「社員」のマグネットが貼られていなかった。しかし、あるIM社正社員によると、「指導員」にはIM社正社員でなければならぬとのことである。また「職長」は、指導員の上の職制であるため、当然、IM社正社員だと判断した。

（注4）ブランクラインは8月17日の夜勤時、歯切りラインは8月18日の夜勤時、ラッピングラインは8月26日の昼勤時、出荷検査ラインは8月29日の夜勤時、物流ラインは8月30日の夜勤時、解析ラインは9月1日の夜勤時、カッターラインは9月5日の昼勤時の人員配置である。

むしろコンピュータ化が進んだ職場の方が不確実性をこなす作業の割合が増えるため重要度が増すだろうと述べている（小池 [2005:20]）。そうであるならば、コンピュータ化されたNC工作機を使用する職場を観察することにより、生産現場の変容ぶりを鮮明に把握することが可能であろう。

小型デフ課におけるラインの流れは、次のようになっている。ブランクライン→歯切りライン→ラッピングライン→出荷検査ライン。ブランクラインでは、未だ荒削り状態の鋼塊を切削して、リングとピニオンの形状に仕上げる。歯切りラインでは、リングとピニオンに歯車の形を刻み入れる。歯切りラインを終えたリングとピニオンは、いったん別の職場で耐熱処理された後、ラッピングラインでラッピング（研磨剤を歯車にこすりあわせて表面を滑らかにする作業）され、出荷検査ラインで検査された後、IM社の別の工場へ出荷、その後タイへ輸出される。その他にも物流ラインやカッターライン等がある。

図表4は、山中班の人員配置を示した図表である。図表4によると、山中班の人数は全部で57名（全員男性）であり、そのうちIM社正社員が18名、期間工が23名、請負労働者が14名、期間工か請負労働者か不明の者が2名であることが分かる<sup>(6)</sup>。すなわち、山中班に所属する全労働者のうち実に68.4%が非正社員であり、全労働者のうち少なくとも24.6%が請負労働者によって担われているのである。さらに、図表4からはIM社正社員、期間工、請負労働者が、生産ラインの中で混在して作業に従事していることも確認できる。このように請負労働者を含む非正社員が、生産ラインにおいて中心的な労働力となっている。

## 2 「知的熟練」が不要なライン作業

本節では、ライン作業において、小池氏が述べる「知的熟練」が必要とされているのかどうか、必要とされていないのならばなぜなのかを、私が行った作業やIM社社員による教育を通して明らかにする。

私はラッピングラインの旋削工程に配属された。旋削工程は、ラッピングラインの一番先頭に位置する工程である<sup>(7)</sup>。私を含めて3名が一直線上に並んで旋削工程の作業を行っている<sup>(8)</sup>。3名は、ラッピングライン内のAライン、Bライン、Cラインにそれぞれ配属される形になっており、私

---

(6) 図表4の期間工の人数をそのまま数えると24名になる。それなのに、なぜ期間工の人数を1名少ない23名と述べたかという点、図表4での出荷検査ラインでサブリーダーを担当している期間工と、ラッピングラインのCラインでリリーフを担当している期間工とは名字が同じであり、同一人物だと考えられるからである。これは、図表4の注4で述べたように、日ごとに1つのラインの人員配置を確認したために、その間にライン移動をした労働者は、図表に名字が複数載ってしまうことになる。当該期間工は、ラッピングラインのリリーフが足りない時にたまたま手伝いに来ていた。図表4でその他に雇用形態も名字も同じ者はいない。

(7) 図表4では、テスター工程が旋削工程より前に記されているが、実際には、旋削工程が一番先頭の工程で、その次がLP工程であり、テスター工程はLP工程よりも後の工程であった。

(8) 図表4では、ラッピングラインに、私たち3名が担当している旋削工程とは別に、2名が担当している旋削工程が記されている。この旋削工程の仕事内容については、私が作業している場所から見ることができず不明である。

はAラインを担当した。

旋削工程の仕事内容は次の通りである。物流ラインの労働者がリングとピニオンを運搬してくるので、それらの種類、赤錆がついていないかを確認して、工作機の台にセットする。ボタンを押すと、工作機の扉が自動的に閉まって旋削が開始される。旋削されている様子は外部から見ることはできない。旋削を終えたリングとピニオンが姿を現すと、それらを取り出し、リングの穴の大きさや外観（傷が付いていないか等）、厚さ、重量を検査する。外観は目で確認し、それ以外は測定機器を使用して規定値の範囲内であることを確認する。検査を終えたリングとピニオンは刻印機でナンバーを打ち、ペアにして箱に詰め、後工程に流す。

リングを旋削する工作機が2台、ピニオンの工作機が1台、背後に刻印機1台が置かれており、いったん作業が開始されると、それら4台の機械の間を往復する。1サイクルを60秒で行う。仕事内容の特徴は、「同じローテーションを繰り返していけばいい」（指導員の言葉）だけの単純作業である。

単純作業という特徴は、私が行った作業に限らない。実際、労働初日に、その日からX工場で働き始める請負労働者に対して、安全教育を行ったIM社社員は「仕事そのものは簡単、誰でもできる」と述べていた。請負労働者が行う仕事は単純作業を特徴としている。そのことは、請負労働者が他の労働者と生産ラインで混在して働いていることを考えれば、生産ラインでの仕事そのものが単純作業であることと同義である。

それでは、仕事の習熟にかかる期間はどの程度なのであろうか。私が担当した旋削工程の習熟過程について見ていこう。

旋削工程に配属された初日の午前、Cラインの岡島さん（今年入社したばかりの18歳か19歳のIM社正社員）の作業の様子を、手本として側で見てるように指導員から指示される。岡島さんは、旋削工程の仕事を始めて「2週間ちょっと」と述べていた。午後からはAラインに実際に入り、ピニオン旋削の作業だけを指導される。指導員が作業を指導し、その指導通りに動作を7、8回繰り返す（その間20分程度）。その後は、もともとAラインを担当している新館さん（20代前半と思われる請負労働者）が、リング旋削と刻印の作業を行いつつ、私が行っているピニオン旋削の作業にも目を配り指導する<sup>(9)</sup>。新館さんは、この工場で働きだして「1ヶ月ちょっと」と述べており、ずっとこの旋削工程の仕事を行っている。新館さんによるOJTを受けながら、2日目に刻印の作業を教わり、さらに3日目にリング旋削の作業を教わる。その後、新館さんと一緒に作業を行っていたが、10日目に本格的に私1人でAラインを任されることになり、新館さんはBラインの旋削工程に移った。

私は、10日目で旋削工程の仕事を1人で担当することになった。新館さんは、1人で仕事を任されるようになったのは「1週間目だったと思う」と述べていた。またリリーの柏木さんが言うには、Aラインの岡島さんはわずか3日間でこの仕事を覚えたとのことである。安全教育を行ったIM社社員は、仕事を始めるにあたり「必ず先生が1人につきます。先生が付く期間はだいたい1週間

---

(9) 新館さんは私と同じ請負労働者だが、所属している請負企業が異なる。ベストキャストセントラルという請負企業である。

前後」と述べていた。このように、ライン労働の習熟期間は、単純作業ということと関わって1週間前後の短期なものになっている。

ここで注意すべきことは、そもそも請負労働者が行う仕事は、単純作業しか期待されていないだけでなく、それ以外のことをやることは厳しく禁じられているという点である。その理由は、労働災害を防ぐという安全面の要請と深く関わっている。

図表5 安全用教育資料

<p>1. 標準作業</p> <p>①標準作業を正しく身につける。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・作業の急所・カン・コツ等を正しく理解する。</li></ul> <p>②教えられたこと以外に手を出さない。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・不慣れのうちは手を出さないが、少し慣れると、機械設備の動き、処置の仕方等が分かってきます。そのうち元職場の経験からついつい手を出してしまう、その結果災害につながった場合に、指示された以外のことに手を出した、だからケガをしたと言われます。</li><li>・応援期間中、「指示されたこと以外には、絶対に手を出さない」決意で仕事に臨んで下さい。</li></ul> <p>③やりにくい作業は、班長か工長に相談する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・教えられた通りに作業すると「やりにくい」と言う理由で、自分勝手に標準作業を変えないで下さい。…必ず職長か工長に相談して下さい。</li><li>・災害は標準作業が崩れた時に起こりやすい。(過去の災害分析から)</li></ul> <p>④職場を走らない</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・不慣れなうちは必ず作業遅れをします。</li><li>・現位置に早く追いつこうと言う気持ち(善意)から、作業が終わると走る人をよく見かけます。</li><li>・職場は運動場ではありません。走れば「滑る」「転ぶ」「当たる」等が起きます。</li></ul> <p>⑤危険と感じたところは、即職長に報告する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・マンネリ化により、危険箇所が危険と感じなく、不安全状態として吸い上がっていない箇所が、まだまだあると思います。</li><li>・直感的に危険と感じた点を大事にする。また、ヒヤリとした時も、即職長に報告し改善につなげて下さい。</li></ul> <p>2. 異常時の処置</p> <p>①異常処置作業は応援期間中、原則として出来ません。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・現在、異常処置作業指名者であっても、取り扱う機械が異なれば異常処置は出来ません。</li></ul> <p>②異常処置作業が出来ない為、「止める」「呼ぶ」「待つ」を確実に行って下さい。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・異常時、異常処置指名者の処置手順等を見て、すぐに覚えてついで手を出す人がいます。(異常処置指名者であった人は特に…)</li></ul> <p>応援期間中は、指示されたこと以外には絶対に手を出さない決意で臨んで下さい。</p> <p>③頻発停止時等、簡単な異常処置作業は指示される場合があります。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・異常処置トレーナーより実技教育を受け、職長より指名されれば、以後は異常処置認定者として異常処置作業が出来ます。ただし、異常認定作業だけです。</li></ul> <p style="text-align: right;">(次ページへ)</p>
---

出所) IM社資料「安全用教育資料」1頁目

図表5は、安全教育の席で配布された「安全用教育資料」である。図表5には「1. 標準作業」の「②」に、「教えられたこと以外に手を出さない・不慣れなうちは手を出さないが、少し慣れると、機械設備の動き、処置の仕方等が分かってきます。そのうち元職場の経験からついつい手を出してしまう、その結果災害につながった場合に、指示された以外のことに手を出した、だからケガをしたと言われます。・応援期間中、「指示された以外のことには、絶対に手を出さない」決意で仕事に臨んで下さい」と強い調子で記されている。

続けて図表5の「2. 異常時の処置」では、安全教育を行ったIM社社員が「処置の資格を持っている人？」と私たちに問いかけ、「いるわけないよなあ。みんな資格を持っていないよなあ。異常時の処置をする人は資格者がやる。無資格者が手を出して大ケガをするのは大バカ野郎だ。重大なルール違反」と述べていた。そして図表6の「異常処置作業安全心得（一般作業用）」に目を移させて、異常が発生したら「異常処置指名者」と記された丸いシールを貼っている人たちを呼ぶようにと述べていた<sup>(10)</sup>。図表6には「呼んだ人が来るまで待つ。※呼んだ人が来るのが遅れても自分勝手に手出しをしないこと。気長に待つ」とも記されている。

図表6 異常処置作業安全心得（一般作業用）

異常発生時の基本手順

1. 止める

まず、機械を止める。

※作業標準どおりとめること。

2. 呼ぶ

直ちに、上司（指導員または職長）に連絡する。

3. 待つ

呼んだ人が来るまで待つ。

※呼んだ人が来るのが遅れても自分勝手に手出しをしないこと。気長に待つ。



異常処置作業の禁止

異常処置作業の「許可」を工職長からうけた者以外は、異常処置を絶対にしてはならない。

異常処置とは

1. 機械設備の故障、トラブルの修理復旧の処置
2. 加工中の材料、部品、製品のひっかかりの取り除き処置
3. 作業標準書に定められた手順動作以外の処置

異常の時は、まず止める

止める→呼ぶ→待つ

出所）A社資料「異常処置作業安全心得（一般作業用）」

これらのことは決して建前で述べられているのではない。安全教育を終えた後、私たちは各配属先に移動したが、機械部を紹介したIM社社員も、作業手順を守ることを述べ、自己流でやりたくなるけどやるなど注意を喚起していた。機械部では、昨年度の1年間に怪我の発生が29件起きており、そのうち労働期間が1年未満の者が25件で圧倒的に多かったとのことである。また24～25件が作業上の「慣れ」による怪我であり、怪我の例として労働期間3年の者（3年いるとベテランとのこと）が、ボタンを押しても機械が稼働しなかったので手を出したら、そのすきに機械が稼働して怪我をした事例、あるいは1年1ヶ月の者が、砥石の機械の内部に溜まったカスを掃除しようとして、やらなくてもいいことをやったために砥石に当たって怪我をした事例（掃除も言われなければ

<sup>(10)</sup> 参与観察中、この丸いシールをつけていた労働者は保全工以外に私は見なかった。彼らは「X工場工務部 保全技術室」と記された黄色いヘルメットを被っており、そのヘルメットにこの丸いシールが貼りつけてあった。

やるなどIM社社員は述べていた)等を紹介していた。

過去の事例だけではなく、実際に私が働き出した翌週には、3日連続してミーティングで職長から怪我の報告がなされていた。7月25日には工場内の別の建物で機械に親指を挟まれて関節を打撲した事例(ボタンを押したが機械が稼働しなかったので、指を入れたすきに稼働して挟まれた)、翌26日には別の工場で3ヶ月の期間工が怪我をした事例、翌27日には隣の建物で入社1週間の者が機械に中指を挟まれて骨折した事例である。職長は「3日連続で事故が起きているが、新人の者が事故に遭っているので、作業を指導する人は作業のやり方だけでなく安全面の指導もしっかりやるように」と注意していた。翌週月曜のミーティングでも職長は重ねて「先週、入社1週間以内や1ヶ月以内の人が怪我をしているので注意をするように」と念を押していた。

このように、請負労働者を含めて非正社員を急増させているIM社にとり、彼らを単純作業だけに専念させて余計なことを行わせないようにする指導は、労働災害を防ぐという観点から極めて差し迫った課題なのである<sup>(11)</sup>。

こうした事態を考えれば、小池氏の言う「知的熟練」、すなわち生産ラインの労働者が、機械や生産の仕組みに関する知識と分析力を身につけ、保全工にトラブルの原因をアドバイスしたり、さらにはライン労働者自身がトラブルを直すことによって、保全工を呼びに行く時間を省くことができるとする技能(小池[2005:14-15])が、X工場では厳しく禁じられていることは明らかである。ライン作業にとって「知的熟練」は必要とされていないし、その技能を高めることは禁じられている。

### 3 非正社員の仕事の移動

工程間の移動について、小池[2005:17-18]では、「自動車大手メーカー生産現場を観察した調査結果」として「4つの技能レベル」という表を掲げている。そこでは「期間工、アルバイト」が職場内で1つの仕事しかこなせない最低レベルの「レベル1」に位置づけられている。

しかし、例えば旋削工程Bラインを担当していた請負労働者の川畑さんは、途中からテスター工程に移って仕事を行っていた。またテスター工程で仕事をしている請負労働者の榎本さんが、LP工程で仕事を行っていることもあった。あるいは指導員が言うには、ラッピングラインのリリーフは、ラッピングライン内の4つの工程の仕事を全てこなせるとのことである。事実、ラッピングラインでリリーフを担当していた期間工の柏木さんは、旋削工程の刻印の作業について「俺が刻印を押していた時は…」と述べており、以前に旋削工程を経験したことが分かる。図表4を見ると、そうしたリリーフの役職に期間工や請負労働者といった非正社員も就いていることが確かめられる。このことから工程間の移動がごく普通に行われていることが推測できる。

さらに工程間の移動だけでなく、ライン間の移動も行われている。期間工の吉野さんは、ラッピングラインのリリーフが足りない時にたまに手伝いにくる。ある日、人員配置表を見たら出荷検査

---

(11) 安全教育を行ったIM社社員は、昨年、X工場ではトラブルが多数発生し、工場を管轄する労働基準監督署から指導が出て、いま工場はピリピリしている状態だと漏らしていた。

ラインのサブリーダーの箇所に期間工の吉野の名を見つけた。普段は出荷検査ラインで仕事を行っており、たまにラッピングラインへ手伝いに来るのだろう。その上、課のレベルで期間工が移動することもある。この工場で働きだしてもう少しで1年になるという期間工の秋間さんは、始めはエンジン組立の職場（エンジン組立課）で働いていたと述べており、いまは私と同じ小型デフ課で、出荷検査ラインの「歯切り担当・切粉屋」の仕事を行っている。

このように、非正社員であっても仕事の移動がこれほど行われているのであり、小池氏が言うように非正社員は1つの仕事しかこなせないのではない。このことは、ライン労働者にとって「知的熟練」の主要部分が必要とされていないが、しかし多能工の部分は必要とされていることを示している。非正社員であったとしても短期に習熟できる仕事内容が、こうした仕事の移動を可能にしているのであろう。そこではまさに野村正實氏のいう「低位多能工化」（野村 [1993:30]）がIM社では現実のものになっている。

#### 4 リリーフの役割と垂直的分業構造

それでは、小池和男氏が強調する「知的熟練」の主要部分はどうなってしまったのだろうか。特に、小池氏によれば「知的熟練」はコンピュータ化された職場では、生産ラインの労働者にとってますます重要度が増す技能だったはずである。

私はその役割の多くを、ラインの外で働いているリリーフが果たしていると考えている。私が担当したラッピングラインの旋削工程について見てみよう。

まず、仕事中に分からないことがあって呼び出しボタンを押せば、ほほりリーフがやってくる。呼び出しボタンには「指導員呼出」と記されてあるが、指導員がくることはほとんどない。それというのも山中班には指導員が5名いるが、ラインごとに各指導員の担当が決まっているようで、ラッピングラインには山田指導員1名だけのようであった。ラッピングラインには図表4によるとリリーフが3名いる。山田指導員は、リリーフでも手が足りず、呼び出しランプが鳴り続けている時になってやってくる（あるいはたまたま近くにいる時にやってくる）という状態である。リリーフは、分からないことを教えるとともに作業が遅れている場合はラインに入って手伝う（仕事の指導・援助）。

また旋削工程を見ると、リリーフには特有の仕事がある。工作機の旋削具合の調整である。リリーフは、仕事の開始時、各10分休憩終了時、昼休み休憩終了時、仕事の終了時に、リング工作機とピニオン工作機に投入した製品の旋削具合を、リリーフ独自の精密な測定機械（リングだけ。ピニオンは通常の測定機器）を使用して確かめる。また、作業中でもそれぞれの工作機が150台を旋削し終わるたびに、リリーフは呼ばれて、同様の測定を行う。リリーフは、この測定結果によって、旋削具合のミクロン単位の調整を、工作機に取り付けられている電卓のようなボタンを押すことによって行っていた（生産設備のしくみの理解）。リリーフによるこうした定期的なチェックによって、ライン労働者の検査作業が万が一「空検査」になっていたとしても発見できる仕組みになっている（不良品の検出）。さらに、そうした定期的なチェックだけでなく、作業中、リングの厚さやピニオンの重量が規定値の範囲を超えるようであったら、そのたびごとに呼び出しボタンでリリー

フは呼び出されて工作機の旋削具合を調整する。

工作機の刃（ナットのよう六角形の刃。「チップ」と呼ばれている）が摩耗した場合は、その交換作業もリリーフは行っている（工具の交換）。

旋削されたリングに傷が付いていればライン労働者はそれを不良品としてよけておくが、時には不良品かどうか判定しづらいあいまいなものがある。そうした時は、リリーフを呼んで彼の判定に従う。また、ライン労働者が作業中に誤って製品を地面に落としたりした場合、大したことはないだろうと勝手に判断して製品を流すことは禁じられている。必ず呼び出しボタンを押してリリーフの判断を仰ぐことになっている（不良品の判別）。さらに、ライン労働者がよけておいた不良品がある程度たまったら、リリーフはそれらのリングを工作機に再び投入して、良品に作りかえていた（不良品の修繕）。

工作機が緊急停止した時にそれを元の状態に戻す作業もリリーフは行っている。例えば、ライン労働者が、ピニオンをずれたまま工作機にセットし、そのことに気づかずに自動扉のボタンを押してしまう。すると、工作機がそれを察知して緊急停止する。その時、工作機のボタンを押して元の状態に戻す復旧作業もリリーフが行っている（小保全）。

以上のように、小池氏が述べるような「知的熟練」と呼ばれる技能の主要部分を、リリーフと呼ばれる労働者が担っていることが分かるであろう。小池氏によれば「知的熟練」はライン労働者が自ら身につけていくものであった。ところが本論文の事例では、ライン労働者とは分離して、リリーフがそうした技能を担っている。

それでは、リリーフが行っている仕事はどのくらい高い技能を必要とする仕事なのだろうか。この点について、さほど高い技能を必要とする仕事だとは思われない。なぜならリリーフが行う上記の仕事は、作業時間内に頻繁に発生しており、仕事内容はルーティーン化されたものだと考えられるからである<sup>(12)</sup>。

そのため、突発的に生じる高度な設備不良は、リリーフでは直すことができず保全工が担当する。例えば、リング工作機が故障して、機械内部のクレーンがリングを旋削台に運ぶ前にリングを落とってしまう。リリーフが、落ちたリングを取り出してクレーンを元に戻してみるが、やはり同じことが生じる。山田指導員も来るが直せない。その後、5人程の保全工が集まって修理を試みていた。

リリーフの技能がそれほど高くないことは、次のことから判断できる。図表4を見ると、リリーフの仕事に就いている労働者には非正社員の者が多い（請負労働者も1名いる）。図表2を見れば、IM社では非正社員数が、2002年3月時点で正社員数の1割以下しかいなかったのに、それが

---

(12) 例えば、リリーフが行う小保全と同様の仕事を、大野威氏はライン労働をしながら行っている。その様子について次のように記述している。「チョコ停とはワークセットのミスや機械稼働時にうっかりその動作範囲に入ってしまうことから生じる機械の一時停止を言う（いわゆる自動化）。これは、日に数回から多い時で十数回起こる。こうしたチョコ停への対応は簡単である。機械の横に設置されているコントロールパネルで簡単なボタン操作を行うだけである。筆者は配属3日目までに、これを見よう見まねで覚えることができた。そこから分かるように、こうした対応能力は、まったく高いものではないと言える。当然、こうしたことができるからといって、労働者の技能が高まるなどと言うことはできない」（大野 [2003:115-116]）。

わずか3年後にはその割合が5割を超えるまで急増していることが確認できる（その間、正社員数は横ばい）。非正社員のリリーフが活躍する生産現場は、近年になってごく短期間のうちに形成されたものと考えられるのであり、リリーフの技能が長期に亘り培われたものとは思われない。

リリーフとライン労働者間の分業構造を概念図に表したものが、図表7である。こうした分業構造を、私は垂直的分業構造と呼びたい。対比のために『仕事の経済学 [第3版]』における小池氏の分業観も図示してある。

この垂直的分業構造は、多数を占めるライン労働者に必要とされていたはずの「知的熟練」の主要部分を消失させ、ライン労働者に単純作業だけを専念させることに役立っている。7月22日のミーティングで職

長は、「おかげさまで、この職場では不良の割合が先月の0.2%から今月は15日段階で0.05%に落ちています」と報告していた。このことは非正社員の割合が68.4%に達する職場でも、非正社員の間で垂直的分業構造を採用することにより、十分に職場を運営していけるだけの可能性を示している。

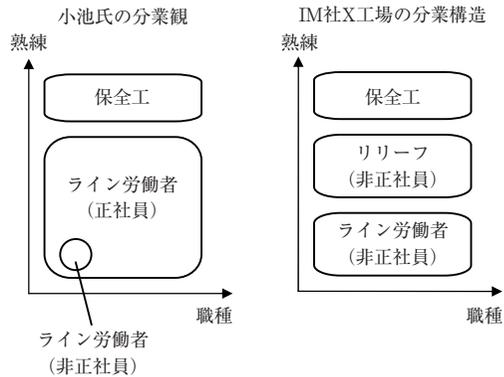
## 終わりに

本論文の調査対象である歯車加工職場では、全労働者のうち実に68.4%が非正社員であり、全労働者のうち少なくとも24.6%が請負労働者によって担われていた。職場では「知的熟練」の主要部分をリリーフに任せ、より多数のライン労働者は単純作業に徹するような垂直的分業構造を形成することによって、非正社員率の増大という事態に対処していた。垂直的分業構造により、従来ライン労働者に必要とされていたはずの「知的熟練」の主要部分—この技能は、大野 [2003] らによってそれほど高い技能ではないことが検証されているが、それさえもリリーフが肩代わりすることにより消失した。こうした生産現場の有り様がIM社の高成長を支えているのである。これらの事実は、正社員のライン労働者の「知的熟練」の高さが、日本企業の国際競争力を支える源泉であったとする小池和男氏の主張が、現実と合っていないことを示している。

小池氏は『仕事の経済学 [第3版]』において、わずか1頁程、請負について触れている。「(請負は—戸室注) 包装などにひとつの部門をまるまる請負うならば区分は明瞭だが、しだいに生産ラインにも配置され正社員にまじって働く。変化や問題への対応では正社員の仕事とは大違いだが、ふだんの作業では差が小さければ十分まじって働くことができる。(…—戸室注) そしていっしょの職場で働くばあい、利点も大きい。高い技能をもつ人の仕事ぶりを真に知る機会になる」と述べたあと、請負労働者から正社員への登用が進むことを希望している (216-217頁)。

小池氏は、請負労働者の生産ラインでの活用は、知的熟練を備えた正社員の周辺で起きている部

図表7 小池氏の分業観とIM社X工場の分業構造との違い



出所) 戸室作成

分的な事柄だと理解しているように思われる。しかし、本論文が示した事態は、請負労働者を含む非正社員が、生産ラインの中心的な労働力として活用される構造が既に成立していることを示唆している。

(とむろ・けんさく 明治大学大学院経営学研究科博士後期課程)

【参考文献】

伊原亮司 [2003] 『トヨタの労働現場』 桜井書店  
 大野威 [2003] 『リーン生産方式の労働—自動車工場の参与観察にもとづいて』 御茶の水書房  
 小池和男 [1991] 『仕事の経済学 [第1版]』 東洋経済新報社  
 小池和男 [2005] 『仕事の経済学 [第3版]』 東洋経済新報社  
 小松文朗 [2005] 「トヨタ生産方式における非典型雇用化と労務管理」『労働社会学研究』 6号  
 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨・藤本真 [2004] 『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス』(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄附研究部門 研究シリーズ No.1) 東京大学社会科学研究所  
 中村圭介 (2005) 「雇用システムの継続と変化—知的熟練と成果主義」東京大学社会科学研究所編 『「失われた10年」を超えてI：経済危機の教訓』 東京大学出版会  
 野村正實 [1993] 『熟練と分業』 御茶の水書房  
 野村正實 [2001] 『知的熟練論批判』 ミネルヴァ書房

<p><b>安全と健康実践ガイド1</b></p> <p><b>すぐできる安全衛生 マネジメントシステム</b></p> <p>小木和孝 監修 / 川上剛・原邦夫・伊藤昭好 著</p> <p>A4判・284頁・2940円</p> <p>ILOガイドライン（ILO-OHS H2001）を原文に忠実に先訳・解説。本書独自の「二つのステップ」で、マネジメントシステムを構築できる。</p>	<p><b>安全と健康実践ガイド2</b></p> <p><b>現場に役立つ騒音対策</b></p> <p>スウェーデン労働環境基金 原編 / アメリカ合衆国労働省労働安全衛生局 編          山本剛夫 監訳 / 平松幸三・中桐伸五・片岡明彦          車谷典男・熊谷信二・伊藤昭好 共訳</p> <p>A5変判・126頁・1200円</p> <p>騒音による健康への影響、騒音制御に関する基礎的な原理を豊富なイラストでわかりやすく解説。自らの手で、今すぐ騒音対策を実施することができる。</p>	<p><b>職場改善のための 安全衛生実践マニュアル</b></p> <p>青山秀康・小木和孝・天明佳臣・中桐伸五 監修</p> <p>A4判・102頁・2100円</p> <p>職場の仕事や環境を例に引きながら、安全衛生の実践活動の進め方を解説。具体的なチェックの視点と、その改善への討議素材をつくることができる。</p>	<p><b>人間工学チェックポイント</b></p> <p>—安全、健康、作業条件改善のための 実際的で実施しやすい対策—</p> <p>国際労働事務局ILO 編集 / 国際人間工学会IETA 協力 / 小木和孝 訳</p> <p>A4判・300頁・1995円</p> <p>実際のなハウ・ツー対策をチェックポイントの形で128項目選んだ。安全衛生管理者・安全保健担当者向けの、実践的な改善手引き書。</p>
<p>財団法人 労働科学研究所出版部</p> <p>〒216-8501 神奈川県川崎市宮前区菅生2-8-14 TEL 044-977-2125 FAX 044-976-8190</p> <p>E-mail: shuppan@isl.or.jp URL: http://www.isl.or.jp/ (価格は税込)</p>			