

市原博著

『近代日本の技術者と 人材形成・人事管理』



評者：菅山 真次

日本の近代的重工業は、その創設から戦後の高度成長期に至るまで、およそ一世紀にわたる試行錯誤の過程を経て世界トップレベルの技術水準に到達した。その達成は、「欧米先進国で開発された先進技術や近代的管理を導入・移転し、それらを消化して日本の環境に適応するように修正し、定着させていった日本企業の取り組み」(1頁)の積み重ねの上に成り立っている。本書は、日本工業化の特徴をこのように捉えたうえで、そうした取り組みを主体的に担った技術者に焦点を当てて、彼らが技術の導入や修正・変容という課題に対処する能力をどのように獲得して、どのような仕方で解決していったか、その行動パターンにみられる特徴をキャリア構造の在り方とかかわらせて歴史実証的に解明することを目指した意欲作である。

本書の最大の魅力は、技術者たちが本当は何をしていたのか、彼らはどのようなキャリアを積んで技術者として成長していったのか、という素朴な疑問に正面から向き合って、確かな史料をもとに腑に落ちるまでとことん突き詰めていく、その愚直ともいえる研究姿勢にある。確かに、この問いはシンプルでありながら——あるいはそれゆえに——、日本のものづくりの

「成功物語」を客観的に再検討して、より長期の歴史的文脈の中に位置づけるためには不可欠の、核心をなす問いであるといえる。しかし、「文系の学問的訓練を受けた研究者が理系の人材の能力や職務を研究する」(1頁)ことは容易な業ではなく、これまでの技術者史・ホワイトカラー史研究では、それはブラックボックスのままに放置されてきた。著者は、この難事に果敢に取り組み、多くのファクトファインディングを行って研究の新たな地平を切り開くことに成功した。この点で、本書の果たした貢献は極めて大きく、高く評価することができる。

しかし、その一方、評者は本書を通読して、その全体像をつかむのが大変難しいという感想を抱いたことも率直に述べておきたい。次頁表1は、本書の構成と章題のキーワードを示したものであるが、ここからは次の3点を指摘することができる。第1に、第1章から第5章が電機産業、第6章・第7章が造船業の分析にあてられ、それぞれ戦前から戦後の順に配列されていることである。つまり、歴史分析としてはやや異例の、時期区分よりも産業区分を優先させた構成がとられているのだが、にもかかわらず、結論に当たる終章では産業によるロジックの違いは重要視されていないのである。第2に、電機産業の分析と造船業のそれが扱う中心的なテーマにズレがあることである。前者が技術者の能力形成、行動パターン、キャリアを主要なテーマとしているのに対して、後者では人事制度が議論の中心になっている。第7章は、一見両者を架橋しているように見えるが、内実をみるとそれぞれのテーマがバラバラに論じられている感が強く、その役割を果たしていないといわざるを得ない。そして、第3に、序章と終章があまり対応していないことである。序章では、近代重工業のスタートから戦後高度成長期までの長い期間(本書のタイトルからすれば

表 1 本書の構成と章題のキーワード

章	分析対象			章題のキーワード				
	時期	産業	企業	技術開発/ 製品開発/ 技術形成	人的資源形 成/人材形 成/人材育 成	職能・キャ リア/キャ リア	行動様式/ 職務行動・ 協働関係	人事管理/ 人事制度
序章	近代?				○			○
第1章	戦前期	電機	三菱電機	○	○	○		
第2章	戦前期	電機	芝浦製作所	○	○			○
第3章	戦前期	電機	日立製作所	○			○	
第4章	戦後	電機	日立製作所	○		○	○	
第5章	戦後	電機	日立製作所	○		○		○
第6章	戦前期	造船	海軍工廠, 三菱造船		○			○
第7章	戦後	造船	三菱造船	○		○		○
終章	戦後							○

「近代」とよぶべきであろう)を対象として、本書の分析にとっての導きの糸となる重要な問いを投げかけている。ところが、終章では、これに対応するまとめは一応あるが短く、議論の中心は「戦後」の「人事制度」にシフトしてしまっているのである。終章は従来の労働史研究の通説に対する鋭い批判を提起しているが、評者の見るところ、こうした構成の非整合性も徒となってその批判は根源的な地点にまで届いていない。

*

それでは、技術者たちの主体的行動に焦点を当てることでは何ができてくるのか。1980年代以降、日本製造業の競争優位が国際的にも認知されるようになると、その競争力の源泉を解明するという問題意識から技術者の本格的な調査研究が行われた。これらは、技術者間の職能を超えたコーディネーションや、技術者・現場労働者間の双方向のコミュニケーションを発見し、さらに、複数の職能部門にまたがる技術者の活発なキャリア展開がその下支えになっていることを示唆した。しかし、著者は、「歴史研究の立場から見ると、こうした特徴が日本の工

業化の早い段階から存在していたとは到底考えられない」(3頁)という。なぜならば、戦前・戦後を通じて日本の技術者の能力や行動について、ほかならぬ技術者や経営者自身が絶えず厳しい批判を投げかけてきたからである。いわく、「大学を卒業して来たものは職工を使うことが出来ず、逆に職工から使われているという状態」、「学校を卒業して現場の仕事をするということは、自分の地位を低下さす」ものと卑下してきている、等々。

本書の中心的な課題は、この一見矛盾するかに見える2つのイメージを、歴史分析を通して架橋することにある。その際、著者は、日本の技術者概念に独特のバイアスがかかっていることに注目する。日本の近代技術の導入期は、まさに西洋で技術が科学と結びついて工学として制度化される時期に当たっていた。そうした技術導入のタイミングにも規定されて、日本では大学や高等工業学校で工学を系統的に学んだ者のみを「技術者」とみなす風潮が生み出された。その反面、実地経験を積んで製造現場の問題に対処する能力を身に付けた人たちは正規の技術者として認知されず、彼らが果たした役割

は十分に評価されてこなかったという。

もとより、著者は、高等教育を修めた学卒者たちが果たした役割を軽視しているわけでは決してない。彼らは製品のグランド・デザインを行ううえで決定的な役割を果たした。それだけではない。導入技術は在来技術からの飛躍を伴っていたから、学卒者は生産現場へも進出せざるを得なかった。このことは必然的に学校教育によって獲得した技術と、現実の職務で必要とされる能力とのミスマッチを引き起こし、彼らは上述のような強い批判にさらされざるを得なかった。しかし、同時に、日本ではこのミスマッチがもたらす機能不全を補うために何らかの行動がとられ、それを支える仕組みも作り出されてきた。そして、まさにこの局面において、実地経験を基盤に持つ「技術者」たちが重要な貢献を行ったのではなかったか。

著者は、このような仮説を技術者たちの回想記や伝記、追悼本などに記載された情報を「読み込む」ことで見事に実証するとともに、個人の学歴や入社後の所属・担当職能などのミクロ・データを丹念に収集・分析して、技術者のキャリア構造とその変容を明らかにしている。たとえば、創業期の三菱電機や日立製作所では、学卒技術者は欧米の書物・カタログから得た知識、実物をモデルにした見まね・見とり方式により設計を行った。しかし、当然その設計は不十分だったから問題が多発し、これを製造現場や製品納入先で製造技術者や熟練職工と協力しながらつづけていく、「研究試作的製造」とでも呼ぶべきソリューション方式がとられた。この段階では、技術者たちは必要に応じて何でもこなせることが求められ、特定職能・機器への専門化の余地は存在しなかった。

ところが、三菱電機では、ウェスティングハウス社との技術提携を機に設計能力が飛躍的に向上し、技術者の担当職能・機器の専門化が進

行した。そして、W社に学んで「設計基準総覧」を作成し、細かいところまで工場に指図するやり方に改めた。しかし、その一方、設計と製造をつなぐ部署として改良係が新たに設けられ、そこでは実地経験を持つ技術者や職工上がりの工師が重要な役割を果たした。

日立製作所でも、大容量機器生産に進出すると設計技術者の担当機器の専門化が進行して、設計部門が生産現場から遊離する傾向が強まった。しかも、日立は自主技術で開発を行ったから、設計技術は弱体で製造面のトラブルが頻発した。そうした中で、必要に迫られて設計に現場情報を取り込む「設計協議会」の取り組みが始まり、現場では実地上がりの技術者が中心となって積極的に熟練職工との情報交換を行うなどの動きが現れた。ただし、これは特定の個人によるインフォーマルかつ「状況依存的」な行動にとどまった。そうした「現場主義」的活動が経営の意思決定によって制度化されるのは1960年代以降で、その背景には戦後の外資との技術提携を経て、さらに自主技術開発を進める中でプラントのシステム設計の考え方が支配的になったという事情が存在した。

芝浦製作所のケースはさらに興味深い。同所の創業者は職人からの叩き上げ技術者として名高い「からくり儀右衛門」こと田中久重であるが、二代目久重は早くから学卒者を幹部に招聘して近代的機械工場への発展を目指した。ところが、彼らには生産現場をコントロールする能力はおろか意思さえなく、製造工程は二代目と深い人間関係を持つ親方労働者を中心とする職人集団に丸投げされた。その結果、経営は放漫に流れ連年赤字が累積して、ついには三井銀行の傘下に組み入れられた。三井は経営を立て直すため太田黒重五郎を送り込んで主事に就任させた。太田黒が行った抜本的な改革は「名主征伐」として知られ、従来の労働史研究でも「間

接管理」から「直接管理」への転換を象徴するものとして注目されてきた。しかし、著者によれば、太田黒の改革の核心は幹部の学卒者を解雇して、実地経験で技術を身に付けた小林作太郎を製造部の責任者に抜擢したことにあるという。小林は、生産現場を統制下に置いて職員・職工の双方に職場規律の厳守を求める一方、自ら工作技術の進歩や工具の改善で重要な貢献を行った。他方、設計部門では岸敬二郎ら若手学卒者が登用され、彼らは小林と協力しながら新製品の開発で成果を上げた。こうして学理的知識と実地経験を融合させて製品の開発・製造を行う体制が構築されたことで、芝浦製作所の業績は劇的に改善したのである。

*

さて、後半の造船業分析ではメインテーマは人事制度へとシフトし、それは終章の通説批判へと連なっていく。それでは、著者が批判する日本企業の人事制度の「通説」とは何か。そのキーワードは「学歴身分制度」で、これは「大学・高等専門学校卒業者を職員、中等学校卒業者を準職員・雇員、小学校卒業者を職工として採用、処遇する……教育資格を基準とする人事制度」(309頁、下線は評者、以下同じ)と定義される。戦前期にはこの硬直的な制度が人事管理の基本的枠組みとなってきたが、それは戦後の労働運動によって撤廃されてホワイトカラーとブルーカラーを一律に「従業員」として処遇する仕組みへ変わったとみるのが、労働史研究の通念になっているという。

こうした見解に対して、著者はまず、戦前期に教育資格が処遇の基準となっていたのは事実だが、「中等学校で技術教育を受けた者、さらには小学校を卒業しただけの職工たちの中から技術系の職員に昇格した者が多く」(309頁)たとして、学歴身分制度は決して安定した制度ではなかったことを指摘する。そして、返す刀

で、戦後は労働運動の洗礼を受けても三菱造船では「身分制度は廃止されずに存続」(312頁)しており、日立製作所でも経営側の巻き返して「職務の配分が実質的に教育資格により規定される制度が採用されたことで、「人事制度上の「学歴秩序」が再生した」(312頁)、と批判する。さらに、1960年代後半には、中卒から高卒への学歴代替が進む中で新卒採用が定着するとともに職能資格制度が普及したが、それは喧伝されたような「青空のみえる労務管理」から程遠く、むしろ教育資格の持つ規定力は強まったとも述べている。

このように見てくると、著者は、人事処遇上学歴の持つ規定力が極めて強いことに日本企業の人事管理の本質を求めており、それは戦前期から現在まで変わっていないと主張しているかのようである。だが、そもそも職務遂行能力の形成において学校教育を通じて身に付けた知識や技術が重要な意味を持っている以上、学歴の有無で処遇が異なること自体は産業社会では一般的で、さらにいえば正当なことなのではないか。もちろん、生まれで学歴の取得がほぼ決まるならば学歴を「属性」と捉えることができ、問題視することが可能であるが、それには教育機会の歴史分析——とくに戦前と戦後の比較——が必要とされるであろう。

しかし、日本の労働史研究が注目してきたのは、社員と工具という経営内の地位によって、処遇の原理が全く異なっていて、さらに、そうした地位の違いが知識労働/筋肉労働という職能の違いと同時に——あるいはより根底的に——、企業協同体の一員であるか時間や労働を売り買いする取引相手であるかの違いを基準としていたことではなかったか。著者は戦前期の従業員の階層構造をホワイト上層、ホワイト下層、ブルーの3層構造として捉えているが、むしろ前2者と後者の間に決定的な断絶が存在し

たことこそが、強調されてきたといつてよい。事実、近年のホワイトカラーの実証研究——本書の事例研究もその一例だが——では、準社員から職員への昇格は勤続を積み重ねれば果たされるのが通例だった事例が数多く報告されている。それに対して、職工から社員へと上昇移動するパスは存在したがハードルは非常に高かったから、個人の視点から見ると、それは採用されるポジションによって企業内のキャリア形成の展望が決定的に異なるシステムであった。ちなみに、1930年に文部省学務局が行った調査によれば、機械器具工場では初等教育修了者で職員の地位についていたものは全体のわずか2%に過ぎなかった。

戦後についていえば、労働運動によって一挙に身分制度が撤廃されたという見方がナイーブに過ぎるとするのはその通りである。社員・工員の名称が廃止されて全員が所員となった日立製作所のケースでも、その後経営側の主導で採用された人事制度は旧工員から「身分臭」がするという強い反発をうけた。ただし、新制度では露骨な差別はなくなり、従業員区分の原理が

「身分」から「職能」へと大きく転換したことも事実である。1960年代後半が画期となるという可能性も含めて、今後戦前・戦後の断絶と連続を丁寧にみていく必要がある。

しかし、それにもまして注目すべきは、戦後の人事制度改革を経てもその後に臨時工、パートタイマー、非正規雇用という、それぞれ原理は異なるがメンバーシップを持たない労働者のカテゴリーを日本企業が次々と作り出してきたことではないか。そして、アウトサイダーとしての処遇を受ける労働者が強く反発して、社会もこれを不公平とみなして批判するという構図も戦前から一貫している。このような歴史の流れの中で、ジョブ型雇用の導入が叫ばれ、日本型雇用が転機を迎えたとされる現在は、果たしてどのように位置づけられることになるのだろうか。その見極めが今後の研究の焦点となる。

(市原博著『近代日本の技術者と人材形成・人事管理』日本経済評論社、2022年10月、v + 325頁、定価5,400円+税)

(すがやま・しんじ 東北学院大学経営学部教授)