

## 情報化・ME化時代の労働者と能力開発

永 田 萬 享

(1994年9月12日受理)

えていくことになる。

はじめに

日本の科学技術開発は70年代以降, 自主技術の開発と基礎研究の重視という傾向を強める一方で, 半導体, 産業用ロボット, コンピュータ, OA 機器など, 先端技術の実用化のテンポを著しく早めた。事実, 70年代以降の国際社会における日本の経済的地位の上昇は主として先端産業・ハイテク商品の競争力優位に基礎をおき, 従来からのように相対的賃金の低さに依存した生産コスト面での優位というだけでなく, それ以上に品質・技術面での優位性が際立つようになっている。米, 欧, 日の三極体制のもとで, 先端産業・ハイテク商品の領域における日本の競争力優位は動かしがたく, 日本と欧米との貿易・経済摩擦の問題からいっても, 日本からの集中豪雨的な輸出が欧米側から批判されている。

ところで, 先端技術という言葉は, 情報・通信, 材料・エネルギー, バイオテクノロジー, 宇宙開発の領域で, 経済効率のみならず非経済的条件を満たすことを前提として, 既存の生産・消費あるいは技術の体系に大きなインパクトを与える科学技術というように理解され, 使用されている。日本は, こうした先端技術のなかでも IC, LSI に代表される最近の電子部品技術の発達を基礎にした ME (マイクロ・エレクトロニクス) 化の進展という面で先行している。

製造工業における ME 化という場合, 第一に, マイクロプロセッサを製品それ自体のなかに組み込むことによって, 製品の高機能・高品質・小型化を実現し, 本来メカニックであった製品の電子化を押し進めるプロダクトイノベーションがあり, 第二に, 生産のための機械装置の体系のなかにコンピュータやマイコンを組み込むことによって, 生産の自動化や低コストでの多品種生産を促進しようとするプロセスイノベーションがある。したがって, ME 化は, たんに ME 機器の生産ということだけでなく, 競争力強化をめざす製造工業の全体を捉えて, わが国産業の様相を深部から大きく変貌させ, また, 生産現場における労働者の労働内容や労働条件にも大きな影響を与

### 1. ME 化の進展と労働

#### (1) ME 機器の導入目的とその効果

1983年に福岡県労働部職業安定課が実施した調査によれば, 生産部門における ME 機器の導入目的は, ①製品の品質向上 (37.0%), ②省力化 (29.1%), ③製品のコストダウン (15.7%) となっている<sup>1)</sup>。労働省が全国で実施した調査では, ①省力化 (63.2%), ②製品の品質・精度の向上 (62.5%), ③コストダウン (33.2%) が多く, その他の理由を引き離している (ただし, MA なので比率は高い)<sup>2)</sup>。いずれにしても, この三つが主要目的であるが, 福岡県レベルではより品質向上が強く意識されているのに対して, 全国レベルでは省力化が強く意識されている。これは, 福岡県調査 (50人規模以上) と労働省調査 (100人規模以上) との調査対象企業の従業員規模の違いによるものとみられる。大企業では人員過剰感が強く出ており, 中小企業では親企業の要請による精度の向上意欲が強まっているといえる。

我々の調査でも精度向上をあげる企業が多かった<sup>3)</sup>。マシニングセンター (以下 MC と略す) を2台, NC 旋盤を8台導入し, バルブシリンダーを生産している C 社 (従業員28人) では, 「製品自体の精度が揃ってくる」と均質性を強調していた。油圧バルブを製作し, 従業員10人で MC を4台導入した A 社でも, 親企業からの返品率は減ったと言っていた。実際, 熟練工以上の精度を保証するのであるからその効用は大きいと言わねばならない。

統計上, コストダウンの効果を目的とする割合は低い。導入時においては, 減価償却と生産性との兼ね合いでどの程度のコストダウンになるのか, 判断しがたいためであろう。しかし, 我々の調査ではこの点のメリットを指摘する企業が少なくなかった<sup>4)</sup>。既に, 親企業側からは NC 旋盤, MC の利用を予定とした加工単価を前提として単価の切り下げ要請をする現状であり, 下請け企業としてもそれに対応せざるを得ない状況になっている。

総じて、ME 機器の導入目的は一様ではなく、それぞれの加工内容と経営内容の絡みで目的は異なり、普及の度合いが進むにつれて多目的化するといえる。

ところで、ME 機器の導入がどの程度の労働生産性のアップにつながったのであろうか。これまた一様ではない<sup>5)</sup>。

A 社では、それまでの50台/月のパルプ生産が MC 導入後200台/月に増加したと言っていた。その間、就業者も2～3人減っているから約5倍の生産性の上昇となっている。A 社の場合は飛躍的な事例であるが、導入した ME 機器の特徴を十分熟知してその能力をフルに使いこなせるか否かで異なる。ただ、K 社では労働者1人が平面研削盤を3～4台持つことを目標とし、L 社では1人が NC 旋盤を2台受け持っていた。B 社では3人のグループで9台の NC 旋盤を、F 社では1人の女性が2台の NC 旋盤を受け持つというように、いわゆる多台持ちによって従来の汎用機より2倍程度、生産性はアップしているようである。もっとも、それは生産ロット数、稼働時間によっても違う。一般に ME 機器は多品種少量生産に適合していると言われるが、実際には専用機と汎用機に挟まれて、中品種中量生産というべきであろう(図1参照)。だから、極端な多品種であればそれだけ段取りのための時間及び回数が増えることから、極めて非能率であるともいえるし、かなりの量産の場合は専用機による方が効率的な場合もある。NC 旋盤の場合、個数の少ないものでも加工時間が長時間にわたるものであれば採算はとれるといわれているが、B 社では最低40～50個以上なければペイしないという。MC での複雑な加工の場合には、テープの作成、工具のセッティング、14～15本もの多くのバイトの取り替え、

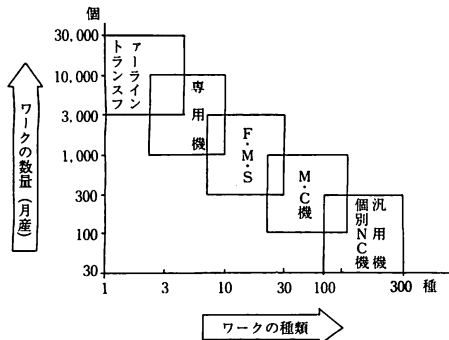
そして実際に切削開始までのいわゆる段取りに1日かかることから、10～20個ぐらいの加工ではペイしないといわれ、少なくとも同じ部分が1週間流れることが必要であるという。しかし、E 社では短くて3～4時間、長くて2日程度の加工時間を要するものについては1個でも NC 旋盤にかけるといふ。結局、加工度、稼働時間によって異なるということである。

## (2) ME 化による労働の変化

まず、NC 工作機械導入による職務内容の変化からみていこう<sup>6)</sup>。NC 工作機械の操作としては、まず加工の手順、方法といった段取りの設定を行うことから始まる。どの工程から切削を始めるのか、その手順を考えることであり、面削りを先にするのか、穴あけを先にするのか、さらに切削速度や切り込み量をどのくらいにするのか、などである。この段取り設定如何によって品質の巧拙に与える影響も大きく、それだけコストにはねかえることになる。したがって、段取り設定を上手にするためには、④機械の性質・構造を知り、⑤材料、刃物、切削の基本的知識、⑥さらには切削速度、送り速度、切り込み量といった切削加工の基礎理論を習得しなければならない。こうした段取りの設定に基づいてはじめてプログラミングが行われ、テープに打ち込まれる。次に、同じく段取りに従いバイトを選択して取り付け、必要あらば治具を製作する。

たとえば MC であれば20数本のバイトを取り出し、加工手順に応じてセットする。そして、打ち込まれたテープが図面通りに被加工物を加工することができるかどうかについて、サンプルを一個ためし削りして一工程ずつ確認をする。こうしたシングルブロックによって、間違いがなければ被加工物を取り付け、ボタンを押してスタートさせる。ひとたび加工を開始すると、20数本のバイトが自動的に加工を行うのである。この間は監視労働となり、刃物の磨減度等に注意しながら測定なども行う。こうしてできあがった被加工物を取りはずして、1サイクルが終了する。これは全くの新規の製品の場合の作業内容であり、日常計画的に一定の製品が流れるときは、既に作成しているテープを使うことから、図2のように点線で囲んだ部分、すなわち被加工物の取付け、ボタン押し、そしてバイトの刃物の磨耗状態の監視、最後に被加工物の取りはずし、以上の作業の連続運転となる。

図1 ワークの種類・数量と最適生産システム



(出所)「マニスト」1983年, Vol.27 No.5

以上がNC 工作機械の職務内容である。従来の汎用機と大きく異なる点は段取り設定の重要性がこれまで以上に増したことで、段取りに基づいてプログラミングをしなければならないことの2点である。その際、「やはり、ワーク（被加工物）の動きをわかっている人でないとプログラムはできない」（G 社）というように知識プラス熟練が要求される。

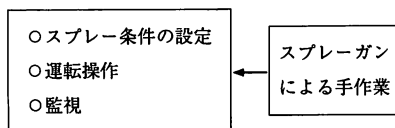
次にロボット導入による職務内容の変化の事例

図2 NC 工作機の職務内容

- ① 段取りの段階
- ② テープの作成
- ③ 刃物の取付け、治具の作成
- ④ ためし削り（サンプル加工）
- ⑤ 加工物の取付け
- ⑥ ボタン押し
- ⑦ 監視
- ⑧ 加工物の取りはずし

（出所）聴取り調査により作成

図3 ロボット導入による作業変化



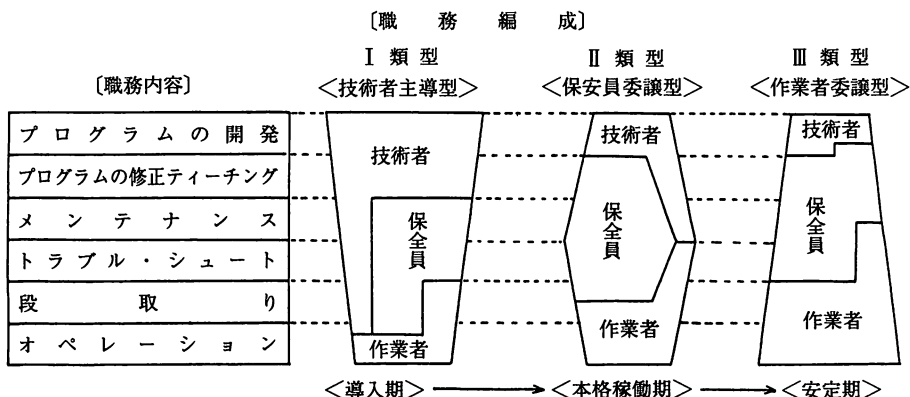
（出所）聴取り調査により作成

を見ていこう<sup>7)</sup>。J 社はホーロー浴槽メーカーであるが、1976（昭和51）年とかなり早い段階で3台の塗装ロボットを導入した。導入した箇所は、ホーロー工程の下釉薬の塗装作業部分であった。塗装ロボット導入前はスプレーガンによる手作業であった。塗装といっても浴槽の裏面は易しいが、内面になると熟練を要する。新規入職者は裏面、フランジ、内面へと進み、ローテーションによって完全修得する。多くの塗装ロボット導入の経過がそうであるように、敬遠されがちな汚れ作業を減らし、省力化を進めることが目的であった。

ロボット導入後の作業分担は、レシプロと呼ばれる往復運動の塗装自動機械3台と1台の塗装ロボットで裏面塗装を、そして最後の塗装ロボットはフランジ塗装を受け持った。だが、これによって、人手を全く必要としなくなったのかというとそうではなくて、塗り残しや修正部分については手作業で行われている。結局、従来は4人でやっていたところが、ロボット導入前にはなかった修正作業が新たに付加されたことにより2人を配置し、そしてロボット3台に1人を張り付けるといことで、合計3人体制となった。つまり、1人だけの減員となったにすぎない。ロボット導入にともなって従来にはなかった修正作業が新たに生まれるという思わぬ状況のなかで、期待された省力化とはならなかった。しかし、3交替制への対応、昼夜にわたる連続運転の効用など大きいものがある。

塗装ロボットのオペレーターは、①圧送タンクのダイヤルをセットし、釉薬の量を調節する。

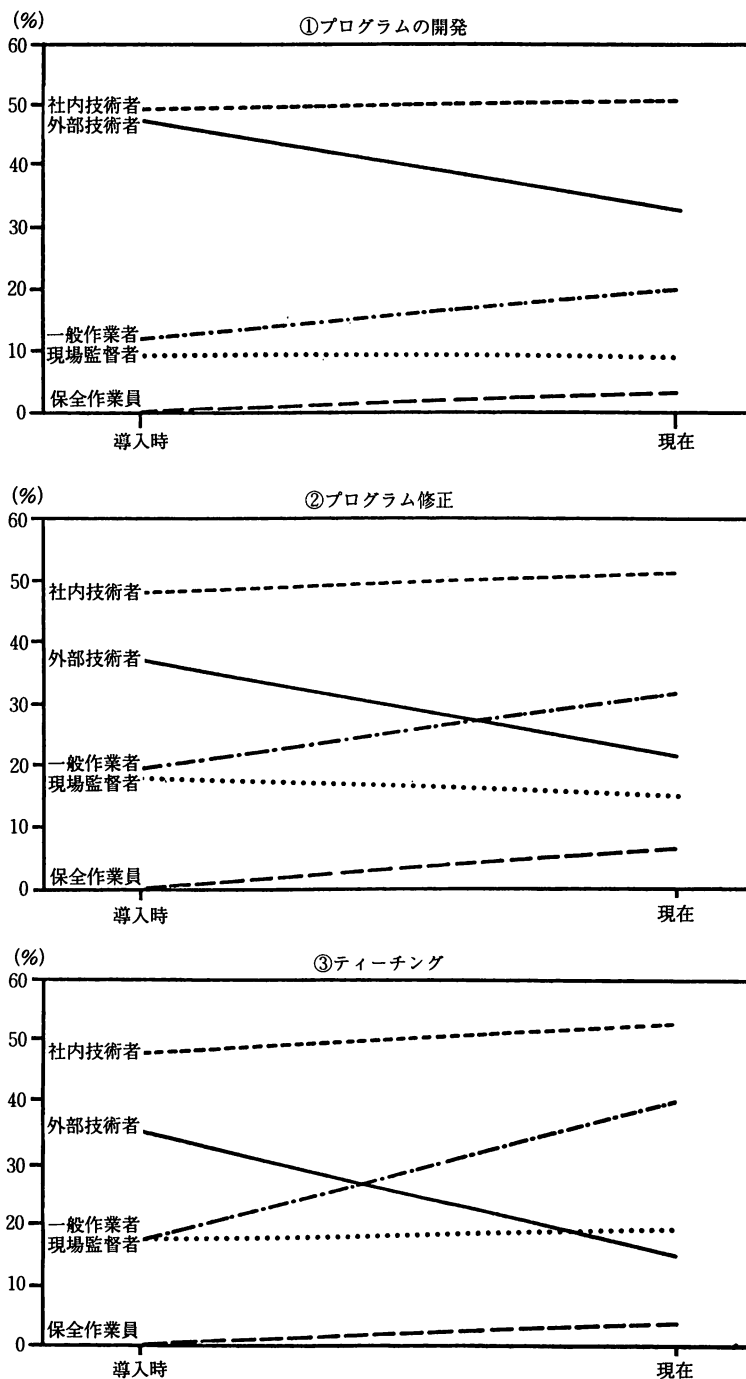
図4 メカトロニクス化の進展と職務編成方法の変化



（出所）伊藤 実「メカトロニクス化の進展と職場の構造の変化」

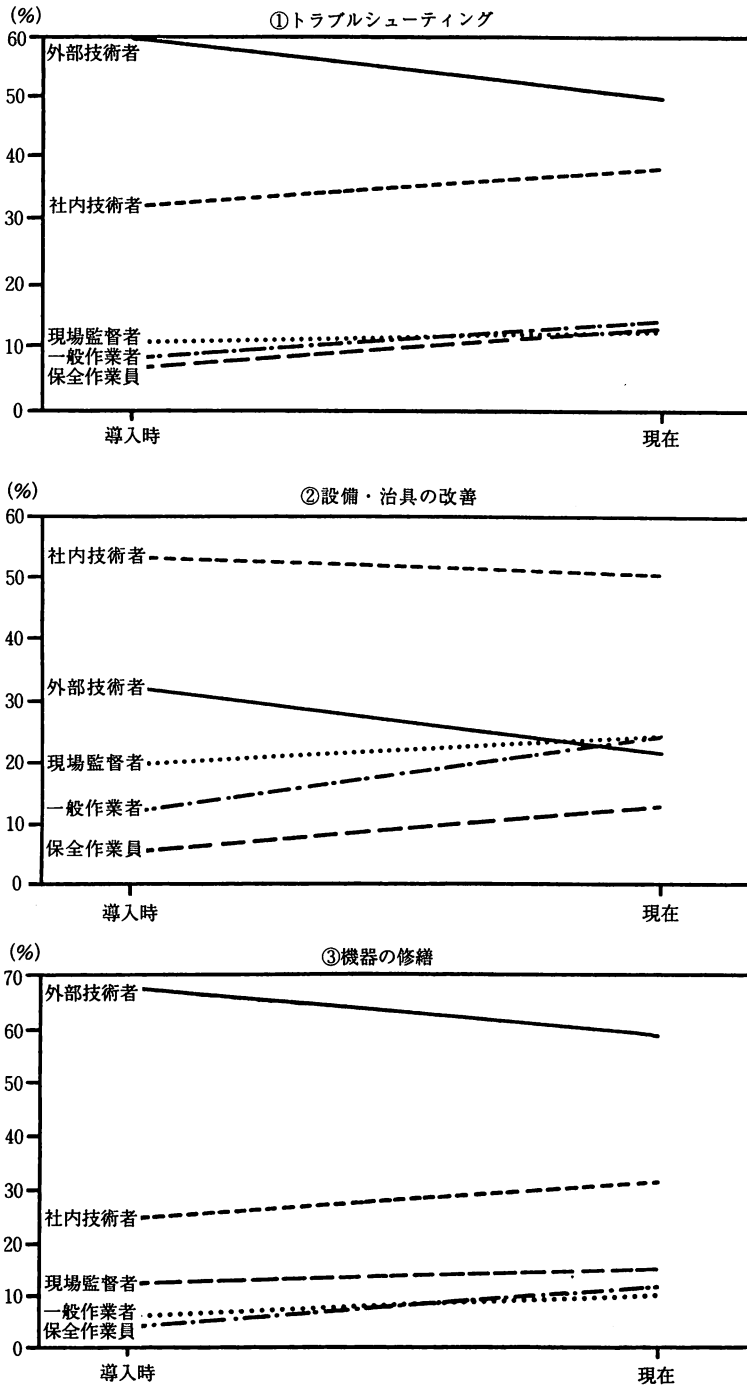
『日本労働協会雑誌』 1983年10月号 p 15～16 より

図5-1 ME機器担当者のプログラミングに関する職務委譲状況



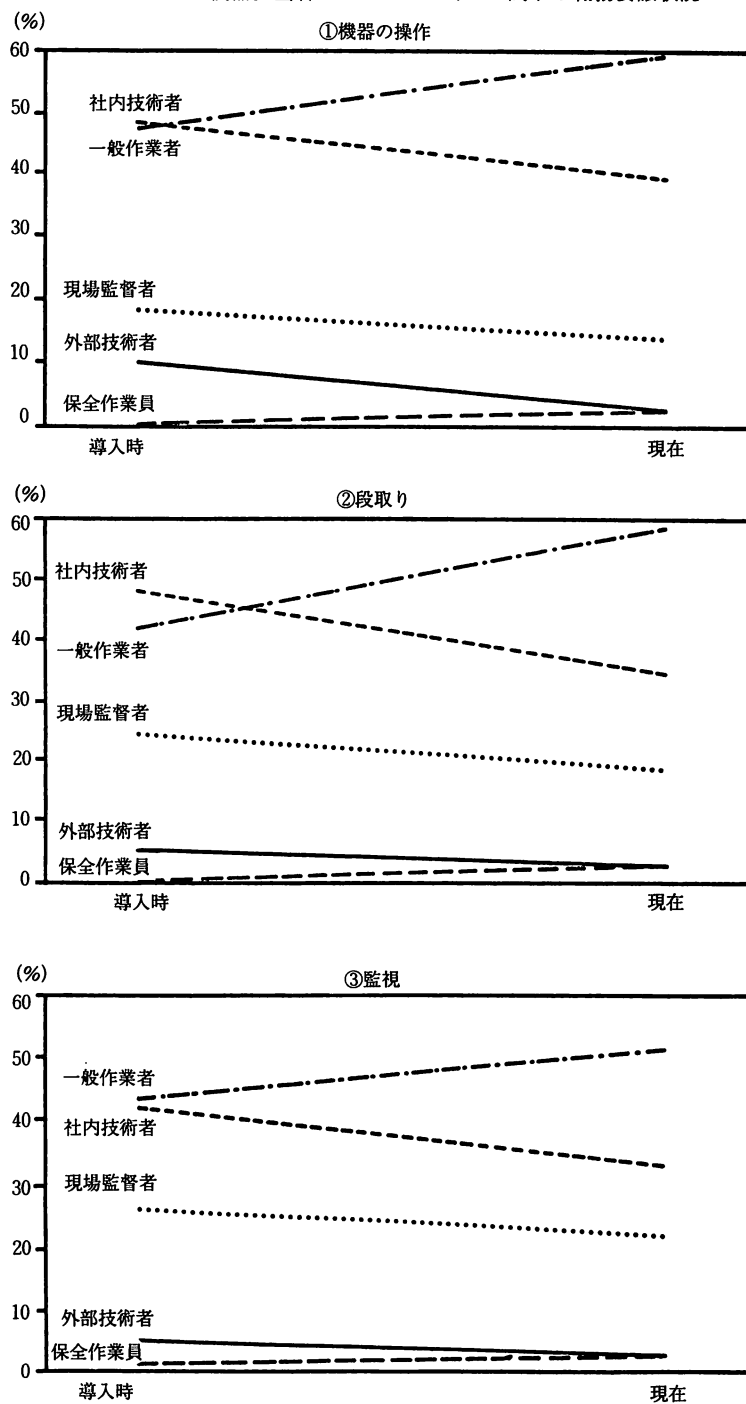
(出所) 永田萬享『ME技術革新の進展と職業能力開発の動向』『福岡教育大学紀要第4分冊』第42号、1993年2月、P. 420～423

図 5 - 2 ME 機器担当者のメンテナンスに関する職務委譲状況



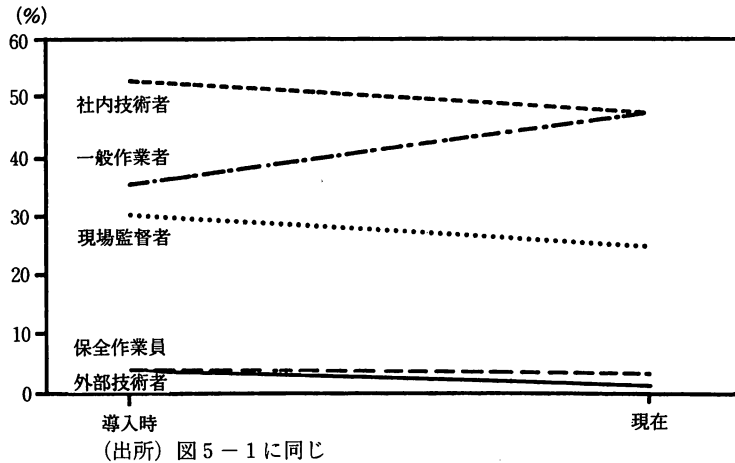
(出所) 図 5 - 1 に同じ

図 5 - 3 ME 機器担当者のオペレーションに関する職務委譲状況



(出所) 図 5 - 1 に同じ

図5-4 ME機器担当者の品質チェックに関する職務委譲状況



②ティーチングをして外観・膜圧の良し悪しを判断して稼働させる。③運転中はロボットの稼働状況、偏りの状況を監視する（図3参照）。以上であるが、単調感を防ぐとともに等分到手作業も分担しようとの意味で、現在では全員がロボットの操作と同時に熟練した塗装工として職務の担当換えを行っている。ただし、ここではメンテナンスの担当者はおらず、トラブルが生じた場合はメーカーに委ねている。

以上みてきたように、一般にME機器を担当する労働者の職務内容は、プログラム作成→ティーチング→段取り→オペレーション→メンテナンス（トラブル・シューティング）となる。特に、ME機器の操作の職務内容ではプログラム作成同様、メンテナンスが重要な意味をもってくる。トラブルの発生に対応するためには、機械とエレクトロニクスの知識が必要になってくるからである。したがって、ME機器導入当初は技術者の役割が大きい。

伊藤実氏の分析によれば、本格稼働、安定期と経るに従い、保全員、作業員への職務委譲が進むという<sup>8)</sup>。事実、日産九州工場などでは、ロボットのショールームと見まごう程の訓練センターで従業員の教育訓練が行われ、より多くの人間がより上級の資格取得を目指し、現在では保全員の役割が増大している。教育訓練がより進めば、作業員自身が「ボタン押し工」を脱し、その職務の幅は広がっていくであろう。いわゆる「多台持ち」、「多能工化」の進展であるが、これは伊藤氏の言を借りれば「タテからヨコへの職務拡大」ということになる（図4参照）。

しかし、我々がみてきたところの中小企業では、図5-1、5-2、5-3、5-4のように、技術者→保安員→作業員へという職務委譲はプログラミング、メンテナンス、オペレーションの各職務毎で大きな違いがみられ、その分担は様ではなかった。確かにオペレーション作業では技術者から作業員への職務の委譲が進んでいるといえる。しかし、メンテナンス作業では外部技術者の比重は下がっているものの、作業員と同様に外部技術者の比重も増大していることから職務が委譲しているとはいいがたい。また、同様にプログラミング作業についても、メンテナンス作業よりも一定程度職務の委譲は進んでいるものの、社内技術者の比重は高く、一般作業員へと単純に職務委譲が進んでいるわけではない<sup>9)</sup>。

### (3) ME化の進展にともなう労働力の本格的流動化

1984年、経済同友会は『ME化の推進と労使関係——中間労働市場の提案——』を発表した。その中で、副題にあるように「中間労働市場の提案」を行い、具体的には次の三つのタイプをあげている。

#### 「第一のタイプ

ME化を推進するために必要なエレクトロニクス系、ソフトウェア系の人材を集中的にかえ、それを必要に応じて供給してゆく組織である。もちろん、派遣先企業で一定期間後にその人材の必要性がなくなれば、直ちに引きとり他企業に派遣するといった機動性も備えている。

実際には、現存の人材派遣企業がスケール・アップし、しかも優秀でより多様な人材をかかえ、また自らもそうした人材を教育・訓練してゆくという形で発展することになろう。

### 第二のタイプ

現場の技能工を中心に短期雇用比率を増やしたい企業に労働力を供給する組織である。すでに自動車をはじめとした製造企業では徐々にではあるが人件費対策上から現場における短期雇用をふやしつつある。しかし、今後ME化がますます広範な産業に進展し、企業の固定設備負担が増大してくると、そのリスクに対応する調整メカニズムの一つとして短期雇用比率の拡大が重要な経営課題になってこよう。その意味で今日とは異なる理由から短期雇用は広がってくることが予想され、それに応えるタイプの組織が存在する意義は大きい。

### 第三のタイプ

ME化に限らず構造不況や景気変動によって余剰になった人々を、当該企業に所属させたまま一時的に預かり他企業に供給するいわゆる応援体制の『人材仲介組織』である。これは、われわれが提案する“中間労働市場”のうち最も重要と考えられるタイプである。こうした組織は、まず関連する企業間あるいは企業グループ内で発生する可能性が大きく、現実にはそうした動きがすでにみうけられる<sup>10)</sup>。

このように経済同友会は第三のタイプをとりわけ重視し、出向、応援の積極的な奨励を提言しているのである。1980年代にはいると、上述の経済同友会の提言や労使協調的な労働組合の黙認のもとで、本格的な労働力の流動化が展開されてくる。同じく経済同友会が1987年に発表した「労働力流動化時代に備えて」の中で以下の如く記されている。

「円高を景気として産業構造の変革が迫られていることに加えて、市場の成熟化によって商品のライフサイクルも短縮化しつつある。そのため企業としては内部の企画力を充実させる一方で、外部からの人材登用にも積極策を講じなくてはならない。

一方若年者の意識も、各種アンケートに明らかのように、終身雇用を望む一所懸命型からチャンスとチャレンジを求める転職肯定型に移行しつつあるので、労働力流動化は更に促進されることになろう。

それぞれの企業は自らの持つ伝統的長所を活しながら、新しい分野の開拓を可能にするため

の体質転換をはからねばならない<sup>11)</sup> (傍点は筆者)

「変革期の企業経営者には、労働力の流動化を企業活性化のテコとする積極性が求められる。

上場企業のうち比較的成長度の高い企業群を抽出すれば、従業員の三割が流動型に属し七割が定着型であるといった比率が、近い将来に常識化するのではないかと想像される。経営者は、従来の日本的雇用慣行の長所を生かしながら、異なった前歴、思考方式の人群を加えることによって企業組織の活性化に努めなくてはならない。」<sup>12)</sup> (傍点は筆者)

かくして、労働力流動化の本格的展開はいうまでもなく不安定雇用労働者の拡大の側面を有しつつ、他方でそれにとどまることなく不安定雇用労働者とは質の異なる高いレベルの労働力をも流動化してきているのである。この本格的な労働力流動化の背景には、「ME化による需要構造の変化とそれに伴う新しい事業機会・雇用機会の出現及び既存産業の業態変化である」<sup>13)</sup>として、経済同友会は次のように述べていることを付け加えておこう。

「ME機器が生産工程や事務処理部門に導入され、それらがシステム化されてくると、従来の枠をこえて新製品・新サービスの開発、既存製品・サービスの機能や質の向上、価格の低下等が可能となり、これを通じて製品・サービスに対する多様な潜在需要が発掘される。そして同時にそれは、生産・雇用の拡大、さらには需要の間隙をぬったニュービジネスの出現を促す。……中略……

一方ME化は、各産業が既存の垣根を超えて多様な事業を展開できる可能性を拡大しつつある。例えば、金融と証券との業務上の相互乗入れ、製造業を含め多くの企業による情報・通信分野への進出等は従来の垣根を超えた事業展開の一例であろう。このことは換言すれば、今までそれぞれ垣根をもって違っていたはずの産業が皆同じような業態になるということでもある。これがいわゆる『既存産業の業態変化』の意味である。」<sup>14)</sup>

## 2. 情報化・ME化の進展が労働者に及ぼすインパクト

### (1) 労働力構成の量的変化

今日、情報化・ME化を中心として急速に展開



している技術革新にともなう、労働者の産業別構成と職業別構成が大きく様変わりや余儀なくされている。

まず、産業別にみた労働者構成からみてみよう。電気機器産業は最近15年間で就業者数を1.5倍にしている唯一の業種であるとともに、1980年から85年の5年間で4割近い急増を示している。情報関連機器製造部門の拡大がこの部門の労働者数を一層増加させているのである。そしてこの電気関連部門の急増は、他の製造業などのME化、自動化とも相俟って全産業部門での人減らしを促進させている。とりわけ、産業構造調整政策の対象となっている鉄鋼業、造船業などでは大幅な「省力化」が進展した。また、農業、漁業、鉱業の就業者数も大幅に減少しているのはいうまでもない。

他方、こうした部門から「反発」された労働者は販売及びサービス産業に「吸引」されることにより、サービス産業部門では労働者の増加がみられた。なかでも、情報関連機器製造部門の拡大にともなう、情報処理サービス分野の労働者の増大は著しい。しかし、この分野における拡大傾向は、パートタイマー、派遣労働者の急増と無関係ではないことに留意する必要がある。

次に、職業別労働力構成をみると、農林漁業従事者や製造業の直接生産労働者は減り、専門的・技術的職業従事者と販売・サービス従事者が増大している。とくに、前者が激増しているのであるが、これはコンピュータなどの情報処理技術者が1975年から1985年の10年間で約4倍に増加しているためである。これらの専門的・技術的職業従事者の増大が、情報化・ME化の発展に密接に関連していることはいうまでもないであろう。したがって、ME化の進展は、一般的には技術者の増加と直接生産労働者の減少をもたらす傾向にあるといえる。さらに、販売従事者やサービス職業従事者も確実にふえているのであり、この点に関してはOA機器の導入により、かつての典型的なホワイトカラーとしての事務労働者が今日ではむしろブルーカラー的性格を強めているのである。

## (2) 労働力構成の質的变化

ところで、ME化は労働内容を変化させることから、労働力構成に一定の質的变化をもたらしている。

まず第一に、ME化は旧来型の熟練を陳腐化することによって、中高年労働者を職場から排除し、労働力構成の若年化をおし進める。この点に関し

て、労働省の「昭和61年度技術革新の雇用に及ぼす影響等に関する調査」によれば、FA化にともなう労働者構成の変化では「年齢構成の若年化」をあげているものが6割を超え、OA化の場合にもそれが約55%を占めてもっとも多くなっている<sup>15)</sup>。また、労働省の雇用政策研究会も、ME化にともなう省力化効果の進展により、「事業部門、生産工程、事務系の職場等に影響を生じているが、特に、中高年齢者等にその影響が集中しやすい」<sup>16)</sup>と述べている。

これらはいずれも、ME機器の操作に中高年層が不適応を起こしていることが原因となっていると同時に、学校教育を終えたばかりの柔軟な能力を有する若年労働者がME機器操作に取り組んだ方が、今後の自動化の進展を展望するうえで有意義と評価されているのである。

第二に、ME化は、新たな知的労働や新しい熟練をもった技術者を必要とするため、正規労働力として高校卒よりも大学卒、とくに理工系大学卒の比重を高めている。すなわち、研究、技術開発、ソフト面での強化として、理工系大卒男子への需要が増えているのである。これは、ME機器導入にともなう労働者の採用面の変化をみた場合に、採用者数の合計では「減少」の方が「増加」を上まわっているにもかかわらず、大卒男子については逆に「増加」が「減少」を大きく上まわっているからである。高校卒では「減少」が「増加」を上まわっている<sup>17)</sup>。

表1は、理工系大卒男子の需要動向を示したものである。それによると、機械金属工業では38%が4年制大学理系卒の採用を増やしており、このうち61%がマイクロエレクトロニクス等に対応するためとなっている。また、企業規模別にみても、300人以上の大企業で理工系大卒者の採用は5割以上行われており、そのうち「採用を増加させた」のは33～35%の企業となっている。なお、採用を増やした企業の5割以上はエレクトロニクス等の対応のためとなっている。

第三に、ME・OA化は事務労働の省力化などによって常用の女子労働者をも職場から排除し、労働力構成の男子化を推し進めていることである。労働省調査によれば、OA機器の導入によって労働者数の減少した企業の割合は、男子17.4%に対して、女子の32.4%と、職場の男子化が進んでいる<sup>18)</sup>。また、電機労連によるME機器使用者のうち女子の占める比率に関する調査でも、表2に示すように、重電、家電・音響、通信・情報業種では女子が「ほとんどいない」とするものが実に

表1 4年制大学理科学部卒業者採用の有無、採用人員及び採用増加理由別事業所割合（全国）  
（単位：％）

産業・企業規模	合    計	計	採 用 す る							採 用 し な い	(別掲)    増 加 事 業 所 計	増 加 理 由			
			これまで採用していた						今回新たに採用する			マ イ ク ロ エ レ ク ト ロ ニ ク ス 等 の 最 近 の 対 応	術 革 新 に と く に 対 応 す る た め 従 来 か ら 徐 々 に 増 や し て き て い る た め や	そ の 他	
			小  計	採 用 人 員											
				大 幅 に 増 や し た	若 干 増 や し た	ほ ぼ 同 じ	若 干 減 ら し た	大 幅 に 減 ら し た							
製 造 業	100	48	98(100)	(5)	(29)	(50)	(12)	(4)	2	52	35(100)	(56)	(28)	(16)	
┌ 1,000人以上	100	73	100(100)	(6)	(27)	(53)	(10)	(4)	0	27	34(100)	(63)	(24)	(13)	
└ 300 ～ 999人	100	52	96(100)	(3)	(32)	(44)	(17)	(4)	4	48	37(100)	(51)	(25)	(24)	
┌ 100 ～ 299人	100	26	93(100)	(-)	(31)	(52)	(13)	(4)	7	74	36(100)	(30)	(55)	(15)	
└ 30 ～ 99人	100	11	91(100)	(-)	(41)	(45)	(14)	(-)	9	89	47(100)	(54)	(33)	(13)	
┌ 軽 工 業	100	28	95(100)	(5)	(24)	(52)	(15)	(4)	5	72	33(100)	(44)	(32)	(24)	
└ 化 学 工 業	100	51	99(100)	(3)	(22)	(56)	(15)	(4)	1	49	25(100)	(45)	(30)	(25)	
└ 機械金属工業	100	58	98(100)	(5)	(33)	(49)	(10)	(3)	2	42	40(100)	(61)	(27)	(12)	
卸売業、小売業	100	29	97(100)	(4)	(29)	(59)	(6)	(2)	3	71	35(100)	(37)	(43)	(20)	

- (注) 1. 「これまでも採用していた」及び「今回新たに採用する」事業所の割合は、「採用する」事業所の割合を100とした割合である。  
 2. 「増加事業所計」は、「採用する」事業所を100とした割合である。  
 3. 増加事業所とは、採用人員を「大幅に増やした」、「若干増やした」及び「今回新たに採用する」事業所をいう。  
 4. 「労働経済動向調査報告」(昭和57年2月、5月)による。

(出所) 福岡県労働部労働福祉課・(財)九州経済調査協会『福岡県におけるME化の進展と労働調査研究報告書』1985年2月、P39

表2 「機器」使用者のうち女子の占める比率 (％)

業 種	計	ほとん ど全	半分くらい	1/4くらい	ほとん どい ない	D.K, N.A
計	100.0 (277)	2.5	8.7	18.1	62.1	8.7
重 電	100.0 ( 47)	6.4	4.3	4.3	83.0	2.1
家 電 ・ 音 響	100.0 ( 84)	3.6	6.0	20.2	59.5	10.7
通 信 ・ 情 報	100.0 ( 60)	-	8.3	21.7	61.7	8.3
電 子 部 品	100.0 ( 53)	1.9	17.0	26.4	43.4	11.3

(出所) 電機労連「調査時報」第182号、1983年7月、P110

6割以上にも達していることからこうした事実を理解できる。なお、1987年に実施された電機労連の第二次ME影響調査によれば、女子比率の低下傾向は若干弱まっていることが指摘されてい

る<sup>19)</sup>。

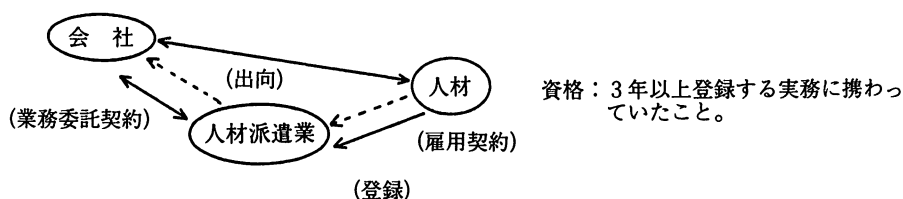
第四に、ME化は、業務の外注化の促進などと相俟って、パートタイム・臨時、派遣労働者などの不安定労働者を増大させていることである。電

表3 「機器」使用者として中途採用者、パートタイマー、社外工が配置されている事業所の比率(%)

業 種	中 途 採 用 者 の 配 置 有	パートタイマー の 配 置 有	社外工（派けんを 含む）の配置有
計	19.5	24.2	27.5
重 電	4.3	6.4	21.3
家 電 ・ 音 響	23.8	22.6	21.5
通 信 ・ 情 報	21.7	33.4	41.7
電 子 部 品	32.1	39.6	22.7

(出所) 電機労連「調査時報」第182号、1983年7月、P112

図6 人材派遣業の契約関係図



(出所) 福岡県労働部労働福祉課・(財)九州経済調査協会『福岡県におけるME化の進展と労働調査研究報告書』1985年2月、P54

機労連の調査によると、表3に示すように、ME機器使用者として非正社員であるパートタイマーや社外工を配置している事業所は、それぞれ24.2%、27.5%である。パートタイマーは通信・情報、電子部品の分野で、社外工は通信・情報の分野で高くなっている。この二つの業種はME機器使用者比率が高く、システム化が進んでいる分野でもある<sup>20)</sup>。また、「適任者不足」や「経費節約」のために派遣労働者が増える傾向にあり、これらの労働者は大企業労働者や派遣元の労働者と比べてより劣悪な労働条件下での就業を余儀なくされているのである(図6参照)。

### (3) 労働条件の悪化と精神的負担の増大

ME化の急速な展開は雇用労働者の労働条件についても多大の変化をもたらす。労働省の調査によれば、労働条件の変化の内容として交替制の採用や増加とともに、残業時間の減少や週の所定労働時間の減少がみられる<sup>21)</sup>。しかし、現実にはME機器の導入、拡充にともない残業時間が多くなる傾向が一般的である。電機労連の調査では、表4にみるように約3分の1弱の事業所で「残業時間」に変化があったと回答しており、「多くなる」方向で変化している。とくにシステムが非常に進んでいる事業所で残業時間が多くなったとす

るところが増えている(表5参照)。また同時にこのことは、ME機器の導入時に協議の場で提起される労働者の主要関心事のなかに、教育訓練や配転・出向などの雇用の安定確保とともに労働時間に関することが約3割を占めていることから十分説明しうる。

さらに、ME機器の導入の主要目的が省力化とコストダウンにあるために、労働者に対する労働負担、とりわけ精神的負担は過酷なものとなる。電機労連の調査では、定員が「増えた」とするものが2割、「減った」とするものが6割を占めており、仕事に比べて要員の少ないことが認識されている。ここから「有給休暇が十分とれない」「作業環境が悪い」という状況がつけられているのである。そうしたなかで、とくにコンピュータを担当する労働者は納期や仕様の変更に追われて、真夜中まで残業をやらされたりしている。

とりわけ、下請け、中小企業においては、親企業からの発注単価がNC工作機械を前提とした単価によることが多くなり、しかも分単価で見積もられ、日・時間単位で納期指定がなされているのである。下請、中小企業を対象とした調査では、図7のように1980～83年の3年間に「日」指定が9ポイント増えて53%となり、「時間」指定が6ポイント増えて9%と増加した。いわゆる短納期化の進行である<sup>22)</sup>。

表4 「機器」の導入・拡充工程における労働条件等の変化（変化があった事業所の比率と加重平均点）

業 種	新しい交替制の導入	残 業 時 間 (多↔少)	有給休暇の取得 (容易↔困難)	採用・配置の方法の変更 (有)	人事考課の基準の変更 (有)	労災・職業病 (多↔少)
計	35.2	30.9 (0.55)	20.0 (0.22)	61.7	33.0	30.0 (-0.87)
重 電	39.0	29.3 (0.00)	9.8 (0.00)	51.2	36.6	24.4 (-1.00)
家電・音響	43.1	27.8 (0.70)	26.4 (0.37)	63.9	33.3	34.7 (-0.92)
通信・情報	22.6	37.7 (0.40)	18.9 (0.20)	67.9	34.0	30.2 (-0.88)
電子部品	36.6	29.3 (1.00)	14.6 (0.67)	60.9	26.8	26.8 (-0.82)

(注)：上段の変化があった事業所の比率は3段階評価のうち、「変化なし」と「D.K, N.A」を除いた比率である。ただし、「新しい交替制の導入」のみは2段階評価で「有」とした事業所の比率である。また「採用・配置の方法」、「人事考課の基準」については「大幅変った」と「少し変った」を合わせた比率である。

下段の加重平均点は表頭の各項目（ ）内の左側の評価をプラス1点、右側の評価をマイナス1点、「変化なし」をゼロ点とし「D.K, N.A」を除いた回答事業所数で割ったものである。

(出所) 電機労連『調査時報』第182号、1983年7月、p123

表5 システム化の程度と残業時間

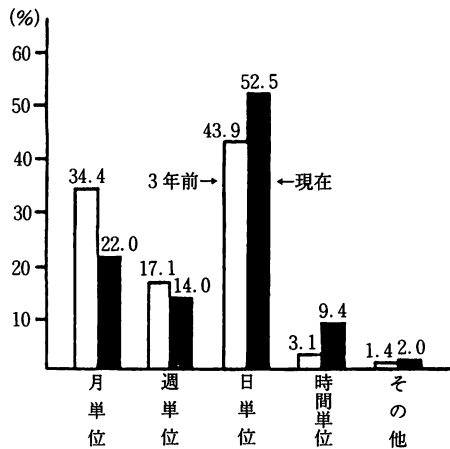
これまでのシステム化の程度	計	多くなった	変わらない	少なくなった	D.K, N.A
計	100.0 (230)	23.9	68.3	7.0	0.9
非常に進んでいる	100.0 (15)	40.0	60.0	-	-
やや進んでいる	100.0 (111)	21.6	68.5	9.0	0.9
ほとんど進んでいない	100.0 (103)	24.3	68.9	5.8	1.0

(出所) 表4に同じ

こうした職場環境の変化は労働者の家庭生活をおびやかし、労働者自身の健康状態にも強い影響を及ぼしている。電機労連の調査によれば、「肉体的疲労が増えた」とするものが多いが、それにもまして「精神的緊張感や疲労が増えた」とするものもかなり多い。最近の健康状態についても「首、背中、肩がこる」(66.2%)、「目が疲れる」(65.2%)、「とくに疲れやすい」(47.5%)などの

症状を訴えるものが多い。別な調査でも、肉体的負担よりも精神的負担が「増えた」「やや増えた」とするものが多く、図8に示すように「緊張」「いらいら」「不安」といった症状を訴えるものが目立っている。ME化・情報化は事務・管理部門でもVDT労働による健康障害や破壊など深刻な問題を生じさせていると同時に、「テクノストレス」といわれる新しい疾患を生ぜしめているのである<sup>23)</sup>。

図7 納期指定の変化



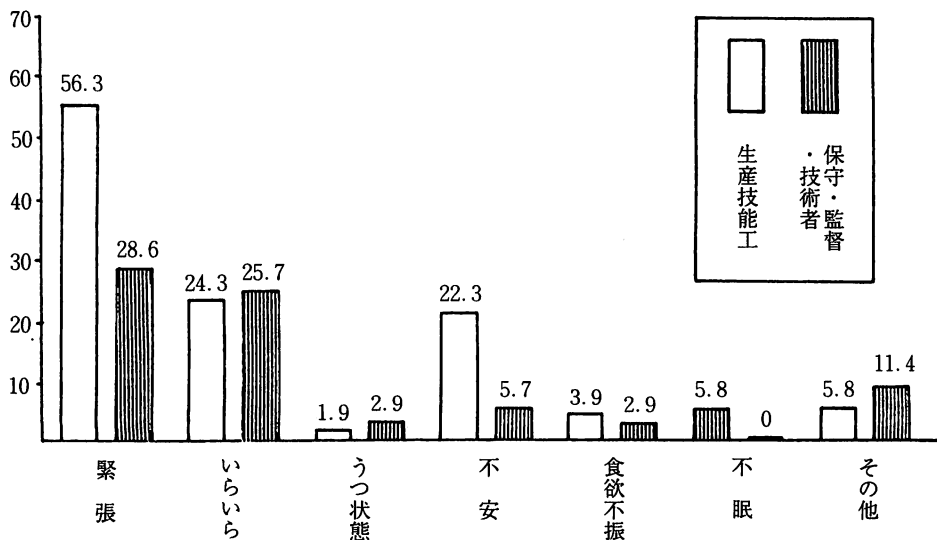
(出所) 商工組合中央金庫調査部『下請中小企業の新局面—その自立化志向と下請再編成—』1983年3月、P 44

### 3. 労務管理の動向と能力開発

#### (1) 終身雇用制の変容と年功制

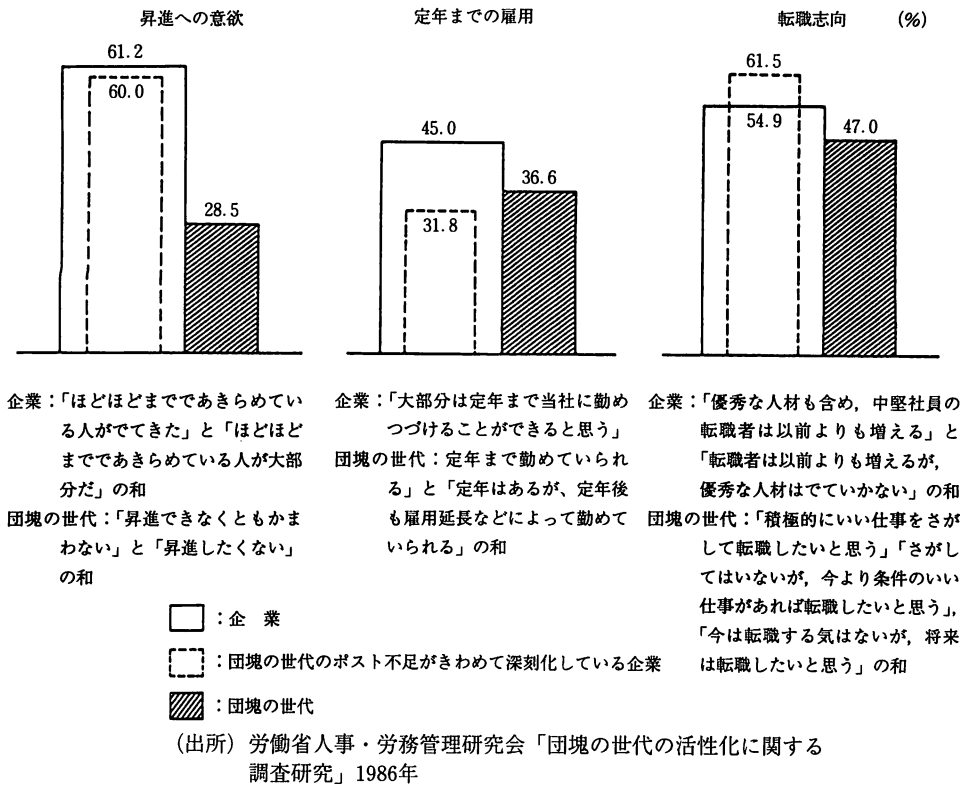
これまでわが国の大企業労働者は、日本的雇用慣行といわれる終身雇用制と年功制のもとにおかれているといわれてきた。しかし、この日本的雇用慣行も1970年代以降、とりわけ1980年代の労働力流動化の本格的な展開のなかで、大きく変容をせまれつつある。図9の労働省の「団塊の世代の活性化に関する調査研究」によれば、団塊の世代の大部分が定年まで同一企業に勤務することができるであろうとみている企業は45%を占めている。一方、団塊の世代のポスト不足がきわめて深刻化している企業では、それはわずかに31.8%でしかない。このことは、40歳で選択定年制の対象

図8 精神的負担 (労働者100に対する割合)



(出所) 福岡県労働部労働福祉課・(財)九州経済調査協会『福岡県におけるME化の進展と労働調査研究報告書』1985年2月、P 80

図9 団塊の世代の「昇進への意欲」「定年までの雇用」「転職志向」に対する企業と団塊の世代の意識



者となり、30歳でも希望退職者募集の該当者となりうる労働者が確実に増えていることの反映であり、同一企業への雇用が確保された場合でも、配転、出向というかたちで企業内労働市場を流動化する労働者層が増えていることを意味している。要するに、終身雇用制の対象となりうる労働者層の大幅な縮小の一方で、パートタイマー、アルバイト、派遣労働者といった終身雇用制とは無縁の労働者層が、ME化の進展や女子の職場進出とも相俟って、第三次産業を中心に広範化しているのである。

こうした終身雇用制の変容は、当然のことながら年功制のあり方にも関連する。これまで勤続と一定の対応関係をもちながら昇進・昇格・昇給してきた大企業労働者層は、年功的昇進・昇格・昇給を実質上適用されない、女子を主力とする労働力と代替されるか、あるいは代替されないにしても、中高年以上では一定の頭打ちの進行という昇進・昇格・昇給の差別化の現象が進んでいたものであり、他方で、年功制を適用される労働者は、能

力主義管理で選別された者だけに限定されていた。

1980年代に入ると、こうした年功制を適用される昇進労働者群は、大幅に縮小されてきている。この傾向は鉄鋼業をはじめとして、自動車、電機、その他の主要産業は一般的であった。今、そのことを鉄鋼業の最大手である新日鉄の賃金制度によって具体的にみてみよう(図10参照)。賃金制度見直しのねらいは二つの点にあった。ひとつは、総労務員の削減が強く要請されていたことであり、ふたつめには、賃金面から能力・成果の相対的な差を処遇的に確に反映するしくみを強化することであったといえる。このねらいのもとに賃金制度の見直しが行われた。新賃金制度の特徴の第一は、基本給本給と基本給加給からなる年功給の比率を5割の水準から4割に低下させる一方で、職務給、職務考課給、業績給からなる仕事給を6割水準に上昇させることによって、賃金面における一層の能力主義管理の徹底と賃金カーブのピーク時を下げようとしたのである。第二は、多能工化や出向、配置転換など労働力配置のフレキシビリティを容

図10 新旧賃金体系の比較

旧賃金体系		新賃金体系	
年功給 50%	基本給 50%	年功給 40%	基本給本給 16%
			基本給加給 24%
仕事給 50%	職務給 30%	仕事給 60%	職務給 30%
	職務加給 10%		職務考課給 20%
	業績給 10%		業績給 10%

表6 あなたは、この会社ですっと働きたいと思いますか

	定年まで働きたい		とりあえず、この会社で働く		状況次第でかわる		わからない		無回答	
	在社員	新人	在社員	新人	在社員	新人	在社員	新人	在社員	新人
1982年	15.5	28.1	24.0	20.2	46.5	35.3	13.8	16.1	0.2	0.2
1983年	14.3	26.2	26.0	20.8	46.3	36.9	13.0	16.0	0.4	0.1
1985年	12.0	22.6	27.0	24.3	50.2	36.9	10.7	16.0	-	-
1987年	14.1	24.2	24.0	23.6	48.9	37.5	12.6	14.5	-	-
1988年	9.6	22.4	23.7	24.5	54.5	38.2	12.2	14.7	-	-
1990年	-	15.9	-	26.4	-	42.7	-	14.8	-	-

(出所) 日本生産性本部『働くことの意識』調査報告書』各年版より作成。

易にするために職務の「大括り化」が行われたことである<sup>24)</sup>。第三は職務考課給が10%から20%へと増大したことである。職務考課給は仕事給のひとつであるが、職務遂行能力を査定することによって決定されるため「もっとも能力主義的な賃金であり、能力差がもっとも強く現れやすい」<sup>25)</sup>のである。

このような能力主義管理の徹底による昇進労働力群の選別の背景には、ME化・情報化にともなう労働過程の質的变化、中高年齢化の進展、女子の労働市場への進出といった客観的条件の変化がある。

## (2) 企業帰属意識の低下と若年労働者

日本リサーチ総合研究所『転換期に立つ産業社

会』(1987年)によると、「冷遇されても今の会社で働く」(10.5%)とする者よりも「転職する」(54%)とする者が圧倒的に多く、「旧来型の硬直的集団主義は過去のものとなり、伸縮的集団主義とも称すべき弾力性が目立つ」<sup>26)</sup>と述べられているように、企業帰属意識の低下を指摘している。この調査結果は特定の年齢層に限定した調査ではないので、企業帰属意識の低下が世代間格差をもちながらも、全労働者層に広がっていることがわかる。さらに1987年日本生産性本部の行った「ホワイトカラーの仕事と職業」に関する調査では、「会社のためなら、自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ない」という考え方に「反対」の人が半数近く(45.5%)、「そう思う」人は3割にも満たなかった(26.3%)。

このように、企業意識の強烈的な核をなしてきた

中高年労働者の場合も例外ではなく、若年労働者ほどではないにしても、確実に企業ばなれが進行している。中高年層の企業帰属意識の低下の原因は、役職数に対しての中高年層の過剰化とそれにとともなう賃金コストの増大に対して、配転、出向、「希望退職」などの実質的首切り、流動化と能力主義管理による大部分の中高年層の昇進・昇格・昇給の頭打ちが実施されているからである。

一方、若年労働者の企業帰属意識の低下は中高年者よりもさらに顕著である。日本生産性本部と日本経済青年協議会が共同で実施している「働くことの意識」調査結果によれば、表6に示すように、入社3～5年目の若年層及び新入社員いずれにおいても、同一企業で「定年まで働きたい」とする者がほぼ一貫して減少していることがわかる。入社3～5年目の若年層では1988年にいたっては、同一企業で「定年まで働きたい」とする者がわずかに9.6%にすぎず、「とりあえずこの会社で働く」者を含めても33%と少ない。新入社員の場合、同一企業で「定年まで働きたい」者は1982年の28.1%から、1990年の15.9%へと激減していることは注目すべきことであろう。

この若年労働者の企業帰属意識の低下は、中高年労働者に対する配転、出向や昇進・昇格・昇給の頭打ちと無関係ではないが、若年労働者に特有な価値観の多様性、私的生活重視型の意識、自己中心的な態度といったことにより強く規定されると思われる（表7参照）。若年労働者は企業という組織よりも自己という存在なり、価値観、生活を重視することによって、企業体制になじめないときには反抗したり、容易にそこから離脱するケースが多いのである。

### (3) 能力主義管理の再編・強化と能力開発

以上のような日本的雇用慣行の変容とそれを促

進する客観的条件の変化は能力主義管理や能力開発のあり方に深くかかわってくる。

まず第一に、能力主義管理の再編、強化と結合した選別教育の展開である。能力主義管理下の企業内教育は昇進昇格管理と結びついた体系的な教育を軸としつつ、全体的なレベルアップを自己啓発に委ねるというかたちで組織されるが、今日における能力主義管理の徹底は、昇進昇格管理と企業内教育の結びつきをますます強めながら、より早い時期での労働者の選別を進めようとしている。たとえば、表8の団塊の世代における同期入社者の選別については、すでに上の世代よりきびしい選別がはじまっているとする企業は全体で42.4%を示し、そのうちポスト不足が「きわめて深刻化している」企業では66.2%に達している。

こうした事態のなかで、日本生産性本部の「ポストレス時代の中堅ホワイトカラーの人事戦略」（1985年）では、図11のように、「30歳で将来管理職になるコースと専門的エキスパートになるコースに区分し、各々に適合した能力開発を行う」<sup>27)</sup>ことを提言している。具体的には、ジョブローテーションによるOJTや職能別教育、さらには企業外教育機関などを活用した「個別能力開発」の推進である。この早期選別による「個別能力開発」の推進は、能力主義それ自体が重視する個別管理の強化へとつながっていく。

第二に、少数精鋭主義をめざす能力主義管理の徹底、強化は、多能工化とそのための教育訓練を推進するということである。鉄鋼業の住友金属工業は、1993年8月鹿島製鉄所に人材開発センターを開設し、生産設備の運転と保全を兼務するエンジニアリング・オペレーター（EO）の養成が年間運転担当の技能職約300人を対象として行われている。EOは生産設備のエンジニアリング（保全）ができるオペレーター（運転者）を意味する住金の造語であるが、いわゆる一種の多能工化で

表7 あなたは、仕事と生活について、どちらを中心に考えますか

	仕事中心		仕事と生活の両立		生活中心		無回答	
	在社員	新人	在社員	新人	在社員	新人	在社員	新人
1982年	9.5	9.2	69.7	75.1	20.7	15.6	0.1	0.1
1983年	10.0	9.1	69.2	76.4	20.8	14.4	0.1	0.1
1985年	7.5	7.9	69.8	76.3	22.5	15.7	-	-
1987年	7.1	7.2	73.2	77.0	19.2	15.7	-	-
1990年	-	4.4	-	73.6	-	21.9	-	-

（出所）日本生産性本部『「働くことの意識」調査報告書」各年版より作成。



ある。EO 養成は全社の新卒者とラインのオペレーターが約半数ずつ、給油・給脂、溶接・切断・電気・制御といった保全の基礎を学び、さらに専門の保全担当者について点検作業を実施している。研修期間は新卒で1年間、中堅で半年程度行われる。住金で追求されている多能工化のためのEO 養成は「運転担当者（オペレーター—筆者）が保全のノウハウを習得することで、故障への一次対処が迅速になり、歩留まり改善や安定操業といった生産性の向上に寄与する」<sup>28)</sup>のみならず、「約500人いる待機要員（保全担当者—筆者）

を98年度末までに半減する」<sup>29)</sup> 予定である。

第三は、OJT を基底とする日本の教育訓練システムの見直しの動きについてである。労働省の生涯職業能力開発研究会が発表した「21世紀に向けての生涯職業能力開発の系統的推進」（1986年）によると、従来、OJT を基底とする日本的人材育成システムが長期的雇用慣行下の基幹労働力養成システムとして定着してきたが、日本の雇用慣行の変容や客観的条件の変化のもとで、今後、OJT の改善とともに、「OffJT や企業外での教育訓練機会の充実、強化が必要になろう」<sup>30)</sup>

表8 団塊の世代における同期入社者の選別（団塊の世代のポスト不足状況別）

(%)

	合 計	上の世代よりきびしい選別がはじまっている ①	これからは上の世代よりきびしくなる ②	選別が上の世代よりきびしくなると思わない ③
合 計	384(100)	163(42.4)	184(47.9)	37( 9.6)
きわめて深刻化している	65(16.9)	43(66.2)	18(27.7)	4( 6.2)
次第に深刻化しつつある	227(59.1)	94(41.4)	117(51.5)	16( 7.0)
今のところ発生していない	92(24.0)	26(28.3)	49(53.3)	17(18.5)

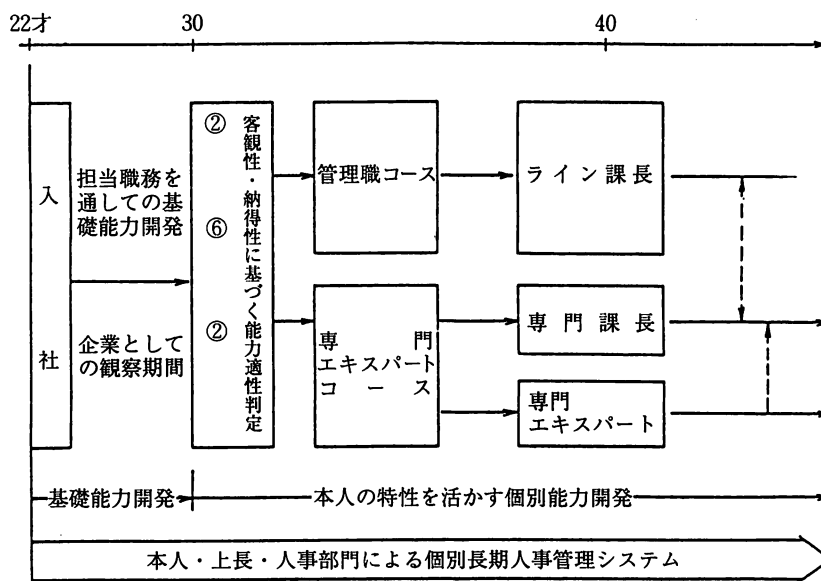
① 30歳台後半層社員に対してすでに上の世代よりきびしい選別が行われ始めている

② これまでは上の世代とそれほどかわらなかったが、これから行われる選別はよりきびしいものとなるだろう。

③ 30歳台後半層社員に対して行われる選別が上の世代よりきびしいものとなるとは思わない。

（出所）図9に同じ

図11 個別長期人材育成システム（基本フロー）



（出所）日本生産性本部「ポストレス時代の中堅ホワイトカラーの人事戦略」1986年

と述べている。具体的には図12にみるように、「勤労者の生涯職業能力開発のシステム化の構想」として提案されている。そこからは、OJTを基調としてきた企業内教育の再編成と企業外教育訓練の充実、強化の意図が読みとれる。ただし、このことがただちにOJTの地位を低下させると考えるのは早計である。表9の1985年度労働省の「民間教育訓練実態調査」によると、なんらかのかたちでOJTを実施している企業は90%にも達しているものであり、その上、OJTが自己啓発や目標管理と結合することによって、労働者の自発性や意欲を引き出すのに有効に機能しているからである。

第四は、中高年者の能力開発である。図13の日経連、日産訓の「昭和60年度産業訓練実態調査報告」によると、「中高年齢者の活性化と能力開発」は、5年先には「先端技術の発展に即応した技術者の拡充・育成」とともに最重要課題とされている。しかし、表10からわかるように「高年齢者の能力開発」は30.2%の企業で行われているにすぎず、現段階では中高年者教育は必ずしも活発ではない。内容的には、「中高年者の能力再開発訓練」(13.6%)、「職務・職種転換教育」(9.2%)であり、出向、派遣、配転を前提とした教育だといえる。つまり、日本の雇用慣行の変容にともなう中

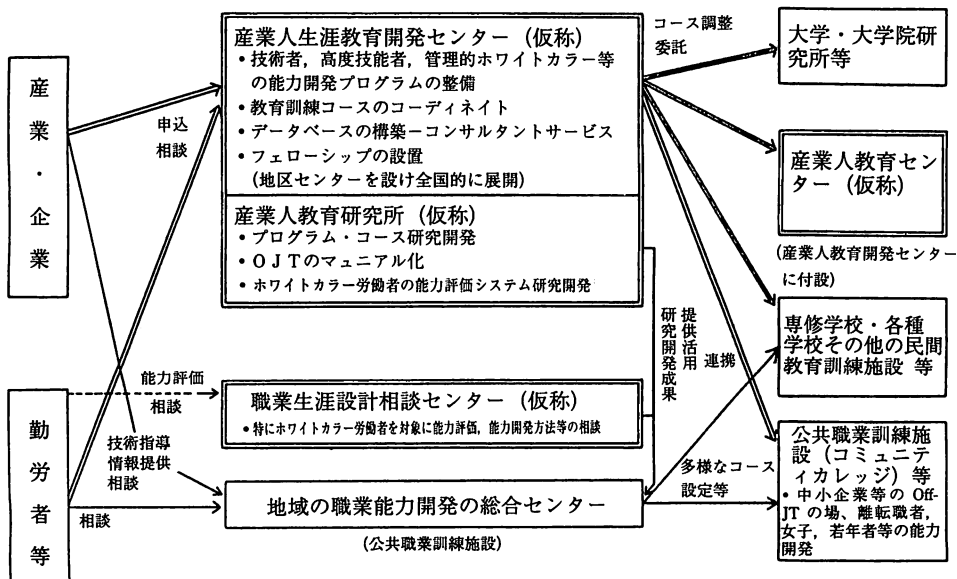
高年者を主体とする労働力の本格的流動化を補完するために中高年者の教育が位置づいているのである。

第五は、パートタイマーの能力開発である。労働省の「企業の人材調整システムに関する専門委員会」は、1988年に報告書をまとめ、その中で雇用形態の多様化に対応した「異質化管理」の必要性を提案している。その意味する内容を次のように記している。

「① 異質化は均質化（平準化・均質化）のベア概念に相当する面をもち、そのため、平等化からの離反あるいは反転を意味することは否定できないが、論理的には平等化の対局は決して不平等の昂進に限定されない。

② 異質化には二つの次元が含まれる。一つは、ある一つの共通スケールで測った場合に観察される格差の拡大（「現象的異質化」）であり、いま一つは、他との共通スケールにはなじまない、個性化という意味での「本源的異質化」である。例えば、パートタイム労働者の多くは正規従業員になりたいとは考えていない。そこで問題になるのは、平等主義の立場に立てば格差の縮小であるが、本源的異質化という観点からみれば、パートタイム就業の個性化を図るということになろう。

図12 勤労者の生涯職業能力開発のシステム化の構想



（出 所）生涯職業能力開発研究会「21世紀に向けての生涯職業能力開発のシステムの推進」1986年

表9 OJT, Off-JT の実施状況

(単位: %)

項 目		計	OJTのみ で行って いる	OJTを中 心にOff- JTを取り 入れて行 っている	Off-JTを 中心に OJTを取り 入れている	Off-JTの みで行っ ている	OJT, Off- JT いず れも行っ ていない
計		100.0	36.6	45.5	8.2	4.5	5.2
職 種	技 術 職	100.0	24.0	54.0	15.4	3.6	3.0
	管 理 職	100.0	20.8	48.0	12.0	13.1	6.0
	監 督 職	100.0	26.2	54.8	10.1	4.9	4.0
	事 務 職	100.0	42.9	46.6	4.4	1.7	4.5
	営 業・販 売 職	100.0	33.4	52.8	7.7	2.1	3.9
	技 能 職	100.0	47.8	41.0	4.9	1.9	4.4
	パートタイム労働者	100.0	73.6	11.7	2.1	0.5	12.1
産 業	建 設 業	100.0	36.9	50.8	5.6	4.8	1.8
	製 造 業	100.0	39.7	42.1	9.2	3.7	5.3
	運 輸・通 信 業	100.0	42.0	38.7	7.1	4.7	7.4
	卸売・小売業、飲食店	100.0	35.1	48.3	6.2	5.5	4.9
	金融・保険業、不動産業	100.0	24.2	55.2	8.8	7.2	4.5
	サ ー ビ ス 業	100.0	32.4	48.2	9.1	4.4	5.9
事業所規模	1,000人以上	100.0	13.8	72.0	9.9	2.5	2.0
	500～999人	100.0	18.0	65.3	10.6	4.0	1.8
	300～499人	100.0	24.5	59.8	7.2	4.8	3.9
	100～299人	100.0	29.4	52.6	9.1	5.1	3.6
	30～99人	100.0	40.8	41.1	7.7	4.4	5.9

(出所) 労働省職業能力開発局「民間教育訓練実態調査報告書」1986年10月

③ したがって、異質化管理の中には互いにその質を異にするものが両立し併存していくという論理的含みがある。

④ 異質化管理の成否は、究極的には人々の意識、より正確には他者との比較の準拠枠のありように依存する。<sup>31)</sup>

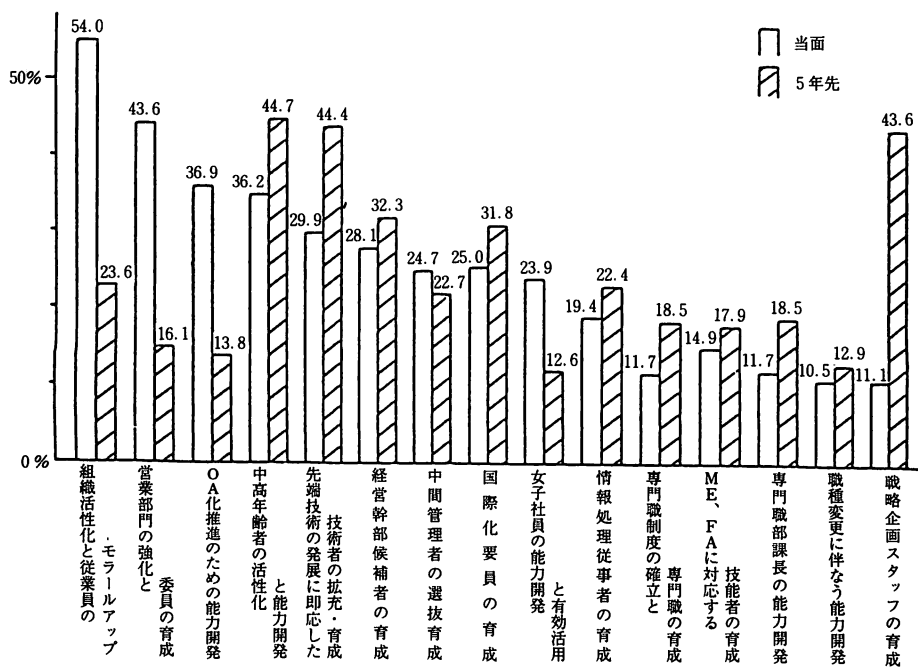
この提案は第三次産業を中心に増大しているパートタイマー、派遣労働者を念頭においたものであることは明らかである。現在、パートタイマーの「活性化と能力開発」に熱心に取り組んでいる企業はデパート、スーパーマーケットなどの大型店である。たとえば、西友ではパートタイマーに対しても職能的資格制度を導入しているが、その中核となっているのがOJTと目標管理を結合した「チャレンジシステム」である(図14参照)。彼らの昇格は、上司との話し合いで設定した目標＝チャレンジシートにもとづいて、職務遂行能力がチェックされ、決定されるのである。

#### 4. ME化への労働組合の対応——むすびにかえて

それでは、ME化に対して労働組合はどのように対応しているのだろうか。労働組合上部団体の調査委員会報告や政策提言などをみる限り、それらのいずれもME機器の導入をめぐるいくつかの課題なり論点を整理したものにはすぎない内容になっている。ME化の否定的影響に対して闘うだけでなく、ME化のあり方を労働運動のイニシアチヴのもとに規制、誘導していこうとするフランス、イタリアの対応や、ME化に対する成果配分を要求しながらME化にともなう弊害についてはきびしく規制をするといった西ドイツの対応などと比べて、日本の労働組合の対応の立ち遅れが目立つ<sup>32)</sup>。

日本労働協会の調査によれば、表11のようにME機器の導入に対して、「賛成」「やむをえない」がそれぞれ53.6%、36.6%を占め、両者を合

図13 能力開発上の課題



(出所) 日本経営者団体連盟、日本産業訓練協会「情報化、ハイテク化、国際化に対応する企業内人材育成の現状と課題—昭和60年度産業訓練実態調査報告—」1985年

表10 中高年齢者の能力開発の実施状況 (複数回答)

—社数、(%)—

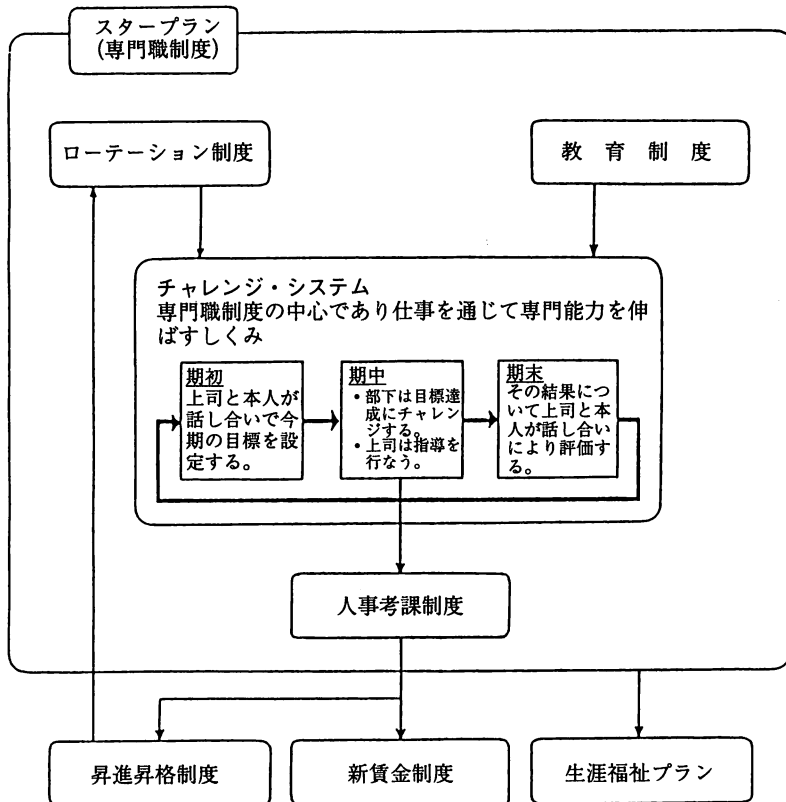
区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規模計	3,000人以上	1,000～2,999人	1,000人未満		
合 計	368(100.0)	94(100.0)	129(100.0)	145(100.0)	220(100.0)	148(100.0)
実施している	111( 30.2)	38( 40.4)	36( 27.9)	37( 25.5)	70( 31.8)	41( 27.7)
中高年者の能力再開発訓練	50( 13.6)	21( 22.3)	18( 14.0)	11( 7.6)	35( 15.9)	15( 10.1)
業務・職種転換教育	34( 9.2)	13( 13.8)	10( 7.8)	11( 7.6)	27( 12.3)	7( 4.7)
定年前の職業訓練	33( 9.0)	9( 9.6)	13( 10.1)	11( 7.6)	17( 7.7)	16( 10.8)
長期教育訓練休暇	6( 1.6)	1( 1.1)	3( 2.3)	2( 1.4)	5( 2.3)	1( 0.7)
その他	26( 7.1)	7( 7.4)	9( 7.0)	10( 6.9)	15( 6.8)	11( 7.4)
実施していない	257( 69.8)	56( 56.6)	93( 72.1)	108( 74.5)	150( 68.2)	107( 72.3)

わせると労働組合の9割がその導入を認めており、とりわけ「賛成」というかたちでME機器の導入を積極的に容認する労働組合が半数以上に達している<sup>33)</sup>。わが国の労働組合のほとんどはME機器の導入に反対するという姿勢をとっておらず、積極的にせよ消極的にせよ、ME機器の導入を原則的には認める態度をとっているのである。

こうしたなかで、表12に示すように労働組合の

今後の取り組みで重視すべき課題として、「中高年労働者の問題」「配転・職種転換問題」「必要な要員の確保」「勤務形態の見直し」など、雇用管理や要員管理に関する問題解決が要望されている<sup>34)</sup>。一番の問題は教育訓練についてである。一般的に企業側は教育訓練について積極的だといわれているが、図15に示すごとく実際は「職場で選択され、企業内で教育訓練を受けた」労働者は

図14 チャレンジシステムと諸制度との関連



（出所）産業労働調査所『企業と人材』1984年、2月5日号 Vol 17. No 387

4.9%、「特に訓練、準備なし」という労働者が70.4%も占めている。もっぱら、日常の作業をしながら仕事をおぼえたり（10.2%）、労働者自身でマニュアルや本を読んで学習している（4.7%）のが現実である<sup>35)</sup>。したがって、生産現場の場合、ME機器の導入にあたって、教育訓練を受ける労働者は職場の一部であり、大部分は仕事の中で技術・技能を修得しているのである。

それゆえ、こうした状況をふまえ、労働組合としての今後の対応は、実情に即した職業教育・訓

練及び再教育・訓練を積極的に提起するとともに、ME化を理由とする安易な配転、出向を規制するこまかな運動が必要とされている。すなわち、今後の労働運動は単なる「ME合理化」の諸結果に反対するだけでなく、ME機器及びプログラミングのあり方、職場における労働及び労働組織のあり方、さらに生涯にわたる教育・職業訓練のあり方など積極的な要求＝政策をかけることが経済の民主的変革課題と結びつくことになるであろう。

表11 労働組合のME機器導入への基本的態度

(%)

		原則として賛成	やむを得ない	原則として反対	これと 考えた ではない	N.A.	計 (実数)
計		53.6	36.6	2.0	6.3	1.5	604
業種	製 造 業	52.7	38.4	1.0	5.9	2.0	391
	非 製 造 業	55.4	33.3	3.8	7.0	0.5	213
事業所規模	3,000人以上	65.4	30.8	-	3.8	-	26
	1,000～2,999人	56.5	32.3	1.6	6.5	3.2	62
	500～ 999人	57.0	36.4	1.7	3.3	1.7	121
	300～ 499人	53.2	38.5	1.8	5.5	0.9	109
	100～ 299人	50.4	37.4	2.4	8.7	1.2	254
ナショナルセンター	総 評	32.4	47.2	8.3	10.2	1.9	108
	同 盟	67.5	27.6	-	3.1	1.8	163
	新 産 別	22.2	66.7	-	11.1	-	9
	中 立 労 連	51.2	45.3	-	3.5	-	86
	無 所 属	57.7	33.2	0.5	7.7	1.0	208

(注) 事業所規模別、ナショナルセンター別でのN.A.は除いてある。

(出所) 「マイクロエレクトロニクス機器の導入と労働組合の対応—労働組合アンケート調査結果—」日本労働協会調査研究資料第100号、1984年3月、p11

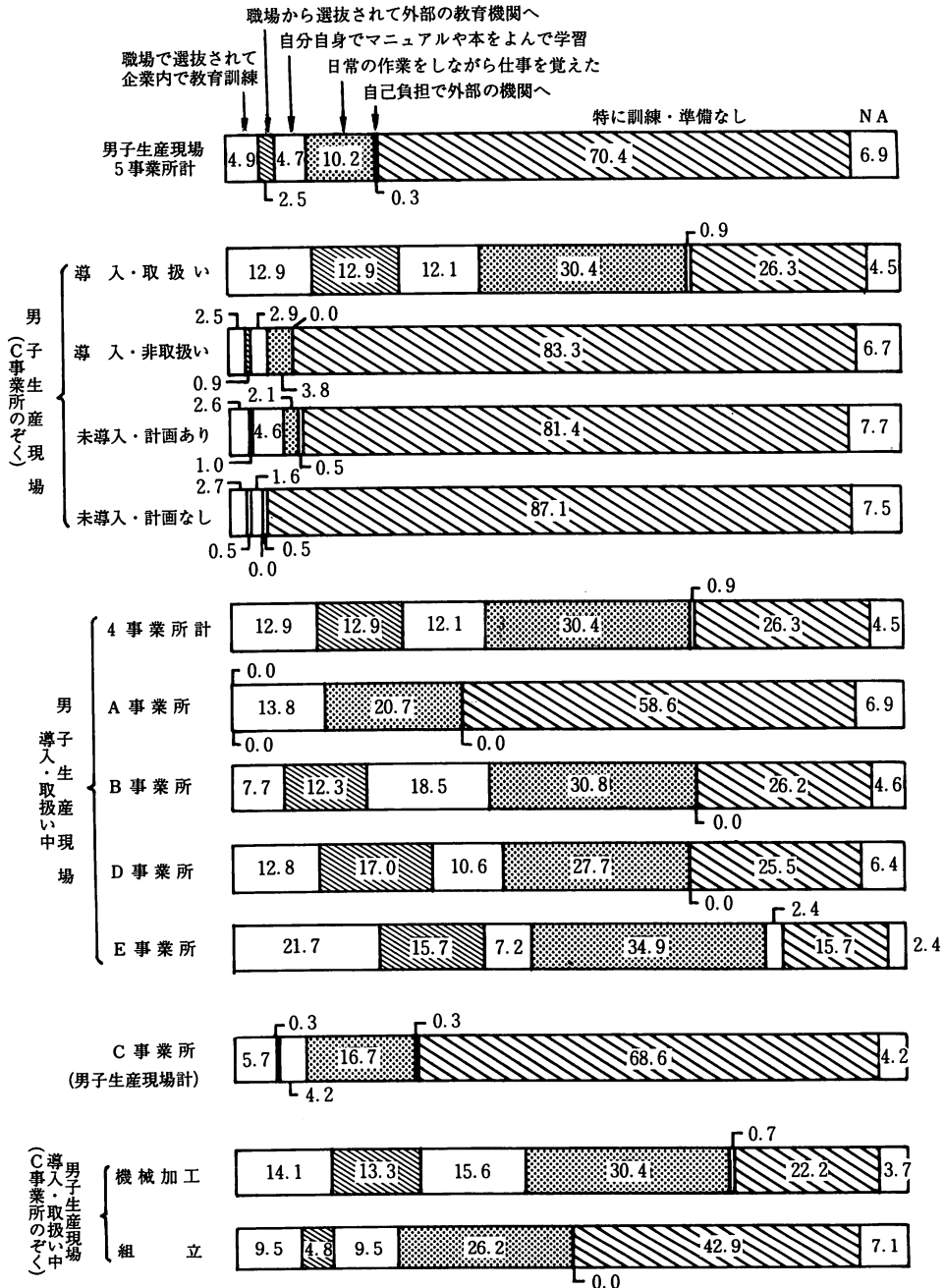
表12 ME等の技術革新に対する労働組合の今後の取り組みで重視すべき課題

(主なもの2つ)

		① 必要な要員の確保	② 作業の強化 における安全対策	③ 配の転・職 種転換問題へ	④ 賃金体系の改善	⑤ や対策の確立 中高年労働者への配慮	⑥ 交替制勤務の 規制と処遇改善	⑦ 教育訓練機会の 平等化と拡大	⑧ 経営方針、介入 の参加、や生産計画へ	⑨ 話し合い重視 設備導入時の職場での	⑩ 健康管理、健康 障害への取り組み
総 計		21.1	21.1	26.2	21.3	31.4	12.6	14.0	5.0	11.7	24.8
男子計		22.0	19.6	26.8	21.3	32.9	13.4	14.3	5.1	11.4	24.3
女子計		13.3	34.9	19.5	21.0	17.9	5.6	11.8	4.6	14.4	28.7
事業所別(男子)	A事業所	25.5	24.2	20.8	16.8	36.9	2.0	18.1	10.7	18.1	13.4
	B 〃	17.3	19.5	31.0	18.9	43.5	2.9	13.8	3.9	10.9	26.3
	C 〃	38.7	20.1	10.8	24.6	11.3	39.7	12.6	5.3	9.3	23.6
	D 〃	13.2	12.8	43.6	28.0	35.0	7.4	15.6	3.9	8.6	24.5
	E 〃	15.5	22.9	27.3	18.8	33.6	13.3	14.8	5.5	14.8	26.2

(出所) 電機労連「調査時報」第182号、1983年7月、p264

図15 ここ4、5年における自動機に関する教育訓練、準備の評価



(出所) 電機労連「調査時報」第182号、1983年7月、P 231

## 注

- 1) 福岡県労働部職業安定課「『マイクロエレクトロニクス (ME) 化の進展とこれからの雇用労働に関する調査』報告書」1984年3月, p 37
- 2) 労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態・ME編』労働法令協会, 1984年
- 3) 永田萬享「ME 化と教育訓練」『福岡教育大学紀要第4分冊』第35号, 1986年12月, p 255~258
- 4) 同上, p 255~258
- 5) 同上, p 255~258
- 6) 同上, p 260~261
- 7) 同上, p 261~262
- 8) 伊藤 実「メカトロニクス化の進展と職場の構造の変化」『日本労働協会雑誌』1983年10月号
- 9) 永田萬享「ME 技術革新の進展と職業能力開発の動向」『福岡教育大学紀要第4分冊』第42号, 1993年2月, p 423~424
- 10) 経済同友会『ME 化の推進と労使関係——中間労働市場の提案——』1984年
- 11) 経済同友会『労働力流動化時代に備えて』1987年
- 12) 同上
- 13) 同上『ME 化の推進と労使関係——中間労働市場の提案——』1984年
- 14) 同上
- 15) 労働省職業安定局雇用政策課「昭和61年度技術革新の雇用に及ぼす影響等に関する調査 (職業別労働力実態調査) 結果概要」労働省, 1987年5月, p 7~9
- 16) 労働省職業安定局雇用政策課「『労働力需給の展望と課題』について」労働省, 1988年1月, p 5
- 17) 同上『技術革新と労働の実態・ME 編』労働法令協会, 1984年
- 18) 同上「昭和61年度技術革新の雇用に及ぼす影響等に関する調査 (職業別労働力実態調査) 結果概要」労働省, 1987年5月, p 7~9
- 19) 電機労連政策調査部『調査時報——第二次 ME 影響調査——』第237号, 1989年4月, p 96
- 20) 電機労連『調査時報』第182号, 1983年7月, p 112
- 21) 同上「昭和61年度技術革新の雇用に及ぼす影響等に関する調査 (職業別労働力実態調査) 結果概要」労働省, 1987年5月, p 12~14
- 22) 商工組合中央金庫調査部『下請中小企業の新局面——その自立化志向と下請再編成——』1983年3月, p 44
- 23) クレイグ・ブロード, 池 央耿・高見 浩訳『テクノストレス』新潮社, 1984年
- 24) 木村保茂「鉄鋼大手製鉄所の賃金体系と出向の常態化」『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』研究代表者 道又健治郎 平成4・5年度科学研究費補助金 (総合研究 A) 研究成果報告書, 1994年3月, p 27
- 25) 同上, p 29
- 26) 日本リサーチ総合研究所『転換期に立つ産業社会』1987年
- 27) 『労務管理通信』労働法令協会, 1986年6月中旬号, p 20
- 28) 『日経新聞』'93年6月7日付
- 29) 同上
- 30) 高梨 昌『臨教審と生涯学習』エイデル研究所, 1987年7月, p 194~196
- 31) 『労務管理通信』労働法令協会, 1988年7月中旬号, p 19
- 32) この点については高橋由明「国際比較に見る ME 生産技術の導入・使用への労働組合の対応——主に ME 技術 (ニュー・テクノロジー) 協定の締結内容をめぐって——」『商学論纂』第30巻第1号, 1988年7月参照。
- 33) 「マイクロエレクトロニクス機器の導入と労働組合の対応——労働組合アンケート調査結果」日本労働協会調査研究資料第100号, 1984年3月, p 10
- 34) 電機労連『調査時報』第182号, 1983年7月, p 264~265
- 35) 同上, p 230~231