

A自動車の人事・賃金制度と技能育成

畑 隆

目 次

1. はじめに
2. A社の人事・賃金制度とその歴史
 - (1) A社の人事・賃金制度の概略
 - (2) 人事・賃金制度の推移
 - (3) 賃金制度の折衝
3. 評価制度と技能育成
 - (1) 職能評価基準と技能
 - (2) ジョブ・ローテーション
4. おわりに

1. はじめに

この小論は、筆者が参加した労働調査（1984年7月本調査実施）で認識されたA自動車株式会社⁽¹⁾の人事・賃金制度と技能育成について、旧稿⁽²⁾に収めきれなかった事実をまとめたものである。筆者の旧稿に関連が深い事実であると思われるので、ここに掲載することにした。

本稿では初めに、A社の人事・賃金制度の歴史について若干の回顧を行い、賃金制度の設定における全A自動車労働組合⁽³⁾の関与の有無を検討する。次に、人事制度の一部である評価制度と、評価の事項として重要な技能の育成について、84年調査時点の実態を叙述する。技能の伸長が昇進に影響するがゆえに、技能は賃金と間接的に関連している。その意味で、本稿は筆者の旧稿を補足するものである。

2. A社の人事・賃金制度とその歴史

(1) A社の人事・賃金制度の概略

1980年代前半のA社の賃金体系については、筆者は旧稿でその骨子を要約して述べたが⁽⁴⁾、A社の資料で紹介すれば、第1表の通りである。またA社の人事管理諸制度は、第1図のように関連している。賃金は評価制度とのつながりが深いことは言うまでもないが、その点に関わるA社の資料を掲げたものが第2表である。当時のA社の評価制度は、職務能力評価制度が主体となっており、資格制度と査定制度がこれを補完している。

なお、第1図では配置と育成が評価面に関連していることに留意しておく必要がある。配置や育成の結果が賃金に関連すること、言い換えれば配置・育成をめぐる「労使関係」が賃金決定に間接的に影響することが示唆

1) 1984年3月時点で、資本金1,055億円、従業員数59,615人。以下、A自動車またはA社と略称する。

2) 拙稿「人事管理と賃金」(戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』1991年2月、日本評論社、所収)、拙稿「1980年代のA自動車の「労使関係」—84年一時金交渉における労使対立の様相—」(『山口経済学雑誌』第37巻第5・6号、1988年9月)、拙稿「A自動車の現場職制の性格」(『山口経済学雑誌』第39巻第3・4号、1990年11月)。なお、関連する論文として、手稿「A社における1984年春季賃金交渉[仮題]」も近く発表する予定である。

3) 1984年時点で、組合員数58,300人。以下、A労組と略称する。

4) 前掲「人事管理と賃金」93～95頁。

第1表 A社の賃金体系 (1983年)

賃 金 項 目			計 算 基 礎				最 新 改訂年	平均金額	構成比
			時間外	昇 給	賞 与	退職金			
基 準 内 賃 金	基 本 給	学歴又は、年齢を基に初任給を設定し、以後、職務、能力、成績等の総合査定により昇給。	○	○	○	○		円 33,609	% 16.7
	特 別 手 当	職務、能力、年齢に応じ支給。	○	○	○			146,640	72.6
	家 族 手 当	第1人目 (15,000円) 第2人目、第3人目 (各4,000円) 第4人目～第6人目まで (各1,000円)		○	○		58/4	10,647	5.3
	資 格 手 当	資格に応じ支給。	○	○	○		57/4	7,510	3.7
	職 務 手 当	役職に応じ支給。	○	○	○		56/4	930	0.5
	作 業 手 当	作業環境等により、月額2,100円～5,800円を支給。	○	○	○		55/7	2,452	1.2
	小 計							201,788	100.0
基 準 外 賃 金	時間外勤務手当	1時間につき 1時間当り基礎賃金×1.3					49/4	63,972	88.5
	休日出勤手当	1時間につき 1時間当り基礎賃金×1.4					53/4		
	変則勤務手当	交替勤務に就業した場合に支給。							
	通勤手当 (会社負担分)	(6ヵ月分定期券代-1,500円) ×90%÷6						(7,159)	10.0
	そ の 他	宿直勤務手当 (1回4,000円) 研修手当等					58/4	1,164	1.5
	小 計							(72,295) 65,136	100.0 -
合 計								274,083 266,924	- -

●平均金額は、58年6月現在の一般従業員（除部課長）平均額

●この他に福利厚生費として77,959円/月を負担（57年実績）

典拠：A社資料

注：A社『A社の評価制度と賃金管理』（1982年7月）は、この表の典拠たる資料とほぼ同じ内容であるが、

表中の数値が一部異なっているので、こちらを掲載した。表中の年は「昭和」で表わされている。

されているからである。

(2) 人事・賃金制度の推移

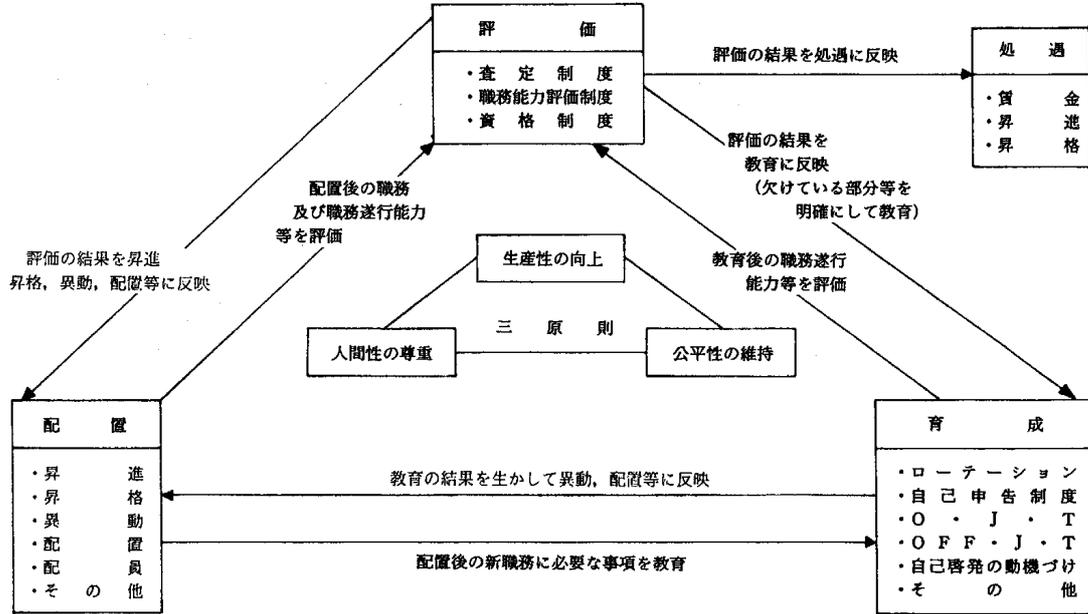
次にA社の賃金制度の推移をみるにあたり、まず80年代前半までの職務能力評価制度の歴史をA社資料により概観しておきたい。

「・基礎研究段階（昭和24年～26年）

・導入段階（昭和26年～28年）

…分析方法、評価基準の認定

第 1 図 A 社の人事管理諸制度の関連



☆自己申告制度について

- 年 1 回の事務、技術員 3 級職以上を対象に実施。
 - 過去 1 年間の業績及び本人の能力の振り返りを行うと共に、今後 1 年間の目標を明確にする。
- その他、今後の進路等について、所属長と話し合うことにより、個々人の能力を最大限に生かす。
 (目標と実績の差異：所属長の期待する能力と本人の現在の能力の差異、必要な教育、及び今後の進路等についての話し合い。)
 典拠：第 1 表に同じ。

第 2 表 A 社の評価制度と賃金との関連

評価制度	評価要素	賃金項目	賃金等への反映								
			昇給		賞与	退職金	その他				
職務能力評価制度	職務評価	職務の複雑困難度	特別手当	職能配分	職能段階により、配分額が決定する。	比 例 分	基本給 + 特別手当 + 資格手当 × 比例分係数	—	—		
				職能加給	職能段階の割に特別手当の低い場合に加算する。						
	能力評価	職務遂行能力		年齢配分	年齢の割に特別手当の低い場合に配分する。						
資格制度	●勤続(年齢) ●職務の複雑困難度 ●職務遂行能力	資格手当	全体のバランスをみて適宜手当額の改訂を行なう。		成績分	査定により成績額決定	—	—	旅費、慶弔金がランク付けされる		
査定制度	昇給査定	業績 ●職務の複雑困難度 ●職務遂行能力	基本給	定期昇給					査定点により定昇額が決定する。	退職時基本給が基礎	—
	賞与査定			—					—	—	—
	扶養家族数	家族手当	必要に応じて適宜手当額の改訂を行なう。		—	—	—	—			
	役職	職務手当	—		—	—	—	—			
	肉体的負荷 安全、衛生環境	作業手当	—		—	—	—	—			

- 賃金に最も大きな影響を与えるのは職能段階である。
 - 査定点は職能段階毎にその平均予算点が定められている為、間接的に職能段階の影響を受けている。
 - 旅費、慶弔金のランクは職能段階でなく資格ランクを使用している。
- 典拠：第 1 表に同じ。

- ・実施段階（昭和29年～30年）
 - …職級の設定，給与への結びつけ（定期昇給，賞与の成績配分）
- ・修正段階（昭和33年）
 - …職級段階の一部に能力評価を導入（上位職級（3級・4級）における能力のバラツキを評価）
- ・維持段階
 - …年2回定期調査
 - 2月期…昇給と夏期賞与に反映
 - 9月期…年末賞与に反映
- ・改善段階（昭和45年～）
 - …能力段階の設定，定期調査年1回（4月1日付），評価基準の見直し」⁽⁵⁾

さてこの変遷を念頭におき，1955年以降の賃金制度の推移についてやや立ち入ってみる。職級制度の具体案は55年3月に設置された職務評価委員会で煮つめられ，55年5月の定期昇給の際に適用された⁽⁶⁾。この時「職務の困難度」に応じて，1級，2級，3級，3上級，4級の5段階の職級が決められた。各職級ごとに最高・最低の額が設定されるという形での「職務の格付」が行われ，各人の昇給額はその範囲内で査定により決められた。査定基準は「各人の技能度，職務の遂行度並に出勤率等」である*。

※この際，基本給の3%という昇給予算（部課長別枠）のうち，2.5%の分を各人の成績により，0.5%は技能度により査定した。そしてこの時A社は「日本の実状において職務分折を賃金に適用するにあたって，現行の基本給をそのままとし，今後の賃金の上昇分を職務の評価によって，各人に加給してゆくなれば，結局において，基本給は職務，能力，貢献度を反映したものになってゆく」と，職務給化への「漸進的方法」を考えていた。付言すればA社は，49年頃から職務給の研究を始め，53年争議を契機に「技術革新を遂行するためには職務給の実施が不可欠」との結論を出している（A自動車株式会社『A自動車三十年史』286頁）。

5) A社『A社の評価制度と賃金管理』（1982年7月）3頁。

6) A自動車株式会社『A自動車三十年史』1965年，292頁。

また、A自動車労働組合『A自動車労報』第16号（1955年3月25日）所収の「職務給について」という解説によれば、「職務」とは、現業・事務等、または組長・係長・課長等、または機械工・組立工・検査工等であるとされている。また、この上に、知力・熟練・疲労・環境等の労働条件をあてはめたりして「職務の価値付け」をされると言われている。

なお、1955年の団体交渉で経営側により各職級の人員及び昇給額が示されたが、その内容は次の通りである（人員は部課長を除く）。

	最高	平均	最低	人員
1級	500(円)	300(円)	100(円)	1,500(人)
2級	560	320	100	2,100
3級	620	430	100	2,100
3上級	710	540	100	260
4級	850	650	100	700

(A自動車労働組合『復興ニュース』第49号、1955年4月29日)

翌56年、経営側からより詳しい配分の基準を定める具体案が提出された。それは、職務格付の内容を個人別に明確化させるとの意図で、「本人の成績、技能、勤続、職務」を査定基準としている。その査定は、技能段階を10段階に分けて能力考課を行い、成績係数を職級ごとにA、B、Cと設けて成績考課を行うものである。各人の昇給額は次のように決められる⁷⁾。

各人の昇給額 = (各人の技能段階に相当する技能点) × (1点当り単価) ×
(各人の職級別成績係数)

1点当り単価 = (昇給総枠中の基本給分) ÷ (全員の総点数)

なお、この案通りに実施されたものと推定される。

57年に、若干の手直しを行う改訂案が、経営側と組合側との間で合意され、職場討議にかけられている。その内容は、技能段階を15段階、成績係数をA、B、C、D、Eの5段階にするものである。とともに「急行券制度」すなわち「職務に相応する所迄、一般昇給に加えて特別加給を行なう制度」が設定されている。これは職務に比べ賃金の低い層と青年層を対象としたものであった。この職場に提案された査定要領と急行券制度を掲げれば、

7) A自動車労働組合『復興ニュース』第86号（1956年4月3日）。

第3表 定期昇給の査定要領と急行券制度 (1957年)

1. 査定要領

(1) 能力考課 (技能点数)

技能段階	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
技能点数	10	9	8	7	6	5.5	5	4.6	4.2	3.9	3.5	2.8	2.1	1.5	1

(2) 成績考課 (成績系数)

職級	成績	A	B	C	D	E
	1	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8
2	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9	
3～3上	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	
4～5	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	

2. 急行券基準表

職級	基本給	9000 円以下	12000 円以下	15000 円以下	19000 円以下	25000 円以下
	1	300	(100)			
2	400	200				
3	500	200～400	100～200			
3上		400～600	200～400	100～200		
4～5		600	400	300～400	200～400	

典拠；A労組『復興ニュース』第113号 (1957年3月26日)

第3表の通りであり、この内容で実施されたであろうと推測される*。

※第3表に解説を付ければ、能力考課については、1級は第4段階を中心に2～6，2級は第5段階を中心に3～7，3級は第7段階を中心に5～9，3上級は第8段階を中心に6～10，4～5級は第10段階を中心に8～13の各段階に、分布密度が高くなると言われている。次に、一般昇給(急行券を除く昇給)の計算例を挙げると、一級職で技能・成績が普通の場合、技能段階4，技能点数2.8点，成績係数C(1.0)であるが、技能点数×成績点数の1点当り単価はこの年は約100円ゆえ、昇給額は、 $100円 \times 2.8 \times 1.0 = 280円$ である。以上、前掲『復興ニュース』第113号 (1957年3月26日)。

さらに59年、税込制への移行に伴い、特別手当の拡大がなされ、税額分が特別手当に組み込まれた。また同年の事務折衝で経営側と組合側は、技能・成績の考課段階を一本の表とし、職級ごとの考課をA～Eの5段階とすることで合意した⁸⁾。職場への提案では承認されたものと推測される。60年には資格手当が実施されている。

なおその後の各種是正の多くは特別手当に含まれてゆき、60年代に特別手当の賃金総額に対する比率は増大していくことになる。たとえば61年の中堅層是正や初任給是正は特別手当により行われている。職務や能力に応じた賃金を積み上げ方式によりめざしてきているのだが、それは額としては主に特別手当として実現されてきた。

ところで、80年代後半に実施されていた職能段階制度が確立したのは70年で、このとき各職級ごとにA, B, Cの3段階の能力段階が設定された*。60年代後半の査定方式、すなわち各職級ごとに能力評価と業績評価を1対1対応で5段階評価の組み合わせで行なう方式⁹⁾では評価しきれなくなったためである。このとき定期昇給査定は26段階になり、各職能段階ごとに基準の点が設定された¹⁰⁾。

※A社の社史(『A自動車社史』1975年)によれば、A社では「現実的積上げ」を重視した「適応的革新」を行いながら、「能力主義体制」へ向けて充実してきたという(320頁)。なお、猪股猛編集『定期昇給制度』(1984年4月、労務行政研究所発行、41頁)では、70年の能力段階の設定は「職務・能力段階に対応する職能給的色彩を強めるため」とされている。

ところで、A労組のこれまでの運動方針書をふり返ってみる時、賃金体系合理化について特に詳しい方針を打ち出しているのは、1965年のものであ

8) A自動車労働組合『安定ニュース』第48号(1959年3月24日)。

9) たとえば、能力3・業績3、能力3・業績4というふうにある。

10) たとえば、1Cであれば、4点を基準として3、4、5につくというようである。なお、山本潔『自動車産業の労資関係』(1981年5月)によれば、同書84頁・第7図の定昇テーブルは1974年のものとされているが、調査時の聞き取りによれば、A労組労務部長はこれは1970年以前のものであろうと語っている。

る。この年の運動方針書では、「職務と能力に見合った賃金をめざして」として、「職務給的要素を加えつつ」「賃金体系全体として職務と能力に見合った体系となるよう」漸進的な改善を打ち出している（A労組『第12回定期大会・運動方針書（案）』1965年、43頁）。それまでは「職務と能力」という言葉が運動方針書で言われたことはなく、ここで初めて用いられた。そして労使の代表で構成する委員会で検討していくとあり、この方針に基づいての検討の結果が70年の改訂だったのではないかと推測される。また、「職能」という言葉が運動方針書で最初に用いられたのは、1971年である。

その後の制度改訂をみると、75年に「急行券」が廃止され定期昇給テーブルの引上げがなされた。79年の生産奨励金廃止*に伴いテーブル改訂も行なわれた。さらに83年に査定改訂がなされテーブル書き換えが行なわれている。これは従来昇給査定が26段階、一時金査定が23段階あったのを統一して、28段階にしたものである。

※A社の生産奨励金制度は、標準時間に対する節約時間にプレミアムをつける1/3ハルセー割増制であったが、1975年に廃止された。これは経営側・組合側のトップ双方に、この制度が刺激給の機能をもたなくなってきたこと、個人の努力しろが反映しづらくなってきたとの意識があったことによる。

84年調査当時、この廃止については、その是非に関する見解が分かれている。工場長は、なくても生産性を上げることになっていけば必要ないと考えていた。だが課長層では、ある職場の課長が意識づけに関わるから残しておくべきだったとするのに対し、他の職場の課長はラインはエゴでは動かさないのでペイの直接刺激は好ましくないと語っていた。係長層も、車体課 a₁ 職場の一人は残しておいた方がよいと考えていたのに対し、組立課 b₃ 職場の一人は小遣い程度だったため刺激にはならなかったし、むしろ弊害があったと話していた。以前はプレミアムのために、たとえば検査工との間で、お前は直接だからとか不愉快なトラブルがあったとのことである。組長層は、車体課 a₁ 職場と組立課 b₂ 職場の組長が、刺激になるものはあった方が励みになるし、あった方がよいと語っていた。「この頃入ってくる若い人は収人にはね返った方がいいと思っている。なにわ節で生きているんじゃないとドライだ。」（組立課 b₂ 職場組長）とも言っている。

(3) 賃金制度の折衝

それでは、A社の賃金制度はどのように設定されたのであろうか。まず1950年代をふり返ってみれば、注目されることとして、前述の55年の定昇制度の実施や56年の査定基準の明確化、57年の急行券制度の実施、59年の

税込制移行について、組合自身がそれを要求していたという事実である⁽¹¹⁾。

定昇制度の実施についてみると、組合は55年4月「従来の無計画無謀な賃上げと代る唯一のもの」としてこの制度の実施を申し入れた。その実施の議論の際、組合側と経営側の意見の相違は基本給の何%を昇給源資とするかという点にあった。組合側は3%要求案を提出し、経営側は逡巡したが次のように回答している。

「役員会に於ては率直にあって額の面では、1%から2%の線で検討した。昨年相当額出来るかどうか問題はあったが、最終的には相互信頼の面からも組合の要求を入れて考える態度を決めた。」

そして組合側の要求が実現し、「昭和三十年年度の昇給予算として、各人の基本給の3%の総和に相当する額を引き当てる」こととなり、56年の定期昇給協約でもこの数字が盛り込まれている。

また56年のその協約交渉では、組合案の第四項但書が問題とされた。この第四項とは「会社は定期昇給の永続性と向上性を尊重し、組合は賃金上昇に関する定期昇給の地位を尊重する。但し組合はインフレ的物価上昇或いは負荷税金等の異常の事態に於ては別個に取扱う。」というもので、経営側はこの但書を協約の精神からみて不適當として強硬に反対した。組合側は経営側に、「組合が問題をもち込んだ場合は協約をたてに拒むことをしないと宣言させるところまで押し込ん」でいる。

組合の唱える「賃金四原則」すなわち最低賃金の保障、同一労働・同一

11) A自動車労働組合『復興ニュース』第42号(1955年3月23日)、第45号(1955年4月12日)、第46号(同年4月16日)、第47号(同年4月23日)、第49号(同年4月29日)、第80号(1956年2月14日)、第82号(同年2月21日)、第83号(同年2月29日)、第85号(同年3月23日)、第86号(同年4月3日)、第108号(1957年2月14日)、第112号(同年3月16日)、第113号(同年3月26日)。A自動車労働組合『安定ニュース』第43号(1959年2月17日)、第45号(同年3月9日)。A自動車労働組合『A自動車労報』第17号(1955年5月12日)、第25号(1956年4月28日)。以下の叙述も、これらの資料に基づく。

賃金、職務の質と量のバランスの上に立つ賃金格差、賃金の社会性及び比較との原則に経営側も賛同しており、経営側と組合側との間で賃金合理化の基本的方向については合意があるので、制度設定の際に大きな対立にはなっていない。ともあれこれまでみた事例から、50年代の賃金制度導入に組合が関与していたことは注目される。

それでは80年代前半においてはどうかであるのか。83年の査定改定を取り上げて検討してみる⁽¹²⁾。

83年改訂の最も大きな理由は、従来そのままでは、滞留が長く一番大勢滞留している層に差がつかないということである。すなわち高度成長後のポスト不足による昇進問題に対処しようとするのがこの改訂であった。事務技術職の4Bと技能職の3級、J級が主たる問題と考えられた。賃金による能率刺激はさしたる改訂の理由とはされていない。

改訂の問題意識は経営側・組合側双方が数年間抱いていたものであるが、経営側の要請が直接の契機であり具体的作業に入ってから約1年間かかっている。作業は、組合側の労務部と経営側の人事部調査課が担当ベースで折衝することで進められた。改訂案は経営側から出され、組合が独自に案を作ることはなかった⁽¹³⁾。成案ができた段階で、組合では三役会や三役支部長会議で説明がされ討議の上、意思決定をし、A自動車労連の事務局長の了解も得た。但し改訂が専門的問題に属するために、三役支部長会議では基本的に問題だとされることはなく質問程度におわった。

この折衝は組合の労務部担当者によれば、「ざっくばらんな意見交換」であるが、会社側の査定50段階案などが折衝の中で捨て去られ、漸次組合の修正意見も取り入れられていき、「合意」に達するという経過をたどった。このように、80年代前半においても定昇テーブルの設定にA労組が関与し

12) 以下、A自動車労連本部での聞き取り調査(1985年8月1日、8月19日)による。

13) 1975年、79年の「定昇テーブル」改訂の場合も、組合が案を作ることはなかった。

ていることは注目されてよい。

3. 評価制度と技能育成

(1) 職能評価基準と技能

それでは次に、84年調査当時のA社の評価制度と技能の育成の考察に移ろう。まずA社の職能評価の基準をみた後、それが技能といかに関連しているかを検討し、技能育成の実態を分析する⁽¹⁴⁾。

A社の「職務評価基準」は抽象的にまとめれば、勤続、年齢、成績、技能が主要事項である。成績とは勤務成績であり、出勤、努力度、協力度などがその内容である⁽¹⁵⁾。

全社的な抽象的な「職務能力評価基準」の一部を掲げたものが第4表であるが、これに応じて各課で具体的な基準を作るように人事課は依頼している。各課長はそれをもち係にまで展開することにしている。

一例としてメタル取付の基準書を見てみれば第5表の通りである。全社的な基準がより具体化されており、たとえば技能の水準について2級は組内の全ての工程をできなければならず、3C・3Bでは課全体にまで広げられていること、あるいは判断力について2級は自工程及前後工程の範囲で、3C・3Bは組内で、3Aは係内で各々発生した異常が判断できることなどが求められていることがわかる。

もっとも課によっては詳しい評価基準がまだないところもあり、係や課が違うと同期であるにもかかわらず職能段階が違うことがある。係長・組長レベルで評価基準を作成しようとしているが、84年調査時点ではいまだ煮つまっていない。

14) この第3節の記述で、出典が明示されていない部分は、1984年7月のA社Z工場における聞き取り調査による。

15) 当時のA労組労務部長によれば、「職務評価」は常に「職務能力評価」であるとされている。

第4表 職能評価基準 (技能員)

職能 階級	職 務 評 価 基 準	職 能 評 価 基 準		備 考	
		機 能 階 級	能 力 評 価 基 準	教 育	そ の 他
4	<ul style="list-style-type: none"> ●管理職の一般的監督のもとに、係りの長として部下を直接又は間接に指導監督し、生産管理、労務管理、原価管理、安全衛生、教育訓練等管理的な業務の運営にあたる職務。(係長) ●管理職の一般的監督のもとに課又は部の従業員の安全と衛生を司る職務。(安全衛生管理主任) 	A	<ul style="list-style-type: none"> ●4級職務に充分習熟し、同級職中で能力、成績が抜群に優秀な者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●B欄の教育すべての修了者 	<ul style="list-style-type: none"> ●係長間のリーダシップをとり意見の調整能力を有する。(教育担当係長等)
		B	<ul style="list-style-type: none"> ●4級職務に習熟している者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●TWIトレーナー、フューアマン、認定職業訓練指導員研修のうち2つ以上修了者 	
		C	<ul style="list-style-type: none"> ●4級職務を習熟する過程にある者。 		<ul style="list-style-type: none"> ●任命又は職務評価による。
J	<ul style="list-style-type: none"> ●管理職および係長の一般的監督のもとに、直接部下の労務管理、作業管理、製品および設備の管理、安全衛生、教育訓練等の業務の運営にあたる職務。(組長) 	A	<ul style="list-style-type: none"> ●組長職務に充分習熟し、同級職中で能力・成績が抜群に優秀な者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●B欄の教育すべての修了者 	<ul style="list-style-type: none"> ●組長間のリーダシップをとり意見の調整能力を有する。
		B	<ul style="list-style-type: none"> ●組長職務に習熟している者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●カウンセリング・3管理・労務管理研修のうち2つ以上修了者 	
		C	<ul style="list-style-type: none"> ●組長職務を習熟する過程にある者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●上級技能員教育修了者 	<ul style="list-style-type: none"> ●組長任命による。
3	<ul style="list-style-type: none"> ●作業に対する高度の専門的知識、技能、経験および機械設備の機能、構造等に関する高度の知識を必要とする技能、経験、知識を背景とした高度な判断力が必要とする複雑困難な非定型的職務。(技能3上) 	A	<ul style="list-style-type: none"> ●技能3上級職として抜群の技能を有し極めて能力優秀な者。 		
		B	<ul style="list-style-type: none"> ●技能3上級職としての職務を充分遂行している者。 		
		C	<ul style="list-style-type: none"> ●技能3上級職として認定された者。 		<ul style="list-style-type: none"> ●1級技能士合格者又はこれと同等以上の技能を有する。
2	<ul style="list-style-type: none"> ●係長・組長の一般的監督のもとに： <ul style="list-style-type: none"> ●一定範囲の作業全般に関する作業手順、設備、機械の操作方法に関する知識を必要とし、組内の仕事が一掃こなせて、自己の作業をしながら日常下級職者の指導を行なう作業指導的職務。 ●作業に関する基礎理論、機械設備の機能、構造、測定器具の選択、使用方法等かなりの専門的知識を必要とする複雑な非定型的職務。 	A	<ul style="list-style-type: none"> ●3級職務に充分習熟し、同級職中で、能力の極めて優秀な者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●TWI(3コース)修了者 	<ul style="list-style-type: none"> ●組長代行可能な者。
		B	<ul style="list-style-type: none"> ●3級職務を一人前に遂行できる者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●TWI(1コース)修了者 	
		C	<ul style="list-style-type: none"> ●3級職に変わったの者。 		<ul style="list-style-type: none"> ●職務要件を満たすことが必要(職務評価による)
1	<ul style="list-style-type: none"> ●係長・組長の一般的監督のもとに： <ul style="list-style-type: none"> ●作業の手順、作業対象物の種類、名称、使用する設備、機械器具等に関する充分な知識を必要とし、更に前後工程もこなせることを要求されるやや複雑な定型職務。 ●自己の作業をしながら数名の下級職者に、限られた範囲内の日常標準的作業の指導ができることを要求される職務。 ●3級職務の見習過程 	A	<ul style="list-style-type: none"> ●2級職務に充分習熟し、技能程度の優れている者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●中級技能員教育修了者 	
		B	<ul style="list-style-type: none"> ●2級職務を一人前に遂行できる者。 		
		C	<ul style="list-style-type: none"> ●2級職に変わったの者。 	<ul style="list-style-type: none"> ●認定職業訓練教育修了者 	<ul style="list-style-type: none"> ●職務要件を満たすことが必要(職務評価による)
1	<ul style="list-style-type: none"> ●係長・組長の一般的監督のもとに： <ul style="list-style-type: none"> ●作業の手順、作業対象物の種類、名称、使用する設備、機械器具等に関する一般的な知識を必要とする一般的な定型職務。 ●殆んど経験を必要としない単純作業。 ●2級職務の見習過程。 	A	<ul style="list-style-type: none"> ●1級職務に充分習熟し、技能程度の優れている者。 		
		B	<ul style="list-style-type: none"> ●1級職務を一人前に遂行できる者。 		
		C	<ul style="list-style-type: none"> ●1級職で見習過程の者。 		

典拠：A社資料

第 5 表 職務評価基準書 (メタル取付)

○フランク部分には仕事内容によって必要と思われる項目を選択の事
 (例)：技能・知識・判断力・責任・必要資格・望ましい資格・教育 etc

	総合イメージ	能力段階別イメージ	技能	知識	判断力	教育		資格								
						絶対必要	望ましいもの									
3 級	A ○組長代行業務を遂行し組内全ての作業指導が出来、トラブル発生時に関係部署との調整が出来、組員への指揮が取れる ○5管理の基礎知識があり実務に対応出来る	○課内全般の作業を理解し組内、下級者へ反映、指導、指揮が取れる ○設備及び5管理の問題を把握し改善・処置が取れる	○相手の能力に合わせた作業指導が出来る ○組全体に必要な指揮、改善、管理が出来る ○他部署との連携が取れる	○労務、安全、品質、生産、作業管理の基礎知識と自職場の設備取扱知識を有する	○係内での異常が判断出来る ○組内統率要件の判断が出来る ○5管理の状況判断が出来る	○中級技能員教育 ○T、W、I、3コース ○日産技能検定 上級2種目 ○KYT ○安全推進員 ○QCサークルリーダー ○高所 ○クレーン	○組内能力 ○国家検定1級 ○文体系リーダー ○支那経労 ○フニアル 電気、油圧、設備 上級	○新入社員教育 ○就業規則	○QCサークル ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄							
										B ○組内の作業が全て出来、下級者への指導が適切に出来る ○トラブル発生時、係内での処置が取れる ○安全、品質、作業管理の基礎知識を有し活用する事が出来る	○組内のリーダー的存在(であり)下級者から信頼を得ている ○組内作業の指導を任せられる	○課全体の作業に付随する管理(安全、品質)を維持、記録の必要性を理解する力を持っている ○自作業とラインスピードのバランスを取って作業が出来る	○安全、品質、生産管理の基礎知識と必要治工具の知識を有する	○組内異常での判断が出来る ○3管理での状況判断が出来る	○安全追教育 ○ガス ○アーク ○W、S、T、C. ○トイシ	○組内能力 ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄
2 級	A ○組内作業の半分は出来、自己の作業を標準時間内で出来る ○自己の作業の安全、品質の維持、グラフ記入が出来る	○標準時間内で充分作業を進められ維持する ○安全、品質の必要性を理解する ○標準時間の意味を理解し自作業が出来る	○自己の作業を標準時間内で出来る ○自作業場の整理整頓が出来る ○自作業の品質が解る	○安全、品質への注意が必要である事を理解している ○自己作業の治工具取扱知識を有する	○新入社員教育 ○就業規則	○QCサークル ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄										
							B ○組内作業の半分は出来、自己の作業を標準時間内で出来る ○自己の作業の安全、品質の維持、グラフ記入が出来る	○標準時間内で充分作業を進められ維持する ○安全、品質の必要性を理解する ○標準時間の意味を理解し自作業が出来る	○自己の作業を標準時間内で出来る ○自作業場の整理整頓が出来る ○自作業の品質が解る	○安全、品質への注意が必要である事を理解している ○自己作業の治工具取扱知識を有する	○新入社員教育 ○就業規則	○QCサークル ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄				
													C ○組内作業の半分は出来、自己の作業を標準時間内で出来る ○自己の作業の安全、品質の維持、グラフ記入が出来る	○標準時間内で充分作業を進められ維持する ○安全、品質の必要性を理解する ○標準時間の意味を理解し自作業が出来る	○自己の作業を標準時間内で出来る ○自作業場の整理整頓が出来る ○自作業の品質が解る	○安全、品質への注意が必要である事を理解している ○自己作業の治工具取扱知識を有する
1 級	A ○組内作業の半分は出来、自己の作業を標準時間内で出来る ○自己の作業の安全、品質の維持、グラフ記入が出来る	○標準時間内で充分作業を進められ維持する ○安全、品質の必要性を理解する ○標準時間の意味を理解し自作業が出来る	○自己の作業を標準時間内で出来る ○自作業場の整理整頓が出来る ○自作業の品質が解る	○安全、品質への注意が必要である事を理解している ○自己作業の治工具取扱知識を有する	○新入社員教育 ○就業規則	○QCサークル ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄										
							B ○組内作業の半分は出来、自己の作業を標準時間内で出来る ○自己の作業の安全、品質の維持、グラフ記入が出来る	○標準時間内で充分作業を進められ維持する ○安全、品質の必要性を理解する ○標準時間の意味を理解し自作業が出来る	○自己の作業を標準時間内で出来る ○自作業場の整理整頓が出来る ○自作業の品質が解る	○安全、品質への注意が必要である事を理解している ○自己作業の治工具取扱知識を有する	○新入社員教育 ○就業規則	○QCサークル ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄				
C ○組内作業の半分は出来、自己の作業を標準時間内で出来る ○自己の作業の安全、品質の維持、グラフ記入が出来る	○標準時間内で充分作業を進められ維持する ○安全、品質の必要性を理解する ○標準時間の意味を理解し自作業が出来る	○自己の作業を標準時間内で出来る ○自作業場の整理整頓が出来る ○自作業の品質が解る	○安全、品質への注意が必要である事を理解している ○自己作業の治工具取扱知識を有する	○新入社員教育 ○就業規則	○QCサークル ○FL JL ○フニアル 電気 設備 電圧 中級 ○日産技能検定 中級2種目 ○寮兄											

典拠：A 社資料
 注：原資料の略字・誤字は修正し、読点を数箇所補った。

ここで、評価基準の主要事項の一つである「技能」の項目に立ち入れば、その項目には「自分の仕事をどれくらいできるか」、「他の係の仕事はどれくらい知っているか」、「データを作れるか」、「不良が出たらどこをおさえられるか」、「どれだけ教育を受けたか」等々の内容が含まれている。この「技能」が主要な評価基準のひとつであることは、職能評価の際に組長によって作成され係長に渡される申請書の中でも「仕事がどれくらいできるか」が記載されることから重要な点であると考えられる。その申請書には、ジョブ・ローテーションの実績を書き込むことになっている。(また応援・配転に伴う技能拡大も評価の対象となっていると推測される。)

この「技能」を評価するものとして、調査当時A社では「A社技能基準」が作られ始めていた。これは始まったばかりで、進展度合は職種によってかなり差があるとはいうものの、安定成長下で技能の中味をじっくり考えるようになってきたことの表われだと言われている。

A社技能基準は、教育担当者及び職場の係長のチーム（たとえば各工場の車体課で横断的に編成）で作成している。現場の人達が参加して作った基準で現場の人達が納得のいく評価をうけるというものであると組合のトップリーダーには考えられている。技能の基準を育成計画・教育という面からとらえていき、この基準が最終的には個人の評価のたたき台となっていくことがめざされている。すなわち技能基準は職能段階とリンクし、訓練計画・作業計画と対応している。

経験した工程数という仕事の横の幅、設備ダウンへの対応という仕事の縦の深さ、新入者を教育する力といった指導性、これらのことを組長が一人一人について技能訓練計画表（ILU）でチェックしていく。ILUとは、Iが助言があればできる段階、Lが一人前にできる段階、Uが他の人を指導できる段階を示したリストである。ILUは65年頃からあったということであるから、A社技能基準の設定はこの三段階に基準を設定していくというものであるといえる。

ある水準の技能の獲得が確かになされたかを判定するには、A社技能

検定がある。これはひとつには知識を筆記試験で調べるもの、もうひとつには実技の検定である。後者は、一人で最低3つ違った仕事について、その仕事を標準時間内に正確にやれるか、品質が確保されているかをチェックする試験で、日常の生産活動の中で検定員の前で1つの作業を10サイクル行うものである。

ところでA社では多能工化がめざされており、技能訓練計画表や技能基準個人管理表でその進展度合が把握されている。車体課 a₁ 職場では80年代に入ってから自動化に伴って労働の質が問題となり、多能工化の方向が求められたといわれている。同職場では自動化された設備の知識と技能および手作業の技能の2点についてILUでチェックしている。また車体課 a₁ 職場、車体課 a₂ 職場、圧造課を中心に、84年7月よりTPM(Total Product Maintenance)という全員参加の保全運動が行われている。これは従来保全がしていた仕事をラインがしていく考えに基づいている。組立課 b₁ 職場でもロボットの小さなトラブルを自分達で直せるようにしており、11人中4人がロボットメーカーの学校に通っている。組立課 b₃ 職場では1人が2箇所の仕事をこなすことが目標である。午前、午後で仕事を替えることもしている。若い労働者は多能工化に積極的であるものの、50歳層の1/3は消極的である。

(2) ジョブ・ローテーション

それでは次に、技能の育成にとって重要なジョブ・ローテーションの実態を考察しよう。やはり84年7月時点の聞き取り調査をもとに叙述する。

A社では計画的にローテーションが組まれており、その職種のどの仕事もできるように人材育成がされていく。組立であらゆることを人に指導できるようにするには7～8年かかり、車体では最低10年かかる。

ローテーションの訓練の基本はOJT⁽¹⁶⁾で、今いる人の横で覚えるというものである。指導員がそばについて教えることもある。

ある仕事にローテーションしていくためにはその仕事がこなせなければ

ならないが、そのためには前述のA社技能検定に合格することが必要である。車体課 a₁職場ではスポット溶接、ガス・アーク溶接、基礎板金、組付作業、汎用マルチ、ロボットの6部門について、1年に2回、実技と学科の試験があり、この試験を受けさせるために特別の訓練を行っている。たとえばロボットの操作のためには、残らせて教育訓練をする。1人10時間まで講習会手当がでるようになっている¹⁶⁾。組長は組員の技能・経験をチェックしながらより上級の資格を取らせるように教育するわけであり、これもOJTの一貫である。

ローテーションがどのようになされているか、まず層別に整理してみる。

一般従業員については、組内の仕事は全てこなせるように計画が組まれている。車体課 a₁職場では2日交替や1週間交替という具合に仕事を替えてローテーションを組んでいる。組立課 b₁職場では同じ設備の操作でも午前と午後とで人を入れ替えている。

組間・係内のローテーションは、車体課 a₁職場の場合、人数は多くないが半年に1度程度行われている。組立課 b₁職場でも組を越えたローテーションが行われている。但し車体課 a₁職場では、組間のローテーションよりも組間の応援の方が多く、元の職場に戻ってこれるということで作業員も応援の方を喜んでいる。それでも優秀な人は組間でローテーションする。その方が励みになるからである。なお、組の配属の変更は、車体課 a₁職場の場合、2年に1回、課でも3名程度である。

課内・係間のローテーションは、車体課 a₁職場の場合には組まれている。車体課 a₁職場としてはロボットも仕上げもともにできるというのでない

-
- 16) A社の教育訓練は「従業員の職務遂行能力の向上をはかり」「良き社会人の形成に資する」ものであるが、その基本は「職場教育」すなわちOJTにおかれている。そして「教育訓練は、人事管理の一環として、配置、昇進、考課等他の人事管理上の施策と密接な連繋の上に実施するもの」とされている(A自動車株式会社「教育訓練要綱」、同社『人事管理規定集』1983年2月、所収)。
- 17) ロボット操作の作業につくには、更に労働安全衛生基準に合格することが必要である。

と困るので、自動ラインを担当する係とメタル取付けを担当する係（大体が手作業）との間でローテーションが行われている。これは組を均すという意味もある。

次にリーダークラス（3B, 3C）については、移動の頻度が一層大きくなる。車体課 a₁ 職場では彼らに自動化設備と手作業の両面に通曉させるように入れ替えを行っている。組立課 b₂ 職場では一般の従業員が組を変わるのには定期的ではないのだが、リーダーになると将来のことを考えて定期的に動かしている。但し組立課 b₁ 職場で、課内・係間、ラインとファイナルにリーダーをローテーションするということが話し合われているが、まだ始まっていない。

指導員（3A, 組長候補）は課を越えて移動する。組立課 b₂ 職場では車体などの上下の工程と関連性が深いため、それらの仕事も知っておく必要上、課を越えて上下工程の実習をする。期間は決まっている。たとえば工場上級技能員教育をうけるために車体課に1ヶ月実習に行くことがある。

組長（J 級）はローテーションの意味で入れ替えが行われ、いろいろな場所を経験させることになっている。車体課 a₁ 職場では課全体としては半年に1回、係を越えた範囲で入れ替えがなされる。1つの職場にはだいたい4年いる。

係長（4 級）のローテーションも計画的になされている。組立課 b₁ 職場では工場間の定期的な入れ替えがある。

ところでローテーションの手続きはどのようになされ組合はどう関わっているのだろうか。車体課 a₁ 職場の実情をみってみる。まず組内ローテーションは、組長にまかされており、組長判断でできることになっている。組合は関与していないといえる。係内・組間および課内・係間のローテーションは係長間で調整されるが、このとき課長から職場長への提案がある。

組合は組間・係間のローテーションに関与しているものの、注文をつけることはあまりない。注文がある場合には、組の中にいる職場委員が移らされると困るから改選期にしてほしいという要望ぐらいである。一般に職

場長はローテーションを歓迎している。皆の反響もよい。

このように84年7月時点のA社では、ローテーションの面で、経営側と組合側との間で、大きな問題は生じていないようにみえる。しかし組間以上の場合、組合が関わる手続きになっていることは注目しておいてよい。

なお、応援・配転と技能育成・昇進との関連について付言すれば、応援の人選には技能の拡大という基準も含まれており、配転の人選の際には本人のプロモーションが考慮されている。このことは、現場職制からの聞き取りにより認識された⁽¹⁸⁾。

4. おわりに

本稿が扱ったA社の人事・賃金制度は1980年代前半までのものであり、職場の技能育成の実態は84年7月時点のものである。旧稿に述べたように、A社では80年代後半に「労使関係」の転換がみられ、それとともに1987年に賃金体系の改革がなされるのであるが、この新たに成立した人事・賃金制度の特徴については旧稿の分析を参照されたい。

18) 応援・配転に関しては、上井喜彦「フレキシビリティと労働組合規制—A社を中心に」(前掲『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』所収)が、生産体制の問題の一部として詳しく扱っている。