

熟練・分業論から見た 人事制度改革の方向性

梅崎修

法政大学キャリアデザイン学部・教授

自己紹介

- 一昨年の12月に『日本のキャリア形成と労使関係－調査の労働経済学』（慶應義塾大学出版会）を刊行。
- 専門：労働経済学。
人的資源管理理論、労使関係論、労働史も。



序章 問題、方法、意味

第Ⅰ部 競争力の源泉としての技能

第1章 職場を構想する力——機械製造工場の事例

第2章 「探求」を促す組織と人事——粉体機器の製品開発

第Ⅱ部 キャリア・マネジメントの諸相

第3章 職能別キャリア管理と長期選抜——同期入社の人事データ分析

第4章 非正規化と人材育成の変容——大学職員の実例

第5章 適正な仕事配分——メンタル不調者の復帰の実例

第Ⅲ部 労働者の発言のゆくえ

第6章 問題探索のための協議——労使協議制の運営

第7章 中小企業の中の労使関係

第8章 三つの窓口——労使協議・団体交渉・苦情処理の比較

第9章 組合効果に雇用区分による分断はあるか——契約社員と正社員の比較

第Ⅳ部 多層的な労使関係

第10章 労使関係の中の三者関係——常用型派遣事業の実例

第11章 キャリアを支援する労働組合——ワーク・ライフ・バランス施策の導入事例

第12章 二つの労働組合——中小労働組合運動の実例

「調査の労働経済学」と書いた理由

- 調査系研究者あるある

→ 「自分のことを、労働調査屋と言いたがる」

→ 調査の自律性

（**演繹推論**→仮説検証という流れではなく、調査の中から**帰納**、**遡及推論**によって新しい概念をつくりたい）

※もちろん、無理論ではなく、理論を意識しています。

「理論との適度な距離感＝理論からの自由度＝調査の自律性」

本報告の目的

- 昨年刊行した拙著の内容を、**調査の枠組み**と**調査結果**に焦点を当てながら紹介する（時間も限られているので、ポイントのみ紹介します）。
- 学術研究の結論から少し離れて、これからの人事制度改革に対して実践的含意が述べられないかを検討する。

本書の三つの挑戦

①調査モデルの刷新

知的熟練論とは別のモデルをつくる

②聞き取り方法の改良

ホワイトカラーの聞き取りの極限を目指す

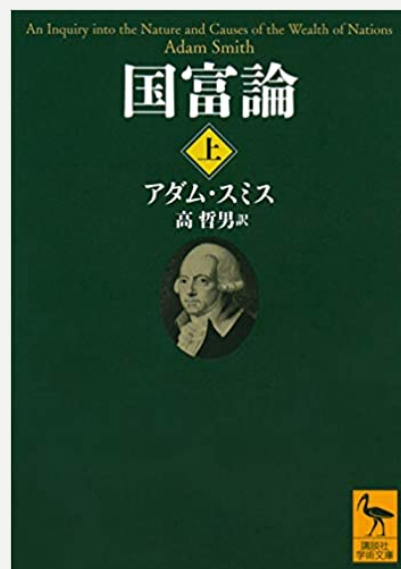
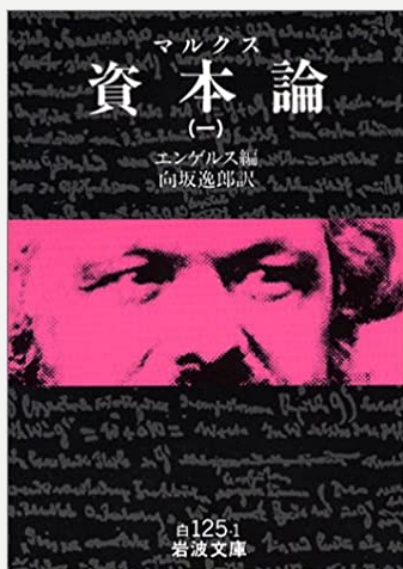
③対象の拡張（今回省略します）

これまで分析されなかった職場や労使関係の制度・ルールを分析する

① 調査モデルの刷新
聞き取りのモデルを再構築する

古典派経済学のテーマ

- 熟練は、測定・数値化し難いが、企業の生産性に対する最も大きな要因
- 古典派経済学（アダム・スミス、カール・マルクス）の**分業論・熟練論**
- 熟練論だけならば、心理学や教育学の**学習理論**で説明可能。
- 現在の経済学でも、学歴、教育歴（生育環境も含む）を代理変数としており、熟練



現在の主流派経済学の中で、**職場観察**は後退。マルクス経済学、制度派経済学・社会政策学の中で残る。
→ 経営学・生産システム論のテーマと思われるかも。

知的熟練論の解説

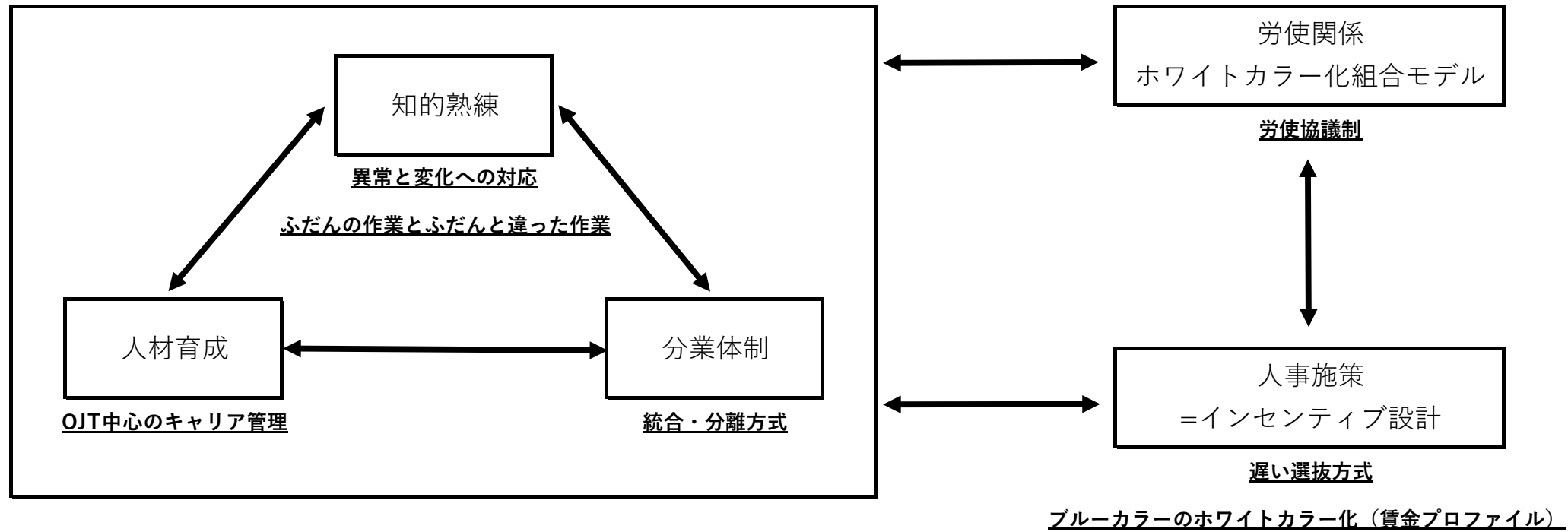
- 知的熟練論は、学習理論ではなく、聞き取りから日本の内部労働市場≡日本的雇用システムの原理をモデル化（推論）した。
- 年功賃金・終身雇用・企業別労働組合という曖昧な概念を、「機能」によって説明できる概念に置き換え、測定指標を作成。
- 80年代、90年代前半の日本経済の国際的に高い企業競争力の説明枠組みとして普及。
- 青木昌彦などの理論研究者が、知的熟練論と対になる形で数理モデルを作り、発展
Aoki（1988）『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』の達成

結論から先：小池方法論の2条件

条件1：仮説先行型、さらにその仮説も「システム論」を目指す

条件2：**行動主義**に基づく実証（視認に基づく聞き取り）

知的熟練論の革新性



- ・ 熟練の機能、育成の機能、分業の機能をそれぞれ定義し、それらの相互連関をモデルとする。
- ・ 労使関係や人事施策も機能を定義し、「熟練・分業・育成との相互連関」との関係性を説明。

「行動」の視認（可能性）＝実証

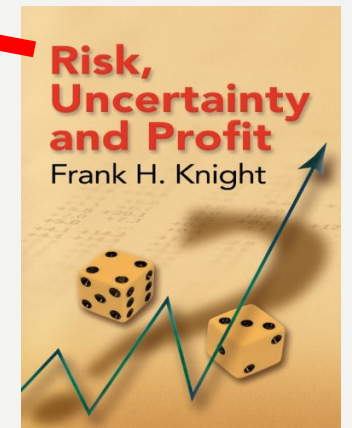
- 「第二段階は「測定指標」の設定である。先の分析概念を聞きやすい指標、測りやすい指標に置き換えることだ。（p.25）」『聞きとりの作法』
- 「変化」への対応・「異常」へ対応（不確実性への対応）は、誰が動いたかが視認できる
- 数字化（質問紙調査）への懷疑
- 行動主義ではない、質的調査への懷疑

※語り（言語情報）→キーワード（言語情報）のような分析とは、一線を引く。

知的熟練論を批判・限定する

- 知的熟練論では、改善活動を説明できない。
- もちろん、小池は、改善活動を調査し、様々な発見をしている。しかし、小池が作ったモデルに内包されていない。

概念②理論仮説	<u>不確実性</u> のへ対応
概念①作業仮説	知的熟練
測定指標	異常と変化への対応



拡大解釈の知的熟練論

定常状態A → 変化と異常 + 知的熟練 → 定常状態A (へと戻す)

改善活動は、知的熟練の拡大解釈 (間違いである)

定常状態A → 改善 (破壊と創造) + ○○熟練 → 定常状態B

※塩沢由典 (2020) 『増補 複雑系の経済学入門』によれば、

CD意味変換 (©吉田民人) としての知的熟練論

= Cognitive(認知的意味) → Directive(指揮的意味)

しかし、塩沢 (2020) も、知的熟練 = 改善する力という拡大解釈をしている。

「小池和男」を超えようとする小池和男 小池（2008,P.88-89）

1. 製品・車の設計

2. 生産ラインの設計



〇〇熟練

3. 生産ライン、設備の確認

4. 量産試作

5. 量産初期流動期

6. 量産段階

問題への対応

変化への対応



知的熟練

経験の幅



「工程設計力」と言いたい（私の研究）

- 拙著の「第I章 職場を**構想する力**—機械製造工場の事例」
- この小さな大型洗濯機工場に「**すべて**」がある。
- **調査の深さのNo.1**を目指す = 全生産労働者の仕事表
→ 仕事配置、技能分布を完全把握

職場が「わかる」とは 「流れ」が見えるようになること

- はじめて「バスケットボール」を見た人
- ベルトコンベヤーの流れ作業の職場でなくても、どのような職場にも「流れ」がある。
- ある日の調査、治具の説明を聞いている時に「わかった（ヘウレーカ!）」。
- この「流れ」を作り出すのが、「工程設計力」である。
- その測定の対象は「治具」や「機械の配置」、誰が設置したのか。← **測定可能。**

※中岡哲郎『工場の哲学』は生産工程の先駆的分析であり、最重要文献である。→ 新しい工程の設計は、新しく必要とされる技能を生み出し、さらには雇用にも影響を与えるという複雑な因果関係を分析。

※和田一夫（1995,1996）「日本における「流れ作業」方式の展開－1.2」は「**流れ**」の構築過程の分析である。

反応（REACTION）よりも総合的判断



この軸（大型洗濯機）の生産予測

溶接工の技能分布（育成も含めた）

治具の迂回生産に見合うかという長期視点



同時決定
（総合的判断）

機軸No.02001-02

機械習熟度マップ(板金加工2)

- ☐ 全くできない
- ☐ セットすれば制作できる(トレーニング中)
- ☐ 多少の指示で、作業ができる
- ☐ 通常の作業は指示なしでできる
- ☐ 全てその作業ができる

☐ 指導者名と日付を記入 計画

08年8月 27日 加工課 板金加工係

承認	審査	作成
生産	精立課	加工課
08.8.27	08.8.27	08.8.27
〇	〇	〇

No.	機軸名(工程名)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	レーザープレス																
2	ファインブラズマ																
3	タレットプレス																
4	CADプログラム																
5	シャーリング																
6	プレスブレーキ																
7	油圧式 プレスブレーキ																
8	油圧 ベンディングロール																
9	アングルベンダー																
10	油圧式 アイソマーカ																
11	アイソマーカ																
12	スリット 交換																
13	溶接ロボット(小)																
14	溶接ロボット(大)																
15	アーク溶接																
16	半自動溶接																
17	TIG溶接																

軸・溶接の治具

熟練分布が二極化
している仕事表

知的熟練→工程設計力へのキャリアパス

構想力？（カント,Kant）

概念②理論仮説	<u>不確実性</u> のへ対応
概念①作業仮説	知的熟練
測定指標	異常と変化への対応

概念②理論仮説	X
概念①作業仮説	工程設計力
測定指標	治具/機械の配置の変更

短期：知的熟練—固定した工程における反応 ※工程は与件（外生変数）

長期：工程設計力—工程自体の変更 ※工程は（内生変数）

例：

約9割が10年で身につけることができる知的熟練

20年で、約2割しか身につけることができない工程設計力

② 聞き取り方法の改良
ホワイトカラーの分業編成を把握

キャリア分析に偏った研究発展

広義のキャリア

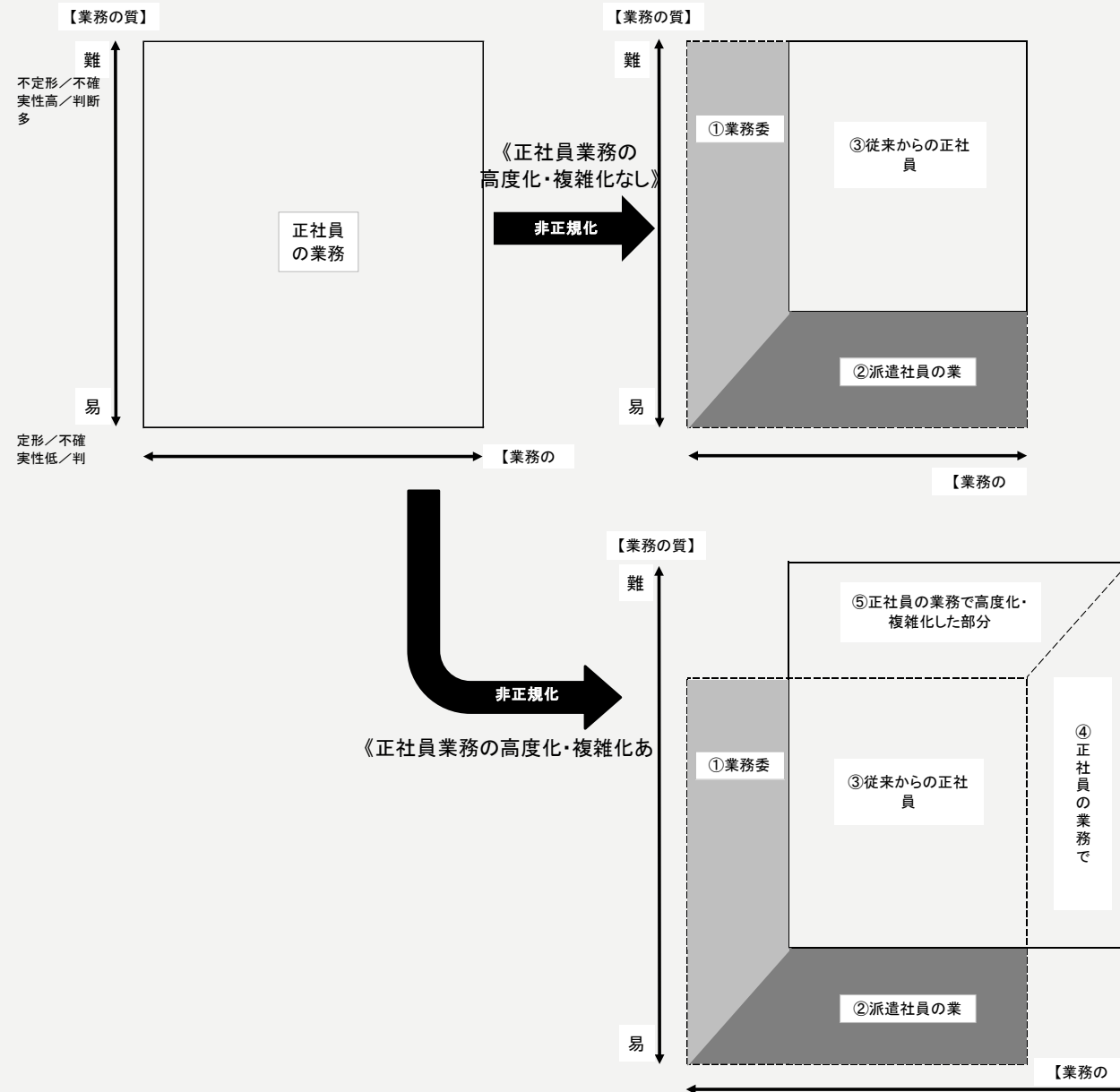
仕事配分
分業関係

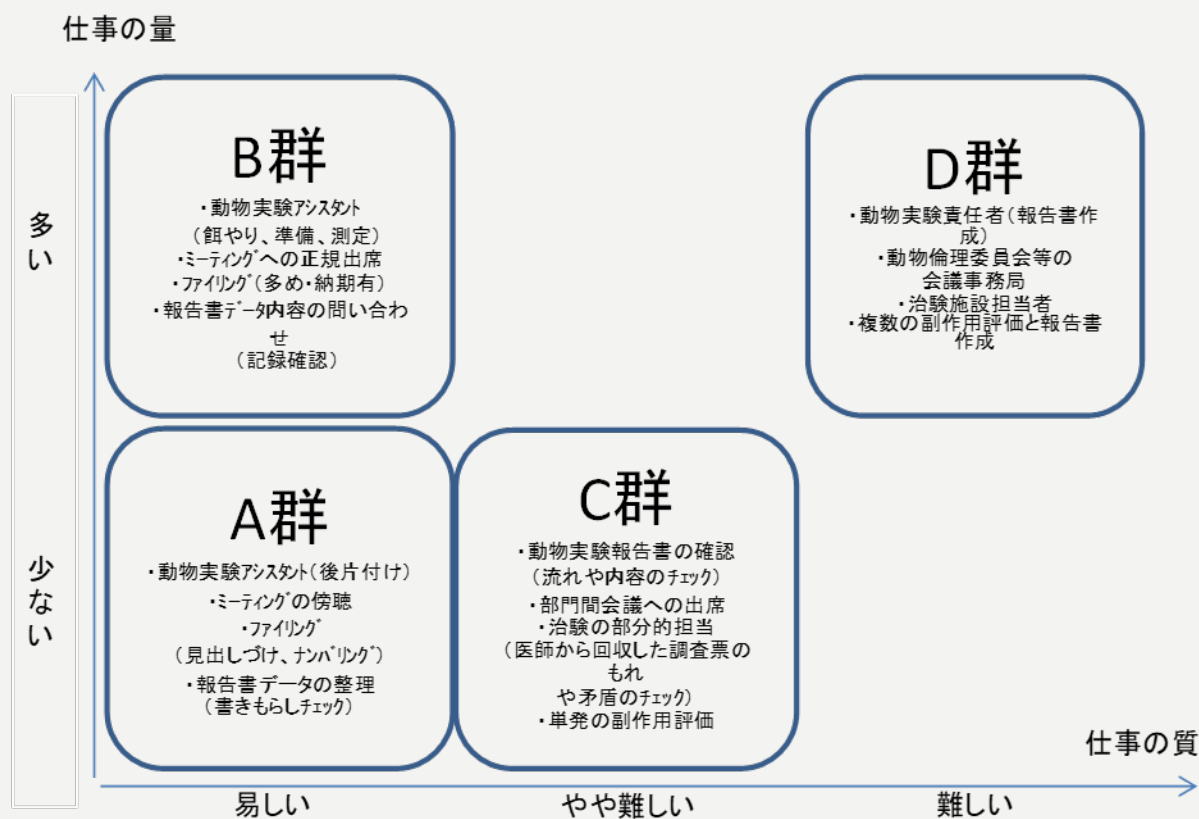
昇格昇進
異動・出向・転籍

狭義のキャリア

- 人事マイクロデータの活用で分析が拡大。

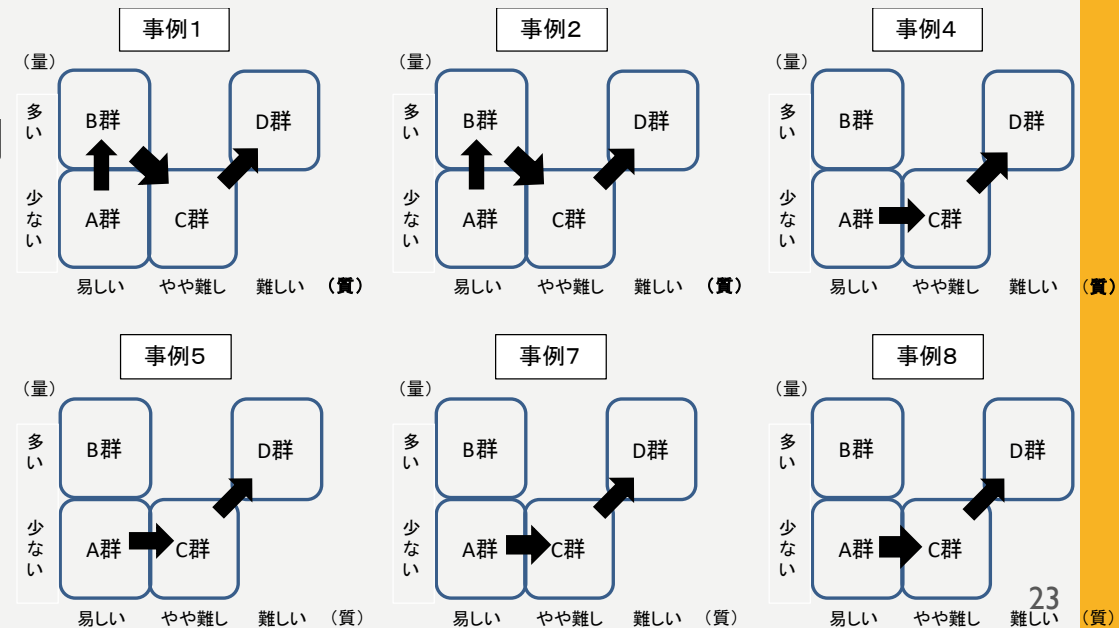
第4章 非正規化と人材育成の変容—大学職員の事例





工程設計力＝職場を構想する力は、ホワイトカラー職場でも当てはまる。

第5章 適正な仕事配分——メンタル不調者の復帰の事例



③ 対象の拡張
分業編成に伴うルールを労使で
取り決める様々な側面を分析
(詳細省略)

人事制度改革への実践的含意
「希望」や「思い」も込めて

熟練論・キャリア論の必要性

- ・「**リスキリング、すなわち、成長分野に移動するための学び直しへの支援策の整備や、年功制の職能給から、日本に合った職務給への移行など、企業間、産業間での労働移動円滑化に向けた指針を、来年六月までに取りまとめます。**」

第210回臨時国会 岸田内閣総理大臣所信表明演説

- 疑問①：熟練の目標、キャリア・モデルを具体的イメージし難い。
 - 疑問②：AI人材など一部の高度な専門性を持った人材に対する人事施策と、大多数の労働者に対する人事施策が混同されているのではないか。
- では、何を座標軸に人事制度改革は行われるべきか。 → 熟練・キャリアという軸

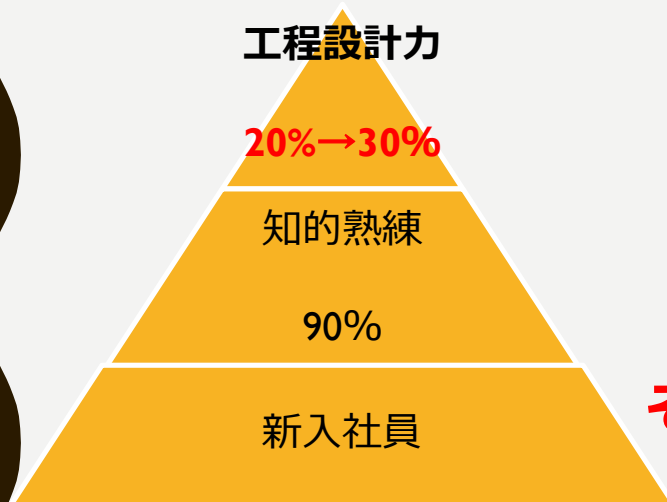
知的熟練の拡大解釈 「が」生み出したもの

- 「誰でも身につけることができる能力＝知的熟練」が中高年まで拡張してしまう。
- 職場の構想力＝工程設計力は約20%（仮定）ぐらいしか身につけることができない。人事制度の問題は、「**抜てき**」**ができないこと**（1990年代の成果主義から続く問題）
- 勝敗を明らかにしないことで、多くの従業員を動機づける「遅い昇進」の経済合理性（©小池和男）は、課長で勤続15年（37才）、部長で20年（42才）であったが、現在は「遅すぎる昇進」になっている。
- ジョブ型人事制度改革だけでは、十分ではない理由：ジョブ型は仕事から人材を剥がす仕組み、抜てきする仕組みとしては、社会的に構築された熟練概念が必要。



知的熟練の拡大解釈 「を」生み出したもの

- 拡大解釈の間違ひは、小池和男の意図だけではなく、社会によって要請された。つまり、**「90%が達成する育成目標＝知的熟練」**は、社会の願望であった。
- 知的熟練、また同時代の「職能資格制度と職能給」は、「願望された能力観」だからこそ人々のキャリア展望になった。
- 学術の厳密さと概念の流行可能性の両立が、**20→30%**を生むのではないか。



**「人事言葉」の両義性の可能性とリスクがあり
はっきり言えるのは、
ここ数年
そのような言葉を生み出せていないことだけは確かである。**

ご清聴ありがとうございました。