

小池 和男・猪木 武徳編 『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』

【技能形成】

太田 聡一

1 調査の概要

1987年に出版された本書は、職場調査研究の金字塔との評価が既に確立している。小池和男氏（故人）をリーダーに、猪木武徳、ウエンディ・スミス、藤村博之の各氏が共同で行った本書の調査は、日本の大企業生産職場における知的熟練の重要性を国際比較の中で明らかにしたものと、その後の労働研究に多大な影響を与えた。この文章の課題は、この本を読もうとする初学の人に、一つの読み方を示すことにある。まず本節では調査の概要を示す。次節では、本書の主要な仮説である知的熟練論の概要を記す。第3節では、知的熟練論を考える際の筆者自身の関心を提示したい。

まず、本書に収録された調査の背景から振り返る。それまでの自身の研究から「労働の問題の核心は熟練の内実」(p. i)と確信した小池氏は、熟練形成の国際比較を行いたいと強く願っていた。その強い動機となったのは、戦後日本の経済発展やそれを支えた人々の働きぶりの差を、日本と他国との「文化」の差に帰着させようとする、当時広まっていた通説への反発に他ならない。実際、「通説を疑え」という研究姿勢は、本書や他の著作で強調されるだけでなく、周囲に集まる若い研究者達にも強く推奨されていた。当然ながら、日本の技能形成の特徴を知るためには、他国との比較が不可欠となる。すでに小池(1977)で米国の調査を行っていたことから、西欧あるいは東南アジアを対象にしようとしていたところ、東南アジア調査の機会を得たという。結局、調査対象はタイとマレーシアの企業、しかも日本企業の影響を受けていない地元企業を対象にすることで、国による違いと共通性を際立たせる戦略であった。

驚くべきは、調査対象とした産業の広さである。セメント産業(第5章)、食品化学産業(第6章)、ビール産業(第7章)、電池産業(第8章)、機械職場(第9章)、銀行(第10章)について、日本企業と地元企

業との詳細な比較が行われている。灼熱の地での聞き取り調査は体力を消耗するものだったことは容易に想像できる。

筆者は、小池・中馬・太田(2001)に収録されている日本の自動車産業の職場調査に同行させていただく機会を得たが、生産職場の調査は想像していた以上に知力・体力を消耗するものであった。まずは職場の概要を知るために職場の控室でガイダンスを受け、その後実際に作業が行われている現場で職長の隣に立って聞き取りをする。当然ながら機械音などが響く中、また安全のためのヘルメットを装着しつつメモをとっていく。職場の様相を理解するだけでなく、各人がどのような作業をしているかをしっかり頭の中に焼き付けねばならない。その後、控室等で再び職長や班長に詳細な個人別のキャリアを質問していく。適切な質問をするためには、メモを取りながら頭をフル回転させねばならず、調査内容を忘れないよう、メモの清書は当日中に行わねばならない。筆者は当時30代であったが、生産職場調査の厳しさに音を上げた。そうした調査が、これほどの規模で行われたこと自体に、あらためて畏敬の念を抱かざるを得ない。

結果として、著者たちの苦労は大きな成果として報われた。端的なまとめを引用すると、「わたくしたちの調べでは、タイ、マレーシアの労働者たちは、はじめに想像していた以上に技能をもっていた。そして、その形成方式に、思いのほか日本との共通性が認められた。日本の方式の良質な部分は他国へのかなりの通用性がある。ただし、方式に通用性があっても、この実施のどあいには、歴史の差を反映して、はなはなだしい差異があり、それが大きな生産性差をもたらしている」(p. iii)。技能によって生産性差が生まれたという主張の根拠は、類似の機械設備を有する日本企業と東南アジア地元企業との間でも大きな生産性の差が見られたことにある。熟練形成方法に共通性が存在するならば、日本の「文化的異質論」が後退するだけでなく、日本はその優れた方式を他国に推奨する資格も

得ることになる。ここにおいて日本が途上国へ技術協力をを行う見通しが開けたと言える。

2 知的熟練論

職場調査には予断は禁物だが、何らかの「概念装置」がないと膨大な情報が飛び交う職場で、必要なものが見えてこない。本書が依拠するのは小池氏による「知的熟練論」であり、生産職場の技能形成モデルとして現在でも説明力を保持している。知的熟練論はすでに広く知られているが、ここでも概略を記す。

まず観察のスタートラインは、生産職場における訓練の中核が、仕事経験で覚えていくインフォーマルなOJT方式をとっていることである。その主要な理由は、「技能という知識は『定義できず』ことばでおきかえられない性質があり、それを習うには、教え手の例示にしたがい、それを真似ていくほかない」(p. 13)という技能の性質と、OJTの習得コストがOff-JTよりもはるかに少ないということによる。では、何が教えられているのか。それを見るために生産工程の仕事をよく観察すると、「ふだんの仕事」(usual operations)と「ふだんとちがった作業」(unusual operations)の2種あることがわかる。前者は規格化されるような繰り返しの作業であるが、そうした作業が比較的多いとされる量産職場でも、後者のような非定型の作業がしばしば発生する。後者はさらに「変化への対応」と「異常への対応」の2つに分類される。「変化への対応」をもたらすものは、新製品の登場、製品構成の変化、生産量の変化、生産方式の変化、そして労働者構成の変化の5つである。そしてもう一つの「異常への対応」が、「現代の技能の中核」(p. 12)となる。機械のトラブルなどに起因する異常やトラブルを迅速に解決できてこそ、職場の効率は高まる。対処は3つの手続きから成っており、第1は、検査して不良を取り除くこと、第2は、異常の原因推定、第3は、異常原因の処置である。

では、こうした「ふだんとちがった作業」を遂行できる技能はどのように形成されるのか。小池氏は、そのポイントを「幅広いキャリア」に求める。関連の深い仕事群を経験することで、さまざまな持ち場をこなせるようになり、前後の工程の経験によって異常の発生原因の推定も容易になる。もうひとつ、「キャリアのたての広がり」、典型的にはより高いポジションへの昇進可能性が開けていた方が技能習得のインセン

ティブは高くなる。

本書の各事例は、生産現場で各人が変化や異常にどの程度対応しているのかを把握するとともに、キャリアの幅と深さを見ることで、その形成要因に迫っている。タイ、マレーシア、日本とも企業内で複数の仕事を経験しながら技能を高めていく傾向があり、また変化や異常への対応を生産労働者の一部が行っていた。その一方で、日本では経験の広さが大きく、変化や異常に対応している生産工程従事者の割合が高かった。この部分の差異によって、日本企業の方がより高い生産効率を実現することができたとする。

なお、後の著作である小池(2008, 2012, 2015)では「発言する職場」の重要性が強調されるようになった。これは、新製品の試作や工場の新設などの場面において、生産職場の労働者がライン設計についての意見を技術部門に伝えることで、日本の製造業が高い品質を確保してきたことを指す。知的熟練論の骨格はそのままに、その視野が部門間の協業へと拡張された。小池氏の知的熟練論の全体像を把握するためには、押さえておくべきポイントであろう。

3 一つの読み方として

小池氏の知的熟練論については、その「振り返り」の作業が進められてきた。重要な成果の一つは、2021年に開かれた日本労務学会第51回全国大会での「小池和男氏の理論と調査手法への学際的接近」という特集企画であろう。幸いなことに、各報告は2022年の『日本労務学会誌』(23巻1号)に掲載されている。初学者には、小池氏の一連の著作とともに、こうした他の研究者による「振り返り」も読むことを勧めたい。同じ理論をさまざまな観点から吟味する試みを知ること、理解をより深めることができると思うからだ。筆者にとってはいずれの論文も参考になったと同時に、知的熟練論がいかに広い学問分野に影響を与えたかを痛感した。以下、筆者自身の「振り返り」の論点を示す。一つは、今後の技術変化に関する推測、もう一つは知的熟練論と労働経済学との接合面についてである。

本書が刊行されて以降、日本経済や製造業を取り巻く環境は大きく変化した。またこれからも変化が予想されている。後進に残された課題の一つは、変化する環境の中での知的熟練論を再検討することだろう。とりわけ、持続的に進行する生産職場の技術革新が、生

産労働者の技能形成にどのような影響を及ぼすかを考察する必要がある。実は本書には、まさにこの論点を予言した箇所がある。そこでは、「(前略)また、機械化やコンピュータ化によって、熟練は不要になる、などとしばしばいわれてきた。(中略)異常に対処するには、機械設備の構造、生産のしくみを知らねばならず、それゆえ、すぐれて知的熟練とよぶ。それは機械化がすすむほど、かえって重要になる。機械化はくり返し作業を機械の手にゆだね、異常と変化を人の手にのこすのみならず、複雑化した設備のしくみを知るのに、一層高い知的熟練を要する」(p. 33, 傍点筆者)とあり、機械化(コンピュータ化、ロボット化)が知的熟練の重要性をますます高めるという予想がなされている。これは的確な予想であったと考えている。Adachi, Kawaguchi and Saito (2020) では、1979年代後半から2017年までの長期のデータを用いて、日本においては産業用ロボットの導入に伴う効率化がむしろ全体の雇用を拡大させたことを明らかにしている。その背後には、日本の生産職場で働く人々が高度なロボットの操作に習熟したことが大きいと思われる。

ただし、今後の知的熟練の方向を占うのは簡単ではないと感じている。最近では厳しい国際競争の結果として、生産職場で働く人数は減ってきている。『国勢調査』(総務省統計局)によると、2005年から2015年までの10年間で製造業の生産工程従事者は14.5%減少した。その一方で、製造業で働く技術者の数は逆に18.6%増加している。少なくとも日本国内では、「技能」よりも「技術」への傾斜が進んでいるようにも見える。さらに直近の傾向として、製造業でデジタル化を担う技術者に強い需要が生じているとされる。それが機械設備の高度化や生産職場のデジタル化を促進させていくとすれば、生産労働者の行う仕事はますます知的熟練の色彩を強め、究極的には最も困難な異常への対応が残ることになるだろう。懸念の一つは、生産労働者がそうした事態にスピーディーにキャッチアップできるかという点である。また、キャッチアップできたとしても、その際に生産労働者と技術者との間の技術・技能の違いが小さくなり、これまでの処遇のあり方を変える必要が生じるかもしれない。長期的には知的熟練論の妥当性が揺るがないとしても、そのプロセスの中で付随的な諸問題の解決が必要となる可能性はあると推測している。

理論的な論点に移る。その一つは、Becker (1964)等による人的資本理論との関係である。労働者の技能(生産性)の伸びに応じて賃金が向上するという見方に関しては、知的熟練論と人的資本論とは親和性が高い。実際、教科書である小池(2005)では第6章で人的資本理論の評価を行っており、企業特殊技能に基づく人的資本理論は「長期の雇用を説明できる」「右上がりの賃金カーブに礎石を据えた」(p. 152)として一定の評価を与えている。簡単に言えば、企業特殊技能とは、ある労働者が働いている企業で培われるものの、他の企業には通用しない技能であり、労働者が他社に転職をすれば訓練投資が無駄になる。したがって、企業は労働者に対して訓練による生産性の上昇の一部を提供し(右上がりの賃金カーブ)、企業も労働者双方ともに雇用の安定を目指す(長期の雇用関係)ことが合理的となる。それに対して他企業でも通用する技能が一般技能であり、その場合には訓練による生産性の向上分だけ賃金もアップするが、長期雇用は説明できない。よって、長期雇用を説明する際には、企業特殊技能の想定がなされることが多い。

その技能の企業特殊性をもたらすものとしてDoeringer and Piore (1971)は、「仲間の人柄」や「機械のクセ」が企業特殊であると指摘するが、小池氏は本書において「キャリアの組み方」の違いが企業特殊性をもたらすとする。内部化の程度が大企業と中小企業で異なることを説明するためには、「仲間の人柄」「機会のクセ」に依拠する理論では弱いという認識からである(p. 15)。それに加えて、「企業特殊性をきわめて大きいと考えては危ない。ある仕事の熟練の内容をかりに100とすれば、特殊性はせいぜい10~20%でいどにすぎない、と考えている」(p. 14, 脚注9)として、企業特殊性を強調することに警鐘も鳴らしている。

顧みれば、日本の生産労働者の賃金カーブが事務労働者に匹敵する急傾斜であることを「ブルーカラーのホワイトカラー化」として見出した小池(1981)でも、ECおよび英国と日本の年齢別賃金、および英国と日本との年齢勤続別賃金(年齢と勤続年数がリンクして動く)が比較されているものの、年齢を固定して勤続年数単独の影響を分析してはいない。以降も、外部経験年数を固定しつつ、勤続年数が高くなったときの賃金上昇効果を企業特殊技能の向上によるものと指摘したことはおそらくなかったように記憶している。

また、賃金関数の推計において、日本では勤続年数のリターンが米国よりも強いことから、日本では企業特殊的人的資本の投資が大きいという議論に対して、一連の著作内でほとんど言及することはなかった。

そして最晩年の著作である小池（2018）では「一般のエコノミストが日本をやや特殊視するのは、企業特殊熟練がとくに日本に大きいという議論であろう。それゆえに日本の労働者は異常に長期の雇用を重んじる、という筋である。とはいえ、日本の企業特殊熟練がとくに大きいという明白な証拠は、わたくしの知るかぎり、まったく提示されていない」（2018, p. 232）として、企業特殊技能の概念を用いて日本の労働市場の特徴を把握しようとする傾向に対して否定的な姿勢を打ち出した。企業特殊技能に寄りかかることで、かえって日本の特殊性が強調され、より重要な他国との共通性が曖昧になることへの懸念が表明されると受け止めている。同時に、批判のポイントは尤もであり、賃金関数の推定のみならず、企業による採用や内部昇進のデータをフルに用いて多面的に企業特殊技能の程度を明らかにすることが必要だと考える¹⁾。これも小池氏が後進に遺した重要な研究課題であろう。

もう一点指摘するならば、知的熟練論そのものをより深く考察するという課題もある。労働経済学では、働く人々がたずさわる業務の性質に注目するタスク・アプローチがしばらく前から重要性を増してきた（Acemoglu and Autor 2011）。知的熟練論も、労働者のタスクに注目する点で親和性は高いように思われる。同時に、知的熟練論には、労働者はタスク間の移動（ローテーション）を通じて困難なタスクでの生産性を高めるといった複雑な構造が組み込まれている。こうしたタスクのダイナミズムにより詳細な分析を加えることがどの程度可能であるか、浅学の筆者にはわからないが、日本発のすぐれた理論が新しい装いで広く認知されれば素晴らしいことだと思っている。

最後にまとめておきたい。本稿は、①小池氏の一連の著作から知的熟練論の成熟を読み取る、②学際的な「振り返り」の論文から知的熟練論への多様な見方を知る、③技術や経済環境の変化を問題意識として持ちつつ読む、④既存研究の問題への鋭い指摘を読み取る、という読み方を提案した。本書を手にとった人の

中から、優れた実態調査研究者が登場することを期待したい。

（追記）

本書が刊行されたのは、筆者がちょうど大学院に入り、京都大学経済研究所に在職中であった小池先生の演習に参加していた頃にあたる。この原稿を執筆するために久しぶりにページをめくると、若い自分が定規を当てて引いた線を数多く見つけ、先生の演習の様子など、いろいろなことが脳裏をよぎった。それと同時に、小池先生の（私にとっては）厳しくも懇切なご指導にあらためて思い、感謝の念を新たにした。

小池和男・猪木武徳編（1987）『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』東洋経済新報社。

1) 海外におけるそうした試みの一つとして、Kwon and Milgrom (2014) が挙げられる。

参考文献

- 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
 ——（1981）『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣選書。
 ——（2005）『仕事の経済学【第3版】』東洋経済新報社。
 ——（2008）『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
 ——（2012）『高品質日本の起源——発言する職場はこうして生まれた』日経BPマーケティング。
 ——（2015）『なぜ日本企業は強みを捨てるのか——長期の競争 vs. 短期の競争』日経BPマーケティング。
 ——（2018）『企業統治改革の陥穽』日本経済新聞出版社。
 小池和男・中馬宏之・太田聰一（2001）『もの造りの技能——自動車産業の職場で』東洋経済新報社。
 Acemoglu, Daron and David H. Autor (2011) “Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings,” in *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4B, pp. 1043-1171.
 Adachi, Daisuke, Kawaguchi, Daiji and Yukiko Saito (2020) “Robots and Employment: Evidence from Japan, 1978-2017,” RIETI Discussion Paper Series 20-E-051.
 Becker, Gary, S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research.
 Doeringer, Peter B. and Michael J. Piore (1985) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. M. E. Sharpe, Inc., Armonk, New York.
 Kwon, Illoong and Eva M. Meyersson Milgrom (2014) “The Significance of Firm and Occupation Specific Human Capital for Hiring and Promotions,” *Labour Economics*, Vol. 31, pp. 162-173.

おた・そういち 慶應義塾大学経済学部教授。主著に『若年者就業の経済学』（日本経済新聞出版社、2010年）など。労働経済学専攻。