

論 文

アメリカにおける TWI 監督者訓練システムの衰退(上)

大 塚 忠

要 旨

日本での TWI の受容は衰退することなく、工程と作業の標準化の中に組み込まれてしまうのであるが、アメリカの場合は忘却されてしまう。戦中は確かに TWI の速成訓練法はアメリカで根付くかのような勢いで浸透し、技能序列に基づく内部昇進機構を作り出すのに、TWI プログラムの影響は戦後急速に衰退する。このわけを 3 つの点で追及した。1 つは監督者の地位の確定がタフト・ハートレイ法で行われたことである。アメリカでは現場監督者は、集团的取引関係に入れなくなった。第 2 は、徒弟訓練の復活である。徒弟訓練は速成訓練法と相いれない。第 3 は、職務評価法の発展と、先任権の拡張である。職務分析と TWI 速成訓練法は相補的關係にあり、職務評価が技能中心に行われ、先任権が部門内適用であれば矛盾はきたさないが、平和経済への転換で、先任権が工場ワイドになり、しかもストレートに適應されることで、技能中心の職務評価法は維持しがたくなってゆく。代わりに鉄鋼業では技能評価を低くし、「責任」を大きく評価することで、技能序列ではない職務価値序列を作り上げることに成功していた。US スチールの賃金表はその典型であり、長期に安定的な内部市場がこれによって出来上がったのである。TWI はアメリカでは必要とされなくなった。

経済学文献季報分類番号：07-32：10-40：10-71：15-31：15-33

はじめに

『経済論集』63 巻 2 号掲載の論文では、TWI サービスの監督者訓練プログラム開発に関する資料がダウンロード可能になり、それら資料を読み解くことで、TWI サービスが監督者訓練で目指したいいくつかの方向性を明らかにした。生産、原価、品質そして安全の確保に責任のある監督者は、職場構成員の協力を取り付けるべく、職場人間関係でリーダーシップを発揮し、計画された OJT で必要な技能や知識を部下に適切に伝え、効率的技能訓練に必要な作業改善（無駄を省く）を施す、といったのが監督者訓練の直接的な目標であった。このような目標を計画通り効率的に達成するためには、関連部署の監督者や、上司、そして IE 技術スタッフたちの協力が不可欠であった。そして、監督者訓練の本来の目的である効率的な技能訓練計画の達成のためには、企業内に職務分析に基づいて職務間の訓練効率的

な upgrading 序列をつくり、その序列に沿って内部昇進していく機会を労働者に与えることだと提唱されていた。技能職務の階梯が構築できないところでは、ローテーションによる多技能習得で upgrade する方法を採用し、さらに Off the Job の活用ばかりでなく、技術革新に対応すべく、監督者の自己啓発が求められるべきことなど、提唱された経営組織のとりべき方向性は戦時にのみ有効なものばかりとは限られなかった。『TWI レポート』の序文で C.R. ドーレーが述べたように、他の事情が変化しなければ、TWI のプログラムはアメリカの公認の「マネジメントツール」になっておかしくないほどの成果が展望できたのである。それゆえ C.R. ドーレーと W. ディーツは戦後も TWI 本部の主要メンバーたちと TWI 財団を設立し、国内外への TWI プログラムの普及を図った。日本の復興のために労働省によって招聘されたオハイオ TWI 社もオハイオ州で活動した TWI のスタッフたちが設立したものであった。非営利企業 TWI 財団は、新たに経済、討論法、経営問題解決法などのプログラムを追加して、活動の幅を広げ、1950 年には、450 人の会員を集めている。戦中の TWI サービスとこの財団の活動を記したディーツの“Learn by Doing”には、しかし 1950 年ごろの TWI プログラムの利用の事例がいくつか載っているだけであり、戦後の TWI プログラムの影響の大きさは伝わってこない。ただひとつだけ印象深いのは、1944 年に JIJR プログラムを導入したコダックでは、その後 1960 年代までの全社的企業内訓練プログラムの改良を JIJR を基礎において積み重ねている、という指摘である¹⁾。コダックは組合に組織化されない、協調的労使関係の維持された企業として有名であり、かつ内部市場が維持されたことでも知られているからである。それはともかく、財団のほうは 56 年にドーレーが亡くなりディーツが後継を引き受けるが、その活動の記録はほとんど書かれてない。50 年代には TWI 社には講習やコンサルタントの申し込みは急激に少なくなって、TWI サービスの活動はアメリカでは忘れられていったのである。50 年代日本での TWI プログラムを用いた監督者訓練の流行とはまったく逆転した現象である。原因はなんだろうか。

本格的な TWI プログラムの研究をした D.A. ディネロは、戦後最強国となったアメリカには、もはや生産性をこれ以上上げる必要がなくなった、ということと戦中の政府の後押しで可能だった厳格な科学的なプログラムの適応が、戦後の民営化と政府のコントロールからの脱却で失われ、プログラムは企業ごとに改良されて、効果をだせなくなった、ということに TWI プログラムの忘却の原因をおいている。1 セッション 2 時間の訓練を 5 回とか、キーポイントの訓練とかが多様に解釈され変えられていき、結局効力を失った、というのである²⁾。ロビンソンとシュローダーも国の後押しがなくなったことと、アメリカが産業強国

1) W. Dietz, *Learn by Doing; the Story of Training within Industry, 1940-1970*, 1971, pp.53-55, 71-72

2) D.A. Dinero, *Training within Industry*, p.15

だったことを挙げる³⁾。ハンチンガーはこのほかに、戦争に動員され、TWI を経験しなかった労働者たちが職場に帰ってきたことを理由に挙げる⁴⁾。彼らにとって戦争前の職場のルーチンに戻ることは至極当然のことだった。変化への抵抗があったのだという。以上のように、TWI を論じた著者たちが述べるアメリカでの TWI 忘却の原因は、概括的でいささか物足りない内容にとどまっている。もう少し踏み込んで、忘却の原因は TWI が作り出したプログラムが適応できない状況が生み出されたかあるいは適応を妨げる経済的社会的環境が整ったためと考えるのが順当だろう。現場での upgrading や、労使協調策、部下を巻き込んだ改善活動、そして全社的な訓練計画の策定などが、アメリカの戦後労使関係の中では遂行できなくなったからではないか。アメリカ労使関係史の中では第二次大戦前後は、CIO 系産業別組合や AFL 系職能別組合を中心とした労働組合員の大膨張と、労働組合による先任権を軸とした雇用の安定と昇進、企業内福利厚生などに及ぶ、協約上の権利が大幅に拡張した時期であった。労働組合員の先任権の拡張がこれ以上の TWI プログラムの利用を妨げた、つまり戦中の第一線監督者による丁寧な現場技能訓練、技能階梯上の昇進、協調関係の維持、改善などがやれなくなる雇用環境が労働組合によって作られ、戦中の TWI サービスの成果は TWI が作り出したものとは別の企業組織や労使関係システムに適合するよう焼直されていったと見るのが妥当な解釈ではないだろうか。

第一章 第二次大戦中の動員政策と職務分析の普及

そこでまず、この様な労務管理的な観点から TWI の盛衰を多少敷衍することにした。アメリカの労使関係・人事管理史では、すでに 1927 年から NICB (National Industrial Conference Board) が集めた人事データを利用して、企業内部労働市場や企業内の人事の官僚的コントロールの形成と発展の経緯を明らかにしている⁵⁾。それら研究から明らかにな

3) A.G. Robinson, D.M. Shroeder, Training, Continuous Improvement, and Human Relations: The U.S. TWI Programs and the Japanese Management Style, *California Management Review*, winter 1993, p.55

4) J. Huntzinger, The Roots of Lean; Training Within Industry: The Origin of Japanese Management and Kaizen, p.28

5) NICB の統計レポートを使った研究は、S.M. Jacoby, The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms; in P. Osterman (edit.), *Internal Labor Markets* 1984, T.A.Kochan and P. Cappelli, The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function, in P. Osterman (edit.), *Internal Labor Markets* 1984, S.M. ジャコービィ、『雇用官僚制 [増補改訂版] 第 8 章、同、『日本の人事部 アメリカの人事部』、4 章、J.N.Baron, F.R. Dobbin, P.D. Jennings, War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S.; in *American Journal of Sociology*; Vol.92, 1986 などである。いずれも第二次大戦中の人事課の役割の急成長を論じている。NICB のデータは、バロンたちによれば、1935 年には、2,452 企業、450 万人の労働者をカバーしており、1939 年に

ることは、1935年から1960年の間、特にその中でも、33年の全国産業復興法 NIRA を皮切りに35年のワグナー法成立から第2次大戦中にかけては、急拡大する労働組合の交渉力対策のために人事課の企業内での権限と地位が急昇した時期だということ、そしてそのことは同時に、労使関係では職場のボスとして雇用に関する強大な人事権をバックに、駆り立てやえこひいき、差別といった悪風習の源泉を作り出していた第一線監督者フォアマンの権限を急速に縮小させていくことになった、ということである。とくにワグナー法の合憲判決から、労働組合の急成長に対応して企業に人事課が設置され、先任権に基づく雇用保障（レイオフと再雇用）の協約締結の増加への対処がなされたばかりでなく、そのほかにも全国労使関係委員会、戦時労働委員会による団体交渉の支援、戦時のマンパワー委員会による徴兵・徴用のための職務分析・評価の促進、大規模な軍需の発生と熟練工争奪戦による、労働市場の混乱を解消するための産業レベルの職務評価法の適用などが、企業人事課組織の膨張に影響した。労働組合の要求する先任権の拡張（配置や昇進、残業、シフトそして企業内福利厚生まで）や苦情処理手続きなどと相まって、人事課が実施する人事考課や職務分析、職務評価などはもともと採用や配置、報酬などを公正な手続きで扱うことを目的にしており、科学的・技術的な手続きを伴ったから、第一線監督者による恣意的な意思決定の余地を狭めたのである。TWIのプログラムの完成と実施は、戦前からのこのような第一線の監督者権限の減退の中で、まずJIT（1941年夏）の監督者訓練の乗数効果的波及がupgradingを伴って軍需企業に浸透し、42年5月にはJMTの推進が始まり監督者層に一層の作業分析を薦め、43年2月には懸案の労務管理の人間化プログラムJRTの全国推進の展開と続いていく。JRTのユニオンバージョンが利用可能になるのは45年2月となっている。監督者訓練JITや続くJMTによって、42年までにはOJT訓練にかかわる監督者層の職務分解と職務再編成の実務は格段に深化していたと思われる。他方、総動員のために戦時マンパワー委員会WMCができ、企業に徴兵要員の確保のために必要労働力の書き出しを求めた「徴用計画表manning table plan」が作られるのは、42年4月以降のことである。研究書では、このmanning table planによって、企業はすでに39年に作成された職業紹介のための『職業名称辞典』（Dictionary of Occupational Titles）の職務分類と同様の職務を切り出すために職務分析を実施することを求められ、それ以降、アメリカで職務分析が中小企業にまで、普及することになる⁶⁾。

実際、1942年11月WMC発行のmanning table planを見ると、事業所には、職務内の連

は、2,700企業、500万人、1946年には3,498企業をカバーしていた。データは、北東部の大企業の偏りがあるが、中小企業データも集めており、メンバー企業は長く調査に参加していて、調査データの継続性や比較可能性を持っている、としている。J.N. Baron et al., op. cit., p.353

6) S.M. ジャコビー、『雇用官僚制 [増補改訂版]』311ページ、J.N. Baron et al., op. cit., p.371-372

続する作業ステップごとの工具・機械を使った具体的なスキルの説明が求められ、各ステップにかかる配分時間、特別な身体能力が必要かどうか、さらには代替する場合の必要訓練期間が記載されたモデル職務記述書が用意されていた。manning table plan に載っているモデル職務記述書の例は、旋盤部門の電動切断機オペレーター職務で記載されている。この職務の代用要員の最低必要訓練期間は 200 時間、職務の遂行ステップは、A；仕様に従い T 定規、三角定規、コンパス、罫書きやチョークを使い金属板にカットされるべき線をレイアウトする（15%）、B；機械台にマークのついた金属板を固定する（5%）、C；潤滑油をソーカットに注ぐ（2%）、D；切断機をスタートさせ切断刃にワークをかまし、手を使って駆動力を上げる、E；切断機を止め、機械台から切断された金属版を外す（D、E で 80%）である。このように、作業手順とかかる時間配分比率が明らかにされている。WMC の徴兵局はこの manning table plan によって事業所の職務構造、要員数、必要な訓練の量と質、使える訓練法、婦人や障害者に適応できる職務、予想される生産計画と予測要員、職務間の関係と昇進ないし upgrading のための筋道などを示す情報が集められる、としていた⁷⁾。manning table plan のため、企業側は基幹労働力の確保のために、詳しい職務記述書を書き上げて、彼らを徴兵から猶予する対応を迫られたのであり、訓練の仕方や訓練によって昇進するルートの職務に該当しているかどうかをも情報として提供することになった、ということである。職務分析と upgrading を伴う TWI の監督者訓練は相補的な関連をもって機能要件になっていることがわかる。manning table plan についてジャコビーは、内部市場の形成と関連のある、つまり職務階梯と関連のある事項、職務間の関連と、昇進の筋道に関する情報提供は、熟練工や徒弟が徴兵猶予を得るためのものであった、とのべている⁸⁾。こうして、manning table plan の構想から TWI の JIT プログラムやそれにちなんだ upgrading が進められていたことが認められるのである。

manning table plan の職務記述書の作成のために参照された DOT のほうは、1933 年のワグナー－ペイサー法によって、連邦雇用サービスシステムが設立され、公的な職業紹介活動の充実に必要な標準化された職業情報を集める目的で企画されたものである。事業所の欠員情報と職探しをする労働者のスキルや能力情報とのマッチングが第一次的には目指されており、訓練された職務分析の専門家が職務の情報収集・研究に当たった。初版は 1939 年に出版されており、職務内容（作業内容や手順、そしてスキル）が定義された 17,452 の職業とタイトルのついた 12,292 の職業が分類されていた。戦中に 3 つの付録がついて、1945 年には

7) Office for Emergency Management War Manpower Commission, *The Manning Table Plan*, nov. 25, 1942, p.3, 12-14

8) S.M.Jacoby., op. cit.,; in Osterman edit., *Internal Labor Market*, 1984, p.54

22,028 の職業が定義され、タイトルのついた職業は 17,995 と増加している。職務の変更や新職務の増加に対応して次々と付録が作成されていた、ということである。技術や組織変更による職務の更新・新設が戦中かなり頻繁だったことがうかがえる。

DOT は、7つの大分類職業に、それぞれの職業で区分・定義可能な職務を配分し、コード化する形で作られている。分類基準は基本的にはなされるべき仕事 duties であり、それで分類できなければ環境条件 surroundings などが考慮された。7つの大分類は、プロフェッショナル・マネージャー職、事務・セールス職、サービス職、農・林・漁業等職、そして熟練職、半熟練職、不熟練職である。職場の監督職やフォアマンは、自主性や独立した判断を伴うクラフツ職として、徒弟訓練を修得した熟練職の分類である。これに対して熟練職以外は、製造業のプロセスにつく職務として半熟練職務かノンプロセスの不熟練職務の分類に区別がなされている。製造業以外の不熟練職務も建設や鉱山業には存在する。当然境界職務があるが、そこは訓練期間をほとんど必要としない不熟練職務などと補足区分される。いずれにせよ、製造業の職務区分には3つの熟練度が相対尺度として使われていたのである⁹⁾。こうしてみれば、manning table plan は、徴兵を事業所の生産能力に影響することなく達成するために、事業所に DOT の職務情報にあわせてより詳しい職務記述書を出させることで、女子や障害者を含めた代替要員のスムーズな調達を実現しようとしたものだといえよう。

WMC は加えて、1943 年 8 月に『職務評価システムへの手引き』という小冊子を発行している。職務評価は、言うまでもなく同一労働同一賃金のための、つまり公平な賃金設計のための手法である。労働組合の膨張が始まった 30 年代に、すでに金属工業連盟と電気工業連盟が職務評価プランを作成し、公平な賃金設定の手掛かりとして加盟企業に職務評価制度を推奨している。電気工業連盟 NEMA は、ポイント制の職務評価法を開発し、評価要素に、教育、経験、責任、労働条件という4つの大分類の評価項目を入れて、その後のポイント制職務評価法のモデルを作り上げている。ゼネラルエレクトリックやウェスティングハウス、インターナショナルハーバスター、カーネギーイリノイ製鋼、ファイヤーストーンタイヤ、スタンダードオイル、インターナショナルフードなど40社余りの大企業で、40年までに職務給が主にブルーカラー層で導入されていたことがわかっている¹⁰⁾。戦時にはこれが産業レベルで導入されていく。すでに43年3月には戦時全国労働委員会 NWLB が、南カリフォルニア航空機産業プランとして作り上げられた職務給案を同産業に適用するように命じており、設計案をめぐる労使交渉を促進していた鉄鋼業のプランとともに、アメ

9) 以上は、Dictionary of Occupational Titles 1939, 1945 の、Introduction, The Occupational Classification and Code, そして www.occupationalinfo.org の Introduction からの情報である。

10) Deborah M. Figart, Ellon Mutari Marilyn Power, *Living Wages, Equal Wages*, 2005, p.126-127; books.google.co.jp/books?isbn=1134480172

アメリカの職務評価法が賃金設計のために全産業に浸透することを可能にしていた。WMC のこの『手引き』は、新しい職務評価法の職務価値を評価する要素についての職務情報が、職務記述書の職務区分を明確にするための要素情報にも役立ち、DOT や manning table plan にもよりよい情報となる、という観点から推奨されているのである。『手引き』は、職務分析法の歴史や4つの職務評価法を紹介し、この職務分析（職務記述や職務明細）の職務を明確にするための要素とポイント制の職務評価法で用いられる職務評価要素を対比して、ポイント制などの職務評価法の浸透が、職務分析をもより正確なものにすることを明らかにしている。たとえば、電気工業連盟の職務評価法に使われ、普及してきた評価要素は、「教育」、「職業経験」、「自主性と創造性」、「体力的要求」、「心的・視覚的要求」、「装置・工程への責任」、「材料・製品への責任」、「他人の安全への責任」、「他人の作業への責任」、「労働環境・条件」、「事故の危険性」などである。これらを評価要素としてもちいると、職務区分がさらに詳細になる。たとえばこのうち、職務評価要素「教育」は、職務分析では、OJT 以外の必要な訓練を示すことになり、動員計画の訓練プログラム、DOT の事務系、プロフェッショナル系の職業のレベルを表すのに重要である。「経験」は、個人がより効率的に作業を実行できるということから教育とともに、適切な動員のための情報である。訓練期間と実務経験年数が基準となる。職務の遂行で発揮される「イニシアティブと独創性」は、密接に関連したジョブを他と区別するのに適した要素である。動員や DOT の定義にも役立つ。体力的な努力の量と持続の価値評価をする「体力的要求」は、女性の動員を始め、動員計画には重要な情報である。他方、「心的・視覚的要求」は、職務区分に適している。4つになる「責任」要素は、職務分析では最も重要な要素である。責任の多寡で訓練がどの程度必要かどうか、判定されるからである。責任の要らない職務には訓練はほとんど不要だ、とされている。manning table plan では、職務にこの責任要素が存在する程度が、各職務に最低限の訓練時間を割くかどうかの決定因とされているのである。また、この責任要素を注意深く評価することが関連職務を正確に区別し、かくて作業分解を可能にさせ、upgrading を実現させる上で必要である。最後の評価要素「環境や事故の危険性」は、職務への適切なマッチングを図るため、利用される。ただし、この『手引き』の説明では DOT では「作業環境」に重要性はおかれてない¹¹⁾。『手引き』の以上のような要素比較からわかることは、動員による人事配置の混乱を最小限に抑えるための、代替要員の配置と訓練のための職務の分解と、区分の明確化、そして職務間のランクづけをやろうとする WMC の意図である。ちなみに、職業紹介と賃金

11) War Manpower Commission, *Informational Manual on Industrial Job Evaluation*, Aug. 1943, pp.15-18. なお、1949年のDOTでは、職務の定義がやるべき仕事 duties で他の職務と区別ができない場合は、作業環境 surroundings を考慮して特定する、となっている。戦後の職務評価要素のウェイトが作業環境に配慮するようになったからか。DOT, voll., pp.xx1-2

設計というそれぞれに異なる目的を持つ職務情報の基礎となる「職務記述」で強調されているのは、なされるべき作業のシーケンスを詳しく記述することと、「責任」を明確にすることである¹²⁾。このような職務記述に際しての分析要素「責任」の抽出は、1939年のDOT作成の職務分析では注目されていなかった。DOTでは、遂行すべきタスクが明らかにされ、それに必要なスキルが熟練度別に3つに区分されただけであり、それゆえ製造業のプロセスワーカーは半熟練工として一括して把握されていた。ところがmanning table plan以降では、WMCはこの半熟練工や不熟練工を含む要員の確定、代替要員の訓練の必要からより正確な職務分析が必要となり、さらに43年時点では職業紹介や動員に伴う職務と労働力のマッチングをより速やかに実現するために、すでに電気工業会で開発済みのポイント制職務評価法を詳しく検討し、航空機産業でのポイント制の職務評価法の実施をふまえて、改めて職務区分と職務記述を正確にするために「責任」要素を入れるような手引きを作成することになったのであろう。

第二章 TWI 速成訓練法と職務分析の相補的發展

以上のように、戦中の職務記述の精緻化と企業における職務情報の収集は、人事課の役割の増大とともに、TWI サービスが作り出した速成訓練のためのプログラムと、それに関連した企業内の職務構造、つまり TWI サービスがその設立プログラムに取り上げた緊急の人材育成のための措置 upgrading をより緻密な職務階梯へと作り上げることを可能にした、と考えられる。傍証をさらにいくつか挙げてみよう。ジャコビーは、1939年のNICBのレポートを使って、1940年以降でないと、プロモーションプランや職務階梯はあまり知られておらず、「プロモーションラインは稀」にしかなかったし、先進的企業も関心がなかった、と明記している¹³⁾。さらに、『雇用官僚制』でジャコビーは、TWI サービスの本部取締役ドーレイの、41年夏のTWI速報「upgrading」に載った「効果的でアメリカ的な方法は、ひとつの職務がよりよい職務に導き、一步一步従業員が訓練を受け、スキルを上達させることだ。upgrading は、組織のピラミッドの上方へ労働者たちを導く方法だ」という文言をとって、戦時マンパワー委員会の徴兵制に伴う職務分析法の浸透に加え、このTWIのupgradingの提唱を機に、アメリカで内部昇進制が確立していく、と述べている¹⁴⁾。ジャコビーの研究による限り、TWIのupgradingがアメリカの内部労働市場を作り出した、とい

12) Op. cit., p.4

13) S.M.Jacoby, op. cit.,; in Osterman edit., *Internal Labor Market*, 1984, p.49

14) S.M. ジャコビー、『雇用官僚制 [増補改訂版]』311 ページ

えそうである。この内部市場の創出効果を持つ TWI の速成訓練法がアメリカ軍需産業のかなりの企業に普及していた事実を、当時の労使関係調査を利用して補足しておこう。

1つは南カリフォルニア航空機産業 (SCAI) 7社の産業別職務給の設計を描いた Robert D. Gray の論文である。注文生産で、万能高熟練工が複数の飛行機を加工・組立をしていた航空機産業で、緊急に大量生産という生産組織の再組織化が必要になり、長期間の訓練を要する万能熟練工の育成では間に合わなくなった。南カリフォルニア航空機産業の労働力は、戦前には3万人だったのが、戦中ピーク時には30万人に膨れ上がり、戦後になっても7万5千人を数えた¹⁵⁾。こうして複雑な万能工の職務が分解され多数のオペレーションが創り出され、そのオペレーションの職務を担う単能工化が進められ、熟練工不足を補うために短期間で育成された若い半熟練工への熟練の代替が大規模に起こっていた。ただ生産は航空機の部品レベルの精度が確保できず、ために自動車や電機のように組立作業の標準化は難しく、反復的な作業の組立てラインにはならなかった。そして多様な職務、広大なスキル範囲を特徴とする航空機産業の膨大な職務で単純化が進んで細分化された職務がさらに膨らむと、労働力不足で現場ごとに場当たり的に決めていた賃金に統一性がなくなり、職務タイトルが混乱し、行政的にも産業で共通の職務記述と評価システムに基づく公平な報酬制度を作り上げるのが必要になった、ということが背景にある¹⁶⁾。この公平な報酬制度設計に TWI が効力を発揮した。Gray は、戦時労働委員会によって43年に適応命令の出た職務給設計 SCAI プランの評価項目スキル（技能のウェイト50%）が、最大で9年の訓練期間と実務経験を尺度とすること、航空機産業平均では9ヶ月から4年の訓練期間と実務経験の必要な職務に関しては、評価ポイントを当初案より上げることを労使で合意したこと、そしてこれらのスキル評価が成立した背景に、TWI プログラムの速成訓練の成果があったことを明らかにしている。航空機産業の急成長と雇用の膨張は多様なレベルの職業と多人数の訓練が積み重ねられることにつながり、訓練期間を判定することを可能にしており、それと実務経験を割り出す際の労使の間の合意とが相まってスキルの評価尺度を可能にした、とグレーは論じているのである。「TWI プログラムが含む、訓練と効率化のための作業分解が機械の操作を教えるのにもっともロジカルな作業動作の連動を重視するので、職務をマスターするために必要な時間が決定できるのである」¹⁷⁾と。特定職務のスキルポイントを何を基準にしてはじき

15) Lloyd H. Fisher, Effect of Environment and Administration on Job Evaluation, in: C. Kerr ed., *Labor Markets and Wage Determination*, 1977, p.56

16) Robert D. Gray, Systematic Wage Administration in The Southern California Aircraft Industry; Industrial Relations Monograph No.7, 1943, p.6, L.H. Fisher, op. cit., p.57

17) R.D. Gray, op. cit., p.16

出すかは、少なくとも各社共通の基準職務に関する標準的な訓練期間の設定が必要であり、旧来の見よう見まねの技能習得が入る徒弟訓練に比べて、作業のシーケンスが明確にされ、効率的な訓練を可能にする TWI 訓練方式は訓練期間を見積もるのにより公平な基準を作り出していたのである。そしてこの SCAI の職務評価作業は更なる副産物を生み出している。SCAI の職務の切り出しは、各社ばらばらだった結果、同一労働でもタイトルが違ったりして全社合わせると 1,154 の職務名となった。これを各社の専門家からなる作業委員会が整理して 119 の職務名に短縮し、そこからさらに基準職務 20 を引き出し、さらに各社の同一職務名の職務記述を合成した標準職務フォームを作成している。この産業標準フォームがミドルウェストの部品メーカーでも利用され、広範な適応可能性が出てくることでロサンゼルスでの公的職業紹介業務にも役立っていたのである。119 の標準職務のタイトルや合成された職務記述は職場の必要性にあわせたものではなく、標準訓練期間が職務名とともに示されるというように単純化したことで、企業のほうでも、従業員の徴兵延期を求める際の手続きに役立ち、さらに採用者の雇用前の延長訓練プログラムや雇用期間中の訓練プログラムを TWI 方式で行うことに役立っている、と Gray は論じているのである¹⁸⁾。こうして戦中、万能高熟練工不足を背景に広まった航空機産業での職務分析・評価と TWI の「仕事の教え方」、「改善の仕方」プログラムの関係は、一方では単能化された膨大な職務の訓練期間を推定することを可能にし、他方では徴兵を企業の生産活動を妨げないように実現するために相補的な関係にあったことがわかる。そして、SCAI プランはその修正版が戦後も航空機業界で維持され、戦中戦後と続く労働市場の万能熟練工不足を背景に TWI 方式の熟練の分解と企業内 OJT による単能工の育成は引き続き行われていたのである¹⁹⁾。

もうひとつは、動員解除と戦時産業から平和産業への転換に伴う人事で、TWI のプログラムが有効に使われていたことを示す痕跡が見つかることである。Helen Baker の平和産業への転換とマンパワー調整計画に関する 1944 年の論文（14 の産業の代表的企業 100 社のサーベイ調査）が 2 つのことを明らかにしている。1 つは戦中の軍需企業への労働力の吸収と戦争終結による平和産業への転換に伴う軍需産業からの労働力の転出に関連する。労働力の吸収には、新規採用者を含めて、かなりの数の労働者が軍需生産工場や部門に配置・配転され OJT 訓練を受けて職務を upgrade することが伴った。大規模な労働者の地域内移動には労働協約や WMC の安定化協約による保護（前任権の工場間・企業間移動の承認）があっ

18) Op. cit., pp.18-19

19) Lloyd H. Fisher, op. cit., p.61

た²⁰⁾。upgrading によって熟練工の多くが監督者訓練を受け、労働者の OJT 訓練を担当した。また、軍需生産を効率的に遂行するため多くの監督者や技師そして熟練工などのキーパーソンが外部から調達されていた。この労働者とキーパーソンたちの軍需産業企業への吸収の波が、動員解除で逆流することが予想されていた。すべての産業ではないが、平和産業への移行で製品や技術が変わり、また政府需要が急減することで、一般労働者の人員削減やレイオフはもとより、戦中に工場間や部門間で配置転換されたり、外部から雇用されたり、内部で upgrade された多くのキーパーソンたち、すなわち熟練工や監督者、技師、スタッフたちが解雇や、レイオフされ、あるいはもとの生産職務に降格 downgrade（あるいは demote）されることも避けられない事態が予想された、ということである。航空機、造船、兵器産業を筆頭に、自動車、通信、電機、化学、ゴム、石油、製紙、皮革などの産業でも生じた事態であるが、ただ、経営者がこれら人事案件を生産効率を上げるために選別的に利用するのは難しく、組合との先任権協定を遵守したものにならざるを得ないというのが大方の経営者の意見だ、ということを示している²¹⁾。組合規制が強力だというだけではなく、次に述べる退役軍人の採用優遇措置（兵役期間を先任権蓄積期間と読み替える）が戦後処理で加わり、混乱を避けるために先任権の厳密な運用を余儀なくされたからである。しかしここで強調したいのは、TWI サービスが JIT プログラムの全国普及にちなんで推奨した upgrading が一般労働者や熟練工を対象に行われ、TWI 監督者訓練を受講した監督者たち、そしてその監督者たちによって速成訓練を受け職務昇進を実現した多くの単能的熟練工が生まれていた、ということである。内部昇進の階梯は、関連職務を通じて監督者層まで確実に伸びていた、といえよう²²⁾。そして戦時経済からの転換に伴う配転や降格そして人員削減措置について、一般労働者の場合は労働協約で先任権の保護があり（より短い勤続者を下位職務から押し除ける権利の行使を含む）、経営者が個人の能力評価を優先せず先任権を厳格に適応する限り、手続き上の混乱は予想されてはいない²³⁾。しかし先任権の保護がないキーパーソンたち、とりわけ監督者層の場合は、降格した場合は監督職についた期間は先任権を蓄積したとみなされはしたが、監督職としての先任権保護はなく、それゆえ経営者は降格者の選別をリーダー

20) この点は、ハービーソンの論文でも指摘されている。Frederic H. Harbison, Seniority Problems During Demobilization and Reconversion, *Industrial Relations Section Department of Economics and Social Institutions Princeton University*, 1944, p.17

21) Helen Baker, The Readjustment of Manpower in Industry During The Transition from War to Peace, 1944, pp.29-35, 39-41

22) ジャコービィは、戦中の職長権限の喪失と人事部管理権限の増加を述べる中で、upgrade された監督者が規律維持能力に関して不信を抱かれていたこと、GM の 43 年時点での監督者の 42% は、監督者になって 1 年も経っていない者であった、と書いている。前掲書、317

23) Helen Baker, op. cit., pp.41, 43-44

シップのような監督職務能力の有無で個別におこなうという方針であった²⁴⁾。こうして平和経済への移行で懸案になった監督者の選別的 downgrade は、しかし監督者組合の結成と団体交渉の要求という事態が加わり²⁵⁾、もし団体交渉事項となった場合には経営にとっては処置が難しくなりそうな人事案件になっていた。このように downgrade には選別問題が含まれたということは、戦中にかなりの労働者が監督者層に upgrade されはしたが、upgrade された監督者は経営を満足させる資質に欠けているものが多かった、という事実があった。43年ごろから監督者の素質の劣化に関して TWI サービスへの苦情が多く寄せられたのを機に、TWI は予定されていた企業内訓練計画のための開発プログラムの中に急遽監督者選別法のセッションを設けたこと、さらにプログラムの完成は遅れ終戦間際になったことは、拙稿「TWI 監督者訓練プログラム導入の歴史的意義」で書いておいた²⁶⁾。このように監督者の質の問題がでて、平和経済移行でかなりの downgrade が予定されるほど、逆に言えば監督者への upgrade が戦中推し進められていたのである。

バーカーが明らかにした2つめは、1,200万人から1,900万人といわれた退役軍人の雇用と、再訓練に関する企業の対応である。1940年にアメリカ議会は、「選別的徴兵による軍事訓練と活動に関する法 Selective Training and Service Act」を成立させ、第8節で退役後の旧職務への復帰（民間企業の場合は、状況変化により不可能でない限り、先任権、ステータスマリ常雇用、賃金の明確な職位を40日以内に回復する）を約束した。民間企業には復員兵の旧職務への再雇用義務が発生していたのである。41年の選別徴兵の拡大法は、再雇用保障の対象を自発的兵役参加者にも与えている²⁷⁾。40年法は、しかし、長期戦の末再雇用問題が発生した場合とか、長期に不在となった職務や個人に起こる状況変化に関してはほとんど考えておらず、徴兵法で将来起こりうる問題の解決基盤となる法解釈を選別的徴兵局に委ねることになった。こうして44年の5月に徴兵局長名で「覚書 190-A」が発表された。それは兵役期間を先任権の蓄積としてカウントすることを認め、さらに先任権のより長い在職者を解職することになるとしても旧職務から離職して兵役についた退役軍人には再雇用権が与えられる、とした。さらに40年法の再雇用の条件「その職につく資格がある限り」という限定規定は「覚書」によってゆるく解釈され、兵役中に他の代替者が求められた作業水準やより高くなった作業水準を満たさなくとも再雇用されるとなり、加えて再雇用後は1年間

24) Op. cit., pp.30, 32

25) バーカーの表現では、戦時全国労働委員会 NLRB の公聴会におけるデトロイトのフォアマン論争、となっているがパッカー自動車フォアマン組合の団体交渉要求を経営側が拒否したことから、労使関係委員会がフォアマンの団体交渉権を認める仲裁裁定を出したことをめぐる争いをさしている。Baker, op. cit., p.30

26) 大塚 忠「TWI 監督者訓練プログラム導入の歴史的意義」『経済論集』63巻2号, 114

27) Frederic H. Harbison, op. cit., p.9-10

の間、レイオフや押しのけ (Bumping) さらには降格からも免れるようになることが政府によって要請されたのである²⁸⁾。これらの復員兵優遇措置は、ハービーソンによれば、スキルと能力に強く関係していた職務経験を配慮するという先任権システムの原則から逸脱するものであった。復員兵の兵役期間を先任権の蓄積と認めることは、ほとんどの労働協約で認められていったが、もし兵役に行かないで産業に在職していたら得たであろう先任権と職務経験を失ったものとして兵役が把握され、それゆえ職務請求権が付与されると解釈されたので、労使とも復員兵は必要なスキルと能力を失っており、当然のことながら自動的な再雇用にはならないという認識であった²⁹⁾。再雇用はしても再訓練が不可欠であった。他の優遇雇用や自動車工業で実施された就労経験のない若者への「同情先任権」も、後に述べるように先任権原則からの大幅な逸脱になったのであるが、職務経験のない退役軍人にも先任権つきの雇用を認めるような 40 年法解釈が行われ、雇用調整を一層複雑にしていった。ハービーソンは傷痍軍人も含めた退役軍人の優遇雇用と、平和経済への移行で閉鎖される部門や工場、新製品に関連する技術変化、管理部門の再編などが、今までの狭い課内先任権単位を廃止し、より広い工場レベルのあるいは企業レベルの単位に拡張するから、企業にとっては多数の個人の職務担当資格、つまり必要なスキルと能力を決めるために、より慎重な職務分析、職務評価計画を不可欠にしている、と論じている³⁰⁾。そしてこの職務に就労させるための就労前訓練ないし OJT 訓練は必要不可欠である。パーカーの調査が明らかにしているのは、旧職務への復帰に必要な再訓練には、戦時労働者の訓練で開発された TWI の速成訓練を適応しようという経営者が多かった、ということである。「旧職務を遂行する能力」を示すことができるように、「リフレッシュ訓練のための最も一般的な手続きは、OJT での仕事の教え方と身近な監督である。この領域では戦時の訓練法が最も役に立つ」、ということであった³¹⁾。職務記述が訓練階梯に沿ってきちんと書かれていれば、旧職務と同等、同価値の職務に復帰させるためには必要訓練期間が与えられさえすればよい、ということになる。パーカー調査では、退役軍人の再訓練には通常以上の援助と時間をかける用意が経営陣にはあった、ということであるから、TWI の訓練法は退役軍人の再訓練にも役立った、と見てよいだろう。もっとも、経営陣が退役軍人の雇用に望むのは、彼らの兵役中に獲得されたスキルと能力そして

28) Helen Baker, op. cit., p.62-63, 68, 73, Frederic H. Harbison, op. cit., p.24、なお退役軍人の再雇用義務、兵役期間の先任権の蓄積、1 年間の雇用保障など第二次大戦中の優先雇用は、朝鮮戦争でも適応され、1948 年の「選別的徴兵による軍事訓練と活動に関する法 Selective Training and Service Act」改正法となっている。詳しくは <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1548&context=dij> の R.Graves, Reemployment Right of Veteran, 1951, pp.76-77

29) F.H.Harbison, op. cit., p.10

30) Op. cit., p.20-21, 24

31) H.Baker, op. cit., p.85

リーダーシップの発揮であり、TWIが設計した同一職務領域内でフォアマンに訓練されて upgrade していく内部昇進型ではなく、人事課の用意したスタッフや監督者としての人材開発コースへの参加（フォアマンの場合は、TWIの監督者とは異なった「改良された」フォアマンシップ訓練）であった。内部昇進型ではフォアマンを訓練するのは難しく、通常の手続きでフォアマンに upgrade するチャンスを見つけるのも難しかった、というのが大方の経営陣の意見だったのである³²⁾。

第三章 平和経済への転換と決定的な打撃－監督者の地位の変更

以上、アメリカの戦時動員政策と TWI の速成訓練法、upgrading によるアメリカ型内部労働市場の確立・促進の関連を見てきた。職務区分が適切に行われ、DOT を基準に産業内調整が行われれば、職務に必要なスキルや能力がより明確になり、軍需産業で繰り返された熟練技能の分解と訓練序列への組み換えは、各職務の訓練期間の標準化を可能にしたから、動員計画を設計する上で正確な職務記述書と TWI の速成訓練法は総じて相補的な関係にあった。TWI の速成訓練と upgrading も、選択的徴兵と労働力代替ばかりでなく、復員兵の旧職務への復帰の際のリフレッシュ訓練に有効に役立っていた。しかし、他方で upgrade された監督者に対する経営陣の不満も次第に大きくなっていった。「人の扱い方」プログラムを受講した第一線監督者の人間関係論的部下対応が、43年6月のデトロイト暴動や、その後の自動車工場（軍用車両やタンク・飛行機・武器の製造工場に変わっていた）で頻発した配転や応援、そして upgrade のたびに引き起こされる人種対立をきっかけとした未公認ストライキ³³⁾、そして44年からの賃上げを含む組合攻勢（クロズトショップやユニオンショップの要求、セニヨリティーの拡張や年金他の要求）に対抗する措置として効果的だったわけではない。部下を個人として扱い、人間関係を築いていくことの重要性を教える「人の教え方」は、集団的な紛争解決法ではないからである。それでも新規雇用者の訓練と、生産性の引き上げのために企業は TWI プログラムの採用を実施してきた。ジャコビーは、ジェネラル・エレクトリック社等で実施されたプログラムを紹介し、企業人事部が監督者を温厚な説得者に仕上げるため、規律維持と忠誠心の獲得で組合職場委員と競わせるために TWI プログラムを使っていた、と論じている³⁴⁾。戦時の状況から判断すれば、「人の扱い方」は43年から連邦訓練基金を利用できた組合ショップスチュアードの育成を助け、ショッ

32) Op. cit., p.85-87

33) これらについては、Detroit Race Riot (1943), Wikipedia, Industrial Dispute-JStor; www. Jstor.org/stable/41817633などを参照。

34) S.M. ジャコビー、『雇用官僚制』、318

プスチュアードが現場の苦情を聞き取る上ではより効果的な訓練にもなっていた、と思われる³⁵⁾。大幅に増えた upgrade された監督者層に関しては、こうしてすでに紹介したように、経営陣は、産業構造の転換に際してより大きなリーダーシップを第一線監督者に切望するようになっていたのであり、そのために個別交渉で対処可能な監督者層の大幅な downgrade（もしくは demote）を予定し、復員兵の監督層もしくはスタッフ層への登用を考慮するようになっていた。新たに要求された「改良された」フォアマンシップの訓練は、もはや TWI の監督者訓練ではなかったのである。

こうして、アメリカでは大戦中の生産増強に対応すべくすすめられた TWI の各種プログラムの実効性、とりわけ技能分解と upgrading すなわち技能訓練序列形成による生産組織の訓練組織への組み替えやそれを可能にする諸条件（監督者を軸とした IE 技術者、現場労働者などとの良好な人間関係）には大戦終了までにすでに大きなブレーキがかかっているのだが、戦後には明らかな方向転換を実現することになる。方向転換の第一は経営組織におけるライン監督者の法的な地位の確定によって、そして第二は徒弟訓練の再開によって、第三は先任権の拡大とほとんどの産業に普及した職務評価と職務等級序列の形成であった。これらの方向転換は、TWI 監督者訓練プログラムを無用と化し、戦中に構築された監督者層まで伸びる内部市場を限定し、かつゆがめたのである。

まず、第一の監督者のラインマネージャーとしての地位認定から見ていこう。TWI 監督者訓練プログラムで書いたように、TWI サービスの下では職長ばかりでなく、班長や第一級の労働者も監督者に抜擢された。にわかに監督者になった者が急増した。ところがプログラムが JIT ばかりでなく、JMT、JRT と増え、監督者の責任範囲も、技能訓練ばかりでなく、生産高、品質、原価、安全、人間関係と広がっていくにしたがって、43 年ごろには「監督者の質の低下」が指摘され、TWI サービスは、この批判に対処すべく第 4 の「企業内訓練プログラム」の中に、監督者選別法と新たなスキルと知識の獲得法を入れていた。大量生産技術の導入が行われたところでは、いわゆるダイリユーションが生じ、監督者の既存のスキルを急激に不要とし、品質や原価、作業モラルなどの監督責任のかかる領域で、より広範なスキルを持つことを監督者に求めていたのである³⁶⁾。そればかりではなかった。生産増強圧力は残業や夜業を恒常化し、労働条件を悪化させていたし、加えて自動車産業などでは人種対立が激しく、監督者が現場職務責任を負えなくなっていた。夜業・残業手当のつかない監督者の収入は、次第にランクアンドファイルの労働者の収入に近づきつつあった。その上、

35) 大塚 忠「TWI 監督者訓練プログラム導入の歴史的意義」『経済論集』63 卷 2 号、22

36) 同上、93、104、116

終戦に伴って多くの監督者が降格 downgrade されることは、明らかであった。アメリカの監督者たちは、戦時中に自分たちの利益を防衛するために団結し始めたのである³⁷⁾。ランクアンドファイルの組合に参加した35年のワグナー法(NLRA)がもともと「監督者」に関する扱いを明記せず、ワグナー法を審議した議会も管理業務を遂行する職長の団結権や団体交渉権を議論していなかったことが、戦中の監督者組合の団体交渉要求に全国労使関係委員会や戦時労働関係委員会が異なる裁定を出す原因となった。独立の組合を組織したり、既存のCIO系組合に参加して団体交渉をする権利を「被用者」ばかりでなく「監督者」を含む「被用者たち employees」に拡張したと解釈される³⁸⁾ワグナー法の団体交渉当事者の規定が使えるということで、全国労使関係委員会は、特に43年ころから戦後にかけて、事実上監督者たちの組合結成(組合加入)を承認する裁定を行っていた。実際、戦中の全国労使関係委員会は、マリーランド乾ドック事件、ボーイング航空機、ジェネラル・モーターズ、L.A.ヤングばね製造、ジョーンズ&ラフリン製鋼などでは、監督者の組織に経営者との団体交渉を求める代表権を認めなかった。ところが、43年以後ユニオン炭鉱、Godchaux 砂糖などでは、組合に代表権を認めさらに、「組合活動ゆえに職長に対し差別的取り扱いは無効」との裁定を出すようになった(パッカード モーター事件)と、R.D.Leiter は述べている³⁹⁾。

事実、戦中のフォアマン組合結成は、炭鉱と自動車、航空機産業で著しく成長している。自動車産業でのフォアマン組合は、すでに1937年にクライスラーとジェネラル・モーターズ、ケルセーハリスの3企業で結成されている。UAWの承認闘争に妥協してCIOを3社が団体交渉の相手として認めたのをきっかけに、この全国フォアマン&監督者組合(United Foreman & Supervisors)はCIOに加入している。しかし、クライスラーでの活動家フォアマンの解雇申し立てには、NLRBは申し立てを受け付けていない。CIOの支援もなかったようで、1940年始にはこのフォアマン組合はCIOから離脱している。フォードで結成されたFAAは、もともと1920年代に設立されたフォアマンクラブがネットワーク強化のために全国フォアマン連合の「ウェルフェア ユニオン」を結成していたことがきっかけとなっ

37) Peter D. DeChiara, Rethinking the Managerial-Professional Exemption of the Fair Labor Standards Act, *The American University Law Review* Vol.43:139, p.169 と Joseph Melling, Fordism and the Foreman Labor Relations and Supervisory Trade Unionism in the American and British Automobile Industrie 1939-1970, in Joseph Melling and Alan Booth edited., *Productivity, Politics and Workplace Culture in Postwar Britain*, 2008, p.32

38) G. Mayer, J.O. Shimabukuro, The Definition of “Supervisor” under the National Labor Relations Act, in: *Congressional Reserch Service*, 7-5700, p.15

39) R.D. Leiter, Supervisory Employees and The Taft-Hartley Law, in: *Southern Economic Journal*, Vol.15, No3, p.311-312、裁定の追加情報を U.S. Supreme Court *Packard Co.v. Labor Board* 330 U.S. 485 (1969) のジャクソン判事法廷陳述から得ている。

ている。41年4月には、すでに戦時生産体制に入って飛行機も含む軍需生産が急増している中で UAW による賃上げ運動が成功して、フォードは UAW を承認していた。41年秋に「ウェルフェア」のミーティングでランクアンドファイルとの賃金格差が議論されたのをきっかけに FAA が結成された。フォードのフォアマンたちの41年時点での不満は、週6日ないし7日労働になっていることと1日の労働時間が長くなっていることであり、組合結成にいたったのは、さらにランクアンドファイルの被用者たちがシフトプレミアムや超過勤務手当をもらっているのに、フォアマンたちが固定給だった、という点だった⁴⁰⁾。設立宣言には年末までに4,000人が署名し、42年には10,000人のフォアマンが、8つの設立宣言に名前を連ねた。FAAは1944年末には152の支部設立と33,000人のメンバーを数えるまでになっている。

そしてフォード自体では、FAAは団体交渉を認められ、43年6月にはデトロイト工場では1,000人のフォアマンストが展開されている。以後 FAA は9,000人の職長を代表してフォードとの協約締結にこぎつけ、監督層の苦情処理手続き、先任権の定式化、職務やシフト規定、さらには総職長にいたる昇進が協定されている。生産増強で監督層と労働者のいがみあいはほとんど毎日あり、黒人との対立も激しく、現場労働者の苦情申し立ての仲裁裁定で集まった証拠から、戦争末までには現場の争いはもっと深刻になるという予想、一般組合は監督者の先任権を現場経験が少ないことを理由に認めず、それゆえ戦争終結と同時に降格でランクアンドファイルの中に放り込まれるという予想、などがフォアマン組合の急成長を促した。全国労使関係委員会多数派（ニューディーラー）は自動車産業の団体交渉促進には好意的だったようで、フォードを基点に結成されたアメリカフォアマン組合 FAA の会社との団体交渉要求を認めるのである。パッカード・モーターズ事件がそれである。

パッカード・モーターズでは FAA が全国労使関係委員会の管理下で43年2月1,100人のフォアマン（125人の総職長、643人の職長、273人のアシスタント職長、問題解決者として特別枠の監督者65人）の交渉代表選挙に勝利していた。パッカードのフォアマンは、高給で、正当な有給休暇とバケーションを享受し、退職金もつくという境遇にあった。しかし彼らの人事上の権限は、採用・解雇は人事部で行われていたので大きくなく、規律違反に適用する罰則、昇進、降格、規律遵守でイニシアティブは取れるが、このイニシアティブの行使に関しては組合の苦情処理手続きの対象になっている、というものであった。そのフォアマンたちが FAA を利益代表とすることを NLRB に申し込み、代表選挙で勝利したので、NLRB は会社に団体交渉を行うよう命令したのである。しかし経営側は NLRB の不当労働行為の判定に従わず、命令の妥当性を判断するよう裁判所に提訴した。会社側の主張は、フォ

40) P.D. DeChiara, op. cit., p.169, footnote.

アマンは使用者の利益を図って活動する「employer」の中に含まれ、NLRA（ワグナー法）のカバーする利益を享受する資格のある「employees」には含まれない、とするものであった⁴¹⁾。この用語をめぐる解釈の争いは最高裁判決まで続くのであるが、47年はじめに最高裁判決が出ており、判決では監督者には2重のステータス（生産で果たす義務の遂行者と他方自分の労働条件、先任権を守るという雇われた個人の両面）があり、経営が求めるようなラインマネージャーでは必ずしもない、というのが全国労使関係委員会と最高裁の見解であった。「独立の組合に組織された職長は、全国労使関係法によって通常の生産労働者に認められる権利と保護を受ける資格がある」というのが判決であり、最高裁は議会によって承認された法によって監督者を法の対象から消すことはできないとしたのである⁴²⁾。したがって、法廷での用語上の争いの決着をつける責任は議会にある、というのがジャクソン最高裁判事の強調するところであった。

監督者の定義は、全国労使関係法上ではあいまいであったが、ランクアンドファイルの労働者とは異なる人事や生産管理上の指揮・命令を行うものという定義は行われていた。1938年公正労働基準法 Fair Labor Standard Act では、全国最低賃金の設定のほかに、被用者の残業時間に1.5倍のプレミアムをつけたのであるが、具体的な理由を挙げずに、また当該事項について議会での審議もほとんどなく、「真に執行的、管理的、専門的な立場」で働く被用者は法の適用範囲から除外された⁴³⁾。いわゆるホワイトカラーエクゼンプションである。執行的、管理的、専門的の被用者は法案が議会を通過して後、発効直前に労働省の「賃金・時間部」によって「他の人々の作業を指揮・命令する被用者たち employees」だと定義されている。対象は大企業なら社長から第一線監督者までを含むことになった。こうして執行的、管理的被用者にあたる第一線監督者が週44時間（後に40時間）の標準労働日をこえる残業をしても、残業手当は出なかった。監督者たちがFLSAの対象から除外されたことが議会で議論されておらず、その後の訴訟事件の最高裁判例から見ると、除外されたのは彼らが高収入で、個人的交渉力を発揮できたから、そしてまた最も貧しいものを救済するのがFLSAだからという理由からである⁴⁴⁾。そうであれば戦時はこれらの理由が急速に失われたから、交渉力を獲得するために監督者たちは、NLRAの団体交渉権を求めたのであった、ということになる。パッカード事件のNLRBの団体交渉権の認定と命令は、運用上の判断を任せ

41) 以上は、上述のジャクソン判事法廷陳述より。

42) Leiter, op. cit., p.312, U.S. Supreme Court Packard Co. v. Labor Board 330 U.S. 485

43) P.D. DeChara, op. cit., p.146-148

44) Op. cit., pp.161, 165. なお、37年に最高裁はNLRAの合憲判決を出しており、FLSAの法案作成過程では合憲かどうかの判断が入り、このことが「管理的-専門的の被用者」を法の範囲から除く、ということになったという説明がある。Op. cit., p.164

れた機関が出してもおかしくない環境だった、といえよう。パッカーの工場では、43年4月に夜勤シフトのフォアマン200人～300人が、パッカー社の団体交渉応諾を求めて非公認ストライキに入っている⁴⁵⁾。6月のフォードのフォアマンストが起こってから、ジェネラル・モーターズのウィルソンを中心に、FAA に対する経営側の反撃が行われ始めている。NLRB は監督者がワグナー法の適用対称でないことを明らかにするよう圧力をかけられ、他方44年秋からは軍需の急減でかなりの監督者が降格や解雇となり、かつ監督者には現場の規律強化の指示が出されていた。議会ではGM を筆頭にロビー活動が積極化し、44年から始まる頻繁な非公認ストとそれによる生産停止の多くが「規律を維持するための措置」への反抗からでたもので、これら争議は、経営とフォアマンの権威への挑戦だと、説得していた。45年秋からはフォードの FAA 対策も変わり始めた。フォード二世になってフォードでは組織改革の革新が進められ人事の責任者は今までのベネットからブガスに変わり、FAA には44年協約の修正が求められたのである⁴⁶⁾。しかし FAA の方は NLRB の団交命令をたよりに、最終的には47年3月のパッカー事件最高裁判決で勢いづいて、総職長の任命権、チェックオフや排他的交渉権を求めて団体交渉要求をエスカレートしている。フォードはこれらの要求を拒否し、47年に協約の有効期限が切れたのを機会に協約を破棄し、FAA は4月ストライキに入っている⁴⁷⁾。ほとんどの経営者が43年のパッカー事件での全国労使関係委員会の裁定や、FAA のフォードでの要求に激しく反対していた。そのことが6月のタフト・ハートレイ法（ワグナー法の修正法）の議会通過となるのだが、争議の方はフォード側の協約破棄と UAW の不支持で組合が敗北し、FAA のその後の凋落のきっかけとなっている。スト後、フォアマンの何人かは「暴力と秩序破壊」を理由に解雇され、フォードは経営との関連でフォアマンの職位を明確にしている。上院でのフォードの証言がアメリカの経営陣が第一線監督者の組合を嫌ったわけを明らかにしている。「このような組合は、昇進においてメリットよりもセニヨリティーを強調することで、効果的に経営を破壊するに違いない」⁴⁸⁾のである、と。そのほか、Leiter によれば、炭鉱でも43年に統一事務、技術、監督者従業員組合（United Clerical, Technical and Supervisory Employee Union）が結成され、労働条件の引き上げを要求するようになった。ただ炭鉱の監督者の多くは、一般労働者の炭鉱労組にも入っていて、それゆえこの監督者の組合は戦時労働関係委員会（WLRB）や経営者からは正当な

45) Lewiston Daily Sun – May 4, 1944; www.news.google.com/newspapers?nid=1928

46) 以上、Joseph Melling, op. cit., pp.34-35

47) R.D. Leiter, op. cit., p.314-315 なお、ジャコービィ、前掲書、319-320、小林英夫『アメリカ労働史論』389ページも参照

48) Joseph Melling, op. cit., p.35

組織とは認められていなかった⁴⁹⁾。以上のように戦中から戦後にかけて監督者たちは多かれ少なかれ労働組合活動に関与し、公認とはならなくても事実上の組合結成ばかりか、団体交渉の当事者にまでなっていたのである。このような背景の下で出されたパカード事件最高裁判決に対する議会での経営側の反発は強く、判決後は、議会で数多くの経営者の聴聞が繰り返された、という。こうして、議会では法案は上・下院とも通過し、クローズトショップや政治ストを非合法としたタフトーハートレイ法は、同じ全国労使関係法の修正法として、「従業員」から「監督者」を除外し、つまり全国労使関係法の保護の対象から「監督者」を外して47年6月に成立した。すなわち労使関係法（タフトーハートレイ法）によれば「監督者」は「権威を持った個人であり、使用者の利益において、雇用し、配転し、休業し、レイオフし、リコールし、昇進させ、解雇し、割り当て、褒賞を与える、あるいは他の従業員に規律を持たせ、責任を持って指示し、苦情を調整…」(2条(11))するものというようにラインマネージャーとしての多様な人事権限を持つ者になった。これらのうちどれかに該当する権限を行使していれば監督者であり、そして、14条(a)では、「いかなる使用者も監督者として定義された個人を団体交渉に関する法の目的にとっての従業員とみなすことを強要されない」としたのである。監督者が団体交渉にかかわり、自分の利益を追求することはできなくなった。団体交渉の利益に与れないことは、レイオフからの保護に関する先任権を始め、戦中戦後の組合が獲得した権利を享有できなくなった、ことを意味する。ラインマネージャーの雇用条件は別途使用者との間の個人交渉で決められることになったのである。さらに、監督者の職能範囲は指揮命令をする権限をも含んだから監督者に該当するものもフォアマン以外に拡張された。今日までこの監督者の職能範囲に関しては全国労使関係委員会の仲裁裁定をめぐって争いのあることは、たとえば注32で示した、Mayer, Shimabukuro が詳しく論じている。監督者がラインマネージャーとして位置づけられて、戦中 JIT を実施するために行われた一級労働者の監督者への upgrading は、内部昇進の機構ではなくなった。監督者になるためには、「改良された」フォアマンシップの訓練を受けなければならなくなったのである。部門内の訓練階梯を監督者まで上り詰めることを想定した TWI 速成訓練法は、タフトーハートレイ法で内部昇進の機構が切断されたことで監督者訓練の機能を満たせなくなった。監督者が自分の持つ技能を分解して、キーポイントを丁寧に教える、あるいは現場の改善を部下やエンジニアの協力で率先して行うといった、日本の自動車工場では実施された現場力は、アメリカでは実行するのが困難になったのである。

49) Leiter, op. cit., p.314

第四章 徒弟制度の復活と代行者養成制度の普及

TWI 速成訓練の障害は戦後の徒弟訓練の再開からも生じた。スリクターたちによれば、クラフトユニオンの多くが、戦中には政府や AFL、CIO の要請もあってやむを得ず TWI の upgrading に協力していた、というのが実際であった。職業別組合の運動方針は 29 年恐慌後、労働協約で停止されていた徒弟訓練をなるべく早く再開させることであった。戦中はベテラン熟練工の動員でそれができず、半熟練工を単能熟練工にする TWI のプログラムに協力せざるを得なかった。ただ全国産業復興法 NIRA で徒弟局が作られ、37 年に労使合同の徒弟訓練法を作るための徒弟委員会ができ、そのもとで労働組合による徒弟訓練プログラムの完成に向けた努力は続けられていた⁵⁰⁾。たとえば、国際機械工組合は戦中、TWI の職務分解法に基づく半熟練工の限定職務でのスペシャリスト育成プログラムの実施には反対しなかったが、代わりに組合の方針を使用者との間の完璧な合同徒弟制プログラム作りの協定を締結する方向に傾けている⁵¹⁾。それゆえ一方で戦中にはかなり広範に upgrading が実施されたが、他方で徒弟訓練プログラムの充実も図られてきていた。戦後クラフトユニオンは再び徒弟訓練を開始し、徒弟訓練を中断して動員され帰還したベテラン熟練工達がこれを担った。徒弟比率は緩和され、練り直された徒弟訓練プログラムが新たなジャーニーマンを育成した。製缶工組合は、戦中 TWI によって育成された単能熟練工が大量に組合に加入したことと、原子力のような領域で新たな技能が必要となったことから、ジャーニーマン用の標準化された徒弟訓練プログラムを作り直している⁵²⁾。クラフトユニオンの中長期方針は労働市場への入職口を組合のコントロールの下に置くことであった。したがって upgrading には反対した。国際電気工組合、配管工組合、建築工組合そして塗工組合や製缶工組合など、60 の全国組合が、1955 年時点で徒弟訓練プログラムの実施に取り組んでいた⁵³⁾。クラフトユニオンばかりではなかった。鉄鋼業や金属・機械工業はもとより、自動車や電機の熟練工や、そして他産業の保全・修理関連の熟練工たちにも、戦後になると徒弟訓練が再開されていたのである。産業別組合の対応は複雑だった。徒弟訓練を受けた多能熟練工は少数だったけれども、組合内で大きな政治的影響力を持っていたからである。全米自動車労組の熟練工たちは、スリクターたちの調査では、熟練工と半熟練工の対立を引き起こしていた。UAW 多数派の半熟練工たちは upgrading によって多能的熟練工になることを期待し、したがって upgrading に賛成した。他方、戦中に JIT によって熟練工になったものも含め、全米自動車労組の熟練

50) S.H. Slichter, J.J. Healy, E.R. Livernash, *The Impact of Collective Bargaining On Management*, pp.76-77

51) Op. cit..., p.88

52) Op. cit..., pp.86-87

53) Op. cit..., p.73

工達は組合内の影響力を強めつつ upgrading には強く反対していたのである⁵⁴⁾。自動車産業における熟練工と非熟練工間の賃金格差が急速に狭まっていくことへの危機感がそこにはあった⁵⁵⁾。そして、50年代にはいると UAW 内で政治的影響力を増した熟練工は雇用の優先権を獲得し、徒弟訓練を経ずに OJT で熟練工になった upgrader に対して、残業につく優先権を得ていた⁵⁶⁾。ただ、徒弟制度の再現で熟練工への入職規制ができたわけではない。すべての熟練工の調達を徒弟規制の枠内に入れることは自動車産業では不可能であり、60年代でも熟練工が不足した場合は OJT による「間に合わせの熟練クラフツマン」が育成されている⁵⁷⁾。しかし入職規制にまではいたらなくても徒弟制の復活で、upgrading による熟練技能工の育成は大幅に制約を受けたことは間違いない。他方自動車工業に比べて、修理・保全工が多く、かつ熟練工が組合内で大きな影響力を保持していた鉄鋼業でも同じような形で徒弟制は復活していた。

鉄鋼業を中心にアメリカでは同一労働同一賃金の実現に向けた精力的な努力が、戦中から続き、職務記述と職務評価によって賃金の不平等を是正するための最初の労働基本協約が1945年3月にUSスチールと全米鉄鋼労働組合の間で成立していた。その後のUSスチールの労使交渉では引き続いて不平等是正に向けた140の基準職務（キージョブ）の分類作業が行われ、46年には3つの職種で12の有資格多能ジャーニーマンの仕事を遂行する「クラフト職務」が認定された。保全部門の熟練職務が生産部門に比べて相対的に職務評価が低い、という全米鉄鋼労組の判断がそこにはあった。12の有資格クラフト職の認定にちなんで、その職務につくための条件が明らかにされた。つまりこのクラフト職務につくには多能的熟練が必要であり、労働者は下位に分類された2、3の職務を6ヶ月間現場経験した後、有資格かどうかをそのつど査定されて昇進していく階梯があり、通常はそれを上ってクラフト職務にたどり着くことになった。TWI方式がまだ残っていたのだろう。ただ、新たに3つの職種で徒弟訓練を終わった者は6ヶ月の現場経験を経て、職務階梯を上ることなくただちにこのクラフト職務の下位につくことになったのである。不平等是正交渉の過程で保全の熟練工の圧力が効いて被徒弟訓練者には有利な昇進ルートが引かれたのである。鉄鋼業でもこのように徒弟制は復活しているが、当然入職規制までにはいたっていない。というのはすでに述べたように12のクラフト職務にいたる徒弟訓練を受けない者の昇進階梯があるし、鉄鋼業にはこの12職務以外に「指定保全職務」として修理、オイル注入、取り付け、調整、検

54) Op. cit., p.72

55) J. Stieber, *The Steel Industry Wage Structure*, p.247-8,369

56) 熊沢 誠『寡占体制と労働組合』182ページ

57) P.B. ドーリンジャー、M.J. ビオレ、『内部労働市場とマンパワー分析』69、124ページ、原書、*Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, p.60

査などの作業限定職務がありその職務を担当するのに徒弟訓練は必要とされなかった。それゆえこれらの職務記述は、ジャーニーマンのように行うべき広い「義務の範囲」を示すものではなく、通常の作業實際を記したものであった。またこれら保全職務の賃金は、クラフト職務のように「中間賃率」「スタート賃率」を下位職務にかかえる範囲給的な「標準賃率」ではなく、「単一標準時間レート」で支払われたのである⁵⁸⁾。こうしてクラフト職務の認定と徒弟訓練によるクラフトマンの育成は、この分野での TWI プログラムの適用を不要にしたのである。

以上のように、徒弟訓練の再開は upgrading による熟練技能工の育成を後退させた。そしてさらに TWI プログラムの普及にとって逆風となったのは、主要な産業で伝統的な人材育成法が先任権の拡張にもなって普及していたことである。スリクターたちの調査では、アメリカ鉄鋼業の主要な人材育成法は upgrading ではなく、古くから鉄道や製紙あるいは印刷業で見られたクリューによる団体作業の中で慣習化した「代行者養成 understudy-progression」法であった、とされている。この方法では、団体作業の中で連携プレーを行う職務階梯が存在することによって代行者が育成され、急な場合でも団体作業に慣れた熟練工が供給できるという利点があった。長距離機関車の運転士になるには、運転士の監督下で火夫として働きながら仕事を覚える必要があった。一体化した作業が行われるということと、公共性の高い産業という理由で、鉄道業には早くから火夫から機関士に昇進させる慣行ができ、すでに 1920 年代には鉄道労組によってこの機関士の階層的な昇進機構には厳密な先任権が協定されていた⁵⁹⁾。鉄道路線の売却や鉄道会社の合併が繰り返され、解雇やレイオフ、昇進や乗務に差別が絶えなかったことが、鉄道労組に厳密な先任権を優先協定事項にさせた、という⁶⁰⁾。アメリカの長距離鉄道労組はこの先任権を強固に維持する一方で、他の労働組合の多くが追求した組合員のみでの雇用を約束させるクローズトショップには反対するという特異な方針を持っていた。クローズトショップを禁じた 1934 年鉄道法を成立させるのに鉄道労組はおおきな影響を行使した、という。この鉄道法のおかげでユニオンショップを求めた鉄道職員の組合は、1951 年に鉄道法が改正されるまで、鉄道会社とのユニオンショップ協定は結ばなかった⁶¹⁾。アメリカの長距離鉄道の労使関係は、機関車のディーゼル化で職務がなくなったにもかかわらず、列車クリューのメンバーとして火夫の過剰雇用が維持されるほど制限的労働慣行が長く強く残った特異な労使関係であるが、いち早く先任権制度をクリュー内昇進

58) J. Stieber, op. cit., pp.53-55

59) S.H.Slichter et al., op. cit., p.74 小池和男『職場の労働組合と参加』130-136 ページ。

60) Marilyn Miller, Seniority and Job Security, in University of Illinois Bulletin, <https://ia600302.us.archive.org/BookReader/BookReaderIAMges.php?=/25/items/s...>, p.3

61) S.H.Slichter, op. cit., pp.32-33

に適応したことで目立った存在であった⁶²⁾。そしてこの先任権と両立性のある「代行者養成」が、スリクターたちの調査では鉄鋼業や印刷業で行われており、upgrading に代わるものとして組合の大きな関心をひきつけていた、ということである⁶³⁾。スティーバの描くアメリカ鉄鋼業のケースでは製鋼・圧延工場のクリューの場合、団体作業としての特徴がより大規模に現れている。鉄鋼作業は「高度に相互依存性の高い連続工程で特徴づけられ、大装置の各部分で働くクリューによって担われている」。「装置の一部の誤った作業は前後工程に重大な影響を及ぼすので、工程から次の工程へのスムーズな作業の流れがもっとも重要になる」⁶⁴⁾というような特徴があった。流れ作業による大量生産でもベルトコンベア上でタクトタイムの標準作業をする自動車や電機産業とは異なる。ここでは個人の技能的な熟練はそれほど必要なく、それよりも一体化した団体作業の習熟がより重要な作業内容となる。団体作業であるから、上位職務はもちろんのこと下位職務でも要員確保は不可欠であり、そのため鉄鋼業では「代行者養成法」による補充要員の育成が伝統的に行われていた、ということである。しかしこのような人材育成法の違いは、戦中からほぼ全産業に普及した職務評価法とそれに基づく職務序列の形成によって見えなくなり、さらにレイオフやリコール、他の人事異動の充足には先任権が効くようになって一層区別がつかなくなった。TWIの「仕事の教え方」を反映して企業内に作られる訓練序列は純粋に職務の中の技能と関連知識だけを反映したものであるのに対し、すでにみたように、WMCの徴兵政策からも、職務分類を明瞭にするためにポイント制の職務評価法が採用されることが多くなり、その職務評価を反映した職務等級序列は、技能や能力に加えて、労働条件や危険度、各種責任や心理負荷などを評価価値に含むものになった。スキルよりも他の評価要素（たとえば責任）の方が価値の高いものとされることもあった。アメリカ鉄鋼業の職務評価はそのいい例である。TWIの推奨する訓練序列を職務序列にするには、さらに不都合なことがあった。それは速成訓練法を可能にしたTWIの職務序列では、先任権の適応範囲はせいぜい課内、広くても部内に留まらなければその存在価値を失う、ということである。配転はもちろんのこと、昇進でも降格でも、訓練序列を外れたら、全く別の訓練序列に入ることになり、新たな訓練費が発生するばかりでなく、他の内部昇進序列を崩すことになるからである。そして、戦後アメリカの先任権は、昇進や交代シフト、残業などに対象を拡大したばかりか、主要産業大企業ではその適用範囲を工場単位にまで広げることが多くなったから、先任権の拡張はTWIの存立基盤を失わせたのである。ひきつづいて、まず職務評価に基づく職務等級序列の普及から見ていこう。

62) Op. cit., pp.318, 323-329 に詳しい記述がある。

63) Op. cit., p.72

64) J. Stieber, op. cit., p.37