HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域開発と産業教育 III, 地域開発と労働者教育 : 苫小牧地域工業化にともなう産業教育の展開過程に関する実証的研究
Author(s)	石原, 孝一; 道又, 健治郎
Citation	北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書, 8, 1-168
Issue Date	1967-10-01
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/87998
Type	bulletin (article)
File Information	vol_8.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道大学教育学部　産業教育計画研究施設
研究報告書　8

地域開発と産業教育

III

地域開発と労働者教育

――苫小牧地域工業化にともなう
産業教育の展開過程に関する実証的研究――

1967・10

北海道大学教育学部産業教育計画研究施設

地域開発と産業教育 III

地域開発と労働者教育

―― 苫小牧地域工業化にともなう
産業教育の展開過程に関する実証的研究 ――

石 原 孝 一
道 又 健治郎

序　　文

今日、地域開発の研究はきわめて重要な課題である。わが国の経済の高度成長は、その経済規模の拡大をとげながらも、多くの問題をのこした。とりわけ、地域の経済的社会的文化的格差の拡大は、高度経済成長がもたらした問題であつた。これら地域発展の不均衡問題については、種々の角度から検討がくわえられようとしている。

われわれがとり組もうとしているのは、このうち、とくに地域開発における教育の役割を明かにしようとする点にある。地域開発は、たんに社会資本投下による産業基盤整備や新興企業の立地、鉄鋼石油コンビナートの誘致にあるだけではない。かかる資本や組織を運営し、あるいは生産労働に従事する経営者、労働者の人的能力の質的、量的確保が不可欠の条件である。かかる地域開発にともなう人間能力の養成問題を明かにしようとするのがわれわれの研究の関心であつたのである。

ここに報告する研究は、われわれがかねがね究明しようとしていたここ数年来の課題研究である。地域開発の進展にともなう産業教育のあり方を解明することは、今日もつとも重要な課題であり、とくに、北海道の地域課題としてもきわめて緊要な課題であるとおもわれる。しかし、問題の設定の意議の重要さにもかかわらず、この研究の難しさは、予想以上のものがあつた。なぜならば、地域研究は、今日のわが国学界の現状では、いまだその緒についたばかりであり、とくに地域開発研究は、資本効率ないし、地域産業連関の分析に力が注がれていて、地域における労働や教育の研究段階にまでおよぶことがすくなかつたからである。また地域研究をすすめていくには、その研究が綜合的多角的であればあるほど、より多くの研究スタツフとより多額の研究予算をひつようとするのである。しかし、ここの研究施設の現状ではそれを十分に期待することはむずかしい。そこで、われわれは、現在の人員で、なしうる可能の限界で、若干の危険をよみこみながら研究の礎ともなればと思つて、敢えてこの研究にとりくんだのである。われわれは、すでにこの研究の第１部および第２部で地域の性格、地域産業構造の分析と、地域労働市場の解明を行なつてきたが、この第３部では以上の研究を土台として企業内教育、職業訓練などをはじめとした労働者教育の実態について解明を行なつている。しかし、問題の広汎性からして、地域産業教育の教材研究、これに基づく産業教育計画の樹立の検討等については今後にゆづらなければならなかつた。

こうした研究課題を残しながらも、昭和３８年下期からはじまつたこの調査研究は一応終了することになるが、本研究施設の地域産業教育研究はさらに他の形で続けてゆく所存であるので、大方のご援助とご批判を賜われば幸いである。

１９６７年１０月

北海道大学教育学部
産業教育計画研究施設長
石　原　孝　一

地域開発と産業教育 III

地域開発と労働者教育

—苫小牧地域工業化にともなう
産業教育の展開過程に関する実証的研究—

目　　次

序　章　地域開発と教育の課題 …… 1

第3部　地域開発と労働者教育 …… 7

序　論　研究の意図と方法 …… 9

Ⅰ　研究の意図 …… 9

Ⅱ　研究の対象と方法 …… 11

第1章　既存大企業の合理化、近代化と企業内教育—O製紙苫小牧工場を中心として— …… 14

Ⅰ　O製紙苫小牧工場の沿革 …… 14

Ⅱ　工場近代化と企業内雇用構造の変容 …… 18

1.　生産工程と技術革新の展開 …… 18

(1)　生産工程の概要 …… 18

(2)　技術革新と労働内容の変化 …… 21

2.　労資関係の変化と工場近代化 …… 25

(1)　連続操業をめぐる労資間の抗争 …… 25

(2)　労資協力体制の整備と工場近代化 …… 30

3.　企業内雇用構造の変容と配置転換および下請化 …… 36

(1)　経営組織と労務管理 …… 36

(2)　労働力構成の特質と企業内雇用構造の変容 …… 40

(3)　配置転換と業務下請化の進展 …… 47

Ⅲ　工場近代化と企業内教育の再編成 …… 57

1.　O製紙工場の企業内教育の沿革 …… 57

(1)　終戦時までの教育訓練制度の概要 …… 57

(2)　戦後における企業内教育の動き …… 63

2.　企業内教育の組織化と再編成 …… 65

(1)　工場教育基本要綱の制定 …… 65

(2)　技術革新と技能教育の発足 …… 66

3.　工場近代化と全従業員層に対する企業内教育の実施 …… 68

(1)　工場近代化と企業内教育の全面的展開 …… 68

(2)　各種従業員教育の実態 …… 70

4.　教育訓練実施をめぐる問題点 …… 82

Ⅳ　Ｏ製紙関連企業の教育訓練 …… 85
1.　工作部門の縮小とＯ工営KKの技能訓練 …… 85
(1)　Ｏ工営KKの設立事情と業務内容 …… 85
(2)　技能訓練所の運営と訓練内容 …… 87
2.　関連企業の教育訓練と親企業の教育援助 …… 93
(1)　Ｏ林産KKの業務内容と教育訓練 …… 93
(2)　Ｏ製紙の関連企業教育援助 …… 95
第２章　新規立地工業の生成、発展と企業内教育 …… 97
Ⅰ　Ｉ繊維板工場の雇用構造と教育訓練 …… 97
1.　工場の沿革と企業内における地位 …… 97
2.　生産工程と企業内雇用構造 …… 99
(1)　生産工程と労働力の編成形態 …… 99
(2)　同社労務管理の特質 …… 101
3.　教育訓練の現状と問題点 …… 104
Ⅱ　Ｎヒューム管工場の雇用構造と教育訓練 …… 107
1.　工場の設立事情と業務内容 …… 107
2.　生産工程と企業内雇用構造 …… 108
(1)　生産工程と労働内容 …… 108
(2)　工場労働力の編成形態と労務管理 …… 109
3.　従業員教育と技能指導の状況 …… 112
Ⅲ　Ｄ化学工場の雇用構造と教育訓練 …… 114
1.　工場の設立事情と業務内容 …… 114
2.　生産工程と企業内雇用構造 …… 115
3.　企業内教育の現状と従業員の教育要求 …… 117
第３章　中小零細業種の労働力不足と共同職業訓練 …… 120
Ⅰ　訓練実施業種の業務内容と事業内共同職訓の実施事情 …… 120
1.　板金業の事例 …… 120
(1)　業務の概要とその変化 …… 120
(2)　労働内容の特質と共同訓練の実施事情 …… 121
2.　塗装業の事例 …… 123
(1)　業務の概要 …… 123
(2)　労働事情と訓練所の設立事情 …… 124
3.　左官業の事例 …… 125
(1)　業務の概要と最近の変化 …… 125
(2)　作業形態の特徴と共同職訓の実施理由 …… 126
4.　電気工事業の事例 …… 128
(1)　業界の概況 …… 128

(2) 労働事情と共同職業訓練実施の背景 …… 129
5. 建具家具業の事例 …… 130
(1) 業界の現状と作業内容 …… 130
(2) 技能指導の内容と共同職業訓練の実施理由 …… 132
Ⅱ 共同職業訓練の内容と実施上の問題点 …… 134
1. 事業内共同訓練センターの沿革と訓練内容 …… 134
(1) 事業内共同訓練センターの沿革 …… 134
(2) 訓練内容と運営状況 …… 136
2. 訓練実施上の問題点 …… 141
第4章 地域開発の進展と教育訓練の多様化 …… 145
Ⅰ 業界を主体とした教育訓練の実施状況 …… 145
1. 自動車整備業の事例 …… 145
(1) 苫小牧市における自動車整備業の概況 …… 145
(2) 業界主催の教育訓練の実態 …… 147
2. 港湾運送業の事例 …… 149
Ⅱ 地域開発にともなう転職訓練の実態 …… 151
1. 道立職業訓練所の訓練内容と訓練終了生の就労状況 …… 151
(1) 道立苫小牧職業訓練所の発足と訓練生の応募状況 …… 151
(2) 職業訓練の実態と問題点 …… 154
(3) 訓練修了生の就労状況 …… 157
2. 産業開発青年隊の教育訓練機能 …… 160
3. 市立苫小牧自動車学校の教育訓練機能と炭鉱離職者の就労実態 …… 161
第5章 地域開発と労働者教育 …… 164

執筆者

序章	石原孝一
第3部 序論 第1章 第2章 第3章 第4章 第5章	道又健治郎

序章　地域開発と教育の課題

ここに発表する研究報告は地域開発における教育の役割を把握するにある。

すなわち、地域社会における教育計画のあり方を検討してみようとするのが、われわれの共同研究のねらいとするところである。

この種の研究が問題にされるという所以は、われわれの現段階においては、つぎのような問題意識にたつたところである。すなわち、第一においては、この数年間において、わが国の経済は高度の成長をとげたのであるけれども、この間において、いろいろな社会問題を生じている。

特に地域内の各種の格差が拡大してきており、しかも、こうした地域内の格差が、社会全体の安定、均衡をくずしつつあるという事実である。

そして経済の成長自体も、こういう格差をはらむことによつて、その停滞化現象を生じはじめているということができる。

この地域間の格差はいろいろな面において生じている。

その一つは、地域住民の生活水準、所得水準にみられる地域間の格差である。

その一つは文化・教育にみられる地域格差である。

しかも、このような地域間格差は、じつはその地域の産業構造や人口の就業構造の不均衡に根ざしている。

この数年らいの日本の経済は、一方において、京浜、京葉、京阪神、中京、北九州というような太平洋臨海工業地帯の発展をうながし、この地域に所在する産業は急速な発展をしめし、一人あたり生産高は増大し、所得水準ものびたにも拘らず、他方これら大都市からの遠かくの農山村、たとえば、山陰とか、四国とか南九州とか、北陸、東北、特に北奥羽、あるいは北海道という地域の産業の成長は、停滞傾向をしめして、一人あたり生産性の伸びは悪く、この間において、地域間の所得の格差がますます拡大しつつあるという実情である。

しかも、所得や生産の地域差が拡大しているばかりではなく、文化や教育の面においても地域格差が生じている。

たとえば、全国学力テストによれば、都市と農村、住宅地と農山村、漁村地帯の児童の学力の差には大きな格差があることが指摘されている。

これは、学校教育ばかりではなく、職場の技術、技能、熟練という面においても、地域差が拡大しつつあるのではないかと思われる。

新規学卒労働力、既存の就業労働力は太平洋ベルト工業地帯をめざして、大きな地域間移動を生じつつあり、この種の技術・技能労働力は特定の地域に偏在するという傾向がますます増大しているように思われる。

こうした、生産労働力の地域配分の偏在ということは同時に所得の地域間格差と相対応する関係にあつて、高所得、高賃金の熟練労働者は高度産業地域に偏在し、この地域にむかつて移動するという現象

がすすんできているのである。

以上のような地域格差を縮小し是正するための対策として登場したのが地域開発計画である。

これまでの地域開発というものを考えてみると、それは概ね産業基盤の整備、あるいは工業立地を主体とする産業投資が開発の構想の中心となつて展開されてきている。

しかし、地域開発は、地域住民の生活水準の増進、福祉の増進ということが究極の目的として、このための産業の開発でなければならない。したがつて、このような地域開発構想において、これまで誤つた考え方が、根づよく存在しているように思われる。

ここで、地域開発の正しいあり方を検討することが今日の段階において重要な課題になつてきたのである。たとえば、最近、新産業都市への問題が大きくクローズ・アップされ、全国の各都市とくに中規模の都市が新産業都市の指定をうけるべく、誘致運動をおこしてきている。

しかし、このような誘致運動の活発な展開にも拘らず、その地域の開発をいかにすすめるか、地域開発のイメージの設定、こういうことについては、必ずしも真けんな検討がなされていない。

いつたいに、地域開発とはなんであるか、なにを目的としているかということについては、地域住民の側にたつて充分な検討がなされなければならないのではないかと思われる。

こんにち、指定をうけた新産業都市をはじめとして、それ以外の地域にも種々の開発計画が発表され示されているけれども、そこにみられる共通の傾向は、概して工業開発を中心とした産業開発計画が考えられているようである。

この産業開発計画にもとづいた地域開発計画という構想は、確かにその住民の生活の基盤を生活の基礎をたてなおしてその地域の産業構造の体質改善をおこなうという意味においては、それ自体重要な事柄ではある。

しかし、問題はこうした地域の産業開発がなにをねらいとし、なにを目的としているかということである。

地域の工業化（Industrialization）ということは、じつは、それ自体が目的であるのではなくて、じつはある別の目的を発生させるための手段、方法である。

いいかえれば、地域住民の福祉を増進するという目的にかなつての手段・方法であると思うのである。

つまり産業開発を主軸としたIndustrialismはそれ自体が決して目的ではない。

このような考え方にたつときに、われわれは、こんにちの地域開発にみられる産業開発中心主義に大きな疑問を感ずるのである。

こんにちみられる産業中心主義の考え方は、いろいろな内容をもつて展開されてきたのである。

かつては、たとえば、地下資源、水資源開発のような自然資源開発（Natural Resources—Development）を中心とした開発主義がすすめられてきた。

しかし、その後、このような自然資源開発主義から、さらにかわつて工業開発あるいは、工業開発をすすめるための工業基盤の整備と、すなわち、工業用地、用水の問題や、道路、港湾、鉄道などの工業製品の輸送の問題ということが産業開発の中心として考えられ、あるいは、こうした用地、用水、産業交通の整備に基づいたところの工場の建設、工業立地として考えられてきたのである。

しかし、かりに、このような立場にたつたとしても、資源の開発や、工業の立地はただこれらの目的を達成するために物的資本を投下し、設備をととのえることだけによつて開発をすすめられるものでは

ないのである。

かりに、この開発をすすめるにあたつては単なる物的資本の条件をそなえることだけではなくて、人的資本（Human Capital）の整備をすることが大きな前提となることは忘れてはならならない。

すなわち、産業開発をすすめるにあたつて、産業活動を営む事業組織および人間の問題がある。

いいかえれば、それは開発を推進するにたる有力な経営組織を確立することである。

もう一つはかゝる経営組織体内における経営者、企業リーダーの問題と、もう一つにはそのもとで働く労働者の能力の問題がある。

これまでの地域開発の考え方のなかには、物的資本を中心にした産業開発中心の偏見がなかつたわけではないのである。

このような、考え方にたつときややもすれば、地域の開発に必要とする労働力は充分にあり、地域人口の過剰性を理由にして、労働力の調査は充分であるという偏見による傾向がある。

しかし、地域開発を必要とするような人口問題は人口それ自体過剰であつても、必らずしも開発を推進するにあたつての有効な労働力、たとえば、技術者や、熟練労働者は、けつして余剰、過剰であるわけではなく、むしろ大いに不足しているというのが共通の問題点である。

ヌルクセが、すでに指摘しているように後進地域の特色は人口の過剰と資本の不足と有効労働力の不足という相矛盾する現象の累積とこれらの経済的な悪じゆん環の中に、後進地域の問題が累積されているということである。地域開発が既に述べたように、地域住民の福祉であるということを、かんがみるときに地域開発は、ただ道路や、港湾や工業用地を建設するということではなくて、地域の社会開発、すなわち、たとえば住民の住宅や、衛生環境や、施設の整備や、あるいは、厚生施設を整備する、というような社会資本の投下という面にもつと施策をおしすすめていくことが必要に思われるのである。

地域経済問題調査会は、すでにその示した答申の中でこのように述べている。

「こんにちの地域開発の理念は、非貨弊的福祉を含む地域住民の福祉を向上させることでなければならない」という地域開発の基本構想をのべている。つまり、たとえば、新工業立地にともなう産業災害、公害等を予防し、あるいは、人口の集中化にともなう住宅、宅地の問題、交通問題、環境衛生問題等山積する諸問題を積極的に社会開発していくということが地域開発の中心課題となることが指摘されているのである。

しかし、地域開発の中でこのような地域住民の福祉を考える社会開発が主要であるといつても、その前提としては、やはり生産的基盤、これを実現する生産的基盤や産業構造のあり方を検討することとこれにともなう雇用計画、教育の計画が社会開発計画の前提としてすゝめられていなければならない。高い所得水準とゆたかな住民の福祉というものは、このような経済的な基盤が整備されることを前提として、はじめて実現が可能になるのである。

すでに指摘された地域開発におけるこのかたよつたIndustrialismは、しかしそれ自体は否定されるべきものではない。

Industrialismの誤びゆう性が指摘される所以は、既述のように社会開発をわすれたところにある。

しかし、社会開発をめざすIndustrialismは否定されるどころか、むしろ、重要な問題として

考えられなければならない。

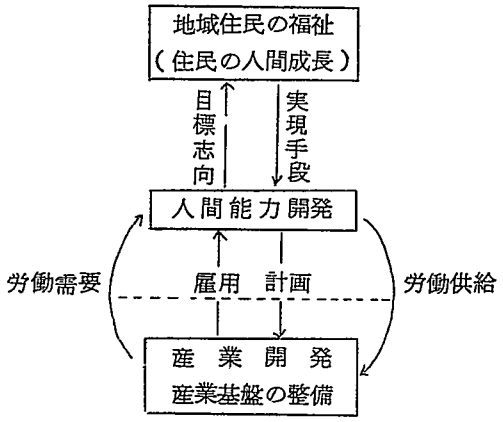
いつたいに、地域開発をすゝめるにあたつては産業投資計画はもとより、これと併行して雇用計画と、教育計画がすゝめられることが必要である。

いいかえれば地域開発計画は単なる投資計画ではなくて、あるいは単なる労働力の量的および、質的面もあわせて考えていかねばならない。それが地域開発をおしすすめるにあたつての雇用計画および教育計画の重要な所以である。

このように考えるときに、地域開発をすすめるにあたつての教育計画はつぎのような性格をもつものであると考えられる。

その一つは、教育計画が、雇用計画や産業計画と有機的な関連をもつてすすめられ、こうした諸計画の総合的なPlanningにいたつてはじめて地域計画が成立するということである。いいかえれば、地域計画はつぎのような一かんした諸計画のなかに、位置づけられるべきであろう。

すなわち、先ず地域の産業構造の質的発展、質的改善をめざすような地域産業計画が考えられ、つぎに、これに対応する人口、労働力の産業間配分計画、いいかえれば、Manpower 計画・雇用計画が考えられ、そしてこのような産業が要求するManpower、人的能力の養成としての地域教育計画が立案される。



その二つは地域教育計画は地域産業に従事する生産的労働力を達成する産業教育計画を中核とする一連の総合的な教育計画をたてることである。

すでに地域産業をすすめるにあたつて産業投資がなされるわけであるが、その産業活動をすすめるにあたつて、これに従事し、活動する人間能力の育成計画が必要であることはいうまでもない。

この前提が確立されないかぎり地域産業開発は実現しないのである。

したがつて、地域の社会開発の前提条件である産業活動の推進にあたつても、この種の人的能力開発計画が重要な課題になり、これを中核とする教育計画がすすめられなければならないのである。

たとえば、この地域の工業化をおしすすめるという場合には先ず工業に熟練労働力を育成することが必要である。

あるいは農業の開発をすすめ、農業の構造改善をすすめるにあたつては、これにふさわしい農民の養成が必要になるわけである。

こうした産業教育計画を主軸としながら、しかも、この地域住民として、市民としての社会的人間の育成というものも、あわせておし進めなければならない。

したがつて、地域教育計画は産業教育計画と社会教育計画と統合する形においてすすめられることが必要である。

第三には、地域の開発計画にともなう地域教育計画は教育の初段階、教育活動の初レベルにおいて、

個別的にそれぞれ計画がたてられる、また、これらの個別教育計画をあわせた総合的な、有機的な教育計画をたてることが必要である。

地域教育計画は単に、学校教育計画だけにとどまらない。むしろ、地域教育計画を総合的におしすすめる立場にたつかぎりにおいては、教育活動の組織化が充分にすすめられていないような分野、すなわち、教育の未組織的な分野において、とくに教育計画の立案がなされなければならないし、その必要性が大きい。

たとえば、地域社会において教育の機会を受けることの少ない青少年・婦人層、あるいは老令労働者、身体障害者、失業者、不完全就業者というような、社会教育や、産業教育ないし、技能の再教育を必要とするような層にたいしての教育が必要である。

また、職場教育、とくに後進地域においては、中小企業の職場教育の組織化、計画化ということが必要である。

いいかえれば、地域教育計画というのは、学校教育と、前述のような職場教育・社会教育を有機的に総合した教育計画として考えられることが必要なのである。

以上みたような地域教育計画の必要性を強調する立場にたつかぎりにおいて、われわれは、地域教育計画を立案するにあたつて、つぎのような諸条件を検討することが必要だと思う。

その第一は、地域の産業構造のあり方を検討して、これからの今後のあたらしい産業構造の方向を探究して、これにもとづいたときに、そこに養成される人的能力、人的資源の問題はなんであるか、新しい産業構造より生ずる産業ニードに対応する人間能力教育計画はいかなるものであるかということを考える。いいかえれば、産業ニードと教育ニードとをむすびつけて、その実態を把握することを前提としたPlanning が必要ではないかと思う。

その第二は地域の内外、すなわち、当内地域と他地域との間の人口の移動、労働力移動や、当内地域における人口、労働力の移動の実態の把握をして、これにもとづいた適正な労働人口配分計画を考え、産業の近代化、工業化をすすめることを円滑にするような雇用計画が検討されることが課題となる。

これまでの地域産業立地と、これに基づく雇用効果を検討してみると、必らずしも、その間において有効的な配分がなされていたとは思われないような企業誘致が各地でおこなわれている。

たとえば道内においても、農村地帯に紙パの大企業が進出してきても、とくに吸収される雇用労働力は道外から求められて、地元労働力は吸収されず、地元労働力はむしろ他地域に雇用機会を求めて流出するという現象がでてきている。いいかえれば、地域間の雇用配分において大きな労働需給のアンバランスと、移動上のロスが生じている。労働力のアロケーションが円滑に且つ適正におこなわれていないという現象がみられるのである。

たとえば、このような対策として、われわれが模範とするのは、かのイギリスの地域開発計画である。

イギリスにおいては、産業開発法は失業多発地帯の産業立地の促進を規制するだけではなくて、当がい地域の住民の雇用機会を増進することを念頭において、これにもとづいて、労働人口の地域配分に大きな考慮をはらつている。

第三の地域の教育計画の課題は、学校教育および、職場教育における組織化、計画化の問題である。

現在におけるわが国の職場教育における実情をみると必らずしも職場教育が産業の全分野にわたつて円滑にかつ適正におこなわれているとは断言できないであろう。

職場教育の近代化が比較的よくおし進められているところは、大企業で、とくに高度成長産業の企業に多くみられるところであるが、他面、中小企業、停滞産業、あるいは、後進地域に所在するところの産業の職場教育の近代化、計画化ということには必らずしも充分ではない。

また、職場教育の重点は、かりに近代的大企業でおこなわれていても、これまでの職場教育の傾向からみるとき、その重点は、職場の第1線監督者層すなわち、フオアマン層の教育におかれており、また、あるいは、その上にたつ経営管理者層すなわち、トツプ・マネージメントの層や、ミドル・マネージメントの層の教育に重点がおかれていて、一般従業員の教育については、軽視されていた傾向がある。

たとえば一般従業員の教育は、入社時のオリエンテーション・トレーニングにとどまるか、一部の熟練労働力の技能養成にとどまるかであるにすぎない。

しかも、また職場教育は、その企業体のそれぞれの従業員の各層を網羅した総合的な教育体系が確立される必要性があるにも拘らずこの種のインテグレートする教育体系の確立は、一部の大企業にとどまつていて、これが多くの一般企業にまで普及していく段階ではない。

また、地域内の職場教育と学校教育との連関は充分に検討されることが必要であるにもかかわらず、この面は充分に教育プランとしても考慮がはらわれていないのが現状である。

ところが職場における労働者の教育・人間形成は、実は学校教育や家庭教育からひきつづく一連の人間形成過程の一環として行なわれるのが本来の教育のあり方であると思われる。

それにも拘らず、この面が軽視されて、それぞれの教育の分野で別々に寸断されているところが問題である。

こうした、たて割りの教育をつらぬいた横のつながりのある計画、教育活動を地域を単位として、基盤として考え計画化することが重要な課題である。

つぎに、教育計画の課題として、学校教育の分野においても種々の問題が存在している。特に、地域の産業開発、社会開発と関連して必要なのは、中等教育、とくに後期中等教育の充実という問題がある。

後期中等教育の拡充は、すでに20世紀前半の教育の最大の課題として考えられている。欧米各国においても、後期中等教育の拡充計画がすすめられてきた。

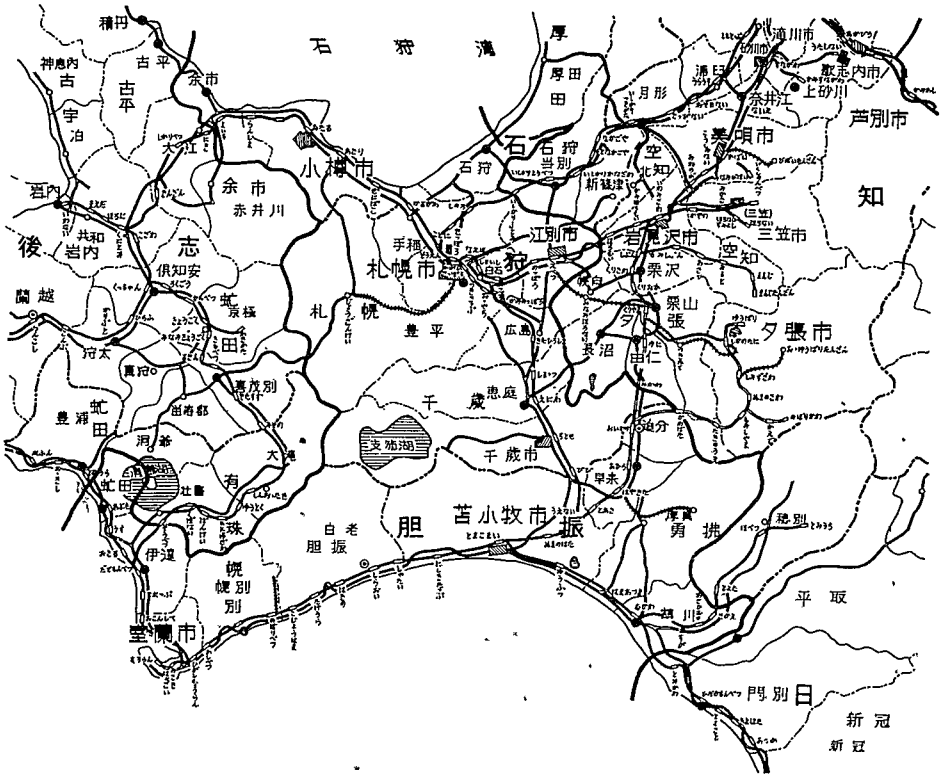
そして、この計画は種々の立法や制度を通じて実現され、青少年の後期中等教育をうける機会は普及するようになつてきた。

しかし、後期中等教育は、その教育機会が広く青少年に与えられるということだけではなくて、もう一つの問題は、その質的な面に問題がある。

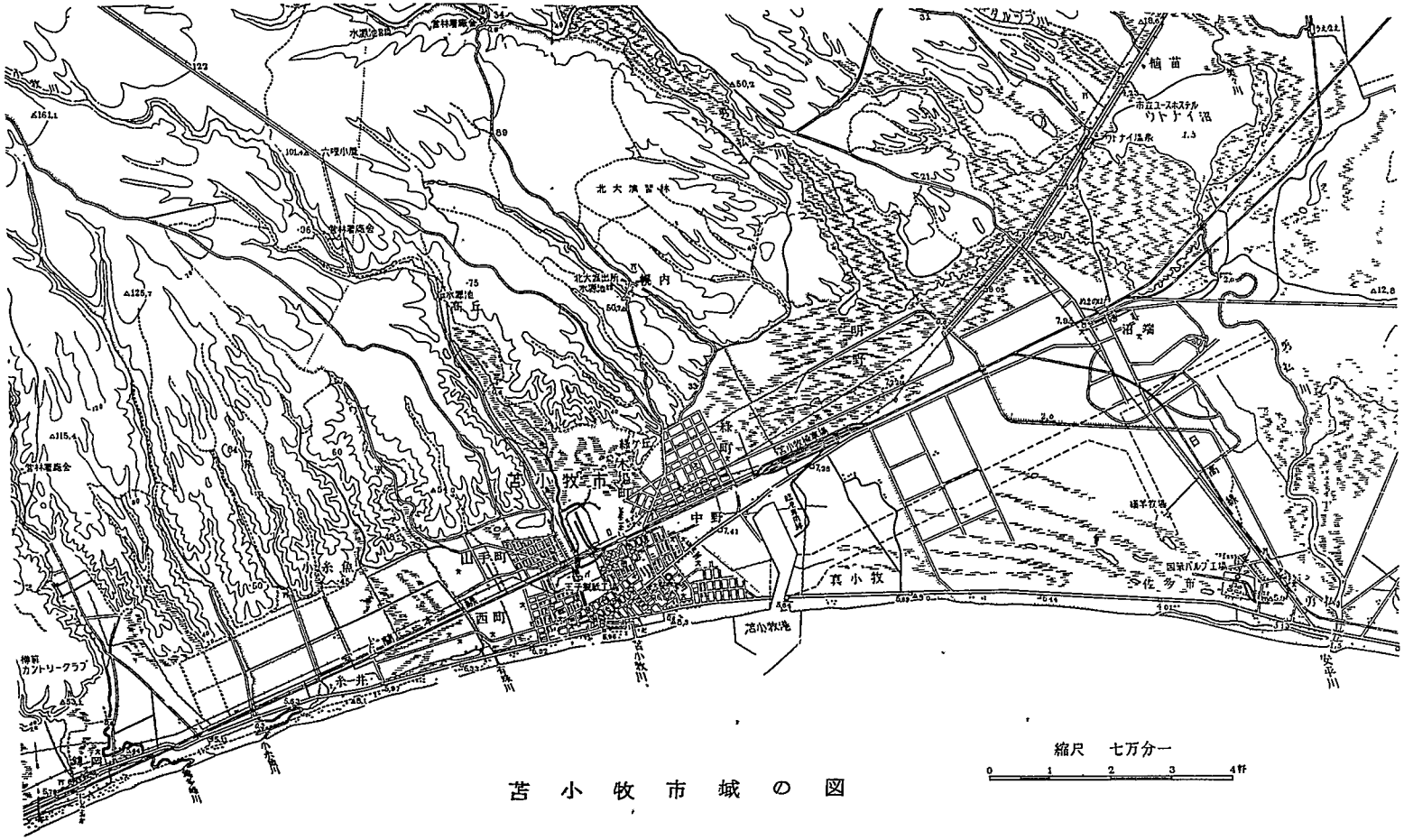
それは教育の内容、教育の水準を高める、とくに、こんにちの科学技術の進歩に対応した教育の質的な充実ということが重要な課題となる。

もう一つは、この地域問題との関連において考えるときに、地域の住民の生活や地域の産業と密接な関連をもつ教育のあり方を検討して、そこに必要とされる教育の計画化が考えられなければならないし、これが大きな課題となるであろう。（この序章は、すでに第1部の冒頭にかかげておいたが、第3部と関係が深いので、ここに再び収録した）

第３部　地域開発と労働者教育



道央新産業都市


植苗
市立ユースホステル
リトナイ沼
リトナイ温泉
北大演習林
北大苗出所
水源池
六哩小屋
苫小牧市役所
苫小牧市
苫小牧駅
緑町
中野
明野
沼端
真小牧
王子製紙工場
国策パルプ工場
佐野市
苫小牧港
西町
山手町
小糸魚
糸井
柳新
カントリークラブ
苫小牧川
苫小牧港
縮尺　七万分一
0 1 2 3 4粁

苫小牧市域の図

序論　研究の意図と方法

I　研　究　の　意　図

この研究報告は、すでに刊行された第１部「地域開発と地域社会変動構造」、第２部「労働移動と職業意識」の２報告に続いて、北海道の拠点工業開発都市である苫小牧市を対象とした実態調査報告ー「地域開発と産業教育」ーの続編をなすものである。この第３部では、第１部と第２部で詳細に分析された調査対象地の産業構造および労働市場構造の変貌という事実をふまえながら、地域開発にともなう労働力需要の量的拡大と質的変化に対応して、調査対象地において技能労働力の養成訓練がいかなる形でおし進められているかを考察することに主要な狙いがおかれている。

今日ほど、わが国で教育訓練の問題が社会の注目を進めている時代はない、といわれる。いうまでもなく、この背景には、昭和３０年代の技術革新を背景とした経済構造の変動と労働力需給バランスの変化という顕著な事実が介在する。このようなドラスチックな客観情勢の変化に関連して、教育訓練の果すべき機能と役割が問題とされ、各方面で激しい論議が斗わされているのである。これらの論争の直接的な契機となつたのは、周知のように政府の積極的努力で具体化した人的能力政策 manpower Policyの策定と展開であつた。

すなわち、manpower Policy は３５年１１月の「国民所得倍増計画に関する経済審議会の答申」において問題提起がなされ、その後、長期間の検討を経て３８年１月の「人的能力政策に関する経済審議会の答申」においてその大綱が明らかにされた。そして、４０年１２月に出された雇用審議会の答申「産業および労働面における構造的変化等に伴う雇用に関する政策について」によつて雇用政策の側面からの肉付けがなされ、さらに４１年１０月の中央教育審議会の答申「後期中等教育の拡充、整備について」によつて教育政策の側面から補強されることになつた。(1) これらの答申にもとづいて策定されたマンパワー政策は所謂、新産業体制に対処した教育訓練に関する基本方策として確認され、ここ数年来、政府と産業界の密接な協力体制の下で漸次、実施に移されつつある。後期中等教育の多様化、ハイタレント・マンパワーの養成を目指す能力主義の徹底、技能労働者の養成確保などの諸政策はその現れの一部をなすものにほかならない。

ところで、これらの答申以来、その内容に関してはかなり激しい批判が提起されている。問題をこの研究の主要テーマである技能労働力の養成訓練に限つてみても、職業訓練を後期中等教育の一環として制度的に承認すべきか、否かという位置づけに関して、大きな意見の喰い違いがみられる。すなわち、産業界の要請に応えて学校教育と職業訓練、とくに企業内訓練との連携をおし進めようとする答申の基本姿勢に対して、職業訓練の必要性を認めつつも、これを後期中等教育の一環とすることは公教育の空洞化をまねくとする全面的な反対論、あるいは技術革新による労働内容の変化についての一定の評価から企業内教育訓練の公共化、民主化を当面の課題とする連携教育改革論などが提出されている。

しかし、実態調査を主眼とするこの論文の性格上、以上のような相対立する諸見解についての一般的、原則的評価をここで加えるのは適当ではない。この調査研究でわれわれが意図したのは、地域開発にと

もなう技能労働力の養成訓練の実態と問題点を明らかにすることである。したがつて、ここで重要なのは政策論争ではなく、日本資本主義の現局面において、教育訓練をめぐつていかなる問題が発生し、教育訓練がこれに応えていかなる役割を果しているか、という現実の解明である。ただ、上記の論争に関連して確認しておく必要のあるのは、これらの論点のなかに今日のわが国教育訓練の当面している基本的な問題が含まれていることである。ここでは論点整理の便宜上、マンパワー政策に則してこれを具体的に示すと、現段階における教育訓練の当面する主な問題は3つあると思われる。

その第1は、昭和30年代以降の急激な産業構造の変動と新産業体制の形成に即応した技術者、技能者養成の要求であり、その第2は、スクラップ・アンド・ビルドという産業構造の再編成、合理化にともなう労働力の産業間、地域間流動の円滑化のための転職訓練強化の必要性であり、そして、第3は、技術革新の流れのなかで後期中等教育の完成という課題を解決することである。以上の3点が現在のマンパワー政策に対する賛否いかんにかかわらず、今日の教育訓練をめぐる動きの焦点を示していることだけは、事実として承認されねばならないであろう。別の側面からいうと、今日の教育訓練には、日本資本主義の現段階にとつて至上命令である労働力の有効活用のために、重要な役割を果すことが期待されているのである。

われわれがこの研究で意図したのは、すでに述べたように、全国レベルで提起されている教育訓練問題が新興工業地域における技能労働力の養成訓練のなかでどのような形で現われているのかを明らかにすることである。ここで道央新産都市の中心部に位置する苫小牧市を調査対象とした理由は、このような構造変化の激しい新興工業地域では上記の教育訓練問題がきわめて尖鋭的な形で現われている、と予想したからにほかならない。ところで、教育訓練をめぐる新しい動きを日本資本主義の新局面への移行に対応した全労働力の再編成過程の一環として把えることができるとすれば、分析の対象を技能労働力の養成訓練に限つてみても、その現状把握のためには、たんに新規労働力である青少年労働者の養成訓練のみではなく、中高年令労働者の再訓練、転職訓練などをも含む労働者各層の教育訓練状況についての包括的な解明が必要となる。さらに、これらの教育訓練が多様な形態で行なわれている現状では、われわれの調査領域も狭義の教育訓練、すなわち企業内教育と公共職業訓練のみでなく、業界や各種学校などの実施している教育訓練をも包含する必要がある。

しかしながら、われわれの調査の狙いは、たんに全国レベルで提起されている教育訓練の問題点を特定地域のなかで発見することだけにあるのではない。このような全国的課題が日本資本主義の再編強化にともなつて生じた必然的な産物である以上、地域レベルでその現われを発見することは、ある意味では容易である。ところで、地域レベルで現われる教育訓練問題は全国レベルでの問題状況に規制されるとしても、問題発生の要因自体は当該地域社会のなかで形成されるのである。また、全国レベルでの問題状況もこうして発生した地域レベルでの問題の集積によつて、はじめて一定の意味をもつわけである。だから、全国レベルで問題になつている教育訓練の問題点を追求するといつても、地域研究という視点ををぬきにしては研究の成果が期待できないことになる。この意味で、工業化を基軸とした地域開発の進展のなかで、当該地域における各種の教育訓練が夫々企業や労働者にとつていかなる意味をもつているか、さらに当該地域の産業構造や労働市場構造の変動と再編成に対して、教育訓練はいかなる機能を果しているのか、が明らかにされる必要がある。つまり、一言にしていえば、全国レベルで提起されている教育訓練に関する問題点の追求と地域研究との結合がここでの基本的な狙いである、ということがで

きよう。

Ⅱ　研究の対象と方法

この調査の対象地域である苫小牧市では、地域開発の進展にともなつて、昭和３５年頃を境として産業基盤の整備という開発の初期段階から本格的工業化の段階へ漸次移行する傾向を示している。このような情勢を背景として、苫小牧市内では昭和３７、３８年頃から労働者を対象とした教育訓練の動きが活発となり、個別企業、業界および地方自治体などの手によつて各種の新しい教育訓練が行なわれるようになつている。このような事情のため、ここで分析の対象となつたのは主として昭和３５年以降の時期に限られている。

われわれは、この研究を進めるにあたつて現在、調査対象地域内で行なわれている多様な形態の教育訓練をできうる限り研究の対象に加えるべく努力した。これらの教育訓練はその形態や内容が異つているように、地域社会において果している機能もまた異つていると考えられる。何故ならば、同一地域に所在するといつても、技術の発展段階や労働内容が業種、規模ごとに不均等であり、労働者の資質にも差異がある以上、これに規制されて、教育訓練のあり方も自ら異ならざるを得ないからである。地域開発と教育訓練との関連を問題とするこの研究のばあいは、個々のケースをつみ積ねたかゝる包括的なアプローチこそ問題の解明のために適切であると考えられる。従来までのこの種の研究は、産業レベル、企業レベルのものが多く、しかも特定企業中心の研究が大半を占めていた。しかしながら、このように特定の企業のみに対象を限定したばあいには、地域社会における教育訓練の機能についての十分な研究成果は期待できないことになる。このような欠陥におちいることを避けるため、この調査研究では苫小牧市内では行なわれている５種類の教育訓練を対象とし、その各々について検討を加えることにしている。

まず第１にとり上げたのは、Ｏ製紙苫小牧工場およびその関連企業における教育訓練の実態である。Ｏ製紙苫小牧工場は明治４３年に操業を開始した歴史の古い既存工場であるが、操業以来一貫して市内の諸工場のなかで王座の地位を占めてきた。すでに第１部および第２部で明らかにしたように、最近の苫小牧市産業構造にみられる新しい動きは、工業港の開港と資源立地型新規工業の生成と発展によつて、「紙の町」的単一都市から脱却しつつある点にある。しかし、この事実は、苫小牧市における既存企業の雄であるＯ製紙グループが苫小牧開発の進展に貢献しなかつたことを意味するわけではない。苫小牧市の工業化の進展は新規立地工業ばかりでなく、Ｏ製紙グループの活発な動きによるところが少なくない。たとえば、工業統計調査によつて昭和３１年以降の動きをみても、Ｏ製紙工場を主力とした紙パルプ工業は従業者数の絶対的減少にもかかわらず、製品出荷額の面ではなお、全市工業における増加数の８割近くを占めているのである。Ｏ製紙工場では昭和３５年頃から合理化のテンポが早くなつているが、これにともなつて労働内容の質的変化が生じ、企業内教育の整備強化がはかられつつある。他方では、工場業務の再編成の結果、２つの系列企業が新設され、中卒者を対象とした認定職業訓練なども行なわれるようになつている。われわれは、既存大企業における技術革新と企業内教育の動きを示す事例とし

て、このような0製紙グループの教育訓練の実態を分析する。

第2にとり上げたのは、苫小牧開発の進展につれて昭和30年以降、市内に新規立地した新設諸工場における企業内教育の実態である。苫小牧市内新設工場のうち、実際に考察の対象としたのは比較的規模の大きい繊維板、ヒューム管および合成樹脂の3工場である。これらの新規立地工場のばあいには、同一業種に属する工場が地元に存在しないため、技能労働力の蓄積が乏しいという条件の下で、制約された期間内に労働力編成を余儀なくされたわけである。すでに述べたように、これらの新規立地工場は苫小牧開発の新しい動きを代表するという意味で、きわめて注目すべき存在である。われわれは、これらの工場にみられる労働力編成の特殊事情と関連させながら、その教育訓練状況についての解明を試みることとする。

第3に問題としたのは、零細企業における共同職業訓練の実態である。苫小牧市内では市や道などの行政指導もあつて、昭和39年頃から同業組合を主体とした各種の共同職業訓練所の設立をみている。このような共同職業訓練は現在までのところ、塗装工、左官、電路工、建具工および板金工など5業種に及んでいるが、かかる共同職業訓練の実施は後期中等教育のあり方との関連で見逃すことのできない意味をもつている。われわれは、これらの共同職業訓練がいかなる背景の下で導入されたか、さらにその実施過程ではいかなる問題が発生しているのか、を分析の焦点とする。

ここで考察の対象とした第4のものは、すでに指摘した企業内教育や共同職業訓練以外の形態で行なわれている各種の教育訓練である。苫小牧市内でこれに属するものとしては、自動車整備振興会や港湾安全協会など業界の手による講習会、あるいは市立自動車学校、産業開発青年隊など地方自治体の設立した教育機関などがあげられる。これらの教育訓練はそれぞれ独自の目的とシステムのもとで実施されているが、いずれも技能労働力の養成訓練という面では一定の積極的な機能を果していると考えてよい。われわれは、これらの教育訓練が地域開発にともなう社会構造の変動のなかで、いかなる役割を演じているか、を実証的に追求する。

第5の問題は、昭和40年度に設置された苫小牧職業訓練所における公共職業訓練の実態である。第2部で明らかにしたように、苫小牧開発の進展につれて、他地域から流入する人口は増大の一途をたどつているが、これらの流入人口層のなかには職を求めて流入する離職者世帯も多くみられ、とくに炭鉱離職者世帯のごときは1,000世帯以上に達している。職業訓練所設立の主たる目的は、いうまでもなく、このような離職者層に対する転職訓練の実施にあつたのである。この調査研究では、今日の教育訓練にとつて大きな意味をもつ転職訓練の状況をとり上げることによつて、かゝる転職訓練の果している役割と問題点を究明する。

この調査の対象地域である苫小牧市では、以上述べたように、きわめて多様な教育訓練が存在し、その多くは活発な動きを示している。しかし、これらの教育訓練は現在までのところ必ずしも体系的、系統的に行なわれているとはいえない。われわれは、この研究の最後で、20数世帯を対象とした炭鉱離職者の調査事例をつうじて、入職分野を決定する上で教育訓練機会の有無、あるいは教育訓練の質がいかなる影響を及ぼしているか、を追求する。

最後に、われわれがこの調査で採用した分析視角について若干の補足を行なつておこう。一般に、教育訓練に対する新しいニードは、資本のイニシアチイヴで行なわれる労働力需要の変動によつて生ずるのであるが、その具体的動きは労働力の供給構造によつて規制されざるを得ない。つまり、資本の労働

力需要と、既就業労働力をも加えた供給労働力の質と量とによつて、教育訓練の具体的あり方は決定されることになる。すでに述べたように、今日の教育訓練は、資本の側からみると、技術革新、合理化に対応した労働力再編成のための有力な手段である、という性格をおびている。しかしながら、このような資本の意図は、有機的構成に対応した個別企業の企業内雇用市場や地方労働市場の再編成をつうじて、はじめて具体化されるわけである。このような意味において、この研究では労働市場論的分析視角を基本的な手法として採用し、労働市場の構造的変動との関連で教育訓練問題の分析を行なつている。多様な形態で進行しつつある技能労働力の養成訓練がもつ矛盾と問題点も、一定の地域社会を対象としたかゝる分析視角によつてはじめて統一的理解が可能となるものと思われる。

注(1) これらの答申の基本姿勢に大きな影響を及ぼしたのは、周知のように、昭和３１年１１月に日経連から政府に提出された「新時代の要請する技術教育に関する意見」である。ここに盛られた連携教育の理念は、その後、職業訓練法の施行（３３年７月）、学校教育法の一部改正（３６年１０月）となつて具体化することになる。しかし、日経連としては企業内教育と学校教育との連携をおし進めることをさらに期待し、４０年２月に「後期中等教育に対する要望」を発表した。このような産業界の意見が、今回の中教審答申に色濃く反映しているわけである。このような資本側の動向については、次の論文が参考となる。

佐々木享「職業訓練をめぐる諸問題」（専修大学社会科学研究所「社会科学年報第１号」、41年３月、所収）

また、マンパワー答申の一部をなす労働力流動円滑化のための転職訓練の強化については、炭鉱離職者臨時措置法の一部改正（３８年３月）、職業安定法および緊急失対法の一部改正（３８年７月）などで部分的に具体化され、さらに前記の雇用審議会の答申に対応して立案された雇用対策法の成立（４１年７月）によつていつそう徹底した内容のものとなつた。この雇用対策法の制定以降、国家の果す役割の積極化という点で、戦後の労働力対策は新たな段階に入つたとみられる。つまり、この法律は、戦後のわが国における国家独占資本主義的労働力政策の一応の完成として把えられるのである。

第１章　既存大企業の合理化・近代化と企業内教育

―― Ｏ製紙苫小牧工場を中心として ――

Ⅰ　Ｏ製紙苫小牧工場の沿革

調査対象となつたＯ製紙KK苫小牧工場は、わが国で最大の生産規模を有する製紙工場であり、主要製品である新聞用紙の供給量では全国需要の３５％以上を占めている。この工場が操業を開始したのは、明治４３年９月のことに属するから、その歴史はすでに５５年を超えている。Ｏ製紙工場が苫小牧市に設立された主な要因は、つぎのような立地条件に起因する。といわれている。すなわち、当時、Ｏ製紙KKは日露戦争後の新聞用紙需用の急増という情勢にかんがみて、北海道内に新工場を建設する計画を樹立し、道内各地の立地条件についての調査を行なつた。この調査の結果、(1)周辺に日高、胆振地方の森林資源が存在すること、(2)良質で豊富な工業用水が取水可能なこと、(3)支笏湖を利用した水力発電によつて動力が安く手にはいること、(4)輸送上便利な地理的位置にあること、などの優良な立地条件が見込まれて、苫小牧市が新工場の予定地として選定されたのである。そうして、明治４１年４月にはＯ製紙の手によつて新工場の建設工事が着工され、４３年９月には完成をみた。Ｏ製紙苫小牧工場は、当時の一部にみられたパルプ工場と製紙工場との分離という形態をとらず、パルプ、製紙の両部門を具えた総合一貫工場として建設されたのである。

この工場は、亜硫酸パルプ（ＳＰ）および砕木パルプ（ＧＰ）の生産設備をもつて発足したが、その重点はあくまでも砕木パルプにおかれていた。操業開始以来、工場の主力製品は新聞用紙であつたが、その生産高は大正末期から昭和初期において全国新聞用紙需要の７５％を占めていた。(1)それ以降も、工場の発展にともなつて生産高は着実に伸び、昭和１０年代には日産５００トンの生産をあげるようになつた。

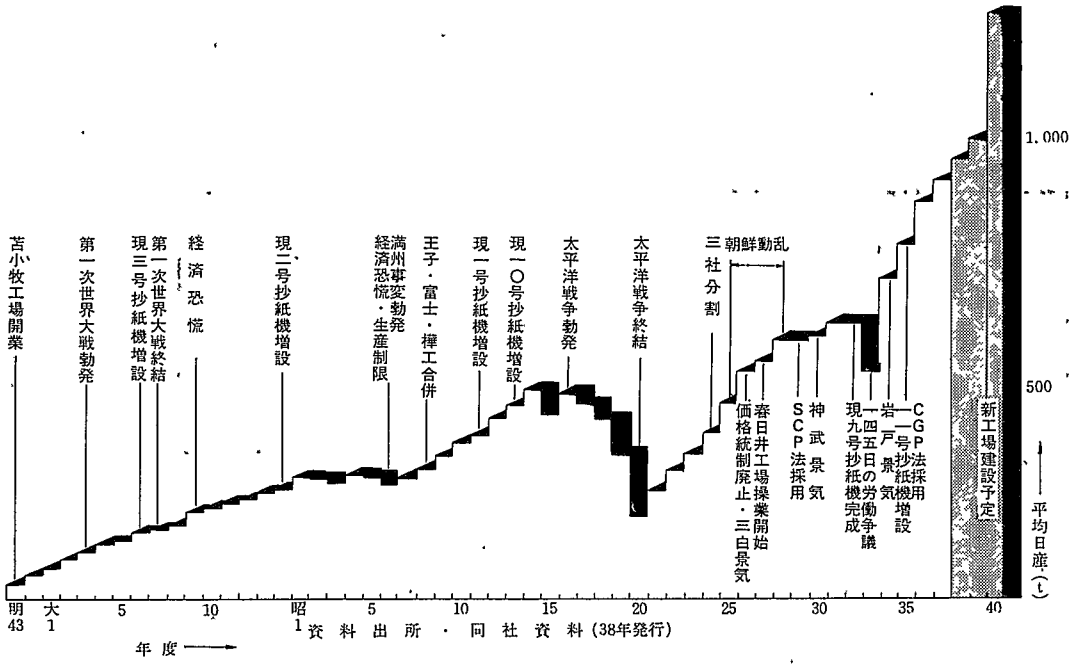
ところで、ここでＯ製紙KKの動きについて少しふれておくと、第１次大戦を契機とした需要の高まりのなかで、Ｏ製紙は森林資源を求めて北海道からさらに樺太へと進出し、莫大な固定資本を投下してつぎつぎに新工場の建設を行なつた。第１次大戦後の反動恐慌によつて、紙、パルプ業界は激しい再編成の波に襲われるが、Ｏ製紙はＦ製紙、Ｋ工業の２社とともに業界の雄として企業規模をさらに拡大する。そうして、昭和８年５月には、三井財閥系列会社としての地位を利用して、有力な競争相手であつたＦ製紙、Ｋ工業の２社を併合し、紙、パルプ産業における独占的地位を確立したのである。(2)Ｏ製紙は満州事変以後、戦時景気の波に乗つて中国大陸への進出を行ない、生産活動のいつそうの増大をはかる。かくして、最盛期のＯ製紙は、資本金３億1,000万円の巨大企業であり、全国の洋紙生産の８５％を独占していた。(3)このような事情のため、苫小牧工場の同社全体に占める比重は、そのめざましい発展にもかかわらず、相対的にはかえつて低下せざるを得なかつたのである。

しかしながら、敗戦によつてＯ製紙は樺太・朝鮮、中国および南方で所有していた製紙工場を一挙に失い、その上、昭和２４年８月には占領軍の圧力のため集中排除法によつて企業分割を余儀なくされた。

この結果、苫小牧工場は再編された０製紙の所有する唯一の工場として残され、企業再建の重責を一手に担わされることになつた。戦後の企業分割による寡占体制の崩壊は、わが国の紙・パルプ業界に少なからざる刺戟を与え、このため業界における独占支配の獲得をめざす独占体間の新たな競争が激化している。このような情勢のもとで、０製紙は苫小牧工場を新聞用紙を主体とした製紙工場として極力強化すると同時に、本州地域への工場進出という積極策を実行に移している。早くも昭和２７年６月には愛知県に上質紙工場を建設して操業に乗り出し、さらに昭和３７年６月には、同じ場所にクラフト工場を新設するにいたつている。このような努力の結果、０製紙は戦後段階においてもいぜんとして紙・パルプ業界におけるトップメーカーの地位を保持しているのである。

ここで、戦後における苫小牧工場の躍進状況を生産高の推移によつて示すと、図１－１のとおりである。すなわち、苫小牧工場における日産紙生産高は企業分割直後の昭和２６年には、早くも戦前のピークを示す昭和１４年の生産水準を超えて日産５００トン以上を記録し、それ以降も１４５日に及ぶ長期のストの発生した昭和３３年を唯一の例外として、生産高は一貫した上昇カーブを描いている。昭和41年度上期の同社有価証券報告書によると、同工場の紙生産能力は日産1,321.3トンに達している。このような生産能力上昇の背景には、いうまでもなく、同社の行なつた戦後の活発な設備投資による技術革新の動きが存在する。

図１－１　苫小牧工場５０年の歩み



すでに述べたように、０製紙苫小牧工場では他の新聞用紙工場のばあいと同じく、新聞用紙生産用のパルプとして、砕木パルプ（ＧＰ）および亜硫酸パルプ（ＳＰ）の２種類が用いられてきた。ところが、

これらのパルプ製造に必要な原木はエゾマツ、トドマツなどの針葉樹（Ｎ材）に限られており、しかも戦前においては殆んどが北洋材であつた。このような事情のため、樺太、中国などの豊富な森林資源を失つた戦後のわが国では、紙・パルプ業界の急速な回復につれて昭和２９年頃から深刻なＮ材不足に直面することになり、これにともなつて原木価格も異常な高騰をみせた。このような情勢に対処するため、紙・パルプ業界ではカバ、ナラ、ハンなどの広葉樹（Ｌ材）や廃材チップを原料とする製造方法が熱心に研究され、同時に諸外国における技術開発の状況なども参考とされた。とくに昭和３２年度には政府の手によつて林力増強計画が立案されたが、これにもとずく国有林の皆伐方式採用のためＬ材および小経木の利用が可能となつたことも、この動きを促進することになつた。こうしてパルプ製造技術の研究開発の結果、Ｎ材よりは価格のかなり安いＬ材とチップ材とを利用する各種の製造方法がつぎつぎと発達してきたのである。Ｏ製紙苫小牧工場では、このような新技術の開発にともなつて昭和２９年にセミケミカルパルプ（Ｓ．Ｃ．Ｐ）法、３５年にケミグランドパルプ（ＣＧＰ）法、そうして図１－１には示されていないが、３９年にはレフアイナー砕木パルプ（ＲＧＰ）法を導入し、原木樹種の転換に努力している。

このようなＬ材およびチップ材を活用する新パルプ製造設備の設置にあたつて、尨大な設備投資が行なわれたのはもち論であるが、さらに既存のＧＰ工程においても大規模な設備の近代化投資が行なわれている。この工場における技術革新の動きについては後で詳しく検討するが、とに角、このような新技術の導入によつて現在では、ＧＰ、ＳＰを加えた５種類のパルプを配合して、原料パルプが製造されているのである。表１～１によつて苫小牧工場における各種パルプの生産能力の推移をみても、ＣＧＰ、ＲＧＰなど、新たに導入されたパルプの生産能力の増加が目立つている。これにつれて、使用樹脂の構成も大きく変化し、昭和３５年頃にはまだ７０％程度を占めていた北洋材が現在では約５０％に低下してきている。

表１－１　パルプ日産生産能力の推移

	昭和３６年上期	昭和３８年上期	昭和４１年上期
未晒ＳＰ	１３２ｔ	１３２ｔ	２０８.８ｔ
未晒ＳＣＰ	１３９	１３９	１３９
ＣＧＰ	１１０	２２０	３０３
ＲＧＰ	—	—	２５０
未晒ＧＰ	７５８	７５８	６３６.３

資料出所、同社の有価証券報告書によつて作成した。

以上述べたパルプ工程における新技術の導入と並んで、苫小牧工場の技術革新の一翼を担つているのは、抄紙機の大型化、高速化にともなう抄紙工程の質的変革である。紙の大量生産を行なうためには抄紙機の大型化、高速化が前提条件となるため、戦後の紙、パルプ業界では抄紙機の大型化、高速化がいちじるしい進展をみせている。苫小牧工場のばあい、抄紙機のワイヤー幅は2.540㎜クラスのものが最大であつたが、昭和３２年および３５年には5.280㎜新聞用紙用抄紙機が各１台づつ増設され、さらに３９年になるとわが国最大の6.960㎜新聞用紙抄紙機が新工場用として増設されるにいたつた。また、このような抄紙機の大型化に併行して、その抄速も急速にスピード・アップされてきている。たとえば、苫小牧工場のばあいには、常用抄速は昭和２７年頃には毎分１５０ｍ程度にすぎなかつたが、３３年になると毎分220

mのものが現われ、さらに３５年以降には毎分６００mの高速抄紙機が稼動をはじめている。

図１－１に示されている生産高の飛躍的増大は、以上述べたパルプ工程および抄紙工程における技術革新の結果なのである。しかし、最近における生産高の急上昇についていえば、オリンピック直前の昭和３８年９月に着工を開始し、３９年８月に終了した新工場第１期工事の影響によるところが大きい。苫小牧工場はこの工事の完成によつて、国内最大の6.960mmの高速度新聞用紙新１号マシンが増設されたため、抄紙機１２台を稼動させる全国一のマンモス工場となつた。Ｏ製紙では苫小牧工場強化のため、すでに３８年９月に新工場建設長期計画を樹立しているが、それにより４２年度には６０億円の資金を投入して新２号マシンを導入する第２期計画の着工にとりかゝることになつている。このような苫小牧工場の増強計画の実施は、たんに国内市場における独占的地位確保のためばかりではなく、今後の開放経済体制に備えた海外競争力強化のためであることは、他言を要しないであろう。

表１－２　新工場建設長期計画構想

	現　状	第一期	第二期	第三期
ワイヤー幅		6,960 mm （274吋）	6.960 mm （274吋）	3,680 mm （145吋）
設計抄速		700m/分	700m/分	300m/分
台数	11台	1台	1台	2台
生産高	974T/D	265T/D	265T/D	120T/D
日産合計	974T/D	1,239T/D	1,504T/D	1,642T/D
年生産高 （増加分）	340,900 T	433,650 T （92,750T）	526,400 T （92,750T）	568,400 T 42,000T）
品種		新聞	新聞	グラビア 中質紙

資料出所　「新工場建設計画の概要」、３８年９月３０日

注、第１期分の生産高は実際には２６７Ｔ／Ｄとなつているので、日産合計、年生産高の計数も変つてくることになる。

注(1)　林野庁調査課「地域木材資源と工事立地（北海道編）」（昭和３９年３月）P.８１～８２

注(2)　柴垣和夫「日本金融資本分析」（昭和４０年９月）P.３３１～３３２

注(3)　ダイヤモンド産業全書「紙・パルプ」（昭和３６年４月）P.５０

Ⅱ　工場近代化と企業内雇用構造の変容

調査対象工場の教育訓練状況についての具体的分析に入る前に、企業の教育ニードの内容を規定する重要な要因である工場労働の性格と労資関係の実態について検討を加えておきたい。ここでの分析の重点は、調査対象工場では新技術の導入と、それに対応した工場近代化がいかなる形で行なわれ、これにともなつて工場労働はいかなる質的変化をみせたのか、また、労資関係や工場管理体制はいかなる変容を示したか、そうしてさらに、それらの結果、企業内雇用構造はいかなる影響をうけたか、などの諸点である。

1　生産工程と技術革新の展開

(1)　生産工程の概要

調査対象工場における工場労働の性格を明らかにするため、ここでは前提を示す生産工程の概要を述べておこう。パルプ、紙の一貫工場であるO製紙工場の生産工程は、パルプ製造、調成、および紙製造などの各工程からなる直接的工程と、山林、動力、機械保全、輸送などの各部門からなる間接的工程とに大別される。以下ではこのうち主として直接的生産工程について説明することにしたい。

まずパルプ製造工程についてみると、この工程はさらに調木、砕木、蒸解、抄取などの各工程に細分されており、また、これらに付随して製薬工程がある。もつとも、O製紙工場ではすでに述べたように、GP、SP、SCP、CGP、RGPなど、5種類にのぼるパルプが生産されているが、パルプの種類によつて上記の工程の一部が欠けていることが多く、その内容も一様ではない。昭和40年上半期における各パルプの生産工程は図1～2に示すとおりであるが、その各々について若干の解説を加えておこう。

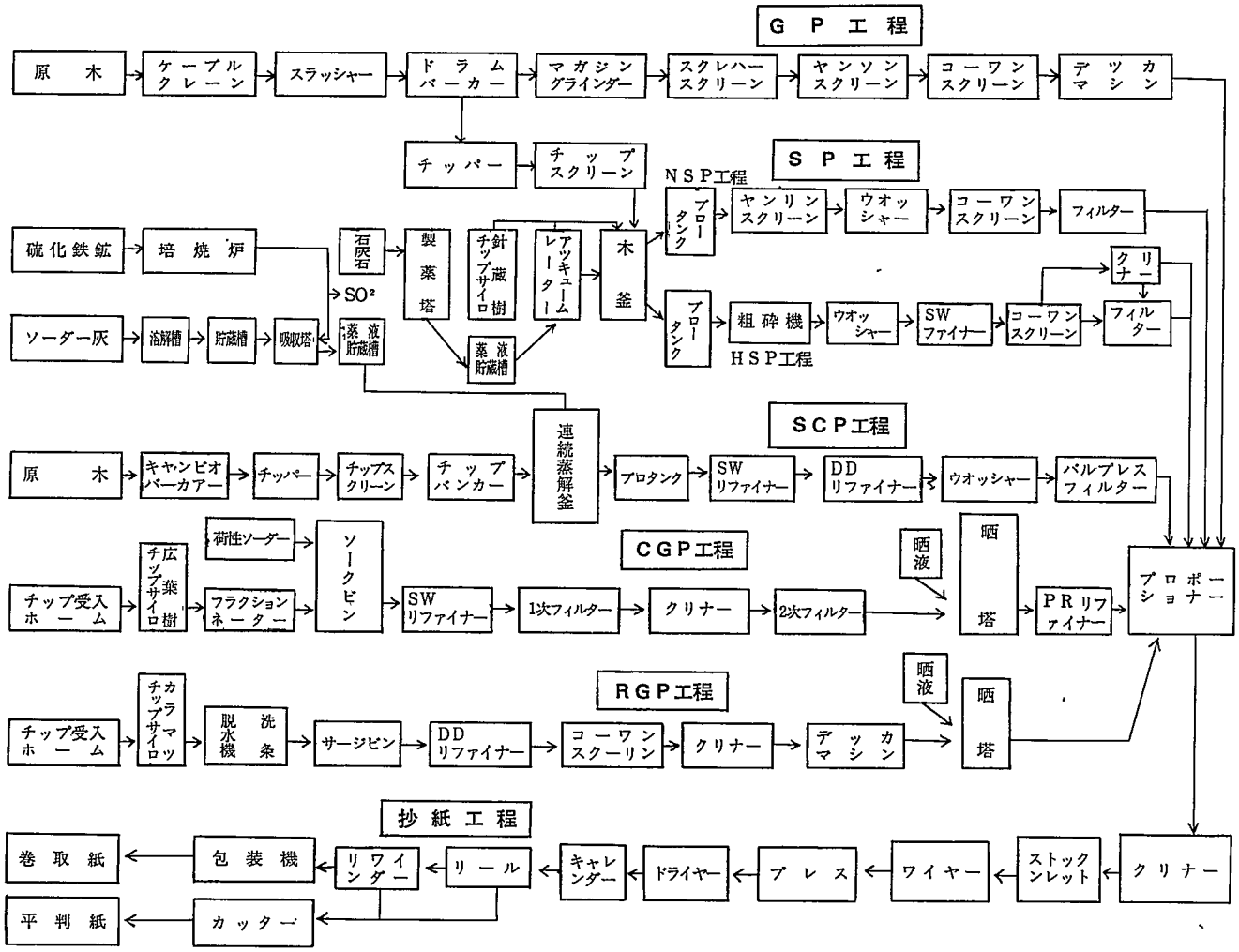
GP工程

工場土場からケーブルクレーンを利用して水路に運ばれてきたエバ、トドなどのN材原木を、スラッシャーにかけて切り、長さ120センチの砕木用材をつくる。ついで、その用材をドラムバーカーにかけて皮を剝ぎとる。用材のうち、一部菌害材は割木機(スプリッター)で割つて腐朽部をとり除いた後、チッパーにかけてチップをつくるが、これらのチップはチップ・スクリーンにかけられて、大型のものはさらに細かく破砕される。ここで作られたチップはGP以外の各種パルプの原料として用いられる(調木工程)。次の工程では調木室からベルトコンベヤーで送られてくる120センチ材をマガジングラインダーにかけ、大きなモーターで回転する円筒型の砥石によつて機械的にすりつぶして繊維状にする(砕木工程)。続いて各種のスクリーンにかけて繊維素から不適当な繊維をとり除いた上、デッカーマシンで脱水してパルに仕上げる(抄取工程)。

SP工程

さきに述べた調木室においてつくられたN材チップを、蒸解釜(木釜)の上部から詰めこみ、亜硫酸ソーダー液を注いで充たしてから、蒸気を通し蒸煮して非繊維分を溶かす(蒸解工程)。この際用いられる亜硫酸ソーダー液は図1～2に示されているように、この工程に先行する製薬工程で

図１－２　Ｏ製紙工場の生産工程図



つくられる。すなわち、製薬工程ではまず石灰石を高い製薬塔のなかに詰めこんで硫化鉄鉱を燃やしてできた亜硫酸ガスを下から吹きこみ、上部から水をかけ化学作用をおこして、重亜硫酸ソーダー液をつくる。また、この工程ではソーダー灰を溶解して溶液とし、これに亜硫酸ガスを吹きこんで別の薬液もつくつている（製薬工程）。蒸解の終つたパルプは、一旦ブロータンクにいれて洗浄した後、粗紡機や各種のスクリーンにかけて繊維素を所定の形にそろえ、フイルターで脱水してパルプとする（抄取工程）。

ＳＣＰ工程

カバ、ハン、センなどのＬ材原木をキャンビオバーカーにかけて皮を剝ぎとつてから、さらにチツパー、チツプスクリーンなどにかけてチツプをつくる（調木工程）。こうしてつくられたＬ材チツプを連続蒸解釜のなかに上部から連続的にいれ、重亜硫酸ソーダー液を添加して蒸煮する。そのばあい、チツプの供給量はスクリューの回転により調整されるようになつている（蒸解工程）。蒸解の終つたチツプは一旦ブロータンクにいれた後、リフアイナーにかけて繊維をときほぐし、さらにウオシヤおよびフイルターにかけて狭雑物やかすを取除き脱水してパルプとする（抄取工程）。

ＣＧＰ工程

ナラ、カツラ、シコロなどのＬ材チツプをフラクシヨネーターにかけてマツチ棒の大きさにくだき、ソークビンに詰めこんで苛性ソーダー液に浸して繊維を膨潤させる。チツプ詰以後のこれらの作業はコントロールパネルで自動的に制御されている。その後リフアイナーにかけて繊維をときほぐし、さらにフイルターにかけてこしてＧＰ用のパルプをつくる。この方法ではパルプの色が悪いので、さらに過酸化水素で漂白する。

ＲＧＰ工程

従来のパルプ材として不適当とされていたカラ松をチツプ化し洗滌脱水機にかけて洗滌した後、リフアイナにかけてチツプをもみほぐし、スクリーンクリーナーなどにかけてかすをとり除き、デツカーマシンにかけて脱水する。そうして、最後にＣＧＰのばあいと同じく、過酸化水素で軽く漂白してパルプをつくる。

以上のような各工程で夫々洗滌選別された完成パルプは、次の調整工程に送られることになる。調整工程ではこれらのパルプを混和機（プロポシヨナー）で抄紙機別に適するように配合してポンプで各抄紙機に送る。また、ここではＳＰとＳＣＰを媒介とし、抄紙機の回流水から繊維を捕集したり、損紙を処理して原料に戻す作業も行なわれている。

配合を完了したパルプは最後の紙製造工程、つまり抄紙工程に送られてくる。抄紙工程は図１～２でも明らかなように、さらに幾つかの小工程に細分されているが、その具体内容を述べると次のとおりである。すなわち、調整室から送られてきたパルプを水でうすめて早い速度で動いている抄紙機の金網（ワイヤー）の上に流し、繊維をからみ合せながら水を切つた後、プレスで水分を絞り、乾燥部（ドライヤー）で加熱した多数の円筒の間を通して乾燥させ、光沢機（キヤレンダー）にかけて紙面にツヤをつけ、リールで巻き取る。ついでリワインダーにかけて所定の寸法の新聞巻取に仕上げる。

以上、Ｏ製紙工場における生産工程の概要を述べたが、この工場の特色として注目されるのは、原木不足という新情勢に対応して、ＳＣＰ、ＣＧＰおよびＲＧＰなどの新しい製法を積極的に採用

していることである。しかし、このような新技術の導入状況とその影響については、節を改めてとり上げることにしたい。

(2) 技術革新と労働内容の変化

つぎにO製紙苫小牧工場における新技術の導入状況を明らかにし、これにともなつて生じた労働内容の変化について検討を加えてみよう。

戦後における同工場の主な機械設備の導入状況は、表1～3に示すとおりである。これによつても明らかなように、まず最初に新設備が導入されたのは調木部門であり、早くも昭和25年には皮剝ぎ作業機械化のためドラムバーカーの設置をみている。そうして、調木部門では原木不足による樹種転換やチツプの使用増加にともなつて、さらにスプリツター、チツパー、チツプスクリーン、大型ドラムバーカー、キヤンビオバーカーなどの機械設備が漸次導入されたため、作業内容は大巾に能率化している。また、砕木工程でも昭和27年以降、能力の高いマガジングラインダーの導入が相次ぎ、そのためこれ迄主力機械として使用されてきたポケツトグラインダーは殆んど廃棄されつつある。すなわち、第2次大戦直後においてはO製紙工場の所有するポケツトグラインダーは46台を数えていたが、昭和30年代には20数台に減少し、さらに昭和40年下半期からはRGPリフアイナーの稼動によつて、わずか3台のグラインダーを残すのみとなつている。このようなポケツトグラインダーの廃棄とマガジングラインダーの増設という生産設備の更新によつて、砕木作業の能率化、均一化が進展するようになつた。

表1－3　機械設備の導入状況

年度	機械設備の導入状況
昭25	大型ドラムバーカー2台設置
26	連続チツパー使用開始
27	3,600HPフオイト型マガジングラインダー設置
28	GPコーワンスクフーン運転開始
29	G粕、S.W.リフアイナー運転開始、3,600HPフオイト型マガジングラインダー設置、SPおよびSCP用高速度ジヨルダン運転開始、SCP（バツチ式）製造開始
30	SCP用S.W.リフアイナー運転開始
31	SP用リンドブラツドスクリーン運転開始、連続ビーター完成、3,800HPフオイト型マガジングラインダー設置、SP抄取用セントクリーナー完成
32	SCP連続蒸解装置完成、3,800HPフオイト型マガジングラインダー、新型5,280mm抄紙機運転開始
33	ドル式流動焙焼炉火入、3,800HPフオイト型MG設置、大型ドラムカバー完成
34	高速度抄紙機フイシヤーポーター使用開始、SCP連続蒸煮装置設置
35	新型5,280mm抄紙機運転開始
37	CGP用チツプ層常圧連続装置完成、CGP製造開始、CGP設備増設、CGP用自動コントロール装置稼動
39	SP蒸解釜1基増設、新型6,960mm抄紙機運転開始、バウワー式RGP設備完成、RGP製造開始、SP設備更新・脱水工程連続化
41	RGP1系列増設

注 (1) 35年までの状況は、本学部紀要第8号所収の石原孝一教授の論文中の資料を用いた。

(2) 36年以後は同社の有価証券報告書による。

表１－４　砕木グラインダーの推移

名　称	終戦直後			昭和４０年度下半期		
	台数	HP	届出能力	台数	型式	能力
ポケット	6	375	151,800	3	昭和改良型	19.5t/日
〃	40	425	—	—	—	—
マガジン	4	1,300	—	2	クレーン型	39.6 〃
〃	4	1,400	—	4	フォイト型（大）	84.8 〃
〃	—	—	—	2	〃（小）	39.6 〃
〃	—	—	—	2	〃（2,700KW）	110.2 〃
〃	—	—	—	2	〃（2,800〃）	342.6 〃

資料出所　社史および有価証券報告書により作成　　〃

ところで、この工場で本格的な生産工程の変化がはじまつたのは、何といつても蒸解工程および抄取工程の設備更新が活発化する昭和２８、９年以降のことに属する。まず昭和２８年にコーワンスクリーンが設置されて抄取工程の改善がはじまるが、翌２９年にはＬ材を原料とした新パルプＳＣＰ（バツチ式）の製造が開始されたのをはじめ、ＳＰおよびＳＣＰ用高速度ジョルダン、S.W、リフアイナーの運転開始など、抄取工程における新技術の導入が相次いでいる。さらに、昭和３１年にはＳＣＰ連続ビーター作業、翌３２年にはＳＣＰ連続蒸解装置が夫々完成し、従来のバツチ式作業から連続式への転換という蒸解工程の変革がはかられた。こうした一連の技術革新の進展の結果、新パルプの生産工程は連続化され、その作業内容も著しくオートメ化されることになつた。さらに、昭和３７年には自動コントロール装置の制御の下で、Ｌ材チツプを原料としたＣＧＰの製造が開始され、ついで３９年にはカラ松チツプを原料としたＲＧＰの製造開始、および脱水工程の連続化のためのＳＰ設備の更新などが行なわれている。このように、パルプ製造部門では原木不足による新パルプの製造開始が新技術導入の主流をなしており、生産工程の連続化、自動化による質的変化が進行している。なお、この工場におけるパルプ生産設備の現状を示すと、表１～５表のとおりである。

表１－５　パルプ生産設備の現状

	台数	型式	能力
ＳＰ蒸解釜	6基	バツチ而直立円筒型	208.8 t/日
ＳＣＰ連続蒸解釜	2〃	日立造船式	139 〃
ＣＧＰ設備	2〃	チツプ法常圧連続式	303 〃
ＲＧＰ設備	2系列	バウラー式	250 〃

注、昭和４０年下期現在

以上のようなパルプ部門における技術革新の動きにつづいて、紙部門でも昭和３２年頃から新型マシン増設の動きが次第に活発となつている。Ｏ製紙工場で稼動してきた新聞巻取用紙機は戦前段階から長い間、ワイヤー幅3,610㎜のマシンによつて占められてきたが、昭和３２年以降、量産体

制の確立をめざして大型マシンの導入が行なわれるようになり、昭和３２年と３５年にワイヤー幅5.2８0㎜のマシンが各１台づつ新設され、さらに３９年には前述した新工場の建設にともないワイヤー幅6,9６0㎜の超大型マシンの設置をみるにいたつている。また、第２次大戦直後には毎分８０m程度だつた抄速もその後いちじるしく高速化し、最新の5,2８0㎜および6,9２0㎜マシンのばあいには、その抄速は毎分６００mと大巾にスピードアップされている。このような大型、高速マシンの導入によつて、０製紙工場の紙聞用紙生産能力はめざましい上昇をみせている。

表１－６　抄紙機の大型化、高速化

台数	昭和２４年４月現在		昭和４０年度下半期			
	ワイヤー幅	形式	ワイヤー幅	抄速	形式	能力
1	3.6１0㎜	長網多筒式新聞用	6,9６0㎜	６００㎜	長網多筒式新聞用	２６７ t／日
1	〃	〃	5,2８0〃	〃	〃	２０3.8 〃
1	〃	〃	〃	〃	〃	２０1.8 〃
1	〃	〃	3,６１0〃	４５0〃	〃	１１0.6 〃
1	〃	〃	〃	〃	〃	１０9.4 〃
1	〃	〃	〃	３３0	〃	94.8 〃
1	2.5４0㎜	〃 下級印刷紙用	〃	３００	〃	75.5 〃
1	〃	〃 〃	〃	〃	〃	73.4 〃
1	2,４９0〃	〃 包装用紙用	〃	２８０	〃	64.3 〃
1	3,６１0〃	〃 新聞用	〃	２７５	印刷D用	63.7 〃
1	—	—	2,５７0〃	２３５	〃 〃	30.3 〃
1	—	—	〃	２２０	〃グラビヤ用	26.7 〃

以上述べたような機械設備の導入による生産過程の変化にともなつて、０製紙工場の作業内容にはいかなる変化が生じているのであろうか。まず最初に調木工程についてみると、この工程の原木処理作業では自動スラッシャー、大型バーカー、キヤンビオバーカーなどが導入され従来の労働集約的作業の機械化が進んでいるが、これらの機械の操作はいずれも比較的容易であり、単純労働に近い内容のものである。また、この工程の一部ではスプリッター、チッパー、チップスクリーンなどの機械設備を導入してパルプ原料チップの生産が行なわれているが、これらの機械操作もまた、多くの技能を必要としない点で同じ性格のものである。ところで、調木工程の機械化による影響は、以上の点にとどまらない。ここで見逃してならないのは、原木処理の機械化やチップ化の進行が作業を能率化することによつて、調木部門における単位当り所要労働量の消減条件をつくり出している事実である。もつとも、チップ使用量の増加にともなつて、この工場で使用される原料チップ工場も工場自体において生産されたもの以外に、外部のチップ工場から購入されたものを用いることが多くなつている。苫小牧市や周辺地域では原料チップの供給を目的とするチップ工場が昭和３５年頃から多数設立されているのである。０製紙工場における調木部門の所要労働量は、このような購入チップへの依存増大の動きによつても削減される傾向にある。

以上みてきたような機械化による所要労働量の削減傾向は、砕木工程においても認められる。砕

木工程にみられる顕著な変化は、すでに述べたように、従来までの主力機械であつたポケットグラインダーに代つて、高性能のマガジングラインダーが導入されたことである。前掲の表1～4によつても明らかなように、マガジングラインダーの性能はポケットグラインダーに比べて著しく高く、能率的である。このため、砂木部門ではトン当りグラインダー操作要員を大巾に縮小することが可能となつている。

ところで、以上述べたように、O製紙工場の調木および砕木の両工程では各種の機械設備および各種の機械設備間におけるコンベヤーなどの導入によつて、作業内容の機械化、能率化がはかられているが、その作業の性格をみると、個々の作業機がコンベヤーによつて結合されているにすぎず、工程の連続化は完全とはいえない。そうして、これらの工程には、選木、材選別、給材など、機械化の困難な作業分野がまだ残存していることにも留意する必要がある。

このように、調木および砕木工程における作業内容の変化が一定の限界をもつのに反して、蒸解、抄取、および調成工程における作業内容の変化はめざましいものがある。これらの工程における作業はＳＣＰ、ＣＧＰ、ＲＧＰなど、従来なかつた新パルプの製造開始とＳＰ設備の近代化などによつて大きな影響をうけたのである。すなわち、各種スクリーン、高速度ジョルダン、連続ビーター、連続蒸解釜、チップ法常圧連続装置など、高性能設備の新増設が相次いで工程の連続化、オートメ化が可能となつたため、これらの工程においては長年の経験による判断能力に変つて、各種計器類の絶えざる監視と調節が重要な業務となるにいたつた。このような計装化の進展につれて、中央制御室における遠隔操作の比重が次第に高まる傾向を示している。

最後に抄紙工程についてみると、この工程でも自動式大型高速マシンの導入によつて作業の性格が変つてきており、新型マシン部門では年功的熟練を必要とする労働から監視的労働への転換が生じている。しかし、O製紙工場の抄紙工程では表1～6に示されているように、明治、大正時代からの旧型マシンの大部分が償却されずに稼動しているわけだから、極端にいうと、マシンの新旧に対応した2つの作業形態が共存していることになる。もつとも、旧型マシンといつても、抄速などはかなりスピードアップされており、毎分３００ｍ以上の高速マシンが5台稼動中である。このような旧型マシンを含む抄紙マシンの高速化は、パルプ紙の一貫工場であるO製紙工場のばあいには、必然的に、抄紙工程に先行する各工程、つまり原木から調成までの各工程のスピードアップを要請することになる。マシン部門における高速化の動きは、この意味でたんにマシン部門だけでなく、工場の全工程のスピード化を示す重要なメルクマールなのである。とに角、ここではこのような抄紙マシンの高速化につれて、工場の生産現場全体で労働強度が高まらざるを得ない点に留意する必要がある。

以上、O製紙工場における新技術導入の実態と、それにともなう作業内容の変化について検討を加えてきたが、ここで一応の要約を行なつておくと、すでにみてきたようにO製紙工場においては、蒸解、抄取などのパルプ化工程やマシン工程では作業の連続化、オートメ化の進展がめざましく監視労働の比重が高まつているが、これに対して調木、砕木、あるいは製薬などの工程では新技術の導入にもかかわらず連続化が完全とはいえず、工程の一部には労働集約的作業が数多く残存している。また、技術開発の進んだマシン部門についてみても、超新型マシンと並んで明治、大正期からの旧型マシンが依然として稼動中であり、新旧設備の共存状態を示している。このように、O製紙

工場の生産工程は全体としてみると、石油化学工場や鉄圧延工場のごとく完全にオートメ化された業種とは異なり、旧型機械設備を有効に利用しつつ、主要工程のオートメ化をはかつている点に最大の特徴がある。したがつて、技術革新の状況は部門別にかなり不均等であるといつてよい。しかし、このような特徴は、業種によつて多少の違いはあるにせよ、既存大企業における技術革新の1つの型を代表するものと考えられるから、この意味でもこの工場の動きは注目に値いする。

2　労資関係の変化と工場近代化

(1) 連続操業実施をめぐる労資間の抗争

以上みてきたように、O製紙苫小牧工場では第2次大戦後今日までの間、85億円の資金を要した新工場の建設をはじめ、尨大な額にのぼる設備投資が行なわれ、これによつて工場設備の近代化が急速に進展している。こうした設備の近代化は、必然的にこれに対応した新しい工場管理体制の確立を要請することになるが、それは大なり、小なり、従来からの職場慣行の変更を要求するものであるがゆえに、労資間の紛争要因となることが少なくない。この工場のばあいにも、管理体制の近代化、合理化に際して長期ストを含む労働組合側の激しい抵抗に直前している。ここでは近代化、合理化をめぐる労資間の争点を中心として、その動きをみてみることにしよう。

ところで、敗戦によつて企業分割という致命的な打撃をうけたO製紙がその打撃から立ち直つて再び企業拡大の糸口をつかむのは、昭和25年後半の朝鮮戦争ブームからである。当時、わが国の紙、パルプ業界はドッチ・ラインの下で深刻な生産過剰に悩んでいたが、昭和25年6月に朝鮮戦争が勃発するに及んで、特需と内需の両面から需要が大きな伸びを示し、このため景気は一挙に活況に転じた。このブームのなかでO製紙は極力資本の蓄積をはかるとともに、寡占トラストの解体という戦後の新情勢に備えて愛知県下に上質紙工場の新設を計画し、昭和27年にはその完成をみるのである。こうした設備増強の動きは他の企業のばあいにも認められ、紙、パルプ業界は全体としてみると、マーケット・シエア拡大のため企業間の過当競争時代を迎えることになつた。こうして、全国の紙生産高は昭和27年には早くも戦前の水準を突破している。

このような生産活動の活発化にともなつて、紙、パルプ業界で第1に問題となつたのは、操業体制の強化方策であつた。何となれば固定資本が大きな装置産業である紙、パルプ産業の性格からいつて、操業度の引上げによる施設設備の有効利用は、設備償却期間の短縮という面からみても切実な意味をもつからである。以上の事情から紙、パルプ産業では、朝鮮戦争ブームの頃から休日操業によつて操業度の引上げをはかる、という所謂、連続操業実施の会社提案が相次いで出されることになつた。このような会社提案は労働者の側からみると、自らの労働条件の基本内容と係わるものであるだけに、この時期における紙パ労資間の重要な争点の1つとなつたのである。紙、パルプ企業のなかで、この連続操業問題が最も尖鋭的な形をとり、これをめぐつて労資間で長期間にわたる抗争がくり拡げられたのは、調査対象工場においてであつた。

すなわち、本州製紙、十条製紙など、紙パ大手企業で連続操業が次々と実施されたのに対して、O製紙苫小牧工場のばあいには、紙パ労連の雄と自他ともに認めた労働組合の頑強な抵抗によつて昭和34年11月までその実施が引き延されているのである。会社および組合の資料によつてこの

間の事情をみると、次のとおりである。

O製紙において、会社側から休日操業という形で連続操業の提案が出されたのは、昭和２６年１月５日のことであるが、これに対する同社労働組合の態度は本格的にとり組むというより、むしろ実施の延期に主眼をおいたものであつた。このような組合側の態度をみて、会社は同年５月９日、組合への回答書において賃金安定の新提案を含め、さらに明確な意志表明を行なつたのである。同回答書は連続操業実施の理由を次のように説明している。

「第２工場の新設も考慮し当社の今後の発展のためには現有施設の最高度利用による増産が焦眉の急務であります。これに対処するためには差当り

(1) パルプ企業等に既に実施されている休日交替制による連続操業にならい６月以降操業日数を月１日増加し労働の強化を示す事なく生産する。

(2) 今後当分の間賃金を安定する。

以外には具体的方策がないと考えられます。」(1)

つまり、上記の会社提案の狙いは、将来予想される激しい企業間競争に対応して競争力を強化することにおかれており、そのためにはすでに計画中の新工場建設を成功させることにも、「現有施設の最高利用」をはかる連続操業と賃金安定が不可避である、というのである。すでに述べたように、当時は１社１工場であつたから、連続操業の実施によつて直接的な影響の及ぶのは苫小牧工場のみであつた。したがつて、このような重要提案をうけた組合側は緊急工場委員会を開催して検討を行なつたが、この結果、会社に対して強硬な態度で交渉にのぞむことになつた。しかし、ここで注目しなければならないのは、交渉の主要な目標が新しく出された賃金安定提案の撤回におかれ、連続操業については「近い将来連続操業制を努力目標として協議したい」という譲歩案を用意し、団交の席上において提示したことである。こうした組合側の譲歩により、同年３月２８日、「近き将来交替休日による連続操業により操業日数を月１日増加する事を努力目標とし会社組合誠意を以て協議する」(2)という覚書をとり交したのである。これ以降におけるO製紙労資間の交渉は、この覚書の実施をめぐつて紛糾を重ねることになつた。表１－７によつても明らかなように、これ以降、何回となく連続操業実施の申し入れが会社側からなされ、反対する組合側とやがて決定的に対決するようになるのである。

ところで、以上みたような連続操業についての再三、再四の会社提案にもかかわらず、同社労組は何故にこれ程執拗に反対したのであろうか。その反対理由は次の２つに要約されると思われる。その第１は、連続操業の結果予想される労働強化と労働災害に対する反対である。現在でさえスピード・アップされているのに、これ以上労働過重となつては健康保持のためかなわない、という意見である。その第２は、連続実施によつて企業の発展をはかるという方向は、労働者としての階級的立場からも容認できないという理由である。連操によつて会社は良くなるかも知れないが、それによつて倒産する企業も出てくるだろうし、他企業に働く労働者のことを考えると、労働者を犠牲にした連操には賛成できない、という意見である。そうして、労組の基本理念は紙パ労連を主体とした産業レベルにおける連操反対斗争にあつた。しかし、このような産業別連操反対斗争実施の条件は、昭和２８年の資本攻勢による各個撃破の成功によつて、その基礎が堀り崩されていたのである。このため同労組の斗争はチャンピオン斗争の性格を帯びざるを得なくなり、連操実施をあせる会社

側との対立はますます深まる一方であつた。

こうした情勢のなかで、昭和３２年の春にも会社側から連操実施の提案が出されるが、Ｏ製紙の労資関係に決定的な影響を及ぼしたのは、３３年３月２４日に出された連続操業提案である。この時、同社労組は総評を主体とした春斗に参加して同年２月２８日より斗争に入つていた。上記の会社案はこの春斗要求に対する回答の形で出されたもので、１２日間連操の就業規則改訂を前提とする定期昇給７２７円がその主な内容であつた。これに対して組合は４月１５日、一般投票を行なつて連続操業反対の意志を確認し、実力行使を含む斗争を続行したのである。そうして、６月１０日の協約期限切れを目前に控えた５月１７日になつて、会社は組合の行なつた中労委あつ旋依頼を拒否するとともに、新たにユニオンショップ制廃止の労働協約改訂を提案してきたのである。このような事態に直面した組合は、連操を譲歩してもユニオンショップは守るという方針をたて交渉を始めたが、高姿勢となつた会社の受付けるところとならなかつた。こうして労資の正面衝突が避けられなかつたため、同社労組は組織防衛のため６月１０日にスト権を確立し、「組合の存亡をかけ、組合員の首をかけたギリギリの斗いとして」(3) ７月１８日以降、無期限スト突入するのである。

この間の事情を会社側関係者は次のように述べている。

「……３３年春の労使交渉の一つの焦点となつた連続操業問題についても、当時すでに紙パルプ業界において多くの会社が何らかの方式により連続操業（操業日数の増加を目的としたもの）を実施していたにもかかわらず、○○労組は連操は労働強化につながるとして一貫して反対の態度をとり、３３年春に会社が提案した労働負荷の軽減を内容とした合理的連操方式に対してすら実質的交渉に入ろうとせず、頑強に拒否しつづけていたものであり、あるいは当時一般に実施されていた機械自動化についても、たんに労働強化、首切りにつながるとしてことごとに反対するという状態であり、したがつて、労使の交渉もこのような組合の観念的な議論のみをこととするという態度のために効果が上がらず、そのため会社の近代化は遅々として進まなかつたのである。」(4)

つまり、以上の指摘から明らかなように、このような強硬態度に踏み切つた会社の意図は、「連操は労働強化につながるとして一貫して反対態度をとり」、「階級意識に立却しきわめて観念的」な同社労組をおさえて、「会社の近代化」をはかることにあつたとみられる。たしかに、その後における企業発展の推移をみると、Ｏ製紙は当時発展の岐路に立つていたといえるかも知れない。この頃、紙、パルプ業界では、原木不足を背景とした新技術の導入、開発がますます盛んとなり、これらの技術革新的設備投資をテコとして激しい企業間競争が展開されつつあつたのである。そうして、こうした設備投資の舞台は昭和３０年以降になると、本州からＯ製紙の拠点である北海道に移行する傾向を示していた。このような状況の下で苫小牧工場を中心として表１～３にみられるような活発な設備投資が行なわれることになるが、このため紛争の起つた昭和３３年だけについてみても新規工事分として２０億円の予算が計上されているのである。昭和３３年以降いつそう増大した設備投資の動きを考えると、新鋭設備の能力を最高に発揮させるための連操の実施がＯ製紙資本にとつて今後の工場近代化に不可欠の前提条件と考えられたことは容易に推察できよう。要するに、当時の紙、パルプ業界における企業間競争の激化という客観情勢の進展が、企業近代化を意図する会社側とチャンピオン組合を自負する組合側との激突を余儀なくした最大の要因なのである。しか

しO製紙の会社側を強腰にした直接的な原因は、３１年７月の組合員一般投票に示された４割以上を占める連操賛成意見の存在と、前年の３２年の年末斗争の際にみられた同労組組織の動揺であつた、と思われる。このうち後者について若干ふれると、同労組は３２年末、期末手当と保安斗争のため１８日間のストライキを行なつたが、組織内に分裂の徴候が現われ止むなく斗争を妥結したのである。当時、同労組と対決していた会社側が、このような組織的弱点を見逃すわけはなかつた。

以上、O製紙における労資間の激突要因についてみてきたが、同社労組の無期限ストは昭和３３年７月１８日以降、１１月２２日まで続行された。もつとも、この間７月４日には東京の本社支部で組合員の大多数が脱落し、また苫小牧支部などにおいても同月下旬までに学卒者を中心としてかなりの集団脱落を数えている。同社労組の斗争方針に批判的な、これらの人々によつて８月上旬に相次いで本社、工場別の第２組合が結成され、１１月１１日には新労連の結成をみている。そうして、この期間中に第２組合員による就労強行も行なわれているが、紙パ労連、炭労の地域共斗に支援された同社第１労組の団結は固く、１１月２７日の中央労働委員会あつ旋案受諾時になお全体の６３％の勢力を保持していたのである。苫小牧工場についてみると、その比率はさらに高く、全体の６８％以上に達していた。この中労委あつ旋案の受諾によつて、以後争議は翌３４年３月末まで平和回復期間といわれる第２段階に移行するが、第１組合員による就労時からの職場斗争に関連して３４年１月３１日、会社側が懲戒解雇３名を含む３５名の第１組合員を処分したことによつて、再び労資の間に緊張した状態が生ずることになつた。このため同年３月２５日には第１組合による時限スト、同３月２６、２７日には被解雇者を含めた就労斗争などが行なわれた。(5)

こうして争議は４月以降第３段階を迎えることになつたが、４月１３日事態の成行きを心配した北海道知事があつ旋で会社、第１、第２組合の３者代表によつて「トップ会談」が開かれた。その後かなりの千余曲折はあつたが、とに角６月１９日には第１組合と会社との間の交渉が諒解点に達して「覚書」が調印され、同２１日に労資双方から平和宣言が発表されたのである。しかし、この「覚書」にもとづく解雇者問題の解決、第１組合員子弟の新規採用差別の撤廃、連続操業の問題などの交渉は一向に進展しなかつたから、平和解決路線を指向する組合本部の意向で抑えられていた職場の動きが再び活発となり、苫小牧工場では９月１０日に支部大会を開催してスト権を確立するにいたつた。こうして、第１組合は実力行使を背景とした解雇撤回斗争に入る姿勢を示すことになるが、９月中旬に改選された本部執行部は第２組合との無条件合同をはかる考えから容易に実力行使に踏み切らなかつた。しかし、３４年１２月末の本部臨時大会でスト権確立が決定されるや、その直後の３５年１月１４日、委員長を含むこれらの第１組合の役員５名は「機関決定に従えない」という理由で辞任してしまつたのである。これまでも交渉成果のあがらぬ第１組合に見切りをつけて、第２組合に走る組合員が除々に増え、昭和３４年１０月中旬には第１組合と第２組合の勢力はほぼ同数となつていたが、上記の本部役員の脱落という異常事態が起こるに及んで第１組合は決定的打撃をうけ、３５年１月から２月にかけて1,000名を超える「崩雪」のような集団脱落が生じた。

この結果、昭和３５年２月３日には第２組合が全体の４分の３を占めるにいたり、第１組合は遂に少数組合に転落するのである。そうして、３５年４月には第１組合の人員は全体の１３％程度となり、さらに脱落が続いて間もなく１割以下に減少することになる。この間には追いうちをかけるように、ストの責任追求として第１組合の本部３役と支部長に対して勇退勧告という形で解雇が行

なわれている。しかし、３８、９年頃からは脱落が一段落して組織も安定し、全体の5％程度の人員のまゝ現在まで推移している。ここで昭和４１年９月末の苫小牧工場の状況をみてみると、2,707名を数える一般従業員のうち、第１組合員１３３名、第２組合員2,554名、無所属２０名という分布を示している。このように、第１組合は組合員数の激減のため工場内における主導権を第２組合に奪われることになるが、その潜在的影響力が無視できないものであることは、後述するように、昭和３８年の地方選挙における市議選の結果で実証されることになる。

以上述べたように、昭和３６年以降１０年間にわたつて連続操業実施をめぐる労資間の対立は、第１組合の少数組合への転落によつて1つの転機を迎えることになつた。３３年の無期ストの最中に結成された第２組合は「企業の繁栄こそが組合員の地位の向上を約束するものであつて、労使関係は力関係で律すべきではなく、協力関係こそが必要であるという理念」をもつており、すでに34年３月に会社側を労使委員会を開いて相互の協力関係を確認しあい、ついで同５月には新労働協約、安定賃金協定などの調印を行なつている。そうして、労使委員会では１１月以降からの連続操業実施も諒承しているのである。これらの事情については次の項で述べることにするが、こうして会社の工場近代化計画の障害となつていた問題点は、実質的には会社側のペースで解決にむかうことになつた。

表１－７　連続操業実施をめぐる労資間の対立

年　月	事　項
昭和26. 1. 5	会社側より休日返上連続操業提案
〃 3.28	連続操業による操業日数月１回増加を内容とする覚書を労資でとり交わす。
〃 8. 2	覚書による労使間の交渉開始
〃 8. 5	労組工場委員会で覚書による協議の白紙撤回決定
〃 8. 9	会社側より連続操業を条件に賃金値上げの回答
〃 8.19	労組、連続操業を拒否
27. 2. 3	会社側より２月以降１２月末までの間６回の休日操業提案
〃 2. 6	労組、６万９千円の賞与支給を条件に休日操業６回実施を受諾
28.10.14	会社側より連続操業提案
〃 12.26	労組、一般投票によつて連続操業を拒否
31. 3.12	会社側より再び連続操業提案
〃 6. 4	労組中央委員会で連操賛成多数
〃 6.26	労組本部大会で連操賛成多数。ただし最終決定は一般投票によること確認
〃 7. 5	労組一般投票賛否いずれも過半数に達せず不成立
33. 2.28	労組、春斗に突入
〃 3.24	会社側より１２月間連操を前提とする就業規制改定提案
〃 5.17	会社側よりユニオンショップ廃止を内容とする労働協約改訂提案
〃 6.10	労組、スト権確立
〃 7.18	労組、無期限ストに突入
〃 8.上旬	労組各支部で脱落者により第２組合結成
〃 11.11	第２組合新労連結成
〃 11.21	中労委あつ旋案提案

年　　月	事　　項
昭和３3.11.22	会社側あつ旋案受諾
〃 11.27	第１組合あつ旋案受諾
34. 1.31	会社、懲戒解雇をふくむ３５名の第１組合員処分
〃 3.25	第１組合時限スト、被解雇者の就労斗争
〃 3.26	被解雇者の就労斗争
〃 4.13	北海道知事のあつ旋により「トップ会談」開催
〃 4.24	会社側より安定賃金提示
〃 5.27	会社側より第１組合に新労働協約提示（第2組合とは5月9日に労働協約、安定賃金協定締結）
〃 6.19	会社、第１組合覚書に調印
〃 7.21	第１組合安定賃金受諾
〃 9.10	会社側との話し合い進展せず、第１組合苫小牧支部スト権確立
〃 10. —	第１組合、第２組合勢力半々となる
〃 11. —	休日返上１３日間連続操業実施
〃 12. 末	第１組合スト権確立
35. 1.14	第１組合役員の一部脱落、この結果第１組合からの大量脱落発生
〃 2. 3	第２組合員４分の３以上となり、第１組合少数組合に転落
〃 5. —	指定代休制による１３日連操制へ移行
〃 9.30	会社側、第１組合の本部３役、支部長などに勇退勧告
36. 8.21	完全操業実施

注(1)　同社労組労働運動史Ｐ.２４５

注(2)　同上Ｐ２４５～６

注(3)　Ｏ製紙斗争記録委員会編「団結がんばろう」

注(4)　労働法令協会編「労働協議制の実際」所収の同社Ａ取締役執筆論文より引用

注(5)　藤田若雄「組合とストライキ」

(2)　労資協力体制の整備と工場近代化

これまで述べたように、Ｏ製紙の第２組合は昭和３５年年頭における第１組合の腰くだけによつて、同年２月以降絶対多数組合として職場の主導権を握ることになつたが、同労組が長期スト後における同社労資関係の安定について会社側と協議を始めるのは、第１組合の勢力がまだ強かつたスト終了後直後の３３年１２月からのことである。会社と第２組合とはすでにこの頃から(1)労資関係の安定回復、(2)経営建直しの方策などについて協議を開始しているのであるが、さらに翌３４年３月には初めての労資の委員会が開催されている。この会議において当時まだ職場で主導権を保持していた第１組合に対する対策を協議するとともに、会社と第２組合とは労資関係の安定回復と経営建て直しを両者の共通の目的とする、という基本態度を確認しあつたのである。(1)

ここでＯ製紙第２組合の性格について若干ふれておくと、企業意識の強い係長などの現場職制や現場技術員、事務系職員層などの大部分が創立当初から参加しているという点では他の第２組合と共通の特徴を具えているとみてよいが、同時に注目されるのは所属職場のいかんを問わず、若年令層の高校、大学卒従業員の殆んど大部分が初期の頃から加入していることである。これらの若年令層は年功的賃金序列に反発し以前から第１組合の賃金斗争方針にたいしても批判的であつたといわ

ているが、このことも影響して昭和３３年の無期限ストの際には製造職場も含め大部分のものがその初期に第２組合に走つている。もち論、彼等のうち、大学卒のもののばあいは将来の昇進にたいする期待が、また高校卒の若年者のばあいには現場職制から離れると技術習得が困難であるという事情が大きく作用したであろうことは充分想像できる。しかし、これらの事情とともに、技術革新にともなつて工場内に生じつつあつた熟練形成の年功的条件の変化と、これによる若年令層の果す役割の相対的上昇という客観情勢の変化に対して、第１組合の組織活動や斗争方針が充分に適応できなかつたため、新制高校出身の若年令層の大部分を組織内の少数反対派の立場に追いやつていたという事情が彼等の脱落の背景にあつたことも事実である。たとえば、苫小牧工場についてみても、全従業員中に占める３５才未満の若年令層の比重は全体の半数以下にすぎなかつたが、大型高速マシンなどの新鋭機械設備導入部門では身体柔軟な彼等の比重が旧高小卒の中高年令者にくらべると高くなつているのである。このような技術革新による新旧労働力の均衡関係の変化も分裂を促進した一要因として注目する必要があろう。(2)とに角、このような第２組合の体質が会社の工場近代化計画を容認する有力な条件となつたことを見逃すべきではない。

ところで、長期ストの終了後直ちに話し合いに入つた○製紙の会社と第２組合とは昭和３４年５月９日、新労働協約を締結すると同時に、３４、３５年度の２カ年間にわたる賃金協定の調印を行なつている。まず新労働協約についてみると、その序文では今後の労資関係の基本理念として次のようなことを確認し合つている。

「会社と組合とは、企業の社会的責任と使命を認識し、従業員の労働条件の向上と企業の繁栄は基本的に相互依存の関係にあることを認め、相互の信頼と理解の上に協力して安定した労使関係の確立のため努力する……」

そうして、協約締結にさいしての基本原則としてさらに、1.自主性尊重の原則、2.話し合いの原則、3.平和解決の原則、4.人事の適正公平の原則、5.労働条件向上適正化の原則などの５原則が序文のなかで確認されている。この結果、第２組合は「企業の存立繁栄に協力する」ことを自己の路線とし、労使委員会を中心とする労使協議制の発足に積極的に協力するのである。いうまでもなく、このような第２組合の路線は階級連帯と産業別統一斗争の前進を強調する第１組合のそれとは真向から対立するものであつた。

つぎに第２組合の行なつた賃金協定について簡単にふれておくと、何よりも重要なのはこの協定がその後紙パ各企業に導入された安定賃金の先駆けをなすものであつたことである。ここでその大要を掲げると、次のとおりである。

(1) 昭和３４年の賃金増額

a　能力給能力分の昇給

(イ) 成績査定による昇格　職階給の平均５％

(ロ) 一　率　昇　格　　職階給の一率５％

(ハ) 一　律　昇　給　　一律５００円

b　能力給勤続分の昇格

c　住宅手当の引上げ

	有家族者	無家族者
本　社	3,000円	1,450円
工　場	1,450円	1,100円

(2). 昭和35年度の賃金増額

昭和35年度の賃金増額は、経営事情および紙パルプ大手他社の水準を特に考慮し、会社、組合、平和的に話しあうことによつて解決する。

このように、第2組合は新協約の序文で示された、話し合いの原則および平和解決の原則の線にそつて翌35年の賃金増額についても会社側と協定を結んだが、そのさい翌年の賃金引上げ額については金額や上昇率を具体的に明らかにせず、紙パルプ大手他社の賃金上昇率を参考とする立前をとつたのである。このような「同業他社方式」といわれる賃金協定はその後、わが国安定賃金の主流を占めるようになつているが、「ぶらさがり賃金」といわれる安定賃金の性格が上記の35年度についての協定のなかにはつきりと出ていることに注目する必要がある。もつとも、第2組合と会社との安定賃金協定はこれ以降、昭和36、37年度を対象とした第2回目、38、39年度を対象とした第3回目と、相次いで締結されているが、第3回目の協定のさいには会社側でなく、第2組合の側から38、39年度の2カ年間合計の賃金増加を平均4,100円とする提案が出され、各年各々2,200円の賃上げを協定化している。労資関係安定についての第2組合の熱意は「われわれが協定した賃金が、かりに、同業他社の水準を下回るような場合が起つたとしても、協定期間中に、これを改定するのではなく、つぎの更改期の新協定にもりこむ考え方である」と述べるほど強まつてくるのである。(3)

こうした第2組合の会社側に対する積極的協力姿勢によつて、会社は長年の念願であつた連続操業の実施に踏みきることになつた。すなわち、労使委員会における第2組合との協議をえて昭和34年11月以降から、従来まで日曜ごとに休転していた操業方式を改めて、従業員の休日返上によつて就業日数の増加をはかる「休日返上13日連続操業方式」が実施されたのである。第2組合の操業方式についての意見は、「労働負荷の軽減を前提とした生産性向上を目的とする増産方式、すなわち合理的操業方式」の実現にあつたが、この見解は会社の操業方式合理化についての見解と実質的には大差がなかつた。前述のとおり、昭和35年2月には第2組合が全体の4分の3以上を占めて労働条件決定の主導権を握るようになるが、このような事態の有利な展開を基礎として会社は第2組合を中心に操業方式変更についての協議を行なつた。この協議の結果、O製紙ではこれまでの休日返上という形を改めて、35年5月以降からは週1回代休という形で休める「指定代休制による13日連続操業方式」に移行することになつた。すなわち、工場の製造現場を2つに分け、第1のグループは第1週の週休日に、第2のグループは第2週の週休日に勤務することとし、それぞれ2週間以内に会社から代休日を指定するのである。

しかし、この指定代休制による13日連操も会社にとつてはあくまでも過渡的な措置であり、第2組合を主軸とした労資関係の質的変化を背景としてさらに工場近代化への努力が精力的に続けられることになる。すなわち、新操業方式に移行した昭和34年5月には、第2組合の要請によつて労使委員会の専門委員会として生産性調査委員会が設けられ、操業方式合理化のための調査研究が

行なわれるのである。この頃はすでに将来移行すべき目標は完全操業指定休日制の実施にあることが明らかにされており、このための調査委員会では完全操業実施のための作業改善、人員配置、操業方式など、もつぱら具体的な実施計画が検討された。

このような生産性調査委員会の発足と併行して、苫小牧工場は工場近代化の推進機関として、プロセス制御研究会が同年6月に設けられた。会社からこの研究会の研究員として任命された従業員は全体の1割にあたる約300名を数えたといわれている。この研究会設立の目的は老朽設備の多い苫小牧工場の近代化計画の立案実施にあたつたが、このためI・A(計装管理)、Q・C(品質管理)、S・D(修理保全)の各分野ごとに研究チームを編成して調査が行なわれた。この結果、年末には調査の集約を終つて翌36年2月にはその実施計画が作成されるにいたつている。

このようにして工場近代化のための体制づくりが着々と進行するが、昭和35年10月にいたつて会社は第2組合との労使委員会の席上で当面の企業近代化の目標として、(1)昭和37年3月までに愛知県下工場にクラフト紙工場の新設、(2)設備改善、合理的操業方式の確立を前提とした昭和36年8月からの年間フル操業(完全操業)の2つを提起したのである。そうして、この近代化目標に対応して同時に次のような苫小牧工場の近代化目標も明らかにされた。

「1. ○○○クラフト10万トン新工場建設への全面的協力と、要員計画を中心とする態勢の確立

2. 来年度を目標とする設備機械装置の完全操業の実現

3. OGPによる広葉樹の技術的見通しを速やかに立て、世界最高水準をゆく画期的北海道新工場への準備態勢の推進」

こうして、会社は企業間競争が激化の一途をたどる紙、パルプ業界の動きのなかで、業界でも画期的な完全操業の実施によつて企業の体質強化をはかりつつ、愛知県と北海道(苫小牧)に新工場を建設するという本格的な設備増強計画を社の内外に表明したのである。このような工場近代化目標の達成は他方における新鋭設備装置の導入と相俟つて、作業内容、人員配置、勤労条件など、従業員の労働条件全般にわたる変更をもたらすことが予想されたので、第2組合としても組合員の権利を尊重する立前からこれに対する原則的な協力を前提として、会社側に近代化の実施に関して協定締結の申し入れを行なつた。この申し入れの結果、会社と第2組合とは昭和36年4月30日につぎのような近代化協定を締結したのである。

「近代化協定

会社と連合会及び組合は、労働協約に謳われた五原則に基づき、これを具体的に推進するため、長期的視野に立つて合理的操業体制の確立、新設備新技術の導入、企業規模の拡大等、企業全般に亘る近代化を実現し、もつて従業員としての地位の保障の上に立つて、生産性の向上による企業の発展と労働条件の向上を図ることを相互に確認する。

なお、前項の近代化推進にあたり、

(1) 労使は必要事項につき、事前に誠意をもつて充分話し合う。

(2) 会社は、要員の査定に当たり、安全操業に及び労働負荷の適正化に充分留意する。

(3) 会社は、配置転換に伴う諸問題を円満に解決するため、必要により委員会を設ける。」

この近代化協定に基いて苫小牧工場においては工場生性調査委員会の専門委員会として配員委員会

が設置され、次のような要綱が定められた。

「　　配員委員会要綱

1. <略>

2. 本委員会の附議事項

(1) 配置転換の基準に関する事項

(2) 配置転換に伴う教育に関する事項

(3) 配置配転先の受入体制に関する事項

(4) その他特に必要と認めた事項

3. 本委員会は、会社側委員、組合側委員、各若干名をもつて構成する。

4. 本委員会の構成及び運営の細部については事項場毎に定める。」

以上みてきたように、会社はこの協定の締結によつて第2組合にたいし安全操業、労働強化、配置転換などの諸問題について充分事前に話し合う、という事前協議制確立を約束した代わりに、第2組合からは「企業全般に亘る近代化の実現」のため全面的な協力の保障を得ることに成功した。こうして、O製紙の両工場では昭和37年8月21日以降から完全操業方式に移行することになるが、会社と第2組合とは一揃休日の決定、指定休日制実施上の取り扱い、配転者の賃金保証など、完操にともなう労働条件の細部について事前協議を行ない、新就業方式移行のため遺憾なきよう万全の努力を払つたのである。完全操業実施によつて、苫小牧工場のばあいには、従来まで2週間ごとに休転していた機械が年間8日間の一揃休日以外にはフル操業にかわり、これに対応して機械の修繕保守は、S・D方式により周期的に計画化して行なわれることになつた。このため製造現場の従業員の勤務方式は、週休日が各人ごとに会社から指定される指定休日制にかわり、したがつて週休日は曜日とは直接関係をもたなくなつたのである。このような労働時間の変化と並んで注目されるのは、完全操業への移行以降、技術革新投資による機械設備の自動化、計装化が急速な進展をみせ、監視労働の比重がますます高まつてきたことである。こうした技術革新による作業内容の変化は、労資関係の変化と相俟つて後述するような教育訓練活発化の大きな要因となつている。

もともと、近代化協定を締結した会社の狙いは愛知県新工場と苫小牧新工場の完成にあつたわけであるが、完全操業の実施には現有機械設備装置の能率的利用という側面ばかりではなく、現在人員の枠内で新工場の操業をはかりたい、という労務政策上の意図も含まれていたのである。したがつて、絶対多数組合の協力の下で実施された完全操業は生産手段と労働力の双方の有効活用を同時に可能にするという意味で、O製紙の新工場建設にとつて絶好の条件を与えるものであつた。このような情勢のなかで昭和37年6月には愛知県下に建設中の新工場が完成し、ついで翌38年9月には苫小牧新工場が操業を開始する。しかし、これらの新工場の操業人員は現在人員の枠内という立前から、新規募集によつてではなく、殆んどが苫小牧従業員の配置転換によつて調達されたのである。近代化協定の締結と同時に配員委員会が設置された理由も、新工場建設にともなう人員配置の合理化にあつたと考えてよい。

以上述べたことから明らかなように、連続、完全操業実施にいたる第1組合との長期間にわたる紛争の背後にあつたものは、新工場建設をはじめとするO製紙資本の企業近代化・合理化政策なのであり、連続、完全操業制はこのような設備合理化に対応した工場管理体制再編成の重要な一環だ

つたのである。配置転換に関連してではあるが、苫小牧工場第１組合幹部の「会社が一方的にやつたのだつたら反対することも出来るが、職制と組合員（第２組合の）がお膳立てするものだから、職場で反対しようにも反対できなくなつている」という言葉は、近代化協定締結後における職場秩序の変容を示すとともに近代化計画遂行にあたつて第２組合が果した決定的な役割を如実に物語つている。(4)なお新工場建設にともなう苫小牧工場従業員の配置転換の実態については改めて検討することにしたい。

ところで、このように第２組合の援助をうけ、一見順調に推移したかのようにみえる工場近代化、合理化に対して職場の中で批判が全く存在しなかつたわけではない。これらの批判グループ代表は、いうまでもなく紙パ労連加盟の第１組合である。前述したように、組合員数こそ全体の５％に減少したとはいえ、第１組合は昭和４０年の春斗から再び紙パ労連の統一行動に参加して指令ストを行ない、さらに翌４１年４月２８日には２４時間のゼネストを行なうなど、活発な活動を展開している。そうして、第１組合の運動方針の冒頭には、「反合理化斗争を巾広く根強くつづけ労働者の権利と労働条件をつき上げる斗い」が掲げられ、工場近代化にたいして依然として対決の構えを崩していないのである。(5)このような第１組合の動きが注目されるのは、昭和３４年末から３５年初めにかけて「雪崩」のように第２組合に移行した従業員のなかに第１組合が現在も一定の影響力を及ぼしているようにも見える点である。たとえば、苫小牧工場のばあいについてみると、昭和３８年４月の市議選においても当時、組合員１７０名程度の第１組合が組合員2,700名の第２組合と殆んど伍角の勝負し、その結果、第２組合の当選者３名にたいし４名の当選者を出しているのである。もつとも、第２組合には上記の当選者のほかに３名の非組合員を会社と共同で推せんしていたという事情があるとしても、市議選の結果からみる限り第１組合にたいする潜在的支持層は無視できない拡がりをもつていると考えてよい。このことは第１組合の主婦会に準会員という形で第２組合員の主婦が相当数参加し、同額の会費を納めている事実からも推察できる。以上の事実は、近代化協定や労使委員会をつうじて確立されつつある、第２組合と会社との労資協力体制にたいして、職場内で表面化していないが、かなり巾広い批判が存在していることを示すものとしてこれを厳しく受け取ることも可能なのである。

表１－８　長期スト終了後における労資関係の変化

年	月	事項
昭和３４.	３	会社第２組合、労使委員会開催
	５	第２組合、会社側と新労働協約および２カ年間の安定賃金協定締結、労使委員会設置
	６	労使委員会の席上、第２組合にたいし「休日返上、１３日連続操業方式」提案、１１月以降から実施に決定
	１１	休日返上、１３日連続操業実施
３５.	２	第２組合、絶対多数組合となる
	５	指定代休制による１３日連操制へ移行
		労使委員会の専門委員会として生産性調査委員会設置、「合理的」操業方式の調査研究を開始

年	月	事　　項
昭和３５	６	苫小牧工場にプロセス研究会設置、近代化推進委員会設置
〃	１０	会社、中央・工場労使委員会で「当面の企業近代化の目標」、「苫小牧工場の近代化目標」発表
３６	４	会社第２組合、「近代化協定」締結、工場生産性調査委員会の専門委員会として配員委員会設置
〃	８	完全操業実施
３７	１	年末から１月までに苫小牧工場から愛知の新工場へ１５０名配転
〃	４	第２回安定賃金協定
〃	６	愛知県新工場完成
３８	９	苫小牧新工場建設着工
３９	８	苫小牧新工場操業開始

注(1)　労働法令協会編「労使協議制の実際」所収の同社取締役の論文による。以下、この節で掲げた資料は主として上記の論文を利用した。

注(2)　この点についてはこの研究の代表者である石原孝一教授によって、すでに次のような研究成果が発表されている。

石原孝一「労働組合と労働力構造」（日本労働協会調査研究資料№１２）

石原孝一他「産業設備の更新にともなう労働力の質的変化」（北海道大学教育学部紀要第８号所収）

注(3)　日本労働組合総評議会編「安定賃金」昭和３８年。

注(4)　昭和４２年３月に行なつたインタビュー調査資料による。

注(5)　第１組合の「１９６０年運動方針」による。

３　企業内雇用構造の変容と配置転換および下請化

(1)　経営組織と労務管理

まず最初に苫小牧工場の経営組織についてその概要をみてみよう。昭和４１年９月末現在における同工場の経営組織は、図１～３に示すとおりである。すなわち、直接生産活動にタッチしない事務管理部門としては人事、財務、業務、資材、管理、および技術の６部があり、また生産活動に直接携わる製造部門としては第１製造原質、第１製造抄造、および第２製造抄造の３部がおかれている。さらに同工場には生産活動と関連する補助部門として施設、動力、および山林などの各部が設置されており、工場全体としては結局、１２部となつている。苫小牧工場の経営組織部門としては、上部の部以外に総務課、安全、衛生管理室など、工場長に直属する若干の部局が存在している。

ところで、以上みた苫小牧工場の経営組織の大部分は、操業方式が完全操業体制へ移行した直後の昭和３７年に行なわれた機構改革によつて編成替えされたものであり、その一部は新工場の操業開始によつて行なわれた昭和３９年の機構改革の影響をうけている。このため昭和３４年頃の組織

と比べてみても、同一名称のまゝの部は資材部と管理部のみにすぎず、他の大部分の部はいずれもその名称が一変している。このような部の名称変更はたんに名称だけの段階にとどまるものではなく、会社の経営組織の運営そのものの変更を意味するものであることはいうまでもない。このためこの数年間に機構改革によつて整理統合された部も少なくなく、昭和３７年の機構改革の際には汽力、電気の両部が動力部として統合され、また山林管財、山林業務の両部も山林部として統合されている。しかし、この期間中の動きとしては、このような整理統合の動きだけではなく、一方では第２製造抄造部のように新工場の建設にともなつて新設された部もみられる。このような部の統廃合、新設をはじめとする業務再編強化の動きは、前述した工場近代化に対応して工場管理体制の強化をはかろうとする会社の意図を反映していると考えてよい。こうした会社の意図は課のレベルでの動きをみると、より明瞭な形で現われる。すなわち、この数年間に新業務の発生または業務の分割などによつて新設または分離独立した課の名前をあげてみると、人事部の教育訓練課、管理部の計画調整課、技術部の計画課、技術課（但し、これらの２課は既存の試験課が分割されたものである。）第１製造抄造部の第４抄造課、第２製造抄造部の抄造課、パルプ課、山林部の山林企画室、チップ課、施設部の保全課など、相当多数のぼつている。以上の課新設の動きをみてみると、業務再編成を行なつた会社の主要な狙いは次の諸点にあつたと思われる。

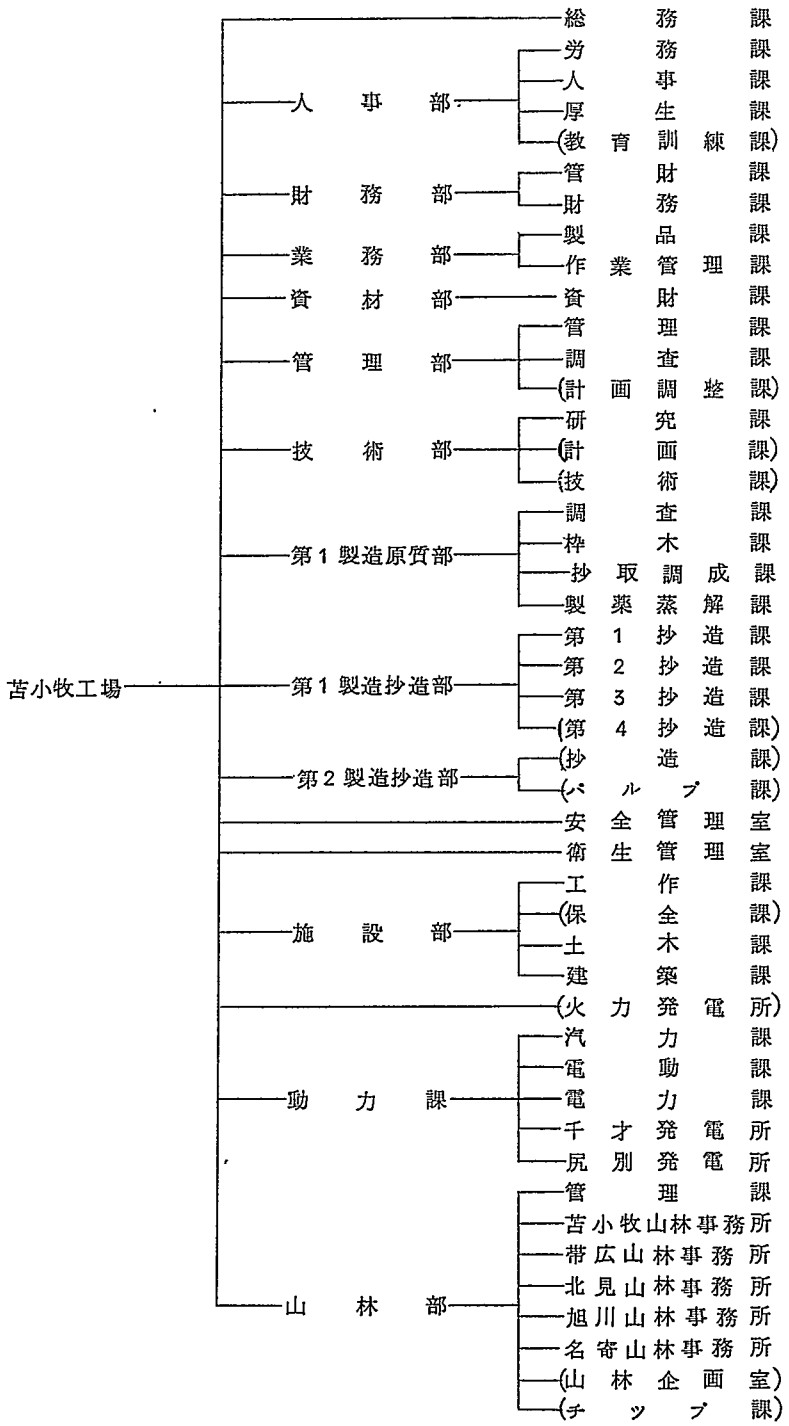
その第１は、新工場の建設や大型高速抄紙機の導入などの設備増強体制に対応したマシン部門強化のためであり、この狙いは第２製造抄造部をはじめとする部課の新設によつて示されている。その第２は、自動化、計側化など、生産現場における技術革新の動きに対応した生産管理、生産技術、および教育訓練などの担当部門の整備のためであり、この狙いは人事部教育訓練課をはじめとする管理部門各課の新設などによつて示されている。さらに第３の狙いは、完全操業への移行にともなう機械設備の保全体制確立のためであり、施設部保全課はこのため導入されたＳ．Ｄ方式に基く予防保全制度の担当課として新設されたのである。会社の狙いとして最後に述べなければならないのは、以上の生産現場や管理部門の強化と併行して、間接部門ないし補助部門の整理統合がはかられたことである。このような全社の狙いは、動力および山林部門の統合にもみられるが、他の部門でも配給課、抄取調成課テツクス係などの子会社への業務移管などの形で実施されている。

以上のような経営組織の抜本的な改革は、人員増によらない限り、当然のことながら配置転換による既存労働力の再編成をともなわざるを得ない。ところが、苫小牧工場のばあいには前述したように、昭和３７年の機構改革の直前に約１５０名の従業員を愛知の新工場へ配転させたため、減少した現有人員の枠内で業務の再編成が行なわれたのである。このため、苫小牧工場では愛知新工場への配転を含めて、かなり大巾な配置転換と業務の下請化が実施され、多数の従業員が大きな影響をうけたのである。しかし、こうした配置転換や業務の下請化については後で改めて分析することにしたい。

つぎに苫小牧工場の職務編成についてふれておくと、その命令系統は工場長→工場長代理→部長→副部長→課長→課長代理→係長→職長→組長→一般従業員という形をとつており、このうち管理職は課長代理以上、現場職制は組長から係長までとなつている。ここではこれらの職務の中で一般従業員との関係が最も深い現場職制についてだけ、その内容をみてみることにしよう。

まず最末端の職制である組長についてみると、彼らは一般的には平の従業員と一緒に仕事をする。

図1－3　O製紙苫小牧工場の組織図（41年9月末現在）



注　括弧で囲んだ部課は、この数年間に実質的に新設されたもの。
但し、計画課、技術課は既存の試験課が分割されたもの。

そうして、固定した自分の仕事をもちながらも、組長は部下の指導をしたり、自分に許された範囲内で作業の命令を下したりする。しかし、厳密にいうとその権限はゼロに近く、部下の成績査定の時、職長以上から時々意見を聞かれることがある程度にすぎない。ところが、その上位にいる職長のばあいには、会社からかなりの権限が与えられている。彼らは係長の補佐役として仕事の割当、休日の指定、休暇の許可などを行なうとともに、部下の勤務成績の第1次査定をする権限をもつている。この成績査定の際、職長は、組長の意見を時々聞くことはあるが、組長が参加しなければならないという極りがあるわけではない。苫小牧工場の勤務体制は、朝7時から午後2時までが1直、午後2時から同10時から翌朝7時までが3直ということで、調木からマシンにいたる製造職場では交替番で3交替制が実施されている。

職長はこれらの番方に1名づつ配置され、係長不在の時はその代理をつとめている。最後に係長についてみると、彼らは現場職制の最高の地位を占め、部下の仕事を指導する権限を有している。係長は職長と異なり各番方にいるわけではないので、普通は職長と相談して業務の指揮をとるが、ワンマン的な係長のばあいには、部下の職長と相談することなく権限をふるうことが多い。

苫小牧工場における現場職制の職務内容は以上みたとおりであるが、完全操業体制に移行してからは毎週1日の休日指定、交替番の入替など、一般従業員にとつて利害関係の深い問題が彼らの手にゆだねられるようになつている。また、前述した配置転換の際にも現場職制、とくに係長はかなり大きな権限をもつているのである。このように、現場職制の権限は工場近代化にともなう管理体制の整備と併行して強まつてきており、労資双方からその役割が注目されている。もつとも、会社側と「近代化協定」を結んで工場近代化に協力している第2組合のばあい、職場委員長の大半は係長によつて占められているが、そのため職場の不満が顕在化せず内訌する傾向があるといわれている。

最後に苫小牧工場の職階制度について述べてみることにしよう。現行の職階制度は昭和40年3月21日より実施されたものであるが、管理職を除く職階制度の概要は表1～9に示すとおりである。すなわち、現行職階は大別すると特別職、技能職、および一般職に3区分され、このうち技能職は上級、1級、2級の順に序列され、一般職は1級から6級まで職階が細分されている。ここで新規採用者の編入職階を学歴別にみてみると、大学院修士は2級○○係、短大卒および0製紙技能員養成所卒以上は3級○○係、新高、旧中卒男子は4級○○係、同女子は5級○○係、そうして新中、高小、尋小卒は6級○○係となつている。苫小牧工場の現行制度では職務と転階とは分離されているから一概にいえないが、現状からいうと、組長、職長は2級技能職以上、係長は1級技能職以上のものによつて占められている。

表1－9　苫小牧工場の職階制度（昭和40年3月21日より実施）

職階区分		特別職	技能職			
職階級		1級	2級	3級	4級	5級
職階給		29,000	25,000	22,000	20,000	19,000
職階名	製造員	特別技能職	上級技能職	一級技能職		二級技能職
	事務員	〃 事務職	〃 事務職	〃 事務職		〃 事務職
	技術員	〃 技術職	〃 技術職	〃 技術職		〃 技術職
	林務員	〃 林務職	〃 林務職	〃 林務職		〃 林務職
	医務員(看護婦除)	〃 医務職	〃 医務職	〃 医務職		〃 医務職

職階区分		一般職							
職階級		6級	7級	8級	9級	10級	11級	12級	13級
職階給		18,500	17,500	17,000	15,500	14,700	14,000	13,200	11,600
職階名	製造員			1級○○係	1級○○係	1級○○係	1級○○係	1級○○係	1級○○係
	事務員			〃事務係	〃事務係	〃事務係	〃事務係	〃事務係	〃事務係
	技術員			〃技術係	〃技術係	〃技術係	〃技術係	〃技術係	〃技術係
	林務員			〃林務係	〃林務係	〃林務係	〃林務係	〃林務係	〃林務係
	医務員(看護婦除)			〃医務係	〃医務係	〃医務係	〃医務係	〃医務係	〃医務係

同工場における職階の昇進は、一般職階の２級○○係までは勤続年数と学歴を主たる基準として一定の巾を設けて人事考課により決定されているが、一般職階の１級○○係以上から上位の職階に進むにつれて人事考課が大きく作用するようになる。たとえば、最近の新規入職者の大部分を占める男子新高卒を例にとると、４級○○係として入職してから２～４年間で３級○○係となり、さらに２～４年して２級○○係へ昇進する。しかし、それから１級○○係へ昇進するには最近３カ年間の人事考課が大きく作用し、評定がC以上のばあいには２～３年、D以下のばあいには１２年で昇進することが定められている。(1)さらに技能職階に進むためには最近３カ年間の能率評定がC以上であることを要し、一段上の特別職階に進むためには上級技能職としての在職年数が充分であつても最近３カ年間の能率評定がB以上でなければ昇進資格者とはならない。

表１－１０　O製紙苫小牧工場の昇進制度

	１級○○係への編入基準		２級技能職への編入基準			１級技能職への編入基準			上級技能職への編入基準		
	２級○○係在職年数		１級○○係在職年数			２級技能職在職年数			１級技能職在職年数		
	C以上	D以下	A	B	C	A	B	C	A	B	C
新大、旧専以上	１～２年	１７年	２年以上	２年以上	３年以上	３年以上	３年以上	５年以上	２年以上	２年以上	４年以上
短大、技養卒	２～５年	１７年	３年以上	３年以上	５年以上	４年以上	４年以上	７年以上	３年以上	３年以上	５年以上
新高、旧中卒	２～３年	１２年	３年以上	３年以上	４年以上	５年以上	５年以上	９年以上	５年以上	５年以上	９年以上
新中、高小、尋中卒	２～４年	１２年	３年以上	４年以上	５年以上	－	－	－	－	－	－

注　新中、高小、尋小卒のばあい、１級技能職および上級技能職への編入基準が空欄なつているのは、新高旧中卒の欄を新高旧中卒以下と読みかえて適用しているためである。

このように上級職階に進むにつれて人事考課のウエイトが高くなつているが、このような抜擢主義は昭和４０年３月の制度改訂の結果とくに強まつている。それ以前までは１級○○係の上に別枠として、熟練職、特級職という制度を設け、見習当時からの通算年数によつて２級技能職に昇進できない長期勤続者の救済をはかる特別措置がとられていたのである。しかし、こうした長期勤続者にたいする優遇措置を支えてきた年功的熟練の基盤が、設備更新にともなう労働過程の質的変化によつて漸次堀り崩されるようになり、またこれらの長期勤続者層の待遇改善に熱心であつた第１組合の勢力後退が顕著になつたことが影響して、従来の昇進制度の中にあつた年功重視の方針が改められるにいたつたのである。したがつて、現行の職階制度が実施に移された結果、苫小牧工場の従業員にとつては評定の成績如何が従来とは違つてとくに切実な意味をもつようになり、このため勤務成績の向上を意識した従業員同志の競争も現場で次第に目立つてきている。

注(1)　評定はA、B、C、D、Eの５段階に分かれ、その人員分布はそれぞれ上位から１０％、２０％、４０％、２０％、１０％となつている。

(2)　労働力構成の特質と企業内雇用構造の変容

ここでは苫小牧工場における労働力構成の特質を明らかにするとともに、工場近代化の動きに対応した企業内雇用構造の変容について検討を加えることにしよう。

O製紙の有価証券報告書によると、昭和41年9月末現在における同工場の従業員数は、2,751人を数え、このうち男子が2,523人と9割以上を占めている。工場従業員全体の平均年令は39才1カ月であるが、男子だけをとつてみると40才2カ月となつている。また、平均勤続年数は18年5カ月であり、男子のばあいは19年4カ月となつている。このように、同工場の労働力構成は年令、勤続年数ともにきわめて高く、表1～11にも明らかなように同じO製紙傘下の愛知県工場のそれと比較してみてもいずれも7～8年程度上廻つており、高年令、長期勤続という点が同工場の労働力構成の著しい特徴をなしているといつてよい。

会社提供資料によつて同工場の労働力構成をさらに詳しくみてみると、表1～12のように労働力構成の特徴はいつそうはつきりする。すなわち、年令構成では40才以上の中高年令層が全従業員の約半数を占め、35～39才層を含めるとその比重は7割近くに達している。これに対して30才未満の若年令層は全体の2割弱にすぎず、とくに男子のばあいには16％と低くなつている。また、勤続年数構成をみても、勤続20年以上のものが37.9％、15～20年のものが29.5％を占め、両者を合わせると全体の7割弱を数える。これに対して勤続10年未満のものは約2割程度にすぎない。したがつて、以上みたように苫小牧工場では全体としては中高年令の長期勤続者層の比重が高いのであるが、だからといつてこの傾向が工場内のすべての部門でみられるわけではない。たとえば、昭和39年8月に操業を開始した新工場（第2製造抄造部）では、90名を超える従業員の大部分が35才未満の新高卒によつて占められている。これ程の事例はみられないとしても、一般に抄造、抄取調成、製薬、蒸解など、新鋭の機械設備が導入された製造部内では、動作が機敏で適応力の大きい若年令層の比重がかなり高いのである。若年令層の多いという点では事務、管理部門も同様である。これに反して中高年令層の比重が高いのは、輸送、調木、施設、動力など、一般に機械化のテンポが比較的遅れた部門である。もつとも、以上指摘した部門別の傾向はあく迄も相対的な比較にすぎず、新旧の機械設備が混在して稼動している苫小牧工場では、マシン現場をはじめとして旧型の機械設備には中高年令層が、そうして新型の機械設備には若年令層が配置されるというように、同一部門のなかでも年令別の業務分担が行なわれていることが多い。このような労働力配置は、現有人員を主体とした工場の近代化、合理化という苫小牧工場の特殊条件によつて生み出されたものなのである。

表1－11　O製紙従業員の年令・勤続別構成

41年9月30日現在

		人員	平均年令	平均勤続			人員	平均年令	平均勤続
本社	計	478	35年・5月	13年・6月	愛知工場	計	1,195	32年・5月	12年・8月
	男	362	38・8	16・1		男	1,058	33・4	13・4
	女	116	26・3	6・4		女	137	25・6	7・6
苫小牧工場	計	2,751	39・1	18・5	全社	計	4,424	36・9	16・4
	男	2,523	40・2	19・4		男	3,943	38・2	17・5
	女	228	26・4	7・3		女	481	26・1	7・1

資料出所、有価証券報告書

表1－12　O製紙苫小牧工場従業員の年令、勤続年数別構成

39年7月1日現在

		年令構成								
		計	18才未満	18～19才	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～49才	50才以上
実数	計	2,638	49	50	254	155	330	508	955	337
	男	2,443	26	35	188	136	303	489	939	327
	女	195	23	15	66	19	27	19	16	10
比率	計	100.0%	1.9	1.9	9.6	5.9	12.5	19.3	36.2	12.8
	男	100.0	1.1	1.4	7.7	5.7	12.4	20.0	38.4	13.4
	女	100.0	11.8	7.7	33.8	9.7	13.8	9.7	8.2	5.1

		勤続年数構成							
		6カ月未満	6カ月～1年	1年～2年	2年～5年	5年～10年	10年～15年	15年～20年	20年以上
実数	計	66	56	61	195	167	315	778	1,000
	男	41	36	47	162	138	283	746	990
	女	25	20	14	33	29	32	32	10
比率	計	2.5	2.1	2.3	7.4	6.3	11.9	29.5	37.9
	男	1.7	1.5	1.9	6.6	5.6	11.6	30.5	40.5
	女	12.8	10.3	7.2	16.9	14.9	16.4	16.4	5.1

ところで、従業員の年令構成と勤続構成がともに高いという苫小牧工場の特色は、明治43年創業という長い工場の歴史の上に、一たん、入職した従業員が定年まで退職しないという慣行が積み重なることによつて初めて形成されたものである。このような終身雇用の慣行はある意味では大企業に共通したものといえようが、苫小牧工場のばあいには、戦前から従業員子弟の優先採用による世代間再生産という形で、子飼の従業員によつてこれが継承されてきた点にその特徴がある。昭和10年5月発行の資料によつて当時の苫小牧工場における見習工の採用方法をみてみると、同工場からの報告はその状況を次のとおり述べている。

「……現在当工場ニ於テハ先ヅ見習工ヲ採用スルニ当リ附属病院ニ於テ体格検査、適性考査等ヲ行ナフハ勿論デアルガ、単ニソレバカリデナク本人ノ素質ヲ見極メルコトニ最モ力ヲ注グモノデアル。本人ノ素質、品性等ヲ見極メル為ニ平素ノ行状、家族関係、家庭ノ事情等ヲモ詳ニスル必要ガアルノデ自然平素カラ充分見極メノ付イテ居ル従業員の子弟カラ優先的ニ採用スルコトニナルノデアル。

ダカラ一般ニ募集スル様ナ事モナケレバ又右子弟外カラ採用スルコトモ殆ンド無イノデアル。

元来当工場デハ死亡カ老衰若シクハ疾病等デ不已得退職スル者ノ外辞職スル者ガ稀デアルカラ移動率ガ非常ニ少ナイノデアル。従ツテ見習職工ノ採用モ左程多クアルワケデナイカラ多数ノ従業員子弟ノ中カラ優秀ナ見習工ヲ見出スコトハ比較的容易ナルデアル。」(1)

戦前における同社工員規則によると、第１１条に見習工に関して次のような規定がみられる。

「工員ヲ採用シタルトキハ１カ月以上３カ月以内ノ期間見習工トシテ実務ニ従事セシムルモノトス但工員志願者ノ銓衡ニ当リ相当ノ技能アリト認メタルトキハ直チニ本工トシテ採用スルコトアルベシ」(2)

以上のように、戦前の苫小牧工場では従業員子弟の中から優秀なものを見習工として採用して３カ月以内に本工とする、という子飼制度が行なわれており、これらの子飼従業員を主体として永年勤続を前提とする終身雇用制が確立していたのである。ただ、終身雇用制についてもつと厳密にいえば、戦前といつてもこれが事実上確立したのは第１次大戦以降からのことである。そうはいつても、戦前の苫小牧工場において他企業出身の熟練工の採用が皆無ではなかつたことは、工員規則第１１条の但書からも推察されるが、このような他企業出身者の採用が工場の方針として極力抑制されたことは、前掲の工場報告中の次の言葉によつて知ることができる。

「次ニ見習工ヲ経テ本職工トナツタ者ト他所カラ備ヒ入レタ熟練工トノ優劣ノ点デアルガ、ソレハ当工場ニハ当工場ノ永年培ツタ美風ガアルノデアルガ見習工カラ本工ニ成ツタ者ハ本当ニ此ノ工場ノ風ニ醇化シテ居ルカラ其点ガ良イト思フノデアル。

強イテ欠点ヲ求ムルナラバ一人前ノ熟練工ニ仕上ゲルニハ所謂手間暇ガカヽルト云フ事ニ帰着スルノデアルガ然シ苟モ熟練工ヲ望ムカラニハ決シテ養成スル努力ヲ惜シム様ナ事ガ有ツテハナラナイ。

其意味ニ於テ熟練工ハ他カラ求ムベキモノデナク、ヨシンバ他所カラ備ヒ入レタ熟練工ガ直ニ役立ツ様ナ便利ガ有ルニシテモ努メテ差控ヘ万難ヲ排シテモ自ラ養生シ薫育スベキモノデアルト信ズルノデアル。」(3)

このような従業員子弟の採用という雇用慣行は、労働組合の要求を背景として、戦後においても引き継がれたのである。すなわち、会社が第１組合と結んだ旧労働協約中の了解事項の中にはこの要求が、「会社は、新規採用者の選考にあたつて、同一条件の場合には、業務上の傷病により退職又は死亡した者、或は停年で退職した者の子弟を優先的に採用する」という規定としてその一部が確認されている。こうした了解の下に戦後になつても苫小牧工場の新規採用者の大半は従業員子弟であつたのである。ところが、すでに述べたように、連続操業実施をめぐる労資間の争いによつて旧労働協約が破棄された結果、昭和３４年春の新規採用者は全部第２組合員子弟からとられるという事態が発生するにいたつた。(4)こうした会社の差別政策は第１組合に深刻な打撃をあたえ、昭和３５年の年頭に起つた第１組合員の大量離脱はこの影響も大きかつたといわれている。

とに角、最近でも苫小牧工場の新規採用者の大部分を占める新高卒については指定校制度がとられ、その８～９割までは苫小牧市内出身者から採用されている。一方離職者の動きについてみると、結婚による退職の多い女子を除くと、定年退職を理由とするものが離職者の７～８割に及んでいる。したがつて、全体の９割以上を占める男子従業員のばあいは、戦前と同じく労働移動率が著しく低く、昭和３８、９年頃の同社作成資料によつてみても、入職、離職とも１年間で２～３％程度の比率にすぎない。

以上、年令と勤続年数を指標として苫小牧工場の労働力構成の特質を明らかにしてきたが、つぎに部門別従業員数の動きによつて企業内雇用構造の変容状況を分析してみることにしよう。苫小牧

工場における新聞用紙生産能力は、抄紙工程における自動式大型高速マシンの導入、各種パルプ工程における自動、計測装置の導入など、戦後の技術革新によつて、図１～１に示したように大巾な伸びをみせ、とくに活発な設備投資の行なわれた昭和３０年代後半の伸びはめざましかつた。このため抄紙マシンが１０台稼動をはじめた昭和２６年当時の生産能力と比較してみても、同工場の生産能力は昭和４０年には２倍半の能力を有するにいたつている。しかし、このような生産能力の飛躍的な伸びにもかかわらず、苫小牧工場の従業員数は昭和２４年の3,949人をピークとしてその後かえつて減少をつづけ、昭和４１年には2,751人となつている。(15) つまり、この間に工場全体の従業員は約1,000人も減少しており、その減少率は約３０％で決して低い数値とはいえないのである。

ところで、このような従業員数の大巾な減少は、合理化投資を背景とした新技術の導入による労働節約的効果とともに、完全操業実施による操業度の引上げが大きく影響したものと考えてよい。ここでは長期スト直前の昭和３２年１０月から４１年１０月にいたる１０年間を考察の対象とし、その実態をみることにしよう。第１組合苫小牧工場支部の作成した調査資料によると、昭和３２年１０月以降における同工場人員の推移は表１～１３に示すとおりである。この表をみて第１に気付くことは、昭和３７年になつて同工場の従業員数が急減を示している点である。それ以前における人員の動きはむしろ保合状態に近く、３７年にみられるかなり大巾な変化とは著しい対照をなしている。このような状況変化の背景には、３６年春の「近代化協定」の締結以後、第２組合の合意の下で実施に移された大量の配置転換があることを忘れるべきではない。すなわち、すでに述べたように、Ｏ製紙では「近代化協定」の締結にともなつて第２組合の参加をえて配員委員会が設けられ、その話し合いの結果、現在人員をもつて企業近代化を推進することが確認されたのである。このため、昭和３６年暮から３７年１月にかけて苫小牧工場から愛知の新クラフト工場へ配置転換によつて約１５０人の従業員が転勤しているのである。苫小牧工場の従業員数が３７年になつて急減しているのは、以上の事情によるところが大きい。しかし、この新クラフト工場の完成によつて近代化推進の重点は苫小牧工場に移り、ＣＧＰ、ＲＧＰなどの新技術の開発と、「世界最高水準をゆく画期的北海道新工場への準備態勢の推進」が当面の課題となつた。したがつて、３７年下期以降の配置転換は苫小牧工場自体の中での異動の形をとり、他事業所への転勤者は少なくなつている。苫小牧工場の従業員数の減少傾向は他の年次でも認められるが、このばあいは主として新規採用者数が退職者数を下廻つたことが原因となつていると思われる。

苫小牧工場における人員の推移の中で第２に指摘できることは、従業員数の急減を示した昭和37年頃から工場内における労働力再編成の動きが活発化し、４１年にいたるまで続いていることである。表１～１３をみても明らかなように、工場全体としてはこの１０年間に従業員数が１４.６％も減少しているにもかかわらず、部レベルでみた工場内の人員の動きはそれぞれ異なつた様相を呈しており、なかにはかえつてこの期間内に人員が増加している部もみられる。昭和３２年と４１年における人員の比較によつてこのような部別人員の動きを整理すると、次の３つのグループに区分することができる。

(1) この１０年間に人員が増加した部

第２製造抄造部　　９９人増（新設）

管　理　部　　５１人増（４.０倍）

表1－13　苫小牧工場における部門別人員の推移

	実数（人）							指数（%）							41年−32年	
	32年	34年	35年	37年	38年	39年	41年	32年	34年	35年	37年	38年	39年	41年	実数	比率
計	3,002	2,926	2,953	2,708	2,621	2,626	2,565	100.0	97.5	98.4	90.2	87.3	87.5	85.4	△437	100.0
総務課	136	128	123	100	102	102	76	100.0	94.1	90.4	73.5	75.0	75.0	55.9	△ 60	△13.7
人事部	159	145	132	69	54	49	50	100.0	91.2	83.0	43.4	34.0	30.8	31.4	△109	△24.9
安全衛生管理室	17	18	17	17	15	14	16	100.0	105.8	100.0	100.0	88.2	82.4	94.0	△ 1	△ 0.2
財務部	29	31	29	22	23	23	29	100.0	106.9	100.0	75.9	79.3	79.3	100.0	0	0.0
資材部	53	53	34	52	40	28	27	100.0	100.0	64.2	98.1	75.5	52.8	50.9	△ 26	△ 5.9
業務部	149	154	156	156	155	154	140	100.0	103.4	104.7	104.7	104.0	103.4	94.0	△ 9	△ 2.1
管理部	17	28	26	55	54	55	68	100.0	164.7	152.9	323.5	317.6	323.5	400.0	51	11.7
技術部	34	38	38	80	65	78	83	100.0	111.8	111.8	235.3	191.2	229.4	244.1	49	11.2
第1製造原質部	706	665	680	597	575	535	507	100.0	94.2	96.3	84.6	81.4	75.8	71.8	△199	△45.5
第1製造抄造部	474	462	535	496	492	470	470	100.0	97.5	112.9	104.6	103.8	99.2	99.2	△ 4	△ 0.9
第2製造抄造部	—	—	—	17	18	94	99	—	—	—					99	22.7
施設部	427	424	419	381	379	372	377	100.0	99.3	98.1	89.2	88.8	87.1	88.3	△ 50	△11.4
動力部	511	515	499	441	433	436	397	100.0	100.8	97.7	86.3	84.7	85.3	77.7	△114	△26.1
山林部	290	265	265	225	216	216	226	100.0	91.4	91.4	77.6	74.5	74.5	77.9	△ 64	△14.6

資料出所　紙パ労連同社労組苫小牧工場支部作成資料による。

注　各年とも10月現在の人員である。

技　術　部　　４９人増（２.４倍）

(2) 人員が同じか、１０年間の減少率が１割を下廻つた部

財　務　部　　増減なし
第１製造抄造部　　４人減（０.８％減）
安全、衛生管理室　　１人減（６％減）
業　務　部　　９人減（６％減）

(3) 人員が１割以上も減少した部

施　設　部　　５０人減（１１.７％減）
山　林　部　　６４人減（２２.１％減）
動　力　部　　１１４人減（２２.３％減）
第１製造原質部　　１１９人減（２８.２％減）
総　務　課　　６０人減（４４.１％減）
資　材　部　　２６人減（４９.１％減）
人　事　部　　１０９人減（６８.６％減）

このように、部のレベルでみると工場内の人員の動きは著しく不均等であり、一方では第２製造抄造部のように１００人に近い人員をかかえる部の新設がみられると同時に、他方では人事部のように７割に近い人員が削減された部も存在する。この事実は、主としてこの数年間に行なわれた労働力の編成替えがいかに激しかつたか、を物語つている。苫小牧工場における本工労働力の再編成は次のようなプロセスで行なわれた。まず、昭和３６年下期から翌年１月にかける愛知の新クラフト工場の操業人員として各部から選抜された約１５０人の配置転換者が転勤した結果、苫小牧工場の従業員数は約５％の減少を示した。このため苫小牧工場では労働力の編成替えの必要に迫られることになるが、会社はこの人員減を間接部門の再編整理によつてカバーするとともに、さらに、これを契機として重点部門の人員増を行ない全体として増産体制の維持に努めたのである。

こうした労働力の再編成は、すでに述べたように、殆んどの部の名称変更をともなう機構改革の形で昭和３７年春実施された。この結果、大部分の部で以前より人員が減少し、とくに人事部、総務課、山林部、第１製造原質部などはその傾向が著しかつた。これらの部における人員削減の内容をみると、業務の下請化による負担軽減が多く、その最も顕著な事例は人事部配給課の廃止と系列別会社による業務の継承にみられる。工場労働についても、長期スト以降業務の下請化が盛んとなり、とくに、第１製造原質部関係では機械化のテンポの遅い作業の下請化が進行している。もつとも、原質関係業務の一部では機械化によつて作業の能率が高まり、人員削減可能となつたところもみられる。このような直轄業務の縮小による部人員の減少傾向とは逆に、３７年の再編成によつてかえつて人員の増加をみた部も存在する。管理部と技術部がこれであるが、この動きは自動化、計測化など、生産工程の質的変化にともなつて生産管理や技術開発に対する要請が強まつたため、人員増によつて体制強化をはかつたものとみることができる。前述したように、この両部では３７年の機構改革の結果課も新設され、従来の２課制からいずれも３課制に変つている。この両部の動きにつづいて注目されるのは、第１製造抄造部、業務部などの人員の推移である。これらの部は上記の２つのグループと異なり、昭和３７年の機構改革によつてもあまり大きな影響をうけなかつたのである。もつとも、第１製造抄造部についてみると、昭和３７年の人員は愛知新工場への配転の結

果３５年当時のそれに比べて減少を示しているが、依然として３２年当時の人員よりは多くなつている。すでに明らかにしたように、第１製造抄造部では完全操業実施にともなう操業度の引上げによつて、生産性向上の条件が保障されていることを考慮すること。第１製造抄造部の上記の動きは、消極的にしろ、マシン部門の増強という会社の意図を反映したものであるといつてよい。このような会社の意図は、やがて昭和３９年８月の新工場操業開始による第２製造抄造部の増強においてその積極面が現われることになる。

以上みてきたように、昭和３２年以降１０年間における苫小牧工場の雇用構造の変容は、本州他工場への人員配転による総人員の減少という条件の下で、直轄業務の下請化によつて事務および間接部門の整理統合を行ないつつ、技術および生産管理部門とマシン部門の増強をはかる、という形で実現されたのである。こうして、苫小牧工場の従業員数はこの１０年間に１５％近くも減少して2,565人を数えるにすぎなくなつたのに、マシン部門では約１００人、技術および管理部では各々約５０人の人員増をみているのである。この意味では配置転換と業務の下請化をともなう直轄部門の徹底的な合理化が、この１０年間の苫小牧工場における主要な歩みだつたといつてよい。

注(1) 日本工業協会編「第７回研究会資料── 見習工ノ採用並ニ養成方法」、昭和１０年５月 P.１２５

注(2) 同労組運動史、P.４７３

注(3) 日本工業協会「前掲書」、P１２６～７

注(4) 藤田若雄「前掲書」、P.１１～２

注(5) ここで用いた同社有価証券報告書所載の従業員数と、後で掲げる表１～１３中の人数とは若干異なるが、その理由は後者の人数の中に附属病院の従業員数が含まれていないためと思われる。

3) 配置転換と業務下請化の進展

前項では○製紙苫小牧工場の労働力構成の特質と、工場近代化にともなう企業内雇用構造の変容についてみてきたが、すでに述べたように、このような本工労働力の再編成過程は内容的には配置転換と業務の下請化の増大を意味するものであつた。ここでは主として聴きとり調査の結果を用いてその実態を検討することにしよう。

戦後の苫小牧工場でみられた大きな配置転換は、次の３度であるといわれている。すなわち、その第１回目は昭和２７年夏に愛知の上質紙工場が発足した時であり、第２回目は１０年後の昭和37年春に愛知新工場が新設された時であり、さらに第３回目は昭和３９年８月に苫小牧の新工場が操業をはじめた時である。いずれのばあいも配転者の人数はかなり多く、第１回目は１００人前後、第２回目は約１５０人、第３回目は６０数人を数えている。しかし、上記以外の時にも最近では小規模の配置転換が定年退職者の穴うめという形で始終行なわれていることに注目する必要がある。こうして苫小牧工場の従業員にとつて、配置転換は今までのように例外的な事件ではなく、自分の身の廻りの日常的な問題となつてきているのである。

このような配置転換の活発化と関連して注目されるのは、配置転換に対する会社の基本方針が変化してきているようにみえる点である。従来までの配置転換においては、当事者の希望と技能を生

かす方針がとられ、とくに当事者の希望が尊重されてきたが、これに反して最近の配置転換の際には、当事者の希望はむしろ副次的な要素となり、会社独自の判断で異動させられることが多い、といわれている。この事実は、会社にとつて配置転換の果す役割と機能が昔と今とでは変つてきていることを示すものである。苫小牧工場のばあい、現段階の配置転換は、前項で述べた工場近代化に対応した労働力再編成を実現するための重要な手段となつており、従来までのような例外的性格のものでなくなつている。したがつて、同じ大量の配置転換であつても、企業拡大の第1歩を踏み出したばかりの昭和27年の配置転換と、近代化、合理化の動きが全面化する昭和36年以降のそれとでは、そのもつ意義が質的に異なるのである。

このような配置転換のもつ現段階的重要性に気付いた会社側は、前述したように昭和36年4月、第2組合と「近代協定」を結び、この協定に基いて配員委員会を直ちに発足させ、第2組合が参加する同委員会で愛知新クラフト工場への大巾異動をはじめとする配置転換問題の検討を行なうことにしたのである。苫小牧工場のばあい、こうした配員委員会や、社内機関としてこれに併行して作られた配員連絡会議が、たんに工場レベルだけでなく、その下部の部課係レベルにまで設置され、各レベルで配置転換問題が討議される方針をとつたのである。たとえば、職場＝係単位でこの動きをみると、係長、職長などが主体となり、これに数人の第2組合代表が加わつて検討がなされる形が普通である。このような検討の結果、第2組合では職場委員長の大半が係長であり、しかも組合自体としては工場近代化という大原則を肯定しているという事情もあつて、人員削減＝配置転換が基本的には了承されることが多いといわれる。こうした職場の結論は課レベルの検討に持ち出され、さらに、上部段階の検討を経て、やがて工場全体の方針として具体化されることになる。このような配員委員会の動きについては、職場の一部から「配員委員会なんて、何人で仕事ができるかということを調べて、ていのいい人を減らす相談をするところですからね」（第1組合幹部）という厳しい評価も下されている。しかし、多数組合である第2組合が参加し以上のプロセスで配置転換が決定されたときには、それは職場の従業員にとつて絶対的な権威をおびざるを得ないのである。だから、自分の希望に反しても、「陰ではものすごく不平をいうが、公には絶対に云わない」（同上の話）雰囲気も生まれ、こうした状況の中でクラフト工場への勤務をはじめとした配置転換が大きな摩擦もなく実施されることになつたのである。

以上の指摘から明らかなように、「近代化協定」の締結以降に行なわれた配置転換は、第2組合の参加による部分的修正はあつたとしても、本質的には会社ペースで進められたと考えてよい。したがつて、配置転換の基準となつたのは、企業近代化のための労働力の合理的再編成ということであつた。ここで前記の大量配置転換についてその具体的内容をみてみよう。まず現時点の配置転換の出発点ともいえる新クラフト工場への配転のばあいには、年令構成の若い愛知工場の状況を考慮して主として30代以上の家族もち従業員を各職場から選抜して転勤させている。会社にとつてこうした内容の異動は、中高年令層の比重の高い苫小牧工場の労働力構成を是正するためにも有意義であつたのである。ところが、昭和39年夏に行なわれた苫小牧新工場（第2製造抄造部）への配転のばあいには、その主体は35才以下の新高卒従業員におかれ、各職場に所属していた該当者の中から選抜が行なわれたのである。この際、若年令層が異動の主体となつたのは、新工場における主な作業が最新鋭の自動式大型高速マシンの操作であつたためである。マシン作業では工程の自動

化、計測化が進んでいるといつても、新型マシンは秒速６００ｍといつた超スピードで稼動しているわけだから、これを支障なく操作するためには動作の機敏性と柔軟性が要求される。現状では捲取りを押してコンベアに送る人力作業なども残つており、これらの作業も新型マシンの方がよりきついのである。会社が若年令の新高卒従業員を他部門から引き抜いて新工場へ配置したのも、この事情を考慮したからにほかならない。このように、「近代化協定」の締結以降に行なわれた２つの大量配置転換においては、いずれも当面の重点部門である配転先の操業体制の強化を狙いとしてその労働力需要の性格に応じた配転が行なわれており、この意味では全く会社の路線にそつた内容のものとなつている。ところで、昭和３７年１月までに完了した愛知クラフト工場への転勤のケースを除き、その後における配置転換は殆んど苫小牧工場内の部門間異動の形をとつている。そうして、こうした配置転換が非製造部門では管理部および技術部の強化、また製造部門では抄紙マシン関係の拡充をめぐつて行なわれている点に苫小牧工場の特徴がある。ここでは主として製造部門についてみると、会社がまず第１に決定するのはマシン要員確保のための配置転換であり、第２段階としてつぎにその欠員補充のための異動が検討されることが多い。つまり、この決定順序からも明らかなように、会社の配置転換の狙いはあくまでもマシン部門の強化を重点としており、適切と判断した若年令層についてはこれを積極的にマシン部門へ送り込む構えをみせている。したがつて、他部門における欠員補充はこれに対する受け身の内容のものが多い。その典型的な事例は、いうまでもなく昭和３９年に行なわれた新工場マシン要員としての大量配転と、それにともなう他部門における異動であつた。とに角、苫小牧工場ではこうした異動のプロセスを経て、全体としてみれば従業員が減少を示している状況の中で、会社の意図する形での工場労働力の再編成が急テンポで進行しているのである。

ここで注目する必要があるのは、同じ配置転換といつても、マシン部門と他の部門とではその対象者の性格が異なることである。すなわち、マシン部門への配置転換の際には、一般に４５才以上の中高年令層は除外され、若年令層が中心になつてゐるのに対して、他の製造職場では一般的にはこのような年令的制限は設けられておらず、中高年令層による補充が多くなつている。このため、苫小牧工場においては一方ではマシン部門のように若年令化が進んでいる職場がみられると同時に、他方ではこれとは反対に老令化が進んでいる職場が増え、全体として年令構成の部門間格差が目立つようになつている。

つぎに、聴きとり調査の資料を利用して昭和３４年と４１年の年令構成の変化によつて、２、３の特徴的な職場における配置転換の影響をみてみることにしよう。資料の関係上、ここでは第１製造原質部と施設部の職場を各々２つづつとり上げることにするが、その状況は表１～４に示すとおりである。この表によつても明らかなように、第１製造原質部の調成係を除き、いずれの職場においても年令構成の老令化傾向が著しくなつている。第１製造原質部の調木係では昭和３４年当時も４０才以上の従業員層の比率は５３％と高かつたが、昭和４１年になるとこの比率が９０％を超えるにいたつている。また施設部の鉄工係では３４年の３２％から４１年には５５％に、同部の抄造保全係では４９％から８６％に増加している。そうして、これらの職場では３０才未満の従業員は殆んど姿を消し、わずかに鉄工係の２人を数えるにすぎなくなつている。ところが、このような動きとニュアンスを異にするのが、原質部の調成係の動向である。表１～１４に示すとおり、昭和３４

年当時には調成係の従業員の大半は３０～４９才層のものによつて占められていたが、昭和４１年になると３０才未満層が１２％、３０～４９才層が５３％、５０才以上が２３％と、年令構成はかえつて均らされているのである。したがつて、同じ製造原質部に属していても、年令老の著しい調木係とはその動きがまさに対照的である。

表１－１４　原質および施設部における年令構成の変化

	第１製造原質部				原設部			
	調木課調木係		抄取調成課調成係		工作課鉄工係		保全課抄造保全係	
	３４年	４１年	３４年	４１年	３４年	４１年	３４年	４１年
計	196人	135人	89人	87人	122人	84人	47人	39人
２０才未満	—%	—%	—%	—%	—%	—%	—%	—%
２０～２９才	12	—	10	12	13	2	7	—
３０～３９才	35	6	40	18	55	43	44	14
４０～４９才	42	75	46	35	25	43	37	67
５０才以上	11	19	3	23	7	12	12	19

注 (1) ３４年の年令構成は会社資料によつて作成したが、４１年の構成は従業員世帯を訪問した際の聴きとり調査の資料を利用したので厳密なものではない。

(2) 調木課調木係の４１年の年令構成は、聴きとりの対象となつた本人の所属する８０人の職場についての状況を比率で示した。したがつて、計の１３５人についてではない。

(3) 保全課抄造保全係は、３４年当時には原質保全係と分れておらず、保全係一本であつたので、３４年の年令構成はこの状況を揚げている。なお、計の４７人という数字は係が分割された３５年の数字である。

このような相違を示す主な要因は、この期間内における両職場の作業内容変化の違いであると思われる。すなわち、まず調木係についてみると、この職場ではすでに「1.生産工程と技術革新の展開」の項で述べたように、昭和２０年代後半から３０年代の前半にかけて自動スラシャー、大型バーカー、キヤンビオバーカー、スプリッター、チツパーなどの新らしい機械設備が導入されて従来の労働集約作業の機械化が進行しているが、肉体作業も依然として残つており、全体としてみると、機械作業を含めてその多くは単純労働に近い性格のものである。このため調木係の業務は、工場近代化を推進する会社の立場からすると、「調木というところは芸のない職場です」（工場見学の際の説明）ということにならざるを得ない。そうして、調木係の業務は最近ではＳＣＰ、ＣＧＰ、ＲＧＰなど、チツプを原料とする新工程の導入によりチツプ化作業の比重が高まつてきた結果、作業の能率化が可能となり、全体として人員削減の条件が整備されることになつた。会社はこのような情勢を利用して、調木係にいた若年令層の一部を重点職場に異動させるとともに、同係への新規採用者の配置をストップしたのである。このようにして、調木係においては人員の減少傾向が顕著となると同時に、これと併行して老令化の動きが一そう強まつているわけである。このような人員の減少はたんに業務量の変化のためばかりでなく、後述するような業務の下請化の影響もあること

を見逃すべきではない。

つぎに調成係についてみると、昭和３０年代における各種高性能設備の導入によつて工程の装置化が進み、各種計器類の監視と調節が主要な仕事となつている。この係の業務には殆んど肉体労働がなくなつているが、そのかわり工程の近代化に即応した計器関係についての一定の科学的理解能力と、動作の機敏さが要求されることになる。(1) このため、会社はこの係へ新高卒の従業員を配置して労働力の若返りをはかるとともに、また人員の保持についても努力を払つているのである。以上の指摘によつて明らかなように、調成係における若年令化の動きの背景には、こうした生産工程の質的変化に規定されたところの新しい労働力需要の発生という事情が介在しているのである。

以上の事実は、同じ部に所属する職場であつても、配置転換の動きは必ずしも一様ではなく、生産工程の変化内容によつて異なつた動きを示すことを物語つている。ここで第２製造原質部の課係別人員の動きをみてみると、表１～１５に示すとおりである。この表をみて気付くのは、たとえ同じ課に所属していても人員の動きにはかなりの違いがあることである。たとえば枠木課を例にとると、第１枠木係の人員は昭和３２年の１５１人から４１年の６１人へと約６割近い減少をみせているにもかかわらず、第２枠木係の人員はこの間に多少の増減はあるものの殆んど変化していないのである。この主な要因としては、第１枠木係が戦前からの主要機械設備であるポケットグラインダーの操作を主な業務としていたのに対して、第２枠木係がより能率的なマガジングラインダーの操作を主な業務としていたことにあると思われる。前述したように、枠木工程では作業の高度化が進み、最近ではポケットグラインダーが廃棄される情勢となつてきているが、第１枠木係の人員の大巾な減少はこのような事情による影響が大きいと考えられる。他の課については説明を省略するが、とに角、生産工程の近代化に規定された労働力再編成の動きはその職場の具体的情況によつて異なることは明らかである。

表１－１５　第２製造原質部の課係別人員の推移

		３２年	３４年	３５年	３７年	３８年	３９年	４１年
	計	７０６	６６５	６８０	５９７	５７５	５３５	５０７
調	木課	２０４	１９８	２０８	１９４	１７９	１７０	１４７
	調木係	１９６	１８７	１８６	１７５	１６７	１５７	１３５
砕	木課	２１９	２０６	２０７	１７０	１６３	１４０	１２８
	第１砕木係	１５１	１２７	１２９	９５	８８	７０	６１
	第２砕木係	６８	７９	７８	７５	７５	７０	６７
抄	取調成課	２００	１７８	１７６	１５４	１５４	１２７	１３３
	抄取係	９１	９０	８９	７８	７２	５２	４６
	調成係	８９	８８	８７	７８	８２	７５	８７
	テツクス用	２０	—	—	—	—	—	—
製	薬蒸解課	８３	８３	８７	７９	７９	９８	１００
	製薬係	３３	２７	３０	２０	１９	２１	２０
	ＳＰ係	５０	５６	４０	３８	３９	５４	６１
	ＳＣＰ係	—	—	１７	２１	２１	２３	１９

注 (1) テツクス係は３４年に子会社設立にともない業務を移管した。

したがつて、厳密にいうと配置転換に関する最近の動きを前述したように、マシン部門と非マシン部門とに大別するのは必ずしも正確とはいえず、むしろ工程の自動化、連続化が進んでいる部門および機械設備の導入にともなつて新設された部門と、工程の近代化が遅れている部門および業務が廃止または縮小された部門との２つに区分するのがより妥当と思われる。そうして、「近代化協定」の締結以後における配置転換は、第１に前者に属する部門の強化のために新高卒従業員の部門間異動という形でまず行なわれ、次の段階には後者の部門における業務再編成の一環として中高年令層を主体とした配置転換が行なわれるという形で実施されているのである。このような配置転換の基本的な狙いが、抄紙マシンのスピードアップを起軸とした操業体制の質的強化におかれている限り、マシン部門への配転がとくに重要な意味をもつていることは認めなければならない。しかし、さきにも触れたように、苫小牧工場における本工労働力再編成の特徴は、新旧設備の混在状況に対応した年令別分業にあり、この傾向はマシン部門自体のなかにも新旧マシンに対応した年令別分業として存在しているのである。さらに見逃すことのできないのは、このような配置転換は今後も予想される設備増強の動きとも関連して、技術革新にともなう要員計画の達成と新たな計画の樹立という形の中で絶えず現われてくると考えられる点である。このことを示す資料として、昭和３８年９月に会社が発表した苫小牧工場の長期建設計画があるが、これをみても明らかなように、設備の増強をはかる会社の意図は３９年の新工場の建設によつても第１期分が終つただけで、まだ計画の半分以下しか達成されていないのである。最後に一言したいのは、以上みてきたような活発な配置転換をともなう本工労働力の再編成は、他方における新技術の導入による工程の近代化と相俟つて、企業内教育強化の条件を生み出しているということである。企業内教育の活発化の条件は、この工場のような既存工場のばあいには、すでにみた全工場労働力を対象とした再編成過程のなかではじめて成熟するものなのである。

表１－１６　建設工事予算の大要

		第一期	第二期	第三期
抄紙関係工事		２６億円	２４億円	２９億円
原質関係工事		１６億円	１５億円	６億円
動力、用排水及び付帯工事		１３.５億円	２７億円	８億円
小計		５５.５億円	６６億円	４３億円
増強工事	トップ・タービン工事関係	１８.５億円	—	—
合理化工事	ＳＰ合理化工事	１１億円	—	—
合計		８５億円	—	—

資料出所　同工場「新工場建設計画の概要」（昭和３８年９月１８日刊）

つぎに、苫小牧工場における業務下請化についてその実態を検討することにしよう。業務下請化の現状を明らかにする前に、触れておく必要のあるのは、分裂前の同工場労組によつて昭和２８年に行なわれた臨時工昇格斗争である。この斗争は、旧労働協約第３条の組合員の範囲をめぐつて展

開されたが、組合の狙いは工場内で常時働いている作業員、傭員等を正規従業員に操り入れることにあつた。この交渉は会社と組合の方針のくい違いによつて難行したが、結局のところ「クレーンから貨車積みまで」を正規の職場とし、正規の職場の拡大も縮小も考えないということで折合いがついた。この結果、従来まで臨時作業員の多かつた山林土場および挽場についてみても、山林土場のばあいクレーン、池入、流送などの工程が正規職場となり、また挽場のばあいは屋内作業を正規とすることが決定され、これにともなつて１５８人にのぼる作業員が本工に操り入れられたのである。(2) このような正規職場に関する確認は、長期ストによつて組合が分裂するまでは会社側も了承していたのである。

しかし、組合分裂後に行なわれた工場近代化の推進と、これに対応した激しい業務の再編成によつて、上記の確認はご破算となり、工程の機械化、自動化が困難な作業や、あるいは有毒、汚れなどのため一般に敬遠される作業などが漸次下請に出されることになつた。昭和４１年末における苫小牧工場の業務下請化の状況を示すと、表１～１７のとおりである。この表をみても明らかなように、業務下請化の範囲はかなり広汎であり、現在ではかつての正規職場のなかでも多数の社外工が工場業務に携わるにいたつている。これらの社外工が関係する作業分野は、本工の業務部門でいうと、山林部の受渡課、チツプ課、第１製造原質部の調木課、製薬蒸解課、抄取調成課、第２製造抄造部の保全課、業務部の作業管理課などであるが、以上の諸部門において社外工は、あるいは本工と一緒に業務を分担し、あるいはその一部を全面的に請負つているのである。そうして、これらの社外工の大部分は常時一定の作業現場で働き、製品搬出作業を除くと、その人員も殆んどコンスタントである、といわれている。

ここでＯ製紙苫小牧工場の下請業者の性格と、その雇用人員について簡単な設明を行なつておこう。まず、山林土場、調木作業などの業務を請負つているＨ陸運KKについてみると、元来同社は古くから苫小牧工場の下請業務を請負つていたＨ興業KKの一部門であつたが、昭和３７年に行なわれたＨ興業の３分割によつて分離、独立したものである。Ｈ興業時代を含めると、同社とＯ製紙苫小牧工場との結びつきは古く、明治末の苫小牧工場の創業当時まで遡ることができる。すなわち、同社の創業者Ｎ氏は、Ｏ製紙苫小牧工場の建設を契機として昭和４１年に単身転入し、同工場の建設業務の一部を請負つていたといわれる。その後同氏の努力によつて下請業務は造林、陸運関係にも拡大することになり、事業量は拡大の一途をたどつた。この結果、昭和１３年には組織変更を行なつて株式会社Ｎ組として新発足させ、さらに戦後の昭和２３年に令息の手によつてＨ興業KKと改名されたのである。すでに述べたように、Ｈ興業は企業分割と他部門への進出によつて幾つかの企業に分れることになつたが、苫小牧市内ではＨ陸運を含めて傘下企業は６社を数え、同じグループの年間事業量は２０億円以上に達している。Ｈ陸運とＯ製紙工場との関係はこのように深いのであるが、同社は分離後資本金1,000万円の企業として新発足し、主として苫小牧工場の土場、調木関係の業務を請負つているのである。Ｈ陸運の直轄人員は２５０人前後であるが、同社自体がさらに４組の専属下請を抱えているため、８０～１００人の組作業員がこれに加わることになる。

つぎに同社の作業内容について大要を述べると、同社はリフト、トレラー、ブルドーザ、移動式クレーンなどの運搬機械や、乾式ドラムなどの調木関係設備を保有して関連作業の際にこれらを用いているばかりでなく、調木作業のばあいには、キャンピオバーカー、スプリッターなど、親企業

である工場側の機械設備を用いて作業に従事している例もみられる。このように、同社の担当する作業はかなり機械化され、これにともなつて一部の作業は単純労働化してきているが、チツプの貨車卸し作業、人力、ハンドバーカーなどによる皮剝ぎ作業などの筋肉労働も、いぜんとして無視できない比重を保つている。要するに、いずれにしてもその作業内容は高度の知識を必要としないものが多いといつてよい。こうした作業内容とも関連して、同社では昭和３７年秋に、北炭系の炭鉱離職者を約４０世帯雇い入れ、まだ２５世帯は定着しているといわれる。この点については第２部で触れたので、ここでは詳しく述べないが同社の労働力の性格を示す１つの指標として注目される。

表１－１７　苫小牧工場における業務下請化の現況

社外工の作業分野	作業内容	下請業者	本工の配置
1. ＧＰ工程			
(1) クレーン	原木積み下ろしからクレーン作業まで	Ｈ運輸KK	４～５人、昭和４３年からは１人を残し、他は下請
(2) スラッシャーまでの流送	流送作業	Ｈ運輸KK	調木課
(3) 調木作業の一部	スプリッター、バンドソーの一部、廃材処理、皮むき	Ｈ陸運KK	
2. ＳＰ工程			
(1) 硫化鉄鉱の搬入	硫化鉄鉱を貨車から積み下ろし、コンベアにのせる作業	Ｏ協和サービスKK	製薬係
(2) 石灰石の投入	石灰石を貨車から下ろし、コンベーターにのせ、製薬槽に入れる作業	Ｈ運輸KK	
3. ＳＣＰ工程			
(1) キャンビオバーカーまで	土場作業からキャンビオバーカーによる皮むき作業まで	Ｈ陸運KK	本工はいない
4. ＣＧＰ工程			
(1) チツプサイロ	チツプを貨車から下ろし、サイロに積む作業	Ｈ陸運KK	検量、監督のためチツプ係が数人
5. ＲＧＰ工程			
(1) 薬品の処理	必要な薬品を調成した上、タンクに入れたり、投入したりする作業	不明	監督として１人
6. 抄紙工程			
(1) マシン損紙	損紙の処理作業	傭員	本工はいない
(2) 新工場の包装	新聞紙の包装作業	Ｏ協和サービスKK	本工はいない
7. その他			
(1) 硫酸バンド、ソーダ灰などの溶解	各種薬品の溶解作業	Ｈ運輸KK	監督だけ
(2) 修理保全	工場内機械設備の修繕	Ｏ工営KK	Ｏ工営への本工出向者と一緒に作業
(3) 原質修繕	原質部の機械修理、とりかえ、据付	不明	保全係のものが一緒に作業
(4) 製品搬出	新聞用紙の貨車積み作業	Ｈ運輸KK	運輸係が一緒に作業

以上述べたH陸運と並んで苫小牧工場の有力な下請業者であるH運輸KKの状況をつぎにみてみよう。H運輸は運輸関係の全国的独占企業である日本通運の子会社であり、1,000万円の同社資本金は日本通運からの金額出資によつている。日本通運とO製紙工場との関係は、原木および製品の搬出入をつうじて戦前からのものであるが、この業務が昭和37年4月のH運輸創立にともなつて引継がれたわけである。H運輸はO製紙苫小牧工場の構内では約200人の人員を雇用して主として陸運作業を行なつているが、同社では昭和37年11月から海運部を設置して、約50人の人員をもつて苫小牧港の雑貨埠頭で港湾荷役業務にも携わつているのである。(3) したがつて、同じ苫小牧工場の下請業者といつても、H陸運とH運輸とではその企業の性格は同一とはいえない。しかし、工場内の作業内容からいうと、表1～17に示すように原材料の搬入および製品の搬出作業が主体となつているため、積込み、積下ろしなどの筋肉作業が多いという点でH陸運と共通している。また、作業員のなかに相当数の中高年令の炭鉱離職者を抱えている点でも類似した傾向をみせている。

つぎに、新工場の新聞紙包装作業およびSP工程の硫化鉄鉱搬入作業に従事しているO協和サービスKKについてみてみよう。同社は表1～7で示した業務以外に構内の清掃、樹木手入れなどの作業も行なつているが、同社の現社長は分裂前のO製紙労組の本部委員長や、第2組合幹部を歴任したT氏である。同社が苫小牧工場の下請業務を開始したのは昭和37、38年頃のことであるが、その雇用人員は50人程度といわれている。同社の作業員のなかには親企業たるO製紙工場定年退職者がかなり多く含まれており、この点が1つの特色をなしている。しかし、以上の業務内容からも明らかなように、同社が特別に面倒な業務を担当しているということではない。

最後に、工場内機械設備の保全作業を担当しているO工営KKについてみると、同社は上記の諸企業とは異なつてO製紙の完全な子会社であり、資本金3,000万円の全額出資をうけて昭和39年秋に設立されたものである。したがつて、同社の社長はO製紙苫小牧工場長であり、他の役員も同工場の幹部が兼務している。O工営の担当する業務は、当面は苫小牧工場の機械の補修、保全、機械部品の製造などであるが、将来余力があれば他工場にも送り込む計画といわれる。現在、親企業たる苫小牧工場には工作課、保全課がおかれているが、これらの部門へは中高年令層の配置転換以外の欠員補充を行なつておらず、すでにみたように著しく年令構成の高い職場となつている。工場側としては近い将来に、これらの部門を廃止して、O工営に業務を全面的に委譲する計画だといわれている。O工営は設立直後の昭和40年春に技術訓練所を開設して技能者養成所を行なつているが、これらの詳細については後述することにしたい。このようにO工営の設立には、間接部門の分離という企業合理化による要因と、新、パルプ産業の多角化という要因との2つが影響しているのである。そうして、第1の要因は上記の下請諸企業の利用と重なり合うものだと考えてよい。

O製紙苫小牧工場が長期スト後に行なつた間接部門の分離のための子会社設立は、O工営の事例ばかりではない。昭和34年8月に5,280mmマシンの増設のため抄取調成課内にあつた繊維板が撤去されたが、O製紙ではこれを契機としてO林産KKを設立してテックス係の業務を引きついだのである。こうして昭和34年10月に資本金9,000万円で設立されたO林産は、直ちに操業を開始したが、親企業からの要請により、昭和35年以降は繊維板だけではなく、巻取芯棒、包装紙の生産も行なつている。広い意味で業務の下請化をいうとすれば、従業員数200人を数えるO林産もこれに加える必要がある。このO林産の動きについてはO工営と同じく、後でもう一度ふれることに

したい。

以上、苫小牧工場の生産ラインに従つて業務下請化の状況をみてみたが、苫小牧工場の下請業者は以上あげたものだけに限らない。たとえば、施設部の建設業務関係ではH興業、M建設などがあるし、また同部の保全業務関係ではM鉄工所、K鉄工所、T工場などがあげられる。これらの企業はいずれも苫小牧工場内に事務所をもつているが、生産ラインにおける業務の下請化を中心とした、この分析では説明を省略する。

ところで、以上みた苫小牧工場における業務下請化の増大は、工場および従業員の双方にとつていかなる意味をもち、いかなる役割を果したであろうか。まず第1に指摘したいことは、業務下請化の増大は、配置転換の形で行なわれた本工労働力の再編成を補完する意味をもつており、とくに人員減少の傾向が著しく、中高年令層の比重の高い自動化、機械化のおくれた作業分野を補強する機能を果していることである。この意味でO製紙苫小牧工場の近代化の重要な一環をなす本工労働力の再編成過程は、このような業務下請化の増大によつて、はじめて完成したとみることができる。第2に指摘したいことは、業務の下請化は自動化、機械化のおくれた作業分野に従事する本工作業員の比重を減少させることによつて、本工業務の均質化をおし進め、労務管理、工程管理の整備と相俟つて本工の作業能率を全体として向上させる機能を果すことである。したがつて、自動化、機械化の部門間格差の著しい苫小牧工場では、下請化は本土の社外工への切換えによつて労務コストを軽減するという一般的意味以外に、生産性向上によつて操業体制の質的強化をはかるという積極的意味をもつているのである。さらに、第3に明らかにしたいことは、業務下請化は本工に管理者意識と配置転換への適応意識を植えつけることによつて、合理化、近代化にふさわしい従業員像を作り上げることである。ここでは前者については省略し後者についてだけ説明すると、下請の入つた職場では本工職場としての寿命が問題となり、本工の間でむしろ積極的に配置転換を望む風潮が生ずるといわれる。業務の下請化はこうした形で本工労働力再編成のテコとしての役割演じていると考えることができる。

しかし、以上みたO製紙苫小牧工場の業務下請化の状況は、紙、パルプ業界の水準からみると、現状では決して高いとはいえないのである。たとえば、苫小牧工場のばあいには、調木部門は全体に占める比重が下がつてきているとはいえまだ直轄部門として残されているが、他企業では殆んど下請企業にまかされてしまつたところが多いのである。また、多いところでは、ラインのなかに本工の3分の1位の社外工がいる工場もあるといわれ、これから比べると苫小牧工場のなかには社外工があまり入つていないといつてもよい。この背景には紙パ労連同工場支部の反合理化斗争があるのはいうまでもない。けれども、すでに述べたように苫小牧工場においては、今後も工場近代化の動きは激しく進行するものとみられ、業務下請化の要請もこれに併行して強まつてゆくものと考えられる。このような情勢のため、苫小牧工場では今後、他工場以上のテンポで業務の下請化が進行する可能性がある。

注(1) この職場に勤務する従業員にたいするインタビュー調査の結果によると、1人前になるためには計算尺を使うような計算能力と数学的能力が必要であり、また高校時代の勉強が役立つた例として機械の扱い方、製図などを挙げている。

(2) 同社労働組合史、P292～3

注(3) この会社の港湾荷役の状況については第2部で明らかにしておいた。
石原、道又、小池「労働移動と職業意識」、P82～4、参照

Ⅲ 工場近代化と企業内教育の再編成

この分析にあたつての、われわれの基本的な狙いは、標題に示すとおり工場近代化、合理化と企業内教育の再編成との間にある必然的関連性を、O製紙苫小牧工場を事例として実証的に明らかにすることにある。したがつて、ここではまず最初に戦前から昭和30年代前半までの時期における調査対象工場の企業内教育の動向を紹介し、ついで、30年代後半以降の工場近代化の進展にともなつて同工場において企業内教育の再編成がいかなる目的と方針のもとに、いかなる形で行なわれたか、さらに、それが工場側と従業員の双方にいかなる影響を及ぼしているか、を分析することにしたい。

1. O製紙工場の企業内教育の沿革

(1) 終戦時までの教育訓練制度の概要

終戦時までの苫小牧工場の企業内教育は、高小卒従業員を対象とする技能工養成と、中等学校卒および同程度の従業員を対象とする技術員養成との2つの形で行なわれていた。その概要は表1～18に示すとおりであるが、会社資料によつてその各々について若干の説明を加えておこう。

最初に明らかにしておきたいのは、企業内教育の形をとつた養成制度が同工場にできる前に、従業員子弟の中から優秀な者を選抜して給費生とする給費修学制度が存在したことである。すなわち、大正6年4月に札幌に工芸学校（現在の工業高校の前身）が設立されたが、これを契機として工場側では学校長に委嘱してその年高等小学校を卒業した工場従業員子弟の中から、「学術優良、体格強健な者3名を選抜し、給費致すことゝし、受験せしめた結果2名合格、入校せしめた」(1)のである。この従業員子弟給費制度は大正8年まで続けられたが、同年から工場独自の企業内教育制度が発足したため直ちに廃止された。第1回生の事例によつて給費生にたいする学費支給額をみてみると、入学支度金約30円（制服代、教科書代その他）、毎月支給金約12円（授業料および食費、小遣）となつている。これらの給費生が工場へ入つた際には職工として採用され日給を支給されているから、他の一般中等学校卒業生が職員として採用され月給を支給されているのと比べると、差別待遇をうけたことになる。すでに述べたように、この制度の実施期間はわずか3年間であり、これによる給費生も6人を数えるにすぎなかつたから、この制度が工場に与えた影響も決して大きいとはいえないわけであるが、技能者養成についての工場の熱意を最初に示したものとして注目されてよい。

O製紙苫小牧工場において技能工養成制度の発足をみたのは、「養成工補習学会」が設立された大正8年4月のことである。当時、苫小牧工場では、第1次世界大戦を契機とした諸産業の急速な発展の影響をうけて、募集従業員の質的低下に悩んでいたが、その対策の1つとして高小卒程度の若年令層を採用して技能工として養成することが考えられたのである。このような工場側の要請に

よつて設立された「養成工補習会」は「製紙業及之に関する必須の知識を授け善良なる職工を養成する」(2)ことを目的として発足したのである。養成工の入学資格は、「年令満１４年以上１７年以下のもの、高等小学校卒業（修業年限２年）若しくは同等の学力あるもの、素行善良なもの、当社所定の試験並に身体検査に合格したもの」(3)と規定されており、これらの者の中から学力試験および口頭試問によつて入学者が決定された。修業年限は２年間で、１日のうち３時間は学科の教授に当てられ、残りの時間は工場の各作業現場で実習指導を受けることになつていた。各学年の教科目および時間数を示すと、表１～１９のとおりである。また、実習についてみると、養成工を第１学年、第２学年ごとに夫々６組に分けて交替で２カ月づつ各職場に配置し、講師、監督員の指導のもとに基礎的知識と技術を習得させる立前をとつていた。講師となつたのは、大学、専門学校を卒業した主任者クラス（現在の係長）の者であつた。

表１－１８　Ｏ製紙苫小牧工場における企業内教育の沿革

		給費生	養成工補習学会	技術員養成所				工場養成工
				第１回より第５回	第６，７回		短期	
実施期日		自大正 6年 至大正11年	自大正 8年 4月 至大正15年 3月	自昭和14年 4月 至昭和19年 3月	自昭和18年 9月 至昭和20年 6月		自昭和20年 1月 至昭和20年10月	自昭和15年 8月 至昭和22年 3月
目的		工員子弟の遊学補助及び工員養成 札幌工芸学校に委託	募集職工の質の低下に伴い幼年者を収容教育して工場作業に適応せしめ以て将来の工頭待遇以上の者となり得る者を養成する	技術関係者に付ては使用制限令が布かれ採用に制限が加つたので製紙工場作業に須要なる学術技能をもつた技術員の養成	予科 既採用の優秀なる年少工員中将来現場中堅技術員としての養成（工場にて選抜）	本科	同左	1.軍需産業重点の為平和産業学校以上の卒業者の採用困難を来した 2.技能者養成令による厚生省の要請があつた
入所資格		高小卒業者にして札幌工芸学校入学試験に合格したもの	1.年齢14年～17年の者 2.高小卒又は同等学力以上の者 3.入所試験の合格者	1.中等学校及び同等以上の学力のある者 2.入所試験の合格者 3.年齢25歳未満の者	1.在籍年少職工勤続３年以上の者 2.高小卒 3.19歳～30歳	1.予科終了者 2.第1回～第5回までの資格者と同じ	1.中等学校卒業者その他第1回～第6回までに同じ	1.高小卒業直後の者 2.所定試験に合格者
修業年限		札幌工芸学校修業年限（３カ年）	２カ年 午前中　実習 午　後　学科	１カ年	９カ月 ただし第６回は予科７カ月本科８カ月	1.予科終了者３カ月	４カ月	第１回～第４回 3年4月～1年7月 第５回～第７回 １年
待遇	入所中	1.入学支度金　約30円 2.毎月支給　約12円	1.入所直後平均日給71銭 2.半期毎成績により５～１銭昇給 3.作業衣学科実習に必要な書籍貸与	1.月給45円	在籍中と同様の取扱をする	第1回より第5回生に同じ	1.第1回～第5回までに同じ	1.日給90銭 2.１年後5銭昇給 3.賞与祝儀は一般と同様
	本採用後	1.職工として採用（日給）	1.職工として採用 2.平均日給１円52銭	1.１カ年又は２カ年後職員に採用(狂格)		同上	同上	1.職工として採用
	義務		1.採用の日より５年間勤続 2.身元保証金毎月３円納付	1.満四年以上勤続すること		同上	同上	1.なし
卒業人員		第１回～第３回 計６名	第１回～第６回 計178名	第１回～第５回 計180名	第６回，第７回42名	81名		340名
講師			従業員中の学卒者主任者級の者	工場従業員中学卒者であつて相当の経歴を有する者及び大学講師	同左		同左	
廃止された主なる理由		1.養成工補習学会制度に切替え	1.契約に反して転職者が義務年限内に五割にも達した 2.卒業生の増加するに伴いその待遇上または職場内における規律において行詰りが生じた 3.他の教育方法が見出されその成果が挙つた	時局の要請に基き短期教育に切替え	同左		終戦により使用制限令廃止され卒業技術者の採用も自由となつた	1.使用制限令廃止 2.引揚による人員過剰 3.基準法により年少者の就労に制限を受けるにいたつた

資料出所　石原孝一「技術革新と企業内教育」（北海道大学教育学部紀要９号所収）より引用

養成工の待遇の大要については表１～１８で紹介してあるので、ここでは一言だけ述べておくと、「養成工を卒業したものと然らざるものとは将来昇給上に多少の相違あるべきことは勿論で会社では将来職工を指導し生産の中堅となるべき工頭待遇以上のものを此の養成工の中から得たい考えで

あつた」(4) といわれている。大正5年に確立された同社の工員制度によると、工員のうち永年勤続して成績のよい者を工頭に昇格させることになつていた。工頭は1等、2等、3等の3段階に分れていたが、年功の古い者や3等工頭の資格が少し足りない者には年功工頭、工頭心得、工頭待遇などの

表1－19　養成工補習学会の教科内容（毎週）

学年 / 科目 / 時間数	第1学年 時間数	第1学年 程度	第2学年 時間数	第2学年 程度
修身	1	人倫道徳の要旨、工業従業員の心得	1	左同
国語	2	普通文の読方、解釈、作文	2	左同
数学	3	算術、代数、幾何、応用数学	3	左同および三角
英語	2	読方、解釈、書取、文法	2	左同、製紙工業に必要なる原語、術語
理科	3	製紙工業に必須する物理化学機構	3	応用力学、応用化学
製図	2	用器画、見取図	2	機械設計
機械	3	機械学初歩	3	水力ポンプ、汽缶、汽材、電気工業
製紙	2	原質製造法及諸機械取扱に関すること	2	抄紙に関する技術
計	18		18	

資料出所　O製紙KK「給費生、補習学会、技術員養成所、養成工（技能養成令）に関する沿革」、昭和28年7月

辞令を出して、工員以上の職権を与えていたのである。だから、当時の苫小牧工場の従業員にとつて工頭になることは最大の念願であり、栄誉であつたのである。(5) したがつて、この点から考えると、会社は「養成工補習学会」にたいして大きな期待をもつていたと判断することができる。

ところが、こうした期待をもつて発足した「養成工補習学会」も、次に述べる幾つかの理由により大正15年3月、第6回生の卒業をもつて廃止を余儀なくされた。廃止の主な理由は表1～18にも簡単に記されているが、会社資料によつてその間の事情をみると、その第1は、採用の日より起算して5年間という勤続義務にもかかわらず、在学中に約2割、卒業3年以内に約3割にのぼる転職者を出したことである。その第2は、教育をうけた養成工出身者が理論的科学的思考法を身につけたため盲従的でなくなり、現場の工頭と折合いが悪くて辞職するものが出たことである。その第3は、第6回生の一部が当時盛んとなつた社会運動の影響をうけたことである。その第4は、大正15年になつて卒業生が178人に達したため、将来における中堅幹部としての待遇に行き詰りを来たしたことである。第5の理由としては、大正末の経済不況により職工採用が不可能になつたことである。そうして最後に、当時工場内で行なわれていた1科目2時間、1週3回、6カ月間で終了する抄造、および原質関係の技能教育の成果が廃止理由として挙げられている。もつとも、この新しい技能教育の試みは実施2カ年で廃止の憂目をみているので、歴史的にみると廃止の理由としては必ずしも説得的でないといえる。(6)

以上みたように、中等学校程度の課程を狙つたといわれる「養成工補習学会」は、大正期の既成職場秩序との衝突と内部矛盾ゆえに工場内に長く定着できなかつたのである。当時の苫小牧工場では厳しい職員、工員間の身分制が存在し、中等学校卒は職員として、高小卒は生涯工員として働くという学歴別秩序が確立していた。このような情況の下では、幹部工員養成のための、高小卒後2

カ年間で中等学校程度の教育を行なうという「養成工補習学会」の行き方は、学歴別身分制を中心とする既成職場秩序の大巾な改編なしには到底成り立たない性格のものだつたといつてよい。もつとも、「養成工補習学会」の中等学校程度の課程なるものは、表1～19をみても判るようにかなり誇張した表現と考えられ、当時、会社の狙つていたのはむしろ中等学校卒と高小卒との中間的なものとみられる。しかし、それでさえ当時の職場の中に受入れられず、設立の直接的な契機となつた技能工不足が一段落すると直ちに廃止されている点に留意する必要があろう。こうした意味では、「養成工補習学会」は技能工不足という時期に咲いた、中途半端な理想主義の徒花だつたのである。

この結果、この工場における技能工養成は、再び職場における経験工の指導が唯一の方法となり、熟練の年功的形成を立前とした技能工養成がはかられることになる。前掲した日本工業協会発行資料に収録された同工場からの報告は、昭和10年頃の見習工教育について次のように述べている。

「……見習工ハ其所属スル作業場ニ於テ一人一人初メカラ其作業場ノ事ニ通ズル様ニ熟練者ガ直接指導教育スルノデアル。而シテ指導スル者ハ其作業場ニ於テ最モ技術ノ優レタ人格者ガ当ルノデアル。勿論学科モ必要デアリ技術モ必要デハアルガ最モ必要ナモノハ如何ニシテ人格ノ陶冶デアル。

技術的訓練ハ多少ノ熟練サヘアレバ出来ルガ、人格ノ薫育ハ容易ニ誰デモト云フワケニハユカナイ。

ソコデ先ズ其作業場ニ於テ最モ徳望ノアル者ガ直接指導ノ任ニ就クノデアル。」(7)

以上の引用から感じられるのは、中等教育程度の技能工養成を意図した一時期の積極的姿勢は全く消滅し、職場の既成秩序の条件を前提とした永年勤続型の年功的熟練工が理想像と考えられていることである。

しかし、中日戦争にともなつて戦時体制が本格化した昭和15年にいたつて再び技能工養成制度がこの工場に設けられることになつた。すなわち、工場事業場技能者養成による養成工教育である。周知のように、この制度はこの工場独自のものではなく、戦時労務統制政策の一環として上から要請された強制的なものであつた。もつとも、この時期にも実業学校卒以上の学歴者の採用が困難であつたという内部事情があり、これが設立の具体的な要因となつたことは認めなければならない。この養成工制度の概要は表1～18に示すとおりであるが、入学資格は高小卒で、修業年限は第1回は3年4カ月、第2回は2年8カ月、第3回は2年というように、戦争の拡大にともなつて次第に短縮され、第5回以降は1年となつている。したがつて、最初の間は技能工養成の趣旨に則つた教育が曲りなりにも行なわれていたが、後半にいたつては当時の国家的要請によつて十分の時間的余裕が与えられなかつたのである。この制度は終戦直後の昭和22年3月、第7回生をもつて廃止されている。この制度廃止の具体的事情については後で改めて述べることにしたい。

ところで、つぎに中等学校卒および同程度のものを対象とした技術員養成の動きについてみてみよう。この工場において技術員養成制度が設けられたのは、昭和14年4月の「技術員養成所」の設置からである。当時のわが国においては、満州事変、中日戦争の影響をうけて軍需産業に動員される人数は著しい増加をみせ、技能労働力不足が目立ちはじめていた。このような情勢のもとで技術者や技能工を求めて企業間競争と争奪が激化していたのである。このため政府は、昭和13年8月に、学校卒業者使用制限令を公布して新規学卒者の使用を規制することになつたが、苫小牧工場で

はこの法令によつて技術員の採用に非常な制限をうけることになつた。こうした事情のため、この工場では「中学卒業程度の青年に工場作業に必要なる学術技能を授け、併せて品性を陶冶し実務に忠実なる技能員を養成する目的を以て」[8]前記の「技能員養成所」が開所されることになつたのである。しかし、丁度、戦時体制に突入していた時期にあたつていたため、この技術員養成制度は、途中で何度か教育形態の変更を迫られることになつた。

その状況を修業年限の変化によつてみると、昭和１４年４月入学の第１回養成員より昭和１８年４月入学の第５回養成員までは１カ年の修業年限であつたが、昭和１９年４月入学の第６回生は８カ月、昭和２０年４月入学の第７回生は３カ月に短縮されているのである。そうして、このような修業年限の短縮ばかりでなく、昭和１８年９月には制度上の改正も行なわれ、予科および本科の制度が設けられている。本科は従来からの教育に対応するものであるが、新たに設置された予科は、「優秀なる年少工員中将来現場中堅技術員たるの適応者を養成し併て年少工員に希望をいだかしむると共に管理刷新新能率増進の一助たらしむるを目的とし」[9]て設けられたもので、直系および傍系工場における高小卒程度の従業員の中から選抜して入学させたのである。こうして入学した予科生は、第６回は７カ月、第７回は９カ月の教育をうけて本科に進んだ。「技術員養成所」における教育は、第５回までは学科と実習の両者からなつていたが、第６回以降からは実習が削除され学科一本となつている。学科課程は高等工業ないし専門学校程度とされ、第５回生までは毎週６５時間、第６回生および７回生は毎週４８時間の授業をうけていた。その具体的内容を時間割によつて示すと、表１～２０および表１～２１のとおりである。

ところが、昭和１９年ごろより太平洋戦争の戦局はいよいよ急をつげ時の政府は短期教育をしきりと唱導するようになつたので、この工場でもこれに対応して技術員養成を昭和２０年１月より短期養成に切換えることになつた。すなわち、中等学校卒業生にたいしては４カ月の短期教育を行ない、高小卒工員出身の入学者にたいしては予科９カ月、本科３カ月の教育を行なうことにしたのである。このような短期養成による技術員養成制度は、間もなく敗戦という重大事態が発生したため、昭和２０年１０月、２回生を送り出しただけで打切られたがこれと同時に「技術員養成所」も廃止されることになつたのである。短期養成の時期における教科内容を示すと、表１～２２のとおりである。

ところで、「技術員養成所」卒業生の待遇についてみると、卒業生は苫小牧工場または傍系会社の見習員として採用されるが、その技倆成績によつて１～２年のうちに職員に昇格させることが約束されていた。そうして、６回以降の卒業生からはさらに、卒業後直ちに昇格させる途を開いていたのである。したがつて、たとえ高小卒の工員であつても、本人の努力次第では予科を経由して従来は不可能であつた職員に昇格することも、夢ではなくなつたわけである。このことは、身分制が撤廃された今日ではあまり重要な意味をもたなくなつたが、戦前においてはきわめて深刻な問題であつた。なお、養成所卒業生は昭和３０年に改訂された現行職階制度の中でも短大卒と同じ格付けがなされているばかりでなく、係長、職長などの現場職制として活躍中のものが多いこともつけ加えておきたい。

以上、戦前における苫小牧工場の企業内教育の動きをみてきたが、永続きはしなかつたとはいえ、「養成工補習学会」、「技能者養成令による養成工」、「技術員養成所」など、３つの注目される

表1—20　O製紙技術員養成所の教科内容（第1～5回）

	第一学期	第二学期	第三学期
修身	1	1	1
物理	3	3	
応用化学	2	2	
応用力学	3	3	
機構学	3	3	
機械設計及材料	3	3	
機械工作法	2	2	
材料強弱	2	1	
機械据付		2	2
水力学及水力機	3	3	
熱及熱機関	3	3	3
電気工学	2	2	
用器画及製図	17	14	19
パルプ及製紙	3	3	14
換気及暖房		1	1
伝動機及運搬機			1
パイピング			2
バランス・チャート			2
工場建築及衛生		1	1
実習	18	18	19
計	65	65	65

資料出所　前表と同じ

表1—21　O製紙技術員養成所の教科内容（第6、第7回本科）

		第一学期	第二学期	第3学期		第4学期	
				機械科	化学科	機械科、	化学科
道義		1	1	1	1	1	1
数学		4					
物理		4					
機械材料及工作法		2	2	2			
機械設計			2	2		4	
機械製図		6	6	6		10	
機械工学第1部	応用力学、材料学、機構学	6	6	4		2	
機械工学第3部	熱機関水力機	6	6	6	4	4	2
機械工学第3部	パイピング、運搬据付、工場建築			4		4	
電気機械			2	2	22	2	2
工業化学		4	4				
化学第1部	無機化学、有機化学、理論化学				4.4.2		2
化第第2部	分析化学、実習を含む				10		10
化学第3部	化学機械、工業製造学、パルプ及製紙		4	4	4	4	3.7.4
演習	自習、質問、研究を含む	6	6	6	6	6	6
工業経済		1	1				
体操	教練及運動	2	2	2	2	2	2
修練		6	6	6	6	6	6
特別講義				3	3	3	3
計		48	48	48	48	48	48

資料出所　前表と同じ

表1—22　O製紙技術員養成所の教科内容（短期）

	時間数		時間数
修身	2	図学	1
機械工学一般	6	製図	24
電気工学一般	3	教練	2
工業数学	6	計	48
機械力学	4		

資料出所　前表と同じ

動きがあつた。そうして、いずれの動きの際にも共通してみられるのは、技能工、技術員などの労働力不足を契機として、学校形態の集合教育が実施されるようになつたことである。すなわち、「養成工補習学会」設置の際には第1次大戦による好況のための職工募集難があり、技能者養成令による「養成工制度や「技術員養成所」の発足のばあいには、中日戦争による軍需生産拡大のための技能工および技術者不足が背景にあつたのである。さらに、共通しているのは、いずれのばあいも労働力不足の局面が解消されるや、いち早く教育制度の廃止に踏み切つている点である。また、戦前期の特徴として最後に指摘できるのは、教育訓練の対象者が主として新規学卒者層に限られていたことであり、この点は全階層にわたる教育が行なわれる昭和30年代後半の動きとは対照的であるといつてよい。

注(1) 0製紙KK「給費生、補習学会、技術員養成所、養成工(技能者養成会)に関する沿革」昭和28年7月刊、P. 5

注(2) 「沿革」、P. 9

「苫小牧町史」(昭和15年)、P. 453

注(3) 「沿革」、P. 454

注(4) 「沿革」、P. 17〜18

注(5) 「同社労働組合運動史」 昭和32年10月、P. 71

注(6) 「沿革」、P. 10〜11

注(7) 日本工業協会「第7回研究会資料ー見習工ノ採用並ニ養成方法」(昭和10年5月)、P. 126

注(8) 「沿革」、P. 21

注(9) 「沿革」、P. 22

(2) 戦後における企業内教育の動き

終戦直後になつて、戦時中という特殊事情のもとで活発に行なわれてきた「養成工」制度と「技術員養成所」とは相次いで廃止された。すなわち、終戦の年である昭和20年10月にまず「技術員養成所」が廃止され、ついで昭和22年3月に「養成工」制度の廃止がこれにつづいた。これらの制度の廃止理由は、第1に、戦時法令である学校卒業者使用制限令が廃止されたため、新規学卒者の採用が容易になつたことであり、第2に、直系、傍系の海外工場から多数の従業員が引揚げてきたためその受入れによつて工場従業員が全体として過剰となつたことである。同社社史によると、第2次大戦末期における活外工場の勤務者は約9千人に達していたといわれる。もつとも、これらの引揚者を全部、苫小牧工場で受入れたわけではないが、それでも苫小牧工場は昭和24年頃には4千人近い従業員を擁していたのである。このような情勢のもとでは、同工場が行なつてきた企業内教育の実施条件は消滅せざるを得なかつたわけである。

この工場において企業内教育の新しい動きが現われるのは、昭和26、7年ごろからである。この頃から、職長、組長などの現場監督者を対象にTWIが行なわれ、ついで係長以上の管理者を対象としたMTPも平行して実施されるようになつた。これ以降、長期スト直前の昭和32、3年頃までは、この2つの定型訓練が企業内教育の中心的地位を占めることになる。しかし、同工場の教

育訓練担当者はこの当時の教育訓練について、「横の人間関係を主体とした話し合いのムードが教育の前提となるのに、この当時はそうした受入れ態勢もなかつたため、教育効果が挙げられなかつた」と反省している。すでに述べたように、昭和２６、７年以降の定型訓練実施の時期は、連続操業問題をめぐつて労資間の対立が尖鋭化していた時期にあたり、職場内で話し合いのムードなど望むべくもなかつたのである。

しかし、昭和２９年頃から苫小牧工場においてはＳＣＰ、高速度ジョルダンなどの新鋭機械設備の導入が開始され、また愛知県下に設置した新工場の発展もめざましいものがあつた。このような技術革新の進展にともなつて、会社は管理監督者教育の重要性をますます痛感するようになり、このため昭和３０年１月には「教育訓練基本要綱」、「管理者訓練要綱」、「監督者訓練要綱」など、一連の規定が制定されるにいたつたのである。昭和３０年９月１日に出された「教育訓練基本要綱に関する社長通達」は、教育訓練の必要性を次のように述べている。

「＜前略＞

良い職場人即ち良い監督者と良い従業員は会社繁栄の原動力であり、良質の原料、機械装置、建物に数段勝るものがあろう。

『企業は人なり』といわれるように、如何に良質の原料があり、如何に性能の高い機械装置があつても、これらを扱うものに人を得なければ、その効果は無に等しい。

ところで、良い監督者や良い従業員は自然に生まれるものではない。絶えず訓練育成されることによつて生まれ得られるものである。教育訓練が会社にとつてなくてはならない重要な役割を果す所以のものもここにあるわけである。

＜後略＞」

つまり、会社は技術革新の本格的な展開を前にして、「如何に性能の高い機械装置があつてもこれらを扱うものに人を得なければ、その効果は無に等しい」ことを深刻に認識したのである。また、「教育基本要綱」においては、「教育訓練は管理監督者が部下に対し日常業務を通じて行なう職場教育訓練を基本とする」と述べられ、企業内教育において管理監督者の果す中心的な役割が強調されているのである。そうして、さらに「管理者訓練要綱」および「監督者訓練要綱」の内容をみると、1.目的、2.対象、3.方法、4.指導員の養成並びに研修の順でその各々について簡単な説明がなされている。しかし、こうした会社の熱心な努力にもかかわらず、この期間における職場教育訓練が不活発であつたことは、前掲の「社長通達」中の次の言葉によつても知ることができる。

「……さて実施の段階になると自ら実行すること少く、或いはこれを職制上の担当課である人事課等に依頼する気持が強かつたり、或いは他の業務が忙がしいことを理由にして怠ることが多い。」

とはいえ、長期スト以前における職場教育訓練の不活発性を、この「社長通達」にあるように個個の管理監督者の怠慢に帰するのは酷であるといわなければならない。その理由については苫小牧工場の教育訓練者の回顧に関連してすでに触れておいたが、ここで少しつけ加えると、「教育訓練基本要綱」のなかで、教育訓練の目的の第１は、「企業の公共性をわきまえた明朗円満な、良識のある人間をつくる」としているけれども、この「公業の公共性をわきまえた……人間をつくる」という方針こそ、当時、紙パ労連の下に従業員全員を組織していた組合側にとつて我慢のならないもの

だつたのである。何故ならば、それは組合のめざす産業別統一斗争を根本から否定する理念であると考えたからにほかならない。

こうして、終戦後から昭和３２、３年頃までの企業内教育は、ＴＷＩ、ＭＴＰなどの定型訓練を主体とした管理監督者教育が昭和２７年頃から実施されてきたけれども、職場のなかに受入れ態勢がなかつたため、その効果は十分に挙がらなかつたのである。しかし、新鋭機械設備の導入にともなう技術革新の動きが活発となつてきたため、工場側は企業内教育の重要性を痛感し、その体制づくりに本腰を入れはじめた時期なのである。

2　企業内教育の組織化と再編成

(1)　工場教育基本要綱の制定

この工場で企業内教育の再編強化がはかられるようになつたのは、昭和３５年春以降のことである。すでに述べたように、同年２月には組合員の大量脱退のため企業内教育に批判的な第１組合は少数組合となり、これに代つて労資協調を基本路線とする第２組合が絶対多数組合として交渉の主導権を握るにいたつた。このような労資関係の質的転換を背景として、苫小牧工場では早くも同年３月３０日付で同工場勤労部長から各部長あてに「従業員教育」の実施に関する通牒が出され、教育推進組織の確立、技能教育の実施、安全教育の実施などの方針が明らかにされたが、ついで同年５月５日には同工場の「教育基本要綱」が制定され直ちに実施に移されている。

ここで同工場の「教育基本要綱」の内容をみてみると、1.教育の基本方針、2.教育の責任、3.教育の推進組織、4.教育の種類、5.教育の方法の５項目に分かれ、各項目ごとに具体的な説明が加えられている。この「基本要綱」では、教育の基本方針のなかで教育の目的が次のように述べられている。

「教育の目的は技術革新の情勢に対応し、

1　従業員の職務を遂行するに必要な知識と技能を養成する。

2　従業員の一般教養の向上を図り人格を陶冶する。

3　健全なる人間関係を確立し、能率の増進と安全の向上を図り、従業員の志気を昂揚する。

もつて当社の繁栄と従業員の福祉に貢献する。」

すなわち、この「教育基本要綱」では、本社で作成された昭和３０年の「教育訓練基本要綱」と異なつて、その冒頭で「技術革新の情勢に対応」した教育ということが明確に指摘されており、その点に新しい特徴を読みとることができる。このような明確化は他の項目においても共通した特徴となつている。基本方針につづく次の項目では、管理監督者の教育の責任について述べられているが、３０年の「要綱」では「各級管理監督者は夫々の職責に応じ、教育訓練の効果を充分ならしめるよう、計画実施検討するとともに、部下の行なう教育訓練を監督奨励する」と一般的に書かれていたが、同工場の要綱では「1.部長は部内教育訓練の方針を定め必要な教育訓練を実施する。2.課長は……。3.係長は……。4.職長、組長は……。」というように、各層の管理監督者の教育の責任について具体的な指示がなされている。また、「3.教育の推進組織」においては、工場レベルでは教育委員会を、部のレベルでは教育連絡会議を、職場のレベルでは職場教育研究会を夫々設け、教育訓

練の推進にあたることが規定されている。たとえば、工場レベルで設置される教育委員会の仕事をみると、(1)長期又は短期の従業員教育訓練計画の調査立案並びに推進対策に関する事項、(2)各部教育計画の調整に関する事項、(3)教育訓練に関する基本的調査研究に関する事項、(4)教育訓練の実施状況調査に関する事項、(5)教育訓練の効果測定に関する事項、(6)その他教育に関する事項などがあげられている。さらに、「4教育の種類」においては、教育の目的を達成するため次の6種類の教育を実施することが定められている。すなわち、1新入社員教育、2一般従業員教育、3技能教育、4監督者教育、5管理者教育、6その他の従業員教育がそれである。最後の「5教育の方法」においては、「教育訓練を有効且つ容易に実施するため」、基本講習と実地指導という2つの訓練方式を併用することが明らかにされている。

以上の内容をみるように、昭和35年に制定された「教育基本要綱」は、同工場の企業内教育にとつて画期的意義をもつものであつた。それは前述した戦前からの同工場における企業内教育のあり方と理念に対する根本的な変革を意味していたばかりではなく、次の諸点で重要な意義をもつていたのである。その第1は、技術革新の情勢に対応した今後の教育訓練が新入社員や技術職員といつた一部の従業員層だけではなく、新入社員、一般従業員から管理者にいたる全従業員に対して実施されることを明らかにした点である。従来までの同工場の企業内教育では、一般従業員は、職場において古参工からインフオーマルな形で指導されるだけでフォーマルな企業内教育の体系からは除外されていたわけであるが、今回の「要綱」では、職場の大多数を占める一般従業員をはつきりと教育の対象に包含することが確認されたのである。さらに、第2に注目すべき点は、企業内教育の対象とした全従業員層を教育目的にしたがつてさらに階層別に区分し、夫々の教育内容を明確に具体化している点である。このことは、企業内教育を工場近代化のための労務管理の一環として把えていることを示すものであり、重要な意味をもつといえる。さらにその第3は、教育の責任の所在は管理監督者にあることを明らかにするとともに、工場レベルから職場レベルにいたる教育推進機関を設けて、教育の実施に当らせている点である。このことは企業内教育を管理監督者個人の能力に委ねず、経営組織の官僚制的機能をフルに利用することを意味する。要するに、今後の企業内教育は全従業員層をその対象として包含した上、実施に当つては経営組織の機能をフルに動員して、これをつうじて技術革新に対応した労務管理体制の強化にも役立てたい、というのが「教育基本要綱」制定の大きな狙いであつたとみられる。

(2) 技術革新と技能教育の発足

すでに述べたように、昭和35年の「教育基本要綱」の制定によつて工場の実施する企業内教育は、全従業員層を対象とすることが確認されたが、この「要綱」の制定後直ちに各種の教育訓練が活発化したわけではない。この工場において「要綱」の趣旨にもとづいた全階層に及ぶ教育訓練が展開されるのは、昭和37年頃からで実施面での転換には若干の過渡期を必要としたのである。昭和35年苫小牧工場で重点的に実施されたのは、技能教育、安全教育、係長研修などであり、とくに技能教育にその中心がおかれた。

この工場の「技能教育」とは、基本的には所謂、職業技術教育のことであり、「教育基本要綱」によれば、「従業員全般に対し、製造工程における技術、知識を与え自己の職務を完全に遂行しえる技能修得せしめると共に作業能率、品質管理、原価等に関する意識の向上を図る」ものとされて

いる。昭和３５年から３６年にかけて、同工場では技能教育が職場における実地教育を補足するものとして、全職場で実施されたのである。その実施状況をみると、この教育は組長および一般従業員を対象とし、原質、抄造、設計工作、電気、汽力、山力など、部単位の各講座に分けて行なわれたが、各講座ともテキストを用意した講義形式をとり、１回２時間が原則とされた。教育対象者は１組２０〜３０人の組を作つて受講した。指導にあたつた講師は課長補佐以上、学卒者などから選抜され、工場長がこれを任命した。各講座の開催回数は各講座に任されたが、数カ月間にのぼるものが多かつた。

各講座の教科内容は夫々に異なるとはいうまでもないが、共通した狙いとしては作業工程上の知識理論、他部との関連および機械構造、操業方法などが挙げられていた。ここではその一例として抄造講座の内容を紹介すると、表１〜２３のとおりである。抄造部では、「教育基本要綱」の規定にしたがつて部レベルにおいては抄造部教育連絡会議と、また、職場レベルにおいては第１抄造係研究会、第２抄造係研究会、第３抄造係研究会、第４抄造研究会、第５回抄造研究会、第６抄造研究会、および仕上研究会の６つの職場研究会を設けて教育の推進にあたつたが、ここに示した教育プランにもとづいて両コースとも週１回の割合で開催された。他の部においても、これらの講座の実施を契機として、このような各レベルの教育推進組織が一斉に発足をみている。この教育の終了者は人事課備付の人事カードに記録されると共に、本人にたいしては「技能教育終了証」が発行されたのである。したがつて、この技能教育は希望者を対象として時間外に無給で行なわれたものであつたが、実際には従業員の大多数にとつてかなりの強制力をもつていたと考えられる。

表１－２３　抄造講座の内容（３５年）

１　コ　ー　ス	２　コ　ー　ス
ストックインレット	ワインダー
ワイヤーパート	熱および蒸気
プレスパート	紙の試験
ビックアップ	調木ＧＰ、ＣＧＰ関係
紙の規格	製薬蒸解ＳＰ、ＳＣＰ
各種ポンプ	抄取調成関係
蒸気関係	電気関係
現場に必要な諸計算	設計、図面ベアリング
新聞紙用キヤレンダー	計　　器
新聞紙の品質管理について	

資料出所　会社資料による

このような新しい型の技能教育が実施された背景には、いうまでもなく新技術の導入による生産工程の質的変化という新事態の展開があつた。たとえば、昭和３５年以降の苫小牧工場分だけをとつてみても、会社の新設拡充計画に計上されている予算の規模が１００億円以上に達した年度が少なくなかつたのである。

このような設備投資の本格化という情勢を迎えて、会社が新たに導入した機械設備を有効に操作できる従業員づくりに懸命となるのは、当然といわなければならない。「技能教育」実施の第１の要因はここにあると思われる。しかし、ここで留意する必要があるのは、このような、紙、パルプ産業における技術革新の特徴である。すなわち、紙、パルプ産業では尨大な設備投資の進行にともなつて生産工程の自動化と、連続化が進んできているとはいえ、現段階ではまだ工程の完全自動化は不可能であり、基本的には個別の各工程をベルトコンベヤーで接続する形をとつているのである。このため個別の各工程間および工程内での技術水準の格差は避けられないわけであるが、とくに戦前からの代表的製紙工場である苫小牧工場のばあいには、こうした部間間格差が著しいのである。したがつて、会社

が尨大な設備投資を行なつて生産工程の一部をいかに革新したとしても、他の関連する工程の作業がこれに対応できなければ所期の効果をあげることは不可能となる。このため、設備投資によつて個別工程の革新が進めば進むほど、当該工程の従業員ばかりでなく、関連する他の工程の従業員をも含めた全員一致の協力体制が必要となつてくるのである。この工場の行なつた「技能教育」の共通課題として、生産工程上の知識理論や他部との関連を重視した理由もここにあるのであるが、同時にまた、この点が「技能教育」の実施のための第2の要因となつているのである。

「技能教育」の実施要因としては以上の2つがあげられるが、35年の技能教育の際には第1の要因よりも、むしろ第2の要因の方がより強く作用したと思われる。それは35年の技能教育が工場内の全部内において総括的に行なわれたことからも推察できるし、またそれが総論部分では共通した課題の下に実施されたことにも現われている。つまりこの「技術教育」の実施にあたつての工場側の意図は、熟練の年功的形成を立前としていた、いわば伝統墨守型の従業員に対して技術革新の進行にともなう事態の急速な変化を認識されることに主眼があつたとみられる。第1の要因を主体とした技術教育、つまり技術革新現場に焦点をおいた技能教育は、昭和37年以降から実施される「近代化技能教育」から始まるとみるべきであろう。

3　工場近代化と全従業員層に対する企業内教育の実施

(1)　工場近代化と企業内教育の全面的展開

この工場では昭和35年春に「教育基本要綱」が制定され、これによつて企業内教育の再編成がはかられてきたが、そこにみられる新しい教育理念が全面的に具体化されるにいたつたのは昭和37年8月の教育訓練課新設以降のことである。この頃になると、これまで企業内教育実施の妨げとなつていた労資間の懸案事項は、第1組合との関連で問題は残つているにしろ、実質的には解決の目途がついていた。たとえば、長期にわたつて紛糾を続けた完全操業はすでに前年8月から実施に移されていたし、また、愛知新クラフト工場への150人の大量配置転換も、同年1月までに円滑に完了をみていた。さらに同年4月には、工場従業員の9割以上を組織した第2組合との間で「近代化協定」の締結を行ない、工場近代化の実現を互いに確認し合つているのである。こうした会社と第2組合との労資協調ムードのなかで、企業内教育の受け入れ態勢が職場で次第に整備されていたのである。このような情勢の有利な進展を考慮して、会社は教育訓練課の新設に踏みきつたのであるが、この課の精力的な活動によつて昭和37年以降、前述じた「教育基本要綱」による全従業員層を対象とした企業内教育が全面的に展開されることになつた。昭和39年度における企業内教育の動きをみると、表1～24に示すとおりである。すなわち、この表をみても明らかなように、この工場で実施されている企業内教育は、新入社員、一般従業員から監督者、管理者にいたる凡ゆる階層にわたつているばかりでなく、一般従業員などに対してはさらに幾つかの異つた教育訓練が用意されている。たとえば、一般従業員を対象とする教育訓練についてみると、「一般従業員教育」、「近代化技能教育」、「青年社員会議」、「新人育成教育」および「女子従業員教育」など5種類の教育が用意されているが、一部の従業員のばあいには、「配置転換者教育」とも関係をもつている。また、「監督者教育」は「係長教育」と「職長教育」の2つに分かれ、「管理者教育」も「本社直轄の管理職研修会」と、工場独自で実施する「管理職研修会」および「経営懇話会」の2つが

用意されている。「新入社員教育」が高校卒と大学卒教育に分かれているのはもち論である。そのほかにも他工場見学、講習会、映画会など、多様な教育機会が与えられている。

表1－24　O製紙工場における企業内教育の現状

対象	名称	期間	備考
1. 新入社員	(1) 高校卒新入社員教育	1日7時間、約1カ月	
	(2) 大学卒新入社員教育	1日7時間、約2カ月	
2. 一般従業員	(1) 一般従業員教育	1泊2回	
	(2) 近代化技能教育	約8週間	中幹社員を対象
	(3) 青年社員会議	2～3カ月	テーマを自選して発表
	(4) 新人育成教育	4カ日間	本社が直轄
	(5) 女子従業員教育	1～2回	女子のみ
3. 監督者	(1) 係長教育	年数回	随時研究会あり
	(2) 職長教育	〃	
4. 管理職	(1) 管理職教育	年1～2回	本社直轄のものもある
	(2) 経営懇話会	テーマを共同研究、1～2カ月	
5. その他	(1) 配置転換者教育	随時	配職者のみ参加
	(2) 再教育	2日	
	(3) 他工場見学	随時	
	(4) 講演会	〃	
	(5) 海外視察報告会	〃	
	(6) 映画会	〃	

注、このほかに現場監督者の行なう職場教育として「職場懇話会」があることに留意すべきである。

このように、この工場における企業内教育の動きはかなり活発であり、かつ組織的となつてきているが、この動きに決定的な影響を及ぼしたのは、昭和35年の「教育基本要綱」であつたと思われる。すなわち、前述したように「要綱」においてはこの工場が行なう教育の目的を達成するため、「新入社員教育」から「管理者教育」にいたる全階層を包合した教育の体系化が意図されているが、昭和37年以降における動きは基本的には「要綱」に示された以上の考え方を具体化したものとみることができる。もつとも、「要綱」においては一般的に「その他の従業員教育」として一括されていたものが、昭和39年の段階では「青年社員会議」や「新人育成教育」といつたエリート養成コースの形で具体化されてきている点に、それ以降における事態の進展が認められる。

このような企業内教育の活発化をもたらした要因の第1はいうまでもなく、第2組合のヘゲモニー確立を主軸とした労資関係の変質にともなう受入れ態勢の整備である。企業内教育に対する職場の受入れ態勢が整備されなければ、これについてのいかなる努力も実りを示されないことになるが、会社自体も長期ストにおける教育活動の反省から「教育環境醸成」に力を注ぎ、昭和38、39年の工場計画においては、「教育環境醸成」が推進の重点目標の第1に掲げられている。昭和40年度の計画においては、「職場内近代的人間関係の確立」が重点目標の第1に掲げられたが、このこ

とは、必らずしも「教育環境醸成」が重点目標から外されたことを意味するわけではない。それは、昭和４０年度の工場教育計画のなかで３８、３９年の教育に関連して、「就中当工場従業員の人間関係を基調とした教育参加意識の昂揚並びに自己啓発の涵養については企業内教育の推進上、不可欠の前提条件でもありあらゆる教育の機会を通じその浸透を図つて来たところであります」と述べていることからも明らかなように、「職場内近代的人間関係の確立」とは、「教育環境醸成」という目標が職場レベルまで下ろされてきたことを示すものにほかならない。

ところで、企業内教育の活発化をもたらした要因としては、以上の他にも幾つか教えられる。まず第２の要因として挙げられるのは、技術革新にともなう生産工程と労働内容の質的変化である。この工場における技術革新は、すでにみたように、ＳＣＰ、ＣＧＰ、およびＲＧＰ（但しＲＧＰは３９年１０月１日より稼動を開始した。）などの新パルプ製造技術の導入、蒸解工程および脱水工程の連続化などに示されるパルプ化工程の変革や、抄紙工程の変革などにその顕著な事例を見出すことができる。こうした技術革新の進展によつて生産工程の質的変化が生じ、部門間格差をともないつつも工場労働の機械化と監視労働化が急ピッチで進んだ。このため、導入された新鋭機械設備の操作や工程管理、品質管理の強化が要請されることになつたのである。最近における企業内教育活発化の背景には、こうした技術革新の進展による新しい教育ニーズの発生がプッシュ要因として作用していることを指摘しなければならない。しかしながら、ここでは繰り返さないが、昭和３５年当時の技術教育の発足と関連して触れておいた技術革新の跛行的発展という特殊性の指摘に留意しなければならない。

さらに第３の要因として挙げられるのは、工場近代化、合理化近代化の一環として行なわれた労働力再編成である。この工場における労働力の再編成は他工場への大量配置転換と欠員補充の抑制による従業員数の全体的な減少状況のなかで、一方においては基幹部門の強化をはかるため、新旧労働力の年令別、学歴別分業を主な内容とする、部門間異動をつうじた本工労働力の編成替えという形をとり、他方においては、本工従業員の大巾な減少をみた間接および補助部門における社外工労働力の増大という形をとつたのである。

このような労働力の再編成は、昭和３７年の「近代化協定」締結の前後から全工場規模で展開されることになるが、これにともなつて新しい工場管理体制に対応した従業員づくりが当面の教育課題として提起されるにいたつた。企業内教育が全部門、全従業員にわたつて急速な展開をみせた大きな要因として、以上述べた労働力の再編成を挙げなければならないと思われる。

(2) 各種従業員教育の実態

つぎに昭和３９年度における従業員教育の実施状況と教育内容の紹介を中心として、この工場における企業内教育の実態を分析してみることにしよう。以下、この工場で実施されている教育訓練について、その種類別に説明を加えてゆきたい。(1)

A　新入社員教育

工場の「教育基本要綱」によると、「新入社員教育」は新規採用者にたいし「当社の社員としての心構えを自覚させると共に職場配置後の自己の職務を遂行するに必要な知識及び技能の涵養を図る」ために実施されることになつている。つまり、「新入社員教育」は社員としての心構えを身につけさせる総合教育と、職務遂行に必要な入職教育とからなつているわけである。この教育は従来

まで2週間程度の日程で行なわれてきたが、教育方式を再編したため、教育期間も高校卒のばあいは約1カ月、大学卒のばあいは約2カ月の日程に延長されている。

「新入社員教育」のうち、最初に高校卒新入社員教育の実態を昭和39年度の事例によつてみると、3月21日から4月4日にいたる約2週間の日程で第1期集合教育が行なわれた。この集合教育では、入社にあたつて必要な会社に関する一般的知識を与え、社会人としての自覚を与えることに配慮が払われている。その教育内容を示すと、表1～25のとおりである。すなわち、初めの数日間には工場長をはじめとする工場幹部の講話によつて、工場従業員としての自覚とモラールの昂揚をはかる精神教育が行なわれ、ついで労働協約、就業規則などの解説、生産設備に関する説明、および工場見学などによつて、工場についての一般的な知識が与えられている。この後で、各部講座が開催されるが、ここでは当該部と従業員とのつながりに重点をおき、問題意識をもたせながらテキストを用いた講義が行なわれた。集合教育の最後には、高校卒先輩と監督者が一緒に参加する座談会や、工場幹部を囲む懇談会などが開催されている。

また、第2期実習教育は第1期の終了後、4月6日から18日にいたる2週間の日程で実施された。この実習期間中、新入社員は3～6人単位のグループに分かれて、半日ないし1日づつ1製原質部、抄造部、2製抄造部、施設部、動力部などの各職場に仮配属され、係の実習指導者の指導の下に、実践的知識の習得、組織への順応などを学んだ。実習にあたつては見学を折り込んで実地理解の場を与えるよう努力が払われている。さらに、実習期間中は各人に実習日誌を書かせ、実習指導者に閲覧させ、教育効果の向上を狙つている。このように、高校卒新入社員教育は再編成以降、かなりゆきとどいた内容のものとなり、モラールの向上、向学心の持続的発展を主眼として行なわれているのである。

表1－25　O製紙苫小牧工場における高校卒新入社員教育（昭和39年度）

	午　前	午　後
3月21日(土)	集合、入社式（工場長挨拶、幹部紹介）	I工場長代理講話
	教育日程説明、開講の挨拶	N工場長代理講話
23日(月)	新入社員の心構え、工場生産設備の概要	工場内見学
24日(火)	新入社員訓練コース（産訓シート）労働協約、	K次長講話
	就業規則、賃金規則	N次長講話
25日(水)	労働組合とは－労使関係－	業務部講座、総務課講座
26日(木)	新入社員コース（産訓シート）、財務部講座	山林部講座
	資材部講座	女子は接遇者教育
27日(金)	原質部講座	施設部講座、管理部講座
28日(土)	抄造部講座	抄造部、原質部見学
		女子は接遇者教育
30日(月)	新入社員訓練コース（産訓シート）	技術部講座、新工場の概要
	動力部講座	女子は接遇者教育
31日(火)	安全講座ぜ衛生講座	苫小牧工場の歴史、体育
4月 1日(水)	T発電所見学	午前と同じ
2日(木)	K林木育種研究所見学	午前と同じ
3日(金)	人事部の業務内容	座談会「社会人として」
		高校卒先輩、監督者参加
4日(土)	入社手続、その他	工場幹部と懇談会

注、同工場資料により作成した。

つぎに、大学卒新入社員教育の実施状況をみると、昭和３９年度においては４月１８日から５月６日にいたる約半月間に第１期集合教育が、また５月７日から６月９日にいたる約１カ月間に第２期定習教育が行なわれている。大学卒新入社員に対して実施された集合教育の内容は表１～２６に示すとおりであるが、基本的には高校卒のばあいと同一の性格のものであるといつてよい。ただ、工場のエリート層候補である大学卒教育のばあいには、高校卒の日程の２倍以上の期間をかけ、より徹底した内容の教育を行なつて教育効果の充実を期している。こうした会社の抱負は、たとえば、争議記録映画を併用した「大争議をふりかえつての近代的労使関係のあり方」という人事部長他の講義や、部門別のプロセス講座と現場見学の後で行なわれた討論会、および現場監督者層との懇談会などによつても、推察することができる。まず前者についていうと、昭和３３年の大争議の際に第１組合を分裂に導いた主導勢力の１つは学卒者であつたが、会社は当時の切実な経験を教材として用いることによつて、大学卒新入社員に「正常」な労使関係の精神を把握させ、同時に学卒者としての自覚と役割をうながしているとみられる。後者については、現場監督者の苦心談をつうじて生産活動の生きた姿を知らせることが目的となつていると思われる。

集合教育の終了後に行なわれた定習教育は、新入社員を３～４人単位の少グループに分け、各グループとも１職場、１～３日の日程で業務を習得させる実習教育がその中心をなしている。そうして、この実習期間をつうじて現場従業員のものの考え方、ならびに職場の人間関係を把握させるのが、この教育立地の１つの狙いとされている。大学卒のばあいには、高校卒と異なつて、実習の合間をとつて実習研究会が日程のなかに用意されており、また抄造部実習中には「Pulp and Paper Seiense and Technology 講読会」も中堅青年社員層の指導のもとに開催されている。このように大学卒教育では、新入社員の自己啓発と学習にとつて刺戟となる多くのプランが用意され、彼らの将来の成長に期待を寄せられているのである。

最後につけ加えておきたいのは再教育の実施についてである。この工場の「新入社員教育」は以上あげた内容のものだけでなく、入社後半年以上を経た１０月から１２月にかけて、高校卒、大学卒とも、さらに各２日間の再教育をうけている。この再教育の内容については後で紹介することにして、ここでは省略したい。

表１－２６　Ｏ製紙苫小牧工場における大学卒新入社員教育（昭和３９年度）

	午　　前	午　　後
4月18日(土)	日程説明、幹部紹介、工場概要	工場見学
20日(月)	教育訓練課長講義、Ｉ工場長代理講話	Ｎ工場長代理講話、教育訓練課講義
21日(火)	人事部長他講義（大争議をふりかえつての近代的労使関係のあり方外）、争議記録映画	Ｎ次長講話 軽いスポーツ Ｋ次長講話
22日(水)	原質部長開講の辞、調砕木プロセス	同左現場見学、討論会
23日(木)	製薬、蒸解プロセス	同左現場見学、討論会
24日(金)	抄取・調成プロセス	ＰＭ５Ｈより現場監督者層との懇談会

	午　　前	午　　後
25日(土)	抄造部長開講の辞、新聞巻取の規格について、ウエット・パート	ドライヤー・パート ワインダー・パート
27日(月)	操業方式、PM制度、市場問題	現場見学
28日(火)	マシンマンの苦労、輸送・包装プロセス	同左現場見学、討論会PM5Hより 現場監督者層との座談会
29日(水)	映画「苫小牧人造港」、苫小牧港見学	山林部プロセス、スポーツ大会
30日(木)	リクリエーション指導	同　左
5月 2日(土)	電気・蒸気プロセス	同左現場見学、討論会
4日(月)	K林木育種研究所見学	同左機械化センター見学
5日(火)	T発電所見学	同　左
6日(水)	苫小牧工場の歴史、教育訓練課講義	感想文、ソフトボール大会、 幹部との懇談会

注、会社資料により作成

B　一般従業員教育

前述したように、この工場における企業内教育の転換は、全従業員層を教育対象に組み入れたことにあるといつてよいが、このような転換を最もよく示しているのは、昭和37年からはじまつた「一般従業員教育」の実施である。「一般従業員教育」は、「従業員に対し、経済、社会、文化等に関する理解を深め、当社の社会的責任の自覚並びに従業員としての教養の向上を図る」(「教育基本要綱」)ことを目的として行なわれるものである。これは丁度、会社と第2組合とが昭和34年春に締結した新労働協約序文中の次の文章と対応するものと考えられる。すなわち、「会社と組合は、企業の社会的責任と使用を認識し、従業員の労働条件の向上と企業の繁栄は基本的に相互依存の関係にあることを認め、相互の信頼と理解の上に協力して安定した労使関係の確立のために努力する」。つまり、第1組合の決定的後退という情勢の下で、会社側の積極的なヘゲモニーで労資関係の安定をはかることがこの教育の狙いであつたとみられる。

「一般従業員教育」は昭和37年以降、支笏湖に設立された研修会館を会場として1泊2日間の合宿教育の形で行なわれ、昭和39年12月には、ついに全従業員の合宿教育が終了するにいたつている。昭和39年度における「一般従業員教育」は、研修会館の焼失があつたため、再建後の39年8月から12月までの間に実施され、1回30～40人程度の規模で第36回から第58回まで計784人の従業員がその対象となつた。39年度における「一般従業員教育」の具体的内容をみると、次のとおりである。

- 開講―オリエンテーション(部長)
- 座談会「職場を明るくするには」(人事部)
- 会　食
- 視聴覚教育 } 人事部
- 映画鑑賞 } 人事部

○ 特別講演　社外講師

○ 仕事の改善について（人事部）

受講者の選定は係長のもとで行なわれるが、選定された受講者は朝8時にバスで一緒にゆき、翌日の3時には教育を終了して一緒に帰つてくる。教育の内容は以上で示したので詳しく触れないが、この教育で行なわれる管理職などの講話は固いものではなく、自分のこれまでの苦心談など、具体的な内容のものが多く、自己の生活体験をつうじて受講者に訴える形をとつている。また、合宿教育という形態は、ヒューマン・リレーションズの実地教育のためとられた措置と考えられるが、集団生活の自律的規律を身につけさせることを目的として、この合宿期間中には、中高年令層の多い受講者に寝具の始末から掃除にいたるまで一切自分たちの手でやらせるとともに、朝には工場歌をうたわせて、体操をさせるなど、軍隊式規律に近い内容のものがとり入れられている。工場の教育担当者の話によると、この教育では受講者にたいして「会社が良くなることは、会社のためばかりでなく、自分のためにもなるということを徹底的に教えた」といわれる。この言葉は、現状把握という点では対立する立場にある第1組合書記長の次の見解とほぼ一致する。「企業内に労働者を閉じこめておいて、労働者ではなくて企業に忠実な従業員を作るということか目的と思う」。

以上みたように、「一般従業員教育」は工場近代化、合理化に対応した従業員づくりの一環として実施されたが、その教育内容が合宿の形をとつた精神教育的色彩の強いものであること、その対象が一般従業員で全員が例外なく受講を終了したこと、などの点で注目すべきものである。工場の昭和40年度教育計画によれば、「一般従業員教育」の「実施成果の上に立ち本年度は企業内教育の本筋たる職制による職場内教育の充実」を図ることが約束されている。つまり、これまでの「一般従業員教育」は、工場のいう「教育環境醸成」のための重要な手段だつたのであり、「職場内近代的人間関係の確立」のための条件を整備する機能を果していたのである。「一般従業員教育」は昭和40年度から再編成されて後、課単位の合宿教育に変わり、40年度には45回、計1,125人の教育が予定されている。

C　近代化技能教育

この工場が実施する企業内教育としては、意識面の指導を重視する「一般従業員教育」のほかに「技能教育」がフオーマルな教育としておかれている。前述したように、技能教育は「教育基本要綱」の制定による企業内教育の再編後、他に先がけて実施されてきたが、昭和37年からその内容を改変し、技術革新現場における教育ニーズに対応した教育内容のものとなつたのである。すなわち、昭和37年6月から発足した「近代化技能教育」がこれである。もつとも、この工場では「近代化技能教育」の実施以前に、「モデル技能教育」の名で呼ばれた技能教育が37年2月5日から3月27日の間に行なわれており、「近代化技能教育」はこれを基にしたものだといわれている。(2)

「近代化技能教育」は、表1～27に示すとおり、各職場から選抜された組長以下の従業員約20人を対象として行なわれている。教育は電気、計器、保全、プロセス、見学、その他の6講座にわかれ、その時間数は全部で336時間、約8週間に及んでいる。資料の関係上、ここでは昭和37年当時の資料によつて教科内容をみてみると、表1～28に示すとおりである。これによつても明らかなように、「近代化技能教育」の中心をなしているのは、生産工程の自動化、計側化、連続化などにみられる技術革新の動きに対応した職業技術教育であり、しかもその内容はかなり高度のも

のである。この教育の講師には工場の学卒係員以上があたり、各講師によつてテキストが作成されている。

この教育は実施期間中、毎日午前8時から午後5時まで行なわれるが、このため交替番の従業員でも受講者として選抜されたばあいには、常日勤に勤務替えされることになる。昭和39年度においては第8次から11次まで、4回にわたつて教育が実施され、受講者は80人を数えている。これによつて、昭和37年以来の受講者の総数は256人となつている。受講者の選抜基準は、中堅社員ということが一応の立前となつているが、現状では職場によつてかなりの差があり、このため、一部では全般的基準の存在を疑問視する意見も出されている。

ところで、以上の「近代化技能教育」はかなり高度の職業技術教育であるという点で、技術革新の進展する工場の生産現場において積極的な存在意義をもつことはいうまでもない。けれども、この工場における実施の過程をみると、そこに存在する幾つかの問題点を指摘することができる。その第1は、受講期間中における収入減の問題である。前述したとおり、この教育の受講者は常日勤に勤務替えされるため、残業手当や夜勤手当が少くなり、1カ月間の実収入が1万円の減少となるのも少なくない、といわれる。このため受講者として指名されたものの一部に、内心では受講を敬遠する空気が生じている。問題の第2は、受講者の性格と関連した受講後の待遇をめぐる問題である。受講者の選衡基準が職場ごとにまちまちであることはさきに触れたが、それにしても受講者の人数が少なかつた最初のうちは、彼らの多くは職場の代表だというプライドをもつていたのである。ところが、最近のように受講者の人数が段々と増えてくると、職場の代表という感覚は弱まらざるを得なくなるが、こうした事情は受講者の学習意欲にも敏感に反映してきている。この意味で、実施後数年たつた「近代化技能教育」は受講者の待遇と評価をめぐつて、1つの曲り角に来ているとみられる。問題点の第3は、受講者の仕事と技能教育の内容との間の喰い違いに関する問題である。苫小牧工場の現状では、受講者が教育を終つて職場に戻つてきても、苦労して覚えた仕事を仕事面で生かせないことが少くない。このような喰い違いは、パルプ化工程と抄紙工程に技術開発の重点が集中している紙、パルプ産業における技術革新の現段階的特徴と、明治末に創設された既存工場であるため新旧設備の併存がとくに著しいという工場独自の性格から生じたものである。以上のように、この工場の「近代化技能教育」は、技術革新に対応した教育として発足したが、その積極的意義にもかかわらず、実施過程において幾多の矛盾と問題点を生み出していることに注目する必要がある。

表1—27　近代化技能教育の実施状況

	期　間	人数	内　容		
8次	39. 2.3～4.11	21	電気講座	70H	その他41H
9次	39.9.28～11.21	20	計器 〃	80H	
10次	39.11.30～40.1.30	20	保全 〃	55H	計 336H
11次	40.2.15～4.10	19	プロセス 〃	65H	(8週間)
第1次よりの累計		256	見学 〃	25H	

注、会社資料により作成

表1－28　近代化技能教育の教科内容

電気講座	基礎理論、電気機械、安全対策、基礎交流理論、工作物規定、電灯照明、工場電力設備、電気計器、継電気、保障装置、電気工事の要点、電子管、半導体、電動機運転保全、抄紙機の速度制御
計器講座	基礎単位、シンボル、温度計、流量計、圧力計、ＰＨ計、水分計、濃度計、听量重量計、伝送指示計、自動制御理論、調節計、調節台、自動制御の実際
保全講座	機械製図、潤滑剤、ベアリング、日常検査、コロガリ軸受、ポンプ、工具の種類、エヤーコンプレッサー変速機、減速機、パッキング

注、1.　資料の関係上、３７年に実施された第２回分のものを示した。現在と総時間数が異つているので、一部変更されたところがあると思われる。

2.　当時は８週間でなく、１０週間にわたつた。

D　青年社員会議

「青年社員会議」は、会社から指名された中堅クラスの従業員を対象とした企業内教育であり、彼らの自己啓発と工場幹部とのコミュニケーションをはかる目的で昭和３８年に設けられたものである。したがつて、この教育の対象者として選抜されるのは年令の若い現場監督者層および学卒者に限られており、これらの者は将来、エリートになる可能性をもつとみられている。「青年社員会議」は、会員による研究会の自主的運営が保障されているが、この研究会では研究テーマを自選して２～３カ月間の研究期間をおき、やがて工場幹部の出席する研究会の席上で会員から研究発表がなされる仕組みとなつている。昭和３９年度中に実施された「青年社員会議」の内容は、表1～29に示すとおりである。この教育の注目される所以は、それが工場従業員をエリート層候補と一般のランク・アンド・フアイルとに区分する、一種の差別教育的な機能を果している点である。

表１－２９　青年社員会議の内容

	期　日	人　員	テ　ー　マ	報告月日
第３回	39. 1.27～ 4. 9	12	苫小牧工場と地域社会	4. 9
第４回	4.14～ 6.24	13	豊かな暮しのために	6.24
第５回	7. 1～ 9.15	13	従業員の求めるもの	9.15
第６回	9.19～12. 8	14	我々の生活設計	12. 8
第７回	12.19～40. 3	23	不　明	不　明
	計	65		

E　新人育成教育

「新人育成教育」は、大学卒新入社員にたいして実施される教育であり、学卒者の自己啓発と彼らにたいする長期的フォローアップ訓練を兼ねた性格のものである。その具体的内容をみると、大学卒新入社員に入社後３年目で研究テーマの提出を求め、このテーマで２～３年間研究させた上、５年目に本社において論文発表をさせる仕組みとなつている。この発表会を利用して、社内、社外の講師によつて各種の講義が行なわれるとともに、見学などのプランも準備されている。この「新

人育成教育」は、工場の教育訓練課でなく、本社の直轄で実施されることになつているが、この論文発表の成績いかんによつて、本人の将来の地位が決定されるといわれている。このため、工場でも研究上の便宜をはかり、研究テーマの勉強のできるような職場に学卒者を一時配置転換することなども行なわれている。以上の説明によつて明らかなように、この教育は労働者教育ではなく、将来の管理職を養成するためのエリート教育なのである。この意味では、さきに述べた「青年社員会議」とほぼ同じ性格のものであるといつてよい。

F　女子従業員教育

この工場における「女子従業員教育」の中心は、接遇者教育におかれている。昭和３９年度においては、１５人程度の組を編成し、合計６組、８９人の女子従業員にたいし各組、３時間の集合教育を行なつた。教育内容は視聴覚による「話し方教室、服装と身だしなみ」であつた。

G　監督者教育

この工場において実施されている監督者教育は、「係長教育」と「職長教育」の２つに分けられる。工場の「教育基本要綱」によると、このほか組長にたいする教育も行なわれる立前となつているが、実際には組長は監督者教育の対象からはずされている。これは、下級職制として位置づけられているが、職制上の権限を殆んど有しないという組長の実態を考えての措置と思われる。この工場の監督者教育が最近とくに活発になつてきたことは、ある従業員の「ＴＷＩ方式のものは昔しからやつていたが、目にみえてきたのは近代化協定が出てきて以後だ」という言葉からも推察できる。以下では、昭和３９年度における実施状況を工場資料によつてみることにしよう。

まず「係長教育」についてみると、３９年度においては合宿教育、集合教育、および講話座談会という３つの形態によつて教育が実施された。合宿教育は、研修会館を用い１泊２日の日程で２回にわたつて行なわれた。第１回は１２月２１、２２日の両日、第２回は同月２５、２６日の両日であつた。この合宿教育は原価意識昂揚講習会と名付けられ、４７人の係長が受講したが、その具体的内容は次のとおりである。

- 開　講　（Ｎ工場代理、Ｎ次長）
- ３９１上期決算について（財務部）
- 座談会「職場の諸問題」（人事部）
- 収益向上対策について　（管理部）
- 監督者の地位の歴史的変遷（人事部）
- 特別講演「歴史的考察による物の見方」藤女子大教授Ｕ氏

また、集合教育はカウンセリング研修会と名付けられ、１０月２４日に４７人の係長を集めて実施された。講義は「カウンセリングと管理者教育」というテーマで４時間、社外講師によつて行なわれた。講話座談会形式の教育としては、９月１１日３８人の係長の参加のもとに、笠信太郎氏の「監督者のあり方」と題する１時間半の講話が行なわれた。

つぎに、「職長教育」についてみると、研究会館を会場として、１泊２日の合宿教育が５回開催されている。第１回～第４回は２月中に、第５回は３月上旬に行なわれた。参加人員は各回とも26～28人程度で、計１３７人の職長が受講した。その教育内容をみると、次のとおりである。

- 開講オリエンテーション

o　原木問題の展望（山林企画室）

o　座談会「職場の諸問題」（人事部）

o　市況の見通し　　（業務部）

o　若い人達の物の考え方（人事部）

o　特別講演　藤女子大教授　U氏

以上のように、この工場における「係長教育」と「職長教育」は、監督者として能力を養成することを目的として、合宿教育を主体とした工場独自のものが行なつている。この工場では教育環境の整備にともなつて、従業員教育の重点が職場内教育に移行する傾向をみせているが、周知のとおり、職場内教育の成否の鍵は係長、職長などの監督者の能力いかんによるところが大きい。このため昭和４０年度の工場教育計画でも、「職場内教育の充実」について、「監督者教育の強化」が重点目標の第２に掲げられているのである。

H　管理者教育

この工場の管理者を対象とする「管理者教育」は、本社人事部が直轄する「管理職研修会」と、工場人事部が企画する「管理職研修会」および「経営懇話会」の２つに分れる。「管理者教育」は、「課長以上の者及び特に必要な者に対して必要な知識、技能を体得させ、科学的管理能力を涵養し、管理者としての意識の向上を図る」ために行なわれることになつている。

昭和３９年度においては、８月２３日から同３０日にいたる７泊８日の日程で、本社人事部の主催する「管理職教育」が支笏湖の研修会館で合宿教育の形をとつて実施された。この教育には苫小牧工場から３９人の管理職員が参加しているが、教育方法としてはハーバード方式のケーススタディが用いられた。また、９月９日と１０日の両日には、工場の人事部の主催する「合宿教育」が行なわれ、４０人の管理職員がこれに参加した。この教育は一般教養研修を主目的としていたがその内容は次のとおりである。

o　開講、オリエンテーション（Ｉ工場長代理）

o　特別講演

藤野　武氏（北海道教育大学教授）

笠　信太郎氏　①２つの考え方

②日本社会の特質

中村末次郎氏　「支笏湖周辺とＯ製紙」

o　パネルデイスカッシヨン（人事部）

「企業内教育は如何にあるべきか」

この工場の「管理者教育」としては、このほかに「経営懇話会」という制度が設けられているが、この制度は管理職員の自己啓発と経営者との意志疎通をはかるためのもので、共通のテーマを設定して約１～２カ月間これを共同研究する形で運営されている。昭和３９年度においては、１４０人の管理職員が、１班２０人、７班に分れて研究会館で開かれた会合に参加した。また、係長から課長代理に昇格した新任の管理職員については、本社人事部が一括して研修を行なうことになつており、工場から約１週間の出張命令が出される。以上のように、この工場の管理職員は会社レベル、または工場レベルでの各種の教育機会が与えられているのである。

Ⅰ　配置転換者教育

苫小牧工場では、昭和３７年の機構改革以降における本工業務の再編成や、昭和３９年これらの新工場操業にともなつて、従業員の部門間異動が活発となつてきたが、このため配置替えされた従業員に対する転職教育が重要な研究課題となり、昭和３７年度から教育訓練の指導のもとに「配置転換者教育」が実施されるようになつた。したがつて、この教育は、工場近代化にともなう本工労働力の再編成に直接対応したものであるという点で、特筆すべき性格のものである。以下では昭和３９年度における「配置転換者教育」の実施状況についてみるが、昭和３９年という年は８月からの新工場操業開始のため、新マシン要員をめぐつてとくに配置転換が激しく行なわれた年であつた。表１～３０によつても明らかなように、昭和３９年においては１００人以上の従業員に対して各種の「配置転換者教育」が実施されたのである。

表１－３０　昭和３９年度における配置転換者教育の実施状況

	教育種類	人員	期日	内容
現工場抄造部要員教育	第１期集合教育	原質部　２３ 包装係　１ 倉庫係　１ 計　２５	３９.４.６	抄造部講座 概論、各パート各論（計器、マシン技術、仕上、製品、製品検査、要員替、安全）
	実習第１期	２５	３９.４.１２ ５.１６	常日勤として第１m/c、第２m/c、第３m/c 第４m/c に仮配置
	実習第２期		３９.５.１７ ５.３１	各番方に編入して実習を継続
包装要員教育	第１期教育	原質部２、倉庫係６、計８	３９.４.１３ ４.１５	包装に関する知識教育（座学）
	第２期教育	〃　８	３９.４.１６ ５.６	(1) 巻取輸送、巻取包装 (2) 平判作業
	第３期教育	８	３９.５.７ ５.２３	全般的実習
保全課要員教育	第１期教育	原質部７、倉庫係２、計９	３９.４.１４ ５.１１	保全技術教育―日常検査注油、潤滑剤、原質、抄造各機座学、機械製図、工具の種類、その他原質、抄造保全作業実習
	第２期教育	９	３９.５.１２ ７.１１	
新工場要員教育	幹部要員教育	１４	３９.５.６ ５.３０	(1) 各アパートの技術教育、２週間 (2) 他工場見学、１週間（十条製紙釧路工場、国策パルプ旭川工場、北日本製紙江別工場） (3) ６月１日以降は一般新マシン教育と合流
	一般要員教育	４８	３９.６.１ ６.１３	(1) 新マシン技術講座（座学） (2) 講義の外、マシン据付状況見学、本伝を含む (3) ６.１５以降実務教育として試運転準備

すなわち、８月１日からの新工場操業開始を前にして行なわれた大量異動にともなつて、「配置転換者教育」は「現工場抄造部要員教育」、「包装要員教育」、「保全課要員教育」、「新工場要員教育」などの４つの形で行なわれた。その内容を「現工場抄造部要員教育」の事例によつてみると、まず最初に１週間、抄造部の業務内容やプロセスについて基礎的な学習を第１期集合教育とい

う形で行ない、これが終了した後、約1カ月間、常日勤として1号から4号までの各マシンに仮配置して第1期の実習が行なわれた。そうして、その後、各番方に編入するが、約2週間は第2期として教育が継続されたのである。したがつて、このばあい、教育期間は全部で2カ月近くに達している。「包装要員教育」のばあいには約1カ月半、「保全課要員教育」のばあいには3カ月弱と、期間の長短はあるが、いずれのばあいも基礎的な技術教育が行なわれた後、実習に入る仕組をとつている。

ところで39年実施された「配置転換者教育」のなかでとくに注目されるのは、「新工場要員教育」である。表1～30に示してあるように、この教育は「幹部要員教育」と「一般要員教育」とからなつているが、新工場の幹部要員は他工場見学を含めた「幹部要員教育」を25日間うけた上、さらに2週間の「一般要員教育」に参加している。会社は新工場の建設のため85億円の設備資金を投下したといわれるが、新工場の操業態勢確立のためには設備装置面での充実と併せて、要員教育を充分に行なうことにより、人的側面からする操業体制の強化をはかる必要があつたのである。同社幹部の記するところによると、新工場の運転要員60名余は「設備改善、技能教育等の実施により苫小牧工場の現在人員でまかなうことについて会社、新労組間で確認し、その円滑な実施を目的に配員委員会で十分な協議を行なつた」(3) といわれる。それゆえ、「新工場要員教育」は、会社にとつて新工場操業開始の重要な前提条件であつたわけであり、殆んど新高卒の若年令層によつて占められていた配置転換者に対して要員教育が熱心に行なわれた理由もここにあつたのである。

しかし、この工場における配置転換の動きをみると、昭和39年度においては新工場の操業開始という特殊事情のため、大量の配置転換がみられたけれども、それ以降には定年退職による穴うめのための異動が殆んどである。このため、「配置転換者教育」の対象者も少数なので、当該係長または職長がテキストを用いて教育を担当することが多い。このばあいでも、1カ月間位は交替番に編入しないで、作業手順、安全教育などを含めて基礎理論と実習の指導がなされている。工場近代化にともなう本工労働力の再編成は、今後も、推進されることが予想されるので、これに対応する「配置転換者教育」の意義と役割は依然として大きなものがあるといつてよい。

J　再　教　育

苫小牧工場の従業員は、以上あげた各種の教育訓練をうけているが、すでに教育の終つた従業員に対しさらにフォローアップという意味において「再教育」が行なわれている。昭和39年度においては、「近代化技能教育」の受講者と新入社員にたいして「再教育」が実施された。まず、「近代化技能教育」の受講者に対する「再教育」についてみると、39年度においては第1次より第8次までの受講者158人を11回にわけ、各々2日間の日程で教育が実施されている。教育は合宿フォローアップの形をとつたものと、その他の形態のもとに分れるが、その具体的内容は次のとおりであつた。

①　合宿フォローアップ

- 開講オリエンテーション
- 工程管理講座
- 苫小牧工場の歴史研究（人事部）
- 映画鑑賞、体育（教育訓練課）

② その他の形態のもの

- o 開講オリエンテーション
- o 作業意欲、自己啓発（人事部）
- o 新マシンの概要（新工場建設部）
- o 内地一流会社の見学報告（専任講師）

つぎに、新入社員に対する「再教育」についてみると、３９年度においては高校卒と大学卒とに分け各々２日間の日程で、１０月下旬以降次のような合宿教育が研修会館で行なわれた。

① 高校卒新入社員

- o 座談会「入社半年をふり返つて」
- o 職場の安全の私達（安全管理室）
- o 苫小牧工場の歴史研究会

② 大学卒新入社員

- o 近況、研究事項発表会（工場幹部出席）
- o ３９年下期経営方針（Ｉ工場長代理）
- o 特別講演（道庁幹部職員Ｔ氏）

K 職場内教育（職場懇話会）

すでに述べたように、この工場においては昭和４０年度以降から、「企業内教育の本筋たる職制による職場内教育の充実」を重点目標の第１に掲げることになつたが、こうした「職場内教育」は「職場懇話会」という形で推進されつつある。「職場懇話会」は形の上では各職場における自主的組織として結成され、その会合は原則として毎月１回、就業時間外の自由時間中に行なわれる。常日勤の職場では昼休みを利用していることもあるが、３交替勤務の製造職場では、１番方勤務の終つた午後２時から開催するところが多い。いずれにしても、就業時間外に行なわれているわけだから、任意参加が立前となつているが、「行かなければ成績に響いてくるから」（インタビューの際の工場従業員の話）、実際上は第１組合員を含めて殆んど全員がこれに参加している。この「職場懇話会」では、司会者を順番で決め、参加者によつて選ばれた研究テーマを中心として、係長を含めた職場の全員がざつくばらんに話し合うことになつている。つまり、自由な話し合いによる「職場内近代的人間関係の確立」（昭和４０年度教育計画）が設立の主な目的なのである。平たくいえば、職場の明朗化、人の和をはかるということである。

この会合では、会社の経営状態、会社の計画、機械導入の影響、人員の削減など、あらゆる分野にわたる問題が討議されている。そうして、「金のかゝらない問題なら、そこに出すと大低やつてくれる」（上記の従業員の話）といわれる。このため職場の問題が「職場懇話会」をつうじた職場ルートで解決されるケースが多くなり、これにつれて職場の中で果してきた組合の機能がこの「職場懇談会」に徐々に吸い上げられる結果が生じてきている。こうした「職場懇話会」の注目すべき機能は、「職場自決」を立前とする第２組合は別として、会社の動きに批判的な第１組合にするどい警戒心を起こさせるに充分であつた。第１組合はその運動方針のなかで、「経営懇話会」が次のような役割を果していると指摘している。すなわち、「労働者の考え方を、Ｏ社従業員の一色にぬりかえるため、すべて労働条件から一身上の相談まで、職制の課長、係長がそのカナメになり、労

働組合無用論を地で行つています」[4]表現の当否はとも角として以上の指摘のなかには、「職場懇話会」の果す役割についての厳しい現状認識があることだけはたしかである。職場の問題がすべて「職場懇話会」をつうじて解決されるとしたら、当然のことながら職場レベルでの組合活動は空洞化せざるを得なくなるのである。

「職場懇談会」は、以上みてきたように、労資双方にとつて重要な利害関係ある職場内人間関係の形成のため大きな役割を果すものであるが、設立後1年以上を経た昭和41年末頃になると、その動きの職場ごとの不均衡が目立つようになつている。すなわち、熱心な係長のいる職場や、配転者の出る可能性のある斜陽職場では、「職場懇話会」の定例化が維持されているけれども、将来性のある安定した職場では、一般的にいつて定例化の原則の崩れたところが多くなつている。後者の職場では、別の会議、たとえば安全衛生会議などの際に、一緒にして短時間をこれに当てるといつた形をとつている。この事実は、配置転換など、自己にとつて切実な利害をともなう問題のあるばあいには、「職場懇話会」の運営は比較的スムーズにゆくが、そうした性格の問題がないばあいには、自主的運営を立前とした「職場懇話会」というベースで従業員の自発性を盛り上げるには相当の努力が必要であることを示したものにほかならない。こうした点を考えると、「職場懇話会」が会社の望むとおり「職場内近代的人間関係の確立」という役割を充分に果し、第1組合のいう「労働組合無用論を地で行く」か、否かは今後の動きいかんにかかつていると判断されるのである。

注(1) 以下で用いる「会社提供資料」は、当学部産業教育研究室の石原孝一教授、小池章仁助手の努力で集められたものが多い。

注(2) この点については、前掲の石原孝一教授の論文を参照されたい。

注(3) 「0製紙の労使協議制」(労働法令協会「労使協議制の実際」所収)

注(4) 紙パ労連同社労組「1,965年運動方針」

4 教育訓練の実施をめぐる問題点

さきに、この工場における企業内教育の展開を促進した主な要員として、第1に、労資関係の変質にともなう受入れ態勢の整備、第2に、技術革新にともなう労働内容の変化、そうして、第3に、工場近代化、合理化にともなう本工労働力の再編成という3つの要因を指摘しておいた。ここでは観点を少し変えて、これまで検討を加えてきた各種の教育訓練が全体として工場のなかでいかなる機能を果しているか、をみてみることにしよう。

この工場において従業員教育が果している役割を一言でいうと、それは、工場近代化の一環をなす本工労働力の再編成や技術革新の進展などにともなう新しい教育ニーズに対応して、必要な知識、技能および「良識」をもつた一般従業員層の養成と、エリート層の能力向上、育成といつた側面で大きな役割を演じているとともに、全体としてみると、以上の諸点をも含めて工場近代化に対応した工場管理、労務管理体制の再編強化をはかる機能を果しているのである。以下では、こうした従業員教育の役割について2、3の見逃すことのできない諸点に限つて検討を加えてみたい。

その第1は、この工場の教育訓練の一部が「青年社員会議」、「新人育成教育」などといつた形で、その対象者を特定のエリート候補にしぼることによつて、全体として一般従業員層の分断を促進する

機能を果していることである。管理監督者教育が一般従業員層と職制層とを分断する役割をもつていることはいうまでもないが、一般従業員層を対象とした教育訓練のばあいにも、その一部はこうした分断に役立つている事実を見逃すべきではない。さきにあげた「青年社員会議」や「新人育成教育」ばかりでなく、「近代化技能教育」も一部の職場ではこうした役割を担つていると考えることができる。つまり、この工場で実施されている教育訓練は、「職場懇話会」、「一般従業員教育」といつた全員参加の教育によつて職場内人間関係の改善がはかられるとともに、他方では従業員層の一部を選抜して一般従業員とは異なつたタイプの幹部候補の従業員作りをめざした教育が併行してなされているのである。このような意味でも、現在行なわれている教育訓練が工場近代化に対応した労務管理体制確立のための重要な一環であることは、明らかである。ここで注目されるのは、こうした各層に及ぶ多様な教育訓練の実施にもかかわらず、エリート教育の主体は依然として大学卒業者におかれ、中等教育以下の学歴者は基本的には例外的な少数派としか認められていないとみられる点である。この事実は、現段階における企業内教育の1つの限界性を示すものとして注目されるが、また、後述するように、一般従業員層の企業内教育に対する熱意を抑制する要因となつている点に留意する必要があろう。

その第2は、すでにみてきたような従業員教育の全面的展開過程のなかで、これらの教育訓練受講後の人事評価と待遇をめぐつて会社と従業員との間の喰い違いが漸次、表面化してきている点である。その代表的事例として「近代化技能教育」をあげることができる。すでに述べたように、「近代化技能教育」は、技術革新にともなう教育ニーズに対応した新しい型の教育として重視されてきたが、受講者の増加につれて初期にみられたエリート性は失なわれつつある。この教育は8週間にわたつて行なわれる、かなり高度な内容のものであるから、その教育効果をあげるためには受講者の向学心と努力に俟つところが大きい。ところが、「やつた以上、何か対価を得るものがなければならないという空気が一段と強くなつている」（インタビューの際の従業員の意見）といわれる職場の現状のなかでエリート性の喪失は受講者の向学心の減退となつて現われて来ざるを得ないのである。現在、職場では「自分の技能が向上したことについて対価の保障の期待の持てる人とか、将来、どんどん進んでゆける人は一生懸命にやつている。コースに入つた人だが、昼飯も食べないでやつている人もいる」（同上の話）反面、昇進路線にのる見透しの持てない従業員の間では企業内教育に対する熱意が以前ほどでなくなつている。といわれる。このような従業員の両極化傾向は、従業員全体のレベルアップのための対象層拡大の要求と、エリート層養成のための対象層限定の要求という、2つの要求が併存する従業員教育自体のもつ内部矛盾によつて生じたものにほかならないが、この矛盾の調整をはからない限り、従業員教育が職場の多数を占める一般従業員層の関心を失うようになることは、必然の成行であるといつてよい。

その第3は、会社の従業員教育充実についての努力にもかかわらず、従業員層の向学心の充足は基本的には定時制高校への進学という形で解決されていることである。換言すれば、「近代化技能教育」や「一般従業員教育」といつた従業員教育だけでは、従業員層の公教育への進学意欲を満足させることができないのである。この理由として考えられるのは、現在の従業員教育の限界性ということである。この限界性はさらにいつてみると、次の2つの側面があると思われる。第1の側面は、低学歴の従業員を対象とした企業内教育のもつ内容的な限界性である。前述したように、この工場で行なわれてい

る従業員教育は、エリート層養成のための教育と、その他のランク・アンド・フアイル向けの教育とに分れており、低学歴の従業員は一般的にいつて内容的にも限界のある後者の教育対象にしかなり得ないのである。したがつて、このような従業員教育だけでは自己の能力を伸ばす契機となり得ないことは明らかである。第2の側面は、社会的にみたばあいの従業員教育の限界性である。現在、この工場で行なわれている従業員は、問題を技能教育を主体とした「近代化技能教育」にしぼつてみても、紙、パルプ産業の技術水準と工場独自の特殊性に規定された生産工程の現状に立脚して具体化されたものである。この点からすると、その教育内容は、あくまで個別企業の現状に制約されたものとならざるを得ない。この事実は電気、計器、保全、プロセスなどの講座を主体とした「近代化技能教育」の内容によつても証明される。

われわれの調査結果によると、工場従業員の定時制進学の動機としては「仕事遂行上の能力を高めるため」とするものが多かつた。たとえば、昭和5年生れのある保全課従業員は工業高校への進学理由を次のように述べている。「工場勤めをしていて、最近のように機械類が計装化した時代に立遅れまいとして進学した」。(1) しかし、ここで注意を要するのは、これらの進学者たちの要求している技能教育の性格が、ランク・アンド・フアイル向きといつた限定されたものではなく、あくまでも自然科学の基礎理論の学習であると考えられる点である。この点からすると、8週間という長期の期間をとつているとはいえ、結局は狭い意味の現段階の工程管理の必要性から出発した「近代化技能教育」では、進学者の要求には対応できないのである。もつとも、これらの進学者の気持の一部に卒業資格の取得して、社内での昇進を有利にしようと願う気持のあることもまた否定できない事実である。しかし、この点からしても、人事評価との関連が弱まりつつある技能者教育は彼らの要求に対応できないのである。以上述べてきた理由によつて、この工場における従業員教育が定時制高校という公教育の補完物となり得ないことは、明らかであるといえよう。このような事情のため、昭和39年6月現在でも、31人の工場従業員が市内の3つの定時制高校に通学しているのである。ここ5、6年以上も前から、新入社員を高校卒以上に限定している同工場の実態を考えると、以上の人数は必らずしも少ない数字とはいえないのである。(2)

最後に指摘しておきたいのは、この調査をつうじて明らかとなつた企業内教育の現段階的特徴である。すでに述べたように、この工場における企業内教育は、昭和37年の教育訓練課の新設を契機として、新入社員、一般従業員層から管理監督者層にいたる全階層にわたつて実施されるようになつたが、このような全従業員層を包合した教育の展開が現段階の基本的特徴をなしていることはいうまでもない。そうして、こうした企業内教育の全面的展開の主な狙いが「職場内近代的人間関係の確立」という言葉で表現されている工場管理体制の確立におかれていることは、すでに指摘したとおりである。しかし、だからといつて、現段階における企業内教育の動きを、すべてこうした思想教育に矮小化してしまうことは正しくない。現段階における企業内教育の特徴は、このような全従業員層に対する思想教育の展開と併行して、他方では技術革新に対応した技能教育の活発な進展が工程変化の著しい生産現場を中心としてみられる点にある。思想教育は、尨大な設備投資をともなつた生産工程の質的変化に対応した作業態勢を全工場レベルで作り上げるための手段なのであり、これに対して技能教育は技術革新現場における操業体制の維持、向上に直接関連する内容のものである。したがつて、「近代化技能教育」や「配置転換教育」などの技能再教育の動きと切り離して、「一般従業員教育」や

「監督者教育」などにみられる思想性を一方的に強調することは誤りといわねばならない。そもそも「一般従業員教育」の背景となつた要因自体が、前述したところから明らかなように、工場近代化、合理化にともなう本工労働力の再編成にあつたことは明らかである。(3)

注(1) ここで用いた資料は、われわれが昭和３９年１０月現在で行なつた「定時制高校生アンケート調査表」である。この資料は、すでに第２冊分「地域開発と産業教育Ⅱ —— 労働移動と職業意識」のＰ．７１ 以下で用いているので、資料の内容については当該個所を参照して戴きたい。

注(2) 本文でも述べたとおり、この工場における定時制通学者は、中学卒業後すぐ入学した２０才未満層ではなく、３５才以上の中高年令に属するものが多い。したがつて、現在、問題となつている後期中等教育の多様化をめぐる論点と関連させるには、限定が必要である。

注(3) 教育の軍国主義化というタームで、あらゆる教育現象を無媒介に説明して足れりとする傾向が一部にみられるが、社会的事実としての教育、とくに企業内教育の動きは、調査対象の具体的分析をつうじて初めて明らかにされるものである。個別企業の生産活動と切り離した形で、たとえ軍国主義化の現れを指摘したとしても、その必然性は依然として解かれていないのである。ここでの指摘は、「万年軍国主義化」論ともいうべき分析手法を念頭において述べたものである。

Ⅳ　Ｏ製紙関連企業の教育訓練

1　工作部門の縮小とＯ工営KKの技術訓練

(1) Ｏ工営KKの設立事情と業務内容

Ｏ工営KKは、Ｏ製紙KK苫小牧工場の経営多角化の一環として設立されたＯ製紙の子会社であり、資本金3,000万円は全額Ｏ製紙から出資されている。同社は「日本経済の発展、企業の近代化に伴なう機械分化の趨勢と、苫小牧地区将来の発展に対応して、Ｏ製紙KK苫小牧工場の製紙工作修理技能の５０年の伝統を継承すると共に技能の高度化、技能者の養成を図るため、Ｏ製紙と表裏一体の工作事業専業会社として昭和３９年１０月９日に設立」（同社営業案内）されたものである。つまり、同社設立の背景をなしているのは、Ｏ製紙苫小牧工場の近代化、合理化にともなう機械分化なのであるが、これが子会社設立という形をとつたのは、次の２つの事情によるといわれる。

その第１は、工作修理技能は製紙工程の技能とは異質のものであるため、工場の性格上、製紙工程を最優先する親工場のなかでは、間接部門に属する工作修理技能のレベルアップが困難である。と判断されたからである。事実、Ｏ製紙苫小牧工場の工作課、保全課などの工作部門の実態をみると、過去１０数年間も新規採用がストップされ、このためこれらの職場では、すでに表１～１４表で示したように老令化傾向が著しくなつてきている。また、苫小牧工場では、男子従業員の新規採用は高校卒以上の者に限定されているが、このことも中卒者を対象とした技能訓練を適当とする技

能者養成方針とマツチしなかつたのである。このような状況のもとで、親工場工作部門からの分離案が日程にのぼつてきたのである。

その第2は、親工場からの分離によつて労務コストの軽減をはかろうとしたことである。親工場である0製紙の賃金は、基本的には年功序列型に属するため、工作部門従業員の年令老化にともなつて人件費の増加がとくに目立つてきている。このため、0製紙苫小牧工場では、できるだけ工作修理業務の下請化をはかろうとする動きが強まつてきたが、苫小牧市の金属機械工業の実態をみたばあい、苫小牧工場の工作部門に比べて技能水準の低い中小零細工場が多く、高価な紙パルプ機械の工作修理業務を安心して全面的に委託できる業者を見出すことが困難だつたのである。こうした事情のため、0製紙は工作事業専業の子会社の設立に踏み切ることになつたが、その際、0製紙は親工場の工作部門を定年退職した熟練技能者の一部を受入れその技能の継承をはかるとともに、同時に新規中学卒業者を対象とした技能者養成を行なつて基幹労働力とする方針をたてたのである。そうして、この子会社の賃金形態は職務給を基本とし、将来の労務コストの上昇に備えることになつた。つまり、0製紙は0工営を設立することによつて、労務コスト面から限界につき当つている苫小牧工場の工作部門業務を漸次肩がわりさせ、最終的には同部門の廃止を意図しているのである。0工営KKの設立事情は、以上のように考えることができる。

0工営KKの定款によると、同社は次のような事業を営むことになつている。

「1. 紙パルプ産業用製造機械装置、動力機械装置、計測機器類の製作据付整備事業

2. 一般産業用機械装置の製作、据付整備事業

3. 機械装置の販売並びに設計事業

4. 設備技術者派遣並びに養成等に関する事項

5. その他各号に附帯する事業」

このように、同社は製紙機械ばかりでなく、一般産業用機械の工作修理業務に携わるとともに、機械装置の販売、設計、および技術者の派遣養成等を行なうことを立前としているが、現在までのところは親工場関係の工作修理業務と、技能者養成にその仕事が限られている。すなわち、同社は昭和40年4月に3年制の事業内職業訓練所を設置して技能者の養成を開始したが、これにともなつて訓練生の作業実習を兼ねて親工場の機械補修、保全作業などを請負うという形で工作修理業務も開始することになつたのである。技能者養成については後述することにして、同社の工作修理業についてみると、表1～17にも示したとおり、同社の技能訓練生は作業実習の形で苫小牧工場の工作課従業員とともに、抄紙機の修理作業に従事している。こうした親工場での実習の際には、苫小牧工場から0工営に出向を命ぜられた本工作業員か、定年退職した工営従業員がこの指導にあたつている。つまり、0工営の工作修理作業は、作業員の中心が技能訓練生であるという条件もあつて、完全に親工場の管理監督の下に行なわれているのである。0工営KKの計画によると、当面は現在みられるような親工場の機械装置の工作修理業務を主体とするが、将来は簡単な部品製造も行ない、他のパルプ工場をはじめとした他企業の補修および保全業務を担当して、独自でも収益をあげる体制を礎くことが考えられている。

つぎに、同社の経営組織の状況をみると、同社は企画室、業務部、工作部、および技能訓練所という1室、2部、1訓練所からなり、会社役員は苫小牧工場長の社長兼務、施設部長の常務取締役

兼務をはじめとして、全部O製紙の幹部が兼任している。また、従業員数は現在、訓練生を含め全部で５９人で、その内訳は訓練生４９人、苫小牧工場の定年退職者４人、苫小牧工場からの出向者５人、および女子１人となつている。さきに述べたように、定年退職者は工作、保全両課出身の熟練技能者によつて占められており、たとえば、同社の工作部長は苫小牧工場の旧工作課長、また、技能訓練所長は旧保全課長をしていた人達である。以上の従業員のほか、技能訓練所の学科および実技の指導員として、苫小牧工場の従業員が約３０人、高校教師が２人おり、いずれも同社従業員を助けて訓練生の指導にあたつている。

(2) 技能訓練所の運営と訓練内容

これまで述べたところからも明らかなように、O工営KKの特色は新規学卒者を対象とした技能訓練の実施をつうじて、工作修理業務の遂行を意図している点にある。O工営技能訓練所は、「最近の装置工業の設備の近代化はめざましいものがあり、工作修理に関しても技能のみならず巾広い基礎的知識が必要」（同社営業案内）となつたという現状認識の上に立つて、「時代の要求に沿つた技能者を、年少の時から教育し訓練するため」（同上）設立されたものである。この技能訓練は昭和４０年４月１日付で職業訓練法第１５条の規定により３年制の事業内職業訓練所として北海道知事の認定をうけ、職業訓練法に準拠した訓練を行なつているが、以下では、この訓練所の運営状況と訓練内容について検討を加えることにしよう。

まず訓練生の募集方法をみると、同社では埋もれた人材を発掘する立前から全道２２の公共職業安定所をつうじて北海道全体にわたつて訓練生の募集を行なつている。一流会社としての親工場のネームヴアリューと魅力的な待遇条件が影響して、初年度には約３０人の採用予定に対して１０倍を優に超える３８４人の応募者があり、これらの応募者の中から３２人を採用した。翌年からは前年の経験にこりて、中学校に依頼して内申成績オール３以上のものを推せんして貰つたが、この結果、６６人の応募者があり、この中から１７人を採用した。採用者の選衡にあたつては、筆記および面接試験、適性検査、身体検査などを実施して採用者を決定している。これらの選衡を経た採用者の質がすこぶる良いことは、苫小牧市内の中学で道立高校の入学決定者がこれを取り消して訓練所に入つたことからも推察できる。採用人員が昭和４０年度３２人、４１年度１７人というように年次によつて変動しているのは、親工場たる苫小牧工場の施設部工作課の定年退職者の肩がわりが人員算定の基礎となつているためで、今後は大体１５人前後の採用が予定されている。これらの工作課定年退職者については、同社工作部でその一部の再雇用を考えていることもここで付け加えておこう。

つぎに、訓練内容についてみると、同所の教育訓練は事業内職業訓練基準に基づき、普通学科、専門学科、基本実技、および応用実技の４つに大別されるが、各々の訓練時間の配分は表１～３１に示とおりである。職業訓練法施行規則別表によると、機械組立工の訓練時間は計5,４００時間、うち学科が９８０時間と規定されているから、これに比べると同所の訓練時間は、学科の授業時間が基準の２倍半近くに達しているため、全体として相当上廻つているわけである。同所の技能訓練は、このように学科の学習を重視している点に特色が認められているが、学科の中でも普通学科のウエイトの高いことが目立つている。表１～３１でも明らかなように、普通学科の授業時間は専門学科に比べて３００時間も多くなつており、一般に専門学科の比重が高い他企業のケースとは対照的な

内容となつている。前述した「工作修理に関しても技能のみならず巾広い基礎的知識が必要」だとする同社の考えは、こうした点に具体化されているのである。したがつて、同社の技能訓練所は法律的には事業内職業訓練施設には違いないけれども、職業訓練法で規定した基準をはるかに上廻り、高等学校の教育内容えの接近をめざした訓練内容となつている。もつとも、現行の高等学校のカリキユラムと比較すると、同所の訓練内容はまだかなり下廻つているが、同所ではこの欠陥を通信制高校との連携によつてもカバーしようとしている。

表1－31．0工営技能訓練所の時間表

		1	2	3	4
普通学科	国語	48	48	48	
	社会	48	48	0	
	数学	192	96	48	
	物理	96	48	0	
	化学	0	48	0	
	体育	96	48	48	
	英語	96	96	48	
	経営大要	30	24	0	
	職場常識	48	0	0	
	小計	654	456	192	96
専門学科	機械工学概論	0	48	0	
	機械工作法	96	48	0	
	仕上工作法	48	0	0	
	材料力学	0	48	48	
	機械材料	48	48	48	
	機械要素	96	0	0	
	製図	144	90	48	
	電気工学概論	18	30	48	
	製紙工学	48	0	0	
	小計	498	312	192	96
基本実技		787	804	192	96
応用実技		221	588	1,728	2,016
合計		2,160	2,160	2,304	2,304

すなわち、同所は、「近代的職業人としての教養を育ませるとともに、職業訓練の社会的責任をも考慮し」（同所資料）て、普通学科の教育について北海道立札幌南高学校（通信制）との連携を行なうため訓練生全員を通信制へ進学させる方法をとつている。そうして、これと併行して同所では、普通学科に関しては通信制高校の教科書をテキストとした授業が行なわれている。このような連携措置は、若い訓練生の向学心を考えて採られたものだといわれるが、会社は進学に必要な教科書、授業料、ＰＴＡ会費など、一切を負担しているのである。こうした連携によつて、技能訓練生は同時に通信生高校生の身分ももつているわけであるが、技能訓練所における授業によつて一般の通信制生徒のばあいより、ずうつと恵まれた学習条件にあるといつてよい。しかし、こうした条件のなかでは、高校通信制教育は自らの教育体系の中に訓練生をひき入れるというよりも、むしろ自らが技能訓練所の訓練体系の中にひき入れられて、その訓練内容を補強する機能を果すことにならざるを得ない。この技能訓練所の事例にみる限り、高校通信制との連携は、資本の積極的、かつ意欲的な教育体系の中に公教育としての高校教育がその一環として組み入れられる形で進められているといつてよい。

また、専門学科についてみると、工業高等学校程度の専門技術知識の修得が意図されているが、これは、工業高校の３分の１以下の時間数からいつても、業務上の必要度によつて圧縮された内容のものとならざるを得ないことは明らかである。したがつて、専門学科の現状は、通信制との連携によつて補強される普通学科に比べて内容的な不均衡が問題となる。これは、普通課程と工業課程

の両者の内容を合わせてとり入れようとしたため生じた矛盾であるが、同所の将来を考えると、この両者の不均衡が深刻な問題となる恐れがあると思われる。

ところで同所で行なわれる実技は、基本実技とに分けられているが、その訓練内容と時間数は表1～31のとおりである。すなわち、基本実技は同所の実習室において、旋盤、仕上機械、たがね、やすり、溶接、火造り等の各作業別に専門指導員がつき、器工具の名称、取扱い方、使用法などの基本作業から高度の技能にいたるまでの訓練がなされる。さらに、応用実技は親工場たるO製紙苫小牧工場において、いままで学んだ専門学科と基本実技を応用した実物の製作、修理など、現場に直結する作業を訓練し技能の向上をはかつている。前述したとおり、実技を訓練する指導員は、苫小牧工場の工作課、保全課から派遣された従業員であり、いずれも経験年数20年以上のベテランである。

表1－32　O工学技能訓練所の実技訓練時間表

	機械工				機械組立工			
	計	1	2	3	計	1	2	3
計	4,320	1,008	1,392	1,920	4,320	1,008	1,392	1,920
1. 基本実技	1,783	787	804	192	1,783	787	804	192
計測およびけがき基本作業	96	48	48	0	96	48	48	0
機械基本作業	816	288	336	192	327	83	244	0
工作基本作業	311	83	228	0	288	288	0	0
刃物研削基本作業	48	24	24	0	24	24	0	0
精密測定基本作業	48	24	24	0	24	24	0	0
組立基本作業	156	156	0	0	716	156	368	192
火造および溶接基本作業	212	116	96	0	212	116	96	0
安全衛生作業法	96	48	48	0	96	48	48	0
2. 応用実技	2,537	221	588	1,728	2,537	221	588	1,728
機械加工作業	966	48	292	626	—	—	—	—
仕上および組立作業	784	48	156	580	—	—	—	—
機械調整作業	595	77	92	426	—	—	—	—
製品検査作業	96	24	24	48	—	—	—	—
精度検査作業	96	24	24	48	148	77	24	48
機械の分解および修理作業	—	—	—	—	966	48	192	726
機械の修理および調整作業	—	—	—	—	820	48	192	580
性能検査作業	—	—	—	—	96	24	24	48
すえ付け作業	—	—	—	—	506	24	156	326

つぎに、訓練生に対する教育訓練の順序を述べると、まず初めの1年間は包括的な訓練を行ない、基本をひととおり全部覚えさせる。2年目になると、段々と基本から応用に移つてゆき、旋盤、フライス盤などの各種工作機械を使つたり、修繕作業の手助けをしたりさせる。そうして、3年目に

なると、応用実習がさらに増え、１週間に３日間はこれにあてられる予定である。昭和４１年１０月現在では、訓練生は２年目までしかいないが、各学年の時間割を示すと次のとおりである。

表１—３３　Ｏ工営技能訓練所の昭和４１年度後期時間割

（４１年１０月現在）

二年度時間割（後期）

土	金	木	水	火	月	
基本実習	基本実習	基本実習	応用実習	基本実習	基本実習	1
						2
						3
数学・製図	工機作法械	応用実習				4
	社会			工電学気	工機学械	5
	国語			安全／経営	化学	6
	英語			材機料械	物理	7
	体育			力材学料	英語	8

初年度時間割（後期）

土	金	木	水	火	月	
国語／常識／実国	数学	製図	社会	機械工作法	英語	1
					工製学紙	2
物理	応用		作業法仕上	数学	安全／経営	3
要機素械	実習	英語	工電学気		材機料械	4
基本実習	基本実習	基本実習	基本実習	基本実習	基本実習	5
						6
	体育		応用実習		応用実習	7
						8

同所は機械工、機械組立工、および木型工の３職種の訓練を行なうことになつているが、現在までのところ木型工の訓練は実施されていない。同所では、２年目の前期または後期から訓練生を機械科と機械組立科とに分けているが、この区分は親工場の工作課と保全課の業務にそれぞれ対応した内容のものである。機械科についてはさらに、旋盤作業専門の旋盤工と、フライス盤、形削盤、ボール盤などの各種工作機械作業を専門とする機械工との２つのコースに分けて、各々の作業に習熟させるための専門的訓練が行なわれる。たとえば、昭和４１年１０月からの同所の第２訓練年度後期実技訓練計画をみると、機械科の訓練生は旋盤工養成のためのＡ組と、その他の機械工養成のためのＢ組とに区分され、Ａ組については旋盤の基本実技の訓練に対して４３８時間があてられ、またＢ組についてはフライス盤、形削盤、ボール盤の基本実技の訓練に対して合計、４３８時間があてられている。また、機械組立科のばあいは、表１～３２に示したように機械の分解および修理作業、機械の修理および調整作業、およびすえ付け作業などの実技訓練が主体となつている。また、同所の訓練設備の現状は表１～３４に示すとおりであるが、実習用の機械設備の大部分は新しく購入されたものである。今後の購入希望機械としては、ロール研磨機、プレート研磨機などがあげら

れる。

表１－３４　Ｏ工営技能訓練所の訓練設備

敷　地	5,８００㎡	直立ボール盤	1
建　家	延８５０㎡	卓上ボール盤	1
管理棟	役員室、事務室、ロッカー室、便所、洗面所	研磨盤	1
		ねじ切り盤	1
教室棟	教室、製図室	空気圧縮機	1
実習室	機械、仕上、火造り、溶接などの各作業場	酸素溶接機	8
		電気溶接機	7
フライス盤	8	火床	2
研削盤	1	その他工具類	

Ｏ工営技能訓練所では、「生活指導実践の場として全寮制を採用し、集団生活を通じて規律と秩序のある生活を行ない個人の社会的性格を形成することを目的として」（同所案内）いる。したがつて、地元中学出身者であつても、入寮させて寮生活を体験させている。この点について同所所長は、「親許から通わせたのでは、いくら技能を覚えても、厳格な躾をしないから、人間づくりがうまくゆかない」と指摘している。寮生活は、週番制度によつて運営されるよう指導がなされており、親工場での応用実技のときなど、昼食のため食堂へ行く際にも腕章をつけた週番の指揮の下に集団的行動がとられている。それゆえ、寮生活では「訓練生の自主、自律の精神を尊重」（同所案内）するのが立前であるといつても、一般の高校にみられる生徒自治会による自治とは、その性格が全く異なるといわねばならない。同所の幹部の話をきいても、「訓練方針をスパルタ式にするか、民主的にするか、色々と検討を加えたが、今はスパルタ式でなければ中卒者の教育は出来ないと判断して踏み切つた」といわれる。こうした理由から、訓練生の日常生活は、次のような日課にしたがつて厳格な規律の下で進められており、外出は原則として日曜日のほかは認められていない。

訓練生の日課

6.２０～　7.１０	点呼、掃除、体操、洗面
7.１０～　7.３０	朝食
8.００～１２.００	訓練
１２:００～１３.００	昼食、昼休み
１３.００～１７.００	訓練
１７.２０～１７.４０	夕食
１７.４０～２０.００	自由時間（外出、クラブ、入浴、洗濯）
２０.００～２２.００	自由時間
２２.００	消灯（自習室のみ２３.００まで点灯）

このように、訓練生に対する生活指導はかなり徹底した内容のものであり、若い訓練生の人間形成の上に与える影響は大きいものがある。しかし、こうした「スパルタ式」生活指導ゆえに、親工場従業員の一部から「Ｏ工営の自衛隊教育反対」の声があがつている点にも留意する必要がある。たしかに、午前６時２０分の点呼から始まる訓練生の日常は、「規律と秩序のある生活」であるという点で、自衛隊の日常生活とある種の同質性を認めることができるかも知れない。

最後に、訓練生にたいする待遇についてみてみると、訓練期間中は訓練手当として初年度月額

11,500円の支給をうけ、賞与を年2回支給されるほか、毎年昇給することになつている。訓練期間終了後は、O工営の工作部に配属され、高校卒資格の取得いかんにかかわらず、高校卒の待遇を与える方針である。また、制服、制帽、体操服、教科書等は無償貸与されるとともに、寮費は食費の本人負担、月額3,000円だけとなつている。参考のため、ここで同所における昭和40年度の訓練予算を掲げると、表1～35のとおりである。この予算額の中には、訓練手当、賞与、および寮運営費などを含んでいないので、会社の訓練実施のための経費の一部にすぎない点に注意する必要がある。

表1－35　昭和40年度の年間訓練予算

経費	金額	内訳
人件費	240,000円	実技指導員手当月2,000円×12カ月×10人
施設費	1,172,000円	営繕費300,000円、ほかに電気料、水道料、暖房料、備品費など
器具類	300,000円	訓練用材料および消耗工具
教材費	720,150円	教科書、実技指導票、学習書、講師用、製図用具、ノート制服、制帽、作業服、帽子、体操服、帽子
事務用消耗品費	100,000円	
社外見学費	105,000円	訓練生35人×3,000円
通信連絡費	50,000円	電話料、その他
雑費	100,000円	交通費、図書費
合計	2,787,150円	訓練生1人当年間79,600円

以上述べたような訓練生に対する十分な配慮にもかかわらず、訓練生の待遇に関しては1つの大きな問題が残つていると思われる。それは、O工営の設立が労務コストの軽減をはかるという趣旨から出ている以上、訓練生の卒業後の待遇が基本的には親工場の従業員以下のものでしかあり得ないということである。従業員の年令構成の若い当初の間は、この矛盾は大きくならないとしても、早晩顕在化せざるを得ない性格のものである。そうしたばあい、技能労働力不足の長期化が展望される情勢の下で、かなり高度の熟練と知識を身につけた訓練生たちが子会社従業員として親工場を下廻る待遇でいつまでも定着しているか、否かが大きな問題となることが予想されるのである。

これまでO工営KKにおける技能訓練の実態について種々検討を加えてきたが、O製紙苫小牧工場の業務再編成の一環をなす設立事情をはじめとして、高校通信制との連携をはかる意欲的な訓練体系、スパルタ式の全寮制システムの生活指導など、そこにいくつかの注目すべき特徴を指摘することができる。O工営の実態は、資本のイニシャティヴの下で行なわれた後期中等教育の多様化なるものの内容を示す1事例であるという点で、見逃すことのできない意味をもつといえよう。

2　関連企業の教育訓練と親企業の教育援助

(1)　O林産工業KKの業務内容と教育訓練

O林産工業KKは、長期ストの翌年にあたる昭和３４年１０月に、資本金9,000万円で設立されたO製紙の子会社である。現在の主要製品は繊維板、包装紙、および巻取芯棒となつているが、元来は繊維板の製造から出発した会社である。すなわち、O製紙苫小牧工場では、昭和３４年8月に5,280mmの大型抄紙機導入のため繊維板設備を撤去することになつたが、これを契機としてO林産工業を設立して、この繊維板設備を譲渡することが考えられたのである。このような事情から、O林産工業KKは従来までO製紙工場抄取調成課テックス係で行なつていた業務を引き継ぎ、昭和３４年１１月から繊維板の製造販売を開始したのである。同社では、昭和３５年6月に吸音板製造設備を導入して繊維板部門の増強をはかるとともに、同年秋にはさらにO製紙苫小牧工場の巻取芯棒製造設備と9号抄紙マシンを譲受け、巻取芯棒と包装紙の製造販売を開始することになつた。巻取芯棒と包装紙については、親工場たるO製紙工場納めの比重が高く、とくに巻取芯棒は殆んどがO製紙向けとなつている。また、同社で使用される繊維板および包装紙の原料は、いずれも親工場から排出される廃材パルプ粕などが用いられているが、こうした原料面および、前述した販売面の両面で同社は親工場と密接な関係にあるわけである。

以上の説明で明らかなように、O林産加工KKはO製紙苫小牧工場近代化の一環として行なわれた間接工程分離方針によつて設置されたものであるが、その業務内容は繊維板部門を中心として質的にも強化されたものとなつている。たとえば、繊維板についてみても、O製紙当時には2種類の製品しかなかつたのに対して、現在では5種類の製品が作られているのである。こうした新製品開発の背景には、当然のことながら前述した吸音板製造設備をはじめ、７５０tホットプレス、ＳＣＰ連続蒸解釜など、分離後に行なわれた新機械設備の導入が大きな役割を果していると考えられる。同社における主要設備の状況は、表1,～３６表に示すとおりである。

表1,－３６　O林産加工KKの主要設備の状況

1.	繊維板工場		2.	巻取芯棒設備	
	抄紙機	2台		巻取機	1台
	ヤンソンスクリーン	1台		乾燥設備	1式
	シュレッダー	1台		裁断機	1台
	高速ジョルダン	2台		口金付機	2台
	ポケットグラインダー	1台	3.	抄造設備	
	コールドプレス	1台		連続蒸解設備	1式
	ホットプレス　750t	台		調薬設備	1式
	〃　500t	台		レフアイナー	3台
	乾燥設備　1,000枚/日	1台		パルパー	1台
	裁断機	2台		リンドブラットスクリーン	1台
	塗装機コンプレッサー付	1台		ビーター設備	1式
	赤外線乾燥炉	1台		2540m/m抄紙マシン	1台
	排風設備	1台		金附属機（１３台）	1式
	吸引板設備	1式			

つぎにO林産工業KKの従業員構成の特徴をみてみることにしよう。まず第1に気付く特徴は、子会社という性格上、課長職にある管理職員がすべてO製紙工場からの出向者によつて占められていることである。同社の経営組織は、企画室、業務課、および工務課の1室、3課からなつているが、これらの室課長はいずれもO製紙工場から派遣された出向者なのである。第2の特徴は、第1にあげた点とも関連するが、O製紙苫小牧工場の定年退職者が多数雇用されていることである。従業員数

２２０人程度の同社において、５０人以上の定年退職者が働いているのである。このため同社従業員の年令構成は、表１～３７にみるように５０才以上層の比重がかなり高くなつている。こうした定年退職者の優先雇用は、同社設立時にＯ製紙苫小牧工場側から「定年退職者を５年間使つて欲しい」という要請があつたためであるとみられるが、また、業務内容に習熟した熟練技能者を比較的安く使えるという定年退職者雇用の魅力も同社自体にあつたことが予想される。これらの定年退職者が同社から貰う賃金は役付でないばあい、高くても３万円前後にすぎないといわれている。昭和３９年７月現在における同社従業員の平均賃金をみても、２２,６５０円と低いのであるこの事実は、同社のＯ製紙からの分離の有力な要因がＯ工営のばあいと同じく、労務コストの軽減にあつたことを物語るものと考えてよい。

表１－３７　Ｏ林産加工KKの従業員構成　　昭和３９年７月現在

		年令構成										勤続年数構成				
		計	18才	18～19才	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～49才	50～59才	60才以上	6カ月未満	6カ月～1年	1年～2年	2年～5年	5年以上
実数	計	220	10	12	72	37	15	8	3	46	17	29	13	47	115	—
	男	201	8	6	64	36	13	8	3	46	17	23	12	43	123	—
	女	19	2	6	8	1	2	—	—	—	—	6	1	4	8	—
比率	計	100.0	4.5	5.5	32.7	16.8	6.8	3.6	1.4	20.9	7.7	3.2	5.9	21.4	52.3	—
	男	100.0	4.0	3.0	31.8	17.9	6.5	4.0	1.5	22.9	8.5	11.4	6.0	21.4	61.2	—
	女	100.0	10.5	31.6	42.1	5.3	10.5	—	—	—	—	31.6	5.3	21.1	42.1	—

資料出所　会社提供資料

これらの定年退職者の比重は発足当時には著しく高かつたが、仕事上にも不便が多かつたため、同社ではその後の、若年令層の雇用によつて年令構成の歪みの是正に努めている。定年退職者以外の中途採用者は、Ｏ製紙の下請であるＨ興業の出身者が多いが、これらの人は「給料が安くても、Ｏ製紙の子会社だから将来も安心できる」（同社の労務担当者の話）という理由で入職した者が多いといわれる。このように、中途採用者の雇用については縁故関係をつうじて比較的容易になされているけれども、同社の労務担当者の話によると、新規学卒者の採用の面ではかなり苦労している様子である。同社では、とくに工業高校機械科卒の者を望んでいるわけであるが、機械科の卒業者は「良い方は早く就職してしまい、極端にいうと当社への就職希望者は少ない」（同社の担当者の話）ので、普通課程の卒業生を現場作業員として採用することが多いといわれる。このような学卒労働力の充足難の原因は、同社の賃金水準の低さにあると思われる。昭和３９年３月の高校卒業生に対する同社の初任給は、９,５００円にすぎなかつたのに対して、同年における道外からの求人賃金は殆んど１５,０００円を超え、市内でも１２,０００円～１３,０００円程度が普通であつたのである。同社がＯ製紙の子会社であるという有利な条件はあるにしても、高校卒初任給がＯ製紙の水準よりも７,０００円以上も下廻る状況の中では、その魅力も新規学卒者には通用しなかつたことは当然といえよう。

つぎに、同社の教育訓練の実施状況についてみることにしよう。同社の従業員教育の基本方針としては次の６つがあげられているが、これは親工場のそれと基本的には同質のものと考えられる。

- 職務に関する知識、技能の向上
- 一般教養を向上する。
- 社会的責任
- 生産性の向上
- 人間関係をよくする。
- 人材の活用

同社で従業員教育が組織的に行なわれるようになつたのは昭和３８年頃からであるが、こうした動きは同社自体の内部から自主的に起つたというよりも、むしろ親工場である０製紙苫小牧工場の動きに規制された面が大きいと思われる。このことは、同社の実施している従業員教育の内容からもうかがうことができる。同社の従業員教育の内容は表１～３８に示すとおりであるが、これを見ても明らかなように、その教育は全従業員を対象とした教育、現場監督者教育、技能再教育の３本立となつている。そうして、産訓ＷＳＴＣ方式によつた全従業員教育は、０製紙苫小牧工場の「従業員教育」と同じく精神教育を目的としたものであるし、また産訓の職長訓練計画やＴＷＩなどによつた監督者教育は、同じく親工場の「職長教育」に対応したものである。技能再教育のため職長層が参加する「近代化技能教育」については、あえて説明する必要もないであろう。同社ではこのほか、職場懇談会が定期的に開催される仕組になつているが、この点でも０製紙の動きに対応しているのである。以上みてきたように、０林産工業KKの従業員教育は、０製紙ほど大がかりなものでないとしても、基本的な内容がそれに準じている点にその特徴があるといつてよい。

表１－３８　０林産工業の企業内教育

名　　称	対　　称	訓練期間	講　　師
産訓ＷＳＴＣ	全従業員	６日間、４Ｈ／日	自社選任リーダー
産訓職長訓練計画１～４部	職長、組長	５～６日、３～４Ｈ／日	〃
ＴＷＩＪＩ、ＪＲ	〃　〃	各５日間２Ｈ／日	〃
０製紙近代化技能教育	職　長	８週間、８Ｈ／日	０製紙社員
その他			

注、このほかに定期職場懇談会あり

(2)　０製紙の関連企業教育援助

前述したように、０製紙苫小牧工場において従業員教育の全面的な展開をみるようになつたのは、昭和３８年の教育訓練課新設以降のことであるが、この頃から０製紙の関連企業に対する教育援助も次第に活発化してきた。こうした教育援助は、関連企業の実施する集合教育への講師派遣などの形をとつて行なわれてきたが、昭和３９年１２月には関連企業をつうじて一貫とした「第１回関連企業技能競技大会（溶接部門）」の開催という形でさらに積極的な動きをみせるにいたつた。同大会は０製紙工場の教育訓練課が企画したもので、関連企業の連帯性の強化をはかるとともに、各企業の技能水準を向上させることがその基本的な狙いであつた。

現在、関連企業で組織している協力業者協議会加盟の業者数は直系の子会社を含め３４社に達しているが、これらの関連企業はより優れた技能者を育成するという意味から、この企画に積極的に

同調したのである。第1回の大会は電気溶接部門に限られていたが、O製紙を含めた7社、66人の従業員がこれに参加した。この大会は技能競技だけでなく、同時に技能検定を兼ねて実施されたが、入賞者および検定合格者の状況は表1－39に示すとおりである。関係者は将来、この大会をを利用して技能オリンピック大会へ参加できる立派な技能者を養成しようと意気込んでおり、このため大会の定例化が予定されている。こうした形で関連企業の技能レベルアップのためO製紙が積極的援助に乗り出してきた背景には、O製紙の工場近代化にともなつて関連企業に委託する仕事の精度も併行してあがつてきたという事情があるものと思われる。

表1－39　第1回関連競技大会の実施状況

	参加者	入賞者			検定合格者
		金賞	銀賞	銅賞	
O製紙苫小牧工場	12	2	1		11
K鉄工所	18	1	2	5	13
T鉄工所	21	1	5	3	18
M鉄工所	7	1		1	2
O林産工業	5			1	5
H陸運	2			1	1
W自工	1				1
計	66	5	8	11	51

第2章　新規立地工業の生成、発展と企業内教育

第1章では苫小牧市における既存大企業の代表的存在である○製紙苫小牧工場を調査対象として、工場の近代化、合理化と企業内教育との関連について検討を加えてきたが、この章では昭和３０年代に市に新規立地した諸工場を調査対象として、これらの諸工場における労働力編成の特質と関連させながら企業内教育の実態をみてみることにしよう。ただ、これらの新規立地工場の業務内容や労働力編成についてはこの研究報告の第２部ですでに説明を加えているので、考察の際には出来るだけ重復を避けることにしたい。

Ⅰ　Ⅰ繊維板工場の雇用構造と教育訓練

1. 工場の沿革と企業内における地位

Ⅰ維板工場は、地場資本、株式会社Ⅰ組の手によつて昭和３３年に１０億円の資金を投じて建設されたパーテイクルボードの生産工場であり、その従業員数は約２００人を数える。同工場の説明に入る前に株式会社Ⅰ組について一応の紹介を行なつておこう。同社の歴史は、現会長Ⅰ氏が大正２年、隣接の白老町において造材と薪炭業務を営んだのがはじまりといわれる。その後、事業の拡大にともなつて事務所を苫小牧市に移転し、昭和１６年新冠村に初めて製材工場を設立したが、終戦後、苫小牧市にも製材工場、単板工場、および床板工場をつくつたのである。同社は昭和２３年に従来の個人経営から株式会社に切り換えたが、その際株の６０％を従業員に与えている。同社はその後も順調な発展をとげ、現在では造材、製材、合板、ランバーコア、およびパーテイクルボードの生産販売を行なう資本金２億円の総合木材企業に成長している。その工場数は、製材１０、合板２、ランバーコア１、木材チツプ４、パーテイクルボード１など計１８工場に達し、そのうち苫小牧市内には５工場が設置されている。昭和３９年末の同社従業員数は山林作業員を除き約1,５００人を数えている。このほか、１００カ所以上の造林事業所には約3,５００人の山林作業員が働いているといわれる。また、同社は昭和３４年に建設部門を切り離してⅠ土建を新設したのをはじめ、化学、商事、運輸などの各分野へ進出してグループ企業６社をつくり、木材工業を基盤として各部門が有機的に結びつくような企業運営がはられている。これらのグループ企業は、同社の管理部門の指導をうけている。ここで同社の売上げ高の推移をみると、昭和３３年には４０億円であつたのに、昭和３８年には９３億円、同３９年には１００億円と、この５、６年間に２倍半におよぶ急速な伸び率を示している。

こうした同社の飛躍的な発展に大きな役割を果したのは、外国技術の導入によつてはじめたパーテイクルボード生産の成功であつた。同社は昭和２８年にドイツから新技術を導入し、第１工場を建設して輸入機械によつてパーテイクルボードの生産を開始したのである。当時、わが国ではパーテイク

ルボードの生産工場は皆無であつたから、同社のこのような試みは一種の冒険であつたといつてよい。パーテイクルボード工業は第2次大戦後主として西欧の木材不足の国において発展してきた新興産業であり、主要原料である木材には製材、合板工場の廃材や小径木などが活用されていた。同社では、木材資源の総合利用という会社経営上の利点と、戦後におけるわが国森林資源の欠乏という情勢を勘案して、他に先がけて新製品の開発に踏み切つたわけである。第1工場の設立当初は、機械設備の輸入先であるドイツから技師を3〜4人招聘し、機械操作を指導して貰うといつた苦労もあつたが、一番心配したことは、当時は今日ほど原木事情が悪化していなかつたため、販売面、価格面での危惧や、消費者の新製品にたいする慣れなどにあつたといわれる。第1工場は操業後3年近くまで赤字であつたが、昭和31年より黒字で日産30トンの生産に入るようになり、その後販路の拡大と相俟つてコスト引下げによる需要増加をもたらすことができたのである。同社の製品は、テレビ、ラジオのキヤビネットをはじめ、ミシン、ピアノ、オルガン、一般家具、建築材料として用いられ、国内ばかりでなく、海外にも売れていつたのである。

このような情勢のもとで、同社の生産態勢は増大する需要に応じきれなくなり、昭和33年には新たに工費10億円を投じて日産能力100トンの第2工場を建設するにいたつたのである。同社はその後、パーテイクルボード部門の総合管理の必要上、昭和36年になつて第1工場を第2工場に吸収して一本化した。そうして、第2工場はこのような生産規模の拡大にともなつて、従来まで同工場の中にあつたホルマリン製造部門を分離し、I化学KKという資本金1,250万円の系列会社を新設したのである。この調査の対象となつたI繊維板工場は、以上のような経過をたどつて設立されたのである。現在、同工場の年間生産量は42,000トンに達し、その全国占有率は70%台を占めるものとみられる。

以上述べたように、大正の初期に0製紙のパルプ材請負を主とした造林作業から出発した同社は、戦後の飛躍的発展によつて今や、各種の工場をもつ総合木材企業に成長するにいたつている。こうした同社の成長にともなつて、調査対象工場は同社の中核工場としてますますその比重を高めつつある点に留意する必要がある。同社は最近にいたつて、繊維板(パーテイクルボード)工場周辺の広大な社有地を利用して、同工場を中心としたコンビナート計画を策定し、その実現に乗り出している。このことについてはすでに本調査報告の第2部で述べているので簡単な説明を行なつておくと、同社では北海道内に点在する10いくつかに及ぶ各種の工場をこの社有地に集約し、経営の合理化と木材の完全高度利用をはかることを目標として、昭和39年度から49年度にいたるコンビナート建設10カ年計画を樹立しているのである。この計画の一環をなすアイランバー工場は、すでに繊維板工場の隣接地に設立され、39年下期から操業を開始している。同社の各工場は輸送、生産などの面で関連性が強く、有機的に結びつく部門もあるため、これらをコンビナートとして1カ所に集約したばあいには、経費、生産技術、立地などあらゆる面で合理的になり、コストダウンも可能となることは明らかである。I繊維板工場は町工場的水準のものが多い同社の諸工場のなかで、機械設備、技術水準からいつても名実ともに中枢的存在であり、この意味でも同社の今後の発展の鍵を握つているのである。

2. 生産工程と企業内雇用構造

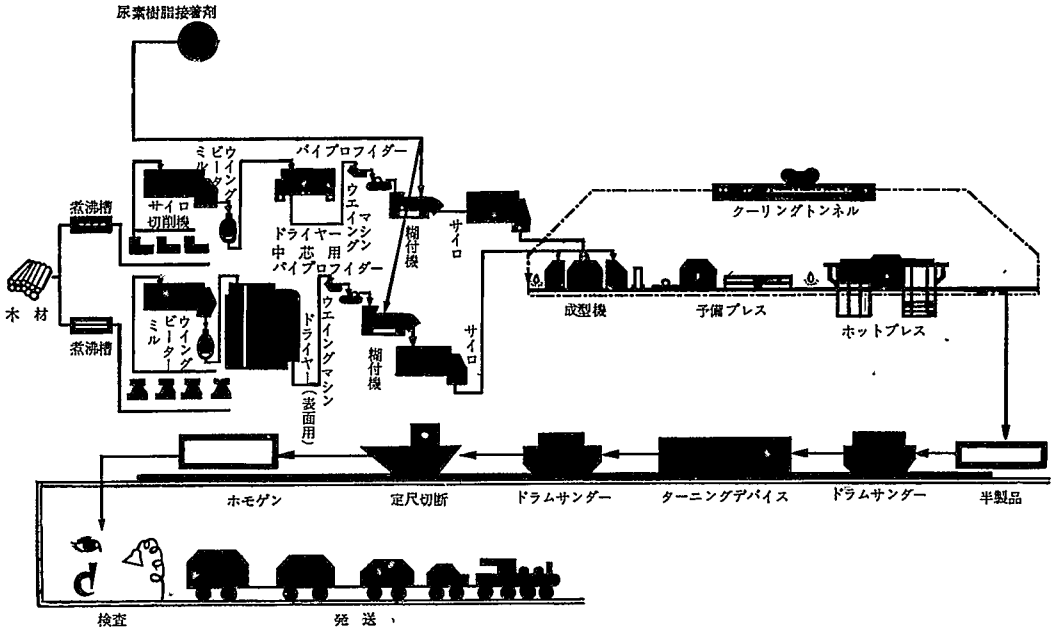
(1) 生産工程と労働力の編成形態

つぎに、同工場の生産工程と、これに対応した労働力編成の実態についてその概要を述べることにしよう。まず、この工場の生産工程図を会社資料によつて示すと、表２～１のとおりである。すなわち、最初に、工場土場に送られてきた原木または土場廃材をその種類によつて表面用と中芯用とに仕分けした上、ハンドソー、スプリッターなどの機械で適当な大きさのものにしてから、これをドラムバーカーにかけて樹皮を剝く（調木工程、ただし、表には社外工の作業となつているため省略されている）。つづいて切削の際に刃物の寿命を長くするため、煮沸槽に漬けて軟化処理を行なつた後、切削機にかけてチップにする。こうして出来たチップは一たんサイロに入れられるが、さらにウイングビーターミルに送られて破砕される（削片工程）。これらのチップは、すでに調木工程において中芯用と表面用とに仕分されているので、各々のチップを中芯用ドライヤーおよび表面用ドライヤーにかけて乾燥の終つたチップはウエイングマシンで自動的に計量された後、糊付機で合成樹脂接着剤を均一に添加される（調整工程）。ここで用いられる合成樹脂は後述するＤ合成樹脂工場からパイプによつて送られてくるが、Ｄ工場の主要原料であるホルマリンはＩ企業の子会社であるＩ化学より購入している。つまり、Ｉ工場、Ｄ工場およびＩ化学の３者は、原料関連の小型コンビナートを形成しているのである。接着剤を塗付されたチップは、中芯用、表面用の順序で成型機にかけられ、仕上板の大きさに応じた面積内に一定量だけ均一に推積するように成型される。こうして作られたボードは熱圧硬化の効率上、まず予備プレスで圧縮され、ついでホットプレスで熱圧し成板される（成型工程）。半製品のボードはさらにドラムサンダーにかけられて表面を研磨され、ターニングデバイスで裏返しされて再びドラムサンダーで研磨される（研磨工程）。そうして、最後に定められた大きさに切断されて、一定規格のパーテクルボードが仕上げられる（仕上工程）。仕上つた製品は品質検査をうけた上、発送される段どりとなる。

以上みてきた生産工程に対応して、同工場における労働力はいかなる形で編成されているであろうか。まず工場組織についてみると、同工場では、技術課、化成課、製造課などの各課に分れているが、中心をなすのは直接的生産部門を担当する製造課で、従業員３００人のうち約２５０人がこの部門に配置されている。製造課は前述した個別工程に対応して、さらに削片、調整、成型、研磨、仕上、品質検査、ボイラー、工務などの各班に分れている。直接的生産部門の前段をなす工場土場および調木作業は本工ではなく、２つの組からなる約２００人の社外工の仕事となつている。これらの製造課の各班には、それぞれ職長が１人、副職長が２人おり、３交替制で作業が行なわれている。調木工程から品質検査にいたる直接部門では、各交替番とも５５人程度の従業員が次のような具合に配置されている。すなわち、その配置状況を示すと、調木５人、削片２０人、調整４人、成型４人、研磨および仕上１０人、品質検査４人、ボイラー３人、電気その他工務３人となつている。このほか、結束、発送などの作業がさるが、このばあいは常勤で作業がなされている。

この工場の作業内容は工程ごとにかなりの差異が認められる。たとえば、成型、調整の両工程では作業の連続化、装置化が進み、計器類の看視労働的性格が強いのに対して、調木、削片、仕上などの各工程では工程の機械化が遅れており、まだ人力作業の比重が高くなつている。この工場で熟

図2－1　I繊維板工場の生産工程



練を要する作業分野は調整、研磨などの工程であるといわれるが、その他の工程では単純労働に近い内容のものが多い。したがつて、この工場の労働力需要の性格は単一のものでなく、多面的な内容のものとならざるを得ない。製造課従業員の大多数は3交替制という条件もあつて男子からなつているが、比較的作業の楽な仕上工程には約２０人の女子従業員が配置されている。

この工場における作業員の給源別構成については、すでに第２部の第１～２５図と関連して説明を加えているので、ここでは簡単にふれることにしよう。この工場の従業員構成の特色と思われるのは次の諸点である。その第１は、全体として２０才以上の男子の比重が高く、旧高小、新中以下の学歴のものが過半数以上を占めていることである。表２～１は同工場の従業員を対象としたアンケート調査の結果であるが、交替番間の連絡が充分でなく３割程度の回収率にとどまつた。しかし、会社側にたいするききとり調査の結果と基本的には同一の方向を示しているので、ここに掲げておきたい。この表によつて男子従業員の構成をみると、２０才以上のものが全体の９５％近くに達し、また高小、新中以下の低学歴のものが７割を占めている。

その第２は、工場従業員の大多数が他業種からの転職者によつて占められていることである。表２～１をみても明らかなように、この工場では学校卒業後直ちに入職した新規学卒者の比重が低く、農家出身者とともに、中小零細企業労働市場を流動してきたものの比重が高くなつている。とくに注目されるのは、農家出身者と下請社外工出身者が多いことである。表に掲げている農家出身者は直前の職業が農業であるものに限られているが、このほかにも自家農業に従事した経験をもつもの

が多数存在する。また、この工場の土場、調木作業を受持つ下請の従業員から本工に登用されたケースのものも少なくないが、こうした下請出身者の大半は定時制高校の通学者か、その卒業者である。同工場の業務下請をしているM組では、在学中の異動が比較的少ないという理由もあつて定時制高校生を好んで採用しているが、その一部を親企業が引き抜いて木工労働力の補強に役立てているのである。

第3に、この工場が従業員の公募に踏み切つたのは昭和38年頃からであり、それ以前の採用は縁故によるものが殆んどであつたことである。前述した農家出身者の比重の高かつたことも、農山村とつながりの深い企業の性格と縁故採用制とが結びついたからにほかならない。下請従業員の引き抜きも同様の意味からである。縁故採用は公募を立て前とする今日でも残つているといわれるが、こうした縁故の重視は労働組合の存在を認めない特殊な「家族主義」的労務管理のあり方と関連があるものと思われる。しかし、同企業が公募に踏み切つたこと自体についていうと、縁故採用だけでは労働力の質的確保が困難であるという限界に突きあたつたためであるとみられ、同工場の発展をはじめとする企業の拡大によつて従来の労務管理が修正を余儀なくされたという点で注目される動きといつてよい。このような意味では、同工場は労働力の編成面で新しい局面へ移行する過渡期を迎えているのである。

最後に、操業体制について述べると、この工場は装置産業という性格上、連続操業を立て前としているが、不景気のときには2週間おきに運転休止している。このため、直接部門の従業員の勤務体制は一定しないことになり、「定期のようで不定期のようだ」、「しつくりしないところがある」などといつた感じを与える結果となつている。同工場は繊維板工場として国内最大なものであるといつても、O製紙工場などに比べると管理体制も質的に劣つており、「翌日の日曜日が休みかどうか交替番の人に確める」といつた状態である。もつとも、こうした勤務体制をとれること自体は、工場にとつて経営上プラスの条件となつていることは認めなければならない。

表2－1　男子従業員の性格

前職		年令		学歴	
下請	14	20才未満	3	小学、新中	57
自家農業	11	20～24才	8	旧中、新高	21
新卒	11	25～29才	27	大学	1
他工場	6	30～34才	20	不明	1
単純労働	6	35～39才	11		
企業内転勤者	5	40～49才	9		
店員	4	不明	2		
その他	14				
不明	9				
計	80	計	80	計	80

(2) 同社労務管理の特質

ここでは、同工場の身分制度、職制、および給与制度などについて検討を加え、労務管理の全体的な特質を明らかにすることにしよう。

まず同社の身分制度をみると、臨時傭員→傭員→雇員→正雇員→準社員待遇→準社員→正社員→副参事→参事→役員という形で、10段階にわたる身分がおかれている。たとえば、大学卒新規採用者のばあいは、傭員でいれ、傭員3カ月、雇員3カ月というように3カ月ごとに昇格させ、1

年半位で正社員とする仕組をとつている。また、高校卒新規採用者のばあいは、臨時傭員でいれ、臨時傭員3カ月、傭員6カ月、正雇員6カ月、準社員待遇6カ月などの期間を経て、2年半以内に準社員にさせている。最後に中学卒新規採用者についてみると、臨時傭員3カ月、傭員1年ほどで雇員としている。このような身分制度によつて同工場の従業員は細かく区分され、一般従業員のなかでも異なつた身分をもつ数種類の従業員グループが存在するのである。会社の担当者の話によると、「この制度はすでに15年前から実施されており、従業員に励みをもたせるために最適の制度だ」といわれている。つまり、この身分制度は、他企業の多くが戦後の民主化措置の一環として戦前からの身分制度の撤廃を余儀なくされた状況なかで、労働組合が組織されなかつたという特殊条件のために生き残つた戦前型の制度なのである。しかし、新規学卒者の公募に踏み切つた前後から、質の良い新卒者の吸引のために制度の一部を手直しする必要が生じ昭和40年からは臨時傭員、傭員の2つをなくし、8段階に編成替えしている。

つぎに、同工場の職制をみると、課長→課長補佐→係長→職長→副職長→班長→副班長→一般従業員という形をとつている。職長は前述した各工程に配置されているが、交替制勤務のため交際の作業にあたつては副職長および班長などが指揮をとつている。

ついで、給与制度についてみると、給与は1号から20号まであり、各号はさらに1級から3級まで分れている。したがつて、同社の給与は60段階あることになる。そうして、準社員待遇以上は月給制、正雇員以下は日給制が実施されている。工場従業員の賃金実態は会社資料が利用できないため全般的状況を明らかにすることは不可能である。しかし、われわれのインタービュー調査の対象となつた18～19才の中学卒従業員の事例をみると、総支給額は14,000～15,000円程度のものが多かつたが、残業皆無の従業員のばあいには11,000円にすぎなかつた。この工場の給与体系は基本給、物価手当、住宅手当、燃料手当、家族手当、都市手当などからなつているが、他企業のばあいには特別手当として年1度に支給される燃料手当がこの工場では毎月の給料の中に含まれる形をとつている。だから、上記の総支給額の中には700～800円の燃料手当が含まれているのである。また、この工場ではボーナスは、3月、7月および12月の年3回支給されているが、勤続2年目の中学卒従業員の支給実績をみると、年間3回分あわせて給与の2カ月半程度のの支給額となつている。残業手当は日給制のものばかりでなく、準社員待遇以上の月給制従業員にも支給されているが、このばあい日勤者は2,000円、3交替制のものは1,000円と固定されており、たとえ残業時間数が多くても支給額には変りがない。だから、高校卒業後2年たつて準社員待遇以上となつた従業員は、繁忙期には1,000円ないし2,000円の残業手当で働かざるを得ない仕組となつている。こうした事情から推測すると、この工場の賃金水準は地場大手としては決して高いとはいえないと考えられる。このことは、昭和38年度の高校卒初任給が9,000円と、他企業に比べて低かつた事実とも照応する。もつとも、同社の新規学卒者の初任給は求人難を反映して、その後他企業並みに上昇してきたといわれる。

以上、この工場の身分制度、職制および給与制度の概要をみてきたが、この工場の労務管理の特色として指摘できるのは、これらの3要素が互いに独立して運用される「3権分立」と名付けられる動きにあるといつてよい。普通のばあいには身分、職制、給与という3要素は有機的に比例しているわけであるが、この工場のばあいは必ずしも比例していない。つまり、係長でも課長より給与

が高いことがあり得るのである。しかし、「3権分立」といつても、身分と給与との関連性は残つているので、基本的には職制と他の2つの要素とを切り離して運用されている点に特色があるといつてよい。

こうした制度の実施理由について、同社の幹部は次のように述べている。「会社に対する貢献度は能力と精神の2つの面から評価できよう。能力は形になるから評価できる。しかし、精神一つまり会社、仕事に対する愛情、熱　意は抽象的なものだが、これを昇進の際に加味しなければほんとうの人事管理ではない。この抽象的な精神面を含むから職制、身分、給与が必ずしも一致しなくなる」。つまり、個人的能力を有効に活用する適材適所の抜擢主義と、精神的貢献に応える家族主義が労務管理の基調となつている。まず抜擢主義についてみると、同社では実力さえあれば学歴にこだわらない方針をとつており、現在山林作業員出身の取締役も3人いるといわれる。もつともこれらの人達は昔、会長と一緒に馬搬作業に従事した仲間であり、これを同社の人事担当者の強調するように抜擢主義の事例とみてよいか、どうか問題があるかも知れない。また学歴にこだわらないといつても零細規模から出発した同社のばあい、中高年令層の学歴は高くないのである。したがつて、同社の労務管理の特色は、むしろ精神面を重視した家族主義的管理にあるといつてよい。こうした精神面の重視は、熱心な天理教信者として知られる会長一家（現社長は会長の長男）の信仰とも関係があるものと思われる。

しかし、精神的貢献度を加味するといつても、従業員数1,500人を超える企業に成長した同社にとつて簡単な問題ではない。われわれが行なつた7人の従業員に対するインタビュー調査の結果でも、賃金の低さとともに、昇格基準が明らかでないという不満が指摘された。たとえば、勤続10年以上の30代の従業員は次のように訴えている。「部課長の査定によつて昇給やボーナスが決められているが、どんな基準で上がるのか、現場にいるわれわれにはその内容がさつぱり判らない」。また、定時制通学中の19才になる従業員は自分の不安をこう述べている。「結婚する時には生活できる収入が欲しいが、今の収入からみると不安である。永く勤めていれば変わるかも知らないが」。つまり、同工場の昇進、昇給の具体的基準が知らされていないため、従業員自身将来、自分の収入がどの程度になるかを予想できないのである。換言すれば、同社幹部による自由な裁量が同社の昇進、昇給制度の特色なのである。ただ、この裁量が、従来までは同社をここまできづき上げた一代の苦労人、現会長の手で行なわれてきた点に独特の妙味があつたのである。学歴や年令にこだわらない、この自由な裁量の対象となつた個人にとつては、抜擢を意味したことはたしかである。

同工場の労務管理の状況は、以上のような形で全く会社側のペースで行なわれているが、こうした独特の労務管理が維持されてきた最大の要因は、いうまでもなく労働組合組織の欠除にあると思われる。苫小牧市内の有力企業である同社に組合を作ろうとする企ては過去数回にわたつて行なわれたが、いずれのばあいも失敗に帰し、主謀者の退職によつて立ち消えとなつているのである。われわれのインタビューにおいても、このような事情が影響して、組合の必要性いかんについての従業員の回答には卒直なものが少なかつた。しかし、7人のインタビュー対象者のうち6人までは多かれ、少なかれ組合の存在意義を認めていることは注目される。この点に関して、ある従業員は「職場での人の意見によると、賃金の安いことと、組合のないことが一番不満だ」と間接的な表現を使い、またある若い従業員は「労働組合はあつて良い」といつた後ですぐ、「労働組合なんか作

つたら首になる」と洩らしている。同社では全従業員を構成員として工場ごとに親　睦会が組織されているが、この親睦会が会社と交渉する立て前をとつている。しかし、こうした親睦会の交渉機能が形の上だけのものにすぎないことは、前述した賃金に対する従業員の不満によつても推察できよう。

とに角、同社創立者の信仰に支えられた抜擢主義と家族主義とに基づく労務管理は、同社の規模拡大にともなつて転換期にさしかゝつていると考えられる。何故ならば、会社が大規模化するにつれて、上からのコントロールのみで従業員の協力態勢を維持してゆくことはますます困難とならざるを得ないからである。したがつて、従来までは創立者たる会長の指揮のもとに、他企業にみられないような細分化された身分制度、職制、および給与制度の機能をフルに利用することによつて、従業員全体のコントロールが可能だつたとしても、企業の成長にともなつて会社組織の官僚化が不可避の情況にある今後においては、人事考課、昇進、昇給管理の明確化、客観的基準の設定など、労務管理の体質改善の必要性が遠からず生じてくるものと思われる。会社自身のイニシヤチイヴで改善が行なわれないばあいには、労働組合の存在もうけいれないような現行労務管理体制の硬直的側面と従業員の切実な要求との間の矛盾が深刻化し、会社の予期しない形で批判が顕在化する可能性も存在するのである。もつとも、従来の労務管理のある側面に対してはインタビューの対象となつた従業員のなかでも「学歴にこだわらず、どこまでも昇進できるのは良い」という形で、肯定する意見もあつたことをつけ加えておこう。

3. 教育訓練の現状と問題点

この工場において企業内教育が活潑化してきたのは、昭和３７年頃からのことである。この頃から同社では企業規模の拡大にともなつて本社管理機構の整備がはかられ、その一環として新設された研修課の手によつて企業内教育が実施される運びとなつたのである。それまでの従業員教育は、短期日の新入社員教育のほか、現場の職制の指導にまかせ切りという形であつた。同社の従業員教育は、新入社員教育、監督者教育、管理者教育といつた階層別の教育と、職場会という形をとつた職場内の全従業員が参加する教育とがある。このうち前者の方式のものは昭和３７年から始められたが、後者の形の教育はやや遅れて３９年頃になつてはじめて開始された。

新入社員教育は、受講者の対象によつて３つのグループに分けて行なわれている。まず大学卒、高校卒男子の新入社員についてみると、入社後１０週間にわたる教育期間が準備されている。最初の１週間は、本社研修課のプランにしたがつて入社の心得、仕事の進め方、文章の書き方など、基礎的な導入教育を実施する。その後、８週間は社の業務についての知識、技能を体験的に修得させるといつた意味から現場実習を行ない、繊維板、合板、製材、山林の４部門をローテーションさせる。この現場実習は、従来まで事務系新入社員は除外されていたが、現在では事務、技術系のものを一緒に参加させている。こうした現場実習が終つた後、参加者全員に課題を与え、レポートを提出させている。レポートの課題を実例によつて示すと、原材料の種類、入荷状況、製品になるまでの生産工程、製品の出荷状況などとなつている。このように同社の新入社員教育は、大学卒、高校卒男子に関していえばかなり配慮された内容のものとなつている。

表2－2　I繊維板工場の教育訓練

名　　称	対　　象	期　　間	講　　師
新入社員教育	大学卒、高卒（男） 企業内の各部門に2週間づつ実習	10週間、うち8週間は実習	本社幹部その他
	高　卒（女） 接遇者訓練	4日間	
	中　卒 入社の心得、環境変化にともなう指導、エチケット	1日間	
T　W　I	37年から次のグループに分けて実施 (1)班長、副班長、(2)職長、副職長、(3)係長	2カ月間 仕事のこまない時に実施	本社　研修課長、同課長補佐
M　T　P	37年から本社の部課長を対象として実施	1週間	北海道産訓

注　このほかに職場において「職場研究会」が随時開催されている。

つぎに、高校卒女子の新入社員教育は接遇者訓練が中心となつており、入社にあたつての心得、仕事の進め方などの基礎的教育がこれに加わる。このばあい、教育期間として4日間の日程が用意されている。また、中学卒新入社員に対しては、1日間の日程で入社にあたつての心得、環境変化にともなう指導、エチケットなどについて教育がなされている。

以上の新入社員教育に続いて監督者教育の動きをみてみよう。同社の監督者教育はTWI方式を用いて昭和37年から始められた。同社では現場監督者を(1)副班長、班長、(2)副職長、職長、(3)係長(ただし、古株の職長は係長と一緒）という具合に、権限の近い職制ごとに3つのグループに分け、トレーナーの資格をもつ本社研修課長および同課長補佐の指導のもとに監督者教育を実施したのである。教育時間は原則として1日2時間、仕事のこまない就業時間内に行なう立前をとつていたが、仕事の都合で止むを得ないばあいは、仕事が終了してから行なわれ、2～3カ月間で終了した。こうした教育の結果、繊維板工場については38年までに全監督者の訓練が終つたといわれる。TWI実施の主な理由としては、初等教育程度の学歴のものが多い現場監督者に対して新しい時代感覚を与え、自己の役割を認識させることがあげられている。同社では現在、訓練実施後のアフターケヤを問題としており、ラインを通していかに具体化するかについて検討が加えられつつある。

TWIと並んで、昭和37年6月に1週間の日程でMTP方式による管理職教育が行なわれた。この教育は北海道産訓から講師をよび、重役を除く本社の部課長クラス以上の管理職員を対象として実施されたのである。反響のあつたのは組織、リーダーシップのあり方などであつたといわれているが、同社の教育担当者の話によると、今後の重点はMTPよりも、TWIを盛り上げてゆくことだと述べられている。

同社の行なうoff JT方式の従業員教育としては、このほか品質管理社内講習会が随時開かれている。この研究会は班長会議、職長会議の形で行なわれていることが多いが、その重点は繊維板工場に

におかれている。会社では繊維板工場の若手技術者に品質、工程管理などの研究を行なわせており、彼らが上京した際には講習会に参加させる措置などもとつている。そうして、できるだけ早い機会にテキスト、スライドなどを作成して、社内講習会に役立てたいと考えているのである。

繊維板工場における一般従業員教育は、主として「職場会」という形で職場内で実施されている。この「職場会」は昭和３９年頃から工場内の各職場に設けられたが、班長が司会をし、座談会形式で職場内のあらゆる問題をとりあげる一種の研修会である。この発想は同社自体の中から出たというより、前述したＯ製紙工場の「職場懇話会」の事例によつて示唆をうけたところが大きいと考えられる。すなわち、この会が設立された趣旨は、職場内の不平、不満を皆んなで話し合うことによつて、職場内の人間関係管理をはかろうとする点にあり、この限りではＯ製紙のばあいと同一の趣旨のものである。従業員に対するインタビュー調査の結果を用いてその具体的内容をみてみると、所属する職場によつて若干の違いはあるけれども、現在までの作業経過、製品の良否、社の営業成績（売上げ高、在庫状況）、職場内での要求などが議題となつている。この職場会には課長も参加することが多く、会社の現状については課長から説明されるばあいもある。こうした話し合いによつて自分の所属職場の重要性が確認されるわけであるが、このような意味からいつて、この工場の「職場会」は従業員全体に対して実質的には生産能率向上のための反省会という機能を果していることを見逃すべきではない。また、この「職場会」は、運営いかんでは同社の労務管理の硬直性をときほぐす役割を演ずる可能性もあり、今後の動きが注目される。

同社の企業内教育の現状は以上述べたとおりであるが、ここでつけ加えたいのは次の２点である。その１つは、若干従業員に対する定時制通学奨励策である。同社々長は苫小牧市の定時制教育振興会会長を勤めていることでも明らかなように、定時制通学には熱心であり、このため同社従業員の定時制通学者は昭和３９年６月現在、３１人を数え、市内企業の中でトップに立つている。繊維板工場の従業員からも多くの定時制通学者が出ていることはいうまでもない。同社では、これらの定時制通学者に対して毎月奨学金を支給しているが、その内容は出席率９０％以上１,５００円、５０％以上９０％未満１,０００円、５０％未満５００円となつている。こうした定時制通学者に対する優遇措置は社長自身の熱意にもよるが、もつと大きくみると、第２分冊でも指摘したように、定時制高校を利用して若年従業員の労働資質を向上させて、生産工程の近代化に対応しようとする同社の意欲的なマンパワーポリシーの現われとみることができる。

その第２は、業界、各種機関などの主催する講習会の積極的利用についてである。たとえば、工務係の電気技能者に対しては日本電気協会主催の講習会に参加させて、電気工事上の資格取得の便宜を与えているし、また研磨班の従業員に対しては林業試験場主催の講習会に、ボイラー班の従業員に対しては業界主催の講習会にいずれも参加させている。このように、同社ではこうした企業外で開催される講習会を積極的に利用することによつて、従業員の技能水準の向上に努めているのである。

以上みてきたように、この工場では、生産工程の近代化と規模拡大にともなつて、昭和３７年以降、新入社員教育や管理監督者教育などの形で従業員教育が組織的に行なわれるようになり、さらに３９年頃からは「職場会」の開催という形で職場の全従業員を対象とした教育が実施されている。しかし、一般従業員に対する技能教育という面からみると、従業員の一般的な技能指導は現場監督者に任され、理論的、系統的な指導は定時制高校への通学奨励、あるいは社外講習会の利用という形で、企業外の

教育訓練に依存している状況である。つまり、一般従業員に対する技能教育は、まだフオーマルな教育制度の一部を構成していないのである。同工場が全国でも有数の繊維板工場であるという事情を考慮すると、このような技能教育の現状は問題といわなければならない。とくに、同工場の従業員は、前述した従業員構成の指摘によつても明らかなように、初等教育程度の学歴者と中途採用者が多くなつているが、こうした状況のなかで今後予想される工程の近代化に対応する技能労働力の養成確保のためには、これらの従業員の技能再教育が不可欠の課題として提起されるのである。同社の教育担当者の話によると、同社の教育方針は社内のどの部門に入つても使えるような片寄らない人間を養成まることにあるといわれているが、工場内のローテーションも少なく、フオーマルな技能教育もなされていない現状では、このような目的を達成することは容易でないのである。技能教育の体系化、組織化はこの意味でも必要とされよう。要するに、同工場の教育訓練の現状は、管理監督者教育、「職場会」といつた思想教育の側面では整備されてきているけれども、工程の近代化に対応する技能教育の側面で大きな立ち遅れを示していることが特徴として指摘される。

Ⅱ　Nヒユーム管工場の雇用構造と教育訓練

1. 工場の設立事情と業務内容

すでに第１部および第２部で明らかにしたように、苫小牧市内における新規立地工業のなかで大きなウエイトを占めるのは繊維板とともに、セメント関連工業であるが、Nヒユーム管工場はこうしたセメント関連工業の代表的存在である。Nヒユーム管工場は資本金８億円の本州資本N社の手によつて昭和３２年４月に設立されたものであり、従業員数は約１３０人を数える。本州資本N社は大正14年（１９２５年）の同社発足以来、昭和１１年１１月の特許期限の終了までわが国唯一のヒユーム管メーカーとして発展してきた業界の草分けである。その後、民間投資や公共投資の活潑化にともなう需要の増大につれて同業者の数も増加を示すようになつたが、N社自体も全国に１１工場をもつ企業に成長したのである。北海道内でも昭和２５年に函館市内に新工場を設立している。

同社が苫小牧市内に工場を設立するにいたつたのは、主として次の３つの事情によるといわれている。その第１は、苫小牧周辺の販売市場の大きさである。同工場の設立の直接的契機となつたのは、昭和３２年に０製紙苫小牧工場より受注した工業用水用導水管の注文であつた。このとき、N社は函館工場の能力だけは間に合わないため、３２年４月、苫小牧市に臨時作業所を設けて出張製造する体制をとつたのである。ところが、その後公共事業などの進展につれて北海道内の販売市場が急速な伸びを示したため、苫小牧工場は永久工場に切換えられ、長万部町以北を自己の圏内としてヒユーム管およびコンクリートパイルの生産に従事することになつたのである。昭和３７年春の設備増強によつて現在では苫小牧工場の年間生産実績はヒユーム管の２５,０００ｔをはじめ合わせて３６,０００ｔ以上に達し、函館工場の２倍以上の生産をあげている。その第２は、原材料入手上の利点である。ヒユーム管とコンクリートパイルの生産には、良質の海砂、砂利が材料として必要であるが、苫小牧市周辺の

海岸や河川はその採取のためには絶好の立地条件にあり、輸送コスト面の軽減が可能なのである。その第３は、市の斡旋によつて工場用地２４,０００坪が安く入手できたことである。苫小牧市当局からはそればかりでなく、昭和３３年から３５年までの３年間、１,８０５千円の奨励金も交付されている。こうした市の援助も工場の新設にとつてプラスの要因として作用したことは明らかである。

昭和３８年次における同工場の販売先をみると、ヒューム管ではＯ製紙、大昭和製紙が、ＰＳヒューム管では苫小牧、札幌、室蘭などの各市が、また佐々木式ブロックでは北海道が主な得意先となつている。同工場の主要品であるヒュー管は、下水道、排水用管、農業用水、工業用水などに主として用いられ、最近における道内需要の伸びも顕著なものがあるが、他方では８社１０工場という過当競争のため在庫の変動も著しくなつている。

Ｎヒューム管工場の特色として最後につけ加えなければならないのは、同工場では製品の需要が春先から秋口までに集中するため業務量の季節変動が激しいことである。このため夏から秋にかけての繁忙期と冬期間の閑散期に、労働力の再編成を行なう必要が生じている。しかし、この点については改めて検討を加えたい。

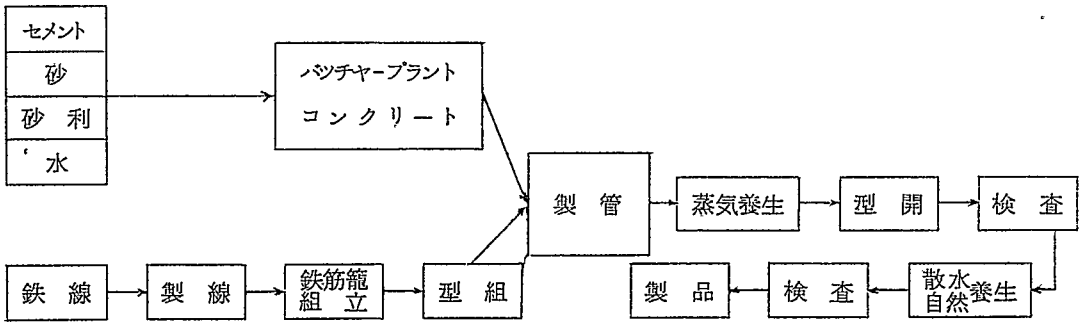
2. 生産工程と企業内雇用構造

(2) 生産工程と労働内容

ここではＮヒューム管工場の生産工程と、それに対応した労働内容について説明することにしよう。この工場の生産工程図を掲げると、図２～２のとおりである。すなわち、まずセメント、砂利、砂などの原料をバッチャープラントに入れてコンクリートも作る。これと同時に、他方では自動直線機、鉄筋ドラム、鉄筋自動編成機などの機械を用いて籠状に編んだ鉄筋を作つて鋼製の型枠の中に入れておく。こうして型組が終了したら、これを遠心力製管機にのせて回転させながらコンクリートを中へ入れる。所要のコンクリートの投入が終つた後は、毎分４００回以上のスピードで製管機を回転させ、遠心力で締め付けて成型する。この回転に要する所要時間は管の太さによつて異なる。成型した管は型枠をつけたまゝ蒸気養生室に入れて数時間の初期養生を行なつた後で型枠を外す。この際、各種の試験機を用いて初期養生の終つた管の第１次検査をする。検査の終つた管は屋外に出して、浸潤状態を保つたまゝ養生する。養生の終つた管は再び外圧試験機、水圧試験機などを用して製品検査され、その後製品として出荷されることになる。ヒューム管のばあい、成型してから３週間程度で出荷できる製品となるといわれている。

同工場の業務組織は、工場長の下に製造、勤務、倉庫、および検査の４部門がおかれているが、ここで問題としたいのは製造部門についてである。この工場の製造部門は以上述べた生産工程に対応して、(1)製管、(2)鉄筋、(3)型場、(4)手詰、(5)その他（電気、ボイラー、鉄工など）の５つの職場に分かれている。このうち、５番目にあげた職場は混合職場であり人数も少ないので、同工場の主要な生産現場は４つであると考えてよい。これらの職場における所要熟練度をみると、次のようになつている。この工場の生産現場のなかで最も技能の修得が困難なのは製管部門である。製管作業は作業自体に危険がともなうだけでなく、コンクリートの配合が難しく、また仕上の要領を覚えるのにも一定の年数が必要である。このため、製管作業で１人前になるには２～３年以上の経験を要

図２－２　Ｎヒューム管工場の生産工程



するともいわれている。つぎに鉄筋部門についてみると、この作業は各種機械の操作が主となるが、鉄筋の量、ピッチの決め方の要領を覚えるのに１～２年の経験年数は必要だといわれている。型場作業は手作業が主で、せいぜいインパクトレンジやスパナなどの道具を用いることがある程度であるが、この作業の修得には数カ月位で充分だといわれている。最後に、手詰作業についていうと、この作業は製管作業の過程で生み出されたスロリーその他を利用して、主として手作業によつてブロック材料を作るのが主な目的となつている。作業の一部ではバイブレーターなどの機械を用いることもあるが、作業内容は比較的単純である。

表２－３　Ｎヒューム管工場の主要機械設備

名称および数量			
製管機	6	走行クレーン	8
バッチャープラント	3	鉄筋ドラム	6
鉄筋機	6	型枠	644
自動直線機	3	ＰＳ緊張機	1
コンクリート投入機	4	ＰＳ積線機	1
試験機	4	ＰＳグナイト機	1
ボイラー	2	フォークリフト	3
電動機	19		

(2)　工場労働力の編成形態と労務管理

つぎに、工場労働力の編成形態と企業内雇用構造の概要を明らかにしよう。同工場の労働力編成の特徴としてまず指摘できることは地元出身の臨時工の雇用と、社内他工場からの出張者の応援とによつてピーク時の業務量の消化をはかつている点である。会社資料によつて、昭和３８年当時における同工場の生産および雇用の季節的変動をみると、表２～４のとおりである。すなわち同工場では４月以降生産活動が本格化し、ピーク時には冬場のボトム時の１０倍以上の生産実績をあげているが、これに併行して臨時工の増加も著しくなつている。昭和３８年には、たまたまＯ製紙から新工場建設と関連して大量のヒューム管が発注されたため、いつもは生産量が漸減する１０月以降になつてフル操業の体制に入り、１１月からは函館、滝川の両工場から約３０人の出張者の応援を得て冬場でも生産量をおとさなかつた。このような特殊事情はあるにせよ、夏から秋にかけてのピーク時の業務を臨時工の雇用によつて切り抜けるのは毎年のことである。これらの臨時工は、女子のばあいは工場周辺にすむ他企業従業員や同工場従業員の主婦が多く、また男子のばあいは中小零細企業からの流入者が多い。

表２－４　Ｎヒューム管工場の生産および雇用の変動

	生産量（t）			常用工		出張者	臨時工	
	ヒューム管	PSヒューム管	ブロック他	男	女	男	男	女
39年1月	372	—	107	69	1	—	11	2
2	579	—	113	69	1	—	11	2
3	1,007	—	75	69	1	—	11	2
4	1,938	—	839	75	1	—	17	26
5	2,863	—	1,832	75	1	—	25	26
6	2,394	—	1,649	76	1	—	24	31
7	2,261	61	1,638	83	1	—	17	31
8	1,920	197	1,500	83	1	—	20	31
9	2,020	212	1,284	88	1	—	8	31
10	2,956	134	1,176	87	1	—	7	29
11	3,273	—	95	86	1	32	11	29
12	3,710	—	4	86	1	31	11	16

注　このほかに、職員が約２０人いる。

同工場の労働力編成の第２の特質は、作業員の過半数が他の職歴をもつ中途採用者によつて占められていることである。すでに述べたように、同工場は昭和３２年に臨時作業所の形で設けられたわけであるが、発足当初には約５０人の従業員が雇用されていた。このうち、約１０人は函館工場から出張してきた熟練工であつたが、残りの４０人はいずれも現地採用者だつたのである。その後、業務量の拡大にともなつて従業員数も次第に増加してきたが、従業員の大半を占める作業員についてみると、函館工場からの転勤者と高校新卒者が２０人近くいるだけで、臨時工を含め作業員の８割強は外部からきた中途採用者なのである。同工場では、１８～３０才という求人条件でこれらの中途採用者を従業員などの縁故をつうじて雇用しているが、現在までのところ地元の者より他地域出身者の方が多い状況である。他地域出身者の出身地域をみると、函館市周辺の農村や日高線沿線の農村などが多く、そのうち独身者は５０人収容している会社寮で生活している。

新規学卒者についての工場の方針は、仕事の性質上、地元の工業高校卒の採用を望んでいるが、作業内容が比較的きついため集まらず農村地域の普通高校卒を採用する結果となつている。こうした事情で、将来は工業高校卒を職場の中堅としたいという会社の希望は、大きな障害にぶつかつている。中学新卒者については、重労働と残業に不便なため作業員としては採用を行なつていないし、また、中途採用者についても、１８才未満の未成年者には同様の措置をとつている。ここで、昭和３９年７月現在における工場従業員の年令、勤続年数別構成を示すと、表２～５のとおりである。この表をみても明らかなように、同工場の従業員構成は、若年令層が比較的多く、また勤続年数の短いものが多いことが特色といつてよい。

つぎに、同工場の労務管理についてその概要を述べることにしよう。同工場では従業員を職員と

表２－５　Ｎヒューム管工場の従業員構成

３９年７月現在

		年令構成									
		計	18才未満	18～19才	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～49才	50～59才	60才以上
実数	計	120	2	23	19	29	19	19	9	—	—
	男	114	2	23	19	29	18	16	7	—	—
	女	6	—	—	—	—	1	3	2	—	—
比率	計	100.0%	1.7	19.2	15.8	24.2	15.8	15.8	7.5	—	—
	男	100.0	1.8	20.2	16.7	25.4	15.8	14.0	6.1	—	—
	女	100.0	—	—	—	—	16.7	50.0	33.3	—	—

		勤続年数構成								
		計	6カ月未満	6カ月～1年	1年～2年	2年～5年	5年～10年	10年～15年	15年～20年	20年以上
実数	計	120	29	8	12	48	17	6	—	—
	男	114	29	8	12	42	17	6	—	—
	女	6	—	—	—	6	—	—	—	—
比率	計	100.0%	24.2	6.7	10.0	40.0	14.2	5.3	—	—
	男	100.0	25.4	7.0	10.5	36.8	14.9	5.3	—	—
	女	100.0	—	—	—	100.0	—	—	—	—

現業員との２つのグループに大別しており、このうち職員は一定期間内の職員見習を経て職員として登用され、また、現業員は、臨時工→現業職員といつたコースで昇進する立前となつている。すなわち、中途採用によつて入社した従業員は、６カ月前後の臨時工期間を経て試傭工となり、その後数カ月を経てはじめて現業員に登用されるのである。もつとも、高校新卒者については、３カ月間の試傭工期間の終了後、直ちに現業員にする規定となつている。同社では、現業員から職員への昇進ルートは現業員一般に対してきわめて閉鎖的であり、同工場の実例でみても、いままでに勤続１０年と８年の工業高校卒現業員２人が昇進しているのにすぎない。こうした事情のため、現業員の一部に「学歴がないから差別待遇をうけている」という批判が生じている。

また、同工場の職階制度をみると、生産現場では、工長→副工長→組長→班長→一般従業員といつた形をとつている。したがつて、生産現場の最高責任者は工長であり、副工長がこれを補佐する立場にある。この工場では生産現場を４つに分けているが、各組長は工長の指示をうけて、自分の担当する生産現場の作業監督を行なつている。各組はさらにいくつかの班にわかれ、班長が各班における作業の指揮をとつている。これらの役付工に対する手当の支給状況をみると、工長１,０００円、組長８００円、班長５００円といつた金額で、大して高い額ではない。

同工場の給与体系は、基本給、職能手当、北海道手当、ヘキ地手当、扶養手当などからなつているが、このうち基本給が給与総額の約８割を占めている。基本給は本人の学歴、年令によつて考慮

され、定期昇給システムをとつている。北海道手当とへき地手当は社内の他工場、事業所からの転勤者に対してのみ支給され、地元採用者はその対象となつていない。すなわち、北海道手当は本州工場からの転勤者に対して毎月支給されるが、その内容は勤続５年未満のものが1,０００円でその後５年毎に５００円づつ加算される。また、へき地手当は函館工場からの転勤者に対して支給されるもので、勤続５年未満のものが６００円で、その後５年毎に３００円づつ加算される。最後に技能手当について説明すると、この手当は資格手当の一種であり、職員のばあいは勤続年数を基本として１級から１５級まで細分されている。現業員のばあいは班長以上の職制が支給対象となり、上述のような手当が職能手当として支給されている。昭和３９年春頃の同工場従業員の基準内賃金は約２万２千円であり、高校新卒者の初任給は１万６千円程度であつたが、この工場では春先から秋にかけての繁忙期には、好むと否とにかかわらず残業の機会が多いので、従業員の月収は残業手当の上積みによつて平均しても３万円近くに達するものと思われる。前述したように、同工場では20才代の従業員が全体の４割を超え、このため平均年令も３０才に満たないことを考えると、上記の賃金水準は苫小牧市内として決して低い方ではない。

3. 従業員教育と技能指導の状況

ここでは会社資料と従業員数人に対して行なつたインタビュー調査の資料を利用して、この工場における従業員教育の実態と、生産現場における技能指導の状況について検討を加えてみよう。

この工場において従業員教育がフオーマルな形で行なわれるようになつたのは、昭和３８年春の新入社員教育からである。新入社員教育は新規学卒者と中途採用者を対象としているが、入社後１カ月間は理論面の学習に重点がおかれ、半日間は集合教育、あと半日間は職場実習にあてられる。この集合教育の際には、労働協約、就業規則、安全衛生、および、社内規則といつた工場全般についての概要説明もなされるけれども、残りの半日間に行なわれる職場学習に対応してコンクリートについての基礎知識の付与、社内規格の理解など、作業に必要な基礎理論の教育に主要な狙いがあるとみてよい。工場長、製造係員および勤労係員などが講師となつてこれらの教育を担当するが、技能教育関係のテキストには同社の社内規格が用いられている。また、入社後１カ月の間に残りの半日間を費して実施される職場実習は、新入社員を工場内の４つの職場に１週間づつ仮配置して各職場をローテーションさせ、その際担当班長が本人たちの側について指導することになつている。翌３９年の春からは以上みた新入社員教育だけでなく、さらに現場監督者教育が実施されるようになつた。この教育は班長、組長、および工長などの役付工を対象とし、１０時間の集中講義という形で３９年４月に行なわれたが、教育の狙いはこれらの役付工に職場における自己の役割を認識させることにあり、このためテキストとして日刊工業新聞社の「職長読本」、「職場の人間関係」などが用いられた。

この工場では、入社後２カ月たつて新入社員の正式な職場配置が決定されるが、正式配置後もこれらの従業員の技能修得に配慮が加えられている。すなわち、新入社員の仕事につく順序は職場ごとに大体定式され、職場内の業務を無理なく覚えられる仕組ができているのである。たとえば、製管職場では、まず、見習の形で１週間位、助手をさせ、ついでスコツプの使い方→ウインチ、ホイスト操作→運搬作業→製管作業→ミキサー作業といつた順序で仕事を覚えさせる。また、型場では、型枠の運

表２－６　Ｎヒューム管工場の従業員教育

	対　　象	科　　目	期　　間	備　　考
新入社員教育	新規学卒者 中途採用者	労働協約、安全衛生、作業内容	当初１カ月間は半日理論、半日職場	３８年以降 ３、４月に実施
役付工教育	工長、組長、班長	職場の人間関係 監督者の仕事	集中講義１０時間	３９年４月 テキスト使用

搬→型開き→型組といつた順序で仕事につかせる。鉄筋職場では最初から機械につかせ、自動直線機、鉄筋自動編成機などの各種機械の操作に習熟させる。この工場の技能指導と関連して注目されるのは、以上の形で各職場の仕事を一応覚えた従業員をさらに他の職場に配転し、各職場を一廻りさせていることである。こうした異動は大体、２年を単位として行なわれているが、これは急を要するときは誰れでも他の職場の仕事を応援できる態勢を作るため、とられている措置だと思われる。業務量の季節変動の波が激しく、納期が限定されているこの工場では、工場内のどんな仕事も一応はこなせるオールラウンドな従業員つくりが必要なのである。

ところで、この工場ではフォーマルな形では職場内に業務研究会が設けられていないけれども、実際上は各職場で随時類似した会合が開かれているようである。われわれがある組長にインタビューしたところによると、彼の担当する職場では月１回程度、班またはグループごとの会合を開き、彼から製品の受注状況などを主とした工場の現況説明がなされているといわれる。また、他の職場の従業員の話によると、ひと月に数回ほど一杯飲みながら、仕事を段どりについての打合わせがあり、これには職場の主だつた者が参加している。

最後に触れておきたいのは、この工場における古参工の教育要求についてである。高小卒で３６才になる某古参工は、この点についてこう訴えている。「管理部門の人達は新しい仕事のことを説明するばあい、英語を使つて教えることが多いが、自分にはさつぱり判らない。それで、若い者に頭が上らないので、英語の勉強をしたい」。ここで云われていることは、英語といつても、機械設備や製品につけられた英単語のことであるが、仕事の説明の際にこれが屢々でてきて高小卒の本人にはのみ込めないということなのである。この工場では若年従業員の間で高校卒の比重が次第に高まる傾向にあるが、これに反して中年属の古参工は殆んどが高小卒のものである。こうした学歴上のギャップが以上のような教育要求となつて現われていると考えられる。

以上Ｎヒューム管工場における教育訓練の状況をみてきたが、これらはいずれも同工場の教育ニーズに対応した内容のものであるといつてよい。たとえば、新入社員に対する技能教育に熱心なのは、制限された時間内に最大の能率をあげる必要性から生じたのであるし、また、役付工教育についていえば、臨時工、他工場出張者を含む応急的な労働力編成の下で作業せざるを得ないという同工場の特殊事情のため、現場監督者のリーダーシップがとくに重要視されるからである。しかし、この工場の現行教育体系の下では古参従業員が教育が全く欠落しており、前述した訴えとなつて現われていることを見逃すべきではない。このような意味から、前述の要求をふまえた古参従業員の技能再教育が、この工場における従業員教育の当面の課題となつていることを指摘しておきたい。

Ⅲ　D化学工場の雇用構造と教育訓練

1.　工場の設立事情と業務内容

D化学工場は昭和３５年１２月にN化学工業KKの北海道工場として設立されたものであるが、３７年１０月にN社はD化学KKに吸収合併されたため、同社の北海道工場となり今日にいたつている。（この吸収合併は、D化学KKがパテントの関係で一時N社という別会社を作つていたという事情なので、実質的な意味はあまりない）。同工場は合成樹脂製造の専門工場であり、昭和３９年３月現在における従業員数は３０人である。

ここでD化学KKについて一応の説明を行なつておくと、同社は資本金４０億円、３９年の年間売上高２９０億円、従業員3,５００人という現況からも明らかなように、全国的な化学製品メーカーである。同社の組織は取扱品種によつて印刷インキ部門、化学部門、合成樹脂部門、および建材部門の４事業部門にわかれるが、なかでも印刷インキ部門と合成樹脂部門の比重が高くなつている。同社は全部で全国に１０工場もつているが、このうち合成樹脂部門の工場は４工場で、関東地区では川崎、関西地区では尼崎の２つの工場が主力工場の地位を占めている。したがつて、北海道工場の社内に占める比重は３％程度で、石川県工場のばあいと同じく現在までのところそれ程高いものではない。

同社が苫小牧市内に北海道工場をもつにいたつたのは、次のような事情によるといわれる。その第１は、販売市場の積極的拡張ということである。N化学工業時代から同社の合成樹脂は、すでに北海道で合板、繊維板などの木材加工業方面の原料として一定の需要があつたが、合成樹脂は製品の性格からいつて寿命が短かいという制約があり、積極的な市場開拓のためには北海道内に新工場を建設することが必要だつたのである。その第２は、地理的、気象的にみた苫小牧市の立地条件の良さである。第１部で詳しく述べたように、苫小牧市は道央ベルト地帯の中心に位置した交通上の要路であるばかりでなく、冬季間の降雪量も少ないため雪害の心配がない都市である。こうした苫小牧市の優れた立地条件が工場設立の１つの要因となつたのである。さらに第３にあげなければならないのは、用地取得をはじめとする市の援助である。同工場は市のあつ旋のもとに17,３２６坪の土地を比較的安く取得した上、市誘致条令の適用をうけて固定資産税の免除、上水道敷設などの援助をうけたのである。以上、同工場の設立事情についてみてきたが、同工場の担当者の話によると、北海道に新工場を建設するという点では強い誘因はあつたが、その対象地に苫小牧市が選ばれたのは相対的な条件の差にすぎないといわれる。つまり、苫小牧市のもつ優越性は同工場の進出にとつて有利な条件には違いないけれども、決定的なものではなかつたのである。

つぎに、同工場の業務内容についてその概要を明らかにすることにしよう。同工場の主要製品としては尿素系接着剤、フエノール系接着剤、およびサイズ剤などが代表的なものであるが、このほか酢ビエマルジョンも少量ながら製造している。このうち接着剤は合板、繊維板などの原料の一部となるため木材加工業関係が主な得意先となつており、またサイズ剤はパルプの調成工程で補助原料として用いられるため製紙工場が主な得意先となつている。これらの製品の他業者との競合関係をみると、尿素系接着剤については東洋高圧と、サイズ剤については同じく市内に進出した浜野繊維、白老町に進出した幡磨化成などと競合する。同工場の生産額は月 2,０００万円位で、年間２億4,０００万円程

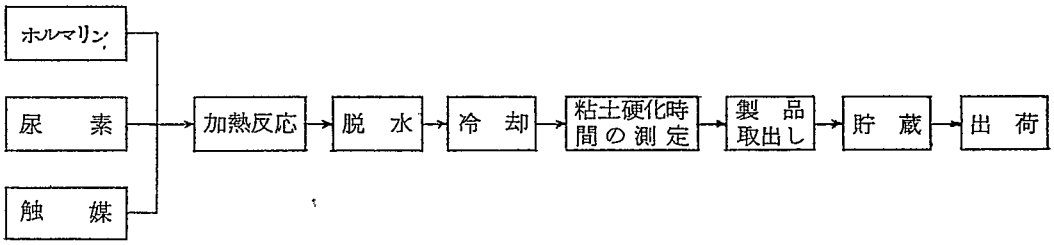
度である。

一方、同工場で使う主な原料はホルマリン、尿素、合成石炭酸、ビニールモノス、メラミンなどであるが、このうちホルマリンと尿素が主として道内から購入されている。とくにホルマリンは前述した株式会社Ｉ組の子会社であるＩ化学から全部仕入れている。Ｄ化学工場とＩ組との関係はこうした仕入面ばかりでなく、同工場の製品たる尿素系接着剤をＩ繊維板工場へ入荷しているという購売面での結びつきもある。この点についてはこれ迄も何度か述べたのでこれにとどめる。

2. 生産工程と企業内雇用構造

ここでは工場の生産工程と、これに対応する企業内雇用構造の特徴を明らかにすることにしよう。Ｄ化学工場の生産工程を図示すると、図２〜３のとおりである。すなわち、まず、ホルマリン、尿素などの原料や触媒をフォークリフト、ホイストなどによつて所定の場所まで運搬し準備する。つぎに、運搬してきた原料や触媒を反応釜に入れて仕込むが、液体のばあいは仕込みの際に定量計、真空ポンプなどを用い、粒体、粉体のばあいは袋による。原料仕込みが終了した後、反応釜を蒸気によつて脱水し水冷による冷却を行なう。このばあい、必要に応じて温度の調節をし、また酸やアルカリを加えて反応をコントロールする。こうして、でき上つた製品について各種の検査を行なつた上、それをポンプを用いて圧力によつてストレージタンク、コンテナーなどに取り出したり、また自動塡によつてドラム缶、石油缶などに取り出して貯蔵する。

図２−３　Ｄ化学工場の生産工程



以上のように、この工場の生産工程は他の工場に比べると比較的単純な内容のものであるが、このため工場労働も大した熟練を必要としない仕事が多い。この工場で最も難しいのは反応工程に関連した作業で、その他は原料準備、原料仕込み、製品取出しなど、いずれのばあいも所要熟練度は３、４カ月程度のものばかりである。これに対して反応工程の仕事をこなすようになるには１〜２年程度の経験年数が必要だといわれている。しかし、この仕事にしても、時間との関係を示す温度カーブや酸、アルカリ性のカーブが線グラフで図表化されており、調節作業はそれに合わせればよいので、入社後１カ月もすると一通りのことはできるようになるといわれている。しかし、別の側面からみると、この工場は化学工場であり、主要工程は化学反応工程であるから、仕事の内容と意味を理解するためには化学、とくに有機化学に関する一定程度の知識を有することが必要である。したがつて、所要熟練はあまり必要ではないといつても、作業の性格をよくのみ込んで仕事をするためには、ある程度の学力をもつた従業員でなければならないことになる。また、反応測定のなかには８時間では終わらない

ばあいもあつて、従業員は時々夜勤を余儀さくされる。

こうした事情のため、この工場では原則として高校卒以上を従業員として採用し、製造現場では工業高校化学科の出身者が主力を占めている。たんに学力面だけならば中学卒を採用して教育する方法もあるわけだが、中学卒のばあいは夜勤させられないという法律上の制約もあるため採用の対象から除外されることになつたのである。

この工場の従業員構成の特徴は、高校卒のものが多数を占めるということばかりではなく、これらの高校卒の大部分が新規学卒として入社している点にある。この工場には中途採用者も１０人ほどいるが、これらの従業員は工場設立時に採用されたもので、いずれも２０才未満、いわば準新卒者ばかりである。したがつて、同工場の一般従業員は１８才〜３０才未満が殆んどである。同工場では、工場設立当時を除き、それ以降は新規学卒者以外の採用は全く行なつていない。つまり、同工場は前述したＯ製紙のばあいと同じく、原則として中途採用者を受け入れないという大企業型雇用制度をとつているのである。いうまでもなく、こうした制度が維持できるのは従業員の離職率が低く、しかも新規学卒者の確保が可能であるという労働市場内の優先的地位が保障されているためである。この点について同工場の人事担当者は、「必要人員については新規学卒で１００％充足可能」と述べている。

つぎに工場の経営組織について一言しておこう。同工場の組織は業務、技術、製造の３課に分かれ、その人員はそれぞれ１１人、６人、１３人となつている。このように間接部門の比重の高いことが他の工場に比べて目立つている。この工場の職階は、業務課および技術課のばあいは課長→課員（ただし、業務課に所属する倉庫については課長→班長→班員となる）といつた形をとり、また製造課のばあいは課長→係長→班長→班員といつた形をとつている。

この工場の従業構成の第２の特徴は、本州からの転勤者が各部門の管理者および、これを補佐する監督者などの地位についていることである。これらの転勤者は全部で６人であるが、工場長、業務課長、技術課長、製造係長など、工場の主要ポストはこれらの人達が占めている。この事実は、工場設立時に、本州から管理職員と熟練従業員とを配転させた上、現地では新規学卒者ないしこれに準ずる若年労働者を採用して工場労働力の編成をはかるという雇用事情と関連があると考えてよい。もつとも、工場設立以来本州との人事交流が２度ほどあつてこの工場に配転された転勤者は全部で１０人なのであるが、このうち４人はすでに本州へ戻り、６人が残つているわけである。この工場の従業員規模は小さいけれども、以上のような雇用実態は、本州大手企業が他地域へ進出したばあいにみられる労働力編成の１つのタイプを示すものとして、その内容が注目される。

ところで、以上の事情によつて同工場では管理監督者層は本州出身者、若年令の一般従業員層の殆んどは苫小牧市を中心とした北海道出出身者という形で、工場従業員が出身地によつて２つの層に分化する傾向をかなりはつきりと示している。こうした従業員構成の特殊性は、管理監督者と若年従業員との間の精神的交流を困難にし、結果的には会社の労務政策に対する不備を起させる条件ともなつている。われわれの行なつたインタビュー調査の結果用いてこの点に関する若年従業員の意見を掲げると、「上役との交流をもつと親密にしてほしい。もう少し親しみある上役を望みたい」、「気持のかよいが悪い」、「会社のことしか考えず部下の扱いが粗末である」などの意見が述べられている。

最後に、同工場の資格制度と給与制度についてその概要をみてみよう。Ｄ化学KKでは、従業員は５級社員→４級社員→３級社員→２級社員→１級社員→主事補・技師補→主事・技師→副参事→参事と

いつた順序で昇進することになつている。職制との対応関係を示すと、主事、技師は課長と、主事補、技師補は課長心得と対応し、係長、班長はそれぞれ1級社員、2級社員と対応する。また、大学卒新入社員は2級社員として格付され、また短大卒のばあいは3級社員、高校卒のばあいは4級社員として格付される。そうして、3級社員以上は月給制であるが、4級および5級社員は日給月給制となつている。しかし、同工場では中学卒を採用していないし、高校卒の従業員は入社後2～3年で3級社員となつているので、日給月給制の従業員はそう多くない。同工場の給与体系は、本給のほか、勤続手当、役付手当、資格手当、出勤手当などからなつている。勤続手当は1年に付50円で1,000円どまり、役付手当は課長以上3,000円～12,000円、班長、係長700円～1,500円となつており、また資格手当は役職にない主事補（技術補）に対して3,000円～6,000円の範囲内で支給されている。しかし、この工場で注目されるのは出勤手当である。この手当は所定就業日皆勤のばあい3,000円支給されるが、欠勤すると1日につき100円控除される仕組となつている。また会社資料によると、38年1カ年間の給与総額に占める残業手当の比率が11%に達しており、前述した残業の多いという指摘はこの点からも確認される。同社の給与水準は資料不足のため判明しないが、高校卒初任給などによつてみる限りでは紙パ大手工場と地場工場の中間に位する。したがつて、市内の企業としてはむしろ高い部類に属すると考えられる。

3. 企業内教育の現状と従業員の教育要求

同工場では、フオーマルな教育制度としては新入社員に対する導入教育しか行なわれていない。この教育は昭和38年の春以降、約1週間の日程で実施されるようになつている。その教育内容をみると、就業規則、安全衛生規則、および会社概要などといつた一般的な導入教育のほか、有機化学についての説明がこれに加つている。37年以前には、新入社員教育は工場レベルでなく、職場レベルで開催されていたのであり、たとえば、36年春に入社したある製造課従業員は入社後すぐ職場研究会という形で合成樹脂についての基礎教育をうけた、と述べている。

しかし、この工場の従業員は、こうした新入社員教育をうけた後では組織的な教育をうけておらず、工場内における技能習得方法としては上役、先輩による現場指導にかぎられている。現在までのところ工場側としては「ある程度の基本線さえあれば、1カ月もすれば最低のことは出来る」（工場長の話）という工場労働についての現状認識から技能教育の実施には消極的である。そうして、工場が積極的な姿勢を示しているのは、むしろ精神教育、社会教育といつた側面での従業員教育である。同工場の幹部はこの点について次のように述べている。

「こちらで生れて、こちらで教育され、こちらの学校を出てこの工場に勤めている従業員のばあい、いわば世間が狭いというか、とくにうちの社員としての世間は狭いわけです。良いにつけ悪いにつけよく判らない。そういう違いのために他工場の人より遅れているとか、色々とまどうことがある。」

こうした意味から、この工場では昭和37年から従業員数人を約1週間の予定で本州へ出張させ、社内の他工場見学に行かせている。工場側としては現在、これをもう一歩進めて、1年位の予定で他工場へ派遣することも考慮されている。その主な狙いが従業員の思想教育にあることは、同工場幹部

の次の言葉によつて明らかである。

「これは、教育というような改まつた形のものではなく、他の工場そのものを勉強させてくるというやり方で行ないたい。たんに技術的なことばかりでなく、たとえば組合の問題にしても、国が違うためにやはり考え方が違う。同じ社員でありながらこれでは困るので、出来るだけ地域差をなくそうと考えています。今そういう問題が非常に大きな問題なのです。」

さきに指摘した同工場における労資関係の問題点を、工場側ではこうした形で解決しようとしているのである。

以上述べたように、工場側の今後の方向は技能教育よりも人間関係および労資関係の改善を意図した精神教育の方に重点がおかれているが、これに対して若年従業員の教育要求は化学、高分子学ををはじめとして、数学、電気などについての、理論的学習に集中している。われわれの行なつたアンケート調査の結果によつて、これらの要求を整理したものを表２－７として掲げたが、このアンケートの対象となつた管理職を除く２５人の従業員のうち、２０人までが表に示した内容の教育要求をもつているのである。そのなかには、入社後間もないため「反応の仕方などがよく判らない」ので化学を勉強したいという初歩的要求も含まれているが、「専門的にみると少し未熟なこと」、「文献等を訳することなどができず不便なため」、「中央より離れ、工場規模も小さいため技術に遅れをとる」などの悩みから雑誌、通信教育、講習会などによつて勉強したいという積極的な教育要求も含まれている。つまり、これらの要求はたんに現在の低いレベルの工場業務に限定された内容のものだけではなく、そこにはもつと本格的な理論学習によつて自己の学力と技能を発展させたいという若年層の願いがこめられているのである。こうした願いと関連させてみるかぎり、同工　場の前述した精神教育重視の行き方は、従業員の教育要求と矛盾するがゆえに、問題を含むものだと考えられる。

表2－7　D化学工場従業員の教育要求

No	性	年令	所属	今後の学習の場	学習希望の科目	技術上の悩み
1	男	26	製造、班長	—	—	工業高校の機械科を出て化学の知識に乏しい
2	〃	23	製造課	雑誌、講習会	化学関係	専門的にみると少し未熟なこと
3	〃	25	〃	会社の技能養成施設	化学分野	単純作業のため精神的に苦痛
4	〃	23	〃	会社において	—	—
5	〃	23	〃	自分で独学	職場で必要な知識	具体的な技術指導の場がない
6	〃	21	〃（ボイラー）	会社の養成施設	ボイラー技術	—
7	〃	20	〃	会社および市主催の講習会	化学	高校化学を出たが、学校での教育は殆んど役にたたない
8	〃	22	〃	通信教育並びに独学	基礎科目、電気関係	電気関係の仕事がしたい
9	〃	20	〃	会社	合成樹脂	—
10	〃	19	〃	会社	専門的な化学	反応の仕方など、まだよく判らない
11	〃	22	技術課	通信教育	英語	文献等を訳すことができず、不便を感ずる
12	〃	23	〃	雑誌、文献	高分子一般	中央より離れ、工場規模も小さいため技術に遅れをとる
13	女	21	〃	—	化学、数学	—
14	男	20	〃	図書館、自宅で独学	石油化学	未知の点が多い。勉強する暇がない
15	〃	18	〃	—	数学、英語	合成反応の調節がうまくできない
16	〃	19	業務課（倉庫）	—	工業化学、会社組織	—
17	〃	26	〃	特別な成人学校	会社に必要な専門科目	時間的に問題ある
18	〃	23	〃	通信教育	経済学、高業理論	現在の職務に対する基礎がないため
19	女	23	〃	職場	経理関係	—
20	〃	24	〃	—	—	免許をとるまで時間のゆとりが欲しい

第3章　中小零細業種の労働力不足と共同職業訓練

地域開発の進展による各種需要の増大にともなつて、苫小牧市では中小零細企業の活動も次第に活潑となつているが、こうした活動の活潑化につれてこれらの業種の間では技能労働力の養成確保が深刻な問題となつてきている。このような技能労働力不足の深刻という情勢に対応して、中小零細業種では地方自治体などの援助もあつて昭和３９年頃から共同職業訓練実施の気運が盛りあがりを示してきた。そうして、苫小牧市では現在までに板金、塗装、左官、電気工事（電路工）、および家具建具（木工）などの５業種が共同職業訓練の実施に踏みきつている。この章では、上記の訓練実施５業種を調査対象として、これらの業種における作業内容の変化と、これと結びついた技能労働力の存在形態が共同職業訓練の実施に対していかなる形で影響を及ぼしているか、さらに共同職業訓練はいかなる意図のもとに行なわれ、その実施過程にはいかなる問題が発生しているか、などの諸点について検討を加えることにしよう。

Ⅰ　訓練実施業種の業務内容と事業内共同職訓の設立事情

1. 板金業の事例

(1) 業務の概要とその変化

まず苫小牧市の板金業者の業務内容をみてみると、建築工事に附帯した建築板金作業が大部分を占め、市内の業者の殆んどは商売にならない家庭金物から建築板金に業務の重点を移している。したがつて、仕事の具体的内容としては屋根仕事が圧倒的に多く、これに台所のステンレス家具、雨樋、換気装置などが加わる。このような事情のため、同業組合に加盟している２１軒の業者のなかには、建設業者の専属下請として業務を請負つているものもみられる。北海道では住宅建築様式の変化にともなつて屋根に柾を使わなくなつたため、柾工事業者が板金作業へ転向するケースが増えてきているが、苫小牧市でもこうしたケースが若干生じている。同業組合に加盟している２１軒の板金業者の規模別内訳をみると、従業員１０人以上の業者は従業員１１人を雇用している業者が１軒あるだけで、５～９人規模が１２軒、４人以下が８軒で、殆んどが従業員数人程度の零細業者である。

ところで、苫小牧市では公共投資や民間設備投資の増大にともなう各種建築工事の活潑化と、他方における流入人口の増大にともなう民間住宅建築工事の伸びにつれて、空前の建築ブームが生じこのため板金仕事の業務量もいちじるしく増大している。こうした事情から地元業者のみでは業務量の消化ができず、札幌、小樽などからの業者の流入が目立つている。

以上述べたように苫小牧市の板金業は、建築板金が大きな比重を占め全体として建築工事との結びつきが　強いため、その作業内容は基本的には建築工事の動きによつて左右されるようになつている。板金作業は作業場での加工作業と現場での取付作業の２つに大別されるが、従来までは両者の割合は７分３分といわれ、手作業による加工業務が全体の３割程度の比率を維持していた。ところが、昭和３３、４年頃から長沢鉄板が屋根工事に用いられるようになつて以来、加工業務の比率は急速に低下し、板金業の作業内容は取付作業が殆んど大半を占めるにいたつたのである。このような両者の比率のドラスチツクな変化をもたらした主な要因は、長尺成型機の導入による加工作業の機械化である。ある業者のところでの聴きとり調査の結果によると、取付作業に２００ないし２５０人工を要した長尺鉄板を加工するのに、わずか１.５人工程度の仕事量しか要しなかつたといわれる。

長尺鉄板が用いられはじめたのは１０年以上も前の昭和２８年頃からであるが、その頃はだサブロク鉄板（３尺６尺もの）の使用される割合が高く、長尺式が屋根工事の主流を占めるようになつたのは、それから数年たつた昭和３５年頃以降のことである。こうした長尺鉄板を用いて板金作業に従事するためには、一部長尺加工した鉄板をメーターいくらで買い求め、さらにそれを長尺成型機にかけて加工する必要がある。このため板金業者として機械を導入することが仕事の前提となる。現在用いられている長尺成型機は、八幡系の三晃金属のものをはじめとして５種類の機械があるが、これらはいずれもパテントを払つた会員に対してだけ貸与される形がとられ、その入会金は5,000～１５,０００円程度となつている。苫小牧市内の板金業者はこれらの５種類の会のうち、自分の判断によつて２、３種類の会に入り、数種類の機械を備えているのが普通である。これらの機械の種類によつて工法も違い、施行単価も異なるわけだから、建築設計の内容いかんによつては機械を備えてないため仕事の請負えない業者が出る仕組みとなつている。このように成型機の普及にともなつて、機械の種類による一種の系列化が進んでいるのが最近の特徴である。

2) 労働内容の特質と共同訓練の実施事情

これまで述べたことからも明らかなように、建築板金の比重の増大と長尺成型機の普及によつて、苫小牧市における板金作業の大部分は実質的には建築工事の一環として組み入れられるにいたつている。換言すれば、建設業者がひき受けた工期内にその設計図に基づいて工事の一部を担当し、長尺鉄板の取付けをはじめとする板金工作作業に従事するのが、板金業者の主な労働内容となつたのである。こうした事情のため、板金作業は「昔より忙しくなつた。昔は時間があつたが、今はのんびり出来る現場がない」（ある板金業者の話）といわれるような多忙な業務実態に変つている。つまり、そもそも工期が限定されている上、建築工事の日程遅れのしわ寄せのため中間で工事日程表を書き直すことも多く、短期間で仕事を仕上げる必要に迫まられるからである。

こうした業務の多忙性が板金作業の特質の１つをなしているが、このばあいたんに作業員の人数を増やすだけでは問題は解決しないのである。もちろん、どうしても工期内に仕事が間に合わないときには、他の同業者に頼んで人を廻して貰らうことになるが、より基本的な問題は作業現場における棒心格指導員の腕である。前述したとおり、板金作業は加工作業については機械化が進んでいるけれども、取付作業の面ではまだ大半を人力に依存している現状である。したがつて、現場で作業の段どりと指揮をする棒心の能力いかんによつて、作業能率は大きく違つてくることになる、段

どりが悪ければ、遊ぶ人間が出てくるため、「同じ人数でも１日でいいところ、２日かかるということになる」（ある業者の話）。だから、「結局、仕事の段どりです」（同上）ということにならざるを得ない。このように、板金作業においては熟練技能者の指揮能力が大きな役割を果すのである。

もつとも、たとえ仕事の段どりをいくら良くしたとしても、苫小牧市の板金業労働が多忙であるという基本的性格を変えることは難しい。だから、板金業では建設業のばあいと同じく、仕事の消化のため日曜日にも休みがとれない状況におかれている。この点に関してある板金業の若い学校出の後継ぎは次のように訴えている。

「……休めないのが困る。いつそ法律ででも１割は休めというふうに決めて貰いたい。建設業者には日曜は休みだと云えない。心に思つていても長い物には巻かれる式で云えない。総評でもこんな問題をとり上げて欲しい位だ。われわれは勤労感謝の日にも働いているのだ。」

ところで、苫小牧市における板金業労働の特質として多忙性をあげたけれども、ここでつけ加えておかなければならないのは多忙なのはせいぜい１１月一杯までで、あと冬の間は業務が著しく暇になるということである。したがつて、このことを加味すれば板金業労働の特質は建設業と同じく、業務の季節変動が激しく、就業の季節性がみられるということである。この閑散期には職人層の大部分に失業保険をとらせて休ませるところが多い。だから、失業保険の切れた春先には、渡り職人の事業所間異動が行なわれることになる。このことに関連して一人前の職人のばあいには、日給月給制あるいは請負制のところが多く、夏場には５～６万円の収入をとる職人も少なくない。しかし、技能労働力の定着化をはかる意味から、月４日の休日、実働８時間を前提とした月給制を職人にも適用し、年２回のボーナスを支給している業者も出て来ている。月給制を採用しているある業者の実例を示すと、ここでは定期昇給制を実施し中学卒業後３、４年で２０,０００～２４,０００、２６、７才の職人で４０,０００円程度の給与が支給されているが、さらにボーナスとして夏は１０割、冬は１５～２０割の割合で手当が出されている。だから、夏場では請負制の職人より賃金は下回るが、年間を通算すると多くなる仕組になつている。

つぎに、新規学卒者の入職状況をみると、苫小牧市の板金業界ではここ数年来、新規学卒者不足が慢性化している。たとえば昭和４１年春の事情をみても、２１業者が最近１人平均でもと望んだ新規中学卒が実際には辛うじて５人採用できたにすぎない。職安には書類を一応だすが、頼んでも埒があかないので、縁故をつうじて人集めをしているが実態といわれる。中学卒の初任給は12,000～１３,０００円で市内の他業種に比べてとくに低いわけではないけれども、前述した業務の多忙性と就業の季節性と相俟つて、新規中卒者に敬遠される結果となつているのである。学卒者の調達が困難な理由としてはこのほか、規模が零細なため業者の家で住込を余儀なくされるといつた生活条件もあげられよう。また、苦労して採用した新規入職者についても、途中で転職するものが少なくないといわれる状況である。このことは、北大教育学部産業教育研究室が昭和４１年秋に行なつた調査の際、共同職訓に入つている１２人の訓練のうち、８人までが「転職したい」「どちらともいえない」と答え、「続けたい」と答えたものは４人にすぎなかつたことからも推察できる。さらに同調査によると、現在の仕事に対して「満足している」と答えたものは１人だけで、残りはいずれも「どちらともいえない」と答えているのである。

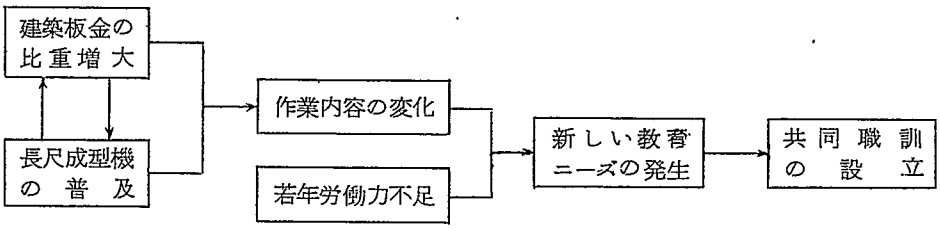
共同職業訓練が昭和４０年春から実施されるようになつたのは、このような労働事情と結びついていると考えてよい。同訓練所の所長を兼ねたある業者の話によると、共同職業訓練所を設立した動機は技能養成と人集めで、とくに後者が主だといわれている。もつとも、この両者は互いに関連をもつたものである。この業界では従来まで徒弟制による職人養成が行なわれており、労働基準法によつて制限をうけるまでは殆んど住込徒弟制に依存していた。この徒弟制においては所謂、見よう見真似式の技能修得が行なわれ、見習中の徒弟に対して仕事を組織的に教えることはなかつたのである。戦後になつて、このような技能養成の仕組は、掃除や子守りまでさせるといつた側面ではかなり改善されることになつたが、組織的訓練を指向しないという点では戦前の伝統が色濃く残つていたとみられる。ところが、最近の若年労働力不足を契機として、新規入転者に対する早期の訓練の必要性が痛感されるようになつたのである。この点に関して上記の業者は次のように指摘している。

「昔は早く仕事を覚えたら逃げてゆくということがあつて、兵隊検査まで年季奉公をさせたが、人が足りなくなつて１日も早く教えた方がよいと最近変つてきた。」

そうして、ひと頃は仕事に対する意欲のない入職者が多かつたが、最近では「何かと仕事を覚えようという人もいます」といわれる状態になつている。つまり、若年労働力不足という局面が変らないとしても、混乱期は去つて落着きをとり戻してきたとみられる。

苫小牧市において板金業共同職業訓練所が設立された背景には、以上指摘したように、建築板金の比重の増大と最尺成型機の普及による作業内容の変化と、これに規定された若年労働力不足という要因が在すると考えられる。これらの事情を図示すると、図３〜１のとおりである。

図３－１　板金業共同職業訓練所の設立要因



2. 塗装業の事例

(1) 業務の概要

塗装作業は一般に、金属塗装、木工塗装、および建築塗装の3種類に分れるが、このうちここで対象となるのは建築塗装である。苫小牧市においては自動車整備業に含まれる建築塗装を除き、塗装業者の殆んどは塗装のなかで一番簡単だといわれる、建築塗装に携わつているのである。同業組合に加盟している業者数は全部で１５軒であるが、その大部分は零細業者によつて占められている。従業員規模によつて業者の内訳をみると、比較的大きな業者としては従業員５３人を雇用しているところが１軒あるだけで、他は１１人のところが１軒、５〜９人規模のところが７軒、４人以下のところが６軒となつている。

これらの１５軒のなかには、建築塗装に携わつているといつても、実際には看板業を主とした業者が５軒ほど含まれているから、建築塗装専門業者は１０軒程度ということになる。もつとも、同業組合自体が苫小牧看板塗装業共同組合という名称の示すとおり、看板業者を含めた運営を意図しているのである。建築塗装業はよく「腕とハケさえあればできる商売だ」といわれ、開業するのに特別の事業資金を必要としない業種とされている。こうした事情もあつて苫小牧市の塗装業者の実態をみても、父の代からの業者は２～３人にすぎず、大半は職人あがりの開業して１０～１５年の業者である。この点は、父子代々の業者の多い札幌、函館、および旭川といつた伝統ある地域の業界の状況とは異なつている。

苫小牧市の塗装業者の業務内容をみると、木造建物の塗装が主力を占めており、高層建築については技能面から全部やれる段階ではないといわれる。したがつて仕事の注文は建築業者からうけるのが普通であるが、大きな仕事のばあいには、再下請ということも生じている。従業員３～４人程度を雇つている業者を例にとつてこれらの業者の実態をみると、１カ月の作業金額は３０～４０万円といわれ、諸経費を差引き１年間で１５～１６万の純益が残れば良い方だといわれる。もつとも、苫小牧市の塗装業者も「最近やつとデラックスなものができるようになつた」（同組合長の話）といわれており、業務内容は質量ともに改善される方向にある。

苫小牧市では最近における建築ブームの影響をうけて、塗装業の業務量は全体として伸びを示しているが、これにともなつて作業内容にも一定の変化がみられるにいたつている。こうした作業内容の変化は、第１に塗装用機械の導入による作業の機械化にみられ、第２に新塗料の開発による塗装効果の向上にみられる。まず塗装機械について述べると、戦後わが国では各種の塗料メーカーによつて噴霧塗装機、エアレススプレー装置などをはじめとした各種の機械が生産されているが、苫小牧市でも人手不足が深刻化するにつれてこれらの塗装機械を購入して作業を能率化するケースが増えてきている。また、塗料についても、アクリル樹脂塗料、水溶性樹脂塗料などの新塗料を用いて塗装効果をあげるよう努力がはらわれている。このような塗装機械の導入と、新塗料の使用という２つの要因によつて、塗装作業内容もかなり変つてきているのである。

(2) 労働事情と訓練所設立の動機

建築塗装業の労働事情は、建築関連業務という点では前述した板金業と共通する面をもつている。つまり業務が４月から１１月までの一定期間に集中する上、制限された工期内に仕事を仕上げることが至上命令とされるのである。そうして、雪が降つてくると業務量が激減し、冬の４カ月間は実質的には休業状態に入る。板金業のばあいは、冬場の業務量が激減するといつても、仕事場で加工作業をすることが可能であるが、塗装業のばあいは塗装作業一本のため、こうした作業転換が不可能なのである。このため、塗装業は板金業のばあいより業務の季節変動がいつそう激しく、１人親方の一部を含め冬季間は失業保険を貰つて生活するものが多い。

ところで、建築塗装は木工塗装などに比べると、その技能修得は比較的容易であるといわれているが、ある業者の話では簡単な作業なら１年、技術的に突込んでも５～６年すれば１人前になる、とされている。しかし、前述した各種塗装機械や塗料の新開発にともなつて、この面に関する新しい技術的知識の修得が必要となつていることも見逃すべきでない。一般に仕事の質が低いといわれてきた建築塗装も、こういつた面からレベルアップを強制されてきているのである。

苫小牧市内では、塗装工の賃金形態として日給制、月給制、および歩合制の３つがみられ、前の２つについては業者の考えによつてそのいずれかが採用されているが、最後の歩合制は特に急ぐときに大部分の業者によつて用いられている。前述したように建築塗装業務は多忙なことが特徴となつているわけだから、塗装工の賃金のなかで占める歩合制の比重もかなり高いものであると思われる。

また、建築工事の活潑化による業務量の増大にともなつて塗装業界では、労働力の確保が深刻な問題となつている。このため業界では「作業着を何着やらなければ駄目だとか、労務者を自動車で送り迎えしなければ駄目だとかいう話が盛んにとり交されている」（ある業者の話）状況である。これに関連して、賃金の上昇率も顕著な伸びを示している。こうした労働力不足は既存の熟練工についてだけではなく、新規学卒者の調達に関してもいい得る。中学新卒者の採用については職安紹介の形では殆んど期待できないため、個々の業者が伝てを求人活動を行なつているが、この２、３年間は毎年、業界全体で５人前後の新規採用が成功しているのにすぎない。これらの新規採用者の多くは日高支庁管内の農漁村の出身者である。塗装業では、板金業のばあいと同じく、独立した従業員宿舎をもつている業者は２～３人にすぎず、あとは２階の片隅に部屋をおいているのが大半であり、これが新卒者に敬遠される理由の１つとなつている。このように中学新卒者の入職が微々たる状況のため、賃金アップを条件として新卒者をひき抜くケースが増えており、同業組合ではひき抜き禁止の申し合せを行なうにいたつている。

前述した板金業界の事例と同じく、塗装業界のばあいも、共同職業訓練所設立の主要な動機は労働力不足にある。この間の事情について訓練所長を兼なる同業組合長は次のように語つている。

「職安の話を聞いたり、将来の労働力が不足するということを新聞で見たりして、これでは安閑としていられないということから始めました。市から呼びかけがあり、職訓法というものがあつて国や市からの補助があるからといわれ始めた。」

このように、設立の主な動機は労働力不足にあり、市の呼びかけを契機として設立の意志が固まつたのである。もつとも、この組合長とのインタービュ調査の結果を検討してみると、もうひとつ動機があると思われる。それは、大きな仕事をとるためには技能士の存在が指名条件の１つに加えられるといつた新しい情勢の展開である。この点について同組合長は次のように述べているのである。

「官庁関係の仕事をするとき、１級技能士はいるか。２級のものはいるかといわれたり、訓練生はいるか、といわれる。大きな仕事は優秀な技術者がいないと仕事ができない。最近では技能士が何人いるかといわれるようになり、だんだん変つてきた。」

このような技能士の役割の増大という事情も、事業内共同職訓の設立に踏み切らせた有力な要因となつていることは疑いないと思われる。

3. 左官業の事例

(1) 業務の概要と最近の変化

ここでは左官業の実態についてみてみよう。いうまでもなく左官業は建築工事の中で最も重要な部分といわれる、壁塗り作業を担当する業種である。苫小牧市の左官業は各種建築工事の活潑化に

ともなつてその業務量も大きな伸びを示し、従来までの個人住宅専門からアパートや事業所などの高層建築工事が新に加わつている。このため、同じ坪数であつても建物の大きいため、左官工事量は全体として増加するといつた実態も生じている。

このように苫小牧市の左官業は最近とくにめざましい伸びを示しているが、こうした事情のため左官業界の加盟組合員には若い業者が多いという特徴がみられる。日高管内の町村の業者を含めた苫小牧地区の左官業者２１軒の実態を、従業員規模によつてみると、前述した板金業や塗装業よりも全体として規模が上廻つており、その内訳は従業員３０人台の業者が４軒、２０人台のものが２軒、１０～１４人規模のものが１１軒、５～９人規模のものが４軒となつている。つまり、左官業のばあいは従業員１０人以上を抱える業者が全体の８割以上を占めているのである。

ところで、機械器具の導入や新材料の利用などといつた情勢変化によつて、苫小牧市の左官工事のやり方も昔とは変つてきている。すなわち、まず機械器具についてみると、モルタルミキサー、手押噴霧機、グラインダーおよびベビーウインチなどの機械器具が導入され、また左官機の面でも石膏プラスター、石灰性プラスター、軽量骨材などの新材料が従来の土砂や砂に変つて登場している。たとえば、モルタルミキサーについていうと、この機械の導入によつて材料の均質混合をはかることが容易となつたし、また石膏プラスターについていうと、これを用いることによつて適量の水を加えただけでよく溶けるためすぐ塗りに入ることが可能となつたのである。このように機械器具の導入と新材料の使用を中心として、左官業界では工事の能率化がはかられている。

前述したとおり、苫小牧市の左官業界は業者の年令構成が若いため、全体として新型の機械器具や材料の導入には極めて積極的であるといわれる。したがつて、新たに用いた材料の１つ１つについても色々と研究して使い分けるという積極的やり方がかなり一般化している。このような積極方策の背景には、工事期間の短縮化という建設関連業務特独の要請が横わつていることに留意しなければならない。しかしながら、この点についてはすでに板金業および塗装業の分析にあたつて指摘しておいたので、ここでは省略したい。

(2) 作業形態の特色と共同職訓の実施理由

左官業では工事現場が何カ所かに分れるばあいが多いので、各職場に野帳場という名称で呼ばれる世話役をおき、この世話役が業者にかわつて仕事の段どりや、仕事の監督などを行なう仕組になつている。こうした事情のため世話役になつた職人は作業に携わる機会が少なくなるので、これらのものに対して１カ月７０００円の世話役料が支払われている。左官業の作業形態は一般に団体請負の形をとることが多いが、苫小牧市の左官業についてもこの点には変りがない。このような形で仕事が出されたばあい、何人かが共同で１つの仕事をひき受けることになるが、この際各人の手取り高は技能の個人差を加味した人工計算によつて分配されることになつている。だから３人で仕事をするときには、３人の間でよく話し合つてたとえば、あるものは技能が優れているので１.２人工、あるものは１人工、あるものは手許なので０.８人工という具合に、話し合いによつて各人の取り分が決定される。もつとも、このばあい、各人の技能評価の基準となるのは業者と本人とが春先に仕事に入る前にとり決める賃金単価であるが、話し合いの結果この基準が変更されて業者がこれを承認することもある。

ところで、左官工事のすべてが請負の形をとるわけではない。アパート工事を例にとると、外部

の壁塗りは皆んなで行ない、内部は部屋ごとに２〜３人単位の請負仕事とすることが多い。このように請負するか否かは、現場の具体的作業条件によつて規制される。こうした直轄仕事のばあいには仕事の難易にかかわらず、賃金単価は固定している。北海道内では左官職人の賃金は左官連合会の協定が守られているため、大きな地域差はみられない。このように賃金協定が割合によく遵守されている理由として、職人の地域間移動が激しいという特殊事情をあげる必要があろう。ある業者の話によると、「あらゆる地域の仕事を経験した職人が集つているから、賃金云々、待遇云々、帰りの汽車賃がどうだとか、各地の業界の労働条件について色々のことが手にとるように判る」といわれている。だから、特定地域の業界が労働条件を下げたばあいには、職人のその地域への移動は大巾に減少する危険性があるのである。左官職人の賃金協定が守られている背景には、このような事情が介在していることを忘れるべきではない。

上述したように、左官業では出稼職人に対する依存度がかなり高いことが他業種と違つた特徴となつている。同じ建築関連業種である板金業や建築塗装業においては出稼者の流入ケースはまれであり、市内に定着している労働力が主力をなしている。ある業者の実態をみると、地元に定着している職人が１１人、宿舎にいる出稼職人が２０人で、出稼職人が過半数を占める構成となつている。苫小牧市へ流入する出稼職人は東北地方からの出稼者が多く、４月に来て１２月に帰り、３月までは郷里で失業保険で生活する慣例ができている。また、道内出身の職人でも３、４年経つと本州から来た職人に誘われて、他地域へ移動する例が多い。

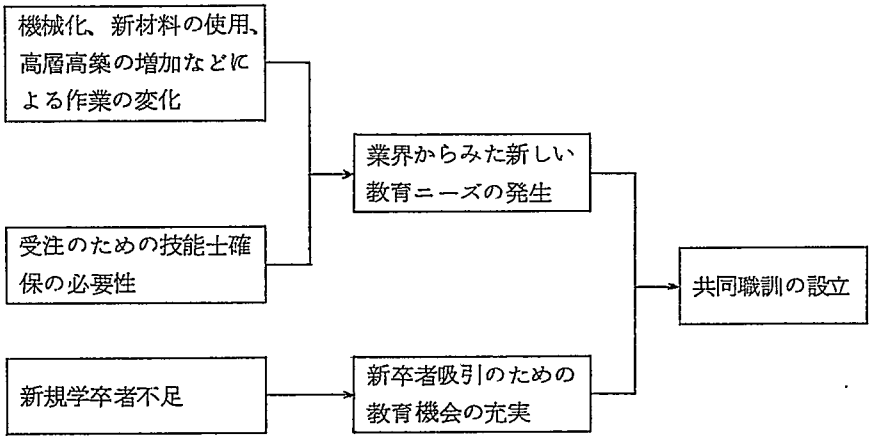
つぎに、左官業における技能者養成の状況について検討を加えよう。左官業のばあいも板金業などと同じく、昔は住込徒弟制によつて職人養成がなされ見習期間中には小遣い銭程度しか支給されなかつたが、現在では給料制がとられ入職したらすぐ仕事を教え込むように変つてきた。ある業者のところでの聴きとり調査の結果によつてその状況をみると、次のとおりである。

「朝７時に見習を現場に連れてゆき、職人と一緒にする。そうして、職訓指導員の職人から材料の仕分けとか、その日に使う下塗りのためのセメント使用量などを教わる。つぎに材料の練り方などを教えるが、砂３、セメント１の割合だといつても判らないので、さわらせたりして加減を覚えらせる。午後から上塗りするばあいも同じ形で指導する。われわれとしては仕事を逐次教えると同時に、真似をしていつて貰わねばならない。とに角、昔と違つてその日からでもコテをもつて味を覚えて貰うために見習を職人の間に入れている。」

以上の言葉からも明らかなように、技能者養成の仕組みは昔とは質的に変つてきているのである。こうした事情から現在まで見習のものでも比較的目の届かない押入れなどの壁塗りといつた作業をうけ持つわけである。左官業界が共同職業訓練を実施するにいたつた理由の背景には、こうした技能者養成方法の変化という情勢の新しい展開があるのである。共同職業訓練実施の具体的直接的要因としては次の３つがあげられる。その第１は、機械の導入、新材料の使用、高層建築の比重増大といつた業務内容の変化にともなつて、専門家による指導が必要になつたことである。つまり、左官工事の進展によつて専門家による集合教育という形で技能者養成を行なう必要性が生じたのである。その第２は、技能士を抱えていることが仕事をとる条件の１つとなつてきたことである。こうした事情は塗装業のばあいにも認められた。その第３は、新規学卒者を採用するためである。苫小牧市の左官業界では昭和３５、６年頃から労働力不足が深刻となり、とくに新規中学卒の採用はき

わめて難しくなつたといわれる。このため、左官業界では共同職業訓練を実施して新規学卒者の教育要求を充足させるという形で彼らを吸引し、あわせて作業内容の質的強化をはかろうと考えたわけである。以上述べた共同職業訓練の実施要因を図示すると図３～２のとおりである。

図３～２　左官業共同職業訓練所の設立要因



4. 電気工事業の事例

(1) 業界の概要

電気工事業は工場、住宅などの配線工事や機械設備の動力関係工事などを主な仕事としており、広い意味で建設関連業種に属する。電気工事業者は内線工事専門の業者と、内外線ともに引きうける業者との２つに区分することができるが、苫小牧市の業者のなかで北海道電力KKの外線指定業者となつているのは７軒だけで、その他はいずれも内線専門の零細業者である。

ここで苫小牧地区の電気工事業界の状況をみてみると、これまで苫小牧地区の３６業者は北海道電力KK室蘭支店傘下の業者を網羅した南北海道電気工業協同組合に加盟し、その苫小牧支部という形で活動していたが、同組合をカバーする地理的範囲が広いうえ、室蘭だけと他から誤解されるという理由から、昭和４１年１０月に新たに苫小牧地区電気施設工業協同組合を設立するにいたつている。これらの３６の加盟業者のうち苫小牧市内は２１業者で、他の１５業者は早来、厚真、鵡川などの胆振東部地域と、日高、平取、門別などの日高地域の業者である。苫小牧市内における電気工事業の実態をみると、比較的規模の大きな業者の行なう内外線工事のばあいは官公庁関係の公共事業、王子製紙、岩倉組などの設備工事が全体の８０％を占めるといわれるが、零細業者の行なう内線専門工事のばあいは個人住宅を請負つた建設大工の下請という形態をとることが多い。苫小牧市内の工事量は地区全体の工事量の７０％に達すると推定されるが、そのうち６５％以上は４軒位の業者の手で行なわれているといわれる。市内の２１業者の従業員規祝をみると、１０人以上のものが２業者、５～９人規模のものが１１業者、５人未満が８業者となつている，最後にあげた８業者のなかには、３人の所謂、一人親方が含まれている。

苫小牧市内では港湾建設工事の本格化にともなつて最近大型の電気受注工事が多くなつてきたが、これに対して地元業者の受注能力が制限されているため他地域の業者の進出を許す結果となつている。また、民間大手企業の工事発注のばあいにも、その大半を他地域業者にとられている。このした情勢を打開するためには、共同仕入れや共同受注を行ない業界の共同化を進め、地元業者が協力しあつて大口工事の受注能力をつける以外にはない。新たに苫電気施設協組が設立されたのは、業界のこのような決意の現われとみることができる。さらに、近く電気工事法が施行され、電気工事士２人以上いなければ営業できなくなる事態が予想されており、この面からも組合の設立が急がれたものと思われる。

従来まで電気工事は北海道電力KKが認めた登録業者でなければ仕事ができない仕組となつていたが、昭和４０年７月の電気事業法の改正によつて、工事は需要者が直接発注する立前となつた。しかし、組合では北海道電力KKに頼んで従来どおりのやり方で工事をする方針をとつている。したがつて、組合が北電に対して一括して保証をいれ、さらに同業者２名が組合に対して保証をいれるという２重保証制の仕組みは変つていない。

(2) 労働事情と共同職訓実施の背景

電気工事を行なう際に準拠しなければならないのは通産省「電気工事設備基準」であるが、さらに北海道電力がこの実施細則を決めており、実際の作業にあたつては後者に規制されるところが大きい。苫小牧市内における最近の工事内容の変化をみると、ＶＡ配線など、絶縁度の高い配線が用いられるようになつて作業がやり易くなつた反面、パイプ工事、リモコン操作の回路など、技術開発にともなう新作業も増えている。

電気工事の作業形態は内線工事と外線工事のばあいとではそれぞれその内容が異なる。まず外線工事の労働力編成の状況をみると、１班７人で編成され、このうち１人は北電の認定した２級高圧線作業責任者の資格をもち、他は２級高圧線作業者その他からなつている。また、内線工事のばあいは１班最低３人で編成され、１人は作業責任者、１人は電気工事士の有資格者、１人は補助作業員という編成となつている。内線と外線工事の双方に携わる内外線業者のばあい、仕事を教える順序は最初に内線工事を教え、つぎに危険をともなう外線工事に移るしきたりである。ある大手業者の新規中学卒に対する従業員教育の状況を示すと、入職後約２カ月間昼休みおよび作業後に対象者を集めて導入教育を行なつているが、その内容は電気の基礎知識、実用知識、および基礎技術などの教育が中心となつている。これに平行して作業現場では材料とりなどの補助作業に従事させて現場に慣れさせるとともに、作業責任者が初歩的な仕事を教えることになつている。業者の話によると、内線工事が一人前になるには約５年の経験年数が必要だといわれる。

苫小牧管内で電気工事に従事する労務者は全部で３００人位とされ、このうち半数は工事士の有資格者によつて占められている。しかし、業界の現状からみると、なお６０～７０人の技能者が不足であるといわれている。こうした技能労働力不足は労働力の供給量が業務量の伸びに追いつかないためかなり前から慢性化していたが、とくに顕著となつたのは苫小牧港が稼動を始めた昭和３８年頃からのことである。最近では労働力不足の状況は企業規模によつて格差が生じ、零細規模でとくに人手不足がひどくなつている。ここで新規中学卒の採用状況を昭和４１年春の実績によつて示すと、応募者が多くて３人の採用見込みに対して５人採用した某大手業者の例外的事例を除き、１１

軒の業者が１７人の新規採用を希望したにもかかわらず、実際に確保できたのは縁故による５人にすぎない有様であつた。

電気工事業の賃金水準は、北海道電力KKが昭和２６年以降１０年間も工事単価をすえ置きにしていたためこれまで他業種に比べて低かつたが、最近では人手不足の影響もあつて上昇傾向を示している。昭和４１年における実態をみると、中学新卒者の初任給は１１,０００円、２５才位で20,000円、３０才位で３０,０００円となつており、まだ他の建築関連業種に比べると幾分その水準は低い。業界の一部では集団求人方式によつて業界全体の労働条件のレベルアップをはかろうとする動きもみられるが、現在までのところ一部の大手グループに限られている。

電気工事業界が共同職業訓練を実施した基本的な要因は、以上みたような技能労働力不足にあると思われる。つまり、中学新卒者を主体とした無資格者を教育することによつて、１年後に電気工事士の資格をとらせることが狙いなのである。すでに述べたように、電気工事業のばあいは、電気工事法の制定によつて工事士の有無いかんが自己の存立に係わる重要問題となるため、５年後の技能検定合格をめざす前述の業種に比べ教育効果に対する期待はより切実である点に注目する必要がある。

5. 建具家具業の事例

(1) 業界の現状と作業内容

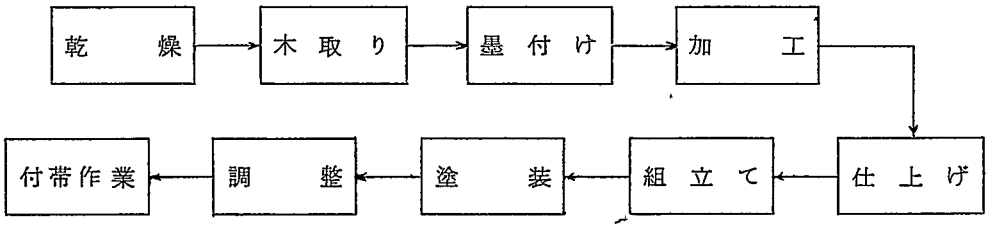
苫小牧市の建具家具業は、製品の内容からいうと注文建具の製作を主とし、副次的に注文家具を製作する業者からなつている。規格建具や規格家具の製作を量産方式によつて行なう業者は苫小牧市内には１軒も存在しない。同業組合に加盟している２５軒の市内業者をみても、従業員３０人の業者が１軒、２０人のところが１軒、１３人のところが１軒で、他の２２軒はいずれも１０人以下の業者となつており、零細規模の業者が圧倒的に多い。

苫小牧市の建具家具業界は流入人口の増加にともなう建築工事量の増大という情勢のもとで昭和３５年頃までは好景気に恵まれていたが、その後各業者の生産能力がレベルアップしてくるにつれて過当競争的新局面を迎えるにいたつている。ある業者の表現を借りると、「坐つていたのでは仕事を他の業者にとられるので、セールスに力を入れる必要が生じてきた」というのが最近の業界の実情である。こうした競争激化の原因の１つとして、こゝ２、３年前から激しくなつた同業者数の増加をあげることができるが、このような増加傾向は苫小牧市の将来性を考えたばあい今後も当分の間は持続するものとみられている。市内業者のなかで経営規模を拡大した業者の企業拡大要因をみてみると、公営住宅建築工事とタイアップして一定の需要量を確保したことが発展の主要な要因となつている。

つぎに、苫小牧市の建具家具業の作業内容について検討を加えることにしよう。建具、家具作業は戦後になつて合板、繊維板、化粧材、合成樹脂、その他の新開発された材料を利用することが多くなつたため、デザイン面では大きな変化が生じているが、製作工程そのものは基本には目立つた変化が認められない。いうまでもなく建具、家具の製作工程は製品の種類によつて多少の違いがあるわけであるが、ここでは主要製品である建具の一般的な製作工程を示すと図３～３のとおりであ

る。すなわち、工程の概要を述べると、まず材料となる木材を乾燥させた後、注文書にしたがつて寸法をとつて、材料の歩減りを最少限にするように配慮しながら木取りする。この木取作業の際には丸のこ盤、帯のこ盤、自動かんな、手押かんななどが用いられる。つぎに、面、上下、ほぞ、みぞなどの位置や寸法を図面にしたがつて部材に墨付けする。墨付けが終ると、部材の加工作業を行なうことになるが、この作業はカツター、ほぞ取り盤、面取り盤、ボール盤などの木工機械を用いて墨付けにしたがつて行なわれる。加工の終つた部材は手押しかんなをかけて寸法どおり仕上げられる。仕上げの終つた部品は接着剤を用いて組み立てられ、とのこを塗つた後、脇を削つたり、塵を払つたりして最後の調整を行なう。こうして製作された製品は表具業者や木工塗装業者に廻され、さらに付帯作業がなされる。

図3～3　建具の一般的製作工程



苫小牧市の建具、家具業界では前述したように量産方式による規格品製作を行なう業者は皆無となつているが、このため作業方式も経営規模の大小を問わず流れ作業による分業方式ではなく、原則として同一の建具工が1つの製品の製作工程を最初から最後まで受けもつ仕組みをとつている。つまり、図3～3の製作工程に示された仕事を1人の職人がすべて行ない製品に仕上げるのである。こうした作業方式の採用は注文品の製作という多種少量生産の現段階においては不可避的な要請といつてもよいが、同時に他の側面からみるとこうした作業方式のもとでは機械化による作業内容の変化も顕著なものとはなり得ないし、また手工的技能に対する依存度も依然として大きいことに注目する必要がある。苫小牧市内の業界の実態をみると、丸のこ盤、帯のこ盤、ほぞ取り盤などの木工機械は工場持ちとなつているが、手押かんな、のみ、のこぎりなどの木工用工具はすべて建具工持ちとなつており、この点からすると建具工の性格は一般の工場労働者よりもむしろ大工などの建設職人に近いと考えてよい。しかし、前述したように苫小牧市内でもコンスタントな需要量を確保して規模の拡大をとげた経営が現われはじめており、これらの経営では量産体制に見合つた流れ作業方式の導入が真剣に検討されつつある。もつとも、このような新作業方式への移行という意図は、従来の方式の持続を主張する職人層の強い抵抗にあつて実現の見通しがつかない状況にある。

建具、家具業のばあいも建築関連業種という性格上、春先から秋口にかけて注文が集中し、通常、冬期間には殆んど注文はない。このような事情のため、いずれの企業でも職長などの少数の職人と見習工＝訓練生を除き、大部分の建具工＝職人は1月から3月までの冬期間は休業して失業保険で生活する仕来となつている。たとえば、市内業者の中では大手に属するある企業の実例をみても、20人の従業員のうち冬季間も勤務する従業員は訓練生5人を含めて8人だけで、他の12人のもの

は冬季間には休業して失業保険を貰つている。これより規模の小さな零細業者のばあいには、冬季間雇用するのは訓練生のみで、建具職人はすべて休業させるところが殆んどである。前述した流れ作業方式への移行ということは、こうした季節操業をやめて計画生産によつて年間就労態勢を確立することをも意味しているが、分業による作業内容の変更、とくに出来高給(請取制度)から固定給への移行という点で職人層の強い反対に直面していることはすでに述べたとおりである。

(2) 技能指導の内容と共同訓練の実施理由

以上みたように、苫小牧市の建具、家具作業は木工機械の操作による機械加工とともに、木工用工具を用いた手加工がまだ大きな比重を占めており、全体として手工的熟練に対する依存度が高い。このため、苫小牧市内の建具、家具業界では技能者養成の主眼は経験による手工的技能の習得におかれており、この限りでは戦前からの技能者養成の方法と密接なつながりをもつといつてもよい。

ここで2、3の業者からの聴きとり調査の結果を用いて中学新卒者に対する技能者指導の状況を示すと次のとおりである。まず最初の数カ月間は機械の油つけ、材料、製品の整理などの雑役作業に従事させるが、それが終つてからは一人前の職人のテコとして製作作業を手伝わせ、作業を通して仕事のカンやコツを覚え込ませる。そうして冬頃から本格的に仕事をしこみ除々に製作を任せるが、最初は比較的易しい仕事からはじめ段々と難しい仕事を与えるようにして、板戸、ガラス戸、障子などの各種の製品を製作させる。これらの仕事の基本を覚えて一応こなすようになるには3年位かかり、「3年たてば1つのくぎりだ」といわれている。しかし共同職訓や技能検定との関連もあつて、苫小牧市の業界のなかで一人前の建具職として名実ともに認められるのは中学卒業後5年たつてからのことである。すなわち、中学卒の新規入職者は入職後5年間は表3〜1に例示したような固定給を貰い、6年目になつて初めて一般の建具職人と同じく出来高給で支払われることになつている。たとえばH建具家具の実例をみると、入職後5年目の中学卒従業員の固定給は23,000円であるが、6年目から出来高(請取制度)に変わると、その直後で30,000円位、それ以降は技能の熟練にともなつて40,000円から60,000円程度の賃金をとるようになるといわれる。

表3—1　建具家具の賃金水準

	H建具家具	M建具家具
中卒後1年目	11,000円	12,000円
2	14,000	15,000
3	17,000	17,000
4	21,000	未　定
5	23,000	
6年目から	出来高給	出来高給

ところで、聴きとり調査の結果によつて戦前の昭和10年前後の状況をみてみると、徒弟制度による職人養成が行なわれ、6〜7年間の年季奉公が終つてさらに礼奉公し、8年目でやつと一人前になつたといわれている。したがつて、当時と比べると一人前になるための必要年限はかなり短縮されたことになる。戦後になつて年季奉公制は廃止されたけれども、昭和30年代の前半までは徒弟制度として存続しており固定給を支払う風習が業界内に定着するようになつたのは30年代後半以降のことである。昭和40年春には業界の手によつて木工共同職業訓練所が設立されたため、この影響で苫小牧市内では徒弟制度による技能習得は全く姿を消し、職場での技能指導は共同職訓の一環として行なわれるようになつた。しかし、さきに述べたように苫小牧市の建具、家具業の作業内容は戦前と比べてあまり大きな変化がなく、ま

た作業形態も職人的請負労働の形が続いているので、職場での技能指導の状況は徒弟制度時代と共通する面も数多く残つている。もつとも、全体としてみると、昔と比べて雑役に従事する期間が短縮され、教育訓練が組織的になつてきている点に相違を認めることができる。こうした傾向は市内で最も規模の大きなH建具家具のばあいにとくに顕著な形で現われている。

すなわち、H建具家具における中学新卒者に対する技能指導の状況をみると、最初の2カ月位は主として材料の種類などを教えるが、漸次職人の補助として製作作業を手伝わせ、入つてから4カ月経つた8月頃には「窓を作るのが基本だ」（工場長の話）、という考えから新卒者に窓の製作を任せている。このばあい、一番作業の容易な3尺から4尺位の中程度の窓を最初に作らせ、ついで小窓、大窓の製作に移つてゆく。丸面（坊主面）などの難しい作業を伴わない普通の窓ならば、5回位やらせると自信がつくので、5回作らせる、という方針をとつている。こうして窓仕事を覚えさせた後、第2にフラッシュ戸を数え、ついで第3の段階にはガラス戸、フラッシュ戸、および窓などの製作に従事させる。H建具家具の技能指導の基本的態度は「すべて基本をマスターさせ、それから次の仕事を教える」（同上）ということであり、「まず科学的にものを教え、実際の作業の際にカンやコツの必要性を説明する」（同上）ことである。以上のような組織的な技能指導の結果、「1年位はテコだ」(他の業者の話）といわれる、他の業者に比べてH建具家具では入つて4カ月後には製品の製作を新卒者に任せるにいたつているのである。

つぎに木工共同職業訓練所設立の動機についてみると、その主要な要因は従来までの徒弟制度の形では技能者養成は不可能であるという判断であつたと思われる。すなわち、昭和35、6年頃から同業界では中学新卒者の求人難が深刻となり、徒弟制度という形では新卒者の採用は極めて困難な情勢に直面したのである。この難局を打開するために打たれた方策が昭和40年4月の木工共同職業訓練所の設置であつた。つまり、従来の徒弟募集を事業内職訓の訓練生募集に切換え、しかも訓練期間中の固定給を明確にし、新卒者にとつて魅力的な職場とするよう努めたのである。こうした努力の結果、「中学新卒者については従来までは集まらないという考えであつたが、今年からは採れるという考えに変つた」(ある業者の話）といわれる程、採用事情は好転してきている。さらに、共同職訓の設立要因としてはもう1つ、訓練生のばあいは3年間の訓練期間中移動が減少するため若年労働者の定着率が高まるという期待があつたことも指摘しなければならない。現在までの経過をみると、この期待も業者間の引抜き禁止協定の存在と相俟つてほぼ予想どおりの結果となつている。要するに、木工共同職業訓練所の設立についていうと、直接的契機となつたのは中学新卒者の充足難であり、他の業種とは異なり機械化による影響がネグリジグルである点に特色がある。

Ⅱ　共同職業訓練の内容と実施上の問題点

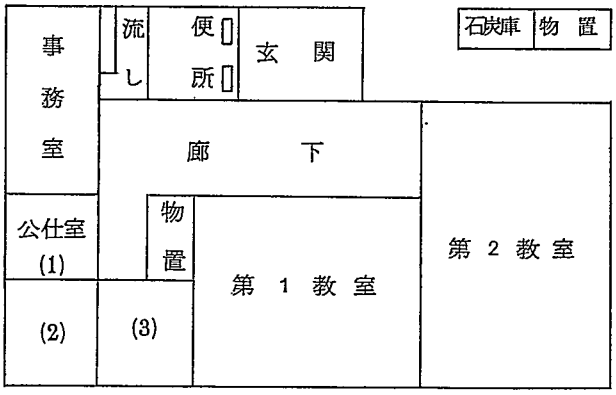
1. 事業内共同訓練センターの沿革と訓練内容

(1) 事業内共同訓練センターの沿革

以上のように苫小牧市では板金、塗装、左官、電気工事、および建具家具などの５業種において事業内共同職業訓練が実施されるようになつたが、その具体的推移は表３～１に示すとおりである。すなわち、まず塗装業および左官業の同業組合が昭和39年4月から共同職業訓練の実施に踏み切り、ついで翌４０年４月には電気工事業、建具家具業および板金業などの３つの同業組合も共同職業訓練所を設置するにいたつたのである。これらの訓練実施業種は建築関連業種という点でいずれも共通した性格をもつがこの事実は建設事業の伸びが著しい苫小牧開発の現段階の特徴を如実に反映しているといつてもよい。

ところで、上記の各業種は当初の間は理容学校などの校舎を借りて共同訓練を実施していたが、間もなく独自の訓練施設の設立を要望する声が高まつたため、市の援助の下に５つの関係業界が互いに協力しあつた結果、４０年１０月下旬にいたり市内糸井の道立職業訓練所の隣りに「苫小牧事業内訓練センター」を竣功、発足させたのである。共同訓練センターの建設に際して市は３８０万円の予算を支出したが、面積２７５.１㎡におよぶ同センターの建設費用としては不足なため、中学校の古材を払い下げて貰い、関係業者が労務を提供しあつて工事を完成させたといわれる。同センターの現況を示すと、図３～４のとおりであるが、さらに第２期工事として今後教室、実習室などの増設が予定されている。

図３－４　事業内共同職業訓練センターの略図



以上のような事情のため同センターの土地および建物は市の所有に属するけれども、その運営は関係５業種の共同職業訓練所から選出された役員によつて構成される運営会に任されている。センターの資料によれば、その運営は「事業内職業訓練を実施する各業種共同職業訓練所が一体となつて事業に必要な技能労働者を養成し、生産の向上と労働者の地位の向上を図るとともに本市経済の発展に寄与する」（苫小牧市「苫小牧事業内共同訓練センター概況」、１９６５）ことが目的とされている。同センターの運営会ではセンターの発足にともなつて専任の事務局長をおき、運営面での充実をはかつているが、同センターにはまだ実習室が設けられていないため、現在までのところは学科の履修を中心とした運営がなされている状況である。

同センターにおいて訓練を行なつているのは上記の５つの共同職業訓練所であるが、各訓練所と

表3－1　事業内訓練センターの沿革

年　月	内　容
昭和39. 4. 1	苫小牧塗装看板業組合、苫小牧左官業組合の2組合が共同職業訓練所を設立開所
6. 9	道知事認定
9. 10	市長あて事業内訓練センター建設方陳情書提出
昭和40. 4. 1	室蘭電気施設工業協同組合苫小牧支部、苫小牧建具家具工業組合、苫小牧板金業組合の3組合が共同職業訓練所を設立開所、道知事あて認定申請書提出
4. 5	苫小牧事業内共同職業訓練所運営会設立規約設定
4. 10	塗装科、左官科、第1期訓練生修了式挙行
7. 20	3訓練所道知事認定
10. 23	苫小牧事業内共同職業訓練センター竣工
昭和41. 4. 23	塗装、左官、第2期訓練生並びに電気、板金、木工、第1期訓練生修了式挙行
6. 19	41年度、5職種入所式学科訓練開始
6. 27	苫小牧商工青年学園開園式

も訓練職種は1つだけに限定されているため板金工、建築塗装工、左官、電路工、および建具工などの5職種が訓練職種となつている。昭和41年6月現在における訓練生の人数は138人を数えており、その訓練年度別職種別内訳は表3～2のとおりである。各職種とも訓練期間は3カ年となつているが、この表でも明らかなように41年度において各訓練年度の訓練生が全部揃つているのは塗装共同職訓のみであり、他の共同職訓のばあいはいずれも訓練生のいない年度が生じている。もつとも、板金、電気施設（電路工）、木工（建具工）の3共同職訓は40年春に開所したものであるから、第3訓練年度の訓練生がいないのは当然のことである。しかし、電気施設共同職訓についてみると、当然いてよい第2訓練年度の訓練生が欠けており、また40年度から発足した左官共同職訓のばあいには第3訓練年度の訓練生だけしか在籍せず第1訓練年度と第2訓練年度の訓練生が欠けている。このうち左官共同職訓についてその事情をみると、第2訓練年度の訓練生のいない理由は前年の第1訓練年度当時は9人を数えた訓練生の大半が脱落したためであり、第1訓練年度の訓練生不在理由は全員が休暇届を提出したためである。また、電気施設共同職訓のばあいには、電路工の技能検定よりも通産省の電気工事士試験に重点がおかれており、41年度においては過去1年間の訓練によつて訓練生の大部分が電気工事士試験に合格した結果、第2訓練年度に進むものがいなかつたためといわれている。これらの事例にみられる共同職業訓練の変則的運営については後で再びふれることにしたい。

つぎに、同業組合に加盟している業者について訓練生の雇用状況をみてみると、表3～3に示すとおりである。すなわち、訓練実施5業種に属する118軒の業者のうち、過半数を超える70軒は訓練生を1人も出していない業者なのである。しかし、業種ごとにその状況はかなり異なつてお

り、板金業や建具家具業のばあいには訓練生のいない業者は全体の３割程度にすぎない。これに対して訓練生のいない業者の比率の高い業種は左官業と電気工事業であり、約８割の業者がこれに属する。これらの２業種で訓練生のいない業者が多いのは、若年労働力不足による中学新卒者を採用できない業者が多いためであると考えられるが、電気工事業のばあいには同業組合のなかにセンターへの通学が不可能な市外業者をかなり含んでいることも原因の１つとなつている。このように、同業組合のなかに共同訓練センターと関係をもたない業者が数多く存在することは、同センターの将来に大きな問題を残すものである。

表３－２　学年別事業内訓練生数

	板金工	塗装工	左　官	電路工	建具工
計	30	31	13	10	54
第１年度	12	13	—	10	24
2	18	10	—	—	30
3	—	8	13	—	—

注　４１年６月現在

表３－３　訓練生人数別事業所数

	計	板金	塗装	左官	電路工	建具
計	118	21	15	21	36	25
な　し	70	7	9	16	30	8
1～2人	27	11	2	3	3	8
3～4人	14	2	3	1	2	6
5人以上	7	1	1	1	1	3

注　４１年６月現在

(2)　訓練内容と運営状況

共同職業訓練所の訓練内容は職業訓練法施行規則別表第３に規定されている職種ごとの基準にもとづいて定められており、学科と実技を合わせて３年間で少なくとも５,３００時間以上の訓練が行なわれることになつている。すでに述べたように、共同訓練センターで行なわれる教育訓練は普通学科、専門学科に限られており、実技については訓練生の所属する事業所で履修する立前をとつている。昭和４１年度における訓練職種別のカリキユラムを示すと、表３～４のとおりである。この表に示された履修科目および時間数が法律に定められた基準にもとづいて作られたのは当然のことであるが、建具工のばあいを除きいずれも基準より３割程度時間数が上廻つている。この表をみて注目されるのは、板金工と電路工の専門学科の時間数が第１訓練年度においてとくに多いことである。このうち電路工については次のような事情が存在する。すなわち、電気施設共同職訓では現在までのところ一応は訓練年限３年の電路工を訓練職種としているけれども、訓練所を設立した際の同業界の第１の狙いは１年間の訓練によつて訓練生を電気工事士試験に合格させることにおかれ、カリキユラムもこうした要望に応えて作られたため専門学科の時間が多くなつたのである。さきにもふれたように、電気施設共同職訓では受験した訓練生の大部分が電気工事士試験に合格した結果、第２訓練年度に進む訓練生がいなくなり、第１訓練年度の訓練生だけを対象とした変則的経営を行なつている。こうした事情のため同職訓では訓練職種を年限３年の電路工から２年の電工へ切換えることを考慮中である、といわれる。これに対して板金共同職訓のばあいは、他の業種に比べて専門学科のみでなく普通学科の時間数も多く、板金作業の質的変化にともなう教育ニーズにもとづいた措置と考えることができよう。しかし、これらの５業種の中では最も学科の時間数の多い板金共同職訓も、前述したＯ工営技能訓練所の訓練時間と比較したばあいには半分以下にすぎず、

こうした面でも大きな企業間格差が存在していることに留意する必要があろう。

表３－４　共同職業訓練所の訓練職種別履修科目および時間数

		普通学科								専門学科							
	教科	社会	体育	数学	化学	国語	実用外語	経営大要	計	塗装法	材料	意匠図案	工芸化学				計
塗装工	1	50	30	40	20	30	10	10	190	140	46	30	20				236
	2	40	30	20	10	30	10	10	150	140	66	40	20				266
	3	40	20	20	10	20	－	20	130	－	－	40	－				40
	教科	社会	体育	数学	化学	国語	実用外語	経営大要	計	建築構造	施工法	仕様積算	材料	造形	機械及衛図	製図	計
左官	1	50	30	40	20	30	10	10	190	40	30	－	30	16	30	20	166
	2	40	30	20	10	30	10	10	150	60	35	25	30	26	－	20	196
	3	40	20	20	10	20	－	20	130	－	35	23	30	36	－	20	144
	教科	社会	体育	数学	化学	国語	実用外語	経営大要	計	電気理論	電気工事	材料	配線及図製図				計
電路工	1	50	40	40	20	30	10	10	200	90	80	50	90				310
	2	40	40	20	10	30	10	10	160	60	70	40	－				170
	3	40	30	20	10	20	－	20	140	－	60	－	－				60
	教科	社会	体育	数学	化学	国語	実用外語	経営大要	計	建築構造	工作法	材料					計
建具工	1	50	30	40	20	30	10	10	190	40	40	80					160
	2	40	30	20	10	30	10	10	150	60	40	－					100
	3	40	20	20	10	20	－	20	130	－	70	－					70
	教科	社会	体育	数学	化学	国語	実用外語	経営大要	計	機械工学	板金工作法	溶接法	製図				計
板金工	1	50	30	100	20	30	10	10	250	90	88	80	70				328
	2	40	30	60	10	30	10	10	190	－	72	70	60				202
	3	40	20	40	10	20	－	20	150	－	20	－	18				38

ところで、共同訓練センターにおいて訓練生が学んでいるのは以上あげた科目ばかりではない。北海道では昭和４１年度の知事施策の１つとして道内５カ所の都市に勤労青少年教育機関として「商工青年学園」なるものが開設されたが、苫小牧市もこの開設対象都市の１つに選ばれたのである。この学園は青年学級振興法にもとづく教育機関とされているが、苫小牧市のばあいには共同職訓の

訓練生を全員この学園に入園させ、事業内訓練と併習する形がとられたのである。ここで商工学園の内容について少しふれると、学習時間は週4時間程度、年間2,500時間を予定しており、3学年制をとることになつている。その学習の内容は表3～5に示すとおりであるが、特別教育活動に半ば近い時間をさいている点に特徴を認めることができる。この苫小牧市のケースは技能教育と官製の社会教育とが連携を行なつた事例として、その勤労青少年におよぼす影響について今後具体的な検討を加える必要があるものと思われる。

表3－5　苫小牧市商工青年学園のカリキュラム

	学習主題		学習内容	時間数
教養科目	社会	現代の社会情勢、世界の動き、政治経済について関心を持たせる。 郷土愛を倍し、地域社会の振興について考える。 青年のあり方、人生問題について探求し生活道徳、人間関係等の問題について追求する。 市民としての教養、態度の向上をはかる。	世界の動き 国家と政治のしくみ 私達の社会 新聞の読み方 青年と人生 暮しのなかの憲法 郷土の歴史と自然	40
	国語	言語の歴史と発達。 適切な言語表現、文章の書き方（日記、手紙について） 文章の美しさ（古典、名文鑑賞） 現代の国語について。 実用的な書写について。 基礎改善としての国語を学ぶ。	言語の発連 実用文の書き方 日記の書き方 読書の意義 文学作品鑑賞 詩、短歌、俳句 当用漢字とかなづかい簡単な英語とローマ字ペン習字	30
	芸術	生活を豊かにし、人間追求の一側面としての色彩や形象や音楽の美しさを学ぶ。	絵画、彫塑、音楽鑑賞 コーラスと簡単な音楽	10
	保健体育	公衆衛生と救急法について。 スポーツやレクリエションの知識を深め実技を習得する中で体育の意義を学ぶ。	保健衛生の知識、救急法について 体操の知識と実技、軽スポーツの実技、フォークダンスのいろいろなゲームの実習	10
	職業に関する科目	職業についての共通知識を学ぶ。 生産について必要な用数学について学ぶ。	企業はどのように経営されるか（運営理論、経営理論） 計数機械の使い方 図表や数表	20

	学習主題			学習内容	時間数
教養科目	集団運営技術に関する科目	幸福の追求、実現化を計る過程と、人間は独立から集団協調化する必要があることを理解し、青年のグループサークル団体モラル等、集団活動特に話し合いのもち方、規範等についての知識と技術を身にうける。		生活面、生産活動面における個人と集団の関係について。 職場におけるモラルについてグループサークル団体等の運営と技術について話し合いのもち方の知識と技術について。	20
	特別な教育活動	学園行事	儀　式（開園式、修了式等） 学芸的行事（展示会） 体育的行事（体育大会）などの教育活動		20
		宿泊訓練	青年の家における共同宿泊による生活訓練		20
		社会活動	社会奉仕活動、青少年団体などの社会活動		10
		集団活動	生徒会活動、ホームルーム、レクリエーション、座談会などの集団活動		10
		クラブ活動	同好の生徒で組織するクラブ活動		20
		野外活動	キャンピング、遠足、スキーなどの野外における教育活動		20
		視察研修	先進地視察など見聞体験の教育活動		20

つぎに事業内共同訓練センターにおける訓練方法をみると、各事業所の仕事の都合を考慮して夜間定時制の形で午後6時から9時頃まで学科の授業を行なう立前をとつている。しかし、共同訓練センターの運営に参加している5業種のうち、左官と塗装のばあいは作業現場が市外にわたることが多く（左官のばあい）、また業務が季節的に集中して多忙なため1月から3月までの閑散期に昼間季節制の形で集中的に授業が行なわれている。したがつて、これらの2業種は商工青年学園の授業をうけることが不可能なため、公休日などに行なわれる、特別教育活動にだけ参加することになつている。もつとも、業務の季節性と多忙性という点では通年定時制の形をとる他の3業種も変りがないわけであるから、これら3業種のばあいも業種の繁忙期にあたる9、10月頃は休日とし学科の授業を行なつていない。このように、共同職業訓練所における訓練方法は「企業あつての教育だから」（ある共同職訓練長の話）ということで、多かれ少かれ業務の多忙性のしわ寄せをうけかなり便宜主義的な性格を帯びている。こうした訓練態勢は訓練生の履修効果という点からみても大きな問題を含んでいるが、この点については次の節で述べることにしたい。

ところで、訓練生自体は事業内訓練についていかなる気持をもつているのであろうか。一般的にいつて最初のうちは消極的な者が多いが、授業をうけているうちに段々と積極的になる者が増えてゆくという形のようである。ある建築塗装業者はこうした訓練生の気持の変化を次のように述べている。

「どちらかというと学校時代は成績の芳しくないのが、定時制に通えないし幸い訓練所が出来たから訓練所へ行つてみるか、と親方に云われて通いだし、遊んでいる間に勉強しなければ駄目だといわれながら、気持が変つてきたものが多い。……資格をとらなければ指導員になれないので意欲も出て来ている。」

また、ある建具家具業者は同じ点について次のように判断している。

「1年目はまちまちで、2年目になると大体落着いて自分のためだと思うようになる。そうして、今迄のことが無駄になるからといつて、遮に無にでも3年間通つて訓練所を出ようと思つている。1年生は良く判らないから。」

すでに述べたように訓練生は農漁村出身のものが多く、基礎学力も一般に低いため、学科の授業は教材にもとづかず、中学校程度に下げて行なつている状態であるが、それにもかかわらず社会、数学、国語などの普通学科の授業は訓練生にとつてとくに苦痛であるといわれている。北大教育学部産業教育研究室が昭和41年10月に行なつた商工青年学園生徒調査の苫小牧市分をみても、「嫌いな科目」として社会、数学、国語などをあげるものが多かつたのである。すなわち、45人の回答者のうち「社会」をあげたものが12人で最も多く、ついで「数学」が10人、「国語」が9人などとなつている。こうした事情のため試験にこだわることなく、全員が一定の成績を修めるよう何度かやり直されている。共同訓練センターの事務局長の話によれば、「商工青年学園の授業を併習することになつたため、おろそかになり勝ちだつた普通学科が改善された」といわれる。しかし、全体としてみると学科の授業態勢にはなお問題が残つており、担当者からは指導面の行きづまりを訴える意見も出されている。

聴きとり調査の結果によると、訓練生の出席率は70%から80%位で、「冬季間になると業務が閑散になるので通学者が多くなる」(業者の話)といわれている。訓練生の一部に授業に行くといつて職場を出て実際には余所で遊んで帰るものがあつたことから、業者側では出欠証を作つて判を押して貰うという措置をとつている。

最後に訓練予算についてみると、その概要は表3〜6に示すとおりである。この表でも明らかなように、いずれの職種のばあいも予算の半かば以上を訓練費、組合助成金などの形で業者が負担しているわけである。訓練生1人当りの業者負担額は業種によつて多少の差があるとしても、年間およそ6〜7千円程度の支出と推定される。共同職業訓練が発足した昭和39年度の実績をみると、毎月1千円程度負担額が増加していることになる。大企業などの事例と比べると、この程度の負担額は決して大きいとはいえないけれども、零細業者の多い苫小牧市の共同職訓のばあいにはかなりの負担といつてよい。商工青年学園の発足にあたつて、共同職訓側が併習に同意したのも市および道から各々60万円の補助金の出ることが決定的な影響をおよぼしたといわれている。しかしながら補助金交付を目当とした商工青年学園との併習は、業務の多忙性のため無理が生じ、一部の業者から反省の声があがつている。たとえば、共同職訓に関するある左官業者は次のように述べている。

「補助金を出してくれると云われたので賛成したのですが、今になつてみれば商工青年学園に引張り廻されることになつた。無論いいことなんですが、仕事が忙しくて自分らのことが思うにまかせないのに、学園なりに時間割があり、適当にするわけにゆかない。」

つまり、苫小牧市の左官業の多忙な業務実態のなかでは、本命である共同職訓の学科授業でさえ

閑散期の１月以降に行なつている状態であるのに、貴重な繁忙期の時間をさいて二義的な商工青年学園の特別教育活動に訓練生を参加させるのは本末顛倒だというのである。事柄の是非はともあれ、こうした形で官製社会教育が職業教育の領域に入り込み、本命の職業教育よりもむしろ有利な活動条件を保障されていることは注目されてよい。

ところで、共同職訓にたいする業者の努力にもかかわらず、中途で脱落する訓練生が多いため教育効果はかなり制限されていることに留意する必要がある。訓練年度ごとの訓練生の減少状況は表３～７に示すとおりであるが、この表でも明らかなように左官では当初４５人いた訓練生が３年目になると僅か１３人になる状態であり、同じく塗装でも１８人から８人に減少している。さらに、板金や建具のばあいも、１年間で訓練生が大巾な減少を示している。こうした訓練生の中途での脱落要因としては、転職、業務多忙、怠慢、能力上の不適応など、いくつかの要因が考えられるが、共同職訓の今後の質的な発展にとつてはこうした脱落者の防止が不可欠の課題であると思われる。

表３－６　訓練予算の概要

（単位　円）

	板　金	塗　装	左　官	電路工	建　具
計	636,890	648,400	334,805	626,540	668,450
訓練費	174,000	224,750	48,100	180,200	159,300
道補助金	85,300	85,900	—	—	85,800
道奨励金	51,000	52,700	22,100	28,900	91,800
市補助金	205,000	160,000	100,000	194,000	201,700
組合時成金	120,000	120,000	120,000	220,000	120,000
繰越金	869	2,407	43,038	2,073	8,862
雑収入	721	2,643	1,567	1,367	988
（訓練生人数）	30	31	13	17	54

資料出所、各訓練所の４１年度事業計画書により作成した。

注　電路工の人数は実施の際には１７人から１０人に減少した。

表３－７　訓練生人数の年次別変化

	板金	塗装	左官	建具
入所時	32	18	45	44
2年目	18	13	25	30
3年目	—	8	13	—

2. 訓練実施上の問題点

前節では事業内訓練センターにおける訓練の実態をみてきたが、ここでは所属事業所における実技指導をも含めて共同職訓の実施過程で生じている種々の問題点について検討を加えることにしよう。

まず第１にあげられる問題は、専門学科と実技指導との間の関連性が弱いことである。専門学科と実技指導とが互いに嚙合わなければ、訓練の効果が半減することはいうまでもない。ところが、前述したように塗装と左官のばあいには業務の都合上、４月に入職した中学新卒者についてセンターで専門学科を教えるのは翌年の１月以降からで、職場での実技指導が学科の履修とは関係なく先行している。こうした実技指導の実態については左官業の作業形態と関連してすでに詳しく説明したとおりで

ある。そうして、専門学科は「朝8時から夕方4時まで1日7時間も、8時間もしなければ道からいわれた基準を消化できない」態勢の中で履修させている。こうした詰込式の授業が基礎学力の乏しい訓練生に対して集中的になされるとしたら、十分な効果を期待することは所詮無理といわねばならない。

また、通年定時制をとる板金、電路工、建具などのばあいも、業者によつて仕事を教える順序が一定していないばかりでなく、見習が終つて易しい仕事を担当するようになる時期も不同なため、全体としては職場における技能指導と専門学科との結びつきが十分でないことが多い。ある建具家具業者はこの点について次のように語つている。「学科と実技との関連性が薄いので、理論として習つても理解出来ないことが生じる。現場で覚えたものを習うのは直ぐできるのですが、各事業所の都合でそれは仲々うまくゆかないわけです。だから、同じ課題を出してもできる子とできない子が出る」。しかし、建具家具業者の中でも進んだ実技指導を行なつている事例としてさきに紹介した耳建具家具のばあいなどは、「センターには我々が行つて教えているから、事業内訓練所で教えたことと工場でやることと一致するようにしている」といわれる。このような事例をみても明らかなように、通年定時制の業種のばあいには、個々の業者の創意工夫と業者間の話し合いかんでは現状のままでも改善の余地がかなり残されていると思われる。

しかしながら、季節制の業種をも含めて、専門学科と実技との関連性の問題は、訓練の質的向上を意図するかぎり、本質的には業務の多忙性を解決する以外にはないであろう。ここで想起されるのは、さきにあげた「休めないのが困る」と云う板金業者自身の言葉である。現在のような多忙な日常生活については業者自身も改革を希望しているのであり、この意味では訓練の実施にとつて大きな障害となつている業務の多忙性をコントロールする条件は成熟しているとみてよい。

第2に問題としたいのは、職場での実技指導の態勢が整備されていないところが多いことである。共同訓練センター発行の資料によれば、「実技は各職場にいる専門職業訓練指導員の免許をもつている先生から判り易く毎日実習として習います」と述べられており、3年間の訓練期間中に約4,450時間がこれに当てられることになつているが、実態は必ずしも立て前どおりにはなつていない。苫小牧市のばあい、実技指導の障害となつている第1の要因は建設関連業種に特徴な出来高制度（請取制度）の存在である。たとえば、塗装業についてその状況を示すと、次のとおりである。

> 「……現場で技術指導をするといつても、皆がみな指導員をつけて指導することは出来ない。仕事をあづけて次の現場に行つたとなれば、技術指導をしたくてもやりようがないわけです。また、技能士制度を作つて資格をとつたものは指導にあたるのだといつても、実際にはノルマをかけられて、お前はここからここまで何坪塗れといわれて、それどころでない。やはり金につうじるからろくに仕事の出来ないような人を面倒みながらやる必要はないわけです。自分だけの仕事で自分の持場だけ一生懸命やる。こんな矛盾があつたら立て前はどうあろうと、指導は全然できない。」

こうした問題は出来高給制度が採用されているかぎり、塗装業だけでなく他の業種にも共通した悩みとなつており、聴きとり調査の際にも職人は訓練生の指導をしたがらない、という意見が多く出されている。

以上みてきた出来高給制度と並んで実技指導の障害となつているのは、職業訓練指導員の現在のあ

り方である。訓練実施業種における職業訓練指指導員の実態をみると、後輩たちを訓練するためというより、技能検定受験の際に学科試験を免除されるという恩典のため指導員資格をとつた人達が多い。このような事情もあつて指導員の資格をもつ従業員は沢山いるけれども、指導面で優れた能力をもつ人は案外少なく、訓練生に実技を体系づけて教えるという点では態勢が不十分なところが多い。

さらに、職場における実技指導の阻害要因として機械設備、技術水準の業者間格差の存在を指摘できる。業者によつては訓練生に対して十分な実技指導を望んでいたとしても、機械設備や受注する仕事面での制約のため指導が不可能だという事態も生じている。

以上あげた実技指導面での欠陥を克服するため、訓練生を一定の場所へ集めて集合教育を行なうことが計画されている。こうした計画は5業種すべてによつて支持されているが、これを実行に移すためには共同訓練センターにさらに実習室を増設する必要がある。関係業界ではこのため互いに協力して市に交渉中といわれている。

第3に問題としたいのは、学科の授業態勢の問題である。普通学科の履修効果があがつていないことはさきに触れたので繰り返さないが、今後の勤労青少年教育にとつて普通学科の履修が重要な意味をもつていることだけは強調しておきたい。ここで指摘したいのは専門学科の授業態勢の欠陥についてである。専門学科については地元の工業高校教員と各事業所の訓練指導員を講師として委嘱しており、人数からいうと指導員が8割近くを占めている。ところが、講師として委嘱された指導員は業務の都合によつては休みをとらざるを得なくなるため、授業面で難点があるといわれている。こうした事情も訓練実施面におけるマイナス条件の1つとなつている。

第4の問題は、共同職業訓練センターにおける訓練生同士の人間的交流の欠除に関する問題である。現在のカリキュラムは訓練基準の消化に追われるあまり、訓練生の自発性を育てるための話し合いの場が用意されていない。訓練生の学習意欲を高め、中途脱落者を防止するためには、定時制高校などでみられる生徒の自主的活動を保障することによつて、訓練生自身の経験と知識の相互交流を盛んにすることが必要だと思われる。こうした交流の中で出される職場生活上の悩みや批判を建設的にうけとり、さらに訓練生の自覚にもとづいた教育要求を可能なかぎり摂取するならば、学習意欲の飛躍的向上をはかることも夢ではない。事業内訓練という立て前からいつて、訓練生の要望を全面的にうけ入れることは無理だとしても、訓練生の自発性を阻害しているものが何であるかを明らかにすることは最小限必要であろう。また、訓練生同士の交流の場を保障することは、訓練生の大部分が住込生活のため限られた生活環境の下にある現状からいつても、人間的成長のため大きな意味をもつ。

ところで、前述した経緯で共同職訓の中にもち込まれた官製社会教育＝商工青年学園は、これまで述べた訓練生の生活実態を考慮すると、リクリエーション、クラブ活動など、特別教育活動の面で訓練生にとつて魅力的な内容を具えている。しかし、これは青少年の健全育成のため上から与えられた活動であるかぎり、訓練生の職場の悩みを解決し、学習意欲を盛りたてる本質的な契機とはなり得ないことは明らかである。

最後にふれておきたいのは、公共職業訓練所の援助の問題である。周知のように現行の職業訓練法においては、「事業内職業訓練についての援助に関する業務を行なうこと」が公共職業訓練所の仕事の1つされている。しかし、この点についての業者の話によると、実際には官僚的な杓子定規のため期待するような協力が得られないといわれている。たとえば、共同訓練センター運営会の会長をして

いるある業者はこの点に関して次のような指摘をしている。

「本庁にいくと施設（共同職訓のこと―引用者）もあるから大いに使いなさいと盛んに云つてくれますが、実際に私らが使わしてくれといつて頼んだら、職員が道の予算で石炭を勝手にされたら困るとか、５時すぎたら残業になつてしまうとか、夜おそくまで使われたら困るとか云われれば使われない。だから、頭を下げてそんなところを使つて恩にきせられるより、いつそのことと頼みに行かない、とお互いに決めました。」

こうした問題がいかなる事情の下で生じたか、公共職訓側の云い分も聞かなければ最終的な判断を下せないとしても、公共職訓の事業内職訓への援助活動のレベルがまだ低く、予算的裏付けに乏しいものであることは推測してよいと思われる。そうだとしたら、苫小牧市の業者を憤概させた問題は特定の公共職訓のミスというより、国または道の訓練行政のあり方と結びついた問題だと考えることができる。事業内職訓はあく迄も業者が自主的に運営すべきであるという原則論も間違いとはいえないが、職業訓練機関の側からの強い働きかけで発足した苫小牧市の共同職訓の設立事情を想起したばあい、公共職訓の援助態勢の改善が業者側から期待されるのは当然なのである。

とに角、以上の分析によつて明らかなように、苫小牧市の共同職業訓練の実施過程をみると訓練効果を阻害する幾つかの要因が存在しており、これらの要因の解決をはからないかぎり十分な訓練効果を期待できない状況にある。しかし、業者の中には職業訓練の実施をたんに新卒者調達の手段と考え、訓練態勢の改善には殆んど無関心なものも見うけられる。こうした無関心層の存在も共同職訓の将来にとつて大きな障害要因であることを付け加えておきたい。

第4章　地域開発の進展と教育訓練の多様化

これまでの章では、大企業、中小企業、および零細企業など、企業レベルにおける教育訓練の動きに焦点をしぼつて分析をすすめてきた。しかし、苫小牧市における労働者教育の動きをみると、これまでみてきた企業内教育や共同職業訓練以外の形でも労働者を対象とした職業技術教育が多様な形で展開されている。こうした職業教育のうち主なものを大別すると、自動車整備業、港湾運送業などにみられる業界独自の技能教育と、公共職業訓練所、産業開発青年隊などにおける転職教育の２つのタイプに分けることができる。これらの職業技術教育は苫小牧開発の進展にともなう地域社会経済構造の変化と密接に関連していると思われるが、ここではその実態について考察を加えることにしよう。

Ⅰ　業界を主体とした教育訓練の実施状況

1. 自動車整備業の事例

(1) 苫小牧市における自動車整備業の概況

第２部の初めにふれたように、自動車整備業は苫小牧市における工場新設の中心的業種の１つとなつている。この状況を苫小牧地区自動車整備協同組合の資料によつて示すと、昭和３７年には39工場だつたのが３８年には４９工場、３９年には５５工場、４０年には６８工場と年々増加の一途をたどり、４１年には７４工場を数えるにいたつている。統計数字の性格上、この数字の中には周辺町村の工場も含まれているけれども、こうした変化の中心となつたのが苫小牧市の動きであることは断わるまでもない。

このような自動車整備業の大巾な伸びの背景には苫小牧市の産業発展と人口増加にともなう自動車保有台数の増加があることは明らかである。たとえば、陸運事務所の資料によつて昭和３５年以降の同市自動車保有台数の推移を示すと、表４〜１のとおりである。すなわち、この６年間に自動車保有台数は1,５１０台から7,２１５台へ、実に５倍近い増加となつている。これを種類別にみると、乗用と貨物用の伸びがめざましく、とくに乗用車のばあいには１４倍以上の増加となつている。苫小牧市における自動車整備工場の増加を促した基本的要因が、毎年２０〜３０％の伸びを示す自動車保有台数の増加にあることは疑う余地がない。しかし、このような基本要因と並んで、整備工場の増加に拍車をかけた副次的要因が存在する。それは自動車メーカーがとつた整備指定工場の増加方策である。苫小牧地域とともに日高方面への販売網の拡大をねらう自動車メーカーにとつて苫小牧市内に整備指定工場を設けることは、販売政策上からいつて必要な措置と考えられた。こうしたメーカーの支援のもとで整備工場の増加はさらに拍車かけられたわけである。

ここで苫小牧市の自動車整備工場の規模別分布をみてみると、市内の工場の中で最も規模の大き

表4－1　自動車保有台数の推移

	35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年
計	1,510	1,848	2,479	3,244	4,455	5,955	7,215
貨物用	820	980	1,257	1,520	2,062	2,723	3,135
乗合用	27	34	41	47	59	84	96
乗用	143	207	308	508	912	1,445	2,030
特殊用途	43	57	76	83	96	124	136
特殊車	424	521	630	783	89	107	135
小型2輪車	41	36	36	38	32	44	49
軽自動車	415	501	713	985	1,205	1,428	1,634

注　いづれも3月末現在の数字である。

いのは従業員50人程度の工場で3工場存在しており、次は従業員20人程度の工場で同じく3工場、残りはそれ以下の小規模工場ばかりである。したがつて、自動車整備業の発展がめざましいといつても、その中心をなしているのは零細工場の増加なのである。最近ではこうした零細工場の過度集中のため過当競争気味となり、倒産するところも出るなど業界再編成のきざしが現われている。このような情勢のもとで業界の体質改善の動きが活発となり、合理化を積極的に進める企業も生じている。

ところで、ここで自動車整備業の作業内容を簡単に述べると、整備作業は(1)車体分解、(2)エンジン修理、(3)シヤシー修理、(3)板金、鉄工、木工など、その他の修理、(4)組立て、(5)検査、(6)塗装などの諸作業に分れる。このうち作業の中心をなすのは自動車整備工が担当するエンジンおよびシヤシー修理であり、他の作業は板金工、鍛冶工などの仕事となつている。工場の作業編成は規模によつて多少の差が認められるが、基本的にはエンジン修理、シヤシー修理、その他の作業の3本建てのところが多い。自動車整備作業は全体としてみると、「価値」を生み出す生産的労働ではなく、これを維持するサービス労働である点にその特質がある。

自動車整備業は交通の安全確保と人命保護とに直接関連する産業であるため、道路運送車輌法によつてかなり厳密な規制が加えられている。このような規制の一環として工場についても認定制度がとられており、これにパスするためには一定水準以上の施設設備が必要であるばかりでなく、国家試験を合格した整備工の一定数以上の存在が認定の前提条件となつている。これらの規制が影響して、自動車整備業では他の業種に比して国家試験準備のための教育訓練が比較的活潑であり、苫小牧市においてもすでに10年ほど前から業界が音頭をとつて技術講習会が定期的に開催されている。この講習会の具体的内容については次の項にゆづるが、前述した整備工場の急増にともなつて技能者養成の必要性が急速に高まつたため、上記の講習会と平行して昭和38年以降、同業組合が主催して新入社員教育も行なわれるようになつている。このように苫小牧市の自動車整備業界では、地域開発の進展にともなう同業種の急速な伸びに平行して、教育訓練の質的強化がはかられているのである。

(2) 業界主催の教育訓練の実態

苫小牧市の自動車整理業界は昭和３９年までは申し合せ組合という形で活動を行なつてきたが、前述した工場数の増加という情勢のもとで同組合は協同組合として改組された。こうして発足した「苫小牧地区自動車整備協同組合」は、周辺町村の整備工場をも傘下におさめ、加盟業者数は現在、７０数工場を数えている。同業界では昭和３８年以降、組合が主催者となり毎年４月に加盟工場で採用した新規学卒者を集め、１０日間前後の日程で新入社員教育を実施している。昭和４０年４月に行なわれた教育についてみると、教育期間は８日間で、業界の概況説明、危険物取扱いなどをはじめとした基礎教育が主な内容であつた、といわれている。この教育は加盟工場から３８人の新規従業員が参加し、このうち３３人が修了証を貰つている。零細規模のため単独ではこうした導入教育を実施できない工場の多い業界の実態からいつて、このような新入社員教育の果す役割は大きいものがある。

以上の新入社員教育のほかに、自動車整備工の再教育を目的とした技術講習会が定期的に聞かれている。この技術講習は室蘭地方自動車整備振興会技術講習が主催することになつており、苫小牧市のばあい自動車整備組合内にある同所の第１分教場で講習が行なわれている。自動車整備振興会はデーラー工場をも含む業者団体であり、また、これに対して自動車整備組合は専業および自家工場のみを会員とする業者団体であるから、両者の性格は自ら異なつているが、苫小牧市のばあいには両者の会員は殆んど重なりあつている。このため、振興会の技術講習所第１分教場の実質的な運営は苫小牧地区自動車整備組合の手に委ねられており、分教場長も整備組合理事長が兼務している。こゝで技術講習所の性格について説明しておくと、同所は「道路運送車輛法第５５条第３項に基づく養成施設として自動車整備技能者の素質の向上及び技術の再教育に関する講習を行なうことを目的」（同所規程）として設立されたものである。道路運送車輛法に基づく養成施設は新人養成を目的とした第１種と、再訓練を目的とした第２種の２つに分れているが、同所は再訓練を目的とした第２種施設に属する。運輸省自動車局「自動車分解業実態調査報告書」（昭和４２年３月）によれば、現在全国にはこうした講習所が７３、それに分教場が４００余り設置されているといわれている。

つぎに、苫小牧市にある技術講習所の第１分教場では、どのような講習の種類について述べると、３級シヤシー、３級ガソリン、３級ジーゼル、２級ガソリン、および２級ジーゼルの５種類に分れ、定員は各々７５人づつとなつている。これらの講習は毎年６月と１２月に実施される、自動車整備士技能検定に対応して、年２回、１カ月前後の日程でウイークデーの夜間および日曜などを利用して行なわれている。各講習の具体的運営方法は表３～２に示すとおりであるが、講習の修了者に対しては技能検定の際、実技試験免除の特典が与えられることになつている。受講資格は講習の種類によつて異なり、３級については、経験２年以上のもの、２級については３級検定の合格後、経験２年以上のものと規定されている。熱心な工場では資格をもつ従業員の受講を奨励して授業料を全額負担しているところもあるといわれる。全国的にみると、自動車整備振興会は昭和２７年以来技術講習所の運営経験をもつているため、カリキユラムも講習の種類ごとにほぼ定型化され、運輸省監修の教材、補助教材なども用意されている。昭和４１年に行なわれた技術講習のうち、３級シヤシーについて具体的内容を示すと、表３～３に示すとおりである。すなわち、学科の授業ではスラ

イドが全面的に利用され、授業効果をあげることが配慮されている点に特色がみとめられる。

表4－2　技術講習の内訳

	基準時間数	定員	判定
2級ガソリン自動車講習	82H 30′	75	1. 1回の試験成績100点満点として50点以上
2級ジーゼル　〃	80H 30′	75	
3級自動車ガソリンエンジン講習	82H	75	2. 平均65点以上
3級自動車ジーゼルエンジン講習	81H 40′	75	3. 出席率80%以上
3級シャシー講習	81H 50′	75	

表4－3　技術講習所分教場の講習内容（3級シャシーの事例）

	時間	スライド		実技	試験	
		新規	復習		学科	実技
7月 2日(土)	午後6～9時	伝導装置				
4 (月)	〃	〃	前日の復習			
5 (火)	〃	〃	〃			
6 (水)	〃	かじとり装置	〃			
8 (金)	〃	〃	〃			
9 (土)	〃	制動装置	〃			
11 (月)	〃	〃	〃			
12 (火)	〃	〃	〃			
13 (木)	午後6～8時	学科試験			1回	
15 (金)	午後6～9時	緩衝装置	〃			
16 (土)	〃	リアウスルホイルおよびタイヤ	〃			
19 (火)	〃	電気装置	〃			
20 (水)	〃	〃	〃			
22 (金)	〃	洗車および潤滑	〃			
25 (月)	〃	法規	〃			
26 (火)	午後6～8時	学科試験			2回	
28 (木)	午後6～9時			伝導装置		
29 (金)	〃			〃		
30 (土)	〃			電気装置		
31 (日)	午前9～午後5時			実技試験		1回
8月 2日(火)	午後6～9時			制動装置		
3 (水)	〃			かじとり装置		
5 (金)	〃			緩衝装置		
6 (土)	〃			完成検査		2回
7 (日)	午前9～午後5時			実技試験		
計	93時間	1回		7回	2回	2回

以上みてきたことから明らかなように、自動車整備振興会の技術講習は整備工の再訓練を基本目的としているといつても、現状では国家試験合格のための準備教育といつた色彩があまりにも強い。しかも、講習の種類は自動車整備工関係のみに限定されており、板金、塗装などの職種の再訓練については全く個別企業の自主性に委ねられている状態である。ところが、最近では車輛の規格性能が向上し車体整備の業務量が増加してきたため、板金、塗装などの作業のウエイトが次第に高まつているのである。これらのことを考慮すると、自動車整備業の教育訓練の現状はまだかなり不十分なものだといわねばならない。再編成期に移行しつつある同業界では作業の合理化と技術水準の向上とが当面する重要課題となつているが、こうした意味からいつても業界が中心となつて新入社員教育の実施にみられる積極的措置をさらに推進し、一部の職種だけでなく全職種を包含した系統的技術教育の実施を考慮することが必要ではないか、と思われる。

2、港湾運送業の事例

港湾運送業はごく最近まで満足な港をもたなかつた苫小牧市にとつて歴史の新しい業種であるため、業務が本格化するようになつたのは昭和３８年４月の工業港開港以降のことである。港湾運送業の中心的業務は荷役作業であるが、苫小牧市においては業務の種類によつて雑貨荷役と石炭荷役の２つに大別される。第２部第１章Ⅳで示したように、荷役作業員の労働力編成は地元に技能労働力の集積がなかつたため、他地域からの技能労働力の配置転換と、適応の可能性のある他業種労働力の調達という形で行なわれ、既存業種とは違つた特徴を示している。港湾運送業では各種の荷役機械の導入によつて作業内容の機械化が進行しているが、新設港である苫小牧港のばあいには機械化のテンポがとくに著しい、といわれる。こうした事情のため苫小牧市の業界では荷役機械のオペレーターに対する需要度が高いばかりでなく、新規立地業種であるという条件も作用してオペレーター要員の養成に対するニーズも強い。ここでは、上記の荷役業種のうち、他業種出身者の比重の高い雑貨荷役事業所を対象として技能者養成の実態をみてみよう。

苫小牧港で雑貨荷役に携わつているのは２事業所であり、ひとつは約１００人、他は３０数人の作業員を雇用している。これらの雑貨荷役部門では、トラッククレーン、ホイルクレーン、モービルクレーン、デリック、エレベータ、フォークリフト、など、各種の荷役機械が導入され、作業の機械化がはかられている。しかし、こうした荷役機械の使用に関してはクレーン等の安全規則（労働省令16号）によつて法的規制が加えられており、機械のオペレーターにはクレーン運転士、デリック運転士、および揚貨装置運転士などの免許の取得が義務づけられている。したがつて、炭鉱離職者や他業種からの流入者の多い雑貨荷役事業所では、労働力編成の特殊性からいつてこれらの流入作業員を訓練して機械操作の資格をとらせることが作業管理上重要な要件となつている。

たとえば、作業員約１００人の雑貨事業所の事例についてみると、現在揭貨装置の有資格者は１６人にすぎないが、今後当該作業員の３分の１に運転資格をとらせることを目標として教育している、といわれる。同事業所の話によると、採用の際には免許をとつて有資格者とならなければならない旨を説明し、採用後に勉強の機会を与える仕組がとられている。ここで事業所側のいう勉強の機会とは、毎年２回、業界の主催で定期的に開かれる講習会への参加のことである。この講習会は自動車整

作業のばあいと同じく国家試験の合格を目当てとしたものであるが、苫小牧市内の業者をも傘下会員とする、室蘭港湾安全協会によつて開催されている。しかし、講習の日程は自動車整備業のばあいと比べてずつと短く、わずか２、３日間にすぎない。現在までのところ、開催地は室蘭市だけとなつているため、苫小牧市の受講者は急行で１時間の距離にある室蘭市へ通わねばならない。

事業所側では適当と思われる従業員を指定して講習会に参加させているが、この指定に当つてはあく迄も本人の適性を主眼とし年令制限はとくに加えられていない。こうした受講者には出張という取扱いがなされる外、授業料などの面でも便宜がはかられ、本人負担は１,０００程度のテキスト代だけとなつている。このような優遇措置は他の雑貨事業所でもとられている。この講習会の修了後、受講者ろ国家試験をうけるわけであるが、上記の事業所の作業責任者は国家試験に関して次のように述べている。

「毎日、機械の側で仕事をしているのですから、本人に努力する気持さえあれば合格するのは割合簡単です。早いのは入社して６カ月目に３種類の免許をとつたものもあります。問題なのは法規だけですから。」

この言葉にも示されているように、事業所側では国家試験を受験する従業員を予め当該荷役機械の助手として配置し、有資格者と一緒に作業をさせることによつて、仕事を覚え込ませる方法をとることが多いようである。

しかし、こうした配慮によつて合格容易とする事業所の判断にもかかわらず、受験する従業員の側からすると国家試験に合格するためにはかなりの努力が必要である、といわれる。たとえば、高校普通課程卒で１０年間坑内労働の経歴をもつ、３２才の従業員は、この点について「試験の前には参考書を買つて毎晩寝ないで受験勉強した」と語つている。この従業員のばあいはこのような受験準備の結果、国家試験にパスすることができたが、ここで留意する必要のあるのは高校卒で年令も若いという、この合格者の条件である。事業所側のいうとおり、毎日仕事に携わつているという点では荷役従業員が受験に有利な立場にあることは事実であるとしても、たとえ数カ月の間にしろ「毎晩寝ないで受験勉強」することが必要だとしたら、こうした準備ができず合格を期待できない従業員も出てくることは当然予想されるのである。前述した作業員の３分の１に免許をとらせるという事業所側の目標設定自体が、資格取得の困難な従業員の存在を大巾に見込んでいると考えられるのである。苫小牧市の雑貨荷役作業員についてみると、こうした従業員は炭鉱離職者をはじめとした中高年令の転職者層に多いとみられる。しかし、出入船舶の都合によつて労働時間が一定せず、深夜作業も多いという就業条件を考慮すると、帰宅してからまでこれらの中高年令層に資格取得のための努力を期待するのは酷といわねばならない。したがつて、資格取得の困難な従業員をば「努力する気持」がないと性急に判断するのは問題であり、むしろ現在の状況の下では「努力する条件」が与えられていないと考える方がいつそう正確であると思われる。

以上、雑貨荷役部門を対象として港湾荷役業における教育訓練の状況を概観したが、これまで指摘した事実によつても明らかなように、この業種においては事業所や業界の行なう教育に比べて資格取得をめざす従業員自身の努力が大きな役割を果している点に特色があるといつてよい。こうした本人の努力いかんが、国家試験に合格して機械オペレーターの資格をとるか、それとも無資格で人力荷役作業をずつと続けるかの岐路となつているのである。これに比べると、業界の行なう技能講習会など

は補助的役割を演ずるにすぎない。とに角、このような港湾運送業の状況は中高年令の転職者層の大部分を実質的には機械操作作業から除外し、人力荷役作業分野に滞留させる危険性を内包するものといわねばならない。もつとも、賃金面からすると機械オペレーターは月1,000円の技能手当が上積みされる程度で人力荷役のものに比べてとくに優遇されているわけではない。しかし、中高令層に対する転職教育という視点で把えると、作業の機械化が進展する現場の中で中高年令層の大部分が人力作業に滞留するといつた状況は、やはり問題といわねばならない。

II　地域開発にともなう転職訓練の実態

1. 道立職業訓練所の訓練内容と訓練修了生の就労状況

(1) 道立苫小牧職業訓練所の発足と訓練生の応募状況

道立苫小牧職業訓練所が開所したのは、昭和40年10月25日のことであるが、第1期生については訓練期間を7カ月に短縮して直ちに訓練を開始している。苫小牧市に道立職業訓練所が設立された主な理由として次の2つの要因をあげることができる。すなわち、そのひとつは苫小牧地域の開発が進展するにつれて技能労働力の需要量が増加するという長期的見透しによるものであり、他は市内に滞留する炭鉱離職者をはじめとした中高年令層の転職訓練という当面する課題の解決のためである。地元側の意向からいうと、職業訓練所に対する期待はむしろ第2にあげた中高年令層対策に傾いていたと考えられる。炭鉱離職者の苫小牧市内への流入実態については第2部で詳しく述べたのでここでは触れないが、昭和39年9月現在の市の調査によると、942人、家族員を含めると4,051人の流入者を数えており、その後における流入者を入れると昭和41年末までに約2千人の炭鉱離職者の流入をみている。これらの炭鉱離職者のうち相当数が不安定な就労状況にあることはすでに第2部で分析したとおりである。こうした事情のため苫小牧市にとつては炭鉱離職者の雇用安定対策が深刻な社会問題となり、公共職業訓練所に対する期待も主としてこの側面から論議されたのである。こうした地元側の期待は「64年の課題」という地元紙の特集の中で述べられた苫小牧公共職業安定所担当官の次の言葉によく反映していると思われる。

「……離職者の中には中高年令といわれる人たちが多く、このためいろいろと障害が生じてきている。要は職業訓練をほどこして新しい技能を身につけなければツブシがきかない。このためには今年こそ苫小牧に職業訓練所を設置して、これらに対する新しい人生への再出発のチャンスにしたい。」（「苫小牧民報」、昭和39年1月26日）

苫小牧市へ流入する中高年令転職者層としてはこのほか、周辺の農漁村からの脱農漁民層の流入を認めることができるが、これらの層についても職業訓練の必要性が大きいことは炭鉱離職者のばあいと同様である。もつとも、その人数は現状では炭鉱離職者に遠くおよばない。

とに角、以上のべた情勢のため苫小牧市では公共職業訓練所の誘致を市の基本方針として確認し、昭和38年下期頃から全力をあげてこれと取り組むにいたつたのである。道立苫小牧職業訓練所の設

置をみたのはこうした努力の賜物と考えてよいが、この発足に際して苫小牧市では10,900坪にのぼる市有地を同所の敷地として無償貸与している。ここで苫小牧公共職業訓練所の施設について紹介しておくと同所の建物は集中暖房方式をとり入れた総面積474.7坪の鉄筋平屋建ての近代的庁舎であり、附属設備、公宅などを含め総工費は5億1千万円であつたといわれる。

つぎに、同所の訓練内容についてみると、訓練科目はブロツク建築科とタイル張科の2科目で、訓練定員は各々40名となつている。訓練期間は両科とも4月〜3月の1年間と定められているが、前述したように第1期生のばあいは余儀ない事情のため7カ月間に短縮されている。両科の訓練時数および教科内容は表4〜4に示すとおりである。すなわち、教科は学科と実技の2つに大別され、実技はさらに基本実習と応用実習とに分れる。このうち学科および基本実習は所内の教室および実習室で行なわれるけれども、応用実習は訓練所が業者から委託された作業現場で行なわれる。

表4－4　苫小牧職業訓練所の訓練科目と教科内容

区分＼科名	ブロツク建築家			タイル張科		
訓練定員	40名			40名		
訓練期間	1年（4月〜3月）			1年（4月〜3月）		
訓練時間数	学科	実技	計	学科	実技	計
	570時間	1,230時間	1,800時間	440時間	1,360時間	1,800時間
教科内容	学科 ブロツク建築の設計、仮設工事・基礎工事等各種工事、コンクリートブロツクとその他の材料、測距測量と平板測量、ブロツク建造物の設計図算の知識を習得します。 実技 ブロツク切断加工、ブロツク積、鉄筋加工組立コンクリート作業、仮わく組立、目地仕上と簡単なモルタル塗り・レンガ積み・タイル張り等の技能を習得します。			学科 各種の構造、タイル・ブロツク等の要点、スタイル・セメントその他材料の概要、デザイン等の知識を習得します。 実技 基礎的なブロツク・レンガ積み・コンクリート作業、タイル・モザイク製品の製作、浴室工事等の技能を習得します。		

すでに述べたように、苫小牧職業訓練所は市内へ流入した中高年令層に対する職業訓練の実施という地元側の強い要望によつて設置されたわけであるが、訓練生の入所状況もこうした事情を反映して中高年令層の比重が高くなつている。同所の業務資料によつてこれまで入所した第1期生および第2期生の状況を示すと、表4〜5のとおりである。すなわち昭和40年10月に入所した第1期生は全部が職業前歴をもつ転職者で、新規学卒者は皆無となつている。これらの第1期生の前歴は表4〜5にも示されているけれども、この中で示された前歴は入所直前の職業である点に注意しなければならない。この表では炭鉱離職者の比率は3割強となつているが、これは苫小牧市へ流入

後、地元の建設業や港湾荷役に従事した職歴をもつ炭鉱離職者を炭鉱出身者とせず流入後の職業によつて区分しているためで、実際には第1期訓練生の過半数は炭鉱離職者によつて占められているのである。したがつて、苫小牧職業訓練所は地元の要望どおり、中高年令層の転職訓練機関という形で発足したといつてよい。しかし、同所は発足当初から予想に反して、訓練生の募集難に苦しまなければならなかつた。新設されたばかりとはいえ、第1期生のばあいは定員80人に対して50人の応募者しかなく、このうち41人を入所させたが、中退者が1人でたため修了させたのはわずか40人にすぎなかつたのである。このため第2期生の募集に際しては転職者ばかりでなく、新規学卒者にも入所を呼びかけたが、入所したのは42人で前年と殆んど変りがなかつた。もつとも、訓練生の前職別構成は第1期生と第2期生とではかなり異なつており、第2期生のばあいは新規学卒者が全体の5割強を占めるにいたつた。このため同訓練所の性格も中高年令層を主体とした転職訓練機関という当初の姿から、中高年令層ばかりではなく新規学卒者の養成訓練をも行なう機関という形に変化してきているのである。

表4－5　苫小牧職業訓練所が訓練生の性格

40年度第1期生				41年度第2期生			
前職		年令		前職		年令	
炭鉱	13	14～15才	—	新卒者	23	14～15才	21
建設	8	16～20	5	土工夫	6	16～20	6
運送	9	21～30	6	炭鉱	5	21～30	5
雑役	2	31～40	10	建設	3	31～40	2
日雇	2	41～50	11	ブロック見習	2	41～50	7
林業	1	51才以上	8	農業	1	51才以上	1
機械工	1			その他	2		
その他	4						
計	40	計	40	計	42	計	42

注　道立苫小牧職業訓練所資料による

ところで、市の誘致運動が効をそうして折角、待望の訓練所が設置されたにもかかわらず、何故に訓練生の募集難という事態が生じたのであろうか。その第1の原因は現在設けられている訓練科目の性格のためと思われる。苫小牧職業訓練所には現在、ブロック建築科とタイル張り科が設けられているが、北海道内ではこの両科を修了した訓練生には季節雇用の職場しか与えられていないのである。すなわち、この両科で養成するブロック積工、タイル張工、右官などは建設関連職種であるため、積雪寒冷という北海道の気象条件の下では仕事のできるのは4月下旬から12月上旬位までの時期にかぎられ、残りの数カ月間は失業保険によつて生活することを余儀なくされるわけである。10月25日に入所した第1期生の訓練期間を7カ月間に短縮したのも、修了してからの就業日数が足りないため失業保険の受給資格がなくなることを恐れたからにほかならない。炭鉱離職者をはじめとした転職者層の中には恵まれない職場生活を送るものが多数いるのにもかかわらず、訓練所への応募者が少な

いのは、このような訓練科目の季節雇用的性格によるところが大きい。こうした訓練科目の季節雇用的性格は中高年令層からばかりでなく、新規学卒者層からも敬遠される傾向にある。同所の所長の話によると、「中学の先生も生徒の父兄も、訓練所を季節労務者の養成施設とみる意識が強い」といわれ、新規学卒者の応募増にもあまり多くを期待できない状況にある。同訓練所ではこれを打開するため、同所の設備、訓練生の生活などを記録した8ミリ映画やパンフレットなどを作り、周辺の中学校を廻つて新規学者の入所を呼びかけることにしている。しかし、前述した訓練所についての教師や父兄の見方が誤りとはいえないだけに、その効果には疑問がある。

中高年令層については応募者の少ない理由としてもうひとつの要因があげられる。それは訓練所の設置があまり遅すぎてタイミングを失したということである。苫小牧市内への炭鉱離職者の流入がとくに激しかつたのは昭和37、8年頃であり、昭和40年になると大量的流入は一段落している。これらの流入者の中には土工、重作業人夫、雑役などの単純労働分野で働いているものも多いが、これらのものにしても昭和40年下期の訓練所の設置前までにとに角、働く職場を見出しているのである。そうして、恵まれない職場であればある程、日々の労働生活に追われ、訓練所への入所によつて職種転換を考える余裕などはないのが実態である。訓練所側でもこうした階層に対して特に積極的手をうつていないため、これらの層の大部分は転職訓練の対象外に放置されたまゝなのである。また、現在の転職訓練制度では、訓練期間中の生活を保障するのが立て前といつても、貯えからの上積みがなければ扶養家族を含めた生活を維持することは困難である。ところが、単純労働分野に就業する中高年令層のばあいには、住宅建設や家計補助によつてこの数年間に退職金などの貯えを全く使い果たし、生活の余裕のないものが多いのである。こうした状況の下では、たとえ本人が訓練所への入所を希望するとしても、実際には行動に移すことができないのは明らかである。

以上みてきたように、苫小牧職業訓練所は地元の大さな期待に応えて設置されたけれども、訓練科目、設置時期、および現行訓練制度の欠陥などの諸事情が影響して入所人員が少ないため、十分な機能を発揮できない状態におかれている。この事実は、職業訓練所の設置にあたつては、単に施設づくりという観点だけにとどまらず、地方労働市場の構造と訓練対象層の生活実態に即した政策的配慮が必要なことを示すものである。

(2) 職業訓練の実態と問題点

ここでは苫小牧職業訓練所における訓練状況と、その問題点について検討を加えることにしよう。まず最初に、同訓練所の教科内容についてみると、表4～6に示すとおりである。この表によつても明らかなように、同訓練所のカリキユラムはブロツク建築科、タイル張科（タイル張）、タイル張科（左官）の3種類に分れており、専門学科および実技の内容は地域の業界の実状を勘案して編成されたといわれる。普通学科に関しては各科とも教科内容は同一で、一緒に教室で履修する仕組みとなつている。もつとも、ここに掲げたカリキユラムは訓練期間1年の第2期生を対象としたものであり、7カ月の訓練期間しかなかつた第1期生のばあいはこれより時間配分が少なくなつている。

つぎに、訓練所を修了した第1期生7人に対して行なつたインタビユー調査の結果によつて同所における職業訓練の問題点を探つてみよう。まず第1に指摘できることは、実技の訓練期間が十分に与えられていないことである。とくに第1期生のばあいには、実習室の完成が遅れたため、入所

表４－６　苫小牧職業訓練所の教科内容と時間配分

		ブロック建築科		タイル張科（タイル張）		タイル張科（左官）	
学科	普通学科	社会	40	社会	40	社会	40
		体育	30	体育	30	体育	30
		数学	30	数学	30	数学	30
		物理	12	物理	12	物理	12
		化学	12	化学	12	化学	12
		経営大要	10	経営大要	10	経営大要	10
		計	134	計	134	計	134
	専門学科	建築構造	55	建築構造	45	建築構造	30
		ブロック構造	65	建築設備	25	建築設備	20
		建築設備	30	施工法	70	施工法	50
		施工法	70	材料	40	材料	50
		材料	45	仕様積算	38	仕様積算	26
		測量	30	製図	37	製図	30
		仕様積算	30	惹匠図案	31	法規	20
		製図	70	法規	20		
		法規	35				
		計	430	計	306	計	226
実技	基本実習	機械基本作業	30	機械基本作業	30	機械基本作業	16
		鉄筋工作及ブロック積基本作業	120	タイル張基本作業	360	準備基本作業	16
		ブロック切断加工基本作業	15	モルタル塗り基本作業	40	下地基本作業	24
		仮設工事基本作業	55	れんが積み基本作業	140	調合及びこね基本作業	16
		測量基本作業	20	安全衛生作業法	30	下塗基本作業	50
		安全衛生作業法	16			散り廻り及び基本作業	50
		工作基本作業	80			中塗基本作業	50
		計	338	計	600	計	230
	応用実習	土工事作業	90	タイル製品製作作業	320	材料の保存及び取扱い作業	50
		鉄筋工事作業	100	施工作業	440	作業段取り	70
		枠型工事作業	110			施工作業	893
		ブロック積工事作業	450			足場作業	42
		コンクリート工事作業	150			養生	35
		計	900	計	760	計	1,090
	合計		1,800	合計	1,800	合計	1,800

後２～３カ月の間は学科のみで、実技の訓練は全く行なわれなかつたといわれる。こうした欠陥は第２期生のばあいはかなり改善され、入所後３カ月間は学科の履修と平行して基本実習が行なわれることになつている。以上のような第１期生の特殊事情はあるとしても、実技訓練の不足ということは第２期生についても共通する問題点と思われる。たとえば、就職した第１期生のひとりはこの点に関して次のように述べている。「訓練期間としては最低１年は必要だが、総合職訓の２年程度は欲しい」また、別の第１期生は、「応用実習はあればある程、就職してから役立つ。訓練所の実習時間は不足だ」と話している。これらの仕事が一人前にできるようになるには３、４年の経験が必要と云われているが、こうした点から考えても１年間の訓練では足りないのである。

以上の問題とも関連するが、第２にあげたいのは応用実習の場が十分に与えられていないことである。この不満は主としてタイル張科の修了生から出されている問題である。訓練所では応用実習に際しては地元の業界の協力をえて訓練のため適当と思われる現場の作業を委託されることになつているが、タイル張科のばあいにはブロツク建築科と異なり地元に業界といつたものが存在しないのである。苫小牧市内には専門のタイル張業者は１軒もなく、大きな仕事は札幌の業者が、また、小さな仕事は市内の左官業者が手がけているのが現状である。このような状況にあるため、タイル張科のばあいには業者との連絡がどうしても不十分となり、応用実習にふさわしい現場が不足することにならざるを得ない。しかし、さきに掲げた第１期生の言葉にもあるとおり、応用実習の果す役割は極めて大きいので、以上の弱点を克服する対策を早急に樹てる必要があると思われる。

以上、タイル張科を中心として応用実習実施上の問題点をみてきたが、応用実習の充実という点からみると、ブロツク建築科をも含めた全体的運営のあり方に対しても批判がなされている。こうした批判の実例をあげると、「グランド整理などの雑用や各種の催しが多すぎる。転職訓練をうけているのだから、訓練を多くして欲しい」、「実技の時間より話し合いの時間が多かつた」などである。話し合いも、催しも訓練所にとつては必要なのであるが、忘れてはならないのは、それが有効なのは教育訓練の一環として有機的に組み込まれたばあいだけである、という原則の具体化である。

第３の問題は訓練所内における指導態勢の欠陥についてである。これも主としてタイル張科の運営と関連した問題である。すでに述べたように、苫小牧職業訓練所においてはタイル張科を２つに分け、タイル張工コースと左官コースが設けられている。そうして、各々のコースには職業訓練指導員が１人づつ配置されているが、この両者の間の連携は良くないといわれる。第１期生からの聴きとり調査の結果によると、左官の指導員が科長をしているという事情もあつて、実技訓練に入つてからも初めの２カ月間位は左官の実習ばかり行ない、タイル張の実習に入つたのは訓練期間が修了する３カ月前からという状態である。つまり、第１期生の訓練当時は左官とタイル張工の訓練内容が明確に分離されておらず、訓練指導員相互の反目もあつて呉越同舟の形で混乱した運営がなされていたのである。こうした混乱は次年度からのカリキユラムの明確化によつて表面的には解決されたとみられるが、混乱を生じた基本的要因はなくなつていないと思われる。この問題の主たる側面は、指導員の職人的性格にある。ある第１期生は上記の事態を次のように把えている。「俺こそはという職人意識が働いて、共同してやる気持がないのだ」。左官やタイル張工などのばあいには、仕事の性格からいつて職人的性格が残つているのはある意味では当然のことであるが、訓練所が職

業技術教育の機関であるかぎり、指導員としての立場では教育者であることが要求されるのである。ところが、現状では教育者という性格が職人性に押し切られているところに問題がある。

最後に述べておきたいのは訓練生の生活指導の問題である。これは訓練生からではなく、訓練所側から提起された問題であるが、同所では訓練生に対する生活指導をとくに重視しているといわれる。同所における生活指導は産業人としての自覚を養うことを目標としており、この目標達成のための詳細な指導計画表が各自について週レベルまで具体化されている。たとえば、昭和４１年５月の月間生活指導目標を示すと、次のとおりである。

「集団内における相互の利益を確保し、相互作用を効果的なものにするため、規律を遵守させ、訓練生自体が自主的な活動を展開させていくための基礎となるものであることを自覚させ、訓練所生活における規律を正しく理解し、習慣づけに努める。」

このような月間指導目標にしたがつて各週の指導目標がたてられているのである。前述したように苫小牧職業訓練所の訓練生の中には中高年令層と親規学卒者層とが併存しているが、こうした訓練生の構成のため、生活指導の方法は難しくなつている。つまり、訓練生の年令的開きが大きいため、若年層には厳しい指導内容だとしても、中高年令層には自明のことであつたりするのである。

ところで、生活指導を重視するという基本方針には異議はないが、ここでみられる指導方法には若干の問題があると思われる。同所の指導計画をみたかぎりでは上からの指導ということがあまりにも強調され過ぎるのである。たとえば、「相互理解」という言葉にしても、訓練所の指導によつて理解させるというニユアンスで用いられている。しかし、中学卒以上の年令層を対象とした生活指導のばあいには、上からの「しつけ」や「規律遵守」などよりも、互い同士の自由な討論による自主的理解の方がより有効であると思われる。さらにいうと、上から教えられる抽象的な精神主義よりも、各人が直面している具体的課題や悩みについての経験交流の方がより教育的なのである。このような意味からいつて、苫小牧職業訓練所の生活指導も、「産業人としての自覚」というような抽象的な目標ではなく、訓練修了後、訓練生がぶつかる困難にうち勝つための具体的な目標を設定してもつと訓練生に密着した形で行なわれる必要があると思われる。

(3) 訓練修了生の就労状況

つきに、苫小牧職業訓練所修了生の就労状況についてみることにしよう。発足して間もない同訓練所を終了したのは第１期生だけであるが、これらの修了生の大部分は苫小牧市内の建設関係事業所で働いている。同訓練所の業務資料によると、第１期生の賃金水準は表４～７に示すとおりである。すなわち、平均するとブロック建築、タイル張の両者とも２５,０００～２６,０００円程度で、決して高い水準とはいえない。もつとも、殆んどの事業所で請負給制度がとられているため、賃金水準は本人の仕事の能率いかんによつて上下する仕組みとなつている。しかし、それによつて多少賃金が上がるとしても、家族もちの労働者にとつて満足すべき水準となつていない。請負給制度がとられている職場では、残業手当が支給されていないところもあるため、残業の多い割に手取り高はふえていないのである。昭和４１年１０月に、われわれが行なつた第１期生に対する聴きとり調査においても、賃金水準の低さを歎く声が多く聞かれた。こうした低賃金水準のため、訓練修了生のなかには折角覚えた技能を利用することなく、訓練科目とは全く関係のない業種に入つたものすら現われている。たとえば、われわれの聴きとり調査の対象となつた表４～８の№７の労働者のば

あいには、建設関係の職場には3万円の賃金を保障するところがなかつたため、市民のし尿処理を業務とする会社の汲みとり作業員となり、現在、手当り32,000円の収入をえているといわれる。本人も指摘しているように、このばあいには生活する上で訓練所で学んだ技能は全く生かされていないのである。

しかしながら、訓練所で修得した技能を生かしていないという点では№7の労働者ばかりでなく、タイル張科の修了生の多くも同様である。前述したように、現在までのところ苫小牧市内には専門のタイル業者は1軒もないため、これらの修了生はブロック業などの事業所に入つたものが多く、職場のなかでタイル張技能を生かすチヤンスに恵まれていない。こうした人達は多かれ少なかれ、表4～8の№5の労働者のように「ブロック作業はいやなので、自分はいつまでこの仕事をできるかと考える」状態にあり、現在の仕事に対して強い不満意識をもつている。同訓練所のタイル張科修了生15人の中で、訓練所で学んだ技能を生かしているものをあげてみると、タイル張技能に関しては札幌市のタイル業者の許に就職した2人だけであるが、このほかに左官業者に勤めて左官技能を生かしていると思われるものが4人いる。したがつて、タイル張科に関しては過半数以上のものが訓練所で学んだ技能が役立たない職場の中で働いているのである。もつとも、ブロック積や左官作業に従事している訓練修了生が修得した技能を生かしているといつても、まだ一人前になつていないわけだから、仕事を本格的に任されず熟練労働者の手もととして働いているものも多い。

以上みてきたように、第1期生の就職状況は労働条件、作業内容などの面からいつても改善しなければならない問題を含んでいる。第1期生にみられるこうした状況が現状のまゝ推移するとしたら、求人側の現行労働条件についての安易な黙認によつて、苫小牧職業訓練所は客観的にみると労働力不足に悩む季節雇用的業種に対する労働力供給機関として地方労働市場構造の質的変革ではなく、その現状維持的機能を果すことにならざるを得ない。しかし、公共職業訓練所が地域開発の中で果す役割は、十分な職業訓練によつて訓練修了生が地方労働市場の底辺部に沈澱するのを防ぎ、彼らをより高い技能労働市場へ誘導することでなければならない。こうした意味では、現行労働条件の劣悪性に対する容易な妥協は禁物なのである。この点に関しては職業訓練所や安定所のあつ旋によつて就職した第1期生からも、「訓練所、安定所は業者をよく知つて欲しい。業者の深い点まで知つて欲しい」、「職安は訓練所の内容をよく知つた上であつ旋して欲しい」などの形で、現在の安易な就職あつ旋に対する批判が出されている。現在必要なことはこうした批判に応えて、職業訓練所や安定所の使命は季節雇用、低賃金など、労働条件の恵まれない労働者を温存＝供給することではなく、これを廃絶することにある、という原則をはつきりと確認することである。

表4－7　第1期訓練生の賃金実態

	人　数	最　低	最　高	平　均
ブロック建築	22	18,750	32,500	25,000
タイル張	13	19,500	45,000	26,000
計	36	18,750	45,000	25,000

表４－８　訓練修了生の就職状況と職安、職訓、および会社に対する意見

調査番号	性	年令	苫小牧市へ流入前後の職歴	訓練利用	現在の就職先	会社の待遇についての意見	職安、職訓に対する希望
No.1	男	44才	炭鉱採炭夫(13年)→王子製紙社外工→職訓→現在	ブロック	K組ブロック積工	賃金は請負制、全てが不満だ。今年一杯は我慢するがやめたい。	訓練所、安定所は業者をよく知つてほしい。業者の深い点まで知つてほしい。
No.2	男	57才	炭鉱採炭夫(18年)→市内建設会社作業員→職訓→現在	ブロック	無職	なし	岩見沢職訓の塗装科に入りたかつたが、断わられたので仕方なし苫小牧のブロックに入つた。本人に対する適性も調べずに口頭試問だけで入所させるのは疑問だ。短期間では仕事を覚えられない。
No.3	男	39才	炭鉱工作夫(15年)→職訓→現在	ブロック	Mブロック積工	相場からいうと、収入が少ないので、もつと欲しい。賃金は請負制で労働時間の制限なし、チャンスがあれば明日にでも変りたい。	頭数を集めるためだろうが、不適当な人まで入れているため、就職しても仕事ができず、中途半端となつている。
No.4	女	40才	食料品店自営(10年)→市内建築会社　雑役→職訓→現在	タイル張	I組ブロック作業の手もと	タイル張の技能を認めてくれないこと。残業しても手当なし	職訓では先生の腕はいいが、教え方がよく判らなかつた。
No.5	男	52才	炭鉱坑内夫(20年)→職訓→現在	タイル張	I組ブロック積工	ブロック作業はいやなので、自分がいつまでこの仕事をできるかと考える。時間はルーズ、賃金は安い、社会保険なし、契約どうりのことは何もない。	職安から進められて訓練所へ入つたが職安は職訓の内容を十分知つた上であつ施して欲しい。職安で聞いた話は今からみると甘かつた。
No.6	男	61才	失対労務(7年)→職訓→M左官ラス張工→現在	タイル張	チツプ作業社外工	賃金が安い。	高年金のため技能をもつていても、思うように生かされないが、職訓は若い30代の人にすすめたい。
No.7	男	52才	炭鉱支柱夫(14年半)→職訓→現在	タイル張	清掃会社作業員	健康保健もあるといつたのに、失業保険しかない。車に乗つているので事故が不安だ。	職訓は大変良かつたと思つているが、生活する上では技能を生かしていない。3万円位の給料の所をあつ旋して欲しいといつたがなかつたので、新聞広告で現在のところへ入つた。
No.8	男	32才	炭鉱支繰夫(11年)→職訓→現在	タイル張	札幌市の建材社タイル張工見習	徒弟あがりの人と待遇面で差がある。給料は固定給だが安い。残業手当なし。	失業保険が目当てで、真剣でない訓練生が多かつた。体制の整わないうちに訓練所へ入所させたのはけしからぬ。

2. 産業開発青年隊の教育訓練機能

昭和４０年まで苫小牧市に設置されていた北海道地方産業開発青年隊は、すでに第２部第１章Ⅳの中でふれたように、建設技能労働者の養成訓練機関として大きな役割を果している。またこの隊の性格、訓練生の属性、訓練内容などについては他の筆者によつて第２部後半の中で明らかにされているので、ここでは隊の教育機能が地域開発の進展の中でどのような形で現われているか、についてだけ簡単に述べることにしたい。

最初に同隊発行の資料を用いて隊の性格について少しだけ解説を加えておこう。「北海道地方産業開発青年隊の概況」によると、同隊の目的は次のように述べられている。

「北海道地方産業開発青年隊は、北海道総合開発の推進に貢献する心身ともに有能な青年建設技能者を養成することを目的としている。

教育はいわゆる『働きつゝ学ぶ』の方式をとり道の直営土木事業に従事し、実習訓練を中心として、一般及び技術教育を施し、共同生活を通じて郷土愛を基調とする精神的教養と、集団社会の構成員として必要な、協調性を組織的に訓練している。」

同隊では、以上の方針に基づいて規律ある合宿生活の中で１年間にわたり隊員の教育と行なつているのである。ここで同隊の行なう教育訓練の内容についてみると、そのカリキユラムの大要は表４～９に示すとおりである。すなわち、第１期にあたる５月１１日から６月４日までの２５日間は、青年隊員としての心構えと実地実習の基礎的事項についての教育がなされる。つづく６月５日から１１月２０日までの約６カ月間においては第２期ということで、河川改修工事に就労しながら建設機械の運転、整備、測量、および土木施行等の実習訓練がなされる。さらに第３期の教育訓練として１１月２１日から３月１０日までの約３カ月間、一般教育ならびに土木基礎学、建設機械、測量および土木施行についての教育訓練がなされる。以上の訓練の結果、同隊の隊員の大部分は訓練課程の修了以前に、ブルトーザー、グレーダーなどの建設機械や、大型自動車の運転免許を取得するといわれている。

表４－９　北海道地方産業開発青年隊のカリキユラム

区分	内容別＼期別		1．期 5.11～6.4	2 期 6.5～11.20	3 期 11.21～3.10	4 期 計
基礎訓練	学科（時間数）	一般社会基礎学	22	13	65	100
		測量	0	70	0	70
		土木施工法	0	6	81	87
		建設機械通論	44	80	91	215
		計	66	169	237	472
	技能教育	建設機械操作	56		128	184
		〃 整備	0		188	188
		計	56		316	372
合計			122	169	553	844
実施訓練	建設機械運転			544		544
	〃 整備			88		88
	測通於び土木施工			360		360
	計			992		992

注　昭和３９年度のものである。

産業開発青年隊員は１年間の教育期間を終了した後、その殆んどが道内の建設会社に就職し、建設械オペレーターとして活躍中である。大規模な港湾整備工事のため建設工事の機械化が進行している苫小牧市のばあいには、パワーショベル、ドラグライン、ブルドーザーなどを用いた堀削工事が行なわれているため、これらの建設機械を操作できるオペレーターがとくに必要となきれている。こうした事情のため、苫小牧市の港湾工事現場では建設機械オペレーターとして働く産業開発青年隊修了者の姿がとくに目立つている。

ところで、建設機械オペレーターは機械の所有者が親企業であるため、従来の建設業にみられた直接工事は下請が行なうという原則から離れて、親企業の直轄する常用労働者となつている。このため、産業開発青年隊修了者も隊においてオペレーターとしての技能訓練をうけたがゆえに、建設業界に入つても下請などのような季節労務者ではなく、親企業の雇用する常用労働者となることができる。つまり、ここでは転職訓練機関としての産業開発青年隊の教育訓練は、その修了者を常用化することによつて、季節雇用が支配的な建設業労働市場構造の質的改革に一役かつているのである。前述した公共職業訓練所の現状と対比して、こうした産業開発青年隊の教育訓練機能は十分注目するに値いする。

3. 市立苫小牧自動車学校の教育訓練機能と炭鉱離職者の就労実態

市立苫小牧自動車学校は全国的にも数少ない公立校であり、開校以来すでに１０年以上の歴史をもつている。同校では大型科、大型速成科、普通科、および軽四輪科の４コースに分れ学科と実技の練習がなされているが、昭和３９年６月現在の定員および生徒数は表4—10のとおりである。同校の入校日は毎月上旬となつているが、入校後、全教程が終了するまでには２２、３日の日数が必要とされる。そうして、全教程の終了時に同校の職員によつて技能の判定がなされ、これに合格したばあいには卒業証明書が交付される。この証明書によつて運転技能の国家試験が免除される仕組みとなつている。

表4—10　自動車学校生徒数

（３９年６月実績）

区分 / 科目	定員	生徒数		
		計	男	女
大型科	３０人	４７	４７	—
大型速成科	３０	３１	３１	—
普通科	１５０	１５０	１０８	４２
軽四輪科	３０	１４	１１	３
計	２４０	２４２	１９７	４５

この調査研究において苫小牧自動車学校をとり上げた理由はほかでもない。同校が苫小牧市において前述した産業開発青年隊などと同じような意味で転職訓練機関としての機能を果していると考えたからである。もち論、自動車学校に通う人達の中には最近のカーブームにのり免許をとつて車を求めたいというマイカー族も少なくない。だから、同校が転職訓練機関という性格をもつといつても、一

部の利用者層に対してであつて、同校の性格がそれによつて基本的に規定されると考えているわけでは決してない。しかし、同校に設けられているコースの中でも大型科および大型速成科などは、マイカー族としてではなく、職業技能の修得のため通う人達が多いので、職業教育機関としての性格が強いと考えてよいであろう。大型コースにかぎらず、普通コースの利用者の中にも職業技能の修得のため通う人達が含まれている。ここで問　題とするのは、自動車学校のこうした機能なのである。

苫小牧自動車学校の転職訓練機関という機能がなんびとの目にも明らかとなつたのは、昭和３７、８年頃から苫小牧市内へ大量流入した炭鉱離職者層による同校の利用以来のことである。すなわち、当時炭鉱離職者の中でも中高年令層の人達は就職条件を有利にするため、失業保険受給中に殆んどが自動車学校に通つたといわれている。同校の担当者の話によると、離職者たちの同校への通学は３８年秋口から３９年にかけて多く、普通科を修了したものが大部分であつた。ここでは、こうした炭鉱離職者を考慮の対象として自動車学校の果している役割について考えてみたい。

昭和４０年９月に２０数世帯を対象として行なつた炭鉱離職者調査の概要については、すでに第２部第１章の中で紹介したけれども、この面接調査の対象となつた世帯主の中には苫小牧自動車学校に通つて免許をとつた労働者が２人含まれている。そうして、２人とも取得した運転免許を職場において有効に活用しているのである。以下では、この面接調査の資料を用いてこの２人の離職者の事例について検討してみることにしよう。

調査世帯番号Ｆ４、３８才男子、旧制尋常小卒、３人家族、妻雑貨屋自営

彼は小学校を出てから１２年ほど、石狩支庁浜益村で自家漁業を営んでいたが、昭和２７年７月に三井鉱山芦別鉱業所へ採炭夫として就職した。炭鉱に勤めていた当時から炭鉱労働にいや気がさしていたが、合理化を契機として３８年４月に退職し、妻の姉のいる苫小牧市へ転入した。転入後すぐに自動車学校に通い、３８年５月には普通免許を取得している。同年８月までは主として失業保険で生活した。彼の住んでいる家は転入の直前７０万円で買つたもので、地主（農家）の建て売り住宅であつた。運転免許を利用して商売することを思いつき、車を買つて３８年頃から野菜の行商をはじめたがうまくゆかず同年１２月には失敗して折角買つた４輪車を手離している。こうした状況のもとで彼の妻は自宅を改造して内職的な意味で雑貨屋を開いた。この店は現在まで続けられている。翌３９年１月、妻の姉の努力でＨ製紙の土場、調木などの下請業務を行なうＨ陸運に臨時作業員として入転したが、そのかたわら夕方から自動車学校に通い今度は大型免許を取得した。Ｈ陸運ではこのため主として運転手として働いていたが、１カ月２３,０００円程度の賃金にしかならないので、Ｍ運輸の公募に応じ同年９月に退社した。Ｍ運輸は道央地域を地盤とした陸運会社であるが、ここでもトラック運転手として勤務し、間もなく臨時から本採用になつた。しかし、同社の賃金は月２５,０００円位でＨ陸運と大差がないため、翌年の４月まで勤めて同社をやめた。彼が現在勤めているのはＯ建設であり、そこでダンプ運転手として働いている。同社の労働時間は以前の会社と違い、朝５時から夜７、８時頃まで、日曜なしといつた状態であるが、このため賃金も４２,０００円と高い。

彼の将来の希望は、自分の車（ダンプ）をもつて自立し、建設関係業務の下請をすることである。そうすると、仕事の張り合いも出るし、経済的にも楽になると考えている。しかし、こうした仕事に必要なコネも十分でないので、機会を狙つているというのが現在の心境である。

調査世帯番号№１２、４６才男子、旧制高小卒、３人家族、妻洗ビン工

彼の出身地は長野県であるが、高等科を出てすぐ東京の穀物問屋に丁稚として入り、数年間そこで働いた。その後、都内の機械工場に勤め工作機械工として２年半過した。昭和１５年３月に軍隊に入隊し、１８年３月まで満州で軍隊生活を送つたが、除隊後も帰国せず同地のゴム工場に就職した。終戦により郷里の長野県へ引揚げてきてからは１年半ほど自家農業の手伝いをした。昭和２３年５月、明治鉱業芦別鉱業所へ就職するため来道し、３８年４月に離職するまで同鉱業所で採炭夫として働いていた。

彼が苫小牧市へ転入したのは炭鉱の労務係が現在の会社を紹介したためで、４０年４月に転入して以来、同社に勤めている。もつとも、彼が勤めるＳ建設は木造建設工事を主要業務とする建設会社なので、１月から３月までの冬期間は仕事を休むため、彼は失業保険で生活を支えている。３９年まで従事していた仕事は大工、ブロック、鉄筋屋などの手助けをする雑役であつたが、４０年１月に自動車学校に通つて普通免許をとつたため、４０年４月からは主として自動車運転手として働いている。しかし、彼に云わせると、運転手の仕事は荷物を積んで走るときなど危いし、月給制になるため手取り額も下がるので、雑役の方がよいという。

もう３年間も現在の会社に難める彼であるが、良い職場があつたらすぐに止めたいと洩している。その際希望することは、月１万３、４千円下がつても社会保険のある職場に勤めたいということである。彼の現在の賃金は残業手当を含めて３５,０００円位である。彼が現在後悔していることは、公共職業訓練所の機械科に入つて勉強しなかつたことで、そうすると色々な点で便利であつたのに、とくやんでいる。

以上の事例にみるように、この２人の炭鉱離職者のばあいには現在の職業生活をすすめてゆく上で自動車学校で修得した運転技能が決定的な役割を演じている。しかし、世帯番号№１２のばあいのように、折角の技能が仇になり、労働条件が実質的には若干切下げられるといつた皮肉な結果を生じている。この事実は、運転手の労働市場と単純労働市場は建設業などでは互いに重なり合つているため、現状では運転技能の修得のみによつては単純労働市場から離脱する条件とはならないことを物語るものといえよう。こうした意味では、自動車学校の転職訓練機関としての機能には限界があるといわねばならない。自動車学校が地方労働市場の質的改革のなかでより大きな機能を果すためには、もつと充実した内容もつ長期的な訓練プランが用意されなければならないのである。

第5章 地域開発と労働者教育

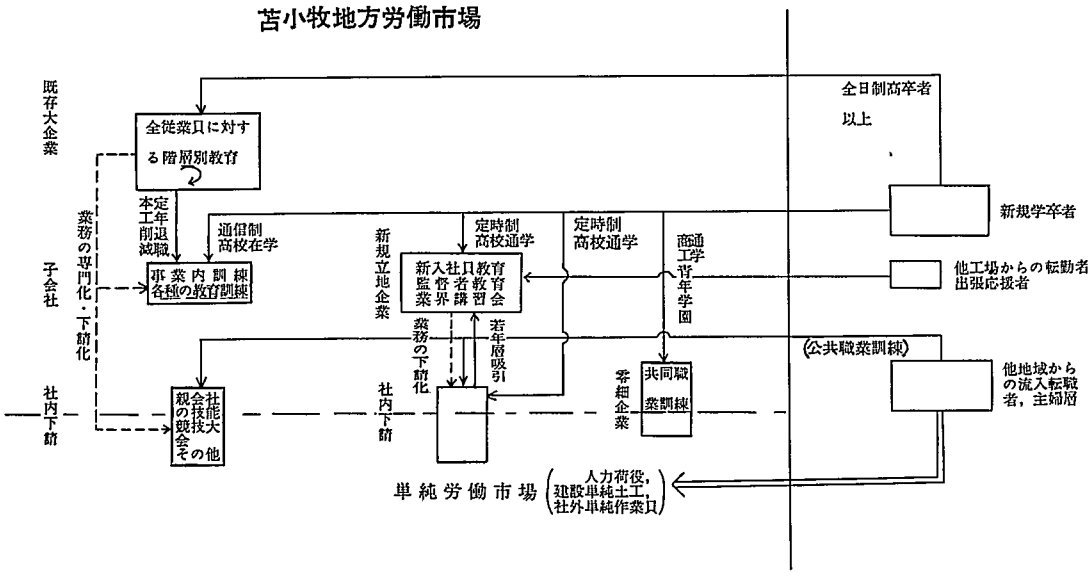
以上、苫小牧開発の進展にともなつて活潑な動きを示すにいたつた労働者教育の現状について、企業グループまたは訓練機関の種類ごとに検討を加えてきた。この章では、この調査研究をつうじて見出された若干の問題点をとり上げて結びにかえたい。

労働者教育は、職業技術教育という側面からみると、企業がすでに雇用する既存労働力の質的向上のための再教育と、新たに企業外から供給される入職労働力の養成訓練という2つの対象領域に区分されるが、前者は主として生産工程または作業内容の質的変化に対応し、後者はそればかりでなく新規学卒労働力の供給条件の変化によつても規制される。つまり平たくいうと、新規学卒者の求人難と技術進歩とが、現局面における職業技術教育実施のための主要な要因をなしている。したがつて、労働者教育の具体的展開過程は、この2つの要因の進行度合いかんによつて異なつた形をとることになる。

すでに分析したとおり、調査対象地たる苫小牧市では、既存大企業の合理化による業務の再編成、新規立地工業の生成発展、および開発事業の進行など、地方労働市場の再編成を促進する新事態の発生が相次いでいる。現段階における特徴的事実として指摘できるのは、こうした地方労働市場の再編成にあたつて、企業内教育、職業訓練などの労働者教育が、決定的な作用を及ぼしていることである。こゝで苫小牧開発にともなう地方労働市場の再編成との関連において労働者教育の動きをみてみると、図5－1のとおりである。この図にも示されているように、苫小牧地方労働市場の内部には労働者教育という面で互いに内容的に関連したいくつかの企業グループが存在している。第1のグループは、図の中では既存大企業と表現されている○製紙苫小牧工場を中心としてグループで、第1章で分析の対象とした子会社、社内下請などの関連企業群がこれに含まれる。第2グループとしてあげられるのは新規立地企業で、第2章の分析の対象とした諸企業などがその代表的存在である。さらに第3グループとしては共同訓練を実施している零細企業群が数えられる。第4章でふれた自動車整備工場や港湾荷役事業所などは、基本的には第2のグループに属すると考えてよい。もつとも、港湾荷役のばあいには単純労働的性格のものも含まれているので、同図の中では2つに分れている新規立地企業と関連社内下請とを一緒にした形のものと考えた方がよい。これらの企業グループの最下部には労純労働市場が大きく拡がつており、その底辺部分は「自由な」労働移動によつて重なり合つている。

ところで、労働者教育の展開形態が生産工程の質的変化と新規学卒労働力不足という2つの要因によつて規定されることは前述したとおりであるが、この2つの要因の進行度合の違いのため、上記の企業グループ内における労働者教育の実施状況はかなり異なつたものとなつている。すなわち、技術革新の進展によつて生産工程の質的変化の著しい既存大企業グループ＝○製紙グループのばあいは、企業内教育は全従業員層への実施という形をとり既存労働力の再教育についても配慮がなされているのに対して、第3グループに属する板金、塗装などの零細業種のばあいには、新規学卒労働力不足に対処するため、中卒者に対する共同職業訓練の実施ということに焦点が絞られているのである。そうして、第2グループの新規立地企業などのばあいには、新入社員教育が共通して行なわれている外に、定時制高校への通学奨励という形で地域内の他の教育機関を積極的に活用して中卒者教育の推進をはかる企業の存在することが

図５－１　苫小牧地方労働市場の再編成と教育訓練



１つの特色となつている。これらの各グループ内における教育訓練の実態については、すでに分析したので繰返さないことにし、こゝでは共通した問題点として次の４点をあげておきたい。

第１に指摘したいことは、現在行なわれている労働者教育としては技術、技能面での能力開発をめざす職業技術教育のほかに、これと平行して職場秩序の近代化をはかるという名目の下で実施されている労資協調的精神教育があるが、中小企業以上の規模においてはとくに後者の比重がかなり高いということである。たとえば、Ｏ製紙のばあいについても、一方では「近代化技能教育」という形で新鋭の機械装置の導入された生産現場を中心として指名式で従業員の再教育がなされていると同時に、他方では研修会館における合宿をつうじて企業精神を注入する「従業員教育」や、現場職制の指導の下で従業員相互間の精神的交流をはかる「職場懇話会」などが工場の全従業員層を対象として行なわれている。つまり、職業技術教育は一部の従業員層に対して実施されているのに対して、精神教育は全従業員層に対してなされているのである。また、新規立地企業のばあいには、職場外で行なう企業内教育としては新入社員教育と監督者教育しか実施されておらず、指能面での教育訓練は職場の自発的配慮に任されている状態である。もつとも、前述したように定時制高校、業界講習会などといつた企業外での教育機会を積極的に利用して職業技術教育の充実をはかるといつた動きもみられるが、Ｏ製紙の「職場懇話会」と同質の「職場会」なる組織を上からの指導で作つている企業の事例などを考慮すると、新規立地企業の教育の重点は職業技術教育ではなく、人間関係論的思想教育におかれていると考えることができる。しかし、こうした職業技術教育の実施に対する消極的態度は、系統的な技術教育の実施を望む従業員層の教育要求と正面から対立するものであることは、すでに述べたＤ化学工場の事例によつても明らかである。

さきに精神教育は中小企業以上の規模でとくに高い比重をもつと述べたが、苫小牧市における事例を検討してみると、こうした精神教育は零細業種のばあいにも形をかえて行なわれているといつてよい。

それは、共同職業訓練と併習の形で行なわれている「商工青年学園」における教育である。こうした官製社会教育は上からの体制内的教育として思想教育的性格を色濃くもつている。企業独自では思想教育を行なう態勢をもたない零細業種に対して、こうした形で地方自治体による補強がなされている点に、国家独占資本主義段階における労働者教育のひとつの特徴を認めることができる。そうして、この官製社会教育が併習の形をとる職業教育よりも優先的に行なわれている点に、問題の重要性をよみとることができるのである。

第2に指摘したいのは、事業内職業訓練の実態からみた位置づけに関してである。苫小牧市における実態からみるかぎり、一口に事業内職業訓練といつても零細業種が行なつている共同職業訓練と、O製紙の子会社であるO工営技能訓練所の訓練とでは、倍以上も訓練時間の開きがあるばかりでなく、内容的にも甚しい格差が認められる。周知のように、事業内職業訓練を後期中等教育の一環として位置づけることを要望する意見が産業界をはじめとして各方面から出されている。しかし、第3章で詳しくみたように、苫小牧市の共同職業訓練に関していえば、現行の職業訓練制度に定められた最低基準を維持することすら容易でない状況にある。まして、これを後期中等教育の一環として位置づけるということは、現状からいつて大きな問題がある。こうした事態が生じたのは、教育訓練の実施についての本格的な決意を持たないまま、人集めを直接の動機として職業訓練の実施に踏み切つたためとみられる。こうした形で事業内職業訓練を実施するという事態は、今後における若年労働力不足の情勢を考えると、苫小牧市の零細業種にかぎらず他の業種でも起ることが当然予想される。このように、中小零細業種を中心として人集めの手段として事業内職業訓練を実施するという要因が客観的には存在し、しかもこうした形の職業訓練が将来増加する見透しもたてられるとしたならば、現在の職業訓練をそのまゝ後期中等教育の一環として位置づける考えは、実質的には教育水準の低下をもたらす危険性が大きいのである。

また、このような共同職業訓練と対比するとO工営の技能訓練は充実した内容をもつているといつてよいが、その教科編成の意欲的な側面は主として高校通信制との連携のため生じたものである。したがつて、同所が技能高校として認可され、他の高校との連携をはかる必要性がなくなつたばあいにも、現在の教育訓練内容が維持されるという保障は何処にもないのである。同所の教育訓練の問題点については第1章の中で明らかにしているので重複をさけるが、全寮制システムの下でスパルタ式教育による従業員づくりが行なわれていることだけは指摘しておきたい。この点にかぎつても、同所の教育は現行の高校教育の理念とは異質なものなのである。これらの諸点を考慮すると、訓練内容の充実しているO工営技能訓練所のばあいも、現状においてはこれをそのまゝ高校教育と見做すことは問題であるといわなければならない。

第3の問題点は、地域開発の進展の中で占める転職教育の重要性にもかかわらず、現状では極めて不徹底のまゝ放置されていることである。地域開発の進展による新しい労働力需要の発生に対応して、センター都市では斜陽地域の過剰人口層をはじめとして他地域から流入する転職者層が増大するが、これらの転職流入者層の多くは特殊な技能をもたないため、これをそのまゝ放置したばあいはセンター都市の底辺部に大量の不安定職業層が堆積することになる。こうした事態が発生するとしたならば、地域開発の進展は住民諸階層の生活水準間の格差の増大を意味することになり、地域開発の進展によつてマイナスの影響をうける住民層も相当数生じることになる。こうした事態の発生を避けるためには、流入転職者層に対して十分な転職教育の機会を与えることが是非とも必要である。

ところが、苫小牧市の現状についてみると、転職者教育の内容はまだ極めて不十分な段階にとどまっている。われわれの行なつた世帯調査の資料を用いて炭鉱離職者の事例を整理してみると、表５－１に示すとおりである。すなわち、転職訓練をうける機会に恵まれなかつた炭鉱離職者の大部分は単純労働分野に就業することを余儀なくされるが、何等かの転職訓練をうけたもののばあいには、その技能を生かして技能工労働市場へ流入することができるのである。こうした意味で技能修得の機会をもつか、否かが流入転職者層にとつては重要な意味をもつている。

表５－１　流入転職者層の職業移動と転職訓練－炭鉱離職者の事例－

Ⅰ　炭　鉱　→　単純労働者（土工、港湾人力荷役、社外単純作業員、雑役など）

Ⅱ　炭　鉱　→　一般作業員→［自動学校、国家試験］→各種自動車運転手（乗用車、トラック、けん引車）

Ⅲ　炭　鉱　→　一般作業員→［業界講習会、国家試験］→各種機械の運転工（荷役機械、オペレーター、ボイラーマン）

Ⅳ　炭　鉱　→［公共職業訓練所］→各種の専門工（ブロック積工、配管工、熔接工など）

Ⅴ　炭　鉱　→［企業内転職教育］→技術作業員（開発会社の事例のほか縁故による工場入職者など）

Ⅵ　炭　鉱　→　炭鉱時代の類似職種作業員（大工、電工など）

前述したように、苫小牧市には最近、公共職業訓練所が設置され転職者教育のセンターとして一定の機能を果しているが、訓練科目運営内容などの面で難点があるため、まだ十分な機能を発揮しているといえない状況にある。しかし、問題の重要性と深刻性を考えると、職業訓練をはじめとした転職者教育の充実を早急にはかる必要がある。この点に間しては職業訓練所、産業開発青年隊、自動車学校などの公的機関の努力ばかりでなく、民間企業における実施条件を整備することも重要と考えられる。

最後に指摘したいのは、労働者を対象とした職業技術教育の推進に関する問題点である。この調査研究に関連したかぎりでも、これらの教育を指導する官庁は労働省をはじめ通産省、運輸省などいくつかの省に分れている。そうして、関係法規もこれに対応して数多くに分れている。ところが、他方では当該地域の労働者教育全体について責任をもつ機関は何処にも見当らないのである。こうした現状の下で後期中等教育の前進や転職者教育の充実を叫んだとしても、それは絵にかいた餅程度の効果しかあげ得ないと思われる。こうした状況を打開するため、関係官庁、業界、労組などの代表者からなる推進機関を設けることも１つの方法であると考えられる。

北海道大学教育学部

産業教育計画研究施設・研究報告書

研究報告書

第 6 号　地域開発と産業教育Ⅰ・地域開発と地域社会変動構造……昭和41年10月

— 道央・苫小牧リージョンを中心とした地域変動の実証的研究 —

第 7 号　地域開発と産業教育Ⅱ・労働移動と職業意識……昭和41年 5 月

— 苫小牧地方労働市場の変動構造と産業教育訓練生の意識構造 —

第 8 号　地域開発と産業教育Ⅲ・地域開発と労働者教育……昭和42年10月

— 苫小牧地域工業化にともなう産業教育の展開過程に関する実証的研究 —

地域開発と産業教育 III

昭和42年10月　印刷発行

発行機関　北海道大学教育学部　産業教育計画研究施設

発行人　石　原　孝　一

印刷所　KK.正文舎印刷所　札幌市菊水西町2丁目

TEL (81)7151～3