



Title	巨大自動車企業の地場産業の再編と労働者生活：倉敷市水島地区A自工M製作所及び下請諸階梯企業の技術革新・合理化に伴う職場構造の変容と労働者諸階層の生産・労働－生活史・誌：第1部 A自工M製作所・下請企業の地域への根づきの型と第1次下請企業の技術革新に伴う職場構造の変容及び労働者諸階層の生産・労働－生活過程：第2章 第1次下請・H企業における「合理化」下での職場構造の変容と労働者層の生産・労働－生活史・誌
Author(s)	土田, 俊幸
Citation	『調査と社会理論』・研究報告, 12, 51-141
Issue Date	1989
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/22590
Type	departmental bulletin paper
File Information	12_P51-141.pdf



第2章 第1次下請・H企業における「合理化」下での職場構造の変容と労働者層の生産・労働一生活史・誌

小 序

前章で見たように、A自工の下請「合理化」の下で、'66年に23社で設立されたS機械金属工業団地は現在17社となり、さらに、'81年以後の対米輸出の自己規制とそれに伴う国内競争の激化の下でのA自工の生産台数の低迷によって、「(機械・板金・部品の)各部会から1社ずつ3社もあれば十分な時代は遠くない⁽¹⁾」という状況をむかえている。そして、親企業から年に3、4%の発注単価切り下げを要請され、「出来ないといえ、仕事をよこさなくなる」(別の1次協力企業からの聴き取り)というなかで、1社当たり金額にして年1億円以上のコスト・ダウンを余儀なくされている。それによって、下請中小企業の職場も大きく変容している。

かつて中小企業は、「高度経済成長」期においても「家族主義的な経営」(松島静雄氏)として特徴づけられた。以下のごとくである。

「ある中小企業の経営者が、『自分の工場では家族主義的な温情主義的管理をやっている。仕事をするのも休むのも一緒に、文字通り労使一体となって働くから従業員も働くのだ。これは中小企業においてのみ可能であり、大企業ではどうしても経営者と従業員の間が密接にいかない』と語っているのは、そこにおける経営の様相をよく物語っている。

また従業員が『ここはよい所だ、人数は少ないし、普通の会社とちがいで、職場全部が顔見知りだ。社長から下のものまで皆ゴチャまぜだ』とか、『自分の地位は一応ローラー課の課長であるが、これはあくまで建前だけのことで、仕事が忙しくなると皆と同じ仕事をしているのが実情だ』というように、大企業のごとくに階層だって仕事をせず、人間関係の濃厚さで独特の雰囲気をかもし出し、居心地のよい一種の共同体的職場を形成するのである。』⁽²⁾ (傍点筆者)。

こうした中小企業における労働と管理のあり方、労働者の職場生活の状況は、現在いかに変容しているのか。この点の解明が本章での課題である。

ところで、自動車下請企業に関する社会学的研究をみると、まず野原光らは、下請階梯の下層にいくほど賃金や福利厚生条件は低下するが、労働密度や残業などの資本の職場強制力はゆるくなって労働者が「自由に」ふるまへ、仕事のおもしろさが大きいことを指摘している⁽³⁾。また辻勝次・木田融男らは、親企業の生産・労働方式の下請企業への浸透状況を下請階梯別・業種別に分析して、下位の下請にいくほど親企業の方式から離れていること、そして、それに対応した労務管理の特徴を指摘している⁽⁴⁾。では、どのような規範が下請企業の職場を律しているのか、「大企業体制」の価値規範の下請企業への浸透、「企業社会化」の進展がいわれる中で⁽⁵⁾、しかし、それとは同一ではない下請企業の職場社会における規範の特徴は何か、問題となる。

そこで本章では、こうした下請「合理化」の下での1次協力(下請)企業における職場構造の変容と労働者層の職場生活およびそれを律している規範について、S機械金属工業団地の中のNo.1企業＝H企業を対象として分析を行う。その際、まず第1に、「合理

化」による職場の再編過程について、①機械化「合理化」による側面、②カンバン方式の導入に伴う側面、③職場管理の再編成の側面からそれぞれ分析した後に、④労働者の直接的な協働を規定する労働過程・労働組織の現段階における特徴を明らかにする。

第2に、機械化「合理化」の間隙を埋めるものとして推進された小集団活動が、こうした職場の再編過程のなかで果している機能を、労働過程・労働組織の特徴と係わらせて明らかにする。

第3に、以上の「合理化」の推進が必然的に惹起させている労働者の職場生活上の諸問題についてとり押えた後に、そうした諸問題を職場労働者間の協働関係のレベルにまで下りて別出し、それに対する労働組合の活動と労働者層の組合評価を見ていく。

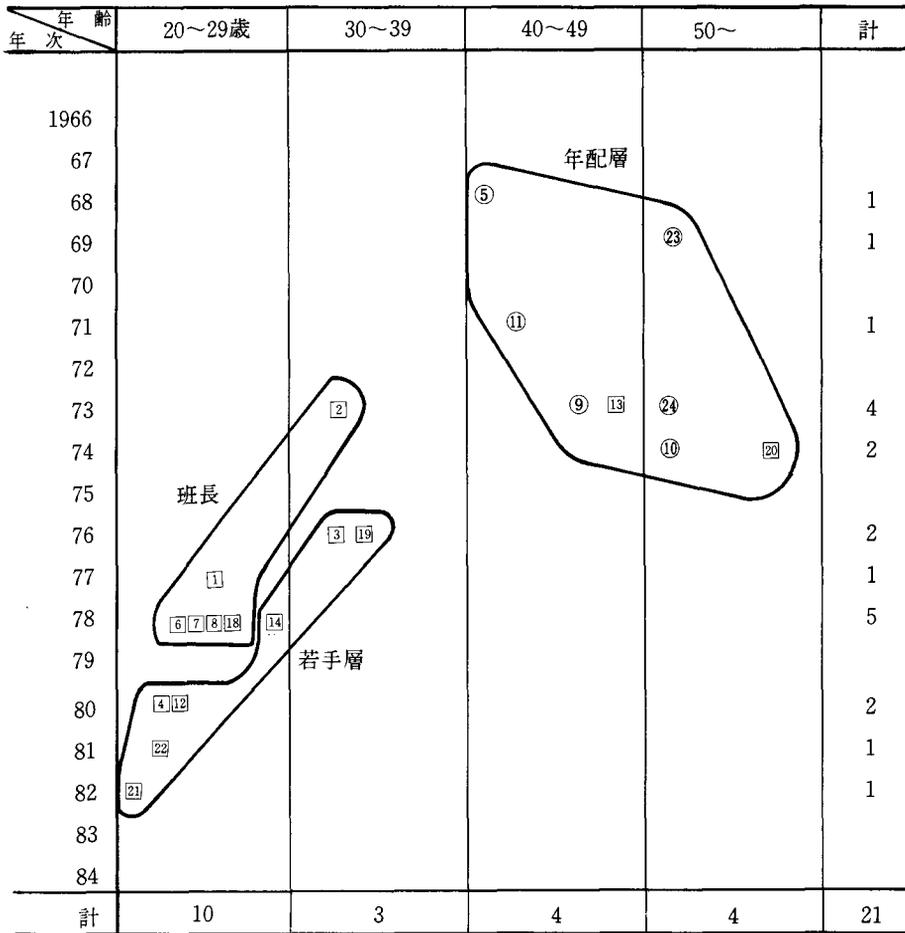
そして最後に、労働者層の生活史と家族の現況をふまえたのちに、「合理化」の進展の下での自らの仕事に対する彼らの受けとめと全生活過程の中での企業生活の意義について明らかにしていく。

調査は、'84年8月に企業機関調査と労働者24名の面接調査を実施した。労働者面接調査は表2-1に見るごとく、溶組・組立職場のN班、J班を中心として、その他の現業職及び品質管理部門からの抽出により、全体構造を把握するように努めている（直接部門——溶組8名、組立4名、プレス3名、班長6名、品質管理部門——3名）。直接部門の対象者は図2-1に見るごとく、'74年以前に入社した現在40歳以上の年配層、'76年以降に入社した20歳代から30歳代前半の若手層、及び主として20歳代半ばの班長に大きく区分けし得る。

表2-1 調査対象者の諸属性

部門	層	ケース	現 年 令	入 社 年	入社時年齢	班	現 職 務
直 接 部 門	年 配	20	57	'74	47	N	溶 組
		10	51	'74	41	J	組 立
		23	51	'69	36	N	〃
		24	51	'73	40	N	溶 組
		13	48	'73	37	K	プ レ ス
		9	46	'73	35	J	組 立
		11	43	'71	30	J	〃
		5	40	'68	24	R	溶 組
	若 手	19	34	'76	27	N	溶 組
		3	33	'76	25	S	〃
		14	25	'78	18	K	プ レ ス
		12	23	'80	18	I	〃
		4	22	'80	18	不 明	溶 組
		22	22	'81	18	N	〃
21		20	'82	18	N	〃	
班 長	2	33	'73	22	R	(78年班長となる)	
	1	25	'77	18	S	(82年 〃)	
	8	25	'78	18	G	(84年 〃)	
	18	25	'78	18	N	(82年 〃)	
	6	24	'78	18	H	(82年 〃)	
	7	24	'78	18	J	(82年 〃)	
間 接 部 門	16	34	'68	18	品質管理課	品質管理係	
	15	28	'79	23	〃	検 査 係	
	17	18	'84	18	〃	〃	

図2-1 調査対象者（直接部門21名）の現年齢と入社年



注) □：男子 ○：女子

第1節 H企業の概況と生産過程

まず、H企業の沿革は、表2-2に見る通りである。1928年に広島県福山市で染色工場として創設されたH企業は、'44年、戦時中の軍需産業への転換によって日本航機株式会社として新たに発足し、A重工M航空機製作所の協力工場となった。敗戦後、'46年に日本航機株を解散、H工業所を設立して、A重工の三輪トラック生産に伴い自動車部品の製造を開始する。その後、S機械金属工業団地の設立を機に、'65年に総社工場を新設した。以後、'65年、A自工、曙ブレーキ工業との合併によりNo.16企業設立、'69年、団地S工業を譲受、'73年、No.17企業を設立、'74年、S工業を吸収合併（以上、前章参照）、'81年、総社工場第二工場新設、'82年、笠岡工場を新設して福山本社工場を全面移転している。この間、'64年に東洋工業の、'83年に米国フォード社の自動車部品を、'74年に久保田鉄工の農業機械部品をそれぞれ受注製造し、また'76年には久保田鉄工の茨城進出に伴い茨城県にNo.15企業との共同出資によりT工業を設立している。

表 2 - 2 H企業の沿革

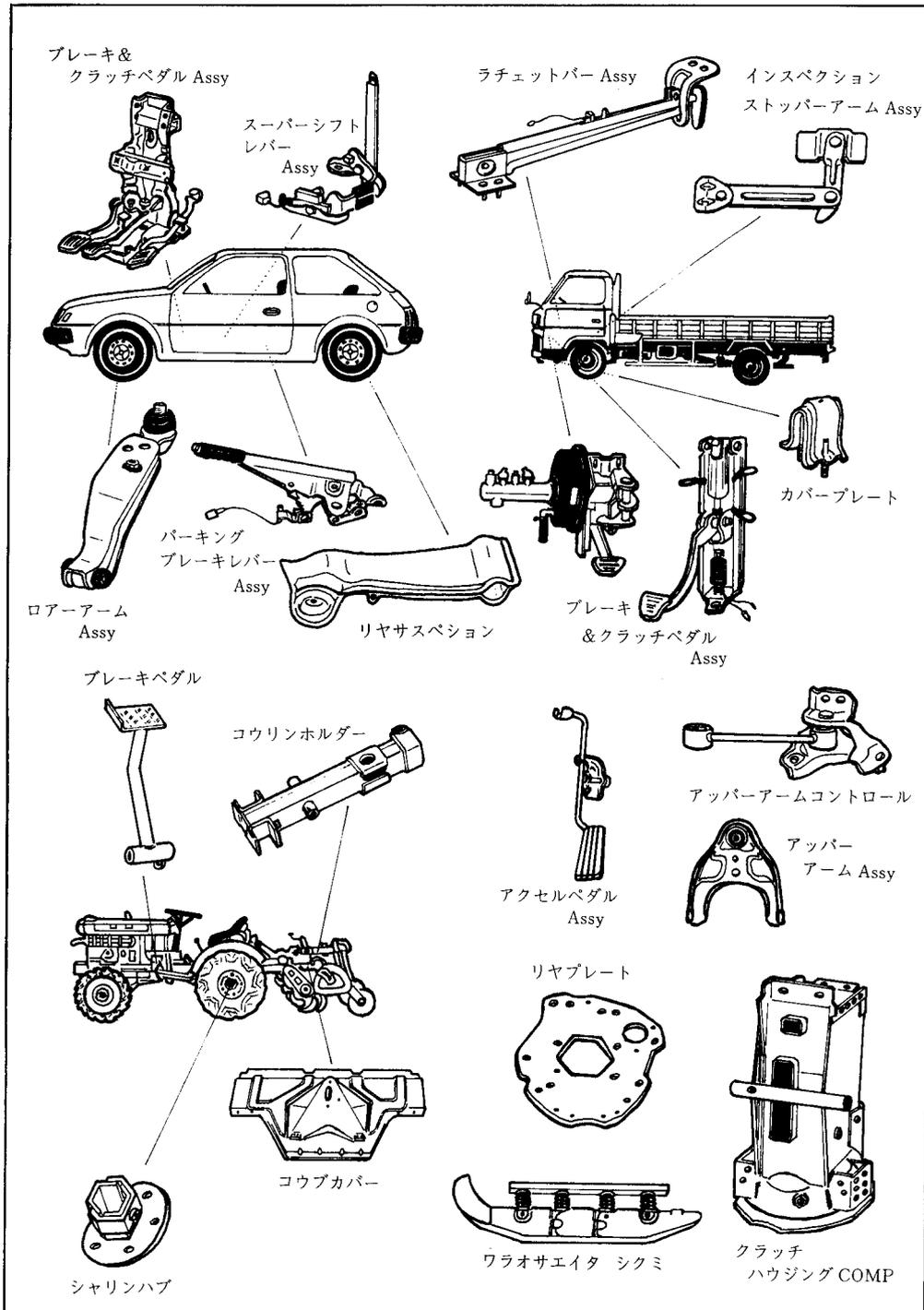
1928年	4月	……広島県福山市草戸町に繊維染色工場を創立。
1944年	4月	……日本航空機株式会社を設立、A重工株式会社M製作所の航空機部品を受注製造する。
1946年	1月	……日本航空機株式会社を解散、H工業所を設立、資本金90万円。A重工株式会社M自動車製作所の自動車部品を受注製造する。
1960年	1月	……会社組織にしH工業株式会社に社名変更。
1962年	6月	……資本金800万円に増資。
1963年	8月	……資本金1,600万円に増資。
1964年	4月	……東洋工業株式会社の自動車部品を受注製造する。
1965年	4月	……資本金3,200万円に増資。
1965年	7月	……No16株式会社を設立。
1965年	9月	……岡山県総社市真壁に総社工場を新設。
1969年	7月	……資本金4,800万円に増資。
1969年	10月	……S工業株式会社を譲受。
1971年	5月	……A自動車工業株式会社品質保証認定工場となる。
1973年	11月	……No17株式会社を設立。
1974年	3月	……久保田鉄工株式会社の農業機械部品を受注製造する。
1974年	9月	……S工業株式会社を合併。資本金5,177万円に増資。
1975年	1月	……東洋工業株式会社品質保証認定工場となる。
1976年	7月	……茨城県にNo15株式会社と共同出資によりT工業株式会社を設立。
1978年	11月	……A自動車工業株式会社品質保証認定工場定期再審査合格。
1981年	6月	……総社工場第二工場新設。農業機械部品の製造を分離し合理化を計る。
1982年	1月	……資本金9,800万円に増資。
1982年	8月	……岡山県笠岡市茂平に笠岡工場を新設。

資料：会社資料より

こうした受注製品の拡大に伴い、現在では図 2 - 2 に見るような部品（主にブレーキ & クラッチペダル Ass'y 部品やロアアームなどの足まわり部品）を生産しており、その年間生産高は、表 2 - 3 の如く全社で130億円（'83年度）である。総社工場について見ると76億円で全体の6割弱を占めているが、'81年以後その売上高は停滞している。売上先の85%はA自工関係で、残りは東洋工業の自動車部品や農機具部品等、全部で40数種類の部品（半製品）を製造している。従業員数は全社で580名余、そのうち総社工場は340名余りである（表 2 - 4）*。

*この他に総社工場では、季節工10名（12～5月の6カ月間）、学生アルバイト19名（夏季休暇中のみ）を雇用していた。またA自工より製造部門と技術部門に1名ずつの役職者が出向している。

図2-2 H企業の主要生産部品



資料：会社資料より

表2-3 H企業の売上高推移とその内訳

		79年	80	81	82	83
総社工場	売上高	67億円	80億	83億	72億	76億
	A自工(M製)	63.0%	67.3	68.1	70.9	68.0
	他A自工	14.0	13.0	15.1	16.9	16.6
	久保田鉄工	8.4	5.5	3.6	3.6	3.4
	東洋工業・その他	13.1	14.3	13.3	9.0	12.0
本社・笠岡工場	売上高	28億円	42億	48億	45億	54億
	A自工(M製)	37.1%	34.5	30.0	28.9	25.9
	他A自工	2.9	4.5	4.8	4.7	5.2
	東洋工業	57.1	59.5	64.6	64.7	64.6
	その他	2.9	1.4	0.6	1.8	4.3
全社	売上高	94億円	122億	131億	117億	130億
	A自工(M製)	55.8%	55.9	54.1	54.4	50.0
	〃(名古屋)	7.7	5.5	7.0	8.1	} 11.8
	〃(京都)	1.1	1.4	0.9	1.5	
	〃(東京)	2.1	3.2	3.5	2.5	
	東洋工業	17.1	20.5	23.6	25.8	28.4
	久保田鉄工	5.5	3.7	2.3	2.3	2.0
	その他	11.9	9.8	8.6	5.4	7.4

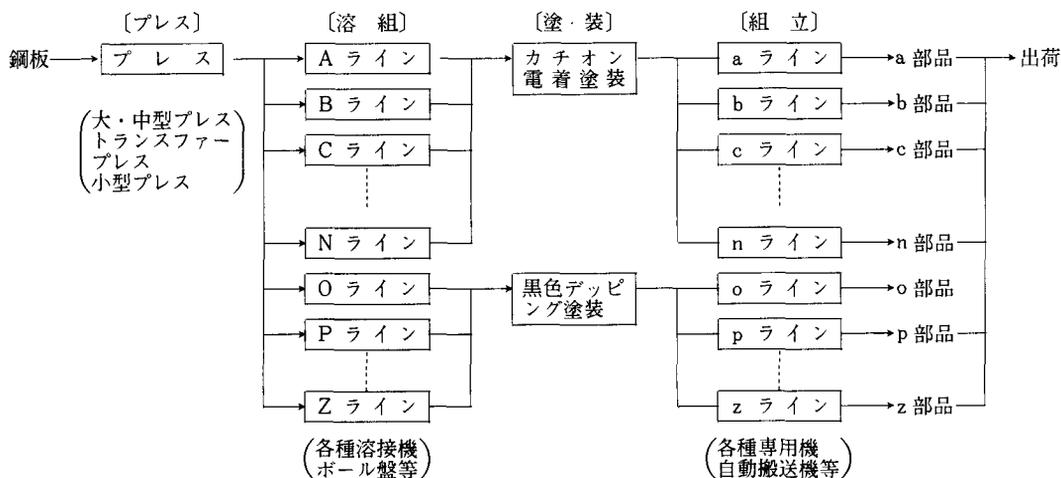
資料：会社資料より作成

表2-4 H企業総社工場の従業員構成(1984年6月時)

	直接工	間接工	職員	合計	平均年齢	平均勤続年数
男	159(58.2)	98(35.9)	16(5.9)	273(100.0)	34.0	8.1
女	58(82.9)	7(10.0)	5(7.1)	70(100.0)	45.0	11.0
計	217(63.3)	105(30.6)	21(6.1)	343(100.0)		

資料：会社資料より

図2-3 H企業総社工場の生産工程



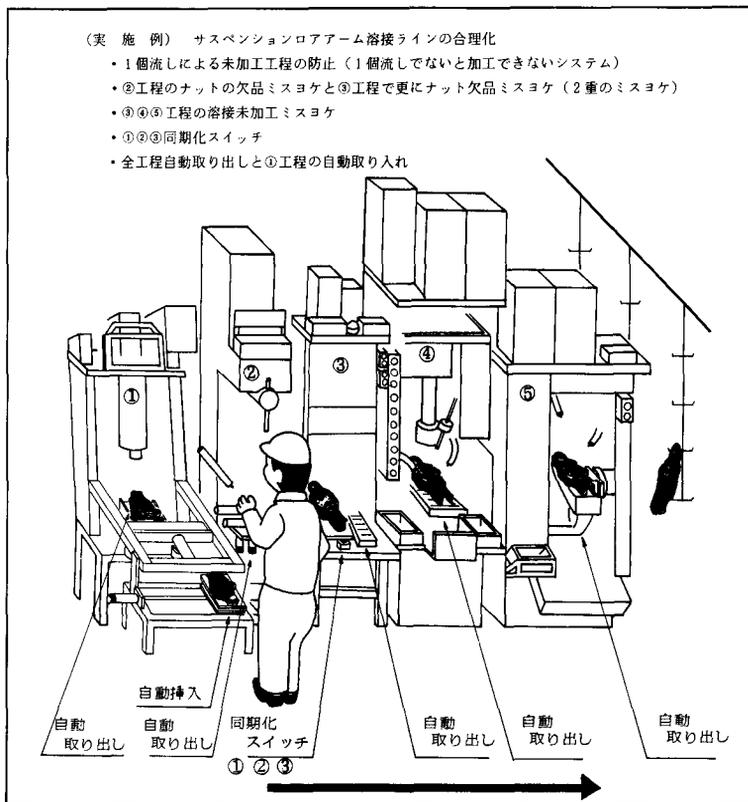
資料：会社資料より作成

次に、このような自動車部品を製造する総社工場の生産過程について見ると、図2-3の如く、プレス→溶接組立→塗装→組立の各工程から編成されている。このうち溶組工程と組立工程では40数種類の製品別にそれぞれ1本ずつの独立した生産単位であるラインが編成されており、品種別職場作業組織という特徴を持っている⁽⁶⁾。具体的な工場レイアウトは図2-4に見るように、工場中央を2本の塗装トロリーが走り、それをはさむ形で各製品別の溶組と組立の直線ラインが配置されている。

この各製品別のラインは、図2-5(イ)、(ロ)に見る如く長さ3～4mで数台の溶接機や組立専用機が直線的に設置され、1～3名の労働者が配置されている。各ラインにおける作業内容は、溶組ラインの場合、プレスからきた部品を溶接機で組み付けていった後に塗装トロリーにかけて塗装場に流すというものであり、組立ラインの場合には塗装されてきた部品を塗装トロリーから取って組立専用機で細かい部品を組み付けて完成品にしている。

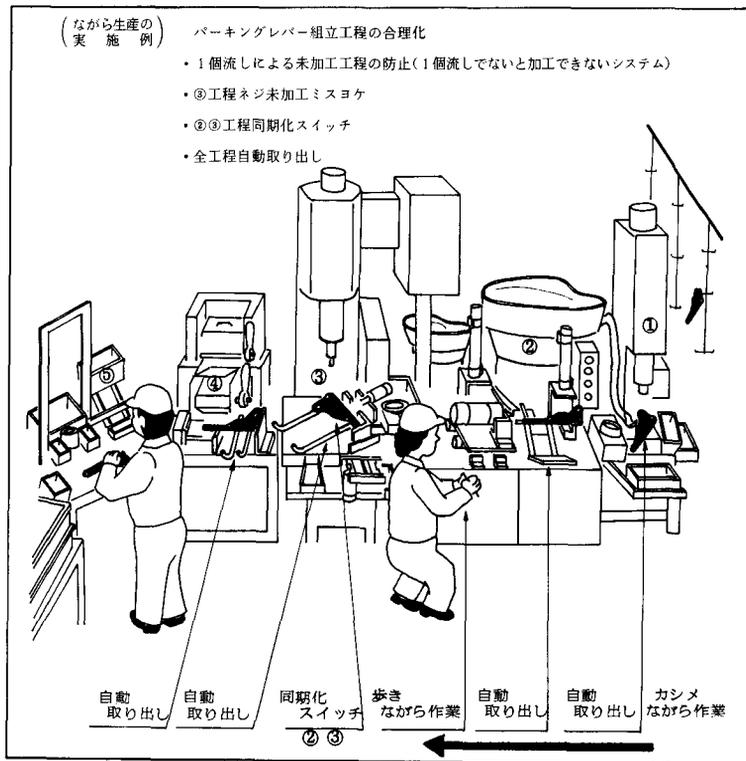
このように、H企業の生産過程のうち品種別に編成されている溶組・組立ラインは、ラインとはいっても完成車組立ラインのような1本のベルトコンベアーラインとは大きく異なり、1～3人の労働者が配置されている40数本の短いラインから成るという特徴を持っている。そして、この各ラインがそれぞれ独立した作業単位であり、ラインを越えての労働者の直接的な協働作業は存していない。こうした生産過程を管理するのが、図2-

図2-5 (イ) 溶組ラインの事例



資料：会社資料

図2-5 (口) 組立ラインの事例



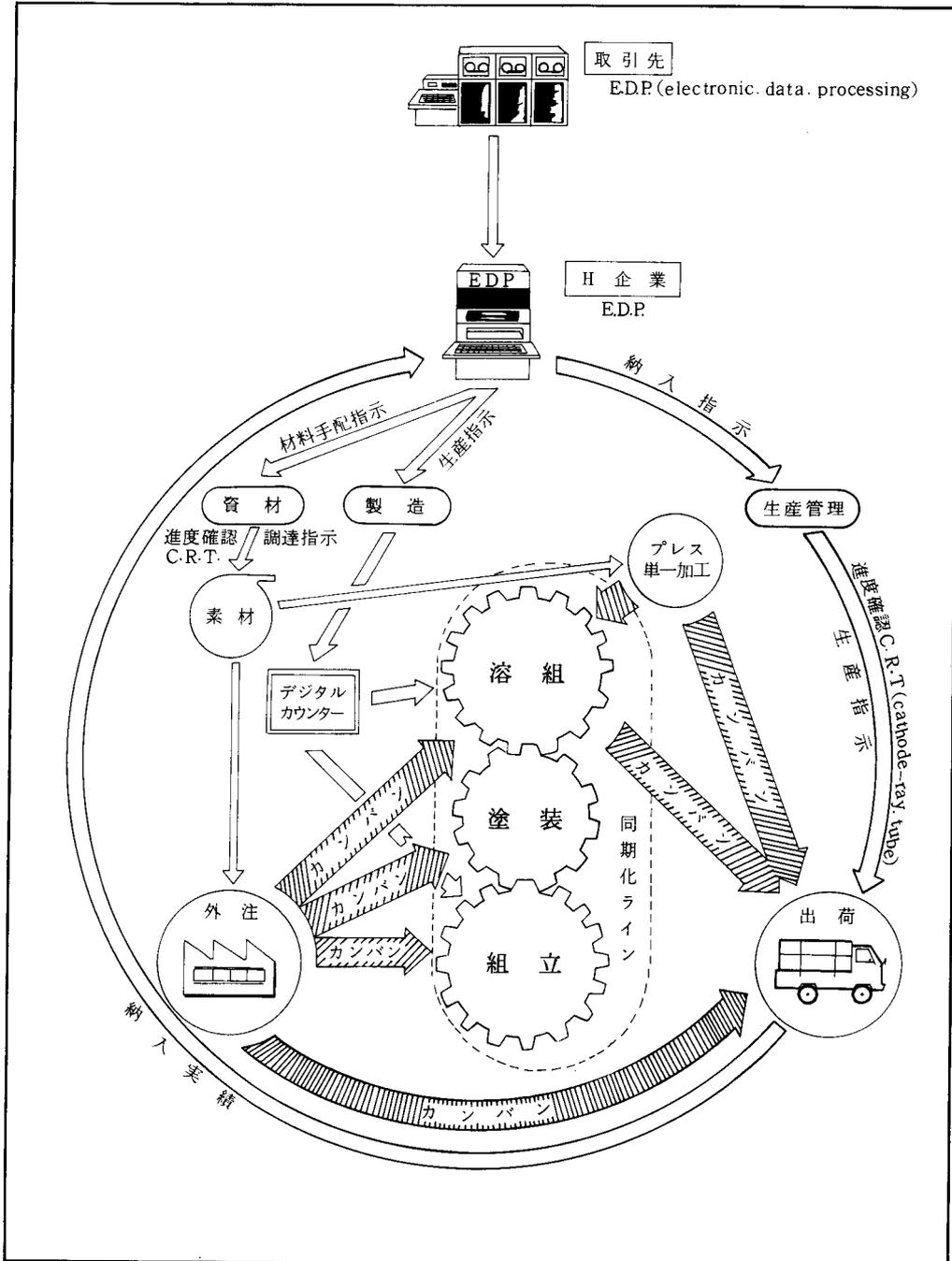
資料：会社資料

6の「H企業生産管理システム」である。この生産管理システムは取引先（親企業）からの生産数量の指示に基づき、資材係に材料手配指示、製造部に生産指示が行われる。資材係で調達される資材は社内生産されるものと外注用とに分けられる。生産過程のうちの溶組、塗装、組立の各工程は、次節で詳述するように、塗装トrolleyによって同期化生産が実施されて中間仕掛品の縮減が進められており、また溶組、組立の各ラインにおける生産能率はデジタル・カウンターによる生産個数の表示によって強制されている。そして、親企業や外注企業との生産連携は“カンバン”で行われていて、親企業の完成車組立ラインと「ジャスト・イン・タイム」に結合されているのである。

このような生産過程を統轄する職制機構は図2-7のごとくだが、職制表上は明確に分かれている製造二課の溶組係と組立係の溶組ラインと組立ラインは、次節で見るような自動車のモデル・チェンジ等に伴う工場レイアウトの頻繁な変更やカンバン方式による班編成の流動化によって調査時には混在して配置されており、各班々長は溶組と組立の各ラインを数本ずつ受け持つ形態になっている。また近年、間接部門の強化が進められており、1981年末に改善グループから改善課という専門セクションへの組織変更がなされている。

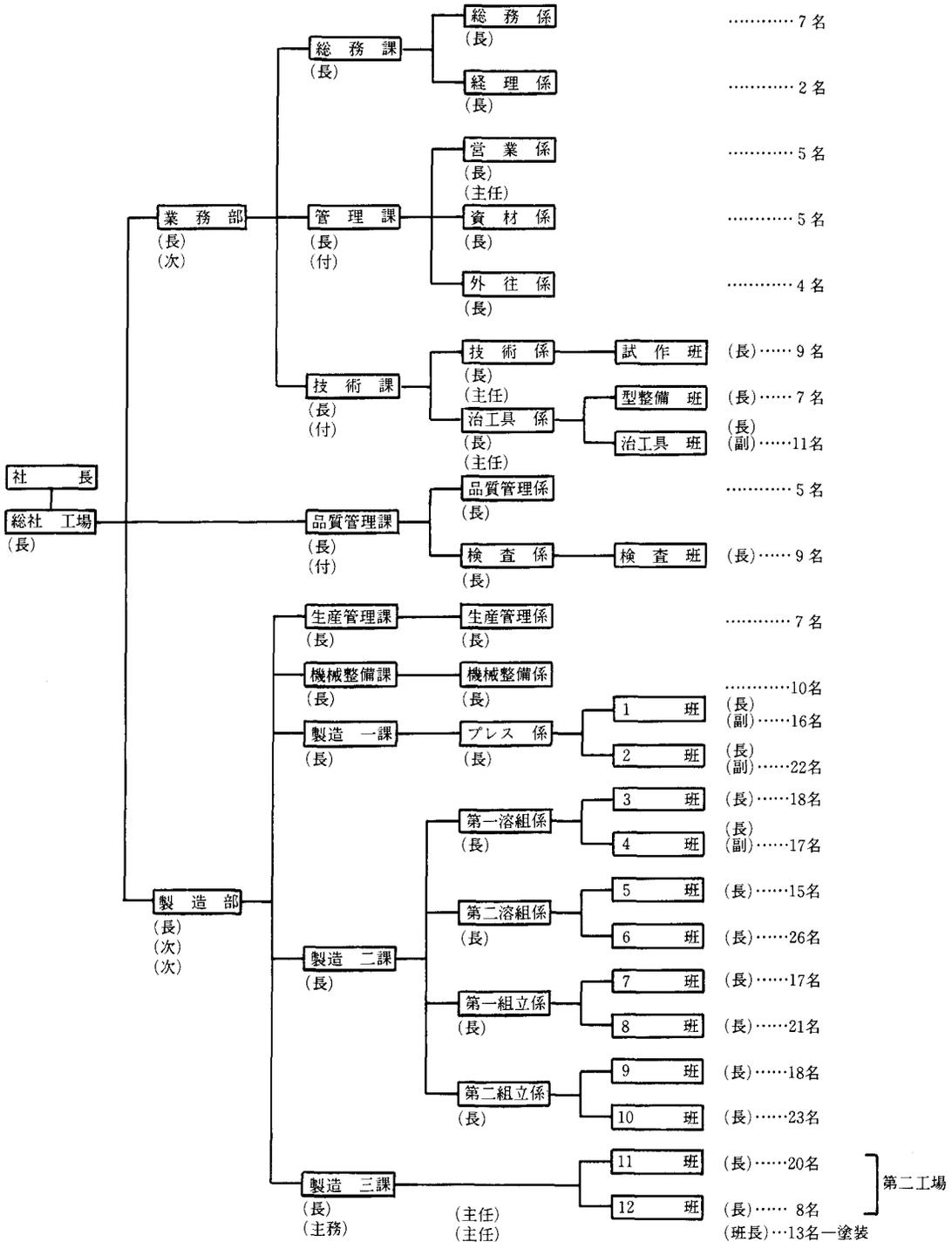
では、以上見てきたH企業の生産過程が'76年のA自工のEPICS推進部の設置を起点とする「合理化」の中でいかにつくられてきて、それに伴って1次協力企業の職場がどのように再編されてきたのかを次に見ていこう。

図2-6 H企業式生産管理システム



資料：会社資料

図 2-7 H企業総社工場の職制



資料：会社資料より

第2節 「合理化」による職場の再編過程と小集団活動

第1項 「合理化」と職場の再編過程

(1) 第1次オイル・ショック以降の「合理化」の展開

前章で見たように、第1次オイル・ショック以降の協力企業を含めたより一層の「合理化」のために、'76年のカンバン方式導入のためのEPICS推進部の設置を起点として、「品質保証納入認定」定期検査のための「合理化」の推進（'78年）、K会再編成による専門部活動の推進（'79年）がA自工によって進められた。団地企業各社においても、A自工技術課の指導の下に'77年から'79年にかけて直線ラインの導入を中心とする「合理化」が進められている⁽⁷⁾。

そうした中で、H企業総社工場においても表2-5に見るような「合理化」が進められた。その特徴点は、まず第1に、直線ラインを基本にした溶組・塗装・組立の同期化ラインによって「目に見える管理」が実施され、中間仕掛品の縮減、造りすぎの排除、異常の早期発見等、ムリ・ムラ・ムダの排除が推進されて、生産過程の「合理化」が大きく進められたことである。第2に、製品の研究開発とVE活動の推進、および改善部門の強化による各種機械設備の内製化が進められている。第3に、「金のかからない作業改善の推進」（会社資料より）のために、小集団活動＝「少しでも運動」が進められている。そして第4に、「日々利益管理」の推進によって利潤確保が迅速・総合的に行われる体制がつけられている。これらの総合的な「合理化」によって、図2-8に見るごとく'76年時と比較して直接人員は7割にまで削減され、他方での間接部門男子の増強が進んでいるのである。

以上のような「合理化」による生産過程の再編は、表2-6に見るごとく'76年のA自工のカンバン方式導入のためのEPICS推進部の設置を起点として、'77年、直線ラインの導入、'79年、溶組・塗装・組立の同期化ライン実施、カンバン方式の導入、プレ・オートメーション化の開始、'81年、デジタル・カウンターによる能率管理、'83年、溶接ロボットの大量導入、等によって進められた。

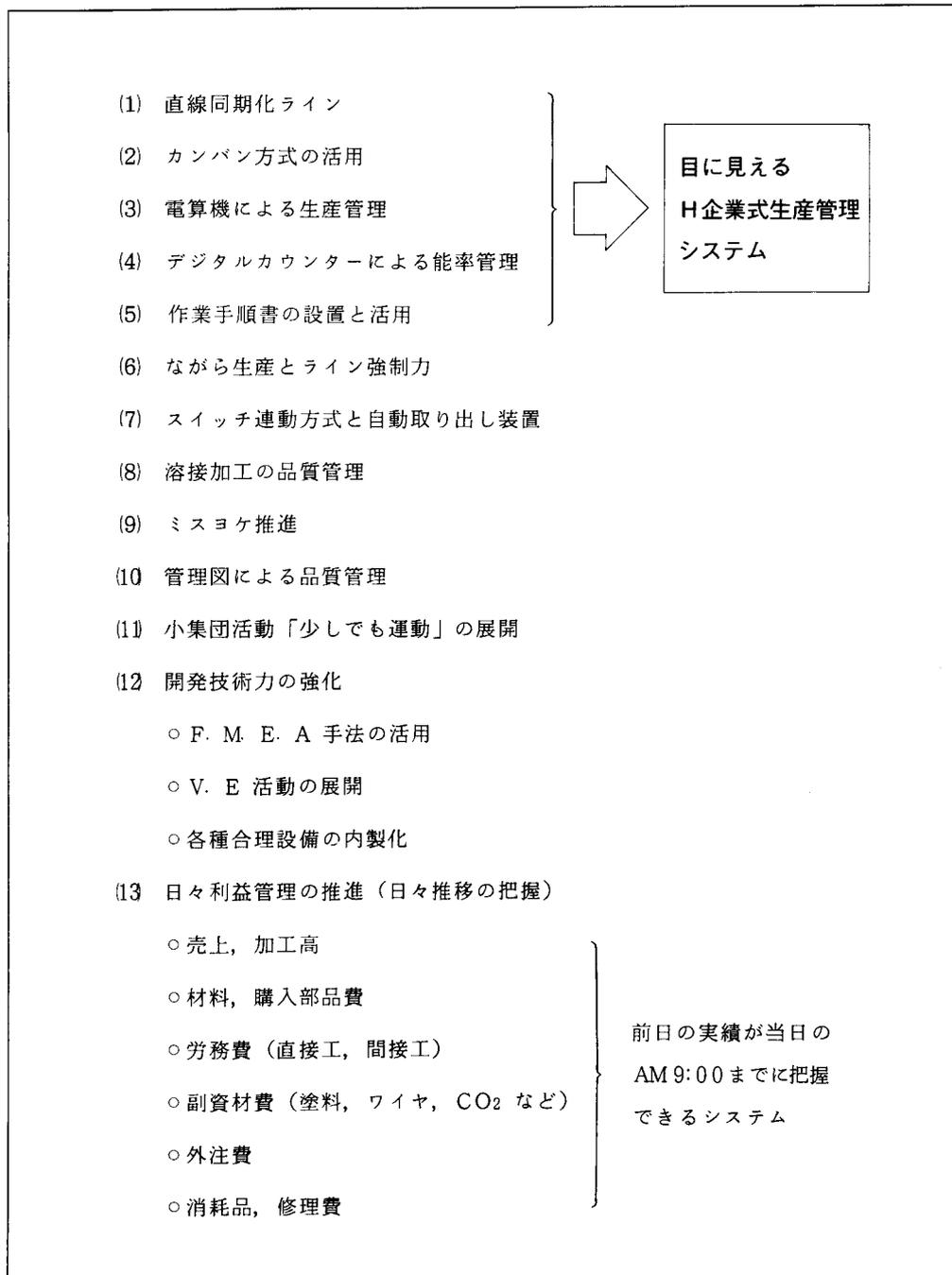
そこで以下では、このような「合理化」による職場の再編過程について、基幹工程である溶組・組立職場を対象として、まず第1に機械化「合理化」による側面より、第2にカンバン方式導入に伴う側面より、そして第3に職場管理の再編の側面より明らかにしていく。

(2) 機械化「合理化」による職場の再編

① 直線ラインとライン同期化

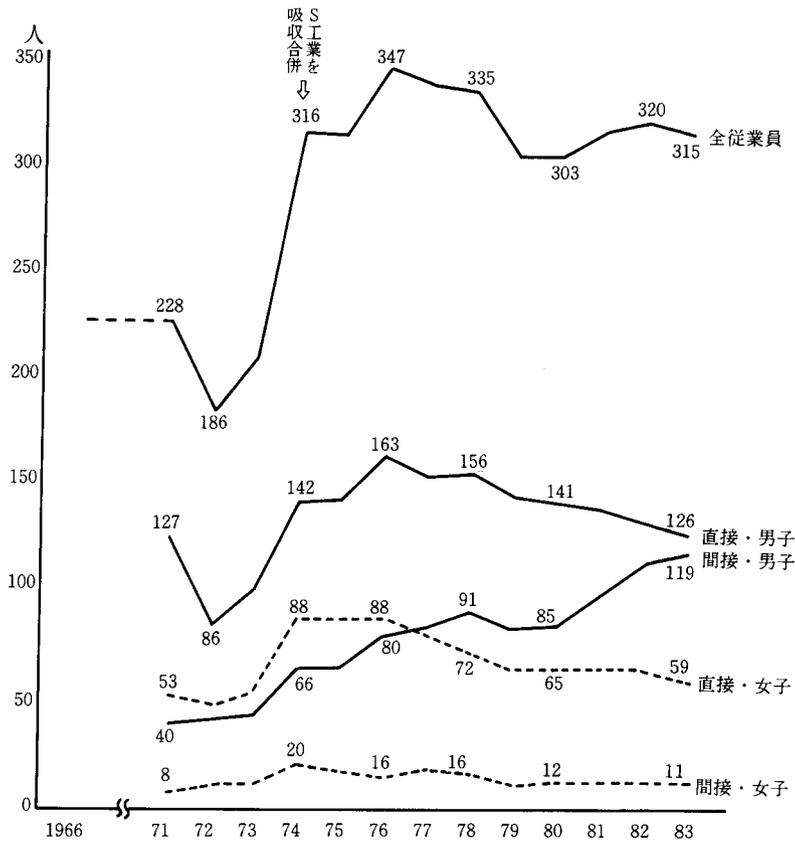
'77年の直線ライン導入と'78～'79年に展開された小集団活動とによって、溶組、塗装、組立のライン同期化が進められた。この過程で、第1に動作分析による改善活動を通じての作業標準の設定、第2に溶組と組立の生産同期化による（塗装トロリーからの）つり外し作業者の削減、第3に1個送りの流れ作業によるライン内の中間仕掛の削減、が進められた（次節参照）。これに伴う労働強化、とくに生産同期化によるつり外し作業者の削減

表2-5 '76年以降の主要な「合理化」



資料：会社資料

図2-8 H企業総社工場の部門別従業員数の変容



注) 各年12月度における人員数。間接工には職員も含む。
資料：会社資料より作成。

と1個送りの流れ作業とが生じさせている問題について、若手男子2名と一緒に組立ラインの第1工程に配置されている年配婦人①は、次のように述べている。

「塗装トロリーにつりかけてあるのを取って組んでいるが、流れてくるのが速い。以前のNEのハンドブレーキのときは前工程から流れてきたのだけをして最終工程、いまは(ラインの)最初の工程で数を流さないといけないので。私のペースに合わせたら後ろの工程が遊ぶので。自分の工程が手間がかかる。調整して下さいと頼んでいるけど、専用機なので(作業範囲が固定されている)。いまのラインは私の子供くらいの(年齢の)人としているので(生産数が多いから)同じ年くらいの人を入れてほしいと上の人、班長、係長に頼んでいるけど、なかなか。流れ作業から出たい。」(傍点筆者)。

② プレ・オートメーション化と人員削減

ライン同期化に引き続いて、'79年頃から組立工程を中心にプレ・オートメーション化が推進されており、また'83年より溶接ロボットの溶組ラインへの本格的な導入が進めら

表 2-6 総社工場の生産過程の変容(1976年以降)

生産過程の変容		主要機械設備の導入	
年, 月		年, 月	
1976.	(EPICS 推進部の設置)		
77. 8	総合レイアウトの変更(直線ラインの導入)		
78. 5	社長方針:金のかからない作業改善の推進		
. 8	全員参加による「少しでも運動」の展開		
.10	研修会(M製作所)		
79. 5	総合レイアウトの変更(溶組・塗装・組立の同期化ライン)	79.	この頃からプレ・オートメーション化はじまる。
. 8	カンバン方式の導入	80. 9	1200t 3次元トランスファープレス新設
		.10	500t プレス
		.12	300t プレス, 300t トライアルプレス
81.	デジタル・カウンターによる能率管理	81. 5	カチオン塗装
. 6	カチオン電着塗装ラインの新設 (第2次同期化ライン総合レイアウトの実施)		溶接ロボットの導入始まる。
.12	総社工場第二工場新設, 農業機械部品の製造を分離し, 合理化をはかる。	82. 7	射出成型機
		83. 2	ローアーム加工機(右)
		. 3	ローアーム加工機(左)
		.12	ロアートルアメント
84. 5	カチオン電着塗装ラインの延長		溶接ロボットの大量導入

資料: 会社資料及び聴き取り調査より作成

れている。これによって、溶組・組立ラインはどのようにかわったのか。事例に即しながら見てみよう。

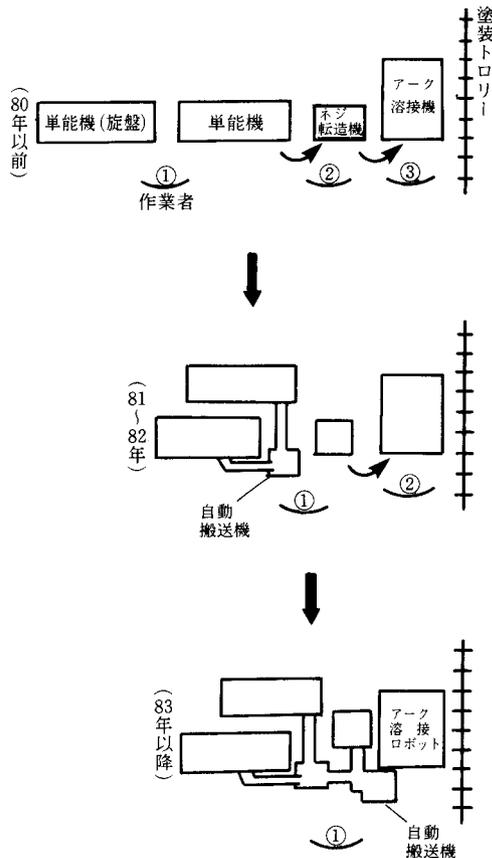
〈溶組ラインの事例〉

図 2-9 はラチェットバー溶組ラインの変容過程を示したものである。'80年までは①切削, ②ネジ切, ③溶接組立の3つの工程にそれぞれ1名ずつの作業者が配置されていたが, '81年に自動搬送機導入によって切削とネジ切工程が統合されて1名削減され, '83年には溶接ロボットが導入されて作業員1名のラインとなった。自動搬送機が導入されたときは、「古い機械に(自動搬送の)附属部分をつけたもので、機械の調子が必ずしもよくないとき介助してスムーズに進める作業」(年配婦人③)もしていた。そして、溶接ロボットの導入によって1人になったこのラインの仕事は③は半年間やったが、「この間は大変だった。機械の故障が多いし、最終工程で製品の寸法や溶接の具合、ネジの不良の有無などを目で見分けなくてはならない。また、(最初の工程に)入れるときの材料が重いので、肩こり、腰痛が出ていた。仕事をやめたいと思ったことも何回かある」と述べている。

〈組立ラインの事例〉

図 2-10 は、ローアーム組立ラインにおけるプレ・オートメーション化の事例である。このラインでは、4人の作業員による①から④までの工程のうち、②、③の工程が自動機の導入により省力化されて作業員2名のラインとなった。また図 2-11 のハンドブレーキ組立ラインの事例では、5名の作業員による工程のうち、2、4の工程が自動化され、3

図2-9 プレ・オートメーション化の事例
(ラチェットバー溶組ライン)



資料：実態調査より

工程は外注化（内職化）[※]されることによって作業員2名の工程となった。この組立ラインのプレ・オートメ化について年配婦人⑩は、「(以前の)コンベアーのときの方が遅れるわけにいかないからきつい。今の方が相互に確認し合ってやれるからまだよい」が、「組立はロボットに近い専用機があり、仕事はきつくなっている」としている。

※この外注化（内職化）は、従業員の家族にスイッチ取付けやナット入れ等の手作業の工程を委託することによって省力化をはかろうとするものである。従業員が退社時に半製品を持ち帰って、2、3日後に完成品を戻すようにしていて、4、5年前より行われている。内職者数は、'84年7月時点で8名（うち男子1名）であった。

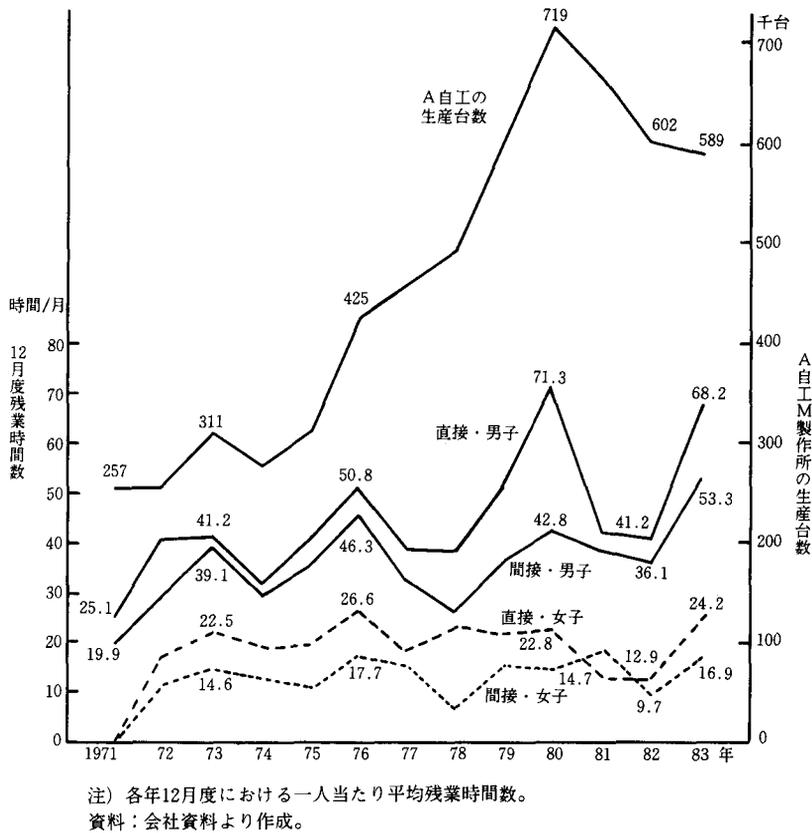
以上のように、溶組、組立の各ラインでは、これまで3～5名の作業員が配置されていたのが、自動搬送機・自動部品供給機等の導入によるプレ・オートメーション化の推進、溶接ロボットの導入、さらに外注・内職の活用等によって、1～3名の作業員へと削減されている。そして、こうした機械導入等による省力化の効果以上に直接工の削減が進められるために、図2-12に見られるように残業時間は近年増加傾向にあり、特に年配層が労

図2-11 プレ・オートメーション化の事例
(ハンドブレーキ組立ライン)

73～80年：各工程1名ずつ計5名		81年以降：計2名	
コンベアーで流れる	(1) ボールを組む		} (1)
	(2) スプリングを入れてから、ボタンを入れる	-----→機械化	
	(3) スイッチを取り付ける	-----→外注化	} (2)
	(4) ヒンジをかしめる (ピンで留める)	-----→機械化	
	(5) カバーをはめる, 確認して箱詰め		

資料：実態調査より作成

図2-12 一人当たり残業時間の推移



働強化を訴えている。

「(1ライン) 昔は5人でした。いまは1人ないし2人です。仕事は2人ついているところも1人になった。生産量がふえているのに人が減るので、それはエライ。」(組立⑨)。

「去年('83年)の秋頃に溶接ロボットが入ったが、その頃は応援的にロボットが使われた。今年になってからみんなロボットに替わる。ロボットは楽にはならん。ロボットじゃったらついていくのに人間がまいる。これからの若い人がせんようになると思う。あれを進めたら仕事が地

獄になる。」(溶組㉒)。

ところで、こうしたライン人員の削減は直接的な労働強化のみならず、欠勤者が出たときラインの他の労働者に負担をかけるものとなっており、またそのために有給休暇を取得しにくくさせている。

「3人でしていてまん中の人が出た。その日もきついのに、その人の分もしなきゃならないので、ますますきつい。人間がおらんじゃからご飯食べたらもうしよる。」(溶組㉒)。

「(3人のラインで)欠勤したら2人でやる。残業して。」(溶組㉒)。

「(ライン2人なので)欠勤したら1人でやらなくてはならぬ。(子供の)学校参観の日もちょっと休んで現場へ戻った。」(組立⑩)。

このように、欠勤者が出ると少ない人数で昼抜き残業や定時後の残業によって生産ノルマをこなしている。もとよりこれは、'80年当時各班1名位の交替要員がいたが、コストダウンにより削減されたことの結果でもある。またそのために欠勤者が多いとき、班長や時には係長、改善課からの応援者がラインに入って生産量を消化している。したがって作業員にとっては、「欠勤者出ると班長はラインに入らないといけぬ。班長に来てほしいが、どこにいるかわからない時もある」(年配婦人⑪)という問題も生じてきている。また班長にとっては、班長業務に加えてライン作業に従事することにより、以下に見るごとく労働強化を強いられている。

「ともかく仕事量が多すぎる、班長のしなければならぬことが。ゆとりをもってやればうまくいくが、ぎゅうぎゅう詰めだとうまくいかない。上からはあれこれ言われるし、班長の職務が不明確、叱られて(班長手当)3000円。」(班長⑥)。

「会社のやり方もきつい。班長になったばかりで違う班から行ったもので忙しいし、班長業務が全然できない。しかし、上の方は(班長業務とライン作業とを)両立しなければ、という。」(班長⑧)。

③ デジタル・カウンターによる能率管理

前項で見た溶組・塗装・組立のライン同期化によって、後工程の組立工程におけるライン労働にある程度の強制力がつけられるようになったが、さらにライン労働の能率管理をはかるために'81年に溶組・組立の各ラインにデジタル・カウンターが設置された。これによって予定生産数と実際の生産高が表示されて、労働者の作業ペースが規制されるようになった。

「昔はカウントがなかった。'81年合理化以降カウントがつく。数字に追われる。(A 自工の人などが)見学によく来るので、それ(数字)に合わせなくてはならず大変。基準のカウンターに数字、1台24秒の表示、それとともに実際秒がでて催足される。」(組立⑩)。

「せないけんようになってから一生懸命じゃ。自動(カウンター)で生産量が出よる。10から遅れたなあ、はよせなとせかされる。」(溶組㉒)。

「(カウンターに)追われておると、どうしてもはよせないかんと思うようになる。ギリギリでもできんような数だったら、ちょっと気をゆるめてもちごうてくる。」(溶組㉒)。

「10分でも油断すると大変、トイレも(休憩の)5分間でやる。」(組立⑨)。

④ 品質管理の強化と不具合処理

これまで見てきたプレ・オートメーション化の過程は、同時に、品質管理体制の強化の過程でもあった。とりわけ、ブレーキペダルなどの重要保安部品を製造している H 企業では、「すべての合理化は、品質を保証するという大前提のなかで実施され『品質管理に直結した合理化の推進』（会社資料、傍点筆者）として進められてきた*。ここでは、品質管理体制とそれに伴う問題について見ていこう。

※このような品質管理体制の強化は、次に見る如く、プレ・オートメ化に伴って必要になってきたものである。「作業工程を自動化することによって新たな問題として出てきたのが品質面である。今まで作業者自らセッティング、起動と目で確認して、次のアクションに移っていたものが、自動化になれば当然数台使用の作業形態となりその場には作業者がいないわけである。では、誰がどういう方法ですべての確認をするか、という問題点を解決しない限りプレ・オートメーション化は進まなくなる。プレ・オートメーション化の初期は、ただ工数削減のみに走り、品質面でのトラブルが多発した。」⁽⁸⁾（傍点筆者）。そこで、品質管理のための各種ミスヨケ装置が設置されたのである。「現在では、今までの実施内容を標準化し、新規立上り時点より、治具、機械、設備などに前もって、ミスヨケを設置し、初期流動化の不具合を防ぐようにしている。」⁽⁹⁾（傍点筆者）。

まずはじめに、間接部門の品質管理課の職務について見てみよう。品質管理課は検査係と品質管理系の2係に分かれている。検査係は係長以下10名で、その内訳は、製品の塗装検査等を行う試験室に3名、材料検査や新製品の強度試験を行う試験室に2名、残り5名は現場のラインサイドで製品の溶接具合等の定期検査（ロットの中からのランダムな抜き取り検査）を行っている。調査対象者④、⑤は試験室にいて、④は主に三次元測定機を使って新製品の寸法検査を、⑤は硬度試験や外注部品の検査を行っている。新製品の寸法検査の仕事について④は、「測定箇所が40数箇所あり、品物が図面通りに出来ていなくてどこか1箇所だけ（許容範囲の）0.5mmを越えているというような場合、部品が取り付くかどうか」気を使っている。「A 自工で（部品が）取り付かないとなって A 自工のラインが止まると大変な損失、1分何十万円のペナルティーとなるので、無理して付けて流し、あとで直す。品物を切らすのが一番悪い。少々悪くてもともかく出す。」そして、不具合（不良）部品はあとでモータープール（完成車調整場）で取り替えている。そのために H 企業からモータープールに1名常駐している*。こうした検査の仕事について④は、「おもしろいが、自分は総務に行きたい。いまは胃が痛くなる。（部品が）どこか良い悪いと大変」と述べている。

※不具合が多発した場合には、H 企業から品質管理課やその他の間接部門の労働者が応援に行く。例えば、「（今年の）7月、最高7時間の残業、夜中の1時前まで。現場の応援の後で水島の A 自工へ（不具合処理に）行った」（品管⑤）。

次に、品質管理係は、係長以下5名で品質管理や検査規準の作製を行っている。対象者の④は、納入先に対する検査協定書・規準書や検査成績書の作製と不具合処理の仕事をしている。不具合処理の内容は、不具合が発生して「A 自工などから不具合対策書がきたら現場へ対策を指示し、現場から回答がきたら文書にまとめて期限までに出す。不具合が

出るたびに A 自工から対策書が送られてきて、現場で回答通りに不具合対策ができてい
るかフォローし確認して出す」(図)というものである。そして不具合を減らすために図は、
「会社の体質改善，うわべだけにならんよう中味からやりたい。一応製品をつくるとき，
もとなる QC 工程表に基づいて製品をつくる，それを現場に徹底させていきたい。(ま
た) QC 工程表を充実させる」ことを心掛けている。

ところで，こうした品質管理体制の強化は，間接部門の品質管理課の増強にとどまらず，
「品質を工程で造り込む」ために直接部門の作業工程においても進められている。すなわ
ち表 2-7 に見るような各種ミスヨケ装置が各ラインに取り付けられており（具体的な事
例として前掲図 2-10 参照），ミスヨケ実施件数も図 2-13 に見るように増加している。
同時に，作業者に対しても品質管理意識の向上がはかられている。

「不良品を出さないようにしている。スプリングがなかったり，塗装がはげていたり，など。
前工程を見なくてはならないので，相互に気をつけるようにしている」（組立⑩）。

「最終工程でグリップ入れた時，入り具合いいように入らん時，グリップ白くなる，ダメ。(ま
た) スイッチボタンの動き，ひっかかる時検査通らない。責任あるので若い人をここへ（配置）」
（組立⑪）。

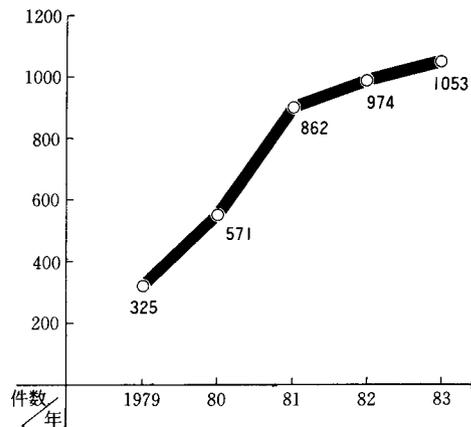
表 2-7 ミスヨケの方法とその実施件数

1983.4 末現在

ミスヨケ方法(種類)及び装置		件 数		
1	未加工，誤組，検出装置	ピン及びガイド	165	385
		ブロック	126	
		治 具	94	
2	溶接未加工検出装置 (CO ₂)	ボルティジセンサー	136	183
		受 光 管	36	
		タイアー	11	
3	抵抗溶接未加工検出	リードスイッチ	53	143
		カウンター	31	
		リミットスイッチ	59	
4	組立未加工検出装置	光電管，近接スイッチ	17	226
		リミットスイッチ，リードスイッチ	73	
		光ファイバー	36	
5	トルク不足防止装置	プレッシャースイッチ	12	56
		光ファイバー	23	
		トルクリミッター	10	
		リミット付トルクレンチ	11	
6	圧 入 力 確 認	圧力スイッチ	9	11
		ロードセル	2	
7	そ の 他		49	49
合		計		1,053

資料：図 2-10 と同じ

図2-13 ミスヨケ実施件数の推移
(1983年4月末現在)



資料：図2-10と同じ。

しかし、1次下請企業の職場にはA自工の品質管理の者が常時来て、品質検査を行っている。そして、「まずかったら班長が呼ばれる」(㊦)、「ちょっと悪かったら叱られ」(㊴)、「私ら小さくなって仕事している」(㊩)。その上、「軽量化、安い材料で苛酷なことをするので問題も多い」(別の1次協力企業からの聴き取り)という言葉に見られる如く、部品の軽量化等がすすめられることに伴って不具合もしばしば発生している。以下に示すのは、H企業で発生した不具合の事例である。

「去年（'83年）の暮、12月から今年の2、3月にかけて不具合が生じ、市場クレームが出た。そのため5万台をリコールし、全部取り替えた。A車のロアーアーム・コンプリートのボール・ジョイントのジョイント圧入の際、圧入機の力がかかり過ぎ、ロアーアームにひび、亀裂が入る。走行中にパーリングしたところから抜けてハンドルがきかなくなる。頻繁に出て、5万台の部品を昼夜交替で増産して取り替える。ちよくちよく欠品などの不具合で、モータープール点検があるが、市場に及んだのはH企業始まって以来。原因は圧入機にあるが、製品の設計的にも問題がある。合理化で板厚をうすく重量軽減をはかったため（強度が不足した）。」（傍点筆者）。

この不具合処理のために長時間の残業が強いられ、「夜12時過ぎて帰ることもあった。帰宅は9時以降がほとんど、遅いとき午前1時、2時」（品管労働者）というものであった。この時は取替え部品の増産のために、現場の班長層も同様の長時間残業を強いられている。また、これによって生じた何億円もの損害は、製品の設計にも問題があるので「H企業が全部の責任は負っていない。何割かで、残りはA自工」というものであったが、次節で見るように小集団活動をする余裕などはなくなり、また'84年春闘における賃上げ額も団地企業中最低となるのである*。

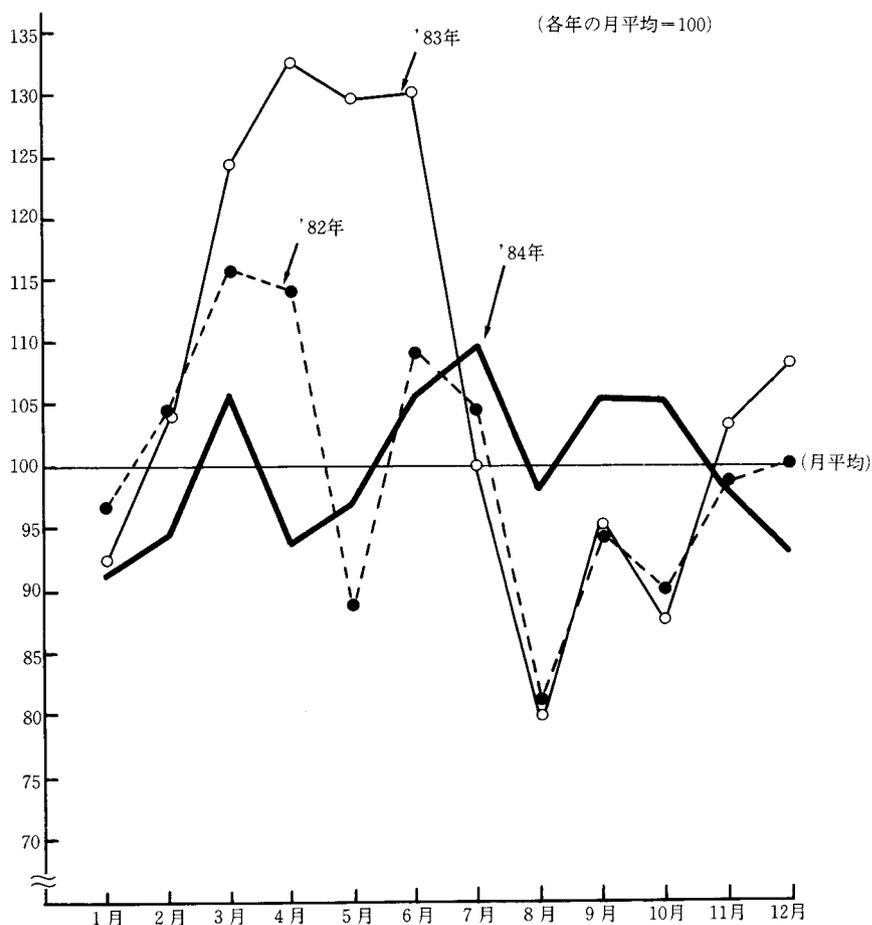
*すなわち団地企業の'84年度賃上げ額は、最高6572円、最低5665円、平均5944円であったのに対して、H企業では4270円の賃上げであった。

(3) カンバン方式と班編成の“流動化”

'76年のA自工におけるカンバン方式導入のためのEPICS推進部設置によって、H企業においても'79年にカンバン方式が導入された。このカンバン方式によるA自工の完成車組立ラインとの“ジャスト・イン・タイム”の連結は、協力企業の職場をいかにかえているのか。そして、労働者の職場生活にいかなる諸問題を生じさせているのであろうか。

自動車工業では、第1次オイル・ショック以後、それまでの少品種大量生産にかわって市場ニーズにこたえた車種の多様化が進み、それに伴って「オーダー・エントリー・システム」による「半受注」生産がとられるようになってきている。完全な「受注生産」化への志向性も強い⁽¹⁰⁾。したがって、自動車メーカーの生産台数の月間変動は従来より大きくなり、協力企業はそれに対応した「柔軟 (flexible)」な生産体制を強いられている。図2-14は、

図2-14 A自工M製作所における自動車生産台数の月間変動



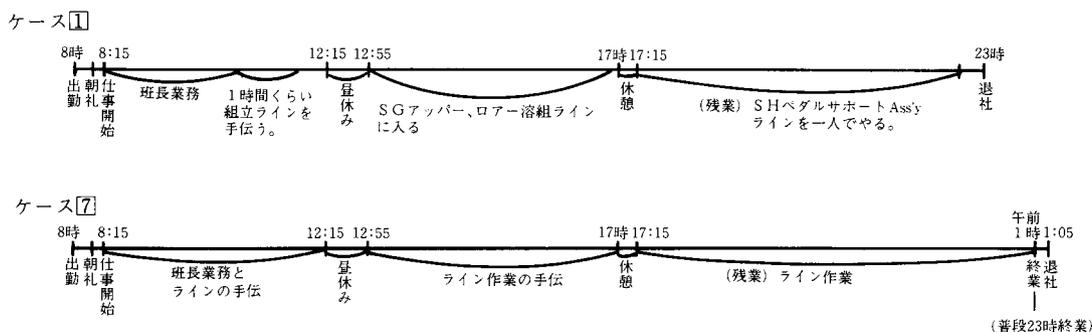
資料：岡山県統計協会『統計おかやま』各号より作成。

A 自工 M 製作所における自動車生産台数の月間変動を示したものである。指数で見ると、'84年は91~110の、'83年では81~133もの生産台数の変動がある。その上さらに、カンバン方式による在庫圧縮と定時定量納入を協力企業は強いられているのである。すなわちカンバン方式導入以前においては、「('69年入社時) A 自工納入の量も多くないし、少し遅れても手持ちがあった。7、8年はそういうゆとりがあったと思う。それが(カンバン方式導入により)その日の生産に責任を持つようにかわった」(㉓)。こうした在庫圧縮と定時定量納入は、前項で見た人員削減による残業の増加傾向と相俟って、生産量の多い月には次のような問題を協力企業の職場に生じさせている。

「A 自工の親元へは、決まった分だけ絶対に納めなくてはならない。そのペースでやっていたら、例えばプレス型の型がいかれる。時間がないので適当な修理でもって続ける。そのためプレスの機械がやられて、修理に5、6時間かかる。仕事が遅れる。悪循環。遅れた分、ほとんど自分が残業してかぶる。タイム・カードは組合に叱られるから8時~20時で押すが、それからまた夜の12時までやる。」(班長㉑)。

このように、生産が遅れた場合には、長時間の残業(時にはサービス残業)によって生産ノルマを達成しなければならなくなっている。そして、これは若い労働者と特に生産遂行の責任者である班長層とが強いられている。同じ班長㉑は「'82年6、7月、班長になってすぐの頃、午前4時に仕事終わって朝6時に早出した。遅れている仕事は全部自分でやらにゃ」と述べているし、「班長になってから睡眠時間も削っている。班の人残して帰るのは後ろめたい、班の仕事が終わるまで班長帰れない」(班長㉒)からである。このために、生産量が多い時の班長層の残業時間は月100~120時間(㉑は「実際は180時間」という)にも上り、図2-15のごとく終業・退社が午前1時を過ぎることもある。「年に1カ月位暇な時(1日)2時間の残業、これが普通の生活かと思う」(班長㉒)。その結果、「生産こなさないといけないので、班長としては安全第一より生産第一となりがち」(班長㉑)ともなっているのである。そして、このようなカンバン方式下での生産量の月間変動に対して、次のような親企業への要求が労働者から出されている。

図2-15 班長の長時間残業の事例



「暑いときに極端な数の注文、いまストックできないから大変。もう少しならかな注文できるはずなのに。」(溶組㉓)。

「年間生産のバラつきをなくしてほしい。暇なときは通常の2分の1、多いときは2倍。」(溶組③)。

「夏は忙しいし、冬は暇になるし、変動激しい。それを何とかしてほしい。」(溶組④)。

「もうちょっと計画的な生産体制を。忙しいときと暇なとき(の差が)激しい。」(班長②)。

ところで、このような生産量の変動は、具体的には多品種生産の下での車種別・親企業別(A自工、東洋工業、米フォード、農機具等)の各製品の売れ行きによる変動としてあらわれるから、それに対応した「柔軟な」生産体制のあり方を協力企業に強いるものとなっている。品種別職場作業組織として編成されているH企業の溶組・組立職場では、各溶組・組立ラインの配置人員数の変更によって、こうした各製品の生産量の変動すなわち各ラインの生産数量の増減に対応している。つまり各溶組・組立ラインにおける各工程のそれぞれの単位作業は、大体数秒から10秒程度で終わるため(後掲図2-16参照)、生産量の増加のときには工程を分割して2~3名の作業者を配置し、生産量の減少のときには1名の作業で「ながら生産」(歩きながら、復帰しながら作業をする)を行うことによって対応しているのである。例えば、前掲図2-11のハンドブレーキ組立ラインでは、「昨日まで3人だったのが2人になる。昨年は2人から1人になり、1人で歩きまわ」(⑩)っている。このような各ラインの配置人員数の変更によって、労働者はライン配置の移動による仕事の変更を強いられており、このことによる問題が特に年配の婦人層から述べられている。

「半年前まではあちこち応援に行った。組立内では援助しに出かけることもある。こういうことは自分としては年だし嫌、同じ仕事の方がいい。たまにかわった所に行くとき時間がかかるし、不良品出る。」(組立②③)。

「仕事があっちこっち応援行くより自分の一つのところできつてもやりおる方がいい。よう替わる者は会社の悪口いう。」(溶接④)。

もともと自動車部品工場の場合、親企業である自動車メーカーのほぼ4年毎のモデル・チェンジやその中間でのマイナーチェンジなどによる部品変更によって、ほぼ2年毎に工場やラインのレイアウトが大きく変わり⁽¹¹⁾、また「生産量の変動と改善によってレイアウトの変更が1カ月毎にある」(班長④)状態となっている。それに伴い、溶組・組立職場の労働者は同じ職種内でしばしばライン配置が変わり、また時には職種自体もかわっている(後掲表2-8参照)。

⑩の事例：'71年 ヒーター組立ライン→'74年 アクセル組立ライン→'78年 ペダル組立ライン→'82年 NEハンドブレーキ組立ライン→'83年 LAハンドブレーキ組立ライン

このような配置転換やレイアウト変更に対して、やはり年配の婦人層から仕事がかかることの問題が述べられている。

「女の人は職場をかえられるのを嫌がる。別にもうあまりかわらん方がよい。会社の方はちょいちょいレイアウトをかえ、勝手が逆になったりして困ることが多い。」(組立⑩)。

また、2年毎のレイアウト変更の際には班長の受け持つ班やラインも大きく変わり、生産変動に伴うライン受け持ちの小さな変更は年中ある状態となっている。その結果、若い班長に新しい受け持ちラインの仕事の習熟という問題も生じさせている。

「レイアウト替えて他の班の班長になったので、仕事覚えるのが大変だった。ラインがかわってわからない所の班長なので」(班長⑥)。

このように、カンバン方式の下での生産量の変動やモデル・チェンジ等に伴うレイアウト変更によって、班長のライン受け持ちの流動化、労働者のライン配置の変更と班内外への頻繁な応援がもたらされ、“班編成の流動化”が進行している[※]。

※こうした溶組・組立職場の「合理化」と“班編成の流動化”に対して、H企業の直接部門のもう1つの職場であるプレス職場の「合理化」による再編について、簡単に見ておこう。

プレス職場は生産工程の一番はじめに位置し、1班(大型プレス11台、中型プレス6台、小型プレス3台)、2班(小型プレス29台、トランスファープレス2式)の2つの班から編成されている。プレス職場における「合理化」としては、まず第1に、トランスファープレスの導入によるプレス工程の連続化を指摘できる。これによって省力化も進められたが、H企業では多品種を生産しているので量産化に適しているトランスファープレス・ラインは2式だけであり、プレス職場全体としては「多少、人数が少なくなった」(⑫)程度にとどまる。

「合理化」の第2として指摘すべきことは、マルチ型プレス機の導入による多品種化への対応である。すなわちマルチ型プレス機では「一つの型に多様な型を同時に組み込んで作業できる」(⑬)ようになり、「少量多種はマルチ型の機械で」(同)生産を行っている。また、マルチ型ではない大型・中型プレス機においても小集団活動などによってプレス型の高さが統一されて、型の段取り替え時間が大幅に短縮した。すなわち「以前は型取付けに15分かかっていたのが、いま5分。多い時には1日15回の取り替えを行うから2時間も短縮となる」(⑬)。

このように、プレス職場ではマルチ型プレス機やプレス型の段取り替え時間の短縮によって、多品種化の下での生産量の変動に対する対応がとられている。したがって、溶組・組立職場のような“流動化”は見られない。しかしながら、1班全部と2班のトランスファープレス・ラインではA自工の増産に伴って、'83年10月より昼夜2交替制がとられるようになっていく。

(4) 現場職制＝班長層の再編

これまで見てきた「合理化」による職場再編に伴って、職場管理の面でも若い労働者の登用による班長層の再編成が'82年頃より進められている。これは、「自動化されて機械操作が複雑になり、若い班長でないと対応できなくなった」(企業からの聴き取り)こと、すなわち生産過程のプレ・オートメ化やロボット化の進展によって、それに対応する能力を持った若い高卒者に現場職制を編成替えすることを目的としている。しかしまた、この班長層の再編成には、単純作業であるライン労働に従事する若い労働者のモラル向上のために、班編成の流動化の下で若手層を能力主義的に登用し、同時に、従来の班長が持っていた苦情処理の権限をなくして、カンバン方式下での生産遂行を押し進めるという意図もあることが次の言葉から指摘できよう。

「'78年頃(入社時)の班長は、40数歳の熟練者。僕らが班長になった頃('82年)から若い班長増える。いろいろ上の人がやりやすいように。上の人より年上の班長はやりづらい。改善活動などでも若い者なら無理がきく。班の仕事が終わるまで班長帰れない(から)。(ある班長)。

「班長は全体に若い。若いと上司が使いやすい、素直にいくので都合がいい(から)。(年配者)。

ちなみに、調査対象の班長6名の班長昇進時の年齢は、②26歳、⑧24歳、①と⑧23歳、⑥と⑦22歳である*。

※このような班長層の再編は、次に見るように他の団地企業でも進んでいる。

「(班長の条件は) みんなの前ではっきりと指示できる人、人前ではっきり物の言える、上からの指示を末端まで徹底できる人。人の扱い方、接し方、技術のこともある程度知っている者。昔が一番(仕事)できる者が班長、しかし上からの指示が通らない。」(他企業からの聞き取り)。

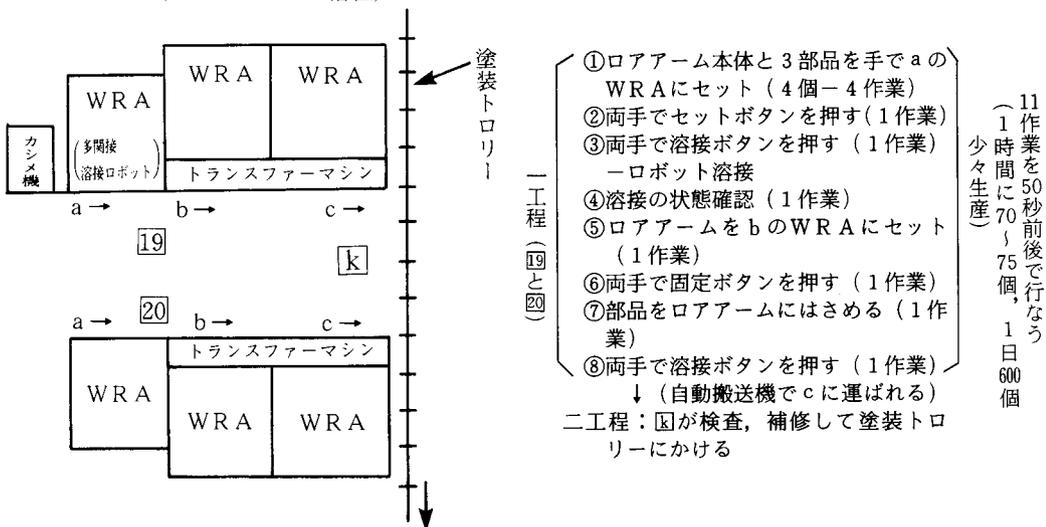
このように、苦情処理の権限がなくなったことによって、班長層は先に見たように、交替要員削減の下でのライン作業への従事やカンバン方式下での生産ノルマ達成のための長時間残業を強いられているのである。

(5) 現在の労働過程・労働組織の特徴

以上見てきたように、「合理化」による職場再編を通して、人員削減と労働強化が進行しており、従来は3～5人配置されていた各ラインの少人数化、また労働時間中でもトイレ等に行くことができた労働者のラインへのはりつけの進行、カンバン方式下での長時間残業の常態化と班編成の流動化、そして班長層の再編による職場管理の強化が進んでいる。

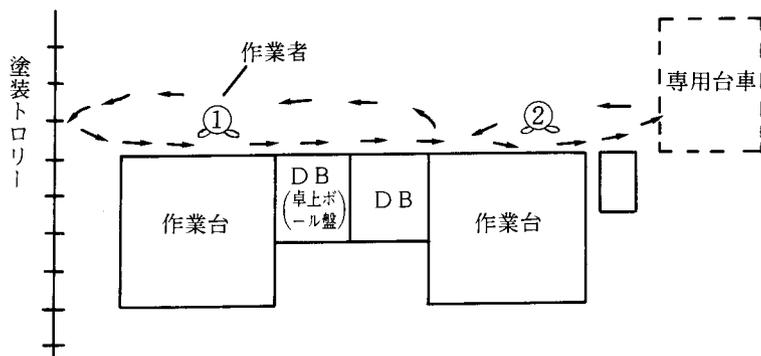
このような職場の再編過程の下での現在の労働過程・労働組織の特徴を指摘すると、まず第1に、労働過程における技能の面では、'78年以降推進された小集団活動による作業標準の設定を通して作業の規格化・標準化・単純化が進められたといえる(具体的な作業内容については図2-16(i)、(ロ)参照)。すなわち溶組工程の場合、「誰にでもできる仕事、でも数と不良品。1週間あれば一人前、自然に手が動くようになるにはもっとかかる」(⑨)というものであるし、また既婚の婦人労働者が7割を占める組立工程の場合には、「専用機に慣れるまで半月位」かかり、「組立は器用な人でないと流れ作業はうまくいかない」(⑩)

図2-16 (イ) 溶組ラインの作業内容の事例
(S X ロアアーム溶組)



資料：実態調査より

図2-16 (ロ) 組立ラインの作業内容の事例 (NEペダルAss'y)



作業手順

- | | | |
|-------------|---|--|
| 一
工
程 | ①左手でクラッチ, 右手でブレーキのリーミング後のものを取り台上に置く…… 2秒 | |
| | ②左手でクラッチ, 右手でブレーキをリーミング治具にセット…………… 3 | |
| | ③クラッチにパット仮組, ヘラで組付けする…………… 6 | |
| | ④ブレーキにパット仮組ヘラで組付け, 右手でハンドリーマーを取り, 内面のサラエをする (この時DB起動) …………… 9 | |
| | ⑤ストッパーラバーを左手で取り, プライヤーで組付けする…………… 4 | |
| | ⑥塗装トロリーのサポートを取り, 回転治具にセット, タップでネジサラエをする…………… 10 | |
| | ⑦ボルトを仮組み, ストッパーラバーを組付け, 日付印を押す…………… 9 | |
| | ⑧ブッシュをブレーキパイプ両サイドに組付け, メッキパイプの先端にグリースをつけ組付けする…………… 7 | |
| | ⑨ブレーキをサポートに組付け, 右からボルトを通す…………… 4 | |
| | ⑩クラッチにブッシュを2個セット, パイプ先端にグリースをつけ組付け…………… 4 | |
| | ⑪クラッチペダルをサポートに仮組み, 次工程へ持っていく, DBの所へ戻る… 8 | |
- 計66秒

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 二
工
程 | ①ボルトを入れ, クラッチ組付け |
| | ②ワシャ, ナット入れ, インパクト締付 |
| | ③ブッシュチェック |
| | ④スプリングかけ, アクセルはめる |
| | ⑤割ピン折り |
| | ⑥調整治具へクランプし, ボルト, スイッチ調整 |
| | ⑦トルクチェック, 治具外し |
| | ⑧油ふきし, シールはがし, シールはり |
| | ⑨台車に入れる |

注) '81年に組立専用機が入る以前の作業手順。
資料: 会社資料より作成。

が、「組立ばかりだから (特別な) 技能はない」(⑩) というものである。また溶組工程では、'83年より溶接ロボットが本格的に導入されているが、その溶接ロボットの「溶込み、電流、電圧、CO₂の流量、(溶接の) 角度、位置、インチング等のマニュアル作成を間接部門労働者が行」(製造次長) い、作業者はそのマニュアルに基づいてインプットしているが、その「制御ボックスをいろう作業が大変」で「熟練に半年ぐらいかか」(溶組回) っている。しかし、溶接ロボットは1度インプットすればあとは材料をセットして「ボタン

を押すだけ」(班長㊦)ですみ、溶接の本体作業自体は「すぐできる単純作業」(班長㊦)でもある。したがって、溶組ラインには溶接ロボットの制御装置の操作を習得した者と未習得の者が配置されており、習得している作業者が毎朝30分ほど早く出勤して班内のロボットの稼働準備をしていて、また作業中に「ロボットが停止したとき作業者がマスターするまで班長が直」(㊦)している*。このように、溶組・組立工程における労働過程は、現在では特別な技能を必要とせず誰にでもできる仕事になっており**、溶接ロボットの導入されたラインではその制御操作を習得した者と未習得の者が配置されているのである。

※ロボットによる溶接の本体作業が制御操作を習得していない者でも行い得るといっても、次に見る如く、未習得の場合には溶接ロボットを十分には活用しえない。

「ロボットは自動なんで、応用などが知ってないと出来ない。ロボットは動くように動くから、使い手が知らなんだら全然だめじゃ。(材料のセットを)うまくせならんし、セットの仕方悪くても不良になる。気を使う。出来だしたらおもしろいように出来るが、今日は630個、きのうはもう1時間多いのに500個。」(溶組㊦)。

※※各層の入社後の職種変化と受けた企業内教育は、表2-8、2-9に見るごとくである。溶組ではスポット溶接と溶接ロボットの講習、プレスでは主に安全教育が行われているが、組立では特小集団活動(「少しでも運動」)がその代替をしている。今後受けたい技術教育としては、組立とプレスの職種の人からはほとんどあげられていない中で、溶組の2名からは「溶接ロボットの講習」があげられている。班長層に対する監督者教育は「部課長から改善関係など」についてインフォーマルに指導されるくらいで、フォーマルな「監督者教育はあまりない」(㊦)というものである。

第2の特徴は、このように作業の規格化・標準化・単純化が進められたが、生産能率は各労働者の個人的属性によって異なっていることである。すなわちライン同期化やプレ・オートメ化が進展しているが、機械への仕掛品の取り付けや加工スイッチの起動、品質検査等は作業者のペースで行われており、「組立は人によって速度違う」(㊦)、「溶接ロボットでもスイッチ押すとき手のはやい人は生産性が上がる」(㊦)というものである。そして、これにはラインのチーム編成のあり方も影響する。

「組立の場合、“やる気”の問題、気分がすぐく左右する。現場にいた頃、㊦と同じラインで競争、負けん気がどちらも強く『あいつには負けたい』と思ってやっていた。」(品管㊦)。

したがって、チーム編成の時には班長は意識的に「若い人同士を仲良しトリオにして組ませることもある。ライバル意識出してもらって生産に励むように」(班長㊦)させるためである。

これとの関わりで第3に指摘すべき特徴は、各ラインにおける時間的強制進行性がまだ完全には確立されていないことである。確かにライン同期化やデジタル・カウンターによる能率管理によって、労働者の作業ペースは大きく規制されるものとなっている。しかし、現在でも、「手抜いたら(生産ノルマの)700個出来ない。5時までには700個出来るが、めげたりするから。きのう7時まで残業して700個生産」(溶組㊦)というように、完成車組立ラインのような時間的強制進行性はまだ完全に確立されているわけではない。したがっ

表 2-8 入社後の職種変化

年 配	㉓	'74年 塗装のつり降ろし → '76年 溶組
	⑩	'74年 組立
	㉔	'69年 溶組(ネジ切) → '74年 旋盤 → '83年 組立
	㉕	'73年 溶組
	㉖	'73年 プレス → '76年 試作(金型) → '78年 プレス(指導員)
	⑨	'73年 組立
	⑪	'71年 組立
若 手	⑤	'68年 組立 → '77年 溶組 → '81年 組立・溶組
	⑱	'76年 溶組
	③	'76年 溶組
	⑭	'78年 プレス
	⑫	'80年 大型プレス
	④	'80年 溶組
	㉒	'81年 組立 → '83年 溶組
班 長	㉑	'82年 組立 → '84年 溶組
	②	'73年 組立 → '75年 リフトマン → '76年 生産管理 → '78年 班長
	①	'77年 溶組 → '82年 班長
	⑧	'78年 溶組 → '84年 班長
	⑱	'78年 組立 → '80年 交替要員 → '82年 班長
	⑥	'78年 機械加工 → '79年 組立 → '82年 班長
品 管	⑦	'78年 大型プレス → '79年 組立 → '82年 班長
	⑯	'68年 品質管理課検査係 → '78年 プレス → '81年 品管課品管係
	⑮	'78年 組立 → '81年 品管課検査係
	⑰	'84年 品管課検査係

資料：実態調査より。

て、先に指摘したように、労働者の“やる気”が生産性に大きく影響を及ぼしている。また、こうした時間的強制進行性の未確立は、ライン内における労働者の直接的な協働のあり方を規定する生産要件にもなっている。すなわちライン内の各工程の作業標準は設定されているが、各労働者の作業範囲はその作業標準通りにきっちり固定されているものではなく、各工程の進捗度によって進んでいる工程の者が遅れている工程を手伝ったりしている。「前方が遅れると後方がそれを補う、(中間仕掛を)ためるとおこられる。自分だけが早く出来てもだめ、チームワークが重視される」(組立⑩)、「1番初めの工程が早く出来るので、回に2工程か最終工程のチェックにまわってもらう」(溶組㉒)というものである。しかし、「どこもあそばんように1人の分担を明確に決めずにやる人もいれば、分担を決めてそこから先はやらん人もいる。人間性で生産はほとんど決まる」(溶組④)というように、労働者相互の“助け合い・チームワーク”によっても生産性は左右されるものとなっている。このように、溶組・組立職場では技術革新が進んだ現在でも各ラインにおける時間的強制進行性がまだ完全には確立されていないことやそれに伴う作業範囲の非固定化に

表2-9 企業内教育

職 種	これまでに受けた企業内教育	取得した技能資格	今後受けた技術教育や取得したい資格
溶 組	<p>⑳ 溶接ロボットの講習（前の班で受ける）。</p> <p>㉔ 年に1, 2回スポット溶接の講習。</p> <p>⑤ スポット溶接, 半自動溶接（1~2時間ずつ5回）。</p> <p>⑲ スポット溶接講習, 溶接ロボットの講習（各1回）。</p> <p>③ ほとんどない。入社時に先輩が教える。</p> <p>④ ロボット講習（'83年12月と'84年5月）。</p> <p>㉒ 新入社員教育（1週間）, 溶接ロボットの安全教育。</p> <p>㉑ 入社時に安全教育。</p>	<p>NA</p> <p>NA</p> <p>団地内のスポット・半自動溶接の資格</p> <p>NA</p> <p>電気・アーク溶接の免許</p> <p>NA</p> <p>NA</p> <p>NA</p>	<p>NA</p> <p>NA</p> <p>溶接ロボットを動かす技術</p> <p>なし（今の会社にいるからには必要ない）</p> <p>なし</p> <p>今のところない</p> <p>なし</p> <p>溶接ロボットの講習, 使いこなせるように</p>
組 立	<p>⑩ 「少しでも運動」を月に1回。1秒でもはやくつくるようにアイデアの発表。</p> <p>㉓ なし</p> <p>⑨ 4, 5回, 良品をつくるにはどうしたらよいか（「少しでも運動」）。</p> <p>⑪ なし（男子はいろいろ資格をとる）</p>	<p>なし</p> <p>なし</p> <p>なし</p> <p>組立だったらない。</p>	<p>なし</p> <p>NA</p> <p>なし</p> <p>なし</p>
プレス	<p>⑬ プレス作業主任者（年2回社内教育）, プレス一般作業者（年1回）, 安全教育が中心。</p> <p>⑭ 入社時に安全教育, 1年位して安全教育（団地で）。</p> <p>⑫ 入社した頃（S54）年2回安全作業のやり方。最近はやるといっても（忙しくて）流れる。</p>	<p>なし</p> <p>フォークリフト, 玉掛・ホイスト作業主任者</p> <p>クレーン・玉掛作業主任者</p>	<p>なし</p> <p>プレスだけなら直接はない</p> <p>安全教育の話し合い, フォークリフト</p>
班 長	<p>㉒ 部・課長から改善関係など。監督者教育はあまりない。溶接ロボットの講習。</p> <p>① 入社時に1回。</p> <p>⑧ 溶接の試験（S56頃）。入社時に研修。</p> <p>⑱ 新入社員教育, 塗装の講習（S56）。溶接ロボットの講習（S57。日立習志野工場へ1週間）。班長教育（半年に1回定期的に）—会社の経営状態, 指導・改善方法。</p> <p>⑥ 「少しでも運動」</p> <p>⑦ 溶接の講習</p>	<p>溶接</p> <p>NA</p> <p>なし</p> <p>フォークリフト, 溶接, 塗装管理</p> <p>フォークリフト</p> <p>有機溶剤作業主任</p>	<p>特別にはなし</p> <p>NA</p> <p>溶接, その他取れるものは取りたい</p> <p>大体とっている</p> <p>ガス溶接の免許—改善の時の切断に利用</p> <p>なし</p>

資料：実態調査より

よって、労働者の“やる気”や労働者相互の“助け合い・チームワーク”のあり方が生産性を大きく左右しているのである。

第4に、労働組織の面では、各溶組・組立ラインが独立した生産単位であるという品種別職場作業組織の特徴とカンバン方式下での多品種生産とによって、班編成さらには各ラインのチーム編成も流動化するものとなっている。そのため、労働者の“やる気”や労働者相互の“助け合い・チームワーク”が生産性に大きく関わっているH企業の溶組・組立職場では、長時間残業の常態化の下で仕事を少しでも早く終わらせるために、チーム編成の流動化の下での労働者相互の“チームワーク”や班編成の流動化の下での班内の他のラインへの応援等の際の“仕事の助け合い”が大きな意味をもっているといえる。労働者は班がかわることについて、「不便はない。仕事する間は話すこともないので」（年配婦人㉓）とのべている。しかし、また、「新しい班の中でも話したことのない人もいる」（若手㉔）、「各ラインでバラバラ、（班の）範囲広いから。溶接している方の人は名前も知らない」（年配婦人㉕）という職場状況も進んでいるのである。

では、こうした労働過程と労働組織の特徴の下で、機械化「合理化」の間隙を埋めるものとして推進された小集団活動はどのような役割を果たしているのか。次に、その点を見てみよう。

第2項 「合理化」と小集団活動

団地企業における小集団活動は、大きく分けて3つの時期に推進された。第1の推進時期は、団地移転直後の日本能率協会によるIE教育の一環として実施されたZD運動の導入（'68年）である。第2の推進時期は、A自工と水島K会SCD委員会による品質保証納入体制確立のためのQCサークルの推進（'71～'73年）である。そして、第3の推進時期が、第1次オイル・ショック以後の新たな「合理化」の一環として現在まで進められているところの小集団活動である。従って、小集団活動は、「いま3回目の波、力を入れている時」（No.9企業）なのである。こうした経過をたどってきた工業団地の小集団活動の中での、H企業の第1次オイル・ショック以前のそれについて、企業側は次のように述べている。

「'65年頃（団地移転当初）に、A自工からQCやれと言われてたが、いくらやっても失敗して半年もたたないうちに尻切れになる。原因は作業者のレベルによる。10人集めても発言してくれない。役職者1人がぐちゃぐちゃ言うだけで議事録も書けない。下からの動きが出てこない。そもそも計算できない人もいる。A自工はいい人間が集まっている。」（管理部長）。

「QCサークルは、はじめ団地の中での定着はなかった。A自工は（労働）時間内できちんとやっているが、こちらではTQCとかけ声ばかりで、当初するところはどこもなかった。やり方にも問題があった。作業者のレベルがそろってないとダメとか、リーダーが人を引っぱっていいのか、議事録が書けるか、人前で話せるか、など。こういう人がいないとうまくいかない。」（製造部長）。

このように、小集団活動は「作業者のレベル」の問題によって「いくらやっても失敗し、半年もたたないうちに尻切れになる」という企業側の労働者観の下で、その推進方法に工

夫が加えられた小集団活動＝「少しでも運動」が'78年より始められた。

「6年前から独自の方法で『少しでも運動』をはじめた。そのきっかけは、昭和53年の夏に、福山本社で東洋工業の人の話、半日ぐらい聞いた時に、その人の話の中に、“少しでも”という言葉が出てきた。それがヒントになった。」(製造部長)。

「うちでは、ちょっと手法をかえてやりはじめたのは昭和53年頃、『少しでも運動』。大きいことは仕様もないので、一歩でも歩くのをやめよう、腰が痛いなら1cmでも作業台を高くしよう、100枚の紙の1枚でも節約しよう、など。それから5、6年盛り上がり、能率上がってきた。」(管理部長)。

この「少しでも運動」の内容・推進方法は、表2-10に見る通りである。小集団活動を定着させるためにとられた推進方法上の特徴を指摘すると、まず第1に、1サークル当たりの人員が2～5人という少人数の「小グループ化活動」、すなわち各ライン単位でのサークル編成に加えて、その構成メンバーに班長の他に、さらに係長、課長、部長等の職制が加わっていることである。第2の特徴は、推進サイクルの図に見るごとく、活動の第1段階として部課長ができるだけ詳細にラインの全工程と作業者の作業動作を改善着眼チェックシートに基づきながら観て、活動の第3段階において実際に作業している作業者の意見を聞きながら、ムリ、ムラ、ムダを「動作分析による作業改善」によって排除していくという推進方法をとっていることである。第3の特徴は、「簡単にできる改善はその日は即実行」することによって生産性の向上をはかるとともに、労働者のモラル向上もまたはかっていることである*。

※この作業者の提案した改善案を即実行することによって生ずる効果について、管理者の側から次のように述べられている。「作業者が言ったことをすぐしないQCサークルが(一般的に)多いが、うちではその日のうちにしてやる。そうすると、1時間に100個出来たものが、(その改善だけだと)102個ぐらいにしかないのに、次の日から110個くらい出来る。なぜ余計に出来るか。ホーソン・リサーチについて以前から知っていたが、気づかなかったけれど、『少しでも運動』で気づく。モチベーション、作業者と上司との関係、コミュニケーションの問題。」(管理部長)。

では、このような特徴を持つ「少しでも運動」の具体的な推進例を見てみよう。図2-17、表2-11(イ)、(ロ)は、'78～'79年における直線ライン導入後の組立ラインの改善事例を示したものである。2回の改善活動を通じて、①動作分析による作業標準の設定、②溶組・塗装・組立のライン同期化、③1個送りの流れ作業によるライン内の中間仕掛の削減、が進められた。その結果、ラインの長さや作業者の歩行距離の短縮、つり外し作業員1名の削減、生産量の増大がなされた。

このような推進方法上の工夫によって定着した「少しでも運動」は、表2-12に見るごとく、'80、'81年には各8回の社内発表会(定時以降1時間、手当なし)が開催され、発表者も延べ104名に上っている。しかしながら、同表から明らかなように、「少しでも運動」の社内発表会は'82年より開催回数が減少し、'83年6月の発表会以降、調査時まで1年間以上開催されてなく、職場でのフォーマルな形での話し合いも、「忙しいから1月から全く出来ない」(班長㊦)という状態にある。これは、'83年後半に新型車が次々に

表2-10 小集団活動「少しでも運動」の概要

1. 少しでも運動とは

(1) ねらい

① 全員参加による改善意識の向上と人造り



② 改善案の早期実施

- 動作分析による作業改善の推進
- 簡単にできる改善はその日に即実行

③ 100%良品活動の徹底

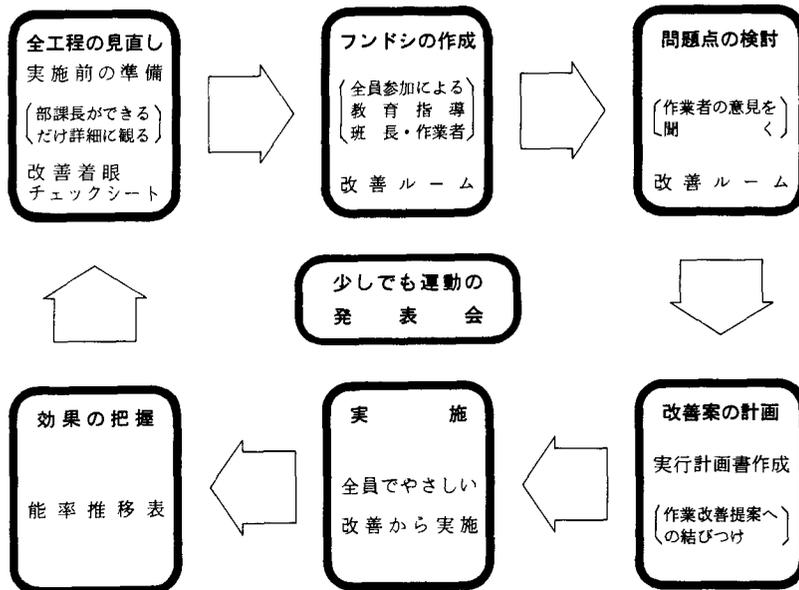
「ミスヨケ」の推進「品質は工程の中で造り込む」

(2) 進め方

① 小グループ化活動

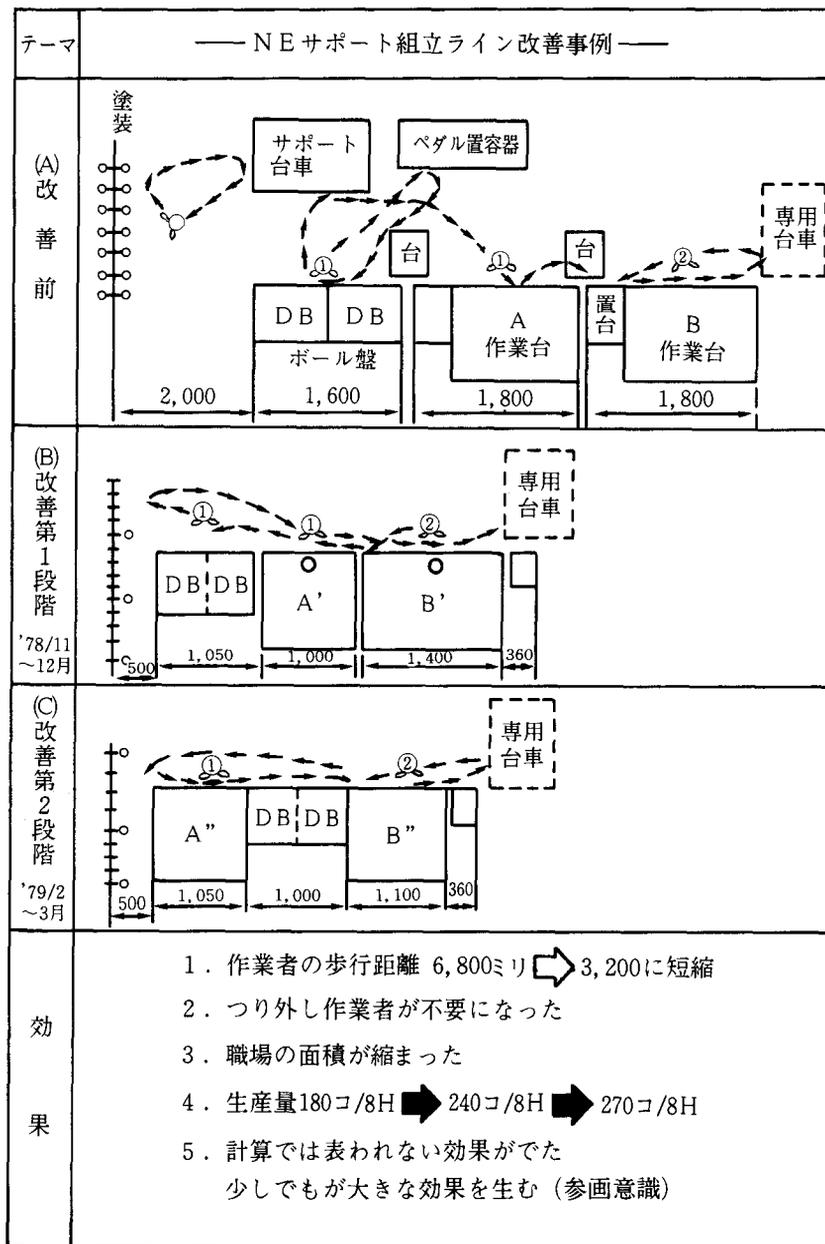
サークル数 <small>(サークル当り人員)</small>	48サークル(2~5人)
メンバー	作業者、班長、係長、課長、部長
実施頻度	月1回程度(各サークル)

2. 推進サイクル



資料：会社資料より

図2-17 「少しでも運動」によるライン再編過程

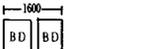
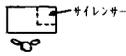
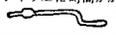


資料：会社資料より

発売されて生産増大のために「少しでも運動」の時間がとれなくなったこと、また先に見た'83年暮の不具合発生による5万台の部品取り替えが、「下請に大きな影響を与えてQC活動に手がまわらなくな」(13)ったことによっている。

では、このような「少しでも運動」は労働者の職場生活にとってどのような役割を果たしているのだろうか。まず第1に指摘すべきことは、「少しでも運動」は、生産性向上をペー

表2-11 (イ)「少しでも運動」によるライン再編過程 (改善第1段階)

少しでも運動実行計画		工程名	現状問題点	提案者	改善内容	推進担当	実行計画									
							11月	12月								
開催日	78年11月10日10時～11時						10	20	30	10	20	30				
ライン名	NEベダルサポート組立ライン							打合せ	実施							
出席者	N部長 作業者M ST次長 同 S O課長 S班長								準備	実施		11/20㊟				
目標値	ラーメン屋をやめよう (中間仕掛をためること)											12/1㊟				
現状内容	サブ作業 1. サポートを取り塗装補修塗り 2. インパクトにてM10ネジサラエ 3. スイッチをネジ込み 4. ボルトをネジ込み、台の上に置く 5. プレーキベダルを治具ハメ・クランプ 6. クーミングし治具外し 7. クラッチベダルを治具ハメ・クランプ 8. リーミングし治具外し 9. プレーキクラッチのパッドハメ 10. プレーキのストップハメ 11. プレーキの内面ハンドリマ 12. サポート日付印押す 13. ベタル・ブッシュ入れ (4ヶ) メイン作業 1. サポート・プレーキ組込 2. ボルト入れ、クラッチハメ 3. ワッシキナット入れ、インパクト締付 4. ブッシュ・チェック 5. スプリングカケ・アクセルハメ 6. ワリピン折り 7. 調整Jigへクランプしボルトスイッチ調整 8. トルクチェック Jig外し 9. 油フキし、シールハガシ、シールハリ 10. 台車に入れる						1	2台のボール盤の間かくが広すぎる	作業者M	1. 台を1つにし間かくを縮める 	改善課					
		2	塗装部品を一度に外す為台車に山もりになる	M	2. 組立と集成の生産同期化推進し塗装ハンガーに指定位置を決める	1課長 O課長		打合せ	準備	実施		12/1㊟				
		5	3. 作業台の手前に部品置台がある為通行の障害になる	M	3. 2つの台を取り除く	S班長			実施			11/10㊟				
		10	4. 作業台が大きすぎる為歩行距離が長い	S	4. 最小限に小さく改修する 	S班長			改修	実施		12/3㊟				
		15	5. サインレンサーの置き方が悪くバラバラになる又スペースが大きくなる	S	5. 容器を作り取りやすくする 	S班長		製作	実施			11/25㊟				
		20	6. インパクトレンチの位置が遠い	S	6. インパクトレンチの高さと距離を見通し 	S班長		見直し	実施			11/10㊟				
		25	7. ボール盤を自動に出来ないか	M	7. 自動ボール盤に改造しクランプも自動にする 改造費70,000円/1台	改善課		打合せ・準備	改造	実施		12/10㊟				
			8. サブ作業している為中間仕掛が多く山盛りに成る	M	8. サブ作業をやめ1コ送りの流れ作業とする	S班長 O課長		時間測定	作業配分	実施		11/20㊟				
			9. スプリング 置く位置が遠いので取りブッシュ にくい	S	9. 傾斜台を作り取りやすくする 	改善課		製作	実施			11/12㊟				
			10. M10ネジサラエに時間がかかる (手回しにてネジサラエ)		10. インパクトレンチにてクランプ突通し 	O課長		手配	実施			11/22㊟				

資料：会社資料より

表 2-12 「少しでも運動」発表会回数

年	1979	1980	1981	1982	1983	1984
回数	4	8	8	4	2	0

注) 1983年6月の発表会以降、調査時点まで開催されていない。

資料：会社からの聴き取り。

スとしながらも作業を少しでもしやすくするという役割を果たしていることである。

「いかにしたら仕事やりいいか、いかにしたら楽になるか、どうしたら1つでも生産が楽にできるか、をやっている。」(組立⑨)。

「仕事がしにくかったら、すぐ班長に連絡して自分のできるようにしてもらおう。能率上がる。」(組立⑩)。

第2に指摘すべきことは、人員削減による長時間残業の常態化の下で、作業改善による生産性向上を通して残業縮小へとつながる役割を果たしていることである。

「なかなか上に言われても出来なかった。去年の暮、新型軽四輪の立ちあがりがかうまくいかず、作業者に無理を言って遅くまでしていた。上の人、『なんでそんなに遅くなるんだ』、現場にいろいろ部品が落ちていた。『部品が落ちないようにしろ』、ここから『少しでも運動』が始まる。下に落ちると拾うのが面倒。『改善せい』と言われるより、『部品が落ちないようにせい』と言われる方がわかる。1個ずつ原因を確かめて、おもしろかった。ベルトなどメカの問題の改善や、作業台に縁をつくった。仕事速くなり、残業が4時間から、3時間、2時間へと減る。もう1時間減らすために『少しでも運動』やろう。作業者のやる気がかわる。これを班長集めて発表した。」(班長⑥)。

第3に指摘すべきことは、班編成の流動化の下での労働者相互の、及び職制との意志疎通の向上とそれを通じて職場の仲間と知り合いになれるという役割を果たしていることである。

「チームワークを良くしていこうという内容、職場の“和”を保つもの。」(組立⑨)。

「(今は) 仕事に追われてできない。活発にしていってほしい。新しい班の中でも話したことない人もいる。」(溶組⑫)。

「本来はないといけない。月や週に1度の座談会でいい、チームワークつくるために。」(班長⑬)。

「機械がこわれかかったのでも時間がかかるからそのまま我慢していたのを、サークルやって話したらすぐ直してくれる。意志疎通がよくなる。」(組立⑭)。

以上のように、「少しでも運動」は、労働者の職場生活にとって、少しでも仕事がしやすくなる、残業縮小へとつながる、職場の仲間との意志疎通の向上、仲間と知り合いになれる、という役割を果たしており、多くの労働者から肯定的に評価されている^{*}。

※「少しでも運動」に対する消極的な評価は、次の班長1ケースだけである。

「『少しでも運動』は、やる気になったというか、逆に縛られる。逃げ場がない、暗くなった。はじめの頃が明るかった。」(班長⑰)。

そして、こうした「少しでも運動」による職場の変化として、次に見るごとく班長層は

労働者の改善意識の向上を指摘し、その推進形態も導入当初の部課長が指導していたものから、班長と労働者の話し合いによる作業改善や労働者自らが作業中に考えた改善点を班長に直接言う形態に変わってきている。

「以前は、班長、係長が改善をやっていたけど、作業者の改善への意識がかわった。自分が作業している中で、ここをこうしたらやりいと（考えるようになる）」（班長②）。

「作業者の考えがかわった。前は何も考えずにしていた。今はどうしたらやりいいか考えている。」（班長⑦）。

「班長と作業者が30分か1時間現場でライン見て、意見出し合って、男の人でもいれば改善していく。仕事にこうしてくれ、ということ言われる。どこのラインもラインを止めて何かする、ということが出来る。」（班長⑥）。

「作業者としてはいかに作業を楽にするか、QC通さなくても班長に言えば改善される。日を決めて改善、その時間をとるために生産を先行させる。」（班長⑧）。

このように、フォーマルな形での「少しでも運動」が先に見たごとく中断している中でも、班長がリーダーとなって労働軽減や残業縮小につながるインフォーマルな形での改善活動が行われているのである。

第3節 「合理化」過程での諸矛盾と職場の協働関係

前節で見てきた「合理化」の推進は、必然的に労働者の労働生活上に様々な諸問題を惹き起させ、職場での協働関係も変容させてきている。本節では、第1に、「合理化」に伴う労働者の労働条件上の諸問題について、第2に、特定の職場集団をとり上げて現在の労働者間の協働関係について、そして第3に、労働組合の活動とそれに対する労働者層の評価と要望を見ていこう。

第1項 労働条件上の諸問題

まず、H企業における労働諸条件の概要は、表2-13の通りである。二交替勤務はプレス職場の1班と2班の一部でとられているのみである。また残業時間は、労使協定によって男子は月80時間以内、女子は月24時間以内（1日2時間、週6時間、年間150時間以内）となっている。こうした労使協定の下で、朝8時15分始業、17時終業（昼休み45分間、午前・午後各5分間の休憩）の労働が行われている。しかし、図2-18のごとく、'84年7月時には女子で12～24時間、年配男子で42～48時間、若手層で56～70時間、班長では労使協定ぎりぎりの80時間前後に上る残業が行われていて、若手層や班長では終業が夜の8時、9時となっていた（多忙の月には班長は労使協定以上の100～120時間の残業を強いられている）。また、週休2日制ではあるが、土曜休日出勤も月に3日以上に達している。そして他方で、労働時間管理も進められており、始業時以後に行われていた朝礼が'82年より始業前にもたれるようになり、始業後ただちに実働開始にかわっている。こうした長時間残業・土曜休日出勤の常態化の下で、少しでも早く仕事を終わらせるために、休憩時間も「溶接機のカス掃除、休憩らしい休憩にならない」（④）し、また前節で見たように欠勤

表2-13 労働諸条件の概要

• 賃金形態……………	日給月給	
• 賃金体系……………	賃金	<ul style="list-style-type: none"> 基本給 <ul style="list-style-type: none"> 年齢給 勤続給 職能給 付加給 役付手当 基準外賃金 <ul style="list-style-type: none"> 通勤手当 時間外手当 休日出勤手当 交替手当 住宅手当
• 役付手当……………	<ul style="list-style-type: none"> 部長(35,000円)・次長(25,000円)・部長付(20,000円) 課長(20,000円)・課長付(17,000円)・係長(5,000円) 係長付(4,000円)・班長(3,000円)・副班長(2,000円) 	
• 通勤手当……………	<ul style="list-style-type: none"> バス・鉄道等実費支給(但し, 最高19,500円/月) 自動車・オートバイ等ガソリン券支給(但し, 最高25,000円/月) A 自工自動車購入者に対し, 新車普通車(30,000円), 新車軽四(20,000円), 中古(10,000円)支給 	
• 時間外手当・休日出勤手当・交替手当(割増率)		
時間外……………	1時間につき30%割増	
休日……………	所定就業時間内=35%, 所定就業時間外=30~40%	
深夜……………	午後10時~午前5時=1時間につき30% (時間外・休日出勤手当と併給)	
2交替……………	1時間につき10~15% (併給)	
2交替夜勤……………	1時間につき30% (併給)	
• 住宅手当……………	月3,600円	
• 労働時間……………	拘束8時間45分, 実働8時間	
• 年次有給休暇……………	0日~20日	
• 出勤日……………	年間249日, 定休日=毎週土・日曜日	
	特定休日=年末年始4日間・国民の祝祭日・メーデー	

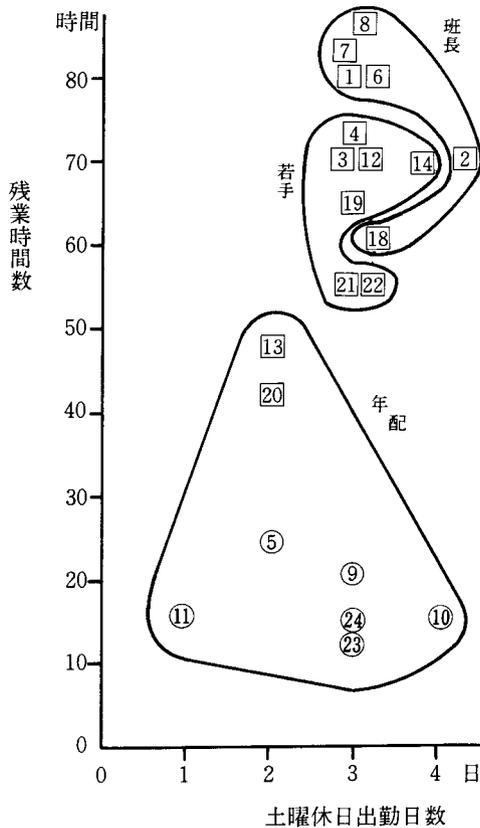
資料：H企業「労働協約」「就業規則」より。

者が出たら昼抜き残業も行われるようになっている。

こうした労働が疲労を蓄積させていることは言うまでもない。表2-14に見るごとく、「夏はものすごく暑い、40℃越えるところもある」(㉒)という労働環境のなかで、若手層でも前節で見た「合理化」の下での作業は「ずっと立ちっぱなしで体全体がしんどく仕事がえらい」(㉑)という。残業が比較的少ない年配女子でも「1日中同じ仕事、肩はこる」(㉓)し、「1つの機械の前でふんばってするので、足が張ってひきつけたりする」(㉔)。溶接の煙による労働環境の劣悪性を指摘する声も強い*。そして班長層では、前節で見たように人員削減によってライン作業への従事を強いられていて、例えば班長㉕は調査前日の午前中1時間組立ラインを手伝い、午後はずっと溶組ラインに入り、定後は組立ライン作業を1人で夜の11時までに行っている(前掲図2-15参照)。こうしたライン作業への従事と本来の職務である班長業務の両方を行うことによって、「毎日、精神にくたくた」(班

図2-18 各層の残業時間と土曜休日出勤日数

(’84年7月時)



資料：実態調査より

長⑧)という状態にある。そして、このような「合理化」と人員削減の結果、「H企業は安全はきちっとしている」(⑪)が、カンバン方式の下で「生産こなさないといけないので、班長としては安全第一より生産第一になりがち」(班長②)となり、特にプレス作業は危険を伴い、溶組作業も溶接ロボットによる事故が発生している**。

※すなわち、「溶接の煙、1日中吸うとのだ痛。体に蓄積するので不安、珪肺になった人いる」(⑤)というもので、溶組ラインに9年間配置されていた年配婦人の②は珪肺になり、組立ラインに替わっている。

※※プレス作業の事故の事例：「’83年10月、左手の親指を切断。プレス機の故障を改修中に機械が動いてしまった。センサーに問題があったのではないか。ごみがつまっても作動してしまう怖さがある。合理化と危険は紙一重のようだ」(⑬)、「型をとめるブランクが手の上に落ちてきて複雑骨折。でも会社は休ませてくれん」(⑫)。

溶組ロボットの事故の事例：「ロボットじゃけ、よう覚えんとケガする。わしの前のYが手を入れてケガした。今は手が入らないようにしているし、1台1台に非常ボタンをつけている」

表 2-14 仕事上での疲労や労働環境上の問題

	〔職 種〕	仕事上での疲労や労働環境上の問題とその対策
年	⑳	〔溶 組〕 定年を過ぎているから疲れる。／残業 2 時間位がいい。
	⑰	〔組 立〕 夏暑いし、みんなへとへと、仕事場 40℃。冬は寒い。／クーラーつけるか、扇風機をふやしてほしい。
	㉓	〔 〃 〕 年をとるので疲労は残るようになる。／残業 1 時間位。
	㉔	〔溶 組〕 1 つの機械の前でふんばってやるので、足が張ってひきつけたりする。
	⑬	〔プレス〕 (職場の) 温度が上がすぎる。今日 39.2℃、昨日 40℃以上。溶接多いから温度が高い。／スプリンクラーを屋根につけること、換気扇をつけること。
	⑨	〔組 立〕 NA
	配	⑪
⑤		〔溶 組〕 ・暑い、いま扇風機のみ、これかからない所もある。・溶接の煙、1 日中吸うとのど痛い。体に蓄積するので不安、珪肺になった人いる。スポット溶接には(排煙の)ダクトついていない。
若 手	⑱	〔溶 組〕 今は一番えらい時。／溶接の煙をダクトで吸う。以前より良くなった。
	③	〔 〃 〕 冷・暖房、排気はだいふ出来てきているけど、遅れている。
	⑭	〔プレス〕 小型プレスはすぐ横に溶接機ある。排煙をもう少し良くしてほしい。
	⑫	〔 〃 〕 NA
	④	〔溶 組〕 溶接の煙が激しい。
	㉒	〔 〃 〕 いま暑いからえらいくらい。
	㉑	〔 〃 〕 ずっと立ちっぱなしで体全体がしんどく仕事がえらい。たまに溶接の光で目が痛くなる。
班 長	②	夏、暑さ対策、工場の中の換気。
	①	NA／特にしていない。
	⑧	職場は溶接の熱をもつので暑い。／別にしていない。
	⑱	毎日、精神的にくたくた。
	⑥	職場は夏はものすごく暑い、40℃ 越えるところもある。徐々にスポットクーラー入れているが、全ラインにはついていない。冬はものすごく寒い。これだけで身体に無理がかかり、休みにつながる。
	⑦	・暑いので冷房設備つけてほしい。・溶接の排煙をもう少し。

資料：実態調査より。

表2-15 賃金実態と賃金の評価

		総支給額		手取額	先月の 残業時間	先月の 休日出勤	賃金評価	賃金評価の理由 / (賃金体系について)
		計	(基準内, 残業等)					
年	㉓	23万円	(15強 7)	15	42時間	2日	安 い	遅う入っとるから。子供の頃から入ってれば20万越してる。A 自工でも一人前の給料でるのは15年以上たつてから。定年じゃから、おととしから給料上がらん。
	⑩	17	(— 5)	12	16	4	〃	女だからと思こんでいるので。S 工業時代は昇給は同じ、今は差がついている。
	㉔	20	(— 3.6)	13.6	12	3	まあまあ	(賃金体系) 女、安い。
	㉕	16強	(12強 3.6)	8.3	13	3	安 い	賃金ひどいわ、ほんま。
	⑬	26	(18 8)	18	48	2	まあまあ	農業やっているから収入が少ないと思わない。21日が標準日数、なんとか20日は農業にあてられるから、会社に行っているのである。農繁期は休む。
	⑨	14~15	(12 2弱)	8~10	20	3	〃	手取り10万円ほしい。
	⑪	16	(— 2.5)	14強	16	1	〃	もうちょっとほしいけど女の人だから。(賃金体系) 職能給3段階、ABC。女の人、下の方3段階。
配	⑤	14.5	(9.5 5)	11~12	24	2	〃	女の方は8万円台の収入の人いる。安いと思う。
若	⑲	24	(— 8~9)	19	60~70	3	安 い	同年令で同勤続ならもっと高いが、中途なので。
	⑳	25	(— 9.4)	—	70	3	〃	総社は田舎に入っているので賃金に差がつくし、中小企業なので、時給1,000円ぐらいになるのじゃないかね。岡山、倉敷に比べて低い。
	㉒	27	(12 10強)	19	70	4	良 い	いまは夜勤して残業あるからまあいい方、3万ぐらい違う。
	㉑	—	(10 7~10)	17~20	70	3	安 い	夜勤しよるけ別にあれだけど、昼勤だけだとやっぱり。
	㉖	20	(— 9.4)	12~13	70	3	〃	仕事がえらい割には少ない。
	㉗	18	(— 4~5)	11	56	3	〃	基本給自体安い。(賃金体系) 安い。同じ年代の者でも安い。友達とかと比べると。
	㉘	19	(11弱 4.5)	14.5	56	3	まあまあ	残業あるから、なければ安い。(賃金体系) 基本給を上げてほしい。
班	㉚	28~29	(16強 10強)	16~17	70	4	安 い	もうちょっともらってもいいと思う。一番感じるのは班長としての手当をもう少し。
	㉙	25~27	(— 10~15)	19	80	3	〃	NA
	㉛	—	(9 8強)	17~18	84	3	〃	NA
	㉜	22~23	(— 8~9)	17~18	60	3	まあまあ	あいだぐらい、中流家庭ぐらい。別段苦勞していない。蓄えもできるし。(賃金体系) 労働、少しよそよりきつい、それに対する賃金低い。
長	⑥	27~28	(15 10.4)	18	80	3	安 い	NA
	⑦	25	(12.5 12.5)	15	80	3	〃	残業なかったら生活できない。特に家庭もっている人。
品	⑯	25~26	(19 6~7)	18強	30	2	まあまあ	プレスにいた時、かなりもらっていた。あの時に比べると安い。プレスは2交替制で夜勤があったから手取り20万越える。今の仕事の内容からしたら安いと思うけど。今、気、神経使うというえらさ、プレスは体えらいけど気は楽、今は逆で。
	⑮	18	(13 5)	14	35	2	〃	間接工は…。
	⑰	15弱	(10強 4)	12弱	17	2	〃	仕事が楽なので、クーラーが入っているのです。

資料：実態調査より。

表2-16 労働条件の問題点

	収入が 少ない	賃金体系	残業多い	休日出勤 多い	休みをと りにくい	仕事が きつい	仕事が 難しい	仕事がつ まらない	労働環境 が悪い	人間関係 がうまく いかない	勤め先が 遠い	その他	特になし	ケース数
年配	⑩ ⑬ ⑭ ⑨ ⑪ (62.5)			⑪ (12.5)	⑩ ⑨ ⑪ ⑤ (50.0)	⑤ (12.5)	⑨ (12.5)					⑭ ⑪ (25.0)	⑳ ⑬ (25.0)	8 (100.0%)
若手	⑲ ③ ⑫ ⑫ ⑮ (71.4)	⑫ (14.3)	③ ⑭ ⑫ ④ ⑮ (71.4)	③ (14.3)	⑤ ⑭ (28.6)	⑲ ⑮ (28.6)		⑫ (14.3)	④ (14.3)	⑭ (14.3)	⑫ (14.3)	⑫		7 (100.0)
班長	① ⑧ ⑱ ⑥ ⑦ (83.3)		② ① ⑧ (50.0)	⑱ (16.7)	② ⑧ (33.3)	① ⑧ (33.3)			⑥ ⑦ ⑧ (50.0)					6 (100.0)
品管	⑯	⑮			⑯		⑯						⑰	3 (100.0)
計	16 (66.7)	2 (8.3)	8 (33.3)	3 (12.5)	9 (37.5)	5 (20.8)	2 (8.3)	1 (4.2)	4 (16.6)	1 (4.2)	1 (4.2)	3 (12.5)	3 (12.5)	24 (100.0)

注) 複数回答。

その他の内容は、⑭「この頃は早う来て仕事になるように、朝8時15分から始まるようにしとるなら、昼休みも短くなっている。」

①「私の所狭いので、もう少し広げてほしい。仕事しにくい。」

⑫「実力主義は班による。他の班は若いもんが班長になったりしとるけど、うちの班はそういうことありそうもない。」

資料：実態調査より。

(㉑)。

また溶組作業では、「溶接のさいに出る火花、チリで目を焼く」(㉒) ことがあるので、安全メガネが着用されている。

こうした労働の対価としての賃金を見たのが、表 2-15 である。'84 年 7 月の賃金総支給額は、女子で 14~20 万円、若手は 18~20 万円 (二交替制がとられているプレス職場の㉓ は 27 万円)、30 歳代以上の男子は 23~26 万円、班長は 23~28 万円であるが、これらの賃金額の 3 割以上を残業・休日出勤手当が占めている。その結果、24 名中 13 名が賃金は安いと評価しており、これは若手層と班長に多い。「残業あるから、なければ安い」(㉔) からであり、したがって「基本給を上げてほしい」(同) という要求になる。これは賃金はまあまあと評価する年配層も同じで、「残業、休日出勤がないと金がとれない」(㉕) と述べ、「仕事がえらいから、もう少し給料を」(㉖) という要求になる。そして特に女子からは、男子との賃金格差 (㉗「職能給 3 段階、ABC、女の人、下の方 3 段階。」、㉘「S 工業時代は昇給は同じ、今は差がついている。」) も指摘されている。また班長層からは「精神的に苦勞するので」(㉙)、「一番感じるのは班長としての手当をもう少し」(㉚) というように、班長の職務に見合った賃金額の要求 (現行の班長手当は 3000 円) が出されている。

そして、こうした賃金も含めた労働条件の中での問題点を表 2-16 より見ると、収入が少ない (16 名) の他に、残業・休日出勤が多く休みをとりにくいことが合わせて 16 名から出されている。仕事がつきつこと (5 名) もある。そこから「1 日残業 2 時間まで、休日出勤 2 回程度、それくらいでいまの賃金あれば」(㉛) という要求が出されているのである。

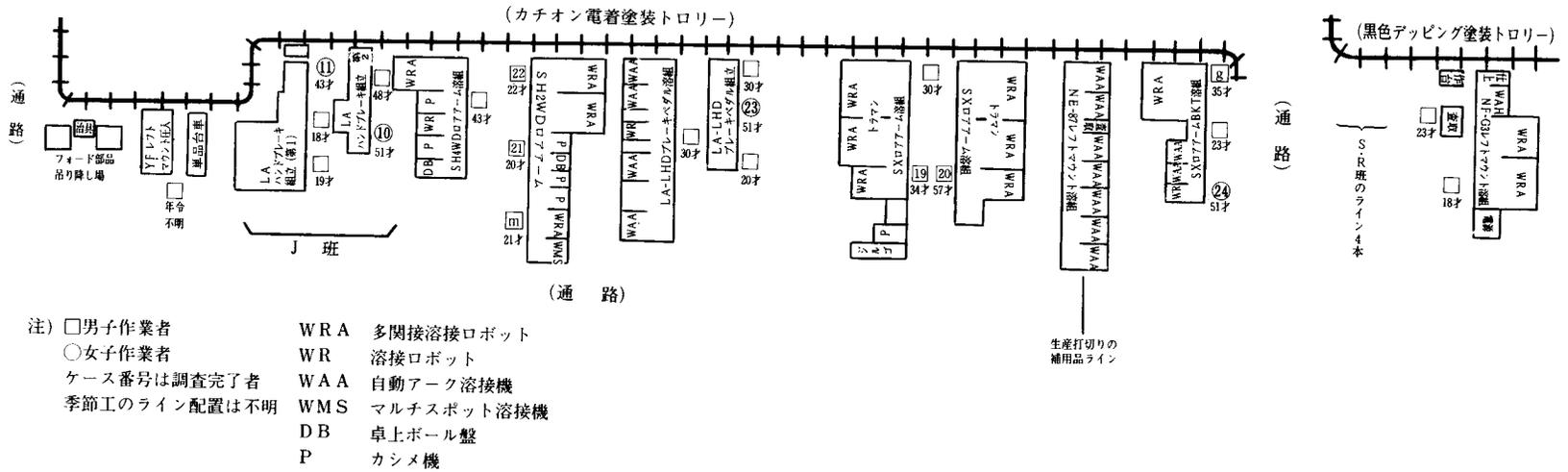
第 2 項 職場の協働関係

これまでに見てきたように、「直接工は残業月に 100 時間で所帯持ちは大変」(品管㉜) という長時間残業の常態化、また「人が足りなくて、体が疲れるから休みたいと思っても言いにくい」(年配婦人㉝) という人員削減と労働強化が進行していた。そして他方で、「仕事してたら自分のラインだけで精一杯、他の人のことわからない」(㉞) という労働者のラインへの張りつけの強化、同じ班内でも「各ラインでバラバラ、(向こうの) 溶接している方の人は名前も知らない」(同) という班編成の流動化が進行している。こうした中で、職場労働者の協働関係は、現在いかなるものとしてあるのか。「高度経済成長」期においても「家族主義的経営」といわれた中小企業の職場の協働関係はいかに変わっているのか。本節では職場集団を一つ取り上げてそれを見ていこう。

(1) 職場生活の概況とインフォーマルな社会関係

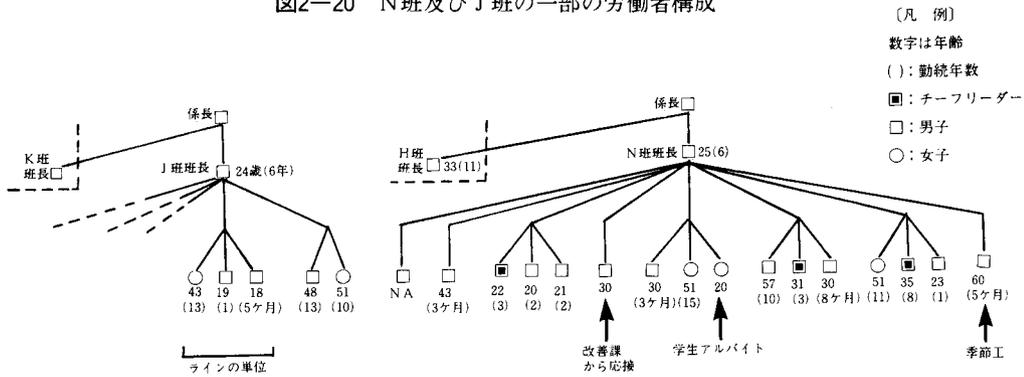
対象とする職場集団は、工場中央に位置する溶組・組立工程の N 班と J 班の一部である。この溶組・組立職場のレイアウトと労働者の配置は、図 2-19 に見る通りである。溶組ライン 7 本 (うち生産打ち切りの補用品ライン 1 本)、組立ライン 4 本、隣の区画に離れて N 班の溶組ライン 1 本がある。労働者の内訳は、図 2-20 に見る如く N 班では試用期間中の者を含めて本工 16 名 (40 歳以上 4 名、30 歳代 4 名、18~20 歳代前半 7 名、不明 1 名)、改善課からの応援者 (30 歳)、季節工 (60 歳)、学生アルバイト (20 歳) が各 1 名、

図2-19 職場レイアウトと労働者配置 (N班及びJ班の一部)



資料：会社資料及び実態調査より作成

図2-20 N班及びJ班の一部の労働者構成



資料：実態調査より作成

J班では本工23名のうち、この区画にいるのは5名（40歳以上3名、18～19歳2名）という構成である。したがって、この区画にいるのは合わせて22名、隣の区画にN班の2名がいて*、最近3ヵ年のうちに入社した者が季節工などを含めて11名と半数近くを占めている。労働者のラインへの配置は、若手同士と一緒に配置して「ライバル意識出してもらって生産に励むように」（班長⑧）させて生産能率向上をはかっているラインもあるが、班の人員数の関係などによって年齢の離れた年配者と若手とが一緒に配置されているラインもあり、一定しない。各ライン内での労働者の配置は、ラインの最終工程では品質管理のための製品検査を行っているので、そこには「責任あるので若い人を」（⑩）配置している。また、ラインの真ん中の工程には新入者を配置するように配慮している。職制は、班長の下にフォーマルなものではなく各ラインの責任者としてインフォーマルな形での“チーフ・リーダー”がおかれているにとどまる。N班では⑧⑨⑫の3名である。このチーフ・リーダーは、「人に命令できる人格的な人。人の使い方がうまい、班長並みのものの言い方ができる」（⑧）者であり、役職手当等はない。また、このチーフ・リーダーは班長予備軍ではない。なぜなら25歳の班長⑧より年下の者は⑫（22歳）だけであり、他の2名は二人とも30歳代半ばだからである。そして小集団活動や改善活動のリーダーは、現在では部課長から班長にかわっている。また労組の職場委員は、N班では⑧が務めている。

※この隣の区画のN班の2名はY班に属していたが、Y班班長の受け持ちが広く多忙のためN班班長が臨時に受け持っているものである。またJ班の5名が配置されている2本の組立ラインは、調査年の6月に半月ほど臨時にN班班長が受け持ち、9月から再び受け持つ予定にあった。このような変更は、前節で見た班編成の流動化の具体的な現れであり、班長のライン受け持ちの変更は日常的なものとなっている。

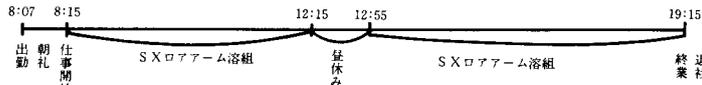
まず、職場での労働生活はどのようなものであろうか。図2-21は職場生活時間について見たものである。30歳代半ばの④が朝早く出勤して班内の溶接ロボットの稼働準備を行っている。他の労働者は8時10分からの朝礼に間に合うように出勤している（②は別の団地企業に勤める夫の車に乗ってくるので出社が早い）。8時15分より仕事開始で一日中ライン作業への張りつけであり、「休憩時間も溶接機のカス掃除、休憩らしい休憩になら

図2-21 職場生活時間の事例

⑱ (N班班長)



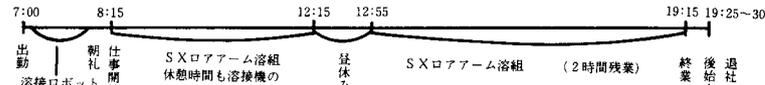
⑳ (年配)



㉑ (年配)



㉒ (若手30代)



㉓ (若手20代)



資料：実態調査より

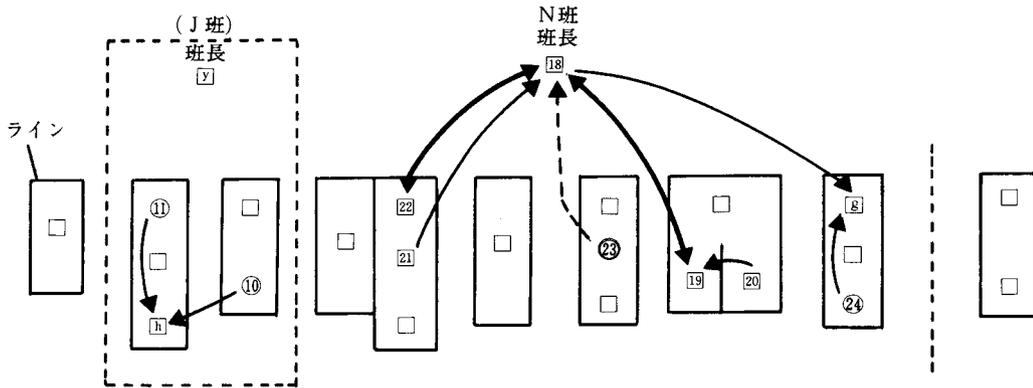
ない」(⑱)し、欠席者が出た時には昼抜き残業も行われている。そして調査時における1日の残業時間は、年配男子で2～3時間、年配女子で週3回2時間、若手で4時間の残業が行われていた。N班班長⑱は朝礼後、班全体の作業の段取りとチェックシート(品質管理表)の点検を30分ずつ行い、そのあと班の生産の進行具合の見回りと機械の故障修理を行って、3時間残業の後、退社している。

こうした職場生活を送っている労働者の職場内社会関係のあり方はどのようなものであろうか。図2-22の(イ)～(ホ)は、いくつかの行為レベルでのインフォーマルな関係を、ゲス・フー・テクニクにより見たものである。(イ) 仕事上でリードする人、(ロ) 全体をまとめるのがうまい人、(ハ) 気心の合う人、(ニ) 労働条件を相談する人、(ホ) 会社を離れても行き来する人、である。なお調査できたのは、24名中9名であった。これは1つの班全員が調査対象者となるように抽出したのであるが、班編成の流動化等によって調査時には大きく異なっていたためである。

(イ) 仕事上でリードする人

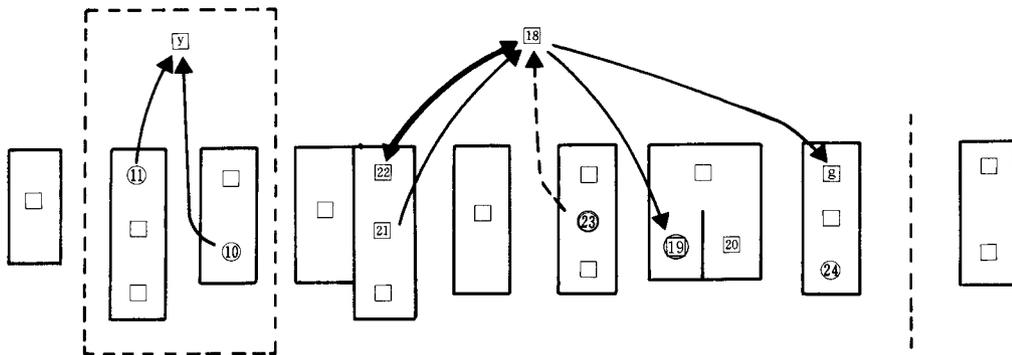
「仕事上でリードする人」は、N班では調査対象の6名の作業者のうち3名が班長⑱を選択している。⑳も「いない。班長は別」としているの、これに準じていると見ることができよう。他の2名の㉒と㉓は、それぞれのラインのチーフ・リーダーを選択してい

図2-22 (イ) 仕事上でリードする人



注) □: 男子労働者、○: 女子労働者
 ケース番号の二重囲みは「ナシ」を表わす
 ㉓: 「いない、班長は別」
 資料: 実態調査より

図2-22 (ロ) 全体をまとめるのがうまい人



注) ㉔: 「まだ班になったばかりで、わかりません」

図2-22 (ハ) 気心の合う人

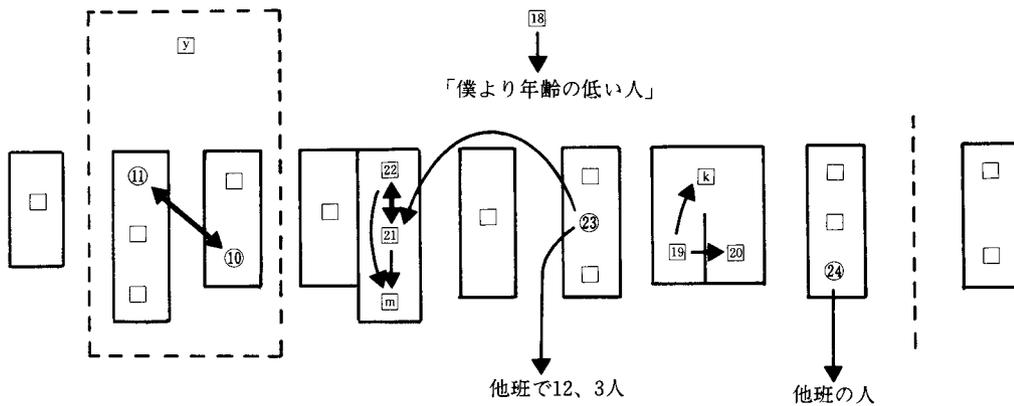


図2-22 (二) 労働条件を相談する人

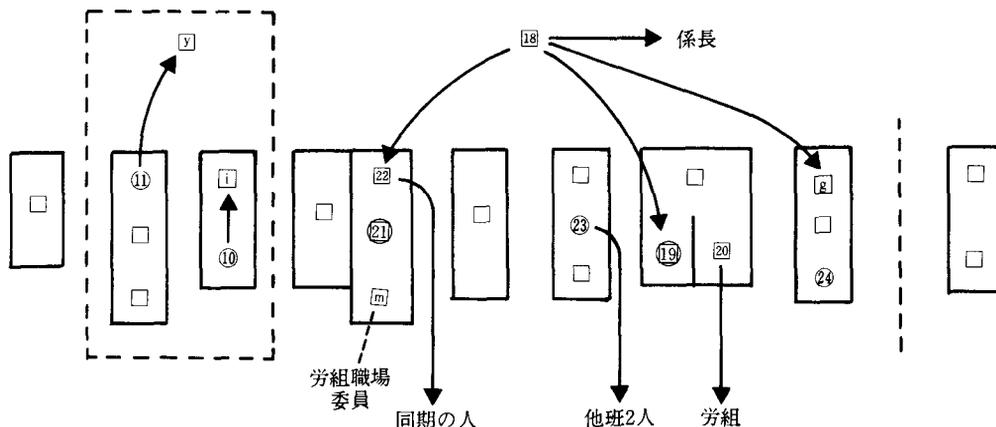
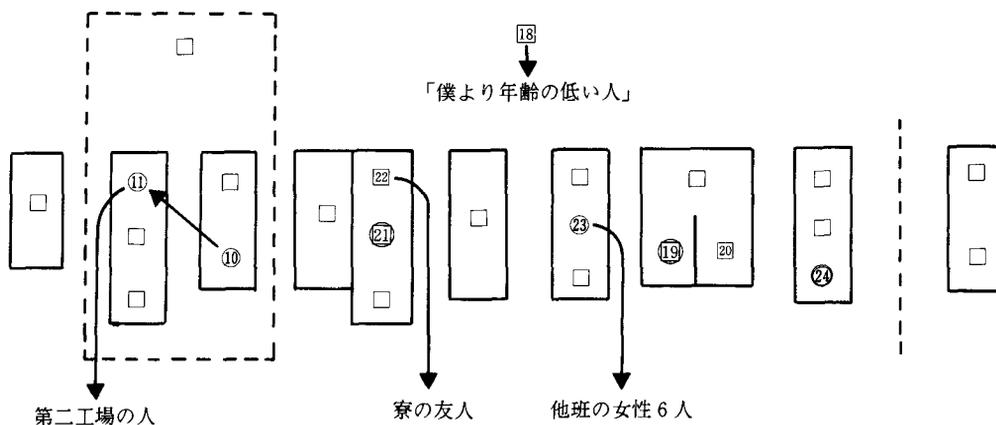


図2-22 (ホ) 会社を離れても行き来する人



る。「自分のラインは⑧が責任者、くるくる廻って段取りするのは班長」(②④)だからである。これに対して班長⑧は3名のチーフ・リーダーを選択している。J班では調査対象の2名とも⑧を選択している。「3工程のh君、よくしてくれる」(⑪)からである。

(ロ) 全体をまとめるのがうまい人

これは、N班では2名が班長を選択しているのみで、⑩と⑬は「なし」(ただし⑬は前と同じく「班長は別」と言う)としている。「N班といっても、まとまる必要はない、その下(ライン)の単位」(⑩)だからである。また⑭は、「まだ班になったばかりで、わからない」としている。これに対し、班長⑧は前と同じくチーフ・リーダーの3人を選択して、「この人たちがリーダーシップをとって」いると述べている。J班では2名とも班長を選択しているが、⑪はN班の⑩と同じく、「各ラインでバラバラ、範囲広いから。溶接している方は男の子の名前も知らない」と言う。

(イ) 気心の合う人

これに対して、「気心の合う人」はどうか。まず、班長⑧は班内の「僕より年齢の低い人」と言う。しかし、⑧より若い者はN班では4名（学生アルバイトを除く）いるうち調査ができた②、④とも班長を選択しておらず、同じライン内でのお互い同士および⑩を選択している。30代の⑨も「一緒に仕事している」⑩と⑫を選択している。⑬と⑭は他班の者を選択しているが、同時に⑬は別のラインの⑮も選択している。J班の⑩と⑪は相互に選択している。

(ニ) 労働条件を相談する人

まず班長⑧は、係長とチーフ・リーダーの3名を選択している。そして「職場で聞いて歩いて、僕で解決できれば僕でやるし」と述べている。これに対して、作業者的な方で班長を選択しているのはJ班の⑩のみで、②は同期入社の人、③は他班の人、④は労組、⑨と⑫はナシ（——⑨「いない。思っても言わない。」）、J班の⑩は同じラインの⑫を選んで

(ホ) 会社を離れても行き来する人

まず班長⑧は、「気心の合う人」と同じく「僕より年齢の低い人」を選んでい

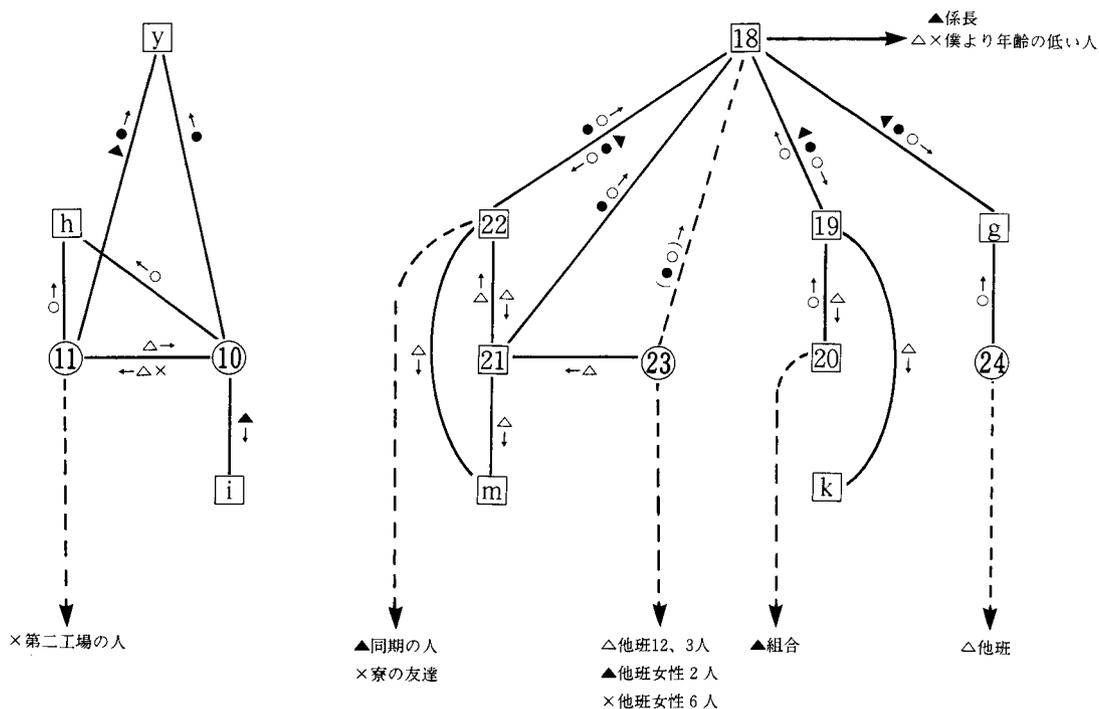
る。理由は、「一緒に遊んだり、飲みにいったり。会社だけのつながりというのはあまりない」からである。しかし、若手の②④とも班長を選択していない。会社の寮にいる②は寮での友達をあげ、④はナシと答えている（——④「遊ぶのは中学の時の友達」）。⑨と⑭も同じくナシと答えていて、⑬は「他班の女性6人」、J班の⑩は「第二工場の人」をそれぞれあげ、⑩は⑪を選択している。

——この他に、私たちは、「借金などの保障人になってくれる人」、「いまの職場で最も影響を受けた人」という質問をした。前者の質問では、班長⑧が「上司」、⑭⑮が「組合の人」と答えている以外の者は、いずれもナシであった。後者の質問では、⑧と⑮とが相互に選択している以外には、いずれもナシと答えている（——⑮「2年間同じ班長だから、人付き合いなどで」、⑬「いない。いまの班になって2ヵ月しかなくてない。班はしょっちゅう1年半から2年でかわるので。不便はない、仕事をする間は話をすることもない」）。

(2) インフォーマルな関係構造と協働関係

以上見てきた労働者のインフォーマルな諸社会関係をまとめると、図2-23の通りである。班長⑧は「仕事」「全体」「労働条件」のそれぞれの関係行為において3名のチーフ・リーダー⑨⑫⑬を選択しているが、⑨は「仕事」で、⑫は「仕事」と「全体」で班長を選んでいるにとどまる。これは作業者的な⑩も同じである（⑬もこれに準じるといえる）。また班長⑧は「気心」と「行き来」で「班内の僕より年齢の低い人」をあげているが、作業者的からは選ばれていない。J班では、⑩は「全体」で、⑪は「全体」と「労働条件」で班長⑮を選択している。作業者的間の関係行為では、⑮と⑭が「仕事」でそれぞれのチーフ・リーダーを選択し、⑨⑫⑬が同じラインの作業者的を「気心」で選択している。ラインを越えた関係としては、「気心」で⑬が⑮を、⑩と⑪とがお互いを選択し、また「仕事」で⑩⑪が⑮を選んでい

図2-23 インフォーマルな関係構造



注) ○仕事、●全体、△気心、▲労働条件、×行き来

資料：実態調査より

なると、⑩が⑪を選択しているのみで、⑪⑬⑭が「他班の人」を、⑮⑯⑰がナシとしている。同じ区画に位置していてもN班とJ班の労働者間では、いずれの関係行為も調査の中には現れてこなかった。——このように職場のインフォーマルな関係構造は、作業者間では同じラインの仲間を「気心の合う」相手としているが、この関係が職場を離れて継続されていることは少ない。職場を離れてもつき合う仲間は、作業者8名中3名が「他班の友達」（うち1名は「寮の友達」）であり、3名は有していない。つまり職場のインフォーマルな関係構造は、各ラインにおける作業者間の協働労働から生じるクリークがライン毎に存しているにとどまり、ラインを越えた班内での関係行為は、班長が「仕事をリードする」や「職場全体をまとめる」で選ばれているにとどまる。このような溶組・組立職場のインフォーマルな関係構造の特徴は、各ライン間に直接的な生産連携がないという品種別職場作業組織における協働労働の特徴、またカンバン方式の下での班編成の流動化ということに係わっているといえよう。すなわち「班といっても、まとめる必要はない、その下（ライン）の単位」なのであり、また「班はしょっちゅう変わって」いるからである。

では、こうしたインフォーマルな関係構造の下で、労働者間の協働関係にはどのような特徴があるのか。まず、年齢の離れた世代間の労働者層がお互いをどのように評価してい

表2-17 企業の中の若い人に望むこと

〔溶組・組立職場〕

年配	20 「よう働くなあ思う。わしは遊んでおった方じゃから何が楽しみなのか、自動車の月賦で忙しいのかとよく言う。」
	10 「若い男の子が多いが、いい子ばかり、仕事も手伝ってくれるし、やさしい子が多い。事務所の女の子が意地がわるい。」
	24 「入った時はいろんな子がおるけど、何か月かするといい子になるし、よう働くな。若いもんは悪いかとか言うけど、おばちゃんと言って、いい子じゃな、格好は悪い子でも。それに、かなわん子ははよう辞めてしまう。」
	9 「素直さがない。言うたこと素直にとらない、反発心がある。何をしても、ありがたいという気持ちがない。」
	11 「これから一生懸命頑張ってほしい(3工程のh君、よくしてくれる)。」「 5 「挨拶ができない。マナーが身につけていない。」
若手 (30代)	19 「若い人は礼儀、年配の人に気をつかうとか。『すりゃあ、それでいい』という感じに見受けられる。自動販売機入ったが、5分の休憩でもダラダラ、5分に取めずにダラダラしている。するだけのことはして言わねば。」
	3 「口先だけで行動の伴わない人が多い。ようしゃべる、言うことは言うが、仕事ができない。」
若手 (20代初め)	22 「(年配者に対して)「仕事の覚え悪い、手遅いからマイペース。ろくに知らんのにロボット自分で直そうとするから。」
	21 「ナシ」
班長	2 「学校の時分とちがって一番に責任感を。若い人がだんだんやっていかないと。」
	1 「辞めんように頑張ってついてきてほしい。(自分を見てきているのと同じ。)」
	8 「こっちが言ったことに対しては素直に聞いてほしい。」
	18 「若い人は勤勉だからよく仕事をする。みんなよく働く、想像以上に。うちの班だけだが。」
	6 「責任感、自分の仕事は自分でせんといかん。終わらない場合はきちんと表現してほしい、(年配者に対して)「責任感。作業する人は責任持ってほしい。」
7 「よくやっている。強いて言えば、時間にルーズ、休憩後またタバコ。」	

〔他の職場〕

年配	13 (プレス)「1. 自分の分相應のことをやってほしい。2. 成る程の人になれ、そういうふうに見える人になれ。」
若手 (20代)	16 (品管)「入ってもすぐ辞めていく。もう少し辛抱してほしい、もっとしっかり辛抱すること。いまの若い人で辛抱する人少ない。僕と一緒に10人入って2人しか残っていない。今年15、6人入って、辛抱している人もいるし、すぐ辞める人も。」
	15 (品管)「うちの課にもおるが、話合わない。10歳違うと話合わない。上に10歳違うのは、そうでもないが。(先輩には)特にない。」
	14 (プレス)「全員じゃないけど、やる気のないようなものが多い。言わなきゃ、せん。自分から何かしようというのではない。」
若手 (30代)	17 (品管)「いまのままでもいいと思う。」

注) 他班の対象者を含む。③ 12 4 はNA。

資料：実態調査より

- 「自分の班の仕事は全部終わんなきゃならんから、他へスポット溶接に行った。」(溶組⑭)。
- 「一番初めの工程が早く出来るので、㊦に2工程や最終工程のチェックにまわってもらう。平均して4時半以降」,「今週1回,同じ班の別の所へ応援に行く。」(溶組⑳)。
- 「半年前まではあちこち応援に行った。“組立”内では援助しに出掛けることがある。」(組立㉓)。
- 「忙しい時よそから応援来る所もある。」(組立㉑)。

こうした応援の日常化の中で、残業を少しでも減らすために見知らぬ者とも“助け合っ”て作業していかなければならない。「人間関係は能率にも関係する」(班長㉒),「人間性で生産ほとんど決まる」(年配㉔)からである。

では、このような労働者の関係構造の中で、現場職制である班長層はどのように職場集団を統轄しているのか。また職場規範は現在どのようなものとしてあるのか。この点を見ることによって、職場の協働関係についてさらに深めていこう。

(3) 班長層の職場統轄と職場規範

まず第1に、班長層の職場統轄について見てみよう。班長層は「最も気をつかう難しい仕事」として、次のようなことをあげている。

- 「1. 自分の班は女性が14名が多い。女性は残業が限られるので、生産量上がったときに無理がきかない。
 2. 女性多いので人間関係で難しいところある。一番苦勞するのは人間関係と人の管理, 労務管理。R班にかわって感じることは、欠勤者多い, 全体的に。休まない人は休まず, 休む人はよく休む。2, 3人でしている作業は1人休めば残った人に負担, 他の人が忙しくなるから我慢して出てくる。休む人は会社や他の人なんかのこと考えず, 自分のことだけ考える。人間関係は能率にも関係する。」(㉒)
- 「人と人のつながり, 人間関係, 班長としての人の使い方に気を配る。手伝わなかったら, そのおばさんから電話かかってくる。」(㉑)
- 「その日のA自工に出荷する予定。出荷の節目1日7回, ただし5回以上は夜勤にまわる。残業時間は決まっているので, 出荷数との兼ね合い。」(㉘)
- 「人と人の対応の仕方, コミュニケーションのとり方。」(㉙)
- 「1. 人間関係, いまは慣れたが。——『あの人ばかり残業させる』『仕事がつい』『班長が私の所だけ顔を出さない』など。みんな同じように(扱う)。

2. とにかく仕事量が多すぎる, 班長のしなければならないことが。ゆとりを持ってやればうまいくが, ぎゅうぎゅう詰めだとうまいかない。上からはあれこれ言われるし, 班長の職務が不明確。叱られて(班長手当)3000円。」(㉖)

㉒の残業調整, ㉘のカンバン方式下での出荷数, ㉖の仕事量が多すぎる以外はいずれも作業者を管理する上での問題, 特に人間関係的な問題であり, ㉘以外の全ての者があげている*。その背景には, 「人に動いてもらうためには自分がしなければ」(㉑)というように, 率先して作業遂行の先頭に立つことによって職場集団を統轄している管理上の特徴がある。これは班長の下にはフォーマルな職制がおかれていないという職場構造の特徴, また大手企業のように賃金査定による労働者の統轄という形態はとられていないことに

よっている。班長④は次のようにいう。「仕事は若い人の方ができる。しかし、給料差などの不満はあまりない。年とった人は生活費がかかる。企業の査定は若くてよく仕事を人によくする。評価は公平にしているが、給料は安い。」作業員からも男女間の賃金格差等は別として、班長による賃金査定それ自体に対する不満は調査の中には表れてはいない（この点はA 自工における作業長の有力な“武器”としての賃金査定権とは対照的である⁽¹²⁾）。

※班内での作業員の管理のみならず、他の班へ作業員を応援に出す際の苦勞についても班長から次のように述べられている。

「いまQ班が忙しいので、こちらから応援。応援したくない。作業員の意識として、生産終わらせて早く帰りたいのに、終わった後よそへ応援行くのはだるい。応援より仕事をゆっくりにやって応援行かないと考える。応援みんな行きたくない。それを行かす言い方が難しい。」(⑧) 第2に、職場規範はどうか。私たちは、「仕事を行っていく上で、お互いどうし、やってはいけないこと、やらなければならないことといった、職場のきまり、約束事が何かありますか」という質問をした。結果は以下のごとくである。

[年配者]

- 「製品を出すのに相談する。単品が悪かったら溶接が遅れる。」(溶組④)。
- 「1個1個自分のしたことをチェックする。応援のときには気をつけるようにしている。」(溶組②)。
- 「不良品を出さないようにしている。スプリングがなかったり、塗装がはげていたり、など。前工程を見なくてはならないので、相互に気をつけるようにしている。」(組立⑩)。
- 「やってはいけないこと——無断欠勤。休む日がわかったら1週間前に連絡。前の日に言ったら仕事の段取りがつかないから。」(組立⑪)。
- 「5Sの徹底——1. 清潔, 2. 整理, 3. 整頓, 4. 躰, 5. 清掃。」(組立⑬)。

[若手]

- 「話し合うことはないが、目で。溶接しているかどうかははっきり確認しなければならない。不具合が出る。」(溶組⑨)。
- 「出来るだけ5時に終わらせるように。手直しどうしても出るから。残業を手直しにかける。手直し品——溶接箇所穴があいたり、ビートずれたり。10個に1個出る。」(溶組⑫)。
- 「ナシ」(溶組④)。

[班長]

- 「・1日の生産が何かの関係で、5時終了が30分遅れそうな場合、昼休憩をせずに働いて定刻に帰る。チームが3人のとき遅れた1人が働いてとか。
・生産量の変動、班長が把握していて他へ行ってくれとか。見てないと生産量減っても5時まで、指導命令しないと5時までゆっくりにやる。」(⑧)。

「不良品を出さない」こと、すなわち品質管理の厳守を職場のきまりとしてあげる者が溶組、組立にかかわらず、④②⑩⑨の4名いて、⑪は「欠勤連絡」、⑬は「5Sの徹底」をあげている。これらは企業の方針とイコールのものである。これに対し、⑫は「出来るだけ5時に終わらせるように。残業を(不良品の)の手直しにかける」ためと、長時間残

業の常態化の下で少しでも作業を早く終わらせるための労働者側の対応について述べている。このことをふまえると、4名があげていた「不良品を出さない」という企業の方針とイコールの規範についても、長時間の残業を少しでも早く終わらせようという労働者の配慮が含み込まれていると見ることができよう。

こうした作業層のあげる職場規範に対して、班長は「生産量の変動、班長が把握していて他へ行ってくれとか。見てないと生産量減っても5時まで、指導命令しないと5時までゆっくりなる」と、労働過程の時間的強制進行性がまだ完全には確立されていない生産ラインを管理していく立場からの問題が述べられている。これは作業者にとっては“一日の仕事量”にかかわる問題である。この仕事量の水準をめぐって、班長と作業者との間には次のような折衝がある。

班長「ストップウォッチでタクト測って、作業者に意識づけ。班長がずるいやり方だけど計算して、この人の能力ではこれくらいやってもらおうと。その人の能力の判断は短期間です。」

作業者「計算で生産数を言うてくる。例えば、5分間だけ測って何個出来た、1時間ではいくらと単純計算。出来ないと『どうして出来ない?』とくる。『出来るならやってみてくれ』が口返事。」

もちろんこうした仕事量の水準については、班全体の仕事量をめぐる班長とその上司との間の折衝——班長層のジョブ・コントロールとその限界——がその根底に存している。

○「上からの無理なことを班長の意志ではね返すこともある。例えば、応援はできると思えば出すし、出せないと思えば断る。」

○「上の下の板ばさみ、僕としては上の言うことは聞かなくても下の言うこと聞こうと思ってる。」

○「手が足りない、人をくれと言うと、上の人、『改善していないからだ』となる。」

○「仕事に対して人間少ない。補充したいがまわしてくれない。」

先に、職場管理の強化のために班長層の再編が進められていることを指摘してきた。しかし、再編された班長層でも「上からの無理なことを班長の意志ではね返すこともある」という言葉に見るごとく、経営側の立場でのみ行動しているわけではない。その背景には、班長自身が「合理化」の下でライン作業への恒常的従事と長時間残業を強いられており、矛盾を最も強く受ける立場に位置しているからである。しかし、こうした班長層のジョブコントロールも「手が足りないと言うと、上の人、『改善していないからだ』となる」という言葉に見るごとく一定の限界があり、こうした中で労使協定を越える長時間の残業が強いられているのである。

以上のように、生産能率が現在でも労働者に依存している側面の残っている労働過程の下でも、その職場規範はかつてホーソン・リサーチで発見された「一日の仕事量」を“自律的に規制”する自生的な職場規範とは大きく異なり、企業の方針の枠内でのものにとどまっている。そして、その仕事量の自律的な規制がなしえないということは、労働者にとってはその協働組織である労働組合の経営に対する生産規制の活動を必要不可欠とするものである。では、こうした職場の協働関係の中で、労働組合の活動は現在いかにあるのか。次にその点をみてみよう。

第3項 労働組合の職場活動

(1) 工業団地における労使関係とH企業労組

先にH企業の「合理化」が親企業・A自工の生産体制に大きく規定されながら進められてきたことを見てきたが、その労働組合活動もA自工労組との関わりの下でのA自工協力企業集団の労使関係、とりわけ工業団地の労使関係の展開に大きく規定されながら進められてきている。その労使関係の展開過程は、'62年のM製作所協力工場6社懇談会の発足と'75年の経営者協会の解散による集団交渉から個別交渉への移行とが、大きな画期であった(表2-18参照)。

まず'62年のM製作所6社懇談会の発足以前の時期においては、A自工M製作所協力企業のうち労働組合が結成されていたのは5社に過ぎず、その労働条件も次のごとく格差の著しいものであった。「当時、水島に散在していた企業間の格差は著しく、福利厚生規準もなく、就業時間にしても、始業・終業・休憩時間などがばらばらで、各社の都合によって無秩序なままで放任されていた」⁽¹³⁾。

そこで'62年4月に、「A自工下請企業の労働者が情報交換し、お互いの労働条件を高め、社会的地位の向上を目指し」⁽¹⁴⁾て、A自工労組の指導の下にM製作所協力工場6社懇談会が結成される。同年9月、A自工協力工場労使懇談会が発足したが、これは60年からのA自工M製作所の増産開始に伴い、「企業集団化の方向が打ち出され、企業移転問題を契機に近代的労使関係を目指して、懇談会を中心とした企業労使代表による集団討議という当時としては全く新しい労使関係へと移行していく」⁽¹⁵⁾のものであった。そして翌年、A自工M製作所協力工場労働組合協議会(M労協)が10労組で設立されて、「協力工場労使懇談会の中で共通した問題を討議決定し、決定事項は労働協約として各社実施」⁽¹⁶⁾するようになった。また工業団地への移転に際しては団地企業労働者に係わる問題を検討するために65年に団地労働組合懇談会が結成されている。そして、68年には、M労協は組織強化のために発展的に解消して、A自工M製作所協力工場労働組合連合会(M労連)が発足する。それに伴って工業団地における経営者協会も設立されて、M労連の団地労組懇談会との間に中央労使協議会が設立された。これによって団地企業の労働条件に関する集団的討議と統一が進められて、雇用条件面での団地企業間の格差をなくすために、統一賃金体系・生産給(職能給)の導入(68年)、日給月給制度への改訂(70年)、統一退職金制度、統一労働協約の締結(71年)、また週休二日制が実施されて年間労働時間の短縮も進められた*。そして、毎年の賃上げ、一時金要求も中央労使協議会で交渉されて、その妥結額は団地企業全社に一律に適用されるようになったのである。

※しかし、この週休二日制の実施に伴い、1日の実労働時間は7時間30分(始業8:15-終業16:50、休憩時間:昼休み45分、午前・午後各10分ずつ)から8時間(始業8:15-終業17:00、休憩:昼休み40分、午後5分間)に延長されている。

しかし、75年春闘において、労働側の地労委斡旋申請を不満としてNo.12労組がM労連を脱退し、それを契機として経営者協会が解散して、それまでの中央労使協議会による集団交渉から各社労使による個別交渉にかわった。その背景には、「オイル・ショックで企業間格差が生じ、ベ・アもそれ以上出せるところと出せないところが出てきた。企業の

表 2-18 工業団地の労使関係と労働条件の推移

	工業団地の労使関係の推移 ※()内はA自工労組の動き	労働条件の推移
1946年1月	(A自工M機器製作所労働組合結成)	
47. 3	(A自工M労組, 自動車労組結成準備会へ加入, 全日本自動車産業労組結成を機に, 全岡山支部M機器分会と改称)	
50. 5	No.4労働組合結成	
53. 1	No.4労組, 全日本自動車産業労組に加入	
53.11	(A自工M労組, 全自脱退)	
54.12	No.4労組, 全自脱退	
55	No.13労働組合結成	
55. 3	(A自工M労組, 総同盟へ加盟)	
57	(水島地区労結成)	
61	(A自工M労組, 総同盟岡山県連合会へ加盟)	
60	No.1労働組合結成	
62. 4	M製作所協力工場6社懇談会発足 (No.4, 10,13,15労組及びM機工, M工業)	
62. 7	No.4労組, 総同盟岡山県連合会へ加盟	
62. 9	A自工協力工場労使懇談会	
62.12	No.7労働組合参加 (7社懇談会)	
63. 6	A自工M自動車協力工場労働組合協議会 (M労協)設立 (10労組:S産業, N運, No.12労働組合加入)	67. 4 統一モデル賃金
65. 6	団地労働組合懇談会結成	68. 3 統一賃金体系確立一生産給(職能給)の導入
68.10	M労協議会議解散, A自工M自動車製作所協力工場労働組合連合会 (M労連)発足 中央労使協議会発足 (M労連一経営者協会)	69 職能賃金体系導入
71	特別組織検討委員会発足(目的:単一組合移行についての具体的な検討)	69. 9 労働時間短縮(実働7時間30分)
72	(自動車総連結成, A自動車労協結成) M労連, A自動車労協中国地連に加盟	70. 6 日給制度を廃止し, 日給月給制に改訂
		71. 1 統一退職金制度発足
		71 統一労働協約締結
		72~74 週休2日制実施(これに伴い実働8時間へ)
		74 55才定年から58才定年へ 退職金共済制度創設
75. 5	春闘において労働側の地労委斡旋申請を不満として, No.12労働組合がM労連を脱退→経営者協会解散→ベア, 中央交渉から個別交渉へ	
75.12	労使代表協議会発足(労連一経営者連絡協議会)	
77. 9	(A自動車部品関連労働組合協議会設立)	
11	M労連解散 A部品労協, 中国地協へ全面加入	
78	団地労使懇談会発足(労働側幹事一経営側幹事)	
79. 8	団地単組懇談会	
80.10	(A自動車労協, A自動車労働組合へ改組) (A中国地区協議会発足)	
81.	A自工M自協議会議加入	81. 新賃金体系発足

資料: S工業団地『団地ニュース』, 及びNo.4, 12労働組合30年史より作成。

※団地労使懇談会では、団地企業の労使だけに係わる問題、例えば第二団地への移転問題、A車購入奨励金、給食費の労使折半等、賃上げ以外の福利厚生などの問題に関する協議が行われている。

※※第1次オイル・ショック以後の労働条件の改善は、表2-18に見られるごとく81年の新賃金体系の発足以外にはほとんどない。この新賃金体系は、「60歳定年に備えての退職金、賃金体系の見直し改定」⁽²¹⁾をはかったものである。

こうした労使関係の展開下でのH企業における労使関係の推移について見ていくと、H企業本社工場（福山工場）では59年に労働組合が結成されて総評系の上部団体に加盟した。これに対して、団地設立を機に新設された総社工場では、新たに労働組合が結成されてM労協・M労連に加盟し、福山工場労組とは全く別に団地各労組との共同歩調の下にその活動が進められた。その後、82年の笠原工場新設による福山工場従業員の新工場への移転を契機として、福山工場労組は上部団体を脱退して新たにA部品労協に加盟し、以後、総社工場労組との共同活動が進められている。

ところで、工業団地各社における現在の労使間の懸案事項は、表2-19に見る通りである。賃上げ・一時金要求、安全・環境改善要求、毎月の残業協定以外には労使間の懸案事項は「ない。強いてあげれば定年延長ぐらい」（No.16企業）と会社側は述べている。

では、こうした労使関係の下で、H企業ではどのような労働組合活動が行われていて、労働者はそれをどのように受けとめているのであろうか。

表2-19 会社側から見た労使交渉と懸案事項

企業番号	内 容
No.1	毎月1回労使協議会、残業協定がいつも議題となる。他に賃上げ、賞与など。
No.3	賃金、他にはあまりない。労使協議会月1回、残業やガソリン代の取り決め、安全衛生委員会では、安全、環境改善要求が組合からある。
No.7	定年延長問題、現行58歳を60歳に。今まで先行し過ぎた感はある。
No.9	賃上げ交渉、労使協議会（2年に1回）一労働協約の改変を協議、生産協議会(月例)、安全衛生委員会(月例)
No.16	(労使間の争点は)ない。強いてあげれば定年延長ぐらい。今は、58歳で60歳の要求。労使協議会、毎月1回。

資料：企業機関調査より。

(2) H企業労組の活動と労働者層の評価

まずH企業労組の職場機構について見ると、「執行委員」は間接部門を含めて9つある課より1名ずつ出ている計9名でH企業総社工場の組合執行部が構成されている。そのうち、直接部門の課は製造1～3課の3つだけなので、執行委員のうち6名は間接部門から選出されており、執行委員会の中で間接部門出身の執行委員の占める比重が高い。その上、この執行委員には「班長とか係長がなっている」（作業員）。その下に、執行部と平組合員との間の連絡係である「職場委員」が各班1名ずついる。この職場委員は「班長と別」（作業員）で、「班長は職制と組合の立場なので、組合役員（職場委員）は出来るだけ作

業者の中から出すようにしている」(班長)。その役割は、「組合(執行部)の話を下に伝え、下の声・要求を上へ伝える」(③)こと、具体的には「朝礼の時、職場委員会であったことを発表、ボーナスや会議のこと、行事のこと、また各職場の声」(⑬)を伝えている。

私たちの対象者の組合役員経験は表2-20に見る通りである。執行委員経験者は⑫1人だけで、職場委員は主に若手になっており、年配層の中では役員経験者はいない(——⑩「職場委員は若い人ばかり男子、女は何もしない」、⑪「青年部はあるが、婦人部はない」)。

表2-20 労組の役員経験

若手	⑬	職場委員 (1977~82)
	⑭	職場委員 (1980)
班長	⑫	執行委員 (1977~82, ※78年に生産管理係から班長へ)
	⑧	職場委員 (1981-溶組のとき)
品管	⑯	職場委員 (1970, 73頃, 2年おきに2, 3回やっている)
	⑮	職場委員 (1980~現在, ※81年に組立から品管へ)

資料：実態調査より

こうした組合機構の下、労働組合はどのような活動を行っているのか。表2-21はN班とJ班の労働者に職場レベルでの組合活動について、生産上、安全・衛生面、賃金・ボーナス面、レクリエーション面のそれぞれの活動を聞いたものである。(イ)の生産面では、「生産量はA 自工から決められている」(⑭)下で、執行部が残業協定して、それを「班々で朝礼のとき、今月の残業、休日出勤いくらかと職場委員が報告」(⑰)している。それ以外に、部・課・係・班レベルでの「協議はない」(同)。(ロ)の安全・衛生面では、「組合はやっていない。会社の安全の係の人がやる」(同)。(ニ)賃金・ボーナス面では、「春闘、ボーナスの時」(⑩)に「報告聞くだけ」(⑱)にとどまる。このように、職場レベルでの実態的な活動がほとんど存しない中で、唯一、労働者に実感されている活動は、(ハ)のレクリエーション面での活動である。「やっとなと思うのは慰安旅行、みかん刈り、などくらい。あとは目に見えてわからない」(⑯-他班)という中で、「慰安旅行、カラオケ大会、スポーツ、野球、スキー、囲碁、将棋」(⑰)、「ソフトボール大会、年に1, 2回、班対抗で」(⑱)等が行われ、「組合での旅行に出ること楽しみ、盆休みに北海道へ3泊4日」(⑳)という声も出されている*。

*なお労組の組合員教育に関しては、「職場委員から上は年に1回、1日ほどかけて会社とは別の場所で組合の取り組む方針とかについての話をする。従業員(平組合員)に対してはない。新聞は発行されている。A 自動車のことや組合がどんなことしたとか。」(若手⑬)というもので、一般の組合員にとっては「一応班から組合の委員1人出て朝礼の時に話すけど、紙にかいてあるの読んで下さいと言うけど、ほとんど読まんし。」(若手⑭)というものである。したがって、組合員教育に「執行部の者は力を入れているが、一般の人は組合あってもなくても一緒、もっと組合の教育必要。」(班長⑧)という声が出されている。

では、このような労働組合活動を労働者はどのように評価しているのか、また労働組合に何を要望しているのであろうか。結果は表2-22に見るごとくである(なお同表のケー

表2-21 職場での組合活動

	(イ) 生産上のごと	(ロ) 安全・衛生面	(ハ) 賃金・ボーナス面	(ニ) レクリエーション面	
年	20	組合は残業協定、それを職場委員が上から聞いてきて言う。生産量はA 自工から決められている。	・—	・報告聞くだけ。なんぼ儲けているのかわからん。	・旅行。
	19	—	・—	・春闘、ボーナスの時ぐらい。	・—
	23	—	・—	・—	・組合での旅行に出ること楽しみ。
	24	組合は残業協定。	・—	・職場委員はよくしよるよ。	・あるな、カラオケ大会、ソフトボール、野球、将棋。
配	11	(職場での) 協議なし。班々で朝礼のとき、今月の残業・休日出勤いくらと職場委員が報告。	・組合はやっていない。会社の安全の係の人がやる。	・職場委員出して(交渉)。	・慰安旅行、カラオケ大会、スポーツ、野球、スキー、囲碁、将棋。
若手	19	—	・—	・ほっとけば、ひとりでに(賃上げ)なる。まわりがひとりでになっているから。	・—
	22	仕事忙しいからない。	・仕事忙しいからない。	・—	・スキー、旅行(班では2、3年前、ボーリング、花見)。
	21	—	・—	・社長に交渉。	・旅行年1回、行ったことない。ソフトボール大会、年1~2回班対抗で土曜日にする。
班長	18	執行部が残業協定。	・—	・職場委員が朝礼のとき職場委員会であったことを発表、ボーナスや会議のこと、行事のこと、また職場の声。	・—

注) N班とJ班の調査対象者のみに質問。

資料：実態調査より。

表 2-22 労働組合に対する評価と要望

	組合活動の評価	組合への要望
年	下の者わからん。	わしらは言おうと思っても、もうやめるけんな。社長の言いなりになるなという者はおる。
	高い組合費ばかり払っているという気持ち言っても取り上げてくれない。	●女の人は職場を変えられるの嫌がる。職場をいろいろ変えさせられることに対する問題。 ●組合主催のレクレーションをもっと活発にしてほしい。
	昔ほど派手にせんようになった。役員だけで決めることが多い。	言いたいことがあってもやっぱりな。
	2年前より労働条件が低下している。企業全体の考えがかわったから、そうなるのもやむをえないが。始業前に朝会をやるようになる。朝会に遅れば遅刻したような気がする。今のような組合ならあってもなくてもよい。ないよりあった方がいいが、一本筋の通った労働組合がほしい。同盟は嫌い。	農民と農協の関係と同じ、農民のことを考える農協でないのと組合も同じで、御用組合だ。
	反対してもそれが会社に受け入れられないので、諦めムード。みんなかげでいろいろいうが、そのときになるといわない。みんないうこととすること違う。役員に任せっきり、組合あってもないよう。	同左。
配	賃金、昇給、ボーナス、よくしてくれる。慰安旅行もきちっとしてくれる。	会社側から言われたら、すぐはい、はいとなると思う。よくやってくれることはくれるが、賃金面でもう少し。
	会社側に片よっているようだ。	婦人部の活動ない。青年部はあって青年は動いているが、婦人は動いていない。1カ月に1度でよいから料理の講習でもやってほしい。
	組合活動は昔と一緒に。春闘。賃上げの交渉。労働条件向上、ほっとけばひとりになる。まわりがひとりで賃上げになっているから。銭にならん。会社のいいなり、会社に協力している。ある程度はやっているが、弱い。役員する者が決まってしまう。係長とか会社のいうこときく人ばかり役員になる。人材がおらん。	賃上げ、要するに働くことの基本。
若手	組合運動は昔とかわらないと思う。同盟系なので低調、労使一体の協調路線をとっている。(前職場で)昭和40年代に30分のストを打った。	●春闘で満額とってほしい。会社の経営状態による。経営のいい時で90%、悪い時で80%をわる。A自工が手本になる。自工の賃上げ率と同じだが、ベースが異なるので低くなる。今年は4%台、組合の弱い点もある。●サークル活動などを工業団地内でもっと団結して、趣味のようなものでなく全体的なものをやってほしい。あとソフトボール大会、運動会とかやったらええのにね。忙しい忙しいで追われて出来ない。
	他の組合のこと知らんけど普通ぐらい。忙しいからレクレーションなんかできんけど、他のことはやってるんじゃないか。	特にない。
	それなりにしてるんだらうけど、あんまり成果ない。昔の方が少しは活発だった。	●行事をふやす。●賃金闘争のときのパーセンテージになるべく近づけるように。
	活動は活発でない。	特にない。
	仕事が忙しいから職場での活動はない。	要求のとき、もうちょっと賃上げ率をねばれ。
	(組合に)無理やり入れられた。組合費とられるの嫌。	賃金の交渉をよくしてほしい。

(表2-22 つづき)

	組合活動の評価	組合への要望
班	こういう会社だから組合がないといけないと思うけど、だんだん労使関係が昔に比べて、オイルショックを境として変わってきた。昔はどちらかというと背中合わせ、現在は会社と歩調を合わせる。なくてはならんけど、もうちょっと組合としての動きをはっきりさせた方が。こういう会社では仕事と組合の両立は難しい。	●福利厚生。●残業時間が多い。組合として、会社との話し合いの中で残業時間の短縮、時間外労働の規制を。
	会社側に片よっているようだ。組合幹部は「会社がもうからないと自分たちの給料もない」と言っている。	なし。
	今の状況では会社のいいなり、あってもなくても同じ。昇給時にも要求案を通すということがない。執行部も会社のことを考え、まるく収まる。	賃金、退職金制度が低い。
長	(今の組合は) ダメ、あつてなきが如し。	組合ない方がいい。企業が小さいから組合あつても力ない。大企業なら別だが。ストしたら倒産、社長も組合をびびっていない。
	うちの組合は弱い。	賃金闘争。僕らは独身だし、まだ言わない方。残業ない方がいいという考え。
	給料、一時金などよくやっている。	なし。
品	賃金、すぐに妥協、最終的には会社のいいなり。今までにスト、15分のが1回だけ、それ以外闘争していない。会社の回答が要求に届かなくても妥協。闘争資金集めるけど使うことがない。今年初めに不具合が出て、賃上げを団地の中の最低クラスに合わせている感じ。	賃金・昇給を要求通り獲得するように。闘争もある程度必要。
	どこでも一緒、赤旗ふって工場とめるわけにいかない。闘争賃金使ったことがない。ストなど打ったら、A 自工や他の会社もとまる。とともできない。	レジャーとかはよくやっている。
管	全体として評価できる。	組合費もこれくらいと思う。

注) 年配層のうちの1名はNA。

資料: 実態調査より。

ス番号は省いてある)。まず第1に、組合活動の変化としては第1次オイル・ショック以降入社してきた若手層が「昔と一緒」、「変わらないと思う。同盟系なので低調、労使一体の協調路線をとっているのだから」、「特に変わったことはない」という中で、昭和40年代の組合活動を経験してきている人は次のように言う。

「だんだん労使関係が昔に比べて、オイル・ショックを境に変わってきた。昔はどちらかと言うと背中合わせ、現在は会社と歩調を合わせる。」

「2年前より労働条件が低下している。企業全体の考え方が変わったから、そうなるのもやむをえないが。始業前に朝会をやるようになる。朝会に遅れれば遅刻したような気がする。」

「昔ほど派手にせんようになった。役員だけで決めることが多い。」

第2に、班長層と品管労働者からは次のような評価がなされている。

「もうちょっと組合としての動きをはっきりさせた方が(よい)。こういう会社では仕事と組合の両立は難しい。」

「(執行部は) 会社が儲からないと自分たちの給料もない、と言っている。」

「いまの状況では会社のいいなり、(組合) あってもなくても同じ。昇給時にも要求案を通すということがない。執行部も会社のことを考え、まるく収まる。」

「(いまの組合は) ダメ、あってなきが如し。企業が小さいから組合あっても力ない。大企業なら別だが、ストしたら倒産、社長も組合をびびっていない。」

「賃金、すぐに妥協、最終的には会社の言いなり。いままでにスト、15分のが1回だけ、それ以外闘争していない。会社の回答が要求に届かなくても妥協。闘争資金集めるけど使うことがない。」

「どこでも一緒、赤旗振って工場とめるわけにはいかない。闘争資金使ったことない。ストなど打ったら、A 自工や他の会社もとまる。とても出来ない。」

「こういう会社では仕事と組合の両立は難しい」、「いまの状況では会社の言いなり」という背後には、「ストなど打ったら、A 自工や他の会社もとまる。とても出来ない。」という現実認識が存する。したがって、組合への要望としては、品管労働者の1人から「賃金・昇給を要求通り獲得するように。闘争もある程度必要」という声も出されているが、班長からは「①福利厚生。②残業時間が多い。組合として、会社との話し合いの中で、残業時間の短縮、時間外労働の規制を」、「賃金闘争。僕らは独身だし、まだ言わない方。残業ない方がよいという考え」というように、いまの組合活動の現状認識に即しつつ、しかし長時間労働を強いられている労働生活のあり方からの要望があげられている。

これに対して第3に、作業層層はどうか。まず若手層からは、「会社の言いなり、会社に協力している」、「同盟系なので低調、労使一体の協調路線をとっているので」、「昔の方が少し活発だった」と述べられ、7名中5名から「賃金の交渉をよくしてほしい」という要求が出されている。他方、年配層からは、「高い組合費ばかり払っているという気持ち言っても取り上げてくれない」、「役員だけで決めることが多い」、「反対してもそれが会社に受け入れられないので、諦めムード」、「会社側から言われたら、すぐはい、はいとなる」と述べられ、「いまのような組合なら、あってもなくてもよい」という組合評価がなされている。こうした年配層で賃上げを要求しているのは1名だけである。「みんなかげでいろいろ言うが、その時になると言わない。みんな言うこととすること違う。役員にまかせっきり」という職場労働者への批判、それと裏腹の「わしらは言おうと思っても、もう辞めるけんな」、「言いたいことがあっても、やっぱりな」という消極性が存している。

そして第4に、A 自工労組・部品労協への要望を表2-23より見ると、「ない」「わからない」と言う者が多い中で、年配層の1人から「2年前までは団地内で労組の母体があったが、部品労協に変わったので弱くなる。使用者の方が強くなってきている。いまは(団地労組の) 結束なくなる」と述べられている。

しかしながら第5に、こうした労働者層はいまの労働組合に対して絶望しきっているわけではないことを指摘しておかなければならない。前述のように、「班長は職制と組合の立場なので、組合役員(職場委員)は出来るだけ作業者の中から出すようにしている」という中で、いまの組合は「ダメ、あってなきが如し」だから「ない方がいい」とまで言い切るある班長も「職場委員はなるたけ若いを出す。(賃金闘争で) 無茶を言うから」と述べているのである。そして、このような意見と行動が班長から生じる背景には、その職場の構造のあり方、すなわち「合理化」の下で最も矛盾を受ける立場に班長が位置しているということが深くかかわっているのである。

表 2-23 労働組合への要望

	H 労組への要望	A 自工労組への要望
年配	<ul style="list-style-type: none"> ・言おうと思ってももうやめるけん ・配置転換についての取り組み、レクリエーションの活発化 ・言いたいことがあってもやっぱりない ・いまは御用組合だ ・みんな諦めムード ・賃金面でもう少し ・婦人部の活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・偉い人しか行かない。選挙の応援 ・なし ・一緒の仕事はある ・2年前までは団地内で労組の母体があったが、部品労協にかわったので弱くなる。使用者の方が強くなってきている。いまは（団地労組の）結束なくなる ・特にない ・わからない ・なし
若手	<ul style="list-style-type: none"> ・賃上げ ・賃上げ、団地内でのサークル活動・諸行事の活発化 ・特にない ・行事を増やす、賃上げ ・特にない ・賃上げ ・賃上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ・なし ・執行部の方はつながりがあるんでしょうが、どういふ活動されているのか知らない ・A 労組がどこかへ行く時には一緒に行くことある ・活動があまりよう分からんけ ・なし ・ない ・なし
班長	<ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生、残業規制 ・なし ・賃上げ、退職金増額 ・組合あっても力ないから、ない方がいい ・賃金闘争、残業ない方がいい ・なし 	<ul style="list-style-type: none"> ・NA ・なし ・NA ・部品労協としての動きは少ない。A 労組並みに動いてほしい ・NA ・なし
品管	<ul style="list-style-type: none"> ・賃上げ、闘争もある程度必要 ・一 ・なし 	<ul style="list-style-type: none"> ・うち独自でやるから。なんぼかは関係あると思うけど ・ない ・全然分らない

注) 「H 労組への要望」は表 2-22 の右欄の簡略表。年配層のうちの 1 名は NA。

資料：実態調査より

第 4 節 労働者各層の生活史と家族

第 1 項 労働者各層の入社前生活史

(1) 出生家族の具体的状況

本章はじめに述べたように、直接部門の調査対象者 21 名は、第 1 次オイル・ショック直後の '74 年までに入社した現在 40 歳以上の年配層、'76 年以降に入社した現在 20 歳代から 30 歳代前半までの若手層、及び '77、'78 年にかけて入社した現在 20 歳代半ばの班長層に分けられる。これらの人たちと品管労働者 3 名（年齢は若手層と同じ）の出身地は、表 2-24 に見るごとく市内の 4 人を含めて 19 名（79.2%）が総社市周辺市町村である。出身階層は表 2-25 のごとく、年配層では 8 名中 7 名までが農家出身であるのに対して、それ以

表 2-24 各層の出身地

		総社市	近隣市町村	その他の県内市町村	県外
直接部門	年配	20 10 13 5	23 24 11		9 (鹿児島)
	若手		14 3 19 12 4 21		22 (福岡)
	班長		6 1 8 7	2	18 (広島)
品管			15 17	16	
計		4	15	2	3

注) 22 は在学時に福岡県から広島県に転居。

資料：実態調査より

表 2-25 各層の出身家族の職業

		農業自営	現業労働者	公務現業労働者
直接部門	年配	20 10 23 24 13 9 11	5	
	若手	3 4	19 14 12 22 21	
	班長	2 1 8	6 7	18
品管		17	16 15	
計		13	10	1

資料：実態調査より

外の層では16名中10名（62.5%）までが公務現業も含めた現業労働者家族の出身で、残り6名が近隣市町村の農家出身である。以下では出生家族の状況について、具体的に見ていこう。

農業自営家族出身者

〔年配者－1927年～41年生まれ〕

20市内山間部の農家。「田4反，畑ようけあった。炭焼き。親父が早く死んだ。18の時。難儀した。」

⇒「6人兄弟の3男，兄2人が他出し，跡取りになった。」→青年学校卒。

10隣町の農家。「田50アール，父は幼少時に死亡，兄が家を手伝う。戦争なので不自由，小農家はしぼり取られてずいぶん困った。米があるか調べられた。」⇒「男1人，女3人の4人兄弟の3番目，次女だが婿養子を迎えて家を継ぐ」→高卒（家政科）。「洋裁学校に1年通った。」

23隣市の農家。「田80アール，畑50アール，山仕事もしながら。貧しいと思ったことはない。」⇒「男2人，女3人の5人兄弟の2番目，長女」→農学校卒。

24隣町の農家。「田4反」⇒「4人兄弟の長女」→中卒。

13市内の農家。「田9反，畑2反。父は左官もやる。」⇒「男4人，女3人の7人兄弟の末っ子，

4男（→婿入り）→高卒（工業科）。

⑩鹿兒島出身，農家。「田畑合わせて3～4反」⇒「男2人，女6人の8人兄弟の末っ子，6女」→中卒。

⑪隣町の農家。「田1町，畑3畝」⇒「男1人，女4人の5人兄弟の末っ子，4女」→中卒。

〔若手・班長—1949～51年生まれ〕

⑬隣市の農家。「畑作が主，田」⇒「男2人，女1人の3人兄弟の2番目，長男」→高卒（農業科）。

⑭県南の農家。「田5，6反，畑少し。専業にしていたのは小学校まで。そのあと造船関係の仕事へ働きに出た。母は小学校5，6年の頃から縫製の仕事。」⇒「男2人，女1人の3人兄弟の末っ子，次男」→高校中退（工業科・定時制）。「定時制に進んだのは働くこと嫌でなかったし，こういう仕事に就くためという目的があって学校へ行くんだったらいいが，特にそういうものなかったの，また家も余裕がなかった。」

〔若手・班長・品管—1956～66年生まれ〕

⑰隣市山間部の農家。「農業やりながら，父は総社の中小企業で鋳型作り。母は縫製工場へ。」⇒「弟1人」→高卒。

⑱隣町の農家。「田4反強。父は総社の団地企業に勤め。母は地元の電子関係の中小企業へ。」⇒「姉が1人」→高卒（工業科・機械）。

⑲隣市山間部の農家。「田1町，畑2反5畝（耕作は田7反，畑1反5畝），他に炭焼き，大工」⇒「妹1人」→高卒。

⑳隣市の農家。「田2反ほど。父は小学校の頃，農機具の販売・修理店。中学校の頃，兄弟の経営する中小鉄工所へ。母は5，6年前から被服の内職。」⇒「男2人兄弟の長男」→高卒（工業科）。——〔品管労働者〕

現業労働者家族

〔年配者—1927～41年生まれ〕

①市内出身。「父は畳屋に勤めていた。」⇒「女2人兄弟の長女」→高卒。

〔若手・品管—1949～51年生まれ〕

②隣町出身。「父母は近所の石燈を造っている所に勤めていた。」⇒「妹が1人」→中卒。

③県央出身。「父は硫化鉄鉱山の営繕係で抗外の仕事。母は畑を1反5畝借りて畑仕事。」⇒「男1人，女2人の3人兄弟の末っ子，長男」→高卒。——〔品管労働者〕

〔若手・班長・品管—1956～66年生まれ〕

④隣市出身。「父は中小鉄工所工員。’73年頃（本人中学時）から金属加工業自営を始めた。母も手伝う。」⇒「男2人，女1人の3人兄弟の1番上，長男」→高卒（工業科）。

⑤隣市出身。「父は住友重機の鋳造課。いまはやめて，金属関係の下請工場に勤め。母は縫製工場，いまは病院の賄い。」⇒「妹1人」→高卒（工業科）。

⑥隣町出身。「父は水島の川崎製鉄の関連会社でクレーンの運転手。母はA自工関連会社。いまもずっと。」⇒「兄が1人」→高卒（工業科）。

⑦隣町出身。「父は建設会社の左官。母はパートをしたり，休んだり。」⇒「兄が1人」→高卒（工業科・機械）。

㉒福岡県出身。「父は福岡で炭鉱で働いていたが、炭鉱アカンで働き口なく、大阪へ半年、そのあと広島へ。日本鋼管の下請会社（本人小学校の時）。中学の時、コンクリート会社へ。母もその会社に働く」⇒「妹1人」→高卒（工業科・電気）。

㉓隣町出身。「父はプロパン屋で働いていた。母はごさ縫い。」⇒「男3人兄弟の末っ子」→高卒

㉔隣市出身。「父はA自工のアクセル機械課。」⇒「男2人兄弟の長男」→高卒（商業科）。——〔品管労働者〕

公務現業労働者家族

〔若手・班長—1956～66年生まれ〕

㉕隣県出身。「父は郵便局の配達員、のちに土木業の従業員となる。母も父と同じ土木業に勤める。」⇒「男2人、女1人の3人兄弟の1番上、長男」→高卒（工業科）。

以上の事例からわかることは、まず第1に、農業自営家族の場合、その自営内容の多くは「5反百姓」的なものである。そのうち年配層では7ケースのうち㉒が炭焼き、㉓が山仕事もしていたが、林業以外の兼業は㉔が左官をしていたのみであった。これは、工業団地設立以前におけるこの地域の労働市場の狭隘性によっているのであろう（——㉒「工業団地が出来てから会社勤め、それまでは馬2頭飼って山から丸太出し」、㉓「工業団地が出来た年に夫も団地企業へ働きに出るようになった。それまで農業だけであった」）。年配層のうちの男子2人は「3男だが、兄2人が他出し、跡取りになった」（㉒）、「4男だが、農家に婿入り」（㉔）というかたちで家を継いだため、他の地域へ職を求めて移動することが出来なかった人たちである。また兄弟の数がいずれも4～8人と子どくさんの家庭であった。そして卒業学校は、㉑と㉔以外の者はいずれも中卒またはそれに準じたものであった（他層では㉑と定時制高校中退の㉒以外は全て高卒である）。これに対して、若手・班長・品管層の農業自営家族6ケースでは、本人在学時に兼業に出るようになった㉒を含めて5ケースが兼業農家である。㉑の炭焼き・大工以外はいずれも中小企業の現業労働に従事していた。そして、兄弟の数は、2、3人と少なく、5名はその長男である。

第2に、公務現業も含めた現業労働者家族では、11ケースのうち2ケースが大手企業労働者（㉖—住友重機、㉗—A自工）、4ケースが下請企業も含めた中小企業労働者、4ケースが零細経営従業員であった。11ケース中9ケースで母親も就労していた。兄弟は2、3人と少なく、男子10名中7名が長男であり、㉗以外は全て高校を卒業している。——この点は、A自工M製作所の組立ライン職場・89班の労働者のうちの労働者家族及び建設業自営家族・事務職者家族出身者と共通している⁽²²⁾。

(2) 親の生活から学んだこと・克服すべきこと

では、このような出身階層、出生家族のなかで、私たちの対象者は自らの両親の生活から何を学んで、また何を克服すべき点として考えているのであろうか。

表2-26に見るごとく、農業自営家族出身の年配層では、「貧乏でな、……母は何も言わんけど、一生懸命夜なべ仕事」（㉘）、「母が1人でやってきたその厳しさ、その苦勞し

表2-26 両親の生活から学んだ点、克服すべき点

農業自営 家 族	20 (50代)	おばあさんは中風、オヤジは早く死んだ。
	10 (50代)	〔母子家庭〕母が1人でやってきたその厳しさ、その苦勞してきた姿を見て育った。何でも耐えられる教育を受けてきたから。
	23 (50代)	父は厳しい人であった。金銭のこと几帳面にしつけられた。厳しくしつけられたことは必要なことだったと思っている。
	24 (50代)	貧乏でな、うちの方は、弱かったからな。一生懸命、母は何も言わんけど、夜なべ仕事してでも待とった。
	13 (40代)	親は偉大だった。いまは2、3人の子供を教育するのに血まなこになっているが、昔は5、6人を育ててきたのを見ると、偉大だったと思う。
	9 (40代)	(学んだ点) 他人に喜ばれるような親だった。信頼される。(克服点) 別になし。
	11 (40代)	NA
	3 (30代)	NA
	2 (30代)	NA
	1 (20代)	耐えること、辛抱(自分は逆ってばかりだったが)。
	8 (20代)	NA
	4 (20代)	NA
	17 (10代)	なし。
	現業労働者 家 族	5 (40代)
19 (30代)		NA
16 (30代)		真面目に仕事してきて、真面目に仕事するところ。
14 (20代)		家計のこととかは口に出さない。
6 (20代)		父の仕事が母や子供と同じ休みでないのが不満だった。子供と同じ休みの日があつてほしい。父について悪く言いたくはないが、住友のとき休み出すとよく休む。また住友以降、職を転々としている、長続きせん。訪問販売などやめとけと言ったことに手をつける。うちの生活も楽でない。自分の部下でオヤジみたいのがいたらダメ。真面目にやってほしい。
7 (20代)		(学んだ点) なかった。(克服点) 夫婦げんか小さい頃見ていて、あれはよくない。
12 (20代)		NA
22 (20代)		父が職をかわりすぎたので、それがいやだった。それとあんまり働きすぎ、ムキになって体を痛めたりするの見てるから。
21 (20代)		(学んだ点) なし(克服点) 酒を飲まないこと。
15 (20代)	短気なのはよくない。2人兄弟なので長男がおこられる。自分が親になったら合理的なしかり方をしたい。とりあえず上の子をおこるとするのはダメ、良いこと悪いことをはっきりさせる。	
公務現業	18 (20代)	両親はしっかり者、よく働いていた。責任感、家族を養うという責任感。

資料：実態調査より。

てきた姿を見て育った。何でも耐えられる教育を受けてきた」(10-母子家庭)など、「勤勉」と「耐乏」が学んだ点として挙げられている。若手・班長層ではNAが多く確言できないが、1も年配者と同じく「耐えること、辛抱」を挙げている。

これに対して、労働者家族出身者では、「真面目に仕事するところ」(16)、「よく働いていた」(18)というように、農業自営家族出身者と同じ徳目を挙げる人もいるが、他方で、「夫婦げんか小さい頃見ていて、よくない」(7)、「短気なのはよくない。2人兄弟なの

で長男（自分）がおこられる」（⑬）、「酒を飲まないこと」（⑭）など、家族関係についてのマイナス面が述べられている。さらに⑥（班長）と⑫（若手）は、次のように言う。

⑥「父の仕事が母や子供と同じ日に休みでないのが、不満だった。子供と同じ休みの日があってほしい。父について悪く言いたくはないが、住友の時、休み出すとよく休む。また住友以降、職を転々としている、長続きせん。訪門販売などやめておけと言ったことに手をつける。うちの生活も楽でない。自分の部下でオヤジみたいのがいたらダメ。真面目にやってほしい。」

⑫「父が職をかわり過ぎたので、それがいやだった。それとあんまり働き過ぎ、ムキになって体を痛めたりするの見てるから。」

「働き過ぎ」（→「体を痛めたりする」）、「子供と同じ休日でない」こと、他方での「職をかわり過ぎた」こと（→「うちの生活も楽でない」）、「よく休む」ことなど、仕事のあり方とそれが家庭生活に及ぼす問題が、マイナス面として挙げられているのである。

（3）職歴と H 企業総社工場への入社理由

私たちの対象者24人のうち、年配層では8人全員が中途入社であるのに対して、若手・班長・品管労働者層では合わせて16人中12人が初職で H 企業に入社していて、中途入社は4人だけである。

以下では、それぞれの人がどのような初職の希望を持ち、どんな職業を経て H 企業に入社するに至ったのかを、その選択理由も含めて事例的に考察していこう。

【H 企業への中途入社者】

〔年配層〕

⑭（兼業農家、3男→跡取り、青年学校卒）。「はよりに神戸行きゃよかった。」⇨「農業と炭焼き、馬2頭飼って山から丸太出し。地元の瓶を造っている会社へ3年間。体こわして遊び、'68年頃、川鉄の建設下請組に臨時雇で3年行く。土方、電気の手間、電線の仕事、電線を自動車で運ぶ。そのあと3年間は日本鋼管福山に同じ組の仕事で行く。電気の下手間、生コンの手伝い。」⇨「製鉄所は空気悪く、気管を痛めて。妻が H 企業へ行きおった（ので）」（47歳で入社）。

⑬（兼業農家、4男、工高卒）。学卒時の職業希望は「特になし」。⇨学校紹介で大阪の紡績機械製造会社（従業員450人）に就職。仕事は設計（4年）と営業（2年半）。そのあと農家に「婿入りのため」総社に戻る。家の農業と土建日雇（型枠大工）を12年余り。⇨「両方だと仕事できないし、不安定。H 企業で募集していた。40歳になる前に入社が有利と判断し、また農業だけでは食えないと思い、入社。」（39歳）。

⑩（農家、2女、高卒）。「洋裁方面。倉敷の洋裁学校に1年間通った。」⇨倉敷の洋裁店で1年間働く。しかし、「勉強にはなったが、給料安い」ので、姉の夫が勤めていた倉敷の陸運事務所に1年余り。そのあと結婚のためやめる。婿養子を迎えて家を継ぎ、「田の世話、農作業をやる」。4年して農協婦人部が募集していたミカンの缶詰工場に冬季間だけ働きに出る。そのあと地元の縫製工場に近所の人の紹介でミシン縫いのパートを7年間（農繁期1カ月は休む）。それから、「71年よりバインダーが入り、農繁期を休まなくてすむので」、団地 S 工業へ入社。自動車部品の組立作業をしたが、「運動が盛んで、バドミントン、テニス、バレーなどの対抗試合があった。」

60名が家族のようだった。いまはとても時間がない。】⇒74年にS工業はH企業に吸収合併される。(41歳で入社)。

- ㉓ (兼業農家, 長女, 農学校卒)。職業希望は「思ってもいない。終戦間もない時分。家の農業手伝い。」⇒20歳まで農業の手伝い。それから結婚して、総社の農家に嫁ぐ(水田とイ草あわせて1町)。27, 8歳の時から3年間農閑期に荷作りコモの内職。「朝5時半に起きて、夜7時まで織った。義父、義母、夫と交替で。近所の人がやっていたので、その紹介でやるようになった。」そのあと倉敷のゴルフ場のキャディーになる。「イ草刈り、田植え、稲刈りの時期を除いて、行く。朝7時半に家を出て、夜6時に終わり、7時に帰宅。子供の面倒は義母がいたので、働きに出れた。近所の4人と一緒に誘い合って行った。近所の人の親戚が新しく出来たゴルフ場の近くに住んでいて、この人の誘いで行った。皆と話しているうちに、農業だけでは食べていけない(ということ)」、5年間勤める。しかし、「足が痛んできた。仕事かえたいと思って」、近くの紙器工場で1カ月働く。⇒「他の4人はキャディーを続けていたが、そのうちの1人がH企業の社長と話ができて、彼女らが先に入って、そのあと誘われて入った。4人の友達がいたのとは本採用が選んだ理由。」(36歳で入社)。
- ㉔ (農家, 長女, 中卒)。「散髪とかパーマ。」⇒「夏の間は百姓の手子。冬ひまな時に鍛造工場へ行った。」22歳の時に「パーマの弟子がいるから」ということで、1年間弟子入り。23歳で総社の農家に嫁ぐ。そして子供が小さいうちは家で切手や葉書などを売る小さい店をして、71年(38歳)にカルピス工場の臨時雇となる(2年間働く)。⇒「カルピスは夏の間は臨時雇は入れん、4、5カ月休み。それで職安へ行って、その帰りに団地に行ってみようやとカルピスのみんなが何十人もぞろぞろ行った。H企業の部長さんが団地事務所に来とった。うちの会社でいるんじゃ、ということで4、5人ついて行った。他の人みんな辞めて私1人残っている。」(40歳で入社)。
- ㉕ (農家, 鹿兒島, 6女, 中卒)。「集団就職で大阪に出た。大都会に出るのをはじめてから憧れていた。家から県外に出たい。家の者、先生は進学を勧めたが。」⇒大阪の繊維会社(従業員1000人以上)で織布工。7年勤めて結婚退職。夫はA重工神戸造船→A自工名古屋製作所→A自工M製作所と異動。倉敷に来てから、近所の人のツテで「内職程度に」A自工の下請企業に勤める。その会社は車の配線、ハーネスの組立をしていて、「コードの先に差し込んだ金具を機械で打つ仕事を、座って1日中」行った。6年間。⇒「家を総社に新築した」ので。職安の紹介。(35歳で入社)。
- ㉖ (農家, 4女, 中卒)。学卒時の職業希望不明⇒玉島のTレーヨン(従業員7~800人)に入社し、後紡の糸巻きの仕事。「学校の就職案内で。若いから寮に入りたいということで。また2交替制で通勤できなかったため。」その後、22歳の時に結婚のために家に帰って、近くのミシン会社(従業員10人位)で学生服のミシンかけの仕事(1年に満たない)。総社の農家に嫁ぎ、親戚のツテで近くのコンデンサー製造の電器会社で基板に部品のハンダ付けの仕事を、子供ができるまで1年間する。⇒その後、8年ほど家にいて、「子供も大きくなったので、どこかに勤めねばいかんと思ってたら新聞にチラシ入っていて。」(30歳で入社)。
- ㉗ (労働者家族, 2女, 高卒)。「看護婦」⇒知人の紹介で、岡山の鉄工所(従業員20人)の事務の仕事(5年間)。結婚・出産のため辞めて、布団店(従業員20人)へ。「事務の仕事を半日、

あとの半日は店の仕事。子供連れて通ったりもした」(1年間)。⇒「時間的融通のつかぬため辞めて、新聞広告で。」(24歳で入社)。

[若手]

㊦ (労働者家族, 長男, 中卒)。「修理工, 板金工。まわりがいいんでないかと言う」⇒「学校の紹介で, 水島の A 自工下請企業に入って前輪部品の溶組の仕事。1年して同じ社長の団地 SN 工業に通勤が便利ようにかわらしてもらった。前と同じ仕事。」7年間。⇒「'76年に景気悪化, N プレスへ出向してくれと言われて, 30キロ少々の通勤, 1カ月は通勤したが, 思いきって H 企業へ。一般に求人はなかったが, H 企業はあった, 農機具の景気がよかったので。自分で電話して。溶接経験があるということで採用された。」(27歳で入社)。

㊧ (農家, 長男, 農高卒)。「別にあまりない」⇒「求人難はその頃なかった。どっちみちこっちへ帰らなければならぬと思っていた。学校からの紹介で, 友達も行ってた」ので, 京都の N レーヨン (従業員3000人) へ。「工場の中でノズルから出るナイロンの糸を巻く仕事, 単純な作業だった。初めてなので, こんなものだと思っていた。」6年間。⇒「ぼちぼち両親も年がいったので, 家に戻って継ぐということで。職安で。不景気の頃で, 就職できたのは景気がよかった自動車関係だけだった。他に求人がなかったから。」(25歳で入社)。

[班長]

㊨ (兼業農家, 2男, 定時制高校中退)。「特別にこういう仕事したいというのはなかった。中学の頃は今にいうサラリーマンに憧れていた。」⇒「仕事の内容というの関係なかった。就職する場合, 2つ3つ見て, 会社案内見て, 他の企業より大きいし全体的に安心できる。クラブ活動も盛ん, スポーツもやりたい」ので, 倉敷市の A 自工下請企業へ。「主に出来た製品をお得意さんに送る仕事, 品物を渡す段取りをした。」3年間勤めて, その後, 倉敷市のボーリング場へ転職。「ボーリングが好きだったから。自分で最初客として行って。」2年間。⇒「将来を考えて, ボーリング・ブームも下火, 年も22, 3歳, あっちこっちフラフラできんし, ぼちぼち落ち着くところをさがさんといけんという感じ。ボーリングしていた時の友達が半年早く H 企業へ入っていて, その人に相談して入った。」(22歳で入社)。

[品管労働者]

㊩ (大企業労働者家族, 長男, 商高卒)。「事務職, 総務。地元がよかった。」⇒「3社受けたが, そこしか通らなかつた」ので, 岡山の食品会社 (従業員300人) へ。「営業として仙台へ。自分の担当は岩手, 福島, 月に20日はホテルに泊まり, ずっと1人で営業してまわるのが, つまらなかつた」ので, 9カ月でやめて「1年近く遊んでいる。父が団地にでも行ってみろ, と。当時, 団地は忙しい。NK社に勤めて, A 自工の完成車の船積み, 移動をした。」1年間。⇒「父が NK 社よりは H 企業でも行ってみろ, と。行ってみたら, 明日から来い, ということで。」(23歳で入社)。

以上の事例をまとめると, まず第1に, 年配層では自動車下請工場経験の㊦を除く残り7名の人たちは, 全て他職種を経て入社している。そのうちの男子2名について見ると, 3男だが農家の跡取りとなった㊨, 農家に婿入りした㊩とも H 企業入社前は農業就労の他に不安定な建設下請組や土建日雇の兼業をしていた。これは女子5名も同じで, 農家に

嫁いだ4人は子供が小さいうちは家の農作業や内職等に従事し、子供に手がかからなくなるにしたがってミカン缶詰工場(農閑期)→縫製工場パート(⑩),ゴルフ場キャディー(⑳),カルピス工場臨時雇(㉔)等の不安定な兼業労働に従事し、その後より安定した兼業先を求めてH企業に入社してきたものである(――㉓「キャディー時代の友達がいたのと本採用が選んだ理由」,㉔「カルピスは夏の間は臨時雇は入れん,4,5カ月休み」)。また⑩は「バインダーが入り,農繁期を休まなくてすむので」と入社理由を述べている)。

第2に,若手・班長・品管層では3名が自動車下請工場経験,1名が他職種を経て入社している。他職種経験の㉓は高卒後,京都の化繊会社に勤めた後にUターンして家を継いだもので,第1次オイル・ショック後の「不景気の頃で,就職できたのは景気がよくなった自動車関係だけだった。他に求人がなかった」と述べている。この点は第1次オイル・ショック後に入社した㉔と㉓にも共通している(――㉔「一般に求人はなかったが,H企業はあった,農機具の景気がよくなったので」,㉓「当時,団地は忙しい」)。

では,こうした中途入社者に対して,初職でH企業に入社してきた人たちはどのような職業希望を持ち,どうしてH企業を選んだのかを,以下に見てみよう。

【初職でのH企業入社者】

〔若手〕

- ④(金属加工業自営,長男,工高卒)。学卒時の職業希望不明⇒「学校の推薦と自分の希望。家から通える範囲にあるから」。
- ②(労働者家族,2男,工高卒)。「機械科やったんで,少しでもわかるところ行こう思うて」⇒「同じ会社に入っている学校の先輩とか兄貴から,残業しっかり出来るけ,言われて。残業すりゃあ金になるけ」。
- ④(兼業農家,長男,高卒)。NA。
- ②(福岡県→広島県,労働者家族,長男,工高卒)。「電気科出ていたから電気関係」⇒「学校の就職案内」。
- ②(労働者家族,3男,高卒)。「何でもいい」⇒「学校の就職案内。テストが簡単,何も無い。兄貴が同じような仕事をしているから」。

〔班長〕

- ①(兼業農家,長男,高卒)。「国鉄が第1志望」⇒「学校の就職案内。近い」。
- ⑧(兼業農家,長男,工高卒)。「鉄工関係,機械が使いたかった」⇒「学校の就職案内。家から近い,ある程度大きいと思って」。
- ⑧(広島県,労働者家族,長男,工高卒)。「商業関係で商売やりたかった。親から工業高校だから工場へ行くと反対された」⇒「親戚がH企業へ行っていたので,紹介してもらった」。
- ⑥(労働者家族,長男,工高卒)。「全然なかった」⇒NA。
- ⑦(労働者家族,2男,工高卒)。「クルマが好き,自動車関係,整備をしたかった」⇒「学校に紹介。高校時代見学に来て。大きい会社だから」。

〔品管労働者〕

- ⑩(労働者家族,長男,高卒)。「自動車関係」⇒「同じ友達と二人で。友達の縁故で入る」。

⑬(兼業農家, 長男, 工高卒)。「工業高校を出たので, 機械関係の仕事に」⇒「学校の紹介, 相談。試験受けて」。

*注)「高卒」は学科不明。

高校新卒でH企業に入社した以上の12名のうち, 農家出身の4名はいずれも長男で, 2名は「家から近い」がH企業を選んだ理由であった。これは自営業家族出身の⑭も同じである(——「家から通える範囲にあるから」)。層別に見ると, 若手層では「機械科やったんで, 少しでもわかるところ行こう思うて。……残業すりゃあ金になる」(⑫)と積極的に選択理由を語る者もいるが,「何でもいい。……兄貴が同じような仕事をしているから」(⑭)と消極的な理由を述べる者, また「電気科出ていたから電気関係」(⑫)を希望したというように異なる職業希望を述べる者もいる。班長層では2名が「鉄工関係, 機械が使いたかった」(⑧),「クルマが好き, 自動車関係, 整備をしたかった」(⑦)と積極的な職業希望を語っている。しかし, 残りの班長3名は「国鉄が第1志望」(①),「商業関係で商売やりたかった。親から工業高校だから工場へ行けと反対された」(⑬),「全然なかった」(⑥)というように, 必ずしも積極的な選択理由でH企業に入社してきたわけではなかった。——これらの人たちが班長となった背景には, 企業内での労働生活のあり方が大きく関わっているのであろう。その点を明らかにする前に, これらの人たちの現在の家族と職場外での生活について, 見ておこう。

第2項 現在の家族と職場外での生活の現況

前項で見たごとく, 若手・班長・品管層では出生家族の中での続柄が長男である者が16人中12人と4分の3を占め, 年配男子2人も長男ではないが, 跡取り(⑩), 婿養子(⑬)というものであった。また, 年配層ではいずれもH企業入社以前に結婚していたが, それ以外の人たちではH企業入社以前に結婚していたのは⑬のみである。これらの人たちの現在の家族構成およびその中で彼らの占める位置はどのようなものであろうか。

表2-27は各層の人たちの現在の家族構成とその就労状況について見たものである。家族形態を見ると, 夫婦家族世帯は⑬⑨②⑬(このうち婿養子の⑬の世帯では妻の両親は既に死亡), 会社の独身寮にいる準世帯の者が②⑦で, 残り18ケースは直系家族世帯である。ライフ・ステージの点から見ると, 年配層では⑤のみがⅢ₂ステージで, 残りは全て第1子が高卒以上のⅣ~Ⅵステージの者であり, 「貧乏の峠」は越えている。そして, この層の配偶者の就労は男子(夫)の場合, A自工, 団地企業, S電鉄など安定的なものであり, 女子(妻)の場合もゴルフ場事務である。これに対して, 若手・班長・品管層ではⅡ~Ⅲ₁ステージにあるのが⑨③②⑬の4人だけで, 子供のまだないⅠステージが⑬1人, 残り13人はすべて独身のⅤステージで, 会社の独身寮にいる②⑦以外は両親と同居している。——このように, 私たちの対象者のうち「貧乏の峠」にあるのはⅡ~Ⅲ₂ステージにさしかかっている⑤⑨③②⑬の5人だけである。それ以外で主たる家計維持者の位置にある年配男子の2名について見ても, ⑩は妻もH企業で就労, ⑬は妻がゴルフ場事務で月収10万円でその他に170~180万円の農業収入を有している。

表2-27 家族の現況

	家族形態	ライフステージ	同居の子供数(別居の子供数)	居住地	配偶者の就労(賃金手取り)	その他の同居家族(*在学中の子供は除く)	備考	
年配	20	直系	Ⅵ	1人(1)	市内	妻(23)	母(72才),長男(26才,製帽会社),嫁(25才,無職)	農業 農業
	24	〃	〃	〃(嫁,孫)	〃	夫(20)		
	10	直系	Ⅳ	1人(1)	市内	夫(56才)クラレ嘱託(14~5万/月)	母(87才),長男(25才,事務機販売会社)	農業(水田1町)
	23	直系	Ⅴ	1人	市内	夫(55才)団地企業(収入不明)	母(87才),長男(30才,市役所),嫁(23才,デパート店員)	農業 農業(水田1町,年取170~80万)
	13	夫婦	Ⅳ	1人(1)	市内	妻(45才)ゴルフ場事務(10万/月)	—	
	9	夫婦	Ⅳ	1人(1)	市内	夫(46才)A自工作業長(14~6万/月)	次女(20才,団地企業)	
	11	直系	Ⅳ	2人	市内	夫(46才)団地企業(22万/月)	母(70才),長男(19才,自動車下請企業)	農業
若手	5	直系	Ⅲ	2人	市内	夫(45才)S電鉄(250万/年)	母(65才,無職)	
	19	直系	Ⅲ	3人	近隣町	妻(33才)生保会社(8万/月)	父(63才,無職),母(61才,無職)	農業(水田6反,畑6反,年取300万)
	31	直系	Ⅱ	2人	近隣市	妻(25才)無職	父(62才,農業),母(59才,農業)	
	14	直系	X°	—	近隣市	—	父(50才,金属加工自営),母(48才,家従),祖母(79才),弟(19才,日立電子サービス)	
	12	直系	X°	—	近隣市	—	父(51才,建設会社),母(46才),兄(24才,自動車下請企業)	農業(水田7反,畑1反5畝)
	4	直系	X°	—	近隣市	—	父(56才,農林業),母(53才,農業)	
	22	準世帯	X°	—	市内(寮)	—	—	
21	直系	X°	—	近隣町	—	父(51才,プロパン店配達),義母(33才,食堂手伝い),次兄(25才,自動車下請企業)		
班長	2	夫婦	Ⅲ	2人	市内	妻(31才)電気部品内職(2万/月)	—	農業 農業(4反強)
	1	直系	X°	—	近隣市	—	父(50才,団地企業),母(49才,縫製工場),祖父(80才),祖母(79才)	
	8	直系	X°	—	近隣町	—	父(50才,団地企業),母(53才,家具製造工場)	
	18	夫婦	Ⅰ	ナシ	近隣市	妻(26才)無職	—	
	6	直系	X°	—	近隣市	—	父(50才,アルミ下請企業),母(47才,病院給仕)	
	7	準世帯	X°	—	市内(寮)	—	—	
品管	16	直系	Ⅲ	2人	市内	妻(33才)縫製パート(5万/月)	父(73才)	農業(2反)
	15	直系	X°	—	近隣市	—	父(55才,自動車下請企業),母(50才,無職),弟(23才,A自工)	
	17	直系	X°	—	近隣市	—	父(46才,鉄工所),母(43才,縫製内職),祖父(78才),祖母(75才)	

(注) ライフ・ステージは以下のごとく規定している。

Ⅰ：夫婦2人のみで未だ子供のない段階

Ⅱ：第1子が乳幼児(就学前)の段階

Ⅲ：第1子が小学校在学の段階

Ⅲ：第1子が中学・高校在学の段階

Ⅳ：第1子が高校卒業の段階(ここでは大学生いない)

Ⅴ：同居の第1子が結婚してまだ子供のない段階

Ⅵ：同居の第1子に子供生れた段階

X°：未婚で、親と別居

X°：未婚で、親と同居

資料：実態調査より

しかし、これらの人たちでも現在の賃金額に対する評価は、先に見たように、生活に必ずしも逼迫してはいないⅩステージの人でさえその多くは賃金は安いと評価していたのである（若手・班長層の未婚者が今後結婚・子供の誕生を迎えれば、持ち家志向と相俟って賃上げに対する要求は一層強まるであろう）。

ところで、このような家族をもつこれらの人びとの職場外での生活と社会関係はどのようなものであろうか。表2-28は各層の人びとの所属集団を見たものである。班長層では会社内での「ゴルフ同好会」「釣りクラブ」などに4名加入しているが、他の人たちは会社内での集団所属は有していない（④は「職場のバイク仲間」というインフォーマル・グループをあげている）。会社外では趣味やスポーツのサークル、地域の青年団などに6名が加入しているにとどまる。したがって、これらの人たちが「一番頼りにする人・相談相手」とするのは、家族（若い人では親・きょうだい）に加えて、年配層では近隣など地縁関係の人、若手層では学校時代の友人があげられているのに対して、班長・品管層では職場の上司・仲間が合わせて6人からあげられている。この「職場の上司・仲間」とのつき合いは、以下に見るごとく「ゴルフ」や「釣り」だけにとどまらない。

①「昨年9月に鳥取へ梨刈りに行く。車3台で会社の人や親戚も。（会社の釣りクラブは旅行あるのが行かない。自分の好きなことしたい。）」

⑧「会社の友人と旅行。」

⑥「連休は春夏に9日ずつあるので長期の旅行できる。今年の春に会社の友達と東北をまわる。明日から3日間バイクで旅行。」

⑩「・ゴルフがおもしろい。家族や会社の友人と。・バイクに乗っている時。年2回位、会社の友人と四国など泊まりがけで行く。」

このように、班長・品管層では職場の上司・仲間との関係は会社を離れても続いており、家族ぐるみでのつき合いとなっている人もいる。これに対して、作業層では会社を離れてのつき合いは少なく、職場の「バイク仲間」(④)や「寮の仲間」(⑫)などがあげられているにとどまる*。

※しかしまた、作業者の多くから「地域社会の中で企業がすべきこと」として、次のような声も上がっている。

○「もっと地域と関係をつくってほしい。市民会館で『働く若人の集い』なんてやっているが、団地従業員の連中でやっているに過ぎない。以前は春と秋に演芸大会をやっていたが、これも従業員を対象としているに過ぎない。もっと地域と連携をつくるべき。」(年配⑬)。

○「1年に1回は娯楽をやりたい。以前、カラオケ大会、盆踊り、運動会、いまはやっていない。ゆとりがほしい。」(年配⑤)。

○「地域では年に何回か祭りの時みんな集まって食べたり、飲んだり。若い者が集まって。団地でもやってほしい、楽しいことを。運動会も祭り事もないし。」(若手③)。

○「親企業だって水島にあるんだから、やった方がいい。」(若手④)。

○「前は団地で運動会、盆踊り。いまはしていない。そういうことやったらいいと思う。」(品管⑩)。

こうした家族と職場外生活をもつこれらの人たちの生きがいは何か。表2-29に見るごとく、子供が学卒以下のⅡ～Ⅲ₂ステージの者では「子供の成長」があげられているが、

表2-28 各層の所属集団と一番頼りにする人

	所 属 集 団		一番頼りにする人, 相談相手		
	企 業 内	企 業 外	企 業 内	企 業 外	
年 配	20	-	-	家族	
	10	-	-	(あまりいない。よく だます人が多いから)	
	23	-	部落会, 婦人会	職場の仲間 家族	
	24	-	-	部落の近所まわりの人, 本家	
	13	-	-	民生委員, 壇家の住職	
	9	-	-	職場の上司, 仲間 近隣の人	
	11	-	-	家族, 子供, きょうだい	
5	-	働く婦人の家(書道を習う), ハッピーファミリー(健康食品の会)	-	夫, 子供	
若 手	19	(集団に入るの好かん, 1人がいい)		-	家族, きょうだい
	3	-	地域の青年部	-	家族, きょうだい 昔の学友
	14	(前はバドミントン同好会 忙しくなって全然なし)	アマチュア無線	(会社の人間は 会社だけ)	高校時代の友人
	12	-	-	-	家族
	4	(バイク仲間6人)	-	職場のバイク仲間 6人	-
	22	-	-	職場(寮)の仲間	父母
	21	-	地元のオートバイクラブ	-	家族, 中学の学友
班 長	2	野球部, ゴルフ同好会	-	NA	NA
	1	つりクラブ	-	-	親, 学友
	8	-	-	-	姉, 親戚
	18	ゴルフ	テニス	職場の上司, 仲間	家族
	6	ゴルフ	-	職場の上司, 仲間	家族
7	-	(銀行の杉の子会-もう行って いない)	職場の仲間	きょうだい	
品 管	16	-	-	職場の仲間	家族, 親戚
	15	-	-	職場の上司, 仲間	家族
	17	-	-	職場の仲間(強い いていえば上司)	学友

注) 町内会ないし部落会は, 本人が言ったもののみを記した。

資料: 実態調査より

表 2-29 「生きがい」は何か？

年	20	VI	することは一杯ある。家を建てている。
	24	〃	孫がおるしな、大きくすること。
	10	IV	早くお金をためようと思う。いままでそういうことも考えることもなく、ただ働いてきた。
	23	V	NA
	13	IV	NA
	9	IV	仕事ですか。
配	11	IV	NA
	5	III ₂	子供。
	19	III ₁	家庭がかわったことないように。こういう状態が長く続くように。
若 手	3	II	子供の成長。将来のことは考えたことはないからね。
	14	X ⁰	別にない。何とも考えたことない。仕事が出来んようになったらつらいだろう。
	12	X ⁰	スポーツ。生きがいと言うほどのものは(ない)。
	4	X ⁰	別にない。楽しみはバイク。
	22	X ¹	だらだらしているから。
	21	X ⁰	車、オートバイに乗ること。
班 長	2	III ₁	NA
	1	X ⁰	いまはない。釣りぐらい。嫁さんもらって子供出来たら別だが。
	8	X ⁰	友達と話したり飲んだり。
	18	I	仕事も生きがい、1番は家庭、家庭を守るために仕事。それだけ出来て、(第3に)趣味のスポーツ。
	6	X ⁰	休みがきたら嬉しい。休みに趣味をすること。今ならゴルフ、始めて2年。バイク(高校から)で旅行。毎晩仕事が終わって飲むこと。
7	X ¹	酒を飲むこと。	
品 管	16	III ₁	子供の成長。
	15	X ⁰	別にない。大そうなことはない。子供でもおれば、そうでもないだろうが。
	17	X ⁰	映画を観たり、テレビで観たり。

資料：実態調査より

未婚の班長層では趣味・スポーツや「毎晩仕事がおわって飲むこと」があげられている。同じく未婚の若手層では「車、オートバイに乗ること」としている者もいるが、「生きがい」といふほどのものは「別」ないと答えている者が多い。子供がすでに学校を卒業・就職している年配層ではいろいろに分かれている（——㉒「家を建てている」、㉔「孫を大きくすること」、⑩「早くお金をためようと思う」、⑨「仕事」）。生きがいとして「仕事」に言及しているのは、班長の㉒（「1番は家庭、家庭を守るために仕事」と）と年配婦人の⑨だけである。

——私たちは前項の最後で、班長層の半数は必ずしも積極的な選択理由でH企業に入社してきたのではなかったこと、したがって、これらの人たちが班長となった背景には企業内での労働生活のあり方が大きく関わっているであろうと述べてきた。しかし、「生きがい」を見ると、「仕事」をあげている人は少ない。班長層が班長業務に加えてライン作業への恒常的従事や長時間残業を強いられていることを見れば、現在の「仕事」それ自体は「生きがい」の対象とはならないであろう。では、こうした人たちが班長となった背景にある企業内での労働生活のあり方とは何か、「職場での人生への影響がものすごく多い。上司にめぐまれると良い。ものすごい勉強した」とは班長㉒の言葉であるが、それはこれらの人たちが企業での生活を続けていく上でいかなる意義を持っているのか。そしてまた、年配や若手の人にとっても、全生活過程の中で、企業内での生活はいかなる意義をもっているのか。本章の最後にそのことを見ておこう。

結びにかえて——労働者各層の「仕事のはりあい感」と企業生活の意義——

まず労働者各層は、現在の低賃金長時間労働、「合理化」による労働強化の進展の下で、現在の仕事をいかに受けとめているのであろうか。表2-30(イ)は、各層の「仕事のはりあい」と勤続志向を見たものである。「仕事のはりあい」では全体の半数の12名が「ある」と答えているが、これは年配者と品管層に多く、若手と班長層では「ない」「どちらとも言えない」と答えている人が13名中10名と多くなっている。しかし、勤続志向を見ると、

表2-30(イ) 仕事の「はりあい」と勤続志向

	仕事の「はりあい」			勤続志向		
	あ る	どちらとも言えない	な い	今後も働きたい	わからない	転職したい
年 配	㉒ ㉓ ㉔ 13 ⑨ ⑤	⑩	⑪	㉒ ⑩ ㉓ ㉔ 13 ⑨ ⑪ ⑤		
若 手	19 4	14	3 12 22 21	19 3 14 12 4	21	22
班 長	18	2 6	1 8 7	2 18 6	8 7	1
品 管	16 13 17			16 17		15
計	12 (50.0%)	4 (16.7)	8 (33.3)	18 (75.0)	3 (12.5)	3 (12.5)

資料：実態調査より

表2-30(口) 仕事の「はりあい」と勤続志向

	仕事の「はりあい」とその理由／(配転・昇進希望)	勤続志向とその理由／(転職の場合の仕事)
年配	⑩ ○ーロボット使える者はおらん。／職場よう変わる者は会社の悪口言う。	○ー定年まで、58歳まで。
	⑩ △ー金をもろうた時は嬉しいが。／別にもうあんまり変わらん方がよい。会社の方はちよいちよいレイアウトを変え、勝手が逆になったりして困ることが多い。	○ー働けるだけ働きたい。
	⑩ ○ー責任もってしないと、という気持ちはある。仕事は割と楽しい方だと思う。同じ職場の人と昼休みなど女の人同士。	○
	⑩ ○ー自分のしよることじゃからね、責任、誇り、張り合いがある。使われとったらな、仕事があっちこっち応援行くより自分の一つとこできつてもやりおる方がいい。	○ー58歳までいるつもりじゃけ、定年まで勤まるかどうか、体の方が。やっぱしおんなじとこ行きたいわな。
	⑩ ○ー生活守るためもある。いやではない。	○ー自分にも夢もあるので続けるつもり(定年になったら司法書士の資格を取りたい)。
	⑩ ○	○ー家が近い。
	⑩ ×ーいまはきついばっかし、全然ゆとりない。前のペダルの仕事していた時は提案もしてやりが良かった。／流れ作業から出たい、ペダルの方をしたい。	○ーいまさらやめて他へ行く所もないし、体続かきぎりは。
若手	⑤ ○ー楽しい、好き。	○ー1.近いから、2.時間的に5時退社可能。
	⑩ ○ー1日の生産数はこなそうと責任上。／どこでも一緒に別になろうと思わない。	○ー倒産せん限りいいのでは。
	⑩ ×ー惰性みたいな形ですね。	○ー当分の間。具体的には考えていないが、いやになったらやめる。展望いうても考えていないけど、その時の時勢に流されるんじゃないかね／電気関係、電気の組立。
	⑩ △ーやりがいあるというほどのもんでもない。	○ーいまんとこ変わる気はない。
	⑩ ×ー興味あるような仕事内容じゃないし、自分の希望した部署でもないし。	○ーやめても条件悪くなるし。
	⑩ ○	○ーこんなもんだろうな。／考えていない。
	⑩ ×ー単純工程だから。／別に感じない。	×ーもっと自分に合った仕事。／単純工程でなく、もっと複雑で頭を使う仕事。コンピュータ関係。
班長	⑩ ×ー感じてない。／いまの仕事でよい。	△ーいまはやめるつもりない。ずっといるかと言われたらわからない。／トラック運転手。
	② △ー張り合いというほどではないけど普通。	○ー特別これといってしたい仕事もないし、いまの会社に特別不満もないし、変わったとしてもここよりいい所もないし、賃金も。
	① ×ーこの前までやめる、やめると言っていた。	×ー目茶苦茶な労働条件、体がおかしくなった。／望んでいた仕事は友達がやっていた雨どいなどのアルミ板金。父親におこられた、将来考えたら大きい所がいい、と。

	仕事の「はりあい」とその理由／（配転・昇進希望）	動続志向とその理由／（転職の場合の仕事）
班	8 ×	△—わからない、やめたいということもあったし。会社のやり方もきつい。班長になっただけで違う班から行ったもので忙しいし、班長業務が全然できない。しかし、上の方は、両立しなければ、と言う。自分になる前の班長は班長業務に専念していた。同じ高校出身でA 自工協会で働いている人（その人もリーダー格になったところ）に相談。／時間に数をこなす仕事ではなくて、精度の良いものをゆっくりやれる仕事の方がいい。張り合いがある。同じ仕事を何年もやるのでは生きがいが無い。
	18 ○—いまの仕事エライが充実している。／〔配転〕班長でない所へ行きたい。事務部門、改善課。班長的存在のない所。〔昇進〕全くないわけではないが、係長になっても意味がないので、班長と変わらないので他の所へ。部長くらいになりたい。	○—もう変わりたくない。職場は変わってもいいが、会社は。人間関係つくってきたのを、また一からやり直さないといけなくなるから。
	6 ○—感じる時と感じない時とある。5月のレイアウト変更まではやる気あった。いまは上司と合わないし、ラインがかわって、わからない所の班長なので。	△—7年目だし、やめるならもっと早い時期にやめている。やっとなって面白い時期もある。人間関係が好き、仕事のことでのやりとりなど。もし班長降ろされたら、やめるかもしれない。改善などの効果が出るので現場が面白い。例えば検査の場合、効果出て当たり前。早く帰れるような改善が出来た場合など。班長としての仕事はやりがいがある。僕らが班長として一番（年齢が）高いが、5、6人は同期で入っている。頑張りがいはある。大卒、高卒というのはあまり関係ない。（しかし）この何年もやめようと思うことなかったのに、5月以降何回もあった。仕事変わって能力ないという感じ、自己嫌悪。／同じような会社には勤めたくない。それならここにいる。例えば商売関係。
7 ×—仕事に対して人間が少ない。補充したいが、まわしてくれない。	△—考えているところ。／仕事の内容は変わらないだろう。	
品管	16 ○—いいものをつくるために検査基準書作成。	○—いい仕事あったら誰でもかわりたいと思うだろうけど、いまのところその気もないし、ずっとこの会社にいると思う。
	15 ○	×—いいところあったらかわりたいが、いい年をしてかわるとまた一から出直し。みんなとよく話す。自分からやめるとは言わないが、やめると言われたらやめる。／事務関係したい。
	17 ○—いいと感じている。特にしんどいことない。	○—まわりの人にいい人が多い。

注) ○：張り合いある，△：どちらとも言えない，×：張り合いがない
資料：実態調査より

○：今後も勤めたい，△：わからない，×：転職したい

18名（75%）が「今後も働きたい」としており、明確に「転職したい」と言う人は3名だけである。「仕事のほりあい感」の有無がただちに勤続（転職）志向につながっているわけではない。その理由を表2-30(口)より見ていくと、まず、現在の仕事に「ほりあいがある」と言う人が多い年配者では、「責任持ってしないと、という気持ちある」(23)、「自分のしよることじゃからね。責任、誇り、ほりあいがある」(24)と、その理由を述べている。しかし同時に、「いまはきついばっかし、全然ゆとりない」(11)という労働強化が進む中で、「体が続くかぎりには」(同)、「働けるだけ働きたい」(10)と今後の勤続志向を述べる年配の人たちの間には「定年まで勤まるかどうか、体の方が(きついから)」(24)という不安がある。そして今後も勤続したいというこれらの人たちでも、表2-31に見るごとく自分の子供たちにはH企業に勤めてほしいとは考えていないのである。すなわち「よう辛抱せんだらうと思ったので(入社を勧めなかった)」(20)、「仕事についてみて、きついで勤めさせることは考えられない。やめる人次々と出ている」(23)、「仕事がエライからさせたくない」(11)、「ああいう仕事はすべきでない」(5)と述べられている。——これら年配層では先に見たように、その出生家族すなわち農業をしていた両親から「勤勉」

表2-31 子供のH企業入社について

年配	20	×—よう辛抱せんだらうと思ったので。
	10	×
	23	×—仕事についてみてキツイので、勤めさせることは考えられない。やめる人次々と出ている。やめるのは若い人が多い。
	24	その他—思うても入らんから。
	13	×—あの仕事では生活は無理だ。
若手	9	×
	11	×—仕事がえらいから、させたくない。
	5	×—ああいう仕事はすべきではない。ほこり、煙。
班長	19	×—一緒にするという事は照れくさい。悪いことはないが。
	3	その他—わからない、考えたことない。
	2	その他—本人が行くと言えば本人のしたい事させとけばいい。小さい所よりは大きい所へ。小さい所は先々を見て順調にいけばいいけど、苦しくなった時。
	8	×—生産部門の会社に勤めるより、出来れば事務関係の方に行かしたい。
品管	18	△—自由、どうしても来たければ。本人の自由意志。
	6	×—親子が同じ会社というのは良くない。悪い評判を聞かせるのはいや。
	16	×—もっといい所があれば。仕事でも手に職を、自分の個性に合う仕事を。
	15	×—もう少しましな会社があるだろう、いろいろ見えてしまう。自分の知らん所の方がいらん気を使わない。

注) ○：勤めてほしい、△：どちらとも言えない、×：勤めてほしくない

他の対象者はN.A。

資料：実態調査より。

と「耐乏」することを学んだとしていた。しかし、少なくとも自分の子供たちの職業選択にかかわっては、その後者の価値規範すなわち「耐乏」することは判断の基準とはなっていない。

では、現在の仕事に「はりあいが無い」という若手層ではどうか。この人たちがそのように言う理由は「興味あるような仕事内容じゃない」(㉒)、「単純工程だから」(㉓)というものである。しかし、明確に転職志向を表明しているのは、「もっと複雑で頭を使う仕事、コンピューター関係」を希望している㉒1人だけである。他の人たちは「やめても条件が悪くなる」(㉒)ので、いまのところ勤続するとしている。しかし、これらの人たちにとっても現在の長時間残業の常態化は首肯しうるものではない。兄や高校の先輩から「残業しっかり出来る、残業すりゃあ金になる」と勧められて入社した㉒も「労働時間が長すぎる」と答えているのである。そして、これら若手の人たちの中では一部とはいえ、「働き過ぎ」や「子供と同じ休日でない」ことという仕事のあり方が家族生活に及ぼすマイナス面もその出生家族を通して学んでいた。また「単純工程だから」ということに係わって、最近班長になったばかりの㉒は次のようにいう、「時間に数をこなす仕事ではなくて、精度の良いものをゆっくりやれる仕事の方がいい。はりあいがある。同じ仕事を何年もやるのでは生きがいが無い」と。

そして班長層では「班長としての仕事はやりがいがある」(㉖)が、しかしライン作業や長時間労働を強いられる結果、以下に見るごとく半数の者が現在のままでは班長を続けていくたくはないと述べているのである。

「目茶苦茶な労働条件、体がおかしくなった。この前までやめる、やめると言っていた。(転職で)望んでいた仕事は友達がやっていた雨どいなどのアルミ板金。父親に怒られた、将来を考えたら大きい所がいいと。」(㉑)

「(今後の勤続は)わからない、やめたいということもあったし。会社のやり方もきつい、班長になったばかりで違う班から行ったもんで忙しいし、班長業務が全然出来ない。しかし、上の人とは両立しなければと言う。」(㉒)

「班長としての仕事はやりがいがある。(職場の)人間関係が好き、仕事のことでのやりとりなど。改善などの効果が出るので、現場がおもしろい。早く帰れるような改善が出来た場合など。僕らが班長として一番年齢が上だが、5、6人は同期で入っている。頑張りがいはある。大卒、高卒というのはあまり関係がない。しかし、この何年もやめようと思うことなかったのに、5月以降何回もあった。仕事がかわって能力がないという感じ。受け持ちラインがかわって、わからないところの班長なので。」(㉖)

そして、これは、班長の中でただ1人「はりあいある」と答えている㉒(「いまの仕事エライが充実している」)も同じで、「班長でないところへ行きたい。事務部門、改善課。班長的存在の無いところ。係長になっても班長とかわらないので、他のところへ。」というのである。

しかし、他の層の人びとと同様、班長層にとってもそれらがただちに転職志向へとつながっているわけではない。「この何年もやめようと思うことなかったのに、5月以降何回もあった」という㉒は、「同じような会社には勤めたくない。それならここにいる。(かわ

るなら) 商売関係」という。しかし、それがただちに転職志向へとはいかない背景には、出生家族における両親の仕事の不安定性もいくらかは係わっているのであろう。同じ⑥は、先に、父親が「職を転々とし」たことによって「うちの生活は楽でな」かったと述べていた。そして、このことを端的に示しているのが、兼業農家出身(兼業先は零細企業)の①の場合であるといえる。すなわち彼は、「目茶苦茶な労働条件、体がおかしくなった。この前までやめる、やめると言っていた」が、それを考え直したのは「父親に怒られた、将来を考えたら大きい所がいいと。」というためであった。そして企業の中の若い人に対しても、「自分を見ているのと同じ、辛抱してついてきてほしい」と述べているのである。——これら若い班長層、そしてまた若手の人たちの多くは、中小零細企業を兼業先とする零細兼業農家や中小零細企業労働者家族の出身であった。そのことが「やめても条件悪くなる」という事情と相俟って、たとえ労働がきつくても彼らを安定した勤め先であるH企業に踏みとどまらせているのであろう。しかし、矛盾は何ら解決されているわけではない。そうであるからこそ班長層の再編の下でも「職場委員はなるだけ若いのを出す。(賃上げで)無茶言うから」という言葉が班長自身から聞かれるのであろう。

では、これらの人たちにとって企業での生活は、どのような意義を持つのであろうか。とりわけ必ずしも積極的な選択理由でH企業に入社してきたわけではなかったのに、その後登用された班長層にとって、それはいかなる意義を有しているのであろうか。私たちは、「人生の大半を過ごす企業での生活は、あなたにとって生計を立てるといふ目的以外に、どのような意義を持っているでしょうか?」という質問をした。結果は表2-32に見るごとく、回答者の7割までが「職場の仲間との人間関係を大事にすること」と答えている。

表2-32 企業生活の意義

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	NA
年 配	⑤	⑨	⑪		⑩ ⑬ ⑬ ⑨ ⑪ ⑤					⑳ ㉔
若 手					㉑		⑲		③ ⑭ ④ ②	⑫
班 長					② ⑧ ⑱ ⑦		⑱			① ⑥
品 管	⑬				⑬ ⑮			⑰		
計	2	1	1	0	13	0	2	1	4	5

注) 複数回答。

- (1) 仕事そのものに打ち込み、技能を向上させること。
- (2) 企業の業績を上げること
- (3) 企業で作った製品を通して、社会に貢献すること
- (4) 昇進・昇格し、人よりも責任のある立場につくこと
- (5) 仲間との人間関係を大事にすること
- (6) 労働者の運動に打ち込むこと
- (7) スポーツ・趣味のクラブ活動に打ち込むこと
- (8) 考えたことがない
- (9) 生計を立てること以外に特に有意義なことはない

資料：実態調査より。

表 2-33 自分の人生に影響を与えたもの(→その内容)

年	20	父の死(オヤジが早く死んだ。18の時。難儀した)	
	24	なし(平凡に暮らしておるからな、ないけどね)	
	10	S工業時代の班長(H企業に入ってから2年間受け持たれる。自分を目の敵のようにした。自分は歯を食いしばって働いた。その点が良かった。そのおかげで何でも耐えられるようになった)	
	23	NA	
	13	特になし	
	9	夫(信頼しているのは夫、夫の身なりで家族のあり方きまる)	
	配	11	母, 親戚, 中学の先生
5		社内の女性(自分にないもの持っている人にひかれた。いまは冷えた), ハッピーファミリー健康食品の会(前向きの生き方, おのれを殺しても相手を思いやる心)	
若	19	母	
	3	高校の学友(深く考えたことない, ちょっとわからん)	
	14	特になし	
	12	兄(真面目さ)	
	4	NA	
	手	22	なし
		21	母の死(高1の時, これからどうすればよいか悩んだ)
班	2	NA	
	1	友達の生き方(アホな奴でざっくばらんに生きている), 親の生き方・意見, 班長への昇進(班長になって, いままで自分勝手な生き方をしていたが, 人に動いてもらうためには自分がしなければ, 自分のためには人の為をしてはじめて自分の為になる)	
	8	職場の仲間	
	18	高校時代のアルバイト(3年間, 初めての仕事, スーパーへ。好きでやっていたので, やめることもなく面白かった。職場の人間関係つくる上で大切なもの身につけた。H企業に入っても慣れていった。学校と企業の人間関係全然違う。学校は我がまま通す)	
	6	職場の上司・仲間(いまの自分があるのはやめた上司が育ててくれたこと。社会人としてこうあるべきだと学んだのはUさん, 人間的に良い人。職場での人生の影響がものすごく多い。上司に恵まれるとよい。ものすごい勉強した)	
	7	兄(兄貴を見ていて昔はつまらない人間, 働かずにふらふらしていた。あんなになつたらいけない, 親は泣いていた。自分はそうしまい), 上司(組立にかわってきた時の班長がかわいがってくれた。仕事が遅くなったとき手伝った)	
長			
品	16	母, 子供, 職場の仲間(遊びのこと, 飲みに行くかとか)	
	15	父(考え方似てきた。考え方古い, 武士は食わねどなど。負けず嫌い, 人からとやかく言われるのが嫌い。自分のことやらないで人に言うのはいや。自分ができて, やれと言うのはいいが。上司でもそういうのはいやだ)	
	17	高校の友人(特になし, わからないが, 楽しかった)	

資料: 実態調査より。

企業側では「高卒で入ったら大企業なら一生現場作業，中小企業なら努力すれば社長にもなれる」ことを強調していたが、「昇進・昇格すること」と答えている者は班長層を含めて一人もいない。労働者側の論理はそれとは少し異なっているように見える。また若手層では「生計を立てること以外に特に有意義なことはない」と答えている者が多いが、この人たちにとっても仕事は“手段主義”としてのみあるわけではない。先に見たように、「もっと複雑で頭を使う仕事をしたい」(⑫)という要求がそこにはある。

ところで、「昇進・昇格すること」を一人も挙げていないとは言っても、班長⑫は昇進希望について「係長になっても班長とかわらないので、部長ぐらいになりたい」と言う。同時に⑫は、「人間関係を大事にすること」を企業生活の意義として挙げているのである。つまり「人間関係を大事にすること」と「部長になること」とは矛盾するものとしてあるのではない。また、先に、班長⑫は「仕事のほりあい」について「班長としての仕事はほりあいがある。(職場の)人間関係が好き、仕事のことでのやりとりなど。」と述べていた。H企業の職場構造の中での班長の職務のあり方が班長層にとって企業生活の意義に大きくかかわっているのであろう。そのことを、「これまでの生き方をふり返った場合、あなたの生き方に最も影響を与えたものは何でしょうか？」という質問とのかかわりで見てみよう。表2-33に見るごとく、他の層では職場関係がほとんど挙げられていないのに対して、班長層では4名からそれが挙げられている。内容は以下のごとくである。

⑬「班長になって、いままで自分勝手な生き方をしていたのが、人に動いてもらうためには自分が必要なければ、自分のためには人のためをしてはじめて自分のためになる。」

⑭「いまの自分があるのはやめた上司が育ててくれたこと。社会人としてこうあるべきだと学んだのはHさん、人間的に良い人。職場での人生の影響がものすごく多い。上司に恵まれると良い。ものすごい勉強した。」

⑮「組立にかわってきた時の班長がかわいがってくれた。仕事が遅くなったとき手伝った。」

このように、「班長になって、……人に動いてもらうためには自分がなければ」、「班長がかわいがってくれた。仕事が遅くなったとき手伝った」という班長の職場統轄の特徴と班長一作業員間の協働関係、それを通しての「いまの自分があるのは……上司が育ててくれたこと。……職場での人生の影響がものすごく多い」という職場での人間形成的側面。——これらによって、たとえ積極的な入社理由ではなかったとしても、そして「合理化」が進む中での長時間低賃金労働であるとはいっても、班長層をしてその職務に積極的に従事させている。H企業の職場はこうした班長層によって支えられているのである(その背後に、さらに、「忙しい時は部長も課長も早出してラインに入り、そうしたことを通して「部長や次長は作業員の気持ちをよく理解してくれる」(⑯)という下請中小企業の特徴が存している)。ここに、現段階の下請中小企業における労働者間の協働関係の特徴があるといえる。

〈注〉

(1) 工場管理編集部「選別育成のかげでふえる脱落」(『工場管理』1983年6月号，日刊工業新聞社)，p. 123。

(2) 松島静雄『中小企業と労務管理』(東京大学出版会，1979年)，p. 377。

- (3) 野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社、1988年。
- (4) 立命館大学人文科学研究紀要第45号『巨大企業体制下の下請企業と労働者』1988年。
- (5) 渡辺治『現代日本の支配構造分析』花伝社、1988年、野原光・藤田栄史編、前掲書、等参照。
- (6) 品種別職場作業組織については、塩見治人『現代大量生産体制論』（森山書店、1978年）、pp. 95-6参照。
- (7) この時期の他の団地企業の「合理化」事例は、次の通りである。

「合理化改善については、昨年（'80年）よりA自工株の御指導を得て、『フンドシ』作りによるライン改善、マテハン改善、仕掛け縮減に努め、全ライン直線化、レイアウトも完成し、『目でみえる管理』の充実を計っています。」（No. 12企業）、「動作分析によるムリ、ムラ、ムダの排除、生産ラインの直線化による1個流しを徹底、自家製によるマルチ・スポット溶接機をラインに組み入れ能率アップ等」（No. 13企業）。以上、S機械金属工業団地協同組合『団地ニュース』第53、54号、1981年より。

- (8) 「プレ・オートメーション化でミスヨケ管理を行なったH企業」（『工場管理』1983年7月号、日刊工業新聞社）、p. 33。
- (9) 同上、p. 36。
- (10) 浅川和幸「ライン労働の特質と『ジョブ・コントロール』——A自工M製作所繊装組立職場における事例研究(1)——」（北海道大学教育学部教育社会学研究室『調査と社会理論』研究報告書11『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活』1987年、所収）、pp. 82-3参照。
- (11) このような車のモデル・チェンジによる2年毎の部品変更の度に、以下に見るように協力企業では巨額の設備投資を余儀なくされており、また生産設備の体制もそれに規定されている。

「半期毎にA自工からコスト・ダウンの要請がくる。生産効率25%アップ、不良の減少、合理化推進で対応、1年で1億円ぐらゐのコスト・ダウンをしている。今年（'84年）は1億5000万円が目標。利益率3%はほしいが、実際には1%ぐらゐにしかならない。去年のモデル・チェンジで10~15億円の設備投資が必要だったから。また仕掛け品は昔は7日分でいまは3日分に縮減、これを2.5日分にしようといっている。しかし、去年半年で3機種モデル・チェンジして、仕掛け量がふえる傾向にある。」（団地C社からの聴き取り）。

「生産数量と2~4年でモデル・チェンジする製品のライフ・サイクルとによって、一貫したプラント設備を入れて無人化をはかるといことはできない。大きく部品がかわるので、ライン編成のやり直しが大きい。従来は（工場レイアウトは）完全に加工ショップ別、'79~80年に製品別ライン化をした。ライン化したのは比較的少量生産のもの、しかし、それも2~4年でかわるから完全なライン化は難しい。」（団地D社からの聴き取り）。

こうした頻繁な製品の変更に対応して、機械設備もNC機やロボットの導入が進められつつある。すなわち、「NC機やロボットは専用機と能率の面では変わらないが、自動車部品の変遷が激しいので、その汎用性が有効である」（団地E社）、「ロボットは汎用性があり使いやすい」（D社）からである。

- (12) 小林 甫「ライン職場社会の構造と規範——A自工M製作所繊装組立職場における事例研究(2)——」（前掲『調査と社会理論』研究報告書11『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活』、所収）、pp. 234-9参照。

- (13) 前掲『団地ニュース』第20号，1972年11月6日。
- (14) No. 13労働組合30年史『躍進』1983年， p. 25。
- (15) No. 4労働組合30年史『限りなき明日に向かって』1982年， p. 36。
- (16) No. 13労働組合30年史， p. 34。
- (17) S工業団地事務局からの聴き取り。
- (18) No. 4労働組合30年史， p. 63。
- (19) 同上， p. 67。
- (20) 同上， p. 87。
- (21) 前掲『団地ニュース』第54号，1981年4月15日。
- (22) 小林 甫「ライン労働者の職業的生涯と生活規範—— A 自工 M 製作所織装組立職場における事例研究(3)——」(前掲『調査と社会理論』研究報告書11『現下における自動車企業の職場構造と労働者生活』，所収)， p. 254参照。