



Title	労働主体の形成過程における協同労働と学習：労働者協同組合A事業所を事例に
Author(s)	丸山, 美貴子; MARUYAMA, Mikiko
Citation	北海道大学大学院教育学研究科紀要, 81, 85-163
Issue Date	2000-06
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.81.85
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/28807
Type	departmental bulletin paper
File Information	81_P85-163.pdf



労働主体の形成過程における協同労働と学習

—— 労働者協同組合A事業所を事例に ——

丸 山 美貴子

Cooperative Work and Learning in the Growth in Subject of Laborer

Mikiko MARUYAMA

目 次

はじめに	86
第一章 課題と方法	86
第一節 日本の労働者協同組合に関する先行研究の検討	86
第二節 労働者協同組合における労働主体形成の分析視角	89
第三節 本論の課題と方法	89
第二章 日本労働者協同組合センター事業団・A事業所の諸特徴	91
第一節 A事業所の事業基盤	91
第二節 A事業所の事業体としての展開過程	92
第三節 現段階での事業体・組織体の諸特徴	98
第三章 物流現場における労働実践と労働主体形成	101
第一節 物流現場における労働実践の展開過程	101
第二節 A事業所の現場労働者	110
第三節 物流現場の労働者の労働実践への評価	114
第四節 まとめ	130
第四章 自前事業（食品製造・販売事業）における労働実践と労働主体形成	134
第一節 自前事業における労働実践の展開過程	134
第二節 自前事業の現場労働者の労働実践への評価	137
第三節 まとめ	155
終章 まとめと残された課題	157
第一節 物流現場と自前事業における労働主体形成の比較	158
第二節 まとめ	160
第三節 残された課題	161

はじめに

90年代後半の日本経済の悪化は、雇用情勢の悪化として深刻な問題を投げかけている。現在の雇用不安と失業の増大は、資本による経営戦略、すなわち中核労働者を絞り込み、大多数の労働者を不安定雇用・就業化によって流動化させる経営戦略に起因すると同時に、多国籍企業化した現代資本が、「最適地主義」により地域の産業や雇用に対する責任を放棄するに至ったことによる。有利な立地条件をもとめ地域移動、国際移動を行う資本の論理に応えられる労働者は少ない。なぜなら、労働者としての地域住民は、地域に定着したうえで労働力の再生産としての生活を営まざるを得ないからである。これらの地域住民にとっては、資本の地域移動によって引き起こされる問題は、失業問題であるだけでなく、地域経済・産業の空洞化という地域問題である。

地域経済・産業の空洞化に対し、地域で暮らし働くための雇用創出の運動の担い手は、どこに見いだせるであろうか。それは、第一には、農漁民であるし、地場産業を形成する地域の中小零細企業群であろう。しかしそれだけでなく日本において、80年代後半以降、不安定就業者層を担い手とする労働者協同組合運動が生まれてきている⁽¹⁾。労働者協同組合運動の担い手は、労働市場から排除されやすい、もしくは不安定な就業状態におかれやすい中高年労働者、婦人労働者、障害者、季節労働者などである。先に述べたような現代資本による地域支配の再編によって労働者から疎外される人々の雇用創出の運動として、労働者協同組合運動は展開されているのである。

労働者協同組合運動が有する意義は労働者からの疎外の克服に留まらない。資本主義社会において制約を伴いつつも、資本の営利活動の下でしか現実性を持たなかった労働を、労働者の協同の下で現実化することによって、地域の生活と人々に根ざす労働として回復をはかっている点に先進的な意義がある。またその試みは、資本の営利活動の手段として包摂されている労働者に対する批判を行っていく試みでもある。

このような労働者協同組合を対象とした研究は、1980年代後半以降、主として社会運動、労働運動、協同組合運動などの領域において行われてきた。各々の領域で労働者協同組合がいかに関与しているのか、現代社会における批判・対抗勢力であり得るのか、いかなる社会的意義を有するのかという点について、論者ごとの関心から意義付けがなされている。そこで以下、労働者協同組合研究の代表的論者を取り上げ、各々における労働者協同組合の意義付けを踏まえた上で、その担い手としての労働者の形成の問題がいかに関与しているかを検討する。

第一章 課題と方法

第一節 日本の労働者協同組合に関する先行研究の検討

第一項 「内発的欲求充足」運動としての労働者協同組合

まず検討する必要があるのは、黒川俊雄氏の議論である。黒川氏は、独占資本と自民党政府の攻勢に抗するための労働者階級の地域的・全国的共闘を、労働組合とともに組織するものとして労働者協同組合を位置づける⁽²⁾。その労働運動は「『二枚腰』のたたかい」として構想され、労働組合の「対外的反対・要求」運動を中心に、労働者協同組合の「内発的要求充足」運動の展開が必要であるとされる⁽³⁾。

このような黒川氏の把握の基礎にあるのは、相対的過剰人口の創出が労働者間の競争を媒介として生活不安を増大させ、資本の専制支配を完成させるという絶対的貧困化の概念である。黒川氏によれば、現代日本における「専制支配」は、労働者が「賃労働の規律」に慣れていないとい

う弱点、また、職場における「合意にもとづく自主性」と、社会的共同消費手段の立ち後れによる収入増のための「自発性」を発揮せざるを得ないという弱点に由来しているとされる。この労働者の弱点の克服として、まず労働組合の「対外的反対・要求」運動を通し、労働者が「自主的」「自発的」な労働力支出を可能としていく必要が提起される。同時に、「自主的・自発的・協同的に内発的な要求を充足する事業活動」を行うことで自らの限界も明確にし、「国の公的責任、さらには企業の社会的責任を追及して助成させていく」「地域づくり」運動の担い手として、労働者協同組合の必要性が提起されるのである⁽⁴⁾。すなわち、労働者協同組合運動には、労働者が自らの事業活動を通して国や企業の責任を明確にするという意義、また、責任を追及する主権者として労働者が成長するという意義が見いだされている。

しかし、その担い手としては、労働組合運動、労働者協同組合運動に共通して、「自主的」「自発的」な労働力支出に慣れていない労働者が想定されている。ゆえに、労働者協同組合の基本的な課題として、「労働者が同時に所有者になることから生じがちな私的所有者への転化を阻止して協同組合的所有のなかでの『個人的所有』者でありつづける」という課題が提起されるのである⁽⁵⁾。労働者が、絶えず生じる「利己心」を、「『利他的』『協同的』『開放的』な行為のなかに生かしていく」ことが必要であるとされている。

以上、黒川氏の労働者協同組合の意義づけと担い手形成に関わる課題を述べたが、黒川氏が述べるような意義を労働者協同組合が有するためには、労働者が自覚性と創造性、協同性や平等性をもった運動と事業の担い手（＝労働主体）として形成されることが必要である。そのための客観的条件を、黒川氏は、労働者が出資し生産手段を共同所有する（＝黒川氏による「個人的所有者」）ことに求めていると言える。しかし、労働者の労働主体形成の客観的条件を所有のあり方に見ただけでは不十分である。なぜならば、労働者が形式的に出資者となっても、その意識と行動は日常の現場労働のあり方に大きく規定されているからである。

また、黒川氏が主体的条件として提起するものについても、なぜそれらが主体的条件となり得るのか、その必然性まで説明されていない。また、その内容に関しても、いくつかの事柄が並列的に提起されるに留まっていると言える。その中には、民主的な職場関係の編成、「肉体労働」者（現場労働者）が「知的労働」（管理労働、事業経営の運営）に関わること、「個人的所有」者でありつづけるための保障としての労働組織のあり方、労働成果の分配のあり方など、いくつかの論点が含まれている。これらの要素が、労働者の労働主体の形成過程において、どのような関連構造にあるかを解明していく必要があると言えるだろう。

さらに、黒川氏は「地域づくり」運動の担い手として労働者協同組合運動を位置づけているが、労働者が「個人的所有」者でありつづけるという課題と「地域づくり」運動の担い手として形成される論理の関連は、全く明らかにされていない。この点に関しては、労働者が現場労働において労働主体として形成されることを基礎に、より労働の社会的・地域的意義を追求する試みの延長線上に、地域の生産と生活をめぐる課題を位置づけ「地域づくり」運動を展開していく、そのような過程として検討する必要があるだろう。

第二項 非営利・協同セクターの中心勢力としての労働者協同組合

次に検討する必要があるのは、国民経済の領域において公共セクター（国・自治体）とも私的セクター（営利企業）とも区別される「第三の経済領域」の担い手として、労働者協同組合運動を位置づける富沢賢治氏の議論である⁽⁶⁾。

富沢氏の非営利セクター論の前提には、独自の社会構造把握に基づく社会変革論がある。富沢氏は、諸個人の生活過程の総体としての社会（＝全社会的な生活過程）⁽⁷⁾という構造的把握を行ったうえで、「国家独占資本主義による生活の社会化→社会化の歪み→労働者階級と国民諸階層の生活矛盾の増大→変革主体形成の条件の生成」⁽⁸⁾という変革のプロセスの枠組みを提示する。富沢氏はここで、社会変革の中核をなす労働者階級の課題として、生活過程のすべてにおける矛盾を視野に入れて労働運動を展開する課題を提起する。あわせて経済的生活過程の「ものづくり（生活手段の生産）」中心主義を転換させ、社会的生活過程の「人づくり（人間の生産）」を中心にした生活構造につくりかえていく課題を提起する。

ここにきて、富沢氏の労働者協同組合運動の意義づけは次の二点にてなされる。第一に、「社会的生活過程における労働運動」⁽⁹⁾を担い、「人づくり」という新しい理念の労働運動を展開する主要な組織として、「労働組合運動と協同組合運動の結節点」という役割を果たすことが期待される。「人づくり」とは、労働を通じての人間形成という意味での「労働における人づくり」であり、また、労働の社会的有用性の発揮を通じて、社会的な人間形成に寄与していくという意味での「労働を通じての人づくり」である。第二に、生活労働の社会化が「国家・地方自治体の支配下にある労働」や「資本の直接的支配下にある労働」の形態へ転化させられることに対して、「協同組合型労働への転化（住民による労働の協同化）」を積極的に押し進める役割である⁽¹⁰⁾。

以上、富沢氏の労働者協同組合に関わる意義づけについて述べてきたが、ここに関わって次の2点が指摘できる。まず第一に、労働者協同組合で「労働における人づくり」「労働を通じた人づくり」が展開される必然性が説明できないことである。富沢氏の主張の根拠は、労働者協同組合では「事業を営む人々が所有権と管理権を有し」ており、「資本が労働を用いるのではなく、労働が資本を用いる」ことを基本原則⁽¹¹⁾としているという点にあると思われる。しかし先述したように、労働者が生産手段を共同所有するという客観的条件のみによって、労働者の労働主体としての形成を論じるには限界がある。とくに富沢氏の場合は、従来の労働組合運動の「高賃金」という理念からの転換を強調しているが、労働者協同組合の労働者と言えども賃労働の経験が一般的であるために、労働内容よりも所得を問題にする意識は強い場合もある。労働者の日常意識の変容については、労働過程のありように即して論じられる必要があるであろう。なお、この点に関わって富沢氏は、「生活の社会化」は「生活の歪曲化をもたらすとともに、変革主体形成の条件をも生み出している」とするが、「生活の社会化」がすすめる地域住民としての労働者の陶冶が、労働者の労働主体としての形成にもたらす関連についても検討する必要があるであろう。

第二に、富沢氏の“非営利・協同セクター論”は、制度的分類による「第三セクター」理解であるため、その中で多様な組織の関係のあり方やその編成論理が明らかにされていない。また、公共セクター、私的セクターとの関係も予定調和的である。問題の一つは、富沢氏の設定する4つの生活領域の社会化に伴う矛盾が、どのような相互関連と構造で存在するのかという把握視点が欠けていることにあるだろう。その際に重要なのは、協同組合は本来的にその展開の基盤を地域に置いているという視点である⁽¹²⁾。したがって、地域における諸矛盾の関連構造とその深化による住民の陶冶のありようを踏まえた上で、地域に様々な展開する運動を捉え、その関連構造を動態として把握していく必要がある。さらに、一点目の指摘とも関わって、協同組合労働者が、自らの労働を通して生活領域の社会化に伴う矛盾を認識する過程、具体的には地域的な生産と生活課題を認識し、地域の諸団体との関係を編成する担い手として形成される過程として、解明していく必要がある。

第二節 労働者協同組合における労働主体形成の分析視角

次に、労働者協同組合運動における労働者の意識と行動様式の変容とその要因に着目し、分析を行った事例から、労働主体形成の分析の視角を検討したい⁽¹³⁾。

梅枝裕一氏は、事例の検討をふまえ、労働主体の論理の形成が「労働編成と協同関係（の編成）、分配関係の三者によって裏付けられて」いるとする。すなわち「現場労働者にとって現場で働く上である“合理性”を持った理念を実現させるべく」労働編成が試行され、それに対し「協同関係はそれら実践のモチベーションとして」「合理性」の内容に影響を与え、そして「“合理性”が労働の成果（賃金）との関係で妥当であるか検証されるのが分配の場面」であるとしている。ここで言われる合理性とは、高齢労働者や婦人労働者にとって、身体的負担や家庭生活の事情を鑑みて無理のない労働を実現することである。そして、労働者間に形成される協同関係とは、「お互いに働き続けられることを援助する」という職場関係として述べられている。このように、梅枝氏の研究は、労働実践を媒介させて、労働者協同組合における労働編成のあり方と労働者に内在する意識の把握を行った点が優れていると言える。

しかし問題は、労働編成が職場内で集団的に行われる構造である。梅枝氏のいう労働編成とは、労働者個々が行う作業編成を、職場内において調整・統合したもとのとしての集団的労働編成であると思われる。この集団的労働編成においては、労働組織において担う役割や労働者としての属性（パート、女性か男性か、独身か否かなど）の違いから、労働者どうしの見解の対立、利害対立が生じる場合が少なくない。また、共通する利害を持つグループが形成され、対立し合う場合も多い。こうした現実をふまえるならば、集団的労働編成において生じる労働者間の対立を明らかにし、それがどのように止揚されるのかを問題にしなければならない。この集団的労働編成に対する積極的評価のうえに、労働者が好ましいと思う協同関係が形成されるように思われる。

第二に、集団的労働編成によって実現されようとする労働の質、すなわち、現場労働者にとっての価値ある“合理性”の内容が問題とされなければならない。梅枝氏の事例分析における“合理性”とは、労働力商品所有者として労働力能の再生産を可能とする論理であるとも言える。そして、それを可能とする条件獲得のために、“合理性”をより社会的な合意を得られるものに高めていく関係とも捉えられる。これ自体にも積極的意味はあるのであるが、労働者にとって労働を通じて実現すべき価値は、労働力保全に限定されるものではない。自らの労働の受け手（ビルメン部門であれば病院という医療施設の利用者）や地域の人々に必要とされる労働という“合理性”もあり得る。したがって、集団的労働編成によって、労働を通じて実現すべき価値がどのように変容していくのか、その過程が考察される必要があるであろう。

第三節 本論の課題と方法

第一項 課題の設定

本章の第一節では、労働者協同組合に対して、次のような社会的な意義付けが行われ期待が寄せられていることが明らかになった。まず黒川氏からは、内発的要求充足の運動を通し、労働者の主権者としての成長を促す「地域づくり」運動の中心的担い手として意義づけられ、また富沢氏からは、「非営利・協同セクター」を形成し人間的労働の回復をはかる（「人づくり」を理念とする）中心的な運動として高く評価されてきていた。しかし、両氏からは「労働が資本を雇うことになる」⁽¹⁴⁾労働者協同組合ではあるが、労働者は賃金や労働条件などの「利己的」な事柄に関心を払いがちであること、ゆえに社会的有用労働を創造する労働主体として成長するよう課題が

提起されていた。しかし、両者とも課題提起に留まっており、疎外された労働にもとづく私的意識や行動様式(日常意識にもとづく行動様式)を労働者が内在的に批判し、新たな価値形成(「個人的所有者」の意識や「人づくり」の理念)をはかっていく過程については全くふれられていないと言える。また、労働者協同組合が「非営利・協同セクター」の中心的存在として「地域づくり」運動を展開する可能性は、労働者協同組合運動に固有の論理に即して説明されていなかった。その運動の担い手である現場労働者が職場の枠を超えて、地域づくりの担い手として形成されていく過程については、全く明らかになっていない。

これに対し梅枝氏の研究は、労働実践を介在させて労働と意識の関係を考察し、労働者協同組合における労働主体形成の具体的な内容と過程を解明したという点で功績が認められる。しかし、現場労働者(集団)間に存在する認識の対立と統一の過程として、集団的労働編成を捉えることが課題となっている。また、集団的労働編成を経て、実現すべき労働の価値がいかなる変容をとげるのかについても分析をすすめる必要がある。

これらの検討をふまえた本論文の課題は、労働者協同組合における労働主体の形成過程を、労働者に新たな意識と(労働における)行動様式が獲得される学習過程として捉え、その内容と形成論理を明らかにすることである。とくに、先行研究の検討から明らかのように、疎外された労働(賃労働)にもとづく労働者の日常意識や行動様式が、集団的協同労働の編成を介して、変容する過程の解明が課題となる。

分析の際に留意する点は、以下の三つである。第一に、労働者に新しい意識が形成される過程を、労働実践を媒介にした労働と意識の相互関連の中で考察することである。労働者が労働実践を展開する契機は、現場労働上における矛盾が問題として解決を迫ってくるということにある。その問題解決が、日常意識による日常的な労働行為によって対応可能な場合もあるが、その範囲を超える場合は、労働上の矛盾に対する正確な認識を必要とせざるを得ない。そのうえで、問題を解決するよう労働過程上の改編が協同的に行われ、その結果がまた意識に反映される。このような協同労働と意識の相互関連を媒介するものとして労働実践を位置づけ、労働者の意識の変容過程を捉えることである。

第二に、ある労働組織には、労働者の層(管理者と現場リーダー層、作業労働者など)が存在する。これらの層の間では、労働組織において担う役割や労働者としての属性の違いから、現場労働に対する認識が異なっている。その違いが顕在化した場合、対立を引き起こす場合がある。対立を顕在化させるのは、第一に述べたような協同労働上の矛盾である。そこで、これらの対立し矛盾する認識が、労働者層相互の交わりを通して統一するよう解決され、新たな意識が形成される。以上、第一と第二の意味において、労働者の新たな意識の形成過程を、学習過程として分析する。

第三に、日常意識から新たな意識が形成される過程を学習過程とするならば、その内容が問われなければならない。すなわち、労働を通じて実現すべき価値の内容の問題である。自明のことであるが、その価値意識は、労働者自身、もしくは社会にとって協同労働のもつ有用性の反映である。より労働の社会的有用性を高めようとする自覚的追求の過程の中に、協同労働の質的変容とその反映としての価値意識の変容を考察することが必要である。

第二項 対象の設定

分析の対象として、日本の代表的労働者協同組合運動である、日本労働者協同組合センター事

業団（以下、センター事業団）の一つの事業所である、A事業所をとりあげる。A事業所は、生協の物流業務の委託により開設された事業所である。しかし、生協の経営悪化に伴い、生協との協同関係は破綻し、委託業務が三回にわたり削減されてきた。それに対し現場労働者は、生協に事業収入を依存しない自前事業（食品製造・販売事業）をおこし、直接地域農家や良い食品を食べたいと願う人々と結びつく事業を展開している。

以下、第二章では、A事業所の存立する基盤について考察を行い、そのうえで事業経営状況、組織構造を把握する。第三章と第四章では、それぞれ物流現場と自前事業での実践の展開論理を把握し、現場労働者の現場労働と労働実践に対する意識と評価について分析を行う。そして、両者の相互関連から、現場労働者に新たに形成されている意識の内容と形成論理について考察することにする。最後に終章にて、物流現場と自前事業における労働主体形成の内容比較を行い、両者の差異を明確にすることで、各々の現場労働における協同労働と学習過程のあり方が労働主体の形成過程にどのように作用したのかを明らかにしていきたい。

第二章 日本労働者協同組合センター事業団・A事業所の諸特徴

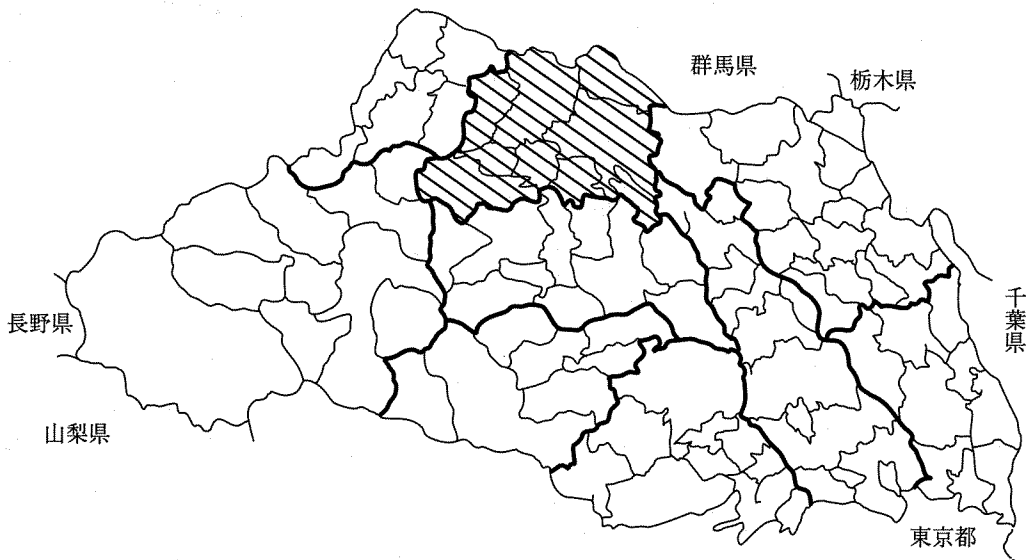
本章では、労働実践が展開する基盤としてのA事業所の事業体、および組織体としての特徴について記述する。まず第一節で、A事業所が立地する地域の特徴について整理し、第二節で事業体としての展開過程を、第三節では現段階での事業体・組織体の特徴について整理する。

第一節 A事業所の事業基盤

1. 埼玉県北部地域の特徴（図2-1参照）

A事業所が立地する地域は、埼玉県北部の2市6町1村、群馬県との県境に位置するO地域である。面積は361.61km²と埼玉県全体の12.5%を占めているが、地域の人口は387,300人で埼玉県全体の5.8%を占めるにすぎない。JR高崎線が通るD市（人口10万）・F市（人口15万6千）が

図2-1 埼玉県管内図⁽¹⁵⁾



中心部となっている。埼玉県南部ほどではないにしても、JRや私鉄の走る市に人口や世帯数が集中しているなど、東京への通勤・通学圏ともなっている。

他方で、産業面では農業が盛んである。O地域の農家数は13,873戸となり、埼玉県の総数に占める割合は14.90%と高めである。農家人口が全人口に占める割合も、埼玉県の市の平均6.4%に対しF市9.5%、D市14.9%、埼玉県の町村の平均が18.3%に対しO地域の町村は25%~45%と、かなり高い数値になっている。専業農家数も多く、農業が地域の基幹産業の一つとなっている。とくに小麦の生産量が埼玉県下のなかで多く、水田より小麦や野菜などの畑作が盛んな地域である。

O地域の全体的な特徴は、東京への通勤者・通学者の居住区という一面を持ちつつも、従来から営まれてきた伝統的産業としての農業が根強く残る農村地域という一面をもっていると言える。

2. B生協との業務提携

87年当時、埼玉県下には、C生協とB生協の2つの地域生協が活動していた。C生協は、埼玉県南部を活動エリアにし、人口数十万規模の都市をいくつも有する人口急増地帯に立脚する生協であった。87年当時、組合員数20万、供給高500億に達する大規模生協であった。それに対し、B生協は、埼玉県北西部を活動エリアとし、山間部、丘陵地帯、平野部を含む農山村地域に立脚する生協であった。87年当時の組合員数は2万、供給高50億円と、C生協のほぼ1/10という小規模な生協であった。

87年のセンター事業団との業務提携の直接的な契機は、業務拡大のため、B生協がE町に共同購入物流センターを開設したことである。物流センターとは、共同購入の各班ごとへの商品の仕分けと配送を行う施設であるが、このセンター内業務の一部をセンター事業団が受注し（全面委託ではない）、E町にA事業所を開設したのである。

第二節 A事業所の事業体としての展開過程

次に、A事業所の事業体としての展開過程について記述する。その際、事業の受注先であるB生協との契約内容が、各時期での事業体の存在に大きく影響を与えていることに留意する必要がある。以下、事業所の事業を規定する外的要因＝契約内容の変化を中心に、A事業所の事業体としての質的・量的変化を整理する。

第一項 第一期 [87年~91年 物流業務の開始と慢性的な欠員状態]

第一期の年間事業高はおよそ6,000万から7,000万、原価率も88年以降50%後半から60%台を維持するなど、経営的に安定していた時期であった（表2-2 参照）。

A事業所が委託された業務内容は、納品された仕分け前の商品の検収および在庫管理と、冷凍・冷蔵品、ドライ商品をセットするラインの前部分（箱だし、ラベルはりなど）と後方部分（商品がセットされた箱を所定の場所まで移動する）、および商品の補充作業である（表2-3 参照）。

就労組織は、8時間常勤6名、4時間パート15名と6時間パート15名、全体で36名であった（図2-4 参照）。しかし、本来36人工のところ32~33名の就労者しかおらず、社会経済全体がバブル期で雇用の場が他に多くあったこともあり、慢性的な欠員状況が続いた時期であった。さきの低い原価率も、やむを得ない欠員状況による人件費の低さが結果的に反映していたと言える。

表 2-2 A事業所の物流現場の事業経営状況と就労人数

単位：千円

単位：人

	事業高	原価率	当期損益	累 積	就労者	正団員	退団者	
第一期	1987	11,959	77.8%	— 355		33	1	—
	1988	59,734	58.9%	9,319		33	19	—
	1989	65,777	60.0%	9,011		32	19	—
	*	44,348	54.4%	8,692		36	23	2
	1990	71,641	58.0%	11,391		30	20	7
第二期	1991	60,490	67.9%	4,053		26	9	11
	1992	73,305	74.9%	— 73	42,058	62	14	2
	1993	90,305	73.5%	181	42,238		56	4
	1994	93,533	68.7%	4,677	46,915	55	50	21
	1995	66,516	80.5%	— 3,481	43,434	37	20	31
	1996	45,126	96.7%	— 4,282	39,152	29	24	2
	1997	53,257	87.7%	— 1,033	38,119	33	26	2

資料) センター事業団第3回～13回総代会議案書より作成

※1987年～1989年までは7月31日決算, 1990年度以降は3月31日決算

*は, 1989年8月1日から1990年3月31日までの数字

※当期損益とは, 事業収入から①事業所原価, ②ブロック経費, ③本部費用他を除いた残額。

事業所別の経営実態を概算でわかるように計算したもの

但し, ①事業所原価は, 事業収入×その年の原価率で算出

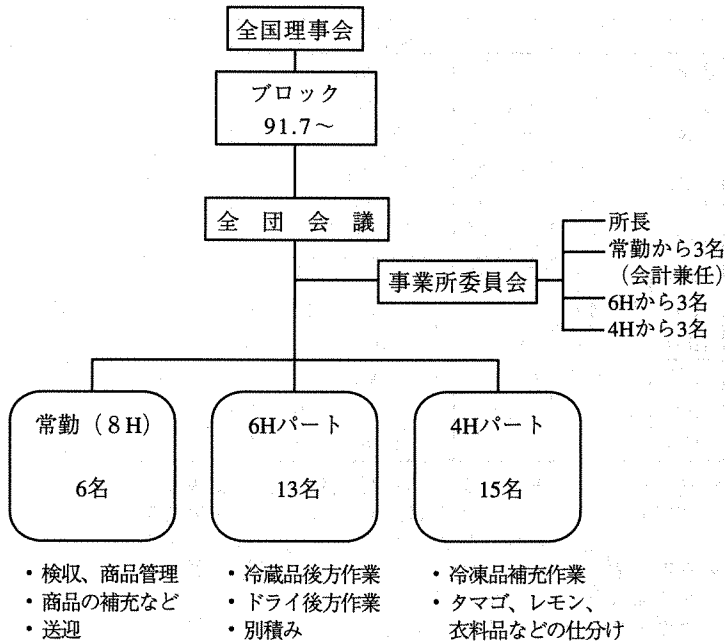
②ブロック経費は, 事業収入×94年度1.4%, 95年度1.5%, 96年度1.6%で算出

③本部費用他は, 事業収入×25% (但し, 売店・製造関連は15%, 介護事業は10%)

表 2-3 1987年5月～92年9月までの委託業務の内容

物流業全体	<ul style="list-style-type: none"> 共同購入の班ごとの箱に組合員からの注文の商品を仕分けしていく業務と, 配送車にそれを乗せて送り出す配送業務 〈主な仕事〉 箱の種類は3つ。ドライ (一般商品 ex. ペン類, 菓子類) と冷蔵品, 冷凍品。2つのラインがあり, 午前ドライ商品のセットと冷凍品のセットを行う。冷凍品のセットが終わった後, 午後から同じラインで冷蔵品のセットを行い, 配送車に積み込む。 別積みは, 箱に入らない大きな商品 (ex. トイレトペーパー, 米) を台車ごとに仕分けし, 配送車に積み込む。
事業団への委託業務	<ul style="list-style-type: none"> ●6時間パート労働者の作業 (9時～16時) 15名 ・(午前) 別積み商品の仕分け ドライ商品のラインへ箱だし, ラベル貼り→箱詰めされる商品の補充→商品がセットされた箱を台車に積み, 所定の場所まで移動させる ・(午後) 冷蔵品のラインへ箱だし, ラベル貼り→箱詰めされる商品の補充→商品がセットされた箱を台車に積み, 所定の場所まで移動させる
	<ul style="list-style-type: none"> ●4時間パート労働者の仕事 (9時～13時) 15名 ・冷凍品の入った箱のケースカットを行い, ラインへの冷凍品の補充を行う ・タマゴ (ケースに入っていないものを20ずつラップする), レモン, 特別企画品, 衣料品の仕分けの作業を行う

図2-4 87年就労組織と組織運営図



第二項 第二期 [92年～94年 業務の拡大から縮小へ]

第二期は、業務が拡大した後、初めての業務縮小を経験する時期である。同時に、作業管理体制が確立し定着した時期でもあり、現場労働者による業務拡大・縮小への柔軟な対応が試みられた点で、第一期とは区分される。

1. 92年10月 委託業務の拡大

91年からの景気後退で始まったバブル経済の破綻は、B生協の経営にも大きく影響を与え始めた。91年度の共同購入の箱数15%増見通しが4%弱に終わるなど、供給高の急速な伸び悩みに直面することになった。そのため、90年からの検討期間を経て、92年からC生協との事業連帯が徐々に具体化されていく。

まず、両生協の商品品目の格差をなくすため、B生協が取り扱う商品品目が二回にわけて拡大された。92年10月からの商品品目の拡大に伴って、E町の物流センターのラインが2ラインから3ラインに増設されることになる。また同時に、それまでは別ルートで集配されていた産直野菜のセットも、E町の物流センターで行われることになった。そこで92年10月以降、これまでの業務に加えて、新たにドライ商品のセットラインのピッキング（仕分け）作業と、野菜セットラインの全部の作業がA事業所に委託されることになった。(表2-5 参照)。

これを機に、A事業所の事業規模は、6,000万台から9,000万台へと大きく増加、就労者数も36名から60名近くにほぼ倍増した。これまでの4時間パート、6時間パートという枠組みがなくなり、基本的に4時間パートに統一された。就労組織としては、野菜セット作業11名、ドライピッキング作業15名、後方作業18名（ドライセットライン後方6名、冷凍・冷蔵ライン後方12名）、別積み作業6名、常勤9名となった(図2-6 参照)。

表 2-5 1992年10月～94年9月までの委託業務の内容

物流業全体	<p>〈主な変更点〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ラインを1つ増設し3ラインへ。午前中にドライセットを1ラインと冷凍品のセットを2ラインで行う。冷凍品が終わり次第、冷蔵品のセットに移り、午前中に終わらせる。 ・午後13時から、産直野菜セットを開始し17時終了
事業団への委託業務	<ul style="list-style-type: none"> ●ドライセットのピッキング作業9時～13時 15名（ローテーションの関係でのち17名） 週により商品の品目、数量が異なるため、どの商品をどの順番で棚に乗せるか、棚段の作成を行う（班長）。セット表を見ながらピッキング作業を行う
	<ul style="list-style-type: none"> ●野菜セット（ピッキング含め）13時～17時 11名（ローテーションの関係でのち13名） ・13時～15時、野菜を小さな袋に小分けにする（ex.きゅうり、トマト） ・15時～棚段の作成（生協と打ち合わせて）。ライン開始とともに箱へのラベル貼り、機械の指示に従ってピッキング、ふたをする作業までを行う
	<ul style="list-style-type: none"> ●後方作業（セットされた箱の移動）9時～13時 計24名 ◇ドライ後方 6名 →ラインの開始とともに箱だし、ラベル貼り→（ピッキング）→梱包して所定の場所まで移動 ◇冷凍・冷蔵の後方（Aライン、Bライン） 6名×2 →生協のパートがピッキングした箱にふたをし、所定の場所まで移動 6名 ◇別積み・タマゴ・企画の仕分け
	<ul style="list-style-type: none"> ●常勤者（8時間労働者）の仕事 計9名 ・発注台帳に基づいて検品、納品のチェック→発注伝票を管理し、業者に発注(2) ・冷蔵庫、冷凍庫からフォークリフトで商品の箱を移動し、その箱をケースカットし、ラインへ商品を補充する(3)（その他、野菜セット商品の補充(1)、ドライセットの商品の補充(2)）と、商品がセットされた箱の積み込み作業 ・生協職員のバス送迎業務+メール便(1)

92年度決算では原価率がほぼ75%と、新規業務立ち上げに伴い損益構造が悪化するが、その後、原価率も60%台にまで下がり当期損益も約500万まで回復している（表2-2 参照）。第二期前半は、現場労働者が事業所全体の事業経営を見通しながら作業改善を行っていく体制が確立し、実践的にも定着した時期であった。これら実践的な作業編成による合理化が、原価率の低下となって成果をあげていたと言えるであろう。

2. 94年 第一の物流業務の縮小と自前事業の模索

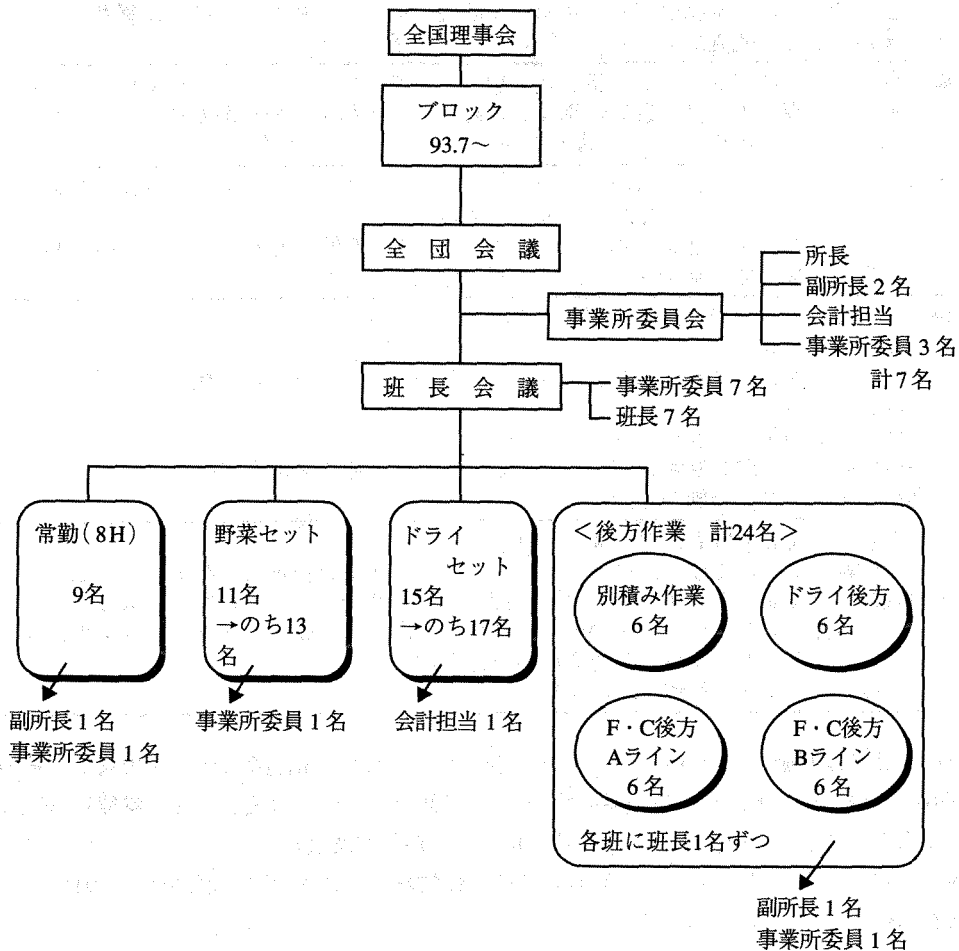
93年を節目に、B生協の経営はさらに悪化し、C生協との事業連帯は組織合同へと向かうことになった。事業的には、店舗運営、商品管理、共同購入のシステム統一が始まり、E町の物流センターのシステムも94年10月から統一されることになった。

これを機に、センター事業団への委託業務も初めて縮小に向かう。第一に、94年7月契約交渉時に送迎業務が打ち切れ、第二に、94年10月から野菜セットがC生協の店舗事業本部・農産部へ移行し、14人工（4時間パート13名、常勤1名）の仕事がなくなった。その代わりに5人工の早朝の荷出し作業が入ることになった。さらに、契約が「個立て方式」（出来高単価制）であったことから、共同購入の箱数の伸び悩みがさらに事業収入の縮小に拍車をかけることになった。月額825万（94年9月）から680万（94年11月）へ減少している。

この業務縮小に直面し、A事業所では、就労の場を創出するための事業拡大が模索されていた。その際に志向されたのは、従来の物流業務やビルメン業務のような委託業務ではなく、自分

たちで製品を生産し販売することで事業収入を得るような自前事業を立ち上げることであった。

図 2-6 92年就労組織と組織運営図



第三項 第三期 [95年～98年 さらなる業務縮小と自前事業の拡大]

1. 95年6月 豆腐事業の立ち上げ (2現場へ)

95年から新規事業が準備され、95年6月に豆腐の製造・販売事業を始めた。A事業所の事業内容は物流業務と生産事業と2種へ、また現場も2現場へ拡大した。この時期は、現場労働者が自ら雇用の場を創出したという意味で、第二期とは明確に異なっている。しかし他方では、B生協とC生協の合併によって、物流業務がさらに縮小していく時期でもある。

2. 95年9月 委託業務の激変＝第二の業務縮小

95年9月に、B生協とC生協の物流業務の一本化のため、全県規模での改編が行われた。従来のE町の物流センター業務は、より規模の大きな物流センターに移された。E町の物流センターの主な役割は、他の大規模な物流センターで商品セットが済んだ箱を運び込み、それを北部地区の配達コースごとの配送車に積み替え直すというものになった。合わせて、企画商品の仕分けと

チラシのセットを行う業務が行われることになった。

A事業所が受注していた業務内容も大きく変わった。これまでの冷凍・冷蔵品、ドライ商品ラインの仕事が全くなり、代わりに企画商品セット・チラシセットの仕事が加わった。また、班別にチラシセットを仕分ける仕事、そして配送車に共同購入の箱を積み込む仕事も加わった(表2-7 参照)。

表2-7 1995年9月～96年3月までの委託業務の内容

物流業全体	<ul style="list-style-type: none"> ● B生協とC生協の96年4月合併に向けて、物流部門の全県規模での再編が行われる。E町の物流センターもその位置づけを大きく変える ● これまでは共同購入セットセンターとしてすべてのセットを行っていたが、冷凍・冷蔵セット、ドライセットのラインが他のセットセンターに移動。E地域の配送センターへと位置づけをかえる。企画セット、チラシセットのラインは残ったが、基本的に他のセンターでセットされたものがE町のセンターに運ばれ、地域コースごとに積み替えられ配送される
事業団への委託業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 早朝作業(94年10月より) 7時～10時 各地のセットセンターからE町に運ばれてきた冷凍・冷蔵・ドライ・野菜の箱、前日のセットした別積みの台車を配送車が積みやすいように荷出しする。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 野菜・タマゴ・牛乳の仕分け(94年10月より) 9時半～11時半 午後の配送車の便に間に合うように、コースごとに仕分けする
	<ul style="list-style-type: none"> ● 積み込み11時半～13時半 午前中の配達から帰ってきた配送車に、午後の便の荷物(冷凍・冷蔵・ドライの箱、別積み、野菜、タマゴ、牛乳など)を、2人1組で5台を担当し、計30台に積み込む
	<ul style="list-style-type: none"> ● 別積み10時～終わるまで/翌日に配送される分の別積みの仕分けをコースごとに行う
	<ul style="list-style-type: none"> ● 企画セット、チラシセット 企画商品のセットラインとチラシを作る機械ラインに入って、生協パートと一緒に仕事をする
	<ul style="list-style-type: none"> ● 班別チラシセット/できたチラシの束を班ごとに仕分けする仕事

ドライ商品のセットラインに関わるの20人工の仕事と常勤の仕事がなくなったことから、就労人数も54名から35名へ激減してしまう。当然のことながら、事業収入も月額660万(95年7月)から320万(95年10月)へと半減している。これが第二の業務縮小である。

3. 96年4月 合併に伴う業務縮小＝第三の業務縮小

95年11月の合併総会をへて、96年4月からB生協とC生協が正式合併するに伴い、第三の業務縮小が生じた。96年3月20日付けで企画商品セット・チラシセット(合わせて6人工)、班別チラシセット(4人工)の仕事がなくなった。その結果残ったのは、早朝作業、積み込み作業、牛乳・たまご・野菜仕分け作業、別積み作業の4作業のみとなった。事業収入は月額320万(96年3月)から220万(96年4月)へと減少し、就労人数も35名から24名に減少した。

4. 97年2月 弁当事業の立ち上げ(3現場へ)

度重なる業務縮小に対し、A事業所では、豆腐事業を拡大し就労組織の拡大をはかること、次の自前事業の立ち上げを課題としてきた。そして、96年11月の豆腐工場の移転をきっかけに、そ

表 2-8 A事業所の3現場の事業経営状況

単位：千円

年度	事業高				原価率				当期損益		
	全体	物流	豆腐	弁当	全体	物流	豆腐	弁当	物流	豆腐	弁当
1987	11,959				77.8%				- 355		
1988	59,734				58.9%				9,319		
1989	65,777				60.0%				9,011		
* 1989	44,348				54.4%				8,692		
1990	71,641				58.0%				11,391		
1991	60,490				67.9%				4,053		
1992	73,305				74.9%				- 73		
1993	90,305				73.5%				181		
1994	93,533				68.7%				4,677		
1995	66,516	57,013	9,503		80.5%	68.8%	150.8%		2,668	-6,149	
1996	45,126	25,964	19,162		96.7%	69.8%	133.1%		940	-5,222	
1997	53,257	28,505	19,479	5,273	87.7%	62.5%	116.4%	118.0%	3,112	-3,198	- 947

資料) センター事業団第3回~13回総代会議案書より作成

※1987年~1989年までは7月31日決算, 1990年度以降は3月31日決算

*は, 1989年8月1日から1990年3月31日までの数字

※当期損益とは, 事業収入から①事業所原価, ②ブロック経費, ③本部費用他を除いた残額。

事業所別の経営実態を概算でわかるように計算したもの

但し, ①事業所原価は, 事業収入×その年の原価率で算出

②ブロック経費は, 事業収入×94年度1.4%, 95年度1.5%, 96年度1.6%で算出

③本部費用他は, 事業収入×25% (但し, 売店・製造関連は15%, 介護事業は10%)

の跡地を利用して弁当事業を立ち上げた。97年2月に弁当事業が立ち上がり, 三現場となった。

第三期全体の事業経営状況について述べておく(表2-8参照)。事業高では, 物流現場の事業収入の半減と対照的に, 豆腐・弁当の事業収入が倍増の伸びを見せていると言えるが, 原価率も考慮すると, まだ自立した事業経営を営んでいるとはいえない。他方の物流現場に注目してみれば, 95年度原価率68.8%, 96年度原価率69.8%とほぼ同じであるのに, 当期損益は260万から100万弱に落ち込んでいる。事業収入の低下が損益構造を悪化させているのである。しかし, 97年には原価率を62.5%にさらに下げることによって, 損益も300万へ回復させている。97年以降の物流現場でのさらなる合理化の努力が, 損益の回復として実を結んでいることがわかる。

第三節 現段階での事業体・組織体の諸特徴

第一項 現在の事業経営構造

97年度決算時(98年3月)でのA事業所全体の事業収入は5,300万, その内訳は物流業務で2,800万, 豆腐工房で2,000万, 弁当で500万となっており, 事業収入では, 自前事業の総額は物流業務とほぼ同額に達している。原価率は事業所全体で87.7%であるが, その内訳は物流62.5%, 豆腐116.4%, 弁当118.0%となっており, 自前事業の原価率が100%を超えているのを原価率60%台の物流現場が補い, 結果的に事業所全体で黒字となっていることがわかる。このように現段階の事業経営では, まだ単独で利益を上げることができない豆腐や弁当事業を, 物流現場の事業収益によって補う構造となっている。

材料費, 人件費, 外注費, 経費を合わせたものが原価であり, これの事業収入に対する比率が原価率である(表2-9参照)。物流現場では材料費, 外注費, 経費がほとんどかかっておらず,

表2-9 A事業所の3現場の原価率状況

単位：千円

		95年度		96年度		97年度			
		物流	豆腐	物流	豆腐	物流	豆腐	弁当	
損 益 決 算	事業収入	57,013	9,503	25,964	19,162	28,505	19,479	5,273	
	材料費 人件費 賞与 小計 外注費 経費	材料費	0	3,183	0	6,858	0	6,295	1,537
		給与他	36,082	4,733	16,052	7,997	15,882	6,823	3,028
		賞与	2,588	866	1,723	964	1,549	706	227
		小計	38,670	5,599	17,775	8,961	17,431	7,529	3,255
		外注費	0	0	0	0	0	0	0
	経費	576	5,547	343	9,683	380	8,853	1,428	
原価計	39,426	14,329	18,118	25,502	17,811	22,677	6,220		
事 業 対 す る 収 入 比 率	材料比率	0.0%	33.5%	0.0%	35.8%	0.0%	32.3%	29.1%	
	人件費率	67.8%	58.9%	68.5%	46.8%	61.2%	38.7%	61.7%	
	外注比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	経費率	1.0%	58.4%	1.3%	50.5%	1.3%	45.4%	27.1%	
	原価率	68.8%	150.8%	69.8%	133.1%	62.5%	116.4%	118.0%	
前年度事業収入	93,533	-	57,013	9,503	25,964	19,162	-		
今年度事業収入の伸び	61.0%	-	45.5%	201.6%	109.8%	101.7%	-		

資料) センター事業団第11回～13回総代会議案書より作成

人件費が原価のほとんどを占めていることがわかる。対照的に、自前事業では、物流現場では全く必要とされなかった材料費が約30%、経費が30～45%とかなりの割合を占めている。材料費とは、豆腐や弁当の材料（大豆、肉・魚・野菜・調味料など）仕入れ費用であり、経費とは水光熱費、通信費、駐車場代・家賃、減価償却費（オープン時に機材や内装にかかった費用）である。豆腐工房の人件費は、97年に38.7%へ減少しており、物流現場の61.2%と比べても低くなっている。豆腐工房が立ち上がってから、場所を移転し人員補充をしつつ効率化をすすめてきた結果であろう。弁当の人件費は61.7%と高い。その理由は、労働者が2人しかいないためローテーションを組んでの効率化に限界があること、また、弁当数が少なく合理化できないこと等と思われる。

このように、物流業務と自前事業（＝食品の製造・販売事業）は、まったく異なった構造を持つ事業である。物流現場は契約更改が成立すれば事業収入も約束されたことになるが、自前事業は事業収入も自らが確保する必要がある。原価の内訳も、物流は人件費のみで足りるが、自前事業は食品の材料費、製造に付随する諸経費が必要である。物流現場では、人件費の管理だけで原価率を低く維持し利益を出していくことができるが、自前事業はそれに加えて、事業収入の拡大と生産諸経費の削減も課題となっていると言える。

会計単位としては、3つの現場ごとに収支が管理され毎月決算書が作成されているが、事業所全体で一つの会計となっている。現所長を除いて、全員が非課税限度額（年収103万）内で働き、賃金は時給計算である。95年の賃金改訂によって時給は一律700円となった（ただし、積み込み作業のみ体力的負担が大きいため800円である）。賃金改訂の方針は、3つの現場を合わせて一律

改訂であり、一時金もA事業所全体の原価率をもとに算出するものとなっている。

第二項 現在の組織運営構造

1. 就労組織 (図2-10 参照)

まず就労者数について述べておくと、事業所全体で35名(98年11月時点)、うち組合員が26名、アルバイトが9名である。アルバイトと比べた組合員の主な違いは、①出資を行う、②事業計画の策定と具体化、遂行に責任を負う、③分配(労働条件や賃金の改訂)への関与、④一時金や労働配当を受ける権利がある、などである。したがって、組織運営の担い手であると言えるのは、厳密には組合員である現場労働者となる。

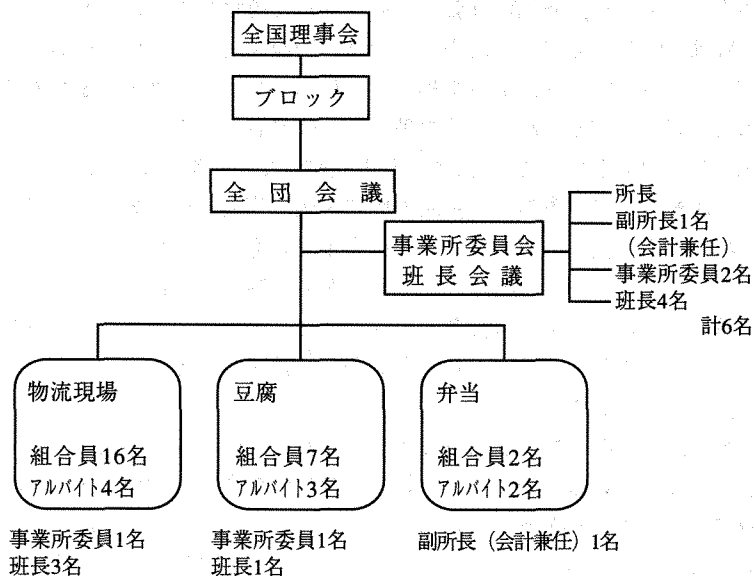
2. 日常の現場管理と組織運営

A事業所は労働者協同組合センター事業団の事業所の一つであるため、総代会・理事会は、全国規模で設置されている。

98年現在、A事業所において、センター事業団の事務局員として活動しているのはE所長である。基本的に毎月一回、理事会のもとに召集される全国所長会議に出席し、現場の状況を反映させるとともに全国の方針について検討し、A事業所の状況に合わせて具体化する役割を担っている。同時に、当然のことながら、A事業所全体の事業経営と業務の遂行に関わる最終的な責任も負っている。

日常的な運営を執行していく機関として、全団会議と事業所委員会、班長会議が設置されている(98年11月現在、事業所の規模も小さいため、事業所委員会と班長会議は合同で行っていた)。まず、全団会議は基本的に月に1回開催、全組合員が参加する会議である。内容としては、①決算書とともに3つの現場の状況の共有を行い、必要に応じて現場労働上の問題について検討すること、②事業計画の策定、具体化についての話し合い、その後の総括を行うこと、③労働条件や

図2-10 1998年A事業所の就労組織と組織運営図



賃金に関する事柄の決定などである。

次に、月に一回、全団会議の前に行われる事業所委員会・班長会議は、全団会議に提案する議題内容を議論する。実際には、事業所委員会・班長会議での合意形成が、事業所全体の意思形成の中心部分をなしていると言える。事業所委員はその現場の責任者も兼ね、班長はローテーション編成や会計担当など、その現場の日常の作業管理を担っている。本来であれば、現場ごとの細かい作業上の事柄などを話し合う現場会議を持つことも考えられるが、現時点では、必要に応じた開催となっている。

第三章 物流現場における労働実践と労働主体形成

本章では、物流現場での労働実践の内容と現場労働者の意識変容を相互に考察することで、現場労働者の労働主体形成の内容を考察していく。まず、第一節では、各時期の実践内容を中心に整理し、労働実践に内在する論理を抽出していく。第二節では、現場労働者の各時期の現場労働や労働実践に対する評価を分析することで、現場労働者の労働主体としての論理を抽出する。

第一節 物流現場における労働実践の展開過程

第一項 現場労働者の不平・不満の蓄積（第一期1987年～91年）

第一期は、経営的には安定していたが、現場労働者から労働条件や賃金に関する不満が多く出され、センター事業団本部（以下、本部と略す）がそれへの対応を試みた時期である。

A事業所が受注した業務内容の詳細は前章に述べたが、大まかには商品セットラインの前作業と後方作業が主であった。その作業は重いものを持ち運びする肉体労働であり、しかも冷凍・冷蔵庫への出入りが多いなど、物流センター内の生協パートと比べて、体への負担が重い仕事内容であった。他方で、欠員を補うための募集をかけるが人が集まらない、新しく入っても肉体労働が主であるため仕事がきつく辞めていくというように、労働者が定着しない状況が続いた。

このように欠員状況が慢性的に続くことは、さらに現場労働者の労働負担を重くすることになり、必然的に現場労働者の中に、仕事がきついこと、それに見合った賃金が支払われないことなどの不平・不満を蓄積させることになった。その不満は、A事業所の組合員から本部への改善要求として噴出した。本部は現場の状況に対し、89年に新しくB所長を派遣した。B所長のもと、事業所委員会やよい仕事委員会を作り、現場労働者が自律的に現場管理、作業管理を行う体制構築が試みられるが、半年ほど実施されたのちなし崩しになって終わった。

また、センター事業団全体の方針として、89年から1・2・3運動、91年からの自治体集中行動といった「組合員一人ひとりが地域の諸団体を訪問し、業務提携の訴えかけをする」事業拡大の方針が提起されていた。しかし、A事業所では全く取り組まれない状況が続く。本部から「A事業所はぬるま湯につかっている」「外に出ていかない」と指摘を受けつつも、現状は変わらなかった。

第二項 自主管理実践の展開（第二期前半1992年～94年）

1. 現場管理のしくみづくり（図3-1 参照）

92年10月の業務拡大と時期を前後して、92年から本部から配置されたC所長のもと、再度、現場労働者による自主管理の体制づくりが試みられる。とくにC所長は、現場労働者ができるだけ何かしらの役割もって参加するしくみづくりを大切にした。

C所長は、まず第一に、90年以降ほとんどなされていなかった事業所委員会、班長会議、全団会議を組織し開催した。第二に、全団会議に合わせて、労働者協同組合についての理念学習をすすめていった。第三に、これまで所長や常勤労働者が行っていた会計管理や給料計算などの金銭管理を、現場のパート労働者が担うよう変えた。

図3-1 現場管理のしくみの変化

	第一期(87年～91年)	第二期(92年～94年)
所長	A所長(87.5～)本部から派遣 ↓ B所長(89.3) ♪	C所長(91.7)～本部から派遣→D所長(93.7)常勤から ↓ E所長(94.7～)パート労働者
組織運営	一旦組織が作られる →定着しない(半年ほど)	C所長が組織づくり→E所長 毎月に定例化 ・事業所委員会、班長会議で議論→全団会議で議論、決定 ・各部所月度まとめを事業所委員が報告、改善点を話し合う
経理関係	【一般会計】 所長→常勤労働者へ 【給料計算】 所長	【一般会計】 常勤→パート労働者へ(92.6～) 毎月決算書を会議で共有 【給料計算】 所長→常勤労働者へ(92.6～) →各自がタイムカードから計算+E所長が申請(93.3～)
作業編成	【ローテーション編成】 所長担当→不満が出る 【工程管理】 所長から改善点として提案	【ローテーション編成】 各班ごとに事業所委員or班長が編成。1ヶ月のカレンダーに希望を書き込む→家庭事情や年収を考慮し調整 【工程管理】 ・作業日報+投下労働時間管理→全体の流れを把握 ・会議や朝礼・終礼で改善点を話し合い実践
道具の管理	・各々が必要なものを言う ↓ 所長が判断、購入 (必要な道具はほとんどなし 事務用品や車手など)	・各々が必要なものを言う ↓ 事業所委員が買って会計に請求 細かい担当を作って分担(おやつ担当 etc.)
分配(賃金・配当)の決定	所長が賃金改定案を検討 ↓ 全団会議で決定 《年功賃金》 ・89年賃金改訂 ～3ヶ月まで550 ～1年未満560→580円 ～2年未満560→590円 ～2年以上560→610円 ・90年賃金改訂 ～1年未満600円 ～2年未満610円 ～3年未満620円 ～3年以上630円 ・91年調整のみ	事業所委員会中心に、毎月の実績と見通しを立て検討 ↓ 全団会議で決定 《年功賃金》 ・92年賃金改訂なし(野菜セットは700円で募集) ・93年賃金改訂 ～1年未満650円 ～2年未満660円 ～3年未満670円 ～3年以上680円 ↓ 《一律700円へ》 ・94年賃金改訂 物流だけでなく自前も700円(積み込み作業は800円へ)

(1)C所長は、まず92年7月から、一般会計をパート労働者にまかせ、月次決算書を作成し全団会議で共有するようにした。第一期では、常勤労働者が一般会計を担っていたが、そのずさんな管理に不満が高まり、新しい会計担当者と監査の設置が、事業所委員会で決まったのである。

(2)さらに93年2月から、給料計算も現場労働者各自が行うよう変更した。第一期は、所長が給料計算を行っており、92年に入ってから常勤が給料計算を行っていたが、毎月各自がタイムカードから給料額を計算し、それを副所長が本部（ブロック）に申告する方式とした。ただし、終礼の時に作業終了時間の確認を行い、かつ給料計算も一同に介してお互いに確認しあいながら行うというように、集団の中で労働時間を管理するようにした。

(3)その日の作業日報に各自の作業内容と時間を記入し、それを月毎に集計し、投下労働時間表（図3-2 参照）を作成するようにした。毎月決算書が出ることで、毎月の人件費や原価率はわかるのだが、これだけではなぜその結果が出たのか、どこにムダがあるのか（ないのか）まではわからない。基本的に決まっている投下労働時間枠とその月の総投下労働時間を比較したときに、どの部所にムダがあるのかがわかる。合わせて、毎日の作業日報で各部所での作業の流れが把握されたので、問題点とその原因の究明がしやすくなった。

図3-2 93年9月度投下労働時間表

9月度投下労働時間

原価率79.83

	基 本 時 間	投下労働時間	オーバー分
ド ラ イ	17人×4H×21日=1,428 トマト小分け作業	1,347.5 (93.66)	△174.16
F. C	補充, 積込み 5人×4H×21日=420	409.99	△ 10.01
後方作業	ムトウなし(トマト・リング小分け作業)	(29.75)	△146.75
	別積み・タマゴ・企画 4人×4H×21日=336	(287.83)	
	ドライ後方 6人×4H×21日=504	(475.58)	
	F. C後方 6人×4H×21日=504	(422.33)	
	合計 1,344	1,227.25	
野 菜	11人×4H×21日=924 小分け作業その他	989 (378.2)	65
常 勤	5人×8H×23日=920	1,115.5 メール(134)	195.5
検 収	7.5H×1人×21日=157.5	97.5	△ 60

ドライ20,070箱

冷凍・冷蔵54,195箱

2. 新所長（E所長）を中心にしくみが機能し始める

これらの仕組みづくりがほぼ終わった93年秋に、女性のパート労働者から初めて所長が誕生する（E所長）。

(1)E所長がこだわったことは、毎月事業所委員会や全団会議を開催し、現場作業の話をするのであった。それまでの全団会議は、討議・決定機関というより学習・啓蒙の場であった。また、定期的に開催されたかと思うと途切れることの繰り返しで、93年に入ってからほとんど開催されていなかった。E所長は、各部所の事業所委員に現場の報告を書いてもらい「〇月度のまとめ」を全団会議に出すこと、会議で事業所委員に状況報告してもらうこと、そして原価率を守る視点にたつて、どう作業を改善するのかという話し合いを大切にすすめた。

(2)さらに細かい役割分担が進められた。第一期まで所長が作っていたローテーション編成をその部所のパート労働者が行うようにした。作成の方法も、カレンダーに各自の予定を書き込んでもらい、その事情を加味しつつローテーションを担当が作成し、それを全員で調整するというように変えた。その他、商品セットが済んだ共同購入の箱数の計算（当時は契約が出来高箱単価制だったので、この役割は重要であった）、おやつ当番、新聞係などの小口現金の担当者、トイレ掃除当番など、細かい事柄が分担されて担われていく。

3. 作業編成に関わる実践内容

この時期、各部所での様々な作業改善がとりくまれているが、その実践内容の特徴は次の三点にまとめられる（図3-3 参照）。

(1)作業改善のベースとなっているのは、毎日の作業日報から各自の作業の流れを把握し、部所ごとの全体の作業の流れを明らかにしていくことである。そこから、無駄な作業やロス時間をなくすように、作業配分と労働時間の再配分を行い、ローテーションとして仕組みにしていくのである。例えば、93年にケースカットや品出しなど補充作業の遅れがラインを止めてしまうことが問題となり、これに対して補充作業の人員体制の見直しが行われたが、その時も同様な過程を踏んでいる。作業上の無駄があるかどうかは、毎月の決算書と投下労働時間表に現れてくるのであるが、そこから原価率75%を守る視点にたつて、労働時間を節約するよう作業の見直しが行われる。このように作業改善には、作業上のロスをなくし合理化をすすめるという意味がある。

(2)第二に、作業上でのミスや欠品をなくす努力である。とくにピッキング作業のある野菜セット、ドライセットの2つの部所にとっては、作業遂行上の重要な課題であった。出勤時間を早くし、ラインが稼働する前にその日にセットする商品数のチェックを行い、同時に途中の補充作業でも数のチェックを徹底し、セットする数を間違えないようにする努力が重ねられた。また、棚段の作成では、箱に順序よく商品を入れていきやすいよう、重いものは先に軽いものは後にするなど、商品ごとの特性を考えた商品配列の工夫が行われた。その成果が現れ、94年に入ってから、セットミスが減ったことが生協側からも評価されている。これらの実践が持つ意味は、商品を受け取る側にたつて良い仕事をするということであるが、他方で、ミスはそれを補うためのロス時間を必要とするため、ミスを防ぐことで基本の労働時間を守るという意味も持っている。

(3)第三に、働く人の立場にたつたローテーション編成や作業編成である。ほとんど女性のパート労働者であるがゆえに、入学式・卒業式、もしくは農繁期には休まざるを得ないなど、子育てや家業との関係で働く時間を調整する必要が出てくる。したがって、作業に支障をきたさずに互いの休みを確保できるよう、各々の家庭の事情に考慮し合ったローテーション編成が組まれた。

図3-3 93年～94作業内容・方法の改善内容

全 体	<p>●93年度総括 各部所では、投下労働時間を作業日報に記録し、投下労働時間の集計、月々の箱数の集計、投下労働時間と原価率の算出、作業ローテーション作成など、それぞれ分担化することで改善計画の実現につなげることが出来た。</p> <p>●ローテーション編成 (94年2月)卒業式・入学式・春休みの体制では、ローテーションに穴があかないように話し合い、欠員が出ないよう体制を立てての作業だったので、スムーズに作業が行われた。 (94年7月)夏休みの体制のローテーション作りを各部所ごとに話し合いを行った。①作業に支障をきたさない、②100万の調整をできるだけ夏休み期間中にできるよう、各部所ごとに話し合った。自分だけがというのではなく、一人ひとりがそれぞれの立場になって考え、お互いに協力しあいながら作業体制となっている。</p>
ド ラ イ ラ イ ン	<p>●棚段の作成 (93年総括)ビン類、缶類などやりにくいものの配置、注水量とのバランスを考えながら組み合わせを工夫。棚段をつくることによって商品名もわかり、仕事がスムーズに流れるようになった。</p> <p>●セットミスなくす課題 (93年11月)出勤時間を早くし、自分が受け持つスパンで、その日1日にセットするの商品の数を一度チェックしてから仕事にかかる→各スパンの棚段に商品を補充する際に、補充した数も含めたチェックを入念に行っている。また、スピードがある程度ある方がミスが少ないことがわかり調整。全体の終礼時に注意事項として話したことを、それぞれが受けとめ努力し、各個人が責任を持って細かくチェックするように。</p> <p>(94年1月)セットミスが12月に比べるとグッと少なくなったと、センター長より朝礼で報告。(94年2月)セットミスを出来るだけ少なくしようという努力の結果が数字で現れている。</p> <p>●ローテーション編成 (93年総括)病気等で休みが出たとき仕事に支障をきたす結果となり、その対策として1回2人の公休日を置き15人体制→17人体制でローテーションを組むように</p>
野 菜 セ ツ ト	<p>●棚段の作成／7-19品目を5スパンにわけ、数量や箱の大きさ、野菜のかさ等を考慮し工夫</p> <p>●セットミスなくす課題 (93年11月)「野菜セットのミスが目立つ」という指摘を生協からうける (93年12月)話し合い問題点を出し合って、一人ひとりが台帳とラベルをきちんと見てセットすることを確認。数のチェックをピッカーで責任を持ってやるようにする(月曜に1週間の棚別・曜日別商品合計表と一週間分の商品入荷表を配る)</p> <p>(94年1月)セットでのミスが12月に比べるとグッと少なくなったと、センター長より朝礼で報告(94年2月)セットのミスを出来るだけ少なくしようという努力の結果が数字で現れている。 (94年8月)暑さのせいで、レタス・ほうれん草等のとろけが多く、組合員さんを本位に考え品質に気を使っのセットで大変だった。</p> <p>●ローテーション編成 (93年総括)1日3.75Hの限られた時間(人工制)で、いかに効率よくローテーションを組むかを考えて。高齢者や障害者もいてみんなが同じローテーションで回ることが出来ないため、適材適所という方法で理解しあいながら、能率良く作業が出来るようローテーションを組む。 (94年6月)それまで前日に行っていた小分け作業を、当日の作業時間内にできるように、公休日を入れ込んだの新しい団員の募集を行い体制づくりを行った。また、ライン開始前14時までの作業をいかに合理的にするか(台車字書き、小分け、ケースカット、棚段への入れ込み)考えて。</p> <p>●閲覧ノートをまわし、仕事のこと、家族のこと等、何でも書ける一言ノートを付け合っている。</p>
後 方 作 業	<p>●ローテーション編成 (94年6月)1ヶ月の公休日を入れ込みながらのローテーションを作り、100万円問題との兼ね合いも考え、人員配置を考え募集を行う。公休日を設定したことによって、それぞれのローテーションの役割の中でムダのない動きをとるようになり、効率化につながった。</p> <p>●冷凍・冷蔵(F・C)の後方作業 冷凍室の奥の方までの移動作業が問題となり、清掃をして氷粒を取り除くことで少しでも滑る率が少なくなることを発見→気が付いたらそのつど氷粒を掃除するようにする。</p> <p>●別積み・企画・たまご (94年8月)痛みをできるだけ少なくするように、セットしたらすぐ補充室の方へ移動する。</p>
補 充 作 業	<p>●人員体制の立て直し (93年11月)アイテム増などで、ケースカットや品出しが遅れラインを止めてしまう。9時に冷凍・冷蔵のラインを稼動するためには、どうしても5人早出でのケースカットが必要となっている (94年2月)①作業日報をつけることで、男性常勤者を含む団員の仕事の流れを把握し、明らかにした、②再度、時間の割り振りをきちんとローテーションとして仕組みにすることで、作業の効率化につながった。他部門からの応援依頼もなくなり、一人一人の動きをきっちり把握しながらの作業体制になった。</p>

資料) A事業所内文書より作成

またとくに野菜セットやドライのピッキング作業では、スパン⁽¹⁶⁾の数から最低必要な人数が決まっているため、急な休みが生じたときに作業上で支障を来すことになる。そのため、例えばドライラインでは、14スパンを15人体制でやっていたのを、1日2人の公休日を設定しつつ17人体制に増やし、不意な休みに対応できるようにした。また、ローテーション編成だけでなく、働きやすいように作業方法の工夫も行われている。重い物を持ち運びする作業だからこそ、作業方法を工夫することで体への負担を減らすことが大切だったからである。

4. 労働成果の分配に関わる実践

第一期には、賃金の低さや100万問題などをめぐっても不満が多く出されていた。100万問題とは、毎月の賃金と労働配当を含めると、年収が非課税限度額の103万を超えてしまう問題である。事業所の開設当時から、事業収入が安定している限り賃金の改訂は行われてきてはいたが、賃金が低いという不満は収まっていなかった。また、安易な賃金改訂は100万問題を引き起こし、「なぜ調整できないのか」という不満をさらに引き起こしていた。

第二期には、100万問題に関しては、比較的早い時期から調整を行うように変わった。例えば、夏休み時期に一度半年分の賃金算出を行い、限度額との差額を考え、それ以降の労働時間を互いに調整しローテーション組みを行う工夫である。賃金改訂も、93年から95年にかけて、毎月の事業収入や原価率などの実績から次年度以降の見通しを立てて行うことができた(図3-1 参照)。この賃金改定は、一人ひとりが投下労働時間を管理し原価率を守ってきた結果であるという点で、現場労働者にとって大きな意味を持った。

第三項 事業拡大に関わって(第二期後半1993年～94年)

1. 映画「病院で死ぬということ」自主上映運動(1993年～94年)

93年から94年春にかけ、センター事業団全体の方針提起をうけて、映画「病院で死ぬということ」の自主上映会がとりくまれた。まず、現場のパート労働者から5人の推進委員を選び、B生協や新婦人など5団体とともに実行委員会をつくり、地域の諸団体をまわって組織していった。そのために、推進委員が午後に仕事を抜けられるような作業体制が現場で作られた。またE所長は、各自がとりくみやすいように、「まず(チケットを)3枚売ろうと。自分と自分の家族に一人売る。まずは自分の家族に一人勧められれば上等だということ。それでもう一枚誰かに勧められればもっと良い⁽¹⁷⁾」と提案を行った。

この試みが成功し、10枚売った組合員が出てくる、一人の経験が共有されればそれがまた広がりを作っていくというように、10月のG市での上映会では387名、94年4月のD市では432名と、計819名が鑑賞し大きな成功を治めることができた。また2つの上映会を合わせて、保育所や福祉施設、病院、民商など50以上の団体や組織を訪問することができた。93年度総括では「たくさんの人と出会い、たくさんのつながりが出来るきっかけになりました。事業所にとっては、映画のとりくみで大きな自信にもつながったと言えます」とまとめられている。

2. 第一の業務縮小(94年10月)と自前事業(豆腐工房)の立ち上げ

94年に入り、自主管理体制も定着しつつ上映運動が成功を治める一方で、10月から初めて業務が縮小に向かうことになった。この変化に対して、A事業所では次のようにとりくだ。

(1)まず、C生協との共同購入システムの統一によって、E町の物流センターの商品の仕分方法

も大きく変化することになったため、この変化に生協側と協力して迅速に適応する努力を行った。作業票やラベルの見方、担当者コードの導入など、変更点を中心に学習会を重ね、各部所で独自のマニュアルを作成しとりくんだ。また、B生協にとっても大きな変化であるため、生協職員との連絡を密にとり、打ち合わせや注意点の共有をこまめに行うように工夫した(図3-4 参照)。

(2)第二に、大きかったのは、野菜セットの仕事が無くなった後の14名分の就労の場をどうするかという問題である。野菜セットのパート労働者一人ひとりとE所長との個人面談によって、

図3-4 94年10月からの業務縮小に対すとりくみ

11月	<p>●全体 システム統一後、一時的には箱数が増えたものの、以前として箱数は減っている状態。生協から供給量は伸びているが供給高につながっていない厳しい経営状況であると報告を受ける。事業収入がぐっと落ち込み、原価率に影響してくる。各部所での投下労働時間の切り詰めに努力する事が必要。できるだけミスを少なくし、各団員が投下労働時間をきちっと把握し、全体で切り詰められる所はないか、各部所で仕事の流れを出し合って話し合う。月3回の公休日を設定したローテーションの組み方を考え、時間の切り詰めを行う。生協と事業団との連絡を密に取り合うようにする。作業での打ち合わせ。商品での注意点などために連絡をする。</p> <p>●ドライライン どうすれば少しでも時間短縮につながるのか部所で話し合いを持ち改善案を出し合った。まず、定型箱に商品を入れることだけを重点とし、最後のチェックでビン類などのわれやすい品物は破材などで補充するようにする。結果は、時間短縮に多少なりともつながっていると言える。</p> <p>●早朝作業 二ヶ月たち順調な動きで全体の作業の流れもつかめるようになった。運営部との間で業務連絡ノートをつけ始め、連絡事項等を記入するように。</p>
94年12月 1995年1月	<p>●全体 12月末に下半期の契約が成立。内容としては厳しい。箱数が依然として延びず、必然的に事業収入がぐっと落ち込むことに。投下労働時間の基本時間を守り、少しでも仕事の効率化を測っていくよう全体を見直していく。</p> <p>●ドライライン 12月はクリスマス・正月商品が中心となっているので、間違いが許されないことを説明したところ、セットミスが減少。やれば出きることを確信。 10月90点→11月108点→12月61点→1月28点。</p> <p>●後方作業 供給量が少ないため作業の流れがスムーズに。そのためタマゴの納品を早めにして欲しいと生協への申し入れを行い、話し合いの結果、30分くらい早められることになり、作業の流れにロスが出ずに作業が進んだ。</p>
2月	<p>●補充作業 供給量が延びない中でロスのない作業内容にするために、補充室の人員体制を考えた。金曜セットは供給量が極端に少ないため、補充室のローテーションを考えアルバイト学生の見直しをすることに。また、補充室の団員及び常勤者の部分に情報が伝わりきっていないという意見が出され、補充室も朝礼が必要であるということで、さっそく次の日から中札ということで実行に移した。</p>
3月	<p>●補充作業 アルバイト学生の卒業予定で、人員的には補充しないで現在の体制内でやってみるということで頑張っています。どうしても無理であれば補充しようということになっています。</p> <p>●後方作業 補充室での中札が実施されたことで、情報が伝わり、毎日の動きがつかめるようになり、結果としても良い後方に動いています。中札がきちんとできていることで、商品の確認の場にもなり、雰囲気的にも良くなっています。</p>
6月	<p>●全体 現在は何とか原価率を守ってやっているが、今後の見通しが立たないのも現実である。引き続きみんなと一緒に頑張っていきたい気持ちはあっても、現実には仕事が縮小されることになる。厳しい条件での仕事になると、続けたくても体が心配である。時間的にも短くなるのも複雑である。</p>

資料) A事業所内文書「1994年11月まとめ」～「1995年6月まとめ」より作成

各々が事業団で働き続けたいという意志を持っていることが確認された。まず、代わりに入った早朝作業（5人工）の仕事やその他の仕事を分かち合い、就労をつなぐ努力がなされた。

しかしこれだけでは限界がある。そこで、自前事業の立ち上げが模索された。まず、94年8月全団会議で事業拡大についての話し合いがもたれた。そこでは「お弁当屋さんをやろう、お総菜屋さんの方がいいのではないか、又パン作りもいいね」⁽¹⁸⁾などという意見が出され、同時に長野県北御牧村の手作り豆腐事業を見学に行くことが決まった。

9月の北御牧村への豆腐づくり見学の後、見学報告とともに「やろう」という提案がなされた。しかし、自前事業立ち上げについての意見は大きく対立した。「自分たちで商売するなんて無理じゃないか」「赤字が出たら誰が責任をとるの」「そんなことまですることない」と反対と不安の意見が大半を占め、推進派の意見は少数意見であった。推進派はE所長とF副所長の2人だけであったが、その説得により、11月の全団会議で豆腐事業を立ち上げることが決定された。しかし、全体での議論が深めきれなかったこともあり、「団員の中では不安感の方が強くなり、話しを再度、白紙状態にして、もう一度やり直した方がいいという所まで」⁽¹⁹⁾いった。これに対し、E所長とF副所長が「もう一度話し合いをと、全体への呼びかけのチラシを作り配布し」「色々な不安を一つひとつじっくりと説明し話し合いをもった所、とにかく協力できる所でみんなでやっというところ、前向きな話し合い」⁽²⁰⁾がなされ、豆腐事業は具体化されていった。

第四項 自前事業立ち上げ後（第三期1995年～）

1. 95年6月 豆腐工房オープン

その後、有志による豆腐会議が開かれ、事業計画と資金計画を作成し、試作品づくりなどを経て事業のツメを行っていった。事業のコンセプトは「赤ちゃんからお年寄りまで」食べられる「本物の味」「安全安心」の豆腐を作ることとなった。

そして95年6月に豆腐工房がオープンする。E所長は「チラシまきに参加してくれる人も出資金を出してくれた人も、豆腐の事業をしてもいいという意識にたった人としたんです。それでみんなが気軽に参加しやすくなった」と述べている。結果的には、ほとんどの組合員がチラシまきを行い、最低一万からと呼びかけた出資金も目標の200万に到達してのスタートとなった。

2. 95年9月 事業収入の減少、第二の業務縮小への対応

物流業務は、生協の供給箱数が伸び悩むことで、必然的に事業収入の落ち込みに見舞われることになる。これに対し物流現場の各部所では、投下労働時間の切り詰めの努力が行われた。後方作業ではタマゴの納品を早めにしてもらい30分作業を早めたり、ドライラインでも重複作業を省くなど、再度作業の流れを見直しての合理化を徹底した。また、月3回の公休日を設定してのローテーション編成を行ったり、補充作業ではアルバイトを新しく入れず現人員でまわすようにするなど、労働時間の配分調整も行われた。

このような努力が続けられる中で、95年9月の物流センター業務の改編を迎えることになる。A事業所が始まって以来の冷凍・冷蔵の後方作業や、20人工のドライラインの仕事がなくなり、就労人数も54名から35名へ激減してしまった。この第二の業務縮小に対しては、主として物流業務内での努力が中心になされた（図3-5 参照）。①新たな作業内容にできるだけ早く慣れ、ロスをなくすための朝礼、終礼での話し合いが積み重ねられた。②各部所でミスをなくすための追求もなされた。別積み作業では、セット前の商品総数を確認し、作業後に台帳から予定される

図3-5 95年物流センターの改編に伴うとりくみ

7月	<ul style="list-style-type: none"> 7/2回から積み込み作業開始。生協を交えての新しい仕事の体制についての話し合いを行った。 団員たちは毎日の反省をかねての話し合いを行い、仕事に対する責任感を強め、毎日の作業をこなしている。朝礼、終礼等でも仕事に対しての話し合いの場になっている。
9月	<ul style="list-style-type: none"> 契約は成立したが、生協との兼ね合いの中で振り回され戸惑うことになった。単価は現状維持。 積み込み作業をしながらの班別チラシセット、別積みセットは、3.5時間、4時間の時間の中でははるかにオーバーとなり、経営的には厳しい状況となっている。積み込み作業に関わっては、実際にかかる時間を日報につけるようにし、次の話し合いの検討事項にしていく必要がある。
10月	<ul style="list-style-type: none"> 各部所でミスをしないように努力しているが、作業時間と契約時間のギャップがあり、作業時間がオーバーとなっている。生協との話し合いでの必要データとして、それぞれの部所で作業データを取っている。
11月	<ul style="list-style-type: none"> 作業データを取り仕事の改善に努力している。班別チラシセット、積み込み作業の部分が時間内に終わるのが難しい。 各作業データの結果に基づき、生協側との話し合いを行う。センター長は、1セットあたり何分かかかるかを今度は取って欲しいと言ってきている。あまり細か過ぎてデータを取るのに時間がかかると組合員の声である。
96年2月	<ul style="list-style-type: none"> 事業収入が少ないため、経営的には原価率を守る努力をしても非常に厳しい。収入減との兼ね合いでは原価率75%の基準の中ではやりきれない。 別積みのセットをする前に、納品された商品の総数と当日セットする数、残数を集計表に書き込み、セット後の実際の残品の数と比較することで、セットミスの防止ができています。またそのことが入荷時の商品の数のチェックにもなり、不足分が把握でき、早めの対応によってセットに支障がおきないことがわかった。

資料) A事業所内文書「1995年7月まとめ」～「1996年2月まとめ」より作成

残数と実際の残数を確認するというやり方を考え、ミスの防止にとりくんだ。③新たに始まった積み込み作業や班別チラシセットに対しては、契約時間と実際の作業時間のずれを是正するため、作業データを蓄積し契約更改に臨むとりくみが行われた。

3. 第三の業務縮小(96年4月)と新規事業(愛彩弁当)の立ち上げ

その後、96年4月からのB生協とC生協との正式合併に伴って、第三の業務縮小が生じることとなった。96年2月には、全団会議で「新年度からの作業案」の議論が行われた。それは、豆腐事業において①豆腐の丁数を300丁→500丁へ拡大することを中心に、②大豆製品(味噌、おから製品など)の充実をはかり、また③新規事業(ex. 弁当事業から老人給食、食堂事業など)の立ち上げをはかっていく方針である。物流中心の事業の先行きに見切りをつけ、自分たちの力で就労の場を作ろうとする事業イメージであり、かつ、食の事業の充実や老人給食という質的な広がりを含む内容であった。

6月以降、豆腐工房の11月移転が具体化され移転に伴う跡地の利用が検討課題となり、96年8月の全団会議で話し合われた。「新たな仕事おこしをする」ということが決まり、そのための増資も開始されることにはなったが、「一人ひとりが具体的な意見になっていない状態」⁽²¹⁾「現状の物流での仕事で良いとの内容に後ろ向きな結果であり、本当にそれでいいのか、団会議を開き、率直な意見を出し合った」⁽²²⁾。結果的に、96年初頭に議論した事業イメージの通り、宅配弁当の事業を立ち上げることが決まり、97年2月に愛彩弁当がオープンする。昨年の96年8月から、積み立て増資で必要資金(150万)をつくり、組合員みんなで地域へのチラシをまき、個人的なつてへ試作品を持って販路を作りながらの立ち上げであった。

4. 97年～98年 食の事業を中心に福祉事業の展開を展望

センター事業団全体の高齢者協同組合（以下、高齢協）設立の方針を受け、A事業所でも高齢協の学習会や地域懇談会がとりくまれた（96年10月にE地域、97年2月にD地域）。実際には、高齢協の存在が組合員に浸透しきらないまま短い準備期間で行ったため、出席者の数も少なく、その後の高齢協の活動の広がりにはつながっていない。ただし、別の形で福祉事業への構想が芽生えてきている。95年以降、豆腐工房や愛彩弁当の仕事を通して地域での高齢者との接点が生まれ、高齢者の生活状況がリアルに見えてきたからである。98年度の事業計画には、食事業（豆腐工房、愛彩弁当）を軸に地域の人々とのつながりを広げ、ヘルパー事業などの福祉事業を展開していくことが盛り込まれている。

そして現在、早急に事業計画を具体化し福祉事業を立ち上げることが焦燥の課題となっている。なぜなら、99年にE町の物流センターの再度の業務改編があり、99年9月以降、現在の物流業務（20人工）が打ち切られることが通告されているからである。そのためA事業所では、98年1月から3級ヘルパー、11月からは2級ヘルパーの養成講座を開催し、地域の人々を対象を広げてヘルパーの養成にとりくんでいるが、その事業化への試みはまだ途についた段階である。

第二節 A事業所の現場労働者

第一項 調査対象の労働者（図3-6、図3-7 参照）

本節以降の労働者の意識に関する記述は、1998年9月～11月に、A事業所の組合員26名のうち15名に行った面接調査での回答によっている。調査対象の労働者は以下の通りである。

〈事例①（＝E所長）、事例②、事例③（＝F副所長）の労働者〉

初期から就労、現在までA事業所の中心的役割を担ってきた労働者である。

●事例①の労働者（＝E所長）（就労年数11年半）：第二期に6Hの責任者となり（92年6月）、ほぼ同時期（92年7月）に副所長として選出された。その後、93年11月に病氣療養するC所長の代行をつとめ、94年7月に正式に所長に任命。95年に所長としての活動が忙しくなったのを機に現場ローテーションからは抜けた。96年から事務局員としての給与形態に移行し、常用雇用の労働者となった。

●事例②の労働者（就労年数10年半）：第二期に4時間パートの責任者となり（92年6月）、事業所委員に選出された。現在も物流現場代表の事業所委員であり、物流現場の責任者である（契約交渉はE所長が行う）。生協側との日常的な打ち合わせ、朝礼、終礼などのミーティングの開催、ローテーション編成などを行っている。

●事例③の労働者（＝F副所長）（就労年数9年半）：事例①、事例②と同時期（92年6月）に事業所委員の会計担当として選出され、毎月の決算書の作成、投下労働時間表の作成、一般会計の管理を担ってきた。92年10月にドライセツト班の責任者に、94年7月に副所長に就任。その後、95年9月にドライセツトの業務が無くなり、96年の弁当事業の立ち上げ時に愛彩弁当へ移動。現在は、愛彩弁当の事業所委員で副所長を兼任、またA事業所全体の会計も行っている。

〈事例④、事例⑤、事例⑥、事例⑦、事例⑧、事例⑨の労働者〉

第一期に就労を開始し、第二期の組織整備の際に班長（事例④、事例⑥、事例⑦、事例⑧の4名が後方作業の4つの班の班長）となり、現場の中心として働いてきた労働者である。

早 朝 作 業	別 積 み 作 業	野 菜 ・ タ マゴ ・ 牛 乳 の 仕 分 け
87		
88	事例② 1月	
89	事例④ 3月	
90	事例⑤ 4月	事例⑥ 9月
91		
92	7バイト 事業所委	事例⑨ 4月
93		
94	組合員B 組合員C 組合員D	事例⑫ 1月
95	組合員	組合員E 6月
96		組合員H 8月
97		事例⑮ 9月
98		組合員I 7バイト

事業所委 班長 班長 班長

図 3 - 6 物流現場の労働者の就労年数

豆 腐 工 房	愛 彩 弁 当
87	
88	
89	事例③ 2月
90	
91	事例⑦ 8月
92	事例⑧ 9月
93	事例⑩ 10月
94	事業所委
95	事例⑬ 12月
96	事例⑭ 7月
97	事例⑰ 1月
98	組合員J 9月

事業所委 班長 班長 事業所委

分担 になり 炊き 炊き になり 炊き になり

→ 物流現場での就労
 → 愛彩弁当での就労
 - - - - - → 豆腐工房での就労

図 3 - 7 物流現場の労働者の就労年数

●事例④（就労年数9年半）、事例⑤、事例⑥（就労年数8年）の労働者：

物流現場の現在の班長（96年から）。班長としての現在の役割は、事例④が作業日報の記入と愛彩豆腐の注文と集金、事例⑤が物流現場の一般会計担当、事例⑥が小口現金担当、愛彩弁当の注文。

●事例⑦、事例⑧（就労年数7年）の労働者：第二期に後方作業の班長であったが、96年4月に豆腐事業の人員補充の必要に伴い、豆腐工房へ移動。就労年数7年のうち豆腐工房で2年半就

労している。事例⑦の労働者は、現在豆腐工場の班長として、ローテーション編成を担っている。

●事例⑨の労働者（就労年数6年半）：事業所委員や班長の経験はないが、94年10月から野菜・タマゴ・牛乳の仕分けの仕事の責任者をしている。

〈事例⑩、事例⑪、事例⑫、事例⑬、事例⑭、事例⑮の労働者〉

第二期（92年10月～）以降に就労を開始した労働者。現在、物流現場にいるのは事例⑭、事例⑮、残りの4名は豆腐・弁当事業に移動。

●事例⑩の労働者（就労年数6年）：野菜セットの業務拡大時（92年10月）に就労開始、のちに班長（事業所委員を兼任）となった。94年10月第一の業務縮小で野菜セット業務がなくなり、E所長、F副所長とともに豆腐事業の立ち上げの中心メンバーとなる。現在、豆腐工房代表の事業所委員、現場責任者でもある。就労年数6年のうち豆腐工房での労働が4年と長い。

●事例⑪の労働者（就労年数5年半）：96年の弁当事業立ち上げの際、事例⑩（＝F副所長）とともに愛彩弁当に移動。愛彩弁当での就労年数が2年半となる。

●事例⑫、事例⑬、事例⑭の労働者（就労年4年）：事例⑫がずっと物流現場で就労しているのに対し、事例⑬、事例⑭はほぼ1年ほどで豆腐工房へ移動し、就労年数も長い。

●事例⑮の労働者（就労年数3年）：第三期に就労を開始し、現在も物流現場で就労。

第二項 現場労働者の概要（図3-8 参照）

まず、全て女性である。98年時点で、40代～50代が中心である。

就労経験では、事例④を除いて、一度正規職員として就職するが、結婚し子どもができたことをきっかけに退社。子育て中心の専業主婦の期間を経た後、パート労働者として働きだすという点で共通している。このように、結婚や子育てというライフサイクルに合わせ就労形態を選択、変化させてきた女性労働者であると言える。子どもが大きくなり住宅地を求めて県北地域へ移ってきたものが9名、地元出身で結婚後もD周辺に居住し続けたているものが6名である。

主たる家計支持者は夫である。所長、副所長をのぞき、全員が非課税限度額（103万）を下回る年収で就労している。所長は月給制（賃金は本部経費）、他の労働者は時給換算で1日4～5時間ほどのパート就労である。収入の位置づけは自分の小遣いや貯金など補助的なものが多い。しかし、子どもが就学年齢にある事例②、事例⑨、事例⑫、事例⑮では、収入の位置も生活費、食費となっいるなど、就労開始時点では生活費補助という側面も多かったと思われる。

第三項 就労の動機（図3-8 参照）

就労開始時での年齢は、30代6名、40代7名、50代2名と30代後半～40代が中心となる。なかでも30代後半～40代前半が12名、40代後半以上が3名となる。前者は、子どもが小学校や保育園へ入り、昼間に4～5時間の時間ができたことから就労を希望した労働者群である。後者は、子どもが高校や大学を卒業するほどの年齢になり、教育資金が必要なくなった、もしくは完全に親の手を放れたことから、4～5時間の適度な就労を希望した労働者である。

就労の選択理由として最も多いのが、適度な時間の長さ（4～6時間）と時間帯だったということである。“子どもが学校に行っている間に働き、帰ってくる頃に家に戻っていたい”という希望が反映している。同様に、土曜と日曜が休みであったこと、家からの距離が近く通勤時間が短かったことも理由として上げられている。このことから、自分の私生活に合致する労働条件を

図3-8 A事業所の調査対象者フェースシート

	性別	年齢	就 労 経 験	就 労 年 数	家計支持 /収入の位置	就 労 の 理 由	出 資 に 対 す る 意 識	生協組合員年数
①	女性	51	結婚・子育て13年→物流へ	11年半 (40)	夫/主に貯金, 子どもの学費	地域で生協の活動もずっとして、子育てが一段落したら、協同組合の現場で働きたいと。	働くのに出資をするの? 思いましたが、協同組合だからしょうがないなど。	25年くらい 運営委員経験有
②	女性	44	事務・正規→結婚・子育て7年→縫製パート2年→物流へ	10年半 (34)	夫/家計の補助	時間が一番合ってた。子供も小さく、子供が帰ってくるのにいい時間帯かと。	いずれは戻ってくるお金だから。積み立てていけば、自分の退職金にもなるし。	事業団に就労後 10年半
③	女性	56	事務・正規→結婚・子育て22~23年→物流へ	9年半 (47)	夫/自分の小遣い	20年の専業主婦から子育てが終わり仕事へ出ようと。肉体労働で体を動かしたいと。	ここで働くには(出資が)必要だった。自分のお金で戻ってくるから。	事業団に就労後 9年半
④	女性	43	事務・正規→結婚・子育て1年→経理事務・正規9年→物流へ	9年半 (34)	夫/自分の小遣い	家から5分で近かった。金、土、日と3日間休めた。まだ子供が小さく4時に帰れたから。	説明を受けて「後で自分のものに戻るんだし、積み立てていけばいいわ」と。	事業団に就労後 9年半
⑤	女性	49	保育園2~3年→結婚・子育て→パートの経験多少→物流へ	8年半 (41)	夫/臨時出費用, 教育資金	時間帯もある。まだ子供も小さいし、一時ぐらいまでだったらいいなと。	説明を聞いて、いずれは戻ってくるものだし、配当がつくから別に損はないと。	事業団に就労後 8年半
⑥	女性	49	結婚・子育て→検査工場パート→電気部品製造パート→物流へ	8年 (41)	夫/1/3小遣い, 2/3貯金	一番の理由は通勤時間の短さ。生協に配達もしてもらっているし、仕事としても良いかなと。	団員になったらみんなと同じように働けるという感覚。自分の自覚が違うしょ。	10~11年
⑦	女性	46	美容師→子育て2~3年→パート経験→物流へ	7年 (39)	夫/食費, 衣類 への支払い	距離的に良かった。時間もちょうど6時間くらいで良いと思って。子どもが中学生だったし。	働く以上は出資しなくちゃいけない。貯金と一緒の感覚。後で戻ってくるから。	15年くらい
⑧	女性	43	事務・正規→結婚・子育て10年→物流4ヶ月→子育て4年→物流へ	7年 (36)	夫/主に貯蓄, 高額の買い物	時間や場所の都合がいい。子供が幼稚園に行っている4時間働いて、場所も車で5分だから。	いずれ戻ってくるし。働いて行くには、みんなと同じ立場にならなくちゃ。	20年近く 運営委員経験有
⑨	女性	41	事務・正規→子育て3年→煎餅屋パート→子育て	6年半 (35)	夫/生活費と子 どもの学費	子供が保育所に入り、家にいてももったいないと。4時間で時間帯も良く土日休みだった。	ぴんと来なかったけど、辞めるときの貯金と考えると、戻ってくるならいいかと。	事業団に就労後
⑩	女性	51	事務・正規→結婚・子育て→看護助手パート3年→物流へ	6年 (45)	夫/主に食費, 家計の一部	生協に長く入っていて親しみがあつたから、生協の仕事ということで違和感なく。	抵抗はあつたけど、こういう組織だから当たり前なものかと思いつながら。	20年くらい 運営委員経験有
⑪	女性	57	東芝・正規→結婚・子育て→朝日新聞パート14年→物流へ	5年半 (52)	夫/自分の小遣い	体を動かす仕事をやろうと。生協の組合員をしたたのもあるし。土日が休みが良かった。	出資をして働く権利が生まれるみたいなお金を言われて。貯金と思えばいいと。	30年くらい
⑫	女性	44	事務・正規→子育て10年→物流へ	4年半 (41)	夫/子どもの学 費, 家のローン	通勤に便利なこと。時間が4時間くらいということで、ここに決めた。	説明を聞いて「ああ、いいな」と思った。出資金も貯金しておくのと同じ。	10年ほど 運営委員経験有
⑬	女性	54	結核予防会3年→結婚・子育て15年→スーパーパート2年→有期社員8年	4年半 (51)	夫/自分の小遣い	ちょうどいい時間帯など。体を動かして生活のサイクルがうまくいけばいいなと。	ここで働こうと思いましたが。働くのに必要と言われて。貯金の感覚です。	20年くらい
⑭	女性	50	銀行職員→子育て5年→パート10年→物流へ	4年 (46)	夫/生活費(今 は貯蓄用が主)	経済的に余力が欲しかった。時間帯が良かったし、生協の組合員になっていたのもあって。	貯金感覚で。生協を知っていたから、みんなで作りに上げていくものなのかと。	20年くらい 運営委員経験有
⑮	女性	37	経理事務・正規→結婚・子育て7年→物流へ	3年 (34)	夫/家計の補助, 主に食費	子どもが帰ってくる時間との関係で時間的に良かった。共同購入の仕事で良いかなと。	辞めた時には自分のお金として返ってくるんだし。	3年半

※「就労年数」の()内の数字は就労開始時点での年齢/網掛けがされているものは、98年時点で物流現場で就労していない労働者である

第一の基準として、職場選択が行われていることがわかる。

また、「生協の仕事だったこと」を半数の7名が理由にあげていることも特徴的である。このことから、自分たちが日常利用している共同購入用品に関わる仕事であり、親しみが感じられたことが、職場選択の第二の判断理由となっている。

第四項 出資に関する意識 (図3-8 参照)

以上の理由で就労を選択した労働者であるが、働き始めた後に、労働者協同組合の理念やしぐみの説明を受け、全員が出資を行っている。

出資を行う際の理由は、以下の二点である。第一に、ほとんどの労働者が“いずれは戻ってくるお金”“貯金”という考えで出資しているということである。第二に、物流現場で働き続けたらいいと思い、“他の労働者と対等になるため”という理由である。「団員になったらみんなと同じように働けるんだってという感覚ぐらいだったと思う。出資しているしてないで自分の自覚が違うでしょ」(事例⑥)という言葉からそれがわかる。

物流現場での就労を好ましく思い、長く働き続けたいと考えるようになった時に、正式な労働者として働き続ける条件として出資する、という判断が行われていると言える。その判断を後押ししているのが、第一に上げた“いずれは戻ってくるお金”という理解である。

第三節 物流現場の労働者の労働実践への評価

以下、物流現場の現場労働者の労働実践への評価を分析していく。その分析を通し、物流現場の現場労働者が、労働実践に対応して形成してきた論理について整理していく⁽²³⁾。

第一項 現場労働者の不満と要求 (第一期) (図3-9 参照)

第一期は、所長や本部に対して労働者から不平や不満が多くぶつけられていた時期であったことは失述した。これらの不満は、当時の仕事内容に根ざしている。まず、事例①から事例⑦の労働者は、今と比較して“きつい仕事”であったことを指摘している。“きつい”ということの内容の一つは、労働量に対し労働時間が足りないことである。「今より仕事量が多かったから、次から次に仕事に追われて」(事例②)と述べている。もう一つの“きつさ”とは、体力的な負担である。「冷凍庫に出たり入ったりの仕事で、夏なんか30度も温度差がありました」(事例②)、「大きな荷物をケースカットして棚にのせるという重労働なんです」(事例①)というように、体への負担が大きかったことがわかる。これらの仕事上の忙しさや体への負担が原因となり、人の出入りが激しかったことが伺える。また、同じ現場で働くパートでありながら、生協のパートと比較し、労働内容や条件の差があることへの不満も出されている。事例⑥は「生協のパートさんはきれいな仕事をしていて、当時はみんな『生協さんから下に見られる』『私はどうせ頼まれ仕事だ』って気持ちがありましたね」と、当時の心境を語っている。

当時の不満の内容をまとめると3点に要約できる。まず、①仕事内容がきついこと、生協パートと比べての不公平感から来る不満であり、②人を募集しても定着せず欠員状態が続き、忙しくゆとりをもって働けないことへの不満であり、③人員が足りない中で仕事をこなしても賃金が上がらないことへの不満である。

ただし、不満の解消の仕方には、労働者の中でも差が見られる。(1)89年以前に就労を開始した労働者(事例①～事例④)と、(2)90年以降就労を開始した労働者(事例⑤～事例⑨)である。

図表 3-9 87年～92年頃に労働者から出ていた不満

	仕事に対する評価（就労開始時）	87年から92年頃に出ていた不満について
①	冷蔵庫の中で、大きな荷物をケースカットして棚にのせるという重労働なんです。生協のパートさんはピッキングする軽い作業で、私たちの方が体の使い方では大変な仕事だと。私は同じ生協の組合員なのに、どうしてこんなに生協のパートさんと差をつけた働き方になるのかと、いつも不満を言っていました。	その頃は世間一般に雇用の場がたくさんあって、募集してもなかなか集まらないわけです。でも、人が足りなくても仕事をきちんとこなして、無理をしながらみんなやっていたんです。だから本部にも「こんな大変な中でやりこしたんだから、もっと賃金を上げてくれ」という言い方でした。その時本部は、ただ賃金を上げてくれというやり方は違うんだと。でも「そんなのできっこないわよ、それは所長がやることよ」なんて言ってる。「なんで私たちがそんなことしなくちゃいけないの」「20人工のところを14人でやったんだから、7人分のお金はあるはずだ」の一点張りでした。
②	今思えば、仕事がつついという思いしかない。今より仕事量が多かったから、次から次に仕事に追われて。「こんなに忙しいんだったら、辞めようかな」としょっちゅう思っ。冷凍庫に出たり入ったりの仕事で、夏なんか30度も温度差があったから、体にくるいうことで辞めた人もたくさんいました。	本当にやる事が多くて、その仕事に追われて、走りながら仕事をしているような、その日ぐらして仕事をこなしていく感じ。そこで不平や不満を本部に言うと、「それを自分たちで解決していくってこそ事業団であり、主人公になることだ」と言われるんです。でも、その当時は自分たちでこういう問題を解決するすべを持たなかったんですね。現場の仕事を管理しコントロールしていくすべをもたなかったんです。
③	とんでもない肉体労働で、へとへとになって。いつ辞めようかというのがずっと続きました。本当にきつい仕事で、仕事が終わって家に帰って、ちょっと横になったら起きられないんです。不満だったのは、時給が安いことと人数が足りないこと、仕事がつついこと。きつもんだから人はみんな辞めていくしね。	水光熱費などの経費は生協もちなので原価率60%前後は達成していたんですけど、原価率が良くても給料が上がらないわけです。なぜ上がらないのか疑問だったんです。もう、年中文句言っていましたね。当時は、全部本部に向いてて、私たちは全部丸となって文句を言うだけだったんです。結局は、本部が言うことがわからないからの反抗だったんでしょうね。本部は何もしてくれないというところの間違いというかね。私たち現場で頑張って75%以下に押さえれば、あとは本部の方で本部の方で何とかして欲しいという感覚があったんです。
④	今まで重い物をあまり持ったことがなかったから、慣れるまできつかったです。仕事の量も多かったし、みんな目一杯働いてました。冷凍室とかへの出入りもあって、最初は本場にきつくて体が持つかなって感じでした。	いつでも人員が足りない、足りないっていう騒ぎでした。入ってくるけど、長続きしないんですね。やっぱり続かないということは、仕事と時給が合わないということでしょうね。それに、本部ができそうにないことを要求してくるから「本部は主婦の気持ちなんてわかってない」「そんなことできるわけがない」とみんな言っていたんですよ。
⑤	確かに女の人がする仕事かと思ってびっくりしました。力仕事が多いし、冷凍室に入ったりする仕事ですから大変です。同じパートでも生協のパートはきれいな仕事をしている。	まだ入りたてで、ただみんなの話を聞いているだけ当時はみんな「生協さんから下に見られる」「私はどうせ頼まれ仕事だ」って気持ちがありました。私自身は、最初の頃は本当に仕事を覚えるのと職場になれるのが精一杯で、大変というか。そんなに不満は持ってませんでした。
⑥	ここへ来たら体が痛くて苦痛（笑）。すぐには慣れませんでした。（慣れるのに）何か月もかかりましたね。	所長とぶつかってました、結構。私なんかまだ下の方だったから、もっと上の人はもっと細かいことで、私たちのために思っぶつかってたんでしょうけども。
⑦	結構大変。1年もたないかなと思ったけど、何とか続いたって感じ。でも逆に、ここに来てめきめき丈夫になったんです。	なんか言っていましたね。不満はいろいろ出ていたみたいだけど、その当時はわかんないのよね、みんなが不満に思っていること。私はその前がないから。
⑧	体を動かすのは嫌いじゃないから、物流の仕事は向いていたみたい。その日その日に仕事が終わっていくから。	私は本部もなんかもわからないわけ。そういうのも関係なく、ただ働ければいいという感じの方が多かったから。だから、そんな本部に文句を言うも何もないんですよ。
⑨	これまでの仕事の中で一番体を動かす仕事。でもそんなに大変だとは思わなかった。抵抗も感じなかった。	私なんかは、まだそういうのはわからなかったから、文句とか不平とかは言ったことがなかった。働いて一年くらいは内容もよくつかめないです。

後者の事例⑤～事例⑨の労働者たちは、不満が出ていたことは知っているが、それを言っていない当事者でないことが伺える。事例⑤、事例⑥の労働者はおおよそ不満の内容は知っているが、自分ではなくもう少し就労年数の長い労働者が本部とぶつかっていたと捉えている。また、事例

⑦～事例⑨の労働者は、働き始めて日が浅く、出されていた不満もつかめていなかったことが伺える。

これと対照的に、前者の事例①～事例④の労働者たちからは、その不満や要求の内容がはっきりと述べられている。とくに、当時の原価率が60%台であったことや契約が人工制であったことなど、ある程度の経営上の事実を踏まえた要求であったことが特徴である。

同時に、当時の自分たちの欠員状況の改善や賃金アップの主張が、要求で終わっていたことの限界も指摘されていることが興味深い。事例③の労働者には「私たち現場で頑張って75%以下に押さえれば、あとは本部の方で本部の方で何とかして欲しいという感覚」があり、事例②の労働者は、「その当時は自分たちでこういう問題を解決するすべを持たなかったんです」「現場の仕事を管理しコントロールしていくすべをもたなかったんです」と述べている。

すなわち、現場労働者から出される不満、改善要求に対しての本部の指導内容が理解できない、もしくは不満を解決するすべや経験（ノウハウ）を持たず、できるはずがないと決めつけていたがゆえの反発であったと理解されていると言えるだろう⁽²⁴⁾。

第二項 自主管理実践の展開に関わって（第二期前半）

1. E所長となってからの変化（図3-10 参照）

第二期に入り、93年に事例①の労働者が所長代行（E所長）となったが、女性がパート労働者のままで所長に就任するということは、A事業所にとって初めての経験であった。

E所長になっての変化を、現場労働者は次の三点にわたって捉えている。第一に、現場労働の大変さや私たちの気持ちがわかる人が所長となって良かったと、E所長就任に積極的な評価をしていることである。現場労働者から支持されてなった所長だったことがわかる。そして、「C所長の言葉は難しい。やっぱり上の本部の事務局の話で」（事例④）と対照的に、E所長は「一主婦で私たちと同じ立場」（事例⑩）、「私たちの代表だと思った」（事例⑥）と、現場労働者と同じ共通性をもつ所長と捉えられている（所長＝自分の問題）。

そして第二に、自分たちと同じ一主婦が所長となったことで、「所長を助けていく必要がある」という意識が芽生えてきたことが指摘されている。それ以前は、「男の人が所長の場合は、おまかせだった」（事例⑩）と、現場労働上の問題を本部に解決して欲しいと任せていたが、E所長就任後は、「本部の方はすごい遠いところであって、自分たちでやらないとどうにもならない」（事例③）ことがわかり、事業所運営を分担し協力してやる必要を自覚していったことがわかる。

第三に、E所長就任後の最も大きな変化として、会議が定例化され、活性化し、実質的合意形成機関となっていったことがあげられている。「会議が活性化した」（事例⑥）、「言いたいことを言ってまとまらない会議が多」かったのが、「E所長になってから、定期的に話し合いの形をとるようになっていった」（事例⑧）と、内実を伴う会議となっていったことが述べられている。これは、E所長が意識的にとりくんだこととも一致している⁽²⁵⁾。

これら三点にわたって述べられている事柄の関係は次のようになる。E所長就任は、同じ立場のパート労働者が事業所運営の中心を担わなければならなくなった変化として受けとめられており、E所長が現場労働の大変さや不満を共有できる代表者であったからこそ、E所長を助けよう、協力しようという意識が生じたということである。そして、E所長を中心に協力をすすめる合意形成の場として、定例化された事業所委員会や全団会議が機能していったということである。

図3-10 E所長就任後の変化、月次決算書、投下労働時間表を作るようになったことへの評価

	E所長になってからの変化	月次決算書、投下労働時間表を作るようになったことへの評価
①	投下労働時間をつけて、損益決算書をつくって、会議の時に出して話すんです。ドライの部分はこれだけ基本時間よりオーバーしている、注文書を見てチェックする部分でムダがないとか。この投下労働時間表だけでは、仕事の流れは見えてこないの、自分の仕事の流れをきちんとつくって、どこにロスがあるのか見てやろうと。そうすると、原価率が75%に近づくと。	
②	E所長になって、協力しなくちゃという雰囲気が生まれた。私たちと同じ女性なのに、主婦なのにあそこまで頑張っている、少しでも手伝わなければという気持ちが生まれた。それに「この人だからわかってくれるのでは。歴史も知っているし」と思った。同姓なので気安さもあって言いたいことも言った。	こう数字が目前にぱっと出るようになってからです。それまでは、原価率がどうなっているのかも話されてないし、良いのか悪いのかもわからないし。自分たちで計算をし始めたんですよ。そうすると、毎月の原価率がすごく気になるんです。毎月の決算書が出されると、まず最初に見るところは原価率なんです。すると、この時は「79%が多いね」という話しが出て、だんだんと。そうすると、どこがまずいんだろうという話しになってきたんですよ。
③	E所長になったくらいから、本部の方というのはすごい遠いところであって、自分たちでやらないとどうにもならないんだというのがわかってきて。それで、全部自分たちでやり逃げるようになってきたんです。私たちがのように不平・不満を言っていた人、私たちの気持ちがわかる人が所長になって良かったと思う。本部が立ち入らない会議になって話しやすくなった。話しが出しやすい。	損益決算書だけでは、どうして時給が上がらないのかわからない。それでC所長に、使っている労働時間を付けると、どこに無駄があるかわかると言われた。それで、投下労働時間を付けるようになって、どこがオーバーしているのかわかって。その部分は、なるべく時間を使わないように持っていた。それで75%に押さえないと時給が上がらないんだというのがわかってきたんです。自分のお金が増えるには時間を伸ばせばいいけど、全体を見ると、時間をオーバーすれば分だけマイナスになるし、早く終わらせればプラスになるし。そういうのが見えてくる。
④	周りの人たちが所長になって欲しいという声があった。C所長の言葉は難しい、やっぱり上の本部の事務局の話で。でもE所長になると立場が違う。ずっと今まで仕事をして、仕事の内容もわかってるし。話やすさもあって。	当時は細かいのは全部F副部長が付けてたから、もう任せっぱなし。今、物流だけはつけるようになったからわかるけど、それまでは全部任せっぱなしだったから、そんなに考えないです。
⑤	こっから所長を出すのと違うんですよ、認識がね。本部から来た人は事務局員だから別。自分たちから出すとなると、みんなでやんなくちゃ、これは大変という気持ちになりますよね。何とかしなくちゃって。	自分たちで管理しなきゃという意識はできましたよね。自分たちの働きと決められた時間の関係が見えますから。それぞれみんなが意識するきっかけでしたし、班長というのを作ったのも一つの手でしたね。
⑥	それはもう影響が大。私たちの代表だと思った。私たちが苦勞もわかってるし。ただ、パートが所長になって、家庭は大丈夫かなと思ったり。班長会議を先にして全団会議として、会議が活性化したものもある。よく泣かせましたよ、みんなで。女の人だから言いやすさもあつたし、親しみとつか。	「えー、今度はこんなつけなきゃいけないの」って。自分自身、正直な気持ち。最初、原価率ってどういうのかなと思っただんですけど、やっぱり毎月楽しみになってくるっていうか。例えば、休みが出て5人でやる仕事を4人で頑張ったら一人分は原価率にプラスになる、そういうのがだんだんわかってくるっていうか。
⑦	E所長になる前と後で変りましたよ。まとまったかもしれない。やっぱり身近になっちゃったし、言いやすくなったのかしらね。	こういう表はみたことがあります、つけた記憶もありますし。でも、その頃は、そこまでね意識してないかな。今の方がやっているから。
⑧	C所長だと上から言われている感覚がありました。E所長になってから、同じ主婦なんだし、E所長を助けなくちゃいけないと、自分のできることはしましよう。みんなで分担して。会議も、それ以前は、やりましようと言って続いた試しがない。言いたいことを言ってまとまらない会議が多くて。E所長になってから、定期的に話し合いの形をとるようになっていった。	決算書がその前から出ていたけど、投下労働時間表をつけるようになってから、見方も変わってくるし、数字が気になってくるし。一人ひとりが何時から何時まで何をやったというのを付けたのが、結局この数字にまとまってきますから。仕事もみんな見えてくるじゃないですか。自分でいろんな事を分担するようになると、会議でも自分の仕事に対することを言わなくちゃいけないと思うから、だんだん会議も活発になってくるんじゃないですかね。
⑨	同姓として言いやすい。所長らしくない所長という感じで、何でも言えるような感じでしたよね。みんなでわっと一丸となって、まとまりみたいな何でも言える感じがありましたよね。	この当時の投下労働時間表はみた記憶がないです。あまり会議にも出てませんでしたから。常に原価率と言われてるけど、最初はどういう意味を持っているのか全然わからない。最近になってからですね、わかるようになったのは。
⑩	男の人が所長の場合はお任せだったけど、E所長も一主婦で、私たちと同じ立場。だから、E所長だけに負担はかけられない、できない所は助け合ってみんなでやらなくちゃという気持ちがあった。会議の定例化もやるようになって、会議が大切、一同でやるのが大切という雰囲気になっていった。	全体のことはほとんどF副所長とE所長がやったのでわからないんです。とにかくオーバーがないようにとは気をつけていたけれども、なるべく短時間で間違いなく終わることようにしてました。

2. 投下労働時間表、損益決算書の作成 (図3-10 参照)

E所長は就任後、一般会計担当であった事例③の労働者と協力し、月次決算書、投下労働時間表を作成するようになったが、これらに対する現場労働者の受けとめは3つに分かれる。

まず、当然のことながら、E所長(=事例①)と事例③の労働者は、投下労働時間表や損益決算書作成の意味を理解し、それをもとに諸会議の場で意識的に作業見直しの議論を作っている。事例③の労働者は、「損益決算書を付けただけでは、どうして時給が上がらないのかわからない」「投下労働時間を付けるようになって、どこがオーバーしているのかわかって」「それで75%に押さえないと時給が上がらないんだというのがわかってきた」と、投下労働時間表作成の意図とその効果を明確に述べている。また、事例①の労働者は「この投下労働時間表だけでは、仕事の流れは見えてこないで、自分の仕事の流れをきちんとつくって、どこにロスがあるのか見てやろう」と、投下労働時間表に加えて作業過程の整理を連動させ、そして見直しの議論を全団会議の際に作ったことを述べている。

第二の労働者群(事例②, 事例⑤, 事例⑥, 事例⑧)は、作業編成を行いながら、自分たちの労働と投下労働時間表や決算書上の数字のつながりを理解していつている。「休みが出て5人でやる仕事を4人で頑張ったら一人分は原価率にプラスになる、そういうのがだんだんわかってくる」(事例⑥)、「自分たちの働きと決められた時間の関係が見えます」(事例⑤)、「一人ひとりが何時から何時まで何をやったというのを付けたのが、結局この数字にまとまってきますから」(事例⑧)と、作業編成の結果が投下労働時間表や決算書に現れる関係を把握していつている。

しかし、第三に、当時の投下労働時間表を見た記憶のない労働者(事例⑨), 所長や副所長に任せていた(事例⑭, 事例④)という認識の労働者も存在する。

このように決算書や投下労働時間表に対する認識が異なってくるのは、各々が現場労働上で果たす役割の違いから当然のことである。すなわち、事例①や事例③は、第一期に現場労働者の不満を代表し「なぜ解決できないのか」最も疑問を感じていた労働者であったからこそ、決算書、投下労働時間表によって、不満を解決できない原因を探っていくことができた。その結果、決算書、投下労働時間表の効果を明確に理解できるようになり、その後これら仕組みを機能させていくことができたのである。第二群の事例②, ⑤, ⑥, ⑧の労働者は、当時、事業所委員や班長として現場労働を管理する役割を担っていたから、作業編成上の自分の行為と決算書や投下労働時間表の数字を連動して理解することができたのである。これに対し、第三群の労働者は、文字どおり決算書や投下労働時間表の作成を所長や副所長に任せていたので、その意義まで理解できなかったのである。

3. 作業改善への意識 (図3-11 参照)

第二期には様々な作業改善の実践がとりくまれているが、これらの作業改善が試みられるようになった契機とその原動力、その後の職場の変化について、現場労働者の評価を考察していく。

まず第一に、作業改善を行う契機についてであるが、事例①, ②, ④, ⑤, ⑥の労働者は、損益決算書や投下労働時間表で原価率を公表する、原価率を守る視点にたち効率的に改善する、その結果が決算上の原価率の数字となって現れる、この仕組みが大切であったと述べている。「自分たちで改善して努力した結果が、即数字で出てくる。わかりやすいですよ」(事例②)という言葉に端的に現れている。第二に、事例①, ④, ⑪の労働者は、とくに、全団会議などの作業改善の話し合いが重要であったことを指摘している。事例①は、「会議の話し合いが大切だった

と思います。常に原価率をきちんとやるという点に立って、どうしたら仕事がうまくいくのか」「きちんと毎回仕事に関しては話し合いをしましたから」と述べている。

そして、仕組みとしての決算書や投下労働時間表づくり、会議での作業改善の話し合いの徹底を契機に、現場労働者の手による作業編成が体質化していったと考えられる。その体質化は、(1)会議だけでなく、休憩時や仕事の合間の時間などの作業についての話し合いに定着していったこと、(2)働き方の変化として述べられている。事例②は、普段の労働者どうしのコミュニケーションの中にも作業改善の話が持ち込まれていったと述べている。また、「うまく能率良くできるようなやり方を、自分たちの中で考えてきた」(事例⑫)というように、決算書や投下労働時間表の見方がわからなくとも、自分たちで働きやすく効率よく作業編成を行っていくことが日常的に行われるようになったことがわかる。

その結果、「前は4時間なら4時間、いくら時間が余ってもなんとなく居ましたけど、今はぶらぶらしている時間はほとんどない」(事例⑤)、「自分たちでやろうという気持ちに、だんだん、だんだんできてくる」「うちの団員はみんな仕事することに一生懸命」(事例⑧)と、働き方や仕事に対する姿勢が変化としたことが指摘されている。重要なのは、現場労働者たちが、「楽をしながら」というよりは『精一杯働きながら』という価値観(事例⑧)と、そのような働き方を好ましいものとして受け入れていることである。むしろ、自分たちで「働き方を作り合う」(事例⑭)姿勢が好ましいものと評価されるからこそ、自主的な作業改善が体質化したとも言える。

次に、効率化や働きやすさを追求する作業編成を、現場労働者がいかなる意義をもってとりくんでいるのかについて考察する。

まず第一に、原価率を75%以下に維持していかないと賃金が上がらない、もしくは一時金も100%もらえないという理由である。事例②、④、⑥の労働者の回答からわかる。第二に、自分たちが作業上で工夫したことが、時間短縮や原価率の引き下げ、働きやすさに結びついたという実現実感である。とくに事例②の労働者は「やってみて時間が短縮できて、みんなにも負担がかからないようにできたという時には、自分の思いが通じたというか、役に立ったというか…満足しちゃうんです」と強調している。

しかし、それだけではない。第三に特徴的なのは、協力して働くことのそのものの意義も上げられていることである。一時金のことだけではなく「こういうふうに分たちでやるからいいなと思うんです」「みんなで作っている意識とか、自分たちが実績を作ってきたという意識」(事例⑥)、「すっごく協力の精神を持ってやっている。みんながお互いにやろうっていう気持ちを持っている」(事例⑦)というように、自主作業編成の意義を見いだしている。前述した、自分たちで「働き方を作り合う」働き方への積極的評価が、自主作業編成の原動力そのものになっているとも言えるだろう。その「働き方を作り合う」働き方は、別の労働者(事例③、事例④)では、労働者間の関係の良さとして捉えられている。事例④では「職場の雰囲気がいいから。お互いに言いたいことをどんどん言える」関係が、事例③では「自分が大変なときには、誰かが助けてくれる」「人の和」が、自主作業編成の原動力とされている。

なお、事例⑪、事例⑬、事例⑭からは、あまり自分からは積極的に作業改善の実践には関与せず、「言われたことをやる方」だった(事例⑬)と述べられているが、これは、物流現場で働き始めて間もなかったことに由来していると考えられる。

図3-11 様々な作業改善を行う原動力について

①	<p>(契機) 会議の話し合いが大切だったと思います。常に原価率をきちんとやるという点に立って、どうしたら仕事もうまくいくのか、どこをどうすれば効率よく行くのか、きちんと毎回仕事に関しては話し合いをしましたから。毎回会議をするごとに報告しなくちゃいけないから、それぞれの現場ごとに責任を持ってやるようにもなった。それで自分たちの全体の流れが見えてくるわけです。「一つでもいい加減にしたらいけない」という意識がみんなの中に出てきて。</p>
②	<p>(契機) 私たちだけの力でまわし始めると、だんだんこの原価率が下がるのが楽しみというか。自分たちで改善して努力した結果が、即数字で出てくる。わかりやすいんです。</p> <p>(変化) お昼を食べながらのどくばらんな話にも仕事の話は出るんですよ。ここはちょっと能率悪いからこうやったらいいんじゃないということとか。本当にいろいろ工夫してますよ。ほんのちよっとの所でも。</p> <p>(原動力) 原価率がボーナスにも響くんです。それはみんな知ってますから。それに、やってみて時間が短縮できて、みんなにも負担がかけられないようにできた時には、自分の思いが通じたというか、役に立ったというか。みんなが「働きやすいとか、早くできた」とか言ってくれたときには、満足しちゃうんです。</p>
③	<p>(契機) ローテーションなんかを自分たちでできるようになって、「ああじゃない、こうじゃない」と意見を出し合って、やってみて直していったんです。始めは普通の会社の感覚で入ったら、自分たちでやんなきゃなんないと気づくわけです。それで、やりきれなさいいけないという責任感みたいなのが出てきて。</p> <p>(原動力) やっぱり人の和でしょうかね。何か自分が大変な時には、誰かが助けてくれるとかというのがありましたからね。何かすごい落ち込んで、どうしようもなくなったときに、みんなに会うと元気になるというところがあります。それで「ああやろう」という気持ちにね。だから人間関係なんじゃないですかね。</p>
④	<p>(契機) 原価率を隠さないでみんなに見せるからじゃないですか。それで、全団会議で話し合いをしますよね。こう省いたら良いんじゃないとか。最初の会議はちんぷんかんぷんで、ただ聞いているだけ。それがだんだん話の内容もわかってくるし意見を言えるようになって。長い間会議に出ながらわかっていくんです。</p> <p>(変化) 今までだらだらしていたところが、みんな機敏に動くとか、一人ひとりの無駄な時間がないかんじで、違いが出てきたんじゃないですか。一人ひとりに言ったわけじゃないけど、だんだんそういう動きにね。</p> <p>(原動力) 原価率が上がるとボーナスも減らされる、賃金も上がらないから。でも、それだけじゃなく、職場の雰囲気がいいから。お互いに言いたいことをどんどん言える。我を通すだけじゃなくって、お互いの家庭のことも考慮しあってる。だから、本当の働く人の身になって、みんなで相談に乗るからいいんじゃないかな。</p>
⑤	<p>(契機) 投下労働時間表が見えるようになったことは大きかったですけど、パートで感覚の時にはお給料をもらえればいい、という部分があります。それが班長になると全体を考えて行動しないと行けないし、やっぱり自分たちが経営していかないと考えるようになったからかな。そう思い始めたのが、本部からきた所長がいなくなってからかな。「これはここでやらなくちゃならぬんだな」という気持ちになったのがね。</p> <p>(変化) 前は4時間なら4時間、いくら時間が余ってもなんとなく居ましたけど、今はぶらぶらしている時間はほとんどない。班長会を中心に自分たちで考えて、経理との関係でムダがないように徹底してきました。ってからかな。「これはここでやらなくちゃならぬんだな」という気持ちになったのがね。</p>
⑥	<p>(契機) これ(投下労働時間や決算書一筆者)によってでしょうね。この数字は台帳に書かれていても、こういうふうには公表しなければ、わざわざ見には行きませんよね。仕事の内容がわかってきて、どうしたら人を節約できるかとか、全部に繋がってきたというか。</p> <p>(原動力) 原価率が75%以上になるとボーナスカットされるのはありました。それだけじゃなくて、こういうふうには自分たちでやるからいいなと思うんです。全部一人で管理するとなるときつけれど、みんなで分担しあってきたから。みんなでやっているという意識とか、自分たちが実績を作ってきたという意識もあります。</p>
⑦	<p>(契機) 話し合ったのは私はあまり記憶がない。むしろ仕事を实际やっている中から生まれてきたわけで。</p> <p>(原動力) 一人だけじゃなくて、みんなでやるからじゃないかな。万が一の時に「いいわよ、私たちがやるから」って、すっごく協力の精神を持ってやっている。みんながお互いにやろうっていう気持ちを持っている。他の会社と違うのはそこなんだと思います。会社は「うえがいるじゃない、任せちゃえば」でしょ。こっちは「誰々のせい」じゃない、みんなで責任をおわなさいいけない。みんなが頑張らないとできないから。</p>
⑧	<p>(変化) 自分たちでやろうという気持ちに、だんだん、だんだんできてくるんじゃないかな。うちの団員はみんな仕事をすることに一生懸命。他の民間のところとは違うみたい。</p> <p>(原動力) 原価率が高いと一時金にひびくのもそうだと思うけど、それだけじゃない。お金じゃないんじゃない。みんなで一生懸命やっているという意識じゃないですか。「楽をしながら」というよりは「精一杯働किながら」という価値観じゃないかな。</p>
⑨	<p>古い人を中心にみんな「ああやったらいいんじゃないか」とやってきた。みんなで考えて決めてやっていくのは良いとは思いますが。</p>
⑩	<p>生協のパートさんと違って、私たちは文句を言っていく人がいない。だから自分たちのことは自分たちで解決するしか仕方がない。ラインを任されている責任感と、みんなでやりきましようという気持ちと。</p>
⑪	<p>「こうしたらいいんじゃないか」とかいっぱい話し合うわけですよ。そういうパワーには圧倒されましたけど。ただ、私は与えられた仕事をやるかんじで、会議の時に報告されるのを聞いて、ああ良かったわねって。</p>
⑫	<p>会議とかじゃなく、その場所で手が空いたときに、もうそこでやってみて。うまく能率良く早くできるようなやり方を、自分たちの中で考えてきたんです。新しい人の意見でも何でも、いつでも取り入れて。</p>
⑬	<p>私なんかは、わりと言われたことをやる方でしたね。できるかできないかは別として、その時間内にやろうと全力投球。そういうのはやるんですけどね。</p>
⑭	<p>私はまだ新人で、何も疑問も感じずに仕事をしてきたんです。慣れている人たちは、生協側から言われて仕事内容が変わったときに、それに適応して働き方を作り合えますよね。それがもう、すばらしいって。</p>

第三項 事業拡大に関わって（第二期後半）

1. 上映運動に対する評価（図3-12 参照）

A事業所では93年から94年にかけて映画「病院で死ぬということ」の上映運動にとりくむが、この上映運動は、それまで全く事業拡大に参加しなかった現場労働者にとって、初めて外部の団体・組織に働きかけたとりくみであった。

ただし、各自の上映運動に対する関わり方は、推進委員や事業所委員としての関わり方（事例①～事例⑤の労働者）と、チケット販売、当日の手伝いなどの協力（事例⑥～事例⑩）がある。各々の上映運動への評価を分析すると、後者の労働者からは、自分にとってそれほど大きな意味を持っていないことが全体的に述べられている。これに対し、前者の労働者の上映運動に対する評価は全体的にプラスの評価である。その特徴は次の三点である。

第一に、「チケットのノルマが本部からきていたのでやらざるをえなかった」（事例②）のが正直なところであり、「赤字を出さない」（事例④）ことを目的にした上映運動ではあったが、現場労働者が協力して一つの課題を達成した初めて出来事として、積極的に評価されている。当時、常勤、4時間パート、6時間パートと労働者集団ができ、交流も無かった中で、「みんなで一つにまとまってとりくんだっていうのは、その時が初めて」（事例④）、「現場としては、まとまるのにちょうど良かった」（事例⑤）という評価に現れている。

第二に、労働者協同組合の労働者として、現場労働者が、職場の外で、初めて地域の人々に働きかけたという変化が自覚されている点である。それまでの現場労働者は、「パートという考えがあるから、どうして1・2・3運動とかやらないかやいけないのかという思い」（事例①）があり、「つてがない」「暇がない」ことを理由に、「（事業）拡大なんてできないって、会議でも決まり文句みたいになってた」（事例③）と述べられている。すなわち、パート労働者が営業をすることは、日常意識から言って考えられないことであり、労働者協同組合の組合員であることからの要請と対立していたのである。その根底には「労協と言っても実態がうまくつかめない」（事例③）というように、外の世界に広げるまで、自らの働き方の論理が成熟していなかったと言えるだろう。

このような労働者にとって、上映運動での経験は、職場以外の世界で「自分はこういうところで働いている」と「初めて勇気を出して言えた、言ったら勇気が出た」（事例①）経験として、「自信につながった」（事例①、②）と評価されている。ただし、「『こんだけ集まってよかったね』ってほっとして、それで『やればできるんだな』っていうのが第一歩」（事例④）という言葉に合わせて考えると、この自信は働きかけに対する地域の反応の良さに裏付けられていると言える。そして、「初めて地域の人々に働きかけることができた」という自信を基盤に、外の世界に目を向けるようになった変化として総括されている。事例②の労働者は、「映画で知り合った人たちと、ざっくばらんな話の中から何かヒントがぱっと入るとか」「外へ少しづつ目がいくようになった」と述べている。

第三に、上映運動でのつながりが、のちの自前事業の立ち上げの糧となっていることが指摘されている。すなわち、上映運動を通して、保育所や福祉施設、病院などの地域の諸団体と「つて」ができたことが、その後の豆腐工房や愛彩弁当の販売活動の下地になっているということである。

2. 自前事業の立ち上げに関わって（図3-13 参照）

94年10月の第一の業務縮小により、A事業所の労働者の失業が問題化する。この問題に対する

図3-12 上映運動に対する評価

①	自分たちの現場をまわすだけで精一杯で。パートという考えがあるから、どうして1・2・3運動とかやらなきゃいけないのかという思いはみんなの中に強かったです。人に仕事を下さいなんて言うのが、すごく言いづらい／（上映運動やってみて）一言でもいいから声をかけたということですよ。一パートとして働きにきた人たちが、私たちの職場でこういう映画のとりくみをやっていると言いながら人に訴えるのは、なかなか勇気がいること。あの時はみんながすごく生き生きとしてた。自分たちが1枚でも売ったという誇りみたいな感じで。「私たちはこういうところで働いているのよ」と言ったのも、たぶん初めてだったと思います。初めて勇気を出して言えた、言って勇気が出たと、自信につながったかもしれない。
②	外へ営業と盛んに言われたけど、その頃は、出ていく暇がなかったというのが正直なところ。とにかく仕事に追われて。本当にたくたくと出ていく気力、体力、余裕がなかった。目先の仕事を終わらすので手一杯というかんじ／（上映運動やってみて）映画のとりくみがきっかけで、外へ少しづつ目がいくようになった。映画で知り合った人たちと、ざっくばらんな話しの中から何かヒントがほっと入るとか。そこからだんだん“つて”が“つて”。結局は、お弁当やとうふ販売が立ち上がったときの“つて”は、ほとんどその時にできたもの。いろんな話しを聞いたり、何かプラスになった気はする。なんらかの自信につながっていると思う。
③	それまでは生協の現場しか知らないし、何もつてがないところで拡大なんてできないって、会議でも決まり文句みたいになってた。このきつい仕事をやりながら、どうしてそこまでやらなきゃいけないだって疑問がずっとありました／（上映運動やってみて）映画は、仕事の話より少し広がりをもって話せるので訴えやすかったんじゃないかと思います。労協と言っても実態がうまくつかめない。映画の話だと反応が違う。結構反応が良かったんですよ。専門的な人の中では評判だったみたいで。アンケートなども反響も大きくて、こういう形で外に出ることが自信になったんじゃないかと。知り合えたというか、外の人とね。その時のつながりが今でも続いていますから。でも、映画に出て、外の風にあふれたくらいの感じ。それでも、外に出るきっかけは映画だったと思うんです。
④	1・2・3運動で前から外に出なさいと言われてたけど、なかなか出なかったみたい。労協新聞を配るだけでも大変。営業は難しいですよ／（上映運動やってみて）1・2・3運動より映画の方がやりやすかった。「赤字を出しちゃいけない」という意識があった。授産施設にポスター貼らせてもらったら、バスで見に来てくれた。「こんだけ集まってよかったね」ってほっとして、それで「やればできるんだな」というのが第一歩でした。みんなで協力してやってみる、それが成功したってということは、すばらしいことです。そういうふうにならなくて一つにまとまるとりくんだってというのは、その時が初めてです。そういう意味では大きいですよ。
⑤	B所長の頃から、なんだかんだと連れて行かれて、ただ黙って聞いてただけ／（上映運動やってみて）そういうとりくみをしたのは初めて。やって良かったですよ。いろんな意味で社会勉強したというか。現場としては、まとまるのにちょうど良かったんじゃないでしょうか。仕事だってそれぞれ、常勤、4時間、6時間という形で分かれてたから。あと、何となく方向性が見えてきたというか。事業団ってこういう方向に行くのかと。私は何にも言えなくて、ただB所長の話すのを聞いてるだけだったけど「あ、そうか」とこっちがわかる部分もあったりして。
⑥	あんまり感激はなかったって、ただ主催してるんだってというくらいでしょうか。夜会議をしたりして、参加した人とは違うでしょうね。ただ、みんなで協力できることはしよう。
⑦	私自身にとっては、映画のとりくみはそんなに大きな出来事じゃなかった。北部としては変わったかもしれないけど、そんなに極端に私自身が変わったとは言えない、正直な気持ち。
⑧	1・2・3運動の頃からずっと「埼玉北部は外に出ていかない」と言われてました／何かにつけて「こんなことまでやるのか」とは思ったけど、事業団でやるんなら、自分でできる範囲の協力をしよう。（上映運動やってみて）どうなのでしょう？それなりにまとまって来てるのかもしれないし。豆腐の立ち上げの時にも、チケットを持っていったところへ豆腐を持ってまわって、つながってはいるけど。
⑨	私はそれには参加していない。積極的ではなかった。チケットの販売もしてない。
⑩	豆腐の立ち上げの時は、みんなで試食をもって映画のつながりがあるところをまわって。こちらもどういうところを訪ねていいかわからないので、映画の券を買って協力してくれたところへ主に。映画のときのチケット販売とか、そういう経験が生きているということでしょうね。
⑪	私なんか、仕事を覚えるのに四苦八苦して、仕事と上映の運動と全然結びつかないし、どうしてこういうことやるのかもわかんないから。ただ、言われるままに、みなさんと一緒にやりましょって言われたら、やらなきゃいけないかなと思って。どうしてやらなきゃいけないかとか、わけわからないうちのせられちゃったみたいな。

解決の一つが自前事業の立ち上げである。この提案に対し現場労働者はどのような心持ちで関

わっていたのか。

豆腐事業立ち上げに関する労働者の意見は、賛成と反対で大きく別れている。第一に、豆腐事業を積極的に推進した事例①(=E所長)と事例②(=F副所長)の労働者。第二に、委託事業の限界を認識し、自前事業立ち上げの必要性を強く感じていた事例④、⑩の労働者の計4名が、大きく言えば事業立ち上げに賛成であった。残り11名の労働者は反対意見であった。中でも、事例②、⑤、⑦、⑪、⑬の労働者は、積極的に反対しながらも、推進派の説得を通じて協力せざるを得ないという気持ちが生じていったものである(第三)。そして第四に、自分が豆腐事業に関わるわけではないので他人事として捉えていた労働者がいる(事例⑥、⑧、⑨、⑫、⑭、⑮の7名)。

これら現場労働者がとった4つの立場について考察すると、まず、自前事業を立ち上げることへの不安は全員に共通している。不安の内容は、一つは「全然ノウハウもない」(事例⑭)、「私たちみんな素人」(事例⑫)というように、食品を作る技術やノウハウが全くないことへの不安である。二つめに「素人が商売を始める」(事例⑪)、「経営として成り立つのか」(事例⑥)という、経営経験や技術がないことへの不安である。三つめに、A事業所で作る豆腐のコンセプトに関わる不安である。材料を厳選し値段が高くなるがゆえに、「お豆腐が果たしてこの辺で売れるか」(事例④)、「良い物でも広がるかどうか」(事例⑤)という不安である。これらの不安ゆえに、2/3以上の労働者が事業立ち上げに反対したのである。

このような不安がありつつも、なぜ、第一と第二の立場の労働者(事例①、③、⑩、④)には、「やるしかない」という決意が強く現れたのか。まず一つは、委託業務の限界を強く認識しているということである。事例④は「雇われている今の状態と違う立場がある」と述べている。それは、生協からの委託業務は「雇われている状態」と同じであるが、自前事業は「自分たちでやれば主人公」という認識である。物流現場でどれだけ主体的に作業編成にとりくんでも、仕事を継続できるかどうかは生協側の意志にかかっているという、労働主体の経営基盤の限界を反映した認識である。二つめに、仲間の仕事が無くなる=失業をどう解決するかという課題認識である。とくに、「何もやらなかったらみんな辞めていかないといけない」(事例③)、「とにかくこの現場を守らなくてはという意識がすごくあって」(事例①)と述べていることからわかる。

そして、この2つの認識だけでなく、事例①と③に特徴的なのは、委託業務という外的限界だけでなく、内部の限界と可能性を認識していることである。内部の限界とは、労働者の内部にある、「私たち主婦パワーで自前の事業ができるのか」(事例⑭)と自らの能力を限定する認識であり、「空いている時間が働ければいい」(事例⑧)と働き方を限定する認識である。A事業所の労働者はこの認識を常に持ち続けてきた。これらの認識は、自分たちが主婦であり、母親であり、パートタイム労働者であるという認識と一体の関係にある。この内的限界を、事例①は、「ここで引き下がったらきっと何もやらないだろうな」と思い、事例③は「口はうるさく言うけど、いざやるとなるとちっともやらない」「今やらないでいたら何の進歩もない」と捉えたと述べている。

しかし、限界だけでなく、事例①と③は現場労働者に可能性も見出ししている。事例①が「それまでの経験もあったし、まとまりがあれば何とかやれるんじゃないかと思った」と述べ、事例③が「仕事なんかはすごい能力がある。物流の中での改良とか、改善するのがみんなすごいんです。それできっと、何か立ち上げたら『こうやったらいい、ああやったらいい』って、きっとみんな力で力を合わせればできるよというのはありました」と述べていることに表現されている。つまり、これまでの作業改善の蓄積から、自主的に作業編成を行っていく力量が形成されているで

図3-13 自前事業を立ち上げることへの評価

推進派	①	私たちの現場がいつも切られましたから、とにかくこの現場を守らなくてはという意識がすごくあって。せっかくここまでまってきたものがバラバラになりたくない、というのがすごく強かったです。とにかくみんなでやれることがあればやりたいと、引き続きみんなでとりくもうと訴えはしました。反対もあったし、私自身も不安はあった。でも、それまでの経験もあったし、まとまりがあれば何とかやれるんじゃないかと思ったんです。みんながいて一人じゃないんだから、みんなでやれば何とかなるんじゃないかと。不安はある、だけどみんなでやれば何とかなんるんじゃないか、この2つの思いが頭を駆けめぐってました。ここで引き下がったらきつと何もやらないだろうなという思いもありました。やっぱり人間は大変な部分に進むのは避けたいですから。最初からそんなこと言ったら進まないという基本を崩さないでおうと。前へ前へみんなを向かせるようにして。
	③	仕事がなくなるときに、何もやらなかったらみんな辞めていかないといけない。切羽詰まったところで、今やらないでいたら何の進歩もないと。私自身、全然確信はなかったです。同じ不安を抱えてたんです。不安もあったんですけど、とにかく何かやれば、みんなの力でできるんじゃないかと。口はうるさく言うけど、いざとやるとちつともやらない。でも、仕事なんかはすごい能力がある。物流の中での改良というか、改善するのがみんなすごいんです。それできつと、何か立ち上げたら「こうやったらいい、ああやったらいい」って、きつとみんな力を合わせればできるよというのがあります。それがなかったら、やらないです。そこで「今やらないと本当にダメになる」「今出ないともう出ることはできない」と、それで押し切っちゃったんです。まず不安だけは取り除こうという話をしてね。
自前事業には賛成	④	私は自前の事業を立ち上げるのはいいなと思いました。結局、生協では委託業務。それを自分たちで仕事をおこせば、自分たちでやれば主人公だから、雇われている今の状況と違う立場がある。今でも生協がいらないって言えば、終わらだたけど、私たちが生協の言いなりになることはなくなるわけだから。新しいことを始めるのはいいと思ったけど、お豆腐が果たしてこの辺で売れるか、すごく心配でした。でも、「でも売らなきゃしょうがないね」なんて言いながらやったんですよ。
	⑩	自分の仕事がなくなって、オーナーが切ると言えばそれで終わり。委託の仕事とはそういうものだと初めてわかった。それで、みんなの中に委託だけではダメという危機感が少しづつ芽生えてきたのは確かです。自前事業じゃないと立場が弱いというのが、みんなの実感です。でも、売れるかどうか不安でした。「できそう」と自信がついたというより、オープンの日が決まって「やらねば」という思いです。ベストを尽くして、自分の力を出して頑張るってやるよというしかない。だから「大丈夫かしら」という思いと、「やらねば」という思い。そのお金に見合う味を出せるのか、国産大豆といってもお客さんがついてくれるかなと。
反対・だけど強力はする	②	正直言って、私は主婦が仕事を急にできるわけがない、店をやって一歩踏み出すことなんて出来ないで賛成じゃなかったです。でも、E所長のエネルギーがすごかった。もう後ろはみない、前に進むだけだというように。「どうしよう」じゃなく「やるしかない」と。それに引きずられて、決まったらもう協力するしかないかなと。
	⑤	私自身は、自分でおこすのは無理じゃない、の方だったんです。最終的には、映画のとおりくみの人的関係とか、広がりが結構あって、その人たちが広げていけば、いくらかは広がるかもしれないと、だんだん変わってきたんです。本当に良いものをこだわっている人は、数が限られている。良いものでも広がるかどうか心配はありました。でも、意外にこだわっている人がいたり、そういう人的関係で広げていけるのかなと、だんだんに。
	⑦	私は「そんな無理よ」って。どっちかっていうと積極的に反対した方。反対と言うより「無理よ」って感じでした。商売なんて簡単にいくはずがない、何もやったことがない人たちがどうやって成功させるのかという不安。「だけど、ここでやらなきゃダメよ」って、もう圧倒されちゃって。まさか本当にやるとは思わなかった。でも、始まっちゃって、もうやるんだから応援しなくちゃいけない形になったわけ。
反対・ひと言だった	⑬	御牧村に見学に行って、作ることはできるなと確信しましたね。機械であらするんだったら、作り方を教われればね。でも、正直なところ、このお豆腐の味では売れないと、正直。そして、豆腐を起こすのに賛成か反対か一人ずつに聞かれたとき、事業を起こすには賛成はできませんでしたが、「あえて起こすんであれば協力します」と意見を言ったんです。私にとっては、売れるかどうかが一番気になっていたんです。
	⑥	みんな反対しました。「赤字が出たらどうするのか」って、さんざんぶつかりました。経営として成り立つのかという不安。技術も何もなくて始めるわけですから。そこでやるしかないって、どんどん進んでいったのはE所長のパワー。自分は直接そこに行くわけじゃないという頭があったから、割にクールだったんですよ。
	⑧	仕事がなくなるから事業拡大しなくちゃいけないだろうと頭では。でも私にとってはひと事でした。自分たちの仕事はまだあるし、そこまで事業団にのめり込んでないというか、要するに空いている時間が働ければいいんだと。だから全然関わる気持ちはなかった。まだ子供が小さくて、家の者も「子供の面倒を見ないで働かに行くことはない」という感覚だから、自分が関われないから、どっちかと言うと遠巻きに見ている。
	⑨	「できるのかな」「やっていけるのかな」というという感じで。黙ってみている方です。私は、自分たちの事業なんですけど、積極的に参加しませんでした、はっきり言って。
反対・ひと言だった	⑪	自分たちは与えられた仕事をこなしていたのに、素人が商売を始めると聞いて「えっ、そこまでやるの」って。私は賛成じゃなかったです。「みんなで仕事おこして」という考え方に別に反対じゃない。でも、決まったのがお豆腐で、果たして深谷近辺で、一丁のお豆腐にこだわる人がそれだけいるかなと。果たして経営がなんとかなるのかなと。私は実際豆腐に行く気はなかったから、横から眺めてたところはありました。
	⑫	私たちみんな素人で、素人の仲間が利益に結びつけていけるのかなって不安はありました。自分自身は、ちょっと離れて眺めてたという感じがあるんですけども。私は物流でずっと働きたいというのがあったので。
	⑭	全然ノウハウもないし、何もわからない状態から私たち主婦パワーで自前の事業ができるのかしらと。ただ見学に行ったくらいで、売れるような商品ができるのかしらと。全国会議の場で「やっとなかなかやっとなかなか」と強く言われてその方向に進んでいくけれど、私は「やっていけるのかしら」と他人事のようなくちやうございました。当時は物流で仕事をしていくという気持ちでしたから、自分には他人事というのがありました。

あろうこと、また、生協の事業改編に対応してきた経験から、問題が生じた際に集団で知恵を出し合い解決していく集団的能力に対する確信があったのである。これらの可能性への確信が、事例①と③を「もう後ろはみない、前にすすむだけ」(事例②)というような自前事業の推進に向かわせたのである。

そして、賛成派を中心にした不安を解決する努力によって、少しずつ考えを変えていったのが第三のグループ(事例②, ⑤, ⑦, ⑬)である。豆腐を作る技術がないことからくる不安に対しては、御牧村への見学や試作品づくりを行うことで応え、豆腐が売れるのかという不安に対しては、「最終的には、映画のとりくみの時の人的関係とか、広がりや結構」(事例⑤)あったことから、そこから広げていく販売計画を立てることで応えていく。また、「始まっちゃって、もうやるんだから応援しなくちゃいけない形になった」(事例⑦)というように、“協力するしかない”という思いが生じていったこともわかる。第四の“ひと事”と捉えていた労働者と比較して、より積極的な反対をしていたものが、最終的には協力する姿勢に変わっていったと言えるだろう。

第四項 自前事業立ち上げ後(第三期)

1. 自前事業に対する評価(図3-14 参照)

以上のように反対意見が多いなか立ち上げられた豆腐事業に対して、現在の物流現場の労働者はどのように評価しているのだろうか⁽²⁶⁾。第一に、安全安心の美味しい豆腐を作っていることについては評価しているが、値段が高いことが問題として上げられている。「おいしいのはおいしいんですけど、やっぱり安い方がいいかなという考えもあります」(事例⑧)、「値段を聞かれて答えると『高いね』と言われちゃって。それっきり勧められなくなっちゃった」(事例⑬)と述べられている。豆腐のコンセプトに共感をし、販路拡大にも協力はしているが、消費者の観点からの「高い」という評価に対して、その限界を乗り越えられないことが指摘されている。

第二に、事業経営上の問題である。良い物を作っても「それが経営上の数字に表した時には成り立たない。収入になっていないとなるとどうなんだろう」(事例②)、「商売として利益を生み出していくのは本当に大変だな」(事例⑫)と感じていることが、率直に語られている。そして、この事業的な未熟さが、「原価率も物流がカバーしているからというのがある」(事例②)という気持ちも生じさせていると言えるだろう。

次に、立ち上がった弁当事業に対しての評価はどうであろうか。

まず言えることは、事例②が「お豆腐で割と順調にいきましたから、『普通の素人でもできるんだ』みたいな感覚があった」と、豆腐事業を実際立ち上げているがゆえに不安が幾分か解消され、強い反対はしないという消極的賛成がされていることである。しかし、この消極的賛成は、自分には「物流がある限りは物流でいよう」(事例⑤)ということが前提のうえで、弁当事業をやりたい人たちが始めるのには反対はしないという気持ちであろう。すなわち、通勤距離や生活事情など個人的な事情から、自分自身は関われないことが前提にされているのである。

一方に消極的な賛成がある他方で、自前の生産・販売事業を軌道にのせていくことの難しさも意識されている。「それは物流があるからできるんですよ。物流がなかったらできない」(事例④)、「物流の仕事があるから今は何とかなっているけど、なくなったらどうなるのか」(事例⑨)というように、豆腐事業が単独では経営的に成り立たず、物流業務がそれをカバーしているという実態を踏まえての率直な認識であると言える。

豆腐と弁当の自前事業に対する評価をまとめて言えば、豆腐や弁当を買う者の立場から「安全・

図 3-14 自前事業に対する評価

	豆腐事業に対する評価	弁当事業に対する評価
②	(コンセプトに対して) 私自身も、コストがかかっても美味しい物、いい物を是非と思います。でも、どちらかと言うと、何人かで話がまとまったものを、全団会議の時におろしたという感じです。(現状評価) 確かにいい仕事してるし、私たちが自信を持ってすすめられる物ですけど、それが経営上の数字に表した時には成り立たない。収入になっていないとなるとどうなんだろうと。原価率も物流がカバーしているからというのがあるんです。最終的に三つがまとまって原価率が出るから、北部の仕事の一つだとわかってはいても、私たちがいくら頑張ったって向こうが頑張らなければダメなんだという気持ちで、「なんであつちはこんなに高いのよ」というのに現れる。	(立ち上げについて) どっちかと言えば「物流だけにとどめておいたら」という方でした。まわりの人に食べてもらうだけなら良いんですけど、事業として成り立たせていくには、あそこ場所で売を出すのは厳しいと思いましたね。でも、お弁当のときは「辞めた方がいい」とまで強い反対意見はなかったです。お豆腐で割と順調にいきましたから、「普通の素人でもできるんだ」みたいな感覚があったと思います。(現状評価) お弁当の考え方には反対じゃないですね。やっぱり添加物なしで、使う物も出来るだけ無農薬に近い物とか。美味しいですもんね。でも650円は高いかなという意見もあります。手軽に変えないというか。
④	(コンセプトに対して) いろいろ不安はあったけど、地元産の国産大豆を使って味で勝負すれば、本当の美味しい昔ながらの豆腐を作ればいいんじゃないかと。それで最初に、家の大豆で作ってみたら、「おいしいね」「甘いね」って。(現状評価) 食の事業を立ち上げたのは、お豆腐やお弁当をやって、最後には老人給食に持っていきようという夢があるんだと思うんです。でも、それがみんなのものになっていくわけではないですね。	(立ち上げについて) 跡地利用の話合いで「ああいうお総業があると良いわね」とか、主婦の夢のようなものがあった、結局、お弁当屋さんをやりたいって人がいたので、やってみたら。食にこだわっているというよりは、主婦にもできるものって。でも、それは物流があるからできるんですよ。物流がなかったらできない。
⑤	(コンセプトに対して) こだわったお豆腐はおいしいって。みんなで作って味見してますから、おいしいねと。良いもの、良い仕事にこだわるのは、当然だと思いますよ。地元でこだわるのもいいと思います。ただ難しいのと、事業的には無理かもしれないというのはありました。(現状評価) 最近数も頭打ちだし。まだまだ販路は拡大できるとは思うんですけど、ただその人的余裕もないし、時間的余裕もないというか。	(立ち上げについて) やれる人はやるっきゃないというか。事業団のやり方には基本的に賛成ですよ、基本的にね。ただ、自分の生活の事情と合うかどうかというのは、また別の問題。ですから、物流がある限りは物流でいようという気持ちはありました。(現状評価) おいしいしバランスも良いし、安心して食べられるから私はいいと思います。ただ、今のところ対象を決められない、若い人がいたり年寄りがいり。老人を対象とするなら、それを広げなくちゃいけない。
⑥	(コンセプトに対して) 最高のことをしているような気がする。本当はそういうのを求めているけど、実際には純粋なものがない。だから、そういう信念だったらすごい事だと思って。(現状評価) 最初は「できるわけがない」と頭にあるから、不安になっていくけど、やってみたらこんなものかなって。延々と何がいいか考えてたら始まらない。今は丁数がなかなか伸びないのが大変。同じ事業団で働いている仲間なんだけど、物流以外に対しては、あまり自分の意見を持ってないというか、言っちゃ悪いかなというのがあるので、なかなか思っても言えないというか。	(立ち上げについて) 興味はあったんですけど、やっぱり目先のことになって。通勤時間とか、そういう細かい事の悩みね。人に言わせれば、そんなことはつまらないことだって言うかもしれないけど、そういう条件が自分には合わないかなと。お豆腐よりやるべきよりは、賛成したような気がする。「やりたい人がやれば」というものがあったかもしれない。F副所長さんとHさんが「もう生協では体がきつくて働けないから、私たちが先にお弁当をやってるからね」というので。
⑨	(コンセプトに対して) やっぱおいしいですね。でも、それをみんなに知ってもらうのは、難しいところも。わかる人にはあれでしょうけど、私なんかそんなわかる方じゃないから、おいしいのはおいしいんですけど、やっぱり安い方がいいかなとかという考えもありますよね。	(立ち上げについて) 豆腐のときと同じ様な感じ。場所も狭いし、あそこでお弁当がつくれるのかな、成り立っていくのかなと。(現状評価) 物流の仕事があるから今は何とかなってるけど、なくなったらどうなるのか考えますよね。ちょっと値段も高くなっていう気もするけど、本当に手作りだから仕方ないかなと。
⑫	(コンセプトに対して) ここで豆腐をやるようになってから、豆腐を買うときに表面の表示をよく見ちゃうんです。国産かなとか、苦汁を使ってるのかなとか。うちの豆腐は味がおいしいです。(現状評価) 材料を選ぶから値段も高くなって、それが主婦には高く伸びないのかなと思うんですけど、実際問題、一度も実際自分がそこでやったことはないの、商売として利益を生み出して行くのは本当に大変だなとしか。	(立ち上げについて) Hさんがいるから、お弁当の方も大丈夫だろうなというのがあったんですけども。確かに、お豆腐が完全に軌道に乗っているという段階じゃなかったのは、お弁当の方をスタートすることは心配な点が多かったですね。(現状評価) スーパーのお弁当は、真っ赤なウィナーが入ってたり、出来合いのシューマイが入ってたり。だから、買うのだったら自分たちのお弁当の方がいいなというのがあります。
⑮	(コンセプトに対して) みんなが安心して食べれる、美味しいって買ってもらえるものは、すごく良いことだと思います。最初の頃、友達とかにすすめて、美味しいと食べてくれるんですけど、値段を聞かれて答えると「高いね」と言われちゃって。それっきり勧められなくなっちゃったんです。(現状評価) 実際私たちは物流のことしかわからないし、お豆腐屋さんとかのことを言われてもあんまりよくわからないんです。	(立ち上げについて) 始めるのはすごくいいことだと思うんです。だけどそれが実際うまくやれているかどうか。自分がそこでやるわけじゃないんで、あまり関心はなかったの。(現状評価) 業者のお弁当のようにできあいのものが入ってなくて、一品一品手作りでいいなと思いますけど、値段が高いですね。それに、高齢者向けというのがあるって、体を動かす人だったら物足りないかもしれない。

安心」「本物の味」「手作り」というコンセプトには共感するが、しかし、同時に買う側から見ての「値段が高い」という壁を乗り越えられないでいると言える。また、自前事業の経営的な難しさを知りつつも、現場が異なり実際に仕事を経験していないがゆえに、口を挟めないという限界を感じていると言えよう。

2. 物流現場の現場労働に関する評価 (図3-15 参照)

労働条件と賃金に対する評価

では、物流現場の労働者は物流現場の仕事をどのように評価しているのか。

労働条件に関しては、終了時間が一定していないことへの不満はあるが、ほぼ4～5時間の労働時間が適度であると受けとめられている。「終わりの時間が読めないのが難点だけど、家庭と両立させていくにはやりやすい」(事例④)、「5時間、6時間以内がちょうどいいですね。やっぱりパートというか。時間そのものは伸ばしたくない」(事例⑥)と、家庭の仕事と両立させるために、パートタイムという時間の長さが適度であると評価されている。

労働内容に関しては、確かに積み込み作業は女性がする仕事としてはきつい仕事であるが、我慢できないほどではないと(事例②, 事例④, 事例⑥, 事例⑨)捉えられている。また、体を動かす仕事であること(事例②)、「家に帰ってまで考えなくちゃならない仕事ではない」(事例⑤)と、現場で仕事を終えることができ家に仕事を持ち込むことがない良さが評価されている。つまり、物流現場の労働については、家庭や私生活と両立させる、もしくは私生活に支障をきたさないという労働時間や仕事内容の良さが最も評価されていると言えるだろう。

次に賃金に対する評価であるが、全体に共通するのは賃金を上げたいということである。95年以降、賃金改訂ができていないことを反映している。しかし、「入るお金自体が上がってないから上げられないという現状」(事例②)、「事業が縮小されてきているし、また事業をおこしたばかり」(事例④)という経営状況も理解され、“仕方がない”こととして受けとめられている。

より詳細に見ると、物流・豆腐・弁当事業の一律賃金への不満があることがわかる。95年の賃金改訂で、A事業所の自前事業として賃金を同一にすることが決まったが、このことへ一定の理解は示しつつも、不満感が生じているということであろう。なぜなら、物流単独で決算を見れば、97年度決算の原価率62.5%、当期損益300万とかなりの合理化を達成しているからである。

もう一つ、事例②, 事例④を除いて、年功による時給の格差を望む声が多い。その理由は、「能率的にはとか、仕事の量とか、新人さんとはだいぶ違うから」(事例⑤)と、年数や経験を経たことによる作業遂行能力の差にある。しかし、この声に対し、同じで良いと理解している労働者もいる。その理由は、「ここはみんなやっていることが同じ」「能力差の付け方が難しい」(事例②)、「みんな一生懸命やっている」(事例④)、「平等なのがこの組織かなと」(事例⑫)と、労働内容が同じであること、作業遂行能力は測りたいが、働く姿勢は同じであることをあげている。労働内容や能力の違いによる賃金のあり方に関しては、それほど論理的成熟は見られないと言えるだろう。

労働者どうしの関係については、第一に、普段のコミュニケーションを通して、互いの家庭事情も理解し合っていると理解されている。「あれだけ人数がいても、家庭の中まで全部わかる」「家の様子の話もお互いよくしたんです」(事例②)、という言葉に現れている。

第二に、互いの家庭の事情を考慮し合う精神が貫かれ、ローテーション編成などが行われてきたことへの積極的評価がある。「みんなうちの事情とか、いろいろ考えてくれます」(事例⑬)、

図3-15 物流現場の労働条件、賃金、労働者間の関係に対する評価

	労働条件に関する評価	賃金に関する評価	労働者間の関係に対する評価
②	(労働時間) 年をとるとやっぱり4時間くらいが妥当かなと。今まで扶養を抜けてまで仕事しようとは考えなかったです。とにかく扶養のうちで、ぎりぎり稼げるところまででいいかなと。 (労働強度) 私は体を動かすのがきらいじゃないから、そんなにきついとは思ってないですけど。じっとしているよりは、動いていた方が好きだから。最初のきつさに比べると、全然楽です。	入るお金自体が上がってないから上げられないという現状だと思うんですけど。ここだけ上げるわけにはいかないから。 (一律であることについて) 同じ賃金だと不満が出る。どこの仕事が一番大変だよとか。今日入った人も、10年いる人でも同じなんっておかしいんじゃないとか、しょっちゅう。だけど、ここはみんなやっていることが同じだということで、それでいいんだと私は受け取ってるんです。能力差の付け方が難しい。どこでラインを引くか。年数が長いからいい仕事ができるというわけでもないし。一生懸命やっているけどミスが多い人もいるし。	会議なんかでも、みんなで「ああじゃない、こうじゃない」って言える。関係はいいと思います。あれだけ人数がいても、家族のままで全部わかるもといいたかんじでね。家の様子の話もお互いよくしたんです。だから、ローテーション組むときも考慮しあって。子供が小さい時は、自分たちもそうだったんだから、それはしょうがないじゃない。だからできるところで頑張るしかないよ。
④	(労働時間) 朝が遅くて楽です。ただ、終わりの時間が読めないのが難点だけど、家庭と両立させていにはやりやすい。かなり融通もきくし。 (労働強度) 積み込みの2時間だけは仕事がつい。重たいんですよ。「これが女のやる仕事？」なんて言いながら、やり遂げるからすごいですよ。なんか頑張れるものがあるんでしょうね。	みんな上げてもらいたいのは同じなんです。だけど、原価率が低ければ、所長も本部に言えるけど、今のこの状態じゃ言えない。事業が縮小されてきているし、また事業をおこしたばっかりだから。 (一律であることについて) 別に構わない。ここは仕事ができなくてもできなくても一律ねって言われているから、そうなんだなって感じ。年功がついてもいいよねって話には出てくるけど、みんな一生懸命やってるんだから、そこはみんなあんまり思っていないみたい。	この前、お味噌かき回しに行って。働くだけじゃなくて、いろいろ手伝いがあったり、和気あいあいとして楽しいっていうか。普通の一般企業だったら、ここまでですよっておしまいになるけど、家庭的雰囲気じゃないけど、結構いろいろあるから。事業団だからいいんじゃないかな。全団会議も和気あいあいとして、楽しいですよ。
⑤	(労働時間) 時間はまちまちで、早く来たり、会議があると遅くなった。でも、どうしても出れない場合は出なきゃいけないわけだし、まあやれる範囲でやって特に不満はないですね。 (労働内容) その日その日に終わらせば終わる仕事だから、家に帰ってまで考えなくちゃならない仕事ではないので、私はすごく楽ですよ。	そりゃ、いくらでも高い方が嬉しいですよ。でも、時給が上がっても100万問題にかかっちゃうんですよ。いずれにしても100万までしか働けないから、同じかと。 (一律であることについて) やっぱり能率的にはとか、仕事の量とか、新人さんとはだいぶ違うから、それはあった方がいいとは思うけど。いってもE所長もF副所長もうんとは言わないというか。豆腐も弁当の方も同じ北部の事業所の団員だから、時給を違えることはできないらしいですね。	上からの押しつけがなくて、一人ひとりが生き生きと働けるという意味では、すごくいい関係だと思います。自我と自我のぶつかりあひもかなりあるけど、何か好きだな。大まかにはみんな許し合えるように出来ているというか。あの人あだかんとか、家庭の事までみんな包みこみじゃってるから。心配し合える、そういう関係はできている。
⑥	(労働時間) 今、一番いいですね。5時間、6時間以内がちょうどいいですね。やっぱりパートというか。時間そのものは伸ばしたくない。主人の扶養からは抜けられないし。 (労働強度) 仕事はやっぱり厳しいですよ。体的には。積み込みがきついよね。でもまあ、何となくついて来れたから。	時給は上げてくれと言うけど、時給があがると100万超えるし、複雑。働きとしてはもっと時給が上がってもいいと思う。それくらいの働きをしてるんだっていう気持ちはあります。 (一律であることについて) 年功は一回ついたことがあったんですけど、やっぱり不平等だっというので辞めました。でも、心の底では年功がついてもいいかなというのがありますよ、本音は。それで苦痛だったら辞めるんでしょうけど、自分でまで苦痛じゃないんですよ。	休憩の時とか、家庭の話も普段してるから、休みをお互いにカバーしあって「いいわよ、大丈夫よ」ってかんで頑張ってくれというか。それがこの職場の良いところ。そういうとこってないですよ。働く人を大切にしてくれるっていうか。事業団の中身がわからなくても、働きやすいという事はあんじゃないかと思うんです。
⑨	(労働時間) 帰りは別積みが終わるまでですから、できれば決まった時間に帰れるなら。 (労働強度) 積み込みなんかは年々きつくなってくる。手首が痛かったり、夏はきついと思う。	少しずつでも、気持ちでも上がればいいなというのはありますよね。 (一律であることについて) ある程度年数を入れれば、多少の差があってもいいかなという気もします。納得はしてないけれど、今の状態じゃここだけ上げるわけにはいかないし、全体の原価率を見ると足りないから。	普段も家のこととか子供のこととか話しますよね、ざっくばらんに。仕事とこととかも。言いたいことを言う人もいるし、言えない人もいるし、多少ありますけど。
⑫	(労働時間) 私にとってはちょうど。ただ子供の帰りが遅くなった分、もう少し働きたいなというのがあります。働きたいなと思うときと、農家のこととか忙しくなるときがあるから。	夏の積み込みは大変なので、上げてもいいんじゃないかって思いますね。 (一律であることについて) 差はそんなになくても、新人の人と差はあってもいいかなって気がします。でも、平等なのがこの組織のかなと最初から思っ、あまり疑問にも思わなかったんですけど。	人間関係もうまくいっているし。私もいろいろ休みを取らせてもらって、そういう点ではありがたいなって。みんなうちのおちの事情とか、いろいろ考えてくれますよね。
⑮	(労働時間) 子供が昼間に学校に行っている時間なので、ちょうどいいです。私が帰ってご飯を食べていると子供が帰ってくるくらいなので。	たとえ10円、20円でも上がってくれたら嬉しいなって思いますけど。 (一律であることについて) もし、自分が10年とか働いていて、入ったばかりの人と全く同じだったら、やっぱり差をつけて欲しいと思うと思う。	運動会で休むときとか、みんな気持ちよく「今日は早く上がっていいよ」とか言ってもらえますし、そういう人間関係はすごくいいと思います。

「大まかにはみんな許し合えるように来ているというか。あの人あだからと、家庭の事までみんな包み」(事例⑤) こんだ作業編成、ローテーション編成が行われていることがわかる。家庭の事情を普段のコミュニケーションで共有しているからこそ、柔軟な対応が行えるのである。また、ローテーション編成や急な休みが生じた場合に、不満はありつつも「子供が小さい時は、自分たちもそうだったんだから、それはしょうがないじゃない」(事例②)と話し合いながらやってきた積み重ねが、現在の労働者間の良好な関係に反映していると言えるだろう。

3. 将来展望 (図3-16 参照)

上述のように物流での労働を評価している現場労働者は、働いて良かったことややりがいをどのように感じているだろうか。

良かったこととして最も中心的にあげられているのは、職場の雰囲気や人間関係の良さである。それ自体がこの物流現場の良さとして捉えられている。その人間関係の良さの内容だが、一つは、家庭の事情や個人の事情を融通し合いながら、お互い様の精神で働く関係である。とくに、「話し合って納得してやっている。押しつけられていないから踏ん張りがきく」(事例②)、「何か人間的というか、仕事内容で『お互い様』というのできる」(事例⑤)というように、働く者の立場にたってお互いが融通しあえる働き方や労働者間の関係が人間的であると評価されているのである。もう一つは、互いに言いたいことを言い合い話し合って問題を解決していく関係が、精神的な自由として評価されていることである。「自分がある程度自由に動けるというか。体だけじゃなくて、精神的にも。縛り付けられないで、伸び伸びしてられるというか」(事例⑥)に端的に現れている。

働いて良かったことの第二は、仕事上での達成感を感じられることである。ただし、「自分のやっただけのことが結果でできる」(事例④)、「同じ仕事の繰り返しなんですけど、自分の中に間違えないでうまくやろうという意識はあって」(事例⑫)というように、抽象的なことが特徴である。

また、99年9月には物流業務がなくなることが明らかな現在、各々がどのような身の振り方をするのが問われている。上述のように仕事の良さを見いだしている労働者は、今後の将来展望をどのように見いだしているのだろうか。

第一に、職種が異なっても事業団で働きたいという意志のある労働者(事例④, 事例⑫)がいる。第二に、福祉事業や食の事業という方向性には共感するが、家庭の事情との関係で障害があり、迷っている労働者である(事例⑤, 事例⑥)。第三に、通勤時間や就労時間帯という労働条件が合わず、次年度以降の就労を躊躇している労働者である。また全体的な特徴として、高齢者福祉の必要を感じてはいても、ヘルパー事業に加わることに賛同するものがないことがあげられる。

なお、これは98年11月時点での内容であり、面接調査においては、来年以降にならないと具体的に考えられないという声も多く聞かれた。おそらく、豆腐や弁当事業の受け入れ体制が整ったり、ヘルパー事業の準備が進むにつれて、これらの将来展望は変わってくると思われる。

第四節 まとめ

第一節で労働実践の展開過程、第三節で労働者の労働実践への評価を考察してきたが、最後に本章のまとめとして、労働実践を媒介にした労働と意識の変化を、物流現場の労働者に新たな意識と行動様式が形成される過程として整理していく。

図3-16 働いて良いこと・やりがいと将来展望

	働いて良いこと・やりがい	将来展望
②	①みんなでやっているから自由がきくこと。学校関係で休んだり融通しあってやっているし、カバーしあってお互い様でやっている。親も夫も入院して何カ月も休んだ人もカバーして。上からの押しつけじゃなく、話し合っただけで納得してやっている。押しつけられていないから踏ん張りがきく。②人間関係がうくまいていること。他の職場から比べて穏やかにいっているんだと思います。女どうしの職場というのはどうしてもいざこざがあるから。	新しい仕事を探してという気持ちがないわけじゃないけれども、その何をというのが浮かばない。みんなを引っ張れるようなものがあれば、みんなでやろうよと提案できるんだけど、それが今のところ何も浮かばない。私なんか、何が夢なのかわからない生活をしているから。ヘルパーもできないかなど。普段、家に年寄りがいらないから、接し方がわからないと思うんです。たぶん、携わらないと思います。事業団自体は好きです。良いところだなと思っています。だけど、たまたま私のできる仕事じゃないというか。
④	やりがいは、自分がやっただけのことが結果として出るわけだから。だんだん年数が経つにつれて、私は一生懸命頑張ってもやらなきゃいけないけど、人数が足りないときにはそれ以上に頑張らなきゃいけないという、仕事に対しての愛着が出てきたというか。	どうしていいかわからないけど、事業団を辞めたくはないんです。私は他の職場に行くのもイヤだから、(自前に)行ってみたいんですけど、果たしてそれができるか不安が大きいです。結局、お弁当も豆腐も人に食べさせるもので、難しいですよ。ヘルパーの3級はとったんです。でも、ヘルパーの仕事はちょっと私には向いてないかと。家にも老人が二人いて、毎日ヘルパーをやっているようなもんだから。事業団は辞めたくはないんですけど、職場はどこにいいのかわかりません。
⑤	①仕事に出てくることで、家庭以外に居るところを見つけたというか。何でも話し合える仲間ができたということ。仲間意識はたぶんみんなあると思います。今までも仕事が終わるから辞めますと誰も言いませんでした。②ここはお互い様ということで、家庭の事情がある場合には、いつでも休める良さがあります。普通の企業では許されない。何か人間的というか、仕事内容で「お互い様」というのができるんです。確かに一人欠けるときつくなるけど、自分がそうなった時を考えて何とか頑張ろうという感じで。	(福祉事業をしていくのは)私はすごく賛成ですよ。確かに良いことだと思います。年をとったら絶対高齢協に入ろうと思っているし、ヘルパーもそのうちやろうかという意識もあるんですけど、今のところちょっと家庭の事情があって、ほっと入れなくてすごく悩んでいます。来年初以降は、はっきりとはしてないんですけど、まだローンを抱えたり、これから学校にあがる子を抱えたりしていますから、ちょっとやり方を考えなきゃいけないというのがあって。
⑥	①自分がある程度自由に動けるというか。体だけじゃなく、精神的にも。縛り付けられないで、伸び伸びしてられるというか。ここの良さでもあります。②私なんか、何カ月も休ませてもらって、一人いなくても「いいわよ、大丈夫よ」って頑張ってくれるというか。働く人を大切にしてくれるというか。他の企業じゃ一週間休んだら、もう場所がないから辞めてくださいでしょ。	食の事業はある程度定着しているし、ヘルパーはこれから未知だけれども、E所長の引っ張る方向についていくというか。やっぱりE所長の目は正しかったんだと思う。だって、三つでも行く道はあるんですけども。一応、北部はなくなるのであるんですけども。ただ、寸前になってみないとわからない。ヘルパーの3級を「自分はヘルパーになれるかな」と思いながら受けたんです。「自分は我がままだな」って、お年寄りに合わせられないというか、私はヘルパーは向いてないんだって思ったんです。
⑨	なんやかんや仕事がついとかな癒癒もですけど、やっぱり一番人間関係がいいから。やりがいか、そういうのはねえ。みんなと楽しい雰囲気、旅行行ったり、人間関係が良いことかな。	事業をおこしていくことは良いと思うんです。でも正直言って、私はその方に行こうという気はないんです。ここがなくなったら事業団にはいりません。通勤時間とかもかかるかなというのがあるし、ちょっとお料理するのが苦手なんです。私にはできないかなど。 (自分たちで違う仕事をおこすことも)正直ないです。なかなかあそこまではできないと思います。
⑫	①ここで働くのは、生協がどんな商品を扱って、どんなふうに働いているんだろうという興味があったから。ですから、組合員さんのところに、間違わないで少しでも自分がもたせて欲しいと思える物が届けられるといいなと思ってやっています。②同じ仕事の繰り返しなんですけど、自分の中に間違えなくまくやろうという意識はあって、今の仕事はいろんな商品も見ながら、自分でセットするので、毎日飽きないで仕事ができます。	私はできれば、何かしらこの仕事をやりたい。ヘルパーはちょっと自信がないので、お弁当の方に聞かれたら。これからだんだん高齢者が増えていくと、これから介護が必ず必要になってくると、本当に思うんです。身内ではある程度までしかできないですから。介護は大事だというのはわかってるんですけど、実際に自分が他人に対してやってあげることが本当にできるかなって不安ですね。
⑮	①職場の雰囲気がとてもいいです。やりにくいことがあったら責任者の方とかに言う。「そういうふうにした方がいいね」って言うてもらえるし。すごい雰囲気は気に入っています。②共同購入商品が班で配達されたときに、「何でこの商品なんだろうね」って人に聞かれたら、「今日はさんまがとれなかったら」とか、教えてあげられる。自分でこういう仕事をしてるからみんなに教えてあげられるから、良かったと思うんです。	今の私の段階としては、ヘルパーとかはあまり興味がないです。子供を育てないといけないから、一緒に年寄りが住んでいるわけではないし。ここで働きたいんですけど、お弁当とかお豆腐のこととかはちょっとできないと思うんです。通勤距離や時間もありますし。

第一項 第一期の現場労働と労働者の要求

まず、物流現場へと就労してくる労働者はすべて4～5時間のパート労働を希望しており、家庭生活と仕事を両立することができる就労を希望していた。それは、自分の私生活に合致する労働条件を判断基準として、就労先を選択していることからわかる。出資も正式な労働者として働き続ける権利を得るための手段であった。すなわち、労働内容や社会的意味よりも、家庭生活における自分の時間確保を最優先に考えた、空いた時間を切り売りする労働者であった。

第一期は、このような現場労働者から、主として労働条件や賃金に関する不満が続出した時期であった。その不満は、その当時の労働内容のきつき、労働時間に対して仕事量が多いこと、体力的負担が大きいという労働強度に根ざしており、さらに自らの働きに見合った対価（賃金）が支払われていないという認識に根拠を持っていた。これらの認識をもとに、現場労働者の不満は当時の所長や本部への改善要求として突きつけられた。これに対し所長や本部は、“労働者自らが経営・管理する”労働者協同組合の運営原則などの理念学習を展開すると同時に、賃金改訂を視野に入れた事業計画を作成し現場労働を改善する考え方を指導する。

この指導に対する現場労働者の理解の代表的なものは、“パートなんだからそこまでする必要はない”というものである。この認識は、自らを決められた時間のみ労働力を売るパート労働者とする認識に基づけば、正当な認識であった。ただし、当時、労働者のリーダー的存在であった労働者層は、人工制や契約内容という経営上の事実を一程度ふまえたうえで、要求を述べている。すなわち、自分たちの協同労働の成果としての事業収入という認識が生まれ、事業収入に対する正当な自分たちの取り分（賃金）についてを要求していたのである。しかし、それは“働きぶり”の主観的な評価にもとづく要求であるという限界も持っていた。

第二項 第二期の集団的な作業改善の実践を通しての現場労働者の変化

第二期は、集団的な作業改善の実践を通じ、自主的な現場管理と集団的な作業編成を定着させていった時期である。その変化の契機となったのは、第一にE所長、F副所長、事業所委員を中心とした中核労働者層の形成である。第二に日々の作業日報と月毎の投下労働時間集計、月次決算書を連動させ、協同労働の成果を経営視点から理解するしくみがつくられたことである。第三に全団会議で作業改善について話し合い、それを実行に移し結果を検証するという労働実践であった。

これらの変化を準備したのは第一期であった。第一の中核労働者層の形成については、すでに第一期に、現場労働者の不満・要求を代表して所長・本部にぶつける労働者層として現れている。そして、それを理解しつつ傍観する労働者層があり、不満・要求自体を知らずに就労する労働者層が存在していた。不満・要求が強かった労働者層であったからこそ、自らが解決する立場に立たされたときに、問題点を探求する方向へより強く向かっていったと言えるだろう。

まずこの中核労働者層が、第二の契機である月次決算書と投下労働時間表、作業日報を有機的に連動させ、自分たちの協同労働の成果の現れとして原価率を理解していくことになる。(1)労働者各々の作業編成が集まり、(2)労働組織として協同的な作業工程を形成しており、(3)その結果が経営数値として現れることを学んだということである。この認識は知識として学ばれたものではなく、第三の契機である、全団会議での話し合いを軸とした集団的労働編成の実践を通して形成されたものである。各部所の現場報告や決算書・投下労働時間表に現れる数字から、現場労働上の問題を発見すること、それを共有し問題として顕在化させること、その問題の原因を作業日報

から作業の流れを浮かび上がらせ明らかにすること、原因を取り除く方途を考えること、実行に移した後、改善の結果を決算上の数字や、現場報告から検証する話し合いを行うことである。

このようなしくみを、中核労働者層が自覚的に機能させることで、次第に職場内での協同的作業編成の結果が決算上に数字として現れるという実現実感による認識が、現場労働者が広がっていくのである。ただし、この認識は、事業所委員や班長として現場労働を中心的役割を担っていたリーダー層までである。当時、決算書や投下労働時間表を理解していない労働者層も存在した。

このような労働者層があることから、協同的な作業編成が現場に定着し、労働者間の衝突・対立を生み出さずに行われていくには、別の要因が作用していると考えられる。一つは、自分たちで「働き方を作り合う」ことへの積極的評価であろう。作業改善は作業の合理化を目的で行われていたが、他方で許容できる労働負担の範囲内にする、できる限り労働負担を緩和することを同時に追求していた。このように労働者にとっての働きやすさを実現するものであったからこそ、協同的作業編成が合理化に向かっても好ましいものとして受け入れられたのであろう。

もう一つは、協同的作業編成による労働者どうしの協同関係の形成である。中核労働者層が働きかけた集団的作業改善の実践が、所長・本部の指導と異なり受け入れられた背景には、自分たちの気持ちを理解し代弁する同じパート労働者が、現場の中心（所長・会計担当）になったことへの支持がある。家庭生活と仕事を両立させて働きたいという気持ちや、現場労働の大変さや不満を共有する同じパート労働者であるという共感があるからこそ、中核労働者層と同じ立場で現場労働者が作業上の問題を共有することを可能にしたのである。そして、普段のコミュニケーションを通じた互いの家庭の事情への理解、その事情を反映したローテーション編成が実践される中で、互いに協力し合いながら現場労働を成り立たせていく労働者どうしの協同関係が形成されたのである。それは職場での協同関係だけでなく、家庭生活を支え合う協同関係であったと言えるよう。この労働者どうしの協同関係が好ましいものとして認識されたからこそ、その関係の中での協同的な作業編成も積極的に受け入れられたのである。

このような労働実践により、協同的作業編成を通じて実現すべき価値も現場労働者に内在化されていく。一つは、作業の合理化による原価率の低下によって賃金や一時金を改善するという、労働成果の分配に関わる価値である。二つめは、労働者の立場から見ての働きやすさを実現するという価値である。三つめは、協同して働くこと自体の価値である。現場労働者に形成された価値意識は、第一期の労働負担や労働強度への不満、賃金額が低いという不満を労働者自らが解決する内容のものであるが、それに加えて、第二期の労働者どうしの協同関係の形成を背景にした、協同して働くことの意義が意識化されていることが特徴的であると言えるだろう。

第三項 業務削減＝労働者の失業に対する認識と対応

第三期の自前事業の立ち上げの直接的な契機は、何よりも委託業務の縮小による現場労働者の失業という事態である。しかし問題は、この事態をどのように認識し行動したのかということである。

まず、当然、自前事業立ち上げへの不安は全員に共通していた。食品を作る技術やノウハウがないこと、経営経験や技術がないことへの不安であった。その共通性のうえに、自前事業の賛成派と反対派の対立があった。賛成派をもって、不安を押しつけてまで自前事業を推進させた契機は以下の三点であった。

第一に、第二期の協同的作業編成の蓄積を通して、委託業務の限界が理解されたということ

ある。作業上の合理化をいくら徹底しても、ローテーション編成を工夫し就労日を確保を努力しても、事業収入が減少、もしくは業務縮小が通知されれば、すれば就労人数の減少を回避できない。それは、協同組合間協同といいつつも、対等・平等ではあり得ない現実を反映した意識でもあった。

第二の契機は、93年から94年の上映運動による経験である。一つは、職場以外で地域の諸団体や人々に働きかけたという経験であり、二つめに、上映運動を通して諸団体につがえ、地域とのつながりが多少とも広がっていたという事実であった。

第三が最も重要な契機であるが、中核労働者層の、委託業務という外的限界だけでなく、内的な限界と可能性の認識である。内的限界とは、A事業所の労働者が、自らの能力と働き方を限定する意識である。主婦であり、母親であり、パートタイム労働者であるから、自前事業を成功する能力に乏しい、もしくはそのような働き方はできないとする認識である。この壁を強引にでも崩す必要を中核労働者は感じていたのである。同時に、中核労働者が現場労働者に見いだしていた可能性とは、協同的作業編成の蓄積による、集団的に作業工程を設計し管理していく能力が形成されていること、それを支える労働者どうしの協同関係が形成されていることであった。物流現場では、92年と94年10月に業務内容が大きく変更されても、主体的に協同的にそれに対応し自らのやり方を作り上げてきていた。それは事業収入を考慮しつつ合理的、かつ働きやすい作業方法を創造していく力量が形成されてきたことの証明である。同時に、労働者どうしの協同関係の形成により、“みんなで支え合ってやればできる”という労働者間の集団的力能に対する信頼が形成されていたと言える。この可能性に支えられ、反対派の説得を通して、自前事業が立ち上げられるのである。

第四項 物流現場での労働主体形成の内実

これまで述べてきたように物流現場の現場労働者は、協同労働の成果を投下労働時間から管理し協同的作業編成をすすめる主体として形成されていると言える。労働を通じて実現すべき価値として重視されたのは、作業の合理化をすすめることであり、労働強度や体力的負担の緩和であり、家庭生活と仕事を両立させることである。

この価値意識は、物流現場の労働者の現場労働に対する評価から裏付けられる。現場労働に関しては、家庭生活と両立する上で労働時間や労働強度が適度であることが最も評価されている。また、働きがいとして中心的に認識されているのは、職場の雰囲気や労働者どうしの関係の良さである。すなわち、コミュニケーションを通じて互いの家庭事情を理解しあい、考慮し合いながらの協同的作業編成を可能とするような自由な職場関係である。つまり家庭生活と仕事を両立する上で好ましい労働条件あることや、それを支える協同関係があることが最も評価されているのだが、しかし、労働がもつ社会的意味、地域的な意味については認識されていない。確かに、商品の受け手の立場にたち、欠品のないよう仕分けをするという意識はあるものの、そのことは自らの労働の価値としては捉えられておらず、現場労働者にとっては外在的な意味付けとなっている。また、地域との結びつきも外在的なものに留まらざるを得ない。

このことは自前事業に対する評価とも関連してくる。自前事業の評価に対しては、良い商品を作っていることを評価しつつも、消費者としての観点から値段を問題にする意識が強く現れている。労働過程からその商品の良さを理解するのではなく、理念的によい商品であると評価するがゆえに、価格という価値の評価に大きく影響を受けていると言えるだろう。また自前事業に対し

て、事業経営の観点から利益をあげていないことを問題にする意識も強く現れている。この意識が物流・豆腐・弁当事業の現場労働者が同一賃金であることへの不満としても現れることになる。確かに自前事業が事業経営的に自立していないことは批判されなければならないことではあるが、そのことによって豆腐や弁当の生産事業が持つ意味がなくなるわけではない。換言すれば、生産物の内容や誰にどんなものを食べて欲しいのかという観点よりも、消費者が一般的に買いたい商品かどうか、売れるかどうかには主眼がおかれているからこそ、よい商品だとしても売れなければ、事業的に利益をあげることができなければ現実的ではないという評価が強くなると言えるであろう。

第四章 自前事業（食品製造・販売事業）における労働実践と労働主体形成

本章では、自前事業における労働実践と現場労働者の評価を対象に、労働主体形成の内容を考察していく。第一節では、食品生産における独自の論理を抽出しつつ、自前事業の展開過程について整理する。物流現場とは異なり、事前事業ではとくに、原材料の仕入れと販売において地域との結びつきが必然化する。したがって、第二節では、原材料の仕入れから販売までの生産過程に即し、現場労働者の評価を分析していく。なお、弁当事業については、調査時点では事業的に形成期であったため、本稿では省略した。

第一節 自前事業における労働実践の展開過程

第一項 豆腐事業の準備期（95年1月～95年5月）

豆腐事業の第一歩は、94年9月の長野県北御牧村の手作り豆腐事業への見学である。ただし、豆腐作りは自前事業の幾つかの選択肢の一つであった。何よりも、94年10月の業務縮小による14人の労働者の就労先の確保が課題にあり、主婦でもできる事業を考えた際、主婦の関わりが強い「食の事業」という方向が選択され、その中の一つの案として豆腐作りがあがったのである。

長野県北御牧村では、「味の研究会」という会が、会員からの出資金（一口一万円から）と農協の補助金を資金に、地元の原料を使用した豆腐、パン、まんじゅうなどを作っていた⁽²⁷⁾。工場では15、6人の女性が働き、地元産の大豆で1日に500から600丁の豆腐を作っていたが、その80%が村内で消費されていた。

その後、北御牧村へ見学に行った有志8人の提案を受け、反対意見が多くありつつも、95年1月に豆腐事業の立ち上げが正式に決定する。そして、有志によって開かれた豆腐会議を中心に、豆腐事業のコンセプトが練られていく。

まず、2月に18名で豆腐づくり実習が行われた。家が農家の労働者から大豆をもらい、鍋とミキサーで作ってみた豆腐であった。E所長はこの経験を「第1回豆腐作り実習では、大豆の香りのする、口当たりのあまい、おいしい豆腐ができあがり、みんなで大喜びとなりました」⁽²⁸⁾「そのことは自信にもつながりました」⁽²⁹⁾とまとめている。またこの時期、周辺自治体を訪問し豆腐事業の話が興味を持って受けとめられたこと、商工会議所を通じ、64年間昔ながらの豆腐作りをやっていた高齢者夫婦と知り合い、指導を受けられることになったこともその後の励みになった。

その後、事業計画が練られていくが、その事業の基本的なコンセプトは「赤ちゃんからお年寄りまで」利用できる「本物の味」「安全安心」な豆腐づくりというものであった。同時に「生産者がわかる低農薬栽培」の「国産大豆（できれば地元大豆）100%を使用し、作る人と食べる人の顔が見える、本物の味の豆腐」とされた。予算800万の資金計画では、本部からの資金借り入

れ400万、これまで物流現場で原価率75%以下を達成し累積してきた含蓄部分から200万、組合員からの出資金200万の準備が考えられた。事業計画と資金計画は全団会議で討議にかけられ承認を得、事業所全体で豆腐事業を立ち上げるための出資金も募られた。最終的に入り用だった資金は1,300万となったが、組合員からの出資金は当初目標の200万を達成し、物流現場での含蓄部分からより多くあてることによって資金は賄われた。

豆腐工場のオープンは、95年6月、パート労働者2名（事例⑩、事例⑬）と本部からの事務局員（95年4月から96年3月まで在籍）の計3名と決まった。この3名の課題は、豆腐を製品として仕上げる技術を確立することであったため、豆腐の販路づくりは事業所の組合員全員の課題として取り組まれた。宣伝用のチラシまきや、上映運動の際チケット販売で訪問した団体・個人、また組合員の知人、つてのある会社や団体に試食品を持ってのアピールが行われた。そのかいもあり、6月時点で1日240丁（一工程60丁で4行程）の豆腐販売でスタートとなった。

第二項 豆腐事業の確立期（95年6月～96年）

1. 丁数拡大と販路の確保

95年6月、240丁販売のスタートとなった豆腐工場であったが、その後豆腐の丁数は伸び悩み、95年秋には1日2～3行程（平均150前後）を推移する。そこで、豆腐工場では、午前で作った豆腐を売り切るために、店頭販売だけでなく、近くの保育所や生協本部など考えられる場所への訪問販売を行い、試食してもらっての宣伝活動を続けていった。

この時期物流現場では、95年9月に第二の業務縮小に見舞われ、委託業務の先行きに不安感を募らせていた。そこで、物流現場の労働者のところで、豆腐工場での就労人員を増やすための豆腐の丁数拡大運動が取り組まれる。10月から、2人1組になっての地域の老人ホームや保育園、役場など計18ヶ所を訪問が行われ、計40丁ほどが拡大された。このように丁数が伸びたことは一つの成果ではあったが、一時的に豆腐を買ってもらえても、それが週に何丁という定期的な購入に結びつかないことが課題となった。

96年に入り、第三の業務縮小が明らかになったことから、2月全団会議で「96年度からの作業案」の議論が行われた。今後の課題として最も中心に据えられたのは、300から500丁へという豆腐の丁数拡大である。まず、再度、上映運動でつながりのある団体に近況報告を掲載した「とうふ工房だより」を郵送し、試食品を持っての宣伝活動を行った。次に、事業所全体で毎週木曜の作業終了後、販路拡大にむけて「『とうふ』の話し合い」⁽³⁰⁾を持ち、個人的な拡大や2人1組になっての行動もわずかずつ取り組まれ始めた。そして、定期的な販売ルートの開拓が何よりも丁数拡大に貢献した。3月から障害者団体の共同購入ルートに豆腐ものせてもらえることになった。また、センター事業団のブロック内で「とうふの日」を月に1、2回設定し、集中的な注文を寄せてもらい、その後の定期的な購入に結びつけることができた。さらに、授産施設やC生協のD店への品卸も増やすことができた。この成果により、96年5月時点で丁数300丁を達成することができた。

2. 豆腐の改良と大豆製品の開発

この時期、丁数拡大のとりくみと合わせて、豆腐の質の追求や大豆製品の開発も行われた。

初年度（95年）は冬からの豆腐工場の準備であったため、地元での大豆づくりが間に合わず、北海道から大豆（秋田黒目）を仕入れて豆腐づくりが行われた。そこで、E地域で何とか豆腐用

の大豆が作れないかと大豆栽培に挑戦することになった。物流現場の組合員も総出で6月に種を蒔き、草むしりを行い、苦勞しての2反の大豆栽培だった。結果的には、農作業があまりにも大変なため、次年度以降は地元の農家に契約栽培を依頼することになった。その際、地元の有機栽培グループ（Mグループ）との橋渡しとなったのは、B生協であった。もともとB生協は、地元の生産者との産直事業を大切に発展してきた生協であるため、地元の農協や有機栽培のグループと様々なつながりをもっていたのである。その後、E地域での大豆栽培が定着していく。

次に、大豆を使った関連製品も開発された。95年の余った大豆の使用方法を話し合ったところ、E地域で味噌の加工工場があること、組合員のおばあちゃんがグループを作って味噌づくりをやっていることが組合員から紹介され、さっそく96年の2月から味噌づくりに取り組んだ。E地域は農村地域であるため、畑で味噌豆を作り、自家製の味噌をつくる農家が多かったという地域特性が背景にある。また、96年の秋にも余った大豆の利用方法を話し合ったところ、醤油づくりの案がでた。B生協との契約で国産100%丸大豆醤油を作っていた醤油会社を生協から紹介してもらい、醤油づくりが実現した。

3. 作業体制の確立

豆腐の丁数拡大にあわせ、96年4月に物流現場から2名が増員（計5名へ）された。豆腐300丁を作るには5行程必要であり、その当時は午前中に2～3行程しかできなかったため、午前と午後に分けた体制を組む必要が生じたためであった。また、オープン後も試行錯誤が多く、豆腐工房では長時間労働が続いており、個々のパート労働者の労働時間を減らす必要もあった。

新しく入った2名が作業の流れをつかむに連れ、7月には、「炊き」（豆腐を煮て豆乳を出す人）2名、「にがり」（にがりを打つ人）2名という分業体制が整い、午前と午後の体制が取れるようになった。それにより、丁数も300から360丁（工程数5～6）に達成することができた。

第一の目標である丁数拡大（300丁）を達成したことにより、次には、経営的に原価率が100%を超えていることが課題として認識されてくる。全団会議でも、「もう少し一人ひとりの働き方や作業に割り当てられた持ち時間を考えてやる」⁽³¹⁾必要性が提起されている。そこで、各自の作業の流れを書き出し全体の作業の流れを作成し、効率のよい動きを各自ができるよう、作業の再配分と人員配置を組み込んだローテーション編成を行っている。その際、釜掃除などの大変な部分はアルバイトで補強する方法をとった。

しかし、人員が増えたことで、場所が狭く無駄な時間が多いことが実感として感じられてくる。この現状では、効率化のための作業工程を合理化も、限界があることが漠然と感じられてくる。そこで再度、8月に北御牧の豆腐事業の見学に行ったところ、北御牧村では600丁の豆腐が午前中に製造可能であった。これに衝撃を受けた労働者が、事業所に帰ってから一工程の時間や炊き・にがり打ちの時間を測ったところ、北御牧村よりもはるかに長い時間がかかっていることがわかった。そして、その原因が場所の狭さにあることがわかっていく。なぜなら、場所が狭いため、豆乳を入れにがりを打つための桶が2つしか置けず、その桶が空くまで次の行程にとりかかることができないからである。この事実が判明したことにより、10月には豆腐工房が移転することが決まった。

移転後、工程数は6～7工程に拡大し、一工程にかかる時間も短くなった。また、12月から物流から配達に1名が補充され（物流の早朝作業と兼任）、配達の負担が軽くなったこともあり、一人当たりの稼働時間を4～4.5時間で、5人でローテーション編成するという現体制が確立さ

れるようになった。

第三項 弁当事業の立ち上げ（97年～98年）

96年11月に豆腐工房が移転する際の跡地利用をきっかけに、弁当事業の立ち上げが具体化する。弁当事業が選択されたのは、主婦でもできる事業として弁当屋や総菜屋がアイデアとして出ていたことと、また「96年度からの作業案」議論において、弁当事業から老人給食に発展させていくことがイメージされていたからであった。

弁当事業の準備は、F副所長（事例③）と1名パート労働者（事例⑪）で始まった。お弁当のコンセプトは、薄味でヘルシーな健康弁当をということに決まった。それは、豆腐工房の事業計画における「本物の味」「安全安心」を受け継いだものであり、かつ、弁当事業の将来に老人給食を展望し、高齢者の食生活に合わせてということを考えていたからであった。

97年2月の愛彩弁当オープンの際も、事業所全体でチラシ捲きを行い、かつ個人のつてを使い試食品を用いた販路づくりが行われていった。また、D市役所やE町役場を試食品を持って訪問し、高齢者に合わせた弁当という事業コンセプトの説明を行った。

弁当事業が始まり、豆腐工房との連携も始まった。豆腐工房の豆腐を使ったメニューを考えお弁当に取り入れていくと同時に、おからを使った製品開発が試みられた。それまで捨てられていたおからを何とか活用できないかと考え、おからサラダやおからケーキなどが開発されている。

第二節 自前事業の現場労働者の労働実践への評価

第一項 調査時点の豆腐工房の作業概要

1. 大豆の仕入れ

次年度に使用する豆の種類と量を考え、E地域の農家に契約栽培をお願いしている。その仲介に入っているのが、肥料や農薬、米穀類の取り扱いをしているK店という地元の商店である。K店とはMグループを通じて知り合った。豆腐工房から年の始めに、K店に何の種類のを何トン作って欲しいとお願いする。すると、K店が減反の空き地を持つ農家や、冬の麦栽培の裏で夏に畑が空いている農家を探し、交渉して、低農薬の大豆栽培を依頼するのである。

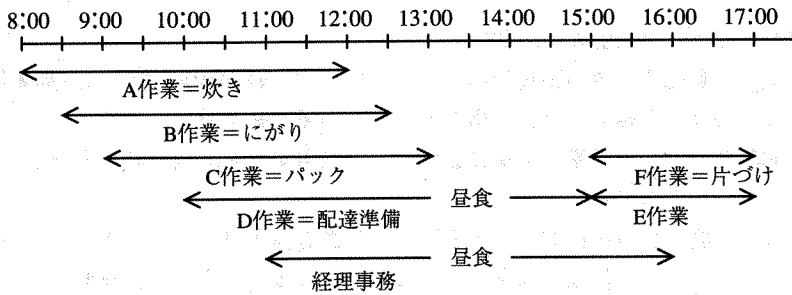
このように、豆腐工房の大豆の仕入れは、K店の協力があってこそ成り立っている。K店の主人は、「運賃や保管料を考えれば採算が合うわけではないが、子どものことを考えると、なるべく低農薬で堆肥を使った良い大豆や豆腐を作ってもらいたいから協力している」と述べている⁽³²⁾。

2. 作業の流れとローテーション編成（図4-1 参照）

(1)「A」が最も早く出勤し、昨晩から水に浸しておいた大豆を機械ですり潰し、炊いて豆乳を絞り出す。(2)「B」はAが炊き出した豆乳ににがりを打つ（70度ほどの豆乳ににがりを混ぜ込む）作業が主である。豆乳が固まってきたら一部をすくい「おぼろ豆腐」をつくり、残りの豆乳は型箱に入れ整形する。Bは豆乳が絞り終わるまで作業が出来ないため、出勤時間がAより30分遅れている。

同様の考え方で、Cも30分後の9:00から、Dは10:00からの出勤となっている。(3)「C」は整形された豆腐をパッケージに入れフィルムをし製品化する作業、(4)「D」は宅急便や配達の手配をする。その後、翌日の生産量や季節を考えて、使用する豆を水に浸す作業を行う。豆乳を絞っ

図4-1 豆腐工場の1998年9月ローテーション



	9/16	17	18	21	22	23	24	25	26	28	29	30	10/1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15
	水	木	金	月	火	水	木	金	土	月	火	水	木	金	月	火	水	木	金	月	火	水	木
事例⑩	B	D	西部	B	D	休	B	休	全 団 会 議	休	B	休	B	D	休	D	C D	B	休	休	D	B	D
事例⑬	太田	休	西部	A	A	C	休	D		A	A	太田	A	休	A	A	太田	休	D	A	A	太田	休
事例⑭	A	A	D	C	休	A	A	C		D	休	A	事	A 事	事	休	事	事	A 事	事	休	事	事
事例⑧	事	事	A 事	事	事	休	事	A 事		事	事	事	D	西部	D	休	A	A	C	D	休	A	A
事例⑦	C D	C	B	D	B	D	D	休		B	D	C D	休	B	B	B	休	D	休	C	B	C D	B
組合員J	休	B	C	休	C	B	C	B		C	C	B	C	C	C	C	B	C	B	B	C	休	C
アルバイト	E	E	休	E	休	休	E	休		E	休	E	休	休	E	E	E	E	休	E	E	E	E
アルバイト	F	F	F	F	F	休	F	F		F	F	F	F	F	休	F	F	F	F	F	F	F	F
備考	岡元 配達		西部		産消							岡元 配達		西部							産消		

A-8:00~ B-8:30~ C-9:00~ D-10:00~ E-15:00~ F-15:00~ 事-経理事務
 「西部」-西部診療所への配達 「太田」-太田医院への配達

た後に残ったおからは、豆腐を買いに来た人で希望する人に分けてあげるために、小分けにされる。これもDの作業である。残ったおからは、一部分が愛彩弁当に運ばれおから製品になるが、ほとんどは、地元の農家の人に引き取ってもらい、肥料として使ってもらっている。Dの後を次いで「E」が残った作業を行い、「F」が使用した機材の掃除と厨房の後かたづけを専門に行って1日の作業が終わるが、実際には、ラベル貼りなどの細々とした雑務がこの後に片づけられる。

この流れとは別に、1名経理事務を行う担当がおかれ、出勤は11:00となっている。

上記のA~Fのすべての作業が1日4~4.5時間に設定されている。E, Fはアルバイトのため、A~Dの4つの作業と経理、休みの6つのシフトを、6人の組合員労働者がローテーションで担っている。しかしすべての作業を平等にローテーションでまわしているわけではなく、「A=炊き」と「B=にがり打ち」を行う労働者に大別されている。なぜなら、各々の作業が経験を踏まえたコツを必要とする作業だからである。例えば、「炊き」は、豆が水をすう量が季節や天候によっ

て異なる（夏は多く冬は少ない）ので、その日の水の吸い具合を見ながら加える水の量を調整し、炊く温度と時間を考える必要がある。また、「にがり打ち」では、大豆の種類や質に合わせたにがりの打ち方が必要であり、このやり方で豆腐のできが決まってくるからである。

3. 豆腐の販売内訳

98年現在の豆腐の販売丁数、約300丁～360丁（5～6行程）のうち、200丁が、組合員の知人や近所の人々への販売、上映運動のときに知り合った団体（学校、保育所、病院など）での販売である。前者は、個人から週に1～2回程度の豆腐の注文をうけ、豆腐工房の労働者や物流現場の労働者が個人的に配達するものである。後者は、保育所や学校などの職員や父母から週に1～3回程度まとめて注文を受け、配達するものである。残りの150丁は、豆腐工房での店頭販売と宅急便での全国配達、店舗おろしである。現在、店舗おろしをしているのは、授産施設へ週2回、生協店舗と商店一ヶ所、愛彩弁当、飲み屋4ヶ所である。

第二項 豆腐工房・愛彩弁当の現場労働者⁽³³⁾（図4-2 参照）

A事業所で働く現場労働者の概要や就労開始の動機については、第三章第二節で述べたので、ここでは、物流現場から自前事業へ移る際の動機に関して考察する。

まず、豆腐事業の労働者について述べる。物流現場から豆腐事業に移動した時期から、3つに分けられる。一つは、準備過程からスタッフとして関わっていった労働者である。北御牧への見学や豆腐会議は、物流現場からの参加者も含めて7～8名であったが、実際の準備作業を行ったのは、事例①、事例③、事例⑩の労働者である。二つめは、95年豆腐工房オープン後、早い時期に豆腐工房へ移動した労働者である。事例⑬、事例⑭の労働者がこれにあたる。事例⑩を加えた3名が、95年の豆腐事業の確立期に、試行錯誤しながら豆腐製造の技術や方法、掃除の仕方に至るまで確立し、豆腐事業を軌道にのせてきたといえる。この時期は長時間労働が常態化しており、互いを何とか支え合いながらの労働であった。三つめは、96年4月から人員補充のため豆腐工房へ移った事例⑦と事例⑧の労働者である。

さらに移動した動機であるが、「どうしても人が足りない」と物流に要請があったんだけど、誰も行く人がいなかった」（事例⑭）、「人が足りなくなって、しょうがない、行かなくちゃいけない」と（事例⑦）というように、やむを得ず移ったことは共通している。

現在、Aの作業＝「炊き」の担当は事例⑬、⑭、⑧の労働者3名である。Bの作業＝「にがり打ち」の担当は、事例⑩、⑦、その他1名の労働者である。ローテーション編成を担っているのは、班長である事例⑦の労働者である。物流現場と同様に、カレンダーに記入された個々の休みの予定をもとに1ヶ月単位のローテーションを作成し、各々からの調整を経て完成に至る。また、半年経過した時点で年収を算出し、103万を超えないように休みの日を調整するのも事例⑦である。

第三項 原材料の仕入れに関わって

第三項以降では、A事業所の豆腐と弁当事業の労働者⁽³⁴⁾が、どのような認識で労働過程の編成を行っているのかについて考察をすすめていく。

図4-2 フェースシート～豆腐工房・愛彩弁当の労働者

[豆腐工房]

	年齢	見学	豆腐会議	現場移動(年月) 自前での就労年数/全体	物流現場から豆腐工房へ移った判断理由
⑩	51	○	○	95.1豆腐工房へ 4年/6年	
⑬	54	○	○	95.6豆腐工房へ 3年半/4年半	最初は他の人が豆腐へ移る予定だったけど、事情があったので「じゃあ、その人が出られるようになるまで」と言いながら。豆腐の人は、二人も本当に夜遅くまで働いてましたから。でも私は、内心は、来た以上は辞めるのはイヤだなと思ってました。
⑭	50			95.9豆腐工房へ 3年/4年	どうしても人が足りないと言われていたけど、誰も名乗り出る人がいなかった。家でも相談したら、「そんなに困っているなら行ってあげれば」と言われて決心したんです。「私が行きたい」できたわけじゃないんです。
⑦	46			96.4豆腐工房へ 2年半/7年	人が足りなくて、しょうがない、行かなくちゃいけない。でも、昔から私は料理を作ったり、作ることが好きだったから、もしかしたら合ってるかなと。本当はその前にも行きたい気持ちもあったけど、遠くて行かない。でもその時は、切羽詰まった状態だったから。
⑧	43			96.4豆腐工房へ 2年半/7年	私はお豆腐へうつるつもりは全然なかった。だって、物流の仕事が気に入ってたわけだから。人手がなくなって、誰か行ってくれないかということで、「どう？」って言われて。私も、人が困っているのを見ると嫌だって言えない性格なんだよね。

[愛彩弁当]

③	56	○	○	97.2愛彩弁当へ 2年/9年半	
⑪	57			97.2愛彩弁当へ 2年/5年半	

[E所長]

①	51	○	○	94.7所長へ スポット的/11年半	
---	----	---	---	-----------------------	--

※「見学」とは、94年9月の長野県北御牧村の豆腐事業への参加の有無のこと
「豆腐会議」とは、95年2月からの豆腐事業計画策定の豆腐会議への参加の有無

1. 豆腐事業のコンセプトづくり(図4-3 参照)

(1) 北御牧村への見学、豆腐会議の参加者

北御牧村の豆腐事業を見学に行き、豆腐会議にも継続的に参加していた労働者(事例①, 事例③, 事例⑩, 事例⑬)と、豆腐工房の立ち上げ後人員補充の必要のため移動した労働者(事例⑭, 事例⑦, 事例⑧)では、愛彩豆腐へのこだわりがつくられていく過程が異なる。

まず、事例①, ③, ⑩, ⑬の労働者は北御牧村に見学に行き、次のことを学んできたと言える。

第一に、北御牧村の豆腐事業のコンセプト“地元産の大豆で作った豆腐を地域の人に食べてもらう”に共感していることである。事例⑩の「大豆を作っている人たちがわかるし、結局大豆を作った人たちが食べてくれるんだから、私たちが『地元の人たちと』『顔の見える』ようにしよう」という言葉に代表される。とくに、地元内での顔の見える関係という視点を学んでいると言える。

第二には、豆腐製造が技術的に主婦にもできるものであることを知ったことである。事例①は「豆腐はにがりのうち方をきちんとマスターすればできる」と北御牧の人に言われたのが頭に

図4-3 豆腐事業のコンセプトに関する意識

	北御牧村を見学して感じたこと	試作品を作った感じたこと	豆腐事業のコンセプトへの評価
①	北御牧みたいな家が点在している田舎で、600丁も食べられている。やっぱり良い物を作ればそれを求める人たちは、絶対深谷でもいるはずだと思います。「豆腐はにがりのうち方をきちんとマスターすればできる」と北御牧の人に言われたのが頭に残りました。だから、それさえマスターすれば何とかなるんじゃないかと。		物流の現場で扱う商品を見ると、だんだん一般商品が入ってきて、方向性が違ってきたんです。そこで「こういうのは買いたくないね」と言いながら、作業はしなくちゃいけないわけです。そこから、生協が違ってきたから、じゃあ私たちがその良い商品を、本当に安産でこだわったものを作ろうというもの、私はありました。
③	見学に行っとうせなら本物をつくろうと(思った)。何かいろいろ混じっちゃってんじゃないですか、今の品物はね。世の中にいろんなものが出回るけど、やっぱりこだわりを持つのは大事じゃないかと。だからまず、本当のお豆腐ってこういうものじゃないかというのを基本にしたらいんじゃないかと。	何回か繰り返し試作品を作ってみたら、すごい美味しいというのがわかったんです。私たちが昔食べた味だったわけです。保健所の教育も大きいですよ。保健所の人が講義の中で「防腐剤が入っているから腐るのが早い。100%本物だったら一週間くらいは持つ」と。それで帰ってきて、自分たちの豆腐を冷蔵庫に入れっぱなしで実験したんです。そうしたらその通りだったんです。機材屋さんが、何の豆がお豆腐に合っているとか、いろいろ教えてくれたり。大豆って種類しかないのかと思ったらとんでもない。だから議論だけじゃなく、自分たちで作ってみて、味わってみて、いろいろ試してみても確信していったんです。	今の混じりもののお豆腐を食べている子供たちが、それを本物の味だと思ったら大変だと。それで、この「本当の味」を、今の子供たちにわかってほしいと、「赤ちゃんからお年寄りまで」としたんです。「スーパーの豆腐は国産大豆でないから、あんなに安くできる」とすごい勉強しました。ほとんど98%くらいは輸入品だったってという事実と。本を読んでほとんど。それをピックアップして、「これはこれこれこうみただよ」と会議で出して。
⑩	地元の人たちから大豆を買いあげて、お豆腐として地元の人たちに食べてもらっている。大豆を作っている人たちがわかるし、結局大豆を作った人たちが食べてくれるんだから、私たちも「地元の人たち」と「顔の見える」ようにしよう。それに、もうけ対象じゃなくって、きちんと安全な食品を作るということにも賛同しました。	試作段階では、どういうのが美味しいかというより、まともに作ればいいというかんじでした。どういうのが売れる豆腐、満点の豆腐なのか、まったくわかってなかったから。低農業で、国産の大豆で、にがりで消泡剤とか混ぜものは一切しないということ、それでどういう豆腐ができるかと。国産でもいろんな豆腐があるわけだから。	今、10%でも国産が入っていると「国産大豆使用」と書けるんです。だから、私たちは10%国産で90%輸入じゃなくって、100%国産大豆でいこうと思った。機材屋さんにも、消泡剤を入れると豆乳が多くなる、釜が汚れないらしいと聞きました。だけど、そういうものは辞めよう、釜洗いが大変でも消泡剤なしでいこうと。
⑬	御牧に見学に行ったら、期待したほどの味じゃなかった。でも、機械でするんだったら、作り方を教われば作ることはできるかと確信しましたね。でも、御牧で買ってきたお豆腐をみんなで食べたときに、このお豆腐は売れないよね、この味ではと(思った)。	つくり始める議論の時からそうだったんじゃないかと、愛彩豆腐を食べてみてから。自分が作るでしょ。中身の濃い、安全な良い商品だっけ見てるでしょ。栄養もたっぷりあって、絶対自信を持ってすすめられる。まがい物じゃないと思ったから。	自分が消費者の立場にたったら、自分もこういう豆腐を食べたいし、孫にも食べさせたいと思いました。値段にはちょっと抵抗ありました。でも、こだわりの豆腐を作るんだったら、輸入大豆を入れたら絶対いけないと思いました。そりゃ安いに越したことはないですけど、安くすると成り立っていかないですもんね。
	豆腐事業のコンセプトへの評価	豆腐工房で就労してみても評価はどう変わったか	
⑭		⑭	最初からこだわってやっていく意識があったわけじゃなくて、会議とか現場に入っていく中で、お豆腐への思いが強くなっていった。お客様からすごく評価していただく言葉を聞いたときに、すごく嬉しいし励みにもなって、こういうものを作っていくのは意義があるんだと感じてきた。お客様の言葉に育てられたところがあると思います。
⑦	「本物」というところは共感してました。私も生活クラブ以外のところほとんど買い物しないですから。	⑦	私もそうですけど、みんながこだわったのね。それでこだわっている人が買いにみえるんですね。今はこれ以上のこだわりはないと思ってる。いろんなものを加えないで、消泡剤とかも入ってないし、手作りで機械じゃないということらがね。毎日毎回、出来映えが違うんですよ。それも手作りだなど。
⑧	美味しく安全な、本当の良いお豆腐をつくれれば、お客さんはつくと思えましたよ。やるんであれば、こだわって一つ通るものじゃなくちゃと思えましたから。	⑧	一番感じたのは「何で私今豆腐を作ってるんだろう」と。私の人生の中に何でお豆腐を作ることが入ってきたのかなって。お豆腐屋さんなんて特殊な職業だと思いませんか。(今は)どうせやるなら、スーパーに出ているものじゃなくって、こだわったものを作りたいと思ってます。やっぱり美味しいから自信を持ってすすめられるし。

残ってました。だから、それさえマスターすれば何とかなるんじゃないかと」と述べている。主婦の手による豆腐事業の実例を見学したことで、自分たちにもできる事業として捉えられている。

では次に、立ち上げが決まった後、事業の具体化の過程で、労働者たちはどのようなことを学び考えて豆腐事業のコンセプトを形作っていったのであろうか。

第一に、豆腐づくりの試作を重ねることで、“国産大豆100%で混ぜものは一切しない豆腐が本物の味”ということを実感している。とくに事例③が「繰り返し試作品を作ってみたら、すごい美味しいというのがわかった」「私たちが昔食べた味だった」「この『本当の味』を、今の子供たちにわかってほしいと」と特徴的に述べている。大豆100%の豆腐を作ってみることで、今まで自分たちが食べていた豆腐を振り返り、従来食べていたものと本来の味が比較され、自分たちの作るべき豆腐の質が確かめられていったと言える。

第二に、本の知識や機材屋からの情報、保健所の講習などを通して、豆腐製造の基本的な事柄を学んで、自分たちの豆腐づくりに反映させてきている。「すごい勉強しました。ほとんど98%くらいは輸入品だったっていう事実と。本を読んでほとんど。それをピックアップして、『これはこれこれこうみたいだよ』と会議で出して」(事例③)と、事例③の労働者が知った知識を会議等で共有するよう働きかけていたことがわかる。大豆に様々な種類があり豆腐に適するものとそうでないものがあること、輸入大豆の割合が98%と多く輸入大豆を使うと値段が安く押さえられること、消泡材は豆乳の濃度を上げること、防腐剤が入ると逆に長持ちしないことなど、様々なことを学びつつ、自分たちの豆腐ではどうするのかを考え決断してきたのである。このように豆腐事業の具体化の過程では、関わった労働者たちが知識を共有し、議論だけではなく、試作し味を確かめつつ、作るべき豆腐の質を作り上げていったと言えるだろう。

(2) 北御牧村への見学、豆腐会議に参加していない労働者

それでは豆腐事業の準備過程に関わっていない事例⑭、事例⑦、事例⑧の労働者は、豆腐事業のコンセプトをどのように評価し、自分のものとしていったのだろうか。

まず、「『本物』っていうところは共感してました。私も生活クラブ以外のところでほとんど買物しないですから」(事例⑦)という言葉に代表されるように、事業計画を作成する段階から基本コンセプトには賛意を示していたことがわかる。それは、事例⑭、⑦、⑧の労働者が生協の組合員であり、長い間安全安心な食品にこだわってきたという経験からであると考えられる。

ただし、事例⑭が「最初からこだわってやっていく意識があったわけじゃなくて、会議とか現場に入っていく中で、お豆腐への思いが強くなっていった」と述べるように、賛意を示すことと実際に愛彩豆腐にこだわりを持つことは違うようである。豆腐工房に移動した理由は、人手を求められやむを得なかったからであった。事例⑧も「一番感じたのは『何で私豆腐を作ってるんだろう』と。本当に。私の人生の中に何でお豆腐を作ることが入ってきたのかな」と思っていた。

その疑問は、その後の豆腐工房での就労を通してのこだわりへと変化していく。それは、事例⑭が「自分が作るでしょ。中身の濃い、安全な良い商品だって見てるでしょ。栄養もたっぷりあって、絶対自信を持ってすすめられる」と述べているように、自分が製造する立場になったからこそ、作った豆腐に対する誇りとして形成されている。それだけでなく、事例⑭の労働者が「お客様からすごく評価していただく言葉を聞いたときに、すごくやっぱり嬉しいし励みにもなって、こういうものを作っていくのは意義があるんだと感じてきた」と述べているように、こだわって作った豆腐に対する地域の人々の積極的な評価によって、豆腐のコンセプトに対する自信が形成

されていったといえる。

2. 地元産大豆の使用に関わって (図4-4 参照)

(1) E地域での大豆栽培への挑戦

豆腐工房オープンの95年には、地元栽培できる大豆を探すため、組合員の畑で大豆栽培を試みているが、豆腐工房の労働者はこの経験をどのように評価しているのだろうか。

第一に、大豆栽培に取り組んだことは、どんな種類の豆がE周辺地域の大豆栽培に適しているのかを学ぶ過程であったと認識されている。“地元の豆を”と埼玉県の奨励する大豆で豆腐を作ってみたところ、味噌造り用の豆であり豆腐にできないことがわかり、「北御牧の中千成という豆を、北海道よりは土地柄が近い合うんじゃないかということで、試しにつくってみた」(事例⑩)のが大豆栽培挑戦の意図であった。実際に栽培してみて、「大豆にいろいろ種類があることとか、年や土地によっても味が違うことがわかりました」(事例③)と述べられている。大豆の品種だけでなく、E地域の土地柄に合う大豆を発見していく過程であった。また、その大豆で美味しい豆腐もできることがわかったことも積極的に評価されている。

第二に、無農薬で大豆を栽培することの大変さを、体験的に学んだことが評価されている。「始めは自分たちで豆も作ってという気もあった」(事例⑩)労働者たちであったが、「長い畝で草を取っても取っても、除草剤を使わないから草がぼうぼう。私たちの体がいくらあっても足りない状態」(事例⑦)となり、除草剤を使わないで大豆を栽培することを実感している。

結果的には、大豆栽培は一年で終え、農家と契約栽培をすることになるが、その理由として、自分たちの手には余ると限界がはっきりしたこと、経営的に成り立たないことなどがあげられている。また注目できるのは、「農家の人にこうしたら草が生えてこないよと教えてもらったら、実際そうなる」(事例①)、「プロの人が作らないと良いのができないですね、畑というのは」(事例③)と、農家の大豆栽培の技能や技術を専門家として評価するがゆえに栽培を委託しようという判断がなされているということである。

(2) 地元産大豆へのこだわり

以上のように、豆腐工房の労働者は、E地域産の大豆を手に入れるよう模索してきたのだが、労働者は地元産の大豆にこだわる理由をどのように考えているのだろうか。

第一に、「地元で作っていると、地域の人も張り合いができてくるわけでしょ」(事例⑬)、「地域の大豆を使って農家の方達に貢献できること」(事例⑭)と述べているように、地域産業との関連を持って貢献することを考えている。事例①が「私たちのE地域も田舎でしたから」「B生協の産直野菜の人たちが切られたというのも頭に浮かんで、そういう人たちもいるかもしれない」と述べているように、E周辺が農村地域であり、低農薬・有機栽培にこだわるグループが存在していたこと、その存在をB生協の産直を通して知っていたことが背景にあった。

第二に、「地域の人に良いモノを喜んで食べてもらいたい。自分たちも主婦だから。地域に根ざしたものを交流を持ちながらと」(事例⑩)、「地域の大豆でできたものを地域の人に買ってもらうって、信用みたいなもの、それがありますよね」(事例⑦)と、地域の人々との交流が考えられているということである。交流だけでなく、地域産の大豆を地域で加工し、地域で消費するという地域内循環の観点とも言える。豆腐という商品を販売するという商品販売の観点だけでなく、大豆の栽培、加工、消費という接点を通じた地域の人々との交流、関係作りが意識されていると

図4-4 大豆栽培への評価、地元産大豆を使用する理由

	大豆栽培に挑戦したことへの評価	地元産大豆を使用する理由
①	地域の人たちにこういう大豆を作って欲しいとお願いすれば、もっとこだわりを持った美味しい豆腐に生きてくるんじゃないかと思って、北御牧ですすめられた種大豆を手に入れて、自分たちで作ってみました。大変だったけども、収穫があれだけできたという喜びと、虫に食べられないようにという努力。農家の人にこうしたら草が生えてこないよと教えてもらったら、実際そうなるんです。取っても取っても草が生えてきて、もうどうなるんだろうねと。その草取りでみんなうんざりしちゃったんです。でも、やったことはプラスになりました。	北御牧で、家にこもっているお年寄りの人たちに呼びかけて、大豆栽培をやりましたから。私たちのE地域も田舎でしたからそれもあつたし、B生協の産直野菜の人たちが切られたというの頭に浮かんで、そういう人たちもいるかもしれないと。B生協のときに、E地域の誰が作っている野菜と顔の見える共同購入があつたんです。だからそれを引き続き大切にしたい。「地元の大豆で作った豆腐」というのを求めている人はいるはずだと思いました。
③	大豆にいろいろ種類があることとか、年や土地によっても味が違うことがわかりました。畑から枝豆を抜いてきて食べたら、すごい甘くて美味しいわけです。これだったら良いお豆腐できるっていう感激というか、肌でいろいろなことを知れたということです。除草剤を使わないときの草むしりの大変さとか、収穫するときの方法とか、みんな知らないことだったんです。プロの人が作らないと良いのができないですね、畑というのは。こうなるんだというのが実感してわかって、すごい勉強になったと思います。	農家の人にちゃんとしたものを作ってもらって、結果的には地物が栄えるというか。地元のもが一番いいんじゃないかと。農家の人も潤いができるし、私たちもそれに関わりができるし。遠くの大豆を使ってこれを作っても意味ないんじゃないですか。
⑩	北御牧の中千成という豆を、北海道よりは土地柄が近いし合うんじゃないかということで、試しにつくってみました。作って見ればどれくらい大変なものかわかるから。始めは自分たちで豆も作ってという気もあつたんですよ。でもとにかく大変で、草取りやなんかの人件費もかかるとそれこそ採算が合わなくなるから、作ってもらって買い上げるというのがいいとなったんです。	地域の人の良いモノを喜んで食べてもらいたい。自分たちも主婦だから。地域に根ざしたものを交流を持ちながら。北海道から豆100%でやっても良かったんですけど、E町にも有機栽培のグループがあつたり、団員で作ってる人もいて、こういうところでこういうのも作ってくれるとかあつたから。
⑬		同じおいしい豆を作るのであれば地元で作った方が安くあがりますよね、輸送料がかからないから。それに地元で作ると、地域の人も張り合いができてくるわけですよ。たんぼも畑もいっぱいありますもんね。何となく村起こし、そこまで行かないけど、地域の人と密着してできれば、何かこの労働者協同組合の指針の「みんな」っていうのにつながりができてくる。
⑭	地域に密着したものをと、地元の大豆を使ってお豆腐を作りたいという気持ちで始めたんですけど、すごく大変。雑草がものすごくって、それも物流のお仕事が終わってから行ける方みんな草取りして、かなりハードだったんです。畑を借りて蒔いたんだから、形になるまでやらなければいけないという気持ちでした。結果的には、自分たちで作ることは実際には不可能ということで、農家の方にお願いすることになって。	地域の大豆を使って農家の方達に貢献できることと、こういう安全なものを食べていただくということで地域に還元できるというか、地域と密着したいという意識が強くないじゃないですか。私なんかは、豆腐工房に入ってもどこの豆？というのはこだわってなくて、全団会議とかで「豆をどこから取る」というのを聞いていくと、「あ、地域に密着してやっていく方向なんだ」ってわかつたという次第です。
⑦	本当に草取りをしました。もうこれが大変でした。やっぱり地元でとれた大豆で安全な大豆でとこだわりたくてね。でも、それは一年で終わりました。だって、長い畝で草を取っても取っても、除草剤を使わないから草がぼうぼう。私たちの体がいくらあっても足りない状態でしたからね。大豆を作る人は大変だよなと思いましたね。	E所長が地元でこだわってた。地元の人に買ってもらうんだから、地元の大豆が一番いいんじゃないかしらと。別に反対した覚えはないし、それはそれは良いことだなと。地域の大豆でできたものを地域の人に買ってもらうって、信用みたいなもの、それがありますよね。
⑧	私はお豆腐をやるには自分たちで作った豆を使うのはいいと思ってましたし、畑がないかなという時にたまたまうちの畑が空いてたんで、「じゃあ、うちを使ったら」と。無農薬で除草剤も使わないので草が多くてね。大変は大変だったけど、それはそれで楽しかったんじゃないかな。でも、みんなそれぞれ仕事をもってるわけだから、そこまではできないですね。だから農家の人にとって。	やっぱり地元で取れたというのは、何となく気持ちが違うじゃないですか。自分たちが作って、豆もこの土地でできたものだというのは。売り込むのに良いキャッチフレーズですよ。今でもお客さんに配るのに「この土地で取れた豆ですよ」とすごく自慢して言えることだから。この周辺はお野菜とか作ってるところだから、豆も良いと思うんですよ。

言える。

第四項 道具の管理と作業編成 (図4-5 参照)

日常の作業概要については第二節で触れたが、豆腐工場の労働者たちは、日常の作業配分や人員配置、道具の管理にどのような認識で関わっているのだろうか。

第一に、物流現場よりも、豆腐工場の労働の方が、労働条件が悪くなったことが指摘されていることである。具体的には、①労働する時間帯が一定しない、朝が早いこと、②労働時間の長さの変動があること(伸びることが多いこと)、③身体的負担が増したことがあげられている。

しかし第二に、大変さはありつつも、「何ととっても良いのは、自由がきくこと」(事例⑧)というように、お互いの家庭の事情や体への負担、年収を考慮し合いながらの働き方が、好ましいことと捉えられている。「炊き」の作業は朝が早く最も避けたい作業ではあったが、事例⑬が腰を痛めたため、「事例⑧さんも事例⑭さんも、大変な所をもうちょっとカバーして」「みんながこう協力する精神」(事例⑧)が発揮されたことが評価されている。物流現場よりは大変になった労働に対して、物流現場で蓄積した“お互い様”の観点での作業編成で対応してきたと言えるだろう。ただし、「『こういうはずじゃなかった』という気持ちと、『それでも私の家族形態でどうにかできるし、こういう働き方でもいいかな』と両方の気持ち」(事例⑭)があることが、率直に述べられている。「こういうはずじゃなかった」という気持ちが積み重なった時に、事例⑩のいう「利害関係」と認識される事態が生じるのであろう。現時点では、小さな問題も含み込みつつ、「融通しあいながら働く職場」の許容範囲に収まっていると言えるだろう。

第三に、物流現場と比べて、豆腐製造では、その日の状況に合わせて各自が作業時間を管理しながら働く必要があることが指摘されている。事例⑬は、「今日は3時間の仕事だと思うと、その時間内に片づけてあがっちゃう」「あまりだらだらやっているとお原価率があがりますから」と述べている。すなわち、集团的なローテーションレベルだけでなく、事業経営的な観点から、各自が労働時間をコントロールしながら自覚的に働いていることがわかる。

また、事例⑬が「三釜の時はこれだけの時間と決まっていでしょ」「毎日の仕事や時間は変わって来るんです」と述べるように、豆腐工場では、一工程の各作業に目安となる時間はあっても、その日天候や豆の状態によって調整の必要があることがわかる。その労働特性に対し、一つはカンやコツという経験の範囲内での対応があり、もう一つは、データを蓄積し共有化する試みが行われている。その試みを事例⑦は、「少しずついろんなことを書いていけば、新しく入る人がそのノートを見て覚えていける」と評価している。技能の確立にまで至るものではないが、各自の経験を共有することで、作業の目安をつくり標準化をはかる志向がなされていると言えるだろう。

さらに、豆腐製造の過程においては、多くはないが道具の工夫も行われている。一つは、清掃が最も大変であったことから、その方法が工夫されている。事例⑭の語るように、化成ソーダの使用により、労働負担が軽減された。二つめは、型箱の工夫である。このことは、「工程数のわりに売り上げがよい点で貢献したところもある」(事例⑩)と評価されている。

三つめは、にがりを変えたことである。オープン当初に「機材屋さんから最初に作るには難しいと言われて」(事例⑦)断念していたが、「大豆は本当に良いものをとこだわりましたから、せっかくだからにがりもこだわろうと」(事例①)と、原材料へのこだわりからにがりの選定に及んでいったことを述べている。事例は、海精にがりに変えたことで難しさが増したことを指摘しているが、それを補う技能が形成されたからこそ、海精にがりの使用も可能になったと言える

図4-5 作業配分・労働力支出に関する評価

	作業配分・労働力支出に関する評価	道具の工夫に関して
①		大豆は本当に良いものをとこだわりましたから、せっかくだからにがりもこだわろうと。夫が伊豆大島で、にがりを塩で専門的にやっていると教えてくれたんです。でも、立ち上げのときは作るだけで精一杯でしたから、そこまでこだわられなかったんです。あとで御牧の人たちも見学にこられて、海精にがりで作った豆腐がおいしいと言われて、嬉しかったですね。
⑩	人数が少ないときは、お互いがかばいあってやっていた面があります。でも、人数が増えるとそれなりに利害関係が生まれます。あの人が働くのが多いとか、少ないとか。でも、お互いの用事とか、お家の事情とか、そういうのはお互い様でやってますよ。時間は、物流の時よりも大変になりましたね。物流のように、9時から1時、少しは作業が伸びることはあっても、ほとんど同じ時間というではありませんでしたね。	行程数のわりに売上がよい点で貢献したところもあります。型箱一つにつき20丁出来るんです。その半分の10丁の箱を機材屋さんに頼んで作ってもらったんです。うちは普通のお豆腐屋さんより豆を多く使っていて、60丁とれてあと10丁とれる分の豆乳の濃度があるわけです。それをもったいないから、豆乳をそれだけ出してもらったら10丁無駄なく取れるよねと。それで少しは売上げに貢献してると思う。
⑬	朝行って、だいたいこの釜数なら私に与えられている時間はこれくらいだなと思うでしょ。今日は3時間の仕事だと思うと、その時間内に片づけて上がっちゃうんです。あまりだらだらやっていると原価率があがりますから。その辺をみんなが一人ひとり自覚してね。だけど、三釜の時はこれだけの時間と決まっていって。いろんなハブニングがありますから。今日はちょっと機械の調子が悪いとか、豆の具合で少し時間をかけて炊く必要があるとか。だから、毎日の仕事や時間は変わって来るんです。	(96年に)もう一度、北御牧村に見学に行っただけです。一番の目的は、お掃除をどうしているのか。お掃除が一番負担だったんですよ。最初は釜を洗うのでも慣れないから、力も必要で大変だったんですよ。消泡剤もこだわりで入れないようにしてましたから。釜のお掃除をどうやっているのか、こうしたらいいというのを教えてもらいました。
⑭	最初は、無理な時間帯じゃなくて来られればいいという感じでしたが、こういう現場に来てからはそれが通じませんよね。現実はどうしても必要に迫られて、みんなで融通しあいながら働く職場ですから。物流の時と比べて大変なのは大変です。だから「こういうはずじゃなかった」という気持ちと、「それでも私の家族形態でどうにかできるし、こういう働き方でもいいかな」と両方の気持ちですね。お互いに補い合うやり方で、そういう働き方をする職場なのかなと、そういうのも理想的な働き方なのかなと、今は思うようになっています。	おからを絞る袋を洗うのが大変で、肩から何から張っちゃって。大豆のカスがとれないんですよ。でも洗剤とかを使いたくないでしょ。害にならないもので何か洗うものがあるはずだと。お豆腐屋さんはいっぱいあるんだから。機材屋さんに聞いたら、化成ソーダ。これは体にも害がないんだからと言われて、それを使いたしてもう今はなんでもない。
⑦	働く時間の長さは、だいたいローテーションで同じくらいに持っていきようにはしてるんです。物流と比べると、朝は早いですよ。こっちは作ることだから。だから、豆を炊く人は大変だと思います。事例⑬さんが腰を疲れさせちゃったんですよ。重たい豆を持って。だから事例⑧さんも事例⑭さんも、大変な所をもうちょっとカバーして協力するって言って。みんながこう協力する精神ですよ。以前は、炊く時間にもにがりをうった時間も頭にインプットで、よくやってられるなど。事例⑬さんがノートを付けているのを見て、これは良いことだとすぐ思って。絞った時間、にがりをうった時間をつけてみて役に立ったこともあるの。例えば、にがりをうって熟成させる時間が短かったからうまくできなかったとか。失敗したときに、いろんな案が生まれてくるのね。今もノートを活用して、その時の季候とか手順とかつけてやってる。少しずついろんなことを書いていけば、新しく入る人がそのノートを見て覚えていけるじゃないですか。	始めの頃、大島の海精にがりを使おうという話もあったんだけど、機材屋さんから最初を作るには難しいと言われて、それが尾を引いてできなかったらしいんです。私もどうせ豆腐に行くなら、いろんなものを加えないで、まじりつけない良いお豆腐を作りたいと思ってたから、それで私が豆腐工房に移った後に、挑戦してみたらできたんです。そうしたら海精にがりが豆を選ぶのね、豆腐の濃度を。だから難しいの。豆腐ができなくなっちゃって、もう眠れなくなったこともあります。
⑧	物流にいるときも豆腐のときも、労働時間の長さは変わってないので、苦にはなってないですね。何といっても良いのは、自由がきくことですよ。家は農家だから、田植えの時期とか稲刈りの時とか、あとはおばあちゃんが病院だとか言えば、お休みももらわなくちゃいけないでしょ。その自由がきくの。みんながいいよ、いいよって言うてくれて。自分が一生懸命やれるところをやるみたい。それが私には最高。	

だろう。

第五項 販路の拡大に関して (図4-6 参照)

物流現場の時代から抵抗の大きかった営業であるが、自前事業では販売活動は必然である。95年、96年と取り組まれてきた豆腐の丁数拡大のとりくみに、自前事業の労働者が各々どのように関わり、そのとりくみを評価しているのか。

第一に、立ち上げの際には上映運動のつながりが最大限生かされたが、それだけでなく、知り合いや友人のつてを頼った販売活動が取り組まれたことがわかる。「映画のときのあれがあったから、豆腐のときにもできたんだと思う」(事例①)と、上映運動の団体訪問の経験が役立っていること、上映運動でできた“つて”が、宣伝先として最大限生かされたと言える。ただしこれは、事業所委員や班長の実践であり、取り組んでいない労働者も少なからず見られる。また、「自分の友達や知り合いにはその頃からすすめるようにしてました」(事例⑧)というように、労働者各々のところでは、個人のつてを使った販路づくりが行われたことがわかる。そして事例①は、この成果を「今の数は、口コミとかで地域に広がって定着した数」「本当に自力で、自分たちの地域を着々と固めてきた」と評価している。

第二に、豆腐の拡大を行う動機にも変化が見られる。最初は、豆腐工房を立ち上げた以上は販売する必要があるという使命感だったのが、次第に自分たちの豆腐を勧めたいというものにかわってきている。「とにかく豆腐を作ったんだから、今度はそれはやらなくっちゃ」「必要に迫られて」(事例①)というように、立ち上げの際は使命感である。事例⑧が「豆腐に行ったら広げなくちゃいけないと思うので」営業に出るようになったと語っているのも同様である。しかし、次第に、質の良い豆腐を作っているという自信が、豆腐をすすめる原動力になっていったこともわかる。「本当に美味しい物を作っているという自信がありましたから、訴えるのにも是非食べて欲しいと」(事例①)、「自分がお豆腐を作っていると…営業もしやすいし、こういう良いものなんだと言えます」(事例⑧)ということからわかる。

しかし販売活動の現状への評価をみると、一つには、豆腐を継続して購入してもらうことの難しさがあることが指摘されている。二つめには、地域での認知度が足りないことが課題としてあげられている。事例⑭は「まだ身内企業みたいなのところがあって、本当にまだ地元に着いていないような気がする」と述べている。その課題に対し、食品の安全性や美味しさにこだわりを持つ人に対して、愛彩豆腐の宣伝をしていく必要性が指摘されている。「結構、お豆腐好きな人も、こだわってる豆腐を探している人もいるかもしれないんだけど、その人たちに情報が伝わっていない」(事例⑩)、「D市の数%のこだわりのお豆腐を食べたいと思っている人に巡り会わなければ伸びない」(事例⑭)と、本当に良いものを食べたいと思っている人に情報が伝わること出会うことと、対象を考えた宣伝活動の必要性が認識されていると言える。

方法としては、製造に携わっているもの自身が豆腐の内容を語ってすすめること、そして試食でわかってもらうことが大事だと指摘されている。事例⑩は「広告に乗せるのも一つの方法でしょうけど、やっぱり食べてもらってわかってもらうことが大事かと」と述べ、事例①も「『自分たちが作ってるんですよ』と言えるのがすごい強み」と述べている。

ただし、この方法論は全体では共有されているわけではない。丁数の拡大の必要性は感じながらも、集団として行動に結びついていないこと、それを本人たちも問題として自覚していることを、第三に指摘できる。事例⑦は「時間がなくなると、思っていることに行動が伴わない」「営

図4-6 販路拡大のとりくみへの評価(豆腐工房)

	95年度豆腐工房立ち上げ時	96年の拡大	販売活動の現状への評価と課題
①	物流の頃は、仕事をくださいなんてとも言いがらしいし、外に行ったこともなかった。でも、映画のときのあれがあったから、豆腐のときにもできたんだと思うんです。チラシまきは全員がやってくれましたけど、試作品を持って映画のつながりのところへ行くのは事業所委員と班長。とにかく豆腐を作ったんだから、今度はそれはやらなくちゃというのがありましたから。必要に迫られてというのが最大です。	このときも、みんなが拡大にまわったわけじゃないです。(私は)本当に美味しい物を作っているという自信がありましたから、訴えるのにも是非食べて欲しいと。とにかくみんなに食べて欲しいという気持ちになってましたから。だから、率先して出かけることにも抵抗はなくなりました。とにかく良い物をみんなに、是非食べてくださいよと外へ出ていきましたから。	(丁数は)けて減ったわけじゃないんです。最初の頃は全国の事務所からの応援も多かったですけど、今の数は、口コミとかで地域に広がって定着した数ですよ。定期的にお豆腐を食べてくれる人たちが増えてきて、本当に自力で、自分たちの地域を着々と固めてきたというのはあります。(丁数拡大は)だんだんとマンネリ化して、継続してやってないんです。全体的にもうちちょっとまわりきってないところもあるから、やらなくちゃいけないんですけど。でも、作る側は作るだけで精一杯と、宣伝なんてできないとすぐなるんだけど、それは自分たちの一番苦手な分野から逃げているんだとわかりますから。「自分たちが作ってるんですよ」と言えるのがすごい強みだと思うんです。自ら宣伝するのが大事じゃないかと思うんです。私はそういう点では、作る人たちがそういう中心になって欲しいなと思うんです。
⑩	こちらもどういふところを訪ねていかかわからないので、映画のつながりが主になって、みんなで手分けして2人1組ぐらいになって、誰がどこをまわるという感じで。映画のときのチケット販売とか、そういう経験が生きているということでしょうね。	私たち豆腐にいた人は、とにかく残った豆腐を売ることで必死で。売れ残りを午後、ここがいい、あそこがいいと売れそうなところを持って歩いてはPRしてやりました。作った以上は売らなきゃという使命感というのか。とにかく残ったものは売っちゃおうというので精一杯でしたから。	看板も全然ないですし、PRも自分たちの手刷りのチラシしか入れていないから、この豆腐工房の所在を知らない人が結構います。結構、お豆腐好きな人も、こだわってる豆腐を探している人もいるかもしれないけど、その人たちに情報が伝わってない。結構遠くへも配達がありますが、やっぱり地元のみなさんに食べてもらいたい。広告に乗せるのも一つの方法でしょうけど、やっぱり食べてもらってわかってもらうことが大事かと。口コミではたかが知れてますから、大勢の人に知ってもらうには、やっぱり出ていかないと。
⑭	チラシまきや出資は協力してやりましたが、営業には参加してなかったと思います。動いた記憶がありませんね。	人が増えて外に出る体制も取れるようになってきて、500丁までなかなか伸びないということでチラシをまこうと始めたんですけど、営業と言ってもポストに入れていく程度で。参加はしましたが、全然継続してないのが実状ですね。団員を一人増やせば人数的に余裕ができるという意向があったんですけど。	結局時間がとれなかったりして、本格的な営業というのはいやむやになってます。ローテーションを組んで仕事をしてると、なかなかベアを組んでとか時間をとるのが難しい状態なんです。宣伝費にかけられるお金がないから、地道にコツコツとやってきて、やっぱりそれなの伸びですよ。深谷の数%のこだわりのお豆腐を食べたいと思っている人に巡り会わなければ伸びないんですから。「地元こだわって」とキャッチフレーズにしていますけど、まだ身内企業みたいところがあって、本当にまだ地元に着着してないような気がするんですよ。だから、もっと地元を足でまわるとか、その方向に向かってやらなきゃいけないことがあるような気がするんです。
⑦	出資したりチラシをまきはしたけど、映画のとりくみでは協力しましたが、直接に買ってくれるところを探した覚えはないです。	なかなかやろうとすると実行が伴わなくて、時間がなかったり。	私は営業向きじゃないから。向いてないというよりあんまり好きじゃないんです。丁数を増やすことが一番の課題だとは思っています。でも、時間がなくなると、思っていることに行動が伴わないというのか。営業が営業だと言っておきながら、営業にいける時間なんてないのね。まわったところからの注文も一回で終わったりね。
⑧	出資はしてますし、チラシもまいてます。自分の友達や知り合いにはその頃から勤めるようにはしてました。生協の共同購入の仲間にお豆腐を買ってもらったり。そういう点ではずいぶん協力したつもりですけど、自分で営業に行ったのはお豆腐やさんに行っただけから。	豆腐に行ったら広げなくちゃいけないと思うので。自分がお豆腐を作っていると「自分がお豆腐を作っている」と営業もしやすいし、こういう良いものなんだと言えますし。営業に行くと「美味しいお豆腐ね」と言われると嬉しいんですよ。行ったときは結構注文ももらえるんだけど、それを長く続けることの難しさは感じました。	ずっと続けて取ってくれてるところは少ないです。みなさん自分の仕事を持っていてその他に豆腐の注文をまとめなくちゃいけない、それが大変なことなんだと感じました。いつも営業にこういうと話してらんだけど、その日の仕事に追われちゃってダメなんです。こんな少くちや営業にいかなくちゃねとすぐ出るんだけど、なかなか行動には移せないというのか。まとめてもらう大変さもわかるしね、どうしたらいいのかなと思うんですよ。でも、でも、拡大するならばで拡大する人が必要だよ。お豆腐を作りながら片手間に事業拡大しようとしても、難しいんじゃないかなと思う。

業だ営業だと言っておきながら、営業にいける時間なんてない」と時間がないことを原因としてあげ、事例⑧は「その日の仕事に追われちゃってダメ」「お豆腐を作りながら片手間に事業拡大しようとしても、難しい」と、製造との両立が難しいと述べている。しかしこの見解に対して、事例①は、「作る側はもう作るだけで精一杯と、宣伝なんてできないとすぐなるんだけど、それは自分たちの一番苦手な分野から逃げているんだとわかる」という批判も聞かれる。このことから、丁数拡大という課題に対しては、現状維持に留まっており、誰が克服する課題なのかという対立点が先鋭化するに至っていないと言えるだろう。

第六項 自前事業の現場労働に関する評価

これまで原材料の仕入れや販売活動といった、自前事業特有の活動への評価を中心に考察してきたが、次に、自前事業の労働者⁽³⁵⁾の現状の現場労働への評価を考察していく。

1. 仕事（労働）内容に関する評価（物流現場と比較して）（図4-7参照）

すべての労働者が、物流現場での仕事と自前事業での仕事の違いを指摘している。

その違いは、物流現場は「与えられた仕事」であるのに対し、自前事業は「自分たちで何事もやっていく」（事例⑦）仕事と認識されている。具体的に内容を見ると、一つは「委託は決まったお金が入る」（事例⑩）というように、物流は事業収入が安定しているのに対し、自前では事業収入を自ら確保しなければならないことである。二つめは、「物流の場合は、生協側から与えられた仕事の中」と労働内容が決められているのに対し、自前は「商売は自分たちのやり方一つでどうにでもなる」（事例③）と、生産・販売も含めた全体の仕事内容を考える必要があるということである。このことを、事例⑪は「物流の方は、労働力を提供している感じ」と、仕事内容に対する決定権がないことを端的に表現している。これは労働者全員に共通する認識である。

第二に、その違いは、物流の仕事は「気が楽」であるが、自前の仕事は「精神的に負担」（事例⑧）であると捉えられている。定まった事業収入が保障されておらず、常に自らが事業収入を確保し続けなければならない、また経費の使い方を工夫しなければならないことが自覚されているからこそ、精神的な負担ともなりやすいということである。

しかし精神的負担はあるが、同時にやりがいがあるとも認識されている。例えば、事例⑦は「こっちは自分たちで何事もやっていく…その違いがあるから、面白さとしてはあるかもしれない。すっごいここに来て勉強になったと思う」と、働き方や考え方が変わったと捉えている。事例⑦は、「豆腐をこれだけ売ればこれだけ入ってくるというのが、そういう楽しみは確かにある」（事例⑧）と、経営的な観点が芽生えてきたことを指摘している。確かに、精神的負担はあるのだが、自分たちが本当に主体となった事業であるからこそ、様々な困難をクリアしていくこと自体が面白いのであり、その成果が強くなりやすいとして意識されるのであろう。

第三に、物流と自前の原価率の質的違いが認識されていることである。量的な比較、すなわち物流は原価率75%を切っているが、自前は100%を超えているという認識は物流現場でも見られた。それが、自前事業に対する否定的な評価の一端を生み出していた。自前の労働者では、原価率の内容、質的比較についての指摘が見られる（事例⑩、⑭）。すなわち、物流業務は基本的に労働力（人件費）のみの使用であるが、自前（食品製造）事業は、原材料費、水光熱費、減価償却費などの生産資材が大きな割合を占めていることである。

したがって、人件費をいくら低く押さえても、原価率は必然的に高めにならざるを得ない。こ

図4-7 仕事(労働)内容に関する評価(物流現場と比較して)

事例⑩	物流は、事業収入に対して人件費が50%~60%でも、電気代やガス代とか必要経費がないから原価率が低いわけです。豆腐や弁当も人件費の割合は、30%~40%で低いわけです。でも、必要経費だとか原価消却だとかあるから、原価率が100%こえちゃう。それで、物流の人たちに、「私たちが支えているからやっていける」という感じがどうしても生まれちゃう/委託は決まったお金が入るから、与えられた仕事をきっちりとしていけば安泰という気持ち。気分的には全然楽し安心感がありますよね。でも自前は、これでやっていけるのかしらと変えず不安。まだ黒字になっていないから、何か自分の心の中にこれでいいのかという不安感がね。物流にいたときより「もっと何とかしなくちゃいけない」という思いがのっかっている。精神面できつというか/今は500丁へ数を増やすのが課題。物流がなくなるから。でも、数を増やすと今より3人くらい人員が必要になる。それに、配達に伴う経費とかがかかってくる。数を増やさないと採算ベースにのらなくて、でも、数を増やすと人件費、経費がかかるジレンマ。
事例⑭	物流は、与えられたものをミスしないようにこなす仕事ですけど、自前の場合は、自分たちが経営に参加しているという意味で、意識の持ち方が違うんじゃないかと/原価率を見ると物流はすごく低いです。内容を見ると、人件費だけでは物流の方が高いんです。自前の方は、実際の人件費はすごく低くても、原価償却費なり光熱費とかかかってきますから、原価率が100%を超えてしまう。だから数字だけ見ると、私たちが頑張っていないという意識が何となく。まざまざと数字で示されているようなところがあります/作業を効率化して人件費を使わないようにするだけでは限界があるかなという違いを感じます。だから、丁数が伸びない現状をどうするかが一番の課題。作るという技術的な面では、みんなこなれてきていますから、350丁から500丁を作るのは時間的に違わないと思うので、もっと効率の良い販売先、大口の受け入れ先を探して、かつそれに対応できる状態に持っていくような努力をしなきゃいけないなど。今は個人的な配達がすごく多くて、人件費を使いながら配達していますから。
事例⑦	物流は与えられた仕事。こっちは自分たちで何事もやっていく、何から何まで考えてやっていく。その違いがあるから、面白さはあるかもしれないよね。すごいここに来て勉強になったと思う/物流から自前の事業は、一つの発展だとも思います。物流にいたときから、ずいぶん気持ち的に変わってきてると思います。大変さもあるけど、広げるためにはそれなりの精神的な苦勞も伴うんじゃないでしょうか/一番の課題は丁数を増やすことです。どうやったら本当に増やせるのかしらと思うんですけどね。普通にやったら倒産してるんじゃないかと思うの。全国の事業所に助けてもらって、それがあるからやっていけるのよね。
事例⑧	物流は、その日その日に仕事が終わって、言われたことをやればいいから、気は楽。こっちは、自前の事業だから何とかしなくちゃいけない、自分たちで何でもしなくちゃいけないと、すごく精神的に負担です。売上げを伸ばせと言われると、それだけプレッシャーもかかりますし。時間から時間まで仕事をして帰ってこればいいという、そういう気持ちはないです/自分たちの事業だと楽しみもあります。物流は経営は見てこないけど、こっちだと豆腐をこれだけ売ればこれだけ入ってくる、そういう楽しみは確かにあるんですよ。自分たちで働きかければ働きかけたなりの反応があるし/今一つ伸び悩んでることが問題です。定期的に売ってるところも減っているし。立ち上げてから3年立ちますけど、やっぱり原価率が100を切らない。物流がなくなるから、お豆腐をもっと拡大しなくちゃいけない。
事例③	物流の場合は、生協側から与えられた仕事の中で、自分たちがどうしたら効率良くできるか。でも、結構考えることがあるんです。自分たちがやりやすくて、間違いを少なくやれる方法を発見したときは嬉しいですよ。だから、すごいパワーがありますよね/私たち豆腐や弁当は商売で、自分たちで売上げとか全体を見なきゃいけないわけですよ。だから、仕事としては物流の方が楽ですよ。ある程度決まりがあって、「こうしてください」と言われた中での仕事の方が楽は楽ですよ。商売は自分たちのやり方一つでどうにでもなるというか、結構きついですよ。でも、やりがいには全然違いますよね。仕事というものを捉えたら、喜びはこっちの方が大きいと思いますよね。
事例⑬	物流の方は、労働力を提供している感じじゃないですか。わかりやすく言えば、人材派遣をしているような感じかと。でも、自分たちでおこした事業というのは、自分たちですべて考えてクリアしていかないと。自分たちにすべてがかかっているわけじゃないですか。そうすると、働き方が違います。ボランティアみたいな、赤字だからこまではしょうがないから付けられないとかありますよね。私はもうしょうがない、やるしかないやっていますけど、果たして物流がなくなって若い方がこちらに来たときに、納得してやってくれるだろうか心配してらんです。

の違いから、「作業を効率化して人件費を使わないようにするだけでは限界がある」(事例⑭)と
いうように、物流現場とは異なる原価率の下げ方を追求する必要性が指摘されている。すなわち、
物流では総労働時間の管理のみで合理化ははかれたが、自前では作業の合理化の実践だけでは限
界があるということである。だからこそ、丁数の拡大が課題として、とりわけ大口の効率の良い
販路を開拓することが課題として意識されているのである。

2. 労働成果の分配に関わる評価 (図4-8 参照)

以上のような労働に対する評価のあり方の一つが賃金である。自前事業に従事する労働者たちは、数年間据え置かれている賃金に対し、上げて欲しいという要望はあるものの、それほど不満は持っていないようである。ただし、事例③が「契約との兼ね合いがあるんです。世の中今不況になっているでしょ。だから、何年上がらないというのだけでは見れない」と、主に物流現場の事業収入が契約に規定されていることを要因と考えているのに対し、他の労働者たちは各々違った納得の仕方をしているようである。一つは、原価率が高いので賃金改訂は無理と判断しているの労働者(事例⑦)。二つめは、高齢でも働けるので賃金への多少の不満は我慢しなければという労働者(事例⑬)。三つめは、非課税限度額内で働かざるをえないことを理由にあげる労働者(事例⑩, ⑭, ⑧)である。つまり、賃金を上げると労働時間をへらさざるを得ず、職場の人員体制が確保できなくなるという問題への認識である。いずれの労働者も、事業経営的な観点も加味して現行賃金への評価を行っていると言えるだろう。

第二に、時給が一律であることに対しては、事例⑭をのぞき、不満だとは捉えられていない。その理由としてあげられているのは、“同じ(量の)仕事を担っているから同じ賃金”という理解である(事例⑬, ⑦, ⑧, ③)。しかし、作業概要のところでは触れたように(第四章第二節)、現実には全く同じ内容の作業配分が行われているわけではない。また、内容が異なれば、作業量が同じかどうかは測れない。客観的には、事例⑭が言うように、アルバイトと組合員労働者に配分される作業内容の質的な違いが存在しているし、「新人の人は動きもスムーズにいかないし、ベテランの人と違う」(事例⑭)という、作業遂行能力の違いも現存するのであろう。

したがって「同じ仕事」という理解は、主観的な理解であると考えられる。では、客観的には同じではない作業内容・量、遂行能力に対して、なぜ“同じ”という評価がなされるのか。一つは、「仕事が同じであれば何か基準が、年数が経っているとか、経験が多いとか、納得のいくものが掲げられるでしょうけど、掲げようがないでしょう」(事例⑬)と述べられているように、互いの作業遂行能力、作業内容の違いが、明確な序列として確立されていないことが指摘できる。慣れの範囲での違いは認められても、賃金の序列化の根拠を与えるほどの作業の難しさ(知的判断の必要度の)の違い、技能の違いが存在しないということであろう。

以上は、賃金の格差づけの根拠となるであろう労働のあり方の問題であるが、もう一つ考えられるのは、労働過程を編成する労働組織における各々の位置の問題である。作業編成に関わる評価の考察で述べたように、自前事業では、協力の精神を発揮しながら、お互いの個人的事情を考慮し合った働き方が見られた。「みんなで助け合って、カバーしあってやっていますから」(事例⑦)というように、各々が家庭生活と仕事を両立できるよう支え合いながら、一つの集団の労働過程を作り上げているという理解があると思われる。その立場では、個々の労働者は対等・平等であり、同じ権限を持って関与しているのである。むしろ、作業の難しさの違い、技能の違いが存在しないという事実よりも、集団的な労働過程の編成に、互いが対等・平等に「協力の精神」で関与していることへの積極的評価が、賃金を同じものとして認めるよう働いていると考えられる。

第三に特徴的なのは、物流と比較した際の、賃金の考え方の違いが認識されていることである。物流は、作業内容と人工が決められた上での委託業務であるため、作業開始から「終わるまできちんと時間を付けられる」(事例⑩)。しかし、自前事業で同じ考え方は通用しない。なぜなら、自前事業では「自分たちで(豆腐を)売ったお金しかもらえない」と事業収入にも限界があり、かつ、「製造と配達の本業を抜かした雑用のような仕事はきりがなくあるんで、入ってから出る

図4-8 労働成果の分配に関わる評価

	現行賃金への評価	時給が一律であることへの評価	賃金の考え方
⑩	結局103万という問題があって、そうすると時間数が減るわけです。すると、もう一人入れなくちゃならないとか出てきてね。だから「上げたいよね」「有給もほしいよね」と話もするんですけど、そんなにめっちゃめっちゃ低い額でもないし、まあ、相場かなと。	私個人としたら問題ない。あんまり時給のことで不公平とか考えたことがないんです。お店関係は、結構サービス労働とか入るわけですよ。自分たちの付け方次第で原価率がアップしたりするし。だから、時給そのものはあまり気になりませんね。	物流は委託だから、終わるまできっちり時間を付けられますよね。でも、お店はどうしてもサービス労働が付き物だと思うんです。シール貼りとか掃除とか、製造と配達の本業を抜かした雑用のような仕事はきりがなくあるんで、入ってから出るまで付けてたらずぐオーバーしちゃう。自分たちで(豆腐を)売ったお金しかももらえないんだから、自分たちで時間を管理して、採算がとれるような働き方をしないと。個人個人の感覚が違うから、自分が時間つけなくてもいいと思ったことをやる。
⑬	普通であれば早朝手当とかね。よそと比べたら言うことはいっぱいありますけど、この年で使ってもらえるからという感じです。あまり賃金にはこだわりません。みんなが同じであれば。	まったく同じ仕事じゃないですけど、みんな似たり寄つたりの仕事だから良いんじゃないですか。頭を使う人は頭、体を使う人は体を使って、とんとんじゃないんですか。仕事と同じであれば何か基準が、年数が経っているとか、経験が多いとか、納得のいくものが掲げられるでしょうけど、掲げようがないでしょう。	
⑭	古い人から年功で上げていくと、どうしても100万円以上になりますから、上げてもらいたいけれども、休まなきゃいけない。そこでジレンマが生じますよね。	ただお掃除するアルバイトの人も、五年十年いる団員もみんな同じというのがちょっと引っかけますけど、でもどう解決したらいいのかわかりません。差があってもいいと、本音はね。私たちは豆の量とか、いろいろ考えることがあるんですから。同じ団員の中でも、新人の人は動きもスムーズにいかないし、ベテランの人と違う。100%納得してないけど仕方ないかな。	
⑦	あげてもらいたい。みんな上げたいわよ。だけど、ほら、原価率があなんだもん。	結果的には、早く入ったって遅く入ったって、やる仕事は同じ仕事じゃない。みんなで助け合って、カバーしあってやっていますから。7年も勤めてるんだからもうちょっとあげてよとか、あの人は高い私は安いって、そういう意識はなかったね、不思議と。同じ仕事してるんだから、上げるんだったらみんな一緒になって。	物流は、いただいている仕事で人工制でもあるし、働いた時間を付けられますよね。働いた分だけお給料をもらえるんですよ。でも、こっちは全部つけられません。ボランティアがあります。全部つけたら原価率があがっちゃいますから、ボランティアの部分がないとできないというのがわかりました。
⑧	よく主人にもバカにされるけど。でも配当金とか一時金とか入れたら、そんなに悪いこともないと思うんですけど。どっちにしても、100万以内に押さえないきゃいけないわけだから。	全然不満はない。だって、やっているお仕事は同じですもん。古い人も新しい人もあまり変わらない。物流だって、新しい人も古い人も同じ量の仕事をこなしているわけですよ。若干、慣れてるかどうかで違うかもしれないけど、でも、同じじゃないですか。同じ仕事をしているから、同じでいいと思いますよ。	物流は帰るまででタイムカードを押せるけど、お豆腐やお弁当は帰るまで全部をつけていたら、相当な時間になっちゃうから、サービス労働とか多いです。物流は委託事業で派生してくる作業がないけど、お豆腐なんかは雑用が多くなります。だから、本当に純粋に自分が働いた時間というのしか付いてない。
③	契約との兼ね合いがあるんです。世の中今不況になってるでしょ。だから、何年上がらないというのだけでは見れないですよ。700円以下の仕事もありますし、まあ、いいんじゃないかと思ってますけど。	前は年功があったけど、上下をつけるとやっぱり問題が出てきたんです。それで、同じ仕事しておかしいんじゃないかという意見とかも出て、全部同じになったんです。私は、同じ仕事してるからいいんじゃないかと。上げるんだしたら、みんな一緒に上げた方が気分的に楽というか、人より時給が良かったらあんまりいい気もしないかなと思うしね。	物流は決まったお金の中でやりきる仕事だから、原率を考慮して投下労働時間とかできると思う。こっちは、お客さんが来たらおしゃべりする、そういう少しのロスの時間が全部響いて、それを付けちゃうと赤字が消えていかないんです。そのお金にこだわる人は働けないわけです。私の場合は、中身が本当の仕事だと思うから、朝8時から夜6時くらいで6Hで設定してるけど。どうしてここにいる間は全部つかないんだ、というのが問題になっているんです。
⑪	言われてみると、最近上がってないですね。そこまで考える余裕がなくて、この辺の相場かなとは思っていたんですけど。	夢中でただ働いてきて、あまり気にしなかったというか。どっちでもいいというか、あまり感じない方かな。でも、少しはあった方がいいとは思ってます。何らかの形でね。例えば1時間の時給は同じでも、ボーナスで違うとかね。別に同じでも。	物流は、労働力を提供している感じ。わかりやすく言えば、人材派遣をしているような感じかなと。でも、自分たちでおこなった事業だと、ボランティアみたいな、赤字だからこまではしょうがないから付けられないとかいうのもありますよね。

まで付けていたらすぐオーバー」(事例⑩)してしまうからである。

このように、作業範囲が限定されていないという事由により、賃金に対する考え方も、労働時間という量的基準から、時間内の労働(の結果)に対する質的基準へと変化が見られる。「本当に自分が働いた時間というのしか付いていない」(事例⑧)、「(働いた時間の一筆者)中身が本当の仕事だと思う」(事例③)というように、労働時間内に成し得た作業内容・量を推し量り、それに対する対価を賃金と考えるということである。ただし、この賃金評価は、労働強化と結びつく危険性も一方でもっている。実際、このような賃金への考え方を、サービス労働、ボランティア的労働の必然化とする認識もある(事例⑦, ⑧, ⑩)。

3. やりがい・自分の変化(図4-9 参照)

これまでの自前事業の現場労働への評価には、事業経営的な難しさやサービス労働の発生など、物流現場と比較して負担が増えたという点があったが、では、自前事業に従事する労働者は、何に働く喜びを見いだしているのか。

まず第一に、作業工程を工夫し技能を磨きながら、より良い製品を創り出していく喜びである。事例⑦が「やりがいは今の方があつた、作ってるから。どんどんいろんなことを覚えられるから。日々、勉強を要するし」と述べているように、製品の質を高めていく過程の面白さである。同時に、自信を持って勧められる商品を作っているという誇りがあることも、やりがいとして述べられている。事例⑭の「自分たちが誇れるもの、本当にみんなに知って欲しいと思える商品を作れるのには、すごいやりがいを感ずています。」という言葉によく現れている。

十分なこだわりをもっているからこそ、評価されたときの喜びは大きい。この評価されたときの喜びが、第二のやりがいとして指摘できる。こだわりを込めた製品を利用した人に喜んでもらえること、その人から自分たちのこだわりが評価されることの喜びは、自前事業の労働者に全体的に共通していると言えよう。

そして、特徴的なのは、このような“作る喜び”“反応が返ってくる喜び”が、物流現場にはないものと捉えられていることである。違いが起こる要因は、次の2つの労働の質の違いとして認識されている。一つは、物流業務が品物を相手にする作業であるのに対し、自前の事業は品物を作り出す労働である。事例⑭の「物流は品物を間違いなくセットする仕事、私たちは品物をつくり出す仕事」という言葉に代表される。もう一つは、物流業務が品物を対象とするのみであるのに対し、自前事業は品物を介しての人と人の交流がある労働と捉えられている。しかも、事例⑩は「地元の人たちと密着している」「豆腐はお客さんが来てくれて人と人のコミュニケーションができる」と、地域に住む人々とのコミュニケーションが存在することを指摘している。つまり、製品を介した作る側と食べる側のコミュニケーションがある労働内容だからこそ、上述のやりがいも生まれていると言えるだろう。これに対し、物流現場でのコミュニケーションは、職場内の労働者間に限定されざるを得ない。したがって、「物流では、人間関係というか、職場に行けばみんなに会えるという喜びみたいのがある」(事例③)というように、職場の労働者間の関係の良さが、働く喜びに大きな割合を占めていると言えるだろう。

自前事業に来てからの学びは、自分自身の変化としても認識されている。一つは、人間関係の中でつき合い方を学んだこと(事例⑬, ⑩)があげられている。二つめに、自分たちで考え、創り出していき働く方や意識が生まれてきたという変化である(事例⑩, ⑭, ⑦)。加えて、自分たちで創り出していきという過程には、互いの経験や技能、時間をいかし合う意味も含まれてい

図4-9 やりがい・自分の変化について

	働いて良かったこと、やりがい	自分の変化について
⑩	豆腐はお客さんが来てくれて人と人のコミュニケーションができるから、「すごい美味しいよ」「ここのを食べたら、他のは食べられない」とか言われたときには、「頑張ってやっけてよかったな」とか「頑張らなくっちゃ」と思う。地元の人たちと密着しているというのか、地元の人たちが買いに来てくれますから。確かに作る喜びとか、お客さんが「美味しい」と言ってくださるからやっけていけるんでしょけど、そればかりではない。あんまり仕事がこんじゃったりすると余裕がなくなって、最終的には「なんでこんなことまでしなくちゃいけないの?」と。	普通のパートであれば時間から時間までいればあとは責任がないわけです。だけど、自分たちで運営からメンテナンスからやらないといけない職場ですから、自分たちで全部責任を持ってやらないといけないから。そういう働き方になったってことかな。だから、全体をみんなでやっけていくというのがないといけないんで、お互いがお互いできる場所で関わるといえるかな。やっぱり、時間から時間までやるという意識じゃないんでしょね。
⑬	友達できました。それと、自分の生活が規則正しくできてる。出ることによって健康が保たれていると思うんです。年齢的にあった仕事をさせていたでいて、ありがたいなと思っています。ミニコミ誌に記事が出て私の名前が出てたときに、友達なんかから電話がかかってきて「良いことやってるのね」って。そこで再認識したと、自分がいい仕事やってるんだなって。	人とのつきあい方。今までは同年齢の人と働いてなかったですから。(同年齢の人は)本当の気持ちで同レベルというか、若い人に話しても本当にかならないかながあるでしょ。そういう面では良いこともあるし。そういうのは経験させてもらいましたよね。
⑭	物流は品物を間違えずにセットする仕事、私たちは品物をつくり出す仕事ですよ。今関わってて、こちらの方がやりがいがあるかなと思ってます。食べるものを作るということ、生産するということがの方がやりがいを感ずるかなと思います。直接お客様と接して生の声が聞けて、即感される、反応があるからやりがいがあるかなと。物流だとセンターの中に入っているので相手の顔が見えませんから。自分たちが誇れるもの、本当にみんなに知って欲しいと思える商品を作るのは、すごいやりがいを感ずってます。お豆腐っていう商品を知ってほしい、食べて欲しいということ。「おいしかった」とか、そういう相手の方からの言葉が励みになって。	今まではただパート感覚で働いていたのが、自分たちで何か作り上げていかなきゃいけない、考えてやっけていかなきゃいけないという意識が出て、強くなった。ここは、みんなでよりよい方向に持っていかなきゃいけないという意識が強いところなので、そういうふう考えられるようになった。それはやはり、これだけ良い品物が出来るんだからみなさんに食べていただきたいという意識が強くなってきたからだと思います。そういう良い品物に出会ったからかな。
⑦	やりがいは今の方がある、作ってるから。どんどんいろんなことを覚えられるから。日々、勉強を要するし。それに挑戦もできるじゃない?作るとは面白いよね。「うまく豆腐をつくれるようになっていくとうれしい」って。それは、また美味しい豆腐を作って食べてもらって、喜んでもらうことにもつながる。	物流は与えられた仕事だけど、今度は自分たちがやらなきゃいけなくなったから、考えることが少しは身に付いたかしら。物流は、いただいた仕事をミスしないように。こっちはきいたら、まず作ることから、自分たちが考えて行動するというのがプラスされましたね。それにいつも思うんですけど、いろんな人間がいるからいろんな考えがあって良かったと思うんです。
⑧	物流も一生懸命やれば充実感もあります。でも、自分たちで胸を張って言えるものを作ってるというのは違いますね。あれだけこだわりを持っていけば「絶対これ大丈夫。良いものだから」って、自信を持って言えるでしょ。「こういう仕事してるんだ」っていう誇りがある、それは良いことと思うよね。誇りを持ってこだわっている仕事をしていることかな。豆腐は精神的に大変な分、確かにやりがいもありますよね。	オーバーに言うと、社会を見ているような気がしませんか。家庭の主婦だけじゃなく、こう一緒に社会を見ているような気がして。自分も社会参加してるんだという意識があるんじゃないかな。ただね、時間から時間まで働いているだけだったら、そういう感覚は起きないと思うんです。それが、こういうもの(損益決算書や投下労働時間)を見たり、いろんな事自分たちで考えたり、行動を起こしたりしているおかげだと思うんだ。
③	物流は人と人の対応じゃなくって、品物を扱って、直接相手とは関わらないですよ。お弁当は、直接人と人の対応の中で喜ばれるし、すぐ自分にはねかえってくるんです。例えば、良いお弁当を作ってみんな「美味しいね」って言ってくれると、作る喜びというものを感ずますね。そういうのは、今の仕事の方があると思います。ただ物流では、人間関係というか、職場に行けばみんなに合えるという喜びみたいのがあるんです。仕事の方に喜びは感じられないんですけど、人間的なつながりが大きいような気がしましたね。仕事が終わった後にみんなでコーヒーを飲んで、仕事の話に花が咲く。そういうところに自分がある喜びがありましたね。	物流から自前を立ち上げて「やれないことはないんだ」って実感があります。一人でできないことをみんなでやれるという実感。始めはみんな文句を言うんですよ。その通りなんだけど、やっけていくうちに見えてくるものがあるんですよ。例えば、お年寄りに配ればいろんな人がいて、お弁当一つ作っても、その人の食べている姿が見えてきちゃうんです。そういうのは、本当にやっている人じゃないとわからない。そういうところでだんだん深みにはまるというか、人間的なつながりだと思えます。
⑪	たまたまお客さんから「あなたが作るお弁当、美味しいわよ」って、直接言われたんです。私、自信を持っていいんだと思ったんです。その時に「そうか、こだわりを持ってやっけていることが、たとえ一食二食でもつながってるんだな」と。直にそう言われたのが嬉しかったんです。そういう言葉を聞いて、こだわっている分だけ、それをわかってくれる人がいるという自信にもつながったし。でも、やりがいはあるけれど、大変なことが毎日毎日になると、なんだか疲れが倍増する時があるんです。時間から時間だけ働いてあとは帰ればいいというのがいいなと。	人との出会いの中で勉強させてもらったんじゃないですかね。こっちは来たら女の職場みたない感じ。どこでも人間関係はあんなじゃないですか。ならば、慣れたところでガマンしよう。人と知り合えるというのは、それだけで勉強ですよ。

る。「お互いがお互いできる場所で関わる」という働き方（事例⑩）や、「いろんな人間がいるからいろんな考えがあって良かったと思う」（事例⑧）という言葉に現れている。他者との違いを前提としたうえでの「全体をみんなでやっていく」（事例⑩）働き方の認識である。

そして三つめに、地域や社会に自分の目が少しずつ向いていくという変化である。事例⑦の「オーバーに言うと、社会を見ているような気がしませんか」「こういうもの（損益決算書や投下労働時間一筆者）を見たり、いろんな事自分たちで考えたり、行動を起こしたりしているおかげ」と、抽象的な表現ではあるが、限定された労働から経営的な視点、製品を受け取る人の反応、地域に住む人や生活など、視野が社会に向けて広がってきたことの現れである。自らの労働を通して、人とのコミュニケーションが生まれ、職場社会に、地域社会に自分が位置づいてきたという認識であろう。

第三節 まとめ

最後にまとめとして、第一節でのべた自前事業の展開過程をふまえ、第二節でのべた現場労働者の労働に対する評価から、自前事業の労働者に形成された新たな意識と行動様式をまとめていく。

第一項 原材料の仕入れに関わる意識形成

自前事業においても、中核労働者（E 所長、F 副所長、事例⑩）が存在し、自前事業の具体化がすすんでいく構造は変わらない。ただし、自前事業の確立期においては、素人が初めて豆腐、弁当という製品を作るという点ではどの労働者も同じであるため、同様の学習過程があるものと考えられる。

まず、最初は「安全安心」「本物の味」「地元に着して」といった、たぶんに理念的なコンセプトが立てられた。それは北御牧村の豆腐事業へ見学に行き学び共感した視点であり、生協組合員としてのこだわりがあるがゆえの当然の賛同であった。しかし、理念的なコンセプトが労働者自身のものになっていく過程では、多くの事柄の学習が必要であった。

第一に、豆腐の試作品を作りつつ、自らのコンセプトに合致する豆腐を作るため、原材料を厳選していく学習である。まず、豆腐の作り方の学習から始まり、機材があれば主婦でも作れることを知る。次に、国産大豆100%で添加物を一切加えない豆腐の試作を通し、そのコンセプトで作った豆腐が昔の味、本物の豆腐の味であったことに確信を持つ。さらに、大豆に様々な種類があること、豆腐に適するもの適さないものがあることを学んでいく。一つは、E 地域でつくる豆は味噌豆であることの発見であり、もう一つは、大豆栽培の経験を経て、E 地域に適した豆腐用の豆を発見したことである。また、にがりも海精にがりを使用の方が美味しいことを学んでいく。このように、どのような労働対象（原材料）と労働手段（道具）が、自分たちの豆腐のコンセプトに合致するののかについて、一つひとつ試しながら検証し学んでいく過程があった。

第二の学習は、本や機材屋、保健所から得られた知識による、既存の豆腐に関する学習である。輸入大豆が98%も使用されていること、10%でも入っていると「国産大豆使用」と表示できること、豆乳が多く取れ掃除も楽なため消泡剤がほとんどの豆腐に使用されていること、防腐剤が入るから長持ちしないことなど、主に一般に売られている豆腐商品を、使用されている原材料や添加物の観点から認識していく学習であった。このことが既成の商品への批判へとつながり、さらにその批判意識を通して、自分たちが使う原材料への価値意識を形成していく。このように、消

費者の観点から「安全安心」「本物の味」をと理念的に始まった豆腐のコンセプトは、知識の摂取と試作品づくりの実践的な学習を通して、現実性を伴う価値として形成されていったと言える。

第三に、生産する側である自分たちの評価だけでなく、食品を消費する地域の人々から「美味しい」と積極的な評価を得られたことにより、一人よがりの発想ではなく社会的合意を得られるものとして確信されたと言えるだろう。自分たちが食品生産を通じて実現すべき価値が、社会的合意を得られるものであると学んでいく過程であったと言える。

加えて注目すべき点は、大豆栽培や大豆製品を開発する過程で、地域の有機農業グループ、味噌製造のグループ、醤油製造の会社を発見し、協力関係が形成されている点である。おから製品と違い農業や味噌・醤油製造は、専門的な機械や施設、技術や技能、知識が必要である。それらをすべて自分たちで担うのではなく、地域の諸団体やグループと連関をつくり製品化する方向が選択されているのである。このことは、地域に存在している良い製品をつくる労働を結び合わせることで、よい製品をさらにつくり出していくという論理を形成していく過程である。

第二項 生産物の販売に関わる意識形成

A事業所の現場労働者は、職場から外へ出たの営業活動に、一貫して抵抗を持ち続けてきた。だからこそ豆腐の販路の拡大も、事業として成り立たせるための使命、就労組織の拡大のためという使命感で行われたのである。ここで現場労働者の変化として重要なのは、使命感から本当によい豆腐を作っているから勤めたいという意識にもとづく販売行動に変化していくことである。この変化を促した要因は、原材料の仕入れに関わる意識形成で述べたように、「安全安心」「本物の味」の製品への社会的評価を得てきたことによっている。

そして販売行動の経験より、安定した販路を獲得することが課題として意識化されるようになる。それは、労働者のつてを使った販売による成果が一定の丁数を達成しつつも、そこに限界があることが理解されていくからである。安定した販路獲得の際に重視されているのは、食品や豆腐にこだわりをもっている人に、豆腐や弁当を食べてもらって実感してもらい、良さを知ってもらうことである。すなわち、地域周辺に住む消費者一般が想定されているのではなく、本物の食品を食べたいという願いをもった地域の人々と結びつくことが重視されている。このように、自前事業においては、商品売る観点から消費者一般と関係を結ぶ志向ではなく、生産物を介して、地域の人々のニーズと結びつくことが志向されている。

第三項 協同的作業編成に関わる意識形成

反面、物流現場の現場労働と比較して、労働時間の長さや時間帯、サービス労働の存在など、労働条件は厳しくなったと認識されている。この問題に対し自前事業の労働者は、物流現場と同様の“互いの事情を融通しあいながら働く”という論理で、協同的な作業配分編成を行い対応していることがあげられる。これは物流現場で蓄積された経験の適用と考えられるし、物流現場で形成された労働者間の協同関係が、そのまま自前事業の現場でも発揮されたと言えるだろう。

むしろ、物流現場より労働条件や事業経営が厳しいことから、より労働者どうしが支え合いながら協同して一つの製造過程を作り上げるという労働編成が行われており、そのことがより積極的に評価されていると考えられる。その評価が反映されているのが同一賃金への支持であった。自前事業では、作業の難しさの違い、技能の違いが序列化されるほどに存在しないという労働特性によるだけでなく、集団的な作業編成の過程に、互いが対等・平等に、“協力の精神”で関与

しているという認識で、“同一労働同一賃金”という意識が形成されていたのであった。

また、物流現場と比較して事業経営上の厳しさが認識されていることも特徴的である。事業収入の確保から人件費・経費の使い方も、現場労働者がすべて考え担わざるをえないということは、やりがいであると同時に精神的な負担でもあった。委託業務ではないことは、労働主体としての自分たちの行為が、契約によって限定されないという良さがあると同時に、事業収入を自ら確保し続けなければならないという負担となって現れてくる。また、生産事業である自前事業では、原材料費や水光熱費などの経費が多く必要となるからこそ、物流現場のような作業の合理化実践では限界があることが意識化されていた。だからこそ、原価率を下げるために事業収入をのばす必要があること、地域の食品にこだわりをもつ人々と結びついて安定した販路を拡大する必要があると強く課題として認識されているのである。

ただし、上述した食品製造に関わる作業配分、販売活動に関わる作業配分については、顕在化してはいない労働者間の対立が垣間みられる。現行の作業配分に関して利害対立があるという見解であるし、販売活動をできないものとして、仕方がないと逃げているという見解である。これらの対立を内包しつつ、“融通しあいながら働く職場”の許容範囲に現在は収まっていると言えるだろう。

第四項 自前事業の現場労働への評価労働主体形成の内実

これまで述べてきたように、物流現場と比較して自前事業の現場労働者は、労働が持つ社会的意味の自覚的 pursuit、地域との結びつきを形成するよう協同的作業編成をすすめる主体として形成されていると言える。

自前事業の現場労働者が、労働におけるやりがいとして自覚していることは、一つは、原材料を厳選し作業方法を工夫しながらより良い製品を作り出していく喜びである。もう一つは、誇りの持てる製品を受け取った人に喜んで食べてもらえること、美味しい豆腐として評価されることの喜びである。このように生産物（すなわち、労働の結果）の質に根ざした働きがいであること、その生産物を消費した人々からの社会的評価によって形成されている働きがいであることが、物流現場と対照的であると言える。

同時に、労働を通しての社会や地域への視野の広がりという点でも異なっている。自前事業の現場労働者は、地元で栽培された大豆を使用することで地域産業に貢献できることを念頭においていた。農業という大豆を生産する労働とその大豆を使用し豆腐に加工する労働を、同じE地域で関連させていくことが考えられていると言える。また「作る人と食べる人の顔が見える、本物の味の豆腐作り」という意識に現れているように、生産者と消費者を市場を介して間接的に結ぶのではなく、一つの地域で生産物を介して直接的な関係として編成していくことが想定されていると言えよう。すなわち、商品販売の観点ではなく、自らの労働を対象化した製品を介して地域の人々と交流をはかっていくこと、信頼関係を形成していくこと、その上で地域の人々の必要とされる労働を創造していくという意識が形成されていると言えるだろう。

終章 まとめと今後の課題

第三章と第四章を通じ、物流現場と自前事業における労働主体の内容に考察を加えてきたが、本章では各々の現場における労働主体の内容の差について明らかにし、以上の差を生み出す条件について分析することで、労働主体の形成過程における学習過程と協同労働の内実について総括

していく。

第一節 物流現場と自前事業における労働主体形成の比較

第一項 両現場における労働主体形成の差異

これまで述べてきたことから、物流現場の現場労働者は、原価率の観点から労働時間を管理し、主に作業の合理化をはかる、働きやすく作業方法の改善を行う、及び適正な作業配分を行う労働主体として形成されていると言える。また、自前事業の現場労働者は、生産物の質に主要な関心を置きつつ、原材料（労働対象）や生産手段（道具）を選択し、自分も含めた地域の人々に求められる労働内容を創造してきた主体として、また、その労働を介して、地域の人々や諸組織との関係や食品製造に関連する労働を編成する主体として形成されていたと言える。

両現場における労働主体形成の内容は、どちらも家庭生活と仕事を両立させるように、むしろ家庭生活が優先されるように適正な労働時間と作業の配分を行うという点では共通している。また、そのことが職場での関係だけでなく、家庭生活の事情も包み込んだ労働者どうしの協同関係によって成り立っているという点も共通していると言えるだろう。

しかし、両現場の労働主体形成の内容の差異に着目すれば、第一に、物流現場におけるそれは主として労働の価値側面（労働時間）への関心が強いものであるのに対し、自前事業におけるそれは労働内容や生産物の質という労働の使用価値側面に関わる価値意識を伴っているという違いである。前者は、労働時間のありように関心が強いために、現場労働に対する評価も家庭生活を矛盾しない労働条件であることが中心となっており、働きがいも労働者どうしの協同関係が形成されていることが中心的になっている。それに対し、後者にとっての働きがいは、労働内容そのものに根ざしたものである。すなわち、地域の人々や生活に役立つ喜ばれる食品を作っていること、確かな質を持つ原材料を使用し確かな生産物を創造してきていることにある。

第二の差異は、地域の人々や諸団体との関係形成を、協同労働の編成論理のうちに含むかどうかという点である。確かに物流現場でも上映運動を通して、地域の諸団体との接点が形成されたが、それは物流現場の労働と結びつかないまま外在的なもので終わっていた。その接点が内在的にいきっていくのは、やはり自前事業が立ち上がってからである。しかも豆腐や弁当の販売先としてのみ地域の人々との関係が捉えられているのではなく、労働を介して地域の人々や諸労働との関係を編成していくという論理が形成されているのである。

第二項 差異を生み出す条件(1)

第一に、各々の現場における労働に、いかなる協同労働が存在しているのかという点である。まず、物流現場においては、働く者どうしの協働が現実化していた。それは協同作業の遂行であるという意味だけでなく、現場労働に従事するものが、労働力商品の私的所有者として賃金や労働条件の改善を要求するという限界を克服し、事業経営の観点から現場労働を理解し、協同的作業編成によって担っていく協働であったと言える。

しかし、労働者どうしの間においても、直接的には労働内容を問題化しきれないという制限が存在していた。それは、生協の物流センターの委託業務であるという労働の性格に起因している。すなわち、生協側から生協組合員への商品の流過程の一部であり、商品の内容と労働内容を一義的に決定する主体は生協であり、労働者協同組合の組合員は商品内容、労働内容に踏み込むことができないことである。さらに、商品の送り手と受け手の関係は生協と生協組合員の間に成

り立つものであり、自らの労働成果の利用者・受け手との協同関係を結びにくかったからである。

享受者・利用者の視点からの労働の意味内容を意識化しにくい制限によって、労働の社会的意味、地域的な意味の理解へは結びつきにくい。地域の人々との関係は、イベント的などりくみで何らかのつながりができたとしても、現場労働に結びついたものにはなりにくいと言えるだろう。

これに対し自前事業は、その出自からも物流の委託業務という限界を克服するための事業展開であった。確かに物流現場では、自主的な事業経営と現場管理、作業編成が行われ、生協の労働者よりぬきんでていた一面はあったものの、事業収入の面では全面的に生協に依存するものであった。このような依存関係から離れ、自立した事業として自前事業がおこされていくのである。それは協同組合間協同と言えども常に市場関係に制約された関係であり、本当の意味での対等な協同関係とは言いつれないという問題を克服しようとするものでもあった。同時に消費者生協の現時点での限界も乗り越える意味ももっていた。消費者生協は商品を媒介にした消費者どうしの協同を基本としていたが、自前事業では労働を媒介にして地域の人々や諸団体との結びつきを組織化し、地域に存在する良い製品を生産したいという労働を関連づけて展開してきたからである。

したがって、自前事業に存在する協同労働の特徴とは、労働の成果の享受者・利用者との協同関係の形成を強く意識したものであり、地域社会および働く人々全体との協同労働の編成の一端を体現するものであると理解できる。ただし、生産事業であるから必然的に労働の成果の享受者との関係形成、地域社会での労働の連関が問題とされたのではなく、製品を介して地域の人どうしの結びつきを形成していくことを大切にしてきたからだと言える。

第三項 差異を生み出す条件(2)

第二に、労働主体の形成過程に、いかなる学習過程が介在しているかという点である。

物流現場において重要だったのは、一つは、月次決算書、投下労働時間表、作業日報というツールを使いつつ、労働者各々の労働過程が集って労働者組織としての協同労働の過程を形成しており、その結果が経営数値として現れているという学習である。その主目的は、賃金がなぜ上がらないのかという不満を主観に留めず、客観的な労働過程に即して原因を理解することであった。二つめは、全団会議での話し合いを軸に、作業改善の計画—(実践=労働行為)—結果の検証が行われていったということである。とくに全団会議での話し合いは、作業上の問題を発見し共有する上で、解決方法を考え合う上で、結果の検証を集団的に行う上で重要な意味を持っていた。しかし、上述したことと同様の問題であるが、労働負担の緩和という労働者にとっての意味もありつつ、基本的には労働時間を軸とした現場労働への理解に留まったことが限界であったと言えるだろう。

対照的に自前事業では、立ち上げの時点から生産物とその生産過程から理解する学習が組織されていく。つまり、どのような原材料(労働対象)と労働手段(道具)を使用することが、自らの望む製品の実現につながるのかという観点からの学習である。また同時に、本や機材屋から知り得た情報を通じて、一般に売られている既製品の内容についても生産過程から学び批判していく。このような実践的な学習過程を媒介にして、豆腐や弁当という生産物の質や労働内容が最初から問題にされてきたのである。

加えて、原材料の仕入れ、食品の製造、販売を通して、地域にどんな人々が生きどんな生活をしているのか、どんな産業があり諸団体になっているのかを発見していく過程があるということである。E地域でのMグループ、味噌づくりグループ、醤油製造業者との出会いは一例である。

また愛彩弁当では、高齢者宅へ弁当を宅配することで、地域の一人ぐらしの高齢者がどのような状態でどのような生活を営んでいるのかを知り、豆腐工房では、工房に豆腐を買いに来ておしゃべりをしていく高齢者と出会い、たまり場が作れたらと発想しているのである。

第二節 まとめ

以上の検討を通じて、明らかになったことは以下の三点である。

第一に、労働力の所有主体としての存在から労働の価値側面に着目する労働主体の形成、労働内容や生産物の質という使用価値側面に着目する主体への連続的な形成過程が考察できたことである。第一期の労働条件や賃金を問題にする意識は、疎外された労働（賃労働）の経験にもとづく労働力の所有主体としての存在から生じていた。これらの意識は決して否定されるべきものではない。なぜなら、自らの労働に関する正当な労働成果の分配や労働配分を要求する意識は、第二期の実践において、労働の価値側面から自らの労働過程のありようを理解する際の基礎となる意識であったからである。そして第二期以降、物流現場の労働者は、業務縮小に対し合理化・労働配分実践を徹底することで、その限界を意識していくことになった。所与の労働の範囲内で労働主体であり得ても、自らが扱う商品や労働内容の質をその受け手の立場にたって問題としなければ、自らの労働を規定する契約内容、すなわち労働を成り立たせる条件を切り開けなかったからである。この限界を乗り越えるべく組織された自前事業では、自らの労働の地域的意義や生産物の質を問い直し、労働の使用価値側面を主軸にした生産過程、労働過程の編成が行われていた。このような生産事業の展開は、常に資本主義的市場関係に介入される経営問題（契約関係）を、労働を介した地域住民どうしの協同として乗り越えようとするものでもある。

第二に、労働主体の形成過程は、協同労働を手段から目的へと位置づけ直す過程であったことである。物流現場と自前事業に共通して協同労働編成の基礎となっているのは、家庭生活と仕事が両立しうるよう支え合う労働者どうしの協同関係であるが、物流現場での協同労働編成は、家庭生活と仕事が両立しうるための手段の位置づけが強いのにに対し、自前事業におけるそれは、労働の社会的意義の実現、それ自体が目的となっている。また自前事業の協同労働は、労働成果の享受者・利用者との協同関係、地域社会に働く人々との協同労働の編成を強く意識したものであり、協同労働の内容も部分的なものから全体的なものになっているとも言える。労働主体の形成過程には、このような3つの協同関係が、相互に関係しつつ現場労働を起点に構造化され、目的としての労働が捉え直されていく過程が含まれていると言える。

第三に、労働主体の形成がなされるうえで、地域住民の生活や地域の産業・労働との連関の中に、自らの労働を位置づける過程が重要であったことである。自前事業の具体化の過程は、これまで商品として関係していた生産物の内容を、自らの消費者としての意識を批判しつつ、労働主体として生産過程から捉える過程であった。また、農産物や大豆製品を作る過程も学び、自らの労働を地域における社会的分業の連関の中に位置づけるものとして捉える過程であった。そして、原材料の仕入先や商品の受け手を地域に暮らす同じ住民として捉え、自らの労働を媒介にして直接的な結びつきをはかることが考えられるようになっていく。このように労働主体の形成過程において、地域における労働の連関の一過程として自らの労働を捉え、地域的意義を理解していく過程が重要であったと言える。

第三節 残された課題

第一の課題は、地域住民の主体形成を組織するような、地域の諸組織や地域住民とのネットワークを形成する担い手として、労働者がいかに形成されるのかという点である。労働者が地域の中の労働の連関に自らの労働を位置づけ、社会的意義を高めていこうとするならば、関連する労働を担う人々も、ともに社会的意義を自覚し追求する主体として形成されていくことが必要である。そのために地域住民の主体形成を促すよう関わり得るような、労働者の形成過程の解明が必要である。

第二の課題は、中核的労働者が果たした役割を、労働主体形成を援助する教育的労働として評価し検討することである。本稿では、労働組織における労働者の層の存在を意識して分析したが、各々の交わりを普遍化しきれていない。とくに、中核労働者の果す役割は極めて大きい、その役割も未整理に終わっている。労働者協同組合が持つ意義が、労働主体の形成を自覚的に追求する点にあるならば、それを保障するような教育的労働の内容と形成過程を問題としなければならない。さらに、労働現場内部だけでなく、外部の地域住民や労働者に対して、労働主体の形成を促すような教育的労働として考察していくことが必要である。

最後に、お忙しい中、長時間にわたって調査にご協力いただいた日本労働者協同組合連合会の皆様、センター事業団A事業所の労働者の皆様、本当にありがとうございます。この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

注

- (1) 富沢賢治「7章ワーカーズコープ」(富沢賢治、川口清史編『非営利・協同セクターの理論と現実』日本経済評論社、1997年)を参照。富沢氏はこのなかで、労働者協同組合を「従業員が所有し管理する組織で実態的に協同組合的な運営をしている組織」と広く捉え、日本の現存の労働者協同組合を以下の5類型に分類している。「①日本労働者協同組合連合会傘下の諸組織、②ワーカーズ・コレクティブ、③市民事業型組織、④労働組合主導の労働者自主管理企業、⑤農業協同組合、漁業協同組合、森林協同組合、中小企業等協同組合などの伝統的協同組合に関連する諸組織」である。そして、「①日本労働者協同組合連合会傘下の諸組織」を労働組合運動という出自を持つが、組織的に労働組合から独立し協同組合としての独自性を明確にしているものと性格づけ、「②ワーカーズ・コレクティブ」を、生活クラブ生協の組合員である主婦層が担い手ではあるが、生協とは異なるワーカーズ・コープとしての独自性を明確にしているものとして強調し、5類型の中でも①、②を労働者協同組合としての自覚を持って活動しているものとして取り上げている。
- (2) 黒川俊雄「労働組合運動と労働者協同組合」(『三田学会雑誌』78巻6号、1986年2月)、同「転機に立つ日本の労働運動、いまなぜ労働者協同組合なのか」(辻岡靖仁、高木督夫編『これからの労働組合と日本』大月書店、1989年)を参照。
- (3) 黒川俊雄「転機に立つ日本の労働運動、いまなぜ労働者協同組合なのか」(前掲書、p 188)を参照。
- (4) 黒川俊雄「第1章『地域づくり』運動と労働者協同組合」『いまなぜ労働者協同組合か』(大月書店、1993年)を参照。これ以下の第一項における「 」内は、同『いまなぜ労働者協同組合か』より引用した。
- (5) 黒川俊雄「第2章協同組合労働にもとづき『個人的所有』再建の土台を」『いまなぜ労働者協同組合か』(大月書店、1993年)を参照。
- (6) 富沢賢治、中川雄一郎、柳沢敏勝編『労働者協同組合の新地平—社会的経済の現代的再生—』(日本経済評論社、1995年)、富沢賢治、川口清史編『非営利・協同セクターの理論と現実』(日本経済評論社、1997年)を参照。

- (7) 富沢賢治「2章社会構造論」(富沢賢治編『労働と生活』世界書院, 1987年)を参照のこと。全生活過程は4つの側面, ①経済的生活過程, ②社会的生活過程, ③政治的生活過程, ④精神的生活過程から成るとされる。そのうえで, 「労働の社会化と労働者階級の貧困化という理論レベルにとどまることなく, さらに国家独占資本主義による『生活のすべての側面』における社会化の進展とその矛盾の増大を検討することが不可欠」とされている。
- (8) 富沢氏の「生活の社会化」を社会構造の変動の要因とする把握の前提には, 「労働の社会化」を社会変動の基本要因とみなす見解がある。この「労働の社会化」と変革主体形成については, 同『唯物史観と労働運動』(ミネルヴァ書房, 1974年)を参照。
- (9) 社会的生活過程とは, 「血縁関係と地縁関係からはじまる種々の人間関係(男女関係, 親子関係, 家族, 地域集団, 部族, 種族, 民族など), あるいは主として人間の再生産(自己保存と種の生産)と人間の社会化(社会学でいう socialization)に関連する小社会集団といった, 全体社会の内部に存在する部分社会に関係する生活過程」とされる。そして「経済的生活過程のもっとも基本的な問題が生活手段の生産だとすれば, 社会的生活過程のもっとも基本的な問題は人間の生産」だとされる。経済的生活過程での労働運動を担う主要組織が労働組合運動であり, 社会的生活過程におけるそれが協同組合運動であるという機械的な把握がされているため, 両者の関連と連携強化の展望と課題が見えづらくなっている。
- (10) 近年, 富沢氏はヨーロッパの社会的経済に着目し, 公共セクターと私的セクターとも異なる「第三のセクター」として協同組合・共済組織・非営利組織を位置づけ, 日本における“非営利・協同セクター論”を展開している。その「第三のセクター」の担い手とは, 以下の原則にもとづき組織・運営される組織であると定義する。
①開放性(開かれた組織, 自発性にもとづく加入・脱退の自由), ②自律性(政府やその他の権力の直接的統制下でない自治組織), ③民主制(1人1票を原則として民主主義と参加という価値にもとづいて運営される組織), ④非営利性, 投機的利潤の排除(利潤獲得ではなく, メンバー相互の利益および, または一般の公共的福祉の向上を目的とする), 資本に対する人間の優位性(活動過程と利潤分配において, 資本の権利ではなく人間を優先させる)である。
- (11) 富沢賢治「労働者協同組合の基本原則」(一橋大学経済研究所編『経済研究』第40巻第2号, 1989年)を参照。
- (12) 佐藤誠「4章スペインにおける社会的経済と地域」(前掲書『労働者協同組合の新地平』)では, スペインを事例に, 社会的経済の活動が地域に密着していること, 地域をもっとも適正な活動空間としていることを指摘している。
- (13) 梅枝裕一「労働者協同組合における労働主体形成分析—釧路建設厚生企業組合を事例に—」『北海道大学教育学部紀要』(第70号, 1996年)参照。以下の段落における「」内の引用はこの論文によるものとする。
- (14) 日本協同組合学会誌『西暦2000年における協同組合—レイドロー報告』日本経済評論社, 第5章を参照。
- (15) 「埼玉県管内図」(埼玉県統計協会編集発行『平成9年版埼玉県勢要覧』平成10年3月20日所収)より作成
- (16) スパンとは, 商品セットラインのなかで, ピッカー(商品を箱に詰める人)一人あたりが担当する商品が区切られている単位である。一人あたり十数種の商品を担当する。
- (17) 1998年11月におけるE所長への聞き取りより
- (18) A事業所内文書「1994年9月のまとめ」より
- (19) A事業所内文書「1995年1月のまとめ」より
- (20) A事業所内文書「1995年1月のまとめ」より
- (21) A事業所内文書「1996年9月のまとめ」より
- (22) A事業所内文書「1996年10月のまとめ」より
- (23) なお, 第一項(第一期)から第三項(第二期)までは物流現場しか存在しないので, 事例①~⑬の全員を考

察の対象とする（就労開始時期との関係で、当時の状況を知らない者を除く）。第四項（第三期）は、豆腐事業、弁当事業が立ち上がり、3現場に分かれた時期である。したがって、第四項以降では豆腐工房と愛彩弁当に移った労働者7名を除く、7名の労働者を対象とする。事例②、事例④、事例⑤、事例⑥、事例⑨、事例⑫、事例⑮が考察の対象となり、事例⑦、事例⑧、事例⑩、事例⑬、事例⑭、事例③、事例⑪は除かれる。なお、自前事業の展開に伴う現場労働者の意識形成は第四章で詳述している。

- ⑳ ただし、この理解は98年時点で第1期をふり返ったものであることに留意したい。第1期には、自己が理解しうる範囲での経営事実をもとにした、要求を行うので精一杯だったと思われる。
- ㉑ E所長は所長となってから工夫したこととして、「とにかく会議を開くようにしました。すごい自分もその時ははりきって、現場のまとめを作ってみんなに状況を知ってもらいたいと、月のまとめをつくって。…事業所委員さんに、今月の問題点だとか、良かったところとか、何でもいいからまとめてちょうだいと出してもらって、それを私が全体でまとめて会議に出すんです」（1998年10月聞き取りより）と述べている。
- ㉒ なお、ここで言う物流現場の労働者とは、98年調査時点で物流現場で就労していた事例②、事例④、事例⑤、事例⑥、事例⑨、事例⑫、事例⑬の労働者を意味している。
- ㉓ 日本労働者協同組合連合会『日本労協新聞』No. 320 1994年8月5日
- ㉔ A事業所「1995年2月のまとめ」より
- ㉕ A事業所「第7次1・2・3運動の総括」より
- ㉖ A事業所「1996年3月のまとめ」より
- ㉗ A事業所「1996年8月のまとめ」より
- ㉘ 1998年9月聞き取り調査でのコメント
- ㉙ 本節の労働者の意識に関する記述は、1998年9月に豆腐工房と愛彩弁当の労働者7名に対して行った面接調査と11月の電話での聞き取り調査の回答をもとにしている。なお、事例①（E所長）は、調査時点では、継続的に就労しているわけではないが、自前事業の立ち上げから今日まで、主要な局面で重要な役割を果たしている。したがって、事例①の自前事業に関わる解答も考察の対象に加えることとする。
- ㉚ ただし、第三項については、事例③の労働者も考察に加えることにする。事例③は継続的に就労しているわけではないが、豆腐事業の準備過程や販路の拡大などで重要な役割を果たしているからである。
- ㉛ 第六項と第七項では、豆腐工房と愛彩弁当を区別せず、労働者の解答を考察することにする。その理由は、物流現場との対比に重点を置くことで、豆腐も弁当事業も合わせた、自前事業特有の労働のありようと労働者の意識を抽出していきたいと考えるからである。