



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中小企業における労働者諸階層の生活史と職場集団の構造：札幌市 A 製パンにおける労働組合と労働者の職場生活とのかかわりを中心とした事例研究
Author(s)	藤井, 史朗
Citation	北海道大學教育學部紀要, 34, 69-126
Issue Date	1979-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29203
Type	departmental bulletin paper
File Information	34_P69-126.pdf



中小企業における労働者諸階層の 生活史と職場集団の構造

——札幌市A製パンにおける労働組合と労働者の職場生活との
かかわりを中心とした事例研究——

藤 井 史 朗

The life history and work group of labourers
in a Minor Industry of Sapporo City

Shiro FUJII

目 次

序 章 本稿の目的と本稿における分析方法	69
第1節 本稿の目的と課題	69
第2節 労働社会科学研究の現状といくつかの成果の検討	70
第3節 本稿における課題の限定と分析方法	73
第1章 企業における「合理化」の進展と労働組合運動	76
第1節 A製パンにおける企業史と機械化・「合理化」の進展	76
第2節 A製パン労働組合組織の発生、展開、及び対応の諸階梯	78
第1項 第Ⅰ期、自治会期（'66～'67）	80
第2項 第Ⅱ期、労働組合結成期（'68～'71）	82
第3項 第Ⅲ期、ビル化闘争・'74春闘期（'72～'75）	85
第4項 第Ⅳ期、転換期（'76～）	89
第2章 職場における協業組織と労働諸条件	90
第3章 職場集団構成各階層の生産・労働——生活史	93
第1節 労働者諸階層の構成と現段階の企業におけるその位置	95
第2節 各層労働者の入社前生活史（職歴）の特徴	97
第3節 各層労働者の入社以後職務変化の特徴	101
第4章 現在における職場集団の構造	108
第5章 職場集団と労働組合運動	112
第1節 組合運動における諸階層の動向	112
第2節 諸階層の労働過程、賃金の諸問題	117
第3節 現段階における諸階層の関係と組合組織の問題	120
第4節 組合活動を通しての社会関係の変化と 階層的对立克服の要求	122
終 章 まとめと今後の課題	125

序 章 本稿の目的と本稿における分析方法

第1節 本稿の目的と課題

本稿は、札幌市における一食品関係中小企業¹⁾及びそこに形成されている労働組合を対象に、労資の対抗関係のもとでの労働者の職場生活の実相把握を通して、単位組合の闘争過程の

内実を明らかにしようとするものである。

周知のように、日本資本主義社会は、'71年の「ドル・ショック」、'74年の「オイル・ショック」を通しいわゆる「構造不況」期にはいり、わが国労働者人口の8割弱を占める中小企業労働者は、独占資本とのかかわりにおいて進展する人減らし、労働強化等の「合理化」攻勢に激しくさらされているが、その中で一定の活動史を有する労働組合もまた新たな「困難」に直面している。こうした諸事態を、生産点における労働者の状態を中心として把握する「モノグラフィー法」²⁾による実証研究は、産業・労働社会学にとっても主要な課題を構成すると考える。

このことは、当然に、資本主義的階級社会とりわけ、直接的な労資の「対抗」関係の中に労働者の職場生活を据えて理解することを意味するが、そこでの矛盾への対抗、変革を労働者が組織を介してはかる過程として労働組合組織の活動過程が据えられる。そしてその過程は、（「労資協調、路線の所在など、それ自体新たな問題を含んでいるものも多いが」労働者の階級的「成長」過程とも連なると考えられる。しかしそれを、単純に労働者の意識変革レベルの問題としてのみ捉えるのではなく、労働者の本源的行為としての労働行為がなされる具体的場面としての生産点＝職場における実態から把握した場合、その内実是如何なるものとして捉えられるのか。本稿が目的としたところは、第一にこの点の解明である。

しかしながら、本調査の実施過程において直面した事態は、とりわけ'76年以降組合員相互の問題として現われていた矛盾であり、何よりも調査以後半年に満たず生じた組合組織の事実上の「解体」であった。それは従来の組合活動における中核的存在層の失業と、パーラーの閉鎖等職場への「合理化」のさらなる浸透をもたらしたのである。独占資本とのかかわりにおける資本の攻勢が、組合組織自体に激しく及んでいること、そしてそれは、ある程度は準備されつつある労働者の階層的対立を誘導し、利用するものであること、そしてまた労働者自身が、こうした階層的対立を組合組織のより強固な再組織化へと向かわせず、組織の「解体」をまねいたことが明らかであるが、こうした階層的対立の内実は何であるのか。ここに本稿の解明すべき第二の点がある。

さて、上記二つの点すなわち、中小企業労働組合の闘争過程、そして「構造不況」期以降生じている新たな「困難」を、労働者の職場生活レベルから分析するに際し、本稿では以下の二つの分析視軸を設定する。

第一に、労資の「対抗」関係、そして組合の闘争過程において、単に個々の労働者の「対応」を問題とするのではなく、労働者の集団的定在（労働者の諸属性、入社時期の共通性が形成する集団や職場集団等）を媒介として、彼らの集団的台頭、集団間抗争、そして集団の質的変容を通し、それとのかかわりにおいて組合組織が形成、変容する局面の把握である。

第二に、それら諸集団は、現段階ではその構成原理において流動的である以上、それを構成する労働者の生活史、そしてその重みに立った職場生活のレベルにまでおりて、問題を深めることである。

以下、第2節において、これら諸領域を深めるにあたり、戦後日本の労働社会学におけるいくつかの成果を検討し、第3節で本稿における分析方法を示そう。

第2節 労働社会学研究の現状といくつかの成果の検討

ところで、現段階において、労働問題に対する社会学的研究は、こうした課題にどう応えて

いるのであろうか。

第一に、戦後労働社会学の旗手たる松島静雄氏は、最近の著『中小企業と労務管理』³⁾において、「高度経済成長第Ⅱ期」(’62～’70)に急成長した中小企業を対象に、「労務面からする成長要因の探求」を行なったここ10年来の実証研究をまとめている。間宏氏の一連の諸研究と共に産業・労働社会学⁴⁾において、「日本的労務管理」とその変容の問題については、実証研究の成果が比較的多く打ち出されていると言えよう。だがこの労務管理研究への傾斜の中で、戦後初期労働社会学が有していた労働者の生活、意識や労働者集団の豊かな把握は、背景に退いていると言える。⁵⁾

しかしながら第二に、’70年代以降、労働問題に対する社会学的研究の新たな台頭が見られる。

たとえば、元島邦夫氏は、「企業内人生の抑圧と対抗」(1977年)において、「大企業の専制的体制」が「生活共同体」を介し、大企業労働者の「企業内人生」を包摂するメカニズムと、それに対抗する労働者側の要因を、年令別賃金額による階層区分を軸に、意識調査の分析等から考察しており、⁶⁾ 稲上毅氏は、労働や職場生活、組合運動等に対する労働者意識調査の分析から、「経営参加」について考察し、⁷⁾ また職場レベルでの「労使関係」を、「労務管理の構造と機能」、「職業労働」の様態、職場生活における不満等から考察している。⁸⁾ なお労働組合分析がしばらく鳴りをひそめている中で、河西宏祐氏は、「企業別組合」の分裂事例の分析から『少数派労働組合運動論』を構想している。⁹⁾

これら新しい潮流は、いずれも’70年代以降の「構造不況」下における労働運動の展望を職場労働者の実態(そして労働組合の実態)から探ろうとする点では共通しており(その方向は各々異なっているが)、現在労働社会学が追求すべき重要な領域を扱っていると言える。しかしこの領域は、今後さらに労働者意識調査を主軸とするアプローチを越え、よりインテンシヴなモノグラフ的研究の蓄積から、一定の法則性の剔出に進まねばならないことは、間宏氏の指摘する通りであろう。¹⁰⁾

ところで、戦後日本労働社会学に限定して見ても、その労働者・労働組合研究の中には、いくつもの重要な実証研究も含まれている。以下、それらが、労働者の生活(生活史)レベル、集団レベル、組合組織レベルの諸領域をどのような論理でつなげ、何を明らかにし、組合の果たす労働者の成長にとっての役割を、その時期の日本資本主義の発展段階との関連で如何に把握しているのかという点から検討してみよう。

①第一に、戦後初期労働社会学における労働組合分析は、労働組合が労働者たるの自覚を基盤とした近代的な結合原理をもつにもかかわらず、実際にはフォーマルな組織の背後にあるインフォーマルな集団が、労働組合を動かしているのではないかと、との問題意識に立っていた。¹¹⁾ 例えば、中野卓氏は、「労働組合における人間関係」(1956年)において、高度経済成長期以前の「下請工業」において、すでに制度としては成立していない「親方徒弟」の関係が、組合を事実上動かしている点を指摘している。¹²⁾ しかしここでは、そうした「日本的インフォーマルグループ」(中野氏)の剔出自体に意図が集中し、労資関係下での労働者としての状態やそれを基底としての、組合の組織活動の中での労働者、労働者集団の変容といった諸点は、捉えられなかった。

②この点、第二に、萩原一義氏の「中小企業労働者の意識」(1960年)は、組合結成過程を対象とし、労働者の「成長」の問題へ分析を一步進めている。

萩原氏の分析は、中小企業労働者の労働諸条件の劣悪さにもかかわらず、その組織化が困難であり、権利意識が開花しにくいことを、労務管理の特質、諸階層の存在形態から示し、組合結成によるその意識の変容を企業内の労働者諸階層の社会的諸関係の変容を土台に説明しようとするものである。そこでは、以下のような論理が示された。①M木工では、同族、血縁、徒弟制を中心とした「家族主義」管理がなされ、縁故入社は、労働者に「雇ってもらった」という意識をもたしめている。②その体制は、生産工程における親方—職人—弟子関係での運営、下請労働者を加えての「親睦会」、労働者の待遇決定権の社長への集中、等によって支えられ、労働者の意識をM社の体制の中に封じ込めている。③そのもとで、労働者の年令、学歴による差、先輩と後輩、常雇と請取、職人と弟子等の階層差が存し、諸階層間には対立、競争が存し、「近代労働者としての一体感」が存していない。④受託減に伴う賃金下降、その対策としての一部常雇の請取化が、M社の体制の権威と機能をいちじるしく弱め、労働者同士の内部的対立感を一時的に解消した。また同系のS社労組の誕生も彼らに刺激を与え、組合結成の条件をつくった。⑤組合結成において、「若手」では、高卒の先輩格が中心となり、職人は、常雇の年令、入社年の近い3人の仲間から出発した。若手と職人の結合は、若手の一人の二面的働き、職人の中の若手理解者の動きがこれをうながし、「結成の意欲」、「秘密保持」、「弟子でないこと」、「高令者でないこと」を条件とするグループがつけられた。⑥結成後の一時金、ユニオンショップ、首切り規制などの活動の中で、新しい活動分野が、「職人の世界」をこえて広がり、若手の再評価を含みながら、労働者間の対立意識を衰微せしめ、M社の体制を変化せしめた。¹³⁾

以上のように、萩原氏は、高度経済成長開始期の中小企業労働者の意識とその成長過程を、「家族主義」的労務管理のもとの企業内の労働者諸階層（生産上、労働諸条件上の地位、諸属性からの区分）の存在形態と、組合結成時の各人の動きの中での階層間の相互対立の克服という点から明らかにしようとした。階層把握に基づいて、ソシオメトリーを組合内の動的な人間関係把握に適用した数少ない試みの一つと言えるが、諸階層を構成する労働者諸個人の基底的な労働と生活の実相には立ち入らず、それ故、労働者意識の「成長過程」も、「階層」意識の変容に限られて論じられている。また、(対象からして当然であるとは言え)労働組合組織自体が、労働者の労働と生活を基底において、対経営において行なう活動の諸相を上記諸領域との関連でどう把握するかという課題は残されている。

③この点で第三に、松島静雄・間宏氏の「F 鉱業・Y 炭鉱調査」(1956年)は、労働組合組織内部の人間関係のみを問題にするのではなく、労資の対抗関係下での組合組織自体の構成、運営、活動(そしてそれを通して組合員の生活保障の機能)を問題とする視角を有している。

本論文で松島氏は、東京大学社会科学研究所の『戦後労働組合の実態』(1950年)等が示した、統計的大量調査に基づく戦後日本労働組合組織の基礎構造把握、すなわち「企業組合」としての諸特質を念頭に、それが「本質的に弱点を持つ」という認識が誤っているのはいうまでもない」として、単位組合の固有の「闘争内容」を問題とし、そこから「昂揚の条件」を探るという課題を立てた。さらに「労働市場論」の立場から組合を分析する方法に対し、氏の「労資関係視点」を対置せしめた。すなわち、経営対組合の生産・厚生条件闘争の内実を探ると共に、労働者の「組合帰属意識」、「階級意識の成熟度」から組合活動の「強さ」を測定し、その結果労働者の属性の特質や、対象企業における労務管理の遅れ、リーダーシップのあり方、日常活動の活発化、そして組合員の組合活動への自信と誇り等から、「昂揚」を説明した。¹⁴⁾

松島氏は、賃金構造や標準作業量、そして厚生施設等の実態から、労働者の生活保障をめぐる労資の関係を追ったが、そのもとでの労働者の労働と生活、そして職場レベルでの「労働者集団」の実相には立ち入らなかった。それ故に労働者意識調査の諸結果も、それらとのかかわりで示されることなく、組合の性格を示すものとしてのみ評価される等の問題を残し、「昂揚」をもたらす諸要因の羅列となって、萩原氏の分析と比べても、労働者の存在形態にせまらない労働組合分析となっていると言える。

④北川隆吉氏編『富士フィルム労働組合員の意識と実態』（1962年）は、高度経済成長、そして「合理化」の進展のもとでの、労働者諸階層の諸条件、意識の変容の把握を軸に、組合運営の問題に切り込んだ。

本研究は、企業「合理化」の新段階のもとでの労働者階層構成変化と、各階層の客観的諸条件（技術的条件、職場における「合理化」の発現、労務政策のもとでの各層の立場）をおさえた上で、労働組合の各期毎における各層の動きと意識を問題とした。各層の意識調査は、会社、組合、企業外の諸事項に対し多岐にわたってなされ、組合活動における各層の客観的位置との関連で、その「構造」が示された。その結果、組合運動の各期における指導層の交替、現段階における各層間の連係と対立の諸相が示された。他方、労働者の家族生活や地域における社会関係についても示され、富士フィルム労働者の地域における優位と隔絶が指摘された。¹⁵⁾

本研究は、労働組合の分析に当たり、労働者の階層的把握を中軸に据え、「労働者内部に存在している、生活向上への意志を尊重し、それをさまたげているさまざまな社会的要因の原理的解明と、その統一された行動力による除去とを、現実事象を媒介としてうみだされる労働者の矛盾を媒介とする要求をくみあげ、社会的、物質的団結力と行動力に組織してゆく」¹⁶⁾ プロセスを明らかにする意図を有していたが、労働者の職場生活、職場集団構造の内在的把握を踏まえて、これを解明するところまでは分析は進んでいない。

以上見てきたように、労働組合の社会学的分析に当たり、①、②論文では組合内部のインフォーマルな集団が着目され、①論文では、古い「親方子方」的集団の所在とその影響力の指摘がなされ、②論文では、それらの労務管理に果たす機能と、それへの対抗勢力のインフォーマル集団形成から組織化に至るプロセスが、労働者諸階層間の対立の克服という文脈から指摘された。③論文では、労資の対抗関係が組合の闘争過程として捉えられ、④論文では、その把握に立って、労働者諸階層の現実的諸条件及び意識と彼らの動きから、それが理解されようとした。このように、労働社会学的研究においては、労資の対抗関係のもとでの労働者諸階層の状態把握に立って、インフォーマル集団と組合組織の関連性把握を通し、組織的活動を通しての労働者の「成長」の内実把握にせまろうとする志向が指摘できる。しかし何よりも指摘しなければならないことは、これら諸研究においても、労働者の職場生活（労働一生活史）の文脈、そして職場集団のあり方がもつ問題からの組合活動のもつ意味の理解は十分に実証されていないという点である。

第3節 本稿における課題の限定と分析方法

さて、現段階における中小企業労働者層、そして彼らの形成する労働組合の存在形態に、職場集団を中心としてせまらるにあたり、本稿では以下のような分析枠の中に問題を設定する。

第一に、戦後日本資本主義の発展の中での当該企業の歩みが如何なるものであるかということ、当然そこには技術水準の階梯の問題があり、また技術革新を伴う「合理化」の過程を射程に収める必要がある。それはまた当然、当該企業における労資関係の具体的進展、そこでの「対抗」関係を射程に収めることを意味している。そしてその「対抗」関係は、個々の労働者の「対応」レベルではなく、「職場集団」を基底においた、集団レベルでの「対抗」関係の構造（そしてその変容）として捉えられねばならない。そしてそれが労働組合結成にまで至っている本事例の場合には、その企業における「合理化」の進展の画期における労働組合との「対抗」関係として、それは捉えられる必要がある。

第二に、その「対抗」関係の中で、企業としての活動や組織のあり方が確定され、その間に

資本による従業員の把握、また組合による労働者把握の問題、さらに組織として企業が如何に組合組織自体を包摂するか、また組合が企業組織の中にその力量を浸透させるか、という「階級的力関係」の領域が具体的に存していること、そしてその基底に、現実にはさまざまな諸要求をもつ労働者が形成する「職場集団」を両組織が如何に把握するかという問題が存していることである。

ところで第三に、その現実の職場集団は、如何なるものとして構成されているのか。それは、もはやかつてのように親方一子方的な形で構成されているとは言えない。すなわち第一に、生産過程における機械化の進展、第二に、とりわけ「高度経済成長」期以降の日本資本主義のキャパシティの増大、すなわち、全国的レベルでの労働市場とその階級階層の変容がもたらされていること、これらが職場集団のあり方を、その構成員の社会的属性からいっても大きく変革している。こうした段階に相応する中小企業の職場集団の分析は、かつての社会学者（松島静雄・中野卓氏ら）の分析とは異なった分析視角が加えられねばならない。例えばそうした状況の中で、かつての職人的基幹労働者の地位は、たしかにその中枢的な役割を失ない、また若年労働者が、かつての徒弟とは異なった形で、すなわち機械化「合理化」過程に伴なって導入せられ、未婚女子・主婦層の導入も中小企業の場合、大巾に進んでいることは指摘するまでもない。しかし、そのことによって、企業内のいくつかのパートに分けられる職場集団の構造、そしてそこでのリーダーシップの構造はどのように変容しているのか。こうした点は、事実こそ捉えられなければならない。

第四に、本稿におけるもう一つの分析視角について触れておく必要がある。すなわち、職場集団そのものが、開かれた労働市場の中で、たえずその労働者構成を変更せざるを得ないものとして存している以上、前述の企業組織と労働組合組織の対抗関係も、賃労働者層の生活史のレベルを踏まえて明らかにする必要がある。つまりここでは、賃労働者層の入社前生活史（職歴）、さらに入社以後の職務変化が問題となる。入社前の職歴の相違は、おそらく入社以後の初職務を規定するであろうし、そこに「合理化」の過程がおり重なるものとして問題は捉えられねばならない。そしてその後の企業における協業体制の中での協働のあり方、なにかんずくそこでの共有体験の蓄積の問題が、それぞれのパートこわかれた職場集団の構造を規定するであろう。例えば、幾つかの労働組合での闘争を通して共通の成果を獲得してきている層と、入社後日の浅い層とでは、組合組織に対する「帰属意識」をとっても当然大きな相違があり、それは職場の人間関係にも反映するであろう。また企業における賃労働者層の協働のあり方といった場合、各パートに分かれた直接的協業に規定されたものとしてのみそれを受けとるべきではなく、企業の総体としての協業体制の中で、賃労働者層が賃労働者層として如何に「連帯」するか、しているか、の問題も「協働」概念の中に含める必要がある（そしてそれは、特定企業の枠をこえた賃労働者層の組合組織を軸とした賃労働者としての連帯として把握すべき射程をもつ概念として、大きくは指定される）。¹⁷⁾そしてこの場合に、企業の企業方針ともかかわる従業員の階層分け、そこでの労働条件の相違、とりわけ賃金水準の問題が具体的には大きな意味をもつであろう。

さらにまた、この労働者諸階層にかかわってふれねばならないこととして、

④これまでの生活史（とりわけ職歴）が、現在の職場生活の評価に及ぼす影響の所在、例えばこれまできわめて劣悪な労働条件の職場にその職を得ていた労働者層にとっては、当該企業における労働条件が劣悪であっても、それを是とする度合いが強い等々。

⑥さらに、企業が機械化、「合理化」に伴って、如何なる層を中核的労働力として、如何なる層を補助的労働力として政策を進めるか、の問題もここに存する。

⑦さらにまた、労働組合組織が如何なる層に依拠して、如何なる政策で運動を展開するかの問題がある。もしそこの政策が特定企業における全労働者の諸要求、そこでの矛盾の集中点を把握し、その上での組織化に成功しないならば、それは労働組合組織にとっても大きな問題を残さざるを得ない。中小企業における企業の存立、労働者にとっての生業の場の確保が切実化する一方、労働者層の「経営参加」の問題が提起され（稲上氏等）、中小企業における「労資協調」路線がまた新たな問題を投げかけている現在、労働組合が如何なる「路線」をとるかということは、きわめて大きな問題を提起しているが、かかる際にも、その組織の末端を構成する生活闘争の共有の問題がその基底に存していると言わねばならない。

かかる意味において、本稿では、この入社前の職歴、とりわけ入社後の生活の共有と、入社時の相違による各層の階層的相違に留意しながら、本稿のテーマ「中小企業における労働者諸階層の生活史と職場集団の構造」の問題にアプローチする。¹⁸⁾

なお、調査対象は、札幌市において、和洋生菓子製造販売及びベーラー経営を行なっている株式会社A製パンの労働者96名（男47名、女49名）及びA製パン労働組合機関である。企業は他企業との下請等の関係にはない。調査時期は、1977年11月。調査は北大生活社会学研究会所属教官、北大教育学部教育社会学研究の院生、研究生、学生の計22名で実施し、和生（和製生菓子）部門労働者29名全員に対する面接調査、残り67名への配布調査を行なった。配布調査の回収は48名（72%）である。面接調査の対象として和生部門を選んだのは、A製パンにおいて基幹製造部門であること、多様な労働者層から構成されており、特に入社時期の古い、組合活動経験の長い者が多いことなどからである。なお、労働組合に対しては、執行委員長、副執行委員長、書記長への聞き取り、及び資料の借用を行なった。

序 章 註

- 1) ここでは、「中小企業基本法」（1963年制定、'73年一部改正）により、製造業、資本金一億円以下または従業員数300人以下、卸売業、資本金3,000万円以下または従業員数100人以下、小売業・サービス業、資本金1,000万円以下または従業員数50人以下を中小企業とする。
- 2) 「モノグラフィ法」は、少なくとも資本主義段階にはいつて以降、労働者の労働と生活の実相を解明する調査方法として、横山源之助、米田正太郎、山口 正、野呂栄太郎等によってもわが国の労働者研究に採用されてきているが（布施鉄治、山林 甫「わが国における労働・産業社会学の形成過程に関する一考察」（日本社会学会『社会学評論』110号、1977年所収）参照）、資本主義的矛盾が一層深化しつつある現段階において、「変革期」に見合う新たな段階での理論の再構築へ向け、生活主体者の現状を土台に、階級的力関係の中で運動している既存の集団、組織、機構の質的変革と新たなそれらの創出過程の抽出を行なうことは、「経済的社会構成体の前進的移行」の問題解明にとっても重要な足がかりを与えよう（布施鉄治他『酪農経営の「大規模化」と農民層の生産・労働—生活過程』第2編（北海道大学教育学部産業教育計画研究施設、1978年）pp. 406~9参照）。
- 3) 松島静雄『中小企業と労務管理』（東京大学出版会、1979年）。
- 4) この点のとりわけ'55年以降の労働・産業社会学の展開過程に関する史的分析については、別稿を準備している。なお、戦前の労働・産業社会学の諸研究については、布施鉄治・小林 甫「わが国における労働・産業社会学の形成過程に関する一考察」（日本社会学会『社会学評論』110号、1977年）、戦後'55年までの松島静雄氏の労働社会学を中心とする諸調査研究については、小林 甫・藤井史朗「戦後日本労働社会学の展開と展望（その1）」（北海道大学教育学部紀要第33号、1979年3月）を参照。
- 5) 間 宏氏は「産業社会学の再考と展望」（日本社会学『社会学評論』100号、1977年）の中で、労務管理、経営についての社会学を「経営社会学」と呼ぶことを提唱している。
- 6) 元島邦夫「企業内人生における抑圧と対抗」（『現代と思想』27号、1970年、青木書店、所収）。
- 7) 稲上 毅「経営参加と労働者意識」（『日本労働協会雑誌』1975年9月号、所収）。
- 8) 同 「労使関係と職場」（『日本労働協会雑誌』1975年11、12月号、所収）。
- 9) 河西宏祐『少数派労働組合運動論』（1978年、海燕書房）。
- 10) 間 宏、前掲論文、p. 115。

- 11) この点については、戦後初期の松島静雄氏についても指摘できる（前掲「戦後日本労働社会学の展開と展望（その1）」参照）。
- 12) 中野 卓「労働組合における人間関係」（尾高邦雄編『铸物の町』有斐閣，1956年，所収）。
- 13) 萩原一義「中小企業労働者の意識」（福武直編『社会意識の理論』三一書房，1960年，所収）。
- 14) 松島静雄・間 宏「F 鉱業・Y 炭鉱調査」（東京大学教養学部『社会科学紀要』6，1956年所収）。
- 15) 北川隆吉編『富士フィルム労働組合員の意識と実態』（合化労連富士フィルム労働組合，1962年）。なお執筆者は、北川隆吉，畑島靖夫，土肥靖弘，宇津栄祐，金子総子，石川晃弘，佐藤守弘，金子 勝の諸氏。
- 16) 「同上」p. 270。
- 17) 前掲，布施鉄治他『酪農経営の「大規模化」と農民層の生産・労働—生活過程』第2編，pp. 406～9 参照。
- 18) なお，本稿における分析方法は，布施鉄治『社会機構と諸個人の社会的労働—生活過程』（北海道大学教育学部紀要，第26号，1976年3月，所収）に展開されている，「『職場』での社会的労働過程」，「社会的労働—生活過程と社会的諸組織」，「労働—生活史」分析の方法に基礎づけられている。すなわち，第一に賃労働者層の「職場」での社会的労働過程を，企業組織としての「職場」の「地位と役割」の構造に位置づけ，「合理化」によるその変容の中で捉える一方，それを，「主体としての賃労働者層の本源的な意味での労働力能が発現する社会的労働過程」として，彼らの「役割葛藤」や，「労働諸条件に対する改善要求」，「賃金水準向上への諸要求」等々，そして彼ら「自らの労働に対する誇り」と「その社会的な意味づけの過程」を有するものとして捉えること。そして第二に，「労働組合組織自体が，賃労働者層の現実の労働—生産過程からうまれる諸矛盾を正当にくみあげる形をとっているか否かの問題，つまりリーダーシップの問題，さらに当然のことながら，そのリーダーシップを規定するインフォーマルな集団の構造の問題，その集団を構成する個々の成員の現実の労働—生産過程を支える価値志向の問題」を明らかにすること。そして，「現実の賃労働者層のその労働—生活過程を土台としての，労働組合組織の現に果している機能に対する彼ら自身の評価の問題」を捉えること。第三に，こうした形で，職場と労働組合を貫いて営まれる労働者層の「労働—生活過程」を，彼ら自身の「労働—生活史」（すなわち，日本資本主義社会の構造的発展の節々における彼の主体的対応）と，その中で培った彼の「生活の年輪」の重みから理解し，上記，第一，第二の問題と接合することである。これらの分析は，賃労働者層が資本主義的「経済機構—構造」に規定されながらも，その「労働—生活過程」を土台に，資本主義的諸矛盾を止揚する性格をもつ「社会機構—構造」の創出，再編をなす過程の企業—職場—単位組合レベルにおける実相を開示せしめる（「同上」pp. 55～68，参照）。そして本稿は，とりわけ「職場集団」をそこに位置づけ，賃労働者層の入社以後の「共有体験」の問題を軸に，職場を単位とした彼らの企業内での「協働」，そして賃労働者層としての「連帯」の問題を，単位組合組織との関連で探らうとする試みであり，対象企業に対するこれら分析枠の応用の試みである。

第1章 企業における「合理化」の進展と労働組合運動

第1節 A製パンにおける企業史と機械化・「合理化」の進展

A製パンは，1927年（昭和2年），札幌市平岸リノゴ園経営主N・S氏による札幌駅前への喫茶店Aの創設を基点にもっている（'29年に資本金50万円の有限会社）。'38年，札幌で初めてロシアケーキ，チョコレートを作り，続いてパン製造も始めた。'40年には札幌，小樽へ支店を出す。リノゴをケーキの中におこむことよっての独得の風味はひとつの時代をひらいた。こうした意味で，A製パンは地場の「しにせ」である。戦後'48年に「A商事有限会社」と改称，'49年にパン製造及び喫茶部を復活，'51年には駅前で札幌ではじめての洋食弁当を発売した。'54年に「KK.A製パン」を設立したが，これは以降10年間休業会社であった。しかし，'57年に山鼻工場及び駅前店に和生部を新設，'61年にはパーラーを増設した。

ここまでのA製パンの歩みは，地方都市の「しにせ」としてのユニークな製菓食品経営のそれであると言えるが，ここまでを第一期，漸進的成長期（'27～'61）と区分する（表1-1参照）。

ところで'62年，N・Y氏が代表取締役社長に就任，「KK.A製パン」に事業を統合する。資本金は150万円，翌年'63には600万円となる。従業員規模は，およそ100名である。これ以

降、A製パンは「高度経済成長期」に見合った事業の積極的拡大期にはいる。'64年には、洋生とパン部の新設に伴ない、平岸工場を新設、資本金を1,050万円に増員した。'65年には、これまで手作業にたよっていた部門に機械を導入した。ドラ焼機、パン焼機である。'66年には年間3億8,000万円の売上げ、'69年には利益金2,500万円となった。この間事業の拡張が続き、

表 1-1 A製パン経営動向の概観

年次	資本金	売上高	利益金	企業概史	機械導入
第一期 漸新的成長期 '27 '29 '38 '40 '48 '49 '51 '54 '57 '61	50万			N・S氏による『喫茶店A』創業 有限会社設立。 ロシアケーキ、チョコレート製造販売、パン製造の開始。 札幌、小樽に支店開業。 『A商事有限会社』と改称。 戦後混乱から、パン、喫茶部の復活。 札幌ではじめて、洋食弁当の販売。 『株式会社A製パン』設立→休業会社に。 山鼻工場、和生部を新設。 パーラー増設。	
第二期 機械導入・発展期 '62 '63 '64 '65 '66 '67 '68 '69 '70 '71	150万 600万 1,050万 〃 〃 〃 〃 〃 〃 〃	3億8,000万 4億5,000万 5億8,000万 6億7,000万	1,500万 200万 2,200万 2,500万	『株式会社Aパン』に吸収。N・Y氏、代表取締役社長に就任。 平岸工場、洋生、パン部を新設（T銀より1,000万、H銀より2,000万融資）。 おやつ・寿司・弁当コーナー新設。 白石チェーン店開設（S銀より5,000万融資） チョコレート製造復活（H銀より1,000万融資） 平岸工場増改築	ドラ焼機、パン焼機 和菓子類焼物機
第三期 ビル化・「合理化期」 '72 '73 '74 '75 '76 '77 '78	〃 〃 〃 〃 〃 〃 2,100万	8億 8億6,000万 6億9,700万 7億6,500万	300万 1,200万 △3,580万	地下鉄開設のため、ビル化建築の準備にはいる。 ビル開店。（11月1日） パーラー閉鎖。	デコレーションケーキカット機 団子機、包餡機 餅つき機、デボジッター

注）△はマイナス、なお、資料出所は、A製パン労働組合発行の「中小企業における労働組合運動の新しい観点」（'76年）及び聞き取り調査よりの作製。

’67年には、おやつ、寿司、弁当コーナーを新設。’68年には、白石チェーン店を開設、和菓子類焼物機の導入、’69年にはチョコレート製造を復活、’70年には平岸工場の増改築を行なった。こうして’71年には従業員数は294名（男129名、女165名）となった。（表1-2、参照）。しかし、こうした事業の発展は、自己資金のそれではなく、負債の累重的増加過程でもあった。すなわち、’64年、T銀行より1,000万円、H銀行より2,000万円の融資を受けてのそれであった点を銘記しなければならない。ここまでを、第二期、機械導入・発展期と区分する。

さて、’72年、A企業は地下鉄開設に相応して、駅前という有利な条件を生かすべく、ビル建築の準備にはいる（従来は木造2階建て）。それはあきらかに「貸ビル」経営を考えてのそれであり、’74年11月1日にビルは開店し、山鼻工場を廃止、平岸に総合するが、これ以降、A製パンの人減らし「合理化」過程は、一方での機械導入を伴いながら急速に進むことになる。すなわち、機械化としては、’74年にデコレーションカット機が導入され、また’77年7月には、団子機、包餡機、餅つき機及びデポジッター（洋菓子原料型つけ機）が導入される。同時に大巾な「合理化」、人減らしが始まる。’73年には従業員211名、’74年には143名（男59名、女84名）、そして’77年には96名（男47名、女49名）、’78年には、従業員68名となった（表1-2、参照）。’74年から’77年にかけて、とりわけ女子の大巾減が明らかである。売上高は、’72年8億6,000万円、しかし利益金は1,200万円であり、’75年には売上高6億9,700万円、3,580万円の赤字であった。そして、’76年には7億6,500万円の売上高をあげている。ところで、従業員68名となった’78年にA製パンは、資本金を2,100万円とする。同時に、これまでA製パンの顔であったパーラーを閉鎖した。こうした意味で、企業としてのA製パンの歩みは、あらたな転機に立っているといえることができる。この現在に至る時期を、第三期、ビル化・「合理化」期とする。

しかし、こうしたきわめて積極的な「合理化」、人減らし政策の展開は、同時に労働組合員にとっては、労働組合組織の切りくずし対策として進展した点に留意する必要がある。そこには明らかに労資の力関係の問題が存している。

第2節 A製パン労働組合組織の発生、展開、及び対応の諸階梯

第1節で見た如く、企業としてのA製パンの展開過程が、とりわけ’72年以降人減らし「合理化」政策のより一層の展開となって現われている以上、職場労働者としてのそれへの対応、そしてすでに労働組合組織が形成され、札幌市の中でも所謂「先進的組合」と称されていたA製パン労働組合の対応が、当然問題となる。私達が調査を実施したのは’77年であった。しかし、1年を経ずして組合はその委員長の退社、またそれに同調した中高年婦人組合員等の退社により、実質的に解体したという状況に追い込まれている。ここにはおそらくさまざまな要因が

表1-2 労働者数の推移

年次	労働者数	男	女
第二期 機械導入・発展期	’62	100	
	’68	250	115
	’69	262	116
	’70	274	119
	’71	294	129
第三期 ビル化・「合理化」期	’71	287	138
	’73	211	91
	’74	143	59
	’77	96	47
	’78	68	49

資料出所 A製パン労働組合機関誌『雑草』・及び聞き取り調査より作製。

表 1—3 組合活動の概略

企業各期	組合の各期	企 業 の 動 き	組 合 の 基 本 的 事 項	組合の方針・活動と組織整備	職 場 活 動
第二期 機械導入・発展期	I (自治会期) '66~'67	○ 本社男子の14時間労働。 ○ 残業手当の割引きや賃金格差。 ○ 上司による一方的な解雇勧告。	'66.10月 平岸工場自治会結成 '67.6月 山鼻工場自治会結成 10月 本社自治会結成 年末一時金で19.5割 (通年10割)の妥結。	←H炭炭労の書記長であったI氏の指導 自治会青婦部発足	自然発生的な解雇反対闘争。
	II (労働組合結成期) '68~'71	'68。I氏の引き抜き。 ○「準備会」の中にスパイを送り込み三役を内定し職場活動。 ○組合側のまきかえしに対する威圧。 ○「脱退者が50人をこえたら、第二組合を認める」と声明。 '69。職能別賃金の導入をはかる。 ○人減らし、工場の大規模機械化をはかる。 '70。機械導入による人減らしをはかる。 '71。企業間競争のもとで売店拡張の動き	'68.3月 労働組合結成大会 賃金配分をめぐる内部闘争 10月 定期大会→委員長、副委員長を組合側がとる。 '69 年令給・勤続給を中心とした賃金体系。 ユニオンショップ。 '71 つわり休暇	2月「労働組合結成準備会」 ← 職場活動、票読み活動の徹底。 会社派執行部の辞任。 ○諸専門部の確立 '69 食品労連へ加盟 '70 春闘1万円要求 '71 年次休暇、祝祭日、週42時間労働、臨時の本採用化などの要求。	職人層に対する説得活動。 職場要求のすいあげはかる。
第三期 ビル化・「合理化」期	III (ビル化闘争・春闘期) '72~'75	'72。ビル化、49名の人減らし、26名の配職案。 '73。120名の人減らし、山鼻工場の平岸工場への合併、包あん機導入案。→希望退職者に5割増し退職金。 ○賃金体系等、労働協約改訂せまる。 '74。春闘回答における、物価手当、学卒者手当等の導入、職制手当の増額。 ○労働協約の破棄。	'74 春闘 7月 脱退者3名 10月 調印式 '75。労協の一部改訂 ○職制の組合すいせん制	'72 歩行者天国運動 ○専門部体制の強化、共同デスクによる、ニュース体制の強化 '73。人減らしに対するストライキ '74。学習会、職場集会、家族懇談会をもつなかで、教宣活動を強化 ○地域活動、政治活動と結合させた長期的闘い '75。「職場の分散化のもとで学習と交流を深める必要がある」	○職場の日常的点検活動 ○月1回の職場の安全衛生点検日 ○共同デスクに70通の原稿 ○職場の組合員の気分、不満怒りを基礎とすることが訴えられる ○各職場で創意的、自主的活動
	IV (転換期) '76	'76 大手スーパーの進出による、チェーン店の閉鎖 ○労働組合三役への懐柔策	'76 年末「一時金」の妥結額をめぐる執行部側と青年層の対立。 青年層の一部の退社。 '78 組合の内部分裂 →事実上の組合解体	'76。「組合幹部心得」 ○「中小企業における労働組合の新しい観点」 ○地域共闘の強化(大手スーパーの進出に反対) ○青年部、婦人部の分離	→。一ヶ月の職場討議 ○「一時金」問題以降、青年層への執行部の説得活動

中小企業における労働者諸階層の生活史と職場集団の構造

らんでいることは指摘するまでもないが、組合史をたどるならば、そもそもA企業における労働組合形成の動きは、前節でみたA企業発展第二期の'66年以降のことであり、それはいわば、前近代的労働諸条件の「近代化」運動としておこっている。しかし、労働組合の結成期においても会社側の労働組合切りくずし工作が熾烈に展開せられており、そうした会社側の攻撃の中で、組合組織そのものが形成され、'75年には職制の組合推薦制を組合側は獲得している。組合結成の準備がなされてから15年の現時、機械化の進展とともに、職場集団の構造も明らかに変質してきている。特に「ビル化」以降——巨大銀行資本及び建設資本がバックについて以降、労資関係のあり方は、確かにその「読み」において変質したと見なければならない。しかしこの間、組合は、従業員の経済的諸要求の獲得、生活防衛また職場の「近代化」への努力をつみ重ねてきた。それは正に苦悩に満ちた歩みであった。

以下、組合活動史をここでは次の4期に分けて把握する。すなわち、第Ⅰ期、自治会期（'66～'67）、第Ⅱ期、労働組合結成期（'68～'71）、第Ⅲ期、ビル化闘争・'74春闘期（'72～'75）、第Ⅳ期、転換期（'76～）である（表1-3）。

第1項 第Ⅰ期、自治会期（'66～'67）

A企業における労働組合の結成は、上司の一方的な賃金額決定、解雇通告に端的に見られるきわめて劣悪な労働諸条件を一步でも克服せんとする自治会結成をその起点にもっている。

自治会結成以前の職場では、手職的な技術を中心とした職人—徒弟的な職場秩序が、全体的な経営方針とも合致しており、職人は特別の待遇を受ける他、課長等の職制にも職人上りが多く採用されていた。その後のA制パンの労働条件と比べても、当時の労働条件は、全体としての低賃金（'68年当時で26才男子本俸が、10,500円（㊦—現課長補一の例）であり、㊦は他にアルバイトをしていた）、有給休暇のないこと、残業時間の極端な長さ（'66～'67年当時で、本社関係の労働者（特に男子）は、朝7時から夜10時までの通し番で働いていた）、など概してきわめて劣悪であった。職場での職人の権威が、その手職における熟練に裏づけられていることはいままでもないが、単純にこうした技術を後輩に教えないというのが一般的であった。人扱いも粗暴であり、徒弟はすぐになぐられたという（㊧—現執行委員長一談）。従って、技術を覚えようとする労働者は、「職人が酔っぱらった時に、こっそり手帳を盗み見る」（㊨）など、技術を盗む苦勞をし、20才位までで独立し、その後東京等へ出るといった例も多かった。しかし労働者のしめつけで「露骨」なのは、職人よりもむしろ会社の重役であり、口答えをするたびに「首」をちらつかせたり、きちんとしていもいやがらせが絶えなかった（㊩談）。

だが特に問題だったのは、残業手当がほとんどない上に、それが上司の恣意によって自由にされるという点にあった。例えば、中卒の女子は、ほとんど「奉仕の精神」で残業させられており、職制に「ゴマをする」労働者には残業賃がつくが、そうでない普通の労働者にはつかないというように、労働力の対価である労賃が、上司との私的な関係に大きく影響されるという半封建的な管理が存していたことである。

例えば、㊪は、工場長の私的な仕事を手伝う（「ゴマすり」の人は、水まきとか玄關掃除をしていた）のを拒否したところ「あんたの思想は危険だ」と言われたという。

このように、「意見を出すと『気に入らない』とか『俺のいうことを聞かない』と意見を頭から押えついたり、職場の中でいやがらせの差別扱いを受け、昇給時はこれら管理職の手によってまったく低く押えられてしまうわけだから、職場は暗く、失望感で多くのまじめな労働者はやむなく退職するケースが全社的にあ」（A製パン労働組合機関誌『雑草』16号、'73年7

月、「A製パン労働組合5年間のあゆみ」)り、平均勤続年も、0.78年という定着率の悪さであった。

だがそうした職人的な、また半封建的な家族主義管理のもとで、多くのひずみを受けていたのが、若手層や婦人層であったこと、そして'65年頃の若手層は、戦後第1期の「民主主義教育」を受けた者達であること、そしてまた'62年以降、A製パンの第二期、機械導入・発展期に入り、徐々にではあるが、機械導入・設備拡大がなされ、大量生産へと進みはじめ、旧来の職人的権威の地盤が揺らぎ始めてきていること、こうした中で、会社に対する不満が、若手、婦人層に集中的に立ちあらわれ、自然発生的な解雇反対闘争が頻出し、それが自治会結成につながったということができる。

㊦は、自治会結成以前に3回、解雇宣告を受け、その都度仲間に助けられており、その解雇反対闘争はA製パンの「年中行事」と言われていた。

'66年12月、「パン部でF氏が作業上の民主化を主張したため、会社側より解雇通告を受けた」ことに対する解雇反対闘争をキッカケに、もとH炭労組の書記長をしていた平岸事務担当の労働者I氏の指導により、平岸自治会が結成された。

これより先、'61年に、㊦が、労組結成をめざし、「労働組合の手引き」等を独学し、立ち上ったことがあったが、4〜5名しか集まらず、失敗。以後、仲間づくりにばげんでいた。I氏の㊦への影響は、山鼻自治会の結成過程を見ても分るが(㊦は、最後の解雇はI氏が守ってくれたと語り、「父親のように尊敬していた」と言う)、I氏は、この自治会結成を、労働組合結成の前段階として位置づけていた。

この平岸自治会は、年末賞与要請や職場改善要請などを行ない、少しずつ成果を上げていった。

この平岸自治会員の働きかけで、'67年6月5日に山鼻工場に自治会が結成されるのだが、山鼻工場には、'66年以降、「ハッスル会」という自主的組織が存していた。㊦がその会長であり、規約をつくり、職場の民主化、基本的人権要求をかかげ、仕事や職場の改善を求める一方、レクリエーション活動にとり組んでいた。しかし、これによっては職場の半封建的状態を規制しきれず、㊦の解雇反対闘争とつながる形で、平岸自治会の働きかけに「全員が賛同」して、「平岸自治会山鼻支部」として、自治会が結成される。

会社側に結成「挨拶」をしたその日、同時にI氏の指導で早くも、表1-4に示すような「要請書」を、I氏及び㊦の署名で、会社に提出している。

要請事項は、従来5割の夏期一時金に対する10割要求、特殊有給休暇の新規設定、等の他、上司の恣意的な「首切」、賃金差別(残業賃の配分に、300円〜2,000円以上のバラつきがあった)等に対する規制項目が重要な位置を占めている点は、この期の職場の問題を適確に表現しているといえよう。特に、「4月昇給及び要修正賃金の再審査」要請は、労働者への差別賃金問題を、当年4月の昇給額において問題にした、極めて実践的な要請であった。

これに対する会社回答は、表1-4示す通り、一時金、賃金修正と有給休暇以外は即時了解であり、また夏期一時金は7割とはいえ、労働者にとっては一定の前進を示すものであった。しかし、なお山鼻工場の労働者の間では、これに対する反対意見が多数を占めたと記されている(「自治会通信」vol. 1, '67, 7, 27)。そして、特殊有給休暇事項に対しては、会社側は、その後も実施を伸ばし、自治会は9月に再度要請している。

I氏をリーダーとする自治会は、さらに、スポーツクラブ、生活互助会などを組織して、対外試合や、割引価格の指定店を作るなど、労働者の要求及び生活を防衛する機能を果たすとともに、青年婦人部を組織する。そしてこれらの活動の経過を「自治会通信」(vol. 1, '67年7

表 1—4 '67年6月の自治会の要請事項と会社回答

自治会の要請事項	会社回答
6月の賞与額 10割	7割
4月昇給及び要修正賃金の再審査	了解するが、10月に行いたい
特殊有給休暇 1. 年末年始 2日 2. メーデー 1日 3. 北海道神宮祭 1日 4. 8月のお盆 1日	了解する 但し会社の幹部会にかけて決定したいが、前向きで善処する
社員の減首、採用、配置転換に際して事前協議	了解
昇降給、賞与額の事前協議	了解
就業規則の周知徹底	了解

資料出所 A製パン「自治会通信」vol. 1967. 7. 27発行

月27日発行)として報告する。「自治会通信」は労働者の発言の場でもあった。9月には、石炭手当、ロッカー取付などの要請を行ない、ほぼ要求通り会社側に認めさせた。

かようにこれら自治会の活動は、労働者にとって一定の成果を上げたが、本社においては、依然として二工場以上の長時間労働と差別賃金のもとに労働者は置かれていた。二工場の成果に刺激され、同年10月に、それまで比較的会社の宣伝が行きとどいていたといわれる本社においても自治会が結成される。

A製パン労働者をすべて組織した自治会は、'67年11月22日、従来10割を常としていた「期末手当」に対し、25割を要求し、19.5割の回答を引き出した。

この経過は、第一次17割、第二次18.5割が出され、交渉委員が一応妥結の線を出したところ、平岸工場自治会の、とりわけ低所得者層の頑強な反対に合い、つづいて、山鼻工場自治会の反対決議のため(本社自治会は、18.5割で諒承)、再度交渉し、20割の回答を引き出したが、全員一致で0.5割を返上する、といった内容であった。これまで、如何に低所得者層の不満がおさえつけられていたか、を示す例と考えられる。

この自治会の年末闘争では、労働者の多数(前出「5年間のあみゆ」は、全員が総決起したと記している)が立ち上り、会社側の強圧的な態度と正面からぶつかる、団体交渉の形式を経験することになった。

I氏は他方で、地域の菓子関係の労働組合9単組で組織していた「札幌菓子労働組合共闘会議」の役員との交渉を持ち、A製パン労働者の若手リーダー達の指導を依頼するなど、この期のI氏の指導は周倒であった。

第2項 第Ⅱ期、労働組合結成期('68~'71)

I氏を中心とする、労働組合の結成準備は、'67年秋より始められていたが、こうした動きに対し、また年末一時金闘争における難行に対し、会社側は、労働者の分断をはかる形で、④の山鼻工場から本社への配転を'68年1月に行ない、さらに2月には、I氏に対し総務次長昇格の話を出してきた。

このI氏の昇格問題については、自治会役員の討議の中でも『I氏の昇格は、労働組合を作らせないための会社側の先制攻撃だとして反対』するものと、『I氏の栄転を自治会役員にとめる権利はない、賛成だ』

とするものと、意見が真二つに分かれた」（前出『雑草』16号、「5年間のあゆみ」）が、最終的にはI氏に一任し、I氏に、労務担当の意志があること、会社と労働者が自分の出した政策をみとめるならばつぐが、労働者に反対があれば引き受けないこと、労働組合を作るために協力すること、等からI氏を送り出すことに全員一致した。

I氏が抜けて以降、自治会役員会議から労働組合結成準備会を設置し、^[12]、^[13]、^[14]（現副執行委員長）らを含む7名が、準備委員となった。7名の準備委員は、いずれも若く、労働運動の経験もなかったので、「札幌菓子労共」の指導を受けつつ、綱領、規約、運動方針の作製を進めた。

当時のリーダーシップが、第0期、第1期以来の職場労働者に顕現している諸矛盾（すなわち、賃金の一般的低さ、残業時間の長さに加え、賃金決定や解雇通告の上司による一方的実施）に根ざす不満に立脚していること、とりわけ喫茶のウェイトレスなど、若い婦人労働者の支持が強かったことが指摘されているが、会社側の労働者管理は、この喫茶の閉鎖と菓子実演販売への転換、そしてこの組合結成準備会の動きに対する対抗を、個々の労働者に対する働きかけから作り出そうとする内容を、この時期には有した。

会社側は、こうした組合結成の動きに対し、会社派の人物を役員に押すことで組合を労資協調組織にすることを考えていた。その方法は、組合の三役に、社長の血縁者を入れること、そして職場で比較的人気のあ

る人物で、準備会に組織されていない人物を執行委員長や委員にもちあげることであった。会社側は、麻雀大会等を組織してこうした工作を行なった。そして準備会の作業や、役員構成等は、「スパイ」されていた。労働組合結成への労働者の一般的関心は、これまでの自治会活動の成果や、前出「5年間のあゆみ」が指摘しているように、「喫茶の閉鎖問題」や「I氏の昇格」のような内部問題に加えて、S菓子製造業労組の'68春闘へ向けての動きなどによっても一定の高まりがあったと思われる。'68年3月12日の労働組合結成大会への参加者は、250名の労働者中128名と過半数であった。

しかし、結成大会では、準備会草案に対する会社派の修正案提出、前もって準備されていた役員の推薦等によって揺れ、結局、準備会側は、そのすべてを僅差（7票から13票）によって押し切られたが、書記次長のポストだけは、会社側が軽視していて候補を出していなかったの

で、準備会のN氏が当選した。

ある女性は、大会当時の模様を次のように述べている。「結成前に、私が入社した頃から班長をしていた先輩のUさんに『組合を作るっていうんだけど入るかい』と言われ、署名したのを覚えている。生徒会とはちょっと違って、興味と緊張感がいりまじる中で説明を聞いていた。いざ本番の役員選出、準備会の人達の奮闘など知るよしもなく、わが職場の仲間が出ると、心の中で『頑張って！』なんて叫んでいた私（会社側から準備された人達とも知らないで）。まるで人気投票っていうほうがびったりの結成大会でした」（『雑草』16号、p. 34）。

しかし、会社側が、こうした組織活動に立っていたことは、準備会側の職場活動によって巻き返すことが可能であることを示していた。準備会は、さらに菓子労協の指導のもとで、連日票読み活動と作戦会議をくり返し、執行委員選挙では、14名中11名（立候補者全員）の当選をかちとる。

以上のような経過で形成された労働組合のリーダーシップが、会社派の三役にあるのではなく、旧準備会メンバーにあるということは明らかであった。執行委員会での過半数を土台に、団交参加を拒否した社長の血縁のN書記長の辞任をかちとるとともに、初めての団交で、「組合承認」、「組合三役の時間内活動」、「事務所設定」等の要求書を認めさせ、組合活動の基礎

を築いた。

最初の春闘（'63年）では、「①生活給を中心とした年令給による賃金体系、②今までのデコボコ体系の調整、③職務給及び職能給の導入の不認」（前出「5年間のあゆみ」）という賃金体系、そして6,700円の要求総額で闘い、3,400円の回答及びほぼ組合の要求通りの賃金体系を勝ちとった。

また青年婦人部、教育宣伝部、組織部、文化スポーツ部、事務局など諸専門部を設置し、組合組織を整備した。

しかし、余剰金の配分において会社側の意見を通したところ、それが執行部の一部についてことから、職人層を中心に執行部不信の扇動がなされ、一時は売店、ホール、二階調理、調理実演を中心に37名の脱退者が出た。会社側も「脱退者が50名まで出たら、第二組合を認める」と、彼らを支援する姿勢を示した。

組合側は、これに対し職場活動を連日行なって誤解を解く一方、脱退者へ復帰を呼びかけた。

この内部問題の背後には、会社側の組合切りくずしの意図をうかがうことができるが、結成時からの職人層の性格にもその一因があったと思われる。賃金の相対的低下と、組合を介しての意志決定による古い職人的特権の動揺など、そして一般的にも職人層は保守的であったといわれている。

職人層に対する働きかけは、困難をきわめた。当時の職人（とりわけ調理人）は、「ヤクザっぽく」、^⑫などは、デパ包丁でおどされたこともある。しかし、同じ職人で、新しい賃金体系のもとで組合に結集している人の例をあげ、最後には「さすならさせ！俺は抵抗しない」と聞きなおって座り込んだら、職人も結構、その意気に感じるということもあった（^⑫談）。また会社派の職人で、働きすぎて病気になり、入院をし、^⑫らが見舞に行ったら、「お前は、こんな俺の所に来てくれたのか」と感動し、退院後は、組合に結集し、またその「子分」も結集してきたという事実もある。

だがこの間も、夏期一時金、石炭手当などの要求闘争を進め、10月の第一回定期大会時には、37名中25名が復帰する。また、これらの活動の経過の中で、会社派の執行委員が辞任、大会では、執行委員長と副執行委員長の退任というように、組合活動の実質的なリーダーシップをとっていた旧準備会派が制度的にも承認される。

'68年10月の第一回定期大会での方針の骨子は、①ユニオンショップ制（全従業員組合の制度化）、②特殊有給休日（年末年始、メーデー、北海道神宮祭、お盆）、③採用における組合の意志尊重、解雇における組合の合意、④年末一時金、とからなっている。

②、④は労働者の生活保障にかかわるもので、一時金闘争、春闘賃上げ闘争は、常に方針の骨格になっているものであるが、②の特殊有給が再度提出されているのは、自治会以降、これが伸び伸びにされていたことを示す。①は、この間の職場の分裂の経験から出ているが、会社側の労働者管理を大きく規制する条件となった。また③は、これまでの職場の中心問題の一つを、組合によって大きく規制するものであり、組合結成による職場の質的变化を端的に示すものである。

会社側の回答は、④の25.0割要求に対して、23.5割の回答の他、すべてを認めるものであった。また、ユニオンショップの確立によって、残った12名も、組合に組み入れることになった。

'69年春闘時には、会社側の、賃金体系を職能別に変えようとする動きを阻止し、年令給、勤続給を中心とした賃金体系を整備することとともに、食品労連へ加盟、各専門部の活動を活発化するなど、A製パン労働組合の基礎が確立する。

以上のように、自治会結成（'66～'67）から労働組合結成（'68）に至るまで、労働者の組織活動は、第一に、それ以前よりの職場労働者の不満・要求に立脚するものであった。すなわち、職人層の相対的な優遇に対し、若手層、婦人層を中心とした労働者層の低賃金、長時間労働と、上層部による一方的な差別賃金や「解雇」の決定という職場の状態に対する労働者の不満と改善要求がその基底に存していた。従って、第二に、活動の方針は、会社の妥協可能な範囲内での労働者層の生活保障、すなわち一時金の増額要請から、'68春闘での賃上げ要求及び有給休暇の継続的要求、そして、生活給を中心とした、年令給、勤続給による賃金体系要求による労働者間の差別解消、及び組合による解雇規制を主軸としていた。第三にこうした活動は、対経営者の形で、「団体交渉」による「労働協約」の設定という方途をとらざるを得ず、そのことによって、労働者の多くに、企業内外の労資関係の構造を認識させた。そして第四に、こうした性格を持つ組織活動上の困難の一つの焦点に、一部の特権的な職人層の不満、そして会社の「家族主義」的労務管理と結びついた彼らの職場労働者への一定の影響力とがあったことから、組合のリーダー達の、対職人層を軸とした強力な職場活動が不可避的であった。第五に、組合のリーダーシップは、初期には労働組合の原則を踏まえた炭労の経験者I氏によって果たされ、次期にはI氏の指導を受け、また菓子関係の地区組織のリーダーの指導のもとで、入社後5年前後の若手層が果たしていった。この若手層は、（後に詳しくみるように）各自、一定の熟練を有するが、職場での特権的な職人というほどではなく、前職、そしてA製パンの職場においても、労働条件や人間関係に対する不満を多く有していた層である。そして彼らのリーダーシップは、第一から第四の組合活動の特徴のもとで、この制度化において発揮されたと言い得る。

'70年には、上記の方針の徹底化としての賃金体系の全面公開、一万円要求（実際は、8,293円）、'71年には、週42時間労働、退職金増額、つわり休暇などの要求闘争で一定の成果を勝ちとっており、この間、諸専門部の動きが活発化すると共に、職場活動も頻繁になって、'69年9回、'70年18回、'71年16回の職場集会在、各職場でもたれている。

だがこの時期は、会社としても工場の増改築、機械化等による生産増大期にあたり、比較的順調な発展期であること、しかし一方では、人減らし「合理化」及び職能給導入を意図していた点は言うまでもない。

第3項 第Ⅲ期、ビル化闘争・'74春闘期（'72～'75）

'72年以降、ビル建築にともなつて、「合理化」が、それまでになく進められる。その基底には企業の第二期、機械導入・発展期以来の機械導入による人減らしの追求、そして'71年顕著になった、独占資本の食品産業再編の動きに伴う企業間競争の激化とがあった。

'72年のビル建築の直接的きっかけは、I札幌市政による駅前再開発計画への対応である。企業側は、それまでも融資を受けていた地方独占金融のT銀の融資を受け、I建設にビル建設を依頼するが、そこでの多額の負債と営業不振とから、'72年には、49名の人減らし「合理化」案、'73年には、120名の人減らしと、機械化（包餡機）による山鼻工場の平岸工場への合併案を提出。さらに同年秋より、'74年にかけて、職能給、職務給導入を含む労働協約の改悪要求と、'74年における新手当の導入、組合員の課長昇格等の労働協約の無視等、一連の「合理化」を強行してくる。

これに対し、第Ⅱ期に基本的な骨格が形成された組合活動の到達点の上に立って、第Ⅲ期の

組合活動は、第一に、大巾賃上げ、労働条件整備等のさらなる追求、第二に、政治活動、地域活動（未組織労組の組織化等）へのとりくみ、第三に、組織体制の整備と職場活動の活発化を一般的特徴としているが、企業側のビル化に伴う「合理化」の強力な追求と、労働協約の改定の、執ような追求に対し、団交及びスト等の手段による組合の組織的闘争が強力に展開される点が、主要点である。

表 1—5 地域・産別・全国統一行動

I 期	'67	◦生活互助会指定店、理容、美容等の割引等 ◦R製パン等とスポーツ交流 ◦組合結成へ向け、札幌菓子共闘の援助受ける
II 期	'68 '69 '70 '71	◦札幌地区労加盟 ◦食品労連加盟 ◦地域諸労組の春闘決起集会への参加 ◦S製菓労組への支援 ◦単組間交流の発展 ◦地域運動に、菓子労協中心にとりくむ ◦食品労連の春闘1万円方針の支持 ◦青婦部の地区若年労働者との交流 ◦安保、沖縄、原水禁などの闘争への参加（のべ1,490名）
III 期	'72 '73 '74 '75	◦札幌地区協へ事務局長を出す ◦歩行者天国実現に向けての運動 ◦全国一律最賃制要求 ◦春闘で、地域・産別連帯スト（3波、7.5時間） ◦未組織労組（地域）の組織化へのとりくみ ◦春闘で食品労連から闘争資金等の援助をうける ◦未組織労組の組織化へのとりくみ ◦青婦部、国際婦人デー等に参加 ◦不当解雇反対闘争（地域労組支援）
IV 期	'76	◦委員長をベトナムに送る （この期、方針としては出されるが、地域・産別の闘争は思うように進んでいない）

まず、A製パン労組の地域諸労組とのかかわりの変化を、表1—5によって見ると、第Ⅲ期には、札幌地区協への事務局長選出、地域未組織労組の組織化へのとりくみなど、A製パン労組がすでに地域諸労組の中においても、一定の「先進的」役割を果たしてきていることがうかがわれる。

地域住民要求をとり上げた活動としては、'72、'73年に、駅前通り歩行者天国運動にとり組んでいる。これには他の商店も賛同し、署名を自治体に提出する運動となった。

また、全国一律最賃制、老令年金の増額、医療制度改善要求などの統一的課題、「ベトナム」、「安保」、「小選挙区制」問題等の政治的課題へのとりくみも、'72年以降、活発化する。

中小企業経営者に対するいわゆる「一面共闘・一面闘争」原則（後述）も、こうした情勢に対する政治・経済的闘争を重視する中で、すでに'72年の議案書にのべられている。

次に、この期の賃上げ闘争における要求と妥結額の特徴を、表1—6によって見ると、春闘時の要求額、一時金要求額とも特に'73年までは漸増であるが、'74年、すなわち'74闘争時に

表 1—6 賃上げの要求と妥結額

	一人平均賃上げ		夏 期 一 時 金		年 末 一 時 金		
	要 求	妥 結	要 求	妥 結	要 求	妥 結	
I '67			1.0 ヶ月	0.7 ヶ月	2.5 ヶ月	1.95ヶ月	
II	'68	6,700円	3,400円	1.5	0.8	2.5	2.35
	'69	4,500	4,500	1.6	1.2	2.6	2.45
	'70	8,293	5,462	1.8	1.32	3.0	2.45
	'71	12,976	5,771	1.8	1.35	3.0	2.3
III	'72	15,833	5,473	2.0	1.36	3.0	2.31
	'73	20,373	6,502	年間 7.0	1.0	年間 7.0	0.67
	'74	37,164	18,599		1.37	4.0	2.32
	'75	41,862	16,721	2.0	1.0 + 2,000円	4.0	2.7
IV	'76	36,199	9,747		1.0 + 2,000円	4.0	1.05
	'77	22,128	4,000				

は、前年の約3倍、'75年にもほぼそれに近い額が支払われているのが特徴的である。先出の表1—1を見ても売上高がそれ程伸びていないのであるから、それだけ激しい闘争が行なわれたことを物語るわけだが、ビル化を随伴しての企業側の「合理化」過程に対し、どのような闘争過程を経、この'74闘争にいかにより労働者を組織していったかを見ていこう。

'72年、企業側が49名の「合理化」案を出してくるもとで、組合は「首切り労働強化に対し、職場の日常的点検活動を強め、職場討議を基礎にした運営をはかる」（「第5回定期大会議案書」'72年）活動を強めるという方針により、一方では事務局の強化、調査部の設置等専門部体制を強め、各専門部長、副部長による「共同デスク」を作り、ニュース体制を強めた。さらに、1ヶ月に一度、職場の安全衛生点検日を設けた。こうした体制下、職場集会も17回開かれたほか、共同デスクにも、各職場から70通の原稿が集まる等、職場の動きも活発化する。

ビル建設が始められた'73年には、ビル化による職場移動による動揺と、会社側の120名「合理化」案、山鼻工場の平岸工場への合併案に対し、「出足早く取り組みを開始し、例年になく学習会、職場討議、教宣活動に努力」（'73、「第6回大会議案書」）するとともに、組合員の家族にアンケート、懇談会で接触して、職場の組合員の「気分、不満、怒り」を基礎とする努力がなされる。しかし、この期、仮店舗による仕事減と、会社側の5割増し退職金とから、青年層が60人程やめていく。

組合は、120名「合理化」案に対し、230名の労働者を、ビルに入れる協約を要求するが、会社の反対にあり、99.94%のスト権で、いすわりストを行ない、認めさせる。

'73年秋闘では、企業側は「経営の危機」を主張して、賃金面における「悪平等」の廃止をもち出して、企業倒産をちらつかせながら、労働協約の改定をせまるが、'74春闘時においてもこの姿勢を一貫し、従来の賃金体系を無視した、年令、性別による差別配分、諸手当の新設、人事問題についての従来の労資慣行の無視などをはじめ、労働協約の期限切れをまって、組合員のうち3名の脱退をはかった。

なお、'73年秋、オイルショック等の影響で、ビル完成が一年位おくれ、組合員の退職が相つぐ一方、会社の「経営難」から、ビル使用は地下2階の一部のみ（当時3～4階まで使用する計画をもっていた）で、

あとは貸さないとやっていけないということが判明、組合側は会社の努力が足りないとし、'74春闘時に「ビルにはいない」闘いを行なう。

組合側は、学習会、職場集会、家族懇談会をもつなかで、教宣活動を徹底して行なった。'74春闘は長びいたが、その間、食品労連ほか民主諸団体の援助を受けながら、職場を基礎に統一と団結を強め、職場集会42回、11波79時間のストを含めて闘った。賃上げ、脱退者の処置、労働協約改悪反対が主要な闘争課題であり、途中、天下り課長の排撃運動も含まれた。その結果、賃上げは表1-6にみる通り、一定額を勝ちとったが、労働協約は表1-7にみるよ

表 1-7 '74春闘前後の賃金体系の相異点

'74春闘要求（構成内容はそれまでと同）	'74春闘妥結
- 基本給は（年令給及び勤続給）にて構成する - 年令給は、男子1才増すごとに1,000円 up 女子は、20才まで1才増すごとに1,000円up 21～25才まで800円up、26～35才まで500円up、 36才～59まで300円up - 手当は、家族手当、住宅手当のみ	→。同 - 年令給は、男子、15才～25才までは、1才増すごとに1,000円 up、26才～27才までは、2,000円up、28才～29才は1,400円up、30～31才は800円up、32～50才は1,000円up、51～59才までは、500円up 女子は、15～20才までは、1,000円 up、21、22才は500円up、23～25才は300円up、26～30才は200円up、31～35才は、upなし、36～50才は200円up、51～54才はupなし、55才は300円up、56～59才はupなし - 家族手当住宅手当に加えて - 役付手当 - 課長補佐5,000円 - 係長3,000円 - 主任A2,000円 - 主任B1,000円 - 学卒者手当 - 大学卒5,000円 - 短大卒3,000円 - 早出仕込手当2,000円 - 車輛手当3,000円 - 物価手当

うに、賃金体系の一定の改定を余儀なくされ、来年度も「情勢に応じ妥協」（'74「大会議案」）を次期の方針とせざるを得なかった。また、この長期の闘いの中で、青婦部は全休日を返上して活動し、また退職者も増えたので年令差が大きくなり、従来のような交流を中心とした活動が困難になっていったと、同「大会議案」は総括している。

このような経過によって、'75春闘でも、賃上げは一定額を勝ちとったが、ユニオンショップの廃止等、労働協約が一部改定を余儀なくされた。他方で組合は、人員補充、職制の組合推薦制を要求し、係長、課長補佐の他、課長3名までの推薦が認められる。また、この期、若い新組合員がはいってくる。

この年、職場集会は32回開かれ、「創意と工夫に満ちた」職場闘争がすすめられた。各専門部の動きは、教宣部では「チェーン店拡張に伴う配転で、職場の分散化のもと、学習と交流を深める必要がある」とし、「資本の攻撃に対抗するニュース発行体制、各種の系統的学習会の実施」等を方針としてかかげた。青婦部では、「学習強化と、末端組合員の力量向上が必要」

とする一方、「職場要求、年令別要求を実現する」という方針を出す。調査部では「自治体闘争を中心に据える」はか、「家族に理解を深める」という方針が、これまでの経験から出されてきている。

以上のように、第Ⅲ期の特徴は、第1に、地方独占とのかかわりを有した企業側が、ビル化を軸に「合理化」を進め、そのことによって、労働者数が減ると共に、職場が激しく変化した点に求められる。第2に労働組合は第Ⅱ期の基本路線を進め、賃上げや労働条件の改善によるさらなる生活保障をはかり、年令給の維持による平等原理を守ろうとする一方、政治活動、地域活動の強化をすすめた。また、企業側の経営難のもとでの労協改定を含む攻撃のもとで、「理論教育」をすすめ、さらに職場の動揺に対応して、専門部体制の強化と強力な職場活動とを遂行した。しかし第3に、実際には企業の「支払い能力」につきあたり、賃金体系の変化を含む一定の労働協約の改定をおしきられた。そして、闘争期における若年層の退職と、新労協のもとでの'75年以降の若手の雇用とから、企業内の労働者の階層構成が微妙な変化をとげてきている。

第4項 第Ⅳ期、転換期（'76～）

'75年企業は大巾赤字（3,580万円）を出したが、売れ行き不振と大手スーパー等の進出のもとで、いくつかのチェーン店が閉鎖を余儀なくされ、他方、銀行資本によるしめつけも進み、企業側は、ビル化以降の路線を基礎に駅前店の別会社化をはじめとする「合理化」案を出す。そして、組合三役に対し、個別に労働組合からはずす新しい動きを見せる。

例えば、⑫は、社長から何度か、20～40万円の労務職を進められている。

職場では、新しい職場構成と新入の若い組合員の増大のもとで、各職場の「創意工夫」による職場闘争、店頭での訴えや客へのサービス等、意識的に行なう一方、組合は職制の組合推薦制のもとで「組合幹部心得」を出し、かつこれまでの組合活動の経験をまとめた「中小企業における労働組合運動の新しい観点」を出版し、一ヶ月にわたる職場討議にかける。

「観点」は、現代社会において中小企業のおかれている地位から、中小企業家の二面的性格（すなわち、労働者を搾取しているとともに、自らも独占からは収奪されているという）を指摘し、企業家を統一戦線に向けることを強調しているが、他方、「ものとり主義」を批判し、'75年以降の職制の組合推薦制を高く評価している。

政治学習を含むこれら学習活動の活発化と、新入組合員の要求とから、自主的学習サークルが結成される。

また'76年より、年令差の拡大のため、青婦部が青年部と婦人部とに分れるが、両者とも青年、婦人各層の特殊要求の尊重という姿勢を示している。

青年部の方針には、「青年の要求実現を第一義とし、これに賛同する各階層の要求をくみ入れ、単組内、職場、地域に反映させる」（傍点筆者）とか、「青年独自の要求実現のため、青年部の学習を強化する」などの表現が見られる（'76年「大会議案」）。

以上のように、この期、新賃金体系と新労働協約のもとで、新入組合員により階層構成が変わり、他方、企業側の「支払い能力の限界」に近づく。その中で、組合のリーダーは一方では職制推薦による経営管理への参加をはかるとともに、組合員への教育を強めるが、他方、青年層にも独自の要求、動きが出てきていた。

そして、この企業内諸階層（とりわけ新入青年層とそれ以前の層）の矛盾が表面化したのが、'76秋闘であった。

前年（'75年）一時金2.70に對し、'76年は1.05であつた。「断固上積み」を要求する青年層と、「企業の現状ではこれ以上は無理」とする執行部との間に意見のくい違ひが生じた。これには、要求額決定過程において、代議員が三役の留守中に集会を開こうとした所、「クーデター」だと言われ、不信が増したという経過も加わっている。

職場を2分する分裂が生じ、職場は動揺したが、少数派の青年層が破れ、何名かが職場を去って行く。その後、不満をもつ青年層に對し、執行部の説得活動が続けられている。しかし、'77春闘も不満足な額しか引き出せなかつたこうした状況の下で、定期大会の専門部総括では、政治部が、「組合員に對する政治学習の課題は、計画とはうらはらに発展できず」と述べ、教宣部は、「足踏み状態にあり、組合員の仲間意識が必要」と述べている。

以上垣間見た限りでも、A製パン労働組合は、画期毎の資本の攻撃に對し、職場の近代化、民主化をはかる中で、その組織運営をはかつてきている。しかし、第Ⅰ期、第Ⅱ期にみられる旧職人層との抗争、それに伴う親方—子方的職場集団の改変、第Ⅲ期における青年、婦人層を軸とした「職場防衛」の闘い、さらに第Ⅳ期、新労働協約のもとでの旧来の組合リーダーと新入青年層との矛盾、等、職場にくり広げられた闘争の主要内容を見ても、組合をつき動かす労働者諸階層や、職場に顕現している諸問題——そして職場集団の構造は、機械化の進展や構成員の変化等を基底にもちつつ、画期において大きく異なつてきている点を指摘できる。以下、私達が実施した面接調査結果をもとに、諸階層の生活史、そして入社以後の職場生活とその変化——彼らに對する企業の政策、そして彼らが構成する各職場集団の構造レベルまでおりて、組合の闘争史の内実を分析し、組合がいかなる諸層のいかなる要求を引き出し、実現してきたのか、そしてとりわけ第Ⅳ期の組合の内部矛盾は、現在の職場構成のどのような諸問題と対応するものとしてあるのか、かかる点をより深く解明してゆこう。

第2章 職場における協業組織と労働諸条件

前章でみたように、きわめてシビアナ労資の括抗關係を伴つての機械化、「合理化」の進展の中に、現在のA企業における協業組織は形成されている。このことは少なくとも、与えられた職場の協業組織そのものが、現段階では、常に変動するもの、自ら運動するものとして存していることを意味しており、その諸要因として、当該業種の企業間の競争（そして独占資本による圧迫）、さらにそこでの機械化に伴う当該企業の生産力水準等の問題が当然に指摘できよう。しかし、そうした現在のそこでの協業形態、その志向性を規定づけるものとして、企業における労資關係のあり方が基底に存することは、前章で明らかにした通りである。A企業の場合、労働組合推薦の職制がすでに実現せられていたが、さらに考慮しなければならないことは、ビル化闘争以降、H銀行資本、T建設資本の意向がきわめて強く作用し（例えば、貸ビル構想志向の中にも、それは強く現われていたとみられるが）、ある意味では「労働組合つぶし」といわざるを得ない志向性を有していたことである。こうした、かつてとは異なつた情勢下で、労働者層は当然に、そうした状況を十全に理解して、その生業の場である職場を拠点にして、新たな段階での諸矛盾への對抗を、労働組合組織を中心として強化せざるを得ない状況に置かれていたといえる。さて、職場集団レベルにまでおりて、'74年段階以降のA企業の職場の協業組織のあり方、労働諸条件の問題、そしてそこに惹起せられている協働形態の問題をモノグラフ的に分析するにさいして、本章では以下の各章での論理展開の前提として、A企業における協業組織、労働諸条件を概括しておこう。

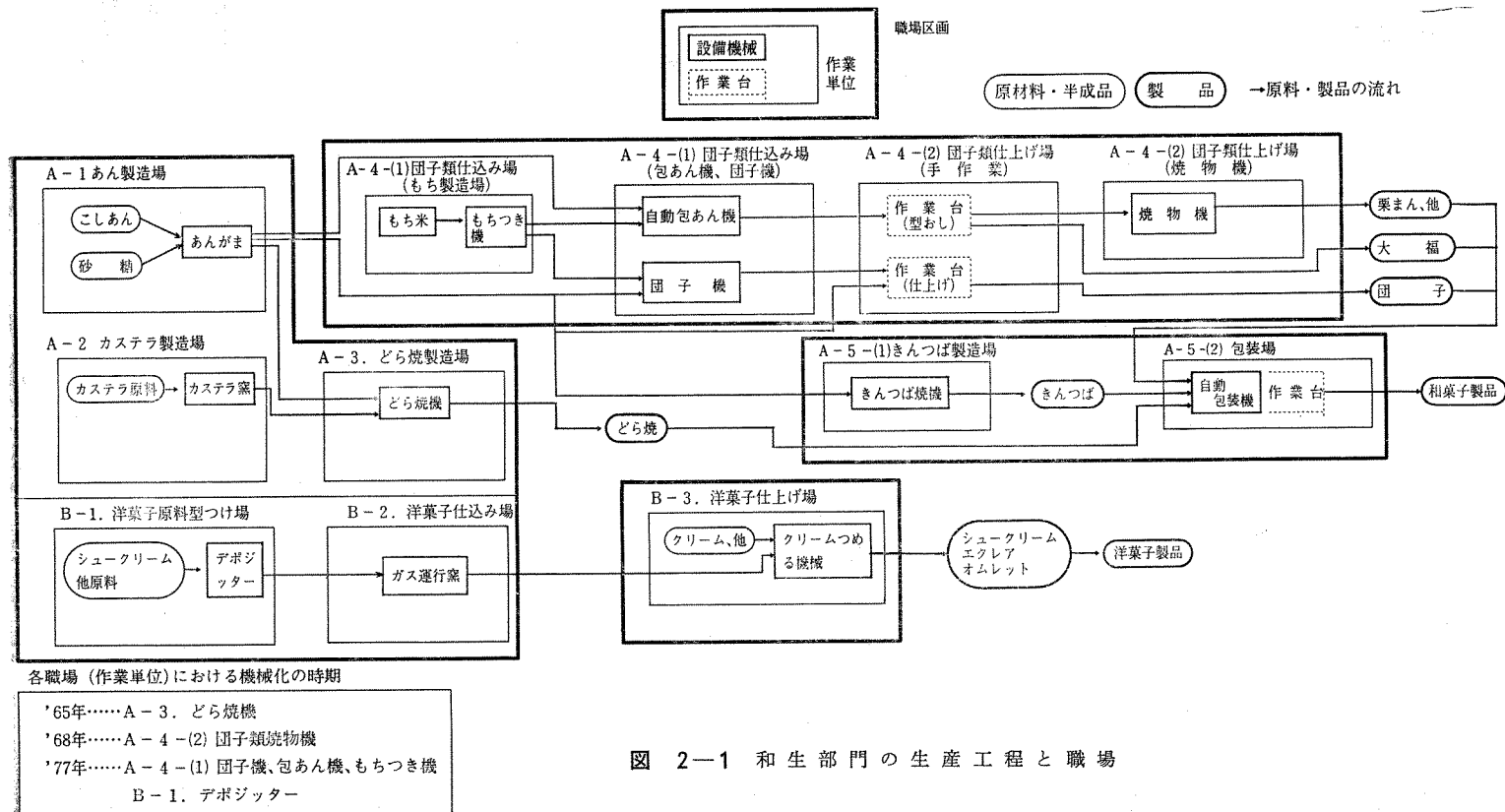


図 2-1 和生部門の生産工程と職場

表 2-1 ビル化前後の職場及び人員構成の変化

～'73 '74～

施設名	職 場	男	女	計
駅前本店	総 務	2	8	10
	売 店	3	18	21
	ブ ラ ザ ー	1	4	5
	喫 茶	7	2	9
	調 理	10	10	20
	ホ ー ル	1	16	17
	調 理 実 演	10	14	24
	菓 子 実 演	6	17	23
	贈・ボイラー	5	6	11
	外 販	4	0	4
平岸工場	洋 生	16	5	21
	パ ン	4	4	8
山鼻工場	和 生	4	2	6
	焼 物	8	8	16
計		81	114	195

(人員構成は、'73.7時点)

施設名	職 場	男	女	計
駅前ビル	売 店	0	10	10
	特 設 コ ー ナ ー	2	2	4
	喫 茶	5	3	8
平岸工場	洋 生	10	8	18
	パ ン	6	0	6
	和 生	12	10	22
	和生(包装部)	1	7	8
	調 理 部	5	3	8
	諸 務	6	6	12
計		47	49	96

(人員構成は、'77.10現在)

資料出所・聞き取り調査より作成

(以下、特にことわらない限り、資料は、前出『雑草』もしくは、聞き取り調査よりの作成)

'77年現在、従業員は96名であるが、それは、表2-1に示す各パートに分かれている。駅前店には、売店、特設コーナー、喫茶('78年閉鎖)が存し、平岸工場は、洋生、パン、和生、包装、調理、諸務の各部からなっている。和生部門、洋生部門等の製造工程における作業は、通常「仕込み」と「仕上げ」と呼ばれる部門に分かれており、和洋菓子の原料(例えば、餅、あん、そして団子の原型の類)をつくる、概して一定の熟練を要する部門が「仕込み」であり、それを製品にまでもっていく部門が「仕上げ」である。

面接調査を実施した和生部門の生産工程は、図2-1に示す通りである。大きく和菓子製品と洋菓子製品の生産工程が分かれているが、'77年にそれぞれの「仕込み」部門に、「餅つき機」、「自動包あん機」、「団子機」(以上、A-4-1(1))、「デボジッター(洋菓子原料型つけ機)」(B-1)等の機械が導入され、作業方法、作業組織を大きく変えている。この生産工程に対応し、職場は12の作業単位(A-1、あん製造場、A-2、カステラ製造場、A-3、どら焼製造場、A-4-1(1)、団子類仕込み(餅製造場)、A-4-1(1)、団子類仕込み(包あん機、団子機使用場)、A-4-2、団子類仕上げ(手作業)、A-4-2、団子類仕上げ(焼物機)、A-5-1(1)、きんつば製造場、A-5-2、包装場、B-1、洋菓子原料型つけ場、B-2、洋菓子仕込み場、B-3、洋菓子仕上げ場)からなるが、4つの区画に分けられている。

労働者の年齢、性別構成の特徴を職場別に見ると、表2-2に示す通り、売店、喫茶、洋生部門において比較的若い層が配置されており、和生部門には中高年層が多い。

賃金体系は、表2-3に示す年齢給体系を基礎とし、勤続給が一年につき200円、それに表2-4に示す諸手当が加算される。表2-3にみられるように、'74年以降、男子では20代後半以上が相対的に上がり、女子では逆に30代以降の上昇率が下がっている(A～D層については後述)。

表 2-2 職場別, 年令別, 労働者構成 ('77年11月現在)

職 場	人 数	平均年令	20才未満	20～29	30～39	40～49	50～59	60～
売 店	男							
	女 10	21.5	2	8				
特 設 コ ー ナ ー	男 2	36.0			1	1		
	女 2	29.5		1		1		
喫 茶	男 5	24.2	2	1	2			
	女 3	34.0	1			1	1	
洋 生	男 10	26.9	1	6	2	1		
	女 8	25.5	3	2	2	1		
パ ン	男 6	31.7	1	1	3	1		
	女							
和 生	男 12	34.0	2	1	5	3	1	
	女 10	41.3		3		4	3	
和 生 (包 装 部)	男 1	36.0			1			
	女 7	50.7			1	1	4	1
諸 務	男 6	35.3		3	1	1	1	
	女 6	39.7		3		1	2	
調 理	男 5	30.8		2	2	1		
	女 3	51.7				1	2	
計	男 47	31.3	6	14	15	8	2	
	女 49	35.5	6	17	3	10	12	1
	計 96	33.4	12	31	18	18	14	1
			(12.5)	(32.3)	(18.8)	(18.8)	(14.6)	(1.0)

労働時間, 休日等は表2-5に示す通りであるが, 実働7時間30分, 残業時間1人平均月8.4時間であり, 有給休暇, 生理休暇の完全保障のほか, つわり休暇, 育児時間も保障されるなど, 低賃金を除けば, 労働条件は比較的良好であると言えよう。

職場組織は, 表2-6に示した。係長2名, 課長補佐2名は, '75年に組合が推薦した者であり, 特に和生課では, 課長も組合が推薦した以前の組合書記長である。係長, 課長補佐は, 作業は一般労働者と同様に行なっている。

第3章 職場集団構成各階層の生産・労働—生活史

さて, 前章で垣間みたような協業組織, また労働諸条件をA企業は有しているわけであるが, 職場集団のあり方に焦点を合わせて問題にせまる場合, 職場集団の構造, とりわけそれを構成する諸成員の社会的属性のレベルにまで立ちかえって, それぞれのパートに分かれた協業体としての職場集団の人的属性を明らかにし, それと組合組織との関連についての分析を深める必要がある。特に第1章で見たように, 「ビル化」以降の企業の人減らし「合理化」政策の中での大量の退職者をA企業は出しているわけであるから, 職場の構造がある意味ではきわめ

表 2-3 年令給の推移とA~D層の位置 (A~D層の区分については表3-1参照)

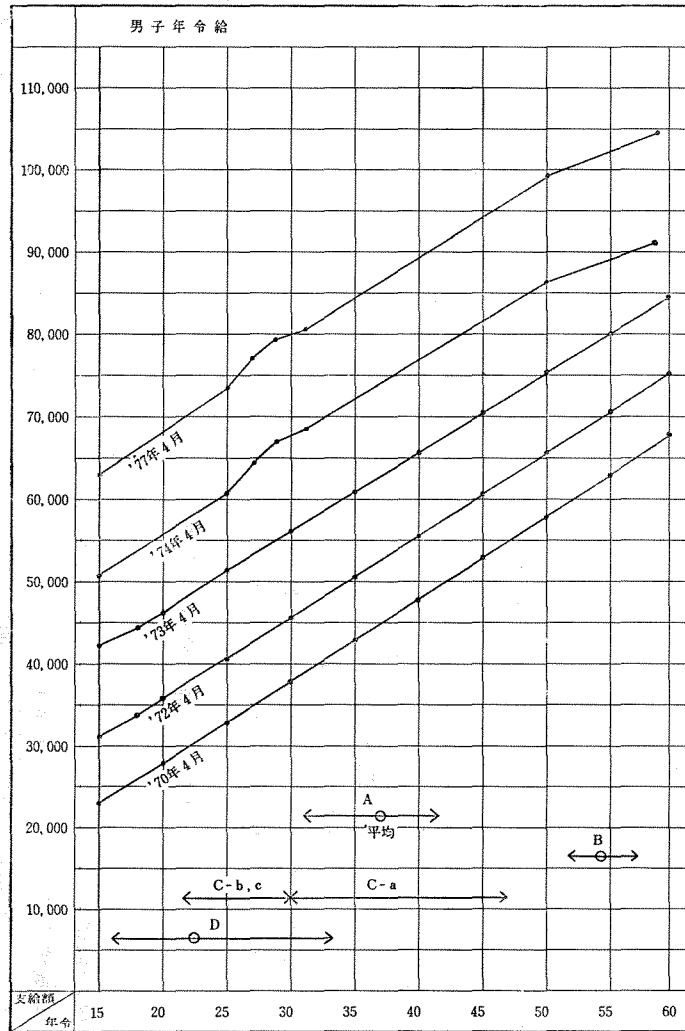


表 2-4 諸 手 当 額

住宅手当	世帯主	7,500
	準世帯主	6,000
家族手当		7,500
役付手当	課長補佐	7,000
	係長	5,000
	主任A	4,000
	主任B	3,000
学卒者手当	大学卒	5,000
	短大卒	3,000
早出仕込手当		2,000
車輛手当		3,000

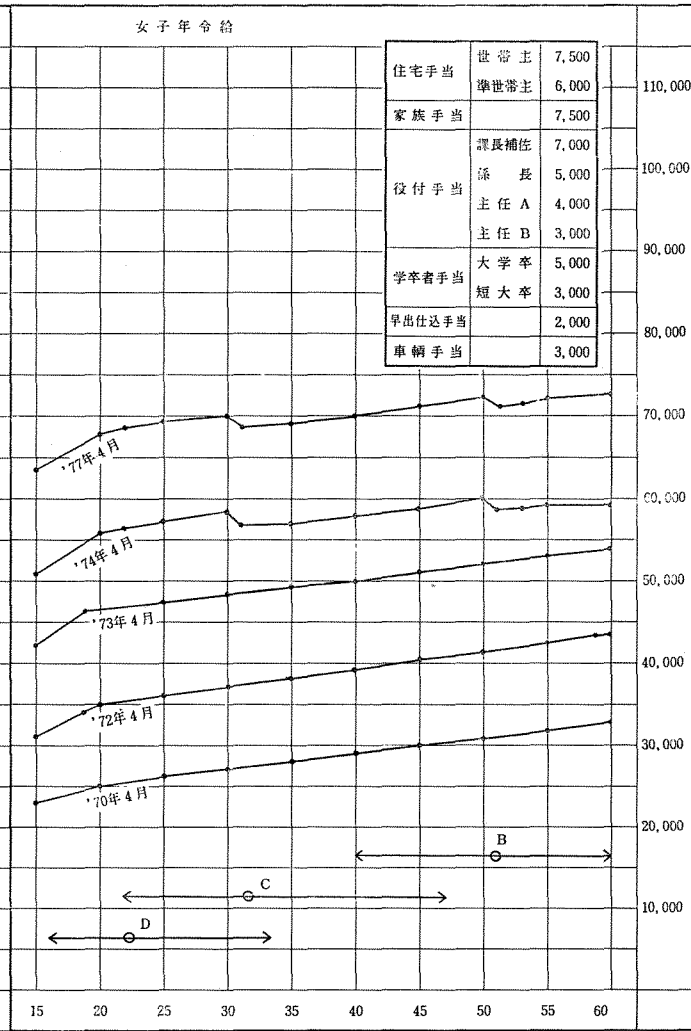
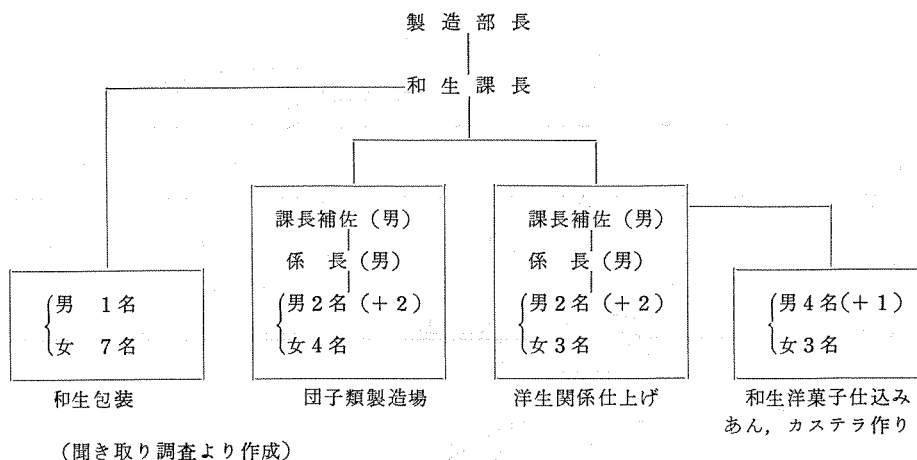


表 2—5 A製パンにおける労働時間と休日

- 労働時間—7時間30分（拘束9時間）
- 有給休暇—勤続6ヶ月以上3日間。勤続1年，7日間。
2年以上1年増す毎に1日増し，限度を20日まで。
- 生理休暇—1日
- つわり休暇—7日間以内
- 育児時間—満2才まで1日1時間

表 2—6 和生関係における職場組織の構成



て不安定とならざるを得ないことは当然に予測される。しかしこのことは、職場集団それ自体の核となる層の不在を意味するわけではなく、企業及び労働組合は、職場集団の中で核となる層をその土台としていることはあきらかであるし、機械化、「合理化」の進展の中で、とりわけ企業が各パートにわかれた協業組織ごとにその使いわけをしているであろうことを指摘できる。

さて、職場集団を構成する諸成員の社会的諸属性を分析するに際し、本章ではまず二つの観点からの分析軸を設定する。

第一は、労働者の入社前生活史（職歴）とそれにかかわってのA製パンの入社動機にかかわる問題、第二は、入社年次の問題である。前者は彼らが如何なる生活史（職歴）をもつものとしてA企業における職場集団を特徴づけるものとして存するかの問題に連なり、また、A製パンにおける初職務、そしてその後の企業内における職場—職務移動を特徴づける一つの要因となる。すなわち、協業組織の中での役割変化と結びつく。後者は、前者と深くかかわりながら、第1章でみた労資間の括抗関係の中で、企業内の諸活動、そしてとりわけ労働組合運動の共有歴にかかわり、賃労働者としての協働の問題に結びつく分析領域を構成している。そして第1節でみるように、A製パン労働者は、入社年次、年令、性の類似を中心とするいくつかの階層に分けて捉えることができる。

第1節 労働者諸階層の構成と現段階の企業におけるその位置

はじめに、労働者層の入社年次（すなわちA製パンにおける労働者の共有体験にかかわる）

表 3—1 A製パン労働者の現年令と入社年 (□=男子, ○=女子, 番号は和生関係労働者)

組合の各期 企業の各期		入社年	現年令											計
			～19	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～		
第一期 漸進的成長期	第0期 前史	'57					12							1
		'58												
		'59					A	□						1
		'60						13						1
		'61					□							1
		'62					□							1
		'63					□							1
		'64												
第二期 機械導入・発展期	第1期 自治会期	'65						□	○ ○					2
		'66					14	□			○			3
	第Ⅱ期 労働組合結成期	'67				○	15	□	□	○	○	B		8
		'68			□	10	□	C-a	○	1	24			8
		'69		C-b		C-c	□			16	17	19	○ 23 22	9
		'70		18	□	□						4 25	23	8
		'71		□	□	○	□	20	6 7	25	27	□		10
		'72		□	○ ○		28							6
第三期 ビル化・合理化期	第Ⅲ期 '74ビル化開争	'73												
		'74												1
		'75	□ ○ ○ 21	○ ○ ○ ○ ○	○ 1	□	11							15
	第Ⅳ期 転換期	'76	□ ○ □	○ ○ ○	□ □	□	23							12
		'77	□ □	□	□ □									6
			12	19	13	12	7	12	6	6	8	1	96	

を, 年令, 性とクロスして階層区分を行なうと表3—1が得られる。すなわち, A製パンの労働者全体は, 大きくA～Dの4層, さらにC層を3つにわけた6層に区分し得る。

A層は組合結成以前の'63年までに入社している30代～40代前半の男子であり, すべての組合活動を経験してきている。ちなみに12は先にも指摘したように現在組合の執行委員長をしており, 13は課長補佐である。B層は'64年から, 組合の第II期までに入社した40代以上の女子を主体とする(50代以上の男子2名を含む)層であり, 組合の結成過程を経験している者も多

職務 賃金	役 職	団 子 類 仕 込 み	団 子 類 仕 上 げ	洋菓子関 係仕込み	洋菓子関 係仕上げ	単独作業	包 装
12万以上	20 C-a			20		17	
11万～12万 未満	15 13 A	13 13 A		C-a	15 16	19 B	
9万～11万 未満	14	12		14		C-b	
7万～9万 未満		6 17 B	2 3		10 C-c	18	22 24 25
7万未満		5		8 9 11 D 21		26 27	23 B D 29

図 3—1 和生関係各層の'77手取り額と現職務

いが、少なくともすべての者が「ビル化」闘争を経験してきている。C-a層は同じ時期に入社した30代～40代の男子、同じくC-b層は20代男子、C-c層は20代～30代の女子であり、彼らも「ビル化」闘争はすべて経験してきている。D層は、「ビル化」闘争以後の「新体制」のもとに入社してきた若手である。

表 3-2 職場別各グループの労働者数

職 場		A	B	C	D	計
売 店	男					
	女			3	6	9
特設コーナー	男			2		2
	女		1		1	2
喫 茶	男	1		1		2
	女		2		4	6
洋 生	男	1		3	6	10
	女		1	2	5	8
パ ン	男	1		1	3	5
	女		2		1	3
和 生	男	2	1	6	2	10
	女		7	1	2	10
和 生 (包装)	男				1	1
	女		6	1		7
諸 務	男	1	1	2	2	6
	女		3	3		6
調 理	男	1		4		5
	女		3			3
計		7	27	29	33	96

つく者が多い。

以上のように、現段階において、全体として低賃金ながらも9万円以上の賃金で責任職ないし比較的熟練を要する職務についているA、B（男子）、C-a層。7万円～9万円の賃金で、包装や他の部門に配属されているB層女子。同じく7万円～9万円の賃金で単独作業等の職務についているC-b、C-c層。7万円未満の賃金で、洋菓子関係中心についているD層などの諸階層の内実を指摘でき、A製パンにおける一定の年功制を指摘できる。

第2節 各層労働者の入社前生活史（職歴）の特徴

ところで、これらA～D層は、それぞれの生活史をもつものとして把握されなければならない。

和生部門労働者の出身地、出身階層、学歴は、表3-4、3-5に示す通りである。全体に札幌市以外の道内各地から来ている者が多いが、特にB層に道内各地の農林漁業出身者が多い。しかしC層、D層になると労働者の出身が増加する。学歴はB層において高小、C、D層

これら諸層の各職場への分布は表3-2に示す通りである。D層は売店、喫茶、洋生等に多く配属されているのに対し、和生部門では、B、C層が多いことを指摘できる。

なお、和生関係労働者の各階層毎の諸属性及び労働諸条件は、表3-3に示す通りである。

さて、和生を例にとって各層の経済的、そして職務上の地位を見るならば（図3-1を参照）、男子のA、B、C-a層とその他の層の賃金差は明瞭であり、特にD層は、7万円未満の賃金である。職務上では、A、C-a層といった比較的勤続年数の長い30代後半の中堅男子が役職についている。彼らは、洋菓子関係の「仕込み」、「仕上げ」、団子類製造の「仕込み」、「仕上げ」にそれぞれ配属されている。その他の男子は、17（C-a）、21（D）、19（B）、18（C-b）など、あん、カステラ、どら焼製造、デポジッター操作などの一定の技術を要する単独作業に

表 3—3 和生関係労働者の諸属性 (□男子, ○女子)

階 層	ケース	入社年	入社時 年 令	現 年 令	現 職 務	役 職・他	'77.10 賃金
A	12	'57. 2	19	39	団子類仕込み	委員長	103,000
	13	'60. 5	23	40	団子類仕込み, 仕上げ	課長補	117,000
B	19	'69. 5	44	52	どら焼製造		
	⑤	'68. 2	35	44	団子類仕込み		60,000強
	①	'68. 4	38	48	団子類仕上げ		80,200
	24	'68. 4	45	54	包装		70,000
	22	'69. 3	49	57	包装		72,000
	②	'69. 5	47	55	洋菓子関係仕込み		80,000
	③	'69. 8	49	58	洋菓子関係仕込み		72,000
	④	'70. 1	50	57	洋菓子関係仕上げ		80,000
	25	'70. 1	48	55	包装		88,000
	23	'70. 8	54	61	包装		50,000
	27	'71. 2	46	52	包装		
	26	'71. 4	40	46	包装		71,000
	⑥	'71. 5	36	42	団子類仕込み		70,000強
	⑦	'71. 7	34	40	団子類仕上げ		70,000
C - a	14	'66. 6	24	35	洋菓子関係仕込み	副委員長, 課長補	96,000
	15	'67. 9	29	39	洋菓子関係仕上げ	係長	
	17	'69. 2	39	47	あん製造		122,000
	16	'69. 5	32	40	洋菓子関係仕上げ		110,000
	20	'71. 2	33	39	団子類仕上げ	係長	120,000
C - b	18	'70. 3	15	22	デボジッター		73,000
C - c	10	'68.	16	25	洋菓子関係仕上げ		71,000
	28	'72. 4	24	30	きんつば製造		58,000
D	11	'75. 7	28	30	洋菓子関係仕上げ		60,000
	21	'75.11	16	18	カステラ製造		65,000
	29	'76. 4	35	36	包装		80,000
	⑧	'75. 3	20	22	洋菓子関係仕込み		64,000
	⑨	'75.12	20	22	洋菓子関係仕上げ		

においても新中卒の義務教育段階までが圧倒的に多いことがわかる。

ところで、これらの層の職歴を分析すると、そこには五つの型が存することが明らかとなる。

第一は、熟練形成型——菓子関係の職場を転々としながら「腕をつけ」、現在に至っているもの。

第二は、他職種迂回型——非製菓部門の職場を転々とし、A製パンに入社したもの。

第三は、主婦パート転々型——婦人で結婚退職後、子供がまだ小さい段階で働き始め、パート的な仕事を転々としているもの。

第四は、主婦初職型——婦人で結婚退職後、比較的子供が大きくなった段階で最初にA製パンに入社したもの。

第五は、未婚女子型——結婚以前の婦人で、A製パン入社以前に、2～3の職を経験してい

表 3-4-(1) 各 層 の 出 身 地

最終卒業学校 層	札 幌 市	そ の 他 道 内	樺 太	東 北	そ の 他
A		13	12		
B	①④	⑤②②②①⑨ ②⑤②⑦⑥⑦		③②⑤	
C	18	16②③	14①⑤①⑦	10	20
D	11	29⑨②①⑧			
計	4	17	4	3	1

表3-4-(2) 各 層 の 出 身 階 層

出身階層 層	農林漁業	自 営 業	中小企業 雇 用 者	大 企 業 雇 用 者	炭 鉱 員	公 務 員	父不在・無職	不 明
A		13	12					
B	⑤②②①⑨②⑥	24③④		①②⑤⑦	27	②	23⑥	
C			10①⑥①⑧②③	17			15	
D	14②②	⑧		29⑨	11			21
計	6	5	5	6	2	1	3	1

表 3-5 各 層 の 学 歴

最終卒業学校 層	尋 小	高 小	新 中	旧 中	旧高女	高 校	大学・大学院
A			12①③				
B	①②⑦	⑤②②①⑨ ③②⑤②③	25⑥		24④	⑦	
C			14①⑤①⑧①⑧ 20	17		16②⑤	
D			9①①⑧			21	29
計	2	7	12	1	2	4	1

るものである。

表3-6に見るように、男子は平均6.3回の転職を経験しているが、菓子関係職を転々としてきている「熟練形成型」のケースが12ケース中、7ケースを占めていることを指摘し得る。その中でも、13年～19年ととりわけ経験の長い3ケース⑮、⑰、⑳(「熟練形成型Ⅰ」)と、10年以下の4ケース⑪、⑫、⑬、⑭(「熟練形成型Ⅱ」)に区分することが可能であろう。残りの男子3ケースは、その他の中小企業、大企業を経てきている「他職種迂回型」である。女子は、8ケース(①、②、④、⑤、23、27、28、26)が「主婦パート転々型」、4ケース(③、⑥、22、24)は、「主婦初職型」、2ケース(⑧、⑨)は、「未婚女子型」であり、女子の場合は、菓子関係の経験はほとんどない。残る5ケース(⑦、⑩、⑱、21、25)は、A製パンが初職(「A製パン初職型」)である。

ところで、これら職歴を歩む労働者の論理を表3-7によってみるならば、13年以上の経験

表 3-6 和生関係労働者の職歴

		'40 (S15)	'44 (S19)	'45 (S20)	'49 (S24)	'50 (S25)	'54 (S29)	'55 (S30)	'59 (S34)	'60 (S35)	'64 (S44)	'65 (S40)	'69 (S44)	'70 (S45)	'74 (S49)	'75 (S50)	菓子関係職 期 間
熟練 形成 型	11 II									S37 ■	S38 ●		S43 S44 →○→○		S48 →○	S50 ▲	9.5
	12 II						S28 ○	S30 S31 →○→○	S32 ▲		S38 ●						4.0
	13 II					S25 □		S30 S31 →○→○	S32 S33 →○→○	S35 →○	S38 ●						10.0
	14 II							S32 □			S38 →■	S41 →○		S46 ●			9.0
	15 I						S23 □		S33 →■	S34 S36 →○→○	[18ヶ所位菓子関係を転々] S41 S42 →○→○			S46 ●			13.0
	17 I		S18 ■		S24 S25 →■→■					S35 ●				S44 →○			19.0
他職 種 回 型	18					S27 ▲		S31 S34 →■→■				S41 ●	S44 →○				
	19	S15 ■						S30 ●		S45 →■			S44 →○				
	22													S47 ■	S49 →○	S51 →○	
主婦 パート 転々 型	①				S24 ▲	S27 S29 →○→○	(退職)			S35 S36 →○→○		S40 →○	S43 →○				
	②		S16 ■									S49 →○	S41 →○	S44 →○			
	④	S13 S13 →○→○	(家事手伝い) S19 →○	(退職)				S33 →○		S37 →○				S45 ▲			
	⑤			S20 ■					S34 ■	S37 →○		S41 →○	S43 →○				
	⑥	S5 ■	S8 ●	S18 →○	S20 S21 S22 →○→○→○	S25 ▲								S45 ▲			
	⑦					S25 ▲	S28 ●	(退職)		S35 ■		S40 →○	S44 →○				
	⑧	S12 ■		S20 ●	(退職)			S32 S33 →○→○				S40 S41 S42 →○→○→○	S44 →○	S46 →○	S47 →○		
	⑨												S43 S44 →○→○	S46 →○	S47 →○		
主婦 初職 型	③	S6 ■	S14 →○	(退職)									S44 →○				
	⑥					S28 ●	S30 ▲					S41 ●		S45 ▲			
	⑦	S9 ■	S14 →○	(退職)	(出張取り、アルバイト等)								S44 →○				
未婚 女子 型	⑧		S15 ■		S22 ●	(退職)						S42 ▲					
	⑨												S44 →○	S45 S46 →○→○		S50 ▲	

(▲) A製パン労働者 (●) その他中小企業労働者 (○) 菓子関係企業労働者 (■) 内職、奉公等
 (●) その他零細企業労働者 (□) * * * * (□) 公務関係従事者 (●) 農業従事者
 ●は結婚 □は札幌市以外

をもつ「熟練形成型Ⅰ」の⑮、⑰等は、歩いて仕事を覚えるという志向性を有していること、他方、「熟練形成型Ⅱ」の⑩、⑬等はこれまでの菓子関係職の極端な長時間労働等、徒弟的な労働条件の問題を指摘しており、特に⑩は、入社直前には、組合をつくろうとして失敗した経験をもっている。「主婦パート転々型」では、パート的な不安定な労働条件から、今一步安定した仕事を求めてきていることを指摘できよう。

各層毎にこの職歴をまとめると表3-8が得られる。ここでわかるように、A層とC-a層は「熟練形成型」の職歴をもち、とりわけ、C-a層の比較的高令で入社した⑮、⑰、⑳は「熟練形成型Ⅰ」である。しかし、C-b、C-c、D層では、A製パン初職の者や菓子関係の経験をもたない者が多い。またB層の婦人では、いくつかのパートを経てきている者も多いが、結婚後A製パンが初職の者や、A製パンで初めて働いたという者も半数近い。

かようにみえてくると、比較的勤続年数の長い30代～40代の男子に入社前からの菓子関係職経験者が多く、この層、すなわち徒弟的労働条件を経験し、未婚で入社し、その後結婚した層が、この職場での核をなす層になっていることがあきらかになる。そこには単なる性差、また勤務年限の長短のみには還元しえない、製菓生産労働者としての「主体」の問題が存するといわなければならない。そしてさらに、かかる層が、その後のA製パンでの職場生活を経て、組合結成以降そのリーダーシップをとることになる。

第3節 各層労働者の入社以後職務変化の特徴

さて、入社前の生活史（職歴、そこでの主体形成）は、現実の問題として、A製パン入社の際の初職務、そしてその後の職務移動を規定している。そしてこのA製パンの場合、機械化・人減らし「合理化」の過程の中で、これが進められている。

各層労働者の職務変化を規定する企業の「合理化」は、第2章、第1節で指摘したように、'72年～'74年のビル建設に伴う駅前パーラーの閉鎖、縮少による調理・洗物部門の廃止、実演販売部門の縮少（そこで働いていた中高年婦人の包装他の部門への配転）と、'77年の和洋菓子「仕込み」部門への大巾な機械導入による配転、職務内容変化という二つの「節」を有している。先の労働者諸階層との関係でいえば、A、B、C層は、すべてビル化「合理化」の第一の節を経験してきているが、D層はそれ以後に入社し、入社後0～2年で、'77年の機械化に直面している。以下、こうした構造とのかかわりで、労働者の職務変化の特徴を把握しよう。

労働者の職務変化は、その出発点において特定の属性（年令、性、経歴等）をもつ労働者が、特定の部門に配属されるところから始まる。

特定の職歴を有する各層の労働者が、どのような初職務につくかは、図3-2に示す通りである。ここで見られるように、少なくとも入社前の職歴及び属性は、初職務を規定している。すなわちA、C-a層の「熟練形成型」の者は、和菓子関係の「仕込み」部門についており、B（男子）、D層の「他職種迂回型」の者は、洋菓子関係、売店（㉨）についている。これに対し、B層の主婦は、そのほとんど（13ケース中8ケース）が、調理・洗物部門につくが、比較的若い30代入社の者（⑤、⑥、⑦）そしてC-c層は、団子類の「仕上げ」部門や、実演販売（きんづば製造）等についている。またビル化以降に入社した「未婚女子型」のD層女子は、洋菓子関係についている。

これら初職務における各労働者の職場生活経験は、その時期、職務、そして労働者側の諸属性によって異なっている。

表 3-7 A製パン入社前職歴における転退職の理由(和生関係24ケース)

年次 ケース 番号 職歴パ ターン				
	～ '44	'45～ '49	'50～ '54	'55～ '59
熟 練 形 成 型	11	II		
	12	II	S (火災にあつて 30 他の会社を紹 介)	S (高級菓子 32 をつくり たい)
	13	II	S (労働時間長い 25 朝4時～夜9時、 月2回休みの勤務)	S [ケンカ 31 して] (希望どお りになら ず)
	14	II		
	15	I	S (金がいいが、こき 33 使われる。流れ者 △ も多い奴隷工場)	(歩かないと
	17	I	S (給料安い 24 お菓子づくりの △ 技術覚えたい)	(技術をい ひとつと につかな
	20	I		
他 迂 職 回 種 型	16		S 32 (給料安い) △ (対人関係)	
	19			
	29			
主 婦 パ ー ト 転 々 型	①			
	②			
	④	S 13 (兄に子供ができ △ 家の手伝いをするため)		S 33 (遠くへ移っ △ たから)
	⑤			
	23	S 5 (女中はだめだ △ 何か職をもちたい)		
	26			
	27			
	28			
主 婦 初 職 型	③			
	⑥		S 28 (技術を生かしたい) △	
	22	S 9 (農業がきらいだった) △		
	24			
未 婚 女 子 型	⑧			
	⑨			

'60～'64	'65～'69	'70～'74	'75～
S 38 (仕事上でトラブル 住みこみでめしがまずい 仕事を教えてくれない 封建の人間関係)	S 43 (住みこみ 時間がルーズ 18時間労働 残業手当くれず)	S 44 (肝臓悪くして休む →危険人物だ として復職拒否)	S 48 (仕事がひどい、労働 時間長く賃金安い 組合つくろうとした がつぶされる)
(親爺が死んで、おふくろ のめんどろみるために地 域変わった)			
仕事覚えない)			
ろいろ身につけたいと思った。 ころにいと一つの技術しか身 い。給料が安いこともあった)			
△(農業情勢みて後継者もないし札 幌に来ようということになった)			
S40(大きなキッチンとした) △(ところにつとめたい)			
S39(女でもできる仕事) S41 △(をのぞんでいた) △			
S37(肝臓を悪くして) △(やめた)			
S41(性に合) △(同僚との人間関係) △(わぬ)			
S40(体力的、年令的に考えて) △			
S43(人間関係 △(上役との関係)		S46(セールスが △(いやでしかたない)△(出産)	
S41(結婚) △			
S 45 (失業保 △(険がついた △(合理的にかけられ 希望退職)		S46(生活の時間 △(をちゃんと したい)	
S45(希望退職) △		S50(給料よくない、労 △(働強化 男の人ばかり)	

表 3—8 各 層 の 職 歴

職歴 層	熟 練 形 成		他職種迂回	主婦パート ト 転 ヲ	主婦初職	未婚女子	A製パン 初 職
	I (11年以上)	II (11年未満)					
A		12 13					
B			19	①②④⑤ 23 25 24	③⑥②②④		⑦②⑤
C — a	15 17 20	14	16				
C — b							18
C — c				28			10
D		11	29			⑧⑨	21
計	3	4	3	8	4	2	5

職歴	初職務	団子類	どら焼・あん カステラ	洋菓子 関係	実演販売	調理-洗物	その他
熟練 形成	I		15 17	C-a	20		
	II	12 13 A	14				11 D
他職種迂回			16	B 19			29 D
A製パン 初 職		18 C-b	21 D	10		7 22 24 25	
主婦パート ト 転 ヲ		5			28	1 2 4 23 27 26	
主婦初職		6 B				3 B	
未婚女子				8 9 D			

図 3—2 各層労働者の職歴類型とA製パン初職務の関連

表 3—9 A製パン初職務における技術習得, 職場の状態, 苦労点の事例

- 12 (A 熟練形成II(4年), 団子類仕込み, '57年入社—ライフサークル0)
「先輩にいびられる。先輩から技術を盗む努力をした。賃金は以前より少し良いが職場は非民主的」
- 17 (C—a 熟練形成I(19年) あん製造, '69年入社—III)
「手職をもっており, 仕事での苦労はない。人間関係は以前より疎遠。」
- 16 (C—a 他職種迂回, あん製造, '69年入社—II)
「仕事に全然自信がなく, 自分で努力して覚えた。人間関係は良かった。」
- 10 (C—c A製パン初職, どら焼製造, '68年入社—0)
「仕事は先輩に教わる, 一週間位で覚えた, 最初スピードの面で少し苦心した」
- 4 (B 主婦パート転々, 調理-洗物, '70年入社—IV)
「仕事は先輩におしえてもらう。慣れるまでは腰が痛くて困った」
- 25 (B A製パン初職, 調理-洗物, '70年入社—IV)
「働くきびしさを知った, 他の人にまどわされて苦労した」
- 9 (D 未婚女子, 洋菓子関係, '75年入社—0)
「先輩から教わる, 単純作業だからすぐ覚えた, 仕事のへまでしかられた, 人間関係は良いが職場に若い人が少なくつまらなかった。」

表3—9によって, 各層の特徴的なケースを事例に, 技術習得, 職場の状態, 苦労点について見るならば, '57年(組合結成以前)に入社した, 比較的熟練の少ない独身の12は, 「先輩にいびられる」中で, 「技術を盗む努力」をしており, 「職場が非民主的」であると感じているが, 他方, 19年の菓子関係職経験をも

ち、すでに家庭をもっているC—a層の⑦は、組合結成期に入社し、「手職をもっており、仕事上での苦労はないが、人間関係は以前より疎遠だ」としている。同じくC—a層で⑦と同年入社の全く経験のない⑩は、「仕事に全然自信がなく、自分で努力して覚えた」が、「人間関係は良かった」というように、仕事上での苦労内容、そして職場の人間関係への評価は、入社時期、前歴、年令等により異なっており、各労働者の労働過程にかかわっての職場の人間関係の内容の史的变化の一端を示している。なお女子の場合、各層とも仕事は先輩から教わり、さほどの苦労もなく覚えているが、B層④は、「慣れるまでは腰が痛くて困った」と調理—洗物部門の重労働を示しており、⑤は、初めて働いたこと自体の苦労を述べている。他方、若手女子C—c層の⑩は、「スピードの面で少し苦心した」位であり、D層の⑨は、仕事は「単純作業だからすぐ覚えた」が、「職場に若い人が少なく、つまらなかった」としている。女子の場合は、「未婚女子型」を除き、前職との関係でA製パンでの職場の人間関係を評価するという点が男子に比べて少なく、彼女達の生活史において初めてA製パンにおいて、仕事に慣れることを通し、職場での人間関係が、組合のリーダーシップのもとに構造化されてきているといえよう。

さて、A製パンでの初職務以降、現在に至る職務変化は、表3—10に示す通りであり、「合理化」の二つの節とのかかわりを考慮すれば、およそ7つの形態に分けられよう。

すなわち、一定の熟練を土台に、入社以後も特定の職務を比較的長く担当し、現在責任職についている⑬、⑭、⑮のような型（「熟練責任者型」）。

入社以後、熟練度を要する特定職務を長く（7年～20年）担当しているが、企業組織上の責任職にはついていない⑰、⑱のような型（「熟練職担当型」）。

’77若手で経験は有さないが、比較的熟練を要する、或は特殊な専門的作業（カステラ製造、きんつば製造、デボジッター操作等）を個別にまかされている⑲、⑳、㉑のような型（「若手専属型」）。

’77年機械化に伴う職務変化で、洋菓子関係の作業に移転した、ないしその内部で担当を変えた⑧、③、⑬、⑩、⑨、④、⑪のような型（「機械化—洋生型」）。

同じく団子類の作業に移転した、ないしその内部で担当を変えた⑫、⑤、⑥、①のような型（「機械化—和生型」）。

中高年婦人で、包装を継続しているか、ビル化前後の配転で包装にまわった㉒、㉓、㉔、㉕、㉖、㉗、㉘のような型（「婦人包装型」）。

ビル化に伴う配転で、包装以外の職務についた婦人㉙、㉚及び’77年に包装についた男子㉛（「その他」）。

これらの職務変化の型をみると、そこから大きくは、熟練的要因（入社前、入社以後の）の持続を持ち得る男子や、一定の技能を生かし得る若手男子に対し、機械化による単純作業、包装部門等へ配転される女子という職務変化の二つの質のちがいがまず指摘できる。すなわち、どのような職務変化の類型をたどり現部門へついたかということは、労働者の職歴、年令、性等の要因が深く関わっている。職歴、職務変化の関係及び各層の位置は、図3—3に示す通りである。熟練形成型の職歴をもつ者は、それを土台とした職務変化をたどる者が多いが、A、C—a層は、ほとんどこの型である（⑫は、仕事上では機械化により遅れをとっているが、組合の執行委員長を受けもっている）。C—b層の⑬は、機械を専属で扱っており、B層の⑭も「熟練職担当」である。だがD層の男子は、⑪、㉛のように、「合理化」で補助的作業に動かされている者が多い。他方、女子ではB層が、「婦人包装」型をとる比較的高令のB—a層と、和洋菓子部門で機械化による職務変化をとげるB—a層とに分けられる。D層の未婚女子は、洋菓子部門の内部で、機械化により職務を変えている。

以上のように、男子A、B、C—a層は、入社以後も比較的稳定した職務変化をとげていること、B層女子は、「合理化」の節で大きく動かされていること、C—b、C—c層では、何らかの専属作業をまかされている者が多いこと、そしてD層では、洋菓子関係部門で、機械化

表 3-10 A 製パン入社以後の職務変化類型

職務変化 類型	ケ 番 ス 号	層 層	入 年 社 令	現 年 令	職 類 歴 型	企業の各期	第一期 漸進的成長期	第二期
						組合の各期 初職務\年次	第0期前 '57 ~ '60 ~ '65	第I期 自治会期 '66 ~ '67
熟練 責任者型	13	A	23	40	熟練形成 II	団子類製造	あん団子類 仕込み	→実演販売
	20	C	33	39	熟練形成 I	実演販売		
	14	C	24	35	熟練形成 II	どら焼製造	どら焼, カス テラ仕込み	
	15	C	29	39	熟練形成 I	どら焼製造		どら焼 仕込み
熟練職 担当型	17	C	39	47	熟練形成 I	あん製造		
	19	B	44	52	他職種迂回	洋生		
若手 専属型	21	D	16	18	A製パン初職	カステラ製造		
	28	C	24	30	主婦パート 転々	実演販売		
	18	C	15	22	A製パン初職	団子類製造		
機械化 - 洋生型	8	D	20	22	未婚女子	洋菓子関係製造		
	3	B	49	58	主婦初職	調理-洗物		
	16	C	32	40	他職種迂回	あん製造		
	10	C	16	25	A製パン初職	どら焼製造		
	9	D	20	22	未婚女子	洋菓子関係製造		
	4	B	50	57	主婦 パート転々	調理-洗物		
	11	D	28	30	熟練形成 II	パン製造		
機械化 - 和生型	12	A	19	39	熟練形成 II	団子類製造	団子類 製造	→
	5	B	35	44	主婦パート 転々	団子類製造		
	6	B	36	42	主婦初職	団子類製造		
	1	B	38	48	主婦パート 転々	実演販売		
婦人 包装型	23	B	54	61	主婦 パート転々	調理-洗物		
	26	B	40	46	主婦 パート転々	包装		
	24	B	45	54	主婦初職	調理-洗物		
	22	B	49	57	主婦初職	調理-洗物		
	27	B	46	52	主婦 パート転々	調理-洗物		
	25	B	48	55	A製パン 初職	調理-洗物		
その他	2	B	47	55	主婦パート 転々	調理-洗物		
	7	B	34	40	A製パン 初職	実演販売		
	29	D	35	36	他職種迂回	売店		

機械導入・発展期					第三期ビル化・「合理化」期					変数 変化 回	現 職 務
第Ⅱ期 労働組合結成期					第Ⅲ期ビル化闘争・74春闘期					第Ⅳ期 転換期	
'68	'69	'70	'71		'72	'73	'74	'75	'76	'77	
→ 団子類仕込み・仕上げ										2(0)	団子類仕込み・仕上げ
実演販売 (山鼻)					→ 団子類 (平岸)					1	団子類仕上げ
[工場の配置がえ] → 洋菓子関係仕込み										1	洋菓子関係仕込み
[?] → 和・洋菓子仕込み・仕上げ					[?] → 洋菓子関係仕上げ					2	洋菓子関係仕上げ
あん製造										0	あん製造
[あき] [病氣・組合] → どら焼										2	どら焼仕込み
洋生 → あん製造											
カステラ製造										0	カステラ製造
[ビル化] 実演販売 → 包装					[?] → きんつば製造					2	きんつば製造
団子類仕上げ (平岸)					[機械化] → 洋菓子原料型つけ					1	洋菓子原料型つけ
					洋菓子関係仕込み [機械化] → 洋菓子関係仕込み					1	洋菓子関係仕込み
調理					[ビル化] → 洋菓子関係仕込み					1	洋菓子関係仕込み
あん製造 [組みかえ] → どら焼製造					[機械化] → 洋菓子関係仕上げ					3	洋菓子関係仕上げ
どら焼仕上げ					洋菓子関係仕込み [?] → 洋菓子関係仕上げ					1	洋菓子関係仕上げ
					洋菓子関係仕込み [機械化] → 洋菓子関係仕上げ					1	洋菓子関係仕上げ
調理 - 洗物 [ビル化] → 調理 - 仕込み					[配転] → 洋菓子関係仕込み [機械化] → 洋菓子関係仕上げ					3	洋菓子関係仕上げ
					パン製造 [病氣・組合] → 洋菓子関係仕上げ					1	洋菓子関係仕上げ
実演販売					→ 団子類製造					3(1)	団子類仕込み
団子類仕込み・仕上げ										1	団子類仕込み
団子類仕上げ										1	団子類仕込み
実演販売 (きんつば)					[会社・組合] → 団子類仕上げ					1	団子類仕上げ
包装 (山鼻)					(平岸)					0	包装
包装										0	包装
調理 - 洗物 [?] 包装										1	包装
調理 - 洗物					[?] → 包装					1	包装
調理 - 洗物					[病氣・組合] → 包装					1	包装
調理 - 洗物 → 洋生・仕上げ → パン包装					包装					3	包装
調理 [病氣・組合] → 実演販売					[?] → 洋菓子関係仕込み					2	洋菓子関係仕込み
実演販売 (きんつば) (山鼻)					[?] → 団子類仕上げ					1	団子類仕上げ
売店 [?] 包装(運搬)										1	包装

職務変化		熟練-責任者	熟練職担当	若手専属	機械化-洋生	機械化-和生	婦人包装	その他
男	熟練形成	I	15 20 17					
		II	13 A 14 C-a		11 D	12 A		
	他職種迂回		13 B		16			29 D
女	A製パン初職			21 D 18 C-b	10 C-c		25	7
	主婦パート転々				29		23 26 27 B-b	2 B-a
	主婦初職						4 5 1 3 6 B-a	22 24
	未婚女子				8 9 D			

図 3-3 職歴職務変化の関係と各層の位置

表 3-11 労働者各層間の3年以上職場共有度 () 内は5年以上

	A	B-a	B-b	C-a	C-b	C-c	D
A (2)	$\frac{1(1)}{1}$	$\frac{8(4)}{14}$	$\frac{0}{12}$	$\frac{4(2)}{10}$	$\frac{2(2)}{2}$	$\frac{0}{4}$	$\frac{0}{10}$
B-a (7)		$\frac{6(2)}{21}$	$\frac{3}{42}$	$\frac{7}{35}$	$\frac{2(2)}{7}$	$\frac{0}{14}$	$\frac{2}{35}$
B-b (6)			$\frac{15(3)}{15}$	$\frac{0}{30}$	$\frac{0}{6}$	$\frac{6(3)}{12}$	$\frac{0}{30}$
C-a (5)				$\frac{2(1)}{10}$	$\frac{3}{5}$	$\frac{1}{10}$	$\frac{4}{25}$
C-b (1)					$\frac{0}{0}$	$\frac{0}{2}$	$\frac{0}{5}$
C-c (2)						$\frac{0}{1}$	$\frac{0}{10}$
D (5)							$\frac{1}{10}$

※ 分母は、各層労働者の関係数
分子は、3年以上職場共有の関係

経験を有しているが、C、D層では、非常に少ない。階層間では、A層とB-a、C-a層、B-a層とC-a層、B-b層とC-c層などが、共有経験が比較的多い。すなわち、これら階層間は、団子類(A→B-a)、洋菓子(B-a↔C-a)製造職場、などでの共有経験を有している。

第4章 現在における職場集団の構造

さて、かような点を踏まえて、和生部門の現在('77年)の職場の生産組織としての構造は一体如何に構成されているのか。フォーマルな構造については第2章でみたので、ここではまず各パートごとのインフォーマルな構造、そのリーダーシップ構造はどのように把握されるのか、かかる点の分析を行なおう。

により職務変化している者が多い等の階層の特徴を指摘できる。しかしC-a層の内部にも、16など、入社前職歴に規定されて異なった職務変化をとげているものが存する等の例外は看過し得ない。

この職務変化において、各層労働者が同じ職場で働いていた経験の程度を捉えるため、表3-10を設定した。表から明らかにように、A、B-b層においては、全メンバーが相互に3年以上の共有

表 4-1 各職場の労働者の職場共有歴 ● 3～4年 ◎ 5年以上

		団子類製造場								洋菓子関係製造場								包装場								きんつば				
		仕込み		仕込み		仕上げ		仕込み		仕込み		仕上げ		仕込み		仕込み		仕上げ												
		13	12	5	6	1	7	20	18	14	8	2	3	16	15	10	11	9	4	23	26	24	22	27	25		29	28		
団子類製造場	仕込み	13	○	●	●	○	○	○	○					●																
	仕込み	12		●	●	○	○	○	○					●																
	仕込み	5			○		●	●	○					●	●															
	仕込み	6					●	●	○					●																
	仕上げ	1					●	●																						
	仕上げ	7					●																							
洋菓子関係製造場	仕込み	20							●					●																
	仕込み	18												●	●															
	仕込み	14								●	●			○	●		●													
	仕込み	8									●			●			●													
	仕込み	2										●		●			●						●							
	仕込み	3																○					●							
	仕上げ	16																												
	仕上げ	15															●													
	仕上げ	10																												
	仕上げ	11																												
	仕上げ	9																												
包装場	仕込み	4																												
	仕込み	23																		○	○	●	●	●	●	●	○			
	仕込み	26																			○	●	●	●	●	●	○			
	仕込み	24																				●	●	●	●	●	○			
	仕込み	22																					●	●	●	●	●			
	仕込み	27																						●	●	●	●			
	仕込み	25																						●	●	●	●			
きんつば	29																													
	28																													

ここでは、職場共有体験を土台において、仕事上のことで相談する人、全体をまとめるのがうまい（と思われる）人に関するゲス・フー・テクニックの方法で、職場集団としての特質を分析した。そして、その諸結果が示すものは、当然にも、これまで見てきた職務の性格、そして後に見る組合への参与、その他の事情がからんでいる。

表4-1は、前出の表3-10を、同じ職場で働いていた者同士の年数という点からまとめたものである。すぐに分ることは、団子類製造場及び包装場を構成している労働者は、それぞれA層の13, 12, B層の23, 26, 24, 28等を中心に、相互にこれまでも同一の職場で働いてきた者が多いことであり、29を除くすべての労働者が、同じ職場の誰かと、3年以上の共同の職場生活をしてきていることである。ところが、洋菓子関係製造場では、近年の増員もあって、そもそも職場共有歴のない者同士が多いが、しかも現在、仕込み部門と仕上げ部門に分かれていることにより、とりわけ、仕上げ部門では、わずかに15, 9が3年の共有歴をもっているに過ぎない。言い換えれば、配転、労働者の新たな入社にもかかわらず、団子類製造場、包装場で

表 4-2 仕事について相談する人

被選者 選者		団子類製造場																洋菓子関係製造場																包装場										きんつば	課長	書記
		仕込み		仕込み				仕上げ				仕込み				仕上げ																														
		13	12	5	6	1	7	20	18	14	8	2	3	16	15	10	11	9	4	23	26	24	22	27	25	29	28	長	長																	
団子類製造場	仕込み	13	○	○				○																					○																	
	仕上げ	12																											○																	
	仕込み	5	○																																											
	仕上げ	6	○																																											
	仕込み	1		(皆に)																																										
	仕上げ	7	○																																											
洋菓子関係製造場	仕上げ	20	○										○				○																													
	仕込み	18																											○																	
	仕上げ	14											(なし)																																	
	仕込み	8											(なし)																																	
	仕上げ	2											(仲間同士)																																	
	仕込み	3											(男性なら誰でも)																																	
	仕上げ	16															○																													
	仕込み	15																																												
	仕上げ	10																																												
	仕込み	11		○																																										
	仕上げ	9																												○																
	包装場	仕込み	4																																											
仕上げ		23																																												
仕込み		26	○																											○																
仕上げ		24																												○																
仕込み		22																																												
仕上げ		27																																												
仕込み		25																																												
仕上げ		29																																												
きんつば	28						○	○																					○																	

は、仕事を共にした経験の多い者同士が集まっているが、洋菓子関係では、相互に職場共有経験の少ない者同士が職場を構成している。

表4-2は、現在の職場生活上で、とりわけ仕事のことで相談する人を示したものである。全体として、職制の13, 20, 14, 15そして課長は、3～5人の相談を受けており、仕事上での指導性を一定程度示しているが、1, 7等も、以前、きんつばづくりに従事していた経験から、28に相談を受けている。また相談をする側としては、機械導入後まもない団子類製造場の労働者の多くが、13, 20に相談をしている他、現在の職場に最近はいったばかりの4が職場の人に、包装機の操作を主担している26が職制にそれぞれ相談をしている。これは、職場を単位として見れば、団子類製造職場の労働者が13に集中している以外、職場内の人に相談するケースは、必ずしも多くない。とりわけ、洋菓子関係の若手女子は、特に仕事上で相談することがない。そして、各職場労働者の仕事上での職制とのかかわり（相談のもちかけ）は、洋菓子関係「仕込み」が1名（18）、「仕上げ」が2名（11, 9）、包装場が3名（26, 24, 28）というように、特に洋菓子関係では、結びつきが弱いといえよう。ところで、「職場をまとめるのが

表 4—3 職場をまとめるのがうまい人

被選択者	団子類製造場										洋菓子関係製造場										包装場										きんつば	課 書 記 長																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み			仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み	仕 込 み

うまい人」について表4—3によって見ると、職制の13、14が特に団子類製造場のほとんどの労働者によって選ばれており、1も「和ができています」としているが、全体的には、選ばれている人は少なく、特に洋菓子関係ではほとんどいない。ここでは、役職の地位にあるものが選ばれておらず、8、16が「自分」と答えている。ところが、包装場では、61才の23が選ばれており、その23はいろいろなことを「皆で相談」というように、仲間同士のまとまりでも言えるものを見出し得る。

以上のように、団子類製造場、洋菓子関係製造場、包装場の各職場は、著しく異なった集団的性格を有している。団子類製造場は職場共有歴の長い労働者（とりわけ、A、B層の）からなり、13が'77年導入の機械を使いこなす、仕事上、まとまり上でリーダーシップを発揮しているのに対し、洋菓子関係製造場では、新しくはいった労働者や機械化で配転された労働者（C、D層の）が多く、またデポジッターから流される原料をこなす単純作業において、ほとんど仕事上での相談がなされないこと。そしてまた、8、16など作業の速い者が「自分」という他、職場をまとめるリーダーが存せず、各自バラバラであること。さらに、包装場はB層の職場共有歴の長い婦人労働者で構成され、機械やきんつばを扱う26、25が職制に仕事上で相談

する他は、特に相談することなく皆で手作業がなされ、㉔ら年配労働者を中心にまとまりをもっていること。およそ以上のような特質が存する。

このように、洋菓子関係製造職場に端的に見られるごとく、従来の熟練者統括的職場集団が、機械主導的作業集団に変わってくる傾向が存する。すなわち、A層、㉒、㉓に見られるように、従来の手職が意味をなさなくなる中で、㉓は機械への新たな対応、そして組織統括の努力を行ない（なお、㉒はまだ'77年導入の機械には慣れていない）、B層の婦人労働者を多く有する団子類製造職場のそれまでの職場共有経験を土台とした人間関係を維持しており、また、包装職場などもB層婦人を中心としたこれまでの職場での人間関係が存しているが、洋菓子関係製造職場では、明らかに、熟練者、役職者が若手層を多く有する職場集団を統括し得ていない。

組合のリーダー＝職制の職場組織におけるリーダーシップは、'77年機械導入のもとでその技術的基礎（とりわけ「仕込み」部門における熟練）において変化し、そこでの彼らの「年」期を土台とするよりも、よりそれまでの職場での人間関係の「きづな」に基づく、B層婦人のフォローとしての属性に依拠するものとなっていること、従ってまた、若手新入層に対しては、彼らの作業上でのリーダーシップは、ほとんど発揮されていないことを指摘できる。

第5章 職場集団と労働組合運動

以上、前章において、和生職場を事例にして、各パート毎の職場集団の構造を明らかにしてきた。その際、労働者の職場共有歴を重視してきた。

ところで、労働組合運動とのかかわりでこの問題を捉えなおすことが本章の分析課題である。ここでも、職場での労働者各層の労働組合員としての共有体験、すなわち現実にA製パン労働者にふりかかっている諸矛盾をどう組織として解決してゆくかが、大きなウェイトをしめる。しかしこの問題は、当然にも労働組合の組織化過程まで含めて論じられる必要がある。

第1章でみたように、A製パンにおいては、労働組合組織の結成は、各職場の中でのあまりにもひどい前近代的労働諸条件の改善を求める自治会結成の動きに始まり、それは職場をこえるA製パンにおける労働組合結成の動きとなってあらわれた。それは労働者の協働形態のひとつの企業内における具体的な立ち現われ方であったと言える。

和生部門に問題をしばった場合、それは一体どのように立ち現われているのか。かかる点から本章の課題に接近していこう。

第1節 組合運動における諸階層の動向

まず、労働組合組織におけるリーダーシップの構造からみてみよう。

(1)表5-1は、各期の組合役員になっている者を見たものであるが、ここから明らかになることは、A層、そしてC-a層が主要な役割を果たしていること、とりわけ、A層とC-a層の「熟練形成型Ⅱ」の職歴をもつ者（㉒など）がリーダーシップを発揮している。

「熟練形成型Ⅰ」の㉒なども第Ⅲ期に代議員をしているが、「しないとやかましくて」しかたない、という消極性をもっており、㉒も「頼まれてやったこと」としている。

すなわち、彼らは先に見たように入社時には独身で、菓子関係職の経験をもちながらも10年以下の者達で、それまでの徒弟的な経験に加え、A製パンの初職務でも先輩との関係で苦勞して来ている者達である。

表 5-1 各期の組合役員

組合の各期		第Ⅲ期（'68～'71）			第Ⅲ期（'72～'75）			第Ⅳ期（'76～ ）		
組合の役職		委員長	副委員長	代議員 執行委員	委員長	副委員長	代議員 執行委員	委員長	副委員長	代議員 執行委員
層										
A		12		12 13	12			12		13
B	B— a									
	B— b						23			
C	C— a			17 14		14	17 20		14	17
	C— b									
	C— c						10			
D										

表 5-2 各層の組合各期における学習会、集会、大会への参加程度（執行委員長、副委員長は除く）

組合の各期		第Ⅲ期（'68 ～ '71）				第Ⅲ期（'72 ～ '75）				第Ⅳ期（'76 ～ ）			
層	参加程度	積極的 参 加	消極的 →積極的	消極的 参 加	あまり 出ない	積極的 参 加	消極的 →積極的	消極的 参 加	あまり 出ない	積極的 参 加	消極的 →積極的	消極的 参 加	あまり 出ない
A						13							
B	B— a			①②	⑥	⑤③		②				②④	
	B— b			22			232622	2425		2622			
C	C— a	16				16				17			
	C— b							18					
	C— c							28					10
D													

表 5-3 各期の参加程度の事例

B-a ②	Ⅱ	「組合事務所があるなと思った位。メーデーなんかはみんなと行った。」
(消極的)	Ⅲ	「ストなんかには参加せざるを得ない。」
	Ⅳ	「仕事のあとの活動はきつい。でも出ると言われれば出る。」
B-b 26	Ⅲ	「出席できない人は理由書を提出させられた。最初は何でこんなに出なければなら
(消極→積極)		ないのかとイヤだった。しかし、'74闘争以降は必ず出る。」
	Ⅳ	「三度のごはんと同じだと思うようになった。」
C-b 18	Ⅲ	「あまり関心がないあとについていった位。」
(消極的)		
C-c 28	Ⅲ	「学習会、集会は、子供のめんどろみしてくれる人がいないと行けない。子供をつれて
(消極的)		いくと話を聞いてもらえないので、条件の許す限り。」

(2)第二に、表5-2は、学習会、集会等への参加程度から、各層の組合活動へのかかわりの積極性、消極性を見たものである。見られるように、B層の婦人が第Ⅲ期の闘争期に積極的にかわるようになったことが特徴的である。例えば、表5-3で事例的に見る毎く、B-b層の26は、第Ⅲ期の「最初は、何でこんなに出なければならぬのかとイヤだった」が、「'74闘争以降は、必ず出」ており、第Ⅳ期には「三度のごはんと同じだと思うようになった」と語っている。

このように、第Ⅱ期から第Ⅳ期へと、A、C-a層の「熟練形成型Ⅱ」の職歴をもつ者のリ

表 5—4 第Ⅱ期（'68～'71）における各層労働者の職場評価と組合活動評価及び学んだことの事例

- ⑬ (B 52才, 他職種迂回, 洋生→あん)
「洋生では, 若い人ばかりで話合わず。和生は良かったが, 一人, 職人上がりの人は良くなかった。」
「工場長のコネで入社したので, 給料は半分だった。組合に話して解決。組合はやっぱり良いと思った。」
- ⑭ (C—a 47才, 熟練形成Ⅰ, あん)
「山鼻工場は, 独特の雰囲気があって, 組合運動には積極的でなかった。」
「A製パンにはいって初めて組合運動をやった。代議員になったのも頼まれてやったことで, 組合活動には余り関心なかったけど, 組合はいい。」
- ⑮ (C—a 35才, 熟練形成Ⅱ, どちら焼, カステラ)
「会社側の介入があったため, 気軽に口がきけない。半分位は分裂期で, 集会があっても出ない者が多い。」
「組合関係の本を読むようになり, 他の労組からの指導もあり, 自ら活動家としてどうあるべきかを考える。」
- ⑯ (C—c 25才, A製パン初職, どちら焼)
「女性の権利が守られていない。」
「良かった。いろいろなことがわかった。組合というものがわかった。」
- ⑰ (B—b 57才, 主婦初職, 調理)
「遅番8時半までなのに9時まで仕事, 残業つけてもらったことない。誰もなんとも言わない。こういうものだと思ってやってきた。」
「ただついていだけで。働く労働者に対してはいいことだ。委員長にもいろいろくわしいことを聞かされると, 一つ二つかみとれることもある。」

ーダーシップのもとで, B層の中高年婦人層のエネルギーを引き出しつつ活動が展開されたといえるのだが, このことの内実を, 各層労働者の各期における職場評価と組合活動評価, 組合活動を通し学んだことを捉える中で今一步深めてみよう。

表5—4で事例的に示したが, 第Ⅱ期の結成期では, B層⑮, C—c層⑯が示すように, 長時間労働, 職場における職人の権威等のもとで, 婦人はとりわけ未権利状態に置かれており, 消極的についていく形での組合参与であれ, そこで組合の意義を体得してきている。また「山鼻工場は, 独特の雰囲気があって, 組合運動には積極的でなかった」というC—a層⑭の言葉にもあるように, 各職場において組合活動への積極性は異なっており, A層のいた駅前店は特に積極的である。この期, A層, C—a層の一部(⑮など——この期⑮は, 自ら組合関係の本を読むなどして「活動家」たらしめている)を中心に, B層の婦人やC—c層の若手の要求を組織し, C—a層の熟練層をもまきこんで, 職人の特権賃金や職場支配を排する取り組みをしてきたのだといえよう。

第Ⅲ期, 「ビル化」に伴う人減らし「合理化」攻勢の中で, その主要な対象とされたB層の婦人達は, 表5—5に示すように配転された②, ⑦も仲間が去っていく中で, A層, C—a層⑮らの「職場を守る」という点での徹底した職場活動の方針をとっている執行部に結集し, 「団結」や「権利防衛」の必要性を学んでおり, この期C—c層若手も, ⑮が「初めてだったから真剣。どんなつらいことがあってもやっていこうという気になった」といっているように, 執行部やB層の婦人と共に闘って組合に結集している。他方, C—a層の「熟練形成Ⅰ」の⑮などは, 「政治的な面では勉強になった」とするが, 比較の間接的な参与をしており, ⑮も「職場がしっくりいかない」という形で問題にしているなど, この期の闘争に切実にかか

表 5—5 第Ⅲ期（'72～'75）における各層労働者の職場評価と組合活動評価及び学んだことの事例

- ⑭ (C—a 35才, 熟練形成Ⅱ, 洋菓子関係「仕込み」)
「仮店舗で仕事がなくなり、余った人達は別な仕事をした。やめていく人も出、女性は家庭にもどり、男性は仕事がなく、不安が増大した。やめていく人に説得した。」
「自分の職場、自分達の職場を守ることが全体の生活を守ることだ。」
- ⑰ (C—a 47才, 熟練形成Ⅰ, あん)
「'74闘争以前は、労資間のマサツはあまりなく、ぬるま湯につかっているようだったが、'74闘争でぜんマサツが大きくなった。駅前から山鼻に來た人は、闘争に関心が高く、もともと山鼻にいた人は、そうでもなく、職場内が、しっくりいっていない感じ。」
- ㊤ (B—b 56才, 主婦パート転々, 包装)
「年配婦人を対象に合理化(人員整理, 配転)がなされたが、私はずっとここにいる。ここは何も変わらない。みんな組合に結集。一生懸命にやった。」
「組合に結集しなければならない。バラバラになったら権利守れない。みんなと同じ行動をとる。仲間はずれにならない団体生活を。働く人は皆同じだ。」
- ⑦ (B—a 40才, A製パン初職, 実演販売→団子類「仕上げ」)
「みんな割と動揺していたが、それぞれ強くなった。発言のなかった人が思うことを言うようになった。学習会に尻ごみしてた人がいくようになった。」
「これまで働いておらず、組合も知らなかったため、学習会苦痛だった。そのうち、働くだけではなく、学習しなくちゃいけないと思うようになった。女性の権利問題にも関心が出てきた。」
- ㊤ (C—c 30才, 主婦パート転々, 実演販売→包装)
「ビル化闘争の時は、やめる人はやめてしまい、残った人が団結してがん張った。みんなが一つ。」
「初めてだったから真剣にどんなつらいことがあってもやっていこうという気になった。」

わったとはいえない。

ところで第Ⅳ期になると、新入のD層を含めて、「一時金」問題を焦点とした新たな困難への対応の相違が、各層を特徴づけている。表5—6の諸事例から見られるように、A、C—a層のリーダーは、㉔が「会社に個人財産がな」く、(賃上げ額の低下は)「『観点』(「中小企業における労働組合運動の新しい観点」)の正しさを確認」するものであるとし、㉓が(一時金問題では)、「若い層に先走る傾向があ」り、「企業内の枠でしか考えない」と言うように、「一面共闘、一面闘争」の立場をもって、「一時金問題」に対処しており、㉔は、この問題における「理屈抜き」の支持層(B層婦人)を示すものの、㉓が「'76年の内部問題の時、会社にも行けず、夜も眠れず、仲間も信頼していなかった。一人一人の分析までした」というような深刻な事態が存していたといえる。一方、B層では、「三役を信頼している」(①)、「若い人にも賛成できない」(③)等、これまでの組合活動を通して培われた、執行部への信頼がみられる。しかし、B層の中でも比較的年令の若い⑥は、「執行部の硬直化」を指摘しており、C—c層の⑩は、(一時金以降)「物も言えない感じ」であり、(何か抗議すると)「あとでつきあげをくることがあ」り、「つきあげ集会が多い」こと、そしてこれ以降、執行部への「信頼関係が消えた」こと、そしてこれに対しても「オバちゃん達は何も言わない」ことを指摘している。さらにD層では、⑨が「執行部は自分達のまちがいを認めない」と批判し、⑧が「人を信用してはいけないということ」を学んだというように、執行部への批判はより直接的である。

すなわち、表5—7、表5—8で概括する如く、第Ⅲ期及び第Ⅳ期での組合活動を通して学んだことの傾向の違いは明瞭である。すなわち、第Ⅲ期には、各層とも「政治的展望」、「職場を守る必要性」、「組合—団結の必要性」、「学習の必要性」等を学んだとする。いわば組合活動に対する肯定的評価が多い。しかし、第Ⅳ期になると、A、B層、C—a層㉔が、「会社

表 5—6 第Ⅳ期（'76年～ ）における各層労働者の職場評価と組合評価及び学んだこと。

-
- ⑬ (A 40才, 熟練形成Ⅱ) — 団子類仕込み, 仕上げ
「'76年の内部問題の時, 会社にも行けず, 夜も眠れず仲間も信頼していなかった。→1人1人の分析までした。若い層に先走る傾向があった。企業内の枠でしか考えない。」
- ⑭ (A 39才, 熟練形成Ⅱ) — 団子類仕込み
「'76『一時金』での妥結額をめぐり, 内部闘争。若い層7名位やめる。理屈抜きの支持層もある。」
「会社に個人財産なし, 赤字1億5,000万円。『観点』の正しさを確認。」
- ① (B—a 48才, 主婦パート転々) — 団子類仕上げ
「昨年暮から動揺。私は動揺しない。私達年寄り, 普段の実行から三役を信頼している。」
「三役について行けばまちがいが無い。やめていった人は, 理論ばかりで行動がなっていない。」
- ③ (B—a 58才, 主婦初職) — 洋菓子関係仕込み
「若い人にも賛成できない面がある。権利を主張して通してきて。職場が動揺する面もあった。」
- ⑳ (B—a 46才, 主婦パート転々) — 包装
「—」
「世の中が変わらないうちは私等良くなならない。会社が良くなないと給料が高くなならない。」
- ⑥ (B—a 42才, 主婦初職) — 団子類仕込み
「去年の秋の定期大会後, 指導部がバラバラとやめた。去年, 青婦部解散し, 青年部, 婦人部に。信頼していた人がやめていく。」
「執行部の硬直化。若い人が伸びない。」
- ⑭ (C—a 35才, 熟練形成Ⅱ) — 洋菓子関係仕込み
「組織が金銭面のことになる, 目先の事に走り, 内部分裂に。三役に批判集中。だがそのうちに, 三役側の主張が理解されるようになった。」
「組合としては, もとにもどったと見ている。去年のことは, 通り雨のような気がする。しかし, まだ問題は残っている。」
- ㉔ (C—c 30才, 主婦パート転々) — きんつば製造。
「去年の秋闘あたりから。ゴチャゴチャ。たたかい方がおさえつけられたという意識がある。組合のいう通りではイヤ。」
「去年の秋闘あたりから, 中年の人のずるさを教えられた。人に合わせることばかり(50代)。仕事の面でもずるい。」
- ⑩ (C—c 25才, A製パン初職) — 洋菓子関係仕上げ
「物も言えない感じ。あとでつきあげをくうことがある。民主主義がほしいといった人がやられた。つきあげ集会が多い。」
「信頼関係, 去年消えた。定期大会での信任問題から, 執行部が『クーデター』だと言った。オバちゃん達何も言わない。」
- ⑧ (D 22才, 未婚女子) — 洋菓子関係仕込み
「信頼関係が悪くなった。」
「人を信用してはいけないということ。」
- ⑨ (D 22才, 未婚女子) — 洋菓子関係仕上げ
「'76秋闘でのこと→執行部へ不満。」
「執行部は自分達のまちがいを認めない。」
-

の経営難」(⑭), 「広い視点に立つこと」(⑬, ㉔, ⑭), 「執行部の正しさ」(①), 「若い層の限界」(③)等を, とりわけ若年層への批判を含め, 指摘しているのに対し, C—c, D層では, 「執行部の限界」(⑧, ⑨, ⑩), 「中高年婦人の限界」(㉔)を学んだというように, 執行部や中高年婦人に対立する視点が浮き堀りになっている。もっとも, この期においても, B層婦人の一部(③, ㉔, ㉔), そしてC—a層の「熟練形成Ⅰ」(⑮, ⑰, ㉔ら)等は, ある程度独立的ではある。そしてこのことは, 表5—10に示すように, 現在組合運動で頼りにす

表 5-7 第Ⅲ期（'72～'75）の組合活動を通して学んだこと

学んだ点 層	政治的展 望を学ぶ	職場を守 る必要性	組合-団結 の 必 要 性	学習の 必要性	その他	特になし
A						
B			①③	⑤⑦	②	
	②④		②③		②③	
C	①⑦	①④				
						①⑧
			⑩			
D						

表 5-8 第Ⅳ期（'76～ ）の組合活動を通して学んだこと

対 抗 関 係	対 若 年 層				対 執 行 部		そ の 他	
学んだ点 層	会 社 の 経 営 難	広 い 視 点 に 立 つ こ と	執 行 部 の 正 し さ	若 い 層 の 限 界	執 行 部 の 限 界	中 高 年 婦 人 の 限 界	組 合 - 団 結 の 必 要 性	そ の 他
A	①②	①③						
B			①	③	⑥		②	
		②⑤					②③	②④
C		①④						
					⑩	②⑤		
D					⑧⑨			

る人は誰か、という答えにも明瞭に現われており、①②、①④等組合の現三役を選択する者は、D層の「若手専属」の②ないし、委員長のついでで入社した①④以外、すべてB層の婦人である。

以上のように、現段階における、組合活動とのかかわりでの各層の関係の特徴は、指導層のA層そしてC-a層の一部とB層の結合に対し、C-c、D層が対立し、C-a層の「熟練形成型Ⅰ」がまた特別の位置にある、という点である。このことはすなわち第Ⅰ、Ⅱ期に職場の「近代化」を果たし、第Ⅲ期にとりわけB層に顕現した矛盾とよく闘い得た指導部が、第Ⅳ期以降のC-b、C-c、D層ら若手のかかえる問題に対処しきれていないことを示すものと思われる。

第 2 節 諸階層の労働過程、賃金の諸問題

このことは実は、A～Dにいたる各層が（そしてまたそれは、前述の職歴パターンの相違を基底にもつものであるが）、現在の職場の労働条件を如何に受けとっているか、ということに深くかかわっている。特定の職務変化をたどる各層労働者の現在の職場は、図5-1に示す通りであるが、それをここでは第一に職場での労働過程上における技術習得、困難点、満足度について、第二に賃金における満足度、この二つを指標にとってみることにする。

まず第一点について事例的にみたものが、表5-11である。すなわち、

あん製造を単独に受けもっているC-a層①⑦は、従来通りの作業のもとで、以前に獲得した技術を仕事に生かし、「まあ満足」としており、'77年導入の機械操作を単独に受けもっている

表 5—10 組合運動で頼りにする人

被選者 選者		A		B - a							B - b							C - a					$\frac{C}{b}$	C - c			D				
		12	13	1	2	3	4	5	6	7	22	23	24	25	26	27	14	15	16	17	20	18	10	28	11	21	29	8	9		
A	12																○														
	13	○															○														
B-a	1	○																													
	2	○																													
	3																○														
	4	○															○														
	5	○															○														
	6																														
	7	○															○														
B-b	22																														
	23																						○				○				
	24	○															○														
	25										○																				
	26	○															○														
	27																														
C-a	14	○										○																			
	15																														
	16																														
	17																														
	20																														
C-b	18																														
C-c	10																														
	28																														
D	11	○															○														
	21	○																													
	29																														
	8																														
	9																														

職場群 職務変化	和菓子関係単独作業場			洋菓子関係仕込場		洋菓子関 仕 上 場	団子類製造場		包装場(二階)	
	A-1 あ ん 製造場	A-2 カステラ 製造場	A-3 どら焼 製造場	B-1 洋菓子原 料型つけ	B-2 洋菓子 仕込み	B-3 洋菓子 仕上げ	A-4-(1) 団子類 仕込み	A-4-(2) 団子類 仕上げ	A-5-(2) きんつ ば製造	A-5-(2) 包装場
熟練— 責任者					14	15	13	13	20	
熟練職 担 当	17		19 B	C-b	C-a					
若手専属		21 D		18					28	
機械化— 洋生					3	8 16	10			
機械化— 和生					8 11 9 4	12 5 6	1			
婦人包装										B-b
その他					2		7			23 26 24 22 27 25 29 D

図 5—1 現職場—職務を構成する労働者の職務変化類型と各層の位置

表 5-11 現在の労働過程(技術習得/困難点/満足度)についての事例

A-1. あん製造場

⑫ (C-a, 47才, 熟練職担当)

「技術は、身につけていた。/あんの固さ、やわらかさ、砂糖の入れ方に気を使う。/仕事面では、技術を生かせるので、まあ満足。」

B-1. 洋菓子原料型つけ場——'77年機械化

⑬ (C-b, 22才, 若手専属)

「機械屋に教えてもらう。/作業手順の表を見ながらする。むずかしくない。/この機械を最初からやっているのは自分一人なので、満足している。」

B-2. 洋菓子関係仕込み場

⑭ (C-a, 35才, 熟練-責任者)

「技術は、ほぼ以前に習得。/カステラには気をを使うが、特に難かしくない。/良い品物ができるとうれしい。」

⑮ (B-a, 58才, 機械化-洋生)

「洗いとかカマ入れでむずかしくない。/職場がなごやかで満足している。」

B-3. 洋菓子関係仕上げ場

⑯ (D, 22才, 機械化-洋生)

「技術は先輩におそわる。/機械になって単純作業だからむずかしくない。/仕事に不満はない。/仕事はなんでもやる。」

A-4-(1) 団子類仕込み場——'77年機械化

⑬ (A, 40才, 熟練-責任者)

「2日間、講習を受けて教わる。/機械に変わった時、苦労。うまくこなせず、良い製品ができない。団子機に手をはさんだこともある。/一番忙しい職場で、機械化によって人がバラバラになって、組織上問題。」

⑮ (B-a, 49才, 機械化-和生)

「⑬から教わる。少しの時間でマスクー。/手をはさまぬよう気をつける。/満足している。丸10年の仕事。」

A-4-(2) 団子類仕上げ場

⑭ (C-a, 39才, 熟練-責任者)

「以前から身につけていた。/焼き具合が悪く、いろいろ研究している。/満足してはいない。技術をいろいろもっているで洋生なんかもやってみたい。」

① (B-a, 48才, 機械化-和生)

「前の職場の頃からいろいろやっていた。/慣れると簡単な仕事。/今の仕事の方が身体動かせると良い。」

A-5-(2) 包装場

⑰ (B-a, 55才, 婦人包装)

「まわりの人と一緒に模索。/機械を覚えるまでは苦労。/みんなで楽しくやり満足している。」

表5-12. 職場生活時間の事例

B-1

8:15	30	9:00		11:45	12:00	1:00		4:45	5:00	6:00
会社着	仕事開始	材料とりつけ	デボジッター操作	食事	休み	デボジッター操作	あと始末	残業(タダで)	退社	

B-2

8:10	30		12:00	1:00	2:00	20		5:00	30	7:00
会社着	新聞	仕事	休み—車の掃除	仕事	事務所ですむ	春ト調理のアンケ!	三役会議	政治部会	退社	

③

8:10	9:00		11:45	1:00		5:00	6:00
会社着	仕取ツわりのオの段ム卵	オムレットの皮を焼く	休み	エクレーアのシューを焼く			(退社)
				[手が空いているときはどら焼]			(業)

A-4-(1)

⑬

8:25		11:00	12:00	15		11:15		4:30	5:00	6:00
会社着	団子、大福づくり	焼物	食事	休み	焼物	羊かん				退社

⑤

8:05	30	10:00	11:00	12:00	1:00		3:00	5:00
会社着	大福まるめる	団子仕上げ	焼物	休み	焼物(型入れ)	焼物仕上		退社

A-4-(2)

⑭

7:00	05		12:00	1:00			6:30
出勤	仕事分担	団子類仕込み(ふかす→つく)	休み	焼物		(残業)	退社

①

8:05	30	9:00		12:00	1:00	3:00		5:00
会社着	仕事開始	板金を置く	せいり用意粉ふるい	ふかす	休み	焼物	材料型つけ	退社

C—b層¹⁸も、仕事には「満足している」とする。他方、機械化によって洋菓子の「仕込み」に配属されたB—a層（図に示すように、包装関係のB層をB—b層とし、その他B層婦人をB—a層とする）^③も、仕事はむずかしくなく、むしろ「職場がなごやかで満足して」おり、「仕上げ」に配属された未婚のD層^⑨も、仕事は単純作業でむずかしくなく、そもそも「仕事は何でもやるから」不満はない、と労働そのものへの意欲を示している。ところが、機械によって従来の技術をそのまま生かせなくなった団子類「仕込み」場のA層¹³は、責任者でもある中で、機械をこなす困難さ、良い製品ができないことに不満をもち、また機械による従来の作業集団の秩序の変化を、「人がバラバラになった」と表現している。しかし、直接機械を扱わないB—a層^⑤は特に不満をもたない。団子類「仕込み」場でも同様に、技術をもつC—a層²⁰は、もっと技術を生かしたい希望をもち、B—a層^①は慣れた作業に一定の満足をもっている。また包装職場のB—b層²⁵は、皆と一緒に仕事をするに對し、満足をもっている。

以上のように、一定の技術を生かせる職務についているC—a層¹⁷や、若手で専属作業に従事するC—c層¹⁸等は、仕事自体にまだ一定の満足をもち、また機械導入のもとでも従来の補助的な単純作業としては変化しないB層の中老年婦人もことさらに不満はもたないが、「仕込み」部門への機械化によって従来の作業様式が大きく変わった所の熟練者¹⁵、²⁰等は、機械による作業に対する不満をもっている点が明らかである。層的には、A層、C—c層の熟練者がこうした仕事の変化に直面している。他方、D層の女子は、機械化のもとで単純作業に経験なしに直面し、特に満足とはいえないまでもそれに打ちこんでいる様子が見られる。

また、表5—12によって、事例ケースの職場生活時間を見ると、熟練—責任者の¹³、²⁰、また団子類の^⑤などは、一日のうちでも「仕込み」や「仕上げ」の焼物など全搬をしていることがわかる。これに對し、洋菓子関係は、¹⁸、^③に見るように、同じ作業を一日中している。

ところで第二に、これら諸階層の現状評価を、賃金評価という点から見てみるならば、低賃金を反映して、29ケース中22ケースが「安い」とし、「まあまあ」とするものは、B層の3ケース（^①、²²、²³）と、C—c層の¹⁰のみである。しかし、現在の賃金体系については、表5—13に示す通り、15ケースが「良いと思う」としている。ここで、A層とC—a層の評価が異

表 5—13 給与体系に対する評価

層	評価 良い 思う	良い と思う 能率給を入 れるべき	男子が 安い	女子が 安い	どちらとも 言えない	N	A
A	12 13						
B	① ② ③ ⑤ ⑦ 22 23 24 25		26	⑥		4	27 19
C—a		17 20			16 14	16	
C—b			18				
C—c	10 28						
D	11 21	29 9		⑧			
計	15	4	2	2	2		4

なり、C—a層には不満をもつ者も多いことは、注目すべきである。また、D層、C—b層にも不満が多く、現在の賃金体系は、A、B、C—c層の支持を受けていることが分る（次節でより詳しく検討する）。

第3節 現段階における諸階層の関係と組合組織の問題

このことは、第4章でみた和生職場の職場集団構造の立場に立ちかえてみると、組合の各職場を単位とした組織化過程の問題として、A～D層の入社年次の相違による矛盾を含みながら、次のような問題を実は提起している。

すなわち、これまでみてきたことを、労働者諸階層の立場から、各層が'77年機械化以降置

表 5—14 各 層 の 関 係 構 造

層	'77機械化のもとでの労働	職 場 集 団	結 合 ・ 対 立		賃金体系変化
			内 部	外 部	
A	13 →機械をこなす努力	→まとめる努力	○	←	○
	12 →うまくできず	→半日組合			
C-a	15 →技術生かせず。	→相互バラバラ	×	←	○
	20 →	→普通			
	16 →単純作業	→相互バラバラ			
	17 →従来通り	→なし			
	14 →従来通り	→相互バラバラ		←	
C-b	18 単独作業	→なし	×	←	×
C-c	28 単独作業	→相互バラバラ			
B-a	単純作業 (従来通り)	→まとまる	○	←	×
B-b	従来通り	→まとまる	○	←	×
D	単純作業	→相互バラバラ	×	←	×

○融合 ←結合→ ○相対的上昇
 ×非融合 >非結合< ×相対的下降

かれている状態として、労働、職場集団に関し、表5—14によってまとめると、A層の13は、機械をこなす努力、職場をまとめる努力をし、ある程度効果を上げているが、12は、半日組合活動をしていることもあって、機械をうまく扱えず、職場での影響力も薄くなっている。C—a層では、技術を生かせなくなっている15、20らがあり、17、14は従来通り技術を生かせるが、彼らの職場集団における影響力はやはり薄くなっている。C—b、C—c層では、単独作業を行なう18、28、機械化のもとで単独作業をする10等がいるが、彼らも職場では、相互にバラバラな状態にある。ところが、B—a、B—b層では、機械化のもとでもほぼ従来と似た作業内容であり、B—a層は、13らの指導のもとで、B—b層は自分達のうちで、職場にはまとまりが見られる。他方D層は、やはり単独作業を行ない、職場では相互にバラバラな状態にある。従って、'77年以降の特徴として熟練をもった者の労働内容の機械化による変化と職場集団の質の変化が存している。その中で、A層とB層（とりわけB—a層）は、その内部でも、また互いにも、従来の関係の上に立った融合関係が見られるが、C—a層とC—b、C—c層の間、またC—a層とD層の間には、職場における非結合の関係が見られ、さらにまた、D層とB—a層の間にも密な結合関係はないことを指摘し得る。この結果、図5—2に示す如く、

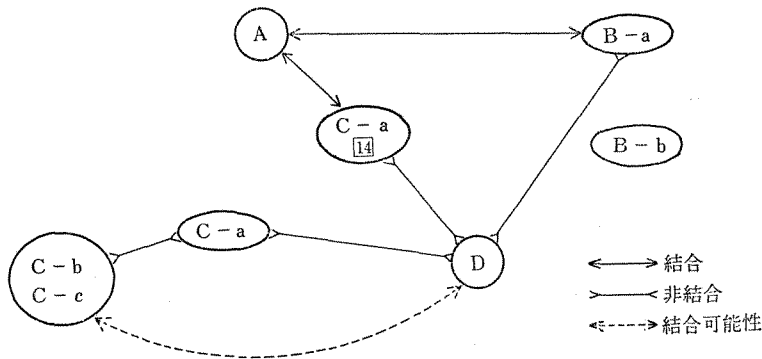


図 5-2 各層の相互関係構造

C—a層、そしてA層、B層に対して、C—b、C—c層及びD層の立場が似てくる傾向を指摘し得る。そしてこのことは、'74年以降の賃金体系変化の問題が呼応している点をも看過すべきでない。すなわち前出の表2—3からも明らかなように、変化した賃金体系は、A、C—a層の経済的地位を相対的に上げ、他層、とりわけB層の地位を下げている。しかし、このことが必ずしもストレートに評価に結びついていないことは、先の表5—13に見られる通りである。

すなわち、この給与体系を推進した¹²、¹³、B層のほとんどの中高年女子、C層女子、D層の若手男子は「良いと思う」としているが、C—a層の技術をもっている¹⁴、¹⁷やD層⁹などは能率給の導入を希望し、年令の割に勤続年の長い者はそれぞれ自分達男子、あるいは女子が安いと評価している。すなわち、現在の賃金体系は概してB層女子に圧倒的に評価されている点が明らかである。B層がこれを評価しているのは、これまでの組合活動での史的な経験や、なお他企業よりは良いという点にあると考えられる。相対的に上がったとはいえ、C—a層の熟練をもつ者の不満も存している。だが最も切実なのは、6万円程度の賃金で、「結婚もできない」というC—b、D層等若手の不満であろう。ここから、賃上げや、能率給導入への要求も出てくるのであり、A、B層への対立点の一つの内実をつくっている。

このような点から見ると、A、C—a（熟練形成型Ⅱ）層とB層の結びつきを中心とし、A、C—a層の組合功労者を職制に推せんしている現在の組合体制は、賃上げが非常に抑制されている、そして機械化（とりわけ'77年の）によって作業内容が大きく変わった現情勢のもとで、C—b、C—c層、D層、そしてC—a（熟練形成型Ⅰ）層の職場生活上の諸要求を必ずしもくみあげ切っていないといえよう。ここに第Ⅳ期における内部対立の一つの根拠があることを指摘することは、おそらく容易であろう。

ちなみに、ここには、労働組合の活動上で顕現した「世代差」（すなわち、高度経済成長以前戦後第Ⅰ期の民主教育を受けてきたA、C—a層と、高度経済成長の中で育ってきたC—b、C—c、D層という）の問題も存すると考えられる。これら若手層は、流動化の増大した社会の中で、すでに形成されているA製パン労組に期待してきた単身来札層（とりわけD層）であり、それだけに組合への期待は大きいものがあったと考えられる。

第4節 組合活動を通しての社会関係の変化と階層的対立克服の要求

ところで、当然にも労働者各層は、組合組織の内部での層的対立を有しているのみではな

い。そこには、各層の労働組合活動を通しての「成長」、そして彼らの組合活動を通しての社会関係の変化がやはり明らかに存しており、さらにそれを基点にしての層的対立克服の要求が存していると思わなければならない。

すなわち、表5-14、表5-15から、単に第Ⅳ期のみならず、組合活動全般を通しての、最

表 5-14 組合員になって最も学んだ点

層	最も学んだ点 労働者(人間)としての成長	人とのつながり	社会への視野の拡大	労資関係の実態	組合の盾	その他	なし
A	12						
B	B-a	47	51	3			6
	B-b		24	23		252728	
C	C-a			17			
	C-b						18
	C-c				10		
D	11	8			929		

も学んだ点、最も良かった点を見ると、C-b、C-c、D層の中でも、⑧が人とのつながりを学んだとし、⑩が社会のことを考えるようになって良かったとしているなど層的矛盾の中でも、何かの成長を自覚している。さらに彼らは、組合そのものに否定的評価をしているのではなく、表5-16に見るように、組合の

表 5-15 組合員になって最も良かった点

層	最も良かった点 職場が働きやすい	仲間ができた	労働者の権利が守られた	社会のことを考えるようになった	その他	なし
A		12		12		
B	B-a	1	323	5	7	6
	B-b	2524	24	252722		
C	C-a		17			
	C-b					18
	C-c			10		
D			11		9	8

現体制の改革（すなわち、三役批判を土台に、組合内の意見集約上の問題等、組合の現在の運営の仕方の改革）を志向しているものであり、組合員の意見をもっと尊重すべきことを組合に望んでいる者は、B層やC-a層にも決して少なくはないことはあきらかである。労働者の層的対立克服の要求は、各層のうちに存しているといえよう。そしてその基底には、表5-17に示

表 5-16 今後組合に望むこと

層	望むこと 会社の経済力	人員補充	組合員の意見尊重	働きやすい職場づくり	三役の交替	現状の継続	その他	なし
A						12		
B	B-a	5	3		6	7	24	1
	B-b	25	23			2225		27
C	C-a	20	17	16				
	C-b							18
	C-c				10			
D			29		9	11		8

表 5-17 組合活動を通しての社会関係の変化 {○変わったもの ◎特に変わったもの

層 ケース		項目	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
A	12		○				○			○							
	13						○				○						
B	19																
	①		○	○					○		○		○				
	②							○	○		○						
	③		○			○			○		○						
	④								○								
	⑤		○	○	○			○	○								
	⑥																
	⑦		○	○	○	○		○			○				○		
	22								○		○						
	23		○		○				○		○	○					
	24		○	○	○			○	○						○		
	25		○	○			○										
	26		○	○	○			○	○		○						
	27																
C	15																
	17		○							○		○			○		
	20		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	14																
	16		○					○	○								
	18																
	10							○	○		○						
	28				○			○	○	○	○	○			○		
D	8																
	9								○							○	
	11		○	○	○	○	○		○		○		○		○		
	21				○				○								
	29		○		○												
計			14	8	10	4	5	9	16	4	12	4	2	0	5	1	0

- a 職場の仲間と話す機会が多くなった。
 b 職場の仲間と何でも本当のことを話せるようになった。
 c 組合役員とよく話すようになった。
 d 職場の役員とよく話すようになった。
 e 酒を飲む機会が多くなった。
 f 組合の資料や機関紙をよく読むようになった。
 g テレビや新聞等で社会の動きに気をつけるようになった。
 h 社会科学の本、雑誌を読むようになった。
 i 家族と話し合う中身が変わった。
 j 会社以外の人とも付き合うようになった。
 k 参加する団体、サークルが多くなった。
 l 見る映画、テレビの番組が変わった。
 m 休日の過ごし方が変わった。
 n その他。
 o 何も変わらない。

すような、各層労働者の組合活動を通しての社会関係の変化が存する点を看過し得ない。すなわち、各層を通して、マス・コミ等を通しての社会の動きに目を向けるようになっている者は非常に多く、彼らは、自分達の諸問題をより広い射程で捉える資質を、組合活動を通し培ってきているといえる。そしてこうした点に依拠しながら、内的な層的对立を現実克服する方途を探らなければ、表5—18に見られるごとく、C—c、D層の若手層の企業への定着は困難であるといえよう。A製パン労働組合の労働者がこうした方向をとり得なかったことは、最初にも述べた。そこには第2章で見た毎く、労資関係、とりわけ第Ⅲ期以降の、独占を背景とした企業側の攻勢のもとで、組合がとってきた方針や運営の問題（とりわけ職制の組合推薦制の評価の問題）が存するが、少なくとも第Ⅳ期以降、企業側の「読み」が一步勝り、企業側が組合内部の階層的対立を誘導し、それを利用した結果になったといえる。しかし同時に、第Ⅳ期に

表 5—18 現在職への勤続意志

勤続意志 層	ずっと続 けたい	あと何年か 続けたい	転職したい
A	12 13		
B	B—a ①⑤③④②	⑦	⑥
	B—b 25 24 22 23 27 26 23		
C	C—a 17 19 14		
	C—b 18		
	C—c		⑩
D	11 21	29	⑧⑨

における組織運営をめぐる若手層の台頭は、それ自体また（第Ⅰ期に旧リーダーが台頭した時のように）彼らの新たな段階での職場生活上の現実、そして職場集団構造の変容を基点とした協働形態の創出という面をもっている。現在それは、組合の解体とパーラー閉鎖、人員削減等「合理化」の進行のもとで資本の一方的な管轄を受けている。しかし、旧リーダー層に対する若手層の外観的な「勝利」が、このように彼らの諸状態を根本的に改善するものではない限り、資本に対抗する彼らの再組織の動きは、必

終 章 まとめと今後の課題

本稿では、対象企業A製パンの労資関係の史的展開を組合闘争史として把握し、その内実を職場集団レベル、及びそれを構成する労働者の属性、生活史、職場生活史のレベルから追上げた。

職場集団を把握するにあたっては、幾つかの作業単位について、その構成メンバーの変容及び彼らの職場共有歴を基底において、仕事上、まとまり上での彼らの関係から把握した。そこでは少なくとも第Ⅳ期以降、機械化と若年労働者の職場への流入とから、従来の組合リーダー及びそれと活動を共にしてきた熟練層（A、C—a層）が、新入の若手層（D層）を統括する構造をもち得なかったこと、一方、組合のリーダー層の中高年婦人労働者（B層）との関係は、それまでの職場や組合活動における共有体験を土台に、強い結合関係を有しているという構造が看取された。

他方、生活史のアプローチからは、次のことが明らかにされた。

第一に労働者の入社前職歴、そして彼らの年令、性等の属性は、企業側の労働者配置政策にとって重要な規定要因となっている。すなわち、入社前に菓子関係職をもつ男子は、「仕込み」部門等を中心とした職務につき、現在役職についている者も存するが、そうした経験をもたない（パート歴を中心とした）中高年婦人層は、「調理—洗濯」等の部門につき、ビル化によって「包装」、「仕上げ」部門等へ大きな配転、職務変化をとげていること、さらに新入の

(多くは菓子関係職経験を有さぬ)若手層は、機械化以後の専属部門や、「仕込み」、「仕上げ」の単純作業部門に配置されること等である。

第二に、以上のことと、賃金体系の変化(それはまた労働組合の闘争が大きくかわる労資関係によって規定されているのだが)は、労働者諸階層の「企業内人生」(元島邦夫氏)を規定し、各層の組合活動へのかかわり方をも規定している。すなわち、組合結成は、熟練の少ない、それ以前にも当時の職場でも徒弟的労働条件を経験している若手男子をリーダーとして、同様な労働条件下にある若手層、婦人層を広くまき込んでなされた。そうして獲得された年令賃金体系や幾多の生活保障の諸権利は、とりわけ中高年婦人層には、たとえその職務が補助的な部門であるとはいえ、それ以前の職場に比べかなり良好なものであったといえる。こうした中高年婦人層の(配転、「合理化」にさらされる中での)要求に支えられて、激しく「ビル化闘争」は闘われる。しかし、'75年以降の新賃金体系と組合員職制の制度、そして'77年における大巾な機械導入のもとで、一方では作業内容の平準化、他方では、賃金の底上げが困難化してくるもとで、中高年男子、そして職制に推薦された組合功労者に対する若手層の相対的低賃金の体制が生じ、そのもとに入社してきている若手層(彼らは、菓子関係職の経験を有さず、単身で来社している者が多い)の不満が、組合の現体制に対する不満として惹起し、それ以前入社した若手女子(彼女達もまた新賃金体系のもとで賃金上昇がほとんどみこまれなくなっている)の不満と共に構造化しているということである。そして、この期の労働組合の「一面共闘・一面闘争」路線に基づく賃上げ闘争の自粛、及び組合員職制の選出による一種の「経営参加」は、数の上でも増大している若手層(矛盾の集中点である)の要求を十分にくみ上げる体制とはなっていなかった、という問題が存している。

第三に、かかる問題において、入社時期を類似せる労働者諸層の職場生活、組合闘争の共有の問題が、職場集団の構造の上でも看取され、少なくとも職場集団における若手層を組合員職制そして彼らとの結合の深い中高年婦人層及び熟練層が統括し得ていないことは先にも指摘した通りである。

以上の分析結果を通して分ることは、少なくとも、労働者の「成長」というものが、たび重なる、そして次第に高次化してくる資本側の攻撃への対抗の中で、そして労働者内の階層的な対立とその克服の中で進むきわめてジグザグした過程であること、そしてその労働者諸階層の結合、離反の問題の中に、仕事や組合活動の共有体験の問題がひそんでいること、それは、時には、階層対立の一因をも形成するが、組織としての活動経験は、労働者の視野を広げ、層的な対立を克服する条件をも同時に育成するということ等々である。しかし、独占とのかかわりを有する資本側の攻勢、そして労働者間の「世代差」の問題は、中小企業労働組合にとっても克服すべき新たな困難を与えている。

かかる点において、〈産業社会学〉における労資関係に対する「帰属意識論」的アプローチ、そしてまた主に「生産性」の視点からなされる(多くは労働者の生活史を踏まえぬ)職場集団分析は、かかる問題解明にとっては、ひとつの限界を有するものであるといえよう。少なくとも職場集団は、労資の対抗関係のもとに位置づけ、階級、階層的な規定性のもとでの労働者の職場生活(そして労働一生活史)を基底において分析されねばならない。しかしながら、個別企業内での労働者による組合の形成、発展の営みが、どのように企業の枠を超えた労働者の階級としての連帯、そして資本主義の体制それ自体を変革して行く営みと連なるのか、といった諸点の解明は、理論的にも実証的にも今後の課題として残されている。