HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	巨大自動車企業の地場産業の再編と労働者生活：倉敷市水島地区A自工M製作所及び下請諸階梯企業の技術革新・合理化に伴う職場構造の変容と労働者諸階層の生産・労働ー生活史・誌：第1部 A自工M製作所・下請企業の地域への根づきの型と第1次下請企業の技術革新に伴う職場構造の変容及び労働者諸階層の生産・労働ー生活過程：第1章 A自工M製作所とその地域下請網の性格
Author(s)	布施, 鉄治; 土田, 俊幸
Citation	『調査と社会理論』・研究報告書, 12, 14-50
Issue Date	1989
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/22589
Type	departmental bulletin paper
File Information	12_P14-50.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

第1章　A自工M製作所とその地域下請網の性格

第1節　A自工M製作所の性格と地域社会への根づきの型

倉敷市，水島地区に立地するA自工M製作所は，昭和16年創設のA重工M航空機製作所を前身とするから，水島重化学工業地区立地企業の中では，その歴史がもっとも古い企業のひとつ，すなわち地域社会への根づきの最も古い企業として位置づけられる。

昭和58年現在，A自工は，トラック，バス生産を主体とする東京製作所，普通自動車生産の名古屋製作所，エンジン製造の京都製作所，そして，大衆車・小型車・軽四輪を生産する本事例分析の対象であるM製作所の4製作所がある。A自工M製作所は，A自工全体の中で，従業員で4分の1，約6,000名，自動車生産台数で6割，58年度，約59万台をしめる主力工場である。A自工M製作所の従業員の年齢構成は60年8月段階で表1－1のごとくなる。

表1－1　A自工M製作所従業員の構成

1985．8．1　現在

学歴	旧大・新大		短大・高専		旧中・新高		新中・高小		計	構成比%
職種	事務・技術	技能	事・技	技能	事・技	技能	事・技	技能		
18～20才			(3)		(21)	79			79 (24)	1.8%
21～30才	87 (9)		3 (20)	1	61 (100)	474	2	40	668 (129)	14.0
31～40才	69 (1)		7 (4)		165 (33)	717	63 (7)	707 (1)	1,728 (46)	31.2
41～50才	54				140 (8)	395	132 (11)	1,518 (4)	2,239 (23)	39.8
50～	10		2		18 (10)	85	39 (5)	574 (6)	728 (21)	13.2
計	220 (10)		12 (27)	1	384 (172)	1,750	236 (23)	2,839 (11)	5,442 (243)	100.0

（　）内は女子で外数，
資料出所・A自工M製作所内部資料

しかし，これはM製作所の従業員規模・年齢構成であって，地域社会の中に張りめぐらされた下請企業における就労者は含まれていない。会社側資料によると58年現在，下請企業を含めて，家族員をあわせこの地域に75,500名，すなわち倉敷市住民層の1.8割をA自工M製作所は擁している。これはA自工M製作所の擁する下請諸階梯の企業に就労する労働者の家族を含めた数であるから，そしてその最底辺に存する家庭内職層は含まれていないであろうから，その数，すなわち何らかの形でA自工に生業の糧を得ている地域住民層はもっと多いと推定される。このことは，A自工M製作所が地域経済，そして地域住民層の生活にとっての生業の場として，大きな役割を果していること，したがってまたその企業活動の動向が，地域社会住民の生活に，直接的に大きくかかわっていること

を示めすものだが，その数値でみる限り，この地域はいわゆる“城下町”として構成せられていないことは明らかであろう。ここには，繊維産業をはじめとする地場産業の伝統，また冷えこんでいたとはいえ鉄鋼・造船，また化学の水島重化学コンビナートが形成せられている。ハイテク・バイオ産業への動きもみられる。

さて，図１－１及び表１－２にこのＭ製作所の創設以降の発展の歩みをみる。すでにふれたようにＡ自工のこの地域社会への根づきは，昭和16年に創設されたＡ重工Ｍ航空機製作所に前史をもつ。戦前段階，20,000名を数える従業員を擁したこともあったが，戦後，オート三輪車生産で再出発する。昭和22年には従業員規模1,500名，以降，昭和34年まで同水準であるが，以降年々従業員数を増加させ，45年には約7,000人，その後，従業員規模の上昇はとまり，昭和58年で6,000人となっている。ところで，自動車の生産台数は，昭和35年以降一貫してあがり，昭和55年には71万7,000台を記録する。

Ａ自工Ｍ製作所の発展の軌跡は，戦前段階を別として５期に分けられる。

第１期：戦後，昭和20年11月，Ａ重工Ｍ機器製作所として再出発し，21年６月以降のオート三輪車製造の時期，30年には小型オート三輪車は多機種化するが，この段階は昭和34年まで続く。

第２期：昭和35年，小型車「Ａ360」を生産して本格的に軽四輪生産体制に入って以降，44年に至る段階，図１－１にみるように，従業員規模は急激に増大する。そして小型車の生産台数も伸びるが，生産台数のさらなる増加に対応するため，生産機構の整備が必要とされる段階。

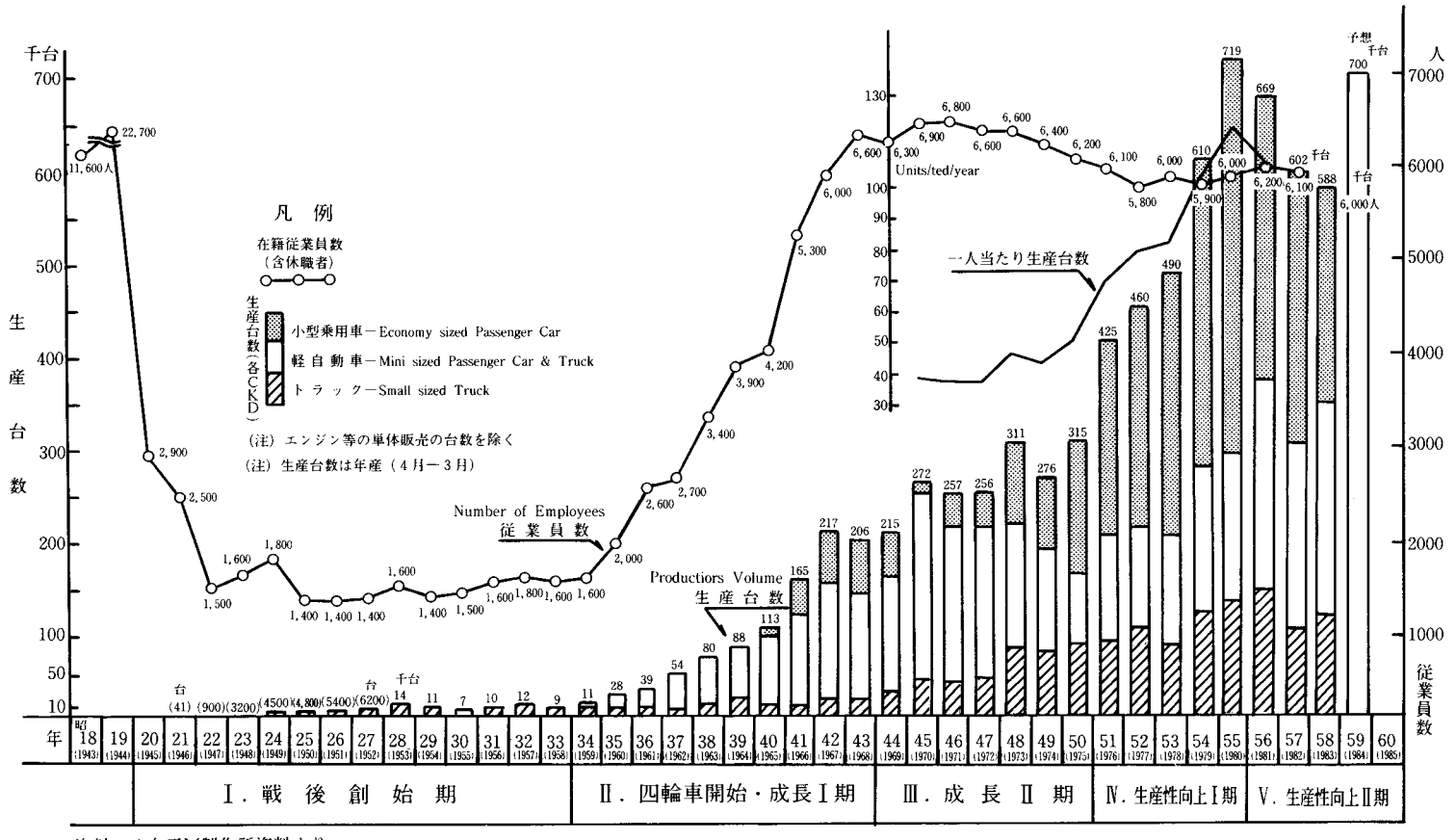
第３期：昭和44年から50年に至る第１次オイルショックを含む時期。Ａ自工自体，クライスラー社との資本提携を行い（昭和46年），－Ａ自工85％，クライスラー15％の新会社設立－全社的な機構整備と相俟って生産台数を飛躍的に増進させる段階。すなわち，従前，各事業所毎にわかれていた研究開発部門および部品購入部門の一本化，さらに中京地区にＯ工場，阪神にＳ工場の新設等々の条件整備を図る段階。

第４期：昭和51年から55年に至る前期における“企業努力”が実現化する中で生産性の向上が実現する段階，51年には「カンバン方式」推進のためEPICS推進本部を設置，53年には購買管理部設置により購売業務の効率化が図られ，100万台生産体制が確立される。生産現場では当然のことながら，生産・労働工程の合理化，効率化がすすめられる。好調な海外輸出に支えられて生産台数も下降傾向の中で上向き，71万9000台（55年）を示す。この間，１人当りの生産台数は昭和45年の40台から，55年の125台と３倍の向上をみせる。

第５期：56年以降，輸出規制による影響を直接的に受け，Ａ自工の自動車生産台数は，従前の国内メーカー第３位から第５位となるが，下請企業を含めて，その“自助努力”は，より一層の生産体制の合理化にせまられている段階。

Ａ自工Ｍ製作所の歩みは以上のように総括し得るが，Ａ自工自身，乗用車先発２社（トヨタ，日産）が，昭和28年，徹底した合理化にもとづき小型乗用車を生産した段階，小型オート三輪以外は，トラック生産が主体であり，小型乗用車競争に参画するのは30年の通

図1—1　A自工M製作所の生産台数と従業員数の推移



資料：A自工M製作所資料より

表1－2　A自工M製作所の戦後の展開過程

時期区分	年次	A社全体の動向	生産台数(M製作所)	従業員数	主要生産車種				経営の主要事項	技術革新・工程変容	組織・労務管理対策変容
					トラック	軽自動車	乗用車	商用車			
Ⅰ・戦後創始期	昭20	(A重工)		2,900					戦争による工場潰滅から，A重工M機器製作所として再出発。		
	昭21		41	2,500	三輪トラック①						
	昭22		900	1,500							
	昭23		3,200	1,600							
	昭24	財閥解体による地域別三分割決定。	4,500	1,800							
	昭25	新会社発足→E電工，C電工，W電工。それぞれ，A日本重工，新A重工，A造船と改称。	4,800	1,400					C重工業に改称。自動車一本の生産工場に。		TWI監督者訓練講習開始。
	昭26		5,400	1,400					養成工教育開始。		
	昭27		6,300	1,400	三輪トラック②						生産技術課新設 作業班制度変更(ラインとスタッフの分離)。
	昭28		14,000	1,600					新工場(3,100工場)稼動開始。	(組立)総組立の一貫コンベアライン採用。 (塗装)完成車塗装→部品完全塗装へ。 組立と塗装工場直結。	
	昭29		11,000	1,400							
	昭30		7,000	1,500					小型三輪車の多機種化。		
	昭31		10,000	1,600							工作課機械係で二交替制実施。
	昭32		12,000	1,600							設計課強化。
	昭33	神戸本社東京移転。	9,000	1,600							企画課新設。
Ⅱ・四輪車開始・成長Ⅰ期	昭34		11,000	1,600	三輪トラック③	軽三輪					技術部工作部設置。
	昭35		28,000	2,000	中型トラック①	軽四①			A自動車製作所に改称。		
	昭36		33,000	2,600					プレス工場完成。協力企業集団「K会」発足。	(プレス)2000tプレス稼動。新プレス工場完成。 プレス作業自動化(…専用トランスファマシン導入)。 (塗装)ジュピターライン，塗装ラインの拡張。	資材部門の充実と生産計画に対応する管理部門の一元化を図る。
	昭37		54,000	2,700		軽四②			S機械金属工業団地協同組合設立。		
	昭38		80,000	3,400	中型トラック②						
	昭39	三重工合併。A自販発足。	88,000	3,900	中型トラック③						
	昭40		113,000	4,200	中型トラック④		乗用①		S機械金属工業団地操業。		QCサークル活動導入。
	昭41	二交替制勤務の全社的総一。	165,000	5,300	トラック		乗用②		他の製作所より，第1次315名の配転と238名の応援派遣。第2次150名の応接派遣。	ランニングヤード完成。	
	昭42		217,000	6,000	トラック				ふそうキャンター，M製作所へ生産移管。軽四輪の販売，業界トップに。	(組立)組立ラインの全面二直実施。	
	昭43	I社と業務提携。	206,000	6,600	トラック			商用①			

時期区分	年次	A社全体の動向	生産台数(M製作所)	従業員数	主要生産車種				経営の主要事項	技術革新・工程変容	組織・労務管理対策変容
					トラック	軽自動車	乗用車	商用車			
Ⅲ・成長Ⅱ期	昭44	本社に自動車事業本部設置。	215,000	6,300		軽四③			自動車不振のため、他製作所へ応援派遣(260名)。		新現場管理組織発足。新作業長制度実施。
	昭45	A自動車工業分離発足。	272,000	6,900			乗用③				
	昭46	米国K社と資本提携。	257,000	6,800		軽四④					品質管理保証部設置。賃金体系改訂→職務・職能対応賃金へ。
	昭47		256,000	6,600		軽四⑤				総合排水処理施設完成。	労働時間短縮。
	昭48		311,000	6,600			乗用④			(溶接)溶接ロボット導入。	完全週休2日
	昭49		276,000	6,400							
	昭50		315,000	6,200			乗用⑤			ノックダウン工場新設。	
Ⅳ・生産性向上Ⅰ期	昭51	全社1,030名の社外出向。	425,000	6,100		軽四⑥		商用②		(塗装)自動機(ランズバーク)導入	
	昭52		460,000	5,800		軽四⑦				(組立)乗用車ハイライン新設(乗二)。	第一次100%良品運動。
	昭53		490,000	6,000	トラック		乗用⑥			(塗装)乗用車塗装ライン新設。新塗装工場完成。塗装ロボット導入。	第二次100%良品運動。塗装検査係新設。
	昭54		610,000	5,900			乗用⑦			(塗装)自動機(ジスマック)導入	
	昭55		719,000	6,000						(組立)乗用車ハイライン新設(乗一)。パーツデポ新設(商一、商二)。	
Ⅴ・生産性向上Ⅱ期	昭56		669,000	6,200		軽四⑧ 軽四⑨				(組立)マン・コンベア導入	
	昭57		602,000	6,100			乗用⑧ 乗用⑨				
	昭58		589,000	6,000						(組立)軽ハイライン新設(商一)。	
	昭59										
	昭60									(組立)トラックハイライン新設(商二)。 (塗装)商用車二色塗装工場新設。	

資料：A自工M製作所総務課作成資料，M製作所社内報等より作成。

産省「国民車育成構想」以降で，先にみたように昭和35年10月に「A 360」を完成する。そして，この35年10月にA自工M製作所では6.6万㎡の工場用地の購入，2000tの新プレス設置工場の新設，さらに小型トラックライン，塗装ラインの新レイアウトを完成させた。かかる意味において，昭和35年が，A自工M製作所の従前とは異なった意味での地域社会根づきの第一歩であったことは間違いない。

周知のように，政府は昭和40年10月，完成乗用車の輸入自由化を実施，業界再編を図るが，それが先発二社の寡占化としてなされた中で，A自工は昭和43年2月，米国クライスラー社との合併事業を推進，前述のように46年，A重工85%，クライスラー社15%出資のA自工を設立した。この間，政府は昭和44年10月，自動車の資本自由化を決定している。

さて，ここで事例の分析の対象とするA自工M製作所は，今日の自動車工業の巨大生産単位は「完成車総合製造所」「車体系完成製造所」「エンジン・基幹部品製造所」の3類型に分けられるとされるが，かかる分類に沿うていうと，軽四輪，小型トラックは第1類型に属する。しかし，エンジンを京都製作所にあおぐ主力をなす小型乗用車は第2類型に入り，いわば第2類型と第1類型の複合体をなしている。

第2節　A自工M製作所における地域下請網の形成

A自工M製作所が，この地域社会の中に下請企業群の確立に本格的にとりくむのは，前節でみた第2期，昭和35年以降のことである。すなわち，昭和36年にそれまでの協力工場によるA自工水島K会（第1次下請44社）を組織する。もとよりA自工の第1次下請企業は，この地域周辺に限られていたわけでもないし，現在においても地域的にひろく分散している。表1－3にみるように，昭和35年段階において，この地域には自動車産業，また機械産業の集積はほとんどない。こうした段階において，A自工は地元に下請関連企業群育成に着手することになる。また「下請系列企業診断」を行って，水島地区を中心に倉敷市内外，県内外に散在していた31社を隣接の総社市内に新設のS機械金属工業団地協同組合として集中させる計画をたてる。昭和41年にこのS機械金属工業団地では，23社が操業を開始する。かようにA自工の場合，第1次下請企業群，新たな技術水準を自らのものとする企業群の計画的創出から出発する必要があった。この団地が設立されて以降，ここがA自工M製作所の第1次下請・協力企業の拠点となる。しかしこのさい，看過されてならないことは，以下に述べるこのS機械金属工業団地の発展諸過程，海外への技術プラント輸出に至るまでの各企業の技術開発過程，そしてたゆまぬ親企業（A自工）からの合理化要請の中での諸問題，また第2章の従業員諸階層の職場での具体的な生産・労働過程レベルに立ちいって剔出される諸問題にみるように，このS機械金属工業団地を構成する企業群自身においてのたゆまぬ技術革新が，いわばA自工から要請されるとともに，第1次下請企業群相互の間において，力をたくわえた企業と然らざる企業との間での“自由競争下”での資本主義的な淘汰が展開されつつ，その中で，S機械金属工業団地協同組合としての，ひとつの志向性を形ちづくりつつあるということであろう。

表１－３　岡山県工業生産額の業種別構成比の割合の推移（昭和23～59年）

（百万円）

	昭23年	26	30	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	49	59
出荷額計	(13,706) 100%	(79,471) 100%	(115,690) 100%	(232,175) 100%	(284,937) 100%	(379,294) 100%	(379,294) 100%	(448,926) 100%	(509,291) 100%	(636,152) 100%	(795,347) 100%	(941,014) 100%	(1148,719) 100%	(3244,502) 100%	(6397,506) 100%
18 19 食料品製造業	12.6	9.8	17.2	12.2	11.4	10.8	10.9	9.6	9.5	9.4	11.0	10.1	9.5	7.9	7.8
20 繊維工業	25.1	43.6	24.4	14.5	13.2	15.9	14.7	10.6	9.9	8.7	7.8	7.0	5.9	3.9	3.0
21 衣服･その他の繊維製品製造業	7.5	7.3	10.3	10.7	10.8	11.2	11.2	10.6	9.5	8.3	7.7	6.8	6.4	5.0	4.4
22 木材・木製品製造業	4.7	2.2	3.1	3.1	3.3	3.1	2.9	3.0	2.8	2.6	2.7	2.6	2.5	2.1	1.0
23 家具・装備品製造業	0.7	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.6	0.7	0.8	0.8	0.8	0.6	0.5
24 パルプ･紙加工製品製造業	2.4	1.7	1.9	2.8	2.4	2.4	2.5	2.6	2.3	2.2	2.2	2.1	2.1	1.7	1.1
25 出版・印刷・同関連産業	1.4	1.1	1.2	1.3	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1	1.0	1.0	1.0	0.9	0.8	0.9
26 化学工業	11.5	10.8	13.1	15.8	16.1	9.3	9.5	14.1	16.4	17.0	13.6	15.4	16.3	17.7	17.6
27 石油製品・石炭製品製	0.7	0.1	0.2	0.2	5.4	10.2	11.5	10.8	11.0	10.7	12.2	12.5	11.6	17.7	17.2
28 ゴム製品製造業	2.6	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8	2.0	1.4	1.3	1.1	1.0	1.1	0.9	0.9	1.0
29 なめし皮･同製品･毛皮製造業	0.0	0.1	0.1	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.4	0.3	0.3	0.1	.0.1	0.1
30 窯業・土石製品製造業	9.3	6.2	5.7	7.8	7.4	6.3	5.2	5.5	5.1	5.0	5.0	5.1	5.2	4.7	3.4
31 鉄鋼業	0.9	0.8	0.4	0.5	0.5	0.5	1.3	1.7	2.0	3.6	6.2	7.5	11.5	15.8	12.1
32 非鉄全属製造業			3.0	4.0	3.8	3.5	3.0	3.5	3.3	3.7	3.1	3.0	3.1	3.4	0.6
33 金属製品製造業	0.6	0.3	0.5	0.8	0.9	0.8	0.9	1.1	1.0	1.3	1.3	1.6	1.7	1.5	1.9
34 一般機械器具製造業	5.2	2.3	3.0	4.7	4.9	4.7	4.1	4.5	4.4	4.1	3.3	3.6	3.5	3.0	3.2
35 電気機械器具製造業	1.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.4	0.7	0.9	1.7	8.4
36 輸送用機械器具製造業	10.1	8.6	9.8	16.0	13.2	14.2	14.7	15.2	16.1	17.0	17.6	15.9	13.3	9.3	13.3
37 精密機械器具製造業	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1
39 その他の製造業	0.6	0.4	3.6	2.8	2.7	3.0	3.0	2.7	2.1	3.0	3.2	3.0	3.2	2.2	2.3

資料出所：工業統計

さて，これまで，戦後のわが国の「高度経済成長第1期」以降の自動車産業，電機産業の下請再編の変質過程の時期区分に関して，次の指摘がなされている。

1　昭和30～35年：外注確保期――急速な近代化投資と生産性向上の追求にみあう下請企業の確保と育成。

2　昭和35～40年：外注管理合理化期――量産体制確立と経営近代化推進に対応する外注管理の合理化，専門化，下請企業の育成，一部下請企業の選別。

3　昭和40～43年：外注管理の（総合的）近代化期――産業再編成と国際化の進行に伴う総合的計画的な外注管理の近代化，重点外注制度による下請再編。

4　昭和48年以降，激しい下請再編と外注管理総合化期――高度経済成長政策破綻と長期不況による合理化要請により，下請体制の全般的な見直し，生産管理の徹底的追求による合理化，コストダウン要求(1)。

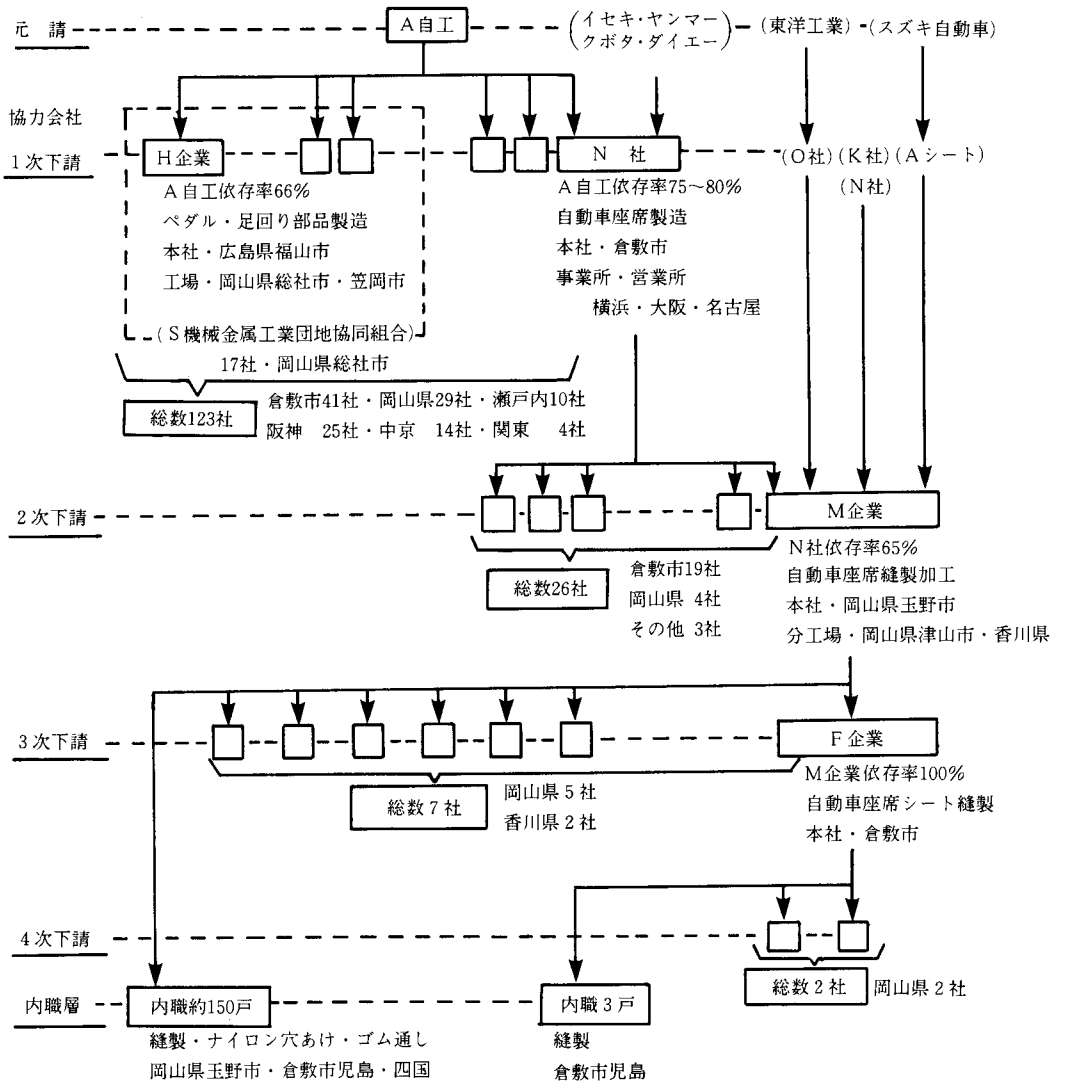
これは，佐藤芳雄の指摘だが，この指摘による第4期以降，たしかに指摘のごとき過程は二度にわたるオイルショックをへて，そして昭和61年には円高不況によってきわめてするどく進展しているといえるが，それをただちに佐藤のように「高度経済成長政策の破綻」ということはできない現状がある。それは少なくとも次節でみるように「破綻」の中での再創造が，確かに進められているからである。「破綻」を破綻として受け止めて「じっと耐える」という構造ではなしに，それをどう評価するかは別だが，逆にたゆまぬ企業合理化の中で，ゴールなき合理化の路線をはしり続ける職場生活の中で賃労働者層は，自らの生活にみあった新たなる形をつくりつつあると見なければならない。

さて，ここで指摘しなければならないことは，前述のように佐藤芳雄が指摘する第2期，すなわち他社における外注管理合理化期にこのA自工では小型自動車生産が本格化し，下請企業群の育成に着手したということである。S機械金属工業団地で第1次下請企業が操業を開始するのが第3期，外注管理の総合的近代化期に当るという事実，その後進性を指摘しなければならない。簡単に破綻しないところにむしろ問題をみなければならない。それを受けとめる労働者生活はどうなっているか。かかる点の分析が不可欠に必要となる所以である。そして，そのことを通して，確かに社会構造はこの後発ということの故に，A自工にとって第1次下請・協力会社群に焦点をしぼっての「近代化」「技術革新・合理化」が当初からきわめて計画的に，しかも短期間で達成しなければならぬ解決課題すなわち下請企業群の育成が緊急の課題として提出されることになる。

ところで，こうして育成された第1次下請企業群は，当然のことながら，その傘下に第2次下請企業群を擁するし，第2次下請企業はまたその傘下に第3次下請企業群を擁する。その最底辺に家内・内職層が存する。図1－2は，昭和59年段階での，A自工M製作所のこの地域に張りめぐらされた下請網の概念図である。

ここでは一応A自工水島K会に組織されている123社を協力会社・第1次下請企業と措定した（ベンダー企業を含む）。表1－4にみるようにK会は第1分科会と第2分科会に分かれ，内装，艤装，機械，板金，鍛鉄，部品等々に分かれた各業種がならぶ。資本金規模についてS機械金属工業団地を構成する17社のそれを表1－5にみると，いくつかの水準に分かれ，そしてまたトヨタのアイシン精機，日本電装の如き上場企業はみられな

図1—2　A自工M製作所の下請網概念図

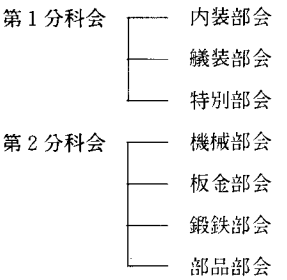


資料：実態調査、及び『A自工協力会社名簿』(1982)、M機械金属工業団地協同組合資料
N社・M企業・F企業各種資料より作成

いという特徴がみてとれる。地域的には表1－6のように倉敷市，総社市，岡山県内に56.9%が集積する。A自工M製作所では，内装，艤装関係で県下で集積の少ないもの（たとえばゴム，ガラス，電装品等）は阪神，中京のベンダー企業に依存し，エンジンは同社の京都製作所で製造するという特徴をもっている。

さて，ここでの問題は，倉敷市周辺に立地する下請企業群であるが，図1－2の概念図で第2次下請と示したものは，第1次下請企業N社を例にとったものである。N社は計

表1－4　A自工水島K会の分科会構成



26社の下請企業を擁する。倉敷市，玉野市，四国に立地するが，そのうちF企業をとりだすと，A自工から数えて第3次下請企業となるが，このF企業の場合，下請2社と内職3戸をかかえている。

かようにみてくると，A自工M製作所の下請網は，この地域社会の中に網の目のように根づいていることがあらためてあきらかになろう。そして，この場合，注意しなければならぬことは，第1に当然のことながらそのネットワークは，倉敷市という行政都市の範域を越えたものとして形成されているということ。第2に，これらの下請網は，A自工M製作所を唯一の元請としてその“ぶどうの房”のように形成されているものではないということ。概念図でもその一端を示めしたが，第1次下請企業のH企業の場合，A自工依存率は66％であり，N社の場合は75～80％である。N社はイセキ，ヤンマー，ダイエー等からも仕事をうけ，また，N社の下請・M企業の場合は，N社への依存率65％，N社以外のO社，K社等々の企業経由で，東洋工業，スズキ自動車の仕事もこなしている。つまり，幹となる元請は存するけれども，複数の元請があってその諸関係が幾重にも交織しながら，数次にわたる諸階梯の下請網がこの地域社会の中に張りめぐらされていることがあきらかとなる。別の言葉でいうと，このことは，A自工M製作所の地元での本格的な操業開始により，それが索引力となって，この地域社会の中に自動車関連業界の下請網が幾重にも張りめぐらされつつあるということにとどまらず，非自動車の機械製造，加工等々の多業種にわたる下請工業の蓄積が地域社会の中に多重的に構成されつつあるということを示す。

さて，以上，垣間みた如く，水島地区に立地したA自工M製作所の下請網の形成過程といっても，それは幾重にも入りこんだ関係として現実的には構成されている。そこで，本稿では序章第3節でふれたごとく，3つの視角から分析をほどこす。すなわち，この第1部では，A自工M製作所が強力に育成した協力企業群，S機械金属工業協同組合団地の発展プロセスと，そこにおける急速な“近代化”の諸過程の分析，ついで，部品製造協力会社・第1次下請，H企業に焦点をしぼって，企業構造，また，生産工程をうけもつA職場構造，労働者諸階層の現実の生産・労働－生活過程・諸関係の分析，そして労働者諸階層の，その家族生活を含めての階級・階層諸属性の分析をほどこす。

〈注〉

(1) 佐藤芳雄編著『低成長期における外注・下請管理』中央経済社，1980年。

表1－5　S機械金属工業団地17社の概要

企業番号	区分	創立年	資本金（万円）	売上高 昭56（百万円）	自工依存率 昭55（%）	団地工場従業員数 昭59	主な生産品目	本社等団地以外の事業所	親会社	関連企業
No. ①	板金	昭 19	9,836	12,193	66(62.2)	343	ブレーキペダル・アッパーアーム・ロアーアーム ハンドブレーキ	本社（福山市）・笠岡工場（笠岡市）（計252人） 名古屋出張所・デトロイト出張所		No.16企業・No.17企業，T工業（茨城県60人，No.15企業と共同出資）
2	部品	昭 30	3,100	3,002	63	137	灯器・シートアジャスター	水島（25人）	I 電気製作所（名古屋市）	
③	機械	昭 22	4,500	7,082	89(72.7)	126	前後輪ハブ・フライホール・ブレーキディスク	本社工場（井原市，257人）	K 車輪工業（豊中市）	
4	板金	昭 21	4,200	10,400	96	477	自動車フレーム組立・ドアー組立・治具・プレス金型	水島工場（34人）		
5	部品	昭 38	300			23	ジィスクホイール塗装仕上			
6	機械	昭 20	3,500	3,126	91	137	ハウジングスピンドル・ブレーキドラム・コネクターコンパニオンフランジ			
⑦	機械	昭 35	3,000	2,670	79(60.0)	215	ハブボルト・ボールスタット・ギヤスリーブ エンジンコントロールロッドアッシィ・熱処理加工			
8	部品	昭 25	4,500	—	—	42	輸送業務	本社（水島416人）		
⑨	板金	昭 42	4,800	10,709	80(70.0)	386	燃料タンク・マフラー・エアークリーナー	広島出張所（1人）		N社（倉敷市児島850人）M工業（水島350人）
10	部品	明 40	2,500	5,292	52	136	中型トラック荷箱・自動車内装部品			
11	機械	昭 7	4,800	2,090	79	37	ステアリングギアボックス・ピットマンアーム アイドラアーム	本社工場（広島市70人）		
⑫	板金	昭 18	6,000	9,551	78(80.0)	371	ドアサッシュ・バンパー・リアフレーム・板金メッキ加工			O M産業（岡山市40人） O M機器（岡山市100人） 高梁OM（高梁市50人） OM建装（水島5人）
13	板金	昭 22	5,000	10,183	85	310	プロペラシャフト・フロア・ダッシュパネル			S K 工業（水島131人）
14	部品	昭 23	2,400	3,092	85	52	ステアリングギア加工		T 興業（大阪市82人）	
15	機械	昭 23	3,500	6,025	88	261	リヤサスペンション・リアアクルスハウジング デファレンシャルギヤケース			T工業（No.1企業と共同出資）
⑯	部品	昭 40	4,000	10,089	70(67.0)	349	自動車及び産業機械用ブレーキ			
17	機械	昭 48	1,000	—	—	47	ホイルシリンダー用ピストン			

注）1．No.17企業は2次下請企業
2．企業番号の○印は私たちが企業事例調査を実施した企業
3．自工依存率（ ）内数字は，企業事例調査による昭和58年度の依存率
資料：工業団地事務局資料等より作成

表1－6　A自工M製作所協力企業・1次下請の地域的分布

	本社・単独事業所		支社・営業所・出張所等		総社市に事業体所在	岡山県下に事業体所在	瀬戸内所在	阪神所在	中京所在	東京・神奈川所在	計
	水島所在	市内所在	水島所在	市内所在							
第一分科会内装部会		1	8	2	1		4	8	3		27
〃　鍍装部会			8	1	1		4	4	7	2	27
〃　特別部会		1	7			3		7	2		20
第二分科会機械部会	1				5	3					9
〃　板金部会	2	1			5	1	1				10
〃　鍛鉄部会		3	2			3	1	4			13
〃　部品部会	2		1		5	2					10
不　明			1					2	2	2	7
計	5	6	27	3	17	12	10	25	14	4	123

47.0%

65.0%※

資料：A自工K会水島支部会員名簿（昭57）より作成

第3節　下請諸企業の性格類型

すでにみたように，A自工M製作所は昭和35年以降，ひとつの転機を劃して発展することになるが，自動車産業の場合，とりわけ地元に広範な多様な下請網を組織しなければならない。この下請網を組織する場合，第1に，直接的にはこれまでこの地域社会が培ってきた産業的基盤に依存せざるを得ない。本事例でいうと，繊維・同関連及び農機具製造企業がこれにあたる。

第2に，その場合，地元に自らの生産に見合った産業が存しない場合，当然のことながらその範域を地域的に拡大せざるを得ない。ここには広範域にわたる企業間関連がでてくる。

第3に，本事例の場合，第2次世界大戦期における地域工業化の動き，特にA自工の前身であるA重工の水島地区における航空機製作工場の創設の諸過程は看過してはならない(1)。この戦前のわが国産業の軍需的再編の諸過程は，戦後におけるこのA自工の地域への根づきの一つの土壌となっていることは，以下にみるA自工の下請網形成であきらかであろう。

そして第4に，A自工M製作所の戦後期からの企業活動期以降，そしてとりわけ昭和35年以降，地元に根ざした新たな下請網の形成がなされている。A自工M製作所にとっては，その企業発展に伴っての新たなる段階での地域社会への根づきの過程ということになろうが，これまで地域社会を支えてきた地場産業にとってはあきらかに業種転換を伴うところの巨体独占企業の地域への立地に伴う再編過程――下請としての――ということになる。そのことは当然に，この地域社会構造変動として立ちあらわれることになる。かかる諸過程が具体的に企業それ自身の諸性格との関連からみて如何に立ちあらわれているのか。昭和35年以降のA自工M製作所の新たなる発展期において，この構造はどう看取されるのか。

A自工M製作所の社内報『みずしま新聞』第102～148号（昭和36年4月～昭和40年2月）に“協力工場めぐり”という連載がある。ここには協力工場（おそらくはM製作所の第1次下請企業群と考えてよいであろうが）44社の紹介がある。ここでは以下，分析可能な

表１－７　創立年と業種別区分

	明治・大正期	昭和１～19年	昭和20～
繊維	2		
繊維関連（学生服金ボタン）	1		
畳表製作	1		
製罐	1		
運送業	1		
製材業	2		
船舶鋳物	1		
機械部品	1		
スポーツシューズ		1	
航空機関連		5	
自動車関連	1	1	10
機械製作（農）		1	1
（単）		1	
工作機		2	
電気部品			1
電気機具修理			1
内燃機製作			1
ボディー製作		1	
鍛造金型		1	
通信器機		1	
計	11	14	14

資料：A自工M製作所社内報より作成

表１－９　創立期本社所在地

		明治・大正期	昭和１～19年	昭和20～
倉敷市	倉敷地区	1		1
	水島地区	1	1	8
	玉島地区			1
	児島地区	1		
井原市		1	1	2
玉野市		1		
岡山市			3	2
岡山県		1	2	
福山市		2	1	
広島市			2	
神戸		1		
大阪		1	1	
名古屋			1	
愛知県			1	
静岡		1		
東京			1	

資料：表１－７と同じ

表１－８　M製作所（A重工→A自工）との取引き

戦時中	13
戦後～29年	15
30年～34年	4
35年～	7

資料：表１－７と同じ

39社についてその性格を分析してみよう。

(1) はじめに創立区分でみると，表１－７，１－８のように明治・大正期11社，昭和元～19年14社，昭和20～34年14社となる。戦前期創設企業がかなりの数に及んでいる。ところで，創設時の業種をこれにクロスすると，明治・大正期創業企業には自動車関連は１社のみで，繊維・同関連３社，製罐１社，運搬１社，製材２社，畳表製作１社，農機具機械１社，船舶鋳物１社となる。自動車関連は静岡に本社がある。繊維関連はＦ織物（福山市），Ｋ繊維（井原市），また学生服の金ボタン製造（児島地区）であるが，明治10年創設の畳表・花筵製造の㊱の場合（岡山県），花筵・畳表の製造販売のかたわら，明治末，畳表の自動織物機を完成，つづいて自動筵機，かます織り機などの開発に成功，台湾，朝鮮，東南アジア等，海外に販路を持ち，いまも全国畳表自動織物機の全国シェアーは６割という。戦時中は軍需生産に転換したが，Ａ自工Ｍ製作所とは昭和36年より取引を開始している。船舶鋳物の⑳は玉野市にある。かように地域的にその企業所在地をみると，表１－９のごとく福山市，玉野市，岡山市，また井原市，そして遠隔地では静岡，大阪，神戸にも及ぶが，地元倉敷・水島・児島は３社にすぎず，岡山，広島県に育った地場産業をひろく傘下

におさめているということがあきらかとなる。

(2) 昭和に入ってから戦前までの創設の14社についてみると，戦時中の地域産業の軍需化に関連して，特にA重工の水島航空機製作所に関連しての企業が立ちあらわれてくる。また全国的に主産地を形成した地場産業である農機具製造会社として出発した企業も立ちあらわれてくる。スポーツシューズ会社はのちにゴム関連に転化する。スポーツシューズを除くと，自動車関連企業も出てくる（名古屋）。これら企業の地域的分布をみると，水島，倉敷，児島，玉島関連は水島関係が1社，遠隔地は大阪，名古屋，愛知，東京の4社，他の9社は岡山，広島県等にひろがる。この事実は，少なくとも戦時中のA重工による航空機製作所設立そのものが地元というよりも，むしろ中国地方を拠点としてなされ，専門会社を既集積のある遠隔地に求めていたということを物語る。

(3) さて，戦後期以降設立の14社についてみると，それはいずれも内燃機，電気部品等々直接的に自動車関連産業として設立されたものであることがあきらかとなるが，ここで指摘しなければならなぬことは，次の諸点である。(イ) 14社のうち，当初からA自工M製作所との関連をもって発足したのが10社であるということ。(ロ) しかもそのうち6社はA重工またはA自工M製作所の従業員として一定のキャリアーを積んだのち，独立したというのが7社を数えるということ，つまり「分家」――下請集団が創設せられるということである。そこには直接的な人脈がある。(ハ) また本社の地域分析をみると，水島地区立地が8社，倉敷1社と14社中9社が倉敷市域内に設立せられているということ，そしてこの期の特徴として指摘しなければならぬことは，すでに自動車産業として工業集積のある地域に本社をおく企業が水島に現場工場をおく時期とこの期が重なるということである。すでに工業集積のあった都市の工場が本社ごとこの地区に移るという形態もこの中には含まれている。いくつかの事例でみると，

(i) ケース㉔：昭和2年設立，本社名古屋，昭和7年にわが国最初の国産自動車用電気警報器を作った。昭和19年，A重工の名古屋航空機製作所の協力工場となり，同じA重工水島航空機製作所との関連をもつ。昭和30年，I電気より独立，水島地区に工場を設立（社長は大正10年よりA重工に入社，岡崎工場長を歴任）。

(ii) ケース㉕：昭和7年設立，本社東京品川，電話器ほか各種通信機器メーカーであった。日本電気ほか通信企業の直接下請であったが，昭和16年，航空本部の指示でA重工水島航空機製作所でレーダーの製作を命ぜられる。しかし，戦災で解散，戦後，児島でA無線工業KKを設立，金属加工のすぐれた技術を買われ，岡山市に移り，プレスを創設，現在A自工M製作所に20点の部品を納入，戦後のM製作所と歩みを共にしている。

(iii) ケース㉝：明治38年，S組として大阪で設立，戦時中のA重工水島航空機製作所設立に際して，建築会社とタイアップ，日延べ1,000名の作業員を動員，資材運搬と建設工事に携わった。M製作所の開設に合わせて水島出張所を開設，昭和28年，社名も変更，㉝はその後，東京工場を設立しA自工各製作所向けのノックダウン生産をはじめた頃から唯一といえる資材運搬の下請会社となっている（現在の水島事業所は従業員数160名）。

さて，以上，協力会社の構造をみてきたが，ここであきらかになることは，次の三重の構造がそこに存するということである。

第1は，戦前からの長い歴史を有する従前のこの地域の地場産業，すなわち繊維・同関連産業を包摂したという過程，ここには当然に繊維産業及び同関連産業の漸次的なあるいは急速なる業種転換を伴っているということ。

第2は，昭和期に入って，この地域にようやく輩出してきた製造業の包摂，しかし，何よりも注目しなければならぬことは戦時中昭和16年のA重工による水島航空機製作所の創設を契機として設立，また諸関係を有した諸企業を包摂しているということ，またこの期の地域企業の軍需化によるスクラップ，この意味においてこの戦時体制下における企業転換は，今日の段階におけるわが国資本主義の発展の産業的土壌を形成していたということは，このA自工M製作所においても例外ではなかったということ。

第3に，このことは戦後期において生きることになるが，戦後期の特徴としてA重工またA自工の従業員のエリートのいわば「分家」としての協力工場が創設せられるということ，また工業集積地からの企業（当然にその創業は古い）の出張所，現地水島及び周辺への立地が進んだということ。

かような構造を一口で言うなら，私たちが調査研究を実施した段階，その協力会社の構造は，(イ) 中国地方の有力地場産業（繊維産業段階・同関連産業）の包摂，(ロ) 地域の中で育ってきた地域産業の包摂，とりわけ地域産業の軍需化，A自工による水島航空機製作所関連企業の包摂，(ハ) さらに戦後段階，自ら分れた「分家」としての下請の「包摂」と同時に，すでに工業集積地にあった企業の水島への定置が進められるということになる。

かような三重構造が看取されるが，所謂ベンチャー企業は，ここで私たちが分析した資料に十全に含まれているわけではない。A自工M製作所が第1次下請企業の団地として設立したS機械金属工業団地が，以上で私たちが分析してきた企業群で構成せられているわけではない。A自工M製作所による選別がそこにはあきらかにある。また各企業自体の選択もそこにはある。

〈注〉

(1) 小林甫「日本資本主義の発展と地域工業の史的累重性」（北海道大学教育学部教育社会学研究室『調査と社会理論』研究報告書5）参照。

第4節　S機械金属工業団地（第1次下請企業団地）の形成諸過程と企業・生産合理化の諸問題

第1項　S機械金属工業団地協同組合の形成と展開過程

私たちは第1節の表1－2において，A自工M製作所の戦後の発展を5段階にわけたが，S機械金属工業団地の形成過程をみるさい，親企業であるM製作所の歩みとの関連の中で，すなわちM製作所における技術革新，合理化の進展とのからみあいの中にかかる過程を位置づけることは不可欠に必要とされよう。表1－10はこうした観点から，S

表1－10　A自工M製作所におけるS金属工業団地育成と団地企業のあゆみ

自工の画期	A自工の下請政策	S工業団地の動き	団地企業の動静
Ⅰ戦後創始期	22.4　加工外注課新設 22.1　外注依存方針の大幅削減，外注工場の質的厳選 27.10　増産計画→11月，県下協力工場懇談会（協力工場協同組合発足へ） 29.11　外注課新設 31～32　構内に協力工場を誘置		
Ⅱ四輪車開始・成長Ⅰ期	36.1　協力工場懇談会（39社） 5　水島K会発足（44社） 5～6　下請系列診断実施 38.8　協力工場部課長訓練コース実施(40社) 43.5　ＩＥセンターを団地内に設置	37.9　「S機械金属工業団地協同組合」設立総会開催（31社うちK会27社） 10　昭和38年度中小企業助成対象団地の指定を受ける（組合員26社） 11　組合設立登記完了 39.3　工業団地，総社市に決定 40.8　工業団地4社操業開始 41.3　全23社操業開始（昭41年における協合組同の各種委員会は，施設運営，金融，労務の各委員会の他に安全，防犯の各協力会，共同職業訓練校および労使懇談会である。） 41.6　油脂流出防止対策協議会発足 42　生産研究委員会発足 給食協議会発足 42.4～44.2　日本能率協会による集団調査指導 43.11　職場・警察連絡協議会発足	組合員26社 38.9　3社脱退（23社） 40.3　1社脱退（22社） 10　1社加入（23社） 41.5　1社加入（24社 6　1社吸収合併（23社） 42.7　1社加入，2社脱退（22社）
Ⅲ成長Ⅱ期	44.1　ＳＣＤ委員会を協力工場26社で結成，ＳＣＤ活動（Systmatic cost down）開始 44　A自資材購入方針の変更 45.1　ＳＣＤ委員会再編成（本会下部組織として，合理化，納期管理，品質管理の3委員会を設け，かつ，それぞれにモデル工場指定のうえキメ細かなコスト低減体制を確立） 45.6　資材部を廃止し，部品購入業務を本社へ移管 46　「品質保証納入認定」制度を設ける 46.5　外製部設置 12　「K会M支部拡販協力会」発足 47　ＳＣＤ委員会による㊊運動展開 47.12　取引先A車紹介斡旋制度はじまる 48.3　ＩＥセンター廃止 49.3　ＩＭＳ（部品補給）システム稼動	44.1　生産研究委員会をＳＣＤ委員会と改称，構成メンバーもＩＥマン中心に変更 45.3　共同購入推進委員会発足 6　工場排水委員会発足 46.2　合理化プロゼクトチーム発足 46.5　各種委員会の改組（開発，合理化の2委員会新設，労務委員会に安全協力会，給食運営委員会を含める，企画委員会を財務，施設の他に新たに資材を加えて設置，工場排水委員会を環境管理委員会と改称） 同　団地給油所設置 7　開発センター設置 46.10　共同事業本部発足 11　共同試験センター開設 47.6　共同事業本部による特装車（中型ダンプ）の生産，完成車をはじめて出荷 8　安全協力会の中にプレス部会新設 9　集中購買のため資材課設置，鋳鍛粗型材の共同購入 11　ボーリングピン洗浄機出荷（はじめて自動車以外の製品） 47年末より4グループ10社による電算機導入 48.7　共同熱処理設備稼動	47.7　3社吸収合併(19社) 48.10　1社加入（20社） 49.9　1社吸収合併（19社）

A自工の画期	A自工の下請政策		S工業団地の動き		団地企業の動静
Ⅳ生産性向上Ⅰ期	51	EPICS 推進部設置ーカンバン方式の推進	52～53	A自工技術課の指導の下で各社，直線化ラインによる合理化に取り組む	
			51.3	共同職業訓練校廃止	
			52.3	青年部結成	
			52.4～12	名自への共同出荷（輸送納入システムの適正化と輸送コスト低減をはかるため，組合の新規事業として開始）	52.9　1社脱退（18社）
	53	「品質保証納入認定」定期検査のための合理化活動推進	53.9	東自へ共同輸送開始	
	53.5	購買本部職制改正，購買管理部設置	10	A自工出向社員研修会	
	54	K会再編成に伴う専門部会活動推進	11	車両整備事業開始	
			54.9	省エネルギー推進委員会発足	
			55.9	NE44（小型乗用車）車の名自移管に伴う共同輸送開始	
Ⅴ生産性向上Ⅱ期			56	「活路開拓調査事業」実施(団地青年部会)	
			56.3	SL（中型トラック）の名自移管に伴う共同輸送開始	
			57.7	団地拡充プロゼクトチーム，技術開発事事部設置	
			同	団地運営に青年部会並びに各社若手幹部参加	58.9　1社事業休止により脱退(17社)
			58.9	マレーシアProton 社向け金型を共同受注，団地MNCプロゼクトチーム発足	

資料：A自工M製作所資料，工業団地資料等より作成

機械金属工業団地の歩みをみたものである。

はじめに，そのあらましをみると，S機械金属工業団地協同組合の設立総会が開催されたのは，昭和37年，ただちに中小企業助成対象団地の指定をうけて，同11月に組合設立の登記を完了している。組合員は26社であるが，操業までかなり時間がかかり3社は脱退している。すなわち，工業団地を総社市域に決定したのは，39年3月，ただちに団地造成をはじめ，40年8月に4社が操業を開始，41年には全社（23社）が操業となる。

A自工M製作所の下請政策との関連でみると，戦後第1期のオート三輪製造期において，昭和27年10月の増産計画樹立と共に岡山県下協力工場懇談会を組織，29年には外注課新設，31年から32年にかけてM製作所構内に協力工場の誘置をはじめている。こうした段階を経ての昭和35年以降のここで問題となる私たちの時期区分「四輪車製造開始・成長Ⅰ期」での下請政策をみると，昭和36年1月には44社でK会を発足させている。この企業群がA自工M製作所にとっての育成すべき第1次下請企業群・協力会社であったことはたしかで，この中には，戦時下の航空機製作所段階からの下請N社も有力メンバーとして加わっている。ついで，M製作所は，同年5～6月にかけて，「下請系列企業診断調査」を実施する。こうした用意周到な――企業活動にとっては当然の段階を経て――すなわち，「協力工場懇談会」が結成されてから1年半有余を経て，前述の「S機械金属工業団地協同組合」設立総会が昭和37年の9月に開かれる。そして，第1次下請・協力会社群の団地創設を総社市に決定したのがさらに1年半を経た39年3月である。当時、倉敷市水島地区における重点的なしかも急速な重化学コンビナートの創成による公害は，四日市市についで，全国有数の典型地区となり，海面汚染のみか，陸地においても梅の花も咲かぬという，したがってまた人も住めぬという状況を呈し，行政による集落移転も現に実施せ

られていた。公害（主として風）の影響を直接的に受けぬ総社市域への住民層の移動は当時行われていたが，地価及び地盤の関係で，また地域（総社市）工業化の推進という意味で，この地区にM製作所の協力会社団地が設立せられた。そしてまた実際にこの工業団地に立地した23社が操業を開始したのは，さらに2年後の41年3月であった。つまり，工業団地協同組合設立総会が開かれてから3年半たって団地の操業が全社揃って開始された。

もとよりこの間，M製作所においては，社内体制の近代化，合理化と共に生産現場における生産工程の合理化がすすんでいたが，それに見合う協力会社の第1次下請たるにふさわしい資質向上もたぬまずすすめられていた。たとえば，昭和38年8月には40社を対象として，協力工場部課長訓練コース教育を行っている。そしてこの間，事実の問題として，第1節の図1－1に示したようにM製作所においては，昭和39年，生産台数8万8,000台，従業員数3,900人に急増している。第1次下請企業群の整備・育成が急務であったといわなければならない。そしてこの団地での全社操業開始以降，第1次下請企業群の育成は本格化する。この41年，本社・M製作所では，生産現場にQCサークル活動を導入する。また，この時期は，A自工M製作所の軽四輪の販売が業界トップにおどり出た時期でその生産台数は165,000台に達した。ついで42年には217,000台となり，この期にA自工の他製作所から第1次315名の配転，第2次150名の応援派遣を得ている。また昭和42年には軽四輪車の販売で業界トップをしめた。この年，組立ラインの全面二直を実施した。しかし，43年には生産台数206,000台と減少する。生産不振のため他製作所へ260名の応援派遣を出すとと共に，より一層の職場合理化にのりだす。すなわち，新現場管理組織を発足させ新作業長制度を実施したのが翌44年である。生産台数は，45年に27万台と伸びるが，46～47年にかけて26万台に減少，しかしその後48年には30万台をこえ51年には40万台の大台にのせ，55年には70万台もこえる。しかし56年以降，生産台数は減少を続け，58年には約59万台となっている。この間の対応としては，第1に合理化，すなわち，溶接部門にロボットが導入されたのが48年，ノックダウン工場新設が50年，組立で乗用車ハイライン新設（52年），塗装で乗用車塗装ライン新設、新塗装工場完成，塗装ロボット導入（53年），組立で乗用車ハイライン新設（55年），軽ハイライン新設（58年），塗装で商用車二色塗装工場新設（60年）が進展する。第2に，組織・労務管理対策として46年に，品質管理保証部を設置すると共に職務・職能に対応するため賃金体系の改訂を行ない，労働時間短縮（47年），完全週休2日（48年）――米国クライスラーとの資本提携・46年――を行なっている。しかし，52～3年にかけて，第1次，第2次にわたる100％良品運動を展開，また53年には塗装検査係を新設している。また従業員規模では昭和42年に6,000人に達し，以降，6,900人に達したこともあるが（昭和45年），昭和58年現在，依然6,000人という水準である。

以上垣間みたが，A自工M製作所の歩みは順風満帆のそれではけっしてない。たゆまぬ生産合理化の過程がそこにはある。この時期にS機械金属工業団地は，その歩みをM製作所と共にすることになる。下請企業における合理化過程の進展がより一層急激で如何に厳しいものであったことは当然に予測されよう。

以下，それをみてみよう。

1）さて前掲表1－10は団地の歩みを概括したものである。みるようにA自工の1次下請企業の育成はきわめて積極的に行われる。

- 36年に下請系列企業診断。
- 38年には協力工場部課長訓練教育（40社）を実施したことは前にふれたが，そして
- 41年，全23社の操業が開始されたあと，42～44年かけて，日本能率協会の集団調査の指導が入る。この間昭和43年に団地内にIEセンターを設置。
- 昭和44年には、同じく日本能率協会指導でSCD（Systematic Cost Down）委員会を設置。
- 翌45年には同委員会の下部に合理化，納期管理，品質管理の三委員会を設け，それぞれにモデル工場を設置のうえ，キメ細かなコスト低減体制の確立を図る。
- 47年にはSCD委員会によるQC運動の展開。
- 51年にはEPICS推進本部を設置してカンバン方式を推進する（トヨタ自工では本社30年代後半，第1次下請40年代，2次下請50年代といわれる）。
- 53年には「品質保証納入認定」定期審査のための，合理化活動が推進される。
- また，この52～53年にかけてはA自工技術課の指導で各社で生産現場の直線ラインによる合理化がとりくまれている。
- さらに，52年，青年部を結成する（51年に共同職業訓練校廃止）。
- また52年には輸送システム合理化（輸送コスト低減を図るため協同組合の新規事業として共同輸送を開始する）。
- そして53年には車両整備事業を開始，54年には省エネルギー推進委員会を発足。
- 56年には団地青年部会が団地各企業に対して「活路開拓調査」を実施，各企業が現在かかえている諸問題をとりおさえて，将来を模索する。
- 57年には，団地拡充プロジェクトチームが発足（S団地そのものがすでに手ぜまになっている）。さらに，技術開発事業部が発足する。
  またこの年から，青年部会と各社若手幹部が参加して，団地運営を模索する。
- そうして，58年，秋より，マレーシアProton社向け金型を共同受注，団地MNCプロジェクトチームが発足する（個々の企業ではそれ以前にすでに海外進出が行なわれている）。

かように垣間みてきたこのS団地の歩みは，A自工M製作所によるこれまで機械工業の集積がなかった地域での第1次下請企業の国際競争にたえうる生産力水準の引上げ，そうした企業体質創造への積極的指導があったことは指摘するまでもないが，ここでは表1－11で前述のうちの日本能率協会によるIE教育の内容，また合理化委員会と開発センターの活動内容（表1－12）を掲げておこう。

そして，このA自工M製作所による指導は，人材派遣はもとより労働組合のあり方，その活動にまで及ぶ広範なものであった。

いま，労働組合に限っていえば，M製作所協力工場の組合関係者があつまって6社懇談会を発足させたのが昭和37年，翌38年にはM製作所協力工場労働組合協議会が10労組で結成された。そして，団地労働組合も加入してM協力工場労働組合連合会が結成され

表１－11　日本能率協会によるIE教育（昭42.2～44.2）

	管理手法	期　間	内　容
初年度	ＩＥを中心とした現場改善		１．方法改善（工程研究，作業研究，ワーク・サンプリング，ライン編成法，レイアウト法，動作分析等） ２．作業測定（標準設定，時間研究，WF法，余裕研究，能率管理等） ３．その他（運搬管理，ＥＥ） ４．計数管理，事務管理
二年度	管理者基本訓練コース	昭43.7～43.11（各社３週間）	(1) 生産性は何故，上げなければならないのか (2) 作業には，どのようなロスがあるか　(8) 改善をはばむものは何か (3) 管理者とは，どのような役割をする人か　(9) 標準時間は何に役立つか (4) 人はどんな時に張り切るか　(10) 正常作業速度はどれ位の速さか (5) 問題はどんな手順で解決するか　(11) 社内に管理を確立するには，まず何をすべきか (6) 対策案はどのようにして導き出すか　(12) 作業改善実習 (7) 作業の実状はどのようにして調べるか　(13) その他
	「ＭＩＣ」計画	昭43.6～43.9	間接部門の効率化を計る
	初期流動管理	昭43.9～43.12	立上がり段階のトラブルを解決して，すみやかに生産移行を行なえるようにする
	目標管理	昭43.4～43.12	各社とも急膨張してきたため，組織，管理体制が弱体なので，これを強化する
	ＺＤ運動	昭43.6～43.10	作業者にやる気を起させる（動機づけ）
	職能開発	昭44.1～44.2	今後の給与の基準と仕事の訓練計画の基準作りのための調査

資料：工業団地資料より作成

表１－12　合理化委員会と開発センターの活動内容

合理化委員会	昭和46年度	１．品質保証体制の推進 ２．生産管理，工程管理の集中管理体制の推進（特に電算機による管理） ３．資材調達の合理化－Ａ自工支給資材の団地直送化とそれに伴う受入検査のための共同試験センターの設置 ４．事務管理の省力化，合理化
	昭和47年度	１．品質保証体制の確立（全社認定） ２．共同試験センターの充実（開発委員会へ要望） ３．材料直送化，自己調達の推進 ４．副資材等の共同購入の推進 ５．電子計算機共同利用の研究 ６．事務の合理化・省力化の推進
開発センター		１．新しい材料，新しい加工方法，いろいろな組合せ等の研究 ２．新製品，新技術のシーズ（Seeds）を捜し各企業の製品なり技術に結びつけていく活動 ３．市場（自工）のニーズを捜し教えられ，ニーズに合った製品の開発 ４．内外の技術導入 ５．テクノロジーアセスメント（技術の再点検）

資料：工業団地資料より作成

たのは昭和43年のことであった。その結成は集団的団交によって，下請企業の労働条件の統一をすすめるためであった。事実，S機械金属工業団地各企業においても新入社員の賃金水準の統一などが進められたが，昭和52年には，この労組連合会は解散する。このS機械金属工業団地構成企業についてみても自由競争経済下各企業の業績の格差はきわめて大きくなっていた。個々の企業による理由はあったにせよ，昭和37年組合員26社であった団地は，38年3社が脱退し，以降脱退，加盟の中で昭和42年には22社，47年には3社が吸収合併され，48年に1社加入し，49年には1社が吸収合併され，52年には1社脱退，58年に1社事業休止となり，この団地構成企業は昭和58年現在17社となり，さらなる淘汰も予測されている。かような自由主義競争下であるいは団地による賃金水準統一は無理であったのかも知れない。さて，S機械金属団地の労組は，解散と同時にA自動車部品労協に加入する。この組織は全国組織であるけれども客観的にみてA自工下請組織として労組も足並みを揃えたということにほかならない。以降，労資の団体交渉は部品労協をガイドラインとして，企業ごとの個別交渉にかわる。しかしこのことは，実質的には一歩ゆずって考えても，業績のよい企業の労働組合の突出をおさえて，また業績の悪い企業においては当然に，それ以下の賃金水準ということになる。以降，団地企業では企業毎に賃金格差がでてきている（詳細は第2章表2－18を参照のこと）。

第2項　技術革新と労働者生活

さて，昭和58年現在，前掲表1－5にみたように，このS機械金属工業団地は17社によって構成されているが，以上みてきたところであきらかなように，現下の第1次下請といっても，それは，もはや，かつての“町工場”ではけっしてない（当然といえば当然であるが）。ここでは，さらに，次の諸点にふれる必要がある。

第1は，こうした第1次下請企業の再編過程は，本社の第1次下請の丸がかえの形でけっしてすすんでいないということ。第1次下請の，相対的自立化の方向があるということ。

すなわち，事実の問題として，第1次下請近代化に大きな役割を果したIEセンター（43年設立）は，第1次オイルショック直前の48年に廃止された。理由は2つある。第1は各々に技術的力量がついたということ。第2はそのことにともなって常時10数名のM製作所からの技術員常駐という体制は不要になったこと，ところでひきつづいてA自工M製作所は，所内に外注技術係を設けて団地指導にあたるが，これも昭和57年には廃止する（人的つながりがなくなったということではない）。

このことと関連して，A自工は自工依存率の低下を政策的に考えていること。表1－13でK会専門部会26社での各企業のA自工依存率をしめしたが，このS機械金属団地内企業においてA自工から30％～50％へという指導をうけている企業も存し，たとえば，No. 3企業の事例では，44年，久保田鉄工より受注，46年に東洋工業より受注，No. 9企業の場合は，昭和46年に，オートバイ部品受注，47年にS工業（ヤンマー系列）から受注，49年には東洋工業から受注という如くである。かかる政策に対しては，「100％依存なら，さらなる減産で協力会社がダメになればほっておけない。足手まどいになる」という指摘もあるが，同時にこうした形態で第1次下請の技術力が国内，国際競争にたえうる水準に

表1－13　K会M支部専門部会員(26社)のA自工M製作所依存率(昭56年)

		資本金	売上高(年)	総人数	依存度
		百万円	百万円	人	%
部品部会	1	60	8,904	606	21
	2	31	3,002	140	63
	3	37	9,466	522	48
	4	25	5.292	158	52
	5	150	21,173	786	86
	6	40	10,089	365	70
	7	80	13,152	434	92
	8	24	3,092	61	85
機械部会	1	45	7,082	355	89
	2	30	2,670	217	79
	3	48	2,634	104	30
	4	25	4,907	241	88
	5	30	2,090	133	79
	6	28	3,126	143	91
	7	15	2,082	89	59
	8	35	6,025	251	88
板金部会	1	52	12,193	565	66
	2	30	10,400	509	96
	3	48	9,270	313	97
	4	35	6,507	312	98
	5	45	9,551	341	78
	6	49	3,856	176	34
	7	24	6,228	394	70
	8	6	629	33	74
	9	48	10,709	382	80
	10	50	10,183	311	85
26社平均		42	7,089	305	71

資料：A自工M製作所資材課資料より

向上するという指摘もある。

第2にふれなければならぬことは，輸出規制によって，生産台数が低迷しはじめた昭和56年以降，団地企業各社とも売上げが停滞する中で，あらたなる対応をせまられるということ。それは第1次下請企業相互間でのあらたな段階に相応した技術交流，また合理化の一層の進展を志向するものであった。57年，技術開発事業部を設立する（表1－14)。すなわち，団地組合ではみたように県中小企業団体中央会の「活路開拓調査指導事業」の補助金を得て，団地青年部会による活路開拓調査研究（昭和56）をはじめ，昭和57年，その指導事業の具体化の一環として，二つの事業計画をたてる。

①団地拡充プロジェクト

②活路開拓プロジェクト

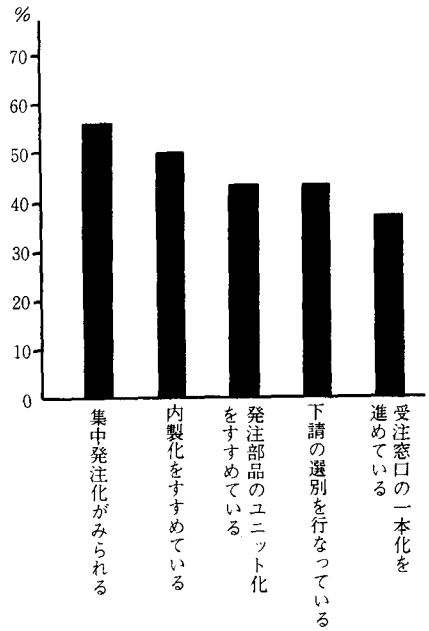
後者についていうならば，それは「組合員企業固有の技術開発及び新製品開発への展開」を目指すものである。

表１－14　技術開発事業部の活動内容

活動事業項目	活　動　内　容
１．機関誌「技術情報」の定期発行	メンバー各社の合理化事例，新設備導入紹介，新機器，治工具の開発状況，海外展開状況，新管理手法紹介，各種行事の紹介等を中心に隔月発行。
２．発明工夫コンクールの開催によるアイディアの発掘と応用展開	メンバー所属企業全従業員から合理化機器，運搬合理化，省エネ機器，日用雑貨等あらゆる分野でのアイディアを発掘一堂に展示して，相互利用をはかると共にユニークなアイディアについての共同による製品化の研究を行なう。毎年４月にコンクールを開催。
３．技術交流会を通じてお互いのレベルアップと新製品開発推進	(1)　技術情報交換会 毎月第３火曜日を例会日と定め，合理化事例等メンバー各社の固有技術のオープンな情報交換の場としてお互いのレベルアップを目指すと共に，外部の先進企業工場見学等も実施して新技術の習得に努める。
	(2)　講習，研修会の開催 メンバー各社のニーズに基づいたテーマを選定し年２～３回開催。 〈主な講習，研修会とテーマ〉 ・パソコン研修講座（昭58．２月５月） ・先端技術講習会（昭58．6） ・ＯＡ機器管理者研修会（昭58．8） ・最新自動車技術に関する講習会（昭59．2） ・新素材（樹脂）に関する講習会（昭59．2）
	(3)　合理化機器，新製品開発プロゼクトの推進 メンバー各社の事例，発明工夫コンクールの出展作品の中から製品可能なものの発掘を行なうと共に会員討議を通じて団地ブランド製品の開発，販売を目指す。
	(4)　調査情報の提供 各社の実状を把握し相互利用をはかる。 〈調査事例〉 ・各社遊休機械設備調査（昭58．8） ・各社試験，研究設備の設置状況調査（昭58．8） ・団地企業海外展開状況調査（昭58．9） ・団地各社ＯＡ機器設置状況調査（昭59．5）
４．総合技術事例発表会の開催	特定のテーマにこだわらない各社の総合技術力向上の為の組織的な取り組み事例を発表し，相互に研修する事によって全体的なレベルアップを目指す。 第１回発表会事例（昭59．10） マイコン技術導入状況（No.３企業） 一般従業員の視聴覚教育状況（No.15企業） データ添付によるＶＥ提案　（No.４企業） ＳＹ運動でＴＱＣの土壌造り（No.16企業） 樹脂加工の内製化　（No.２企業）
５．海外展開の模索と共同受注活動	(1)　マレーシア現地進出の検討 マレーシア国民車生産計画に対応していく為，団地として現地への工場進出の可能性について情報の収集及び検討を行なった。
	(2)　団地ＭＮＣプロゼクトチームの発足…（共同受注活動） Ａ自工より昭和60年７月から量産が開始されるマレーシア国民車生産計画に係るマレーシアの現地Porton社向けの小型プレス部品用金型及び関連検査治具の一括共同受注に成功し，これに対応する受注組織として，７名の団地ＭＮＣ（Malaysia－National－Car）プロゼクトチームを昭和58年９月１日に発足させその活動を継続中である。

資料：工業団地資料より作成

図1—3—① 新企業の発注方法の変化の認識



資料：S工業団地協同組合『活路開拓調査研究報告書』より作成

このとき，団地組合が各企業に対して行なったアンケート調査は，これら第1次下請企業群のおかれている厳しい状況を，的確にしめしているので，図1－3－①，②，③に示めした。

図1－3－①にみるごとく，A自工の発注政策に関しては，その今後の変容に関して，きわめてシビアーな認識をもっている。

①集中発注化　(56.3%)
②内製化　(50.0%)
③下請の選別　(43.8%)
④ユニット発注化　(43.8%)
⑤受注窓口の一本化　(37.5%)

となる。

ついで，団地各企業が現在直面している問題点については（図1－3－②）

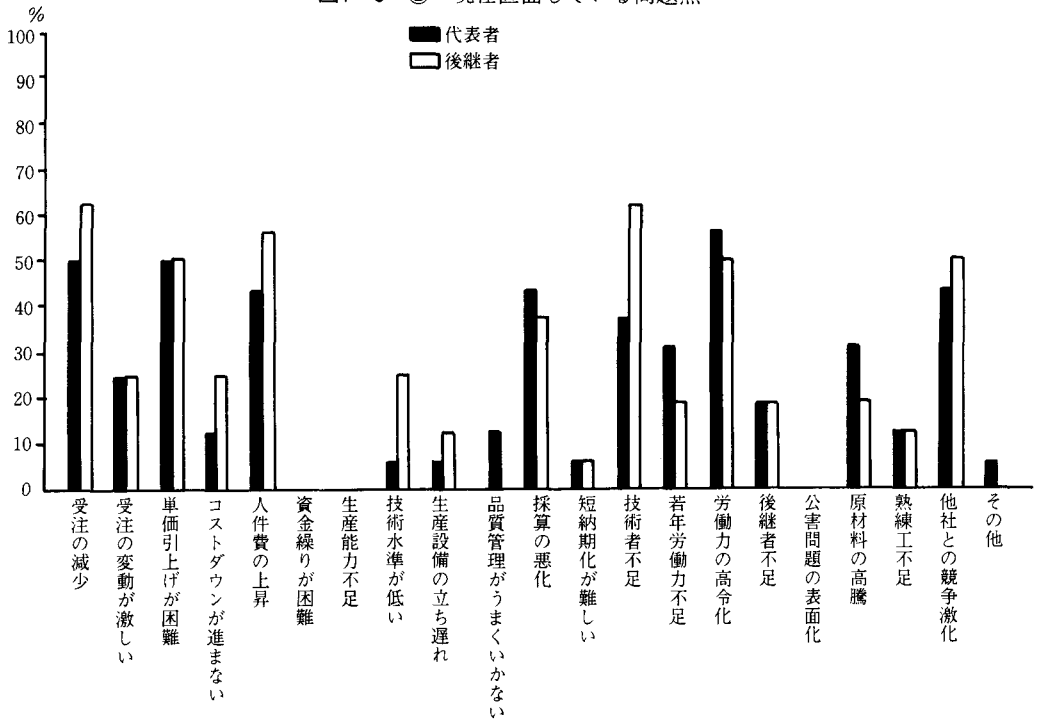
①受注の減少，単価引上げが困難，他社との競争激化
②仕事量確保に関わる問題
③技術者不足の問題
④労働力の高齢化問題

が指摘される。

こうした認識の上にたって，団地企業は，受注量確保のために

• 新製品の開発

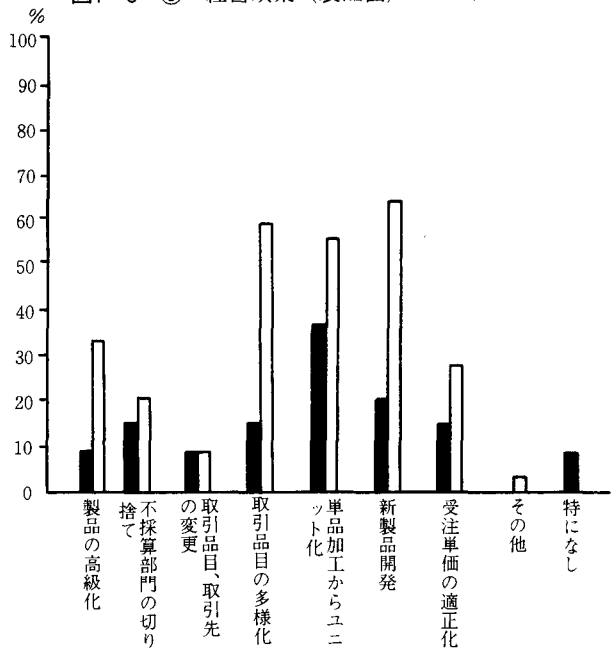
図1—3—②　現在直面している問題点



注）団地企業16社の代表者と後継者各１名ずつ回答。

資料：Ｓ工業団地協同組合『活路開拓調査研究報告書』より作成

図1—3—③　経営政策（製品面）での重点



注）団地企業16社の代表者と後継者各１名ずつ計32名が回答。

資料：Ｓ工業団地協同組合『活路開拓調査研究報告書』より作成

表１－15　団地ＭＮＣプロジェクトチーム及び事例調査企業における
プラント輸出・部品輸出・技術輸出など

団地ＭＮＣプロジェクトチーム	国民車計画に係る現地Ｐ社向けの小型プレス部品用金型及び関連検査治具の一括共同受注（マレーシア） (No.１，４，９，12，13企業及び団地外１社の計６社)
No. 1 企業	部品輸出―サスペンションロアアーム（米国） 設備輸出―プレス型（米国）
No. 3 企業	技術輸出・製造技術並びにハードな面も（台湾） 輸出(unit２件)（オーストラリア） 現在４億の引きあいある。サスペンションの技術提携，ハード，設計，マシン（韓国） ユニットの購入希望（タイ）
No. 7 企業	ネジ工場立案中（マレーシア）
No. 9 企業	ＮＫＭ(Ａ自工出資会社)の下請＝Ｐ社に半年間技術者派遣（インドネシア）（昭54） Ｓ社新工場設立にあたり，レイアウトの指導（韓国）（昭56） 中核社工場(Ａ自工の車を製造)の下請＝Ｋ機械工場(マフラー)の技術指導（台湾） （昭59から５年間，ＴＱＣ，タンク工場のレイアウト，生産工法の指導に２人位派遣。向こうの人を２人位受け入れている。これだけは，正式の技術提携の契約結んでいる。） マフラー会社各社から引きあいがあるが，未定（マレーシア） （マフラー・タンクの設計はＡ自工のものだから，Ａ自工のお声がかりがないと，技術指導できない）
No. 12 企業	今後，技術提携の話が進んでいる。（台湾・マレーシア） （マレーシアは団地で検討したこともある。マレー系マレー人の優遇などの問題もあり，技術提携が一番いいかなという話。最後に考えなければならないのは，北米。一番ボリューム大きい。） （部品開発メーカー，ドアサッシは部品メーカーだが，それ以外は下請加工メーカーの性格が強い。海外進出は困難）
No. 16 企業	Ａ社が積極的にやっている。去年から話があり，ブレーキ部門の国産化のための正式契約。 実際にはNo.16でやる。去年３月からNo.16から１名派遣している。（インドネシア）

資料：工業団地資料及び企業事例調査より作成。

・取引品目の多様化

・単品加工からユニット化への転換　（図１－３－③）

の方針をうちだす。

それまで，団地各企業のＡ自工依存率100％脱皮の努力は，自動車他メーカー，また農機具メーカーの下請受注，また住宅その他新製品開拓分野へとむけられていたが，これを転機として，自動車技術，またその生産体制のユニットとしての海外輸出への志向性が立ちあらわれていたといえる。

表１－15は，これをみたものである。もちろん，ここには元請Ａ自工の力が大きく関与しているとみなければならないが，昭和58年，団地企業は（５社＋団地外１社，計６社），マレーシア Proton（プロトン）社の金型等を共同受注し，MNC（Malaysia-National-

表１－16　技術革新の内容―機械①，及び板金②，２工場の事例―

〈①企業―機械―〉

(昭)	
41	汎用機（タレット旋盤）
	サンスピンドル加工
50	自動盤加工（多軸）
	ライン・工程の(全)自動化
55	フレキシブル化
	MEのラインへの導入
	NC,メカエレクトロニクス
	周辺の技術導入
	塗装ライン
	表面処理＝アメリカのライセンス導入

〈②企業―板金―〉

(昭)	
49	T社の受注開始から徐々に機械化進む
50	ロックシーマー
	シーム溶接（水冷式からドライ式へ）
55	溶接ロボット11～12台
	（有害作業の除去・品質向上，若干の省力化，仕掛の縮減）
56	ファクシミリ
57	塗装ロボット３台
	NCベンダー
58	トランスファープレス一式

資料：企業事例調査より

Car）プロジェクトチームを発足して，共同受注活動を推進している。

そして，私たちが事例調査を行なった各社においても，たとえばNo. 3企業のように，技術輸出，製造技術並びにハードな面も（台湾），輸出（unit 2件）オーストラリアとも現在4億の取引があるというようにそれはすすんでいる。このNo. 3企業では韓国，タイへの海外進出の話もすすんでいる。

第3にふれなければならぬことは，こうした現状は，それ自体，ここでいう第1次下請企業それ自体のたゆまぬ技術革新を土台においているということである。ロボットは，当然のことながら導入している。表1－16にいくつかの事例をしめした。ロボット導入の生産合理化，省力化のメリットは次のように語られる。

「プレス・ラインに搬送ロボットを入れてから，少しずつ，1人抜き1人抜きして4人から1人へ省力化している。」（No. 12）

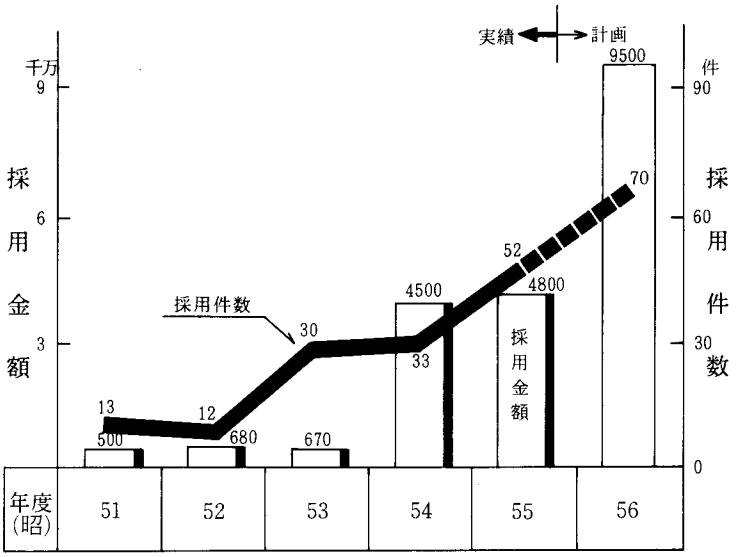
「大型プレスに自動機装置を組みあわせて無人化できた。1人が1台から1人が3台へ。これがきっかけとなって他の部分の自動化を考えるようになった。⅓人の人員削減の積みあげを現在行なっている。」（No. 16）

第1次下請企業の行なっている現在の生産合理化過程は，もとよりこれだけにとどまるものではない。それを幾つかの事例にしめしたが，それは私たちの調査した限りにおいても

(1) VA活動からVE活動への流れ，（図1－4）
(2) 生産方法の改善による工数削減（事例1）
(3) 中間仕掛品の縮減（事例2，図1－5）
(4) 動作分析による手持ち時間の短縮（事例3）
(5) 小集団活動によるロスの削減（事例4）

等々となる。いまはやりの言葉でいえば，こうした形で企業における“自助努力”が行なわれているということになる。

図１－４　VE活動の推進



資料：No.１企業資料より

事例１　工数削減の事例

「外注企業にA自工が値段を決める場合，工程指導をする。我々は（ある部品製造に）１から10までの工程があるとしても，不必要な３～５つの工程はいてしまう。例えば，プレスで穴を抜く場合，〝かえり〟が出るので研削盤で磨き〝かえり〟を削っているのを〝かえり〟の出ないプレスにすればよい」（No16企業）。

事例２　仕掛縮減による事例

「仕掛品が昔７日分，いま３日分，これを2.5日分にしようとしている。去年後半の半年間で，３機種モデルチェンジして仕掛量が増える傾向にある」（No９企業）

事例３　動作分析等による改善事例

「いままでのやり方をいかに合理化してハンドリング（手持ち時間）を減少させるか。プレス加工やスポット溶接の時間とそれを運ぶ時間と考えると20％の時間しか付加価値を生んでいない。80％がハンドリング，ハンドリングが決定的」（No12企業）

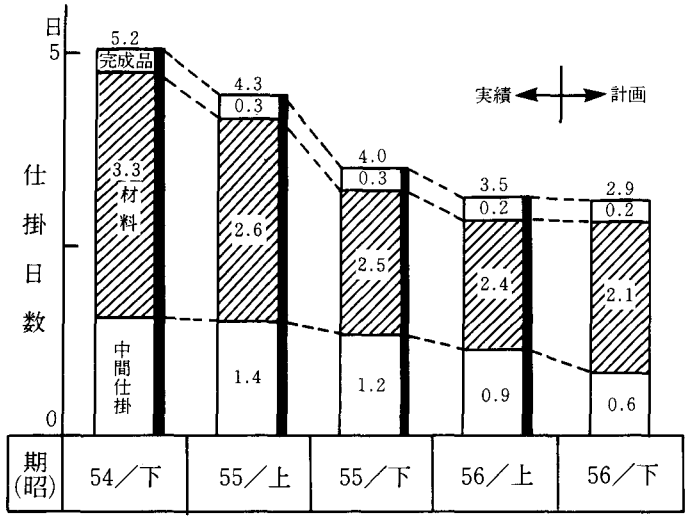
「マテハン（手で運ぶこと）をなくす。１個流しにする。タクト時間をどれだけ短かくするかが課題」（No９企業）

「動作を分析して，１番長くかかる作業をチェック。動作の分析を全部やって所用時間をそれぞれ分析して時間短縮をやった」（No16企業）

事例４　小集団活動による改善事例

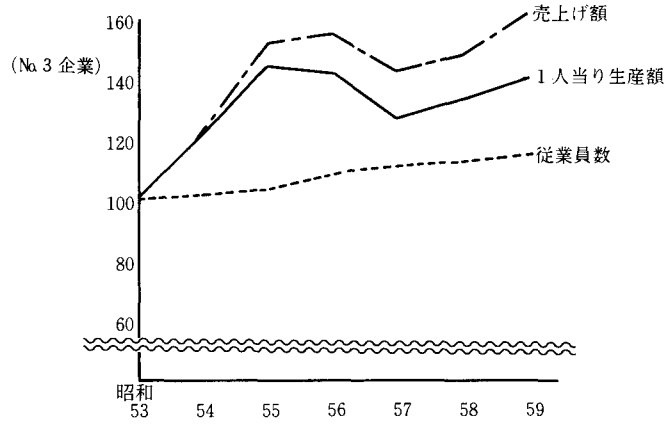
「流れをスムーズにロスをいかに少なくするか，を小集団活動で行なっている」（No７企業）。

図1—5　仕掛縮減の推移



資料：No.1 企業資料より

図1—6—①　年次別売上げ額・従業員数・1人当り生産額の推移



次に第4に指摘しなければならぬことは，こうした合理化過程が，A自工M製作所の下請合理化政策下で，——もとより，それはA自工本社におけるたゆまぬ合理化を同時に伴なっていることは，ここに指摘するまでもないが（図1－6－①～③），展開せられているということである。

それは，端的に表現すると，

1　“かんばん”方式の徹底

2　機種多様化の進展

3　加工単価の年々の切り下げ

となるが，これらが複合した形で第1次下請企業には立ちあらわれる。

幾つかの事例を示めす。

図1—6—②

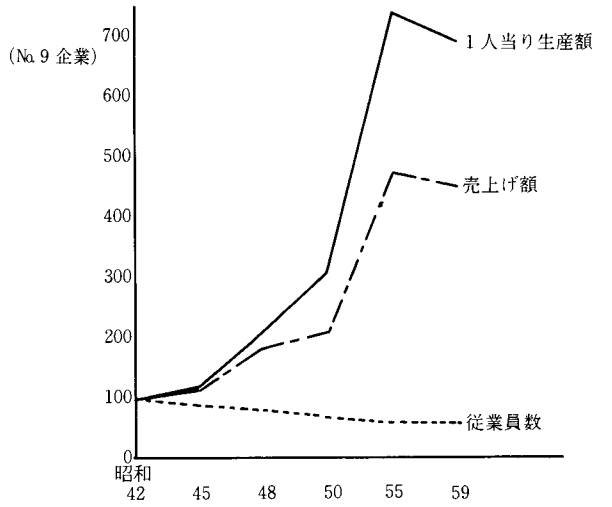
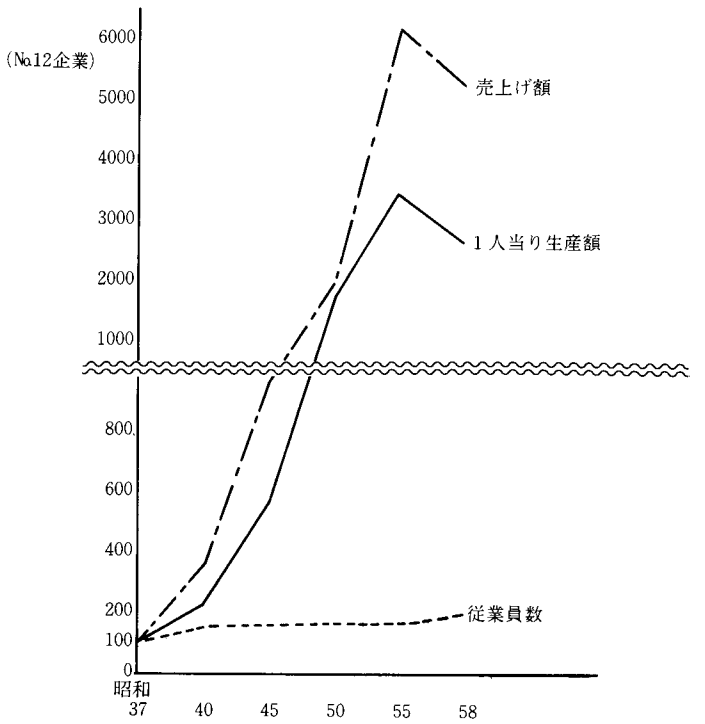


図1—6—③



資料：各社資料より作成

No. 9　「半期毎に，決算と共にコストダウンの要請がくる。1年で1億円位のコストダウンになる。59年――1億5,000万円，月1,300万円，できないといえば仕事よこさなくなる。生産効率25％アップ，不良品の減少，合理化推進という対応。利益率アップ3％はほしいが，実際，1％ぐらいにしかならない。」

No. 1　「合理化の機械を入れる。ロボットなど，工数を削減する。VE活動」

No. 16　「以前はA車であれば二種類，いまは3～5種類の型がある。その上台数は減っている。カンバン方式でないとだめ，たとえばプレス作業でいうと，以前は同じものを一日作っていた。いまは一日に7種類つくる。7種類にしないと存庫ふえる。在庫ゼロを目指したい。どうするか，プレスの段取り時間を短くする。これは技術のレベルアップにも連なる。動作分析をして，1番長くかかる作業をチェック，動作分析を全部やって，所要時間をそれぞれ分析して時間短縮をやった。」

No. 9　「以前は仕掛り品が7日分，いま3日分，これを2.5日分にしようとしている。去年半年で3機種モデルチェンジをして仕掛り量ふえる傾向にある。ロケーション管理――目にみえる管理――でこれを減少化する。」

さて，こうした状況下において，今日，先にみた1次下請企業は，それ自体，技術，またはセットで自動車生産にかかわる工程を海外輸出するという段階に到達しているということができる。

若干，指摘しなければならぬ点がある。

1）第1は，かような合理化の中で職場の構造そのものが大きく変質していることである。多能工化の進展といってよい。

2）第2は，管理部門課長クラスにおいても頭のスゲカエが必要とされ，そのローテーションが問題となっているということ。

3）私たちが調査を実施した59年段階において，従前実施せられてきた，そして多くの側面で，生産性向上に資した直接的生産現場でのQC活動が，いずれも不活発になり，ほとんど実施されていないということ。理由は簡単で，一口でいって，残業につぐ残業でQC活動を展開する余裕がないということにある。

4）しかし，第4に指摘しなければならぬことは，このQC活動の不活発によって“生産性向上”が停止せられたということではけっしてないということ。先にみた，第1次下請の合理化の中での「VA活動から，VE活動への流れ」に示めされるように，直接的生産過程における職場の人間的諸力能の活性化，いわゆるソフト部門の活性化からQC活動のレベルを離れた技術開発部門での，その意味では所謂間接部門での，――しかし生産の中枢部分である。すなわち，ハードな部分の革新の方向が看取される。個々の生産工程における合理化，そして全体の生産工程自体の合理化，革新の役割がいよいよ重要になってくるということが看取できる。今後の経営展開にとって技術者の不足という言葉の中には，おそらく，このことが含意されている。

かような意味において，現状は第1次下請企業にとってさらなる合理化過程の，ひとつの過渡期であると私たちは捉えているが，ここにみるように今日の少なくとも本事例でのA自工の第1次下請企業の場合，それは，戦後わが国資本主義経済の所謂，高度経済成

長期における，経済の二重構造下における下請企業とは，もはや質を異にしていることがこうしてあきらかにされよう。

以下，次節で，このＳ機械金属工業団地における企業および従業員の社会的諸属性に若干ふれたあと，第２章において，実際にこの団地内Ｈ企業の職場構造，それが，以上みた第１次下請企業において，どう変容し，そこでの労働者各階層の現実の生産・労働－生活過程は如何ような形で展開しているのか。この実態分析を職場の中での急速な合理化過程の進展にあわせて，とりわけ職場協業組織の問題に“まと”をすえて，インテンスイブな事例研究を行なおう。

第５節　団地労働者層の労働・生活諸条件

Ｓ機械金属工業団地の形成過程と各企業における生産の合理化過程について前節でふれたが，ここでは団地労働者の労働・生活諸条件について若干ふれておこう。以下は，Ｓ機械金属工業団地６社からの調査資料をもとにしている（No. 1，No. 3，No. 7，No. 9，No. 12，No. 16企業――表１－17参照）。

第１項　労働者構成と賃金水準

現在の６社の従業員規模は，表１－17のように300名台４社，200名台１社，100名台１社であるが，No. 3，No. 9，No. 16企業をとりだして，年次別出荷額と従業員数の変化をみると（表１－18），昭和40年代から従業員数は増大せず，かえって減少している企業もみられる。この間，出荷額は急速に伸び，したがってまた一人当たり売上げは着実にというより飛躍的に上昇していることがわかる（もっとも調査時の昭和58年は各社とも従業員一人当り売上で55年より下降気味となっているが，一定水準は維持している）。

次に，従業員の男女別・年齢別構成を５社1,5454名（No. 1，No. 3，No. 9，No. 12，No. 16企業）について表１－19にみると，男性1,262名（81.7％），女性（18.3％）とこれらの企業が男性企業として特徴づけられることがあきらかとなるが，同時に，全体としては，20～49歳層が79.2％を占め，中堅年齢層によって構成された企業群によって第１次下請企業が構成されていることがあきらかとなる。50～59歳層17.6％，60歳以上0.4％，19歳以下3.8％である。ところで，男女別にみると，女性では40～59歳層が約６割であるのに対して男性では20～30歳層が約６割となる。つまり女性労働者が子育ての終わった主婦に集中しているのに対して，男性においては一家を支える層が20歳台の独身者を含めて職場の主要メンバーとなっていることがあきらかとなる。しかも雇用形態でみると，ほとんどの企業において常雇労働者を中核としている。例えば，従業員385名のNo. 12企業では常雇以外はパート５名（女性）であり，また従業員数222名のNo. 3企業では臨時は男子雑役５名のみである。No. 1企業においては３ヵ月以内雇用は臨時としているが，いまは入れていない。「入れようと思ってもこない。仕事の楽なところ，きれいな仕事へ行く」という現実がある。しかし，この１年アルバイト19名を採用した。これは大学生，高校生の夏休みのアルバイトである。また季節工を冬期（12～５月），津山・新見市方面から採

表1－17 各企業の属性

	創業年	本社所在地	主要生産品目	資本金	出荷額(昭和58年)	従業員数
				(万円)	(億円)	(人)
No. 1	昭和3年	福山市	ブレーキ&クラッチ ペダル ハンドブレーキ，レバー	9,836	130.0	315
No. 3	19年	井原市	アクスル トランスミッション	4,500	70.5	128
No. 7	35年	総社市	エンジン部品 トランスミッション部品 アクスル部品	3,000	33.0	222
No. 9	42年	倉敷市児島	マフラー タンク	4,800	100.0	380
No. 12	18年	岡山市	ドアサッシュ バンパー フィラパイプ	6,000	82.0	380
No. 16	40年	総社市	ドラムブレーキ ハンドブレーキ ブレーキシュー	4,000	86.0	349

資料：企業機関調査より

表1－18 年次別出荷額と従業員数

(イ) No. 3

年次	昭和53	54	55	56	57	58	59(予想)
出荷額	47億円	58	71	73	67	70	76
従業員数	323人	326	337	355	360	364	375
一人当たり出荷額	1,455万円	1,779	2,107	2,056	1,861	1,923	2,027

(ロ) No. 9

年次	昭和42	45	48	50	55	59(予想)
出荷額	22.1億円	26.1	41.8	47.3	107.0	100
従業員数	585人	543	527	414	379	380
一人当たり出荷額	378万円	481	793	1,143	2,823	2,632

(ハ) No.16企業

年次	昭和37	40	45	50	55	58
出荷額	1.6億円	5.9	15.4	30.9	95.6	82.0
従業員数	191人	310	327	331	338	385
一人当たり出荷額	82万円	190	470	934	2,825	2,130

資料：企業機関調査より

表１－19　男女別従業員年齢構成（５社計）

	～19歳	20～29	30～39	40～49	50～59	60歳以上	合　計
男	45	386	359	268	198	6	1,262 人
	3.6	30.6	28.4	21.2	15.7	0.5	100 %
女	13	41	35	120	74	—	283 人
	4.6	14.5	12.4	42.4	26.1	—	100 %
合　計	58	427	394	388	272	6	1,541 人
	3.8	27.6	25.5	25.1	17.6	0.4	100 %

資料：企業機関調査より

用している。今年は10人，生産量の伸びに従業員数が対応しなかったからである（新卒採用時まで）。

賃金形態は次のようになっている。No. 12企業を除いた工業団地全社で統一している。常雇，直接工は男女とも日給月給，臨時は日給，パートは時給，月給は総務（雑役は別），営業，資材，業務（課長以上）となっている。No. 12企業では全体の６割ほど勤続年数の短い者も資格制度的には月給制をとっている。技術職以上のものは月給制である。技術職は学歴と勤続年数で高卒５年以上，大卒３年以上，プラス勤務評価で決めている。No. １企業では常雇は約４割がこれにあたる。男女とも日給月給だが，管理職（課長以上）は月給，ただし残業手当てはつかない。雇用する場合，すべて技術職として雇用している。１年試用して，あげられるかどうかを検討する。完全なる適材適所主義をとっている。初任給も団地での協約によって各社とも決まっている。高卒で10,300円，大卒で118,000円（昭和58年度）である。またボーナスは常雇（男女とも）5.1ヵ月分であるといわれている。しかし，企業によっては女性3.92ヵ月のところもあり，また臨時・パートにはボーナスはない。各企業毎の賃金格差はあきらかに存する。表１－20はこれをNo. １，No. ３，No. ７，No. 12，No. 16の５社について，月額の賃金でみたものである。全体の平均でみると，そのモードは10～20万円（68.4％）に集まる。しかしながら，男女別にみると，20万円以上層で，男性33.9％に対し，女性わずか2.4％となる。ここには，男女間の賃金格差はあきらかである。しかし，そこには，各企業毎の格差が立ちあらわれている。男性30万円以上層はNo. １企業で3.7％なのに対して，No. ３企業では58.4％という差がある。

第２項　休日出勤と残業及び地域社会とのかかわり

次に，労働者層のフォーマルに定められた現実の生産・労働過程についてみよう。週休２日制はフォーマルには設定されているが，ほとんどの企業では土曜日の休日出勤は常態化している。全員出るところもあれば，仕事に応じて30～50％出勤という企業もある。その手当であるが，No. ９企業でみると休日出勤は，４割増，残業は２時間まで３割，２時間以上４割増である（No. ７企業は労働組合との協定で残業を１日1.5時間におさえている）。

表1－20　男女別賃金分布(昭58．8)　　(%)

		7万円未満	7～10	10～15	15～20	20～25	25万円以上	計
5社合計	男	3 (0.3)	3 (0.3)	377 (33.7)	357 (31.9)	215 (19.2)	164 (14.7)	1,119人 (100)
	女	1 (0.4)	40 (15.9)	137 (54.6)	67 (26.7)	6 (2.4)	— —	251 (100)
	計	4 (0.3)	43 (3.1)	514 (37.5)	424 (30.9)	221 (16.1)	164 (12.0)	1,370 (100)
No. 1	男		3 (1.1)	106 (38.5)	124 (45.1)	32 (11.6)	10 (3.6)	275 (100)
	女		4 (5.7)	51 (72.9)	13 (18.6)	2 (2.9)		70 (100)
	計		7 (2.0)	157 (45.5)	137 (39.7)	34 (9.9)	10 (2.9)	345 (100)
No. 3	男			6 (5.9)	15 (14.9)	21 (20.8)	59 (58.4)	101 (100)
	女		1 (25.0)	3 (75.0)				4 (100)
	計		1 (1.0)	9 (8.6)	15 (14.3)	21 (20.0)	59 (56.2)	105 (100)
No. 7	男	3〈長欠者〉 (1.9)		7 (4.5)	44 (28.6)	49 (31.8)	51 (33.1)	154 (100)
	女	1〈長欠者〉 (2.5)		10 (25.0)	27 (67.5)	2 (5.0)		40 (100)
	計	4 (2.1)		17 (8.8)	71 (36.6)	51 (26.3)	51 (26.3)	194 (100)
No.12	男			110 (35.5)	103 (33.2)	67 (21.6)	30 (9.7)	310 (100)
	女		28 (40.0)	26 (37.1)	14 (20.0)	2 (2.9)		70 (100)
	計		28 (7.4)	136 (35.8)	117 (30.8)	69 (18.2)	30 (7.9)	380 (100)
No.16	男			148 (53.0)	71 (25.4)	46 (16.5)	14 (5.0)	279 (100)
	女		7 (10.4)	47 (70.1)	13 (19.4)			67 (100)
	計		7 (2.0)	195 (56.4)	84 (24.3)	46 (13.3)	14 (4.1)	346 (100)

資料：企業機関調査より

交替制は企業によって異なるが，プレス部門では昼番・夜番の2交替制をとっているところが多く，他の部門においても生産が追いつかなくなった場合，変則2交替制をとる。No. 3企業の場合，昼番8：15～5：00で2時間残業，夜番19：15～4：00＋2時間残業となっている。先にみた月の賃金分布はこうした報酬としての賃金であることを忘れてはならない。この賃金分布は，この団地でほぼ統一されている資格制度によって基礎づけられている。すなわち1級から5級まで5段階で賃金は査定されている。例えばNo. 3企業の場合，中卒1等級○号，高卒2等級○号，大卒3等級○号となり，これにA～Cの職能級の査定がプラスされる。役職手当は主任，班長，課長につく。No. 7企業の例では，業績査定は職制ラインで行い，労務を通して部長会で最終査定を行う。No. 16企業の場合，

表１－21　No.９企業の給与の平均額

	男		女	
主　任	46 (人)	219,549 (円)	(人)	(円)
4　級	55	205,459	1	195,639
3　級	74	185,252	10	148,404
2　級	81	180,541	25	132,628
1　級	36	108,391	27	97,553
	292	183,671	63	120,624

表１－22　従業員居住地別構成（６社計）

倉　敷	水　島	児　島	玉　島	総社市	県　内	他　県
139 人	10	3	18	1,140	549	1
9.2%				61.3	29.5	—

１等級から７等級の資格制度で，全員１等級からはじまって，平均は３等級，係長は４等級が多く，課長は６等級が多い。部長は適用外となっている。職能給60％，年齢給・勤続給が40％の割合である。No. ９企業では以前，団地内労使懇談会に入っていなかったため，独自の労働条件の名残があるが，ここも５等級制度（１～４等級と主任）となっており，職能給（勤続年数と推薦制度よりなる）に年齢給と勤続給が加味されている。いま，このNo. ９企業の各級ごとの平均給与をみると，表１－21のようになる。この企業の労使問題の争点は，残業協定，賃上げで，また定年延長の問題もでている。

最後に，従業員の地域社会とのかかわりについてみてみよう。まず従業員の居住地域別構成について６社男女計1,860名でみると，表１－22のようにその６割が総社市在住で，ついで県内３割となる。県内でも北に位置する真備町，高梁市，井原市，そして岡山市北部等が多く，県北地方を労働市場圏としていることがわかる。倉敷，水島，児島，玉島など倉敷市からの通勤者は１割弱である。農村部からの賃労働者化というケースがこの団地各企業労働者に多い。

さて，この団地が出来てから一時，工場廃油が周辺の水田，河川に流出し，「公害問題」が発生したが，団地で排水処理の共同施設をつくり，解決した。また工場そばに民家が建って，騒音問題が起こったこともあったが，民家の移転で解決している。

市との関係は個々の企業ではなしに団地が窓口となって行っているが，市は団地各企業の求人活動には全面的に力を入れて市長自ら毎年各企業とともに四国等に求人に訪れたり，また市内高校生を集めての団地の説明会を開いたりしている。市への納税は団地関係で⅓を占めるといわれる。またNo. ３企業の社長が現在，団地推薦の市議となっている。

さて，以上みてくると，かような長時間労働という労働条件下，自宅に帰っての自由時

間は大きく限られざるを得ないことが，まず指摘されよう。6割の労働者は総社市在住であるから帰宅時間は比較的はやくなるとしても，遠隔地在住の4割の労働者にとってはこの問題は深刻である。物理的にも企業のために生きているということにならざるを得ない。この機械金属工業団地が立地するS市地域社会づくりに対して，工業団地の各企業は，地域社会からの地域の祭り，また公民館建設や桜いっぱい運動などの際，寄付を求められればそれに応じている。何よりもこの工業団地の創設は，地域における飛躍的な雇用増をもたらした。しかし，この工業団地は同時に従前の地域社会の構造を大きく変容せざるを得ない。S市及び岡山県北部を中心として，その労働市場圏は構成されていた。ここではふれなかったが，調査対象の6社においても，さらにその下請企業網（第2次下請群）をこの地域圏の中に擁していることは，ここで指摘するまでもない。そうした意味で，ここで分析した第1次下請企業群に問題を限定しても，新たなる形での地域社会建設には，1日の，そして年間をトータルしての生活時間，地域社会とのかかわりの時間が，誰が考えても不可欠に必要である。しかし，その時間そのものも現状では保障されていない。残業の一般化，休日出勤の一般化――つまり建前の制度としては労働時間そのものを「市民社会」の国際的水準に近づく方向を志向しているが――，かかる現実が示すものを私たちは凝視しなければならない。その中で，彼らは現実の賃金＝生活水準を獲得している。そこで現に惹起している諸矛盾とは何か，その中で労働者諸階層は諸個人として如何なる諸矛盾に対応し，自らの人間としての諸力能の展開を可能としているか。この問題はまず，第3節及び本節でみてきたような職場生活の中での急速なる技術革新を伴った「合理化」諸過程の中での職場構造そのものの変容として展開している。以下，第1部第2章ではS機械金属工業団地の中のH企業を対象として，かかる点を分析しよう。