



|                  |                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | 現段階における中小企業の階層性と協同組合の役割                                                           |
| Author(s)        | 中園, 桐代                                                                            |
| Citation         | 北海道大學教育學部紀要, 57, 251-318                                                          |
| Issue Date       | 1992-01                                                                           |
| Doc URL          | <a href="https://hdl.handle.net/2115/29381">https://hdl.handle.net/2115/29381</a> |
| Type             | departmental bulletin paper                                                       |
| File Information | 57_P251-318.pdf                                                                   |



# 現段階における中小企業の階層性と協同組合の役割

中 園 桐 代

## The Role of Co-operatives for Structure of Stratification in Small Enterprises at Present Stage

Kiriyo NAKAZONO

### 目 次

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| はじめに .....                         | 252 |
| 第1章 課題と方法 .....                    | 252 |
| 第1節 中小企業の協同組合に関する先行研究の検討 .....     | 252 |
| 1. 「近代化」と協同組合 .....                | 252 |
| 2. 反独占の組織としての協同組合 .....            | 253 |
| 3. 協同組合の分析視角 .....                 | 254 |
| 第2節 現段階の中小企業問題 .....               | 254 |
| 第3節 本論の課題と方法 .....                 | 255 |
| 1. 課題の設定 .....                     | 255 |
| 2. 対象の設定 .....                     | 255 |
| 3. 調査の概要 .....                     | 260 |
| 第2章 SK 協同組合の組合員の階層分解と協同組合の役割 ..... | 262 |
| 第1節 1970年代の組合員の展開 .....            | 262 |
| 第2節 1980年代の環境変化と組合員の階層分解 .....     | 263 |
| 1. 組合員の階層分解の要因 .....               | 263 |
| 2. 組合員の階層性 .....                   | 264 |
| 3. 組合員の経営展開 .....                  | 268 |
| 第3節 組合員の経営展開と協同組合の役割 .....         | 277 |
| 1. 共同事業の評価 .....                   | 277 |
| 2. 組合員間の関係 .....                   | 281 |
| 3. 協同組合の果たした役割 .....               | 282 |
| 4. 現段階における組合員の経営課題 .....           | 283 |
| 第3章 労働者の確保・養成における協同組合の役割 .....     | 285 |
| 第1節 ME 化が労働者に与えた影響 .....           | 285 |
| 1. 労働の変化 .....                     | 285 |
| 2. 組合員企業の労働力構成の特徴と分業のありかた .....    | 287 |
| 3. 労働者の労働条件 .....                  | 295 |
| 第2節 組合員企業における企業内教育の現状と課題 .....     | 298 |
| 第3節 組合員企業における労務管理と労働者の対応 .....     | 305 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 第4節 労働者の確保・養成における協同組合の役割 ..... | 311 |
| 1. 共同求人 .....                  | 311 |
| 2. 労働者の養成 .....                | 313 |
| 3. 福利厚生事業 .....                | 314 |
| 4. 労働者の要求と協同組合 .....           | 314 |
| まとめと今後の課題 .....                | 316 |

## は じ め に

本論の目的は中小企業の経営にとって協同組合がどのような役割を果たしているのかを実証的に検討することである。

戦後の中小企業の協同組合の歴史は1949年の『中小企業等協同組合法』によって始まる。これは戦前の商工会の反省の上に立ち、さらに『独禁法』との関連も持ちながら中小企業の民主的な組織を作っていくことが目標とされたものである。そのために大企業には禁じられている企業間の結合を中小企業には認め、「中小企業が団結強化することによって独占・大企業と対抗する競争力を培養し、公正な取引環境が形成されるという認識にもとづくもの」<sup>1)</sup>として協同組合を位置づけたのである。このように理想的には協同組合は経済民主化の担い手されたのであるが、実際に多くの協同組合が結成されるようになるのは高度経済成長期の「高度化政策」<sup>2)</sup>の下であり、大企業を補完する中上層の中小企業の選別・育成政策の重要な受皿とされていった。その後の低成長期には「知識集約化政策」<sup>3)</sup>に対応した「システム組合」<sup>4)</sup>が求められるようになるが、この頃には協同組合の政策的な位置づけはあまり高くなる。80年代以降において、中小企業政策は明確な展望を語ることができず、中小企業の自主的な対応に任せるという方向をとっている。その中で協同組合としては新たな技術を開発するための「異業種交流組合」<sup>5)</sup>を位置づけているが、もはや政策の受皿としての格はほとんどなくなっているといえる。

このように低成長期以降、協同組合の政策的な位置づけは低くなっており、その数も一時よりは減少傾向にあるものの、1987年現在では全国には387,00もの中小企業の協同組合（事業協同組合）が結成されている。しかし、このように広範に組織されている協同組合についての評価は反独占の組織として協同組合を評価するという運動論的なものやこれまでの協同組合について否定的な見解<sup>6)</sup>を示すものといった一面的なものになっている。

そこで本論では、これまでの研究においては十分に検討されてこなかった組合員である中小企業の立場から協同組合の役割を明らかにすることを課題とする。そして、その際には協同組合の中での階層性について注目する。

## 第1章 課題と方法

### 第1節 中小企業の協同組合に関する先行研究の検討

#### 1. 「近代化」と協同組合

まず、これまでの中小企業の協同組合に関する先行研究の問題点について検討し、本論の課題を明らかにしたい。

戦後の中小企業研究において最も早い時期に協同組合を位置づけたのは山中篤太郎氏である。氏は「中小企業が中小企業として存在しつつ、その上で導入する組織化が問題である」<sup>7)</sup>とし、高度化政策の理論的な裏付けとなった適性規模論<sup>8)</sup>とは異なる考え方を明確にしている。氏は中

小企業を「何等かの意味で経済合理性に欠けているもの」<sup>9)</sup>としてとらえ、協同組合は「中小企業の一般的な矛盾、近代的組織への遅れ、これを中小企業のままでいくらかでも直そうとするのが協同化、組織化の諸々の試み」<sup>10)</sup>であるとしている。そして、協同組合の意義について「一つは、中小企業にとって不可避にして基本的な要事になっているということ、二つは、その組織化は個々の中小企業の実体に則して種々の型があり、一定の公式で機械的に片付け得ないこと、かつ、それは現代の資本制社会における高次の運動によって局限されえざるを得ないこと」<sup>11)</sup>という2点を指摘している。まず第1の点について、協同組合の必要性として「『合理化』の成果は中小企業の外に吸収されてしまつて『合理化』が正しい意味と限度において合理化にはならない」<sup>12)</sup>ことをあげている。これは大企業と中小企業の収奪・被収奪の関係を念頭に置き<sup>13)</sup>、その対応策として協同組合を位置づけるものである。これは氏が中小企業を「資本制大規模利益展開の歩みにつれて競争淘汰されてゆく『問題』存在」<sup>14)</sup>とらえ、その問題とは「社会的隷属の問題として与えられ、…この隷属性の一般の本質は…現実には合理性の貫徹が担々として貫徹されずに不合理が現実には残存し、その残存関係は中小企業の隷属制という姿として与えられる」<sup>15)</sup>ととらえていた。氏の中小企業問題の理解の仕方は「隷属性＝遅れたもの」という理解であり、そのために「遅れ」を解消する、『合理化』を図る協同組合は隷属性をも解消するものという意味で理解されていたものと思われる。第2の点では協同組合の有り方には「種々の型」があることを指摘しながらも、大きくは(1)生産協同、(2)市場取引協同の2つを提示することにとどまっている。

そして、中小企業の様々な組織化は「その関係する中小企業の意味から生まれ、その能力によって維持、発展される」<sup>16)</sup>として、協同組合をあくまでも中小企業経営者の主体的な組織として位置づけている。このように主体性を位置づけたのは独占による組合の育成や政策的な組合の育成を警戒するという意味で非常に重要なものである。しかし、氏の指摘に反して実際に協同組合が数多く生まれるのは「高度化」政策のもとである。ではなぜこのようなことが生じてしまったのか。それは氏の中小企業問題の理解が隷属性＝遅れたものという理解であり、そのため合理化を図る協同組合が中小企業の隷属性をも解消するものとして理解されているからである。山中篤太郎氏の協同組合の位置づけは以上のような問題を含んではいたが、しかし、この大企業との関連において協同組合を位置づけるという視点は今日に至まで大きな影響をあたえている。そして、その後、水野武氏<sup>17)</sup>や中山金治氏<sup>18)</sup>が山中篤太郎氏に依拠しながら協同組合を位置づけているのである。

## 2. 反独占の組織としての協同組合

1980年以降、協同組合の役割を大きく評価している代表的な論者としては渡辺睦氏があげられる。氏は「80年代のなかばをすぎた今日、中小業者を取り巻く情勢は一段と厳しさを増している」<sup>19)</sup>中で「中小業者にとって共同化、組織化とは単にスケール・メリットを追求する手段ではなく、独占・大企業への対抗力を強化する自主的な組織をつくることである。それは中小業者が直面している諸問題を共同の力を結集することによって、自主的に解決することが出来るようにするための自衛の組織である」<sup>20)</sup>としている。渡辺氏は協同組合を大企業との関連だけで位置づけるのではなく、組合員である中小企業の経営にとっての協同組合の役割を分析しようとしているようにもみえる。そして、「協同組合自身の性格も異なり、現状は多様である」<sup>21)</sup>とした上で、現実の協同組合を以下の4つに分類している。(1)補助金、制度融資を受けることが目的的政策の

受皿として機能している組合、(2)特定の親企業や受注先の「合理化」やコスト・ダウンに協力する組合、(3)業績拡大に傾斜し、協同組合の基本理念から逸脱し、株式会社化していくような組合、(4)組合運営に民主主義の原則を徹底的につらぬくとともに、経済民主主義を実現するための行動にも積極的に参加している組合、である。しかし、この4つの類型化は協同組合の目的のみを基準としており、現状分析の枠組みとしては不十分である。もちろん、渡辺氏が評価するのは(4)の協同組合である。それは「経営上の工夫や努力だけでは、どうにもならない面があることを自覚したとはいえ、中小企業が持つ小所有者としての分散性やセクト性を克服しつつ、共通の利害に対して一致した行動をとるようになったことは、注目すべき変化」<sup>22)</sup>というように、運動論として評価されている。また、現状分析についても中小企業庁の『組織化ビジョン』の分析にとどまっており、不十分であるといわざるを得ない。

渡辺氏は協同組合の役割を主に大企業に対抗する組織として位置づけている。これは渡辺氏の中小企業問題の理解が大企業と中小企業の収奪・被収奪関係を想定していたこと<sup>23)</sup>による。

### 3. 中小企業の協同組合への分析視角

これまでみてきたように協同組合に対して様々な評価が与えられているが、その視角は大きく分ければ2つである。第一は協同組合を大企業との関連において位置づけ、組合は独占・大企業の圧迫から中小企業を守るものとするものである。これはさらに経済民主化、あるいは反独占の組織として協同組合を位置づけてゆこうとする研究に連なるものである。第二は個々の中小企業の経営の合理化、あるいは「近代化」、資本蓄積にとって協同組合が果たす役割である。この2つの視点はすでに山中篤太郎氏の研究のなかにその原型を見出すことができるが、その後の研究は第一の視点を中心に行われてきたといえる。そこで本論ではこれまでほとんど行われてこなかった第二の視点から協同組合を役割を実証的に検討してゆくことを課題とする。

その際には協同組合の組合員の階層性に着目する。これまでの研究では、協同組合の内部については全く分析が行われてこなかったため、協同組合の評価は非常に抽象的なレベルで行われてきたといえる。組合員である中小企業は個々に経営を展開しており、組合員間の関係は利害の対立、あるいは競争関係を含んで非常に緊張したものになっている。しかし、それが必ずしも協同組合の意義を否定するものではない。また、組合員は常に経済民主化のために協同組合に参加しているのではなく、あくまでも個々の経営の強化のために組合に参加しているのである。このような現実を踏まえるならば、組合員間の矛盾した関係を明らかにし、さらにそれがどのように止揚されるのかを問題にしなければならない。そこで本論では、組合員の関係を階層性を使って把握する。そして、協同組合が組合員の階層差を拡大するものなのか、あるいは階層分解を抑制するものなのか、を分析することによって協同組合が組合員である中小企業の経営にとって果たす役割を分析してゆく。

次に第2節では現在の中小企業の階層分解を規定している中小企業問題について考察する。そしてさらに、そこで明らかにされた問題との関連において協同組合の役割を検討してゆくことにする。

## 第2節 現段階の中小企業問題

本論では1985年以降以降を現段階とする。1980年代の後半になるといわゆる「円高不況」が始まり、その中で大企業の海外進出、輸出産業の停滞、アジア各国の工業製品との競争といった中

小企業にとって一層厳しい経営環境になり、『産業構造の転換』がいわれるようになる。このような中で中小企業はスクラップ部門とされ、中小企業政策は環境の変化に対して積極的な対応策を打ち出すことはできず、むしろ個々の企業の技術革新を期待した。1970年代の低成長期から日本の産業は技術革新は著しく進められた。特に IC や LSI の開発による生産工程を自動化するための技術革新は著しく進められ、1980年は俗に『ロボット元年』と呼ばれ、この潮流は1980年代にも引き継がれた。このような流れは中小企業においては ME 化<sup>24)</sup>という型で進んでいった。ME 化と並行して下請再編も行われるようになり、中小企業の市場展開の多様性も見られるようになってきている。これに一層の拍車をかけたのが円高不況である。しかし、それを「内需拡大」によって乗り切り、また、1987年後半からの景気は再び回復したのである。

このような状況の中で中小企業問題はどのようにとらえられてきたのか。これまでの中小企業研究は下請中小企業を中心に中小企業と大企業との収奪・被収奪関係を中心に問題の解明を試みてきた。しかし、1980年代になるとこのような硬直的な枠組みへの再検討が示唆されていた。

伊藤岱吉氏は「構造不況の中から、大きな構造変動が現れ、この変化に一国の経済、各種産業、さらには中小企業も如何に対応していくかがその存立条件の最も基本的な問題となっているのである」<sup>25)</sup>としたうえで、「重厚長大とよばれた重化学工業時代の規模の経済とは違って、短小軽薄と呼ばれる ME 化、これが機械とむすびついたメカトロニクス化が中小企業にも適しており、その存立条件をひろげるものである」<sup>26)</sup>と指摘している。

佐藤芳雄氏も「ロボット元年と呼ばれた1980年のあと、急速な技術革新、先端技術が普及し、あらゆる面で合理化が進んだ。機械工業を中心に新たな生産体系が形成されつつあったとき、1985年秋、G 5 = 円高・経済構造調整が開始され、円高による日本経済・産業の大変動がおこった。そして日本企業は、円高による打撃を、半分は輸出先での価格上昇でカバーし、後の半分は徹底した合理化、下請再編などで対応せざるをえなかった。幸い1987年後半からの、好況に支えられて、この間の構造変動は比較的スムーズに進行した。いえることは、この間に大幅な『下請構造の変革』が起こったということである」<sup>27)</sup>と指摘している。そして「今日の下請構造の『革新』の核心とは何か。端的に言えばそれは、『技術革新』と『市場変革への対応』という点に要約できる」<sup>28)</sup>ととらえている。

一方渡辺幸雄氏は親企業を積極的に分散している中小企業を「『自立的』中小企業」<sup>29)</sup>と名づけ、「下請中小企業の側で特定親企業に依存する必要性は減少し、親企業を分散化する能力も増大している」<sup>30)</sup>とした。ただし氏は「収奪関係を基本的に規定するものは、諸資本間の競争関係が」<sup>31)</sup>としたうえで、産業構造のなかでの中小企業の経営戦略を大きく位置づけている。

これまでみてきたように現段階において、マルクス経済学を基礎とする中小企業研究においては、中小企業問題を中小企業と大企業の収奪・被収奪関係という硬直的な枠組みではなく、実態に即して問題をとらえようとしている。そして、その論点は技術革新の進展 (ME 化) と市場の展開の2点に整理することができる。

しかし、これでは中小企業問題の柱とされてきた労働者の低賃金問題は抜け落ちてしまう。日本でこれだけの中小企業が再生産される構造の基底には高度経済成長期以来つづいている中小企業労働者の低賃金がある。そこで、中小企業問題をとらえる枠組として、ME 化と市場展開だけではなく、経営展開が労働者に与える影響も分析する必要がある。このような点はこれまでの中小企業研究では充分に課題として意識されてこなかった。しかし、このような点を意識しなければ、ME 化が大企業からの収奪関係を弱めたとしても、もう一方の労働者への対応を明らか

にしなければ中小企業の存立条件、中小企業問題を明らかにしたとはいえない。

また、1987年以降の好況期においては人材不足も大きな中小企業問題となっている。そこでは量的な不足はもちろん、ME化にともなう質的な不足も問題となっており、中小企業にとっても人材の確保・育成は大きな課題である。労働者への対応は現実的な経営課題にもなっているのである。

そこで、本論では中小企業問題を市場展開とME化に限らず、中小企業の市場展開－ME化の進展－労働者への対応といった3つの問題の関連でとらえる。そこで各企業がどのように対応をおこなっているのかを具体的に検討してゆくことにする。

### 第3節 本論の課題と方法

#### 1. 課題の設定

第1節では中小企業研究において協同組合をとりあげる視角は2つあることを指摘した。まず、第一には協同組合は独占に対抗するための組織であり、それは経済民主化、あるいは反独占の運動の担い手として取り上げる視角である。そして第二は組合員である中小企業の経営の維持、発展、あるいは資本蓄積にとってどのような役割を果たすかを検討する視角である。これまでの研究は第一の視点に偏っていたために、協同組合の評価が一面的になってしまっているため、本論では第二の視点から分析を進めてゆくことを述べた。そしてその際には組合員の階層性に着目することも述べた。

第2節では現段階の中小企業問題を市場展開－ME化の進展－労働者への対応という3つの問題の関連で分析することを述べた。

そこで、改めて課題を整理すれば以下ようになる。1985年のプラザ合意以降、我が国は『産業構造の転換』を迫られている。その主な対応策は技術革新であり、中小企業もME化という型で対応している。また、技術革新と並行して下請構造の再編成、あるいは中小企業の独自の市場展開も進められている。このような状況も踏まえ、現段階の中小企業問題を市場展開－ME化の進展－労働者への対応という3つの軸でとらえる。そして、この3つの問題にたいして協同組合が組合員にとってどのような役割を果たしているのかを実証的に検討してゆく。その際には組合員の階層分解によって協同組合がどのような役割を果たしているのかを分析する。中小企業の階層性は従業員規模、資本金規模、あるいは下請次数によって規定される場合が多い。もちろん今日でもこのような階層性の規定は妥当性を持っているとは考えられるが、今日では中小企業の階層構造は大きな変化を遂げており、これまでの階層性の規定では把握できない部分も生じてきている。そこで、今日の中小企業に大きな影響を与えているME化と市場展開によって階層性を規定することにする。

#### 2. 対象の設定

実証的に検討を進めるために具体的な対象を設定する。分析の対象は札幌市の機械製造業、金属製品製造業の中小企業で組織され、団地協同組合を形成しているSK協同組合を設定する。設定の理由は以下のとおりである。まず第一に高度経済成長期以降、機械・金属関連の中小企業においては広範に下請制が組織され、中小企業研究の中心とされてきたからである。第二に札幌の機械・金属関連の中小企業の特殊性による。それは北海道内にほとんど大企業が存在しないことから、下請制のなかでも浮動的下請層、あるいは副そう企業群<sup>32)</sup>と呼ばれる周辺的で不安定な

表1 一般機械製造業の従業員規模別の事業所数と構成比の変化—札幌市—

|        | 1965年 | 67年  | 69年  | 71年  | 72年  | 75年  | 77年  | 79年  | 81年  | 83年  | 85年  | 87年  | 88年  |
|--------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1～3人   | 21    | 21   | 37   | 39   | 44   | 51   | 56   | 56   | —    | 41   | 35   | —    | 58   |
| 4～9人   | 52    | 70   | 78   | 84   | 84   | 68   | 70   | 73   | 66   | 70   | 66   | 82   | 82   |
| 10～19人 | 29    | 30   | 39   | 35   | 37   | 40   | 37   | 34   | 42   | 41   | 36   | 41   | 38   |
| 20～29人 | 17    | 15   | 13   | 17   | 14   | 15   | 18   | 17   | 10   | 9    | 8    | 6    | 5    |
| 30～49人 | 13    | 12   | 16   | 12   | 13   | 8    | 8    | 3    | 3    | 5    | 8    | 7    | 5    |
| 50～59人 | 2     | 4    | 8    | 9    | 11   | 10   | 9    | 9    | 8    | 7    | 6    | 5    | 6    |
| 100～人  | 3     | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 2    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 合 計    | 137   | 155  | 194  | 200  | 206  | 194  | 200  | 193  | 129  | 174  | 160  | 142  | 195  |
| 構成比    | (%)   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 1～3人   | 15.3  | 13.5 | 19.1 | 19.5 | 21.4 | 26.3 | 28.0 | 29.0 | —    | 23.6 | 21.9 | —    | 29.7 |
| 4～9人   | 38.0  | 45.2 | 40.3 | 42.0 | 40.7 | 35.2 | 35.0 | 37.8 | 51.2 | 40.3 | 41.2 | 57.8 | 42.0 |
| 10～19人 | 21.2  | 19.4 | 20.1 | 17.5 | 18.0 | 20.6 | 18.5 | 17.6 | 32.6 | 23.6 | 22.5 | 28.9 | 19.5 |
| 20～29人 | 12.4  | 9.7  | 6.7  | 8.5  | 6.8  | 7.7  | 9.0  | 8.8  | 7.8  | 5.2  | 5.0  | 4.2  | 2.6  |
| 30～49人 | 9.5   | 7.7  | 8.2  | 6.0  | 6.3  | 4.1  | 4.0  | 1.5  | 2.3  | 2.9  | 5.0  | 4.9  | 2.6  |
| 50～99人 | 1.5   | 2.6  | 4.1  | 4.5  | 5.3  | 5.1  | 4.5  | 4.6  | 6.2  | 4.0  | 3.8  | 3.5  | 3.1  |
| 100～人  | 2.2   | 1.9  | 1.5  | 2.0  | 1.5  | 1.0  | 1.0  | 0.5  | 0    | 0.6  | 0.6  | 0.7  | 0.5  |

資料) 各年の「札幌市統計書」 —は数字なし

\*上段が事業所数、下段が構成比

表2 金属製品製造業の従業員規模別の事業所数と構成比の変化—札幌市—

|        | 1965年 | 67年 | 69年  | 71年  | 72年  | 75年  | 77年  | 79年  | 81年  | 83年  | 85年  | 87年  | 88年  |
|--------|-------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1～3人   | 49    | —   | 62   | 88   | 84   | 88   | 92   | 93   | —    | 84   | 72   | —    | 94   |
| 4～9人   | 90    | —   | 133  | 118  | 129  | 149  | 143  | 158  | 138  | 128  | 109  | 146  | 158  |
| 10～19人 | 54    | —   | 71   | 78   | 85   | 61   | 63   | 76   | 77   | 55   | 53   | 62   | 64   |
| 20～29人 | 10    | —   | 20   | 23   | 30   | 22   | 23   | 24   | 22   | 21   | 16   | 23   | 22   |
| 30～49人 | 20    | —   | 12   | 20   | 21   | 22   | 11   | 11   | 10   | 7    | 5    | 13   | 14   |
| 50～59人 | 9     | —   | 16   | 13   | 11   | 13   | 15   | 13   | 12   | 11   | 9    | 11   | 10   |
| 100～人  | 4     | —   | 6    | 5    | 7    | 6    | 0    | 1    | 3    | 1    | 2    | 1    | 1    |
| 合 計    | 236   | —   | 320  | 345  | 367  | 361  | 347  | 376  | 262  | 307  | 266  | 256  | 363  |
| 構成比    | (%)   |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 1～3人   | 20.8  | —   | 19.4 | 25.5 | 22.9 | 24.4 | 26.5 | 24.7 | —    | 27.4 | 27.1 | —    | 25.9 |
| 4～9人   | 38.1  | —   | 41.5 | 34.2 | 35.1 | 41.2 | 41.2 | 42.1 | 52.8 | 41.7 | 40.9 | 57.0 | 43.6 |
| 10～19人 | 22.9  | —   | 22.1 | 22.6 | 23.2 | 16.9 | 18.2 | 20.2 | 29.4 | 17.9 | 19.9 | 24.2 | 17.6 |
| 20～29人 | 4.2   | —   | 6.3  | 6.7  | 8.2  | 6.1  | 6.6  | 6.4  | 8.4  | 6.8  | 6.0  | 9.0  | 6.1  |
| 30～49人 | 8.5   | —   | 3.8  | 5.8  | 5.7  | 6.1  | 3.2  | 2.9  | 3.8  | 2.3  | 1.9  | 5.1  | 3.9  |
| 50～99人 | 3.8   | —   | 5.0  | 3.8  | 3.0  | 3.6  | 4.3  | 3.5  | 4.5  | 3.6  | 3.4  | 4.3  | 2.6  |
| 100～人  | 1.7   | —   | 1.9  | 1.4  | 1.9  | 1.7  | 0    | 0.2  | 1.1  | 0.3  | 0.8  | 0.4  | 0.3  |

資料) 「札幌市統計書」

—は数字なし

上段が事業所数、下段が構成比

経営を強いられる企業が大多数であり、下請制の中でも自由度の高い企業が多いことである。『産業構造転換』のもとでの下請再編成の中で、中小企業の自由度が増してきている現在では、このような特徴を持っている札幌の中小企業が一つの典型たりうると考えたからである。第三に団地協同組合を取り上げたのは、この協同組合の型が高度成長期以来政策の受皿として位置づけられてきた組合の典型であり、また、その後も『中小企業白書』において全般的に共同事業が盛んな組合とされているからである。第四に札幌市内には機械・金属関連中小企業の3つの団地協同組合があるが、その中でもSK協同組合は脱退者の数が組合設立以来6社と最も少なく、組合員の階層分解を抑制していると考えられるからである。SK協同組合の組合員は表1、2にみるように85年以降分解の激しい従業員10～19人、20～29人の層に属する組合員がほとんどであるが、その中で脱退者をあまり出さずに推移してきたのである。

まず、SK協同組合の概要について述べておく。SK協同組合は1967年に機械・金属関連中小企業の経営者の親睦会である『共栄会』が前身となって設立された団地型の協同組合である。この組織が集団化を決議し、自分たちの資金で東苗穂に土地を取得し、団地を造成した。3回にわたり団地の造成、分譲を行い、現在の組合員は30社である。現在の組合員の概要は表3、4に示す。

表3 SK協同組合の組合員の概要（聞き取り調査を行った組合員）

| 業種      | 番号 | 従業員数 | 資本金    | 1988年度売上 | 主な製品              | 主な取引先       | 移転した年 | 理事・監事 |
|---------|----|------|--------|----------|-------------------|-------------|-------|-------|
| 機械部品製造業 | 1  | 28人  | 4800万円 | 350百万円   | ローラーガイド           | 札幌の中堅企業、寿産業 | 1970  | ◎     |
|         | 2  | 20人  | 6000万円 | 290百万円   | 熱処理、農業機械部品        | 農機具メーカー     | 1972  | ○     |
|         | 3  | 20人  | 1000万円 | 300百万円   | 工作機械部品            | 三井精機        | 1975  | ○     |
|         | 4  | 20人  | 1000万円 | 200百万円   | 内燃機、製紙関連機械        | J R、王子製紙等   | 1976  |       |
|         | 5  | 16人  | 600万円  | 160百万円   | 一般機械              | 札幌の中堅企業中山機械 | 1970  | ○     |
|         | 6  | 15人  | 800万円  | 240百万円   | プラント機械部品、農機具      | 札幌市内の商社40社  | 1986  |       |
|         | 7  | 14人  | 300万円  | 150百万円   | 除雪車、草刈機械部品        | 道内機械製造業、本州  | 1976  |       |
|         | 8  | 12人  | 600万円  | 190百万円   | 板金折り曲げ機           | 鋼材販売業者8社    | 1976  |       |
|         | 9  | 11人  | 500万円  | 110百万円   | グレーダー部品、シリンダー     | 市内の機械製造業者   | 1972  | ○     |
|         | 10 | 4人   | 100万円  | 40百万円    | 機械修理              | 北辰乳業、共和暖房   | 1977  |       |
| 金属製品製造業 | 11 | 19人  | 1100万円 | 260百万円   | 製缶構造物、ステンレスプール    | 建設設備業者      | 1972  | ○     |
|         | 12 | 17人  | 1200万円 | 210百万円   | 下水処理施設、プール        | 札幌市         | 1975  | ○     |
|         | 13 | 17人  | 500万円  | 180百万円   | スクリュープレス、機械部品     | 道内プラント業者    | 1974  |       |
|         | 14 | 15人  | 800万円  | 230百万円   | 製缶、折曲、切断          | 市内の中堅企業     | 1975  |       |
|         | 15 | 8人   | 200万円  | 90百万円    | アスファルトタンク、集塵機コンベア | 東亜道路、農協、本州  | 1974  |       |
|         | 16 | 7人   | 500万円  | 60百万円    | 建築金物、機械部品         | 金物店30社、機械業者 | 1979  |       |
|         | 17 | 6人   | 500万円  | 65百万円    | コンクリート型枠、パイル      | 市内建築業者15社   | 1971  |       |
|         | 18 | 5人   | 500万円  | 50百万円    | テントフレーム、建築金物      | 不明          | 1977  |       |
|         | 19 | 3人   | 500万円  | 30百万円    | 建築金物、乾燥機部品        | 三菱建設、日清製粉   | 1975  |       |
| その他     | 20 | 16人  | 2000万円 | 900百万円   | 冷蔵庫取付、修理          | 水産・畜産、スーパー  | 1986  |       |
|         | 21 | 17人  | 1000万円 | 500百万円   | 特殊自動車販売、修理        | 開発局         | 1980  |       |
|         | 22 | 15人  | 1000万円 | 200百万円   | 化学製品              | 道内商社        | 1985  |       |

（聞き取り調査より作成）

表4 聞き取り調査を行えなかった業者（数字は1988年現在）

| 業者  | 番号 | 従業員数 | 資本金  | 売上 | 主 な 製 品         | 加入年  |
|-----|----|------|------|----|-----------------|------|
| 機械  | 24 | 13   | 200  | K  | 圧力バルブ           | 1968 |
| 金属  | 25 | 30   | 200  | I  | 食品プラント製作        | 1974 |
| その他 | 26 |      |      |    | 冷凍食品卸小売         | 1987 |
|     | 27 |      |      |    | 機械・工具・工材販売      | 1968 |
|     | 23 |      |      |    | 機械部品製造 休業中      | 1974 |
|     | 28 |      |      |    | 自動車販売 休業中       | 1987 |
|     | 29 | 47   | 2000 | H  | 鉄筋、鉄骨建設 倉庫として使用 | 1968 |
|     | 30 | 37   | 1200 | H  | 機械製造 倉庫として使用    | 1968 |

売上のランク (1988年度札幌商工名鑑、東苗穂工業団地 information より作成)

H－5億～10億未満 I－2.5億未満 J－2.5未満 K－5千万～1億

SK 協同組合の共同事業の展開は3期に分けることができる。SK 協同組合の共同事業の展開は図1に示す。まず第一は、1968年～78年の10年間である。この時期は団地の造成と分譲、組合員の移転に伴う金融事業（転貸融資）を行っている。この金融事業は全ての組合員が利用した。

図1 SK 協同組合の共同事業の展開

| 年                          | 1967        | 68 | 70    | 71 | 72    | 73 | 74 | 75 | 76    | 77 | 78      | 79     | 80 | 81       | 82 | 83 | 84           | 85   | 86 | 87   | 88 | 89 | 90 |
|----------------------------|-------------|----|-------|----|-------|----|----|----|-------|----|---------|--------|----|----------|----|----|--------------|------|----|------|----|----|----|
| 主<br>な<br>で<br>き<br>ご<br>と | 組合設立        |    | 第一期分譲 |    | 第二期分譲 |    |    |    | 第三期分譲 |    | 専務理事迎える | 委員会制発足 |    | 国道に関する陳情 |    |    | 5年後 金融事業廃止決定 | 3社脱退 |    | 3社脱退 |    |    |    |
| 共<br>同<br>事<br>業           |             |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 共同求人・新人研修   |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | リレーション行事    |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 集団検診        |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 従業員の研修      |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 食堂          |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 従業員宿舎       |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 金融          |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 共同受電        |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 共同受注        |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
| 業                          | 経営者の交流会     |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 501クラブ（二世会） |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 経営者研修会      |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |
|                            | 組合情報        |    |       |    |       |    |    |    |       |    |         |        |    |          |    |    |              |      |    |      |    |    |    |

－は組合の直営…委託，－×廃止（組合の総会議安書、聞き取り作成）

第二は札幌通産局から専務理事を迎え、様々な共同事業を行うようになった1979年から1985年までである。共同事業としては1979年から酸素、アセチレンガスの共同購入、共同受電、共同求人、入社式と新入社員の研修、労働者のための様々な福利厚生事業を行っている。1981年から札幌市の官公受を組合として受けたり、労働者を確保の共同宿舍の経営等を行うようになる。第三は1986年以降の時期で、金融事業の廃止、官公受の中止、宿舍の解約といったそれまでの共同事業の見直しとともに、組合員の新たな課題となっている人材の確保、養成に関わろうとするようになる。

このように共同事業を展開してきたSK協同組合を取上げ、組合員の経営にとって果たしてきた役割を検討してゆく。

### 3. 調査の概要

調査は以下のように行った。経営者及び労働者の面接調査については北海道大学教育学部社会教育研究室の協力を得て調査を行った。

- (1) 専務理事からの聞き取り調査(1989年7月, 10月)
- (2) 理事長と副理事長の聞き取り調査(1989年11月)
- (3) 501クラブ(二世会)会長の聞き取り調査(1989年11月)
- (4) 組合員(経営者)の面接調査(1989年12月)
- (5) 労働者のアンケート調査(1990年2月)
- (6) 労働者の面接調査(1990年12月)

---

#### (注)

- 1) 渡辺睦 中山金治編著『中小企業経営論』日本評論社 1986年収録 渡辺睦「中小企業の協同化と異業種交流」266頁。
- 2) 「近代化」政策が個別企業の設備近代化を目指したのに対して、「高度化」政策は協業化、共同化によって「構造改善」を目指し、コストダウン、技術水準の向上、信用力、市場開拓の強化、求人難の緩和等が期待された。1967年『中小企業白書』第1部第4章「構造変動に対する施策の展開」を参照のこと。
- 3) 「知識集約化」とは価値なる知識(技術、ノウハウ、情報)を含んだ商品の生産を目指してゆくこと。
- 4) 高度成長期の規模の利益の追求に加えて、新分野の開拓、技術開発、情報活動の分野でも共同化が求められた。「知識集約化」を集団として目指す方向性が協同組合には与えられたといえる。1975年『中小企業白書』第2部第3章「企業を取り巻く環境との調和」参照。
- 5) 「異業種交流組合」はシステム組合と同様の志向性を持っているが、技術力・製品開発の強化を特にねらいとしている。1983年『中小企業白書』第2部第1章「日本経済の構造変化と中小企業」参照。
- 6) 二場邦彦氏は中小企業の協同組合、特に同業者の組合について「一方では共同事業化し規模の利益を実現しうる共通部分を多く持ちながらも、他方では同業者として競争関係を含んでいるので交流や共同化が制約されるという事情」があり、「この両面の妥協の上に成立しているのが、基幹的部分を避けて共同事業化するという現在の姿である。」(渡辺睦, 中山金治編『90年代の中小企業問題』新評論 1991年 第6章「異業種交流・融合化と中小企業の共同化」175頁)と指摘している。そして、異業

種交流型の組合をむしろ「多様性の利益」として評価している。

- 7) 山中篤太郎編『中小企業の合理化・組織化』1958年有斐閣 第2部 中小企業における合理化・組織化 第2章「組織化と中小企業」山中篤太郎 42頁。
- 8) 適性規模論の代表的な論者は磯部喜一氏があげられる。氏は「同種ないし近似の中小工業の連携を介しての、協同的な実質的大工業を出現さす」(山中篤太郎編前掲書84頁)ことによって、中小企業の合理化を図ることを提唱した。これは高度成長期における「高度化」政策の理念と一致する。
- 9) 同, 50頁。
- 10) 同, 48頁。
- 11) 同, 40頁。
- 12) 同, 41頁。
- 13) 山中氏があげている例は「子会社の完成品にネーム・プレートだけ貼る親工場, 安売り競争によって当然の収益を国外の商社に吸収される輸出工業等々」(同, 41頁)。
- 14) 山中篤太郎『中小企業工業の本質と課題』1948年 有斐閣 44頁。
- 15) 同, 59頁。
- 16) 前掲『中小企業の合理化・組織化』43頁。
- 17) 水野氏は山中篤太郎氏を引きながら、産業構造的な視点から中小企業の協同組合の必要性を説き、日本の中小企業の組織化の進展を規定している基本的な要因として「(A)中小企業は独占を頂点とする産業構造に包摂され、(B)組織化政策についての統制指導が協力であり、(C)中小企業の組織化について自主的性格が欠如している」(中小企業基礎講座3『組織問題と中小企業』1977年 同友館 水野武「中小企業組織化の意義と必要性」25頁)をあげ、協同組合の団結力が弱くなっていることを指摘する。そのため「自主判断」にもとづいた組織化を求めている。しかし、これでは政策によって育成された組合と自主的な組合の対比でしかなく、協同組合の内実にせまることはできない。
- 18) 中山金治氏は「『合理化』が外部(支配企業)の合理化にすぎなくなってしまう」ので「組織化・共同化を背景にした社会的公正の追求」(中山金治『中小企業近代化の理論と政策』1983年28頁)が必要であるとしているが、具体的な協同組合の役割には触れていない。
- 19) 渡辺睦編『中小業者の協同組合』1985年 新評論 渡辺睦「中小業者の共同化と協同組合」7頁。
- 20) 同, 10頁。
- 21) 同, 12頁。
- 22) 同, 9頁。
- 23) 渡辺睦氏の中小企業問題の把握については明確に記したものはないが、「マルクス主義的中小企業論」に対して、「収奪・支配」の繰り返し、あるいは「硬直した見方」であると批判」が加えられるが、「権力や体制に迎合せず、一貫した研究姿勢を貫き、総合的な観点から、するどい実態分析を行うことはマルクス主義にもとづく中小企業の誇るべき伝統」(渡辺睦『日本中小企業の理論と運動』1991年新日本出版 58頁)と述べており、マルクス主義的中小企業研究の大企業と中小企業の収奪・被収奪という枠組み支持していたものと考えられる。
- 24) 本論ではME化をNC機械等コンピュータのついた機械の導入ととらえる。NC旋盤やNCフライス、MC(マシニング・センター)等がその例である。これによって、これまで熟練工のカンとコツに頼ってきた労働がプログラムさえできれば誰にでもできるようになる。
- 25) 伊藤岱吉『経済構造変動と中小企業の存立条件』中央経済社 1989年7頁。
- 26) 同上。

- 27) 日本学術振興会調査報告『構造転換と中小企業』佐藤芳雄「下請構造転換と中小企業」
- 28) 同上。
- 29) 渡辺幸男「下請企業の競争と存立形態」上中下 三田経済雑誌76-2, 5号 77-3号上53頁。
- 30) 同, 下14頁。
- 31) 同, 上66頁。
- 32) 北海道開発調整部経済調査室『北海道経済調査』第2号 1972年 沓沢・小池他「北海道機械工業の存立構造Ⅰ」268頁。

## 第2章 SK 協同組合の組合員の階層分解と協同組合の役割

### はじめに

SK 協同組合では1980年以降も組合員の脱退者をあまり出さず、組合員の階層分解を抑制してきたといえる。そこで、この章ではSK 協同組合の組合員それぞれの経営展開と協同組合の果たした役割を考え、協同組合がどのように階層分解に対応してきたのかを明らかにすることが課題である。ここでは中小企業の階層性を資本金や売上額、従業員規模だけではなく、市場展開とME化の進展度合いを軸に区分し、分析を行う。

### 第1節 1970年代の組合員の展開——表面的な同質性を保った時期——

SK 協同組合は機械・金属製品製造業を中心とした団地協同組合であり、組合員は30社である。機械・金属製造業の組合員の多くは特定の親企業からのみ受注を受ける、いわゆる一次下請企業ではない。多様な企業から受注を受ける浮動的下請層、あるいは副そう企業群と呼ばれる不安定な経営を強いられる層に属するものが多い。しかし、ここでは組合員を加工機能によってあらかじめ4つに分類しておく。まず第一は機械加工を主に行う企業である。作業の内容としては切削を主として、仕上げ、さらには組立て加工まで行う企業もある。第二は製缶を主とする企業であり、作業の内容としては溶接、切断、曲げ加工等である。第三はプレス加工に代表されるようなあまり熟練を要しないような加工を単独で行う金属製品製造業の小規模企業である。第四は金属の表面処理や素材的加工を行う企業で、作業の内容としては熱処理やメッキ、塗装等である。しかし、これはメッキ業者が移転してしまい、熱処理の会社も機械加工を始めたので、このような機能だけを果たしている企業は現在はない。

このように加工機能の異なる企業が一つの協同組合に属することは階層分解の基盤となるものを内包することになるが、設立の目的としては、むしろ、加工機能の異なる企業が一カ所に集まることによって仕事の流れをスムーズにし、高次加工を行ってゆくという目的があったのである。SK 協同組合が設立されたのは1967年であり、78年までの10年間は共同事業としては団地の造成、分譲と移転資金確保のための金融事業を行っていた。

1970年の段階では組合員は14社で、『共栄会』の会員であった企業が主である。従業員規模では1～5人が1社、6～10人が6社、11～20人が5社、21～50人が1社、51人以上が1社であり、従業員規模もほぼ同じような企業が集まっていた。機械加工の組合員では設立当時は寿産業、共栄機械等『共栄会』とのつながりが深い企業（多くの経営者が独立する前に勤めていた鉄工所の関係で）からの受注が多かったようである。その後、室蘭の鉄鋼関係や函館ドックの下請（孫請）、鉾山機械や農業機械の部品加工等の受注もあり、ほとんどの企業が道内や札幌市内の中堅企業の

下請をしていた。製缶業者では道内の建設業者や中堅の機械製造業、鋼材商社といった所から受注を受けていた。金属製品製造業の小規模企業ではプレスや溶接等の加工を行い、札幌市内の建築金物店等を受注先としていた。

また、求人先はいずれも中卒か職業訓練校卒の新規学卒者が主流であった。

このように組合員は加工機能が異なっても、道内の中堅企業の下請をしていることや求人先が中卒や職訓卒で同じであることといった類似性を持っていたので組合としてのまとまりもあったと思われる。

この時期に組合が組合員の経営に対して果たした役割は以下のものがあげられる。まず第一に土地の確保である。各組合員は移転するを機に工場用地をかなり拡大している。これは移転する前にいたところが市街地であった組合員が多く、2倍以上に拡大した組合員もいる。第二は資金の確保である。移転のための資金を転貸融資として組合が確保したことも大きな役割であり、これは全ての組合員が利用した。第三に共同事業以外でも、経営がかなり苦しくなった組合員のために組合が保証人となって札幌市から融資を受けたり、移転予定の組合員が経営が苦しくなると組合がその土地を転売し、運転資金を確保したことがあげられる。

1970年代の札幌市の機械製造業では従業員50人以下の企業の下降分解が始まり、金属製品製造業も従業員10人未満の層への下降分解が顕在化してきていたが、SK 協同組合は脱退者も出さずに比較的穏やかに推移している。これには、組合員が移転することによって規模拡大、合理化を行えたのと同時に、組合が共同事業やあるいはその他の型で組合員の経営を支え組合員の階層分解を抑制からである。

## 第2節 1980年代の環境変化と組合員の階層分解の過程

### 1. 組合員の階層分解の要因

SK 協同組合では、1978年に通産省から専務理事をむかえ様々な共同事業を行うようになる。この時期には日本経済全体では低成長が定着し、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増したが、一方では技術革新によってそれに対応してゆこうとする流れが顕在化してくる。SK 協同組合でも比較的穏やかに推移した70年代とは異なり、組合員間の階層分解が始まった。その要因は以下のように整理することができる。

#### (1) 技術革新の進展

構造不況に対応するために全国レベルでのME革命が行われ、ME化は中小企業にとって「独自の企業展開を基礎づけられるものとして受け止められ、新たな日本機械工業の支持基盤としていっそうの高度化を推し進める契機」<sup>1)</sup>となった。もちろんSK 協同組合の組合員もそれに無関係ではなかった。むしろME化を機に高度な技術を身につけ、積極的に市場展開するために札幌市内でも早い時期にNC機械を導入した組合員もいる。一次下請企業のように固定した取引関係を持たない組合員にとっては、(2)の市場条件とも関連して、ME化によって積極的に経営を展開をする余地が大きかったのである。また、リース制度や金融事情も機械の導入にとって比較的好条件であったといえよう。

#### (2) 市場条件の変化

70年代は道内の様々な中堅企業の下請の仕事をしていた組合員が多かった。機械製造業の室蘭の鉄鋼関係、あるいは函館ドック、農業機械、建設機械等、製缶業者の道内の建設業者等、北海道の産業構造と深く結びついた部門の仕事が多かった。しかし、80年代になると「あらたな国際

化」といわれる時代になり、高度成長を支えた重厚長大産業の切捨て政策が明らかになり、北海道経済への影響は深刻なものとなった。1982年以降の3回にわたる新日鉄の生産縮小、87年の第8次石炭政策、自由化の中での北海道農業の衰退、北洋漁業の縮小、あるいは建設工事量の頭打ち等の影響があって、組合員はそれまでの北海道内の市場だけに対応しているのでは経営を維持するとは難しくなった。

また、本州の大企業からみれば、大田区に代表されるような本州の下請の町工場群が地下の高騰等によって廃業が相次ぎ脆弱化したこと、本州一道内中堅企業—その他の中小企業という経路が本州大手の支店の進出によって崩れたこと、北海道の方が地価や人件費が安いこと、交通網が整備され（フェリーの新航路開設等）によって輸送コストが以前ほど問題にならなかったことなど、北海道の中小企業の市場も北海道内に限られるわけではなくなった。

### (3) 土地の制約性

移転の際にはかなり余裕をもったはずの工場敷地も10年間の事業の拡大によって狭隘化してきた。団地の周りは住宅地となって、また地価の上昇もあって周囲へ団地を拡大するのは困難な状態となった。組合員は限られた現在の敷地内で高付加価値を実現するか、あるいは市街地から離れた石狩湾新港工業団地等に移転するかどうかの選択を迫られた。しかし、地盤の問題（振動の関係）や労働者の通勤の問題もあって結局ほとんどの企業は移転を決意しきれず、メッキや鉄骨など広い土地が必要な企業だけが移転した。

### (4) 熟練工の確保難

労働者確保の問題は1987年の好況以後著しく顕在化しているが、その以前、70年代から労働者確保の問題は『中小企業白書』でも指摘されている。特に従業員10人以上の家内労働力だけではなく労働者を雇用し生産活動を行う層では熟練工の確保が難しくなっているといわれている。

## 2. 組合員の階層性

SK 協同組合の組合員は、1970年代は比較的同質性を保ちながら推移したが、80年代の環境変化の中で新たな階層が生まれてきている。ここでは階層性を①ME化の進展度合い、②市場展開の変化、この2つの指標でとらえてゆく。

ME化の段階は業種によって異なるが、まず機械加工業ではME化の段階は第一にはME機器の導入年、第二にはME化の進展度合を指標とする。ME化の進展度合は汎用機—NC機械—MCの三段階に区分する。汎用機とNC機械では切削の基本的な原理方法は同じである。例えばNC旋盤と普通旋盤では「NC旋盤におけるワークと刃物の関係すなわち切削の仕組みは普通旋盤のそれと何ら変わるところがない。…NC旋盤ではME制御装置によってワークと刃物の関係が制御」<sup>2)</sup>される点が異なる点である。つまりこれまで熟練工が行っていたカンとコツによる労働が誰でも行えるようになる。また、NC機械とMCは原理的には同じであるが、複数の加工工程を行えるので違う段階とする。金属製品製造業においては機械加工業ほどはME化は進展していない。シャーリング（切断機）、ベンダー（折り曲げ機）、半自動溶接機などそれまでの機械にコンピュータ制御装置が付いたものが主なもので、複数の工程ができる自動機械は今のところは導入されていない。そこで金属製品製造業では導入年のみを指標とする。

市場展開は①本州大手との取引を始めたもの、②道内の市場で転換したもの、③変化のないもの、に区分できる。

表5 SK協同組合の組合員の階層性

| 業種      | 階層  | 企業No.  | 従業員数 | 資本金    | 1988年度売上 | 主な製品              | 主な取引先                 | ここ10年の市場の変化    |
|---------|-----|--------|------|--------|----------|-------------------|-----------------------|----------------|
| 機械部品製造業 | I   | No. 1  | 20   | 6000万円 | 290百万円   | 熱処理、農業機械部品        | 本州農機具メーカー             | 本州市場に対応        |
|         |     | No. 2  | 20   | 1000万円 | 300百万円   | 工作機械部品            | 三井精機                  | 本州市場に対応        |
|         | II  | No. 3  | 28   | 4800万円 | 350百万円   | ローラーガイド           | 札幌の中堅企業寿産業            | 完成品に対応         |
|         |     | No. 4  | 16   | 600万円  | 160百万円   | 一般機械              | 札幌の中堅企業中山機械           | 完成品に対応         |
|         | III | No. 5  | 14   | 300万円  | 150百万円   | 除雪車、草刈機部品         | 道内機械製造業、本州市内の機械製造業    | 本州の仕事も除雪機部品が主に |
|         |     | No. 6  | 11   | 500万円  | 110百万円   | 除雪部品、シリンダー        |                       |                |
|         | IV  | No. 7  | 20   | 1000万円 | 200百万円   | 内燃機、製紙関連機械        | J R、王子製紙等             | 違った業種に対応       |
|         |     | No. 8  | 12   | 600万円  | 190百万円   | 板金折り曲げ機           | 鋼材販売業者8社              | 変化なし           |
|         |     | No. 9  | 4    | 100万円  | 40百万円    | 機械修理              | 北辰乳業、共和暖房             | 土材・食品業が主       |
| 金属製品製造業 | I   | No. 10 | 19   | 1100万円 | 260百万円   | 製缶構造物、ステンレスプール    | 建設設備業者                | 本州の仕事が多い       |
|         |     | No. 11 | 15   | 800万円  | 230百万円   | 製缶、折曲、切断          | 市内の中堅企業               | 変化なし・本州        |
|         | III | No. 12 | 17   | 1200万円 | 210百万円   | 下水処理施設、プール        | 札幌市                   | 官公受に力入れる       |
|         |     | No. 13 | 17   | 500万円  | 180百万円   | スクリーンプレス、機械部品     | 道内プラント業者              | 違った業種          |
|         | IV  | No. 14 | 8    | 800万円  | 230百万円   | アスファルトタンク、集塵機コンベア | 東亜道路、農協、本州金物店30社、機械業者 | 変化なし           |
|         |     | No. 15 | 7    | 500万円  | 60百万円    | 建築物、機械部品          | 市内建築業者15社             | 建築物が増える        |
|         |     | No. 16 | 6    | 500万円  | 65百万円    | コンクリート型枠、パイル      | 不明                    | 変化なし           |
|         |     | No. 17 | 5    | 500万円  | 50百万円    | テントフレーム、建築物       |                       | 変化なし           |
|         |     | No. 18 | 3    | 500万円  | 30百万円    | 建築物、乾燥機部品         | 三菱建設、日清製粉             | 変化なし           |

(聞き取り調査より作成)

ME化の進展度合いと市場展開を軸に組合員を以下の4つの階層(表5参照)に区分する。また、各組合員のME機器の導入、設備投資は表6のとおりである。

I階層はME化にもっとも早い時期(1975年前後)から積極的に対応し、全国市場に対応した企業である。機械加工業者ではNo. 1, No. 2, 製缶業者ではNo. 10, No. 11がこの層に属する。機械加工業者ではMCまで導入している。組合員の中では最も早い時期にME化に対応し、道内市場から本州市場への対応を始めた企業である。

II階層はME化への対応は遅れるが、道内中堅企業のユニット発注に対応している企業である。ME化への対応はIより遅れるものの、受注先をかなりしぼり、その企業のユニット発注に対応している層である。ME化に対して、それほど積極的でないのは完成品対応(一品生産)のためと考えられる。機械加工のNo. 3, No. 4がこの層に属する。No. 4では1975年に導入するが現在でもNC段階であり、No. 3ではMCも導入しているがME機器の導入は1985年と組合員の中では遅い方である。

III階層はME化への対応はやや遅れるが(1980年前後)、道内市場の中で受注先を変えていつている企業である。機械加工業者ではNo. 5, No. 6, 製缶業者ではNo. 12, No. 13がこの層に属する。機械加工業者ではNC段階である。

IV階層はME化へはまだほとんど対応していない層で、市場の変化もあまりない層である。機械加工業者ではNo. 7, No. 8, No. 9, 製缶業者ではNo. 14, 金属製品製造の小規模企業ではNo. 15, No. 16, No. 17, No. 18である。

以上のような4つの階層に分けることができるが、それぞれの企業の80年代以降の経営の展開をME化の対応と市場展開の2点を軸に詳しく見てゆきたい。各企業の経営方針については表7に示す。

表6 SK協同組合の組合員のMEの導入・設備投資

|       | 企業No. | 導入年   | 導入目的 | 主なME材器 (台数)   | 年間設備投資                  | 設備投資の目標                                  | 資金の確保                                  |                                  |
|-------|-------|-------|------|---------------|-------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| 機械    | Ⅰ     | No. 1 | 1974 | 能率向上          | NC旋盤(3) NCフライス(2) MC(2) | 1000万以上                                  | 工場の増設<br>今のところなし                       | できるだけ内部 投資育成会社<br>三井リース・道・公庫     |
|       |       | No. 2 | 1976 | 能率向上          | MC(4) NC旋盤(2)           |                                          |                                        |                                  |
|       | Ⅱ     | No. 3 | 1985 | 社会的要請         | NC旋 NCフライス MC           | 2000万<br>N.A.                            | 次に中ぐり盤を入れる<br>次はMC入れたい                 | 道補助金、銀行、公庫<br>できるだけ内部            |
|       |       | No. 4 | 1975 | 精度向上          | NC旋盤(3) NCフライス(3)       |                                          |                                        |                                  |
|       | Ⅲ     | No. 5 | 1980 | 能率向上          | NC旋盤 MC                 | 500万<br>200万                             | H3年までに中ぐり盤入れる<br>MC入れたい                | 道・市・銀行<br>公庫                     |
|       |       | No. 6 | 1979 | 能率・精度向上(元請から) | NC旋盤(4) NCフライス(2)       |                                          |                                        |                                  |
|       | Ⅳ     | No. 7 | —    | —             | —                       | 500～1000万<br>あまりかけない<br>100万円            | これからNC入れたい<br>NC施盤入れたい<br>なし           | 政府系融資<br>できるだけ内部<br>公庫           |
|       |       | No. 8 | 1980 | —             | —                       |                                          |                                        |                                  |
|       |       | No. 9 | —    | —             | —                       |                                          |                                        |                                  |
| 金属製品  | Ⅰ     | No.10 | 1976 | 省力化           | ベンディングロール               | 300万                                     | 労働時間の短縮<br>なし                          | 市銀行<br>メーカー割賦                    |
|       |       | No.11 | 1975 | 精度向上          | シャーリング、レーザー切断機          | 300～500万                                 |                                        |                                  |
|       | Ⅲ     | No.12 | 1982 | 合理化           | シャーリング                  | 200万以下<br>N.A.                           | プレス、折曲機、NCロボット<br>中古でもいい機械入れたい         | 公庫<br>銀行                         |
|       |       | No.13 | N.A. |               | シャーリング、ベンディングロール        |                                          |                                        |                                  |
|       | Ⅳ     | No.14 | 1988 | N.A.          | シャーリング                  | 100～500万<br>N.A.<br>N.A.<br>N.A.<br>N.A. | —<br>N.A.<br>N.A.<br>NC入れたい<br>工場建てなおす | 内部資金<br>N.A.<br>銀行<br>銀行<br>内部資金 |
|       |       | No.15 | 1989 | N.A.          | —                       |                                          |                                        |                                  |
|       |       | No.16 | —    | —             | —                       |                                          |                                        |                                  |
|       |       | No.17 | 1988 | N.A.          | ベンダー                    |                                          |                                        |                                  |
| No.18 |       | —     | —    | —             |                         |                                          |                                        |                                  |

(聞き取り調査より作成) (N.A.=答えなし)

表7 SK協同組合の組合員の経営方針

| 業種   | 階層  | 企業No. | 経営理念       | 今後の経営方針      | 工賃の決定   | 単価切下げ      | 自社の特性    |
|------|-----|-------|------------|--------------|---------|------------|----------|
| 機械   | I   | No. 1 | 少数先鋭       | 研修に力入れる      | 納入先が決める | ない         | 精度が高い    |
|      |     | No. 2 | —          | 本州企業と取引      | 三井③ 池貝② | ②          | ①②       |
|      | II  | No. 3 | —          | 現状維持         | 上げる     | ない         | 技術力      |
|      |     | No. 4 | 整理整頓       | ③            | ③       | ③          | ①②       |
|      | III | No. 5 | 利益を上げて分配   | ①            | ③       | 始めのうちはある   | ②        |
|      |     | No. 6 | —          | ①②           | ③       | ①          | ①②③      |
|      | IV  | No. 7 | 従業員が豊かに    | ①②③          | ④       | そんなにない     | 早く精度の高い物 |
|      |     | No. 8 | 作定中        | ③            | ④       | 原価もとに出している | ③        |
|      |     | No. 9 | —          | ③            | ②       | ③          | 臨機応変に対応  |
| 金属製品 | I   | No.10 | 皆の力で儲ける    | ①③           | ②       | ①          | ①②認可工場   |
|      |     | No.11 | 客を大事にいいものを | 得意先を大事に      | ④       | ④          | ②        |
|      | III | No.12 | 努力と調和      | 民間へ拡大、技術力アップ | ①③      | ④          | ②        |
|      |     | No.13 | 健全な経営      | ③            | ②③④     | ④          | ①②       |
|      | IV  | No.14 | 納期を守る      | 変わらない        | ②       | ④          | ②        |
|      |     | No.15 | —          | —            | ②④      | —          | ②③       |
|      |     | No.16 | —          | ③            | ②       | ②むしろ上がる    | ④        |
|      |     | No.17 | —          | —            | ②       | ①          | —        |

今後の経営方針

(聞き取り調査より作成)

①能力を高めて本州企業と取引引きする

②道内中堅企業との取引を強める

③新製品を開発する

工賃の決定

①元請が一方的に決まる

②当社の見積りをもとに元請が決まる

③双方の話し合いにより合意で決まるが元請の意向がかなり反映しやすい

④双方の話し合いにより合意で決まるが当社の意向がかなり反映しやすい

単価の切り下げ

①現在もあり、今後も続く

②現在はあるが、今後一段落する

③現在はないが今後要請される

④現在、今後ともない

自社の特性

①工賃や製品単価が安い

②製品の品質・精度がよい

③自社の製品をもっている

④儲けが少ないので競争相手が少ない

## 3. 組合員の経営展開

## (1) 機械加工業者

## 〔Ⅰ階層〕

Ⅰ階層は早い時期から ME 化に対応し、積極的に本州市場へ展開していているのが特徴である。資本金や従業員の人数でも組合員の中では比較的大きな企業であり、1988年度の売上も約3億円でトップ・クラスである。しかし、70年代ではNo. 1では機械加工部門があまり大きくなかったり、No. 2では「技術力ではNo. 3等には遅れていた」（経営者）というように、70年代後半から ME 化に積極的に対応し、労働者数も徐々に増やしてきている。ME 化によって成功した『新興勢力』ともいえる存在である。

No. 1の経営展開は表8のとおりである。No. 1はもともと熱処理の専門メーカーとして出発したが、熱処理だけではなく鋼材の高次加工をめざして1971年に機械加工部を設立した。その後1974年に能率向上のために初めて NC 旋盤を導入した。これは組合員企業の中でも最も早く、また、札幌市内でも NC がほとんど導入されていない時期でもあったといわれている。この NC の導入を契機に三井の協力会に加入している。市場でも、この NC 旋盤の導入を期に道内の炭鋳機械や造船関係の仕事から本州の農業機械、工作機械の部品加工にウェイトを移してゆく。80年に

表 8 No. 1の経営展開

|       |                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------|
| 1961年 | 創業 高周波熱処理受託加工                                         |
| 63年   | 法人化 資本金250万 従業員3人                                     |
| 64年   | 超大型高周誘導加熱装置、検査設備等の設備投資（機械工業振興臨時設置法にもとづく特別融資）          |
| 68年   | S K 協同組合加入                                            |
| 69年   | 資本金500万に増資                                            |
| 69年   | 東苗穂に土地取得                                              |
| 70年   | 資本金1000万に増資                                           |
| 71年   | 東苗穂に移転、大型熱処理部門の他に機械加工部門の設置<br>従業員10人、中卒訓練校卒、炭鋳、造船関係中心 |
| 73年   | 資本金1500万に増資                                           |
| 74年   | 機械加工部門設備投資（ラジアル盤、縦型フライス等）                             |
| 75年   | 工場増築                                                  |
| 76年   | 熱処理部門の設備投資（ピット型、ガス浸炭窒化炉等）                             |
| 78年   | 資本金3500万円に増資                                          |
| 79年   | NC 旋盤導入 このころから農業機械、工作機械が主に                            |
| 80年   | MC 導入                                                 |
| 82年   | 超大型高周波焼入装置の更新、焼入条件監視装置（コンピュータ）の増設                     |
| 83年   | 機械加工部設備投資（タレット自動盤、円筒研削盤、平面研削盤）                        |
| 84年   | 機械加工部設備投資（ブローチ盤、NC 自動盤）<br>熱処理部門の設備投資（真空炉）            |
| 85年   | NC フライス導入                                             |
| 86年   | MC 導入                                                 |
| 87年   | 工業高校卒、大卒3人、従業員20人                                     |

(聞き取り調査より作成)

はMCも導入し、現在ではNC旋盤3台、NCフライス2台、MC2台となっている。年間設備投資額も1000万円以上となっている。自社の製品の特性は精度が高いことで、機械設備を充実することによって、機械加工部ができるのが遅かったにもかかわらず高い技術力を誇っている。しかし、工賃の決定では納入先がきめることが多い。また、労働者の養成にも熱心で、経営理念として「少数精鋭」を上げたり、今後は研修に力を入れたいとしている。これは、単にME化を進めてゆくというだけではなく、製品が多様なために生産工程のフレキシビリティを高めたためである。

表9 No.2の経営展開

|       |                                                          |
|-------|----------------------------------------------------------|
| 1959年 | 創業、資本金200万、従業員3人                                         |
| 75年   | 菊水より移転<br>函館、室蘭の孫請、三和工業、富岡鉄工、室鉄、長沢機械、本間鉄工、ウロコ製作所、北化興化工機等 |
| 76年   | 三井物産を通してNC購入したのをきっかけに三井との取引がはじまる<br>従業員は15～16人           |
| 84年   | MC導入(マザーマシン、加工時間6時間以上)<br>求人先は中卒、職訓卒から普通高校や短大へ           |

(聞き取り調査より作成)

No.2の経営展開は表9のとおりである。No.2では1976年にNC旋盤の導入を行った。そしてこの機械の購入を契機に三井の協力会に加入し、市場も道内の鉄鋼関係の孫請から三井の一次下請に転換し、現在では受注先のほとんどは三井関係となっている。現在ではMC4台とNC旋盤2台を導入しており、MCの中でも特に大型で加工時間も6時間以上、精度も高いマザー・マシンを導入している。自社の製品の特性は安いことと品質・精度がよいことをあげている。この技術力を背景として精度の要求される工作機部品の加工を主な仕事としている。今後も本州企業との取引に力を入れたいとしている。年間設備投資も1000万円以上で、非常に積極的である。しかし、工賃は元請の意向が強く反映しがちである。また、「本州の仕事は利益が薄い」とか、「あんまり取引先が三井ばかりになると首がすげ替えられる(三井から社長が出向してくる)かもしれない」(経営者)といった不安もある。

## 〔Ⅱ階層〕

Ⅱでは受注先を絞り完成品に対応しているのが特徴である。組合の設立から70年代にかけて中心的な役割を果たした階層であり、No.3は組合の理事長、No.4は副理事長を組合結成時から勤めている。No.3は従業員規模や資本金額でも組合員の中で最も大きい。売上も3億5千万円でトップである。No.4は現在では従業員規模、売上も組合員の中では中位であるが、70年代は従業員も現在より多かった。この2社の経営者は(Ⅲ階層のNo.6も含めて)独立前は同じ鉄工所に勤めており、労働組合運動に勢力を傾けていた『仲間』であるが、鉄工所の倒産を機に独立し、中小鉄工所の親睦団体である『共栄会』を組織した。70年代は経営者の技術力も組合員の中では高く、70年代の中心メンバーと言える。

表10 No. 3 の経営展開

| 年     | できごと     | 主な製品・取引先                                                                                                 |
|-------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1947年 | 創業（南5西5） | 炭鉱機械の部品、自動車部品、ヤマト苗農器具、回転椅子                                                                               |
| 51年   | 移転（北3東5） | ヤマト苗農器具、共栄機械の東洋高圧部品、寿産業の室蘭の部品                                                                            |
| 58年   | 法人化      |                                                                                                          |
| 60年   | 移転（菊水）   | 共栄機械、寿産業の部品、タケヤ刷毛の植毛機、ろかき、浴場の設備工事、北海道イセキの乾燥機、市村製作所の椅子製造機<br>従業員30人<br>勉強会（材料、工作、数学等教える）                  |
| 70年   | 移転（東苗穂）  | 寿産業ローラーガイド、共栄機械の高栄機械の高圧弁、ろかき、タケヤ刷毛機、乾燥機、樽崎造船波板、パンチ機、エアコン工事、サッポロ産機ドラゴン、富岡鉄工の日鋼の設備機、釜屋電気、北海道松下電気<br>従業員50人 |
| 71年   | 共同機工設立   |                                                                                                          |
| 80年   | この頃から完成品 | 寿産業60%、釜屋電気40%、<br>従業員30人（自然退職、パート辞める）<br>この頃から中卒、職訓から工業高校卒へ                                             |
| 82、83 | 班ミーティング  |                                                                                                          |
| 85年   | ME導入     |                                                                                                          |
|       | 1億円設備投資  |                                                                                                          |
| 87年   | 設備投資0    |                                                                                                          |

(聞き取り調査より作成)

No. 3 の経営展開は表10のとおりである。No. 3 はME化に対応したのは1985年でもっとも遅い。しかし、85年には1年で1億円の設備投資を一挙に行い、NC旋盤、NCフライス、MCを導入した。MEを導入したのも「工業高校卒がきてくれるように」とか「持っていないと信用がない」といった社会的な要請からである。ME化が遅れたのは勤続年数が長い熟練工が比較的多かったこと、また製品が完成品であるためにME化が必ずしも効率が良いとはかぎらないためである。No. 3ではME化を導入する以前に日鋼の孫請やその他の企業からの受注を中止し、現在では寿産業と釜屋電気からの受注のみを受けている。単価の切下げもなく、今後も現状維持を考えている。これは元請の寿産業がローラーガイドに関する特許をもっている企業であり、No. 3はその主な下請企業であるという特殊性によっている。自社の製品の特性としては技術力、特に経営者個人の持つノウ・ハウを高く評価している（表6）。

No. 4 の経営展開は表11のとおりである。No. 4ではME機械と1975年に精度向上のために導入した。組合員の中でも比較的早いほうであるが、現在でもNC旋盤3台、NCフライス3台で、MCはまだ導入していない。No. 4でも熟練工が多いたことや、製品に必ずしもME化が合理的というわけではなく、ME化がいきに進んだわけではない。市場展開では1975年ころから完成品が増え、新日鉄や中山機械の下請の仕事は減って、本間鉄工や日本甜菜からの受注が増えている。工賃は元請の意向が反映しやすく、今後は自社製品の開発を考えている。自社製品の特性としては安さと精度の良さをあげている。組合員の中でも経営者の技術力、あるいは人格から信用も厚く、後継者を1年ほどここに預ける組合員もいる（例えばNo. 6）。

表11 No. 4 の経営展開

| 年     | できごと       | 主な製品・取引先                                        |
|-------|------------|-------------------------------------------------|
| 1952年 | 富士屋鉄工から独立  | ベニア機械                                           |
| 65年   |            | 中山機械、新日鉄、日本甜菜、酪農機械、水産加工機械、本間鉄工等、求人先訓練校          |
| 70年   | 移転         | 取引先変わらないが、大きな物も納入できるようになった 従業員12人               |
| 75年   | ME導入(精度向上) | 本間鉄工の空罐設備機械、包装機械の完成品<br>中山、新日鉄との取引は減る<br>従業員24人 |
| 87年   |            | 日本甜菜との取引増える<br>従業員16人、求人先は高校中心になる               |

(聞き取り調査より作成)

## 〔Ⅲ階層〕

Ⅲ階層ではME化は遅れるが、北海道内の市場で転換していつているのが特徴である。従業員規模、資本金、売上とも機械加工業では小さい方である。

表12 No. 5 の経営展開

|       |                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------|
| 1963年 | 創業 開発農機の下請（トレンチャー部品加工） 求人先は中卒                       |
| 74年   | 開発工建の除雪機部品加工中心                                      |
| 76年   | 法人化 団地に移転 求人先は旭川職訓 従業員は8人                           |
| 80年   | ME化(能率向上、合理化) 開発工建の草刈機部品や日本甜菜の製糖機械<br>従業員10～12人     |
| 86年   | MC導入 求人先は旭川職訓、札幌職訓、従業員は12～14人<br>三菱重工からの受注も受けるようになる |
| 87年   | 高卒もとるようになる                                          |
| 88年   | Uターンの短大卒も採用                                         |

(聞き取り調査より作成)

No. 5 の経営展開は表12のとおりである。No. 5 は1980年に能率の向上のためにME化に対応した。現在ではNC旋盤2台とMCが導入されている。年間の設備投資は500万円でⅠやⅡ階層より少ない。1991年までに中ぐり盤を入れるのが設備投資の目標である。自社の特性としては精度の良さをあげている。農機具の部品加工を主におこなっていたが、現在では除雪機の部品加工を主としている。工賃の決定は元請の意向が反映しやすいが、今後は本州企業との取引を強めたいとしている。

表13 No. 6 の経営展開

|       |                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------|
| 1952年 | 創業 兵器の仕事                                               |
| 72年   | 移転 従業員 7 人                                             |
| 75年   | シリンダーが主に 日精の産業機械の下請                                    |
| 79年   | ME 化(能率、精度向上) 協和機械の除雪機部品の下請が主に<br>従業員は 7 ～ 8 人 求人先は訓練校 |
| 85年   | 従業員11人                                                 |
| 89年   | 従業員16人から13人へ<br>除雪機部加工55%、シリンダー20%                     |

(聞き取り調査より作成)

No. 6 の経営展開は表13のとおりである。No. 6 は組合結成時から理事をつとめており、70年代は組合の中心メンバーの一人であった。1979年に元請からの要請もあって能率、精度向上のために ME 化に対応した。現在では NC 旋盤 4 台と NC フライス 2 台が導入されている。この ME 化を契機にシリンダーの生産から協和機械の除雪機部品の下請の仕事に転換している。工賃は元請が決めるようになっており、今後は本州大手や道内の中堅企業との取引を強めたいとして、積極的に市場展開を考えているようにもみえるが、営業は一切行わず、飛び込みの仕事に対応している。年間設備投資も200万円でⅠ、Ⅱ階層よりもかなり少ない。また、1988年に20歳代の労働者 3 人が一度に辞めてしまい、人手不足も深刻である。

## 〔Ⅳ階層〕

Ⅳ階層では ME 化もあまり進展しておらず、市場展開でもあまり大きな変化は見られない。市場は他の組合員と比べればかなり特殊な分野を得意とする企業である。No. 7 と No. 8 は従業員規模や売上では組合員の中で中位であるが、市場の特殊性から大きな変化はみられない。(あるいは変化する必要がない)

No. 7 の経営展開は表14のとおりである。No. 7 では経営者が旧国鉄の出身であり、取引先も国鉄 (JR) が多くなっている。現在は内燃機だけから道内の製紙メーカーの機械加工も一部いれているが、依然として主流は内燃機である。No. 8 の経営展開は表15のとおりであり、70年に機械の部品加工から板金機械の製造が主になり、80年に板金機械の需要が落ち込んだため再び一部に部品加工を入れたが大きな変化はない。No. 9 の経営展開は表16のとおりであるが、機械加工業の中ではもっとも小さな企業で、機械の修理を中心に行っている典型的な零細企業であり大きな変化はみられない。No. 7 と No. 8 では市場の特殊性から工賃の決定は自社の意向が強く反映できるが、No. 9 はそうではない。今後の方針としては自社製品の開発を考えている (表 7)。また、No. 7 と No. 8 では今後 ME 化を図りたいと考えている。

表14 No. 7 の経営展開

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| 1960年 | 設立 従業員は 2 ～ 3 人 内燃機の加工 求人先は中卒     |
| 76年   | 移転 求人先は訓練校 従業員22～23人              |
| 80年   | 製紙会社の仕事も始める 溶接、表面処理に設備投資 従業員40人   |
| 85年   | 求人先は工業高校 円高でエンジンの輸出減る 従業員の自然退職で減少 |
| 87年   | 従業員20人                            |

(聞き取り調査より作成)

表15 No. 8 の経営展開

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| 1968年 | 創業 従業員は2人 機械の部品加工                 |
| 70年   | たまたま飛び込みの仕事があって板金機械始める 鋼材商社2社から受注 |
| 72、73 | ほとんどが板金機械に                        |
| 76年   | 移転 ME化(能率向上) 従業員15人               |
| 80年   | 需要減少—建設の落ち込み 機械の部品加工も一部入れた        |
| 85年   | 従業員は8人                            |
| 88年   | 従業員15人                            |
| 89年   | 従業員12人 求人先は職訓、職安                  |

(聞き取り調査より作成)

表16 No. 9 の経営展開

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 1947年 | 創業 従業員は6人 雪印のポンプ修理50%以上 |
| 71年   | 代替わり 土木機械、食品機械修理、土木資材販売 |
| 77年   | 移転 従業員は4人               |

(聞き取り調査より作成)

## (2) 金属製品製造業

## [I階層]

I階層はME化には最も早い1975年前後に対応し、全国市場に転換している。No.10は金属製品製造(製缶)の組合員の中では従業員規模、資本金、売上とも最も大きな企業であり、No.11も3位の企業である。No.11の経営者は富士屋鉄工の出身であり、また、2社とも組合の理事を勤めている。金属製品製造業の中で理事を勤めているのはここだけで、金属製品製造業の中心メンバーである。

表17 No.10の経営展開

|       |                                                 |
|-------|-------------------------------------------------|
|       | 父は美唄の三菱工業所(石炭機械修理)で溶接の仕事に従事                     |
| 1921年 | 創業 従業員2人、溶接業                                    |
| 73年   | 移転 製缶中心、道内：本州=50:50、従業員10人                      |
| 74~75 | 省力化目的にして設備投資 従業員11~13人 求人先は中卒、訓練校               |
| 76年   | ベルディングロール導入(省力化)                                |
| 77年   | 自動溶接機                                           |
| 83年   | 検査機(ひっぱり試験機)、切断機導入                              |
| 85年   | 道内：本州=30:70、工場増築、求人先工業、普通高校、訓練校になる<br>従業員11~13人 |
| 87年   | 従業員19人                                          |
| 89年   | 道内：本州=15:85 設計部門に大卒も採用                          |

(聞き取り調査より作成)

No.10の経営展開は表17のとおりである。No.10は製缶（タンク類の製造）を主に行っており、取引先は北海道内あるいは本州の建設業者である。70年代初頭においては北海道と本州の割合は50対50であったが、現在では15対85で、圧倒的に本州の建設業者との取引が多い。1976年に省力化のためにベンディングロールを導入し、その後自動溶接機、切断機等、積極的に設備投資を行っている。設備投資も年間300万円で、金属製品製造業の中では多い。また、一方ではステンレス・プールの製造等自社製品の開発にも取り組んでいる。組合員の中で唯一設計部門を独立して持っているところでもある。自社の特性は精度・品質が良いことを上げており、盛んな設備投資を背景に本州との取引を展開している。しかし、工賃は元請が決めるようになっているので、今後は本州企業との取引に力を入れるだけでなく、自社製品の開発にも力を入れることを経営方針としている（表7）。

表18 No.11の経営展開

|       |                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|
| 1947年 | 創業 富士屋鉄工から独立                                                        |
| 65年   | 製缶(特殊なもの)、ステンレス技術(道内では厚物だからできる企業は少ない)<br>寿産業、藤特殊鋼、福本商店、共栄機械、前川工機等商社 |
| 68年   | プラズマ切断機導入                                                           |
| 75年   | シャーリング導入                                                            |
| 86年   | プレスブレーキ導入                                                           |
| 90年   | レーザー切断機導入                                                           |

(聞き取り調査より作成)

No.11の経営展開は表18のようになっている。No.11は製缶（タンク類の製造）とステンレスの切断、折り曲げ加工を主に行っているが、主な取引先は札幌市内の商社5社である。これは富士屋鉄工と関連のある企業ばかりで、独立した時からの付き合いである。しかし、この他にもナス・ステンレスの指定工場になり、本州企業との取引も始まっている。1975年のシャーリングを精度向上のために導入し、86年にはプレスブレーキ、90年にはレーザー切断機と設備投資を盛んに行い、年間設備投資の額は300～500万円で金属製品製造業としては最も多い。工賃の決定は自社の意向が反映しやすいとしている（表7）が、これはステンレスの切断、折り曲げができる企業が札幌市内にほとんどないこと、また、製缶でもなるべく難しい物をやるようにしているためである。

## 〔Ⅲ階層〕

Ⅲ階層ではME化は1980年前後であり、道内市場の中で転換している。資本金規模、従業員規模、売上高では金属製品製造業のなかでは大きな方である。製缶から多様な製品に展開しているのが特徴である。

表19 No.12の経営展開

|       |                                                    |
|-------|----------------------------------------------------|
| 1964年 | 創業 従業員1人                                           |
| 72年   | 株式会社設立、資本金400万円                                    |
| 75年   | 移転(北11東10から)                                       |
| 77年   | 本州企業とのつきあい、倒産                                      |
| 78年   | 倒産防止資金借入、指導センターの企業診断<br>碎石、ビル設備下請から市の官公受に重点(知人がいて) |
| 82年   | シャーリング導入(合理化)                                      |
| 88年   | 工場増築                                               |

(聞き取り調査より作成)

No. 12の経営展開は表19のとおりである。No. 12では砕石、ビル設備の下請の仕事を主に行っていたが、77年に取引のあった本州の企業が倒産し、そのあおりをうけて経営が苦しくなった。78年には倒産防止資金の借入、指導センターの企業診断を受け、会社の更生をはかった。この時、知人が札幌市に勤めていたのをきっかけに、札幌市の官公受のプールや下水処理施設の設備を中心に経営を展開している。82年には合理化のためシャーリングを導入した。年間設備投資は200万円以下でⅠ階層よりは少なくなっている。これは78年以降は借入金の返済があり、積極的な投資が行えなかったためである。自社の特性は品質、精度の良さとしているが、工賃は元請の意向が強い。今後は経営の方針としては、プレスや折り曲げ機、NCロボットの導入を図り技術力のアップすること、官公受だけではなく民間からの受注を受けたいということをあげている(表7)。

表20 No. 13の経営展開

|       |                                        |
|-------|----------------------------------------|
| 1961年 | 企業組合として設立(3人共同)、従業員10人                 |
|       | 溶接主体の製缶中心、寿産業、共栄機械、北興化工機、札幌高級鋳物等10社ぐらい |
| 71年   | 株式公開、共同経営者2人                           |
| 74年   | 団地に移転 従業員12~13人                        |
| 76年   | 共同経営者死亡 従業員14~15人                      |
| 80年   | 除雪機部品(開発農機)必要に応じて設備投資                  |
| 81年   | 土木関係機械部品(東日工業)                         |
| 85年   | スクリープレス(永井技研) 自分のところで機械考案              |
| 88年   | 増築                                     |
| 89年   | 従業員18人、事務1人                            |

(聞き取り調査より作成)

No. 13の経営展開は表20のようになっている。No. 13では製缶や溶接を主体とする機械関連業者の下請を行っていたが、シャーリング、バンディングロールを導入し、機械の部品加工やスクリープレスの製造にあたっている。自社の特性は品質、精度の良さと安さで今後は自社製品の開発を考えている。また、中古でもいいから良い機械を入れたいということで、今後、設備投資を行ってゆくことも考えている。

## 〔Ⅳ階層〕

Ⅳ階層ではほとんどMEも導入されておらず、市場も変化していない。従業員人数も10人未満で、資本金、売上とも組合員の中では小さい、零細企業群である。

表21 No. 14の経営展開

|       |                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------|
|       | 以前は富士屋鉄工筋務                                              |
| 1962年 | 創業 資本金100万 従業員7人                                        |
| 74年   | 移転(菊水から)                                                |
|       | オイルショックで売上半減                                            |
| 78年   | 不渡りで倒産寸前、組合を通して市から1200万円は借りた<br>檜崎のデンブン関係のプラント製品を紹介された。 |
| 87年   | 半自動溶接機導入                                                |
| 88年   | ステンレス切断機、ボンチング                                          |
|       | この年まで借金返済                                               |
| 89年   | ハンドソー導入                                                 |

(聞き取り調査より作成)

No. 14の経営展開は表21のとおりである。No. 14は製缶が中心で、集塵機やタンク類の製造が主である。経営者は以前富士屋鉄工に勤務していた。1978年に不渡りで倒産寸前に落ち入り、組合を通して借入をし、また、檜崎のデンプン関係のプラント製品を紹介してもらい、危機を脱した。その後88年までは借入金の返済にあたり、87年に半自動溶接機、88年にステンレス切断機、ポンチング、89年にはハンドソーの導入をした。自社の特性は品質、精度がよいことであるが、工賃は元請が決定するようになっている。今後は明確な経営方針はない。

表22 No. 15の経営展開

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| 1964年 | 創業 資本金300万 従業員2～3人                                |
| 65年   | スケート靴エッジ取付け(ミツウマ、サンエススポーツハウス)<br>従業員5人            |
| 75年   | スケート関係は減少、ストーブの部品、足台製造(道内60社程)<br>経営者は東京の町工場で技術習得 |
| 79年   | 移転(北7東5から)<br>この頃経営者はプレス作業主任講習をうける                |
| 80年   | 30トプレス導入、プレスが中心                                   |
| 1984年 | 代替わり                                              |
| 89年   | シャーリング導入                                          |

(聞き取り調査より作成)

No. 15の経営展開は表22のようになっており、この層では例外的に市場をこまめに変化させている。65年～75年まではスケート靴のエッジの製造、取付け、75～80年はストーブの部品加工、80年以降はプレスを中心に建築金物、機械部品の製造を行っている。80年には30トプレス、89年にはシャーリングを導入している。

表23 No. 16の経営展開

|       |                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------|
| 1961年 | 創業 従業員1人                                                       |
| 66年   | 有限会社設立                                                         |
| 71年   | 移転、横中ぐりなど約1000万円設備投資                                           |
| 72、73 | 従業員15人                                                         |
| 76年   | 池貝ガンメーター導入<br>この頃、中山機械のプレス部品                                   |
| 80年   | ラジアルボール盤                                                       |
| 81年   | フライス<br>売上8000万でピークに達する<br>これ以降、資金繰り厳しく、札幌信用金庫、中小企業金融公庫、拓銀から借入 |

(聞き取り調査より作成)

No. 16の経営展開は表23のとおりである。No. 16は普通旋盤でのコンクリート・パイルの製造を中心にしている。コンクリート・パイルは消耗品で、あまり精度も要求されないことから、ME化をはかる必要はない。自社の特性としても、儲けが少ないので競争相手が少ないことをあげている。81年以降は売上が伸びず、資金繰りが厳しくなっているが、明確な経営の目標はない。

表24 No.17の経営展開

|       |                      |
|-------|----------------------|
| 1949年 | 創業 資本金500万 従業員5人     |
| 55年   | 馬具関係の金物からテントに転造から溶接へ |
| 77年   | 移転                   |
| 86年   | 不況で経営苦しくなる           |
| 88年   | 代替わり、ベンダー導入          |

(聞き取り調査より作成)

No.17の経営展開は表24のとおりである。No.17は溶接を中心に建築金物、テントフレームを製造している。1986年以降経営が苦しくなっているが、88年に後継者が経営を継ぎ、ベンダーを導入した。今後の経営については明確な方針はない。

以上のように組合員の経営展開はME化への対応と市場展開によって階層性を示すようになっている。

### 第3節 組合員の経営展開と協同組合の役割

第2節でみてきたように80年代以降、ME化と市場展開を契機に組合員の経営展開の階層性、多様化がみられるようになっている。このような中で協同組合はそれに対してどのような役割を果たしているのだろうか。協同組合としては1978年に北海道通産局から専務理事を迎え、本格的に共同事業に取り組むようになる。そこで共同事業と組合員が集積していることによるメリットに分けて協同組合が組合員企業の経営に対して果たす役割を考察する。

#### 1. 共同事業の評価

共同事業への組合員の評価は表25のようになっている。共同事業の中では現在中止してしまっている事業として生産共同化、共同金融、共同受注、従業員宿舎の経営がある。

生産共同化は組合の設立の目標の一つとされており、生産共同化を図ることによって効率の向上や高次加工を目指したが、結局、個々の経営を充実するという方向で協同組合の事業は行われるようになった。できなかった理由としては、個々の取引関係がバラバラだったためとする組合員が多い。しかし、現在になって積極的な経営展開を示すNo.2が組立の共同化求めているのは興味深い。

共同金融は組合設立当時、組合員が団地に移転するための資金を確保するための転貸事業から始まり、この時は組合員全員が利用している。しかし、その後は利用した組合員は少なく、金融事情が以前ほど厳しくないということで1987年に中止している。金融事業をやめたことについては問題を感じている組合員はほとんどいない。転貸融資が主なものである分金利が高くなり、その事を問題としてあげる組合員も多いが、理事長(No.3)は協同組合の理念からいって特別な時(組合員の経営が苦しいとき等)はやるべきという意見や、金属製品製造業のⅣ階層で実際に経営の苦しい時に借りたNo.14はやるべきという意見をもっている。

共同受注は1979年から札幌市からの官公受を受けるために始めた事業である。この時期は第1次オイル・ショック以降の不況が続いており、官公受を受けることによって組合員の受注を増やし、経営を円滑にすることを目的としていた。組合の中に共同受注のための委員会があり、そこが入札し、落札した場合には委員会の中で話し合って仕事をやる組合員を決める。しかし、実際に共同受注で受けた仕事をしたことがあるのは金属製品製造業のⅠ、Ⅲ階層に限られる。これは、

表25 共同事業への評価

| 業<br>種           | 階<br>層 | 企業<br>No. | 生産共同化<br>について  | 金融事業に<br>ついて            | 共同受注に<br>ついて                    | 希望荘について                     | 共同購入                     | 共同受電                          | 研修会(1989年参加<br>したもの)           |
|------------------|--------|-----------|----------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 機<br>械           | I      | No. 1     | 共同受注に<br>変わった  | —                       | No.3、No.4<br>と分けた               | 割当のお金だけ払っ<br>た              | 手数料が組合に<br>入る            | 差益が組合<br>に入る                  | ほとんど 投資育成<br>会社よんだ             |
|                  |        | No. 2     | 組立ては共<br>同化必要  | 金利高い                    | 談合はする                           | 会社の延長で嫌がら<br>れた             | 利用しない                    | 点検等悪い                         | 慰安旅行で勉強にな<br>らない               |
|                  | II     | No. 3     | 業種がバラ<br>バラだった | 組合は保証人<br>なるべき          | ない                              | 部屋数が多すぎた                    | 手数料が組合に<br>入る            | 安くなって<br>いる                   | ほとんど                           |
|                  |        | No. 4     | 個別ででき<br>た     | 利用しない                   | ない                              | 3人利用 今は個人<br>で楽しむから         | 利用している                   | 安くない<br>点検悪い                  | 半分くらい 去年は<br>ほとんど              |
|                  | III    | No. 5     | —              | 借りてくれと<br>言われて          | やる人が限<br>られる                    | 理事の独断                       | 利用しない<br>ホクサンから          | 安くない<br>点検悪い                  | ハワイ タイ 時短                      |
|                  |        | No. 6     | 皆一匹狼だ<br>から    | 利用した<br>全利が高い           | なし                              | 2人利用 地方から<br>人呼ぶのに必要        | 安くなっている                  | 点検分払わ<br>なくてよい                | ほとんど行く                         |
|                  | IV     | No. 7     | —              | —                       | —                               | 反対したのに理事会<br>の先行            | —                        | 安くなって<br>いない                  | 北電 消費税 時短<br>行っていない            |
|                  |        | No. 8     | —              | やめて不便な<br>ことない          | —                               | 方針がなかった 寮<br>は絶対必要          | —                        | メリットな<br>い                    | 参加してない                         |
|                  |        | No. 9     | —              | 利用したが困<br>らない           | —                               | 利用しない 必要な<br>い              | 普通                       | 変わらない                         |                                |
| 金<br>属<br>製<br>品 | I      | No.10     | 土地がなか<br>った    | 利用しない                   | 2回ぐらい                           | 1人利用 仕方な<br>かった             | 利用しない<br>ホクサンと関係         | 変わらない                         | あまり行っていない                      |
|                  |        | No.11     | 足並そろな<br>い     | 利用しない                   | —                               | 利用しない 理事長<br>も失敗したのに        | 総合鉄工から<br>いる             | 安くなって<br>いる                   | 北電 ハワイ 時短<br>ハワイ タイ 投資<br>育成会社 |
|                  | III    | No.12     | —              | リスク大きい<br>止めた方が<br>利用した | 中心だった<br>分配難しい<br>客の仕事が<br>優先する | 1、2人利用 提案<br>者これからは難しい<br>— | 組合にメリット<br>あってもよい<br>安い  | 変わらない                         | 北電 ハワイ タイ<br>時短                |
|                  |        | No.13     | —              | 金利高い                    |                                 |                             |                          | 安い                            | ハワイ、時短、消費<br>税                 |
|                  | IV     | No.14     | —              | 利用したやる<br>べき            | いいものは<br>ボスがやる                  | 3人利用 地方から<br>の求人しかなかった<br>— | 組合に手数料入<br>るだけ<br>利用している | 点検は協会<br>の方がよい<br>月10万くら<br>い | ハワイ                            |
|                  |        | No.15     | —              | 利用なし                    | —                               | —                           | 利用している                   | 安くはない                         | ハワイ                            |
|                  |        | No.16     | —              | 利用した                    | 手続きが煩<br>雑                      | 2人利用                        | 利用している                   | 点検の分が<br>安くなった<br>安くなっ<br>て   | ハワイ 時短 消費<br>税                 |
|                  |        | No.17     | —              | 利用していな<br>い             | 関係がない                           | 2人利用 夜も弁当<br>だった<br>—       |                          | 点検の分が<br>安くなった<br>安くなっ<br>て   | 北電                             |
|                  |        | No.18     | —              | —                       | —                               | —                           |                          | 点検の分が<br>安くなった<br>安くなっ<br>て   | 忙しくて行けない                       |

(聞き取り調査より作成)

官公受の仕事の中身が下水処理施設の施工や小中学校のプールの施工が中心で、製缶業者が主に対応する仕事の中身となっているからである。1987年後半から景気が好転し組合員の経営が安定してきていること、札幌市からの認定工場となるための手続きが煩雑なことやお金がかかることから共同受注事業は89年に中止している。この事業についても止めたことについて問題を感じている組合員はいない。むしろ、仕事を分ける組合員が製缶業者に限られることや自分の客からの仕事とのかねあいの問題をあげる組合員もいる。Ⅰ、Ⅱ階層では不満も少ないが、機械製造業のⅢ階層で「やる人が限られる」とか、金属製品製造業のⅣ階層で「いいものはボスがやってしまう」という不満がある。

従業員の共同宿舎の『希望荘』は1979年に地方出身の若い労働者を確保するために、アパート

図2 SK協同組合の事業収入

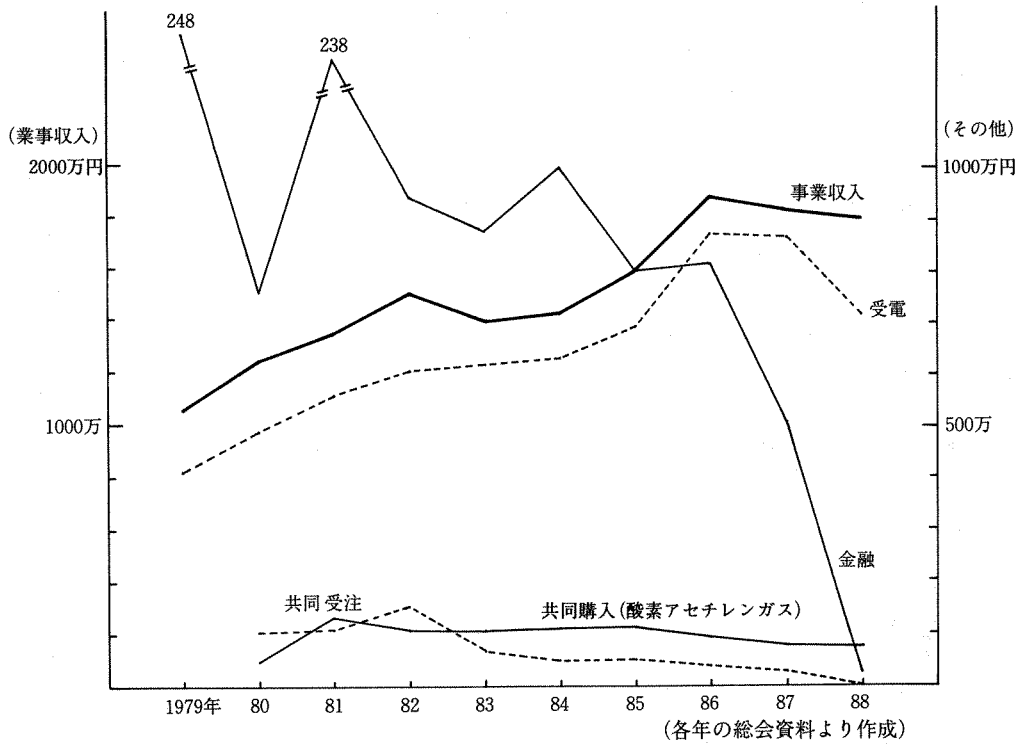
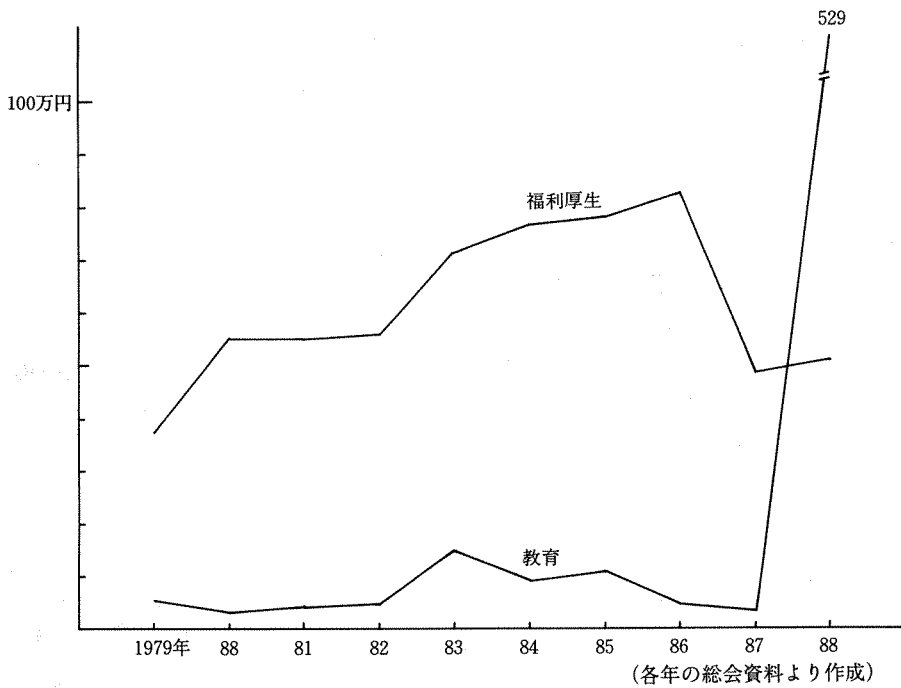


図3 SK協同組合の支出



一軒を10年契約で組合で借りて、家賃を組合員（経営者）が分担するようになっていたが、理事会での決定の過程に問題があったり（最初は反対意見もあったので有志で借りるという方向になっていたのに、いつのまにか理事会で組合の方針として決定されたと指摘する組合員もいる）、賄いが見つからないので夕食も弁当だったり、労働者にも評判は悪く利用する人も思ったほどいなくなり、結局、84年にアパートの賃貸契約を解消した。Ⅰ、Ⅱ階層では実際の利用は少ないが、「割当のお金だけ払った」とか「仕方なかった」というような理事会を容認するような意見が多い。反対にⅢ、Ⅳ階層では実際に利用したもの多く、「理事会が先行した」とか「寮は必要だが、方針がなかった」という不満も多く見られる。

現在でも引き続き行われている事業には、酸素・アセチレンガスの共同購入、共同受電、視察旅行がある。共同受電は組合の大きな収入源となっており（図2）、支出としては経営者の研修会と福利厚生事業が主なものとなっている（図3、福利厚生事業については第3章でふれる）。

酸素・アセチレンガスの共同購入については1979年から行っている。これはホクサンが北海道内では酸素・アセチレンガスの販売では独占的な地位を確立しており、なかなか値下げがないことから、東邦アセチレンから共同購入を行っている。この事業は18社の内11社が利用している。組合は東邦アセチレンから買うのよりも多少高めの値段で組合員に売り、その差額の手数料が組合に入るようになっている。手数料は共同受電の差額とともに組合の共同事業に使われる。利用している組合員では価格についてもほぼ満足している。

共同受電は1979年から始まった。これは北海道電力から一括して電気を買い、組合員の電気料金の負担を減らすという目的で始まった。この事業は全ての組合員が利用している。実際は組合が一括して電気を安く買って組合員には普通の値段で売るので、組合員にとって直接のメリットはないが、差益が組合に入るようになっていて、これが共同事業の経費に当てられる。また、電気設備の保守点検も他の団地と共同で作っている連合会で行っており、保守点検にかかる料金も安くしようとしている。組合員が払う電気料金は変わらないので、「メリットがない」とか「変わらない」という組合員も多く、また、保守点検が北電ではないので内容が悪いという問題をあげる組合員も多い。しかし、この事業は組合にとっては最も大きな収入源となっており、これを背景にして研修会や福利厚生事業が行うことが出来ている。

共同受電や共同購入の差額が実際に使われるのは、経営者の研修会と福利厚生事業が多いため、この事業の行われ方を見る必要がある。研修会は1980年から組合員どおしの親睦を図ることと経営者の学習を目標として始まった。研修会は組合に講師を招いて学習会を行ったり、あるいは視察旅行として先進的な工場の視察を行ったりしている。（ただし近年は視察旅行としてハワイ、タイに行っており、親睦のほうが重視されている感もある。1988年の支出が多いのは組合設立20周年ということでこのような視察旅行を行ったからである。）実際に参加が多いのはⅠ、Ⅱ階層であり、Ⅱ階層が肯定的な評価なのに対して、Ⅰ階層は「行っても勉強にならない」という不満もある。Ⅲ、Ⅳ階層では参加も少なく、「忙しくていけない」とか「行く人が限られているのに、お金を使いすぎる」といった批判もある。

このような事業の評価を組合員全体でみれば、これまで組合の中心的なメンバーであるⅡ階層では肯定的な評価になっているが、Ⅰ階層とⅢ、Ⅳ階層では批判が多い。Ⅰ階層では、自社の積極的な展開に対して組合の遅れを指摘するような意見、例えば「視察旅行は勉強にならない」とか、「自分で中小企業投資育成会社を呼んだが、だれも利用しようとはしない」といった意見が出されている。また、Ⅲ、Ⅳ階層では組合の運営がⅠ、Ⅱ階層を中心に進められることから、「伝

えることは伝えてほしい」とか「反対しても通らない」といった不満も出されている。

## 2. 組合員間の関係

1. のような共同事業以外の組合のメリットとしては集団化していることによって、仕事上のつながりや情報交換といった組合員間の関係をが作られていることをあげる組合員も多い（表26）。

仕事上のつながり（自社でできない加工をやってもらう）についてみると、No. 1 は熱処理という特殊な技術を持っている企業なので特に多くなっているが、その他の組合員も自社で加工できない工程を他の組合員に頼むところが多い。これは自社の対応する製品に必要な機械から導入

表26 組合が役立つこと・希望

| 業種   | 階層  | 企業No. | 仕事の関係<br>ある組合員         | 情報交換する<br>組合員        | 組合員の関<br>係の変化 | 集団化のメ<br>リット          | 組合が役だ<br>ったこと       | これからやってほしいこと・希望                                                 |
|------|-----|-------|------------------------|----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 機械   | I   | No. 1 | ほとんどの企業                | No. 2、3、10、12、Y D    | —             | 大きな仕事でできる             | 特にない<br>DWは保証<br>ない | 若い人に出てきて欲しい 誰も情勢<br>おさえていない<br>スタッフを変えないとだめ 役員は<br>交代で全員やった方がいい |
|      |     | No. 2 | No. 1、10               | なし                   | グループ化している     | 地価が上がった               |                     |                                                                 |
|      | II  | No. 3 | —                      | No. 1、4、2            | —             | 情報交換                  | 仕事のやりとり             | オーナーの再教育 若い人の交代<br>野球場 テニスコート                                   |
|      |     | No. 4 | —                      | 同業種の人理<br>事会メンバー     | —             | 情報交換<br>人の交流          | 情報 交流<br>人員採用       | 世代交代 次代を担う人の養成                                                  |
|      | III | No. 5 | できないものを<br>頼む          | No.1,3ゴルフ<br>マージャン仲間 | —             | 広くて能率上<br>がる          | なくても困ら<br>ない        | 内地企業との交流 仕事を回してく<br>れる組合                                        |
|      |     | No. 6 | No.1、4                 | あまりない                | —             | お客も集まる                | なくても困ら<br>ない        | 今のまま無理しないで 報告すべき<br>ことは報告してほしい                                  |
|      | IV  | No. 7 | —                      | —                    | —             | 仕事やっても<br>らえる         | 有効に活用さ<br>れてない      | 遊び仲間の団体になっていて、提案<br>しても取り上げられない                                 |
|      |     | No. 8 | DWステンレ<br>ス            | —                    | —             | 生かしきれない               | 苦しい時は相<br>談した       | 宿舎 環境整備 学習機会 組合は<br>何なのか考えないと……                                 |
|      |     | No. 9 | No.18 DW ス<br>テンレス     | —                    | —             | —                     | ない                  | 共同受注 人材問題 でも組合は必<br>要ない                                         |
| 金層製品 | I   | No.10 | 年に1、2回<br>あるだけ         | No. 2、11、12、<br>16   | 親睦深まる         | 仕事の面で多<br>いにある        | 機械使える<br>冠婚葬祭       | 組合がリーダーシップをとることは<br>ない                                          |
|      |     | No.11 | 親睦会に近く<br>なった          | たまに                  | 遊び仲間          | 機械加工やっ<br>て貰える        | 土地安かった<br>受電        | 希望荘はマイナス 無理しないほう<br>がいい 失敗多い                                    |
|      | III | No.12 | —                      | 4、5人で                | グループ化し<br>ている | 社会的信用                 | 親睦 信用               | 経費かかるのはやめたほうがいい<br>今のままでいい                                      |
|      |     | No.13 | 自社にない機<br>械使える         | —                    | 深くなった         | 情報交換<br>福利厚生<br>仕事の交流 | 情報厚生<br>金融          | 若い人の意見を取り入れて 団地<br>にはいて感謝している                                   |
|      | IV  | No.14 | No.13、K S              | —                    | —             | 仕事の取り合<br>われない        | 共同受電                | 今のままではだめ 世代交代必要<br>機械の共同利用は必要                                   |
|      |     | No.15 | 頼まれること<br>もある          | 取引先紹介し<br>てくれた       | 変化なし          | 情報交換                  | 情報交換                | 研修旅行に行けるのは一部なのに大<br>きな金かけるのはどうか                                 |
|      |     | No.16 | 大いにやって<br>いる           | —                    | —             | 共同受電                  | 交流の助け合<br>い         | 現状維持 寮のことは反対したのに<br>通らなかった                                      |
|      |     | No.17 | No.12からNo.<br>10、14、1に | —                    | 緊密な方向         | —                     | 移転できたこ<br>と         | —                                                               |
|      |     | No.18 | No. 7                  | —                    | —             | 共同受電                  | —                   | —                                                               |

(聞き取り調査より作成)

していくために、使用頻度の低い機械は導入されず、他社に加工してもらう組合員が多いためと考えられる。そのために、過剰な設備投資をさけることができる。MCを導入できていないⅢ、Ⅳ階層の組合員がⅠ階層のNo. 2に加工をしてもらうことや、機械製造業の組合員がプレスを金属製品製造業の組合員に頼むといった関係が作られている。また、同じ加工を外注するにしても団地外の所に外注するよりは輸送費を節約できるというメリットもある。金属の製品製造業Ⅰ階層やⅡ階層は完成品に対応するために様々な機械を導入していること、No. 7は製品が特殊なために設備が他社とはことなるため、その他の組合員との関連は薄い。

仕事上の情報交換（受注先の情報の交換）では、Ⅰ、Ⅱ階層を中心に情報の交換を行っている。No. 3は「あの受注先は危ない（倒産しそう）」という情報はすぐに回って、みんなで手を引いたところもある」というようにこの情報交換を評価している。また、「ちょっとした時間があれば、となりの社長の所へいって話ができる」というように、団地に集積していることから情報交換がしやすくなっている。また、新しい機械を導入するにしても、すでにいれている組合員の工場を見に行ったりもしている。しかし、Ⅲ、Ⅳ階層ではそのような中に入れないところも多い。また、最近ではグループ化しているというような批判もでてきている。

### 3. 協同組合の役割

これまでの経営にとって組合が果たした役割については、機械のⅠ階層、Ⅲ階層では評価が低い。これはME化を契機に市場対応がある程度うまくいき、協同組合を必ずしも必要としない組合員であるからである。しかし、その他の組合員は情報交換や仕事のつながりといった組合員間の関係や共同受電といった共同事業が経営に役立ったと評価している。また、今後、協同組合に期待することでは、Ⅲ、Ⅳ階層を中心に機械の共同利用、共同受注、内地企業との交流といった積極的な要望が出されている（表26）。

以上のような点から組合員の経営展開に対して協同組合が果たした役割を考えれば、共同事業については批判的な評価も多いが、組合員どうしの情報交換や仕事のつながりといった関係の評価する組合員も多い。このような関係は団地という限られた地域に組合員が集積しているためばかりではなく、組合の様々な会議、研修会によっても形成されてきたもので、協同組合が組合員の経営に果たした役割は大きい。特に専務理事も迎えてからは、理事だけではなく、委員会制をとり組合員全員が何らかの委員になり、組合に積極的に関るようにしている。また、共同事業といった型はとらないが、経営の苦しくなったⅢ、Ⅳ階層の組合員のために組合が保証人になって札幌市からお金を借りたり、取引先を紹介することもある。また、初めて仕事を請けるときも組合が保証人になったりして、組合が直接組合員の救済にあたることもある。また、協同組合以外の加入組織をみても（表27）、Ⅰ、Ⅱ階層は工業会や協力会等に参加しているが、Ⅲ、Ⅳ階層では他の団体の加入も少なく、このようなことから、Ⅲ、Ⅳ階層の組合員に対して果たした組合の役割は大きいし、また、今後の期待も大きいと考えられる。

その一方、ME化を契機に積極的な経営を展開しているⅠ階層でも情報交換、仕事のつながりを評価しているし、また、ユニット発注に対応するために組立共同化を求めるものもあり、Ⅰ階層も自己の経営展開の中に協同組合を位置づけているのである。これは、No. 2の「あまり三井ばかりにすると首のすげかえがある」というような発言にみられるように、特定の親企業の下請に入るよりは市場においても柔軟性を持とうとしており、そのために自社の経営を補完するものとして協同組合を位置づけているのである。

表27 札幌機械センターの組合員の所属組織

| 業種   | 階層  | 企業No. | 工業会             | 中小企業家同友会       | 501クラブ | その他      | 協会会             |
|------|-----|-------|-----------------|----------------|--------|----------|-----------------|
| 機械   | I   | No. 1 | 理事と情報交換参加しない    | ×              | ○従業員が  |          | 三井 技術的<br>アドバイス |
|      |     | No. 2 |                 | ×              | ×      | ライオンズクラブ | 三井協会会研<br>修会    |
|      | II  | No. 3 | 見学会、講演会         | 資料を見る          | ○従業員が  | 共栄会      | なし              |
|      |     | No. 4 | 役員              | ×              | ○従業員が  | 総合鉄鋼協組   | 中山機械            |
|      | III | No. 5 | 去年から<br>情勢わかる   | たまに新聞見<br>る    | ×      | ×        | 開発工建の親<br>睦会    |
|      |     | No. 6 | ×               | 資料見る           | ○専務が   | 共栄会      | ×               |
|      | IV  | No. 7 | ×               | ×              | ×      | ×        | 交通機械協会          |
|      |     | No. 8 | ×               | メリット有<br>参考になる | ○      | 異業種交流    | ×               |
|      |     | No. 9 | ×               | ×              | ×      | ×        | 日本基礎技術          |
| 金属製品 | I   | No.10 | 経済情勢聞ける<br>時々参加 | ×              | ○息子が   | ×        | 池田瞬房等3社         |
|      |     | No.11 |                 | ×              | ○息子が   | 総合鉄工     | ×               |
|      | III | No.12 | 情報交換できる         | ×              | ×      | 北海道溶接協会  | 札幌市管理協<br>会等    |
|      |     | No.13 | ×               | ×              | ○      | ×        | 日立エンジニ<br>アリング等 |
|      | IV  | No.14 | やめた             | ×              | ×      | アイアン・クラブ | ×               |
|      |     | No.15 | ×               | ×              | ○ B    | ×        | ×               |
|      |     | No.16 | ×               | ×              | ×      | ×        | ×               |
|      |     | No.17 | ×               | 異業種の人と<br>知合える | ○息子が   | ×        | ×               |

(聞き取り調査より作成)

また、後継者の組織である『501クラブ』はそもそも、共栄会のメンバーと鉄東地域から移転してきた組合員との交流を図るために作られた組織だったが、現在は2ヶ月に1回の例会を開き、経営の問題や協同組合のありかたについて話しあいを行っている。No. 8の後継者やDWステนレスの後継者（現；社長）を中心に、Ⅲ、Ⅳ階層の組合員を中心に運営されている。現在の組合のありかたに批判的であり、今後の動向も注目される。

#### 4. 現段階における組合員の経営課題

これまで考察してきたように、SK協同組合は70年代、80年代と組合員の経営に対して積極的な役割を果たしてきた。80年代は組合員のME化と市場の転換が図られる中で階層性が生まれたが、組合は組合員の階層分解を抑制する役割を果たしている。では、1985年以降の現段階において、組合員は特にどのような経営課題を抱えているのだろうか。1985年のプラザ合意以降、急激な円高が進行したが、87年以降において日本経済は内需の拡大を基調とする好況期にはいっている。しかし、全国的にみても中小企業では人手不足が進行し、中には『人手不足倒産』と呼ば

れるような事態も生まれてきている。SK 協同組合の組合員でも現在一番問題に思っていることでは、表28のようにやはり人材の不足、人手不足をあげる組合員が多くなっている。

表28 組合員の経営問題

| 業種   | 階層 | 企業No. | 現在一番問題に思っていること       |
|------|----|-------|----------------------|
| 機械   | Ⅰ  | No. 1 | ない                   |
|      |    | No. 2 | なし                   |
|      | Ⅱ  | No. 3 | 後継者のこと               |
|      |    | No. 4 | 賃金の上昇、退職金、若い人がきてくれるか |
|      | Ⅲ  | No. 5 | 場所が狭い                |
|      |    | No. 6 | 人手不足                 |
|      | Ⅳ  | No. 7 | 後継者と求人の問題            |
|      |    | No. 8 | 人手不足                 |
|      |    | No. 9 | 従業員対策 独自の製品の開発       |
| 金属製品 | Ⅰ  | No.10 | ない                   |
|      |    | No.11 | 従業員、後継者のこと           |
|      | Ⅲ  | No.12 | 人員の確保、単価の上昇          |
|      |    | No.13 | ——                   |
|      | Ⅳ  | No.14 | 資金・人手不足              |
|      |    | No.15 | ——                   |
|      |    | No.16 | 後継者の問題               |
|      |    | No.17 | ——                   |

(聞き取り調査より作成)

また、人手不足は単に量的な問題だけではなく、ME 化に伴う労働力の質的な変化をとまなっていると考えられる。そこで、次の章では組合員、協同組合が労働者の確保、育成をどのように行っているのかを考察することにする。

(注)

- 1) 関満博，加藤秀夫著『現代日本の中小機械工業』1989年 新評論 49頁。
- 2) 山下幸男『メカトロニクス時代の労働』1990年 新評論 177頁。

### 第3章 労働者の確保・養成にとっての協同組合の役割

#### はじめに

第3節ではSK協同組合が1980年代以降、ME化と市場展開を基軸として階層差が生まれ、さらに個々の組合員である企業の経営展開が異なってくる中でも、共同事業や組合員間の関係を通じて、組合員の共同性を培ってきたこと、結果として協同組合が組合員の階層分解を抑制し、各層にとって積極的な役割を果たしてきたことを指摘した。しかし、現状では新たな課題も生まれてきている。第3章でも指摘したように、SK協同組合の組合員が現在、最も問題を感じている点も『労働者の確保』の問題である。労働者の確保の問題は単に量的な不足というだけではなく、また、ME化が進展するに従い、求められる労働者の「質」の面も問題になるはずである。この章では労働力の量的・質的な不足の問題に対して協同組合はどのような役割を果たしているのかを明らかにする。そのために、まず、各組合員のME化への対応が労働者に与えた影響—労働の質の変化、分業の有り方、労務管理の有り方—をふまえながら、労働者の確保、養成がどのように行われているかを分析してゆく<sup>1)</sup>。

#### 第1節 ME化が労働者に与えた影響

##### 1. 労働の変化

まず、ME化が導入されて労働者の行う労働がどのように変化したのかを考察する。ME化への労働者の評価をまとめたのが表29である。

まず、機械製造業の組合員についてみてゆく。機械製造業ではME機器が導入されて職場全体が変わった点として、ほとんどの「労働者が熟練作業が少なくなっているが、熟練労働は残っている」として。それまでのカンとコツに頼った熟練労働がME機器を使った労働に代替されていっているものと考えられる。しかし、それは全面的に進行するのではなく、熟練作業を一部残しながら進んでいるのである。では、ME機器を使った作業と汎用機をつかった作業はどのような関係にあるのであろうか。「MEでやるのは、加工面が多くて複雑な物。簡単なものをMEでやるとプログラミングに時間がかかって、かえって能率が落ちる」(No.④)というようにME担当工が述べている。また、汎用機担当の熟練工では「難しいものはMEでやるようになって、仕事は以前より楽になった」(No.④)といっている。このように、以前は充分な熟練を積んだ労働者が行っていた「難しい」加工がME機械を使って行われるようになっており、比較的「簡単」な加工が汎用機で行われている。

このようにはこう的にME化は進んでおり、理由は異なるが、全ての職場で生産工程に適合していると考えられている。ほとんどの労働者はME化によって能率の向上と精度の向上があったとしている。しかし、労働時間と労働の強度については差があり、ME化が労働条件の改善に結びつくものではないことを示している。(労働条件については後で触れる)

一方の金属製品製造業ではME化は機械製造業ほどは進展していない。ME機器といっても簡易プログラムのついた切断機、折り曲げ機、プレスと半自動溶接機といったものであり、機械製造業ほど大きな影響は与えていないようである。しかし、労働者はME機器を入れて作業の能率は上がり、時間は短縮され、作業は楽になり、製品の精度は上がったとする者が多い(表29)。機械製造業ではME化が必ずしも労働条件の改善とは結びついていなかったが、金属製品製造業ではそうではない。これは金属製品製造業が「肉体労働」的な要素を含んでいるため、ME

表29 ME化への評価

| No. | 企業No. | 年令  | 勤続  | 役職  | 職歴            | 担当作業         | Q 1 | Q 2 | 能力   | 時間 | 強度 | 精度 | Q 4 適合 | 自分で勉強する機会       |
|-----|-------|-----|-----|-----|---------------|--------------|-----|-----|------|----|----|----|--------|-----------------|
| ①   | No. 1 | 42歳 | 18年 | 部長  | —             | MCフライス研磨     | ②   |     | ①    | ③  | ③  | ①  | ③      | メーカー研修、工業試験場    |
| ②   |       | 32歳 | 6年  |     | S I 工機 80～83年 | MC NCフライス等   | ②   |     | ①    | ①  | ③  | ①  | —      | 企業内教育           |
| ③   |       | 23歳 | 5年  |     | —             | NC旋盤のOP      | ②   |     | ①    | ①  | ③  | ②  | —      | 企業内教育           |
| ④   | No. 2 | 48歳 | 10年 | —   | S I 工機 69～79年 | フライス 旋盤      | —   |     | ①    | ②  | ②  | ①  | ②      | —               |
| ⑤   |       | 39歳 | 13年 |     | O J 工営 66～73年 | MC           | ②   |     | ①    | ②  | ②  | ①  | —      | 企業内教育           |
| ⑥   |       | 22歳 | 1年  |     | —             | MC           | —   |     | MCのみ |    |    |    | —      | 技術専門学院          |
| ⑦   | No. 3 | 46歳 | 9年  | 部長  | KE機械 KR鉄盤     | 普通旋盤         | ①   |     | ②    | ②  | ②  | ②  | ②      | ビデオで勉強している      |
| ⑧   |       | 37歳 | 20年 |     | —             | 普通旋盤         | ②   |     | ①    | ①  | ②  | ①  | —      | 企業内教育（一部やっている）  |
| ⑨   |       | 27歳 | 8年  |     | —             | NCフライス       | ①   |     | ①    | ③  | ③  | ①  | ②      | メーカー研修          |
| ⑩   | No. 4 | 48歳 | 34年 | 工場長 | —             | 汎用機全般        | ②   |     | ①    | ②  | ②  | ①  | ②      | —               |
| ⑪   |       | 35歳 | 17年 |     | —             | NCフライス       | ②   |     | ①    | ②  |    | ①  | —      | メーカー研修          |
| ⑫   |       | 18歳 | 1年  |     | —             | 縦フライス NCフライス | —   |     | NCのみ |    |    |    | —      | 工高、メーカー研修       |
| ⑬   | No. 6 | 36歳 | 19年 | 主任  | —             | 普通、NC旋盤      | ②   |     | ①    | ①  | ①  | ①  | ④      | メーカー研修          |
| ⑭   |       | 23歳 | 6年  |     | —             | NC旋盤         | ②   |     | —    | —  | ③  | ①  | —      | 企業内教育           |
| ⑮   | No.10 | 49歳 | 30年 | 班長  | —             | プレス 溶接       | —   |     | ①    | ①  | ①  | ①  | —      | 企業内教育           |
| ⑯   |       | 39歳 | 4年  |     | 5回転職          | プレス 溶接       | —   |     | ①    | ①  | ①  | ①  | —      | メーカー研修          |
| ⑰   |       | 25歳 | 7年  |     | —             | 設計           | —   |     | —    | —  | —  | —  | —      | —               |
| ⑱   | No.11 | 49歳 | 17年 | —   | H S 商事 66～74  | プラズマ切断       | —   |     | ①    | ①  | ①  | ①  | —      | メーカー研修          |
| ⑲   |       | 60歳 | 4年  |     | 2回転職（鉄工所）     | 製缶           | —   |     | —    | —  | —  | —  | —      | 企業内教育（シャーリングのみ） |
| ⑳   | No.12 | 44歳 | 6年  | —   | K S 舎 71～84年  | 製缶           | —   |     | ①    | ②  | ①  | ①  | —      | —               |
| ㉑   |       | 38歳 | 4年  |     | 6回転職          | 製缶           | —   |     | ①    | ①  | ②  | ①  | —      | —               |
| ㉒   |       | 34歳 | 2年  |     | 2回転職          | 製缶           | —   |     | ①    | ②  | ②  | ②  | —      | —               |
| ㉓   | No.13 | 35歳 | 5年  | —   | 配管 80～85年     | 製缶           | —   |     | ①    | ①  | ②  | ①  | —      | 技能短大で           |
| ㉔   | No.16 | 31歳 | 5年  | 工場長 | N Y 機械 82～83年 | 機械加工         | —   |     | —    | —  | —  | —  | —      | —               |
| ㉕   |       | 62歳 | 23年 |     | Y B 製作所43～67年 | 機械加工         | —   |     | —    | —  | —  | —  | —      | —               |
| ㉖   |       | 42歳 | 4年  |     | K K 鉄工 20年間   | 機械加工         | —   |     | —    | —  | —  | —  | —      | —               |

Q 1 ME機器が導入されて職場全体が変わった点がありますか。

①現在では旧来の熟練作業は少なくなって、ほとんどの作業がME化された。

②現在では旧来の熟練作業は少なくなっているが、熟練労働も残っている。

③ME機器は導入されたが、稼働率も上がっていないので、変化はない。

Q 2 ME機器の導入後、あなたの作業の能率、時間、強度、精度はどう変化しましたか。

(1)能率—①上がった、②変わらない、③下がった)

(2)作業時間—①短くなった、②変わらない、③長くなった)

(3)作業の強度—①楽になった、②変わらない、③大変になった)

(4)製品の精度—①上がった、②変わらない、③下がった)

Q 4 生産工程への適合

①ロット数が小さいので、ME機器は適応していない

②ロット数は小さいが、ME機器を導入して精度が上がった

③ロット数が大きいので、ME機器の方が能率が上がる

④ロット数が大きいので、能率をあげ、なおかつ精度をあげるためにME機器は有効

(労働者の面接調査より作成)

化による影響というよりは機械の導入による影響が大きいと考えられる。

## 2. 組合員企業の労働力構成の特徴と分業のありかた

機械製造業では汎用機を使った労働と関連をもって ME 化が進められており、一方の金属製品製造業では機械製造業ほどは影響は大きくないことを 1. で述べた。では ME 化が生産工程の体系（労働者の分業、協業の体系）に与える影響はあるだろうか。現在の組合員企業の班の編成は表30のようにになっているが、聞き取り調査を行った組合員企業全てで ME 化によって生産工程や班の構成を変えたというものはなかった。ME 化が行われて、それに合わせて適格的な分業、協業の体系が作られるというよりは、すでにある体系の中で ME 化は進められてゆくのである。

表30 各組合員企業における班の編成

| 企業No. | 班 の 編 成                             |
|-------|-------------------------------------|
| No. 1 | 機械加工部(9人) 熱処理部(4人)                  |
| No. 2 | 仕上げ部(4人) 加工部(10人) プログラマー(1人)        |
| No. 3 | 仕上げ(7人) 旋盤部(6人) フライス部(5人) 横中ぐり部(5人) |
| No. 4 | 仕上げ(3人) 旋盤部(4人) フライス部(4人) 製缶(2人)    |
| No. 6 | 仕上げ(2人) 旋盤部(5人) フライス部(2人)           |
| No.10 | 設計4人 製缶14人を5つの班                     |
| No.11 | 切断(4人) 折曲・プレス(2人) 製缶・溶接(5人)         |
| No.12 | 班はつくらない                             |
| No.13 | 3つの班                                |
| No.16 | 全員で                                 |

(聞き取り調査より作成)

しかし、工場全体の分業の型はかわらなくても、ME が導入されることによって、ME と汎用機の間担関係が生まれてきている。そこで、組合員企業の労働者の構成と分業および協業の体制がどのようになっているのかをみてゆきたい。労働者についての面接調査を10社について、各組合員企業の経営の展開にあわせた労働者の分業、協業のあり方がどのようになっているのかを分析する。

### (1) 機械製造業

機械製造業では労働者の担当する工作機械によって分業体制を見ることができる。分業のあり方の1つは班であり、もう1つは ME 機械と汎用機の担当である。この2つの分業体制が固定的であるか、どうかは企業の生産する製品の性質による。生産する製品が多様ならば労働者の分業体制は流動化され、フレキシビリティを高めるようになる。また、ME 化が進展するほど、ME 担当の専門労働者を分化する傾向がある。

#### [I 階層]

I 階層の経営展開の特徴としては ME 化に積極的に対応し、MC の導入にともない本州市場へ展開していつていることがあげられる。それにともなってプログラミング等を行う大卒の中心的な労働者が存在しているのが特徴である。

No. 1 ではME の導入により、本州の農機具、工作機械の部品の加工を中心に行っている。機械加工部の労働者は11人で、全体的に若い人が多く、20代の労働者が多い。これは機械加工部自体ができて15年と比較的新しいためと思われる。機械加工部の中では班は作られておらず全員で作業を進める。機械の稼働率を上げるために労働者は全ての機械が使えるようになるのが経営者の目標である。そのためにローテーションを位置づけようとしている。経営者は経理や総務といった仕事を行い、実際の作業は部長を中心に行われ、部長が作業の割り振りや工程の管理にあたる。部長は道内の工業系大学を卒業後、機械加工部ができてすぐに「幹部候補」として入社した。

表31 No. 1 の労働者の分業

| 番号 | 班・役職       | 年令  | 勤続年数 | 担当作業              | 学歴     | 中途採用 |
|----|------------|-----|------|-------------------|--------|------|
| 1  | 機械部<br>☆部長 | 42才 | 18年  | M C               | 大卒     |      |
| 2  | ☆サブ        | 37才 | 19年  | N C 普通旋盤          | 職訓     |      |
| 3  |            | 33才 | 5年   | 汎用旋盤              | 職訓     | ○    |
| 4  | ☆          | 31才 | 6年   | N C フライス M C      | 大卒     | ○    |
| 5  | ▲          | 29才 | 11年  | 汎用旋盤              | 職訓     |      |
| 6  |            | 28才 | 0年   | フライス              | 職訓     | ○    |
| 7  | ☆          | 27才 | 9年   | N C 旋盤            | 職訓     |      |
| 8  | ☆          | 23才 | 5年   | N C 旋盤            | 職訓     |      |
| 9  | ▲          | 23才 | 3年   | 汎用旋盤              | 職訓(札幌) |      |
| 10 | ☆          | 21才 | 0年   | N C 旋盤 M C O P のみ | 職訓(札幌) |      |
| 11 |            | 47才 | 2年   | 溶接                | 溶接学校   | ○    |

▲＝汎用機を作った高度な熟練労働

☆＝ME機械の担当

(聞き取り調査より作成)

No. 1 の労働者の分業は表31のようになっている。作業の分担関係はME に中心となって対応する大卒労働者2人、他の職訓卒のME 担当工4人、汎用機担当4人（うち1人は溶接）の3つに分かれ、以下のようにになっている。ME 機器の担当工の中部長ともう1人の大卒労働者の2人が中心になっており、MC のプログラミングや他のNC 機械の難しいプログラミングはこの2人が行っている。その他の4人のNC 担当工はNC 旋盤やNC フライスを担当している。中でも若い23歳で勤続5年の労働者は、まだ脱着等の簡単な作業しか行っていない。このようにME 担当工の中では中心となる大卒労働者とそうでない者の差が大きい。また、汎用機担当工も3人おり、そのうち2人は20歳代である。このようにME 担当のみに若い従業員を配置するのではなく、汎用機の担当にも配置している。これはNo. 1 が、ME の導入によって積極的な企業展開をしているが、一つの製品に特化するのではなく多様な製品の生産を行っているために、汎用機での作業も行い、それによって小回り性を高めているためである。

No. 2 では、MC の導入にともなって三井の工作機械の部品加工を中心に行っており、現在ではこれが売上の50%以上をしめている。工場の労働者は17人で、全体の分担は班はなく、経営者が仕事の分担を決め、労働者はそれを期日までに責任をもって行うという型になっていて、他の労働者の仕事を手伝うこともない。作業の分担関係は後継者がプログラミングを中心に行い、工場では若い人がME 担当になっており、中高年者は汎用機の担当に回っている。後継者は本州の大学を卒業後、三井精機に数年勤めてから戻ってきている。若手は職訓や工業高校卒であり、

中高年は中途採用が多い。このように ME 担当工の中心となる後継者、他の若い ME 担当工、中高年の汎用機の担当工と分担がハッキリ分かれている。これは製品の50%以上が三井の工作機の部品（MC の加工する物を置く台等）によって占められ、製品が比較的固定的なためと考えられる。しかし、現実には柔軟性を持たせるために、工作機械部品の他にも一部完成品にも対応しており、そのためには汎用機担当の中高年者も重要な役割を担っているのである。

### 〔Ⅱ階層〕

Ⅱ階層では ME 化についてはⅠよりも遅れているが、これは熟練工が多くいたためである。また、完成品対応するために複数の班に分かれた体制が取られている。ME 化への対応は No. 3 でも No. 4 でもⅠ階層のように大卒の ME 担当工がいるわけではなく、職場全体で、若い人だけでなく熟練工にも ME 化に対応させようとしている点が特徴である。

表32 No. 3 の労働者の分業

| 番号 | 班・役職  | 年令  | 勤続年数 | 担当作業         | 学歴  | 中途採用 |
|----|-------|-----|------|--------------|-----|------|
| 1  | 工場長   | 66才 | 39年  | 日程調整、技術指導    | 小学校 |      |
| 2  | 仕上げ部  |     |      |              |     |      |
| 3  | 部長    | 53才 | 22年  | 日程調整、技術指導、組立 | 中学  |      |
| 4  |       | 23才 | 5年   | 組立           | 高校  |      |
| 5  |       | 21才 | 4年   | 組立           | 中学  |      |
| 6  | 旋盤部   |     |      |              |     |      |
| 7  | ▲部長   | 46才 | 5年   | 普通旋盤         | 中学  | ○    |
| 8  | ▲     | 62才 | 38年  | 普通旋盤         | 小学  |      |
| 9  | ▲     | 40才 | 23年  | 旋盤           | 中学  |      |
| 10 | ▲     | 37才 | 20年  | 旋盤           | 中学  |      |
| 11 | ▲☆    | 29才 | 11年  | N C 旋盤       | 中学  |      |
| 12 |       | 24才 | 5年   | 旋盤           | 高校  |      |
| 13 | 横中繰り部 |     |      |              |     |      |
| 14 | ▲部長   | 46才 | 30年  | 横中ぐり盤        | 中学  |      |
| 15 | ▲     | 63才 | 34年  | ブラノミラー       | 小学  |      |
| 16 |       | 43才 | 26年  | 横中ぐり盤        | 中学  |      |
| 17 |       | 39才 | 22年  | 横中ぐり盤        | 中学  |      |
| 18 | ▲☆    | 38才 | 21年  | フライス盤        | 中学  |      |
| 19 | ☆     | 30才 | 9年   | M C          | 高校  |      |
| 20 | フライス部 |     |      |              |     |      |
| 21 | ☆班長   | 27才 | 8年   | N C フライス     | 高校  |      |
| 22 | ▲☆    | 41才 | 1年   | フライス         | 中学  | ○    |
| 23 | ☆     | 23才 | 5年   | N C フライス     | 高校  |      |
| 24 |       | 20才 | 0年   | フライス盤        | 高校  |      |
| 25 | ☆     | 20才 | 1年   | N C フライス     | 高校  |      |
| 26 |       | 19才 | 0年   | フライス盤        | 高校  |      |
| 27 | 溶接    |     |      |              |     |      |
| 28 |       | 58才 | 17年  | 溶接機          | 中学  | ○    |
| 29 |       | 43才 | 1年   | 溶接機          | 中学  | ○    |

▲＝汎用機を作った高度な熟練労働  
☆＝ME機械の担当

(聞き取り調査より作成)

No. 3 ではローラーガイドの特許を持つ寿産業の下請を主に行っている。完成品に対応するため、工場長の他、仕上げ部3人、旋盤部6人、横中繰り部6人、フライス班6人、溶接2人に班が分けられている。作業の割り振りや最終的な品質管理は経営者が行い、実際の作業は班単位で行われる。班の中では部長を中心にして仕事を進めてゆく。労働者は入社直後に配属の部が決められ、その後は基本的に移動しない。また、工作中に他の班を手伝うということもない。これはNo. 3 が寿産業の下請であるという特殊性、製品が固定していることによることと、経営者が従業員を一つの加工工程について「一人前」になることを目標としていることにもよる。労働者の分業は表32のようになっている。労働者は60代の人から10代の人まで各年齢層がいて、熟練工と若い人が切れ目なくつづいている。若い人では高卒の人が多いが、中高年者は中卒や職訓卒である。中途採用の人と比較的少ない。現在はフライス班を中心に、横中繰り部と旋盤部でもME化が進められており、フライス班の班長が中心になってMEに対応している。ME機器の担当になっている人は40歳まで、フライス部を除けば各部の最も若い人が対応している。しかし、後でみるように中高年者の中にも企業内教育によってME化に対応させようとしている。

表33 No. 4 の労働者の分業

| 番号 | 班・役職       | 年令  | 勤続年数  | 担当作業               | 学歴    | 中途採用 |
|----|------------|-----|-------|--------------------|-------|------|
| 1  | 工場長<br>製缶部 | 48才 | 33年   | 円筒・平面研磨、組立         | 工業高校  |      |
| 2  |            | 49才 | 12.5年 | 溶接、ガス切断            | 普通高校  | ○    |
| 3  |            | 43才 | 1年    | 溶接、ガス切断            | 中学    | ○    |
| 4  | 仕上げ部       |     |       |                    |       |      |
| 5  | ☆          | 36才 | 11年   | N Cフライス、仕上げ組立      | 2年訓練校 |      |
| 6  | ☆          | 35才 | 18.5年 | ボール盤、溝盤            | 1年訓練校 |      |
| 7  | 旋盤部        | 28才 | 11.5年 | タテ旋盤ターレット、旋盤、仕上げ組立 | 2年訓練校 |      |
| 8  | ▲☆         | 53才 | 37.5年 | N C旋盤              | 中学    |      |
| 9  |            | 48才 | 3年    | 旋盤                 | 中学    | ○    |
| 10 | ▲          | 46才 | 28.5年 | 旋盤                 | 中学    | ○    |
| 11 | ☆          | 31才 | 10.5年 | N C旋盤              | 2年訓練校 |      |
| 12 | フライス部      |     |       |                    |       |      |
| 13 |            | 49才 | 3年    | フライス盤、中グリ盤、ボール盤    | 中学    | ○    |
| 14 | ☆          | 38才 | 2.5年  | フライス盤、N Cフライス盤     | 工業高校  | ○    |
| 15 | ☆          | 35才 | 17.5年 | N Cフライス            | 2年訓練校 |      |
| 16 | ☆          | 19才 | 0.5年  | N Cフライス盤           | 工業高校  |      |

▲＝汎用機を使った高度な熟練労働

☆＝ME機械の担当

(聞き取り調査より作成)

No. 4 では本間鉄工の空罐設備機械、包装機械や食品製造業のプラントなどの完成品に対応している。工場長の他、製缶2人、仕上げ部3人、旋盤4人、フライス4人の4つの班に分かれている。経営者は日程の管理や図面の整理、資材の発注を行い、作業は班単位で行われる。班の中では班長は決められておらず、年長者が責任者になる型を取り、問題がある時は話し合いのようにしている。労働者は手の空いた時には他の班を手伝ったり、ローテーションを行い、一つの班に

固定されることはない。これは、完成品に対応している点はNo. 3と共通であるが、多い種類の製品を生産するために、全体の柔軟性を高める必要があるためである。また、経営者はMEに限らず、経営者が労働者が独立したときのことも考えて、いろいろな仕事を覚えさせ「一人前」にすることを目標としているためである。労働者の分業は表33のようになっている。労働者は若い人が少なく、30歳以下の人は2人しかいない。また、中途採用者も多い。ME機器の担当では、53歳でも担当の人がおり、他の企業のように年齢による分担はみられないことが特徴である。これは、若い労働者が少ないため中高年熟練工にもME化に対応してもらう必要もあったためである。

### 〔Ⅲ階層〕

Ⅲ階層ではME化ではⅠ階層よりは遅れているが、ME化にともない除雪機械部品の加工を行っている。これはロット数が多く、ME化に適応しているためである。No. 6では後継者を中心にして作業を行うのが特徴である。

表34 No. 6の労働者の分業

| 番号 | 班・役職  | 年令  | 勤続年数 | 担当作業       | 学歴   | 中途採用 |
|----|-------|-----|------|------------|------|------|
| 1  | 仕上げ部  | 73才 | 13年  | ボール盤       | 中学   | ○    |
| 2  | 工場長   | 48才 | 30年  | 溶接全般、仕上げ加工 | 札幌職訓 |      |
| 3  | ▲     | 65才 | 1年   | 旋盤(臨時採用)   |      |      |
| 4  |       | 44才 | 13年  | 施盤         | 中学   | ○    |
| 5  | ▲☆    | 36才 | 19年  | 施盤、NC旋盤、主任 | 職訓   |      |
| 6  | ☆     | 38才 | 13年  | NC施盤       | 大学   | ○    |
| 7  | ☆     | 23才 | 7年   | NC施盤       | 職訓   |      |
| 8  | フライス部 |     |      |            |      |      |
|    | ☆     | 25才 | 9年   | NCフライス盤    | 職訓   |      |

▲＝汎用機を使った高度な熟練労働

(聞き取り調査より作成)

☆＝ME機械の担当

No. 6では除雪機メーカーの下請の部品加工が主であるが、一部シリンダーの生産も行っている。労働者は仕上げ、旋盤、フライスの3つに班に分かれている。従業員は88年に20歳代の人が3人やめてしまって(引き抜きにあつて)、現在では30未満の人は2人しかいない。労働者の分業は表34のようになっている。ME担当の人は40歳未満の人であり、それ以上の人は汎用機の担当となっている。後継者は大卒であるが、それを除けば中卒と職訓卒である。後継者と旋盤主任がプログラミング等の中心的な仕事をおこなっている。また、仕事の分担もこの2人が行う。労働者が少ないこともあってME化をさらに進めようとしており、また、プログラミングにあまり時間のかからない対話式のNC機械を導入している。

## (2) 金属製品製造業

金属製品製造業では、機械製造業のように ME 機械と汎用機械の分業体系が組まれることはない。製缶では、設計部門を別にすれば、4～5人のグループの協業で作業は進められる。製缶は受注生産であるため、そのグループの中で一つの製品を仕上げてゆくことが多い。その他の小規模のプレス、溶接を中心とする企業でも協業的作業は進められる。

## 〔I 階層〕

I 階層は ME 化を積極的に行い、本州市場に対応しているのが特徴である。そして、I 階層では大卒の ME 化に対応した中心的な労働者（後継者を含めた）とそうでない溶接等を行う従業員が分化している。そして、溶接工の中では、班によって協業体制で仕事が進められてゆく。

表35 No. 10の労働者の分業

| 番号 | 班・役職 | 年令  | 勤続年数 | 担当作業        | 学歴 | 中途採用 |
|----|------|-----|------|-------------|----|------|
| 1  | 班長   | 56才 | 29年  | 日程調整        | 中学 | ○    |
| 2  | 班長   | 51才 | 24年  | 日程調整        | 中学 | ○    |
| 3  | 班長   | 50才 | 26年  | ベンダー 半自動溶接機 | 中学 | ○    |
| 4  | 班長   | 49才 | 30年  | プレス 日程調整    | 中学 | ○    |
| 5  |      | 40才 | 4年   | 半自動溶接機      | 高校 | ○    |
| 6  |      | 39才 | 4年   | 半自動溶接機      | 高校 | ○    |
| 7  |      | 39才 | 15年  | 半自動溶接機      | 中学 | ○    |
| 8  |      | 27才 | 0年   | ベンダー        | 短大 | ○    |
| 9  |      | 24才 | 2年   | シャーリング      | 高校 | ○    |
| 10 |      | 24才 | 2年   | シャーリング      | 高校 | ○    |
| 11 |      | 23才 | 3年   | 半自動溶接機      | 高校 | ○    |
| 12 |      | 21才 | 1年   | 半自動溶接機      | 短大 | ○    |
| 13 |      | 21才 | 1年   | 半自動溶接機      | 短大 | ○    |
| 14 |      | 21才 | 0年   | シャーリング      | 短大 | ○    |
| 15 | 設計   | 41才 | 11年  | 技術指導        | 大学 | ○    |
| 16 | 設計   | 38才 | 1年   | 設計          | 高校 | ○    |
| 17 | 設計   | 34才 | 12年  | 技術指導 品質管理   | 大学 |      |
| 18 | 設計   | 25才 | 7年   | 設計          | 高校 |      |

(聞き取り調査より作成)

製缶業者のNo. 10工では本州の建設設備業者の下請で主に製缶構造物の生産にあたっている。労働者の分業は表35のようになっている。設計部の4人以外の16人の労働者は4つの班に分かれて、その班単位で仕事を進めてゆく。品質の管理や工程の管理は設計部があたり、作業は班長を中心に行われる。設計部では後継者を含めた大卒の労働者がおり、工場では中卒、高卒が主である。班長以外の労働者は勤続年数も短く、5年未満のものがほとんどであり、中途採用者も多く、流動性は高い。このようにNo. 10では設計部と工場の差が大きくなっている。

表36 No.11の労働者の分業

| 番号 | 班・役職     | 年令  | 勤続年数 | 担当作業            | 学歴 | 中途採用 |
|----|----------|-----|------|-----------------|----|------|
| 1  | 専務<br>切断 | 41才 | 19年  | 営業、機械加工全般       | 大学 |      |
| 2  |          | 49才 | 16年  | アイトレーサー、プラズマ切断機 | 大学 | ○    |
| 3  |          | 44才 | 30年  | シャーリング等         | 中学 |      |
| 4  |          | 31才 | 0年   | 設計用CAD/CAM、OP   | 高校 | ○    |
| 5  | 折曲・プレス   | 27才 | 10年  | プラズマ切断機         | 職訓 |      |
| 6  |          | 40才 | 4年   | ベンディング          | 高校 | ○    |
| 7  |          | 32才 | 1年   | レーザー加工機         | 工高 | ○    |
| 8  | 製缶       | 60才 | 3年   | 製缶全盤            | 中学 | ○    |
| 9  |          | 55才 | 3年   | 製缶全盤            | 中学 | ○    |
| 10 |          | 47才 | 1年   | 半自動溶接機          | 中学 | ○    |
| 11 |          | 31才 | 2年   | 半自動溶接機          | 高校 | ○    |
| 12 |          | 29才 | 5年   | 半自動溶接機          | 工高 | ○    |

(聞き取り調査より作成)

No.11ではステンレスの切断、折曲加工といった特殊技術を中心に製缶構造物の作成を行い、主に札幌市内の商社と取引をしている。また、一方では本州大手メーカーの指定工場にもなっている。労働者の分業は表36のようになっている。専務（後継者）の他、切断4人、折り曲げ・プレス2人、製缶5人の3つの班に分かれている。切断機は専務と娘婿がオペレーターになっており、この2人は大卒である。また、他の労働者も勤続10年以上とかなり長くなっている。しかし、その他の折り曲げ・プレスと製缶では勤続年数5年以下の労働者がほとんどで流動性は高い。また、中途採用の人も多くなっている。このようにNo.11では切断班と折り曲げ・プレス班、製缶の差が大きくなっている。これはNo.11が札幌市内では数少ないステンレス厚物の加工を特色として経営を展開しているため、切断班の位置づけが高いため生じられると思われる。

### 【Ⅲ階層】

Ⅲ階層では全体的に中途採用者が多くなっている。その中でも比較的勤続年数の長いものが班長となり、協業的に仕事は進められる。機械製造業者やⅠ階層のようなNC機械の分担は特になくなる。この層ではME化の段階も低く、労働者への対応も積極的には展開できていない。

製缶業のNo.12では札幌市の官公受を中心にプール、下水処理施設の生産が主になっている。労働者の構成は表37のようになっている。1982年にシャーリングを導入しているが、特に操作をする人は決まっていない。ほとんどの人が中途採用で、勤続年数も短くなっている。No.12では班編成を固定しないで、作るものによって臨機応変に変えるようにしている。労働者の中では比較的勤続年数の長い者が責任者になっている。後継者を除けば、中卒と高卒が中心である。

No.13では常雇の労働者である5人以外の従業員は全てアルバイトで、流動性も非常に高く、経験者も少なくなっている。常雇の労働者が班長のような役割、仕事の分担や管理等を行っているが、それでも中途採用が多い（表38）。

表37 No.12の労働者の分業

| 番号 | 班・役職 | 年齢  | 勤続年数 | 学 歴 | 中途採用 |
|----|------|-----|------|-----|------|
| 1  | 工場長  | 44歳 | 6年   | 高 校 | ○    |
| 2  |      | 55  | 5    | 中 学 | ○    |
| 3  |      | 54  | 1    | 高 校 | ○    |
| 4  |      | 49  | 5    | 中 学 | ○    |
| 5  |      | 47  | 7    | 中 学 | ○    |
| 6  |      | 46  | 5    | 中 学 | ○    |
| 7  |      | 46  | 1    | 中 学 | ○    |
| 8  |      | 43  | 23   | 中 学 | ○    |
| 9  |      | 38  | 2    | 高 校 | ○    |
| 10 |      | 38  | 2    | 高 校 | ○    |
| 11 |      | 34  | 2    | 中 学 | ○    |
| 12 |      | 31  | 6    | 高 校 | ○    |
| 13 |      | 28  | 1    | 高 校 | ○    |
| 14 | 設計   | 57  | 2    | 高 校 | ○    |
| 15 | 設計   | 25  | 2    | 大 学 |      |

(聞き取り調査より作成)

表38 No.13の労働者の分業

| 番号 | 班・役職 | 年齢  | 勤続年数 | 担当作業        | 学 歴   | 中途採用 |
|----|------|-----|------|-------------|-------|------|
| 1  |      | 60歳 | 0年   | プレス, 半自動溶接機 | N. A. | ○    |
| 2  |      | 58  | 0年   | プレス, 半自動溶接機 | N. A. | ○    |
| 3  |      | 51  | 6年   | プレス, 半自動溶接機 | 高 校   | ○    |
| 4  |      | 34  | 5年   | プレス, 半自動溶接機 | 職 訓   | ○    |
| 5  |      | 32  | 2年   | プレス, 半自動溶接機 | 高 校   | ○    |

N.A.=解答なし

(聞き取り調査より作成)

## [IV階層]

表39 No.16の労働者の分業

| 番号 | 班・役職 | 年齢  | 勤続年数 | 担当作業   | 学 歴 | 中途採用 |
|----|------|-----|------|--------|-----|------|
| 1  | 工場長  | 42歳 | 3年   | 旋錠     | 高 校 | ○    |
| 2  |      | 42  | 2    | ボール盤   | 高 校 | ○    |
| 3  |      | 41  | 0.4  | フライス   | 高 校 | ○    |
| 4  |      | 37  | 4    | 溶接・組立て | 中 学 | ○    |
| 5  |      | 31  | 6    | 横中ぐり   | 大 卒 | ○    |

(聞き取り調査より作成)

Ⅳ階層ではME機械がまだ導入されておらず、後継者を中心に協業的に作業を行う。No.16は汎用旋盤によるコンクリートパイルの生産を中心に行っている。製品は消耗品であるために、それほど高い精度は求められず、MEはまだ導入されていない。労働者の分業は表39のようになっており、班編成はとっておらず、全員と一緒に仕事をするようになっている。その中でも後継者が中心的な役割を果たしている。20歳代の労働者はおらず、また全員中途採用になっている。勤続年数も短く流動性が高くなっている。

このように労働者の分業の形態はME化の進んでいる機械製造業とそうではない金属製品製造業での差も大きい。機械製造業では労働者の分業、協業のあり方は階層性(=ME化の進展度合い)と製品の性質によって規定されている。つまり、まず第一にME化がば進むほどMEに対応する高学歴の労働者を分化する方向である。もう一つには製品の性質があり、製品が多様ならば労働者の対応する範囲も広くなり、そうでない場合は作業は固定的である。金属製品製造業の場合はⅠ階層を除いて、ME化に対応した労働者を分化することはしておらず、ME化の影響は大きくない。その変わり、勤続年数の長い者を中心とした班単位や後継者を中心として職場全体で協業的に仕事は進められている。

### 3. 労働者の労働条件

次にME化が労働条件にとってどのような影響を与えているのかをみてゆく。労働者の労働条件については表40に示す。

#### (1) 機械製造業

##### 〔Ⅰ階層〕

Ⅰ階層ではME化の進展にともなって、中心となってMEに対応している労働者に負担がかかっている。

No.1では有給休暇は取りにくく、消化されていないと労働者は答えているが、実際には多少は消化されている。これは有給休暇も自由に取るというのではなく、全員でまとめてとって社内旅行に行くため使っているのである。91年度からは隔週土曜日にも休むことにしている。5年前と比べて正規の労働時間は短くなっているが、残業時間を含めた全体の労働時間は長くなっている。これは景気の回復の関係で、受注が増えているためである。それでも残業時間では多い月で月32時間、少ない月は全くなく、組合の中では最も少なくなっている。これは「残業するよりは時間内に能率を上げてやったほうがいい。」という経営者の考え方があるからである。現在、団地内では水曜日と土曜日は『NO残業DAY』としてほとんどの企業で残業を行わないようにしているが、最初にこれをはじめたのもNo.1であり、労働者に親和的な内容といえよう。

ME担当工と汎用機担当工では差がないが、MEに初めて対応した部長は「覚えるまでは仕事が終わってから家でマニュアルの勉強をしたので、たいへんだった」といっており、ME化が始まった当初はかなり部長に負担がかかっていたものと思われる。

No.2でも有給休暇の消化は少ない。わずかにあるものは病欠が殆どである。残業時間は多い時は月100時間、少ないときでも35時間で、組合員の中では最も多い。中でもMC担当のNo.⑤は最も多く、ME担当工の負担は大きい。しかし経営者は「MC担当の従業員は残業時間が長くても、見ているだけなので体は楽になっているはず」といっている。これに対してNo.⑤は「身体は楽になるが、次の仕事のことを常に考えているので疲れる」と言っている。

表40 労働者の労働条件

| No. | 企業No.  | 年齢  | 勤続  | 役職  | 有給休暇    | 休暇が取りにくい理由 | 残業時間<br>多, 小, 年間 | 労働<br>時間 | 全体<br>時間 | 就業<br>規則 |
|-----|--------|-----|-----|-----|---------|------------|------------------|----------|----------|----------|
| ①   | No. 1  | 42歳 | 18年 | 部長  | 0       | ④          | 32, 0, 200       | ①        | ③        | 有        |
| ②   |        | 32  | 6   |     | 0       | 社長の考え      | 32, 0, N.A.      | ①        | ③        | 有        |
| ③   |        | 23  | 5   |     | 0 / 0   | ①②③        | 32, 0, 120       | ①        | ②        | 有        |
| ④   | No. 2  | 48  | 10  |     | 1 / 7   | —          | 100, 40, 600     | —        | ②        | 有        |
| ⑤   |        | 39  | 13  |     | 0 / 7   | —          | 100, 50, 840     | ②        | ②        | 有        |
| ⑥   |        | 22  | 1   |     | 2 / 2   | ②③         | 70, 35, 600      | ①        | —        | —        |
| ⑦   | No. 3  | 46  | 9   | 部長  | 0       | ①          | 60, 40, 600      | ③        | ③        | 有        |
| ⑧   |        | 37  | 20  |     | 10 / 40 | —          | 40, 20, 360      | ②        | ②        | 有        |
| ⑨   |        | 27  | 8   | 班長  | 20      | ④          | 60, 30, 600      | ①        | ③        | 有        |
| ⑩   | No. 4  | 48  | 34  | 工場長 | 7       | —          | 80, 20, 600      | ②        | ②        | 有        |
| ⑪   |        | 35  | 17  |     | 3 / 20  | ②          | 90, 20, 450      | ②        | ②        | 有        |
| ⑫   |        | 18  | 1   |     | 4       | ①          | 60, 38, 384      | —        | —        | 有        |
| ⑬   | No. 6  | 36  | 19  | 主任  | 0       | —          | 50, 24, 400      | ①        | ①        | 無        |
| ⑭   |        | 23  | 6   |     | 0       | ③          | 52, 32, N.A.     | ①        | ②        | —        |
| ⑮   | No. 10 | 49  | 30  | 班長  | 5 / 15  | ①          | 50, 5, N.A.      | ②        | ②        | 有        |
| ⑯   |        | 39  | 4   |     | 9 / 9   | ①②③④       | 49, 0, 420       | ②        | ②        | 有        |
| ⑰   |        | 25  | 7   |     | 2 / 13  | —          | 42, 0, 360       | ②        | ③        | 有        |
| ⑱   | No. 11 | 49  | 17  |     | 0       | ①          | 50, 50, 600      | ②        | ②        | 無        |
| ⑲   |        | 60  | 4   |     | 0       | —          | 50, 50, 600      | ②        | ②        | 無        |
| ⑳   | No. 12 | 44  | 6   |     | 0       | ①          | 60, 40, 550      | ①        | ①        | 無        |
| ㉑   |        | 38  | 4   |     | 4 / 8   | ①②③        | 86, 30, 480      | ②        | ②        | 有        |
| ㉒   |        | 34  | 2   |     | 0       | —          | 60, 15, 300      | ③        | ③        | —        |
| ㉓   | No. 13 | 35  | 5   |     | 0       | 日給だから      | 45, 15, N.A.     | ②        | ②        | 無        |
| ㉔   | No. 16 | 31  | 5   | 工場長 | 0       | —          | 40, 8, 400       | ①        | ①        | —        |
| ㉕   |        | 62  | 23  |     | 0       | —          | なし               | ①        | ①        | 有        |
| ㉖   |        | 42  | 4   |     | 4 / 10  | —          | 30, 5, 250       | ①        | ①        | 有        |

有給休暇が取りにくい理由

N.A.=回答なし (労働者面接調査より作成)

①職場全体が忙しすぎる、②交代要員がいない、③雰囲気的に、

④一人でも休むと仕事の流れが止まってしまう

残業時間一月最多・月最小・年間全体

労働時間、全体の労働時間 (残業を含めた)

①短くなった、②変わらない、③長くなった

## 【Ⅱ階層】

Ⅱ階層では役付の熟練工と ME 担当工の両方に負担がかかっている。

No. 3 では有給休暇の取り方はかなり人によって差がある。旋盤部長のNo. ⑦は取っていないが、No. ⑧やNo. ⑨はかなり多く (10日, 20日) 取っており、No. ⑧は有給休暇は取りにくいといっている。しかし、役職についているNo. ⑦は「急がしすぎるから」、No. ⑨は「休むと仕事の流れが止まってしまうので」取りにくいといっている。特にNo. ⑨は「工場全体で NC ができるのは 5 人しかいないので、NC ができる人が休むと止まってしまうので休みにくい」と言っている。また、会社としては有給休暇を10日以上残すと金一封がでるようになっている。残業時間も人によってかなり差があり、部長が多くなっている。部長は多いときは月60時間、少ないときは30、

40時間で年間600時間くらいである。これに対し役職についていないNo. ⑧は年間360時間程度である。労働時間全体についてもNo. ⑦, ⑨は5年前に比べ長くなったといっているが, No. ⑧は変わらないといっている。

No. 4では有給休暇はわずかではあるが消化している。しかし, これは労働者が自由に取るというのではなく, 経営者が決めて休むようにしているのである。有給休暇は「忙しすぎて」, 「交代要員がいない」ためにとりにくくなっている。残業時間は人によってかなり差があり, 若い人は少なく年間384時間であるが, 工場長は年間600時間となっている。最も多い月でみれば工場長が90時間, No. ⑪は60時間, No. ⑫は50時間と勤続年数が上がり, 責任が重くなるほど長くなっている。しかし, MEの担当をしているNo. ⑬では最も少ない月でも38時間とNo. ⑩, ⑪の月20時間よりも多くなっている。労働時間は5年前と変わらないと感じている。

### 〔Ⅲ階層〕

No. 6でも有給休暇の消化はない。しかし, 残業時間は多い時で月50時間程度で機械製造業の中では特別多いとはいえない。労働者も労働時間は5年前と比べて短縮された感じている。これは「多少売上落ちてても残業はしないようにしている」というように, 若い労働者の一度の退職によって経営者がこれ以上労働者が辞めないように気を使っているからである。しかし, 就業規則もなく, 労働者は作って欲しいという要望を持っている。

## (2) 金属製品製造業

### 〔Ⅰ階層〕

No. 10では有給休暇は取りにくくなっている。No. ⑬は全て消化しているが, これは退職することが決まっているので無理やり取っているのである。一方のNo. ⑮は5日, No. ⑯は2日しか消化してない。残業時間は多い時は月50時間程度で, 少ないときはない。年間の残業時間は人によっても差がある。勤続年数が上がり, 責任が重くなると多くなる傾向はあると考えられる。また, 設計部と工場の軋轢も大きく「設計の若い人は, 仕事もしなくて怠けている。社長も辞められたら困るから何もいわない。」(No. ⑮)という意見もある。これは工場が重筋労働が多いのに対して, 設計がデスク・ワークが多くなっていることにも原因があるだろう。また, 工場内でも「難しい仕事は若い人にはやらせない。忙しくて教えられないこともあるが, 上に人が全部やってしまう」(No. ⑮)というように班長に負担がかかっているものと思われる。

No. 11では有給休暇は全く消化されていない。残業時間も年間通して月50時間あり, 金属製品製造業の組合員の中では最も多い。また, 就業規則もなく, 労働条件は決まっているとはいえない。しかし, これでも経営者から言わせれば現在は「楽」な方であり, 数年前までは朝まで仕事をしたり, 日曜日も出勤したりしていた。また, 工場の作業は肉体的にもきついものが多い。「今年も職訓でた人を取ったが, 仕事を覚えたなと思ったころ辞めてしまった。手の筋おかしくして。病院に行ったら, 重い物持ったらいけないと言われて。身体悪くしたなら仕方無いし。」(経営者)このような条件のため若い労働者で辞める者が多いと経営者はこぼしている。そのため, 中高年の労働者の負担は大きいと思われる。60歳になるNo. ⑰も他の人と同じ残業をこなしており, 決して楽とはいえない。

### 〔Ⅲ階層〕

No. 12でもほとんど有給休暇の消化はない。残業時間はかなり人によって違う。No. ⑱は年間300時間であるが, No. ⑳は550時間である。No. 12では固定した班を作らず, 作る物に応じて班を

編成するので、班で全体で残業するというわけではなく、「残業をする人としらない人が分かれてしまっている」(No. ㉔)状態で、比較的勤続年数の長い班長クラスの労働者に負担がかかっているようである。

No. 13では日給制なので、有給休暇が取れなくなっている。残業は多い時は月45時間、少ない時で月15時間である。常雇の労働者を少なくし、アルバイトを多くしているので、班長のような役割になっている常雇の労働者には負担がかかっているものと考えられる。

#### 〔Ⅳ階層〕

No. 16でも有給の消化は少ない。残業はNo. ㉔はないが（これは臨時雇いのため）、工場長のNo. ㉔は年間400時間、No. ㉔は250時間になっている。

全体として労働条件は決して良いとはいえないが、その中でも特に負担がかかる労働者が出てきている。機械製造業のⅠ階層ではME化の進展にともない、ME担当工に負担がかかっている。Ⅱ階層ではME化は跛行的に進展しているため、役付の熟練工とME担当工の両方に負担がかかっている。Ⅲ階層では現在のところ、これ以上退職者が出ないように、比較的労働条件を良くしている。金属製品製造業のⅠ階層では、現場の労働者にかなり負担がかかっている。Ⅲ階層では班長クラスの中堅労働者に負担がかかっている。Ⅳ階層では後継者が負担がかかっているのである。

## 第2節 組合員企業の労働者の養成の現状と課題

各組合員企業の経営の展開過程の中で、現在では第1節で見たような労働者の分業・協業の体系が作られているが、それに対応する労働者の職業能力の育成はどのように行われてれているのだろうか。各企業では労働者が作業を進めるのに必要な能力の形成や、ME化に対応した能力の形成は、企業内教育の中でどのように行われているのだろうか。各企業ごとにみてゆく。各企業の企業内教育の方法をまとめたのが表41である。労働者の研修への参加状況は表42に、また、面接を行った労働者の学習については表43にまとめてある。

### (1) 機械製造業

#### 〔Ⅰ階層〕

No. 1ではOJTとして部のリーダーから仕事を教えられたり、MEに対応してはメーカーの研修を利用したり、工業試験場の勉強会を利用している。(北大工学部の先生に来てもらって行う講習会は熱処理部門を対象としている)若い人は入社すると、まず、部長や先輩から機械の使い方を教えられる。「景気は良くなる前は時間に余裕もあったので、(先輩と後輩が)9カ月くらいベアになって教えていたときもある」(No. ①)が、現在では部長が本人の希望をきいて、その人の好きなものから教えてゆく。「汎用機をやって、NCをやって、全部の機械と教えていくのが理想」だが、若い人のやる気も考えて現在は好きなものから教えていっている。ローテーションを行いながら最終的には5年くらいかけて工場にある機械を使えるようにしてゆくことが目標である。これは製品が多様なため生産工程に柔軟性を求められるためである。部長も「例えば100円で作るためには(単価を低くするためには)ローテーションは必要」といっている。また、経営者が労働者の教育に熱心で『札幌テクノ・プール』という研修施設を独自につくっている。今後の企業内教育についても「教育の場に接しながら技術を向上させてゆく」と考えている。

表41 各組員企業における企業内教育

| 企業No. | 行っている企業内教育                         | 問題            | やりたいこと           | MEに対応した教育 |
|-------|------------------------------------|---------------|------------------|-----------|
| No. 1 | 部のリーダーから 工業試験所の講習会 北大工学部の先生の講習     | ない            | 教育の場に接しながら向上してゆく | ①         |
| No. 2 | 三井の講習会                             | ない            | コンピューター関係に力を入れる  | ②         |
| No. 3 | 玉掛け(全員)アーク溶接(3人) 道商工部の研修(3人)       | 従業員にやる気がない    | 全員で先進工場の見学       | ②         |
| No. 4 | 日常の作業の中で6、7年たつと研修 道商工部から研修(1人)     | ない            | 精神訓練             | ①②④       |
| No. 6 | 先輩から メーカーの研修                       | 忙しい           | ない               | ①         |
| No.10 | 班の中で 玉掛け アーク溶接 講師呼ぶ(No.12と共同で)     | ない            | ない               | —         |
| No.11 | 教える時間がない 玉掛け アーク溶接                 | 忙しい           | 中小企業大学に行かせたい     | —         |
| No.12 | 講師呼ぶ(No.10と共同で) OJT 玉掛け アーク溶接 酸欠防止 | 忙しいので従業員増やしたい | 資格取らせたい          | —         |
| No.13 | 教えられないので経験のある人 アーク溶接               | 費用 忙しい        | 現状維持             | —         |
| No.16 | 先輩から                               | ない            | ない               | —         |

MEに対応した教育

(聞き取り調査より作成)

①メーカーの指導員に来てもらう

②メーカーの研修に従業員を行かせる

③メーカーの研修の地にも公的な機関の研修を利用する

④問題のあるところだけ工業試験場等に相談する

現在、MEに中心となって対応しているのはNo.①とNo.②である。彼らはメーカー研修を受けた後、マニュアルの独習によって能力を身につけている。機械部長のNo.①は工業系の大学を卒業した後入社し、現在はMCを中心に全部の機械を担当している。No.①はNo.1で初めにMEに対応した労働者である。MEに対応したプログラミングや機械の操作についてはメーカーのセールス・エンジニアが会社きて2～3日講習を受けたが、「講習で覚えたのは20%くらい」で、「自分で家に帰ってから本(マニュアル)で覚えた」。このようにしてNo.①は汎用機の経験を基礎としながら、NC旋盤やNCフライス、MCに対応していった。北海道商工部の長期研修にも参加している。今後は会社のことだけでなく、趣味のことも勉強したいといっている。現在は工業試験所の研究員や他の中小企業の後継者と一緒に、北海道から補助金を受けて、設計、切削から原価計算までできるソフトを開発している。No.②は現在はMC、NCフライス、汎用フライス、平面研磨、円筒研磨を担当している。工業系の大学で設計について勉強し、農機具のメーカーに事務職として就職したが、そこが倒産したためにNo.1に就職した。機械加工にはNo.1に入ってから初めて携わり、また、入社後1ヵ月で新しいNC自動盤がきて、そのメーカーの講習を受けたので、汎用機を使いながらNCにも対応していった。最初の半年は仕事をしながら「見よう見まねで自分でやっていった」。またわからないことがあればNo.①にきいたりもした。今後は大学で設計を専攻したので、CADを勉強したいと考えている。off-JTでは北海道銀行の本州企業の見学会にも参加している。これに対しNo.③は職訓卒業後入社し5年が経過しているが、

表42 各組合員の労働者の研修への参加状況

| 企業<br>No. | 年齢  | 勤続<br>年数 | 担当<br>機械 | 仕事内容     | 最終学歴  |      | 参加したことがある研修 |
|-----------|-----|----------|----------|----------|-------|------|-------------|
|           |     |          |          |          | 学校    | 学科   |             |
| No. 1     | 42歳 | 17年      | 2        | 機械部長     | 大学    | 機械   | 2. 4. 6.    |
|           | 33  | 5        | 3        |          | 職訓    | 機械   | 2. 4. 7.    |
|           | 31  | 5        | 2        |          | 大学    | 機械工学 | 7.          |
|           | 28  | 11       | 3        |          | 職訓    | 機械   | —           |
|           | 26  | 9        | 1        |          | 職訓    | 機械   | —           |
|           | 22  | 5        | 2        |          | 職訓    | 機械   | —           |
| No. 2     | 50  | 0.6      | 2        | 旋盤       | 職業補導所 | 機械   | 3. 4. 6     |
|           | 38  | 20       | 2        | 旋盤       | 中学    | —    | —           |
|           | 19  | 1        | 1        | M C      | 工業高校  | 機械   | 1.          |
| No. 3     | 61  | 36       | 3        |          | 高等小学校 | —    | 4.          |
|           | 46  | 30       | 3        | 製造部長     | 中学    | —    | 1. 4.       |
|           | 42  | 1        | —        | 溶接       | 工業高校  | 機械   | 4. 6.       |
|           | 39  | 23       | 3        | 旋盤       | 職訓    | 機械   | 4.          |
|           | 28  | 10.1     | 2        | 旋盤       | 工業高校  | 機械   | 1.          |
|           | 26  | 8        | 2        | フライス班長   | 工業高校  | 機械   | 1. 2. 4.    |
|           | 23  | 5        | 3        | 旋盤       | 工業高校  | 工業経営 | 4.          |
|           | 23  | 5        | 1        | フライス     | 工業高校  | 自動車  | 4.          |
|           | 22  | 5        | 3        | 仕上げ      | 工業高校  | 自動車  | 4.          |
|           | 19  | 1        | 3        | フライス     | 工業高校  | 機械   | —           |
| No. 4     | 52  | 37       | 3        | 旋盤       | 中学    | —    | —           |
|           | 49  | 3        | 2        | 平面削り     | 中学    | —    | 1. 5.       |
|           | 49  | 12       | 3        | 製缶       | 高校    | 普通   | 1. 5. 6.    |
|           | 45  | 27       | 2        | 旋盤       | 中学    | —    | 1.          |
|           | 37  | 2        | 2        |          | 高校    | —    | 1.          |
|           | 35  | 10       | 1        | フライス     | 職訓    | 機械   | 2.          |
|           | 34  | 16.9     | 1        |          | 職訓    | 機械   | 1.          |
|           | 30  | 10       | 2        |          | 職訓    | 機械   | 4.          |
| No. 6     | 73  | 15       | 3        | 仕上げ      | 高校    | —    | 4. 5. 6. 7. |
|           | 47  | 34       | 3        |          | 職訓    | 機械   | 5.          |
|           | 41  | 20       | 2        | 専務       | 高校    | 普通   | 4.          |
|           | 37  | 12       | 1        | N C 旋盤   | 大学    | 機械   | 1.          |
|           | 36  | 17       | 3        | 旋盤主任     | 職訓    | 機械   | 1.          |
|           | 24  | 7        | 1        | N C フライス | 職訓    | 機械   | 4. 5.       |
|           | 22  | 6        | 1        |          | 職訓    | 機械   | 1.          |
| No.10     | 55  | 29       |          | 製缶       | 中学    | —    | 2. 4.       |
|           | 51  | 23       |          | 製缶       | 中学    | —    | 4.          |
|           | 49  | 25       |          | 製缶       | 中学    | —    | 4. 5. 6.    |
|           | 40  | 15       |          | 製缶       | 中学    | —    | 4. 5.       |
|           | 40  | 11       |          | 設計管理     | 大学    | 経営   | 4.          |
|           | 39  | 4        |          | 製缶       | 高校    | 普通   | 4. 5. 6.    |
|           | 38  | 4        |          | 製缶       | 高校    | 普通   | 4.          |

|       |    |    |  |      |        |      |             |
|-------|----|----|--|------|--------|------|-------------|
|       | 37 | 1  |  | 設計   | 工業高校   | 造船   | 1.          |
|       | 27 | 4  |  | 製缶   | 工業高校   | 機械   | —           |
|       | 23 | 2  |  | 製缶   | 中学     | —    | —           |
|       | 23 | 2  |  | 製缶   | 高校     | 普通   | —           |
|       | 20 | 1  |  | 製缶   | 高校     | 普通   | —           |
|       | 20 | 1  |  | 製缶   | 職訓(札幌) | 金属加工 | 5. 7.       |
| No.11 | 54 | 30 |  |      | 中学     | —    | 6.          |
|       | 48 | 15 |  | 切断   | 大学     | 商学部  | 1. 4.       |
|       | 40 | 18 |  | 専務   | 大学     | 機械工学 | 1. 4. 5. 6. |
|       | 34 | 1  |  | 製缶   | 工業高校   | —    | —           |
|       | 28 | 1  |  |      | 工業高校   | 工業経営 | 3.          |
|       | 26 | 10 |  | 切断   | 職訓     | 機械   | 4.          |
| No.13 | 34 | 5  |  | 製缶   | 職訓     | 板金   | —           |
|       | 32 | 2  |  | 現場管理 | 工業高校   | 自動車  | —           |
|       | 20 | 3  |  |      | 中学     | —    | —           |
| No.12 | 56 | 1  |  | 工程管理 | 工業高校   | 機械   | 6. 7.       |
|       | 43 | 5  |  |      | 高校     | 普通   | 4. 5.       |
|       | 36 | 3  |  | 現場管理 | 工業高校   | 機械   | 1. 5. 7.    |
|       | 30 | 5  |  | 現場管理 | 高校     | 商業   | —           |
| No.16 | 41 | 1  |  |      | 高校     | —    | —           |
|       | 36 | 2  |  |      | 中学     | —    | 2. 5.       |
|       | 30 | 5  |  |      | 大学     | 経営工学 | 1.          |

担当機械 1 主に ME 機械 2 ME 機械と汎用機 3 主に汎用機 (労働者アンケート調査より作成)  
参加した研修、講習会

1. メーカーの研修
2. 道商工部の研修
3. 中小企業大学
4. 玉掛け講習
5. アーク溶接講習会
6. クレーン講習会
7. その他

現在でも NC 旋盤で加工する物の脱着を主に行っており、自分でプログラムを組むことはほとんどない。NC 機械のプログラミングは職訓で教えられたが、実際の切削は入社してから部長や No. ②から教えられている。しかし、現在は「同じ作業の繰り返しなので精神的に疲れる」という不満もある。今後はパソコンを使って本格的にプログラミングを勉強したいという希望を持っている。

No. 2 では企業内教育としては、ME に対応したメーカー講習が利用されている。先輩が後輩を教えることやローテーションは行われておらず、技能の習得も労働者が個人の努力で行う。それは、労働者の一人一人の作業が独立させられているからである。

No. ④では汎用機しか使っていない。汎用機の使い方は以前勤めた職場で「少し」覚え、No. 2 に就職した後まわりの人たちに教えられた。No. ⑤は ME 化に中心に対応した労働者で、最初に勤めた企業に事業内職訓(3年)があってそこで仕事を覚えた。その後 No. 2 に移ったあと、企業内教育(メーカーの講習)によってプログラミング等を学んだ。外部の研修会に参加したことはないが、現在技能士 1 級を 2 つ持っており、もう 1 つ別の職種を取りたいと考えている。技能士の資格をとるために時間外に独りで勉強したり、課題の練習をしたりする。分からないところがあれば、高等技術専門学院(旧職訓)に行ったりする。技能士の資格をとることは転職のためではないといっている。No. ⑥は技術専門学院で ME 機器についてすでに勉強しており、「プ

表43 労働者の学習

| No. | 企業No.  | 年齢  | 勤続  | 役職  | 学校で勉強したこと   | 企業内教育で学んだこと | 前の職場で学んだこと | これから学びたいこと    |
|-----|--------|-----|-----|-----|-------------|-------------|------------|---------------|
| ①   | No. 1  | 42歳 | 18年 | 部長  | 工業系大学       | 自分でNCの勉強    | —          | これからは趣味のこと    |
| ②   |        | 32  | 6   |     | 大学で基本的なこと   | No.①から、自分で  | 機械の使い方等基本  | CAD           |
| ③   |        | 23  | 5   |     | 職訓で使い方      | —           | —          | パソコン          |
| ④   | No. 2  | 48  | 10  |     | —           | 色々な機械の使い方   | 機械の使い方を少し  | —             |
| ⑤   |        | 39  | 13  |     | —           | MCの使い方      | 会社の中に職訓有り  | 技能1級          |
| ⑥   |        | 22  | 1   |     | 職訓でプログラミング  | 刃物、切削条件     | —          | 自動プログラミング機    |
| ⑦   | No. 3  | 46  | 9   | 部長  | —           | —           | 見習いから      | NC・ビデオで勉強している |
| ⑧   |        | 37  | 20  |     | 職訓で旋盤、フライス等 | NCのOP 玉掛    | —          | NC機械          |
| ⑨   |        | 27  | 8   | 班長  | 工高で製図、旋盤等   | 本、ビデオ       | —          | 人を育てる 能率向上    |
| ⑩   | No. 4  | 48  | 34  | 工場長 | 工高で基礎学力、技能  | 実地技能        | —          | 経営全般 能率向上     |
| ⑪   |        | 35  | 17  |     | 職訓          | マニュアルの勉強等   | —          | MC 材料 見積り     |
| ⑫   |        | 18  | 1   |     | 工高          | ある          | —          | フライス以外の機械     |
| ⑬   | No. 6  | 36  | 19  | 主任  | 職訓で汎用機      | 先輩から メーカー研修 | —          | 指導員の資格        |
| ⑭   |        | 23  | 6   |     | 職訓短大で汎用機    | 先輩から        | —          | 技能士1級         |
| ⑮   | No. 10 | 49  | 30  | 班長  | —           | 先輩、社長から     | —          | —             |
| ⑯   |        | 39  | 4   |     | —           | 技術をぬすむ      | 技術をぬすむ     | 何でもやりたい       |
| ⑰   |        | 25  | 7   |     | 工高で基礎       | 上の人にきく      | —          | CAD           |
| ⑱   | No. 11 | 49  | 17  |     | 溶接学校で       | 言われる 設計は独学  | —          | OA機器の勉強       |
| ⑲   |        | 60  | 4   |     | —           | —           | 親から        | —             |
| ⑳   | No. 12 | 44  | 6   |     | —           | —           | 溶接技術盗む     | —             |
| ㉑   |        | 38  | 4   |     | —           | —           | 溶接技術       | —             |
| ㉒   |        | 34  | 2   |     | —           | —           | 溶接等        | 大型免許          |
| ㉓   | No. 13 | 35  | 5   |     | 職訓短大で       | 上司から展開の仕方   | 溶接技術       | 材料            |
| ㉔   | No. 16 | 31  | 5   | 工場長 | —           | —           | YM機械で見て覚える | —             |
| ㉕   |        | 62  | 23  |     | —           | —           | 北炭の職訓      | —             |
| ㉖   |        | 42  | 4   |     | —           | —           | 上のひとから     | —             |

プログラミングは苦勞しなかった」が、「段取り、加工の条件についてはこっち（会社）にきてから覚えた」といっている。また、作業の上でわからない点はマニュアルで調べたり、後継者にきいたりして対応している。今後は、現在後継者しか使っていない自動プログラミング機を勉強したいと思っている。

## 【Ⅱ階層】

No. 3 では以前は経営者が自分で若い労働者に数学や材料、加工の基礎的な知識について昼休みを使って教えていたが、現在は行っていない。現在は玉掛けやアーク溶接といった資格の取得や道の商工部の長期研修が利用されている。また、ME に対応してはメーカーの講習会を利用している。外部の研修機会の利用では部長を中心にメーカー研修に参加している（表42）。これは職制がかなりはっきり敷かれているのに関連していると考えられる。

現在では若い人を中心にフライス班で ME 化が進められているが、その中でもフライス班長の No. ⑨が中心になっている。（No. ⑨は26歳で班長になっているが、これはNo. 3 ではでは異例のことである。普通は役付になるのは40歳台後半から）No. ⑨は工業高校で製図や各種機械の操作について勉強した。入社後、1985年にはメーカーの6日間の講習をうけ、NC フライスの操作やプログラミングについて学び、さらに本やビデオで勉強した。その後は8回程度、機械や刃物についてのメーカーの講習会に参加している。また、1985年には半年に渡り道の商工部の長期研修に参加している。No. ⑦は旋盤部長であり、は現在普通旋盤を担当している。旋盤の操作は以前した職場で「見習いから始まった」中で覚えた。現在はNC も覚えたいと考えており、現在メーカーのビデオをみて勉強している。これは「（部長として）職場全体の状況をつかみ、できれば自分もNC を操作したい」と考えているからである。No. ⑧は職訓出身で仕上げ、旋盤、フライスを中心に勉強し、入社後は普通旋盤の担当である。No. ⑧は現在脱着の手伝いといったNC の作業も一部行っているが、今後は本格的にNC についても勉強したいと考えている。No. 3 では『ME 手当て』を出していること、やりがいがあることを理由として上げている。このようにNo. 3 では若い労働者だけではなく、中高年熟練工も ME 化に対応させようとしている。

No. 4 では日常の作業の中で先輩が後輩を指導し、6～7年たつと外部の研修に行かせるようにしている。道の商工部の長期研修も利用している。ME に対応した教育は、メーカーの講習会が中心で、勤続年数が短い人や中高年の従業員もメーカー研修に行かせるようにして、ほぼ全員で対応できるようにしようとしている（表42）。

その中でもNo. ⑪が中心になってプログラミングを行っている。No. ⑪は高等技術専門学院機械科を卒業後入社し、ME に対応するためには1週間メーカーの指導員が来て、学習3日、実技2日の指導をうけた。その後、やはりマニュアルの勉強によって技能を取得している。No. ⑫は工業高校を卒業後入社し、現在はNC フライスと縦フライスを担当している。ME に対応した技能は工業高校と企業内教育で身につけた。研修に行ったことはない。

## 【Ⅲ階層】

No. 6 ではME に対応してはメーカーの研修を利用しているが、十分な企業内教育は行われていない。

No. ⑬の主任が中心にプログラミング等を行っている。No. ⑬は職訓を卒業後入社し、現在は普通旋盤とNC 旋盤を担当している。ME に対応してはメーカーの研修とマニュアルの勉強によって技能を身につけている。No. ⑭は職業訓練短大で勉強しており、入社後はわからないところを先輩から教えてもらっているが、「入社した当日から図面を渡されて、削った」と言っており、

かならずしも充分な指導は受けていない。それでも入っているのが対話式の機械なので「困ったことはない」としている。また、刃物のメーカーの講習会に参加もしている。外部の教育機会の利用では仕事の中心となるNo. ⑬と後継者がメーカーの研修に行っている（表42）。

## （2）金属製品製造業

### 〔Ⅰ階層〕

製缶業者のNo. 10では設計部と工場に分かれている。工場の製缶工では班の中で先輩が後輩を指導するようにしているが、実際には「忙しくて、充分やられていない。難しいものは上の人がやってしまう。」（No. ⑯）ので、若い人は仕事を覚えない。一方、30歳以上の中堅の労働者は玉掛けやアーク溶接といった資格のための研修に参加している。また、No. 12と共同で講師を呼び、新入社員の研修を行っている（1日間で接客態度等を教える）。工場ではMEに対応した教育は特に行われていない。このように工場の方では充分な企業内教育が行われているとはいえない。しかし、設計の人はこの他にメーカーの研修を利用している（表42）。

製缶工のNo. ⑮は勤続年数30年で、現在は班長を勤めている。作業では会社にある機械のほとんど全てを担当する。製缶工として必要な能力は社長や先輩たちに教えてもらいながら身につけた。シャーリングの操作の仕方も企業内教育で身につけた。製缶工のNo. ⑯は職場を転々と移り、No. 10には1986年から勤めている。現在はベンディングロール、プレス、溶接機、半自動溶接機を担当している。就職してから「技術をぬすむ」といった方法で技能を身につけている。その他、シャーリングの操作の仕方はメーカーの講習で身につけた。また、1988年には監督者研修に行つて3日間仕事の進め方や管理について学んだが、「実際には通用しなかった」と感じている。退職を決めているので、今後は「何でも勉強したい」と考えている。No. ⑰は設計担当で、工業高校卒業後入社した。仕事の中で必要なことは上の人にきいて覚えていく。1987年には旭川の中小企業大学校で、CAD / CAMの活用法について勉強したが、まだ、会社には機械が入っていないので役立ってはいない。

No. 12では現在は仕事が忙しく、企業内教育を行っている時間がないとしている。そのため、経験者を採用するようにしている。MEに対応しては特に企業内教育を行っていないが、切断班と折り曲げ・プレス班、製缶班の差異が大きい。

切断担当のNo. ⑱（娘婿）は以前は札幌市内の鋼材商社に勤めていたが、1974年からNo. 12に勤めている。現在はプラズマ切断を主に担当している。切断機の操作はメーカーの研修が1日あり、簡易プログラムなのでその後マニュアルを見れば充分わかると答えている。メンテナンスも必要ときに刃を取り替えたりする程度である。また切断担当の後継者もメーカーの研修等に積極的に参加している（表42）。そして、この2人を中心に仕事は行われている。一方の製缶工のNo. ⑲は転職する中で「技術をぬすむ」といった方法で技能を身につけている。シャーリングの操作もおこなうが、厚さと長さをセッティングするだけである。他の製缶工も外部の研修機会の利用では資格のための短期研修にとどまっており、充分な教育は行われていない。

### 〔Ⅲ階層〕

製缶業者のNo. 12は企業内教育を行う時間がないので経験のある人を採用するようにしている。また、労働者のうち常雇は4人で、他はアルバイトである。No. ⑳は職業訓練短大を卒業後配管を行う企業に勤めていたが、1985年からNo. 12に勤めている。現在はシャーリング、折り曲げ機、プレス、半自動溶接機を担当しながら、班長としての役割を担っている。以前いた配管の会社で

溶接の技術を身につけ、No.13に来てから展開の仕方を身につけている。アルバイトに対してはまず安全教育を行い、そのあと実際の作業を通して教えてゆく。

No.13では仕事の中で先輩が後輩を指導したり、玉掛け、アーク溶接、酸欠防止といった資格の取得が行われている。また、新入社員についてはⅠ階層のNo.10と一緒に講師を招いて新入社員の教育を行っている。しかし、実際には十分な企業内教育は行われておらず、経験のある中途採用者に頼っている。

No.㉑は1971年～84年まで札幌市内の製缶工場で働いていたが、その後No.14に移動した。また、その前には北海道の中堅企業に5年ほど勤めたことがあり、そこで溶接を覚えた。そこは労働者どうしの競争が出世競争が激しく、その中で「人がやってるのをみて、自分で覚え」た。No.㉒は様々の職場を転々としながら（必ずしも鉄工所ばかりではない）、1985年以降No.14に勤めている。10年くらい前に勤めたことのある製缶工場で溶接などの仕事は覚えた。No.㉓もNo.14は3つめの職場で、最初に勤めたスチール機、椅子を製造する企業で仕事は覚えた。

#### 〔Ⅳ階層〕

No.16ではME 機器は導入されておらず、普通旋盤を主に使っている。No.㉔は後継者で、道内の工業系の大学を卒業して、中堅企業に1年ほど勤めたことがあり（いわゆる『他人の釜の飯を食う』ため）、その後1984年からNo.16に勤めている。仕事は中堅企業にいたとき「見て覚えた」。No.㉕は1933～67年に夕張の石炭関係の機械の工場で旋盤を使っていたが、1967年～1989年までNo.16に勤め、工場長も努めた。現在は退職したが臨時雇いで来ている。旋盤は夕張の時に学校があり、そこで学科と実技を勉強した。技能士1級、2級もとった。No.㉖はNo.16に努める前に砂川で北電関係の企業に勤め、「2～3ヵ月は先輩に段取りしてもらって、簡単なものから」教えられた。

各階層の特徴は以下のようになっている。機械製造業のⅠ階層ではME 化の進展にともない、中心となって対応する労働者が存在している。彼らは汎用機の知識を基礎に、メーカーの研修とマニュアルの独習によってME 化に対応していている。そして、その他のME 担当工では企業内教育やメーカーの講習に対応しようとしている。Ⅱ階層では、若手労働者だけではなく、中高年熟練工にもME 化に対応させようとしているのが特徴である。Ⅲ階層では人手不足の影響が大きく、十分な企業内教育は行われていない。金属製品製造業のⅠ階層ではME 化に対応している労働者は外部の研修機会を利用しているが、他の労働者では十分な企業内教育は行われていない。Ⅲ、Ⅳ階層では十分な教育が行えないために、経験のある中途採用者に頼っている。

### 第3節 労務管理の体系と労働者の対応

これまで見てきたように、階層ごとにより異なる労働者の分業、教育が行われている。このような労働者間の矛盾をどのように経営者は労務管理の中で対応しようとしているのであろうか。また、労働者の側の対応についてもみてゆく。各企業の労働者管理のあり方は表44のようになっている。労働者の昇給制度についての要望は表45、面接を行った労働者の労務管理への反応は表46のようになっている。

表44 各組合員のおける労務管理

| 企業No. | 昇給の基準                       | 賃金の差               | 諸手当                   | 賃金体系で改善したいこと         | 従業員との関係                               | 従業員のために改善したこと                      |
|-------|-----------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| No. 1 | 社長が決める<br>能力給               | 職能手当での差            | 家族、通勤、燃料              | なし                   | 月一回会食                                 | N Cを入れた これからは多台持ち                  |
| No. 2 | 社長が決める<br>道内業界の春闘相場を見て      | —                  | 住宅、家族、通勤、燃料、<br>物価    | なし                   | 班のミーティング（テ<br>ープの組み方、使い方）能<br>率をあげるため | M Cを導入して体は楽に<br>なった 週休2日も可能        |
| No. 3 | 査定票がある                      | 評定の差 7～<br>8万は差がつく | 住宅、家族、通勤、燃料、<br>物価    | 報奨金制度は従業員のや<br>る気を出す | 月1回説明会                                | 日曜出勤は代休を取らせ<br>る 機械で合理化 人数<br>を増やす |
| No. 4 | 社長と工場長が決<br>める 勤続給と技<br>能給料 | 技能給料               | 通勤、燃料、残業              | できない                 | 給料日に集まり情勢を説<br>明                      | 機械入れて省力化                           |
| No. 6 | 休まないこと<br>能力給               | —                  | 住宅、家族、勤務、職務、<br>皆勤、役職 | 能力給を中心にしたい           | 息子を通して                                | N C、ロボット導入した<br>い                  |
| No.10 | 年功                          | —                  | 住宅、残業、皆勤、資格           | 能力給のウェイト高めた<br>い     | 始業時、昼食時に話をす<br>る                      | —                                  |
| No.11 | 社長が日常の態度<br>をみて             | なし                 | 住宅、家族、通勤、精勤、<br>燃料    | なし                   | 機械を入れて合理化                             | —                                  |
| No.12 | 業界の情報 社長<br>と工場長が判断         | 技能の差               | 住宅、家族、交通、皆勤、<br>燃料、物価 | 技能、協力の程度を評価<br>したい   | 年に1、2回 15分程度<br>説明                    | 日曜祭日休む 機械をい<br>れて省力化               |
| No.13 | 社長が情勢見て                     | なし                 | 住宅、家族、交通、皆勤、<br>燃料    | なし                   | 機械の導入                                 | —                                  |
| No.16 | 春闘の様子                       | —                  | 住宅、家族、通勤、精勤、<br>物価    |                      |                                       | —                                  |

(経営者面接調査より作成)

表45 各組合員の労働者の賃金に対する要望

| 企業<br>No. | 年齢 | 勤続<br>年数 | 担当<br>機械 | 仕事内容   | 最終学歴   |                              | 昇給制度への要望                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|----|----------|----------|--------|--------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |    |          |          |        | 学校     | 学科                           |                                                                                                                                                                                                                     |
| No. 1     | 42 | 17       | 2        | 機械部長   | 大学     | 機械                           | 実質的な有給休暇                                                                                                                                                                                                            |
| No. 3     | 39 | 23       | 3        | 旋盤     | 職訓     | 機械                           | 事業主に一考を願う<br>年功序列はやめてほしい。月給制にして欲しい<br>月25日保証、月給制にして欲しい<br>もっと上げて欲しい                                                                                                                                                 |
|           | 26 | 8        | 2        | フライス班長 | 工業高校   | 機械                           |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 23 | 5        | 1        | フライス   | 工業高校   | 自動車                          |                                                                                                                                                                                                                     |
| No. 4     | 52 | 37       | 3        | 旋盤     | 中学     | 普通                           | 国家なみにしてほしい<br>月給制にしてほしい<br>昇給額が低い<br>残業手当と切り離して考えて欲しい                                                                                                                                                               |
|           | 49 | 12       | 3        | 製缶     | 高校     |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 37 | 2        | 2        |        | 高校     |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 30 | 10       | 2        |        | 職訓     | 機械                           |                                                                                                                                                                                                                     |
| No. 6     | 36 | 17       | 3        | 旋盤主任   | 職訓     | 機械                           | 昇給制度の規約がない<br>年功ばかりでなく技術面を考えて欲しい                                                                                                                                                                                    |
|           | 22 | 6        | 1        |        | 職訓     | 機械                           |                                                                                                                                                                                                                     |
| No.10     | 55 | 29       |          | 製缶     | 中学     | 経営<br>普通<br>機械<br>普通<br>金属加工 | あり<br>年々昇給<br>はっきりした基準がほしい<br>昇給がない<br>昇給のある人となない人がいる<br>手当でじゃなく基本給を上げてほしい<br>年齢、学歴、工場内での働きぶりについて全然なっていない                                                                                                           |
|           | 49 | 25       |          | 製缶     | 中学     |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 40 | 11       |          | 設計管理   | 大学     |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 39 | 4        |          | 製缶     | 高校     |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 27 | 4        |          | 製缶     | 工業高校   |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 23 | 2        |          | 製缶     | 高校     |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 20 | 1        |          | 製缶     | 職訓(札幌) |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
| No.11     | 34 | 1        |          | 製缶     | 工業高校   | 工業経営                         | 年に1回の昇給はもちろんのこと、有給休暇<br>アップしてほしい                                                                                                                                                                                    |
|           | 28 | 1        |          |        | 工業高校   |                              |                                                                                                                                                                                                                     |
| No.12     | 56 | 1        |          | 工程管理   | 工業高校   | 機械                           | 物価上昇に見合うベースアップ、勤続年数に<br>加算される定期昇給<br>入社以来基本給の昇給はなし、ただし目的不<br>明の手当てのみ上昇しているので、基本給を<br>上げてほしい<br>入社後5年になるが、基本給は1銭たりとも<br>上がらず訳のわからぬ手当のみが上がるだ<br>けなので、基本給のupを強く望む。入社時の<br>話では上げるからという約束だったが、現実<br>には「絵にかいたもち」である。笑ってくれ |
|           | 36 | 3        |          | 現場管理   | 工業高校   | 機械                           |                                                                                                                                                                                                                     |
|           | 30 | 5        |          | 現場管理   | 商業高校   |                              |                                                                                                                                                                                                                     |

(労働者アンケートより作成)

担当機械

1 主にME 機械    2 ME 機械と汎用機    3 主に汎用機

表46 労務管理に対する反応

| No. | 企業No. | 年齢  | 勤続  | 役職  | 社長から経営状況等をきいて役立つこと               | ミーティングの必要性                    | 昇給制度について                     |
|-----|-------|-----|-----|-----|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| ①   | No. 1 | 42歳 | 18年 | 部長  | ある                               | クレームがあった時は必要                  | これからは趣味のこと                   |
| ②   |       | 32  | 6   |     | 大台にのるという自覚                       | やったほうがいい 道具や機械の使い方 社長ぬかして     | ないとはいえない                     |
| ③   |       | 23  | 5   |     | ピンとこない                           | わからない                         | まわりがわからない                    |
| ④   | No. 2 | 48  | 10  |     | 言わなくてもわかる                        | 社長のほうがひらめきがはやい                | —                            |
| ⑤   |       | 39  | 13  |     | 儲かっているか、機械いれて大変かどうか知る必要。貸借対照表みたい | やるにこしたことはない                   | 能力給的なものは入っている。不満はない          |
| ⑥   |       | 22  | 1   |     | 仕事の情報。何がどこからきているのかわかる            | やったほうが早く進むと思う                 | 年齢とかあるので仕方ない                 |
| ⑦   | No. 3 | 46  | 9   | 部長  | 仕事に目標ができる                        | 必要ない                          | 社長の判断でやっていて基準が不明確。NC手当ては関係ない |
| ⑧   |       | 37  | 20  |     | 情報は必要                            | 年1、2回ミーティングがある                | 内容がよくわからない                   |
| ⑨   |       | 27  | 8   | 班長  | 情報は役立つ                           | 必要は感じる                        | 基準を決めてほしい                    |
| ⑩   | No. 4 | 48  | 34  | 工場長 | 情報は役立つ                           | 必要はある                         | 出勤、残業中心に査定。不満ない              |
| ⑪   |       | 35  | 17  |     | 仕事の流れ、急ぎもの理解するのに役立つ              | 皆で努力するため必要とは思う                | 公務員と比較すれば年間50～60万低い          |
| ⑫   |       | 18  | 1   |     | あまり必要ない                          | 仕事、機械が入ってきた時、役割分担決める          | 友人と比較してあまりよくない               |
| ⑬   | No. 6 | 39  | 19  | 主任  | —                                | 面倒な仕事は残すひとがいるからやったほうがいい。材料の確認 | 査定の仕方は知らされていない               |
| ⑭   |       | 23  | 6   |     | 金額のこと考えたりする                      | 班の中で話し合いはする                   | もう少しもらいたい                    |
| ⑮   | No.10 | 49  | 30  | 班長  | 役立つことはある                         | 意見があれば直接言う                    | わからない 他人と比べたこともない            |
| ⑯   |       | 39  | 4   |     | 必要ない                             | 全体のことにに関して必要ある                | 不満がある ひいき                    |
| ⑰   |       | 25  | 7   |     | 別に気にならない                         | 朝礼があるので必要ない                   | 社長しか基準がわからない                 |
| ⑱   | No.11 | 49  | 17  |     | やってない                            | 気心が知り合っているので必要ない              | 社長が個人をみて決める                  |
| ⑲   |       | 60  | 4   |     | やってない                            | 月1回専務がやるがこの頃ない                | —                            |
| ⑳   | No.12 | 44  | 6   |     | 直接は必要ない                          | 竣功までの打合せは必要                   | 基準がわからない                     |
| ㉑   |       | 38  | 4   |     | 役立つことはある                         | 忙しくて仕事が進んでいる時は必要              | みてくれていると思う                   |
| ㉒   |       | 34  | 2   |     | 必要はあると思う                         | 必要は感じない                       | 満足している人はいない                  |
| ㉓   | No.13 | 35  | 5   |     | 役立つことはない                         | 個人個人の朝の連絡はある                  | 社長しか基準がわからない                 |
| ㉔   | No.16 | 31  | 5   | 工場長 | 現在はやってないが、状況がよければやる気がでる          | 個人の仕事の分担、予定等をききたい             | 年齢と経験を基準にする                  |
| ㉕   |       | 62  | 23  |     | ある程度は必要                          | 必要はない                         | 不満はない                        |
| ㉖   |       | 42  | 4   |     | 別にいらない                           | 段取りの打合せは必要                    | 日給月給なので休みがとれていい              |

(労働者面接調査より作成)

## (1) 機械製造業

## 〔Ⅰ階層〕

No. 1 では機械加工部が設立されて間もない頃は、経営者を中心に QC 活動を始めようとしたが、始業前のラジオ体操を行ったりしたが、結局労働者は定着せず、一時は労働者が3人になってしまったこともある。現在勤めている労働者の多くは部長を除いて1980年以降入社したものである。ME 化を契機に段々と労働者が定着するようになってきている。これは経営者ではなく部長が工程管理や作業の分担にあたり、労働者の自由度が大きいためと考えられる。しかし、現実には ME に中心となって対応する者と「即戦力」、汎用機担当の者という3つに分かれている。このように労働者が分化してしまっているのに対して、経営者は個別に対応する。賃金の査定は社長が「能力」をみて決めるようになっている。

労働者の方では現在の昇給制度についてはあまり不満は出されていない。また、経営者は月に一回、会社の経営状況を話すようにしている。これに対して部長と中堅労働者は必要と感じているが、若年労働者は「ピンとこない」と答えている。「即戦力」の労働者が会社になじむというところまではいっていない。このような3つの層の労働者に対して、経営者は個別に対応するだけでなく、ローテーションを求めたり、No. ③の指導をNo. ②にやらせる等して、労働者の組織に任せるという方法もとっている。これはNo. 1 では多様な製品に対応するために柔軟性を高く保つ必要があるためである。これに対して労働者はさらにミーティングを行うことを希望している。

一方のNo. 2 では労働者は一人一人経営者から与えられた作業を責任をもって行うようになっている。ミーティングも行われていない。賃金の査定も経営者が一人一人の働きぶりをみて決めており、経営者が労働者個人と1対1の関係をもつような型を取っている。また、経営者は中高年者は ME に対応できないこと、賃金や退職金がかさむことから今後は切っていくと考えている。しかし、現実には三井以外の企業との取引もあり、柔軟性を高めるためには彼らの存在も必要であると考えられる。

労働者の方からは昇給制度についての不満は特に出されていない。しかし、一人一人が独立して仕事を行うことに対しては「ミーティングをやった方が早く（仕事が）進むと思う」（No. ⑥）の意見も出されている。

## 〔Ⅱ階層〕

No. 3 では4つの班の中で部長が決められており、40代後半の経験のある労働者が部長になるようになっている。普段の仕事は部長を中心に行われるが、工程管理や品質管理は社長や常務が工場に入り行うようになっている。ME 化が進んであるフライス班では27歳の班長がおり、熟練工を中心とした体制も変わりつつある。また、一時期(完成品に対応し始めた80年に)班のミーティングを行ったことがあるが定着せず、現在は行われていない。賃金は査定票があり、内容は労働者にも公表されている（休憩室に貼られている）。査定票は社長が記入するようになっている。このように労働者個人に対して経営者が直接評価する方法をとっている。

しかし、労働者からは査定票は「基準が不明瞭」というような不満が出されている。また、ME 化が進み若い労働者が集まっているフライス班からは年功序列に対する批判も出されてきている。また、労働者のやる気を喚起するために報奨金制度を設けたり、ボーナスを年3回出したり、2年に1回は海外旅行に行ったりと様々なことを行っている。

また、月1回経営者は会社の経営状態について労働者に知らせているが、これは「仕事に目標

ができる」というように肯定的に受け止められている。

No. 4 では班の中で班長は決められておらず、年長者が責任者になる型をとっている。職場は「自由な雰囲気」である。賃金は社長と工場長が「能力」をみて決めるようになっている。給料日には労働者が一同に集まり、経営者が経営状況を説明するようになっている。

労働者は賃金の査定には「基準を決めてほしい」という要望もある。社長の話は「仕事の流れや急ぎの物を理解するのに役立つ」とされているが、若い人は必要ないとしている。また、ミーティングはやったほうが良いと感じている。

#### 【Ⅲ階層】

No. 6 では特に労務管理として行っているものはない。息子が2人工場で働いているので、この2人を通して経営者の指示を伝えたり、労働者の要望を聞いたりする。ミーティング等はない。賃金は社長が休まないことと「能力」を見て決めるようになっている。このような家族協的なやり方にたいして労働者は「査定の仕方を知らされていない」とか「年功ばかりでなく技術面を考えてほしい」という要望も出されている。

### (2) 金属製品製造業

#### 【Ⅰ階層】

No. 10 では製缶では班を作って班長を中心に協的に仕事を進めるようになっている。班長は比較的勤続年数が長い者がなるようになっている。始業時や昼食時に社長が経営の状態について話すようにしている。賃金は経営者が査定を行い、年功が基本といているが、労働者の中では現在の人手不足のために若い人に対して高い賃金を出して「甘やかしている」という批判もある。また「手当てじゃなく基本給を上げてほしい」とか、「年齢、学歴、工場内の働きぶりについて全然になってない（全然評価されない）」という不満も多くなっている。

社長の話も班長以外には必要ないとしている。ミーティングに必要性は必ずしも全体として認識されているわけではない。

No. 11 では後継者と娘婿が工場で働いているので、この2人を通して労務管理は行われる。賃金の査定は日常の態度をみて経営者が決める。このようなことに対して労働者は不満は少なくなっている。これはないというよりは家族従業員が多く不満言えない雰囲気があるものと考えられる。

#### 【Ⅲ階層】

No. 12 では固定した班は作らず、作るものによって臨機応変に変えるようしている。その中でも比較的勤続年数が長いものがリーダーになるようになっている。年に1、2回だけ社長が労働者に経営状態を話す、ほとんど行われていない。賃金の査定は業界の情報を元に、社長と工場長が「技能」をみて決めるようになっている。

このようなやり方に対して労働者は「基本給が上がらない」、「基準がわからない」といった不満を感じている。ミーティングは設計以外では必要を感じている。

No. 13 では班を作り協的に作業を進めるが、常雇の労働者がリーダーとなり、他はアルバイトである。労務管理として行っていることは特にはない。昇給は社長が「情勢」をみて決めるようになっている。「社長しか基準が分からない」という不満はある。

#### 【Ⅳ階層】

労務管理として行っていることは特にはない。工場の後継者が働いているので、後継者が中心に

なっている。昇給は「春闘の様子」を見て決めるようになっている。

このように ME 化は労務管理にまでは影響を与えていない。労務管理は経営者と労働者の個別の関係の中で行われており、それによって経営者は問題を回避しようとしているのである。特に賃金の査定については経営者の恣意的な基準で行われ、全体として労働者の「基準」に対する不満が多い。しかし、ME 化が進んで自分の仕事が客観的に判断できるようになった機械関連の企業ではこのような管理の体系に対してははっきりとした基準を求めるような動きも出てきている。一方の ME 化のあまり進んでいない金属製品製造業では、協業的に作業は進められるので人と人の関係の方が問題とされている。

#### 第4節 労働者の確保・養成にとっての協同組合の役割と課題

これまで見てきたように労働者の育成は組合員の経営展開を反映して、かなり差異が見られる。反面、労務管理では全体として経営者の個別の対応で行われている。このような中で協同組合は労働者の確保、養成にとってどのような役割をはたしているのだろうか。

現在、協同組合として従業員のために行っている事業は共同求人と福利厚生事業である。この事業が組合員にとって、労働者にとってどのような役割を果たしているかをこの節では分析してゆく。

##### 1. 共同求人

まず、各組合員企業の求人の仕方をみる。新卒者の求人は基本的には組合を通して行われる。組合員間に不公平が出ないように、組合の中で初任給を決めて、一括して求人票を送るようにしている。求人の対象は工業高校と技術専門学院（旧職訓）である。しかし、中途採用者は組合員が個別で行っており、職安に求人票を出したり、アルバイトニュースに募集広告を出している（表47）。

各組合員企業の展開によって、各階層によって求人先も異なっている（表47）。まずⅠ階層では短大、大卒の高学歴の労働者を求めるようになっていきている。これは ME 化にともなってプログラミング等の重要な労働をこのような労働者に担わせようとしているためである。製缶業では専門的な労働者以外は中途採用となっている。Ⅱ階層では職訓から工業高校に変わってきている。これも ME 化への対応と思われる。Ⅲ階層の機械部品加工では職訓が中心であり、製缶業では中途採用が主である。Ⅳ階層の機械加工部品業では職訓、金属製品製造業では中途採用が中心になっている。89年度の採用の状況では（新卒・中途採用の両方あわせて）全く採用できていない企業も4社ある（表47）。

共同求人では初任給を組合内部で決めて、工業高校、技術専門学院等に一括して求人票を送っている。初任給については、共同求人を行うために組合の中で基準を作っているが、その基準については全体的には高いという評価が多いが、Ⅰ階層の機械加工業者ではそうは思っていない。今後は「初任給で差をつけてでも人を集めたい」とする経営者（No. 2）もある。また、初任給の基準は守っても、手当てで差をつけるという経営者もいる。

このように各企業の求める労働力に差があり、以前のような組合全体として行う共同求人の有り方に否定的な意見も出ている。そして、協同組合は求人活動では対外的な PR 活動等を期待している組合員は少なく、むしろ各自で行うほうが良いと考えている（表48）。このように求人に

表47 求人の仕方について

|    | 類型  | 企業No. | 人手不足への対応                             | 初任給について                     | 求人の方法・求人先                  | 1989年度<br>求人数 |
|----|-----|-------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|
| 機械 | I   | 1     | あと2人<br>残業はしないで能率をあげる                | 組合なので良い                     | 求人票<br>工高 工専               | 0/0           |
|    |     | 2     | 年配の人減らしたい                            | 今の水準は低い                     | 求人票<br>工高                  | 2/3           |
|    | II  | 3     | あと3人欲しい<br>余裕を持たせるためで不足しているわけではない    | 人を集めるために高くしている              | 求人票<br>工高                  | 2/3           |
|    |     | 4     | あと4、5人<br>アルバイト・ニュース掲載<br>従業員の縁故で集める | 今の水準は少し高い、競争を仰えるので良い        | 求人票                        | 1/1           |
|    | III | 5     | あと2、3人<br>残業でカバー                     | 昭和64年は高かった                  | 職訓今後短大・大学<br>安定所 アルバイトニュース | 0/2           |
|    |     | 6     | あと2人<br>機械を入れて多台持ちにする                | 水準は高すぎる                     | 職訓・高校へ行く                   | 0/0           |
|    | IV  | 7     | あと4人<br>残業・外注・合理化                    | 高くなっている                     | 高校へ行く                      | 0/2           |
|    |     | 8     | あと3人<br>残業、熟練工にしわよせ                  | 高すぎる<br>世間相場になってしまっている      | 安定所・アルバイトニュース<br>求人票       | 2/3           |
|    |     | 9     | あと3人<br>仕事待ってもらう                     | 企業に格差があって難しい<br>が決めないと人が来ない | アルバイトニュース                  | 0/0           |
| 金属 | I   | 10    | あと1、2人<br>面積からいって                    | 高い<br>定着率は上がっていると思う         | 求人票・アルバイトニュース<br>工高・設計は大卒  | —             |
|    |     | 11    | あと3、4、5人<br>新しい機械入れる                 | 高くしたが人はこない                  | 求人票・職安                     | —             |
|    | III | 12    | あと6、7人<br>残業<br>むりな受注はしない            | 今年は少し高い                     | 求人票・アルバイトニュース              | 4<br>(3人やめる)  |
|    |     | 13    | あと1人                                 | 普通                          | 求人票・安定所<br>アルバイトニュース       | 0/1           |
|    | IV  | 14    | あと3、4人<br>仕事を断る                      | 高くはない<br>いいと思う              | 求人票<br>アルバイトニュース           | 0/3           |
|    |     | 15    | あと1人<br>残業                           | 組合を参考にする                    | 変わらない                      | 0/0           |
|    |     | 16    | あと4人<br>外注                           | —                           | 求人票<br>アルバイトニュース           | —             |
|    |     | 17    | あと2人<br>納期ずらす                        | 丁度よい                        | 安定所(中途のみ)                  | 1/1           |
|    |     | 18    | あと1人<br>知人に来てもらう                     | —                           | —                          | —             |

(経営者聞き取り調査より作成)

表48 従業員の確保に関する組合の評価

| 業種      | 類型 | 企業No. | 求人で組合に望むこと   | 福利厚生事業は従業員の定着につながるか |
|---------|----|-------|--------------|---------------------|
| 機械      | Ⅰ  | No. 1 | 積極的にPRしてほしい  | 以外とダメ 個々の企業でやらないと   |
|         |    | No. 2 | 組合員が魅力なければダメ | つながらない お金をかけてない     |
|         | Ⅱ  | No. 3 | —            | 必ずしも定着にはつながっていない    |
|         |    | No. 4 | —            | つながっている             |
|         | Ⅲ  | No. 5 | —            | つながらない 内容変えないと      |
|         |    | No. 6 | 各自でやらないとだめ   | そうともいえない            |
|         | Ⅳ  | No. 7 | あてにしていない     | —                   |
|         |    | No. 8 | —            | 関係ない                |
|         |    | No. 9 | —            | つながっている             |
| 金属<br>属 | Ⅰ  | No.10 | 高校等にPRしてもらう  | わからない               |
|         |    | No.11 | 職訓との関係をつける   | もう少しあるほうがいい         |
|         | Ⅲ  | No.12 | 対外的にいろいろ     | 期待していない             |
|         |    | No.13 | むしろ道、市に      | —                   |
|         | Ⅳ  | No.14 | 期待しない        | 普段交流ないのに行っても        |
|         |    | No.15 | なし           | —                   |
|         |    | No.16 | 期待しない        | いると思う               |
|         |    | No.17 | ない           | 参加していない             |
|         |    | No.18 | —            | —                   |

(経営者聞き取り調査より作成)

については個別で行うという方向になっている。また、金属製品製造業や機械製造業でもⅣ階層では中途採用が多くなっており、ここには協同組合は対応できていない。

また、労働者に対しては最低賃金が決まっていることはほとんど知らされておらず、経営者の協定のような型になっている。また、就職する学生については、先生との関係（いわゆるコネ）で決められて、希望する企業に行けなかったという労働者もいた。このように共同求人は労働者の労働条件の向上というところまでにはいっていない。

## 2. 労働者の養成

労働者の養成に対しては協同組合ではこれまでは入社式と新入社員研修を行ってきたが、ここ数年は団地全体として新入社員が少ないために中止している。

その他に労働者の確保・養成に関連して行われているのが、公的な職業訓練機関の教師との意見交換会である。これまでは理事長が機関の教育内容や訓練期間について、就職のための工業高校や高等技術専門学院の教師との懇談会で個人的に要望を出すことは以前から行ってきたが、1989年からは協同組合に高等技術専門学院や技能センターの就職担当の教師を招いて懇談会を行い、情報を交換を行っている。懇談会では組合員の理事者と監事が出席したが、各社の経営展開を反映して多様な意見が出された。ME化に積極的に対応している機械製造業のⅠ階層のNo. 1は「即戦力になるようMEの教育を進めてほしいと思うが、現在の教育内容が（採用した従業員からみて）ME化に対応しきれていない」という意見が出されている。また、Ⅱ階層のNo. 4ではこれまでの職訓卒の従業員がほとんど定着しなかったことから「団体生活のできる人や仕

事にファイトを持てる人」を養成してほしいということで『精神教育』を求めている。No. 3は琴似工業高校、札幌工業高校の卒業生が本州に行ってしまうことから、地元の中小企業は「1ランク下の子供を集めるしかない」といって、別の公的な訓練機関を作ることを要求している。「1ランク下」というのは学力というよりも生活態度のことを言っているようである。Ⅱ階層では熟練工とMEに対応する若年労働者が一緒に働いていることから、全体の調和を求めるためにこのような技能よりも『精神教育』を求めるようになっていく。金属製品製造業のⅢ階層のNo. 12からは「基本的な展開や設計図の読み取りの力の問題があるので、十分に教えて欲しい」という意見が出された。

このように各経営者の意見は各企業の経営展開の多様性を受けて様々になっている。現在では経営者の個人的な要望を個々に発表するという型にしかなくなっているが、このような事業は中小企業と地域の職業訓練機関との関係を作っていくうえで非常に重要なものであり、今後の展開が注目される。柔軟性のある経営展開を反映して、組合員の企業内教育はME化だけに特化するのではなく、多様な労働者の能力を求めており、企業内教育のみに労働者の能力開発を期待するというわけにはいかない。そこで、地域の職業訓練機関との連携は副そう企業群の場合改めて問題となるであろう。また、現在は学生の教育や就職についての要望しかだされていないが、今後は向上訓練に対しても要望を出してゆくことも必要と考えられる。

### 3. 福利厚生事業

福利厚生事業としては現在、海水浴、スキー大会、ボーリング大会、釣り大会等のレクリエーション行事を中心に行っている。しかし、このような事業は組合員からはあまり肯定的な評価はされていない(表48)。

福利厚生事業は労働者の定着にはつながっていないという評価が多い。また、Ⅰ、Ⅱ階層では会社ごとに本州や海外に慰安旅行を行っており、協同組合全体として行う必要性は薄くなっている。中にはNo. 2やNo. 11のように従業員にはあまり情報を知らされていない企業もある。しかし、参加した労働者からは「まわりの従業員とも顔なじみになれる。仕事のことも分かって比較できる」(No. ⑪)や「普段会えない人と会ってコミュニケーションができる」(No. ⑬)というような積極的な評価も出されている(表49)。

### 4. 労働者の要求と協同組合

第2節で述べたように労働者の確保、養成についても個々の企業の経営展開を反映し階層性がみられるが、その中で協同組合は、現状ではこの階層性に充分対応しきれていない。このような組合員間の軋轢も生じているが、さらに組合員(=経営者)と労働者の対立も包含している。先に述べたような福利厚生事業の評価の労働者と経営者の評価の差もある。また、今後団地の労働者全体として取り組みたいこととしては、「特にない」や「今のままでよい」といった意見も多いが、中には「他の企業の様子が知りたい。特に賃金、労働条件について。そのために情報交換が必要」(No. ⑦)や「情報交換は必要。15年前にも組合設立の話もあったがうまくいかなかった」(No. ⑧)というような団地内の労働者の交流と労働条件の改善を求める意見も出されている(表49)。

一方の経営者は認められる範囲で、初任給を上げたり、あるいは『NO残業DAY』(水曜日と土曜日は基本的に残業をしない。No. 1で始まった)が団地の中で定着したりして、従業員の労

表49 協同組合の福利厚生事業について

| No. | 企業No.  | 年齢  | 勤続  | 役職  | 福利厚生事業について                                        | 団地の従業員全体でやったほうが良いと思うこと                          |
|-----|--------|-----|-----|-----|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ①   | No. 1  | 42歳 | 18年 | 部長  | 幹事なのでいく。同じメンバーで同じところに行くので、個人で行ったほうが良いと思うときもある     |                                                 |
| ②   |        | 32  | 6   |     | 都合のつくときは行く。他の会社の人と知り合える。用意されているので楽                | 特にない                                            |
| ③   |        | 23  | 5   |     | 安く行けるので行く                                         | 特にない                                            |
| ④   | No. 2  | 48  | 10  |     | 会社の行事は行くが、組合の方は行かない                               | 今のままでよい                                         |
| ⑤   |        | 39  | 13  |     | 参加してない。参加すれば他の職種の人と知り合えるが、参加すること自体が大儀             | 思いつかない。自分自身のことでまわっているかもしれない。会社の中でもあまり飲みにいったりしない |
| ⑥   |        | 22  | 1   |     | 話が来ないので、参加していない                                   | 休みを増やしてほしい。粉塵がひどいのでなんとかしてほしい                    |
| ⑦   | No. 3  | 46  | 9   | 部長  | 魚釣りやスキーには参加している                                   | 他の企業の様子が知りたい。特に、賃金、労働条件について。そのために情報交換が必要        |
| ⑧   |        | 37  | 20  |     | 大体参加している                                          | 情報交換は必要。15年前に組合設立の話もあったが実現しなかった                 |
| ⑨   |        | 27  | 8   | 班長  | 参加している。あとで役立つ                                     | 団地内の会社の見学や娯楽といった交流は必要                           |
| ⑩   | No. 4  | 48  | 34  | 工場長 | 参加している                                            | 技術交流について協同組合が取上げていない。組合が役所的。将来のプロジェクトを持つべき      |
| ⑪   |        | 35  | 17  |     | 年に1回位参加。回りの従業員の人も顔なじみになれる。仕事のことも他の会社の状況が分かって比較できる | 考えたことはない                                        |
| ⑫   |        | 18  | 1   |     | 参加していない                                           | 特にない                                            |
| ⑬   | No. 6  | 36  | 19  | 主任  | スキーは参加する。普段会えない人とあってコミュニケーションができる                 | 今のままで良いと思う                                      |
| ⑭   |        | 23  | 6   |     | 行かない。友達と行ったほうが良い。年上の人に気を使う                        | 別れない                                            |
| ⑮   | No. 10 | 49  | 30  | 班長  | 参加する。色々な人と会って話ができる                                | まとまって何かやると社長ともめることになるので、そのようなことはあまり好きではない       |
| ⑯   |        | 39  | 4   |     | 参加する体制が難しい                                        | ある                                              |
| ⑰   |        | 25  | 7   |     | 参加しない                                             | なし                                              |
| ⑱   | No. 11 | 49  | 17  |     | 予算があまりないようなので遠慮している                               | 若い人たちの意見をきく                                     |
| ⑲   |        | 60  | 4   |     | いらない                                              | あまりない                                           |
| ⑳   | No. 12 | 44  | 6   |     | 参加はない                                             | 他社の情報等知りたい                                      |
| ㉑   |        | 38  | 4   |     | —                                                 | —                                               |
| ㉒   |        | 34  | 2   |     | ない                                                | なし                                              |
| ㉓   | No. 13 | 35  | 5   |     | 海水浴、ボーリングはいく。同じ職種の人と顔見知りになれる                      | なし。社長しか基準がわからない                                 |
| ㉔   | No. 16 | 31  | 5   | 工場長 | 501に入っているのていく。501はいろいろな人の意見がきけてよい                 | 特にない。つながりがいい                                    |
| ㉕   |        | 62  | 23  |     | 参加しない。自分で好きなことしたい                                 | なし                                              |
| ㉖   |        | 42  | 4   |     | ボーリング、ソフトボールは行く                                   | 今のままでよい                                         |

(労働者面接調査より作成)

働条件等は改善されている。しかし、それはあくまでも組合員（＝経営者）の側に立って行うものであり、現状では労働者の要望を積極的に反映することにはなっていない。このような現状では労働者の不満や要望を受け止めるシステムが各企業にも、協同組合にもなく、経営にとっても労働者の定着率を上げるようにはならない。

また、労働者の育成の問題についても、現在は組合員（＝経営者）の意見のみを職業訓練機関に伝えるようになってきているが、それは労働者の要望と一致するとは限らない。例えばNo. 1では経営者はMEに対応した能力を求めているが、労働者の方はむしろ汎用機の技術の習得を求めている。このような差異に対して対応していかな限り、協同組合での労働者の確保・育成は難しいものとなり、今後はこの人材の確保をめぐるさらに階層間格差が広がる可能性がある。

#### (注)

- 1) そのために労働者のアンケート調査と面接調査を行った。面接調査は協力の得られた機械製造業のNo. 1, 2, 3, 4, 6と金属製品製造業のNo. 10, 11, 12, 13, 16の10社について、各社3人に限って面接を行った。3人を選ぶにあたってはME担当工と役付労働者の両方が入るようという意向を伝え、経営者に一任する型になった。また、調査の時期が繁忙期であったため、十分な時間を取ることが出来なかった。以上の理由で労働者の面接調査は不十分な点多く残している。また、面接を行った労働者については、No. ①というように記す。

### まとめと今後の課題

札幌市の機械・金属関連の中小企業業、その中でも特に多様な経営展開を示す副そう企業群で組織されているSK協同組合を事例として取り上げ、市場展開とME化への対応、そして労働者への対応という3つの視点から協同組合が組合員の経営に対して果たす役割を検討してきた。そこで、明らかになったことは以下のとおりである。

まずSK協同組合の組合員の中には1980年以降において市場展開とME化を基軸にして4つの階層が生まれていることである。Ⅰ階層はME化に積極的に対応し、本州市場に展開している層である。Ⅱ階層はME化はⅠよりも遅れるが、熟練工も位置づけながら、道内の中堅企業のユニット発注に対応している層である。Ⅲ階層はME化は遅れるものの、道内の市場の中で転換していつている層である。Ⅳ階層はME化にはほとんど対応しておらず、市場の転換もみられない。

ME化を契機にして階層分解が進んできているが、その中で協同組合は組合員の経営展開に対して積極的な役割を果たしている。現在の共同事業はかならずしも積極的に評価されているわけではないが、組合の中心となってきたⅡ階層では組合員間の情報交換や仕事を通じた関係进行评估している。Ⅲ、Ⅳ階層の組合員ではむしろ機械の共同利用、共同受注、本州企業との交流といった積極的な要望が出されている。また、組合員間の情報交換や組合員間の仕事を通じた関係も組合員経営にとって重要役割を果たしているのである。このような組合員間の関係は団地を形成しているためばかりではなく、協同組合の様々な会議、会合によっても形成されてきたもので、組合員間の関係にとっても協同組合の果たす役割は大きい。共同事業という型ではないが、Ⅲ、Ⅳ階層の経営難の組合員に対して直接組合が救済策を取っており、特に積極的な経営の展開ができて

いないⅢ、Ⅳ階層に対して果たした役割は大きい。一方、ME化への積極的な対応を基盤として本州に市場展開しているⅠ階層においても、柔軟性を確保するために自己の経営の中に協同組合を位置づけているのである。このように協同組合は多様な経営展開を示す副そう企業群にとって、多様性を保ちながらも経営を下支えする役割を担っているのである。

しかし、現状が全て上手くいっているわけではない。現状では労働者の確保・育成は組合員企業の最も大きな経営問題になっている。ここではまず、ME化の進んでいる機械製造業とME化が進まず労働者の技能にたよって作業が進められる金属製品製造業の差異が大きくなっている。機械製造業では汎用機の経験を十分に積んだ中堅の労働者が中心になってME化に対応している。また、MEに対応するoff-JTの利用も多くなっている。一方の金属製品製造業では、OJTが充分に行えないこともあって、中途採用者に頼る企業が多くなっている。

また企業内教育のあり方も各企業の経営展開を反映して階層差が大きくなっている。機械のⅠ階層では大卒の労働者を中心にME化に対応しており、メーカーの研修と労働者の独自の学習によって対応している。この中心的な労働者の他に「即戦力」としての職訓、工業高校卒の若手労働者がMEに対応している。そして、ME化が効率的でない部分の加工を行う汎用機を担当する労働者が存在する。No. 1ではフレキシビリティを高めるために、この3者を統合し、職場の中でも効率をあげるためにローテーションを行い、特に「即戦力」を中心的な労働者の能力まで引き上げようとしている。反対にNo. 2では主な製品が固定しているために、3者を積極的に分化し、また労働者も個別化させられている。労働者の学習も個別にまかされる。中心的な労働者が後継者になっており、他のME担当工は「即戦力」とされている。また、汎用機担当の中高年者は賃金や退職金がかさむこともあり、今後は切っていきたいと考えている。

Ⅱ階層ではユニット発注に対応しているため、ME化が必ずしも効率的ではないためにⅠ階層よりも遅れる。また、熟練工が多く存在することも大きい。そのために職場は熟練工とME担当の若手労働者が併存している。この溝を埋めるために、若手には集団的な職場生活が送るような『精神教育』を求め、熟練工には技能的な問題となるNCへの対応を求めている。

Ⅲ階層では後継者と主任を中心にNCに対応しているが、現在では人材難が大きく、充分な教育も行えてない。そのため、経験が少なくても操作可能な対話式のNC機械を積極的に導入して、多台持ちにしている。

金属製品製造業では、Ⅰ階層ではME化に対応する高学歴労働者と現場の勤続年数も短く流動性の高い中途採用者が分化している。No. 10では設計部門と工場に分かれるが、工場では勤続年数の長い熟練工を中心に4つの班で協力的に作業は進められている。設計部ではメーカーの研修等が行われるが、工場のほうは資格取得の講習の利用にとどまる。この2つの部の関係に加え、若い現場の労働者がとどまるように賃金も若手が比較的高くなっており、若手と中高年の軋轢も大きい。また、仕事が忙しいこともあって充分なOJTが行えないため、難しい部分は班長がやっつけてしまっている。このようなことから現場の班長と中心とする中堅労働者の負担が重くなっている。No. 11ではステンレス加工を特色にしているため、切断班でME化が進められている。この班は後継者、娘婿（2人とも大卒）が中心になっており、他の労働者も勤続年数10年以上と長く勤めている。しかし、その他の折り曲げ・プレス、製缶の2班は中途採用者が多く、勤続年数5年以下で、OJTもおこなわれていない。

Ⅲ階層では班長クラスの労働者も勤続年数は5年以下で流動性は高い。OJTも充分に行われておらず、経験のある中途採用者に頼っている。その経験のある労働者を中心に作業は進められ

るが、この層に負担はかかっているものと思われる。

Ⅳ階層では後継者を工場長として、協業的に作業は進められる。労働者も勤続年数は5年以下で流動性は高い。OJTも充分に行われておらず、経験のある中途採用者に頼っている。

このようにME化と関わって労働者への対応（分業のあり方、企業内教育のあり方）は企業の展開を反映しており、階層性を示しているのである。また、反対に労働者のあり方が企業の展開を規定してくる場面もあり、その点でも今後の労働者の確保・育成は各企業にとっても重要な経営課題となっているのである。そして、組合員の労働者の確保・育成に対する要求は企業の展開に則して階層性、多様性を示している。

このような労働者の確保・育成への多様な対応に現状では協同組合は共同求人、労働者のための福利厚生事業、北海道内の職業訓練機関との連携といったことを行っている。しかし、現状では組合員の要望に充分には対応できておらず、現状では個別企業の対応で乗り切ろうとする組合員が多くなっている。そのために、ME化が進み賃金水準も高くなり、休暇もある程度確保できる組合員とそうでない組合員との間で、今後は労働者の確保・育成の問題を軸に組合員間の階層間格差がさらに広がってゆく可能性もある。しかし、公的な教育訓練機関との関連等は協同組合が軸になって行われていくものであり、今後の展開によっては組合員にとって協同組合の果たす役割は大きくなっていくものと考えられる。そのためにも、組合員の階層性、多様性に対応する必要がある。

一方の労働者の方では、潜在的ではあるが企業ごと、あるいは個別で行われる労務管理や教育に対しての反発もある。企業の中ではミーティングの必要性を求めたり、NC担当の若年労働者が汎用機の知識を求めるといった職場全体の交流を望む意見も少なからずある。協同組合全体としても、経営者には積極的に評価されていない福利厚生事業も労働者からは「他の企業の人と知り合える」というような肯定的な評価もされている。また、団地企業全体の労働条件の向上を求める意見もある。

このように現状では組合員間の要求の差、あるいは労働者と経営者の潜在的な軋轢といった問題が生じており、今後は労働者の確保・育成がSK協同組合にとって大きな課題となっていくと考えられる。

以上のように1985年以降においても、矛盾を抱えつつSK協同組合では組合員にとって協同組合が重要な役割を果たしているのである。しかし、本論では十分に展開できなかった点も多い。まず第一に労働者の技能形成過程については今後も調査・研究をつづけてゆく必要がある。副そう企業群の労働者は多様な労働能力を身に付けることを求められており、その技能形成過程は決して単純なものではない。今後は労働過程を踏まえながら、十分に検討を進めたい。第二に公的な職業教育機関（工業高校や技術専門学院、技能センター等）と教育の体系、教育内容と中小企業との関連について検討してゆく必要がある。中小企業においては企業内教育だけでは労働者の能力開発には限界があり、公的な機関との関連が重要になってくる。地域の職業能力開発を含めた中小企業労働者の職業能力開発を考察してゆく必要がある。以上のような点を踏まえつつ地域の中小企業の存立構造を明らかにし、協同組合の役割を検討してゆく必要があるであろう。

最後にお忙しい中、長時間に渡って調査に協力していただいたSK協同組合の専務理事を始め、経営者の皆様、労働者の皆様にこの場を借りてお礼を申し上げます。