

# 經濟論叢

第111卷 第3号

---

- 協力会社……………堀江英一 1
- わが国電機産業に対する外国直接投資……………藤原貞雄 24
- 合併会計の画一化と合併後会計の階層化……………醍醐聰 43
- 公共投資と社会保障制度改革……………成瀬龍夫 67
- 

昭和48年3月

京都大學經濟學會

# 協 力 会 社

——巨大企業の生産構造 (4)——

堀 江 英 一

## I 巨大企業における協力会社

わたしは、本誌106巻6号・108巻1号の論文で、現代の巨大企業の生産構造が単一の巨大工場または同一種類の巨大工場の集積ではなくて、種類を異にしながらも相互に関連する多くの巨大工場の重層的複合体としての結合工場 (Betriebskombination) さらには結合企業 (Unternehmenskombination) からなっていることを説明した。さらに本誌110巻5号では、巨大企業の生産構造が、そればかりでなく、いわゆる関連企業を資本的=経営的に支配して産業コンツェルンにまで拡がり、この産業コンツェルンが全体として1つの巨大な有機的生産統合体を構成しており、それはその中核体としての巨大企業そのものの2倍にも達していることを説明した。こうして現代巨大企業における「生産の集積」は、さしあたり、巨大企業を親企業とする産業コンツェルン全体の生産構造としてとらえられねばならないことになる。

ところで、わたしが前稿 (110巻5号) にあげた関連企業の大部分は、それぞれの産業コンツェルンに所属しながら同時に中核親企業の協力会社に編成されている。トヨタ自動車コンツェルンでは「業務提携」会社である日野自動車工業・ダイハツ工業を除いた愛知製鋼・豊田工機・アイシン精機・日本電装・豊田自動織機・トヨタ車体・関東自動車工業はトヨタ自動車工業の協力「工場」の組織に編入されており、トヨタ車体・関東自動車工業が協力「工場」であるとすれば、日野自動車工業・ダイハツ工業も、トヨタ自動車の受託組立の部分については、トヨタ自動車工業の協力「工場」の地位にあるといつてよい。住

友金属コンツェルンでは、「運輸・原燃料・動力・副産物・印刷・給食関係」の関連企業のうち「備考」欄に製造所名を註記したものは、その多くが実質的に住友金属の協力会社である。住友化学コンツェルンでは、住友千葉化学コンビナートの泉葉運輸、新居浜コンビナートの日進運輸・日進産業などは、同時に住友化学の協力会社である。前稿で説明した関連企業はここで検討する協力会社のいわば中心部分を構成しているが、協力会社は関連企業とは異った視角からの巨大企業の支配領域である。

協力「工場」とか協力会社とかいわれているものは巨大企業が長期的に下請関係に編成し（1カ年の下請契約を結び、ふつうそれを反覆継続する）、自らの協力会に組織している下請会社であり、したがって協力会社にとって巨大企業の資本的＝経営的支配は必要ではない。協力会社の多くは、巨大企業から資本的に独立しながら、下請関係を通じて巨大企業の支配をうけている企業である。巨大企業は膨大なこれらの協力会社のうちの重要なものに資本参加して関連企業に編成して産業コンツェルンを構成している。こうして巨大企業と関連企業が構成する有機的生産統合体としての産業コンツェルンは、巨大企業と協力会社とが構成するさらに膨大な有機的生産統合体の中枢構造——いわば上部構造をなしているといつてよいであろう。

協力会社が巨大企業から受註する下請はつぎの4つの類型にわけることができる——

(1) 製品加工下請 製品の加工そのものの請負で、自動車とか電機製品の総組立などを請負う形態である。トヨタ車体・関東自動車工業などはこれを専門とするボデー・メーカーである。

(2) 部品加工下請 巨大企業の完成品のための部品加工の下請で、自動車とか電機製品をつくる組立工業はこうした部品加工下請のうえになりたっている。なお治具・工具・ゲージなどを供給する下請をこれに入れることにする。

(3) 作業下請 運輸作業とか機械整備作業とか清掃作業などの作業の下請で、これらの作業下請は、製品加工下請・部品加工下請とちがって、発註企業

の構内で行われることが多い。

(4) 工事下請 設備とか土木などの工事請負で、これらの工事も発注企業の構内で行われる。製品加工下請と部品加工下請は、いまいったように、自動車・電気製品・機械などをつくる組立工業における協力会社の下請形態であって、巨大企業はこれらの協力会社が供給する部品の組立メーカーであり、さらに組立そのものさえ協力会社に下請させそれを自社の製品として売りだしている。作業下請と工事下請は、製鉄業とか石油化学工業などの進行工業によく見られる下請形態であって、そこでは協力会社は「構内常続作業」の下請会社であると定義されている。現代の巨大企業は膨大なこうした下請協力会社の裾野のうえにそびえる巨峰である。

わたしはここでは、前稿にひきつづいて、自動車工業と製鉄業と石油化学工業をとりあげ、巨大企業の支配する協力会社を具体的に検討して、協力会社と関連企業をふくめた巨大企業の生産構造の全体像をあきらかにすることとした。巨大企業の生産構造は、そのことによって、さらに巨大なものであることが明らかになるだろう。

## II 自動車工業における協力「工場」

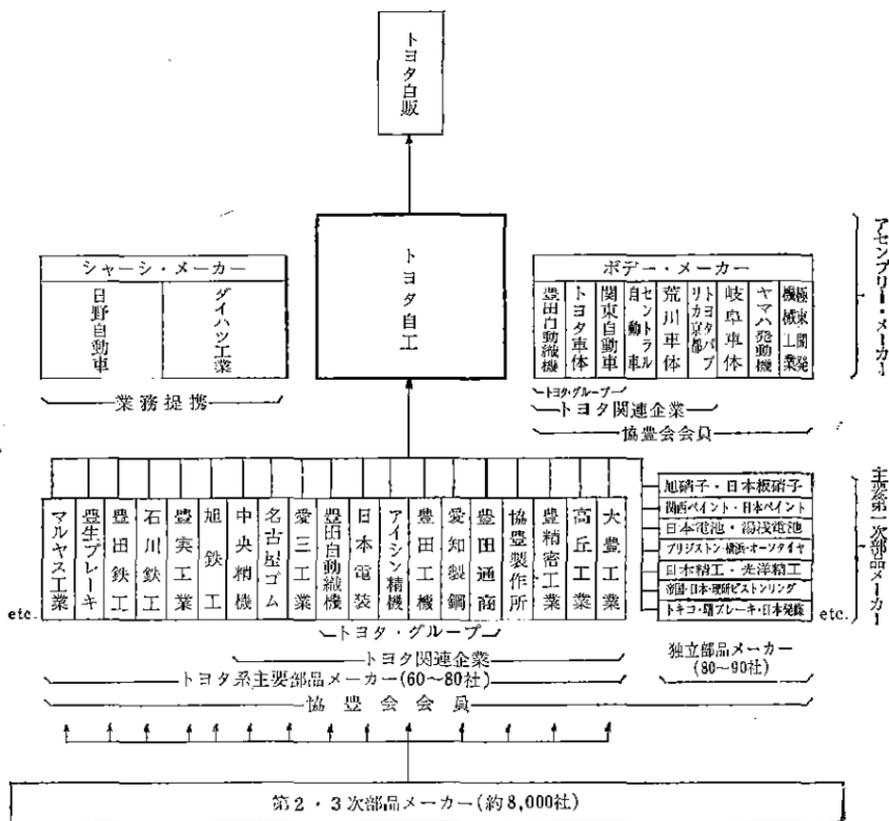
自動車工業における巨大企業は、部品とかユニットの加工を部品協力「工場」の下請にだし、協力「工場」の供給する部品・ユニットと自らの内製した重要機能部品を完成車に総組立てし自らの完成車として販売している。自動車工業における巨大企業は、極言すれば、膨大な数にのぼる部品下請協力「工場」を組織した総組立企業（いわゆるシャシー・メーカー）といつてよく、その点で組立工業の巨大企業の典型である。そこでは、製鉄業や石油化学工業にみられる「構内常続作業」の協力企業への下請発注の比重は低く、たとえば、トヨタ自動車工業では、米豊会に組織されている協力会社33社の建設・設備・工事関係の「構内常続作業」を除いては、清掃とか切粉を鑄造工場にはこぶ運搬などの「構内常続作業」だけが協力「工場」の下請にだされているにすぎず、そのた

めにその分野の協力会さえ組織されていない。トヨタ自動車工業は、上述の栄豊会のほか、部品・車体メーカー 205 社を協豊会に、型・ゲージ・治具メーカー 22 社を精豊会に組織している。

自動車工業は、少く見積って 6,000 をこえる部品を、ユニットに部分組立し、さらに完成車に総組立をする典型的な組立工業であり、膨大な種類と数の部品メーカーの組織化のうえに立脚する産業であって、1つの部品メーカーがなくても完成車はできない。しかも自動車工業は典型的な大量生産方式を採用して、部品の供給は部分組立のコンベヤー・ラインの速度に同調し、部分組立は総組立のコンベヤー・ラインの速度に同調しなければならない関係にあり、この関係がくずれるとただちにいわゆるライン・ストップが起きるので、完成車を組立てる巨大企業（そしてユニットをつくる協力会社）は部品メーカーに部品とかユニットの継続的で安定した定時の供給を強制しなければならない。トヨタ自動車工業の看板方式とかプール・オーバー（pool-over）方式はこのための管理方法なのである。部品・ユニット・型・ゲージ・治具の継続的・安定的・定時の供給を確保するために、完成車を組立てる巨大自動車企業は優秀な部品メーカー・工具メーカーを選択して長期の下請契約を結び、かれらを協力会に組織して技術的・経営的に指導・監督している。戦前には一般に下請企業とよばれていたが、それが巨大企業の協力会に組織されて巨大企業の支配が貫徹されるようになったので、いまは一般に協力「工場」とか協力会社とよばれるようになったが、協力「工場」・協力会社の本質は戦前の下請制工業とかわらない。それは資本参加による資本支配を伴わないでも成立する、巨大企業のいわば技術的な支配領域である。

トヨタ自動車工業は、さきに述べたように、部品関係メーカー 205 社を協豊会（これはさらに東海協豊会 119 社・関東協豊会 60 社・関西協豊会 26 社にわかれる）に、型・ゲージ・治具関係メーカー 22 社を精豊会に、そして建設・設備・工事関係 33 社を栄豊会に組織し、これら 3 つの協力会を三豊会と総称しているが、ここでは部品関係メーカーの協豊会についてだけ説明することにする。トヨタ自動

トヨタ自動車工業の生産構造の全体像  
(協豊会を中心とする)



備考 わたしのゼミ生諸君が、イン・ゼミ報告のために、トヨタ自工「トヨタ自動車30年史」(昭和42年)・経済評論社「自動車産業」(1970年版)から作成したものを引用。

車工業の部品協力会社 205 社はこれを大きく 3 つの類型にわけることができる

(1) 独立部品メーカー (約80~90社) 旭硝子・日本板硝子などはセントラル硝子とともに日本の板ガラス市場を独占する板ガラス・メーカーであり、ブリジストンタイヤ・横浜タイヤ・オーソタイヤ、日本精工・光洋精工などは、トヨタ自動車工業ばかりでなく、すべての自動車企業にタイヤとベアリングを供給しており、しかもすべての自動車企業から資本的にも経営的にも独立している大企業である。それらは文字通りの独立部品メーカーといつてよいであろう。

(2) トヨタ系部品メーカー (約60~80社) 自動車部品専門メーカーのかなり多くは、アメリカやイギリスでは自動車企業から独立しているといわれているが、わが国ではそれぞれの自動車企業がそれぞれの部品メーカーを育成し「系列化」している。これらの「系列」部品メーカーはその生産部品の相当部分をトヨタ自動車工業に販売し、そのためにトヨタ自動車工業の支配をうけているという意味で、トヨタ系であつて、かならずしも資本参加によって資本支配をうけているわけではない。だが、そのうち重要な部品メーカーはトヨタ・グループに属するトヨタ自動車工業の関連企業であつて、トヨタ自動車コンツェルンは同時に協豊会の中枢を構成している。

(3) トヨタ系車体メーカー (11社) 協豊会には、部品メーカーばかりでなく、トヨタ自動車工業の完成車を受託組立をしている広義の車体メーカーが11社ある。このなかには、トヨタ車体・関東自動車工業のようなトヨタ車総組立の専門車体メーカーと、日野自動車工業・ダイハツ工業のように自らの完成車をつくる自動車企業がトヨタ車を受託組立をするもの、豊田自動織機のように繊維機械メーカーがトヨタ車の組立を受託するいわば兼業車体メーカーとの、2つの類型があるが、自動車企業がトヨタ車を受託組立をする場合には、トヨタ自動車工業の内製部品以外の外注部品は自社の下請協力「工場」で外製させる。つまりトヨタ車全体の「工場」はここまで括ってくる。こうした

11社の車体メーカーのうちの8社が広義のトヨタ自動車コンツェルンに属している。

協豊会に組織されたこれら205社はトヨタ自動車工業のいわば「直系」の第1次下請協力「工場」であり、これらの第1次下請協力「工場」はふつう自らの第2次下請協力「工場」を従えている。(3)トヨタ系車体メーカーのなかの兼業車体メーカーが自らの協力をもっていることはいま述べたが、(2)トヨタ系部品メーカーも自らの第2次下請協力「工場」をもっている。トヨタ系部品メーカーは多くはユニット・メーカーであり、第2次下請協力「工場」の供給する部品をユニットに組付けている。こうしてたとえば、アイシン精機は自ら150~160社の部品メーカーを東部協会・中部協会・西部協会に組織している。そしてこれらの第2次下請協力「工場」はさらに第3次下請協力「工場」を従えている。こうして協豊会に組織されている(2)トヨタ系部品メーカーだけが従えている下請協力「工場」は、重複計算をいとわず大雑把に見積って、8,000社にも達する。(3)トヨタ系車体メーカーの下請協力「工場」をそれに加えるならば、トヨタ系の部品メーカー全体の数は膨大なものになるであろう。トヨタ自動車工業の全体の生産構造は、あたかも、細流が小川に、小川が支流に、支流が本流に流れ込むのに似た、大河とおなじ収斂型構造をもっており、トヨタ自動車コンツェルンとトヨタ自動車工業は大きな支流と本流をおさえているのである。

トヨタ自動車工業は、トヨタ自動車コンツェルンに属する関連企業を本社の関連事業部で主として経理面から管理するのにたいし、「直系」下請協力「工場」を本社の購買部と各工場の検査部で管理する。本社の第1購買部は部品について、第2購買部はその他について、下請協力「工場」と下請契約を結び契約履行を管理し、各工場の検査部が納入品の品質とか工事を検査し査収している。この点は、後述する製鉄業や石油化学工業で下請協力会社の管理がそれぞれの事業所に完全にまかされているのとは、まったく対照的である。

### III 製鉄業における協力会社

ここでは新日本製鉄・日本鋼管・住友金属・川崎製鉄・神戸製鋼所の5大鉄鋼一貫企業における協力会社を検討することとする。これらの5大製鉄企業は製鉄・製鋼・圧延の本来の製鉄業のほかに、日本鋼管が重工部門・船舶部門を、神戸製鋼所が機械事業部・溶接棒事業部・軽合金伸銅事業部を兼営するように、多かれ少かれ他の事業を兼営しており、機械部門・造船部門では自動車工業とおなじような部品下請協力会社がつかわれているが、ここでは兼業部門を捨象して本来の製鉄業だけを考察することとする。

現代の製鉄業は、投入した原料（鉄鉱石・粘結炭・石灰石）を鉄に鋼に精錬し（化学的加工）、粗鋼を鋼材に圧延する（機械的加工）というように投入原料をつぎつぎと加工してゆく進行工業であり、そこでは転炉による製鋼工程がバッチ生産であるのを除いては高炉による製鉄工程も圧延機による圧延工程もほぼ完全な連続生産になっており、しかもそれらをふくめたほとんどすべての工程はハンドルを動かすだけで自動的に動くようになっており、新しい製鉄所ではコンピューターで操作されている（all-on-line system）。製鉄業における基幹労働は製鉄・製鋼・圧延の3工程の自動化した装置体系・機械体系を監視する監視労働になっており、本工は原則としてこうした基幹監視労働に従事している。だが、それらの工程には多くの附随作業がともなっており、さらには自動的な装置体系・機械体系はつねに整備されねばならないが、基幹労働を除いた附随作業・整備作業・工事作業——製鉄業でいう「構内常統作業」が下請にだされる。製鉄業では自動車工業の協力「工場」とちがって、「構内常統作業」の下請会社を協力会社とよんでいる<sup>1)</sup>。

日本鋼管福山製鉄所は1965年に稼動しいま粗鋼1,200万トンを年産する世界最大の新鋭製鉄所であり、そこでは「福山方式」とよばれる管理方法を採用しているが、その福山製鉄所の関係会社（下請協力会社をさす）協力会事務局は「福

1) 市川弘勝『日本鉄鋼業の再編成』第7章5「下請会社利用の拡大とその再編成」を参照。

山方式」をつぎのように説明している——

「製鉄所における製鉄・製鋼・圧延といった主な生産工程には動力・保全あるいは輸送等の付随作業が不可欠であり1業域1社を基準としてこれらを全面外注化するいわゆる「福山方式」が採られています。

その特色は次の点にあります。

1. 作業を外注化する場合に原料ヤードにおける一連作業、製鉄、製鋼に属する付随作業というように作業を大きく数ブロックに区分し、1区分の作業に1企業が一定の業域を担当することによる作業能率の向上、管理の簡素化をはかること。
2. 従来製鉄所で直接運営していた諸作業、即ち、原料品水湯（アンローダ運転）や商品倉庫、資材倉庫の受払い、保管作業を夫々の専門企業に全面的に委ね、従来の製鉄所の常識をはるかに凌駕した思い切った外注化を図ったこと。
3. 1業域1社に限定したことは、これら補助部門を専門技術を有する企業に委ねることにより、適正経営規模による合理的管理のもとに機動性をもった運用が可能であること。

以上のような期待を担って各関係会社は整然と区割された製鉄所構内で作業し、製鉄所の発展と共に伸びることが約束されています<sup>2)</sup>。

おなじ1965年に稼動をはじめた新日本製鉄君津製鉄所もまったくおなじ管理方法をとっている。

1971年に、日本鋼管福山製鉄所では本工 9,556人、下請工 16,260人（作業下請工 11,204人・工事下請工 5,056人）、本工と下請工との構成比率 37:63 であり、新日本製鉄君津製鉄所では本工 6,585人、下請工 16,966人（作業下請工 9,286人・工事下請工 7,680人）、構成比率 28:72 になっており、下請工は本工の2倍から3倍ちかくに達している。原則として本工の作業は4組3交替制、下請工は3組3交替制になっており、下請工の作業時間は本工の $\frac{1}{2}$ であるから、労働延時間数ではかった本工・下請工の構成比率は、さきの人数別構成比率に比較して、

2) 日本鋼管(株)福山製鉄所関係会社事務局『日本鋼管(株)福山製鉄所関係会社』(昭和46年度版)フロントページ。なおおなじ資料がそれぞれの協会事務所から『ニューライフ・イン・キミツ——職場案内』(1970)・『千葉と川鉄と私たち——川崎製鉄千葉協会会社案内』(1971)・水島製鉄所の『関連協会会社案内』(1971)として出版されている。また界・君津・福山の製鉄所案内にはそれぞれの協会会社が簡単な図表にまとめられている。

福山製鉄所の主要協力会社

	企業名	資本金 (円)	従業員数		構内下請作業	
			全社	福山構内		
プラント	※ 焼石灰供給部門	鋼管鋳業	53,000	1,100	600	焼石灰の焼成と供給
	酸素供給部門	※ 福山サンソセンター	2,500	84	84	酸素と窒素の供給
	電力供給部門	※ 福山共同火力	430,000	257	257	火力発電による電力供給
	鋳型製造部門	※ 日本鋳造	120,000	1,400	130	鋳型の製造
構内作業	大経管部門	上組	320,000	7,000	858	大経管工場内諸作業から船積までの作業
	大形精整部門	山丸運輸機工	515,712	15,000	1,000	大型精整作業
	厚板精整部門	東京シャーリング福山作業所	4,000	1,300	400	厚板精整・付帯作業・マーキング
	製品梱包部門	福山梱包工業	3,000	877	877	熱延・冷延製品の梱包・付帯作業
	築炉・鍋修理部門	※ 白川白煉瓦	210,000	3,500	25	元請管理業務
		白川キルン	2,500	?	?	炉・造塊鍋修理の煉瓦業務
		品川保全工事	2,500	450	450	築炉・炉修理
鋳型修理部門	富士工業所	4,000	1,500	180	鋳型修理・特殊溶接作業	
補修	補修工事部門	※ 福山共同機工	20,000	800	800	機械・電気・計装・土建補修元請
		山丸運輸機工	前出			製鋼・圧延関係の設備補修
		岡崎工業	310,000	7,500	400	原料・製鉄・圧延関係の設備補修
		大洋興業	6,500	?	800	電気関係一切の整備

H支持加工部門		岡 崎 工 業	前 出			H支持加工
運 輸	鉄道運輸部門	* 福 山 臨 海 鉄 道	3,000	230	230	構内と専用の鉄道作業
	運搬部門	* 鋼 管 鉦 業	前 出			運輸元請管理・高転炉滓処理
		上 組	前 出			原料関係の船内荷役・原料品運搬
		日 鋼 産 業	8,000	450	450	圧延素材疵取・スクラップ処理・ 連铸ビレット関係作業
		日 本 通 運	4,353,063	70,000	270	原料関係を除く構内・構外運搬管 理
		日 通 福 山 鉄 鋼 運 輸	8,000	1,000	1,000	製品資材・製鋼スクラップ運搬
	文書集配部門	福山メールサービス	100	12	12	構内文書の集配
	港湾海事部門	福山ポートサービス	2,000	70	70	港湾海事作業・付帯作業
		22社	8,893			

協 力 会 社

- 備考 1. 福山製鉄所関係会社協会の『日本鋼管(株)福山製鉄所関係会社』(昭和46年度版)掲載の59社から『日本鋼管福山製鉄所』(昭和47年, 案内書)10ページにかかげる「関係会社」22社をぬきだした。ここでいう「関係会社」は協力会社で、子会社は※で示した。
2. 企業名欄で右よりに示した企業は元請企業から又請けする企業である。

はるかに高く下請工に傾くことになる。今日の新鋭製鉄所の労働者は、下請工が本工よりも圧倒的比重をしめている。製鉄所・製鋼所にこれらの下請工を供給する企業が製鉄業の協力会社であるが、ここでは福山製鉄所・君津製鉄所における協力会社とそれが下請けしている作業内容を簡単に説明することとする。

ここにかかげた福山製鉄所の協力会社には工事下請協力会社はふくまれておらず、そのために協力会社従業員数（いわゆる社外工数）は全体のほぼ半数にすぎないが、それでも協力会社はプラント・構内作業・補修（整備・保全ともいう）・運輸などの作業を下請けし、その数は22社にも達している。プラントにふくまれる4社は、日本鋼管が資本参加する関連企業で、福山製鉄所構内にプラントを所有し運営するいわゆるオン・サイト・プラント（on site plant）方式を採用しているが、これは戦後どの製鉄所でも採用している新しい管理方法である。装置体系・機械体系の補修と構内・構外の運輸はすべて協力会社の下請にだされ、この部門の本工はこれら協力会社の下請工の監督工であるが、福山製鉄所では新しく日本鋼管が資本参加し経営を支配する福山共同機工（日本鋼管と三菱重工業との共同出資会社）と鋼管鋳業を元請会社にしてこれらの部門の協力会社を統制している。いわゆる「福山方式」の斬新さは関連元請協力会社をつくって多くの協力会社を管理する点にある。構内作業の上組から福山梱包工業にいたる協力会社と運輸の日鋼産業は、製鉄・製鋼・圧延の基幹工程にとまなう附随作業を下請けする協力会社である。こうして福山製鉄所では、本工は基幹工程の新鋭自動設備の操作だけを引きうけ、附随・補助作業のすべてを協力会社の下請けにだし、これらの下請協力会社を関連元請会社を通じて管理するという明確な管理方法が貫かれているといつてよい。

ここにかかげた君津製鉄所の協力会社も、工事下請協力会社を除いたいわゆる作業下請会社だけであるが、それでもその数は33社にも達している。それが下請けしている作業は、ラインの附随作業はいうまでもなく、整備・運輸・ビジネスサービスにおよび、とりわけ整備・運輸のすべての作業は完全に協力会社の下請にだされている。そしてこれらの下請協力会社のなかには、新日本製

## 君津製鉄所における協力会社

(1970年)

企業名	資本金 (円)	従業員数		構内下請作業					
		全社	君津 構内	ラ	イ	ン	整備	輸送	ビジネス サービス
※新日本製鉄化学	億 万 32	2,100	500	コークス製造					
※鉄 原	43,200	1,200	170	ミニベレット製造・高炉滓処理					
山九運輸機工	326,400	12,000	1,200	原料沿岸荷役・焼結工場周辺作業 原料ヤード作業・冷延工場周辺作業				機械整備	原料一般 輸送
浜 田 重 工	4,800	2,500	460	鉱石破碎処理・鑄鉄機作業・副原料破碎 処理・転炉滓処理・転炉工場付帯・モー ルドヤード・CC付帯					
吉 川 工 業	4,000	2,300	300	鉄屑加工処理					
吉 沢 石 灰 工 業	7,500	500	50	生石灰製造					
富 士 工 業 所	4,000	1,000	100	鑄型修理					
岡 崎 工 業	200,000	7,500	700	高炉炉廻・大経鋼管工場付帯・同製品手 入				機械整備	
三 島 光 産	9,800	1,151	100	(板用)分塊工場付帯・材料手入・厚板工 場付帯・製品手入・厚板製品整理積出・ 熱延工場付帯・熱延精整整理・熱延製品 梱包・熱延製品積出・鍛接鋼管工場付帯 ・電縫鋼管工場付帯					

※大平工業	180,000	6,600	300	(糸用)分塊工場付帯・大中形材料手入・大中形工場付帯・製品手入・線材工場付帯・棒材工場付帯・棒線工場付帯・鋼片調整・ロールショップ	建築整備
西牧工業	9,800	1,151	100	(板用分塊)ロールショップ・(熱延)ロールショップ・(冷延)ロールショップ	
※友和産業	20,000	1,100	550	冷延工場付帯・製品梱包積出・メッキ工場付帯・メッキ製品梱包積出	
※製鉄運輸	200,000	800	800	熱延精整整理・熱延製品梱包・熱延製品積出・製品通関業務・製品船積	製品輸送 ポートサ ービス
※東京樹脂ライニング	10,000	255	100	塗覆装	
新日本非破壊検査	1,800	200	50	非破壊検査	
※君津鋼管鍍金	10,000	150	40	鍛接鋼管メッキ	
京葉港運	12,000	220	220	製品船積	
高田工業所	10,000	3,000	500		機械整備
※日鉄電設	20,000	550	170		電気・計 測整備
※不動産建設	166,500	1,850	150		土木 水道整備
※黒崎窯業	240,000	2,800	60		線路
黒崎築炉	8,000	815	250		築炉整備
田中製作所	29,500	720	17		スカーフ アー整備

峰製作所	5,000	365	10		車上転換機整備 コンベヤー ベルト整備 車輦整備	鉄道輸送	
九州ゴム製造販売	1,200	60	15				
日鉄運輸	30,000	2,500	270				
相鉄運輸	10,000	1,000	70			資材等輸送	
※日鉄金属工業	100,000	1,400	60	製品2次加工			
※君津ビジネスサービス	350	55	50				構内メール 資料整理
日東交通	?	?	?				構内バス
※八千代商事	1,266	250	250				構内清掃
日本貨物検数協会	資産 167,000	5,000	70	輸出製品検数			
日本海事検定協会	?	?	?	輸出製品検量			
※君津共同火力	?	?	?		発電・電力供給		
34社			7,682				

協 力 会 社

- 備考 1. 君津製鉄所関連協力企業グループ『ニューライフ・イン・キミツ』から作成。  
2. ※は新日本製鉄の関係会社である。

鉄の関連企業もあるが、その多くは旧八幡製鉄所のふるくからの下請業者から全国的な下請会社に発展したものであり、山九運輸機工や岡崎工業は第1証券取引所の上場会社になっている。

ここにかかげた「君津製鉄所生産ラインにおける協力グループ作業図」は、ライン作業で協力会社の下請にだされている作業を系統的に図示したものであるが、それを見ればすぐ判るように、ライン作業のなかの附随作業はすべて協力会社の下請にだされ、したがってその作業範囲はここで図示されているだけでも55種にも達している。君津製鉄所は、福山製鉄所よりは遙かに広いライン附随作業を協力会社の下請にだしており、そのために福山製鉄所より遙かにたかい下請工比率になっているのである。こうして君津製鉄所の本工は自動化した設備の監視労働者だけに限られることになり、これらの監視労働そのものがオール・オン・ライン・システムで急速にコンピューターに置きかえられているのである。いまは八幡製鉄所にふくまれる戸畑製造所がライン＝スタッフ制度を導入して戦後第1期の管理革新を先導したのに対し、君津製鉄所はライン＝スタッフ制度を前提してオール・オン・ライン・システムと全面的外注化を採用して第2期の管理革新を実現している。

企業別の構内労働者構成

(1971年月平均)

企業 構内労働者		新日本製鉄		日本鋼管		住友金属		神戸製鋼所		川崎製鉄		合計	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
本工		73,188	(49)	29,540	(54)	30,632	(53)	18,125	(62)	35,052	(61)	186,537	(53)
請負工	作業請負工	55,587	(37)	18,262	(33)	16,699	(29)	7,423	(24)	15,893	(28)	113,864	(33)
	工事請負工	21,101	(14)	7,044	(13)	9,816	(18)	3,728	(14)	5,992	(11)	47,681	(14)
	計	76,688	(51)	25,306	(46)	26,515	(47)	11,151	(38)	21,885	(39)	161,545	(47)
合計		149,876	(100)	54,846	(100)	57,147	(100)	29,276	(100)	56,937	(100)	348,082	(100)

備考 1. 「本工」とは5社の雇用する構内労働者数、「請負工」とは協力企業の雇用する構内労働者（社外工）数、したがって本社・営業所で働く労働者は除かれている。

2. 各社の災害統計表からとる。

いま説明した福山製鉄所と君津製鉄所は最初から全面的な外注化を方針として



建設された新鋭製鉄所であるが、ふるい製鉄所でも本工から下請工への切替がはかられている。だが、ふるい製鉄所でのこの切替は本工の抵抗にあってなかなか進捗せず、そこで下請工比率は新しい製鉄所に比べて相対的に低いの  
が通例であり、下請工比率は製鉄所によってまちまちである。こうして本工と下請工との構成比率は企業によって異ってくることになり、新日本製鉄 49:51、住友金属 53:47、日本鋼管 54:46、川崎製鉄 61:39、神戸製鋼所 62:38、平均 58:47 になっている。だが、本工より請負工の労働時間が  $\frac{1}{3}$  かながいのので、住友金属から神戸製鋼所にいたる 4 社でも下請工の延時間数が本工を凌駕することになる。わが国製鉄業における協力会社下請工は驚くほど重い比重をしめ、下請工を無視した製鉄企業従業員数だけを基礎においた多くの統計はまったく役にたたないことになる。

製鉄企業による協力会社の管理は原則としてそれぞれの製鉄所・製鋼所にまかされて分散している。新日本製鉄の本社には企業部のなかに外注企画グループがあり、川崎製鉄の東京支社には外注企画室があるが、それらはそれぞれの事業所の外注の調整機関にすぎず、他の 3 社にはそうした調整機関さえない。各社ともそれぞれの製鉄所・製鋼所が協力会社の下請作業を管理しているわけであるが、その管理機構はまちまちである。住友金属では契約も手配も下請作業が行われるそれぞれの部にまかされ、製鉄所・製鋼所の事務所がその実態を把握できないが、新日本製鉄では手配は各部にまかされ、契約は、八幡では購買部外注管理課、名古屋では工程業務部作業契約課、君津では組織人事部外注契約課で行われている。それにもかかわらず、製鉄所・製鋼所における下請管理には共通の原則が支配している。第 1 に、下請契約は、本工労働者の雇傭契約から厳然と区別され原料・資材の購買契約と同列におかれ、多くの製鉄所で購買部とか業務部のなかの原料課・資材課とならぶ課で管理されている。そこでは出銃 1 回あたりとかトン当たりとかの作業量を単位として、下請協力会社と長期の下請契約が結ばれ、したがって下請工の賃金も製造原価の労務費勘定にいれられないで経費勘定にはいることとなる。労務費とか人件費はまったくの

虚構になっている。第2に、こうして契約された下請作業とか下請工事は製鉄所の製造各部課とか保全または整備の各部課とかの指揮・監督のもとで執行され、その請負代金はそれぞれの部課の経費として計上される。もっとも、下請工は協力会社の従業員で直接には協力会社の管理者のもとで働き、製鉄企業の管理は協力会社の管理者を通じて間接に作用することになる。

「組」が労働者を募集し製鉄所に人夫として供給し製鉄所の直接管理のもとに働かせるいわゆる「賃工」<sup>かしこう</sup>制度は戦前からの労働慣習であったが、こうした労働慣習は1947(昭和22)年の職業安定法第42条の「何人も……労働者供給事業を行い、又はその労働者供給事業を行う者から供給される労働者を使用してはならない」という規定によって禁止され、旧八幡製鉄はただちに「組」組織を社内<sup>社内</sup>に吸収して荷役現業所に改組し「組」労働者を準社員に編成がえした。そして旧八幡製鉄は、1952(昭和27)年に、この荷役現業所を解体して旧「組」を協力会社という新装で復活し、協力会社から労働者の供給をうけるのではなく協力会社に1定の作業を請負わせ協力会社がこの請負作業を完成するという現在の協力会社制度がはじまった。現在の協力会社制度は職業安定法第42条の禁止規定をのがれられるように改装された旧「組」制度の後裔である。

それぞれの製鉄所における本工の下請工への切換過程を歴史的に追跡する資料をもたないので、1971年における各製鉄所の本工・下請工構成比率から間接に切換過程をうかがうこととする。

本工・下請工の構成比率は、戦前稼働の京浜製鉄所 69:31、八幡製鉄所(戸畑製鉄所をふくむ) 52:48 から、戦後の堺製鉄所 44:56 をえて、福山製鉄所 37:63、君津製鉄所 28:72 へと、稼働開始年度が新しくなるにつれて急速に下請工増加の方向に変化している。相対的に本工比率のたかい川崎製鉄でも、1953年稼働の千葉製鉄所の 61:39 から1967年稼働の水島製鉄所の 51:49 へと、本工比率は急減している。本工の下請工への切換は、戦後1貫して進行したが、福山・君津の製鉄所が稼働を開始した1965年前後から全面的な外注化方針として

## 製鉄所別の構内労働者構成

(1971年月平均)

製 鉄 所 (カッコ内は稼働年) 構内労働者		新日本製鉄			日本鋼管		川崎製鉄	
		八幡 (戦前)	堺 (1962)	君津 (1965)	京浜 (戦前)	福山 (1965)	千葉 (1953)	水島 (1967)
本 工		25,871 (52)	3,493 (44)	6,585 (28)	18,826 (69)	9,556 (37)	13,967 (61)	11,293 (51)
下 請 工	作業下請工	20,550	4,293	9,286	6,553	11,204	7,102	7,096
	工事下請工	3,584	247	7,680	1,957	5,056	1,846	3,851
	計	24,134 (48)	4,540 (56)	16,966 (72)	8,510 (31)	16,260 (63)	8,948 (39)	10,947 (49)
合 計		50,005 (100)	8,033 (100)	23,551 (100)	27,336 (100)	25,816 (100)	22,915 (100)	22,240 (100)

- 備考 1. 新日本製鉄の八幡製鉄所は1958年設置の戸畑製鉄所をふくみ、そのため本工比率が低くなっている。( )内はパーセント。  
2. 各社の災害統計表からとる。

採用されるにいったといつてよからう。そして本工の担当する基幹作業は技術革新の急進する領域であり、下請工の担当する随従作業・整備作業・運輸作業などは技術革新が相対的におくれる領域であることを考えると、製鉄業では将来とも本工比率がますます低くなり、下請工比率がますます高まることはほぼ確実であると見てよい。

## IV 石油化学工業における協力会社

化学工業は、製鉄業などちがって、その生産物、したがってその生産工程も千差万別であつて、それを統一的に把握することはむづかしいので、ここでは石油化学工業だけをとりあげ、それも住友化学の新居浜3製造所(新居浜コンビナート)と住友千葉化学千葉製造所(千葉コンビナート)の協力会社だけを考察することにす。

石油化学工業は、製鉄業に似た、だが遙かに進んだ生産構造をもっている。石油化学工業は製鉄業よりさらに末広がりの展開型の進行工業であり、装置と

装置との間、装置体系と装置体系との間の原材料の搬送が製鉄業とちがってパイプで行われる連続生産であり、それぞれの装置体系は 1 カ所の制御室で自動的に遠隔操作されている。石油化学コンビナートでは、本工が制御室に集りこした自動装置を監視し、それ以外の附随作業・運搬作業・整備作業・工事作業など一切の「構内常統作業」が協力会社の下請にだされている点、協力会社の管理が現地の製造所（新居浜コンビナートでは新居浜事務所）にまかされている点など、すべての点で製鉄所とおなじ管理方法がとられている。そして本工比率がさがり下請工比率があがって本工の下請工への切替過程が進行するだろうこともまた製鉄業とおなじ傾向である。最初に新居浜コンビナートの協力会社からはじめる。

住友化学の新居浜製造所（1925年稼動）・菊本製造所（1949年住友アルミニウム製錬から譲受）・大江製造所（1958年稼動）の 3 製造所は隣接して新居浜コンビナートを構成しているが、それは、稼動時からわかるように、今日からみるとふい伝統的な自然発生的な管理慣習が色濃く残っている事業所である。管理職・事務職・技術職を合せた 3 製造所の従業員総数は 1972年 12月 31日 現在で 6,075 人であり、協力企業の構内常統下請工は、臨時の修理とかオーバーホール（オールストップ）の機械工事・土木工事を除いても、総計 4,062 人にもなり、この限りでの本工・下請工の構成比率はほぼ 60:40 になる。住友化学従業員から管理職・技術職・事務職をさし引いていわゆる「工員」だけを計算し、下請工に構内で常時働いている工事下請工数を加えるならば、本工・下請工の構成比率が 50:50 になるだろうことは確実である。新居浜コンビナートでは、臨時の土木作業・年 1 回の定期修理のための臨時の機械工事作業ばかりでなく、すべての運輸作業・すべての常時の整備＝保全作業が協力会社の下請にだされており、そのほかに常時 1 定数の下請工が機械工事とか土木工事に働いている。ここで運輸として 1 括されている作業は、普通の構外運輸ばかりでなく原材料製品の受入れ・保管・払出し・荷造・運送・船積などをふくむ広義の運輸で、そのなかには「一般」とよばれている製造手伝 171 人（森実運輸 24 人・一宮運輸

住友化学新居浜3製造所の協力会社

(1973年1月)

		作業員数		構内請負作業
		全社	新居浜内 隣	
運 輸	※日進運輸	578	578	新居浜(製)雑原料受入・保管・出荷 3製造所製品荷造・保管・出荷
	森実運輸	1,059	820	新居浜(製)製品荷造・保管・出荷 大江(製)原材料・重量品運搬
	明星運輸	203	203	菊本(製)ボーキサイド水揚・アルミナ撒船積
	※宮運運輸	391	341	新居浜(製)製品荷造・保管・出荷, 容器関係作業
	※新東運輸	108	108	菊本(製)原料品(撒)受入, アルミナ荷造
	計 5社	2,339	2,050	菊本(製)製品荷造
保 全 (常時貼付)	新居浜鉄工業		35	機械修理
	三和工業		25	簡易修理
	高橋工		22	製罐修理
	大石工		21	電解炉関係修理
	三光工業		19	簡易修理
	三協工業		19	簡易修理
	三好鉄工		13	機器修理
	東新製工		13	機器修理
	惣開工務店		12	製罐修理
	広栄機械		11	製鍊関係車輛整備, 製罐修理
	大日金		10	樹脂製の製罐・配管修理
	鈴木工		9	配管修理
	田口工		8	配管修理
	日進工		6	クレーン修理
	統木鉄工		5	機器修理
	飯尾機		4	弁修理
	山内工		3	足場建設
尾部機		3	機器修理	
村尾鉄工		2	機器修理	
西条機		2	旋盤加工	
計 20社		242		
	計 37社	2,985	1,780	
機械 工事	オールストップピーク (定期修理) 時入場人員 新居浜(製) 1,400人, 大江(製) 630人, 菊本(製) 770人, 計2,800人			

- 備考
1. 3製造所とは新居浜・大江・菊本(磯浦をふくむ)の3製造所である。それぞれの従業員は、1972年末現在で、2,496人(新居浜事務所をふくむ)、1,174人、2,406人計6,076人である。
  2. ※は住化の子会社、※※は孫会社である。
  3. 新居浜事務所で作っていた資料から作成。

147人)がふくまれている。この「一般」下請工は、千葉コンビナートで「現業班」とよばれている下請工で、ラインのなかで本工とならんで作業している実質的には「貸工」であり、新しいコンビナートではしだいに増加している。

住友千葉化学(住友化学の100パーセント子会社)の千葉コンビナートは1967年稼働をはじめた新鋭の石油化学コンビナートであるが、機械工事・土木工事関係の協力会社の資料が入手できず、運輸関係の協力会社だけに説明を限定せざるをえない。つぎにかかげる資料は協力会社の組織をしめしている。

「専属」運輸は、住友化学が100パーセント出資している千葉コンビナートの専属運輸協力会社で、新居浜コンビナートと異り福山製鉄所とおなじく、繁忙のはげしい尿素の荷役・船積作業を請負っている大東運輸とその又請けをしている港栄作業を除いて、千葉コンビナートのすべての運輸作業を元請けし、その1部をさらに他の運輸会社に又請けさせている。関連元請協力会社はこれからの協力会社の新しい管理の方向を示すものと考えてよからう。千葉コンビナートの運輸下請工総数は尿素関係をふくめて782人、住友千葉化学従業員約1,700人のほぼ46パーセントで、新居浜コンビナートの運輸下請工の33パーセントより遙かにたかくなっている。ところで、「専属」運輸の下請工から事務職86人を引いた338人の内訳をみると、運輸課41人・倉庫課40人・包装倉庫受払143人、広義の運輸下請工はその合計224人にすぎない。残りの114人は、一般に本工が担当すべき作業と考えられているタンクヤード班と原料配合投入の現業班で働いており、とくに現業班は本工とならんでラインのなかで働いており、「専属」運輸はかれらについては請負代価でなく時間賃金をうけとっている。こうしてラインのなかで本工が担当していた基幹作業のなかから、単純な作業はつぎつぎと附随作業に移されて協力会社の下請にだされているのである。巨大企業は、生産の現場であるそれぞれの事業所においてさえ、全体の生産管理と新鋭自動設備の運転を担当するだけになっている。

住友千葉化学専属運輸企業の組織・人員表 (1972年8月)

役員	部長	課長	課長代理	主任	職長		
	調査役						
	総務部	総務課		庶務		15人	
				経理		3	
		勤労課		勤労職長		14	
				厚生		7	
	第1業務部	第1業務課	課長代理(事務)	事務		7	
					PE製品管理		11
				PP製品管理		10	
				PVC製品管理		3	
				PE		23	
				機械修理		7	
			第1樹脂班	包装材料		19	
				PE雑		4	
				第1PP		17	
				第2PP		13	
			第2樹脂班	PP雑		3	
				PVC		18	
				女子配員担当		13	
				第1タンクヤード班(受払)	第1タンクヤード	15	
					AA	4	
		第2業務課	課長代理	第1現業班(原料配合投入)	PP	18	
				ガス	5		
				事務	3		
		運輸課		事務班 職長	3		
				車両班	12		
				フォーク			
				トラック	26		
				ほか:charter 40台			
		倉庫課		材料班	13		
				姉崎材料			
				袖浦材料	6		
				副原料班	15		
				姉崎副原料	6		
				袖浦副原料			
	第2業務部 (袖浦関係)	第3業務課	課長代理	第2タンクヤード班(受払)		14	
					ゴム班 職長 2-		39
					ゴム現業班(原料配合投入)		12
					AN・BL	3	
					第2現業班(原料配合投入)		11
					SN・BL		
					動力・BL	3	
					事務	5	
			第4業務課		第3タンクヤード班(受払)		12
					アンモニア	4	
				EDC	3		
				第3現業班(原料配合投入)		2	
				メタノール			
				電解	7		
				コビー	1		
				事務	2		
						43人	
						424人	

備考 1. 当時の住友千葉化学の従業員数 1,700人である。  
 2. この元請企業はさらに又請企業の 143 人をつかっており、元請・又請の合計は 607 人になる。  
 3. 第3現業班アンモニアには荷役・船積を請負う別の元請企業30人・又請企業 145 人・計 175 人が働いている。  
 4. 聞取りによる。

## V む す び

わたしは、本稿でこれまで、自動車工業・製鉄業・石油化学工業における下請協力会社についてかなり具体的に説明し、巨大企業の生産構造が、自らの結合工場・結合企業、自らが出資し支配している関連企業ばかりでなく、さらに広汎で多様な下請協力会社を包含した全体としての巨大な有機的生産統合体であることを明らかにした。現代巨大企業における「生産の集積」とはこうしたなん重もの複雑な構造をもつ巨大な有機的生産統合体なのである。

結合工場・結合企業——関連企業——下請協力会社という構造をもつ巨大企業の生産構造は、大きく2つの類型に分けることができる——

(1) 組立工業における巨大企業の生産構造　膨大な数にのぼる部分メーカーをつぎつぎに下請協力会社に組織し、そのなかの重要機能部品を自分の工場と関連企業でつくり、これらの部品を自らの巨大な工場で完成品に総組立てするという生産構造で、自動車工業はその典型である。

(2) 進行工業における巨大企業の生産構造　製鉄業や石油化学工業におけるコンビナートがその典型で、巨大企業はそれぞれの事業所の管理と基幹設備の操業を掌握し、一切の附随作業・整備作業・運輸作業・工事作業を下請協力会社の下請けにだし、そのなかの元請会社とか重要な協力会社を関連企業にして協力の会の中核にする生産構造である。

(1973年3月10日脱稿)