

施工協力会

■ 協力会の出自

業界では単に協力会とも呼んでいる。明治前後に成立したゼネコンという請負業態に自然発生的に付随したもので、特定元請ゼネコンおよびそれと継続的な関係を有する下請同士の親睦的な集まりがスタートのようだ。その後、時代とともに会のありようは変わり、ゼネコンの現場施工に重要な役割を担う専門集団として位置づけられ、強い絆で結ばれるようになった。表1は主要なゼネコンとその協力会組織の一覧である。中には100年を超える伝統をもつ老舗協力会や複数の協力会組織をもつゼネコンもある。ただし、こうした協力会は、一定レベルの継続的工事量がある元請ゼネコンに限られる。

ゼネコンの協力組織は、施工現場に関係するすべての取引企業が加入する「災害防止協議会」と、その中でも専属的でゼネコンとの結びつきが深い「協力会」の二重構造になっているのが一般的である。また、全国ゼネコンの場合、それぞれは支店単位で組織されるのが通常で、それらを統括する全国連合会もおかれる。後者の協力会への加入はそのハードルが高く、たとえば、5年以上の継続取引、一定水準の品質確保、現場所長や購買部長の推薦、同業会員の推薦などの基準が設けられている。

清水建設の例で説明しよう。親睦と清水店（現清水建設）の発展を目的に1889（明

治22）年にできた組織¹⁾を母体に、1918（大正7）年に「兼喜会」が組織化された。戦後の労働政策の変更で一時期解散する²⁾が、1960（昭和35）年に全国連合兼喜会が結成された。中でも東京兼喜会は各支部をまとめる役を担った。現在、災害防止協会会員は約8,000社であり、全国連合兼喜会会員は1,168社、そして東京兼喜会会員は258社が加入している³⁾。

協力会の具体的な活動は、定期総会や現場の取り組みを発表しあう技術報告会、職長研修、安全大会、安全パトロールなど多岐にわたる。協力会の一部メンバーが集まり、元請担当者と共同して現場の技術開発に取り組むこともめずらしくない。また、バブル期の技能労働者の確保難のときには、協力会が各メンバー会社のリクルート活動を支援した例もある。

表1 ゼネコンと協力会組織一覧（主要なもの）

安藤建設	藤花会
大林組	林友会
鹿島建設	鹿島事業協同組合、鹿栄会
熊谷組	熊建会、熊土会
鴻池組	鴻友会
佐藤工業	佐睦会
清水建設	兼喜会
大成建設	倉友会、成友会
竹中工務店	竹和会
戸田建設	利友会
飛島建設	飛友会
ナカノフドー建設	ナカノフドー友愛会
ハザマ	ハザマ協栄会
フジタ	藤興会
三井住友建設	真栄会

■ 協力会の役割とその変化

協力会のような中間組織は建設業に限らず、生産構造内部に外注関係を抱える製造業などでも一般にみられる。資本関係や人的交流を伴いながら下請・系列化を進めるのは、自動車産業など日本企業が得意とする経営手法である。建設業の場合、むかしから「建設業経営の要諦は良い施主と良い下請」といわれるように、元請は下請をいじめながらも、一面それを尊重してきたという事情がある。戦後、当時それほど技術的レベルが高くなかった下請の育成は、元請の経営政策として強く求められた。すなわち、それまでの労務供給的下請に代わり、独自の施工手段と技術をもった専門工事業者が期待された。とくに「部分工事の一式化」（責任施工）は、高度成長期あたりから始まったゼネコン側からの要求だった。

一方、下請の専門工事業者からすれば、協力会に属することは高い施工力と信用力をもつことの証しになると同時に、優先的に仕事の情報が入り、継続的に受注を確保できる可能性が広がるという利点がある。また、かつては、ある現場で損が出ても次の現場で面倒をみてもらうこともあった。こうして結ばれた特定元請との専属的な関係は、「はっぴをもらう、出入りの名義を持つ、親衛隊などの感覚は、現今の下請協力会、協力業者組織などの底流に間違いなく存在しています。とくに大手企業でのこうした元・下の結びつきの強さには、長い歴史があります」⁴⁾とも評されるものだった。

このように、高度成長期には元請にもメリットがあった協力会組織も、オイルショック以降の建設冬の時代には、必ずしも面倒をみきれず、うまく機能しなくなってきた。その結果、責任施工能力に欠けた過剰サブコンの整理淘汰や体質改善がはかられた。それは、バブル崩壊後の今日の供給過剰時代においても同様である。いわゆるダンピング競争により元請の受注単価が厳しい状況で、協力会に属しているが故の隷属的な関係から、低利潤の仕事を押しつけられることもたびたびあった。また一時、インターネットを使ったネット公募などがはやり、協力会に属さない新参業者との価格競争を強いられることさえあった。さらに市場環境の変化により、ゼネコンの中には信用不安がささやかれたり経営が破綻をすところも現れ、メイン一社への依存は一面、専門工事業者にとっての経営リスクともなった。その結果、協力会加入企業の当該元請への専属度は落ちている（参考：表2）。

こうして近年は、総じて元下関係がドライなものに変質した。だが見方を変えれば、一社専属でない自立的な専門工事業者の存在は、ある種の元請の管理手間を省き、独自の経営・技術による責任施工体制をもつ欧米型のサブコンに近づく契機になるとみることもできる。斯様に、協力会は組織原理と市場原理のあいだで揺れ動いている。

表2 特定の建設業者への専属度に関する考え方（下請業者の回答、%）

	1987年	1992年	1997年
特定の1社への専属度を高めたい	3.0	2.5	0.0
特定の複数社への専属度を高めたい	55.5	64.2	46.6
できるだけ多数の建設業者より受注し、特定の1社への専属度は低めたい	34.8	32.7	51.7
その他	6.7	0.6	1.7

出所：全国建設産業団体連合会「建設生産システム実態調査」より

中間組織

企業の内部であるような外部であるような組織を指し、もともとは経済学、経営学、産業組織論の領域で使われはじめた用語⁵⁾。たとえば自動車メーカーと部品メーカーの取引形態を考えたとき、完全なる市場取引でもなく、また組織内取引ともいえない、中間的な取引が現実には多くみられる。「下請制」と呼ばれる取引関係の中には、企業内組織に似通った性質が多く埋め込まれている⁶⁾。これは建設業でもあてはまり、協力会は典型的な中間組織とも考えられる。

専属下請

単純には元請・下請関係の固定化を指す。一部の職種を除くと、専門工事業者の稼働量は工事全体のそれに比べると相対的に少ないため、一般には下請専門工事業者は多数の元請との関係を持たなければ、稼働の継続は保証されない。結果、専属率は下がる傾向となるが、それが成り立つのは、元請が大きな工事量を持ち、特殊な技術や技能を有するなどの理由で下請に安定的に発注する関係が築かれる場合に限られる。

職長指名

下請が専属的でなくなるのは、運命共同体としての協力会の理念とは一見矛盾があるように思われる。しかしこの場合、企業としての下請はいくつかの元請ゼネコンに出入りするが、各職長は特定の元請ゼネコンにしか出入りしないという関係がつくられることが多い。また、特定の現場所長との関係が継続することもある。

労働災害防止協議会（安全衛生協議会）

建設現場等の安全を規定する労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）では、「特定元方事業者」（すなわち元請ゼネコン）に重い責任を負わせている。また、総括安全衛生管理者（10条）を100人以上の規模の事業所ごとに、そして、統括安全衛生責任者（15条）および元方安全衛生管理者（15条の2）を労働者が30乃至50人以上の現場におくことを定め、それぞれに安全衛生の協議組織を置くことになっている。こう

した規定が根拠となり、一定規模の工事現場や元請ゼネコンの支店などには、現場の労働安全のための協議会が組織されている。この協議会をベースに安全大会等が開催されている。

事業協同組合

「事業協同組合」は、組合員である中小企業者が行う事業に関して、相互扶助の精神に基づき協同して事業（共同生産、共同加工、共同購買、共同受注、共同保証、研究開発等の共同事業や組合員のための福利厚生施設の設置など）を行うことにより、中小企業者の経営の合理化と取引条件の改善を図るものである。これには建設業者同士ばかりではなく、他業種が加わることもある。大手ゼネコン傘下の協力会を母体として事業協同組合を組織する例がある。中小企業等協同組合法（昭和24年法律第181号）を根拠とする。

責任施工（部分工事の一式化）

専門工事業の技術的・資金的な能力が未発達な段階では、人入れ稼働的な下請労務制が主流で、資材の調達や技術的な指導は元請側の役割だった。しかし、仕事量が飛躍的に増えた高度成長期以降は、元請は責任施工により部分工事を一式で下請専門工事業者に渡すことを要求するようになった。

ネット公募

市場変化による入札価格競争の激化とインターネットの普及を背景に、90年代末頃から一部の大手ゼネコンでは、協力会外への発注による価格メカニズムの導入を指向した。すなわちネット公募と称し、ウェブを活用して下請工事業者を公募し、安い価格を提示した新参の業者に発注した。この結果、当該ゼネコンの協力会の加盟企業の多くは大きな影響を受けた。しかし、こうした単純取引で模索される個々の工事価格とは別に、品質や元請側の管理のしやすさ、管理手間などの要因が存在し、それらを考慮に入れない専門業者の選定は不可能⁷⁾であることから、結局、ネット公募は下火となった。

¹ ㊦ 工商会、匠友会（清水組大工組合）、清水方諸方組合を指す。当時は「協力会」ではなく、下請を「職方」、下請全体を「諸職方」と呼んでいたようである。詳細は「清水建設兼喜会五十年」（昭和44年2月）、「清水建設全国連合兼喜会40年のあゆみ SINCE1960」（平成11年5月）等を参照。

² 職業安定法（昭和22年法律第141号）により作業者の供給事業が否定され、作業員の直備制をとる必要から兼喜会などの協力会は解散した。擬装直備の取締は「臨検」に当たったGHQ労働課担当官の名を取って「コレット旋風」と恐れられた。講和条約が発効した1952年には同法規則の改正により広範な手間請負が認められるようになったため、清水建設では直備制を廃止し、兼喜会が復活した。

³ 日刊建設工業新聞 2006年2月21日

⁴ 古川修「業界の友へ2／元・下関係と構造改善」『建設業の世界』（大成出版、2001.8）所収、p.298

⁵ 今井賢一・伊藤敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社、1982.4

⁶ 伊藤元重「企業と市場」伊丹・加護野・伊藤編『日本の企業システム第4巻』（有斐閣、1993.8）所収、p.6

⁷ 遠藤和義他「工事のサブパッケージ（8）協力会組織の考察」日本建築学会学術講演梗概集（中国）1990年10月、pp.679-680