

東部ドイツ自動車産業クラスターの形成土壌： アイゼナーハ地域の自動車製造業史（3・完）

古川 澄明

4. ドイツ統一前夜の AWE

(1) 「ベルリンの壁」崩壊と AWE

AWE アイゼナーハ工場（写真1⁵³⁾）はアイゼナーハ市の中央に位置し、工場の南側に鉄道線が走り、北側はヘーゼル（Hörsel）川に面していた。東西には住宅地が迫り、工場の拡張は望めなかった。工場には鉄道引込み線はなかった（写真2参照⁵⁴⁾。



写真1：AWE 工場出入門，2003年9月24日筆者撮影。

「ベルリンの壁」崩壊（1989年11月9日）から11ヵ月後のドイツ再統一（1990年10月3日）は、AWEの行く手にまったく新しい経営環境を生み出した。

53) 写真2と写真3を併せて参照のこと。両航空写真は「アイゼナーハ自動車製造ミュージアム」（Automobilbaumuseum Eisenach e.V., Eisenach, Germany）から提供を受けた。

54) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.177-178.

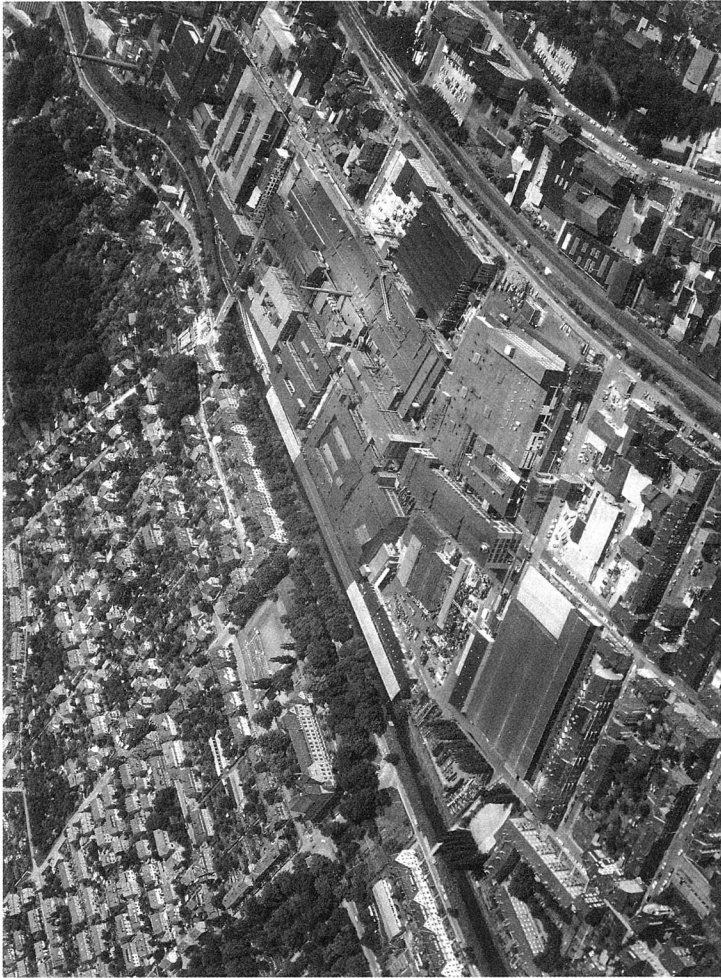


写真2：AWE アイゼナーハ本工場，1991年9月撮影，「アイゼナーハ自動車製造ミュージアム」(Automobilbaumuseum Eisenach e.V., Eisenach, Germany) の提供。2007年11月現在，同工場は廃墟状態であり，その跡地は再開発されていない。

従前の計画経済は国際市場での競争力をもつ乗用車の製造を妨げていた。重化学工業投資を優先し自動車工業への投資に消極的であった政府の経済政策によって工場の設備は老朽化し，スケールメリットの追及を阻んだ政府の産業政策は製品更新に伴う生産コストを著しく増加させることになり，それを国内ユーザーに転嫁していた。社会主義時代の負の遺産はアイゼナーハにお

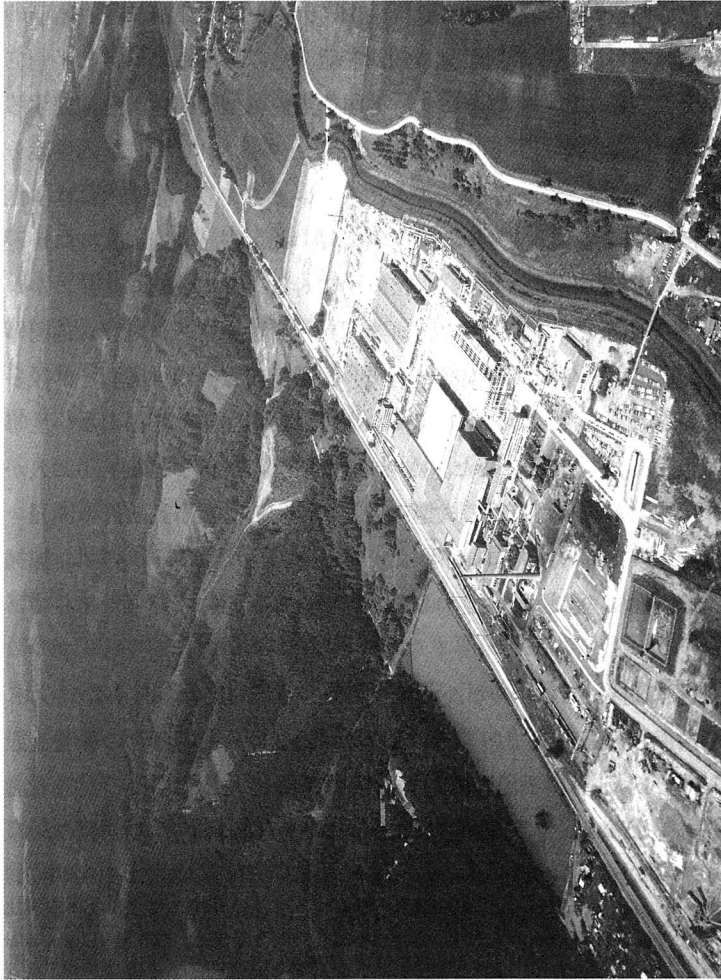


写真3：AWE アイゼナハ西部新工場，1991年9月撮影，「アイゼナハ自動車製造ミュージアム」(Automobilbaumuseum Eisenach e.V., Eisenach, Germany) の提供。2007年11月現在，同工場の跡地は現在の Opel Eisenach GmbH の新鋭工場になっている。

いて自力で市場競争に適合した自動車製造体制を構築することを困難にしていた。

Ihlingによれば，当時，AWEの従業員数は約1万人で，その内の約600人は32種の職務の職業教育を受ける見習工であった。この従業員数によって，AWEは，IFA乗用車コンビナート内での企業間分業体制における完成車ア

センブラーとして、低い内製比率⁵⁵⁾で、コンビナート内での組織内完結型の企業間分業関係の中に自らの生産分業体制を組み込み、さらにコンビナート外企業との分業関係によってコンビナート組織内完結型分業体制を補完する形で、自動車生産体制を組織していた。つまり、IFA コンビナート内生産分業体制を母体にして企業内の垂直統合を行っていた。さらに企業内には、他の企業と同様に、多くの間接労働部門を抱えていた。製品製造に直接にかかわらない間接労働部門については、直接労働に対する管理統制に直接にかかわる管理部門の他に、メンテナンス、研究開発、会計、データ処理、福利厚生、建築、運転、庭の手入れ、清掃、消防、警備、保育・幼稚園など、数多くの間接労働部門をも抱えていたので、本来の自動車生産に関係のない仕事に従事する数多くの従業員がいた。さらに合理化保全部門では約2,000人が働き、特殊機械、ボディ製造用の成型工具、スポット溶接自動装置の開発・製造や、流れ作業工程の開発に従事した。というのは、東ドイツの工作機械工業はこれらの機械や装置を供給することができる状態になかったからである⁵⁶⁾。

自動車製造と直接に関わりのなかった部門で働いた人員も少なくなかった。例えば工場附設の児童施設での教育に500人が従事し、工場所有の保養施設の管理に1,200人、さらに工場附属総合病院の医師18人と数多くの女性看護士 (Schwester) が働いた。その他に、言うまでもなく、多くの党員や大衆

55) 「製造の深さ」(Fertigungstiefe: manufacturing penetration) とは、「製造の垂直的範囲」(vertical range of manufacture)、つまり製品を構成する部品の外注に対するない内製比率 (rate of in-house production) を表す。内製比率は企業間分業構造、内外製 (Eigen- oder Fremdfertigung, Make-or-Buy) の構造と関わる。企業間分業構造という視点から、東ドイツ・コンビナートを母体とした分業構造を西ドイツの企業グループのそれと対比することで前者の実体を浮き彫りにすることができよう。因みに、内外製問題と関連して、1980年代後半から西ドイツ自動車工業でも「新式合理化戦略」の議論が盛んになり、1990年代に入ると「リーン生産方式」導入議論に発展していく (例えば、Ulrich Jürgens, Werner Reutter: Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie, in: Norbert Altmann, Dieter Sauer (Hrsg.): *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*, Campus, 1989, S.119ff 参照のこと)。

56) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.178, S.243ff. 因みに、Ihling の上げる見習工の人数と職種数は同書243頁では699人、30職種となっている。理由不詳。

組織構成員が関わっていた。ドイツ再統一後の自動車製造業の再建に貢献したのは、製品ヴァルトブルグ車(Wartburg)や機械設備ではなく、まして党员等でもなく、工場の従業員の能力や彼ら経験であった⁵⁷⁾。

「ベルリンの壁」崩壊後、AWE は迫り来る市場経済競争を前に自力での存続が難しいとの予想から、すでにエンジンのライセンス製造で提携関係にあった VW 社との提携継続を期待した。これは当然の成り行きであった。1988年10月に採用された乗用車モデル Wartburg 1.3には、AWE は製品の市場競争力を期待することができなかつたからである。しかし、当時まだ見通しは楽観的なものであった。1989年11月30日と12月21日に、東ドイツの乗用車コンビナート、AWE、AWZ の各最高責任者と VW 社との間で、同社のゲストハウス「ローデホーフ」(Rohdehof) において最初の会談が行われている。会談では、VW 側が東ドイツのカール・マルクス・シュタット (Karl-Marx-Stadt, 再統一後にケムニッツ Chemnitz に復帰) に新エンジン工場を設立し、AWZ のあるツピッカウ (Zwickau) と AWE のあるアイゼナーハ (Eisenach) で乗用車生産を行うといった事業提携戦略の展望が話されたようである。ツピッカウ市郊外のモーゼル (Mosel) で VW の 2 モデル、ゴルフ (Golf) とポロ (Polo) を生産し、アイゼナーハでは VW モデル、ジェッタ (Jetta) と Audi モデルを製造する見通しとされた。両日の会談では、VW 社は AWE との事業提携について何ら明確なコンセプトを提示しなかつたとされるが、合弁企業の設立が決まっている。同年12月22日、VW 社と東ドイツ IFA 乗用車コンビナートとの合弁企業として「IFA-Volkswagen 有限会社、モーゼル」(IFA-Volkswagen GmbH, Mosel bei Zwickau) が自動車の開発と製造を事業目的にして設立された。AWE も AWZ も、コンビナート構成企業としてこれに参画した。しかし AWE の経営責任者リートケ (Wolfram Liedtke) は、VW 社が東ドイツのモーゼルに建設を予定した工場の自動車製造能力から市場需要の充足を推測して、東ドイツにさらに第二の自動車製造工場を建設するという事に疑念を抱いていたといわれる。とはいえ、

57) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.178.

AWE の旧式工場において、市場経済的諸条件に対応して自力で競争力のある乗用車を生産し供給することができるとは考えていなかったようである⁵⁸⁾。

(2) 合併事業：AWE 存続の危機

「ベルリンの壁」の崩壊直後から東西間での企業関係者の接触が活発になっている。西側自動車メーカーの中でも、とくに VW 社がアイゼナーハに強い関心を示したのは、1980年代からの事業提携の実績から当然のことであった。VW 社は「ベルリンの壁」崩壊後もまだ存続していた東ドイツ政府や、AWE を傘下企業とする「IFA 乗用車コンビナート」の統括本部との合併事業に取り組んでいたため、その枠内で AWE との事業提携を構想していた。しかしそれに対して、AWE 経営陣は乗用車コンビナート統括本部の考え方に全幅の信頼を置いて与していたわけではなかった。この時期の AWE は、市場経済的商取引が東ドイツ社会に急速に浸透する中で、西側乗用車メーカーとの事業提携にその生き残りの道を模索した。AWE の経営責任者リートケは、1989年12月末に VW 社社長ハーン(Carl Hahn)に書簡を送り、アイゼナーハへの VW 社投資について意向表明を求めたとされる。同時に、リートケはオーペル社(Adam Opel GmbH, Rüsselsheim)に接触を始めている。12月27日にリートケはオーペル社経営協議会副議長ミュラー(Rudolf Müller)と電話コンタクトを取り、翌1990年1月2日の交渉を得て1月8日にオーペル社経営陣が AWE の本拠工場とアイゼナーハ西部工場の生産施設を視察し、その際に同地に短期投資を行う意向を示したとされる。その4日前の1月4日には、BMW 社の生産担当取締役ピシュッツリーダー(Bernd Pischetsrider)⁵⁹⁾が AWE を視察している。記述の通り、BMW 社は1928年から1945年まで AWE の前身工場の所有者であった。戦後 BMW アイゼナーハ工場は国有化され、AWE となっていた。しかし AWE の工場が BMW 社の生産コンセプトに縁

58) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.179.

59) Pischetsrider は1993~1999年間に BMW 取締役社長を務めた後、2002~2006年間に Volkswagen AG in Wolfsburg の前任社長 Ferdinand Piëch の後任として取締役社長を務めた。

遠いものであったことから、BMW社はAWEに関心を示さず、資産返還を求めなかったばかりか、逆にアイゼナーハに乗用車ボディ成型用工具生産工場の新設を仄めかしたといわれる。日本自動車メーカー、三菱自動車の代表も1990年2月6日にAWE工場を視察し、関心を示したと言われる⁶⁰⁾。

VW社はAWE単独での事業提携を望んでいなかった。同社社長ハーン(Carl H. Hahn)はAWEの経営責任者リートケへの返書の中で、ツピッカウとアイゼナーハの地に予定されている乗用車製造事業プロジェクトのためのフィジビリティ・スタディを1990年中葉までに完了した後、IFA乗用車コンビナートとの合弁事業の枠内で早期にアイゼナーハでの自動車生産を現実化することになると伝えたとされる。他方で、AWEはオーペル社との事業提携を模索していたので、乗用車コンビナート統括本部や東ドイツ政府の意向に二の足を踏んでいた。1990年1月9日、AWE経営責任者リートケは乗用車コンビナート総裁(Generaldirektor)からオーペルとの接触について報告を求められ、その後2月2日に東ドイツ機械製造相(Dr. Joachim Lauck)からVW社との既存合弁事業に無条件に参画することを最後通牒的に要請された。しかしリートケはこの指示に従わなかったために、2月5日、同コンビナート総裁から西ドイツ公式訪問旅費資金を了承されなかったとされる。それに反攻するかのように、2月9日、AWE経営陣はIFA乗用車コンビナート連合体から離脱し、2月13日に同コンビナートの総裁に対して将来的にオーペル社と提携を行う予定であることを通告している⁶¹⁾。この時期のコンビナートはその傘下企業に対して、権限と権威を失墜させ、統括管理の機能不全を引き起こしていたものと推測できる。

(3) GMグループへの活路

この時期、西側市場での競争で鎬を削っていたVW社とGM社ドイツ法人のオーペル社は、東ドイツへの工場進出をめぐっても争っていた。東ドイ

60) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.180.

61) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.180.

ツの市場経済化に伴う大きな自動車需要への期待だけでなく、新しい生産システムの導入実験を行えるという点でも、東ドイツ進出は両社にとって特別の意味をもっていた。オーベル社がアイゼナーハに生産拠点を設ける戦略的決定を行った背景には、積極的理由があった。アイゼナーハ地域に在住する、職業教育を受けた熟練労働力の存在、西ドイツと国境を接したアイゼナーハを取り巻く優れた交通連絡網、すでに部分的に開発整備を終えていたアイゼナーハ西部の新生産工場(写真3)などが、オーベル社の東ドイツ進出先の最有力候補地に同地が選ばれた理由であった。こうした立地条件が進出にあたって考慮されただけでなく、当時、世界の自動車業界で話題を攫っていた「リーン生産方式」(lean production, schlanke Produktion)をまさに導入しようとしていたGMグループにとって、東ドイツのアイゼナーハは理想的な前提条件を提供していた⁶²⁾。西ドイツでは新生産技術の導入には労働組合の合意を要したが、市場経済への順応を期待する東ドイツでは西側からの投資が歓迎されていた。しかも同地で西ドイツ金属労組(IG-Metall)の組織化が進むのは、ドイツ再統一後のことであった。またOpel社のマーケティング部門は東ドイツでの自動車販売の増加を期待していたので、同社は東ドイツに可能な限り早く戦略の橋頭堡を築こうとしていた。GMグループは東欧社会主義世界の政治転換と市場経済化への兆しを予測して、東欧進出戦略の拠点を設けるために東ドイツ・アイゼナーハ進出を位置づけたものと思われる。この見通しは成功を見た。後に同社は、再統一後の東部ドイツにおいてマーケット・リーダーとなる。

1990年2月20日、VW経営陣はAWEを訪問し、再度、VWモデルの「ジェット」(Jetta)を生産する投資計画を提示している。同日、モロドウ政府を代表してルフト経済相(Christa Luft⁶³⁾、東ドイツ閣僚評議会副議長兼務)とラ

62) この決定にあたっては、オーベル社はフィジビリティ・スタディを行ったはずであるが、それに関する資料を筆者は入手していない。

63) ルフト女史は同相就任直前まで、コンビナート管理者を輩出した東ベルリン経済大学(Hochschule für Ökonomie, Ost-Berlin)の副学長であった。モロドウ政府に招請されて、同相在任(1989年11月～1990年3月)中、ドイツ再統一への過渡期の経済相として貢献した。

ウク機械製造相 (Joachim Lauck) がオーペル経営陣をブランデンブルクに招待し、同地に工場進出を誘致しようとした。第二次世界大戦終結まで、同地にオーペル社のトラック工場があったことが誘致理由であったが、オーペル社は同地への進出を拒否し、アイゼナーハを望んだといわれる。3月6日、VW社はアイゼナーハにおいてジェット・モデルの年産10万台製造構想を提示しているが、それはAWE経営陣を満足させるものではなかった。同日、AWEでは労働組合代議員総会 (Vertrauensleutevollsammlung) が開催され、オーペル社とVW社が提案する自動車製造構想が議論されている。この総会に個人的に出席したオーペル社のフークヘス社長 (Louis R. Hughes) の決意表明も与って、同社との提携が代議員の圧倒的過半数により支持されたといわれる。3月9日、AWEがIFA-Volkswagen GmbH から離脱することが確認され、3月11日にオーペル社のヴェクトラ・モデル (Vectra) をSKD組立生産することを目的に、Opel-AWE事業プランニング有限会社 (Opel-AWE-Planungs GmbH) の設立のための契約が東ドイツ閣僚評議会ゲストハウスで結ばれた。オーペル社はこのプランニング会社により、合弁事業の枠内でオーペルのヴェクトラ (Vectra) ・モデルを組立てるための製造工程を設けることを意図していた。3月26日、オーペル・ヴェクトラのSKD生産を目的に、新会社「オーペル・AWE乗用車有限会社」(Opel-AWE-Personenwagen GmbH, Opel-AWE社と略称) が設立される。4月20日、GM本社経営陣 (Robert Smith, Jack Smith, Bob Eaton) はオーペル社のフークヘス社長と共にアイゼナーハ西部を訪問し、最終的にオーペル・アイゼナーハ工場の建設にゴーサインを出している。

(4) AWEの終幕

資本金会社転換法⁶⁴⁾に従って、AWE本拠工場は1990年6月16日に「アイゼナー

64) 「東独企業の資本金会社への転換に関する行政命令」(Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften vom 1. März 1990, 同政令原文収録先: 例えば, Treuhandanstalt (Hrsg.): *Dokumentation 1990-1994*. Bd.1, Treuhandanstalt, Berlin 1994 (このドキュメントは全15巻から成り, 信託公社が民間化事業を終了するにあたって編纂した当該事業の総決算ドキュメントである。第2巻,

ハ自動車製作所有限会社」(Automobilwerk Eisenach GmbH, 以下 AWE) に改組された。アイゼナーハ西部の分工場はオーベル社との合弁事業に提供されたので、残る本拠工場において、生産台数の後退の中で、材料コストや間接コストを削減し、さらに雇用数を削減することで製品価格を引き下げる努力が試みられた。また同時に、AWE は企業のリストラクチャリングに取り組み、既存の製造分野や主要諸部門をベースにして競争力をもつ小規模事業を構築し、適当なパートナーを見出そうとした。製品のヴァルトブルク1.3モデルは GM 車やオーベル車のチューニングを専業とするイルムシャー社 (Irmischer Automobilbau GmbH & Co.) によって「ヴァルトブルク・ニューライン」に改良されたが、標準モデルよりもコスト高となり、十分に買い手を見出せなかった。ドイツ再統一 (1990年10月3日) 後、東ドイツの人々は西側製品に熱烈に購買欲を示したのとは逆に、東ドイツ製品から目を背けるようになった。そうした購買衝動には製品の品質格差が原因していただけでなく、旧体制とそこに暮してきた否定的心理という特殊要因も働いていたように思われる。とはいえ、東ドイツの人々に憧れであった乗用車の新車購入は購買資金の制約から直ちには難しかったので、当面、西側製中古乗用車が需要を埋めることになった。AWE はヴァルトブルク車の販売価格を13,000マルク (DM) から10,300マルクまで引き下げたが、この価格では程度の良い西側製乗用車を購入できたので、ヴァルトブルク車の需要は回復しなかった。1990年末には AWE の新車プールやアイゼナーハ貨物専用駅に完成車が在庫が滞留することとなった。さらに輸出先であった東欧市場が徐々に失われるに連れて、国家的補助金があっても会社は行き詰まっていった⁶⁵⁾。AWE は GM グループの欧州有力企業であるオーベル社との合弁事業に一条の活路を見出そうとしたが、現実的には、AWE はオーベル社の対等なパートナー足り得なかったのである。

第3巻は500頁程度であるが、他巻は1000頁前後もあり、ドイツ的なやり方での情報公開であると同時に、民営化事業の全貌を知る上で、学術的に貴重な資料である)。その他に Schiwy, Peter/Wolfgang Wetzke: *Deutsche Gesetze der DDR. Sammlung des gesamten Rechts der DDR*. Verlag R. S. Schulz, 1990にも収録されている。

65) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.183.

市場飽和状態にあった欧州市場に対する生産能力の追加的増強に久しく躊躇していた GM デトロイト本社は、1990年12月、アイゼナーハでのオーベル乗用車製造工場の建設に最終的に同意した。12月13日、旧東ドイツ国営企業の民営化を推進する公法機関「信託公社」(Treuhandanstalt, Berlin)において、同公社/AWE とオーベル社との間で、アイゼナーハ西部の新工場の売却に関して契約が結ばれた。そのさいに西ドイツ政府側からハウスマン連邦経済相 (Helmut Haussmann)、東ドイツ州政府側からテューリンゲン州のドゥチャック首相 (Ministerpräsident, Josef Duchač) が立会って、公社側からローヴェダー総裁 (Detlev Karsten Rohwedder, 1932~1991⁶⁶⁾) が、AWE 側からリートケ経営責任者が、またオーベル社側からフークヘス社長が署名した。この売却契約に伴って、AWE 本拠工場は実質的にホワイトボディ製造工程を失うこととなった。1991年1月以降、信託公社は AWE の操業停止日を当初1991年12月31日とし、その後1991年6月30日に繰り上げるとして従業員に伝えた。12月末の操業停止日という漸次的な操業廃止の案は経営コンサルティング会社 (UBM-Unternehmensberatung Dipl. Kfm. Manfred Kuhlmann, München) が受託経営診断書で提案し、ドイツ銀行とコメルツ銀行によって確認され、信託公社に提示されたものであり、AWE 管理部の見解に副ったものであるといわれる。製造を徐々に中止するという同案は、短期操業廃止によって生まれる多数の失業者への失業給付金の支払いを考えた場合に、国民経済的に見ても有益であると見られた。しかし信託公社は工場の短期的な全面的操業廃止を決定した。1月21日に、同公社は AWE 企業管理部に対して、AWE の工場操業廃止日を1991年1月31日とする決定をすでに1月19日に下したことを伝えたといわれる。これは即時操業停止に等しかつ

66) ローヴェダーは西ドイツで企業再建などに辣腕を振って名声を得ていた有能な経営者として、1990年7月3日、東ドイツ閣僚評議会によって信託公社総裁 (Vorsitzende der Treuhandanstalt) に任命され、同年8月16日に就任した。とくにドイツ再統一後に力量を発揮し、1991年4月1日にデュッセルドルフの自宅で深夜に窓越しに撃ち込まれたテロリストの凶弾に倒れるまで同職にあった。在職中のローヴェダーの任務は、旧東ドイツ国営企業資産の保全、再編成および民営化を行うことであった。後任には政治家のキャリアを持つブロイエル女史 (Birgit Breuel) が就任し、1994年12月31日に公社がその任務を完了するまで、東部ドイツの経済・産業再建に貢献した。

た。この決定に憤慨した全従業員が反対運動を起すこととなった。従業員の抗議運動は街路に広がり、1月25日に最高潮に達してアウトバーンA4のインターチェンジを強行封鎖するまでに至った。アイゼナーハにおいてだけではなく、関連企業でも抗議運動が高まっている。例えば、ヴァルトブルク用シャシを製造してきたゴータ自動車製作所 (Fahrzeugwerk Gotha) の約2,300人の従業員も抗議運動に立ち上がっている⁶⁷⁾。

オーペル経営陣は別の理由から AWE の短期操業廃止に反対して、調停に乗り出している。オーペル社は、AWE の短期操業廃止に伴って同社のアイゼナーハ新工場が操業を開始するまでに多くの熟練労働者が西部ドイツ (旧西ドイツ) へ流出することを恐れた。AWE 管理部もまた信託公社に対して、即時操業停止が大量の従業員を擁する AWE や数千人の従業員を抱える部品サプライヤーに法外な経済的損害をもたらすという理由を挙げて抵抗したといわれる。1991年1月28日、AWE 企業管理部は信託公社に対して、1991年3月末までに AWE とその部品サプライヤーが約7,200台のヴァルトブルク車 1.3モデルの製造により在庫部品を使い切ることを提案し、承諾を得ている。2月初めにはオーペル社のアイゼナーハ西部新工場の定礎式が予定されていたので、2月5日、定礎式に対する抗議運動を回避するためにテューリンゲン州首相と同州経済相が AWE 経営協議会 (Betriebsrat) 側と話し合いを持ち、2月7日、アイゼナーハ西部の工場用地でオーペル社新工場の定礎式が無事に行われている。3月11日、信託公社は AWE 業務管理部を弁護士団の監督下に置くことを決定し、これに対して AWE の6人の経営協議会役員が辞職をもって抗議したが、企業解散の決定は変わらなかった。最終的に操業廃止期日は工場側によって1991年4月10日まで延長され、同日、最後のヴァルトブルク 1.3モデルが製造ラインを離れた。それをもって、アイゼナーハでの長い自動車製造業史において一つの足跡を残してきた企業が幕を閉じた。AWE は東ドイツ国家の消滅とその運命を共にしたといえる。すでに1980年代に国際競争条件を失っていた AWE は1990年夏の東西ドイツ経済通貨同盟

67) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.184.

の成立によって自国内で熾烈な市場経済競争の現実を突きつけられ、製品デザイン・技術や製造コスト構造など、あらゆる側面で存続を期待できる実状になかった。信託公社による企業解体決定に従って、企業解体後の新事業創設の試みとして4月1日に信託公社によって独立の公社出資企業「アイゼナーハ・シリンダーヘッド製造有限会社」(Zylinderkopffertigung Eisenach GmbH) が設立された⁶⁸⁾。4月10日の操業停止以降は、新しいパートナーを見出せる企業内諸部門を部分的に切り離して民営化と売却が進められた。例えば、4月12日、トランスミッション製造工場と同設備が MITEC Dr. Ing. Miltzer, Homburg/Ohm に売却され、同日、ドロップフォーミング製造(鋼鉄製ハンマーを落下させる鍛造)設備の売却と工場棟の賃貸に関して Hirschvogel-Beteiligungs-GmbH, Decklingen (ミュンヘン近郊) と契約が結ばれた。さらに4月30日、AWE スペア部品販売部門がデンマークの SCAN-CAR 販売グループに売却され、売却契約にはヴァルトブルク車のスペア部品の単独販売権と少なくとも10年間の同部品供給補償が含まれたといわれる。5月6日、信託公社は AWE 有限会社 (Automobilwerk Eisenach GmbH) の臨時社員総会を開いて解散を決定し、5月10日に同社の企業管理部が閉鎖された。破産管財人にデュセルドルフの弁護士、Wilhelm Metzeler という人物が任命され、整理処理が行われた⁶⁹⁾。企業解散によって発生した失業者に対しては、8月13日、1991年3月31日現在で AWE に雇用されていた6,977人の従業員を対象にして失業者対策プラン (AWE-Sozialplan) が調印され、同従業員に総額4,000万マルクの解雇補償金 (Abfindung) が支払われた⁷⁰⁾。調印は信託公社と経営協議会との間で行われたものと思われる。その後、従業員の中の一部は、後述の通り、新設オーペル社に雇用された。

5. 新時代：オーペル・アイゼナーハ工場新設

上述の通り、オーペル社経営陣が東ドイツの AWE 側から最初に接触を受

68) この企業は、1992年3月1日に VW ザクセン社 (Volkswagen Sachsen GmbH, VW 社の東部ドイツ新設自動車製造工場) によって吸収合併された。

69) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.184-186, S.240.

70) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.241.



写真4：AWE アイゼナーハ本工場の廃墟，2003年9月24日筆者撮影。

けたのは、「ベルリンの壁」崩壊（1989年11月9日）から7週間後の12月末であった。年が明けて3月11日には、AWEのアイゼナーハ西部においてオーペル社のヴェクトラ・モデル（Vectra）をSKD生産する目的で、Opel-AWE事業プランニング有限会社（Opel-AWE-Planungs GmbH）の設立契約が東ドイツ閣僚評議会ゲストハウスで結ばれ、3月26日にはヴェクトラのSKD生産を目的に新会社「オーペル・AWE乗用車会社」（Opel-AWE-Personenwagen GmbH，略称Opel-AWE社）が設立された。これらの二社によってヴェクトラ車の組立て生産の準備が進められ、1990年10月5日にアイゼナーハ製ヴェクトラ第1号車が生産され、その際にコール連邦首相を招いて祝われた。その後1990年12月13日、GMデトロイト本社は、アイゼナーハでのオーペル自動車製造工場の建設に最終的に同意した。旧東ドイツ国営企業の民営化を推進した「信託公社」内において同公社、AWEおよびオーペル社の代表によりアイゼナーハ西部の新工場の売却に関する契約が結ばれ、かくてGMグループの最新鋭の自動車製造工場が建設されることとなったのである。

AWEの操業廃止プロセスと並行して、オーペル社の新工場の操業開始準備が進められた。1991年2月7日、アイゼナーハ西部の新工場用地でオーペル



写真5：オーベル・アイゼナーハ新鋭工場，2003年9月24日筆者撮影。

社新工場の定礎式が行われた。式典には、オーベル社のフークヘス社長の他、テューリンゲン州のドゥチャック首相やアイゼナーハ郡長（Martin Kaspari）が参列した。1991年9月9日、オーベル・アイゼナーハ工場の上棟式がブリューム連邦労働相（Norbert Blüm）の出席を得て行われた。1991年10月16日、「Made in Eisenach」の1万台目のオーベル・ヴェクトラ車1.6GLが組み立てられた。1992年6月16日、新鋭オーベル工場において欧州最新の塗装工場の操業が始まる。同工場では、環境保護を配慮した水溶性塗料が利用された。1992年4月3日までに約200人の新規雇用従業員がほぼ1万5,000台を製造した。定礎式から19ヶ月後の1992年9月23日には、ヘルムート・コール連邦首相を招いてオーベル社の新設アイゼナーハ工場の開所式が行われ、オーベル車モデル「アストラ」（Astra）の生産が始まる。1993年5月19日、オーベル工場での三交代制勤務に合わせて、「アイゼナーハ・オーベル工場」（Eisenach Opel-Werk）と名付けられた新駅が開設された。1993年6月3日、「ドイツ製」のオーベル車「コルサ」（Corsa）第1号車が生産される。1993年12月1日、オーベル・アイゼナーハ工場は1,850人の従業員雇用により当初に計画された雇用数を達成した。1995年10月5日、ドイツ再統一から5年、オーベル・アイゼ

ナーハ工場（オーペル・アイゼナーハ有限会社）もまた創業5周年を迎え、同工場はイギリスの経済分析機関 EIU（Economist Intelligence Unit）から、欧州随一の生産性をもつ製造工場との評価を得ている⁷¹⁾。

オーペル・アイゼナーハ工場は、リーン生産方式の導入により、1995年には乗用車1台当たりの生産時間は約18時間に短縮されたといわれる。同工場は欧州 GM グループにおけるモデル工場として位置づけられ、例えば1996年5月にオーペル社がタイに設立した工場や、その後1998年10月29日にポーランドに設立した工場（Opel Polska, オーペル社の100%子会社）のモデル工場とされた。元々、1980年代に自動車製造工場の高コスト構造に悩んでいた GM 社はトヨタ生産システムに注目し、1984年にトヨタ自動車との合弁事業の形で自動車製造工場 NUMMI（New United Motor Manufacturing, Inc., Fremont, California）を設立し、同工場に「ジャスト・イン・タイム」システムや「かんぱん方式」を導入して、低コスト・高効率の生産システムを学んだ。同じ頃に発足した MIT 自動車研究チームはトヨタ生産システムに注目し、それに同時代のもっとも経済的・合理的な生産システムの原理的基礎を見出して「リーン生産システム」を提唱した。折よく GM グループはドイツ再統一の好機を得て東部ドイツへ工場進出し、欧州で同システムの導入実験を試みる機会を得たわけである。

ドイツ・リュッセルスハイムに拠点を置く GM の「国際技術開発センター」（Internationale Technische Entwicklungszentrum）で進歩的な生産システムが開発され、欧州域内のオーペル工場や全世界の GM 工場に投入される。オーペル・アイゼナーハ工場においては、オーペル式生産システムにより、ヨーロッパの自動車製造工場の中で最初にリーン生産方式が徹底して導入された。そこでは従業員の物造りへの参加、自己責任、創造性によって継続的改善プロセスが推進されるものとされ、従業員は生産システムの成果に大きく貢献した。そのさいに5つの原理、すなわち従業員の物造り参加（Einbeziehung der Mitarbeiter）、継続的改善運動（kontinuierliche Verbesserung）、品質の作

71) Vgl. Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.239-242.

り込み (Qualitätssicherung von Anfang an), 標準化 (Standardisierung), 短いリード・タイム (kurze Durchlaufzeiten) をオーベル式生産システムの基礎とした。それは不断に改良されると共に, GM グループがその後に開設した世界各地の製造工場, 例えばアルゼンチン工場 (Rosario, Argentinien), 中国上海工場 (Shanghai, China), タイ工場 (Rayong, Thailand), ポーランド工場 (Gliwice, Polen), そして2002年2月に開設されたオーベル社のリュッセルスハイム新鋭工場 (Rüsselsheim) のモデル工場とされた。この工場は7億5,000万ユーロを投資して設立された世界最新鋭の自動車製造工場である⁷²⁾。

6. AWEの事業概観 (1989年末)

ドイツ再統一以前において, 東ドイツ時代の自動車工業の構造や自動車製造企業の事業組織を詳しく知ることができる研究の実績は少ない。筆者の知る限りでは, 東ドイツにおいて自動車工業の構造や分業体制, 生産システム, 個々の企業の事業構造や経営組織といったテーマについて取り上げられた研究は, ほとんど見当たらない。東ドイツ国外においてもそうしたテーマで研究をした実績は少なく, しかも既存研究は概況的叙述に留まっている。冷戦時代に東ドイツ自動車工業が西側の社会科学研究者の学術的関心を強く惹き付けなかった理由は, 西側社会で取り上げられるに足るような工業競争力を持つ存在ではなかったことにあるのかもしれない。

一転して, ドイツ再統一後には, 多くの研究者の関心を集めることとなった。新政府は東部ドイツにおける旧国営企業の民営化, 西側企業からの投資誘致 (技術・資本提携, 企業買収, 工場新設など), 失業対策や新規雇用創

72) Adam Opel GmbH: Opel feiert "Zehn Jahre Opel-Werk in Eisenach", in: *Media Information (Opel Pressemeldungen)* vom 24. September 2002, internetsite: http://media.gm.com/de/opel/de/news/pr_old/pressrelease_1101.htm ; Opel und General Motors: Starke Partner seit 75 Jahren, in: *Opel News* vom März 2004, internetsite: <http://www1.opel.de/aktuell/news/>; Cf. Versatile Opel Agila Enters Expanding New Market, in: *GM Media Online*, March 2000, p.16-17, internetsite: http://media.gm.com/de/opel/de/download/pr_old/download/doc/press/2000/0320c.doc.; Steffen Zimny: *Opel Poland. An Analysis of Automotive Investment in Central Europe*, Der Andere Verlag, Osnabrück 2004.

出などの種々の労働問題の解消に喫緊の同地再建課題として取り組み、またドイツ国内外の企業は東部ドイツに新生産拠点や新市場を獲得するために進出競争を争い、労働団体はその組織化に邁進した。そうした新時代の潮流に乗って、多くの研究者が東部ドイツ自動車工業の動向に熱い眼差しを向けてきた。しかし、東ドイツ時代の自動車製造企業についての研究は、まだ緒についたばかりの観を呈している。以下は、そうした未開の沃野に鋤を入れ、少しばかりであるが、研究の新開地を開拓することができればと意図するものである。

IFA 乗用車コンビナートにおいて中型乗用車ヴァルトブルクの製造を担った AWE は、ドイツ再統一の前年の1989年現在で概観すると、アイゼナーハ市街の中心地にあった基幹工場（完成車ヴァルトブルク製造、写真2：40頁）を中心にして、分業と協業の生産体制を形成していた。基幹工場では、第1表と第1図の通り、最終組立てが行われた。工場敷地内には、塗装、プレス、ボディー製造、トランスミッション、第1鍛造、電気メッキ、エンジン製造、シャシ製造、最終組立各工場棟が配置された。基幹工場と連携して生産体制を構成する分工場として、1985年に開業したアイゼナーハ西部工場（プレス部品、シリンダーヘッド、ボディー用コンポーネント製造、写真3：41頁）、ブーヘナウ分工場（Betriebsteil Buchenau：研究開発、試作車製作、プラスチック部品・ボディー、トランスミッション用部品製造）、エアフルトの第2鍛造工場（ダイ・フォーギング〔型入れ鍛造〕部品の製造）が AWE を構成していた。乗用車の骨格をなすフレームにパワートレインを載せたシャシは、別の国有企業によって製造された。「VEB ハレ・シャシ製造企業」(VEB Karosseriewerke Halle) と「VEB ドレスデン・シャシ製造企業」(VEB Karosseriewerk Dresden) がシャシ製造を担っていた。その他に、IFA 乗用車コンビナート傘下内外の部品サプライヤーがヴァルトブルクの製造を支える生産システムを形成していた。部品サプライヤーの数は約4,050企業で、そのうち直接にシリーズ生産に関連する部品供給を担った企業数は約450企業、間接的に部品を供給した企業数は約3,600企業であった。サプライヤー供給

第1表 VEB Automobilwerk Eisenach の管理領域別
従業員数 (1989年12月現在, 人)

管理領域		従業員数	
直接製造部門領域	製 造 分 野	最終組立工場	610
		塗装工場	440
		プレス工場 (市内)	144
		プレス工場 (西部)	216
		ボディ製造工場	450
		トランスミッション工場	410
		第1鍛造工場	180
		第2鍛造工場 (エアフルト)	90
		電気メッキ工場	180
		エンジン製造工場	280
	シャシ製造工場	290	
	関連 部門	倉庫	200
		生産協力	46
	直接製造部門の従業員数 ⁽¹⁾		3,536
間接・管理部門領域	合理化・保全	1,931	
	国内取引・対外貿易	749	
	経済性管理	661	
	科学技術	627	
	資材管理	504	
	人事教育	319	
	組織・データ処理	162	
	会計・財務監査	122	
	投資	55	
	技術監査	444	
間接・管理部門の従業員数 ⁽²⁾		5,574	
その他 ⁽³⁾		166	
従業員総数		9,276	

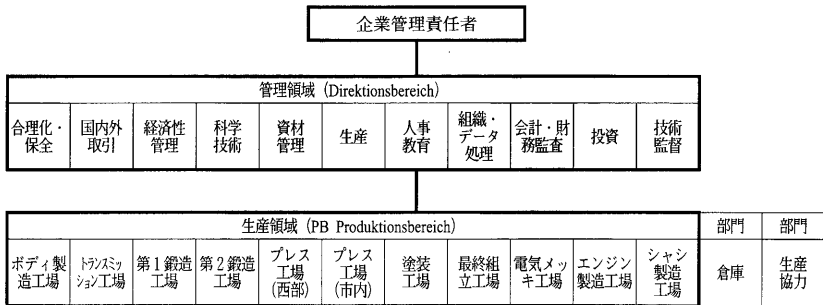
備考

- (1) 筆者算定。この人数には労働者と管理職員、さらに見習工が含まれるものと思われる。
- (2) 筆者算定。この人数には労働者と管理職員、さらに見習工が含まれるものと思われる。
- (3) 直接製造部門とそれと関連する間接・管理部門に属さない従業員とは、消防、保育・医療施設などの人員であったと思われる。

資料 Horst Ihling: *Autos aus Eisenach. Vom Wartburg zum Opel*, Motoerbuch Verlag, Stuttgart 1999, S.228ff.から作成。

部品数は約2万点に上ったといわれる。主要な部品サプライヤーは、第2表の通り、「VEB テオドル・ノイバウアー自動車製作所、ゴータ」(VEB

第1図 VEB Automobilwerk Eisenach事業組織図 (1989年現在)



資料 Horst Ihling: *Autos aus Eisenach. Vom Wartburg zum Opel*, Motoerbuch Verlag, Stuttgart 1999, S.228ff.から作成。

Kraftfahrzeugwerk Theodor Neubauer, Gotha：トランスミッション搭載シャシ), 「VEB バルカス製作所, カール・マルクス・シュタット」(VEB Barkas Werke, Karl-Marx-Stadt：4サイクルエンジン1.3 l), 「VEB 自動車製作所ザクセンリンク, ツピッカウ」(VEB Automobilwerk Sachsenring, Zwickau：トランスミッション部品), 「VEB メーヴェ製作所, ミュールハウゼン」(VEB MÖVE-Werk, Mühlhausen：完成シート), 「VEB ストリップ・スチール・コンビナート, アイゼンヒュッテンシュタット」(VEB Bandstahlkombinat, Eisenhüttenstadt⁷³⁾：シートメタル・プレス部品, プラスチック製バンパー) などであった。前3企業はIFA乗用車コンビナート構成企業であったが、そのうちの2企業、つまりバルカスは商用車メーカー、ザクセンリングは小型乗用車トラバントのメーカーであった。後2企業はAWEに重要部品を供給したが、IFA乗用車コンビナートには所属しない企業であった。販売・サービス分野では、AWEは、全部で1,260の「特約サービス店」(Vertragswerkstätten)と提携していて、その内、国内に693店、国外に567店があったといわれる⁷⁴⁾。

73) 同コンビナートについては、Torsten Schmidt: Vom Kombinat zum Cluster - Wird Eisenhüttenstadt zum "Steel-Valley"?, in: *Impulse für die Region Beiträge und Positionen 2006 27* (PDF), S.27-31 (internet site: http://www.fhtw-berlin.de/documents/Presse_Oeffentlichkeitsarbeit/Veranstaltungen/Impulse_fuer_die_Region/Vom_Kombinat_zum_Cluster.pdf からダウンロード)を参照のこと。

74) Vgl. Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.244.

第2表 AWE (国営アイゼナーハ自動車製作所) と部品サプライヤー (1989年12月現在)

	事業所	属性	企業・工場原語名	所属コンビナート	所在地	事業内容・生産品目	AWE 関連製品
AWE 事業所	アイゼナーハ 基幹工場	完成車 製造	Stammwerk im Zentrum Eisenach	IFA PKW	Eisenach- Zentrum	乗用車ヴァルト ブルクの製造	—
	アイゼナーハ 西部新製造工場	部品製 造	Neubaustand Eisenach/West	IFA PKW	Eisenach-West	プレス工場、シリンダーヘッド、 ボディー用コンポーネントの製造	
	ブーヘナウ分 工場	部品製 造	Betriebsteil Buchenau	IFA PKW	Buchenau	研究・開発、試作モデル製作、 プラスチック部品・ボデイ、トラン スミッション部品の製造	
	エアフルト鍛 造分工場	部品製 造	Betriebsteil Schmiede Erfurt	IFA PKW	Erfurt	ダイ・フォーギング (型入れ鍛造) 部品の製造	
協力企 業	VEB ハレ・ボ デイ製造工場	完成車 製造	VEB Karosseriewerk Halle	IFA PKW	Halle	ヴァルトブルク・ツーリスト (ステー ションワゴン) 標準仕様製造	
	VEB ドレス デン・ボデイ 製造工場	部品製 造	VEB Karosseriewerk Dresden	IFA PKW	Dresden	ヴァルトブルク・ツーリスト (ステー ションワゴン) デラックス仕様製 造	
主力サ プライ ヤー	VEB 自動車 製作所テオド ール・ノウバウ アー、ゴータ	サブ ライ ヤー	VEB Kraftfahrzeugwerk Theodor Neubauer, Gotha	IFA PKW	Gotha	シャシ	トランスミッション 搭載シャシ
	VEB バルカ ス製作所、カ ール・マルクス シュタット	完成車 メーカー	VEB Barkas Werke Karl-Marx-Stadt	IFA PKW	Karl-Marx- Stadt	商用車製造	4サイクルエン ジン1.3 l
	VEB 自動車 製作所サクセ ンリンク、ツ ピッカウ	完成車 メーカー	VEB Automobilwerk Sachsenring Zwickau	IFA PKW	Zwickau	乗用車トラバン ト製造	トランスミッシ ョン部品
	VBE メーヴェ 製作所、ミュ ールハウゼン	サブ ライ ヤー	VEB MOVE-Werk, Mühlhausen	他	Mühlhausen	自動車用シート	完成シート
	VEB ストリ ップ・スチール コンビナート、 アイゼンヒュ ッテンシュタ ット	サブ ライ ヤー	VEB Bandstahlkombinat Eisenhüttenstadt	他	Eisenhütten-st adt	製鉄、製鋼、圧 延鋼	シートメタル・ プレス部品、プ ラスティック製 バンパー

資料 Horst Ihling: *Autos aus Eisenach. Vom Wartburg zum Opel*, Motoerbuch Verlag, Stuttgart 1999, S.244から作成。

AWEはヴァルトブルク311モデルの採用後、多くの国への輸出関係の構築に力を入れ、とくに1956年から1969年にかけて東側諸国だけでなく西側諸国へも輸出努力をしたようであるが、サービスや市場調査の限界により輸出は僅かな台数に留まっている。主要な輸出先は、東側が近隣東欧諸国の他、ソ連、中国、ヴェトナム、キューバなどで、12万1,619台を輸出している。西側は近隣西欧諸国や自動車工業国である西ドイツやアメリカ合衆国へも輸

出しているが、さらにアジア、南米、アフリカなどの発展途上諸国へと多国に及んでいて、6万3,335台を輸出している⁷⁵⁾。

次に、Ihling に依拠して従業員構成について見ると、第3表の通り、1989年12月現在、従業員総数は9,276人であった。その内、管理職従事者は1,228人(13.2%)で、それに占めた大学卒は443人(管理職中、36%)、専門学校卒は785人(同64%)であった。従業員総数には30職種を学ぶ699人(7.5%)の見習工が含まれていたのので、残る人数は7,349人(79%)である。Ihlingによれば、フルタイム雇用の生産部門従業員(Produktionspersonal)は5,973人(64.4%)であったから、それを従業員総数から差し引くと3,303人である。この人員は、直接生産部門以外の職務領域、つまり管理・間接部門で働いていたことになるのであろう(第1表および第1図を参照のこと)⁷⁶⁾。

生産部門従業員数の内、基幹工(Produktionsgrundarbeiter)が2,469人、外国人労働者⁷⁷⁾が529人(モザンビーク出身者409人、キューバ出身者120人)であったとされるから、残る2,975人は、推測では、前述の通り、合理化保全部門の従業員や生産部門の管理職であったものと推測される。AWEでは、交替勤務制が採用されていた。6,261人の従業員がシフト勤務に従事し、その内、通常勤務に2,554人(40.8%)、二交代制勤務シフトに515人(8.2%)、三交代制勤務シフトに3,192人が従事していた。従業員(労働者・職員)の給与所得については、平均所得で、1988年に年額1万3,776(月額1,148)マルク、1989年に同1万3,848(1,153.5)マルクであった。また「勤続年数に応じ

75) 輸出先の近隣東欧諸国とは、アルバニア、ブルガリア、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、ユーゴスラビアである。西側諸国は、ベルギー、デンマーク、フィンランド、オランダ、ノルウェー、オーストリア、スウェーデン、スイス、ポルトガル、ギリシャ、イギリス、アルゼンチン、西ベルリンを含む西ドイツ、ウルグアイ、セイロン、タイ、ガーナ、カンボジア、インド、パキスタン、カナリア諸島、イラン、アイスランド、レバノン、エジプト、エチオピア、フランス、マルタ、モロッコ、シリア、トルコ、アメリカ合衆国、ミャンマー、ブラジル、アイルランド、スペイン、イラク、コロンビア、クウェート、ガーナ、オーストラリア、エジプトなどである。

76) Vgl. Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.243.

77) 東ドイツ企業では、社会主義圏の発展途上諸国から勤労目的だけでなく、就学目的でも訪独して多くの青年が現場労働に従事していた。ベトナムやミャンマーなどのアジア諸国の出身者も多かった。筆者がドイツ再統一直後の東ドイツで目の当りに見てインタビューした若者も、同様であった。

第3表 VEB Automobilwerk Eisenach の従業員数構成
(1989年12月現在, 人)

(1) 管理職員数と見習工数

総従業員数	9,276
見習工 (30職種)	699
管理職従業員 ⁽¹⁾	1,228
大学卒管理職員	443
専門学校卒管理職員	785
その他 ⁽²⁾	7,349

(2) 現場労働者構成数

総従業員数	9,276
製造従事従業員 (フルタイム)	5,973
現場労働者 ⁽³⁾	2,998
ドイツ人現場労働者	2,469
外国人労働者	529
モザンビーク出身者	409
キューバ出身者	120
現場労働者以外 ⁽⁴⁾	2,975
管理職従業員	1,228
見習工 (30職種)	699
その他 ⁽⁵⁾	1,376

備考 5点の注記項目は、筆者が加筆、算定した。

- (1) 大学卒管理職=Hochschulkader, 専門学校卒管理職=Fachschulkader。Kaderは、管理職と訳す。このドイツ語は軍事用語で、「幹部」の意味に使われてきた。東ドイツでもこの言葉が生産企業や行政機関、大学、政党などの幹部や管理職に使われた。例えば、Kaderabteilung=人事課といった具合である(根本道也『東ドイツの新語』44頁参照)。見習工(Lehrlinge)は30職種別に職業教育を受けたとされる。
- (2) 管理職従業員は直接製造部門と間接・管理部門に属したものとと思われる。管理職員と見習工を除くと、7,349人の従業員(筆者算定)は製造現場と間接・管理部門の労働者数(除、見習工)ということになるのである。
- (3) 製造従事従業員 (Produktionspersonal, 5,973人) の定義は不明である。筆者の推測では、この人数には、直接製造に従事した現場労働者 (Produktionsgrundarbeiter) 数 (筆者算定) と同管理職員数、間接部門の従業員が含まれるものと思われる。
- (4) 原著者が示した製造部門従業員数5,973人から現場労働者数 (ドイツ人・外国人) を除くと、残数は2,975人となる。この人数は、筆者の推測では、製造部門内の管理職員と間接部門従業員 (管理職員と労働者) ということになる。
- (5) 原著者が示した数値から推測すると、その他の従業員数 (筆者算定) は、直接製造部門と間接部門から外れる従業員数ということになる。管理部門や付随部門 (消防, 保育・医療施設など) の人員であったとも推測されるが、不詳。

資料 Horst Ihling: *Autos aus Eisenach. Vom Wartburg zum Opel*, Motoerbuch Verlag, Stuttgart 1999, S.228ff. から作成。

て報奨」(Anerkennung für langjährige Betriebszugehörigkeit)として、勤続10年から5年刻みで50年までの勤続年数に対して、250マルクから2,000マルクまでの間で、年額手当てが支給されていた。勤続10年で250マルク、20年で400マルク、25年で500マルク、30年で700マルク、35年で850マルク、40年で1,000マルク、45年で1,500マルク、50年で2,000マルク、といった具合である⁷⁸⁾。

AWEの工場で働いた従業員の大半は、アイゼナーハ地域やその近郊から通勤していた。約3,800人の従業員はアイゼナーハ通勤圏、すなわちアイゼナーハ、ゴータ(Gotha)、バート・ランゲンザルツァ(Bad Langensalza)、ミュールハウゼン(Mühlhausen)、バート・ザルツンゲン(Bad Salzungen)各郡(Kreis⁷⁹⁾)を構成する全部で125の市町村から、バスや鉄道、路面電車などを利用して、通勤していた。公共交通機関を使用した場合の通勤費は月額約10マルク(1989年当時のDM・円換算で800円程度:筆者)であった⁸⁰⁾。

福利厚生施設についても、企業が住宅、職業教育学校、寄宿舎、児童保育施設、病院、保養施設、図書館、スポーツ施設を保有していた。順次に概観を示すと、AWEは553戸の企業所有住居を所有し、さらに企業附設職業教育学校を経営していた。職業学校では、67人の専任教員が職業教育実習を担当し、さらに32人の教員が理論的職業教育に従事し、また8人の教員が熟練工、マイスター、技術者、管理職員(Ökonom⁸¹⁾)、エンジニアを対象とした職業再教育を担った。さらに総合技術教育センター(polytechnisches Zentrum)に9人の教員が在職し、175人の見習工が寄宿する見習工寄宿舎に9人の教育舎監(Erzieher)がいたとされる。AWEは従業員のための児童福

78) Vgl. Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.245.

79) ドイツの行政単位は、「連邦」(Bund)、「州」(Land)、「県」(Regierungsbezirk)、「郡」(Kreis, 略称 Kr., Krs.)、市町村(Gemeinde)に分かれる。「郡」は、「州」と「市町村」(Gemeinde)との中間にある行政区画で、行政の担い手(行政主体、公法上の地域団体=地方公共団体)となり、「複数の市町村を統合する市町村連合の形態のうちの特重要な一種」である(田沢五郎『独=日=英ビジネス経済法制辞典』郁文堂、1999年、539頁他参照)。

80) Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.244.

81) 概念 Ökonom は、本来、経済学者を意味するが、東ドイツ工業企業では、往々に慣用表現として大学や専門学校の経営学専攻卒業者である管理部門職員に用いられたようである。

祉施設を持っていた。449の児童保育施設を所有し、その内、162の幼稚園 (Kindergarten)、147の保育園 (Kinderkrippen)、140の託児所 (Kinderhorte) を経営し、従業員の勤労をサポートした。保養施設については、他企業と交換利用する施設を含めて、AWEは1,200の休暇宿営施設を所有し、その他に企業認定保養地があって、その数は、チェコスロバキア、ポーランド、ハンガリーの交換利用地を含めて、1,033箇所及び、そのうち600箇所に企業所有施設を持っていたといわれる。企業附属病院も附設していた。そこでは、18人の医師がレントゲン、診察、歯科医療実験室、浴湯療法、照射療法などの部門で働いた。2万9,600冊を所蔵する企業附設図書館も持っていた。19部門を数える企業スポーツ団体を抱え、従業員や児童・青年のスポーツ大会を主催したとされる⁸²⁾。

終わりに代えて

アイゼナーハは、現在のドイツ東部のテューリンゲン州 (Land Thüringen)、旧東ドイツ南西部のエアフルト県 (Bezirk Erfurt) に位置し、エアフルト、ゴータ、ワーマール、ノルトハウゼン、ミュールハウゼンと共に、この地域の主要都市の一つとして、19世紀のドイツの工業化からワーマール・ナチ期、その後の東ドイツ時代の工業発展を担ったのち、ドイツ再統一後の今日の工業復興にいたっている。東ドイツ時代を含めて、機械、自動車、精密機械、エレクトロニクスなどの工業の浮沈の歴史が刻まれ、とりわけ工業の精神的・文化的・物的遺産の蓄積が今日の東部ドイツの自動車産業クラスターの形成土壌になっているといえよう。

本稿では、アイゼナーハ地域での自動車製造業の歴史を、とくに東ドイツ時代のAWEの企業史を中心に検討してきた。AWEとそれを支えた部品サプライヤー群から成る生産システム、AWEそれ自体の経営組織や経営管理については、資料的制約により、深く立ち入って論究することができなかった。今後の検討課題としたい。

82) Vgl. Ihling: *Autos aus Eisenach*, S.245.

アイゼナーハにおいてオーベル社が1990年代前半に建設した欧州最新鋭の乗用車製造工場は、VW社が同じ時期にツピッカウ郊外の寒村モーゼルに新設した乗用車製造工場とともに、東部ドイツでの自動車製造事業の先駆的な事例をなしている。その後、ドイツ再統一から17年間にBMW社、ポルシェ社、ダイムラー・クライスラー社や、数多くの西側部品サプライヤーが進出し、VW社の高級車製造工場が新設され、エンジニアリング・開発拠点が出現し、また工業インフラストラクチャーも整備されて、ロシアや東欧諸国の生産拠点と西欧生産拠点を結ぶ結節点として、欧州の中央に位置する自動車産業の中核拠点の観がなくもない。それらについても、今後の検討課題としたい。

(2007年10月4日、摺筆)

付記：本稿の研究は、一部、山口大学経済学部学術振興基金平成19年度研究助成Aの支援を受けた。