

# 労働過程と管理者の戦略（上）

## Labor Process and Management Strategies (1)

鈴木 和 雄

### 目 次

序	1. 管理戦略の概念
第1節 分析枠組み	2. 段階認識
1. フリ - ドマンの問題関心	3. 戦略の決定要因
2. 労働力商品の特殊性と2つの管理戦略	以上本号、以下次号
3. 戦略の矛盾と解決	第3節 階級闘争の把握と闘争の制度化
4. 企業間および国際的な中心-周辺関係	第4節 労働者の分断と中心-周辺パター - ン
第2節 管理戦略	結 論

### 序

かつて筆者は、現代の職場を支配する主要な労働者統制形態である官僚制的統制システムの構造的な特質を論じたことがある。(鈴木,1995;1996)しかし統制の1類型として官僚制的統制を問題とするのであれば、労働過程論の展開史という観点からは、アンドリュー・フリードマンが主張した管理者の戦略論を無視することはできない。フリードマンは、ブレイヴァマン (1978,原著1974)の公刊ののち、統制の類型論を明示したR. エドワーズ (Edwards,1979) よりもすこしはやく1977年に、主書『産業と労働:労働における階級闘争と独占資本主義』(Friedman,1977a)で、階級闘争に焦点をあてた独自の労働過程論を提示した。この労働過程論は、従来のマルクス派の労働過程論と階級闘争論にたいする批判のうえに展開されており、エドワーズやブラウオイ (Burawoy,1979)の理解と重なる面もあるが、これら乗り越える面もしめしており、これに検討をくわえておくことはきわめて有益である。

フリードマンは、資本主義の発展がひきおこす諸地域の経済的・社会的不平等というやや広範な地域経済的、経済地理学の問題を、労働過程における労資のあいだの階級闘争という資本主義にとってもっとも基礎的な領域から説明しようと試みる。これは遠大な企てであり、多くの学問領域にとって参照すべき魅力的な企図である。しかし他面では彼の企図がこうした性格をもつために、理論展開にさいしては企業内および企業間の中心・周辺関係や企業の多国籍化といった媒介環を必要とす

ることになり、これらの媒介環のあいだの関連をつけるという困難さがつけくわってくることになる。また理論的展開を事例研究によって実証的に裏づけるという課題をもみずからに課しているために、彼の理論的展開はやや錯綜したものになる。

本稿は、フリードマンの管理戦略論に検討と評価をくわえつつ、これを統制の議論のなかに組み込むことを試みる。本稿の構成はつぎのようになる。まず、第1節でフリードマンの分析枠組みを紹介する。つぎに、第2節、第3節、第4節でフリードマンの管理戦略の概念、階級闘争論、労働者の分断化論をそれぞれ検討し、結論でまとめをあたえる。

## 第1節 分析枠組み

はじめに、フリードマンの問題関心、分析枠組み、理論的展開、を概観しておくことにしよう。

### 1. フリードマンの問題関心

[1] フリードマンの労働過程研究は、イギリス、ミッドランズの工業都市であるコベントリーの産業構造と、この都市の中心部近くの貧困地域ヒルフィールドとの社会-経済的関連の研究を委託されたことにはじまる。彼はこの研究に、1974年3月から12月まで従事した。(Friedman,1977a:Preface,4) 経験的観点からの彼の問題関心は、先進資本主義諸国では、都市や地方の繁栄地域とならんでなぜ貧困地域が存続するのか、という問題にあった。(Friedman,1977a:3-4)

理論的観点からは、この問題は、産業発展と地域的不平等の関係という問題として定式化することができた。問題に接近するにさいして、制度的関係を外生的与件とみなす新古典派経済理論の枠組みはしりぞけられ、マルクスの政治経済学の枠組みが選ばれた。繁栄地域とならば貧困地域というミクロの状況における経済的不平等は、資本主義の不均等発展がうみだす問題であるが、不均等発展を分析するフリードマンの基本的枠組みの中心には、労働過程における労働者の抵抗と管理者の対抗圧力との対立がすえられる。この対立を軸にして、同時に価値法則・独占力・競争条件などの諸力との相互作用をも視野に収めつつ、地域的不平等の問題を把握しようとする。だが地域発展のパターンや個別の産業や企業の発展の分析を試みるにさいし、マルクスの分析枠組みはかならずしも適していなかった。というのはマルクスは、革命という観点からのみ労資対立をあつかい、労働者の抵抗を生産様式というマクロレベルでしか考察しなかったからである。しかし労働者の抵抗や階級闘争を、革命をみちびくものとしてではなく、まず資本主義的生産の矛盾を緩和ないし調停する生産様式内部の適応的变化をうみだすものと理解しなければ、管理者の行動や産業組織の変化といったミクロレベルの変化を理解することができない。こうして労働者の抵抗がマルクス主義的パラダイムのなかに、ミクロ的分析の枠組みをあたえるものとして導入される。(Friedman,1977a:4,5,9,270-271)

[2] それでは、ミクロレベルの労資の階級対立はいかにして地域の不均等発展をもたらすのか。

先回りして、フリードマンの理論的展開を要約的にしめしておこう。

フリードマンが考察の基礎におくのは、いまみたように、資本主義的搾取にたいする労働者の抵抗である。この抵抗に対応するために、企業管理者は歴史的に、相互に転換可能な労働者統制のための2つの戦略を展開してきた。「責任ある自律 Responsible Autonomy」の戦略と「直接的統制 Direct Control」の戦略である。2つの戦略のうちどちらが採用されるかは、むしろ製品市場、労働市場、企業や産業の独占状態などによって影響される。しかし時の経過とともに、企業が直面する状況に応じて、この2つの戦略は特有の硬直性をうんでいく。この硬直性に対応するために、企業は中心グループと周辺グループとへの労働者の分断をはかる。この分断は、まずは企業内の労働者の分断としておこなわれるが、事情によってはこれをこえて、企業間の協力関係や下請関係（たとえば自動車産業では組立企業とサプライヤーや流通業者との関係）をつうじて、企業間にまたがる中心労働者と周辺労働者の分断へと進展していく。このばあいには中心企業の管理者の統制戦略に規定されるかたちで、企業間の労働者の中心・周辺関係が形成されることになる。さらに独占的大企業が、企業内部や近隣の下請企業との関係のなかに中心・周辺関係を形成することができなければ、企業は、労働者にたいする統制戦略上の必要から、工場を、低賃金・劣悪な労働条件・これらを支える国家の強圧的労働政策が存在する諸外国に（とくに低開発諸国に）移転させることもある。こうして企業の統制戦略から、さまざまな労働者間の中心・周辺関係が形成される。

労働者の抵抗にたいする管理者の統制戦略とその変化が、企業間関係、企業の新規投資計画、工場の地理的配置計画などの変化をひきおこしていくとすれば、地域的・国内的・世界的な規模での不均等発展がうみだされ、これに規定されるかたちで一国内の地域的な経済的・社会的発展の不均等がひきおこされていくことになる。フリードマンは、労働者の抵抗とこれに対応する企業の統制戦略という対抗軸を基礎に、企業間関係と企業投資行動を考察することによって、一国内の地域の不均等発展の問題を解こうとするのである。

こうした理論的展開を実証的に裏づけるために、彼はさらに、時代を異にするイギリスの3つの産業の盛衰過程の事例研究をおこなう。すなわち、19世紀のコベントリーの絹リボン産業、19世紀後半のレスターのメリヤス工業、20世紀のコベントリーの自動車産業、がこれである。

以上の理論的展開の要約にみられるように、フリードマンは、繁栄地域とならぶ貧困地域の存在という問題へのカギを資本主義の不均等発展の性格にもとめ、さらにこの不均等発展の根底には、労働者の抵抗と管理者の対応という個別企業または個別産業における労資の階級対立あるいは階級闘争の問題が存在する、と主張する。こうして彼は、自分の問題設定を、地域発展の「長期的不平等を分析するための動態的枠組みの追求のなかにおく」（Greenbaum,1981:47）のであるが、労働過程論（統制戦略論）は、こうした考察の核心的基礎をなすものとして位置づけられるのである。

## 2. 労働力商品の特殊性と2つの管理戦略

[1] まず、フリードマンの管理（統制）戦略論をみよう<sup>1)</sup>。彼は、労働力商品の特殊性から、労

働者にたいする2つの管理戦略をみちびきだす。

生産過程では管理者は2つの役割をはたす。第1は、企業活動（投入材料と労働用具の流れ、資金投入、生産物販売）の調整であり、第2は、労働者にたいする権限の行使である。第2の機能は階級社会に特有のものであるが、資本主義のもとではこの機能はつぎの問題をはらむ。資本家が労働力を買うとき、彼は搾取の可能性を買うのだが、この可能性をいかにして実現するか、つまりいかにして労働者を行動させることができるか、という問題である。(Friedman,1977a:6,77-78;1977b:48) このような問題設定は、資本主義的労働過程の根本問題を、資本家が買い入れた労働力をいかに現実の労働に転換するか、労働者からいかに労働をひきだすか、という点にみるプレイヴァマンや、彼の主張を受け継いだエドワーズらのアメリカ・ラディカルズや、構造的マルクス主義者のブラウォイなどの労働過程論者と共通するものである。けれどもここからフリードマンは独自の見解をうちだす。

フリードマンによれば、マルクスは労働力を「可変資本」と呼ぶことによって、労働力の労働への転換にかかわる不確実性の問題を強調した。資本家を買う労働力は二面的性質をもつ。それは一方では可能的に可塑的な商品であり、この性質を利用して資本家は労働者に雇用契約で明記されていること以上のことをさせることができる。他方ではそれは、独立していてもしばしば敵対的な意志によって統制される商品である。一方は管理者にとって積極的性質を、他方は消極的な性質をなす。(Friedman,1977a:6,78;1977b:48;1990:178)

労働力のこの2つの性質から、「責任ある自律」と「直接的統制」という、資本家が権限を維持するための2つの戦略が生ずる。責任ある自律の戦略は、労働者に裁量をあたえたり、状況の変化に適應するようにうながすことによって、労働力の適應性を利用しようとする。このためにトップの管理者は個別労働者または労働者グループに、地位、自律性、責任をあたえ、最小の監督をもって労働者が「責任をもって」行動するようにうながす。また競争相手にたいする憎しみをかきたたり快適なスポ - ツ施設などをあたえることによって、企業理念にたいする忠誠心をイデオロギー的に勝ち取り、また労働組合指導者を取り込むことによって彼らの組織を企業の理想に（すなわち競争的戦いに）イデオロギー的に取り込もうと試みる。これにたいし直接的統制の戦略は、強圧的なおどし、周到な監督、構想と実行の分離の追求、少数者への構想活動の集中、金銭的インセンティブの付与によって、労働者の責任を最小化し、労働力が変化する範囲を制限しようとする。第1の戦略は可変資本の利点をとらえようとし、第2の戦略は可変資本の有害な影響を制限し、労働者を機械とみなそうとする。(Friedman,1977a:6-7,78;1977b:48-49;1984:179;1990:178) 資本家の側からは、この2つの戦略は、可変資本が表わす可能的剰余価値を実現しようとする試み（労働力の価値や努力を拡大する試み）と、可変資本にたいし計画あるいは期待される価値を維持しようとする試みとして、区別される。この区別に対応して、労働者の抵抗についても、管理者の計画にもとづく労働過程の再編成にたいする抵抗と、現存組織にたいする抵抗とを区別することができる。(Friedman,1977a:78,88;1990:178)

[ 2 ] 以上の2つの戦略が「資本主義の歴史をつうじて管理を特徴づけてきた」。(Friedman,1977a:78-79) だが管理戦略はなぜ2つしか存在しないのか。この点でリトラーは、フリードマンの戦略論が「単純な二分法」(Littler,1990:57) であると批判する。フリードマンは反論する。「労働をおこなう人びとから協力や同意を獲得する必要と、したいとは思わないことを強いる必要」とのあいだの根本的緊張こそが、あらゆる階級社会の根本矛盾をなす、と。彼はこの緊張を、逆にリトラーの表現を使って、商品として労働をあつかうことと、非商品としてあつかうこととの「永続的緊張」と言い換えてもいる。(Friedman,1990:185-186)

2つの戦略についての歴史的な理解はこうである。彼は、直接的統制の戦略を、資本主義的テクノロジー(分業と機械)の展開過程と一致するとみなし、マルクスのいう家内工業からマニュファクチュア、近代工業への移行を「直接的統制の前進的増大して描くことができる」という。直接的統制戦略は分業と機械化をつうじて、労働者の熟練と創意を、管理者が集中的に管理する労働タスク・ペース・努力の設計におきかえる。だから直接的統制は高価である。一定規模の分業や機械化には高価な初期コストが必要であり、統制の集中は高価な持続的経費を必要とする。そこでこの戦略は、安定した製品需要・安定したテクノロジー・ほとんど組織されていない従業員、をもつ大企業に適しているであり、この戦略の典型をなすテイラリズムが、アメリカの最大の企業合併運動期である20世紀初めに現われたのは偶然ではないのである。(Friedman,1977a:99;1977b:49)

責任ある自律の戦略は、1920年代以来、動機づけを重視する産業心理学と産業社会学によって追求されてきた。これらを受け継ぐ人間関係論の処方箋は、労働をおもしろいものにする、タスクに適合する労働者の選抜、感情操作による管理、非協力的労働者のカウンセリング、参加的で報奨示唆的な計画によるチームの戦闘的感情の助長、忠誠心を誘う恩典の付与、だった。この戦略は、直接的統制戦略の望ましくない影響と闘うために設計される。自己決定権をもつ小作業チームの形成や、労働タスクの多様化には、競争的小グループへと労働者を階層化して労働者間の共鳴を減少させることがもくろまれている。(Friedman,1977a:99-101;1977b:51-53)

なお、統制戦略は国家によって支援されもする。国家はたとえば、近代工業への移行期に、団結法やスパイ・情報提供者・作員の使用をともなう法の執行において直接的統制の戦略を支えた。また20世紀には、調停委員会や労働党のような国家制度や政党をつうじて公式の労働組合指導者や戦時のショップ・スチュワード運動を取り込むことによって、責任ある自律戦略を後押しした。(Friedman,1977a:131)

こうして労働者の抵抗にたいして、管理者は2つのタイプの戦略をもって対応する。だが2つの戦略は矛盾をもち、硬直化していく傾向がある。この問題をみよう。

### 3. 戦略の矛盾と解決

[ 1 ] フリードマンは人間は機械ではなく、また労働力は疎外されているので、それぞれの戦略は矛盾をもつという。(Friedman,1977a:7) 戦略が矛盾をもつのは、結局、自由で独立の意思をもつ労

働者を、利潤獲得を目的とする管理者の権限に服属させる点にある<sup>2)</sup>。「矛盾は、人びとが破壊することのできない、しばしば敵意のある意思をもち、トップの管理者の究極の目的が労働者の欲求に役立つというよりは、着実に高い利潤をうむことであるという点にある。」(Friedman,1990:178,強調は原文)

この矛盾が統制戦略の限界を構成する。直接的統制の限界は、テイラリズムにそくして、つぎのようにとらえられる。第1に、直接的統制は労働者を操作される機械とみなすが、労働者は機械ではないので自分の精神や意思まで譲渡しない。第2に、この戦略は労働者の経済的利己心に訴えて労働者の意思を抑制するが、労働者は経済的利己心だけに支配されるのではない。第3に、この戦略では労働力の積極的な側面をすくいとることができない。(Friedman,1977b:50-51)

第1の限界は、テイラリズムが労働を単調・退屈にするにつれて労働への関心の喪失が不満を増加させ、労働者を均質化(不熟練化)するにつれて労働者の共鳴を増幅させることにしめされる。またテイラリズムは労働者の抵抗の解体をめざしたが、不熟練化が労働者を代替可能にする点まですすまなければ、組織された労働者の抵抗(サボタージュや離職)が増加する。さらに抵抗が熟練を基礎とするものでなくなれば、テイラリズムは意味がなくなり、じっさいにも人気をうしなった。第2の限界は、テイラーのいう「第1級」の労働者が豊かになるにつれて、貨幣にたいする限界効用が逡減し、直接的統制戦略は有効でなくなる点である。まただれもが「第1級の」労働者になれるなら、企業は賃金率を切り下げざるをえない。テイラリズムはこのように「第1級」の労働者と「ふつうの」労働者との差別を前提するが、彼らが団結するならテイラリズムは無効になる。第3の限界は、たとえば新機械の導入時のような急速な技術変化のさいに、管理者は労働者の善意や「責任」に依拠しなければならぬが、テイラリズムはこれを提供しない点にある。(Friedman,1977a:93-95;1977b:50-51)

他方、責任ある自律の戦略の限界は、それが労働の疎外と搾取をとり除かず、ただそれらの作用を弱めたり、労働者の注意をそれらからそらすにすぎない点にある。この戦略は労働者に、利潤ではなく自分の欲求・能力・意思を反映する過程に参加しているかのようにふるまわせるが、製品需要が低下したり事業が沈滞して、管理者が労働者の忠誠心や賃金の削減を必要とするとき、戦略の限界があらわになる。(Friedman,1977a:101-102;1977b:53)

[2] フリードマンは、2つの戦略のこれらの矛盾が労働過程の緊張をうみ、この緊張は各戦略がうみだす硬直性(非柔軟性)に現われるという。

第1に、どちらかの戦略がすでに実施されているばあい、それを短期間に急激に変化させることはできない、という硬直性がある。直接的統制の戦略の実施は高価であり、市場・競争・労働者の抵抗などについて安定した環境のほか、明確な権限系列と高い比率のホワイトカラー職員とを必要とする。責任ある自律の戦略は、雇用保障と、労働組合指導者と一般労働者を取り込む精巧なイデオロギー装置とを必要とする。そこで一方から他方への戦略の変更は硬直性の形態をうみだす。

たとえば責任ある自律から直接的統制の戦略に転換するばあい、ホワイトカラー職員が雇用または解雇されなければならず、企業内部のイデオロギー構造が除去または構築されなければならず、労働組織と給与制度が変更される必要がある。これらは生産中断をひきおこす。(Friedman,1977a:106;1977b:49-50,53-54;1984:180)

第2に、それぞれの戦略自体が特有の硬直性をうみだす。直接的統制が採用されているばあい、諸工場に労働者を移動させることや、機械の欠陥・調整ミス・技術の変更・製品需要の変化に応じて作業方法を変更することが困難であり、新たな作業タスクについて複雑で時間を食う計画やコミュニケーションなどを必要とする。責任ある自律が採用されているばあいには、労働者を解雇したり、彼(女)らの熟練を機械装置にとってかえることが困難である。そこで突然直接的統制にむかうなら労働者の激しい抵抗を、責任ある自律にむかうなら厳しい調整の問題を、うみだす。(Friedman,1977a:107-108;1984:180;1990:179)

[3] トップの管理者はこれらの硬直性を、労働者を中心労働者と周辺労働者に分割し、中心労働者には責任ある自律戦略を、周辺労働者には直接的統制戦略を適用することによって解決しようとする。中心労働者とは、管理者が高利潤を確保するために、あるいは抵抗の強さのために、あるいは熟練、知識、管理者の権限行使にたいする貢献のために、不可欠であると考えられる労働者である<sup>3)</sup>。周辺労働者とは使い捨て労働者であり、低賃金で、レイオフが容易な労働者である。中心労働者と周辺労働者は、雇用保障や所得の点で差別される。労働者間の分断は性、人種、国籍のラインに従うこともある。トップの管理者は異なる統制戦略を異なる労働者グループに割りふることによって権限を維持する。中心労働者の疎外は、周辺労働者をレイオフし中心労働者に相対的な雇用保障をあたえることで、偽装できる。周辺労働者は産業予備軍によって直接的統制に服し、低賃金と金銭的インセンティブによって搾取をこうむる。(Friedman,1977a:7-8,109,110,113;1977b:53-54)

こうしてフリードマンはいう。労働者を諸グループに分割し、異なるグループに異なる管理戦略を適用すること、これがフレキシビリティを獲得し資本主義的生産様式それ自体を維持する主要な方法である、と。労働者の分断は抵抗を弱めるが、管理戦略にしたがって労働者を分断することは戦略の硬直性への対応をなす。たとえば管理者が、ある労働者グループを最初にレイオフして別のグループの雇用保障を守るなら、第2グループに責任ある自律を促進することが容易になる。また第1グループを容易にレイオフできるなら、彼(女)らにとって産業予備軍の作用が大きくなり、このグループに直接的統制を課すことが容易になる。さらに、異なるグループに異なる管理戦略を適用することは、統制戦略の転換を容易にする。たとえば責任ある自律戦略が適用されるグループの特権は、特権をもたない労働者の雇用が容易なら、ほりくずすことができる。また管理者とある労働者グループとの紛争から生ずる生産中断も、彼(女)らの労働を別の労働者が代替できるなら回避することができる。(Friedman,1977a:108;1977b:55)

独占段階では特有の労働者の分断が生ずる。高い雇用保障と高賃金とを必要とする責任ある自律

戦略を実施するには、この戦略の硬直性と不況期のコスト削減の必要とを両立させなければならない。このために管理者による労働者の分断は、職務分類のかたちをとる。すなわち中心職務には必要以上の教育資格を要求し、原地生まれの白人男性労働者だけが入場できる管理・研究部門を設け、人種・性差別的な補充手続きをおこない、低い地位・低い賃金・低い職務入場資格の周辺職務に社会的に不利なグループをあてるのである。(Friedman,1977b:54) つまり、まず諸職務を中心と周辺にヒエラルキー的に分割して、地位・賃金・就任資格に差別を設け、つぎにもともと人種や性や移民などの特徴によって差別をこうむっているグループを周辺職務につかせるわけである。

以上は同一企業内部の労働者の分割(中心・周辺関係の形成)である。だがフリードマンはさらに、企業間の中心・周辺関係の考察にむかう。

#### 4. 企業間および国際的な中心-周辺関係

[1] 企業内部で労働者の中心-周辺関係が形成されるのと同じく、産業内部の諸企業間にも、独占力にもとづく中心-周辺関係が形成される。第1の分割は第2の分割によって補完されるとフリードマンは指摘する。

大企業は一般に、小さなサプライヤーと流通業者との協力関係を強めたり弱めたりすることで、生産活動の柔軟性を獲得する。製品需要が落ち込むとき小企業をしぼりとり、ストによる生産中断のとき供給を確保する。下請は協力関係の特殊な形態である。この協力関係は大企業の管理権限の維持に役立つ。大企業は協力関係を弱めることで、中心労働者のレイオフを回避し、責任ある自律の戦略を使うことができる。だが大企業の柔軟性は、小企業の労働者には困難と不確実性を意味する。小企業にも中心労働者はいるが比率は小さいので、小企業の不熟練 unskilled・半熟練肉体労働者は、企業それ自体の周辺性と企業内部の周辺性という2つの点で、周辺労働者をなす。(Friedman,1977a:7-8,114-115)

不況期には周辺企業が締め上げられるので、抵抗の弱い周辺労働者がまっさきに解雇される。だから周辺企業の周辺労働者は、じっさいには大企業のもっとも組織された労働者の雇用保障を守るための第1線をなすのである。このパターンは、最小の抵抗の系路に従うという管理者の戦略を反映する。ほかにも下請企業の低賃金という利点がある。だが大企業が下請企業を乗っ取るならば、下請企業の労働者は大企業労働者との賃金・労働条件の平等を要求しはじめる。このゆえに大企業は下請企業の乗っ取りをおこなわないのである。(Friedman,1977a:115-116,120-121)

以上のようにして企業間に労働者の中心-周辺関係が形成される。これらの関係は、国際的な中心-周辺関係の形成にまですすんでいく。

[2] 19世紀以来の先進諸国の労働者の高賃金は、保護関税と参入障壁による独占の形成や労働者の抵抗のほかに、不等価交換という事情にもよっていた。フリードマンは、A. エマニュエルの不等価交換論に依拠して、先進諸国の労働者の高賃金を説明する。世界規模での利潤率均等化は、低

賃金諸国で創造されたより高い剰余価値を、不等価交換をつうじて高賃金地域に移転する。この移転によって先進諸国の労働者は、階級的な力に依拠して労働力の価値を引き上げ、また資本も労働者の抵抗を取り込むことができた。低開発国の一次製品の低価格は、先進国企業のレイオフなしのコスト削減と、実質賃金の維持を容易にする。だがこれは低開発国の雇用不安定を増加させる。多国籍企業は、先進国で開発された直接的統制の戦略を、強力な組合がなくレイオフが容易な低開発国に輸入する。こうして先進国の労働者と低開発国の労働者のあいだにも中心-周辺関係が形成される。(Friedman,1977a:132-134)

だがこの中心・周辺関係は変化する。不等価交換は、低開発国による先進国との非競合商品の生産を前提する。これまで先進国は、低開発国の非競合商品への低関税と競合商品への高関税によって低開発国との競争から守られてきた。だが多国籍企業の進出、低開発国の政治的安定、1930年代以来の関税の引き下げは、低開発国の競合商品を増加させてきた。先進国企業はこれに、産業内のシフトや新たな産業へのシフトで対応してきた。だがこのようなシフトは、資本の部門間移動、諸施設の統合、生産と従業員の減少、賃金低下をともなう。(Friedman,1977a:134-136)

[3] 以上のような労働者の抵抗とこれに対応する2つの管理者の戦略、これから生ずる企業内・企業間・国際的な2つの労働者グループへの労働者の分断、がフリードマンのミクロ的な分析枠組みをなす。この枠組みはまず、1770年代から1970年代までのイギリス資本主義の発展過程における、労働者の抵抗と管理戦略の歴史的展開において提示される。フリードマンはこの200年間を5つに時期区分し、それぞれの時期における労働者の抵抗と管理戦略の具体的変化を跡づける。この説明には行論の途次言及するが、あらかじめここで要点だけはのべておこう。

19世紀のイギリスでは、組織された熟練労働者には責任ある自律の戦略が、未組織の不熟練労働者には直接的統制の戦略がとられた。立法的形態での直接的統制は資本主義の発展とともに緩和され、工場内でもインセンティブ賃金制度の導入など一部に管理形態の変化はあったが<sup>4)</sup>、統制戦略の二重性は存続する。独占資本主義への移行期にはテイラーシステム、およびこれを補完するビドーシステムとフォードの流れ生産システムとともに、直接的統制の戦略が追求される。同時に、半熟練労働者の抵抗が直接的統制戦略の硬直性を暴露したので、管理者は産業社会学や人間関係論をつうじて新たな責任ある自律の戦略の模索をはじめ。管理者は労働者の抵抗を現実として受け入れ、内部労働市場をつうじて調停や仲裁のための「手続き」的手段を用意しはじめる。そこでクラフツマンなどの特権的労働者ではなく、一般労働者大衆を対象とする責任ある自律戦略への転換がおこる。また雇主は体制に協力的な労働組合指導者の取り込みという責任ある自律戦略をも追求する。20世紀前半の第2次大戦以前の統制戦略は、概して、直接的統制戦略と責任ある自律戦略との混在として特徴づけることができる。しかし第2次大戦後は、責任ある自律戦略が有効性を獲得して本格的な進展をみせることになる<sup>5)</sup>。

つづいて彼は、さきのミクロ的分析の枠組みとこれに規定される産業地域の盛衰過程を、19世紀

のコベントリーの絹リボン産業、19世紀のレスターのメリヤス産業、20世紀のコベントリーの自動車産業という3つの事例研究をつうじて例証する。これをもってフリードマンは、最初に設定した問題、すなわち先進国の繁栄地域とならぶ貧困地域の存在理由という問題に、労働者の抵抗と管理者の対抗圧力（統制戦略）という労働過程の観点から、解答をあたえたことになる。

## 第2節 管理戦略

本節とつづく第3節、第4節では、管理戦略の概念、階級闘争の把握、労働者の分断化という3つの論点にしぼって、フリードマンの議論を検討する。管理戦略の概念から検討しよう。

### 1. 管理戦略の概念

[1] 直接的統制と責任ある自律という2つの戦略は、一見すると、強制による労働者統制か同意（の獲得）による労働者統制かという（Burawoy,1979: I- ）、あるいは「専制的体制」か「ヘゲモニー的体制」かという（Burawoy,1985:11-12）、マイケル・ブラウオイの統制概念あるいは「工場体制」の区別と一致するかにみえる。一方は強制的なおどしや周到な監督によって、労働者を責任を最小化された機械としてあつかおうとし、他方は地位、自律、責任をあたえて、企業にたいする忠誠心をイデオロギー的に勝ち取ろうと試みるものだからである。このかぎりではまた、リチャード・エドワーズの統制の種類論とも重なりあうかに見える。だがそうではない。

フリードマンの管理戦略の概念は、歴史的具體性を欠いた抽象的概念であり、また統制形態の発展をしめすものとなっていない。この点でエドワーズの統制の種類概念や、ブラウオイの統制概念や「工場体制」の概念とは異なっている<sup>9)</sup>。トンプソンはいう。「フリードマンは、統制形態の発展段階図式を欠いているために、いくつかの点で歴史分析を提示していない。直接的統制と責任ある自律は、資本に特有の管理問題をあつかうためにどんな時期にも採用することのできる戦略とみなされる。」（トンプソン,1990:126）

フリードマン自身の説明によれば、直接的統制や責任ある自律は、「トップの管理者が自由に選択することのできる2つの完全に開花した権限システム」というよりは、すでに確立されている権限システムによって制限はされるものの、「トップの管理者がそれに沿って動く2つの方向とみなされなければならない。」（Friedman,1977a:107）したがって2つの戦略は「すでに確立されている権限システム」を意味するのではなく、このシステムが移動していく方向をしめすのである。2つの戦略は連続体の両端であるともいわれる。「責任ある自律と直接的統制とは、管理者が選択するあらかじめ規定された2つの状態というよりは、管理者がそれにむかって動くことのできる2つの方向をしめす一種の連続体と考える」ことができる。だから2つの戦略は「連続体の対極として」存在するが、それぞれの方向にいたる異なる経路が存在するとともに、両極のあいだには「広範囲の可能な位置がある」。（Friedman,1986:100,115）2つの戦略は統制の理想的両極をなすのであり、現実の管理者の統制は両極のあいだのどこかに位置し、しかもその位置はつねに変化するものと

らえられる。「これら2つのタイプの戦略は、2つの方向ないしは連続体の両端を表わしている。…わたしは統制のタイプを、ある企業にあたる単純な名称——白か黒か、直接的統制が責任ある自律か——とみなすのではない。むしろ管理者が追求する…一組の政策または戦術は、いつも…「究極的な」直接的統制と…「究極的な」責任ある自律とのあいだのどこかで、いくらかグレイの陰をおびているであろう。…企業は連続体の同じ点に永久にとどまるのではない…。」<sup>7)</sup> (Friedman,1984:181)

こうした性質をもつ戦略概念を設定した理由はつぎのように説明される。統制の「構造」ではなく「戦略」という概念を選択したのは、管理者の行動は「構造の特徴の理解だけから予見することができない」からであり、また2つの戦略という見方を採用したのは、管理者のパースペクティブからは管理のための「1つの最良の方法」などは存在しないからである、と。管理者の戦略はいつも一貫した合理的な「政策関係の組み合わせ」からなるわけではないし、いつも成功するわけでもない。戦略というアプローチをとるならば、分析は管理者の意図の誤りを許容できるものとなる。(Friedman,1990:180,182-183)

けれども、『産業と労働』を念頭におくならば、戦略概念が設定された理由は、管理者の行動の主観性を分析に組み込むというメリットよりはむしろ、地域間不均等パターンの解明という彼の分析目的にあったと考えられる。すでにふれたように、フリードマンは、地域間の不均等発展を、企業内および企業間の労使関係における中心・周辺関係の形成とその変化から説明しようと意図していた。この企業内および企業間の中心・周辺関係の変化をもたらすものこそ、労働者の抵抗とこれに対応する管理者の戦略だったのである。彼の分析目的にとっては、管理者の統制戦略の<sup>・</sup>変化こそが焦点をなすのであり、労働者統制について、固定的な「権限システム」や統制の「状態」を問題にすることよりも、管理政策が移動する<sup>・</sup>方向としての統制戦略こそが問題であったと思われるのである。

[2] フリードマンの管理戦略概念は、以上のように、管理の方向を指示するものである。だが彼の統制理論の弱点もこの点にある。というのも、統制戦略の2つの概念がこのように、ある統制システムないしある統制類型を前提したうえで、この連続体の上を（複数の経路をもって）揺れ動く方向としてしかとらえられないとすると、資本主義の発展につれて変化してきた統制の性質とこれに規定される労働の在り方、あるいは労働者の状態を具体的に把握する道が閉ざされてしまうからである。

この点を中心に、彼の戦略概念を検討してみよう。直接的統制からみよう。この概念のあいまいさは、まずテイラリズムとの関連にみられる。フリードマンは、直接的統制の戦略を「金銭的状况や周到な監督によって…行動にたいする直接的管理を放棄するよう強制できるとみなしつつ、あたかも機械であるかのように労働者をあつかうこと」(Friedman,1977a:106;また1990:178をみよ)として特徴づける。そこでこの戦略には、工場内の過酷な統制や国家の労働政策といった広範な統制

手段がふくまれる。それは、19世紀前半における団結法その他による労働組合の活動の制限、救貧法による強制労働、工場内での罰金制度、ストの刑事処罰などの規律もふくむ。(Friedman,1977a: 86-88) 他方で彼は、直接的統制の典型としてあきらかにテイラリズムを念頭においている。テイラリズムは直接的統制の戦略の「もっとも明白な分節化」であり「直接的統制の「究極的」達成」であって、その限界を理解するためには「テイラーの見解を考察することが有益である」と指摘される。だから直接的統制戦略が意味するのは、「大多数の労働者にとっての作業タスクの実行からの構想の分離の最大化、高い管理的地位をもつ人びとに密接に関連する少数者への構想活動の集中、周到な監督と金銭的インセンティブによる管理者の権限の維持であり、要するに、科学的管理というテイラー主義的理想である」ことになる。(Friedman,1977b:48,49,50) このゆえに、フリードマンは管理者の広範囲の領域にわたる実践を本質的にたった2つのテイラー主義的实践と非テイラー主義的实践とに分解する立場に近いとか (Nichols,1980:276)、単純なテイラー主義的なもの 対 労働の人間化という彼の二分法は限界をもつ (Manwaring and Wood,1985:186)、といった批判が生ずるのである<sup>8)</sup>。だが団結法や救貧法、罰金制度やストの刑事処罰と、テイラリズムとがひとまとめに直接的統制としてくられてしまえば、その内容が不明確になるばかりでなく、それぞれの労働統制形態がもつ歴史的意義もあいまいになるのはとうぜんであろう。

責任ある自律についても同じことがいえる。この戦略は「トップの管理者の目的が労働者自身であると説得しようと試みることによって、あたかも自分の労働力から疎外されていないかのように労働者をあつかうこと」(Friedman,1977a:106;また1990:178をみよ)として特徴づけられる。だがこれは戦略の定義としては一般的にすぎる。このために、責任ある自律の戦略も広範な内容をふくむことになる。それには、19世紀のクラフツマンへの特権的地位の付与、独占資本主義期の組合指導者の取り込み、労働組合と団体交渉制度の承認、内部労働市場をつつじての調停や仲裁のための「手続き」の採用、男性労働者にたいする良好な雇用保障・賃金率・労働条件の付与、第2次大戦中から戦後まで存続した「ギャングシステム」<sup>9)</sup>の利用など、がふくまれる。他方では、フリードマンがこの戦略は直接的統制戦略の望ましくない影響と闘うために設計されると主張するとき(Friedman,1977a:101)、彼はあきらかに、直接的統制戦略として20世紀初め以来のテイラリズムを、責任ある自律戦略として1920年代以来の産業心理学・産業社会学・人間関係論を、念頭においている。

こうして2つの戦略はきわめて多様な内容をふくむ。ウッドとケリーも、フリードマンの戦略という概念には「多くの困難がある」として、「2つの戦略の構成部分が明確に確認されない」点を指摘する。責任ある自律も直接的統制も「いろいろのかたちで記述され」、内容が不明確だというのである。責任ある自律は、労働者の裁量と資本主義的目的への参加(職務再設計型の実践)として、あるいはカウンセリング、社会関係の改善、グループ間競争の刺激、示唆計画(suggestion schemes)、参加(古典的「人間関係」型の実践)として、あるいは物質的給付の改善(高賃金とインセンティブ、職務保障、付加給付、よい労働条件)のような譲歩として記述され、直接的統制は、テイラリズム(構想と実行の分離、構想の集中と周到な監督、賃金インセンティブ)として、ある

いは労働力の可変的影響を制限する努力として記述される。それぞれの統制戦略の内容が雑多なのである。(Wood and Kelly,1982:82-83)

[3] 戦略に多様な内容がふくまれてしまうのは、フリードマンの管理戦略の概念が特定の統制の種類ではなく、統制の変化の方向をしめすものとして提示されるからである。この点で、彼の管理戦略の概念は没歴史的である。彼は2つの戦略を究極的な理想的両極として提示するのだが、じっさいには、この理想的両極自体が歴史的に変化するのである。直接的統制の理想は、19世紀の団結法や主従法や駆り立て方式としても、テイラーシステムとしても存在する。直接的統制戦略への移動といっただけでは、統制の在り方を具体的に規定したことになる。

さらに、統制戦略が具体的な類型として提示されないために、戦略の変化が、戦略の転換なのか、統制の程度の変化なのか、が判然としないケースが生じてしまっている。例をあげれば、貨幣出来高制<sup>10)</sup>の承認によってトップの管理者は労働者にたいして「直接的統制をゆるめる」(Friedman,1977a:219)とか、19世紀末に管理者は従業員増加にテイラリズムで対応することで「直接的統制を促進する」(Friedman,1977a:91)とか、1960年代と70年代に管理者は体系的作業測定を導入によって「直接的統制の戦略を強化しはじめた」(Friedman,1977a:234)とか、ギャングシステムは「直接的統制をゆるめる」(Friedman,1977a:214)などの言い回しが目につく。責任ある自律についても、1970年代の自動車企業のシニア・ショップ・スチュワードの経営側の参加計画への参加は「責任ある自律戦略からの後退」(Friedman,1977a:233,強調は原文,なお236もみよ)であり「制限された責任ある自律」(Friedman,1977a:235)の押しつけである、といわれる。これらの表現では、統制戦略の、ある方向への前進か後退か、増加か減少か、促進か衰退かが問題にされる。他方では、フリードマンが歴史的な統制戦略の転換を明示するばあいもある。たとえば責任ある自律から直接的統制への「転換」にたいするクラフツマンの闘争(Friedman,1977a:107)とか、1960年代の自動車産業における作業測定導入による責任ある自律から直接的統制への「戦略の移動」(Friedman,1977a:234)とか、メリヤス業における19世紀後半の一時的な責任ある自律から直接的統制への戦略の「逆戻り」(Friedman,1977a:174)、などである。

だがこのように統制のある状態から別の状態への移動を、戦略の転換であるのか、統制の程度の変化であるのかを判別する基準は、まったく不明確である。問題にされるのは方向の変化だけであり、変化の性質を識別する基準が恣意的なのである。このような変化の方向だけを比較する方法では、統制の具体的な形態はけっして確定されないし、異時点間にわたる統制形態の比較も不可能となることはあきらかであろう。

しかも変化についても、長期的なものと短期的なものとが区別されていない。フリードマンは、一方では資本主義的生産様式が発展するにつれて構想と実行の分離が拡大することを認める。(Friedman,1977a:14)これは資本主義的生産の発展にともなう普遍的傾向であるかのように記述される。しかし他方でブレイヴァマン批判にさいしては、構想と実行の分離の戦略は、労働者の抵抗にたい

する最良の戦略ではないことが強調される。(Friedman,1977a:80-82) このばあい戦略の短期的変化と長期的変化が一緒くたにされており、戦略を、時期区分をもたない変化の方向としてしかとらえない概念規定の不明確さがしめされている。

[4] 管理戦略にかんする不明確さとして、さらに、戦略を構成する諸要素のうちのあるものが一方の戦略の方向に傾くとしても、別の要素が他方の戦略を指向するばあいに、戦略全体はどのように規定できるかという点がある。

フリードマンは主著の公刊ののちに、管理戦略を構成する諸次元をより詳細に、タスク組織、統制構造、労働市場関係、(労働者間の)横の関係、の4つに分類するが、(Friedman,1990:186ff.)、ある次元が一方の戦略の方向に傾くとしても、別の次元が他方の戦略に傾くばあい、あるいは、他の諸次元が不変で1つの次元だけが変化するばあい、戦略全体がどのように規定されるか、という点である。フリードマンの事例研究から例をあげると、たとえば、自動車産業では1940年代と50年代初めに責任ある自律戦略がとられたが、60年代には直接的統制戦略に転換したといわれる。(Friedman,1977a:221-224,232) 転換の内容は、作業測定の導入・「コベントリー工具室協定」<sup>11)</sup>の廃止・冗員整理などであったとされる<sup>12)</sup>。しかしことはそう単純ではない。熊沢誠氏の記述によってこの「転換」の性質をみてみよう。

この転換は、ウィルソン労働党政権のもとでの所得政策を背景として、イギリス経営者総連合(CBI)がうちだした生産性協約に起因していた。1968年に政府は労働強度の増加や職場慣行の変更とひきかえに賃上げを認めるといふ生産性協約を労働側にせまった。これには、「比較」にもとづいて職場交渉のできるような賃金支払いシステムではなく、出来高給を時間・動作研究や職務分析にもとづく新たな等級制の時間給におきかえることがふくまれていた。67年から69年末までにむすばれた生産性協約は4091、カバーする労働者数は820万人におよんだ。生産性協約の内容には、フリードマンがいうように、「比較」による賃上げ方式を廃して)作業測定や職務評価による賃金決定方式の採用や冗員整理がふくまれていたが、同時にそのめざしたものは「企業目的への関心を共有して、能率向上をもたらず変化にむかって持続的に経営者に協力する企業社会の市民」の形成だったとされる。具体的にいえば、協約には、(1)労働者の仕事範囲を労働者の縄張りによるのではなく、企業が調整できる職務とすること、(2)経営システムの行政機構化、(3)労働供給のルートを水平的補充から垂直的昇進に変え、労働者に企業で経歴を積むインセンティブをあたえることなどがふくまれていた<sup>13)</sup>。(熊沢,1976:84,132,134,156) (3)は明確に「責任ある自律」戦略をめざすものである。たしかにこの協約の実施は、全体としては、それまでの職場作業集団において慣行化されていた自治的规则を侵害して、労働過程の統制権を管理者が奪還する試みであったが、その内容はかならずしも直接的統制を構成する要素だけからなるわけではなかったのである。

別の例をあげることでもできる。いまみたように、自動車産業では1940年代と50年代初めには責任ある自律の戦略がとられていたというのがフリードマンの認識である。だが彼はすでに1920年代と

30年代にフォードの流れ生産方式が全自動車生産で普及したと指摘し、これを直接的統制として特徴づけた。(Friedman,1977a:98-99) また1940年代と50年代に自動トランスファーマシンのかたちで自動流れ生産ラインが導入されたことも指摘する。戦後の10年間は自動車需要の拡大のためにこれは失業をうまなかつたが、1956年ころには失業者を増加させたと指摘される。(Friedman,1977a:211-212) これらの流れ生産の技術はとうぜん維持ないし発展したはずであるから、自動車産業では直接的統制は存続したはずである。にもかかわらず、1940年代と50年代初めになぜ責任ある自律の戦略がとられていたといえるのか、この時期の管理戦略全体をなぜ責任ある自律として特徴づけることができるのか、その理由はまったく不明である。戦略の諸次元の変化にもとづく統制戦略の変化の主張は説得的ではない。

## 2. 段階認識

[1] だが、フリードマンの戦略概念のもう1つの面にふれなければ、一面的評価となろう。彼には、独占資本主義時代には責任ある自律の戦略がそれ以前のものとは異なるかたちで有効性を増すという認識が、明白に存在するからである。

彼はいう。企業が独占力を獲得すれば、競争の圧力から隔離されて、労働者の抵抗を減ずるための労働再組織化の実験に着手する裁量的余裕をもつことができる。だから「責任ある自律の戦略の有効性は、独占資本主義との関連で考察されなければならない」。独占段階以前には、責任ある自律は封建時代からの持ち越しとみなされ、産業予備軍と機械化の影響力のために有効なものとならず、しかもクラフツマンにのみ適用された。だが独占資本主義とともに、産業予備軍は枯渇し、未熟練労働者のあいだで組織された抵抗が増加した。(Friedman,1977a:101,1977b:52-53) フリードマンは、独占段階で責任ある自律戦略への転換がおこる理由を系統立てて論じているわけではないが、つぎの4点は読みとることができる。1) 独占力の増加、2) 労働者の抵抗の増大、3) 直接的統制の硬直化による戦略転換の必要、4) 内部労働市場の拡大による企業内の官僚制な構造と「手続き」の増大、である。順にみよう。

独占力の増加は、1870年代・1914年までの独占的企業の数の増大にみられる。フリードマンは、これが大企業のトップの管理者に労働者にたいする権限維持の戦略にたいするひろい裁量をあたえた、と主張する。この裁量は価値法則（資本にとっての競争圧力）の弛緩とも表現される。(Friedman,1977a:5-6,12) 独占力が裁量をあたえるので価値法則は弛緩させられ、大企業は長期にわたって平均以上の利潤を実現する機会をもつ。企業の裁量は一般にはつぎの点にある。利潤極大化以外の目標（企業成長、販売額、人員）の追求を選択できる、目標追求にさいし極大化ではなく弛緩や満足でやめることができる、誤りや失敗をしても企業存続が可能である、目標達成のための異なるルートを選択できる。(Friedman,1977a:24-26) しかしとくに独占力は、内部労働市場における交渉をつうじて労働者に譲歩をあたえ「労働者をあつかうより多くの裁量をあたえ」とされる点 (Friedman,1977a:69) に注目すべきであろう。

労働者の抵抗も独占段階では増大する。主力となるのは熟練労働者ではなく半熟練労働者の抵抗である。独占資本主義とともに熟練や権限とはかかわりない組織された労働者の抵抗が出現した<sup>14)</sup>。(Friedman,1977a:109-110;トンプソン,1990:92-93) 管理者は組織された半熟練労働者の抵抗に対応するために、新たな管理技法を実験する。組織された半熟練労働者の抵抗にたいして、マルクスが強調したような産業予備軍の圧力にもとづく直接的で過酷な処罰方法を適用することは生産を中断させる。内部労働市場が重要性を増してくるとともに、トップの管理者は、一定の労働者グループの取り込みと調停とが、一律の強制よりも効果的なことに気がついた。(Friedman,1977a:79) そこで管理者は紛争防止の「手続き」を確立し、組合指導者を取り込もうとする。(Friedman,1977a:109-110)

[2] テイラリズムの硬直化現象もある。構想と実行の分離が進行するにつれて、熟練がホワイトカラー技術職員の小グループに集中されるので、彼らのレイオフが困難になり、彼らの賃金は可変費から一般経費となる。技術的理由から最低限の技術職員数のレベルが必要になり、彼らの移動とアブセンティズムを最小化し、忠誠心を取りつける必要が生じた。また分業による作業の規模と複雑さとが、管理権限の労働者への委譲を必要にした。これらの事情が責任ある自律の戦略を展開させた。(Friedman,1977a:109)

最後に、内部労働市場が外部市場とくらべて増加した。潜在的産業予備軍の枯渇と企業規模の増大とともに、予備軍から隔離された内部労働市場が発展して、そこでの労働者の抵抗が実質賃金の上昇と労働条件の改善とを勝ち取った。これは中心労働者ばかりでなく周辺労働者にもおよんだ。(Friedman,1977a:56,131-132) 内部労働市場での集団的抵抗の勝利は、あるばあいには慣習、規則、手続きのうちに制度化された。フリードマンにあっては、内部労働市場が形成されてきた理由が不明確であるが<sup>15)</sup>、労働過程における資本家の専制的支配というマルクスが描いた状況は、労働者の闘争の発展によって変化している、というのが彼の強調点である。(Friedman,1977a:266)

[3] 以上にみられるように、フリードマンには、独占資本主義のもとでは責任ある自律戦略が有効になるという認識がある。このゆえに彼は「制度化された力関係と内部労働市場」を、新たな概念として分析に統合すべきだと主張しもする。(Friedman,1977a:265-266) これは、たんに管理戦略を方向として位置づける議論ではなく、資本主義の一定の発展段階では特有の統制の型が支配的になるという、統制のいわば段階認識にほかならない。この観点は重視されるべきであろう。

フリードマンの戦略概念では、2つの戦略が統制の方向をしめすという認識にとどまり、資本主義の発展に対応する統制の類型概念にまで達していない点は、エドワ・ズの統制論やブラウォイの「工場体制」の概念にくらべて後退をみせている。しかし以上にみたように、フリードマンは、暗黙のうちには統制の類型または段階という認識をしめしており、とくに独占段階では責任ある自律戦略が支配的になるという認識は、官僚制的統制という、あるいはヘゲモニ的統制という、統制

類型の成立を示唆するものであるといえる。統制の方向をしめすものとしてのフリードマンの戦略概念は、こうした資本主義の発展段階に対応する統制の類型または段階を明確にしたうえで、それからの変化または偏奇として位置づけるのが正当であろう。

### 3. 戦略の決定要因

[1] フリードマンは、管理戦略をあるばあいには直接的統制の方向に動かし、別のばあいには責任ある自律の方向に動かす戦略の決定要因について、『産業と労働』ではつぎのような立場をとっていたとのべる。「キー的命題は、管理者は、適切な限定をともなって予見できる仕方で、市場条件の変化と、労働者の抵抗の形態と強さの変化とに対応して、自分たちの戦略の変更をよぎなくされる、というものだった」(Friedman,1990:177;また1986:97をみよ)、と。ここでは市場と労働者の抵抗が強調されるが、『産業と労働』では、管理戦略の決定要因として製品需要(製品サイクルはこれを規定する1要素である)、労働需要、企業の競争条件、企業の独占力、労働者の抵抗があげられている。ただし彼はつねにこの5つの要素をあげるわけではなく、これよりもすくない要素しかあげなかったり、製品需要や独占力という要因を企業の競争条件という要因で代替するばあいもある。

戦略を決定する諸要因の一般的因果関係は明瞭である。すなわち、製品市場に超過需要があり、労働市場に超過需要があり、企業間競争が激しくなく、企業の独占力が強く、労働者の抵抗が強いときには、管理者は責任ある自律の戦略にむかう。5つの要素が逆のばあいには、直接的統制にむかう傾向がある。(Friedman,1984:189) 5つの要素は、具体的につぎのように戦略を決定する。たとえば、1850年代・70年代の時期には、イギリス工業の世界的独占によって製品市場の競争が緩和され、労働市場で潜在的産業予備軍が枯渇したので、賃金と労働条件は全般的に改善され、これ以前の1780年代・1840年代の時期に不熟練労働者に適用されていた直接的統制戦略がゆるめられる。また1870年代・1914年の時期には、製品市場の独占力によって裁量の余地を拡大した大企業は、内部労働市場の発展によって労働市場の競争から隔離された中心労働者に責任ある自律の戦略を適用できるようになり、硬直化した直接的統制戦略から脱却することができた。

製品市場、労働市場、競争条件、企業の独占力、労働者の抵抗の強さなどの要因を、統制戦略の変化に関連づけた点に、フリードマンの独自性が認められる。たとえばブレイヴァマンがこうした諸要因をほとんど考慮することなく、資本主義的管理が一方向的にテイラリズムの進展にむかうと説明するのとくらべてみると<sup>16)</sup>、これは明白である。

[2] では、5つの決定要因のあいだの関係はいかに理解されているのか。フリードマンは、製品需要や競争条件と管理戦略とのあいだには「一方向的因果性はない」とのべたり(Friedman,1977a:186-187)、抵抗も管理者の裁量と競争上の立場に影響するとのべたり(Friedman,1977a:186-187)、独占力によって企業が享受する裁量は、競争、市場、労働者の抵抗によって制限されるとのべてお

り (Friedman,1977b:50)、決定諸要因間の関係についての理解は明確ではない。けれども「わたしがつねにのべたのは、市場状態の影響は、労働者の抵抗と管理者の対抗圧力との相互作用によって媒介されるということだった」(Friedman,1987:290;また1986:119もみよ)という文言からわかるのは、労働者の抵抗がつねにこれらの要因の媒介となって管理戦略が決定される、と考えていることである。もしこのように理解することができるなら、労働者の抵抗以外の4つの要因は、労働者の抵抗が管理者の戦略を決定するさいの背景的要因として押さえることができるであろう。

しかしこのような理解にたいしては、なぜ労働統制問題が企業の管理戦略の中心要因をなすのか、という批判はとうぜん生ずるであろう。これについてフリードマンは、経営者はときには労働者にたいする権威を維持すること以外の問題にもかかわることがあるし、そのような問題が逆に作業組織や労使関係に重大な影響をもつこともあることを認めている。そのうえで、しかし、「市場やテクノロジーにたいする戦略は、しばしば労働政策に制約される」のであり、「市場やテクノロジーにたいする戦略が労働の問題にあたる帰結は、現存の労働戦略(およびもちろん、これらの戦略と労働者の抵抗との相互作用)によって媒介される」と彼は答える。(Friedman,1990:181)つまり、経営者が労働統制以外の問題にかかわったりそうした問題が労働統制問題に影響をあたえるとしても、労働統制問題は、その他の問題にたいする戦略を制約したり、あるばあいにはこれらを媒介する点で、いぜんとして資本主義的管理の中心問題である、というのである。フリードマンの理解は一般的観点からは支持すべきであろう。だがこれからみるように、企業が労働統制の問題とかわりなく市場やテクノロジーにたいする戦略を決定する、といったばあいも留保しておくべきである。

[3] 戦略の決定要因についてはなお注意すべき点がある。フリードマンには戦略の長期的変化と短期的変化の混同があることはまえにふれたが、戦略の決定要因については、長期的変化と短期的変化とを区別しているふしがある点である。

たとえば独占力と労働市場については、1850年代・70年代にはイギリス工業の世界的独占と潜在的産業予備軍の枯渇という事情が、賃金と労働条件を全般的に改善したと指摘される。イギリスの工業独占は、とうぜん企業の製品市場における競争条件をゆるめ、独占力を増加させるが、これは独占力と競争条件の長期的変化の指摘である。また潜在的産業予備軍の枯渇による外部労働市場の影響力の低下と、これに対応する内部労働市場の重要性の高まりとは、労働市場の長期的傾向である。さらに半熟練労働者の組織された抵抗の増加は、独占資本主義期に形成される労働者の抵抗の特質である。

これら諸要因の変化が長期的で一般的な変化であり、たんなる短期的変化と区別されているかぎりでは、この区別も、統制の段階認識のばあいとまったく同じく、フリードマンにおいても長期的変化によって成立する統制の類型の問題が暗黙に示唆されていることを意味する。これら諸要因の変化は、独占資本主義、ことに第2次大戦後のそれのもとで、長期にわたって持続する統制の構造を示唆している。この構造は明示化されなければならない。

製品市場、労働市場、競争条件、独占力、抵抗の強さなどについての短期的変化は、この統制の構造それ自体をほりくずしはしないが、そのいくつかの側面を変化させるものとして押えられるべきであろう。そうでないと長期的変化も短期的変化も一緒にたにされてしまう。たとえばフリードマンは、1960年代のイギリス自動車工業について、テイラー主義的作業測定とこれによる賃金管理方法の導入、冗員整理などをもって「直接的統制への転換」を主張するが、自動車企業内の中心労働者にとっての内部労働市場における雇用保障、紛争処理手続き、管理権限の労働者への委譲などに変化は生じなかった。したがってこのばあい、直接的統制への転換をただちに主張することは適当ではない。

重要なことは、何が変化し何が不変にとどまったのかを識別しつつ、労働過程とこれにたいする統制形態を理解することであろう。(未完\*)

\* 引用文献は、本稿完結時に一括して掲載する。

#### 注

- 1) フリードマンは「統制」という言葉は、「統制する」人びとという絶対的な意味でも、労働を指揮する力の程度という相対的な意味でも使われてきたので、混乱がある、と注意をうながしている。絶対的な意味では、資本主義のもとではつねに管理者が「統制する」ので、どんな参加計画も労働者に統制権をあたえない。だが作業組織や作業決定の変化が労働者の統制力を増すというばあい、「統制」は自分の判断と意志に従って行動する権限という相対的な意味で使われる。(Friedman,1977a:82-83;1977b:45-46) また統制は創造と同義ではないとも主張する。管理者が「統制する」とき、管理者が生産活動を創造する自由は資本主義的生産関係によって制限されており、賃労働では労働者は統制権をもたないので労働者も創造的活動に参加するのではない、と。(Friedman,1977a:83;1977b:45-46)
- 2) このようなフリードマンの矛盾の把握は、労働過程内の現実的主体の分析を重視する論者からは、「非歴史的」であり、「自由」や「独立」は「人間の労働力の本質的性質」なのではなく「社会的に生産される性質」であり「社会的に組織され確認される」ものであるとする批判がある。Willmott (1990:350-360) ウィルモットをふくめこうした主体性の分析を重視する労働過程論者の系譜については、吉田 (1994) が検討をおこなっている。
- 3) 中心労働者は階級的にはつぎのように規定される。全体としての中心労働者は、たとい賃金や労働条件を享受するとしても、周辺労働者を搾取しはしないので、労働者階級に属する。ただこのうち管理者の権限の行使に役立つためにトップの管理者が中心的と考える人びと(労働者階級の搾取に直接役立つ人びと)は労働者階級から除外される。このグループは、ふつうに労働者階級と考えられる人びと(フォアマンや監督者)をこえるからである。(Friedman,1977a:129)
- 4) 19世紀には資本によって出来高給の導入が執拗に試みられるが、熟練工の組合である ASE (合同機械工組合)は、19世紀をつうじて(請負のもとでの間接雇用のばあいも直接雇用のばあいも)出来高給制に反対した。(熊沢,1970a:27,54)
- 5) トンプソンも、フリードマンが第2次大戦後の責任ある自律戦略の独自性を主張しているとみている。「1945年以後の状況では、直接的方法と裁量的方法との以前の混合は不十分とみなされる。硬直性と抵抗とに対抗する管理戦略にむかうさらなるシフトが言及される。この追求は、経済的拡大と売り手市場における現場の力と

の特有の状況がくわって、責任ある自律の形態の優先化にみちびく。」(トンプソン,1990:126-127)

- 6) Gospel (1983:12-13) は、エドワーズの統制の3類型とフリードマンの管理の2戦略をとともに「統制の類型論」に一括したうえで、これらの典型的アプローチが「しばしば図式的でありすぎ、決定論的であり、管理者が選択できる多様な戦略を伝えることができない」という理由で類型論に批判をくわえている。「エレガントな類型論を追求するというよりは時間の経過につれて管理者が直面してきた諸問題と諸機会を考察し、彼らが実験してきた戦略の混合を考察するほうが、おそらくは歴史的に正確になる」というわけである。ここにはまず、フリードマンの管理戦略論をエドワーズの統制の類型論と同一視する誤読がある。また類型論の拒否の主張も説得的ではない。たしかに管理者は諸問題と諸機会に直面して選択のジグザグ運動のなかで、きわめて複雑な「諸戦略の組み合わせ」を追求するので、この過程を追求するほうが「歴史的に正確になる」かもしれない。だが他方ではそれは、考察の拡散と資本主義的統制にたいする統一的理解を妨げるという危険ももつ。
- 7) フリードマンは、イギリス・フォードが1940年代には責任ある自律にむかったが、60年代と70年代には直接的統制の戦略にむかったと指摘する。(Friedman,1984:197-198)
- 8) のちにフリードマンはこうした批判にたいし、二分法はテイラー主義的实践 対 非テイラー主義的实践にあるのでも、テイラー主義 対 労働の人間化にあるのでもない、と反論する。「テイラリズムは、追求される直接的統制戦略の諸タイプの1つとして考えられるにすぎない。それが特別あつかいされたのは、テイラーが科学的管理を宣言した明瞭さのためであった」とのべている。(Friedman,1986:115-116,強調は原文)しかしこの立言にもかかわらず、19世紀に支配的であった団結法や救貧法といった国家政策や罰金制度などの工場内の過酷な規律と、テイラリズムとの関連はなおあきらかだけでなく、テイラリズムがなぜ直接的統制の典型であるかの理由もけっしてあきらかではない。
- 9) これは戦前から1960年代までのイギリス、コベントリーの自動車工業に存続した作業制度である。ギャングシステムのリーダー(ギャンガー)は、トップの管理者と所与の産出高を生産する契約を結び、成員が労働を配分し集団的に訓練した。19世紀の古い下請制度とのちがいは、ギャンガーではなく独立体としてのギャングと企業のあいだで契約が結ばれた点、ギャンガーが成員によって選ばれ、成員に責任を負う点にあった。このもとでは、個人的出来高制度のばあいより有利な「かなりの」賃金をあたえる基本レートで賃金が構成され、契約量以上の産出高にはインセンティブボーナスも支払われた。ギャングシステムは労働者の自律・職務保障・処罰行動にたいする保障を増加させ、労使関係を改善した、とフリードマンは主張する。(Friedman,1977a:212-214;1984:193)
- 10) 貨幣出来高制 money piece-work とは、1960年代末までコベントリー自動車工業でおこなわれていた賃金制度である。これは労働者が個人やギャングの産出高に比例して個数価格を受けとる単純出来高制を意味する。フリードマンによれば、貨幣出来高制は責任ある自律の戦略を反映しており、このもとで労働者を激しく働かせるのは困難だった。他方、時間出来高制 time piece-work とは、生産量と労働量について測定と明示化をとるようなテイラー主義的プレミアムボーナス制度やビドータイプの制度を意味し、このもとでは労働者は、余裕時間にたいする節約時間との関連で基本賃金を超えるボーナス所得を受け取り、余裕時間内に作業をしないために処罰される。時間出来高制は直接的統制戦略を表わしていた。(Friedman,1977a:218-219) すこしふえんしておくと、19世紀には熟練工は一貫して出来高給制に反対したが、20世紀になると熟練工組合はこれに全面的に反対できなくなり、単純出来高制に介入して資本の恣意的運営を阻止しようとした。そこで差別出来高制やビドータイプの導入は阻止され、職場では団体交渉による単純出来高制が支配的形態となっていた。(熊沢,1970a:125-127) 自動車工業では、1960年代末と70年代初めの「計測日給制 Measured Daywork」が導入されるが、フリードマンはこれが貨幣出来高から時間出来高への転換を、したがって責任ある自律戦略から直接的統制戦略への転換を意味していた、と主張する。(Friedman,1977a:233-234) 「計測日給制」については、熊沢(1976:125-126)をみよ。

- 11) これはショップ・スチュワードが賃金交渉にさいして、労働者間の所得比較をするさいの基準となった賃金率のことである。(Friedman,1977a:219-220,235) イギリスの労働組合は、こうした「比較」の原則によって賃上げを達成していった。だが1960年代にはこの原則をつらぬいて賃上げをめざす労働者と、その破壊を試みる政府の生産性賃金論はまっこうから対立するにいたる。これについては熊沢(1976:20,52,97,103-104,126-127)をみよ。
- 12) これには労働者の強力な抵抗があった。ルーツ自動車会社では新たな標準作業量の設定、余裕時間の短縮が試みられたが、労働者は標準作業量が廃止され、もとの余裕時間が回復されるまで労働を拒否した。ブリティッシュ・レイランドの労働者は、時間給と作業分析の導入は認めたが、これにともなう標準作業量や要員の決定については労使交渉事項とさせた。フォードの工場では、スピードアップや作業計測には非公式のストやサボタージュ、粗悪品づくりで抵抗し、新たな賃金制度には残業拒否、サボタージュ、山猫ストで対抗した。(熊沢,1976:147-153) フォードの労働者は、作業計測についてごまかしがあると考えていたばかりでなく、作業計測そのものが倫理的・科学的に問題があると考えていた。(ペイノン,1980:182)
- 13) 熊沢氏はさらに、生産性協約は機械工業では機械のスピードや要員数や時間・動作研究に重点をおいていたが、装置工業では「スタッフの地位」が提案されたことを指摘する。これには、ブルーカラーのホワイトカラーとしての待遇(時間給の俸給制への転換、雇用と収入の保障、付加給付の充実)がふくまれていた。(熊沢,1976:120)
- 14) イギリス機械工業では、1920年代から30年代にかけて、半熟練工の台頭と熟練工の基幹的地位からの失墜があった。半熟練工とは、一部は熟練職種への昇進途上にある労働者、一部は特定機械に緊縛される労働者である。機械工業における熟練・半熟練・不熟練労働者の比率の推移は以下のものであったとされる。

	熟練工	半熟練工	不熟練工
1914	60	20	20
1921	50	30	20
1926	40	45	15
1928	34	53	13
1933	32	57	11

(熊沢,1970a:117-118)

- 15) この点について熊沢氏は、20世紀初めの機械化による労働代替性の進展が、資本に統制のための裁量の余地をあたえ、資本が労働組合外にいる青年労働者を対象とする昇進制を設けることを許した、と指摘する。この結果、職業別組合の規制による徒弟制をへた「有資格者」の仕事が「無資格者」で補充されるようになったので、「徒弟制は一八九二～一九二〇年の間に入職の唯一の通路ではなくなり、一九二〇～一九四五年の間にその主要な通路ではなくなった」。じっさい「新組合主義」の組織である「一般労働組合」に加入した半熟練工は少数であり、多数は労働組合主義をはなれて企業内昇進の道を歩み、出来高給のもとで稼得賃金を高める道をもとめた、と。(熊沢,1970a:115-116,148,強調は原文)
- 16) 事実上はブレイヴァマンも、労働市場と労働者の抵抗という要因を考慮している。たとえば彼は、1970年代前半のアメリカで欠勤率・退職率・山猫スト・サボタージュなどが増加したとき、これらが一部は60年代末の失業率の低下を反映した労働者の抵抗であることを認めたくて、これらの職務不満に対応しその機先を制するために、経営側は「労働の人間化」をめざす戦略(労働の質)を問題にせざるをえなくなった、と指摘する。(ブレイヴァマン,1978:33-43) ただし、フリードマンならば責任ある自律戦略とよぶであろう職務拡大と職務充実を中心とした「労働の人間化」戦略(Friedman,1986:103,118)を、ブレイヴァマンは、労働者参加の見せかけによって幻想をもたせる施し物にすぎず、テイラリズムをこえることはできない、と批判する。