

SAF 技術部 (下)¹⁾

石原俊時

1. はじめに
2. 技術部成立の背景
3. SAF 技術部の諸活動
 - (1) 諸活動 [以上 『立教経済学研究』第55巻・第1号]
 - (2) 賃金・労働評価 [以下 本号]
 - (3) 作業組織改革
 - (4) 中小企業問題
 - (5) 共同決定問題
4. おわりに

3. SAF 技術部の諸活動²⁾

(2) 賃金・労働評価

賃金ドリフトの解決を目的に成立した技術部にとり、その多様な活動の中でも賃金・労働評価をめぐる諸問題への取り組みは重要な位置を占めた。それを支えたのは、『モデルと現実における出来高賃金』(A:2)で示されたように、テイラー主義的作業組織と結びついた純粹出来高賃金制はもはや時代遅れであり、自律的作業グループの導入に対応したプレミア給(時間給とグループ出来高給の混合形態)によって、生産性の向上と労働によって得る満足(arbets-tillfredsställelse)の増進を図らねばならないという議論であった。したがって、技術部は、様々な調査を行うことを通じて賃金形態をめぐる問題状況を把握することに努めると同時に、

1) 本稿(下)の構成を当初予定されていたものから一部変更した。特に労働組合運動の対応については別稿で扱うこととなった。予めご了承を願いたい。また、本稿末尾につけたSAF技術部関連文献のリストからの文献引用には、記号を用いることとする。記号については、リストを参照していただきたい。

2) 技術部は、1966年に部長(Börje Strender)を除き、スタッフ6名でスタートした。スタッフは次第に増員され、67年8名、69-70年9名、71-73年10名、74年13名、75-76年12名、77-78年15名、79-80年15名(その他共同決定問題専任スタッフ4名)となった。1980年当時のうちわけは、Stefan Agurén, Jan Edgren, Jan Peder Norsedt, Lennart Grafström, L. Å. Dahl, B. O. Ekenberg, Sven Flykt, Stellan Friberg, Jörgen Handel, Hans Lindsted, Håkan Lundgren, L. E. Lundin, Anders Malmberg, Lennart Strander, Yngve Svenssonである。SAF Kalender 1966-1980。

その成果に基づきながら、次節で詳しく扱うプロジェクト「発展する労働環境 (arbetsmiljö i utveckling)」のように、作業組織改革の実践との関連を重視して賃金のあり方を検討した。このように賃金問題への取り組みは、作業組織改革の課題と密接に関わっていたのであるが、作業組織改革については次節で検討することとなるので、この節では、賃金問題と関わる限りで作業組織改革について言及することとする。

例えば、技術部は、様々な企業での取り組みの個別事例を紹介する (A:10, A:13) と共に、どのような賃金形態がどれだけ普及しているのかを団体協約の分析から調査する (A:11) とか、賃金形態によって賃金統制コストがどれだけ違っているのか (A:3) とか、出来高給から固定給への転換などといった賃金形態の転換が生産性や労働者の働く意欲に如何なる影響を与えるのか (A:7) 等々を調査した。

このようにして技術部は、純粹出来高給を廃止してプレミア給を導入せよという自己の議論の正しさを根拠づけようとすると同時に、問題状況の変化に対応して賃金問題に関する議論を展開させていった。その中で注目されるのは、労組から出来高給を廃止して固定給に転換せよとの要求が強まり、実際にそうした転換が進む中で、固定給に対するプレミア給の優位性が強調されるようになったことである。また、作業組織改革が進み、それと賃金形態との関連が重視される中で、賃金形態が生産性に及ぼす影響に議論の力点が置かれるようになった。さらに、これら2点に関連して、公正な賃金とは何かの問題にされるようになったことも注目される³⁾。

例えば、『退場を宣告された出来高給』は、賃金形態の転換が行われた73の職場の調査に基づくレポートである。それによれば、出来高給から固定給に転換した職場では、平均して10~20%の生産性の低下が見られた。それに対し、出来高給からプレミア給に転換した所では10~15%、固定給からプレミア給に転換した職場では30~40%も生産性が上昇した。また、プレミア給への移行は、これほど明確ではないが、品質の向上や離職率・欠勤率の減少にもつながる傾向があった (A:7)。このように、生産性を改善させる点で、出来高給や固定給、特に固定給に対するプレミア給の優位が強調された。

それでは、何故、プレミア給が生産性向上と結びつくのであろうか。『賃金と効率性』は、まさにそのテーマを扱った文献である。彼らは、労働する動機を問題とし、それを参加と達成に分類する。参加とは、ある職を得たい、あるいはそこに留まりたいという動機である。達成とは、職業における自己実現の意欲を意味する。固定給は、達成の動機に訴えることができない。それに対し、個人出来高給は、達成の動機を刺激しうる。しかし、それが前提とする労働の細分化は、参加の動機にとってマイナスに働く (A:4, s. 37 48, 66 67)。

プレミア給の出来高給や固定給に対する優位性は、職務統合、ローテーション、自律的作業グループの導入といった作業組織改革やそれを促した経営環境の変化に根拠づけられる。とい

3) 他方、賃金ドリフト問題への取り組みの比重は減っていったように思われる。とはいえ、A:6のように、全く問題になくなったわけではないことは言うまでもない。

うのも、プレミア給の成果給部分（グループ出来高給）は、仕事量のみでなく品質や欠陥率、材料の消耗度、受注から供給までの時間（genomloppstiden）なども加味されうる。他方、固定給部分によって、職務の難度や労働環境の厳しさ、個人の経験・知識・能力なども反映できる。それ故、両者があいまって、作業の質の改善や個人の能力向上が促進される。特に自律的作業グループの導入に対応した成果給部分は、グループ内で職務を交替させつつ相互に協力することを促し、生産工程で生じたトラブルや需要の変化に対する素早い対応につながる。また、固定給部分があるため、所得は安定しているので配置転換も容易となり、個人出来高制では出来高の再設定につながるため妨げられていた、働く者自身による日常における作業改善の取り組みに対する障害も無くなるのである。つまり、成果給部分で達成の動機に訴えるのみではなく、労働者の向上意欲を高めて参加の動機を刺激すると同時に、需要の変化やトラブル、さらには日々進展する技術や作業方法の改善に柔軟に対応しうるフレキシブルな作業組織を支える賃金形態として、プレミア給が推奨されたのである⁴⁾。また、作業組織改革自身が、労働の細分化による参加の動機の減退を妨げることは言うまでもない。他方、作業組織改革は、出来高給の設定を難しくする。しかし、プレミア給の成果給部分は、グループを単位とすることで出来高設定の煩雑さが軽減される利点も持つ（A：4, s. 79-80）。

こうした労働の動機に関する議論は、賃金形態と公正をめぐる議論につながる。上記のように、プレミア給は、成果給部分と固定給部分を持つことで、労働をめぐる様々な物差しを総合し、職務内容や実際に成した仕事、それを担う労働主体の能力や技術を視野に入れることができるので、出来高給や固定給よりも正確にその人の労働を評価できると主張された（A：4, s. 51-55, 101-103; A：8, s. 67）。さらに、『公正な賃金とは何か』（A：5）で、賃金格差が職員より労働者の間で小さいことが指摘され、賃金分布の中で能力・技術を持つ労働者の相対的地位が恵まれないことが強調されたように、労働者の賃金の出来高給からプレミア給への転換には、こうした労働者の待遇を改善して労働者の能力・技術の発展を促すことと同時に、固定給制が一般的である職員と労働者の間における賃金形態の平準化を進めていくことが意図されていた（A：5, s. 8-12, 19; A：12, s. 39, 77）。後者の論点は、職務統合などにより、労働者と職員の境界が流動的となってきたことを背景としていた。つまり、プレミア給の導入は、作業組織改革が進む中で、それに対応した労働者間の公正と共に労働者・職員間の公正を実現する手だてとして主張されたのである。

4) A：4, s. 48-52, 54, 76-79, 97-100; A：8, s. 75-77. 当時、設備投資がなくとも、労働者に対する教育や労働者のやる気などが生産性を高めうるということが、経営学などで注目されていた。これをホルンダル効果（Horndalseffekt）と呼ぶ。Lundberg, Erik, *Produktiviteten och räntabiliteten*. Stockholm 1961, s. 130. 技術部でも、ホルンダル効果は注目されている。A：6. そうした効果が注目されるきっかけを作ったホルンダルとは、鉄鋼企業ファージェスタ（Fagersta）の一つの製鉄所である。技術部のスタッフの多くが、ファージェスタ出身の技師であったことが想起されるべきであろう。

さらに、このような公正をめぐる議論で指摘すべきなのが、それが、賃金格差の存在の正当性を強調する議論につながったことである。技術部によれば、賃金格差は、個人間だけではなく、産業部門間・地域間・企業間にあっても当然であった。というのも、賃金システムは、企業を構成する部分システムの一つに過ぎないのであり、そのあり方は、企業内の技術システムや社会システムとの相互関係のみならず、外部環境にも規定されて一様ではありえないからである。例えば、作業組織に関しても、どの産業、どの企業にも自律的作業グループが導入できるわけではない。むしろ出来高給の方がうまくいくケースもありうるし、プレミア給のあり方も多様でありうる。こうした議論は、労働組合の連帯賃金政策において、同一労働・同一賃金の原則からさらに進んで賃金の平準化を要求する傾向が強まってきていたことを背景にしていたと考えられる。SAFにとって、このような賃金平準化の要求に対抗することが非常に重要となっていたのである⁵⁾。

最後に、賃金形態について労使間の相互理解の重要性が強調されたことは留意されるべきであろう。従業員が賃金形態のあり方を納得しなければ、その動機を十分に引き出し、生産性向上をもたらすことができないのである。それ故、賃金形態の転換は、労使代表が参加するプロジェクト・チームや企業委員会 (företagsnämnd) などを通して、労使協調の下に進められねばならないと主張された (A : 8, s. 53 57; A : 12, s. 79 80)。このことは、後述するように、その他の企業経営の改革全体にも妥当することであった。企業経営の改革を通じて、使用者にとって望ましい企業民主主義のあり方が模索されたのである。この点については、共同決定問題を扱った節で詳しく検討することとしたい。

(3) 作業組織改革

先述したように、SAF 技術部では、当初から賃金の問題は作業組織のあり方と密接に関わっており、賃金ドリフト問題の解決はテイラー主義的作業組織の改革ぬきでは立ち行かないことが認識されていた。既に1968年の活動報告書では、「労働のあり方」が主要項目の一つに挙げられている⁶⁾。この領域での技術部の取り組みは、企業経営者が立案・実施のイニシアティブを取り、技術部のスタッフが協力者・アドバイザーの立場で関与するという形をとった。技術部は、そうした実験の経験・成果を集積し、理論化・体系化して、他の企業にも改革を広

5) A : 4, s. 105 116; A : 5, s. 23; A : 8, s. 14 44; A : 9. 労働組合運動による賃金平準化の要求については、Johansson, Anders & Magnusson, Lars, *LO under andra halvseklet*. Stockholm 1998, s. 64 76, 264 281; De Geer, Hans, *I vänstervind och högerväg*. Stockholm 1989, Kap. 7 を見よ。こうした議論は、SAF が次第に賃金交渉の分権化を要求することにつながったと思われる。1979年の賃金政策プログラム「公正な賃金」では、中央交渉は産業平和と総労働コストの枠を決めることに意義があり、それ以外では賃金交渉は出来るだけ分権化すべきことが主張されている。*Rättvis lönlönepolitiskt program. Anförande av Olof Ljunggren vid SAFs dagen den 23 mars 1979*. Stockholm 1979, s. 16.

6) *SAF verksamhet* 1968, s. 15.

げようとしたのである。このような活動は、1970年に始まった「発展する労働環境」と75年に開始された「新しい工場 (Nya fabriker)」の2つのプロジェクトに代表される。以下では、これらのプロジェクトを概観し、技術部が如何なる改革を成し遂げようとしていたのかを見てみよう。

「発展する労働環境」

このプロジェクトの開始は、スウェーデンの多くの企業がテイラー主義的作業組織の改革に関心を示し、実際に各地でそうした実験が実施に移されたことを背景にしていた。SAF 技術部は、それらの実験のうちいくつかに関わる中で、経験・成果を集約し、実験の輪をさらに広げていく必要を感じた。このプロジェクトは、実験を行っている企業が直面している課題は何であり、それをどのように解決しようとしているかという情報をレポートの発行やセミナーの開催などを通じて広め、経営者・技術者・管理者・諸々の専門家相互の議論を活発にすることによって、改革の方向性を見定め、その裾野を拡大することを目指したものであった (B:12, s.3 4)。

企業の直面する課題として注目されたのは、労働環境、労働への動機づけ、賃金形態の問題であった。1950年代より職場の不健康な環境や労働の肉体的負荷が問題にされていた。また、離職率・欠勤率の上昇の中で、労働意欲を如何にして呼び起こすかが大きな課題となっていた。さらに、労働組合運動の出来高給から固定給への転換の要求が強まる中で、作業組織のあり方と賃金形態との関連が注目されてきたのである。しかもこれらの課題の解決は、生産性の向上という課題と両立させねばならなかった (B:12, s.3; B:18, s.7 8)。

プロジェクトでは、様々な企業での実験が紹介され、実験の経緯や内容、進行状況、成果に対する評価などがまとめられた。1970年から翌年にかけては、実験の途中経過について11冊の報告が出され (B:1 11)、72年には中間的な総括として『生産グループとプレミア給』(A:8)が公刊された。1973年から75年にかけて6つの工場での実験それぞれの総括的報告 (B:13 17, 19) がまとめられ、74年には『新しい労働形態』(B:18) によって、それらのレポートで取り上げられなかった事例も含めた総計約500の実験例に基づいて、作業組織改革の動向が分析された⁷⁾。

SAF 技術部がこれらの実験の経験を通じて導き出した主要な論点は、前節で述べたプレミア給への転換を除けば、次の5点であると思われる。

第一に、人間が機械の歯車の如く働かねばならない非人間的特質を持ったテイラー主義的作

7) B:12 は、使用者団体の雑誌・新聞での実験紹介記事を集めたものである。有名なボルボ・レポート (B:20) は、先進的かつ代表的な例として、総括的な『新しい労働形態』とそれぞれの工場の個別報告との中間に位置づけられている (B:20, s.5)。また、F:1 は、独立の文献であるが、プロジェクト進行中の理論的覚え書きとも見なせる。

業組織を改革する方策として、作業ローテーション、自律的作業グループ、ある製品あるいは同種の製品群の生産を一つの工場（作業所）に集中した製品別工場（produktverkstad）の導入などを通じて、3つのレベルで職務の拡大や現場における権限の強化が試みられた。即ち、いくつかの工程の統合、品質管理・保全労働などの副次的職務の統合、作業手順・作業計画などの権限を作業グループや製品別工場などの現場の組織に委譲する分権化である。そして、これらの改革は、労働による満足を増大させると同時に、生産性の向上も実現していることが指摘された（B:18, s. 37-66）。とはいえ、新しい作業組織がどのように生産性の向上に結びついているのかは、十分には論じられなかった。テイラー主義的作業組織に対するオルターナティブを提示する努力は、「新しい工場」によってより体系的に進められることとなる。

第二に、このような作業組織がうまく機能するためには、労働者の能力開発が不可欠であり、それをどのように進めていくかということが注目されたことである。それがうまくいくかどうか、実験の成否を握る重要なポイントであると考えられた。そのため、現場での日常的な労働の中での技能養成とともに、生産技術や経営学などの一般的な習得を主眼とする教育活動の重要性が指摘された（B:7, s. 5; B:12, s. 5; B:18, s. 34; F:1, s. 62-68）。

第三に、実験の経験を通じて、職長（arbetsledare）が作業組織改革のキー・パーソンであると認識されたことである。上記のような職務統合によって、従来の職長の役割は、労働者あるいは自律的作業グループに吸収されていくこととなったが、職長は、作業グループ内をまとめ、グループ間の協力を担い、現場と経営の中枢を媒介する重要な機能を果たす存在として位置づけ直されたのである（B:18, s. 67-73）。

第四に、作業組織の改革は、企業の管理システムあるいは企業組織全体の改革につながることである。従来、企業は集権的な管理が一般的であり、生産計画は詳細に経営の中枢によって定められていた。また、職能別部門組織の形態をとることが普通であった。しかし、自律的作業グループが導入されると、そこに具体的な作業の手順や職務の分担等が任せられることとなる。さらに、製品別工場が成立し、そこに保全や品質管理など様々な管理機能が付与され、その自己完結性が高まると、経営の中枢が生産計画を詳細に規定するようなことはなくなり、目標のみを設定して、細部はそうした自律的組織単位に任せるようになる。ついには、職能別部門組織は解体され、企業は、いわば自律的組織単位の集合体に近づくのである。それ故、自律的組織単位内で柔軟に企業環境の変化に対応できるようになるためにも、企業全体での活動を調整するためにも、まず自律的組織単位ごとにその活動を把握することが重要となってくるということが認識された（A:8, s. 45, 71-73）。

第五に、作業組織改革は、労使協調の下に推進されるべきであることが強調された。それは、何より、関係する者の各々が積極的・主体的に改革に取り組むことが重視されたからである。それ故、プロジェクト・グループや既存の企業委員会などフォーマルな労使協議の機構を通じて改革が推進されることと共に、インフォーマルな形で現場において日常的に労使が向き合い、

様々な工夫・改善を積み重ねていくことの重要性が強調された。新しい作業組織は、決して固定的なものではなく環境に柔軟に対応して変化すると同時に、そこで働く者が積極的に作業組織の改善に取り組む中で、自己の能力を発展させていく性格を持つのである (B:18, s. 64 65, 83 88; A:8, s. 75 77)。

「新しい工場」

1975年から、学者・研究者、様々な専門家、企業・使用者団体の代表80名以上を結集して進められたこのプロジェクトは、もともと「生産デザイン (production design)」をテーマとして計画されたもので、工場の生産技術的側面に重点が置かれていた。その目標は、良好な労働環境、従業員の労働への積極的な取り組み、生産効率の改善を同時に実現することであった。また、それを実現するために必要な技術の開発も課題となった。いわば、このプロジェクトは、「発展する労働環境」の成果を踏まえつつ、特に生産技術の側面に重点をおいて、それをより体系化し、テイラー主義的作業組織に基づく旧来の工場にかわる「新しい工場」のあり方を具体的に示すことを目指したのである。さらに、このプロジェクトでも労使協調の下にそうした追及がなされるべきことが強調された⁸⁾。

プロジェクトでは、予め目指すべき「新しい工場」の4つの基準が定められた。第一に、各生産単位が相対的に自律的に機能しつつ、全体の調和を実現することである。それにより、経営管理の簡素化と経営環境の変化への迅速な対応を実現しようとした。第二に、生産における安定性が求められた。トラブルに強い生産システムは、高い稼働率につながり、受注から供給までの時間を短縮し、納期を確実にすると考えられた。第三に、魅力ある職務である。労働の内容を豊富化することで、求人難を解消し、離職率・欠勤率の縮小が目指されたのである。第四に、良き労働環境が目標となった。安全で働きやすい環境は、生産性の向上につながり、良き人材の確保を容易にすると考えられた (C:1, s. 1 25)。

このような基準に基づき、プロジェクトは、6つのグループに分かれて進められた。

第一に、生産諸設備のグループ化を対象としたグループである。ここではまず、グループ化の類型として、製品別工場、並行グループ (parallellgrupper)、フロー・グループ (flödesgrupper) が検討された。

製品別工場は、旧来支配的であった機能別工場 (作業場) に対し、製品ごとに必要な生産諸設備を集中させることにより、組立 (加工) 対象の移動距離の短縮を含めて生産の流れをスムーズにして受注から供給までの時間を短縮し、生産過程に拘束される資本の量を節約する利点を持つと考えられた。また、そこに製品の生産に関わる管理や諸サービスの様々な機能も集めることにより、自律的な生産単位が形成され、その製品に関しては内部で生産の計画・決定を

8) SAF verksamhet 1975, s. 46 48; C:8, s. 3 6; C:9, s. 5 9.

行えることとなる。それにより、受注から供給までの時間の短縮とあいまって、生産現場の状況や市場動向に臨機応変に対応することが可能となるのである (C:7, Kap. 1)。

並行グループ化は、テイラー主義的作業組織における長い一連の組立ラインの一部をいくつかの並行したラインの組み合わせに転換して、相互の依存性を弱める試みである。概して並行グループ化は、各ラインを担当する自律的作業グループの導入を伴っている。それにより、1つのラインでトラブルが起こっても生産の流れ全体には及ばなくなるし、生産量の増減もグループの数によって調整できる。また、グループによって作業内容を変えれば、多品種化にも対応しうる。グループ内での作業では、職務統合が進められ、決まった時間に組立対象が決まったステーションにある必要が必ずしもないこととあいまってライン・バランスをとる煩雑さが軽減される。さらに、職務統合やグループ全体の作業を見渡せやすくなることで、働く者の労働への積極的取り組みを促すと考えられた (C:7, Kap. 2)。

フロー・グループは、機能別工場を前提として、そこでいくつかの工程と機械を集め、ある部品を扱う小単位に区分してモノの流れを単純化し、その流れにそって機械を配置し、小単位内で短い自然な作業の連続を形作る試みである。そこには自律的作業グループが導入され、メンバーが複数工程を扱うことで労働コストが削減される。また、生産の流れはスムーズとなり、加工時間も減少し、在庫コストも減る。小単位のため機敏な対応がしやすくなり、生産の見通しがよくなるため、トラブルにも強くなる。それ故、小単位ごとの計画も、それに基づく全体の生産計画も容易となると主張された (C:7, Kap. 3)。

その他、作業員間の距離が離れ、それぞれが孤立する傾向にあるプロセス産業における人員配置の改善や生産の現場に保全作業を結びつける試みが紹介された (C:7, Kap. 4, 5)。

第二のグループは、製品や部品の形状・材質や生産のあり方を対象とし、それらが他の工程の生産形態や労働環境全体に与える影響を研究した。まず、モジュール (byggdelar) 生産の利点が注目された。それによって、モジュール自体を組み立てる工程も、それを最終的に組み立てる工程も相互に拘束性の低い自律的な作業となる。また、モジュールの生産を下請けに出すこともできる。さらに、部品の搬送が容易になり、欠陥が出てモジュールを交換することによって素早い対応ができる。その他、組立・加工処理や搬送、エルゴノミーなどの観点から、製品・部品の形状・材質のあり方が検討された。例えば、部品・材料の同型性や同一性を高めることにより、組立・加工やその手順を同様なものにすることができる。それにより設備や装置が簡便となり、作業も単純化しうる。多品種生産は、モジュールやこのように標準化した部品を組み合わせることなどにより、効率化されうるのである (C:6, Kap. 3 7)。

第三に、工程技術を扱うグループである。生産工程のあり方から、機械や生産設備の配置・レイアウトなどを検討の対象とした。まず、トラブルに対する活動の確実性 (driftsäkerhet) の観点から、並行グループ化やフロー・グループへの編成替え、バッファの設置、モジュール生産の導入が推奨された。また、トラブルに対する迅速な保全サービスを実現する工夫、故

障等をチェックする状況把握システムなどの事例が検討された。また、加工対象の流れを分割して、少量化、単純化するミニ・プロセス (miniprocesser) 化が、内部・外部環境の変化への対応を容易にし、資本コストを節約する工夫として紹介された。ミニ・プロセスの概念は、製品別工場やフロー・グループを工程技術の観点から見たものであるとも見なせるが、機能別作業場でそれぞれの工程内をいくつかに分けることも含むので、それが意味するのはそれらよりも広い (C:5, Kap. 2, 3)。

さらに、NC 技術や産業ロボットなどによる機械化・自動化が問題にされ、それによって各工程において作業速度が機械によって拘束される程度が減り、機械操作・保全・プログラミング等の職務が統合されうることなどが紹介された。また、化学物質の人体への危険性を、生産工程の工夫によって予防したり、軽減したりする方策も検討された (C:5, Kap. 4, 5)。

第四に、搬送システムを対象としたグループである。並行グループ化や製品別工場の導入は新しい搬送システムを必要とした。例えば、並行グループにおいて手すきなグループを選んで加工対象を搬送するシステム、同じ部品を複数の並列グループに供給するシステム、職務統合や多品種生産により扱う部品が複雑化したことへの対応 (部品を生産の現場にどのように供給するか。部品をどのように分類して保管するか) 等々である。このグループでは、このような問題点を洗い出すとともに、これに対する多くの取り組みの事例が検討された。また、ここでも搬送システムの観点から機械化・自動化の利点が強調されると共に、この分野での新技術も紹介された (C:4, Kap. 3 5)。

第五に、工場の建物を扱ったグループである。製品別工場やモジュール生産などの自律的な生産単位の導入に対応して、小規模な建物をたくさん建てることや大きな建物の中を小規模な作業場で区切ることが検討された他、騒音、火災に対する対策、照明のあり方や清潔さを保つ方法、周囲と調和する建物の景観などが問題とされた (C:3)。

第六に、職場とそこでの労働のあり方を検討したグループである。ここでは、職務拡大や統合が多様な角度から検討され、肉体的負荷や精神的負荷の無理のないかかり方の探究、肉体的労働と精神的労働 (いわゆる構想と実行) の再結合による作業者の能力の発展が課題となった。例えば、休息や労働サイクルのあり方、自律的生産単位の導入やバッファの設置の事例、自動化などを通じて機械による作業の拘束性を軽減する試み、職務拡大・統合の様々な形態が検討され、職場や作業への適応を容易にする工夫、職場のレイアウトを変えて作業員が相互にコンタクトをしやすくすると同時に、作業全体を概観できるようにする工夫が紹介され、効果が分析された (C:2)。

このようにプロジェクトは進行したのであるが、「発展する労働環境」と比べてみると、作業組織のあり方については、より詳細でかつ実践的な取り組みがなされたことが指摘できるであろう。また、その範囲は、単なる作業組織のレベルを超えて、まさに「新しい工場」のあり方を示そうとする、生産システムの体系的な検討に及んでいた。

例えば、「発展する労働環境」では、職務拡大の脈絡で、作業ローテーション、自律的作業グループ、製品別工場が挙げられるのに留まったが、「新しい工場」では、生産組織における様々なレベルの自律的な小単位として、自律的作業グループ、並列グループ、モジュール生産、フロー・グループ、製品別工場が検討され、テイラー主義的作業組織の生産技術的な欠点に対処することが出来ることが詳細に論じられた⁹⁾。「新しい工場」は、単に生産工程におけるトラブルに強いばかりではなく、市場の変化にも素早く対応しえたのである。というのも、従来のもものに比して、受注から供給までの時間が短縮され、納期はより確実となった。そのため、資本の回転率が速まり、生産過程に拘束される資本の量も節約される。さらに、多品種生産にも向いている。その上、製品別工場のようなある製品についての諸機能の統合は、生産の現場と市場とを近づけることを意味し、そこへの権限の委譲は、市場の動向に即して迅速な意思決定を下すことを可能とするのである。こうして、企業内外の環境の変化に機敏に対応するフレキシブルな生産システムが目指されたのである (C:7, Kap.1 3; C:9, s.14 16, 25 27, 48 49, 53, 61 64, 67 68, 79 80)。

職務の統合・労働内容の豊富化や労働環境の改善についても、同様なことが指摘できる。第5、第6のグループで工場の建物、職務統合について集中的な検討がなされた他、製品の形状・材質、工程技術、搬送技術などを扱う際にもエルゴノミーや職場で従業員相互がインフォーマルにコンタクトを取るなどが重視された。上記のような新しい生産システムの体系的な検討に際し、人間の肉体的・精神的あるいは心理的な条件への配慮が、生産技術の効率と同時に追求されるべき独自の課題となっていたのである。「新しい工場」においては、働く者が、それぞれ自律的な生産単位に属し、良好な労働環境の下で、統合された様々な職務をこなしつつ、技能や能力を発展させていく。そして、積極的かつ主体的に職務に関わり、日常的改善に取り組みつつ、「新しい工場」が企業内外の環境変化に柔軟に対応するのを支えることとなる。このようにして4つの基準は満たされた。

さらに、こうした新しい生産システムについては、生産組織の枠組や生産設備の配置のみではなく、製品や部品の形状・材質、プロセス技術、搬送技術などの観点からも多面的に技術的可能性や制約が検討された。それによって、「発展する労働環境」に比べて議論はより具体的・実践的となり、実際への適用性も高まったと思われる。

しかし、上述のように、「新しい工場」は、工場という生産システム全体の体系的な再検討

9) テイラー主義的作業組織の欠点とは、例えば、各工程のサイクル・タイムの不一致によって生ずるバランス・ロス、加工材料や道具を移動することによって生ずるハンドリング・ロス、人間労働の不均質によって生ずるシステム・ロスである。このように小単位に区切ることでライン・バランスをとる煩雑さの多くは取り除かれ、他方で小単位の中でグループ作業化を進め、職務統合を促すことにより、システム・ロスは軽減し、サイクル・タイムが長くなってハンドリング・ロスも減少に向かうこととなる。

を意図したものであり、生産技術的側面の分析に重点を置いたプロジェクトであった。それ故、工場の中で製品をどのように生産するのかということが主に問題にされる一方、企業経営の他の部分にそれが如何に関わっていくのかは殆ど議論の対象とならなかった。例えば、「発展する労働環境」で扱われた、企業組織の問題、企業の様々なレベルでの労使協調のあり方、その中で職長の位置づけ、賃金システムなどといった問題への配慮は欠如しているのである。これに対し、このような経営・管理の側面は、中小企業問題や共同決定問題に対応する中で検討が進むこととなる。以下、そうした展開を見てみよう。

(4) 中小企業問題

技術部の管理問題への取り組みは、1968年に SAF の管理合理化キャンペーンのためのテキスト作りに、レンナット・ストランドレル (Lennart Strandler) とペール・テルネル (Pär Törner) 等を中心にスタッフが動員されたことに始まる。こうした運動を行ったこと背景には、職員 (ホワイト・カラー) の増大があった。1950年から60年の10年間に労働者数は殆ど変化しなかったが、職員は35%増加した。そのため、労働者と職員の比率は5対1から3対1となったという (F: 2, s. 9)。それ故、職員労働を合理化することが、企業の収益性を高める上で重要な意味をもってきたのである。

このキャンペーンは、経営者や管理職が中心になって、企業組織のあらゆるレベルで職員労働の合理化を進めていこうというものであった。キャンペーンのためのテキスト『部局長を通じての管理合理化』では、個人、企業内のそれぞれの部署 (部や課等)、企業全体の各レベルでいかなる仕事が行われているかを洗い出し、それを分析し合理化の手立てを考えることが意図された。例えば、仕事の内容を分類し表にする。それぞれにどれだけの時間がかかっているかを計算する。それぞれの仕事の内容についてその機能としての重要性を評価するとともにコストを分析する。作業の流れとルーティンを見直す。時間研究の適用。新しい職務が出来た場合の対応等々である (F: 3 5)。SAF は、このテキストに基づきコンファレンスやセミナーを開催する一方、傘下の産業別使用者団体と協力してテキストを各企業に配布した。このテキストは初年度3万部印刷されたという¹⁰⁾。

しかし、このキャンペーンでは、あくまでも職員労働の合理化に焦点があり、管理システムそのものに対する検討は副次的な問題であった。技術部がそれに本格的な取り組みを始めたのは、中小企業問題を通じてであった。先に触れたように、主に非製造業・サービス業からの企業加盟が増加したため、SAF は60年代に未曾有の組織的拡大を経験していた。そのことは、SAF 加盟企業における中小企業の割合の増大を招いた。加盟企業の80-90%は、従業員50人以下の小企業であると言われるようになる (B: 1, s. 5)。こうして、かつては大企業の団体と

10) SAF verksamhet 1968, s. 15.

しての性格を持っていた SAF にとっても、もはや中小企業問題は無視しえない重要性を持つに至った。

一方、中小企業問題は、社会的にも注目を集めるようになっていた。それは、60年代後半以降、スウェーデン経済にとっての中小企業の重要性が強調されるようになったことと共に、中小企業の危機といわれる現象が指摘されるようになったためである。例えば、60年代に入り、製造業・建築業で企業新設が減少していた。また、企業合併が、それまでの約3倍の速度（年700社）で進むようになっていた。さらに70年代に入ると、不況の到来で倒産数が増大し、年3000社に上るようになった。このように中小企業が次々に淘汰される状況に眼が向けられるようになったのである（D: 22, s. 61）。

例えば、60年代半ば以降、中小企業調査が試みられるようになった。中でもスヴェン＝エリック・ヨハンソンとボー・シレーンによる調査が有名である。324社の家族企業（従業員数5～500人）を対象としたアンケート調査であった。中小企業の中でも典型と考えられていたのが、経営及び所有を一つの家族が支配している家族企業（familjeföretag）であったからである。この調査によって、中小企業の抱える様々な問題点が洗い出された。例えば、管理システムが未発達であり、殆どの企業で体系的な統制システムが欠如している実態が明らかになった。また、自己資本が乏しく、資金調達にも困難を抱えていた。さらに、企業経営に専門知識がますます必要となっており、自己の企業内ではそうした知識・能力を持つ人材を見出すことができないにもかかわらず、コンサルタントを利用する度合いは低かった。特に注目されたのは、世代交代の問題である。経営者の平均年齢は50歳以上であるのに、殆どの企業で後継者の目途はたっており、経営に重大な支障をもたらす可能性があるにもかかわらず、相続のための税金対策なども考えられていなかった¹¹⁾。

技術部でも、創立当初から中小企業問題に対する取り組みがなされ、1969年に行われた調査が、その後の活動の出発点となった。技術部は、ヨハンソンやシレーン等の調査や研究に触発されながら、様々な産業に属する50社を調査し、中小企業経営の実態の把握を目指したのである。調査項目としては、製品（製品開発を如何に行っているか、個々の製品の収益性等）、市場（大口の顧客に依存しているか、競争相手の存在等）、マーケティング（市場調査をしているか、販売活動の実態等）、生産（生産計画、人事問題、新方法の開発等の実態）、購買・在庫管理、労務管理、リーダーシップ（経営者の学歴・知識、長期計画の有無、目標設定をしている否か等）、統制システム（特に財務・会計の管理システム）、企業の所有関係、世代交代の問題である。他方で、企業の収益性や成長の状況から、50社を、危険、微妙、安定、優良の4つのグループに分類し、それぞれの状況と調査による経営の内容・特質とを関連づけようとした（D: 1）。これにより、ヨハンソンとシレーンが指摘した中小企業経営の問題点が改めて確認

11) Johansson, Sven Erik & Silén, Bo, *Småindustri och familjeföretagare*. Stockholm 1968.

されたのだが、調査項目はより網羅的かつ体系的であり、どの先行調査よりもそれぞれの企業経営の特質が浮かび上がることとなった。

このような調査で技術部が得た教訓は、何より企業活動全体を見渡して、それぞれの経営の長所・短所を知ることの重要性であった。それにより、企業経営の目標を設定し、目標に応じた行動プログラムを作成し、プログラムを実行した結果を把握し分析した上で、改めて目標を設定する、経営分析 目標設定 行動プログラム 結果の把握といった活動の循環が可能となるからである。このような活動の循環を通じて、目的意識的な企業経営の改善や合理化が実現できると考えられた¹²⁾。

そこで編集されたのが、『会社を見直せ (Se om ditt företag)』のシリーズであった。それは、様々な観点から自己の企業における経営のあり方を見直すチェック・リストとして機能すると共に、抱えている問題を洗い出した上で、それに対してどのように取り組みがなされるべきかを体系的かつ具体的に例示することを目指したテキストであった。上記のような活動の循環を促すことが意図されたのである。このシリーズは、中小企業経営者を読者として想定し、彼らを対象としたコンファレンスやセミナーなどの教材として作成された。シリーズは1970年末に発行されはじめ、当初4000部の予定が既に翌年には合計11000部が刷られたように、大きな反響を呼んだ。中核となる本編は2冊からなり、1冊目は企業分析 (チェック・リストを含む) で、その内容は69年の調査で対象となった項目に対応している (D:2)。2冊目は行動プログラムで具体的な対策の採り方を論じたものである (D:3)。さらに、重要であると考えられたトピックについては、それぞれを扱う14冊のパンフレットが発行された¹³⁾。

これらのパンフレット・シリーズに見られるように、『会社を見直せ』で重視されたのは、第一に、マーケティング活動である。伝統的にスウェーデン企業は生産に関心を集中し、マーケティングを軽視する傾向が強いとされていた。これに対し、生産計画も製品開発も市場計画の一環として行われるべきことが強調された。あくまでも市場の動向の把握が、経営の方向性を定めるための基礎であるべきなのである (D:5)。

第二に、管理、とりわけ財務管理の領域での経営の合理化である。様々な調査で明らかになったように、中小企業では、経営者が直接生産現場に出て企業活動全体を把握しようとする傾向が強いため、企業組織の運営や管理は定式化されておらず、非常に杜撰であることが多かった。こうした管理の重要性を経営者に認識させることが、中小企業経営の改善のためには不可

12) D:1, s. 32-33. 技術部が、中小企業経営に対する処方箋を考える上で影響を受けたのが、ウメオー (Umeå) 大学の調査であった。そこでは大企業にない中小企業の利点が強調され、その活路が模索されていた。Ramström, Dick, *Mindre företag - problem och villkor*. Stockholm 1971.

13) D:4 17. その他、サービス業や製造業など業種に合わせた簡約版が出された。D:18-21. この『会社を見直せ』のシリーズは、その後も版を改められながら発行された。最新版は、2000年である。これは、SAFが2001年にスウェーデン産業連盟 (Sveriges Industriförbund) と合併し、スウェーデン企業連盟 (Svenskt Näringsliv) となる直前にあたる。

欠であると思われたのである。

D:6では、企業の管理ルーティンが如何に構築されるべきかが扱われた。例えば、企業組織の中で、指揮・命令の系統、情報伝達、活動の報告等々がどのようになされるべきかが議論され、注文を受けてから生産し、製品を供給し、請求書を作成するまでの事務処理の流れや、企業内文書の書式やその管理の方法が例示された。D:8では、貸借対照表といった財務諸表の見方を中心に、財務状況を如何に把握するかが問題となった。すべての資産が有効に利用されているか。資本が損なわれていないか等々である。それに続き、D:9では、財務管理システムの確立が問題にされた。まず、取引を記録することから、複式簿記の作成を通じて財務諸表を完成させる手順が説明され、それぞれの過程で留意すべき点が指摘された。さらに、こうした企業の経済的状況を把握する財務会計と共に、予算を作り、結果を捕捉してそれとつぎ合わせる管理会計の重要性も強調された。特に中小企業経営の陥穽として、財務流動性に注意すべきことが主張された。また、強固な財務構造を実現するために、とりわけ自己資本比率を意識的に高めていく努力の必要が説かれた。D:16では、こうした財務管理の問題と関連して、税金の問題が扱われている。

このような管理の諸領域の合理化でほぼ共通して問題にされたのが、コンピュータの導入であった。技術部は、中小企業でもコンピュータ・サービス会社を利用して管理コストを節約しうること強調した。特に財務管理の領域で導入を容易にするために極めて重要だと考えられたのが、費目の分類や構成 (kontoplan) の共通化である。技術部は、その共通化を活動の中でも重要な項目として掲げることとなる¹⁴⁾。

第三に世代交代の問題である。中小企業の多くが家族企業であり、所有者である経営者の役割が企業の中で占める割合は非常に大きなものがあつた。それ故、経営者が病気になつた場合でも、経営を円滑に存続せしめていくことはしばしば困難となつた。しかも、所有と経営の未分離な状況によって、経営者が死亡した場合、相続税の負担が非常に大きくなると同時に、相続それ自体により、また相続に伴う株式売却によつても所有関係が変わり、経営のあり方の変更を迫られる事態も予想できた。それにもかかわらず、それまでの調査で判明したように、予め対応が考えられている企業はわずかであつたのである。

世代交代問題をテーマとしたD:10では、株式会社か個人会社 (enskild firma) かなど企業形態の違いによって、また、個人財産か夫婦共同財産など財産の所有様式の差によって課税のあり方が異なることが示された。さらに、後継者の決定、遺言、経営者と後継者間の契約、株式の分配の想定、生命保険等々といった準備すべき事項が列挙され、それぞれについて留意点が説明された。その他、税金・保険料負担が企業経営にどのような影響を与えるかも具体的

14) D:6, s. 42-58; D:9, s. 10; D:14, s. 9-14. SAF verksamhet 1976, s. 57. 技術部は、管理システムへのコンピュータ導入のためのテキスト (F:6) も作成した。

数値を挙げて例示された。D:11は、後継者問題を扱っている。後継者をどのように選んでいくのが問題にされると同時に、後継者にどのような経営のノウハウを如何に伝えていくのが検討された。

第四に外部の専門家の助力や企業間の協力である。技術部の認識では、企業経営にはますます専門知識が必要とされていたが、中小企業ではそれを企業内部に求めることは困難であった。それ故、種々のコンサルタントの存在が重要となってくる。職場のレイアウトや労働組織の設計から管理ルーティンの作成、市場調査までその助力を必要とすることは多い。とはいえ、どこにどのようなコンサルタントがいるのかという情報はなかなか得られなかった。そのため、技術部やいくつかの産業別の使用者団体では、コンサルタントの紹介サービスを行った。『会社を見直せ』シリーズでは、種々の問題を扱いながら、どのようにコンサルタントを利用するか、それぞれの文脈で言及している。特に重視されたのが、D:14で扱われた会計士であった。そこでは、自己のニーズに適合した会計士の見つけ方、会計士とどのように仕事を分担するのか、如何に契約を結べばよいのか、サービスを受ける利点とコストの目安などが具体例を交えながら検討されている。

また、中小企業は、自己の経営資源の少なさを相互の協力によって補い、単独では得られなかった発展可能性を獲得することも重要だと考えられた。D:12は、この問題を扱っている。そこではまず、マーケティングや材料の購買、研究活動や製品活動、輸出などを協力して行うことの利点が強調された。次に、パートナーを探すことが問題であり、相手が相応しいかどうかを確かめるために、このシリーズで提示されてきたやり方にしがって企業分析をすることが不可欠であることが主張された。また、相手企業との交渉、契約についての留意点が提示された。

第五に起業活動の促進である。例えば、D:15が、事業を起こす際に留意すべき点を網羅的に扱っている。まずは、企業を起こすにあたってアドバイスや資金援助を受けられる機関の紹介、特許や商標登録の問題、許認可の問題、企業形態の選択の問題、設備投資や運転資金などの見積もりの仕方、価格設定の仕方、様々な信用機関から資金を借り入れる方法等々である。

このようにSAF技術部は、世代交代問題や資金調達の困難といった中小企業独自の状況に配慮しつつ、中小企業の限られた資源を前提としてその経営を如何に合理化・近代化するかという課題に取り組み、併せて企業新設を促した。技術部は、60年代末にそれを通じて企業管理システムのあり方に対する検討に着手したのである。とはいえ、総じてその内容は、中小企業特有の状況への配慮はあったものの、大企業では常識的であった管理技術や諸制度を解説して中小企業にその知識を普及するという性格が強く、独自の管理システムの構想という点では貧弱であったと評価しうる。しかし、技術部による管理システムに関する取り組みは、共同決定問題を契機として、プロジェクト「発展する労働環境」や「新しい工場」で積み重ねられた新し

い生産システムの検討と結びつき、さらに進展することとなる。次にその経緯を見てみよう¹⁵⁾。

(5) 共同決定問題

1960年代半ばの SAF にとり、生産管理システム改革の実践を通じて、利害均衡、生産性向上、労働満足増進といった労使共通の目標の下に労働組合運動の「企業民主主義」の要求を糾合して無害化し、使用者の経営権を擁護していくことが大きな課題となっていた。技術部設立の背景には、そうした事情があったことは先述した通りである。しかし、60年代末より、労働組合運動はその要求をエスカレートさせていった。特に71年の LO の大会では、団体交渉の対象を拡大して投資や人事の領域にまで広げ、SAF 規約32条（使用者の雇用・解雇の権利、労働の指揮・配分権）の見直しを迫る姿勢を明確に示すに至った¹⁶⁾。

LO は、そのような使用者の経営権の制限を、協約さらには法制化によって追求していった。例えば、1972年には法律により従業員代表の取締役会参加が定められ、75年には SAF, LO, PTK (Privattjänstemannakartellen 民間職員労組の交渉カルテル) 間で企業財務情報を従業員に提供する協約が成立した。翌年には、同じく、SAF, LO, PTK 間で労働環境協約が結ばれ、77年には労働環境法が成立し、労働環境の領域で従業員代表の影響力が強化された。73年には雇用保護法 (Lagen om anställningsskydd) が制定され、使用者側に解雇理由を示す義務を強いるなど使用者の解雇権の制限が進んだ。こうした中で、76年に共同決定法 (Medbestämmandelagen) が成立することとなる¹⁷⁾。

しかし、共同決定法は、労働組合運動が一連の「企業民主主義」をめぐる要求の集大成として実現を求めたものであったが、結局、情報を提供し交渉を行う使用者の義務を確認したのみであり、交渉をすればその結果がどうであろうと最終的な決定権が使用者にあることを変えなかった。また、共同決定法は、従業員が如何に企業的意思決定に影響を与えうるのか、どこまでが交渉の範囲たりうるのかは明確には定めず、その具体的な内容は労使間の協約によるとした。それ故、その後の1982年の協約（発展協約 Utvecklingsavtal）締結までの過程において、協約の内容をめぐって労使の間で熾烈な駆け引きが展開されることとなった¹⁸⁾。

即ち、LO は、企業組織の意思決定のあらゆるレベルで従業員の影響力を拡大しつつ、共同

15) 他方、中小企業問題は、共同決定法や賃金基金案をめぐる労使間の対立の中で、企業を設立し経営しようとする意欲の減退を指摘する SAF のスウェーデン経済危機論において重要な位置を占めるようになる。SAF の70年代後半以降における新自由主義的攻勢の成り立ちを考える時、中小企業問題は無視しえない要素なのである。D: 22 を参照。

16) 労働組合運動の急進化については、Schiller, Bernt, *LO, paragraph 32 och företagsdemokrati*. Stockholm 1974, Kap. 11; Simonsson, Birger, *Arbetarmakt och näringspolitik*. Stockholm 1988, Kap. 3 を参照。

17) この過程については、Schiller, Bernt, *Samarbete eller konflikt*. Stockholm 1988, Kap. 7, 8 を参照。

18) 発展協約に至る過程については、Ibid., Kap. 9 12 を参照。

決定の範囲を拡大し、特に人事、労働組織のあり方、労働の指揮の領域まで広げることを求めた。さらに、このように共同決定の内容を自己に有利に規定することのみではなく、賃金基金 (löntagarfond) 構想を提起して、企業の所有関係においても影響力を拡大しようとした¹⁹⁾。これに対し、SAF は、賃金基金構想にあくまで反対する一方、共同決定の問題に対しては次のような方針を取って、LO に対抗した。

第一に、共同決定はあくまで企業の生産性向上・収益性向上と結びつくものでなければ意味がないこと。旧来の通り、生産性向上は労使の共通の目標であり、それを目指して労使が協力することに共同決定の意義を見出したのである。第二に、協約は企業による多様性を認めるものでなくてはならないこと。例えば、企業によって技術的可能性や人的条件は異なるし、また、所有と経営が未分離で、企業経営における共同決定が経営者 = 所有者の家計にも影響を与えてしまう中小経営が多数存在する。それ故、共同決定の内容を詳細にも一律にも定めることはできないからである。第三に、従業員が企業的意思決定に影響を及ぼすに当たっては、それに応じた知識・能力が要求されるし、企業経営に対する責任を負わねばならないこと。第四に、特に企業内外の環境の変化に迅速な対応を必要とする際には、使用者の意思決定は妨げられてはならないこと。企業は、市場や社会関係、環境の変化に素早く対応せねばならない。それを制約することはスウェーデン企業の国際競争力を弱める。ましてやスウェーデン経済は、オイル・ショック以後、危機に瀕しており、急速な構造転換を迫られている。共同決定はそれを妨げてはならないのである²⁰⁾。

こうした方針の下に具体的に SAF が追求したのは、企業組織の分権化を前提として、共同決定をライン組織に、それも組織の下のレベルになるべく限定していこうということであった。というのも、SAF は、上記の方針に加え、大多数の従業員は共同決定法を権力獲得の道具として見てはならず、問題なのは、内容が豊富で積極的に打ち込める安定した労働を実現することにあると認識していたからであった (E:14, s.4)。それ故、共同決定を、職場での日常的な営みの中で労使協調の下に生産性や効率性を向上させていく取り組みとして実現することが目指されたのである。

実際、1976年の12月16日に、SAF、LO、PTK 間では、翌年1月1日の共同決定法の施行に先立ち、共同決定を次のような3つの方向で進めていくことで合意した。第一に、各企業で意

19) LO の方針については、例えば、Solidariskt medbestämmande. Rapport till LO kongressen 1976, Stockholm 1976 を参照。賃金基金問題をめぐる展開については、Stråth, Bo, *Mellan två fonder*. Stockholm 1998, Kap. 5, 6 を参照。

20) SAF の方針については、SAF, *Kongressen sammanfattad. Företagsamheten inför 80 talet*. Stockholm 1977, s.127; SAFs remissyttrande 11 juli 1975 om Arbetskommitténs betänkande "Demokrati på arbetsplatsen", i: D:22; E:1 を参照。SAF 主導の下で結ばれた発展協約では、共同決定は効率性、収益性、競争力を実現するためのものと位置づけられ、LO が期待した人事問題等での共同決定の規定は成立しなかった。

思決定やコンタクト、交渉システムを見直すことにより、各従業員が、自分に直接関わる問題について影響力を持ち、洞察しうるようにすること。第二に、地域労組（企業・工場レベルの組織：verkstadsklubb）は、各職場において代表（コンタクトマン/職場代表（arbetsplatsombud））を選任すること。第三に、職長が労働者の直接的に日常的に関わる問題を使用者の代わりに処理する役割を担うこと。いわば、企業組織の最も下のレベルである職長が統括する職場のレベルから共同決定を進めていくことで合意したのである²¹⁾。単純化して言えば、SAFにとっては、共同決定はそのレベルで止めるべきものであったが、LOにとっては出発点に過ぎなかった。

このようにSAFが方針を定めるに至った背景には、技術部の活動があったことが指摘される²²⁾。SAF、LO、PTK間の12月の合意に基づき、様々な企業で共同決定の実験が行われることとなったが、技術部は、それに先立って、70年代半ばから既にいくつかの企業での企業組織分権化の実験に関わり、実験やその成果を分析しようとしていた。先に述べたように、技術部は、「新しい工場」で自律的生産単位の構築を推奨し、「発展する労働環境」では企業組織を自律的な単位の集合体に変えていくことを展望していた。そこで、このような実験により、企業組織の分権化によって生産性・効率性向上を実現する新しい経営のあり方をより具体的に検討しようとしたのである。同時に技術部は、分権化の取り組みを、共同決定の実験としても位置づけていた。

技術部の議論によれば、企業組織の分権化は次のように生産性・効率性の向上をもたらした。まず、企業組織の各単位の様々な機能を付与して自足性を高め、情報・知識を与えて自己の判断の基礎となさしめ、権限を強化することによってその自律性を強化する。このようにして実現した自律性に基づき、各単位は、下請けや顧客と直接向き合い、市場と常に接することによって、それぞれビジネス・アイデア（affärsidé）を発展させる。それと同時に、各単位は自己採算性を求められ、自己の経営活動の合理性を常にチェックすることを強制される。こうして、各単位の自律性を基礎に、企業組織全体として市場の動向に迅速に対応しながら、しかも生産性・効率性を日常的に高めていくことを可能とする企業経営が実現するのである（E: 12）。

しかし、その実現には、各単位が諸活動を如何に運営するべきなのかということと共に、各単位の間で互いに協調し支援しあって、どのように企業組織全体の調和的あるいは有機的發展を実現するのかが問題になることとなる。例えば、生産計画、人事管理、情報統制、財務統制等々について、各単位の自律性と企業組織全体での調和を実現する新しいシステムが求められるのである。また、管理職は、各組織単位を統括すると共に、単位間の調整を担うこととなる。

21) Simonsson, a. a., s. 160 161 ; E : 2, s. 2 3.

22) De Geer, Hans, a. a., s. 312.

従来の中央集権的な企業組織では、企業の中枢から与えられた職務を遂行すればよかったのだが、今や企業全体の中で自己の持ち場の位置を常に把握しつつ、市場など外部環境の変化に主体的に対応せねばならなくなった。しかも、自己の持ち場には従来のような狭い機能や権限ではなく、自律性を担保する広範な機能と権限が与えられるのである。それ故、管理職にはこれまでとは異なる知識や能力が必要となることが予想された (E:14, s. 5 6, 10 11)。

こうして、技術部が関わった実験では、新しい管理システムとして特に内部会計制 (internbokslut) の導入に注意が向けられた。また、管理職としては職長に焦点が当てられ、職長をリーダーとする自律的単位における彼の新しい役割・機能が問題とされた。内部会計制の導入は、当初、特に大企業の場合、職長が担当する単位よりも上位のより大きな組織単位を想定していた。しかし、「発展する企業環境」の中でも職長の機能が重要であると認識されていたのであり、加えて12月の合意もあって、組織単位のレベルとしては、職長をリーダーとするレベルに焦点が移っていったのである。

実験は、中小企業経営の合理化を意図してまとめられた『会社を見直せ』のシリーズをテキストとして、使用者、職長を含めた種々の管理職、種々の専門家、従業員代表などが自己の企業の経営状況を分析することによって始められた。彼らは、このテキストを参考にしながら、相互に協力して経営の問題点を明らかにし、改善の手立てをまとめ、それを実践していくこととなる。職長の新しい役割も新しい管理システムの導入も、企業の組織改革全体が、こうした協議を経て進められていったのである。『会社を見直せ』をテキストとしたのは、企業組織の分権化に際して、各自律的単位の管理・統制には、中小企業経営の経験が役立つと思われたからであった (例えば、E:18)。このようにして、これらの実験により、企業組織の分権化を意図した組織改革を労使協力して推進する過程そのものの中で、将来における分権的組織のあり方と共同決定のあり方が同時に模索されたのであった。

実験の状況については、一連のレポート『企業における共同決定 (Medbestämmande i företaget)』で報告されている (E:1 19)。電機 (E:8)、トラクター (E:3)、製紙・パルプ (E:9; E:17)、製材 (E:11)、ゴム (E:15)、食料品 (E:7)、貴金属加工 (E:18)、家具 (E:6) などといった製造業の他、建築業 (E:4) や、配管 (E:5; E:13)、デパート (E:2) といったサービス業も実験の対象となった。また、大企業の大工場の一部門から、製造業 (家具、食料品) やサービス業 (配管) の小企業の企業全体を対象としたものまでも含まれる。このように、多様なケースの中でそれぞれの企業の状況に適合した共同決定のあり方が追求されたのである。

内部会計制の例として、SCA コンツェルンに属するメルンリュッケ (Mölnlycke) 社の工場とゴム製品製造業のフォシュヘーダ社 (Forsheda gummifabrik) のケースを見てみよう。メルンリュッケ社は紙・パルプ製品を製造した。1975年より組織改革が着手され、翌年には従業員 300 人が4つの生産部局 (avdelning) に組織され、生産部局それぞれが自律的生産単位

として機能することとなった (E: 17, s. 5)。フォッシュヘーダ社は、従業員約 500 人の成型したゴム製品を製造する企業であった。75年に組織改革が着手され、翌年より生産は9つの自律的な生産グループ (produktionsgrupper) に分割された (E: 15, s. 4-5)。前者の場合、例えば、病院向け製品の部局というように、分権化は製品別工場の導入に対応していた。それに対して、後者の場合は、生産グループは工程別に編成されていた。性格は異なっているが、分権化に伴い双方で導入が決まったのが、内部会計制であった。

メルンリュッケ社の場合、導入に際しては、会計部長が生産計画のスタッフ及びコンピュータ技師と協力して原案をいわば専門家の立場で作成した。他方で、データを収集すると同時に、システムを活用することとなる職長や労働者に利用者の立場から原案に対する意見を出させ、それを基に原案を修正し新たな案を作成し、さらにこれに対する意見を再び求めるといった作業が繰り返された。利用者のニーズを反映した、より実用的なシステムが模索されたのである。一方、この工場では75年から会計の基礎コースが設置され、76年には生産管理、内部資料管理、内部会計システムのコースが加わり、直接データを収集する義務を負った者以外に対しても門戸を開いて、従業員教育が推進された。こうして内部会計システムについてなるべく多くの者が理解し、その運営に主体的・積極的に参加することが目指された (E: 17, s. 8, 16-19)。フォッシュヘーダ社の場合でも、同様に、導入に当たっては労使代表と外部の専門家からなるプロジェクト・チームが結成され、そこで具体案が作成され、他方では従業員教育が進められた (E: 15, s. 14-15)。

メルンリュッケ社では、内部会計制の導入により、各部局が4週間毎にコスト計画をまとめ、状況を把握し、計画と実際に差異が生じた要因を分析することとなった。調査された項目は、原料コストに関しては原料使用量や原料価格、賃金コストに関連しては生産時間、投下労働力量、賃金、社会保険料であった。このような項目の他にも、加工に要した時間、在庫、使用した諸資源なども報告された。それらは、各部局で生産の改善策を練る材料とされた。また、これに基づき工場全体での数値も求められた (E: 17, s. 9-15)。

フォッシュヘーダ社の場合、各生産グループでコストが計算され、前の工程から加工対象を引き取った「内部価格」にそのコストが加えられ、それがその生産グループの「収入」(次の工程が引き取る「内部価格」)となった。計算されたコストと実際のコストの差額が、その生産グループの「収益」となる。コスト計算では、加工中のロス、エネルギーの使用量、賃金コスト、加工時間が重視された。各生産グループは、年8回、コストと「収益」を計算することとなる。各生産グループ長は、経理部長と共に結果を検討した。こうして部局及び部局間の状況が把握され、工場全体の中での各部局の役割と貢献が認識されることとなった (E: 15, s. 5-13)。

このように、内部会計制とは、企業組織の分権化による自律的企業単位の成立に対応し、その自律性を支えるために導入された管理システムであった。それぞれの単位でコスト計算をし、

それと実際にかかったコストを比較対照することを主眼としていた。それによって、第一に、各組織単位で、現場で働く労働者に至るまでなるべく多くその運用に参加させることを通じて、彼らが主体的・積極的に作業の改善を行うことを促し、生産性・効率性の向上を実現することが目指された。第二に、自律的単位間の協力・調整を行うための手段となることが意図された。生産部局間の協力ばかりでなく、これによって生産部局と販売部局との連携が促進されることも考えられた。というのも、このシステムは、製品価格の設定に際して用いられるのみならず、市場の変化に迅速に対応するために受注から供給までの時間を短縮することにも役立つと考えられたからである²³⁾。

他方、職長の新しい役割の例として、ボルボ BM 社 (Volvo BM) のエスキルストゥーナ (Eskilstuna) 工場における、トラクターのギアボックスを作る部局 (avdelning: 1つの工場の建物) に属するアクセル・ホイールを作るセクションを見てみよう。この実験は、12月の合意に基づき行われたものである。そのセクションでは職長に率いられた30人が2つのグループを作って2交代制で作業をしていた。それぞれのグループは、1つの自律的作業グループをなしている。部局には、実験に伴い、労使協議機関である企業委員会 (företagsnämnd) の下部組織である部局委員会 (avdelningskommitté) が置かれることとなった。そのメンバーは、部局長 (avdelningschef)、部局に所属する技師、職長、労組代表であった。年4回会議が開かれ、部局での生産、生産設備、人員、コスト、労働環境などについて情報交換及び協議が行われ、そのプロトコルは、従業員ならば誰でも閲覧できた。他方、各セクションでは、労組によってコンタクトマンが一人選任された。職長は彼と日常的に話し合いをしながら、下記のようにセクションでの業務を遂行することとなる (E:3, s.25)。

組織の分権化により、職長の責任・権限は大きく拡大した。生産工程の統合によって監督する範囲が拡大したのみならず、保全・修理や品質管理などの作業も組み込まれて領域も広がった。しかも、従来は生産計画の詳細は上から指示されていて、職長は、それを実行するように監督するのが任務であったのであるが、生産計画の詳細を自ら決定し、実行の段取りも責任をもって行わねばならなくなった。部局での生産計画は、職長が立案したセクション毎の計画を、部局委員会で調整して決められた。それに基づき、職長がコンタクトマンと相談しつつ、セクション内での時間や仕事の配分を行ったのである。さらに、従来ならば殆ど生産量に配慮すればよかったのだが、品質や原料・機械の使用量、コスト (原材料やエネルギーコストを含む)、加工時間等々までフォローし、生産のあり方の改善に部下と共に取り組むことも求められるようになった。職長は、必要があれば、設備投資の提案をし、その決定に当たっては、後述する

23) E:15, s.13; E:17, s.6. 内部会計制については、E:16も参照。また、75年の協約により、企業の財務情報を従業員に提供することとなった。それを契機として、様々な財務情報の意味するところを従業員に理解してもらうため、教育活動が盛んに展開することとなった。このような教育活動については、E:10; E:11を見よ。内部会計制の実験は、こうした動きも背景としていた。

職場の安全委員 (skyddsombud) と共に参加した。職長は、職場の合理化に対する責任も持つようになったのである (E:3, s. 5 11)。

職長が把握した各職場の状況は、部局委員会で集約され分析されたが、そこで検討された内容は、主に職長や労組代表を通じて各職場に伝達された。そこでは、現場で働く者一人一人が、部局さらには工場全体における自己の職務の意義を認識し、積極的にその改善に取り組むことが期待されていた。職長は、そこにおいて、労組代表を通じた労働組合組織のチャンネルと共に、生産の現場のレベルにおける活動と工場全体のレベルにおける活動との間を有機的に結びつける媒介環としての役割が与えられたのである (E:3, s. 6)。

職長は、従来のように、人事部に行き、必要な人員の調達を求め、新規採用に際しても実質的に決定権を持った。技術的トラブルや欠勤に際しては、配置転換を行い、他部署と相談してそこから必要な人員を確保した。また、職長は、生産状況を見て、超過時間労働を決定したり、シフト時間を変更したりする権限を持った。有給休暇を与えるのも職長の権限であった。しかし、これらの権限を実行するにはコンタクトマンとの協議が必要となった。また、賃金・労働評価問題に関して言えば、賃金の成果給部分の設定に本人の合意が得られなければ、コンタクトマンと交渉し、それでも合意に至らなければ、部局長のところの問題をもっていき、最終的には団体交渉の問題として扱うこととなった (E:3, s. 6 7)。

部下の殆どは、移民であった。移民向けのスウェーデン語教育や新入社員向けの研修は、企業中央の教育担当部局が行った。しかし、現場労働者向けの機械労働に関する教育は、職長が責任を持ち、単純な職務から複雑な職務に段階的に習得することに配慮して行われることとなった。その他、職場で日常的にインフォーマルに接する中で、部下の個人的な状況に様々に配慮することが求められたのである²⁴⁾。別の職場のレポートでは、こうした役割を、部下の「ゴッドファーザー (fadder)」となることと表現されている (E:8, s. 12)。

また、職長の新しい役割としてクローズ・アップされてきたのは、職場における安全や快適さを維持・改善することである。職長は自己の担当する職場の安全管理の責任を持つことが明確にされた他、部局ごとに設けられることとなった従業員保護グループ (skyddsgrupper) に参加した。そのメンバーとして、部局では安全委員が従業員代表として選ばれることとなった。従業員保護グループは、工場全体を対象として労使代表によって運営されていた従業員保護委員会 (skyddskommitté) の部局を対象とした下部組織であった。グループは、毎月1回各職場を見回り、改善策をまとめ提案した²⁵⁾。

24) E:3, s. 8. 60年代より、スウェーデンでは移民労働者が急増していた。マルメー (Malmö) の例として、Ohlsson, Rolf, *Invandrarna på arbetsmarknaden*. Lund 1975 を参照。

25) E:3, s. 5 6. 職長の新しい役割については、E:2; E:4 9; E:19 も参照。70年代における職場の従業員保護活動の発展については、例えば、Lund, Christer & Gunnarsson, Christer, *Arbetsmiljö, arbetarskydd och utvärderingsforskning*. Lund 1987, s. 102 105 を見よ。

このように、企業組織の分権化に伴い職長の機能や権限は拡大することとなった。しかし、そうした機能や権限を担うために従来とは異なる知識や能力が必要になることとなる。技術部は、職長の教育を重視していた。前述のように、『会社を見直せ』をテキストとして分権化への組織改革に職長を参加させることもその一つの方策であった。そのほか、職長教育のためのテキスト『協力を通じての共同決定』(E:20)も作成され、職長を対象としたセミナーやコースも企画された。

こうして技術部は、実験を通じて、分権的な企業組織における管理・運営のあり方を具体的に検討していった。管理システムに対する取り組みは、ここに従来の中央集権的な企業管理のシステムとは異なる独自のものを追求する方向性を明確にしたと言えよう。一方、技術部は、企業組織の分権化の中に、共同決定問題に対する解答も見出そうとした。それにより企業組織は、いわば、自律的な組織単位の重層的な結合体に近づく。各組織単位では、そこで働く者すべてが日常的に作業改善に取り組み、企業内外の環境の変化に柔軟に対応していくことが目指された。そして、新たな役割を担った職長や内部会計制に基づき、各組織単位が相互に協力して、企業全体の調和的・有機的発展が実現すると考えられたのである。このようにして、従業員の経営参加は、組織単位内の日常的作業改善を中核とした労使一体となった企業の生産性・効率性向上の取り組みに包摂されることとなる。実験で行われた様々な教育活動は、従業員の能力を発展させ、労使一体となった企業の生産性向上の取り組みを有効なものとし、企業内外の環境の変化への対応を可能とする手立てとして位置づけられるであろう。一方、実験では、それぞれの企業に適した分権化のあり方が労使協力の下に追求された²⁶⁾。先述した SAF の共同決定問題に対する方針は、こうした技術部による分権的企業組織の構想に支えられていたものと考えられる。

4. おわりに

1966年に成立した SAF 技術部も、81年に解散することとなった。人事管理協議会 (PA rådet) と ALI RATI が合併して、スウェーデン・マネージメント・グループ社 (Svenska Management Gruppen AB) が設立されたのだが、スタッフの大多数がそこに合流することになったからである。この会社設立の背景には、次のような要因があった。

第一に、ALI RATI は、SAF メンバー企業の管理職者に管理理論や生産技術について教育する活動を主要な任務としていたのだが、そうした教育活動が経済的に採算の合わないものとなっていた。また、前述のように、SAF 本部組織 (kansli) は巨大組織となる一方で、SAF

26) 例えば、中小企業の場合、共同決定が問題となる以前から経営者と従業員間のコンタクトは密接で、職長の機能は多様であった。E:5; E:6 を参照。SAF が、この点を詳細に議論したものとして、SAF, *Besluten i företagen*. Stockholm 1977, s. 76-133 を参照。

執行部が ALI RATI の執行部を兼ねていた。それ故、SAF 執行部が交渉活動や政治・経済政策の問題に専念でき、なおかつ本部組織をスリム化して効率的な組織とするためには、ALI RATI を独立させ、自己採算性を取らせることが適当だと判断されたのである²⁷⁾。

第二に、SAF の様々な部局や傘下機関で行われてきた、経営・管理における研究、開発、コンサルタント、教育活動をすべて統合し、長期的かつ総合的な観点から、これらの活動を行うようにする必要が認識された。そこでは人事問題や労働生活の問題で教育・研究活動を行ってきた人事管理協議会と共に、技術部も組織再編の対象となった²⁸⁾。

第三に、労働組合運動との関係である。従来、労働組合運動は、労働研究には殆ど積極的に関わってこなかった。しかし、国家によって公的機関として1977年に労働生活研究センター (Arbetslivscentrum) が設立されると、これが実質的に労働組合運動の支配する所となった。こうした動きに対抗する手立てとして、スウェーデン・マネージメント・グループ社の設立が計画されたと考えられる²⁹⁾。

第四に、70年代後半になると、SAF は、もっぱら労働組合運動の急進的な要求に対する防衛に努めることから、むしろ積極的に使用者の利害を世論に訴え、公共の議論をリードし、スウェーデンにおける新自由主義的な潮流の一翼を担うこととなる³⁰⁾。SAF のいわゆる「防衛的な」組織から「攻撃的な」組織への転換である。80年代に入り、SAF 本部組織を改革し、交渉活動や政治・経済政策活動にエネルギーを集中する一方、このように、研究、開発、教育などの活動を統合して別会社に移そうとしたのは、まさに「攻撃的な」組織として労働組合運動に対する臨戦態勢を整える意味があったと思われる。

以上のように、本稿では、およそ15年に及ぶ技術部の活動を概観してきた。技術部は、賃金ドリフト問題への対応を直接的な目的として設立され、作業組織改革、中小企業問題、共同決定問題に取り組む中で、新しい企業経営のあり方を模索してきたと結論できよう。従来スウェーデンで支配的であった、安定した企業環境を前提として単位時間当たりの生産量極大化を目指し、テイラー主義的労務管理に基づき、労働者の構想と実行の分離を進めた集権的な企業経営に対し、企業内外の目まぐるしい環境変化に柔軟に対応しうる、フレキシブルで分権的な企業経営が目指されたのである。

第一に、生産工程を小単位に区切り、自律的作業グループ、並列グループ、モジュール生産、フロー・グループ、製品別工場などを導入することが、企業内外の環境変化に対応しがたいテ

27) Rune Höglunds rapport "SAFs insatser rörande forskning, konsultation och utbildning inom managementområdet", Stockholm den 14 april 1980. [SAFs arkiv, P042.13]

28) Ibid.; ALI RATI utredningen. (Folke Haldén Stockholm den 2 februari 1979) [SAFs arkiv, P042.13]

29) PA rådets väg under 80 talet. Utgångspunkt för vidare utveckling och förnyelse, Stockholm 1979 10 25. [SAFs arkiv, P042.13]

30) SAF のプロパガンダ活動については、Koch, Stefan, *Höger om*. Stockholm 1999 を参照。

イラー主義的作業組織の生産技術的な欠点の克服につながると考えられた。

第二に、そのような生産に関わる作業組織のみでなく、企業組織全体を自律的単位の重層的な集合体に転化することが目指された。各自律的組織単位は、担当する領域で直面した様々な問題にそれぞれ主体的に素早く対処することが期待された。

第三に、企業組織の分権化では、とりわけ市場の変化への迅速な対応が意図された。各自律的組織単位は、下請けや顧客とより身近に接することにより、市場の動向をより敏感にキャッチし、それに素早く積極的に対応すると考えられたのである。『会社を見直せ』でマーケティングが重視されたことや、賃金設定や内部会計制などで、注文から供給までの時間が問題にされたことも、このことと関わると思われる。

第四に、こうしたフレキシビリティの基礎にあるのが、働く者の主体性であった。彼らは、職場で生じたトラブルを自分たちの中で処理すると同時に、自己の労働の成果をチェックしつつ、日常的に作業改善に努力することが期待された。それ故、彼らにはそうした役割に応じた様々な知識や能力が要求されることとなる。共同決定問題の取り組みの中で『会社を見直せ』をテキストとして自分たちの企業の分析をするなど教育活動が様々な形で展開したことも、このことを反映するであろう。プレミア給への転換は、作業の質の改善と共に、労働者の能力向上を促すものと考えられていた。さらに、内部会計制は、自己の労働の成果をチェックさせることを通じて職場での日常的作業の改善を促すと共に、企業全体の効率性・生産性の向上を実現するシステムであり、職長をはじめとする中間管理職は、現場での日常的作業改善をリードすると同時に、自律的組織単位間での調整を担って、それを企業全体の効率性・生産性向上につなげていく役割を期待されたのである。

第五に、組織や制度の改革は、労使代表が参加するプロジェクト・グループを通じて行われ、それによって導入された新しいシステムは、企業組織の様々なレベルに存在した労使協調の枠組みにそって運営された。このことは、企業組織の分権化が、上記のように労働者の主体的な能力を企業の生産性向上のために動員していくことのみならず、労働運動の企業民主主義の要求を、企業内の労使一体となった生産性向上の運動に糾合していくことを意図していたことを示すと考えられる。

従来、技術部の活動に関しては、主として作業組織を中心とした生産システムの改革の側面が紹介されてきた³¹⁾。また、ボルボのウッデヴァラ (Uddevalla) 工場で実現した生産システムに比しての限界性が強調されてきた。確かに、テイラー主義的作業組織に見られた生産の同期性は十分には克服されなかったし、自律的作業グループにおける労働者の自律性も、実際にはなお制約されたものであった³²⁾。けれども、そうした限界があるとしても、技術部の活動の

31) 本稿 (上) [『立教経済学研究』第55巻 第1号 2001年], 89頁の注1を見よ。

32) 特に, Berggren, Christian, *Det nya bilarbetet*. Lund 1990, Kap. 6 を見よ。とはいえ、この点では、日常的改善を担う労働者の自律性と共に、自律的組織単位の管理を担う職長の役割を重視し

真骨頂は、生産システムのみではなく、管理システムを含めた新しい企業経営のあり方を多面的に提示しようとしたその体系性にあると思われる³³⁾。

また、技術部の活動については、70年代後半以降、集権的な労使交渉システムやコーポラティズム的政治決定の枠組を破壊していった SAF の新自由主義的な攻勢との関連も検討されなくてはならない。技術部が主張し実践しようとしたことは、賃金設定でも共同決定でも、まずは企業レベルで行われるべきことであり、企業組織は分権化されねばならぬということであった。これにより、60年代の労働組合運動をはじめとする急進化した左派の反集権主義・反官僚主義の要求に積極的に対応し、なおかつそれと生産性の向上が両立しうることを示したのであった。SAF の新自由主義的な攻勢は、60年代の反乱のボキャブラリーやレトリックを使用しつつ、労働組合の形式主義や中央集権的性格を批判の標的としたと指摘される³⁴⁾。左派による企業民主主義の要求は、使用者による企業組織の分権化を経て右派による労働組合の官僚制に対する攻撃につながったのである。技術部の提起した新しい企業経営のあり方は、60年代における左派の攻勢が70年代末以降の右派の攻勢へと転轍されていくのに重要な歴史的役割を担ったのではないかと思われる。この2つの攻勢は、それまでのスウェーデン福祉国家の繁栄を支えてきたテイラー主義あるいはフォード主義的なマイクロ・マクロな制度的枠組を破壊していった。そうした事態の流れの中に技術部の活動は位置づけられるべきであろう。次の当面の課題として、SAF 技術部の活動に対する労働組合運動側の反応を見る必要があると考える。それについては別の機会に論じてみたい。

本稿は、1999年、2000年に行った SAF 文書館での資料調査に基づいている。文書館では、マルガレータ・エングルンド (Margareta Englund) 氏、スサンネ・パルメル (Susanne Palmer) 氏に多大な便宜をはかっていただいた。記して謝意を表したい。なお本稿は、2000年度立教大学研究奨励助成金研究『地域産業の比較史的研究 日本とスウェーデン』の研究成果の一部である。

たことが、技術部の実験の特質であったことが留意されるべきであろう。企業組織の分権化に際して職長を中核とした新たな職場秩序の確立が、重要な課題であったのである。こうした職長の管理と労働者の自律性は相反する側面を持つと考えられる。

33) 技術部は、技術部が影響を受けたノルウェーにおける実験では、職長の新たな役割が殆ど無視されたと主張している。B: 18, s. 67-68. また、その視野は総じて作業組織のレベルに留まり、企業組織全体や管理システムまで及ばなかったと思われる。ノルウェーの実験については、Thorsrud, Einar & Emery, Fred, E., *Medinflytande och engagement i arbetet*. Stockholm 1969 を参照。生産システムのみでなく管理システムまで含めた新しい労働組織・企業組織のあり方を論じたものとして、Brulin, Göran & Nilsson, Tommy, *Arbetets ekonomi*. 2 uppl. Stockholm 1997 を見よ。

34) Nyström, Örjan, *Mellan anpassning och motstånd*. Stockholm 2000, s. 132-137.

SAF 技術部関連文献 (技術部の発行した文献あるいは技術部のスタッフが執筆した文献のうち主要なもの)

[引用の際には、アルファベットと数字の組合せでその文献を示すことにする。例えば、最初の Eskilsson の文献は、A : 1 となる]

A. 賃金・労働評価

- 1 Eskilsson, Sture, *Löneutveckling under kontroll*. Stockholm 1966.
- 2 Lindholm, Rolf, *Ackordslöner i modell och verklighet*. Stockholm 1966.
- 3 Johansson, Bo och Törneör, Pär, *Vad kostar ackordet? En undersökning av kostnader för administration av lönesystem*. Stockholm 1969.
- 4 Edgren, Jan och Rhenman, Eric, *Lön och effektivitet*. Stockholm 1970.
- 5 Strender, Börje, *Vad är rättvis lön?* Stockholm 1971.
- 6 Dahlström, Kjell Åke, *Horndalseffekt och löneglidning några studier av produktivitet och löneutveckling i verkstads och processföretag*. Stockholm 1971.
- 7 *De fördömda ackorden. En studie av 73 arbetsplatser*. Stockholm 1972.
- 8 Lindestad, Hans och Norstedt, Jan Peder, *Produktionsgrupper och premielön*. Stockholm 1972.
- 9 Lundgren, Håkan, *Utjämnning eller utveckling: ett inlägg i den lönepolitiska debatten*. Stockholm 1972.
- 10 Edgren, Jan, *Med växlande framgång ett försök till förnyelse av lönesystem och arbetsformer*. Stockholm 1973.
- 11 Norstedt, Jan Peder, *Löneframsundersökning*. Stockholm 1973.
- 12 *I stället för ackord*. Stockholm 1976.
- 13 *Vårt nya lönesystem. Exempel 1, 2*, Stockholm 1976.

B. プロジェクト「発展する労働環境」

- 1 *Arbetsorganisation och arbetsutformning vid Saab Scania*. Stockholm 1971.
- 2 *Arbetsorganisation och löneformer vid SCA Holmsund*. Stockholm 1970.
- 3 *Arbetsorganisation och löneformer vid Orrefors glasbruk*. Stockholm 1970.
- 4 *Samråd om lönesystem och arbetsorganisation*. Stockholm 1970.
- 5 *Arbetsorganisation och arbetsutformning vid SCA Matfors*. Stockholm 1970.
- 6 *Arbetsorganisation och löneformer vid Gullätt*. Stockholm 1970.
- 7 *Samråd om lönesystem och arbetsorganisation. Delrapport från referensgruppen vid Volkswagen i Stockholm AB*. Stockholm 1971.
- 8 Johansson, Börje, *Arbetsorganisation och löneformer för reparationsarbeteten inom VVS branschen*. Stockholm 1971.

- 9 *Samråd om lönesystem och arbetsorganisation vid Platzer bygg AB i Lindome.* Stockholm 1971.
- 10 *Samråd om lönesystem och arbetsorganisation: delrapport från referensgruppen vid Sveriges slakteriförbunds avdelning i Göteborg.* Stockholm 1973.
- 11 *Samråd om lönesystem: delrapport från referensgruppen vid Kinnawell AB.* Stockholm 1973.
- 12 *Arbetsmiljö i utveckling. Några försök med nya organisations och löneformer.* Stockholm 1971.
- 13 Norsted, Jan Peder och Agurén, Stefan, *Scania rapporten.* Stockholm 1973.
- 14 Pär, Törner, *Matfors rapporten.* Stockholm 1973.
- 15 Lindestad, Hans och Norrén, Anders E., *Holmsund rapporten.* Stockholm 1973.
- 16 Norén, Anders E. och Norstedt, Jan Peder, *Orrefors rapporten.* Stockholm 1974.
- 17 Lindestad, Hans och Ohlson, Bertil, *Essem Sinter rapporten.* Stockholm 1974.
- 18 *Nya arbetsformer. Rapport från 500 försök.* Stockholm 1974.
- 19 Lindestad, Hans och Kvist, Anders, *Volkswagen rapporten.* Stockholm 1975.
- 20 Lindholm, Rolf och Norstedt, Jan Peder, *Volvo rapporten.* Stockholm 1977.

C. プロジェクト「新しい工場」

- 1 Edgren, Jan, *Kriterier på bra produktionssystem.* Stockholm 1976.
- 2 Åberg, Ulf, et. al., *Den individuella arbetsplatsen och arbetsrollen.* Stockholm 1977.
- 3 Westermarck, Gunnar, et. al., *De nya fabriksbyggnaderna.* Stockholm 1977.
- 4 Norstedt, Jan Peder, et. al., *Transportsystem och hanteringsautomater.* Stockholm 1977.
- 5 Andersson, Johan, et. al., *Processteknik.* Stockholm 1977.
- 6 Agurén, Stefan, et. al., *Produktutformningens betydelse för produktionsformer och arbetsmiljö.* Stockholm 1977.
- 7 Edgren, Jan, et. al., *Gruppering av produktionsutrustning.* Stockholm 1977.
- 8 *Nya fabriker en introduktion.* Stockholm 1977.
- 9 Agurén, Stefan och Edgren, Jan, *Annorlunda fabriker. Mot en ny produktionsteknisk teori.* Stockholm 1979.

D. 中小企業問題

- 1 *Mindre företag i närbild: erfarenheter och synpunkter från ett projektarbete.* Stockholm 1971.
- 2 *Se om ditt företag. Del 1. Företagsanalys.* Stockholm 1970.
- 3 *Se om ditt företag. Del 2. Handlingsprogram.* Stockholm 1970.

- 4 *Att leda mindre företag.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 5 *Marknad och produkter.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 6 *Administration.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 7 *Företaget och de anställda.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 8 *Finansiering.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 9 *Ekonomisk styrning.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 10 *Generationsskifte.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 11 *Efterträdare på ledarposten.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 12 *Företag i samverkan.* 1 uppl. Stockholm 1970.
- 13 *Köpa sälja familjeföretag.* 1 uppl. Stockholm 1972.
- 14 *Att anlita redovisningsbyrå.* 1 uppl. Stockholm 1972.
- 15 *Att starta eget.* 1 uppl. Stockholm 1975.
- 16 *Skatteplanering i mindre företag.* 1 uppl. Stockholm 1975.
- 17 *Starta export.* 1 uppl. Stockholm 1979.
- 18 *Se om ditt företag. Miniversion. Service.* Stockholm 1975.
- 19 *Se om ditt företag. Miniversion. Arbetshäfte.* Stockholm 1974.
- 20 *Se om ditt företag. Miniversion. För tillverkande företag.* Stockholm 1976.
- 21 *Se om ditt företag. Miniversion. Handel.* Stockholm 1976.
- 22 Törner, Pär, *SAF och de mindre företagen.* Stockholm 1977.

E. 共同決定問題

- 1 Strender, Börje, *Ökat medbestämmande utan komittéer.* Stockholm 1977.
- 2 Strandler, Lennart, *Arbetsledning i ett varuhus: ett exempel från Tempo.* Stockholm 1977.
- 3 Agurén, Stefan, *Arbetsledning i ett verkstadsföretag: ett exempel från Volvo BM i Eskilstuna.* Stockholm 1977.
- 4 Lundgren, Håkan, *Arbetsledning i ett byggföretag: ett exempel från Platzer Bygg.* Stockholm 1977.
- 5 Forsblad, Peter, *Arbetsledning i ett rörföretag: ett exempel från CA:s rör.* Stockholm 1977.
- 6 Flykt, Sven, *Arbetsledning i det lilla familjeföretaget: ett exempel från Emmaboda Möbelfabrik.* Stockholm 1977.
- 7 Strandler, Lennart, *Arbetsledning i en livsmedelsfabrik: ett exempel från Felix.* Stockholm 1977.
- 8 Norén, Anders, *Arbetsledning i ett verkstadsföretag: ett exempel från LM. Ericsson i Stockholm.* Stockholm 1977.

- 9 Forsblad, Peter, *Arbetsledning i ett pappersbruk: ett exempel från Holmens bruk*. Stockholm 1977.
- 10 Törner, Pär och Wannerdt, Jan Erik, *Att få grepp om företagets ekonomi: erfarenheter från Ferrosan*. Stockholm 1977.
- 11 Dellham, Christina och Mattsson, Rolf, *Att få grepp om företagets ekonomi: erfarenheter från Bergvik och Ala*. Stockholm 1977.
- 12 Lundgren, Håkan och Strandler, Lennart, *Decentralisering för medbestämmande och effektivitet*. Stockholm 1978.
- 13 Mattsson, Rolf, *Viktiga beslut tillsammans med de anställda: Erfarenheter från C A:s Rör*. Stockholm 1978.
- 14 Strender, Börje, *Medbestämmande i en modern företagsorganisation*. Stockholm 1978.
- 15 Walles, Rolf, *Internbokslut i en gummiindustri: ett exempel från Forsheda Gummifabrik*. Stockholm 1978.
- 16 Anders, Malmberg, *Internbokslut i ett elektronikföretag: ett exempel från SRA Communication*. Stockholm 1978.
- 17 Gandemo, Bertil, *Internbokslut inom Mölnlycke AB: ett exempel från divisionen Sjukhusprodukter*. Stockholm 1978.
- 18 Olsson, Ulf, *Verksamhetsplanering i samverkan: erfarenheter från Gia Markströms*. Stockholm 1979.
- 19 Forsblad, Peter, *Från arbetsledare till skiftchef*. Stockholm 1979.
- 20 *Medbestämmande genom samarbete*. Stockholm 1977.

F. その他

- 1 *Samtal i Matfors några diskussionsunderlag om arbetsutformning*. Stockholm 1970.
- 2 *Apropå sjukfrånvaro. Några synpunkter på sjukfrånvarons betydelse för samhället och för företaget*. Stockholm 1976.
- 3 *AR genom chefer. Aktiv AR*. Stockholm 1968.
- 4 *AR genom chefer. Del. 1*. Stockholm 1968.
- 5 *AR genom chefer. Del. 2*. Stockholm 1968.
- 6 *AR genom ADR*. Stockholm 1971.