

SAF 技術部（上）

石原俊時

1. はじめに

1960年代から70年代にかけて、先進資本主義各国で「労働の人間化」と呼ばれる生産管理システム改革の試みが行われた。中でも、スウェーデンにおける実験は、千件以上にものぼり、ボルボ社のカルマル工場（Volvo Kalmarverken）の事例が国際的にも注目されたように、規模や先進性においてそれらのモデルケースをなしたと言われる¹⁾。

このようなスウェーデンにおける改革の試みには、3つの潮流が存在した。一つは、1966年に労働市場団体（SAF, LO, TCO）間で設立された、労使協力問題に関する発展協議会傘下の研究ワーキンググループ（Utvecklingsrådets arbetsgrupp för forskning [URAF]）が主導した実験。第二は、国営企業で企業民主主義代表委員会（Företagsdemokratidelegation [FÖDD]）が行ったもの。そして第三に、スウェーデン使用者連盟（Svenska arbetsgivareföreningen [SAF]）技術部（Tekniska avdelningen）が推進した実験である。

これらの潮流の中でも、SAF 技術部の果たした役割は特筆に値する。関与した実験の件数は、URAF 下で行われた10件、FÖDD 下の4件に対し、1970年代前半までに500件を数えた。こうした違いが生じた原因は、前二者が、URAF や FÖDD といった中央の組織が実験の対象となる企業を探し、実験を立案し実施・指導したという上からの改革の性格を持つのに対し、SAF 技術部が関与した実験は、各企業あるいは事業所の使用者・経営者が自ら生産管理システムの問題点を認識して開始し、実験の立案や実施でもイニシアティブを取ったことに求められる。技術部は、これらの実験にアドバイスを与えて側面から支援すると共に、その情報を収集し、分析し、成果の理論化・体系化をはかり、他の企業での改革への取り組みを促していったのである。そのため、実験が取り組んだ問題はより実践的で、対象は広範囲にわたったと言われる²⁾。また、これらの実験は、技術部による理論化・体系化の試みにより、スウェーデンのみならず他の諸国でも大きな反響を呼んだ。

1) スウェーデンにおける実験については、嶺学『労働の人間化と労使関係』日本労働協会、1983年、第5章；赤岡功『作業組織再編成の新理論』千倉書房、1988年、第4—8章；奥林康司『労働の人間化』有斐閣、1981年、第3章；Sandberg, Thomas, *Work Organization and Autonomous Groups*, Lund 1982, Chap. 9-11. などを見よ。

2) Ibid., s. 172-174.

このような SAF 技術部及びそれが推進した実験については、わが国でも、嶺学氏や赤岡功氏などによって紹介や分析がなされた。それらは、いわば、各国で行われた「労働の人間化」の試みあるいは社会・技術システム論に基づく作業組織改革の代表例であり、イギリスのタビストック研究所 (Tavistock Institute of Human Relations) やノルウェーでの生産管理システム改革の実験を継承し発展したものとして、それに注目している³⁾。また、最近では、いわゆるフォーダイズムからポスト・フォーダイズム (ボルボイズムあるいはトヨタイズム) への移行の画期として位置づけられ、その歴史的意義が強調されている⁴⁾。一方、一連の SAF 研究では、1960年代・70年代に関しては、戦間期に形成された労使協調の枠組み (サルトシェーバーデン [saltsjöbaden] 体制) が動揺し、1950年代に確立した集権的労使交渉システムが解体してゆく過程に関心が集中している⁵⁾。

けれども、そもそも SAF 技術部とは如何なる組織で、LO と共に集権的労使交渉システムを支えていた SAF が、それを設立したのはどのような事情からであったのか、その活動が何故、如何に生産管理システム改革と結びついていったのか、といった問題は正面から扱われてこなかったと思われる。スウェーデンにおける生産管理システム改革の展開の特質は、こうした改革の担い手の性格を検討することを抜きにしては理解できないであろう。そこで本稿は、SAF と技術部に焦点を当て、技術部の成立・活動の展開・廃止のプロセスを追いつつ、SAF 技術部が生産管理システム改革を推し進めた課題や論理について分析を試みたい。

よって、本稿の構成は、以下のようになる。第2節では、SAF が技術部を設立した背景を概観し、それが如何なる課題をもっていたのかを検討してみたい。第3節では、生産管理システム改革を中心に技術部の諸活動を概観することとする。第4節では、労働組合運動による SAF 技術部の活動への対応や技術部廃止の事情から、SAF 技術部による生産管理システム改革の歴史的な位置づけを明確にすることを試みたい。本稿は、以上のようにして、SAF 技術部とはどのような課題をもった如何なる組織であったのかを明らかにし、1960、70年代におけるスウ

3) 上記1) を参照。

4) Sandkull, Bengt/Johansson, Jan, *Från Taylor till Toyota*, Lund 1996, Kap. 8. ボルボ・カルマル工場は、しばしば SAF 技術部による実験の代表例として挙げられるが、多くの研究が、いわゆるボルボイズムの成立過程として、ボルボにおけるカルマル工場からウッデヴァラ (Uddevalle) 工場への作業組織の展開を扱っている。例えば、Berggren, Christian, *Det nya bilarbetet*, Lund 1990; 同著 (丸山恵也他訳) 『ボルボの経験』中央経済社, 1998年; 湯浅良雄『現代の労働過程』柏書房, 1997年, 第6章などを見よ。

5) Schiller, Bernt, "Det förödande 70-talet". Stockholm 1988; De Geer, Hans, *SAF i förhandlingar*. Stockholm 1986; Dens., *I vänstervind och högerväg*. Stockholm 1989; Dens., *Arbetsgivarna*. Stockholm 1992, Kap. 9-15. サルトシェーバーデン体制とは、サルトシェーバーデン協約を画期として成立した、労働市場団体が、国家の介入を受けずに、労働市場での問題を協調して解決してゆく体制を意味することとする。その際には、後述するように、労働組合が使用者の経営権を認めることが前提であった。このような枠組みの下で、1950年代に集権的な労使交渉システムが確立することとなる。

スウェーデン経済及び労働市場の動態の中に SAF 技術部による生産管理システム改革を位置づける一つの試みである。

2. 技術部成立の背景

(1) 1960年代半ばのスウェーデン経済と SAF

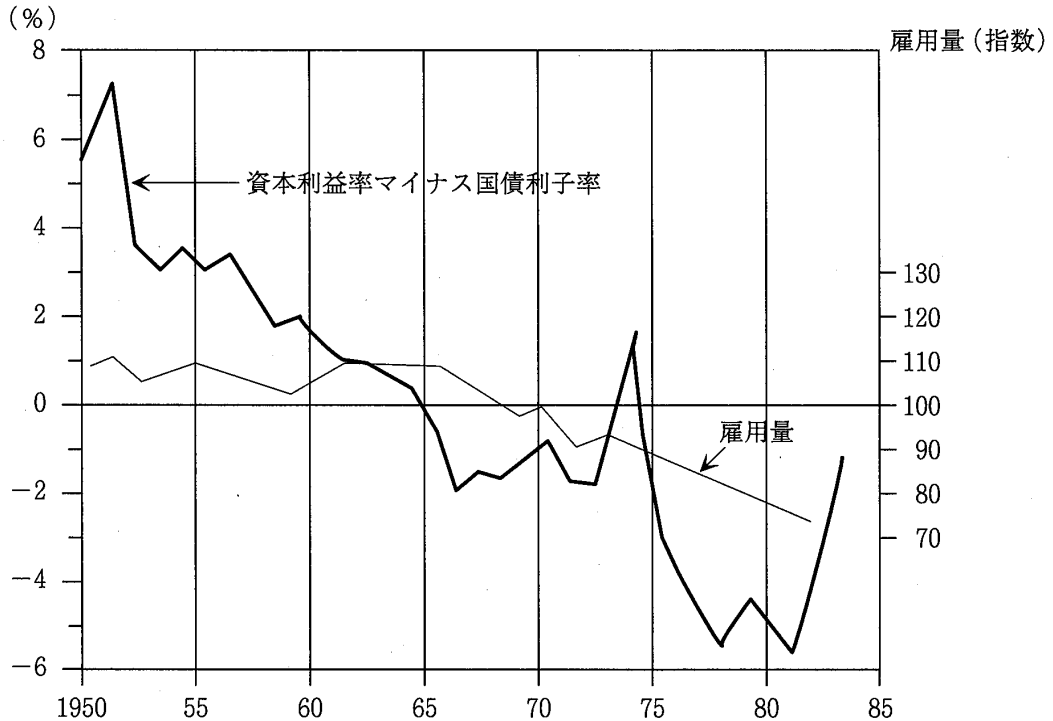
SAF 技術部が設立されたのは、1966年のことであった。第二次世界大戦後から1960年代前半までのスウェーデンは、他の先進資本主義諸国同様に高度経済成長を謳歌し、しかも福祉国家建設を着実に進めていた。そうした高度経済成長の特徴は、労働市場における労使中央組織間の集権的交渉システムを基盤として進んだことにある。このような集権的労使交渉システムは、しばしば、スウェーデンの社会・経済・政治の特質を規定していると見なされる所からスウェーデン・モデルと呼ばれるが、1950年代後半から60年代前半は、スウェーデン・モデルの黄金期と言われた。

ブルーカラー労働組合の中央組織 LO は、この枠組みの下で同一労働・同一賃金の原則を追及する連帯賃金政策を推進した。このため、高生産性部門（企業）に超過利潤が発生する一方で、低生産性部門（企業）の淘汰が進み、産業構造の高度化が促された。政府は、積極的労働市場政策を展開し、産業構造の高度化が潤滑に進展するように、労働力の移動を支援した。他方、このような LO と使用者団体の中央組織 SAF を担い手とする集権的交渉システムは、地域における労使対立を中央における交渉によって解決するといった産業平和を維持する機能ばかりでなく、労使協調の下に産業合理化を促進する役割も果たした。例えば、1948年の労働研究協約に見るように、MTM システムに代表されるテイラー主義的労務管理の普及が、SAF と LO 間の協約に基づき進められたのである。さらに、これらの政策は、賃金の上昇を生産性の伸びの枠内に留めるためにも生産性を一層高めていこうとする政策でもあり、経済成長と物価の安定、分配の公正を同時に実現しようとするものでもあった⁶⁾。

しかし、60年代半ばには、そうした繁栄に陰りが見えてきた。一つには、工業の停滞と言われる現象である。図1に見るように、インフレが加速する中、製造業企業の生産性は伸び悩み、収益性は落ち込み、企業の新設や新規投資は落ち込みはじめた。工業就業人口の割合が減りはじめたのもこの頃である。これは、いわゆるサービス社会化を示す現象でもあったが、全体と

6) 連帯賃金政策及び集権的労使交渉システムの経済成長に果たした役割については、Ullenhag, Jörgen, *Den solidariska lönepolitik i Sverige*. Stockholm 1971; Johanson, Anders/Magnusson, Lars, *LO andra seklet*. Stockholm, Kap. 2; Brenner, Mats, *The Politics of Growth. Economic Regulation in Sweden 1930-1994*. Lund 1997, Chap. 6; 戸原四郎「スウェーデンにおける平等主義と市場経済」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会2』東京大学出版会、1991年、第3節；拙稿「ボルボとスウェーデン・モデル」『土地制度史学』第167号、2000年などを参照。

図1 1950年から1983年までの製造業における資本利益率（総投下資本に対する利益の割合）から国債利率をひいたものと製造業による雇用量（人数×労働時間数：1970年を100として指数化）



[Kuuse, Jan, *Strukturomvandlingen och arbetsmarknadens organisering*. Stockholm 1986, s. 225, D. 64]

は言えないまでも、多くの製造業企業に危機感を与えたことは確かであった。その背景には、日本やドイツの復興に伴い国際競争が激化したことなどがあったと言われる。実際、代表的な国内市場産業である繊維産業は、安価な外国製品との競争に耐えられず、衰退の一途を辿った。また、主要輸出産業も再編を迫られていた。例えば、造船業は、日本企業の台頭と共に苦戦を強いられ、造船業の不振は、造船業を主要な得意先としていた鉄鋼業にも影響を及ぼしていたのである⁷⁾。

他方では、テイラー主義的生産管理システムの矛盾も顕在化しつつあった。完全雇用状況の下で、民間製造業では、離職率・欠勤率が上昇し、拡大する公共部門や民間サービス業に労働力を奪われ、求人難が深刻化していた⁸⁾。しかも職場での労働者の不満は、後に触れるように、労働運動の急進化につながり、「産業民主主義 (industridemokrati)」あるいは「企業民主主義 (företagsdemokrati)」が叫ばれるようになっていた。このことは、使用者の経営権（雇用・解雇権と労働の指揮・配分権）を前提としていた労使の集権的交渉システムの存立を脅かしかねない事態であった。

一方、スウェーデン・モデル黄金期の SAF は、組織の飛躍的な発展期であった。加盟企業

7) Kuuse, Jan, *Strukturomvandlingen och arbetsmarknadens organisering*. Stockholm 1986, s. 95-116.

8) Sandberg, T., a. a., s. 127-128.

の従業員数は、1935年の40万人から1965年には120万人となっていた。1950年代までの SAF は、建築業や輸送業の企業も参加していたが、主に製造業の企業からなる組織であった。しかし、特に60年代からは、非製造業・サービス業企業の加盟が増加することとなる。例えば、1960年にはホテル・レストラン業の (Hotell och Restaurangarbetsgivareföreningen)、1965年には商業の使用者団体全国組織 (HAO) が加わった。また、こうした非製造業・サービス業企業の参加は、SAF 加盟企業における中小企業の割合を増加させた。1930年では、メンバー企業1社当たりの従業員 (労働者) 数の平均は120人であったが、1980年では、労働者21人及び職員35人であった⁹⁾。

このような SAF の組織的拡大により、参加企業の従業員の就業人口に占める割合は増大し、しかも多業種にわたり使用者の利害を代表するようになったことで、労働市場における SAF の地位や役割の重要性は高まった。とはいえ、SAF は、あくまでも民間企業の使用者団体であった。この時期には福祉国家の発展に伴い公共部門の成長が加速していく時期であり、その意味では、SAF の労働市場に対する規制力が及ぶ範囲はむしろ相対的に縮小していた¹⁰⁾。そのうえ、こうした組織的拡大は、これまでしばしば利害が対立していた輸出産業と国内市場産業に加え、製造業とサービス業、大企業と中小企業というように、SAF がさらに多様な相反する利害を抱え込むことを意味した。例えば、この時期、国際競争の激化を最も身近に感じていた輸出産業の大企業は、産業部門・企業レベルでの賃金交渉により賃上げを生産性の伸びに厳密に対応させることを主張しだした¹¹⁾。即ち、労使中央組織間による集権的な交渉システムへの不満を明確に示しはじめたのである。SAF は、こうした多様な利害間の関係を調整しつつ、集権的な交渉システムを維持していく必要に迫られていた。

こうしてスウェーデン・モデルの繁栄の下、SAF は、集権的な労使交渉システムの主要な担い手として自己の権限や役割を強化していった。元来、SAF は、1902年に、争議時の使用者に対する支援を組織化することを主要な任務として設立されたのであった。しかし、個別企業や傘下の使用者団体の争議権や労働組合との協約締結権を規制して集権的な労使交渉システムを確立していくことにより、交渉団体としての役割が前面に押し出されてくる一方で、産業平和の実現により争議支援の機能は廃れていった。また、LO と交渉を進める過程で、賃金や労働条件の統計を収集・分析することなど交渉補助機能を充実させると共に、増えつつあるメンバー企業に対応して、経営合理化の便宜を図ることや、その他、様々な情報やアドバイスを供

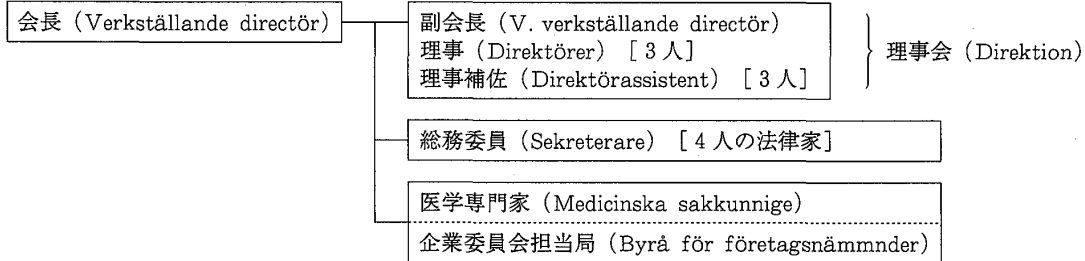
9) Kuuse, J., a. a., s. 148-150; De Geer, Hans, *SAF i förhandlingar*, s. 30.

10) Kuuse, J., a. a., s. 153-154.

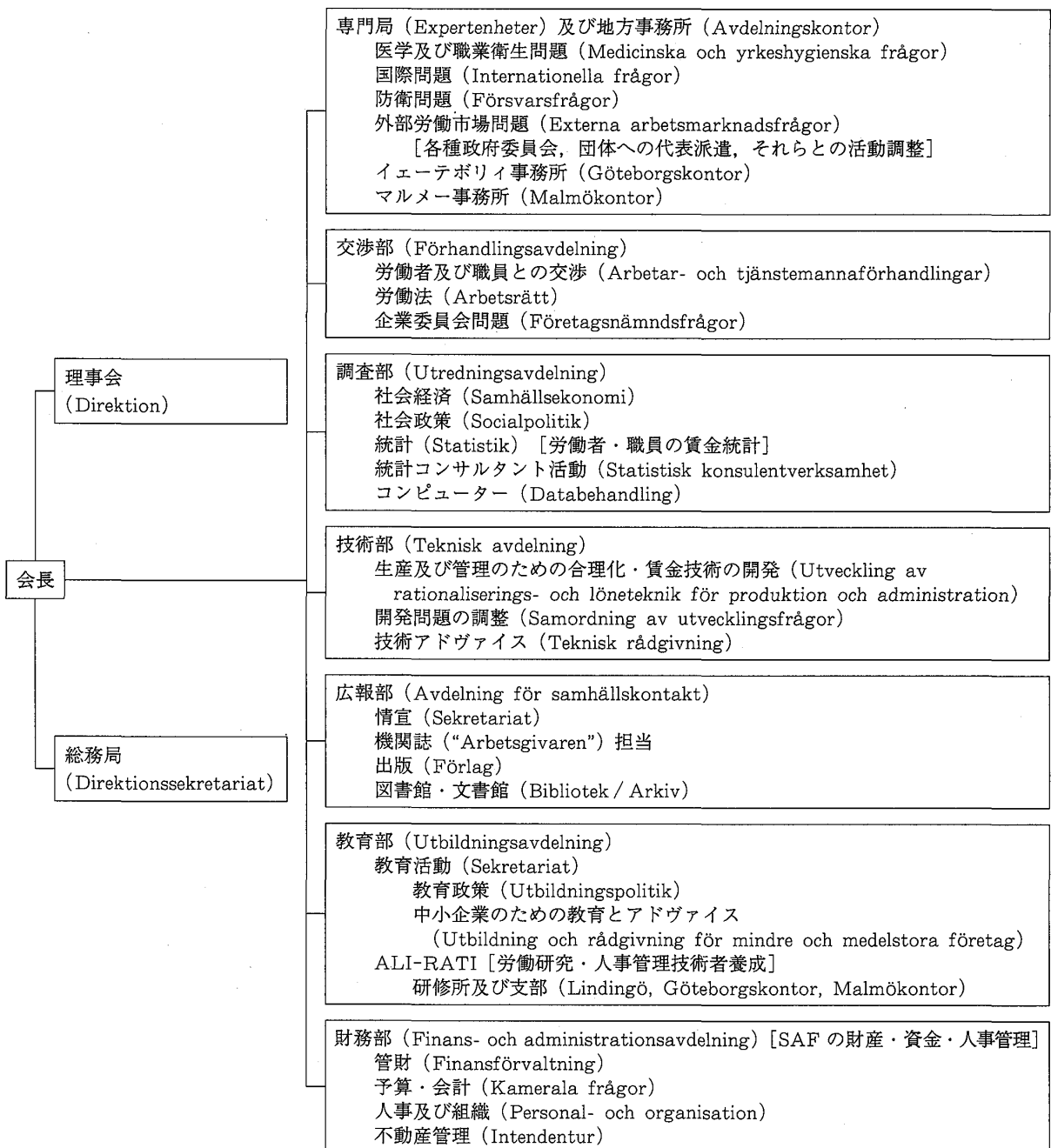
11) 1963年に6つの輸出産業の使用者団体は、いわゆる“Kamarillan (徒党)”というグループを形成して SAF の政策に自身の利害を貫徹させようとした。Kugelberg, Bertil, "De centrala avtalen", i: SAF, *Frejd eller fejd*. Stockholm 1985, s. 69-93; Johansson, A./Magnusson, L., a. a., s. 99-108.

図2 SAF 本部組織の変遷

1947年の SAF の本部組織 [De Geer, Hans, *SAF i förhandlingar*, s. 34-35 より作成]



1968年の SAF の本部組織 [*SAF verksamhet 1968*, s. 12-21 より作成]



与することなどのサービス機能が拡充された。他方では、コーポラティズムが展開していったことを背景に、政府の様々な調査委員会に代表を送るなどして、経済政策や社会政策の領域を中心に政策形成及び法制化に関わり、政策や法の適用にも影響力を行使するようになった。さらに、社会や政治における役割が増大するにつれ、自己の活動や政策を広く社会に知らしめ、それらの遂行のために世論を動員する必要も増えた。それ故、マスコミを通じての宣伝活動も重視されるようになった¹²⁾。

こうした SAF の権限や機能の増大に対応して、SAF 自身も本部 (kansli) 組織を発展させていった。図 2 に見るように、1947年には、SAF は、50名余りの職員に支えられる組織に過ぎず、組織内の構造は非常に単純で分業が進んでいなかった。1952年に 5 つの部 (avdelning) が設けられ、職員も約 100 人に増強された。その後、何回か組織改革が繰り返されつつ、組織機構が整えられ、1970年には、職員数は 360 人になっていた。また、専門知識を備えたスタッフは、従来、法律家が殆どであったが、60年代以降、経済学や労働研究等多様な専門知識をもった者も多数雇用されるようになった¹³⁾。

SAF は、1970年代に、争議時あるいは労使交渉に際して使用者の利害を擁護する「防衛的な」組織であることから、多様な機能を持ち、高度な能力を持った多数の専門家を擁したより「攻撃的な」組織へ転換したと言われる¹⁴⁾。SAF は、特に70年代後半以降、必ずしも労働市場に関わる問題だけではなく経済政策全般に関し、世論に訴え、公共での議論を喚起しリードしようとしていった。そして現実には、対労働組合関係でも経済政策の運営でも、積極的にイニシアティブを取っていったのである。例えば、70年代末には、反賃金基金のキャンペーンを展開して社会民主党など労働運動勢力を政治的に孤立化させようとし、80年代に入ると、集権的労使交渉システムや政治的コーポラティズムの枠組みの解体を主導していったことがすぐに想起できよう。

このような「防衛的な」組織から「攻撃的な」組織への転換は、上に見たような SAF の機能・役割の拡大やそれを背景とした組織拡充を前提としていたと考えられる。転換は、60年代には既に準備されていたのである。労働研究についても、それまで SAF は、1952年に設立された人事管理協議会 (Personaladministrativa rådet : [PA-rådet]) を関連団体 (stiftelse) として傘下に持っていたが、これは直属の組織ではないし、特定の分野のみに研究活動が限られ、自由にしうる物的・人的資源も貧弱なものであった。それ故、SAF の役割は、研究そのものを行うことよりも、ALI-RATI のようにメンバー企業の職員・技術者に様々な管理理論や技術についての教育を行うことを中心としていたのであり、スウェーデンにおける労働研究

12) De Geer, H., *Arbetsgivarna*, s. 125-131.

13) De Geer, H., *SAF i förhandlingar*, s. 34-45.

14) Giesecke, Curt-Steffan, "SAFs utveckling och ändrade roll under åren 1947-1977" i: SAF, *Fred eller fejd*, s. 175.

の中心は、他の諸機関や各産業部門の使用者団体にあったと言える¹⁵⁾。しかし、そうした分業関係の見直しが行われて、技術部が設立されたのである。後に見るように、これにより SAF が主体的に労働研究を進め、各企業の生産管理システム改革を主導してゆくこととなる。技術部の設立は、単に労働研究の成果を普及することから、独自に労働研究を推進して労使関係のあり方を積極的に変えていこうとする SAF の姿勢の変化を表していた。このように、技術部の設立は、SAF が既に60年代半ばには「防衛的な」組織から「攻撃的な」組織への転換に踏み出しつつあったことを示していると言えよう。

ところで、技術部の設立は、SAF が「企業民主主義」問題と賃金ドリフト問題といったより具体的な2つの問題に直面し、これに取り組む中でのことであった。以下では、この2つの問題への SAF の対応と技術部の成立について見てみたい。

(2) 「企業民主主義」問題と SAF

スウェーデンでは、1960年代に入り、「産業民主主義」あるいは「企業民主主義」が活発に議論されるようになった。これは、1920年代、1940年代に引き続き、「産業民主主義」問題の第三の波と言われる¹⁶⁾。議論の盛り上がりの契機となったのが、下部組織での現行の労使関係の枠組みや労働環境に対する労働者の不満の増大を背景に、1961年の LO の大会で、『労働組合運動と企業民主主義 (Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin)』という報告書が提出されたことであった。さらに、職員労組の中央組織である TCO でも、1961年大会での動議をきっかけに「企業民主主義」をめぐる議論が活発化し、1964年の大会には『職員と企業委員会 (Tjänstemännen och företagsnämnderna)』という報告書が出されることとなる。これは、職員労組が急進化し、ブルーカラー労組と「企業民主主義」の旗印の下に協働してゆく前兆であった¹⁷⁾。

これらの「企業民主主義」の要求は、せいぜい現行の企業委員会 (företagsnämnd) の権限強化を求めるもので、従業員に対する情報供与や協議の対象拡大を求めることに留まっていた、少なくとも主観的には、労使の集権的交渉システム存立の前提となっていた SAF 規約第

15) そのような状況については、例えば、Giertz, Eric, *Om arbetsstudieutbildningens institutionalisering i Sverige*, Stockholm 1981, Kap. 5. を見よ。

16) スウェーデンでは、実際には、「産業民主主義」と「企業民主主義」は、厳密に分けられて議論されなかった。「産業民主主義」の3つの波については、Kjellberg, Anders, "Från industriell demokrati till medbestämmande", i: *Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia*, nr. 21-22, 1981. を見よ。

17) 60年代半ばまでの「企業民主主義」の問題については、Simonson, Birger, *Arbetarmakt och näringslingspolitik*. Stockholm 1988, s. 31-46; Schiller, Bernt, *LO, paragraph 32 och företagsdemokrati*, Stockholm 1973, s. 72-80. を、特に職員労組の動向については、Nilsson, Tommy, *Från kamratföreningar till facklig rörelse*. Lund 1985, s. 146-152. を参照。

32条に明記された使用者の経営権（雇用・解雇権，労働の指揮・配分権）を正面から問題にしようとしたものではなかった¹⁸⁾。それ故，後の共同決定権（medbestämmande rätten）の要求と比べると穏健なものであったと言える¹⁹⁾。しかし，SAFは，使用者の経営権を脅かす動きとして，事態を重く見た。そこで，1961年に鉱山会社社長ボリス・セーニング（Boris Serning）を議長とするレファレンス・グループを結成し，使用者側の対応の仕方を検討することとなる。グループの活動を理論面で支えたのが，新進気鋭の経営学者エリック・レーンマン（Eric Rhenman）であった。レファレンス・グループは，レーンマンの著作『企業民主主義と企業組織（Företagsdemokrati och företagsorganisation）』に基づいて，1965年に最終報告書『将来の企業における労使協力（Samarbete i framtidens företag）』をまとめ，その後のSAFの政策を大きく規定した。この項では，技術部成立の背景として，こうした「企業民主主義」問題をめぐるSAFの対応を見ておきたい。

レーンマンは，1932年にスウェーデン北部のヨックモック（Jokkmokk）に生まれた。その後，王立工科大学（KTH）とストックホルム商科大学（Handels högskolan）に学び，化学と経済学を学んだ。卒業後は，スウェーデン・エッソ（Svenska Esso）を経て，1964年まで原子力エネルギー関連の会社（AB Atomenergi）に勤め，経理や購買・事業計画などの分野で活躍し，在任中は企業組織改革にも携わった。そうした活動が軌道に乗ると，彼は，企業勤務のかたわら，ストックホルム商科大学の経営学研究所（Företagsekonomiska forskningsinstitutet）のコスト分析・管理会計のセクションに籍を置き，経営学の研究を進めるようになった。59年には，アメリカに留学し，カーネギー工科大学（Carnegie Institute of Technology）に学ぶ機会を得て，サイモン（H. A. Simon）等の研究者グループと交流することとなる。さらに帰国後，ストックホルム商科大学で管理論の講義を受けもつようになった²⁰⁾。

彼は，留学前から，勤めた企業での経験を通じて，ファヨール（H. Fayol）に代表される伝統的な組織論について次第に疑念を持つようになっていた。彼によれば，伝統的な組織論は，与えられた製品を合理的に作るものが問題となっており，変化する環境・状況への配慮がない

18) Simonson, B., *Arbetsmakt*, s. 34-38; Schiller, B., *LO, paragraph 32*, s. 72-75. 企業委員会は，1946年のSAF, LO, TCOの間で結ばれた企業委員会協約によって，各企業（あるいは工場・事務所）に置かれることとなった，決定権を持たない労使協議機関である。しかし，実際にはすべての企業で設けられたわけではないし，会議開催頻度や協議の対象範囲などは企業（工場）により多様であった。そのため，労働者・職員には，企業委員会制度がうまく機能していないとの不満が高まっていた。例えば，LO, *Fackföreningsrörelsen och företagsdemokrati*. Stockholm 1961, Kap. 2. を見よ。

19) シモンソンは，LOによる「企業民主主義」の要求が急進化する転機を，1968年から1969年の期間に求めている。Simonson, B., a. a., s. 65.

20) レーンマンの経歴については，Stynne, Bengt, "Eric Rhenman - nydanare inom svensk företagsekonomi", i: Sollén, Oskar red., *Föregångare inom företagsekonomi*. Stockholm 1995. を参照。

静態的な理論であり、現実的ではないのである²¹⁾。レーンマンは、そうした疑念を基に、アメリカでの留学の成果を発展させ、ストックホルム大学での講義を行なった。それをまとめたのが、1964年に出版した『統御システムとしての企業』であった。

この書物では、企業を大きく管理部門 (administrativa komponenten) と生産部門 (produktiva komponenten) に区分し、前者が情報を集め分析し、後者をコントロールする関係が重視された。さらに、それぞれの部門をより細かな部署に分けて、意志決定過程が分析された。こうして外部環境の変化に、企業、あるいはその様々な部署が如何に関係し合うのかを見ることを通じて、どのようにして企業が情報を収集し、それを加工し生産に望ましい効果を与えるかが問題にされたのである。その際、意志決定過程において、情報を収集し分析する、あるいは受けとめる主体相互間の関係がクローズアップされ、心理学が、企業内の個人やグループが様々な情報にどのように反応するかを理解する補助手段として用いられた²²⁾。こうした彼の議論は、サイモンの限定された合理性の考えなどの意志決定理論と、リッカート (R. Likert) やマクレガー (D. McGregor), マズロー (A. H. Maslow) などのモチベーション理論を統合しようとしたものと評価されている。また、この著作は、スウェーデンにおける近代的組織論の黎明を告げる書物の一つであったとされる²³⁾。

レーンマンは、このように伝統的組織論と格闘し、新たな組織理論の構築を目指す中で、1961年に SAF のレファレンス・グループに参加し、「企業民主主義」の問題に理論的に取り組んだ。その成果が、前述した『企業民主主義と企業組織』である。

そこでまず問題にしたのが、「企業民主主義」の概念の不明確さである。特に目的とその実現のための具体的手段をめぐる議論には、混乱が見られるとした。即ち、「企業民主主義」とは、従業員の自律性の問題なのか、労働における快適さの問題なのか、それとも、分配の公正の問題なのか区別されずに議論されている。また、労使協議機関としての企業委員会の拡充、従業員代表制の実現、従業員持ち株制の導入などが一緒に議論されていて、体系的に目的と手段を結びつける理論が不在であり、このままでは生産的な対話が成り立たないことを指摘した²⁴⁾。

SAF レファレンス・グループの最終報告書でも、冒頭で同様な指摘がなされ、とりわけ、政治的民主主義の理論を企業にそのまま持ちこんでいることに問題があるとされた。企業は、必ずしも社会の他の部分と同じ原理で動いてはいないのである。それに対して、自らの立場を、「企業民主主義」の問題を経営学 (företagsekonomi) の観点から見たものであると定義して

21) Rhenman, Eric, "Traditionell organisationslära och nyare organisationsteori". Förord och inledning till ny utgåva av Fayol, H., *Industriell och allmänna organisation*. Stockholm 1965, s. 18-23.

22) Rhenman, Eric, *Företaget som ett styrt system*. Stockholm 1964.

23) Stynne, B., a. a., s. 373.

24) Rhenman, Eric, *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm 1964, s. 6-9.

いる²⁵⁾。このことは、レーンマンの著作が意図したことと同様であった。レーンマンの目指したのは、まさに経営学、とくに組織論の観点からの「企業民主主義」問題の分析であった。

次に、レーンマンは、自己の企業観を展開する。即ち、彼は、企業を、様々な諸利害（経営者、従業員、株主、顧客、社会 {国家, コミュニオン} 等）の相互関係からなる、外部に開かれたオープンなシステムと捉えた。これらの利害は、企業に何らかの要求をし、企業もこれらに要求をする。諸利害は、完全に整合することはなく、むしろ時には相互に矛盾し合う。例えば、顧客へのサービスの増進は、従業員にとり労働強化につながりうるのである。また、彼によれば、経営者が現実には何もかも決定しているのではなく、従業員も何らかの影響力を行使している。それ故、企業にとって問題は、こうした諸利害間の関係を調整し、企業の存続・発展を図っていくこととなる。そうした役割を担うのが、経営者であった²⁶⁾。このような議論により、「企業民主主義」として問題にされた経営者と従業員の関係が、諸利害間関係のごく一部に過ぎないことが強調され、従業員の要求は諸利害の要求の中の一つとして相対化されることとなった。

次に彼は、従業員の影響力拡大という観点から「企業民主主義」の問題を検討するため、企業の意志決定を、①イニシアティブを取る、②目標と課題の定式化、③問題解決の方法の検討、④最終決定の4つの段階に分け、それぞれの段階での従業員の影響力拡大の効果を分析した。そこで確認されたのが、従業員の影響力がやみくもに強化されれば、諸利害間のコンフリクトに対処し、創造的解決を見出すという企業の能力は衰えるということであった。企業を構成する各主体は、それぞれ限定的な合理性しか持たないのであるから、相互に議論をチェックしあうことが、より合理的・生産的な議論につながりうるのである。とりわけ、④のレベルでの従業員の影響力拡大は、従業員が企業経営の責任の一端を負うことで、むしろ自己の利害を制約することとなると主張された²⁷⁾。

それ故、レーンマンが、「企業民主主義」に積極的な意義を見出したのは、①から③のレベルでの協議 (samråd) の形態でのものであった。というのも、それらのレベルでの従業員の影響力の拡大が、諸利害間の調整や労働の快適さや生産性の上昇につながる側面を持つからであった。即ち、「企業民主主義」は、何より、企業内の利害均衡 (intressebalans) と生産性の増進という観点から進められなければならないのである²⁸⁾。

利害均衡とは、企業を構成するどの利害も強い地位を持ち、その本質的な要求を満足させる可能性を持つが、同時に、一面的に自己の要求が支配的とならない状況を意味した²⁹⁾。生産性

25) SAF, *Samarbete i framtidens företag*. Stockholm 1965, s. 52-63.

26) Rhenman, E., *Företagsdemokrati*, s. 26-34, 38-40.

27) Ibid., s. 60-66, 72-73.

28) Ibid., s. 121-122.

29) Ibid., s. 127.

の増進といっても、ここでは、彼は、その概念の拡大を試みている。つまり、生産性とは、諸利害に対する物的のみならず心理的欲求の充足を問題とし、諸利害が企業に投下した物的・心理的負担に対する企業活動によって充足された物的・心理的欲求の割合を意味する³⁰⁾。即ち、「企業民主主義」の推進により、労使間のコミュニケーションを促し、利害均衡と生産性の上昇という共通目的を徹底させると同時に、企業を構成するそれぞれの主体の協働意欲を喚起しようというのである。

このように、組織の維持発展のために各主体（利害）の欲求を充足していかなければならず、そのためにも企業の生産性増進を共通の目的として各主体（利害）が分かち持たねばならないという考えは、企業組織を諸主体の協働システムと捉えるバーナード（C. I. Barnard）やサイモンの企業観を継承していると思われる³¹⁾。レーンマンの生産性の概念は、まさにこうした協働システムとしての企業という捉え方を前提にしていると考えられるのである。しかし、レーンマンの議論では、個々の主体よりも利害として企業を構成する社会グループの存在がクローズアップされる。また、バーナードやサイモンは、企業内の諸主体間の関係を企業から受ける誘引と企業への貢献のバランスという観点から問題としたのであるが、レーンマンは、スウェーデンにおける「企業民主主義」をめぐる論争を背景にして、諸利害間の影響力の均衡（利害均衡）という権力関係の脈絡から把握している所に特徴があると思われる³²⁾。同時に、彼の議論においては、こうしたバーナードやサイモンから継承した企業観を前提とすることにより、使用者の経営権を脅かしつつある労働運動の「企業民主主義」の要求は牙を抜かれて、諸利害を調整する任務を背負った使用者の下に、利害均衡と生産性の増進という「共通の目的」の中に吸収されてしまうこととなった。

一方、レファレンス・グループの最終報告書は、1961年の LO 大会報告書を分析し、そこで要求された「企業民主主義」が、経営上の様々な問題を使用者一人の決定から交渉事項となすことにより、従業員の経済的・社会的利益を維持・拡大することであると結論した。その上で、そうした目的が企業の他の諸利害と矛盾することを示し、「企業民主主義」の目標は、企業に関わるすべての諸利害が、適切な要求を実現する中でなるべく相互に協力する可能性を拡大し、民主的な状況を作り出すことであるべきだと主張した³³⁾。

30) Ibid., s. 128-129.

31) バーナードやサイモンのレーンマンへの影響については、Andersson, Curt, *Organisationsteori*. Lund 1994, s. 42-45; Bruzelius, Lars H./Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*. Lund 1995, s. 74-79; Czarniawska, Barbara, *Organisationsteori på svenska* Malmö 1997, s. 290-292. バーナード・サイモンの企業観については、例えば、C. I. バーナード『経営者の役割』山本安次郎他訳（新訳）ダイヤモンド社、1968年、5頁；H. A. サイモン『経営行動』松田武彦他訳（新版）ダイヤモンド社、1989年、20-21頁を見よ。

32) Andersson, C., a. a., s. 43.

33) SAF, *Samarbete*, s. 76-82.

表1 1976年時点でのスウェーデン国民が受けた教育の年齢層による分布

受けた教育	16—24歳	25—44歳	45—54歳	65—74歳
小・中学校 (最高7年間)	2.7	35.9	74.0	86.9
小・中学校 (7年間以上)	68.4	24.2	5.6	3.4
高校	14.5	21.9	14.5	7.3
大学等高等教育	14.4	18.1	5.8	2.4
総計	100	100	100	100

[Gunnar, Richardson, *Svensk utbildningshistoria*. Lund 1990, s. 57, T. 3]

このように、最終報告書は、レーンマンの企業観を引き継いだ上で、「企業民主主義」の具体的な目標を、利害均衡、生産性の向上、労働満足 (arbetstillfredsställelse) の増進の3つにまとめた³⁴⁾。レーンマンの生産性概念はそのままでは継承されず、諸利害の物的・心理的欲求の充足が、労使関係にのみ焦点を当てることで、いわば狭義の生産性の向上と、従業員の労働満足に限定されて目標化されたのである。

それでは、そうした企業の意志決定の様々なレベルにおける労使協力を、どのように生産性の向上や労働満足の増進につなげていけばよいのであろうか。レーンマンは、この問題について、単に労働環境や労働組織の問題だけではなく、技術のあり方、ひいては企業の生産管理システム全体の改革が必要であると主張する。というのも、彼によれば、伝統的な組織論が前提とした、組織各単位が相対的に独立していること、組織のヒエラルヒーで上の者ほど技術や管理に関する高い能力をもつこと、比較的少数の専門家しかいないこと、権威主義的リーダーシップが受容されること、安定した価値・規範が存在し、技術は徐々にしか進まないことといった諸条件が、すべて妥当しなくなっていた。実際には、生産の流れ、共通の資源、その他の技術的連関により、組織各単位は依存しあっているし、とりわけ意志決定には、組織単位間の情報の流れが重要となっている。また、技術革新は加速化し、教育水準は上昇し、専門家が多数養成されており、国際競争が激化して経営環境は刻々と変化している。それ故、むしろ上層部の知識は事態についてゆけず、教育を受けた従業員はもはや権威主義的リーダーシップを受容しえない。もはや、明確な権限の配分に基づく高度に階層化された組織では、環境の変化に対応できないのである³⁵⁾。教育水準の上昇の状況については、表1を参照されたい。

とは言え、そうした生産管理システムの改革は、すべての企業で一律に行うことはできない。例えば、企業の規模や属する産業、立地する場所、企業を構成する諸利害の個別的な性格により、直面する課題や対処のあり方が異なるのである³⁶⁾。

そこでレーンマンは、イギリスに始まり、ノルウェーで行われつつあった社会・技術システム論に基づく実験に注目する。それらの実験では、自律的作業グループの導入などにより、技

34) Ibid., s. 85-88.

35) Rhenman, E., *Företagsdemokrati*, s. 10-13, 92-95, 100-102.

36) Ibid., s. 136-137.

術変化の組織やリーダーシップのあり方に対する影響のみではなく、逆に技術のあり方が組織のあり方により規定される側面も分析されていた。その上、生産性の向上と労働満足双方の実現が目指されていたのである。彼には、そこに企業の生産管理システム改革の鍵がひそんでいるように思われた。また、彼は、改革は企業の多様性に対応して柔軟に行われなければならないとして、実験事例の積み重ねの重要性を強調した。それ故、彼は、このような生産管理システムの改革のために、これまで以上に諸科学間の協力を促すことと共に、イギリス・ノルウェーのような実験を広範に展開してゆくことを提唱することとなる³⁷⁾。

レファレンス・グループの最終報告書では、より具体的な政策が提起された。まず、SAFのイニシアティブに基づき、LO・SAF間で企業における労使協力(samarbete)拡大について交渉し、利害均衡、生産性向上、労働満足増進の3つの目標を両者間の全国協約に盛り込むべきだとされた。しかし、企業の状況に応じた労使協力の形態しか成功しないとの理由から、あくまでもその協約は、枠組みのみを定めた協約(ramavtal)であるべきことが強調された。また、SAFは、労組・科学者と協力し、生産管理システム改革の実験を推進し、さらにその経験を総括し、普及すべきであることが主張された。関連して、教育活動の推進も課題とされた。例えば、技術者の養成や経営者教育のほか、メンバー企業に対するコンサルタント活動を強化する必要性が指摘された。他方、労使中央組織間の協力の下に行われたノルウェーでの実験をモデルとして、労働市場団体(SAF, LO, TCO)共同組織で、情報の収集・普及、教育、研究をも担う組織である「労使協力問題に関する発展協議会(Utvecklingsråd för samarbetsfrågor)」の設立が提起された³⁸⁾。

実際、これらの政策が追及されてゆく。例えば、1966年には、企業委員会協約が改正された。そこでは、使用者が経営上重要な事項は意思決定する前に必ず従業員代表と協議すべきであるという決定前の協議(samråd före beslut)の原則や企業に適合した労使協力形態を追求することが強調され、労使協力の下に生産性を向上させていくことが確認された。即ち、企業委員会の機能を強化・充実し、その枠組みの中で生産性向上を推進してゆくことが目指されたのである。また、現実に「労使協力問題に関する発展協議会」が設立されることとなる³⁹⁾。この

37) Ibid., s. 140. レーンマンは、1967年にルンド(Lund)大学教授に就任するが、その一方で、理論と実践の融合を目指し、ノルウェーの実験を進めた研究者たちと密接なコンタクトを取りつつ、コンサルタント活動を目的としたSIAR(Swedish Institute for Administrative Research)を1966年に設立することになる。その後、次第にコンサルト活動に重心を移し、70年代後半になると、殆どアカデミックな著作を発表しなくなり、1993年にメキシコで客死した。Stynne, B., a. a., s. 380-391.

38) SAF, *Samarbete*, s. 203-215.

39) 例えば、Schiller, B., a. a., s. 80-83; Simonson, B., a. a., s. 42-43. シッレルによれば、1976年に成立した共同決定法の具体的適用について労使間で取り決めた、1982年の発展協約(Utvecklingsavtal)にもレーンマンの思想の影響が見てとれる。Schiller, Bernt, *Samarbete eller konflikt*. Stockholm 1988, s. 59.

下でも、URAF による生産管理システム改革の実験が行われたことは、前述の通りである。さらに何より、SAF 自身によっても生産管理システムの改革の実験を推進する必要性が強調されたことは、技術部設立の背景として留意されるべきであろう。また、企業の状況に応じた改革を行うべきことや、実験の成果を総括し普及してゆくべきだという主張は、実際における SAF 技術部の活動のスタンスと一致している。

1966年の企業委員会協約改正のように、SAF 主導の下に進んだ労使交渉の状況を見て、いわゆる新左翼の立場から、政治学者イェーラン・テルボーンは、LO にまで SAF の議論が影響を及ぼしていることを危惧し、そうしたブルジョワ思想のヘゲモニーを打破する必要性を訴えた⁴⁰⁾。しかし、そのようなテルボーンの危惧は杞憂に終わり、まもなく、労働組合運動の急進化は一層進み、共同決定権の要求が高まり、SAF 規約第32条は攻撃され始めた。このような状況の中で、SAF は、労使協力機関であり労働組合運動勢力の意向を汲まざるをえない URAF の下での実験に期待できず、技術部下での実験の推進にエネルギーを集中していくこととなる⁴¹⁾。

(3) 賃金ドリフト問題

しかし、SAF 技術部が設立されたのは、「企業民主主義」問題が直接の契機となったわけではなかった。SAF 文書館のある技術部関連文書によれば、技術部設立に先立ち、SAF における労働研究機能を強化する必要性が強く認識され、傘下の機械工業連盟 (Verkstadsföreningen) の労働研究セクション (Arbetsstudietekniska institutet [ASTI]) を吸収する構想があった⁴²⁾。その後まもなく、技術部は、その任務が、「賃金ドリフトを克服し、工場や事務所双方での生産性と収益性を向上させること」に置かれたように、何より賃金ドリフト問題への対応を課題として設立されたのであった⁴³⁾。つまり、技術部は、元来、SAF での労働研究一般を扱うセクションとして構想されたのだが、実際には、賃金ドリフト問題解決のために労働研究を推進していくセクションとして成立したのである⁴⁴⁾。

前述したように、60年代半ばには、スウェーデンの経済的繁栄に陰りが見えはじめた。それは、工業企業での生産性の伸びや収益性の停滞が顕著となってきたのである。SAF が問題としたのは、図3に見るように、生産性を上回る賃金の上昇が、企業の収益性を損ない、スウェ

40) Therborn, Göran, "Herr Rhenmans omvälvning av vetenskapen", i: Dens. red., *En ny vänster*. Stockholm 1966, s. 169-178.

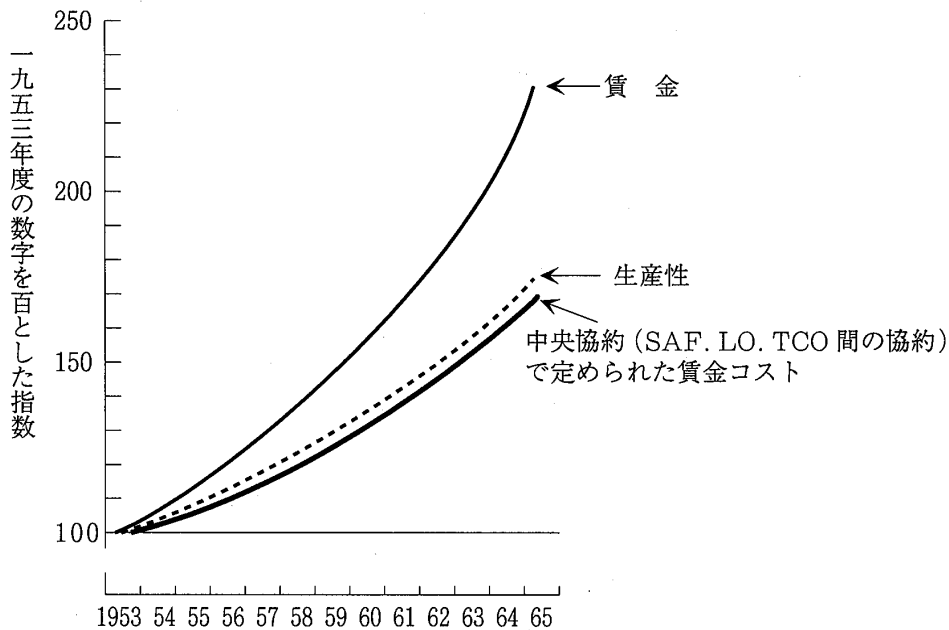
41) Sandberg, T., a. a., s. 161-163.

42) *Förslag betr. Arbetsstudieverksamheten inom föreningen, behandlat på styrelsens sammanträde 22-23 april 1965* [överförd till tekniska avdelningen].

43) *Anteckningar om Tekniska avd.: s arbetsuppgifter - utsänd till Planeringskommitténs ledamöter* [22. 2. 66].

44) 実際、技術部のメンバーの一部は、ASTI から来た。Giertz, E., a. a., s. 128.

図3 スウェーデンにおける賃金、生産性、中央協約で定められた賃金コストの動向



[Börje Strender, "Produktivitetsökning och löneglidning", i: SAF, *Hur skall löneglidningen begränsas?* Stockholm 1966, s. 22]

デン企業の国際競争力を失わせ、それがさらに設備投資を停滞させて生産性の伸びを鈍くするといった悪循環であった。SAFは、62年に賃金ドリフト問題について調査委員会を設置し、その実態の把握に努め、対策を検討した。そしてその結果を、パンフレット『統御の下に置く賃金上昇 (Löneutveckling under kontroll)』にまとめた。また、1966年には2回にわたり、賃金ドリフト問題をテーマとしたSAF主催のシンポジウムを開催し、そこでの講演も小冊子の形で公刊した⁴⁵⁾。

それらのパンフレットの中でのSAFの状況認識は一致している。即ち、生産性が伸び悩んでいる中で、60年代賃金コストは毎年10%近く上昇していたが、賃金上昇のうち半分程度が賃金ドリフトのためであると考えられた。さらに1965年からのLOとの中央交渉の中で、66年からの3年間の協約において「賃金動向補償 (löneutvecklingsgaranti)」が導入された。つまり、中央交渉での合意の後に産業別あるいは地域での交渉が行われるのだが、最終的にそれらの過程で賃金ドリフトが起こらなかった部門・企業の賃金についても、他の部門・企業で起きた賃金ドリフト分に相当する賃上げが保証されたのである。これによって、一部企業で生じた賃金ドリフトが労働市場全体における賃金水準を押し上げる仕組みが出来あがった。このままこのような事態が進むと、労使の賃金交渉にインフレ抑止のため国家介入をもたらす危険も

45) パンフレットとして, Eskilsson, Sture, *Löneutveckling under kontroll*. Stockholm 1966, シンポジウムの講演をまとめたものとして, SAF, *Löneutveckling under kontroll*. Stockholm 1966; SAF, *Hur skall löneglidningen begränsas?* Stockholm 1966.

予想された⁴⁶⁾。

一方、労働組合は、週45時間労働から40時間労働への転換を要求しているし、さらに付加年金(ATP)や健康保険の使用者拠出額の増額も計画されていた。そのため、企業の収益性が一層損なわれることが予測された。それ故、賃金上昇傾向に歯止めをかけると同時に、生産性の向上を促す必要性がますます高まっていたのである⁴⁷⁾。

SAF 調査委員会によれば、賃金ドリフトは、確かに好景気の下での労働力不足を背景としていた。しかし問題は、企業の生産性の高さから生じたものは一部であって、大部分が出来高賃金の設定における不備などを原因としていたことであった。つまり、大部分の賃金ドリフトが不必要に生じていることとなる。それ故、各企業は、自由競争にまかせて何も取り組まなければ、過熱している労働市場の状況ではいくら待っても事態は深刻化するばかりであり、逆に各企業が問題解決に積極的に取り組めば、状況はかなり改善されることが予想されたのである⁴⁸⁾。

そこで SAF は、賃金ドリフト対策としていくつかの方策を提起した⁴⁹⁾。第一に、地域において使用者が協力し、労働力配分を中長期的に調整することである。その際、同じ産業部門間のみならず異なる産業部門間においても協力は必要とされた。第二に、各企業の賃金設定担当者が互いに連絡しあい、協議して、労働力調達のために不必要に賃上げをすることを回避することである。SAF は、賃金統計を整備してこの活動を支援するとした。第三に、賃金設定技術の改善と賃金形態の見直しが主張された。というのも、SAF は、賃金設定技術に企業によってバラツキがあり、そのことが賃金ドリフトを引き起こす原因の一つであると考えたのみならず、賃金形態そのものにも問題があると見なしたからである。こうして、後述するように、スウェーデンで支配的であった出来高賃金制が、賃金ドリフトを引き起こす元凶として槍玉に挙げられることとなる⁵⁰⁾。そして第四に、SAF 内にこれらの対賃金ドリフト対策の拠点として設立を計画されたのが、技術部であった。

このように、SAF 技術部は、元来、賃金ドリフト対策のために設立された。では、どのように賃金ドリフト問題が、経営合理化・効率化問題と結びつけて考えられ、賃金ドリフト対策

46) Kugellberg, Bertil, "Löneutveckling under kontroll - en företagsledningens angelägenhet", i: SAF, *Löneutveckling*, s. 4-7, 9; Giesecke, Curt-Steffan, "Löneutveckling under kontroll - en företagsledningens angelägenhet", i: SAF, *Hur skall*, s. 4-5, 10-11.

47) Kugellberg, B., *Löneutveckling*, s. 7-9; Giesecke, C-S., *Löneutveckling*, s. 6-8.

48) Kugellberg, B., *Löneutveckling*, s. 12; Giesecke, C-S., *Löneutveckling*, s. 14-15.

49) Eskilsson, S. a. a., kap. 9. Kugellberg, B., *Löneutveckling*, s. 13-14; Giesecke, C-S., *Löneutveckling*, s. 15-17.

50) 労働者・労働組合運動のテイラーリズムに対する不満も、出来高賃金制に結びつけられていた。このような労働者・労働組合運動のテイラーリズム・出来高賃金制に対する態度の歴史的推移については、とりあえず、Svensson, Thommy, *Från ackord till månadslön*. Göteborg 1983. を参照。

を目的として設立された技術部が生産管理システム改革を主導するようになったのであろうか。

技術部創設当初からその主要メンバーであったロルフ・リンドホルム (Rolf Lindholm) によるパンフレット『モデルと現実における出来高賃金 (Ackordslöner i modell och verklighet)』が、そうした結びつきを最も体系的に示した文献であると考えられる⁵¹⁾。このパンフレットは、旧来の出来高賃金制 (純粋出来高賃金制) の問題性を2つの側面から扱っている。

彼はまず、これまで出来高賃金制が、テイラー主義的な作業組織と結びついて普及してきたことを指摘する。出来高賃金制は、分業・特化によって作業が単純化し、労働研究によって正確に課業を設定することを前提としているからである。それにより、公正な労働評価に基づく公正な賃金設定が可能となったと考えられた。また、出来高賃金制は、労働の成果と所得を直接的に結びつけることによって労働意欲を刺激し、生産性を高めてきた⁵²⁾。

それ故、出来高賃金制は、いわば、労働者が歯車となって動くイメージを前提としていた。また、作業方法や課業は固定しており、労働の成果も確実に予測されるものとして考えられていた。テイラー主義的作業組織は、いわば一台の機械のような、閉鎖的で静態的なシステムであるとの性格を持つのである。それ故、外部環境やシステム内部の諸要因における変化は殆ど考慮されておらず、特定の作業方法が定まると、あとは労働者がどれだけの速さでそれをするのかが問題となる。作業実績の予想と実際の差は、現実には40—45%にもなることが多いのも、そのせいである⁵³⁾。

確かに、このような事態が起こる原因として、データの集計技術に不備があったり、サンプルの選択の妥当性に問題があったり、データの分析に主観的な判断が入り込んだことも想像できた。しかし、そもそも、実際の企業経営は、環境の変化に常にさらされている。原材料の供給条件は一定ではないし、労働者の意識も変化する。突然ある機械が故障することもありうるし、技術や作業方法も日々改良されうる。こうした環境の変化に、テイラー主義的作業組織は十分に対応できないと考えられた。何らかの変化があると、生産の流れ全体に影響が及び、作業のバランスを回復するのに多大な時間とエネルギーを必要とするからである⁵⁴⁾。

第二に、労働のあり方 (arbetsutformning) の問題である。前述のように、テイラー主義的作業組織は、出来高賃金制の普及の前提となったのであるが、その下では、分業が進み、作

51) 筆者は、1999年2月1日にストックホルムのSAF本部において、かつて技術部の中心メンバーであったステファン・アグユレーン (Stefan Agurén) 氏に会うことができた。その折に、このパンフレットが、技術部の活動のあり方を規定したほどの重要性を持つ事を教示された。記して謝意を表したい。

52) Lindholm, Rolf, *Ackordslöner i modell och verklighet*. Stockholm 1966, s. 9-10.

53) *Ibid.*, s. 15-17, 32.

54) *Ibid.*, s. 32-36. このような議論は、ワイルドによるテイラー主義的作業組織に随伴する生産技術的ロスの指摘を想起させる。Wild, Ray, "On the Selection of Mass Production System", *International Journal of Production Research* 5, 1975.

業はますます単調な繰り返しとなった。労働者は、自己の任務と最終製品との関連を理解することが困難となり、自己の労働に対する関心を失っていった。しかも、生活水準や教育水準が上昇して、労働者の意識や価値観も大きく変わり、物質的な欲求の充足だけでは満足しないようになってきた。それ故、単調な作業に対する不満は一層つのり、出来高給によって稼いだ金で余暇を楽しむということだけでは引き合わなくなっていった⁵⁵⁾。

すると、むしろ労働それ自体に関心を抱かせ、それに満足を感じるようにすることが必要となってくる。そのために追及すべきことは、職務の拡大である。つまり、仕事の内容を豊富化して、生産性も労働者の個人的満足も高めていかねばならない。特に注目された方策が、自律的作業グループ (självstyrande arbetsgrupp) であった。これにより、同じ製品を扱い、同じ装置を使い、一連の作業を協力してやり遂げることで、職務拡大のみならずグループのメンバー間の連帯関係が形成される。その中で個人の貢献がグループの活動全体と明確に結びつけられ、それにより、メンバー各自が、自己の労働の意味を把握しうる。また、仕事に対する責任感や積極性を持つようになりうる。さらに、こうした自律的作業グループの導入によって、従来のように詳細に生産をコントロールする必要はなくなり、管理コストも大幅に節約しうると考えられた⁵⁶⁾。

以上の点から、テイラー主義的作業組織と結びつき、これまで支配的であった個々人の作業成果に比例して支払われる純粋出来高賃金制は、もはや不適當になっていると結論された。作業組織は刻々と変化する環境に対応するダイナミックなものであるべきであり、労働者は、もはや経済的動機だけに支配されることはないからである。しかもこの出来高賃金制は、労働の成果として量のみを問題とし、成果の質や材料の使用のあり方を考慮していないし、一定の作業方法を前提としているので、個人が積極的に作業方法の改善を行うイニシアティブをむしろ阻害していると考えられた⁵⁷⁾。

そこで推奨されたのが、自律的作業グループの導入を前提とした、時間給とグループ出来高賃金の混合形態である。グループ出来高賃金の部分は、これまでの労働者個々人を対象とした純粋出来高賃金制に比して、詳細な課業設定の必要はない。しかも、ここに生産量のみでなく、品質や原料の使用度も盛り込める。また、時間給部分で作業の難度や個人の能力も加味することができる。さらに、生産量に応じて変化する可変部分が小さくなることにより賃金の安定的な推移が見込まれるし、詳細な作業に対するコントロールも出来高設定の頻繁なやり直しも必要なくなるので、労働者は、安心してグループの中で積極的に作業改善のイニシアティブを発揮しうることとなる⁵⁸⁾。

55) Ibid., s. 18-20.

56) Ibid., s. 21-27.

57) Ibid., s. 41-43, 46-49.

58) Ibid., s. 49-54.

このように、技術部は、生産性上昇の裏づけのない賃金上昇を本質とする賃金ドリフト問題を、純粋出来高賃金制とテイラー主義的作業組織との結合を前提とした生産管理システムの矛盾から発生したものと捉え、その解決には、自律的作業組織と、時間給にグループ出来高賃金を加えた賃金制度の双方を導入することによって、生産管理システム全体を変えていかなければならないと考えていた⁵⁹⁾。

こうした理解には、創立期の技術部メンバーの中で中心的な位置を占めていた部長ベリェ・ストレンデル (Börje Strender) をはじめ、ロルフ・リンドホルムやハンス・リンデスタッド (Hans Lindestad) などが、1950年末から1960年代初めにかけて鉄鋼企業ファーイェスタ (Fagersta) での経営改革を担った工業技術者 (IE) であったことが大きかったと思われる。彼らは、そこで、純粋出来高賃金制からグループ出来高賃金制への転換に個別作業からグループ作業への転換を組み合わせることにより、賃金上昇を抑えつつ生産性を大幅に増進させることに実際に成功したのであった。彼らはまた、PA-rådet における労働心理調査活動への参加を通じてノルウェーでの実験を推進した人物ともコンタクトを持つようになっていた。当然、彼らもノルウェーでの実験に注目していたと思われる⁶⁰⁾。こうした人々が、草創期から担い手となることにより、賃金ドリフト対策を主目的として設立された技術部が、生産管理システムの改革を不可欠な一環として持つようになったと考えられるのである。

なお、SAF レファレンス・グループの議長セーニングが社長を勤めた鉦山会社 (Grängseborg) は、ファーイェスタでの改革に影響を受けて、それに続き60年代前半からテイラー主義的生産管理システムの改革を行った企業であり、そこでの改革を主導したのが、後に技術部のメンバーとなるリンデスタッドであった⁶¹⁾。また、レファレンス・グループには、それ以外にも、AB Orrefors Glasbruk, ASEA, Volvo, SIAB といった企業の経営者もメンバーとして参加していたが、これらの企業は、後に SAF 技術部の下での実験のモデルケースを提供することとなる⁶²⁾。つまり、レファレンス・グループと技術部の下での生産管理システム改革には、人的なつながりが存在するのである。レファレンス・グループと技術部との関係を考える時、見逃せない点であろう。

このように SAF 技術部は、SAF が「企業民主主義」問題への政策的対応を迫られる中で、直接的には賃金ドリフト問題への対応を課題として設立された。いわば、2つの問題が交錯す

59) Strender, Börje, "Produktivitetsökning och löneglidning", i: SAF, *Löneutveckling.*, s. 36-38; Dens., "Produktivitetsökning och löneglidning", i: SAF, *Hur skall*, s. 25-30. この技術部部長による講演における論理展開は、特に後者では、リンドホルムの議論とほぼ一致している。

60) Sandberg, T., a. a., s. 156-160.

61) Ibid., s. 157.

62) レファレンス・グループのメンバーについては、SAF, *Samarbete*, Förord を見よ。

る所に成立したわけである。この2つの問題は、両方とも集権的労使交渉システムの矛盾から発生したもので、その存亡に関わる大きな問題であった。即ち、労働者のテイラーリズムに対する不満が蓄積され、離職率や欠勤率の上昇をもたらすと共に、労働運動の急進化が起こり、技術革新などの企業環境が激しく変化する中で、テイラー主義的作業組織を基盤とする既存の生産管理システムがそれに対応し難いことが露呈されてきたのである。それは、国際競争が激化している中での生産性の伸び悩み、留まるところを知らない賃金上昇、それによる賃金コストの増大と収益性の減退、使用者の経営権に対する攻撃などという形で現れた。それに対し、SAFは、まずは賃金コスト上昇を押さえつつ生産性を増進して企業の国際競争力を維持し、「企業民主主義」を唱えるLOの攻勢を企業委員会の充実という形でしのぎ、使用者の経営権を擁護して、集権的労使交渉システムの秩序及びそれを支える旧来の労使協調の枠組み（サルトシェーバーデン体制）を防衛しようとした。そして、これらの問題への取り組みの出発点に共通して置かれたのが、生産管理システムの改革であった。つまり、生産管理システム改革の推進を担う技術部は、SAFのそのような戦略における要の位置を占めることになったと言える。

また、先に見たように、技術部を設立したSAFは、かつてない組織拡大を経験していた。内部に、輸出産業対国内市場といった対立に加え、製造業とサービス業、大企業と中小企業といった対立を抱え込むこととなった。巨大化したSAFは、どのように賃金ドリフト問題や「企業民主主義」問題に対応するにしても、それらの利害をまとめあげ、使用者利害を代表してLOと対峙しなければならなかった。こうした事情も、後に見るように、技術部の諸活動のあり方に影響を及ぼすこととなる。

ところで、後年、SAF技術部は、自己の活動の思想的背景を、ノルウェーの実験に代表される社会・技術システム論と、ハーツバーグ (F. Herzberg) やマズロー、マクレガーのような行動科学・心理学に求めている⁶³⁾。しかし、SAFレファレンス・グループと技術部の下での実験に携わった者との人的な関係や、技術部の諸活動が、利害均衡や生産性の増進といったSAF全体の政策目標の一環として追及されたものであることを考えると、さらにその背景には、レーンマンを経由してバーナードやサイモンなどによる組織論・管理論の新展開があったことが予想される。こうした思想潮流は、SAFが賃金ドリフト問題や「企業民主主義」問題といった直面する諸問題に取り組む中で融合し、技術部の独自の活動を支えていったと思われる。

次節では、技術部が行った様々な活動を見て、その役割や機能をさらに具体的に明らかにすると共に、諸活動を支えた技術部の思想・論理の特質についても考察を加えてゆくこととする。

63) 例えば、SAF, *Samtal i Matfors*. Stockholm 1970, Förord och s.15-20; SAF tekniska avdelningen, *Nya arbetsformer*. Stockholm 1974, s.9.

3. SAF 技術部の諸活動

(1) 諸活動

SAF 技術部は、先述のように、「賃金ドリフトを克服し、工場や事務所双方での生産性と収益性を向上させること」を課題として設立された。さらに、より具体的な活動目標として、次の9点が挙げられた。

1. 賃金ドリフトを抑制すること。2. 生産・管理技術の適用を拡大し、効率化すること。3. 労働評価技術の開発。4. 賃金システムの開発。5. 各産業の全国協約の出来高賃金条項において目的に応じた統一的な形態と適用を実現していくこと。6. コントロール装置の開発。7. 他の諸団体・諸機関と良好なコンタクトを保つこと。8. 加盟使用者団体の1から7までの活動を調整すること。9. 加盟使用者団体及びメンバー企業へのサービス⁶⁴⁾。

つまり、賃金ドリフトを解決するために、賃金技術（賃金システム、労働評価）のみではなく、生産・管理技術全般を対象としてその改良に努め、それを他の諸団体や各産業の使用者団体と協力しつつ行い、成果を傘下の使用者団体やメンバー企業に還元していくことが意図されていた。

実際、技術部が研究し、改善を試みようとした分野は多岐にわたった。例えば、人事管理や会計技術、コンピューター技術の適用、税務等々にも及ぶ。しかも、技術部の諸活動におけるかなりの部分を、啓蒙活動やコンサルタント活動をはじめとする傘下の使用者団体やメンバー企業に対するサービス活動が占めていた。技術部は、企業経営の殆どあらゆる側面の改善を目指し、収集した情報を基に研究開発を進め、その成果をコンサルタント・啓蒙活動によって普及することに努めたのである。つまり、技術部の活動は、国際的にも注目された、労働の人間化を課題とした生産管理システムの改革のみではなかった⁶⁵⁾。

このようにその活動は多岐にわたり、相互に分かちがたいが、あえて分類してその主要な活動領域を挙げるとすれば、次の4つになるであろう。

第一に、賃金・労働評価の領域である。技術部の本来の任務が賃金ドリフトの克服にあったように、賃金・労働評価をめぐる諸活動は、技術部の活動における一つの中心を形成した。第二に、世界的に有名な「新しい工場 (Nya fabriker)」プロジェクトを頂点とする生産管理システム改革である。第三に、共同決定法への対応に関する調査・研究活動である。共同決定法は1976年末に成立したが、技術部では、1970年代後半からは、これが企業経営にどのような影響をもたらすのか、SAF あるいはメンバー企業はこれにどのように対応すべきなのかを検討する作業が、諸活動の中でも最も比重を大きくしていった。第四に、中小企業経営に関わる活

64) *Anteckningar om Tekniska avd.: s arbetsuppgifter.*

65) 技術部の諸活動については、毎年出された SAF の活動報告書 *SAF årsberättelse* を参照。

動である。技術部では、当初から中小企業の経営は大企業のそれとは異なる性質を持つものと見なされ、多大なエネルギーがこの分野に注がれた。

これらの中で、中小企業経営の改善は当初から独自の領域として認識されていたが、概して技術部の活動の重点は、賃金・労働評価をめぐるもの、生産管理システム改革、共同決定法をめぐるものと順次移動していったと思われる。これらの活動を見ていくことは、諸活動全体の中に、「新しい工場」プロジェクトなどの労働の人間化の試みとして知られた生産管理システム改革を位置づけると共に、元来、賃金ドリフト問題への対応を主目的として設立された SAF 技術部の、組織としての展開過程を跡づけ、そのダイナミズムの所在を探ることにもつながるであろう。まず、賃金・労働評価の領域を見てゆくこととする。

(未完)

[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]