

經濟論叢

第 136 卷 第 1 号

経営戦略論に関する若干の考察 (4).....	降 旗 武 彦	1
いわゆる「植民地物産」について (4).....	渡 辺 尚	35
「ラディカルな欲望」について.....	神 谷 明	61
技術革新と制限的慣行.....	川 口 章	80
1800年前後における英領インドの拡大と イギリス東インド会社.....	今 田 秀 作	99

昭和 60 年 7 月

京都大學經濟學會

技術革新と制限的慣行

——1960年代のイギリスを中心に——

川 口 章

I は じ め に

フランダースの著作をはじめとして¹⁾、生産性交渉²⁾について行われた研究は多い³⁾。それは、1960年代後半の労働党政権による生産性交渉の推進がイギリスの労使関係に与えたインパクトの大きさを示している。その内、主なものを取り上げるならば、第一に、労使関係におけるボランタリズムの伝統を破ったということがある⁴⁾。従来イギリスでは、労働協約は労使の自主性にまかせ、政府は介入しないという原則があった。しかし、時の労働党政府は、所得政策の一環として賃上げの標準と基準^{インフォーマルな}を設けることにより、労働協約に初めて介入した。

第二に、それまでの団体交渉の形式を変更するものだった⁵⁾。団体交渉はそれまで、経営者団体の代表と全国組合の代表が行うものだったが、生産性交渉においては、それまでインフォーマルな労使関係とされていた企業レベル、工場レベルおよび職場レベルでの交渉が重要になった。また、組合ごとに別々に

1) A. Flanders, *The Fawley Productivity Agreements*, 1964.

2) 労働組合および経営者団体に関する王立委員会 Royal Commission on Trade Union and Employers' Association (以下、王立委員会 Royal Commission と略す)によれば、生産性協約とは「労働者が、より効率的な作業をもたらすような労働慣行や作業方法を受け入れる代わりに、彼らに賃上げや休暇の増加などの利益を与える協約」のことである。Royal Commission, *Research Paper 4*, 1967, pp. 1-2.

3) わが国では次の文献に比較的詳しく展開されている。熊沢誠『国家のなかの国家』日本評論社、1976年、および、栗田建『現代労使関係の構造』東京大学出版会、1978年。

4) 熊沢誠、前掲書、181ページ。

5) 同上、179-180ページ。

交渉するのではなく、その企業に働く労働者の加盟している全ての組合が一同に会して交渉を行う方式が出現した。

第三には、企業、工場および職場レベルでの交渉が重要となったために、職場を代表する^{シロップ・ステワード}職場委員の役割が重要になった⁶⁾。その結果、組合の役員の権威が後退し、職場委員の発言権が大きくなった。

このように、生産性交渉はこれまでのイギリスの伝統的労使関係制度に少なからず変更をもたらすものであった。しかし、本稿では生産性交渉自体ではなく、生産性交渉が交渉の課題とした制限的慣行について分析を試みたい。というのは、これまで生産性交渉についての研究は数多くなされてきたにもかかわらず、それが問題として取り上げた制限的慣行については、それに必要な限りで取り扱われたにすぎないからである。ただ、王立委員会によるリサーチ・ペーパーで⁷⁾、制限的慣行が独立の頃として設けられているのは注目すべきである。これについては後に詳細に分析することになる。

制限的慣行に焦点を合わせると、そこにはいくつかの解明すべき問題点が浮かび上がってくる。まず、何故1960年代という時期に、制限的慣行が注目を集めるようになったのか。それ以前には制限的慣行はなかったのだろうか。それとも、フランダースの研究が衝撃的だったために、それが一躍有名になったのか。あるいは政府の所得政策にとってそれが恰好の攻撃対象だったためか。また、もっと根本的な問題としては、制限的慣行とはいったい何に対する制限なのか。除去の方法として生産性交渉が取られたのは何故か。それは有効な方法だったか。

このような諸問題に接近するために、本稿ではまず、王立委員会による制限的慣行の分析を検討する。それは、先に述べたように、王立委員会による制限的慣行の分析が、数少ない分析の一つであるからだけでなく、王立委員会の報

6) T. G. Whittingham, "Productivity Bargaining, Full-time Officials and Shop Stewards" in B. Towers, T. G. Whittingham and A. W. Gottshalk (eds.) *Bargaining for Change*, 1972, pp. 55-81.

7) Royal Commission, *op. cit.*

告が、政府および使用者団体に与えた影響が大きいからである⁸⁾。その検討の際に注目すべき点は、王立委員会が制限的慣行の原因をどこに見ていたか、そして、生産性交渉の積極的推進を提言するに至る論理は如何なるものだったか、という点である。

続いての章では、以上の王立委員会の分析に対する検討に基き、制限的慣行を生み出した諸要因を歴史の流れの中に位置づける。すなわち、1960年代に注目を浴びた制限的慣行と、1950年代後半から始まる急激なテクノロジーの巨大化および経営の革新との関連を分析し、1960年代における労働をめぐる状況の変化と、制限的慣行との関係を明らかにする。

そして、最後の章では、それまでの分析結果に立却し、制限的慣行が発生し拡大したメカニズムを経済的、社会的、技術的および心理的等々の諸側面から明らかにする。

II 王立委員会による分析の批判的検討

(1) 定義

王立委員会は、制限的慣行の基本的性格について次のように述べている⁹⁾。

制限的慣行とは、労働力の使用に対する何らかの制限が慣習的に行われている状態を言うが、労働力の使用の制限がすべて、制限的慣行と言われているわけではない。例えば、法律によって規定されている種々の労働力の使用に対する制限は、制限的慣行とは言わない。それは第一に、労働力の質の低下を防いでいるからであり、労働力の使用の制限が生産性の低下をもたらさず、むしろそれを防ぐために行われているからである。また第二には、たとえその労働力の使用の制限が生産性を妨げている場合でも、法律にある規定はそれ以下になってはならない最低の労働条件として社会的に認められているからである。このように、労働力の使用の制限のうち、制限的慣行と言われるのは、まず経済

8) A. I. Marsh, "The Contribution of Employers' Association" in B. Towers, T. G. Whittingham and A. W. Gottshalk (eds.), *op. cit.*, p. 99.

9) Royal Commission, *op. cit.*, p. 47.

効率を妨げるような慣行であり、かつ社会的にも正当と認められないような慣行である。

次に注意すべきことは、制限的慣行とは、労働者が一方的に使用者との契約を破り、労働を拒否している状態ではないということである。それは、協約にあるか否か、あるいは成文化されているか否かは別にして、使用者の側も諒解あるいは黙認しているのである。したがって制限的慣行は、労使双方の妥協の産物なのである。

以上より、制限的慣行とは「その下で労働が効率的に行われず、また、社会的にも正当と認められていない協定である」。

さて、以上の王立委員会の見解には二つの判断基準が示されていた。一つは経済性であり、もう一つは社会性である。経済性とは、生産が最も効率的に、すなわち最小の支出によって最大の利潤が得られるように行われているか否かを問題とする。制限的慣行という場合の「制限」とは、この経済効率に対する制限を意味するのである。

それに対し、社会性という基準は曖昧である。それは社会通念によって左右される。社会通念から正当と認められれば、その慣行は、労働者の「既得権」と呼ばれ、逆に認められなければ「悪慣行」あるいは「制限的慣行」等と呼ばれる。ある慣行がいずれに属すかは微妙である。労使の間で判断が対立することも珍しくない。「効率を追求するのは本来経営であり、作業の社会的理解に利害関係を持つのは本来労働者とその代表である。そして両者の間に、合理的で均衡のとれた調整を見いだすのが労使関係の専門家である。」¹⁰⁾

したがって、王立委員会自身が認めているように、この定義は「ある慣行が制限的慣行か否かをたやすく判断することができるような尺度を提供するものではない」¹¹⁾。

さて、ここで一つ疑問に思うのは、経済効率を妨げている慣行が、何故経営

10) *Ibid.*, p. 53.

11) *Ibid.*, p. 47.

によって黙認されているのかという点である。これについて、王立委員会のリサーチ・ペーパーは、フランダースの言葉を引用して次のように述べている。経営者は「労使関係にはできるだけ関りたくない。そしてほとんどの場合、原則としてそれらを人事担当者か人事課に委任しようとする。」¹²⁾ つまり、多少の経済性を犠牲にしても、労使紛争だけは起こしたくないという経営の態度が制限的慣行を存在させる一因となっているのである。

したがって、リサーチ・ペーパーによれば、制限的慣行はそれぞれの当事者の態度によって次の三つに分類することができる。i) 両当事者は正当と認めるが、第三者がそう認めない慣行、ii) 一方が正当と認めるが、他方がそう認めない慣行、iii) 単純に無能な管理によるもの¹³⁾である。

しかし、これらの区別は完全ではない。たとえば「i) 両当事者は正当と認めるが、第三者がそう認めない慣行」の中には、正確に言えば「経営が正当と認めている」というよりも、経営自身が正確には把握していないものが多い。つまり、ある慣行が経済効率を妨げていると明確に認識していないものが多い。というのは後で見るように、制限的慣行の存在、すなわち、その作業方法が社会的に認められる最も効率的な方法ではないということは、しばしば専門的調査によってはじめて発見されるからである。したがって、ある慣行を当事者が正当と認めるか否かよりも以前に、経済効率を妨げている慣行の発見がなされなければならない。それを正当と認めるか否かはその次の問題である。

王立委員会が定義し、一般にも認められているとする制限的慣行の中には、実際に労使の間で争点となっている慣行のみならず、両者が正当として存在を認めているもの、さらにはその存在が科学的分析によって初めて明らかになるような慣行までも含まれている。このことは、後で、60年代に制限的慣行が何故注目を集めたかを考える上で重要である。

12) *Ibid.*, p. 54.

13) *Ibid.*, p. 52. 例として、i) 残業、ii) 印刷業、造船業等に見られる多くの慣行、iii) 時間の浪費が挙げられている。

(2) 王立委員会の分析の視座

王立委員会の分析の根底には、上に見たような経営上の不効率を容認しているイギリスの経営者の態度に対する強い不満がある。それは逆に言えば、経済効率に対する強い信頼でもあり、生産性交渉における経営の主導的役割に対する強い期待となって現われている¹⁴⁾。経済効率に対する強い信頼は、効率よい経営は、経営者だけでなく、長期的に見ればそこで働く労働者にもプラスになるという信念に基いている。次の言葉は暗にそれを示している。

「労働者の単期的利益と長期的利益との間には衝突があろう。そして変化の提案に対する労働者の反応は、自らの利益がどこにあるのかという考えが狭いか広いかに基づいているだろう。多くはまた、労使関係に信頼と信用の雰囲気があるかどうかにかかっているのである。」¹⁵⁾

つまり、王立委員会が理想としている労使関係は、経済的不効率をすみやかに発見し、改善できるような経営主体と、経営の提案に対し偏見を持たずに広い視野に立って交渉に応ずる労働組合とによる、信頼と信用ある関係である。だが、それは当時のイギリスの労使関係からはほど遠い状態だったと言っても言い過ぎではない。その実現のためには、経営の近代化のみならず、「労働組合機構の近代化」¹⁶⁾が必要であるとしているのはそのためである。王立委員会の分析は、このようなイギリス労使関係の大変革のヴィジョンの上に立っていたのであるが、それについての全般的考察はここでは行わない。

ただ、王立委員会の経済効率に対する強い信頼には、多少疑問を感じざるを得ない。果たして、労働者の「広い視野」や「信頼ある労使関係」によって、経済効率の追求が、労働者の利益と一致するものとなるだろうか。生産性交渉は労使の対立を解消しうるだろうか。現実にはそれは容易なことではないだろう。というのは、職場における人間性の尊重と効率の追求とは、しばしば衝突するからである。

14) *Ibid.*, pp. 3-4.

15) *Ibid.*, pp. 54-55.

16) *Ibid.*, p. 55.

経済効率の追求が、労働者の要求と最も対立するのは労働過程においてである。能率第一主義は、しばしば非人間的労働過程を生み出した。王立委員会の経済効率に対する強い信頼の背景には、このような労働における疎外と効率追求との関係の考察の不充分性がある。

このことは、制限的慣行の原因の分析において、労働過程の問題と、労働力の売買すなわち交換過程の問題を区別せずに分析していることと関連している。制限的慣行は、労働過程における何らかの慣行ではあるが、内的要因として、雇用や賃金の維持に関する側面（交換過程に関する側面）と、作業方法に関する側面（労働過程に関する側面）の二つの側面を区別しなければならない。なぜならば、生産性交渉とは、労働過程における変更を、交換過程における報酬とセットにして行うものである。その性格から考えて、制限的慣行の原因として交換過程に関する側面が強いならば、その排除には生産性交渉という方法が有効だろう。すなわち、その場合労働者が固執しているのは収入であるから、作業慣行を変えることによって収入が上昇するならば、それは彼らに勧迎されるであろう。

ところが逆に、制限的慣行の原因として労働過程に関する側面が強い時、すなわち、労働者が収入ではなく労働慣行の変更そのものに抵抗している場合、慣行を変更する代わりに賃金を上げるという方法は、前の例とは異なった意味を持って来る。この場合、労働者にすれば、労働過程での譲歩を交換過程で取り返すという取引引きを行うことになる。生産性交渉によっても解決が不可能なケースはこのような性格の制限的慣行に多い。というのは、仕事が労働者の自己確認や社会的アイデンティティ確立の役割を果たしている場合、しばしばそれは文字どおり、金には代えがたいからである¹⁷⁾。

17) 特に、仕事上の地位が地域社会における社会的地位や特権と深い関りを持っている地域や、仕事の規範やリズムが生活のそれに大きな影響力を持っている場合には変化に対する抵抗が強い。技術革新に対する労働者の態度と生活環境との関係については、次の論文を参照。Daniel Pécant "The Worker and the Community" in A. Touraine (ed.) *Workers Attitudes to Technical Change*, 1965.

このような観点から、制限的慣行の内的要因について考察すると、王立委員会の分析における不充分点がいくつか見えてくる。

リサーチ・ペーパーでは、制限的慣行の第一の要因として「保障」を挙げている。そして、雇用不安に対する保障として行われる慣行が、かえって不安を継続させるという悪循環を指摘して、次のように述べている。

「縄張りが手の込んだものになればなるほど、そして労働者が作業する技能の範囲が狭くなればなるほど、雇主にとっては、その労働者に永続的職務を与えることは困難である。」¹⁸⁾

これはなるほど「保障」の一つの側面である。しかし、保障という場合、雇用の保障によって収入源を保つという側面以外に、職業の保障というもう一つの側面がある。後者は、単なる収入源の確保ではなく、作業様式そのものの確保であり、それはさらに、熟練、作業集団、クラフトユニオン等々の確保につながる。リサーチ・ペーパーでは、このような側面についての分析は不足している。

また、リサーチ・ペーパーが挙げている第二の要因「交渉力の維持、改善」¹⁹⁾についても同様のことが言える。ペーパーは、制限的慣行が組合の交渉力を維持している例として、印刷業における雇用登録に対する組合の統制と、重電機産業における産出量の制限による単価の維持を挙げている。そして、これらによって雇用を維持する程度が組合の交渉力を維持している点に注目している。

しかし、ここでも労働過程における労使の権力関係が交渉力の大きな規定要因になるにもかかわらず、ペーパーはこの点には触れていない。すなわち、労働が機械に置き換えられるに従って、生産要素の重要な部分が労働者から資本へと移動する。それによって技能の価値が失われ、労働者の発言力は低下する。また、労働が機械によって置き換えられなくても、作業研究などの科学的方法によって、労働が科学的に分析され、科学的に作業方法が考案されるなら

18) Royal Commission, *op. cit.*, p. 50.

19) *Ibid.*, p. 50.

ば、同様に技能の価値は低下し、経営の権力は強くなり、労働者の力は弱くなる²⁰⁾。このような労働過程における労使の権力関係が交渉力に反映するのである。

このように、制限的慣行は雇用や収入の獲得という労働力の交換過程に関わる要因のみならず、労働過程における作業方法自体に対する労働者の要求が要因となっている。後者は経済効率の追求としばしば相入れない性格のものである。王立委員会の経済効率に対する強い信頼の背景には、後者の要因に対する考察の不充分性がある。

III 60年代の技術および経営の革新と制限的慣行

(1) 1960年代における技術および経営の革新

制限的慣行の多くが、当初から制限的だったわけではなく、技術の変化とともに従来の慣行が時代遅れになったという指摘はしばしば見られる²¹⁾。ここではその点に注目し、1960年代に生じた労働環境の急激な変化と制限的慣行との関連を分析する。

1960年代は、世界的に資本の集積、集中および多国籍化が進んだ時代だったが、イギリスもその例外ではなかった。1958年不況以降、アメリカは西ヨーロッパへの資本輸出を急激に拡大したが、その最大部分はイギリスに向けられた²²⁾。すぐれた技術と巨大な資金を武器に進出してくるアメリカ資本に対抗するためには、それに劣らないようなテクノロジーの巨大化と合理的経営方式の導入、および合併による企業規模の拡大等が必要だった。

たとえば、自動車産業においては、67年にクライスラーがルーツを買収し、それによってアメリカ系資本が50%以上のシェアを獲得することになった。それに対抗して、68年にはイギリスの二大民族資本系企業、BMHとレイラン

20) 「部分労働者たちが失うものは、彼らに対立して資本のうちに集積される。」K. マルクス、『マルクス＝エンゲルス全集』第23巻a『資本論』第一巻、大月書店、473ページ。

21) Royal Commission, *op. cit.*, p. 48.

22) 清水嘉治『現代イギリス資本主義論』日本評論社、1971年、23ページ。

ド・モーターが合併し、BLMCを設立した²³⁾。これは、我が国で言えば、トヨタと日産の合併に相当する大合併だった。

また、電機産業においては、67年にGECがAEIを買収し、イギリス最大の電機メーカーとなったのに続いて、68年にはGECがイギリス第二の電機メーカーであるEEと合併した²⁴⁾。

また、化学産業では、大独占企業であるICIが、1960年代半ばから急激に投資を拡大した。1963年までの年間投資額は5,000-6,000万ポンドだったが、1964年から急激に拡大し、1966年には1億9,700万ポンドと、それまでの3-4倍の規模に膨れあがった。設備投資の主なものは、アンモニア、石油化学、合成繊維関係に注ぎ込まれた。すなわち、ナフサからアンモニアを製造する新しい製造技術を開発し、アンモニア年産30万トンの設備三基を建設した。さらにはエチレン、高圧ポリエチレン、ナイロン関係でも設備の更新と大型化が行われた²⁵⁾。

設備の巨大化は、67年に国有化された鉄鋼業において特に顕著だった。1960年以降、高炉の大型化、平炉の廃止、転炉、連続鑄造機、ホットストリップ・ミル、コールドストリップ・ミルの導入とそれらの大型化、高速化、自動化が進んだ。その結果、製鉄工程においては、1960年から70年までの十年間に高炉一基あたりの生産が18.8万トンから31.6万トンへと増加した。また、製鋼工程では同じく60年代の十年間に、平炉が350基から157基に減少したのに対し、LD転炉は1基から18基にふえ、粗鋼生産に占める転炉比は0.1%から32.1%に拡大した。また、連続鑄造機の台数は2基から11基にふえた。さらに圧延工程ではホットストリップ・ミルが3基から36基に、コールドストリップ・ミルが11基から320基にそれぞれ増大した。

しかし、この間粗鋼生産は横ばいで、2,470万トンから2,829万トンに増加し

23) 伊東光晴、石川博之、植草益編『世界の企業』第一巻『イギリスの社会と企業』筑摩書房、1975年、230ページ。

24) 同上、265ページ。

25) 同上、197ページ。

たにすぎない。そのため、生産性が増大した分、雇用者数が減少し、10年間に32.6万人から28.2万人になった²⁶⁾。

60年代はこのように、企業合併による企業の巨大化と、技術革新によるテクノロジーの巨大化が急激に進んだ時代だった。それだけではない。アメリカ資本の影響から、それまでの経営のあり方に対する反省が生じ、専門家重視の風潮が現われた。

従来イギリスでは、経営者は専門技術に埋没してしまうことなく広い見識を持たなければならないとされていた。それは、経営者は利潤追求自体を目的としているのではなく、利潤追求は既成特権階層エスタブリッシュメントの仲間入りをするための手段にすぎないという姿勢にも通じていた。その結果、アマチュアリズムが尊ばれ、プロフェッショナルが軽視されることとなった²⁷⁾。

しかし、戦後のイギリス経済の漸次的低落とアメリカ資本の流入にともなうアメリカ資本との競争の必要性から、そのようなアマチュアリズムに対する反省が生じ、次第に専門家重視の風潮が現われた。たとえば、従来あまり行われなかった企業診断も盛んになってきた。イギリスにおけるコンサルタント会社は、1927年にアメリカ人によって設立されたが、そこで働いていた人々によってイギリスにおけるコンサルタントのグループができ、1956年に19のメンバーによって「経営コンサルタント協会」(Management Consultants Association)が結成された²⁸⁾。

技術尊重の風潮は当時の労働党政権によって積極的に推し進められた。まず、技術省(Ministry of Technology)を新設し、工業技術研究のセンターとし、次いで旧来の技術学校を高等技術カレッジ(Coleges of Advanced Technology)に昇格させ、さらにこれを総合大学にまで高めた。

また、科学や技術および産業に関する多くの委員会が設けられ、その結果は

26) 長谷川治清、イギリス鉄鋼公社の設備近代化とホワイトカラー労働、笹川義三郎編『現代企業のホワイトカラー労働』下巻、190-193ページ。

27) 伊東光晴他編、前掲書、18ページ。

28) 同上、32ページ。

デントン報告(1968年)、スワン報告(1968年)、CBI報告(1970年)等としてまとめられた²⁹⁾。

さらには、後に詳しく見るように、生産性交渉の推進機関でもあった物価所得委員会(National Board for Prices and Incomes 以下、NBPIと略す)は、経営内容の正確な把握のための作業研究の導入や、合理的な賃金制度の導入を提示した。

(2) 労働条件および作業工程に対する労働者の統制力と制限的慣行

60年代の急激な技術革新および経営革新は、生産において労働者が寄与する領域をより狭いものにした。それは、一つには技術の自動化、巨大化によって労働が機械にとって代わられたことによるのであり、もう一つは技術者や経営コンサルタント等々の専門家の重視によって、かつては労働者の中にあった管理=統制機能を、経営が吸い上げたことによるのである。

ブラウナーが指摘したように³⁰⁾、人間は他者あるいは没人格的な制度によって統御され、操縦される客体と化し、そのような支配状態を変えたり修正したりする主体として自分を主張できない時に、無力性という疎外感をいだく。中でも、雇用条件に対する統制力と、直接の作業工程に対する統制力を持つか否かは特に重要であり、労働者が固執する点である。

作業集団が、作業研究や職務評価の導入に反対し、縄張りや二人組作業に固執するのは、一つには、自らの作業範囲および作業方法を外的強制によって変更されたくないという欲求があるからである。直接の作業工程に対する統制という欲求は、制限的慣行の大きな原因の一つである。

このような、直接的作業工程に対する労働者の統制力は、個人によって維持されるよりも、むしろ、作業集団やクラフトユニオンなどによって組織的に維持されている。したがって、作業工程に対する統制力をめぐる労使の対立の根

29) 同上、30ページ。

30) R. ブラウナー、佐藤慶幸訳『労働における疎外と自由』新泉社、1971年、40-49ページ。

底には、作業集団の持つ価値感や論理と、企業の持つそれとの相異がある。たとえば、「熟練工の作業集団は、もともと企業の枠をこえて（多くは地域に）存在する職業社会に属する人びとによってつくられている。その職業社会には、構成員の仕事範囲（縄張り）、技能水準、働きぶりと稼ごの程度、生活水準、職業的生涯のコースなどについての一定の黙約が、それらが組合政策として意識化されているばあいには『標準』があった。」³¹⁾そのため、それらの黙約や標準はしばしば企業の価値感と対立するのであった。

作業の縄張りがクラフトユニオンの境界と一致する場合は、縄張りはより強固なものとなり、その緩和は容易ではない。というのは縄張りの緩和がしばしばクラフトユニオンの組合員の減少をもたらし、その存亡にかかわることすらあるからである。そのような時、クラフトユニオンは縄張りの緩和を受け入れ、その代償として企業の庇護の下に入るよりも、完全ではないにしても長年の試練に耐えてきた組合の保護の下で、自らの統制力によって自らの利益を守る方がより安全であると感ずる。そもそも彼らは、企業の従業員であるという意識よりも、組合員であるという意識の方が強いのである³²⁾。

また、産出量の制限、時間浪費も、作業工程に対する統制と深いつながりがある。というのは「作業速度は、仕事に関しておそらく労働者をもっとも固執するきわめて根本的な側面であり、この領域での統制力を保持することは、ある意味で人間の尊厳を確認することにつながる」³³⁾からである。

作業速度が最も重要な問題となるのは組立ラインの労働者である。英フォード社の組立ラインで働くある労働者は次のように述べている。

「奴らは俺たちがどれだけ速く働くかを測るのに奴らが勝手に決めた時間を使いやがる。奴らは俺たちが機械じゃないってことを忘れてる。奴らの編み出した基準はとにかくペラボウなんだよ。奴らは職場にいる8時間のうち、ま

31) 熊沢誠、前掲書、161ページ。

32) A. Flanders, *op. cit.*, p. 219. フランダースは、クラフツマンが企業の提案を容易に受け入れない理由として、これら二つを挙げている。

33) R. ブラウナー、前掲書、47ページ。

るまる480分を働かせようと思っているんだ。』³⁴⁾

このような組立ラインの労働者にも自分たちのペースで作業したいという欲求は強い。ほんのわずかな余裕を作りだすために、あれこれ工夫をする。たとえば、ラインの上手までのぼって少し仕事をやり溜めしておき、その間に休んでおしゃべりしたり煙草を半分すうとか³⁵⁾、二人で組をつくり、一時間ごとに一人が休憩し、もう一人が二人分の仕事をするというやり方³⁶⁾等がそれである。しかし、これらは経営側から見れば作業に余裕があることを示しているようなものであり、このような労働者の工夫は、しばしばラインのスピード・アップに結果する。

ここでもラインのスピードの統制を効果的に行い得るのは個人ではなく、作業集団である。作業研究の導入に対する抵抗や、ラインのスピード・アップに対する抵抗がそれである。たとえば先の英フォード社の場合、作業集団が経営の一方的なスピード管理に抵抗し、自らスピードを統制する権利を手に入れた。

「経営側は職場委員が組立ラインの鍵を保管する権利を認めた。……一部の職場委員はそれ以上の防衛手段を手に入れた。班のなかでラインの最初の部署についている労働者が余裕時間をもらって、そのラインに入ってきた車の台数を数える権利を得たのである。一定時間内に通る車の台数が決められたライン速度を上まわっていた場合には、ラインを止めることができるようになった。』³⁷⁾

不必要な残業は、労働者が自ら雇用条件（この場合は収入）を統制しようとすることが一因となっている。そしてこの場合も、作業集団の存在が重要である。たとえば、エッソ・フォーレイ工場の場合がそうだ³⁸⁾。残業の必要は、最初は経営上の必要から生じたが、後には労働者が収入の維持、改善のために残

34) H. ベイノン、下田平裕身訳『ジョブスチュワードの世界』鹿野社、1980年、182ページ。

35) 同上、184ページ。

36) R. ブラウナー、前掲書、165ページ。

37) H. ベイノン、前掲書、185ページ。

38) A. Flanders, *op. cit.*, pp. 57-64.

業を望むようになった。残業時間は雪だるま式に膨れあがり、1959年には実際の労働時間の五分の一近くを残業が占めるようになった。

このように残業が増大するのは、単に労働者の収入に対する欲求からだけでは説明がつかない。そのような欲求は常に存在するからだ。残業が増大するメカニズムを考える上で重要な点として、一つには作業集団における「比較の論理」がある。つまり、作業集団間において残業時間に差が出ると、作業集団間における収入の序列に変動が生ずる。その結果、残業のない労働者の収入は相対的に減少するので、残業がある職場とない職場があるのは不公平だと感ずる。こうして残業が経営上は必要でない職場にも残業の要求が高まるのである。このように、職場間での比較と序列が残業を高位平準化する一つの原因である。

また一つには、作業集団内における残業の機会均等の要求がある。フォーレイ工場では残業は当初は監督が必要と認めた場合、認めた人に限って行われていた。ところが55年の労使協議会での決定により、それ以降は配分の機会均等の原則に従い、事実上職場委員が配分を行うようになった。これも残業増加の一因である。

このように制限的慣行は、労働条件や直接的作業工程に対する労働者の統制に対する欲求が一因としてある。労働者は、自ら統制できず命令に従うだけの存在になった時、無力感をいだくのである。

そしてもう一つ重要なことは、これらの統制は個人によってなされるよりも、むしろ作業集団によってなされるということである。作業集団は、企業組織の一部であると同時に、労働者による一種の共同体である。したがって、作業集団による統制と経営による管理はその原理においてしばしば対立する。経営が主に作業効率や生産性を重視するのに対し、作業集団は収入や雇用の確保、作業の安全、そして労働を通じての自己確認等を重視する。

(3) 生産性交渉と制限的慣行

技術革新、制限的慣行および生産性交渉の三つの関係は、まず技術革新があ

って、その結果従来の労働慣行が時代遅れの制限的な性格のものとなり、そうして生じた制限的慣行を取り除くために生産性交渉を行うというのが典型的な順序のように思われるかもしれない。しかし現実には、それら三つの関係はもっと複雑である。その理由の一つとして、制限的慣行という概念の曖昧さがある。制限的慣行の中には経営側もそうと認識していないものまでも含まれる。そのような制限的慣行は、生産性交渉の準備段階ではじめて明確に認識されるものが少なくない。そして、生産性交渉の後にも制限的慣行は存続することがあり、その場合にはそれが制限的慣行であることは誰の目にも明らかなものとなる。たとえば、労働組合が生産性協約を結んでも、職場の労働者はそれに応じないという例は珍しくない。こうして見ると、生産性交渉は単に制限的慣行を除去するだけでなく、その準備段階において、潜在的な制限的慣行を発見する作業を行うのである。

このことは、NBPIのレポートからもうかがえる。たとえば、66年12月に出された生産性協約のガイドラインの内、関連あるものを要約して挙げれば、次のようになる³⁹⁾。

- i) 労働者がより骨の折れる作業か、労働慣行のかんりの変更を受け入れることによって、生産性向上に直接寄与していることが示されなければならない。
- ii) 生産性の向上は、適当な作業標準 (work-standards) の適用によって予測されなければならない。
- iii) 利益と費用の正確な計算によって産出あたりの総費用が減る見込みを示さなければならない。

つまり、これらは作業の変更による費用の節減を正確に把握することを要求したもので、言い代えれば、現行の作業方法がどれだけの浪費をもたらしているのかを正確に測定せよということである。

このことは個別産業についてのレポートの中でもくり返し具体的に述べられ

39) NBPI, *Report No. 23, 1966*, para. 60.

ている。電気請負業に関するレポートの例を挙げよう。電気請負業では生産性の測定を、労働／材料調査に寄っていた。これは単位時間労働あたりに取り扱う材料の価値の変化によって生産性を測定するものである。NBPIはこれに対して次のように述べている。

この方法による指標は「価格の変動をぬきにしても、サンプルの材料の組み合わせによって変動があるためよい指標とは言えない。」⁴⁰⁾生産性の「最も大きな改善は、疑いなく作業研究の導入によってなされる。作業研究とは方法研究と作業測定を意味している。速やかな作業研究の導入が、情報の全般的不足や不必要な残業や不当な二人組労働等の産業の慢性的問題を、解決の方向へ進めるだろう。」⁴¹⁾

このように、NBPIは、生産性交渉を進めるためにはまず科学的調査によって、潜在しているかあるいは明確には把握されていない制限的慣行を発見し、正確に数量的に把握する必要があることを指摘しているのである。こうして見ると、60年代に制限的慣行が注目を浴びたのは、急激な技術革新の結果それが多数発生したというだけでなく、生産性交渉の過程で、隠れていたものが顕在化されたという側面が強い。つまり、技術の革新とならんで経営の革新——経営における専門的、科学的分析の重視——が制限的慣行を生み出したのである。

したがって、生産性交渉は、制限的慣行が深刻な経営上の危機をもたらした場合よりも、むしろ、経営戦略の重大な転換を行うに際して行われたり、また、政府の所得政策の圧力の下で行われている。たとえば、英フォード社における1967年の生産性協約（職務再編協約）はそれに属する。バイノンは次のように述べている。

「さらに重要だと考えられるのは、67年にイギリス、および西ヨーロッパにおけるフォード社の活動が新時代に突入していたことである。フォード・ヨーロッパの形成が目前に迫っており、ヨーロッパ地域内でのフォード社の計画的、

40) NBPI, *Report No. 120*, 1967, para. 79.

41) *Ibid.*, para. 88.

総合的な生産体制が成立しようとしていた。イギリス内の工場に対する資本投下を大幅に拡大する計画が練られ、フォード社はこの投資が大幅な収益を生むことを期待していた。それには生産性の向上と各工場において生産の中断をなくすことが必要になる。⁴²⁾

また、エッソ・フォードレイ工場の場合、制限的慣行は、アメリカのスタンダード・オイルとの生産性の比較調査の結果、その存在が注目されるようになったのであり、作業研究導入の必要性が認識されるようになったのである。したがって交渉の最大の課題であった残間時間の削減に関しても、その増加が統計的に明らかになったのは、協約を結ぶ二年前の1958年以降であり、それ以前にはそのような統計は存在しなかった⁴³⁾。

このように、制限的慣行は、技術の変化の結果として生じたのみならず、しばしば経営の革新によって発見されたのである。

IV む す び

以上から、制限的慣行の発生要因は次のようにまとめられる。まず、1960年代に労働をめぐる環境が大きく変化したことが歴史的要因としてある。すなわち、第一に50年代後半から技術の巨大化、自動化が進み、労働が生産の中で占める領域が減少した。第二に経営の革新により、専門家重視の風潮が強まり、労働の中にあった管理=統制機能が経営によって吸い上げられた。そしてこのような技術、経営の両面の革新によって、労働者は自らの労働に対する統制力を後退させざるを得なくなった。この過程で、専門家によって考案された新しい合理的作業体系に合致しない慣行は、制限的慣行として交渉の対象となったのである。

他方、労働者にとっては、そのような慣行に固執すべきいくつかの理由があった。まず労働者の心理的な欲求として、自らの労働条件や作業工程に対する

42) H. ベイノン、前掲書、217ページ。

43) A. Flanders, *op. cit.*, p. 61.

統制力を保持したいという欲求があった。というのは、労働条件や直接の作業工程を、自分の意志の及ばない人格やあるいは没人格的制度によって強制されるならば、彼らは無力感をいだかざるを得ないからである。このような心理は、イギリスにおける伝統的階級対立の存在によってより強固なものとなる。

直接的作業工程に対する統制と、収入や休暇などの労働条件に対する統制とは区別しなければならない。前者は労働過程そのものに対する統制であり、後者は労働の販売価格に対する統制である。生産性協約の後も職場の労働者によって根強く維持されようとする慣行は、どちらかと言えば前者の側面の強い場合である。というのは、それはしばしば賃金の多少の上昇には代えがたい社会的自己確認や心理的満足等と強く結びついているからである。

また、労働条件や直接的作業工程に対する統制は、個々の労働者の心理に基づくのみならず、作業集団という一種の共同体と企業との対抗関係に基いている。すなわち、企業の持つ価値感や倫理感と、作業集団のもつそれとの対立が、作業集団をして自主的な統制を行わしめるのである。そして、その対立において、作業集団の持つ価値感や倫理感はしばしば企業の外にある地域社会や職業社会、労働組合、さらには労働者階級に共通の価値感や倫理感に根ざしている。

さて、本稿では1960年代のイギリスを中心に制限的慣行の要因をいくつかの側面から分析してきた。それによって、50年代の後半から始まった、技術革新、経営革新およびそれに伴う社会的価値感等の変動の中で、労働が受けて来た様々な圧力的一端を見ることができた。このような圧力は、今もマイクロ・エレクトロニクスやバイオ・テクノロジー等の発達によりさらに多様で強力なものになりつつある。そう遠くない将来、労働がその形態においても人間の生活に占める位置や役割においても、これまでとは全く異ったものになっている可能性は誰も否定できないだろう。労働が如何に変化し、それが労働者、消費者としての人間に如何なる意味を持っていたかの分析は、労働の未来を考える上でも重要である。