

二つのポスト・フォードイズムへの途：トヨタとボルボ

石原 俊時

1. はじめに

トヨタとボルボは、ポスト・テイラー主義的な生産方式を発達させてきたことで、国際的にも注目されてきた。本稿は、それがどのように形成されてきたのかを以下二つの観点から把握する試みである。

第一に、生産のあり方のみでなく、蓄積を可能とする社会的機構までを視野に含んだ蓄積体制としてのフォードイズムからポスト・フォードイズムへの移行という観点である。そして第二に、ミクロ・マクロの様々な社会的機構のうちでも企業レベルのそれに注目し、従業員（労働者）を企業に統合し、テイラー主義的あるいはポスト・テイラー主義的合理化運動に動員していく諸方策・制度に焦点を当てることとする。その際、そのような合理化運動への動員という脈絡で、福利厚生の体系的整備とそれにより従業員の企業アイデンティティを強化する経営戦略として、それぞれの企業における企業パターナリズムの展開に注目することとする¹。

本稿は、以上二つの観点からこの二つの企業の歴史的展開を把握する試みである。すなわち、両企業における企業パターナリズムの展開に焦点を置き、フォードイズムからポスト・フォードイズムへの移行過程を見てみたいと考える。対象時期は、およそ第二次世界大戦後から、ボルボやトヨタがポスト・テイラー主義的な生産方式のモデルとして国際的に注目されるようになった1980年代までとしたい。本格的な歴史分析というよりは、その準備作業の一環としての素描に過ぎないことをご了承いただきたいと思う²。

2. 出発点：それぞれのフォードイズム

1) 戦後体制

まずは、日本とスウェーデンにおいて、大量生産・大量消費を可能にし、戦後の高度成長を支える蓄積体制がどのように形成されたのかを概観しておきたい。

日本では、敗戦後、新憲法によって労働基本権が保障された。それまで体制によって抑圧されてきた労働運動は勃興期を迎えた。しかし、次々に設立された労働組合は、企業別組合の形態を取った。台頭する労働運動は急進化し、経営民主化を要求する一方、企業は、敗戦の痛手と戦後の混乱の中で受け身の体制を取るしかなかった。例えば、多くの企業は、労使協議機関として経営評議会の設立を余儀なくされたのである（大河内 1956, 239,249 頁；兵頭 1997, 43-48 頁）。

しかし、1947年にGHQの政策展開によりゼネストが中止に追い込まれ、48年には労働運動の攻勢に対抗する使用者の団体として日経連が設立された。49年にはドッジラインの影響により不況が深刻化したが、そのための賃下げや人員整理は労使紛争の激化を招いた。とはいえ、ゼネストの中止を境に、これまで労働運動を主導してきた共産党の運動に対する影響は弱まった。さらに50年には総評が成立するなど分裂の局面を迎え、労働運動の勢いは弱まった（兵頭 1997, 73-84 頁；大河内・松尾 1973, 12-26 頁）。他方、1950年代に入ると、終身雇用制や年功賃金制が普及し、労職同一身分化も進み、いわゆる日本的経営の形態が次第に姿を表してくることとなる。こうして次第に労働市場は安定化に向かった³。

そのような中で、1955年に総評が主導した産業別統一闘争の帰結として春闘が開始されることとなる。春闘は、

そこに参加した産業・企業の賃金相場を規定する役割のみでなく、参加しなかった中小企業を含めて労働市場全体にその相場を波及させる賃金平準化機能をもった。それゆえ、おりから開始された高度成長の果実を、労働市場を通じて社会に均霑させる機能を果たしたのである（兵頭 1997, 125-55 頁；春闘研究会 1989, 39-51 頁）。

他方、マーシャルプランの下で国際的な合理化運動の高まりを背景に、同じく 1955 年に日本生産性本部が設立された。この組織は、政府と財界の協力の下に成立したのであるが、労働組合運動の参加をも呼びかけた。総評などはこれに応じなかったが、総同盟は参加することとなる。こうして、政・労・使の協力の下に国民的な運動として合理化を推進していく体制が整えられていった。実際、大企業を中心に普及してきた労使協議制と共鳴しあい、労使協調の下に合理化が推進されていくこととなる（佐々木 1998, 272-74 頁）。

こうしてこのような日本生産性本部や労使協議制そして春闘といった制度的枠組は、労使が協調して合理化を推進していくと同時に、それによって実現した生産性上昇の成果を労働市場全体に行きわたらせることにつながった。高度成長は、このようにして可能にされた大量生産と大量消費に基づき進展していったと思われる。

スウェーデンの場合は、1938 年に LO と SAF という労使中央組織間にいわゆるサルトシェーバーデン協約（Saltsjöbadsavtal）が結ばれたことが、契機となった。特に第一大戦後、スウェーデンでは労使双方の組織化が進む一方で、労使紛争の頻発が非常に大きな問題となっていた。しかし、この労使の交渉秩序を定めた協約により、労働市場の問題を、国家の介入を交えず、労使が協力して自律的に解決していくことが合意されたのである。第一次大戦後の労使紛争の最大の原因は、合理化にあった。労働側にとって、失業につながる合理化が勝手に進められることを黙認することはできなかったのであり、合理化の果実をどのように分配するかについても労使でしばしば利害が対立したのである。しかし、恐慌時に成立した社会民主党政権が雇用保障を前面に掲げたことで、合理化が失業をもたらすとの不安は緩和された。さらに、交渉秩序を定めたサルトシェーバーデン協約につづき、合理化やそれに伴う諸問題をどのように労使で解決していくかをめぐり、1942 年に労働者保護協約、44 年に労働教育協約、46 年に企業委員会協約、49 年に労働研究協約が LO と SAF の間で締結されることとなる。最初の二つは、それぞれ労働環境、企業内教育について定めたもので、最後の労働研究協約は労働研究の実行についての取り決めであった。それに対し、企業委員会協約は企業における労使協議機関についての協約であった。その後、産業別にこれらの協約に基づいた協約が次々と結ばれていくことになる。この労使協議機関（企業委員会 *företagsnämnd*）は、これら中央組織間の協約あるいは産業別の協約を企業レベルで実現していく役割を担うものとして位置づけられた。こうして、労使が協力して合理化を推進し、それに伴って生ずる様々な問題を企業レベル、産業レベル、全国レベルにおいて解決していく制度的枠組が成立していった⁴。

このような労働市場の秩序を定めた協約体系の成立につづき、1950 年代には、いわゆる連帯賃金政策と積極的労働市場政策が実行に移される。前者は、LO が同一労働・同一賃金を目標に掲げ、集権的交渉システムを通じてその実現を追及しようとしたものである。これにより、労働生産性に劣る企業あるいは産業は、賃金コストの上昇により合理化の推進を余儀なくされるか、あるいはそれに耐えられず事業を縮小・撤退せざるを得なくなる。その一方で、生産性の高い企業・産業は、むしろ賃金コストを抑えられることによってさらに利潤を増やし、事業を拡大することとなる。このようにして、経済構造全体の高度化が推進されることが見込まれた。しかし、スムーズに経済構造全体の高度化を進めるには、低生産性の企業・産業から高生産性の企業・産業への労働力の移動が円滑に行われねばならない。その任務を担ったのが、国家の積極的労働市場政策である。国家は、失業者の生活援助のみでなく労働者の再教育等を行ってこのような労働力移動を推進したのである⁵。

こうしてスウェーデンでも、1950 年代に合理化を労使協調の下に推進し、その成果を相互に分配し、社会全体に行きわたらせていく体制が整備された。これを通じて大量生産・大量消費が可能となり、高度成長が実現することとなったのである。これまで見たように、両国においてこのような体制成立の前提となったのは、労使の合

理化についての合意であった。労使が協力してテイラー主義的生産組織を導入し定着させていく過程が、両国における高度成長を支えたと言えよう。

2) 出発点：トヨタとボルボの抱えた問題とテイラーリズムの受容

トヨタは、1937年に設立された。企業は製糸業地域にあり、当時繊維産業に普及していた企業パターナリズムがここでも見られた(小山1985, 221-22頁; 20年史1, 207, 224-33頁)。しかし、戦時経済への移行や敗戦による混乱は、そうしたパターナリズムの伝統を破壊した。経営が展望を失う中で、46年1月には労組が成立し、急進的な要求を掲げるようになる。こうしてトヨタにおいても、団体協約によって経営評議会が成立した。ところが、49年のドッジラインを契機とする不況を背景に行われた人員整理を契機として、50年に2か月に及ぶ大規模な争議が勃発した。この争議で労組は、手痛い敗北をこうむることとなる(鈴木1983; 20年史1, 305-12頁)。

一方、トヨタは、戦前より日本において自動車産業を確立するために、テイラー主義的な生産方式の導入を不可欠と考えていた。とはいえ、生産設備は貧弱であり、資源は不足していた。戦争の打撃からなかなか立ち直れない中で、大規模な設備投資は当面無理であり、そもそも安定した市場も望めなかった。それゆえ、どのような方向へ向かうにせよ、既存の生産設備を前提に戦後の出発を考えざるを得なかった。しかし、それゆえにこそ、無駄を徹底的に省くことが迫られることになる。一つは、生産の同期化という方向性である。48年には、市場に合わせて生産する後工程引き取り方式が導入され、これにより在庫の排除が目指された。これは、後にカンバン方式につながっていく。もう一つは、作業において価値を産まない労働のモメントをなくしていく「自働化」である。47年には、その一環として機械の2台待ちが導入された(和田2009, 154-56頁; 大野1978, 9-16頁; 佐武1998, 38-40, 50-52頁)。

1950年の大争議は、なお職長が現場で強い権限を持ち、高い自律性を維持していた中で、このような作業組織改革を進めたことが背景にあった。争議は単なる首切りへの反発のみでなく、首切りは、現場に蓄積された産業組織改革に対する不満を爆発させた発火点に過ぎなかったとも言えた。それゆえ、争議による企業側の勝利は、現場の職長支配を打破し、企業が生産過程の隅々まで支配を浸透させていく契機となった(和田2009, 280-81, 308-15, 321-22頁; 佐武1998, 79頁)。

一方、ボルボは、1927年にボールベアリング・メーカーであるSKFの子会社として設立された。第一次大戦後にスウェーデンでも自動車市場が成長しつつあったが、大量生産体制を確立したアメリカ車の進出が著しく、そこにスウェーデン企業が進出する機会はないように思われた。政府も自動車産業を育成する気持ちはなく、むしろ海外メーカーや外国車の進出が国内の鉄鋼業や部品製造業の需要を増進することに期待をかけていた。それゆえ、自動車輸入に対する関税は、同時期のイギリスよりもはるかに低い水準に留まった(Kinch 1993; Kinch 1994)。

このような逆境の中であえて自動車企業を創設したことの背景には、創立者ガブリエルソン(Assar Gabrielsson)なりの目算があった。スウェーデンには高品質の鉄鋼生産の伝統があり、多品種生産を特質とする高度な技術をもった機械製造企業も存在していた。また、計測技術の革新も利用できたのであり、それにより規格化された部品の生産も可能になった。それゆえ、他の国内機械製造企業に部品生産を任せ、自身は設計と組み立てのみを行うことで、設備投資を最小限に抑え、安上がりに高品質の自動車を製造することで、アメリカ企業の大量生産に対抗しようと考えられたのである。この自動車生産の構想は、ボルボ式生産方式(att tillverka på volvovis)と呼ばれた⁶。

しかし、乗用車の売れ行きは伸び悩み、乗用車の車体を転用したことに始まった商用車生産に頼って、かろうじて企業が存続していくような状態が続いた。転機となったのは、1944年に生産を開始した小型車PV444が、戦後に爆発的に伸びた乗用車需要に対応し、一躍国民車の地位を手に入れたことであった。ボルボは急激に生産を伸ば

し、それに伴い企業規模を拡大させていった。そのため、人員を次々と増員すると同時に、生産組織の改編を繰り返さねばならなかった。それは、特に労働研究をめぐるトラブルの頻発につながり、労使間の緊張を高めた。こうして、大企業化への道を踏み出したボルボにとり、労使協調を実現して職場に安定した秩序をもたらし、順調に企業発展を進めていくことが切実な課題となったのである。以下で述べるように、1948年に設立された企業委員会は、そうした課題の解決のための制度的枠組を提供するものであったと考えられる（石原 2009a, 39-41 頁）。

3) 両企業における労使協調体制の成立

こうしてトヨタもボルボも、企業の飛躍的發展を迎える時期に差し掛かっていたが、発展を軌道に乗せるためにはまず労使協調の体制を実現しなくてはならなかった。

トヨタでは、50年の労使紛争以後、企業側の主導で事態が進展した。争議後、団体協約を破棄し、経営協議会を廃止したのである。51年には、職長養成システムを導入し、現場を指揮する職長を企業に忠実な者と入れ替え、合理化をさらに推進する体制を整えた。同年の統一的な会計システムの採用も、企業経営全体に経営側のコントロールを浸透させる政策の一環であったと位置づけられよう。51年には提案制度も導入されたが、これは、生産性増進のための方策であるばかりでなく、企業アイデンティティの強化策としての意味も強かった（小山 1985, 32,228 頁）。

このような合理化運動の推進と同時に、従業員の企業への統合も進められた。争議後、当初自発的な親睦団体であった「社内団体」が、人事部の下に置かれ、部長・課長等の職制別、養成校卒・自衛隊出身・大卒などの学歴・経歴別、職場別などに、従業員全体を幾重にも組織するようになった。ただし、女性は男性と別に組織された。これらは、運動会、駅伝大会などの運動行事、ナイター観戦や講演旅行など様々な企画を実施し、従業員の余暇生活を彩った。他方では、自生的に成立していたスポーツ団体などの余暇団体は、トヨタ・クラブの下に再編され、それぞれ運動部会、教養部会、女子部会、工場別・職場別の職場レクリエーション部会の中に位置づけられるようになった。その一方で、54年には、労組の下で展開していた余暇団体は解散させられた。こうして企業主導の下に、従業員の職場での生活のみでなく、余暇生活も組織されていくこととなった（小山 1985, 267-70, 275-77 頁；野村 1993, 112-13 頁）。

このように企業による従業員の統合政策が進展する中で、1954年以降、労組の中では労使協調派が主流を占めるようになった。62年には、「労使宣言」が出された。そこでは、労使共通の利害が強調され、共に自動車産業の発展を通じて日本経済に貢献することが提唱されるに至る⁷。

これに対し、ボルボでは、先述したように、企業委員会体制の下で従業員の企業への統合が進展し、労使協調して合理化を推進していった。企業委員会を舞台にしたように、背景には、前述した労使中央組織レベルでの生産力の発展あるいは経済成長をめぐる合意の形成があったことは間違いない。中央レベルと企業レベルでの労使間の合理化をめぐる合意は、相互的に進展したのである。

まずこの労使協議機関は、経営の状況を従業員に知らしめる情報活動で重要な役割を果たした。決定前の協議を原則とするこの機関では、会議で労使が協議する際には、経営側からの様々な情報が与えられた。会議後については、会議の議事録が社内報に掲載され、決定事項などは職場の掲示板に掲げられた。社内報は、従業員全員に郵便で配布された。他方、企業委員会は事業所レベルの組織であるが、企業規模の拡大に伴い、それ一つで現場の様々な議論を吸い上げることは困難となった。そこで1950年代後半から主な職場に、企業委員会の下部組織として下部委員会（underkommitté）が設けられることとなった。これによって、より多くの従業員が得られた情報を前提にして議論やこれから紹介する様々な活動に参加できるようになった（石原 2009a, 41, 46-48 頁）。

企業委員会は、労働研究協約に見られるように、労使が協調し、労働研究を行い、合理化を進めていく場でもあった。この点に関して注目すべきは、MTMシステムの導入である。MTMシステムは、1940年代にアメリカで開発された新しい時間研究の方法であるが、この方法は、すべての作業動作を基本運動の組み合わせによって説明しようとしたもので、作業動作のフィルム分析の発展を背景に編み出された。これにより、ストップ・ウォッチによる計測は不要となり、計測の際に入り込む主観的要因は除去されることとなる。また、予め当該作業の標準時間を設定でき、様々な作業を一貫した方法で比較することができるようになった。それゆえ、新たな作業方法・生産組織の設計に極めて有用であった。当時社長であったガブリエルソンは、「この方法により時間研究者と労働者の間の対立は根絶される」と考え、その導入を早くから検討していた。しかし、1951年エンジン工場への導入を皮切りに、ボルボの様々な工場での導入が試みられたが、それは激しい労働者の反発を招いた。52年にはストライキも勃発することとなる（石原 2009a, 50 頁）。

とはいえ、その導入は企業委員会で検討されてのことであり、企業委員会自身、ことあるごとにMTMシステムについて説明する機会を設け、それをテーマとしたコースを設置し、従業員の理解を促した。他方では、労働研究協約に基づいて設置され、労使産別組織の共同機関である労働研究問題審議会は、労働者の訴えを退け、NTNシステムをこれまでの労働研究の方法と同様に労働者も受け入れるべきものと位置づけた。こうして、現場労働者のMTMシステムに対する反発は退潮していき、労働側は、むしろ積極的にMTMシステムを受容し、それを前提として労働条件を使用者側と交渉する姿勢を明確にしていった⁸。

この他、合理化に関連して注目すべきなのは、企業委員会の下に特定問題を扱う小委員会として節約委員会を設立し、コスト削減を労使共同の下に進めていこうとしたことである。例えば、その下で従業員は、部局の経費節減プログラムの作成に参加したり、コスト節約の提案をしたりすることが求められるようになった。60年代に入ると、各下部委員会にも節約小委員会が設けられるようになった（石原 2009a, 52 頁）。

また、提案活動も重視され、1953年には小委員会として提案委員会が設置された。日本との違いは、活動がライン組織に組み込まれ、経営側が審査するのではなく、審査や報奨金の授与が、提案委員会の場において労使共同の下に行われたことである。報奨金の額は、原則として、その提案がもたらす改善によって企業が得られる収益1年分のうちの半分に定められた。ボルボの提案活動は、他のスウェーデン企業に比して盛んであったと言われる（石原 2009b, 35-39 頁）。

職場の秩序形成においても、企業委員会は重要な役割を果たした。例えば、企業規模に伴って職長ポストが増加したが、職長募集のニュースが社内に告知されないまま社外から職長が採用されるケースが多々あった。そのような状況に労働者の不満は募っていた。他方で企業側も企業間競争を勝ち抜くうえで現場において職長の果たす役割が重要であることを認識していた。そこで企業委員会は、職長は原則的に内部昇進とする原則と、昇進のために必須となる職業教育のプログラムを定めることとなる。この他、企業委員会では、配置転換のルールについても議論された（石原 2009b, 49 頁）。

他方、ボルボにはすでに1934年から労使代表により労働者保護（労災対策・職場環境等）の問題を協議する労働者保護委員会（*arbetarskyddskommitté*）が設置されていた⁹。企業委員会成立以後、実質的にこの労働者保護委員会は企業委員会内の特定領域を担当する小委員会として機能した。さらに51年に企業医が採用されたことを契機に、従業員の保健・医療問題を検討する医療委員会が小委員会として設置された。こうして、労働者保護委員会と医療委員会は、相互の連携の下に労働環境の改善に取り組むこととなる。それらの活動の中で1960年前後から、いわゆるエルゴノミーへの関心が顕著となっていったことが注目される（石原 2009a, 54-56 頁）。

さらに従業員の福利厚生政策が、従業員厚生組合（食堂・共同購入）、トレーレン委員会（避暑施設の運営）、ボルボ・スポーツ協会など他の労使協力団体と連携しつつ進められた。これらの団体は、企業委員会に代表を送り、

重要な問題があるとそこに持ち込んで審議に付した。企業委員会は、こうした余暇組織・福利厚生組織の活動を取りまとめる位置にあったと言えよう。企業委員会自体も、従業員家族を対象とした工場見学会などのイベントを催した（石原 2009a, 43 頁；石原 2009b, 40 頁）。

このように、ボルボにおいてもトヨタと同様に、従業員の日常生活を組織化して企業への統合を進めていくと共に、労使協調して合理化を推進する体制が整えられていった。

3. 展開：大企業化とそれに伴う諸問題への取り組み

1) トヨタの場合

1950年代から60年代にかけて、両企業は急成長の時代を迎える。しかし、生産規模・企業規模の増大は新たな問題をもたらした。両企業は、成長を続けるためにはそれに何とか対応しなければならなかった。

トヨタは、1959年に月産1万台を突破し、63年に3万台、70年には15万台の生産を達成した。保護された国内市場を基盤としていたため、国内消費者の多様な需要に応えるためフルライン生産体制が整えられた（小山 1985, 35-36 頁）。それは、ジャスト・イン・タイムの要求がますます高度化していったことを意味した。同じラインに次々と異なる車体を送られてくるようになり、全工場さらには下請けにもカンバン方式の導入が進められ、コンピュータによって統御もなされるようになった。アンドン・システムも合わせて普及していった。それゆえ、生産の現場では、労働者は一層多種の作業を行わなければならなくなり、自己の判断で仕事を進め問題に対処する自律化も求められていった。それらは、労働強度の増加をもたらしたことは想像に難くない。さらにそうした状況は、製品の品質を維持することを難しくした（和田 2009, 531-39 頁；佐武 1998, 98-103.131-36 頁）。

他方、トヨタは、企業の大規模化により人材を如何に調達するかという問題に直面した。従業員を地元でのみ調達することは困難となり、1962年からは全国での求人活動を本格化することとなる。しかし、上記のような労働強度の増加もあって、一旦採用してもすぐに辞めてしまう現象が起こる。こうして求人難に加え、高離職率の問題に悩まされることとなる。60年代には、3年で新入社員の半数が離職したと言われる（小山 1985, 36, 232）。

こうしてトヨタは、急速な成長を謳歌する一方で、多様な文化的背景を持つ従業員を統合し、品質を維持し生産性の増進を推し進める課題に取り組まなければならなくなった。従業員の企業統合の綻びは、65年の労組執行委員の選挙で反主流派候補が出馬したことにも現れた（小山 1985, 234-35 頁）。

この時期の品質問題への取り組みとして挙げねばならないのは、TQC運動であろう。元来この運動は、1950年代にアメリカで生まれ、統一的な観点から生産過程全体について品質を管理する必要性を訴えた運動であった。しかし、日本に導入される過程で、それぞれの担当部署において各人が責任をもって品質管理をすることを目指す、草の根運動の性格を持つようになる。トヨタには61年に導入され、64年にはQCサークルが設置されるようになった。その成果は顕著で、65年にはDeming賞を受賞するまでもなる。運動は66年には下請けにまで普及した。翌67年には、QCサークルは、無欠陥品運動を機に職場レベルから作業グループレベルに再編され、さらに草の根的性格を強めていく¹⁰。

このような草の根運動化は、提案活動においても進められた。65年より大規模なキャンペーンが行われ、個人のみでなくグループでの提案も奨励されるようになった。こうして殆どの従業員が毎年何らかの提案を行うようになる。提案活動は、日常業務化されていったのである（小山 1985, 249-50 頁）。

他方、トヨタには、毎年1,000人から3,000人が全国から入社するようになっていた。これまで「社内団体」やトヨタ・クラブによって従業員の日常生活の組織化が進められてきたが、新たな組織化の形態が導入されることと

なる。例えば、全国からやってくる新入社員のため、社員寮が増設された。その管理人は、人事部の職員が研修を受けたうえで派遣された。入居者は寮の自治会に組織された。執行委員となることは、昇進に有利となったという。こうして新入社員が早くトヨタに馴染み、定着することが図られた。71年には、先輩と同じ部屋に同居するシステムも導入された(小山 1985, 278-80 頁)。

1966年からは、PT(パーソナル・タッチ)運動が推進された。職場の同僚間や上司と部下との間で小グループを形成し、仕事に関わらないことをも含めて互いに語り合い、共に考えることでお互いをよく知り、良き職場を作り出そうという運動である。翌67年には、職場先輩システムが導入された。こうしてこれまでの組織に加え、以上のような諸制度の設置により、公的な職制と重なり合いながら、職場や職場以外の日常生活に半ばインフォーマルな関係が網の目のように張り巡らされることとなる。それらは、従業員の仕事上の悩みのみではなくプライベートな問題にも対応し、彼らの職場への定着を促し、企業アイデンティティを強化したと考えられる(小山 1985, 281-82; 坪井 1972)。

2) ボルボの場合

ボルボも急成長の時代を迎えていた。乗用車の販売台数は、1947年に1万台であったが、50年には2万台を突破し、55年には5万台を達成していた。その後も、1960年に10万台、65年に15万台、70年に20万台と絶え間なく生産拡大を続けた。しかし、PV444が18年間生産されたように、トヨタと異なり、フルライン生産をしていただけでなく、むしろ特定の車種に生産を集中させていた。しかも、改良しながら長期にわたって生産する傾向にあった。ボルボは、まず外国車の支配を掘り崩しつつ国内市場を基盤として躍進したが、PV444でも狭いスウェーデンの国内市場を制覇することはできなかった。それだけで国内の多様な需要すべてに対応することはできなかったのである。むしろ、アメリカ市場を初めとして海外市場を積極的に開拓することで、生産における規模の経済を実現していった。60年代末にはスウェーデンで最大の輸出企業となり、スウェーデン経済の旗艦(flaggskepp)と呼ばれるようになったが、それでも依然として海外メーカーに比して小規模なボルボが規模の経済を維持していくためには、なお特定の車種に生産を集中していかざるを得なかった。このように、開放的で狭隘な国内市場を前提とし、後発の小規模な自動車メーカーとして出発したボルボは、特定車種への集中という形で成長していったのである(Elsässer 1995, s.101-04, 111)。

他方、このような急成長は、深刻な人手不足の問題や離職・欠勤問題を顕在化させた。例えば、1965年の1年間に労働者の42.1%、職員の13.1%が離職した。この問題は既に1950年代から重視され、56年より企業委員会では毎回統計の報告が行われるようになっていた。また、人手不足に伴い、外国人・女性労働力が積極的に採用されるようになった。60年代半ばには労働者の約30%が外国出身であり、その割合は70年代初頭には50%近くに達した。こうしてボルボは、外国人・女性を如何に職場に受け入れ、どのように定着させていくか。手持ちの労働力を如何にすれば最大限活用しうるかなどの問題に直面することとなる(石原 2009b, 44, 49-50 頁)。ただし、このような求人難や離職・欠勤問題に悩んだのはボルボのみではなかった。これらは、高度成長期の多くのスウェーデン企業に共通する問題であったといえる。しかし、成長著しいボルボにあっては、一層深刻に受けとめられたのだと思われる。

企業委員会は、離職・欠勤の原因について調査を進めた。その結果、例えば、1940年代のベビーブーマー世代(スウェーデン版「団塊の世代」)が労働市場に進出しつつあったものの、戦後に中等教育が普及したこともあって、製造業に就職しなかったことが指摘された。製造業の現場は、いわば3K職場と見なされたのである。また、企業間の労働力をめぐる競争の激化も原因として挙げられた。一方、企業委員会での議論では、従業員を定

着させるためには、それぞれ様々なカテゴリーに区分し、個々の状況に応じた対策が必要であることが主張された。特に外国人や女性労働者の特殊なニーズに対応する必要性が指摘された。加えて、生活水準の上昇や高学歴化が進む中、人々を引き付け定着させるには、魅力ある仕事となる必要性が強調された。それゆえ、職務の単純化・単調化をもたらしたテイラー主義的生産方式の弊害や劣悪な労働環境の問題の克服が叫ばれるようになる(石原 2009b, 50-53 頁)。

企業委員会の下で進められた外国人労働力対策は、例えば、以下のようなものであった。一つは、スウェーデン語教育の推進である。これは主に、労組の企業レベルでの組織である職場クラブが学習サークルを結成するという形をとった。また、1964年から新入社員向けの体系的なイントロダクションのコースが設けられたが、そこには外国人社員のための特別のコースが設置された。66年には各職場にコンタクトマンが選任され、職場での情報のやり取りや意思疎通をスムーズにすることが目指された。コンタクトマンは、企業委員会の下部委員会のメンバーとなることも定められた。さらに67年には、外国人同士、外国人とスウェーデン人の交流のため、国際クラブが設立された。女性労働力対策としては、育児の問題について従業員のニーズが調査され、保育施設の増設を自治体に働きかけることが行われた。トシュランダ (Torslanda) 工場では、1976年に大規模な保育施設が設置されることとなる(石原 2009b, 53-55 頁)。

企業委員会による従業員の日常生活の組織化もさらに進められた。1966年には、小委員会として余暇委員会 (fritidskommittén) が設立された。それまで実質的にはともかくも、形式的には独立した団体として活動していた、従業員厚生組合 (食堂・購買)、トレーン委員会、ボルボ・スポーツ協会などの諸団体のみならず、小委員会であった教育委員会も傘下に収め、従業員の余暇活動を総括する組織として位置づけられた。全従業員を対象として、スポーツ・娯楽から教育まで様々な余暇の領域での活動を統一的観点から推進することが目指されたのである。もちろん、外国人・女性労働者対策も取り込まれた重要な課題であり、例えば、前掲の国際クラブの設立もこの委員会が主導したものである。この時期、余暇活動の中心施設として、スーパーマーケットやレストラン、郵便局等の複合施設であるボルボ・シティ (Volvo City) が1970年に、会議・スポーツ施設であるセレーズゴーデン (Sörredsgården) が72年にオープンしたことも注目される(石原 2009c, 25-26 頁)。

また、1969年には、新たな小委員会として人事問題検討委員会 (personalkommittén) が設けられた。この小委員会は、人事政策全般を協議する場として機能することとなる。具体的には、企業内教育や配置転換のほか、保健問題なども議論の対象となった。なかでも、この委員会の下で、内部労働紹介制が導入されたことが注目される。企業内で空きポストができた場合、内部で求人を行い、人員を融通しあう制度である。既存の労働力を有効に活用することと同時に、適材適所の実現が目指された(石原 2009c, 26-27 頁)。

さらに、作業組織改革も開始された。企業委員会の下に選任された離職問題調査ワーキング・グループの下で作業組織改革の実験がなされたのである。こうして、1964年の乗用車のサドル制作の部署への導入を皮切りに、職務のローテーション制や職務拡大が他の部署の作業にも次第に広まっていった¹¹。

4. 転機：60年代末の行き詰まりと石油危機への対応

1) トヨタの場合

50年代および60年代は、概して両企業は高度成長を謳歌し、事業は急速に拡大した。しかし60年代末には、自動車市場は成熟化し、企業間競争は激化していた。さらに、交通戦争や公害なども取りざたされ、次第に高度成長の矛盾が顕在化していた。ついには、70年代に入って石油危機が起り、高度成長の時代は終焉を迎えること

となる。両社は、このような事態にどのように対応したのであろうか。

60年代末、日本では、国内市場の成熟化に加え、貿易自由化に続いて資本自由化の実施も見込まれるようになり、企業間競争は、海外企業の本格的参入により一層激しくなることが予想された。トヨタは、このような企業間競争の激化に対し、特に国内市場の消費者の多様な嗜好に対応することで生き残っていこうとした。例えば、カリナ・セリカなどを発表し、フルライン体制を一層拡充すると同時に、1970年にはデイリー・オーダー・システムを導入し、セリカに限るが、ユーザーが数百万種にのぼるバリエーションから選択して注文すると、注文を受けてから最長11日で納車することを目指すようになる。つまり、短いタイムスパンの中で多種多様な製品を生産することを追及していったのである。また、60年代は、日本でも左派の運動が台頭してきた時代であるが、その影響はトヨタにも及んだ。71年の労組執行委員選挙で反主流派の候補が善戦するなど、従業員の統合に綻びが見え始めていた(小山1985, 35, 236頁; 佐武1998, 130-33頁; 50年史, 493-505頁)。

石油危機が勃発し、世界市場が縮小の気配を見せ、企業間競争がさらに激しくなる中、トヨタは、減量経営を進めつつ、停滞する市場に対し一層の多品種化を促進していった。それは、生産の現場が、省人化によって少なくなった人員でモデルチェンジの加速化に対応しなければならなくなったことを意味した。とはいえ、このような対応によりむしろ国際競争力の強化をなしとげ、トヨタは、石油危機後も生産規模の拡大を続けた。輸出増大はむしろ貿易摩擦問題の発生につながっていくこととなる(佐武1998, 163-64, 167-69; 50年史, 625-26頁)。

かくして生産の現場においては、多品種生産の推進と品質管理の徹底が迫られた。こうした課題に応えるため、例えば、1974年には、QCサークル改革が行われた。これによりQCサークルは、品質管理のみでなく、コスト、安全、保守なども扱うようになった。現場従業員については、QCサークル参加が義務となり、事務職員にも参加が奨励された。さらに、テーマごとに下部グループも設けられるようになった。加えて会社全体の活動を促進するための委員会も選任された。こうして企業全体にQCサークル活動が普及し、企業組織の様々なレベルで活動が推進されていった。また、提案活動もさらなる展開を遂げた(小山1985, 261頁)。71年には、工場・部署レベルに提案評価機関が設置され、提案評価の迅速化が図られた。こうした提案活動やTQCの活動は昇進のための人事評価の大きな要因となり、それらの活動での貢献をめぐる従業員間の競争が促進された(小山1985, 249-50頁)。

これらの活動と関連して、1976年のPT運動の再編が注目される。各職場に、職場での活動を企画・運営するPTアドバイザー(班長候補者)と、それを工長の立場から補佐するPTリーダーが設置された。これにより、職場には、職制に対応して、新人/職場先輩/PTリーダー/PTアドバイザーの親密な人間関係が形成され、同僚間や上司と部下との絆が、さらに強化されることとなる。こうしてPT運動は、従業員の間に人的関係をはりめぐらせることで職場の秩序を確立し、企業への帰属意識を強化した。同時にPT運動の組織は、QCサークル運動、提案活動などと結びつくことによって、様々なトヨタの人事・労務管理政策の結節点として機能することとなるのである(小山1985, 281-83頁)。

多品種生産の増進は、教育システムの組織化・体系化による従業員の能力開発の促進によっても支えられた。既に1969年には、教育部が人事部から独立して成立していたが、その下でこの時期、教育活動の体系化が進められていた。教育システムは、3つの柱からなっていた。即ち、OJT/職場内Off・JT、フォーマルな教育活動(職制に応じた研修)、インフォーマルな活動(QCサークル、PT運動等)である。従業員は、日常的にこれらのうちどれかの機会に参加することとなる。そうした経験が積み重ねられ、技術的知識・管理知識のみならず、トヨタ精神、協調、リーダーシップを身に着けることが期待された。従業員は、ただ単に職務を遂行するのみではなく、互いに協力しつつ自律的に問題解決していく存在と位置づけられたのである。このようにトヨタの教育システムは、人事政策と生産管理政策が一体化したものであった。石油危機後、合理化運動への「自発的参加」が強調されるようになるのも、このような背景があったと思われる(トヨタ自工1980, 7-9, 18頁; 小山1985, 286, 288-89, 299-301;

山本 1981, 327 頁)。こうして、ポスト・テイラー主義的生産様式としての特徴が明確となると同時に、石油危機後にトヨタが企業発展を続ける中で、その生産組織への国際的注目も集まっていった。

一方、1970年代のトヨタの従業員統合政策として注目されるのは、持ち家政策の推進である。高度成長期を謳歌する中で、家電3種の神器（白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫）が一般家庭に続き、いわゆる3C（カラーテレビ、クーラー、自動車）も一般家庭に普及してきた。しかし、持ち家は不動産価格の上昇もあり、まだ誰もが享受できるような状況ではなかった。トヨタは、そうした中で従業員の持ち家を推進したのである。69年には『新住宅総合政策』を打ち出し、不動産会社トヨタ住宅（株）を設立し、75年にはトヨタ住宅部（現トヨタホーム）を創設して、積極的に住宅建設を行った。そのため、80年には40歳以上の従業員の殆どすべてが持ち家を所有し、平均持ち家年齢が30-31歳という状態に至った。しかし、持ち家の取得は会社に対する債務の発生を意味することが多く、その返済のため、従業員は、一層身を粉にして合理化運動に参加せねばならないこととなる（小山 1985, 523, 530, 542-43 頁；都丸 1987, 176-77 頁）。

70年代には、地域政策も進展した。これまでの企業発展に伴い、豊田市とその周辺に工場、関連会社・子会社が集中するようになっていた。そのため、市の工業従事人口の80%はトヨタ関係であり、市の財政はトヨタに依存することとなった。市名が、59年に旧来の地名である拳母から豊田に改名したのも、地域と企業の強固な結びつきを示すエピソードであった。市内には、トヨタの名を冠した様々な公共施設が経ち、店の開業・市や学校の様々な行事がトヨタの営業のリズムを前提にするようになった。こうした状況は、市民の日常生活が、トヨタの企業活動に合わせて行われるトヨタ・カレンダーと呼ばれるようになる（小山 1985, 567-69 頁；都丸 1987, 269 頁）。

トヨタとその労働組合は市議会議員を送り込み、地元保守勢力と共同して市議会を支配した。そうした状況を利用して、トヨタは、工場立地のための土地の融通・提供、課税の優遇など、市から様々な恩恵を引き出した。「すべての道はトヨタに通ずる」と言われるように、市の交通網はトヨタの物流を支えた。しかし、60年代後半より都市問題が顕在化した。人口増大の中で、住宅不足、交通渋滞、医療・保健施設の不備、上下水道の不備などの問題が取りざたされるようになったのである。高度成長の過程で生活水準の上昇が進み、人々の関心は、生活環境や福祉に向かっていた（都丸 1987, 197-203 頁）。このような状況を背景にして、諸都市では、左派勢力が伸長し、各地で革新自治体が出現した。

一方、トヨタは、1970年に積極的な社会貢献を行うことを宣言した。実際、文化施設を建設し、交通安全キャンペーンを実施した。73年には、西三河一体を対象とし、従業員と地域住民双方を対象とした親睦団体である「ゆたか会」を組織した。トヨタの従業員統合政策は地域社会に広がっていったのである。同時に、市政を牛耳る保守との連合勢力は、70年代半ばより「コミュニティ」政策を推進し、様々な形で生活基盤の拡充を図った。例えば、道路、医療、下水などの施設整備を進めると共に、余暇活動を支援・奨励し、イベントの開催を支援して、公民館をその活動のセンターにした。豊田市が革新自治体にならなかったのも、このような企業と市の活動もあつてのことであつたと思われる（小山 1985, 530-35 頁；都丸 1987, 276-78, 280-82, 322-39 頁）。

2) ボルボの場合

1971年に第3代の社長として、まだ30代の半ばであつたユーレンハンマル（P.G.Gyllenhammar）が就任した。彼は、ボルボの経営の刷新を訴えた。当時は、いわゆるスウェーデン・モデルの機能不全と見られる現象が顕著となつていた。60年代から既に賃金ドリフト問題は深刻化し、労使中央組織は、企業や下部組織の中央協定の基準を超えた賃上げの動きをコントロールできず、インフレが昂進していた。また、69年の北部鉱山（LKAB）ストライキを発端とする山猫ストライキの嵐が、テイラー主義に対する反乱の様相を帯びつつ、ボルボを含め全国

に波及していた。労働組合運動の中核はこうした動きを抑えられず、むしろ産業民主主義の要求を取り入れ、急進化していった。中央集権的労使交渉システム（サルトシェーバデン体制）の一つの前提は、労働市場の問題を国家介入なく労使中央組織によって解決していくことと、労働側が使用者の経営権を認めることであつたが、法制化によって労働市場の新たな秩序を求めるようになったのである。その端的な現れは、使用者の経営権を侵害すると見なされた共同決定法の要求であつた。このようにして、労使協調の下に産業合理化を進展させていく中央集権的な労使交渉システムは揺り動かされていた¹²。

ボルボにとっては、自動車市場の成熟化と企業間競争の激化も問題であつた。すでに乗用車は殆どの家庭に行き渡り、従来通りに売れなくなっていた。また、企業間競争の激化は、研究開発費の高騰につながっていた。高度成長が進展する中で、社会的に交通問題・環境問題が注目されるようになったことも自動車産業のさらなる発展にとっては、乗り越えるべき障害となつた。

就任まもなくユーレンハンマルは、このような困難の克服を目指し、新たな経営方針を打ち出した。その一つは、大型車に向かう傾向にあつた乗用車生産の中型車への集中とブランド戦略である。前者は、他企業との競争の中でボルボが強みを最も発揮できるのが中型車だと見込んだためである。後者は、ボルボ車と安全性・品質・信頼性・環境といった価値を結びつけ、市場競争力を高めようとするものであつた。そうした価値は、交通問題や環境問題に対応する面ももっていた。その一方で研究開発費の高騰は、とてもボルボ単独では支えきれないものであると考えられた。そこで、探し求められたのは乗用車生産でのパートナーの獲得である。最初に眼をつけたのが、同じスウェーデンの自動車メーカーであるサーブ(Saab)であつたが、これには失敗した。その後も連携や合併のパートナーを求めて、数々の試みが繰り返されていった(石原 2009c, 29-31 頁)。

しかし、ユーレンハンマルは、従来のように経営の柱を乗用車生産のみに求めていくことにも不安を持っていた。それゆえ、トラックやバスなどの商用車生産に力を入れると共に、経営の多角化・コングロマリット化を推し進めた。例えば、ノルウェーの油田開発など石油事業への進出やベイエル(Bejel)グループの買収がそれにあたる。そのためボルボは、1980年代にはスウェーデン最大の企業グループに成長していくこととなる(石原 2009c, 31 頁)。

もう一つの経営改革の柱は、企業民主主義の推進であつた。その一つのスローガンは、「参加 medinflytande と責任 medansvar」であつた。60年代より急進化した労働運動は、企業民主主義を要求し、社会の官僚制の打破を訴えた。これに対応するかのようになり、ユーレンハンマルは、企業民主主義を訴え、企業内の官僚制打破を打ち出したのである。実際、企業委員会の扱う対象・機能を拡大した。彼によれば、参加に応じて責任が増えることを厭わなければ、参加の領域拡大を制限すべきではないのである。このような方針に基づき、例えば、従業員は、カルマル(Kalmar)工場の建設のように、事業計画などにも当初から参加するようになった。また、コンツェルン・レベルでの企業委員会も設置され、監査役会(styreelse)への従業員代表参加も求められた。それと同時に、分権化(事業部制)を旨とする企業組織改革も進められた。分権化によって、それぞれの部署での自己採算が求められると同時に、柔軟に市場の動向に合わせ自律的に活動しうるようになった。しかし、分権化の一方でコンツェルンとしての一体性も強化された。コンツェルン・傘下企業・部局にそれぞれのレベルに企業委員会組織が設けられていったこともこれを表すものと思われる(石原 2009c, 31-32 頁)。

このような企業民主主義と作業組織改革は密接な関係をもって進められた。それを示すのが、1972年の生産技術プログラムと74年の人事政策プログラムである。両者ともコンツェルン企業委員会が選任したワーキング・グループがコンツェルン全体の政策方針として原案を作成し、最終的に同企業委員会によって承認されたものである。前者は、「人間を中心とした(människan i centrum)生産技術」を中心的なコンセプトとして、作業組織改革を媒介に生産技術政策と労働環境政策を結びつけ、両者の発展の方向性を探ったものである。後者は、前者の内

容を踏まえ、労働環境の整備、さらには賃金制度・能力開発制度、福利厚生のある方も含んだ幅広く包括的なボルボの人事政策の方針を示したものであった。後者では、ボルボの発展が従業員の貢献や積極的な関与に依存することが宣言された。より具体的には、従業員の能力の開発に結びつき、自己実現をもたらす労働によって、生産性の向上を成し遂げていくことが目指された。作業組織改革は、このような従業員が主体性を発揮する良き労働を実現するための手段なのである。そうした改革は、カルマル工場の建設のみに留まるものでなく、すべての工場が進められるべきであった。また、そのような労働を実現するためには良き労働環境の整備が必要であり、そのための巨額な投資も計画された。自律的作業グループの導入など作業組織の分権化は、従業員の職務への主体的参加を促進する作業組織改革の重要な要素と考えられた。このような自律的作業グループは、もちろん、企業組織の分権化の一環でもあった（石原 2009c, 34-38 頁）。

こうして従業員は、企業組織の様々なレベルに配置された企業委員会組織や自律的作業グループに参加し、問題発見と解決、積極的な関与、リーダーシップを身に着けることが期待された。そこでは、従業員の自律性・協調性・自発性も涵養されるはずであった。さらに、職務統合や多様化による労働内容の豊富化、企業内労働紹介を通じた配置転換による適材適所の実現、外部の教育機関や労働市場諸機関との協力による教育機会の提供、能力開発を評価する賃金体系の改編は、従業員の能力の発展を促すものと考えられた。こうして企業民主主義の推進による従業員参加は、従業員の能力を開発し、それを合理化運動に動員していくことと結びつけられていったのである¹³。

他方、この時期、企業による従業員の日常生活の草の根的な組織化が、さらに進展したことも見逃せないであろう。例えば、1972年にトシュランダ工場を手始めに人事問題オンブズマン・人事問題アシスタントが設置された。これらは、従業員の中から選任され、職場への不適応や仲間や上司とのいさかいなどに気軽に相談を受けつつ問題を解決していく役割を与えられた。そして、彼らの手に負えない重大な問題が、前述の人事問題検討委員会に送られる体制が整備された。同じく72年には、余暇委員会の下部組織として各職場（職長1名の管轄領域ごと）に余暇オンブズマンが設置された。余暇オンブズマンは、職場での余暇に対する要求をくみ上げると共に、職場に余暇の情報を普及し、余暇活動への参加を推進することが任務であった。その一方で、74年の教育休暇法により、従業員に教育を受けるために有給休暇を得る権利が与えられた。そのため、教育活動の重要性が高まり、余暇委員会から教育委員会が再度独立することになった（石原 2009c, 38-39 頁）。

5. おわりに

以上、トヨタとボルボの発展を、フォーディズムからポスト・フォーディズムへの転換という観点から概観してきた。

まず押さえておくべきことは、両国におけるフォーディズムを支える制度的枠組みの差であろう。確かに両国においても、労使協調の下で生産性を増進する体制が成立し、テイラー主義的生産方式の導入や普及が推進されていた。日本の場合、統一的で強力な労働組合運動は欠如していた。労使協調も、戦後台頭した急進的労働運動の退潮を前提として、企業主導で、主に企業と企業別組合といった企業レベルでの労使関係の下で進展したと言ってよいであろう。それに対し、スウェーデンの場合、1938年のサルトシェーバーデン協約を契機として成立したLOとSAFの下での中央集権的な労使交渉体制が制度的前提となったと捉えられる。企業レベルでは、ボルボの場合、企業委員会が労使協調の下に合理化運動を進めていく舞台となったが、企業委員会もこの中央集権的労使交渉システムの一環として整備されていったものであった。

また、両国とも自動車生産においては、アメリカの後を追う後発国であった。つまり、アメリカの自動車生産をモデルとしつつも、自国の置かれた環境や諸前提に規定されつつ、生産を開始していかねばならなかったのだ

る。テイラー主義的生産方式の導入に基づく大量生産の実現・定着は、そうした過程の帰結であった。戦後トヨタは、戦争の被害もあって、生産設備が貧困で大規模な設備投資も困難な状況から出発しなければならなかった。そこで、トヨタで追及されたのが、生産の同期化による在庫の節約であり、無駄な作業の待ち時間の節約であった。前者は、いわゆるジャスト・イン・タイムの生産につながり、後者は多台待ちの作業（多能化）につながった。一方、戦後の日本の国内市場は様々な規制で守られていたが、トヨタは、そうした国内市場を基盤とし、その多様なニーズに対応するように早くからフルライン生産を志向した。それゆえ、企業間の競争が激しくなると、製品サイクルの短期化・多品種化が一層促されることとなる。トヨタでは作業の細分化・単純化ではなく職務統合・多能化を前提としたように、アメリカ型大量生産の定着はかなり特殊な形態で進展したのである。

これに対し、スウェーデンの国内市場は、対外的に開放的であった。しかも国内市場は狭く、国際的に小規模な企業で大量生産を実現するためには、特定の車種に生産を集中し、早くから海外市場向けに生産する戦略が採られざるを得なかった。それは、国内市場といえどもボルボ車のシェアはせいぜい2割前後という状況をもたらした。しかし、国内外で一定規模の市場を確保し、それを前提として大量生産を行い、テイラー主義的生産方式を定着させることに成功した。そうした状況は、例えば、組み立て作業におけるサイクルタイムの短縮に反映された。トヨタとは異なり、作業の細分化・単純化が進行したのである¹⁴。

両企業では、こうして急成長期を迎えたが、そうした企業の大規模化に伴って生じた諸問題に対応する中で両者のパターナリズムは展開した。スウェーデンでは、求人難に加え、離職・欠勤の問題が深刻となった。さらに労働力不足のため、女性や外国人を多数雇い入れるようになった。日本では、外国人労働力の導入は進まなかったが、トヨタでも、企業規模拡大に従い、全国から社員をリクルートするようになっていた。また、両社とも、高度成長期とはいえ、企業間競争は激化する中で、品質を維持・改善し、合理化を進めることを余儀なくされた。それゆえ、これまで以上に多様化した大量の労働力をたばね、合理化運動に動員していかねばならなくなったのである。そこで進展したのが、従業員の日常生活の組織化であった。

両社を比較した場合、特にこの点で徹底した対応を示したのがトヨタであったと思われる。これまでの社内団体やトヨタ・クラブにQCサークルやPT運動などが加わり、従業員の労働生活のみならず余暇生活は、幾重もの企業が張り巡らすフォーマル・インフォーマルな人間関係のネットワークに覆われていった。しかも、それらは提案活動や企業内教育活動と結びつき、単に企業アイデンティティの強化ばかりでなく、合理化運動への動員政策の一環として位置づけられた。多能工化とそれに伴う労働強化が進展したのみではなく、従業員が主体的にその能力を合理化運動に注ぎ込む体制が形成されていったのである。ボルボでも、余暇委員会が設立され、外国人労働者や女性労働者の企業への統合が積極的に進められた。これまでも、企業委員会体制の下で保健・医療や労働環境への取り組みが行われ、例えば、エルゴノミーに早くから関心が向けられていたが、この時期には、テイラー主義的労務管理の問題点も強く認識され、作業組織改革も開始されることとなった。

ポスト・フォーディズムへの転換をさらに進めたのが、60年代末の高度成長の矛盾の顕在化と石油危機への対応であった。この点、テイラーリズム（フォーディズム）に対する断絶はスウェーデンにおいての方が顕著であった。実際、70年代初頭には、テイラーリズムに対する反乱とも言われた山猫ストライキの嵐が全国を襲った。従来の中央集権的労使交渉システムは、こうした労働者の不満に対処することはできなかった。賃金ドリフト問題とあいまって、サルトシェーバーデン協約体制は行き詰まりを見せていた。そのような状況の中で新たに社長に就任したユーレンハンマルは、テイラー主義的生産方式の克服を明示的に打ち出した。それと同時に彼が進めた経営改革は、例えば賃金設定の点でも中央集権的労使交渉システムと矛盾を顕在化させていく。ユーレンハンマルは、1980年代に金属機械工業の使用者団体で中央集権的労使交渉システムからの離脱を主導することとなる（石原2009c, 50-51頁）。

トヨタでも、この時期に労組執行部選挙で反主流派が台頭し、企業統合が緩みを見せていたことは確かである。また、地域での都市問題が顕在化し、革新自治体の波が豊田市にも及ぶこともありえないことではなかった。トヨタは、これらの問題に対応しつつ、石油危機のもたらした困難な状況の克服していったのであるが、それは従来の路線の徹底という形で行われたと捉えられるであろう。企業組織の末端あるいは生活の場である地域社会まで従業員の日常生活に統合の網の目を張り巡らす企業パターンリズムが、一層の進展を見せたのである。その結果、従業員の諸能力の合理化運動への動員がさらに進むこととなった。こうしたトヨタの企業パターンリズムの連続性は、日本の場合、90年代初頭のバブルの崩壊まで高度成長期の枠組（日本的経営）が基本的には維持されたことと対応するように思われる。また、多品種生産を伴った特殊日本的なフォーディズムなあり方が、ポスト・フォーディズムへの移行を連続的なものとしたと考えられる。

一方、ボルボの場合、その断絶性が顕著であるといっても、既に60年代から作業組織改革が開始されていたのであり、従業員統合政策も外国人労働者や女性労働者の受け入れなどを契機にして進展していた。労働環境への取り組みも、エルゴノミーへの配慮と共に、ボルボでは既に長い歴史を持っていた。その点では、ユーレンハンマルの経営改革は、それまでのボルボの経営を継承した側面があることは疑いない。そこでの労働環境への積極的な取り組みの強調は、同時期のトヨタよりも顕著であるように思えるのであるが、それは、ボルボあるいはスウェーデン企業の特質として把握できるかもしれない。また何より、それが企業委員会の枠組みを前提とする企業民主主義の強化を通じて行われたことを忘れてはならないであろう。それらの点では、フォーディズムのスウェーデン的なあり方がポスト・フォーディズムのあり方を規定したのである。

[参考文献]

- Berggren, Christian, "Slog taylorismen aldrig igenom i Sverige?", i: *Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia*, Nr.19-20, 1981.
- Elsässer, Björn, *Svensk bilindustri – en framgångshistoria*, Stockholm 1995.
- Ericsson, Christer & Horgby, Björn & Ishihara, Shunji, *Faderliga företagare i Sverige och Japan*, Stockholm 2015
- Försäljningshandbok. Utgiven av AB Volvo i samband med introduktionen av PV 51*, Göteborg 1936.
- Gabrielsson, Assar, "Volvo under trettio år", i: *Transbladet* 19:4, 1956.
- Johansson, Anders L., *Tillväxt och klassarbete – en studie av den svenska modellens uppkomst*, Stockholm 1989.
- Kinch, Nils, Riksdags behandling av biltullar 1924-1927. Working Paper, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 1993:3.
- Kinch, Nils, Förutsättningar för en svensk personbilsindustri. Working Paper, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 1994:2.
- Kinch, Nils, *Förebilder för en svensk personbilsindustri?* Working Paper, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 1995:7.
- Lindholm, Rolf & Norstedt, Jan-Peder, *Volvo-rapporten*, Stockholm 1977.
- Lundh, Christer & Gunnarsson, Christer, *Arbetsmiljö, arbetarskydd och utvärderingsforskning. Ett historiskt perspektiv*, Lund 1987.
- Schiller, Bernt, "Det förödande 70-talet". *SAF och medbestämmandet 1965-1982*, Stockholm 1988.

- Simonson, Birger, *Arbetarmakt och näringspolitik. LO och inflytandefrågorna 1961-1982*, Stockholm 1988.
- Sund, Bill, *The Safety Movement. En historisk analys av den svenska modellens amerikanska rötter*, Stockholm 1993.
- Volvos verkstadsklubb 1927-1979. Jubileumsskrift*, Göteborg 1979.
- 石原俊時「ボルボ、フォーディズム、スウェーデン・モデル」丸山恵也他編著『ボルボの研究』つげ書房新社, 2002年
- [石原 2008, 2009a, 2009b, 2009c] 石原俊時「企業から見たスウェーデン・モデル —ボルボ企業委員会— (1)〜(4)」『(東京大学) 経済学論集』第74巻第3号, 第74巻第4号, 第75巻第1号, 第75巻第2号, 2008年・2009年
- 石原俊時「(書評と紹介) Christer Ericsson, Björn Horgby, Shunji Ishihara, *Faderliga företagare i Sverige och Japan*」『大原社会問題研究所雑誌』第698号, 2016年
- 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社, 1978年
- 熊沢誠「QC活動の明暗」同著『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫, 1993年
- 小山陽一編『巨大企業体制と労働者：トヨタの事例』御茶の水書房, 1985年
- 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社, 1998年
- 職業・生活研究会編『企業社会と人間 —トヨタの労働、生活、地域—』法律文化社, 1994年
- 鈴木富久「戦後十年間—トヨタ労使関係の展開」現代社会研究会『新しい社会学のために』第30号, 1983年
- 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達—その二、山本恵明氏に聞く」(2), 『日本労働協会雑誌』8月号, 1982年
- 辻勝信『トヨタ人事方式の戦後史』ミネルヴァ書房, 2011年
- 坪井珍彦「やる気を伸ばすインフォーマル活動」中山三郎編『全員参画経営の考え方と実際』日本経営者団体連盟広報部, 1972年
- 徳丸壮也『日本的経営の興亡』ダイヤモンド社, 1999年
- [20年史1・2]『社史で見る日本経済史 第36巻・第37巻 トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業, ゆまに書房 2009年 [原著 1958年]
- [50年史]『創造限りなく トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車工業株式会社, 1987年.
- [トヨタ労組20年史] トヨタ自動車労働組合20年史編纂委員会『20年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合, 1966年
- [トヨタ労組30年史] トヨタ自動車工業労働組合30年史編纂委員会『限りなき前身：30年のあゆみ』トヨタ自動車工業労働組合, 1976年
- 都丸泰助・窪田暁子・遠藤宏一編『トヨタと地域社会』大月書店, 1987年
- 『「日本的雇用システム」の生成と展開 — 「日本的雇用システム」と労使関係の歴史的検証に関する研究報告書—』連合総合生活開発研究所, 2015年
- 仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 2008年
- 野原光『現代の分業と標準化：フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システム』高菅出版, 2006年
- 野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房, 1993年
- 宮本太郎『福祉国家という戦略—スウェーデン・モデルの政治経済学』法律文化社, 1999年

和田一夫『ものづくりの寓話：フォードからトヨタへ』名古屋大学出版会, 2009年

- ¹ このような企業パターナリズムの概念は、Björn/Ericsson/Ishihara 2015に基づく。この書物の内容紹介として、石原 2016を参照。本稿では、したがってフォーディズム（あるいはポスト・フォーディズム）を企業レベルで支える制度の一つとして企業パターナリズムを位置づけている。なお本稿では、生産組織・生産方式に関わる事柄に限定してテイラー主義の語を用い、蓄積体制全体に関わる事柄についてはフォーディズム（ポスト・フォーディズム）の語を用いることとする。
- ² 本稿は、上記 Björn/Ericsson/Ishihara 2015 で kap. 1 及び 6 での両企業について著者が分散して論じていたものをまとめたものとの性格を持ち、2016年7月3日の名古屋大学教育発達科学研究科での科研費中間成果報告会での著者の報告に基づいている。なお、ボルボに関する叙述は、以下の拙稿に拠っている。石原 2002；石原 2008；石原 2009a；石原 2009b；石原 2009c。なお、両社の生産組織がポスト・テイラー主義の方向性を示すものとして国際的に注目される一方、どこまでそれがポスト・テイラー主義的かも検討されてきた。例えば、野原 2006を参照。しかし、本稿では、そうした議論に踏み込まず、あくまで脱フォーディズムの方向へ踏み出した存在としてのみ注目し、それが何故可能であったのかを問題にしたい。
- ³ 日本的経営あるいは雇用システムの歴史的形成あるいは展開については、例えば、仁田・久本 2008；「日本的雇用システム」の生成と展開 2015を参照。
- ⁴ サルトシェーバーデン協約とそれに続く労使中央組織間による一連の協約が、労使が協力して国民的生産力の発展を担うことについての合意を意味したことについては、Johansson 1989, Kap. 6-10；石原 2008を参照。
- ⁵ 労使の中央集権的交渉制度の下での連帯賃金政策および積極的労働市場政策の機能については、宮本 1999, 120-39頁；Hedborg 1984, Kap. 5, 6を参照。
- ⁶ ボルボの成立過程およびボルボ式生産方式については、石原 2002, 45-47頁；石原 2009a, 38-39頁を、創業者ガブリエルソンが自身の構想について自ら語ったものとして、Försäljningshandbok 1936, § 8-16, 30-31；Gabrielsson 1956, s. 1を参照。ボルボのネットワーク型組織の構想は、アメリカ自動車産業に対抗して台頭してきたモリス（Morris）に代表されるイギリス自動車産業の産業組織をモデルにしていたことが指摘されている。Kinch 1995。
- ⁷ 小山 1985, 232-35；トヨタ労組 30年史, 68-70, 172頁。労組は、昭和 31年に日本生産性本部の推進する生産性向上運動に参加した。労働組合史の中では、このような労使協調路線の進展は、「近代的労使関係」への移行と把握されている。この「労使宣言」は、貿易の自由化により国際競争が激化することが予想される中で、労使協力して難局にあたる姿勢を示したものであると同時に、これまでの労使協調路線のひとまずの到達点と位置づけられている。トヨタ労組 20年史, 157-58頁。
- ⁸ 石原 2009a, 50-52頁。MTMシステムは、その後、全国で展開するようになる。クリスチャン・ベリイグレンは、スウェーデンにおけるテイラーリズムの貫徹を端的に示す存在としてMTMシステムの普及を位置づけている。Berggren 1981, s. 46-47。ボルボを起点として全国生産組織の合理化が、企業の現場から中央組織まで様々なレベルでの労使協力を通じて進められるようになっていったのである。MTMシステムは、同一労働・同一賃金というL0の連帯賃金政策を支えた一つの条件をなすのであり、労使協調の下で経済成長を促進していく手段としてスウェーデン・モデルをマイクロなレベルで支えたとも考えられる。石原 2009a, 51-52頁；石原 2002, 54-57頁。
- ⁹ この労働者保護委員会は、1912年の労働者保護法（arbetarskyddslagen）における、労働者が従業員代表として職業監督官に従業員の観点を伝える労働者保護オンブズマンの規定に従い、労働者保護オンブズマンと企業側の代表の協議機関として設けられたものである。1928年の労働者保護法改正で、労働者保護の問題についての労使協議機関（安全委員会：säkerhetskommitté）の設置が定められたが、ボルボでは、既存の労働者保護委員会をもって安全委員会に代替した。Volvos verkstadsklubb 1979, s. 11。スウェーデンにおける労働者保護・労働環境問題の歴史的展開については、Lundh/Gunnarsson 1987を参照。なお、戦間期に進展した労働者保護や労働環境問題における企業レベルでの労使協力を、労使中央レベルでのサルトシェーバーデン協約体制の成立の前提条件として位置づける研究として、Sund 1993を参照。
- ¹⁰ 小山 1985, 257-60頁。TQC運動については、徳丸 1999；熊沢 1993を参照。
- ¹¹ 石原 2009c, 27-28頁。イギリスのタビストック研究所（Tavistock Institute of Human Relation）などを端緒とする作業組織改革の波は、1960年代の半ば以降、ノルウェーやスウェーデンにも及び、スウェーデンでは特に使用者団体の中央組織（SAF）の技術部に主導され、全国的に展開するようになった。石原 2001および石原 2003を参照。ボルボでの60年代半ばの作業組織改革は当初自然発生的なものであったが、60年代末から意識的に推進されることとなり、後に述べるように、71年に社長に就任したユーレンハンマル（P. G. Gyllenhammar）の下で大規模に展開されることとなる。他方では、ボルボの作業組織改革は、少なくとも70年前後からは全国的に進展していたこうした潮流と密接に関わるようになり、その代表例と見なされるようになる。例えば、SAF技術部により、ボルボの各工場における作業組織改革の状況が報告されている。Lindholm/Norstedt 1977。
- ¹² 1960年代から80年代初頭にかけての時期の労使間の中心的争点が「産業民主主義」あるいは「企業民主主義」であり、それが中央集権的労使交渉システムの解体につながったことについては、例えば、Schiller 1988；Simonson 1988を参照。
- ¹³ 石原 2009c, 36-37頁。1980年代に入り、日本的経営が世界的に注目されるようになり、ボルボでも企業の提案活動担当者が日本企業を見学する機会があった。その際に、企業委員会が管轄するスウェーデンの提案活動とは異なり、ライン組織に組み込まれている日本の提案活動に注目すると同時に、ボルボ・コンツェルンでは提案活動が従業員1人当たり年間275クローネの収益をもたらしているのに対し、日本では3500クローネの収益を生んでいることに驚いた。こうして80年代に、ボルボでも提案制度改革が行われることとなる。報奨額を低く抑えると同時に、職長の裁量で報奨を与えるという提

案審査制度の分権化である。この改革は、組織分権化の一環として位置づけられると同時に、審査期間の短縮に加え、現場での知識や経験の共有を促し、従業員の主体性・能動性を喚起することを意図していた。石原 2009b, 39 頁。

- ¹⁴ 1964 年に新設されたトシュランダ工場は、すべてが MTM システムに基づき設計されたものとして知られているが、そこでの 70 年代初頭の乗用車組み立て作業は、作業サイクルが 1, 2 分の単調な繰り返し作業となっていた。Lindholm/Norstedt 1971, s. 31-32.