

ポストフォードイズム社会における「労働」の統治

挽地 康彦

ミシガン州ディアボーンで量産されたT型フォード、映画『モダン・タイムス』のなかでチャーリー・チャップリンが演じる労働者は、いずれも「モダニティの象徴」であった。この大衆車と大衆労働者という近代の鋳型を産みだし、大衆社会到来の一つの「実験」と称されるのは、ヘンリー・フォードによって開始された生産ラインである。その工場内部では、部品の共通化と流れ作業によって製品生産が管理され、またテーラーの「科学的管理法」——あらゆる作業を時間的に計量化された動作へと分解する技術——を実用化して労働者が統制されていた。この一連のアプローチは、彼の名にちなんでフォードイズムと呼ばれている。フォードイズム・システムは、標準化された製品を大量生産するために、実行作業を単純化して労働者の非熟練化（de-skilling）と自律性の解体を進めた。これに対して労働者たちは、生産性の上昇にスライドさせた実質賃金（インデクセーション）と福祉国家による所得の社会化を対価にして、フォードイズムの労働編成がもたらすこの「労働の脱人間化効果」を受容していた。こうして大量生産・大量消費のプロセスと労働現場における「疎外」とは、理念型としてのフォードイズムの妥協の構図¹⁾によってその融和が可能になっていた。

結果的にフォードイズムの耐用年数は50年ほどであったろうか、オイル・ショックを境にして、このマクロ経済の蓄積・管理体制は転換を余儀なくされる²⁾。一方、経済システムそのものは、新たな環境に順応してフォードイズムよりも柔軟でオープンな生産形態へと変容していった。「フォードイズム的な規格品の大量生産から、『ポストフォードイズム的』と呼ばれる、不特定の消費者の選択に係留され、流行りの商品をフレキシブルに生産する時代への移行である。」³⁾ 今日われわれが経験している資本主義にもとづく生産様式は、フレキシブルな生産形態、資本のグローバル化、へ

ゲモノックな言説としての「サービス」などに代表される経済のポストモダン化の道
を歩んでいるのだ。したがって新たな蓄積・管理体制は、生産と消費、工場と市場の
間に新たな関係性を構築して、テラー主義に代わる労働組織を編成し、さらにはそ
れらに適合する新たな労働主体を創出する必要があったと言える。

その意味で筆者は、「ポストフォーディズム」を素朴なテクノロジー決定論に還元
するのではなく、グラムシの言う「歴史的ブロック」という政治学の枠組みにおいて
捉え、さらにはそれを単なる強制とは異なる高度情報化・サービス化に対応した労働
統治の新たなシステムとして考察するつもりである。今日の労働者はもはやチャップ
リンという暗喩の産業労働者ではない。ポストフォーディズム社会における「労働」
はアイデンティティのレベルから改変され、その新たな労働を担う「労働者」は工場
／工場外、企業／企業外のディコトミー（二分法）を越えたところに存在意義を見出
され始めている。本稿ではナショナルなレベルでの比較分析を意図しないが、それも
「労働のグローバル化」に際してナショナルな境界も溶解しつつあるからである。

したがって主眼となるのは、まずポストフォーディズムに特徴的なフレキシブルな
生産方式とフラットな企業組織を概観し、「テラー主義から労働の人間化へ」
というテーゼを導出すること。つぎに、産業的地平と倫理的地平とが交錯する地点に
おいて新たな労働の形態を分析しつつ、労働者の主体性の変容を明らかにすること
である。心理学的知識の経営管理への応用や労働精神として見出される「顧客」、さら
には雇用政策における「エンployability」の称揚といったいくつかの労働言説
を時系列に検討することで、労働の内実を「自己実現」に追求し起業的^{エンタープライジング}活動を行いな
がら自らを統治してゆく、という労働者の様態が浮き彫りになるであろう。

1. ポスト・フォーディズム化

フレキシブルな生産方式

フレキシブルな生産方式は、フォーディズムに結実した生産システム（断片的作業、
機能的専門化、単線の生産ライン）へのアンチテーゼである。生産過程に即して言え
ば、ポストフォーディズムとは「コンピュータ・テクノロジーをベースとしたフレキ
シブルな生産体制に代表され、流通・消費過程についても多様な消費者のニーズに対
応できるようなマーケティング・テクノロジーと顧客の情報管理が進展した情況とし

て理解できる」⁴⁾。コンピュータは、生産過程におけるプログラムの修正や注文生産を容易にし、最新の高速通信もまたフレキシブルな生産方式に有利に働き、グローバルな市場データを即座に入手できるようになった。情報・サービス経済への移行が意味しているのは、情報・コミュニケーション・知識・感情が、生産過程において基本的な役割を果たすようになってきていることである。これによって、サービス産業のみならず、たとえば工業の生産過程も再定義され、再活性化される。マイケル・ハートによると、「この場合の新しい作業管理上の命令は、『製品生産をサービスのように扱え』というものである。実際、工業生産が変容するにつれて、製品生産とサービスとの区別は曖昧になっている。近代化の過程を通じてすべての生産が工業化されたように、ポストモダン化の過程を通じて、すべての生産はサービスの生産に近づいていき、情報化されるのである。」⁵⁾ この指摘がポストフォーディズムの実像を推し量ることに對して、どの程度妥当なのかをわれわれは見極める必要があるだろう。

ともあれこの変化について、特に「情報」と「コミュニケーション」が寄与する場面を、生産と消費のフォーディズム的関係の反転において見ることができる。例えば、トヨタイズム・モデルがそれを顕著に物語っていた。このモデルは、日本的経営スタイルとしてのジャスト・イン・タイムや総合的品質管理（あるいはQCサークル）を支柱にしていることで知られている。「ジャスト・イン・タイムは、品不足、在庫、無駄をなくし、市場に生産を合わせ、工場内外の需要のみの供給を試みるものである。他方、総合的品質管理は生産に消費者の欲望を組み入れようとするものである。」⁶⁾ トヨタイズムは、消費から生産へのフィードバックの回路を加速させ、流通時間なき流通過程を実現し、いわば旧来の情報発信地としての工場／受信地としての市場という関係（情報のやりとり）を逆転させていたのである。

しかし、こうしたフレキシブルな生産様式の登場は、必ずしも生産に対する消費の優越性ばかりを示唆しているのではない。渋谷・酒井が指摘しているように、「当該の経済・社会現象を『消費社会』というキーワードで切り取ることを可能にするほど『消費』活動が社会構成にとって卓越する意味をもつためには、商品間の微細な差異と選択を可能にする物質的条件である『多品種少量生産』ないしは『多品種変量生産』が前提として存在し、その裏面には生産過程とそこにおける労働者の主体性の変容がある。」⁷⁾ ポストフォーディズムの生産様式が有している問題構制は、市場均衡理論 - 個人主義（アトミズム）を前提にする主流派経済学（とくに新古典派経済学）でもなく、社会のなかで消費者が自らを定位したり、商品の意味を解釈したりする行為として消費を見ようとする消費社会論の立場でもない、両者のエッジに存在すると認められる固有の領域において成立していると思われる。

ルーティンワークへの反撃

かつてフォードは、工場で働く労働者に対して「日給5ドル、1日8時間労働」を義務づけていた。「その目的はただ一つ、高い生産性を誇るアセンブリーライン・システムを作動させるのに必要な規律を遵守する労働者を、ある程度確保することであった。」⁹⁾だが、課業の細分化と反復性、ミクロ的時間の強制によって「規律」を保持したテーラー主義は、次第に非合理化し「フレキシブルな専門化 flexible specialization」へと脱構築された。アメリカ式のテーラー主義は職場の抵抗⁹⁾に曝され、また市場の要求やテクノロジーの要請に見合わないとは判定されることで疲弊したのだった。

今日の経営管理のイデオロギーは、そうした官僚制的ルーティンの弊害に矛先を向けてより大きな効率を達成するために、技術的变化に対応しうる労働過程の組織化を推進している。フレキシブルな生産パターンに必要な要素は、日々変動する外部世界の需要に即応して組織の内部構造を進んで変えていくという姿勢なのである。それゆえ官僚制的組織のドラスティックな改良、フレキシビリティの追求、権限の分散などは新しい業務組織に欠かせない項目となっている¹⁰⁾。

フォーディズム以後、そのようなフレキシブルな企業組織へと再編成されるまでには、テーラー主義と賃金・雇用の硬直性（契約化）の双方の見直しが図られた。リビエツ＝ルボルニュにしたがえば、ポストフォーディズムにおける賃労働関係は、再分配と労務管理をめぐって二つの方向に分岐していったとされる。一つは、労働契約のフレキシブル化であり、もう一つはテーラー主義の放棄ないしは緩和の道である¹¹⁾。

労働契約のフレキシブル化とは、賃金決定や雇用を個人契約レベルに還元して競争的な市場に委ねることを意味しており、社会保障制度の縮減をともなっていた。それは主に、新たなテクノロジーを導入して情報化・知識産業化を進め、サービス部門における雇用を増大させてきたアメリカや英国などで採用された。「アングロ・サクソンモデル」がこれにあたる。このモデルの労務管理の特徴は、フォーディズム的な職場管理に見られた困難を新たなテクノロジーによって解消すべく、多様化した管理様式を採用したことにある。それは従来の労働組織を変更させたように見えたが、むしろ逆にテーラー主義の原理を基本的に維持したままそれを再編強化する方向を取っていた。リビエツは、このコンピュータに支援されたテーラー主義を「ネオ・テーラー主義」と呼んでいる。あるいは「フォーディズム的分配なきフォーディズム的労働」（山田）と言ってもいいだろう。

他方、反テーラー主義をめざしたアプローチは、フォーディズム的な生産性分配を存続ないし推進させつつ、労働組織の革新に力点を置いていた。これは、経営者側と労働者側の間の敵対的関係を内在した「構想（知的・精神労働）と実行（肉体労働）の分離」を廃止して、労働者の多能なオペレータとしての性格を重視し、それによって誘引される労働者の高い参加意欲を基盤にして生産性を高めようとするものであった。すなわち、テーラー主義を廃棄して労働を「人間化」すること、このことが経済的効率の達成や生産性の向上につながると考えられたのである。スウェーデンの「ボルボイズム」、日本の「トヨタイズム」がその典型であった。ここで特筆すべきは、これらのモデルに、生産性の分配ないし労働者の「満足」は昇進・昇給だけに還元されない、との認識が介在する余地があったことである。つまり労働への積極的な参加はそれとは別の形の対価に置換可能だったのだ。

「勤労者民主制」を掲げるアグリエッタ＝ブレンデルは、ポストフォーディズムを労働者の利益実現に大きな可能性を切り開くシステムとして理解し、反テーラー主義のもとでの労働の対価に「自由時間」や「労働時間の短縮」を求めている¹²⁾。しかし、新たなテクノロジー、技術変化の速度、国内外の競争、そして消費を断続的に刺激することの不可欠さ、といった企業や経済全体の自発的刷新にかかわる状況の変化のなかで、生産者や経営者の意図や要請にかなひ、かつ労働者の「疎外」を除去するものは、「自由時間」や「労働時間の短縮」よりもむしろ労働における満足、つまりやりがいのある・意味ある仕事による満足、「経営参加」による満足などであった。言い換えれば、このような「労働」と「人間」の融和を、革新、フレキシビリティ、競争という言葉で説明される事業の意欲と連動させることが、労働組織の内的世界を作り変える際に必要とされたのである。

2. 新たな労働のイメージ

「労働生活の質」

「労働を人間化する」という労働の改善に関するプロジェクトは、1960年代に民主的コーポラティズムの影響が強かった北欧諸国において、ひとつの運動として結実した。「労働生活の質 Quality of Working Life」、略称 QWL を旗印に行われた運動は、「タヴィストック (Tavistock) の社会 - 技術的な専門知識によって改変された人間関係

のプロジェクトの復活を通して起こり、『労働生活の質の向上』と呼ばれる、斬新で、国際的で、自覚的に進歩した職場の政治学を生みだしていた。(略)たとえばノルウェーでは、タヴィストック人間関係研究所が、労働組合連合と使用者連盟とのジョイントからなるノルウェー労働研究所とイニシアティブの面で力を合わせていたが、これは単に労働者の参加を促進させるのではなく、労働生活の質を向上させるために職場の民主化を大いに推奨するものであった。」¹³⁾

ニコラス・ローズによれば、この運動は社会的・経済的・政治的・技術的な業務の配置を再編成するなかで、保障(security)、公平性(equity)、個性化(individuation)、民主主義(democracy)といった諸価値を賛美していた。「労働者にとっての保障とは、慈善の問題ではなく、労働にまつわる健康、安全、収入、雇用に関する損害を除去する法的権利の問題であった。同じく公平性とは、サービスや製品への労働者たちの貢献に対する合理的な評価、組織内での互いの尊重を意味するだけでなく、不均齊な賃金格差や正当化されないヒエラルキーを取り除こうともするものだった。個性化とは、自律性を最大化し、熟練の余地を考慮に入れ、労働の管理を労働者自身に任せることによって付与される意味に注目し、労働の再設計を通じて個人を尊重するというものだった。民主主義とは、経営参加から、協働、労働者同士の管理、そして自己管理にまで及ぶ業務の配分をもたらすものだった。」¹⁴⁾

これらの諸価値は確かに、脱人間化する産業文化によって惹起された労働疎外の有害な社会的・政治的結果と、この文化が公的サービスさらには専門職にまで広がっていくことへの不安に対するリアクションとして生じていた。その意味ではそれほど斬新なものではないだろう。しかし、はっきりと人間主義的な意欲から捻出されたこれらの諸価値は、人間関係についての一層ラディカルな言語を有していた。それは一方で労働を通して得られる社会的連帯という美德を強調したのだが、他方でこの美德を、独立した個人としての従業員という新たなイメージ(個人的な意味や目的を他でもない労働のなかに追及するという意味において)に重ね合わせようとしたのである¹⁵⁾。労働生活の質というスローガンのもとでの労働変革のなか、労働者たちは自身の能力をますます意識するようになり、「意味、責任、個人的な達成感、最大化される「生活の質」、そしてそのための<労働>を求めて個人的になっていたのだ。」¹⁶⁾

先に言及した労働の人間化と産業の要請との統合の問題は、QWLを推進した人々にとっても重要な課題であったが、「民主主義における市民としての、そして人間としての労働者の権利」と「技術の進歩と国際競争に対応できる産業の必要性」¹⁷⁾という二つの要請は、最大限に利用される労働者の「主体性」を結節点にその統合を図っていたと考えられる。職務ローテーション、自律的作業集団、参加と自己管理、労働

システムの設計といったテーマは、労働者の解放＝人間化を、新たな労働の主体性を通して生産される製品の質に結びつけようとしていた。労働のなかに意味や尊厳を見出すことで、労働者たちは製品に自己同一化し、生産への責任を負う。そしてそれは労働の質のなかに成果や経験として埋め込まれ、反映され、高められている労働者自身の価値を見出すことでもある¹⁸⁾。「構想と実行の分離」という公理の再考が、「ブルーワーカー」の構想(＝知的労働)の内面化を生み、今度はそれが生産的な主体性の創出をもたらしたのである。

非物質的な労働

ここで「労働を人間化する」試みが生起させることになった新たな労働の形態を、多様なポストフォーディズム・モデルを構築する背景となった産業構造のシフトに関連させて論じてみよう。1970年代以降、支配的な資本主義諸国、とりわけアメリカ合衆国を筆頭にして起こった経済におけるポストモダン化の過程、あるいは情報化の過程は、製品生産からサービス提供へ、工業からサービス、ソフト化へという移行において認識されている。そして各国で展開された様々なポストフォーディズム・モデルも、その生産過程において情報とコミュニケーションが新たに中心的な役割を果たすようになったことをわれわれに教えてくれる。しかし、周知のように、「脱工業化」と形容される産業構造の変遷推移に関する通常の説明は、カステルの言葉を借りれば、「農業から工業への移行、工業からサービスへの移行という二つの移行あいだに同質性を仮定しており、『サービス』というラベルのもとに含められた諸活動の両義性、および内的多様性を見過ごしている。」¹⁹⁾したがってこの点を欠落させて脱工業化がもたらす意味内容を議論するのは危険である。

そこでサービス活動の両義性に関してわれわれに有益な視点を提供してくれるのが、次にあげる「脱産業的」なサービス雇用を拡大している二つの異なる経路であろう。その一つは、伝統的サービス業の雇用を維持したまま、製造業から先進サービス業へと移行する「アングロ・サクソンモデル」であり、もう一つは産業部門にサービス活動を内部化させながら、先進サービス業を拡大し製造業を堡壘として維持する「日本・ドイツモデル」である²⁰⁾。なるほど、「産業社会の新たな局面は、なによりも理論的知識に基づいている」とダニエル・ベルが言明したように、生産性と成長の源泉は知識の創出におかれており、実際、ほとんどのサービスは情報と知識の絶えざる交換に基づいている。けれども、カステルの指摘から読み取れることは、いわゆる「脱

工業化」を安易に産業部門間のシフトとしてイメージする、ないしはそれに還元するのは誤りだということである。もはや生産される製品のうちでサービスの浸透を受けない場所はないが、それは必ずしもサービスが製品に取って代わるということでもないのだ。

こうした事態をラツァラト、ヴィルノらはそれに伴う〈新たな労働〉に言及しつつ的確にも次のように説明している。「資本制社会における商品はますます物質的である度合いを下げている。つまりそれは文化的、情動的、知識的要素、あるいはサービスやケアといった特徴がより多くを規定するようになる。こうした商品を生産する労働もまた、それに対応して変容する。こうして非物質的労働 *immaterial labor* は商品の情報、文化、あるいは情動的要素を生産する労働として把握されうるのである」²¹⁾と。脱工業化の進展にともなって、工業部門で生産される製品をサービスと弁別することが困難になると同様に、肉体労働／知的労働、物質的労働／非物質的労働といった古き二分法も、生産的活動の新たな性質のために無効化する傾向にあるということである。「肉体労働はますます『知的』と定義されうる行為を内包するようになっており、新たなコミュニケーション・テクノロジーはますます豊富な知識を有する主体を要請している。」²²⁾現在ポストフォーディズムの社会において生じていることは、知的・情報労働が肉体労働に優越する、あるいは単純に耐久財の生産にかかわる物質的労働が非物質的労働へと向かうということではなく、物質的労働にすら非物質的労働の特性が内在化しているということなのである²³⁾。

このような意味での、単純作業に限定された「ブルーワーカー」の労働からコントロール、情報処理、そして主体性を喚起する意志決定能力を内包した労働への転換は、工場内部のヒエラルキーの各ポジションに応じて様々なかたちで労働者に影響を及ぼしている。「それによって労働それ自体は生産的な協働を鼓舞し、それをマネージする能力として定義されるようになる。ポストフォーディズムの局面において、労働者は様々な生産機能に単純なコマンドとして従属するのではなく、その調整における『能動的主体』となるよう期待されているのである。」²⁴⁾では、どのようにして労働者たちは、「非物質的な労働」において生産的で自律的で反省するリフレクシヴな主体となるのか。その内容をより良く理解するには何に注目する必要があるのだろうか。

マイケル・ハートによれば、情報化された工業化の過程では、「ハーバーマスによる道具的行為とコミュニケーション的行為とのあいだの区分は崩壊し、両者は密接に織り合わさっている」²⁵⁾という。つまり経済的生産における道具的行為が、人間関係におけるコミュニケーションの行為と混交しているのである。QWL の目指した「労働の人間化」は参加や協働、自己管理といった価値を称揚し、職場の民主化を進めて

いた。トヨタイズムの「ジャスト・イン・タイムシステム」のもとでは、品質チェックの責任やラインストップの権限が直接に労働者の手に委ねられ、自律的なチームワークを根底に据えた「自主管理活動」が可能になっていた。また QC 活動など従業員たちの自発的でインフォーマルな小集団活動においては、職務能力の向上、不良率の削減、コストダウンといった目標のために現場の創意・工夫が積極的に生産過程の改善に活かされていた。これらの場面で労働者は知性や創造力を発揮するように求められ、それを他者とのコミュニケーションのなかで伝達・了解し、チームワークという理念のもとで信頼関係を構築しつつ協働するよう水路づけられている。それはテーラー主義のもとで可能な限り「自律」を奪取され機械化された労働とは対称的に、「人間的要素」をはらんだインターフェイス（知的労働と肉体労働、経済と文化のあいだの）としての労働である。今日のコミュニケーション、協働、自己表現を遂行する労働者たちは、生産の要請に沿ったコード化や競争主義への同化を前提にしたところでその自律性を許容されるのである。

感情労働の不完全な商品化

非物質的労働のなかでもコミュニケーション的行為や人間関係が最も先鋭化するのには「情動にかかわる労働」(感情労働)である。これはサービス生産に含まれているコミュニケーション的で非物質的な労働の一つの側面を構成している。感情労働はとくに接客、医療、看護、介護、教育などの対人サービスの領域で広範に行われている。人間の内部に向けられたサービス、あるいは親密さのサービスといった範疇が、しばしばこの種の労働に適用される。したがってそれを媒介にして行われる「生産はコミュニケーション的となり、情動的となり、道具化から免れ、人間関係のレベルにまで『高められ』ている。」²⁶⁾

A.R.ホックシールドはさらに、フライト・アテンダントの労働を取り上げながら、労働市場に進出した女性が職場において発揮するよう求められる自己の感情の管理を指して「感情労働」と呼んでいる²⁷⁾。「この労働にとって本質的なのは、その『人間の内部に向けられた』局面そのものであり、情動の創造と操作そのものなのである。」²⁸⁾感情労働に従事する者は、この自己の感情のマネジメントという、肉体労働や知的労働とは区別される固有の機能を果たすように規定されているといえよう。

このような自己の感情への働きかけは、対人サービス業務に従事する多くの人々が習得を要請される一種の心理的スキルとして認識できる。それはかつてライト・ミルズ

が『ホワイトカラー』のなかで焦点を当てた「人格の販売」とは異なる。つまり人格はただ単に「売られる」だけではないということである。感情労働に携わる人は、E.ゴフマンのいう表層演技（自己の外見の変化に向けた印象操作）と深層演技（自己誘発された感情の自発的な表現）のテクニックを駆使して、自分の人格が接客作業に適合するように積極的に感情を管理しなければならない。「感情の商品化」に必要なとされるのは、適切な感情が創出され不適切な感情が消去されることなのである。

非物質的労働としての感情労働は、対人関係にかかわるソフトスキルの活用を通じて顧客に対する「感情」や「配慮」の表出を円滑にする。しかし、看過されてはならないのは、感情労働の動員は<仕事の一部>であるのに加えて、そこでの感情規則は経営者側によって設定されているために、捏造された温かみはサービス労働の道具とならざるを得ないということである。言うなれば感情労働には、顧客に対する「感情」と労働の「商品化」という矛盾したモメントが存在するのである。これによって感情の管理はいつそう困難な状況におかれることになる。渋谷が産業労働者の労働と比較して述べているように、「産業労働者が自己の労働を、自己の感情からクールに切り離すことのできる<商品>として扱うのに対して、感情労働者は、顧客との長期・短期的な信頼関係にコミットしているがゆえに、十全にその感情労働を商品化することができない」²⁹⁾のである。

フライト・アテンダントは度重なる職務内容の変更や、あるいは面識のない顧客による並外れた要求などによって自己の感情をコントロールできなくなると、自己の感覚の保護や自律性の確保のために、仕事からの「役割距離 role distance」行動を取るようになるという³⁰⁾。産業の躍進は、自分のどこまでを役割に捧げ、どれだけを守るべきか、という労働者が抱える葛藤を先鋭化した。企業は今や、単に労働者の行動を監視することによってではなく、その感情を利用することによって労働者をコントロールしているのである。

3. 心理学的知識と労働精神としての<顧客>

ローズによれば、特にヨーロッパで興隆した QWL における民主主義的で進歩主義的な言説は、アメリカにおけるそれとは異質の文化と概念的基盤——自己実現 (self-actualization) する労働者という教義——から生まれた職場の心理的な原動力の流行と調和している。「労働および労働者の新たな心理学、そして経営者の目的にかな

う一連の新しい心理学的教義が、生産の新たな原動力と従業員の新たな心的傾向とのあいだにある『絆』を案出しようとするなかで台頭してきたのである。」³¹⁾メイヨーの人間関係論、アージリスの学習モデルⅠ・Ⅱ、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論、マグレガーのX・Y理論、マズローの欲求段階説などは、主に1960年代以降、心理学的知識の企業経営への応用として注目され、労働者の主体性についての新たなモデルを組み立てた。

ゼネラル・エレクトリック社ホーソン工場での実験では、労働者に感情を持った人間として対応すると、多くの場合、生産性の向上に結びつくことがわかった。産業心理学者エルトン・メイヨーはこのため、管理者に従業員への関心をもっと高めるよう促し、心理分析的なカウンセリング制度を職場に採り入れるように勧めた。アージリスは従業員の健全な精神を推進する諸々の指針（ゆとりのある自己、自己容認、成長への動機づけなど）を、学習し変化する組織モデルⅡに組み込んでいた。ハーズバーグは、労働者の高いパフォーマンスと参加を手に入れるためには、諸個人を自己達成（self-fulfillment）へと心理的に動機づけるしかないと主張した。マグレガーの「Y理論」は、労働者のオルタナティブなイメージを労働を望む個人として描いていた。そしてマズローは「自己実現」欲求を有する存在としての人間を重要視した。「労働者は、発展した自由民主主義の社会的、文化的諸価値と産業の要請とのあいだの翻訳を容認する『人間本性 human nature』という新たな概念によって管理され始めたのである。」³²⁾

こうした生産的な主体のマネジメントについての関心は、個人的な努力が企業組織のなかへと接合されるという、自己実現する従業員を範型とする新たな心理的自我像のまわりで起こった。これは、特にアメリカにおいて、最大級に成功した企業のなかに見られる経営管理の新たな教義のなかで促進されたもので、「卓越した経営管理 the management of excellence」あるいは「能力主義の経営管理」と呼ばれている。1982年に『エクセレント・カンパニー』を著したピーターズとウォータマンは、B.F. スキナーの行動主義を援用して、超優良企業は人間性の感情的で原始的な側面を考慮し、人間の不合理な部分を抑圧するのではなくむしろ利用していると説明する。エクセレントな経営管理は、失敗を叱責するのではなく、多くの人々に自分は成功者なんだという感情を植え付けるのである。したがって労働時の高いパフォーマンスは、金銭的な報酬によってではなく、プラス志向の労働者自身による自発的な動機づけによって確保されると考えられた³³⁾。労働者の新たなイメージに基づく労働の新たなイメージの創出と、この複合性のなかで心理学がもつ新たな役割が注目されたのである。

議論をさらに敷衍させれば、技術変化の速度や国内外の競争に対応するために、合理性モデルや官僚制的効率性からフレキシブルでエクセレントな経営管理へと移行し

たことは、「官僚制的・中央集権的コントロール」を縮小し、その代わりに「消費者からのフィードバック」を用いた従業員の管理、つまり〈顧客によるマネジメント〉を拡大してきたことと平行でないかと考えられる。というのも、フレキシブルなチーム作業や労働者の多能化に支えられたジャスト・イン・タイムや、製品のクオリティを顧客のニーズに合致させる総合的品質管理に代表されるような経営管理手法を採用する企業においては、労働者の「やる気 morale」が消費者・顧客のニーズを読み取る能力に置き換えられる（あるいはそれに注がれる）からである。ポストフォードイズムの生産過程では、〈顧客〉の欲するものを、欲するまさにそのときに、欲する数量分だけ生産しなければならない。このことは、それぞれの工程にとって次の工程が想像上の〈顧客〉として体現し働きかけてくるものとして予測されるということの意味している。渋谷が述べるように、高い「クオリティ」への顧客の「ニーズ」という指令は、労働者の「経営参加」を要請し、労働者が自らの感情に働きかけて「自発性」を引き出すよう促す。品質管理(Quality Control)の「精神」は、労働者が想像の上でつねに顧客と向き合うこと、あるいは顧客になりきることを要請するのである³⁴⁾。

顧客は誤って経営者の役割を担っているのかもしれない。「お客様」の立場に自己をアイデンティファイすることによって、工場における産業労働者は、あたかも対人サービスにおける〈感情労働者〉のように顧客（＝経営者）によって自己の感情のマネジメントをマネージされているのである。消費者サービスの改善のための個人的な^{アカウンタビリティ}説明責任の自覚が、時として自己規律訓練的な効果を生み、究極的な管理を保証するのである。

4. 起業家的主体、あるいは虚構としての「労働における快樂」

周知のように、90年代半ばから、日本の労働者を取り巻く情勢は著しく変化している。失業率の上昇、パートタイム労働者・派遣労働者の増加、あるいは賃下げや「成果主義」の導入、賃金決定の個別化など、雇用の多様化・流動化が急速に進行しているのである。こうした状況から財界（日経連）は、雇用政策における「雇用安定」の言説を増大させるなかで、労働力を流動化し、それに対応する人事・労務管理を再構築し、そして労働者自身も「エンプロイヤビリティ」（雇用され得る能力）の向上を図るよう促進している³⁵⁾。それはさながら、競争構造の激化を受けた企業間のリストラ競争と雇用の不安定化を正当化するための、一つの戦略であるかのように思われる。

労働力の流動化は、労働者派遣法や職業安定法の改正（1996年）を通じて活性化され、企業の側に必要な労働力を、必要なときに、必要なだけ調達することができる「労働力調達のジャスト・イン・タイム」を実現可能にしている。そこでは労働効率のアップのために、社員の志気を高めるような形で賃金の「成果主義化」が強調され、「リエンジニアリング」（業務革新）と「ダウンサイジング」（人員整理）が繰り返されている。また「労働力流動化」や「成果主義賃金」と不可分なものとして、当該企業だけでなく、社外でも通用する人材の育成というものが追求されている。それは労働移動を可能にする能力を社員に身につけさせることで、「人間中心（尊重）の経営」と称した日本の経営の再編を企図しているのだが、その内実はリストラ摩擦の解消に向けられていると言ってよい。その意味では、95年の日経連報告『新時代の「日本的経営」』³⁶⁾のなかで理念として謳われている「人間中心の経営」は、まさに日本企業の「アングロ・サクソンモデル」化とその補完を示唆している。言い換えれば、先にリビエツ＝ルボルニュが二項対立として峻別した労働契約のフレキシビリティと労働者の知力・創造力の積極的動員は、エンプロイヤビリティの向上を基軸とする「人間中心の経営」によってその両立が可能となるわけである。

失業は今や、マクロ経済のレベルのみならず、失業者自身の振る舞いのレベルにおいても、個人の求職活動をより活性化させている。求職活動者（job-seeker）たる個人は、積極的に働き口や雇用に結びつくであろう技能探しに邁進するよう義務づけられている。また労働者の方も、現代のフレキシブルで常に競争を強いられる労働市場のなかで生き残るためには、絶えざる環境の変化に合わせて「自らを企業経営する」主体たらざるを得ない³⁷⁾。労働者は短期的業務をうまくこなすために、方向転換に応じやすいというキャラクターを発揮し、即応力をつけなければならないのである。セネットによれば、「仕事のための社会的スキルは、自由に持ち運びができなければならないという意味である。」³⁸⁾失業者（＝求職活動者）であれ、従業員であれ、個人は自らの存在を資本化することで、自らの経済的統治を積極的にこなすエージェントとして、あるいは「起業家的主体」として捉えられる。

ここにおいてわれわれは、再び、自身の倫理的価値を職業を通じて証明することにひたすら「駆り立てられる」、プロテスタント的人間性というものを目の当たりにしているのだろうか。確かに自己規律と自己形成は、自分自身をコントロールする力を獲得しようと苦闘する人間像を描いた「世俗的禁欲主義」の美德であったのだ。だがこれまでに得られた知見によれば、ポストフォーディズムにおける労働の倫理は、ウェーバーの考えた労働倫理とは多くの点で対極にある。まず、それは金銭的な利得を合理的に最大化する労働者というイメージを復権させたのではない。現代の労働倫理

は、なによりもチームワークに焦点を合わせているのである。個人と対立する集団倫理（W.H.ホワイトの「社会倫理」）としてのチームワークは、個々人の有用性よりもむしろ相互の感応性、チームとして複雑な環境に適應することを重視する。評価されるのは他の人々に対する応答性であり、協調的な振る舞いといったソフトスキルなのである。さらに労働を通じての「満足」は、世俗的禁欲主義のようにく先送りされることはない。「自己実現の心理学によって労働は、彼／彼女の潜在能力を自律、創造性、責任に応じた精神サイキック・エコノミーの配分という努力を通じて開花させるような、個人の自由を拘束するものでは必ずしもない。人間関係の心理学によって、労働それ自体は、諸個人が社会的ニードを充足するための特権的な空間となることができる。」³⁹⁾ ここにおいて労働は、自己否定ではなく、自己達成へと導く本質的な要素として描かれるのである。

産業構造の変化にフレキシブルに対応できる「自己実現」の場としての労働の創出とは、労働者と労働との関係をめぐる福祉国家の歴史を振り返れば、ある意味社会的に要請されたものであるのかもしれない。ドンズロが指摘するように、福祉国家において労働者は社会権に基づく労働立法のもと、労働の非熟練化や職場における「構想」の断念への見返りとして法的に保護される「地位」を与えられていた。だが社会保障費など社会支出の増大が生産性の伸びを上回り始めた1960年代以降、フレキシブル経済に対応するために再び逆転が要請され、労働主体の法的地位は「労働における快楽」へと取って代わられた⁴⁰⁾。労働者と労働の関係はもはや「地位」によるべきではなく、「労働における快楽」、不断の「自己実現」こそが労働（生活）の内実を規定すべきだとされたのである。すでに見たように、ポストフォードイズム社会においては、労働者が進んで労働に精を出し、それを自分自身でマネージすることに対して、社会的な必要性が高まっており、それに心理学が加担している。「今となつては、経済的なもの、心理的なもの、社会的なものとの間に如何なる障壁も存在しない。懸命に働くことが心理的な報酬を生み、そして心理的な報酬が仕事に対する勤勉さを惹起するにつれて、労働への適應の管理と労働からの報酬のための闘争の間の矛盾は乗り越えられた。」⁴¹⁾ われわれはこの新たな「労働」観を基礎づける、いわば<経済的なもの>と<心理的なもの>と<社会的なもの>の奇妙な結託が、労働統治のための新たな社会的コントロールの網の目の強化と見るべきか、それとも新たな労働関係の構築のための「コントロールの弁証法」とみなすべきか、を正確に見極めなければならない時を迎えている。

【註】

- (1) 山田鋭夫、1991、「フォーディズムとポストフォーディズム」山田鋭夫・須藤修編『ポストフォーディズム』大村出版、p. 24。ここで熟練を必要とされない労働者たちとは、主に合衆国南部から北部へと移住してきた黒人や新しい移民労働者たちであった。彼らは機械の部品と同じように、交換可能な肉体労働者として採用され、単純作業に従事していたのである。
- (2) 「フォーディズムの危機」を惹起した要因については重層的で不可逆的なものが指摘されている。例えば、国際競争、需要動向の多様化、福祉国家のミニマム化、利潤率の低下、テラー主義の行き詰まりなどが共通認識として挙げられよう。
- (3) Lyon, David. 1994, "The Transparent Worker", in *The Electronic Eye : the rise of surveillance society*, The University of Minnesota Press. pp. 119-120.
- (4) 小倉利丸、1991、「脱工業化社会におけるオルタナティヴ」山田・須藤編『ポストフォーディズム』大村出版、pp. 167-8.
- (5) M.ハート、1998、三輪聡訳「情動にかかわる労働」『思想』No.896 (岩波書店、1999年、p.18.)。またハートはこの論文の中で、経済におけるネオ・コロニアリズムの危険性についても言及している。「すべての生産形態は世界市場のネットワークのなかに存在し、サービスの情報的な生産に服している。」「従属諸国にとって、近代化の崩壊は、まずなによりも工業化がもはや経済発展や競争力の最重要な鍵とはならないということの意味する。」大量生産部門の国内での周縁化あるいはルーティン化された生産の第3世界への移転に象徴されるのは、ポストフォーディズムにおける工場の消滅ではなく、経済のポストモダン化が従属的な地域を排除しつつも、同時にまた支配しているということなのである。
- (6) Lyon, D. *op.cit.*, p. 133.
- (7) 渋谷望・酒井隆史、2000、「ポストフォーディズムにおける〈人間の条件〉」『現代思想』vol.28-9、青土社、p.80.
- (8) D.ハーヴェイ、1990、吉原直樹訳『ポストモダン性の条件』(青木書店、1999年)、p.174。もちろん「日給5ドル」は当時としてはかなりの高給である。そこにはフォード自身の保護者の意識が働いていたとも言えるが、むしろ労働者を労働組合に走らせないためであったと考えられる。
- (9) デイヴィット・ノーブルが指摘するように、「労働者は時間・動作研究に対して、あらゆる手を尽くしてサボタージュに出た。そして、工程管理の細目が前に立ちふさがったり、自分たちの利益と衝突したときには、当然のこととしてそれを無視した。」Nobel, David F. 1984, *Forces of Production : A Social History of Industrial Automation*, New York: Alfred A. Knopf, p.37.
- (10) R.セネット、1998、斉藤秀正訳『それでも新資本主義についてゆくか』(ダイヤモンド社、1999年、pp.51-67.)。

- (11) A.リビエツツ= D.ルボルニュ、1990、斎藤日出治訳「ポストフォーディズムにかんする謬見と未解決の論争」『窓』第4号。
- (12) M.アグリエッタ= A.ブレンデル、1984、斎藤日出治ほか訳『勤労者社会の転換』（日本評論社、1990年）。アグリエッタらはレギュラシオン派のなかでもパリ派と呼ばれるグループに入る。彼らの主張する可能性は、「ワッセナー合意」以降のオランダ型雇用創出モデルにその一端を見ることができる。このモデルはサービス産業の成長・充実に背景に、フルタイム労働と賃金格差のないパートタイム労働を積極的に推進して、新たな雇用の受け皿を創り出している。そして労働組合の調査により、昇給よりも労働時間の短縮を労働者自身が望んでいることから「ライフプラン」に合わせた労働が優先されている。
- (13) Rose, Nikolas. 1990 → 1999, "The Production of the Self", in *Governing the Soul*, second edition, Free Association Books, pp.104-6.
- (14) *Ibid.*, p.105.
- (15) *Ibid.*, p.105.
- (16) *Ibid.*, pp.103-4.
- (17) Miller, Peter and Rose, Nikolas. 1995, "Production, identity, and democracy", in *Theory and Society*, 24, Kluwer Academic Publishers, p. 447.
- (18) Rose, N. *op.cit.*, pp. 106-7.
- (19) M.カステル、1999、大澤善信訳『都市・情報・グローバル経済』（青木書店、1999年、p. 132.）。
- (20) *Ibid.*, p. 124.
- (21) Virno, Paolo and Hardt, Michael (eds.), 1996, "Glossary of Concepts", in *Radical Thought in Italy*, Minnesota Press, p. 262.
- (22) Lazzarato, Maurizio. 1996, "Immaterial Labor", in *Radical Thought in Italy*, Minnesota Press, p. 134.
- (23) 渋谷・酒井、前掲論文、p. 80. を参照。
- (24) Lazzarato, M. *op.cit.*, p. 135.
- (25) M.ハート、前掲論文、p. 20.
- (26) *Ibid.*, p. 22.
- (27) A.R.ホックシールド、1983、石川准・室伏亜希訳『管理される心』（世界思想社、2000年）。ホックシールドはこの著作の中で、お客様に「笑顔で接する」フライト・アテンダントの他に、債務者に対して「恐怖を煽る」集金人についても同様に検討している。
- (28) M.ハート、前掲論文、p. 21.
- (29) 渋谷望、2000、「魂の労働」『現代思想』vol.28-4、青土社、p. 83.
- (30) また看護・介護労働者の場合には、感情労働と社会的地位の低さあるいは劣悪な労働条件とのギャップ・矛盾から類似的困難を抱えることになる。例えば、看護婦がその際、「Burnout」（燃え尽

き) 状態に至ることはよく知られている。

(31) Rose, N. *op.cit.*, p.104. 明記した著者たちの典拠は以下のとおりである。E.Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York:Macmillan, 1933. C.Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York:Wiley, 1964. F.Herzberg, *Work and the Nature of Man*, London:Staples, 1968. D.McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York:McGrawhill, 1960. A.Maslow, *Motivation and Personality*, New York:Harper, 1954.

(32) Rose, N. *op.cit.*, p. 110. Miller,P and Rose,N. *op.cit.*, p. 455.

(33) T.J.ピーターズ=R.H.ウォータマン、1982、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』（講談社、1983年）。

(34) 渋谷、前掲論文、pp. 84-5. を参照。

(35) 牧野富夫、1999、「労働者状態の劇的変化と『日本的経営』」『経済』No.51、新日本出版、pp. 24-5.

(36) 日本経営者団体連盟、1995、『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟。

(37) 酒井隆史、1999、「リベラリズム批判のために」『現代思想』vol.27-5、青土社、pp.174-6. を参照。

(38) R.セネット、前掲書、p. 153.

(39) Rose, N. *op.cit.*, p. 119.

(40) Donzelot, Jacques. 1994, "Pleasure in Work", in G.Burchell, C.Gordon and M.Peter(eds.), *The Foucault Effect*, Chicago Press. pp. 251-280.

(41) Rose, N. *op.cit.*, p. 119.