

# 世界の製鉄業におけるパテルナリズム： 完全に時代遅れの方式か？

——アルセロール・ミタル社 19～20世紀

エリック・ゴドリエ\* / 土屋 元 訳

はじめに

- 1 パテルナリズムのいくつかの定義と争点の回顧
  - 2 製鉄業の中心地におけるユジノール社のケース：パテルナリズムと地域主義の長い伝統
  - 3 危機、激変そしてグローバル化：パテルナリズムの終焉か、それとも復活か？
- 結論 パテルナリズム、企業文化、価値にもとづいた経営

はじめに

グローバル化の時代の到来とともに、中国はその門戸を資本主義に開放した。新しい、巨大な企業が急速に発達し、生産拠点の周りに数千の従業員を結集させている。その多くは女性で、ほとんどは中国の中央部や西部の遠く離れた地方の出身者である。工場と一体化した宿舎で食住を保障される一方、個人生活、さらに感情生活の面でも厳しく管理されている。だが、これら中国の事例と19世紀のパテルナリズムとの比較は、これ以上は進められない。なぜなら、西洋の鉱夫や製鉄業労働者には職の安定、かなりの高給、昇格の展望を与えられた者がいたのに対して、中国の場合、労働者は経済情勢が悪化すればその犠牲になり、最低限の給与しか与えられず、キャリアの展望もき

\* エリック・ゴドリエ (Eric Godelier) 仏・理工科大学校経営学・企業史教授 (Professeur de management et d'histoire d'entreprise) は、同校における、企業教育、経営学教育の拡充および連携の責任者であり、人文・社会科学学部長 (Président du Département des Humanités et Sciences Sociales) を務めている。高等師範学校カシャン校 (Ecole Normale Supérieure de Cachan) を卒業し、経済学・経営学アグレジェ、社会科学高等研究院 (EHESS) 歴史学博士である。フランス企業史協会 (Association française pour l'histoire des entreprises) 会計担当、『企業と歴史』(Entreprises et Histoire) 誌編集委員を務めている。理工科大学校の経営研究センター (Centre de Recherche en Gestion : CRG) の研究員として、歴史的・人類学的観点から経営のツールやモデルの構想と普及について研究を行っている。2006年に、Usinor-Arcelor. *Du local au Global* (『ユジノール・アルセロール社：ローカルからグローバルへ』) と、*La culture d'entreprise* (『企業文化』) を刊行した。同年から、18世紀から20世紀にかけてのフランスの経営思想と経営実践に関する、4年間にわたる国際プログラムを統括している。2007年に、ルノー社長C. ゴーンの提唱により、E.キアペロ (E. Chiapello) 高等商業学校 (HEC) 教授とルノー・日産アライアンスの協力を得て、多文化経営に関する講座を開講した。

わめて不確かなことが多いからである。

こうした差異は間違いなく存在するものの、パテルナリズムという形での資本と労働の関係の組織化が、西洋において20世紀初頭から全体的に放棄され批判されたあとで、[中国で] 再び現れていること自体、分析と総括に値する。歴史的に資本主義が生成した西欧とアメリカ合衆国以外でパテルナリズムが近年発達しつつあるということは、政治的・宗教的価値観と資本主義の発達との高い相関関係を言うマックス・ウェーバーの仮説を問い直すきっかけとなる<sup>(1)</sup>。他方で、時間的・地理的境界をこえて企業経営者が同様の経営的・組織的・設計的諸施策を実施しているため、パテルナリズムの基礎・形態を新たに定義することが求められている。形の上ではともかく、少なくとも考え方の上では、同じような課題は同じような施策を導くのであろうか。パテルナリズムの定義の批判的再検討が必要だと思われる（第1節）。その後、フランスの19世紀から今日までの製鉄業という、パテルナリズムの実践が最も多く行われた経済の領域の一つとの歴史的比較を提示することが必要である。

フランスのパテルナリズムの歴史のなかで、製鉄業の企業・産業は早くから中心的な役割を果たしてきた。製鉄業の企業経営者は経営者神授権（*patronat de "droit divin"*）のシンボルとして、フランスの北部、東部、中央部で体系的に労働者の組織化と都市空間、地理空間、政治空間のコントロールのための方法を編み出した。時にはさらに進んで労働者の精神にまで関与し、パテルナリズムは第一次産業革命以降の労働者を「仕上げる」ひとつの方策となった。政治的、また組合活動上の自由の発達と、経済・生産システムの変化によって、そのような形の企業家と賃金労働者の関係は、早い時期に再び問題とされるようになった。とはいえ、パテルナリズムは、その否定すべくもないイデオロギー的な側面以外に、従業員の技術的管理の一段階としての側面ももっていた。そしてこの面でパテルナリズムはしばしば有効であった。おそらくこのためもあるであろう、パテルナリズムは1980年代まで製鉄業において維持された。この観点から、アルセロール・ミタル社（Arcelor-Mittal）となるユジノール社（Usinor）の歴史は当惑させるものがある（第2節）。パテルナリズムは同社、あるいはよそで、完全にそして永遠に消滅したのであろうか。近年の製鉄業のグローバル化を考えると、ヨーロッパ南部や東部の鉄鋼メーカーの買収を通してパテルナリズムへの回帰が起きているのではないかとの仮説が立てられる（第3節）。

## 1 パテルナリズムのいくつかの定義と争点の回顧

パテルナリズムの問題は40年以上も前からフランスの経済・社会史を彩ってきた<sup>(2)</sup>。それはある時にはイデオロギー的・社会的企図のため<sup>(3)</sup>、さらには人間性を操作する、反民主的偏向のため

---

(1) M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, coll. Agora, rééd. 1994.

(2) 例えば, Debouzy M. (dir.), [1988], « Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui », *Le mouvement social*, Paris, Editions ouvrières, n° 144, juillet-septembre.

(3) Gérard Noiriel, « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, *op. cit.*, pp.17-35.

に批判され、ある時には経済的繁栄や従業員の物質的・道徳的充足への貢献のために擁護された<sup>(4)</sup>。このようにパテルナリズムは論争の種となってきた。では、それはいかに定義されるのであろうか。

アンドレ・ゲラン (André Gueslin) はパテルナリズムの主な側面を強調する一連の定義を提案し、そのことによってその内容と実践の異種混交性を示している。とはいえ、彼は様々な実践には、共通の要素が存在することを見出している。パテルナリズムとは、「ある企業の雇い主と賃金労働者の関係をその総体において管理するシステムである。言い換えると、それは普遍的ではないが、総体的な性格のシステムである。労働の領域に生まれるが、労働者を労働の前、最中、あとに、日、週、年単位、さらに人生にわたって統合し保護しようとする。この見方からは、パテルナリズムは労働力の生産と再生産のシステム」なのである。<sup>(5)</sup> この第一の定義は論理、そしてある意味では具体的な実践方法にすでに着目しているが、パテルナリズムを社会史的な現象として把握するためには、よりマクロ経済的なアプローチが重要だと思われる。この場合、パテルナリズムは二つの社会経済的システムの間での媒介の様式としてとらえられる。それは19世紀において産業革命後に農業から工業に移行する労働者を採用し、定着させ、養成する実際の方法に立脚点をおく。この二つ目のアプローチはパテルナリズムという現象を「歴史上の」移行の局面に位置づける利点をもつ。この分析枠組みは資本主義の歴史のなかで、別の時代・地域 [の分析] に再利用できる。さらにまた別の定義はパテルナリズムの輪郭と内容を指摘し、雇い主にどれほど労働者に対する主導権・指揮権が求められるかなどの、争点となる側面を強調する。この側面は、アイデンティティー上の施策によって深く特徴づけられた、工場や都市の空間的組織化を行う単一産業においてしばしば見られる。最後に、パテルナリズム上の教義や実践は企業や経営者にとり地位向上とコミュニケーションのための道具となる。19世紀、そして20世紀初頭において、これらの要素は社会的ショーウィンドーとして強調された。

少しずつ、これらの定義はパテルナリズムの輪郭と内容を明らかにしていく。端的に言って、政治的・学問的論争のもとになりうる二種類の争点を浮かび上がらせる。第一に、パテルナリズムの具体的な帰結に関わるものである。つまり、パテルナリズムに広く課せられる目標——例えば労働者の生活条件と購買力の向上や、労働力の定着——を達せられているか、といったことである。[この点に関しては] 19世紀から、企業の賃金労働者と経営者との間で、相反する評価が存在する。ここには、パテルナリズムと対抗したり、別の種類の労働者にまでその適用を拡張したりしようとする、社会的闘争が存在する。第二に、パテルナリズムの政治的・社会的影響力はその実施の時に様々なアクターによって論議されるだけでなく、ここでもアカデミックな場においても議論の対象となる。ところで、パテルナリズムには主な争点が4つ存在するが、それらはどんなものであろうか。

まず、パテルナリズムは労働者やその部下の支配にもとづいているのか、それとも同意にもとづいているのか。この点についてジェラルド・ノワリエル (Gérard Noiriel) は、少なくとも産業化

---

(4) Jean Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

(5) A. Gueslin, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, début du XX<sup>e</sup> siècle) », *Genèses* 7, mars 1992, pp.201-211, p.201.

の初期においては、農民出身の労働者共同体がパテルナリズムの利用、あるいはそれへの対抗のための自覚的な戦略を構築し得たことを証明した。職業労働者としての能力や社会的組織化にとまなう制約への「雇い主の側の」適応が間違いなく見られたのである。労働者はある場合には同意を与えた。しかし、労働条件の修正と19世紀における新しい産業集積地での労働者の人口構成上の重みの増大により、彼ら「雇い主」の権限は縮小され、前工業期の旧来のパトロナーージュとは違う、支配の形態へとつながっていった<sup>(6)</sup>。

次に、パテルナリズムは社会的・政治的保守性の現れなのか、あるいは逆に社会的革新のひとつなのか。ジャン・フォンボンヌ（Jean Fombonne）はこの点について、パテルナリズムの諸道具は社会的革新の意思を表していると考えている<sup>(7)</sup>。もっとも、いくつかのパテルナリズムの事例は、当時の企業家の動員したイデオロギイ的・実践的リファレンスでは前工業期の共同体が理想化されて依拠の対象となっていることを示している。そこでは企業のメンバーは、「自然」の共同体と同様に、羊飼いによって、階層や内部での緊張のない組織へと導かれなければならない<sup>(8)</sup>。この問題はもうひとつの争点につながっている。

パテルナリズムは、単なる技法、従業員の活動と管理をより有効なものにするために、初期の企業経営者・管理者が考案した管理上の技術に過ぎないのか。あるいは逆に、社会の社会的・経済的・政治的組織化の特定の形を維持し促進するための、社会計画さらには社会的イデオロギーを実施したものと見るべきなのであろうか。この疑問に直接答えるものではないものの、ピエール・ブルデュー（Pierre Bourdieu）の仕事は厳密な分析枠組みを組み立てるための論点を明らかにしている。経営管理のための道具がそれ自体の合理性をもつ<sup>(9)</sup>、言い換えればその社会的・政治的・歴史的環境から完全に切り離されている——こんなことは全く不可能だと思われる——とでも考えない限り、いかなる管理のための方法も、その構想のされ方からもその実施・評価の仕方からも、特定の模範と表象とを体現することに貢献することを認めざるを得ない。ある行動や実践が一見したところ非合理的なものと思われる一方で——こんなことはパテルナリズムの場合は当てはまらないが——、ある特定のグループ——ここでは企業経営者——の目には文化的に全く合理的なものだと思われることもある。それらの行動や実践はある特定の文脈のなかに組み込まれているのであり、いつも首尾一貫した形で現れる原理・理由に従っているのである。こうして一つ一つの行動や物質的要素は文化を表現し、その構築に貢献するのである<sup>(10)</sup>。この観点からすると、「パテルナリズムという」この技術もしくは管理の手法には、特定の経営哲学が現れている。そして、この経営哲学自身、部分的に政治的・社会的表象によって生み出されている。この経営「哲学」は合理化の標的をなす物や目標を指している。これらは生産活動や管理活動上の技術や、物理的なモノを通して、

(6) G. Noiriel, *op.cit.* ; 以下も参照されたい : Gérard Noiriel, *Les ouvriers dans la société française XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Seuil, 1986.

(7) J. Fombonne, *op.cit.*

(8) F. Guérin, *Histoire et épistémologie du concept de communauté dans la sociologie française au XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Doctorat de sociologie, EHESS, 2001.

(9) J. Fombonne, *op. cit.*

(10) Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Editions du Seuil, coll. « Points », 1996.

議論の余地のないと思われるほどの現実的な広がりをもつようになる<sup>(11)</sup>。最後にもう一つ争点が残っている。

パテルナリズムは19世紀の産業革命によって生み出された社会的・歴史的な現象だが、今日では完全に時代遅れになったのか、あるいは生き延びていたり、さらには別の形で再出現したりしているのか。中国におけるいくつかの実践は、あらたな分析対象をなしており、この議論が今日的なものであることを証明している。パテルナリズムは上で農業と工業という、二つの経済セクターの間の媒介様式と定義されたが、さらに進んで、その社会史的立脚点を二つの支配的論理の間の移行ととらえることができる。すなわち、地域的市場による調整——それは、いまだ農業経済の経済・社会的メカニズムによって規制されている初期工業経済の枠組みのなかにある——から、工業的調整——それは採算を合わせるためには、次第に大人数でテーラー的な技能を有する、つまり工業的・プロレタリアの文化を体現した労働力の定着に基礎づけられるような、強力な生産技術の設置を必要とする——への移行である<sup>(12)</sup>。実際のところ、パテルナリズムの実践は以上の諸争点に関して非常に多様な回答や論理を作り上げてきた。

A.ゲランはパテルナリズムについて3つのアプローチの区別を行っている。それらは、経営者が特定の側面を強調することによって自らの実践を正当化した、当時の構想であると同時に、近代的な知的分析のための視点でもある<sup>(13)</sup>。第一の正当化は文化主義に立脚している。雇い主は、個人的な使命を達成する必要がある、ということを強調する。確かに雇い主が無私無欲であるような例が存在した(カミーユ・カヴァリエ(Camille Cavallier)は他の製鉄業者が自己の利益しか追求していないことを批判したし、ジャン・ベルナル・ゴダン(Jean-Bernard Godin)は人類をより良いものにしようとした)。ここでは、キリスト教的理想と産業活動を両立させようとしたミュルーズの繊維業の雇い主のように、宗教的な動機が働いていることは言うまでもない。F.ジャッピー(F. Japy)のようなルター派や、ユダヤ教徒、さらには無神論者も同様であった。カトリックの者も、プロテスタントの者も、施しや慈善を振りまいたのではなく、労働者の解放を目指した。ただし、この解放は企業の空間的・精神的境界内でしかなされ得ない。そこでは、企業は例えば大きなカトリックの家族と同一視され、雇い主が父の、労働者が子供の人物像を体現している。ここでは家族は道徳的統合と良い素行の源と見られ、工業の出現によって破壊された経済的・社会的調和を永続させることを可能にする。このイメージは当然ながらフランス固有のものではなく、19世紀初頭には早くもイギリスで見られ、一世紀後にはアメリカ合衆国で見られた。家族共同体の動員は、フレデリック・ル・プレー(Frédéric Le Play)の展開したイデオロギーに呼応した。それは、大工業の害悪を告発したのちに、自由主義的個人主義と社会主義的平等主義の脅威にさらされた世界において、階層的であると同時に共同体的である伝統的な農村の秩序を回復しようとした。このイデオロギーはF.ル・プレーの期待したほど当時の雇い主たちに浸透しなかったが、少なくとも1850年代

(11) A. Hatchuel et B. Weil, *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 1993, p. 121.

(12) D. Woronoff, *Histoire de l'industrie en France du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1994.

(13) A. Gueslin, *op.cit.*, pp. 202-209.

まで当時の初期の製鉄業に残存した伝統的な経済構造をよりどころとすることができた。すなわち、(1) フランス全土の半分近くの県に分散し、何よりも地域市場を相手にした、いまだ大半が手工業的な生産、(2) ほとんど季節的と言いうるような製鉄業と農業との両方を営む、半ば雇い主であり、半ば農民であるような製鉄業者、(3) 製鉄業に、冬場の仕事と、わずかな農業収入を補う収入源を見出す、近辺の豊富で非熟練の労働力、である。長い間、農業と金属産業の間には一種の共生が持続することになる。これは、農村社会の伝統的価値観を保持するような社会的コンセンサスの維持を可能にした。

このような家族的共同体の文化は、いくつかの理由により1870～1880年代から衰退した。雇い主の中には、成功したことにより労働者問題から遠ざかり、共同体への依拠が不必要になった者がいた。また、新しい工業用の機械は、採算性の点から、企業内の規則や階層性の出現等、労働者に管理や出勤の面でより厳しい制約を課した。さらに、ナポレオン時代と第三共和制の到来とともに、労働者に初めて政治的・社会的権利が付与された。パテルナリズムは、労働者の条件の改善も可能にしたため消滅しはしなかったが、20世紀の初め頃から軽侮的な意味合いをおびるようになった。労働者による抵抗や賃金労働者によって自発的に組織された社会的機関がパテルナリスト的路線にくさびを打ち込んだ。しかし、他の正当化の方法も存在した。

第二のアプローチはイデオロギー的正当化である。産業化の進展とともに、大規模な生産設備が設置され、また広大な地理的空間が都市化された。これらは労働者の条件の悪化、あるいはK.マルクスの有名な用語を使えばそのプロレタリア化の原因とされた。経済的自由主義的ビジョンからすれば、技術進歩と産業の発展を否定するのではなく、こうした構造的な変革をイデオロギー的に支持する必要があった。そこでパテルナリズムに、経済的・社会的規制の面でのありうべき国家の介入に対抗するために、その変革のポジティブな側面を示すことが要求された。このことは特にル・クルゾー（Le Creusot）におけるシュネデル（Schneider）家の政治的・経済的な態度に顕著に現れている。雇い主と労働者の関係を規定する権利を法に与えるよりも、独自の協約を作った方がまし、と言うのである。労働契約と業務上の従属関係の問題は、この争点をよく示している<sup>(14)</sup>。イデオロギー的アプローチのもう一つの側面は、パテルナリズムは19世紀半ば以降の労働者による組合組織化と政治的権利の要求の運動の進展に対抗する政治的目的をもたされた、ということである。この点でもル・プレーの教えは大変有効であり、それは1850～1860年のサン・ゴバン社（Saint Gobain）のオーギュスト・コシャン（Auguste Cochin）や、シュネデルのエミール・シェソン（Emile Cheysson）、さらには20世紀初頭にはロベール・ピノー（Robert Pinot）によって導入された製鉄業の雇い主組織「鉄鋼協会」（Comité des Forges）において見られた。ここでも労働者の回答は明白だった。全体的に組合運動や政治運動は、パテルナリズムを労働力を隷属させ搾取する手段だとして糾弾した。企業とその経営者を「保護者」とし、労働者を、重要な責任を果たし得ず社会秩序を破壊しようとする「未成年」とする見方に対抗しようとしたのである。しかし、このようなパテルナリズムのイデオロギー的な見方によっても、すべての争点や正当化を網羅しているわけではない。3つ目にして最後の説明は、より古典的な、経済的論理の領域の説明である。

(14) R. Salais, N. Baverez, B. Reynaud, *L'invention du chômage*, Paris, PUF, 1986.

アンドレ・ゲランは、パテルナリズム的实践の発達における経済的な制約の重要性を指摘している。この説明の仕方を狭く限定しすぎると、パテルナリズムを技術的・功利主義的に解することになる。そしてそれは、産業化が、ますます増大し、ますますその農民的ルーツから切り離された労働者の管理のための道具の設置を必要とした、とする。労働者の多くは農業にも引き続き従事した。単調で〔労働者の〕厳しい管理を伴った新しい労働条件への反発に直面し、雇い主は労働者の入れ替わりと欠勤を撲滅するために、社会的な施策を考案せざるを得なくなった。製鉄業にそのような事例が見出される<sup>(15)</sup>。従って、労働者を定着させるためには、報酬とキャリアに関する建設的な政策が必要であった。これらは、出来る限り連続的に稼働しなければならない設備を採算のとれるものにするための、不可欠のことであった。このことは、とりわけ当時のエネルギー源（水力と蒸気力）がまだ柔軟性に欠けていたことによる。言い換えると、J.フォンボンヌの主張するように<sup>(16)</sup>、パテルナリズムは何よりも従業員の管理上の実際の問題に対する、経営管理的・技術的な回答なのであった。この観点から、それは人事管理のための一つの基礎なのだと思われる。以上の3つのアプローチは、間違いなく有益なものだが、差異を強調するがためにパテルナリズムという現象が異種混交的なものであるとの印象を強めかねない。ところが、このような印象は実際にパテルナリズムにおいて見られる実践や内容とは適合しない。ここでパテルナリズムの様々な内容の網羅的なリストをあげないまでも、時代・産業分野・国を通してそこに強い共通性・同質性が見られることは認めざるを得ない。

〔パテルナリズムの内容には〕3つのグループが見出される。まず、目的である。例えば、生活様式や労働者の価値観の管理を正当化するために、衛生上の関心が見られる<sup>(17)</sup>。〔パテルナリズムの〕道徳的側面は、様々な誘惑や風俗の乱れを避けるために、私有財産、さらにはブルジョワ的道徳の奨励にも立脚している。財産権、家族、性的序列の尊重、家庭内・集団内の秩序、素行の合理化、貯蓄が推進された。また、アル中、素行の悪さ（性的自由、暴力）、危険な価値観（政治的自由、社会主義、民主主義の要求）の阻止がそれらに加わった。他方、企業内・工場内の祭、賞や勲章の授与など、様々な儀式が頻繁に行われた。

次に、パテルナリズムが企業内外に定着することを可能にする、様々な制度が企業内外に見られる。この観点からは、メアリー・ダグラス（Mary Douglas）が指摘するように、確かに制度はアクターの行動・思考様式を指導する、言い換えれば正しい質問と回答の仕方を定着させる役割をもっている。共同体とその境界を確定するのである<sup>(18)</sup>。企業内に19世紀の後半から次第に、社内規則、技能にもとづく階層性、雇用契約、従業員専用の売店、住居の取得のための融資制度、無料診療所・相談所、労働者の委員会、年金基金が設置されていった。ただこれらの制度は企業の外部では、

---

(15) M. Freyssenet, "D'une tentative à une autre : fixer puis libérer les ouvriers de métier", *Annales de la Recherche Urbaine*, n° spécial, Vie quotidienne en milieu urbain, Colloque de Montpellier, Paris, CRU, 1980, pp. 25-45.

(16) J. Fombonne, *op. cit.*

(17) G. Virgarello, *Le Propre et le sale. L'hygiène du corps depuis le Moyen Age*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1985.

(18) M. Douglas, *Comment pensent les institutions ?*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1999, p. 117.

パテルナリズム的諸政策に多かれ少なかれ協力する他の制度による支援を受けていた。例えば、教会や宗教的共同体、学校、不動産開発会社、アンシャン・レジーム期の実践や社会関係の夢想的な表象（城主、前工業期の共同体）に着想を得た共同体の活動等があげられる。最後に、いくつかの行動原理が共通して見られる。例えば、熟練し、男性の、既婚の、「生粋のフランス人」の労働者など、特定のカテゴリーの従業員を引き付け、定着させ、助成する政策である。また、都市内や工場周辺の土地の買い上げ、工場の周囲の町の合理的な都市化、体系的で合理的な建築政策などのような、物理的空間の管理政策である<sup>(19)</sup>。そして、場所と時代によって必ず見られたり見られなかったりするが、残り2つの要素を忘れてはならない。まず、宗教や社会的・階層的関係の定着（住宅間の階層性と工場の技術・経済上の階層性の間の対照）による、様々な象徴的空間の統制である。次に、市議会議員選挙、国民議会選挙、政治的な積極的行動主義（政治的ネットワーク、大臣）への参加、地域における職業的・社会的生活に関係する多様な団体の結成、時には、労働組合や左派の民主主義的政党への対抗運動の組織化を通じた社会・政治的空間の統制である。

いうまでもなく、これらの要素はすべて、必ず見られるというわけではない。しかしながら、それらを識別することにより、パテルナリズムの様々な形態の地図を作成することができる。文化主義的、イデオロギー的、経済的、という3つの枠組みでとらえることにより、それらは分析のための興味深い分類を可能にしている。この点からすると、フランスの製鉄業の歴史、特にユジノール・ミタルグループのそれは、フランス式パテルナリズムの理念型をなしていると言っても過言ではない。

## 2 製鉄業の中心地におけるユジノール社のケース：パテルナリズムと地域主義の長い伝統

ユジノール社は19世紀と20世紀の製鉄業におけるパテルナリズム的政策の主たる特徴を備えた、大変良い事例である。1948年に根本的な技術的変貌を遂げたにもかかわらず、ユジノール社はその元となった工場から受け継いだいくつかの実践を適合させることによって、それらを保持した。こうして歴代の人事の責任者は、従業員の住宅建設と融資の政策、地域的・家族的雇用、高賃金、何よりも年功にもとづく昇進を持続させた<sup>(20)</sup>。

北部フランス鉄鋼連合（Union sidérurgique du Nord de la France : Usinor）は1948年6月21日に設立された。それはドゥナン・アンザン製鉄・製鋼所（forges et aciéries de Denain-Anzin）と北部・東部製鉄・製鋼所（forges et aciéries du Nord et de l'Est）という、二つの歴史ある製鉄会社の資産を受け継いだ。この新会社は、ドゥナン（Denain、ノール県）とモンタテール（Montataire、オーワーズ県）の工場にフランスで初めて連続圧延機が二機設置される——そこではロールや鋼板な

(19) S. Valognes, « Traces industrielles, violence ouvrière, formes urbaines », intervention au séminaire du CRESO, *L'appropriation de l'espace géographique*, 19 juin, journée d'étude coordonnée par Fabrice Ripoll, CRESO/MRSH Université de Caen, 2000, 17 p.

(20) 本章の記述の大部分は次の書物によっている：E. Godelier, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès, 2006.



どの平らな製品がつくられることになる——際の法的基盤となった。フランスを再建し、とりわけ急増することが予想された家庭電化製品と自動車への需要を満たすことが目指された。この2つの工場に、オーモン (Haumont), ルヴロワル (Louvroil) —— 2つともモーブージュ (Maubeuge) のそばにある——, ヴァランシエンヌ (Valenciennes), そしてアンザン (Anzin) が加わっている。これらはどちらかと言えばレール, 機械用の糸, 鉄筋などの長い製品を製造している。全体的には, 各製鉄所はそのまま新会社に統合され, 大きく合理化されたのはドゥナンとモンタテールの工場だけである。

新会社の製鉄所の経済的・商業的組織化の特徴は, その隣接する地域への強い同化である。このことは特に商業的・技術的戦略について言える。例えば, 1966年の時点でも, ヴァランシエンヌの工場はノール県とパ・ドゥ・カレ県という, 国境地帯の2つの県にその製品の65%を販売していたし, ドゥナンもその比率が42%に達した。また, 従業員の管理は特に強度の地方色をおびていた。パテルナリスムの実践が維持されたのは, 戦間期さらに19世紀からユジノール社は, 他の会社と同様に, 労働力とりわけ熟練労働力の欠乏に直面していたからであった。この状況は1945年のあとに悪化した。当時の経営陣は, 労働力を引き付け定着させるために古くから採用されてきた方法を借用するくらいしか, 方法がなかった。それらは次の4つの要素からなった。(1) 住宅の賃貸と建設への助成, (2) 地域的な採用政策, (3) 高賃金政策, (4) 主に年功にもとづく昇進, である。この観点からは, これらの多様な諸要素は互いにぴったりはまり合い, 全体的な行動と思考の体系的な方法を形成するという意味で, パテルナリスムの文化という言葉を使うことができる<sup>(21)</sup>。当然ながらそれらは, 会社の全体的な戦略や, 工場や会社の生産目的と無関係にはとらえられない。またパテルナリスムの文化は従業員に社会的特典を持ちかける。

設立当初から, ヲジノール社は社会的特典に関する政策を実施した。1949年には, モンタテール工場の内部規定は従業員に与えられる便宜の描写に多くの記述をさいた<sup>(22)</sup>。この文書は新入社員には必ず交付された。以下に最も重要な部分を抜粋する。

「共済制度：ユジノール社の従業員が現に勤務しながら65歳に達し, 最低15年の勤続後に退職する場合には, 退職付加手当を支給される。この手当は社会保障の名目で受け取る退職年金と合わせて, 勤続年数に比例した退職年金の全体を構成する。[...] 条件により, この退職年金全体は, 寡婦や孤児に移譲し得る。

ベルヴュー (Bellevue) の保養所：ユジノール社はベルヴュー (オート・サヴォワ県) の保養施設に多くの部屋を有している。これは神経衰弱, または低体重, または病気により高地での長期の静養が必要な, 従業員の子弟のためのものである。期間は最短3カ月で, 子弟は社会保障が引き受け, 費用の一部も社会保障が負担する。

宿舎, 労働者用住宅：遠隔地から移住してきた労働者の定住を容易にするために, 当工場から約2キロの場所に100人ほどの労働者 (北アフリカ, 場合によっては外国出身者) を受け入

(21) E. Godelier, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2006.

(22) モンタテール工場の資料室に保存されていたドゥナン工場の1967年の内部規約も, ほぼ同様の構成で同様の便宜について述べている。

れ可能な宿舍が設置され維持されている。入居の許可は、入居希望者がその旨を所属部課長に伝え、それを当該部課長がその同意の上で工場長室に伝え、下される。[...] その他に当工場は、利用料の納付と引き換えに、150近くの労働者家族に、モンタテールの一戸建てや集合住宅への入居を認める。これらの住居は、入居希望者の職務、勤続年数、家族の状況を勘案して割り当てられる。

労働者用菜園：一戸建て住宅に隣接した菜園とは別に、当工場は4アールほどの菜園を有している。利用の希望は、その管理を行っている工場委員会の菜園係に申し出られたい。

死亡救援基金：被保険者が少なくとも6カ月間社会時間を支払い、死亡した場合には、権利承継人が10000フランの支払いを受ける。男性配偶者または給与生活者でない女性配偶者が死亡した場合は、金額は8000フランである。給与生活者である女性配偶者または2カ月以上の子供の死亡の場合は、金額は5000フランである。以前当社に勤務した者を含む夫婦の場合、月10フランの分担金の支払いと引き換えに、夫婦のうち先に一方が死亡した時に、8000フランの支払いを受ける。」<sup>(23)</sup>

こうして見ると従業員とその家族は「社会」給付の骨組みにより、会社に引き取られたかのである。それらの給付は相互補完的で、幼年期——林間学校、保養所、職業教育——から定年まで、従業員の生涯の大部分をカバーしている。ユジノールとドゥナンの二工場に勤務したOBは次のように語っている。

「距離をおいて考えてみると、完全に会社に引き取られていたことに気付きます。ただ、中にいる時には気づかないのです。会社は結婚相手の面倒は見えてくれないのです。それは自分で探したのです。」<sup>(24)</sup>

ユジノール社は従って第一に、賃貸と不動産建設の意欲的な政策を展開するのである。目標は、19世紀からと同様に、従業員を引き付け、定着させることである。賃貸住宅の割り当てのための基準は技能上のものであると同時に社会的なものでもあった。例えば、モンタテール工場（オワーズ県）はその周辺に200件の住宅を有し、それらは工場の規則正しい稼働に不可欠な製造・保守人員や橋梁の運転手に優先的に賃貸された。工具や職工長以外に、技師や管理職も住宅の支給を受けた。勤続年数の長い者、既婚の者、言い換えると個人的・社会的安定度の高い者も厚遇された。従業員のカテゴリーとレベルに応じて住宅の設備や支給される手当が異なり、そのことにより工場内の階層性が外部の社会生活において可視化されたことは特筆に値する。例えば、工具には小さな家が支給され、職工長にはもう少し大きく、技師や管理職には大邸宅、という具合である。それらの家賃は市場の相場より低かった。ここからくる可処分所得の余剰は当然、従業員を定着させるための手段であった。さらに、ユジノール社は従業員の幾人かが持ち家をもつことを援助した。これらは会社にとり多額の投資を意味し、ユジノール社は例えば1954年には、その諸工場のために、3200件の住宅への入居を助成するか所有するかしていた。当時、ユジノール社は1万8000人の社員を擁して

<sup>(23)</sup> *Notice d'accueil, usine de Montataire, Usinor, décembre 1949. Archives Sollac-Montataire.*

<sup>(24)</sup> E. Godelier, *Usinor-Arcelor ..., op.cit.*, Ch. IV.

いた。1954年から1981年にかけて、1万3000件近くの融資を行った（表1を参照）。1960年代から1970年代まで、とりわけダンケルク（Dunkerque）工場の建設の時などに、低家賃住宅（Habitations à Loyers Modérés : HLM）会社を通して住宅建設に参加し、その優先目標は労働者の居住であった。

表1 ユジノール社により行われた住宅建設・住宅購入助成融資（1954年～1981年）

年度	融資件数	融資額（100万フラン）
1954	142	0.88
1955	(不詳)	1.00
1958	(不詳)	1.16
1959	400	1.95
1960	374	1.46
1961	389	2.00
1962	374	1.49
1963	389	1.57
1964	385	2.00
1965	400	2.20
1968	389	2.20
1969	290	2.00
1970	594	5.69
1971	689	8.10
1972	755	9.64
1973	795	12.17
1974	825	12.63
1975	1,019	18.56
1976	777	14.50
1977	709	13.05
1978	963	17.58
1979	478	6.91
1980	898	15.29
1981	1,439	17.98
合計	12,648	159

出所：ユジノール社通常株主総会報告書（1955年～1982年）（ユジノール社資料室）。

第二に、ユジノール社は工場の近郊に集中した、極めて地域的な採用を行った。製鉄業一般と同様に、同社は家系、競売、資格という3つの方法に従った。第一の方法は、同社または製鉄業の従業員の家族のなかから優先的に採用する方法である。この方法は長期にわたるもので、実際に長期間観察される。例えば1990年には、モンタテール工場の44人の従業員のサンプルのなかで、技師の44%は製鉄業に従事する者が家族におり、このうち61%は職工長で、50%は工具であった。このような家族内での業界内就職は、工場が古いほど顕著に見られた。またこの採用方法は、圧延、高炉など、技術水準の高い部署で特に見られた。この現象は合理的なもので、はるか昔から新入社員を経験によって育成し社会化する道具だとして説明された。彼らはしばしば親戚の一人によって仕事の手ほどきを受け、同時に工場の階層的・職業的關係を身につけていく。こうして彼らは技術的、社会的という、二重の指導を受けることにより、職業空間への同化が加速される。このような形で

の採用は、従って、従業員家族にとって安定した就職口を保障する。第二の採用方法である〔労働力の〕競売は、特に非熟練工について採用される。彼らは自らを自発的に工場に売り込み、例えば、鋼板を顧客の要求した寸法に切り包装するという、仕上げ作業などに従事する。この職種にはアルジェリア、モロッコ、ポルトガルからの移民労働者の大半が見られた。最後の、3つ目の採用方法は資格にもとづくものである。モンタテール工場でも、他の工場でも、それは設備の保守・維持を行う「保守」部門の熟練労働者に主に関連するものである。モンタテール、ドゥナン、ダンケルクでの熱間圧延機、そして1960年代の連続鑄造機の設置により、技術が複雑化するとともに、設備の運転により高度な安定性が必要になった。その結果、より特殊な維持が常時必要になり、そのために養成された労働者の必要性が高まった。その他、資格にもとづく採用は、管理職、技師、管理部門の人員（会計、秘書など）についても行われた。労働力を引き付け定着させるための3つ目の手段は報酬であった。伝統的に製鉄業では他の産業部門より、比較的高い賃金が支払われてきた（表2を参照）。全社の経営陣は各部門長の裁量権を非常に限定し、従業員の報酬を厳しく管理し続けた。給与の増加は従業員全員の給与の0.5%内に制限された。他方、従業員は生産性と生産量に応じてかなりのボーナスを受け取った。例えば、ボーナスとして年間給与の12%は保障され、この割合は1959年などのように25%に達することもあった。この割合はしばしば紛争と折衝的となった。それでも工場内には給与間に際立った差異が存在した。給与の差異にはもう一つの帰結があった。すなわち、同じレベルの職務でも工場や部課によって給与が異なっていたため、工場間の異動は限られ、従って地域主義がなおさら強まった。このことは全国的、地域的に報酬を規制している各種協約にも起因した。製鉄業では、1946年4月11日に制定されたパロディ（Parodi）分類が給与の最低額を規定していた<sup>(25)</sup>。ただし、この全国規定は、地域的協約が存在しない場合にのみ適用された。例えば、ユジノール社モンタテール工場は、金属産業連合（Groupement des industries de la métallurgie : GIM）パリ地域協約に属した<sup>(26)</sup>。従ってユジノール社の様々な工場の給与政策は、特に、他の産業分野のより小規模な企業の圧力など、地域的な配慮のもとに実施された。

このような〔工場と、工場の存在する〕地域との責任の分担は、社内での責任の分担につながっていた。ユジノール社全社の経営陣は全般的な給与の増加にのみ関わり、しばしば増加額に上限を設定するにとどまった。その結果、〔給与の増額に関する〕業務の大半は地域的協約と各工場に降りかかった。この権限の分担の起源には、会社全体の財務的安定への脅威の監督権を、パリの経営執行部に残そうとの意思が存在した<sup>(27)</sup>。明らかに、これらすべての要素が、地域的なパテルナリズムの文化の維持を長期間可能にした。最後に4つ目の手段は、従業員の年功にもとづく昇進政策であった。この現象の起源は技能の獲得期間にある。

製鉄所の大半は、その中心に生産技術ごと、生産品ごとに固有の、大変大規模な装置が存在する。このことにより、労働者人口の構成上、特定の熟練とプロフィールが必要になる。従って作業場ご

(25) F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, 3/1978.

(26) このことは強調されるべきである。なぜなら、1968年までUIMMは給与の折衝について全国的協約を差し置いて、地方分権的な政策を採用したからである。

(27) 1962年1月の取締役会（ユジノール社資料室）。

表2 産業間賃金比較表（1978年～1983年）（新フラン）

(時給)	管理職 (Cadres)		工具 (Ouvriers)	
	1978年10月	1983年10月	1978年	1983年
鉄鋼業 (1)	11,390	18,620	20.6	37.3
一次金属加工業 (2)	9,550	16,420	17.65	33.45
非鉄金属製品製造業, 非鉄金属加工業 (3)	10,710	18,320	19.4	37
鉄製品製造業, 鉄加工業 (4)	10,650	17,890	19.6	36.2
鑄造・精錬業 (5)	9,320	15,830	17.6	34
機械製造業 (6)	8,730	14,780	18.6	35.65
自動車製造業 (7)	9,560	16,450	19.35	36.05
造船業 (8)	8,160	14,860	20.75	39.7

(月給)	ETAM (一般従業員, 特殊技術者, 職工長)			
	職工長 (Agents de maîtrise)		一般従業員 (Employés)	
	1978	1983	1978	1983
(1)	4,970	8,330	3,810	6,460
(2)	4,860	8,110	3,630	6,440
(3)	5,230	9,050	3,690	6,580
(4)	4,990	8,400	3,740	6,490
(5)	4,760	8,420	3,470	6,450
(6)	4,890	8,490	3,510	6,260
(7)	5,260	8,820	4,030	7,120
(8)	5,280	9,380	3,680	6,500

と、工場ごとの異動はきわめて限られ、場合によっては1970年代までのように、完全に封じられた。このような政策の根源は、機械装置の技術的複雑さと労働者の元々の職業訓練の欠如に求められる。つまり、技能を身につけるには時間がかかるのである。ゆっくりとし連続した昇進により、年数の多い者と少ない者の間だけでなく、様々な階層上の地位の者の間で、経験の交換が可能になる。そして知識の持続的な浸透のためには、人員がやや過剰であることが必要である。高炉や圧延機のような複雑な装置では、各部署の担当者にはしばしば日常的に補佐人がついていて、体が衰えたり作業のペースについていけない年長者は、知識やノウハウを蓄積した知恵袋として、生産過程をやや離れた業務を担当する。このような相対的な人員の過剰は、1970年代初めまで続いた。これには2つの帰結があった。第一に、熟練労働者の割合が少なく、現場監督に古参がいることにより、しばしば厳しい、あるいは乱暴な上下関係がもたらされた。階層上の各地位について、[より地位の高い者の] 知識や経験が完全には「客観化」されていないため、古参の者は[若い労働者を] 厳しく叱責することにより、自分たちの階層的・職業的優位を示す必要があった。そうすることにより、彼らは若い労働者たちに、熟練労働者や現場監督としての資格や名声を得るためには、それらの通過儀礼を通る必要があることを教えたのであった。第二の帰結は、このような論理が有効であるためには、部署間の異動が少ないことが必要だということである。逆に、部署を移る労働者は、職工長が彼を手放したのだから、仕事の出来が悪い者だと見られた。

結局のところ、パテルナリズムは、それが19世紀以来もたらした地域主義を介して、従業員が極

めて安定していることを前提とした。工場と周辺の住民の間に、一種の暗黙の契約が成立した。それは概略次のようなものであった。労働者、従業員は他の工場や企業で働くことを断念した。彼らは製鉄所が雇用を保証してくれるので、大変若く入社することを承諾した。彼らはまた、父から子へと、愛社精神を育んだ。その代わりに会社、工場は彼ら一族や子孫に安定した就職口を明確に保証しなければならなかった。

最後に、会社はスポーツ、衛生、健康の面で、一連の社会事業を提供したことを強調する必要がある。これらの社会事業は、1970年代の経済危機に耐えられなくなる。パテルナリズムはその時、破綻したように思われた。しかし、永遠にそうであったのか？

### 3 危機、激変そしてグローバル化：パテルナリズムの終焉か、それとも復活か？

1960年代にユジノール社は、一連の大きな変動を経験した。ダンケルク工場の稼働、レールやI型鋼などの長型の製品に特化したロレーヌ・エスコ社（Lorraine-Escout）との合併、1968年5月危機のもたらした社会階層上の諸関係の激変などである<sup>(28)</sup>。1970年代初頭の危機はそれらの動きを加速した。危機は製鉄業そしてユジノール社に1975年初頭、すなわち石油危機後一年以上たつてから、及んだ。5月には生産と受注が30%減少した。同年末、ユジノール社は歴史上初めて赤字に陥ったが<sup>(29)</sup>、人員整理を行わないとの主義を再度明確に示した。1974年末から1976年の間に、ユジノール社は自然減により従業員数を4万2360人から4万1865人に減らした。1976年末になり、赤字を再び出して初めてリストラが検討された。1977年に、政府が策定した製鉄業プランに刺激されて経営陣がリストラ策を発表した。ルヴロワル工場とティオンヴィル（Thionville）の圧延工場が閉鎖され、それぞれ700人と3000人の職が削減された。住民の反応は極めて激しかった。1977年4月1日に、約1万5000人がティオンヴィルでデモを行った。1966年のプランで採用された方法が再び援用され、拡張され、1977年6月3日に製鉄業に関する社会的保護のための一般協約（Convention Générale de Protection Sociale de la Sidérurgie : CGPS）が署名された。この協約は、ユジノール社の全事業所に勤務する59歳以上の従業員の早期退職を規定した。また、存続が危ぶまれた事業所の従業員でこの措置を受けられない者は、存続する事業所に、早期退職者の代わりとして異動した。1976年末から1977年末にかけて、このようにして約5000人の従業員が同社を去った。1978年には、金融危機の広がりに対して、政府がユジノール社の経営権を握り、債務の支払い猶予を認めた。新しい経営陣が就任し、これが事業部制の組織を設置し、産業・商業上の新しい戦略を採用した。すなわち、高付加価値の高級品市場を狙うことにしたのである。設備の採算がとれるように、稼働率が可能な限り高められた。1981年には、新しい社会党政権がユジノール社を正式に国有化した。経営陣は引き続き採算性改善を推し進め、ドゥナンとロンウィ（Longwy, フランス東部）という歴史的な二つの工場を閉鎖した。それからは、国内製鉄業の集中化の加速とその国際化によって特徴づけられた時代が幕を開いた。1986年には、フランスに残った二つの製鉄会社——ユジオン社

(28) 詳細については、E. Godelier, *Usinor-Arcelor...*, *op.cit.* を参照されたい。

(29) 以後、同社は1988年まで赤字を計上し続けた！

(Usions) とサシロール社 (Sacilor)——が統合された。コスト削減と国際化の戦略が広がった。すなわち、国外にパートナーを求めたのである。

1989年には、ユジノール社はドイツのザールシュタール社 (Saarstahl), 1990年にはティカロイ社 (Tecalloy) やジョン・アンド・ラフィン社 (John & Laughin) などアメリカの複数の会社の経営権を、総計70億フランで取得した。ライバル会社の中では、例えば新日鉄が化学や情報通信に力を注いだりしたが、ユジノール社はもっぱら鉄鋼業に専念した。1980年代に行政当局が要求した多角化はあまり行われなかった。この状態は1990年代にも持続した。1995年には、ユジノール社は民営化された。1998年、ベルギーのコクリル・サンプル社 (Cockerill-Sambre) の株式の大部分を取得した。同年、ユジノール社は同社と合併した。これらの例から、製鉄業界では今やグローバル化の段階への移行が明確に始まったと言える。製鉄会社はその顧客、とりわけ自動車会社のあとを、その市場にまで付いて行くようになった。これは全く新しい傾向であった。それまでは、鉄鋼産業は、1990年代後半の世界での1, 2位のメーカー——ポスコ (Posco, 韓国) と新日鉄 (日本) ——が世界生産のわずか3%強しか占めず、極めて集中度の低い産業であった。

ユジノール (フランス), アセラリア (Aceralia, スペイン), アルベッド (ARBED, ルクセンブルク) を統合したアルセロール (Arcelor) の設立は以上のような文脈において決断された。すなわち、鉄鋼産業の再編の長い歴史の後を追っているのである。ユジノールはアルセロールの資本金の約54%を占め (アルベッドは24%, アセラリアは22%), またアルセロールの初代社長にはユジノール出身のF.メール (F. Mer) がつき、アルセロールで主導的な地位を占めた。メールは新会社の社長を短期間務めたあと、J.-P.ラファラン (J.-P. Raffarin) 首相のもとで経済・財政相に任命された。後継者G.ドレ (G. Dollé) もユジノール出身であった。この国際化戦略の第一幕は、一連の経済的・技術的協定により締めくくられた。この選択の主たる理由は、財務的基盤の弱さと株式時価総額の低さである。ヨーロッパの鉄鋼会社の株式時価総額の合計は株式市場全体の時価総額のわずか1%しか占めていない。1990年代には、パートナーシップを組むための協議や合意が行われた。ユジノール社もこの動きに加わった。例えば2001年には、同社は技術移転だけでなく、研究開発能力や特許政策をより連携させるために、新日鉄に接近した。並行的に、生産のサイクルを先取りし、顧客 (鉄鋼の加工産業, 使用産業) の要求との連携を改善することを目的とした、調整政策が採用された。フランス国内で多くの工場が閉鎖されたり、ミタル (Mittal) のような競合会社に売却されたりした。以上の国際化の波の最後の段階が、まさにこのミタルによってもたらされた。すなわち、2005年の同社によるアルセロールに対するTOBが、グローバルな集中化における次の段階を画したのである。

[ミタル, アルセロールの] 双方は達成すべき次の戦略的目標を掲げた。それは、年間生産1億トンと、世界生産の10%というものであった。この作戦はもし成功すれば、様々な再編をとまなう可能性があり、その規模と時期はどれだけ鉄鋼の需要が持続するかに大部分はかかってくるであろう。では、この巨大な作戦における双方の陣容はいかなるもので、その帰結は何であろうか。世界首位のミタルは16万4000人の従業員を擁し、売上高は250億ユーロである。他方、アルセロールは9万5000人の従業員——うちフランス国内は3万人——を雇用し、売上高は300億ユーロに達する。新会社の社長ラクシュミ・ミタルの提示した論拠は、両社の地理的・商業的補完性であった。一方

のミタルは新興国、すなわち中・東欧、アフリカや、アメリカ合衆国で地盤をもち、主に「汎用品」などと言われる標準的な鉄鋼を扱っている。他方でアルセロールは主に西欧（売上高の77%）やラテン・アメリカ（主にブラジル）で勢力をもち、主に高級品を販売している。経営陣が提示した目標は、ヨーロッパ以外の地域（中国、インド、トルコ）で2010年にシェアを50%にまで高めることである。TOBに始まった作戦が成功したあかつきに、そのようにして達成した規模は、新会社の発展のうえで欠かせない目標になるであろう。このようにして一つにまとめられた勢力は、世界で32万人以上の従業員、売上高690億ドル、そして世界の鉄鋼市場で10%のシェアをもち、ミタル社長によれば競合他社を長期にわたって突き放すことができる、と言うのである。この文脈からすると、昔のパテルナリズムを特徴づけた地域性は、遠い過去のものになったように思える。ところが、パテルナリズムは、ミタルの1990年代から2000年代にかけての、特に東や南の国々での工場やコンビナートの獲得を通して、意外にも復活するのである。1999年から、ミタルは驚異的な数の鉄鋼会社を手に入れた。すなわち、シデックス（Sidex、ルーマニア）、アナバ（Annaba、アルジェリア）、2001年にはノヴァ・ハット（Nowa Hut、チェコ共和国）、2003年にBHスチール（BH Steel、ボスニア）、バルカン・スチール（Balkan Steel、マケドニア）、PHS（ポーランド）、イズコア（Iscor、南アフリカ）、2004年に湖南華菱（Hunan Valin、中国）、そして2005年にクリヴォリツシュタル（Kryvorizhstal、ウクライナ）である。これらの製鉄所の獲得の条件として、ミタルはそれらに付随したいくつかの社会的機関を近代化することを承諾した。この観点からは、国際化は企業パテルナリズムの力強い復活につながったのである。象徴的な例が二つ見られる。1995年に行われた、5億ユーロでのカルメット（Karmet、カザフスタン）の買収と、ノヴァ・ハットの獲得である。

双方の場合とも、買い取りは似たプロセスを経た。それが成功するには、企業パテルナリズムの再開が一つの条件となった。これはいくつかの段階を踏んだ。まず、製鉄所の買い取りと、より効率的な生産拠点の水準にまで生産性を高めるための、その再構築である。次に、人的資源政策の、多くの場合は直接ソビエト時代の手法に着想を得た、評価と近代化である。ノヴァ・ハットの場合はこれは、炭鉱と鉄鉱山、発電所の買い取りと再整備の形をとった。直接の目的は技術的・経済的なものだが、地域の雇用水準の維持を保障することも目指された。[買収という]経済的投資の、社会的な側面も大きく考慮されたのである。買収者は、不払いの給与の支払い、様々な債務——とりわけ鉄道会社に対するもの——の肩代わり、また解雇を行わないことを引き受けた。さらにミタルは、都市空間を整備し、社会的サービスの提供を目的とした一連の産業の近代化を行うことを約束した。こうして路面電車、テレビ局、コンビナートのホテルに資本が注入され、近代化された。これらに加わったのが、スポーツ施設、病院、住宅などの、旧ソビエト体制から引き継がれた社会的機関の改修であった。それでも、少なくともノヴァ・ハットに関しては、一連の施策は大いに元がとれた。40人のインド人経営陣が就任し、ノヴァ・ハットはポーランドやルーマニアの製鉄所とともに、急速にミタル社内で最も採算のとれるものの一つになった。そこでは、昔のフランスの製鉄所と同様に、経済的・社会的空間、そして都市空間が高度に統合されていると言える。



## 結論 パテルナリズム、企業文化、価値にもとづいた経営

パテルナリズムの復活は、明らかに本稿の冒頭で述べた定義の一つと呼応する。すなわちそれは、二つの社会経済的システムの間での媒介手段、あるいは、19世紀に産業革命のあとで農業から工業に移行した労働者の採用・定着化・養成のための一連の施策であった、というものである。現在ではそれは、計画経済システムと資本主義経済システムの間での経済的・社会的移行の組織方法、に相当する。この作業仮説にはまだ検討の余地があるが、本稿で触れた諸要素は確かに収斂する気配を見せている。現在でも昔でも、製鉄業でも他の産業でも、企業経営者にとり同じ問いがいつも浮かび上がってくる。すなわち、従業員の一定の統合を可能とし、同時に最低限の経済的パフォーマンスを達成するような、価値・実践をいかに定義できるか、というものである。資本主義経済の側では、価値にもとづいた経営と、企業文化という概念の動員——そこにパテルナリズムの復活を見る者もいる——が、一つの新しい回答のようである<sup>(30)</sup>。この新しい戦略は、従業員管理の様式の変革の一環をなす。すなわち、職務ごとの切り分けを行うテラー主義的論理の破棄（ポスト・テラー主義的社会）、階層上の関係の個人化と上司による部下の業務の意義づけ、カリスマやリーダーシップの概念の動員、である。では、これらは結局初期のパトロナージュやパテルナリズムに見られた父の像の再現ではないのか。答えは否定的だと思われる。なぜなら「これら、パトロナージュやパテルナリズムの新しい形と思われるものと」その遠い祖先の間には実践上、大きな違いが存在するからである。まず、「以前のパトロナージュやパテルナリズムでは」すべての労働者が享受するわけではなかったにせよ、製鉄業において本稿で見たとおり、従業員管理は彼らの一団を安定させることを目指していた。逆に今日の人的資源管理の道具は、むしろ従業員集団を細分し、各従業員と会社との関係を個別化させようとする。次に、ある意味で「以前の」パテルナリズムがその価値観を明確に掲げたのに対して、今日では企業の憲章や倫理的言説はしばしば、特にその実行の面において、あいまいなままである。この観点からすると、「以前の」パテルナリズムは、少なくとも従業員の一部に対して社会的倫理——もしくは連帯——の一形態を提示し、彼らとその家族にとって比較的持続的な運命共同体を提案し、経済的リスクの分担と職業活動における失敗の受け入れに関してある種の誠実さを示したのであった。しかし、このシステムには政治的・社会的企図がなかったとか、従業員全員が保護され統合されていたとか、結論付けるのでは全くない。せいぜいそこには、資本主義によりその歴史の一時点において発明され、経済的利害とある種の社会的均衡を両立させることに、時にはかなり劇的な方法で成功した、一つの解決法を見るべきなのであろう。

(Eric Godelier 仏・理工科大学校経営学・企業史教授)

(つちや・はじめ 東京都立大学大学院社会科学研究所博士課程)

<sup>(30)</sup> D. Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.

参考文献

- P. Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Editions du Seuil, coll. « Points », 1996.
- D. Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.
- M. Debouzy (dir.), « Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui », *Le mouvement social*, Paris, Editions ouvrières, n° 144, juillet-septembre, 1988.
- M. Douglas, *Comment pensent les institutions ?*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1999.
- F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, 3/1978.
- J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.
- M. Freyssenet, « D'une tentative à une autre : fixer puis libérer les ouvriers de métier », *Annales de la Recherche Urbaine*, n° spécial, Vie quotidienne en milieu urbain, Colloque de Montpellier, Paris. CRU, 1980, pp. 25-45. Edition numérique, 2006.
- M. Freyssenet, « Division du travail, pratiques ouvrières et pratiques patronales. Les ouvriers sidérurgistes chez de Wendel, 1880-1974 », CSU, Paris, 1978, 34p. Edition numérique, freyssenet.com, 2006.
- E. Godelier, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermes, 2006.
- E. Godelier, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2006.
- F. Guérin, *Histoire et épistémologie du concept de communauté dans la sociologie française au XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Doctorat de sociologie, EHESS, 2001.
- A. Gueslin, *Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, début du XX<sup>e</sup> siècle)*, Genèses, Année 1992, Volume 7, Numéro 1, pp. 201-211.
- A. Hatchuel et B. Weil, *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 1993.
- G. Noiriel, *Les ouvriers dans la société française XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Seuil, 1986.
- G. Noiriel, « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, 1988, pp.17-35.
- R. Salais, N. Baverez, B. Reynaud, *L'invention du chômage*, Paris, PUF, 1986.
- S. Valognes, « Traces industrielles, violence ouvrière, formes urbaines », intervention au séminaire du CRESO, *L'appropriation de l'espace géographique*, 19 juin, journée d'étude coordonnée par Fabrice Ripoll, CRESO/MRSH Université de Caen, 2000, 17p.
- G. Virgarello, *Le Propre et le sale. L'hygiène du corps depuis le Moyen Age*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1985.
- M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, coll. Agora, rééd. 1994.
- D. Woronoff, *Histoire de l'industrie en France du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1994.