

三家本里実著

## 『AI時代の労働の自律性と資本の統制』

——ブレイヴァマンの労働  
過程論をめぐる——

評者：鈴木 和雄



本書は、日本の労働過程における労働者の自律性を理論的、実証的に考察した著作であり、2018年に一橋大学に提出した博士論文をもとにしている。

本書の問題意識は、現代日本で労働者が長時間労働、ハラスメントなど多様な問題に直面しているにもかかわらず、「ほとんどは何もしないか、できないでいる」状況をふまえ、「このような状況から人々を解放するための手掛かり」として、労働過程における企業の労務管理にたいする労働者の自律性を検討することにある（10-11頁、以下では数字のみ表記）。検討の基礎にH.ブレイヴァマンの労働不熟練化仮説がおかれる。本書は、近年停滞している労働過程論に一石を投じる試みをなす。

### I

本書の構成を示す。「はじめに」と序章で上の問題意識が提示され、第I部理論編（1-3章）でブレイヴァマンの労働不熟練化仮説とA.フリードマンの責任ある自律戦略とが独自に接合されて、労働過程分析の理論的枠組みとされる。第II部実証編（4-9章）で労働者の自律性とこれにかかわる問題が実証的に検討され、最後に「結論」が提示される。

本書の内容は多岐にわたるが、概略を述べる。第I部はブレイヴァマンの労働不熟練化仮説を説明し、マルクスによる労働の形態的包摂と実質的包摂に言及しつつ、ブレイヴァマンと彼を批判したフリードマンとの接合を図る。テイラー主義は労働者の抵抗を抑え込んで労働の実質的包摂をめざすが、構想と実行の分離が実現されると労働者は自律性を失った「客体的な存在」（88）となるので、責任ある自律戦略によって見せかけの自律性を与えて労働者の主体性を引き出す必要が生じる。これは虚偽の自律性だが、その付与は科学的管理を強め実質的包摂を深化させる。以上のとくに責任ある自律戦略の理解は独特で、フリードマンとはちがいてテイラー主義と同時に実施されるその補完物と位置づけられる。

第II部は、IT労働者の自律性の分析（4-7章）と、裁量労働制が労働者に自律性を与えるか（8章）、AI導入が労働統制をどう変容させるか（9章）を論じた2つの補論的諸章に分かれる（この2章と「結論」の要約は割愛する）。前者が労働統制と自律性の実証分析の中核部分をなし、聴取りをもとにIT企業の労務管理の実態の、興味深い検討がなされている。ここを要約する。

4章は、実証分析の課題、先行研究、分析対象、仮説を述べる。自律性の検討のためにIT産業が選ばれたのは、この産業が製造業と同じく労働過程における労働者の知の剥奪と、製造業とは異なる知による業務遂行の必要との両面をもつからである（140）。

5章は、指示形式を軸に統制の型と技能を論じる。ITサービス産業では上流工程の構想を大企業が担い、下流工程の実行を中小企業にアウトソースする。受注企業は、発注企業がきめた実行部分を担うだけで決定権は限定的だが、本書が考察するのは受注企業の労働統制であ

り、これは発注される業務内容でさまる。発注企業が定型的業務を発注すれば、受注企業の管理者が労働者に出す指示はルーティン作業をさせる課業型になり、直接的統制戦略となる。発注企業が一括業務や新製品開発などの非定型的業務を発注すれば、指示は大枠だけで労働者に裁量を与える非課業型になり、責任ある自律戦略となる。採用には新卒採用と中途採用があるが、どちらでも技術的知識や経験は重視されず、教育訓練も数ヶ月間の入門研修だけであとはOJTとなる。以上から、受注企業における技能は実行を担当する知にすぎないと結論される。

6章は、受注企業における労働者への①指示出し、②決定権、③技能形成に焦点をあて、彼らの自律性を検討する。①指示出しでは、受注時に受注企業の管理職が役割分担の大枠をきめ、一括請負や新製品開発の場合、現場リーダーが大枠を設定して仕事の進め方は個々の労働者に任せる。それは「物体として存在しないものを生産する」(175)というIT産業の特質に起因し、また「どんなシステムが求められているか・売れるか」を「個々の労働者が自ら考えること」(172)を管理者が促すからでもある。②決定権(構想)は、開発の全体像を把握する役職者に集中し、現場労働者は実行部分のみ遂行する。彼らは若手も経験者も自分の担当領域しか把握しておらず、現場リーダーでさえ予算や納期や増員の決定権がない。「個々の労働者は、ほとんど決定権を有していない」(246)。労働者から知が剥奪されているためである。③技能形成では、新人は入社後数ヶ月の研修で簡単なプログラミングを学習し、その後はOJT・インターネット・技術書に頼る。労働者による知の獲得が労働過程の統制を掘り崩すので、管理者は工程を細分化して限定的な知しか与えない。

結論は責任ある自律戦略の確認となる。すなわち労働者は労働過程の全体像を把握せず、人員・作業予定・費用の決定権をもたず、労働過程に主体的に関与しないが、ある範囲の仕事の進め方は決定できる状況にある。労働者は実行者にすぎないのだが、構想部分に「関与しているかのような状態が作り出されて」(264)虚偽の自律性が生じる、と。

7章は、IT労働者の技能と抵抗を論じてその自律性を総括する。前半では、労働者は知の剥奪状態に、責任ある自律戦略による虚偽の自律性が与えられて実質的従属が進むと論じられるが、後半ではやや異なる論理が示される。

管理者から業務期限短縮を命じられるとき、労働者は管理者とのさまざまな交渉を伴う抵抗を示す。抵抗の強さは知の獲得度にかかる。だが抵抗は「消極的なもの」(290)であり、「それでもやれ」と言われれば労働者は命令に従う。抵抗は労働者の真の自律性獲得にまで進まないが、「かさ増し」(所要時間の過大見積もり)を通じて労働者の自衛に役立つので、非課業型業務での技能と、その発揮の裁量を残す責任ある自律戦略とは「実質的包摂を抑制する」(276)。労働者が労働過程の全体像を把握すれば資本への抵抗につながる、と展望される。

## II

本書からは、IT労働者の業務や労働統制の実態など教えられる点が多い。だが問題を感じた点もある。3点述べる。

第1の問題はブレイヴァマンとフリードマンの理解である。両者の統制理論は次のように接合される。テイラー的な構想と実行の分離を通じて労働支配は完成するが、それに伴う労働者の抵抗を抑え込むために責任ある自律戦略が採用される。戦略が与える労働者の自律性はいわばまやかしの自律性や参加の感覚であり、労働者の自己統制である真の自律性ではない。だが

それは労働者が決定にかかわるという意識をうんで、労働参加の誘因を与えて労働の実質的包摂を実現するので、戦略はテイラー主義の「深化」を表す（92）。この接合には以下の点で説明不足を感じた。

第1は、戦略の導入理由である。本書は労務管理の普遍的原理としてテイラー主義を承認し、責任ある自律戦略が必要になる理由をフリードマンに従ってテイラー主義への労働者の抵抗に求めているように読める（45、47）。だがブレイヴァマンは抵抗があるにせよ構想と実行の分離は進むと説くので、テイラー主義は責任ある自律戦略を必ずしも必要としない。戦略の必要は職務における主体性発揮の要請からも説かれるが、この点でも人間関係論や産業心理学の無効を断言したブレイヴァマンから乖離する。いずれにせよ戦略の導入理由の説明が十分でないように思う。

第2は、フリードマンの理解である。論点は2つある。（1）フリードマンは（テイラー主義を含む）直接的統制と責任ある自律という2つの戦略を対極的と捉え、一方の戦略の継続が矛盾と硬直化をうみだすので、他方の戦略に切り換えて労務間の問題の解決を図ると捉えるのにたいし、本書はテイラー主義が普遍的統制原理であり、責任ある自律をそれに接木されるイデオロギー的統制方法と位置づける。だがフリードマンが2つの対極的統制方法と位置づけた関係を、一方を主要な、他方を補完的な統制方法として接合するのであれば、2つの統制方法をこのように接合できる説明がほしい。（2）著者は責任ある自律戦略を労働者への職務遂行上の部分的な裁量の付与だけを伴う（その他の労働者への実質的譲歩を欠く）労務管理戦略と捉えるが、フリードマンは実質的譲歩も含みうる戦略と考えているように思う（たとえば責任ある自律戦略は、労働組合や団体交渉の承認など

も含む）。この相違にも説明を望みたい。

第2の問題として、労働不熟練化仮説への依拠から生じる技術的視点の偏重も気になる。たとえば著者は、IT労働者が管理者の要求に抵抗しても「それでもやれ」と言われれば従うと述べ、「これは、資本のもとに知が移行しているために起きている事態」だと説明する（291）。そうではないであろう。労働統制を究極的に実現するのは、資本がもつ解雇権である。労働者の知の喪失は解雇権を補強しはするが、労働者が管理者の要求に抵抗できないのは「知」を欠くからではない。抵抗を続ければ解雇が待ち受けているのである。

技術的視点は、「どのようなマネジメント戦略を採用するにしても、それは労働過程における知をはぎ取るという実質的包摂の実現のために実施されている」（193-4）という理解にも表れる。だが管理者は、労働不熟練化を目的にマネジメント戦略を実施するわけではない。不熟練化は多くの場合、労働コスト削減をめざす管理者の行動の結果として生じるのであり、ブレイヴァマンがバベッジ原理を強調したのはそのためである。

著者も技術的視点から脱却して、「生産に関する知」にもとづかない自律性に言及しはする。たとえば「はじめに」では、労働者の自律性の基礎として「生産に関する知」と並んで、それを基礎としない自律性である労働者の「団結」にふれる（13）。だがこの観点は技術的視点に凌駕されている感がある。技術的視点は、AI導入がマネジメントを不要にして実質的包摂を可能にするという9章の結論にもみられる。すなわちAI導入は資本への知の移行を円滑にするので労働統制権を労働者から資本に移すためのマネジメントを不要にする（375-6）と。だがAIが労働者の熟練を一部不要にするとしても、マネジメントを不要にするという主

張は行きすぎではないだろうか。

### III

第3の問題は、統制戦略と「労働者の自律性」との関係にかかわる。第I部理論編では「労働者たちの技能水準は、階級全体として絶えず低下していき、無知や無能」が広まる(95)、として労働不熟練化仮説の妥当性が強く主張される。だが第II部実証編ではこの主張は後退し、労働者は職務遂行のために一定の知をもたざるをえないと限定が付される。問題を3つ指摘する。(1) IT労働者の技能は、労働不熟練化仮説通りに衰退の一途をたどっているか、(2) 実質的包摂の不可欠の媒介をなす責任ある自律戦略は著者の主張通りに機能しているか、(3) 直接的統制戦略か責任ある自律戦略かを判断するために、労働者への指示の出し方をみるだけで十分か。

(1) からみる。ITサービス企業が定型的業務を受注すれば労働者に課業型の指示を与える直接的統制となり、一括業務や新製品開発を受注すれば労働者に裁量を与える責任ある自律戦略となる。いずれにあっても労働者は作業の全体像を把握せず、人員の増減、作業予定、費用の決定権ももたないので、労働過程に主体的に関与しない(262-3, 265)と結論される。

他方で、著者は以上と異なる理解もみせる。第1に、IT産業では労働が単純化される面と、知が尊重される面の双方をもつことを認め(140)、第2に、管理者は業務遂行のために労働者に技能を習得させる必要と、労働過程の統制のために「知を独占」する必要との両面が求められる(186-7, 190-1)と述べる。著者は、責任ある自律戦略が結果的に不熟練化をもたらす過程を含めて不熟練化が直線的に進むのではなく、再熟練化(技能形成)をも認めている、と理解できる。2つの理解はどう整合するのだろうか。

(2) IT企業で責任ある自律戦略が著者の述べるように機能しているか、も問題になる。受注企業のとくに非課業型業務では、業務の大枠だけ示して労働者の裁量に任せる管理が行われるため、実行者にすぎない労働者が構想機能にかかわっているかのような事態が作り出され、この擬似的自律性から労働者の「主体性や自発性といった要素が引き出されている」(266)とされる。著者はIT現場労働者の知が限定的で、業務上・予算上の決定権がない点を具体的に記述し、「労働者自身が、上司から裁量を与えられている」(264)と感じている状況も聴取りから周到に確認している。

不満が残るのは、仕事の大枠が示され細かな決定や仕事の進め方は労働者に任される、として与えられる限定的自律性が、チーム編成や業務決定にかかわれず生産全体も把握できない「資本の制約のもとで発揮される」ため、直ちにそれが虚偽の自律性だと認定されてしまう点である(175-6)。むしろ労働者が著者の述べる意味で虚偽の自律性をもつことはあるであろうが、しかし聴取り記録からは、もう少しリアルな労働者像が垣間みえる気もする。労働者は、各チームメンバーの技能レベルを把握し(211-2, 217-8)、設計書(構想)の誤りを発見しそれに疑義を呈し(247, 281)、どんな技能や対応力をもつ労働者が優秀な労働者かを見抜くなど(256-9)仕事持ち分について知をもち、その範囲内で自分の状況を認識して自律性を維持し主体性を発揮している面すら感じられる(247-8, 254)。この状況がうまれる理由が、非定型的な技能的業務のゆえに主体性発揮の必要を管理者が認めて(仕事持ち分の範囲内で)労働者に裁量を与える点にあるとすれば、この自律性が限定的であるのは確かだが、労働者は構想機能にかかわっていない事態をかかわっていると誤認するのではなく、限定的にしかかか



わっていない事実を認知し、しかも限定的にしかかわれない理由が知というよりは職務権限の欠如にあることも自覚しているように思う(242, 247)。労働者がこのような意味での限定的自律性をもつとすれば、この自律性が虚偽意識にもとづくとは必ずしもいえないのではないだろうか。

(3) 労働者への指示の出し方だけで、採用されているのが直接的統制戦略か責任ある自律戦略かを判定する仕方には、やや疑問が残る。R. エドワーズは統制の3要素として、①命令、②監督と評価、③評価にもとづく賞罰をあげたが、著者が検討するのは①である。だが本書へ

の過大な要望かもしれないのを承知のうえで述べれば、統制の全体像と労働の自律性を明確にするために、②と③の要素についても統制の実態とそれに労働者がどのように具体的に対応しているのかという点にもいくぶんかの光をあててほしかった。検討対象が、査定とその結果に左右される賃金額（ボーナス）や昇格が存在する日本の労働者なので、とくにそう感じる。

（三家本里実著『AI時代の労働の自律性と資本の統制——ブレイヴァマンの労働過程論をめぐって』堀之内出版、2024年12月、402頁、定価：本体4,500円＋税）

（すずき・かずお 弘前大学名誉教授）