

自律的作業集団の企業的必要性

—フリードマンとシュマールの所論を中心として—

村 田 和 彦

一 序

われわれは、企業による「労働の人間化」(Humanisierung der Arbeit; humanization of work)の努力の経営学的考察を企図するものであるが、本稿においては、「労働の人間化」の具体的施策のうちで最も中心的なものとみなされうる「自律的作業集団」(autonome Arbeitsgruppe; autonomous work group)に焦点をあてて、それが企業によって導入されねばならない必要性について考察することとする⁽¹⁾。

ところで、西ドイツ企業に対象を限定するとともに、西ドイツ企業による「自律的作業集団」導入の目的、条

件、および作用に関する研究を試みたものに、フリードマン(P. Friedmann)とシュマール(K. Schmah)の所論がある⁽²⁾。そこで本稿においては、彼らの所論を取り上げて、それを検討することを介して、「自律的作業集団」の企業による導入の必要性を説明することとしたい。

(1) われわれが自律的作業集団を、企業による「労働の人間化」の具体的施策のうちで最も中心的なものとする理由については、つぎを参照のこと。

村田和彦、企業の合理化と『労働の人間化』、一橋論叢、第八十五巻、第四号、昭和五六年四月。

(2) Petra Friedmann und Kurt Schmah, Rationalisierung durch Humanisierung? Ziele, Bedingungen und Auswirkungen der Einführung von „teilautonomen

Gruppen" unter besonderer Berücksichtigung der Qualifikationen der betroffenen Arbeitskräfte, Köln 1979.

二 自律的作業集団の概念

「自律的作業集団」の企業的必要性の考察に先立って、本節においては、われわれは、フリードマンとシュマーによる「自律的作業集団」の概念規定を明らかにしておくこととする。

彼らの概念規定にしたがうならば、「自律的作業集団」とは、「その時々、しかも経営的利害によって設定された限界の枠内で、自己の作業の諸条件を、⁽¹⁾みずから規制することのできる経営的作業集団」(S. 38) (betriebliche Arbeitsgruppen, die innerhalb der jeweiligen, von den betrieblichen Interessen gesetzten Grenzen Bedingungen ihrer Arbeit selbst regeln können) である。

こうした概念規定に関して、フリードマンとシュマーは、つぎのような補足説明を行っている。その第一は、「集団作業」(Gruppenarbeit)を「個人作業」(Einzelarbeit)から区別する特質であり、それを彼らはつぎの点

にまとめている。すなわち、「一つの作業職分 (Arbeitsaufgabe) が多数の労働者の共同のもとに達成され、しかもその際に、多様な活動が直接的に連結されており、かつ時間的に緊密に相互に結びつけられている」(S. 38) というのがそれである。

その第二は、作業集団に与えられる「自律性」(Autonomie)の内容に関するものである。すなわち、作業集団に与えられる自律性とは、「経営によって設定された限界条件 (Grenzbedingungen) の実現」をその内容とするものであり、したがって厳密には常に「半自律性」(Teilautonomie)として把握されねばならないとするのが、それである。しかもこの場合に問題とされている経営は、「資本主義経営」であり、したがって、作業組織の交更にもかかわらず、資本主義的生産関係の下における労働が、あくまでも「賃労働」(Lohnarbeit)の性格をもち、「剰余価値生産」(Mehrwertproduktion)を目的とする労働であることには何らの変わりもないことを、彼らは強調している。⁽²⁾したがって彼らによれば、「労働者の自己決定は、資本主義的生産関係の下では、個別資本の価値増殖利害の下への労働の従属が危険にさらされて、

賃労働関係自体が問題視されるところに、すなわち、これは、例えば、経営が労働力の利用に関する統制と、労働の生産物に関する処分権を失う場合に発現するのであるけれども、そこにその限界を見い出す」(Ss. 36-37) こととなる。

第三に、フリードマンとシュマールは、作業集団に自律性がみとめられる領域を、つぎのように整理している。

一 作業過程に直接的に関連する領域

- (1) 直接的作業職分……①職務交替、②交替のリズム、③作業配分、④協力関係、⑤作業速度、⑥休憩

- (2) 間接的作業職分……①計画と処理、②原材料の調達、③運搬、④品質統制、⑤機能統制、⑥機械の取り付け、⑦機械の修理

二 作業過程に直接的には関連しない領域

(集団作業の組織的条件)

- (1) 集団の内部の諸関係の規制……①新しい構成員の編入、②集団の指導者の選出、③相互援助
- (2) 集団の外部の諸関係の規制……①他の集団との

接触、②他の管理階層との接触

(3) 能率刺激制度および統制制度

そして、こうした自律性の領域に関して、彼らは、一方において、これらのいずれかの部分の一回かぎりの自己決定 (einmalige Selbstbestimmung) ではなく、集団による自由な行動と決定とを持続的に可能にさせるような「制度化された自由裁量の余地」(institutionalisierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume) の存在の必要性を指摘するとともに、他方において、これらの領域の選択に際してどうしても従わねばならないような順序が存在しているわけではないことを注意している⁽³⁾。

最後に、フリードマンとシュマールは、「自律的作業集団の本質的規定要因」として、(1)分業的に組織された作業過程という関連を創り出すような諸活動の引き受け、(2)それと結びつく労働者の決定権の拡大、および(3)集団作業としての作業編成、したがってまた労働者の協力を挙げている。そして他方において、「労働者の自律性の拡大のための本質的前提の一つ」として、作業内容ないし作業職分の拡大 (die Erweiterung der Arbeitsinhalte und -aufgaben) を挙げている。なぜなら、労働者に実際

に作業活動に関する行動の代替案 (Handlungsalternativen bezüglich der Arbeitsstätigkeit) を選択する可能性が与えられている場合にのみ、労働者は何事かを決定しうるからである。⁽⁴⁾

(1) 以下、本文中の括弧の中のアラビア数字は、フリードマンとシュマールの前掲書からの引用箇所の頁数を示すものである。

(2) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 36-27.

(3) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 35-36 u. SS. 38-39.

(4) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., S. 38 u. S. 40.

三 西ドイツにおける自律的作業集団の

実験事例

西ドイツの企業による自律的作業集団の導入の目的に関するフリードマンとシュマールの見解を取り上げるまえに、さらにわれわれは、つぎの問題を提起しなければならぬ。すなわち、そもそも彼らによって概念規定されたような自律的作業集団を現実を導入している西ドイ

ツ企業にはどのようなものがあるのか、という問題がそれである。

フリードマンとシュマールの調査によれば、彼らが自律性の領域として挙げたうちのいずれかの領域に関して自律性がみとめられている作業集団の導入実験の事例として、西ドイツにおいて確認されうるものには、つぎの一二の事例がある。すなわち、(1) Daimler Benz, Gaggenau (2) Daimler Benz, Hedelfingen (3) Opel, Rüsselsheim (4) V W, Salzgitter (5) Ford, Searlouis (6) Bosch Fernsehanlagen, Darmstadt (7) Bosch Blaupunkt, Hildesheim (8) Bosch, Buhlertal (9) Bosch Siemens Hausgeräte, Berlin (10) Siemens, Bad Neustadt (11) Braun Nizo Fotowerk, München 等々(12) AEG Telefonen, Oldenburg がそれである。これらは、Braun Nizo を例外として、いずれも西ドイツ企業の最大二〇社のうちに数えられているものである。また、Bosch, Buhlertal を例外として、自律的作業集団は「組み立て部門」の再編成のために導入されており、その産業分野は、(1)電子工学産業、(2)精密機械産業、(3)光学産業、および(4)自動車産業の四種である。これらの実験にかか

わっている労働者の人数は、彼らの推計によれば、約五五〇名である。

ところで、これらの自律的作業集団に関する実験には、つぎの二種類のものが区別されねばならない。その一つは、経営自らが首唱し、実行し、したがってまた自己の資金によって賄われている実験である。他の一つは、公的資金によって助成されている実験である。このうち後者に属するものには、(1) Opel, Rüsselheim (2) Bosch Blaupunkt, Hildesheim (3) VW, Salz gitter および (4) AEG, Telefunken, Odenburg がある。すなわち、これらの四つは、いずれも「連邦研究・技術省」(Bundesministerium für Forschung und Technologie) によって助成された企画である。

前者、すなわち経営によって自主的に行われている実験の場合には、自律的作業集団は、経営が直面している特定の問題を克服するために、経営によって意図的に導入されたものと解される。したがって、この場合にのみ、自律的作業集団による作業組織変更の具体的形態、影響、および根拠、さらには将来の見通しに関する真的分析が可能となる。これに対して、後者、すなわち公的助成に

よる実験の場合には、自律的作業集団の導入の背後にある原因や経営的利害が不明瞭となり、公衆関係およびイメージづくりといった理由からのみ実験が行われることもありうることとなる。すなわち、作業組織の再編成の利潤性が視野から後退し、人道的見地が異常なまでに強調され、現実性を欠くような事態も発現しうる。ただし、フリードマンとシュマールによれば、こうした後者の性格は、必ずしも常に欠陥を意味するものではないことが注意されねばならない。なぜならば、自律的作業集団でもってはその程度の人道性が実現される可能性があるのかが、こうした実験によって明らかにされうるからである。そこで、彼らは、こうした点に留意を払いながら、両方の実験を対象にして、自律的作業集団導入の目的、条件、および作用に関する分析を試みて⁽¹⁾いる。

(1) Vgl. P. Friedmann und K. Schmalz, a. a. O., SS. 41-47.

四 「経営問題」と自律的作業集団

それでは、西ドイツの企業は、どのような理由にもとづいて自律的作業集団を導入したのであろうか。この問

題を説明することこそが、本稿におけるわれわれの課題をなす。この問題を説明するにあたって、われわれがフリードマンとシュマールとともに出発点に置きうるのは、つぎの命題である。すなわち、「半自律的作業集団とは、経営的生産過程の諸問題を克服することをその目的とするところの一つの可能な経営戦略である」(S. 48) (TAG (= Teilautonome Gruppen) stellen eine mögliche betriebliche Strategie dar, die die Lösung von Problemen betrieblicher Produktionsprozesse zum Ziel hat.) とするのがそれである。ところで、もしも自律的作業集団は、「経営が直面した問題」(die sich dem Betrieb stellenden Probleme) を克服するために経営によって導入されたものであるとするならば、自律的作業集団の企業的安全性を説明するためには、自律的作業集団の導入を通じて経営が克服しようとした問題、すなわち「経営問題」が説明されなければならない。

こうした経営問題をフリードマンとシュマールは、つぎの二つに大別している。その一つは、経営外的価値増殖条件の変更 (Veränderungen der Verwertungsbedingungen) に起因する経営問題であり、他の一つは、経営

内的生産構造の欠陥 (Mängel der Produktionsstruktur) に起因する経営問題である。⁽¹⁾ 以下、これらの各々に関する彼らの見解を取り上げることとする。

(一) 経営外的諸条件に起因する経営問題

既存の経営戦略によってはついに克服されないことのゆえに「経営問題」となるような経営外的条件の変更として、フリードマンとシュマールが把握するものは、(1) 「市場の要請」(Marktanforderungen) の変更と、(2) 「社会的・政治的要請」(gesellschaftlich-politische Anforderungen) の変更の二つである。このうち前者の市場の要請の変更に関しては、さらに①販売市場、②生産手段ならびに原材料市場、および③労働市場のそれぞれにおける要請の変更とされている。

このうち第一の販売市場に関して指摘されているのは、販売市場が次第に飽和市場 (gesättigte Märkte) の様相を示し、売り手市場から買い手市場に変化するとともに、市場占拠と最大可能な利潤をめぐる競争が一層きびしいものになるにつれて、次のような三つの傾向が増大していることである。その一つは、「急速な製品の変更」

(Rascherer Produktwechsel)である。すなわち、「製品の急速な陳腐化」が、ただたんに需要者の消費内容の變更によるだけでなく、さらに競争の圧力が、新製品の不断の開発と市場の間隙の不断の開拓とを通じて他の競争者よりもより大きい利潤とより優利な市場地位とを確保する努力をすべての経営に等しく強要していることから生じているのである。その二は、「それぞれがそれ自体としていろいろな変種をもつ多様な製品数の増加」(Großere Zahl verschiedener Produkte mit mehr Variationen)である。すなわち、製品の種類の選択と製品の引き渡し期限とに関する顧客の多様な要望に、経営はそれぞれ個別的に(differenziert)応じることができなければならぬのである。このことは、一方において、「全体の生産の中で小量生産の占める割合」(Anteil kleiner Sorten an der Gesamtproduktion)を高めるとともに、新製品の生産を経営の生産過程を混乱させることなく、しかもできるだけ少い費用で開始することを経営に要請する。このことはまた他方において、たとえ経営側に生産条件の變更が生じようとも、製品の引き渡し期日を経営が厳守することを要請する。その三は、「生産量

の変動」(Schwankende Produktionsmengen)である。すなわち、経営はただたんに季節変動や景気変動による販売量の變動に加えて、一方において製品の急激な變更のゆえに完成品の在庫をもちや多量にかかえておくことは許されず、かつ他方において一つの製品の流通期間中に生じた量的變動を製品の流通期間が短縮されていることのゆえに短期間のうちに克服しなければならぬのである。これを要するに、販売市場は、経営に対して「量的ならびに質的弾力性」(die quantitative und qualitative Flexibilität)をもった生産を展開することを要請しており、こうした「販売市場による生産の弾力性の要請」にこたえることを意図するものが自律的作業集団であると、フリードマンとシュマールは解するのである。

つぎに第二の生産手段市場および原材料市場における条件の變更として彼らが指摘しているのは、製品の急激な變更によって「生産手段の道德的摩擦」(der moralische Verschleiß der Produktionsmittel)が一層急速となり、したがって一層短期間の間での技術變更が必要となる一方で、原材料の高騰(Verteuerung von Grundstoffen)にともなう生産手段の高騰(Verteuerung der

Produktionsmittel) が不断の技術変更を困難にすることのゆえに、経営が自己の価値増殖を確実なものとするためには、生産手段の高騰を補償するか、もしくは技術上の根本的変更なしに弾力的適応を可能にするような戦略を経営は展開せざるをえない事態である。つまり自律的作業集団とは、このかぎりにおいて、技術の変更を前提とすることなしに、機械化の代替物として生産の合理化を企図する戦略として把握されるのである。

第三の労働市場が生産過程の計画と形成にとつてとくに重要な意味をもつのは、多数の従業者と従業者の高い増加率をもつ電子工学産業と自動車産業に属する経営の場合である。フリードマンとシュマルは、労働市場に関しては、その量的次元としての「労働力供給」(Arbeitskräfte angebot) と、その質的次元としての「労働力構造」(Arbeitskräftestruktur) とに分けて考察を進めている。このうち労働力供給の面に関して彼らによって指摘されているのは、「一般的労働力不足」(Der allgemeine Arbeitskräftemangel) である。しかもこうした事態の原因は、一つには労働に対する労働者の期待の変化や訓練期間の延長にもとめられ、さらに工業労働

自体の魅力の減少にもとめられる。彼らの見解によれば、労働力不足を中立化し、労働力供給の交動から可能なかぎり経営を独立させることを企図するものが、自律的作業集団である。

これに対して労働力構造の面から経営にとって問題となるのは、(1)労働者のうちのドイツ人労働者の高齢化(Uberalterung)の傾向、(2)外国人労働者の占める割合の増大傾向、および(3)女性労働者の占める割合の増大傾向である。なぜならこれらの労働者のうち、高齢化した労働者は、経営側の増大する業績向上に対する要請に次第にこたえることができず、また外国人労働者と婦人労働者は低水準の資格(Qualifikation)しか保有していないからである。そこで、こうした労働力構造の欠陥を中立化するのみならず、さらに労働力供給と労働力構造を「弾力的な経営内の労働市場の形成」(die Bildung eines flexiblen innerbetrieblichen Arbeitsmarktes)を通じて、計算可能な要因に変形することを企図するものが、自律的作業集団である。

以上が市場における価値増殖条件の変更に由来する経営問題である。

これに対して、企業に対する社会的・政治要請に由来する経営問題としてフリードマンとシュマールが把握しているのは、(1)労働協約による制約と(2)法律による強制である。このうち前者は西ドイツにおいてはこれまでのところ「労働の人間化」に対して重要な役割を演じてはいない。すなわち経営による生産過程の編成に対して制約を課している事例として確認されるのは、いままでのところ Lohnrahmentarifvertrag II der IG Metall für Baden-Württemberg のみである。これに対して後者に関して彼らが指摘しているのは、一九七二年制定の「経営体制法」(Betriebsverfassungsgesetz)の第九〇条と第九一条の規定である。すなわち、この二つの規定において、「職位、作業経過、および作業環境の形成」(Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung)にわたって、「人間に適した作業の形成に関して確立されている労働科学的認識」(die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung)を考慮することが使用者と経営協議会の双方に要請されているのである。それ

ゆえ、労働組合が自己の利益のために法律上の規定の実施を経営にせまるよりも前に、みずからの主導のもとに自律的作業集団を導入したかぎりにおいて、こうした社会的要請を経営が先取りしたことになるのであり、したがってまた、こうした社会的要請が自律的作業集団の発現理由たりうることとなる。⁽³⁾

(二) 経営内の諸条件に起因する経営問題

ここではフリードマンとシュマールは、経営によって現実に採用されている経営戦略とその結果としての経営の内部構造ないし生産過程に端的に目を向けるとともに、それらが既述の経営外的諸条件の変更を克服する能力をもっていないことから生じている問題を考察している。しかもその場合に彼らは、「(1)工業生産における技術の発展状態とその傾向」(Der technologische Entwicklungsstand und seine Tendenzen)という生産過程の客体的要因と、「(2)作業過程における労働者とその組織」(die Arbeitskräfte und deren Organisation im Arbeitsprozess)という生産過程の主体的要因とに分けて、経営が克服をせまられている経営問題を分析している。⁽⁴⁾

このうち経営の技術的条件から生じている経営問題に關しては、フリードマンとシュマールは、流動財生産部門 (Branchen mit Fließgüterproduktion) ではなくて、固形財生産部門 (Branchen mit Stückgüterherstellung) を取り上げており、しかも後者については①部品の製造 (Einzelteilfertigung) と②組み立て過程 (Montageprozess) とがもっとも取り上げられている。

部品製造の領域における経営問題は、単能工作機械 (einfunktionale Werkzeugmaschinen) による大量生産が行われている場合には、それは製品の変更に關してきわめて非弾力的であり、かつ生産の切り換えにもなつて、製品の質の低下や欠陥部品と並んで、工場の相当期間に及ぶ操業休止と機械の低い利用情況が生ずることである。そのみではない。さらに単能工作機械による部品の生産が、依然として人間労働に依存していることのゆえに、労働力に費される支出も大きく、かつ労働者の不経済な行動によって部品生産の収益性が強く減少することとなる。また生産能力を拡大するためには、労働者の追加と新しい機械の購入とが必要とされることから生産能力の拡大は費用がかさむこととなる。しかも Bo-

sch, Billherta) の場合には、生産能力の拡大の必要に應ずるために新しい機械を調達することは、機械の低い利用情況のゆえに非収益的であったので、自律的作業集団の導入によって現存の機械の稼働率を高めることが必要とされた。こうした情況は、多能工作機械 (multifunktionale Werkzeugmaschinen) が導入される場合でも、基本的には変らない。

これに対して組み立て工程は、部品製造工程に比べて機械化および自動化の程度が一層低い。機械化および自動化を阻害する要因としてフリードマンとシュマールは、つぎの三種のものを指摘している。その第一は、非常に異なるかつ複雑な部品の組み立て活動が展開されねばならないことである。第二は、組み立ては、生産の最終過程に位置し、買い手に近いところから、消費者の多様な要求とのかかわりあい、製品の多様化 (steigende Typenvielfalt) と急速な製品の転換 (schnellerer Produktwechsel) が要請され、その結果「組別生産」(Kleine Serien) が採用されねばならぬことである。第三は、組み立て工程においては、複雑な部品の組み立てが多く、作業上の「誤り」を生む可能性をもっていることに加

えて、最終製品の精密な品質検査が必要とされることから、品質統制が重要となるのであるが、この品質統制の過程の機械化および自動化が付きのような理由から困難なことである。すなわち、多くの要因が測定可能ではなく、かつ測定箇所に機械装置をもちこむことがきわめて困難であるというのがそれである。しかも組み立て作業自体の機械化は、同時に品質統制が機械化されえない場合には、経済的ではないのである。

このような事情から組み立て過程には、部品生産過程におけるよりも、より多くの本質的な「機械化の間隙」(Mechanisierungslücken)が存在してまた「自動化の間隙」(Automatisierungslücken)が存在している。このことは、組み立て過程がきわめて労働集約的であることを意味する。その結果、この過程は、低い資本集約性ないし資本収益性、低い労働生産性、および高い賃金集約性でもって特徴づけられることとなり、ここに、機械化の間隙および自動化の間隙の「作業組織的合理化」(arbeitsorganisatorische Rationalisierung)に経営が努めなければならぬゆえんが存在する。そしてその一つの形態が自律的作業集団であると、フリードマンとシュマー

ルは解するのである。

ところで組み立て部門が直面している問題は以上につきるわけではけつてない。さらに組み立て過程に導入されている「ベルトコンベヤー」(Fließband)そのものが、既述の市場の要請との関連において、つきのような重要な欠点をもっていることが注意されねばならない。

その第一は、ベルトコンベヤーは生産量(Produktionsmenge)の点において非弾力的なことである。すなわち、ベルトコンベヤーの経済性にとっては一定の最低限必要とされる数量(Mindestseriengröße)が存在することが前提とされるために、販売市場の側から次第に増大している少量生産(Kleinserienproduktion)の要請には適していない。さらにベルトコンベヤーの速度が完全に調整されている場合には、産出量も固定されることとなる。

第二は、ベルトコンベヤーは、製品の転換ないし型の転換(Product- und Typenwechsel)に関してもわずかの弾力性しかもっていないことである。すなわち、生産の転換を行うためには、ベルトコンベヤーの最適な調整が事前になされなければならないのであるが、このための計画の作成とその実施とに多大の時間と費用が必要となるの

みならず、生産の転換には、しばしば製品の質的低下が結びつくこととなる。しかも多様な製品を同一のベルトコンベヤーで組み立てるためには、そのための調整に時間と費用が必要となるのみならず、さらに作業拍節を均等にすること自体が困難となり、そこに作業拍節上の浪費 (Taktverlust) が生ずることとなる。第三は、ベルトコンベヤー上の一箇所が生じた支障 (Produktionsstörung) がただちにベルトコンベヤー全体に波及し、きわめて短期間に工程全体が停止するという事態が発現しうることである。第四は、ベルトコンベヤーがひとたび備え付けられると、生産の経過 (Produktionsablauf) の点においても、それは何らの弾力性をもっていないことである。すなわち、作業は一定の確定された順序で遂行されなければならず、したがってまた作業時間中の経験にもとづいて改善策として呈示される変更も、ほとんどその実施が不可能である。またベルトコンベヤーの場合には、典型的には生産と検査と修繕とに作業が分割されているので、こうした形の分業は、製品の欠陥の発見とその是正とを困難にし、製品の品質の向上を阻害している。第五は、ベルトコンベヤーの場合には労働力の投入

(Arbeitskräfteinsatz) に関して何らの弾力性も可能でないことである。

こうしたベルトコンベヤーのもつ問題点から、経営が看過することのできないつぎのような問題が生ずることとなる。すなわち、生産能力の不十分な活用、低い生産性、および高い賃金費がそれである。

これを要するに、一層の機械化もしくは自動化の進展を阻止しているような活動領域の存在と、少量組別生産の増大ともとづいて、経営には、相対的に低い技術水準のもとにある作業領域が次第に発生しているのであるが、こうした作業領域の合理的組織化を志向する一つの可能な形態として、自律的作業集団を把握するものがフリードマンとシュニールである⁽⁵⁾。

なお彼らは、自動化の傾向との関連で、自律的作業集団の発生の根拠となりうる経営問題として、文献において指摘されているものとしてつぎの二つのものを挙げてゐる。すなわち、(1) 「能率給の危機」 (Krise des Leistungslohnes) と (2) 「経営階層制の危機」 (Krise der Bo-triebshierarchie) とがそれである。このうち前者は、個統的な出来高給制度 (Akordsystem) の前提をなす「個

人ごとに區別可能な作業能率」(die individuell unterschiedbare Leistung) という要件が機械化にもなつて後退する場合に発現をみるものである。これに對して後者は、機械化の進展にもなつて、監督者による労働者の個人的統制の必要性が消滅するのにもなつて、労働者の自由裁量の余地が拡大をみるのであるが、こうした余地が経営目的に留意を払った上での「自主規制」(Selbstregierung) という形で労働者によって活用されない場合に発現をみるものである。⁽⁶⁾

さて、つぎに、われわれは、「生産過程における労働者と作業組織」という領域において発現している経営問題として、フリードマンとシュマルが指摘しているものを取り上げることとする。それは、つぎの二つである。その一つは、組み立て領域における作業組織がテイラーの原理にもとづいて編成されていることから生じている問題であり、これを彼らは「テイラーリズムの危機」(Krise des Taylorismus) の問題と称している。他の一つは、それ自体が経営戦略の産物であるところの「非人間的労働情況」(eine nicht menschengerechte Arbeits-

situation) に対する労働者の反応から生じている問題であり、これは「階級闘争の費用」(Kosten des Klassenkampfes) の問題と称されている。すなわち、経営は一方において「テイラーリズムの危機」の克服に努めるとともに、他方において「階級闘争の費用」の削減に努めなければならぬのである。

この場合に、テイラーの原理にもとづいて編成された作業過程の特徴として彼らが理解しているのは、(1)「硬直的な官僚的構造」(eine starre bürokratische Struktur) と(2)「高度に細分化された分業」(eine hochdifferenzierte Arbeitsteilung) である。このことから生ずる経営問題として指摘されているものは、つぎのとおりである。その第一は、極度の分業が高い労務費 (Arbeitskräftenachfrage) を要求することである。第二は、極度の分業によって、搬送、再準備 (Umrüstung)、および計画のための時間と費用が増大することである。第三は、テイラーリズムとともに通常適用される出来高給制度が、労働者の協働に阻止的に作用したり、経営手段の過負荷さらにはそれに起因する機能停止を生ぜしめるといった欠陥をもっていることである。第四は、工業労働者が

もっている作業能力と知識が十分には活用されないことである。第五は、テイラーリズムによって経営の全体構造を非弾力的にするとともに、迅速でかつ正しい情報伝達を阻止するような巨大で、見とおしの困難な経営組織がつくり出されることである。そして第六は、テイラーリズムによって生ずる「労働者の無資格化」(Dequalifizierung der Arbeitskräfte)が、一方において、労働者の「知識の欠如」(Unkenntnis)と「関心の喪失と不注意」(Interesslosigkeit und Unaufmerksamkeit)による作業上の誤りや欠陥製品を生ぜしめるとともに、他方において、生産の転換にあたって労働者をきわめて非弾力的にすることである。

以上のようなテイラーリズムの欠陥から生じた諸問題を克服するために導入されたものが、フリードマンとシユメールによれば、自律的作業集団である。しかしながら、テイラーリズムに由来すると彼らが解する経営問題は以上のことにつきるわけではない。さらに彼らは、テイラーリズムに依拠して展開された経営戦略から生じた「非人間的労働情況」という「労働者にとっての危険」(Risiken für die Arbeitskräfte)に対する労働者の抵抗

(Widerstand) という形での反応 (Reaktion) に起因する経営問題の存在をも指摘している。

この場合に「労働者にとっての危険」として彼らが挙げている非人間的労働情況とは、つぎの四つである。すなわち、(1)作業負担 (Belastungen) の増大、(2)無資格化 (Dequalifizierung)。(3)社会的孤立化 (soziale Isolierung)。(4)自由な行動の余地の欠如 (Fehlen von Handlungsspielräumen) がそれである。第一の作業負担の増加については、肉体的作業負担のみならず、精神的作業負担の増大が指摘されている。前者の原因としては、彼らは、速い作業速度、反復作業、作業時間の延長、および交替作業を挙げている。また後者の原因として、彼らは、無資格化と反復作業にともなう単調作業とを挙げている。第二の無資格化に関して問題とされているのは、職務要件の減少 (Reduzierung der Arbeitsanforderungen) によって、労働者の学習能力と学習意欲が低下するとともに、「作業内容の完全な無内容化」(eine völlige Entleerung des Arbeitsinhalts) が発現をみることである。しかも、こうした事態は、労働者を代替可能に (austauschbar) にし、経営による規律を受けやすくす

るために、経営に対する労働者の従属的關係が強化されるのみならず、労働者の労働市場機会、昇進機会、および雇用保障の点からも労働者は不利な地位におかれることとなる。第三の社会的孤立化は、賃金の支払いおよび職務評価がもっぱら個々の労働者にのみ関係づけられることから生ずるものである。孤立化は、一方において、一面的作業負担と単調性を強化させるとともに、他方において、労働者をより直接的に経営による支配および規律手段に服させることとなる。第四の自由行動の余地の欠如は、極度な分業ならびに手労働と頭脳労働の分離によって、生産過程に関する決定可能性が労働者から奪われることから生ずるものである。こうした事態からは、さらに多様な精神的作業負担と、「ベルトコンベヤーのもとにおける極端な不自由と私的独立性との間の対立による強い緊張感」(ein starkes Spannungsgefühl durch den Gegensatz zwischen extremer Unfreiheit am Fließband und privaten Unabhängigkeit)とがくりだされることとなる。

こうした四種の危険に対する労働者の反応としての抵抗が、同時に経営が自律的作業集団を通じて克服しなけ

ればならない経営問題を生ぜしめるとフリードマンとシュマールは解するのであるが、その際、労働者の抵抗の形態として彼らが指摘しているのは、つぎのものである。すなわち、(1)移動 (Funktation)。(2)欠勤 (Fehlzeiten)。(3)不良品の生産ないし製品の品質の悪化 (Ausschubproduktion/Qualitätsverschlechterung)。(4)工業労働の回避 (Meiden industrieller Arbeitsplätze)。(5)生産手段の濫用 (Verschwendung von Produktionsmitteln)。(6)および

(6)集団的抵抗 (kollektiver Widerstand) がそれである。それでは、フリードマンとシュマールは、こうした労働者の抵抗がなげに経営問題を喚起すると解するのであるか。こうした理由としてフリードマンとシュマールによって把握されているものは、つぎのとおりである。まず第一に「移動」についてみるならば、労働者の移動は、労働力の補充費 (Personalersatzkosten) を高め、移動を考慮中の労働者の作業能率を低下させ、新たに採用した労働者に対する教育・訓練費を高めるとともに、生産過程を混乱におちいらせる。第二に「欠勤」も、移動の場合と類似の経営問題を生ぜしめる。すなわち、一方において欠勤者に対する賃金の継続支給と代替用労働

者の確保に対する必要から費用が増大するとともに、他方において欠勤によって生産に支障が生ずることとなる。第三に「不良品の生産ないし製品の品質の悪化」は、労働の他律性と悪い労働条件にもとづく労働に対する労働者の関心の欠如にその原因が見い出されるのであるが、これは、経営にとつては、費用の増大、競争における地位の低下、および製品引き渡し期限を守る上での不利を意味する。第四の工業労働の回避とは、とくに若いドイツの労働者とその職場を工業経営にではなくて、サービス部門にもとめる傾向を意味するのであるが、こうした傾向は、一方においてドイツ人労働者の急激な不足を生ぜしめるとともに、他方において従業者の高齢化という事態をひきおこすこととなる。第五の生産手段の濫用とは、高い労働強度と時間の圧力とから、機械設備の過負荷による摩耗と原材料の異常な消費とが生じている事態を意味する。しかもこうした事態は、一方において頻繁な機械設備の故障および修繕にともなう費用を増大させ、他方において機械の耐用年数を減少させることにもなる。最後に集団的抵抗とは、怠業、生産破壊、ストライキ等の形をとるものであり、いずれも重大な生産損失をもた

らすものである。

これを要するに、フリードマンとシュマールに従うならば、非人間的労働条件に対する労働者の反応から発現をみるこうした経営問題を克服するための手段の一つとして経営によって導入されるものが自律的作業集団なのである。⁽¹⁾

- (1) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 48-51.
- (2) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 51-59.
- (3) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 59-60.
- (4) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., S. 60.
- (5) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 60-72.
- (6) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 72-75.
- (7) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 75-89.

五 自律的作業集団の企業的安全性

「自律的作業集団の導入を通じて企業が克服しようとしている「経営問題」に関するフリードマンとシュマールの分析からわれわれが知りうる事項は、第一に、市場は企業に対して「生産の弾力化」(die Flexibilisierung der Produktion)を要請しているのに対して、企業の現行の技術構造および組織構造が非弾力的性格をもっていることである。第二は、「非人間的労働情況」に対する労働者の抵抗から、「階級闘争費用」(Kosten des Klassenkampfes)が発生していることである。すなわち、自律的作業集団を導入することによって企業が達成することを要請されている目的のうちでとくに重要性をもつと解されうるものは、つぎの二つである。その一つは、「不断に変化する市場の要請に対する生産過程の技術的および組織的構造の弾力化」(die Flexibilisierung der technischen und organisatorischen Strukturen des Produktionsprozesses gegenüber sich ständig ändernden Markterfordernissen)である。他の一つは、「非人間的労働条件に対する労働者の反応から発生している『階級闘争費用』の低減」(die Reduzierung der „Kosten des Klassenkampfes“, die aus den Reaktionen der Arbei-

tskräfte auf die un menschlichen Arbeitsbedingungen entstehen)である。

ところで既述のようにフリードマンとシュマールは、自律的作業集団を、経営問題の克服をその目的とする「一つの経営戦略」(eine Strategie der Betriebe)と把握している。しかも彼らに従うならば、経営戦略の目的は、社会の生産過程および再生産過程の要請および制約の変更からできるかぎり経営を独立したものにすることにある。したがって経営戦略は、原理的に「経営をできるかぎり自律的にしようとする傾向」(die Tendenz zur größtmöglichen Autonomie des Betriebes)によって特徴づけられることになる。この場合に自律化努力の重要な要素をなすものは、彼らによれば、つぎの二つである。すなわちその第一は、「直接的影響可能性の外にある条件を中立化し、もってその変更が経営の生産過程にまで完全には及ばないようにする」(die Neutralisierung von Bedingungen, die außerhalb der direkten Einflüßmöglichkeiten liegen, so daß deren Veränderungen nicht voll auf den betrieblichen Produktionsprozeß durchschlagen)である。第二は、「影響不可能な要因を

できるかぎり多く経営によって操作されうるものへ変形せしむ」(die Transformation möglichst vieler unbeeinflussbarer Größen in solche, die durch den Betrieb zu steuern sind) である。

こうした見地からみると、自律的作業集団は、「変動する市場の要請の中立化」と「労働条件に対する労働者の抗議の中立化」とを志向する中立化戦略 (Neutralisierungsstrategie) として把握されうることとなる。しかも後者についてみるならば、階級闘争費用の低減を、経営は、労働者の見地からの労働条件の改善を通じてではなくて、かえって、経営をして労働者の反応から独立にさせるような「労働構造の弾力化」(Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen) を通じて努める。したがって、フリードマンとシュマールによれば、「半自律的作業集団の導入は、労働者の抗議に由来する問題の存在よりもより多く生産の弾力性の欠如に由来する問題の存在を条件とする」(S. 90) こととなる。

(一) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 48-50 u. SS. 89-90.

六 結

自律的作業集団の導入に企業がみずから努めねばならない必要性は、何よりもまず、企業の生産過程を弾力化することによって、不断に変化する市場の要請に企業が応えねばならないところにもとめられる。しかも生産過程の弾力化につとめることは、自律的作業集団の導入に企業が努めねばならないもう一つの必要性ともかわりを有する。すなわち、非人間的労働情況に対する労働者の抵抗に起因する諸種の費用の低減に企業が努める必要性がそれである。なぜならば、非人間的労働情況と非弾力的生産過程とが同一の原理の適用の結果として生じていると解されるからである。

それでは、こうした企業の必要性を、自律的作業集団は現実にとどの程度充足しているのであろうか。この問題の解明に、われわれは取り組まなければならないのであるが、これは稿を改めて取り上げることとする。

(一橋大学助教授)