

## 自律的作業集団の作用

——フリードマンとシュマールの所論を中心として——

### 一 序

われわれは、企業による「労働の人間化」(Humanisierung der Arbeit)の努力の基本的性格を説明すること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もみなされる「自律的作業集団」(autonome Arbeitsgruppe)に焦点をあてて、「自律的作業集団」の企業への導入が、企業と労働者の双方に対して現実に及ぼしている「作用」(Auswirkungen)の面から、「自律的作業集団」の基本的性格について考察することとする。<sup>(1)</sup>

その場合に、われわれにとって関心のある問題は、つ

村 田 和 彦

ぎの三つである。その第一は、「自律的作業集団」を企業が自発的に導入する場合には、企業が「自律的作業集団」を通じて達成しようとしている目的が必ず存在していることと解されるのであるけれども、こうした目的の達成に、「自律的作業集団」は、はたしてどの程度に実際に貢献しているのか、という問題である。第二は、「自律的作業集団」は、労働者の遂行する労働の人間化に、はたしてどの程度に実際に寄与しているのかという問題である。そして第三は、「労働の人間化」の理論的基礎をなすものの一つに「社会・技術体系論」(Theorie des sozio-technischen Systems)があるのであるが、「自律的作業集団」の実践は、こうした理論的基礎とはたして

どの程度に合致しているのかという問題である。

ところで、西ドイツ企業に対象を限定するとともに、「自律的作業集団」が企業と労働者の双方に与えている作用に関する分析を試みているものに、フリードマン (P. Friedmann) とシュメール (K. Schmale) の所論がある。そこで本稿においては、こうした三つの問題を、「自律的作業集団」の作用に関する彼らの分析を手がかりとして解明することを通じて、「自律的作業集団」の基本的性格を明らかにすることとした。

(1) われわれは、企業が「自律的作業集団」を導入しなればならない必要性については、すでに考察した。これについては、つぎを参照のこと。

村田和彦、自律的作業集団の企業的重要性——フリードマンとシュメールの所論を中心として——、「一橋論叢」、第八十七巻、第三号、昭和五七年三月。

(2) Petra Friedmann und Kurt Schmale, Rationalisierung durch Humanisierung? Ziele, Bedingungen und Auswirkungen der Einführung von „teilautonomen Gruppen“ unter besonderer Berücksichtigung der Qualifikation der betroffenen Arbeitskräfte, Köln 1979.

## 二 企業に対する自律的作業集団の作用

「自律的作業集団」を企業が導入する目的のうちでとくに重要性をもつものは、フリードマンとシュメールによれば、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」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する『階級闘争費用』の低減」である。そこで、本節においては、「生産の弾力化」(Flexibilisierung der Produktion)と「経営内の支配関係の安定化」(Stabilisierung der innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnisse)とこの二つの目的に限定して、企業に対する「自律的作業集団」の作用に関するフリードマンとシュメールの分析結果を取り上げることとする。

### (一) 生産の弾力化と自律的作業集団

生産の弾力化という目的の達成に対する自律的作業集団の貢献の度合いを分析するために、フリードマンとシュメールが具体的に問題としているのは、(1)販売市場の

変動に対する企業の適応能力、(2)労働市場の変動に対する企業の適応能力、(3)労働者に対する企業の依存の程度、および(4)企業による労働力の活用状況である。

このうち第一の販売市場の変動に対する企業の適応能力に関しては、彼らは、生産量の点においても製品の質の点においてもきめの細かい、かつ迅速な対応を市場に対して企業が行うことを「自律的作業集団」は容易にしている、とする結論を下している。<sup>(1)</sup>

第二の労働市場の変動に対する企業の適応能力に関しては、企業の「労働市場に対する自律性」(Autonomie gegenüber dem Arbeitsmarkt)を「自律的作業集団」が高める作用をもっていることを彼らは指摘している。すなわち彼らの分析によれば、「自律的作業集団」は、一方において、作業環境の改善、集団作業による人間相互の間の関係の促進、および労働内容の拡大を通じて職場を労働者にとってより魅力あるものにするることによって、「労働力の調達」(Personalbeschaffung)を容易にするとともに、他方において、自律的作業集団における労働者の「特殊経営的能力育成」(Betriebsspezifische Qualifizierung)によって、労働者の経営内補充(innerbetrieb-

liche Rekrutierung)をその特徴とする「経営的部分労働市場の成立もしくは強化」(Entstehung bzw. Verstärkung betrieblicher Teilarbeitsmärkte)に寄与する。<sup>(2)</sup>

この点に関して彼らはつぎのように述べている。「半自律的作業集団は、全体労働市場に対する自律性という経営戦略を支え、経営内の労働市場の育成を介してその影響不能な要因を、経営的に操作可能な要素に変形する。しかもその場合に、経営に対する労働者の依存の度合は強まり、しかも同時に従業者の能力育成のための経営の支出と従業者に対する経営の依存の度合は減少する。」<sup>(3)</sup> (S. 107)

第三に、フリードマンとシュマールは、労働者に対する企業の依存の程度に「自律的作業集団」が及ぼしている作用を分析している。その際、彼らはつぎのような認識を分析の基礎においている。すなわち、企業は、一方において労働者一般から出来るかぎり独立性を確保することに努めるとともに、他方において特定の労働者の善行(Wohlverhalten)や労働意欲(Leistungsbereitschaft)に「生産の連続性」(Kontinuität der Produktion)が依存することのないように努める、というのがそれぞれあ

る。さて彼らの分析によれば、「自律的作業集団」においては、弾力的作業体系(flexible Arbeitssysteme)の導入、労働者の多能工化、および労働者への職務の重複的割当を通して「労働力の弾力性」(Personalflexibilität)が高まり、このことが、「分業の精緻化と労働者の永続的無資格化」(die Verteinerung der Arbeitsteilung und eine permanente Dequalifizierung der Arbeitskräfte)という従来の方法に代って、「労働者一般に対する経営の依存の減少」(die Verringerung der Abhängigkeit des Betriebes von den Arbeitskräften allgemein)に貢献している。他方、「自律的作業集団」において展開される「行動および決定の自由な範囲の拡大」(Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume)は、「特定の専門家や管理者に企業が依存しなくてはすむ事態を生ぜしめてゐる」<sup>(4)</sup>。

第四の労働力の活用の度合に對する「自律的作業集団」の作用に関しては、フリードマンとシュメールはつぎのような結論に到達している。「半自律的作業集団は、作業合理化的施策(arbeitsrationalisierende Maßnahmen)を介して現存する生産能力(das vorhandene Pro-

duktionspotential)を完全に活用しようとする経営戦略を促進しようとする」(S. 109)なせなら、「自律的作業集団」によつて、①労働力の投入の改善(Verbesserung des Personaleinsatzes)②労働者の能力と知識の活用(Ausnutzung der Fähigkeiten und Kenntnisse des Arbeiters)<sup>5</sup>、および③「労働生産性の増大と労働強化」(die Steigerung der Arbeitsproduktivität und die Intensivierung der Arbeit)が可能となるからである。この場合に「労働力の投入が改善をみるとされるのは、「職場の自由な選択」によつて個々の労働者の個人的作業能力や主観的欲求に即応した労働者の配置が可能となるからであり、また「職務交代、そのリズム、および作業速度の決定」や「個々の労働者間の作業内容の自由な調整」を通じて、個々の労働者が自己の個人的「能率曲線」(Leistungskurve)に即応した作業を遂行しようからである。さらに「自律的作業集団」においては、集団構成員に對して、集団作業の能率的達成という見地から集団自体による規制作用や統合作用が生ずることも、全体としての労働力の投入の改善に寄与することとなる。これに對して、労働者の能力と知識の活用は、提案制度、作

業終了後に集団代表と管理者との間で定期的開催される場合における経験の交換、および企業業績の改善に寄与するような労働者の知識は、これを賃金に何らかの形で反映させることを条件に経営者側に引渡させんとする各種の方法の導入を通じて行われている。この点に関して、フリードマンとシュマールの見解を示すならば、つぎのとおりである。「半自律的作業集団でもって、とくに労働者に対して生産制限の可能性を遮断する目的のみに譲渡させようとする経営の戦略は、さらに精緻なものにされる。……半自律的作業集団によって、かつては一部はもっぱら労働者の所有に属しており、彼らの力の主要部分を基礎づけていた広範な知識が経営者側に譲渡される。このようにして経営内の力関係が、一層労働者に不利な形で推移する危険が発生する。」(S. 112)さて「自律的作業集団」の導入は、フリードマンとシュマールによれば相当の生産性の上昇をもたらすのであるが、その主たる原因は、(1)取替もしくは搬送といった非生産的な付随時間の削除、(2)現存する機械の利用情況の改善、および(3)作業拍節の不均等による時間の浪費の縮小にも

とめられる。しかもこれらは、作業内容の密度を高めること(Verdichtung der Arbeitsinhalte)を通じて「労働強化」をもたらす<sup>(61)</sup>。

## (二) 支配の安定化と自律的作業集団

フリードマンとシュマールの分析によれば、自律的作業集団」は経営の支配構造を安定化させる作用をもっている。こうした作用を生ぜしめる要因として彼らによって指摘されているのは、第一に、労働者の労働内容の拡大、およびそれと結びついている労働者の行動範囲ないし決定範囲の拡大が、その直接的作用として、「経営の階層組織の見かけ上の低層化」(eine scheinbare Verflachung der Betriebshierarchie)をもたらすことである。第二は、労働者の労働内容の拡大が、労働者の労働に対する満足度を高めると同時に、経営気風の改善を介して、経営に対する労働者の統合もしくは一体化を強めることによつて、間接的に経営の階層組織の安定化に寄与することである。そして第三は、「集団代表による規律機能ないし支配機能の引受け」(die Übernahme von Disziplinierungs- und Herrschaftsfunktionen durch den Grup-

「pensprecher」が、経営の支配関係を隠蔽する作用をもっていることである。<sup>(6)</sup>

以上が、生産の弾力化と経営的支配関係に対する「自律的作業集団」の作用として、フリードマンとシュマールによって指摘されている事項である。なお彼らは「自律的作業集団」の経済性 (Wirtschaftlichkeit) の問題をも取り上げ、これについてつぎのような見解を表明している。「自律的作業集団」の導入のためには、一方で工具、施設、および作業空間の改善のために何らかの投資費用 (Investitionskosten) が必要となるとともに、他方で有資格者の雇用や労働者の訓練のための人件費 (Personalkosten) が必要となるのみならず、さらに経営者と作業集団との間の体系的意志疎通や「自律的作業集団」の運営および評価の基礎となる資料作成のために時間が必要となる。こうした企業にとっての不利益は、しかしながら、つぎのような諸種の「費用の削減」 (Kostensenkung) によって相殺されてなおあまりがある。すなわち、(1) 募集費、訓練費、および労働者の欠勤にともなう諸種の費用の削減、(2) 作業集団もしくは作業者の作

業の中に製品の品質検査活動が注入されることによる不良品の迅速な発見とその是正が行われることにもなつて、不良品に付随する諸種の費用の削減、(3) 製品の転換にともなう攪乱が未然に防止されることにもなう諸種の費用の節約、(4) 生産能力の過少利用および過度利用にともなう費用の回避、(5) 搬送費の節約、(6) 作業集団自体による労働者の相互訓練による訓練費の節約、および(7) 在庫の減少にともなう在庫費の削減がそれである。<sup>(7)</sup>そこでフリードマンとシュマールは、企業に対する「自律的作業集団」の作用に関してつぎのような総括を行っている。「半自律的作業集団は、現行の経営戦略を支持し補完するものであり、少くともそれに相反するものではない。それを越えて、それは、これまで実践された戦略の欠陥とそこから生じた諸問題を、経営の見地において克服しうるものである。……半自律的作業集団は、経営に對してつぎの二つの重要な機能を遂行しうる。すなわち、それは、一方において利殖情況 (Verwertungssituation) を改善するとともに、他方において同時に、経営内の支配関係の安定化に寄与する。」(S. 127)

(一) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahj, a. a. O., S. 5.

- 102—105.  
(2) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 106—107.  
(3) 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見数を示すものである。  
(4) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 107—109.  
(5) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 109—115.  
(6) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 115—117.  
(7) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 122—127.

### 三 労働者に対する自律的作業集団の作用

労働者に対する「自律的作業集団」の作用に関するフリードマンとシュマールの分析の基礎には、われわれの理解するところによれば、そもそも「労働の人間化」に対する労働組合の要求が、経営における生産過程から労働者に生じているつぎの四種の非人間的労働情況、すなわち(1)「作業負担の増大」(die zunehmenden Belas-

tungen)。(2)「労働者の社会的孤立化」(die soziale Isolierung der Arbeiter)。(3)「自由な行動範囲の減少」(die abnehmenden Handlungsspielräume)。(および(4)「無資格化」(die Dequalifizierung)を除去することとその内容とするものであるとする基本認識が置かれてい(1)る。そこでわれわれは、これらの四つの事態の改善に対する「自律的作業集団」の作用に関する彼らの分析結果を明らかにすることとする。

#### (一) 作業負担と自律的作業集団

「作業負担の増大」に対する「自律的作業集団」の作用に関するフリードマンとシュマールの結論は、つぎのとおりである。「作業負担の全体は、……半自律的作業集団によって減少させられているわけでは決してなくて、せいぜい配分しなおされているにすぎない。」(S. 130)彼らの分析によれば、「作業速度および作業内容の自己決定」や「個人的能率曲線および個人的作業能力への作業の適応」によって、作業の単調性に由来する「一面的作業負担」(einsichtige Belastung)が軽減させられることは確かである。しかしながら、作業内容の拡大と

その不断の変更が、つぎのような形で新たに「心理的作業負担」を増大させることが看過されてはならない。すなわち、(1)適切な処置を労働者がとる際の不確実性の増大、(2)自己の間違った決定に対しては責任を分担しなければならぬという形での危険の増大、(3)自己の所屬している集団からの社会的圧力の増大、および(4)不断に変化する作業状況に対する適応を強要する潜在的圧力の増大がそれである。しかもこれらは、いずれも「ある程度の慣習化によって作業が容易にされる可能性」(die Erleichterung der Arbeit durch einen gewissen Grad an Habitualisierung)をも消失させるものである。<sup>(2)</sup>

(二) 社会的孤立化と自律的作業集団

「自律的作業集団」においては、共通の課題の達成、場合によっては、作業内容および作業量の自主的決定のために、労働者間の意志疎通が改善されることによって、労働者の社会的孤立化が改善されることは、これをフリードマンとシュマールは認めている。また作業集団への労働者の統合が、つぎのような積極的作用ももっていることは、これも彼らは認めている。すなわち、(1)労働者

の個人的および社会的必要(individuelle und soziale Bedürfnisse)に対する配慮、(2)労働者への安心感(Geborgenheitsgefühl)や社会的承認(soziale Anerkennung)の付与、および(3)労働者の自己意識(Selbstbewusstsein)の高揚がそれである。

しかしながら他方で、「自律的作業集団」に対しては経営によって設定された「限界条件」(Grenzbdingungen)の達成が義務づけられていることから、労働者にとってつぎのような否定的作用が発現していることが見落されてはならない。その第一は、かつては直接の上司によって担当されていた労働者に対する「統制機能、規律機能、および選別機能」(Kontroll-, Disziplinierungs- und Auslesefunktionen)を集団自体が引受けるようになるにともなう、一方において他の作業集団に対する「集団利己主義」(Gruppenegoismus)が発現するとともに、他方において同一の作業集団に属する労働者の間で、資格や能力に差がある場合には、作業配分をめぐる競争が発現することである。その第二は、個々の労働者が「社会的経験および資格」(soziale Erfahrungen und Qualifikation)をもっていない場合には、相当の心理的



負担が生ずることである。さらにその第三は、集団の構成員の間の協力的調整の必要、および他の構成員の個人的必要に対する配慮のために、集団内の個々の労働者が、個人作業職場と比較して、より少ない個人的自律性 (individuelle Autonomie) しかもっていない事態がしばしば生ずることである。<sup>(3)</sup>

(三) 労働者の自律性と自律的作業集団

フリードマンとシュマールによれば、「労働者のための自由な決定範囲の創出は、半自律的作業集団という構想の本質的目標設定であり、しかもこれは、労働の人間化のためのより重要な基準である。」(S. 132) 「自律性」の程度に関する分析は、彼らにおいては、(1)直接的作業職分、(2)間接的作業職分、および(3)集団編成 (Gruppenorganisation) の三つに分けて行われている。

このうち「直接的作業職分」に関して認められている自律性とは、彼らの分析によれば、結局、集団に課せられている「特定の限界条件の達成」(die Erfüllung bestimmter Grenzbedingungen) という枠内での「職分割

teilung, S. 171) である。その具体的内容として挙げられているのは、つぎのものである。すなわち①職務交替 (AEG Telefonen, Bosch Blaupunkt, Bosch Siemens) ②作業拍節時間 (Ford, Bosch, Bühler) ③インマコンマの速度・作業速度 (Bosch Siemens) ④作業の分割 (Opel, AEG Telefonen, Braun Nizo, Bosch, Darmstadt) ⑤個々の労働者への職分領域の割当 (Bosch Blaupunkt) ⑥協力関係 (Bosch, Bühler) ⑦および⑧休憩 (VW, Bosch, Bühler, Ford im Rahmen der Puffer) がそれである。これらの労働者に対する作

用として、彼らは、変更 (Mobilität) に対する労働者の積極的態度の発現を指摘している。しかしながら、これらは、労働者の「危機に耐える能力」(Krisenfestigkeit) の向上に寄与するものではない。なぜならば、「自律的作業集団」における労働者は、その「弾力性」のゆえに、無資格化された職場の労働者とはほとんど同様に交換可能であり、しかも新たに獲得された資格も、労働市場における労働力の個人的市場性を高めるようなものではないからである。<sup>(4)</sup>

つぎに「間接的作業職分」に関する労働者の作業内容

の拡大には、フリードマンとシュマールの分析によれば、通常、①機械を稼動させるための準備活動 (Einrichtung) の引受け (Daimler Benz, Hedelfingen, Bosch Siemens, Bosch, Darmstadt, Braun Nizo, Bosch, Bühler) および②職場の機械と装置の監視・修理・保全 (Wartung, Reparatur und Instandhaltung) の引受け (Braun Nizo, Bosch Blaupunkt, Bosch Siemens) と並んで、③労働者による統制 (Kontrolle) の引受けが含まれてゐる。こうした統制には、さらに④純粹の「機能統制」(Funktionskontrolle) (Braun Nizo, Bosch Siemens) ④簡単な誤謬の認識とその直接的除去とを含む「品質統制」(Qualitätskontrolle) (Ford, Daimler Benz, Gaggenau und Hedelfingen, Opel, Bosch, Darmstadt) および⑤原因分析を含む製品群の統制 (Kontrolle komplexer Produkte) (VW) がある。これらの労働者による統制には、自分自身の作業の統制の場合と、同僚の作業の統制の場合とが区別されうるが、それらの信頼性を検証するために、上位者による「抜き取り検査による統制」(Stichprobenkontrolle) が行われてゐる。さらに「製品への製作者の名前の表示」(die namentliche Kenn-

zeichnung des Produktes) によって責任の所在が明確にされてゐるために統制が容易にされてゐる。労働者によるこうした統制の引受けに対しては、フリードマンとシュマールによれば、つぎのような理由から特別の重要性が付与されてゐる。すなわち、作業者の作業自体の中に検査活動を含ませることによって、直接的フィードバックによる学習効果の強化と並んで、さほど多額の支出の追加なしに誤謬を犯した個人もしくは集団自体による誤謬の直接的除去もしくは手直し (Braun Nizo, Bosch Blaupunkt, Bosch, Darmstadt) が可能となるとともに、集団別および原因別の不良品の把握と手直しの必要性の把握 (Braun Nizo) が可能となるといふのがそれである。

ところで、以上の間接的作業職分の拡大に共通に見出されうるのは、それらがいずれも機械休止の際の待ち時間とか搬送時間といった「非生産的付随時間」(unproduktive Nebenzeiten) を直接的に極小にする点であり、したがっていずれも「労働強化」に寄与する点である。さらに彼らは、つぎの点に対する注意を喚起してゐる。「統制」準備、監視、および修理に関する決定の自由も、

時間の面でも内容の面でも、代替的行動の欠如のゆえに自由な決定が必要でも可能でもないほどに、しばしば狭い機能的枠内でしか可能ではない。したがってこの種の間接的活動の引受けは、まずは純粹の職務拡大であって、労働者に対してはまだ何らの本質的で新しい決定の余地を与えるものではない。(S. 136) ただし、「二、三の経営においては、労働者がみずからつぎのような「作業計画の統制」(Steuerung des Arbeitsprogrammes)を引受けしている。すなわち、①「製造されるべき製品型式の順序」(die Reihenfolge der zu fertigenden Typen…… Daimler Benz, Gaggenu) ②「一日の生産の割り振る」(die Einteilung der Tagesproduktion……Opel) ③「新しい製品型式への転換」(die Umstellung auf neue Typen……Bosch, Darmstadt) ④「技術的変更の導入」(die Einführung technische Änderungen……Bosch Blaupunkt) がそれぞれある。なお Bosch, Bühlertal においては、垂直的職務拡大のうちに生産統制もしくは作業準備 (Fertigungssteuerung bzw. Arbeitsvorbereitung) が含まれている。<sup>(6)</sup>しかしながら、これにせよ、彼らの分析によれば、「自由な決定範囲が自

由な行動範囲の拡大と同時に与えられるような処理的作業職分の引受け (die Übernahme der dispositiven Arbeitsaufgaben) は、労働者によつてはまれにしか行われていない。(S. 138) そこで彼らはずぎのような命題を提示している。「作業職分が集団に委ねられる頻度は、それが生産過程に対してもっている重要性和それに付随している決定の影響範囲とに逆比例している。」(S. 138 — 139)

最後に「集団編成」上の自律性に関するフリードマンとシュマールの分析結果を取り上げることとする。まず集団の内部編成に関する自律性についてみるならば、つぎのような少数の場合にのみその事例が見出される。すなわち、(1) 集団の構成 (Zusammensetzung) については、Daimler Benz・Gaggenu・Siemens・VW (2) 新しい構成員の受入れについては、Braun Nizo、および (3) 集団代表の選出については、Daimler Benz・Hedelfingen・Braun Nizo・Opel・VW がそれぞれである。これに対して集団の対外的関係に関しては、自律性は与えられておらず、せいぜい Braun Nizo の場合に集団代表が前工程<sup>(6)</sup>および後工程の集団との調整を引受けているにすぎない。

## (四) 無資格化と自律的作業集団

フリードマンとシュマールによれば、経営は、新しい作業組織の編成の要請に労働者を適応させるためには、何らかの形で「能力育成策」(Qualifizierungsmaßnahmen)を講じなければならない。このことは、「これまでの無資格化(Degualifizierung)の戦略が、利潤性の観点の下でも、経営にとってもはやあらゆる場合に最も適切な戦略をなすものではない」(S. 117)ことを意味しているとも解される。しかしながら、「拡大された作業内容を克服するために必要とされる特殊な作業過程に固有な資格の一部は、なる程二、三の場合には特別に伝授されているが、しかし通常は、労働者は、『資格を要求している』作業構造の中で、自力によってか、もしくは相互援助によって資格の向上に努めねばならない。」(S. 122)すなわち、「自律的作業集団」の実験においては、労働者の「能力育成」に対しては、十分な力点が経営によって置かれているわけではない。こうしたことが生ずる理由として彼らは、つぎの二点を指摘している。その第一点は、実験に参与している労働者の資格水準が

低いために、一度に拡大された作業内容に関する訓練を実施しても、これを労働者が修得することがきわめて困難なことである。第二点は、労働者による職場での自力での漸進的学習の方が、経営にとって、財務的にも、人の面でも、また時間の面でも支出が少なくてすむことである。このことは、彼らによれば、訓練費をできるかぎり低くしたいとする経営戦略が、「自律的作業集団」の場合にも現われていることを物語るものである。

こうした形の経営的能力育成策の展開は、フリードマンとシュマールによれば、つぎのような不利な作用を労働者に対して及ぼすことが注意されねばならない。その第一は、新たに必要とされる資格の獲得が主として通常の勤務の過程の中で直接的に行われることから、作業負担が追加されることである。その第二は、「自律的作業集団」において労働者に要求される資格と、現実に労働者が適応努力の結果として獲得する資格との間の乖離、すなわち「資格不足」(Qualifikationsdefizite)が、労働者に対して作業の質の面で潜在的に過度の要求をつきつけることである。その第三は、経営におけるこうした形での能力育成策は、労働市場での「販売可能性」(Ver-

marktbarkeit) を有する「新しい、もしくは追加的な形式に通用する資格」(eine neue oder zusätzliche formale Qualifikation) を育成するものではないことである。ここで問題となるのは、つぎのような事態である。「労働者の適応能力に対する経営の依存の度合はまさに大きいのであるけれども、それは、経営に対する労働者の高い依存によって再び相殺されている。すなわち、労働者は、不利な雇用という犠牲を払う場合にのみ経営を移動しよう。」(S. 144) 第四の問題点は、「自律的作業集団」における作業経験は、労働者に、経営内の他のより価値の高い活動もしくは職場を労働者に保障するものではないことである。第五の問題点は、労働者に対する経営の独立性の強化にもとづく「職場の不安定性」(Unsicherheit der Arbeitsplätze) と「経営内補充による選抜」(die mit der innerbetrieblichen Rekrutierung stattfindenden Selektion) とが、労働者を「経営における統合志向的行動」(ein auf die Integration in den Betrieb gerichtetes Verhalten) をとらざることを促さる。こうした分析にもとづいて、「特殊経営的能力育成 (betriebspezifische Qualifikationen) に基づく労働者の経営内

的代表機関とその活動力とが相当に侵害をうける」(S. 146) ことを、「自律的作業集団」が労働者にもたらす最も重大な危険の一つとして、彼らは把握している。<sup>(8)</sup>

以上が、(1) 「作業負担の増大」、(2) 「労働者の社会的孤立化」、(3) 「自由な行動範囲の減少」、および(4) 「無資格化」の克服という視点からなされた「労働者に対する自律的作業集団の作用」に関するフリードマンとシュマールの分析の概要である。こうした分析にもとづいて、「自律的作業集団」と「労働の人間化」の關係に関して、彼らはつぎのような結論を導き出している。「ドイツ連邦共和国において調査された半自律的作業集団は、その現在の形態においては、これを労働の人間化と称するにとはできない。」(S. 179)

(1) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 11—13.

(2) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 128—130.

(3) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., S. 131, SS. 146—150 u. S. 178.

(4) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O.,

SS. 132—134.

(5) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 134—139.

(6) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 139—140.

(7) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 117—122.

(8) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 140—146.

#### 四 自律的作業集団と社会・技術体系論

企業と労働者の双方に対して「自律的作業集団」が及ぼしている作用に関する分析にもとづいて、フリードマンとシュマールは、西ドイツ企業において現実に導入されている「自律的作業集団」に関してつぎのような総括的評価を試みている。

(一) 西ドイツ企業による「自律的作業集団」導入の主要目的は、「人間問題の除去」(die Beseitigung von personellen Problemen)にあるわけではない。むしろそれは、「一方において「生産性の増大と原価の低減」という対内的要請に比べて、「機械化の間隙の作業組織的

合理化」(arbeitsorganisatorische Rationalisierung der Mechanisierungslücke)を推進するとともに、他方において販売市場からの「生産の弾力化」という対外的要請に比べて、弾力的作業組織を形成することにもとめられ<sup>(1)</sup>。

(二) こうした目的を達成するためには、与えられた技術的基礎の上で、これまでの作業組織の編成原理であるテイラーリズム、すなわち「硬直的な分業の方式」の限界(Begrenztheit)を打破することが必要となる。そしてこのためには、「作業状況の部分的改善と自己決定の増大とをその内容とする護歩」(Zugeständnisse, die auf eine partielle Verbesserung der Arbeitssituation und auf die Zunahme der Selbstbestimmung hinweisen)を経営は余儀なくされる。そこでこうした経営側の護歩とのかかわりあい<sup>(2)</sup>で「人間問題の除去」にも、「自律的作業集団」は寄与しうることとなる。

(三) しかしながら「集団の自律性は、本質的に、職分配分の自己規制と作業活動の弾力的処理に限定されている。」(S. 171)逆に「つぎの二つの重要領域、すなわち作業投入の目的、および賃金形態と賃金額の決定に関

しては、半自律的作業集団においては何らの自律性も存在してない。(5) (S. 172) その結果、「自律的作業集団」に象徴される作業組織とは、現実には「古い作業組織の本質的要素も、半自律的作業集団の新しい要素ともに含んでいるような作業組織の混合形態」である。したがって「自律的作業集団」の導入は、テイラーリズムの終焉を意味するものではなくしてない。すなわちテイラーリズムの核心をなす分業の原理はこれをおくまでも保持した上で、その弾力化をはかることによってその改善を試みるものが「自律的作業集団」である。(3)

(四) 労働者にとっては、「自律的作業集団」における限定された形での責任の委譲は、原理的に、「労働の他律性」(die Fremdbestimmung der Arbeit)を何ら変更するものではない。逆にそれは、こうした他律性を隠蔽する作用すらもつものである。それはまた、特定の経営問題を、多くの場合、労働者の負担の増大のもとに克服しようとするものであり、したがって、まさしく「搾取の自己管理」(Selbstverwaltung der Ausbeutung)と名付けられうる性格をもつものである。(4)

(五) 「自律的作業集団」にともなう労働者の「能力

育成」は、まさしく労働者の特定の資格に対する経営の依存の度合をできるかぎり弱めて、その独立性を高めようとするものである。したがってそれは、経営による労働力に対する「中立化戦略」(Strategie der Neutralisierung)としての性格をもつ。換言すれば、それは特定の経営に対する労働者の依存の度合を強めるものであって、労働市場における労働者の地位を強化することに寄与するような「能力の包括的再生成」(umfassende Requalifizierung)をなすものではなくしてない。(6)

(六) しばしば「分業の原理」の後退は、経営における支配をゆるめるとの解釈にもとづき、そこから経営階層の危機を指摘する見解も見受けられる。しかしながら「自律的作業集団」は、現実には、「労働者の規律化のための手段」(Mittel zur Disziplinierung der Arbeitskräfte)あるいは「内的統制機構」(interne Steuerungsmechanismus)として機能している。すなわち「その時々々の職場の弾力的規定」(die flexible Definition des jeweiligen Arbeitsplatzes)‘およびそれと結びつく「人の面での弾力性」(personalbezogene Flexibilität)は、現実には、新しい形の支配手段として機能している。した

がって「自己統制による他律的統制の代替」(die Substitution der Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle)としてこれを理解しよう。<sup>(6)</sup>

ところで「自律的作業集団」という構想に対して理論的基礎を提供したものは、「社会・技術体系論」(die Theorie des sozio-technischen Systems)である。<sup>(7)</sup>そこでフリードマンとシュマールは、企業と労働者に対する「自律的作業集団」の作用に関する分析を踏まえて、現実に西ドイツ企業によって展開された「自律的作業集団」の実践の中に、はたしてどの程度に「社会・技術体系論」の諸命題が実際に見出されるかという問題をもさらに考察している。彼らの考察によれば、「社会・技術体系論」の諸命題に即応する事項には、つぎのものがあつる。その第一は、経営にとつては、折々の与えられた技術的基礎のもとで、実際に十分に作業組織上の選択の余地が存在していることである。第二は、労働者の自律性の拡大は、作業過程の合理的編成という見地から、有意味であるし、必要ですらありうるということである。そして第三は、確かにきわめてわずかではあるにしても、

集団作業を容易にするような職場の配置の場合に見出されるように、「技術体系と社会体系の同時的最適化の領域」(ein Bereich der gemeinsamen Optimierung von technischem und sozialem System)が存在していることである。

これに対して、「社会・技術体系論」にそぐわない事項には、つぎのものがある。その第一は、「自律的作業集団」における純粋に作業組織的変更はきわめて限定されていることである。第二は、テイラーの原理は、「自律的作業集団」でもって実践的にも完全に克服されるわけではけつてないことである。そして第三は、「自律的作業集団」の導入でもつて、「産業民主主義」(industrielle Demokratie)が実現されるわけではけつてなく、かえつて逆に経営の支配関係は一層安定化されさえることである。

さて、「自律的作業集団」の理論的基礎とその具体的実践との間に見出されるこつとした「くいちがい」こそは、フリードマンとシュマールによれば、「経営の利害による労働の人間化の諸命題の歪曲」(die Verzerrung von Ansätzen der Humanisierung der Arbeit durch die



Interessen der Betriebe) の事実を示すものである。<sup>(8)</sup>

- (1) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 163—169.
- (2) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 166—167.
- (3) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 171—172.
- (4) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., S. 172.
- (5) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 173—175.
- (6) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 176—177.
- (7) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 16—19 u. SS. 31—40.
- (8) Vgl. P. Friedmann und K. Schmahl, a. a. O., SS. 181—182.

## 五 結

「自律的作業集団」の基本的性格に関して、フリードマンとシュエマールの所論からわれわれが導き出しうるのは、西ドイツ企業において現実に展開されている「自律的作業集団」に関するかぎり、それは、一方において販

売市場の要請に依って生産の弾力化をはかるとともに、他方において機械化ないし自動化の間隙を作業組織的合理化によってうずめようとする企業努力として、しかも相当の成果をあげている企業努力として把握されねばならないということである。これに対して、「自律的作業集団」を企業内に発現をみている「非人間的労働情況の克服」とのかかわり合いにおいて考察する場合に、彼らの所論からわれわれが知りうるのは、「自律的作業集団」は「労働の人間化」の中心的施策として位置づけられているにもかかわらず、現実には、(1)「作業負担の増大」(2)「労働者の社会的孤立化」、(3)「自由な行動範囲の減少」、および(4)「無資格化」の傾向を克服する上で必ずしも注目に値する貢献をなしてはいないという点である。さらにわれわれが看過できないのは、フリードマンとシュエマールが、「自律的作業集団」が労働者の自律性を高める方向での作用ではなくて、かえって特定の企業に対する労働者の依存の度合いを強める作用をもっていることのように、労働者にとっての最大の危険を察知していることである。

しかしながら、こうした事実認識から、労働者の非人

間の労働情況の改善という意味での「労働の人間化」の余地が資本主義経営には全く存在していないとフリードマンとシュマールが解しているわけではけっしてない。すなわち、彼らは、「自律的作業集団」において作業集団に対して認められる「自律性」の内容いかんによっては、たとえ限定されたものであるにしても、「労働の人間化」の余地が資本主義経営においてもいまだ存在していると解している。そしてそのことのうちに、労働組合および経営協議会を中心とする、労働者側の主導による「労働の人間化」の運動の展開の余地を彼らは見出している。<sup>(1)</sup>

なお、こうした余地の存在は、フリードマンとシュマールによれば、「自律的作業集団」が企業にとっては好

ましい作用をもっているにもかかわらず、現実にはその普及が徹々たる事実によっても、その一部は説明可能である。すなわち、彼らは、「自律的作業集団」が企業にとって「両刃の剣」(ein zweiseitiges Schwert)の作用をもつことに対する経営者の危惧がその採用を躊躇させていると解し、こうした危惧の存在のうちに、「労働の人間化」の余地を看取している。<sup>(2)</sup>

(1) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 183—208.

(2) Vgl. P. Friedmann und K. Schmah, a. a. O., SS. 170—171.

(一橋大学助教授)