

自律的作業集団と「労働の人間化」

——ノルウェー産業民主化計画に関する報告書を中心として——

村 田 和 彦

一 序

「労働の人間化」(humanization of work)を実現するための中核的施策をなすものとして提唱されているものに、「自律的作業集団」(autonomous work group)とよばれている施策がある。しかもこの施策は、すでにいくつかの国の企業において現実に展開されつつあるものである。われわれの理解するところによれば、この施策は、「一人一職務方式」(the one man, one job system)に代表される従来の個人作業方式(the system of individual working)にかえて、作業集団を作業の基本単位とする集団作業方式(the system of group working)を採用するとともに、作業集団に対して作業の遂行に関する何らかの程度の「自律性」(autonomy)を与えることによって、「労働の人間化」の実現を志向するものである。われわれは、(1)企業において現実に展開されている「自律的作業集団」施策の具体的内容を、作業集団に対して実際に認められている「自律性」の内容に焦点をあてて説明するとともに、それを基礎にして(2)「労働の人間化」に対する「自律的作業集団」施策の貢献の程度を具体的に究明することを意図するもの

であるが、本稿においては、こうした課題を「ノルウェー産業民主化計画」(the Norwegian Industrial Democracy Project)に関するエメリーとソースラッド(Fred Emery and Einar Thorsrud)の報告書⁽¹⁾を検討することを介して明らかにすることとする。

われわれがノルウェーにおいて展開された「産業民主化計画」⁽²⁾を取り上げるゆえんは、第一にそれが実質的には「自律的作業集団」に関する実験をなしているからである。第二にノルウェーの産業民主化計画においては、「自律的作業集団」に関する実験が、労使双方の協力のもとに推進されており、したがって作業集団に対して与えられた「自律性」の内容に関しても、そうでない場合と比較して、労働者側の意向がより多く反映されていると解されるからである。

(1) 本稿においてわれわれが取り上げるエメリーとソースラッドの報告書は、つぎのものである。

Democracy at work, The report of the Norwegian industrial democracy program, Leiden 1976.

(2) ノルウェーにおける「産業民主化計画」は、ノルウェー使用者団体(NAF)とノルウェー労働組合会議(LO)とによって一九六二年に設置された「合同委員会」(Joint committee)を推進機関として展開されたものである。その資金は、当初は使用者団体と労働組合会議とがそれぞれその半分を負担していたが、その後政府がその三分の一を負担することとなった。さらに一九六六年以後は、政府がその財務面での負担のすべてを引受けるようになっていく。

この「産業民主化計画」においては、つぎの二段階からなる研究が、「タビストック人間関係研究所」(the Tavistock Institute of Human Relations)の協力のもとに、「トロントハイムの産業社会研究所」(the Institute for Industrial Social Research in Trondheim)によって実施された。その第一段階は、企業の最高管理機関における被用者代表の参加を公式に認めているノルウェーおよび諸外国の諸制度の経験に関する研究である。これに対して第二段階は、第一段階の研究をふまえて職場における被用者個人の直接的参加の条件の確立のうちに産業民主主義の根幹をとめようとする方向の研究であり、しかもノルウェーの「産業民主化計画」のうちで中核的地位を占めるものである。(Vgl. F. Emery and E. Thorsrud, a. a. O.,

pp. 9-10.)

このうち第一段階に関する研究成果は、エメリーとソースラッドによって一九六四年にノルウェー語で公表されている。(Industrielt demokrati, Univeritetsforlaget, Oslo, 1964)この英訳本は、一九六九年にエメリーとソースラッドによってつきの書名で公刊されている。すなわち、Form and content in industrial democracy, Tabistock, London, 1969 がそれである。これに対して第二段階に関する研究成果は、はじめ一九七〇年にエメリーとソースラッドによってノルウェー語で公表されている。(Mot en ny bedriftsorganisasjon, Tanum, Oslo, 1970)この英訳本が、われわれが本稿で取り上げるエメリーとソースラッドの報告書である。

二 「自律的作業集団」の理念

本節においては、われわれはまず、「ノルウェー産業民主化計画」において、「自律的作業集団」が産業民主主義を実現するための重要な手段として位置づけられることとなったゆえんの解明に努めることとする。

そのためには、それに先立って、「ノルウェー産業民主化計画」が実現しようとした「産業民主主義」自体の内容が明らかにされねばならない。われわれの理解するところによれば、それはつぎのような内容をもつものである。(1) ノルウェー労働組合会議(LO)とノルウェー使用者団体(NAF)とによって設定された目的である、「人間が遂行する作業における人間の生産活動からの疎外の軽減とそれに基づく人的資源の解放」(to lessen alienation in work of the person from his productive activity and hence release human resources)を実現することと、⁽¹⁾その究極目的として措定している。(2)そのための手段を、産業における「権力の共有」(sharing of power)と「責任の共有」(sharing of responsibility)にもとめる。(3)「権力の共有」が持続的に成立するための条件を、労使のそれぞれの目的が相互に促進的関係にあることのうちに見い出すとともに、こうした条件を満たす場所として、取締役会よりも下

位の場所を設定している。(4)しかもその際にも、より上位の段階における「権力の共有」がその実をあげるための条件を、「職場」(shop floor)段階における「権力の共有」にもとめる。(5)職場段階における権力の共有において問題とされるべき事柄としては、労働者の日々の職務と密接にかかわる事柄を指定している。これを要するに、ノルウェーの「産業民主化計画」において志向されている産業民主主義とは、何よりもまず、特定の企業の従業者として存在する被用者大衆が日々遂行する職務の内容に直接的影響を与える「決定権」を被用者に共有させることによって、「労働過程における労働者の疎外の軽減」と「人的資源の有効利用」とを志向するものである。したがって、それは、何よりもまず「職場民主主義」(shop floor democracy)の実現に人々が努力を傾注する必要性を力説するところに、その特質をもつものである。⁽²⁾

そこでこうした特質をもつ産業民主主義の実現を志向する「産業民主化計画」においては、おのずから被用者の日々の職務内容に影響を与える決定へ被用者大衆を直接的に参加させることが志向されることとなる。しかもこうした被用者大衆の直接的参加においてより具体的に期待されているのは、被用者の職務の内容が、つぎの六つの「心理学的職務要件」(psychological job requirements)を充足せしめるような内容のものに再編成されることである。すなわち、(1)職務の多様性、(2)職務における学習の可能性、(3)職務における意志形成の可能性、(4)作業仲間間の互助と互敬、(5)職務の社会的有用性、および(6)職務の将来性、がそれである。ただし、この六つの要件の充足こそは、被用者大衆の直接的な関心事であると解されるからである。⁽³⁾

さてこうした産業民主主義の目的を達成する上で最も有効性をもつ手段として「産業民主化計画」において取り上げられたものが、われわれがここに問題とする「自律的作業集団」という構想なのである。なぜならば、これは、作業集団を作業組織の編成単位として設定するとともに、この作業集団に対して技術的に意味のあるひとまとまりの

作業を遂行する「自律性」と「責任」を付与することを志向するものであるから、こうした自律的作業集団を労使の協力のもとに編成していくことによって、既述の六つの心理学的職務要件の充足が可能となり、このことを介して「労働者の疎外の軽減」と「人的資源の有効利用」も可能となると解されるからである。⁽⁴⁾

以上において、われわれは、「自律的作業集団」がノルウェーの産業民主化計画において産業民主主義を実現するための重要な手段として位置づけられることとなったゆえんを明らかにした。

ところで、「ノルウェー産業民主化計画」自体の根幹をなすものは、こうした産業民主主義に関する基本的見解、すなわち、労働過程における労働者の疎外の軽減と人的資源の有効利用という目的の実現のために、「自律的作業集団」が有効な手段として機能しうるとする見解の正しさを立証するために、四つの工場で行われた一連の実験である。そして、こうした実験に成功した際には、これらの四つの工場を、産業民主主義をノルウェーに普及させるための「模範工場」(demonstration site)とすることが、「産業民主化計画」においては企図されていたのである。

それでは、一体、これらの自律的作業集団に関する実験においては、どのような内容の「自律性」が現実に作業集団に対して認められることになったのであろうか。次節においてはこうした問題をエメリーとソースラッドの報告書に依拠して明らかにしていくこととする。

(1) Cf. F. Emery and E. Thorstnd, *Democracy at work*, p. 13.

(2) 以上の産業民主主義に関するわれわれの理解は、つぎの書物に主として依拠している。

F. Emery and E. Thorstnd, *Form and Content in Industrial Democracy, Some Experiences from Norway and Other European Countries*, London 1969.

なお、この書物については、つぎを参照のこと。

村田和彦、「労働の人間化」と被用者取締役制度——エメリーとソースラッドの所論を中心として——、一橋論叢、第八十
四卷、第二号、昭和五五年八月。

(3) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *Democracy at work*, pp. 14-15.

(4) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *Democracy at work*, pp. 1-2 & pp. 158-168.

三 「自律的作業集団」の実態

「ノルウェー産業民主化計画」において実験の場所として選出されたのは、つぎの四つの工場である。すなわち、(1) クリスタアナ鉄鋼会社 (Christiana Spigerwerk) の線材圧延部門 (Wire Drawing Mill)。(2) ハンスフォス製紙会社 (Hunstos Pulp and Paper Mill) の化学処理パルプ部 (Chemical Pulp Department) と製紙部門 (Paper Mill 3-4 Department)。(3) ノーブ工場 (NOBO Factories) の電気パネル・ローター部門 (Electric Panel Department)。(4) ノルスク・ハイドロ会社 (Norsk Hydro Company) の化学肥料工場 (Fertilizer Plant) がそれである。

(一) クリスタアナ鉄鋼会社の線材圧延部門における実験

一九六四年一月一七日に開催された会合において、経営者、労働組合、および研究員の間で実験を開始することに合意が成立をみた。つづいて二月から、まず研究員によって線材圧延部門に関する「社会・技術体系の分析」(socio-technical analysis) が試みられて、つぎのような事態が明らかにされた。

(1) 線在圧延部門には、一〇mないし二〇mの長さの線在圧延用の作業台が二〇台、よごれ・騒音ともかなりひどい部屋を横断して配置されている。隣接した部屋で化学処理をされた太い鋼材の形の原材料が、吊りあげ機運搬工に

よって運びこまれる。原材料は作業台の上を高速で移動していくにつれて圧延されて製品としての細かい線材となり、作業台の末端において束ねられて運び出される。

(2) 線材圧延工の主たる仕事は、②作業台のうち原材料投入口で鋼材の束を溶接し、③鋼材を作業台に取りつけ、④圧延ダイスをくぐらせ、④細くなった鋼材を作業台の製品産出口にある巻き取り機に巻き取らせることである。

(3) 線材圧延工の活動の特徴は、「線材の破損」といった不測の事態がおこらないかぎり、既述の仕事を常軌的にする以外は、その時間の大部分を何もすることなしに、彼が担当する作業台と隣の作業台の背後との間に設けられた席にすわってすごすところにまずもとめられる。しかし「線材の破損・もつれ」といった不測の事態が発現した場合に、線在圧延工は、ただちに作業台のモーターをとめて、破損部分およびもつれた部分を切断し、線材を溶接して結合して、再び円滑に流れさせなければならない。彼が迅速に行動することに失敗する場合には、また別の新たな破損が生ずることもなる。この作業は、ただたんに予測が難しく突然に起こるだけでなく、さらに技術的な難しさが常に変わり、しかもできるかぎり迅速に処理しなければならないという時間的圧力のもとにある。しかもこうした事態の頻度は、例えば「線材の質」といったごとく、線材圧延工の統制の外にある事項と関連をもつものである。

(4) 作業者相互の間には何らの依存関係も見い出されない。各人はただ一つの作業台のみを担当し、賃金も、彼の担当した作業台における生産情況ないし作業台の運転休止時間を基準にして支払われている。「隣の作業台がかりに非常に難しい線材の破損に直面した場合であっても、しかも作業者には別に何もすることがない場合でも、それを無視して自分自身の作業台のことにのみ関心を払うことが期待されている。」(P. 30)⁽¹⁾

(5) こうした状況を反映して、作業者は一方において彼の作業が退屈で、多様性に欠け、魅力に乏しいと感じるとともに、他方において幾人かの作業者は、恐らくは「線材の破損」という脅威のゆえに、情況を緊張をもたらしものと

感じている。しかしながら「職務の個人主義的編成」に関しては、作業仲間に対する不信を反映して、それがあるべき方法であるという信念のもとに、それを強く支持している。

以上のような分析結果にもとづいて、研究員は、一九六四年六月一日に開催された会合において、経営者と労働組合に対して、「一人一機械という古い方式」(the old system of one man, one machine) にもとづく現行の作業方式を変えて「集団作業方式」(the system of group working) を導入することを骨格とするべきのような提案を行なった。

(1) 集団が一連の作業台を共同責任のもとに担当するようにするためには、四人以上からなる集団が、集団の人数よりも多い作業台を担当することが望ましい。(2) 実験期間中の賃金については、実験に参加することによって金銭的利益を被ることのないように最低限の保障を実験参加者に与えるとともに、集団作業を促進させるような金銭的刺激を導入する。(3) 実験への参加は、作業者の自発的参加による。(4) 作業方法に関しては、溶接の仕事を分離するとともに、作業台の間の自由な移動と、重複した責任範囲の仕事の担当を可能にさせるように条件をととのえる。しかし、「作業方法の具体的やり方の決定は、集団にまかせられるべきである。」(The groups should be left to find their own specific method of working. P. 35) (5) 実験は、「集団作業方式」が考慮に値するものであるか否かに関する経験的基礎を得るためのものであって、とりあえず三ヶ月間のみ行ない、その時点で関係当事者間で実験を継続するか否かに関して明確な合意が成立しない場合には、実験は自動的に終了し、参加者は従来の作業に復帰する。(6) 実験参加者は、職場の安全を維持するとともに、会社の財産が誤用や損失をこうむることのないようにするという通常の制約のもとに活動する。同様に、生産の水準は、関係者にとっても設備に対しても合理的な期待の範囲にとどまる必要である。

なお、実験を行なうにあたってとのえられることが望ましい条件として、研究員によってつぎの四つの事項が提示された。(1)設備の配置および統制は、集団作業を促進するように改善されるべきである。(2)比較的に簡単な保全作業は集団に委ねられるか、もしくははある種の保全工が集団に加えられるべきである。(3)被訓練者が集団内に加えられるべきである。(4)作業成果に関する知識が集団に対して与えられるべきである。

しかしながら一九六四年九月七日に実験が開始された際に、経営者と労働組合の合意のもとに、実際の実験の条件として採用されたのはつぎの事項であった。(1)集団の規模は、現行どおり七台の作業台を六人が担当する。(従来から作業台のうち二台は一人の作業員によって担当されていた。)(2)賃金に関しては、研究員の提案がそのまま認められた。(3)実験参加者の選抜は職場委員に委ねられた。しかしながら、すでに実験開始の前に、実験参加者自身によって、言葉の通常の意味での志願者であるとはみられていなかった。(4)作業方法に関する研究員の提案に、経営者と労働組合は同意した。しかしながら実験参加者自身は、原材料投入口における溶接作業に常時二人をつけることには同意したが、作業台から作業台への交替、および作業台から溶接作業への交替、さらには線材破損時におけるある程度の相互援助を大巾に超えるようなことに対しては、のり気ではなかった。(5)経営者と労働組合は、実験の位置づけおよび実験の期間に関する研究員の提案に同意した。しかし作業員との間の意志疎通には必ずしも成功せず、作業員の間には、実験がすでに経営者の決定によって一定の方向づけを与えられているかのごとき受け取め方がなされていた。

他方、研究員によってととのえることが望ましい実験の条件として提示された事項に関して、実際に実現をみたものはつぎのとおりである。(1)設備の配置の変更は行なわれず、溶接箇所の近くに停止ボタンの設置がみとめられた。

(2)二人の保全工が導入され、しかもそのうちの一人に対して、実験集団の要求に特別の配慮を払うことが義務づけら

れた。それに加えて、集団の代表者に特殊な保全用具一式が与えられた。(3)被訓練者は、実験開始の時点からしばらくたつてはじめて集団に加えられた。(4)集団の作業成果に関する測定は、研究員のうちの一名によって一シフトあたり二度行なわれ、その結果は、予想収益とともに工場の壁に掲示された表に記入された。この表には、また実験開始前一〇週間の平均生産量と平均収益、さらに最低保障賃金に相応する基本的生産量も記入された。この仕事は後には事務員によって担当され、午前一一時に前日の生産量と収益とが記入された。

実験は三ヶ月間、厳密には一三週間継続された。実験の基本的な三つの条件、すなわち(1)集団の最適な規模、(2)刺戟の導入、および(3)実験への自発的参加の充足の有無にとづいて、実験はつぎの三つの期間に区分されうる。第一期は最初の四週間で、これは三つの条件のいずれもが満たされていない期間である。第二期はつぎの二週間で、これは、たまたま実験参加者の一人が病気のために欠勤したことによって、五人が七台の作業台を担当する態勢がととのうことよつて、三つの条件がすべて満たされることになった期間である。第三期は最後の七週間で、これは、集団の最適規模に関する条件が再び満たされず、他の二つの条件のみが満たされた期間である。

報告書にもとづいて、実験において作業集団に実際にみとめられた「自律性」の内容をみるならば、第一期に見い出される「自律性」とは、作業方法、なかんずく「職務交替」の導入に関するものである。すなわち、「A集団は、一五番作業台から一九番作業台を経て溶接作業に移り、再び一五番作業台にもどるといふ職務交替を決定した。」(p. 6)第二期に見い出される「自律性」とは、たまたま担当者が欠勤することとなつた作業台を、集団が責任をもつて主導性を發揮して担当することに関するものである。第三期においては、集団によつて作業時間の変更に関する提案がなされたが、これは協定にもられた条件を超えるという理由で、結局はみとめられなかつた。

以上が、クリスチアナ鉄鋼会社の線材圧延部門における実験の概要である。

(二) ハンスフォス製紙会社における実験

ハンスフォス会社は、一九六四年二月に実験の場所として選ばれている。この会社における実験は、まず化学処理バルブ部門において一九六五年の復活祭直後に開始され、そしてその結果を踏まえて、さらに一九六七年の秋から製紙部門において再び行なわれた。実験は終始労使の合意のもとに推進されている。すなわち、実験の場所の選択、実験の内容、実験の推進機関の設置、および実験の期間に関して、関係当事者の同意を取りつける努力がなされている。われわれはまず、化学処理バルブ部門における実験から取り上げることとする。実験の開始に先立って研究員集団によって、化学処理バルブ部門に関する「社会・技術体系の研究」(socio-technical study)が行なわれ、つぎのような事態が明らかにされた。

当該部門の技術体系には、つぎのような特徴が見い出される。(1)原材料の質が一様でないことからでてくる樹脂問題の発現に示されるように、技術上の変化の可能性が潜在的に大きく、これらは常時監視され、統制されなければならない。(2)当該部門を構成している各工程は、比較的に独立しているが、しかしながら重要な相互関係も存在している。(3)原材料の質の変化に加えて、技術設備自体の特質から、問題のすべては必ずしも完全には予測可能ではない。これに対して社会体系には、つぎのような特徴が見い出された。(1)作業職位の編成にあたって採用されている原則は、「個々の職務への仕事の厳格な細分」(the strict delimitation of work between individual job)である。(2)賃金に関しては、平均的作業者が自己の努力と賃金との間に明確な関係を見い出すのが難しい状態である。とくにポーンズに関しては、バルブ部門の作業者が、高品質のバルブを生産することによってのみ製紙機械の円滑な運転を促進できるにもかかわらず、こうした局面が考慮に含められていない。(3)訓練の際に依拠されている原理は、伝統的な

「一人一職務の原理」である。

こうした特徴をもつ社会体系の問題点として研究員によって指摘された事項は、つぎのとおりである。(1)「シフト集団における職務の分割と重複した技能の欠如とが、生産工程に生じた変動 (variation) に集団が対処することを次第に困難にさせている。」(P. 61) (2)「作業者が自分自身を共通の目標を共有する団結した集団の構成員として考えていないことのゆえに、社会体系は、人々が自ら獲得した知識を共有するように鼓舞することに失敗している。」(P. 62) (3)職長の行動の中心が「作業者の学習能力および成長能力」(the learning and growth potentials of the operators)を制限する方向に向けられていることによって、職長より上位の管理者の行動が、本来ならば職長によって担当されるべき「条件の統制」の方向に移行するという形で、職場での人々の創意の発揮を抑制する方向の悪循環が発現している。(4)仕事の役割および権限の厳格な規定にもなつて、「職務および階層をまたがる情報の流れの全長が長くなる事態」(the broad span of information flow across job roles and status levels)が発現し、そのことによって、①情報の遅延や誤解、②職務満足ならびに志気の低下、および③継続的な学習機会の減少が生じている。(5)投入される原材料の質と量、および産出される製品の質と量に関する測定を人々に可能にさせるための配慮が不十分にしち払われていない。(6)経営者および作業者のいずれの側にも、個人の職務の厳格な細分を擁護しようとする態度が支配的である。すなわち経営者側は、それによって訓練時間が短縮され、監督が強化されることに、その利点を見出ししている。また作業者は、経営者からの要求を拒否する口実として明確な職務規定を利用するとともに、個人的利益の追求手段としてそれを活用する態勢 (pecking order) をつくりあげている。

こうした調査結果を踏まえて、当該部門において実験されるべき内容が、研究員によってまとめられた。そしてそれは、Easter Document (復活祭文書) という名称のもとに、一九六五年四月二八日に開催された合同会議において

提案された。この提案に対して、経営者と労働組合とは、それを実行するにあたって、研究員が積極的役割を演ずることを条件に、同意した。この Easter Document は、「つぎのような内容からなっている。(1)実験の目的は、「仕事と意志決定に着目して、個人の参加と日々の作業の条件を改善すること」(to improve the conditions of personal participation and daily work with the respect to tasks and decisionmaking)である。(2)基本原理は、「『拡大された集団』に対する自律性の増大」(increased autonomy for 'extended group')と、この標語によって表現される。ここに「拡大された集団」とは、シフトをまたがって拡大された地理的領域において協力しなければならぬ生産工程上の作業者集団のことである。また「自律性」とは、作業者集団が、一定の限度内において協力しなければならぬ意志にもとづいて、みずからの作業の調整を行なうことである。なおこの場合に自律性に限度を画するものには、技術的・経済的要請に加えて、職長、監督者、および補助部門が会社全体の仕事および生産工程を調整・管理する上でそれぞれ負担している責任がある。(3)実験によって生ずる変更は、作業者、監督者、および経営者の各代表から構成された小集団によって一步一步漸進的に行なわれるべきであって、関係者に意見表明の機会が与えられないままにどのような変更も行なわれてはならない。さらに責任の新しい配分の正当性に関する同意が得られないままに、現行の責任領域の変更が行なわれてはならない。(4)「半自律的作業集団の展開」(the development of partly autonomous work group)のために必要とされる前提条件は、つぎのとおりである。①集団の境界を環境(隣接する作業単位)との関係において明確にすること。②集団が受け入れる原材料、および集団が産出する製品の質と量に関して測定されるべき事項を明確にすること。③集団が生産工程を統制する上で満さなければならぬ基準に対する品質統制の限界を明確にすること。④集団の協力を促進しうるような適当な集団刺激の導入。なおこれらの必要条件にかかわる諸問題の解決にあたっては、作業者および監督者、場合によっては研究員をも含めた会合が開催されなければならない。

(5)「集団作業方式」を援助するために経営者によってつぎの事項が遂行されなければならない。③監督者と直接的に協力する保全工の導入。④注油制度の改善。⑤部門内のすべての仕事を遂行しうる能力をもった作業者にするための訓練を、それを必要としている人、およびそれを希望している人に実施すること。④情報センターを設立して、作業成果およびその他の情報が、それを必要としている人に利用可能なようにすること。⑤部門内の人々が必要とした時に集団間の会合を開くことができるように条件を整備すること。①部門内の工程間の意志疏通を容易にするための電話の設置。なおこれらの実施にあたっては、作業者との間で協議が行なわれなければならない。⑥労働組合の地方支部組織によって「自律的作業集団方式の展開」を支援し促進するために、つぎのような措置が講じられねばならない。⑥研究員、経営者、および労働組合の地方支部に対して、作業者を代表して意向を表明するものとして、各シフトから一名の作業者を選出すること。⑥地方支部労働組合の将来の役割に対して実験が与える諸影響の解明。⑦交渉を必要とする問題が発現した時に、その交渉を引き受けること。⑦実験の結果について、おそくとも一九六五年九月一日までに、関係者によって評価が行なわれなければならない。この時点以後も、実験から生じた諸種の制度を継続させるか否かについては、再度その時点で経営者と地方支部労働組合との間で協定が締結されなければならない。この実験は、あくまでも実験であって、実験の結果についての評価が試みられた後に、その継続が強制されることがあってはならない。

一九六五年九月に実験の評価のための会合がもたれた。そこでの結論は、「不十分である」というものであった。すなわち実際に実施された施策として挙げられるものは、つぎの三点のみであった。(1)当該部門への保全工一名の配属、(2)電話の設置、および(3)情報制度の改善がそれである。しかしながら実験を継続することが関係者によって決定された。今度は、実験参加者による主導性の発揮を促進させるために、作業者の同意のもとに、訓練担当者、職長

補佐者、および漂白工の代表者からなる「行動委員会」(Action Committee)が設置された。この委員会によって一九六五年には訓練計画が開始され、一九六六年の一月には集団ボーナス制度も導入されて、これらによって実験のための条件が整備されることとなった。なおこの間に、作業者によって技術の諸局面の改善に関する多数の提案が行なわれ、その多くのものが経営者によって認められ実現をみた。また、経営者によって、人員削減の口実として実験を使用しないことが同意された。

ボーナス制度の導入後、しばらくの間、実験は、予期された成果を、バルブの質に関しても、またボーナスの額に関しても示さなかった。これは、品質のおとる輸入原材料の使用を余儀なくされたことに、その原因があった。これを契機として、生産工程の統制に関する技術的条件に対する作業者の関心が高まり、技術的設備および作業方法の改善に関する多くの問題が作業者によって提起され、そのうちの多くのものが、経営者、職長、および作業者の合同の会合で検討された。そして一九六六年の夏には実験は、製品の質の面でも、ボーナスの額の面でも明白な形でその成果を表わした。しかし一九六六年の末には、会社の置かれている市場状況の変化から、「人事・組織問題」よりも「技術・市場問題」に優位を与えることを会社が余儀なくされたことを一つの主要な理由として、実験は停滞期を迎えることとなった。

以上が、ハンスフォス会社の化学処理バルブ部門における実験の概要である。⁽³⁾

つぎにわれわれは、ハンスフォス会社の製紙部門において行なわれた実験を取り上げることとする。

化学処理バルブ部門における実験が一九六六年の末に停滞の兆を見せはじめた時期に、会社の他の部門へ実験を普及させるための第一歩が開始され、製紙機械三―四部門が実験の場所として選ばれた。そして経営者と労働組合との

協議を踏まえて、一九六七年の九月に経営者によって提案された実験の内容が、製紙部門の四つのシフト集団のすべによって支持された。今度は、外部者の関与を極力最低限におさえることに努力が傾注されて、実験の推進機関として、部門の監督者、職長補佐一名、および上級機械運転工一名からなる「行動委員会」が設置された。「行動委員会」は、バルブ部門における実験から当該部門における実験を心理的にできるかぎり切り離すことに努めるとともに、先の実験の経験に注意を払い、つぎのような結論に到達した。「化学処理バルブ部門における実験の結果明らかにされたのは、シフト職長の伝統的役割が、作業者集団が自律的に機能するのを非常にさまたげているということである。そして製紙機械三―四の技術上の特殊な特徴は、シフト職長なしに部門を運営することを人々がほとんど確実に学ぶうることを示唆した。」(P. 83)

この「行動委員会」は、一九六八年の初めまでにつぎの三つの主要な問題に取り組んだ。すなわち、(1)一つの社会的・技術的単位としての製紙機械三―四部門の境界の明確化、(2)シフト職長と作業者、ならびに経営者と補助職位への仕事の配分、および(3)シフト職長なしに作業者が仕事しうようになるための作業者の訓練がそれである。その結果、つぎの事項が決定された。(1)「にかわ準備」および「粘土貯蔵」を当該部門から排除する。(2)シフト職長の職能を作業者と職長とに再配分して、紙の色づけは作業者に、また作業時間の記録は職長に配分する。(3)常時一人代理を置いておく制度を改めて、一九六八年の春から多能工訓練計画を実施する。これによって、「生産の変動、欠勤、および休暇に対処しうるだけの十分な弾力性を集団に与えること」(to give the group sufficient flexibility to cope with variations in production, absenteeism and holidays, P. 84) が期待された。

一九六八年の二月以降、一連のシフト会合を通して、作業者のほとんどの者が実験に関与するようになるとともに、作業者によって、集団による協力を促進するための生産ボーナスの導入の必要性が提示された。そして一九六八年の

夏期の直前に、関係集団によって、六ヶ月間の実験の実施が承認された。実験の期間中、朝に定例の会合がもたれたが、この会合が情報交換、および改善提案の提出の場所となった。一九六八年の一二月には、さらに実験を六ヶ月間延長することが、作業者によって決定された。この時点で「行動委員会」は解散をし、代って各シフトから一名ずつ選出された作業者代表からなる「部門委員会」(Department Committee)が設置され、これが実験の推進に関する責任を負担することとなった。そして各シフトに対して、「シフト自身の作業方法を展開すること」(to develop its own way of working)が認められた。一九六九年には、集団によって、「夏期休暇計画表」が作成された。一九七〇年の秋には、これまで部門職長、監督者、生産技師から成っていた公式の階層組織が改められて、シフト生産技師と新たに導入された生産補助者からなる管理者集団が設置された。この構成員は、いづれも、シフト作業者集団と直接的接触をもって活動するものであった。この結果、意志疎通の経路が短縮され、管理者と作業者の接触領域が拡大されるとともに、より直接的となった。

以上が、ハンスフォス会社の製紙部門における実験の概要である。⁽⁴⁾

(三) ノープ工場の電気パネルヒーター部門における実験

ノープ工場の電気パネルヒーター部門における実験は、一九六五年に経営者によって発議された。生産技師および職場委員の了解のもとに、まず研究員集団によって当該部門の「社会・技術体系の研究」が試みられた。それによると、(1)当該部門の設備の配置と主たる仕事は、つぎの三段階からなっている。第一段階は、圧延・溶接・研磨からなる機械作業である。第二段階は、表面処理・洗浄・吹きつけ・乾燥の段階である。そして第三段階は、組立て作業と箱づめの段階である。

(2) 技術体系に関して見い出される特徴は、つぎのとおりである。④生産工程は、地理的にも職能的にも他の組織単位から切り離されている。⑤原材料の投入、製品設計、および技術上の活動と知識は安定している。製品の質と量における変動は観察が容易であり、満すべき唯一の基準は、市場の量的要請にこたえることである。⑥生産工程内の原材料から製品への段階的転換は観察が容易であり、しかも生産工程の規制のために必要とされる情報は、これを生産工程それ自体のうちに明白に見い出さう。⑦生産工程は、個人刺激給の基礎をなしている、伝統的な作業研究および時間研究によって設計された単純で特殊化された反復的職務へ分割されている。⑧作業者と機械の能力とを調整するためには、バッチの明確な見積りが必要である。⑨重要な生産変数は、手作業の速度である。生産工程に沿って発現するちょっとした技術的故障およびその他の支障を処理するためには、何らかの調整が必要である。製品の産出口段階で、全体としての製品に対して統計的品質統制が行なわれている。作業単位の順序は、製品設計、配置、および組み立て計画によって定められている。

(3) これに対して社会体系には、つぎのような特徴が見い出される。⑩実験開始時には二七人の作業者が当該部門で働いていた。その後二ヶ月の間に一五人が追加された。男性のうち半数はすでに職業経験をもっていたが、女性のほとんどはじめて職業についたものであり、しかもその三分の一は、家計を助けるために仕事についた主婦(平均年令三八才)であった。⑪作業者の社会的成層は、その基本賃率に反映されている。すなわち、一八才以下の若い女性は時間当り二・八六クロネル(四〇セント)であるのに対して、八年の経験を有する男性は五・三七クロネル(七五セント)である。基本賃率のうちで最大の構成要素は出来高賃率であって、これが平均六〇%を占めている。

⑫社会体系は、生産技師(production engineer)を核として形成されている。この生産技師は、事務所において、多数の作業領域を統括している。そしてこれらの各作業領域には、それぞれ一名の「連絡係もしくは班長」(contact

man or charge hand) がつけられている。外部との接衝は、会社の本部によって行なわれている。実験開始の時点における生産技師の主要な仕事は、工場内の作業の流れを調整することであった。彼の補佐としては、一名の事務労働者と二名の男性がつけ加えられており、これらが職場の女性労働者の援助とその監督にあたっていた。ほとんどの作業集団において、経験をつんだ男性が自生的な指導者の役割を果していた。④生産工程にそって編成されている作業の構造は、手作業者 (manual operators) の作業速度を除いて硬直的である。作業の役割間の相互作用は、つぎの場合を除いて、予定されてはいない。すなわち、異常事態の発現の際に、生産体系の均衡を回復するために必要とされる技師との間の「班長」を介しての接触が、それである。しかもこうした事態は、しばしば生じていた。⑤会社に対する労働者の一般的態度は、積極的であった。彼らは、作業を、しばしば退屈ではあるが、しかし容易なものと感じていた。他の産業での職業的経験をもっていないことが、労働満足に関する他の産業との比較を困難にさせていた。経営者は、作業者が非常に協力的で従順であり、扱いやすいと感じており、こうした特徴を、この地域社会の人々の生活水準が高いところに由来するものと考えていた。

こうした分析結果にもとづいて、「社会体系の硬直性と細分化とが人と仕事の双方の要件の変動への対処を困難にさせていること」(the rigidity and segmentation of the social system that made it difficult to cope with the variations in human and task requirements) が当該部門の作業組織の欠陥として、研究員によって確認されるとともに、こうした事態の克服が実験において追求されるべきであると提案がなされることとなった。さらに、もしも「職務設計の一般的な心理学的基準」(the general psychological criteria of job design) を適用することによって「弾力性」(flexibility) の導入が試みられるならば、その場合には、「社会体系と技術体系の同時的最適化」の達成の可能性もより大きくなることが、研究員によって指摘された。そして生産の主要な三段階のそれぞれを担当する三

つの「半自律的作業集団」の導入が計画されるとともに、この集団内部、およびある程度は集団間にまたがる「職務交替」が、一日の目標電気パネル数の達成という共通目標にしたがって生ずることが予定された。

こうした主要原則にもとづいて、一九六五年の末に、つぎのような実験の具体的内容が公表され、承認された。(1) 一つ以上の職務を処理しうるとともに、仕事の自主的再配分によって作業負担に生じる変動に適應しうるように、作業者を再訓練すること。(2) 三つの各集団の「接衝係」(contact person)を訓練して、集団間の変動の調整にあたらさせるとともに、集団構成員との協議の上で生産を計画させること。(3) 一日に生産されたパネル数を基準とする「部門生産ボーナス制度」を導入すること。(4) 質と量の両面から成果の統制制度、およびフィードバック制度を確立すること。(5) 生産技師との関係において作業集団の責任を明確化すること、すなわち、生産技師をして工場の投入と産出の局面に努力を集中させるようにするとともに、作業集団をして、作業集団内および作業集団間の調整と統制に対する責任を負担させるようにすること。(6) 保全作業のある程度の分散化をはかるとともに、「集団作業方式」を促進させるように多少の技術的変更を行なうこと。

こうした条件にもとづいて、一九六五年の一月から一九六六年の夏期休暇の前まで、実験が試みられた。実験は、つぎの三段階に分けられている。第一期は、一九六五年一月からの三ヶ月間。第二期は、一九六六年五月までの二ヶ月間。第三期は、一九六六年夏季休暇までの一〇週間。

第一期において実際に試みられた事項を挙げるならば、つぎのとおりである。(1) 作業者が二つないし五つの職務を処理しうるようにするための二週間の訓練。(2) 接衝係の選出と訓練。これは、すでに類似の職務を担当している者が当該部門にいたので、簡単な仕事のように最初は思われた。しかしながら新しい任務は、非常に高度の問題解決能力と個人的参加とを要求することから、女性労働者が意志決定の多くを男性労働者に委ねる事態が生じた。(3) 部門生産

ポーンズの導入は、機械作業担当集団と組み立て作業担当集団については容易であったが、表面処理作業担当集団については困難であったために、この集団は、第二期以後は実験から除外されることとなった。(4)作業成果のフィードバック制度の導入は、技術的に容易であった。しかし若い女性労働者は生産成果に無関心で、実験前の所得水準をもたらず生産水準(六〇%)を維持することにのみ関心をもっていた。(5)生産技師が当該部門の境界条件を安定するのを不可能にする事態が発現した。すなわち、市場における激しい季節変動がそれである。これに対処するために二つの措置が考えられたのであるが、そのいずれも実験にとっては好ましいものではなかった。すなわちその一つは、生産をこれまでと同様に続けることである。しかしこの場合には、売れない製品がふえて、ついに実験終了時には、当該部門自体の全面的廃止を余儀なくされることとなる。他の一つは、生産を次第に縮少して、作業者を工場内の他の職場へ配置転換することである。このうち後者の措置が講ぜられた。しかしこのために集団精神にかなりの後退が生じた。調整と計画がますます困難となり、多くの追加措置が必要とされた。また生産技師をして、集団に意志決定を委ねたり、あるいは会社本部に対してはつきりした態度をとらせることが困難であると思わせる事態も生じた。さらに生産技師は、彼の上司と職場委員から発せられる要求に対して自分を擁護することに迫られており、このことのために、期待された指導性を発揮することが不可能であった。また実験の第一期における研究員の能動的役割が、生産技師がその役割をより積極的なものに変えることを困難にさせた。

これに対して、第二期における実験の内容として報告されているものは、つぎのとおりである。集団討議の回数が多くなり、新しい制度、とくに「接衝係」の役割が明確にされた。集団内の「自己規制」(self-regulation)の条件が次第につくり出された。集団という概念が、仕事、意志疏通、および調整といった具体的な条件に対応させて理解されるようになった。集団の「自己管理」(self-management)が、職務を処理するとともに、仕事の制約の中で社会的

援助と個人的自由とを与える方法として、意味をもつようになった。そして一つの劇的事態が、集団の自律性の意味と、集団間の調整があくまでも「計画」に依存していることを明らかにさせた。すなわち、計画会議 (planning session) において定められた「シフトごとの生産量」(the figures for shift production) に対する不満が、女性労働者から接衝係に及びせられ、それを契機として接衝係がその仕事から手をひいたために、女性労働者がみずから計画を担当しなければならなくなったのであるが、女性労働者の訓練不足のゆえに、その仕事をこなすことができず、そのために「混乱」が生じたという事態がそれである。この事件以後、接衝係が再びその仕事を担当することとなり、女性労働者も一致して計画会議において確立された生産量を進んで受け入れることを承諾した。その後も女性労働者の受動的態度は問題となり続けたが、新しい制度に対する態度は徐々に変化していった。たまたま接衝係が欠勤を考慮して集団の目標生産量をさげることが忘れたため八〇%の達成水準になったが、この事件以後、作業者はついに六〇%水準の堅持という考えをやめて、「現行の条件の下でどの位の数量のパネルが生産可能か」(How many panels could be produced under existing conditions?) を討議しはじめた。集団内の弾力性も、「職務交替」によって増大した。一週間あたりについてなされた検査によると、女性は一シフトあたり平均二・七個、男性が四・二個の異なる職務を処理していた。

第三期の実験内容は、つぎのとおりである。(1)性別による作業役割の分化を極力平準化することが研究員によって試みられた。性別の分化は、この段階においても依然として残った。すなわち難しい作業、重労働、および調整を要する仕事の大部分は、男性によって行なわれ、女性は、計画に関しては積極的役割を演ずることを依然として躊躇した。(2)職務交替によって達成された弾力性は、技術的変動および社会的変動を処理するのに適した水準で安定しているように思われた。一週間当たり平均して、男性は四つの主要職務を交替し、一日当り二つの職務を交替した。

以上が、ノープ工場の電気パネルヒーター部門における実験の概要である。⁽³⁾

(四) ノルスク・ハイドロ会社の化学肥料工場における実験

ノルスク・ハイドロ会社における実験は、新しく建設された化学肥料工場において、一九六七年の三月に開始された。実験の発議は会社側からなされた。会社側が実験を発議した意図は、「生産性に対する新しい接近方法を練ること」(thrashing out a new approach to productivity)であり、「人間の能力と創意の適切な利用をはかること」(to make proper use of man's abilities and initiative)にあった。「生産性の増大は、目的そのものとしては表明されなかったが、しかし実験は、もしもそれが生産性の通常の長期的趨勢に反する場合には、承認されえないことが明記された。」(p. 99)

実験は、最初から、経営者と労働組合の地方支部との積極的協力のもとに展開され、実験に関する宣言は、両者によって起草され署名された。実験の開始にあたっては、それに先立って、研究員集団によって、従来から会社にある化学肥料工場に関する「社会・技術体系の分析」(socio-technical analysis)が試みられた。

それによると、化学肥料工場は、そのほとんどが自動化された装置から構成されており、集中制御されている。大量の固形ならびに液状の原材料が多くの生産工程の間を移動していく。そのために多くの生産地点で、高度でかつ多様な内容の保全作業と、不断の監視作業とが行なわれねばならない。作業者は手作業はほとんど行なわれないが、工場の敷地内を水平的にも垂直的にも動きまわらねばならない。一定の間隔をおいて作業者は制御室の一つを訪れる。この制御室が意志疏通の自然な中心になっている。この種の装置技術の特徴は、生産過程が高エネルギーでかつ安定している時には、作業はきわめてゆったりしていることである。この場合には作業者は一定数の常軌的仕事をやりさえすれば

よい。ところが生産がひとたび正常な軌道から逸脱する場合には、作業はきわめて緊張したものとなる。外部者にとって非常に印象的なことは、工場の広さである。多くの人が驚かされるのは、誰にも全然会わないで工場の敷地の大部分を通りぬけることが可能なことである。工程の流れ、配置、および情報制度が工場内に自然な分業をつくり出している。各単位はそれぞれ独自の制御室をもっており、これには五人の作業者がふりあてられている。工場には、直属の小さな機械工場があり、ここで日々の保全作業の大部分が行なわれている。古い化学肥料工場は地理的に分けられた二つの区域から構成されている。したがって作業者は、二つの下位集団に分けられている。各々の下位集団は、「班長」(charge hand)によって監督されており、この班長が「問題解決者」(troubleshooter)として行動することになっている。この班長はシフト職長に報告することを義務づけられている。保全作業の多くは、現場の保全工集団によって担当されており、この集団は、部門管理者への報告義務を課せられている。しかし夜間のシフトに起った故障の克服は、シフトに配属されている保全工によって担当されている。この人々は部門管理者への報告義務から免がれている。その他に、地位のきわめて低い雑役担当の作業者集団があり、これが必要な清掃および搬送等の雑役を行なっている。

化学肥料工場において行なわれるべき実験の内容については、研究員集団による社会・技術体系の分析結果を踏まえて、経営者、監督者、作業者、および研究員の各代表によって構成された会合において明確にされた。報告書にもとづいて実験の具体的内容に関してわれわれが知りうることは、つぎのとおりである。(1)「班長」と「雑役夫」の職位を廃止して、これらによって従来なされていた仕事は、これを一〇名(実際には一一名もしくは一二名)からなる「作業集団」ないし「作業班」に担当させる。(以下、第一の改善案とよぶ。)(2)保全活動は、従来、もっぱら保全工によって担当されていたが、これを改めて、保全活動の多くを「作業班」自体に担当させるとともに、多様な保全技

能 (versatile maintenance skills) を有する労働者を一シフトあたり二名 (実際には一名) を作業員兼保全工として「作業班」の中で働かせるようにする。(以下、第二の改善案とよぶ。) (3) 従来作業員の中に、制御室担当と、見まわらないし監視担当という役割分担があったのを改めるとともに、すべての作業員が制御室の仕事を担当しうるだけの技能を有するように訓練する。(以下、第三の改善案とよぶ。) (4) 従来、職長 (foreman) は班長の監督者ないし組織者として機能していたのを改めて、これを工場長 (plant manager) ならびに監督者 (superintendent) の補助者として機能させる。

こうした改善案は、研究員による社会・技術体系の分析の結果判明したつぎのような事態の克服を企図するものであった。すなわち、第一の改善案が提起されるにいたったゆえんは、旧来の化学肥料工場においては、「必要なあらゆる仕事は、特定の個人の責任として確認されるものでなければならぬ」(Every necessary task had to be identified as the responsibility of a particular individual P. 103) とする原則、すなわち「一人が一つの単独責任を負担する原則」(the principle of one man-one unshared responsibility, P. 106) が作業組織の編成原理として採用されていたために、「作業員はほとんどが、彼の隣人が一時的に過剰な作業負担に直面していても、ただ何もしないで静観して時の過ぎゆくのを待つ以外はない」(P. 104) という事態が出現したところにもとめられる。従来作業組織の編成原理においては、こうした過度の作業負担を軽減する制度として、「班長」と「職長」とが用意されており、これらが「多能工の機動的部隊」(a floating reserve of multiskilled men) として行動することが期待されていた。しかしこれらの制度も、結局、「各人は自分自身の職務についてのみ知ろうとする傾向がある」(P. 104) ために、十分な成果をあげていなかった。そしてこのような場合の救済者の役割は、「保全工」と「雑役夫」とによって遂行されていた。すなわちこれらの人々が作業員の過度の作業負担を除去することによって、作業員を運転作業にお

いて最大限に活用することが意図されていたのである。これに対して実験においては、「集団責任の原則」(the principle of group responsibility)が作業組織の編成原理として採用されることとなった。すなわち「集団が集団自体の責任のもとにみずからを編成ならびに再編成して、作業負担の交動に対処するとともに、生産工程の十分な監視を行なうて、生産工程を正常な軌道に常に維持するように制御する」(P. 104)こととなった。この場合に「班長」を不要にするような作業組織が構想されるにあたってその基礎にあったのは、つぎのような基本理念であった。「集団の段階で自己充足性と自律性を増大させるとともに、個々の集団構成員に対して学習と作業満足の機会を改善するような諸条件を準備すること」(to provide conditions for increased self sufficiency and autonomy at group level and better opportunities for learning and work satisfaction for individual group members, P. 103)がそれである。

第二の改善案は、古い化学肥料工場における保全活動に関する分析から、つぎのような事実が明らかになったことにもとづいている。すなわち「工場全体にわたって、多様な種類の修繕作業が日々の作業負担の重要な部分を構成していた。実際、保全作業を通常の生産工程作業から切り離すことは困難であることが判明した。」(P. 102)さらにつぎのような問題が発生していたことも、第二の改善案が提起されるゆえんの一つを構成していた。すなわち「非常に多くの中断時間が、保全工を待ったり、あるいは事故が発生する前に誰かがスパナの使い方を誤ったりすることのために生じていた。同様に液体もれ (spillage) も、作業者の注意力および警戒力と無関係ではなかった。」(P. 104)

第三の改善案は、つぎのような基本認識をその背後にもつものである。すなわち「自動化された装置工場における作業の理解のためには、制御センターと現場段階の双方からの緊密かつ最新の事実の観察が必要とされる。それにもかかわらず、伝統的な一人一職務方式のもとでは、制御室の作業者がその『ホワイトカラー的職務』とそれに付随す

個人責任原則に立脚する案	集団責任原則に立脚する案
Plant manager	1
Production assistants (clerks)	2
Superintendent	1
Day foreman	0
Shift foreman	4
Maintenance foreman	1
Shift charge-hands	0
Shift-operators	40
Maintenance workers	8
Day labourers	0
計	94
	57

る地位に執着する傾向があり、そのために作業のそうした二方向からの観察が台なしにされている。」(pp. 104-105) なお報告書によれば、新しい化学肥料工場の組織編成に関しては、「集団責任の原則」にもとづく案の他に、旧来の「個人責任の原則」にもとづく案が、それに先立って生産技師によって作成されていた。新工場において必要とされる職位と人数に関する二つの案の相違は、つぎのような表にまとめられている。

ただし、九四人から五七人の必要人員の縮少は、報告書によれば、工場の能率水準を低下させるものでもないし、また作業者の負担を増大させるものでもない。なぜならば、前者はこれを経営者が到底みとめうるものではないし、また後者はこれを労働組合が到底容認しうるものではないからである。

なお実験においては、新しい組織類型を実際に機能させる方法については、これを作業班自体に委ねることとなった。そこで具体的な作業方法については、作業班が現実承認する「多能化の程度」(the degree of multi-skilling) と担当しうる「地理的領域の規模」(the size of geographical areas) に応じて、作業班の間で相違が生ずることとなった。

さらに実験においては、(1)不熟練の雑役夫、(2)普通の作業者、(3)制御室担当作業者、および(4)班長というかつての伝統的な地位の区別に代って、作業者が現在有する能力にもとづく区別を生ぜしめることが構想された。しかもその際高い能力の達成は、これは、もっぱら作業者個人の責任

において努力されることが期待された。昇進に関しては、従来は、かりに職位の空席が生じた場合でも、作業者が空席を目指して競争することによって彼の適切性を示す機会是与えられていなかったのであるが、実験においては、作業者は職位の空席が生ずるのを待つ必要もないこととなった。

なお化学肥料工場においては、実験の推進とそれにもなつて発現をみる諸問題の処理とを担当する「行動委員会」(action committee)が設置された。これは、肥料部長を議長とし、労働組合の地方支部の代表一名、旧工場の班長の代表一名、本社の経営者代表一名、工場の人事部の代表一名、および「労働研究所」(Work Research Institute)の代表一名の計六名から構成されるものであった。こうした委員会の構成は、つぎのような諸種の要請に因應するためであった。すなわち、(1)工場管理者との接触、(2)労働者の信頼を得るための彼らとの接触、(3)肥料生産の技術的専門家との接触、(4)会社内の情報の確保と将来の普及とを容易にするための人事部との接触、および(5)研究員との接触がそれである。

なお実験が現実を実施されるためには、それに先立って行動委員会によって取り組まれねばならない重要問題として、つぎの三つのものがあつた。すなわち、(1)ボーナス制度、(2)新工場への作業者の募集、および(3)作業者の多能工訓練がそれである。

これを要するに、化学肥料工場における実験は、「各々の下位作業集団が、彼らが担当する領域内で生じた諸種の生産変動の多くのものを処理しうるために必要な技能と作業能力とを保有すべきである」(P. 103)とする基本理念に立脚するものである。そしてこうした理念にもとづいて現実に作業者集団に認められた「自律性」とは、具体的には、(1)装置の監視・制御作業、(2)あまり熟練を必要としないような保全作業、および(3)清掃ならびに搬送作業のいずれをも機動的に(Flexibly)処理することに関するものである。このためには集団構成員が担当領域内で生ずるどの

ような作業であろうとも少くとも援助しうるだけの多能的技能を有していることが必要とされるのである。⁽⁶⁾
以上が、ノルスク・ハイドロ会社の化学肥料工場における実験の概要である。

- (1) 以下本文中の括弧の中のアラビア数字は、エメリーとソースラッドの報告書からの引用箇所の頁数を示すものである。
- (2) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *Democracy at work*, pp. 28-56.
- (3) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *op. cit.*, pp. 57-75.
- (4) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *op. cit.*, pp. 81-86.
- (5) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *op. cit.*, pp. 87-97.
- (6) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, *op. cit.*, pp. 98-115.

四 「自律的作業集団」の成果

前節においては、ノルウェーにおける「自律的作業集団」に関する四つの実験において実際に作業集団に対して認められた「自律性」の内容に焦点をあてて、「自律的作業集団」の実態を明らかにすることにわれわれは努めた。

ところでノルウェーにおける「自律的作業集団」に関する実験そのものは、産業民主主義を達成するための手段としての「自律的作業集団」の適合性を立証することを、その課題とするものであった。そこで本節においては、「労働の人間化」に対する「自律的作業集団」方式の貢献度を明らかにするまえに、産業民主主義の手段としての「自律的作業集団」方式の経験的適合性に関するエメリーとソースラッドの評価を取り上げることとする。

さて、ノルウェーの「産業民主化計画」における産業民主主義とは、「労働疎外の克服」と「人的資源の有効利用」とをその内容とするものであった。そこでこうした二つの内容をもつ産業民主主義を達成するための手段としての

「自律的作業集団」方式の有効性が経験的に立証されるためには、この二つの事項に関して、その達成に対する「自律的作業集団」の貢献が経験的に確認されることが必要とされる。このために、「産業民主化計画」においては、前者に関しては「労働者の満足度」が測定され、後者に関しては「生産性の上昇度」が測定された。いまここでエメリーとソースラッドの結論を先に述べるならば、既述の四つの実験のいずれにおいても、二つの指標に関して好ましい結果が得られたので、これらの実験は、労使協力にもとづく「自律的作業集団」方式が産業民主主義の実現の有効な手段であることを立証したというのが、彼らの下した結論である。以下においては、こうした結論を彼らが導き出した根拠を、四つの実験のそれぞれに関してみていくこととする。

(1) クリスマスチアナ鉄鋼会社の線材圧延部門においては、実験の成果は三つの期間に分けて考察されている。まず第一期についてみるならば、労働者の「満足状況」に関しては、つぎのような事態が報告されている。「職場においてより民主的な労働関係を展開する上で実験がもっている重要性は、労働者の多数を印象づけたようには思われなかった。」(P. 46) 「集団作業方式」に対する集団構成員の態度は、A 集団の場合には積極的態度が支配的であったが、B 集団の場合には積極的構成員はついに消極的構成員を自己の側に引き入れることができなかった。これに対して「生産状況」については、「作業方式の新しさにもかかわらず、生産は伝統的方式によって達成された水準からはそれほど低下はしなかった。」(P. 46)

つづいて第二期について労働者の「満足状況」をみるならば、「集団方式は、単純な保全および訓練といった境界の仕事とのかかわりにおいて、何らかの新しい可能性を労働者と工場の双方に利益をもたらす方向でひらくであろうとするのが、一般的見解であった。」(P. 49) これに対して「生産状況」についてみるならば、「結果は、最適な条件のもとでは、集団方式は、ただたんにより多くの満足を与えるのみならず、さらに生産性の上昇および収益の改善と

いった点においても、人的資源の潜在的な能力を解放するものであるとする一般的な結論を反映している。」(p. 49)

第三期においても、集団方式の可能性を利用する試みを労働者は完全には放棄しなかったが、しかしながら労働時間に関する彼らの提案が協定の内容に盛り込まれていないことを理由として却下されるや否や、労働者は実験に対する関心を失った。「生産情況」もこうした事態を反映して次第に低下した。⁽¹⁾

なお実験終了後に実験参加者に対して「集団作業方式」に関する面接調査が行なわれた。その結果は、つぎの表にまとめられている。⁽²⁾

General attitude:	prefer group...5	neutral 3	prefer single...2
Group work is:	more interesting...9	neither 1	more boring...0
Group work is:	more varied...9	neither 1	more monotonous...0
Group work gives:	less work4	neither 2	more work...4
Group work situation is:	more relaxed3	neither 4	more tense...3
Group work gives:	less wire breaks...0	neither 6	more wire breaks...4
Group work means:	less need of maintenance...0	neither 8	more need of maintenance...2
Group work means:	less contact with foreman.....6	neither 3	more contact with foreman...1
Group work means:	more contact with other workers9	neither 1	less contact with other workers...0

(2) ハンスフォス製紙会社の化学処理バルブ部門における労働者の満足状況と生産能率に関する調査結果として報告されているものは、つぎのとおりである。

まずバルブの質の面での一般的な改善情況については、つぎの表にまとめられている。⁽³⁾

Average quality bonus per week and per batch across all types of timber related to half-year periods of the experiment

Period	Average week		Average batch	
First half-year	100 per cent		100 per cent	
Second half-year	145 per cent		140 per cent	
Third half-year	124 per cent		137 per cent	
Fourth half-year	124 per cent		123 per cent	

バルブの質の改善は、他方でボーナスの増大という形でも反映されるので、ボーナスの額に関する調査結果が、つづきの表にまとめられてい^(+) 5)る。

Bonus as a percentage of the theoretical maximum for purity and tearing strength

Quality dimension	Type of wood	Phase		
		Search	Growth	Plateau
Cleanliness (Spots)	Fir	42	61	60
	Hardwood	45	53	53
	Spruce	3	21	10
Tearing	Fir	63	90	71
Strength	Hardwood	76	96	93

こうしたバルブの質の改善が、原材料の浪費の増大という犠牲のもとに達成されたものではないことを示すために、つづきの⁽⁵⁾ような調査結果が報告されている。

Measures of cost of various materials before and during the experiment

Material	Nine month period		12 th month Period during experiment	% improvement
	before experiment			
Magnesium oxide per ton of pulp	106.0		91.0	14.0
Chlorine per ton of pulp	87.3		73.5	15.8
Sulphur dioxide per ton of pulp	128.0		123.0	3.9
Pulp yield per m ³ timber	100.0		103.8	3.8

さらに質の改善が作業ならびに作業方法に対する労働者の態度の変化によるものであることを示すものとして、意志疏通と提案状況の実態に関するつぎのような調査結果が報告されている。(e)

Number of contacts per shifts before and after th experiment

Contact	1965	1967	Difference, per cent	% 1965	% 1967
Operator/operator	26.0	44.1	+70	25	34
Lab. technician/operator	37.7	37.7	0	36	30
Foreman/operator	34.6	39.4	+14	33	31
Foreman/Lab. technician	7.6	6.7	+13	7	5
Total	105.9	127.9	+21	101	100

Number of suggestions advanced and accepted in the operator meetings

Date of Meetings	Shifts	Acid	Boiling	Screening	Bleaching	Total
15 March 1966	3+4	5	5	11	3	24

25 March 1966 (additional)	1+2	1	9	3	3	16
August 1966	1+2+3+4	2	4	3	4	13
Total		8	18	17	10	53

(3) ノープ工場の電気パネルヒーター部門における労働者の満足状況に関する調査結果は、つぎの二表に整理されてゐる。

Satisfied in jobs (p. 95)

a. Interesting and adequate variation	Total
b. Not very interesting, but adequate variation	7
c. Job too monotonous	5
d. The job is alright but dreary and monotonous	3
e. Dislike job; dreary and monotonous	2
	<u>1</u>
	18

Perception of job changes (per cent of 68 workers)

	Better now	Could not judge %	No change	Worse	
Responsibility taken	77		4	19	0=100%
Participation in decisions	64		3	33	0
Learning on the job	47		13	34	6
Variety in the work	55		20	22	3

Mutual support on job	67	23	6	4
Meaningfulness of job	51	7	42	0
Relations to Management	60	32	4	4

つぎに当該部門の生産状況についてみるならば、一人一時間当りのパネル数で測定された生産性は、実験のどの期間についても、ほぼ二〇%上昇しており、ボーナスも平均一%増大している。ホメルヴィク工場 (Hommelvik plant) 全体についても、一九六七年の一二月の間に、実験の最終段階よりも生産性はさらに一〇%上昇している。これは、主要工場における伝統的方式のもとに組織されたパネル部門と比較して相当高く、かつ原価もより低い。一九六七年中にボーナスはさらに一三%増大した。一九六九年と一九七〇年の追跡調査の結果、集団作業方式の一層の進展が確認された。一三名の補助労働者が五つの自律的作業集団に統合されて、生産ボーナスにあづかることとなった。生産性は上昇を続け、それにともなって所得も増大した。賃金の支払い方法の変更が、補助作業や調整等の計画への労働者の一層の関与を反映させるために導入された。その結果、賃金のうち変動的部分は、四〇%から五%そこらに縮小されるとともに、三ヶ月の生産計画と生産性予測に組み込まれている賃金協定とを基礎として算定されることとされた。このようにして労働者が生活設計をたてる際に基礎としうる期間は、個人出来高給の時の一日から、三ヶ月に拡大されることとなった。⁽⁸⁾

(4) ノルスク・ハイドロ会社の化学肥料工場の場合には、つぎの二つの事項に関して調査が行なわれた。その第一は、「伝統的原理にもとづく作業組織の設計において必要とされると考えられた人数よりもはるかに少ない人数しかいない自律的作業集団でもって、はたして同一水準の能率を達成しえたか否か」という問題である。第二は、「自律的作

業集団方式から、はたして労働者は利点をひき出すことができたのか、それとも生産能率の上昇は彼らの犠牲のもとに生じたものか」という問題である。⁽⁹⁾

第一の問題に対して調査から確認された事項は、つぎのとうりである。工場の生産能率は、ただたんに低下しなかったのみならず、伝統的原理にもとづいて期待される水準以上の水準に達した。ボーナス制度は、投入面と産出面の双方における「節約」に基づいて展開された。一九六九年までは十分な記録がとられていなかったが、一九六九年から一九七〇年の二年間で、ボーナスは約五〇%増大した。生産性は、少ない人数にもかかわらず、三つの主要工程のいずれにおいても五〇%から一〇〇%の上昇を示した。中断時間 (down-time) は、この種の工場における経験からは、一〇%から三〇%の間を変動するものと予測されていたのであるが、新工場における中断時間は、五%から一〇%の間に保たれていた。これは、作業者の努力の増大 (the increased effort) によってではなくて、関心の増大 (the increased concern) によるものと解された。⁽¹⁰⁾

これに対して、第二の問題に関する調査結果は、つぎの表に整理されている。⁽¹¹⁾

Changes in attitude of workers between previous job and December 1967 in the new plant

	YES	NO
a. Do you have adequate responsibility for determining your work?		
Old job	14	19
New plant	24	1
b. Are there good chances to learn on the job?		
Old job	10	21
New plant	25	1
c. Is there adequate variety in the job?		
Old job	16	17
New plant	22	4

d. Does the job give you a sense of security?	Old job	13	20
	New plant	22	8
e. Do you feel satisfied with the job?	Old job	18	23
	New plant	26	0

以上が、エメリーとソースラッドが、産業民主主義を達成するための手段としての「自律的作業集団」の有効性を主張する際に、その基礎においている調査結果である。

ところでこうした彼らの主張に関連させてわれわれはここで石井修二氏の見解にふれておくこととする。石井氏は、ノルウェー産業民主化計画に関するエメリーとソースラッドの報告書の検討を介して、ノルウェーでの自律的作業集団の試みは「自律性の程度において必ずしも高いとはいえないものであった」⁽¹³⁾にもかかわらず、(i)「労働における創意性・創造性」、(ii)「階層的組織機構の変更」、(iii)「仲間意識・連帯意識の育成」を内容とする産業民主主義実現のための有力な方策としての『可能性』、したがってまた職場での労働者参加の具体的方式としての『可能性』を自律的作業集団がもっていることを実証的にも確認させるものであったと主張されている⁽¹³⁾。こうした主張を石井氏が展開される根拠は、つぎのとおりである。

「そこでは、まず多能工化のための再訓練や職務のローテーション等を通じて、仕事の変化、仕事への興味、仕事を通じての知的向上の機会が作り出されたことによって、仕事に対する満足感が顕著に上昇したことをみてとることができる。これは、明らかに働く人々にとって仕事での創造性や創意性を発揮させる契機をつくり出したのだといえるであろう。また集団の一員として労働者達は、集団内及び集団間の作業上の調整やコントロールを自分達で行なうことによって、監督者や技術者による調整やコントロールの必要性を失わせている。このことは、階層的組織機構を

職場より崩してゆく可能性を切り開くものであったといえるだろう。だがなによりも重要なことは、従来狭く限定された職務規定のもとで孤立的な作業を強いられていたものが集団作業方式への再編のなかで一つのまとまった仕事を行うことによつて、それを構成する作業相互の関連性・依存性が認識されたことである。これは、仕事の遂行にあつて集団成員相互の社会的交流・接触を頻繁なものとし、新たな協働意識を生み出すことによつて仲間意識や連帯意識を育成していく基盤をつくり出すものであったといえるだろう。⁽¹⁶⁾(傍点は村田)

- (1) Cf. F. Emery and E. Thorstrud' Democracy at work, pp. 40-52.
- (2) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 52.
- (3) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 76.
- (4) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 78.
- (5) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 77.
- (6) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 79.
- (7) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 95 & p. 96.
- (8) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 96.
- (9) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 110.
- (10) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 113.
- (11) Cf. F. Emery and E. Thorstrud, op. cit., p. 111.
- (12) 石井修二稿、自律的作業集団の〈可能性〉——ノルウェー産業民主化プロジェクトの検討——、駒沢大学経済学会『経済学論集』第一〇巻第三号、一九七八年二月、一二二頁—一二七頁。
- (13) 石井修二、前掲論文、一六三頁。
- (14) 石井修二、前掲論文、一二七頁。

(15) 石井修二、前掲論文、一六四頁。

(16) 石井修二、前掲論文、一六三頁。

五 自律的作業集団と「労働の人間化」

本節においては、ノルウェーの「産業民主化計画」において展開された「自律的作業集団」に関する実験を一つの手がかりとして、「労働の人間化」に対する「自律的作業集団」の貢献の度合いを具体的に究明することとする。

この場合に「労働の人間化」の内容としてわれわれが把握しているものは、つぎの三つである。すなわち、(1)作業の細分化の是正、(2)作業と管理の極端な分離の是正、および(3)作業者の社会的孤立化の是正がそれである。このうちわれわれがとくに注目するのは、第二の「作業と管理の極端な分離の是正」に対する「自律的作業集団」方策の貢献の度合いである。そこでわれわれは、いま一度、ノルウェーの「産業民主化計画」において作業集団に対して実際に認められた「自律性」の内容をエメリーとソースラッドによる報告書にもとづいて明確にしておくこととする。

(1)クリスチアナ鉄鋼会社の線材圧延部門における実験において企図されたことは、「一人一機械方式」に象徴される「個人作業方式」に代えて、何よりもまず「集団作業方式」自体を導入することであった。より具体的には、従来、一人の作業者が一台の機械を担当していたのを改めて、機械の台数よりも少ない人数からなる作業集団を編成して、この作業集団に集団構成員よりも多い機械を担当させるとともに、「線材に生ずる不測の破損」(p. 30)に、集団構成員が協力して臨機応変に対処しうる作業態勢を形成することであった。エメリーとソースラッドは、クリスチアナ鉄鋼会社における実験に関して、つぎのように述べている。「この実験は、職場における労働者が、外部の实地研究者の援助ならびに彼らの職場委員や工場管理者の後援のもとに、彼らの作業を効果的に再編成しうることを示している。

彼らは、一人一機械という細分化された職務と、時間研究および動作研究にもとづく出来高給とを、集団作業方式へと変更した。彼らは主導性を発揮しはじめるとともに、かつては彼らの統制の外にあった意志決定に対して影響を及ぼしはじめた。」(P. 22) しかしわれわれが報告書に依拠して判断するかぎり、作業集団が発揮しはじめたとされる主導性とは、職務交替方式の採用と、「線材に生じた不測の破損」を互いに助け合って克服することに関するものである。したがってまた作業集団によってなされた意志決定とは、「作業方法」(method of working)より具体的には、線材に生じた不測の事態に対処して、これを作業者が協力して克服することに関するものである。こうした自律性が作業集団に認められることによって、「集団は、監督者の伝統的権力のうちの何がしかを、(とくに個人の行動の絶えざる統制と調整に関して)引き受けることとなった。」(P. 55) この結果、中断時間問題の処理に費される時間が減少することとなった。ちなみに、「古い方式においては、監督者は故障等によって生ずる機械の中断時間に対する適正な余裕時間を見積ることに時間の半分を費していた。こうした問題は四六時中おこり、監督者が他の仕事を計画する努力を絶えず阻止していた。さらにそれ以上にこうした事態は、作業者と監督者の間の関係を、生産問題にではなくて、賃金問題に向けさせていた。」(P. 55)

(2) ハンスフォス製紙会社において展開された実験のうち、まず化学処理部門の実験についてみるならば、報告書の中には、つぎのような指摘が見い出される。すなわち、「労働者自身の情況に対する労働者の統制を増大させるために作業組織の再設計を行なうという基本的構想が、複雑な技術を有する装置産業において効果的に適用されうることを、この実験は示している」(P. 22-23)とか、「人々は集団としてかなり高い水準の自律性を達成した」(P. 76)とか、「バルブの質に対する統制の改善は、その大部分を、人々が集団としてより大きな責任を引き受けるにいたったことに帰せしめられうる」(P. 77)とか、「化学処理バルブ部門の集団は、その一九六六年の時点での高水準の参加

を維持することができないと判明した」(P. 81)と叫び出した指摘が、それである。(以上傍点―村田。)しかしながら、同じ報告書に依拠して化学処理バルブ部門における実験において実際に作業集団に認められた「自律性」としてわれわれが把握しようるものは、作業集団が受け入れる原材料の質と量、および作業集団が次の工程へ引き渡す製品の質と量が明確に規定された上で、原材料を製品へ交換する過程で生ずる諸種の変動を作業集団の構成員が協力して処理し、指定された質と量の製品を産出することに関する「自律性」以外の何ものでもない。

これに対して製紙部門における実験においては、実験前には「シフト職長」によって担当されていた活動のうち「紙の色づけ」が作業集団に、また「作業時間の記録」が職長に配分されとともに、「シフト職長」なしに作業集団が、生産における変動、および欠勤に機動的に対処し、休暇計画をたてる自律性が認められている。

(3) ノープ工場の電気パネルヒーター部門における実験において作業集団に認められた「自律性」の内容に関して、われわれが報告書から知りうることは、「日々の目標電気パネル数を達成すること」(to achieve a daily target number of electric panels, p. 91)を条件として、作業集団内、および作業集団間の職務交替を通じて、「人的要件および仕事上の要件に生じた変動に対処すること」(P. 90)、「技術的変動および社会的変動に対処すること」(P. 94)、「仕事の再配分」(P. 91)、「作業集団内、および作業集団間の調整および統制に対する責任を負担すること」(P. 91)、「接衝係 (contact person) による集団間の仕事の調整と、作業集団の構成員による職務間の調整」(P. 24)に関する「自律性」を作業集団に与えることが試みられたことである。

(4) ノルスク・ハイドロ会社の化学肥料工場における実験において作業集団に与えられた「自律性」の内容は、報告書にもとづいてわれわれが理解するかぎり、結局のところ、作業集団に、見まわり作業に加えて、制御室作業・簡単な保全作業・清掃および搬送作業をも担当させた上で、「作業集団の担当する領域内で生じた生産変動の多くのもの

に取り組むこと」(P. 103)‘ないし「作業負担における変動に対処すること」(P. 104)に関するものである。こゝでわれわれが特に注目するべきは、当該会社においては、従来はこうした「問題解決者」(trouble shooter)の機能は、「班長」(charge hand)によって遂行されていたのであるが、こうした「班長」の職位を削除するとともに、従来「班長」によって遂行されていた機能を作業集団自身が行なう「自律性」が、作業集団に認められることとなる点である。

以上が、ノルウェーの「産業民主化計画」において、労使の協力のもとに導入された「自律的作業集団」に対して実際に認められている「自律性」の内容として、報告書からわれわれが知りうるものである。これを要するに、ノルウェーの「産業民主化計画」において作業集団に認められた「自律性」とは、われわれの理解するところによれば、程度にちがいはあるとしても、いずれの実験の場合にも、作業集団が受け入れる原材料の質と量、および作業集団によって産出されるべき製品の質と量を明確に規定した上で、投入された原材料を産出されるべき製品に変換する過程が必要とされる諸種の作業を配分する自由、なかならず、「作業過程に生ずる不測の技術的変動ならびに社会的変動に機動的に対処する自由」である。こうしたわれわれの理解に誤りがないとするならば、従来は、生産過程に生じた技術的・社会的変動に対して「問題解決者」としてもっぱら機能することをその職務とする職位が特別に設けられていたのであるが、こうした職位が削除されることによって、実験においては、そのかぎりにおいて、これらの職位によって担当されていた「管理機能」が作業集団によって担当されるようになっていくわけである。したがって、このかぎりにおいて、「自律的作業集団」の方策は、「作業と管理の極端な分離の是正」を一つの主要内容とする「労働の人間化」に寄与していることとなる。

ところで生産過程で生ずる不測の技術的変動や社会的変動に作業集団が臨機応変に対処しうるためには、一方にお

いて作業集団の構成員の一人一人が、作業集団が担当する作業領域において必要とされるあらゆる活動を担当しうるだけの「多能的技能」をもっていることが要請されるときに、他方において、作業集団の構成員相互の間の協力態勢を育成するような制度的措置が必要とされる。ノルウェーの「産業民主化計画」においては、前者に関しては、「多能工訓練」と「職務交替」が実施されている。また後者に関しては、「集団刺激給」が導入されるとともに、関係者による諸種の会合が開催されている。

六 結

「労働の人間化」に関する論議においては、しばしばノルウェーの「産業民主化計画」において労使協力のもとに展開された「自律的作業集団」に関する実験が取り上げられる。そのゆえんは、一つには、「労働の人間化」を志向する諸方策の中で、「自律的作業集団」方策が最も有効な方策として把握されうるからである。他の一つは、世界でも早く、しかも政府の後援のもとに、労使の全国レベルでの協力と、工場レベルでの関係者相互の協力のもとに「自律的作業集団」に関する実験を試みたものが、ノルウェーの「産業民主化計画」であると解されるからである。そこでわれわれも、現実企業において展開されている「自律的作業集団」の具体的内容を解明するためには、ノルウェーの「産業民主化計画」を度外視することは許されないと解したわけである。

ところでノルウェーの「産業民主化計画」において作業集団に認められた「自律性」とは、われわれの理解するところによれば、与えられた質と量の原材料を、指定された質と量の製品に変換する過程で必要とされる諸種の作業を集団構成員に配分すること、なかならず生産過程で生ずる不測の事態を作業集団の構成員が協力してできるだけすみやかに克服して、生産過程を正常な状態に維持することに関するものである。

その際、投入される原材料の質と量、ならびに産出される製品の質と量を確定する段階において、作業集団の代表を参加させて作業者の意向を反映させる必要性については、ハンスフォス製紙会社の化学処理バルブ部門における実験においては強調されているが、しかしながら他の三つの実験においては指摘されてはいない。

ところでノルウェーの「産業民主化計画」において、そもそも「自律的作業集団」の方策に焦点が当てられることになつたゆえんの一つは、企業の最高管理機関への労働者代表の間接参加によつては、労働者大衆が日々直面する「労働状況」、なかんずく「職務の内容」に対する労働者大衆の意向の反映が十分に期待されえないことであつた。

しかしながら、投入される原材料の質と量、および産出される製品の質と量が作業集団以外の第三者によつて他律的に作業集団に対して設定される場合には、しかもその場合に、作業集団に認められる自律的決定が、具体的には作業集団が担当している生産工程に生ずる不測の技術的・社会的変動の処理に関するものであるとするならば、こうした内容の「自律的作業集団」の方策でもつて解決をみているものは、生産工程で発現した支障の克服を専門家もしくは専門的職位にまかせないで、作業集団自体によつてできるかぎり克服することによつて解決されるような性格のものである。

それゆえここでわれわれは、つぎの点を強調しなければならない。すなわち、(1)もしもノルウェーの「産業民主化計画」が、被用者の日々の職務内容に影響を与える決定に被用者大衆を直接的に参加させることを志向するものであるとするならば、そして(2)もしも投入される原材料の質と量、および産出される製品の質と量、さらには原材料を製品に変換するにあつて使用される生産手段と労働力の質と量に関する決定が、労働者大衆が日々担当する「職務の内容」を根本的に規定するとするならば、その場合には、これらの決定に労働者大衆が実質的に参加しうるような制度的措置が講ぜられねばならず、かつこうした制度的措置が講ぜられたときに、はじめて生産過程に生じた不測の事

態に労働者が協力しながら臨機応変に対処する態勢が確立をみるというのが、それである。

さらに、ノルスク・ハイドロ会社の化学肥料工場における実験において端的に示されているように、もしも「自律的作業集団」方式が、従来の「個人作業」方式に比較して、少ない作業者数でもって、同一の生産水準を達成しようとするならば、「自律的作業集団」の導入には、「雇用削減」の問題が随伴することとなる点が看過されてはならない。