

資本主義経営と『労働の人間化』

村田和彦

目次

- 一 序
- 二 「労働の人間化」の理念
- 三 「労働の人間化」の理論的基礎
- 四 「労働の人間化」の具体的施策
- 五 「労働の人間化」の歴史的背景
- 六 「労働の人間化」の意義と問題点
- 七 結

一 序

資本主義経営たる企業において労働者が遂行している「労働の質」(quality of work)ないし「労働の内容」

資本主義経営と『労働の人間化』

(Arbeitsinhalt) に着目するとともに、「人間に適合した労働の形成」(Gestaltung der menschengerechte Arbeit) を可能にするような形態に企業の作業組織 (work organization; Arbeitsorganisation) と労働者の職務 (job; Arbeitsaufgabe) を編成しなおす必要性が、近年「労働の人間化」(humanization of work; Humanisierung der Arbeit) の標語のもとに提唱されている。のみならず「労働の人間化」に関する努力もまた、すでに多くの国において現実(1)に展開されつつあるようである。

本稿は、こうした「労働の人間化」の主張の基本的性格と、それが企業の存続と発展に対してもっている意義とを説明することとを、その課題とするものである。このために以下においては、われわれはまず、(1)「労働の人間化」の理念、(2)「労働の人間化」の理論的基礎、および(3)「労働の人間化」の具体的施策を究明し、ついで(4)「労働の人間化」の歴史的背景を究明し、その後(5)「労働の人間化」の意義と問題点を考察することとする。

(1) 「労働の人間化」の動向ならびに事例については、つきを参照のこと。

奥林康司(稿)、ヨーロッパにおける労働人間化の動向、神戸大学経営学部『研究年報』XXIV、昭和五三年九月。

武沢信一(編著)、労働の人間化——始動したQWL革命——、総合労働研究所、昭和五〇年九月。

二 「労働の人間化」の理念

「労働の人間化」の主張は、企業において労働者が現実に遂行している労働の内容が非人間的なものであるという現実認識のもとに、作業組織の編成ならびに職務の設計に関する新しい原理を提唱しようとするものであると解され

る。そこで「労働の人間化」が志向している理念を明らかにするために、それに先立って、まず、現実に労働者によって遂行されている労働の内容が非人間的であるとする基本認識そのものの内容と、「労働の人間化」の主張の基礎にある、現行の作業組織ならびに職務の編成原理に関する現実認識とを明らかにしておくことが必要となる。

われわれの理解するところによれば、労働者が現実に遂行している労働の内容が非人間的であるとする基本認識の内容は、これを大きくつぎの三つに整理することが可能である。⁽¹⁾ その第一は、「労働が極度に細分化されていること」(extreme Arbeitserlegung) が労働を非人間的なものにさせているとする認識である。第二は、「管理職能ないし処理職能と作業職能ないし執行職能とが分離されていること」(Trennung von Disposition und Ausführung) が労働を非人間的なものにさせているとする認識である。そして第三は、労働の領域において労働者が「社会的孤立化」(soziale Isolierung) にさらされていることが労働を非人間的なものにさせているとする認識である。この場合に、「労働の極度の細分化」が労働の非人間化を生ぜしめると解されるゆえんは、それによって、労働者に対して、きわめて短い作業周期と単調な作業リズムのもとに不断に反復される単純な部分作業を遂行することが要請されることとなり、その結果としてつぎのような事態が発現することとなるからである。その第一は、労働者が関与しうる作業対象ならびに作業工程が極度に限定されることから、「労働の無内容化」(Sinnentleerung der Arbeit) が発現をみることである。その第二は、労働を遂行するにあたって専門的知識や経験が不要となることから、「労働者が潜在的に有する肉体的ならびに精神的能力が活用されない」という事態」(ein Brachliegen des körperlichen und geistigen Leistungspotentials) が生ずることである。そして第三は、労働能力がきわめて限定された方向にのみ發揮され、し

かも機械化の進展にともなうて機械の運転速度に労働者の作業速度が拘束されること (die Bindung der Arbeitste-
 mpo an der Takt der Maschine) から、一面的な身体的ならびに神経的作業負担 (die einseitige physische und
 nervliche Arbeitsbelastung) が増大することである。これに対して「管理職能と作業職能の分離」が労働の非人間
 化を生ぜしめると解されるゆえんは、それによって「労働の他律性」(Fremdbestimmung der Arbeit) が発現をみ
 るからである。すなわち、作業目的の設定活動と作業目的の執行活動とが分離されるとともに、作業の実施のために
 必要とされる準備活動にかかわる思考活動も労働者とは別の管理者ないし管理事務部門によって事前に行われ、労働
 者に対しては、これらの指図に従って作業を遂行することのみが要請されることとなり、ここに「労働という行為に
 おける精神的労働と肉体的労働の分離」(die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit im Arbeitsakt) が生
 ずることが、非人間的事態として把握されているのである。さらに労働者の「社会的孤立化」が労働の非人間化を生
 ぜしめると解されるゆえんは、それが、企業において展開される労働がもっている協働的性格、すなわち「労働の社
 会的性格」(der gesellschaftliche Charakter der Arbeit) に背反すると解されるからである。ところで、労働者の社
 会的孤立化は、われわれの理解するところによれば、「労働の細分化」と「作業職能と管理職能の分離」とから派生
 して生ずる事態である。とするならば、「労働の細分化」と「作業職能と管理職能の分離」こそが、労働の非人間化
 を生ぜしめている根本的事態として把握されうることとなる。しかも「労働の細分化」と「作業職能と管理職能の分
 離」とを作業組織の編成原理として最初に措定するとともに、「こうした二つの原理に依拠して作業組織を編成する必
 要性を力説した人は、テイラー (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915) である。これらのことからわれわれが確

認しうるのは、「労働の人間化」の主張の基礎には、現行の作業組織ならびに職務の編成原理をなしているものは、依然としてテイラーによって提示された原理であるとすると基本認識が存在していることである。⁽²⁾ なお「ライス (Christine Preis) は、テイラーの作業組織の編成原理を「時間節約原理」(Das Prinzip der Ökonomie der Zeit) として特徴づけている。ただしテイラーにおいては、作業過程を部分作業に分解するとともに、部分作業を構成する基本動作の時間測定と動作研究を通じて「無駄な動作」(überflüssige Handgriffe) と「浪費時間」(tote Zeiten) とを除去することによって、部分作業の最も時間節約的な遂行と、作業過程全体の時間節約原理にもとづく統合とが意図されていると解されるからである。⁽³⁾ またテイラーの作業組織の編成原理は、「一人一職務の原理」(the one-man-one-job principle) ともよばれている。⁽⁴⁾ けだし、それはあくまでも作業者個人を単位として個人に細分化された唯一の職務を割り当てるものであって、集団を単位とする作業を原則として認めるものではないと解されるからである。

以上が、「労働の人間化」の主張の基礎にあるとわれわれが解する「労働の実態」に関する現実認識である。これを要するに、労働という領域における人間の「自由な行動範囲」(Spielraum) が、「作業活動という水平的次元」(die horizontale Dimension des Tätigkeitspielraumes) になじつのみならず、さらに「管理活動という垂直的次元」(die vertikale Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes) においても極度に制限されているとする認識が、労働者が企業において現実に遂行している労働の内容が非人間的であるとすると現実認識を生ぜしめているのである。⁽⁵⁾

ところでこのことは、「労働の人間化」の主張が労働という領域における人間の自由な行動範囲を拡大する必要を

提唱していることを意味する。それでは、こうした意味における「労働の人間化」を実現するためには、作業組織ならびに職務の設計にあたってどのような要件が充足されねばならないのであろうか。こうした要件として、エメリー (Fred Emery) とノースラッド (Einar Thorsrud) は、つぎの六項目を挙げるとともに、これらを職務内容に関する「一般的心理的要件」(The general psychological requirements) もしくは「心理的職務要件」(psychological job requirements) と呼んでゐる。⁽⁹⁾

- (1) 職務の内容が、たんなる忍耐とは別の意味で適度に努力を必要とし(挑戦しがいがあり)、しかも(必ずしも新規である必要はないとしても)何らかの多様性を提供しうるものである必要性。(The need for the content of the job to be reasonably demanding (challenging) in terms other than sheer endurance and yet providing some variety (not necessarily novelty).)
- (2) 職務を通して学習が可能であるとともに、さらに学習の継続が可能である必要性。(このためには、適切な標準の設定と、標準と結果の双方を知りうる必要があるとされる。)再び、これも程度が問題となる。(The need for being able to learn on the job and go on learning (which imply known and appropriate standards, and knowledge of results). Again it is a question of neither too much nor too little.)
- (3) 各人が自分のものとよびうる意志形成の何らかの領域が存在する必要性。(The need for some area of decision-making that the individual can call his own.)
- (4) 職場内に最低限度何らかの作業者相互の互助と互敬が存在する必要性。(The need for some minimal degree

of helpfulness and recognition in the workplace.)

(5) 彼の活動とその生産物とを彼の社会生活に関連づけることができる必要性。(The need to be able to relate what he does and what he produces to his social life.)

(6) 何らかの種類の好ましい将来を職務がもたらしてくれると感ずることができる必要性。(The need to feel that the job leads to some sort of desirable future.)

これらの六つの「心理的職務要件」は、原理的には「労働の人間化」を志向した作業組織の新しい編成原理、したがってまた新しい職務設計原則をなすものであるが、いまだあまりにも一般的で抽象的である。そこでエメリーとソースラッドは、より詳細で具体的な「職務再設計の原則」(principles for the redesigning of jobs)を、さらに個人の段階と集団の段階とに分けて提示している。

まず個人の段階における職務再設計の原則から取り上げることとする。⁽⁷⁾

(1) 「職務に含まれている仕事に最適な多様性が存在すること。」(Optimum variety of tasks within the job.)
あまり多様性に富みすぎると、訓練および生産が非効率となりうるし、また労働者に挫折感を与えることもなる。しかしながら逆に少なすぎると、退屈や疲労を生ぜしめることもなる。最適な水準とは、恐らく、作業者が努力を必要とする活動に高度の注意もしくは努力を一定時間傾注した後で、別の関連はしているが、しかしそれほどの努力を必要としない仕事に従事することによって一息つくことができるようなものか、もしくは逆に、一定期間常規的活動についた後に、作業者に自己の全力をあげることがを要求するようなものである。

(2) 「単一の全体的な仕事の外観を一つ一つの職務に付与するような仕事の有意義な様式が存在していること。」
(A meaningful pattern of tasks that gives to each job a semblance of a single overall task.) 仕事は、注意の水準、努力の程度、および熟練の種類において異なるものを含みながら、なおかつ相互に依存しているようなものであるべきである。すなわち一つの仕事を遂行することによって、同時につきの仕事の達成をより容易にさせたり、あるいは仕事の全体によりよい最終的成果をもたらすようなものであるべきである。こうした様式が存在している場合には、労働者はこれらの要請に適合した作業方法をより容易に見い出すことが可能となるとともに、彼の職務を他者のそれにより容易に関連づけることが可能となる。

(3) 「作業周期が最適な長さであること。」(Optimum length of work cycle.) 作業周期があまり短かすぎると、作業の終了と開始があまりにも多すぎることとなる。逆に、作業周期があまり長すぎると、作業のリズムをつくり出すことが困難となる。

(4) 「生産の量と質に関する標準の設定に対する何らかの自由裁量の余地と、結果に関する知識の適切なフィードバックが存在していること。」(Some scope for setting standards of quantity and quality of production and a suitable feedback of knowledge of results.) ただし、最低限度に関する標準は、一般に、管理者によって設定されなければならない。ただし、このようにしてのみ、労働者が職務を遂行するのに十分なだけの訓練や注意力をもっていか否かを管理者が判定することが可能となるからである。しかし労働者は、最低限よりも高い標準を設定する自由をもっている場合には、こうした標準を達成する責任をすすんで負担するし、またフィードバックが存在している

場合にのみ、職務を通してすんで学習しようとするものである。逆に結果についての知識に関して迅速でかつ十分なフィードバックが存在していない場合には、労働者は、標準を効果的に設定することも学習することも可能ではない。

(5) 「職務の中に何らかの補助的ならびに準備的仕事を含めること。」(The inclusion in the job of some of the auxiliary and preparatory tasks.) 労働者は、彼の統制の枠外にある諸問題に対して責任を負担することはできないし、またその意志ももってはいない。第五の基準が満されているかぎりにおいて、その場合には、こうした「境界の仕事」(boundary tasks)を含めることは、労働者の責任範囲を拡大するであろうし、また労働者が職務に専心することに役立つであろう。それらの仕事はいまや労働者の責任範囲に属しており、もはや口実とはなりえない。

(6) 「職務に含まれている仕事は、社会において尊敬の念を獲得するに足るだけの、何らかの注意力、熟練、知識、もしくは努力を要するようなものであるべきである。」(The tasks included in the job should include some degree of care, skill, knowledge, or effort that is worthy of respect in the community.)

(7) 「職務は、消費者のための製品の有用性に対する何らかの確認可能な貢献をなしうるようなものであるべきである。」(The job should make some perceivable contribution to the utility of the product for the consumer.)

以上が、個人の段階における職務再設計の原則として提示されているものである。そこでつぎにわれわれは、集団の段階における職務再設計の原則を取り上げることとする。⁽⁸⁾

(1) 「(技術的もしくは心理学的理由のために)職務間の相互依存的関連が必要とされるところでは、仕事の連結、

職務交替、もしくは物理的接近を可能にすること。」(Providing for 'interlocking' tasks, job rotation or physical proximity where there is a necessary interdependence of jobs (for technical or psychological reasons).) ①②とは、最低限、意志疏通を維持したり、仕事が相互に関連している労働者の間の相互理解をつくり出し、このようにして摩擦、罪のなすり合い、および責任転嫁を少くするのに役立つ。さらに最良の場合には、このことは、協力や互助という標準を実行するような作業集団をつくり出すことに役立つ。

(2)「個々の職務が相対的に高度のストレスを含んでいるところでは (where the individual job entails a relatively high degree of stress)、仕事の連結、職務交替、もしくは物理的接近を可能にすること。」ストレスは、肉体的要求、退屈、注意の集中、騒音、もしくは孤独といった一見単純な事柄が長期間にわたって持続する場合に、これらのものから生じうる。人々自身の工夫にまかせておくと、人々はこれらのことに慣れてくるのであるが、しかしストレスの結果は、誤りや事故や怒りの多発となってかく現われがちとなる。しかしこうした事態における他者からの援助は、ストレスを減少させる作用をもっている。

(3)「個々の職務が最終製品の有用性に対する明白に確認可能な貢献をなさないところでは (where the individual jobs do not make an obvious perceivable contribution to the utility of the end product)、仕事の連結、職務交替、もしくは物理的接近を可能にすること。」

(4)「多数の職務が、仕事の連結もしくは職務交替によって結びつけられるところでは、それらは一つの集団としてつぎのものをもつべきである。すなわち、①製品の社会的有用性に貢献する一つの全体的な仕事としての何らかの外

観 (some semblance of an overall task which makes a contribution to the social utility of the product)' ②
標準を設定したり、結果についての知識を得ることに對する何らかの自由裁量の余地 (some scope for setting standards and receiving knowledge of results)、および③「境界的仕事」に對する何らかの統制 (some control over the 'boundary tasks') がそれである。」

以上が、エメリーとソースラッドによって「労働の人間化」を志向する職務再設計の原則として措定されているもの内容である。

さて以上の論述から「労働の人間化」の基本理念としてわれわれが確認しうることは、つぎのとおりである。すなわち、「時間節約原理」に指導された「労働の細分化」と「作業と管理の分離」が現行の作業組織の編成原理をなしていることよって極度にせばめられている、労働領域における人間の自由な行動範囲を拡大することが、それである。しかも労働領域における人間の自由な行動範囲の拡大は、「労働の人間化」においては、(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)作業仲間の間の互助と互敬、(5)職務の社会的有用性、および(6)職務の将来性という労働者の六つの心理的要求を充足するという見地から意図されているのである。ただしここでわれわれは、労働者の行動範囲の無制限な拡大を「労働の人間化」が意図するものではけっしてないことに注意しなければならぬ。すなわち、「拡大の問題」は、「多すぎても少なすぎてもいけない」という問題「(a question of neither too much nor too little)」として把握されているのである。したがって最適な拡大の程度をどのようにして確定するかという問題が、「労働の人間化」には内在していることとなる。

(1) Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), *Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt*, Reinbeck bei Hamburg 1973, SS. 16-21.

E. Gaugler, M. Kolb, u. B. Ling, *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität—Literaturanalyse • Praktizierte Beispiele • Empfehlungen für die Praxis—*, Ludwigshafen (Rhein) 1977, SS. 49-81.

C. Preiß, *Humanisierung der Arbeitswelt—Darstellung und Diskussion der technisch-ökonomischen Entstehungsbedingungen, der theoretischen Konzepte und praktischen Modelle—*, Köln 1977, SS. 11-27.

K. Hax, *Personalpolitik der Unternehmung*, Reinbeck bei Hamburg 1977, SS. 62-75.

(2) 本論文(J. F. Bolweg)は、民営の作業組織の編成原理を依然としてトヨタの事例を以て実証研究として、デューマン・キャンサー、アムス・ファン(L. E. Davis, R. R. Carter and J. F. Hoffman)が一九五五年にアメリカ合衆国で発表した職務設計に関する調査結果を以て、この論文に引用してある。

Limiting the content of the individual's job was one of the guiding principles for most companies. The emphasis on the minimization of skill requirements, education, learning time, and the stress on a narrowly defined task clearly indicates that the work of Frederick Taylor and his scientific management approach were in 1955, and very likely still are today, the dominating job design principles in Industry. (J. F. Bolweg, *Job Design and Industrial Democracy—The Case of Norway—*, Leiden 1976, p. 40.)

(3) Vgl. C. Preiß, a. a. O., SS. 12-13 u. S. 14.

(4) Cf. J. E. Bolweg, op. cit., p. 40.

(5) Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), a. a. O., S. 28.

Vgl. E. Gaugler, M. Kolb, u. B. Ling, a. a. O., SS. 70-71.

Vgl. C. Preid, a. a. O., S. 88.

(9) Cf. F. Emery & E. Thorsrud, Democracy at Work——The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program——, Leiden 1976, p. 14 & p. 159.

(10) Cf. F. Emery & E. Thorsrud, op. cit., pp. 15-16.

(11) Cf. F. Emery & E. Thorsrud, op. cit., pp. 16-17.

三 「労働の人間化」の理論的基礎

われわれは、前節において「労働の人間化」の理念を明らかにした。ところで「労働の人間化」の理念が実現されるべき場所をなすものは、もちろん企業である。それでは一体「労働の人間化」の主張は、どのような企業理解のもとに展開されているのであろうか。フィルマール、ボルベーク、プライス、およびガウグラ⁽¹⁾等の所論にもとづいてわれわれが知りうることは、「労働の人間化」の主張は、企業を「開放的社会・技術体系」(open socio-technical system)として把握するとともに、こうした特質をもつ企業の存続と発展とのかかわり合いで展開されていることである。すなわち、「労働の人間化」の主張の理論的基礎には、「開放的社会・技術体系論」(the open socio-technical system approach)が存在している。そこで本節においては、われわれは、この「開放的社会・技術体系論」の特質を、エメリーとトリスト⁽²⁾(E. L. Trist)の所論およびエメリーとソーラッド⁽³⁾の所論にしたがって究明することと

する。

エメリーとトリストによれば、企業は、それを取りまく環境との関係に着目するならば、これを「開放的体系」(open system)として特徴づけることが可能である。すなわち企業は、みずからの存続 (continued existence) を確保するために、企業を取りまく外的社会環境 (external social environment) を構成している他の企業、制度、および人間との間に、財貨および用役に関する「恒常的な取り引き」(regular commerce) を何らかの形で成立させることを必要とする。もしも企業に関して「定常状態」(steady state) ということがいわれうるとするならば、それは、こうした取り引きが継続されているような状態でなければならない。したがって企業は、自己完結的な「閉鎖的体系」(closed system) をなすものではけっしてなく、あくまでも「開放的体系」として把握されねばならない。

ところで、企業と環境との間の「取り引き」が恒常的に行われるための条件は、これを企業の内部と外部の双方にもとめることができる。すなわち、一方において、企業は、自己の活動を展開するために必要とされる「物的基礎」(material supports) である職場、原材料、工具、および機械と、物的生産に関して必要とされる改善 (the necessary modifications in the material throughput) もしくは必要とされている用役の提供を行いうる能力と意欲とともにそなえた「労働力」(work force) とを直接的に自由に処理することができなければならない。したがってまた企業は、その「物的基礎」を能率的に活用するとともに、その「人的要因」(human agent) を合理的かつ予測可能な方法で能率的に組織することができなければならない。他方において、企業は、環境との取り引きの恒常性 (the regularity of commerce with the environment) を確保してその定常状態を維持しうるためには、「産出市

場」(output markets)をなす製品市場における相互依存的外的変化(interdependent external change)と「投入市場」(input markets)をなす労働力・原材料・技術等の市場における相互依存的外的変化に対処して、適切な場所と時点において適切な製品を引き渡すことができなければならない。しかもこの場合に、産出市場および投入市場における外的変化に対して、企業が構造的変更なしに対処しうるか否かは、もっぱら企業の保有する「技術的生産機構」(technical productive apparatus)なり、「技術的要因」(technological component)の弾力性(flexibility)の程度に依存している。なお、この点に関しては、つぎの二点がとくに注意されねばならない。その第一点は、投入の側における変更(variation)と産出の側における変更との間には、単純な一対一の対応関係は存在していないことである。すなわち企業が保有している物的基礎の体系としての「技術体系」(technological system)の内容に応じて、投入の構成を変えることによって類似の産出物を生ぜしめることも可能であるし、逆に、製品の構成を変えて生産することも、類似の投入から可能なのである。しかもこれらのことを、企業は、できるかぎりその組織に構造的変更(structural change)を生ぜしめるような道を行おうとする傾向をもっている。そこで、「開放的体系」としての企業のつまみ一つの特質として、企業が環境との恒常的取り引き(constant commerce)において選択の余地をもち(selective)限度はあるにしても自己規制力をもっている(self-regulating)ことを挙げることが可能となる。第二点は、投入を産出へ転換させるにあたっては、技術的要因が「企業の自己規制的特質」(the self-regulating properties of an enterprise)を決定する上で主要な役割を演じていることである。すなわち技術的要因は、企業が保有している人的要因の体系としての「社会体系」(social system)の主要な「境界条件」(boundary condition)の一つと

して機能するとともに、企業の目的と外的環境との間を媒介する機能をはたしているのである。

さて、このように技術的要因が、「開放的体系」としての企業がその定常状態を達成する上で、鍵をにぎる媒介的役割 (a key mediating role) を演じているとするならば、「開放的体系」という概念は、単純に企業の「社会体系」にのみ結びつけられてはならず、かえって「企業の社会・技術体系」(the socio-technical system of an enterprise) に結びつけられねばならないこととなる。⁽⁴⁾

そこでわれわれは、つぎに企業が「社会・技術体系」として把握されねばならないゆえんを明らかにしていくこととする。

エメリーとソースラッドによれば、企業は、その内部構造に着目するならば、「技術体系」とよびうる部分体系と「社会体系」とよびうる部分体系の二つの部分体系から構成されている「生産体系」(production system; productive system)として、すなわち「社会・技術体系」として特徴づけることが可能である。われわれの理解するところによれば、技術体系は、企業の物的基礎をなす労働対象および労働手段の体系であり、これに対して社会体系は、企業の人的基礎をなす労働力の体系であって、それは具体的には企業の構成員に対して遂行することが期待されている「役割の体系」として把握されるものである。エメリーとソースラッドによれば、この二つの部分体系は、それぞれ異なる法則 (law) と過程 (process) とによって規制されている。すなわち技術体系は、「自然科学の諸法則」(the laws of the natural sciences) によって支配されているのに対して、社会体系は、「動機づけ・学習等に関する諸原則」(the principles of motivation, of learning, and so on) によって支配されている。前者においては、各要素間の

相互依存関係は確定されており、普遍的に妥当する諸法則に依拠して完全に説明可能である。例えば、石油の粘度と温度との間の相互依存関係にもとづいて、石油がどのように径路を流れるかは説明可能である。しかしながら後者においては、これとは全く性格の異なる諸原則にもとづいてのみ、例えば、人間によって構成されている情報網の中を情報がどのように流れるかという問題、あるいは、財貨および用役の交換は、どのようにして「公正な交換」とみられるかという問題は、説明可能である。⁽⁵⁾

ところでエメリーとトリストによれば、企業は、既述のように、外的環境の変化に絶えず適合して自己の定常状態を維持しなければならぬのであるが、その際技術的要因は、ただたんに企業がなしうることに各種の「限界」を設定するのみならず、さらに「適合の過程」(the process of accommodation)において企業の内部組織や企業の目的に反映されねばならないような「要請」(demand)をも提出する。そこで「生産体系」としての企業の研究においては、「技術体系」と「社会体系」の双方に対して緻密な注意が向けられねばならないこととなる。エメリーとトリストによれば、技術体系の分析から、「技術体系によって要請された仕事と仕事相互の関係とに関する一つの体系的構図」(a systematic picture of the tasks and task inter-relations required by a technological system)を描くことは可能である。しかしながら諸種の実証的研究によれば、⁽⁶⁾現実には、技術体系による要請(requirement)と社会体系との間には、厳密に規定された一対一の関係(a strictly determined one-to-one relation)が存在しているのではなくて、かえって存在しているのは、論理的には一つの相関関係(a correlative relation)とよばれうる関係である。すなわち、同一の技術のもとではただ一つの形態の社会体系しか存在しえないのではなくて、逆に社会体系の設計に

関しては選択の余地が残されているのである。しかしながら、このことは、どのような形態の社会体系が選択されてもかまわないことを意味するわけでは決してない。ただし、技術体系は、その社会体系に対して何らかの要請を提出するのであり、そして「生産体系全体の有効性」(the effectiveness of the total production system)は、社会体系がこうした要請にどの程度正確に即応することができかに依存していると解されるからである。しかも社会体系の優位性 (superiority) は、それが技術体系によって提出された要請に適切に対処しうる程度にただたんに依存するのみならず、さらに、労働者の「基本的な心理的要求」(the basic psychological needs)をよりよく充足しうるような規定 (provision) を社会体系の編成にあたってよりこみうる程度にも依存しているのである。⁽⁷⁾

そこで、エメリーとソースラッドは、生産体系としての企業全体の業績の向上は、「社会体系と技術体系の同時的最適化」(joint optimization of the social and technical system) によってはじめて可能となるという命題を設定することとなる。すなわち「いずれの部分体系も、もしもその各々が他との関係において最適化されなければ、全体としての体系の業績 (the performance of the overall system) にその最大の貢献をなすことはできない。技術体系の発展は、もしもそれが人間によるその操作がその公然たる目的と有効に結びつけられうる限度を超えるならば、かえって自滅的行為 (self-defeating) となる。また社会体系の構成員が、公然たる技術的目的を生産的な社会・技術体系 (a productive socio-technical system) の創出に結びつけることに對する関心を失うまでに社会体系を發展させることも、等しく自滅的行為である。⁽⁸⁾」

さて、以上のように企業が「開放的社会・技術体系」として把握される場合には、エメリーとトリストによれば、

企業が環境から影響を受けるその仕方と、逆に企業が環境に対して及ぼしうる反作用の仕方の双方に関して、より現実的な構図 (a more realistic picture) が描かれることとなる。すなわち、企業のこうした把握は、まず第一に、企業がいわば「体系の定数」(system constants) をなす自□の構造的ならびに機能的特性 (structural and functional characteristics) を用いて、その利用可能な環境における「不足」(lack) や「過剰」(glut) に対処しうる諸種の方法を明らかにする。この場合には企業は、内部変化 (internal changes) によって環境の変化に対処することを通じて「定常状態」を達成しうることとなる。しかもその際にも、企業は単純な量的変化や均一性 (uniformity) の増大に限定されることなく、新しい構造に改造したり、新しい機能を引き受けることが可能であるし、また現実に行っている。主として「内的精練化や内的分化」(internal elaboration and differentiation) による企業の対処の累積的効果は、一般に、次第に増大する供給面および販路面における予測可能な変動から生産体系としての企業を独立したものにすることにもとめられる。しかしながらこうした過程は、同時に、企業の資本や熟練およびエネルギーのますます多くのものを特定の方法で拘束し、企業の第一次的目的 (the primary ends of the enterprise) に挑戦をせまる新規の予測されざる環境の変化に企業が対処しうる能力をますます減少させることとなる。しかしながら、「開放的社会・技術体系」としての企業の把握からは、第二に企業が他の「攻撃的戦略」(aggressive strategy) を環境に対して採用することが可能であることが明らかとなる。すなわち、「環境を変形すること」(transforming the environment) によって定常状態を達成しようとする戦略を企業はとりうるのである。こうした戦略によって、企業は、(1) 新しい市場に参入したり、あるいは古い市場に変化を導入したり、(2) 企業の環境によって提供された一連の労働力、資

源、および技術の中から異なるものを選択したり、訓練したり、新しいものを創り出したり、さらに(3)新しい消費需要を開発したり、古い需要を刺激する可能性をもつこととなる。⁽⁹⁾

さて、企業が「開放的社会・技術体系」として把握される場合には、同時に、経営者および監督者の任務に関して、従来とは異なる把握の仕方がなされねばならないこととなる。まず経営者の任務についてみるならば、全体としての企業を管理する経営者の本来の任務は、あくまでも生産体系としての企業全体を環境に関係づけることであって、内的規制 (internal regulation) それ自体にあるわけではけつしてない。すなわち、もしも経営者が企業の内的成長や内的発展 (internal growth and development) を統制しようとするならば、経営者はまず第一に「境界条件」 (boundary condition)⁽¹⁰⁾ したがってまた「企業とその環境との間の交換の諸形態」 (the forms of exchange between the enterprise and its environment) を統制しなければならないのである。したがって経営者の戦略的目標は、企業が成長のための何らかの確固たる条件を確保しようとする環境の中に企業を位置づけることにもとめられねばならない。⁽¹⁰⁾

これに対して監督者の主たる任務は、作業者ができるだけ攪乱されることなしにその職務を遂行しうるように、担当の下位体系の統制や調整を行うことである。⁽¹¹⁾ すなわち作業集団の段階における監督者の役割は、それが担当する単位の境界における交換の規制 (the regulation of exchanges at the unit's boundary) を介して、その単位を取りまく環境に単位を関係づけることに、主としてかかわるのである。したがって、作業集団の構成員が「内的規制」 (internal regulation) に対してできるだけより完全に責任を負担しうるように、「外的規制」 (external regulation)

を行うことが監督者の主たる任務である。より実践的見地からみるならば、監督者は、彼の時間の大部分をより大きな組織とかかわる活動に費すべきであつて、作業者の作業の仕方に關する厳格な監督 (close supervision) に費すべきではない。⁽¹²⁾

これを要するに、企業全体にしてもその内部の一単位にしても、それぞれの境界条件は不変ではなくして、常に不安定であるので、経営者および監督者は、企業ならびに一単位がそれぞれを取りまく環境の中でその機能を遂行して繁榮しうるように、「外的世界との交渉」(Transactions with the outside world) を規制することに努めねばならぬいと解されるのである。しかもその際にとくに経営者が留意すべきは、「もしもこうした適応 (adaptation) の持続的過程において困難が生ずる場合に、この困難を経営者が克服しうるか否かは、企業内の種々の部門内部、もしくは部門相互の間の自己規制の程度 (the degree of self-regulation within and between the various departments) に決定的に依存している」⁽¹³⁾ ことである。すなわち、環境の変化に対して企業を経営者が適応させうるか否かは、企業が保有している「技術の弾力性」と並んで、「企業の構成部分の自己規制の程度」に依存していることを経営者は銘記しなければならぬのである。⁽¹⁴⁾

以上が、「労働の人間化」の理論的基礎をなしているといわれる「開放的社会・技術体系論」の概要である。それでは一体どのような根拠にもとづいて、「開放的社会・技術体系論」が「労働の人間化」の理論的基礎をなしているといわれうるのであろうか。

われわれの理解するところによれば、その根拠は、まず第一に、「開放的社会・技術体系論」においては社会体系

に対して技術体系と同等の地位が与えられていることから、社会体系の形成に関して、つぎのような要請の導出が可能となるところにもとめられる。すなわち、社会体系の形成にあっては、ただたんに技術的条件のみを考慮に入れるのでは十分ではなくて、さらに社会体系に固有な基準をも考慮に入れなければならないという要請がそれである。換言すれば、技術体系に対する社会体系の相対的独立性が「開放的社会・技術体系論」においてはみとめられることによって、職務設計の基準に関して、既存の確立された技術的ならびに経済的基準に加えて、これまで長い間無視されてきた新しい次元が新たに追加されうる理論的基礎が与えられるところに、第一の根拠が見い出されるのである。⁽¹⁵⁾ しかもこの場合に新しい次元の基準というのは、具体的には、われわれが前節において取り上げた「心理的職務要件」によって代表されるものなのである。

第二の根拠は、「開放的社会・技術体系論」においては、生産体系としての企業の全体的業績は、社会体系と技術体系との同時的最適化によってはじめて向上されうるといふ命題が措定されていることから、技術体系の要請に即応した社会体系の形成の必要性のみならず、さらに社会体系の要請に即応した技術体系に技術体系自体の内容を変更する必要性と可能性が導き出されることとなり、その結果として、職務設計にあたって技術を必ずしも与えられたものとしてのみならず必要はなくなり、このようにして「労働の人間化」の余地の大幅な拡大が可能となることのうちにもとめられる。なおボルベークによれば、「技術が変更可能である」という認識は、職務設計の分野における「概念上の飛躍」(a conceptual breakthrough)を意味する。けだし彼にしたがえば、テイラーの科学的管理論 (scientific management approach) は労働者を技術に適應させたものであり、人間関係論 (human relations) と参加的管理論

(participative management) とはあまりにも気楽に技術を無視しており、そして「職務充実論」(job enrichment) は一定の技術の枠内で職務内容を変更することに努力を注いでいると解されるからである。これらに対して、社会・技術体系論は、リーダーシップの型の変更や権限の伝統的委譲を超えるような「構造的変更」を達成しうる潜在的力をもつものと彼は解している。⁽¹⁶⁾

第三の根拠は、「開放的社会・技術体系論」においては企業が開放的体系として把握されることにもとづいて、経営者ならびに監督者の固有の任務が、体系全体ならびに下位体系と外界との境界条件の規制による体系全体ならびに下位体系の定常状態の達成に見い出されていることから、体系の内的規制の問題を体系の構成員が自己規制するための理論的基礎がそれによって提供をされることとなり、かくして労働領域における労働者の自由な行動範囲の拡大が理論的に可能とされているところにもとめられる。

第四の根拠としてわれわれが挙げるのは、「開放的社会・技術体系論」のもつ「開放性」(open-endedness)が、この理論を広くいろいろ異なる作業情況(work setting)に一般的に適用する可能性を増大させていることである。けだし、「開放的社会・技術体系論」においては、企業は環境の変化に対処して自己の定常状態の維持に努める開放的生産体系として把握されることによって、技術体系と社会体系の同時的最適化も常に環境の変化に対応しうる内容のものでなければならぬからである。すなわち、「開放的社会・技術体系論」は、あくまでも一つの重要な分析用具(an important tool of analysis)をなすものであって、職務設計の領域におけるあらゆる問題に対する唯一の明解な解決法(clear cut solutions)なくして既成の解決法(ready made solutions)として特定の変更の導入を要求す

るものではけっしてないのである。⁽¹⁷⁾

以上において、われわれは、「労働の人間化」の理論的基礎をなすといわれている「開放的社会・技術体系論」の概要と、それがそもそも「労働の人間化」の理論的基礎とされるゆえんとを明らかにした。そこでつぎに節を改めて、「労働の人間化」の具体的施策を取り上げることとしたい。しかしその前に、われわれは、ここでつぎのことを確認しておかねばならない。それは、「労働の人間化」が「開放的社会・技術体系論」をその理論的基礎として保有するかぎりにおいて、あくまでも開放的社会・技術体系としての企業の全体としての業績の向上のために、作業組織の再編成の必要性を強調するものこそが、「労働の人間化」にほかならないということである。

(1) Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), *Menschenwürde im Betrieb*, SS. 106-108.

J. F. Bolweg, *Job Design and Industrial Democracy*, pp. 34-36.

C. Preiß, *Humanisierung der Arbeitswelt*, SS. 74-78.

E. Gaugler, M. Kolb, u. B. Ling, *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, SS. 105-107.

(2) F. E. Emery and E. L. Trist, *Socio-technical Systems*, in: F. E. Emery (eds.), *Systems Thinking*, Middlesex 1969.

(3) F. Emery and E. Thornd, *Democracy at Work*, Leiden 1976.

(4) Cf. F. E. Emery and E. L. Trist, op. cit., pp. 281-284.

(5) Cf. F. Emery and E. Thornd, op. cit., p. 131.

(6) コンプ、ホネリーとトリストが依拠している実証的研究とは、つぎのものである。

E. L. Trist and H. Murray, Work organization at the coal face: a comparative study of mining systems, Tavistock Institute of Human Relations, Doc., no. 506, 1948.

E. L. Trist and K. W. Bamforth, Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting, Human Relations, vol. 4 1951.

A. K. Rice, Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment, Tavistock 1958.

- (2) Cf. F. E. Emery and E. L. Trist, op. cit., pp. 284-289.
- (3) F. Emery and E. Thornd, op. cit., p. 19.
- (4) Cf. F. E. Emery and E. L. Trist, op. cit., p. 293.
- (5) Cf. F. E. Emery and E. L. Trist, op. cit., pp. 292-293, & p. 294.
- (6) Cf. F. E. Emery and E. L. Trist, op. cit., p. 289.
- (7) Cf. J. F. Bolweg, op. cit., p. 35.
- (8) F. Emery and E. Thornd, op. cit., p. 135.
- (9) Cf. F. Emery and E. Thornd, op. cit., p. 4.
- (10) Cf. J. F. Bolweg, op. cit., p. 43.
- (11) Cf. J. F. Bolweg, op. cit., pp. 40-42.
- (12) Cf. J. F. Bolweg, op. cit., p. 43.

四 「労働の人間化」の具体的施策

「労働の人間化」の理念は、労働領域における人間の自由な行動範囲を、「作業活動という水平的次元」においてのみならず、さらに「管理活動という垂直的次元」においても拡大することのうちにもとめられた。したがって「労働の人間化」の具体的施策は、これを「作業活動という水平的次元」における人間の行動範囲の拡大を志向する施策と、「管理活動という垂直的次元」における人間の行動範囲の拡大を志向する施策とに大別することが可能である。

このうち、前者に所属する施策として把握されているものには、(1)「職務交替」(Job rotation; Arbeitsplatzwechsel od. Aufgabenwechsel)と(2)「職務拡大」(Job enlargement; Arbeitserweiterung od. Aufgabenvergrößerung)とがある。これに対して後者に所属する施策として把握されているものには、(3)「職務充実」(Job enrichment; Arbeitsbereicherung od. Aufgabenbereicherung)と(4)「半自律的作業集団」(partly autonomous workgroup; Teilautonome Arbeitsgruppe od. Relativ Selbstgesteuerte Arbeitsgruppe)とがある。⁽¹⁾そこで、以下においては、こうした四種の施策の特質を順を追って明らかにしていくこととする。⁽²⁾

第一の「職務交替」は、「労働の人間化」を志向する努力の第一歩をなすと解される施策である。「職務交替」においては、企業の技術体系自体には何らの変更なしに、労働者がその職務を一定の時間的経過にしたがってかえることを通じて、労働者の活動範囲を拡大することが意図されているのである。

第二の「職務拡大」は、労働の質の改善のための努力の第二段階をなすものと解される施策である。「職務拡大」

においては、構造的に同一もしくは類似の作業要素 (strukturell gleichartige oder ähnliche Arbeitselemente) な
いしは同一の階層段階に属する職務 (Aufgaben gleicher hierarchischer Ebenen) がいくつか連結されて、一つの職
務として労働者に与えられることとなる。そのことの結果として、労働者の作業範囲 (Arbeitsumfang) ならびに学
習過程 (Anlernprozess) の拡大と「作業周期」(Arbeitszyklus) の延長とが発現せるとともに、場合によっては、
技術体系の変更が必要とされることとなる。以上の二つの施策においては、「作業と管理の分離」の原則に関しては
依然として何らの変更も生じておらず、ただ作業活動の水平的拡大が意図されているにすぎない。

第三の「職務充実」は、労働の質の人間化のための努力の第三段階として位置づけられうる施策である。「職務充
実」においては、労働者に管理的活動、すなわち計画活動および統制活動が委譲されることによって、労働者の執行
的活動の水平的拡大を超えて、労働者の行動範囲のいわば垂直的拡大が試みられる。そのことの結果として、経営階
層制の短縮化 (eine Verkürzung der Betriebshierarchie) が生ずることとなる。ただし「職務充実」においては、
作業組織の編成単位は依然として集団ではなくして個人の担当する職務であるために、労働者の「社会的孤立」の克
服の問題はいまだ十分には解決されえない。

第四の「半自律的作業集団」は、「労働の人間化」を志向する施策の中で、労働の人間化の基本理念のより具体的
な内容をなす「心理的職務要件」を最もよく充足しうる施策として提唱されているものである。その中心的な考え方は、
エメリーとソースラッドによれば、一人一職務の原則 (one-man-one-job principle) によって指導された従来の
「官僚制的組織形態」(bureaucratic form of organization) にかえて、作業集団⁽²⁾を作業組織編成の基本単位 (mod-

(e)とし、この作業集団に相互に機能的に関連を有するまとまりのある作業からなる職務を割り当てるとともに、こうした職務の計画、執行、および統制に関する「自律性」(autonomy)を作業集団に与えようとするものである。換言すれば、それは、「職務を現実遂行する人々に、個人の担当する作業の量と質を統制する責任と、個人相互の間の調整を行う責任とを付与すること」を志向するものである。

ところで作業集団に認められる「自律性」の程度は、エメリーとソースラッドによれば、作業集団の置かれている状況によって異なる。すなわち、自律性の最も低い段階においては、作業集団は単に「作業方法」(working methods)および集団構成員の間での「作業の配分」(allocation of work)に関する決定権のみをもっているにすぎない。自律性のより高い段階においては、作業集団は、集団構成員、設備と工具、保全活動、作業計画と作業評価、および投入される原材料の品質等の、「集団が作業を開始する際の前提条件」(the conditions from which the groups start)のいくつかを統制することが可能である。さらにより一層高度の段階においては、作業集団は、「作業目標の変更」(redefinition of work goals)にまで関与することが認められることとなる。このようにしてより高度の自律性の段階へと進むにつれて、作業集団は、同時に、一方で企業のより長期的関心事(the longer range concerns of company)により深く関与することとなり、また他方でより低い段階において可能な自律性も増大することとなる⁽⁴⁾。

ただし、ラットマンとともに、われわれは作業集団に対して認められうる自律性には「制限」(Schränke)が画されていることに注意しなければならない。この点に関して、ラットマンはつぎのように述べている。「自律的作業集団(selbstgesteuerte Arbeitsgruppe)は、企業の部分である。後者の目的の達成が前提としているのは、前者の活動が

後者の目的を基準として調整されることである。このことから生ずるのは、作業集団の自己規制 (Selbststeuerung) には必然的に制限が画されねばならないということである。すなわち作業集団は、常に相対的にのみ自律的でありうるのである。こうした制限は、上位体系に対して作業集団がなすべき寄与を確定する、重要な境界条件 (Grenzbedingung) としての意味をもつこととなる。すなわち自己規制に対する唯一の制約は、上位体系に対する集団の義務の履行のうちにもとめられるのである。境界条件がとくにかかわりをもつのは、集団が何を (was) とれだけ (wieviel) 寄与すべきかである。しかしながら、それはまた、寄与がいつ (wann) とのようにして (wie) なされるべきかに関する確定にまで及びうる。ただしこうした規制 (Regelung) は、『集団に対する体系からの投入と体系に対する集団からの産出とに関する決定』(die Bestimmung des Input des Systems in die Gruppe und des Output der Gruppe an das System) に限定されるかぎりにおいて、あくまでも外的規制 (äussere Regelung) であって、これに対して集団自体の内部で展開する諸事象は、自己規制という方法で処理されるのである。

こうした境界条件に集団の目標が由来するかぎりにおいて、自己規制は境界条件の確定に対する参加 (Teilnahme) を前提としており、逆にそうした参加の排除は、自己規制に対する制約を意味することとなる。⁽³⁾

なおラットマンによれば、自己規制の実現は、伝統的管理形態の相当広範囲にわたる変更を前提とするものである。ただし、管理者による規制行為 (Regelungshandlung) は、作業集団がその目的を達成しうるための、境界条件の確定と、前提の創出とに制限されるとともに、とくに、上位体系による統制はすべて、作業集団の自律的領域の外部において、すなわち投入と産出の把握を通じて行われねばならなくなるからである。⁽⁴⁾

以上において、われわれは、「労働の人間化」を実現するために企業において採用されるべき施策として提示されている四種の施策を明らかにした。こうした四種の施策に関してわれわれが共通に見出しうる点は、それらは、程度にちがいはあるにしても、いずれも、従来の作業組織においては「単能工」化される傾向にあった労働者を、「多能工」(multiskilled worker)化する道を歩んでいくところにある。

(1) Vgl. E. Gaugler, M. Kolb, u. B. Ling, Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, SS. 129-133.

C. Preiß, Humanisierung der Arbeitswelt, SS. 88-93.

(2) これらの四種の施策については、本節の注(1)に挙げた文献の他に、下記のものも参照のこと。

F. Vilmar (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, SS. 108-115.

C. Latmann, Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung——Ziele, Wege und Grenzen——, Berlin 1974, SS. 119-137.

(3) 自律的作業集団の構成員の人数については、ヘンリー・トーマスは、下記の通り述べている。

Such groups can get a sense of an over-riding responsibility only if they have at least four members (with three it is too often a matter of just interpersonal relations—two against one). If the groups are kept to eight or under they are less prone to 'group emotional' (mob) behaviour. Larger groups can be very effective if they share a deep-rooted work culture and the parts of the group task are highly interdependent (e. g. the eighteen man team in Australian Rules football). (F. Emery and E. Thorstrud, Democracy at Work, p. 163.)

(4) Vgl. F. Emery and E. Thorstrud, Democracy at Work, pp. 158-168.

(5) C. Latmann, a. a. O., S. 130.

(6) Vgl. C. Latmann, a. a. O., S. 130.

五 「労働の人間化」の歴史的背景

われわれがこれまでに明らかにしてきたことの一つは、「労働の人間化」とは、今日においてもなお支配的な作業組織の編成原理をなすテイラーのそれにかえて、労働領域における人間の行動範囲の拡大、したがってまた労働者の多能工化を志向する新しい編成原理にもとづく新しい作業組織の形成の必要性を提唱しようとするものであるということであった。ところで、テイラーの原理に依拠する作業組織が、今日においてもなお支配的作業組織たりうるためには、それを必要としている歴史的基盤があるはずである。さらにテイラー式作業組織がそもそも企業において採用されるためには、それを要請している歴史的背景があったはずである。もしもそうであるとすれば、企業における「労働の人間化」の必要性、なかならずその企業の必要性が人々に理解されるためには、テイラー式作業組織を必要とさせた当の歴史的背景自体の内容的変質が人々によって認識されることが必要となる。そこで本節においては、われわれは、ブライスの所論⁽¹⁾を一つの手がかりとして、まず、テイラー式作業組織を必要とさせた歴史的背景を明らかにし、ついでこの歴史的背景そのものの内容的変質が、新しい原理にもとづいて作業組織が再編成されることを要請している事情を説明することとする。けだし、われわれは、ブライスとともに「生産領域における人間的ならびに社会的関係の新形成に関する理論的ならびに実践的要請としての『労働の人間化』は、技術的、経済的、ならびに

会的領域において不斷に生じている変動の結果である」と解するからである。⁽²⁾

ブライスの理解にしたがうならば、テイラーリズム (Taylorismus) が登場した時期は、一九世紀の最後の二〇年間、つまり「自由競争の資本主義から組織された資本主義への過渡期」(die Übergangsphase vom Kapitalismus der freien Konkurrenz zum organisierten Kapitalismus) にもとめられる。この時期は、技術の新しい水準に即応した機械設備の導入のために巨額の資本投資が必要とされたために、資本の集中・集積の過程が加速された時期であった。しかも、生産および利潤に対する参入 (Anteil) をめぐる競争に個々の企業が勝ちのこりうるのは、ただ、投下された資本ができるだけ短期間に再び利潤という形をとって回収される場合のみであった。そのためには、個々の企業は、「原価の低減」(die Senkung der Stückkosten) にその努力を傾注しなければならなかった。しかも「原価の低減」が可能となるのは、(1) 企業の生産能力が完全に活用される場合、および(2) 作業速度の増大によって生産量が増大される場合のみであった。ところが、こうした二つの条件は、当時、いずれも企業にはそなわっていなかったのである。すなわち、前者についてみるならば、(1) 景気変動による生産制限と(2) 組織的怠業に代表される労働者自身の意識的施策によって、生産設備は完全には稼働しておらず、また後者についてみるならば、企業管理者は、生産過程に対する統制力を手中にはもっていなかったのである。換言すれば、当時の管理制度は、テイラー自身によって「成行き制度」(drifting system) とよばれるような内容のものであったのである。けだし、「一般にこれまで行われてきた管理制度に共通な欠陥は、テイラーによれば、その出発点ないし基礎が無知と虚偽と (ignorance and deceit) に依存しており、使用者と労働者との双方にとって最も重要な一つの要素である作業の速度に関して、なんらこれを知

的に指導し統制することなく、もっぱら成行き (drift) にまかせていることに見出される」⁽⁵⁾からである。

そこでこうした二つの条件を、一方において「作業と管理の分離」を通じて企業管理者の「支配の安定化」(Herrschaftssicherung)に努めるとともに、他方において「時間節約原則」(das Prinzip der Ökonomie der Zeit)にもとづいて「労働の集約化」(Intensivierung der Arbeit)に努めることによつて、満たすべく登場したものが、テイラーリズムであると解されるのである。したがって、テイラー以前に使用されていた作業組織に対するテイラーの原理の質的新しさ (neue Qualität) と貢献は、プライスによれば、人間労働の効率 (Nutzeffekt menschlicher Arbeit) を高めるといふ目的のもとに、労働過程を科学的方法を用いて分析することによつて、生産力の発展 (Entwicklung der Produktivkräfte) を推進せしめたことのうちにもとめられねばならない。ただし、その欠陥は、プライスによれば、「何が時間節約的に最適であるか (zeit-ökonomisches Optimum) に関する決定に労働者が影響を及ぼすことができず、その決定が資本主義的利潤原理 (kapitalistisches Gewinnprinzip) にもとづいてのみ行われる」⁽⁴⁾とこころにもとめられる。けだしテイラーにおいては、労働の知的機能および創造的機能 (intellektuelle und kreative Funktionen der Arbeit) のすべてが、資本に従属している管理機関に委譲されているからである。⁽⁵⁾

以上において、われわれは、プライスの所論に依拠して、テイラーリズムを登場させた歴史的背景を明らかにした。そこで以下においては、ひきつづきプライスにしたがつて、「労働の人間化」の主張を登場させた歴史的背景を明らかにしていくこととする。プライスは、「労働の人間化」の歴史的背景を、三つの視点から、すなわち(1)技術的・経済的変化、(2)社会構造的・社会政策的変化、および(3)経営的支配構造上の変化という視点から考察している。

第一にわれわれは、技術的・経済的变化としてブライズが提示しているものから取り上げることとする。その場合にまず注目されねばならないのは、「技術的合理化水準の高度な経営」(Betrieb mit hohem technischen Rationalisierungsniveau)においては、しかもとくに装置産業に属する経営の場合には、機械装置に拘束されている巨額の資本量の回収のためにも、また生産工程のいずれか一箇所の支障が生産工程ないし生産装置全体を摩痺させるという技術的特質からも、「連続的生産の技術的維持に對する要請」(die Forderung nach dauerhafter Aufrechterhaltung kontinuierlicher Produktion)が、経済的強制(ökonomischer Zwang)として作用するようになってくることである。しかもこうした経済的強制に経営が応えるためには、つぎのような二つの人事政策(Personalpolitik)の採用が不可避となってくるのである。すなわち、(1)労働者の統合の促進(die Integration zu fördern)と、(2)人間労働力に起因しうるあらゆる擾乱要因の回避(jeglichen Störfaktor, der von der menschlichen Arbeitskraft ausgehen kann, zu vermeiden)とがそれである。このためには、生産の中断に導く恐れのある公然たる対立(offene Konflikte)が未然に防止されるような形に管理者と従業員との関係を形成する努力が必要とされることとなる。こうした「統合方策」(Integrationsmethode)として、奨励賃金(Prämienlohn)や昇進機会の確保と並んで登場するのが、「労働編成の新しい形態」(neue Formen der Organisation von Arbeit)としての「労働の人間化」であると、ブライズは解するのである。以上のことは、とくに装置産業に妥当するのであるが、しかし組み立て産業の場合には、やや事情が異なっている。ただし、この産業においては、しばしば「機械的組み立て装置」(maschinelle Montageeinrichtung)の利用が経済的に困難であつて、そのために、労働生産性を高める方法としては、組み立て工具の改良

および部品輸送の機械化と並んで、とくに「作業組織的合理化施策」(arbeitsorganisatorische Rationalisierungsmaßnahmen)に企業は頼らねばならないからである。こうした施策として登揚するものが、プライスによれば、「労働の人間化」の諸施策なのである。⁽⁶⁾

第二にわれわれは、社会構造的・社会政策的変化としてプライスによって指摘されているものを取り上げることとする。その第一点は、第二次世界大戦後における「外延的拡大再生産から内包的拡大再生産への移行」(der Übergang von der extensiv zur intensiv erweiterten Reproduktion)にともなう、肉体的および精神的作業負担の加速的増大の問題、すなわち労働集約化(Arbeitsintensivierung)の問題が、労働者の第一次的関心事となってくるとともに、労働者の欠勤率および移動率が増大していることである。しかも欠勤率や移動率の増大は、企業が無視することのできない経済的負担を企業に課するようになってきているのである。第二点は、教育制度の充実にもなうて、労働者の期待水準(Erwartungshaltung)が変化し、労働者が、次第に、一方における直接的生産過程における彼らの役割および責任と、他方における労働強化の対象としての自己の存在や社会における非特権的地位との間の矛盾を感じるようになってきていることである。すなわち、労働人口の増々増大する部分が、彼らが現実にもっている権利と彼らの現実の地位とが即応していないという事実気づくとともに、「非人間的作業条件、無内容な労働、忙しさ、および労働集約化に対する反対運動」(die Auseinandersetzungen gegen inhumane Arbeitsbedingungen, gegen inhaltslose Arbeit, gegen Hetze und Intensivierung)を意識的かつ組織的に展開するようになってきていることである。第三点は、生活水準・所得水準の向上、および社会保障の充実にもなうて、「労働領域と消費領域とを結びつける媒介要因と

しての賃金」(der Lohn als Vermittlungsgröße zwischen der Arbeits- und Konsumsphäre)が、これまでのように非人間的な作業条件に対する相殺機能をはたしえなくなっていることである。第四点は、「潜在的労働力の不足の増大」(eine zunehmende Verknappung des Arbeitskräftepotentials)にともなう、人的生産力の合理的投入とその育成的処理が、資本主義的価値増殖戦略の重点項目となっていることである。⁽⁷⁾

第三にわれわれは、経営的支配構造の変化として、ブライスによって指摘されているものを取り上げることとする。ここで注目されるべきは、生産の集中、生産の科学化 (Verwissenschaftlichung der Produktion)、技術的基礎の拡大、および「生産の社会化」(Vergesellschaftung der Produktion)の結果として、生産の複雑性が増大するにつれて、一方において企業管理構造の変更が要請されるとともに、他方において従業者の協力 (Belegschafts Kooperation) と従業者の「創造的能力の開発」(Erschließung od. Entbindung schöpferischer Fähigkeiten)が必要とされてきていることである。このうちまず前者についてみるならば、(1)「資本所有と資本運用の分離」(Trennung von Kapitaleigentum und Kapitalfunktion)のみならず、さらに(2)「管理の社会化」(Vergesellschaftung der Leitung)が必要とされているのである。すなわち、多様な階層段階と人間への決定職能、管理職能、および統制職能の分割と、これらの職能を遂行するために必要とされる能力を育成する必要性が生じているのである。つきに後者についてみるならば、複雑な生産過程を統御するためには、労働者および職員は、ただだんに非常に狭く細分された特殊な部分作業を遂行する能力のみならず、さらにこうした部分作業を、他の同僚との不断の協力のもとに遂行する能力をももっていることが要求されるのである。しかもそのことに加えて、個人は次第に自律的に (selbständig) 行動するとともに、

自己の仕事において個人的創意 (personliche Initiative) を發揮することが必要となる。けだし、経営の全体組織の枠内で生じた困難はすべて、それが発現した直接の現場で、可能なかぎり臨機応変に克服されねばならないからである。こうした事態は、ブライスによれば、個々の労働者の相当する職務を命令・指図・文書等で厳密かつ硬直的に規定している従来の「階層的管理構造の時代遅れ」(Überholtheit hierarchischer Leitungsstruktur) を示すとともに、官僚的階層制という支配形態の廃棄と新しい型の協力的管理制度へのそのの転換」(die Auflösung der Herrschaftsform der bürokratischen Hierarchie und ihre Verwandlung in ein kooperatives Führungssystem neuen Types) の必要性、したがってまたより弾力的な管理構造 (Flexiblere Leitungsstruktur) の形成の必要性を意味している。このためには、具体的には(1)処理的活動ないし計画的活動と執行的活動との間の極端な分離を廃止して意志疏通経路の単縮化をはかるとともに、(2)環境の変化に適合するために必要とされる決定をできるかぎり迅速で、かつ情況に即応した内容のものにすることが必要とされるのである。しかもその際「集団制度」(Gruppensystem) を採用することは、個々の集団構成員の情報の高めるとともに、相異なる見地を適切な時点で交換することを可能にすることによって、問題の一面的考察にもとづいてなされた決定によって経営にもたらされる危険要因を事前に排除することに寄与する効果をもつと解されるのである。⁽²⁾

以上においてわれわれは、ブライスにしたがって、「労働の人間化」の主張を登場せしめっていると解される歴史的背景を明らかにした。

(一) Vgl. C. Preuß, Humanisierung der Arbeitswelt, Köln 1977.

- (2) C. Preiß, a. a. O., SS. 9-10.
- (3) 漢利重隆「経営管理総論(第二新訂版、千倉書房)、昭和四一年、五二頁。
- (4) C. Preiß, a. a. O., S. 16.
- (5) Vgl. C. Preiß, a. a. O., SS. 14-22.
- (6) Vgl. C. Preiß, a. a. O., SS. 43-46.
- (7) Vgl. C. Preiß, a. a. O., SS. 47-60.
- (8) Vgl. C. Preiß, a. a. O., SS. 61-66, u. SS. 69-71.

六 「労働の人間化」の意義と問題点

われわれは、これまで「労働の人間化」の理念、理論的基礎、具体的施策、および歴史的背景を明らかにすることに努めた。そこで本節においてはわれわれは、「労働の人間化」の企業的意義と、「労働の人間化」の主張に含まれている問題点を考察することとする。

「労働の人間化」の企業的意義としてまず第一に指摘されうるのは、「労働の人間化」は、「企業をとりまく環境の変化に対する企業の適応能力の向上」に寄与しうる側面をもっていることである。なぜならそれは、労働者の多能工化による、企業の内部問題に対する労働者の自己規制の能力の向上を通して、企業管理者をして企業の内部規制活動に取り組み必要性から解放させて、その時間とエネルギーの大部分を主として環境の変化に企業全体を適応させるこ

とに集中的に使うことを可能にさせる側面をもっていると解されるからである。したがってわれわれは、「労働の人間化」は、企業の全体的業績、したがってまた市場における企業の競争能力を無視して、もっぱら労働の質の人間の改善のみを志向するものではけつてないことを銘記しなければならない。

第二に「労働の人間化」の企業的意思として指摘されうるのは、資本の有機的構成の高度化した今日の企業に対して、生産技術的にも経済的にも課せられている「生産設備の持続的稼働」という要請に應えて、そのための前提条件をなす「企業への労働者の統合」の実現に寄与しうる側面を「労働の人間化」はもっていることである。なぜなら、それは、労働者の肉体的ならびに精神的作業負担の減少と、労働者が潜在的に有する能力の全体的向上とを可能にすることによって、企業への労働者の統合の大前提の一つをなすと解される「労働に対する労働者の一体化」(Identifikation des Arbeiters mit der Arbeit)の実現に寄与する側面をもっているからである。

第三に「労働の人間化」の企業的意思としてわれわれが指摘しうるのは、生活水準および教育水準の向上した今日の労働者を労働力として企業が吸引するとともに、一度雇用した労働者の移動率、欠勤率、および怠業の増大にともなう人件費、とくに募集費および教育・訓練費の増大を防止することに寄与しうる側面を、それがもっていることである。なぜならば、それは、そもそもただちに企業の経済的・技術的見地のみならず、さらに労働の内容に関する労働者の心理的・社会的要求にも考慮を払って、職務の設計を行うところにその特徴をもつものであるからである。

第四に「労働の人間化」の企業的意思としてわれわれが指摘しなければならないのは、「労働の人間化」の主張は、「労働の極度の細分化」と「作業と管理の分離」とをその内容とするテイラーの作業組織の編成原理に対する批判を

出発点として展開されているのであるが、しかし、それは、われわれの理解するところによれば、「労働の細分化」の原理と「作業と管理の分離」の原理の全面的な否定とその放棄を意図するものではけっしてなくて、かえってテイラーの原理を登場させた歴史的背景の内容的変質に対応させて、その内容を今日の企業が置かれている歴史的情况に即応したものにすることに寄与しうる側面をもっていることである。なぜなら、それは、技術体系と社会体系の同時的最適化の主張から知られるように今日の企業の置かれている歴史的情况に即応しない「極端な形態の労働の細分化の回避」(Vermeidung extremer Form der Arbeitsteilung)を志向するものであって、「生産性の確保のために必要とされる分業の原理の放棄」(ein Aufgeben des für die Sicherung der Produktivität notwendigen Prinzips der Arbeitsteilung)を志向するものではないからである。換言すれば、テイラーにおいては時間研究によって不必要な無駄な動作を排除することによって人間労働の合理的利用をはかることが志向されたのであるが、その場合に何を必要で無駄な動作とみなすかに関して、すなわち何をもちいて時間節約的に最適とみるかに関してテイラーが考えているところの基準と、「労働の人間化」において考られているところの基準との間の相違のうちに歴史的発展が反映されているとわれわれは解するのである。さらに、「労働の人間化」の具体的施策のうちで最も高度なものであるとされる「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」の程度には、いろいろの差異があるのであるが、いずれにしても、自律性がみとめられる範囲を決定するのは、あくまでも企業管理者である。すなわち、作業集団にみとめられる自律性は、絶対的自律性をなすものではけっしてない。こうした制約を作業集団の自律性もつかぎりにおいて、「作業と管理の分離の原理」も依然として厳存しているのである。

以上が「労働の人間化」の企業的意義としてわれわれが理解するものである。そこで以下においては、「労働の人間化」の主張に含まれている問題点について考察することとする。

まず「労働の人間化」の理念の核心をなす「心理的職務要件」にかかわる問題点として、われわれはつぎの三点を挙げることができる。その第一点は、心理的職務要件として提示されたものがいまだ経験的に確認されていない仮説にもとづいているとする批判が存在していることである。⁽¹⁾第二点は、労働者の心理的・社会的要求のみをあまりに強く前面に押し出すことは、労働者の「経済的要求および安定に対する要求」(economic and security needs)を理論的に軽視する危険性をもっていることである。⁽²⁾第三点は、「心理的職務要件」の充足に関しては、適切な程度をどのようにして決定するかという問題が常に存在しているのであるが、もしも客観的な判定基準が存在していない場合には、その決定にあたって、何らかの形で労働者の意向の反映が必要となってくることである。

つぎにわれわれは、「労働の人間化」の理論的基礎をなす「開放的社会・技術体系論」にかかわる問題点として、つぎの四点を指摘しなければならない。その第一点は、「開放的社会・技術体系論」においては、社会体系と技術体系の同時的最適化は、生産体系としての企業全体の業績を最適にするために必要不可欠とされ、さらに前者の実現のために労働者の心理的・社会的要求の充足を可能にする職務設計が必要とされているのであるが、しかし生産体系全体の業績を最適にするために設計された職務が、はたして労働者の心理的・社会的要求をどの程度に充足しうるかについて、さらに検討の余地が残されていることである。⁽³⁾第二点は、「開放的社会・技術体系論」においては、社会体系と技術体系とは、それぞれその規制原理を異にする⁽¹⁾とされているのであるが、こうした異なる原理を調整して社会

体系と技術体系の同時的最適化を実現するためには、さらにこれらとは次元を異にする別の調整原理が必要とされる
と解されるにもかかわらず、こうした調整原理については十分には解明されていないことである。第三点は、「開放
的社会・技術体系論」においては「技術」は変更可能であるとされているのであるが、しかし他方で「技術」は「社
会・技術体系論」が想定するほどには操作可能 (manipulable) ではないとする主張もあり、したがって「技術」の
変更可能性についてさらに吟味する必要があるとされていることである。⁽⁴⁾ 第四点は、「開放的社会・技術体系論」はしば
しば職場民主主義 (shop floor democracy) の実現のための理論的基礎をもなすものとして論じられているのである
が、それはあくまでも企業の全体的業績の改善を志向するものであり、したがって「管理者の能率志向への偏向」(a
bias in the direction of management efficiency interest) を有しており、それゆえに、「開放的社会・技術体系論」
の適用それ自体は、「労働の人的形成」に対する労働者の影響力の増大を必ずしも保障するものではないというこ
とである。「(管理者によって——村田) 一方的に導入された職務設計に、企業の職場段階における民主主義に対する寄
与を期待することはほとんど不可能である。民主化の過程との結びつきが確立されうるのは、(職務の——村田) 再設
計過程に対する労働者の統制がみとめられる場合のみなのである。」⁽⁵⁾

最後にわれわれは、「労働の人間化」の具体的施策のうち、とくに「自律的作業集団」にかかわる問題点として、
つぎの二点を挙げなければならない。その第一点は、作業集団の導入が技術的に不可能な領域があるのか否かの検討
がまだ十分には行われていないことである。⁽⁶⁾ 第二点は、資本主義経営である企業において作業集団に認められうる
「自律性」の程度、したがってまた作業集団に認められる「自律性」を制約する要因の究明がなされる必要性が残さ

れは、⁽⁷⁾。

- (1) Cf. J. F. Bolweg, *Job Design and Industrial Democracy*, p. 44.
- (2) Cf. J. F. Bolweg, *op. cit.*, pp. 44-45.
- (3) Cf. J. F. Bolweg, *op. cit.*, p. 44.
- (4) Cf. J. F. Bolweg, *op. cit.*, p. 46.
- (5) J. F. Bolweg, *op. cit.*, p. 46.
- (6) Cf. J. F. Bolweg, *op. cit.*, p. 45.
- (7) Vgl. C. Preiß, *Humanisierung der Arbeitswelt*, S. 94.

七 結

これまでの検討から「労働の人間化」の基本的性格に関してわれわれが導き出しうる結論は、「労働の人間化」は、心理学的原理ならびに社会学的原理に依拠して人間労働の利用を合理的に行おうとするものであるということである。したがって、企業における労働者対策としての労務管理に関する藻利重隆博士の分類、すなわち、(1)労働力としての労働者を対象としてその能率的利用を志向する「人事管理」と、(2)労働力の所有者としての労働者を対象として労働意欲の根源的高揚を志向する「狭義の労務管理」という分類⁽¹⁾にもとづいて「労働の人間化」を位置づけるとするならば、あくまでも「人事管理」のうちに「作業管理」の一形態としての位置を占めるものとして、それは把握されねば

ならないこととなる。しかもその場合に「人事管理」の一方策としての「労働の人間化」の内容的新しさは、われわれの理解するところによれば、それが、一方において、一つの明確な企業観に依拠して、すなわち「開放的社会・技術体系」としての企業の維持という基本的思考に依拠して人間労働の合理的利用を企図するとともに、他方において、企業の置かれている環境の歴史的变化、なかんづく技術水準および労働者の要求内容の歴史的变化に即応して、(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)職務の将来性という六つの内容を包摂する「心理的職務要件」の充足を人間労働の合理的利用の基準として措定するとともに、こうした基準を最もよく充足する施策として「半自律的作業集団」の育成を提唱しているところにもとめられる。

(1) 漢利重隆、労働管理の経営学(第二増補版)、千倉書房、昭和五三年。

(昭和五四年一〇月三〇日 受理)