

經濟論叢

第117卷 第5・6号

哀 辭

故岸本英太郎教授遺影および原稿

社会・技術システム論の発展と

作業組織の再編成……………赤 岡 功 1

合衆国の大規模農場経営の位置と

その階級性格(1)……………中 野 一 新 20

日本帝国主義下の中国北部占領地域開発の

「統合調整」と北支那開発株式会社……………鈴木 茂 46

価値と分配について……………岡 本 義 行 72

「不変資本充用上の節約」の位置と構成……………吉 田 文 和 92

ホブズ社会哲学形成史における「歴史」の意味……………田 中 秀 夫 112

記 事

岸本教授逝く

追憶談(渡部 徹・向井喜典・長谷川雅哉)

故岸本英太郎教授略歴・著作目録

昭和51年5・6月

京 都 大 学 經 濟 学 會

社会・技術システム論の 発展と作業組織の再編成

赤 岡 功

I はじめに

前稿¹⁾において、筆者は近年欧米各国で問題となり、さかんにすすめられている「労働の人間化」あるいは「労働生活の質の改善」の動きについて考察した。そして、社会的経済的な条件の変化により、賃金、労働条件、作業環境の改善ばかりでなく、これらのある程度の水準の達成を前提として、労働者がそれぞれの職場において、日々に行なう労働それ自体の何らかの形で改善が必要だと認識されていることをみ、その具体的ないくつかの試みについて検討した。

そして、とくに、職務充実や自律的作業集団の検討を行なって、職務充実論においても技術要因の考慮が重視されはじめていることを、ライフ&モニック(W. E. Reif and R. M. Monczka)の職務充実におけるコンティンジェンシー・セオリーをあげて、指摘した。しかし、それは職務充実において、技術的条件を明示的に考慮している点で大きな進歩であるというものの、コンティンジェンシー・セオリーであるということ自体、与えられた技術の下における職務充実には一定の限界のあることを示しているわけであり、単調労働を生みがちな大量生産の職場における職務の本格的な再編成を行なおうとすれば、技術による制約をどう処理するかが問題とならざるをえない。作業組織の再編成において、技術をどう理解するかが大きな問題となっているのである。

イギリスのタビストック研究所の研究者達は、社会・技術システム論の開発、

1) 赤岡功, 作業組織の再編成「経済論叢」第115巻第6号, 昭和50年6月。

展開によって、この問題に答え、そして、その具体的適用として、責任ある自律的作業集団なる概念を発展させ、現実の職場において効果をあげてきた。その研究は、技術要因についての理解のためばかりでなく、作業組織の再編成の1つの有力な方法としても、また、1つの職場における産業民主化の方法としても、重要な意味がある。そこで、本稿においては、作業組織の再編成のうちでも、タビストック人間関係研究所の人々や、米国のカリフォルニア大学ロスアンジェルズ、のデイビス (L. Davis) J. テイラー (J. Taylor) 等による社会・技術システム論の発展とこのアプローチによる作業組織の再編成の展開についてみていくことにする。

II 社会・技術システム論の発展

1945年に設立されたタビストック人間関係研究所はレビン (K. Lewin) やバイオン (W. R. Bion) の小集団に関する考え方に影響をうけたといわれている。レビンからは、集団、社会変化のプロセスおよび協同的なアクション・リサーチの考え方の影響を大きくうけ、バイオンからは、グループを外的環境と関係を保たせるのに必要なものとして、仕事の概念を考えて、グループ内には協働のための基本的能力があるとする理解をうけついだ²⁾。

その後の、タビストック研究所の研究の発展は4つの段階に分けて考えることができる。第1段階は、グレーシャー・メタル社における研究であり、ここでは、労働移動の問題が扱われ、それは外部の環境から組織メンバーが入り、内部で働き、そして出ていく社会プロセスとみられるべきことが示されて、ここから組織は、環境と相互交換をしている全体とみられるべきことが示されたのである。ライスとトリスト (A. K. Rice and E. L. Trist) は、バートランフィ (von Bertalanffy) によるゼネラル・システム論をひいて労働移動の問題を考えたのであり、システムは、新しい状況に適応し、自律性をもつものと考えた。この段階で、グレーシャー・メタル社の研究から、組織を1つのオープンな社

2) M. Bucklow, *Readings in Socio-Technical Systems*, Tavistock, HRC 279, 1969, pp. 1-2.

会システムとみることの必要性和有効性を示したのである³⁾。

グレーシャー・メタルでの研究によって、組織をオープンな社会システムとみるようになった点は大きな進歩であった。しかし、タビストックの研究者は、これだけでは理解しにくい問題に直面していくのである。すなわち、職場における民主化の問題に関するものであるが、グレーシャー・メタル社のW. ブラウン会長(W. Brown)は、第2次大戦中に政府が各企業に設置させた合同生産委員会よりももっと産業民主化をすすめるようとして、社会学者にその研究をまかせた。そして、同社では、非常に民主的な代表制や工場協議会がもたれたにもかかわらず、フォアマンより下の一般労働者とフォアマンとの間のギャップが大なため、職場における民主化が制約をうけることが次第に認識されるようになった。このギャップをうめるために、労働者代表が選出されると、こんどは代表自らと一般労働者との間にギャップの生じたことをみいだされたのである。そこで、このような問題発生の原因とその解決が課題となる⁴⁾。

エメリー(Emery)によれば、最初にこの問題を明確に意識したのは、トリストであるというが⁵⁾、彼は、社会システムにおけるかなりの問題は、実は技術システムに根をもつものであることに気づき、タビストックの研究者達は上のギャップは、社会システムに問題があるからではなく、技術システムに根ざすものであると考えるようになっていったのである。すなわち、このようなギャップが生ずるのは、F. テイラー以後、組織を技術的要請によって設計しているからではないかと考えられたのである。

こうして、組織を社会システムとして把えつつも、オープンなものとして理解するようになったこと、しかし、それだけでは十分説明しえない問題があり、それらの問題は技術システムから生じているのではないかとの問題意識をもた

3) F. E. Emery, *Technology and Social Organization*, TIHR, Doc. No. T. 42, 1962, p. 1.

4) *Ibid.*, なお、グレーシャー・メタルの産業民主化については、次を参照。E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, 1951.

5) F. E. Emery, *The Democratization of the Work Place: A Historical Review of Studies*, TIHR, T. 813, 1966, p. 1.

せるにいたったこの段階で、グレーシャー・メタルでのタビストック研究所の研究プロジェクトは終了したのである。

このような問題意識をもって、タビストック研究所の人々は、社会・技術システム論にもとづいて石炭産業における研究プロジェクトに、従事することになるわけであるが、少し詳しくみれば、彼らの石炭産業における研究は、理論上、第2段階と第3段階との2期に分けてみるのが適当である。

第2段階においては、石炭産業において、トリストとバンフォース (E. L. Trist and K. W. Bamforth) によって、労働者の組織の方法、調整の方法、監督のやり方等、これらがどの程度技術と関連しているかが研究されたのであり、2つの異なる生産技術段階がいかなる社会的心理的結果をもたらすかが体系的に比較され、技術が社会的心理要因に大きな影響を及ぼすことが示された。そして、技術システムの要請を考慮することによって組織、調整、監督の方法を説明しうることを明らかにしたのである⁶⁾。そして、彼らは、生産システムのこのようなすべての面の相互作用を記述するものとして「社会・技術システム」という概念を提示したのである⁷⁾。この段階における社会・技術システムのモデルは次のようなものであった。すなわち、技術は仕事の役割の配分や産業間の関係を決定し、それらを通じて、社会システムの性格を規定する。そして、システム全体のパフォーマンスは社会システムと技術システムの両者の共同の働きによってきまる。したがって、社会システムに問題があるにしても、社会システムは技術システムの要請によってきまっている以上、簡単に社会システムを変化させることはできない。社会システムと技術システムは、それぞれ独立だが、相互に関係するサブ・システムであるとみられ、一方のみの最適化は部分的最適化にすぎず、全体の最適化のためには、両者の結合した最適化が必要となるのである⁸⁾。

6) E. L. Trist and K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Long-wall Method of Coal-getting," *Human Relations*, No. 4, 1951.

7) M. Bucklow, *op. cit.*, p. 3.

8) P. G. Herbst, *Socio-Technical Design*, 1974 p. 5.

このように、技術的要因によって社会的構造を説明しようとする研究は、このころの社会における急速な技術革新を反映して多くの国でそれぞれ独立に開始されていた⁹⁾が、トリスト等は、ここからさらに、技術とよく適合している社会システムを示し、社会システムと技術システムの適合をはかり、生産面での改善および労働者の満足（主観的および客観的に）を達成しようとした。こうして、彼らは伝統的な職務設計論の克服が可能であることを示したのである。

このような方向は、1950年代にアメリカでミンガン大学の社会調査研究所によってすすめられた研究が主として社会システムを扱いそれにおける最適化から、パフォーマンス、満足の最適化をはかろうとしていたのと異なり、技術システムを重視して、職務設計へとすすんでいったものであった。しかし、この段階では、明らかに「技術的要請」に強調がおかれていたのであり、「1つの作業組織は特定の技術システムのもたらす必然的な結果であるという考えは、石炭産業における第2のシリーズの研究が1954年に開始されるまで棄てられることはなかった」¹⁰⁾のである。

石炭産業（ダーラム）における研究の第2のシリーズは、タビストック研究所の第3段階の理論的發展を示すものであった。ここでは一層システムテックに、そして可能なかぎり数量的に研究が行なわれた。そして、このダーラムにおけるフィールドワークから、同様の技術的状況下で多数のタイプの作業組織が存在することがわかり、なかでも好都合な比較対象としうる状況が見いだされた。つまり、同じような地質状況、技術状況の下で、(a)労働者が社会システムの可能性をもっとも完全に実現している作業システムと、(b)社会システムが工学的な面から規定されている作業組織、のそれぞれで働いている労働者がいることが明らかになったのである。

9) 例えば、C. R. Walker and R. H. Guest, *The Man on the Assembly Line*, 1952; G. Westerlund, *Group Leadership*, 1952; N. C. Morse and E. Reimer, "Experimental Change of a Major Organizational Variable," *Journal of Abnormal and Social Psychology* No. 52; R. Blauner, *Alienation and Freedom*, 1964. など。

10) P. G. Herbst, *op. cit.*, p. 4. なお E. L. Trist and K. W. Bainforth, *op. cit.*

後者のタイプの作業組織(伝統的作業システム)では、エンジニア達は、労働者を積木のように扱い、できるかぎり同質のものとして扱って、彼らを職務へ緊縛し、変動性の発生をできるだけ少なくしておく、そしてその上で、複雑な監督システムに頼るのである。他方、前者のタイプの作業システム(社会的作業システム)では、変動性に対するかなりのコントロールの力を労働者がグループとして保有していることが示された。これら、2つの作業システムを比較すると、伝統的作業システムよりも、複合的自律的作業システムの方が生産性においても労働者の満足においてもすぐれていることが明らかにされたのである¹¹⁾。

この段階で重要なことは、第1に、同様の技術システムが、ある範囲内にしろ、社会システムの種々のタイプの存立を可能とし、社会システムの選択の可能性を与えるということであり、第2に、自律的作業集団に関する概念が形成されたことであつた。ここでいう自律的作業集団というのは、労働者グループが課業の主要な部分について、一定の責任を与えられており、目標はグループによって設定され、グループは、各自の仕事に対する関係によって自ら管理されているものをさしているものであり、これは前稿においてみたL・デイビスによる定式化とほぼ同様のものである¹²⁾。そして、丁度、このころ、A. K. ライス(A. K. Rice)は、インドの織布工場において、複合的作業組織の実証的研究を実施して、異なる文化の下においても、タビストックのアプローチが有効であることを示したのである¹³⁾。

以上で、タビストック研究所の第3段階のプロジェクトは終了し、1958年から59年にかけて、それまでの調査をふまえてこの理論的な整理が行なわれた。ここで、重要な点は、次のような諸点であつた。すなわち、第1に、組織は環

11) E. L. Trist, *Comparative Study of Mining Systems, Composite Cutting Longwalls*, TIHR, Doc. No. 462, 1957; ditto., *Socio-Technical System*, TIHR, Doc. No. 572, 1959.

12) 赤岡功, 前掲論文, 8ページ, 参照。

13) A. K. Rice, "Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Mill," *Human Relations*, Vol. 6, 1955.

境と相互変換を行なうオープンな社会・技術システムであると考えられたことであり、第2には、技術システムと社会システムとは相互に影響しあうが、それぞれ独立のシステムであり、これら2つのシステムの間には一義的な関係は存在せず、ある技術に適した唯一の作業システムというものは存在しないということが認識されたことであり、第3には、組織全体のパフォーマンスを最適化するには、両システムの同時の最適化 (Joint Optimization) が必要であると考えられたことであり、第4には、具体的な作業システムの設計において、あるいは現実に存在する有効な作業組織として、責任ある自律的作業集団の概念が生み出されたことであった¹⁴⁾。

このように、組織をオープンな社会・技術システムとみて、両システムの相互作用を重視しつつ、職務構造を考察してきたアプローチは、米国では職務設計論あるいは作業システム設計論の1つとして存在している。その初期のものとしては、1940年代の終りに行なわれたエレクトロニクス工場での実験があるといわれる。そして、この方向の研究は、主として、L. デイビスによってすすめられてきたが、彼の研究は、1960年代にはタビストック研究所の研究と相互に影響を及ぼしあうこととなった。デイビス自身によれば、社会・技術システムの概念は、タビストック研究所で開発され、米国につたわり、ついでノルウェー、スウェーデンへと伝播していったとされている¹⁵⁾。他方、ノルウェーでの研究をオスロ大学の社会調査研究所の人々と共同研究をすすめるにあたって、タビストックの研究者達は、デイビスによって示されていた職務設計の基準を採用したのである¹⁶⁾。

さて、タビストック研究所の第4段階のプロジェクトは、1962年からのノルウェーにおける産業民化主プロジェクトをもって始まる。これは、ノルウェー

14) E. L. Trist, *op. cit.*, (TIHR, Doc. No. 572).

15) L. Davis, "The Coming Crisis for Production Management: Technology and Organization," *International Journal of Production Research*, Vol. 9, 1971, Reprinted in L. Davis and J. Taylor (eds), *Design of Jobs*, 1972, p. 423.

16) F. E. Emery, *Regarding Phase B of the Project*, TIHR, T. 176.

の人的資源の活用をはかるため、ノルウェーの使用者連合（NAF）と全国労働者協議会（LO）の両者からの要請で開始された。1962年の秋から NAF と LO は平等に資金を出し、合同委員会をつくって共同研究を開始した¹⁷⁾。

共同研究は、産業における労働者の公式参加として協議会の設置や代表を通じての重役会の参加についての諸外国、およびノルウェーでの経験の調査を実施したA段階と、労働者が直接的に職場で参加する個人的参加の条件をきめるフィールド実験を行なったB段階とに分れる¹⁸⁾。本稿における関心は、とくに作業組織の再編成であるから、職場における民主化にむけられる。この領域では、目的は職場における労働者の意志決定への参加をすすめるために作業組織を再編する可能性を考察することであった。作業組織を変化させるには少なくとも、4つのシステム、すなわち、社会システム、経済システム、技術システム、心理システムのいずれかの変化によって行なうことができる。ここまでのタビストックの理論段階では、上述のように、技術は所与であった。したがって技術システム以外のシステムにおいて変化を考えることになった。

しかし、現在の段階の技術は職務をできるだけ細かく分け、労働者のインシアを極小にし、訓練の必要性を少なくするように設計されている。これでは職場における民主化は達成しがたい。そこで、社会システムと技術システムの同時の最適化へとすすんだのである。ある方向へ社会システムを導こうとすれば、技術システムの変化を行なう必要があるわけである¹⁹⁾。重要なのは、社会システムの変化の方向と矛盾しない技術を選択することなのである。それゆえ、システム設計にとっては、重要なことは、技術的、経済的に可能であって、作りあげようとする社会システムや組織と矛盾しない技術システムを提示することなのである。かくして、タビストックの研究者達は、技術的要請に適合した

17) E. Thorsrud and F. E. Emery, *Industrial Conflict and "Industrial Democracy"*, TIHR, T, 358, 1966.

18) F. E. Emery, *Research into Conditions Leading to Industrial Democracy*, TIHR, T, 176, 1963.

19) P. G. Herbst, *op. cit.*, pp. 6-9.

組織を考えることから、人間や組織に技術を適合させる方向へと移っていったのである。

以上で、タビストック研究所における社会・技術システム・アプローチの発展をみてきたが、次にこのアプローチによる作業組織の再編成の特徴をみて、職場における産業民主化の方法としてどのような役割を果しうるかについて検討していくことにしよう。

III 社会・技術システム論と作業組織の再編成

タビストックの研究者達は、上でみたような社会・技術システム論をもって、具体的な作業組織の再編成に従事したが、それはイギリス国内ばかりでなく、インド、そして、共同研究によってノルウェー、オランダ等にひろがっており、スカンジナビア諸国へはノルウェーを通じて影響を及ぼした。また、L. デイビス J. テイラーは、主としてカナダと米国において、社会・技術システム論の立場から作業システムの設計にあたった。J. テイラーは、後に述べるように、作業システムの設計 (WSD) と通常の職務拡大・充実とを区別したうえで²⁰⁾、作業システムの再編成の行われたケースのリストを示している²¹⁾。このリストは、原則として英語で報告が行なわれているものに限定されており、必ずしも包括的なものではなく、日本のケースについて、さらに少なくとも、オランダにおけるタビストックの研究による4ケース²²⁾等の補充をする必要があり、不完全なものであるけれども、作業システムの設計の試みがどのような国、どのような職業で行なわれているか等について概観とはいえ、興味深い点を知ることができるので、まず簡単にそれを見ておくことにしよう。第1に国別に作業組織の再編成の行なわれた件数を見るならば、米国36、カナダ2、ズウェー

20) 詳しい区別は、本稿12-13ページ参照。

21) J. C. Taylor, *Experiments in Work System Design: Economic and Human Design*, 1975. Human Systems Development Study Center Graduate School of Management, Working Paper # 75-6.

22) J. L. J. M. van der Does de Willebois, On the Quality of Working Life, in W. Albeda. (ed.), *Participation in Management*, 1973, pp. 78-81.

デン11, ノルウェー6, デンマーク3, オランダ6, 英国7, フランス3, オーストラリア11, ベルギー1, ドイツ1, イタリア2, インド1, 日本1, ユーゴスラビア3の計94件の作業組織の再編成がリストにあげられている。第2にこれらの作業組織の再編成は、古いものでは、1940年代にさかのぼるが、1970年代以後に急増している。第3に、このリストを職種別に分類すれば、組立作業は33%, 半熟練の機械運転工は23%, プロセス生産の作業については21%, ホワイトカラーは9%, 保全職3%となっている。さらに、第4に、年代と職種別の関係をみれば、各職種とも1970年以後の再編成が増大しているわけであるが、とくに組立作業では、全体の $\frac{2}{3}$, プロセス作業では全体の $\frac{1}{2}$, 機械運転士では $\frac{1}{3}$ の作業組織の再編成が1970年代以後に行なわれており、組立作業、プロセス作業における再編成の急増が顕著である。第5に政治体制の異なるユーゴスラビアのケースは別にして、労働組合の作業組織の再編成への関与は近年では増大してきているようである。それは、アメリカにおいて、またスカンジナビア諸国でみられる。しかし、労働組合のない企業、職場で実施されていたり、あるいは、組合の関与について報告がされていないケースが多い。そして、第6に、作業組織の再編成の結果については、殆どのケースは、生産性の向上やコストの低下とともに、従業員の退職率や欠勤率の減少、あるいは満足の改善を報告しているものが多いが、必ずしも結果が十分には明確でないものもあり、また、1ケースとはいえ失敗例の報告があること、および、生産性は改善せずに従業員満足のみ上昇したケースの報告は、失敗例の報告がなされることは殆どないことを考えると、注目されるべきものである。しかし、このリストでは、再編成された仕事あるいはそれを通じて得られる技能の社会的通用性についてはわからない。

このような作業組織の再編成は、前節でみた社会・技術システム論の職場における具体的適用とみることができ、それは他のモデルによる作業組織、あるいは労働のあり方への接近と異なったものである。

従来の作業組織の編成法としては、F. テイラーの科学的管理法以来のもの

が有力である。そこでは、各労働者のなすべき仕事は、予め組織の上層において決定し、それを各労働者にやらせることにより、各労働者の作業には「変動性」の生ずる余地をできるだけ少なくしようとしたもので、技術的には非常に合理的なものであった。そして、許容範囲以上の変動性が各労働者のレベルで発生しないように厳格な監督を行ない、あるいはベルト・コンベアーが人間にかかわって監督の役割をはたしたのである。これが、計画職能と作業職能を分離し、作業の単純化をすすめていった F. テイラー以後の科学的管理法の精神であった。

しかし、各労働者の作業に含まれる変動要因を極小化し、作業を単純化して、訓練の必要性を減じようとしたこの作業組織の編成法は、一方で大量生産を可能にしたが、他方では労働者の不満を惹起することとなった。しかし、賃金や労働条件が低かった間は、日々の労働からの不満は高賃金や高労働条件によって表面化を避けることができた。そして、大量生産のもつ高生産性はその支払をみたく可能性も開いていたのである。

しかし、計画職能と作業職能の分離、および作業の単純化、単調化は、日々の作業に従事する労働者にとって、労働は無意味な苦痛となり、一定の状況の下では、退職、欠勤が増大し、サボタージュ、ストライキの原因となることもある²³⁾。技術システムの合理的設計は、各作業の変動性を低めることによって最適化をはかったが、それは他方で社会システムにおける変動性を高めることになったのであり、そのため、生産計画もくろい、経済システムにおける最適化の達成も困難となったのである。そのため、作業現場では、何らかの対応が必要となったのである。

その主なものには第1に、1930年代に開発され、戦後に普及した人間関係論があり、第2には、ハズバーク (F. Herzberg) やマイヤー (M. S. Myers) 等による職務拡大・充実論があり、第3に、ここで問題としている社会・技術シス

23) W. E. Upjohn Institute for Employment Research, *Work in America*, 1973; J. N. Hedges, "Absence from Work," *M. L. R.* July 1973.

テム論による「責任ある自律的作業集団」を中心とする作業組織の再編成がある。ここでの関心は、第3のものへの検討にあるから、第1、第2については簡単に、第3のものとの関連においてみておくこととしよう。

第1の人間関係論では、技術システムの設計から生じている問題を、社会システムの変革を通じて解決しようとするものであり、リーダーシップのスタイルの改善や、コミュニケーションの改善等によって、労働者の不満を解消しようとするものであった。しかし、それは、アメリカや日本でかなりの普及をみたものの、労働組合からは単なる管理技術法であるとして反発をうけることが多かった。労働者の不満の原因が技術システムの設計にある場合、このような社会システムの変革だけでは一時的にはともかく基本的に解決策とならないのはいわば当然であった²⁴⁾。

第2の職務拡大・充実論は、人間関係論と異なり、労働者の職務満足の問題とするところから、仕事自体を問題とした。しかし、ここで扱われたのは、基本的には個々の職務であって、企業の業務と関連づけられた、組織全体の中における作業システムそのものの変革を主目的としているわけではないとされ、L. デイビスやJ. テイラーは、職務拡大・充実論を「職務内容」を問題とするものとし、彼らを含める社会・技術システム論による作業組織の編成を「ロール・アプローチ」として区別しているのである²⁵⁾。また、職務拡大・充実論における技術や環境に対する理解は、まだ不十分な場合が多いといわなければならない。それゆえ、あらゆる状況で職務充実が可能であるかの如く考えられたりしたのであるが、この点では最近、職務充実のコンティンジェンシー・セオリーが展開され、改善されるにいたっている²⁶⁾。

24) もちろん、一時的とはいえ効果はかなりの場合も多いし、また、日本では人間関係要因は動機づけ要因であるともいわれており、その効果は大きいといわれている。

25) L. Davis and J. C. Taylor (eds.), *op. cit.*, pp. 13-17; J. C. Taylor, *The Human Side of Work: The Socio-Technical Approach to Work System Design*, *Personnel Review*, Vol. 4, No. 3, 1975.

26) W. E. Reif and R. M. Monczka, "A Contingency Approach to Implementation," *Personnel*, Vol. 51, 1974.

第3のアプローチは、社会・技術システム論による作業組織の編成論である。これは、現在、L. デイビスとともにUCLAの「労働生活の質の改善プロジェクト」をすすめているJ. テイラーによれば、作業システムの設計論として職務充実論と明確に区別されている²⁷⁾。この区別はタビストックの研究者達にとっては必ずしも明確に意識されているものではないが、テイラーの区別をみておくことは問題を明確にする利点がある。その区別の第1は、作業システムの設計(WSD)論においては、職務充実のように個々の職務の設計をするだけでは十分でなく、相互に関係している一群の職務全体を対象とすることでありしたがってまた、第2に、個々の労働者ではなく、労働者のグループを扱う。この点では、近代の技術では1単位の仕事がしばしば1個人のとりうる責任の範囲をこえるためにとくに重要となる。第3には、技術を所与と考えずに、技術システムと社会システムを同時に最適化をはかる。第4に、そのような、社会・技術システム論は、環境と相互作用しているオープン・システムであるから、しばしば、複雑かつ激変する環境の中にあって作業システムの設計を行なうというのである。

J. テイラーは、このような区別を行なうのであるが、職務充実論においては、論理的に上のような作業システム設計論の方向を排除する理論構造になっているわけではなく、また、現にそういった方向の作業組織の再編成もみられる。しかし、職務充実が個々の職務内容を出発点とし、第2、3、4の区別に示されるような点で必ずしも明確な理論的整備が行なわれていたわけではないといえるであろう。

さて、このような社会・技術システム論による具体的な作業組織の設計として、最も重要なものは、責任ある自律的作業集団である。つぎに、これのもつ意味についてみていくことにする。

責任ある自律的作業集団の形成によって、労働者は、日々に従事している作業を自らでグループとしてコントロールすることができるようになり、その仕

27) J. C. Taylor, *op. cit.*, pp. 17-18.

事に対する責任を分担するのであるが、これによって、作業現場において発生する変動性をグループでうけとめることができる。それによって、組織全体としては、各作業者の変動性を極小化するのではなく、変動性を処理することが可能となり、自律的各グループは変動性に対応することによって技能の向上をはかることができるのである。変動性の処理を、スタッフの助言をえながら、労働者のグループが自ら処理することにより、彼らは自らで自らの労働をコントロールするのであり、上層できめられた仕事を指示どおりにするということから解放されるというのである。もちろん、責任にも、自律にもいろいろのタイプがあり、それによって種々の責任ある自律的作業集団が形成されうが、技術のあり方によって、1人の能力をこえてしかし単位の仕事を形成しえないような場合にも、この方法はグループを対象とするために適用可能であり、作業組織設計の弾力性を高くしている²⁸⁾。

このような、責任ある自律的作業集団が、社会・技術システム論者、なかでもとくにタビストック研究所の研究者達に注目せられたのは、これが、職場における産業民主化の有力な方法となると考えられたからである。タビストックの研究者達は、もともと産業における能率という尺度と同時に労働者の満足という尺度を用意し、両者を同時に達成しようとしており、むしろ研究者は個人的には満足尺度に固執する傾向の強いこともあって、産業民主化に深い関心を寄せる傾きがあるが、同研究所の第4段階のノルウェーにおける共同研究により、研究者の産業民主化への関心は一層強められたのであった。

そして、タビストックの研究者達は、職場における産業民主化のためには、公式の代表によるものでは、経営者側の末端の第一線監督者と一般労働者との間のギャップは解消しないことを知り、労働者のグループに自らの作業のコントロールを可能とするように、システムを改善して、F. テイラー以来の「計画職能」と「作業職能」の分離から生ずるギャップを解消しようとしたのであ

28) 例えば、Per H. Englstad, *Socio-Technical Approach to Problems of Process Control*, Reprinted in L. Davis and J. C. Taylor (eds.), *op. cit.*, を参照。

った²⁹⁾。

さもなければ、彼らは代表により重役会等に参加して、経営の意志決定への発言権を得たり、あるいは団体交渉事項の拡大によって、労働生活に関連する諸事項について団体としての規制は可能であるとしても、彼らは毎日の仕事では依然として、別に雇用されている「頭をつかう人」が設計したとおりに、「頭をつかわない方がよい」とされる仕事に従事し続けなければならない。

したがって、職務充実の作業組織の再編成は、問題を生む可能性はあるにしても、個々の労働者にとっては利点の多いものであることは、イギリスの労働組合会議(TUC)も卒直に認めている³⁰⁾。また、H. A. クレグ(H. A. Clegg)は、産業民主化をすすめるについて悲観的であって、現代の経営は複雑になってしまっており、近代産業技術の性格によって、労働者が経営に参加することは不可能になっているとして、プレッシャー・グループによる圧力によって、産業の民主化をはかることを考える。そして、現在のところ労働者に残されている唯一の道は、団体契約の下で、経営の機能が労働者集団に完全に移譲された「自主管理」を行なうことであるとして、その最もよい例として、タビストック研究所の石炭産業および織物業における自律的作業集団を引用しているのである³¹⁾。

A. フランダース(A. Flanders)は、このように、産業民主化に悲観的な説に反対し、自律的作業集団のようなものは、「経営における必要性という宏大なる海に浮ぶささやかな自由の島」にすぎないものと理解して、その意義は小さいものとし、産業民主化は、それほど制約された範囲内でしか行ないえないものではないと考える。そして、彼は、産業民主化の進展のために、「生産性交渉」の有効性を提唱したのである。これは、職場世話役を通じて交渉される職場における団体交渉であり、職場レベルであるがゆえに、包括的な事項を交渉

29) F. E. Emery, *The Democratization of the Work Place; A Historical Review of Studies*, TIHR, T. 813, pp. 1-2, 1966.

30) TUC, *Industrial Democracy*, 1974, p. 30.

31) H. A. Clegg, *A New Approach to Industrial Democracy*, 1960, pp. 110-111.

することができる。つまり、彼は、団体交渉を、従来英国で一般的であった産業レベルの全国交渉以外に、職場レベルにおいても実施し、それによって、職場における労働者の不満を吸収し、職場交渉なるがゆえに可能な交渉事項の拡大によって、職場の労働者の発言権を高めていこうというのであった³²⁾。これは1967年エッソのフォレー工場ではじまったものであるが、1971年の労使関係立法の成立もあって、イギリスでは大いに普及した³³⁾。

しかし、TUC の評価によれば、このような生産性交渉によっては産業民主化がすすめられたことになるかどうかは若干の疑問がある。すなわち、第1に生産性交渉によって、労働組合は、職場における広範な事項について発言し、交渉しうようになった点では労働組合の職場における影響力を強めはしたが、他方で、賃金引き上げのために生産性をあげる交渉のプロセスで、従来労働組合が職場内でもっていた慣行としての職務規制力の一部を、「経営に売り渡す」ことも行なわれており（例えばデマケーションの緩和など）、結果として、労使の力をそれぞれ別の面で高めることになったと、TUC の政策レポートは評価している³⁴⁾。

このような職場における生産性交渉は、従来、労働組合からも、経営からも承認されていないが、労働者の要求の存在によって、職場の労働者グループの代表としてその要求を職場で交渉してきた職場世話役を、団体交渉システムを変革して、全国交渉と職場交渉との二本建てにし、その職場レベルの正規の交渉へと組み込んでいって、成立したのが生産性交渉であったが、このような生産性交渉によって、どれほど労働者の要求がうまく反映され、また、日々の仕事自体に変化があるかは疑問がないわけではない。とくに、職場委員が職場交渉のなかに網込まれたとき、これとは別に、職場世話役の企業レベルでの連合

32) A. Flanders, *The Internal Social Responsibilities of Industry*, *B. J. I. R.* Vol. IV, No. 1, 1977, pp. 17-18.

33) K. Johns and J. Folding, *Productivity Bargaining*, Febian Society Research Pamphlet No. 257, などを参照。

34) TUC, *op. cit.*, p. 30. なお、具体的には S. Cotgrove, J. Dunhan and C. Vamplew, *The Nylon Spinners*, 1971 を参照。

委員会が成立して、企業レベルで交渉して労働者の要求を経営に反映させようとしているのをみると、この疑問は大きいものとならざるをえない³⁵⁾。

第2に、より基本的なことであるが、団体交渉事項の拡大は、確かに職場における産業民主化を拡大するには違いないが、日々労働者が行なっている仕事は、団体交渉とは別のものである。団体交渉は、作業システムの変更を問題にすることができ、技術システムにも影響を与えうる。これは、労働組合の機能として重要なものであり、TUC もとくに新工場の設置、新技術の導入時における作業組織の設計に対して、交渉によってか、あるいは他の方法によって影響力を行使する必要性を指摘している³⁶⁾。

しかし、次には、労働組合が影響力を行使してつくりあげる作業システムは如何なるものであるかが重要な問題であり、交渉システムの改善自体は、社会システムの改善を述べているのみであって、設計されるべき作業組織を示しうるわけではない。それゆえ、フランダースの批判にもかかわらず、社会・技術システム論よりする作業組織のデザインの具体例としての責任ある自律的作業集団の意義は小さくないものと考えられる。とくに、労働者は適切な作業組織の編成によって、仕事を自ら計画し、コントロールすることにより、労働者としての技能をも高めることができるとすれば、この作業組織の再編成は、団体交渉事項の拡大や重役会への労働者の参加とともに、決して無視しえない重要な産業民主化の1つであると考えられる。

しかし、団体交渉システムの変更、団体交渉事項の拡大は、如何なる作業システムが設計されるかについて、重要な役割を果たすであろう。「責任ある自律的作業集団」といっても、責任、自律の内容は種々のものがありえ、責任や自律性が拡大されるにしても、個々の企業内でしか通用しない技能や責任が、作業集団にまかせられることもありえようし、また、社会的に企業をこえて適用

35) 現在、少なくとも企業レベルの職場世話役連合委員会はイギリスに14あり、相互に連絡をとり、会合をもち始めている。J. Murray, *Organizing the Combines, in Workers' Control Bulletin*, No. 27, Sept. 1975, p. 9.

36) TUC, *op. cit.*, p. 30.

する技能を習得しうるようにもなりうるであろう³⁷⁾。したがって、労働組合の作業システム設計への関与は、作業組織の設計の方向と影響を与える意味でも重要であり、TUCも新技術の導入時や工場設置の時における関与に関心ももっている。しかし、労働組合が、これに関係しえたケースは、最近は増大しつつあるようであり、またノルウェーなどはその有名なものであるが、必ずしも多いわけではない。そして、設計された作業組織のあり様は、逆に労働市場の範囲を規定する重要な要因となり、経済システム、社会システムへ影響を及ぼすのであるが、具体的な作業組織の設計と労働市場、労働組合については別の機会に論ずることにする。

IV むすび

本稿においては、前稿においてみた現在における作業組織の再編成の必要性とその試み、そこでの問題点をうけて、作業組織の再編成における重要な要因である技術的要因について考察することにして、イギリスにおけるタビストック研究所を中心として社会・技術システム論の発展をみてきた。そして、それにもとづく作業組織の再編成として、責任ある自律的作業集団について考察してきた。

そして、タビストックの研究者や、L. デイビスや J. テイラー等の社会・技術システム論では、次のように考えられていることをみた。すなわち、第1に、組織は環境と相互交換を行なうオープンな社会・技術システムであり、第2に、社会システムと技術システムは相互に独立だが影響しあうシステムであり、これらのシステムの間には一義的な関係は存在しない。第3に、組織全体のパフォーマンスの最適化のためには、それを構成するシステムすべての同時の最適化が必要であること、第4に、その際、技術システム自体も選択され、開発されうること、第5に、その具体的な作業システムの設計として責任ある自律

37) Y. Delamotte and K. F. Walker, "Humanization of Work and the Quality of Working Life," *IILS Bulletin*, No. 11.

的作業集団が有効なものと考えられたことであり、第6に、この自律的作業集団は、団体交渉システムの下で職場における産業民主化をすすめる方法の有力なものであること、これらであった。

しかし、これによる作業システムの編成のあり方は社会システムとくに団体交渉システム等のあり方によって種々の変異がありえ、場合によっては労働者は社会的に通用しうる技能を身につけうるけれども、単に企業内の責任を分担することになって、労働市場の企業別化を強めることになるかもしれない。この意味で、自律的作業集団と労働市場、労働組合の問題は改めて論ずべき課題である。