

# 經濟論叢

第135卷 第3号

前川嘉一教授記念號

---

献 辞	山 田 浩 之	
日本型福祉社会論における自助と福祉	松 井 榮 一	1
アメリカ労働組合運動と禁酒法	小 林 英 夫	20
友愛協会近代化の内包した矛盾	中 野 保 男	42
賃金水準の社会的統一化政策	大 谷 強	70
タイ労使関係の近代化	ダララット・アナントナスウォン	92
情報化とソフト労働化における労働の構造	板 東 慧	113
ノルウェー産業民主化プロジェクトと 社会技術システム論	赤 岡 功	135
イギリス鉄鋼業における労務政策の展開	菊 池 光 造	154

前川嘉一 教授 略歴・著作目録

---

昭和60年3月

京 都 大 学 經 濟 學 會

# ノルウェー産業民主化プロジェクトと 社会・技術システム論

赤 岡 功

## I はじめに

ノルウェーでは1962年から69年にかけて、ノルウェー経営者連盟 NAF と全国労働組合連合 LO に政府が協力して、合同の産業民主化プロジェクトが実施され、単調で無意味な、自律性のない職務を再編成して、労働者に仕事における自律性と学習の機会を与え、満足の増進と同時に生産性をあげ、産業民主化を実現するという実験が行なわれた。

それは、1950年代にロンドンのタビストック人間関係研究所の研究者達によって開発されてはいたが、当時まだあまり広くは知られていなかった社会・技術システム論にもとづいて実施された。そして、実験は労働者の満足と20%に達するような生産性の向上を実現したという点では目覚ましい成功を収めた。

ノルウェーでの実験の成功が伝えられた1960年代の末から70年代にかけては、世界の各国は、労働者の欠勤率や退職率の上昇、アパシーの蔓延、非公認ストライキの増加等に悩み、労働者の職務不満が盛んに論議されている頃であった。そのため、各国からの関心がこれに集中した。1972年にはニュー・ヨークでこうした問題に関する国際的コンファレンスが開催され、そこではじめて「労働生活の質 QWL」という言葉が使われ〔Russel 1983, p. 1〕、以後労働生活の質の改善は世界の多くの国々で政府のとりあげる問題となっていく<sup>1)</sup>。

1) 例えば次のような取り組みがみられる。フランス、全国労働条件改善事業団設立(1972); 西独、労働の人間化のための予算計上、共同プロジェクトの実施(1974年より); イギリス、労働調査ユニットを労働省内に設置(1974); 米、全国生産性および労働生活の質向上法制定(1975); スウェーデン、労働生活センター(ALC) 設立(1977) 等々。なお、これらの問題を調査研究している機関のリストを J. Bailey が示しているが、それは50を超える。しかも、それ

したがって、労働生活の質の改善、労働の人間化、職務再編成、作業組織の再編成等々の種々の名称でよばれる仕事それ自体の変革<sup>2)</sup>について考える時には、ノルウェー産業民主化プロジェクトは、第1に、その後のこの方面での世界各国における展開に与えた影響という点からも、第2に、その際の有力なアプローチとして、社会・技術システム論を広く知らせることになったという点からも、その重要性は強調に値する。

しかし、本稿において、ノルウェー産業民主化プロジェクトを改めて取り上げるのは、上のような理由からだけではない。

今日では、社会・技術システム論は、労働の人間化におけるいくつかのアプローチのうちの一つと理解されることが多くなっている<sup>3)</sup>が、ノルウェーの実験を導いた時、社会・技術システム論は単なる作業組織の変革論ではなかった。それは、職場の労働者に経営のパワーの一部の移転をはかる<sup>4)</sup> という意味で、

で包括的というわけではない。*ditto*, 1983, pp. 290-296.

- 2) これらの定義は人々により異なるが、その中心は、仕事それ自体の改善におかれている。しかし、最近では労働生活の質では、労働環境の改善に重点がおかれるようになってきている。ただし、労働環境という場合、単に物理的な環境のみを意味せず、労働者の精神面への悪影響という点から仕事の内容自体も問題とされる。例えば、1977年成立のノルウェーの労働環境法では、その条文において「細分化された仕事、繰り返し作業および従業員自らが作業スピードを変えることを妨げられるようなやり方で機械やコンベア・ベルトに支配されているような作業は避ける努力がなされなければならない」とする規定をもつ。なお、スウェーデンにおいても、このような具体的表現ではないが、1977年の労働環境法で、物理的・精神的危険は避けられなければならないとし、労働組合によって任命された安全委員が、こうした面で直接の重大な危険があると判断したときは、一定の手続により、安全委員は操業を停止させる権限を与えられている。Norway, Act 1977; Sweden, Act 1983; 20 Questions.
- 3) 例えば、奥林康司 1981, pp. 10-11。ただし、これは同氏だけではなく、そもそも、社会・技術システム論の米国での開発者 L. Davis と J. Taylor の編集になる書物 (1972) には、ノルウェーの産業民主化プロジェクトに関する論文も、F. E. Emery や E. Thorsrud の論文も収録されている。しかし、それにもかかわらず、産業民主化 (Industrial Democracy)、参加 (Participation)、職場における民主化 (Democracy at Work) 等々、産業民主化にかかわる項目は索引にはあげられていない。これに反し、職務内容 (Job Content)、職務拡大 (Job Enlargement)、職務充実 (Job Enrichment) 等は主要項目とされ、その下に数多くの下位項目をあげ、その量は約1ページを占める。
- 4) ウェールズ TUC に属する研究者 D. Gregory は、職務再編成の方法にはいろいろあることをみた上で、社会・技術システム論のみが、自律的作業集団あるいは半自律的作業集団を通じて、労働者にコントロールの権限を移転することに接近しているとして、この理論が他のアプローチと異なり、労働組合からも一定の関心をもたれる理由を述べている [1982, p. 54]。

すぐれて産業民主化の理論であった<sup>5)</sup>。そのための自立的集団であり、仕事を通じての学習の強調であった。”

しかし、作業組織の変革が、単なる仕事の変革にとどまるか、それともより広範な産業民主化になるかは、この理論の具体的適用におけるノウハウの有無と労使の相互作用の中できまる。この点の理解は、各国における社会・技術システム論の展開、およびそれに基づく作業組織の変革の内容と普及について考察する時に欠くことのできないものであると考えられる。

それゆえ、本稿の主要な目的は、上のような理解を得るために、ノルウェー産業民主化のプロジェクトの経過とその際に適用された社会・技術システム論の特徴を明らかにすることである。

## II エメリーとトールスルドの構想と産業民主化プロジェクト

ノルウェーで産業民主化の論議が高まったのはこれまでに何度かあるが、その第1回目の第一次大戦後の論議においては労働者委員会 (Workers' Committee) の導入がはかられた。その第2回目は第二次大戦直後であるが、この時には生産協議会が導入された<sup>6)</sup>。しかし、いずれもそれほど影響力をもたなかった [NILOC 1975, p. 88; LO(N) 1975, pp. 9-10]。

第二次大戦直後の変革として指摘しておかなければならないもう1点は、1947年から、いくつかの国有企業において労働者が取締役会にその代表を派遣できるようになったことである。ただし、それは、各企業の取締役の任命権をもつ各省に労働者が推薦権を持つというもので、直接、労働者が選出できるというものではなかった [NILOC 1975, pp. 88, 93]。

5) ノルウェー語ではこのプロジェクトは、「協調プロジェクト (Samarbeidsprojektet)」と呼ばれているが、これを指導した研究者達はこれを英文で紹介するときには、産業民主化プロジェクトという語を好んで使っている。例えば次を参照。E. Thorsrud 1972, p. 454; P. Engelstad 1972, p. 328.

6) なお、1966年に NAF と LO の間の基本協約に主要な修正が行なわれたが、この時に生産協議会に関する協約は、基本協約の中に Part B として含まれることになった。その名称は、工場評議会 (Works Council) とされている [LO (N) 1975, pp. 5, 10; NAF-LO, 1982]。

その次に産業民主化に関する論争が始まるのは、労働党<sup>7)</sup>が1953年の選挙にあたり、取締役会への従業員代表派遣制度の導入を主張した時からである〔T. Sandberg 1982, p. 102〕。そして、1956年には、政府は労働党と LO の圧力により、取締役会への労働代表の派遣のためには会社法の改正が必要かどうかを検討するための委員会を任命したが、NAF の労働代表取締役役割への反対は強く、委員会は何の提案もできなかった。しかし、他方では、NAF は取締役会への労働代表制を阻止するためには、何らかの譲歩が必要で、会社のジョブ・ステュワードと取締役会は年に一度、そして、もし当事者の一方が望むなら、その希望する時にも会合を持つということにした〔Bolweg 1976, p. 21〕。

しかし、この譲歩にもかかわらず、産業民主化の議論は、1950年代の末から60年代の初めにかけて、次第に高まっていった。労働党は1957年、61年の選挙においても産業民主化論をとりあげ、1965年までには、もう論争は過熱気味であった。NAF も LO も、労働党も自由党も社会党も、多くの団体や人々が論争に参加し、数多くの書物、論文、プログラムが出された〔T. Sandberg 1982, p. 103〕。これらの議論でただ一つ共通していたのは、それらはすべて代表による公式の参加制度を論じていたことであり、いわば上からの民主化論だったことである。

NAF は、すでに一定の譲歩をしたにもかかわらず、取締役会への労働代表制の要求がなお強まってきており、これに対して防戦を続け、他方では、EEC の影響により金属製造、繊維、パルプ・製紙等の各産業が苦境に陥りつつあるのを生産性向上で切り抜ける必要を痛切に感じていた。労働運動のラディカルな部分は、産業国有化論議で持ちきりになっており、さらに労働疎外論もトピックスとして盛んに論じられていた〔Bolweg 1976, pp. 21-22〕。

ちょうどこのような時にトロンヘイムにあるノルウェー工業大学で、エメリ

7) 因みに、労働党は1935年から63年まで、第二次大戦中の占領下は別にしてずっと政権を担当しており、その後も71年、73—81年の間、政権の座にあった〔Bolweg 1976, p. 3; Lindblad m. fl. 1984, s. 221〕。また、労働党と LO とは前世紀以来ずっと緊密な関係にあり、重要な政治問題、組合問題を論ずる公式の委員会をもっている NILOC 1975, p. 54; Bolweg 1976, p. 3〕。

ー (F. E. Emery) 等による社会・技術システム論の考え方が、産業界および労働組合のリーダーに、トールスルッド (E. Thorsrud) を通じて紹介されたのであった [Bolweg 1967, p. 22; T. Sandberg 1982, p. 104]。

それは簡単にいえば次のようなものであった。すなわち、職場の労働者が単調で非頭悩的労働により疎外に陥っているのを解決するために、彼らに経営上のパワーを移転し、自らの仕事における自律性を高める。すると、仕事の良否が自らのコントロールによって左右されることになり、よい仕事を遂行しようと労働者は意欲を回復する。そこで、労働者は仕事を通じて学習をはじめ。労働者の能力は高まり、彼らは生産システムをよりうまく使いこなすようになる。かくて効率がよくなる。もとより疎外は解消されている。これこそが労働者にとっての産業民主化であるというのである [Thorsrud and Emery 1969, p. 194]。

これは新しい考え方であった。従来の産業民主化論は、代表による公式の参加制度であって、いわば「エリート民主制」であり、上からの民主化論であった。これに対し、エメリーとトールスルッドの考え方は、一般従業員の直接参加という、下からの民主化論であった<sup>8)</sup>。そうした、下からの民主化論と職務再設計論が一体化したものとして提示されたのが、ここでの社会・技術システム論であった。

この考え方には NAF は関心を示した。労働組合の代表が取締役会に入ってくるよりは、従業員の職場における自律性の拡大の方がよいように思われる。とくに前者では経営効率の改善は期待できそうにないが、後者では労働疎外の解消とともに効率の改善が期待できそうである。NAF の熱意はかなりのものだったという [Bolweg 1976, p. 22]。

これに対して、LO の方にはとまどいがあったと思われる。年来の主張は、

8) この点は、エリート民主制の議論がまだ支配的であった時期に早くから草の根民主主義を主張したものとして、オスロの労働調査研究所 (AFI) の現在の所長 B. Gustavsen やスウェーデン労働生活センター ALC の A. Gunnalson が、エメリーを高く評価する理由である [Gustavsen 1983, p. 54; Gunnalson 1984, p. 6]。

取締役会への労働者代表の参加であり、次第に運動は盛り上ってきている。その時に労働組合としては未知の、職場の仕事を通じての参加論は理解がしにくかった。LOのこれに対する熱意は最も低かったという〔Bolweg 1976, p. 22〕。

しかし、エメリーとトールスルッドの理論は、この点について次のようにいう。労働者が自分の仕事をコントロールできるようになると、意欲を回復し積極化する。積極化した労働者は、労働代表制や労使協議会といった公式の参加制度を有効に利用しはじめる。こうして、従来は一般に形骸化しがちな公式の参加制度という骨組に肉が付き血が通いはじめる、と〔Thorsrud and Emery 1970, p. 194; Emery and Thorsrud 1969, p. 97〕。

それだけではなく、彼らはもし適切にいくつかの実験サイトを選び、活動研究を通じてその職場の民主化をはかれば、それは適切な支援の下で同じ会社の他の職場、および、より上層へと波及し、会社全体の民主化が実現するばかりか、他社へも波及してその国全体で産業民主化が実現するものと考えていた。それゆえに、彼らは、ノルウェー産業民主化プロジェクトにおいて、実験職場の選定にあたって、こうした面から非常に注意したのであった<sup>9)</sup>〔Emery and Thorsrud 1976, pp. 150-151〕。

かくて、LOは労働疎外の解消と産業民主化の促進という点から、また、当時の状況下では生産性の向上はすべての労働者に恩恵を与えると考えて〔Bolweg 1976, p. 54〕、弱いながらこの考え方に基づくノルウェー産業民主化プロジェクトを支持するにいたる<sup>10)</sup>。

9) Gunnalson は、彼らの狙いはもっと大きく、ノルウェーの労働生活の質の改善は一里塚にすぎず、彼らの内心は、これをスカンジナビア諸国、大陸ヨーロッパ、そしてイギリスヘフィールド・バックし、アメリカへまで及ぼすことだったとする〔A. Gunnalson 1984, p. 6〕。

10) LOがこのプロジェクトに、年来の主張とは別に協力した理由については、プロジェクトでは、第1に、まず公式の代表制について調査するとの条件をつけたことのほか、第2に論者が一致して指摘する次のような事情が作用したかもしれない。すなわち、「トールスルッド自身の説明では、LOとNAFには、彼の人格が信頼されたのであるが、それは大部分戦時中における彼のレジスタンスとしての活動によるものである」〔T. Sandberg 1982, p. 104〕。「トールスルッドのダイナミックでいく分カリスマ的な性格は彼の提案をLO、NAFに受容させるのに明らかに貢献した。それに加えて彼は労働党のメンバーで、第二次大戦中のレジスタンスの活動家でもあって、LOに対して正当な信頼をもっていた」〔Bolweg 1976, p. 21〕。

こうして、1962年 NAF-LO の合同委員会が設置され、産業民主化プロジェクトが開始される [Bolweg 1976, p. 22]。しかし、取締役会への労働代表制を要求し続けてきた LO の圧力によって、調査はまず経営における公式の代表制からはじめなければならない（フェース A）とされ、これが完了しなければ、フェース B の職場での労働者の直接参加のプロジェクトは開始されないこととなった。この研究は最初ツールスルッドの指導するトロンヘイムの工業大学の産業調査研究所が担当したが、彼がオスロの労働調査研究所 AFI に移るにともない AFI が担当することとなった [p. 22]。こうして、ツールスルッドはエメリーほか、タピストックの研究者達の協力をえて、1962年にフェース A の調査を開始したのである。

フェース A では、研究者達は、第 1 にユーゴスラビア、西独、イギリスの公式の代表制度を文献で調査した。第 2 に、すでに記したようにノルウェーではいくつかの国有企業で取締役会への労働者代表制が導入されていたので、そのうちの 5 社について調査した。これらの企業はいずれも労働者の取締役会参加に関して 10 年以上の経験があった。ここでは、労働代表取締役の 12 人と、取締役会の中で議長とか専務とかの重要な役割を占めている 18 人の計 30 人にインタビューが行なわれた [Thorsrud and Emery 1969, pp. 190-192]。

調査された主要なものは、(a) 人事面での決定、(b) 従業員とあまり関係のない他の問題に関して、これらに労働者代表取締役が影響を及ぼしうるかどうか、(c) 彼らは、特別の経験を活用して取締役会の決定に影響力を行使しうるかどうかの 3 点であった。

(a) については、個々の人事問題は、取締役会の問題というより、人事部あるいはラインの管理者問題である。また、労働者と経営とが重大な利害の対立を含む問題の審議の場合には、労働代表取締役はその議論に加わらないことを要請されるか、あるいは情報を外部に漏らさないという信頼を前提にして出席を許されることになる。このような取り扱いは、一般の取引の場合にはその取引業者と密接な関係にある取締役にも同様に適用される原理であるが、こうした



このため、労働代表取締役の人事問題での影響力はそれほど期待できないということになる。また、(b)の問題にかかわるが、一般に従業員と労働代表取締役との間にはあまりコミュニケーションはなく、生産に関するような問題の場合でも彼らは会社側から情報を得ることが多いという。

(c)については、従業員の利益を高める決定のほとんどはコスト増となるにもかかわらず、その経済効果は定かではないことが多く、それゆえ、彼らは役割コンフリクトに陥り、結局、彼らの特別の経験は生かしえず、他の取締役と類似の態度をとることになるとされる。

こうした結論から、彼らは公式の代表制度は問題があり<sup>11)</sup>、まず職場レベルでの労働者の参加を実現し、人々が活性化することにより、公式の参加制度に積極的にコミットするに至らせるのが有効であると考えたのである〔Thorsrud and Emery 1969, pp. 190-192〕。

こうした結論を得てフェーズBがはじまる。まず、NAF と LO の合同調査委員会の援助の下に、波及効果を十分に考慮して、4つのデモンストレーション企業が選ばれた。そして、それぞれの会社の経営者と労働組合の合意の下で実験職場が選定され、1964年には最初の実験がクリスチニア社 (Cristinia) の巻線職場とフンスホス社 (Hunshos) のパルプ製造部門ではじまり、ついで、1965年ノーベ社 (Nobø) の電気パネル・ヒーター製造部門で、1967年にはノルスク・ヒュードロ社 (Norsk Hydro) の新設の肥料工場で実験が行なわれた<sup>12)</sup>〔Emery and Thorsrud 1976, pp. 23-115; Bolweg 1976, pp. 60-70〕。

これらの実験では、その進行の各段階毎に、経営者、労働組合、関係者の同意が求められた<sup>13)</sup>。全従業員へも説明し、意見を聴取した。実験においては、

11) しかし、以上のような調査やその結論は、タビストック研究所が1950年代早くに実施したグレーシャー・メタル社での調査と類似であることを考えると、もう少し別の観点からの調査もありえたのではないと思われる点もある〔Jaques 1951〕。

12) これらの事例についてはすでによく知られているのでここで改めて詳しく紹介する必要はないと思われる。日本では、例えば奥林康司1981, pp. 48-57 に、ノーベ社の場合は簡単に、他の3社の場合についてはやや詳しく手際の良い紹介がされているので、それを参照されたい。

13) ただし、ノーベ社の場合は労働者の代表の同意のとり方はやや簡略で、他の会社でのように、経営者と労働組合の公式の会議で同意を求めるというものではなく、経営者が、チーフ・ショウ

各職場で半自律的作業集団が形成され、仕事における自律性、変化、学習の機会等で改善がみられた。その結果、職務満足は改善し、生産性についていうと、クリスチニア社では20%、ノーベ社でも実験期間中に20%、その後さらに11%の増加がみられた。フンスホス社では品質の改善とコスト・ダウンが実現した。

プロセス生産のノルスタ・ヒュードロ社では、従来の一人一職務の作業方式では、工場長以下全部で94人が必要となるこの上場が、半自律的作業集団にもとづく設計により、60人で効率も下げず、労働負荷も高めずに運転が可能となった<sup>14)</sup>。また、多能工化により、生産システムの弾力性が高まった。これにより作業停止が減少したが、これはプロセス生産には大きなメリットであった。

4社のデモンストレーション実験はこのように目覚ましい成果をあげて1969年に終了し、報告書が出された。

### III 労働代表取締役制の導入と作業組織の変革の普及

しかし、この間、ノルウェーにおける産業民主化の論議の主流は、こうした職場での仕事を通じての参加には向わなかった。NAFもLOも取締役会や労使協議制度等の公式の参加制度の問題にむしろ努力を傾けていた。

上でみたように、LOは、トールスルッドやエメリーによって提案された産業民主化プロジェクトに一応の支持は与えたものの、産業民主化に関する従来の立場は変わっていなかった。

すなわち、NAFとLOの合同調査委員会の設置される前年、LOと労働党は産業民主化に関する合同の委員会、いわゆる「アスペングレン委員会」を設置するが、この委員会は、エメリーとトールスルッドの提唱する職場での産業民主化論をずっと無視し続けるのである。

アスペングレン委員会は、1962年に産業民主化に関する討議文書をすべての

↑アップ・ステュワードに説明するというインフォーマルな形にとどまっている [Emery and Thorsrud 1976, p. 88]。

14) 効率の低下は経営者が、労働負荷の増大は労働組合が許さないと言われている [Emery and Thorsrud 1976, p. 103]。

労働党支部と LO 支部へ送付し、意見聴取の上、1963年に第一次の報告書を提出した。そこでの結論は、(1)労働者が参加の権利をよりよく行使しうるように従業員の教育をすること、(2)LO-NAF の基本協約により労使協議制をさらに拡大すること、(3)会社の組織構造を変えて「会社議会 (Corporate Assembly)」を設置すること、の3つを同時に推進すべきであるというものであったが、産業民主化プロジェクトのフェースAでの結果は取りあげていない [NILOC 1975, pp. 93-94; T. Sandberg 1982, p. 103; Bolweg 1976, pp. 24-25]。

これに対して、NAF はフェースAの結果を、取締役会への労働代表制の反対のために利用した [Bolweg 1976, p. 25]。

さらに、1965年アスピングレン委員会は、労働者の参加を促進するために、会社法を修正することを提案し、会社議会を導入してこれを協力のためのフォーラムとし、この場で従業員は株主と平等の立場をもつようにすべきであるとす最終報告書をまとめたが、ここにおいても、職場における民主制には全く何の言及もしていない [T. Sandberg 1982, p. 103]。そして、この報告書は1965年春 LO と労働党のそれぞれの大会で承認された [Bolweg 1976, p. 26]。

我々が、ノルウェー LO から1975年に発行された *Industrial Democracy: A Survey of the Development of Democracy at Work in Norway* と題するパンフレットを読むとき、全体で27ページのうちの8ページが作業組織の再編成と半自律的作業集団の導入に関する LO の努力の記述にあてられており、ここではエメリーのあげた職務変革の6基準をあげて、その必要性が具体的に指摘されているのを見る<sup>15)</sup>。これからすれば LO は熱心に作業組織の変革に努力してきたかに見える。

しかし、1974年発行のレビンソン (C. Levinson) 編集になる書物に収録された論文では、LO 会長のアスピングレン (T. Aspengren) は、職場での民主化という言葉は使っているが、それは仕事における自律性の拡大を必ずしも意

15) なお、この小冊子は、外国人に向けて最初から英語と独語で書かれたもので、ノルウェーの人々への説明ではないことに注意が必要である [Ibid., p. 6]。

味してはならず、作業組織の再編成については全く触れていない〔Aspengren 1974〕。

このような事情に関連して、ボウルウェグ (J. F. Bolweg) が次のように述べていることは興味深い。「聞いてみると、その時には LO のリーダーは職務再編成に熱心な態度をとっているように思える。しかし、彼らは、自らの組織の中でそれを生き生きとしたものにはできなかった」〔Bolweg 1976, p. 32〕。

こうして、LO と NAF は産業民主化プロジェクトには一定の協力はしていたが、その主力は公式の参加制度の問題に向けられていた。

1968年には非社会主義政権の下で、最高裁判事エクホフト (Echoft) を議長とする三者構成の委員会が設立されたが、これにはアスピングレンともう1人の組合代表が加わっていた。この委員会の報告書は1971年2月に提出されたが、中立委員と経営者代表からなる多数派は、会社議会の設置には反対し、取締役会への代表制を一定期間試行してみることを提案していた。これに対して、LO からの代表2名の少数派は、従業員数200人以上の企業での会社議会の設置を主張していた〔Bolweg 1976, p. 28; NILOC pp. 94-95〕。

1971年再び政権についた労働党は、このエクホフト委員会の少数派意見をとりあげた。しかし、この時の労働党政権は少数派政権であり、成立するかどうか不確かであったといわれるが、多くのノルウェーの観察者を驚かせたことには、この提案に中央党が賛成し、1972年5月に会社法の修正案が可決され、1973年1月から発効した〔Bolweg 1976, p. 29; NILOC pp. 95-96〕。

その内容は次の如くである。(1)従業員数5-200人の株式会社では、従業員の過半数が望むならば、少なくとも2名の労働者代表を取締役に派遣することができる。(2)従業員200名以上のすべての株式会社では、12人からなる会社議会が設置され、そのうちの $\frac{2}{3}$ は株主総会から $\frac{1}{3}$ は従業員によって選出される。会社議会は会社の経営に対して全般的なコントロール機能をもつほか、会社の資源からみて実質的な影響力のあるような投資に関する問題について、また、労働力の相当大きな変化や再配置を伴うような合理化や操業の再組織化につい

て、最終決定権をもつ。ここで最終決定権というのは、株主総会でこの決定をくつがえすことはできないことを意味している。

また、会社議会は、取締役を選任し、その議長を任命するが、もし、会社議会のメンバーの $\frac{1}{3}$ が要求するなら、取締役の選任は比例的に行ないうものとなっている。つまり、実質的には従業員は取締役会のメンバーの $\frac{1}{3}$ を従業員代表として派遣しうるようになったのである〔NILOC pp. 95-96; Bolweg 1976, p. 29〕。

同法は最初は、鉱業・製造業のみに適用されたため、わずか250の株式会社がカバーされるだけであったが、順次適用範囲が拡大されていき、1976年末までには、例外を除き、すべてのセクターで、国有企業を含めて、基本的に上記のような制度が若干の修正をもって実現されるようになった〔ILO 1981〕。

それでは、この取締役会への参加制度はよく利用されているのであろうか。この点については、NAF とノルウェー工業会の1975年の調査によると、従業員数200人以上の企業で、会社議会への代表をきめる選挙における投票率は64%である。また、従業員数の過半数の要求で取締役会に労働代表を派遣しうるようになっていた50-200人の規模の企業で実際にその権利が行使されたのは54%の企業においてであるという〔ILO 1981, p. 96〕。

この数字から取締役会への労働代表制の利用率の高さを判断するのは必ずしも容易ではないが、1945年から25人以上の企業に設置が要請された生産協議会の設置率が約 $\frac{1}{3}$ であったこと〔Bolweg 1976, p. 20〕、LOの組織率は80%という高率であること〔Forsébäck 1980, p. 22〕等を考えると、労働代表取締役制の権利の行使について、労働者はとくに熱心とはいえないが、またそれほど無関心というものでもないと考えられる。

次にその効果であるが、一般に具体的問題において労働代表が特に影響力を行使できるかどうかについては、もともとそれほど期待されてもいないし〔Gustavsen 1984, pp. 2-3〕、実際ノルウェーでの大企業の約200人の経営者に対するアンケート調査では、79%の経営者が会社の経営に対して労働代表取締

役はそれほど影響力を及ぼしていないとしている。また、重要な決定は労働代表のいない非公式の会議でできることもしばしばであるとする〔ILO 1981, pp. 96-97〕。

しかし、労働代表取締役制は、会社の意志決定に全く影響がないというわけではなく、エンゲルスタッドとクバレ〔P. H. Engelstad and T. Qvale〕の調査では、労働代表取締役のうちの約40%が取締役に少なくとも1件以上の問題を提起しているという〔Gustavsen 1984, p. 3〕。

それにしても、上の40%という数字は決して高いものとはいえず、一般的には、労働代表取締役制は、具体的問題について労働者の影響力が高まったかどうかという観点よりも、むしろこの制度により、労働者は会社の諸問題に対して見通しが持てるようになり、交渉に際してそれが役立つという面から評価されている〔Gustavsen 1984, pp. 2-3〕。

こうして、LO の取締役会への労働代表の参加は実現し、なお問題点は大きいにしても、ある程度の機能も果している。それでは、エメリーヤートルスルドの唱導した職場の民主化はどうであろうか。

関心の寄せられるのは、実験4職場での実験の成功が、同じ企業内の他の職場や、より上層に波及するとともに、他の企業にも波及し、広範な産業民主化につながったかどうかであるが、この点では AFI やタビストックの研究者の全く失望すべき結果であった。

まず、同一企業内での波及についてみると、最初の実験をしたクリステニア社では、生産性上昇に伴う報酬の面でのトラブル等により実験は成功していたにもかかわらず、半年後には中止された〔Bolweg 1976, p. 59〕。新設工場で、社会・技術システム・デザインの余地が大きい上に、ノルウェー最大の企業でもあって、大いに期待されたノルスク・ヒュードロ社では、その成果の大きさにもかかわらず、他の工場への一般的波及はみられなかった〔Bolweg 1976, p. 69〕。会社側は他の工場へも導入する方針であったとされるが〔Emery and Thorsrud 1976, p. 114〕、北海オイルの方へ経営者の主たる関心が移り、上部

からの支持が困難となった。また、会社は、パワー構造の変更をしたり、監督をゆるめたりはしなかった [Bolweg 1976, p. 70]。

ノーベ社の場合、最初 NAF-LO の合同委員会が同社を選んだ時、経営者は産業民主化の政争に巻き込まれる危険が多いとして実験の免除を申し出ていたのが、その後、同社の方から工場を指定の上、実験を依頼してきたことにより実験が開始されたものであった。実験工場の労働者は、若い女性と主婦が多く、組合は弱体であり、経営者は、従業員が協力的で比較的扱いやすいと考えていたとエメリーやトルスルド自身が述べている [Emery and Thorsrud 1976, pp. 89-90]。同社での実験について、ボウルウェグは、「経営者は、高い生産性とスピード・アップのために、協調プロジェクトというレットルを利用したと思われる若干の徴候がある」とする [Bolweg 1976, p. 65]。エメリーやトルスルドは、同社の実験は産業民主化実験であると考えていたが、全国組合も地域の組合もこの実験を支持せず、新しい作業組織は同社の主力工場へは波及しなかった [Emery and Thorsrud 1976, p. 25]。

これら3社に対して、フンスホス社では、ゆっくりではあるが次第に他の職場に波及し、全社に及んだ [Bolweg 1976, p. 63]。それは、組合リーダーが新しい産業民主化のバイオニアになることを望んで熱心に行動したことが一つの要因でもあるが [Emery and Thorsrud 1976, p. 63]、もう一点は、コンティンジェンシー・セオリーの示すように、プロセス生産では、作業グループへの自律性の付与と多能工化は適合的であるためと考えられる<sup>16)</sup> [cf. 降旗・赤岡編 1978]。

以上のように、同一企業での他の職場への波及は全く期待はずれであった。それでは、他社への波及はどうか。次にこの点についてみる。

クバレ (T. Qvale) は、産業民主化プロジェクトのための NAF-LO の合同調査委員会の役割を受け継いだ労使協調協議会へは、50社ほどの企業が職場で

16) しかし、装置の巨大さに比して作業者の少ないプロセス生産で現実にはグループの形成を可能とするには困難さも伴うことについて、および、その困難の克服については次を参照されたい [Agurén and Edgren 1980]。

の産業民主化プロジェクトを報告しているという [1976, p. 460]。しかし、途中でやめたものもあろうし、実際に生存している実験はもっと少ないとみられる。この点について、もう少し古く、1974年秋のボウルウェグの調査では、実験は、計画段階で中止されたり初期に失敗したのが13社、計画中か初期の段階のものが14社で、デモンストレーション企業を除いて、実験を継続中の企業はわずか5社しかなかったという [Bolweg 1976, p. 80]。また、グスタフソンの推定では1970年代中頃まで、プロジェクトの生存数は減少の一途であるとされる [Gustavsen 1983, p. 73]。

こうして、ノルウェー産業民主化プロジェクトは、実験4職場における成功にもかかわらず、その波及という点では、まことに寥々たるものであった。

しかるに、1969年にプロジェクトが終了し、その結果が発表されると、それは世界各国から注目を集めただけでなく、スウェーデンにおいては続々と作業組織の再編成が実施され、1970年代中頃には実験は500件を超え、70年代終りまでには数千の職場に及んだ [SAF 1975; Lindholm 1979, p. 2]。

なぜ、ノルウェーではこれほど少なく、スウェーデンではそれほど普及したのだろうか。後半の問題は稿を改めて考察するが、本稿ではこの前半の部分について次節で検討する。

#### IV 作業組織の再編成の波及に関する若干の検討

なぜノルウェーでは作業組織の再編成が普及しなかったのかその理由については、多くの論者から様々な点が指摘されている [Emery and Thorsrud 1976; Gustavsen 1980, 1983; Bolweg 1975; T. Sandberg 1982]。これらのうち、ボウルウェグは全部で16の点をあげている [Bolweg pp. 83-82]。しかし、それでも十分というわけではない。

しかしながら、スウェーデンにおける広範な普及と比較してみた場合に、重要な点は大きく区分すると、(A)企業にとっての作業組織の再編成の必要性、(B)作業組織の変革の意味する内容、および(C)労働組合の取り組み方、の3点から



みていくことができると考えられる。

(A)に関しては、ボウルヴェグは、一般に研究者は欠勤、退職や不満<sup>17)</sup>を過大評価していたとする。しかし、それだけではなぜノルウェーで作業組織の再編成の必要性が少ないのかの十分な説明とはならない。そこで、スウェーデンと比べた場合のノルウェーにおける①工業部門のウェイトの低さ、なかでも②作業組織の再編成が最も問題となる機械工業の比重の低さ、③製造業における一事業所当りの従業員規模の小ささが指摘されている〔T. Sandberg 1982, pp. 91, 98, 119; cf. NSS 1983, pp. 49; Lindblad, 1984, s. 37〕。

両国での差を考えると、確かにこれらの点は重要な点ではある。しかし、実験では相当な生産性の増大がみられたのは事実である。それでは、ノルウェーの経営者は、なぜこのような生産性向上の機会を捉えようとしなかったのだろうか。この点について説明がなされなければならない。

それが(B)の問題にかかわっているといえる。すなわち、第II節でみたように、ノルウェー産業民主化プロジェクトを導いた社会・技術システム論における作業組織の再編成は、広範な産業民主化論と結びついたものであったことが問題となる。経営者は職務の変革による労働者の満足の向上とそれによる生産性の改善には興味があるとしても、それが広範な産業民主化につながるとすればためらいを感じることは、ノーベ社の場合でも、ノルスク・ヒュードロ社の場合でもかなりはっきりみてとることができよう。また、作業組織の変革が確実に生産性の向上につながるためには、この方面でのノウハウの蓄積が必要であろう。

しかし、T. サンドベルイによると、経営側のそうした能力は未だ十分ではなかった〔1982, p. 104〕し、作業組織の変革を産業民主化と切り離して実施す

17) ただし、その後、別の観点が加わって、作業組織の変革のケースは増えてきているという〔Gustavsen 1983, p. 73; Jenkins 1984, p. 33〕。なお、最近では職務不満はそれほど広範な現象ではないとする研究がふえてきているのは周知のとおりである〔例えば、Thurman, 1977〕。ただし、その上で、別の観点から最近のノルウェーにおける作業組織の再編成の増加がみられることは、興味深い〔Gustavsen 1980〕。

ることは、エメリーやトールスルド等の研究者が産業民主化プロジェクトに強くコミットしている下では困難であった。実際、ノーベ社では、産業民主化プロジェクトを看板としてのみ利用していると判断した研究者は同社から引き上げてしまい、ために、同社では全国組合や地域組合の支持がえられなくなったのである<sup>18)</sup> [Bolweg 1976, p. 65]。

それでは、産業民主化として実施するのであれば、労働組合はなぜ積極的にこれに取り組まなかったのであろうか。これが、(C)の点であるが、まず第1に、労働組合は、従来から職務規制を行ない、それによって交渉力を維持してきたという事情があげられる [Bolweg 1975, pp. 80-82]。それゆえ、組合は作業組織の再編成を扱いにくく、また経験もない。また、それを団体交渉の枠組に位置づけるのも困難さが伴う [Bolweg 1975, pp. 80-82]。それでも、作業組織の変革が、労働者の団結を強め、組合の交渉力を強化し、経営全般に対する影響力を高める産業民主化につながるのが確実であれば、これに熱心に取り組むことになるかもしれないが、職務設計はしばしば個人ベースで行なわれるし、社会・技術システム論のいうように広範な産業民主化に至るかどうかはわかりにくかった [Bolweg 1976, pp. 80-82, 21]。それゆえ、労働組合は、産業民主化プロジェクトに対して消極的協力にとどまったものと考えられる。

したがって、もし、他の条件が加って、個々の労働者ではなく団体としての労働者のために作業組織の変革を行ないうるようになったり、あるいは、広範な産業民主化の一環として実施しうるようになれば、労働組合はこれに積極的に取り組むようになるものと考えられる<sup>19)</sup>。また、ノウハウが蓄積されて、生産性の向上が確実なものとなれば、経営者はもっと作業組織の変革に興味を示すものと考えられる。

18) ただし、注意すべきは、エメリーやトールスルドの意図とは別に、社会・技術システム論による作業組織の再編成は、産業民主化論と切り離しても、満足の向上、学習機会の拡大、生産性の改善を実現できることが、これで示されていることである。

19) 因みにそのような条件をもたらすものとして、前者には、ノルウェー、スウェーデン両国の労働環境法の成立があるし [本稿注2参照]、後者にはスウェーデンにおける共同決定法の制定がある。

## 文 献

- Agurén, S. and J. Edgren, 1980, *New Factories*, SAF.
- Aspengren, T., 1974, "Norway," in C. Levinson (ed.), *Industry's Democratic Revolution*.
- Bailey, J. 1983, *Job Design and Work Organization*.
- Bolweg, J. F. 1976, *Job Design and Industrial Democracy*.
- Davis, L. E. and J. C. Taylor (eds.), 1972, *Design of Jobs*.
- Emery, F. E. and E. Thorsrud, 1976, *Democracy at Work*.
- Emery, F. E. and E. Thorsrud, 1969, *Form and Content in Industrial Democracy*.
- Engelstad, P. 1972, "Socio-Technical Approach to Problem of Process Control," in Davis and Taylor (eds.) 1972.
- Forsback, L. 1980, *Industrial Relations and Employment in Sweden*, ALC.
- Gregory, D. 1982, "Job Redesign and Trade Union Response: Past Problem and Future Prospects," in J. E. Kelly and C. W. Clegg (eds.), *Autonomy and Control at Workplace*.
- Gunnalson, Å. 1984, The Issue of Industrial Democracy, ALC.
- Gustavsen, B. 1983, *Sociology as Action*.
- Gustavsen, B. 1980, "From Satisfaction to Collective Action: Trends in the Development of Research and Reform in Working Life," *Economic and Industrial Democracy*, vol. I, No. 2.
- ILO, 1981, *Workers' Participation in Decisions within Undertakings*.
- Jaques, E., 1951, *The Changing Culture of a Factory*.
- Jenkins, D. 1984, *The Age of Job Design*.
- Lindblad, I., C. E. Stålvant, K. Wahlbäck och C. Wiklund, 1984, *Politik i Norden*.
- Lindholm, R. 1979, *Towards a New World of Work*, SAF Doc. No. 198.
- LO (Norway), 1975, *Industrial Democracy*.
- NAF-LO, 1982, *Basic Agreement of 1982*.
- NILOC (Norwegian ILO Committee), 1975, *Labour Relations in Norway*.
- Norway, Act of 4 February 1977 relating to Worker Protection and Working Environment.
- NSS (Nordic Statistical Secretariat), 1983, *Year Book of Nordic Statistics*.
- Russell, S. 1983, *Quality Circles in Perspective*, WRU Occasional Paper 24.
- Sandberg, T. 1982, *Work Organization and Autonomous Group*.

- Sweden, Arbetsmarknadsdepartementet (Ministry of Labour), 1983, The Swedish Work Environment Act and the Swedish Work Environment Ordinance.
- Thorsrud, E. 1972, "Job Design in Wider Context," in Davis and Taylor (eds.) 1972.
- Thorsrud, E. and F. E. Emery, 1970, "Industrial Democracy in Norway," *Industrial Relations*.
- Thurman, J. E. 1977, "Job Satisfaction: an International Overview," *International Labour Review*, Vol. 117, No. 3, Nov.-Dec.
- "20 Questions and Answers about Sweden's Working Environment," *Arbetsmiljö* (Working Environment) 1983.
- 奥林康司 1981, 『労働の人間化：その世界的動向』。
- 降旗武彦・赤岡功編 1978, 『企業組織と環境適合』。