



作業組織の編成原理について

奥林, 康司

(Citation)

国民経済雑誌, 151(2):57-72

(Issue Date)

1985-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00173438>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00173438>



作業組織の編成原理について

奥 林 康 司

- I は じ め に
- II 階層的作業組織の特性
- III 階層的作業組織における労働者の行動
- IV 自律的作業組織の特性
- V 自律的作業組織における労働者の行動
- VI ま と め

I は じ め に

半自律的作業集団 (semi-autonomous work group) の形成が労働をより人間に適したものに換え、同時に企業の経済性向上の要求にも応えうる新しい作業組織 (work organization) であることは、わが国においても次第に認識されてきている。¹そこでは、労働者に新しい役割が期待され、従来とは異なる職務上の行動が求められている。半自律的作業集団が新しい作業組織として注目されるに伴って、逆に、従来の作業組織は階層的組織 (hierarchical organization) と規定され、それが労働者の行動に与える逆機能が再検討されている。

新しい作業組織の探求は多様な研究グループにおいて行なわれている。

第1に、労働の人間化の追求の中では、職務再設計論の発展として作業組織原理の検討がなされている。たとえば John W. Slocum, Jr.=Henry P. Sims, Jr. は職務内容はその職務の技術的特性と管理統制パターン (management control pattern) に規定され则认为、労働者の職務自律性を高めるような職務の形成は新しい編成原理による作業組織の形成に至ると考えている。さらに Gerald

1 赤岡 功「社会・技術システム論批判の検討」経済論叢第133巻第3号, 1984年3月, 134ページ。

I. Susman は職務の自律性を規定している要因として組織の編成原理それ自体を指摘し、官僚制的・階層的組織原理の否定の中に労働者の自律的意思決定の可能性を見出そうとしている。このように職務内容を変更しようとするとき、それは組織構造の変更にまで至らざるをえないのであり、職務再設計論の論理的発展として作業組織の変革が検討されるに至ったのである。

第2に、作業組織編成原理の追求は、産業民主主義の研究者達によってなされている。産業民主主義を実現するはずの代表制参加制度を現実を経験する過程で、代表制参加によって労働者の価値体系や行動様式それ自体までも民主的な方向に大きく変化するとは限らないことが次第に明らかになってきた。従来²の官僚制的・階層的組織を残している限り、経営の民主化に大きな限界があることがわかってきたのである。それゆえ、経営参加による産業民主主義ではなく組織民主主義の追求が必要であると主張されている³。実質的な経営参加を促進するためには組織の編成原理それ自体を変革する必要が認識されてきたのである。

第3に、作業組織編成原理への注目は、激しい市場構造の変化に柔軟に適応し、同時に組織メンバーの創造的諸能力を開発する効率的組織形態を追求する組織開発論者によってなされている。既にプロジェクト・チームとかマトリックス組織などにみられるように、従来の階層的・官僚制的組織とは異なる新しい組織形態が企業組織の中で実践され、その発展可能性が検討されている。これらの組織形態は変動の激しい研究開発部門によく利用されているが、生産現場においてもそれと原理を同じくする作業組織の導入が可能であろう。それゆえ新しい作業組織は組織開発のなかで追求されている。このようにその源泉は

2 拙稿『労働の人間化』の諸理論」国民経済雑誌第145巻第4号、1982年4月、85～86ページ、94～95ページ。

3 Bengt Abrahamsson, "On Structural Criticism in Organizational Analysis: Some Fallacies in the Use of 'Hierarchy' and 'Division of Labor'", Paper for the Conference on Participation and Technology, Dubrovnik, April 7-11, 1980. p. 1.

4 Cf. Colin Croach and Frank A. Heller eds., *Organizational Democracy and Political Processes*, John Wiley & Sons, Chichester, 1983.

異なるとはいえ、作業組織および全体的な企業組織の構造およびその編成原理が今日再び検討の俎上に乗せられている。

いま組織構造や組織編成原理を根本的に検討しようとするとき、究極的には、人間の社会において分業に基づく協業がなぜ可能であり、それがなぜ一定の形態をとるのかという根本問題にぶつからざるをえない。このような基本問題の検討は本稿の課題を越えるものであり、本稿では現代企業における、しかも作業組織における分業・協業の問題、とりわけその編成原理とそこにおける組織構成員の行動様式に研究対象を限定する。但し、必要な限りにおいて分業・協業の一般的関係に言及する。また現代企業における官僚制組織を取扱うとき、社会主義企業のそれをも視野に入れる。企業組織における官僚制組織を議論するとき、その諸特性は社会主義の場合にも妥当すると考えるからである。それゆえ本稿の具体的課題は、現代企業の作業組織の編成原理を明らかにし、それがなぜ官僚制組織になるのかを検討することであり、それがどのような影響を労働者の行動に与えるかを明らかにする。その現状をふまえたうえで、労働の人間化をめざした代替的作業組織として自律的作業組織の特徴を明らかにし、新しい作業組織において労働者はどのように行動するかを明らかにすることである。そしてそのような行動の変化が何故生じるのかを検討することである。

II 階層的作業組織の特性

われわれが企業において日常的に経験する組織は階層的な組織構造をとっている。それは1つの経験的事実である。A. Kiezer=H. Kubicek は資本主義企業における大量生産の組織は官僚制組織に最も適していることを指摘している。高い生産性をめざした作業の専門化および標準化が規則性・成果の計算可能性を求める官僚制組織に最も適した構造であったとするのである。他の論拠によれば、人間の価値が貨幣に一元化され、経済法則が人間の行動を規定する資本

5 キーザー／クビチェク著、田島壮幸監訳、『組織理論の諸潮流Ⅰ』千倉書房、1981年、110～129ページ。

主義社会においては、人間の行動を一元的に単純化し、規則によってその行動を規制する官僚制組織がその思想面においても共通性を有するのかもしれない。⁶ いずれにしても、経験される企業組織は職位の階層的構造によって形成される組織であり、一般にピラミッド型組織構造と呼ばれている。企業全体の組織構造がピラミッド型をとるとき、生産現場の作業組織も同じくピラミッド型とされてきた。

この階層的作業組織は、それがピラミッド型の階層性をもつに至る一定の論理を内在している。すなわち P. G. Herbst によれば、階層的な官僚制組織は、(1)組織はより小さな独立の単位に順次分割されうること、(2)組織構成員および各組織単位は単一の課業単位 (task unit) に割当てられるべきであるという2つの仮説に基づいて構成されている。その結果として現実に形成される作業組織はおおよそ次のような構造上の特徴をもつに至る。

(1)組織単位間の単一構造関係 (single structure relationship)。

(2)統一的な関係類型 (uniform type of relationship)。すなわち上位者と部下との関係が唯一の社会的関係になる。

(3)各人は単一で明確に区分された境界の中のみで作業する。

(4)課業遂行の決定は上位の階層で行なわれ、その決定が下位に伝達されるにすぎない。

(5)課業の遂行についての決定はその遂行から分離される。

(6)上位の階層は決定のみに専念し、下位の階層は執行のみを担当する。

それゆえ官僚制組織モデルにおいては、(1)課題が小さな独立の単位に分割され、(2)組織単位の関係は単純な階層性を取り、(3)同一レベルでの関係を排し、上下の監督関係となり、(4)各組織単位は明確な境界線を持ち、(4)この境界がある組織単位および組織構成員を他のそれらから区別することになる。⁷

6 Graeme Salaman, *Work Organizations: Resistance and Control*, Longman, London, 1979. p. 34.

7 P. G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, Martinus Nijhoff Social Science Division, Leiden, 1976. pp. 17-22.

組織編成原理という視点から階層的組織をみるとき、その特徴は、第1に、課業の遂行における決定と執行を分離することである。歴史的にみても、周知のように、F.W. Taylor は内部請負制の下における職長への決定機能の集中を否定し、それを技師の指導する計画部に集中しようとしたのであった。⁸ Offer はこの組織構造の変革を課業非連続的組織 (task discontinuous organization) への移行としてとらえ、労働者と技師の技能・知識が不連続である処に、決定と執行が分離し、作業組織が階層化する根拠を求めている。⁹ この決定と執行の分離に伴って、決定に必要な知識や情報が決定者に集中することはこの特徴の必然的結果である。

階層的組織の第2の特徴は、組織構成員が上司の命令と部下の服従という関係において結びつくことである。課業遂行の決定機能と執行機能が分離し、その機能が人格的にも独立した組織メンバーによって担当される時、その決定通りの執行を保証するメカニズムが必要である。それが命令という形態での決定の伝達となる。上司には、部下の意に反した命令をも出しうる職務上の権限が与えられる。しかもこの上司の権限が大きいほど、命令の執行がより確実となり権力は上司に集中することになる。この合法的権力 (power) に基づく上司の命令には部下の絶対服従を要求するのである。さらに、執行を担当する部下は決定通りの行動をするように訓練され、執行者が独自の判断を加えることは、決定の統一的な執行を乱すものとして、厳しく禁止される。それゆえ執行上の予測された条件と異なる状況が生じた場合、部下は常に決定権限をもつ上司に報告し、その判断をあおがねばならない。それゆえ、職務上の情報の流れは上意下達が原則となる。また部下の執行労働の修正や執行労働相互の調整も全て上司が担当し、組織メンバーの活動の調整はこの上司に集中されることになる。

これらの諸特徴の結果、第3に、課業遂行への組織構成員の影響力は組織階

8 John E. Kelly, *Scientific Management; Job Redesign and Work Performance*, Academic Press, London, 1982. pp. 14-15.

9 Stewart Clegg, *The Theory of Power and Organization*, Routledge and Kegan Paul, London, 1979. pp. 116-119.

層によって異なり、それを図式的に表現すれば、有名な A. S. Tannenbaum のコントロール・グラフとなる。このコントロール・グラフにおいて組織階層を横軸にとった場合、グラフがななめの傾斜を示し、水平とはならないことが階層¹⁰の組織の基本的な特徴である。課業遂行上の決定と執行が人格的にも分離し、決定担当者が執行者に一方的に命令を与える組織においては、課業遂行への組織構成員の影響力は異ならざるをえない。

階層的作業組織がこのような特徴をもつとき、組織構造を考えるうえでの基本的な問題は、組織構成員が各自の行動を調整しながら一定の組織目標を達成しようとする時、その組織メンバーの関係がなぜ階層的な構造にならざるをえないのかである。換言すれば、一般に人々が分業に基づく協業において一定の活動成果を出そうとする時、なぜその活動が階層的な関係によって調整されざるをえないのかという問題である。

ここで、協業一般ではなく企業組織を前提とした場合、この間にたいして2つの考え方が見出される。第1の考え方は、直接に社会的な関係の下にある人々の活動においては、全体意思への個別意思の従属により分業に基づく協業が成立つという考え方である。周知のように K. Marx は協業一般の分析において「全体労働者」と「部分労働者」の概念を明らかにし、この「全体労働者」の意識的担い手としてオーケストラの指揮者を、「部分労働者」としてバイオリン演奏者を例として示している。この全体意思を代表する指揮者の意思に個々のバイオリン演奏者が服従することによって協業が成立つと考えた¹¹。しかし問題はこの全体意思と部分意思相互の関係のあり方である。ここでは部分意思が全体意思に従属することが前提とされている。それゆえ全体意思の担い手と部分意思の担い手との間に階層的な関係が形成されることになる。

資本主義企業という歴史的に特殊な協業形態においては、その体制の基本原

10 Cf. Arnold S. Tannenbaum, Bogdan Kavčič, Menachem Rosner, Mino Vianello, Georg Wieser, *Hierarchy in Organizations*, Jossey-Bass Publications, San Francisco, 1974.

11 B. J. ダニエロフ著、荒田洋・奥田央訳『ロシヤにおける共同体と集団化』御茶の水書房、1977年、80～81ページ。

理からして、生産手段の所有者およびその権限委譲をうけた経営者が全体意思の担い手となる。しかも企業組織の拡大に伴って経営者の機能の一部をいわゆる「産業下士官」たる監督者に移譲せざるをえない。この権限委譲が生じる組織上の制約は統制の幅 (span of control) である。この統制の幅ゆえに、管理者は一定数の部下を越えた場合には、自己の権限を下部に委譲しながら部下の行動を調整する。この上司からの権限委譲の結果として階層的な組織構造が形成されることになる。しかも階級社会においてはこの階級対立および組織構成集団相互の対立を抑制するためにも、階層化による上位権限の強化が必要になってくる。¹²

階層的組織の形成についての第2の考え方は、組織メンバー間の取引費用 (transaction cost) を最少限にしようとしたときに形成される社会的関係が階層的組織であるという考え方である。この考え方は O. Williamson や P. Abell, P. A. Dahl などによって示されているものである。¹³ O. Williamson によれば、仲間集団 (peer group) においてメンバーが相互作用を行なう形態は全経路型ネットワーク (allchannel network) と車輪型ネットワーク (wheel network) に分類される。この全経路ネットワークではメンバーの人数を n 人とすれば、組織全体としては $\frac{n(n-1)}{2}$ の取引が必要であり、車輪型ネットワークでは $n-1$ の取引が必要である。しかも活動の調整能力は常にメンバーに平等に分配されるとは限らないから、この車輪型ネットワークにおいて中心の位置を占める監督者 (boss) にその集団活動の調整を一任することによって集団内全体の取引費用は一層節約される。それゆえ組織構成員の対等な関係を前提とする仲間集団から出発しながらも、この取引費用の節約および情報処理能力の遍在からして階層的組織が形成されることになる。労働組合の官僚制組織化もこの根拠から説明される。

12 中野裕治「官僚制組織の動態的把握とその展開：M. クロージェ『官僚制現象』をめぐって」経済論究（九州大学）第39巻，1977年3月，21～97ページ。

13 Bent Abrahamsson, "F. W. Taylor vs the Peer Group; The Contradiction between Hierarchy and Spontaneity in Organization Theory," Paper for the ISA World Congress, Mexico City, August 16-21, 1982. pp. 25-29.

また社会主義社会においても官僚制組織が残る理由がそこに求められる。¹⁴

このように、ある組織がなぜ階層的構造をとらざるをえないのかという問題については、大きく全体一部分意思関係説と取引費用節約説の二つの考え方があり、必ずしも統一的な論拠は明らかにされていない。ここでの課題はこれらの論拠のいずれかに結着をつけることなく、むしろ現存する階層的組織が与える諸影響、とりわけその逆機能について検討することにある。階層的組織構造あるいは官僚制組織が与える影響は組織外への対外的影響と組織構成員の行動に与える対内的影響に区別されよう。一般に官僚制組織の逆機能を論ずるとき、その対外的影響については今まで色々と論じられてきた。たとえば国家官僚制については行政機構の非効率あるいは国家官僚エリートと国民大衆の隔絶などが、産業官僚制については独占企業の反社会的行動やあるいは組織的硬直性などが批判されている。しかしここで特に作業組織における官僚制組織の逆機能を考える場合、それが組織の行動に与える対内的影響が問題となる。

II 階層的作業組織における労働者の行動

階層的組織の逆機能として、無責任性、組織の部分最適化、規制による権力関係の隠蔽、¹⁵さらには機関利益の至上性、厳格な支配—従属関係、権威主義等々が度々言及される。しかし本稿において階層的作業組織の逆機能を考えると、むしろそのような組織編成原理がその組織の中で活動している組織メンバーの行動に与える影響が問題になる。なぜなら、P. G. Herbst が指摘しているように、労働の産物は人間であり、¹⁷一定の作業組織において期待されるように組織メンバーが行動し続けるとき、その組織の原理が組織メンバーに内在化され、さらにはその組織の価値体系が労働者の価値体系や行動全体を規定するよ

14 Oliver E. Williamson, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, Free Press, New York, 1975. pp. 45-53.

15 キーザー／クビチュク著、前掲書、125～127ページ。

16 ヘゲデューシュ著、平宗公雄訳『社会主義と官僚制』大月書店、1980年、8ページ。

17 P. G. Herbst, *Socio-technical Design: Strategies in Multidisciplinary Research*, Tavistock Publications, 1974. pp. 212-217.

うになるからである。

階層的組織が組織メンバーの行動に与える逆機能に注目したのは社会学者 R. K. Merton であろう。彼によれば、官僚制組織は組織目的の達成にたいする正確性・信頼性・能率性において優れてはいるが、その為に組織メンバーは一定の事前に規定された行動パターンに一致することを過度に要求されるようになる。組織メンバーには義務への没個性的な没頭が要求され、与えられた常規的作業の統一的・能率的遂行が求められ、権限や能力の境界を明確にしておくことが要求される。そのため組織メンバーは規則にたいし必要以上に固執し、形式主義になり、時として組織が設定した手段を自己目的化することになる。そこから更に組織メンバーは規則の変更に保守的になり、変化に対して抵抗を示すようになる。あるいは状況の変化に充分に対応できない「訓練された無能力」(trained incapacity) ¹⁸を示すことにもなる。組織メンバーの保守化と並んで、組織メンバーのイニシアチブの欠如、無責任化傾向が発生してくる。¹⁹

同様な傾向は社会主義の官僚制組織にも発生している。ハンガリーの社会学者ヘゲデューシュ (Hegedüs András) は社会主義の下での官僚制の弊害として、(1)業務上の相手に対する横柄なふるまい、(2)スローモーな事務処理や責任のがれ、(3)社会的環境への無批判な迎合をあげている。²⁰さらに中央集権的な経済管理機構も加わり、勤労者大衆は经济管理への参加に積極的な関心を示さないことを実証分析から明らかにしている。²¹このように階層的作業組織においては決定と執行が分離され、この決定に大きな合法的権力を与えることによって、命令-服従関係によって組織メンバーの諸活動が調整される。それゆえ官僚制は命令者の意図を忠実に実行するメカニズムであるともいわれる。²²そこでは作業における厳密性・正確性・統一性が行動上の価値として重視され、没個性がそ

18 Robert K. Merton, *Social Theory and Structure*, Free Press, Glencoe, Ill., 1968. pp. 199-203.

19 Roger Harrison, "Developing Autonomy, Initiative, and Risk-Taking through a Laboratory Design," *Industrial Studies of Management and Organization*, Vol. 8, No. 1-2, 1978. p. 124.

20 ヘゲデューシュ著、前掲書、60～62ページ。

21 ヘゲデューシュ著、前掲書、89ページ。

22 ヘゲデューシュ著、前掲書、28～32ページ。

の執行条件とされる。しかしその執行機能を担当する組織メンバーは、画一主義に固執し、職務範囲を限定し、責任を回避する傾向があり、さらには自らのイニシアチブの発揮を抑制し、保守化していく。その結果、彼らの労働は労働者自身にとって無意味・無権力・疎遠なものとなり、労働疎外状況を強めることになる。しかもこれらの行動様式は労働者の個人的なパーソナリティや監督者のリーダーシップのあり方自体よりも、むしろ彼らがそこにおいて行動する作業組織の編成原理あるいは客観的なその組織構造それ自体に規定されていると考えられる。歴史的にみても、労働者の行動規定要因の研究において、リーダーシップ類型の研究から職務内容や作業組織構造の研究へその重点が変化しており、そのことは間接的にその命題の妥当性を証明するものである。それゆえ階層的組織の組織メンバーへの逆機能を検討する場合、今日ではその対策が作業組織構造自体の修正に求められることになる。

IV 自律的作業組織の特性

では階層的組織の逆機能的組織行動を回避しようとするとき、どのような組織構造がありうるのか。しかもその新しい組織構造は組織メンバーの労働疎外状況を緩和し、同時に経済性原理をも満すものでなければならない。一般的には集権的な階層的組織の否定として分権的な組織構造が考えられる。しかし P. G. Herbst は集権的な官僚制的階層組織の逆は分権的な官僚制的階層組織であり、それは全体を小さな部分に順次分解していく階層的組織の論理それ自体を否定するのではなく、同じ官僚制的階層組織の中での集権・分権の差にすぎない²³と考える。それゆえ階層的組織を否定するには組織の編成原理それ自体を新しくする必要があると主張する。そこで非階層的組織の現実的な形態を多元構造組織 (multistructured organization) と総称し、その具体的な例として、(1)混合自律的集団 (composite autonomous group)、(2)マトリックス集団 (matrix group)、(3)ネットワーク集団 (network group) を挙げている。

23 P. G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*, pp. 30-34.

他方、周知のように T. Burns—G. M. Stalker は従来の官僚制的階層的組織を機械的組織 (mechanistic organization) と命名し、それに代る新しい組織として有機的組織 (organic organization) を提唱している。この有機的組織においては組織階層・分業・情報の集中が最少限に留められ、知識や情報が組織メンバーに共有され、命令—服従関係よりも相談あるいは双務の情報交換関係が前提とされる。有機的組織は激しい環境変化に敏速に対応する必要があり、また、創造的な活動が要求される研究開発部や宣伝部に実践可能な組織と考えられている。²⁴

作業組織のレベルにおいて新しい組織構造を考えると、スウェーデンの B. Abrahamsson はそれを仲間集団の関係に求めている。彼は、職場における仲間集団の形成がユートピア的であるとしながらも、それを官僚制組織への代替物と考えている。そこでは、集団メンバーの親密性 (closeness) が促進され、個人の自律性 (autonomy) が前提とされ、非公式な取引関係が形成され、外的強制による分業・監督・階層性は最少限の水準に押し留められる。²⁵ この仲間集団においては階層的組織にみられた決定と執行の人格的分割や支配—従属関係はみられなくなる。作業組織がこのような仲間集団原理によって構成されるとき、それを含む企業組織全体の構造も変化し、全体組織は利害関係者 (stakeholder) の集合体となり、彼らが制度化 (institutionalization) により組織に統合されると考えられる。²⁶

このように階層的組織編成原理を否定する新しい型の作業組織が提唱され、例えその実践の範囲は狭いとしても、現実になんが機能しているのである。作業組織としては半自律的作業集団が最もよく実践されているので、その作業組織の編成原理を明らかにする場合に、新しい作業組織として自律的作業集団を

24 Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961. pp. 119-122.

25 B. Abrahamsson, *F. W. Taylor vs the Peer Group*, pp. 1-2.

26 B. Abrahamsson, *Bureaucracy or Participation: The Logic of Organization*, SAGE Publications, London, 1977. pp. 116-124.

とりあげることにする。

自律的作業集団においては課業の量や遂行方法など多くの決定が集団の自律的決定に移行される。自律的作業集団においては、ある一定の期間で生産すべき生産物の質や量まで管理者と作業集団との間で交渉可能であることを自律性の条件としている。さらに自律的な決定の範囲の中には作業場所・作業開始時間・その他の作業関連の決定、作業方法の選択、作業の割当、集団メンバーの決定、集団のリーダーの決定、作業工程の決定などが含まれる。²⁷それゆえ自律的作業集団では決定と執行の統一が志向される。

集団内において作業の多くの決定と執行が統一されるとき、組織メンバー相互の関係も命令—服従の関係ではなく、地位上の対等な関係が前提になる。集団のリーダーを自ら選出するとき、集団のリーダーとメンバーの関係は民主的な関係にならざるをえない。集団内部の諸決定においては各メンバーの決定への影響力は平等であり、理論的には、コントロール・グラフは水平な直線となって現われる。集団メンバー間の諸活動の調整は監督者に集中されるのではなく、集団メンバーの相互作用によって調整される。

自律的作業集団においては組織メンバー相互の関係は対等であることを前提としている。しかもその対等性は形式的・制度的のみならず実質的にも対等であることをめざしている。第1に、既述のように、集団内の課業達成についての諸決定には各メンバーが参加し、対等な立場で議論し決定する。第2に、集団内部では各メンバーの対等な能力発展をめざし、集団内部の全ての作業を遂行しうるように多能工化していく。それゆえ集団内部での職務転換 (job rotation) が可能となり、集団員数の変動に対して柔軟に対処できるのである。第3に、職務遂行能力が組織メンバー間で等しくなるとき、労働への報酬としての賃率も相互に等しくなってくる。このような実質的な対等性を基礎として自律的作業集団を B. Abrahamsson のいう仲間集団と規定することができる。こ

27 Jan Gulowsen, "A Measure of Work-Group Autonomy," in Louis E. Davis and James C. Taylor eds., *Design of Jobs*, Second edition, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, 1979. pp. 207-229.

れら集団メンバーの自律性および対等性は新しい作業組織の編成原理であり、階層的作業組織とは質的に異なる作業組織を形成する。しかも労働の人間化の考え方によれば、この新しい作業組織は集団メンバーに新しい行動様式をもたらすことになる。

V 自律的作業集団における労働者の行動

では自律的作業集団の形成は労働者に新しい価値体系を植えつけ、労働者から階層的作業組織とは異なる行動を導き出すことができるであろうか。自律的作業集団における労働者の価値体系や行動様式の変化を明らかにしたのはスウェーデンのボルボ社スケブデベルケン (Volvo-Skävdeverken) 工場におけるエンジン組立部門の実験である。そこでは旧来の流れ作業方式の下での労働者の認知と自律的作業集団方式の下での労働者の認知が比較されている。従来の作業組織の下では作業は単調・反復作業であり、労働者による自己決定はほとんどなく、学習と成長の機会はなく、社会的関係も孤立したものであった。新しい作業組織においては集団作業による作業組織が導入され、集団のメンバーは集団内の全ての作業を学習することが目標とされ、賃金もその職場全体からの最終生産結果に基づく集団的刺激賃金形態によって支払われた。

この新しい作業組織の形成の結果、職務の認知 (perception) が異なっている。すなわち新・旧職場の各労働者が自己の職務をどのように認知しているかを比較した場合、職務の諸特性、たとえば職務多様性、依存性、責任性、知識を使う機会、作業改善可能性、学習の必要性、職務への興味および能力開発の機会のいずれかをとって、その程度は新職場の方が増大していたのである。すなわち、労働者の目からみた場合、自律的作業集団による作業組織の職務は階層的作業組織の職務に比べ、職務内容を豊かにする方向に変化していたのである。このような認知上の変化が労働者の行動に変化を与えるのは容易に推測できる。

さらに労働者の職務に対する評価基準それ自体にも変化を生じている。「貴

方にとって職務が含む各職務特性は如何に重要か」という問に対し、自律的作業集団の下にある労働者は、上述の各職務特定により高い得点を与えている。すなわち、新職場の労働者は、旧職場の労働者に比べ、各職務特性をより重要だと評価しているのである。賃金・職務保障は新・旧職場の労働者にとってはほぼ同じ程度に重要であると評価されているが、特に昇進機会・技能向上・教育向上については新職場の労働者の方が一層重要であると評価している。このような評価基準それ自体に変化が生じるゆえんは、この実験を指導した J. Forslin によれば、新職場において労働者の成長の欲求を充足する機会が増大したがゆえに労働者のアスピレーション水準自体が向上したことによると解釈されている。労働者の価値体系自体が変化してきているのである。

これらの結果、新しい職場では労働者自身の労働態度が変わってきた。従来の職場に比べ労働者は一層注意深くかつ積極的になった。たとえば機械の故障は作業の休息時間としてではなく、機械を学習する機会と考えられ、その原因を探求し、問題を解決する努力が現れてきたのである。さらに自ら積極的に行動するようになり職場の $\frac{1}{3}$ の労働者が改善提案をし、提案件数は20%の増大を示した。また以前には自己の一日の仕事量をできるだけ早く終了することが労働者の目標であったが、新しい職場では、長期的な目標を立て、前のシフトの不足部分を補うように努力するようになっている²⁸。このような事例をみる限り、同じ自動車の生産であっても階層的作業組織に代替しうる自律的作業組織が実践可能であり、同時に作業組織の変更により労働者の価値体系の変化・行動様式の変化が可能であるといえよう。

VI ま と め

作業現場においては自律的作業集団が導入され、研究開発部門や販売部門な

28 Jan Forslin, Adam Sarapata and Arthur M. Whitehill eds., *Automation and Industrial Workers*, Vol. 1. Part 1., Pergamon Press, Oxford, 1979. pp. 31-64.

Jan Forslin, Jen Söderlund and Barbro Zackrisson, *Automation and Industrial Work: The Swedish National Report*, PaRADET, Stockholm, 1976. p. 1-41.

どはマトリックス組織やプロジェクト・チーム組織など新しい作業組織が導入されつつある。それらは大量生産方式を前提とした従来の官僚制組織あるいは階層的組織と比べ全く新しい組織編成原理を含んでいる。そこでは課業の遂行についての決定と執行ができる限り統一され、組織メンバー相互の関係は対等性が前提にされる。組織メンバーの活動はメンバー相互の情報交換によって調整される。そこでは組織メンバーの個人的な欲求と組織のもつ目的合理性の要求が一層調和的に実現されることがめざされている。

これら非階層的作業組織は、新しい編成原理を含むとはいえ、企業環境諸条件の変化への適応として自然発展的に形成されたものである。この新しい作業組織の編成原理が従来の階層的組織編成原理といかに相容れないものであるか、新しい作業組織がどの程度普及可能かについてはなお議論の余地がある処である。O. Williamson のいう取引費用説からすれば、階層的組織の編成原理それ自体を否定することはできず、B. Abrahamsson の²⁹ 予言するごとく、両者の組織編成原理の妥協あるいは混合がより現実的な展開かもしれない。この問題についての解答は今後の研究を待たざるをえない。

しかし作業組織の構造およびその編成原理を変えることによって、労働者の行動や価値体系にある程度の変化が生じることは疑いえないであろう。自律的作業集団が「実験」として職場に導入されるゆえんは、作業組織構造の変更によって労働者の職場における行動およびそれに結びついた社会における行動の変化を求める処にある。但し、労働者の行動や価値体系の変化を求めるとしても、それは社会全体の新しい価値規範や行動原理と対立するものであってはならない。むしろ社会の進歩に対応した職場行動の変化が求められているのである。

新しい作業組織によって労働者の行動が変化するゆえんは、第一に、職務再設計論者の主張するように、職務内容の変化とそれについての労働者の認知の変化に求められる。しかし労働者の認知の変更のみであれば、労働者の行動の

29 B. Abrahamsson, *F. W. Taylor vs the Peer Group*, pp. 35-37.

変化は、労働者への思想教育やヒューマン・リレーション的手法によっても可能である。そこで第2に、作業組織構造の変化は職場における労働者の役割期待を変化することになり、いわばゲームのルールを変えることになるからである。逆にみれば、組織構造の変化は組織の効率のみならず、労働者の行動原則をも変えるような影響力をもっている。組織構造が労働者の行動を規定するという認識はME技術革新の下における組織変革においても十分考慮される必要があろう。