

〔研究ノート〕

ドロッカーの労使関係論と 日本的労使関係（その1）

——ドロッカー労使関係論の構造と性能——

堤 達 朗

はじめに

第1節 ドロッカー「労使関係論」の構造

第2節 ドロッカー「労使関係論」の性能 ……（以上、本号）

第3節 ドロッカー「労使関係論」の背景とフィージビリティ

——アメリカ的労使関係の進展と変化——

第4節 「日本的労使関係」とドロッカー「労使関係論」

ま と め

はじめに

本稿は、労使関係論のある一つの古典の研究であり、それとともに、その古典の鑑に照らして日本ならびにアメリカの労使関係の現代的特性の比較分析を試みたものである。

この場合、古典とは、論語に「温故知新」という格言があるが、その内容においてこの格言にあるような効能を持った書というように解釈する。そういうことでは、これまで長い間、労使関係論において「古典」的原点の地位を占めるものと見なされてきたものに、マルクス主義の階級闘争論がある¹⁾。この「古典」的理論は、R. ダーレンドルフが『産業社会の階級およ

び階級闘争』(1957年)において詳細緻密な解析をし、「ヘーゲルの歴史哲学と“巧妙なる定義のトリック”によって結び付けた『社会学的に無意味な命題』(=プロレタリアートの先験的歴史的使命)をつくりあげている」ことを理論的に明らかにしたものであった²⁾。そうして、今日、ソ連邦の解体においてこの理論による誘導の結果の無意味さが、歴史的事実としても証明されてきている。今日でも、この理論による特定勢力の戦略的策動が跡を絶たないでいるが、この理論の古典性は、『不思議の国のアリス』における“チェシャー猫の笑い”のごとく、実体を欠いた幻形の蒸し返しと化しつつある。

そういう歴史的経緯において、今日、労使関係の問題研究として欠かすべからざる重要な地位を占めてきているのが、企業という組織体と労働者・労働組合との関係という領域である。この領域は、「階級闘争論」という「古典」的理論の風靡の下では、所有関係(=階級関係)の社会革命による変革という主題(=“チェシャー猫の笑い”的主題)によって真のリアルな問題が被覆されてきたところのものである。組織体による生産の進展が「生産手段の私的所有」という古風な規定を陳腐化してきている事態³⁾においては、この領域の制度経済学的な新たな探求視角が必要であり、また、組織体での労使関係についてマックス・ウェーバー流の「支配社会学」的考察も必要となっている。

本稿で研究対象とする古典は、P.F. ドラッカーの『新しい社会——産業秩序の解剖——』(*The New Society—The Anatomy of the Industrial Order*, 1950)であるが、この書は、ここで述べた労使関係論の基本領域について制度経済学的にも支配社会的にも先駆的な考察原点の課題を提起したものであり、今日世界的な注視を浴びている日本的労使関係の特質や問題点を再検討する「温故知新」の見地を我々に提供してくれていると思量する。

なお、ドラッカーは、この書において「政治的な」(political)という言葉を盛んに用いているが、それについて直接に注釈的な定義はしていない。どういう語義をもたせて用いているかいろいろと考えてみたが、M. アグリエ

ッタと A. プレンデルが「政治とは、自分たちの生活を共同社会として組織する仕方について、人間が意識的にとる行動である」⁴⁾と述べているのを当て嵌めてみると、この書におけるドラッカーの意図がわかりやすくなったことを付け加えておきたい。そういう意味で、この書はきわめて政治的な書である。

本稿の構成は、次の通りである。

第1節 ドラッカー「労使関係論」の構造

ここでは、『新しい社会』のうち労使関係に直接関わる「支配社会学」的考察部分に焦点を当て、その内容を概観する。

第2節 ドラッカー「労使関係論」の性能

ここでは、ドラッカーの「労使関係改革論」の提唱後に生起している現実の事態との関連に焦点を当て、検討所要事項の提起をする。

第3節 ドラッカー「労使関係論」の背景とフィージビリティ

—アメリカ的労使関係の進展と変化—

ここでは、1950年アメリカ産である労使関係のドラッカー・モデルが登場する背景および提唱内容の実現具合ということに焦点を当て、アメリカ的労使関係の特性を分析する。

第4節 「日本的労使関係」とドラッカー「労使関係論」

ここでは、ドラッカー「労使関係論」を一つの理念型として念頭に置いたときの日本的労使関係の問題点を検討する。

〔注〕

- 1) 中林賢二郎「資本主義のもとでの労働組合運動についてのマルクス、エンゲルス、レーニンの理論」（『労働組合運動の理論』第1巻、大月書店刊、所載）が、マルクス主義の階級闘争論を労働組合運動論として体系的に紹介している。
- 2) 『岐阜経済大学論集』第20巻第3号所載〔研究ノート〕で、K. ボラニー、P. F. ドラッカー、R. ダーレンドルフのマルクス主義階級闘争論批判が紹介してある。
- 3) 「株式会社、それは、資本主義体制自体の基礎の上における資本主義的私的産業の止揚であり、それが拡大されて新たな生産部面を捉えるのと同じ範囲で、私的産業を減ぼす」（エンゲルス編、向坂逸郎訳『マルクス資本論』岩波文庫版⑦、178

頁)。

これについてのダーレンドルフのコメント。

「株式会社がもっている意味ということに関しては、社会学者のあいだに、全体としておどろくほどの意見の一致がある。もし視点の相違を見つけようとするれば、この現象に関する急進的な解釈と、やや保守的な解釈とを対比することができよう。この意味では、マルクスは急進派の創始者だった。しかしおどろくべきことには、かれの後継者は大部分もっと保守的な見解をとった」(R. ダーレンドルフ著、富永健一訳『産業社会における階級および階級闘争』58—59頁)。

- 4) M. アグリエッタ・A. プレンデル著、斎藤・他訳『勤労者社会の転換』229頁。

第1節 ドラッカー「労使関係論」の構造

1. 基本的視角＝「政治生態学」

ドラッカーは、どういう視角から、その労使関係論を構築しているであろうか。

ドラッカーは、自分自身を規定して「政治生態学者」であるという。それは、「環境保護運動家が自然環境に関心を払うように人工の環境(制度・組織)に関心を払う者」の意である¹⁾。この「関心」の前提にあるものは、人間の尊厳としての「自由」(＝「責任ある選択」)であり、その社会における体現としての「自己統治」である²⁾。そうして、20世紀における「環境」としての代表的物的現実には、大量生産であり³⁾、その制度化されたものを「産業企業体」と称する(p.27*)。

* この節は、P.F. Drucker, *The New Society—The Anatomy of the Industrial Order* に依拠してドラッカーの労使関係論の概要を紹介するものである。この書からの引用や要約摘出については、別途注記することなく、本文中の()内に同書の Greenwood Press, Publishers 版の該当頁を記載する。同書の訳文については、村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』(ダイヤモンド社刊『ドラッカー全集』第2巻所載)を参照したが、筆者なりの改訳をしてみた部分もある。

2. 「産業企業体」の三重性格

ドラッカーの「産業企業体」の捉え方は、それを、① 経済的制度、② 統治的制度、③ 社会的制度という三重の性格をもつ複合的制度として捉えていることに特徴がある。この捉え方からして、「記録された歴史において、いまだかつて、経済的成果を第一とした統治的ならびに社会的な制度はない」（p.50）と表現しているのは、まことにユニークである。ここでは力点は、「統治的」「社会的」というところに置かれている。

3. 「産業市民権」

企業が「統治的制度」であるという理由は、一つは「産業市民」という考え方に基礎を置いていることである。

大量生産原理の浸透した産業社会においては、生産者としての市民的自由は個人にはではなく組織体（企業）に存在する（p.6）。したがって、この組織体の構成員となることによって、はじめて個人は間接的に「生産者としての市民」（＝「産業市民」）となることができる。この市民資格の取得・喪失を決定する支配力をもつという意味で、産業企業体は統治的制度である（pp.44-45）。

4. 経営者権力の正統性という問題

企業が統治的制度であるというもう一つの理由は、企業が経済的制度であるということから直接に派生してきている。

企業の社会における「存在意義」は、「財貨ないし用役を産出し、それを顧客に提供して社会的な富（効用価値）に転化せしめる」⁴⁾という「経済的成果の達成」にある。企業そのものの社会的存在がこのことの成否によって決まるから、企業が経済的制度であるという側面（＝経済的機能）は、第一義的である（p.50）。企業における経営者権力は、この機能を組織的に遂行す

るために行使される (p.50)。そうして、この権力行使によって「企業は無定形の群衆を機能的・生産的な集団にまで組織化する」(p.45)。

ドラッカーは、しかし、その権力行使が「政治生態学」的意味において正当性の条件にかなうかどうかを、問題にする。

この問題設定において、ドラッカーは、政治的統治の原理すなわち「正当な政府とは、その国民の利益になるように統治する政府のことであり」を導入し (p.99)、それを吟味の立脚点にする。

ところで、この原理に照らすと、企業はその存在意義からして、「正統な統治体」ではないということになる。なぜなら、「人びとに対する企業の統治権限は、常に企業の経済的な成果と責務に従属させられなければならない。人々に対する企業の統治権限それ自体が自律的な機能、つまり目的そのものとなることは決してない」(p.99) からである。ドラッカーは、そのことをリンカーンの言葉を借りて、「経営者は“人民のための政府”になりえない。たとえ経営者が“人民の、人民による政府”であっても、——たとえば、法律的に権力、所有権、支配力が、すべて工場共同体の成員に与えられたとしても——、経営者は“人民のための政府”ではないし、おそらくそうなることはできないであろう」(p.100) という⁵⁾。

ドラッカーは、[a\)](#)「経済的成果の達成のための統治」と、[b\)](#)「統治自体を自律的な自己目的とする政治上の統治の正当性の原理」とは即一的でなく、その間に分裂が介在することを、産業企業体の「政治生態学」的考察の基本的な問題としているのである。

5. 対抗勢力としての労働組合

ドラッカーは、上記の統治制度としての企業における基本的な問題を解決する唯一可能な方途は、「統治者に対抗して従業員を代表すると同時に、自身もまたこの統治者の一部を形成する」という対抗勢力を企業体の統治構造そのもののなかに組み込み、制度化することにあるとする。この対抗勢力と

して位置づけられているのが、労働組合である（p.106）。

この場合、ドラッカーの「対抗勢力としての労働組合」の位置づけ方は、同じように対抗勢力という認識をもっているにしても、「組合員の経済的利益に対してのみ忠実義務を負い、政治的な機能も社会的な責任ももたないとした」アメリカ流のビジネス・ユニオニストの伝統的な概念（「労働組合＝経済的圧力団体」説）と根本的に相違するものである（pp.106-107）。

ドラッカーは、「経営者は正当な統治者となることはできない⁶⁾ということから組合の機能が生じる」（p.107）というように「産業制度に固有の基本的な政治的緊張を制度的に表している」（p.106）ものとして労働組合を捉えている。

「対抗勢力としての労働組合」のこのドラッカーの概念は、「組合員の経済的利益」のためという「経済的圧力団体説」よりも、その存在根拠について強力な論理であるといえる。なぜなら、「組合主義の発生原因、推進力、目的と機能、これらはすべて、経営者のとる政策には関わりなく、経営者がまったくどうすることもできない唯一のことに、すなわち、経営者そのものの存在と機能に根ざしている」（p.109）ということだからである。

ところで、労働組合が「従業員（の利益）を代表する対抗勢力」という措定は一般的な通念とへだたりはないのであるが、労働組合「自身もまた統治者の一部を形成する」というのは常識的に判断すると奇異な措定である。労働組合は、なにゆえ「統治者の一部」と位置づけられるのか。このことについて、ドラッカーは、次のように述べている。

「企業の統治性は、労使紛争において現れてくる。労組は、雇用は組合員たることを条件にせよと要求したり、懲戒行為は組合の同意を得た協約に基づき、組合が参加する正式手順を踏んで執行されるように要求したり、さらにはストに訴えたりして、権力への参加を肯定したり否定したりする権力の一半を得ることを要求する」（pp.45-46）。

「組合活動の領域は、労働時間、労働条件、職務定義、職務割当、採用・

解雇方針、監督権限、先任権条項、等々、どれ一つをとっても不可避的に経営の領域なのである」。したがって、「組合が認めると否とにかかわらず、組合は重要な統治機能を行使したり、コントロールしたり、拒否したりする統治機関である」(p.107)。

このように「組合は常に、企業の統治構造の一部となる」性質もっているのであるが、それが意識的に制度化されているかどうかは別問題であって、ドラッカーは「企業体の統治を正当なものにする」⁶⁾という意識的観点から労働組合を企業の統治構造に組み込むという制度化を提唱しているのである。

6. 分裂した忠誠を二重の忠誠へ

労働組合が自ら統治権力たろうとする指向は、組合員であることを雇用の条件にせよというクローズド・ショップやユニオン・ショップの要求によってもっとも端的に代表される。これらはオープン・ショップ制が「組合をして活動するのを非常にむずかしくする」ことに対する対抗手段であるが、これらの「組合保障条項」は、制度的に「市民に対する支配力を組合に与える」(p.124)ものである。

そのようにショップ制は「支配力」をめぐる問題なのであるが、ドラッカーはより根源的に「支配力」は「権限者とその服従者の関係」、すなわち「忠誠」の確保にかかるものとして考察する。「忠誠が統治的権限の基礎」だからである。それゆえ、経営者と労働組合の紛争は、従業員の忠誠をめぐる紛争となる (p.46)。

「産業市民」が企業の従業員でもあり労働組合の組合員でもあるという事態のもとにおいて、経営側も、組合側も、それぞれが「産業市民」の忠誠を要求する。ドラッカーは、両者が対抗して、それぞれ絶対的忠誠を強要するのは、まさに、「二人の参謀が同一の軍隊を使って戦争をしあっているようなものである」(p.146)という。個々の従業員は、この“分裂した忠誠”に

耐えることができず、あげくは、企業と組合の双方に対する忠誠が失われていく。企業も組合もそれに耐えることはできない。それゆえ、「分裂した忠誠」を“二重忠誠”に変えることこそ、双方の真の利益になる」（p.147）とドラッカーは強調する。

7. 衝突を破壊的なものから建設的なものへ

ドラッカーは、すでに見たように労働組合を産業企業体の回避できない「基本的な政治的緊張を制度的に現した対抗勢力」として捉えているから、当然、「どのような解決法によっても組合と経営者間の衝突をまったくなくすことはできない」というように認識する。しかし、より重要なことは、「けれども、衝突しない領域での協力と共通目的という基盤の上に衝突することによって、衝突を破壊的なものから建設的なものへ変えていくことはできるはずである」（p.149）としていることである。

ここでいう「衝突しない領域」とは、すでに見た産業企業体の三重性格のうちの第三のもの、すなわち「社会的制度」という側面のことである。これは、企業体の職場に多数の人間が集まり継続的に接し合うことにより必然的にコミュニティが形成されているという側面である。ドラッカーは、それを「工場社会」（Plant community）と称しているが、その存在は、「企業の必要性と目的に基づいているのではなく、人間としての従業員の必要性と目的に基づいている」ものである（p.282）。この自生的な存在である社会単位に自己統治（=自治）の機能をもたせることが、ドラッカーの労使関係（=産業秩序）改革構想のカナメになっている。

「工場社会の自治」という第三の領域（組合と企業とが直接「衝突しない領域」）を重視する意義については、次のように述べている。

「組合と企業との関係という基本的な問題は、勢力均衡の問題として——われわれは久しい間この方法で問題を解決しようとしてきた——解決することはできない。二つだけの勢力の均衡システムは、実際にはうまくやっ

ていけないのである。つまり、そこには全然弾力性というものがなく、ほんのちょっと片方が上がっただけでも均衡は破れてしまうに違いない。勢力の均衡という解決法は、恒久的な闘争を避けられないものにするだけであらう」(p.149)。

「職場社会の自治」は、勢力均衡という低次元の視野を超えて、「衝突を破壊的なものから建設的なものへ変えていく」「基盤」という位置づけになっているのである。そうして、次のように展望する。

「機能する職場社会のなかに紛争がつつまれば、紛争は労使関係上の支配要素というよりは、むしろ従属的要素となるだろう。経営者と組合がいちがみあって労働者の忠誠を張り合う代わりに、経営者と組合は企業に対する労働者の新しい強い忠誠をわかち合うことになるであらう」(p.309)。

8. 「職場社会の自治」の論理

ドラッカーが「職場社会の自治」ということを強調するのは、しかし、たんに労使関係の緩衝帯という位置づけにおいてではない。そうした次元よりははるかに根源的な人間の社会的存在の在り方、社会構成の原理の探求という視角から、それは提唱されているのである。

この節の冒頭に「人間の尊厳としての『自由』……、その社会における体現としての『自己統治』」こそがドラッカーの「政治生態学」的関心の前提である」と述べたが、このことの文脈(context)から「工場社会の自治」の提唱論理を確かめておこう。

ドラッカーは、一連の著作を開始した原点⁷⁾において、次のように述べている。

「人は社会のなかの一人であるから、人にはその社会の行動について、おのが行動についてと同じように責任をもって決定する権利があり、義務がある。……個人は積極的に、責任を持って、自発的におのが統治として統治に参加しなければならない。自己統治の決定をおのが決定とし、自己統

治の責任をおのが責任としなければならない。……自由は社会生活を組織だてる原理である。社会を社会として構成する領域が一人一人の責任ある決定に基づいて組織されているとすれば、そこには自由社会がある。……社会を構成する領域に自由がなかったら、政治制度がいかに完全に自由であっても、自由社会は建設されない。……形式的政治上の自由は、自由の実現ではなくて、その条件である。……自由は法律制定では作り出せない。……自由社会建設の任務は、統治の分野にあるものではなくて、主に社会制度にある」⁸⁾。

ドラッカーは、「企業は、どの産業国でも、その決定的な、代表的な、本質的な制度 (the decisive, the representative and constitutive institution) になっている」(p.27) という⁹⁾。この constitutive というのには「構成要素であるところの」という語意があり、そのことを上記の引用文とからめて考えれば、企業体は「(産業) 社会を (産業) 社会として構成する領域」として「本質的な構成要素」ということになる。したがって、産業企業体における「工場社会の自治」は、社会が「自由社会」であるかどうかの決定的要因という位置づけになるのである。

9. 「工場社会の自治」と経営権

では、ドラッカーは、どのように「工場社会の自治」の在り方を構想しているのであろうか。その構想の前提に置いているのは、自己統治として当然の「企業の社会生活の面での管理は工場社会自身の責任であるという原理」(p.287) である。そうして、この「新しい原理」の導入については、既成の体制からの反発が大いにありうるとする。

まず、経営側について「自律的な工場自治によって経営者の権限が破壊されると、早速異議が唱えられることになるのは確かであろう」という。そうして、これに対して、「だが、いったい経営者は何を経営すべきなのか、あらゆることであるのか」と反問し (p.293)、「社会において経済的成果に対し

在側面での人間の社会的自己統治なのである。

10. 工場社会の自治機関——その構成

ドラッカーは、工場社会の自治組織の在り方については、次のように述べている。

「工場社会の自治機関は、従業員と密接なものでなければならない。自治機関が代表している単位は、個々の従業員が積極的に参加できるほどに小規模なものでなければならない」。同時に、「最高経営層は一つしか存在しないのとまったく同様に、あらゆる機能に対して責任を有する工場社会の自治の中央機関は、ただ一つでなければならない」（p. 286）。

ここで一つの問題は、こうした工場社会の自治組織と労働組合の企業における組織——ここではアメリカの産業別組合のローカル・ユニオンを所与の前提としてであるが——とは、どういう関係にあるかということである。ドラッカーは「工場社会の自治機関（community government）は組合の代わりをするものではない」（p. 287）と述べているから、それぞれが別組織であると指定されていることは明らかである。そうして、「組合の参加が工場社会の自治の成功にとって必要である」（p. 308）と組合が参加していく対象として工場社会の自治を指定しているから、企業内においては工場社会の自治機関の方がローカル・ユニオンより組織範囲が広いということになる。それは、「工場社会」が組合に加入していない者も含めて構成されるからであるが、この点は、少なくとも現役員に関しては、ユニオン・ショップの協約が成立している場合には、同じ組織範囲ということになる。

しかし、アメリカの労働組合はフォアーマンや“ホワイト・カラー”を非組合員とするのが一般的である。それに対し、ドラッカーは「肉体労働、事務労働のいかんを問わず一般労働者」の問題として工場社会の自治を論じている（p. 305）。さらに、「工場社会の自治の原理を『産業中間階級』——foreman, technician, salesman, accountant, designer, plant manager, etc.——に適用す

ることが、なにより生産的なことであるのは確かである」(p.305)としている。したがって、工場社会の自治機関は、工場・事業所従業員の全般的な組織として措定されていることになる。

ただし、産業中間階級については、「その地位を経営者の権限の委譲から得ている」ので、その自治機関は「一般労働者の自治体とは別個にされなければならない」としている。そのように中間階級は中間階級として独自性をもった自治の課題に取り組む¹⁰⁾のであるが、同時に、「多くの場合、一般労働者の自治機関と連合処理 (dealing with) に当たる経営側の機関ともなるう」(p.306)という位置づけになっている。

11. 工場社会の自治機関——その機能

工場社会の自治機関が営む機能については、まず大きく二つに分類されている。

その1は、〈A〉「工場社会の社会的構造を組織化するそのもの本来の機能」(p.286)であり、それに伴い自治機関は「完全に自立して」営むところの機能領域をもつ。これに属するものとして、次のものがあげられている(p.283)。

- (a) 「時間的にも空間的にも職務や仕事とは別個である社会生活上の機能」。〈例〉職場への往復輸送、駐車、簡易食堂、スポーツ・クラブ、趣味同好会、ピクニックやパーティ、教養活動など。
- (b) 「(任せておいて) 職務が果たされるかぎり、企業に利害関係が特にあるわけではない領域」。〈例〉休暇スケジュール、交替勤務の割当、特定勤務 (particular crews) の割当、など。

その2は、〈B〉「なんらかの程度において経済的利害と関係を持っているので、自治機関と経営側との間の調整 (co-ordination) を要する」(p.284) 領域である。この領域の具体的な事項は工場・事業所ごとに相違するものであるが、ドラッカーは、一般的なものとして、次の六つの主要な部類をあげて

いる（pp. 284-286）。

〈自治機関に関わる主要事項〉

- ① 安全・保健。
- ② 「所得・雇用の保障予定」，利潤分配基金およびその他の福利給付（security benefits）。
- ③ 職務の配置・割当，教育訓練，職務空席と後任者補充（turn-over），職場規律および職場規則，労働者の部門・職種間移動などの人事。
- ④ ランク内の昇進，賃金格差，職務定義，職務記述，作業時間・動作研究，産出基準，能率給，労働力削減はレイ・オフによるか労働時間短縮での労働量稀釈（spreading the work）によるかの決定。
- ⑤ 技術変化への対応。
- ⑥ 生産性向上への協力。

〔その1〕の領域が，自治機関の「独自の機能，権限，責任」において処理される「容易な」機能であるのに対し，〔その2〕は，「経営者とともに——協力の場合ばかりでなく，衝突のばあいもあるが——働かざるをえない」（p. 283）ものである。各部類に応じて「経営者との間の調整」の在り方がどのようにあればよいか，次のように指摘されている。

①について。

「これは経済的業績との直接的関係がきわめて少ないから，無条件で工場社会に任されるべきである」（pp. 284-285）。

②について。

「経営者は基本方針には正当で，かつ深い関心を持って」当然であり，「それらを設定する際には経営者が明らかに主導権をとらなければならない。しかし，その運用においては主たる責任は職場社会のものに委さるべきであって，経営者はただ技術的な助言と援助をし，不正やいちじるしい不手際を示した際には拒否権を行使するようにしなければならない」（p. 285）。

③について。

これらは、「方針と執行の両面で経営者の利害と職場社会の利害とはまったく同等である。これらは一貫して両者が共同して取り組むべき機能である」(p.285)。

④について。

これらは「本質的に抗争の問題」であるという性格があり、「労働協約が成立しているところではどこでも、(方針的基準が)労使の共同決定となっている」。それは「交渉と妥協による決定」であろうが、合意された方針的基準の執行は、共同の遂行事項(joint affair)となるべきものである」(p.285)。

⑤について。

労働者の再訓練、新職務への吸収(場合によっては失職の補償)などの問題が生じるが、それらは、②、④に準ずる「共同の取組み」ということになるであろう。そのことより、ここで「最も基本的な」(primary)こととして強調しているのは、「提案された技術変化の意味を労働者に伝え、それに対する労働者の反応を経営者に伝える」というコミュニケーションである。そのことが「労働者の心理的安定と企業の経済的業績への最大の貢献」であり、「工場社会の機関のみが、これを成し遂げうる」(pp.285-286)という。

⑥について。

「生産性向上への協力が成功するのには、経営者の職能とは何か、なぜ企業は経済的業績によって運営されるかが、労働者に理解されねばならない」のであり、「このような理解は、労働者が自治というものに相当の経験を経た結果としてのみ生まれうるであろう」(p.286)という。

12. 職場社会の自治が拓く地平

職場社会の自治が機能していくことによって産業秩序に新たに拓かれてい

く地平は、何であろうか。ドラッカーは、それを企業と従業員のそれぞれの本質的要求の充足という観点から考察している。

まず、従業員の本質的要求・基本的ニーズについてであるが、経済的要求すなわち「賃金額についての要求」を第一義としてきたのが労働組合主義の伝統であった。ドラッカーは、それに対し、「賃金の絶対額が非常に重大な問題となる」のは、「最低生活にギリギリの経済、つまり産業化のごく初期」か「所得が物価に完全に追いつかないインフレ時」であって（p.76）、基本的には「労働者は、社会的地位と役割（social status and function）に対する要求の充足を、経済的要求よりも重視している」ということを強調する（p.47）。

ドラッカーは、労働力を財貨の一種として扱う関係を“キャッシュ・ネクサス”という概念で捉え（p.151）、「金銭的刺激に自動的に反応し」て労働提供するものだという人間観を“自動販売機人間（Slot-Machine Man）”観と名付けている（p.198）。こうした措定での組織（企業）とその構成員との関係の在り方が、とうてい人間的な「つながり（nexus）」といえるものでなく、人間本来の社会的な（地位と役割の）欲求に反することはいうまでもない。そういう人間の自己疎外状況に対し、「自律的に自治をする職場社会は、社会面での万能薬ではない」（p.301）にしても、自己統治という性能からして「“自動販売機人間”という信念の保持を不可能ならしめる」（p.302）と、ドラッカーはいう。そうして、自治機関の経営者との連合処理の活動は、労働過程の諸問題について次のような展望を拓いていくことになる、と述べている。

「工場でのあらゆる係争問題や、労働者が知りたがっているあらゆる事柄や、労働者のあらゆる疑問、不平、疑念、当惑が論議されるようになるのは間違いない。それらは事業の正常な進捗過程において、また常に具体的な決定と関連して、つまり労働者にもたやすく理解できる形で、提起されるよう。…（中略）…すなわち、労働者が自分の職務について知りたがって

いて知らないことや、労働者が製品について知りたがっていて知らないこと——これらの労働者と工程，労働者と製品，労働者と所属チーム，という統合上の問題——がすべて明るみに出よう。職務配置，人間へ職務を適合させること，集団を作業チームに編成すること，監督者の権限と職能，これらもまた同様に表面化されよう。といっても，これらの問題は，自動的に解決されはしないだろうし，事実，非常に解決しにくい問題であろう。しかし，それらの問題の解決にとって必要な政治的・心理的諸条件は作り出されるであろう。また，作り出されなければ，それらの問題はとも解決できない」(p.302)。

この引用文における「政治的・心理的諸条件」というのは，環境的な条件のものではなくて主体的な態度形成の問題であって，ドラッカーはそのことを“経営者の態度 (managerial attitude)” という概念によって所説を展開する。

13. “経営者の態度” の涵養

この「経営者の態度」というのは，「支配される者としてでなく支配する者としての態度」(p.162)であって，「個人をして自己の職務，仕事，生産物に対して，経営者と同様の見方をさせる，つまり，集団の仕事ならびに生産物と関連させてながめさせる，という態度」(p.158)というように，その特性が説明されている。

この“経営者の態度”の涵養という主張は，「作業の容易さと速さだけが能率と生産性を支配する要因である」とし，「生産の一要素として労働者の態度を排除しようとした」大量生産の主唱者・科学的管理運動の基本的な想定に対する反発・批判としてなされている (p.160)。

ドラッカーは，産業企業体において体現されてきている「大量生産原理」は「単なる機械化の原理ではなく，社会の原理，人間組織の原理である」(p.4)という。そうして，そういう組織の原理としての「大量生産」の本質は，

「二つの新しい考え方——“専門化”と“統合”——の中にある」（p.20）という。

この場合の“専門化（specialization）”というのは、「ある生産物を作り出す能力によってでなく、個々の操作とか単一の動作ごとに労働の分割するという新しい“専門化”」（p.21）と注釈を付けられているものである。したがって、日本語における「専門」の語感で解するよりは、文意に即して“細分特定化された個別作業への専属”というように解した方が適するものである。科学的管理運動の基本的な想定は、「仕事が一つの動作または操作に限定されればされるほど、人間はその仕事をよりよく行うことができる」¹⁰というものであった。

この「新しい専門化」がもたらす労働の自己疎外に対し、先の引用で見たようにドラッカーは「人間へ職務を適合させること」（職務拡大・職務充実）、「集団を作業チームに編成すること」（自律的作業者集団）といった“労働の人間化”の方向への労働過程の再編成の課題を提起している。しかし、たんにそれだけでなく、この問題に取り組む姿勢・基盤としての「政治的・心理的条件」を「経営者の態度」の涵養ということに集約して強調しているのである。

個々の操作や動作は組織体の仕事に「統合」されなければ「生産原理」の体をなさないのであるが、その「統合」について「大量生産の主唱者・科学的管理運動の基本的な想定」がもたらした産業秩序の構図については、ドラッカーは比喩を用いて次のように批評している。

「指揮者だけがあらゆる楽器の音を聴き、楽団員は自分の楽器以外は見ることも聴くこともできない自分だけの防音室でそれぞれ演奏しているオーケストラのようなものである。このようにしたうえで最も厳格な時間合わせの規則を用いれば、シンフォニーを演奏することができよう。しかし、どの演奏者も、自分は何をしているのかわからないし、いわんや演奏効果にどのように貢献しているのか誰も述べることはできないであろう」

(p.180)。

この比喻は、「構想と実行の分離」という科学的管理運動の特質、すなわち「何をなすべきかを考え、職務の内容、作業、速度、リズムおよび動作の仕方を定め、これらについて他人に命令する立場に立つ少数の人々と、いわれたことをいわれたとおりに行う多数の人々」への「構想する者と実行する者の分離」¹¹⁾の特異な様相を巧みに示唆している。こうした科学的管理運動の基本的な想定に基づく産業秩序は、「産業の生産資源のなかで、人的資源ほど生産能率が上がっていないものはほかにない」(p.158)という事態を招いていると、ドラッカーはいう。「現代の産業制度において生産しているものは実に、チーム、パターン、組織といった全体的なものであり、「このパターンを機能させ、まとまらせるには、個々の作業者がパターンを全体としてながめ、パターンのなかでの自己の役割を理解することが必要である」(p.159)。にもかかわらず、科学的管理運動は「生産要素としての労働者の態度」の問題を排除し、この必要を満たそうとはしなかったのである。それに対し、ドラッカーは、職場社会の自治の経験が労働者に「支配される者」という感覚から抜け出させ、「全体との関連で自己の役割を理解する」という「経営者的態度」の涵養に寄与していくことを、強調しているのである。

そうして、「経営者的態度」の涵養という人的資源の活性化が、どのような効果を発揮するかについて、次のように展望している。

「生産労働者の間に、“経営者的態度”が行きわたれば、生産性と能率はほとんど爆発的に増大する。……こうした生産性は、高度に工学的に設計された工場では、時間・動作を研究し、作業を熟練不要の動作にまで分解し、部品構成をし、材料の流れと人間の作業をシンクロナイズさせる等々といった科学的管理法をさらに進んで適用することから期待しうるものを、はるかにしのぐことは確かである」(p.160)。

14. “光栄ある野党”としての労働組合

ドラッカーは、すでに見たように「工場社会の自治」の提案に対し「経営大権の侵害」として経営側から反発があることを予想しているが、それとともに「経営者が組合と戦うため、あるいは少なくとも組合を無力にするために工場社会の自治という仕組みを利用しがちである」（p.308）ということ警告している。事実、これは1920年代のアメリカ産業界において流行したことであった。そのことからすれば、「工場社会の自治」が「甘言や虚しい肩書で労働者を買収する経営者側のたくらみ」（p.308）と見なされても当然であるという素地はなきにしもあらずである。したがって、「組合が工場社会の自治の確立に反対して戦うほうを選ぶ」（p.313）ことも大いにありうるのである。

そうした場合には、「工場の自治体は組合をして労働者の排他的忠誠の獲得を目指す戦いを激化させる最大の拍車となる。この闘争（＝「忠誠の分裂」・既述、第6項）における被害者は、先ず第一に工場の自治体自身であろう」（p.308）。それゆえ、「労働組合の参加が、工場社会の自治の成功にとって絶対に必要である」（p.308）が、「組合の存立権と労働者代表権は経営者側から侵害されないと保障されている組合だけが、工場社会の自治に参加し、また参加できることを期待しうる」（p.315）としている。

こうした問題に対し、ドラッカーは、既述のように、それ自体では正当な統治権力たりえない経営者への対抗勢力として労働組合を意義づけ、その対抗勢力が統治機構に加わることによって統治制度としての企業の政治的ディレンマの解決があるとしている（既述、第5項）。これは、労働組合排除とは正反対の構想である。

ドラッカーは、労働組合は統治機構への参加において“光栄ある野党”としての役割を果たさねばならない、という。統治への参加という政治的責任からして、「常に否定する精神」として止まることが許されない」（p.114）

のは当然であり、同時に「経営側のあやつり人形となってしまう」(p.314)のでは対抗勢力としての意味をなさない。また、労働組合がそれ自体で企業の統治者になってしまうことは、「企業の目的に対置して従業員の目的を主張する」という存在の定義(p.111)に反することである。したがって、労働組合は、「決して政府になれない野党」(pp.111-112)として統治に参加するということになる。

では、どのような手続きによって工場社会の自治という通路を介して労働組合は統治機構に参加していくと、指定されているのであろうか。ドラッカーは、「工場社会の自治機関にとって唯一の堅固な基盤は、労働協約のなかにある」という。「自治が鼻持ちならない経営者の温情主義に墮落」しないためには、労働協約という「法的拘束力をもった形態」が必要であり、この形態において労働組合は「戦う意欲と能力を持つ(自治の主張の)擁護者」という地位を占めるべきものとしている(p.308)。

15. 「産業市民」の組合運動へ

ドラッカーは、工場社会の自治という通路を介しての統治機構への参加が労働組合の既成の体制にもたらすリスクについても、次のように考察している。

「(工場社会の自治への)参加は、組合にとって現実的なリスクを伴う。この参加は、産業別または全国的な組織をないがしろにしてローカル(企業別・工場別)の組織が強化されるという傾向がある。工場社会の自治体が成功すればするほど、労働組合が会社組合(company union)の緩い連合体へと解体するという危険が大きくなる。工場社会の自治は組合から“反対”機能を奪い、それとともに組合の存在理由そのものさえ奪ってしまう恐れがある」(p.314)。

しかし、ドラッカーは、こうした「恐れ」の問題よりも、その根底にある労働組合の既成の体制における「基礎的な態度、信条」の方をより大きな問

題である、としている。その問題とは、「組合は、“（労働）自動販売機人間”という考え方が経営者側によって表明される場合には、それに対し激しく攻撃するのではあるが、組合自身が経営者に劣らないほどこの考え方と溶け合っている」（pp.314-315）という問題である。ドラッカーは、この問題が工場自治体に労働組合が参加するうえでの「何ものにもまして困難な障害になるかもしれない」（p.315）と、構想実現上の懸念を表明している。

そうした懸念は伴っているが、「工場社会自治の原理」は、ドラッカーがいうように産業企業体が経済的の制度に止まらず統制的・社会的の制度であるという性格をもって存在するかぎり、内在的な必然性をもったものである。それゆえ、「組合の参加なしに従業員の強力な機関が発達し機能するのを許しておくのは、組合にとって政治的な自殺となろう」（p.313）というドラッカーの警告が、いずれは現実性を帯びたものになることも確かである。

ドラッカーは、工場社会自治への参加ということから「組合は、これまで多くの組合が結成の理由とした経済上の問題が、企業と労働者間の関係の全部であるというよりは、ほんの一部にすぎないことを、悟らなければならないであろう」（p.314）としている。これは、“（労働）自動販売機人間”観を基底とした経済的の圧力団体的組合運動から「産業市民の組合運動」への転換を示唆するものである。

工場社会自治への参加がどのように労働組合の機能改革に繋がるかについて、ドラッカーは、次のように述べている。

「それは、組合の事柄（union affairs）への組合員の参加を増し、組合の事柄への関心を高め、そのようにして組合員の無関心（apathy）という退廃を防止するであろう。この無関心ということこそ組合運動を確立し成功させるのに最悪の危険であるということは、分かりきっていることである。自治への参加は、労働者そのものの好機（opportunities）の象徴として組合の機能を回復させるのに役立つであろうし、そのことが組合への忠誠の獲得のきわめて重要な要因となるのである。さらに、自治への参加は、組合

のリーダーシップの問題の多くを解決するであろうし、組合は良く訓練されテストされたリーダーを豊富に供給されるということにもなるであろう」(p.314)。

〔注〕

- 1) ドラッカーのこの自己規定は、*Adventures of a Bystander* の「日本語版への序文」にある。風間禎三郎訳『傍観者の時代』（ダイヤモンド社刊）序文、3頁。
- 2) ドラッカーは、「『自由であると“おもしろい” (fun)』というのは、真の自由との絶縁に近づくことである」といい、自由の本領について、次のように述べている。

「自由は、責任ある選択である。自由は、権利というより義務である。真の自由は、なにものかからの自由、すなわち、勝手気まま (license) ということではない。何をするか、しないか、ある方法でやるのか、他の方法でやるのか、ある信条を支持するのか、反対するのか、選択をすることが、自由というものなのである。自由は、決して束縛からの解放ではなく、常に責任である。自由は、“おもしろい” というものではなくて、人間に課された最も重い課題 (burden) である。それは、人間個々人の営みと社会の営みの在り方 (conduct) を決定し、この双方の決定に責任を持つという課題である」(*The Future of Industrial Man*, Greenwood Press, Publishers, p. 149)。

- 3) *Ibid.*, (注2) p. 74.
- 4) 「経済的成果の達成」についてのこの注釈的定義は、三戸公・他著『ドラッカー・新しい時代の予言者』（有斐閣刊）123頁。
- 5) このことは、企業を法的に「労働者（従業員）所有」に制度化したユーゴスラビアにおいて労働者のストライキが多発していることから、歴史的に証明されている。ユーゴスラビアのこの事態の実証的考察としては、『日本労働協会雑誌』289号に、ネカ・ヨバノフ著『ユーゴスラビアにおける労働者のストライキ——1958—1969年——』の「書評」形式で取り上げられている。
- 6) ドラッカーが初期著作で確立した「政治生態学」の原点については、『岐阜経済大学論集』第20巻第1号所載の拙稿「ドラッカーの業績とその歴史的貢献」。
- 7) *Ibid.*, (注2) pp. 156-161. 訳文は、岩根忠訳『産業に携わる人の未来』（ダイヤモンド社『ドラッカー全集』第1巻）に拠る。
- 8) 「決定的な、代表的な、本質的な制度」という措定は、産業企業体の存在態様についての措定である。それに対し、「経済的、統治的、社会的」という三重性格の措定は、産業企業体の機能態様についての措定である。存在態様の措定のうち「決定的な」は、社会の全員といってよい大多数の人々が直接・間接に産業企業体と関

係があるということであり、「代表的な」は、産業企業体が産業社会の組織原理を最も純粹かつ明瞭な形で表しているということである。

ドラッカーの所論には、これらの他に構造態様についての指定があるというのが、藻利重隆の指摘である。経済的組織構造と社会的構造であり、後者が「職場社会(plant community)」である(藻利『ドラッカー経営学説の研究』森山書店刊、第4増補版、174頁)。この二重構造論は、ドラッカーが明示的な概念として凝縮して表現していないだけで、所論の展開が二重構造論的であるのは確かである。

こうした二重構造論の類似概念としては、人間関係学派の「フォーマル組織とインフォーマル組織」、F. テンニースの「ゲマインシャフトとゲゼルシャフト」をあげることができる。ドラッカーにおいては、これらの説との関連や対比が所論の展開にあたり念頭にはあったものと推測できる。

9) ドラッカーの「産業中間階級の自治」についての主な論点は、次のようである(*The New Society*, pp. 305-307)。

- ① 労働協約の外にあり、経営者からの権限委譲を抛り所とするということ。
- ② 一般労働者の自治と比べ、社会的事項としての管轄範囲はより狭いが、経済的成果に関係する管理的事項についてはより広いということ。
- ③ 「このグループが自治体として組織されるならば、それこそ本当の権限(very real authority)の付与が得られうることになる」というマネジメントの分権主義(federalism)原則との関連の強調。
- ④ この自治機関の課題。
 - a. 経営者とのコミュニケーション
 - b. グループ自体の人事管理問題——監督職や技能職への人選、職務訓練、部門間の配置など——
 - c. 一般労働者の自治機関と、とりわけ一般労働者の人事管理事項について、企業の代理者として協議。

10) 11) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, pp. 283, 284. ドラッカーの科学的管理法に対する批判が体系だった記述の形式を取ようになったのは、1954年に著作されたこの書(邦訳『現代の経営』)からである。

第2節 ドラッカー「労使関係論」の性能

1. プログラマティックな理念型

ドラッカーの労使関係論は、一種の——というのは1950年アメリカ産の——理念型の提示である。当時のアメリカの労使関係の実情は論理展開の背景として洞察的に記述されているが、主題は彼自身が規定しているようにプログラマティックな設け方をした改革論的な“綱領(manifesto)”¹⁾といった性質のものである。したがって、その真価は、その主張のその後の事態への影響力、すなわち主張内容のフィージビリティにおいて問われるべきものであろう。それとともに、その提唱以来の現実の進展に対し、その動向の表す意味を価値判断しうる一つの拠(よりどころ)を、彼の提唱内容を通じて我々は与えられているということでもある。それだけに、彼の提唱内容の性能点検が、我々にとって重要な課題となる。

そういう観点において、この節では、彼の提唱後に生起している現実の事態との関連に焦点を当て、検討所要事項の提起をしておくことにする。

2. 労使協議制と「工場社会の自治機能・B」

ドラッカーの提言するところは、労使関係システムという具体的な制度形式に焦点を当てて言い直せば、「労使協議制」の導入・実践ということになる。第1節の11項で紹介した「工場社会の自治機関の機能のB」は、「経営者側との調整」とか「連合処理(dealingwith)」が強調されているところのものである。これらは労使協議制という枠組での用語でいえば、協議であり、協議事項の処理と言い換えても差支えないものである。そうして、そのように言い換えれば、今日の日本の労使関係においては、彼の提唱したところの「工場社会の自治機能・B」の中身が我々に馴染み深くなるほど、労使協議制は普及している²⁾。

そうすると、アメリカの1950年当時の労使関係事情を背景に提起された改革の理念型が、国境を越えて日本で定着したということもできそうである。そのように言うと、日本の労使関係はドラッカーの提唱する改革構想をこなししたエクサレンスな労使関係を構築しているかのようであるが、制度形式の普及だけでそのように断定するのは早計であろう。ドラッカーは、制度形式のみでなく、なぜ労使協議制が必要か、何のためか、を念入りに論じ、また、その安易な取組み方がもたらす落とし穴についても警告しているのである。そういう点では、ドラッカーの労使関係改革論は、土壌(いわゆる文化風土)、歴史的経緯の相違を踏まえての上ならば、今日の日本の労使関係の問題点を照射するサーチ・ライトの機能をも果たすものと思われる。そうした照射の作業は、本稿の(その3)において行うことにする。

3. 企業別組合と「工場社会の自治」

藻利重隆は、ドラッカーの労使関係論、とりわけ工場社会の自治と労働組合の関係について、次のように批評している。

「労働組合が今日一般に超企業的組織として発展しているのに対して、自治的『職場社会(=工場社会・plantcommunity)』は企業単位に組織せられるものである点にこそ、両者の差異が存在するように思われる。したがって、企業別労働組合について見れば、それは自治的職場社会との間になんらの差異も見出されえないこととなるのである。そこで、労働組合の参加による職場社会の自治というドラッカーの提唱は、これを換言するならば、超企業的労働組合を背景とする企業別組合の形成以外のなにものでもないであろう²⁾。

この批評の特徴は、「1950年アメリカ産」というドラッカー・モデルにきわめて日本的な現実である「企業別労働組合」という概念を絡めているところにある。この絡め方の条件としては「超企業的労働組合を背景とする」という一つの基本的なことが付されているが、日米の労使関係パターンの比較

研究としては、この他にさらに深い奥行きと広い間口で検討しなければならない幾つかの基本的な問題があると思量する。そうしたことについても、この論稿の後段で扱うことにする。

ここでは、「工場社会の自治」イコール「企業別労働組合」という解釈は、アメリカにおける労使関係改革論としての理念型モデルということに即してのことであるならば、ミス・リーディングであるということを指摘しておきたい。

ドラッカーは、「工場社会の自治機関は労働組合の代わりをするものではない」と明言している。すでに自治機関の機能内容として見てきたところでは、自治機関は労使協議制の機能は担うが、労働組合の固有の機能である団体交渉には携わらないという措置になっている。そうして、「企業別労働組合」が企業における労働組合組織ということの意であれば、アメリカにおいて存在するのは、超企業的労働組合である産業別労働組合が組織したその支部としてのローカル・ユニオンである。そのローカル・ユニオンのメンバーが、「自治の擁護者」たるべきことを志向して、産業別労働組合が企業経営者と締結する労働協約に基づいて、工場社会の自治に参加するというのが、ドラッカーの提言の構図である。その産業別労働組合が「経済的圧力団体」という理念にのみ囚われて、団体交渉を通じての衝突を破壊的なものにしてつある。この衝突を「建設的なものに」変換する契機になるものとして、「職場委員 (the shop steward, ローカル・ユニオンの委員) が工場社会自治の代理人 (the local agent of the self-government) となり、労働者とその (組合) 指導者の間の、また自治体と労働者の間の連絡者 (liaison) として行動するであろう」³⁾と期待されているのである。

そうした労働組合における機能の変革が、アメリカで現実化しているかどうかの問題は、本稿の (その2) において取り扱う。

他方、日本で現実化している企業別労働組合は、「労職混合組合」という組織形式であり、企業内におけるその組織範囲はドラッカーの措定する「工

場社会」に「おおよそ」——というのは、従業員であってもいわゆる「非正規社員」は組織しないので「おおよそ」——匹敵する。そして、労使協議に取り組むとともに労働組合の固有の機能である団体交渉をも己の課題としている。それは、自治的工場社会がそのまま労働組合の要件をも兼ね備えたものであるというように、規定することもできるであろう。そのことは、一面、アメリカの労使関係に比べて長所でもあろうし、反面、組織形成それ自体では「超企業的労働組合を背景としない」ということから、社会的存在性が稀薄になりがちであるという短所をも有するものである。そうした問題の検討については、本稿の（その3）において取り扱う。

4. いわゆる「工場委員会」と「工場社会の自治」

労働者の工場あるいは職場レベルでの組織活動は、先進工業化諸国においては「工場委員会（workers' council）」という名称形式で総称しうるような歴史的経験が、それぞれの国で見出しうる。そういうことに照らし合わせると、ドラッカーの提唱する「工場社会の自治機関」というのは、それほどオリジナルなものではない、という解釈もありうるであろう。

しかし、一口に「工場委員会」として総称しうるにしても、いわゆる「工場委員会」は、その設置目的に応じて幾つかの類型が見出される。例えば、A. シェットゥルムターは、工場委員会の歴史的経験の国際比較を試み、次のような類型をあげている⁴⁾。

① 組織オルグ（organizing stewards）

労働者を労働組合に所属させるよう働きかけ、組合費を徴収することを設置目的とする。

② 交渉型委員会（bargaining councils）

労働組合の団体交渉機能の一部を担うものとして、あるいは補助する——とりわけ苦情処理をする——ものとして、工場あるいは職場レベルで活動すること、を設置目的とする。

③ 管理型委員会 (managerial councils)

「程度の差はあれ経営自体の一部として、一定の方法によって企業の経営に直接責任を負っている」ところの、いわゆる経営参加を設置目的とする。

④ 政治志向型委員会 (political councils)

特定の政治的意図の達成に役立つことを設置目的とする。「典型的な例はロシアのソヴィエトであり、革命の時期には革命指導部と工場における労働者大衆の間の“伝導ベルト”であり、革命成功のあかつきには公的行政機関となる」。いわゆる“革命的工場委員会”。

⑤ 組合改革型委員会 (union reform councils)

「労働組合運動を改革する道具として、あるいは、時として、従来の労働組合にとってかわるものとして、利用する」のが、設置目的である。(前者は、国の立法あるいは行政措置によって設けられる。後者は、企業経営者の反労働組合政策の手段。)

これらの経験的に存在してきた工場委員会の諸類型に対し、まったく新規の設置目的のものであるならば、ドラッカーの提唱する「工場社会の自治機関」は、たとえ工場委員会の一類型に位置づけるにしても、オリジナルなものであり、ユニークなものであるといえるであろう。

そうしたオリジナル性、ユニークさは、第1節で概観したドラッカーの所論構造そのものにおいて認められるが、その中でも「彼の提唱後に生じた現実の事態との関連に焦点を当て」具体的な事項をあげれば、前節12項で見てきた「工場社会の自治が開く地平」である。ドラッカーが目論んだ地平というのは、その後の労働問題の研究者によって普及されてきた概念でいえば、「労働の人間化」(humanization of work)である。そのような目論見をもった新類型の「工場委員会」は、ドラッカーの提唱以前には無かったといえるであろう。

5. 「労働の人間化」と「工場社会の自治」

一般に、「労働の人間化」を課題とする「工場委員会」的活動の嚆矢は、ノルウェーで「産業民主化計画」に基づいて4工場で実施された「自律的作業集団（autonomous workgroup）実験」であると目されている。この実験は、ノルウェー使用者団体（NAF）とノルウェー労働組合会議（LO）とによって1962年に設置された「合同委員会」を推進機関として展開され、1970年に成果報告が発表された⁵⁾。こうした実験は、ただちにスウェーデンに波及し、ボルボ自動車のカルマル工場では「自律的作業集団」によって流れ作業方式を廃止するという「労働の人間化」が行われた。

このカルマル工場の労働組織、労働過程の変革に関連させて、ドラッカーは、アメリカの動向について、1979年に次のように述べている。

「第二次大戦当時、こうした考え方（＝従業員の作業チームが責任をもつという自律的作業集団）は、もうかなりのところまで行っていた。今日、スウェーデンの一部自動車は、組立ラインに代わる突破口を開いたなどと、大々的に宣伝しているが、こうしたグループ・アッセンブリ方式とは比較にならないほど、すでに進んでいたのである」⁶⁾。

ドラッカーの「工場社会の自治」の提唱は、ノルウェーの実験に先立つこと12年前のものであり、それもたんに観念的な先取りでなく、アメリカの産業社会で胎動してきている動向に“生の飛躍”を付与しようとするものであった。しかし、その後のアメリカの労使関係における現実の進展は、レギュラシオン学派の表現でいえば「フォーディズム的妥協」⁷⁾へと“生の飛躍”を回避したものであった。そうして、今日の「フォーディズムの危機」を突破するには、ドラッカーの改革モデルの真価の見直しが必要となっているのである。こうしたアメリカの労使関係における理論と歴史の交差の問題については、本稿（その2）において取り上げる。

〔注〕

- 1) ドラッカーは、この「宣言 (Manifesto)」が理念倒れのものでなくプログラマティックなものであることにつき、1954年の著作で次のように述べている。
「我々には、すでに多くのことがわかっている。何をしなければならないかは、わかっている。少なくとも、今日行われているよりも、ずっと多くのことをなすることがわかっている。おそらく、20年先には、今日到達目標としているものが達成されているであろう。今日宣言であるところのものが、歴史上の事実となっているであろう」(*The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, p. 311)。
- 2) 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』(森山書店刊, 第4増補版) 196頁。
- 3) P. F. Drucker, *The New Society*, Greenwood Press, Publishers, p. 310.
- 4) A. シュトゥルムタル著, 隅谷三喜男・初岡昌一郎訳『工場委員会』(日本評論社刊) 1-7頁。
- 5) ノルウェーの「産業民主化計画」に基づく「自律的作業集団」実験については、村田和彦著『労働人間化の経営学』(千倉書房刊) 第6章に詳細な紹介がなされている。
- 6) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*.
- 7) レギュラシオン学派の「フォーディズム」概念については、山田鋭夫「フォーディズムとポスト・フォーディズム」(山田・須藤編著『ポスト・フォーディズム』[大村書店刊] 第1章)が、簡潔でわかりやすい解説をしている。そこでは、「フォーディズム的妥協」は、「テラー原理受容」対“生産性インデックス賃金”という取引・妥協(同書, 24頁)と説明されている。