

労働者教育と自律的作業集団

社会教育学研究室 山 田 正 行

Workers' Education and Autonomous Working Group

Masayuki YAMADA

Workers' education is a social movement as well as a sub-system in lifelong integrated education system. It must be understood from the three view-points such as the workers' self-educational movement, the development of skill and the personnel management in the enterprise (the movement of capital).

Autonomous working group, in which on-the-job-training and workers' learning are performed most actively, is the place where the three aspects of workers' education fuse into one and the contradiction between capital and labor varies diversely and appears most concretely.

Though workers' self-management in industry practiced in many countries (Yugoslavia, Sweden, Norway etc.) doesn't go well, Quality Control Circle(QCC), the autonomous working group in Japan, is evaluated highly. But it results in the operated one. Namely it realizes the desire of work and mobilizes many workers into QCCs, but conceal the desire of self-management craftily.

In order to understand the above-mentioned problem and view the workers' self-education, we must develop the theory Y (D. McGregor), which supposes that self-actualization is ideal, in view of E.H. Erikson's identity theory which explains identity is the virtue which may change into a destructive cruelty in a given condition. We are expected to create the theory integrating identity and workers' self-educational movement from the research of workers' self-management.

- I 問題設定
- II 自律的作業集団の理念と実践
- III 労働者の学習・教育と同一性
- IV 展望

I 問題設定

労働者の学習・教育の問題は、学校教育の体系を超える分野での、「社会人」としての青年・成人の人格の組織的な形成と労働力の集約的な陶冶に関連して発生する。そこにおいて追求される労働能力とは、特定の職業技術にかかわるものとしてだけでなく、体力、自己への客観的理解、対人関係の理解、社会認識、行動力などを包含した総合的能力である。たとえ現実の労働内容がいかにか細分化された陳腐な単純作業であり、労働者に苦痛をもたらすだけのものであるとしても、労働能力の本質は上述のようなものであるという前提から考察していくことにしたい。この仮定は、現実的具体的な労働疎外の実態を無視ないし容認するために設定されるのではなく、むしろ

現状批判の評価基準として、また批判的分析の方法的基礎として位置づけられる。そして、この仮定に基づいて行なわれる本論文の考察は、労働疎外の止揚、労働者の発達と解放のための教育学的接近を目的とする。

lifelong integrated education, continuing education, recurrent education, education permanente などのタームの内包する諸概念を、ここでは生涯教育という用語で代表させ、それらの相違点はとりあげず、まずその共通点として、労働者教育の再編成と発展の展望を抽出してみたい。ユネスコの『未来の学習』（いわゆる フォール報告書）では、この点はあまり顕著でなく、民主主義、決定への参加、科学技術の発展、職業の流動化と自己形成、国際的連帯などを総括的に表わした生涯教育、学習社会という理念の中に組み込まれているが、それは労働者教育を軽視しているわけではない¹⁾。「生涯教育は、この言葉の完全な意味では、商業、工業、農業の諸企業が広範囲に及ぶ教育的諸機能を持つてであろうことを意味する。」との「原理」に見られるとおり、労働者階級固有の教育ではないが、結合労働組織たる企業の教育的機能

が注目されている²⁾。ユネスコ生涯教育部のP. Lengrandや、その後を継いだE. Gelpiの生涯教育論に見られる、労働(者)と教育という視点から離れているとはいえ、学習社会の展望の中で、企業の教育的機能が位置づけられ始めたことは重要であると考えられる。さらに、日本の労働者教育を研究する上で見逃すことのできない点として、報告書では企業の教育活動の事例に日本のものが採用されていることがあげられる³⁾。

だが、少なくとも企業や労働の領域に関する限り、このような事例の紹介からは、報告書の提起する「完全なる人間」の形成は十分に理解されえないだろう⁴⁾。それは一つの理想であり、日常の労働生活における陳腐な単純作業、長時間続く過度の緊張、機械への従属、情報の偏在と集中、労働の意味の喪失などに見られる労働疎外の進展の中で、解決すべき問題は無数にある。また、報告書の「勧告」では「企業の役割は勤労者の訓練に限定されるべきではなく、可能な限り技術者や研究者の養成にまで拡大されるべきである。」とされているが、これは転倒した現実認識に基づくものであると言えよう⁵⁾。フォール報告書検討委員会の批判とあわせてさらに考察を必要とする点である⁶⁾。

以上の仮定、研究目的、生涯教育論の検討を踏まえて、最後に研究対象について説明することにした。労働者教育の本来の目標が労働者の解放であり、即物的経済的範疇に限定されえないとしても、労働能力の発達、労働生産性の向上、生産力の発展という関連を軽視し、労働者教育の結果を非経済的な相対のみで評価して良しとすることは正しくない。

労働者は労働力としての商品化の過程で、価値および使用価値として現象し、その帰属をめぐる対立と競争が存在しており、労働力の経済的評価が利潤追求の無批判な是認に帰結することは十分警戒しておかねばならないが、労働力の実現の評価となる使用価値の分析を欠いた労働能力論、労働者教育研究は不十分なものとなるだろう。すなわち、人間性のみならず有用性も問われているのである。また、労働の組織と過程の分析では、職務の細分化と専門化、支配と指導、人間性と効率性、士気(モラル)、労働への満足度などが現実的問題となってくる。これらは労働疎外、物象化、労働運動をめぐる具体的現象形態であり、労働者の全面発達や自己実現を論ずる上で不可避の問題であると言えよう。

このような意味で、労働者の能力と学習・教育を、職場の自律的作業集団の分析を通して検討することは、労働者教育を理念的または制度的視点で研究することにとどまらず、その実体的な接近を可能にすると思われ

る。自律的作業集団とは、品質管理や生産性向上などを目標とし、職場リーダーを中心に集団単位で作業を設計し、実施し、検討を加え、改善を図る、少人数(数人から十数人)の労働組織である。そこでは、自主的決定の拡大による士気の昂揚、労働の人間化、働きがいや連帯感の創出などが模索されている一方、統計的手法に基づく労働過程の科学的分析が労働者自身によって進められている⁷⁾。

また、このような自律的作業集団を通しての労務管理の成功と生産性の向上から、現在、日本的経営が国際的に注目され評価されており⁸⁾、この点で、自律的作業集団の組織と運動を考察することは、資本と労働の矛盾の中から生成した日本労働者の一類型を明らかにし、教育目標の視点からその意義と限界を示すことになるだろう。

このように、労働者の学習(活動)と企業の教育訓練の焦点が、自律的作業集団と労働者の自主性・主体性に関する問題に集中しているという視点から、労働教育の理論を探求していくことにしたい。本論文の構成は、自律的作業集団の意義と限界の検討、労働者の自主性と学習・教育の実践の分析および理論的考察、最後に、労働者の学習・教育と自律的作業集団に関する問題提起となる。

II 自律的作業集団の理念と実践

自律的作業集団は時には自主管理活動と呼ばれ、日本でもそのような例は少なくない。論議をすすめる上で用語をふやし、概念を混乱させるおそれもあるが、ここでは自主管理をより広い概念として設定し、その検討から始めてみることにしたい。歴史的には、このような労働組織改革の試みは、R. Owenのニューハーモニーにおける生産共同体建設やパリ・コミューンなどにまで遡ることができるが、現代のそれが基本的に区別される点では、政府、資本、労働組合などによって継続的に推進されているところにある。

同じ「自主管理」(self-management, autogestion)という呼称で論じられる実践も、ユーゴスラビア、ノルウェー、スウェーデン、西ドイツ、フランス、アメリカ合衆国、日本などではそれぞれ相異なる性格を有しており、また一国内においても様々な解釈がなされているのが実状であろう。労使共同決定、労働者の経営参加、労働者自主管理、目標と作業集団による労務管理などの実践を、安易に一つの概念に統一することは避けなければならない。しかし、本論文においては作業仮説として、

労働の当事者である労働者による、直接的かつ自由で平等な集団の意志決定機構を、労働組織の自主管理と想定し、これとの関連で自律的作業集団を検討してみることにしたい。

このような前提のもとに、まずユーゴスラビアの自主管理社会主義を一つの典型例としてとりあげ、限られた文献の考察からではあるが、自主管理と技術官僚制（テクノクラシー）化による中央集権の生成との問題に注目してみたい。ユーゴスラビアでは、革命後、1950年の国営経済企業および上級経済連合体の労働集団による管理にかんする基本法、63年の新憲法、71年の憲法修正条項、74年の新憲法などの法制度改革に見られるように、自主管理の徹底と拡大が試みられているが、そこでの重大な障害に、国家主義や私的所有とならんでテクノクラシーがあげられている⁹⁾。この点について、M. Drulović は、テクノクラシーの出現は不可避であるが、自主管理はその支配を防ぐ可能性を有していると述べ¹⁰⁾、また、V. Rus は、「多頭の権力分布は高度に平等的」であり、それゆえ「専門職化はかならずしもテクノクラシー支配やエリート支配や反人民主義の組織にはつながらない」ことを、統計調査による実証的分析を通して論じている¹¹⁾。しかしこれに対して、岩田は「資本主義的『自主管理』」とは質的に区別しつつも、「労働者自主管理がテクノクラシーに屈服することなく、生産力発展の論理をも身につける」という結論を出しきれず¹²⁾、さらに、A. Meister は、「自主管理は最良の人々を淘汰するメカニズムとしての役割を演じ終え」テクノクラシーが台頭し、私企業が復活し、その結果、自主管理の墮落が始まっていると指摘している¹³⁾。Meister の私企業の復活という批判に対して、Drulović は、社会主義セクターと結合させることにより、「私的労働の社会化」が導びかれると答えており¹⁴⁾、確かにそれは資本主義と自主管理の問題に対する回答となっているが、テクノクラシーに関する問題はまだ解決されぬままにあると言えるだろう。

この点をユーゴスラビアに限らず一般的に労働者の意識の側面から考察してみると、そこには、自主管理の進展にともなう責任の増大、新しい試みから生ずる未知の葛藤、課業の集団化による労働者相互の監視と圧迫感の増大、労働強化などが事前に懸念され、自主管理の導入そのものが回避されるという事態があることに気づく。その事例は、スウェーデン、ボルボ社カルマール工場における労働の人間化の実施（ベルトコンベアの廃止等いわゆる「ボルボ方式」）、ノルウェーにおける政労資の合意に基づく自律的作業集団の実験、ユーゴスラビアにおける同類の実験などが、それぞれ失敗に帰結したところに

見い出せる¹⁵⁾。とりわけ、労働者が資本家や経営者とともに企業の意志決定に参加することから生ずる責任と危険性を避ける傾向は、アメリカ合衆国の労働組合の場合に顕著であり、この事例は労働者自身による自主管理の拒否を示すものとして注目しておきたい¹⁶⁾。確かに、労働組合から制度的に重役を登用することは経営管理の強化につながる、と指摘されている¹⁷⁾。しかし、このような傾向を自主管理の否定の方向としてではなく、むしろその一層の発展と労働過程の諸矛盾の克服を展望する中で分析すべきであろう

この点でユーゴスラビアの実践を検討してみると、自主管理企業における業績低下をめぐる、上級労働者と下級労働者の間に対立が生まれたという報告が注目される¹⁸⁾。たった一つの報告から即断することは実証性に欠けるが、企業経営の責任は、自主管理においても重要な問題であり、労働者がそれに対処するには優れた能力と自覚が必要とされることが想定されるのである。E. Kardelj は「自主管理は、社会的資本の処分におけるグループ的所有や私的所有やテクノクラート＝管理者独占の諸要素を復活させる自然発生的傾向や意識的傾向とも衝突しなければならなかったし、またこれからも衝突は避けられないであろう。」と述べているが、管理や「有能な専門家＝管理者層」の意義を認め、その階層が「連合した労働者の道具」となり、「ほかならぬ労働者階級自体の教養と知識の最も責任ある担い手」となるべきことを提起している¹⁹⁾。自主管理が「構造と行動と価値」の「全面的変化」の中でのみ発展するという理論的展望は²⁰⁾、この課題の達成を通じて具体化されてくると思われる。

以上の考察を踏まえて、次に現代日本における自律的作業集団による人事労務管理の性格について検討することにしよう。

1952年から54年にかけての電気・石炭産業のストライキをめぐる議論の中で、既に西ドイツの労使共同決定制が、労働者の利益保護もしくは労使関係の安定と協調、生産性の向上などの主張を伴ない注目されており²¹⁾、他方、それ以前に、独自に労働組合による生産管理闘争も試みられていた²²⁾。生産管理闘争に関するいくつかの判例は、その違法性を示しているが²³⁾、学説上では、その合法性や意義が主張された時期もあった。たとえば大河内一男は「生産管理は労働組合の生産力担当者としての資格を訓練するこの上もない良い手段だと考えて」いた²⁴⁾。

しかし、今日国際的に注目されている日本のQCサークル等の自律的作業集団は、元来アメリカ合衆国で開発されたQC運動、ZD（無欠陥）運動などに由来してい

る。たとえば、W.E. Deming のQC講習会が1950年(箱根) 51年(日光)と開催され、そこに大企業の社長、専務等が多数参加し、62年には日本科学技術連盟が『現場とQC』という統計解析に、全員参加の小集団活動、労働者の動機づけの手法を加えた実践の手引が出版されている。またZD運動は、1962年マーティン社フロリダ・オーランド事業部で始められたが、1965年には日本電気(株)に導入されていた。その後の普及状況に関しては、66年11月~12月の日本能率協会産業研究所の調査から、ZDの実施企業28.6%(72社)、これを含めて準備、研究、討議を行なった企業77.8%(196社)、そしてZDを知らない企業22.2%(55社)となっていたことがわかる²⁹⁾。最近では活動内容が大きな発展を遂げたため単純な比較はできないが、79年の労働省による労使コミュニケーション調査によれば「小集団活動」を導入している企業の比率は、全体で40.4%(1,000~4,999人、48.8%、5,000人以上、58.2%)となっている²⁹⁾。普及の度合を評価することは難しいが、この間着実に自律的作業集団による労務管理が拡大してきたことは言えるだろう。そして、時期によって多少の相違はあるものの、労働者各人の自主性を謳い、少人数の作業集団を編成し、労働生産性の向上、欠陥製品の防止、品質の改善、節約、サービスの向上などの問題を討議し、解決策を探り、それを実践するという性格は、高度成長後の企業の経営方針に合致するものであったと言える。そこで求められていたものは、統計的品質管理の学習・実践以上に、職場の士気(モラル)の昂揚であったのである。

たとえば、(株)東京電気化学(TDK)のQCサークルは、66年6月から開始され、その目標の第一には、「職場のモラル(勤労意欲)を高める」ことがあげられている²⁹⁾。TDKは教育訓練体系の改革を試み、それが一定の評価を受けたが、その教育実施月報例では問題解決教育として、「QCピョピョコース」(事業部計画)や「QC入門6日間コース」(本社計画)があげられており、教育内容に自律的作業集団がとり入れられていたことがわかる²⁹⁾。このように企業内教育と自律的作業集団は相互に関連して実施されており、それにより士気の昂揚が達成されていたことは次のような報告に端的に示されている。すなわち、斎藤茂男は、食品工場、レコード工場、電機工場などを取材し「QC運動、ZD活動あるいは鉄鋼を中心に進められている自主管理活動、そのほかさまざまな名称の小集団活動は、いずれもそういう“下からのエネルギー”活用の手法ですが、これを職場のすみずみにまで浸透させてきた結果、われわれが職場へ行ってみると労働者がいやいや働いているのではなく

て、むしろ労働者自身が先頭に立って経営を引っ張っていく、というような奇妙な状態が生まれている。」と述べている²⁹⁾。この報告では、労働者が進んで意欲的に働くことを「奇妙な状態」と表現しているが、それは報告者が現代日本を資本主義社会、階級社会、搾取と闘争のある社会であると認識しているからに他ならない。しかし、本来労働する存在である人間が、このような社会で労働に喜びを見いだすことが、何故「奇妙」なのであろうか。その喜びが幻想にすぎないため、階級闘争が隠蔽されているため、という解答では労働に生き甲斐を感じている労働者に対してあまり効果を持たないであろう。

従って、自律的作業集団は企業の労働強化、利潤追求の手段に帰着する³⁰⁾、そこにおいて労働者間の競争が激化し疎外が深まる³¹⁾、などの批判は重要な論点ではあるが、より一層正確で深い分析を必要としていると言えよう。なぜなら、最近の自律的作業集団は、全社的品質管理(TQC)運動などと呼ばれ、従来の小集団活動の欠点を克服した、真に自主的な運動であると主張されているからである。事実、このような事例は数多くの紙誌で紹介され、高い評価を得ている。しかし、それらを仔細に点検してみると労働者の自主性が真実現われているか否かと疑問を覚える記述も少なくない。たとえば製鉄工場の自律的作業集団の活動が、QCサークルから自主管理(JK)と名称を変え、内容も全員参加の拡大をはかったものにしたが、そのことに何故と問うこともなく、また異和感も感じずに、労働者が活動しているという状況がある³²⁾。労働における自主性とはこのような無感動なものではないはずである。たとえこの工場の活動が優れていて、働き甲斐があり、そのためにこの変化があまり気にとめられなかったとしても、それは労働者の自己決定の範囲の外で起ったもので、全く他律的であったと言わざるを得ないのである。

既述したように、諸外国においてかなり周到に準備され試みられた自律的作業集団の実験はほとんど失敗に帰っていた。この点を考えると現代日本のその成功も、本来の目標に到達したためであるとは言いがたい。むしろ、労働者の自主性は基本的なところで希薄で、作業集団の成功は自主性ではなく労働意欲の巧妙な動機づけと組織化によるものであるように思われる。この構造を考える場合「自主管理」は「実体のともなわないフィリングとしての充実感」をもたらすものであるという批判は³³⁾、労働への欲求の結果が労働者から乖離するという点では妥当と認められるが、そこから単純に労働への欲求それ自体に実体があることまでも否定してはならないであろう。自律的作業集団は、この労働欲求という実体

的で本質的な心理に依拠しているために、それなりに確かな存在基盤を有しているのである。

しかし、そこには自主性を標榜しつつもなお十分に実現しえていない状況がある。すなわち、自主性をある一面に限定し、労働欲求を一定の方向に動員し組織化したところに、日本の自律的作業集団の成功と限界がある。

従って、自律的作業集団を「考える仕事集団」と表現し、それに基づき労働者の「協働」を実現した「共同生活体」としての日本の経営を高く評価することは³⁴⁾、一面的な評価に陥っているものであり、自主性の内容やその実体化など批判すべき点はまだ多いと言えよう。日本の労働者と自律的作業集団に関する評価と展望については、元島邦夫の「日本の大企業生産労働者はもっとも成熟した労働能力の担い手であり、もっとも発展した結合労働の遂行者であるとともに、もっともはげしい労働者間競争になげこまれているという意味で、もっとも鋭い矛盾をその内部にかかえこんでいる存在かもしれない。」および「自律的職場小集団はその構想者の意図をこえて（中略）大企業体制そのものの民主的変革の一步になるかもしれない」という規定に概括されていると思われる³⁵⁾。それ故、現代日本の自律的作業集団は、労働欲求、自主的決定や管理への要求などの自然発生的な労働者意識の資本主義的組織化の装置であると結論づけられるのである。ここでは、労働者の働き甲斐はあくまで資本主義的にしか実現されない。そのより高い実現は、自律的作業集団と企業、国家のより民主的かつ計画的で自己実現を可能とするような体制において展望されるのである。次に、この問題を労働者意識とその形成の側面から検討することにしたい。

Ⅲ 労働者の学習・教育と同一性

自律的作業集団の基本的要件である自主性から立論することにしよう。労働者の自主性を考察する上で、その社会観や企業認識は重要な指標となる。なぜなら、労働過程における自主性の阻害は、欲求剝奪、アバシー、アノミーなどとして現象し、社会観や企業認識に反映するからである。さらに、このような意識が企業組織への無関心や嫌悪などとして現われる場合、それは企業にとり死活問題とまでなりうるのであるから、これを克服するか、現象させずに操作することは、激烈な企業間競争を勝ち抜くための要件となり、人事労務管理の最大の関心事となるのである。

たとえば、青年に見うけられる大組織の人間性「阻害」に対する不安は、新入社員においても同様に存在し

ており、巨大企業ほど労務管理、教育訓練などを通じて対処しなければならず、また実際、強力かつ効果的に実践していると言えるだろう³⁶⁾。そして注目すべき点は、企業活動に新入社員が没入することを、「ある種の不安から解放される」過程であると指摘しているところにある³⁷⁾。この事例での新入社員は、「高専・大学卒」の大企業労働者で、単純な一般化は危険であろうが、労働と企業内教育を通じて、企業への不安や異和感が消え、それに代わって旺盛な問題意識や仕事への喜びが生まれ、新たに「先輩社員」として新入社員の指導にあたる、というような「態度の変容」は、全ての企業の求めるものであろう。そして、そこで獲得される能力は「全人的な、しかも実践的なある力」（傍点原文）と表現されている。

しかし、労働者のこのような変容を、無批判に評価することには疑問が残る。この事例の報告者も「企業内教育はその本来的な性格からして、人間形成に積極的な意義をもちえないという教育論的命題」を自覚し、その上でなお「企業内教育は人間形成に積極的な役割を果たしている」と考え、実践してきたのであろうが³⁸⁾、問題は企業内教育の性格一般だけでなく、労働者の意識とその変容の具体的過程にも存在しているのである。

この点を次に、資本所有者、経営者の思想に注目することにより、企業内教育の目標すなわち期待される変容の結果を検討することにしたい。たとえば土光敏夫は「期待する会社像」を「全社員が共通の価値観で結ばれること」に見い出している³⁹⁾。別の表現では、組織は大小の円が集合した「宇宙系組織」となっており、また、ZDやQCなどの活動を見て「ヨコの関係」ができていく「自発的自主的」な集団と評価している⁴⁰⁾。このような彼の経営指針は、1969年日本経営者団体連盟主催のトップセミナーで提唱された全員経営の具体的な現象形態であろうが、そこには全社員の自発的で対等な組織という理念の他に、部下に関して「人を不足気味にするのは、人材開発のための絶好の畑である」および「部下といういじらしい人間は、上長に認められることに、最大の喜びと生きがいを味わう」というように、一つの権威一依存の関係を強調している⁴¹⁾。そして、同様の趣旨は東京芝浦電気での部下の発言の中にも見い出される⁴²⁾。このような労働者観（労働者自身による自己規定も含む）は、その心理的相では自主性、管理への欲求と基本的に矛盾するものである。

以上、一人の有能な経営者の思想を中心に考察を進めてきたが、土光はまた日本経済調査協議会の長期専門委員会の長として、『新しい産業社会における人間形成』

(1972)の作成に携わっており、彼の思想は経営一般の性格をある程度集約していると言えよう⁴³⁾。そしてその内容は、労働者が自主的に企業の権威依存体系に参加し、そこで心理的安定を得、また全人格を労働に投入すること、およびその実現を経営管理者の主要な任務とすることである。

これまでの二つの事例の分析からわかることは、労働者すべての自主性や自身の労働過程管理の実現と、個別労働力の巨大な組織化及び統制との矛盾であり、それは単に企業体制や管理の手法を批判しただけでは克服しえないことを示している。すなわち、労働者の自主的エネルギーの組織的効率的活用は、権威への強力な忠誠・依存として現われている。そして、この権威-依存体制の中で働き甲斐を感じ、自己実現感を得ているのである。

以上、労働者の学習や企業の教育目標の検討を通じて、労働者の意識の分析を行ってきた。この問題についてさらに理論的な考察をすすめることにしよう。

企業の権威-依存体制に関して学説的に重要な位置にあり、また現代日本の経営学、産業社会学等に大きな影響を与えたものに、D. McGregorのY理論がある。彼は、人間を生来仕事嫌いとし、命令・統制の経営管理をすすめる一連の見解をX理論と概括し、それに対して、条件次第で人間は仕事に満足感を覚え、たとえ困難でも納得した目標には自ら進んで努力し、創造性を発揮し、責任をとる、と見なし、労働者各人の目標と企業目標との結合を旨とする経営管理の考えをY理論と定義した⁴⁴⁾。Y理論によれば、最も高度な欲求である自己実現の欲求(A.H. Maslow)でも企業目標と結合されうる⁴⁵⁾。問題は、それを可能とする人事労務管理がなされているか否かであり、この点で、責任はすべて経営者に帰する⁴⁶⁾。それは労働者の人間性を最大限保障する経営理論であるかのように見える。その統合と自己統制による経営の理念は、「欲望と理性」の「すばらしい調和状態」にある自己実現的人間の構成する企業を想定している⁴⁷⁾。

しかし、Y理論に見られる労働者と企業の目標の統合は、その実践の前に注意すべき問題を抱えていると思われる。企業の組織的・経済的性格の吟味も必要であるが、ここでは労働者の意識に即して考えてみたい。すなわち、労働、自主的決定、管理などの実現を含んだ自己実現は、企業組織への強力な依存、忠誠へと転化し、自己実現感を得ながらも実質的にその否定へと帰結するのではないかという疑問がある。確かに、McGregorは、統制と依存の関係を十分認識し、またY理論の展開においても変化、運動の中に法則を求める弁証法的視点が見い出され、このような危惧への回答は既に用意されてい

るとも見える⁴⁸⁾。MaslowのY理論に関する評価もこのことを示している⁴⁹⁾。しかし、それらの考察の中には自己実現の概念を批判の余地ない理想として位置づけ、そこから理論構成を行っており、従って問題が自己実現自体に内在する時、Y理論は説明不能のものになってしまうのである。そして、これまで自律的作業集団や現代日本の労働者の学習・教育を分析する中で得た問題は、この自己実現と呼ばれる人間の心理と密接に関連するものであると思われるのである。

もっとも、Maslowの研究では「自己実現的人間の欠陥」も対象となっているが、その「欠陥」に関する論述は自己実現概念の基本的再検討を少しも必要としていない⁵⁰⁾。むしろ、McGregorの「統制ということは、相手の人間性を自分の望みに合わせるのではなく、自分のほうが相手の人間性に合わせたやり方をするのだと認識しはじめて、統制力を向上させることができる」という命題を、自己実現理論を批判し、超克する中で徹底させることが重要であろう⁵¹⁾。要約すれば、McGregorによって、労働者の自主性・人間性を無視した管理論(X理論)は否定され、逆に自主性・人間性に基づいたY理論が提起されたが、さらにY理論を踏まえ、同時に労働者の自主性・人間性の内容をも深く検討した理論を進展させることが望まれるのである。

この理論的努力を行なううえでE.H. Eriksonの自我同一性の研究は示唆的である。Eriksonは、Maslowの健康な自己実現者の研究と異なり、S. Freudの理論を継承し、心理的治療の実践を通じて精神分析的自我心理学を進展させた。その理論は、人間を生涯発達する存在と認識し、各発達段階において健康な人格の構成要素の獲得は二者択一的な危機を通してなされ(もしくは失敗し)、同一性はその中核的要素であることを提示している⁵²⁾。また同一性概念は、現在多くの学問領域で応用されているが、Eriksonによれば、それは「子どもの時期の同一化の総和ではなく、むしろ新旧の諸同一化群の新たな組み合わせ」とされている⁵³⁾。そして、その「核心的問題は(用語が意味するように)、変化していく運命に直面しながら、同じもの、および、持続性を維持する自我の能力」である⁵⁴⁾。しかし、このことは同一性が硬直的で、変化に対応しきれないものであることを意味しない。むしろ、外的・内的状況の変化に耐えるものが同一性である。すなわち、それは「変化に対して鈍感な閉鎖的・心理的組織を意味するものでなく、むしろ個人的ならびに社会的なものの、ある本質的な要素を、同時に保持している心理社会的過程」なのである⁵⁵⁾。このように、同一性は生涯の発達過程の中に位置づけられるが、

それが発達上の危機としてとりわけ顕著に現われるのは青年期である。それは、青年期以後モラトリアム（猶予期間）を経た一人前の成人として、労働に基づく生産と再生産を可能とするための能力なのである。

他方、青年期には、発達上の「活力」として「忠誠心」があげられている⁵⁹⁾。Erikson は、それを「避け得ざる価値体系の矛盾にもかかわらず、自からの自由意志で身を委ねたものに忠義を尽す能力」と定義し「同一性の礎石」と位置づけている⁵⁷⁾。そして、この同一性と忠誠心の二つが前提となって「人間の活力の中でもっとも大事であり、事実、すべての事象を支配する活力」である「愛」が形成される⁵⁹⁾。

しかし、これらの活力は二つの側面を持つことに注意しなければならない。それは「自由を選択し、献身的に熱愛する反面、のろわれた反逆児へと陥る宿命的なものを意味する強い誓願に結びつけられる」という二面性である⁵⁹⁾。忠誠心、同一性は変転する外的・内的世界の中で「人格的強さ」を維持するものであるが、同時に、他者への限りない敵意と破壊の源泉になりうる⁶⁰⁾。そして、後者が強力かつ支配的な社会にあっては「深く考える賢者すら、同調しないで行動するならば、権威に対する裏切り者、団結の破壊者と見なされてしまう。」「⁶¹⁾このことは、同一性それ自体に内在した危険な一面であると言えよう。このような意味で、Erikson の精神分析的自我心理学の同一性理論は、Y理論や自己実現の理論の水準を超えていると思われるのである。

Y理論（自己実現論を含む）や同一性理論は、個人と組織、社会（さらに Erikson にあっては歴史）の矛盾を課題とし、人間の健康を可能とする労働と愛の条件を目標とし、その達成のために人間の心理的社会的運動を対象に据えているという点で、一つの系譜に総括することができるのである。

以上の理論的考察に基づき、再び労働者の学習と自律的作業集団の関連を検討する時、既に本論文のⅡやⅢの前半で指摘してきた問題点が新たに確認される。

だが、このことは自律的作業集団に展望がないと論証しているのではない。本論文において最終的にY理論は否定されたが、それはY理論の理論的意義をも無に帰させることではない。単なる比喩で、例証ではないが、物理学において Newton 力学が Einstein の相対性理論によって乗り超えられた後も、全くの謬論として排斥されずに、現在でも限定されながら学ばれ用いられているように、同一性理論に否定された後でも、Y理論は自律的作業集団を解明し、実践的指針を与える手がかりとしてなおも有効なのである。

Y理論は、同一性理論によって否定され完成される。従ってY理論のみによる実践は、偶然の成功を除いて、不十分な成果しか期待できない。自律的作業集団のいくつかの実験の失敗や、その日本的展開における危険性はこのような理論的不備の当然の帰結であり、逆に、同一性理論によるY理論の完成を示唆していると言えよう。

補論——ただし、既述の実験はY理論を直接試みたものではなく、また、ユーゴスラビアの自主管理社会主義はマルクス主義に立脚したものである。しかし、自律的作業集団と労働者の心理的・社会的過程に限定すれば、そこにY理論の実践として一括してさしつかえないと考えられる。無論、Y理論という用語ではなく、他の用語を使うこともできるが、ここでは論議の展開上、Y理論として仮定的に一般化しておきたい。

このような意味で、Ⅱにおいて指摘した労働欲求、自主性、管理欲求は、同一性の危機の中で労働者に現われた具体的な心理的運動であると説明でき、従って、労働者の学習の研究対象として、自律的作業集団は重要な意義を有していると言えるのである。労働組合などの自己教育的活動も含めて、企業内の学習は、この自律的作業集団において最も活発かつ効果的に進められているのではないかと推測される。両者の関連を深く考察し、その欠点を克服することは、研究においても実践においてもきわめて重要な課題なのである。

Ⅳ 展 望

まず、同一性理論における人間と技術についての分析から、展望を探ることにしよう。Erikson は、さきに述べたような同一性の危険な側面を、技術、技術の世界、技術主義の精神、技術的疎外などの問題の中に位置づけている⁶²⁾。すなわち「産業社会化の過程」において「人間は、種としての自己の実存の袋小路に入りこんでしまい、自らを根絶する機械体系をより完璧にし、盲目的に誇りに思おうとしている。」と概括している⁶³⁾。そして、K. Marx に注目しつつ「技術主義の無制限の展開」を示す現代、問われるべき問題は、何を人はなし得て、なおかつ用いず、発明せず、開発しないと決定できるのか、その上で、しかもなお、自らの同一性を維持し得ることは何かということになる。」と提起している⁶⁴⁾。ここに、自己破壊に帰結する技術主義に献身する状況にあって、人間の諸能力をいかにして利用せずに制御し、その上で同一性を確保するのか、という Erikson の展望が示されている。

本論文の主題に即して、このことを考察すれば、展望

は、自律的作業集団をいかにして制御し、その活力を無制限に爆発させずに、労働者の同一性を維持させるのか、そして、企業内の学習・教育活動は其中でいかなる役割を果たすのか、というところに求められる。

実際、これまでの自律的作業集団や労働者の学習・教育活動において、このような問題が顕在化したと見なされる例は皆無でない。たとえば、Ⅲで検討した東芝の自律的作業集団の場合、「紅衛兵運動」「下克上」と非難されたこともあった⁶⁵⁾。しかし、その現実には労働現場の管理者と一般労働者の間の葛藤に限定され、職場の士気の昂揚、労働生産性の向上へと転化されたであろうが、それは管理、経営としての成功にすぎない。Y理論としては問題ないかもしれないが、同一性理論では検討の余地が残ると言えよう。資料に限られているため、ここではそれ以上の論究はできないが、前記の非難はむしろ、自律的作業集団の積極的意義を示していると思われる。なぜなら、これは、労働者の同一性の自主的で献身的な活力の無制限かつ破壊的一面を、経営管理の立場から表現したものである。その巨大な活力は、ここで「紅衛兵効果」と表現されているように、企業体制下で制御されているが、しかし同時に、労働者の自主性や管理は小規模に限定され、労働欲求のみ増幅され実現されている。これは「操作された自主管理」の事例と評価せざるを得ないものである⁶⁶⁾。

それゆえ、展望は、自律的作業集団を労働者の主体的学習と実践を基礎に構成し、なおかつ制御不能な破壊的運動に変異しないようにするところに見いだせる。それは、政治・経済的過程においては「階級的・民主的労働運動の大企業体制内部での全般的高揚」を背景に「民主的作業集団を求める新しい欲求」が「(自律的作業集団の一引用者)構想者の意図をこえて」全面的に展開することであろう⁶⁷⁾。そして、本論文でこれまで考察してきた労働者の心理社会的過程では、大規模な機械や組織からの疎外に対して、熱狂的で破壊的な興奮とは異なる強固な同一性を維持し、自主性や管理の欲求を実現することであろう。このような意味で、自律的作業集団は、同一性を焦点に据えた現代の階級闘争において「同一性への防衛的な呼号」の運動と位置づけることができよう⁶⁸⁾。そして、ここにおいて問われるのは、Erikson が核心的な主題として追求することのない階級闘争と同一性の問題なのであり、これは A. Touraine によって一定の接近が試みられているものと言えよう。Touraine によれば、「生身の人間の抗議が、権力の傲慢を現わしている魂に対抗する。管理された社会変動に対して同一性の防衛が代置される。」のである⁶⁹⁾。

彼はまず「同一性とは、権力への従属的・他律的・疎外の服従でしかありえない。」と指摘する⁷⁰⁾。しかし、社会紛争を通じて新たな同一性が探求され、それは「社会運動の誕生」となる⁷¹⁾。このようにして「豊かな社会の真っただ中において、同一性の不在の叫びが、支配的な良識、つまり沈黙せる多数者の偽りの同一性にひびを入れるのである。」⁷²⁾そして、偽りの同一性の否定と新たな同一性の獲得によって「個人あるいは集団はその社会の歴史形成行為者となる」のである⁷³⁾。

以上のように概括したが、Touraine の同一性に関する考察は、彼の広範な研究の一面を占めているのにすぎず、また注目されることも少ない。その内容は Erikson の豊富な蓄積と比較するまでもなく、まだ心理的発達過程の詳細で体系的な理論を提起するものとなっていない。彼の脱産業社会論、階級闘争論、テクノクラートの役割や労働運動、社会主義の評価など、鋭い分析であるが、そのまま現代社会の運動法則と見做すことには躊躇を覚える。さらに、自律的作業集団はそれほど彼の注目するところとなっていない。このように、彼の同一性理論を本論文の論理展開に組み入れるまでには、多くの問題が解決されなくてはならない。しかし、これは今後の課題として、ここでは、Erikson の同一性理論の発展方向を、階級闘争と自主管理の視点から示すという意味で注目しておきたい。

ただし、このことは Erikson の同一性理論の廃棄を意味しているのではない。既に Y理論と同一性理論との関連において述べたことがこの場合にも同様にあてはまる。労働者の学習と教育の領域に、Erikson の同一性理論を適用させようとすれば、労資関係や自律的作業集団の問題を通して、階級闘争や自主管理を対象とせざるを得なくなる。Touraine の同一性理論がこの課題に十分応えているか否かについて本論文では明らかにできないが、それが同一性理論および労働者の学習と教育の理論の発展のための視点を提供していることは確認できるであろう。

階級闘争という概念に関する批判も当然予想されるが、ここでは、歴史の運動は社会の諸階級とその闘争によって規定されるのであり、社会の諸機能の作用・反作用によるものではないという理論的基礎を示すだけにとどめたい。また、人間の心理的過程が階級と階級闘争に直接影響されることはなく、この点で労働者の同一性もそれらから相対的に独立しているが、まさに、両者のこの相対的独立とその関係における法則性(必然性)の探求こそ、これまでの論議と今後の展望の基本的主題なのである。おそらく、自律的作業集団は、この法則性を最

も具体的に分析しうる素材であろう。

労働者の学習・教育の内容と方法は、自律的作業集団の分析を通じた、同一性と階級闘争の総合理論の構築によって、一層発展すると展望されるのである。そして、それは生涯教育論を、労働者の自己教育論から体系化するための第一歩ともなるであろう。

(指導教官 宮坂廣作教授)

注

- 1) UNESCO, *Learning to be, The world of education today and tomorrow*, 1972. 国立教育研究所内フォーラム報告書検討委員会訳『未来の学習』1975, 第一法規出版, 序論参照。
- 2) 同書, p 222
- 3) 同書, p 163 および pp. 223-224 など。
- 4) 同書, p 86 および pp. 183-189
- 5) 同書, p 223
- 6) 同書, pp. 309-317 参照。
- 7) 日本の自律的作業集団は主にQCサークルと呼ばれているが、そのわかり易い解説書としては、上田利男『生産性と小集団活動』1980 日本生産性本部, 唐津一『TQC 日本の知恵』1981 日科技連出版社, 石川馨『誰にでもわかるTQCのはなし』1982 鹿島出版会, などがある。
- 8) この評価をめぐる議論に関しては、山田正行「戦後日本労働者教育研究における自己教育論の展開と意義」東京大学教育学部社会教育学研究室『社会教育学・図書館学研究』第6号1982 において検討しておいた。
- 9) Kardelj, E., »Protivrečnosti društvene svojine u savremenoj socijalističkoj praksi«, 1976, 山崎洋, 山崎那美子訳「現代社会主義実践における社会的所有の矛盾」『自主管理社会主義と非同盟』1978, 大月書店, 参照。
- 10) Drulović, M., *Samoupravna Demokratija*, 1972, 高屋定国, 山崎洋訳『試練に立つ自主管理』1980, 岩波書店, pp. 222-224
- 11) Rus, V., *Industrial Democracy and Self-Management*, 1980, 石川晃弘, 犬塚先, 鈴木隆訳『産業民主主義と自主管理』1980, 合同出版, pp. 112-114
- 12) 岩田昌征『労働者自主管理』1978, 紀伊國屋書店, pp. 209-211
- 13) Meister, A., *Où va l'autogestion yougoslave ?*, 1969, 川崎喜元, 小池晴子訳『自主管理の理念と現実』1979, 新曜社, pp. 267-284
- 14) 前掲, Drulović, M., 高屋, 山崎訳『試練に立つ自主管理』pp. 216-217
- 15) 各々の事例の結果と評価に関しては、松田鈴夫「ボルボ方式は失敗だった?」『月刊リクルート』1981, 1月, 津田真澄『現代経営と共同生活体』1981, 同文館, 前掲, Rus, V., 石川, 犬塚, 鈴木訳『産業民主主義と自主管理』を参照。
- 16) 小池和男『職場の労働組合と参加』1977. 東洋経済新報社 pp. 13-14
- 17) 尾高邦雄「小集団自主管理体制をめざして (1)」『日本労働協会雑誌』1977, 10月 p 14
- 18) 高柳暁「企業経営における分権化」五井一雄編『現代社会主義経済制度の集権化と分権化』1973, アジア経済研究所 p 138
- 19) 前掲, Kardelj, E., 山崎, 山崎訳「現代社会主義実践における社会的所有の矛盾」p 39 および pp. 165-166
- 20) 前掲, Rus, V., 石川, 犬塚, 鈴木訳『産業民主主義と自主管理』p 191
- 21) 官報, 衆議院会議録(第15回国会 No. 6, 7, 33, 40, 第16回国会 No. 8, 11, 21, 第18回国会 No. 2, 4, 第19回国会 No. 6 など) 参議院会議録(第15回国会 No. 7, 22, 26, 27, 第16回国会 No. 33, 34など)を参照。
- 22) 『情況』臨時増刊(生産管理闘争一資料・戦後革命)1974 参照。
- 23) 『別冊ジュリスト』No. 33, 1971, 6月
- 24) 大河内一男「生産管理の基本問題」『日本資本主義と労働問題』1947, 白日書院, 引用は前掲『情況』p 216
- 25) 『マネジメント』1967, 4月
- 26) 前掲, 上田『生産性と小集団活動』pp. 14-15
- 27) 沢田久男『未来をつくる職人集団』1970, 日本経済新聞社 pp. 142-143
- 28) 『産業訓練百年史』1971, 日本産業訓練協会, pp. 429-435
- 29) 「現代日本における労働者の状況」『現代と思想』No. 27, 1977, 3月, pp. 2-21
- 30) 井上秀次郎「大企業の組織・管理と労働」角瀬保雄編『現代日本企業と民主化問題』1980, 労働旬報社, 風間信隆, 黒田兼一, 黒田勉「日本的「労働の人間化」方策の実態と特質」木元進一郎編, 『現代日本企業と人事管理』1981, 労働旬報社, 小山修, 「現代の「自主管理」と労働組合」長谷川廣編『現代日本企業と労使関係』1981, 労働旬報社などを参照。
- 31) 安藤喜久雄「職場の緊張関係」安藤喜久雄, 石川晃弘編, 『日本的経営の転機』1980, 有斐閣, を参照。
- 32) 岩井正和『新日鉄マンパワー革命』1981, ダイヤモンド社 pp. 82-83
- 33) R研グループ「資本主義的「自主管理」」前掲, 岩田『労働者自主管理』p 234
- 34) 前掲, 津田『現代経営と共同生活体』
- 35) 元島邦夫『大企業労働者の主体形成』1982, 青木書店, p 7 および64. なお, この書における戸木田嘉久への反批判(pp. 237-239など)についても参照されたい。
- 36) たとえば, 木下太郎「企業内教育の性格と方向」倉内史郎編『労働・余暇と教育』1975, 第一法規を参照。
- 37) 同前, pp. 150-152. 以下の引用は同箇所。
- 38) 同前, p 149
- 39) 土光敏夫『経営の行動指針』1970, 産業能率短期大学出版社, pp. 12-13
- 40) 同前, pp. 18-19 および pp. 112-113
- 41) 同前, pp. 84-85 および pp. 116-117
- 42) 石山四郎『東芝人材経営』1968, ダイヤモンド社, pp. 79-81 および pp. 194-195
- 43) この『新しい産業社会における人間形成』は, 木下によって批判されているが(前掲, 「企業内教育の性格と方向」pp. 147-149)既に論じたように, 労働者の意識とその変容の問題では, とともに同じ立場にあるというのが私の理解である。
- 44) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960, McGraw-Hill Kogakusha, 高橋達男訳『企業的人間的側面』(新版)1970, 産業能率短期大学出版社
- 45) *ibid.*, pp. 47-48, 同前, p 55
- 46) *ibid.*, p 48, 同前, p 56
- 47) Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, 1954, 小口忠彦監訳『人間性の心理学』1971, 産業能率大学出版社 p 262参照。
- 48) McGregor, *op. cit.*, Part One-2 and p 11, 48, 53-55, 245-246. 前掲, 高橋訳, 第二章, pp. 13-14, 55, 62-64, 285を参照。

- 49) Maslow, A.H., *Eupsychian Management*, 1965, 原年廣訳『自己実現の経営』1967, 産業能率短期大学出版部
- 50) 前掲, Maslow, A.H., 小口訳『人間性の心理学』pp. 256-258参照。
- 51) McGregor, op. cit., p11 前掲, 高橋訳, pp. 13-14
- 52) Erikson, E.H., *Identity and the Life Cycle*, 1959, *Psychological Issues*, Vol. I, No. 1) International University Press, Inc. New York, 小此木啓吾訳編『自我同一性』1973, 誠信書房, 参照。
- 53) Erikson, E.H., *Insight and Responsibility*, 1964, W. W. Norton & Company, Inc. New York, p.90, 鏑幹八郎訳『洞察と責任』1971, 誠信書房, p.84, なお以下引用訳は多少変えてある。
- 54) *ibid.*, pp. 95-96, 同訳, p.90
- 55) *ibid.*, p.96, 同訳, p.91
- 56) *ibid.*, p.115, 同訳, p.110
- 57) *ibid.*, p.125 (傍点はイタリック体以下同じ) 同訳, p.122
なお, 成人期における同一性, 忠誠心も同様なものとして考えられる。Cf. Erikson, E.H., "Reflections on Dr. Borg's Life Cycle", (Erikson, E.H., *Adulthood*, 1976, W.W. Norton & Company, Inc., p.28
- 58) Erikson, op. cit., *Insight and Responsibility*, pp. 127-128, 前掲訳, p.125
- 59) *ibid.*, p.125, 同訳, p.122
- 60) Cf. *ibid.*, "Human Strength and the Cycle of Generations", 同訳, 第4章, 人格的強さと世代の循環。
- 61) *ibid.*, p.126, 同訳, p.123
- 62) *ibid.*, pp. 104-105, and 125-126, 同訳, pp. 100-101および123
- 63) *ibid.*, p.104, 同訳, p.100
- 64) *ibid.*, p.104, 131 and 126, 同訳, p.100, 129 および p.123
- 65) 前掲, 石山『東芝人材経営』pp. 124-126
- 66) 石川晃弘「日本における労働者自主管理の実験モデル」石川編『現代資本主義と自主管理』1981, 合同出版。
- 67) 前掲, 元島『大企業労働者の主体形成』p.68およびpp.63-64
- 68) Touraine, A., *Pour la sociologie*, 1974, Edition du Seuil, p.166, 梶田孝道訳『社会学へのイマージュ』1978新泉社, p.188。以下引用訳は多少変更。なお, 彼の脱産業社会論, 社会階級の二重の弁証法, テクノクラート, 労働運動, 社会主義等の評価などの考察は別稿において行ないたい。
- 69) *ibid.*, p.159, 同訳, p.179
- 70) *ibid.*, p.180, 同訳, p.204
- 71) *ibid.*, p.185, 同訳, p.210
- 72) *ibid.*, p.204, 同訳, p.231
- 73) *ibid.*, p.195, 同訳, p.222