

専門化の発展と職務設計

島 弘

- I 専門化の原則
- II 労働の分割と労働生産性
- III 職務の新しい設計
- IV 職務設計と労働生産性

I 専門化の原則

労務管理が商品として購入した労働力の処分権の十分な活用によって、より多くの剰余価値の搾取を旨ざしているものとすれば、労働能率の向上のために、専門化＝工場内分業が発展させられることはいうまでもない。この工場内分業＝専門化については、多くの人たちが論じている。

それは、はじめ、Adam Smith によって、「労働の生産諸力における最大の改善と、またそれをあらゆる方面にふりむけたり、充用したりするばあいの熟練・技巧および判断の大部分とは、分業の結果であったように思われる¹」と、さらに「分業は、それを導入できるかぎり、あらゆる工芸の労働の生産諸力を比例的に増進させる²」と述べられ、分業の労働が生産

1 Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*, (edited by E. Cannan, 1950), p.5. [大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富』岩波文庫 第1分冊, 98ページ。]

2 *Ibid.*, p. 7. [上掲訳書, 102ページ。]

性を向上させることが強調されていた。

そして、「分業の結果として、同一人数の人々がなしうる仕事の量がこのように大増加するのは、三つの異なる事情、すなわち第一に、あらゆる個々の職人の技巧の増進、第二に、ある種の仕事からもう一つの仕事へ移るばあいふつうには失われる時間の節約、そして最後に、労働を促進し、また短縮し、しかも1人で多数の人の仕事をなしうるようにするところの、多数の機械の発明、に由来するのである。³」

これに対し、Charles Babbage は、分業の利益については、1)、学習する時間の節約、2)、学習する時の原材料の節約、3)、1つの仕事から他に移るばあいに、常に失われる時間の節約、4)、継続的な過程で異った工具を用いることによって生ずる時間の損失の節約、5)、同じ過程を絶えず繰り返して修得する技能、6)、分業は、工具や機械の改良を含む⁴という利益を示した後に、さきにふれた Adam Smith の分業の利益の三点にふれる。

その上で、Babbage は「仕事を異った工程に分割し、それぞれが、熟練の異った程度を必要とするようにすることによって、工場主は、各工程にそれぞれ必要な、正確な量の労働者を雇うことができる。これに反し、もし全体の仕事を1人の人で行うならば、その人は最もむづかしい作業を行うに充分な技能と、技法が分割されている作業の最も労力を消費する仕事を行うだけの体力の、両方を具えねばならない。」¹と指摘している。

このように、Babbage は、分業の有利性から進んで、工場主からみて、それが労働力の質と量を正確に決定でき、またより安く購入することができるとして、雇用管理の基礎的なものとして専門化を位置づけている。

3 *Ibid.*, p. 9. [上掲訳書, 105ページ。]

4 Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Third Edition, Charles Knight, 1833, pp. 170-74. 尚、この部分の印刷は、初版とは若干異なっているが、3版の方がよりくわしいので、3版により引用した。

5 *Ibid.*, pp. 175-6.

このような Babbage の展開を基礎にしながらか Marx は、協業はまず、生産するために要する労働時間の短縮、生産力の増加をもたらす要因として次の9つをあげている。すなわち、1) 労働のそれ自体、集団力 (Massen Kraft) としての機械的潜勢力を高める。2) 労働の空間的作業範囲の拡大、3) 生産規模に比べて空間的生産場面を狭める。4) 決定的な瞬間に多くの労働をわずかな時間に流動させる。5) 個々人の競争心を刺激して、活力 (animal Spirits) を緊張させる。6) 多くの人々の同種の作業に連続性と多面性を押印する。7) いろいろな作業を同時に行う。8) 生産手段を共同使用する。9) 個々の人の労働に社会的平均労働の性格を与えるなどをあげており、それは労働者が彼の個体的な限界から脱け出て彼の種属能力を発揮するとしている。⁶

そして、Marx は、マニュファクチュアにおける分業について、「この分業は、協業の一つの特殊な種類なのであって、その利点の多くは協業の一般的な本質から生ずるのであり、協業のこの特殊な形態から生ずるのではないのである」と述べ、分業の利益は協業の利益が基礎であることを強調した後、一生涯同じ一つの単純な作業に従事することによって、目ざす有用効果を最小の力の消耗であげること、そして、この技術上の手練は、やがて、固定され、堆積され、伝達されることを指摘する。そして、第二には、同じ仕事を続けていくことにより、場所や道具をとりかえることによる、「与えられた時間内の労働力の支出の増加、つまり労働の強度の増大のおかげか、または労働力の不生産的消費の減少⁸」を指摘している。そして、第三番目には、専門化による労働用具の単純化と改良ならび

6 K. Marx, *Das Kapital*. Bd. I, Karl Marx-Friedrich. Engels, *Werke* Band 23 Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED, Dietz Verlag, Berlin, 1962. SS. 348-9. [『マルクス・エンゲルス全集』 大月書店, 第23巻 a. 432ページ。]

7 *Ebenda.*, S. 359. [上掲訳書, 444ページ。]

8 *Ebenda.*, S. 361. [上掲訳書, 447ページ。]

に、それを多種類にすることを指摘している⁹。そして、このような分業にもとづく協業によって、「一定の労働時間で一定量の生産物を供給するということが生産過程そのものの技術上の法則になるのである。¹⁰」

このように分業による利益を、Smith, Babbage や Marx は示しているわけであるが、このような分業論が、企業経営者・管理者の目から、管理組織の原則として、目的意識的に主張されはじめたのは、やはり、テイラーやファヨールからであろう。テイラーの職能的職長制度が、テイラーの専門化の原則の徹底化であることは、別の機会に分析を加えた。¹¹

Marx は、「分業にもとづく協業、すなわちアニュファクチュアは、当初は一つの自然発生的な形成物である。その存在がいくらか堅固さと幅広さを増してくれば、それは資本主義的生産様式の意識的な、計画的な、組織的な形態になってくる。¹²」すなわち、このようなマニュファクチュア的分業が、手工業的活動を分解し、労働用具の専門化、部分労働者の形成、社会的生産過程の質的編成と量的比例性といった、社会的労働の組織をつくりだすとともに、それが労働者のためではなく、資本家のための組織として、目的意識的に追求されることになる。

しかし、このような目的意識的な追求による資本の剰余価値追求には、一つの特徴が示されてくる。この過程において、生産過程における精神労働と肉体労働の分離が進められる。そして「個人的なからっぽになった機械労働者の細部の熟練などは、機械体系のなかに具体化されていてそれと一っしょに『主人』(master)の権力を形成している科学や巨大な自然力や社会的集団労働の前では、とるに足りない小事として消えてしまう。¹³」そして、この目的意識的な活動は、経営や管理の諸組織をつくりあげていく

9 *Ebenda.*, SS. 361-2. [上掲訳書, 448ページ。]

10 *Ebenda.*, S. 366., [上掲訳書, 453ページ。]

11 拙著『科学的管理法の研究[増補版]』有斐閣, 1979年, 第3章第4節を参照されたい。

12 K. Marx, *a. a. O.*, S. 385. [上掲訳書, 477ページ。]

13 *Ebenda.*, S. 446. [上掲訳書, 553ページ。]

のであって、このことによって、一種の「兵營的規律」をつくりだしているのである。

この「兵營的規律」を維持して、労働能率を高めるために、テイラーは、「計画室」ないし、計画部に計画的あるいは精神的機能をすべて集中したのである。テイラーと同じく、ファヨールは、管理の原則のなかで、8番目に権限の集中 (centralisation, Centralization) をあげ、「『分業』と同じように、権限の集中は自然の秩序のなせる業である。これは、動物のあるいは社会的なすべての組織体において、感覚が頭脳あるいは指導部に集中し、組織体のあらゆる部分を動かす命令が頭脳あるいは指導部から発せられるということにある」¹⁴と述べている。

このようなテイラーの「計画室」にせよ、ファヨールの「権限の集中」にせよ、その意味するところは、次のような過程を推進することを意味している。「未開人があらゆる戦争技術を個人の知能として用いるように、独立の農民や手工業者が小規模ながらも発揮する知識や理解や意志は、今ではもはやただ作業場全体のために必要なだけである。生産上の精神的な諸能力が一方の面ではその規模を拡大するが、それは、多くの面でそれら¹⁵がなくなるからである。」

こうして、工場現場における労働者から、人間労働としてのその目的意識性、その労働に対する主体性をたえず消失せしめ、「機械は労働者を労働から解放するのではなく、彼の労働の内容から解放する」といわれるように、労働を無内容化していくことになる。そしてこのことによって、ようやく、機械制大工業へと入って行った近代工場の管理を統一的、計画的に管理する方向が発展をしてきたのである。

14 Henri Fayol, *General and Industrial Management*, translated by Constane Storres., Sir Sssac Pitman & Sons Ltd, 1949, p. 33. [佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972年, 62ページ。]

15 K. Marx. *a. a. O.*, S. 382. [前掲訳書, 473ページ。]

II 労働の分割と労働生産性

機械制大工業の発展は、機械体系の発展をもたらす。「機械としては労働手段は、人力の代わりに自然力を利用し経験的熟練の代わりに自然科学の意識的応用に頼ることを必然的にするような物質的存在様式を受けとる。……機械体系では大工業は一つのまったく客観的な生産有機体をもつのであって、これを労働者は既成の物質的生産条件として自分の前に見いだすのである。……機械は……直接に社会化された労働すなわち共同的な労働によってのみ機能する。だから、労働過程の協業的性格は、今では、労働手段そのものの性質によって命ぜられた技術的必然となるのである。」¹⁶

このような自然科学の意識的応用による物質的生産条件と、それによる共同的労働が発展をしてくるのであるが、このような自然科学の意識的応用は同時に、生産の現場における生産労働のなかから生まれた従来の熟練を崩壊せしめてしまう。

そのなかで、自然科学の意識的応用といわれるように、生産過程における精神的能力はすべて管理者＝経営者側に集中せられる。テイラーの「計画室」や「職能的職長制度」や経営組織論における「ライン・アンド・スタッフ」の組織などはすべてこのような役割をになっているものということができよう。「工場内の分業の進行によって仕事 (job) は単純になり、また労働者個人の責任領域は縮少した。これらの現象をもたらしたのはテクノロジーの発展そのものはかりでなく、能率についての経営上および工学上の概念に適合する作業組織であった。……ただ一つ、ないし2, 3の作業内容からのみなる職務 (job) は、事実上の責任を少しもともなわないし、工場の生産全体についての理解も必要としない。責任、問

16 Ebenda., S. 407. [上掲訳書, 503ページ。]

題解決および意思決定は、体系的な分業のために労働者の地位から分離されてしまい、監督者とか技師とか、その他の技術スタッフの取り扱う事項¹⁷となった。」すなわち、現場の労働者からは、仕事を行うための責任や、仕事上において発生する問題に対する解決策を考え出すことや、一定の仕事を行うための方法や手段や順序についての意思決定の力は完全に奪われてしまうことを意味している。彼らは、細分化された仕事を、機械のような一定の速度で、仕事をしていくというに過ぎないのである。

このような労働自体が、人間労働としての目的的活動としての体質を欠いたものになっていることは明らかであろう。その結果、労働の目的たる成果との関係は完全に失われたものとなっているし、また、集団労働としての一定の目的に対する集団の労働それ自身の活動への社会的労働としての意味を失わせ、それは、社会的労働としての、社会的分業と企業内分業の意味を、労働者それ自身の意識において失わせざるを得ないという結果になっている。

「歴史的に言えば、私は科学はよく発展をした 技術的的技能 (technical skill) の産物として生まれたものであると主張できると考えている」¹⁸といわれるように、労働は人間の生産行為であり、その自然への目的意識的・計画的行為である。そして、この目的意識的・計画的行為において得たものが技能であり、それがさらに、抽象化され、体系化されることによって、生産における科学的認識が基礎づけられ、発展をさせられるのである。この点では、Hoxie も指摘するように、科学的管理は、分散している熟練の知識 (craft knowledge) のすべてをかき集め、それを体系化

17 Robert Blauner, *Alienation and Freedom, The Factory Worker and His Industry*, University of Chicago Press, 1964. pp. 2-3. [佐藤慶幸監訳『労働における疎外と自由』新泉社, 1971年, 21ページ。]

18 Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945, p. 17.

し、雇用者の手に集中し、そしてそれを特定の比較的小さな課業の機械作業の遂行に必要な知識のみを、各労働者に与えることである。この過程は、明らかに技能と知識をその狭い問題においてさえ分離してしまう。それが完成するときには、労働者はもはやどのような意味においても熟練工ではありえなくて、経営者の生きた道具になってしまう。¹⁹」

このように、人間労働の本来の構成部分が分化されてくると、Marx が『資本論』において指摘した、労働過程が資本家による労働力の消費過程として行われることによる特有な現象としての、1) 労働者は資本家の監督のもとに労働し、彼の労働は資本家のものになっている。2) 生産物は資本家の所有物であって、直接生産者である労働者のものではないという²⁰特質は、さらにより多くの現象を発現させざるを得ない。

すなわち、労働そのものも、そして労働の生産物も、資本家の支配の下におかれるとともに、その労働の一部分たる計画的・目的意識的・精神労働が、資本家の下に集められ、整理・体系化されることによって、労働を支配する力としてあらわれてくるのである。

その結果、たしかに労働の速度は、その精神労働が物質的に具体化し、資本がそれによって統制するために、生産過程では、まさに資本としてあらわれる機械体系によって、統制されるのであるが、このような統制の発展過程において、現場労働からは、すべての精神労働、すなわち、意思決定、計画、決断力などは欠如されるのである。その結果、生産物から労働者が排除されるだけでなく、その生産物を作るという目的行為からも排除されてしまうことになる。すなわち、労働の成果としての生産物と、彼の労働との関連が消えることになる。

その結果、作業上のいろいろな条件に対する支配力をも喪失してしまう

19 Robert Franklin Hoxie, *Scientific Management and Labor*, D. Appleton and Company, 1920, p. 132.

20 K. Marx. *a. a. O.* SS. 191-200. [前掲訳書, 243ページ。]

ことにならざるを得なくなる。すなわち、作業のリズムや作業の流れに対する統制力を失われしめられることになる。さらに、第3には、成果としての労働生産物に対する関連の喪失のために、それへの集団労働の意味、あるいは社会的関連あるいは、社会的集団としての労働者集団の意味に対する認識がうすれてくることになる。すなわち、社会的労働としての企業内分業と協業の、生産物形成における意義の認識は、労働があまりにも細分化され、機械体系が支配することによって失われることは明らかである。ゲストは次のように述べている。すなわち、「アメリカの実業家は、『私の時間給の事務労働者に彼らの仕事により興味をもたせるためにどうすれば動機づけられるか?』という問題を解決するための魔術的な方法、『たね』を常に求めている。……求められているものは、個人にとっての労働の意味に対する新しい意味である。われわれは、専門化を生産性とと同じにおき、仕事から、その給料袋以外のそれ自身の中の、あるいはそれ自身の真の価値をはぎとった²¹」と指摘している。そこでは、企業内分業の発展、専門化の発展の過程において、人間労働があまりにも細分化されただけでなく、人間労働としての、動物の活動との根本的な相異である、目的意識性、計画性をうばいさられた労働が追求され、そのことが逆に、労働能率なり生産性に大きな影響を与え、生産性に大きな問題を発生させたのみならず、多くの労働問題を発生させることになったのである。

このような問題について、もちろん、これは、単なる専門化ということから発生するのではなく、すでに指摘したように、資本主義企業における専門化、すなわち、資本の蓄積過程における専門化として発生し、とくに、生産労働の不可分の一部である労働の計画性、目的意識性を表現する指揮・監督労働という精神労働が、生産過程において資本を体現する生

21 Robert H. Guest, Job Enlargement-A. Revolution in Job Design, *Personnel Administration*, Vol. 20, No. 2, (March-April, 1957), p. 9.

産手段の助けとともに、労働を支配し、統制し、搾取する役割をになうことにあるわけである。すなわち、労働過程の側面からは、労働の不可欠の一部分として、存在する精神労働と肉体労働が、価値増殖という側面においては、後者を支配し、統制し、抑圧・搾取する手段としてあらわれることとなり、それが、極端に進められるばあいに、労働生産性に一つの問題をおこしはじめたし、また、労働問題という社会問題の一つの要因となりはじめたのである。

Ⅲ 職務の新しい設計

「産業革命の開始以来、ヒューマニストは、産業における分業の極端な専門化は、労働者の勤労意欲を低下せしめる効果をもつということを申し立てた。より最近には、極端な専門化と産業における勤労意欲についての関心は職務拡大化 (job enlargement) の主張をともなっている。職務に、専門化を通じて失われた技能・責任・変化を回復させることの実践²²である。」

このような研究が、はじめられたのは、何時、どこであるかについては、あまり明確にはされていないが、ポーターらによれば、「高度に単純化された職務を行う従業員の間で、不満、欠勤、退職の明白な増加傾向に直面して、1940年代の終りから1950年代のはじめに、多くの研究者や経営者が、仕事の単純化・ルーティン化への傾向があまりにも行きすぎたと結論を下した²³」と述べている。そして、彼らによれば、IBM社 (International Business Machine Corporation) 創始者 Thomas J. Watson, Sr が、工

22 Eaton H. Conant and Maurice D. Kilbridge, An Interdisciplinary Analysis of Job Enlargement: Technology, Costs, and Behavioral Implications, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 18, No. 3, (April 1965), p. 377.

23 Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III and J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1975, p. 278.

場を見まわっていた時に、フライス削り工 (milling machine operator) が、機械が始動するのを待って何もせずに立っているのに出会った。その工員は、Watson に彼は機械を始動したり、それからの生産を監視することは許されていないくて、ただ機械を操作することだけが許されていることを告げた。²⁴ この結果、取締役社長 Watson は、その例を示して、このような操作だけでなく、始動し、監視するように職務を拡大する提案を行い、その実践性についての議論を行った。²⁵ この結果、1950年の6年前すなわち、1944年に、IBM 社は、Endicott 工場の Parto Manufacturing Department においてそれははじめられ、会社全体の方針になるまで広げられた。それは工場支配人によって次のようにいわれている。すなわち、「もし、貴方が1人の人から職務の一部を取り去ると、彼は『何故に彼らは私にこうしたのであろうか、私にそれができると考えていないのであろうか』と自問する。彼はこの喪失にいらだち、そして会社にたいする関心を減少させる。反対に、もし貴方が1人の人に行うべきより多くの仕事を委せるならば、彼は『彼らは私を有能と考えている』と自分にいきかす。そして、彼は会社により大きい関心をいただくこととなる。²⁶」

こうして、職務を拡大することによって、職務に変化をもたせ、興味をもたせる。しかも、その職務に意義を認めさせることによって、従業員に動機付けを行おうとするものであった。ということは、いままでの現場作業者に職務を拡大し、新しい技能と責任を果すことを要求するものであり、例えば、一つのことしか行っていない単一作業の労働者に、製図室からきた新しい仕事のために、機械にするすべての仕事を行うことが要求されるということになる。この結果、不熟練工や半熟練工の職務が拡大され

24 *Ibid.*, pp. 278-9.

25 Charles R. Walker, The Problem of Repetitive Job, *Harvard Business Review*, Vol. 28, No. 3, (May, 1950), p. 54. ならびに, Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954, pp. 255-61.

26 C. R. Walkers, *ibid.*, p. 55.

た結果、一部の熟練工の行う仕事が少くなり、これらの熟練工の配置転換を伴うということになる。例えば、この実験が行われた工場におけるフライス盤においては、1940年には、10人の職工に対して、準備工 (Setup-men) が1人であったが、1943年の戦時のピーク時には14人に1人になり、その後、職務拡大が行われるに従って、1946年には52人に1人になり、1950年には、準備工は、なくなってしまった。その他のところにおいてもおなじような現象がみられる²⁷。そして、このような職務拡大の結果として熟練工の取扱いは、一つの問題とならざるを得ないであろう。

このような職務拡大化について、Walker はその利益として次の三つを指摘する。

- (1)よりよい品質の生産物ができた。それは欠陥品や失敗のかなりの減少をもたらしした。
- (2)機械と工員の両方における遊休時間の減少がみられた。また、準備および検査の費用は95%減少した。
- (3)職務拡大化は労働者にとって仕事を豊富化し、前にはなかった興味・変化・そして奉仕をもたらしと経営者は主張する。

「要約すれば、この会社における職務拡大化の実験の最も明白な結果は、会社、労働者、そして顧客の観点から表現されるように三重であるといえるであろう。会社は、主たる利益として労働者集団を満足させ、若干の生産原価の低下と生産物のより高い品質を得ると考えられる。労働者は、この計画から、職場におけるより高い個人的満足に加うるに、より高い賃金を受けとる。消費者は、生産物の品質における改善の利益を得る²⁸」と Walker は主張する。

このような利益が発生することによって、工場内における地位体系が変

27 *Ibid.*, p. 56.

28 *Ibid.*, p. 57.

化し、この工場では、準備工と検査工を消滅させ、熟練工の半監督的役割を排除した。また、このことによって、工場内における相互作用とコミュニケーションが変化し、職長が、工員に技術上あるいは人事上の問題を直接話せるようになったので、工場組織がより単純に、公式的にも、非公式組織もなった。

このように、工場内における多くの変化を述べた後に、Walker は、この職場拡大の他企業や他職種への適用の問題にふれ、次のように述べる。すなわち、「純粹に生産の側面において、……どのような工場において、職務拡大化が適用できるかは、明らかに生産工程の性質に依存する。コンヴェヤーの動きが勝手に仕事の性格を限界づける組立てラインの作業に対しては、少くとも厳察にこの形では、適用できない。しかしながら、準備、工具の研磨、そして検査が必要とされる機械の作業のように非常に広い変化をもつものには適用される。²⁹」

このように、職務拡大化の効果を、適用産業と業種については、限定をしながら、Walker はその広い適用性とその効果が高いことを実例を示しながら主張しているのである。この「職務拡大化の主張の中心的仮定は、仕事の単純化は、退屈、疲労、仕事における無関心、そして、自尊心の喪失を生みだすということである。労働者により多く行うことを与えるということは、これらのマイナスの反応を排除し、興味と尊敬を回復する。³⁰」そして、職務の拡大によって、仕事に変化ができ、作業速度を自己決定でき、品質に責任をもつことができるようになり、労働を行う方法に自由さがでてくるし、何よりも、一定の目にみえる生産物を完成させることによって達成感を満足させることができる。

29 *Ibid.*, p. 58.

30 E. H. Conant and M. D. Kilbridge, *op. cit.*, p. 379.

IV 職務設計と労働生産性

このような新しい職務設計による職務拡大化の方向は、もしも、職務の単純化が主要な要因となって、労働者の不満、勤労意欲の低下、欠勤、労働移動などが発生しているものとすれば、そのような職務を拡大することによって解決の方向へと進むことができるであろう。しかし、もし、この要因が主要な原因でないとすれば、それは、多少とも永続的效果を期待することはできないであろう。

この点については、はじめに指摘したように、基本的には労働そのものが資本の支配・統制の下に行われるとともに、生産物が資本家の所有物になるという、労働ならびに労働生産物からの疎外が基本的な原因である。その結果、「個人的なからっぽになった機械労働者の細部の熟練などは、機械体系のなかに具体化されていてそれといっしょに『主人』(master)の権力を形成している科学や巨大な自然力や社会的集団労働の前では、とるに足りない小事として消えてしまう³¹」

第2にこのような資本として機械体系によって支配され、人間労働の本質としての目的意識性・計画性をとりはらわれた肉体労働のみを、そして、それも限定され、細分化された労働のみを遂行することは、労働者の精神のおよび肉体的能力の多面的で自由な発揮を抑圧するが故に、労働の³²能率に大きな影響を与えざるを得ないであろう。

第3に、このような性格をもつ資本主義生産過程であるから、生産過程

31 K. Marx. *a. a. O.*, S. 446. [前掲訳書, 553ページ。]

32 「機械労働は、神経系統を極度に疲らせると同時に、筋肉の多面的な働きを抑圧し、身心のいっさい自由な活動を封じてしまう。労働の緩和でさえも、責め苦の手段になる。なぜならば、機械は労働者を労働から解放するのではなく、彼の労働を内容から解放するのだからである」Ebenda., SS. 445-6. [上掲訳書, 552ページ。]

における資本の体現者たる機械体系の発展、すなわち、生産技術の発展は、労働をますます単純化するとともに、労働時間を延長させていく。同時に、この労働時間の延長が、標準労働日の制定などにより、制限された後には、労働強度を増大させる方向にむかう。更に、このような機械体系の発展は、労働を単純化することによって、労働の格下げ、ならびに労働力の価値分割を進展せしめる。

第4には、このような機械体系の発展のなかで、企業内における社会的分業がますます発展をして、「労働者の絶望的な従属が完成される。」³³そして、彼らの生産力は、まさに、資本の下でのみ発揮できる。あるいは、資本の所有する生産手段の下で編成された労働力としてのみ発揮しうる生産力としてとどまることになる。このような「従属性」は、また資本家による労働者支配の手段となる。

このようにみでみるならば、このような専門化の発展、細分化された労働の発展それ自体から、このような問題が発生してきているのではなくて、むしろ、資本主義生産における専門化、細分化された労働であるが故に、発生しているものであるとってまちがいでないであろう。

もちろん、さきに述べた IBM 社におけるような職務を拡大化された労働が、一定の効果をもたらることを、全面的に、このことが否定するわけではない。しかし、現在多くの職務再設計の主張が行われ、その効果が強調されているなかで、次のような主張も忘れてはならないものとも考える。すなわち「……失敗の報告は、経営ないし科学雑誌に公表されることは殆んどないけれども、実業界の経営者や組織開発の専門家の間では流布されはじめて³⁴いる」という意見である。そして、この論文では、ある都市銀行

33 *Ebenda.*

34 Linda L. Frank and J. Richard Hackman, A Failure of Job Enrichment: The Case of the Change that wasn't, *Failures in Organizational Development and Change, Case and Essays for Learning*, ed. by Philip H. Mirvis and David N. Berg, John Wiley & Sons, 1977, p. 218.

の株式名義書替部での失敗について述べている。それ故に、このような職務再設計が、必ずしも全面的に成功していないといえることができるであろう。

このように、職務拡大化というような職務の再設計が、現代の巨大な生産構造のなかで、経営者によって行われている「労働能率」の向上と労働者の不満を解消しようとする試みの一つであることはまちがいはないであろう。そして、それが、あまりにも細分化された労働に対して、「労働能率」の向上の観点からの、職務の拡大であり、「より人間的」労働への復帰であるといつてよいであろう。³⁵

それ故に、このような職務の拡大化という職務の再設計が、職務を水平的に拡大をして、仕事に変化をもたせたり、また、職務を垂直的に拡大をし、肉体労働に、若干の計画労働をつけ加えたとしても、その結果は、全面的な人間労働に復帰することを意味するものではない。例えば、このIBM社の職務充実化を一つの発展方向としてとりあげたドラッカーは、次のように述べている。「計画と実行とは同じ職務の二つの部分であり、二つの職務ではない。……この二つの分離を主張することは、食物の摂取とその消化を別の人間が行うことを要求することである。」³⁶と主張するとともに、「機械とは異ったものとしての、人々の仕事は、技能や判断を全然必要としないものであってはならない。そして、最も低次の人間の仕事であっても、なんらかの計画をもつべきである。それは、簡単な計画であつて、それがあまり多くあつてもならない。」³⁷ここでは、仕事の計画を、

35 「かなりの数の経営診断会社がこの種の『人間化』をその専門分野としてとりあげ、その企画を経営者にしきりに押しつけている。どのようないいかたをしようと、これらのコンサルタント組織は、一つの機能しかもっていない。すなわちコストの削減、『能率』向上、生産性向上である。」(Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, 1974, pp. 37-8. [宮沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店, 1978年, 41ページ。])

36 P. F. Drucker, *op. cit.*, p. 284.

37 *Ibid.*, p. 296.

職務のなかに含めることを主張しながら、それが多くであってはならないといわれている。このことは、さきに指摘したように、それが、資本主義社会における購入された労働力から、労働をより多く支出せしめるためのものであって、けっして、人間労働に復帰させるものではないことを示している。

それ故に、ここでは、ドラッカーの主張は、人間労働には、計画と実行は不可分の性質であって、この不可分の性質が、大規模経営の発展、ならびに、テイラーの「科学的管理法」の発展によって、分離されてきており、それが、多くの労働問題をおこしたり、あるいは、労働能率を低下せしめている。この問題を解決するためには、実行労働に変化をもたせたり、あるいは、計画労働を含めたりすることが必要であるということである。しかし、そのような計画労働を実行労働に含めるとしても、すべてを含めるとすれば、資本主義社会の特質である、まさに労働力購入に基づく搾取の体制を放棄せねばならないので、そのごく一部分を復帰せしめることとなる。

最後にこのような計画と実行の分離について、集団労働には必ず計画する人と実行する人が必要であるという主張に対しては、次のドラッカーの主張を対置しておこう。「仕事 (work) の分析の結果、計画と実行の分離から、計画する人と実行する人が分離せねばならないということにはならない。産業社会は二つの階級の人、すなわち、なすべきこと・仕事を設計する人、速度、リズムと動作、そして他の人々に命令する人と、いわれたとおりにことを行い、そして行うものとしての人々を分けなければならない³⁸のではない。」

38 *Ibid.*, p. 284.