

# 自動車組立工場の労働者（I）

——組立ライン職務の分析——

須 齊 英 樹

1. はじめに
2. アメリカの自動車産業
3. 自動車組立ラインにたずさわる従業員
4. 自動車産業における疎外

## 1. はじめに

現在多数の人びとが組織に隷属し、彼ら自身の意志や関心を放棄することをよぎなくされている。そこでは組織が人間の主人であるかのごとく見受けられる。このような状況のもとで、人間らしい生き方を求めて組織や制度の改革に取り組んでいる少数の人びとが存在する。果して、彼らは組織や制度に対して主人の座を回復できるだろうか。また彼らはそのためにどのような障害を乗り越えねばならないのか。この点に関して、マックス・ウェーバーが官僚制的装置（bürokratische Apparat）の永続的性格という箇所述べていることに注目しよう。

「ひとたび完全に実現されると、官僚制は最もうちこわしがたい社会組織の一つになる。官僚制化は、『共同社会行為』（Gemeinschaftshandeln）を合理的に組織された『利益社会行為』（Gesellschaftshandeln）に転移させるための特殊的手段そのもの（das Spezifisch Mittel）である。したがって、官僚制化は、官僚制的装置を統轄する者にとって、支配諸関係の『合理的社会関係化』（Vergesellschaftung）の手段として、過去においても現在においても、第一級の権

力手段なのである。けだし、他のチャンスが同じであるなら、計画的に組織され指導された『利益社会行為』の方が、これに抵抗する『大衆行為』または『共同社会行為』にまさっているからである。……

更に、被支配者の方も、官僚制的支配装置 (bürokratischen Herrschaftsapparat) がひとたび成立するときには、これなしにすまずこともできないし、これを他のものによって取り替えることもできない。なぜなら、官僚制的支配装置は、専門的訓練・分業的専門化・習熟し見事にマスターした個々の機能への確たる志向——、これらの要素を計画的に総合し、その上に立脚しているからである。<sup>(1)</sup>」

ウェーバーの見解では、官僚制は人びとを組織するための最も効果的な手段であるばかりでなく、官僚は官僚制的装置の特定の位置に組み入れられるべく教育・訓練された歯車であるがゆえに、彼らは官僚制的装置が持続することに同僚と利害を共有している。そして官僚制によって統治されている民衆も官僚制なしですまずことはできないし、また、それを何か他のものによって取り替えることもできない。それゆえ、官僚制的管理形態は永続し、かつ不可避でもあるとされる。将来官僚制化はさらに進展し、人びとは官僚制的支配装置からのがれられないものとして、官僚制の悪の克服をあきらめている。

ところで、この論文の主な目的は、多くの行動科学者達が行なってきたように個人と組織の統合仮説<sup>(2)</sup>を提示することではない。まず第1に、典型的な近代産業組織である自動車産業の現場組織、とりわけ、ベルト・コンベア方式を官僚制的装置として捉え、そこにおける人間疎外要因を明らかにすることである。第2に、一般に労働の人間化としてなされたベルト・コンベア方式に対する種々の挑戦を官僚制の悪の克服の試みと捉えて、その困難性および可能性を検討したい。

## 2. アメリカの自動車産業

アメリカは高能率・高賃金、それらを可能にする大量生産方式、その理論的基礎となったF. W. テーラーの科学的管理法の祖国である。他面、労働におけ

る人間疎外現象の祖国でもある。ベルト・コンベアによって大量生産方式を実現した自動車産業は、きわめて現代的な産業である。ランサム・E・オールズが年間500台以上の自動車を販売し、自動車が十分採算が合う商品であることを示したのは1900年のことであった。ヘンリー・フォードがはじめてT型を生産し、ウィリアム・C・デュランがGM社を組織したのは1908年のことであった。ここで自動車産業をきわめて現代的な産業と称するのは、年代的な新しさからではなくて、高度産業社会の典型とも思われる組織化の推進、すなわち官僚制的管理形態からである。

そこでは分業、合理化、能率が過度に促進されるあまり、ややもすれば労働の非人間的な取り扱いがなされてきた。分業、合理化、能率は機械化を通して達成されることになったのだが、機械化に伴って、自動車産業の全労働者中に占める機械係と組立工が著しく増大し、その反面、熟練工と一般労働者が激減した。<sup>(3)</sup> 自動機械と荷役機械の発達で、最高賃金グループ(熟練工)と最低賃金グループ(一般労働者)の数を減じる一方、中間グループ(機械係と組立工)を増加させ、結果として賃金を平準化する傾向にある。自動車製造業には、テクノロジーの特質から見てかなり異なる二つの主要部門がある。その一つは、エンジン、トランスミッション、ボディ、バッテリー、その他の部品をつくる工場、すなわち部品製造部門である。そして自動車産業の場合、重機械類は部品製造部門に集中している。エンジンやトランスミッションを製造し、車輪を鋳造し、フェンダーやその他ボディ部品をつくる工場はかなり機械化されている。そして熟練工が一般的であるのは、組立工場よりは部品工場においてである。自動車産業では組立部門は、少数の企業によってほとんど独占されているが、部品製造部門ではかなりの小企業があり、その個々の工場はさらに小規模に分散されている。

他の一つは、これらの部品を組み立てて完全な自動車をつくる組立部門である。<sup>(4)</sup> 組立ライン型テクノロジー(assembly-line technology)は完成品の規格化に依存するのみならず、それ以上にその完成品を組み立てている個々の部品と、その材料の標準化にも依存している。同じ種類の自動車にとっては部品や

組立部品は相互に交換しうるから、自動車は大量生産方式でつくることができる。これら相互に交換できる材料の組立は、ベルト・コンベアにそって行なわれる。個々の労働者の職務は、組立部品とほとんど同じように細分化されている。組立工場においては、機械システムによって遂行されるのは生産であるよりは、むしろ材料の操作である。高度にすすんだ自動車組立生産の特質は、精密な機械ないしオートメーション・プロセスの発展にあるよりは、むしろ材料操作と作業組織の合理化のうちにある。自動車組立ラインでは、主要な作業動作は機械によってよりは、むしろ労働者自身によってなされる。それは熟練技能的作業ではない。というのは、仕事の配分と仕事の流れはかなり合理的に組織化され、それによって基本的な手作業労働が標準化されているからである。組立ライン生産においては、作業動作はもっとも単純な基本動作に分割されている。「組立ライン型テクノロジーは、生産工程を熟練の必要のない単純な基本的な作業内容に分割する。そして組立ラインの作業組織では、各労働者はこれらの細分割された1つ、ないしせいぜい2、3の作業内容に対する責任しか与えられない。自動車産業における労働の著しい断片化は、個々の仕事を行う時間を短縮し、かつ仕事を構成している作業内容をより単純なものにする。

組立ラインにおける1つの仕事を終了するに要する平均時間は1分である。毎時間、50台から60台の車がベルト・コンベアにのって各労働者の側を通過する。労働者は1日8時間、1分ごとに異なる車に対して基本的には同じ作業を繰り返す。……

かれが車内で作業をしているうちに、車はラインにそってかれの持場から2、3フィート先にすすむが、そこでかれは仕事を終えて車からとび下りて持場にもどる。そしてまたラインを流れてきた別の車にとびのって、同じ作業を繰り返す。<sup>(5)</sup>

組立ライン型産業は比較的新しい産業であるから、その経済的状况は、繊維のような比較的古い機械監視型産業の場合よりも一般的に良好である。20世紀前半をとおして、自動車産業はアメリカ合衆国で最も急速に成長しつづけた産業の1つであった。しかし1950年代にはその雇用者数（当時82万5千人）は頭打

となった。1960年には、1950年以来5% (4万4千人)の減少であった。自動車産業は短期の景気変動によって左右されやすい。雇用変動のもう1つの原因は、新型車のための毎年の生産設備更新にともなう一時的操業休止であった。しかしながら、これらの一時解雇 (layoff) の期間は近年かなり短縮された。いぜんとして経済的な市場状況による不安定性は存続するけれども、自動車労働者は、今日では雇用条件を自ら統御することに関しては、以前ほど無力ではない。繊維労働者とは対照的に、自動車労働者の大部分は強力な産業別労働組合に組織されている。全米自動車労働組合 (The United Automobile Workers) は経営者との一連の紛争をとおして労使関係規則の体系を制定することに成功した。その規則のうちで最も重要なものは先任権の原則 (principle of seniority) である。先任権制度のために、比較的古参の労働者は仕事を確保することができるが、比較的に若年労働者が解雇という最も高い経済的不安定を経験することになる。以上でアメリカ自動車産業の現場で働く従業員がおかれている一般的な環境についての説明を終えて、次に、チャールス・R・ウォーカーとロバート・H・ゲストの調査報告から、自動組立工場における組立ライン作業とそれに対する従業員の反応をとりあげることにしよう。

### 3. 自動車組立ラインにたずさわる従業員

ウォーカーとゲストは、数ヶ月にわたりX工場の180人の従業員から彼らの自宅で、流れ作業についている時の彼らの生活状態のあらゆる局面について、彼らの意見を聞いた。選出された180人の内訳は次のようである。

主要な組立ラインについている者 86人

動いているベルトについて補助的な組立にたずさわる者 28人

動いているベルトにつかずに補助的な組立にたずさわる者 38人

修理工 (repairmen) 14人

万能補欠要員 (utility men) <sup>(7)</sup> 11人

その他 3人

なお主要な組立ラインについている者は、二つの作業グループに分かれてい

る。彼らがそれぞれの職場における作業内容とそれに要する技術などについて述べた要旨は次のようである。

主要な組立ラインについている者〔整備部門のバッフル・ウインドブレーカー (baffle windbreaker) の組立工〕

彼らの仕事の速度は動いているベルトによって全く定められている。彼らの職務は、ボルトを締めることとドリルで穴をあけることから成る。5つから10の作業の反復である。その技術の修得には1ヵ月が必要であり、身体的エネルギーの消費に関しては楽な職務である。

もう一方の主要な組立ラインについている者〔トー・プレート (toe plate) の取り付け工〕

トー・プレートの取り付けは典型的なショート・サイクル職務である。仕事の速度は動いているベルトによって厳しく定められている。職務は高度に反復的で、2分でひとまわりするために、1時間に20ないし30回車に乗り降りしなければならない。ほとんど熟練を必要とせず、ほんの2日間もあれば十分修得できる。事実上の組立作業から生じる身体的エネルギー消費量はわずかである。

動いているベルトについて補助的な組立にたずさわる者〔シート・スプリングの組立工〕

彼らは、メリー・ゴー・ラウンドと呼ばれるコンベアーに乗って、ジグザグ・スプリングを仕立てる。彼らが行なう唯一の作業はクリップ・ガンの操作だけである。仕事の速度は明らかに動いているコンベアーによって定められる。変化は全くなく、高度に反復的である。必要とされる熟練は最小限度である。身体的エネルギーに関して、クリップ・ガンの操作だからおそく軽作業と評価されているが、立って作業するためかなり疲れる。

動いているベルトにつかずに補助的な組立にたずさわる者〔ブローワー・デフロスター (blower-defroster) の組立工〕

彼らは作業台で仕事をする。速度は間接的にしか決定されない。すなわち主要なラインで必要とされる量さえ供給すればよい。速く働いて蓄えを造り、ゆ

っくりしたり、一休みすることができる。三つの作業だけなので、変化は全くない。高度に反復的であるが、彼らはそのことを気にかけていない。最小限度の技術しか必要とされないのので、面接された従業員は2時間で覚え、1週間で特定の速度でできるようになったと述べている。ほとんど身体的エネルギーは使わない。

#### 修理工〔シャシー部門カー・コンディショニング課の修理工〕

彼らは、一つのことを特定の場所で一定時間内に行なわなければならないわけではないので、ラインの圧迫を感じていない。車には不適當な箇所はいくらでもあり、それらは車によって異なるので、常に職務に変化が生ずる。技術に関しては、修理工の職務は手先の器用さと機械についての経験を必要とする。身体的エネルギーの消費は、その日の仕事によってかなり変化する。職務による従業員の個人的満足は明白である。彼らは、その理由として、自分自身で速度を決められること、作業環境がよいこと、職が安定していることの三つをあげている。

#### 万能補欠要員〔シャシー部門所属〕

彼らの役割は、他の従業員が欠勤したり、仕事を離れたり、援助が必要な時に補うことである。主要な組立ライン工のピンチ・ヒッターであるから、他の組立工と同様に、万能補欠要員の仕事の速度は厳しく定められている。しかしながら、28の職務をあちこち変るので十分変化はある。彼らの熟練技術は、多種の反復作業から成るたくさんの小さな技能の集積である。その修得期間は半年から1年である。彼らが彼らの職務を好む理由として、良い賃金、職の安定、良い親方の三つをあげている。彼らの唯一の不満は身体が疲れることである。

ウォーカーとゲストは、自動車組立工のこのような分類が、工学的分析ではなく、全く直接の職務による従業員の満足あるいは不満足に影響を及ぼす要因を取り扱ったものであるとことわって、次のようにまとめている。

1. 組立ラインにたずさわるすべての職務が同じというわけではない。熟練、変化、修得期間、あるいはそれらが従業員に提供する満足または不満足

の程度は、職務によって異なる。

2. ある職務には休息する一定の方法が存在する。たとえば、ラインをバックアップして働いたり、あるいは蓄えを造る。
3. 全員一致ではないけれども、高度に限定的なペースからより自由なペースの職務へ、そして「ラインにつかない」職務に移りたいという一般的な欲求が存在する。
4. 従業員の満足あるいは不満足の全体的な指標の評価に際しては、良い賃金、良い職長、安全な職務などの作業以外の要因も考慮されなければならないことは、彼らの述べたことから明らかである。

次に、面接された従業員の職務に最も顕著に存在した二つの要因、すなわち機械により決定される速度（mechanical pacing）と反復性（repetitiveness）に対する彼らの声を取りあげよう。

#### 機械によって決定される速度

大多数の従業員は、動いているラインあるいはベルトを職務の望ましくない特徴とみなしている。非常に少数の者が、動いているラインの興奮を楽しんでいると述べた。次にあげるのが、ラインに大変批判的である従業員の代表的な意見である。

組立ラインに関して悪いことは、そのラインが動き続けるということだ。職務にささいなことがあっても、それを調整する時間をとることができない。

ラインについているときは、ラインに連動されている。中断する勇気はない、遅れると、追いつくのにつらいめにあうから。

ラインの速度が速すぎる。人員を増すことはたいして役に立たない、個々の従業員により多くの仕事を期待するだろうから。恐ろしいほどの切迫状態だ。

常に急いでやるのは好きではない。1日たっぷりかかる仕事をやるのはいやではないが、それを急いでやるのは好まない。



仕事はつらくないが、果てしない速度なので……ラインが故障するたびに、仲間達は「万歳」と叫ぶ。それは工場のいたるところで聞こえるよ。

対照的に、少数の者は、ラインに追いついていくことによる挑戦や興奮を好んでいる。

職務はうまくやっている。矢つぎばやの職務に遅れずについていくことから、かなりの満足を得ている。車がゆっくり通り過ぎる日には、ときどきうんざりするよ。

自分の職務をきちんと行い、ラインに遅れずについていくことに満足している。

それは気分がいいものだよ、……ラインが猛烈に進み、それに加わって追いついていくことは。

### 反復性

多数の従業員は、彼らの職務の反復的な性格に批判的であった。少数の者が、彼らの仕事の反復的な性格を好むか、あるいはそれに無関心であった。たくさんの従業員が、ラインにつかない職務 (off-the-line jobs) がより変化に富んでいるという理由で、ラインにつかない職務に比べて、ラインにつく職務 (on-the-line jobs) を好まなかった。次に示されるような調査結果から、ウォーカーとゲストは、従業員によって成し遂げられる作業の数が彼の職務における興味の表現あるいは興味の欠如と互いに関係づけられることを発見した。

成しとげられる作業数	大変あるいはかなり職務に興味をもつ	あまりあるいはほとんど職務に興味をもたない
1	19	38
2～5	28	36
6以上	41	18

「興味」に肯定的な評価を与えている従業員の段においては、作業の数が増加するにつれて、従業員の数が増加している。言い換えれば、仕事への興味に関して、成し遂げられる作業の数とともに直接に変化するという傾向が存在す

る。次にあげるのが、職務の反復的性格に批判的である従業員の代表的な意見である。

反復がきらいである。この職務について主な悪いことの一つは、自分自身で計画することがないことであり、また自分の頭脳を使う機会がないことである。同じことを何度も何度も繰り返すのは、つらい単調な仕事だ、熟練は必要ないし。

いつも小さな会社で働きたいと思っている。そこではよい仕事をすることに関心を持ち、そのために十分な時間を喜こんで割り当てている。組立ラインは仕事をする場所ではない。そばに10,000個のボルトが入った樽を置き、そしてそれをすべて使い果すことほど意欲を失わせるものはない。それから、また別の10,000個のボルトが入った樽を受け取り、そして御存じのように、これら10,000個のボルトの一つ一つを最後のボルトまで拾い上げて、全く同じ場所に差し込まなければならない。この職務について違ったことをやりたいものだ。あきあきしたよ、始終同じことで。目を上げるといつも、車が果てしなくラインをやってくる。

違った作業をやりたいと思うのだが、始終同じことをやっている。持ち場につく時は、常に何をやる予定であるか知っている。以前の職務にあったような、楽しみにして待つようなことは存在しない。

きらいなのは単調なことだ。かなり騒々しいが、それにはなれるさ。単調さには、けっしてなれるということがない。そんな事情で、工場がきらいだ。

速度の問題ではなくて、単調の問題だ。あきあきすることはよくない。来る日も来る日も同じことをやる、丁度果てしのないつらい単調な仕事のように。

この職務にはうんざりするよ—明けても暮れても点火装置にプラグを差し込むことばかり。一つのモーターを仕上げて、振り向くと、別のモーターが顔をにらみつけている。

何度も何度も同じことをやることに無関心であるか、あるいは好んでいると

唱えた少数の従業員は、次のような意見を述べている。

いつも同じことをし続けているが、それはどうでもよいことだ。

同じことを繰り返すことによって、追いついたり、進歩することができる。きまりきった仕事が好きだし、その調子に親しみをもつこともできる。

いつも同じことをやっているが、全く気にかけていない。

いつも同じことをやるのが好きだ。現在のままでいたいものだ。朝入って来た時に、やろうとすることを正確に知っているのが好きだ。

同じことを繰り返すことが好きだ。個々の車はともかく異なっている。だから、職務に十分興味を感じている。

面接された標本の中の多数の従業員とは対照的に、なぜこれらの少数の集団が反復性という要因を好んだり、あるいは無関心であるのかという説明は、従業員個人個人の性格様式にあるように思われる。さらに、ウォーカーとゲストは、このような少数の集団に独特な特質を探求したが、教育、年齢、あるいは情報分類上のどのような区分に関しても発見できなかったと述べている。

アーサー・コーンハウザーは、自動車労働者(407人を対象とする)の<sup>(8)</sup>精神的健康に関する調査報告の中で、自動車組立ライン作業における「機械によって決定される速度」と「反復性」について次のように述べている。

「きまりきった、反復的な工場職務にある従業員は、最も少ない職務満足、最も少ない仕事への興味、そしてほとんど彼らの能力を発揮できないという感情と同様に、精神的健康も最も低いことがわかった。……反復的な職務にあるすべての従業員中37%は、一つのサイクルが1分間を必要としないような作業に従事していた。これらの最も反復的な職務について働いている従業員が他のすべての者と同じ精神的健康の高さの割合にあった。わずかだけ精神的不健康なものが多かったが(51対42%)。1～3分間のサイクルとそれ以上に長い時間のサイクルを持つ人々の間に、どのような相違も発見されなかった。」<sup>(9)</sup>

以上のような、一般的予想に反する調査結果を説明するにあたり、コーンハウザーは、「職務というものは全体として反応されるものである。」<sup>(10)</sup>また他の箇所では「精神的健康効果(mental-health effects)は客観的な状況と主観的な気

質の複雑な相互作用によって与えられる。<sup>(11)</sup>」と述べている。

ところで、これはエルトン・メイヨーの「反復作業」に関する見解と全く同じである。「反復作業工程は、とにかくその周囲のすべての事情を考慮にいれて研究しなければならない。……それらを全体として研究しなければならない。与えられたある一瞬時における全反応は、時々刻々と変化する複雑な状況に対する反応である。その複雑な状態全体のうちの1, 2の要素に関する意識は、あるいは人によって異なり、あるいは同じ人でも、ときによって変化する。<sup>(12)</sup>」<sup>(13)</sup>「反復作業とは、実に、織物全体のなかの1本の糸であって、その織物全体ではない。<sup>(14)</sup>」

筋肉労働との比較によって、反復作業における問題点を明確にしておこう。筋肉労働においては、休息はしていたことを中止して身体を休めることである。すなわち、休息は生理学的疲労の影響を回復させるための時間である。他方、作業が反復的なものである場合は、疲労というよりもむしろ退屈や単調という心理的要素が考慮されなければならない。この場合には、気分転換を行なうことが最も効果的な回復手段となる。したがって、たとえば作業中の一定時に休息をとる習慣があるような場合には、作業の能率は休息後にあがるばかりでなく、休息前にも向上する。従業員は、休息が与えられるという予定に対しても反応するわけである。ここに、ジョブ・ローテーションやジョブ・エンラージメントの効果的である根拠が存在する。次に、ロバート・ブラウナーのフレーム・ワーク<sup>(15)</sup>を用いて、アメリカの自動車産業における労働者の疎外状況を明らかにしよう。

#### 4. 自動車産業における疎外

##### 無力性 (powerlessness)

ブラウナーによれば、「人間が無力感をいただくのは、かれが他者あるいは(テクノロジーのような)非人格的な制度によって統御され操縦される客体と化しているときであり、またこういう支配状態を変えたり修正したりする主体として自己を主張することができないときである。無力な人間は働きかけるので

はなく、客体として、ただ反応するだけである。かれは自己管理するのではなくて、管理されるか、あるいは支配されるのである。無力性の次元における疎外されていない極は自由と統制力である。自由とは、たんに反応するだけの客体にされている人間が、この従属的状态から脱出することを可能にするような状態をさす。……統制力は自由よりさらに積極的な概念であって、雇用者や機械システムのような潜在的な支配力に対する、自己管理する主体の主張を意味する。<sup>(16)</sup> さらにブラウナーは、産業における無力性の様態として、(1) 生産手段および完成された製品からの分離、(2) 全般的な経営方針に影響を及ぼせないこと、(3) 雇用条件に対する統制力の欠如、(4) 直接の作業工程に対する統制力の欠如の4種類をあげているが、自動車産業との関連で特に検討を要するのは、(3)と(4)である。雇用条件に関しては、労働組合を通じて労働者がかなりの力をもつようになった。しかしながら、先任権制度などに見られるように、組合員相互間にも、多数による少数グループ（あるいは強者による弱者）の疎外現象が存在する。

労働者の直接の作業工程に対する統制力には、先にその一部を紹介したウォーカーとゲストの調査に認められるように、職務によって相違がある。この点に関する無力感は、組立ライン職務に従事する労働者において最も強い。そこでは、労働者は彼の直接の作業工程を自ら統制することはできない。ベルト・コンベア・テクノロジーが労働者の労働環境を支配し、労働者の動きと選択とを決定する。仕事の速度は労働者によってではなく、機械によって決定される。組立ライン型テクノロジーのもとには、機械に仕える労働者の典型的な姿が存在する。そこには、ラインが故障するたびに「万歳」と叫ぶ、ストライキをうちぬくことでしか、すなわち皮肉なことにコンベアを止めることでしか機械の主人となりえない人々がいる。

それにもかかわらず、アメリカではベルト・コンベア・システムを廃止しようとする動きは聞かれない。労働組合もコンベア速度の交渉に関心を示すだけであり、労働における人間性疎外問題を労働条件に対する組合員の不満のあらわれと解し、大幅賃金引き上げ、時間短縮、年金引上げ、雇用保障などによ

って解決すべきものと見なしている。

### 無意味性 (meaninglessness)

「官僚制的な構造が無意味性を助長しているように思われる。分業が大規模組織における複雑さを増すにつれて、個人の役割は全体の役割構造との有機的な関係を欠くようになり、その結果として、労働者は協同的な活動の理解や自分の仕事に目的意識を欠くことになる。……仕事における意味は、大部分は彼の製品、工程、作業組織との関係という三つの局面に依存する。」<sup>(17)</sup> 組立ライン以外の職場、あるいは部品工場で働いている労働者は、部品あるいは組立部品の全体に関連しているために、彼らの作業から目的意識を引き出すことができる。組立ラインにおいては、修理工や万能補欠要員などが比較的作業に意味をみだしている。自動車産業において大量生産方式の利点を生かすために、製品が規格化されることは避けられないとしても、生産工程や作業組織を改善することは十分可能である。既に、反復作業に従事している労働者にとってジョブ・ローテーションやジョブ・エンラージメントが効果的である根拠には言及したが、さらにジョブ・エンリッチメントや小集団自主管理が実施されるならば、一層大きな効果が期待されるであろう。というのは、より広い範囲の責任や権限を与えることは、労働者間により強い目的意識を培うものであるから。

### 孤立 (isolation)

「孤立とは、労働者が作業環境に帰属意識を感じず、組織や組織の目的に一体化できないか、あるいは一体化することに無関心であるという意味である。」<sup>(18)</sup> 「産業社会の成熟は一般に労働者の孤立を減少させてきたが、社会的疎外に関する官僚制的組織のかかわり合いは幾分複合している。官僚制の非人格的な管理規範は、公式の手続を強調し、多くの場合にこのことが労働者と経営者間に疎隔意識を生じる。そして組織目標を最大限度に達成するために、すべての資源を合理的に利用するという官僚制の原理は、従業員を労働力と見なす、すなわち利潤と会社の成長という目的のための手段と見なす傾向を助長する。」<sup>(19)</sup> 自

自動車産業の組立ラインは最も官僚制的管理形態をとるばかりでなく、それらは非公式組織によって補完されてもいない。ウォーカーとゲストの調査報告によれば、自動車組立ラインは労働者間の社会的相互作用を厳しく限定し、真実のチームやクルー意識の育成の障害となっている。ベルト・コンベアを中心とする官僚制的装置によって労働者の管理がなされるために、労働者と監督者および経営者との接触の機会も非常に少ない。ラインの故障やストライキの時にだけ、彼らは自分が発言する機会を与えられ、自分を人間とを感じる。要求とは独立してストライキ自体ひとつの喜びである。作業中は、誰もが機械の前でひとりぼっちと感じていたのに、いまは仲間たちの中にいると感じられる。

全米自動車労働組合は労働者の利益の保護者として、規則を制定する機関として重要であったが、社会的孤立という疎外を克服する組合の能力には限界がある。ケネス・E・ボールディング<sup>(20)</sup>の見解によれば、労働者と雇用者との関係の非人格化は賃金制度が成功した主要な要因ではあるが、それが同時に賃金制度の主要な欠陥でもある。労働がひとつの商品として扱われるようになるが、しかし労働が商品以上のものであることも真実である。労働運動は賃金制度に対する反抗ではなく、それを活用すると同時に制御しようとする運動である。それゆえ、労働運動は組合にとって大きな利点である非人格性を保持しようとする。このようにして、自動車組立ラインに引き起こされた労働者の社会的疎外が、労働組合によって回復されることはほとんど期待できない。

### 自己疎隔 (self-estrangement)

「自己疎隔とは、労働者が作業活動において彼の内なる自己から疎外されるという事実をさしている。とりわけ個人が作業工程に対する統制力や作業企画に意味のある関係意識を欠くときには、彼は仕事に直接的に熱中ないし専心するよりもむしろある種の間人化からほど遠く隔離していることを体験する。この現今の熱中の欠如は、仕事が手段となる、すなわち目的それ自体よりはむしろ将来の報酬に対する手段となることを意味する。……

自己疎隔は、強められた時間意識として、すなわち現在の活動と将来の報酬

との間の分裂として体験される。非疎外的な活動は、現在への没頭からなる、すなわちそれは熱中である。<sup>(21)</sup>非疎外的な活動において熟練工が仕事に専心するのは、技術上の必要性と特殊な技術を要する課業を妨げる大小さまざまな問題解決を通じて原材料を完全な製品に仕上げようとする彼の内面的な要求に基づいている。他方、自動車組立工の仕事への専心は外的な圧力に基づくものである。自己疎隔的な作業は、職業から生じる独自性に好意的であるよりもむしろそれをそこなうことを促進するので、それは積極的な自我意識をおびやかすことになる。労働者のこのような状況を最もよく表現している言葉が、大学を離れ、工場で女工として働きながら書かれたシモーヌ・ヴェイユの手紙に発見される。「機械仕事をするというのは、ほんとうに苦しいことよ。ただ土曜日の午後と日曜日には、いろいろな思想の断片を反趨する力もまた出てくるのよ。一般的に言って、こういう生活をしていると、一番しりぞけがたい誘惑は何かというと、まったく考えるのを放棄してしまいたいという誘惑よ。それだけがただひとつこれ以上苦しめないですむ方法であることが、わかりすぎる位よくわかる。<sup>(22)</sup>」このようにして、自動車労働者は彼らが置かれている作業環境に目をつむり、彼ら自身の満されない望みを子供に投影したり、勤めをやめて何か独立した事業を営むという夢を見ながら、自動車組立ラインに対して幻想的な適応をなしている。自動車労働者は、仕事から疎外された関係にあり、レジャーや消費を重要視するために、ある意味では、「大衆社会の大衆的人間」として高度産業社会におけるブルーカラーの原型である。

以上で、不十分であることは免れないが、自動車組立ラインを一種の官僚制的支配装置と捉えて、そこで働く従業員の声を基礎として、自動車組立ラインの人間疎外的要因の分析が試みられた。たくさん問題を含みながらも、アメリカにおいては経営者側からも組合側からも、これまでのところ官僚制的支配装置の中心をなすと思われるベルト・コンベアを廃止しようとする声が聞かれない。そのような事情について一部分説明がなされた。一方、北欧や日本においては、ベルト・コンベアに対する挑戦がなされている。それらの現状および将来の可能性に関する検討は次の機会に譲りたい。



## 注

- (1) Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, J. C. B. Mohr, 1972, pp. 569—570, [世良晃志郎訳『支配の社会学 I』創文社, 昭和35年, pp. 115—116]
- (2) 個人と組織の統合仮設として一般によく知られているものには, リッカートの「連結ピン」, マクレガーの「Y理論」, マスローの「欲求段階説」, ハーズバーグの「動機づけ——衛生理論」, ブレクとモートンの「マネジリアル・グリッド」などがある。
- (3) このグループは, 賃金が最も低い労働者から成り, 運搬, 荷役, 掃除などの仕事を分担している。
- (4) ブラウナーは『労働における疎外と自由』の中で, 他に, 印刷産業を「熟練技能型テクノロジー」, 繊維産業を「機械監視型テクノロジー」, 化学産業を「連続処理工程型テクノロジー」と呼んでいる。
- (5) Robert Blauner, *Alienation and Freedom*, The University of Chicago Press, 1964, p. 97, [佐藤慶幸監訳『労働における疎外と自由』新泉社, 昭和46年, pp. 160—162]
- (6) この調査は “The Man on the Assembly Line” という題で *Harvard Business Review*, Vol. 3, No. 3, May-June 1952, pp. 71—83 に紹介され, Goseph A. Litterer ed., *Organization*, Vol. 1, John Wiley & Sons, Inc., 1963, pp. 249—262 および William A. Faunce ed., *Readings in Industrial Sociology*, Prentice-Hall, Inc., 1967, pp. 242—263 に収録されている。
- (7) 万能補欠要員は, 他の労働者が欠勤したり, 仕事を一時的に離れる時, あるいは援助が必要とされる時のために待機している。彼らはその職場のほとんどすべての作業を一通りこなす能力を要求される。
- (8) Arthur Kornhauser, *Mental Health of the Industrial Worker—A Detroit Study*, Robert E. Krieger Publishing Co., Inc., 1975.
- (9) *Ibid.*, p. 102.
- (10) *Ibid.*, p. 104.
- (11) *Ibid.*, p. 127.
- (12) Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company, 1933, pp. 34—37, [村木栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会, 昭和42年, pp. 37—40]
- (13) *Ibid.*, p. 35 (訳書 p. 39)
- (14) *Ibid.*, p. 36 (訳書 pp. 39—40)

- (15) ブラウナーは疎外現象を、「無力性」、「無意味性」、「孤立」、「自己疎隔」の4つの形態において把握している。
- (16) Robert Blauner, op. cit., p. 16 (訳書 p. 40)
- (17) Robert Blauner, op. cit., pp. 22—23 (訳書 pp. 49—50)
- (18) Robert Blauner, op. cit., p. 24 (訳書 p. 53)
- (19) Robert Blauner, op. cit., p. 25 (訳書 pp. 54—55)
- (20) ケネス・E. ボールディング著, [岡本康雄訳『組織革命』日本経済新聞社, 昭和47年, pp. 159—160]
- (21) Robert Blauner, op. cit., pp. 26—27 (訳書 pp. 55—57)
- (22) シモーン・ヴェイユ著, [黒木義典・田辺保訳『労働と人生についての省察』勁草書房, 昭和42年, p. 13]