

井上雅雄

『日本の労働者自主管理』

東京大学出版会 1991.12 iv+315 ページ

本書は、「1970年代末葉から80年代初頭にかけての日本の中小企業の倒産にともなう労働争議を対象として、そこで試みられた労働者自主管理による工場経営の実態を解明する」(p.1) 思想的実証分析の力作である。

著者は、本書全体の結論の所で、「他の社会的営為と労働者自主管理の営みとを決定的に分かつ一つの特徴があるとすれば、それは、それが人間の社会的営為のなかで、人間の尊厳を実体化しうるほとんどたった一つの試みなのかもしれない」(p.297)と思想的表白をする。かくして、日本の「労働者自主管理を経済的危機下の労働者戦略といういわば過渡的な性格においてとらえるのではなく、むしろそれは新たな経営秩序をつくりだす原理たりうるかというやや広い普遍的な視点からそれをとらえようとする」(p.10, 傍点は岩田)。「やや広い」どころではなく、まことに広い尊敬すべき視座である。ところが、著者の具体的分析の対象は、アポロカメラ株式会社(倒産時の従業員約600人)の自主管理争議団(約100人)と言うまことに特殊な戦闘状態におかれた小集団の自主生産活動の短期的(約2年半)経験にすぎない。元来、争議自体が、次いで、争議形態としての自主管理の採用が非日常であるが、著者によれば、このような非日常性は、「労働者が包蔵する可能性と問題性ををはるかに鋭角的に突き出す」(p.13)と了解されて、著者の問題関心と対象設定とがかりうじて整合する。以下、順次読んで行こう。

第1章「労働組合」において、この中小企業に労働組合が共産党の影響の下に誕生し、会社側の敵視政策をはねのけつつ、同時に共産党からも離れ得

る力量を蓄積し、やがて会社の「生産計画への介入」(要員、作業量、配転、外注委任など)に至る程の力量を蓄積する様子が活写される。著者は、組合の活力増大の中に倒産を現実化する一因を直視し、「経営の権威によって他律的に強制されるだけで個人に内面化されることのない労働規律は、権威が動揺すれば、乱れ、弛緩する」(p.53)と指摘する。会社倒産後に、この問題は、自主生産の試行の中で労働組合自身を直撃することになり、争議解決後に組合リーダー達が労働者自主管理ではない並の株式会社「アポロ工業」(p.276)を発足させる一伏線となる。

第2章「自主生産」において、会社倒産後、部長等の管理職が全員退職してしまい、残された組合員達がただちに工場委員会を設置し、生産再開にとりくむ様子が克明に記述される。労働者自主管理の下における外注取引の再開、生産技術の再現(手順計画、材料計画、資材管理、日程計画、進捗管理とノルマ、シャッター・スピードの不整、製品不良への対応、不良率)、生産管理組織、そして職場管理組織の実態が詳細に分析される。一例として、シャッター・スピードの問題を見よう。どうにか独力で生産できるようになった一眼レフカメラMF-1を輸出する際の関門、「日本写真機光学機器検査協会」の行なう輸出検査に1000分の1のシャッター・スピードがコンスタントに出せないことで毎回不合格になる。独力の原因解明努力に失敗して、「元の課長を破格の手当で招聘し、彼の手によってほぼ一週間かけてこのトラブルは解決することになる」(p.134)。トラブルで2000万円近い損失が出たとされるが(p.140)、自主管理下の正社員組合員の平均月収が約7万2000円である(p.206)ことを想起するならば、その衝撃の重さをイメージできよう。著者も、このトラブルは、「倒産前の労働者たちの仕事に対する姿勢のツケが……直截的に噴き出したもの」(p.140)と評するが、組合の中でも「自分たちでこうしたトラブルも処理できなくて何の自主生産か」という反省が「組合員の少くともその一部を確実に襲った」(p.140)。かくして、組合の職場責任者は、「生産をスムーズに遂行させるために」、「否応なくかつての管理者と近似的な機能を担った」のであるが、「かつての職制たちと同じような社会的性格を帯びていたということ直ちに意味しない」(p.157)。まさしく、ユーゴスラヴィアの自主管理社会主義を悩ませた自主管理と専門的指導の複雑な緊張関係の萌芽がはやくも姿を見せている。

第3章「実績・効率・採算」においても自主管理生産の財務数値を詳細に記録・分析し、著者の判断を次のように記す。一眼レフカメラの自主生産効率は、倒産前よりやや低い水準にとどまったが、生産計画達成率は、やや高目であった。「自主生産による最終的な帳尻は、ほぼ黒字であった」(p. 183)が、それは、倒産前の6割水準賃金(=生活資金)と言う労務コスト面の有利によって支えられていた。反面、闘争動員などによる生産リズムの混乱を不利として相殺すれば、上記の諸事実は、「労働者自主管理による工場運営の経済的可能性を示唆する」(p. 184)と肯定的に評価されている。

第4章「経営意思決定とその執行」において、生産計画、配置転換、生産資金の配分、労働時間、福利厚生、苦情処理、労働規律に関する自主管理的意思決定プロセスの諸相(説得、要請、公平原理と平等原理の相克、反復的討論、仲間の排除など)が具体的に整理されて、「個々人の考え方や個性を制約なしに表出させたと言う点において、問題処理上の困難を確実に増幅させたが、それは、しかし労働者自主管理だけが可能としうる意義ある困難であった」(p. 794)と定言する。評者の見る所、問題は、この「意義ある困難」に経済=生活の根拠がどれだけ耐えられるかに存する。かくして、第4節「規律と秩序」の2「秩序の造型」と言う興味深い小節が設定され、1979年夏の組合主催の「生産合宿」(闘争合宿ではない!)が分析の対象となる。自主管理闘争終了後に企業を資本制組織として再建する決意を固めていた組合リーダーと中間管理職的役割の自覚化を要請されてとまどう組合員の職場責任者のやりとりを分析して、著者は、「労力と生産の機能的組織者から人間と物の実体的管理者」(p. 232)への翻身要求を見る。組合リーダーの無意識の中に「機能の集中だけでなく、新たに権限の集約と『権威の確立』とによって位階的組織構造を創出する」(p. 232)志向性を看取する。そして、著者が本章の小括で指摘するように、このような志向性は、現実の生産・経営における職場責任者組合員と民主主義意識に目ざめた一般組合員との間の前者に傾斜した「不均等な責任分担の実態と全く無縁であったわけではない」(p. 235)。しかしながら、著者は、組合リーダーを批判して、「自らが築き上げて来た闘争と生産と労働の組織化の経験を、自覚的に対象化し、そこからありうべき職場管理像を構想しようとするリーダー層の志向性の欠如」(p. 236)を強調し、「組合リーダーとランク・ア

ンド・ファイルとの間には見えない亀裂が走っている」(p. 236)と指摘する。

ここに、「機能」は、「権威の確立」なしに遂行可能か、と言う問題がかくれている。著者のベクトルは、可能の方向に向いている。評者としては、拙著『現代社会主義・形成と崩壊の論理』(日本評論社、1993年)の担当部分(pp. 70-77)を参照してほしい。

第5章「統合・自治・共同性」において、実態に即しつつも、組合民主主義、管理と被管理、共同世界の形成について著者の思想的・批判的考察が表出されて、最後に労働者の「共同世界の終焉」(p. 270)と言う「文字通り悲劇的というほかはない事態」(p. 275)に対する著者の感情をかきさない叙述が続く。1980年3月25日、組合と経営者一族との間で争議に関する和解が調印される。たちまち、再建会社の発足をめぐって、リーダーと一般組合員との間の意識の亀裂・断層が顕在化する。自主管理闘争の二年半は、リーダーにとって企業を経営し、人々を勤労にモチベートする事の意義と困難を再確認する期間であったとすれば、一般組合員にとって「自由や平等という観念に実体を付与するような日々」(p. 275)であった。資本主義的企業としての再建は、後者に「こんな決着になるのなら争議団のままだった」(p. 275)と言う想いを残したにしても、前者にとって「それ自体否定しようもない価値ではあるけれど、責任がともなわないままに独自に追求される」(p. 275)危険を避ける手段であったかも知れない。しかし、著者は、「リーダーたちの対応は、それまでの組合員の信頼を裏切ってしまうほどに拙劣であり自閉的にすぎた」(p. 275)と判定する。

終章「労働者自主管理の示唆するもの」において、著者の純粹主義的総括が感動的に記される。「真の敵、克服すべき真の課題はおのが自身の内面に存在する……、個々人の意識の苗床で成長する『国家』の胚芽——権力への意思・支配の衝動と、それと裏腹の責任回避=『自由からの逃走』の両極の心的情動の克服を、いわば個々の修養の問題としてではなく、社会関係の問題としていかに処理することができるか」(p. 297)。このような思想的視座から、著者は、評者が『凡人たちの社会主義』(筑摩書房、1985)で開陳した見解を「いささか短慮である」(p. 299)と批判される。評者の思想は、まさに著者と正反対であり、上記の「両極の心的情動の克服」は、「いわば個人の修養の問題」であり、「社会関係の問題」としては、両極の現存を前提にして、それらの発現効果

をポジティブなものとするようなチェック・アンド・バランスの社会制度を模索する所にある。事実、本書の分析が示す所は、評者の暫定的結論「良い自主管理者と良い商人(ビジネスマン)が必要であるのと同様に、良い官僚もまた必要であろう」(『凡人たちの社会主義』, p. 41)を補強する。

最後に一言。著者は、日本企業の労働分配率の低位性を指摘して、小宮隆太郎教授の日本企業に関する労働者管理企業仮説(=従業員一人当たり所得最大化仮説と云う静学理論)を否定する。これは、ややまとはずれである。と言うのも、小宮教授もあらかじめ注意しているように資本・労働間の所得「分配比率がどのような要因によって決定されるかについても、ここで説明した静学理論からはなんらの答えも導かれない」(小宮隆太郎著『現代中国経済』, 東大出版会, 1989, p. 122)からである。

読後の充実感が楽しめる書である。

[岩田昌征]