

(翻訳) L. ヘーティ, Cs. マコー

ハンガリーにおける労働者の直接的経営参加

(International Labour Review ILO. 1977年7～8月号第116巻第1号掲載)

網 屋 喜 行：訳

訳者のまえがき

私は、先に、イギリスの研究者である、J. L. ポーケットの論文「ソ連型社会主義制度における労使関係と経営参加」を訳出した（商経論叢第27号1978年）。これは、「西ヨーロッパ」流の労資関係観の立場から、東ヨーロッパ社会主義諸国における「工場民主主義」の現状を、批判的に考察したものであった。それに対して、これから紹介するのは、ハンガリー科学アカデミー社会学調査所に所属する、L. ヘーティとCs. マコーの共同論文であって、ハンガリーの工場における労働者の「直接的」経営参加の問題を、現論的実証的に論じている。ここで、ヘーティ・マコー論文理解のために、論文の背景にある「ハンガリーの経済改革と工場民主主義」について、一言しておこう。

1960年代の後半に、東ヨーロッパの諸国は、同年代前半における経済成長の鈍化傾向の克服策として、相次いで、「経済改革」に着手した。その経済改革は、1930年代半ばにソ連で形成されて第2次大戦後ヨーロッパに移植された「集権的」計画管理制度を、企業の自主性を強化拡大する「分権的」計画管理制度へと移行させることを、共通の内容としていた（W. ブルスが、社会主義経済における意思決定のうちで、個々の企業や産業における投入・産出・販売などに関するミクロ経済的決定が、中央直接決定されるシステムを、「集権的」経済機能モデルとよび、企業レベルで自主決定されるシステムを、「分権的」経済機能モデルとよんだ）。といっても、東ドイツ、ポーランド、ブルガリア、ルーマニア及びチェコスロヴァキア（1968年夏のソ連などの軍事介入以後）は、集権モデルと分権モデルの「混合制度」の導入にとどまり、ひとりハンガリーのみが、「分権モデルにかなり接近」したのであった。即ち、ハンガリーでは、企業の自主性の強化拡大が、計画化の領域・投資の領域・利潤の配分といった国家と企業との間の関係ばかりか、企業内の管理と組織においても、実施された。企業長は、国家の代表者であるだけでなく、従業員集団の代表者としても位置づけられるに至ったし、そして、従業員集団や労働組合の企業活動の管理・運営への発言権が、強化されたのである。「企業活動の管理・運営への従業員集団の、直接的間接的参加の権利は拡大された。従業員集団とそのメンバーは、管理参加権を、生産会議、労働安全会議をとおして直接に、企業の労働組合ないしはその上級機関をとおして、あるいは企業内に設立された種々の機関—監督委員会、労働安全機関、労働調停委員会（労働組合の機関）、社会裁判所、社会保険会議、身体障害者問題をあつかう委員会—をとおして間接的に行使する」（井手啓二氏、傍点＝引用者）。これが、「ハンガリーにおける経済改革と工場民主主義」との関係なのである〔1978・9・26〕。

この数年来、ハンガリーでは、工場における決定作成への労働者参加が、広い範囲で議論されてきた。しかし、職場民主主義というのは、産業や科学や政治における流行の論題というよりは解決を待つ切実な1つの社会問題なのである。

すべての形態における労働者参加は、技術と社会経済の進歩がもたらした・我国の労働者階級及び産業や社会の諸現象・諸過程における変化に対応して、現われてきたものである。しかし、この同じ進歩が、動機づけと管理に対して我々のアプローチがもっている・理論的で実践的な基礎の多くのものに、疑問を投げかけ、新しい解決策の発見へと、我々を駆りたててきた。⁽¹⁾ こうしたものの1つは、労働者が、工場において職場の決定に参加することの奨励である。労働者の「間接的」参加、例えば労働組合代表を通じて行う、は、ハンガリーでは極度の重要性をもっていて注意を払う十分な価値をもっているのではあるが、その問題は、この論文の範囲内では論ずることはできない、この論文は、「直接的」参加の問題に、範囲を厳しく限るものである。

ハンガリーにおける職場民主主義の背景

ハンガリーにおいては、労働者参加の、最初のしかも重要な原因は、労働者階級自体の性格とその社会経済的立場の中で、発生した諸変化であった。こうした積極的な変化は、国民所得の相当程度の成長と急激な工業化によって、可能になったものであるが、その両者は、労働者階級及びその「党」であるハンガリー社会主義労働者党の支配と生産手段の社会主義的所有を特徴とする・その国の政治制度の中に、変化の根をもっているのである。その「党」もまた、労働者階級発展の推進力であった。

過去半世紀の間に、労働組織や技術における一般的な前進（機械化の拡がり・オートメーション、流れ過程 flow processes 及び大量生産の出現）が、工業の作業構造を変え、肉体的労働条件を大巾に改善し、そして工業労働の社会的文脈を再編成してきたということを証明するために、大量の統計資料は、必要ではない。同時に、産業の外側における進歩（教育や健康や社会保障などにおける）が、労働者の教育と常識のレベルを引き上げ、その安全を高め、生活水準を大巾に改善してきたのであった。

仕事が安定していて、生活水準の絶え間のない改善を享受している・教育と社会意識のある労働者というものは、自分の仕事への満足や工場における自分の活動のより広い社会的関係に対して、関心をよせる余裕をもっている。今では、労働者は、不愉快で、単調で、肉体的にきついか又は汚れる仕事や劣悪な労働条件や監督・仕事仲間との緊張した関係というものを、高い給料が支払われていても（もっとも、給料というものは、労働者の大多数にとっては、依然第一義的重

要性をもってはいるが),以前ほど容易には我慢しないのである。労働者は、ますます、職場民主主義の必要性を感じていて、自分に影響する問題に発言することを望み、そして、自分に直接に関連する決定に対しては、合理的貢献を行いうるのである。この論文の中で論じられている事例が示すように、ハンガリーにおける多くの企業は、現在の5ヶ年計画の下で盛行している・労働力不足のような能率にかゝわる経済問題の解決に関して、労働者参加が行いうる貢献に、大きな関心をよせている。

しかし、職場民主主義というのは、作業完遂の改善や弛緩した規律の強化などによって、能率を増進しようとする方策以上のもの、なのである。「党」の政策の中では、工場民主主義は、人民の協力を強化し、産業と全体としての国民生活における行動の統一を漸進させる・手段の一つ、なのである。この見解によると、職場民主主義を、一定の経済的又は社会的な目的促進の手段の一つとしてのみ、把握することはできないのである。即ち、それは、ハンガリーの社会政治制度にとっても、また、我国の社会主義的な産業社会関係にとっても、不可欠な一部分なのである。⁽²⁾

だがしかし、労働者参加と工場民主主義は、我国では、まだ満足のゆくものではない。⁽³⁾その理由の1つは、それについての我々の科学的理解が不十分なことである。この現在の論文の中で用いている参加についての説明は、当然とはいえ、主に、筆者自身の理論的実証的調査に基いている、そして、当分の間、ハンガリーの社会科学においては、職場民主主義についての一般的に承認される定義は、ありえない。しかし、理論的な説明については、こうした不確かさがあるとはいえ、その概念の本質について、大きな疑問はありえないのである。もしも、参加というものが協力を強化し、工場や社会における人民の間の行動の統一を漸進させる・一つの道具であると、考えられているのであれば(また、それが、「党」の政策の中で理解されている意味において、存在しているのであれば)、その場合においては、その第1の機能は、労働者と他の社会グループ(管理者層を含む)との間の、異なっていてしばしば衝突する必要や利害を調整して、彼らの各々の抱負と可能性を折り合わせる事なのである。その目的は、労働者階級や社会や経済の条件が変化するもとの、人民の間の協力を、最もよく促進する産業的社会的関係を、確立することなのである。⁽⁴⁾

決定作成への労働者参加の範囲

職場民主主義を展開するさいに、我々が直面する最も決定的な問題の1つは、それがどのような種類の決定を含むべきかということと、労働者は、どういう問題において、その影響を感じさせることが不能なのかということ、である。この論文の筆者は、1968年以来、こうした問題につ

いての資料を、ハンガリー鉄道車両機械製作所や他の組織で、収集してきた。

我々は、1974年に、労働者が、ハンガリー鉄道車両機械製作所の3つのプラントにおける、違ったタイプの決定に対する・直接的又は間接的参加の可能性を、どのように理解しているのかについて、調査を行った。結果は、表に示している。

決定作成への直接的・間接的参加の範囲に関する労働者の理解

決定の主題	参加を可能とするもの(%)	参加を不可能とするもの(%)	わからない(%)
労働の組織と条件	72	24	4
訓練を受ける労働者の選抜	64	28	8
時間外労働の割り当て	61	36	3
ボーナスや他の奨励給の決定	57	40	3
作業の分類と支払基準	49	48	3
昇進	48	45	7
賃金支払の基礎と方法についての決定	46	52	2
一時的帰休と解雇	45	45	10
規律の基準	44	48	8
他の職場への転任	42	51	7
生産計画の展開	30	59	11
新技術と装置の導入	24	65	11
個人別政策・労働力計画	13	76	11
労働者の雇傭	11	82	7
生産削減とプラントの閉鎖	6	53	41

(典拠)

L. Héthy 及び Cs. Makó 「オートメーションと労働者がそれについて考えたこと」(ブダペスト, Research Institute for Sociologie and Scientific Research Institute for Labour Safety, 1975年) .. 96-97頁。製鉄産業や病院における調査でも同一の結果が得られている。
医療社会学に関する国際会議(1976年2月6日~9日, パリ)に提出された・T. Tahin 及び Cs. Makóの報告「看護婦が見たままの集中的患者治療」

表中のデータが明示しているように、労働者の見解によると、参加に対して最大限の範囲を

提供する問題とは、①職場やプラントに関わり、②職場やプラント内における彼らの地位に直接に関係している決定、③及び関与を可能にする事柄即ち労働組織や労働条件や賃金などなどについての公式化を含むものであった。他方、彼らは、より高級な（会社レベルの）諸決定一例えば生産・個人別訓練及び新技術の導入—及び（労働者を雇傭する）管理部に、明白に附ずいする諸決定に対しては、参加の可能性を、前者の場合よりは低度にしか、認めなかった（そして、それらについては、相当程度、無視を誇示した）。

1968年から1971年にかけて、我々は、1968・69年にその製作所に導入された1つの実験—作業グループとそのリーダーに、構成員間での賃金配分についての決定権を賦与する—を、調査したことがあった。⁽⁵⁾この先端をゆく実験—技術というものが、労働力に対して、集团的で間断なく変化する努力を要求する分野において行なわれた実験—は、厳格で公式的な賃金構造の打破に役立ち、賃金についてのグループ内での衝突の解決に貢献し、かつ作業グループ内での一層の協力を保障したのであった。今なお盛んに行なわれている実験に、道を開いた—その実験は、参加にふさわしい問題の選択について、同じ結論を指摘している。

従って、労働者の観点からみると、彼ら自身を参加計画に最も良く順応させるタイプの決定というのは、職場内での彼らの地位—作業組織、賃金、労働条件等々—と情報・資格・教育水準が一定の場合に、彼らが最も容易に把握しうる事柄についての関与とに、直接に関係するタイプのもの、であるようである。現実的であってしかも確認された—労働者の利益については、彼らの需要の構造が、有益な指針として役立っている、調査と毎日の経験は、ハンガリーの労働者が、依然として、圧倒的な物質的必要と動機づけを、もっていることを示している—ので、そのことから、賃金に関係する諸決定が、いかなる参加計画の中でも、重要な役割を果たすに違いないという結論が、出てくる。低いレベルでの決定（職場やプラントにおける）や直接の（戦術的）効果を伴う決定というものが、上級のレベル（会社施設 establishment）で行なわれて、長期的の（戦略的）効果をもつ決定よりも、労働者にとっては、一層密接な関係をもっている—のであると、考える理由も、またあるのである。前の方のタイプの決定は、職場の毎日の活動から生まれるものであるから、現実には、労働者によって、踏襲され掌握されそして支配をうけることさえ、可能なのである、これに反して、後者は、大ていは、情報・資格・教育及び支配についての労働者の水準を、超えているのである。生活水準の改善が、基本的必要の一層の満足と教育・情報及び資格の水準の向上とを、もたらすにつれて、労働者の需要の構造が変化する場合には、労働者は、決定の一層広範な範囲のなかで、その直接の影響を感じさせることであろう。

参加にとって、どのような問題がふさわしいのかを決定する場合には、管理者層の側面についても、考慮をする必要がある。ハンガリーでは、職場民主主義を導入する主導権が、政治のレベ

ルで、まずとられたものであるから、管理者層が、消極的反応を示すのは当然である。多くの管理者層にとって(この論文で論じている会社の管理者層は例外)、参加というのは、余分な重荷であるか、さもないければ、規律を掘り崩して能率を低下させる要素と、見えるのである。そして、労働者と問題を議論することが、準備を必要としかつ時間を浪費するものであるということ、及び、管理者層が、その観点を説明して擁護しなければならず、時には、良かれ悪しかれ、批判的になるのだということ、全く本当なのである。こうした・職場民主主義の不愉快な附ずい物(利益を交渉する他のどのような過程の特徴でもある)は、決して、消し去ることはできない。しかし、そうした附ずい物は、共同討論の利益によって、参加の利益によって、補うことができるのである。長期的な積極効果(より良い協力、能率の向上)はさておき、管理者層は、職場民主主義から、他の多くの利益を引き出すことができるのである。彼らは、仕事の重荷を配分し、責任の一部を委任し、部下との決定の討論によって、衝突の予見と回避を可能にすることができる。管理者層にとっての参加の利益と不利益は、参加によって制限される決定のタイプを選択する場合に、もう一度測定しなければならない。ハンガリー鉄道車両機械製作所で実施された実験のもたらした明白な利益は、次のものであった。即ち、その実験は、労働者が、自分にとって不可欠な問題についての発言権を獲得したものであるが故に、労働者の期待に合致していた。そればかりか、管理者層に負わされていた重荷を軽減したものであった、というのは、作業グループが自分の仲間の達成の評価という困難な課題とその課題がもたらした緊張や衝突を、引き受けたからである。

参加にふさわしい決定の選択に際しては、更に、もう一つの問題「労働者参加は、決定作成過程のどの局面で、有効なのか」が生じる。決定作成はいくつかの局面から成り立っている。即ち、問題を確認する、分析する、選ぶべき2つの解決等を作りあげる、最上の解決策を選択する、実行に移す等々、である。理論的には、労働者は、こうした過程の全てか又は局面の1つか又はそれ以上に、参加することができる。しかし、部分的な参加と完全な参加とは、非常に異なった条件を必要とし、また、労働者、管理者層、組織全体に対して、非常に異なった結果をもたらすのである。ハンガリーでは、現在の直接的な労働者参加は、若干のタイプの決定、例えば賃金の分配についてのグループ内の決定、を除けば、一般には、過程の1つ又は2・3の局面(問題を分析する、択一的解決策を作り上げて討論するなど)に、厳密に制限されている。他方、他の局面は、間接的参加や管理者層の行動のために、保留されているのである。決定作成におけるこうした区別は、直接参加の可能性というものを当面、労働者の日常的利益から離れていて、限界(例えば会社レベルの戦略的な決定)を超えているように思える問題の内部に、閉じこめるものではない。それにも拘らず、労働者がその利益と経験の周辺にある問題について、意見を表明す

るように期待されるということは、彼らの利益に密接に影響を与えてしかも彼らの手の届くところにある決定への参加が、保障される以前においてはありえないのである。

可成の範囲が存在しているとはいっても、労働者の直接参加にとってふさわしい問題の選択に当っては、1つの限界が存在しているし、今後も、そうした限界が常に存在することであろう。労働者の「直接的」参加を工場機能の全局面にまで拡大することは、組織の基本的実在を否認する無責任な煽動であろう。限界は、技術や組織や能率的生産という論理によって設定されているのである。だが、しかし「間接的」参加即ち、労働者がその代表や「党」や労働組合を通じて行う・統制の実現、に対する展望がはじまるのは、直接的参加の可能性を汲み尽した挙句になのである。

参加に対する労働者の準備と能力

ハンガリーの人民は、しばしば、参加を社会主義発展の現段階で、企業や政府や「党」が提供することのできる贈物と見做している。この見解は、労働者が、決定作成過程に参加することを望んでいて、当然に、参加が可能であり、そして、提供される機会を握る用意が充分すぎる位整っているのだとの暗黙の仮定を、含んでいるのである。

さて、ハンガリー鉄道車両機械製作所で我々が行なった調査の示すところでは、大多数の労働者は、少くとも理論的には、彼らに直接かかわる問題については、現実に意見を表明する用意もっている、とはいえ、彼らの利益からほど遠い問題は、専ら、管理者層に保留されて然るべきものと、感じてはいるのである。⁽⁶⁾しかし、労働者の、参加しようとするこうした理論的準備は、無条件なものどころではない。労働者は、参加を、贈物とは見做していないし、そう見做すことはできないのである。

こうした態度は、1976年にA. シイモニイが実施した事例研究によって、例証されている。⁽⁷⁾ その年に、ブダペスト化学工場は、その労働者の50%から60%を、賃金に関する決定に参加させることになる1つの計画を提起した。使用する技術によって実行可能な職場では、年間の賃金増加だけではなくて、更に、ボーナスの大部分を、どのように配分すべきかについての決定を、5人乃至20人のメンバーから成る作業グループが、行うべきものと想定されていた。その新制度の下では、監督（職工長 foremen と先任の職工長）は、1人1人の労働者の労働を、グループ全体の面前で評価をして、各人毎の増加賃金とボーナスについての提案を行うべきことが、要求されていた。

増加賃金と報償金の分配は、明らかに、労働者にとっては最も直接的な関心のある問題の1つであって、労働者グループのメンバーが、非常にはっきりした考えをもっている問題であった。

しかし、労働者の代表者たち（グループリーダーとショップスチュワードの会議）は、その提案を斥けて、労働者による直接参加の機会がはるかに少なく、しかも、監督やショップスチュワードが、一切の決定（些細な重要さをもつボーナスに関する2・3のものを除く）を行う・古い制度に固執しようと決心した。

一見したところでは、ハンガリー鉄道車両機械製作所で起ったことの明白な反対物であるように見える・ブダペスト化学工場での事件の推移は、数個の要素の結果であった。これは、恐らくは、職工長やショップスチュワードやグループリーダーが、彼らの権利のいくつかを捨てたがらないことを、含んでいた。つまり、それは、少くとも管理者層のトップが、どう説明したのかということなのである。しかし、そこには、労働者が、争われている問題について、直接の責任を引き受ける準備がないという事実も、含まれていた。すでに見たように、参加は、管理者層にとって、利益でもあり不利益でもある。しかし、参加は、労働者にとって、どのように思えるのか。

先ず第1に、大ていの工場では、直接的参加、即ち地方の労働組合、「党」組織及び青年組織を通じて行う、は、労働者の利益を考慮に入れる十分な保障を、多少なりとも提供してくれるのである（1974年にハンガリー鉄道車両機械製作所で調査を行ったとき、「党」の機能については、労働者の46.4%が、「完全に満足」し、34.6%が、「大体満足」し、そして、12.9%が、「多少とも満足」していることが判明した。労働組合については、対応する比率は、20.3%、34.9%、33.1%であった⁽⁸⁾）。労働力不足が広く行われていることについては、管理者層も、その期待をみたそうと試みている。こうして、決定への直接参加が重要であるのは、主として、利益と心要が、妥当な検討の獲得に失敗しない問題においてで、ある。こうした事例の数は、工場毎に時機毎に、異なるのであって、間接参加の方が、能率的だとの評価が下されがちなのである。ブダペスト化学工場では、「党」も労働組合も、任務を十分に果していたように思われる。

第2に、決定への参加というのは、丁度決定作成と同様に、精神的努力を含んでいる、もっとも、努力の程度は、2つの場合で異ってはいるが。労働者は、決定に対して発言権をもつ場合には、管理層の権利を分けもつだけではなくて、当然のこととして、彼らの責任のいくつかを引き受けるのである。こうした種類の活動は、監督と管理者層にとっては、型にはまった問題であっても、労働者にとっては、少くとも当分の間は、新規のそしてどちらかといえば危険な仕事なのである。過去において、自分の意見を公然と表現した経験のない労働者は、自分を笑いものにする危険にさらされたり、時には、自分と自分のグループにとって、有害な社会的衝突をもたらす危険にさらされたりもするのである。

その上、職場や工場に関する問題について、公然と意見を表明することは、他人の労働について、故意の又は無意識の判断を下すという結果を、不可避的にもたらすのである。従って、それ

は、他人との争いの1つの原因になる。それで、大ていの労働者は、監督や管理者層特にトップにいる人々を、公然と批判することについては、不快を覚えるのである⁽⁹⁾。ブダペスト化学工場の労働者が、参加の増大に無関心であるのは、主として、余分な仕事を引き受けて、起りうる衝突の危険性に直面することに、気が進まないことに、帰することができる。

労働者が、管理者層と一緒に、決定の作成に参加をする・どの程度の準備があるのかは、まきこまれる義務のいくつかを、少なくとも、引き受けることが可能なのであると、彼らが、感じているか否かにも、依存している。情報を収集し、分析し、解釈を施し、取るべき態度を決定して擁護することは、一定レベルの教育と文化が必要なのである。労働者は、少なくとも、監督や管理者層にとって不可欠な知識や手腕のいくつかを、備えていなければならない。なるほど、制限された教育であっても、参加を不可能なものにはしないし、過程の一定局面への関与は、極めて僅かな知識しか必要としない。しかし、それでは、参加が狭少なものになる。教育が不十分で情報不足の労働者といえども、賃金の分配については、協議を行うことができる。しかし、決定に対して真に参加をするためには、彼らは、賃金制度や様々な仕事上の資格や他の労働者の達成や労働組織や巻きこまれる技術的な過程や多くの他の問題について、十分に理解をしている必要があるのである。

職場や工場の経営に参加をすることは、主に、グループ活動である。従って、決定に参加する労働者の準備も、能力も、専ら、個人のレベルで、調査したり考慮することはできないのである。1つの作業グループの凝集力が、個々のメンバーの能力の総計を増大させることができるし、そして、その上に、参加に伴う個人的危険を、減少することができるのである。1968年から69年にかけて、ハンガリー鉄道車両機械製作所で、達成と賃金についての社会的紛争を調査した際に、我々は、自分たちの活動が惹起した職場や工場の紛争を処理するだけでなく、決定作成の全過程を掌握していて、その上に、自分たちの利益に適合したやり方で、その過程に影響を及ぼすために、戦略・戦術や行動形態を案出することが、完全に可能な・しっかりとまとまったグループを発見して、描写したことがあった⁽¹⁰⁾。事実、その企業における参加の実験が、1969年から69年にかけて首尾よくいったのは、他にも、要素があったとはいえ、恐らくは、こうした作業グループの凝集力であったのだろう。ハンガリーにおける職場民主主義の発展においては、作業グループ（そのなかでは、社会主義者部隊 socialist brigades と呼ばれている）が、鍵の役割を演ずることになっている。

個々人とグループとの両方の側における・参加の準備と能力は、参加が移植される環境に、相当程度依存しているように思われる。これは、逆に、社会的経済発展の不可欠な特徴と、職場や工場や産業や全体社会が依在している社会関係の状態とに、密接な関連をもっているのである。

組織的必要物

工場レベルの決定作成への労働者参加は、社会的組織的な過程である。それは、然るべき諸条件を確立せずには、成立しえない、のである⁽¹¹⁾。こうした事実の実現が、ハンガリーにおける職場民主主義の発展を、最初から、強力に左右してきた。

工業企業が、労働者による直接参加のフォーラムや機関(生産及び部隊会議等々)を確立して、運行しはじめたというのが、そもそもの第1段階の1つであった。その時以来、こうした諸制度が可成の量の批評を受けとったが、それは、制度のうちの多くのものが、職場民主主義の精神つまり職場や工場経営への労働者の真の参加の実践を、欠きつつも、職場民主主義の外側の形態を、辛うじて引き受けてきたからなのであった⁽¹²⁾。

これによってもたらされた討論の注目に値する結論の1つは、企業の組織構造の中へのこうした機関の導入が、職場民主主義の確立にとって、必要ではあるが十分な条件ではありえないということである。一連の同等で複雑な変化が、参加計画を支援するような方法で、組織の全構造と機能の中で、また、管理についての実践や思考の中で、行なわれる必要がある。これに失敗すると、参加機関の活動は、空虚な形式となるであろう。

労働者参加の諸機構を誤り用いると、諸々の困難が、更に、不可避免的に発生することであろう。例えば、年に4回開催される職場や工場の生産会議は、しばしば、参加者の大多数が関心をもっていない問題を討議して、多くの労働者にとって死活の重要さをもつ問題を、無視するのである、つまり、そうした会議は、しばしば、慌ててやりくりをして、時間にせかれて、組織される、そして、それに出席する大多数の者は、人々が遠慮なく喋べるのを邪魔するのである。職場民主主義の諸機関を改善する方法を発見するために、大規模な実験が、これまでに行われてきた、それらのすべては、同一の結論を指摘していた、即ち、現在の制度的枠組自体は、企図した目的のために用いる場合に限って、一般には満足のゆくものとなる、ということである。⁽¹³⁾ 他の諸実験は、産業組織の機能・構造や管理者層の態度・業務に必要な変更を施すことで、労働者参加を、促進しようとする目的をもっていった。こうした先端をゆく実験は、1960年代の第2半期に、タウルスゴム工場で着手された。⁽¹⁴⁾

その企業は、実験にとって都合の良い環境を提供した、というのは、可成分権的な、決定作成制度が、存在していたからである。つまり、管理者層のトップが、異ったプラントに、重要な多くの決定を委任していたのであった。参加のための制度的枠組を作り出すために、企業は、1973年迄に被傭者のほぼ63%を巻きこむ・労働者の中心グループを組織した。高度の有資格者から成るそのグループは、職場とプラントについて十分な知識をもっていて、高い生産高を達成したし、企業に忠誠であり、また、実務経営に参加する準備を示した。中心グループに入るためには、労

働者の方でも、一種の試験に合格しなければならなかった。前任者であることについては、どのような条件も設けられてはいなかったが、他の資格についての間接的な効果から、そのグループは、あらかじめ、長期勤務の被傭者から構成されていたのであった。中心グループのメンバーは、いろいろのチャンネルを通じて、会社業務につき、情報を定期的に入手した、即ち、プラントの監督と管理者層は、彼らに、口頭で情報を提供した、企業の新聞は、彼らにとって興味のある諸問題を扱う・コラムを発足させた、企業長 managing director は、彼らのために、会社の状態についての四季報を準備したりしたのである。主要な決定は、職場やプラントレベルにおける会議で、定期的に討議され、また、年次会議も、企業レベルで開かれた。タウルス工場は、被傭者の動機づけについても、関心をよせた、中心グループのメンバーは、他の労働者よりは高額の奨励金(例えば、企業利潤に対する彼らの分け前は2重であった)を受けとっていて、これは、時として、彼らの年収の15%にも達していたことがあった。

タウルスゴム工場の実験には、欠点があるかもしれないが、その実験は、次のことを証明した。即ち、職場や工場の民主主義の発展は、組織構造の中での孤立した変化によって、長期間、増進することができるのではなくて、一連の全体的な変化(そのすべてをこゝで論ずることは、不可能であった)を、必要としているということ、そして、その変化の中には、参加機関の導入や、参加にとってふさわしい決定の選択や、分権的決定作成制度や、環境についての労働者の知識を発展させるための訓練や、情報チャンネルの確立や、そして、労働者の参加の意思と能力を増大させることによって計画全体を支える動機づけの制度が、含まれていたのであった。⁽¹⁵⁾ こうしたアプローチによって、参加の拡大は、困難な長期の学習過程を、全く不可避的に、もたらすのである、そこにおいては、一方の側における、労働者の行動・態度・思考と、他方における、管理者層のアプローチ・実践・方法とが、いずれも、然るべき変化を経験しなければならないのである。

結局、決定への労働者の直接的参加は、一面では、組織的变化の過程であり、また一面では、学習の過程であるように思われる。ハンガリーでは、両者は、間接的参加についての現存する実践によって与えられている、即ち、「党」や労働組合や青年組織の機能(及びそれらの内部での民主主義)によって、多数の労働者や監督や管理者層が、日常の決定を議論して、自分たちの利益や必要や企業と社会によって提供される機会を、調和させることが可能になり、また、そうする必要があるのである。こうした組織の中で、人々は、実務経営上の経験を獲得し、こうして、間接的参加が直接的参加の推進力となるのである。社会主義的工業企業の特異な構造(大きな重要性をもつ最低3つの組織つまり管理部 management・「党」・労働組合、の存在と協力を含む)が、労働者による間接的影響力に対する・非常に好都合な可能性を提供してくれる、というのは、「党」

と労働組合が、一切のレベルにおける実務を可成コントロールしており、また、多くの労働者が、「党」と労働組合の両方の活動で、積極的な役割を演じているからである。⁽¹⁶⁾ しかし、こうした構造は、大きな利点をもっているものの、欠点をもつこともありうる。それこそが、労働者による直接参加が、間接的参加を統制し矯正する・有用で必用な動因として、役立ちうるしまた役立つべき理由なのである。⁽¹⁷⁾

工業企業構造のこうした特殊社会主義的な特徴が、ハンガリーにおける参加の発展に果たした重要な役割は、国家の中での企業をとりまく社会経済や政治の環境全体と、職場・工場民主主義の進歩とがもつ・決定的役割を、再度強調しているのである。

ハンガリーにおける参加についての調査

労働者参加の発展が、ハンガリーにおける社会的目標として採用された時以来、わが国では、社会科学的調査がはじまり、その最初の成果を挙げてきた。しかし、現在において、初期段階の科学的知識つまり、社会科学によって参加について与えられた説明は、不十分で、多くの点で矛盾していて、その上に、古めかしい政治とイデオロギーの観念によって、余りにもしばしば苦しめられてきた。科学的調査の状態は、先ずは、主として、1960年代における社会学再生の立ち遅れに、原因があり、次には、工業における重要な社会的争点についての実際的調査の論理必然的後退に、原因があるのである。社会学的なデータと理論（例えば、組織についての、動機づけについての、そして、決定作成についての理論）の中にあるギャップは、参加や民主主義についての・他の社会科学の重要な知識を以ってしても、償うことができないのである。

職場民主主義というものが、社会と経済の全般的な進歩と密接に結びついている過程であるので、一般的な社会理論の観点からする分析が、まさに必要であるように思われる。労働者参加の多様な基本的局面が、マルクス主義の一般的社会理論の枠組の中で、分析されてきた。工場民主主義は第1に、社会主義社会の諸制度のもつ機能との関係において、⁽¹⁸⁾ 第2に、社会主義的所有の本質との不可欠的結びつきとの関係において、⁽¹⁹⁾ そして、第3には社会主義の下での遠心的利益の調和との関連において、⁽²⁰⁾ 議論されてきた。一般的社会理論の枠組内部でのこうした分析は、政治的行動及び社会学を含む社会科学における実際的調査のための、理論上の基礎を導いて据えつけるためには、不可欠なのである。

社会科学における実証的調査（時たまのものであって、むらがあるけれども）は、産業や社会に適用のできる若干の成果を、うみ出してきた。⁽²¹⁾ 大ていの調査は、職場民主主義の機関の機能に焦点を絞って、労働者の意見の分析の上に、基礎づけられてきた。より客観的な情報源に基礎を置く一層深い調査というのは、稀であって、実施された調査といえども、理論的な結論を、減

多に、引き出そうとはしないのである。こうしたことが、社会科学における参加概念についての理論的説明や実証的調査自体の前進にとっての、一連の障害を構成しているのである、即ち、調査は、しばしば、実証的データの編集に限定されていて、それらの理論的な一般化に、制限されている、そして、この論文のように、調査が、それにも拘らず、若干の一般的論に到達しようと試みるにしても、調査は、必然的に、相当量の推測を含んでいるのである。

結 論

ハンガリーにおける参加についての、広節な社会的政治的イデオロギー的な幻想と思い違いとは、大部分は、その根を、社会科学における理論的説明の不十分さに、もっている。労働者参加の基本観念が、しばしば忘れられている。即ち、参加に不可避免的に含まれる労苦と努力とが、いずれも、必要以上に強調されていて、そして、参加は工業の生産と前進における拘束であると見做されている、あるいは、逆に、その利点が誇張されていて、工業の能率と規律が、社会主義的労使関係に伴う民主主義を掘り崩さないようにと、関心が表明されているのである。我々の見解では、労働者参加というものは、工業組織の内部における諸利益の調停手段として説明するのだとすれば、職場や工場にいる人々の協力と行動の統一とを阻害するよりは増進をする傾向をもっており、その上に、組織と産業上の能率に対しても、重要な貢献を行うのである。

ハンガリーでは、労働者参加の一層の展開について、これまで、多くの議論が行われてきた。管理科学 administrative sciences の規範的アプローチの影響を受けて、その課題は、職場民主主義の公式的組織的枠組を発展させて、公式の権利・責任・関係を、職場や工場に確立するために、計画された手段導入の1つであると、しばしば考えられている。管理的観点の重要性は否定しえないものの、我々が、それをはるかに超えるものと直面しているということが、ますます明白になりつつある。職場民主主義は、狭い管理上の問題と考えられてはならない、それは、一層広い組織的・社会的・政治的問題であると、見なければならぬ。その発展は、個々人やグループや諸組織—企業・労働組合・「党」組織を含む—に対して、そして、事実、社会全体やその方向に対して、明確な要求を行っているのである。

今日のハンガリーにおいて、我々の最も切迫した課題は、個人とグループとの間に適切な気候を作り出して、参加に適切なやり方で、諸組織の構造や機能を改造することである。生産手段が国家によって所有されていて、しかも政治権力が労働者階級とその「党」の手中にあるという事実は、確かに、必要な手段の導入を容易にはするものの、そのことが、自動的に、前記の課題を達成してくれるものではない。ハンガリー社会主義労働者党第11回大会が指摘したように、職場・工場民主主義の発展と社会主義的民主主義の発展は現在と将来における、系統的で合目的な努

力を必要としているのである。

一般的な社会的関心を呼ぶ・こうした論題に興味を抱いている社会科学者の間での、意見の交換も、進歩に寄与する一つの要素でありうるであろう。

註

- (1) 以下のページで簡単に概略をのべるこうした発展は、大ていの工業化された国家では（細部には著しい相違があるものの）、同じコースをたどった。
- (2) ハンガリー社会主義労働者党第11回大会（及びごく最近の大会）の決定がのべたように、「事務所・職場の民主主義は、社会主義的民主主義の不可欠の一部である。それは、労働者に対して、工場の管理や、地方的公共業務の経営や自分たちに関連する決定への、積極的参加の機会を与える、それは、労働の積極性を展開するのに役立つ、それは、管理者層と部下との間の社会主義的関係の形成における重要な道具である。そして、それが、被働者の責任感と活動を増進するのである」。（ハンガリー社会主義労働者党第11回大会議事録（ブダペスト、Kossth 1975年）75頁）
- (3) 「職場民主主義の作用は、期待にできていないから、内容においても方法においても、改善の必要がある」。同上書 467頁。
- (4) ハンガリー社会主義労働者党第10回大会は、利害の違いと衝突が、わが社会主義社会にありうることを認識して、それらを調停する必要性と共通の社会的利害の普及を保障する必要性を、強調した。「Társadalmi Szemle」(ブダペスト) 1976年第8-9号所収の《わが社会における利害関係と科学的調査》及び、同誌1972年第1号所収の、I. Pozsgay 稿《「党」と共通の社会的利害》を見よ。
- (5) 我々の調査の最も完全な報告は、L. Héthy 及び Cs. Makó 著「労働者の態度と経済組織」(ブダペスト、Akadémici Kiadó 1972年)である。この調査の簡単な報告書は、国外では、「International Labour Relations Review」(ニューヨーク)1971年第4号541-553頁、「European Economic Review」(アムステルダム) 1972年第3号181-189頁、「Sociologie du Travail」(パリ) 1971年第1号25-34頁及び B. Bulla 編「ハンガリーにおける社会学と社会」第4巻（シュトゥットガルト、Enke Verlag 1974年）24-75頁に発表されている。
- (6) Héthy 及び Makó 著「オートメーションと労働者がそれについて考えていること」94-95頁。
- (7) 「Társadalmi Szemle」1976年第7号所収の、A. Simonyi 稿《労働者の側から見た職場民主主義》を見ること。他の論文が、ブダペスト化学工場における管理部のアプローチについての見解を、与えてくれる。同誌1974年第8-9号所収の、K. Kékesi 稿《管理をすべきかそれとも管理をかじってみるべきか》及び、「Ipargazdasag」(ブダペスト) 1976年第5号所収の、T. Poros 稿《企業における奨励制度と職場民主主義》を見ること。
- (8) Héthy 及び Makó, 前掲書第225表及び第146表。
- (9) Héthy 及び Makó, 前掲書105-106頁。
- (10) 「Uilrás」(ブダペスト) 1971年第2号90-103頁所収の、L. Héthy 及び Cs. Makó 稿《仕事の達成・利害・権限・環境—板金労働者の場合》。これは英文で、「Sociological Review Monographs」(Keele 1972年) 第17号123-150頁所収の、P. Halmos 編《ハンガリー社会学の研究》にも発表されており、また「European Economic Review」1974年第5号141-157頁に、要約されている。

網屋：ハンガリーにおける労働者の直接的経営参加

- (11) 参加と組織構造についての若干の実証的データは、A. Gyenes 及び T. Rozgouyi 著「経済組織における階層制」(ブダペスト MTA Szociológiai Kutató Intézet 1974年)によって、収集されている。
- (12) 「Rabochy klass i Sovremenny Mir」(モスクワ) 1976年第4号44-52頁所収の、L. Héthy 及び Cs. Makó 稿《ハンガリーの社会主義企業における生産民主主義》。
- (13) 「党」の諸文書と労働組合中央評議会の諸文書とは、いずれも、工場内に職場民主主義の新しいフォーラムを設けることは、望ましくないとの意見を、公然と述べている。労働省と労働組合中央評議会が50社で組織した最近の実験の結果、その代りに、間接的参加の伝統的なチャンネルが、シヨップスチュワードの権限強化によって、発展させられてきた。
- (14) 「Társadalmi Szemle」1973年第7号所収の、L. Horváth 稿《企業民主主義一分権化、動機づけ》。タウルス工場における管理部の行ったアプローチの他の局面については、同誌1976年第1号64-71頁にある・同氏稿《企業における個人別昇進計画》及び「Management Development Series」等12号 (ILO ジュネーブ1976年) 「昇進計画と発展」所収の、同氏稿《社会主義国における昇進発展制度—ハンガリーについての事例研究》を、見ること。
- (15) こうした参加計画は、工場民主主義について国家が承認した制度にとって代るものではなく、それを補充するものであったということ、注目しておくべきである。
- (16) 我々が調査した企業では、約6から10%の労働者が、「党」に所属していたが、他の企業の場合、その比率は、時には、25%もの高さである。労働組合員の比率は、大ていの企業の場合、90%を超えている。
- (17) これは、1968年以降の年に、ハンガリーの産業に現われた労働力移動の突然のうねりによって、他の事情のなかで、証明された。「Társadalmi Szemle」1973年第5号37-47頁所収の、L. Héthy 及び Cs. Makó 稿《労働力移動と経済組織》を、見ること。なお「Sociological Review」(Keele) 1975年5月号267-285頁及び「Sociologie du Travail」1975年第1号41-56頁をも、見ること。
- (18) M. Buza 著「職場民主主義の発展に関する若干の問題」(ブダペスト, Kossuth 1976年) を、見ること。
- (19) こうしたアプローチの適例は、K. Szabó による調査である。例えば「Közgazdasági Szemle」(ブダペスト) 1974年第7-8号769-783頁所収の、同氏の論文《職場民主主義と政治経済学》を、見ること。なお「Gazdaság és Jogtudomány」(ブダペスト) 1975年第1-2号所収の、カールマルクス経済大学における「職場民主主義」に関する円卓会義 (K. Szabó が入門的議義を行なった) もを、見ること。
- (20) 既に引用した・利害に関する文献はともかく、このアプローチは、I. Pozsgay が、社会主義的民主主義についての著書のなかで、一貫して追求しているのである。
- (21) 社会科学における実証的アプローチについては、「Társadalmi Szemle」1974年第10号所収の、A. Mód 稿《直接及び間接的民主主義、利害》及び同誌1974年第11号所収、の同氏稿《労働者の知識水準と抱負と職場民主主義》を、見ること。Mód 夫人の調査は、ハンガリーのダニューベ製鉄工場で実施された。

〔論文受理 1978. 9. 30〕