

職場小集団活動と日本の生産システム

丸 山 恵 也

はしがき

一、職場小集団活動の展開とその特徴

二、職場共同体と職場小集団活動

(一) 職場小集団活動Ⅱ日常業務の改善活動としての参加

(二) 職場小集団活動参加への経済的、非経済的インセンティブ

(三) 組合の職場小集団活動への協力

(四) 全社的運動としての職場小集団活動

三、職場小集団活動と仕事の改善・工夫

(一) 職場小集団と集団的作業の遂行

(二) 多能工化と職域拡大

(三) 作業の改善・工夫と職場小集団活動

むすび

職場小集団活動と日本の生産システム

はしがき

QCサークルに代表される職場小集団活動は、日本の企業で隆盛をみており、今日では日本的経営を代表するものとして、内外の注目をあびるにいたっている。

社会経済国民会議の報告書『職場小集団の活性化をめざして』⁽¹⁾は、この小集団活動への関心について次のように指摘している。

「海外関係者の関心は、QCサークル活動やZDグループ活動などの小集団主義運動がその技法はアメリカで開発されながらアメリカでは発展することなくなぜ日本で根をおろしたのか、その背景にある基盤的要因は何か、に集中している。」

このように、QCサークル活動がその発祥地アメリカではなしに、なぜ日本で隆盛をみるにいたったのか、という問題への解答は、そう簡単ではない。それに加えて、欧米先進工業国の経営者は日本の労働者の高い勤労意欲がどのような⁽²⁾に生まれてくるかについて強い関心をしめしている。欧米先進工業国では、労働者の無断欠勤やアルコール中毒、労働規律の弛緩、勤労意欲の喪失などに、企業は深刻に悩まされている。これに対して、日本の企業は労働者の高い勤労意欲と良好な労使関係によって、高い労働生産性と低い労働分配率を維持しながら、製品の高品質化と強い国際競争力を実現してきた。こうした低いコストに比しての高いパフォーマンスという企業の発展要因が、いわゆる「三種の神器」である終身雇用制、年功制、企業別組合という雇用・労働慣行のみならず、職場の内外で積極的に取り組まれているQCサークル活動などの小集団管理の成功の仕組みのなかに存在するのではないかということに、

欧米の先進工業国のみならず発展途上国においても広く関心がよせられてきている。すなわち、日本の企業が高い勤労意欲と強い労働規律を有する労働者を確保しているのは、小集団活動とその基盤に、基本的要因があるのではないかという問題である。

本稿では、このような問題意識をもちながら、職場小集団活動の成功要因について日本的経営、なかんずく日本的生産システムとの関連で整理してみたい。

(1) 社会経済国民会議『職場小集団の活性化をめざして』(一九八一年)三〇四ページ。

一、職場小集団活動の展開とその特徴

職場の小集団活動とは、QCサークル活動やZD運動の総称であるが、これは労働者がグループ(小集団)を編成し、各小集団がグループ・リーダーのもとで職務や作業の改善をはかっていくという活動のことをいうが、これは日本では一九六〇年代後半より普及はじめ、七〇年代を通じて、鉄鋼、電機、自動車、化学をはじめとする基幹的工業部門の大企業で導入され、今日では事務・管理部門などの非製造部門をはじめ金融、サービスなどの分野にまで広範な展開をみせるにいたった。⁽²⁾

日本科学技術連盟にある「QCサークル本部」がかかげる「綱領」によれば、この活動の基本理念として次の三点があげられている。⁽³⁾

- (一) 企業の体質改善・発展に寄与する。
- (二) 人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる。

(三)人間の能力を發揮し、無限の可能性を引き出す。

このような基本理念のもとに、具体的な目的として次の三点をあげている。

(一)現場の第一線監督者のリーダー・シップ、管理能力を高めることをねらいとし、またそれを自己啓発によって達成するようにすすめる。

(二)従業員まで含めて、全員参加で、QCサークル活動を通じて職場におけるモラルを高め、品質管理が職場の末端まで徹底して行われるようにする。

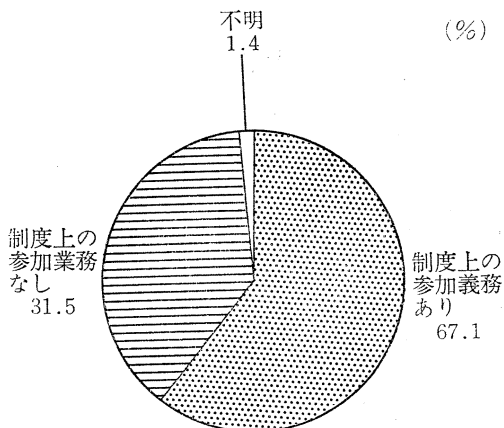
(三)全社的な品質管理の一環として、職場における核として活動する。

以上のような基本理念と目的をにかけて、QCサークル活動が日本の企業の広範な工場で推進されているのであるが、実際にはどのように運営されているかその概要について、電機労連の『小集団活動・提案制度の実態と労働組合の対応』および日本鉄鋼連盟『自主管理活動に関するアンケート調査結果』などにもとづいてあきらかにしたい。⁽⁴⁾

(一)QCサークルの小集団活動に、広範な労働者が参加していることがまず確認できる。電機では組合員の八四・七%がサークル活動に取り組んでおり、とくに生産現場の労働者の参加率は高く、男子九三・九%、女子八七・八%の労働者がかなり積極的に取り組んでいる。

この小集団活動が制度上、参加義務のあるものが第1図にみるように六七・一%、全体の三分の二を占めているということも、労働者の広範な参加を促す要因であることはいうまでもない。そして、最近この小集団活動に取り組んだ事業所ほど、また大企業の職場ほど、こうした参加義務型の小集団活動の傾向があることも特徴である。この結果、労働者の参加率九五%以上の企業が六六・二%、九〇%以上の労働者参加企業も八〇・八%を占めるといふ、き

第1図 小集団活動参加の義務



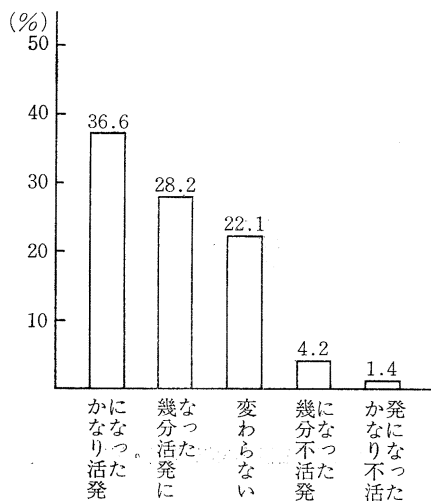
出所：電機労連編『小集団活動・提案制度の実態調査』（1983年11月）。

第1表 組合員の参加意欲

		大て思 い取う にや組 んで いると	ある つと 程取 う組 んで いる	あま どほ とに や取 う組 んで	全り と思 く取 う組 んで ない	無 回 答	計
計		7.5	71.8	18.3	0.5	1.9	100.0
開始時期	昭和30～43年	12.9	78.6	8.6	0.0	0.0	100.0
	昭和44～48年	3.4	77.6	17.2	0.0	1.7	100.0
	昭和49～53年	9.1	63.6	21.2	0.0	6.1	100.0
	昭和54年～	4.3	56.5	34.8	2.2	2.2	100.0
従業員規模	5,000人以上	8.8	78.8	11.7	0.0	0.7	100.0
	1,000～4,999人	7.0	55.8	34.9	0.0	2.3	100.0
	～999人	3.1	62.5	25.0	3.1	6.3	100.0

出所：第1図に同じ。

第2図 5年前に比へた現在の活動状況



出所：第1図に同じ。

みられることも見のがせない。それは、第2図にみられるように、5年前にくらべ小集団活動が「かなり活発になった」三六・六％、「幾分活発になった」二八・二％、この合計六四・八％によっても、最近の小集団活動の活発な状況というものが確認できよう。

このような小集団活動への広範な労働者の参加は、電機だけでなく、鉄鋼業においても同様である。

鉄鋼業は「自主管理活動は鉄鋼業発展の原動力」として鉄鋼連盟内に「自主管理活動委員会」を設置し、小集団活動を積極的にすすめているが、一九七六年現在、一六二の事業所で小集団活動が実施されている。そこでのサークル数は三〇、六一一、参加人員は二二七、九五六名、参加率は八二・九％と、ここでも広範な労働者の参加が確認

わめて高い参加率をしめすにいたっている。そして、この労働者九〇％以上の参加企業は、大企業ほど多く、したがって、大企業の労働者ほど小集団活動への参加は、たんに参加義務のみの理由によるものではないと思われる。それは第1表にみるように、組合員労働者の参加意欲は「大いにやる気をもって取り組んでいると思う」七・五％、「ある程度やる気をもって取り組んでいると思う」七一・八％、この両者の合計が七九・三％であり、このことからかなり高い参加意欲が認められるからである。そして、労働者がこの小集団活動の経験を重ねるにともない、参加姿勢が積極化する傾向が

「自主管理活動」概況

S.49.5.1 現在

職場小集団活動と日本的生産システム

広 畑	光	名古屋	堺	君 津	大 分	東 京	工作事	全 社
Z D運動	Q Cサークル活動	Z D運動	Q Cサークル活動	Q Cサークル活動	自主管理活動	自主管理活動	自主管理活動	自主管理活動
S 41.10	S 42. 1	S 42.11	S 39.11	S 42.12	S 47. 4	S 44.10	S 43. 4	
9,657	3,129	8,866	3,610	7,398	2,829	562	3,100	77,679
[7,922]	[2,550]	[7,188]	[2,747]	[5,710]	[2,011]	[458]	[1,950]	[59,704]
7,226	2,550	6,631	2,626	5,277	2,104	472	2,665	60,703
[6,882]	[2,524]	[6,346]	[2,626]	[5,214]	[1,888]	[440]	[1,897]	[54,723]
1,056	325	632	415	887	356	87	322	8,378
95.2	99.0	88.3	95.6	91.3	93.9	96.1	97.3	91.7
74.8	81.7	74.9	72.8	70.7	74.4	84.0	86.0	87.2

現場作業者をまとめた。

企業目標に挑戦する J K 活動』『 I E』1975年2月。

できる。

第2表は新日鉄における「自主管理活動」の概況をみたものである。本社ならびに各工場における労働者の参加率をみると、「社員」の参加率は低いものの、現場労働者（技術職）はきわめて高い参加率をしめしている。しかも、その労働者の参加態度は「大いにやる気」が一九・二%、「ある程度やる気」が五三・一%、合計七二・三%と、電機（七二・八%）とほぼ同じ結果となっている。⁽⁵⁾

以上、これまでみてきたところでは、労働者の小集団活動への参加率が高いこと、そして、この労働者の広範な参加がかなりの程度に積極的なものであることから、参加義務制だけでこの高参加率を説明することは困難なように思われることを確認しておきたい。

(二)小集団活動がその活動のテーマや目的をどのように設定しているのかをまとめたものが第3表であ

第2表 新日鉄の

箇 所		本 社	基礎研	製技研	八 幡	室 蘭	釜 石
名 称		自主研修 グループ 活動 (再)	目標管理	Z D運動	C D活動	自主管理 活動	自主管理 運動
		S 47.10	S 46. 4	S 43. 5	S 42. 6	S 42. 2	S 41.11
開 始 年 月							
現 在 人 員		3,145	248	622	22,958	7,023	4,532
(技 術 職)			[42]	[217]	[19,381]	[5,751]	[3,777]
参 加 人 員		658		178	21,191	5,373	3,799
(技 術 職)				[178]	[18,018]	[5,174]	[3,536]
チ ャ ム 数		58		10	2,933	755	542
参 加 率	対 技 術 職 比	—		82	93.0	90.0	93.6
	対 社 員 比	20.0		28.5	92.3	76.5	83.8

注) この場合の技術職とは作業長を含めた
出所: 谷悦郎, 松田極「コスト低減を柱に

立教経済学研究第四〇巻四号(一九八七年)

る。最近重視されているテーマとしては、品質・サービスの向上三一・五%、コスト削減二四・九%、生産性向上・能率向上二三・五%と、四位以下を大きく引き離している。五年前にくらべて重視される目的も上位三位までの順位に変化はない。こうしたなかにあつて、職場の活性化四・二%が八・五%にウェイトが高まるとともに、全体として目的の広がりが認められる。そして、小集団活動の経験が古いほど、また企業規模が大きくなるほど、実施目的にコスト削減、生産性向上といった直接的效果を求める傾向がある。「これは、導入当初に身近な問題を改善してゆくことや、一種のサークル活動的意識を背景として、意思疎通を改善し、職場の活性化を計ってゆくとその第一義的活動に中心があつたものが、活動自体のマンネリ化を防ぐ意味や、会社側への一定の貢献を期待するような活動に変質してきていることを示している。」(前掲、電機労連『調査』)

第3表 小集団活動の目的

n=213	(a) とて以 最近の ネライ	(b) 最 五年 前に にさ べて
1. コスト削減	24.9	23.0
2. 品質・サービス向上	31.5	25.8
3. 生産性向上・能率向上	23.5	21.1
4. 人間関係改善・モラル向上	12.2	8.5
5. 職場環境改善・安全問題	0.9	2.8
6. 職場の活性化	4.2	8.5
7. 能力開発・向上	0.5	0.0
8. 経営方針・目標の浸透	0.0	0.5
9. その他	0.0	0.0
上位3位まで占有率	81.8	77.5

出所・第1図に同じ。

次に、この小集団活動が目標・テーマをと
のように決めていのかをみたのが第4表で
ある。「すべて会社が決定する」というケー
スはないが、「大筋は会社が指示し、細目は各
グループが決定」四九・八%と「すべて各グ
ループが決定する」四九・三%がほぼ同率で
あるが、大企業ほど前者のウェイトが高い。

目標・テーマについて「自主的に決定」す
る場合の比率はたしかに高いが、しかし、実
際に目標・テーマを決めたり、活動をするに
あたり、役職者から「大枠について助言・指
導がある」(八五・〇%)のであり、「細部に
わたる助言・指導がある」(八・九%)ことも
含めると役職者の強い指導性が目標・テーマ
の設定には影響を与えているといえよう。

これは同時に目標・テーマが会社の日常業
務との関連が強く(九八・六)、ここにも役職

第4表 グループの具体的な目標・テーマ

		計	無 回 答	自主的に決定 すべて各グループが	プが決定 し、細目は各グル 大筋は会社 が指示	が決定 すべて会社（事業所）
計		100.0	0.9	49.3	49.8	0.0
開始時期	昭和30～43年	100.0	0.0	48.6	51.4	0.0
	昭和44～48年	100.0	0.0	46.6	53.4	0.0
	昭和49～53年	100.0	3.0	36.4	60.6	0.0
	昭和54年～	100.0	2.2	60.9	33.3	0.0
従業員数	5,000人～	100.0	0.0	46.0	54.0	0.0
	1,000～4,999人	100.0	4.7	46.5	48.8	0.0
	～999人	100.0	0.0	65.6	34.4	0.0

出所：第1図に同じ。

者のリーダーシップが発揮される要因が存在する。最近、この目標・テーマと職場の日常業務の関連がいつそう強くなってきている（四三・六％）ことも、この小集団活動の今日の特徴をよくあらわしているといえよう。

このように役職者の指導性が強いことは、今日の小集団活動の特徴のひとつであるが、このことは次にみる小集団活動推進の組織と企業の管理組織との一体性のなかにもしめされている。

（三）小集団活動は「自主性」を建前とするが、職場グループごとに活動の時期や組織を各自自由に決めておこなえるわけではない。それは工場、あるいは企業単位にフォーマルな推進組織がつくられ、その統轄のもとで決められた一定の期間とスケジュールにもとづいて、全社的な運動として実施される。この

第5表 小集団活動の開始時期別にみた1グループ当り平均構成員数

(%)

	～4人	5～9人	10～14人	15人～	不 明	計
計	0.5	61.0	33.8	4.2	0.5	100.0
昭和30—43年	1.4	50.0	42.9	4.3	1.4	100.0
昭和44—48年	0.0	51.7	43.1	5.1	0.0	100.0
昭和49—53年	0.0	69.7	27.3	2.0	0.0	100.0
昭和54年～	0.0	80.4	15.2	4.4	0.0	100.0

出所：第1図に同じ。

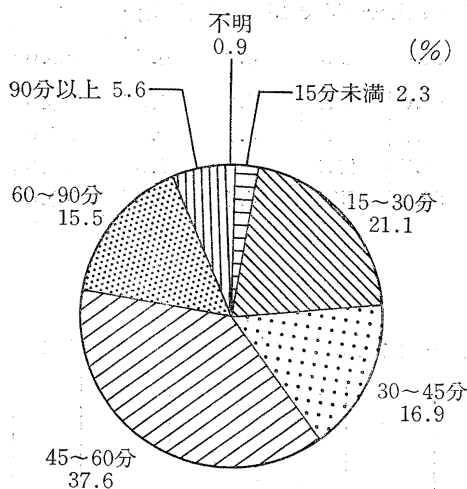
第6表 リーダーの主な選出方法

(%)

		制度上役職者がリーダー	役職者が指名	メンバーの互選	メンバーの輪番制	その他	無回答	計
計		2.3	18.8	59.6	17.4	0.5	1.4	100.0
開始時期	昭和30～43年	0.0	18.6	61.4	18.6	0.0	1.4	100.0
	昭和44～48年	1.7	17.2	53.4	25.9	1.7	0.0	100.0
	昭和49～53年	3.0	15.2	66.7	12.1	0.0	3.0	100.0
	昭和54年～	6.5	23.9	58.7	8.7	0.0	2.2	100.0
従業員規模	5,000人～	1.5	14.6	63.5	19.0	0.7	0.7	100.0
	1,000～4,999人	7.0	30.2	44.2	16.3	0.0	2.3	100.0
	～999人	0.0	21.9	65.6	9.4	0.0	3.1	100.0

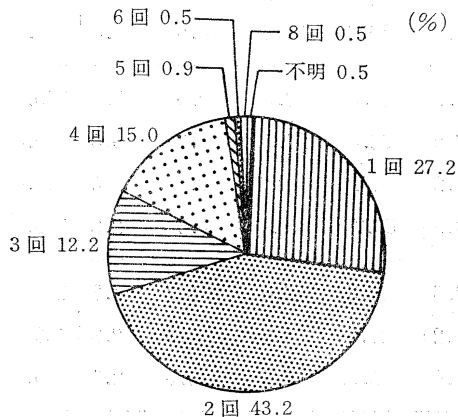
出所：第1図に同じ。

第3図 グループの11回会あたりの平均活動時間



出所：第1図に同じ。

第4図 1グループの月平均会合回数



出所：第1図に同じ。

運動は基本目標が運動名称やスローガンの形でトップ・ダウンされ、その範囲内で小集団単位の活動が展開される。そして、この小集団は通常、フォーマルな組織のヒエラルヒーに沿って組織されている。

電機では、この小集団のメンバーは第5表にみるように五〜九人というところが六一・〇%、一〇〜一四人が三三・八%となっているが、最近の傾向としては少人数編成となっている。

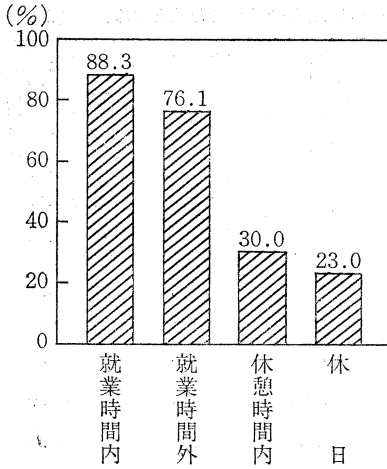
小集団のリーダーは第6表にみるように、五九・六%が互選で決められており、役職者がリーダーになるところは少ないが、しかし、最近では「制度上、役職者がリーダー」、あるいは「役職者が指名」という傾向が強くなってきており、大企業ではメンバーの輪番制が比較的多くなっている。また、多くの場合、役職者は小集団のメンバーに加

わっており(六一・七%)、リーダーへのアドバイスを通して、なんらかの指導性を發揮している。
鉄鋼業においては、班長がリーダーの七割を占めるが、次第に一般工のリーダーが増加する傾向にあり、電機と共通の方向にすすんでいるといえよう。

この小集団のリーダーは、課や部ごと、あるいは工場、事業所ごとに運動事務局やリーダー会議のような形で全社的に組織され、そこに職制が加わって運動の推進やリーダーの教育がおこなわれる。この点はのちに再びとりあげたい。

(四)小集団活動の会合回数や活動時間も、電機と鉄鋼業で基本的にちがいはない。電機では会合回数は第3図にみるように、月二回が四三・二%で最も多く、次いで月一回が二七・二%である。一グループの月平均会合回数は、第4

第5図 時間帯にみた小集団活動の実施率



出所：第1図に同じ。

図にみるように。月二回以下が七〇・四%となっている。しかし、月四回以上も一六・九%ある。六社に一社が週一回会合をもっている。グループの主な会合は、「就業時間内」が六二・四%、「就業時間外」が三一・五%、「休憩時間中」が四・七%となっているが、この「主な」時間ではなく、活動がおこなわれている「全ての」時間をみると第5図のような結果となり、実際には業務の性格を強めてきていることから、就業時間外や休日にも実施するケースもみられる。

鉄鋼業でも小集団活動は月一回ないし二回が多く、その会合

第7表 就業時間外た小集団活動への手当等

（複数回答，就業時間外活動のないケースを除いたものを母数とする）（％）

		手当の支給はない	すべてに時間外手当 が支給される	制限がある 時間外手当が支給され るが、支給時間に 関係なく支給される	が支給される 子や弁当などの品物 たり、あるいは茶菓 名目（）が支給され る費・菓子代などの なんらかの手当（教
計		31.4	26.9	17.6	35.1
従業員規模	5,000人～	31.3	26.9	19.2	34.8
	1,000～4,999人	33.3	28.2	10.3	41.0
	～999人	29.6	25.9	22.3	25.9

出所：第1図に同じ。

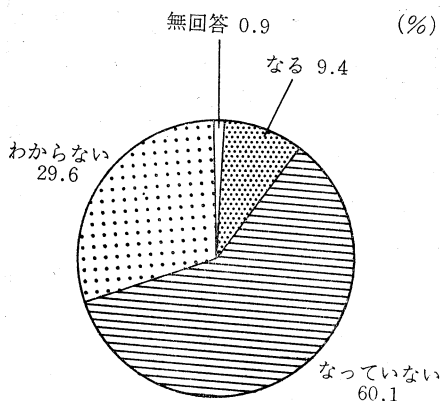
は、就業時間内五五・二％、就業時間外四四・八％となっている。

電機では、就業時間外の活動は月二時間未満が多いが、その参加者への報酬を支給していないところが三一・四％（複数回答）ある。時間外手当を全面的に支給しているところは二六・九％、時間外手当を支給するがその時間を制限しているのが一七・六％、それ以外のなんらかの手当、あるいは茶菓子などの品物を支給するのが三五・一％である（第7表）。

鉄鋼業でも、就業時間外の小集団活動に対して、なんらかの形での手当を支給するところが多い（七一％）が、その場合、正規の残業手当（六〇％）、教育手当（二五％）などが多くない（六）⁽⁶⁾。

(五)運動期間の終了時には、各小集団は目標に照らして運動を総括し、成果と問題点などを所定の報告書で報告し、それを集めて職場、工場、企業の各レベルで報告会が開かれる。そこでは優れた活動に対して表彰がおこなわれる。電機では、活動に対する報奨制度を設けている事業所は六七・一％あり、報奨金是一件当り三、三〇〇～一七、九〇〇円の金品が支給されてい

第6図 小集団活動参加が実態上人事
考課の対象になる



出所：第1図に同じ。

る。

また、小集団活動への参加義務と関連して、その活動への参加態度が昇進や賃金などの人事考課の対象となつてゐるところは第6図にみるように、九・四％となつてゐるが、「わからない」ところが二九・六％と相当に多いが、小集団活動が日常業務の改善活動であり、参加義務を前提とするものであるならば、当然の結果として、小集団活動への参加の有無や提案件数の多寡が人事考課に影響すると思われる。この問題は再び後述したい。

次に、最近における小集団活動におけるきわだった特徴を指摘しておきたい。

(一)小集団活動の対象領域が、これまでの生産現場を中心としたものから、最近ではTQC(Total Quality Control)として事務、技術、研究、営業、管理の各部門にまで広げられるとともに、導入事業所がこれまでの製造業から金融、保険、商業、建設、サービスなどの分野、さらには非営業組織の東京都のような地方自治体や郵政事業などの分野にいたるまで拡大してきている。また、企業規模別にみても、大企業から中小企業に及ぶとともに、それが大企業・親企業と下請・関連企業を一体化した「ぐるみ運動」として展開されてきている。

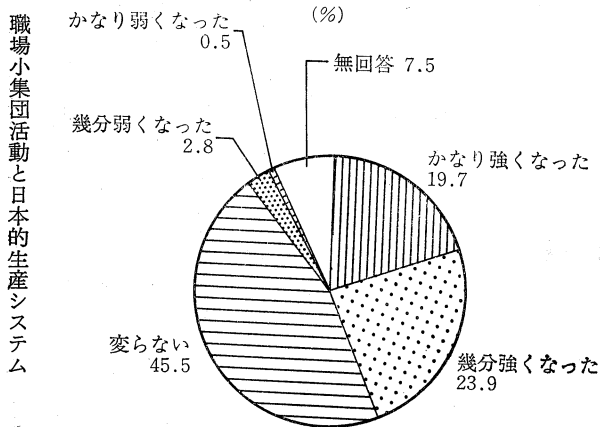
高度成長期の小集団活動が、生産現場を中心におこなわれてたのは、小集団活動が自主的活動であるとはいえ、さきにふれたように一定の目標を設定し、スケジュールに対応して取り組

まれる以上、設定された量的目標をチェックして成果を測定することが必要であり、そのために生産現場が比較定型的業務が多く、ここに小集団活動が導入され、直接的効果を求められたからである。最近の技術革新、とくにME化の進展はFAに続いて、OAを促進し、生産現場のみならず事務、営業、管理などの諸部門の合理化、省力化の技術的基盤をつくりだし、さらにLAN、VANなど情報化の進展を媒介として製造業だけにとどまらない金融、商業、運輸、サービスなどの分野の効率化の諸条件を形成してきた。TQCがにわかに脚光をあびるにいたったのは、こうした社会的、経済的、技術的な事情があったのである。

(二)最近の小集団活動はすでにふれたように日常業務との関連性をいっそう強めてきている。電機労連の調査によっても、ここ五年間、小集団活動と日常業務との結びつきに関しては第7図にみるように、「結びつきがかなり強くなった」一九・七%、「幾分強くなった」二三・九%が、「幾分弱くなった」二・九%、「かなり弱くなった」〇・五%を大きく離れている。

また、「会社の日常業務が円滑に行なわれるためには小集団活動が不可欠」（前掲、電機労連『調査』）という認識が広まり、小集団活動に対する企業の期待も日常業務の改善にある。したがって、こうした小集団活動は日常業務との関連で、品質向上、コスト削減、能率増進という直接的経済効果をめざす目標をにかけて推進されているのである。また、企業はオイル・ショック以来の「減量経営」のもとでのコスト削減、生産性向上をめざし、これと目標管理との結合を強化しながら日常業務をTQCとして推進してきた。さらに、この小集団活動が企業の日常業務を中心課題とすることから、とくに最近のME化で急変する技術と職場の労働に対応し、仕事や技術を取得したいという労働者の労働意欲と要求に一面では応え、他面では企業の日常業務としての強制力も強く働くことになるといえよう。

第7図 小集団活動のテーマと社会の日常業務との結びつきの最近5年間の変化



出所：第1図に同じ。

(三)小集団活動が労働者の創意工夫と自己啓発、モラル・アップ、「労働の人間化」などをめざし、「分社」制や「職務再設計」といった新たな方向への多面的な展開をしめしている。

例えば「分社」制の事例としては、のちにみる日本電気の「ミニ会社」、京セラ事業部の係・班ごとの「動態的細胞（アメーバ）群」、前川製作所の「企業内『独立法人企業』」、新城製作所の「プラント・イン・キャン・ブロック制」などがあげられる。(8)

また、「労働の人間化」を志向した「職務再設計」の事例としては、セイコー光機、富士重工群馬工場、ゼネラル川崎工場、関東精器大官工場、日本ラジエター佐野工場、三菱電機中津川製作所などがあげられる。(9) これらののうち三菱電機をとりあげれば、次のようである。

この中津川製作所飯田工場は早くからコンベア・ラインを廃止し、JEL (Job Enlargement) 生産方式とよばれる、製品（主に換気扇）一台の組み立てを一人の作業者が初めから終りまで実施する作業方式を採っていることで知られる。このJEL生産方式も小集団活動によって支えられている。小集団は三〜五人を単位とし、生産量、品質、納期、コスト、安全など多岐にわたる目標を掲げ、作業者自身が集団に

おいて Plan-Do-See の作業全般をおこなう。小集団は始業前および終了後にミーティングをもち、作業計画および実績と問題点について議論し、毎日その内容を「自主管理板」という報告様式に記入することになっている。⁽¹⁰⁾このような三菱電機の生産方式について、林護氏は次のように評価している。「自主管理といっても、その背景においては集団および個人の生産目標が企業全体の生産管理の内に組み込まれているのであって、むしろ作業の進行管理が個人の自主性に委せられているだけ集団間および個人間の競争関係は強まるという点に注目する必要がある。⁽¹¹⁾」

この企業全体の生産管理に組み込まれた作業の進行管理だけが個人の「自主性」に委ねられているという特徴は、松下電器や富士通館林工場のフリー・フロー・ラインも同様である。森清氏は富士通館林工場のフリー・フロー・ラインを次のように特徴づけている。「このフリー・フロー・ラインでは、チーム全員が作業終了のボタンを押さないと、バレットは次工程に回らない。つまり最も習熟度の低い人にコンペヤーのスピードを合わせるのである。そして厳密な分業制になっていないから、作業を早く終えた人がおくられている人を手伝える。こんな形で助け合うことで生産性が保たれている。」「四分かかっていた組み立て作業が、フリー・フロー・ラインになって二週間目には三分となり、さらに時間がたつて二分半になったという実績がある。その理由の一つは、小集団活動である。富士通で全社的に行われている小集団活動は高信頼性運動と呼ばれているが、この小集団活動で、人びとの意見が整理され方向づけられる。フリー・フロー・ラインで作業時間が大幅に短縮されたのも、機械化の力だけではなく、互いに力を貸し合うことによってかえってチーム員に迷惑をかけまいと努めることが大きいとみるののほうがちずぎだろうか。⁽¹²⁾」

この富士通のフリー・フロー・ラインも、あらかじめ生産目標が設定され、それが各ラインに表示されており、その「自主性」も作業管理に狭く限定されていることでは三菱電機の場合と大きく異なるものではない。むしろ問題

は、森清氏も指摘されているように、作業のチーム・ワークによる能率向上の意味であろう。このように企業は、チーム・ワークの生産力を、限定された枠内での「自主性」のなかで、これを引きだし、管理することに成功しているといえよう。この問題はのちに再びふれたい。

(1) QC (Quality Control) は周知のように品質管理のことであるが、これはもともと統計的解析手法を利用した管理者、技術者を対象とする教育訓練の運動で第二次大戦中アメリカで実施されていたが、日本には一九四八、九年ごろに導入されてきた。日本では後述するように、品質管理は作業改善、コスト削減などの労働者自らの取組みを意味するものとなった。このQCは日本ではZDを含めて労働者の「自主的活動(JK)」として推進され、今日ではTQC (全社的品質管理) のレベルにまで展開しているが、本稿ではこれらをすべて職場小集団活動として扱うことにする。QCサークル活動の開始は、一九六二、三年ごろ、とくに「日本科学技術連盟」による機関誌『現場とQC』(現在は『FQC』に改称)の発刊(一九六二年)を機会に、全国の各工場を取り組みがなされたことによる。こうして一九六三年五月には第一回のQC大会が開催され、各サークルの経験交流がおこなわれた。一九八二年現在、さきの「連盟」にあるQCサークル本部への登録サークル数約一三万、メンバー数一一八万人、未登録分を含めれば二〇〇万人以上に及ぶといわれている。

他方、ZD (Zero Defects) という「従業員一人ひとりが注意と工夫によって仕事の欠点をゼロにすることを目標」とする活動がすすめられているが、これは一九六二年アメリカ軍需工場を発祥地とする。一九六五年日本電気が日本能率協会の協力により初めて導入し、そのご電機産業を中心に急速な普及をみた。

職場小集団活動にはこの他にも技法としてIE (生産工学)、VE・VA (価値分析) などあるが、活動には大差はないので、本稿では断わらないかぎり、これらのものの総称として「職場小集団活動」(以下、「小集団活動」と略称)を使用した。

(2) 社会経済国民会議の調査(一九八三年一月)によれば小集団活動を導入した企業が七〇年三五・六%、八三年には八〇%となっている。とくに、八〇年代に入ってからのががりが急速である(『労政時報』第二六六号、一九八三年一〇月二八日、三〇ページ)。

(3) 日本科学技術連盟(以下、日科技連と略称)・QCサークル本部編『QCサークル綱領』(日科技連、一九七〇年)二

ーシ以下。

- (4) 電機産業における小集団活動については林護稿「電機産業における労働者管理」（早川征一郎他編『電機産業における労働組合』大月書店、一九八四年）、また鉄鋼業に関しては道又健治郎他著『鉄鋼業の『合理化』と企業内教育』（北海道大学教育学部、一九七四年）、京谷栄二稿「職場における小集団活動の現実と性格」（『三田学会雑誌』七五巻二号、一九八二年四月）、仁田道夫稿「管理技術の日本的展開と『自主管理活動』」（『東京大学経済学研究』第二〇巻、一九七七年、同稿「『自主管理活動』の登場と生産・労務管理——一九六〇年代前半鉄鋼業の事情——」（『社会政策学会年報第二三集『戦後体制と労資関係』御茶の水書房、一九七八年）、同稿「鉄鋼業の『自主管理活動』——動員型生産・労務管理の分析——」（『日本労働協会雑誌』一九七八年九月号）、安井恒則著『現代大企業の労働と管理』（ミネルヴァ書房、一九八六年）などのすぐれた研究がある。
- (5) 新日鉄の「自主管理活動」についてのくわしい紹介としては、岩井正和著『新日鉄マンパワー革命——君津JK活動の秘密——』（ダイヤモンド社、一九八一年）がある。
- (6) 鉄鋼労連『鉄鋼労働者の生活と意識調査』。
- (7) 下請企業をまきこんだ小集団活動の実態については猿田正機稿「職場における能力主義・小集団管理の仕組みと役割——A自動車事例として——」（黒川俊雄編『労働組合の民主的変革』労働旬報社、一九八五年）。
- (8) 林護稿「電機産業における労働者管理」（前掲『電機産業における労働組合』八二〜四ページ）。
- (9) 今野浩一郎稿「六社の事例にみる日本の職務設計とその特徴」（『IE』一九七六年一〇月号）二七ページ以下。
- (10) 奥井礼喜著『やる気』の自主管理（労働基準調査会、一九八三年）。
- (11) 林護稿「電機産業における労働者管理」（前掲『電機産業における労働組合』八三ページ）。
- (12) 「高度情報化工場」へのある実験——富士通館林工場にみるFAと人間——」（『週刊エコノミスト』一九八四年五月二二日号）。

二、職場共同体と職場小集団活動

本稿の最初で、小集団活動の特徴として、それへの広範な労働者の参加がみられることを確認した。このような多

数の労働者の参加の要因に、自主性を重んずることを建前としながら、実際には、企業は労働者の参加を義務づけた
り、あるいは労働者の全員参加を暗黙の前提として各種の職場組織やその運動がなされ、職場共同体的な強制が強く
作用していることは否定できない。⁽¹⁾ 本章では、こうした強制が労働者を強く律している状況について、いくつかの点
から検討したい。

(一) 小集団活動Ⅱ日常業務の改善活動としての参加

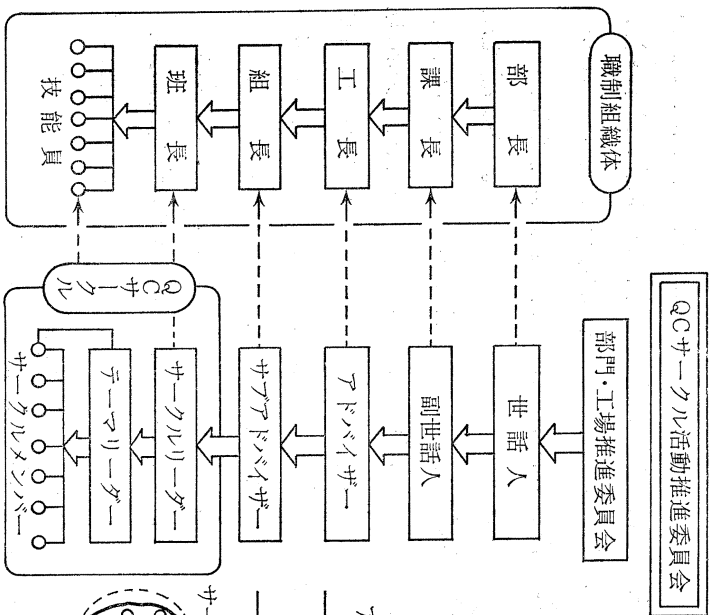
労働者への小集団活動参加強制が強力になる要因の第一は、すでにふれたように小集団活動が全社をあげての運動
として展開されることによる。この運動の推進組織は企業の実務機構と一体のものであり、しかも、この運動のテ
ーマ・目標は企業の実務が戦略的に決定した課題の大枠を前提とし、あらかじめ立案された「全社的な業務改善計
画」にもとづいた中（長）期的な経営課題と直接に結合したものであり、また毎日の予算計画にそった日常業務の改
善を中心に設定されたものである。そして、こうした組織と課題をもつ小集団活動は、役職者の指導のもとに推進さ
れる。このようにみれば、職場の労働者は全員参加の義務がなくとも、参加への強制力は充分に発揮されること
は当然であろう。

こうした実例を、小集団活動ではかなり古い歴史をもつトヨタ自動車の場合で検討したい。⁽²⁾

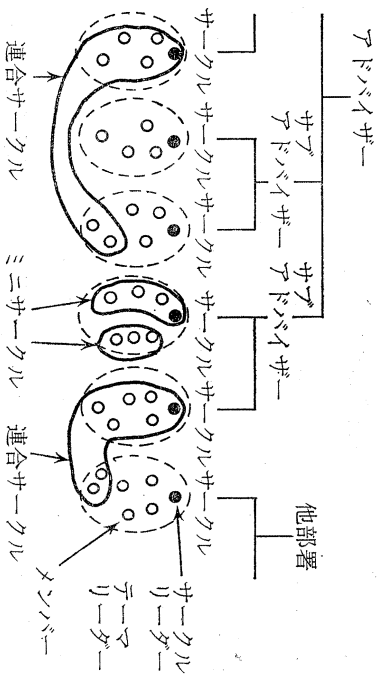
トヨタ自動車には一九八三年現在、現業部門に約五、四〇〇のQCサークルがあり、各グループの平均メンバー数
は六・二名、完結テーマ件数は年間一サークル三・四件、サークル会合回数は一テーマ当たり六・七回、会合時間六
・四時間、平均一回一時間である。

そして、生産現場での参加者はほぼ一〇〇%といわれている。ここでは、第8図にみるように、企業の実務（職制）

第8図 トヨタ自動車におけるQCサークルの構成とその職制組織との関係

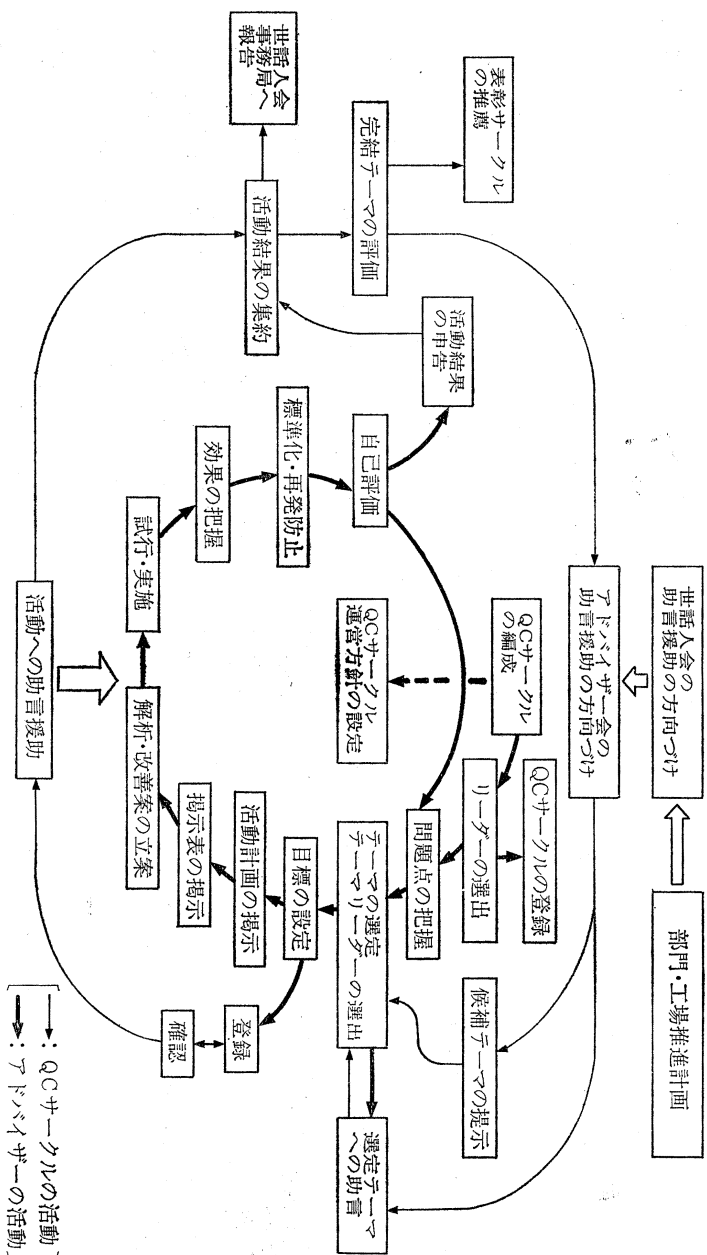


＜QCサークルの構成＞
 QCサークルは班単位程度で小グループを編成するが、テープレの内容によっては他組、他係、他部署との連合サークル、グループを細分化するミニサークルなどもある。



出所：門田安弘編著『トヨタ生産方式の新展開』（日本能率協会，1983年）。

第9図 トヨタ自動車のQCサークル活動の進め方



出所：『工場管理』1982年5月号。

職場小集団活動と日本的生産システム

組織とQCサークル推進委員会の組織とは完全に一体化している。このQCサークルは基本的には班単位を基礎とし、リーダーである班長とその部下である作業員からなっているが、その活動に応じてミニサークルや連合サークルを組織することもできる。

このQCサークル活動の進め方は、第9図にみるように、「サークルの編成」にはじまり「リーダーの選出」――「QCサークルの登録」――「問題点の把握」――「目標設定」――「改善案の立案」さらに「標準化・再発防止」――「活動報告の申告」で一段落し、再びサイクルをすすめる順序となっている。

そして、このサイクルの過程で、作業部門の工長あるいは現場監督の組長が、第9図にみられるようなテーマや活動に対するアドバイスをこなうのである。彼らは「完結テーマの評価」もおこない、「表彰サークルの推薦」をおこなう。そして、こうした工長や組長は、第8図にみるように、課長や部長の統轄のもとにおかれ、会社全体の計画目標が貫徹するように、きめこまかな運営がおこなわれているのである。

このようにみると、トヨタ自動車にあつては、QCサークル活動の「自主性」は、トップ・マネジメントから現場監督にいたるまでの企業管理のきめこまかなネット・ワークの枠のなかでの「自主性」にすぎないことはあきらかである。

さらに、こうしたQCサークルと企業組織の一体化は、QCサークルの発表会やそれに対応した表彰制度によって補完されている。この発表会と表彰は、第10図にみられるように、係、課、部、部門、工場、社内それぞれのレベルでおこなわれており、この表彰はそれぞれのレベルの職制の権限に属するものとなっている。

このQCサークルのテーマ・目標は一九七五年以降それまでの「品質」主体から「保全」「原価」「安全」へと対

第10図 トヨタ自動車におけるQCサークル活動の表彰制度

表彰名	評価内容	表彰区分		表彰件数	発表会
QCサークル トヨタ賞	QCサークルの継続的自主活動 (3年間)	QCサークルトヨタ賞 優秀賞		1次選考会で選定された5サークル	トヨタ賞発表会 1回 年(秋)
		優良賞		1次選考会で選にもれたサークル	1次選考会 //
		記念品		部門・工場審査会で発表し選にもれたサークル	部門・工場発表会 //
QCサークル表彰	// (1年間)	委員会表彰		部門・工場ごと各1件以内	社内発表会 1回 年(秋)
		部門・工場委員会表彰		部ごと//	部門・工場発表会 //
		世話人会表彰		課ごと//	部発表会 //
		アドバイザー会表彰		係ごと//	課発表会 //
テーマ表彰	QCサークルの個々の完結テーマ	委員会表彰	金賞	部門・工場ごと分野ごと各1件以内	部門・工場発表会 1回 6ヵ月 部発表会 // 課発表会 // 係発表会 1回 1~2ヵ月
			銀賞	// 各2件以内	
		部門・工場委員会表彰		部ごと分野ごと各1件以内	
		世話人会表彰		アドバイザー会表彰の1/3件	
		アドバイザー会表彰		努力賞の1/3件	
		努力賞		完結テーマ全部	
アドバイザー表彰	アドバイザーの指導援助活動 (1年間)	委員会表彰		部門・工場アドバイザー(またはs.ad.) 1名以内	部門・工場発表会 1回 年(秋)
		部門・工場委員会表彰		部アドバイザー(またはs.ad.) 1名以内	

出所：第8図に同じ。

象領域を拡大し、小集団活動としての体制強化をはかったといわれているが、いずれにせよ、これらのテーマは日常業務の改善に関するものである。トヨタ自動車における「日常業務は、すべて「かんばん」方式とよばれる「トヨタ生産方式」に集約される。こ

の「トヨタ生産方式」は「コスト低減を目標として、過剰な在庫、過剰な人員のムダを徹底的に排除するもので、ジャスト・イン・タイムといわれるように必要な物を、必要な時に、必要な量だけつくる」というものであるが、このトヨタ生産方式はQCサークル活動と改善提案と密接不離に一体化したものであり、「かんばん」方式はこれらの労働者の改善活動によって支えられている。この点に若干ふれておきたい。

トヨタ自動車の各工場における毎日の各工程への実際の生産指示は、最終組立ラインから発して順次に後工程が前工程から「必要な物を、必要な時に、必要な量」の「かんばん」を使って引き取り、余分のものをつくらないことを原則におこなわれる。しかし、この方式は、二つの目標をもっている。一つは需要変動に応じて弾力的に各ラインの編成がえをおこなって、「ムダ」な人員を排除する「少人化」をめざしている。このために、職場では、のちにいくわしくふれるジョブ・ローテーションによる「多能工化」をおしすすめ、「柔軟な職務構造」づくりがおこなわれている。他のひとつは、製品の品質管理を達成するための「自働化」をめざしていることである。これは工程における「不具合」（不良品や機械故障の異常）の根本原因を追求し、原因を除去し、改善措置を講ずることである。

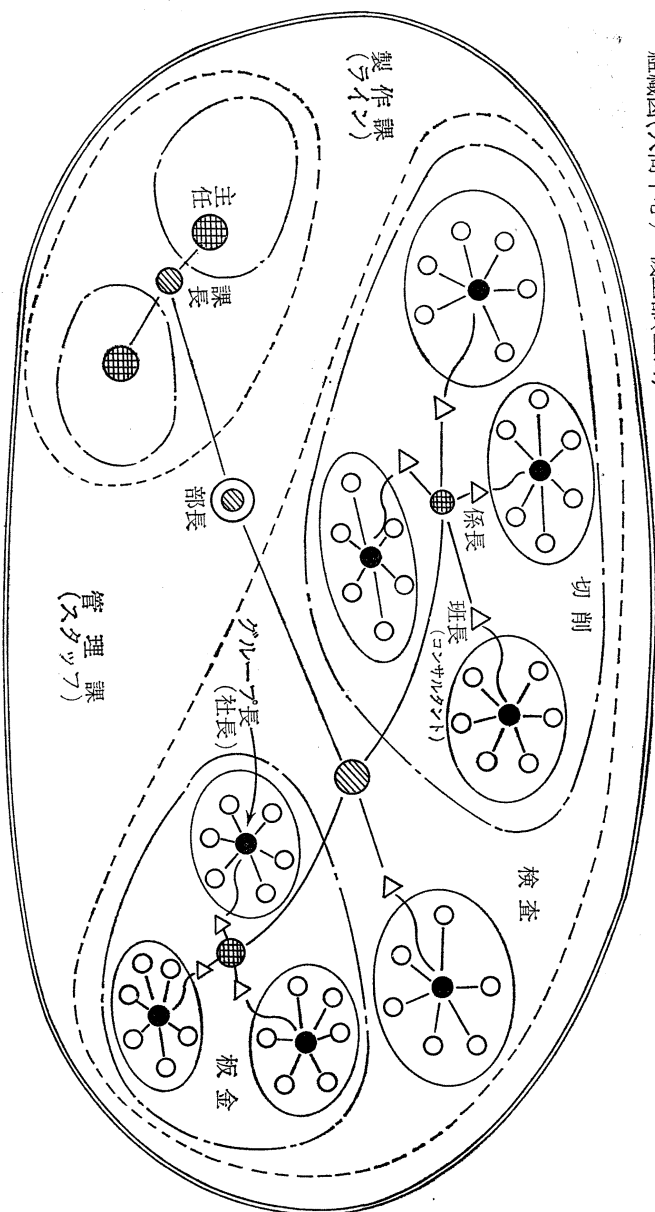
このように、「少人化」のための「柔軟な職務」づくりと「自働化」のための「不具合」の除去という二つの目標に対する改善の取り組みや改善提案が、トヨタ自動車のQCサークル活動であり、提案制度なのである。

このようにQCサークル活動と提案制度は、「かんばん」方式を支える二本の重要な柱となっているのである。

以上みてきたように、トヨタ自動車のTQCは、全社的な管理組織を基盤に組織され、各管理組織のレベルの職制のコントロールのもとでの「自主活動」として展開されているだけにとどまらず、このQCサークルと提案制度がトヨタ自動車の発展そのものを支えている「かんばん」方式の構成部分となり、この生産方式の支柱として設定されて

第11図 日本電気三田工場の「ミニ会社」

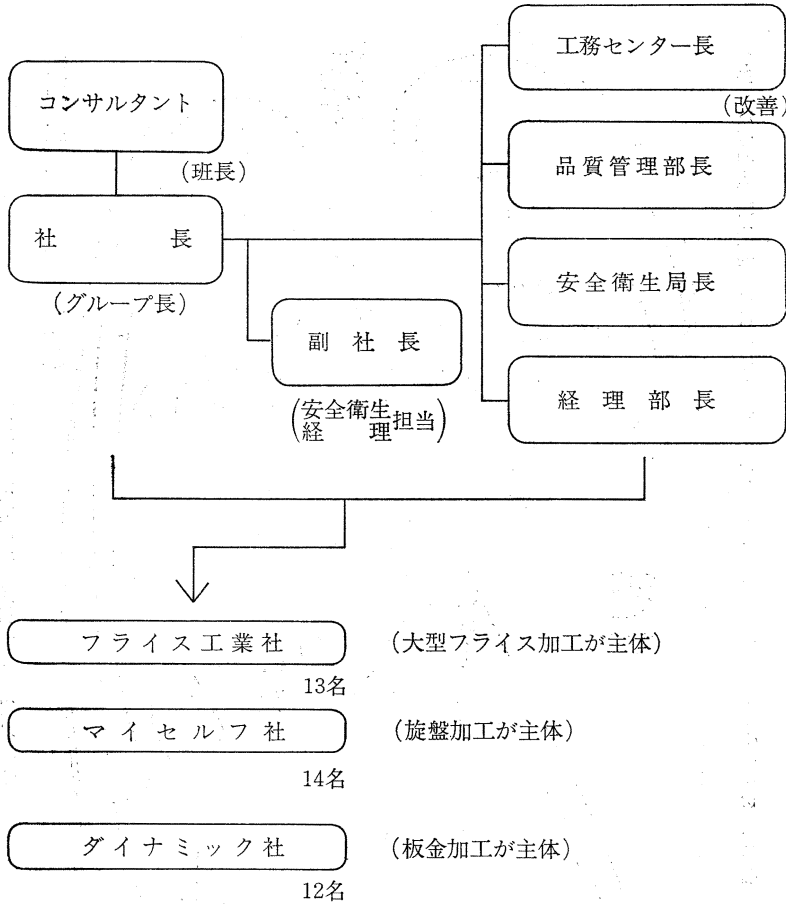
組織図(人間中心)一機工部(三田)



出所：石井慎一郎稿「会社の中に会社がある——ミニ会社組織による職場運営——」(『I E』1980年5月号)。

職場小集団活動と日本の生産システム

第12図 日本電気「ミニ会社」の組織



立教経済学研究第四〇巻四号 (一九八七年)

計 8 社

出所：第11図に同じ。

社」組織を検討した
工場)の「ミニ会社」組織を検討した
日本電気の周辺装置
事業部機工部(三田
工場の「ミニ会社」
社」組織を検討した

さらに、小集団活動が企業の日常業務となつてすすめられている事例として、

立教経済学研究第四〇巻四号 (一九八七年)

い。

ここではZD運動やQCCサークル活動の反省から「ミニ会社」組織が生まれたという。この「ミニ会社」は三田工場内に八社あるが、これは製造ラインの各工程に属する班員の小集団で、第11図の円形がそれをあらわしている。

第12図は「ミニ会社」の組織図であるが、この会社員全員はなんらかの会社役員につき、その役割を分担している。班長はこの「ミニ会社」から離れて、コンサルタントとして「ミニ会社」の運営のアドバイスをする立場になる。そして、「フライス工業社」や「マイセルフ社」といった、それぞれの「ミニ会社」は、「原則として一つの仕事は一社で最後までやるという方式」(「一個流しの原則」)と「独立採算」によって、「自主的な」作業改善・生産性向上をめざして運営されている。こうして「ミニ会社」は、「小集団が一つひとつ、企業になったつもりで担当業務をこなし、その成績を会社の利益に見たてて競争させる」というものである。そして、この「ミニ会社」は「原価、品質、納期さえ守ればあとは自由」で、「会社の利益」としての「稼ぎ高」「作業能率」「品質」について相互競争し合う。ここでの「一個流しの原則」は「ミニ会社」の自律性を高める上で有意義であるだけでなく、「自分の専門以外の作業もしなくてはならない」ことから、自然に「多能工化」がもたらされるという。この結果、「納期を守ってくれるため工程管理が一切ない。さらに自主点検などということの間接工数も半分ぐらいになった。さらに一個流しという生産方式にしたために仕掛品が六分の一ぐらいになった」。作業能率の面でも、「仕事量は平均して一二〇—一三〇%くらい考えられますから、黙っていても能率は一二〇—一三〇%くらいになった」といわれる。このように「ミニ会社」(小集団)は、会社の日常業務の全てを一括して、小集団活動として取り組んでいるのである。⁽⁴⁾

「ここでみられるのは、たんに職場小集団活動のテーマが企業目的とストリートに一体化されているというのにと

どまらないで、まさに会社の日常業務をまると職場の小集団が『自発的』に請けおって、しかも成績向上をめざす小集団競争を展開している姿がある。⁽⁵⁾

以上みたような企業による労働者の参加強制が、労働者の日常業務の改善活動に対して、文字通りの自主性と積極性を促進するものであるよりは、労働者の全員参加という効果に大きな役割をはたしていることはいうまでもないことである。とはいえ、企業はそれとともに自主性を強調してやまないのは、労働者の自発的な仕事改善への取り組みや、労働者の労働への積極的な意欲というものが、この「自主性」にもとづくものであることを充分知っているからである。この強制と自主性をどのように両立させ、調和させるか。これは職場共同体的規律を通じて労働者の「参加意識の高揚」によって実現しようとするものである。この点はQCサークルが生産管理の技術として導入されながら、今日では労働者の職場レベルでの参加的経営の重要な日本的形態として位置づけられているという事情が反映しているといえよう。⁽⁶⁾

（二）小集団活動参加への経済的、非経済的インセンティブ

小集団活動に対しては、経済的インセンティブ・システムとして、(1)残業手当、教育手当などの諸手当の支給、(2)成果配分としての能率給などの制度化、(3)報奨金などの支給がある。

(1) 残業手当など、なんらかの諸手当を支給している企業はすでにみたように（第7表）七〇%あったが、これは小集団活動が職場の日常業務の一環であることの帰結であって、ここから労働者の積極的参加と意欲を期待することは困難である。(2) 小集団活動による成果が各グループ単位に測定され、その成果配分を賞金システムに反映させることは現実(7)に困難である。

(3) 報奨金は提案制度と発表大会での優秀な活動成果に対して支給されるものであるが、これは金額の多寡に意味があるよりも、むしろ「表彰」に重点がおかれている。

以上みてきたように、こうした小集団活動に対する経済的インセンティブ制度は、さきにふれたような参加強制への補完的、補足的役割をもつものであって、ここから労働者の小集団活動への積極的な参加や改善への意欲を期待できるものではないであろう。

次に、小集団活動に対する非経済的インセンティブを検討しよう。これには(1)QC・ZDサークルの事業所、全社、全国など各レベルでの発表大会と、(2)人事考課との結合があげられよう。(1)各レベルでの発表大会が労働者に強い緊張感を余儀なくさせるものであるが、発表内容が形骸化せず、これが労働者の経験の交流を促し、彼らの技術向上への意欲にこたえるものであるかぎり、一定の積極的意味はもちうるといえよう。

(2)小集団活動への参加態度が人事考課の対象となるかどうかについての実態については十分には知られてはいないが、すでにふれたように、小集団活動が日常業務を対象とする改善活動であり、参加義務を前提とするものであるかぎり、この小集団活動への積極性と消極性は当然のことながら、個人の、昇進制と結びつくものとなる。

ここでききにもみた日本電気の「ミニ会社」のケースを検討しておきたい。⁽⁸⁾

この「ミニ会社」は、第13図にみられるように、「社長」(グループ長)、「コンサルタント」(班長)、スタッフ職制(全員)からなるが、ここで「社長」は、仕事の状況や納期をつかみ、仕事をとってきて「事業部長」に指示する。この「事業部長」は「社員」に仕事の分担を指示する。そして「ミニ会社」同志が納期や品質で競争し合う。その結果、第14図にみるように、「成績」にあわせて、Aランク(指定銘柄)、Bランク(一部銘柄)、Cランク(二部銘柄)

第13図 日本電気「ミニ会社」の社長会

- ▶ 開催 1月1回
- ▶ 主管 ミニ会社協同組合
- ▶ 出席者 各社長（グループ長）、コンサルタント（班長）
およびスタッフ職制
- ▶ 議事内容
 - 1人当たりの稼ぎ高
 - 作業能率（作業改善）
 - 不良損失（品質維持改善）等

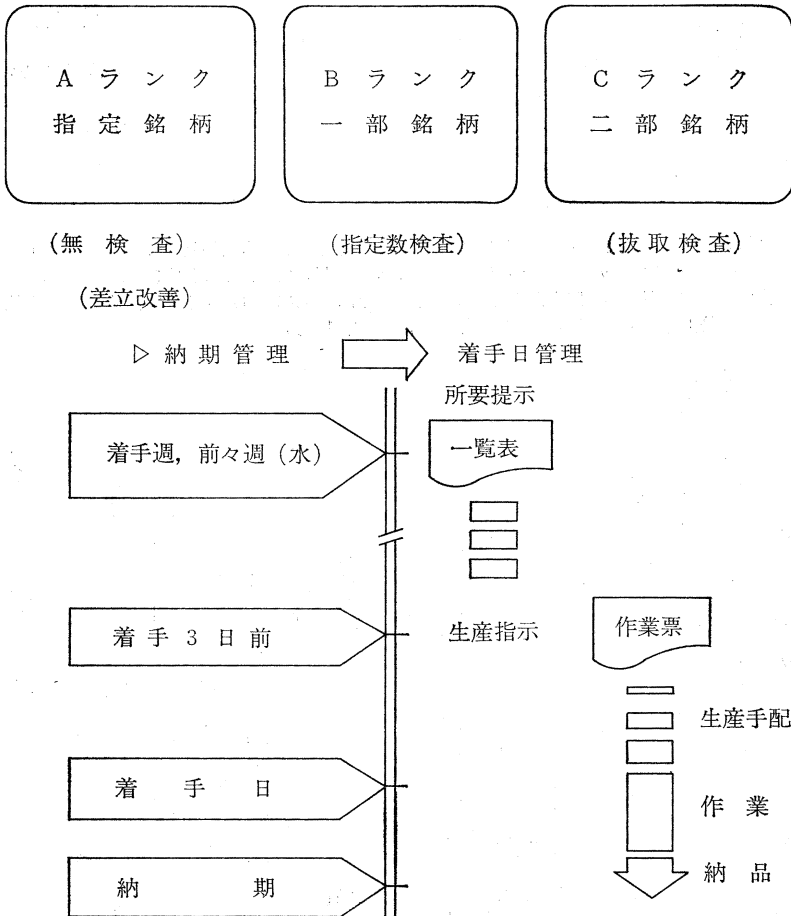
出所：第11図に同じ。

柄）に等級区分し、Aランクは「無検査」、Cランクは「指定数検査」、Cランクは「抜取検査」をうける。Aランクになると「ミニ会社」社長会の主管である「協同組合」より賞状をうける。しかし、後工程から一件でもクレームがくると、一挙にCランクに落ちて、以後三カ月間にわたって実績を検討されてBランクに戻る。さらに、大きな損害などを発生させた場合は、「社員」全員が集まり、「社長」を交代させてやりなおす、いわゆる「会社更生法」の適用をうけることもある。この結果、「優良会社」の「社長」は次期班長候補となったり、成績査定においても高い評価をうけることになる。

さらに、この「ミニ会社」は、QCサークルの役割をはたすことももちろん、改善提案の団体ともなっている。「ミニ会社」の一年間の提案目標は一〇〇件（一人一〇件以上）であり、この目標を基準に成績が査定され、「会社員」に一人でも消極的なものがあると、「ミニ会社」そのものの成績評定に影響することになる。そこで「会社員」は「よその会社よりもいい成績を上げようとみんながいい意味でのライバル意識を持って競争するから仕事もやりがいが出るし能率も上がる」と考えている。すなわち、「ミニ会社の場合、小集団どおしの競争意欲を盛り上げるというメリットも大きい。作業能率、納期や品質の成績、改善提案件数などの指標をいくつか設定し、一定期

第14図 日本電気「ミニ会社」の品質格付及び納期管理
(品質格付ランク)

職場小集団活動と日本の生産システム

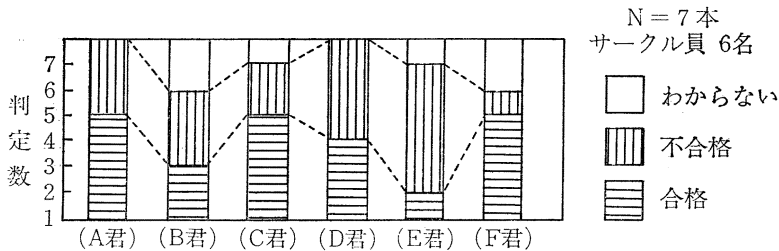


出所：第11図と同じ。

六三

間ごとに点数化
(会社の利益)
してその優劣を
競う。また、改
善提案の表彰を
何人受けたか、
などの競争もあ
る。各社の成績
は、毎月一回の
定例となってい
る『ミニ経営会
議』(別名「社長
会」)にもちよ
り反省会を開
く。ここでは班
長や係長クラス
も出席し、色々

第15図 神戸製鋼長府北工場個人別成績査定
(内面異常判定個人差帯クラブ)



〔ステンレス鋼管冷間引き抜き加工後の内面異常確認判定〕、神戸製鋼、長府北工場
ランダム・サンプリングN=7本にてサークル員全員の内面異常の判定差を解析した。

出所：鉄鋼連盟『第23回大会資料集』、京谷栄二稿「職場における小集団活動の現実と性格」〔『三田学会雑誌』第75巻第2号、1982年4月〕。

立教経済学研究第四〇巻四号（一九八七年）

なアドバイスを行なっている。⁽¹⁰⁾

こうした「職場集団間」に相互競争意識を促すものに対して、個人別の評価による競争意識の強化を意図したのもすすめられている。

例えば、職場で小集団活動の成績が第15図のように、個人別に揭示されて、労働者個人に対する心理的刺激や圧迫がみられる。そして、こうした仕方が、「班別のミス発生状況の揭示で競争意識も出てきた」とか、「われわれの合言葉は『他班に負けるな』であった」という、労働者間の競争意識を強めるのに大きな効果をもたらしたのである。⁽¹¹⁾

（三）組合の小集団活動への協力

小集団活動に対する組合の態度については、電機労連の調査では、第8表にみるように、「支持している」五七・三％、「黙認している」三八・五％、「反対」ゼロである。肯定的な態度の両者を合わせると九五・八％となる。また、総評、同盟いずれの組合をも対象にした日本労働協会の「八〇年代労働組合活動に関する実態調査」によっても、組合がこの小集団活動を「支持している」が五六・一％、「黙認している」が四一・九％で、この両者を合わせると九八％という高率となっている。

そして、この小集団活動が「生産性向上に役立っている」、また、それ

第8表 小集団活動に対する組合の態度

			① 支持 している	② 黙認 している	③ 反対 している	不 明
電機労連調査	合 計 (n=213)		57.3	38.5	0	4.2
	企 業 規 模	5,000人以上 (n=137)	59.9	35.8	0	4.4
		1,000～4,999人 (n= 43)	44.2	51.2	0	4.7
		999人以下 (n= 32)	62.5	34.4	0	3.1
		不 明 (n= 1)	100.0	—	—	—
〔参考〕 日本労働調査 日本労会	合 計 (n=344)		56.1	41.9	1.2	0.9
	うち製造業 (n=273)		54.9	43.2	1.1	0.9

注) 日本労働協会調査(1981. 10～12実施)については、日本労働協会『80年代の労働組合活動に関する実態調査』調査研究資料99号(1982) p.123。

出所：第1図に同じ。

によって「作業方法、作業環境などが改善され、仕事がやりやすくなっている」と答えた組合は第9表にみるようにそれぞれ約八〇%、また、「職場のコミュニケーションや人間関係の改善に役立っている」とみる組合は約七〇%を占めている。小集団活動を通じて「組合員の労働意欲がもたらされている」とみる組合も約四〇%にのぼる。これらの回答に対応して、小集団活動によって「労働強化がもたらされている」とみる組合は八・五%、また「組合員の間に競争がもちこまれている」と答えた組合は一一・七と低率であり、さらに、「どちらともいえない」が約四〇%となっている。

アメリカの労働組合は、QCサークル活動が生産性向上を目的とするならば反対するというように、自らの役割をQCサークル活動をチェックする機能とし、団体交渉を通してQCサークル活動への労働者の参加のあり方を規制しているのとくらべて、日本の組合の態度とはきわめて対照的である。⁽¹²⁾

労使一体となってコスト削減、生産性向上に取り組んでいる日本の組合としては、QCサークル活動をはじめとする小集団活動に協力することはきわめて当然のことと受けとられているのである。

第9表 小集団活動の機能に関する組合の評価

	① 生産性向上に役立っている			② 作業方法・作業環境などが改善され、仕事がいやしくなっている			③ 労働強化がもたらされている			④ 組合員の労働意欲向上がもたらされている			⑤ 職場のコミュニケーションや人間関係の改善に役立っている			⑥ 組合員の間で競争がもたらされている		
	はい	いいえ	どちらでもない	はい	いいえ	どちらでもない	はい	いいえ	どちらでもない	はい	いいえ	どちらでもない	はい	いいえ	どちらでもない	はい	いいえ	どちらでもない
合計 (n=213)	80.8	2.8	15.5	0.9	79.3	0.9	18.8	8.5	48.8	41.3	1.4	40.8	4.7	53.5	0.9	71.8	2.8	24.4
30～43歳 (n=70)	87.1	1.4	11.4	0.8	71.1	1.4	11.4	0	5.7	55.7	38.6	0.5	1.4	42.9	0.7	8.6	1.4	20.0
44～48歳 (n=58)	81.0	0.1	7.2	1.7	86.2	0.1	2.1	1.7	5.2	50.4	43.1	1.7	50.5	3.4	44.8	1.7	75.9	3.4
49～53歳 (n=33)	81.8	1.2	6.1	0.7	27.7	0.2	7.3	0	9.1	42.4	48.5	0.3	0.3	6.1	63.6	0.7	8.8	21.2
54歳以降 (n=46)	67.4	2.2	28.3	2.2	60.9	2.2	34.8	2.2	15.2	43.5	39.1	2.2	22.3	9.4	36.6	2.2	52.2	6.5
企業規模	86.9	0.7	11.7	0.7	86.1	0.1	3.1	0.7	4.4	49.6	44.5	1.5	44.5	3.6	51.1	0.7	77.6	1.5
1,000人以上	69.8	4.7	23.3	2.3	62.8	2.3	32.6	2.3	23.3	37.2	37.2	2.3	32.7	9.9	36.0	2.3	58.1	7.0
4,999人	68.8	9.4	21.9	0.7	1.9	3.1	25.0	0	6.3	59.4	34.4	0.4	0.6	3.1	56.3	0.6	8.8	3.1
賛否	89.3	0.1	0.7	0.8	8.5	0.1	1.5	0	2.5	59.8	36.9	0.8	52.5	2.5	45.1	0.8	1.1	0.8
承認している	68.3	7.3	24.4	0.6	8.3	2.4	29.3	0.1	7.1	35.4	47.6	0.2	2.3	8.5	68.3	0.5	6.1	13.5
日協合計 (n=34)	74.1	1.2	22.7	2.0	70.3	1.7	25.0	2.9	14.0	36.9	44.5	4.7	40.4	4.9	50.9	3.8	55.5	3.8
本会うち製造業 (n=27)	78.0	1.1	19.4	1.5	75.5	1.1	21.2	2.2	13.9	37.0	45.8	3.3	41.8	4.8	50.9	2.6	54.9	4.0
割合	1.1	1.9	4.4	1.5	75.5	1.1	21.2	2.2	13.9	37.0	45.8	3.3	41.8	4.8	50.9	2.6	54.9	4.0

(注)①、②については、それぞれ「不明」を割愛している。また③については、「反対している」組合はない。 出所：第1図に同じ。

例えば、トヨタ自動車労組は、TQCへの態度について、「労使互いの利益につながるTQC」として次のように主張している。「われわれは『働く者の生活安定と企業の発展は車の両輪の関係にある』との理念のもとにあらゆる活動を進めている。……TQCをはじめとする自主管理活動についても参加する。技術・技能の向上を通じた成長、一つのことを成し遂げるという達成感、さらには認められるという種々の喜びを味わいながら、明るい職場づくりを自分たちで行なうことであると受け止めており、その過程や結果として生ずるさまざまな成果についても、労使互いの利益につながるという観点でとらえている。」

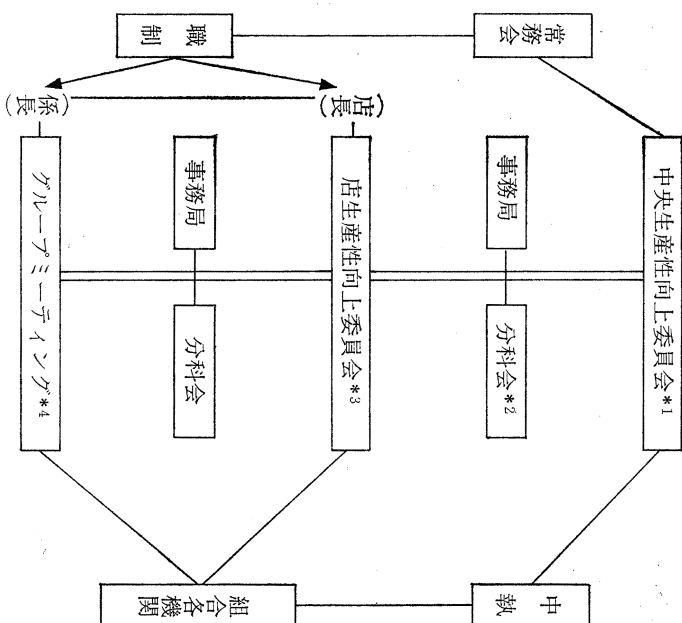
組合が労使協調主義の立場から、生産性向上に協力する延長線上に小集団活動を支持し、企業と一体化してこれを推進するということにとどまらず、この企業内組合としての基礎組織である職場単位が、そのまま小集団活動の基礎単位ともなっているという、こうした組合組織と管理組織の一体化も、小集団活動推進のための有効な力となっているといえよう。

また、全金同盟大阪地方金属の「小集団活動への対応指針」では、いかに企業と協調して小集団活動を推進するかという方針が次のように主張されている。

この指針はTQC活動の目的として、(一)人間性の尊重、(二)能力の喚起、開発、発揮、(三)企業の発展、経営基盤の強化、(四)労働条件の向上をあげているが、これは、さきにみた日科技連のQCサークル本部の綱領の理念と同一であり、企業の立場をしめしている。

また、小集団活動を「業務として取り扱う」とし、これに對しては、「自発的、自主的参加が原則」であるが、「活動の重要性からみて労使協議の決定の範囲において全員が参加する体制づくりに努力する」と、組合が労働者の

第16図 西友ストアのQCCサークル活動の組織



*1. 会社としての長期的経営の生産性向上に関する課題について必要な検討を行なう。

*2. 中央の課題のうち専門的に検討が必要なものについて労使の委員で課題毎に分科会を設け立案する。

*3. 各店の営業施設等について必要な説明と意見交換を行なう。

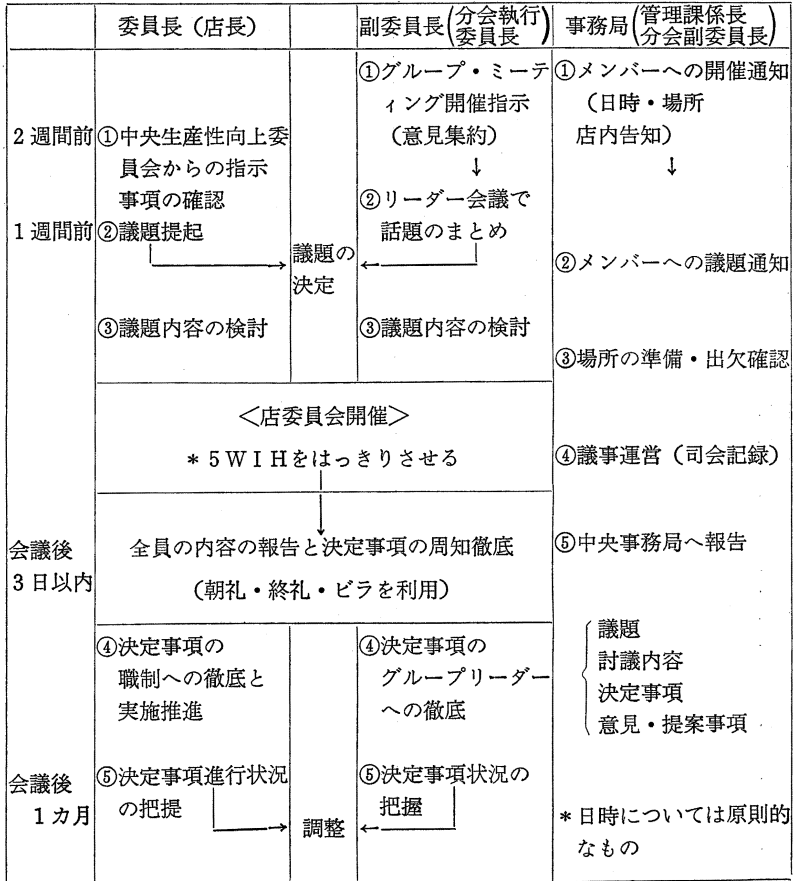
また、中央生産性向上委員会およびグループ・ミーティングから付議された事項を検討し解決する。

*4.店生産性向上委員会で職場の声が反映されるよう、職場単位の見解を集約する。

出所：『工場管理』32卷11号，1986年10月号。

第17図 西友ストア「生産性向上委員会」の概要図

職場小集団活動と日本的生産システム



出所：第16図に同じ。

小集団活動への全員参加の体制づくりに努めているのである。さらに、組合は「活動推進によって発生する諸問題の調整、協力体制の強化をはかる」としており、ここでは欧米にみられるような組合の「作業規制」の役割を期待することはとても無理である。⁽¹³⁾

以上みてきた組合の小集団活動に対する方針は、生産性本部の職場小集団活動にも労使協議の幅を広げ、「そのあり方について労使の理解と協

第18図 西友ストアQ Cサークル活動項目

項 目	具体的活動項目
<p>〈営業関係〉</p> <p>1. 販売促進に関するもの</p> <p>○接客態度（言葉づかい・電話の応待・身だしなみ・あいさつ）</p> <p>○商品知識</p> <p>○関連販売</p> <p>○販売手続（金銭受渡し、レジ操作、伝票手続、送料）</p> <p>○高値入商品販売</p> <p>○売場の整頓・陳列・演出</p> <p>○レイアウト</p> <p>○値替処理</p> <p>2. 顧客開発</p> <p>3. 発注業務</p> <p>4. 競合店対策</p> <p>〈職場環境〉</p> <p>1. 作業場・倉庫</p> <p>2. 施設の充実</p> <p>〈時間関係〉</p> <p>1. 時間意識の徹底</p> <p>2. 時間外労働の削減</p> <p>3. 振替休取得</p> <p>4. 勤務態様</p> <p>〈人事・要員関係〉</p> <p>1. 人員配置</p> <p>2. 能力開発</p> <p>〈業務改善関係〉</p> <p>1. 事務処理の合理化（仕事の流れ・手続・処理）</p> <p>2. 会議・資料</p> <p>3. 経費の削減と効率的使用</p> <p>〈ルール〉</p>	<p>○プラス一言 ゆき届いたサービス</p> <p>○笑顔研究</p> <p>○商品知識勉強会</p> <p>○買取商品の積極的販売</p> <p>○ディスプレイ基本マニュアル研究</p> <p>○不良在庫の一掃</p> <p>○私のお客様づくり</p> <p>○売筋商品の把握</p> <p>○競合店売場図面作成</p> <p>○大掃除デーの設置</p> <p>○休憩室の利用時間と利用方法</p> <p>○朝礼時爪・髪の点検</p> <p>○休憩時間のとり方</p> <p>○ノー残業デイの設置</p> <p>○業務計画化による振替休取得</p> <p>○通し勤務の改善</p> <p>○むこう三軒両隣運動</p> <p>○繁忙時の応援体制</p> <p>○ベアシステムの活用</p> <p>○〇〇コンクールの開催</p> <p>○閉店前のレジ閉め</p> <p>○コンテナの有効活用</p> <p>○伝票マニュアル勉強会の開催</p> <p>○持ち時間の有効活用</p> <p>○計画的値替処理</p> <p>○よりスピーディ・より正確に</p> <p>○1時間会議制の実施</p> <p>○時間会議制の実施</p> <p>○用度品の請求方法・管理方法</p> <p>○省エネ運動</p> <p>○簡易包装の徹底</p> <p>○店内ルールを確実に守る</p>

出所：第16図に同じ。

力を達成すること」が必要だとする見解をうけたものである。

こうした労使一体化で小集団活動を推進する企業の事例は広がっている。

例えば、西友ストアの場合には、「労使共同宣言」（一九八〇年）を出して、労使一体となって「生産性向上委員会」を組織し、第16図及び第17図にみるように、小集団活動・グループ・ミーティング（職場会議）を組合自らが主催・運営し、第18図にみるような具体的な活動項目と取り組んでいるのである。⁽¹⁴⁾

以上みてきたように、小集団活動と一体化しつつある組合の活動は、労働者の全員参加を強制する職場共同体制の規制力をいっそう強めるものになっている。

四 全社的運動としての小集団活動

企業は〇〇運動として全社的目標をスローガンとして設定し、こうした全社的運動を通じて労働者を小集団活動にまきこみ、そのことを通して企業目標への統合とその実現をめざしている。

多くの工場やオフィスには、「チャレンヂ〇〇」「戦い抜こう〇〇運動」、さらには、もっと具体的に「一〇％コスト削減」「一〇％能率増進」といったスローガンが掲示されていることは周知の通りである。これらの全社的キャンペーンは、その直接的効果よりも、このスローガンを通して企業目標、目的が意識の面で労働者に浸透することを経らっているといえよう。

例えば日本鋼管では、一九六三年にQCサークル活動を導入したが、七七年に「チャレンヂ・ゼロ・アタック四〇」のスローガンのもとに、粗鋼生産トン当たり、一、五〇〇円のコスト・ダウンをめざす「一五〇〇作戦」をすすめ、また、翌七八年には「ゼロに挑戦、工夫で八〇」のスローガンでトン当たり五、〇〇〇円のコスト・ダウンをめ

さす「五五五作戦」、七九年には「いまやらねばいつできる。わしがやらねばだれがやる！」「総力で実力証明一九〇〇」のスローガンで「五五五作戦」の早期達成、目標期間一年短縮のPR、さらに、八〇年には合理化効果を得点で表示し、「一人当たり一〇〇点以上の達成」という目標が設定し、全社的キャンペーンを開始している。⁽¹⁵⁾

最近では、こうした全社的ぐるみ運動としての小集団活動が、コーポレート・アイデンティ（CI）運動と結合し、企業文化的特色を強めてきている。

例えば、こうした全社運動としては、東レの「新創業運動」、松下電器のACTION―六一、日本IBMのCS運動などがあげられる。⁽¹⁶⁾

以上みてきたような全社的ぐるみ運動が職場で展開されてくるとき、この中心に位置づけられた小集団活動に対して消極的ないし、批判的態度をとることは職場共同体のなかにあつては許されなくなる。また、企業も、QCサークル活動あるいは改善提案による成果を金額でしめし、さらに高い目標を全体で取り組むようにして指導してはいるものの、実際は、この金額の多寡で直接的効果を期待することもさることながら、全社あげての「ぐるみ運動」のなかに労働者をまきこみ、労働者が企業の立場に立って他社との競争に真剣にたちむかうような意識をつくりだすことに、より大きな目的をもっているのである。例えば、日経連「MEの進展と企業の対応」は、「小集団活動の場を通じて、従業員をその集団の一員として活躍させることによって企業への帰属意識を高め、自己の所属集団をより向上させようとする自発的意欲を引き出すことが大切であろう」と、労働者のやる気をいかに引き出すかを強調している。したがって、小集団活動は、企業の目標を実現するための労使一体となった「会社ぐるみ」の運動として推進されるのである。⁽¹⁷⁾

(1) 小集団活動が日本に導入され、これがいかなる目的をもち、また、いかなる社会経済的背景のもとに今日の隆盛をみるにいたったかについては改めて検討を要する問題であるが、とりあえず次のような京谷栄二氏の重要な指摘をあげておきたい。

「わが国の大企業が一九六〇年代前半から半ばにかけて、この小集団活動の導入を開始した原因は次の二つの点にあった。高度成長期における急速な技術革新は、労働の細分化、無内容化、自律性の喪失によって示される労働疎外を深め、労働者の間に疎外感を蔓延させた。ここに企業にとっては労働者を仕事に動機付ける新たな方法が必要となる。一方では高度成長期における戦後日本の資本主義の急速な発達には、社会全体の欲求水準を高め、また学歴水準を上昇させた。高い欲求水準と高い学歴をもって大企業に入ってくる若年労働者は、自分の興味や能力を生かせる仕事につきたいという、労働そのものについて高い欲求をもった労働者であった。ここに企業にとっては、労働者の労働欲求の高揚に対応する必要がある。」(『大企業における労働の現段階』、黒川俊雄編『現代労働の支配と変革』所収、八四～五ページ)。

(2) 門田安弘編著『トヨタ生産方式の新展開』(日本能率協会、一九八三年)、門田安弘著『トヨタ・システム』(講談社、一九八五年)、小山陽一編『巨大企業体制と労働者』(御茶の水書房、一九八五年)、松本正徳著『日本的経営と「合理化」』(中央大学出版部、一九八五年)など参照。

(3) 山下東彦氏はトヨタ自動車における小集団活動と人事考課の関係について次のように指摘している。「トヨタにおいてそれは、QC活動や提案活動を積極的に行なうかどうか、個人別考課に基づく査定之最も重要な要因の一つになっており、それらの活動は『リーダー』、またはこれからのリーダーを長期的、計画的に育成する」ためのものであり、これらを行なわず、企業の期待するリーダーシップを身につけようとしなければならぬ、どんなに完全に職務を遂行しても、生涯にわたる賞金差別(低い職能等級)と細分化された職務にあまじいように設定されている」(小山陽一編『巨大企業体制と労働者』、二六六ページ)。

(4) 石井慎一郎稿「会社の中に会社があるーミニ会社組織による職場組織ー」(『IE』一九八〇年五月号)。

(5) 青山茂樹稿「職場小集団活動の特質と労働組合の機能」(藤井光男、丸山恵也編『日本の経営の構造』大月書店、一九八五年)二一八ページ。

(6) 日経連全員経営小委員会「全員参画経営」一九七六年、日経連『経営者』特集「全員経営と企業活力」一九八一年五月号。

(7) この点に関して仁田道夫氏は次のように指摘している。「現在の鉄鋼業の能率給は、一般的に、能率測定単位が大きく、生産数量にリンクされているから、『自主管理活動』による原単位低減や、生産性向上が、ただちに個々の職場での能率給増に目みえてつながることはない。」（『鉄鋼業の『自主管理活動』』二六ページ）。

(8) 石井慎一郎稿「会社の中に会社がある——ミニ会社組織による職場運営——」三〇～六ページ。

(9) 労働者調査研究会編『労働者の状態(2)電機』（新日本出版社、一九八三年）八六～九ページ。

(10) 「日本電気・周辺装置事業部の『ミニ会社』組織」、『労政時報』一九七九年一月二日号、四六～九ページ。

(11) 京谷栄二稿「職場における小集団活動の現実と性格」、『三田学会雑誌』七五巻二号、一九八二年四月）九七ページ。

(12) R・E・コール、秋元樹稿「アメリカ自動車工場におけるQCサークル」、『日本労働協会雑誌』二九三号、一九八三年九月号）二四ページ以下。

(13) 大場秀雄、中原学編著『TQCとのたたかい』（学習の友社、一九八四年）一八〇～一八四ページ。

(14) 「西友の業革—アクション二五」、『工場管理』三二巻一—号、一九八六年一〇月号）九一～一〇四ページ。

(15) 京谷栄二稿「大企業における労働の現段階」〔黒川俊雄編『現代労働の支配と変革』労働旬報社、一九八四年）八一～三ページ〕。

(16) 「経営革新—新全社運動—マニユアル」、『工場管理』三二巻一—号、一九八六年一〇月号）一八ページ以下。

(17) 以上みてきた職場にはりめぐらされた企業の管理のネットワークとそれを支える職場共同体的な規律が、小集団活動を通じて、人員削減、労働強化など労働者に耐えがたい負担を増大させているのであるが、この点については次の研究を参照されたい。京谷栄二稿「職場における小集団活動の現実と性格」、『三田学会雑誌』七五巻二号）、片山一義稿「ME『合理化』と小集団活動」（戸木田嘉久編『ME『合理化』と労働組合』大月書店、一九八六年）、大場秀雄、中原学編著『TQCとのたたかい』（学習の友社、一九八四年）、安井恒則著『現代大工業の労働と管理』（ミネルヴァ書房、一九八六年）。

三、小集団活動と仕事の改善・工夫

これまで小集団活動は、広範な労働者が参加する「自主管理活動」として、また、新たな経営参加の形態として、

さらに、最近では「労働の人間化」の日本的形態として高い評価が与えられている。このような評価が正当かどうかについては、改めて検討されなければならない。ここでとりあげたいのは、高い評価をうける要因となっているのが、広範な労働者がこの小集団活動に参加しているということだけにとどまらず、参加する労働者が積極的に職場の業務改善に取り組んでいるという事実をどう理解すべきかということである。この労働者の積極的な参加は、これまでとりあげてきた企業による各種の「強制」によってだけでは説明できない。さらに、この問題は次のようにも、いいおすことができる。問題はこうである。今日の日本の労働者は、国際的水準と比べても超過密労働、長時間労働、低い賃金、劣悪な作業条件といったミゼラブルな状況におかれながらも、マネジメントと同じ立場に立って生産性向上、コスト削減などのため骨身をおしまず働き、創意工夫をこらす。こうしたことが欧米人には理解できないという。

これに対しては、日本民族の優秀性といった民族的特性にもとめる考えは別として、一般的には次のように考えられていた。すなわち、生産現場の労働者は、企業の労務管理のもとできびしく統轄、管理されており、他方で労使協調路線をとる企業内組合によって労働者内部からその管理体制が支えられることによって、職場共同体的規律がいつも強められている。このような強力な規律のもとで、労働者はQC、ZDなどの小集団活動に参加し、生産性向上運動やコスト削減のための改善活動に取り組みざるをえない状況におかれているというのである。

たしかに、これまでもふれてきたように、労働者の小集団活動への参加には、職場共同体的規律が強く作用し、これが大きな役割をはたしてきた事実を確認できよう。しかし、問題は小集団活動への参加労働者がかなり積極的に業務改善活動に取り組むという、この主体的状況についてであり、これは企業の労務管理と職場共同体的規律の強さだ

けでは説明できない。したがって、なぜ労働者は小集団活動に参加し、積極的にこれと取り組むのか、この問題を検討したい。

（一）職場小集団と集団的作業の遂行

小集団活動の組織的基盤は、職場の作業チームとでもいうる、集団的な作業グループにあるといえよう。小集団活動が一定の成果をあげることができたのは、たんに集団内の意志疎通の促進という意味を超えてこの小集団活動自体が職場の集団的作業の仕組みをそっくりそのまま自らの基礎に組み込み、監督労働者がこの職場集団的作業の改善や新しい作業方法を組織し、これを有効に運用してきたことによるところが大きい。

トヨタ自動車はGMとの合弁でアメリカ・カリフォルニア・フリモントにNUMMI社を設立したが、この工場にトヨタ生産方式（「かんばん方式」）を導入する目的で一九八四年六月より三週間、二六〇人のGM労働者にトヨタの高岡工場で作業実習を中心とする研修を実施した。この研修を終えたGMの労働者は、トヨタの工場における「トヨタ生産方式」のもとでの労働についての感想を次のようにのべている。

「作業者が一体となって働いていることです。一人がミスをするとはかの人（ひと）が助けることで、それは米国ではまったく異なっています。もし、ミスがあってもどんどん仕事を進めていかなければならないし、人と人が助け合うこと（たすけあ）はないのです。」

「皆さんが一致協力して働くことです。二人の人がまるで一体のように思えます。品質に対して非常に高い関心を払っています。」

GMの労働者によって指摘されているのは、日本の労働者の「一体となって働いている」チームワークの強さであ

る。のちにくわしくふれるようにこのような集团的作業の取り組みが、「多能工」化による「ジョブ・ローテーション」によって支えられ、日本的経営の特質といわれる「職務構造の柔軟性」をつくりだしているのである。

職務が細分化し、それが明確化されているアメリカの雇用慣行の調査をされた田中博秀氏は次のように指摘している。

「アメリカの企業においては、すべての職務について、極めて具体的、かつ詳細な様式や、手続きがマニュアルにまとめられている。したがって、いつ、誰がその仕事の担当を交替しても、その仕事をこなせる資格や、能力をもっている限り、前任者と寸分たがわず、しかも、会社の期待するとおりの仕事をやるのが可能となっているのである。そこには人間関係がうまくいっているとか、仲間であるか否かとか、チーム・ワークがどうであるかとか、ということが、全くといっていいほど入り込む余地がない。もちろん、他人の担当している仕事に口出しはしないし、逆に、自分の担当している仕事については、一切口出しさせない。その仕事に関してはすべての権限と、責任をもって処理しているのである。」⁽³⁾

また、田中博秀氏はアメリカ・キャタピラ・トラクター社におけるD・8型トラクターの大型部品機械加工ラインにおける単能工的な作業慣行について、次のようにのべている。

「ここで興味深いのは、床掃除ばかり専門にやるスイーパーや、機械の掃除だけをやるクリーナー、さらに生産の準備やあと片付け、つまりお膳立てばかりを専門にやるスクレーパーが合計四人も配置されていることと、リリース役が合計一〇人も配置されていることである。

日本の工場では、ドリルや、圧延工が掃除もやり、仕事の段取りもやるのが普通であるから、専門のスイーパー

や、クリーナーなどが配置されていることはない。どうみても、こういうやり方は、日本人には、奇妙で、大変無駄なことにみえる。しかし、これがアメリカ流の普通のやり方なのである。

彼らは、ドリル工はドリル作業をやるために会社に雇われているのであり、床掃除や、機械掃除をやるために雇われたのではないと考えているし、ドリル工はドリル作業に専念してこそ高い賃金をもらうに値する高い能率をあげられるのであると割り切って考えているのである。日本人から見るとこうした異常とも思える合理性とドライな考え方の上にアメリカ流の雇用ルールの基盤があるのであり、そうした考え方を理解するところから、アメリカの労働諸慣行や、労使関係の理解が始まるといってもいいようである。⁽⁴⁾

このようなアメリカの「単能工」的なあり方の問題について、さきのGMの労働者は次のように指摘している。

「米国では異常があるとラインを止め、緊急電話を入れますが、ここ（トヨタ工場）では作業者一人ひとりが検査を担当し、誰もがベストカーを組立てる気力をもっています。米国では問題解決の担当者が異なるので、同じ問題が繰返されたが、ここではラインが止まるとチームリーダー（班長）かグループリーダー（組長）が行って、皆んなで問題を解決する。それは大変良いことです」⁽⁵⁾

「私が二〇年間働いた経験を述べますと、最初の八年間はまったく一つの仕事だけでした。いまは保全の仕事をやるようになりました。故障が起きると、いたるところから人が集まり、皆んなで直そうとします。フォード時代の故障修理ではまず電話をします。多分三人の人が現われます。一人は機械工、一人は多分作業者でしょうね。ところが誰れもさわるできません。というのはこの仕事は電気工の仕事だと思われるからです。そこで電気工に電話する。多分十分くらいして電気工が現われますが、彼がいうには、ほかの職能の者がこれはずしてくれないと私はさ

わたることができないといった具合です。まったく時間のムダと思うかもしれないが、これがフォードのやり方でした。また、それがユニオンによる取決めでもあります。⁽⁶⁾」

ここにみられるように、機械のトラブルが生じた場合には、職場のチーム・リーダーやグループ・リーダーをはじめその場の全員が機械の点検をおこない、問題の解決にとりくむ日本の労働者に「多能工」的な特徴が確認できよう。日本の労働者は狭く現在担当する職務や機械操作のみならず、職場の他の職務や機械操作に関しても一応習熟している。だからこそ、トラブルの解決に取り組むことができるのである。このことは小集団活動における日常的業務の改善活動においても同様である。すなわち、職場の集団的な仕事の分担と、ジョブ・ローテーションにもとづく多能工化により、労働者の多くは職場の作業全体について習熟しているからこそ、日常的業務の改善活動に有効に取り組むことができるのである。

この職場集団は、もともと労働者が仕事をおこなう場合に必要な仕事上の関連とそれにとまなうコミュニケーションを通してつくりあげられた仲間「集団」である。小集団活動は、この仲間作業集団を基礎とし、さらに、この集団を積極的に組織し、活用する役割をはたしているのである。そして、この作業集団の「自律性」や「自主性」は、むしろ企業の実管理体制の下に、しっかりと枠組が与えられ、小集団活動を通して管理のネットワークがつくられているといつてよいであろう。この職場集団にあつては、作業集団のチーム・ワークを組織し、大きな力をひきだす、グループ・リーダーや現場職制のはたす役割は大きいといえよう。

(二) 多能工化と職域拡大

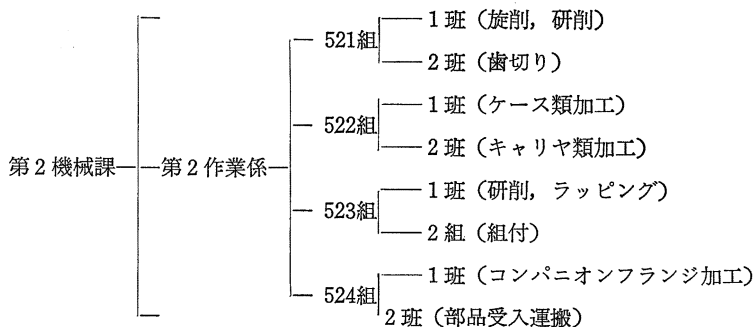
ここでは、「多能工化とジョブ・ローテーションによる柔軟な職場づくり」についてトヨタ自動車の実例を検討し

たい。

トヨタ自動車は多様な仕様をもつ数多くの車を製造している。この各種の型式の車は、つねに需要の変動にさらされている。例えば、A車の需要が減退する一方で、B車の需要が増大する。また、最近のようにアメリカ市場の輸入規制により、全型式の車需要が減退するということもある。こうした需要の変動に合わせて、工場内の作業現場の労働負荷は変更しなければならない。さきにみた例に対応させるとすれば、A車のラインの労働者の相当数をB車のラインに移すか、あるいは生産のサイクルタイムや作業内容、作業順序の変更、さらにはパート労働や臨時工を減らしたり、残業時間を削減したりしなければならない。このように「需要に適應するため、作業現場の作業者数に柔軟性をもたせることを、トヨタでは『少人化』と呼ぶ。⁽⁷⁾」『少人化』を技能員の立場から見ると、サイクルタイム、作業の内容、範囲、組合せ、作業順序等が変わることを意味し、技能員がこれに即応できるためには、日頃から變動の可能性がある職務について、教えられ、訓練されていなければならない。全員が、すべての工程に熟練した多能工になることが理想である。トヨタでは、技能員の職務拡大を『多能工化』と呼び、どの職場でも、『少人化』を進めるための多能工化の養成が、管理、監督者の重要な任務となっている⁽⁸⁾といわれている。そこで、ジョブ・ローテーションから多能工化への取り組みを具体的にみよう。ここで具体例としてあげるのは、トヨタ自動車堤工場機械部第二機械課であるが、第19図にみるように、ここでは四組八班（二二〇余名）が工長―組長―班長のラインのもとで、五種類のデファレンシャルキャリヤを月産一〇〜一五万台、二直で加工・組付けている。

ここで実施されているジョブ・ローテーションは次の三種類からなる。(一)ローテーション。これは数年を単位とする職場（主として組）間の移籍をいい、ここでは職務内容や人間関係が大きくかわる。職制（長）の場合は職制ロー

第19図 トヨタ自動車堤工場機械部第2機械課第2作業班の概要



出所：鈴木雄三稿「多能工化とジョブローテーションによる柔軟な職場づくり」(『I E』1980年5月号)。

テーションという。(二)組内ローテーション。これは職務内容、人間関係はほとんどかわらない。OJTで多能工化がすすめられる。(三)ジョブ・ローテーション。これは二〜四時間単位で計画的に作業を交替する。以上のローテーションをもう少し具体的にみよう。

(一)職制ローテーション。一般の労働の多能工化を実施するためには、まず、職制が多能工としての実績をしめさなければならぬ。そこで職制六〇名に関して、経歴の調査と未経験分野の確認、本人の希望と意欲、職場への影響などを考慮し、一九七七年度より実施した。七九年度にはローテーションは職制の八〇%を達成し、現在、第二回目のローテーションに入っている。

(二)組内ローテーション。組内のすべての作業工程を、まとまった単位の作業に分割し、全員がすべての作業工程をマスターできるように、第20図のような「作業訓練計画表」を作成し、これにもとづいてローテーションを実施する。この「計画表」の立案と実施は組長によっておこなわれる。組の多能工化率の目標は一年目六〇%、二年目八〇%、三年目一〇〇%とし、その年度の計画は職場に掲示され、個人の教育訓練の目標とされる。一九七九年度末の組の多能工化率は三〇〜八〇%で、課平均五五%であった。

第20図 トヨタ自動車堤工場作業訓練計画表

<div>●今年訓練予定</div> <div>○●訓練中</div> <div>○●訓練済</div> <div>作業訓練計画表(523)組</div>								
ライン名 工程 作業内容 技能員	160φデフキャリア組付ライン							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	デフケース組付	カバー組付	シム選択	リングギヤ組付	ブレード調整	ベアリング組付	バックラッシュ調整	ロックボルト締付
A	○	○	○	○	○	○	○	○
B	●	○	○	○	○	○	○	○
C		○	○	○	○			
D	○	○	○	○	○	○	○	○
E	○	○	○	○	○	○	○	○
F	●	●	○	○	○	○	○	○
G	○	○	○	○	○	○	○	○
H	○	○	○	○	○	○	○	○
班 長	○	○	○	○	○	○	○	○

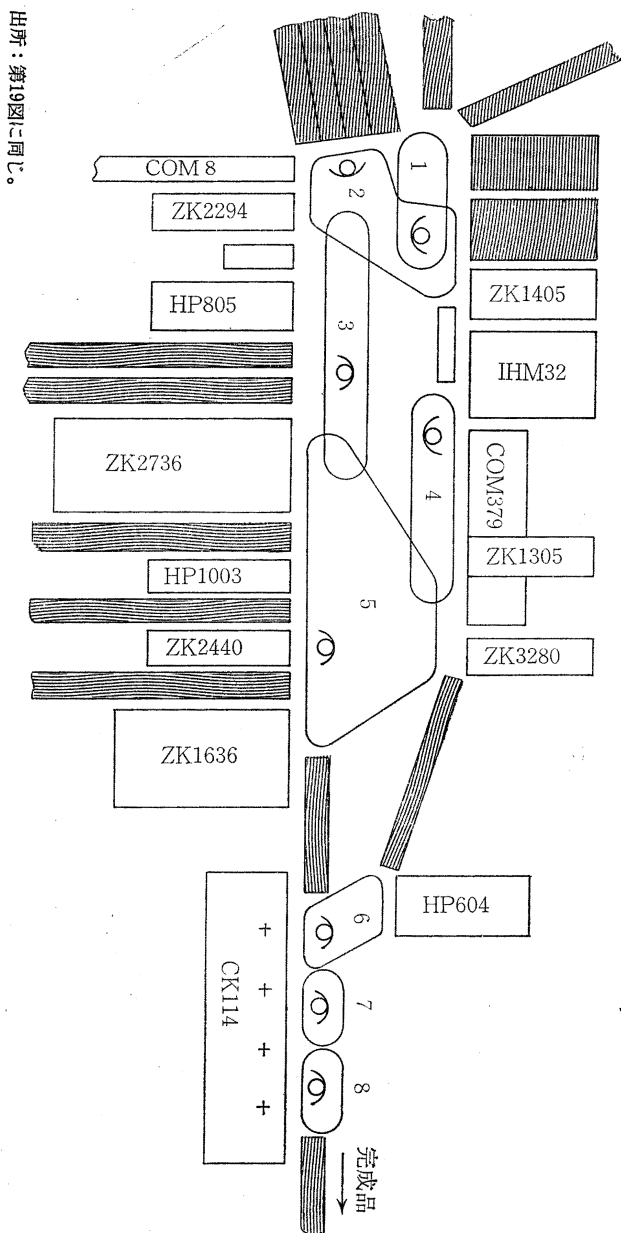
出所：第19図に同じ。

た。計画のおくれば外部からの「応援者」や「期間工」、また、新人の配置などによる。一つの工程を訓練習得するには個人差や工程のむずかしさにもよるが、通常、数日から数週間を必要とする。

「多能工化が進むことにより、組内、組間、係間の日常的な流動性が高まり、生産変動、少人化等に、人の面からも柔軟に対応し得るようになる。また一日単位や一週間単位の業業交替が可能となる。」

(三) ジョブ・ローテーション

第21図 トヨタ自動車堤工場機械部職場のレイアウトと作業組合せ (技能員1～8)



ン。多能工が進み、組内の流動可能性が高まると、一日のうちで数回、組内の作業交替が可能となる。作業の内容により、二～四時間ごとに作業工程を組全員で交替する。多能工化の比較的進んでいる五二三組第二班では、デフキャリアの組付けを班長以下八名、二六秒のラインタクトで、第21図にみるような組付ラインのレイアウトと作業組合せ

職場小集団活動と日本の生産システム

第22図 トヨタ自動車堤工場機械部作業交替表（技能員A～H）

作業交替表（523組）										
交替回数	ライン名		160φデフキャリヤ組付ライン							
	工程 交替時間		1	2	3	4	5	6	7	8
1	8 H—10H		A	B	C	D	E	F	G	H
2	10H—12H		G	A	B	C	D	H	E	F
3	13H—15H		E	G	C	A	B	F	D	H
4	15H—17H		D	C	G	B	A	H	F	E
5	17H—19H		B	D	C	F	E	A	G	H

出所：第19図に同じ。

を通しておこなっている。この組付けラインでは、七種類のデフキャリヤが組付けられるが、この組付け部品数はボルト類も含めて六五〇七一部品であり、必要とする作業工程は組付け、締付け、かしめ圧入、計測、調整などである。ここでのジョブ・ローションは二時間間隔でおこなわれている。作業工程の割付けや順番は全員が平等になるよう、また新人の教育、訓練計画も組み込みながら、一週間分が事前に計画される。当日の朝、班長は応援者の入り方や、全員の体調、意見などをききながら再調査をおこなう、当日の割付け、組合せを決定して、第22図にみるような作業交替表を職場に掲示する。この作業交替表には種々の配慮がなされている。例えばH労働者はベテランであるが病みあがりなので考慮されている。Cは長期応援者であり、Bは一工程が訓練中であるので、この時間帯には班長が指導にいたり、ベテランが前後工程にいたりする。連続して同じ作業を二時間以上続けてやるものはいない。C、Hなどを除けば、ほぼ全員が一日にわたって二時間間隔

で異なった仕事につく。

このような多能工化率の拡大とともに、ジョブ・ローテーションの対象工程は広がり、同じ工程に戻る周期も長くなる。交替間隔については、正味時間の短い工程は、それだけ受け持つ作業領域も狭くなるので、二時間単位としており、正味時間の長い工程は、作業領域が広くとれるので、四時間単位を採用している。場合によっては八時間（一日）単位の職場もある。

以上これまでみてきたように、労働者はジョブ・ローテーションをくりかえしながら、しだいに関連した仕事の領域を広げ、多能工としての経験を積み重ねてくるプロセスがトヨタ自動車の実例であきらかになったといえよう。しかも、職場内の組を中心とした仕事群のなかでのジョブ・ローテーションであるから、それは広域の「応援」や配置転換とはことなり、あくまでも関連のある仕事のあるなかでのキャリアの形成に結びつくものといえよう。このような「多能工化」が、「新しい熟練の形成」を意味するものなのか、あるいは「熟練の空洞化」であるのか、改めて検討を要する問題であるが、いずれにもせよ、ここでは、この多能工化が労働者に広く仕事を経験させることを通じて、結果として「柔軟な職務構造」の形成を促進するものであることはあきらかである。このように労働者がジョブ・ローテーションで広く仕事を経験するということは、仕事に対する経験を豊かにするのみならず、担当の職務を全体の作業の流れのなかで把握し、さらに、その職務を相対化して観察する余裕を与え、その業務改善の眼を養うことができるということの意味している。

トヨタ自動車の堤工場の機械部課長鈴木雄三氏は次のようにのべている。

「流れ作業における前工程、後工程も、全員が経験しているから、何らかの原因で遅れが発生しても、他工程へ

の、そして他人への理解が早い。皆が理解しているから、自然と遅れないように、お互いに助け合う。トヨタ生産方式の『助け合い運動』が、より一層、実行される。」「新人、後輩の何気ない動作、作業から、仕事の急所、勘どころ、改善すべき箇所が浮び上がってくる。『腕』といわれたコツ、技能の内容が明らかにされ、要領書、標準書として職場に蓄積される。またジョブローテーションを皆が認識し、学び、教えあう人間関係ができてくると、『腕』を自分のものだけ、とする職人気質は少なくなり、特定の人達に集まっていた技能やノウハウも、どんどん後輩に伝えられ、職場に拡散していく。⁽¹¹⁾」

このように仕事の仕方に関する技能やノウハウが広く職場に拡散していくことや、さらに新たな仕事に関する工夫や改善の取り組みを組織化したものが小集団活動であった。小集団活動の「成功」の一因は実にこのところにあるといえよう。

（三）作業の改善・工夫と職場小集団活動

労働者はもともと自分の仕事に対する自負心をもち、仕事をするなら少しでもよい仕事をしたいと考え、日々、自らの仕事への工夫と創意をこらそうとしている。こういった労働者の労働主体としての創造性と主体的意欲を、職場の作業集団として、企業が小集団活動に組織化したところに、この小集団活動の成功の要因が秘められているといえよう。

職場で労働者が小集団活動をどのようにうけとめ、これに参加しているのか、この実態をいきいきと伝えているものに、自ら庄延工場の加熱炉工としての体験をまとめた中村章氏の『工場に生きる人びと——内側から描かれた労働者の実像——』（一九八二年）がある。

以下、この書により、その一端をしるしたい。⁽¹²⁾

QCサークル会議を始めるとき、どの顔も疲れきり、眠たげで、とてもこれから会議が始まる雰囲気ではない。何でもいから早く終わらせてくれ、どの顔にもそう描いてあるようである。ところが一〇分、二〇分と話しが進むうちに、雰囲気が変わってくる。玉掛合図の仕方がどうの、箸やトングの使い方がどうの、鋼種特性がどうの、持場、持場の仕事の講釈を含めて、いつの間にか、だれもが口角泡を飛ばしているのである。

私たちの班の場合、しばしばテーマとして取り上げられたものに、「加熱待ち時間の短縮」というものがあつた。抽出ピッチが早すぎて炉の加熱能力をオーバーした場合や、前と後の鋼種の温度差が大き過ぎた場合などに、そのまま抽出を続けることができないため、「加熱待ち」ということをする。これは圧延工程全体を止めるわけだから、そのロスはかなり大きく、そのロスタイムを極力減らそうというのである。

会議は次のような具合で進んでいく。

「だいたい加熱炉の設計がよくないんだから、いくらいわれたってしょうがないよ。」

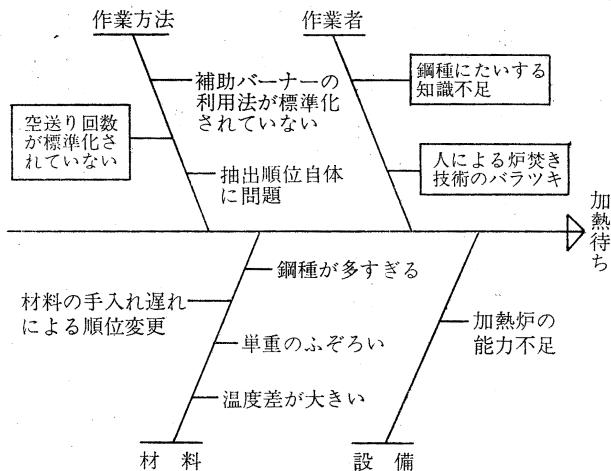
「一サイズで鋼種が何十種類もあるんだから仕方ないだろう。」

はじめはそんな意見も出る。そして、

「あの炉設計したのうちの課長だってね。一基一時間あたりの能力が一五トンだろう。いま一時間に三〇トン以上出してるもんね。それにあの頃はこんなに鋼種がふえるとは思ってなかったんじゃないの。」

などと、ひとしきり愚痴とも、上役に対する批判ともとれる話しが続く。しかし、そんな意見は通らないことはみんなが承知している。そして結局は、「順位変更して空送り回数を減らすしかない」という、装入や炉焚き担当者な

第23図 特性要因図



出所：中村章著『工場に生きる人びと』（学陽書房，1982年）。

らだれでもわかつている対策案がでてくるのである。しかし、ここからが激論である。

「順位変更、順位変更って気やすくいうけど、そのたんびに鋼片作業場じゃビレット（鋼片）の山を積みかえるんだよ。これ以上ふえたら装入が間に合わないよ。」

「俺、いつも思うんだけど、順位変更じゃなくて、現場で実際にやっている圧延順序に順位表を合わせられないのかねえ。前工程だってその順番にビレットを積むわけだろう。」

だれもが日頃の不満をここぞとばかりに持ち出してくる。こんな議論のなりゆきに、しかたなく班長が「そうなんだよ。俺もそう思うんだよ。だけど、コンピュータの関係もあるし、前工程や後工程の事情があって、そう簡単に動かせないんだよ」と、一応管理者側の立場というか、事情を説明する。そしてとにかく、「特性要因図」（QCサークル活動の「三種の神器」とか「七つ道具」といわれる）を作ってみようということになり、それを作業者、作業方法、設備、材料の順で検討すべき項目を書き込み、それぞれの項目について、みんなにいいこ

とをいわせ、第23図のように整理する。つづいて対策の検討である。

ここでは、まず特性要因図に書き込まれたそれぞれの問題点について、そのうち職場内の努力によって克服可能なもの、あるいは上から克服すべく期待されているものが拾いだされる。そして、それら拾い出された項目の一つ一つについて、具体策が議論の対象になっていくのである。こうして、議論は再びくりかえされていく。

「結局は順位変更して、空送り回数を減らすしかないだろう。——だったら、その順位変更も空送りも標準化できるようにして、だれでも解るようにしましたっていったら誉められるんじゃないか。」

「じゃあチェックシートでも作ってデータを集めるか。——前鋼種、後鋼種、変更内容、空送り回数、それに均熱帯に問題の鋼種がきたときの温度、加熱待ち時間、このくらいあればいいだろう。」

「そうだな、せっかくだから補助バーナーの点火、消火の時期も入ったほうがいいよ。」

装入や炉焚き担当者を中心にしたこんな議論の流れに、鋼片作業の人たちは、「なんだ、結局順位変更かよう」とふくれっ面をする。それを見て班長代行の藤田さんが、すかさず、

「みんなで協力しなけりゃあしょうがないだろう……。どうだい、どうせだから、この機会に鋼片作業場の人たちも装入、抽出運動や炉焚き作業を覚えるようにしたら。」

と、以前、みんなで炉の点火消火を覚える活動をしたときの例を引きながらいう。

「そりゃいいや。この機会にグループ員全員の技術が高まりましたってまとめりゃ、誉められることまちがいないだ。」

つられて班長がそういう。それをめぐって、また、いまさら覚えるのはいやだとか、面白いからやってみようとか

の激論である。その議論も一段落すると、仕方なしに鋼片作業場の人たちも今度は条件交渉である。

「どうなんだい。どうせ順位変更でしかないんだったら、その変更内容も手入場（前工程のこと）にも伝えて、手伝わってもらって訳にはいかないのかねえ。変更内容にそって積んでくれりあ、だいぶ楽だろう。」

「いやあ、いやがるぞお……。それに手入場の作業はいつも二サイズぐらい先行しているから、もう積んだあとだよ。」

「作業長を通して頼めば、やつらだってやらんわけにはいかんだろう。」

ともかく、こんな具合で議論は進んでいく。そして、予定の一時間を迎える頃には、いつの間にか、みんながその議論に熱中してしまっているのである。

「各班ともまとまりましたか。」

作業長が時計を見ながら終了の挨拶をするとき、まだガヤガヤ議論が続いているのはしばしばである。

以上、長い引用となったが、それは実際の職場でのQCサークル活動の雰囲気を少しでも伝えたかったからにほかならない。

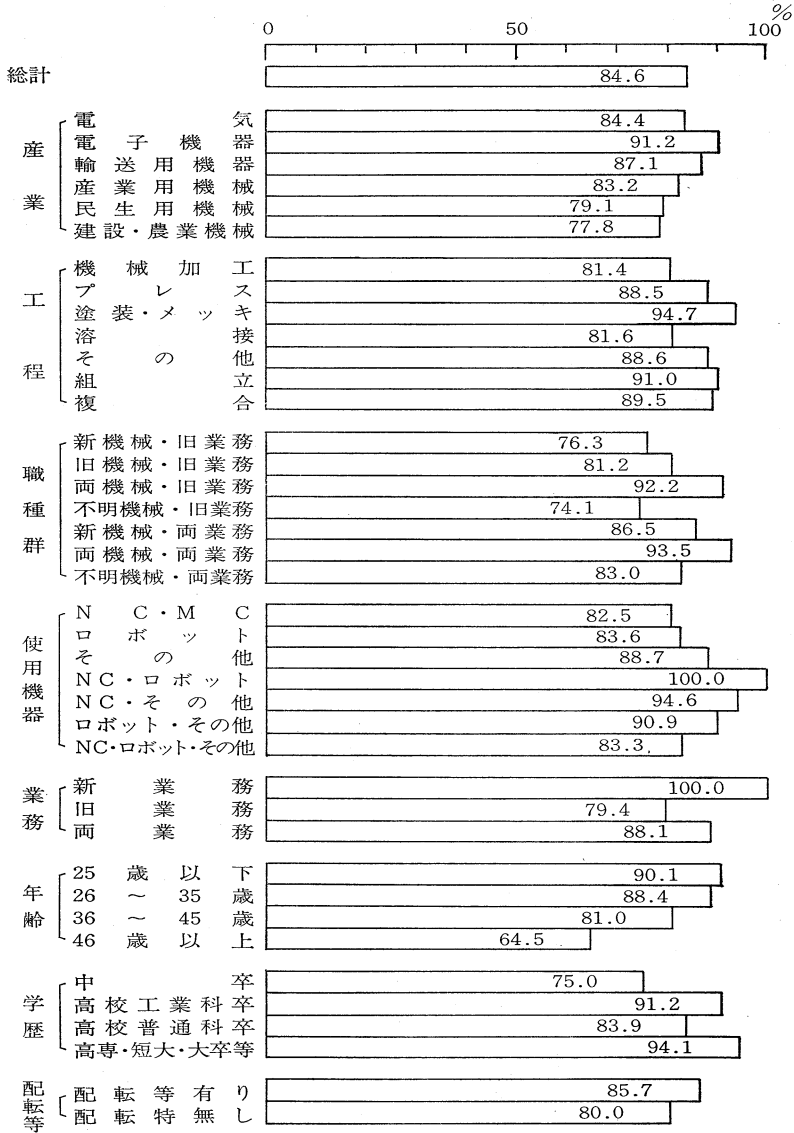
このQCサークル活動会議は、結果的にも「加熱待ち時間の短縮」というテーマをめぐって、職場の労働者がそれぞれ勝手に意見をのべ、議論を続けながらもQCサークル活動の手法に従い、「順位変更して空送り回数を減らす」という改善案をまとめ、それを実施するために鋼片作業の労働者にも装入、抽出運転や炉焚き作業を覚えさせると同時に、前工程にも働きかけて作業変更の取り組みに協力してもらうような方向をうちだしている。ここで注目していただきたいのは、このQCサークル活動のリーダーである班長とサブ・リーダーである班長代行の役割である。これらの

人たちのリードで、議論がかならずしもスムーズにすすめられ、ひとつの結論が簡単にえられたわけではないが、しかし、彼らの掌握のもとで、職場の労働者が思い思いに、自由に意見を出しあえる状況が生まれ、結果としてQ.Cサークル活動の手法にのりながら成果をおさめているといえよう。もちろん、それだけで職場の労働者の、あれだけ熱い論議を引きだせるわけではない。中村章氏は、この点に関して次のように指摘している。

「ここで挙げた例でもわかるように、議論の内容は必ずしも前向きなものばかりとは限らない。設備や工程のありかた、上役への不満をここで一気にぶつつける人もいるし、上役への売り込みを考える人もいる。また他人との対抗意識があったり、自分の仕事によけいなケチをつけられはしないかという警戒心の存在も、けっこう重要な要素になっている。しかし、より大切なことは、その議論が、日々自らが携わる仕事そのものをめぐるものだということだと思う。私はそこに、彼らの仕事に対する気持ちの一部を見る思いがしてしかたがないのである。」⁽¹³⁾「いずれにせよ、そうした感覚も含め、この活動は、働く者の琴線にふれるような部分を持ったものである。同じ仕事をするなら少しでもいい仕事を。職人でなくとも、そう考える労働者は少くない。そして、日日、インフォーマルな形での仕事への工夫があり、それが機械をうまく動かし、ロスを少なくしている事実の中で、それを公式化し、開花させたのがこの活動なのである。」⁽¹⁴⁾

ここでも指摘されているように、労働者がこの小集団活動における全員参加への強制や職場共同体的な規制に対して反撥し、また、彼らの工夫や改善努力が要員削減や作業方法の変更という形で自らの労働強化をすすめることに強い不満をいだきながらも、この小集団活動に取り組むのは、彼らが仕事をするなら少しでもよい仕事をしたい、また、自分の仕事は自分が一番よく知っているという仕事への自負心といった労働への意欲をもっているからである。

第24図 MEに関する教育・訓練への意欲



出所：雇用職業総合研究所編『ME技術革新の現場労働者に及ぼす影響』（1985年3月）。

こうした労働者の労働意欲を集团的改善活動に組織化し、これを職場の管理活動のなかに企業が取り込んだところに、この小集団活動の成功の大きな要因が存在するのである。

しかも今日の急激に進展する技術革新期、とくにME化のなかですすむ職場の技術と労働の変化は、中高年労働者を中心とする旧型熟練労働を再編成すると同時に、新しい技術とそれにもとづく熟練を要求している。ここでは、労働者が本来的にもっている「いい仕事をしたい」とか、また、「技術を身につけたい」という程度のもではなく、ME化が技術のスクラップ・アンド・ビルドの再編成、しかも減量経営のなかでのそれを中高年労働者にきびしくつきつけている状況での、彼らの新技術に対応しうる諸能力を修得したいという意欲はこれまでとは比較にならぬほど強いものとなっている。

例えば雇用職業総合研究所編『ME技術革新の現場労働者に及ぼす影響』（一九八五年三月）によれば、「今後、マイクロエレクトロニクスやメカトロニクスに関する勉強をしたり、教育・訓練を受けたりして、新しい知識や技術に身につけたいと思いますか」という問いに対して、八四・六%もの労働者が「そう思う」と答えており、労働者の教育・訓練への意欲にはきわめて大きなものがあることが確認できる。第24図にみるように、産業別には電子機器九一・二%、輸送用機器八七・一%、電気八四・四の順となっており、工程別では塗装・メッキ九四・七%、組立九一・〇%、複合八九・五%、プレス八八・五%と全体として高いウェイトとなっている。使用機器ではNC・ロボット一〇%、NC・その他九四・六%、ロボット・その他九〇・九%、また、年齢別には二五歳以下の若年者の教育への意欲は強いが、しかし、三六〜四五歳八一・〇%、四六歳以上六四・五%と中高年者もかなり強い意欲をもっているといえよう。しかも、「教育・訓練を受けたり、勉強をしたのはどんなきっかけからですか」という質問に対しては第

第10表 最近、教育・訓練を受けたり、勉強をしたのはどんなきっかけからですか。2つまで選んで下さい

	N	%
1. 職場が変わった	129	13.7
2. 仕事の内容が変わった	280	29.8
3. 新しい機械設備の導入	406	43.2
4. 友人、知人が勉強しているのに刺激されて	25	2.7
5. 上司にすすめられ?	199	21.2
6. 自分で必要だと思って	330	35.1
7. その他（具体的に）	21	2.2
	280	22.1
	940	100.0

出所：第24図に同じ。

第11表 最も役に立ったのは、どの方法でしたか。また今後充実してほしいのはどれですか。下記1～14の中から、それぞれ2つまで選んで下さい。

	役に立ったもの		充実してほしいもの	
		(%)		(%)
1. 技術担当者に代わって	113	12.0	84	8.9
2. 監督者に教わって	112	11.9	51	5.4
3. 小集団活動を通じて	128	13.6	122	13.0
4. 先輩に教わって	275	29.3	28	3.0
5. 先に覚えた若い人から聞いて	67	7.1	5	0.5
6. 公共職業訓練を受けて	13	1.4	47	5.0
7. 勤め先主催の研修会などで	128	13.6	337	35.9
8. 勤め先の援助、メーカー等外部主催の研修会などで	80	8.5	298	31.7
9. 自費で外部の研修会などに参加して	15	1.6	11	1.2
10. マニュアルを読んだり、工夫したりして	208	22.1	51	5.4
11. 職場の仲間、自発的に勉強会を開いて	73	7.8	172	18.3
12. 他の部門に応援に行って	34	3.6	23	2.4
13. その他（具体的に）	32	3.4	12	1.3
N. A	257	27.3	284	30.2
	940	100.0	940	100.0

出所：第24図に同じ。

10表にみるように、「新しい機械設備の導入」、「仕事の内容が変わった」、「職場が変わった」という理由は当然であるとしても、「自分で必要だと思って」が三五・一％と高いウェイトを占めていることが注目されよう。そして、実際の職場の「教育・訓練の仕方」では、「先輩」「マニュアルや工夫」「監督者」「研修会」とならんで、「小集団活動を通じて」が二九・八％と高い比率をしめており、しかも、これを、第11表でみると、教育・訓練で「最も役に立ったもの」が「先輩」、「マニュアル・工夫」に次いで「小集団活動を通じて」が一三・六％と第三位、さらに、こんご「充実してほしいもの」のなかでも一定の労働者の支持をえている。これは小集団活動が日常業務に関するOJTの役割をはたしていることをうかがわせるものである。

このように、労働者が教育・訓練に強い意欲をもつのは、すでにふれたように、ME技術革新の展開という社会的背景が存在するからである。しかも、このような教育・訓練による新技術の修得のための企業内の教育・訓練の場として、労働者は小集団活動に少なからぬ期待をよせていることがあきらかになった。

これまで検討してきたような労働者の労働意欲や教育・訓練への強い意欲は、企業への帰属を高める企業内教育訓練制度を通して企業の管理システムのなかに組み込まれ、さらに、小集団活動として組織化されている。もちろん、こうした企業の管理システムのなかでは、労働者の労働意欲や教育・訓練に対する意欲が充分に充足され、全面的に発達させられることは困難である。現実には、労働者の労働意欲は小集団活動を通じて、要員削減や労働強化に結果し、労働と生活のきわめて歪んだ姿を彼らに押しつけることになっている。

- (1)(2) 「NUMMIの第一線監督者がみたトヨタ生産方式の現場」『工場管理』三一巻五号、一九八五年五月号）二三ページ、二六ページ。

- (3)(4) 田中博秀稿「雇用慣行の日米比較」〔日本労働協会雑誌〕二二九号、一九七八年）五ページ、一一〇一二ページ。
- (5)(6) 「NUMMIの第一線監督者がみたトヨタ生産方式の現場」二五ページ、二七ページ。
- (7) 門田安弘著『トヨタ・システム』二一〇ページ。
- (8)(9) 鈴木雄三稿「多能工とジョブローテーションによる柔軟な職場づくり」〔IE〕一九八〇年）五月号、二三〇四ページ。
- (10) 小池和男著『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』（有斐閣、一九八一年）。小池和男氏は「QCサークル活動を支える条件」〔日本の労使関係の光と影〕経済評論別冊・労働問題特集号、日本評論社、一九八二年五月）で、柔軟な企業内移動を通して労働者が獲得する「生産や仕事のしくみ」についての理解がQCサークル活動の「第一の基本条件」とされている。
- (11) 鈴木雄三、前掲稿、二七ページ。
- (12)(13)(14) 中村章著『工場に生きる人びと——内側から描かれた労働者像——』（学陽書房、一九八二年）一一四～一二〇ページ、一二一ページ。

むすび

以上、これまでみてきたように、職場小集団活動への広範な労働者の参加とそれへの一定の積極的な取り組みは、日本的生産システムとでもいうべきものとの深い結びつきがあることがあきらかになった。

そこで、この小集団活動のこんごの研究課題としては、これまで検討してきた日本の生産システムの解明を前提として、次の二つの問題、すなわち、(一)小集団活動における労働者の労働意欲が、はたして主体形成へと具体的な展望をもちうるかどうかという問題、(二)小集団活動にみられる集団作業、ジョブ・ローテーション、職域拡大、多能工化などが「労働の人間化」の日本的形態であり、「自律的作業集団」に発展するものとして評価しうるのかどうかの問

題が存在するといえよう。⁽¹⁾

(1) 「主体形成」の問題に関しては次の研究がある。道又健治郎稿「現代の労働者と企業内教育の新動向」(『現代と思想』二七号、一九七七年)、京谷栄二稿「仕事・労働欲求と労働運動」(『賃金と社会保障』八七九号、一九八三年一二月月上旬号)、島弘稿「現代労務管理における『集団化』と『自主化』」(日本経営学会編『現代企業の諸問題』、千倉書房、一九八二年)、安井恒則著『現代大工業の労働と管理』(ミネルヴァ書房、一九八六年)。

また、「労働の人間化」と小集団活動については次の研究がある。嶺学稿「労働の人間化の展開とその意味するもの」(『日本労働協会雑誌』二九〇号、一九八三年六月号)、奥林康司稿「ME技術革新と労働の人間化」(『日本労働協会雑誌』三〇三号、一九八四年八月号)、赤岡功稿「責任ある自律的作業集団と日本の組織」(『組織科学』一八巻一号、一九八四年)、林正樹稿「経営管理の資本主義的性格——労務管理を中心に——」(『商学論纂』二七巻五・六号、一九八六年三月)。