

## CAMI レポート：労働組合の組織された 自動車工場におけるリーン生産の実態(中)

丸山 惠也訳

### 目 次

- 第1章 CAMI の概略
- 第2章 採用とトレーニングの方法
- 第3章 CAMI での労働
- 第4章 リーン生産方式・日本的生産管理：そのモデルと CAMI での適用
- 第5章 リーン生産方式下での労働強化（以上、「立教経済学研究」第48巻第4号，1995年3月掲載）
- 第6章 多能工か多職務工か
- 第7章 チーム労働
- 第8章 改善活動
- 第9章 参加と労働者への権限付与（以上，本誌掲載）
- 第10章 労使関係と CAMI での労働者への権限付与
- 第11章 労働組合
- 第12章 あとがき：ストライキ：なにが間違ってしまったのか  
付録：CAMI からのコメント

### 第6章 多能工か多職務工か

#### ジョブ・ローテーション

リーン生産の擁護者は、リーン生産が多能工によってもたらされる様々な仕事への挑戦を提供するものであると主張する。CAMI のマネージャーは P A (Production Associates) のことを時々、ジョブ・ローテーションと同じ言葉であるとしながら、これを多能工と呼んでいる。CAMI における殆ど全ての労働者は、ジョブ・ローテーションをしている。普通に計画されたチーム内ローテーションのこうしたパターンは、日本では既に行なわれていたものの、スズキではまだ実行されていなかったもので、リーン生産において余り主要なものとならなかった。「日本では、労働者はライン上で交替することをしない。これが CAMI のユニークさである」

とあるマネージャーが報告していた。

CAMIの殆どの労働者は、ローテーションを好んでいる。「ローテーションの考えに賛同できるか、それとも一ヶ所に留まっている方が良いか」との問いに対して、第1回目の調査では92%が、最終調査においても90%が、ローテーションを好むと回答していた。「もし彼らからローテーションを取り払ってしまい、1つの作業だけを割り当てることにしたら、大騒ぎに陥ってしまうだろう。」とあるマネージャーは推測している。調査の回答は、より頻繁なローテーションが時間一杯に行なわれる方向へ進んでいることを示している。1回目において、26%の労働者がチーム内の全ての作業を通してローテーションを経験し、19%以上が殆どの作業を通じたローテーションをしたことがあると答えている。これらの割合は2回目の調査で上昇している。3回目までに63%が全作業のローテーションを、22%が大部分の作業のローテーションを行なっていると答えた。このパターンは4回目の調査でも裏付けられる。

最初の調査で最も顕著に見られた観察結果のパターンは、労働者が限定された作業数を回る4時間毎の部分的なローテーションであった。第2回までは、より広範囲なローテーションが行なわれ、3回目には組立工程において、シフト中の3度の休憩後にワーク・ステーション替えを行ない、常に全ての作業を回るローテーションが実行されていた。このパターンが4回目の調査時点には、普通車部分でもトラック部門でも幅広く確立されていたが、同時に他の部署ではいくつかのバリエーションも見られた。塗装工程では、特定の作業に関して4時間毎のローテーションを組むことが一般的になっているが、トップコートの吹き付け等の特定エリアではローテーションが行なわれていなかった。塗装工程のPAは、そのエリアにおけるローテーションのメリットを見出せなかったのである。トップコート吹き付け等の労働者は、最も高度なスキルが求められる作業であり、他のポジションとのローテーションをする必要がないと考えられたからである。タックを外すなどの作業をする塗装工程内の他の労働者たちも、自動車の反対側でも同じ作業をしているのだということを認識すること位しか、ワーク・ステーションを交替する利点を見付けられなかった。原料を扱う部署では、さらにローテーションは少なくなる。在庫管理の労働者たちは3カ月に1度のローテーションを行なうが、コンピューター部署に割当てられた者は、その特定の作業についてさらに長く担当することさえある。

CAMIにおけるジョブ・ローテーションの計画は、多数の要素から成る産物である。第一は、特に最初にトラック、続いて普通車という2つのシフトへ移行した工場としての、経営のフレキシビリティに対する関心である。チームにおいてできるだけ多くの作業を行うローテーションは、他のシフトにおいて同じ作業をするために、第二のチームを簡単に作り出せるクロス・トレーニングされたPAの貯えを作り出すことになった。要員のチーム割当てというリーン生産の特徴が、最大のフレキシビリティの追求をますます重要なものとしたことは、上級マネージャーとのインタビューの中で素直に認められていた。生産の初期段階では欠勤が例外的に少なかった。当初は作業のポジションを変えたり、欠勤者に対してリリーフ要員をおく予定は殆

どなかった。実際、チーム・リーダーの役割の中に作られたものは、チーム内のどのメンバーの仕事も交替してこなせる彼らが、典型的にフレキシブルな労働者であるという概念である。CAMIはこのフレキシブルな特徴が、できるだけ多くの労働者を巻き込むように拡大することを望んだ。このようなローテーションとの関わり合いの中で、ローテーションとクロス・トレーニングの必要性がCAMIのマネジメントにとって特別な重要性を帯びていたのである。

第二点目は現行の、そして基本的な2時間交替のローテーションのパターンが、RSIの発生率に呼応しているということである。CAMIの大部分の作業が、短いサイクルの反復的な動作として特徴づけられており、RSIの相当な潜在性を持っている。そのため企業の人間工学グループの一般的対応が、「頻繁なジョブ・ローテーション」を拡大させてきた。CAMIの人間工学的なアプローチは交替が休憩と同じ位優れた行為であり、ジョブ・ローテーションがその交替に対する鍵となっているということを論じている。

第三は、定期的に計画されたローテーションが、労働者の要求でもあるということである。CAMIがローテーションをフレキシビリティの増加促進方法として見ている一方で、その労働者側も作業を規制し、経営のフレキシビリティの潜在的な気まぐれさを制限する試みとして、ローテーションを使用している。作業の持主としての仕組みや、個人の作業を制限しかつ保護するための成文化された規程が存在しないため、ローテーション自身が労働現場での仕事の非公式なルールの形として現われてきた。マネージャーは以下のように述べている。「CAMI以外の人々は、ここでの仕事は殆どの自動車会社とは異なっていたため、慣れていなかったのである。そうした大部分の人たちは、自らの仕事を限定し、他人に介入させたくないと思っている。だがここでは労働者がローテーションを好んでいるのである。」

CAMIにはフレキシビリティに対する経営側の目的と、ローテーションに対する労働者側の好意の間にいくつかの一致が見られた一方、無理な負担の兆候も出てきている。ローテーションのスケジュールは上手く作成されているものの、混乱も増加してきており、PAはチーム内の全作業を通したローテーションが、その混乱によって妨げられていると繰り返し不平をこぼしている。ある特定の作業は病院から止められているにもかかわらず、作業を継続するため、怪我を被ってきた労働者が余りにも多い。1/3に至るメンバーが、ある種の作業上の制限を受けているチームもある(表1)。こうしたことは大抵、彼らが全ての作業を行なえるような、ローテーションのスケジュールを減らす結果となる。しかし今度は、残された労働者に最も大変な作業を続けさせるので、ますます多くの怪我人を出す可能性を高めることになる。そしてより一層の労働力不足に陥ったチームへ、マネージャーによって移らされる交替要員の問題も発生してくる。

経営陣の中にもローテーションが少し進行しすぎ、早すぎると懸念している人々がいる。「いくつかのケースにおいては、我々もローテーションをもう少し減速させるように努力してきた。」

表1 仕事が頻繁に肉体的、精神的な状態に影響を及ぼしていると答えた人の割合

		全回答	組立て	塗装	原料	溶接	組立て 修理
仕事で頻繁に肉体的な疲労を感じる	第1回*	32%	42%	30%	33%	18%	0%
	第4回	35%	50%	41%	18%	22%	24%
仕事で頻繁にストレスを感じる	第1回	21%	21%	15%	17%	27%	40%
	第4回	28%	31%	35%	27%	22%	18%
帰宅してから疲労を頻繁に感じる	第1回	34%	46%	20%	33%	36%	20%
	第4回	38%	50%	46%	18%	22%	29%

\* 調査回を示す。以下同じ

一方、ローテーション計画の失敗から生じた問題は、CAMIで広く認識されている。労働者達は、より少数のチーム・メンバーが最も困難なワーク・ステーションをローテーションしなければならないと知った時に、チーム間に広がっていく緊張を指摘している。チーム・リーダーは常にラインを満たしていなければならないことや、他の責務に対して時間を割けないプレッシャーに、フラストレーションを感じていると言っていた。エリア・リーダーは働きすぎのチーム・リーダーに対応しなければならないことに、困惑を感じている。PAやチーム・リーダーに対しての解決策は簡単なものである。CAMIは一般的にはチームを援助し、そして完全なローテーションを実施するためには、より多くのリリーフ・ワーカーを必要としているのである。

### ジョブ・ローテーションとスキル

CAMIの労働者によると、同じ程度の課業から構成されている一連の作業に従事するための能力とは、本当はスキルの問題ではない。2年前、多くの労働者がこのことを誤って考えていた。労働者にとってローテーションが新しい経験であった時は、ジョブ・ローテーションとスキルの向上とを同じものとする傾向があった。異なった作業をすることとスキル・レベルを上昇させることの関連性を質問した調査の結果は、時間を超えてバラツキが見られた。あらゆる作業が同等のスキル・レベルを要求していたと回答した人の数は、1/2から2/3にまで増加していた(図1)。

マネージャーでさえ、問い詰めた時には渋々ながらも同意していた。以下の会話はそれとは違うインタビューの時のものである。

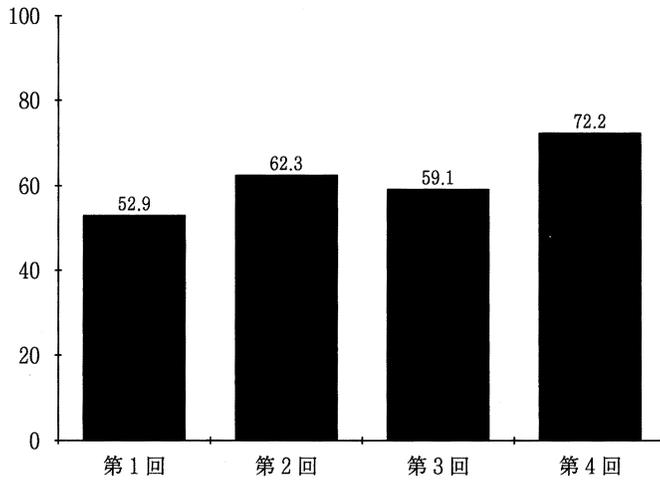
質問者：ここでの作業は、カナダの他の工場よりも高度なスキルを要求しているのか。

回答者：それについては非難されるかもしれないが、そうは思わない。しかし何れにせよ労働者は時間が過れば、より多様な作業を学ぶ機会も生じてくるだろう。

質問者：もし、多様なバリエーションがあり、退屈な時間を減らすような多くの作業を知っているとすると、それは熟練とは言えないのではないか。

回答者：確かにそうだ。だが、組立ラインを見れば分かる通り、あれは我々がここでしてきた

図1 仕事は熟練を高めないと答えた人の割合



作業の全てではないのである。

質問者：それでは多能工を育成するとは一体どういう意味なのか。

回答者：同じ意味として使用しているように思うが、私が多能工の育成と考えるのは同じチーム内の他の労働者の作業を行なうことができることである。だがPAという観点から考えるとそこには多能工育成はあまりないようだ。

他の裂け目は流れトレーニングの考え方に見ることができよう。

ジョブ・ローテーションが多能工育成を意味しないという労働者の認識は、CAMIのトレーニングの効率に対する不満が増大していることに対応している。我々の調査結果は、トレーニングを積極的に評価していたところから、トレーニングの程度、内容、配置に対する疑問への考え方の明らかな変遷を示している。

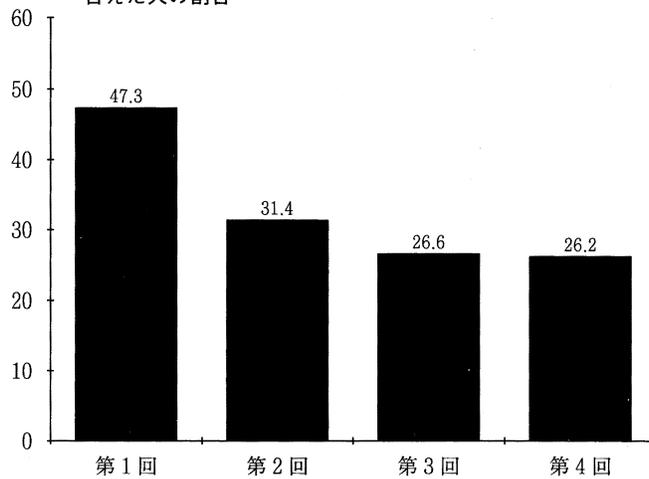
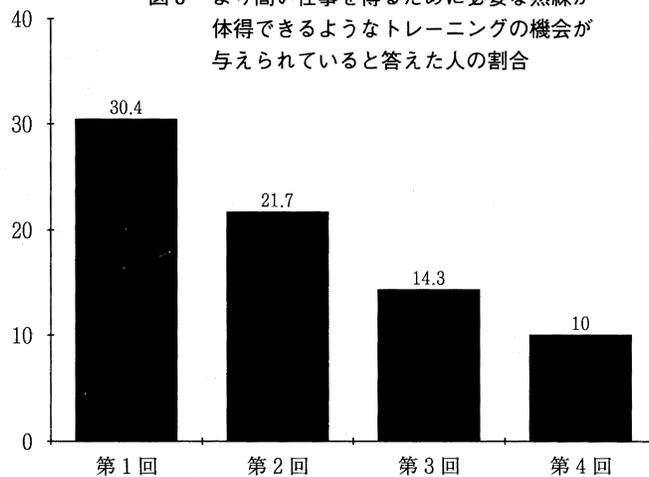
4回目の調査までに、労働者の大多数(61%)はQCサークルに対するトレーニングが多すぎ、彼ら自身のスキルを向上させるトレーニングが不十分であると述べている。1回目では43%の労働者がこのように回答しており、4回目には75%がチームのトレーニングや問題解決的なトレーニングが多すぎ、技術的なトレーニングが不十分だと答えている(表2)。こうした考え方は変化しつつあるのであって、1回目には2人に1人が、常に自分自身を向上させ、新しいスキルを学ぶことができる機会が用意されていると思っていたが、4回目までにはこのように考える人の数は、4人に1人にまで落ち込んだ(図2)。また、一回目には30%の人が、CAMIでのトレーニングの機会は、より良い仕事を得るために必要なスキルの取得を容易にすると考えていた。大変高い割合から始まったわけでもなかったが、最終調査までにはたった10%しかこうした考えを持ち続けていなかった(図3)。

これまでの章で議論されてきたように、CAMIにおける殆どの作業は標準化されており、反

表2 トレーニング

第1回 第2回

以下の意見に賛成する人の割合		
QC活動においてトレーニングは過剰であるが、 熟練を向上させるものは少ない	43%	61%
トレーニングは全員に平等に与えられている	53%	24%
チームでのトレーニングや問題解決が多すぎ、 技術トレーニングが不足している	n/a	75%

図2 継続的に技術的な向上と新たな熟練が用意されていると  
答えた人の割合図3 より高い仕事を得るために必要な熟練が  
体得できるようなトレーニングの機会が  
与えられていると答えた人の割合

復性もち、短いサイクルであるので、習得するまでに時間がかからない。これらの作業の特徴が、継続的なスキル向上のプログラムが欠落していることも考え合わせると、ジョブ・ローテーションは多能工ではなく、多職務工の育成であると結論付けるのが妥当といえよう。

## 第7章 チーム作業

### チーム・コンセプト

現場でのチーム・コンセプトはCAMI—CAWの共同の協定の中に組み込まれており、以下のように書かれている。「CAMIは、オペレーションや工程の性質に対応させて決められたチームに組織された労働者と共に、チーム概念を活用するつもりである。チームのどのメンバーも、チームによって行なわれた仕事や、品質と生産性の改善プログラムに参加する責任を分かち合っている。」

CAMIの4つの部署（スタンピング、溶接、塗装、組立）で働く生産労働者は、熟練職の電気技師チームや機械製作チーム、原材料取り扱い工程における資材管理チームなどのように、それぞれチームに組織されている。

CAMIの主要なガイドラインは「良きチーム・メンバーであれ」というものであり、経営陣は他人とコミュニケーションを取ることができ、協力することのできる労働者を採用するのに十分な時間をかけてきた。CAMIの理想的な労働者は、チーム・プレーヤーであり、他人の意見に敏感な人々が求められている。CAMIのガイドラインによれば、次の通りである。「良きチーム・メンバーは他人を意志決定のプロセスに含め、新しい考えや他人の提案を考慮に入れ、活用し、理解し、またチームの目的に従い、ラインの権威の完全性がチームを効率的にするために、維持されなければならないということを理解している。」

チーム・コンセプトはCAMIに浸透しており、工場の設計がその履行を促進している。組立工程や溶接工程、原材料取り扱い工程、塗装現場では、大抵限られたワーク・ステーションによって形成されている作業エリアが割り当てられている。これら個々の作業エリアの付近には、(ただし塗装工程は例外である)チームの会合や休憩、昼食をとる場所、QCサークル・ミーティングを行なうためのスペースがある。そこにはテーブル、椅子、ロッカー、棚、黒板や掲示板が備え付けてあり、その掲示板には出勤、ローテーション・スケジュール、それぞれの労働者が達成した作業、ティアンなどに関するインフォメーションが貼られている。労働者はチーム名を付けるように勧められており、組立工程では「ボディスナッチャー（盗人）」や「ボディスランマー（刑務所）」、「トリムバスター（秩序破壊者）」、「トリミネーター」などといった名前を付けている。あるチームが精巧な手書きのサインを休憩場所の上を書いておいた。その表示には彼らの作業が描写されていて、「我々はおまえ等のドアを盗んでやる」と書かれていた。

CAMIばかりがチーム・コンセプトについて強調しているわけではない。北米にもこの単語が、日本式リーマン生産システムと結びつくようになってきた。外資系工場のみならず、ピックスリーの自動車工場もまた、形は変わっていてもチーム方式を促進するようになっている。CAMIのチーム・コンセプトのバリエーションには少なくとも3つの型がある。

最も一般的なレベルでは、チーム・コンセプトは経営とチーム間の協力的なパートナーシップを対象としたものである。CAMIに雇用された全ての人間は、組織の上から下まで、企業目的的追求に向けて協力してやっていく一つの大きな企業集団の一員とみなされるのである。このチーム・コンセプトの要素は、チーム・スピリットに対するCAMIの価値観で表され、CAMIの表面的な平等主義によって象徴化されている。

チーム・コンセプトは、改善活動に従事する労働者の小集団にも言及している。CAMIはチームを、改善活動の実現の媒介として見ている。チーム・メンバーは彼らの改善のアイデアをチーム・リーダーへ渡すように期待されており、またQCサークルの活動の上では、コストと価値のない行動を削減する公式の計画をだすように奨励されている。それからチームは、産業エンジニアの機能のある部分を引き受けている。

第3のチーム・コンセプトは、チーム・リーダーの指示に従ってフレキシブルに生産を継続できるようなチーム内の労働力の組織化の形態に関するものであるが、この3番目のチームの意義は詳説を必要とするかもしれない。

つまり、CAMIのチームは様々な生産関連の機能を持っている。第1にチームはトレーニングとジョブローテーションのための伝達手段を担っているということである。「伝統的」自動車工場に於いては特別な種類の労働者によって行なわれていた間接的な職務（工場管理、いくつかの原料取り扱い、マイナーなメンテナンス）をチームが負担しているのである。第2には、チームが目に見えないプレッシャーがより伝統的な管理と結合した横からのコントロール・システムをつくりだしていることがあげられる。優れたチーム・メンバーは他人に注意ができ、仕事の遅れている者を援助し、仕事を忠実にこなうことができ、且つ他の人に対してより多くの仕事をさせないように注意しながら、自らの作業を行なうことができるものである。チーム・コンセプトの工場においては、労働者がCAMIの価値観に従っていない時でさえ、目に見えない圧力が生産性向上を図るミーティングへの出席、課業や改善活動を行なうように機能できるのである。

最後に、チームは直接的な生産機能を持っている。メンバーがクロス・トレーニングされており、ジョブ・ローテーションが行なわれているチームによって、作業が遂行されても、CAMIでの生産高は個人の努力の産物として残る。課業の性格上、労働者の協力が求められるケースも少しはある。例えば、2人の労働者が互いに助け合ってサイドデッキ／トラックのラグトップを取付ける時は、実際に協力的なチームの努力が必要となる。このような協力的なチームの努力は、特定の課業の技術的な性質以外から生じてくるもので、CAMIで一般的に要求される

ものではない。ラグトップの組立の為に必要とされたチームの努力は、労働者をチームに組織していない工場でも存在する。CAMIの自動車製造はあらゆる主要な作業が連かったチェーンの論理と速度に従っているヘンリー・フォード開発の伝統的方法と、今なお結合して考えられている。つまり、計器パネルなどのサブ組立工程さえ、動いているラインの上で組立られているのである。

故にCAMIでの大部分の作業は、チームをベースにした生産システムではなくて、伝統的な組立ラインの上に重ね合わされたチームのシステムなのである。そのラインの生産は、標準化された作業を個人としてこなしている労働者一人一人の努力の産物である。チームは個人の努力をサポートし、強化するが、殆どの作業において個人が生産に重要な単位として、チームに取って代られたことはない。よって、CAMIでのチームは根本的な新しい生産システムというよりも、社会工学の表現の一つといえるのではないであろうか。

CAMIで労働力が組織される方法には、鍵となる特徴があり、そのことは「伝統的な」自動車工場に関連した慣行からは、著しく乖離することを表している。後者に於いて単独の作業から構成されている職務は、個々の労働者によって行なわれるが、この人々は前任権や権利委譲の経験を通してそうした職務の権利を得てきたか、前任権の低いある特定の職務を行なっている人である。多数の職務区分をもたらししているこの伝統的な職務所有の概念は、CAMIでは明らかに消滅した。

#### 労働者のチーム・コンセプトに対する考え

広義のチーム・コンセプトとは——CAMIを一つの大きなチームとすると——、現場の大部分の労働者にとっては無意味なものである。労働者たちにチーム・スピリットの意識、例えばCAMIで働くことはバスケット・チームやホッケー・チームに所属するようなものだ等——を徐々に浸透させていこうとする企業の試みは、あまり成功してきたとはいえない。労働者にとってチーム・コンセプトというのは、全ての従業員の平等を意味するものでもなければ、経営とのパートナーシップのことでもない。またCAMIのチーム・スピリットに関する価値観は、スローガンがないよりはましと考えられている程度である。例えば、チームで働くことがCAMIの一部で働いている実感を助長するかという問いに対して、1回目の調査時は63%が肯定しているのに対し、4回目には23%しかいない(表3)。殆どの労働者にとって、チーム・コンセプトは明後日どこで誰と働くかといったことを知らせる直接的で、具体的な指示でしかない。労働者があらゆるチーム・コンセプトについて考えるとき、彼らのイメージは個々の現場のチームになってしまう。

人々はチームで働くことをどう思っているのか。チームは良い点も悪い点も混在しているようで、これに関しての例はあがっていない。チーム労働の長所と短所についての意見の相違も多い。この両面の感情が、以下の調査結果によって明らかになってくる。

表3 チームで働くことについて以下の考えに賛成する人の割合  
第1回 第2回

CAMIの一員という意識を与えてくれた	63%	23%
時間のムダである	17%	25%
人びとと知り合う機会を与えてくれた	69%	86%
関心を高める機会を与えてくれた	84%	70%
チームメンバーに不満を表明できるようになった*	92%	85%
われわれをよりハードに働かせる方法である	40%	70%
互いにプレッシャーを与え合っている	19%	60%
自分ではなく CAMI に良いものである。	21%	51%

\*この問は第2回調査からはじめた。

第1回目の調査においてはたった17%が、しかし4回目では25%がチーム労働は時間の無駄だと回答している。チーム労働に対する労働者の一般的な積極的評価の説明は、社会的な連帯としてのチームの一員であるという経験の外に現われている。調査全般における圧倒的大多数(4回目で90%)の回答は、チーム労働のアイディアは好きだという種のことであった。「CAMIのチーム・コンセプトの中で何が気に入っているか」と質問した時、インタビューを受けた殆どの人が友情や手助け、互いに援助することなどの社会的な面について述べていた。第1回目と4回目でそれぞれ69%と86%が、チームで働くことが彼らに、人間を知る機会を与えたと各自回答している。調査全般でその結果は、チーム概念について好ましいと思うこととして、共に働きながら互いに助け合うことで、人を分り始めたとの引用が続いていた。

しかし、これらの社会的団結はチーム・コンセプトのないところで発達した、と主張している労働者もいた。チーム・コンセプトの信念が好きである労働者は、しばしば仕事の後でチーム・メンバーと仲良くなったと述べている。これは「どこでも同じようなものだ。ここには何の違いもない。」以前に行なわれた産業環境についての調査もこの考えを裏付けている。チーム組織が社会的目的へ順応していくことは、大部分の仕事場で通常起きていることや、非公式な仕事仲間が自然に現われたりし、社会的援助と類似した形態を提供する点に対応している。

これらの結果は、比較的高いチームの団結力が存在していることを示している。チームに向けた数個の質問に対する回答を混ぜ合わせて作成した指数は、チーム団結力の測定を提供するために開発された。その指数はチームの団結力において、一回目の調査からその次の調査へと着実な増加を見せている。団結力指数について高い成績を納めた回答者の割合は、2回目の調査の37%から始まり(これがこの指数の基準線となる)、3回目では48%、4回目には60%へ増加している。しかし、チームの団結力によってもたらされるのは誰の利益であろうか。企業であろうか、それとも労働者であろうか。この疑問に対しての実例はあがっていない。また表3で示されているように、チームで働くことは彼らに互いの関わり合いを生じさせる機会を与

え（1回目調査で84%、4回目では70%）、不満を表現するために共に行動したりする機会が与えられる（最初に質問した2回目で92%、4回目で85%）ということ調査結果は表している。調査結果はそうして、「仲良くなること」が「集散的に経営を処理するために」必要だと信じている、ある労働者の支持の立場を見せるのである。他の労働者は彼女が自分のチームで働くことが気に入っていると述べているが、「経営と労働者の戦い」と評した作業場では、こうすること以外に選択の余地がないのでストレスを感じていると彼女は述べていた。チームは臨時の労働力を失うことに対抗し、リリーフ・ワーカーを獲得するため、またサブ組立のラインから外れたポジションを取り戻すため、そして安全性のない労働環境や衣服に関する厳格な規定に立ち向かい、タイソウ（準備体操）に反対するために、団結して行動してきた。いっそうくわしいチームの団体行動については労働組合の章で述べたい。

殆ど全ての調査グループが、チームについて何か嫌悪感を抱くことがあると言っていた。批判の数々は最終調査において、さらに多く出されており、チーム作業は欠勤者や怪我人を補完し、作業を目立たせ、更にハードに働かせる手段であると断言されている。CAMIの期待や基準に従うようにさせる目に見えないプレッシャーは、チーム作業の影の部分である。1回目の調査において40%の回答が、チーム作業は労働者を更に厳しく働かせる方法であると述べていたが、4回目には70%がこの考えを表明している。同様に、チーム作業が互いにプレッシャーの掛け合いをさせていると答えた人の割合は、1回目の19%から4回目には60%にまで増加している（表3）。チーム・コンセプトは「労働者を労働者と戦わせるもの」と言い、CAMIが故意にこうした方法を実施していると考えている労働者もいる。

こうした不満は時折、特定のチーム・メンバーによって作業上に表れることがある。このようなことは広く繰り返されているわけではないのだが、何人かの労働者たちはチーム・システムの土台を蝕む「無責任者」を非難している。ある者は「全員が彼らの重荷を引き受けるべきではない」と言う。この種の考えは、怪我を被ったり、病院に労働を制限されていたり、若しくは職を失った人の不幸を深くかき乱すものである。「もしあなたが病気になったり、怪我をした時には、彼らがあなたの代わりに努めようとしないので、あなたは罪の意識を感じるだろう」とある労働者は言う。他人の怪我や欠勤のために一生懸命働かねばならない責任に対して、労働者不足やリリーフ・ワーカーを設置しないというCAMIのポリシーの代わりに、これらの労働者たちはCAMIのリーン・システムの犠牲者を非難しているのである。ローカル労働組合の会報のなかで、ローカル88の委員長が記事を書いている。「チーム・コンセプトはただ、出席率を改善して、小さな怪我や痛みを届け出させて、労働者がラインを休まないようにさせるなどといった、目に見えないプレッシャーの使い方を証明してきたに過ぎない。私は、怪我をして負荷の軽い作業を続けなければならない労働者が、他のチーム・メンバーによって受けた集中攻撃にショックを受けた。これは日本の怪我人に対する交替を置かないという通念に、強く結びついている。」

表4 チーム・コンセプトが他の工場で導入された時、その集団作業は労働者にとってよいものである以上に企業にとってよいものであるといわれたが、あなたは CAMI での経験をふまえてどう思いますか

	第2回*	第4回
賛成	17%	43%
ほぼ賛成	61%	40%
やや反対	0%	12%
反対	21%	5%

※この間は第2回調査からはじまった

目に見えないプレッシャーが増大していくということは、チーム作業が労働者自身のためではなく、企業の利益になっているという意識の広まりを説明しているであろう。1回目の調査では1/5よりも僅かに多くの労働者が(21%)、チーム作業は自分ではなくCAMIを助けるものであると回答しているのだが、4回目では1/2以上が(51%)この意見を持つにいたっている(表3)。また、チームは労働者の利益としてよりも、企業の利益の為に機能しているかとの問いに対し、1回目の3/4(79%)が賛成若しくはほぼ賛成と回答している。それが4回目までには、賛成とほぼ賛成の合計は83%とほぼ増加している。この中で率直に賛成した人の数は1回目の17%から4回目の43%へと、4回目で圧倒的に増加している(表4)。

チームの何が良くて何が悪いかということに対し、しっかりとした意見を持っている人は、時間が経つに連れて次第に、行動に表われる批判の様相を帯びてきた。ますます多くのチームがタイソウやQCサークル活動をしなくなった。チーム・エリアにおける色々なくろみでは、休憩や昼食だけが唯一の持続し得る活動となり、一方で問題解決の会合はチームが差し迫った問題に直面したときにしか企画されなくなった。チーム名はしばしば使われなくなり、忘れられていったか、若しくは明らかに軽視されていった。チームは自らを表現するのに、例えばエンジンサブ組立工程ではライン2やチーム5など、さもなければ単純にエンジンのサブ組立というように、工場の専門用語を多用するようになった。1回目の調査では85%がいつも出勤していたのに対し、4回目で規則正しく出勤している人の数は半数よりも少ないという状況になった(46%)。

#### チーム・リーダー

いくつかの点において、第一線の監督者や指導者に似ている立場を担うチーム・リーダーは、PAよりも1時間当たり1ドル多く支払われているが、同時に労働組合のメンバーでもある。彼らは給与支払表や出勤表などの事務仕事をし、生産性を維持し押し上げていき、労働者のトレーニングを支援し、欠勤の穴埋めをし、作業の遅れている労働者を手伝うように求められて

表5 チーム・リーダーに対する考え（賛成といった人の割合）

	第1回	第4回
チーム・リーダーになりたいと思うか	31%	13%
チーム・リーダーはいなければいけないか	80%	63%
チーム・リーダーは選挙で選ぶべきだと思うか	74%	79%
チーム・リーダーはローテーションすべきだと思うか	32%	53%

いる。毎日の短い報告書の中で、チーム・リーダーは生産量の割当てを再配分し、ぎりぎりまでジョブ・ローテーション・スケジュールの変更をしていく。CAMIはチーム・リーダーに対して、特別なトレーニングを行なっている。あるコースでは企業を助けるように設計されており、チーム・リーダーになる者が、ある人物がその作業に適しているか、またその作業がその人物を受け入れるかということを決定する。チーム・リーダーは社会的スキルや、コミュニケーション・スキルの向上に焦点を当てたトレーニングを受ける。この他のコースには、チーム・リーダーとエリア・リーダーが参加しているもので、受講者が「産業エンジニアのミニ・コース」ととえているものもある。

殆どの労働者は自分からチーム・リーダーにはなりたがらない。実際の所、チーム・リーダーになることに関心を持っている人の割合は、1回目の31%から4回目には13%にまで下落してしまった(表5)。チーム・リーダーを設置するという考えに対しての賛成は、1回目の80%近くの高さから、4回目は63%まで落ち込んでいる。ストライキに先立って、チーム・リーダーは以下のような、目に見えないチーム内の批判の中で、経営陣から選ばれることになった。調査結果は、この選出方法に不満を示しており、大部分の人が選挙を支持している。第4回目の調査では、79%がチーム・リーダーは選挙されるべきだと答えている。リーダー・ポジションのローテーションなど、この他の意見は、調査の初期段階ではそれほど魅力的ではないと考えられていたが、4回目には半数以上がリーダーのローテーション・システムを支持している。

チーム・リーダーの役割に直結した特別な責任には、経営上のどの権限も伴っておらず、彼らの権限は、チームに対して例を示し、助言を与えるといった種の精神的なものに支えられているのである。訓練はエリア・リーダーによって割当てられているが、彼らは経営側の最前線にいる。エリア・リーダーは形式上の権限を持っていないのだが、チーム・リーダーはそれでもその訓練を受けようとしているので、経営陣とチーム・リーダーとの境界線は漠然としている。チーム・リーダーの立場は、企業と組合の間の緊張状態、及び抗争の焦点となる潜在性を持っている。したがって企業側は、チーム・リーダーに企業目標の追求に参加し、第一線と協力して欲しいという感情を持っている。一方で労働組合はチームリーダーに対して組合の目的に共鳴し、組合員としての立場に適った行動を取って欲しいという考えを明らかにしている。したがって、組合はチーム・リーダーにマネジメントの権限を行使して欲しくないと思っ

いるが、企業側は彼らの役割を拡大したいと考えているといえよう。

「職長」が「中間職」であるとみなされてきたならば、中間職という言葉が、チーム・リーダーを更に一層混乱させているのである。チーム・リーダーは、経営と組合の双方の要求の闘争や、時折分断された自らの忠誠心の中に、自分自身が捕らえられてしまったことに気付く。チーム・リーダーはしばしば労働者から、怪我人や移動があった労働者の穴埋めをしないなど、彼らが権限を持っていない方針や行為についても、責められるとこぼしていた。一方でチームがタイソウを行なわなかったり、QCサークルに参加しなかったり、ティアンに従わなかった時は（そもそもこうしたことは自発的な行動であるはずなのだが）、経営陣によって仕事に向かわされるのがチーム・リーダーであるケースが最も多いであろう。あるチーム・リーダーは以下のように述べている。「どこまでが我々の仕事で、どこからがマネジメントの仕事なのか、という線があったらさぞ良いだろう。組合に参加している労働者を扱わねばならないのは、時々一種の不安を感じる。それが組合に自分自身が入っていたとしたら……。1時間毎にやってくる仲間達と共に本当に参加しているとは時々考えられなくなる。だがそれでもなお、本当に引き付けられる気もするだろう。どちらからもプレッシャーを受けているのである。」

チーム・リーダー自身に、経営と組合のどちらに近いかと尋ねたところ、彼は「労働者に近いという日もあるだろうし、経営者に近いという日もある。自分ではよく分からない」と答えた。他のチーム・リーダーは以下のように話した。「私は本当は、組合から尊重されていないし、経営からも尊重されていない。どこかその間に存在しているようである。私はまさに隣の人と同じ、ただの仲間の一人なので、それが問題なのだ。」

CAMIの初期段階では、チーム・リーダーとエリア・リーダーとの仕事を区別する明確な線はなかった。結局、チーム・リーダーの役割の不明瞭な点は、ローカル88がチーム・リーダーの為に組合ガイドラインを設定したことで、取り除かれた（これは労働組合の章で詳細について述べる）。

多くの調査結果がチームとチーム・リーダーの良い関係について述べており、その内の殆どが好意的にチーム・リーダーに向けて述べられている。時間が経つにつれ、関係のいくつかの点では解決されたものもある。第1回目の調査では、42%がチーム・リーダーは自分たちの仲間であるというより、経営者に近いように思えると報告している。2回目までには、このように考える人の割合が1/3よりも少なくなり(29%)、この後の2回では殆ど変化が見られなくなっている。チーム・リーダーが労働者に対し、指示に従うよう圧力をかけていると考える人の割合は、急激な減少があった。第1回から第4回までの間に、常に圧力を受けているか、しばしば受けている人の割合は、25%から6%にまで減少した。組合がチーム・リーダーの役割を明らかにし、罰則なしに個人が参加を拒否できるように保障した結果として、チーム・リーダーが譲歩したようである。

労働者にとってのチーム・メンバーとチーム・リーダーの関係は、作業関係の結果によって

決められ、広く制限されたものとして考えられている。4 回目の調査においては、76%がチーム・リーダーに常に、若しくはしばしば話し掛けると答えている反面、半数以上（52%）が個人的なことについて、チーム・リーダーに話し掛けたことはないと回答している。

ワーク・ステーションの観察は、チーム・リーダーの役割について、いっそうの理解をもたらした。何人かのチーム・リーダーの態度に対し、不満が広がっていたのである。リーダーがあまりにも経営者的な行動を取ったり、特定のメンバーに対してひいきをしたり、嫌悪を示したりした場合には、労働者はチーム・リーダーに強く異議を申し立てる。チーム・リーダーに関する最も一般的な不満は、彼らが「監督者のような行動をとる」ことに対してである。チーム・メンバーに対しては強い誠意と団結力を持っているが、チーム・リーダーには嫌悪を示すチームもある。溶接工程のある労働者はぶっきらぼうに報告した。「自分のチーム・メンバーの為にだったら、どんなことでもする。だが、チーム・リーダーが私に何かするように言ったら、従うようなことはしない。ただ消え失せろと言うだけだ。」

多くの労働者は彼らの目的達成のために、共に行動してチームを助けるのに、チーム・リーダーは頼れるべきであると思っている。例えば作業を安全に、あまり体力を消耗せずに仕事が行なえるようにする闘争の中で、労働者はしばしばチーム・リーダーに支援されてきた。作業ペースに関することや労働強度の問題に関して、労働者がイニシアチブを取る時はいつでも、チーム・リーダーが明らかに必要とされてきたのである。チームとチーム・リーダーが団結してラインの応援者を獲得する時など、時々大きな成果がもたらされていた。トラック・ラインではチーム・リーダーが、隣のチームから彼のチームの負荷値としてワーク・ステーションを誤って数え入れていたという、時間研究エンジニアのミスによって彼らのチームがいかにか得をしていたかという秘密を漏らしてしまったこともある。チーム・リーダーからエリア・リーダーへ、計算ミスの報告がなされることはなかった。このチーム・リーダーの場合は、どこに彼の忠誠心があるのか、疑う余地のないことである。

## 結 論

調査結果はチームの団結心、経営上の議題について実に明確な意見をもっていること、経営の過度な要求に従うことを拒む空気が育ってきていること、異議を唱える体制を構成しているチーム意識を明らかにした。現場の観察や調査の結果は、例えば作業を手伝い、作業から遅れないようにするように、グループの団結力がある運動を生み出せるということを示したが、これはCAMIの意見と同様である。しかし殆どのところ、チームは経営陣が期待している通りに、そのまま動いているわけではない。調査結果は、経営側の要求とポリシーの行き過ぎに対して、目下、チームをベースとした抵抗が高まっていることを指摘している。

チームとチーム・リーダーの関係は複雑である。チーム・リーダーの役割の体系付けを手助けする上で、労働者と支部組合のイニシアチブが変化してきた。例えば怪我人や欠勤者に対す

る暗黙のプレッシャーのように、労働者の利益とならないチーム・ワークの一面がある一方で、ますます多くの労働者が自らの要求を有利にするテコとして、チームを利用する傾向もある。チームが経営の道具として使われるのか、労働者の要求を推進する媒介として使われるのか、その程度は明らかではない。しかし明確なことは、チームの行動がCAMIのリーン生産活動の方法に影響を与え続けるだろうということである。

## 第8章 改善活動

### 改善の目的

CAMIのトレーニング・マニュアルは、競争社会の中で利益を得るための唯一の方法は、自動車の販売価格を上げたり、市場シェアを伸ばしたりするよりも、生産コストを削減することであると主張している。日本の生産管理の用語の中では、このことをカイゼンと訳しており、生産過程の継続的な改善活動のことを指す。

CAMIのトレーニング・マニュアルに書かれているカイゼンは「無駄を探し、それを排除してから、より生産性の高い課業を可能とする資源を配置していく」ことを通して達成されるのである。無駄とは、生産活動に重要でないものと定義されている。生産に直接価値を加えない活動は、全て無駄なのである。バンパーの取付けは価値を加えているが、バンパーを取りに歩いていくことは無駄なのである。無駄の実態はアイドル・タイムであり、欠陥のあるパーツや過度の輸送や動き、在庫、検査、加工などである。カイゼンの主要な目的は、常に標準化された活動の修正をすることである。それはCAMIがあてにしているような劇的な革新ではない。改善活動の指導者は「ヒットが野球のゲームを勝利に導くのだ」と、受講者に話していた。

CAMIは、カイゼンが労働者と企業の双方に利益をもたらすと主張している。マネージメントのこれに対する説明は、作業の安全性が企業利益に直結しているという主張をにまきっている。つまりカイゼンは作業をより簡単に、より安全にすることができるということである。しかしカイゼンの究極的な目標は、安全で容易な作業にあるのではなく、絶対的に最小限の労働力で生産することなのである。

例えば、時間研究とラインの再調整によるサイクル・タイムの継続的な短縮化は、チーム・リーダーとエリア・リーダー、生産マネージャーによって保管されている「カイゼン報告書」で強調されている。この本は、作業にかかる時間が個々の労働者で少しずつ違う、仮定された5人のチームが描かれている。チーム・リーダーがその作業の時間を繰り返し測定し、そのチームを基に話し合い、そのチームから入力情報を得て、そして5人目に殆ど仕事を残さないように、他の4人の負荷を平等化する。「そして、次のステップとしてE（5人目の人）の作業を改善して、Eの1人1時間当たりの労働を消去するのである（つまりチームから脱落するのである）。もし消去されないのなら、彼は追加の作業を与えられなければならない。作業の割当

てで大切なものは、個々の労働者がサイクルラインの 100%まで仕事を分け与えられることである。」

労働者の削減は CAMI のトレーニング・マニュアルに詳しく説明されているが、そこでは労働者の一群が、協業者に向かって別れの手を振っている図があり、その下にカイゼンにおけるチーム努力が描かれている。結局、マニュアルは、カイゼンが常にコスト削減を確固たるものにしなくてはならない、と断言している。

「伝統的」な工場とは対照的に、CAMI は I E (INDUSTRIAL ENGINEERING 産業エンジニアリング) に依存しておらず、改善の作業やオペレーションは労働者全員の責任になっている。理論上はそれぞれの作業チームが、個々の I E 部門としての任務を行なうのである。エリア・リーダーやチーム・リーダーは、時間研究や課業分析のような I E の方法を教えられており、あるマネージャーは「我々の哲学は、エンジニアでは恐らく作業をしている人間ほどに、その作業を理解できないというものである。」と述べていた。「我々には 26 社もの多様な競争相手がいるので、彼らよりも優れる方法はただ一つ、個人全員が組織の一員であるという意識を持つことなのである。それには現場のアイデアが不可欠であり、さもないと我々は道を歩くことさえできなくなるだろう。」と話したマネージャーもいる。

カイゼンは、コスト削減以上のものでもある。カイゼンは労働者に、彼らも重要な決定ができる能力を持っている、と悟らせる CAMI 戦略の心臓部に位置している。カイゼン活動 (QC サークルや提案プログラムも含めて) は、エンパワーメントの意義、労働者の敵対性を除去し、彼らの積極性や努力を刺激し、彼らが企業にコミットメントできるといった態度を労働者の中に徐々に浸透させる手段なのである。

### カイゼンの結果

我々の最初の調査では、マネージャーは自分のエリアの労働力配置レベルが、日本の湖西にあるスズキの工場のリーンな (無駄の無い) レベルに達したことに自信を持っていた。そして彼は日本を追い抜いてやろうと決心した。その努力の過程について、あるマネージャーは話している。「日本では、どれだけ多くの人がそれを達成したか我々も知っている。例えば 4 人で、全て順調に稼働しているチームがあるとすると、彼ら日本人 (経営陣) が来て言うのである。「今回は 3 人でやってみることにする。」我々チームの側は 3 人で作業することについて話し合い、もしチームがそれで良いと言ったら、それで全てよしとなるのである。」

他のチーム・リーダーも、カイゼンとラインスピード、労働者の作業の関係について論じていた。「何人の労働者が個々のワーク・ステーションにいるべきで、何人の労働者が個々のチームにいるべきであるといったアウトラインがあれば良いと思う。例えステップが少なくなっても、ある一定の日を超えると生産性が高くなるだろうし、PA がそれほど煩雑に苦しみを受けることが無くなるかもしれない。また一日中疲れることがなくなるかもしれない。だから我々

は時折、特定の作業についてステップを減らすように努めなければならない。チームのだれもがこのことに関心を抱いている。もし彼らがステップを減らし、作業を簡単にできれば、生産性を上げることもなる。彼らはラインのスピードを上げ、生産のスピードを上げるべきなのである。もしステップが少なければ、それは平等化にも繋がってくるだろう。」

調査の最初の段階では、生産性はそのピークに達する前で、新しいラインとシステムはいまだ発展過程にあったが、チームが産業エンジニアの課業に組み込まれる——そこでアイドル・タイムを削減したり、作業を再調整させたり、余剰労働力を他のチームへ回したりする——一連の「学習」、つまりカイゼン期間は存在していた。第3回と第4回の調査の時、我々は1992年モデルの導入に伴い、カイゼンが激しくなっていることと、労働負荷が高くなっていることを知った。このことは、トラック・ラインのいわゆる「ソフトスキル」の追加に特に当てはまっていると言える。要員がフル稼働している2つのシフト全部を満たすほどの需要はなく、むしろ1つのシフトでも余程であった。このことが作業標準と労働力配置の水準の再評価を促したのである。これによって1シフトにおける労働者数は削減され、各労働者の労働負荷を増加させるように決定された。また柔軟なシフトの変換に対する作業を評価する為に、時間研究の専門家が雇われた。この人は工場中の作業の時間を測定し、結果はかなり「リైనな」労働プロセスとなった。この産業エンジニアの行為についてあるチーム・リーダーは以下のように話していた。

「彼は実際に現場に来て、チーム全体に対して時間研究をした。ストップ・ウォッチで測っていた。彼らは既に各々の動作にどれくらいの時間がかかるかということを知っていたので、だから彼がしたことはそのパート名を書き込み、彼が持っていた調査票の作業難易度が書かれた小さな数字に、丸を付けることであった。それから彼のしたことは、表についての相談と、本来、人間がこうしたことをする場合に、どのくらい時間がかかるかということを教えてくれただけである。」

カイゼンのプロセスを提案する、こうした改善やこの他の手段は、現場から出されたアイデアに完全に依存するようには意図され得なかったし、決してされてもこなかった。我々の2回目の調査中、移動するカイゼン・チームは、非組合員で構成されているという話を聞いた。こうしたチームが組立工程において、チームから1人を削減しようとして失敗したのだが、彼らは何とかうまく、全作業に対しての労働負荷を増加させたのである。あるメンバーによれば「彼らは全員のカイゼンを行なった。」このことは「皆の口に後味の悪さが残った。」そして、モラル上の問題が生じた。そのチームは一つの作業から次の作業までの間の時間がないと不満を表明し、もう一人増やすことを要求した。このチーム内の14人のうち、4人が氷を当てながらの仕事であり（RSIの犠牲者である）、1人が仕事を辞めて労働者保障で生活をはじめた。

上記のケースではカイゼンが、チームを生産のコスト削減の要望や、V字形の刻み目で上昇するラインスピードに適合するように使用された。この他の例では、結果は一方的なものには

なっていなかった。カイゼンを作業の単純化や、負担の軽減のために用いることができたチームもある。我々の最初の調査では溶接工程を観察したが、かなりきつい作業であった。再度そのチームを訪問した時、QCサークルが行なわれていて、作業が軽減化されており、作業自体に対して30秒の短縮が見られた。特に組立工程の作業チームは、ジョブ・ローテーションの割合を増加させるためにQCサークルを使用してきた。結果として、組立工程では2時間毎のローテーションが一般的なものとなっている。

組立工程のチームは、QCサークルを形成し、何とかその作業の重荷を降ろすことに成功していた。彼らもまた自分たちの負荷をかなり削減しようとしたので、直面したライン・スピードの高速化が実行された時に、労働者がチームに1人加わることになった。

トラック部門の5人のチーム・リーダーが、より肉体的なものが要求されるメイン・ラインへのローテーションから、労働者が定期的に外れることのできる、ライン外のサブ組立エリアを作るために、「1チーム1作業のカイゼン」を行なった。こうしたケースでは、コスト削減の企業目的を持ったカイゼンが、労働者によって彼らの目的達成のために使われたのである。しかしいくつかの展開は、カイゼンを通じて労働者が得た利益の脆弱さを暴露した。3回目の調査の時に、経営陣が一方的にライン・アウトのサブ組立工程のポジションを排除し、それらの作業をトラック・ラインのチームの中に組み戻してしまったのである。

この他の後退には、共通の行為となったものも含まれている。例えば、ライン・アウトの職務実行のために作業位置を外し、チームが作業間に課業の再分配を行なったことなどがある。移動する労働力として知られている労働者の仕事は、ジョブ・ローテーションには組み込まれず、メイン・ラインからの休息を労働者に与えるように意図されているものであるが、次第にこうした行為は、労働力不足に応じて経営側が、労働者があるチームから他のチームやエリアに、変動のポジションを用いて移動させることになっていたのである。したがってライン・アウトのポジションを作り出すために、追加された仕事を引き受けたチームの労働者は、ラインの作業に行き詰まり、怪我の危険を負い、カイゼンの努力の証明が殆ど無いままになってしまった。支部組合の委員長は、普通車部門で生じた出来事を以下のように話している。

「彼らはチーム間の移動できる労働力を作り出すために、自分たちのエリアを改善したのである。ある人物は、あちこちを動き回り、皆を手伝い、能力を発揮していたが、頭数の問題が生じると企業側は方針を変え、彼を取り除こうとし始めた。チームはその内部に、作業を少しだけ単純化させるポジションを作るため、奴らと戦った。しかし彼らがそうする側から、企業側は常にそれを排除し始めた。そしてチームはその結果として、危険な作業を拒絶する権利を何度か実行した。

この例では、拒絶することが移動する労働力をチームに取り戻す成功の鍵となったのである。

表6 CAMIが無駄をなくし、効率をあげるためにしている努力をもっともよくあらわしているのは次のうちどれですか

より効率的に働く	39%
よりハードに働く	61%
ジョブを増やす	8%
ジョブを減らす	92%
作業ペースをより快適なものとする	10%
作業のペースをより厳しいものとする	90%

### 労働者の反応

2年にも及ぶ我々の調査の中で、ますます多くの労働者がカイゼンのプロセスについて懐疑的になってきた。1回目の調査では、カイゼンは問題になっていなかったが、我々が戻ってきた時には、問題の兆候が現われていた。ある労働者はカイゼンを「我々からより多くのものを引き出してしまいう洗練された手段」としており、他の労働者は彼女のラインでカイゼン（作業の除去）をしてしまったことを後悔していた。最終調査においては、労働者に「CAMIの努力は、無駄を削減することと、効率を上げることのどちらと思うか」との問いに対して、61%が効率よく働くことではなく、作業を削減することであり、90%がより働きやすい職場ではなく、よりつらい仕事であると答えている（表6）。これらの数字は、CAMIの労働者がカイゼンには殆どごまかされていないことをあらわしている。

最終的に改善活動の結果は、カイゼンがCAMIの目標であるコスト・ダウンと無駄の削減に一致していることを広く明らかにしたが、カイゼンは競争の過程なのであった。労働者は時折、カイゼンをそのプログラムのコスト・ダウンの推進力とは無関係に、自らの目的追求のために使用することができた。経営側がCAMIの目的に一致する結果を確保するために、独自の従業員——特別カイゼン・チームと産業エンジニアである——を雇うことで対応できたので、こうした利益はしばしば一時的なものに過ぎないこともあった。この労働者利益の巻き返しは、企業側のカイゼン問題を明らかにするのを助長し、ますます多くの労働者に参加の意義に対する疑問を投げ掛けることとなった。

### 第9章 参加と労働者への権限付与

CAMIにおいて、労働者の参加は改善活動への道を開くものであり、チーム・リーダーへのアイデアの非公式な伝達、チームの討論、公式の提案（テイアン）、QCサークル・プログ

ラムなどを含めた、多数のはげ口を持っている。マネージャーが支えている、これらのプログラムに参加することは、労働者が無駄とコストを削減することに対し、重要な貢献ができるということなのである。このプログラムのコストダウンに向けた推進力にも関わらず、彼らは経営側によって、労働者にも企業にも利益となる結果になるように、描かれてしまっている。参加もまた CAMI の権限委任のポリシーに結び付けられている。あるマネージャーは以下のように述べている。「提案プログラムは権限委任のプロセスの一つである。我々は彼らの筋力に対してというよりはむしろ頭脳によって、労働者を雇う。今日ではただ来て、何をするのかを告げるだけでは、労働者は達成感が得られないだろう。」

このマネージャーの意見は、労働者の意志決定への参加が潜在的な抵抗感を除去し、企業に対する一体感とコミットメントを強めるといった、人間関係論に一致している。参加型プログラムは現場での製造に対する同意を求める方法なのである。

#### 提案プログラムとその活用

CAMI は QC サークルに対して、教室内トレーニングとしてのリーン方式を採用したが、チーム・リーダーとエリア・リーダーだけが QC サークルについてのより集中的な訓練を受けている。彼らはマネージャーの言葉で教わる。例えば「どのようにして問題解決を宣伝するか」等といったことである。

従業員ハンドブックに書かれているところによると、QC サークル・プログラムの目的は、作業をより簡単に安全にし、ミスをなくし、効率性を上げて、コストを下げるということである。ハンドブックは提案がモラルを高め、人間関係を発展させ、チーム・スピリットを強固なものとするのに貢献する、とも書いている。ハンドブックは PA が各自の時間内に——仕事の前、昼休み、仕事の後など——、QC サークルに従事することを明確にしている。この行為は、QC サークルが一般的に勤務時間に行なわれる日本で普及しているものとは異なる。日本の QC サークルは時々仕事の後に行なわれるが、その時は出席に対して時間給の半額が支払われる。

ガイドラインはハンドブックの中で、会合の進め方、グループの決め方における相互作用のあり方、問題の発見と解決の段階の取り方などについて準備してある。これらのガイドラインはトヨタが起源であり、NUMMI（カリフォルニアにある GM とトヨタの合弁会社）から借用して、スズキに捻れて与えられたものである。良き QC の目標は明確に、成文化されており、効率性の進展と出勤率の向上、欠陥の削減という点において測定することができるものであるとハンドブックには書かれている。会合への出席は、企業目的を達成するために暗黙のプレッシャーを使うように望む CAMI の提案が採用されている。タイのスズキ工場における QC サークルの経験は、彼らが採ったステップ、採ってきた手順、審議の結果を示しながら、実例として使われている。タイの問題に対する解決は、労働者がグローブを長く使うように、丁寧に扱うように、洗濯時間を長くすることなどについて、互いに圧力を掛け合うことが含まれている。

他のQCサークルのトレーニング形態のように、CAMIの事例は労働者に対して、現場の問題を企業の視点から考えるように圧力をかけることを目的としている。労働者はコストの削減、アイデアを自らの労働負荷の軽減に使用するのではなく企業と分け合うこと、同僚に対して真面目に出勤するように圧力をかけること、コスト意識を持つことなどの観点から考えるように促されている。

CAMIが参加を啓発するのには、長い時間がかかった。ティアン・プログラムが自発的に行なわれていた時には、労働者の出席率は月に5回のティアンに出るよう期待されていたアシスタント・マネージャーの出席率よりも低かった。現場ではCAMIの自発的なプログラムに積極的に参加していくことは、特権を受けたり、出世するためには必要である、と広く信じられていたのである。あるチーム・リーダーが言っていたが、彼がPAから最も頻繁に受ける不満の一つに「押して突いて、QCサークルのような自発的な活動への罪深い旅に出す」ことがある。マネージャーでさえこのことについて、不満を述べている。「一体、いくつのティアンやQCサークルがその部署に取り入れられたのかと思うと、天罰が下ったと考えてしまう。」

CAMIのティアン形式は、労働者が問題の本質（何が、どこで、いつ）、提案されたアイデアやその影響（実行のためのコストも含めて）について述べるものである。ティアン認知の形式、ティアン認知書、ティアン記録移転用紙、月別ティアン報告書、部門別チーム概要シート、ティアン決算用紙があり、そして誰の提案活動が記録されているのか数字で埋められ、1月毎にそのポイントが貯められ、賞が与えられるしくみの用紙が1枚ある。潜在的価値のあるティアン（1,000ドルかそれ以上貯まる）は、上級管理職によって認められなければならないが、細かなティアンは（コストがかからない作業順序の変化など）、下級管理職によってすぐに批評され、チームが実行するようになっていく。こうしたティアンの素早い実行は、標準的な提案プログラムとは異なるCAMI独自のものである。

理想的には、QCサークルは労働者の手で運営されるべきものなのであるが、しかし、マネージャーはエリア・リーダーやアシスタント・リーダー、部署マネージャーに、特定のQC理論を押し進めることを許している。ある労働者は、それがサブ組立オペレーションをメイン・ライン上に移行させたQCサークルを形づくるための、マネージャーのアイデアであったことを教えてくれた。こうしたことや他の数個の細かな変更は、チームの規模を1人ずつ減少させていった。

CAMIは工場中のQCサークルが賞を競い合う年に一度の大会を後援している。優勝チームは日本への旅行券が貰え、そこで世界中のスズキの工場と競い合うのである。1990年には2位のチームが2,000ドルを、3位のチームが1,000ドルを獲得し、7位までが500ドルずつ貰っていた。

我々のCAMIでの最初の調査では、優勝したサークルの提案は「彼らにとっても企業にとっても良い状況を生み出す、驚くべきものであった」とマネージャーが話していた。この提案は、

スポーツ仕様車の後部ギアの取付けを改善したものである。「それは大きな金属の一片で、彼らはそれを所定の場所に動かし、蝶番の上に合わせていた。この作業はやりにくいものであったので、多くの人が腰の痛みを訴えていた。」QCサークルはドアの取付けに、小さくて軽いアルミニウムと木製の道具を造るようにした。こうして肉体的な苦痛を除去し、生産時間の短縮を実現したのである。

このケースはいくつかの問題を生じさせた。安全性の問題が明確になった場合に、なぜエンジニアや熟練職の労働者が、その問題解決に加われないのかといったことである。第2はQCサークルによってなされる調整が、器具の運搬用具を提案したのと同じ方法で、容易にオリジナルの作業計画に組み込まれることができたはずだ、ということである。このことは労働者も指摘しており、CAMIのトレーニング・マニュアルにも書かれたが、まず最初にそのことがなされるべきだったのではないだろうか。工場設計者は故意に、最適な運営を満たさぬよう工場を建設し、労働者を提案プログラムに巻き込んだのではないだろうか。

実際、1991年には9つのQCサークル・グループが、プレゼンテーションを行ったが、彼らの文書資料は、彼らによって書かれた説明や論理的根拠、精巧な折れ線グラフ、棒グラフ、円グラフで構成されており、道具や鋳型、ジグ、機械の構成部品、パレットの精巧な描写が使われていた。数個の文書は「我々はCAMIの一員である。ヨシ！」という言葉で締められていた。こうしたプレゼンテーションのうちで僅かながらも以下の例は、彼らの個性を表しているといえる。

組立工程のQCサークルは彼らの問題を、ライン・スピードの差し迫った増加に対する適応として設定した。一連の修正——ジグの動き、構成部品の置換、道具の変更、他チームへの課業の移動など——は、チームの新しいライン・スピードの操作を可能にした。サークルの計算によれば、これらの変更は今後、368,000ドルの節約となり、欠陥を72%にまで削減することができるらしい。

あるサークルは塗装の使用を減らし、年間150,000ドルの節約計画のために4人の塗装吹き付け工（労働者）のうち2人を削減した。この解決策には、4つの部分に分かれていた空気の導管を重ね継ぎ、導管と吹き付け器を結合させたことが含まれている。

スタンピング工程での優勝サークルは、金属の仕上げを損ない、鋳型を取り除くためのプレス停止を生じさせている金属の裂目（トリム用鋳型の切断作業によって生じる）の問題を解決した。裂目を吹き飛ばす技術と、新しい切断機械の型（エンジニアから薦められたもの）、油で汚れた鋳型の修正方法を含めた改善の組合せが、年間では25万ドル近くの節約を生み出したのである。

QCサークル競争の決勝戦出場を果たしたサークルの報告書は、技術的に複雑で、完全で、考えを明確に伝える結果が出されており、大変優れたものであった。これらの際立ったプレゼンテーションは、典型的なものではない。マネージャーは、大多数の提案は（どのプログラム

からも), コスト削減を導きだしていないと論じている。多くのサークルが, 安全性や, 職場をより快適にすることを取り扱っている。その上, 一掴みのコスト削減提案もコストに対して大したインパクトを与えていないのである。それにも関わらず, 企業側は労働者のアイデアから, 10,840,121ドル(1990年3月)も節減できたと主張しているのである。

支部組合の活動家は, こうした節約の報告に懐疑的である。例えばスタンピングの優勝サークルの提案は, 結局, 役に立たないものであることが分かった。彼らの計画の中心となったものは, トリム用鋳型の切断口を修正することであった。まず最初に修正された作業が行われたが, オペレーションが要求されたスピードに達した時, 切断口が破壊してしまったのである。そしてまた, 裂目が現われるようになってしまった。切断口の修正は殆ど改善されていなかったのである。CAMIのコスト節約の発表は, 例えば1年後など一定期間後の計算に基づいたものではなく, 計画に基づいて出されたものといえる。

CAMIは, 経済的な還元が, 提案プログラムの成功を図るものではないという。プログラムの有効性の評価について尋ねると, あるマネージャーはコストがかからないことと品質が成功の指標であると述べていた。そして成功の唯一の基準は, 参加の割合であるという。彼はその量に焦点を当てていることを認め, 説明した。「これは社長が出した考えで, 私はとても良い計画だと思っている。人々に対して, 彼のアイデアは何か価値のあるものだと感じさせたいと思う。“ノー”と言ってしまうのはいつでも簡単なことである。受け入れられない提案を受けた時, これが解決策となる。すなわち, それを受け入れられるものにできるからである。この方法によって, 人々は参加を継続していくであろうし, 良い気分となるのである。」

1990年5月から1991年4月の間に, 1,230人の従業員が(事務所と現場を含めて), 149のQCサークルで活動した。しかし1991年の1年間には, 現場労働者の35%しかQCサークルに参加していない。また1989年1人の従業員は63の提案を提出したが, そこでは1人毎に一月当たり5つ強の提案をしたことになる。1990年には1人当たり年間68個の提案をした計算で, 合計106,451個の提案が出された。企業側はこれらの提案のうち3/4が実行されたが, この他に1/5が認可若しくは評価以下であったと述べている。1991年12月から1992年5月の間は, 平均1人当たり5つの割合で提出された。しかし, 提案プログラムへの参加率は50%を少々下回っており, 換言すれば現場労働者のうち1/2が, 一つの提案も提出していないということになる。

#### プログラムの評価: 労働現場からの見解

我々がインタビューをしたチーム・リーダーのうち, ごく僅かな人だけが, 心から提案プログラムを支持していた。熱狂的な支持者は, 彼のチームでは12カ月間に40回のサークル会合を開いたと報告している。彼は如何にQCサークルによって, かつては2人の労働者で1時間かかっていた作業が, 1人で30から40分で行えるまでに変化していったかを, 誇らしげに話して

いた。他のチーム・リーダーは言っている。「私のチームに関して言えば、我々は安全性の真の意味がどこにあるのかを知っており、この場ではそれがどのように働いているのかも分かっている。もし我々がフォードやクライスラーと戦うとしたら、これこそが取るべき方法（QCサークルや提案によって無駄を除去すること）なのである。」

何人かのチーム・リーダーは、提案プログラムの考えに熱中しているように見えるが、CAMIの提案は殆ど貧弱な思いつきにすぎないと考えている。一般的な批判は、量についてが強調され過ぎており、質に対しては不十分である。あるチーム・リーダーは、「我々の所には月に50個の提案を提出する者がいるが、彼らのことをじっくり観察し始めると、実は彼らは馬鹿者だよ。」と不満を述べている。この感情は以下のような他のチーム・リーダーの発言によって、更に広げられる。「私は大体3カ月毎に1つ提案を書いていた。他には月に80個書いている者達もいたが、彼らは愚か者である。いつもそんな感じだった。“その上にゴミバケツの蓋をしろ、そうすれば50セント貰えるぞ” といってやれば、彼らはきっとそうするのではないかな。」

組合の機関誌の中で、CAMIはそれぞれのメンバーが5つずつ提案を出しているチームに対し、ピザを買ってやっているということが批判されていた。こうしたことはただ馬鹿げた提案を生み出すだけである、とこの記事は主張している。

「これらの提案やピザの浪費に努めることは止めなければならない。我々は全員が、ごみ箱の蓋をローテーションするとか、水槽から死んだ魚を取り除くとかいった、経営側が不当に是認した提案には慣れてるし、皆得意である。つまりそれがもし危険ならば、縛ってしまえということなのである。このことが我々の仲間である労働者たちに、このシステムから甘い汁を吸うために、想像できる限り、最も馬鹿げた多数の提案の上に、同じ吸うだけ提案を書き足すよう強いているのである。」

この解決方法は、良いアイデアに対する多額の金銭的な報酬である。「本当にコストを削減し、事故を防ぐアイデアならばどんなものでも、絶対に1枚のピザよりも価値があるはずだ。」

チーム・リーダーと支部組合のリーダーの大多数は、提案プログラムに批判的であるか、関心を払っていなかった。あるチーム・リーダーは、QCプログラムについて、特にティアン・カップのコンテストを、労働者の中に分裂を生じさせているものとみなしていた。失望したチーム・リーダーは、組立工程の要素に関する問題を解決する提案は、実行するのに2年を要したと話していた。他のチーム・リーダーは生産性についてだけ、概念を表明していた。彼の考えによれば、提案はこの課業には貢献し得ないのである。「(私の) チームの3/4が組立工程出身であるが、彼らは嫌悪感を持ってやってきたのだと思う。彼らは提案を出そうとしなかったし、訓練を受けようとしなかった。しかし、彼らが自分たちの作業をやっている限り、彼らにいうことは何もなかった。」

QCサークルについて質問した時、あるチーム・リーダーが答えた。「我々はそれが嫌いなので、何もしていない。朝の運動のようなもので、我々は止めてしまった。“申し訳ないが、我々にその分を支払ってもらえない限り、これ以上やることはできない”といったのだ。彼らは（経営陣）それについて少々騒動を引き起こそうとしていたが、我々はただ“あなた方が我々に対してその為の支払いをしてくれないのだ。その時間は我々の自由時間だ”といい続けたのである。」

他のチーム・リーダーは、QCサークルがもたらす全てのものに対して拒絶を示していた。「本当のことを言えば、我々がもし全ての問題解決の為に、QCサークルをすすめなければならぬとしたら、暗黒時代に戻らねばならないかもしれない。それには時間がかかり過ぎる。人々は1カ月に1度以上も、昼食時間を諦めたくはない。30分では殆ど昼食はとれない。」

以下のチーム・リーダーとインタビューを行った者とのやり取りは、いくつかのサークル会合で何が生じているのかということや、労働者の参加理由についてあきらかにしている。

質問者：QCサークルでは何をしているか。

回答者：殆ど何もしていない。つまらないことだよ。

質問者：つまらないことだけか。それならなぜQCサークルに出るのか。

回答者：金（1会合当たり1人1ドル）。テイアンのようなものだ。

質問者：それではQCサークルでは何を話しているのか。

回答者：先程言ったようにチーム名を変えるとといった種の下らないことをやっている。モラルを高めるべきなのだろうがね。

質問者：QCサークルの議題はだれが設定するのか。

回答者：我々はしない。彼ら（経営陣）が既に決められた議題を持ってくるのだが、我々はそのには従わない。我々が会合をやり、詳しく記録を取る。それが彼らのQCサークルから得るものなのだから。

支部組合の公式見解は、提案プログラムの結果を企業の為だけの利益とみなしている。「この権限付与は、それがコストの節約や品質の問題についてならば問題はないが、人間的な問題や働き易さの点、その他何であれ、そのようなことに関しては、少しの権限付与もない。一方的なものなのであるし、最低限のものである。」

組合機関誌の問題提起の中で、企業の利益のみを追求し、職を奪いかねないテイアンを警告する詩が掲載されていた。この詩は次のようなメッセージで結ばれている。

「わたしたちはいつも テイアンを書いている

それしかすることがないのだから

利口になれ 私は眩く

彼らの ユダの金を受け取るな」

生産労働者はどのように提案プログラムと関係しているのだろうか。第1回目の調査では、

図4 Q Cサークルに所属している人の割合

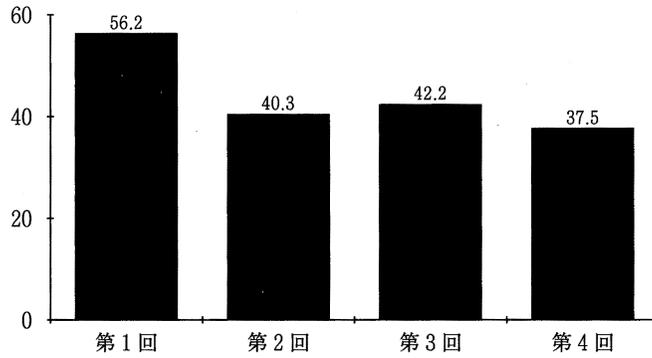


図5 提案プログラムに参加している人の割合

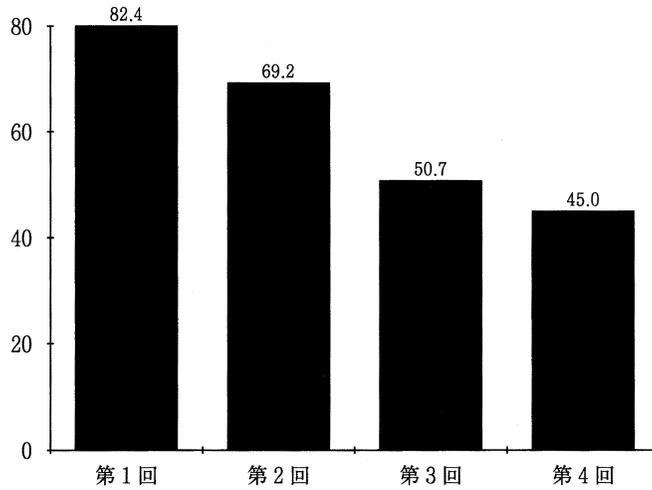


図6 全員が提案プログラムに参加すべきであると思う人の割合

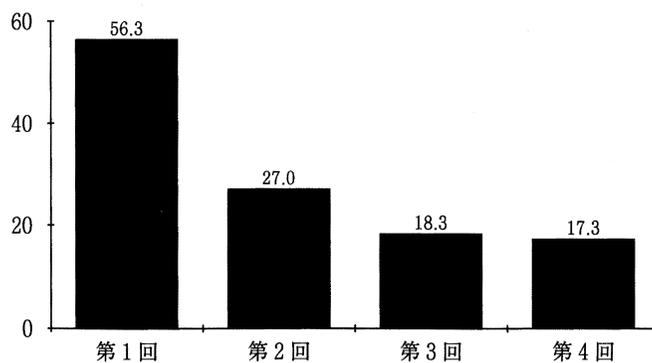


表7 Q Cサークルに参加した理由

	第2回	第3回	第4回
プレッシャーを感じて	13%	16%	11%
良い考えだと思ったので	46%	50%	35%
その他	41%	34%	54%

56%の労働者がQCサークルに所属しており、驚くべきことに82%がティアン・プログラムに参加していたのである(図4, 5)。工場が受け入れ限度一杯で操業しはじめたため、2回目の調査までに、労働者たちはティアンを書いたり、会合へ参加したりする時間が少なくなった。第2回目では、QCサークルと提案プログラムへの出席がそれぞれ41%と69%へと落ち込んだ。2回目までは、サークルへの参加はかなりコンスタントに40%程度を維持していたが、ティアンに対する指示は減少を続けていった(4回目までには45%)。

ティアンに対する幻滅の増大は、「全員が提案プログラムに参加すべきだと思うか」という質問の回答にも現われている。1回目では1/2以上(56%)が、ティアンを全員が提出すべきと考えていた。この割合は2回目で27%へ急激に落ち込み、最終調査では17%が全員参加を考えているに過ぎなくなった(図6)。

海外からの移転工場も含めた、北アメリカの自動車工場における参加率と比較すると、CAMIは第4回目の水準でさえ圧倒的に高い。このことは、ティアンが成功していることを示しているが、統計上の参加数は、労働者の改善に対する動機を明らかにしていない。参加はエンパワメントの感覚や、CAMIへの献身に関係しているのだろうか。若しくは嫌々ながら、乗り気がせずに、皮肉で参加しているのだろうか。

「QCサークルへの参加に何らかの圧力があつたか」と我々が1回目に尋ねたときは、40%がイエスと回答した。ある労働者は、彼女のチームでは昼休みに行われるQCミーティングへの参加に対して、1ドルが支払われるようになっており、「もしそこにいなかったら問題となる」と述べていた。参加は個人査定会の中で考えだされたことだ、と労働者たちが話してくれた。ある労働者はラインが停止した時に、会合に出席するか、エリア内を清掃するかの選択ができると話してくれた。また、チーム・リーダーと、エリア・リーダーは圧力の源泉とみなされている。

上記の質問は2回目から、QCサークルに参加している人だけに対して、なぜそうするのかを聞くことに変更した。よって第2回以降は、提出への圧力は減少することになる。4回目では出席している労働者のうちたった11%が、圧力の増大を回答している(表7)。こうしたティアン提出に対する圧力の減少は、恐らく支部組合や組合機関誌が、参加は完全に自発的なものであり、組合は参加を拒否する者を応援すると保証していたからである。加えて、組合がチーム・リーダーの役割を明確化したことや、チーム・リーダーは管理上の義務を引き受けるもの

表8 Q Cサークルに参加したその他の理由

	第2回	第3回	第4回
問題解決のため	54%	23%	31%
たまたまそこにいたから	31%	15%	12%
金銭、賞のため	15%	62%	56%

ではないと主張していたからであろう。この管理上の義務の中には、労働者に参加の圧力をかけることが含まれていたため、疑いなく圧力の緩和に貢献したといえよう。

表7は2回目と3回目の調査において、QCサークル参加者の半数が、サークルが素晴らしいものであるといった理由から参加していることを示している。最終調査では参加者の動機がサークルの素晴らしさに起因するものは減ってきており(35%)、その外の要因によるところが大きくなっている様子を示している(半数以上)。

これらの参加者に、何を以てQCサークルが優れているというのか、この他の理由は何かと質問したところ、第2回調査では54%が、QCサークルが作業のローテーションや再調整、単純化、安全など、切実な問題を解決している点をあげていた(表8)。4回目においては、31%しかこうした回答をしていない。2回目では、1/3を少し下回る回答が、参加の他にすることがなかったからとか、ただチームと一緒に参加したのだというものである。ある労働者のいうところでは、「私はただ座って、トランプをしていたのだが、突然それ(サークル会合)が来て、私のまわりで始まったのだ。」終わりの2回の調査では、15%しかこういった「ただ私のまわりで始まっただけ」という種の回答は無かったが、一方、2回目では15%が賞金や賞のために参加したと答えている。最終回では、こうした報酬が最も頻繁に見られる理由となっている(56%)。労働者の参加は、会社へのコミットメントもしくは“そのシステムを利用する”というよりはむしろ、QCサークルが切実な問題を解決するという合理性のあるものに、明らかに移行してきていた。

4回目の調査では、QCサークル参加者のおよそ1/3が、サークルが時折、労働負荷を均衡化させたり、ジョブ・ローテーションをするといった、労働者にとって重要な目的を達成していると考えていることがわかった。作業の再調整とローテーションはライン・スピードと労働負荷の増加に対応しているが、「我々はQCサークルを使って企業側にローテーションを行わせている」といっていた労働者の頭の中では、CAMIの目標は最重要の位置を占めるようなものではなかった。労働者たちは、通常生産性を伸ばし、コストを削減させるために企業によって活用されるプログラムへの参加を、直接的にコストに関係せず、労働をより耐え得るものとする変化の実行に使っていたのである。

ライン作業のローテーションされている割合は、CAMIも予想はしていなかったであろうが、労働者がコストと生産の目標に反対しない限りで、労働者の利益となる提案が実行されるよう

表9 仕事上のことで何かいいたいと思う頻度はどの程度ですか

	第1回	第4回
いつも／しばしば	90%	61%
ときどき／全くない	11%	39%

に準備されていたことが伺える。ジョブ・ローテーションは単調さを減少させることで（これ故に大変な機敏さと注意力が必要になった）、生産と、恐らくRSIを促進した。このことは、労働者と企業の両方にとって利益となることであるが、労働者を負荷の再均衡に巻き込むことがCAMIの策略の一つである——改善過程の次元では——と、考えられている理由にもなっている。前章で検討された「カイゼン・レポート・ブック」について、考えてみたい。チーム・リーダーとエリア・リーダーによって保管されているこの本のある事例は、労働者のライン再調整への参加が、上からの調整によるもので、必要量の作業をこなすよう求められていた労働者数の継続的な削減に対する戦略であることを示している。労働者は、予めそうした目標を計画した行動に誘い込まれ、その目標は自分たちが作成したかのように信じ込まされてしまう。

しかし労働者の参加や、継続的な生産性改善への同意は、移動労働者の排除というようなリーンな、無駄の無い労働力を用いた操作を行うといった、企業ポリシーによってむしろまされてきている。これはCAMIに、労働の再構築という唯一の利点を残すが、参加と改善、企業に対する労働者の皮肉な態度を引き起こす結果となる。

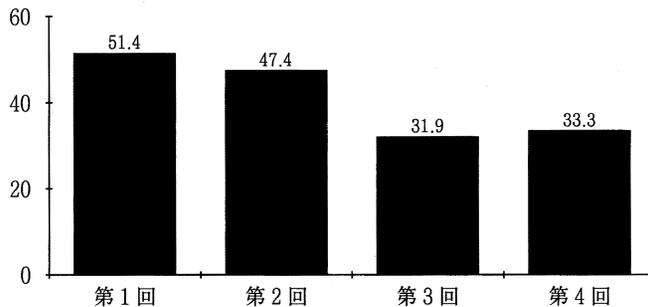
### 参加と権限付与

企業側はコスト削減と生産性向上のために、QCサークルと提案プログラムを設置し、それらを企業に委ねる権限付与の考えを、労働者に広めた。以下の質問によって、我々は参加と権限付与の関係についての結論を導くことができる。

第1回目の調査では、我々の質問したPAのうち90%が、作業の方法に対して常に、若しくはしばしばいいたいことがあると回答している（表9）。しかし4回目までに、このように回答した人の数は61%に減少する。どのようなことについて言い分があるのかを尋ねると、最も一般的な答えは、独自の方法で作業をする許容度が欲しいというものである。この理由を訴える人は、第1回目の39%から第4回目には63%へ増加する。第4回調査のどの部分についても、極く少数の人だけが提案やQCサークルが権限付与意識を促していると回答している。

「あなたは作業に対し、積極的に決定へ参加しているか」との問いに対してイエスと回答した人の割合は、1回目と4回目でそれぞれ51%、33%であった（図7）。なぜそのように回答したのかと尋ねてみると、一様に増加している回答は、彼らに直結した作業と関連がある決定に因るものであった（第1回で31%、第4回で69%）。1回目では13%、4回目では8%だけがティアンやQCサークルを、決定できる彼らの能力のより所であるとみなしていた。

図7 仕事の上で積極的に決定に参加している人の割合



これらの回答は、大部分の労働者の権限付与意識が制限されているか、存在しないということを示している。権限付与意識があった時とは、労働者の直接の作業エリアや、独自の方法で作業できるということに対して、小規模の調整が行われた場合である。ある程度まで権限付与されたと感じている一握りの労働者しか、ティアンやQCサークルに権限付与意識があるとは考えていないのである。

そしてCAMIにおいては、参加の目的の一つが達成されていないことが明らかになってくる。提案プログラムは比較的高水準の参加が示されてきたが、もし労働者がティアンやQCサークルを権限付与への貢献とみなさなければ、これらのプログラムは労働者がCAMIとその目的にコミットするものとは考えられない。

CAMIでの参加に関連している制限されたコントロール意識は、労働者による現実的な評価に基づいている。QCサークルと提案プログラムは経営側の目的の為に、経営陣によって行われていたのである。CAMIのプログラムが最もフレキシブルに見えても、それらは完全に、経営側のコントロール下に置かれているのである。北アメリカや日本で行われている他の参加型プログラムのように、CAMIは労働者に対して声は与えたが、議決権は与えなかった。労働者は提案はできたが、提案によって生じたことは、完全に経営側の手中にあったのである。もちろん労働者は、CAMIでしばしば起こっていたように、CAMIが彼らの提案を受け入れるように圧力をかけるために共同で参加することはできた。しかしこれには決定や、団結力、組織力が必要であった。それに対し、提案の処理を決定する経営側の立場は大抵、習慣的で、努力もせず、いらいらさせるものであった。

## 結 論

CAMIは参加型プログラムにおいて、プログラムの結果がいつも企業目的に一致しているわけではなかったが、労働者の協力を得ることに成功したと主張することができる。労働者は時折、自らの目的達成を助長する方法で参加している。提案プログラムの参加に対して現在の水準を維持することは、CAMIがこうしたプログラムをこのスタイルで運営するのに十分なフ

レキシビリティを維持できるかどうかにかかっている。QCサークルのテーマとあるべき姿を再構築することは、恐らく経営陣が定義付けたプログラムの目的を明確にすることになるので、最も熱狂的であるヨッシャ（ヨシと言う人）しか参加し続けられなくなってしまうことになる。もし労働者に有益な提案が、CAMIの無駄のない人員配置のポリシーによって、繰り返し否定されるとしたら、組立エリアのボードに書かれていた「跪くことはない。ここはテイアンのない地域です」のような落書がますます現われ、現在の参加水準は減少しつづけていくであろう。