

QCサークル活動と社会・技術システム論 による責任ある自律的作業集団

赤 岡 功

I は じ め に

最近では、日本の企業における労働者の勤労意欲と労働の質の高さを支えているものとして、QCサークル活動を中心とする小集団活動に関心が寄せられている。そこで、筆者は、別の機会に¹⁾、ある大手の油圧機器メーカーにおけるQCサークル活動の事例と若干の調査報告にもとづいて、QCサークル活動とはいかなるものか示し、ついで、QCサークル活動が、労働者の質の高い労働と高い勤労意欲をひきだしている理由は、(1)一体化の促進を中心にした労務管理、そして、これと関連するが、(2)労働市場の構造が企業別となっていること、さらに、その上で、(3)QCサークル活動の推進に関して周到かつ入念な運営が行なわれていること、これらの3点が主要なものであることを明らかにした。

しかし、また、QCサークル活動が活発に行なわれている中であっても、この活動に消極的な労働者もおり、それは無視しうる程度ではないことを示した。QCサークル活動は労働者の人間性を尊重するという基本理念に立脚し、労働者の自主性を重視するものであるとされており、現実にも多くの企業でそのような方向への努力もなされている。しかも、この活動の運営には相当な力をいれている企業も多い。それにもかかわらず、消極的な人々が存在するのはなぜであろうか。

1) 赤岡功「QCサークルと労働者の勤労意欲」『労働・経営アナウンスメント』（兵庫県労働経済研究所編）No. 187, 昭和58年3月。

それは、この QC サークル活動に代表される小集団活動のもつ基本的性格とかかかわっているのではないであろうか。この点について検討するのが、本稿の課題の第1である。

ところで、労働者の人間性を尊重し、労働者の勤労意欲をひきだすとともに、経済的効果をあげているものとして、社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団が欧米諸国において導入されていることもよく知られている²⁾。

そして、QC サークル活動等の自主的小集団活動と、社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団とは、活動単位がグループであることや、自主性、自律性の点で類似性があるため、混同されることもある。しかし、これら二者は、技術システムについての考え方、および、自主性や自律性が発揮される対象等において根本的な差異がある。しかも、労働者の仕事に対する積極性の欠如が、大量生産システム等の技術システムとかかかわっているとすれば、上の差異は、重要な意味をもつことになる。

そこで、QC サークル活動と社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団の差異を明らかにし、両者の可能性について検討するのが、本稿の第2の課題となる。

このような課題について考察するために、まず、QC サークル活動等の小集団活動とはどのようなものかみていくことにする³⁾。

II QC サークル活動

QC サークル活動というのは、昭和37年創刊の雑誌『現場と QC』（日本科学技術連盟）における「QC サークルの結成とその活動の開始」の呼びかけを

- 2) 次のような諸研究を参照されたい。赤岡功「作業組織の再編成」『経済論叢』第115巻第6号、昭和50年6月；同「社会・技術システム論による作業組織の再編成」『IE』昭和51年7月；石井修二「自律的作業集団の可能性」『駒沢大学経済学論集』第10巻第3号、昭和53年3月；風間信隆「社会・技術システム論と『自律的作業集団』」『明大商学論叢』第63巻5・6号、昭和56年3月；奥林康司『労働の人間化』有斐閣、昭和56年；神田良「労働の人間化と半自律的作業集団」『ビジネス・レビュー』Vol. 29 No. 2、昭和56年9月；村田和彦「自律的作業集団の企業的重要性」『自律的作業集団の作用』『一橋論叢』第87巻第3号、昭和57年3月；第88巻第3号、昭和57年9月。
- 3) なお、本稿で取りあげたケースと別のケースについて註1の小論を参照されたい。

契機として発足したとされており⁴⁾、その本部は日本科学技術連盟におかれているものであるが、その定義は、QCサークル本部によると、会社の発展への貢献とともに、人間尊重の理念にたって、第1表に示すような活動を行うものとされている。

この定義からすると、QCサークル活動は、グループの自主的活動によって目標をたて、それを自ら達成

していく小集団活動の一種であるといえる。ZDグループやJK活動といった他の小集団活動との違いの1つは、QCサークル活動では、当初、活動の目標が品質管理におかれていたことにあった。しかし、その後のこの活動の展開の中で、QCサークル活動においても、職場の管理・改善一般をも取りあげるようになっており、現在では、この点においても事実上の差異はなくなっている。

しかし、第1表の定義をみると、この活動がうまく実施しうるような配慮が行届いていることがわかるであろう。すなわち、第1に、小グループに活動の自主性を認めるが、その自主的活動は、全社的品質管理活動の一環なのであって、経営責任の一端を担うものとされている。

第2に、現場の労働者がグループで自主的に問題を発見し、目標をたて、自ら分析して問題を解決し、目標を達成するのであるが、日本の労働者の教育程度や能力が高いといっても、これはかなり困難なことである。そこで、QCサークル活動を導入する場合には、会社は散布図や特性要因図等のQC手法を労働者に教育することが前提となっている。それゆえ、QCサークルの各メン

第1表 QCサークル活動の定義

QCサークルとは 同じ職場内で 品質管理活動を 自主的に行なう 小グループである。 この小グループは 全社的品質管理活動の一環として 自己啓発、相互啓発を行ない QC手法を活用して 職場の管理、改善を 継続的に 全員参加で行なう

QCサークル本部編『QCサークル綱領』

4) 金澤靖「職場小集団活動はどのように生成、発展してきたか」『労政時報』第2479号、昭和54年11月2日。

パー、あるいは、少なくともそのリーダーは、「QC手法の活用」能力を身につけており、それゆえに、グループで問題解決にあたることができるようになっているのである。

第3に、労働者のこのような能力の増進をはかることは、労働者の自己実現にもつながり、人間性の尊重の理念にかなうものと考えられるが、そのために自己啓発、相互啓発を推奨しているのは、自ら積極的に学ぶだけでなく、他の人の助言や指導に、卒直に耳を傾けることを促すものであり、自主的小集団活動に対する指導・助言は、グループの自主性を阻害するものではなく、グループの能力を高め、問題を解決するとともに、各メンバーの成長をはかるものと説明されることになる。

第4に、全員参加という考え方もこの活動を活発なものにするのに大きな影響があるものと考えられる。なぜなら、この全員参加方式により、職場内で、労働者が経営改善に取り組むのは当然であるという雰囲気醸成され、また、労働者の全員が各グループに分れ、経営改善を競うようになり、一種の熱気が生まれると考えられるからである。もし、職場内で、5割とか3割といった割合の労働者がこの活動に参加していないとすると、QCサークル活動に熱心に参加している人々の行動は、参加していない人々からクールな評価を受け続けるであろう。そして、かつて、人間関係論を生みだしたホーソン工場における調査で、メーヨーやレスリスパーガー (E. Mayo and Roethlisberger) が明らかにしたように、熱心で、高い成果をあげる労働者は「ガツガツしたやつ」、「能率屋」とか、「ゴマスリ」といったレッテルをはられることもあろう⁵⁾。このような場合、労働者は、ほどほどの活動に自らセーブすることになりかねない。それゆえ、全員参加というのは、このQCサークル活動を活発に維持するのに重要なものと考えられる。

さて、QCサークルの活動は、上でみたような周到な配慮にもとづくものであるが、その具体的な展開をみるために、複写機メーカーM社の一つの工場

5) 田杉鏡『人間関係』昭和43年、32—34ページ参照。

(従業員数 1800 人、うち女子 400 人) の事例 (B 工場と呼ぶ) をとりあげてみよう。

B 工場の QC サークル活動⁶⁾

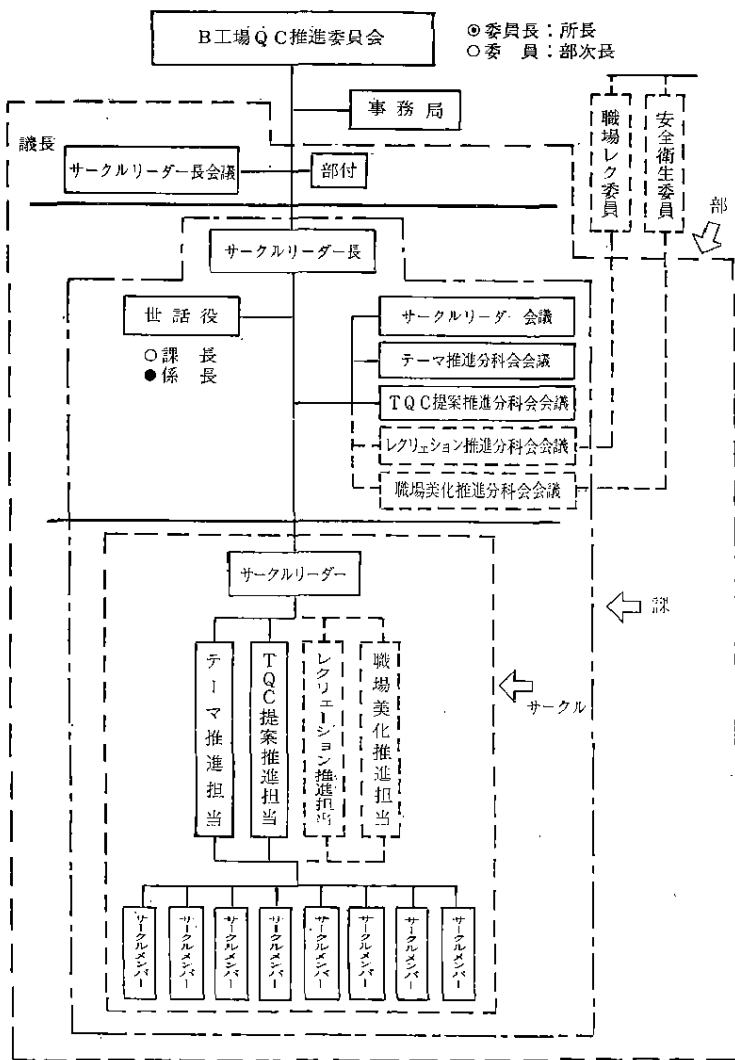
第 1 図は、B 工場の QC サークル活動の推進組織であるが、まず、この図でみられる QC 推進委員会と事務局とが設置され、事務局の働きかけ等によって、第 2 図の最初のステップである「サークルの編成」が行なわれる。各サークルは、リーダーを選出するが、それだけでなく、サークルのメンバー間でいくつかの役割の分担がある (第 1 図)。また、サークル・リーダーや各役割の担当者は、課ごとにまとまってサークル・リーダー・会議や各分科会議を運営している。そして、課長や係長クラスの職制も、サークル運営の世話役として必要な助言や指導を行なうことになっている。したがって、「組織の仕組みをみてもわかるように、QC サークルは自主的な活動を原則にしつつも、その運営については、事業所全体の TQC 推進体制の中でコントロールできるようになっている」という。

さて、編成された QC サークルのその後の活動は第 2 図の如くであって、問題発見からテーマ選定へとすすみ、グループ活動を通じて問題を分析して対策を検討し、実施する。それがうまくいくと、提案をする。優れた成果は、社内・外の大会で発表もし、表彰をうけることもある。

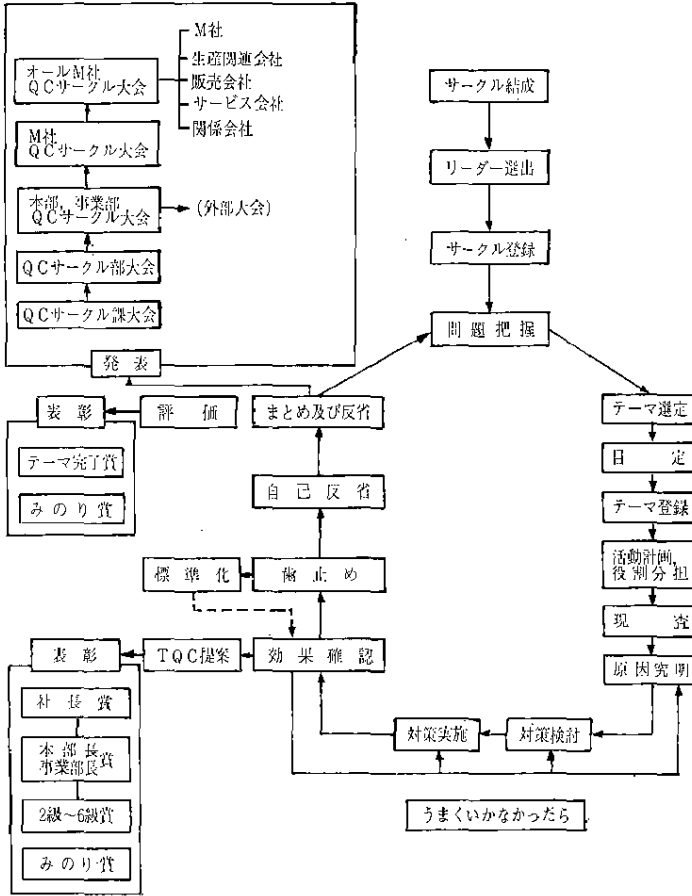
このような活動のプロセスの各段階において、事務局は、この活動が活発でレベルの高いものとなり、高い成果を生むように働きかける。事務局の最大の苦心の 1 つは、自主性を尊重し、促進することと、上のような働きかけとのバランスを如何にとるかにある。まず、QC サークル活動の最初の段階では、事務局のスタッフは職制へのこの活動の売り込みからはじめなければならない。そして、各職場に QC サークルができるだけ多く結成されるようにする。しかし、自主的な活動としてはなかなか動きださない。第 2 表の昭和 46、47 年の

6) 「主要各社にみる小集団活動の現状」『労政時報』第 2479 号、昭和 54 年 11 月 2 日による。

第 1 図 M 社 B 工場の QC サークル推進組織



第2図 M社B工場のQCサークル活動体系



問題点の②にあるように、この活動は、課長指示による活動として開始されており、そのために自主性が問題となっている。また、各職制は、この活動の開始に当惑していることが、第2表の問題点④に「やっかいな活動を背負い込ん

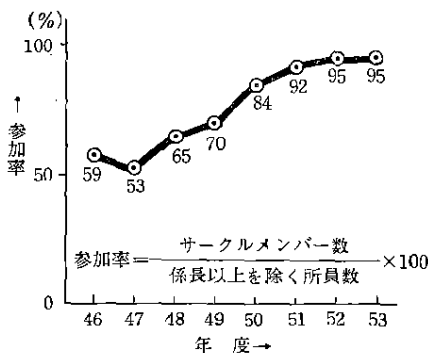
第2表 B工場におけるQCサークル活動の展開

年	46	47	48	49	50	51	52	53
ねらい	TQCを学び実践できる小集団をつくる		全員が協力し、対話のある活動にしよう		組織の充実をばかり、各サークルの質をあげよう		サークル活動のより一層のレベルアップをはかる	
実施事項	①事務所の設置 ②サークルの結成・登録 ③リーダー教育 ④係長クラスにQCサークル綱領配布 ⑤第1回QCサークル大会開催 ⑥外部大会・セミナー派遣 ⑦「職組長のための品質通信教育講座」受講		①所長とサークルリーダーとの懇談会 ②事務局のサークル訪問 ③推進組織の制定(縦割→横割) ④所内リーダー長会議の開催 ⑤表彰制度の制定 ⑥AQCニュース発行 ⑦他社との交流会実施 ⑧TQC提案コンクール開催 ⑨サークル教育資料作成・配布		①各階解別教育 ②推進担当、世話役会議開催 ③他社交流会 ④QCサークルレベルアップ大会開始 ⑤外部大会への積極的参加		①計画的なサークル活動の推進 ②教育体系の整備 ③各行事の実施 ●他社交流会 ●提案コンクール ●外部大会参加 ●サークルの評価システムの整備 ④部門間の情報交流の活発化 ●世話役・推想会議の充実化 ●社内交流会・レベルアップ大会の有効活用	
結果(効果)	製造部門にサークルが結成された(57サークル)		①QCサークル活動に対するやる気が芽ばえる ●会合回数の増加 ●参加率の増加 ②間接部門にサークルが結成された ③TQC提案件数の増加		①部門間の競争意識が高まった ②各部門の行賞を生かした組織づくり ③他社との交流を通して視野の拡大、考え方の柔軟さを身につけてきた ④全日本選抜QCサークル大会への出場(S.51)		①全日本選抜QCサークル大会への出場(S.52, 53) ②京浜地区大会へ6サークル出場、4サークル大会代受賞(S.52) ③FQC誌に体験事例掲載される(S.52) ④FQC賞受賞(S.53)	
問題点	①期初めと期末だけの活動でありテーマ完了報告書の提出が少ない(提出率52%) ②課長指示による活動のため自主性が育たない ③どんなテーマも6カ月サイクルの活動のため、ダレたり空白時間が出た ④やっかいな活動を背負い込んだというイメージを職制が抱いた ⑤縦割の推進組織のマズサが出た(押しつけ) ⑥リーダーひとりか負担をおう活動であった ⑦QCサークル→改善チームのイメージが強すぎた ●手法偏重の教育 ●効果重視の評価表		①活発度に部門間の差が出てきた ②部門間の情報交流がない ③職制の世話役としての援助にまだ不足がある ④組織としての動きが充分に生かされていない ⑤TQC提案の質が落ちてきた		①活発度に部門間の差が出ている ②推進者の指導力にバランキがある ③大会・交流会参加者のフォローの仕組みが不十分 ④QC手法の活用がなされていない ⑤教育体系の不備 ●いきあたりばったりの教育 ⑥TQC提案がコンスタントに出ない		～S.52～ ①QCサークル活動率が目標をクリアせず、なおかつ部門間のバラツキが大きい ②リーダー教育の不足 ③推想会議の類型化による推進のマンネリ ④TQC提案の不活発	

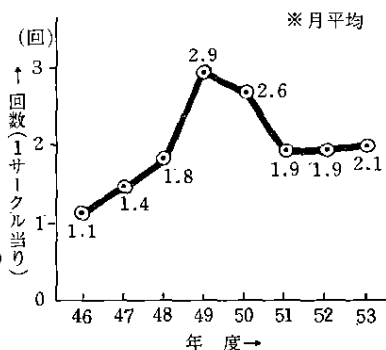
だというイメージを職制が抱いた」との指摘から、よくわかる。

そこで、事務局は、教育活動をするとともに、各職場のサークルの訪問、所長とサークル・リーダーとの懇談会、所内リーダー長会議の開催等により挺入れする(昭和48, 49年)。その効果があつて、やる気がめばえる。提案件数もふえる。しかし、事務局は、職制が世話役として十分な援助をすればもっと活発化すると問題点を分析する(問題点の③)。また、提案件数は増加したもののその質は低下しているとみる(問題点の⑤)。そこで、事務局は、昭和50, 51年には、推進担当、世話役会議の開催、QCサークル・レベルアップ大会の開始によって、職制の一層の援助のひき出しと、活動のレベルアップをはかる。その結果、全日本選抜QCサークル大会へも出場するようになるし、52年53年には、FQC賞を受賞するまでになっていく。しかも、50年51年の時期には、この活動への参加率が84%、92%(第3図参照)と上昇する。活動のできるころから開始し、拡げていくというやり方をとっていることによると考えられるが、全体として、グループ、部内間の活動の活発度の差、推進者の指導力の差の存在が問題として意識される(問題点①②)。そこで、これらを高い方へ揃えたい。そうしてみると、教育体系もあまりシステムテックでないことも問

第3図 B工場における QCサークル活動参加率



第4図 B工場における会合開催数



題だとされる(⑤)。この点についても対策が構じられ、52年53年度になると、全体が体系的なものに整備されていく。このようなプロセスでこの活動への従業員の参加率は、第3図に示されるように、年々上昇してきている。しかし、QCサークル活動のための会合の開催数は、昭和49年をピークにして、昭和50年度以降は減少する。しかし、52年53年度には、やや持ちなおしの傾向がみられている(第4図)。

上が、B工場におけるサークル活動の展開の概要であるが、次にこのようなQCサークル活動を典型とする自主的小集団活動の運営がどのように行なわれているかについて、簡単に述べておくことが必要であろう。

生産性労使会議の調査によると第1には、自主的小集団活動⁷⁾とはいえ、推進の主体は、ほとんどが事務局、あるいは職制である。この点で会社のフォーマルな組織と一応別になっているとみられるのは、第3表の「リーダーなどによる委員会での推進」の7.7%である。かりに、「その他」も、フォーマルな組織と一応別のものだとしても両方で8.8%にすぎないことになる。

第2に、活動時間は、65.9%の会社では少なくとも、活動の一部分は時間外

7) すでにみたように、QCサークル活動とその他の自主的小集団活動には、それほど大きな差異はないとみられるが、この調査への回答企業における小集団活動の名称は左の表のとおりである。これらのうち、自主管理活動、ZD運動は、現在では事実上、QCサークル活動と殆ど同じであると考えられるし、QCサークル活動であっても会社によっては他の名称がつかわれることもあるから、QCサークル活動と多少差のある小集団活動があるとしても、この調査結果は概してQCサークル活動およびそれと類似した小集団活動の調査とみることができる。生産性労使会議「小集団活動の現状と問題点」『労使の焦点』昭和56年9月。

名 称	会社数	比率(%)
QCサークル	43	47.3
自主管理活動	6	6.6
改善提案運動	4	4.4
ZD運動	3	3.3
原価低減運動	2	2.2
改善活動	2	2.2
MI運動	2	2.2
P3小集団(グループ)	2	2.2
グループ活動	2	2.2
小集団運動	2	2.2
サークル活動	2	2.2
その他	21	23.0
合 計	91	100.0

(注) その他は1社のみの名称で内要は省略。

に行なわれている。主として休憩時間、および就業時間外であるのは、23.1%の会社においてである。ただし、逆にみると、70.0%の会社では少なくとも一部は就業時間内に活動している。

第3に、就業時間外の活動に対する手当としては、第4表にみるように、残業手当を支給する会社は34.1%にすぎない。第5表にみるように、原則として対象部門の全員が参加とする会社は、63.8%あるが、そのうちの約半数程度の会社で残業手当が支払われているということになり、30.8%の会社では手当の支給はない。

第4に、リーダーの選出については、メンバーの互選によるとするのが7割を超えているが、「管理者が監督者になる」と「上司が指名する」をあわせると2割以上の企業では、リーダーの選出は、従業員の自主的

なものではない(第6表)。また、活動のテーマの決定についても、「すべてグループが自主的に決定」とする会社は約5割あるが、「大筋は会社決定、会

第3表 推進母体(組織)

項目	計
専任の事務局を置いて推進	24.2
兼任の事務局を置いて推進	49.5
職制による委員会での推進	4.4
リーダーなどによる委員会での推進	7.7
職制そのもので推進	13.2
その他	1.1
合計	100.0 (91)

(資料) 生産性労使会議調査

第4表 就業時間外の活動に対する手当の支給状況

項目	計
残業手当支給	34.1
教育費などの名目で支給	13.2
茶菓子代などの名目で支給	9.9
教材や書籍を支給	2.2
支給していない	30.8
その他	9.9
合計	100.0 (91)

第5表 従業員の参加方式

項目	計
原則として対象部門の全員が参加	63.8
原則として自主的参加	34.1
その他	2.2
合計	100.0 (91)

(資料) 生産性労使会議調査

社指示、細目はグループ決定」とするところが、44.0%に達する。したがって、リーダーの選出、テーマの選定においても、グループの自主性が認められているところもあるが、自主性がかなり制約されているところもある。これは、小集団活動においてはB工場のケースでみたように、自主性の尊重を重視しつつも、全社的な目標の達成のための活動の一環として位置づけられ、それゆえに、事務局あるいは職制のコントロールが可能となるように活動の体系が組み立てられており、状況に応じて自主性とコントロールのバランスがはかられていることを反映しているものと考えられる。

それでは、このように運営されている小集団活動の成果はどうであろうか。第8表をみると、「十分な」あるいは「まあまあ」の成果をあげている会社は92.4%という高率である。そして、その成果の内容は、第9表にみるように、コストダウン、仕事の能率の

第6表 リーダーの選出方法

項 目	計
管理者が監督者になる	5.5
上司が指名する	17.6
メンバーの互選による	71.5
そ の 他	5.5
合 計	100.0 (91)

第7表 テーマの決定方法

項 目	計
すべて会社が指定	
大筋は会社指示、細目はグループ決定	44.0
すべてグループが自主的に決定	50.6
そ の 他	5.6
合 計	100.0 (91)

(資料) 生産性労使会議調査

第8表 成果の有無

項 目	計
十分な成果をあげている	22.0
まあまあの成果をあげている	70.4
あまり成果をあげていない	4.4
ほとんど成果をあげていない	1.1
わからない	1.1
そ の 他	1.1
合 計	100.0 (91)

(資料) 生産性労使会議調査

向上をそれぞれ半数以上の企業

があげている。また、ミス、ロス
の減少をあげている会社は約
1/4ある。これらからみると直
接的な経済的メリットをあげて
いると考えられる企業がかなり
あるといえよう。困みに、ある
大手自動車メーカーの代表的工
場では、昭和55年には、448の
QCサークル（参加者数4,226
人、参加率99%）の活動により
あげた金額的効果は9.7億円に
のぼるといわれる。

第9表 成果の具体的内容

項 目	計
コストダウン	56.7
仕事の能率の向上	50.6
改善提案の増加	48.2
職場の雰囲気改善	27.8
コミュニケーションの充実	25.3
ミス・ロスの減少	24.1
技術・技能の向上	16.9
自己啓発を促進	16.9
労働意欲の向上	15.7
災害・事故の減少	12.1
労使関係が改善	2.4
合 計	(84)

(注) 1. 表18で「十分な成果をあげている」と「まあまあ成果をあげている」と回答した84社(92.4%)が対象。

2. 複数回答のため合計は100%にならない。

III QCサークル活動の活発な理由とその限界

それでは、なぜQCサークル等の小集団活動は多くの労働者の参加をえて活発な活動を展開し、成果をあげているのであろうか。それは次のとおりであると考えられる⁸⁾。すなわち、日本の企業における終身雇用、年功制、企業を単位とする福利厚生の実施は、従業員の企業への一体化を促進するものである。また、このような労務管理を多くの企業で一般化していることとかかわって、日本の労働市場は企業別化しており、労働者の転職の機会に限られている。かりに転職するとしても、賃金・労働条件の有利なより大きな規模の企業への転職はとくに困難であり、しかも、転職者は中途採用者となり、学校卒業後ずっとその企業で働き続けてきた標準労働者よりかなり低い賃金からスタートするこ

8) 同社の第25回QCサークル大会事例発表要旨集、昭和56年、より。

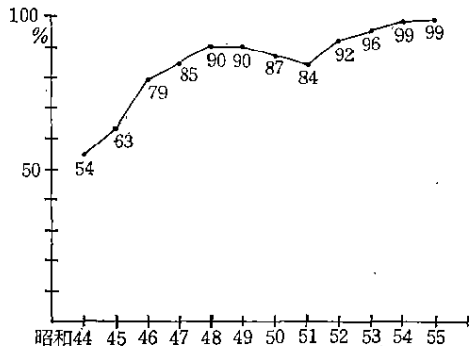
9) 詳しくは赤岡功「QCサークルと労働者の勤労意欲」(前掲)を参照されたい。

とになる。それゆえ、経済的な不利を覚悟するのではなければ、現在勤めている会社に勤続する以外に事実上選択肢は存在しないのであり、労働者自身そのことをよく知っている。それゆえ、賃金の上昇や昇進のためには、企業の成長・繁栄を強く望むようになる。すなわち、労働市場の構造と労務管理のあり方によって、日本の労働者は企業へ強く一体化するのである。

このように、企業の成長、繁栄を願う（一体化した）従業員に、周到的計画により入念かつ細心の運営によって、自発的な経営目標達成の一環としての活動をさせるのが、QCサークル活動を代表とする小集団活動なのである。すなわち、従業員の人間性を尊重するという理念のもとに、一定の自主性を認められ、経営の改善に関する問題を考え、提案することが会社の促進するところとなり、そのために必要な教育・訓練・助言が行なわれる。そのような活動の中で、一定の範囲とはいえ、自主性が発揮でき、従業員自らも能力が上がり、成長し、会社の経営も改善される。かくて、他に転職することもできず、企業に一体化しているかなり多くの従業員が小集団活動に熱心に参加することになる。また、表彰制度、社内外の発表大会は、この活動の熱気を高めるであろう。

もし、これでも十分には活動が活発化しない場合には、小集団活動推進の事務局は、第2表によってみてきたように（8ページ）、QCサークル活動の展開過程の各段階で、問題点を分析し、各段階に応じて適切な対策を実施していく。こうした、事務局の入念な運営があって、小集団活動は非常に活発になっていく。かくて、B工場の場合においても、第3図（9ページ）に示されるように、QCサークル活動への参加率は当初6割以下であったものが次第に上昇し

第5図 C工場のQCサークル参加率



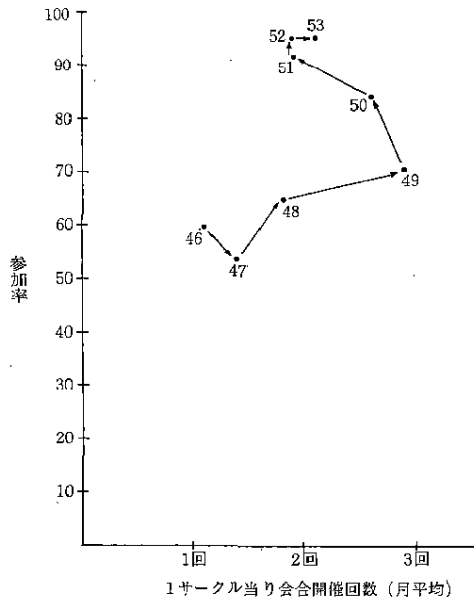
て95%に達している。このような、参加率のカーブは、多くの企業で、B工場のもと同様であって、参考までに、他の1社（大手自動車会社）のC工場のQCサークルへの参加率の推移を示すと第5図の如くである¹⁰⁾。

したがって、自主的小集団活動が活発に行なわれているのは、企業別労働市場の下で、一体化を促進する労務管理が行なわれている中であって、周到な計画にもとづく細心かつ入念な運営が行なわれていることによるものと考えられる。

しかし、それでもなお、こうした活動にも限界もある。例えば、ここでとりあげたB工場のケースでみると、参加率が70%に達した翌年から、参加率は上昇するが、会合開催回数はむしろ低下している（第6図）。QCサークル活動など、小集団活動は、正規の業務とは別のもので、かなり多くの場合に時間外に活動が行なわれるものであるから、この活動への参加率が高まれば高まるほど、職場外の生活の都合等により就業時間外の活動に参加が困難な労働者も含まれることになり、活動時間の確保にリーダーは苦慮することになるものとみられる。

また、関西生産性本部の調査によると、約2割程度のグループは活動があま

第6図 B工場における参加率と会合開催回数



10) 註8に同じ。

り活発ではないことが明らかにされているし¹¹⁾、また、人間能力開発センターの調査でみると¹²⁾、調査対象となった6社の124グループのうち、2割以上のグループでは会合の際、時々欠席者がでるといふ。さらに、活動が全体として活発だとされている鉄鋼B社においては、2割程度のグループでは会合での発言者が限られていることが問題とされているし、さらに、別のある会社では、会合でほとんど発言のないグループが1割あるという。また、一部の人はしか発言しないグループが30%あるという会社が1社、14%あるというのが1社あるという。

このような、QCサークル活動等の小集団活動の不活発な面や、こうした活動に消極的な人々に関する公開されたデータは必ずしも多くはないが、QCサークル活動の成果の紹介や報告の中に、活動の不活発な休眠サークルへの様様な対策等が、小集団活動事務局によって実施されていることがみられることも多い。したがって、労働者の自主性を尊重し、自己啓発、相互啓発によって成長し、それゆえに、労働者の自己実現に寄与しているはずのQCサークル等の自主的小集団活動においても、消極的な人々は一定割合存在し、不活発なサークルも無視しえない程度存在することは確かなことと考えられる。しかも、すでにみたように活動の各段階での事務局による種々の対策、あるいはそれと関連して職制の助言、援助といった、周到な計画と入念な運営がなされていて、その上でなお、こうした問題が発生しているのである。

それでは、自主的小集団活動に消極的な労働者が一定割合存在するのはなぜであろうか。自主性や自己の成長を求めない労働者がいるからであろうか。確かに、そうした労働者もいないわけではないかもしれない。しかし、小集団活動の開始の時には、5割か6割の労働者がこれに参加するにとどまり、参加率が上昇すると会合開催数が減少したり、また、この活動が発足し日常化した時に、消極的な人々がいったり、さらに、活動のマンネリ化を問題とする会社があ

11) 関西生産性本部『職場活性化のための小集団活動』昭和56年。

12) 人間能力開発センター「職場内小集団活動の実態調査」『労政時報』第2479号、昭和54年11月2日。

るのは、むしろ基本的には、この小集団活動の性格にかかわるものが影響しているものと考えられないであろうか。

そこで、次に小集団活動のもつ問題についてみると、第1に、QCサークル活動等の自主的小集団活動は、本来の業務外での自主的な活動であること、第2に正規の職務自体は不変であること、したがって、職務の内容の大枠を規定している技術システムの変革も意図されていないこと、第3に、業務外の活動であるにもかかわらず、その自主性は、一定のコントロールの下におかれざるをえないこと、主としてこれらの3点が基本的問題であるといえよう。そこで、以下において、これら3点についてもう少し詳しくみることにする。

第1に、QCサークル活動等は、本来の業務活動とは別のもので、自主性といっても、本来の業務の遂行において、労働者に自律性が認められるというものではないといえる。例えば、細分化された単調で、頭脳をあまり必要としない、繰り返し作業に従事している労働者は、そのような作業にはそのまま従事し続け、8時間前後の正規の労働が終ったあと、グループのメンバーの都合のよい日を月に2～4回ほど選んで、1時間か2時間、品質管理や経営改善について話し合い、問題を解決していくのである。これは、自主的な活動であり、問題の分析方法について学び、自己の能力が上昇するし、うまく問題を解決すると経営改善の提案をすることができ、それが採用され経営に取り入れられることもある。それゆえ、この活動は労働者の自主性を育て、その成長を促進し、経営参画といった面ももつので、人間尊重の基本理念にたつものと考えられているのである。しかし、ここでは、人間尊重という基本理念は、本来の業務が単調で非頭脳的な繰り返し作業であるとしても、その改善には直接むけられていない。すなわち、これらの小集団活動は、自主性を尊重するとしても、それが、本来の業務と別のところのものであることに問題の1つがあるといえる。

したがって、第2に、このような小集団活動は、本来の業務である仕事自体の変革を行なうものではない。そのため、単調労働に従事している労働者は、依然として同じ作業に従事し続けることになる。ただし、同じく単調な、それ

自体頭脳の働きを殆ど用しない作業に従事していても、小集団活動の開始によって、労働者はどうすればミス¹³⁾を少なくするか、よい製品をつくることができるか等を作業中にも考えるようにはなるであろう。これは、仕事自体には変化はないが、業務外の自主的活動によって、正規の職務の遂行における労働者の態度には変化が生じていることを意味する。すなわち、業務外のところでの社会システムの変化（小集団活動の形成と活動）が、職場の社会システムの変化をもたらし、そのことによって、単調労働への労働者の適応性を高めることになっているといえる。

しかし、仕事自体が、細分化され、その社会的意義が不明確となっており、単調かつ非頭腦的なものである場合、仕事自体はそのままにしておいて、社会システムの変化によってのみ、こうした労働のもつ問題点を受けとめるのには、やはり限度があろう。そこで、仕事自体の改善も必要と考えられる。しかし、仕事自体を改善しようとする場合には、技術システムについても問題にしなければならないことになる。なぜなら、社会・技術システム論、あるいは、コンティンジェンシー・セオリーが明らかにしてきたように、一定の技術システムの下では、作業組織の変革には限界があり、したがって、職務内容の改善のためには技術システムの改善が必要であるからである¹³⁾。しかし、小集団活動は、業務外の活動であるために、このような日常の仕事それ自体の改善を基本的には考えておらず、したがって、技術システムの変革も考慮されていないといえる。

第3に、こうした小集団活動の自主性それ自体が検討されねばならない。小集団活動は業務外の自主的活動であるから、これを活発で経営の目的にそったものとするには、周到な計画と細心かつ入念な運営が必要である。すなわち、この活動への参加が全く自由であると、一部の人はこれに参加しないであろうし、また、参加していない人が一定割合存在すると、積極的な人々の熱もさめやすい。そのため、全員参加を原則とし、参加率を上げるように小集団活動推

13) 降旗武彦・赤岡功編著『企業組織と環境適合』昭和53年、を参照されたい。

進事務局は努力する。

また、形成された小集団が活動をする場合、テーマをみつけ、分析し、解決をはかる能力が不足することも多い。これを放置するとグループのやる気は急速に低下する。それゆえ、事務局は、教育・訓練を実施し、職制とともに助言援助をする。さらに、時間外の自主的な小集団活動は、一定の方向づけをしておかないと経営改善のために活動するかどうかわからない。人間関係論において明らかにされたように、逆に、経営に対する批判の拠点となる可能性もある。したがって、QCサークル活動の基本的考え方の中に、「全社的品質管理活動の一環として」という項が書かれてあって、この活動は、経営目標の達成のための活動の一環とされているのである。そして、グループの編成は、事務局に登録することになっている¹⁴⁾。

このように、小集団活動においては自主性を尊重しつつもサークル活動の方向と活発さに対して、事務局や職制が、助言・援助・指導等を通じて影響を及ぼしうようになっている。そして、事務局は職制とともに活発で、成果多い活動となるように努力していることについては、すでにみたとおりである。しかし、そのための艇入れが行なわれれば行なわれるほど、労働者の自主性は危くなる。すなわち、事務局が努力すればするほど、この活動の最大の魅力であるはずの労働者の自主性が問題となることが多いという構造になっている。以上が、QCサークル活動等の自主的小集団活動の主要な問題点である。

それでは、上のような小集団活動とは異なり、労働者の本来の業務において、労働者に自律性を認めているものにはどのようなものがあるのか。そのようなものとしては、(1)職務充実と、(2)社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団がある。これらのうち、後者は、小集団によって仕事における自律性を労働者に付与しようとするものであり、QCサークル活動との対比においてとくに興味深いであろうし、前者と後者との違い等については、簡単にはあるがすでに述べたことがあるので、ここでは後者をとりあげることにする。し

14) 本稿第2節を参照されたい。

かし、後者についても、社会・技術システム論の展開とその考え方、および欧米における責任ある自律的作業集団の概要についても、すでに取りあげている¹⁵⁾ので、ここでは、日本における「責任ある自律的作業集団」の形成のケースとみることでできるものとして、関東精器における流れ作業の廃止の事例をとりあげることにしよう。

IV 責任ある自律的作業集団

——関東精器のケース¹⁶⁾——

関東精器は、大宮市に本社のある従業員数3,000名の会社で、日産自動車系のスピードメーター等の計器類やプラスチック製部品、電子部品等を作っている会社であるが、昭和43年から品質の向上をめざし、コンベアによる流れ作業を一部廃止して、同社のいうモジュール組立方式を導入した。このモジュール組立方式というのは、3～4人でグループをつくり、一定の経営上の責任を分担した上で作業遂行上の自律性をグループでもつというものである。

同社社長の犬野和彦氏によれば、このようなモジュール方式は、もともと品質向上を目的としたもので、労働の人間化を目的としたものではなく、結果として、仕事それ自体の改善、能率の向上となったものだとされているが、次にみるように、技術システムの変更を行なった上で、グループに責任を分担させるとともに作業の自律性を拡大したという点で社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団の形成と同様のことを行なったものといえる。

すなわち、第1に、コンベアを廃止し、3人あるいは4人のチームでの組立に適するように設備を新しくレイアウトし、工具類を準備することにより、技術システムの変革が行なわれた。

第2に、社会システムの方も、これとの関係において、チーム制がとられ、

15) 赤岡功「作業組織の再編成」『経済論叢』第115巻第6号、昭和50年6月；「社会・技術システム論の発展と作業組織の再編成」『経済論叢』第117巻第5・6号、昭和51年5・6月。

16) 犬野和彦「流れ作業廃止の事例」日本経営工学会編『昭和56年度春季研究発表会予稿集』昭和56年、今野浩一郎「6社の事例にみる日本的職務設計とその特徴」『IE』昭和51年10月。

第10表 自律性と責任

自律性	<ol style="list-style-type: none"> 1 作業スピードの調節 2 作業方法の決定 3 グループ内の作業分担の決定 4 自主検査
職務内容	<ol style="list-style-type: none"> 5 多様化 6 ジョブローテーション (グループ内3日) (グループ間1週間)
コミュニケーション	<ol style="list-style-type: none"> 7 各種経営データを各グループへ伝達
責任	<ol style="list-style-type: none"> 1 標準生産量の決定の厳密化 2 グループの生産量の月次計画：グループと監督が協議決定 3 品質意識の向上

(資料) 大野和彦「流れ作業廃止の事例」日本経営工学会『昭和56年度春季研究発表会予稿集』1981年、および今野浩一郎「6社の事例にみる日本的職務設計とその特徴」『IE』昭和51年10月より要約、作製。

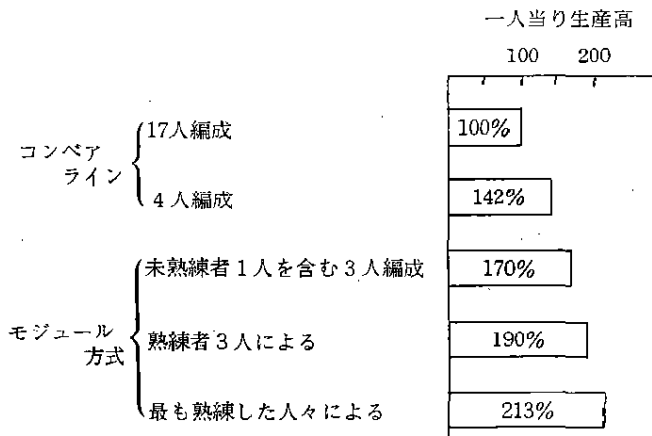
その中での仕事の分担の決定、ジョブ・ローテーションその他の導入といった調整が行なわれている。

その中で、第3に、このグループは、第10表に示すように、生産量と品質に関する責任を受け入れた上で、作業方法、作業分担を自主決定し、作業スピードも疲労やその他に応じて自らで調節し、自主検査を行なっている。こうした、作業遂行上の自律性が認められているので、作業上の工夫改善も行なわれ、労働者が一時的に席を離れることも可能となっているという。さらに、作業内容の多様化、ジョブ・ローテーションも実施され、各グループへ各種の経営データを伝達してコミュニケーションの改善もはかられている。

以上のようなモジュール方式というのは、社会・技術システム論者の提唱する「責任ある自律的作業集団」を、非常に早い時期に同社が自ら創り出したものということができる。

さて、それでは、モジュール方式の効果はどうであろうか。まず、生産性に

第7図 生産方式と編成人員の違いによる生産効率
(スピード・メーター)



第11表 モジュール方式の主要ラインと生産性

	モジュール方式 開始時期	生産性向上率
速度計ユニット組立	1970年8月	70%
回転計ユニット組立	" 10月	15
メーター外装組立	1978年3月	8
自動車用時計外装組立	" 9月	16
モジュレーター外装組立	" 9月	8
タンクユニット組立	1973年4月	20
オドメーター組立	1980年7月	8
温度計及び燃料計組立	" 9月	6

ついてであるが、第7図のように、モジュール方式ではコンベアラインより生産性はかなり高くなっている¹⁷⁾。しかも、同社の場合、第11表にみるように、モジュール生産方式は、実験ではなくて定着したものである。

17) ただし、大野氏の報告によると、両方式に従事している労働者の質は必ずしも同じではないというので、この点には注意を要する。これは、同社にとってモジュール方式というのは実験ではないことによると考えられる。

また、従業員の出勤率をみると、1973年の1月から6月の平均をとると、モジュール方式では、94.8%であるのに対し、コンベア方式のそれは91.1%である。さらに、モジュール方式では、離職率も低くなる傾向のあることが示されている。また、モジュール方式は、第12表に要約するような管理上のメリットがあるという。

しかし、この方式にも、第13表に要約するような管理上の問題が指摘されているし、さらに、どのような職務についてもこの方式が効果をあげるというわけではない。こうした点を大野氏の報告から要約すると、第13表および第14表となるが、これらは非常に興味深いものといえよう。というのは、ベルトコンベアの廃止には困難が伴うことがあるが、それは、第13表に分析されている。しかし、これらの困難が克服されたとしても、もし、組立ツールが高価であったり、製品一個の単価が高価で、製品が大きく重いものであると、コンベアの廃止はやりにくいことがわかる。なぜなら、モジュール方式では、各チームが組立ツールを持つ必要があり、重複は避けられない。また、どうしても中間在庫がふえる。さらに、大きく重い製品であると新たな設備が必要である。その一例はボルボが組立てるべき自動車をのせて動かすことのできるキャリアを新たに作ったことでもわかる。これらは、コン

第12表 管理上のメリット

- | | |
|---|--|
| ① | 各種型式のものを
同時に流せる |
| ② | 一人で出勤すれば
生産はストップしない |
| ③ | 不十分なものを
見切り発車して
次工程に送らなくなる
(手直しの必要性が減る) |

第13表 管理上の問題

- | | |
|---|-----------------------|
| ① | 管理が難しくなる
→上級管理者を配置 |
| ② | 標準生産量の決定を
行なう必要がある |
| ③ | 部品の補給が複雑になる |

第14表 モジュール方式に適した職務

- | | |
|---|---|
| ① | 組立ツールが
安価であること
(増設が必要ゆえ) |
| ② | 一個の単価が
あまり高くないもの
(中間手持ちがふえるので) |
| ③ | 手でもって、
机に置けるぐらいの製品
(大きいと新しい設備が必要) |
| ④ | 調整作業のいるもの
あるいは工程間の
時間のバラツキの大きいもの |
| ⑤ | 完成品となるもの |

また、どうしても中間在庫がふえる。さらに、大きく重い製品であると新たな設備が必要である。その一例はボルボが組立てるべき自動車をのせて動かすことのできるキャリアを新たに作ったことでもわかる。これらは、コン

ベアラインを廃止する場合のコストが高くつくことを意味する。関東精器の場合、自動車のメーター類を生産しているために、こうした問題点を回避しうる職務がかなりあり、この点でモジュール方式を定着させる条件に恵まれていたといえる。

さて、このような責任ある自律的作業集団を、前述の QC サークル活動等の小集団活動と比較すると、第1に、責任ある自律的作業集団においては、労働者の本来遂行する職務そのものに、グループの中で自律性が認められていることがわかる。そして、その中で、ジョブ・ローテーション、あるいは作業分担の決定、および作業方式の自主決定によって職務上の技能の向上がはかられる。さらに、自主検査によって、自らの仕事の結果を自らフィードバックできる。これらは、QC サークル活動が業務外の自主的活動であったのと大きく異なる。そして、第2にこうした自律的作業集団の形成とかかわって、ベルトコンベアの廃止といった技術システムの変革が行なわれている。

第3に、責任ある自律的作業集団はそれ自体、正規の仕事の内容の改革であるから、QC サークル活動のように、就業時間外の活動を必要としない。しかも、関東精器のケースでみたように、生産性の向上のみならず、品質意識の向上がみられたという。

V む す び

以上、本稿においては、まず、QC サークル活動の自主的小集団活動とは如何なるものであるか、また、それはどのように運営されているものであるかを明らかにし、それが活発である理由を簡単に述べた。しかし、また、QC サークル活動は活発であるといわれている中であっても、なお不活発なグループ、消極的な人々が存在することをみた。そして、小集団活動に、このような限界がみられるのは、この小集団活動のもつ次のような性格とかかわっていることを明らかにした。

すなわち、小集団活動における自主的活動というのは、第1に、本来の業務

外のものであること、第2にそれゆえに本来の仕事の質の改善を行なうものではないこと、第3に、業務外の活動を活発にするために、事務局や職制は、グループに対して助言や援助を行なうが、そうすることはこの活動の最も重要な点であるはずの自主性を制約することになってしまうということであった。

そこで、本来の仕事それ自体に自律性を認めるものとして、社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団があるが、すでに我国において、これと同様のものを実施している企業があるので、そのケースの紹介を通じて、責任ある自律的作業集団とQCサークル等の小集団活動の違いを明らかにした。

この責任ある自律的作業集団もすべての場合に有効というわけではないが、もし、労働とかかわって何らかの自律性を労働者が求めているものとすれば、QCサークル活動等のように、業務外のところで自主性を考えるのではなく、本来の仕事それ自体において自律性を認め、その中で労働者が技能的にも成長していくことのできる責任ある自律的作業集団の形成の可能性を検討していくことは意義のないことではないであろう。