

Title	職場における小集団活動の現実と性格
Sub Title	"Autonomous work group programs" of the iron and steel industry in Japan : its effect on the workers
Author	京谷, 栄二
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1982
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.75, No.2 (1982. 4) ,p.203(85)- 219(101)
JaLC DOI	10.14991/001.19820401-0085
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19820401-0085

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

職場における小集団活動の現実と性格

京谷 栄二

序

第2次大戦後の先進資本主義諸国における労務管理の主要な焦点は「参加的管理」という点に当てられてきた。この理念を具体的に日々の職務において実践し、戦後の労務管理方式の主要な特徴の1つとなったものが、職場における小集団活動であった。この新たな労務管理方式はD・マグラガー、R・リッカート、F・ハーズバーグらの行動科学やP・ドラッカーの経営学説をその理論的基礎としていた。⁽¹⁾ 彼らは、計画と執行の分離を徹底させ職務の細分化を推し進めたF・テイラーの「科学的管理法」やフォード・システムとは対照的に、計画機能への労働者の参加と職務の統合化を主張した。また他方、労働意欲の喚起という課題を職場におけるインフォーマルな人間関係の面から考察したE・メイヨーらの人間関係論とは異なり、その課題を直接「労働そのもの」のなかに探究した。

わが国では、この新たな労務管理方式はZD運動やQCサークルという形態で1960年代初頭に民間巨大企業に導入が開始され、60年代後半に急速に普及した。日本鉄鋼連盟を中心に積極的に小集団活動の導入と育成を進めてきた鉄鋼業についてみれば、62年に八幡製鉄所で初めて導入されて以来、65年には鉄鋼連盟加盟事業所中約15%、70年には約70%、80年にはほぼすべての事業所に普及するに至っている。⁽²⁾ また小集団活動への労働者の参加状況をみると、70年代後半における生産部門の労働者の間でのそれへの参加率は93%から95%という大変な高率で推移している。かくして小集団活動はすでにわが国の企業内の各職場に広くかつ奥深くまで浸透しているのである。したがって、その分析は今日の企業内における労働者の統合と支配のメカニズムを究明する上で、不可欠の課題で

注(1) これらの所論に関しては、P. F. ドラッカー『現代の経営』、ダイヤモンド社、1965年、D. マグラガー『企業の人間の側面』、産業能率大学出版部、1966年、R. リッカート『経営の行動科学』、ダイヤモンド社、1964年、F. ハーズバーグ『仕事と人間性』、東洋経済新報社、1968年、C. アージリス『組織とパーソナリティ』、日本能率協会、1970年、等を参照されたい。

(2) 日本鉄鋼連盟『第23回自主管理活動発表大会資料集』、1980年、p. 165、「活動の開始の時期」より。「自主管理活動」とは鉄鋼業で使われている小集団活動に対する名称である。なお、この資料集は以下単に『大会資料集』と略す。

(3) この数字は、業界最大手の新日鉄1社のみのものである。新日本製鉄株式会社『挑戦の日々—新日鉄のJK活動から』、1980年、p. 246、第5図「JK活動への参加状況」より。「JK活動」とは自主管理活動の略称である。

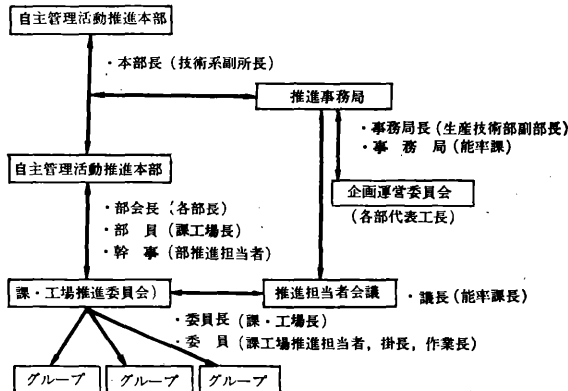
あるといえよう。

企業内における小集団活動の実際の展開においては、労働者の自主性にもとづく活動というその理念とは裏腹に、経営側による管理のネットワークが綿密に網羅されており、また職制労働者のイニシアティブがいかに発揮されている⁽⁴⁾。しかし、だからといって私は小集団活動を、労働者を幻惑し、自己実現の似非満足を与える巧妙な支配の手段として片付けてしまおうとは思わない。確かに新たな合理化の方法として展開されてきた小集団活動のなかで、労働者は様々な苦痛を負わされている。しかし他方では、労働者はその活動を通して自らの技能と知識を向上させているのである。本稿においては、鉄鋼業における小集団活動の事例研究を通して小集団活動の有するかかる二面的性格、すなわちその積極的側面と消極的側面を浮き彫りにしたい。⁽⁵⁾⁽⁶⁾

注(4) まず小集団活動の組織系統自体が、次の図にみられる如く、企業の管理機構と全く一体となっている。

実際の活動においては「省エネルギー」、「コスト低減」等の基本的活動方針や重点課題が経営者より提示され、個々の具体的な活動方針は生産管理部等に所属するスタッフが作成し、それが中間管理職の承認を得た後に、現場の監督労働者から一般労働者へと順次下ろされてゆく。職場ではこの方針に沿って活動計画が立てられ計画が実施されてゆくのだが、しかし計画立案や実施状況に対しては、監督労働者と専門スタッフによるチェックが絶えず行われている。例えば、日本鉄鋼連盟『第23回大会資料集』p. 119における神戸製鋼所の「具体的推進の現状」を参照されたい。

小集団活動の組織系統 (新日鉄、広畑の例)



出所:新日鉄「JK活動10年のあゆみ」1980、P. 79

- (5) このような小集団活動の有する二面的性格を重視する見解としては、安井恒則氏と藤沢健二氏を挙げることができよう。安井恒則「現代大工業と労働・労働管理」石田和夫、大橋昭一編著『現代技術と企業労働』、ミネルヴァ書房、1978年所収、藤沢健二「大手製鉄所本工活動力の再編・陶冶」道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会、1978年所収を参照されたい。
- (6) 労働者の自主性や参加に基調を置いた労務管理方式が、なぜ戦後資本主義の段階において形成されねばならなかったのかに関しては、ここでは論及しないが、しかし若干の整理を行えば、以下の諸点を挙げうる。第1に労働疎外のいっそうの深化の結果、欧米先進資本主義諸国で顕在化した如き、サボタージュ、欠勤等の労働忌避傾向が蔓延し、労働疎外に対する資本主義の枠内での一定の解決が資本の側にも迫られたこと。第2に資本主義的生産様式の発達が必然的に生み出す労働者階級の欲求水準の高度化の結果、労働内容そのものまでが欲求の対象となるに至ったこと。第3に、かかる欲求を資本に対峙させ、一定の譲歩を余儀無くさせる労働者階級の組織的力量の発展である。さらに筆者としては、戦後の高度に発達した科学技術に基づく生産様式が、その資本主義的利用の生み出す労働の断片化と無内容化と同時に譲成せざるをえない「全的に発達せる個人」の可能性との関連においてもこの問題を考察したいと考える。ともあれ、これらの諸点の解明は他日を期したい。

なおわが国における小集団活動の展開について一言しておけば、それが急速かつ広汎に普及しえた条件として、集団に

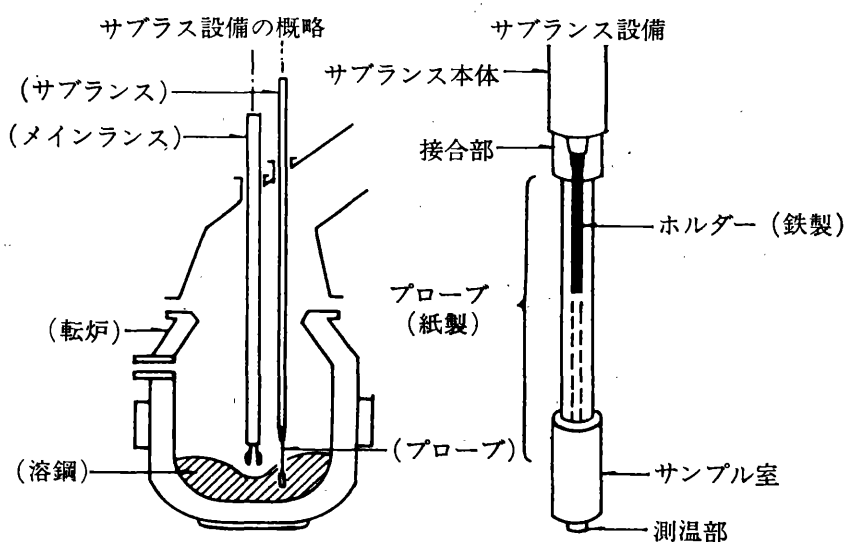
第1章 小集団活動の積極的側面

—企業内分業における精神的諸力への接近—

本章においては、職場における小集団活動の実例の検討を通して、そこでいかに労働者の科学的・技術的知識と能力が要請され、また形成されているかを明らかにしたい。それでは以下若干の実例を紹介しよう。

事例1 「サブランスホルダー焼損防止」新日鉄堺製鉄所転炉工場転炉掛⁽⁷⁾

第1図 サブランス設備



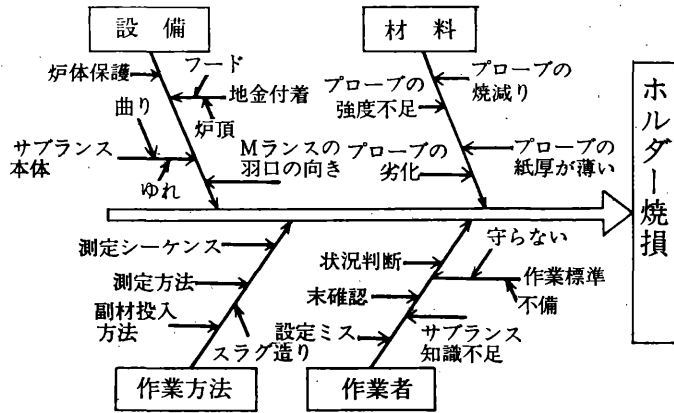
出所：鉄鋼連盟『第23回大会資料集』p. 90.

サブランスとは鋼の精錬過程での温度測定、サンプル採取を主目的とする装置である（第1図参照）。この職場は79年4月にサブランスの稼動不良が急増し、転炉稼動率の低下や品質管理の面での問題を生み出した。そこでこの稼動不良の原因を発見するために、転炉による吹錬工程の調査を開始した。調査の結果サブランスの稼動不良は吹錬中にその90%が発生しており、その不良の原因の89.6%はサブランス・ホルダーの焼損によることが判明した。次にこの焼損の原因が何であるのかを究明するためにグループ会合においてブレン・ストーミング（アイデア発想の

対する忠誠心の強さというわが国の国民性がしばしば議論される。しかしこの点に関して、筆者はより客観的な条件を重視する必要があると考える。すなわち、専ら監督労働者が職場集団の統合を組織し、職場においては労働組合運動が「空洞化」してきたという、わが国の戦後における労資関係の歴史的展開のなかにその条件を探究する必要がある。かかる問題を考える上で、次の高橋祐吉氏の論文が示唆に富んでいる。同氏「日本における職場闘争の歴史と課題」、現代の労働組合運動第7集『巨大企業における労働組合』、大月書店、1976年所収。

注(7) 日本鉄鋼連盟『第23回大会資料集』、p. 90～91.

第2図 サブランス・ホルダー焼損の特性要因図



出所：前掲書，p. 90.

ための方法)を行い、第2図の如き特性要因図を作成した。そしてホルダー焼損件数の過去の最低記録である月間2本を目標値に設定して、その実現のための対策を実施した。対策としてはまず、ホルダー焼損箇所は先端部のみであることが調査によって判明したので、ホルダーに装着するプローブを補強スリーブによって補強した。この対策により焼損件数は減少したが、しかし目標値には至らなかったため、さらに7月よりその他の原因に関する調査を行い、溶鋼上の浮遊物および転炉内の地金付着が原因となってホルダーの焼損が起ることを発見した。そしてこの原因に対して転炉頂部付着地金管理、サブランス孔、フード付着地金管理の実施、サブランス測定前の副原料投入規則の作成等の対策を行った。これらの対策の結果、ホルダー焼損件数は8月以降0件となり、また稼働率も10月以降100%に向上するという効果を上げた。そして最後に、労働者自身が立案、実施したこれらの対策を作業マニュアルに編入し「標準化」した。

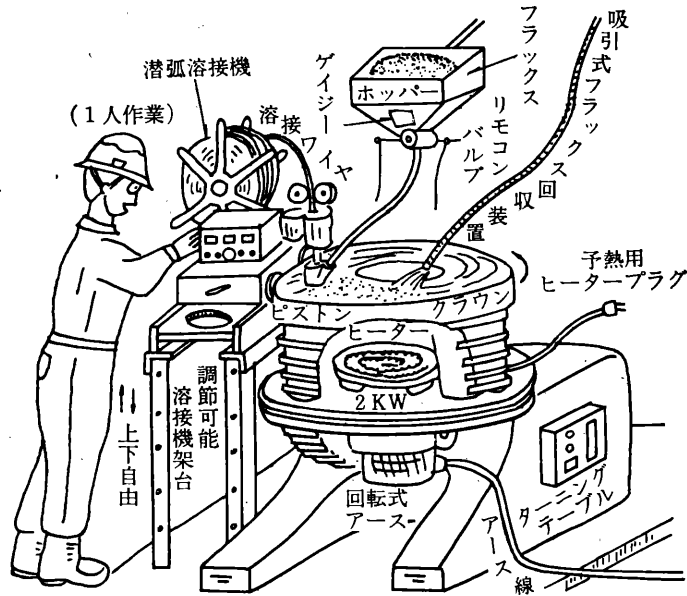
ここにもすでに、小集団活動を通して労働者が自らの工程の機械装置の原理や構造に対する知識を深めている事実を認めることができる。しかし他方では、課業としての定常作業に並行して行われる度重なる調査や実験によって、あるいは装置に関する管理の強化等によって労働密度が強化されるという、いわば「負の帰結」と一体となっ^てかかる活動が展開されている点に注意したい。

事例2 「ピストン肉盛法の能率向上と環境の改善」⁽⁸⁾ 日本鋼管鶴見造船所修繕船工作部

従来のピストンクラウンの溶接法は、手溶接のため4人の作業者を要し、ピストンクラウンを炭火で高温(150°~200°C)に予熱しながら行う高熱の作業であった。それゆえ「非常に神経を使う上、高度な技術を必要とし、品質の良い製品を要求されるため、作業環境並びに、条件はきわめて苛酷なもの」であった。この溶接作業に対して、潜弧溶接機の導入、回転装置の導入、回転式アースの考案実用化等の対策を小集団活動を通して実施することにより、第3図の如き自動

注(8) 同上『第12回大会資料集』1975年，p. 165~168.

第3図 改善後の溶接法



出所：前掲書，p. 167.

溶接を用いた作業に改善した。この改善の結果、1人でも作業が可能となり、作業能率が向上するとともに、作業環境も大きく改善された。

現場の労働者自身がこのような大幅な設備の改善を実現している事実は驚嘆に値する。しかしこの活動の第一の契機は「能率化」にあり、そのため活動の途中においては一時期、「環境面については、以前に比べ、熱い、疲れる、中には腰痛を訴える者が増え、環境面については、むしろ悪い結果となってしまった。」⁽⁹⁾ また苛酷な作業環境が改善されたという労働者にとってのメリットが生まれたものの、他方では要員削減という経営側にとって願ってもないメリットが生まれている。

事例3 「直送圧延の最先端に行く」新日鉄名古屋製鉄所圧延部門⁽¹⁰⁾

直送圧延の生産性を高めるために小集団活動を通して次のような対策を実施した。まず「スラブ(鋼片) 疵溶削方法を改善する3つのステップが実施された。第1は、溶削量を疵の程度に応じて変える操業技術の開発。第2は分塊工程後に、ホットスカーフの運転者に、疵の状況を正確に伝えるための一次検査室の設置。この建家は手づくりで、また鏡を活用した検査法も討議を通じて確立された。第3に検査技術の習熟。スラブ一本ごとに疵を見極め、処理方法を判断する目を、経験のないメンバーたちが必死に体得していった。」さらには、「従来のコンピュータによるスケジュールを材質、疵、歩留などをチェックしながら、自分たちでパンチカードに穴を開けて

注(9) 同上，p. 167.

(10) 新日鉄『挑戦の日々』，p. 110～113.

圧延テストを行い、さらにそのデータをコンピュータに入れることで、圧延回数を1～2割減らし、圧延時間短縮、トン/アワー向上に結びつけた。」そしてこれらの対策の結果、約半年後にHDR(直送圧延)分塊500トン/アワーから740トン/アワーへと生産性が高められた。

新たな作業方法の開発とその習得ばかりか、コンピュータのスケジュールの変更さえ労働者の手によって実施されているのである。ここに示された如き労働者の能力の高揚にわれわれは驚かされるが、しかしこのような改善は、神経の強度の集中を要求する工程に対する労働者のきめ細かな観察の結果えられたものである。740トン/アワーという「驚異的な記録」は労働者の驚異的な労働密度に支えられている。

事例4 「見る運転手順書作成による故障対策」新日鉄八幡製鉄所高炉工場⁽¹¹⁾

高炉の故障に、よりの確により短時間で対応するために従来の作業マニュアルをつくりかえた。その結果、「先輩が作った旧法手順書を作り変えることで、グループ員皆が完全に回路を理解し、電気の専門家(電気整備の方達)と同じようなレベルに達した。」

労働者自身のかかる発言は、小集団活動を通して労働者の科学技術の知識と能力がいかに高められているかを端的に示す。しかしラインの労働者に機械装置の保全修理の労働をも担わせるという一種の多能工化の対策においては、しばしば保全修理部門の要員合理化が伴っている。事実この事例においても、効果の一つとして「私達高炉工場における運転員のレベルアップにより、整備部門の人員合理化にも役立った」ことが挙げられている。⁽¹²⁾

以上の諸例の他にも労働者が自らが担当する工程の機械装置の原理や装置内での化学的反應等に関する知識の習得をもとに設備や作業方法の改善を立案、実施している例はきわめて多くみられる。なかには川崎製鉄阪神製造所における、異常時にクレーンが自動的に停止する回路の作成の例のように、特許申請をするほどの改善を小集団活動を通して労働者自身がつくりだしている例も少数ではあるが存在する。⁽¹³⁾生産過程の基づく科学技術に関する知識の習得をもとに工程の改善を立案してゆくという、従来ならばスタッフの行ってきた労働を小集団活動を通してまさに現場の労働者自身が行っているのである。かかる現場労働者の成長に対してスタッフは、「ここまでやられたら自分たちの場はなくなりますよ」、あるいは「操業改善は……もう現場に任せっきりですよ。お蔭でスタッフは、技術開発に専念できます」と感想を述べている。⁽¹⁴⁾

各企業は既述の如き労働者の知識と能力を養成し、またそれに志向する労働者の「自己啓発」を促進するために小集団活動の一環として第1表のような各種の研修会や大会を設けている。そして第4図の如きステップを踏んで小集団活動の「エキスパート」、「優秀サークル員」となることが期

注(11) 日本鉄鋼連盟『第3回大会資料集』1970年、p. 319～321。

(12) 同上、p. 321。

(13) 同上『第23回大会資料集』、p. 16～17。

(14) 新日鉄前掲書、p. 161およびp. 149より。

職場における小集団活動の現実と性格

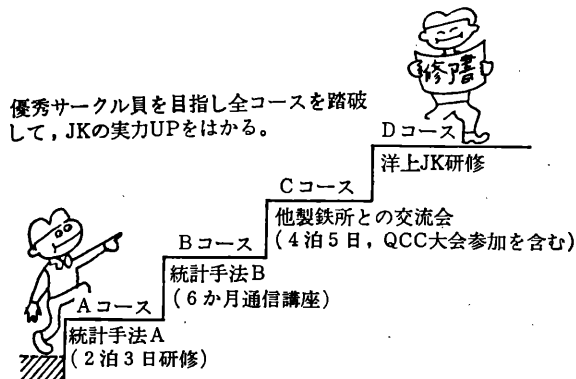
第1表 JK活動の一層の充実・活性化のため各製鉄所が積極的に推進・参画する諸行事

	項 目	内 容
発表大会・交流会	部内大会 製鉄所大会 社内大会 社外大会 会社間交流会 QCC国際交流会	掛・工場(課)・部の大会 JK活動発表大会, 推進指導者大会等 総合, 部門別, 作業長, 機能別大会 QCC, ZD, JK, TPM大会等 他社グループ員との, 会社・職場間交流 年1回, 日・台・韓が輪番で開催
	研修会・講習会	JKグループ研修 JK幹事研修 インストラクター研修 推進指導者研修 社外派遣研修 洋上JK研修 洋上大学 海外視察研修 自主JK勉強会 OHP講習会 自由教室 ◎JK教育 一般箇所研修

出所: 新日鉄「JK活動10年のあゆみ」p. 70.

待されているわけだが, しかしこの過程は単に技術教育としてのみ行われるのではない。労働者自身の利益や権利を放棄してまで経営側の要請を主体的にわがものとして活動を展開する, いわば「経営者の視野」⁽¹⁵⁾をもった労働者を育成するためのイデオロギー教育としての側面をも有するので

第4図 JKのエキスパート養成コース



出所: 前掲書, p. 71.

注(15) P. ドラッカーは「計画と実行の統合」を主張したが, しかし彼にあっては, それは労働者に対する「経営者の視野」の育成を前提とすべきものであった。「労働者は, <経営者の視野>を持つ場合にのみ——いい換えれば, 企業の成功と存続とに責任を負う経営担当者と同じ観点から企業を観ることができる場合においてのみ——自己の能力の最大限の発揮について責任を取れるようになる。」(P. ドラッカー前掲書, 下, p. 175)。

ある。

さて、小集団活動には労働者の能力の成長に関して今一つの積極的特徴が存在する。それは小集団活動を通して労働者が、自らの従事する工程に関する理解のみでなく、企業内の他の工程との関連に対する認識と理解を深めている点である。かかる特徴は関連他工程との間の「連合サークル」という小集団活動の形式においてみられる。この事例としては「酸洗向コイルの受入れ方法」と題された日本鋼管京浜製鉄所熱延工場における次のような例がある⁽¹⁶⁾。

「熱延工場で製造される熱延コイル量(生産能力)に対して、次工程である冷延工場のコイル受入れ量(酸洗能力)の方が小さく、その結果余剰コイルのプールができあがってしまう。このプールに起因する冷延工場へのコイル搬送能力の低下を改善するために、熱延工場のコイル精整工程と冷延工場の酸洗工程との間で連合サークルを設け、後者の酸洗工程の工程計画表にあわせてヤードに置かれるコイルを区分するように改善した。

この他にも、関連職場との「連合サークル」を通して、「上工程、下工程に作業の情報が早く出て、未然に問題が防止できるように」⁽¹⁷⁾になった。あるいは、「現在は冷延鋼板やメッキ鋼板についての品質情報を交換し、品質の向上について論じ合うことが月例となっている」⁽¹⁸⁾等々の例がある。これら諸例の示す「連合サークル」の形式で小集団活動を通して労働者が自ら従事する工程と他の工程との関連に対する理解を深めているという事実は、専門スタッフの観念のなかにもみ存在していた企業内分業における諸工程間の関連、すなわち企業内労働の社会的結合に対して、労働者自身の認識が接近していることを意味するであろう。

以上においてわれわれは、職場における小集団活動の有する積極的側面として二つの特徴を析出した。一つは、それが今日の高度に発達した生産過程の必要とする労働者の科学技術の知識と能力を養成し発揮させている点であり、いま一つは、それが企業内分業の諸環の社会的関連に対する労働者の認識を養成している点である。小集団活動を通しての労働者のかかる成長は、今日の労働者が企業内分業における肉体的諸力の分野(執行機能)にのみ閉塞されているのではなく、企業内分業における精神的諸力の分野(計画機能)へ蚕食しはじめている傾向を示すものであろう。

周知のように、戦後の我が国の鉄鋼業は1950年代の第1次合理化以来、ホット・ストリップ・ミルの導入等急速な機械化を推し進め、また60年代後半以降はコンピュータによる工程制御を急速に進め、特に巨大鉄鋼企業の新鋭製鉄所では、コンピュータによる大規模な集中制御が行われている。このような急速かつ大規模な技術革新は当然に、労働内容の変容をもたらさずにはいなかった。すなわち、長年の経験を通して習得されるカンやコツに依存する経験的熟練とは異なった、科学技術の知識にもとづく新たな労働の能力が必要とされるに至った。この点に関してわれわれは既述の分

注(16) 日本鉄鋼連盟『第3回大会資料集』、1970年、p. 245~247。

(17) 同上『第2回自主管理活動作文集』、1973年、p. 5、住友金属、製鋼所の例、以下この資料は単に『作文集』と略す。

(18) 同上『第12回大会資料集』、1975年、p. 45、川崎製鉄、千葉製鉄所の例。

析から、高度に発達した科学技術にもとづく生産過程の要求する科学技術の知識と能力をもった労働者が、まさに小集団活動を通して形成されてきているという重要な事実を指摘できよう。⁽¹⁹⁾以下に引用する文章にみられる労働者の変化は、かかる労働者の成長を端的に物語っている。

「筆はいらぬ、力と度胸で仕事する、といったタイプの高炉マンが、現在では、汗で紙面を汚しながらも筆をとる。……電卓片手に資料づくりをするまでに変ぼうしています。」⁽²⁰⁾「現場第一線の人々が、技術スタッフ並みの技術力というか、仕事を筋道をたてて解析し、どんどん改善して、仕事の質を高めてゆける力をつけた。」⁽²¹⁾「変わった一つとして、物ごとを定量的に筋道をたてて考えるようになったこと。事実を多角的に非常に注意深く、観察するようになったこともあります。」⁽²²⁾

確かに小集団活動が企業によって「上から」与えられ、経営側による管理のネット・ワークのなかにかがっかりと組み込まれ、また監督労働者のイニシアティブのもとに進められているとはいえ、小集団活動が労働者によって受容されてきた一因として、今みた如き活動そのものに内在する知的側面のあったことを無視することはできない。小集団活動の有する知的側面に対して労働者自身は次のような評価を与えている。

「毎日の単調な作業に一種の倦怠感さえ感じて」いた検査担当の労働者が小集団活動を通して、「作業は私自身がするもので、作業標準書がするものではない」と考えるようになり、「既成の作業標準書そのものを、見直さなければならないということに気付いた時には、自分の作業に飽きたり、嫌気がさすどころか、作業のむだをみつけたり、改善するおもしろさに魅せられていったといってもおおげさではありません。」⁽²³⁾

「現場における機械化がすさまじい勢いで進んでいる中であって、新しい知識をいやでも応でも身につけなくては大きに遅れをとることになるのではなかるか」と考え始め、職場のなかに「(クレーンを)運転していればよいと考えていた人も、電気や機械の知識を吸収しようとする気配が生まれてきた。」そして「とにかく知ろう、知識を得ようと思う心が先に起き食欲に吸収しました。」⁽²⁴⁾

かかる労働者自身の発言は、小集団活動が一面においては労働者の科学技術に対する知的欲求を充足しているという事実を如実に表現するものである。われわれは小集団活動を単に資本による支配と搾取のより巧妙な手段としてのみ一面的に批判することは避けねばならない。確かにそれが次章で叙述される如き様々の否定的現象を伴って展開されているとはいえ、本章で明らかにした如き

注(19) 活動の事例のなかには「KKD作業(経験、勘、度胸)からの脱皮」をテーマとしたもののように(同上『第23回大会資料集』, 1980年, p. 46~47, 新日鉄, 広畑製鉄所の例), 科学技術の知識にもとづく作業方法の確立を意識的に追求している例も少なくない。

(20) 同上, p. 47.

(21) 新日鉄『JK活動10年のあゆみ』, p. 54.

(22) 同上, p. 57.

(23) 「改善提案と働く喜び」, 日本鉄鋼連盟『第1回作文集』, 1971年, p. 54 (山陽特殊製鋼)。

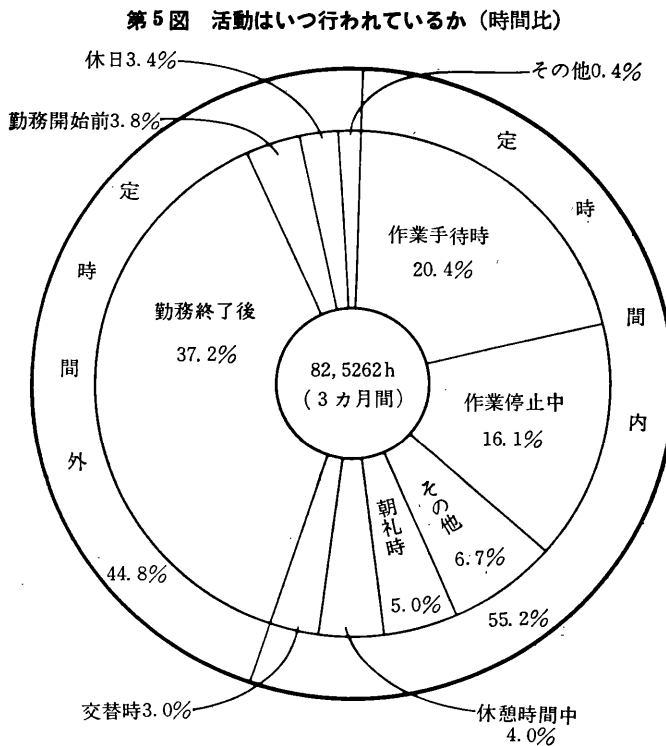
(24) 「自主管理活動をやってみて」, 同上『第4回作文集』, 1976年, p. 66~67 (新日鉄, 八幡製鉄所), () 内引用者。

それが一面として有する積極的側面を軽視することはできない。⁽²⁵⁾

第2章 小集団活動の消極的側面——労働諸条件の悪化——

前章でみたように、職場における小集団活動は企業内分業における精神的諸力への労働者の接近という積極的側面をもつとはいえ、他方ではそれは労働者に対して様々な側面で労働諸条件の悪化をもたらしている。

この消極的側面をまず労働時間の延長についてみる。第5図に示されるように小集団活動が就業時間内に行われる場合には、作業の手待ち時間やライン停止時が利用され、いわば労働時間の“隙



出所：鉄鋼連盟自主管理活動委員会『自主管理活動に関するアンケート調査結果』1977年，p. 17.

注(25) 小集団活動をより「巧妙な」、「精練化」された支配の手段と解する論者は、長谷川廣氏、木元進一郎氏、井上秀次郎氏等である。長谷川廣『現代労務管理制度論』、青木書店、1971年(とくに第14章「ZD運動と現代企業」)、木元進一郎『労働組合の「経営参加」』、森山書店、1977年(とくに第8章「『経営参加の新動向』の展開とその本質」)、井上秀次郎「大企業の組織・管理と労働」、角瀬保雄編『現代日本企業と民主化問題』、労働旬報社、1980年所収等を参照されたい。但し、木元氏は最近の論稿においては、小集団活動が「言葉の正しい意味」での自主性や主体性を労働者のなかに生み出さざるをえない、という点を指摘しておられる。同氏「労務管理の再編、強化の特徴」、向笠良一他編『巨大工場と労働者階級』上巻、新日本出版社、1980年所収を参照されたい。

一方、小集団活動が技術、技能教育の面で有する意味を重視してこられたのは道又健治郎氏である。また同様の指摘は仁田道夫氏にもみられる。道又健治郎「現代の労働者と企業内教育の新動向」、『現代と思想』No. 27、青木書店、1977年所収、仁田道夫「鉄鋼業の『自主管理活動』」、『日本労働協会雑誌』No. 234、1978年所収等を参照されたい。

職場における小集団活動の現実と性格

間”を埋める形で行われている。就業時間外に行われる場合には、食休時や休憩時の利用、早出、残業から休日出勤まで行われている。これらが労働時間の延長をもたらしていることは言うまでもない。どの位の時間が活動に費やされているかは一様ではないが、次のような例が平均的であるように思われる。「始業前後の5分間教育や反省会」に加えて「月3回以上の社内会合、月1回の1泊研修」が開かれ、そして仕事に関する会合以外に旅行、釣り、ソフトボール等のレクリエーションのための集まりも開かれる⁽²⁶⁾。なかには、「チーム員の意欲的活動は、連日続き作業終了後2~3時間の勉強会が6か月間続いた⁽²⁷⁾」とか、1回6時間の活動を週3回行う等の如く大変な労働時間の延長を帰結しているものもある。さらにこのような企業内での小集団活動のみでなく、データの整理や分析等をしばしば家庭にまで持ち帰って「ふろしき残業」をしたり、社内や社外での小集団活動の発表大会の準備のために家族の前で連日発表の練習をする等、家庭における私生活の時間までが犠牲にされている。しかもこの労働時間の延長は、「夜勤明けや、夕方出勤を早出して、……各組が競争で取り組んでいました⁽²⁹⁾」、あるいは「現場では食事時間を分割するケースも出るが、これもサークル活動で自主的に決めた⁽³⁰⁾」等に示されるように、職制命令として強制されるのではなく、職場集団内での労働者自身の「自発的」意思決定によって実現されているのである。

次に労働密度の強化についてみる。小集団活動においては、工程の観察、データの収集、試験等が課業として定められた定常作業と平行して行われるのであるから、必然的に労働密度は強化される。また小集団活動による作業方法の変更が、逆に労働密度の強化を招く場合も多々ある。かかる帰結を次のような労働者の発言が如実に物語っている。設備に対する「きめ細かな管理の徹底」を図るために「サークル員は走りまわった。」⁽³¹⁾ 圧延部門での燃料原単位低下、歩留り向上、生産計画達成と幾重もの目的のために「血まなこの取り組み」をした。⁽³²⁾ 加熱炉の燃料原単位低減をテーマとする活動において、「最新設備でなければ、25万キロカロリーが理論的に限界とされる数字で、23万キロカロリーとなると食事のヒマもない。」⁽³³⁾ 転炉の耐用回数の増大（炉寿命の延長）をテーマとする活動において、「正直に言って3,500回を越えたころは、無限に続くのじゃないかという錯覚にとらわれたり、どこまで保たせるのがベターか、毎日毎日がしんどかった。炉寿命延長のために、こっちの寿命が縮む思いで……」⁽³⁴⁾ 等々である。しかもかかる極限的な労働力の支出度によって達成される目標は、一度達成されたならばさらに目標のレベルは高められ、あたかも際限なく労働密度

注(26) 日本鉄鋼連盟『第12回大会資料集』, p. 54~55, 新日鉄, 八幡製鉄所の例。

(27) 同上『第23回大会資料集』, p. 152, 住友金属, 製鋼所の例。

(28) 同上『第22回大会資料集』, 1980年, p. 30~31, 中山鋼業, 鶴見工場の例。

(29) 新日鉄『挑戦の日々』, p. 84~85, 傍点引用者。

(30) 同上, p. 86, 傍点引用者。

(31) 日本鉄鋼連盟『第23回大会資料集』, p. 45 神戸製鋼, 加古川製鉄所の例。

(32) 新日鉄前掲書, p. 97~100。

(33) 同上, p. 140, 傍点引用者。

(34) 同上, p. 69, 傍点引用者。

は強化される。⁽³⁵⁾このような小集団活動による労働密度の強化は、「サークル員の中に疲労により休む人が続出⁽³⁶⁾」のように疲労の増大を生み出したり、あるいは「投げ出してしまいたい⁽³⁷⁾」、「あまりにもきびしい⁽³⁸⁾」、「作業者は作業以上に苦痛がりQCを詠り、クルシイ、クルシイと逃げ出す⁽³⁹⁾」といった心理的圧迫や不満を労働者のなかに生み出している。

第3に小集団活動のなかには要員削減（「省力化」）を直接の目的として展開されているものが数多くみられる。それらの内以下に若干の例を挙げよう。

亜鉛メッキの実験作業に関する工程において、労働者自身がIEスタッフ同様にストップウォッチを持って時間研究を行ない、「手待ち時間」の減少、オーヴァーラップする作業の省略等によって要員を3名から2名に減少させた。⁽⁴⁰⁾製品に添付するエフとラベルの印刷工程に「省力化」のために自動印刷機が導入され、稼動に伴う様々の工程上のトラブルを小集団活動によって解決し、要員10名のうち6名を削減した。⁽⁴¹⁾他工場への配置転換の要員を捻出するために、小集団活動を通しての作業方法の変更によって1名×3班の人員編成を1名×2班に削減した。⁽⁴²⁾3直3交替制から4直3交替制への移行を要員増なしに実現するために、従来の1班3名（3名×3直）の作業を2名（2名×4直）で行えるように「作業の能率化」を図り、配置転換の要員1名をも捻出した。⁽⁴³⁾製造部門に所属する事務職場において、伝票記入ミスを減少させる等の対策により2名の女子を削減した。⁽⁴⁴⁾クレーン職場において玉掛作業者1名×3シフト計3名を「排除」し、さらに「完全な無人化」を追求している例等々、⁽⁴⁵⁾要員削減をテーマとした小集団活動の事例はきわめて多い。

しかも上記の川崎製鉄の4直3交替制への移行に伴う事例において、労働者自身が「もしもこの改善をしないで、4直になったとすればもう3名余分に人員が必要になったわけですので大きな成果があったと思います」⁽⁴⁶⁾と述べていることは、いかに経営側の意向が労働者のなかに浸透しているかを示している。しかしこのような経営側の「省力化」への意欲に沿って展開される小集団活動は、労働者自身が「仲間」の職場を奪い、またしばしば自らの労働密度を強化する帰結を招く。そしてかかる矛盾した状況は労働者の意識に反映されざるをえない。「工場全体の活動が活発になればな

注(35) 例えば「工数予想による作業能率の向上」と題された住友金属、鋼管製造所、保全作業職場の活動報告では、当初110.5であった目標値が、3か月後には100.8に下げられ、さらに半年後には97.7へ、さらに3か月後には85.9にまで下げられている（数値は $\frac{\text{実績トータル時間}}{\text{予想トータル時間}} \times 100$ ）。前掲『第23回大会資料集』、p. 78～79。

(36) 日本鉄鋼連盟『第2回大会資料集』、1970年、p. 11、神戸製鋼、尼崎工場の例。

(37) 同上『第3回大会資料集』、p. 233、東洋鋼板、下松工場の例。

(38) 同上『第12回大会資料集』、p. 135、中央電気工業、鹿島工場の例。

(39) 同上『第13回大会資料集』、p. 32、川崎製鉄、水島製鉄所の例。

(40) 同上『第3回大会資料集』、p. 141、新日鉄、広畑製鉄所の例。

(41) 同上『第2回大会資料集』、p. 203、日新製鋼、阪神工場の例。

(42) 同上『第3回大会資料集』、p. 20、川崎製鉄、水島製鉄所の例。

(43) 同上、p. 137、川崎製鉄、葦合工場の例。

(44) 同上『第23回大会資料集』、p. 20、神戸製鋼、日高工場の例。

(45) 同上、p. 60、日新製鋼、周南製鋼所の例。

(46) 同上『第3回大会資料集』、p. 141。

職場における小集団活動の現実と性格

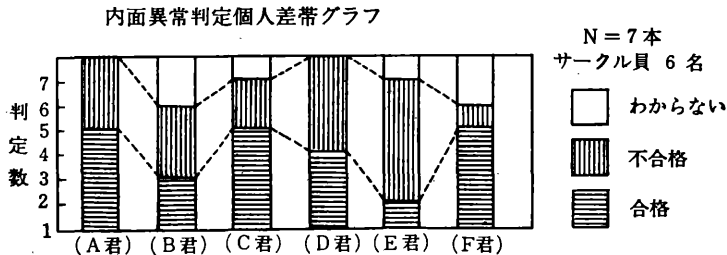
るほど作業が改善され、人員も省力化され、チーム員も日に日に、急激に減って行くのをまのあたりに見ていると『これが、活動の成果なんだ』と思うと同時に、『自分で自分の首を締めているみたいじゃないか』、『仕事以外に頭を使うのはごめんだ』、『自分達は与えられた仕事だけを、ちゃんとやればそれでいいのではないか』、『自主活動なんてアホらしい、やめてくれればいいのに』こんな会話を仲間とよく話し合ったりしたことがありました。⁽⁴⁷⁾

第4に小集団活動のなかには、作業上の安全や職場の環境面で様々な問題を惹起しているものもある。前者の例としては、工場用水を管理する職場において省エネルギーのためにポンプの電力単位を極端に引き下げた結果、「水圧が下がりすぎると、……大事故を招く危険」が起きているという例が象徴的である。⁽⁴⁸⁾ その他前述した如き極端な労働密度の強化が労働災害発生の危険を招く可能性も強い。後者の例としては、「休憩室、クレーン運転室などのクーラーも止めた。作業開始後しばらくの蒸し暑さは我慢した⁽⁴⁹⁾」に示されるように、省エネルギー達成のために職場のエアコンやクーラーを、あるいは冬期に暖房装置を停止するというような活動例が多くみられる。

第6図 個人別成績査定

(「ステンレス鋼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』p. 10.

最後に小集団活動はその活動を通して労働者間あるいは職場集団間相互の競争を促進する。その主な理由は小集団活動が形式上は労働者の「自主的」な活動でありながらも、経営側の管理のネットワークに組み込まれ、また事実上それは成績査定の対象となっているからである。職場では通常小集団活動の成績が第6図の例のように個人別やグループ別に掲示され、労働者に対して心理的刺激や圧迫が加えられる。そしてこれは「班別のミス発生状況の掲示で競争意識も出てきた⁽⁵⁰⁾」、あるいは「われわれの合言葉は『他班に負けるな』であった⁽⁵¹⁾」、という如き効果を生む。さらにこのような小集団活動に対する管理の徹底は、労働者あるいは職場集団相互の間にしばしば対立さえ生み

注(47) 「2年間で味わった活動の苦悩と前進」, 同上『第3回作文集』, 1975年, p. 53 (住友金属, 製鋼所), 傍点引用者。

(48) 新日鉄前掲書, p. 213.

(49) 同上, p. 194.

(50) 同上, p. 232.

(51) 日本鉄鋼連盟『第2回作文集』, p. 94, 神戸製鋼, 加古川製鉄所の例。

出す。ミスの原因究明が個人の責任追求につながり、「個人攻撃めいた面が強く、感情的に対立する恐れが出てきた。」⁽⁵²⁾『『ZD活動をやるのだって！この仕事の忙しいなかで余計なことをさしてくれるやないか！お前さんの点数かせぎにつき合わされるのはごめんやで！』『何をぬかす！点数かせぎやと！えらいさんがやれ、やれとつつくから仕方なしにはじめたんやないか。人の気も知らないで、生意気な口をきくな！』⁽⁵³⁾これらの文章は、小集団活動によって競争と対立の激化された“ぎすぎす”とした職場の雰囲気をよく伝えている。とくに小集団活動において要員削減が追求される場合には、労働者間の対立はより惹起されやすい。これに関しては次のような例が挙げられる。「QCサークル活動を進めて行く中で、私達は一つの大きな難題にぶつかった。それは職場環境、作業方法の改善によって、予期しなかった要員見直しにまで発展し、各人の考え方の違いや年齢の開き等から感情的になった点である。」⁽⁵⁴⁾クレーン職場において玉掛け削減をテーマに活動を進めたところ、玉掛けから「他職の人員にまで干渉するな」と強い抵抗が起きグループ会合が幾度も紛糾した。⁽⁵⁵⁾要員削減のために多能工化を実施した職場では、「多能化のためのローテーションに端を發した感情のもつれからトラブルが発生して活動が停滞」してしまった等である。⁽⁵⁶⁾

かかる小集団活動を通して惹起される競争と対立の激化という事態に直面する時、われわれはそこに小集団活動のきわめて錯綜したメカニズムを見出す。すなわち、要員削減や工程管理の徹底等の経営側の要請を労働者自身が小集団活動を通して「自主的」に追求していくがために、かかる要請をめぐる生ずる経営側との対立が不鮮明になり、逆にそれが労働者間相互の対立に転嫁されてしまうというメカニズムである。

本章でみた如き、小集団活動を通しての労働時間延長、労働密度の強化、要員削減等によって、少数の要員をもってしても生産を確保しうる体制が、60年代後半以降企業内において着々と構築されてきたのである。⁽⁵⁷⁾オイル・ショック以降大量の失業者を生み出し、臨時工や社外工ばかりでなく、大企業本工労働者までも巻き込んだ各企業の「減量経営」を、かかる体制が企業の内部から支えていた点を見逃すわけにはいかない。そして70年代前半から今日に至る長期不況下において、小集団活動に対する管理はいっそう強化されてきた。それは経営方針を上から強制的に押し付けるというようなあからさまな強化ばかりではなく、労働者に企業の危機意識を鼓吹することによって、いっ

注(52) 同上『第1回作文集』, p. 132, 日本製鋼所, 室蘭製作所の例。

(53) 同上『第2回作文集』, p. 44, 山陽特殊製鋼の例。

(54) 同上『第2回大会資料集』, p. 150, 日本鋼管, 京浜製鉄所の例, 傍点引用者。

(55) 同上『第12回大会資料集』, p. 209~212, 川崎製鉄, 水島製鉄所の例。

(56) 同上『第23回大会資料集』, p. 21, 神戸製鋼, 日高工場の例。

*ここで若干の注意を付言する。小集団活動自体が、今日の大企業内部の苛酷な競争のメカニズムに組み込まれているからこそ、本章でみた如き「犠牲」を払ってまで、労働者はその活動に積極的に取り組まざるをえない。この点を看過してはならない。

(57) 70年代における合理化の基本的方向を指示した「能力主義管理」の検討が、日経連において開始されたのも丁度この時期である。

職場における小集団活動の現実と性格

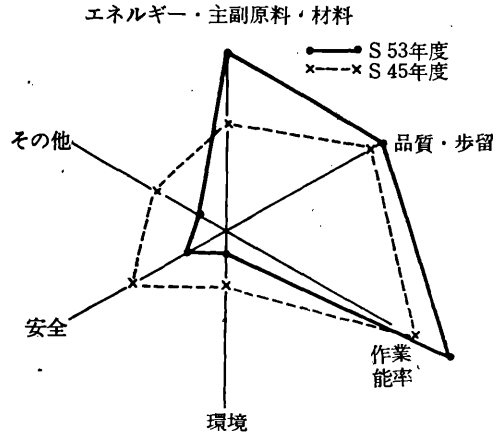
その「合理化」に向かって自ら邁進させるという対策が行われてきている。「『作業時間の15%削減は能率を18%向上させなければならない』、

『そんなことは無理だ』、『考えられない』というのが圧倒的意見」であったにもかかわらず、「しかし何時迄も私達の仕事のやり方を

正当化していたのではこの危機を乗り切る事はできません」と決意して作業能率の向上に取り組んだ職場の例。⁽⁵⁸⁾「俺は会社に仕事をしに来ているんですよ。何も時間外にQCをやることはないでしょう」等の不満の声が起

り始めていたが、しかし「そのようなことは言われてられない時期が到来したのであります。」そして「昭和49年には徹底的な業務の見直しを実施」した職場の例。⁽⁵⁹⁾これらはオイル・ショック以降労働者に対して各企業がいかに徹底的に危機意識を鼓吹してきたかを物語る。かかる小集団活動に対する管理の強化は活動テーマの変化にはっきり現われており、第7図に示されるように、「省エネルギー・省資源」、「品質・歩留」、「作業能率」というより経営方針に沿ったテーマがオイル・ショック以降増大しているのである。

第7図 オイル・ショック以降の活動テーマの変化
(新日鉄, 名古屋製鉄所)



出所：新日鉄『挑戦の日々』p. 260.

む す び

われわれは第1章において、職場における小集団活動の有する積極的側面に焦点を当てて論じた。すなわち、小集団活動を通して労働者は、今日の高度に発達した生産過程が要求する科学的・技術的知識を養成しており、その高められた知識と能力にもとづいて企業内分業における精神的諸力の分野へ蚕食しはじめている。⁽⁶⁰⁾既述の諸例にみられた如くラインに配置された現場の労働者が、スタッフ同様の労働を行っているのである。

注(58) 日本鉄鋼連盟『第22回大会資料集』, p. 48~49, 日本製鋼所, 室蘭製作所の例, 傍点引用者。

(59) 同上『第23回大会資料集』, p. 76~77, 日本鋼管, 福山製鉄所の例, 傍点引用者。

(60) 黒川俊雄氏は、労働者階級と労働組合が企業に対する民主的規制を実現するために必要な条件の1つとして、次のような指摘をされている。「民主的規制の問題にとりくむためには、技術的側面をとまなうものであるから、労働者階級自身が管理能力をもつようになることが、重要な条件である。」(同氏『戦後体制』と『生産性運動』の展開, 社会政策学会年報第22集『戦後体制と労資関係』, 御茶の水書房, 1978年所収, p. 89), 本文で示した如き小集団活動を通しての労働者の成長は、労働者自身のかかる能力を潜在的には育成しているものと思われる。しかしそれはあくまでも潜在的にあって、それがそのままの形で民主的規制のための管理能力に結実するのではない。そこにはまさに労働運動の新たな展開が介在せねばなるまい。

次いで、われわれは第2章において小集団活動の有する消極的側面に焦点を当てて論じた。すなわち、小集団活動は労働時間の延長、労働密度の強化、要員削減、労働者間相互の競争と対立の促進等の「負の帰結」を伴って展開されており、様々な側面において労働者に対する搾取の強化を生み出している。

敢えてここで読者の注意を喚起すれば、小集団活動の有するかかる積極的側面と消極的側面とは個々別々に存在するのではなく、いわば「メダルの裏表」として活動そのもののなかに両者は引き離し難く一体となって存在している⁽⁶¹⁾のである。

しかし合理化政策の一環として経営側のイニシアティブの下に導入、展開され、その主導権を確保するための様々なフォーマル、あるいはインフォーマルな対策が網羅されている現在の小集団活動では、「メダルの裏側」としての労働者に対する搾取の強化という「負の帰結」を払拭することは到底不可能である。経営側の管理のネットワークに組み込まれた小集団活動では、作業能率の増大、要員削減等の経営側の方針に沿った方向において、職場小集団の「自律性」は発揮しえても、労働密度の緩和や要員増大という経営側と対立する方向においては、その「自律性」なるものは機能しえないのである。しかもこの職場小集団の「自律性」は、監督労働者や「経営者の視野」をもった労働者が職場のオピニオン・リーダーになることによって、公休日や休憩時間の返上、要員削減等々労働者の既得の権利さえ自ら放棄させてしまうのである⁽⁶²⁾。

高度成長期を通して巨大経営と巨大労働組合が一体となって労働者を支配する体制を築きあげてきたわが国の巨大企業内部の職場においては、かかる状況が生み出されている。この現実直面する時、小集団活動の有する積極的側面を生かしつつ、同時にその消極的側面を払拭してゆく方向へ、巨大経営を巨大企業内部から規制してゆく力を、一体われわれはどこに見出したらいいのであろうか。今日のわが国の労働運動の現状からすれば、その見通しはきわめて暗いものにならざるをえない。

しかし労働諸条件の悪化を必然的にもたらす小集団活動に対して、労働者の不満は明らかに増大している。「どうしても時間外で活動をやらなければならない、だんだんメンバーの不満が積

注(61) 尾高邦雄氏は、インフォーマルな活動として位置づけられてきた小集団活動を、フォーマルな組織として位置づけし直し、企業内の労働組織全体を「自律的小集団」によって組織すべきであると主張されている。しかし小集団活動が労働者に様々な「苦痛」を強いている現実をみる時、尾高氏のように無条件にそのいっそうの展開を表明する見解には疑問を持たざるをえない。同氏「小集団自主管理体制をめざして」、『日本労働協会雑誌』、No. 223, 224, 225. 1977年所収を参照されたい。

また熊沢誠氏は、QCサークル活動には労働者が「自分たちのため」のテーマをかかげる「ハト派のQC」と、そうではなく経営側の目標をそのまま「鵜呑み」にした「タカ派のQC」とがあると区分されている。しかし小集団活動を2面的性格の統一としてとらえる本文で示した如き見解からすれば、氏の区分は若干形式的な区分のように思われる。同氏「QC活動の明暗」、『日本労働協会雑誌』、No. 256, 257, 1980年所収を参照されたい。

(62) 仁田道夫氏は、監督労働者を経営側への意思疎通のパイプとする、職場集団の側からの小集団活動に対する「変成作用」の存在が、その活動の定着する要因であったと主張されている。しかし私としては、先の注(6)に示したように、監督労働者のパイプは、経営側がイニシアティブを掌握した小集団活動が全面的に展開される条件として機能したという、わが国の職場における労資関係の問題点を重視すべきだと考えている。同氏前掲論文を参照されたい。

もって、爆発するところまで」に至り、労働者から工長に対してその不満が集中された。⁽⁶³⁾「会合を重ねても進展を見ない活動にいや気をさし、一泊2日の釣へ。その夜の酒宴は、QC活動に対する不満の爆発。」⁽⁶⁴⁾「職場の片隅では、労働強化であるとか、やっかいな仕事をもって来た等々、不満にみちあふれた言葉が後を絶たない」⁽⁶⁵⁾等の例は、小集団活動に対する不満が職場のなかにいかに鬱積しているかを示す。

そしてかかる不満の鬱積は、労働者の小集団活動に対する批判的意識を生み出さざるをえない。「これは会社が生産を上げるためにしぼり出した知恵じゃないか」⁽⁶⁶⁾、あるいは、「お前はの間、生産性の向上について発表したけれど、ああいうのをやると自分の仕事が大変になるだけじゃないか、自分で自分の首を締めているんだよ」⁽⁶⁷⁾等の発言は、労働者自身の批判的意識の形成をわれわれに確認させる。さらになかにはそれが一種の抵抗となって現われている場合もある。「安全のQCサークルしたら叱られるぞ」、「設備改善、生産第一や」等の声に対抗して、ボイラー事故解消のために取り組んだ職場の例。⁽⁶⁸⁾「私たちサークル員は、作業能率も大切ですが、それ以上に大切な職場の安全についてたえずチェックする必要があります。安全がなければ生産も改善も成り立たない」と決意して「職場の安全」をテーマにQC活動を行った例等、⁽⁶⁹⁾これらは企業業績の向上を前面に押し出す経営側主導の小集団活動に対する労働者の側からの、一種の抵抗の発現形態と考えることができよう。

今日のわが国の民間企業、とくに巨大企業における小集団活動は、きわめて高度かつ巧妙な管理のネットワークのなかで展開されてきている。そこでは「自己実現欲求」、「他者による認知欲求」等の「欲求管理」や「職場集団に対する忠誠心」等の心理的效果が駆使され、さらに長期不況下においては危機意識の徹底が図られてきた。だがしかし、それが労働者にとって労働諸条件の悪化を招来するという消極的側面と一体となって展開されている以上、われわれが今みた如き労働者の小集団活動に対する批判的意識の発生を阻止することはできない。この批判的意識は、70年代の「減量経営」以降いっそう激化されてきた労働者間の競争によって分断され、今のところ顕在化しない「声なき声」のレベルに止まっているように思われる。職場のなかに潜勢しているかかる批判的力は、いかにして巨大企業を内部から規制してゆく組織的力へと成長しうるのか。この方途を明らかにすることこそが、今日の巨大企業労働者の研究に課せられた重要な課題であろう。

(横浜市立大学商学部非常勤講師)

注(63) 日本鉄鋼連盟『第22回大会資料集』, p. 32~33, 日本鋼管, 福山製鉄所の例。

(64) 同上, p. 72, 同製鉄所の例。

(65) 同上『第4回作文集』, p. 17, 新日鉄, 工作事業部の例。

(66) 同上, p. 127, 大同特殊鋼, 川崎工場の例。

(67) 同上『第5回作文集』, 1979年, p. 134, トビー工業, 神奈川製造所の例。

(68) 「QCサークルの反省と前進のために」, 同上『第4回作文集』所収(神戸製鋼, 神戸製鉄所)。

(69) 同上『第3回大会資料集』, p. 251, 川崎製鉄, 水島製鉄所の例。