

# 小集団活動にみる労働と管理

安井 恒 則

## 目次

はじめに

### 一 小集団活動と作業労働

- 1 生産的労働の新しい形態
- 2 作業労働との差異・対比

### 二 小集団活動と管理

- 1 小集団活動による管理の補強
- 2 管理の対象としての小集団活動

むすび

## はじめに

QCサークル活動や自主管理活動の名称で呼ばれる小集団活動は、日本企業の間で急速に普及し、すでに多くの企業で経営を支える柱となっている。この事態は、経営学や管理論にいくつかの問題を提起しているように思われる。その一つとして、小集団活動がどこまで日本企業に独自のものか、あるいはどの程度の普遍性をもちうるか、そしてそれはどのようなものか、という点をあげることができる。

この点の解明には、国際的な比較研究を必要とする。小集団活動は貿易摩擦を契機として、それぞれの国の諸条件に適合した変形をうけながらも、すでに世界的に普及しつつあり、比較研究に必要な経験や事例研究も積重ねられつつあるといえる<sup>(1)</sup>。とはいえ本稿ではこの比較研究に直接取り組むのではない。むしろ、日本の巨大企業において経営の支柱をなすまでに成長してきた小集団活動のあるがままの姿に注目し、その中からこの活動のもっとも基本的な特質と思われる二つの側面を示すことを課題としたい。この作業は比較研究を有効に進めるうえでも一つの不可欠な前提をなしている。

小集団活動を理解するためには、大きく二つの点を明らかにしなければならない。すなわち、小集団活動それ自体が一体何かという点と、この活動が導入・普及される際の動機・前提・条件などいわば外的な諸条件は何かという点との二つである。この二点は明確に区別されなければならない。しかし実際には、小集団活動の内容や性格はこの活動の外的な諸条件によって規定されており、それから離れて独立して存在するのではない。たとえば、小集団活動の前提となっている協調的な労働組合、発達した大工業、多様化し激化した企業間競争などは小集団活動にとってはあくまでも外的な諸条件である。これら諸条件は小集団活動にとって絶対的な前提であったり、あるいは物質的な基礎をなしていたり、さらには導入の直接の動機であったりである。しかしまた、これらは単に外的な諸条件であるだけでなく、小集団活動の内容を規定し性格づける要因でもある。したがって、これら外的な諸条件から全く切り離してしまえば残るのは小集団活動の単に形式的な内容だけである。小集団活動の普及や一般化が著しく、その事例が豊富であるにもかかわらず、その実体の把握が容易でないのは、この活動の性格を規定している諸条件が様々であり、しかもこれら諸条件の一つひとつが独自の内容を持ち、したがってそれぞれ独立した研究領域をなしているからである。小集団活動が企業内の事象であるにもかかわらず、研究の対象としては、当初、経営学や管理論よりもむしろ労働経済論や産業教育論の領域で積極的に取り上げられたのも、これらの領域における新しい現象と

いう面を小集団活動がもっているからである。

外的な諸条件によってその内容や性格まで規定されるというのが小集団活動の現実の姿であるとしても、小集団活動の考察に際してあらかじめその諸条件の解明を先行させておかなければならないというわけではない。むしろ反対に、小集団活動の考察の進行過程でその外的諸条件との関連を示す必要性がおのずから提起されてくるのである。それゆえまず最初には、小集団活動それ自体をそのあるがままの姿で、とはいってもその外的な諸条件から切り離して取り上げなければならない。

## 一 小集団活動と作業労働

### 1. 生産的労働の新しい形態

小集団活動を、その諸条件から切り離し、またこの活動に含まれた現実の多様な内容を捨象してしまえば、あとには、この活動が労働の一つの形態あるいは様式であるという点のみが残る。小集団活動は実際にはそれを推進するための特別な専門部門と強力な体制をもち、全管理階層の動員のもとでのみ活発化するとしても、この活動の直接の担い手は、生産部門では第一線の作業労働者であり、事務部門では事務労働者である。小集団活動は監督労働者や技術者などの特別な部類の労働者ではなくて一般の作業労働者自身の行う活動であり、しかも単なる活動一般ではなくて、作業労働と並ぶしかしそれとは区別される別の種類の労働である。

このうち、この活動の直接の担い手が作業労働者自身であることについては、この活動の基本単位となる一つの集団（サークルとかグループと呼ばれる）の構成員が直接に作業を遂行する労働者、すなわち作業労働者であることに示されている。個々のサークルの構成員であってその代表であり統率者であるリーダーは、鉄鋼連盟の調査（1976年11月実施）によれば工長が55.2%、一般作業員は41.7%<sup>(2)</sup>、電機労連の調査（1983年7月実施）では、「仕事のまとめ役」（グループリーダーと呼ばれることが多い）

が45.5%で一般の作業員が39.0%となっている<sup>(3)</sup>。鉄鋼企業の工長は最下位の管理階層の機能を果たす面もあるが、それは作業に直接従事しながらのことであって、むしろ作業労働者の一員という性格が強く、この点でそれ以外の管理者・監督者と異なる。電機企業という「仕事のまとめ役」は鉄鋼企業の工長に相当するが「役職者」には数えられていない。これら工長や「仕事のまとめ役」を含め作業に直接従事する労働者がサークルのリーダーになる比率は鉄鋼連盟の調査で96.9%、電機労連の調査で84.5%となっており、しかも後者では「一概にいけない」と「不明」が合わせて13.6%あり、「役職者」がリーダーとなる比率は1.9%にすぎない。

個別企業の例でみても、トヨタ自動車の場合、1976年より、サークルリーダーは班長と一律に定められている<sup>(4)</sup>。この班長は鉄鋼企業の工長、電機企業の「仕事のまとめ役」に相応する職階である。またトヨタ自動車の場合、サークルリーダーとは別に、取り上げるテーマごとにテーマリーダーが選定され、これには一般の作業員があてられる。これらの例によって、作業労働者から区別される本来の監督労働者や管理者は一般に今日の小集団活動の直接の担い手ではなくて、作業労働者自身がこの活動の主体となっていることがわかる。

次に、作業労働者自身の行うこの活動の内容が問題である。この活動の内容は極めて様々であるが、作業労働との関係でみることによって、一つの統一的な理解を得ることができる。直接的な作業労働との関係でみると、小集団活動は、まず第一に、作業労働と並ぶしかしそれとは異なる別の種類の労働である、という点をあげなければならない。

小集団活動が一つの生産的労働であることは、この活動のテーマをみれば分る。テーマはサークルごとに異なるし、同じサークルでもあるテーマが完結すれば別のそれに改められるのだから、テーマによってこの活動を特徴づけることはできないようにもみえるが、テーマの内容を目的によって分類すれば、そこに共通する

表1 テーマの内容の内訳

1	品質	不良低減, 品質向上, クレーム防止, 異常の減少, バラツキの減少, 管理状態にする
2	コスト	経費削減, 工数減少, 時間活用, 時間短縮, 材料節減, 原単位の切り下げ
3	設備	故障防止, 自動化, 治工具改良, レイアウトの改良, 省力化
4	ミス	ポカミス, 事故, 検査ミス, 情報ミス
5	能率	生産量, 時間, タイミング, 工程管理, 納期の改善, 手順の合理化
6	管理	標準化, アクション, 管理点, 再発防止, 監査, 管理徹底
7	勉強	会合の持ち方, QC教育, 技術教育, レベルアップ, 見学
8	安全環境	疲労, 整理・整頓, 環境改善, 安全衛生, 公害
9	モラル	人間関係, モラル向上, 上司との話し合い, 提案活発化, 出勤率の向上
10	QCサークルの運営	交流, 発表会, テーマのとりあげ方, 編成, 全員参加, 連合サークルに拡大, 会合の持ち方, 異性, 交代制, 年齢差(バラツキ), 苦勞話, パート・タイマー
11	その他	方針, あり方, 身近なもの, 事務改善, 現状把握

注) 日本科学技術連盟が1976年に、360社を対象に調査した結果を分類したもの。

出所) QCサークル本部編『QCサークル活動運営の基本』79ページより引用。

特徴を見い出すことができる。

表1は日本科学技術連盟QCサークル本部編『QCサークル活動運営の基本』に紹介された、小集団活動のテーマの内容を目的別にみた内訳である<sup>6)</sup>。この11項目に示されるテーマの多様な内容は、この活動の性格も含めて極めて多くのことを物語っているが、ここでは細部についてふれる余裕はない。項目7「勉強」はテーマというより、活動の前提をなしており、それ自身をテーマとすることは実際には極めて少なく、日本科学技術連盟が1983年に実施した「第2回QCサークル活動実態調査」の結果によれば、回答数439のうち5、比率にして1.1%にすぎない<sup>6)</sup>。項目9「モラル」も同上調査では回答数で6、比率では1.4%にすぎない。この項目はテーマによって目ざす目標というよりも、テーマへの取組みを通してその向上が目ざされるのであって、むしろ個々のテーマの内容

にかかわりなく共通の目標に数えられるものである。項目10「QCサークルの運営」もやはり、どのようなテーマにも共通に必要なとされる運営を円滑にするための条件や手段であって、この点がテーマそのものとして取り上げられるケースは少なく同上調査でも4件、0.9%にすぎない<sup>7)</sup>。

以上、項目の7、9、10はテーマというより、条件であったり結果であるが、あえてテーマのうちに加えられているのは、この小集団活動が一つのテーマの完結によっては終了しない継続的な活動であるためである。すなわち、小集団活動の導入期や停滞期に、この活動の定着化や質的向上が自己目的化されるため、あるいは適当なテーマが見つからない結果として、本来この活動に共通な条件あるいは一般的な目標であるべき教育や運営やモラルに関する諸問題をテーマとするケースがでるのである。

なお、項目6「管理」も個々のテーマの内容というよりも、テーマの内容に係わりなく、一つのテーマを解決した後に、その効果を定着させる目的で実施される一つのステップと位置づけられている。QCサークル本部編『QCサークル綱領』はこのことを「創意工夫、提案、改善を行なったら、それを標準化して、管理の定着をはからなければならない」<sup>(6)</sup>と表現している。したがって、テーマとして取り上げられることは少なく、テーマ内容に関する上の調査項目にある「管理のレベルアップ」への回答は22件、比率にして5.0%にすぎない。

以上の項目と「その他」を除く、項目1～5と8をみると、一見様々のようであるが、いずれも作業労働に直接係わる何らかの改善であることがわかる。改善の対象となるのは、作業や工程そのものでない場合でも、機械設備、材料・部品や製品品質、作業環境など作業に直接関連するものばかりである。この6つの項目が小集団活動のテーマとして本来のものであり、上の調査結果でも、「品質向上」(24.8%)、「能率向上」(24.1%)、「コスト低減」(18.9%)、「設備改善」(9.6%)、「ミスの防止」(5.0%)、「安全」(3.2%)に関するテーマが全体の85.6%を占めている。他の調査結果でも、日本鉄鋼連盟が1980年に実施した調査によると、「品質向上」(7.5%)、「能率向上」(23.7%)、「コスト低減」(21.2%)、「設備保全」(4.0%)、「安全確保」(27.4%)、「環境公害」(4.7%)でその合計は全体の88.5%である<sup>(9)</sup>。電機労連が1983年に実施した調査でも、小集団活動の目的として「コスト削減」(24.9%)、「品質・サービス向上」(31.5%)、「生産性向上・能率向上」(23.5%)、「職場環境改善・安全問題」(0.9%)の合計は80.8%である<sup>(10)</sup>。

小集団活動のテーマの内容は極めて様々であるにもかかわらず、その目的からみると、作業そのものあるいはその直接的な諸条件の改善を共通の特徴としており、このことから、小集団活動が作業労働に直接関連する生産的労働であることがわかる。しかし同時に、作業労働とい

かに密接な関連をもとうとも、作業労働そのものとは異なる別の種類の労働であることも以上によって明らかである。したがって問題は、この別の種類の労働である小集団活動と直接的な作業労働との差異の内容および両者の関係がいかなるものかという点である。

## 2. 作業労働との差異・対比

まず小集団活動が作業労働とは別の種類の労働であることについて形式的な面を簡単に概括しておきたい。小集団活動でいう小集団は一般にグループあるいはサークルと称され、その構成員は一つのまとまりのある作業集団として分割可能な最小の規模、したがって鉄鋼業などでは工長、自動車産業や電機産業などにおける班長によって指揮される範囲とほぼ同一であるから、この集団の規模という点では両者は区別されない。

しかし直接的な作業の場合、たとえそれが集団の連携によってのみ実施されるような場合でさえ、作業を一人ひとりの労働者の分担する個別作業にまで分割可能であるのに対し、小集団活動はメンバー全員による会合が欠かせない活動場面であり、集団内の構成員による報告や発表に基づく経験・意見交流が活動そのものの中心的な部分をなしている。小集団活動においても、サークルリーダーやその他個々の構成員の個人的な働きに結局は大きく左右されることはいうまでもないが、報告や意見交換を含む全員の会合がこの活動全体の節であり、この会合を通じての自己啓発や相互啓発がこの活動の推進力となる点で直接的な作業労働とは区別される別の種類の労働である。

次に、小集団活動は同じ作業労働者が行う作業労働とは単に区別される別の種類の労働であるだけでなく、本来の作業労働は予定どおり実施したうえでそれとは別に追加的に行わなければならない労働、すなわち作業労働にとっては追加的な労働であるという点を指摘しなければならない。小集団活動が追加的な労働であって日々の作業遂行を防げるものではないことは、こ

の活動の節となる会合の開かれる時間帯を見ればわかる。

まず、産業部門として最も活発かつ典型的に実施されている鉄鋼業の例を日本鉄鋼連盟の調査（1976年11月実施、対象企業40社、グループリーダー13,384名、ライン課長1,550名に対する調査）でみると、会合の開かれる時間帯は、定時間内の比率が55.2%でその内訳は作業手待時20.4%、作業停止中16.1%、朝礼時5.0%、休憩時間中4.0%、交替時3.0%、その他6.7%、定時間外は44.8%でその内訳は勤務終了後37.2%、勤務開始前3.8%、休日3.4%、その他0.4%である<sup>(11)</sup>。定時間外はもちろん定時間内でも内容不明の「その他」6.7%を別として、いずれも作業遂行を防げない時間帯であることがわかる。

電機労連の調査結果で「主な会合時間帯」をみると「就業時間内」が62.4%、「就業時間外」が31.5%、「休憩時間中」4.7%（不明は1.4%）である。「就業時間内・外」の内訳は不明である。「主な」時間ではなく、活動が行われている「全ての」時間を知るための「活動の行われている会合時間」の問いへの回答は「就業時間内」88.3%、「就業時間外」76.1%、「休憩時間中」30.0%、「休日」23.0%となっている<sup>(12)</sup>。この調査結果からは、就業時間内のほか就業時間外や休憩時間中や休日にも活動がかなり高い比率で実施されていることは分るが、「就業時間内」の詳細は不明でありそれ以上は判明しない。

日科技連の調査によると、会合の開かれる時間帯は、「定時間内」が63.2%でその内訳は「就業時間中」30.3%、「休憩時間」12.0%、「朝夕礼時」8.4%、「手待ち時間」8.3%、「交替時」3.0%、「その他」1.2%、「定時間外」は36.8%で内訳は「終了後」29.5%、「開始前」3.9%、「休日」2.5%、「その他」0.9%となっている<sup>(13)</sup>。「定時間内」のうちの「就業時間中」以外が追加的労働であることは明らかである。ただし「就業時間中」の比率30.3%という少なくない数字については検討を要する。しかしその詳細

を示す材料は公表されていないし、またここでその内容を穿さくするゆとりもない。ただ、この調査結果を紹介した雑誌に、「なお、会合は就業時間中だけというサークルは10.6%である。」<sup>(14)</sup>との指摘があり、大半のサークルが会合を作業に対して追加的に実施していることがわかる。

会合が作業の進行を少しも防げるものでなく、全くの追加的なものであることを明確に示すのは、鉄鋼連盟の調査結果だけである。しかし、ここで注意しなければならないのは、会合は小集団活動の節として重要ではあるがあくまでも活動全体にとってはその一部でしかないという点である。会合以外の活動について、前掲『QCサークル活動運営の基本』に紹介されているものについてみると、まず「職場における活動」についてだけでも、「たとえば、QCサークルがとりあげるテーマについて①データをとる、②よく実情をしらべる、③データを解析する、④改善のやり方をくふうする、⑤問題点をさがす、⑥管理を行なう、⑦作業標準の再検討、⑧よく考えてみる、など数えあげればきりがなほ、職場でQCサークルが行なわなければならないことがある。」（同書、84ページ）と強調されている。この「職場における活動」以外にも、各メンバーが自分に与えられた分担業務を遂行するために必要なデータを集めたり、それ以外の業務を処理する「分担業務の情報集めと処理」、企業内外のQCサークル大会、交流会、見学会、研修会、相談会への出席、体験事例の発表や討論参加などの「職場外における活動」、企業内外の大会や会合における体験事例発表に備える「発表のための準備」があげられている（同上書、84～90ページ参照）。これら会合以外の活動は一部を除いてすべて直接的な作業に対して追加的に行なわれるのである。

これまでみたように、小集団活動は作業労働と区別される別の種類の、しかも作業労働にとって追加的な労働である。しかしまた両者の関係は単にそれだけではない。小集団活動が分析

や改善の対象とするのはほかならぬ作業労働そのものであるという点を指摘しなければならない。

小集団活動の実質上の内容は、主なテーマを見ても明らかのように、自らの作業やその技術的諸条を客体化し、分析や調査の対象として改善や工夫の余地を見出し、その方策を実現しかつ定着させることにある。このことは『QCサークル綱領』では、「QCサークルは問題点を見つけ出し、解析し、その問題の再発防止、管理の定着に進んでゆく」とか「自分たちをとりまく問題を1つ1つ把握し、その問題解決のための方策を見つけ出し、いかによい状態にし、かつそれを維持するかが目的なので、……」（同書、50、51ページ）などと表現されている。

作業や工程の分析、改善や標準化を第三者であるIE技術者のような専門的労働者が行うのではなく、改善の対象となる作業・工程に従事する作業労働者自身が実施するところに小集団活動の特質がある。小集団活動の対象が自らの作業そのものであることを『QCサークル綱領』は、たとえば「職場の仕事そのものがQCサークル活動の対象であり、QCサークル活動によって職場の仕事もいっそうよくなるべきものである」（同書、21ページ）と指摘している。

小集団活動も専門技術者の場合も対象は同じ、分析・改善・標準化という目的も同じであるからその手法も同一性をもつ。もちろん対象が同じといっても、小集団活動の場合には作業労働者の集団自身の行う作業場内かあるいはせいぜいそれと直接結びついた諸作業に範囲が限定されているのに対し、IE技術者の場合、特定の作業に限定されないし、工場内さらには製造所内の諸作業全体をもそれ自体として分析・改善・標準化の対象とする点で根本的に異なる。この対象範囲の広さに応じて、IE技術者に必要とされる技術学的知識や分析・改善の手法もより高度とならざるをえない。小集団活動の普及や活発化につれて、個々の作業場や工程内の細部の改善等が作業労働者の集団自身によって実現できるようになれば、技術者はそれ以

外のより長期の準備を必要とする改善等に取り組むことができ、ここに新たな分業が形成されることになる。この新たな分業関係の形成が小集団活動の目的の一つであることは、例えば次のように表現されている。

「職場の管理の定着や職場でできる日常的改善が職場でどんどん解決されるようになれば、職場に技術者が不要になり、技術者はもっと前向きの仕事、総合的調整、新製品開発の仕事に専念できるようになる。……技術者が少なくとも前向きの仕事に専念できるようにするのがQCサークル活動のねらいの1つである……。」（同上書、28ページ）

小集団活動の活発化によって手法面での同一性が増すように見える場合でも、作業労働者と技術者との間の分業関係に新しい内容がもられることはあっても、分業そのものを否定するものでは決してないことがよく示されている。小集団活動はこの分業を否定するものではないが、そのあり方に生じた一つの変化であることは明らかである。この変化の内容をみることは、小集団活動を理解する一つの有力な鍵となるが、本稿でふれる余裕はない。作業労働と対比しての小集団活動の特質についての考察を続けたい。

## 二 小集団活動と管理

### 1. 小集団活動による管理の補強

これまでみてきたように、小集団活動は作業労働とは異なる別の種類の、作業労働に追加的に実施される労働であるだけでなく、ほかならぬこの同じ作業労働に相対し、作業労働自身を改善などの対象とするが、さらにまた単にそれだけでもない。すなわち、小集団活動は作業労働に対してそれとは別の種類の労働として単に相対するだけでなく対立する性格をもつという点である。

小集団活動が作業労働に対立する管理労働的な側面をもつことは、この活動の目的の一つとして「管理の定着」があげられていること、そ

して実際にも、標準の改定をもって終るこの活動の一つのサイクルの中で、標準の徹底が実現していることから明らかである。『QCサークル綱領』は小集団活動の具体的な目的の第一「強い職場をつくる」に続き2番目に「管理の定着」をあげているが、この「管理の定着ができていく職場」とは標準が順守されかつ標準の改定が確実にされる職場であると次のように指摘している。

「職場の仕事の第1は、なんとといっても定められた仕事を取決めどおりにはたすことである。標準（取決め）の順守、修正の処置、再発防止の処置、異常や管理はずれの予防、先手をうって異常の影響をとり除く、管理はずれや管理の状況についての情報をつかむ、標準を改訂するなどの働きが確実にされる職場が、管理の定着ができていく職場である。」(22ページ)

標準の改訂が小集団活動を通じて作業労働者自身によって行われるならば、第三者である技術者によってそれが外から与えられそれを監督労働者の媒介によって守らせる場合よりも、作業労働者はその標準をより確実に順守するであろうから、小集団活動の活発化は管理の定着を推進するのである。標準を作業労働者に守らせること、すなわち管理の定着は、本来はいうまでもなく監督労働者の使命であって、たとえば『QCサークル活動運営の基本』が「現場監督者の役目は、職場で標準どおりの作業が確実に行なわれるように、作業者に指示し、守らせることである」(134ページ)と表現しているとおりである。小集団活動は、標準を守らせるとか「管理の定着」という本来、直接的には監督労働者にだけ固有の機能を徹底させる役割を果たす。小集団活動はもちろん監督労働そのものではなく、またそれに取って代わることもできないがその機能を補強するのである。

監督労働の補強の意味は標準をより完全に守らせることにあるから、小集団活動は標準をめぐる作業労働者と監督者と技術者との三者間の関係に一つの新しい内容を与えるものとなっ

ていることがわかる。すなわち、作業上の諸標準を設定する技術者、この標準を監督によって作業労働者に媒介する監督者、標準を自らの作業労働によって実現する作業労働者、という標準に係わる三者の関係は、小集団活動によって新しい内容をおび、このことで三者の分業は否定されるのではなく補強されむしろ完成するのである。この点を少し具体的に示すために、小集団活動のもつ管理労働的な側面についての考察を進めたい。

小集団活動によって強化される「管理の定着」とはすなわち、標準に基づく管理の強化であったが、この強化は対象となる作業労働にとっては何を意味するのであろうか。標準を直接的な作業に関するものに限定してみると、作業方法や手順など作業のいわば質的な側面を規定している作業標準とこの作業標準を時間によっていわば量的に表現している標準（作業）時間とに分けることができる。それゆえ、作業労働者の作業をこの2つの標準に従わせることはすなわち、各人の作業をその質と量の両面から規制することを意味している。標準時間が作業労働の密度を表現していることはわかりやすいが、作業標準の方も作業の形態だけでなく密度をも規定している。なぜなら、作業標準設定にさいしての技術者の使命は個人的な経験や習慣に起因する無駄な動作や非効率な方法をできる限り排除しようとするところにあるから、新しい作業標準の設定自体が、それによって規定を受ける現実の作業に対し、より高い密度を前提する傾向をもつのである。

技術的諸条件が与えられていれば、現実の作業労働の質や密度によって、生産される製品の品質、原価や納期が決まる。独占企業間の競争がこの品質や原価や納期をめぐるで行われることは、この作業労働の質や密度に一定の方向を強制する。独占企業間の競争は、新製品や技術の研究開発の役割を不断に高める傾向をもつが、これらは比較的長い期間を必要とするから、ある特定の時期に限ってみれば技術的諸条件は競争にとっての与件としなければならな

い。しかも研究開発は準備期間とともに巨額の資本投下をも条件とするのだから、研究開発に必要な資本量の増大につれて既存の技術的諸条件のもとで蓄積されなければならない資本量も増大する。したがって、研究開発の活発化は既存の技術的諸条件のもとでの品質、原価、納期をめぐる独占企業間の競争を刺激する。

研究開発それ自体は直接には作業労働に依存しない特殊な科学・技術労働の分野に属する。しかし競争の手段としての研究開発の活発化は既存の技術的諸条件を使用するにあたっての作業労働の質や密度への依存を高める。作業労働の質や密度を高めなければならないという要請はいきなり作業労働者へ伝えられるというよりは、まず第一に、作業標準や標準時間の改定を技術者にせまる必要となって現われ、次に、この高められた標準を作業労働者に守らせなければならない監督者への要請として現われる。そして、以上のような競争の激しさと作業労働の質や密度との関係の資本主義的性格は、直接的には作業労働に対する監督労働の対立的性格のうちを示される。すなわち、競争の激化は監督労働の対立的性格の強化となって現われるのである。そしてこの対立的性格が増すほど「管理の定着」は困難となるから、逆に、独自の課題として「管理の定着」に取り組まなければならない必要性も増大する。小集団活動はこの「管理の定着」を果すための不可欠な要素となっている。小集団活動が活発化するほど「管理の定着」は進み、この活動の作業労働に対する対立的性格は強まる。

小集団活動の結果として標準が改訂され一層高いレベルで「管理の定着」が進む場合のほか、作業時間内に作業と並行して活動が行われる時、たとえば作業進行中に活動の一環として行う調査やデータ採集のように、作業自体に新たな注意力と緊張とが伴うという点も考慮に加えなければならない。小集団活動と実際の作業が並行して進む点について『QCサークル綱領』では、「仕事をしながら活動をする——仕事とは別にQCサークル活動が存在するのでは

ない」(29ページ)とか「QCサークル活動は発表したり、会合を持ったりすることだけでなく、ふだんの仕事を行なっているときにも行なうことを銘記しなければならない」(56ページ)と強調されている。さらにまた、「品質意識がなくてはQCサークル活動はできない」(60ページ)とか、「QCサークルはつねに品質に対する関心、問題意識を持ち、改善意識を持っていなければならない」(73ページ)ことも強調されており、活動の結果による影響を考えないとしても、活動自体が日常的な作業への新たな注意力や緊張を必要とする積極的な姿勢を条件としていることがわかる。

すなわち、小集団活動は作業労働に対して二重に作用する。活動の結果、「管理の定着」が進むことで作業労働の密度が増大するとともに、活動自身が作業労働に新たな緊張を付け加えるのである。では反対に、作業労働のもつ諸傾向は小集団活動に対していかに作用し、いかなる問題を提起するのか。ここで作業労働のもつ諸傾向とは、その密度や緊張の増大も含めた、技術的發展と競争の激化のもとで作業労働に強制されるさまざまな諸傾向のことである。こうした傾向と小集団活動の関係については、『QCサークル活動運営の基本』第3章「QCサークル活動の進め方」の中の、「仕事が忙しいときの会合をどうするか」という設問に対する答えがもっともよく示している。

この設問に対して第一番目にあげられている答えは「忙しいからこそQCサークル」という点である。そこで次のように指摘されている。「忙しいからサークル活動や会合ができない、できないからいつまでも忙しい、という悪循環をくり返さないようにするためにもどこかで踏切りをつけ、サークル活動や会合を行ない、正循環になるよう努力することがたいせつである。」(69~70ページ)「忙しいからこそQCサークル」という指摘は誇張で言われているのではない。企業間競争の激化によって作業労働者が直面しなければならない作業上の諸困難は増大する。こうした作業上の諸困難を引きおこす

要因としては、要員の削減、新技術の導入、配置転換、職務の再編成・統廃合、実施しにくい作業標準、危険な作業、故障の多発、労働密度の増大、チームワークの欠如など様々である。これらはすべて日常的な作業自体を遂行するうえでの障害であるが、この障害を少しでも取除いて困難を軽減しようとするれば、またそれを苦情や要求として労働組合が取り上げる条件がない状況のもとでは、直接共同で作業する労働者集団のあいだで経験を出しあい創意と工夫で作業面の細部の改善策を見つけ出すしかない。作業労働者自身が進んで小集団活動に取り組まざるをえない事情が競争の強制法則によって造り出されるのである。たとえ造り出されたものであるとはいえ、この点からすれば小集団活動は作業労働者自身のうちにも根拠をもつのである。

作業上の諸困難を軽減する必要性が一般的に存在することは明らかである。それゆえ、作業労働者が小集団活動に取り組む意図のなかに困難を軽減したいという意欲が作用することもわかりやすい。しかし現実小集団活動がどの程度この軽減に取り組み実現しているかとなると話は全く別である。実際小集団活動の中でこの軽減がいかなる位置をしめているかは、先にみたこの活動のテーマからも知ることができる。この軽減自身がテーマとされ活動の直接の目標となることは例外的にしかないのである。テーマとして直接に表明されなくても、一つの意図として含まれ、いくつかの改善結果の一つとして軽減が実現することは比較的好く報告されている。また多くの事例の中には、あるテーマの完結の結果、部分的ではなく全体としても軽減が実現する場合も考えられないではない。しかしこの場合でも、小集団活動は一つのテーマの完結によって終るのではなく、継続的な活動であるからそれは一時的な現象としてしか現われない。

小集団活動のテーマや内容を規定しているのは、この活動の本来の目的、その基本的な使命である。この活動の使命が企業によって与えら

れたものであることは、『QCサークル綱領』の冒頭に、この活動を特徴づけてまず何よりも、「全社の品質管理活動の一環として……行う」（1ページ）と位置づけされたり、その基本理念の第一番目に「企業の体質改善・発展に寄与する」（2ページ）ことをあげていることによく示されている。全社的な運動の一環というこの活動の性格は、「仕事が忙しいときの会合をどうするか」という先の設問に対する答えの2番目、すなわち「現状打破、世の中の向上に負けないように」という項目が象徴的に物語っている。この項目は次のような説明からなっている。

「世の中の生産性の水準は時々刻々と向上を続けている。したがって現状維持は、相対的に競争会社に対して退歩ということになる。そこで、現状を打破し、世の中の向上に負けないような前進を続けなければならない。『仕事が多忙だからQCサークル会合は開けない』などの精神では、どうしてこの前進が続けられるであろうか。QCサークル活動こそ、企業の存続を可能にする原動力であることを理解してもらいたい。」（『QCサークル活動運営の基本』70ページ）

ここでは、小集団活動が企業間競争の手段であるだけでなく、企業存続の原動力とまで位置づけている。「忙しいからこそQCサークル」という最初の位置づけはここには片鱗さえ見ることにはできない。「忙しいからこそQCサークル」という提起は、作業上の諸困難を自らの手で少しでも軽減したいという労働者の普遍的な欲求に訴えることはできるとしても、現実の小集団活動を強制する競争が激しいほどこの活動の中で労働者の欲求を実現する余地は狭められる。競争が強制する現実の小集団活動は先にみたように、「管理の定着」を進め、作業労働の密度や緊張を増大させる。「忙しいからこそQCサークル」ではなくて、その反対に小集団活動こそが作業上の多忙さを引きおこし増幅させているのである。

したがって、先に引用した表現を使うと小集

団活動によって「悪循環」が解決されるのではなく、反対に小集団活動が「悪循環」の原因をつくり出すのである。これによって小集団活動がなぜ必ずマンネリ化し停滞するのかという理由も、またなぜマンネリ化の予防や活発化のための独自の施策が必要とされ、この活動を推進するために専門的な部門を組織し、全管理階層を動員した全社的な体制が必要となるのかの理由も明らかとなる。小集団活動は競争の武器、企業存続の原動力としての位置を企業内で占めるが、このことの意味は、それが全社的な経営方針の一環、その一つの中心的な柱とされ、独自の専門部門と推進機構をもち、すべての管理階層を動員して行われることにある。すなわち、小集団活動は管理の対象とされるのである。

## 2. 管理の対象としての小集団活動

さきに小集団活動が作業労働に対して管理労働的な側面をもつことをみたが、この活動自身も作業労働と並んで管理の対象とされるのである。管理の対象として小集団活動はすでに20年程の歴史をもっている。管理は小集団活動を対象に加えることで新たな発展段階を画した。このことの意味はごく簡略化していえば次のとおりである。

たしかに小集団活動に対する管理はもともとは、多くの場合、品質管理の一環あるいは品質管理という管理の専門的・部門的諸形態のうちの一つに生じた変化にすぎなかった。しかし、この活動は特定の部門の特別な労働者によって行われるのではなく、すべての作業労働者が直接の担い手という意味で作業労働と同じように普遍的で一般的な性格をもっている。それゆえこの活動に対する管理は作業管理と同じく諸管理の中で基礎的で一般的な土台としての位置を占めるのである。しかも、小集団活動自身が管理労働的な面をもち、作業管理を補完し強化する意味をもつから、この活動の登場は従来の全体としての管理にとって新たなより強化された土台の形成を意味している。

管理労働を対象とする管理が独自の領域を形成すること自体は、管理の階層化が進み監督者や管理者が増大すれば必然的に要請されるのであってすでに一定の歴史をもっており現代的経営に固有の事態ではない。しかし小集団活動の場合、管理労働的な側面をもつとはいっても、あくまでも担い手は作業労働者であって、管理の対象となるのは作業労働と並ぶもっとも一般的な性格をもった労働である。管理はその発展過程でここに全く新たなしかも一般的性格をもつ対象を獲得したのである。

管理の対象として見た場合、小集団活動はこれまでとは異なる視点からの分析を必要とする新たな問題を提起している。小集団活動がその使命をどの程度達成できるかどうかは、担い手である作業労働者の自主性・自発性の程度に依存しており、この活動に対する管理はこの自主性・自発性を引き出すことに向けられる。これは従来からの作業労働に対する管理では見られない点である。一般に管理は労働の内容を質と量の面から統制するが、その統制は労働の密度を高める方向に限定されている。労働者の個人的な経験や判断に基づく自主性や自発性の発揮は、この統制を主な内容とする管理にとって制限や除去の対象である。作業労働者が順守しなければならぬ作業上の予定や標準は、技術部やI E部など第三者としての専門部門があらかじめ設定しているのであって、もし作業労働者がこの計画や標準に代えて自らの個人的な経験や判断を対置して独自に自主性や自発性を発揮したならば管理の今日の形態は根本から否定されたことになる。

管理の強化はこれまで計画や標準をめぐる分業を徹底し、作業労働者から自主性や自発性の余地を狭めることを内容としてきた。もちろん小集団活動が登場しても、直接的な作業労働に対する管理は従来の分業体制のもとで行われておりそれを否定していない。ところが小集団活動に対する管理は、同じ作業労働者の労働に対する管理でありながら、自主性や自発性への刺激を主な内容の一つとしている。そしてこの小

集団活動への管理を通して、従来からの作業労働に対する管理を定着・強化させる。このように間接的にはあるが作業労働者の自主性や自発性への依存が管理の強化に寄与する事態が生じている。小集団活動においては自主性・自発性の発展と管理の強化という概念的に両立しえない二つの事態が同時に進展しているのである。それゆえ、小集団活動の普及は自主性や自発性との関連で管理概念を再検討し発展させる必要を提起しているといわなければならない。

この点を展開する余裕はないが本稿では次の点のみを指摘しておきたい。すなわち、小集団活動によって管理の定着や徹底がどの程度実現できるかはこの活動に参加する作業労働者の自主性や自発性の強さにかかっていると表現する場合、この自主性や自発性の発揮される範囲の広さについては全く無視されている点である<sup>(45)</sup>。この活動で取り上げられるテーマをみてわかるように、経営や管理の目標とその方向が一致する限りでの、その範囲内での自主性・自発性であるから、それらが強く発揮されるほど経営や管理の目標達成に寄与することはいわば自明である。もちろん、たとえ狭く限定された範囲内においてであろうと、自主性・自発性の強調は、従来の管理がいかにそれを作業労働者に発揮させていなかったかを表面化させた意味はある。従来の管理の限界をその同じ枠の中で越えるための新しい手法として登場したのが、小集団活動という従来の管理に追加された新たな形式である。

小集団活動の導入や活発化が管理強化の過程で、従来の形式のもつ限界を越えて管理を強化するための手段として行われたという点は、この活動の性格およびこの活動で強調される自主性や自発性の意味をよく示すものである。そこでこの点を具体的に見るために、小集団活動の登場期における監督者の役割に焦点をあててみたい。

小集団活動の全国的かつ中心的な推進団体である日本科学技術連盟が雑誌『現場とQC』（1973年から『FQC』と改称）を発行し、Q

Cサークルの結成を呼びかけたのが1962年（創刊号は同年4月）である。この雑誌の創刊にさいしての基本方針を見れば、QCサークルが当初、作業労働者ではなくて監督者を中心とした、また監督者自身がリーダーとして直接に加わったグループ活動であったことがわかる。この基本方針として3点あげられているが、そのうち2つは監督者に焦点をあてたものである。その2点とは次のとおりである。

「1）職場の第一線監督者の管理・改善能力を向上させるためのやり方の教育・訓練・普及に役立つ内容とし、内容をできるだけわかりやすくする。

2）（……略……）

3）職場で職・組長をリーダーとし、部下の作業員まで含めたグループをつくり、これをQCサークルと名づけ、このグループで『現場とQC』誌を輪講方式で勉強し実力をつけてもらうとともに現場の問題を解決し、全社的品質管理の一環として、職場のQC活動の核となって活躍してもらう。」<sup>(46)</sup>

この基本方針のもとにQCサークルの結成がよびかけられ、その普及と組織づくりの一環として本部登録制がつくられた。当時のQCサークル活動のねらいとして第一にあげられているのが「職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」<sup>(47)</sup>点である。導入初期には、第一線監督者がQCサークル活動の中心的な担い手であったことは、『QCサークル綱領』の中にも、「QCサークル活動導入のはじめは、職組長など第一線監督者がQCサークルリーダーをつとめ、結論のまとめや発表もこれらの人たちが行なうのが普通であった」（10-11ページ）と明言されている。現在でも、企業がはじめてQCサークル活動を導入する場合には「職組長など現場監督者は、まず率先して、QCサークル活動を進めていくリーダーシップをとらなければならない」（31-2ページ）と『QCサークル活動運営の基本』で強調されている。

先に小集団活動は作業労働者を直接の担い手とする作業労働とは別な労働の特殊な形態あるいは様式であることを見たが、普及の初期には第一線の監督者（組長や作業長など）が直接かつ中心的な担い手であって、彼らの管理能力を高めることを目的とした活動であったことがわかる。すでに見たこの活動の管理労働的な側面は当初はむしろ主要な側面、中心的な目標であったのである。今日の普及し定着した小集団活動では背後にあって見えにくい本質的な一側面がこの活動の初期の端緒的な形態にあっては表面に現われていて特徴的である。発達した小集団活動にあっては監督者は直接の担い手ではない。小集団活動の普及と活発化の過程で、監督者の位置は間接化し表面上見えにくくなる一方、作業労働者を直接の担い手とし作業労働と並ぶ労働の特殊な様式であるというこの活動のもう一つの側面の方は表面化するのである。

発達した小集団活動において監督者は直接の担い手からはずれたとしても、アドバイザー、世話役、推進委員、支援者などと呼ばれ、実質上の推進者である点は変わらず、この活動を推進し活発化させることは監督者の正規の職務に加えられている<sup>48)</sup>。したがってこの活動を活発化させたかどうかまたどの程度活発化させたかは、監督者を評価し人事考課する場合の対象事項となる<sup>49)</sup>。作業労働者の場合には形式的で特定の方向に限られるとはいえ自主性・自発性が強調されるのに対して、監督者にとって小集団活動の推進が管理責任の一つとされている点は対照的であり、この活動のもつ二面性的一端を示している特徴的である。

## む す び

本稿では主として発達した今日の形態における小集団活動に考察の対象を限定してきた。しかもこの活動の多面的な内容のうち労働と管理の新しい形態あるいは発展段階という面に焦点をあて 概括的に見てきたにすぎない。はじめに、小集団活動が作業労働と並ぶ、しかしそれ

とは別の種類の労働の新しい様式であるという、この活動のもつ外的な形式をみた。次に取り上げたのは、この新たな種類の労働の内容や特質が直接的な作業労働と対比させ両者の関係を見ることで次第に明らかにできる点である。

続いて、作業労働に対して追加的であり対立的であるうえに管理労働的な側面をもつという小集団活動の内容に焦点をあてた。小集団活動の以上の一般的な内容自体を示すためには、この活動の現実のありのままの姿に注目しさえすれば、その外的な諸条件との関連に言及する必要はなかった。しかし考察をさらに進めて、なぜこのような活動が特定の時期に登場し急速に普及・一般化してきたのか、作業労働との対立的な関係は何に基づいているのか、などの諸点を明らかにしようとするれば、この活動とその外的な諸条件との関連を指摘しなければならなくなる。この点に関して本稿では、企業間競争によって強制されたものであるという競争との関係が、この活動の内容や性格を規定している点のみ、しかもごく簡単にふれることしかできなかった。

小集団活動の一層進んだ研究には、少なくともさらにこの活動の物質的で技術的な基礎が何かを示すこと、および現にこの活動の前提をなしている協調主義的な労働組合がこの活動の内容や性格といかに関連するかを明らかにすることが不可欠である。前者は現代大工論を独自に発展させることが必要であり、後者のためには労使関係論や労働組合運動論からの接近が欠かせない。小集団活動の全面的で詳細な研究のためには、これらの諸点との関わりを含めて、この活動を労働と管理の全体像しかもその歴史的な発展段階の中で位置づけることが重要な意味をもつ。小集団活動の登場や普及がどの程度までまたどのような意味で日本企業の特殊性に根拠をもっているのか、を考察するためには、これら本稿では取り上げなかった諸点をあらかじめ明らかにしておくことが必要である。本稿はこのような方法の必要性やそのもつ意味を示唆したつもりである。

## 注

- (1) 日本の小集団活動と欧米の類似の活動とが比較研究の対象とされるのはごく最近のことである。この比較研究を直接のテーマとした代表的な文献としては、秋元樹、ロバート・E・コール「アメリカ自動車工場におけるQCサークル」日本労働協会『日本労働協会雑誌』No. 293, 1983年9月(24-39ページ), 赤岡功「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」『経済論叢』第131巻第6号, 1983年6月(1-25ページ)がある。また、最近の学会報告でも日本労務学会で城戸康彰「小集団活動の日米比較」(1985年6月), 日本経営学会にて伊礼恒孝「小集団活動と労務管理—QCC展開の日米比較」(1986年9月)が報告されている。
- (2) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会『創造と発展の10年—鉄鋼業における自主管理活動のあゆみ—』1979年, 89ページ参照。
- (3) 電機労連『調査時報』No. 183, 1983年11月, 21ページ参照。
- (4) 尾崎良輔, 森田知義「トヨタのQCサークル」, 大野耐一監修, 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, 249ページ参照。
- (5) QCサークル本部『QCサークル活動運営の基本』日本科学技術連盟, 79ページ参照。
- (6), (7) 日本科学技術連盟『FQC』No. 251, 1983年10月号 17ページ参照。
- (8) QCサークル本部編『QCサークル綱領』日本科学技術連盟, 1970年, 72ページ。以後, この『綱領』と注(5)の『QCサークル活動運営の基本』からの引用については, 引用文のすぐ後にページを注記する。
- (9) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』第32巻第6号, 1982年6月, 15ページ参照。
- (10) 電機労連, 前掲誌, 同号, 11ページ参照。
- (11) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会, 前掲書, 89ページ参照。
- (12) 電機労連, 前掲誌, 同号, 16-7, 62-3ページ参照。
- (13) 日本科学技術連盟, 前掲誌, 同号, 12ページ参照。
- (14) 同上誌, 13ページ。
- (15) この自主性に焦点をあてて小集団活動を分析した文献は少ないが, 次の論稿は, 小集団活動における「自主性」の内容や意義, 「自主性」をめぐる労資間の諸問題を多面的に検討している。浪花巖「大企業の労務管理と労働者の権利—小集団活動の『自主性』をめぐる」塩田庄兵衛・戸木田嘉久『基本的人権と労働者』法律文化社, 1985年, 31-53ページ参照。
- (16), (17) この創刊にさいしての基本方針やねらいは, QCサークル本部編『QCサークル綱領』(14ページ)や同『QCサークル活動運営の基本』(8-9ページ)に記載されている。日本科学技術連盟『現場とQC』創刊号(1962年4月)にはこの記載はなく, 石川馨「発刊に当たって」(同誌2~3ページ)その他でその趣旨をうかがわせる文章があるのみである。
- (18) たとえば, 鉄鋼業における作業長の機能として, 作業管理や労務管理など6つの機能のうちの1つに自主管理活動があげられている。日本鉄鋼連盟『鉄鋼界報』1972年8月11日号, および『鉄鋼のIE』第11巻第3号(1973年5月)参照。
- (19) 最近の実態調査に基づく研究でも次のように指摘されている。「管理・監督者層では『日常のサークル活動を活発化させているか』『PTAとしての役割を十分果たし, 所定の成果をあげているか』といった観点から, 人事管理関連項目の中で, あるいは業績考課項目として反映させている企業は多い。」八幡成美「日本的職場小集団活動の実態とQWL的意義」法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化—人間と仕事の調和をもとめて—』総合労働研究所, 1986年, 197ページ。  
(1987年1月19日受理)