

# 作業組織における小集団活動に内在するメカニズムの役割

—ある製鋼会社の事例研究を中心に—

遠 藤 英 樹

はじめに

1. 日本の作業組織における小集団活動
2. 調査企業の概観
3. 調査企業における小集団活動  
—小集団活動の「意味づけ」のメカニズム—
4. 調査企業におけるサークル活動の問題点  
—問題発見という問題—

おわりに

—「意味的世界」からの小集団活動へのアプローチ—

## はじめに

本研究では工場組織を、事務労働を行なう管理組織と、実際に製造を行なう作業組織とに分け、後者について考察を加えていきたい。作業組織とは、生産性を追求していくことを目的に意図的に設計された集合体であると定義することができる。作業組織にあっては、市場環境や技術環境との関連の中で、原材料を無駄なく調達し、工程を円滑に進行させていくことが可能となるように組織編成を行ない、労働力を配分することで、生産性を高めることが要求されている。

しかしながら従業員レベルに視点を移し作業組織を捉えた場合、作業組織は、従業員が相互作用をなす場であると考えられることもできる。作業組織において従業員は相互に関わり合い、その関わり合いの中で、彼らは組織や作業や仲間関係にたいする「意味づけ」を行なう。そして、彼ら自身が形成した「意味」にのっとり、組織や作業や仲間関係という彼ら自身を取り囲む世界を眺め、その世界にたいして働きかけるのである。したがって、この「意味づけ」の違いによって、従業員は、自分が満足感を抱いていると「解釈」したり、自

分が疎外感を抱いていると「解釈」したりすると考えられる。

そこで本研究では、作業組織の生産性や、従業員の満足感を高めるものとして、小集団活動に内在する「意味づけ」のメカニズムに目を向けてみたいと思う。JKサークル活動や技術教育制度といった小集団活動において、従業員は、工程を円滑に進め、作業組織の生産性を高めることを意図しながら、作業内容や作業環境などを見直す。と同時に、この小集団活動は従業員相互の関わり合いの中で、組織や作業や仲間関係にたいする従業員の「意味づけ」を肯定方向に向け、従業員の満足感を高めると考えられる。

本研究では、小集団活動に内在しているメカニズムの役割を考察し、作業組織全体の生産性と従業員個人の満足感の「同時最適化」の実現（赤岡1988：22）という点について、小集団活動が担う働きを明らかにしていくことにする。

## 1. 日本の作業組織における小集団活動

### 1) サークル活動

日本の作業組織におけるサークル活動とは、職場に小集団単位でつくったグループが、自分達の作業について自主的に目標や計画をたて、それらを実行していくという自主管理活動のことを言う。このサークル活動の種類には、大きく分けて、QC活動、ZD運動、JK活動と呼ばれているものがある。

ここではまず、それぞれの活動ごとに、その内容、歴史的経緯についての一般的な説明を試みたい。

#### 1-1) QC活動

QC活動とはQuality Controlの略称で、品質

管理を目的に行なわれる活動のことを言う。ここに言う品質管理活動とは、製品の品質の維持や不良品の発生防止など、その原因を各種の検査や分析方法を使って探り生産管理を行なう一連の活動のことを指している。

この品質管理の手法と概念は、まずアメリカで生み出され、第2次世界大戦後、日本科学技術連盟（日科技連）という団体を中心にして日本の企業に導入された。特に昭和25年（1950）7月、デミング博士（Dr. W. Edwards Deming）の来日を機会に開催されたセミナー「8日間品質管理コース」を契機にして、日本の企業は品質管理の統計的手法に目を向け始めたのである。

QC活動の考え方は、アメリカにおいては品質管理の統計的な技法として生み出されたものであるが、日本に導入されると新たな展開を見せている。西山が指摘しているように、「QCの活動単位が、日本では、個人ではなく、当初から職場のメンバーを成員とする小集団単位であったことが一大特色である」（西山1987：362）。つまり日本では、このQC活動は小集団活動として展開されているのであり、そのねらいには製品の品質管理ということの他に、職場のモラルの向上やリーダーシップの育成などもふくまれている。日本科学技術連盟が発行する『QCサークル綱領』においては、QCサークルのねらいには「現場の第一線監督者のリーダーシップ、管理能力を高める」ことや「従業員まで含めて、全員参加で、QCサークル活動を通じて現場におけるモラルを高め、品質管理が現場の末端まで徹底して行なわれるようにする」ことがあげられている（QCサークル本部編1970：12）。

これらのことをねらいとして、QCサークル活動は日本の企業に導入されたのであるが、その導入は特に製造現場を中心としたものであった。製造現場である作業組織においては従業員はグループを編成し、そのグループ単位で作業環境や作業内容を点検するのである。そして勤務時間終了後、彼らは集まり会議を開き、作業上の問題点について議論を交わし、問題点の解決策を考える。さらに、そこでまとめられた意見を会社や日本科学技術連盟主催の発表会で発表し、その内で会社側に認められた意見が実行に移されることになる。

こうしたQCサークル活動はその後、製造現場だけではなく他の業務にも用いられることになった。例えば、設計や商品計画や販売計画などにも応用されることになり、近年では、これらのQC活動は全社的な活動としてTQC（Total Quality Control）活動と呼ばれるようになっていく。

### 1-2) ZD運動

ZDとはZero Defectsの頭文字をとったもので、無欠点運動とも訳される。

ZD運動は、アメリカの宇宙計画の際に、関連する各種業種に呼びかけて始められた活動であり、欠陥やミス（Defects）をゼロ（Zero）にすることを目的としている。『小集団研究辞典』によれば、「このZD運動はアメリカのマーティン社がミサイルの製造にあたってよびかけた職場活動で、わが国では、昭和40年、日本電気がいち早く導入したことで知られている」（小集団研究所編1990：165）。

QC活動と同じく、このZD運動の場合も画一的な活動パターンの繰り返しではマンネリに陥りやすく、各社ごとで独自の展開を模索し実行に移している。こうした傾向のなかで、ZD運動は単なる無欠点運動にとどまらず、QC活動とも結びつくにいたり、かなり幅広い業務改善活動となっている。

### 1-3) JK活動

JK活動とは自主管理 Jisyu Kanri 活動の略称である。「日本の鉄鋼業界では、QCサークル活動とZDグループ運動とを統合した形でラインの自主管理活動にこの名称を昭和40年代半ばから使いだした」（西山1987：362）。特に新日鉄が成立した昭和45年（1970）には、その自主性を強調することによって、個人の自己表現と企業の成長を合体する理念のもとに運営されるようになった。

JK活動では、従来の作業標準を絶対化しないことが前提とされ、集団内でのオープンな討議・批判をつうじて学習の輪を広げていくことが許されている。そして、新しい成果はすぐに新しく標準化され、組織の共有知識として伝播されていく（加護野・野中・榊原・奥村1983：144-147）。

## 2) OFF-JT活動

社員教育の方法としては、OJT（On the Job

Training) と OFF-JT (Off the Job Training) の2つがあげられる。OJT は実際の職務や仕事を通じて社員を育成していくものである。その一方、OFF-JT とは職場を離れ、研修所などで集合教育を行なうものである。

OJT が非制度的社員教育の方法であり、従業員が上司や先輩たちの仕事ぶりを見て、仕事のやり方を「体得していく」ものであるのに対して、OFF-JT は制度化された社員教育の方法であると言えよう。つまり会社側が小集団ごとに設定した講習会や研修会の中で、従業員が仕事のやり方を覚えていくことを指している。

OJT がこそが社員教育の基本だと言われる場合も多いが、しかしながら OFF-JT を採用している企業も多く、社員教育の方法として決して軽視しえないものとなっている。本研究では、こうした OFF-JT 活動を取り上げたいと考える。

## 2. 調査企業の概観

### 1) 企業および工場の歴史

次に、ここでは、この事例研究の対象となった

日新製鋼株式会社周南製鋼所について概略しておきたい。日新製鋼株式会社は、ステンレスメーカーの一つであり、資本金は平成元年(1989)年度で53,571,056千円である(資本金の推移にかんしては、表1を参照してもらいたい)。

製鉄工場は、山口県徳山市にある周南製鋼所のほかに、呉市、尼崎市(尼崎工場と神崎工場)、堺市、大阪市、さらには千葉県の市川市にある。従業員数は全社では約7800人、周南製鋼所では1720人である。

ここでは、企業合併や工場合併、さらに技術導入の歴史などに関して、研究対象となった企業および工場の歴史を簡単に振り返っておきたい。

#### 1-1) 企業および工場合併の歴史

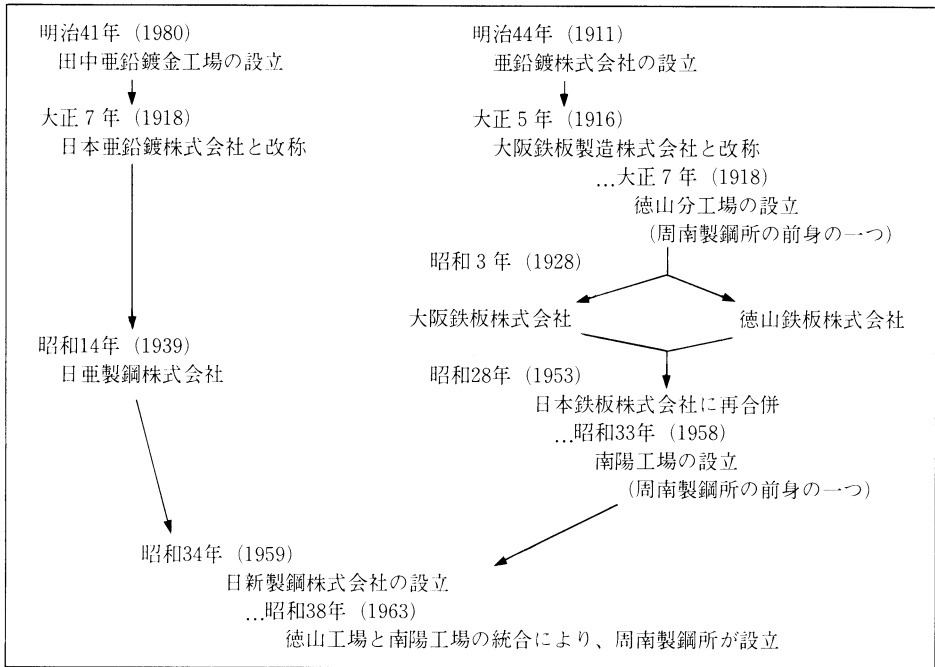
日新製鋼株式会社の前身となった会社の一つである日垂製鋼株式会社は、明治41年(1908)、大阪市浪速区で田中亜鉛鍍金工場として発足している。大正7年(1918)には、日本亜鉛鍍金株式会社と改称し、さらに昭和10年(1935)に日本亜鉛鍍鋼業株式会社と商号を変更している。日垂製鋼株式会社という名称となったのは昭和14年(1939)のことであるが、終戦後には、以前からあった尼

表1 日新製鋼の資本金の推移

(単位:千円、株)

年月日	増資額(千円)	増資後資本金(千円)	発行済株式総数(株)	摘要
昭34. 4. 1		4,800,000	96,000,000	日新製鋼発足
34.11.10	2,400,000	7,200,000	144,000,000	半額増資
36. 2.13	3,600,000	10,800,000	216,000,000	半額増資
36.10.31	5,400,000	16,200,000	324,000,000	半額増資
39.10.16	5,400,000	21,600,000	432,000,000	3分の1増資
45.10. 1	1,080,000	32,400,000	648,000,000	半額増資
51. 3.31	117,592	32,517,592	650,351,848	転換社債の転換
52. 3.31	1,647,545	34,165,137	683,302,747	転換社債の転換
53. 3.31	189,002	34,354,139	687,082,783	転換社債の転換
54. 3.31	3,468,100	37,822,239	756,444,777	転換社債の転換
55. 3.31	695,400	38,517,639	770,352,785	転換社債の転換
56. 3.31	174,089	38,691,728	773,834,554	転換社債の転換
57. 3.31	1,385,544	40,077,272	801,545,434	転換社債の転換
58. 3.31	54,812	40,132,084	802,641,673	転換社債の転換
59. 3.31	92,398	40,224,482	804,489,642	転換社債の転換
60. 3.31	616,211	40,840,693	816,813,867	転換社債の転換
61. 3.31	126,852	40,967,545	819,350,912	転換社債の転換
62. 3.31	795,150	41,762,695	835,253,906	転換社債の転換
63. 3.31	3,065,210	44,827,905	896,558,109	転換社債の転換
平 1. 3.31	8,743,151	53,571,056	969,002,053	転換社債の転換、無債新株発行

図1 日新製鋼周南製鋼所の成立までの歴史



資料出典：筆者作成

表2 周南製鋼所における技術導入の歴史

昭和33年 (1958)	1号ゼンジュニアミル (1ZM) 稼動	<南陽工場>
44年 (1969)	タンデム式ゼンジュニアミル (3ZM) 稼動	
52年 (1977)	自動装置のついたゼンジュニアミル (4ZM) 稼動	
平成元年 (1989)	極薄冷間圧延機、クラスターミル (UTM) 稼動	
2年 (1990)	No. 3 連続光輝焼鈍酸洗ライン (3BA) 稼動	
3年 (1992)	No. 7 連続焼鈍酸洗ライン (7AP) 稼動	

資料出典：筆者作成

崎工場のほかに、昭和24年 (1949) に神崎工場を買収し、昭和25年 (1950) には広島県呉市にあった旧海軍工廠跡地の使用許可を得て、翌年から呉工場として稼働を始めている。

もう一つの前身である日本鉄板株式会社は、明治44年 (1911) に大阪市南区で亜鉛鍍金株式会社として発足し、さらに大正5年 (1916)、大阪鉄板製造株式会社と商号を変更した。また大正7年 (1918) には、現在の周南製鋼所の前身の一つとなる徳山分工場を設立している。しかし昭和2年 (1927) の金融恐慌の影響を受け、徳山分工場は大阪鉄板株式会社から分離独立することになり、昭和3年 (1928) に徳山鉄板株式会社という名称で独立会社となった。そして25年を経て、終戦後の

昭和28年 (1953)、大阪鉄板株式会社と徳山鉄板株式会社は再び合併し、日本鉄板株式会社となった。

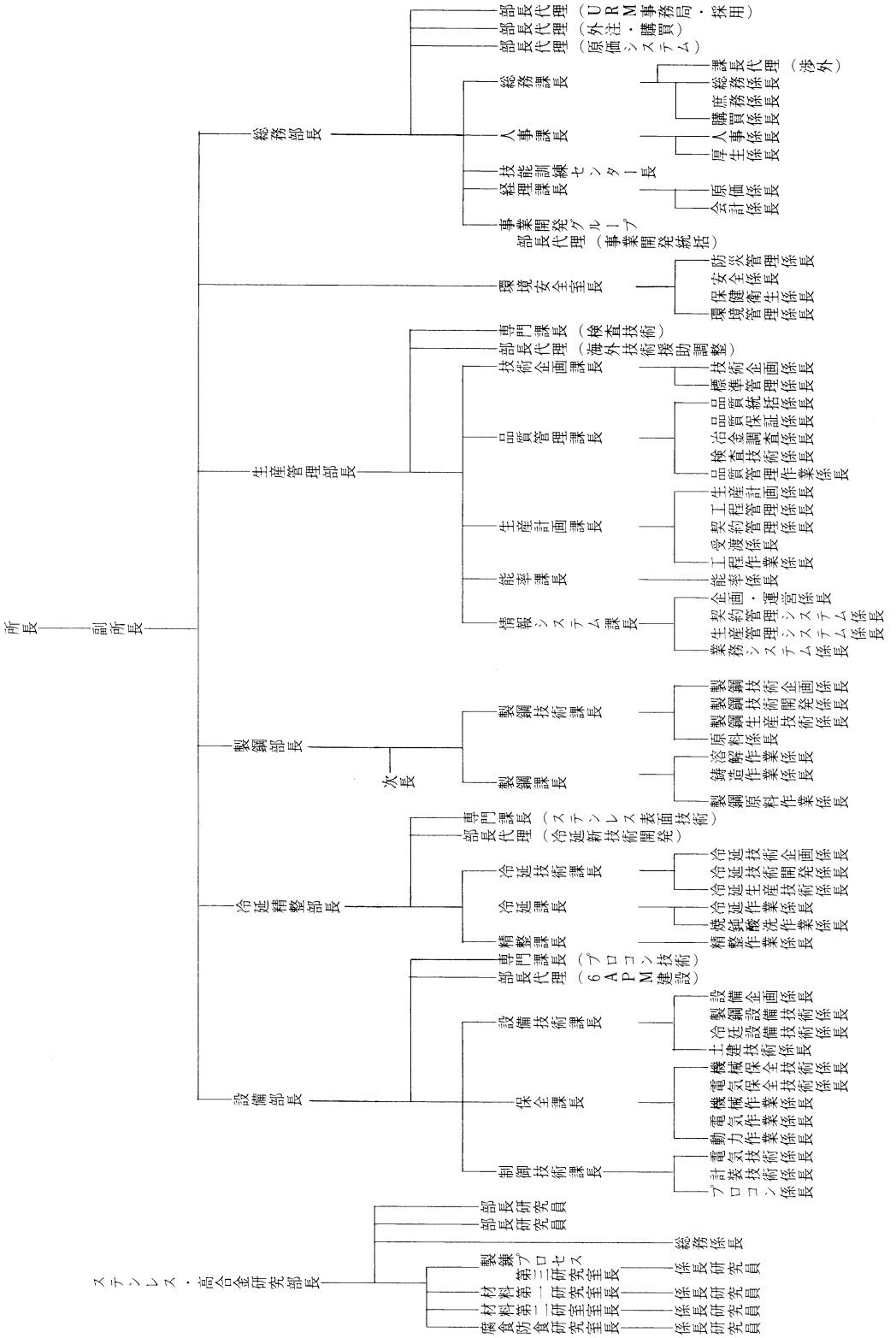
以上の日亜製鋼株式会社と日本鉄板株式会社が、2社を傘下としていた八幡製鉄の仲介で合併し現在の日新製鋼株式会社という名称となったのは、昭和34年 (1959) のことである。その後、昭和38年 (1963) に徳山工場は、日本鉄板株式会社時代の昭和33年 (1958) に設立されていた南陽工場と統合され、周南製鋼所となるのである。

こうして日新製鋼株式会社周南製鋼所が成立したのであるが、次には、この周南製鋼所における技術導入の歴史を簡単に見ておきたい。

1-2) 周南製鋼所における技術導入の歴史

ステンレスを製造する工程は大まかに言って、

図2 周南製鋼所の全体組織図



原材料を溶かし鑄型にはめこむ製鋼工程、それをコイル状の形にかえる熱延工程、そのコイル状のものを圧縮して薄く引き延ばす冷延工程、表面上の仕上げをする精製工程の4つに分かれている。しかしながら周南製鋼所には熱延設備が置かれておらず、製鋼工程で鑄形状にした原材料を船で呉工場まで運び、呉工場でコイル状にしたステンレス材を再び船にのせて戻してくるという手順をふんでいる。そのため周南製鋼所では、製鋼、冷延、精製の3工程について技術が導入されてきたのであり、特に冷延工程のための技術については、重点的に開発され導入されてきたと言える。

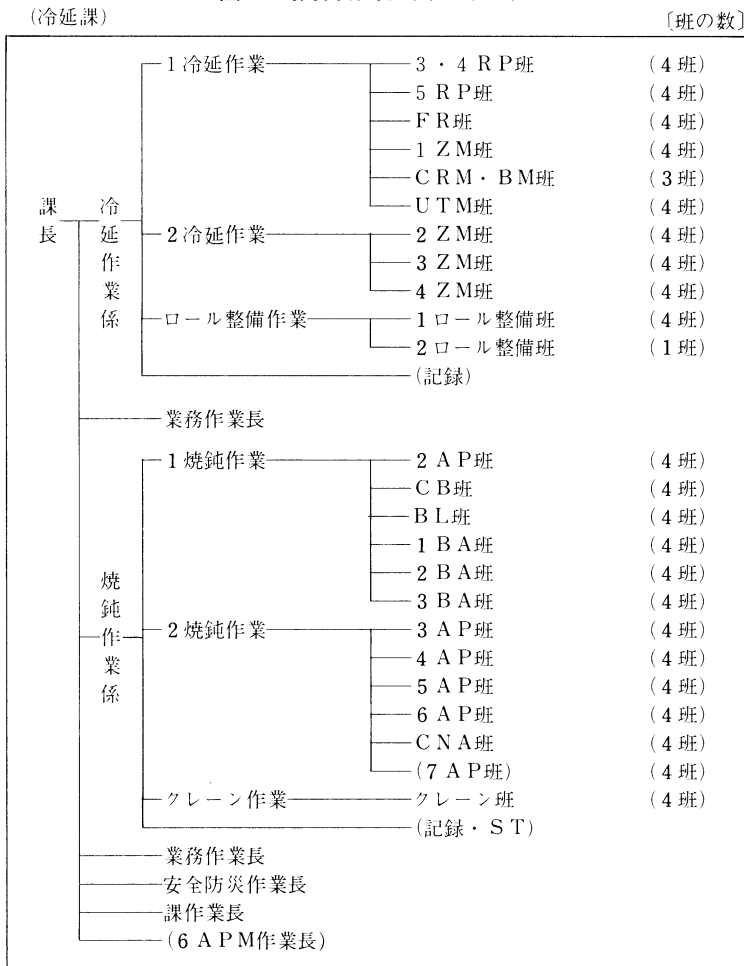
例えば、周南製鋼所がまだ「日本鉄板株式会社南陽工場」であった昭和33年(1958)、冷延工程にゼンジニアミルという機械が初めて導入された

(この機械は調査企業で1ZMと呼ばれている)。この機械によって、材料を0.127ミリ程度の薄さまで均一に引き延ばすことができ、さらに大幅なコストダウンも見込めるようになったのである。

さらに昭和44年(1969)には、ゼンジニアミルに改良が加えられ、タンデム化された(この機械は3ZMと呼ばれる)。これは4つのゼンジニアミルを組み合わせたものであり、1号ミルで粗圧延、2・3号ミルで中間圧延、4号ミルで仕上圧延をするものである。

また昭和52年(1977)には、自動装置のついたゼンジニアミルが開発されている。それまでは人間が材料をいちいち機械にのせて始動し、仕上品を機械からおろしてやらねばならなかったが、ここになって、人間の助力なしに自動的に作動し、

図3 周南製鋼所現業管理組織図



資料出典：周南製鋼所提供資料

動作を反復するようになった。

平成元年（1989）になると、極薄冷間圧延機クラスターミル（この機械はUTMと呼ばれる）が導入される。これはコンピュータによる自動制御装置が取り入れられており、現在、周南製鋼所では最も自動化されている機械に属する。またコンピュータによって自動制御を行なうものとしては、平成2年（1990）にNo.3連続光輝焼鈍ライン（これは調査企業で3BAと通称される）が、平成4年（1992）にはNo.7連続焼鈍酸洗ライン（これは7APと通称される）が、仕上圧延を行なうものとして、どちらも冷延工程に導入されている。

では次に、以上のような歴史をたどってきた周南製鋼所の現在の組織を概略しておくことにしよう。

## 2) 周南製鋼所の組織の概略

図2は、工場の「全体組織図」である（図2）。

これを見れば分かるように、生産部門を受け持つ作業組織のほとんどが、製鋼部における製鋼課と、冷延精製部における冷延課と精製課、それに設備部における保全課から構成されている。今、この内の冷延課を例にとって作業組織を一瞥しておく。

冷延課における「現業管理組織図」は、図3の通りである（図3）。

これによれば作業組織は、課、作業係、作業、班という単位で分岐し構成されている。それぞれの機械設備を用いて行なわれる工程の一つ一つは、現場においてはラインと呼ばれ、平均5名ほどから構成されている班が単位となって、各ラインに就いている。作業組織の多くのラインでは、24時間、作業が続けられており、「4直3交代制」が採用されている。つまり、各ラインごとに4つの班が8時間交代で作業に従事しているのである。

例えば「現業管理組織図」で1ZMという機械設備が用いられているラインを見ると、4つの班がそのラインに従事していることが分かる。

次節以降では、特に、この「班」という組織編成を単位として展開されている、周南製鋼所の小

集団活動に注目していく。

## 3. 調査企業における小集団活動

### —小集団活動の「意味づけ」のメカニズム—

#### 1) JKサークル

ここでは、調査企業において実施されているJKサークル活動について考察する。特に我々が考察の中心にすえるのは、JKサークル活動の「意味づけ」のメカニズムである。

現在、周南製鋼所において工場全体のサークル数は、203サークルを数える。周南製鋼所では、平均5名ほどからなる「班」が、そのまま「サークル」を構成していることが多い。個々のラインに就いている「班」のメンバーは、実際に自分たちが作業を進めていく上で改善すべきだと思う作業上の問題点を発見し、その点にかんして会議を開き、討議し、解決方法を探り、意見をまとめて、会社や日科議連主催の発表会で発表する。

これらのサークルが作業上の問題点にかんして提案した解決策は、年間で1サークル平均、平成元年度（1989）では4.2件、平成2年度（1990）では4.4件、平成3年度（1991）では5.4件である。そして、これら提案された解決策が実際にラインで実行に移された場合に見込まれる、生産性向上による効果は、金額に換算すると、年間で1サークル平均、平成元年度（1989）で430万円、平成2年度（1990）で996万円、平成3年度（1991）では648万円であった。（図4）このことからJKサークル活動は作業組織における生産性の向上に深く寄与していることが推察しうるであろう。

作業組織の生産性に寄与するこのJKサークル活動は、調査企業において従業員個人の満足感を高めることにも寄与していると思われる。このことについて我々は、JKサークル活動の「意味づけ」のメカニズムに注目する。JKサークル活動が従業員個人の「意味づけ」において担う役割については、以下の3点に注目しうる。

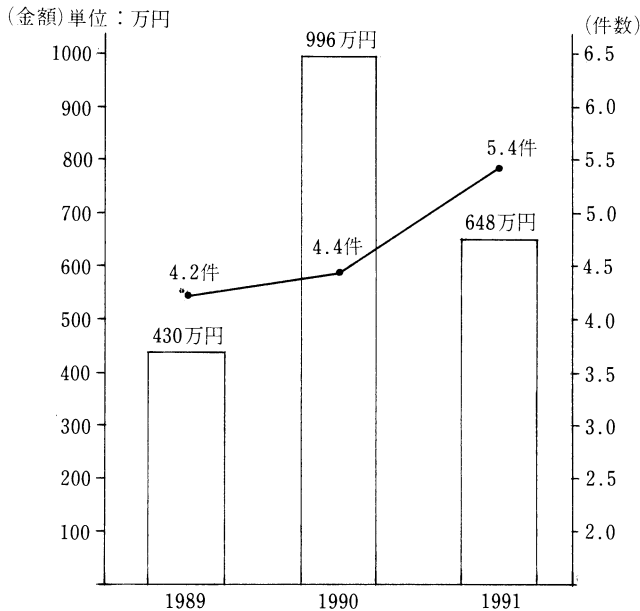
#### (1) 職場内部の仲間関係に対する「意味づけ」

サークル活動において交わされる討論によって、「交換される観念や感情」<sup>1)</sup> (Durkheim 1969=

1) デュルケームは次のように言う。

「接触がより頻繁かつ親密になればなるほど、交換される観念や感情は増し、共同の意見がより多くの事柄にまで拡大する」(Durkheim 1969=1974: 42)。

図4 1989年～1991年の周南製鋼所におけるサークル活動の活動予想効果の金額と解決件数



資料出典：筆者作成

1974：42)が増し、職場内部の仲間関係に対して従業員が肯定的な「意味づけ」を行なう土壌が形成される。

例えば面接において、「サークル活動はチームワークを円滑にしていく上で役にたっていると思いますか?」とたずねたところ、ある作業員から「いまはもうチームワークというたら、この小集団活動ですよ。…(発表会で)賞をもらうにしても提案者だけでなく、サークルの5人なら5人のものですよ」といった回答が得られた。

(2) 作業に対する「意味づけ」

JKサークル活動を通じて作業上の問題発見をし、問題解決に向けて目標を立てていくためには、作業内容をさらによく知り、自分のしている作業を省みなければならない。このことは、従業員が自分の作業の「意味」を見つめ直すことへとつながっていく。

例えば周南製鋼所では近年、コンピュータによる自動制御装置のついた技術の導入が進んでいるが、同時に、この工場では高齢化の問題が深刻なものとなってきている(周南製鋼所の年齢構成については、表3を参照)。

高齢の従業員たちは、自動化した新しい技術に

表3 周南製鋼所における年齢別従業員数とその比率

年齢	H3.10		H13.10(予定)	
	人数	比率	人数	比率
55～59	112人	8.4%	157人	13.3%
50～54	304	22.8	211	17.8
45～49	314	23.6	144	12.1
40～44	305	22.9	26	2.2
35～39	168	12.6	30	2.5
30～34	29	2.2	30	2.5
25～29	33	2.5	130	10.9
20～24	32	2.4	288	24.2
19以下	34	2.6	172	14.5
合計	1331人	100%	1188人	100%

(生産部門に限る)

資料出典：周南製鋼所提供資料

対して心理的な抵抗感を持ってしまうようである。ある作業長は、「(コンピュータの)操作とかなんとかちゅうことになったら、やっぱり若い25くらいの人が早くマスターします。…50くらいの人ちゅうのはかなり抵抗があります。操作がおっくうじゃ、と…」と言う。その際にサークル活動は、彼ら高齢の従業員がコンピュータの操作を覚え、その作業を理解し、「おっくうな操作」という



「意味づけ」を見つめ直す上での機会を与えるものとなる。

(3) 組織に対する「意味づけ」

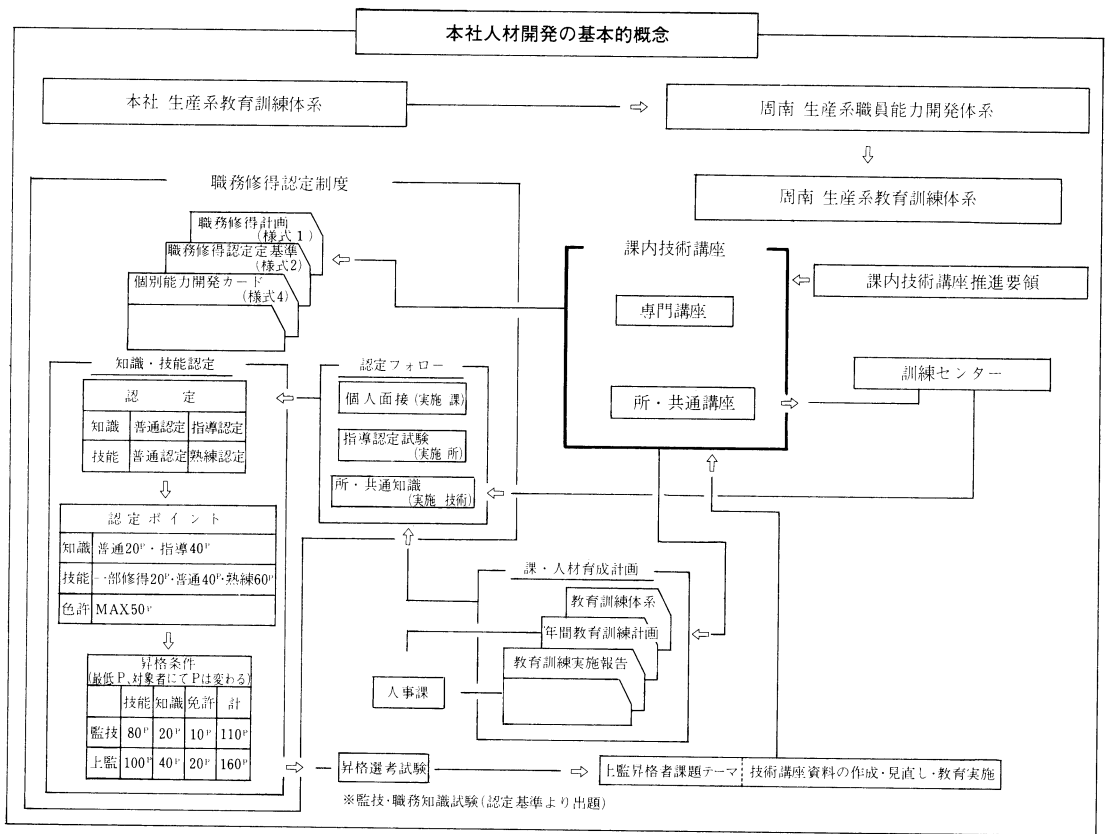
サークル活動で提案した意見が会社側の要求と結びついている場合、その意見は会社において採用される。そのことによって、意思決定におけるボトムアップを促進し、「代表官僚制」(Gouldner 1955=1963: 204) 的な効果を生み出す可能性が生じる<sup>2)</sup>。この効果は、自分の意見が企業に反映され実現されているのだという従業員の「意味づけ」の結果である。

2) 技術教育制度

次に我々は、調査対象において運営されている技術教育制度の一つである「課内技術講座」について考察する。

この課内技術講座は「職務修得認定制度」と結びついており、それぞれの職場において必要な知識、技能、免許を修得することができるようになるため、開かれている従業員教育の講習会である(図5)。それは月に1回、開かれることが目標とされている。それに従業員が参加することは半ば義務となっており、「班」単位で原則的に全員が参

図5 日新製鋼の社員教育の体系



資料出典：周南製鋼所提供資料

“P”は“点数(ポイント)”を表わす

2) 「代表官僚制」という言葉はグールドナーの用語である。彼は官僚制の理念型として、「代表官僚制」、「懲罰官僚制」、「模擬官僚制」の3つの型を提示している。ここでは、それらの指し示す内容を簡単に述べておきたい。「代表官僚制」とは、経営者層と従業員との《合意》によって設定された規則を基礎にして成立する官僚制の型であり、「懲罰官僚制」とは経営者層によって一方的に設定され遵守されない場合は処罰されるという規則を基礎に成立する官僚制の型である。さらに「模擬官僚制」とは有名無実の規則を基礎に成立する官僚制の型である。

加する。この課内技術講座の講師となるのは、班長および作業長である。

この講習会では「職務修得認定基準」に基づいて、各自の知識や技能を点検することができ、各自がいま取り組んでいる自己課題を修得できたときは、段階的に新たな課題が設けられる。そうして最終的に昇格選考試験で、班長、さらには作業長となるために必要な資格を修得できるようにしていく。

こうした技術教育制度があることによって、新しい技術が導入された場合でも、その技術を用いて作業を遂行していく際に必要な知識や技能を、身につけていくことができるのである。技術教育制度の一つである課内技術講座においては、「班」を単位とした講習会を通じて、仕事の知識や技能を身につけていくことができ、仕事の「意味」や「目標」を見いだしていく際に、そのきっかけとなることができるであろう。すなわち課内技術講座は、従業員が作業に対する自己の「意味づけ」を見つめ直す機会を与えてくれるものであると言える。そうすることで、従業員個人個人の作業能率をあげて、生産性を高める方向へと導くことが意図されているのである。

次節では、以上のような小集団活動、特にJKサークル活動が抱えている問題点について述べてみたい。

#### 4. 調査企業におけるサークル活動の問題点

##### —問題発見という問題—

サークル活動は、作業内容や作業環境における問題を発見し、その発見した問題の解決に向けて討議を重ね、解決策を探るものである。しかしながら、ある作業内容や作業環境が実は、特に問題視される必要のない時であっても、作業上の問題として「定義し直され再発見される」ようになることがある。

例えば、周南製鋼所ではサークル活動を活性化

させるため、会社側からサークルメンバーの従業員に対して、こうした問題解決の目標件数を課してサークル活動を指導している。平成4年度(1992)では1年間に最低1件を目標としてサークルメンバーに課していたが、平成5年度(1993)では1年間に5件が目標とされるようになった。さらに平成6年度(1994)には、1年間に6件以上の問題解決が目標とされるにいたっている。

ある課長は面接において次のように言う。

「QC活動本来の目的は、現場であればね、作業している下の連中から自然に出てくるべきものでしょうけどね。なかなかそうはいかない。だから上からのトップダウンという形の指導も結構必要になってくると思うんですよ。」

こうした傾向があまりに顕著なものになると、問題を解決するために問題が発見されるのではなく、目標を達成するために問題が発見されるようになると思われる。そうなれば、サークル活動はサークルメンバーである従業員にとって負担となってしまうであろう。

これまでは問題発見というものをその活動の中心に据えてきたことによって、サークル活動は組織の生産性向上や従業員の満足感の向上に寄与してきた。しかしながら問題発見というありかたそのものが問題となりつつあることによって、サークル活動もこれまでのありかたを変えていく必要に迫られているのではないだろうか<sup>3)</sup>。

##### おわりに

##### —「意味的世界」からの小集団活動へのアプローチ—

作業組織において従業員は相互に関わり合い、その関わり合いの中で、組織や作業や仲間関係にたいする「意味づけ」を行なう。そして、彼ら自身が形成した「意味」にのっとなって、組織や作業や仲間関係という彼らを取り囲む世界を眺め、そうした世界に対する働きかけの仕方を自分自身に指示する。この「意味づけ」の違いは、従業員の

3) 調査企業とは無関係ではあるが、日本科学技術連盟の関西支部が主催して、いくつかの企業のQCサークル担当者が集まって行なわれている研究会が関西にある。そこで取り上げられているテーマは、こうした問題を現場の声として言い換えたものであるとも言える。例えば「競争から協創へ」、(マイナス面に目を向けるのではない)「プラス志向のTQC」などが、そこのテーマである。

「状況」に対する「解釈」の違いを生み、そのことによって彼らは、自分が満足感を抱いていると「解釈」したり、自分が疎外感を抱いていると「解釈」すると考えられる。

それ故、組織の生産性を上げつつ、しかもなお従業員が自分の仕事に満足感を抱いていくためには、組織や作業や仲間関係という彼らの「外の」世界を変えようとするだけでは十分ではない。そのためには、従業員が、主体的な意志や選択で、自分の「解釈」を遡り、周りの世界に対する自分の「意味づけ」の仕方に向き合おうとしなくてはならない<sup>4)</sup>。そうして初めて、周りの世界が、既存の「意味」にのっとって眺めていた時とは全く違って見え始め、周りの世界に対する従業員の働きかけ方も違ってくるのである。

小集団活動は、従業員相互の関わり合いを制度的に作りだし、そうすることで、彼らが自分自身の「意味づけ」に主体的に向き合い、見つめ直すことを制度的な側面から支援するものであり、また、そのことによって作業能率を向上させ、生産性を高める方向に導こうとするものであると思われる。

#### 〈参考文献〉

- 赤岡功『作業組織再編成の新理論』千倉書房、1988  
 Blumer, Herbert., *Symbolic Interactionism* : Prentice-Hall, 1969 (後藤将之訳『シンボリック相互作用論』、勁草書房、1991)  
 Durkheim, Emile., *Leçons de sociologie* : Press Universitaires de France, 1969(宮島喬・川喜多喬訳『社会学講義—習俗と法の物理学—』、みすず書房、1974)  
 Gouldner, Alvin W., *Patterns of Industrial Bureaucracy* : The Free Press, 1955(岡本秀昭・塩原勉訳『産業における官僚制—組織過程と緊張の研究—』、ダイヤモンド社、1963)  
 Homans, George C., *The Human Group* : Harcourt, Brace & Co., 1950(馬場明男・早川浩一共訳『ヒュ

ーマン・グループ』、誠信書房、1959)

加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社、1983

日新製鋼株式会社『日新製鋼30年史』日新製鋼株式会社、1990

————『日新製鋼30年史・資料編』日新製鋼株式会社、1990

西山美嵯子『日本の小集団活動の社会・文化的基礎』、三隅二不二監修『現代社会心理学』有斐閣、1987

QCサークル本部編『QCサークル綱領』日本科学技術連盟、1970

小集団研究所編『小集団研究辞典』人間の科学社、1990

#### 〔謝辞〕

本論文は、さまざまな方々の協力のもと執筆することができました。その方々に心より感謝します。特に、日新製鋼周南製鋼所の方々にはお忙しいなか調査に快く協力して頂き、倉田教授には本論文の発表の機会を与えて頂きました。この場をお借りして、お礼を申し上げます。

なお、本論文は第66回日本社会学会における発表原稿を加筆修正したものです。

4) サークル活動にしても、技術教育制度にしても、これらは企業側が設定したものであって、従業員の自発的な意志から始められたものではない、という指摘は当然予想できる。確かに、その意味でなら、ここでとりあげている小集団活動は従業員の「主体的な意志や選択で」「始められた」ものではないと言える。小集団活動は企業の生産性向上という枠組にそって行なわれる。

しかしながら、その枠組にそって行なわれる小集団活動の「プロセスの中で」従業員は、自らの意志で作業環境や作業内容を、自分自身の作業技術を、そして自分にとっての作業の意味を模索する。もし表面的に作業環境や作業内容、さらに作業の意味を考えることで済まそうとすれば済ますこともできるだろう。

小集団活動は「企業側が設定した枠組にそって」作業について考える機会を与えるものではあるが、その小集団活動の中で各人がどのように振る舞っていくかという「プロセスのありかた」は、従業員個人の主体性にゆだねられていると言えないだろうか。