

研究ノート

作業組織の小集団活動への「意味世界からのアプローチ」

—文献レビューによる概念枠組みについての覚え書—

遠 藤 英 樹

はじめに

工場で実際に製品を製造する現場組織を、ここでは作業組織と言う。本稿は、この作業組織で展開されている小集団活動について検討する。

ここで特に小集団活動として考えているのは、企業が制度的に設定したQC (Quality Control) サークル活動である。このQCサークル活動は、第2次世界大戦以後に、日本科学技術連盟(日科技連)という団体が中心となってアメリカから日本の企業に導入されたものである。

アメリカにおいて単に製品の品質の維持を目的として、生産管理を行うための統計的技法の開発を意味していたこの活動は、日本の企業に導入されると、新たな特徴をもつようになった。それは、従業員のモラルやリーダーシップなどを、この活動を通じて育てようという意図を企業が持っていたということである。

そのため、日本の企業にあっては、主に班という作業組織のフォーマルな組織編成を単位としてグループをつくり、そのグループごとが勤務が終わった後で集まり会議を開くという小集団活動を制度的につくりだしたのである。そして、この活動において従業員は、自分たちに関係する作業上の問題点について議論を交わし、その解決方法を模索し、企業に提示するのである。

本稿の目的は、このQCサークル活動という作業組織の小集団活動が作業組織「全体」の目標や価値の実現あるいは維持に対して果たす役割を論じていくことにある。

その際、小集団活動に見られる「意味づけ」のメカニズムに着目することで、「意味世界からの

アプローチ」という視点を提示する。このアプローチは、作業組織「全体」の目標や価値がいかんにして実現され維持されるのかということ、従業員同士の相互作用から説明しうるための概念枠組みを提供すると思われる。

本稿では以上のことを、文献レビューによって概念を整理しつつ論じていく。

1. 作業組織の小集団活動への「意味世界からのアプローチ」

1) 基本的なアイデア

本稿は、作業組織の小集団活動への「意味世界からのアプローチ」を試みようとしている。

その際、本稿は、その基本的アイデアを「シンボリック・インタラクショニズム」に負っている。そこでまず、シンボリック・インタラクショニストの一人であるH. ブルーマーに拠りながら、本稿の基本的なアイデアについて述べていくことにしたい。

ブルーマーは、彼のシンボリック・インタラクショニズムの立場からなる説を展開するにあたって、3つの前提を挙げている。以下では、それら3つの前提に説明を加えていきながら、本稿の基本的なアイデアを述べていく。

ブルーマーによればシンボリック・インタラクショニズムの「第1の前提は、人間は、ものごとが自分に対して持つ意味にのっとって、そのものごとに対して行為するというものである。ここでものごととは、人間が、自分の世界の中で気にとめるあらゆるものを含む。つまり、木や椅子といった物理的な対象、母親や店員といった他者、友人とか敵といった人間に関する各種カテゴ

リー、学校や政府などの制度、個人の独立とか誠実さといった指導的理念、指令や要求などの他者の活動、日常生活の出来事などの状況、などを含んだものである」(Blumer 1969:2=1991:2)。

物理的な対象や他者や出来事といったものごとは、個々人のパースペクティブを通じて「意味づけ」られた時はじめて、行為者によって意識され、その姿を現わす。ここで言うパースペクティブとは、「意味づけ」をなす際に用いられる準拠枠 a frame of reference を言う。行為者は周りの世界を、そうしたパースペクティブによって「意味づけ」ているのである。

こうして行為者をとりまく周りの世界は、行為者によって定義された「状況」となる。このように、それぞれのパースペクティブをもって「意味づけ」られ定義された「状況」が、本稿が述べる「意味世界」なのである。

シンボリック・インタラクショニズムによれば行為者の生きる世界は、こうした「意味世界」に他ならない。行為者は、こうした「意味世界」の中で自らが付与した「意味」にもとづいて行為していく。

次に「第2の前提は、このようなものごとの意味は、個人がその仲間と一緒に参加する社会的相互作用から導き出され、発生するということである」(Blumer 1969:2=1991:2)。

すなわち行為者が周りの世界を「意味づけ」、定義する際に用いるパースペクティブは、他者との関わりを通じて、その社会的相互作用の中から形成されてくる。行為者は他者との関わりの中で相互のパースペクティブにふれあい、時には自己のパースペクティブをそのまま使い続け、時には自己のパースペクティブを他者のパースペクティブに修正し、時には新たなパースペクティブを他者との関わりの中で相互に形成していくのである。

さらに「第3の前提は、このような意味は、個人が、自分が出会ったものごとに対処するなかで、その個人が用いる解釈の過程によってあつかわれたり、修正されたりするということである」(Blumer 1969:2=1991:2)。

先にも述べたように、行為者は他者との関わり

の中で、その相互作用を通じて、自分のものとは異なったパースペクティブにふれる。また行為者が生きる「意味世界」の中で行為をおこなったときに、行為者は周りの世界に対する自らの「意味づけ」が適合的なものではないと思うことがある。そういう時、行為者のパースペクティブは反省的にとらえ直されるのである。「状況」とは周りの世界が「意味づけ」られ定義されたものだとするならば、ここで述べているのは、そういった「状況」の再定義の過程であると考えられるだろう。

以上のような基本的なアイデアを用いて、本稿は、作業組織の小集団活動を考察していこうと考えている。そこで次には、作業組織の小集団活動に場面を限定し議論を展開していきたいと思う。

2) 作業組織の小集団活動に見られる「意味づけ」

ここでは作業組織の小集団活動において、どのような側面で「意味づけ」のメカニズムが見受けられるのかについて述べる。その際、特にQCサークル活動という作業組織の小集団活動をとりあげる。

QCサークル活動において、製造現場である作業組織の従業員たちはグループを編成し、そのグループ単位で、自分たちの作業環境や作業内容を点検する。そして勤務時間終了後に¹⁾、サークルのメンバーが集まって会議を開き、作業環境や作業内容に関する問題点について議論を交わし、問題の解決策を考える。

本稿は、このQCサークル活動を通じて従業員が、会社の中で仕事をしていく上で、個々人のパースペクティブを反省し、「意味づけ」を行なっているのではないだろうかと考えている。

特に本稿が注目しているのは、以下のような側面に対する「意味づけ」である²⁾。

①作業に対する意味づけ

QCサークル活動において、作業組織の従業員たちは会議を開き、作業環境や作業内容に関する問題点について議論を交わしていく。

そこでは作業環境や作業内容に関して何がどの

1) したがってフォーマルには、給与はこの時間帯に対しては支払われないことが多い。

2) このことについては遠藤(1994)を参照。

ように問題となっているのかが話し合わせ、そうすることで各々が作業そのものについて、どのような考えを抱いているのかということが明確になる。こうして交わされる議論によって従業員たちは、他者の作業に対する「意味づけ」に向き合うことになる。

さらに翻って、自分の作業に対する「意味づけ」に向かい合い、その「意味づけ」をする際の、自分たちのパースペクティブを反省的にとらえなおしていこうとする。

② 仲間関係に対する意味づけ

QC サークル活動において、従業員は議論を交わし、仕事について各々がどのような考えを抱いているのかについて理解を深めていく。

さらに議論を通じて、作業に対する「意味づけ」を行なっていく際の相互のパースペクティブにふれあい、そのパースペクティブを交換し合い、そして新たなパースペクティブを形成していく。このことを通じて従業員は、以前よりもさらに相互理解を深めていく。

こうして従業員は仲間に対する理解を深めながら、仲間に対する認識を新たにしていく。それは、従業員が仲間に対する「意味づけ」をしていく際のパースペクティブを見つめなおしていく過程となる。

③ 組織に対する意味づけ

QC サークル活動において、作業環境や作業内容が点検され、その問題点が発見される。そして、その解決方法が議論され、その内で会社側に評価されたものは実際に作業組織において解決方法として導入されることになる。

このように自分たちが考えたアイデアが会社に採用されることが十分ありうるのだと従業員が思えるようになることで、従業員は組織に対する「意味づけ」を肯定方向に向けることになる。

以上に見られる「意味づけ」によって、従業員は小集団活動の中で相互に影響し合い、相互の理解を深めていく。そうして、作業や仲間関係や組織といったものに対して、ある一定の方向に向かって「意味づけ」を行っていくようになる。

そうした中で、小集団活動は従業員が相互に一つのパースペクティブを共有し合う場となってい

くと考えられる。本稿では次に、T. シブタニの「レファランスグループ」という概念を用いて、小集団活動のこの側面に目を向けていくことにする。

3) QC サークルという「パースペクティブとしてのレファランスグループ」

シブタニによればレファランスグループの概念には次の3つの意味内容が含まれている (Shibutani 1955: 562-563)。

第1に「比較の基準としてのグループ」である。これは、個々人が何かを評価したり比較しようとする時に、そのために個々人によって持ち出されてくる価値基準を有するグループを指す。つまり、ここで言うレファランスグループは評価や比較の基準として個々人が参照するグループだと考えられている。

第2に「個々人が属したいと望んでいるグループ」である。この意味でレファランスグループが述べられる場合、その言葉は、「個人が自らの地位を獲得し、維持し、高めるべく追い求める人間の集団を指し示すものとして用いられている」(Shibutani 1955: 563)。

第3に「パースペクティブとしてのレファランスグループ」である。この意味においては、「レファランスグループとは、個々人が現実に属しているものであれ属しているとただ考えられているだけのものであれ、羨望的になるものであれ蔑視されているものであれ、あるパースペクティブが行為者によって受け入れられている集合体のことである」(Shibutani 1955: 563)。

本稿は、この第3の意味に注目し、QC サークルを「パースペクティブとしてのレファランスグループ」として考えている。

QC サークル活動において従業員たちは、作業について議論を交わしていく中で、ある一つのパースペクティブを共有し合うようになる。そして、その共有し合うようになったパースペクティブを通じて、作業や仲間関係や組織といった彼らを取りまく世界を眺めるようになり、彼らの状況を再定義する。すなわち、「各々は自分たちが属しているグループの準拠枠 a frame of reference に従って、知覚し、思考し、判断を形成し、自分自

身に対して指示を行っていく」(Shibutani 1955: 564) ようになる。

シブタニが述べているように、こういった共有されるパースペクティブは行為者がコミュニケーション・チャンネルに参加することで生じてくるのであるが、QC サークル活動においてもやはり、従業員は相互間の議論を通じてコミュニケーション・チャンネルに参加するようになると考えられる(Shibutani 1955: 565)。従業員たちは、そういったコミュニケーション・チャンネルに参加することによって、QC サークルという小集団内部で共有されているパースペクティブを内在化させていくのである。

それでは、以上述べてきた小集団活動の「意味づけ」のメカニズムが、どのようにして作業組織「全体」に対して、その役割を果たしているのだろうか。次章では、このことについて論じていくことにする。

2. 作業組織の目標や価値に対する小集団活動の「意味づけ」の役割

以上述べてきたように、従業員はそれぞれ、QC サークルという小集団の中で分け持たれているパースペクティブを内在化し、仕事上のものごとく作業や仲間関係や組織といった事柄に対して「意味づけ」を行っていく。

ただ、ここで注意しておきたいのは、QC サークルは企業サイドから従業員に対して提示され設けられた小集団であるがゆえに、その「意味づけ」には作業組織「全体」の中で、ある役割が与えられているということである。

それは、作業組織「全体」の生産性向上に結びつく形で、従業員が彼らを取りまく仕事の世界に対して「コミットメント」の程度を強めていくように、従業員を導いていくという役割である³⁾。このことから「コミットメント」の概念を考慮に入れる必要が生じる。

そこで本章では、「意味づけ」の役割についての論述を展開する前に、まず、「コミットメント」の

概念について、本稿がどのように考えているのかということについて述べておきたい。

1) 「コミットメント」の概念

「コミットメント」に関する研究には非常に多くの蓄積がある。「コミットメント」という概念は、非常に多種多様な社会現象の分析に用いられている(Becker 1960, Kawakubo 1987)。しかしながら本稿では、この「コミットメント」の概念を企業組織におけるコミットメントの範囲に限定して用いたいと思う。

ただ企業組織におけるコミットメントに範囲を限定した場合でも、その研究には数多くの蓄積があり、「コミットメント」についての概念定義も、非常にバラエティーに富んでいる。

例えば、何に対してコミットするのかという「コミットメントのフォーカス」と、コミットメントが成立するために必要な要素として何があげられるのかという「コミットメントの基盤」とを区別した上で概念定義を行なっている研究がある(Becker 1992)。その一方で「生産に対するコミットメント」と「組織に参加しようとするコミットメント」を区別した上で概念定義を行なっている研究がある(Mayer & Shooman 1992)。さらに「行動としてのコミットメント」と「態度としてのコミットメント」を区別し、それぞれを概念定義している研究もある(Mowday et al. 1982)。

しかしながら、こうした研究を整理することそのものが、本稿の目的ではない。ここでは、小集団活動の「意味づけ」の役割について考察をすすめるために、本稿における「コミットメント」の概念を確定しておくにとどめたい。

この目的のため以下では、レイチャーズの整理に拠って、「コミットメント」の概念を見ていくことにする。レイチャーズは企業組織を研究するという立場から、「コミットメント」という概念に対して加えられてきた定義を次の3つに整理している(Reichers 1985: 467-469)。

第1の定義は、ベッカーに代表されるような定義である(Becker 1960)。この定義によれば「コミットメントとは、組織の構成員であることに結

3) このことが主な理由となってQCサークルの「意味づけ」のメカニズムにおいて、仕事に対して、単に「意味」meaningを付与するという他に、「意義」significanceを付与ということが付け加わると思われる。

びついた報酬とコストの関数である」(Reichers 1985: 468)。

つまりコミットメントとは、今まで組織の中で自分が支払ってきたコスト—そこでの業績、その業績をもたらすために行なってきた努力などと、その組織から支払われてきた代価—給与、地位など—との関係から生じるものであると考えられている。それゆえ勤務年数が高くなれば、その組織に対して支払ってきたコストも高くなるため、その代価を期待してコミットメントの程度を強めていくのだと考えられている。

第2の定義は、オーライリーとコールドウェルたちに代表されるような定義である (O'Reilly & Caldwell 1980)。この定義によれば「コミットメントとは、個人がある行動に結びついている状態を言う」(Reichers 1985: 468)。

つまり個人が、ある行動をとった後、さらに同一の行動をとるようになれば、その個人においてコミットメントが見受けられるのだと考えられている。

第3の定義は、ポーターたちに代表されるような定義である (Porter et al. 1974)。この定義によれば「コミットメントとは、個人が組織の目標や価値に同一化 identify し、そうした目標や価値に向かって努めるようになった時、生じるものである」(Reichers 1985: 468)。

つまり個人が組織の目標や価値を確信し受容し、その組織の目標の実現に向けて積極的に努めることを、「コミットメント」の概念定義としているのである。これは主に、組織の目標や価値に結びつけた「コミットメント」の定義であると言える。

本稿は、この第3の定義を「コミットメント」の概念定義として採用し、「コミットメント」を個人による「組織の目標や価値への同一化 identifi-

cation と、それにもとづいた行動」であると考えたい。

では「コミットメント」に関する以上の定義を用いながら、次には、作業組織「全体」に対する小集団活動の役割について論じていくことにする。

2) 作業組織の目標や価値に対する小集団活動の「意味づけ」の役割

我々は先に、「コミットメント」を個人による「組織の目標や価値への同一化 identification と、それにもとづいた行動」であると定義した。作業組織の場合であれば「組織の目標や価値」とは、主として生産性の向上ということになるだろう。

作業組織の従業員たちは、組織の目標や価値に同一化し、それにもとづいたコミットメント行動をとることによって、生産性の向上という、作業組織の目標や価値を実現し維持するということに寄与する。

本稿は、こうしたコミットメント行動が、従業員たちが作業や仲間関係や組織といった彼らをとるまく世界をどのように認識しているかによって変わると考えている。「本質的に言って、人間の行為とは、自分が気づいた各種のものごとを考慮し、それらにどう評価したかということに依拠し行為をつくっていく」のである (Blumer 1969: 15=1991: 20)。

周りの世界をどのように「意味づけ」定義するかということは、「自分が気づいたものごとを対象とし、意味を与え、その意味を自分の行為を方向づけるために使用するという、自己指示の過程にかかわるのである」(Blumer 1969: 14=1991: 18)⁴⁾。

例えば QC サークルにおいては、従業員の意見

4) つまり行為についての自己指示の過程というのは、周りの世界に対して自分自身が付与する「意味づけ」や、それが生じてくるパースペクティブそのものを見つめ直すといった反省作用、あるいは自己内対話が必要となる。ブルーマーが述べているように、「人間がこのことを行なえるのは、『自己 self』を持つことによってである」(Blumer 1969: 12=1991: 15)。この意味において、ターナーの「自己」に関する分析が重要となってくると思われる。

ターナーは「自己」に関する分析において、制度の中で生きる場所を確定していくことで「達成され、創造され、獲得される」自己(制度的自己)と、自分とはいったい何者なのかを「発見する」自己(衝動的自己)の2つを分けている (Turner 1976: 992)。

本稿は企業における「自己」のあり方については、この2つが様々な形で絡み合っていて併存しているのではないかと考えている。ただ、このことに関する検討については、別の機会にゆずりたい。

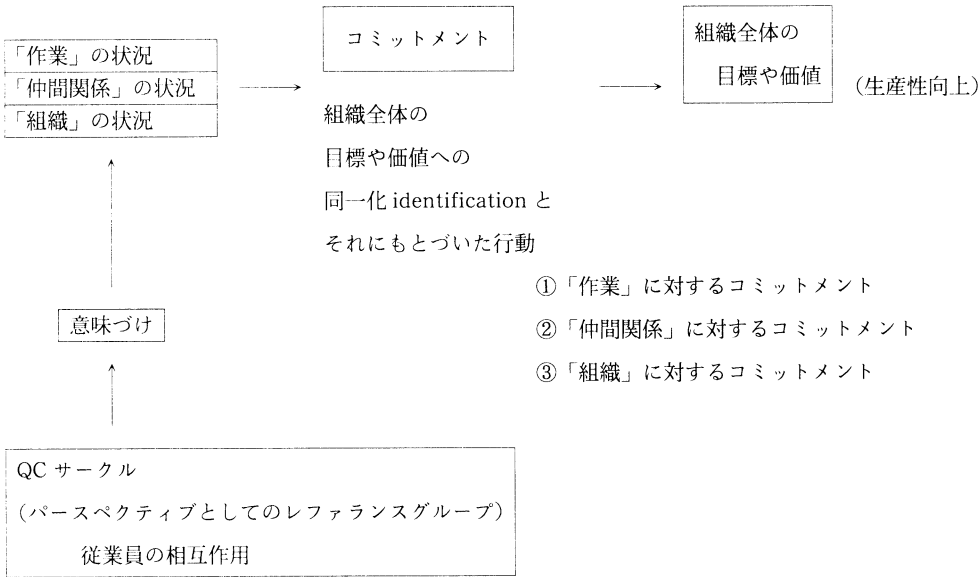


図1 概念の枠組み Conceptual Schema
「組織全体の目標や価値に対する小集団活動の＜意味づけ＞の役割」

資料出典：筆者作成

が会社側にとりあげられる可能性が開かれている。そのことによって従業員は、自分が所属している組織が自分たちの意見を尊重する会社であるという「意味づけ」を行なうようになることがある⁵⁾。このような方向で自分たちが所属している組織を「意味づけ」することは、その組織が自分たちの意見を尊重しないで一方的に上層部の意見を押しつけてくる会社だと「意味づけ」する場合よりも、従業員を無理なくコミットメント行動に導いていくことだろう。つまり、この場合、従業員が自分たちが所属する組織をどのような状態にあると「意味づける」のかということが、コミットメント行動という、従業員の行為のあり方を導くのだと思われる。

また仲間関係において、自分が仲間から疎外された状況にあるのだと従業員が「意味づける」ことよりも、自分が仲間から受け入れられており仲間のために何かできる資格を持っているのだと「意味づける」ことの方が、従業員を無理なくコ

ミットメント行動に導いていくだろう⁶⁾。

周りの世界が自分にとってどのような意味をもつのかという「意味づけ」を従業員が行なっていくことによって、従業員諸個人の行為は、その方向づけが与えられるのである。

以上のことから、本稿は「概念の枠組み」として図1を提示したい(図1)。これは、作業組織の小集団活動に見られる「意味づけ」というメカニズムが、組織「全体」の目標や価値の実現に対して、どのような役割を担っているのかということを図示したものである。

図1の「概念の枠組み」によれば、QC サークルという「パースペクティブとしてのレファランsgループ」において、従業員は相互作用を行ない、1つのパースペクティブを形成していく。そうして、そのパースペクティブを通じて、作業や仲間関係や組織といった彼らを取りまく世界を「意味づけ」定義する。そのことで従業員は、作業や仲間関係や組織において、自分がどのような状況に

5) こうした組織をゴールドナーは「代表官僚制」Representative Bureaucracy と名づけている。これは民主的な組織の理念型として提示されたものであり、そのために“Representative Bureaucracy”という言葉は、議会制民主主義を表わす“Representative Democracy”という言葉をもふまえた上で考えられたと思われる。
6) このことについては、ブラウナーの「社会的疎外(孤立)」の概念を参照(Blauner 1964=1971: 52-55)。

置かれているのかということについて、認識を形成するのである。

この認識が肯定的なものである時、従業員たちは組織全体の目標や価値への同一化 identification をはかるようになり、それにもとづいたコミットメント行動を、作業や仲間関係や組織に対してとるようになる。その結果、生産性の向上という、作業組織「全体」の目標や価値を実現し維持していくことに結びついていくのである。

おわりに

以上、QC サークル活動という小集団活動が、作業組織「全体」に対して果たす役割について、「意味づけ」という概念を中心として論じてきた。

小集団活動においていとなまれている従業員「諸個人」の相互作用によって、パースペクティブが形成され、そのパースペクティブを通じて従業員たちは自分たちをとりまく仕事の世界を見つめるようになる。そのことがコミットメント行動を引き起こし、ひいては作業組織「全体」の目標や価値の実現あるいは維持に寄与することになる⁷⁾。

本稿では、組織の目標や価値がいかにして実現され維持されているのかということ、従業員同士の相互作用という社会過程論的な視点から考察していくための概念枠組みを提示してきたのである。

今後においては、この概念枠組みにしたがって、調査のための方法 Method を検討し、調査を行うつもりである。

<参考文献>

- Becker, Howard S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology* Vol. 66 No. 1, 1960, pp. 32-40
- Becker, Thomas E., "Foci and Bases of Commitment—Are They Distinctions worth Making?—", *The*

Academy of Management Journal Vol.35 No.1, 1992, pp.232-244

Blauner, Robert, *Alienation and Freedom—The Factory Worker and His Industry—*, The University of Chicago, 1964(佐藤慶幸監訳『労働における疎外と自由』、新泉社、1971)

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)

遠藤英樹「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—」『関西学院大学社会学部紀要』69号、1994、pp. 109-119

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(馬場明夫・早川浩一訳『ヒューマン・グループ』、誠信書房、1959)

片桐雅隆編『意味と日常世界—シンボリック・インタラクショニズムの社会学—』世界思想社、1989

Kawakubo, Michiko (Kawasaki), *Perception of Authority, Control, and Commitment in Japanese Organization* : University of Wisconsin-Madison, 1987

Mayer, Roger C. and Shoorman, F. David, "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimension Model of Organizational Commitment", *The Academy of Management Journal* Vol.35 No.13, 1992, pp.671-684

Mowday, R.T., Porter, L.M., and Steers, R.M., *Employee-Organization Linkages—The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover—* : Academic Press, 1982

O'Reilly, C., and Caldwell, D., "Job Choice—The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment—" *Journal of Applied Psychology* Vol.65, 1980, pp. 559-569

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Tec-

7) 企業組織が利益を追求する集合体である以上、生産性を高める方向に従業員を導いていくという側面を軽視することはできない。その点だけを取り出して強調するとすれば、従業員はそういった方向に向かうように「コントロール」され「働かされている」のではないかという批判も成り立つのかもしれない。ただ、そのことを「コントロール」とか「働かされている」といった言葉でくくってしまうとき、作業組織で働く人々の「想い」の多くがこぼれ落ちてしまい、「理解」されないままになるのではないか。そこで、こういった彼らの「想い」をすくいあげつつ、いかにして組織「全体」の目標や価値が実現され維持されるのかについて考えるための枠組みを提示しようとしてきたのである。

hnicians”, *Journal of Applied Psychology* Vol.59, 1974, pp.603-609

Reichers, Arnon E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review* Vol. 10 No. 3, 1985, PP. 465-476

Shibutani, Tamotsu, “Reference Groups as Perspectives” *American Journal of Sociology* Vol.60 No.6, 1955, pp.562-569

Turner, Ralph H., “The Real Self—From Institution to Impulse—” *American Journal of Sociology* Vol. 81 No.5, 1976, pp.989-1016