

〈論 文〉

チーム作業方式の歴史的意義

奥 林 康 司

1 はじめに

1990年代に入ってからチーム作業(Team-work)に関する文献が多く出版されてきている。『自律チーム型組織』(原題, Business Without Bosses)という訳本も出版され, 自律的チーム(self-managing team)という概念も知られるようになった¹⁾。これはアメリカ合衆国での動きであるが, ヨーロッパにおいては, タビストック人間関係研究所が1950年代後半に開発した「半自律的作業集団(Semi-autonomous Work Group)」という概念があり, この考え方は90年代では「直接参加(Direct Participation)」という概念で実施され, また研究も続いている²⁾。チーム作業方式は1990年代に入ってから欧米で新しい作業組織として注目されているが, 作業組織の一形態として集団やチームに注目したのは, 19世紀末の「内部請負制」の研究であろう。この内部請負制と社会一技術システム論という

半自律的作業集団の關係に我が国でいち早く注目していたのは, 故平尾武久教授であろう。彼はテイラー・システムの生成との關係で, この内部請負制を最も詳しく研究しておられる。同時に自動車産業やテイラー・システムとの関連でボルボ社の半自律的作業集団もよく研究しておられ, したがって, この内部請負制と半自律的作業集団の關係に強い関心を持っていたことは容易に推測できる。内部請負制の記述の中に半自律的作業集団の言葉を使っておられる処がある³⁾。

内部請負制とボルボ社の半自律的作業集団の労務管理史における比較検討は彼の根本的な研究課題であったかもしれない。何故なら, テイラー・システムは内部請負制を否定するものとして形成されたのであり, 更にそのテイラー・システムを否定するものとして半自律的作業集団の設置が見られるからである。しかも両者は製造企業における作業組織の一形態として共通の土俵の上にあるからである。彼はアメリカ労務管理の歴史的研究を現代まで進めた上で, この問題に取り組む計画であったかもしれない。しかし途中端にして夭逝してしまった。彼の一途な気持ちを考えると, 無念としか表現できないのが口惜しい。ここに敢えて彼の問題意識に筆者なりに回答してみるにより, 拙文を霊前に捧げることとしたい。天国で彼はまた批判の文章を考

1) Manz, Charles C., and Henry P. Smis, Jr., *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons, N. Y., 1993. (寺島基博監訳, 渋谷華子・蔡インソク・喜多志保訳『自律チーム型組織』生産性出版, 1997.)

2) Dieter Frohlich and Ulrich Pekruhl, ISO Institute, Cologne and Institut Arbeit und Technik Gelsenkirehen, *Direct Participation and Organization Change: Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA*, European Foundation for the Improvement of Hiring and Working Conditions, Dublin, 1996.

3) 平尾武久『増補:アメリカ労務管理の史的構造』千倉書房, 1995年, 107頁, 108頁。

えることになるかもしれないが、親しさの故をもって寛恕のほどをお願いしたい。

論文の課題は次のようにまとめられよう。

第一に、作業組織をどのように設計するかは経営学の基本的問題の一つであり、特に作業集団を経営学、特に人事労務管理論はどのように取り扱ってきたかを振り返ってみる。

第二に、チーム作業として作業集団が1990年代になぜ注目されてきたのかを考えてみる。それはチーム作業方式の活用のルーツを探ることでもある。

第三に、わが国の作業組織は集団主義の文化の下にいれば無意識的にチーム作業方式を実行しているといわれている。では、チーム作業方式はどのような指標で測定すると最もその特徴が明らかになるのか、集団やQCサークルなどと比較しながらチーム作業方式の特徴を探ってみることである。

第四に、チーム作業方式と内部請負制を比較し、両者の相違を明らかにしてみる。これらの検討を通じて、チーム作業方式の持つ歴史的意義を人事労務管理論の枠内において明らかにすることが論文の最終課題である。

2 作業集団研究の歴史

経営学の内部においてはテイラー・システムの形成から作業組織の研究を始めることが一般的であろう。故平尾教授もテイラー・システムの形成過程を分析するに当たり、アメリカ中西部の鉄鋼産業に実証的な研究対象を求め、そこにおける大量生産方式の確立と結びつけながらテイラー・システムとその本質を解明しておられる。

(1) 内部請負制

このテイラー・システムが乗り越えようとした従来の労務管理として内部請負制が位置づけられている。19世紀後半の中西部において、鉄道産業の発展と並行して鉄工業が急激に発展した。しかし当時、生産は熟練労働者

を中心とした親方請負制に依存せざるをえなかった。なぜなら、経営者あるいはその代理人としての技術者でさえも、具体的な作業工程がどのように進み、どのような労務管理が行われているかを把握しえなかったからである。鉄鋼の生産工程は、それぞれの工程毎に専門化され、その各工程が熟練労働者により統括されていたからである。従って、経営者はこの親方と契約することにより、生産工程をつなぎ合わせ、完成品としての鉄を生産していたのである。

この親方請負制の下では、親方自身は企業の経営者ではなく請負契約によって業務を遂行するいわば独立の経営者であった。この熟練労働者でもある親方自身を企業の従業員に転化することによって、内部請負制が成立する。熟練労働者を確保し、企業に引き留めておくためには、この内部請負制が新しい労務管理制度となったのである。

この内部請負制の下で、作業組織が再編成され、職務がより細分化され、その序列が明確にされたのである。例えば、ゼッセマー転炉工場の送風職場においては、職長・送風工(blower)が熟練工であり、その下に、温度調整工、転炉工、装入工、炉底工、出鋼工、鋼津工、ストッパー、鋼塊運搬工、レバーラー、がこのような序列の下で不熟練工を形成していた。この送風工以下の不熟練工の作業集団に一種の半自律的作業集団が形成されていたと考えられるのである。但し当時は職長や熟練労働者の権限は巨大であり、いわば「職長帝国」(Foreman Empire)を形成していたのである。

この内部請負制は生産工程の統轄として見れば、間接管理の形態であった。生産工程がどのように進行し、どこに改善の余地があり、それをどのように変革しうるかについて経営者、更には技術者も知り得なかったのである。この間接的管理について、故高橋洗教授によれば、「どのような仕事を誰にやらせるか、具

体的な作業方法や段取り，作業者の配置，技能の習得，作業量の決定，賃金の昇進や序列に至る作業・労務管理職能は熟練労働者を中核とする『組』作業集団としての『職種』内部の自律的機能に委ねられていた」⁴⁾のである。

1880年代における鉄鋼の急速な需要増大と激しい市場競争の下で，生産量を増大させ，作業能率を向上させるには，この内部請負制そのものを変革させざるを得なかったのである。そこで，間接的な労務管理体制から直接的な労務管理体制への移行過程の中でテイラー・システムが形成され，普及していくことになる。

(2) テイラー・システム

内部請負制の下では，熟練労働者を中心に不熟練労働者を含めた「組」あるいは「集団」が1つの作業単位を形成している。その組あるいは作業集団の管理は熟練労働者が担当するとしても，作業集団が1つの作業単位であり，個々の作業者はこの集団内のルールに従って行動することが要求されていた。

作業者の集団としての取扱に正面から反対し，作業者の個人的取扱いを要求したのがF.W.テイラーであった。例えば課業管理において，課業を達成したか否かを判断されるのは個々の作業者であり，その職場の作業単位ではない。テイラーによれば，人間は生まれながらに平等であるのではなく，能力においても不平等であり，それが自然の法則である。従って，個人的な能力の差を認める方向で労働者を取り扱わなければならないと考えられている。この能力の個人差や個人的な処遇を前提とすれば，労働組合は集団を形成し，それによって賃金を平等化し，生産を制限し，能力の個人差を無視していると考えられたのである。集団の力を主張し生産制限を行って

いるとして，労働組合はF.W.テイラーにより排除すべきものと考えられたのである⁵⁾。

また計画部の設置による作業者の職務の単純化も個々の作業者を対象とした労務管理施策である。テイラー・システムでは，職能的職長制度(Functional Foremanship)が提唱され，職長の作業は手順係，指図票係，時間および原価係，工場規律係，作業準備係，速度係，修繕係などを担当する各職長に専門化されたのである。これらの専門化された職長の業務を計画部に集中し，それによって個々の現場作業者の業務は一層単純化・標準化されてくる。現場の作業者は計画部の指図に単純に従っておればよく，自ら作業のやり方や工具などを考えなくてもよくなったのである⁶⁾。それゆえテイラー・システムにおいては，内部請負制にみられた現場の作業集団は否定され，むしろ労働者の個別的な取扱いが基本的な発想となる。

労働者を集団としてではなく，個人として取り扱う考え方は，大量生産方式における作業の専門化・標準化・単純化の追求により一層普及していった。同時に，学問の分野においては産業心理学が普及し始め，1910年代・1920年代では個人差心理学が大きな思想的潮流を形成していた⁷⁾。それゆえ，大量生産方式の普及，テイラー・システムの普及，更には個人差心理学を基礎とする産業心理学の普及に伴い，労働者を集団として取り扱う発想が次第に後退していったのである。

(3) 人間関係論

1924年11月から始まったウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場実験において

5) 奥林康司『人事管理論—アメリカにおける1920年代の企業労務研究—』千倉書房，1973年，89頁。

6) 島 弘『科学的管理法の研究:増補版』有斐閣，1976年，172-188頁。

7) 奥林康司『人事管理学説の研究』有斐閣，1975年，3-30頁。

4) 平尾武久，前掲書，81頁。

も、労働者は個人差心理学にもとづく技術論的人間観によって把握されていた。1920年代の大量生産方式の普及の下では、作業の標準化・単純化が一層進展し、労働者を集団として取り扱う発想は注目されなかったのである。しかしホーソン工場の実験で仮説と異なる結果しか出てこないことが明らかになるにつれ、仮説それ自体を根本的に再検討せざるをえなくなった。そこで1930年には面接計画が実施され、作業をよりよく観察するため、配電器捲線作業観察実験が行われたのである。

この観察実験の結果、配電器捲線作業職場には、二つのインフォーマルな集団が存在し、この集団が作業量をコントロールしていることが明らかになった。このインフォーマルな仲間集団は「クリーク」と呼ばれているが、このクリークの存在は、従来の個人差に基づく産業心理学の発想を180度転換することになったのである。

1930年代におけるヒューマン・リレーションズの発見は、このクリークを作業単位として公式的にも承認するまでには至っていない。むしろ、モラール・サーベイや提案制度、人事相談制度など労務管理制度の改善として実を結んだにすぎない⁸⁾。

(4) 半自律的作業集団

インフォーマルな作業集団を作業組織に新しい形態として積極的に活用したのが半自律的作業集団(Semi-autonomous Work Group)である。この概念自体は1950年代の後半に、イギリスのタビストック人間関係研究所の研究者達により開発され、その後スカンジナビア諸国の産業民主化運動の中で普及したものである。ダラム炭鉱における産業合理化の一環として、1955年からコンベア・ベルトに基づく新しい採炭機械が導入された。そ

れは、従来の2-3名のチームによる採炭方式に代え、40名3交替による大量採炭を目指すものであった。しかし結果として最新鋭の機械は予定した生産性を達成することが出来なかった。その主な理由は、大量生産方式に基づく1人1職務の原則や個人的インセンティブ・システムは労働者にフラストレーションを増大させ、40名の作業員の中に14個のインフォーマル集団を形成させ、集団間の競争やコンフリクトが増大したことである。

新しい作業組織である混成法のもとでは、三交替制の下で、同じ活動グループを1つのグループに統合し、仕事はこのグループに割り当てられることにした。更に、このグループ自身が職務のローテーションやシフトを決めるようになった。また労働者は多能工化し、職務のローテーションと相互援助が可能になった。報酬もグループの作業結果に対して支払われるようになったのである。それゆえ、このグループでは自己調整可能な作業集団が形成されたといえる⁹⁾。

この半自律的作業集団の導入を伴う新しい作業集団の考え方は、社会-技術システム論(Socio-Technical Systems Approach)としてヨーロッパのみならずアメリカ合衆国やカナダにおいても実践されている。半自律的作業集団をその理論の通りに実践することは多くの障害に直面せざるを得ない¹⁰⁾。しかし半自律的作業集団は、作業組織における作業員の集団性や自律性に注目し、チーム作業方式を普及させる重要な契機になっている。

(5) QCサークル

作業組織における作業集団の重要性に注目させた他方の契機はQCサークルの普及である。QCサークルは1960年、70年代に日本にお

8) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩田博『労務管理入門(増補版)』有斐閣、1992年、131-176頁。

9) 奥林康司『増補:労働の人間化—その世界的動向—』有斐閣、1991年、140-142頁。

10) 嶺 学『労働の人間化の展開過程:市場競争下の職場の民主主義』お茶の水書房、1995年、参照。

いて普及したが、日本企業の国際競争力および日本製品の品質の高さへの注目から欧米においてもQCサークルが注目され、普及している。特にアメリカにおけるその普及の契機となったのが、トヨタ自動車とGMのジョイント・ベンチャーであるNUMMI(New United Motor Manufacturing Inc.)の成功である。NUMMIでは、GM時代の工場や技術設備を利用しながら、高品質の製品を安定して生産することができた。その一つの要因として、従来では「1人1職務」の原則で作業していたのに対し、チームで作業することを訓練し、また品質に対しても作業者が責任を負うQCサークルを定着させたのである。NUMMIの成功や日本企業の国際競争力への注目を1つの要因にしながらアメリカ合衆国においてもQCサークルやTQM(Total Quality Management)が普及していったのである。そこから更に、大量生産方式の代替案としてチーム作業方式に関心が集まっている¹¹⁾。

3 80年代における チーム作業方式への注目

大量生産方式の下では、労務管理が能率向上のために注目したのは個々の作業者であり、作業集団ではなかった。職務設計原理から見れば、職務内容をできる限り単純化し標準化し、さらにはそれを反復させることにより、作業上のミスを少なくしたのである。従って職務は細かく分類され、職務と職務の境界も明確にされたのである。この「1人1職務」の職務設計原理と作業集団を重視した「1チーム1課業」(one-team, one-task)の職務設計原理は、その発想を根本的に異にしてい

る。では、なぜ1980年代のアメリカ・ヨーロッパおよび日本などの先進工業国において、労務管理の対象として作業集団、チーム作業方式が注目されたのであろうか。

チーム作業方式に注目するに至った第一の要因は、大量生産方式への代替案の模索である。アップルbaum=バット(Eileen Applebaum and Rosemary Batt)らの分析によれば、アメリカ製造業は1980年代に世界市場において競争優位を失い始めたのである。例えば日本からは高品質で安価な自動車、テレビ、時計、コンピュータなどの製品が流入し、アメリカの国内市場を席巻し始めたのである。規格化された安価な商品を大量に販売するという大量生産方式はむしろコストの安い途上国に移転し、アメリカ国内では新しい生産方式を追求せざるをえなくなってきた。国内市場においては、高品質でかつ顧客の多様なニーズに応えうるような生産方式や経営戦略が必要になってきたのである。この伝統的な大量生産方式に対する代替案として注目されたのが(1)スウェーデンの社会一技術システム、(2)日本のリーン生産方式、(3)イタリアの柔軟な専門化、(4)ドイツの多様化した高品質製品生産である¹²⁾。

これらの生産方式のうち、スウェーデンの社会一技術システム、日本のリーン生産方式、およびイタリアの柔軟な専門化においては職場の作業組織においてチーム方式が取り入れられている。もちろん、チームの自律性や品質管理の程度は異なるとしても、これらの作業組織ではチームとしての作業集団が前提にされている¹³⁾。1つの方向性として職場におけるチーム作業方式が注目されたのである。

第二の要因は、ベルト・コンベア方式に基づく組立作業を人間に適したものにしようとす

11) Applebaum, Eileen and Rosemary Batt, *The New America Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press, Ithaca 1994, p.64.

12) Applebaum, E. and R. Batt, *ibid.*, pp. 29~42.

13) Applebaum, E. and R. Batt, *ibid.*, pp. 44~49.

る努力である。ベルト・コンベア・ラインを廃止して自動車を組み立てようとしたボルボ社ウデバラ工場の例はあまりにも有名である。しかし労働の人間化のモデル工場でもあったウデバラ工場は経営の都合により閉鎖されてしまった。この工場閉鎖は大量生産品の組立には単調なベルト・コンベア作業が不可避であることを意味しない。大量の組立作業を人間にも適した形態に変える努力が続けられている¹⁴⁾。

この組立作業をより人間に適したものに転換する1つの方向として、チーム作業方式が実験されている。例えば、メルセデス・ベンツ社にもチームワークに基づく作業方式が組み立てラインで実験され、それが他の職場にも適用されている。チーム作業方式は、大量生産方式の職場においても実施可能であることを示している¹⁵⁾。従って従来では大量生産方式と対立的に考えられていたチーム作業方式が生産現場においても普及することが予測される。

第三の要因は情報技術の組織への影響である。マイクロエレクトロニクス技術を含む新技術が企業の組織構造を変えることについては、日本の製造業・非製造業を対象とした奥林らの実証研究によって明らかにされている¹⁶⁾。1993年の実証調査により明らかになったことは、情報技術を含む新技術の普及により、生産現場にはチーム作業方式が強化されてい

ることである。業務は個々の作業員よりむしろ現場の集団を単位として与えられ、作業者は多能工化し、作業者の相互援助も強化されていることが明らかとなった。わが国の作業組織は、アメリカのそれと比べ、集団主義的な傾向をもっていたが、新技術の普及の下で、その傾向が更に強化されたといえよう。

この新技術の組織構造への影響は日本のみの現象ではなく、大量生産方式が定着していると予想されるヨーロッパの先進工業国においてもみられる普遍的な現象といえよう。もちろん技術の組織構造への影響の内容やその程度は文化や国民性によって異なりうるであろう。しかし、1999年7月にバーダーボーン(Paderborn)で行われた国際人的資源管理会議においても、日本の場合と類似する組織構造への影響が報告されている。従って、新技術が作業組織に与える影響の1つとしてチーム作業の普及が挙げられる。

4 チーム作業方式の特徴

(1) チーム作業と集団の相違

このように1980年代以降、アメリカ合衆国やヨーロッパの先進工業国においてチーム作業方式が普及しているとき、その作業組織上の特徴はどのようなところに見いだされるのであろうか。本論文においても作業集団とチーム作業方式を厳密には区別せずに使用してきた。そこで作業集団と作業チームをどのように区別しているかを文献から検討してみよう。

表1はチームと集団の相違を示している。ここで従来型の集団とは、大量生産方式における作業組織とそれに対応した管理組織としての官僚制組織を大前提としている。そこで従来型の作業組織を集団と呼べば、新技術の下での1980年代に導入された作業組織の一形態としてチームをとらえることができる。従って、まず組織構造についてみてみると、従来型の集団の下では階層的な管理組織を前提

14) Shimokawa K., U. Jürgens and Y. Fujimoto ed., *Transforming Automobile Assembly: Experience in Automation and Work Organization*, Springer, 1997.

15) Springer, S., "Rationalization also involves Workers-Teamwork in the Mercedes-Benz Lean Concept", Shimokawa, K., U. Jürgens and T. Fujimoto eds., *ibid.*, pp.274-288.

16) 奥林康司・庄村長・竹林明・森田雅也・上林憲雄『柔構造組織パラダイム序説:新世代の日本的経営』文眞堂, 1994年。

にし、個々の作業者が管理の対象となっている。これに対し、チームにおいては、管理組織はフラットになっており、管理上の対象は個人ではなく、職場の集団となる。換言すれば、業務は個々ではなくチームに割り当てられるといえる。

職務範囲についてみれば、従来の集団では職務内容は細分化され、職務内容は限定されたものになる。例えばホーソン工場における配電器捲線作業において、クリークの中の職務はハンダ付け工と検査工であり、その作業内容は比較的単純である。他方、チームにおいては個々の職務の作業内容は多様な作業を含むものになっている。チーム内の職務は1つか2つの幅の広い職務となる。従って同じ職務内で多様な活動が可能であり、ジョブ・ローテーションが行われやすい。

職務プロセスについてみれば、従来型の集団においては管理者が計画し、改善を提案し、更には統制する。いわば「職長帝国」を、その程度の差はあれ、実現している。他方、チームにおいては、チームのメンバー自身が計画し、統制し、改善提案を行う。従ってチームにおける作業員の自律性は集団に比べて高い。権限についてみると、従来型の集団にお

いては監督者が日々の活動を直接的に統制する。これに対しチームにおいては集団的な意思決定を経て、チームが統制することになっている。従って管理者の役割においても集団の場合はトップ・ダウンによる指示・統制であるが、チームにおいては監督者はコーチ役あるいは決定の援護者として行動する。意思決定に必要な情報はチームのメンバーにより共有されているのである。このように従来の官僚制組織における集団と柔構造組織におけるチームは、その具体的な作業組織において異なっている。

(2) QCサークルと半自律的作業集団

では同じチーム作業をしているように見えるQCサークルと社会一技術システム論に基づく半自律的作業集団とはどのように異なるのか。表2はチームの3形態として、リーン生産型チーム、社会一技術システム型チーム、オフ・ライン型チームを比較している。日本のQCサークルは、このオフ・ライン型チームに分類されている。

オフ・ライン型とは公式組織のラインとは別の、そこから離れたという意味である。逆にリーン生産型チームと社会一技術システム型チーム(半自律的作業集団)はライン型チー

表1 チーム作業と集団の相違点

	従来型の集団	チーム
組織構造	階層的／個人	フラット／集団
職務範囲	多数の狭い職務範囲	1つか2つの広い職務範囲
職務プロセス	管理者が計画、統制、改善	チームが計画、統制、改善
権限	監督者が日々の活動を直接統制	集団意思決定を経て、チームが日々の活動を統制
報酬システム	職務の種類、個人業績、先任権に連携	チームの業績と個人の技能の幅に連携
管理者の役割	指示／統制	コーチ／ファシリテーター
リーダーシップ	トップ・ダウン	チームで共有
情報の流れ	統制／限定	オープン／共有

出所：Wellins, R.S.et al.(1991), p.6. およびOrsbum, J.D, et al(1990), p.11. をもとに一部加筆修正。
森田雅也『チーム作業方式の理論的・実証的研究』神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文、1996年3月、55頁。

表2 チームの3形態(クッチャー・カーシェンフィールドらによる)

	リーン生産型チーム	社会-技術システム型チーム	オフ・ライン型チーム
起 源	日本(1960年代, トヨタ)	スカジナビア(1970年代, ポルボ・カルマル)と英国(1950年代, 炭坑)	アメリカ(1970年代, GM/UAW QWLグループ)と日本(1960年代, QCサークル)
システム最適化	作業の継続的な改善	社会システムと技術システムの同時最適化	その場その場の問題解決
期待される結果	品質と生産性のシステムティックな獲得	作業者のコミットメントの増大, 品質と安全性の獲得	作業者のコミットメントの増大, 品質問題への敏感な対応
システムの制約要因となりうるもの	チームの自律性への高い期待;継続的な改善への低い労使のサポート	チームの相互依存のレベルの高さ;限られた技術的な再設計	日々の実務からの隔絶
典型的な職場	組立作業(チーム内の高い相互依存度)	連続生産作業(チーム内の高度な自律性)	広範な職場において
リーダーシップ	強いチームリーダーに依存	自己統制グループへの依存	グループ・ファシリテーターへの依存
メンバーシップ	普段の職場メンバー	普段の職場メンバー	他の職場に広がる可能性あり
組 織 構 造	コアとなるビルディング・ブロック	コアとなるビルディング・ブロック	組織構造に付属する形態
他のチームとの繋がり	内部の顧客や供給者と緊密な結びつき	シフト間の緊密な結びつき;他のチームとの継りかな結びつき	チーム内の結びつきはほとんどないかまったくない

森田雅也, 前掲論文, 43頁。

ムといえる。この分類の意味するところは、QCサークルには企業の公式的なラインの管理組織を何ら変えるものではなく、その点において半自律的作業集団と根本的に異なるということである。逆にみれば、リーン生産方式の下における作業現場の作業集団とは別にQCサークルを形成しうることである。リーン生産方式の下でも職場の作業集団方式はメンバー間に高い相互援助関係を維持し、一種のチームを形成している。しかしこのラインの下での作業組織には官僚制組織の強力な指揮・命令系統が貫徹し、半自律的作業集団とは異なっている、このリーン生産方式の下でも、QCサークルは、公式組織・ライン組織と並行して、組織構造に付属する形で存在しうるのである。従ってQCサークルもリーン生産方式の下での作業集団も同じような集団作業であ

るが、組織構造からすれば、根本的に異なることが明らかにされている。

(3) チーム作業方式の指標

では、ある作業組織がチーム作業方式を採用しているか否かをどのようにして判定すればよいのであろうか。一般に日本の職場ではチーム作業がよく行われているといわれている。ヨーロッパの日本企業は、このチーム作業方式のモデルのようにみなされ、どのようにすればチーム作業が可能であるか、現地の管理者から質問されることもあると聞いている。しかし日本人管理者が現地で作業組織を設計する場合、日本でやっているようなやり方を定着させるのであり、それが新しいチーム作業方式であると言われても、戸惑うばかりであろう。従って、日本人管理者あるいは作業者が無意識に実行し、生産効率を挙げて

いる作業方式をどのような指標で測定することによって、チーム作業方式の特徴を示すことができるかを検討せざるをえない。

作業組織の諸側面を測定する指標として、既に表1や表2において先人の研究者が明らかにしている。例えば表1によれば、企業の組織構造、個別の職務管理、職務プロセス、権限、報酬システム、管理者の役割、リーダーシップ、情報の流れなどである。但し、ある作業組織の特徴を明らかにするために、何らかの測定指標を選ぶとすれば、作業組織をどのように分析しようとしているのかの仮説や価値前提を明らかにする必要がある。

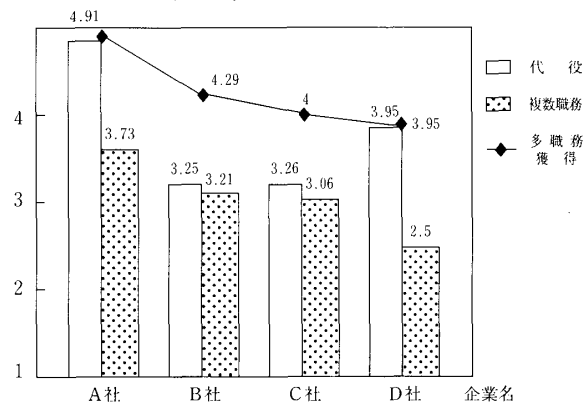
柔組織構造研究プロジェクトにおける仮説は、第一に、管理組織及び作業組織の構造が変わることにより、作業集団及び作業者の自律性、自由裁量の余地が変わるであろうということである。第二に、作業集団内部において作業員相互の依存関係やコミュニケーションの程度が密になるであろうということである。第三に、心理的なチーム一体感が高まるであろうということである。第四に、それに伴い監督者の役割が対内的にも対外的にも変わるであろうということである。第五に、職務内容が豊かになり、また職務境界が曖昧になれば報酬形態も変わるであろうということである。第六に、職務内容が変化することにより従来の集団内部の昇進経路が変わり、昇進のインセンティブが変わるかもしれないということである。

これらの仮説が作業者の意識においてどのように認識されているかをアンケート調査によって明らかにすることが可能となってくる。そこで次の作業は、これらの仮説を作業者へのアンケートにいかに関体化するかである。森田雅也は、その学位論文においてこの問題に取り組み、次のような指標を開発している。(1)作業者の多能工化、(2)作業者の自由裁量の余地、(3)チームとしての一体性、(4)業績目標と組織目標認識の程度、(5)監督者の役

割、がそれである¹⁷⁾。

しかし、さらに具体的にアンケートを作成する場合、日常的な言葉で、かつ作業者が日常意識する行動や言葉まで具体化して設問項目を表現しなければならない。そこで、例えば作業者の多能工の程度やそれへの意欲について具体的な設問とその回答結果を見てみよう。

図1 多能工化関連項目



注)代役:「1.私は、職場で誰かが休んだときにその人の代わりを果たすことがよくある。」
 複数職務:「9.私は複数の職務を遂行している。」
 多職務獲得:「15.できるだけたくさんの職務を遂行できるようになりたい。」
 をそれぞれ表している。いずれも「1.まったくちがう—3.どちらともいえない—5.まったくその通り」の5点尺度で質問。

図1は四つの企業の特定の職場で、多能工化がどの程度求められ、実践されているかを明らかにしようとした設問である。四社の作業者を対象としているので、回答結果はA社、B社、C社、D社と会社毎に集計されている。多能工化を作業者の意識においてとらえようとするので、質問としては次のようになっている。

- (1)私は、職場で誰かが休んだときにその代わりを果たすことがよくある。
- (2)私は複数の職務を遂行している。

17) 森田雅也、『チーム作業方式の理論的・実証的研究』神戸大学大学院経営研究科、課程博士論文、1997年3月、97-105頁。

(3)私はできるだけたくさんの職務を遂行できるようにしたい。

これらの質問に対し、五点尺度で妥当か否かを回答するように求めている。回答では5点「全くその通り」であり、1が「全く違う」である。このような定量的な回答により、第1に各企業でのチーム作業他の程度を測定することができる。第2に、企業間の相違を明らかにすることができる。

このようにして、ある作業組織化がどの程度のチーム作業性をもつかを測定することができる。そこから次の課題として、作業組織の国際比較が可能になることである。同じ質問票を作り、例えば日本企業と中国の企業を比較することが可能になる。この比較によって中国の企業においてどの程度チーム作業が実施可能かを実証的に明らかにすることができる。あるいは在中日系企業とその日本親工場を比較することにより、日本のチーム作業がどの程度移転可能かを明らかにしうる。

しかし最も重要な問題は、どのような指標、どのような具体的質問によって、ある作業組織の特徴を明確にすることができるかという点である。森田論文では、既述のように、(1)作業者の多能工化、(2)作業者の自由裁量の余地、(3)チームとしての一体性、(4)業績目標と組織目標の認識の程度、(5)監督者の役割としている。これらの指標はチーム作業の基本的特徴を解明する上で不可欠であるが、さらに人的資源管理との結びつきにおいて作業組織の特徴をとらえようとすると、追加的な設問が必要である。

チーム作業方式を組織構造との関連で見るとき、第一に、課業が個々の作業者に対して与えられるか、あるいはチームに対し連帯責任として与えられるかが問題である。すなわち課業を与える単位である。

第二に、チーム内における課業の配分を誰が決定するかである。監督者が一人で決めるか、又はグループの合意の上で監督者が決定

するかである。

第三に、グループ内で昇進の経路が明確に決められているか否かである。この昇進経路が明らかにされている場合、その経路を登ることがモチベーション機能を果たするのである。監督者に昇進することが昇進経路になっている場合と、監督がチームの中から、チームの合意で選ばれる場合とでは、チームメンバーの監督者に対する態度も異なるであろう。

第四に、個々のチーム作業員に対する報酬はどのように支払われ、また報酬の格差はどの程度であるかである。チーム作業に対してチームの出来高や業績のみで個々の作業員の報酬まで決定されるとは限らない。チーム作業の中で個々の貢献の差をどのようにして認めるかも、報酬額を決定することに影響する。それゆえ、チーム作業方式においてどのような報酬形態をとっているかを明らかにすることが必要である。

第五に、多能工化であれ、昇進によってであれ、どのような形で職務能力が開発されるかである。日本のようにOJTのみで技能が形成されるとは限らない。OJTの前提は先輩が後輩にすべての技能を伝達することであるが、個人主義の文化の中では、経験で得た知識や技能を無償で他人に伝達することは困難である。

このように作業組織の特徴を明らかにする指標は、ここで思いつく限りでも9つの指標がある。これら多様な指標をそれぞれの作業組織に適用することにより、その作業組織の特徴が明らかになるであろう。

このような指標を内部請負制に適用してみたとすれば、内部請負制の特徴はどのようなものとして描きうるのであろうか。

5 チーム作業方式と内部請負制

テイラー・システム以前の内部請負制と社

会一技術システム論に基づく半自律的作業集団を最初に対比しようとしたのは、故平尾武久教授である。両者の共通性についてみると、第一に、課業は集団に与えられ、その課業の業績に従って報酬が与えられる。但し、内部請負制の下では親方が集団を取りまとめ請負親方と経営者との契約の形で課業が設定され報酬が支払われる。

第二に対経営者との関係において、親方を中心とする作業集団に作業についての広い自由裁量の余地が認められることである。従って、内部請負制を「半自律的」作業集団と呼ぶのである。しかもこの作業集団の自律性の中心は、工具や作業方法の決定、作業担当者の決定、チームメンバーの選択まで含まれており、集団としては自己決定しうる権限の幅は広い。但し、この作業集団による決定が内部請負制の下では請負親方に独占されている点において、半自律的作業集団によるチーム作業方式と根本的に異なっている。

では両者はどこにおいて根本的に異なっているのだろうか。第一に、内部請負制においては、作業集団の自律性であり、個々の作業者の自律性はむしろ抑圧されたのである。既述のように「職長帝国」という言葉はこの点を明確に表現している。請負親方は熟練労働者であり、作業者は不熟練労働者であり、当時ではこの熟練労働者と不熟練労働者との間に感情的社会的利害の対立が強かったのである。

第二に、内部請負制の下で一般の作業者は多能工化されていなかった。彼らは不熟練労働者であり、その作業内容は単純化されていたのである。しかもその単純化された職務に一種の昇進経路を造り、より時間賃金の低い職務からより高い職務へと階層構造が明確にされていた。従って作業集団内部に職務内容に基づく確かな階層秩序が存在したといえる。この点は産業民主主義、とりわけ職場民主主義の一形態として半自律的作業集団が導

入された点と根本的に異なっている。

第三に、内部請負制の下では親方の報酬と一般作業者との間には大きな賃金格差が存在していた。例えば炉前工は熟練労働者として1日2.25ドルであったが、不熟練労働者で最も賃金の低い単純労働者(laborer)は1日1.20ドルであった¹⁸⁾。この賃金の格差は職場の階層的秩序を金銭的に示すものであり、熟練労働者と不熟練労働者の感情的社会的断層を意味している。しかも一般作業者の賃金は請負親方によって一方的に決められており、作業集団のメンバーが自分達で自発的に協議する余地もないのである。

このように内部請負制における作業集団を、作業集団の特徴を明らかにするという観点からその諸側面を見ると、半自律的作業集団やチーム作業とかなり異なるものであることが解る。両者は作業手段として経営者に対しては、課業を集団で請け負い、また課業の量や報酬を経営者と交渉しえた点において共通性を有している。しかし集団の内部構造においてみると、内部請負制では請負親方の専制性が支配しており、半自律的作業集団では個々の作業者による民主制が重視されている。これらの点について故平尾教授は既に十分に承知しておられたであろう。

むしろ問題は、なぜ内部請負制という集団作業方式が中西部の鉄鋼業において導入され、また1980年代において再びそれに似た集団作業方式が普及しているのか、である。この問題は技術、生産方式、組織構造、さらには経営戦略などに関連させ、より広い観点から分析しなければならない。本論文の枠外の問題であり、その指摘のみに留めておく。

18) 平尾武久, 前掲書(増補版), 105頁。

6 むすび

1980年代において生産現場においてもチーム作業が導入されるようになった点を考慮し、チーム作業の特徴を明らかにしようとしてきた。テイラー・システムは集団作業の一形態である内部請負制を否定することにより、大量生産方式を確立し、生産力を急速に発展させて来た。20世紀はまさにこの大量生産方式に基づく社会発展の時代であった。

この大量生産方式は「1人1職務」の職務設計原理に基づき、個人的な作業能率の向上の上に組織全体の作業能率を高めることをめざしていた。しかしチーム作業方式はこの「1人1職務」という職務設計原理を替えるものであり、基本的な考え方を異にしている。

このチーム作業方式の1つの典型は社会一技術システム論に基づく半自律的作業集団に求められる。この半自律的作業集団は産業民主主義と労働の人間化というイデオロギーに根拠づけられて、1960年、70年代にヨーロッパを中心に普及してきた。しかし1980年代のアメリカにおいてチーム作業方式が普及し始めたことは、単なるイデオロギーの実現としてではなく、生産力の向上や勤労者の能力開発と結びついて実施可能であることを意味している。

作業集団を生産単位とみなす作業方式は1870、80年代のアメリカにみられた内部請負制にその原型を見いだすことができる。しかし、内部請負制は「職長帝国」でもあり、熟練労働者の利益を守るものでしかなかった。それは作業能率促進の観点からテイラー・システムにより否定されることになったのである。しかし、1980年代に入り、この大量生産方式に限界を感じ始め、それに替わりうる生産方式が模索されるに至り、生産単位としての作業集団が再び注目され始めたのである。

このチーム作業方式においては、内部請負制とは異なり、いわばボスなき作業集団の様

相をもってくる。集団内部の人間関係がより民主的になることが求められる。このチーム作業は作業能率あるいは組織全体の生産効率と両立するものでなければならない。チーム作業には「集団によるプレッシャー」という側面は残るかもしれないが、この「集団によるプレッシャー」のみに生産性向上の源泉を求めうるのではない。

チーム作業方式の合理性の根拠を考えると、そこには人間の特性と今日の生産様式の調和を見出さざるをえない。チーム作業の特性の1つは、チーム・メンバーの行動が自律的に調整され、チームから独立した調整者＝ボスを必要としないことである。そのことにより集団内部の作業が能率的に調整され、作業者の自発的な行動が促進されることである。従って生産量の変動や新製品の生産に柔軟に対応し、工具の改善や作業方法の改善に有効性を発揮することができる。また自発的に仕事にコミットし、職業能力を自ら開拓する意欲も生まれるのである。

しかし注意すべきことは、どのような職場にでもチーム作業が有効に適用されるとは限らないことである。一人作業に適した仕事もあれば、また「1人1職務」の方が組織全体の効率を高める場合もありうる。チーム作業方式がどのような職場で有効性を発揮するかは今後の経験を待たねばならないであろう。

(以上)