



HOKKAIDO UNIVERSITY

| | |
|------------------|---|
| Title | 現下における自動車企業の職場構造と労働者生活：A自工M製作所における事例研究：ライン職場社会の構造と規範：A自工M製作所臓装組立職場における事例研究(2) |
| Author(s) | 小林, 甫 |
| Citation | 『調査と社会理論』・研究報告書, 11, 141-246 |
| Issue Date | 1987 |
| Doc URL | https://hdl.handle.net/2115/22585 |
| Type | departmental bulletin paper |
| File Information | 11_P141-246.pdf |



ライン職場社会の構造と規範

— A自工M製作所儀装組立職場における事例研究(2)—

| | |
|--------------------------------|-----|
| 序 | 142 |
| I 89班の機構と構成員の概要 | 145 |
| 1 職場をめぐる労使の機構 | 146 |
| (1) 職制機構と職場社会内の「序列」 | 146 |
| (2) 労働組合機構と職場活動 | 148 |
| 2 89班を構成する人びと | 150 |
| (1) 89班構成員の諸属性 | 150 |
| (2) 「寄せ集め」班の群像 | 156 |
| II Q C活動による89班の再建と作業長のリーダーシップ | 160 |
| 1 Z作業長の「経営哲学」 | 160 |
| 2 Q Cサークルを通しての89班再建過程 | 163 |
| (1) 89班のQ Cサークル「活性化」 | |
| — 1979～80年「手さぐりの時代」の動向 — | 163 |
| (2) D車生産増大に伴う新人増加と「目に見える管理」 | |
| — 1981年「育成の時代」 — | 167 |
| (3) ライン1本化と班の再編 | |
| — 1982年「成長の時代」 — | 170 |
| (4) 89班のQ C活動のピーク：「作業姿勢改善」の取組み | |
| — 1983～84年「躍進の時代」 — | 172 |
| 3 作業長におけるリーダーシップの構造 | 180 |
| (1) Q Cサークルと人間形成 | 180 |
| (2) A社M製作所における“監督者像”とZ作業長 | 183 |
| III 89班のQ Cサークル活動の現状と問題点 | 195 |
| 1 最近のQ Cサークル活動内容 | 195 |
| (1) A社総運動とQ Cサークル活動 | 195 |
| (2) 89班のこの1年のQ Cサークル活動 | |
| — 1983. 6. 17～1984. 7. 20 — | 196 |
| 2 作業者層からみたQ Cサークル活動 | 198 |
| (1) 最近のQ Cサークル活動に対するサークル員の評価 | |
| — イ どんな活動をしているか — | 198 |
| (2) 最近のQ Cサークル活動に対するサークル員の評価 | |
| — ロ 配慮していること・改善すべきこと（作業員層） — | 199 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| (3) 最近のQCサークル活動に対するサークル員の評価 | |
| 一ロ 配慮していること・改善すべきこと（QCリーダー層） | 203 |
| (4) 提案制度の現状と評価 | 206 |
| 3 職場のきまり，約束事 | |
| 一しなければいけない事，してはいけない事一 | 208 |
| IV インフォーマルな関係構造と労組の職場組織 | 214 |
| 1 ゲス・フー・テクニクによるインフォーマルな関係構造の分析 | 214 |
| イ 仕事上のことで相談する人 | 214 |
| ロ 気心の合う人 | 215 |
| ハ 会社を離れても行き来する人 | 219 |
| ニ 心配事を話せる人 | 220 |
| ホ 借金の保障人を頼める人 | 221 |
| 2 職場内のクリークの構図 | 221 |
| (1) 「リーダー」層の場合 | 221 |
| (2) 作業層の場合 | 226 |
| 3 職場での「不満」の構造 | 229 |
| (1) その主観的構造 | |
| 一「リーダー」のあり方をめぐって一 | 229 |
| (2) その主観をこえた基盤の問題 | |
| 一ライン労働の「きつき」と処遇の「不公平さ」一 | 232 |
| 終章 労働組合への現実的期待と評価 | 239 |

序

労働社会学が対象とする，労働者の「主体的状態」の把握に対しては，彼らが作り上げている「職場社会」の構造，ならびに彼らが培ってきた「価値規範」の構造，とからアプローチすることができよう。

「職場」ないし「職場社会」は，労働者にとって自生的なものではない。それは企業によって組織されたものである。すなわち，特定の生産力水準における機械と機械の，ラインとしての，さらにはシステムとしての分業的配置を軸として，「協業体系」としての工場（生産機構）が設定される。私たちが以前に分析した「新しい生産機構」としての新鋭炭鉱においては，¹¹この「協業体系」は，掘進—採炭—運搬—選炭の諸過程の，重装備機械化採炭を起点とする一貫機械化過程として立ちあらわれていた。しなもなお，炭鉱の機械化は，最終的には地下での重筋肉労働を排除しえないという特質を持つ。従って，機械への人間の労働力としての張り付け方（「協業体制」）は，運搬などの間接部門においてはワンマン・ワンポストはありえても，直接部門の採炭や掘進においては，ベテランの先山クラス（北炭平和炭鉱，北炭夕張新炭鉱の現場では「長老」と呼称）のもと，採炭機械（掘進機械）のオペレーターを含む，数人から十数人の作業集団（北炭平和炭鉱では労組の職場委員長——「長老」とは別の人——の名をとって〇〇組と呼称）を形成していた。つま

り、労働組合という、協業体制に張り付けられた労働者がその「協働関係」に立脚しつつ形成する「協働組織」が、同時に企業の直接的生産過程の単位ともなったのである。このことは、明治時代の「槌組」以来の炭鉱の集団労働の特質に由来するものであった。

ところで、私たちがいま考察している自動車製造工場においては、鑄鍛造・プレス・機械加工・部品加工―塗装―最終組立―検査の諸工程にそって、工場内に各種専用機、ロボット、トランスファマシン等が布置され、それらをベルトコンベア、フォークリフトトラック等が連結するという形で、協業体系がたちあらわれている。しかしながら、組立工程の機械化を果し得ていない自動車産業は、装置産業とは違って、最終的にはマニュアル・ワークに依存せざるを得ない。自動車製造工場の「流れ作業」生産方式における時間的強制進行性は、ベルトコンベア上でのマニュアル・ワークによるアッセンブリ作業工程としての、最終組立工程によって規制されるのである。

こうした特徴をもつ自動車製造工場の組立職場の事例を、以下、検討する。当然に自動車組立職場における「協業体制」と「協働関係」の特質が問題となるが、私たちは前稿・浅川論文において、ライン作業の「作業編成原理」として協業体制をとりおさえつつ、ライン労働が労働者に何をもたらすか、彼らはそれをどう受けとめているか、を考察しておいた。その知見の上に立って、第1に、A自工の艤装組立ラインの労働者たちが現に作りあげている「職場社会」の姿は如何なるものか。第2に、ライン労働やライン職場を律している職場規範はどのようなものか。この2点がここでの課題となる。

さて、「職場」(workshop)ないし「職場社会」(community of workshop)は、前述のごとく、企業によって組織された生産機構の末端の単位であるが、同時に、労働者たちの日々の労働生活の場であり、労働組合の下部組織や各種のサークルが、組織と活動の根をそこに下ろしていることもまた事実であろう。しかし、問題はそれらの構造的な関係であり、かつそうした関係構造の中に「職場規範」がどのようなものとして息づいているのか、の把握にある。

この点、【経営と労働の社会学】(間宏・北川隆吉編)所収の犬塚先論文は、「生産、労働単位としての職場」、「運動の基礎単位としての職場」、「第一次集団としての職場」という、従来からの職場把握の3つのタイプはそれぞれ「部分性」にとどまること。「職場を社会構造の単単位」として規定づけるには、「概念としての職場」の明確化が必要であること。具体的には(1)「資本―賃労働という基礎範疇にかかわる関係」、(2)「資本と文化にかかわる領域」、(3)「労働者と彼らの持つ文化の面」という、「労資関係として総称」される「三側面」を設定し、そこでの「個別的レベル」(すなわち順次に、(1)「管理単位の末端に位置するところの生産単位」、(2)「管理の様式とリーダーシップ原則として、資本の目的に沿った行動様式」、(3)「労働者相互の直接的接触を契機」に発生する「相互連帯と相互規制の様々な様式」、「いわゆる職場規律といわれるもの」)の総体を「職場」と規定しうること。別言すれば、「通常意識される職場とは、社会関係の一つの凝集部分であり、文化的側面を媒介させてはじめてそのような職場の全体がとらえられ、社会構造の重要な一部としての位置づけが明確となる」こと、以上の諸点を主張している。⁽²⁾——「文化的側面」の媒介による「職場」把握という指摘は重要で、具体的な実証分析の枠組にまで具体化されなければならないが、しかし、上記の3つの「個別的レベル」が如何にして「職場社会」(community of

workshop) を構成するのか、不文明である。

私たちは諸社会関係の重層的構造として現存する職場社会を考察するさい、次の3点を考慮すべきだと考える。第1は、「資本一賃労働という基礎範疇」に留まらないで、その上に立つての「職場社会」の変化の発現形態を追求することである。この点、経営学や行動科学が主張する、「企業組織や職場には、変化がつきものである」という視点の吟味がある。「職場集団」に起こる変化としては、たとえば①目標の変化、②目標達成のための手段の変化、③要求される行動基準の変化、④集団内の各人の役割の変化、⑤役割の変化に伴う、技術・技能の変化……等々、が指摘されている。⁽³⁾こうした変化に対する抵抗を減少させ、新たな方向へと集団をキャナライズするのが職場のリーダーの役割となるのだが、その「第一線監督者」は資本の「意志を忠実に遂行」しようとする「理念」を持つ⁽⁴⁾と、一義的に規定することはできない。生産現場における職制層の行動は、その職場社会の特質を把握する1つの鍵なので、より慎重に対処しなければならない問題であろう。

第2に、職場社会の主体に労働者を据えることである。かつて鈴木栄太郎氏は、「農民は人である。裸で生まれた人間はみな平等である」、「農村は農産物生産の場所ではあるが、それだけではなく人が生活しているところである」⁽⁵⁾と喝破なさったが、かかる視点に立つての職場社会研究は、わが国の労働社会学研究において蓄積が乏しいと考える。この点、フォードのリヴァプール工場労働者と対象とした、ヒュー・ベイノン (Huw Beynon) が、「私は、これらの人びとが経済的、技術的諸力の機械的な産物であるかのように描けなかった。」と言うことに耳を傾ける必要があろう。彼がしようとしたのは、1960年代にリヴァプールのフォード工場に働いた人びとが、「大自動車工場の職場で働きながら、どのような生活を営んでいるのかを描き、かれらが当面している危機をつかみ、さらに、かれらが自分自身と自らが生きる世界をどのように理解しようとしているのか」⁽⁶⁾を描くことであった。その中核に、ジョブ・コントロールをめぐる現場監督者(奴ら)と職場委員会(俺たち)の攻防ならびにその限界が据えられたのである。

H. ベイノンは、「名前は実名を使い、これらの労働者や同じ立場にある他の労働者がこの物語の中に自分自身の分身を見出し、そしておそらくは、そのことを通じて、かれらがどの方向に進もうとしているのかをより明確に見通せることを願いつつ、労働者に向けてこの本を書いた。」(傍点著者)⁽⁷⁾と記している。その発想を了としつつ、私たちは名前は実名も仮名も使わず、ケース番号・ケース符号等での一貫性もまた欠くように配慮した。

後に本文の中で触れる通り、イギリス・リヴァプールの職場社会の構造と、わが国のA自工M製作所のラインの1職場でのそれとは、かなり異質な要素をはらんでいる。その内実を正しく描き出さなければならない。

ところで、職場社会の構造の日英の違いは、企業文化のあり方もかかわるが、とりわけ労働組合の職場活動のあり方に大きく規定されているようで、この点が第3の留意点となる。わが国においては、「労働組合は倒産する」と主張する経営評論家も出てきているが⁽⁸⁾、イギリスの自動車工場(ブリティッシュ・レイランド・カウレイ工場)での戸塚秀夫氏らの事例研究は、工場レヴェルでの労使関係の変化と、それがもたらすであろう方向性について、一定の示唆を与えてくれる。すなわち、従来、「職場の民主主義」の根幹には、

賃金率・作業時間・要員数についての、職場レベルでの合意（ショップ・スチュワードと賃金設定者やフォアマンとの間の合意）が存していたが、1970年代、賃金制度の個数賃金制から時間賃金制への移行にともない、賃金率は職場レベルでなく工場レベルで、シニア・ショップ・スチュワードと工場長との間の交渉での合意へと変更されたという。⁽⁹⁾

ここで、時間賃金制は「計測日給制」として企業側から提案されたもので、「一般に、動作・時間研究によって設定された一定の作業の遂行に対して、一律の時間賃金率を支払う制度をいう。それは、反復的な作業の遂行に必要な時間がIE担当者によって計測されていること、労働者はそれにもとずいて設定された作業の遂行を自動的機械体系と監督制度によって義務づけられること、労働者は現実の生産量如何にかかわらず一律の時間賃金率で支払われること、などを要件としている。」⁽¹⁰⁾——わが国の場合と対比せられたい。

他の2点（作業時間と要員数）についてはカウレイ工場では従前の職場レベルでの合意が生きているのであるが、私たちの調査対象企業の場合、賃金は労使の中央経営協議会（東京）で決まる。作業時間・要員数については、浅川論文で見たように、労使の中央生産委員会（東京）での原則的合意をもとに、全社レベル→課レベルと生産計画がトップダウンしてくる過程で、事業所レベルでの生産委員会で労組支部の意見具申（建議）が行われることもあるが、大体は課長の統轄のもと、作業時間（残業の有無）、要員数（員数の出し入れ）の細かなツメが行われていた。「職場の民主主義」におけるイギリスとの差異はたしかに存している。

こうした中で、私たちの課題は、組立ライン職場の職場社会構造が如何なる貌をしているのか、具体的に明らかにすることである。私たちは、A自動車工業株式会社M自動車製作所組立工作部商用車第2組立課機装第4係の3つの班の中の1つ、89班の中へ入って行かなければならない。そうして、第1に89班の機構と構成員の概況をおさえた上で、第2にQCサークル活動を軸とする89班の「再建」過程と作業長のリーダーシップ、第3にQCサークル活動の現状と作業者から見た問題点、第4にインフォーマル・レベルでの関係構造と「不満」の構造を剔出する。それらの全体を通して、89班という企業社会の末端にある1つの小さな職場社会が、如何なる構造を持っているのか、そこにはどのような規範が存しているのか、を明らかにしたい。

I 89班の機構と構成員の概況

私たちの調査によると、89班の職場を軸とする各種の組織・サークルとしては、全員加入のもの3つ、任意加入のもの3つが確認された。全員加入のものは、労働組合（同盟A自工労組M支部商用車第2組立ブロック機装第4係職場—89班と88班とで構成）、QCサークル（日科技連・QCサークル中四国支部に企業として加盟）、そのQCサークル活動の中から生まれた「親睦会」（レクリエーション、慶弔関係）、である。任意加盟のものとしては、機装第4係内の作業長・副作者長・QCリーダーの親睦会（全体で30人位、89班から9人）、商用車第2組立課内の「釣りよし会」（全体で20人位、89班から4人）、同じく課内の「技術向上の自主グループ」（89班からQCリーダー1名が参加）、がある。M

製作所内の文化・スポーツのサークルに入っている者はいない。

トヨタ自動車の事例研究では、労働組合やQCサークル、職場親睦会のほかに、タテ糸としての職階別の会（課長会、工長会、組長会、班長会；後三者で「三層会」）、ヨコ糸としての学歴別・出身別の組織（中卒・養成工の豊養会、高卒者の豊生会、大卒者の豊進会、高専卒者の豊泉会、短大卒者の豊輝会、自動車整備学校卒者の整豊会、自衛隊除隊者の豊栄会、中途入社者の豊隆会の「八豊会」）があり、これに県人会、同窓会、また寮自治会やトヨタクラブ、PT運動会等が加わっていて、従業員は3つや4つの会に入っていると報告されている。⁽¹¹⁾

これに対し、A社M製作所の89班では非常に簡明で、労働組合とQCサークルがらみの組織が存するのみである。そして、以下にみるごとく、労働組合は職場レベルでの実質的活動を欠くので、QCサークルが職場を舞台に活動しているほとんど唯一の組織となる。ここにA社89班の重要な特質がある。

1 職場をめぐる労使の機構

(1) 職場機構と職場社会内の「序列」

生産機構の末端に位置する89班は、浅川論文で見たように、組立工作部組立1課のD車専用サブライン（1968）→トラック組立課トラック組立係68班（1979）→メインラインと1本化しての商用車組立課機装第4係89班（1982）、という歴史をたどってきた。生産システム上の大きな変革は、このライン1本化に尽きるといってよく、したがって人員の増減はこの時を除くと、もっぱら生産台数との関係で変わるのであった。つまり、職場の人員は人数、メンバーとも固定しているわけではなく、絶えず動いていて、人員は毎月のように変わる。そのうえ、番方編成も流動的であって、調査直後の84年秋にはA番とB番との間で、 $8人 \times 2 = 16人$ （班全体の半数弱）の番方変更が、「マンネリの打破」という作業長の方針で行われたのである。

しかし、看過してはいけないことは、こうした流動性が主に「稼ぎ人」（作業者）に関してのものである、ということである。図1は89班をめぐる職制を示し、また図2は職場社会内の“序列”をまとめたものである。ここで、作業長・副作業長は課長が任命、改善班の班員は作業長の推薦で課長が任命する。QCサークルのリーダー、サブリーダーは職制上の地位ではなく、監督者手当はつかない。QCサークルは「自主」サークルとなっているが、そのリーダー、サブリーダーは作業長によって事実上「任命」されている。図中の「オブザーヴァー」は、QCサークルの技能職5級リーダーや5級の改善班員を指す現場的呼称で、「オブザーヴァー」として「任命」されるというものではない（多くはQCリーダーの“卒業者”で、ライン作業には直接はかかわらず、作業長ないし副作業長を援助しつつ、実地で監督者としての訓練を積んでいる）。トヨタの職制組織体が課長→工長→組長→班長→技能員となっていて、班長と技能員のクラスがQCサークルのリーダー、テーマ・リーダー、またサークルメンバーとなるのと比べると、A社には班長に当たる職階がなく、オブザーヴァー層（技能職5級者）が作業長・副作業長予備軍として、事実上、フォーマルな役割（たとえば作業分担の作成）を担っているのである。

の作業長にかわいがられないで、リーダーのまま終る人、作業長が変わってリーダーを下ろされた人も出てくる。

職場の中をほぼ一手に取りしきっている作業長自身の移動はどうか。作業長から係長への昇格の道は存在してはいる。現場では現在、全係長の3割くらいを作業長からの登用者が占めているのだが、近年では「数えるぐらいしかない」（係長の言葉）、至難な道となっている。係長のほかに課付の安全衛生主事となる道がある。安全衛生主事は「課長代理のような役」であって、

「作業長あがりやがる仕事だ。作業長の古狸だった人がなる。定義上は課長の分身ということで、課長直属で安全管理をする。それも、形の上では作業長に指示するだけでよいことになっている。」（ある安全衛生主事の言葉）。

しかしながら、安全衛生主事は現場を離れ部下を持たなくなるため、事実上は比重の軽いポストと考えられている。——係長ないし課長と様々な理由（仕事上のこと、肌が合わない、等々）でぶつかり、安全衛生主事になったり、作業長から「降格」したり、出向となったといった例は、決して少ないことではない。

(2) 労働組合機構と職場活動

同盟 A 社労働組合 M 製作所支部の職場機構は、図 3 に見るごとくである。課レベルに対応して労組の「ブロック」があり、ブロック数は支部全体でほぼ20前後を維持してきた。会社の部レベルに対応する労組の機構はなく、事業所レベルには支部執行委員会が対応し、労使で事業所経営協議会、事業所労務委員会、事業所生産委員会等々を構成している（本報告書 pp 17～8 参照）。

各ブロックでは、ブロック長の下に「職場委員」が複数いる。商用車第2組立ブロックは支部書記長を出している有力ブロックだが、職場委員は4人でいずれも作業長が兼ねている。私たちの89班は88班と1つの「職場」班を形成し、89班の作業長が職場委員であり、かつブロック長をも兼任していて、「実力者」である。この職場委員の下に、各作業班に2人づつ（昼・夜の両番方に各1人づつ）の「協議員」がいる。これは職場委員と平組員との間の連絡係だが、表1に見るように、89班では2人とも5級リーダーがなっている。また、5級の改善班員の1人は支部執行委員に内定していた（のち正式に就任、専従）。作業長以下これら4人の人びと以外は、労組の役職経験をもっていない。しかも、かつて1960年代の半ばころまでは、職場委員の対立候補として、作業者からの立候補があったそうだが、ここ20年ほどはそうしたことはないとのことである。

ちなみに、89班ではなく、M 製作所全体として見ると、社会党员、共産党员ともいるが、組織的な活動（たとえば川崎製鉄の M 製作所の共産党支部の機関紙『鉄火』の発行といったこと）は、M 製作所には存しない。1950年のレッド・パージの恐怖が残っていると、倉敷地区労協幹部の言である。A 労組は1960年の民主社会党結成以来、同党を支持しており、M 支部は1969年の市議選挙以来民社党员の組織内候補を当選させてきた。公明党员も M 製作所内にいるが、表立った活動はしていない。

ところで、M 支部の規約では、「職場委員会」「職場協議員会」そして「職場集会」が「職場組織」として規定されており、近年、「内部体制の充実強化」、とくに「職場組織の運営」

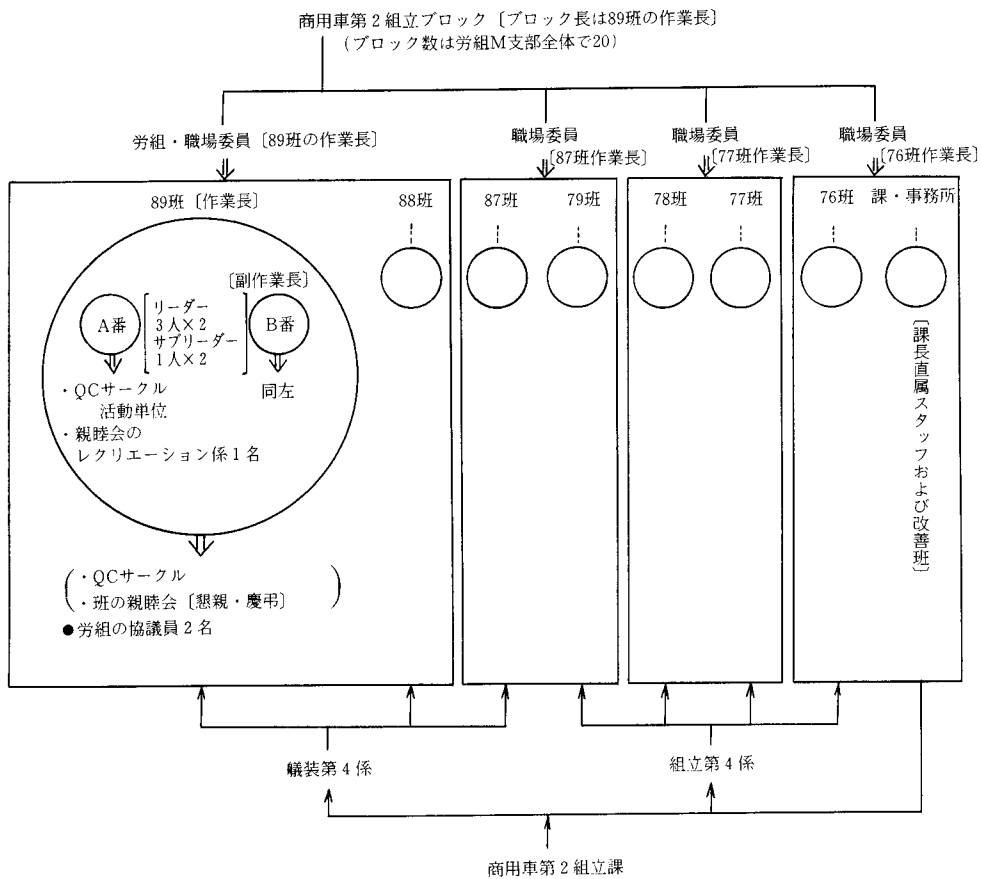


図3 労働組合の職場機構

表1 労組の役職経験

| | 現 在 | か つ て |
|---------------------|--|---|
| ○ (作業長) | ブロック長 (1983～84, 2年目) 職 場 委 員 (1979～84, 5年目) | 協議員 (職場委員になる前) |
| ○ (5級リーダー) | 協 議 員 (1982～84, 3年目) | |
| ○ (5級リーダー → 改善班) | 協 議 員 (1979～84, 6年目) | |
| ○ (改善班、5級) | ブロックの職レク・リーダー ↓ 支部専従執行委員に内定 (1984. 10～) | 富士政治大学での講習を受講 (1970) (4日間、組合活動のあり方について) 職場委員 (課のスタッフ補助の時、1974～75) |

の問題が、組合大会の議案で繰り返し強調されている。すなわち、

「諸問題に対する組合員の意見反映・意向集約、また決定した諸活動を報告するという重要な役割をもつ職場組織の運営については**ブロック長を中心とした日常諸活動を推進するなかで**、組織の活性化がはかれるよう、執行部の職場進出はもとより、委員との連携を密にし協力していきます。」(労組支部大会議案、1983年11月、傍点筆者)。

実際にはどうか。表2は職場レベルでの組合活動の具体的な姿を、生産上、安全・衛生面、賃金・ボーナス面、レクリエーション面、組合員教育の面で聞いたものである。(イ)生産上のことでは、職場委員・ブロック長である作業長は、「夜勤・休日など、年間カレンダーに関する事で、組合がしたことに對し、交渉結果を聞いて、問題があったら言う」とする。ここで「組合」とは自分のことではなく、執行部のことである。協議員の2人は、「ない」「タッチしない」。そうして作業長からみれば、「残業なんぼ持っていくとか、遊ばさないとか」、会社に全面的に協力している。しかも、組合批判でなしに、現場のラインピッチの問題とか組合に言うとしたら、即、会社の事務所に呼び出され、課長から叱言くる、そう理解してしまうような状況が存する。――(ロ)安全・衛生面、(ニ)レクリエーション面、(ホ)組合員教育の面では、職場レベルの、あるいは職場レベルにまで下りくる活動は、「ない」「しよらん」、あるいは「関係ない」ものとして扱われている。

そうした中で、(イ)の賃金・ボーナス面については、執行部が説明に現場に来るので、オブザーヴァー、4級リーダーを中心に「やってくれている」との評価が出る。しかし作業長層では「会社のいいなり」という批判が厳しい。東京で中央交渉するので「われわれがかかわりにくい」、また職場集会といっても（司会は職場委員である作業長）、「意見言うのは難しい」（4級リーダー）、「意見出ない」（作業長）。しかも「職場集会に誰も出ないので、課長から出ると言ってくる」（作業長）。こうした事態は組合の職場活動の“空洞化”の危険を示すものだが、表3にみるように、近年そうなったものとはとらえられていない。「ここの組合は選挙ばかり」という批判が、4級リーダー層、作業長層の中に浸透しているのである。

こうした労組支部の姿は、1960年代半ば以降、少なくとも20年の歴史をもっている。その上に（あるいはそうであるが故に）、M製作所のQCサークル活動が開花し、現場の状況に即して生産面、安全・衛生面、レクリエーション、サークル員の教育といった、賃金・ボーナス面以外の、労働生活上の諸問題にQCサークルは取り組むのである。

2 89班を構成する人びと

(1) 89班構成員の諸属性

さて、今まで私たちは89班の概況を、職制機構および労働組合の機構・活動の両者から見てきた。89班を規定する構造的側面である。そうした労使の関係のもとにあって、89班という職場社会を形成しているのは如何なる人びとか？

サブラインの間欠生産であった頃、89班の前身の班は商用車組立課の中で、「寄せ集め」の班とみなされていた。1979年10月、D車の増産のため間欠生産から連続運転となった89班の作業長に、87班の前身の班の作業長から横すべりしてきたZ作業長は、「当時、この班はガタガタだったので、課長から『立て直せ』と言われてここへ来た」と言う。この班の作業長としてこの班を見ていた彼の診断によれば、まず第1に「ここはサブラインだったので、寄せ集めの班、あっちこっちでダメであった人ばかりおった」（傍点筆者）という、人員配置上の問題点、しかも第2に「前の作業長がおとなしくてバカにされとった」という、リーダーシップ欠除の問題点、これら2点に“病根”があった。

表2 職場での組合活動

| | (イ) 生産上のことで | (ロ) 安全・衛生面で | (ハ) 賃金・ボーナス面で |
|------------|---|--|---|
| 作業長 | <ul style="list-style-type: none"> ◎夜勤・休日など、年間カレンダーに関する事で、組合がしたことに對し、交渉結果を聞いて、問題があったら言う。 | <ul style="list-style-type: none"> ◎ケガしたら、会社の安全衛生委員に言う。 ◎ブロック長に言う。 <ul style="list-style-type: none"> ・わからない。 ◎ブロック長・職場委員の指示で、保安上の点検をし、問題の箇所があれば、ブロック長や職場委員に言う。 ☐組合の安全点検があり、会社と交渉する。 | <ul style="list-style-type: none"> ◎組合の説明を聞いて、それに意見を言うだけ（執行部が説明に現場にくる。その職場集会のとき司会をする。） ◎上の方（東京）でやっている。 <ul style="list-style-type: none"> ・組合に一任している。 ◎ボクらが言うことはない。 ☐職場委員が執行部へ言う。 |
| オブザーヴァー | <ul style="list-style-type: none"> ◎ない <ul style="list-style-type: none"> ・苦情の処理がある程度 ◎タッチしない ☐職場委員が職場委員会で協議、それを執行部へ提出し、会社と交渉する。 | <ul style="list-style-type: none"> ☐組合の安全点検があり、会社と交渉する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ない。 ・よく安全点検に来ている。 ・気を使ってきているが、組合から一方的に出てくるだけ。 ・わからない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・一時金の時、執行部が現場にくるだけ。 ・よくやっている。 ・協議員のやることはない。ブロック長・職場委員が言う。職場集会があるが意見言うのは難しい（とりまとはめは職場委員）。 ・交渉する。 ・これはしている。いろいろなことを、忘れたけど。 ・しよる。 ・ない。 ・ない。職場集会に誰も出ないので、課長から出るといってくる。 ・やっちはいるけど、ボーナスとか会社が決めた。 ・組合が頑張ってほしいのはある。組合の人も一生懸命やっているんだろうけど、東京で交渉しているの、われわれがかかわりにくい。 ・ボーナスとかの説明会には集まって説明聞く、意見出ない。 ・ない。 ・会社のいいなり。 ・会社のいいなりだ。 ・交渉とかやっているが…。 |
| 4級リーダー | <ul style="list-style-type: none"> ・ない ・残業面や休日出勤で、組合が9.5時間を8時間にするとか。 ・まったく関係ない。ブロック長、職場委員の担当 ・残業等について組合が交渉するよう提案する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・わからない。 ・わからん。 ・ない。 ・ない。 ・会社が言うとおりの。 ・ない。 | |
| 作業者（35歳以上） | <ul style="list-style-type: none"> ・残業なんぼもっていくとか、遊ばさないとか。 ・職場での活動がなされたことはない。 ・組合批判でなしに、職場のラインピッチの問題とか組合に言うと思ったら、即、会社の事務所に呼びだされ、課長から叱言くる。 ・会社が決める。 ・ない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・会社からも〔点検に〕回ってくるけど…… ・わからん ・会社のいいなり ・なし ・ない | |
| 同（34歳以下） | <ul style="list-style-type: none"> ・ない。 ・わからん。 ・会社の要望みな通る。 ・ない。 ・ない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ない | |

（「オブザーヴァー」の欄の◎は協議員、☐は支部執行委員内定者を示す。）
 （作業長は職場委員、ブロック長である。）

| (二)リクリエーション面 | (三)組合員への教育 | 表3 労働組合活動の変化 |
|--|---------------------------|---|
| ◎支部主催のもので、参加できるものは参加する。 | ◎ねえな。 | ◎ねえな。(ここは国鉄のような組合じゃない。ギャーギャー言ってストせいなどない。組合にでてても現場復帰する。選挙活動さかん。会社のため、ひいては自分らのため、議員は絶対必要。官公庁での車の購入(K市など)のためにも、議員に言うてもらおうこともある。こういうこと、わかってる人少ないけどな)。 |
| ◎キャンプ、ソフトボール。 | ◎わからない。 | ◎変化なし。 |
| ・班で写真とったり、自主的にしている。 | ・別れない。指示は伝達されている。 | ・なし。 |
| ◎年に1回くらい、ボーリング、慰安会(班で)。 | ◎研修会とかレクリエーション的なものがある。 | ◎あまり変わってないが、地域ぐるみ・家族ぐるみ活動が活発になってきた。(この9月に家族会が発足する。) |
| □青婦協主催のダンスパーティ、キャンプなど。 | □職場委員への教育があるが、内容よくわからない。 | □みじかで、よくわからない。 |
| ・ない。 | ・なし。 | ◎変わったとは思わない。(選挙があるとき、執行部が現場にくる。この組合は選挙ばかり)。 |
| ・NA | ・いまのままでもいい。かなり情報が入ってくる。 | ・そんなに変ってない。 |
| ・組合では運動会、班では親睦会。 | ・別れないですね。 | ・全然変わってないですよ。 |
| ・青婦協全体でしている。 | ・ない。 | ・変らない。 |
| ・やっているが、自分たちには関係ない。若い者がしている。 | ・ない。 | ◎わからんの。大きくなったというのがわかるだけ。鼻が高くなったのでは…。 |
| ・しよらん。 | ・ぜんぜんしよらん。 | ◎変化など全然ない。選挙の時だけ、うちの組合は選挙だけ。 |
| ・ない。 | ・ない。 | ◎変わりはない。 |
| ・ない。 | ・ない。 | ◎前から一緒。(組合が力入るのは選挙だけ。県議、市議までは会社の中で堂々と選挙運動する。一応社則では構内で選挙運動してはいけないようになっているが、会社は民社を認めているから)。 |
| ・ない。 | ・行かんからわからない。 | ◎入った時からずっと同じ。 |
| ・ない。 | ・いろいろ委員会あるらしいけど、自分は参加しない。 | ◎最近、全体的に不景気。入った時はボーナス、一時金、満額取った。いまは希望出しても、必ず下まる。 |
| ・ある。申し込むようになっている。 | ◎組合の工場全体の新聞ある。 | ◎わからない。 |
| ・卓球大会に出た。 | ◎わからん。 | ◎あんまり変わらん。 |
| ・輪投げ、卓球、ソフトボール。班で、組合は関係ない。組合では夏まつりとかダンスパーティ、運動会など。 | ◎ない。 | ◎前から、ほんまに弱い。最初から弱い。 |
| ・ない。 | ◎あんまりない。 | ◎ない。 |
| ・ダンスパーティとかやるみたい。 | ◎あまり知らない。 | ◎わからない。 |

“ダメ班”の烙印の返上ということが、ここ5年間の89班の動向を規定している動因の一つなのだが、そうした努力の跡をふりかえる作業の前提として、「寄せ集め」班と見做されたこの班の人びとについて、若干の検討を行っておこう。

以下で考察の対象とするのは、私たちが面接調査を行った人びとのうち、Z作業長、A番のQCリーダー・サブリーダー（B番からの4週間リリーフ者1人を含めて）4人、作業者（1人は調査未了、1人は社外からの応援者なので除外して）12人、B番のQCリーダー2人（副作業長ともう1人のQCリーダーは調査未了）、そして89班担当（89班出身）の改善班々員2人、計21人である。

まず、現在89班に所属している人びとの基本的な属性、すなわち年令・入社年、入社形態・学歴、出身地を見る。

表4は89班の年令構成を示したものだが、平均年令がA番37.3才、B番42.1才、合わせて39.6才と、かなり高い。60才定年制のもと、既に50才を越えた人がA・B両番で3人おり、現場での“高令者問題”が現実化してきている。“年配者”と“若い者”との境目を35才で引いてみると、A番では前者11人、後者7人、B番では13人と3人、合わせて24人と10人であって、班全体では35才以上者、とくに40才台層が部厚く存在する。

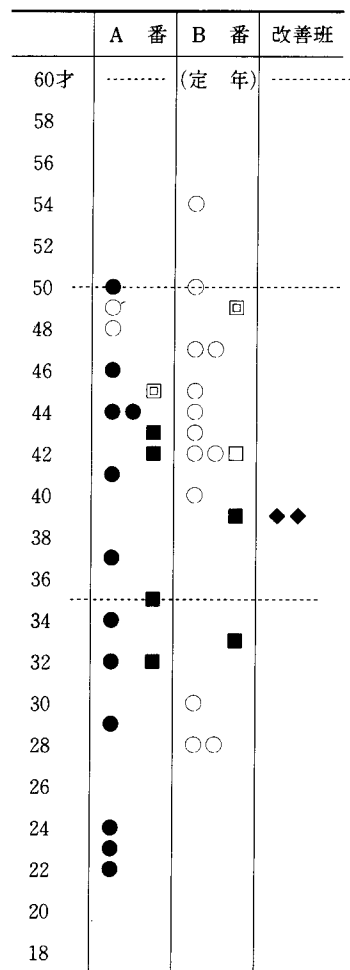
このことは、各人の入社年とかかわっている（表5）。A社M製作所においては、その歴史の第Ⅱ期の後半より人員が急増し、第Ⅲ期の前半まで高原状態が続いていたのであったが、89班の40才台の人びとはこの時期に入社した人たちである。入社年での小ピークとして80年は、79年から81年にかけてのワン・フロアー・ワゴン車の活況と関連している。“若い人”が入ってきたわけである。

それではA社M製作所への入社形態・学歴はどうか。入社時の本人経歴から、4つの入社類型を設定してみる。中学新卒の学卒入社（中学新卒）、高校新卒の学卒入社（高校新卒）、高卒者の中途入社（高卒中途）、中卒者の中途入社（中卒中途）、である。表6を見ると、89班では養成工を含む中学新卒者がなく、高校新卒者と高卒中途者として3分の2を占める。中卒中途者は上述のピーク時に集中し、かつ中途入社時の年令が高く、世帯持ちが多い。この人たちは、1958年入社作業長を除き、勤続年数を積み上げてもQCリーダーとはなっていない。それには高校新卒者で勤続年数の長い人が就いているのであって、“学歴差”は入社形態の差とともに、厳存する。

しかし、ここでの“学歴”は、後期中等教育段階での職業教育における専門的学力とは直結しない。高卒者のうち工業高校機械科出身者は作業者に1名いるのみで、他の人は工業高校であっても化学科（2人）か建築科（1人）、あるいは農業高校（2人）、商業高校（2人）、普通高校（6人）の出である。彼らが高校で学んだ科目と今の仕事との間には「何の関係もないよ」、なのである。

出身地域について概観しておけば、次の如くである。A社89班のA番の人たちは、市内出身5人、通勤圏内の隣接・近隣市町村出身5人、県内他市町村出身4人と、3分の2が県下出身者である。県外出身者も瀬戸内一帯に限られる。89班のB番の人たちでは14人中、県下9人、瀬戸内の他府県4人、九州1人となるが、A・B両番あわせて見ても、労働市場圏の地域的狭隘性を看取することができる。なお、商用車第2組立課全体（1985.8現在）でも、県下185人（71.7%）中国地

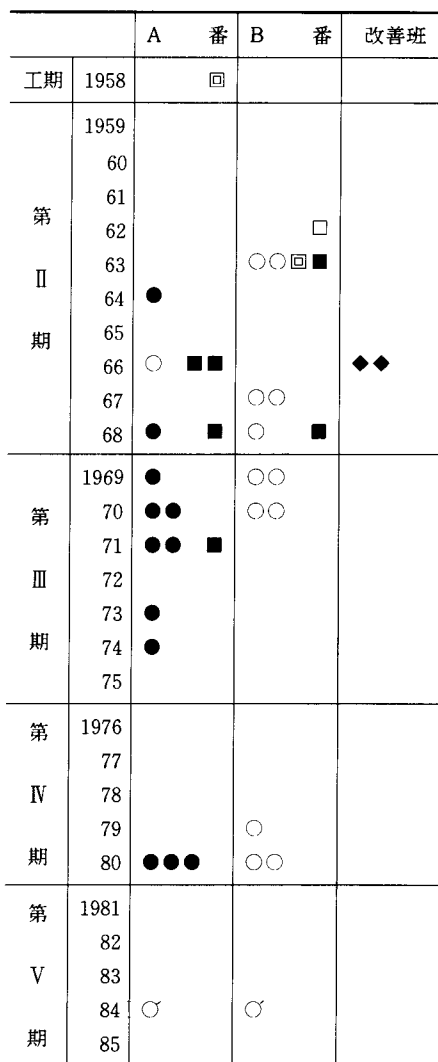
表4 年齢構成



(注)

- 作業長, □ 副作業長
 - □ リリーフマン (QCリーダー, サブリーダー)
 - ○ 作業者
 - A社以外からの応援者
 - ◆ 改善班員
- 黒く塗りつぶしてあるのが調査完了の人。

表5 入社年



(注)

A社の時期区分については、本報告書40-41ページ参照。

方25人(9.7%), 四国18人(7.0%), 九州26人(10.0%), その他4人, となっている。このことは, 89班がA社現業労働者の中で特異な例ではないことを示している。

表6 入社類型

| | 中学新卒 | 高校新卒 | 高校中途 | 中学中途 |
|------|------|------|-----------------------|-------------|
| 1958 | | | | 回(18才) |
| 1959 | | | | |
| 60 | | | | |
| 61 | | | | |
| 62 | | | | |
| 63 | | ■ | | |
| 64 | | | ●(21才) | |
| 65 | | | | |
| 66 | | ◆◆ | ■(23才) ■(25才) — | |
| 67 | | | | |
| 68 | | ■ ■ | | ●(18才) |
| 1969 | | | | ●(29才) — |
| 70 | | | | ●(32才) — |
| | | | | ●(36才) — |
| 71 | | | ■(19才) | ●(23才) — |
| | | | | ●(30才) — |
| 72 | | | | |
| 73 | | | ●(21才) | |
| 74 | | ● | | |
| 75 | | | | |
| 1976 | | | | |
| 77 | | | | |
| 78 | | | | |
| 79 | | | | |
| 80 | | ● ● | ●(19才) | |
| 1981 | | | | |
| 82 | | | | |
| 83 | | | | |
| 84 | | | | |
| 85 | | | | |
| 計 | 0 | 8 | 6 | 7 |

(注)

1. 年齢は中途入社時のもの。
2. アンダーラインは、その時の既婚者。

(2) 「寄せ集め」班の群像

ところで、以上に見た入社類型と、「寄せ集め」のダメ班という89班の評価とは、関係していたのであろうか。私たちが検討している21人の人びとの89班への配置をみると、

(イ). 1968年からZ作業長着任前年の1978年までに来た人（6人）。

(ロ). Z作業長と同じか数ヵ月前後して来た人（6人）。

(ハ). Z作業長を中心とする班の「再建」過程に、82年までに来た人（8人）、

の3つに区分できる（A番の調査完了者1人を除く。82年以後の配転者は、本調査時点ではいなかった）。そのうち、(イ)のメンバー（と(ロ)の一部と）が「あっちこっちでダメだった人」ということになるのであろうが、他の人たちと比べてその経歴上に何かの違いがあるのだろうか。年齢、学歴、職歴、A社入社後の職場歴などを含むケース記録を以下に示すが、それを通して比較を行ってみよう。

(イ)1978年まで来た人

・「1963年4月、高校卒業し、臨時でA社M製作所に入り、同年11月、正社員となる。以後、組立1課→トラック組立課→商用車第2組立課と名称が変わったが、A作業長がくるまで、ずっと同じ職場、79年当時、技能職4級。

・1968年4月、高校新卒で入社。組立第1課に配属され、現在に至る。A作業長が来たときは3級。

・1969年10月、29才で中途入社（中卒、既婚）。トラック組立係の87班をへて、1976年36才で89班に来た。〔Z作業長は1978年3月に、この87班の作業長となるが、この人とは重なっていない。〕89班から来てから、79年の半年ほど乗用車の方へ応援に行ったことがある。そのころ3級。

・1971年4月、31才で中途入社（臨時雇、同年8月に社員、中卒、既婚）。今でいう商用車第1組立課に6年ほどいて、最初は組立の下準備をやっていたが、当時の作業長から、「コンベア仕事に変わらないと昇格できない」とのアドバイスをうけて、コンベアに乗るようになった。77年、37才で第2組立課の89班に来た。「自動車は、よく売れる車の方へ配置がえになることがある」ため。翌78年、3級となった。若い頃、内臓の病気にかかったことがあって、ムリできない。

・1966年4月、高校新卒で入社、技能訓練生（2期生）をへて、トラック組立課（今の88班、1967-75年）、事務所のスタッフの手伝（76-77年、次期車の仕事、型式・品質的なこと）をした。そして78年（31才）、89班へ配属となった。「ある時、生産台数変動の折り、前の班から職場変更を聞かされ、『せっかく慣れたのに…』と思ったが、会社に勤める以上仕方のないことだと思った。」その後、A作業長が来てから、82年にサブリーダー、83年にリーダーとなり、84年3月から改善班員となる。

・1968年4月、高校新卒で入社。トラック組立課の719班（部品の準備作業）に配置され、1974年に乗用車組立課の軽四系の175班、1976年にトラックの76班、そして78年に29才で89班へ。当時3級。

(ロ)1979年に来た人

・1970年11月、36才で中途入社（中卒、既婚）。1979年までC車のボディ組立（ボディのスポット溶接、半自動）をしていたが、「年をとると毎日仕事が変わるのがきついで」、79年に45才で89班に移る。当時3級。

◦1968年6月, 18才で中途入社(中卒, 未婚)。最初, 組立2課の軽四の班に3年, ついでD車専門のメインラインに2年間, そして73年に「今の職場」に来た。「班は87班→88班→89班と変わった。」89班には1979年に移り, その時3級。

◦1971年6月, 19才で中途入社(高卒, 未婚)。組立2課で軽四の組立をしていたが, 「工場がなくなり」, 76年に商用車のメインラインで部品の取付け。3年いて, 「メインラインにいらなくなり」, 79年に89班に来た。3級だった。

◦1974年4月, 高校新卒で入社。74~76年は乗用車ボディ課, 「人がいらなくなって」, 76-77年乗用車第1組立課, 77-78年「となりの班へ」。78-79年乗用車第2組立課, 「ここの副作業長のTさんは話のわかる人で良かったが, ちょっとしかいなかった。ここの班からは, 自分で出してくれと言った, 係長がいやだったから」。そして79年に商用車の89班へ移った。そのとき2級。

◦1966年9月, 25才で中途入社(高卒, 既婚)。最初, トラック組立課の準備作業をしたが, 「テスターラインの人が眼を悪くし, その補完として」, 翌67年, 検査へ移る。しかし, 「班長に文句ばかり言うので, 係長から変われと言われ」, 70年に艤装ラインの準備作業へ移るが, 1年して「前の班長が移って来たので」, ほかの班に移って「ラインに乗った」。しかし, 「ラインきついで, 昼勤のみに移してほしい」と申し出て, 72年に3トントラック工場へ移るが, 半年で「その班が消滅」。73年に77班へ移るが, 「ここでも班長とケンカ」, そして79年, 「Z作業長の1ヵ月前に現在の職場, 89班」へ来た。そのとき4級になっていたが, QCリーダーではなかった。

◦1966年4月, 24才で中途入社(高卒, 未婚)。66-71年, 乗用車M車の組立, 72-73年乗用車L車の組立をへて, 76年にトラック関係に。77-79年は87班でZ作業長の下で働き, 79年にZ作業長と同じく89班に移り, 4級リーダーとなる。

◦〔Z作業長-後述〕

(イ)1980-82年に来た人びと

◦1980年3月, 19才で中途入社(高卒, 未婚)。ただちに89班に配属される。2級。

◦1966年4月, 高校新卒で入社。商2組立課→東京販売店(1年)→スタッフ補助(8年, 5級)と歩いてきたが, 80年, 商2組課の改善班員となり, 89班を担当。

◦1980年4月, 高校新卒で入社。技能訓練生として教育センターで半年間。同年10月から実習で78班(足まわりの組立)1ヵ月, 88班(艤装内装)1ヵ月, 87班(内装)1ヵ月と, 「新任の3人が交互に回って」, 81年1月, 89班に正式に配属された。入った時2級候補(準社員), 81年に2級。

◦1973年12月, 21才で中途入社(高卒, 未婚)。乗用車第2組立課で6年間, コイル取付やバンパーの取付をしたが, 「よく休むということで出されて」, 89班へ。職群等級は, 一般で入ったから1級から始まり, 急性肝炎ですぐ入院したため遅れて, 4年目(1972年)に2級, 去年(83年)3級となった。

◦1964年6月, 21才でM重工三原工場に入るが, 「1年位たって今のところへ。はじめは応援ということで来たが, 半年ほどして転勤になった。こっちへ来た当時は, おもしろくなくて無断欠勤を含めてだいぶ休んでいる。結婚するちょっと前に, わりきつたので無断欠勤などへったが, 前科があるのでリーダーとか作業長とかめざすのはムリ」。最初はラインへ部品をのせる仕事→ついで軽自動車の方で組立→そして1981年に89班へ。「会社のいうように動いた」。現在3級。

◦1970年4月, 31才で中途入社(中卒後, 働きながら定時制高校卒業。入社時既婚)。乗用車第2

組立課に配属され、その後2～3回変って、検査の仕事もちょっとした。合わせて10年くらい乗用車にいたが、「アメリカ向けが止まって暇になって出された」。81年、トラックラインに配属され、翌82年、「Z作業長が来てライン1本化したときに」89班へ。「ドロップのところをボクが知っているので移った。その専属として。」入社後5年くらいして3級、2年位前に4級。

○1980年4月、高校新卒で入社。技能訓練生の見習いのときから88班。しかし翌年、「生産状態でラインが1本になり」、89班へ移る。3級。

○1971年3月、23才で中途入社（中卒、既婚）。乗用車ボディ課が長く、ここに9年いた。応援はちょこちょこあった。「欠勤あったりして、9年かかって3級に」昇格。80年10月、「生産台数の関係で上が決めて」、商用車ボディ課へ。ここに1年3ヵ月いて、乗用車組立課の284班へ。さらに半年後の82年8月、89班へ来る。現在も3級。

この人たちの入社類型を取り出して検討してみると、(イ)の人びとでは6人中の4人が高校新卒者、2人が中卒中途入社者である。これに対し、(ロ)と(イ)では中卒ならびに高卒の中途入社者が多い。(ロ)では7人中、中卒中途者、高卒中途者それぞれ3人づつ、高校新卒者1人、(イ)でそれぞれ2人、3人、3人である。——このように、入社類型という指標では、「あっちこっちでダメであった」人たち((イ)のグループ)に、高校新卒の学卒入社者という職制につく割合の高い人びとが多く含まれてきてしまい、論理的整合性を欠く。

所内の職場移動ではどうか。その移動を課内（組立工作部商用車第2組立課内）、課間（組立工作部の各課間）、部間（組立工作部と他の部）に分けてみると、(イ)のグループでは課内5、課間1（乗用車組立課から）、部間ナシ。後述するZ作業長を除く(ロ)では課内1、課間5（乗用車組立課から3、乗用車ボディ課から2）、部間ナシ。(イ)では課内3、課間4（乗用車組立課4）、部間1（東京販売店へ出向）、となる。ここからわかることは、(イ)のグループはほとんど課内でのみの移動で、うち3人は同じ係内である。この点、(ロ)や(イ)の人の中に多い、乗用車組立ないしボディーから移ってきた人とは対比的である。——しかしながら、このような職場移動はいわゆる「近い職場」間にほぼ限定されていると違ってよく、その中で乗用車から移ってきた人と商用車にずっといた人とが、「能力」的に「ダメ」であるかどうかの比較を行うことは難しい。

もちろん、Z作業長が89班の前身の68班の作業長として配属された時の班員は30人、翌年それが45人へと増えていったのだが、今日、Z作業長よりも前からこの班にいる人はわずか6人でしかない。したがって、「ダメであった人たち」は全て他へ移動したということも考えられる。しかしながら、現場の責任者である作業長たちの間には、人員を出す・出さないについてのある基準が存している。ダメか・ダメでないかについても同様なのであって、「ダメであった人たち」だけを出すのではない。

しかも、そこには何をもち「ダメ」というかという問題がある。Z作業長自身の考えでは「ダメ」さの基準は技能面（仕事ができるか）、勤務面（欠勤しないか）、協調性（文句ばかり言っていないか）、の諸側面とかかかわっている。そのことは、「自分がこの班に来たあとに、『組立3羽ガラス』と呼ばれてた人がここに来た。仕事はするけど欠勤もする、文句も言う。自分はそれを育てた。来るとわかってから、受入れ体制を早う考えておいた」（傍点筆者）との言葉に端的である。その上で、他の班に人を出すときには、「普通の人」

を出すのだと言う。Z作業長の言葉を引けば次のごとくである。「出す人には遅くとも一週間前には言うが、またこの班へ帰ってくることもあるから、うかつなことはできん。新人は出さんし、50才越したら出さん、大体は普通の人を出す」。

それでは実際にはどうだったのか。上述の事例の中から、職場移動の理由のわかっている人のみを抜き出してみると、Z作業長を除く20人中の11人である。それぞれの職場移動理由は下記の通りだが、そこから私たちは職場の班員編成の流動性（flexibilityではなくfluidity）を看取することができる。

- (イ)。「よく売れる方へ配置がえ」
 - 「生産台数の変動の折り」
- (ロ)。「年をとると毎日仕事かわるのきついで」
 - 「工場なくなる」→「メインラインにいらなくなり」
 - 「人がいらなくなつて」→「係長がいやで」
 - 「班長に文句ばかりいうので」→「前の班長が移ってきたので」→「ラインきついで」→「班が消滅」→「班長とケンカ」
- (ハ)。「よく休むということで」
 - 「会社のいうように動いた」
 - 「アメリカ向けが止まって暇になって出された」→「ラインの一本化したときに」
 - 「生産状態でラインが1本化になり」
 - 「生産台数の関係で上が決めて」

ここに見られる職場移動の理由は、大きく2つに分けることができる。1つは「出された」場合で、それも(i)工場や班が消滅したため、(ii)班の再編（ライン1本化）のため、(iii)生産台数の変動で班にいらなくなったため、(iv)欠勤が多いため、という4つの理由に区分できる。そのうち、(iii)の理由の人が圧倒的に多く、(iv)の理由は1人でしかない。他の1つは作業者が自分から「出た」場合で、(v)年令（健康）上の理由のほか、(vi)「係長がいやで」、「班長 [= 作業長] と喧嘩」して、といった上司との不和・対立が理由となるケースがある。こうした「出た」人は(イ)のグループではなく(ロ)のグループに集まっている（“組立三羽ガラス”もこれに含まれる）。しかし、(ロ)の人たち、つまりZ作業長と同期に89班へやってきた人たちだけが、係長や作業長と不和ないし対立を引き起こすというのは、論理整合性を持たない。後述のように、Z作業長も上司とぶつかっていたのである。

——以上見てきたところから、次のことを指摘しよう。89班のりびとは、Z作業長よりも前からいる6人（このうち2人は班の生え抜き、2人は(iii)の理由で、他の2人も恐らく同様の理由で来た人）に、前の職場で「いらなくなった」人が加わり、さらに上司と喧嘩してきた人や、ライン1本化で移ってきた人など、から成り立っている。この意味では確かに「寄せ集め」である。しかし、彼らは、(イ)のグループの人を取り上げて、また(ロ)や(ハ)の人たちを見ても、“客観的屬性”でもって「ダメ」さを立証することはできない。彼らは或るマイナスの要因を仮りに持っていたとしても、それは或る条件のもとではプラスに転化しようるのである。事実、次節以降にみる89班の「再建」過程は、そのことを如実に示しているのである。

II Q C活動による89班の再建と作業長のリーダーシップ

前述したように、Z作業長は「ガタガタだった」89班を「立て直」すため赴任して来た。それ以前の班について、のちにリーダーになった或る人は、「この班では誰となくみんなが冗談や笑いで一杯の雰囲気のある班でした。無口な私はただ片すみに座ったり、作業も何となく行おう、と言った状態で過す毎日でした。」と語るような状況にあった。そうして、何よりも、出勤率、工程内不良率、ライン停止率、改善提案件数のいずれにおいても、メインラインの班よりも悪く、組付忘れ・異品組付といった「不具合」の発生率は1%近くに達していた(図4参照)。その結果、班の「立て直し」が要請されるわけだが、“病根”は作業員1人ひとりの能力・姿勢にではなく、リーダーシップのあり方にあった。「立て直し」の環もそこに向けられた。

1 Z作業長の「経営哲学」

寄せ集め班であることと、前任作業長のリーダーシップが欠けていたこと、この2点をZ作業長は11班の問題点として指摘していたが、当然にも後者に力点がある。彼は89班に来る前に、「艤装の87班めげてるので、立て直しに行き、良くなった。沈んでる作業員を伸ばした」と自負しているところからも、それはうかがえる。この87班、そして89班を「再建」するにあたっての、Z作業長の基本的な考え方から次の2点であった。

(1)「やる気のないのはほっとく。実力主義じゃな、一応は説得するけど。ワシら、いずれ[会社に]おらんようになるんじゃないから、やる気のある人にどんどん挑戦させる。力をつけて、あとをうめてもらわんにゃ。」

(2)「上にはかなり言う。そうせんと誰もついてこん。上司に言うていかなんたら、上司わからんし、ワシの言うことリーダーが聞いとる。みんなが困ってることを上に言うていく。それを上が聞いてくれるから、自分もやる。上の人の理解がないとダメじゃな。」

Z作業長の「経営哲学」の開陳とでも言うべきこの2点は、生産現場における作業長の地位に伴う役割期待に答えんとする姿を、見事に示しているものであろう。第1点の考え方からは、次のような系が出てくる。すなわち、

「ボクのやり方は、『おめらがやるんだから、おめらで決めれ、おめらどうする』ということだな。

〔QC〕リーダーに作業割(フンドシ)作らせる。ここおかしいということは言うてやるけどな。」

以前の作業長は、「休む人いると自分でラインに入って作業やっていた」ような人だったが、Z作業長は日常の作業編成までを、QCリーダーにゆだねてしまおうとする。そうすると、作業長として一番大事な仕事は、上司との関係ということになる。それが第2点目の指摘である。日々作業をしている「みんなが困ってることを上に言うていく」。しかもリーダー達が見て聞いている前で、である。同時にそのことが、上司に対しての意見具申でもあるという。

こうした考え方は、Z作業長のA社入社以来の職場体験に裏打ちされたものであった。すなわち、1958年、18才で中卒中途入社し、三輪トラックの艤装をちょっとやったあと、メインラインでフレームを5年したが、ここで「仕事上の意見で作業長と喧嘩」、軽四輪

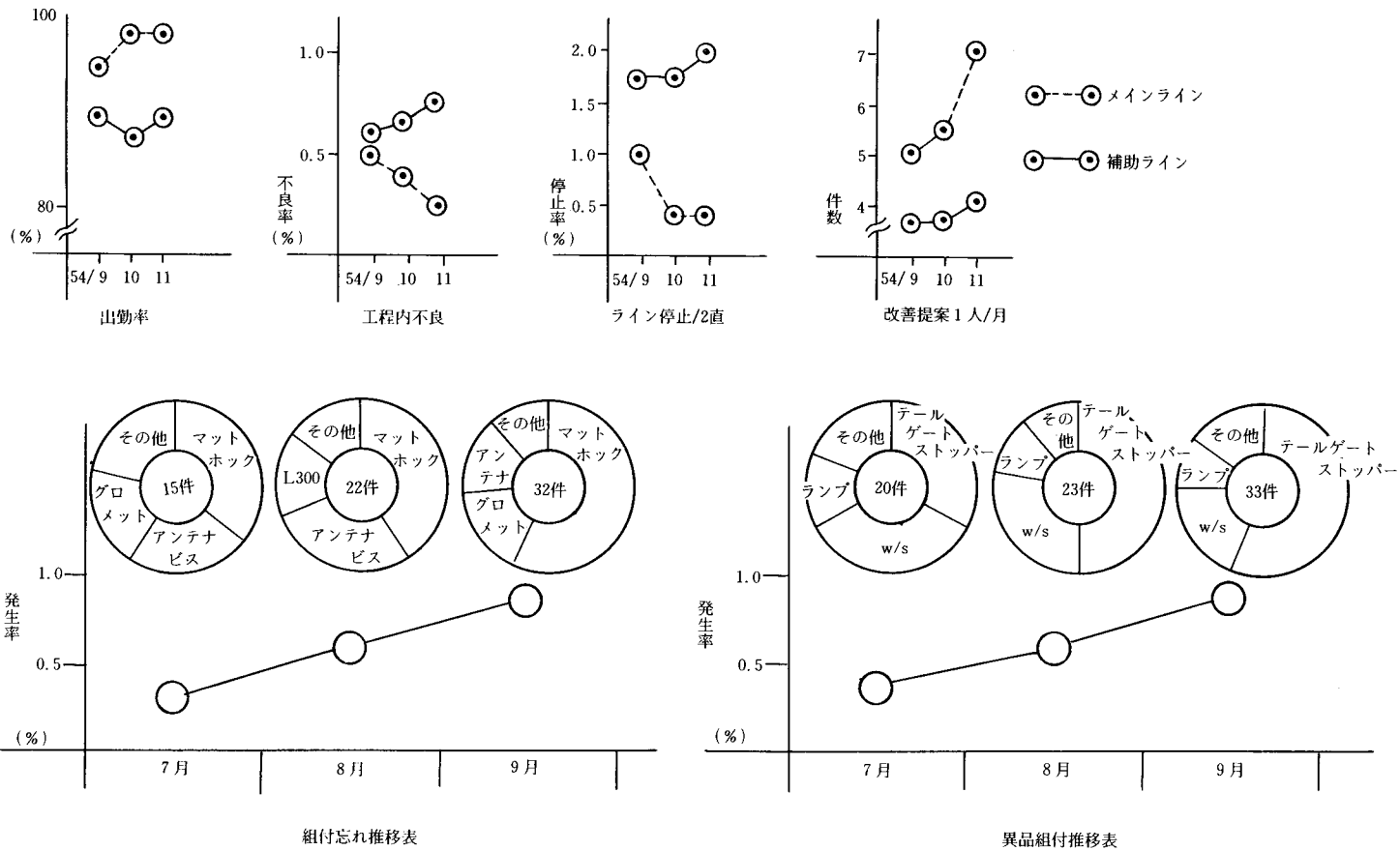


図4 補助ラインとメインラインの比較

(資料出所) 89班QCサークル資料

のメインラインへと「出された」。ところが、その「K作業長に認められた」。全工程をやりこなして、67年にはリリーフマンに取り立てられた。この「K作業長」のことをZ氏は、「自分の生き方に影響を与えてくれた人」として挙げる。技能のみならず、「人の育て方」も学び、自分の基礎ができた、というのである。——彼が学んだ「人の育て方」は、次の評語に端的に示される。「やってみせて、やらせてみる、うまくできればほめてやる。」⁽¹²⁾

Z氏はその後、71年にインドネシアの立ち上がりに4ヵ月行き「係長に認められ」、帰ってきてD車専門の職場(3100工場)に配属され、「ちょっとしたら技能職5級になった」(72年)。73年に副作業長に昇格、翌74年の初頭には台湾の立ち上がりに5ヵ月。その後、3100工場へ戻ってメインラインで副作業長をし、78年3月、作業長となって87班の「立て直し」に出たわけである。

このように、中途入社以来、10年目でリリーフマン(4級)、15年目で5級リーダー、17年目で副作業長、21年目で作業長と、Z氏は昇進して来た。現在3級の或る作業者が「1級上がるのに最低12~3年かかると言われている」と言うのは少々オーバーとしても、商用車第2組立課長の言う「滞留年数は普通3~5年」と言うのと比べても、早い方の「出世」である。そのZ氏もK作業長に出会い、育てられたのであり、2度の海外の立ち上がりへの出張を通して、多くの係長・課長クラスの知り合いを得た。それもZ氏の大きな強味であり、後述するように、何かをする時にはそういう所へもちゃんと手を打つ。

そうした結果、現在、Z作業長は班の若い人たちから次のような評価を得るに至っているのである。

。「たいていの作業長は下に強く上に弱いが多いが、うちのオヤジは上にも強い。係長や課長が来たら、猫みたいになる人が多いが、そういう所はない。」

。「オヤジ、わりと良くしてくれる。オヤジに対しては、上の人もビビッている。」

しかしながら、Z作業長自身も述べていたように、現場が困っていることを言いに行ったとき、「それを上が聞いてくれるから、自分もやる。上の人理解がないとダメじゃな」。ということは、班のあり方が、「作業長の個性」(或る作業者の言葉)のみでなく、課長なり係長なりの「個性」によっても、大きく左右されることを意味する。たとえば、Z作業長よりも前から89班にいる1作業者は、職場班のあり方を規定するQCサークル活動の変化を、次のように指摘する。

。「5年くらい前に、課長が変わった。それまでの課長さんはQC活動に力を入れていて、QCリーダーとの懇談会をもったり、現場の意見ほしいということで、リーダーを事務所へ呼んで聞いたりした。現場作業している人がリーダーになって責任もつのがいいという考えの人だった。だからグループをさらに分けて、話しやすい小グループ制もとった。リーダーも交代でやった。しかし、課長が変わって、上から下りてくるテーマだけをするようになり、小グループ制も形だけになった。図面上の小グループになってしまって、分けてすることがなくなった。そして、一見、見栄えのいいことばかり追うようになった。」

したがって、89班の前任の作業長が明るい職場づくりを志向したにもかかわらず、おとなくバカにされたと評価された問題は、その作業長の個人的な性格にのみ帰せられる

ものではない。課長の交代→QCサークル活動の具体的な展開方法の変更→それへの作業者の反撥、という要因をも考えておかねばならないが、目下のところ残念ながら、判断の資料を持ち合わせていない。

それにもかかわらず、あるいはそうした事態のもとであることから、一人ひとりの作業長はそのリーダーシップを発揮するためにも、自身の「経営哲学」、さらにそれを裏づける自己の「人生哲学」を持たねばならない、そうZ作業長は主張する。「人を動かすには人の苦勞がわかってなければダメだ」。彼は言う、「自分の家はものすごく貧乏だった。父親はおらんかったし、母親がリヤカーを引いて、夏はカキ氷、冬は焼イモを売って、自分ら兄弟2人を育ててくれた。自分も学校行きながら手伝いした。その時の苦勞が、いま生きている」と。Z氏はこの母親から、「誰に聞かれても恥づかしくないように生きなさい」と諭され、そのことを自分の人生哲学の根本に据えているのである。

私たちは次節で89班の「再建過程」をフォローし、Z作業長やQCリーダーのリーダーシップのあり方を検討するが、そのさいでもここに記したごとき人生哲学をもっているが故に、職場の若い人たちから「うちのオヤジ」と呼ばれているのだ、ということを見過してはならないと思う。職場の統轄は“技法”や“手”だけではどうにもならないのだからである。

2 QCサークルを通しての89班再建過程

(1) 89班のQCサークル「活性化」

—1979～80年「手さぐりの時代」の動向—

それでは、Z作業長はどのようにして89班を「立て直」そうとしたのだろうか。「班を立て直すには、まずQCリーダーを味方にするのが絶対条件だ」——これがZ作業長の固い信念である。彼は、まず前任作業長が推した副作業長のいる反対番（B番）に、87班から連れて来てQCリーダーに取り立てたY氏を配置する。89班生え抜きのX氏、W氏に対しては、前者をQCリーダー、さらに商2組課の改善班員にして班の作業改善に取り組ませ、後者もリーダーに登用する〔X氏はその後、83年に88班の、84年には89班のオブザーヴァー格となる〕。この人たちにV氏（後にZ作業長が78班の作業長として転出させる）、U氏（同じく88班のオブザーヴァーとして転出させる）がQCリーダーとして加わって、QCサークルの「立て直し」が着手された。

その手始めは、89班のQCサークルの「新発足」である。全体で30人の班員を、A番のAサークル、B番のBサークルに分け、そのそれぞれを前工程と後工程で2分して、A₁サークル（8人）、A₂サークル（7人）、B₁サークル（8人）、B₂サークル（7人）の、小単位での会合も必要に応じて設ける、というのが骨子である。このとき、リーダーに任命されたX氏は、自分ちのA₁サークルについて述べている。

「リーダーをやるからには、活力ある職場を創り出すために、次の3つを私の信念として推進することにしました。それは、

1. ダイアログ、つまりみんなが何でも話せる、話し易い職場。
2. ルール、つまり決められた事が守れる職場。

3. マクシマム、つまり他の班から見て模範となれる職場。

です。サークル名も3つの頭文字を取り、『ダルマサークル』と改名致しました。』(89班のQC活動資料より。傍点筆者)。

第2に、新発足したQCサークルでの「新活動」と、そのM製作所内QC発表大会でのリーダーによる発表への取り組みである。前掲図4にみるごとく、サブラインの89班はメインラインに比べ「成績」が悪かった。部品が判らない、部品配置が悪い、などの理由で高級車が連続するとラインが停止を起しやすい、不具合も出るという状態だった。とくにライン停止率は、メインラインが2直で0.5%なのに対し、2.0%にもぼっていた。したがって、89班の1979年11月度QCサークルは、まず①ライン停止率を80年1月までにゼロにすること、②不具合件数は80年3月までに90%減とすることを、討議・決定したのである。ここから、新サークルの新活動が始まるのだが、作業長とリーダー層とはQCサークルに対する姿勢ならびに持導力量において、大きな違いがあった。

Z作業長は、この89班の問題点を“寄り合い世帯性”と“リーダーシップの欠如”に求めていたわけだが、その彼が具体的にとった対策は、「作業方法の改善」であった。すなわち、ライン停止率のゼロ化、不具合件数の大幅減という彼に課せられた課題を、精神訓話論からではなく、客観的に、工程と作業内容の分析、再編から行おうとしたのである。そこには、既存のやり方への批判と、新たな視点からの“改革”があった。彼はいう；

「前のやり方は、型式ごとにムダな動きがあった。逆に、工数の少ない人はボケーツととった。そこで自分は、15の工程を10の工程に、バンと同じ型式の作業量に分けて、それからハミ出しの仕事をつくらい作った。工程を少くして、リリースを作ったんじや。前は誰かが休むと、作業長が〔ラインに入って〕やっていた。これではどうもならん。どうしたらいいか、リーダーと一緒に考えた結果じや、Y、U、X、Vなどと。それが大成功だったんじや。そいで、いまのリーダー、ワシの言うことを聞いてくれる」(聴き取りによる。傍点筆者)。

同時に、注目すべきことは、こうした“改革”過程を、所内QC発表大会でリーダーに発表させようと、早くから考えていたことである。Z作業長は、「ワシが全責任をつけ」といって、W氏をQC発表の準備に専念させる。まだリリースの制度が出来上がっていない時にである。W氏は80年11月の所内QC発表大会で、「D車専用ラインの改善」というテーマで発表を行ったが、Z作業長は「組立工作部の次長に言うたってやったんじやが、ラインを止めるほどの気持じやった」と言う。このことは、リーダーをQC発表の準備に専念させることだけを意味するのではない。作業方法の“改革”は、行きつくところ、「ワシはIE〔Industrial Engineering〕破り棄てた、計算で行ったら出来ん」ということになるからである。だから、「『ワシにはワシの考えがある。リーダーと協力して、思うとおりやりたい、メリットは必ず出る』と係長に言うたら、『やってみい』と励まされた。すぐにやって叱られたが、あのときは係長もよくやってくれた」という評価になるのである。その上、Z作業長は、当時の商2組課の課長に、「こうしたらこうなると思います。とフンドシ書いて出して」、了解を得る努力もしていたのである。

こうした、Z作業長の“改革”の動きに対し、QCリーダー層はどのように対応したのだろうか。4級リーダーのW氏、5級リーダーのX氏を見てみよう。まずW氏は、80年の

所内QC発表大会での発表で、89班の生産上の問題点を、①車種の工数差によるアンバランス、②機装メインラインへの連続引抜きの際、車種序列によっては作業遅れが生ずること、③工数アンバランスを作業スピードでカバーしようとするのが、誤品・欠品・作業ミスの要因となっている、と指摘した。しかしながら、W氏はいう、

「私たちはどのようにしたら安定した作業ができるようになるか、協議検討をしましたが、良案が浮かばず、作業長に相談したところ、主工程においてどんな車が、工数の大小にかかわらず流れてきても、同じ作業をする工程を作り、はみ出し作業のものについては別途新工程を設けては……とのアドバイスがありました。／早速Aグループのリーダーと相談し色々協議検討致しました結果、作業配分の見直しを行ない、作業方法の改善をテーマと決定、全員で取組んで行く事にしました。」(89班のQC活動資料より。傍点筆者)。

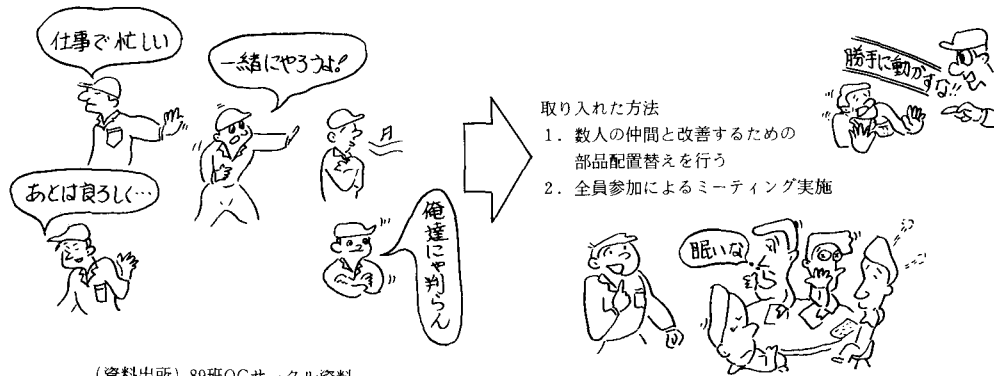
数週間後、見直しをした全工程の試行を行うところまでこぎつける。しかし、「初日はライン停止が14～15回発生、約77分もラインを止めたり」してしまう。そうして、

「リーダーである私も以前の作業方法にもどそうかと思ひ、作業長に相談したところ、一日だけでは結論は出ず、ねりにねった新作業でもあり何かに欠陥があるはず……と云われ、早速2次対策を行うべく、作業長以下30名が一丸となり要約された問題として、作業の慣れが上げられました。では、どうしたら慣れが早く出来るか討議していたところ、作業長が、バン専用ラインは本機装ラインとは別にコンベアスピードを制御出来る現在、コンベアを間欠運転する事をくり返しているが、早送りの時、作業各人があわててしまい、かえって組付間違えしたり、部品を取りに行く位置が車種ごとに違って来るためにロスが出来るのではないか、というアドバイスから、コンベアスピードを一定にする事で二次対策を考えてみました。」(同上)

このように、新サークルによる新活動といっても、QCサークル展開の要となる節々のところで、作業長の「アドバイス」に頼りきっている姿が浮び上がってくるのだが、W氏はQC発表大会での報告を次のように絞めくくっていた。「今回の活動はサークルメンバー全員がヤル気を起こし、やっとの思いで達成する事が出来ました」と。これは、彼の本心からの声であつたらう。そして彼は、「今後も一層自己啓発にはげみ、ますますリーダーシップを高め、明るい、働き易い職場作りに精進」することを誓ったのであつた。

しかしながら、89班の事態は容易には進展しなかつた。その理由は、X氏が1984年のM製作所QC発表大会で行った報告(『七転び八起』で築いたダルマサークルの歩み)にうかがうことができる。X氏は再建当初の89班の問題点として、次の2点を挙げた。第1は、サブラインの89班に顕著であつたライン停止は、「部品配置の悪さ」にあること。第2に、寄り合いメンバーのために協力性がないこと、である。そこから、図5のような2つの改善方法(1.「数人の仲間と改善するため部品配置替えを行う」、2.「全員参加によるミーティング実施」)を取り入れようとしたのだが、それらがマイナスの方向で結合してしまつた、とX氏は言う。

「補助ラインは部品配置が悪いため、高級車が連続で流れた場合には作業遅れが発生しラインを止めたりしている状態でした。こうした時にサークル活動を呼びかけても、なかなか協力してもらえず、思案に暮れた私は、数人の仲間と改善するために部品の配置替えを行いました。担当作業者に相談しなかつたため反発される一面もありました。又、コミュニケーションを図るため



(資料出所) 89班QCサークル資料

図5 QCサークル再建時の状況と改善方法

夜勤帰りに眠いのを我慢してもらい、少しの間でも全員参加によるミーティングを実施していきました。しかし、不慣れな私の強引なやり方にメンバーから不満の声が出始めたのです。(89班のQCサークル資料『七転び八起』で築いたダルマサークルの歩み』より、傍点筆者)。

ここで、X氏のいう「部品配置の悪さ」は、先にみたW氏の発表では、2つの「二次対策」の中の1つである「部品配置」(他の1つは「コンベア早送り」)である。そこでは、リーダーを担当者として(作業員=サークル員ではなしに)、「コンベア連続運転にあった部品配置を行い、動作にムリ、ムラ、ムダが判るようにした」と論じられていた。W氏がプラスの方向で受けとめ発表した同じことが、その後の経過を知っているX氏からは、マイナスの方向を含んだものとして評価されているのである。

担当作業員との相談なしの部品配置替え、夜勤明けのムリで形式的なミーティング等によるサークル員の不満増大を、X氏の84年の報告では「リーダーの独走」による「サークルの混乱」と総括している。そうした事態を乗り越えるため、89班に改めて提起されたのが、「和づくりへの挑戦」である(図6参照)。すなわち、①オアシス運動(お早ようございます、ありがとうございます、失礼します、すみませんでした、の挨拶運動)、②レクリエーション活動(ボーリング、釣り、一杯飲み)、③職場の「親睦会」の発足(レクリエーションの幹事、慶弔関係)、である。この3つは次のような関係にあった。先のX氏の言葉である。

「同じ〔QCサークルの〕メンバー同志でも、一日中対話のない人、又、近寄り難い人があり、『和づくり』はなかなか進行せず、何度となく挫折感を味わいましたが、リーダー、サブリーダーが卒先し、趣味、家庭の話など、何度も何度も話しかけたところ、今まで無口だった人も徐々に心が開き、この4つの言葉〔オアシス〕もメンバー同志の間で自然に言えるようになりました。こうした心のふれ合いを更に向上させるため、全員参加の『レクリエーション活動』を活発化し、コミュニケーションを図るため『親睦会』を発足させました。」(同前)。

これと同時に、QC手法の集団学習、現状調査一要因分析を全員で分担することによって、「ムリだよ」とか「できないよ」とかの、「問題の“虫”」を「排除」していこうとしたのであった。サブリーダー交替制の実験も試みた。

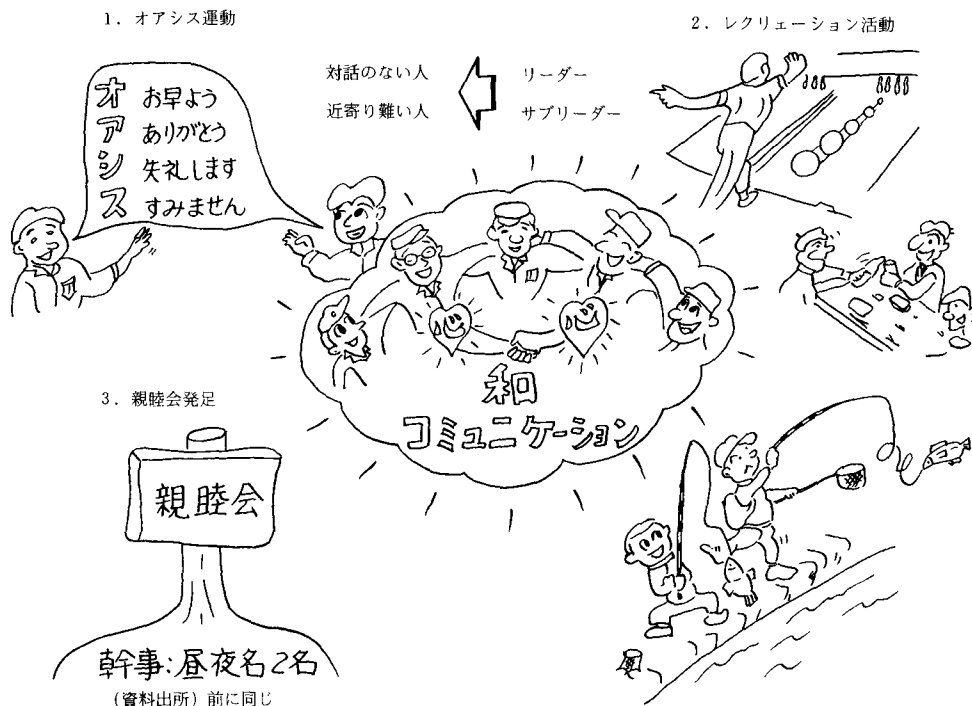


図6 和づくりへの挑戦

こうして、QCサークル活動を軸とする89班再建過程の「手さぐりの時代」は、いくつかの失敗の中から「和づくり」に到達、それをほぼ達成する。そして、「レクリエーション活動が主体であった」との「反省」の上に乗って、1981年、次の「育成の時代」が位置づけられようとしたのである。

(2) D車生産増大に伴う新人増加と「目に見える管理」

—1981年「育成の時代」—

1981年、リーダーのV氏が78班の作業長として、またU氏が88班のリーダー（オブザーヴァー）としてそれぞれ転出し、新たにT、Sの両氏がリーダーとなるが、この年はD車の生産台数の増加に伴う、「新人配置」の問題が焦点であった。79年の30人の班メンバーが、80年に45人、81年には62人にまでなったことは、前にみたとおりである。当然にも「新人」が増える。トラック組立職場と“近い職場”の軽四輪ないし乗用車の組立関係のほか、“遠い職場”のボディ課、塗装課から、ロボット化が進んで「いらなくなった」人たちが、職種変更者として移って来た。「高令者」も多くいた。その結果、これまた当然にも、組付け忘れ、異品取付けといった不具合が発生する。前者は7月に15件、8月に22件、そして9月には32件と増え、後者はそれぞれ20、23、33件で、ともに発生率が1%近くになった。それは、「一本のラインで60型式の車を生産し、かつ組付部品がそれぞれ異なるものを、1秒刻みのライン上で組付を行うため、少しも気をゆるめる事はできません」（89班QC活動資料）、という事態のもとでのことであった。

こうした「新人」に対し、不具合防止のマンツーマン・システムによる新人教育活動が、リーダー層を中心として行われた。Z 作業長は次のように述べている。

「左きき、右きき、若い者は若い者、まず1つできるように。それから2つ3つに増やしてやる。

『やってみせて、やらせてみる、うまくできればほめてやる』これは絶対じゃ。ケガしちゃういけんし、ほめてやらんと伸びんな。人事教育の基本じゃな、これは」。

また、「高令者」に対しては、一定の時間内にこなすべき全工数の2割をカットし（他のベテランの人に回す）、ラインのスピードについていけるようにするなど、配慮を行った（浅川論文参照）。

しかしながら、このような個人々人への教育活動を行いながら、Z 作業長およびリーダーたちが着目したのは、ちょうど M 製作所で全所的に展開されていた、「第2次100%良品運動」、とくに「目に見える管理」の運動だった。81年11月の所内 QC 発表大会に、新たにリーダーとなった S 氏が、「我が班の目に見える QC 活動」というテーマの報告を行っているが、それによればテーマ選定理由は次のごときものだった。

「我が班では全サークル員の『ヤル気』を起こさす、『意見』を引き出す…という合言葉で取り組んでおりますが、QC 活動のうち、リーダーの一番悩みの種ともなっております。／どうすれば、サークル員全員がヤル気になり、又楽しい意見の出し合える QC 活動ができるだろうか、思案にされておりました。そこで作業長と相談した結果、両グループのリーダー達と話し合い、サークル員達の期待している意見、要望が次々になえられれば、そこにどんな苦勞があっても幸福感が出来、ヤル気が起きると共に意見も多く引き出せるのではないかと、又、それ等がどのように実現し、どんな効果をあげているか、ひと目でわかるようにするためにも、所の方針である『目に見える管理』、これを用いてサークル員全員にどしどし書かせ、読ませて、意見を引き出すようにすれば…とのアドバイスもあり、昨年〔1980年〕2月の QC サークルに取り上げ、全員総意のもとにテーマを『我が班の目に見える管理』と決定致しました。」（89班の QC 活動資料「わが班の目に見える管理」より、傍点筆者）。

ここでのテーマ（「わが班の目に見える管理」）は具体的には、「動作分析による部品配置と作業配分（フンドシ）」、それによる品質向上（100%良品運動、「作業ミスを完全に無くそう!!」のスローガン）を目的としていた。S 氏の報告によれば、ほぼ1ヵ年の取り組みの結果、81年1～2月において「生産台数26%アップ、ラインスピードにして240秒から180秒と60秒アップ」し、ライン停止も減少した。その結果、生産台数の大幅増加という「半年前でも想像できなかった変化に対し、全く問題なく対応することができた」し、100%良品運動でも80年6月の参加者は68%にすぎなかったが、同年12月には95%に向上したという。その背後には、「全員参加による正確な工程編成、レイアウト」の確立があり、したがって「何事においても全員参加のムード」が高まって、提案件数の増加、職レク活動への参加率の向上へとつながった、こう S 氏は総括したのであった。

ここで、1つのポイントとなっている、全員参加による「正確な工程編成、レイアウト」の確立とは、次のことを意味する。

このテーマの QC 活動は、「最初に現在私達が、作業を行っている中にムリ、ムラ、ムダはないか、又どうすれば能率よく作業が出来るか、これらを把握するためにサークル員全員が現状の仕事に

対して、手順どおりに動線を描き、動作分析による部品配置と作業配分の再編を行った。そうして、「以上のように、工程編成、レイアウト、作業内容が、ひと目でわかるようにし、これを翌月の生産対応が決った時点で A、B、グループ・リーダーが、工程編成、レイアウト等の検討を行い、作業長がチェック後、サークル員は各人工程、部品配置等の見直しを行い、改善案があれば、監督者、リーダーに連絡してもらい、修正後、来月（翌月）の工程編成、レイアウトを決定致します。」（同上資料、傍点筆者）。

このプロセスは個々の作業者にとって、“職権拡大” job enrichment であるとは言えないが、各人による工程、部品配置の見直しと修正要求は正当に位置づけられている。そうして、このように決った各人ごとの作業内容・作業量・部品名・部品配置は、新たに作られた「89班 QC 広場」（ラインサイドに設置、図7参照）において、ひと目でわかる掲示板に張り出される。こうして、「自分の工程のみならず、他工程の改善案が出るようになり、全員参加のムードが高ま」ったという。不具合対策でも、工程別重要管理点を新人に明示し、「不具合発生状態表」に「不具合ゼロ車」項目を設けて、QC 広場に掲示した。その結果、



図7 QC広場と「目に見える管理」

「担当工程の不具合状況だけでなく、他工程の状況もひと目でわかるため、発生件数の多い工程では『わしの所が一番多く不具合を出してブセクな事じゃ…何工程は0件じゃのうー、よしよしも頑張ろう』と言う会話もできるようになり、リーダーとして、一番期待していたことであり、内心大変嬉しく思いました。」

ということになったという。

しかも、S氏の指摘によれば、「連続2回同じ不具合が発生した時は、監督者と担当者の対話を行い、『何が問題であるか!!』を明らかにし、必要な手をうつ」ことも実行された。そのうえ、「高令者」に対して、「作業姿勢にムリのない作業工程を作り、ラインスピードに対し80%の配分で慣れるまで担当」（X氏の言葉）させるよう、サークルの会合で決め実行したことは、「人の和」と「モラル向上」に大きなプラスであったろう。

「目に見える管理」の運動は、現在でも続けられている。それに対する89班の人たちの

意見は、表7のごとくである。オブザーヴァー層は、たとえば㊸にみるように高い評価であり、リーダー層も大きくは変わらないが、㊸のような意見も出てくる。そして作業層では、㊸のごとき積極的な評価は少ないが、全体として「目に見える管理」などなくしてしまえ、という意見は存しない。——なお、ここに垣間見られた QC リーダー層と一般作業層との間の距離は、のちに詳しくみる。

表7 「目に見える管理」について

| | |
|------------------|---|
| オブザーヴァー層 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 掲示物で「目に見える」のは、みんなの励みになる。リーダー4人が中心で行う来月の作業の番割り等も明示できるのでよい。 ○ 新人が来た場合、覚えが早い。昔は人に教えてもらったことを手帳にメモしていた。今はやさしい。 ㊸ それまでA4のシートくらいので活字で連絡。これ以降、置く場合も改善工夫。こちらは部屋みたいな格好〔QC広場〕にしてもらっている。マンガなんか書いたり、リーダーが書く場合が多いですが指名があることもあり、「オレ知らなんだ」ということなくなりますわね。 ○ 職場全体の整理整頓が行きとどいた。作業層自身、責任感が強くなった。 |
| 4級リーダー層 | <ul style="list-style-type: none"> ㊸ 図表で表現して目にふれるようになった。作業層がやる気を起こしているかどうか、聞いてないのでわからない。 ○ 作業標準作って、工程に吊り下げる。欠品、誤品は前よりも減った。作業配分考えるにしても、QCで看板出すので、あらかじめ下準備できる。工程別の重要管理点、注意点わかる。 ○ 不具合防止に役立つ、皆に意見出してもらいやすい。 ○ 今おる人はあまり変わらない、ずっとやとるから。新しく入ってきた人が職場に慣れるのが早い、わかりやすい。 |
| 作業層 (35歳以上以上) | <ul style="list-style-type: none"> ○ QCないと、ワシらは頭からすぐ抜けてしまう。むつかしいことわからん。 ○ ボッコ変らんでしょうな、効果ない。へいけど、ゴハン食べても見てるでしょう、目立つのは目立つけど。 ㊸ 工程別の図(テレビと新聞を兼ねたようなもの)を書き出してみても、わかる。ここまでやっても「わからないか」、「出来ないか」、どうしたらいいか。 ○ 4S活動に力入れていると思う。カンバン上げるのいいんだけど、かえって見苦しいカンバンとかもある。 |
| 同 (35未満) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 不具合少なくなる。いま、よくデータ出てくる。 ○ 一致団結して、いい車つくろう、ということ。 ○ ようわからん。 |

(作業層の他の人はNA) (実態調査より作成)

(3) ライン一本化と班の再編

—1982年「成長の時代」—

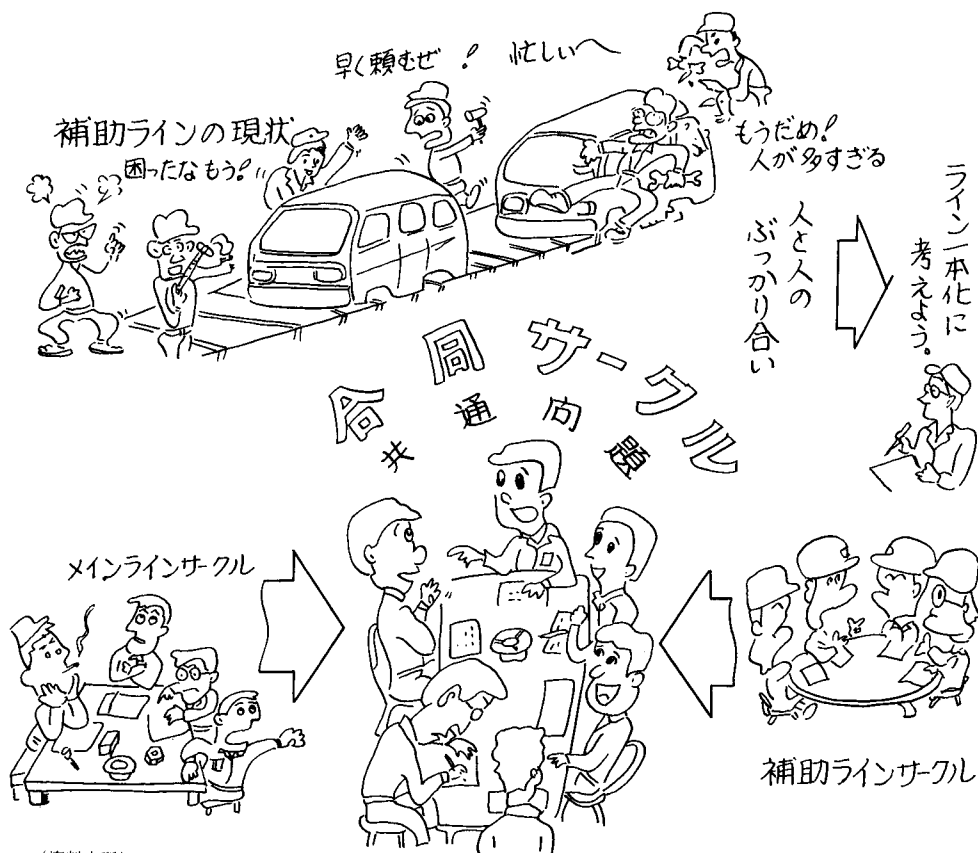
1982年は、89班にとって、また機装第4係全体にとって、大きな変動があった。メインライン(本ライン)とサブライン(補助ライン)の一本化、それに伴う関係3班の再編、である。折りからD車の生産はさらに増え、サブラインでは「これ以上工程を増やすこ

とができなくなり、メインラインの人達と一緒に一本化の方向で考えなければならなくなった。」そうして、「共通問題の場として合同サークル」が開催される（図8参照）。

このように、一本化が論じられるようになったわけだが、そこには図9にみるような、サブラインの89班がメインラインに遜色ないくらいの力をつけてきていたという事態が存していた。そうした中で、このライン一本化を現場サイドで強力に推進したのが、Z作業長であった。彼は言う。

「上の方から、『これできんかや』という話があったのがキッカケで、サブラインの89班、メインラインの88、87班のリーダーを全部よせて、『全部同じ班じゃ思え、どうやって組んでいったら車ができるか、それで作業を分配するんじゃ』と言うた。ほかの作業長も賛成して、人員配置、部品配置も考え、『そんならやってみよう』ということになった。89、88、87の3つの班の間で、人間の交流もした。この人は何をしようか、その仕事で分けた。」

具体的には、89班の60人、88班の30人、87班の30人の計120人を、40人×3班に再組織した。古くから89班にいる人は、「全然ちがうメンバーになったようだった」と語っている。そうした結果、「人が多すぎて、人と人とがぶつかり合う」89班のラインの状態は基本的



(資料出所) 89班QCサークル資料

図8 補助ラインの現状

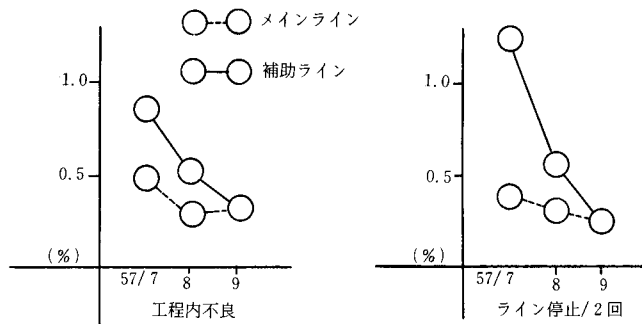


図9 メインラインとの比較

には解消される。そして、その後、人員は「少しずつ減って34人」の現状となる。しかし、この再編の過程は、一方的な人員の排出のみではなく、まさに艤装ラインの再編であって、ライン一本化で89班へ配置替えとなった事例、たとえば「ドロップのところをボクが知っているのも移った、その専属として」という言葉は、その間の事情を端的に物語っている。

さて、こうしたライン一本化は、新しく成立した89班に何をもたらしたか。直接的生産過程の問題としては、浅川稿で見たように、D車のみ60型式だったものが、D車・Dトラック・C車・D高級車の150型式へと拡大する。それは、作業配分のバラツキの増大→作業ミス発生への拍車、という事態を生じさせる。そのため、一方で「はみ出し工程」（工数大の車種のみの特種工程）を作り、他方で「多能化」（いくつもの作業工程をこなせること、図10参照）を図った。X氏は次のように述べている。

「この管理のサイクルPDCA〔Plan→Do→Check→Action〕を何回も何回も繰返すうちに多能工化率も20%から50%を達成し、QC活動も全員参画となることができました。」

そうして、この全員参画を定着させるためにとられたのが、「テーマ・リーダー制」である。たとえば、作業姿勢、コスト低減、品質向上といったテーマごとに、専念するリーダーを決めて取り組み、かつ「みんな考えて、みんなで分担して、みんなで解消しよう」をスローガンとするもので、Z作業長に言わせれば、「順番にテーマ・リーダーになることによって、みんながリーダーを経験するように」という教育的狙いを含ませていたのである。

(4) 89班のQC活動のピーク：「作業姿勢改善」の取り組み

—1983～84年「躍進の時代」—

1983年、89班は「躍進の時代」へ入るとされる。その段階で、89班が課題としたのは、「適性な役割による活性化」、すなわち「全員が主役になり、より高い目標にチャレンジ」することであった。この課題に答え、再建後の89班のQCサークル活動の一つのピークとなったものが、「作業姿勢改善」への取り組みである。

この活動は、1983年の4月から9月までの6ヵ月間に行われたもので、図11にみるように9人の人が分担して、現状調査（全員）、要因分析、問題点調査、対策立案、対策実施、

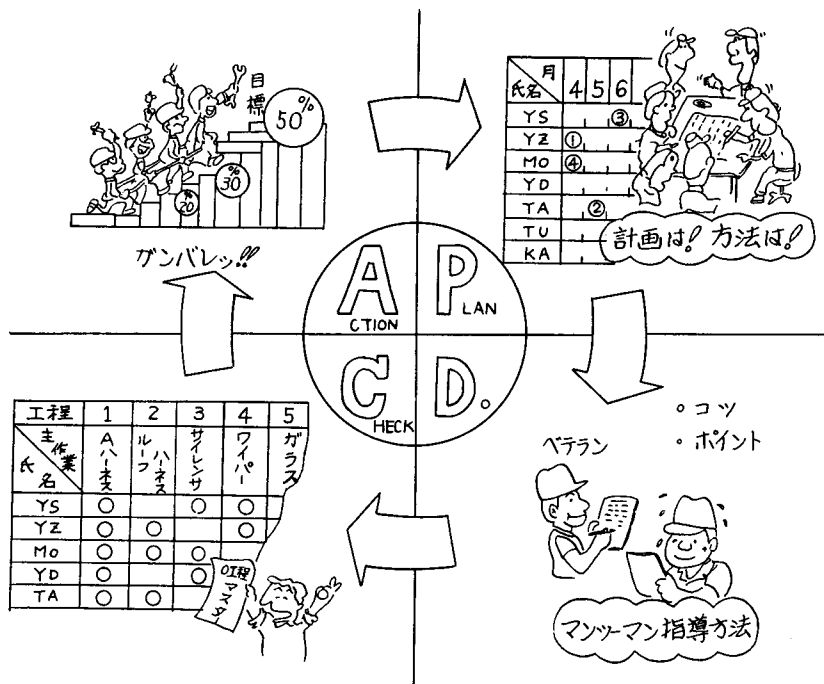


図10 多能化工率の向上

| 実施項目 | 担当 | 58/4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 |
|--------|--------|-------|----|----|----|----|----|
| 現状の調査 | 全員 | 計画 | | | 計画 | | |
| 要因の分析 | YS, ON | 実施 | | | 計画 | | |
| 問題点の調査 | KA | | 実施 | | | 計画 | |
| 対策の立案 | YZ, MO | | 計画 | | | 計画 | |
| 対策の実施 | TU, TA | | 実施 | | | 実施 | |
| 効果の確認 | YD | | | 計画 | | | 計画 |
| 歯止め | 全員 | | | 計画 | | | 計画 |
| まとめ | YT | | | 計画 | | | 計画 |

— 計画
— 実施

みんなで
分担して
やろう



TU, TA

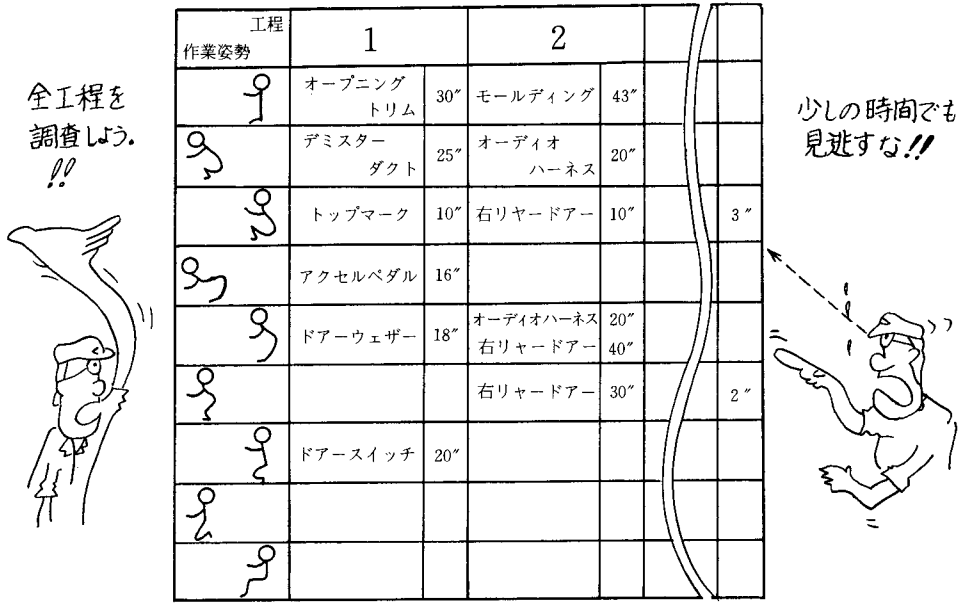


KA



リーダー

図11 「作業姿勢改善」活動の活動計画書



我々がどのような姿勢で何秒作業を行っているか、全て洗い出した。

図12 「作業姿勢改善活動」での工程別姿勢表（現状調査）

効果確認、歯止め（全員）、総括、という形で実行された。最初の現状調査は、図12のように、工程別に、「我々がどのような姿勢で何秒作業を行っているか、全て洗い出した。」そして、他方で図13のごとく、「作業姿勢の良い悪いを定量的に比較できるように、楽な順に点数を設け」、それらによって「工程別評価点」を出した（図14）。そこから、評価点のバラツキの解消（一番高い工程のいくつかの要素作業を、他工程のそれのいくつかと交換し、平準化）、さらには平均評価点自体の引下げの取組みを行ったのであった。

「そのため改善班にも出向き、簡単なエアー回路組立を教わりながら工具部品供給台車〔図15〕を作製したところ、サークル員が喜び、『俺のところにも…俺のところにも…』と、次から次へと注文が殺倒し、全工程に取付けました。その結果、9月には〔平均評価点を〕5.1にまで下げることができました〔4月は5.62〕。一つのテーマに取組み成果が出た後の喜びは何とも言えません。」（89班 QC 活動資料「『七転び八起』で築いたダルマサークルの歩み」）

ところで、今みたような「作業姿勢改善」に関する89班の取組みは、実は前年82年の4月～9月の、89班の1つ川下にあたる88班での取組みをうけてのものであった。この88班のサークル活動については、X氏がQC広島大会で報告されている（「作業姿勢の改善で、楽に作業を」、1983年）。ここからは、その活動の意図、展開過程がより詳細にわかるので、若干おきなおきたい。

<テーマの選定理由>

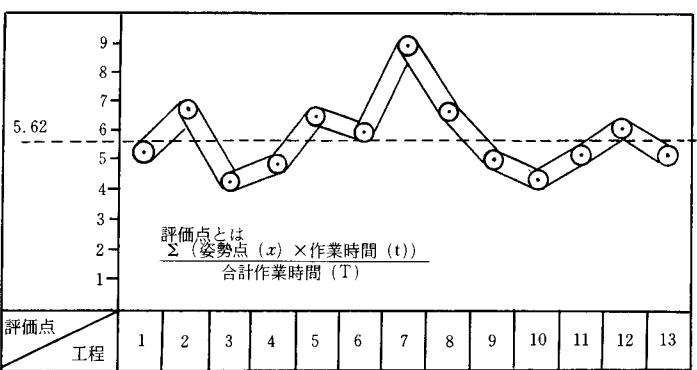
「課の方針である“楽に作業をしよう”を進めるため、どのような方法で、又、どんなことをすればよいかを、サークル員と話し合った結論として、“作業姿勢の改善”を進めることに」した（傍点筆者）。

| 姿勢 | 姿勢点 | 内容 |
|----|-----|-------------|
| 立つ | 3 | 直立 |
| 中腰 | 9 | 深くひざを曲げ前かがみ |
| | 8 | 深くひざを曲げる |
| | 7 | 深い前かがみ |
| | 6 | 中腰の前かがみ |
| | 5 | 浅くひざを曲げる |
| 座る | 4 | しゃがみ |
| | 2 | 座り（腰を伸ばす） |
| | 1 | 腰かけ |



作業姿勢の良い悪いを定量的に比較できるように楽な順に点数を設けた。

図13 「作業姿勢」活動での作業姿勢の分類



重労働だわー



こんなにバラツキが
あるとは…
気が付かかった…。



点数評価による利点

1. 改善しなければならない問題がはっきりした。
2. この方法を継続することにより過去と現在の状況が比較で改善の推移がはっきりする。
3. 今後の目標が決められる。

図14 「作業姿勢改善」活動の工程別評価点

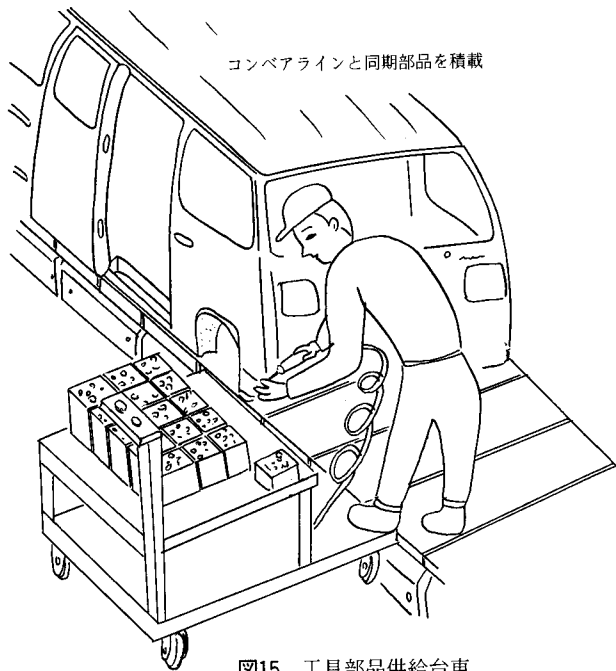


図15 工具部品供給台車

<現状調査>

- ㉑ 「一般に作業姿勢が良いとか、作業姿勢が悪いとは、何を基準にどのように決めるか、サークル員とその取り組み方について議論しましたが、“これ”といった良案がなく思案に考えているところ、A君より、“作業姿勢をマンガに表現したら面白いんじゃないかな？”という意見が出され、早速我々が行っている作業姿勢を全て洗い出してみることにしました。その際、悪いと思われる姿勢でも、作業姿勢が2秒とか3秒の様に非常に短かければ、案外気にならず見落とし易い事です。そこで作業姿勢を調査する際に、その姿勢を何秒続けるかも測定しました。」(傍点筆者)。
- ㉒、「以上の様な調査結果にもとづいて、どのような方法で各作業工程を比較するか、“これだっ”という名案がなく、上司に相談した所，“そこまで現状調査が出来ているなら、作業姿勢の良い悪いを点数評価し、その姿勢を保つ時間とで比較したらどうだろうか？”と、アドバイスを受けました。」(傍点筆者)。
- ㉓、そこで、マンガで表現した「9種類の姿勢について、サークル員全員に各人の体験をもとに、姿勢の楽な順に1から9まで記入し投票してもらいました。」(傍点筆者) ⇨姿勢点。
- ㉔評価点について。「ここでいう評価点とは、姿勢点にその姿勢で作業時間を掛算し、一工程分を合計した値をラインスピードで割算した数字」である。「この点数は低い程良い姿勢、即ち楽な姿勢である」ことを示す。

$$\text{評価点} = \frac{\Sigma (\text{姿勢点} (x) \times \text{作業時間} (t))}{\text{合計作業時間} (T)}$$

<改善活動>

改善事例1 点検灯組付作業の改善 (図16の1)

- 2 プレーキチューブ組付作業の改善 (同図の2)
- 3 ヘッドライニング貼付作業の改善 (同図の3)
- 4 灰皿組付作業の改善 (同図の4)

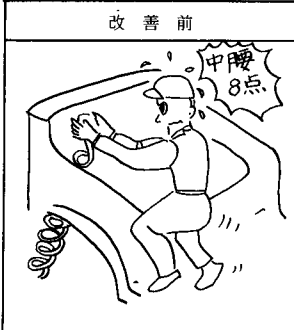
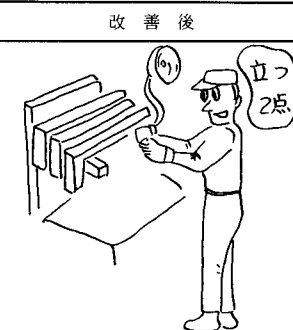
<総括>

「最後に、作業姿勢と言う一言ですが、着眼点を絞って全体を見た時、“あそこにも、ここにも”と気になることがどんどん出てきました。ノサークル員全員で知恵を出し合い、時間をかけて1つ1つ確実に改善していった結果、その効果は想像以上に現れ、その効果、又、喜びを知ると更に次の改善へとつながっていきました。今後、このムードを更に盛り上げ、大きな効果に結びつけていきたいと思います。」

図16 作業姿勢改善の事例

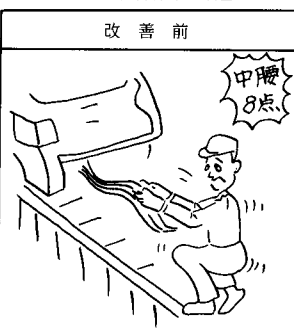

改善事例1



点検灯組付作業の改善


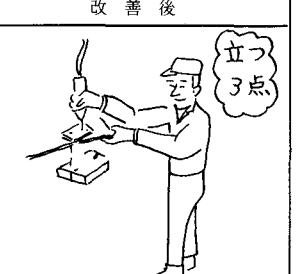
| 改善前 | 改善後 | |
|--|--|--|
|  <p style="text-align: center;">中腰 8点</p> <p style="text-align: center;">エンジンルーム内に入っていた。</p> |  <p style="text-align: center;">立つ 2点</p> <p style="text-align: center;">ラインサイドで組付できる。</p> | <p>効果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 疲労の軽減 2. 工具取り、置き、持歩き、廃止による工数低減 <p style="text-align: center;">10秒/台 → 4秒/台</p> |
| パレットの改善を行いラインサイドで直立作業する。 | | |

改善事例2

プレーキチューブ組付作業の改善

| 改善前 | 改善後 | |
|---|--|--|
|  <p style="text-align: center;">中腰 8点</p> <p style="text-align: center;">1本ずつライン上で組んでいた。</p> |  <p style="text-align: center;">立つ 3点</p> <p style="text-align: center;">治具にてパイプを位置決め サブAssyする。</p> | <p>効果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 作業時間の短縮 2. 品質向上 油もれ防止 <p style="text-align: center;">20秒/台 → 14秒/台</p> <p style="text-align: center;">5台/月 → 0</p> |
| プレーキチューブ3本を位置決めする治具を製作し直立で作業する | | |

| 改善事例3 | | |
|--|--|----------------|
| ヘッドライニング貼付作業の改善 | | |
| 改善前 | 改善後 | 効果 1. 疲労の軽減 |
|  <p>つま先、ひざで後ずさり</p> |  <p>腰かけたままで後ずさり</p> | |
| 腰かけたまま作業ができるように椅子を作製した。 | | |

| 改善事例4 | | |
|---|---|---|
| 灰皿取付作業の改善 | | |
| 改善前 | 改善後 | 効果 1. 疲労の軽減 2. 作業時間短縮 12秒/台→7秒/台 |
|  <p>中腰 6点</p> |  <p>立つ 3点</p> | |
| スピード位置決め治具を作製した。 | | |

以上、89班および88班の「作業姿勢の改善」QCサークル活動をみてきたが、この改善活動によって「腰を曲げる事もなく楽になった、余裕をもって仕事ができるよ」(89班の作業員)といった声が出てきたという。そこには、直接的生産過程で働く人びと自身の、カラダが楽になったのか否かという現実的判断基準が、絶えず存していたのである。しかしながら、「評価点」の算出方式、

$$\frac{\Sigma (x \times t)}{T}$$

に明らかなことは、ラインスピードを遅くし分母を大きくすれば、分子は小さくならなくても評価点は小さくなる。だが実際には、分母は変わらないか小さくなる傾向なので、どうしても分子を小さくしなければならない。そこで、次々にいろいろな改善が考えられてきたし、続けられてもいる。先の図13にみたように、作業改善は疲労の軽減と直結するが、しかしそればかりではなく作業時間の短縮と結びつくことが多い。そのことが「合計作業時間(T)」の圧縮と連動すれば、ますます作業改善をしなければならないという、《悪無限》に陥る。本事例に基づけば、「組立作業では作業方式そのものの合理化はすでに高

いレベルに達していたし、かつその後も安定してい」て、「ラインのスピードの調整も、減産目的以外には困難」で、「“スピード・アップ”の余地はほとんどない」（「自動車産業における労働生活の質的改善（QWL）の動向」, 1979年）⁽¹³⁾との指摘は、受け入れ難い事態である。

ラインは、それまでの無数の改善によって作り上げられてきた、一種の工芸作品のごとき性格も有する。それは次々と人間が創意工夫を発揮して、改良に次ぐ改良を重ねることを要求するのだが、そうした創意工夫の例として、目下、重視されているのは「サブ・アSEMBリーの自動化」である。つまり、治具にてサブ・アSEMBリーすることによって、時間短縮・品質向上を図ろうというもので、そのための様々な治具を改善班に依頼して作製してもらってきた（たとえば、テープカッター、ダストシューター、ブチルテープ定寸カッターなど）。それにさらに、「私達の治具は私達の手で」行なおうというスローガンを掲げたのである。その第1段階としては既に、改善班員をリーダーとして、エアー回路の組立、エアー機器の構造などを勉強しながら、治具のメンテナンスをサークルの力のできるようにした。そうして、「作業性向上」のため、電線の2分割による組立工数低減・部品コスト低減などで、社内の賞も数多く獲得した。

こうして、図17にみるごとく、1979年から84年までの5年間に、8.2%の工数低減、8%の出勤率向上（100%近くの数）、改善提案の1人当り月5件から9件への上昇をもたらした。「『七転び八起』で築いたダルマサークルの歩み」の報告者X氏は、その報告を次のように絞めくくったのである。

「今後も今まで習得した手法を更に活用し、互いに学び合う心を忘れずに、『行動する』『学習する』そして『七転び八起』の精神で、全員が『人間性尊重のサークル活動』をめざし、自分の職場と生きがいと誇れるようなサークルに築き上げていきたいと思います。」（傍点筆者）。

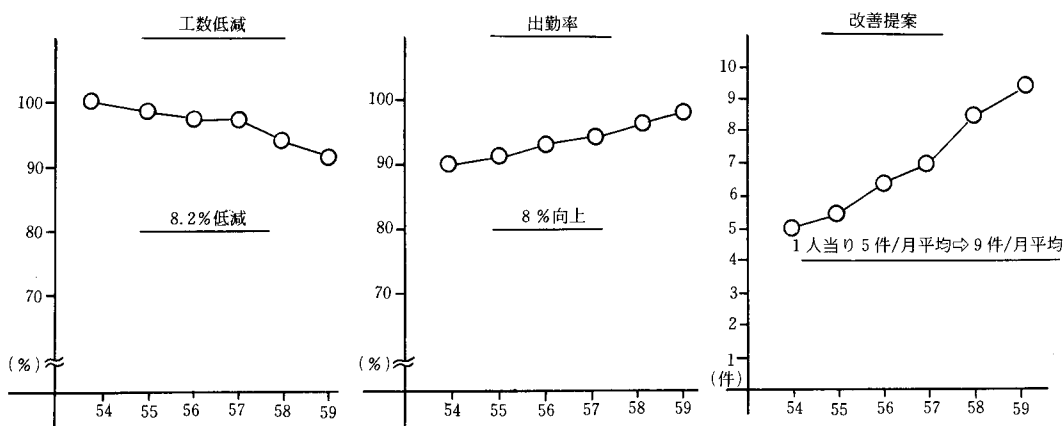


図17 89班における作業改善

3 作業長におけるリーダーシップの構造

(1) QCサークルと人間形成

私たちは今まで、89班の「立て直し」の過程を、QCサークルの展開とのかかわりで見えてきた。1984年現在、A社全体の中でもQC活動の盛んなM製作所において、89班の活動はトラック・ラインにおける1つの典型であると、私たちはM所の関係者の方々から御説明いただいた。当の89班自体は、そこまでになるプロセスを、図18のように総括している（『七転び八起』で築いたダルマサークルの歩み）。すなわち、「手さぐりの時代」の「和づくり」から「育成の時代」の「やる気の向上」へ、さらに「成長の時代」の「QC手法の活用推進」から「躍進の時代」の「適性な役割による活性化」へと、その「ねらい」が展開してきたと言う。しかしながら、既に見てきたように、単なる“意識の涵養”あるいはQCテキストの応用ではない。そこには2つの留意すべき点があると思う。第一は、ベルトコンベア・システム下のアッセンブリ・ラインという、技術体系（tecno-system）的な変化のない中で、班の作業編成、ならびにラインに並ぶ班間の作業連携の再編が、QC活動の基礎に据えられていたことである。そこには“能率”の原理とともに、“少しでも楽に作業を”というQWL（Quality of Working Life）にかかわる原理も働いており、「作業姿勢の改善で楽に作業を」の活動がピークとして位置づくのも、そうした両面を内在させていたからである。QC活動における能率性とQWL性とは一体不可分となっていて、テーマによって“これはあれ、これはこれ”と分けられるものではない。そのテーマが、ライン労働に従事する人びとの現実の労働をどれくらい軽減させたか、どれくらい

図一18 ダルマサークルの歩み

| 年 度 | 昭和54～55年 | 56 年 | 57 年 | 58～59年 |
|---------|---|--|--|--|
| 時代 | 手さぐりの時代 | 育 成 の 時 代 | 成 長 の 時 代 | 躍 進 の 時 代 |
| ねらい | 和 づ く り | やる気の向上 | QC手法の活用推進 | 適正な役割による活性化 |
| 特 徴 | <ul style="list-style-type: none"> ●ダルマサークル誕生 1.サークル混乱 2.リーダー独走 | <ul style="list-style-type: none"> ●全員参加 ●手法の習得 | <ul style="list-style-type: none"> ●多能化工率向上 ●手法のレベルアップ ●新人受入教育 | <ul style="list-style-type: none"> ●全員が主役となりより高い目標にチャレンジ |
| 取り入れた方法 | <ul style="list-style-type: none"> ●サークルの和づくり 1.挨拶運動 2.レクリエーション活動 3.親睦会 | <ul style="list-style-type: none"> ●「FQC」の購読 ●発表会への参加 ●研修会への参加 ●サブリーダー交替制 ●QC広場設置 | <ul style="list-style-type: none"> ●作業指導書見直し ●作業姿勢の改善 ●作業手順の統一 ●サブ Assy の自動化 ●チームリーダー制の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ●他サークルとの交流会 ●管理項目作成 ●100%良品活動 |
| 成 果 | ●サークルの和ができた | ●目に見える管理活動 | ●総合力を発揮 | ●サブ Assy 自動化 |
| 受 賞 | ●QC 賞（社内） | <ul style="list-style-type: none"> ●進歩賞（100%良品活動） ●レクリエーション活動 ●QC 賞（社内） | <ul style="list-style-type: none"> ●努力賞（目に見える管理） ●セールスキャンペーン | <ul style="list-style-type: none"> ●優秀賞（100%良品活動） ●レクリエーション活動 ●QC 賞（社内） |
| 反 省 | レクリエーション活動が主体であった | ●会員参加であってもテーマにより全員参画でなかった | ●新メンバーとレベルに差（活動目的、サークルの和とQC手法より指導） | |

（資料出所）89班QCサークル資料

「楽になった」のか、そこに絶えざる評価の基準があるように思われる。この点については、次節で詳しく検討する。

第2に着目したいのは、QC活動を通しての“人間形成”について、「『七転び八起』で築いたダルマサークルの歩み」報告が、その後半部分において多大なスペースをとっていることである。そこからは、大企業内の生産現場が要請する《人間像》、とりわけQCサークル活動による《人間形成》の姿を見てとることができる。この報告をX氏とともに行ったN氏は、自分史を語る形で次のように述べた。

「私は〔昭和〕43年の春、M重工の技能訓練生として入社することができました。親が言うには名のある会社に入っておけば嫁さんもらう時とか、誰かに聞かれても、近所の手前、恥しくない勤め先であることが、〔県下の〕片田舎に住む両親の希望であった。主体的選択ではなかった。昭和45年、M重工からA自工が分離独立し、「実力主義が取り入れられ」た。各職場ではQCサークルを重視したが、「私は時々参加するだけで参画したい気持は一度もなかった」。昭和52年、現在の職場に来たが、「無口な私はただ片すみに座ったり、作業も何となく行うと言った状態で過す毎日でした。」

そうした中で、「57年6月、父が亡くなり、百姓である我家では男手が必要と成ります。私は会社をやめてしまおうか……と思っていた時、リーダーより『今週金曜日QCサークル会議があるので、メモをしてくれないか?』と頼まれ、『はい!!』と何の考えもなく返事をしてしまったのです。後で後悔したのですが、仕方ありません。当日のサークル会合で協議検討されている内容をしっかり聞かねばと、耳を傾けメモを一生懸命行いました。会合が済んだあと、メモをリーダーに渡したところ、『N君、君はまとめがうまいの—!!』とほめられたのです。内心『叱られるかな?』と思っていたのですが、反対の言葉を聞かされたため、『本当によかった……』と胸をなでおろしました。」

「そんなある時、リーダーより『テーマ・リーダー制を取り行っているのです、今回のテーマは君がやってくれ』と言われ、今までのサークル会合でメモしか取ったことのない私が、リーダーなどとともやれるはずはなく即、断りましたが、サークル員より『皆さんで協力するから思い切ってやれよ!!』『一緒に勉強しようや!!』このような励ましの言葉に負け、やる事になりました。

「しかし何から始めてよいのやら、何をどのようにすれば良いのか、全く見当がつかず困ってしまいました。今までQCに対する知識を習得するチャンスがあっても、ひとつごとのように思っていた私に腹が立って仕方ありません。リーダーを引き受け、やるからには、QCの基本が判らなければ話にならず、他のサークル発表を聞きに行かせてもらったり、QCに関する本を探すため何軒かの本屋で立読みをしたり、リーダーにそっと相談するため家に行きQC活動の基本を教わったり、通信教育まで受けました。又、FQC誌で知識を習得する毎日が続き眠れない夜もありました。」

「こうして一つ一つ身に付けながら取組みました『作業姿勢の改善』について発表させていただきます。……」(以下略)

「このような活動の中で、私にも自信が付き、今ではサークル員より信頼されるリーダーになり、『会社をやめなくて本当によかった』と思っています。これからも、会社のため、自分のために力一杯働き、この体験を生かし、他班に負けない立派なサークルリーダーを目指し頑張っていく

ます。]

私たちがN氏にお聞きしたところによると、県南の県立高校普通科を卒業し、「上に行くつもりはなかった。農家の長男なので通勤圏内が条件だったので、ここか、川鉄か、鋼管〔福山市〕のどれか。クルマ好きでホンダのサブディーラー受けたこともあり、クルマの興味でここにした」、というのがその入社理由である。

1963年4月、A社M製作所への新入社員は総数で223人。うち大卒者22人、高卒の事務職3人（いずれも商業高校卒）、同じく技術職18人（いずれも工業高校卒）、高卒の技能職125人、女子の短大卒者5人・高卒者21人、中卒の養成工29人だったが、N氏は高卒の技能職者125人の中の1人である。この125人の内訳は市内出身者13人、県内出身者91人、県外出身者21人で、N氏は県内出身者、同じ高校からの同期入社者はN氏を含めて10人であった。——つまり、N氏は何ら特別の人間ではなかった。

入社後も、作業も何となく行ったり、QCサークル活動にも時々「参加」するだけ、父親が亡くなった時には家業従事のため退職しようか、とも迷っていたN氏。その人がQCサークル会合時のメモ取り、そしてテーマ・リーダー制のリーダー、さらに89班のサブ・リーダー（その後、リーダー→改善班員）と、ステップを踏んで成長していったのである。

このN氏を職場において支え、指導したのは、N氏の言では、Z作業長と、「七転び八起」のQC発表を一緒にやったX氏（オブザーヴァー）である。この2人にN氏は“心酔”しているのだが、N氏、さらにはX氏を「育てた」Z作業長は、独自の「若い者の育て方」を持っている。N氏に限らず、「落ち込んでいる作業者を引き上げる」ことである。そのためには、「まず1つやらせ、それから2つ3つと増やしてやる」のが、彼のやり方である。「同じな仕事やればアホでもできる」のだし、「うまくできればほめてやる」。「ほめてやらんも伸びんな、人事教育の基本だ」とZ作業長は考えていることは、前にも述べた。

そうして、若い人が職場に新たに配属されてきた時には、次のような「手順」を踏んで人材養成を図る、とZ作業長は言う。

(1)まず、89班の親睦会の幹事をさせる。これは「順番に」であって、誰にでもやらせる。ここでは協調性とか、一生懸命やるかどうかが問題となる。

(2)同時に、仕事を覚えさせる。そのさいの目のつけ所は、勉強するかどうか、つまり「自分がやろうかという気持をもつかどうか」である。その差が「〔ジョブ〕ローテーションに対する個人差」となる。

「『ひとつおめえ、ずっとおったんじゃ、たまには違うこともやってみんな』と違う事をやらせる。長いから変えてくれ言う者もいる。それで〔ローテーションの〕計画してやらせる。いやじゃ言うもんはやらせん。やれば、相手の気持もわかるし、仕事も覚えれる。不平不満がのうなる。」
(傍点筆者)。

こうZ作業長は思っているのである。

(3)そのうえで、少々見込みのある者が出てきた場合には、QCサークルの会合の時の書記をさせる。書記といっても、先にN氏の事例で見たように、メモを取るからである（メモを取るだけでも、話を一生懸命聞くようになることは、N氏もふれていた）。

(4)それがこなせるようになると、QC議事録としての「まとめ方」を教える。（上司に

提出する)議事録の書き方や、班としての提案の書き方などである(テーマ・リーダー制の時は、このクラスからテーマ・リーダーを出す)。

(5)「まとめ方」も上手になり、仕事もいくつかの工程をこなせ、かつ作業長が「いいと思ったら」、サブ・リーダーにする。サブ・リーダーは、一方でリリーフマンとして全工程を覚えねばならず、他方でQCサークル活動での指導性をも身につけなければならない。

(6)サブ・リーダーからリーダーへの「昇格」は、現にいるリーダーの他出移動がキッカケであり、何時というふうに決っているわけではない。QC発表大会での発表者には、89班ではリーダーがなってきた。

以上が、Z作業長が考え実行している、「若い者の育て方の手順」である。それぞれのチェック・ポイントを経て「育て」ていく具体的な様子は、先のN氏の事例のごとくであり、N氏はこうしたZ作業長の人材養成計画の大切な一人だったのである。

こうした事実が示していることは、Z作業長を中心とする89班は人間形成機能を有しており、そのための教育的手順もつくり出している、ということである。しかも、QCサークル活動に沿って組み立てられている、この「教育的手順」については、職場に大きな反対論はない。たとえば、A番のある若手はB番から新たにサブ・リーダーとなる人に対して敵愾心をもっているが、その理由自体の中に上記のことが論証されるのである。すなわち、「あの人は若いのに、仕事ができないのにサブリーダーになった。リーダーならリーダーらしく全工程させたらいい。そうでなければQCサークルやっていけない。」と。

(2) A社M製作所における“監督者”像とZ作業長

さて、職場においての人材養成に関するZ作業長のような考え方は、A社M製作所において特異なものなのだろうか。作業長としてのあり方ではどうか。品質管理部門のある関係者は、Z氏を「よくやっている」と評価する。ここで、「よく」というのは、業績結果として表わされるものだろうが、それに至るプロセスをも意味する。当然リーダーシップが問われ、部下をどう掌握しているかが1つの評価点となる。Z作業長自身が前任の作業長を批判しえたようにである。つまり、そこには一定の監督者像が存在している。

その監督者像とはいかなるものか。それを見る場合、M製作所の養成工制度が大きな位置を占める。「組立工作部、部品工作部の若手の作業長の中心は養成工出身者で、職場を支えている中心的部分の一つ」であるとは、勤労課の人の話である。養成工出身者は「水養会」を組織していて、この人たちが所内で大きな力をもっているのだが、養成工制度の意味はそれに尽きるものではない。Z作業長、Z作業長が薫陶を受けたK作業長、あるいはZ作業長よりも先輩のJ元作業長、I作業長、H元作業長などの人びとの場合、いずれも水養会のメンバーではない。しかし彼らは、技能を養成工出身者や航空機製作所時代に名古屋から来た熟練職工の大先輩などから教わり、影響も受けたのである。

A社の養成工制度の概略は以下のごとくである。1942年、航空機製作所の建設と併行して、私立A社青年学校として発足、戦後の1948年3月、青年学校令廃止に伴い自然廃校となる。朝鮮戦争後の1951年、労働基準監督署の認可のもと、A社M製作所技能者養成所と

して再発足した。「労働基準法、技能養成規程に準拠し、教育基本法並びに学校法に沿い正義を愛し勤労と責任を重じ、優秀な中堅工員を養成する」(M製作所技能者養成所「技能養成工教育の概要」手書き資料、発行年次詳細不明)という当初の目的は、のちに「自動車製作に対する多能熟練工を養成する」(A社M製作所「養成工教育概要」1958年5月)に変わる。しかし、実習を主体とした3ヵ年の教育訓練というあり方は、1968年の養成所廃止まで変わっていない。

教育内容は、(イ)人物教育(「質実穩健にして責任を重んじ、勤労を愛好し実行力と持久力に富む人物の養成につとめる」)、(ロ)学科教育(「作業に適応するを旨とし、分析的な思考力と、科学的な事物の処理方法を体得させ、更に研究心をかん養する」)、(ハ)実技教育(「高度の技術的水準に到達するため、学理と経験とを兼備した多能の養成につとめる」)、という3つの柱から成る(1958年「養成工教育要覧」)。

このうち、(ロ)の学科教育の内容は、「普通学科」として社会(3年間で192時間)、体育(144時間)、数学(336時間)、物理(96時間)、化学(96時間)、国語(72時間)の小計1,032時間。「専門学科」として機械工学大意(48時間)、電気工学大意(72時間)、機械工作法(120時間)、材料(48時間)、力学(144時間)、製図(264時間)、自動車工学(144時間)の小計840時間。学科教育全体では1,872時間。

また、(ハ)の実技教育は、第1学年は実習工場において全員集合教育を、1～4期に分けて行う。その詳しい内容は表8のごとくであり、計1,104時間である。第2、第3学年は、化学分析工・金属材料試験工・金属検査工、熱処理工・鍛工・鋳工、瓦斯溶接工・内燃自動車工、板金工・機械工・機械組立工・機械製図工、電路工といった養成職種ごとに、配属現場ないし生産技術課治工具工場にて、基本実習(1,344時間)、応用実習(1,680時間)を行う。

こうした学科教育、実技教育と併行して、というよりもそれらを通じて、(イ)「人物教育」が行われる。その到達目標は、抽象的には「A社精神の涵養」、いかえれば次の6つの「社風」の体得である。1. 和衷協同、2. 国家的使命を体し事業を遂行せよ、3. 技術的良心に徹せよ、4. 誠実を旨として営業せよ、5. 公私の別を明らかにせよ、6. 創造性の育成、である。もっと具体的なレベルでは、「成績査定」として表わされてくる。つまり、学科(100点満点)・実習(A, B, C, D, E)のみならず、「勤怠」が100点混点で、さらには「操行」がA, B, C, D, Eの5段階で査定され、それを各家庭に連絡することによって、「規律」や「礼儀」を身につけさせようとしたのであった。

以上見てきたように、人物教育・学科教育・実習教育が技能者養成所での養成工教育の柱だったのだが、実はその前提というか、奥底に、“仕事そのものへの構え”の教育があった。それは技能者養成所の前身である私立A青年学校にさかのぼり得る。

「昭和18.3.22.9時に実習工場書類整理などし、I氏と共に本工場地帯を見学す。同時に生徒60名を配属予定されたので、之れの教育方針について協議す。

○当工場従業員の使命の重大性をよく説明し、／生産作業への第一歩を力強く張切って産業戦士の本分を全うする事を誓いをさす。／実習工場の教育方針にもとずき朝晩製図板に向い礼拝をなす事。作業台に対すると同様今日一日をこの作業場を通じて国家に重大な御奉公をなすのだと誓い、或は一日無事御奉公出来た事を喜ぶ意味において礼拝を怠たらない様になす事。」(技能者

表8 1年生実技教習計画（A社M製作所技能者養成所）
（1年生に限り専門作業法の講義は実習中に含め実施のこととする。）

| 期 (期間・時間) | 教 育 内 容 | | | 備 考 |
|---|---------|----------|--|--|
| | 予定時間数 | 科 目 | 内 容 | |
| 第 1 期 (⁴ / ₃ ~ ⁵ / ₃₁) 192H | 192 | 手 作 業 | 鉦基本動作 ハンマー基本動作（中振り） 鉦仕上作業（平面） 工具、器具等の簡単なスケッチ | (1)学校生活より初めて工場に入るの、工場規律、礼儀を体得させるようつとめる。 (2)安全講話及び表演を随時実施する。 |
| 第 2 期 (⁶ / ₁ ~ ⁹ / ₄) 408H | 24 | スケッチ | 簡単な機械のスケッチ | (1)4班に分割し 1班：機械 1班：板金 2班：手仕上作業とする。 (交互従業) (2)工場生活に慣れるに従い、当所生産の基礎となる作業を体得させる。 (3)整理整頓、器械、器具の扱い方等を徹底させる。 |
| | 96 | 手 仕 上 | 鉦曲面仕上、スケヤ、コンパス仕上 タガネによるハツリ作業 タップダイス、リーマー作業 鋸作業 ハンドボールによる孔明作業、ドリル研磨 | |
| | 96 | 機械作業 | （旋盤）芯出し、バイト研ぎ方、切削速度 曲面ハンドル操作、バイトの取付 丸棒切削 （フライス盤）平削作業 | |
| | 96 | 板金作業 | 板金基本作業、キリバシの使い方 リベット、カシメ、ハンダ付 簡単な展開作業 | |
| 第 3 期 (¹⁰ / ₁ ~ ¹² / ₃₁) 312H | 24 | スケッチ | 機械類のスケッチ | (1)本期を以って各職種共通実習を終了する。 (2)本期末に職種を仮決定する。 但し正式決定及び配属は明年 ⁴ / ₁ 附とする。 (3)作業進捗、手順等に対する訓練を随時実習する。 |
| | 72 | 手 仕 上 | キサゲ作業、コンパス（ツヅキ）、マーキング | |
| | 72 | 機械作業 | （旋盤）段付丸棒、中グリ作業、テーパー作業 ネジ切り、割り出し作業 （フライス盤）傾斜面の嵌合、堅削り 三角台の作成 | |
| | 48 | 板金作業 | 限界ゲージ方式説明 展開作業、シボリ、ノバシ ニューマチック、エヤ、ハンマーの使い方 発条作成、プレス基本作業 | |
| | 24 | 溶接作業 | 溶接基本作業 | |
| | 14 | 塗装作業 | スプレーガンによる塗装基本作業 | |
| | 14 | 鑄鍛作業 | 鍛造基本、火造作業、鑄物型込基本実習 | |
| | 44 | 応用作業 | 製品実習、雑作業 | |
| 第 4 期 (¹ / ₁ ~ ³ / ₃₁) 192H | 12 | 仮職種別基本実習 | 専門基本実習 1.機、板、溶に限り実習場で上記実施 2.その他、所属現場で実施 | (1)第3期末に仮決定した職種の確認期間とし、不具合のものは適宜配置換する。 (2)本期間の基本実習は決定職種に対する基礎的実習とする。 |
| | 180 | 応用実習 | 製品実習 | |

（資料出所）A社「養成工教育要覧」1958年

養成所の元指導員・G氏の手書きメモ。傍点筆者)。

——こうした姿が敗戦によってどう変わったのか。残念ながら、私たちは具体的な資料を持ちあわせてはいない。しかしながら、A社M製作所出身の市議会議員AK氏が次のように語る場所は、「鑄鍛部落」が古い様式を一番残しているという特質をもつ所であるとはいえ、1940年代後半～50年代前半の職場の状況を伝えてくれるものと思われる（ちなみに、A社M製作所にベルトコンベアが始めて入ったのは1953年8月のことである）。

「昭和28年に入社し、31年に社員になった。ずっと鑄造です。当時、『鑄物師』というていた、徒弟制度のなごり、鑄物屋には多いです。ぼくの最初の仕事は、スコップみがくことと、ヘラをみがくこと。鑄物師はスコップとヘラがタマシイなんです。半人前と認められたのが6年たってからで、文字どおりたたきこまれました。砂をちよつとにぎって、水分を判定する。ヘラをもって、湯をみて、湯紋みて、温度、成分、カーボンが掛かっているとか、珪素が多いとか判断する。自分の肌と経験と目で。それをいちいち親切に教えてくれるわけではない。先輩になぐられながら、盗むようにして覚えるんですわ。なぐるといっても、その心は肌身のなぐり方なんですわ。仕事のことは、今でも若いもんには負けんですよ。」

かかる状況の中で、A社の前身・新A社本社勤労部は1959年、「作業見直しについて」という通達を出し、かつ『仕事の教え方参考』と題するテキスト（ガリ版印刷、70ページ）を、「トレーナーの参考資料になると思い複写した」（同上資料奥付）。複写の元のもものは、戦前から炭鉱労務問題について三井を並ぶ一方の雄であったM鉱業(株)の、長崎県崎戸礦業所坑務課が1955年に作成したものであるが、このテキストがA社M製作所ならびに技能者養成所において、熱心に研究されたのであった（元養成所指導員G氏の言葉）。——タタキアゲの訓練のみでなく、TWI（Training Within Industry）による「監督者訓練」の習得と、それによる現場リーダーの養成が、貿易の自由化を前にしてのA社の小型車戦争への参入という事態のもと、切実に求められていたのであろう。

それでは、M鉱業の経験は何を教えようとしていたのであろうか。崎戸礦業所のM坑務課長は、同書「はしがき」で次のように言っていた。

「企業内訓練は既に啓蒙の段階を終り、現在第2段階と云うべき管理組織を維持するためにこれを人々に守らせる段階にあります。……／即ち具体的に規則、態度、やり方を標準又は規定通りに教え、違反者を矯正し、生産に役立たせるための教育訓練であります。

TWIで教えている手法はここに至り始めて啓蒙の段階の域を脱し、本来の機能を発揮するものであります。／TWIの中でも『改善の仕方』『人の扱い方』より以上に『仕事の教え方』は特に此の感が強いわけです。教えるためには、先ず——何を？如何に？如何なる組織で——を明確にしておかななくては教える余裕もなく、周回の反撥にもあうし、勇気が挫けて、永続出来なくなる。」（傍点筆者）。

かかる位置づけでの「仕事の教え方」は、具体的にどうあらねばならないか。それを示したのが、図19である。そこでは、現場の監督者たる係員が作業員（坑員）に教えるさいの、またその係員を「職場の管理者」たる主任が教えるさいの、共通の「教え方」の原則が、準備→説明→直後確め→継続確めの4段階の手順を踏むこと。それぞれの段階には「急所」があること（第1段階では覚えたい気持ちにさせる、第2段階では理解する能力以上に

図9 仕事の教え方とは具体的に如何

| 主なステップ | 急 | 所 | 1ステップ | 2ステップ—限度 | 多過 |
|--------------------------------|------------|---|--|---------------------------------------|--|
| 1) 訓練予定表を作る ③ (道具) | 第1段階—準備 | | 第2段階—説明 | 第3段階—やらせてみる (直後確め) | |
| 2) 分解シートを作る ② (道具) | 1 気楽にさせる ○ | | ①順序 ← はっきり | 1つ1つ区切って順序正しく | やらせてみて 一間違を直す(目) やらせ乍ら 説明させる(口) |
| 3) 教える ① (訓練する) (4段階を使う) | 準備 | 2 { 作業中云うとき × 時, 場所を変えるとき ○ | ②急所 } 強調する ③急所理由 | 云って聞かせ → やって見せ 書いて見せる | 第4段階—教えた後をみる (継続確め) 準備 → 教えた → 直後確め → 継続確め 習慣化 |
| | | ◎3程度を確める 作業を見る—(目) 必要な点を聞 く—(口) 必要な人に 必要な時に | | | |
| 説明 | 直後確め | ◎4 覚えたい気に (蒔かぬ種は生えぬ) 興味をささる | はっきり | 1つ1つ区切って順序正しく | 1) 同じ意味で要点落ちなければよい 2) 少し手伝って遠回しにさそい出す 3) 聞いたか聞いてしらべる (殊に入念に) |
| | | ◎理解する能力以上に強いまい | 1つの場合 | 多過ぎる | |
| 継続確め | 5 正しい位置 | やっとなる現場やっとなる時 その人に、他やかましくない所等 | 注意する 教育である 教え使う必要あり やり易い 能力にあっている 立派な教育 | 此の場合文を考えな かったか 此の場合もある 単位が問題 | 監督者心得 1) 同じ文句でかえるのは無理 2) 相手の能力を考えよ 3) 相手が云えぬと早合点するな、誘い出せ 4) それで云えねば「これを聞いたか」、聞いて入念に作を調べよ |

(資料)「仕事の教え方参考」

強い、第3段階では分ったと分るまで確める、第4段階では習慣化)。そして「作業分解」による「計画」的な「訓練」である。

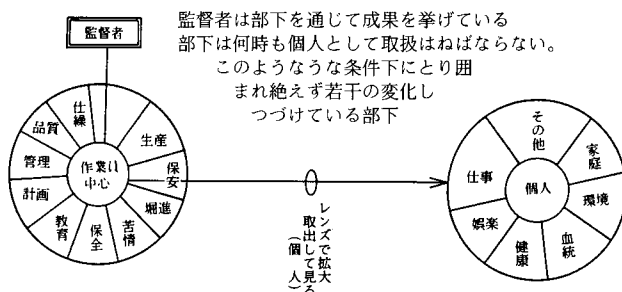
中でも第1段階の坑員を、「作業を覚えたい気持ちにさせること」は、「急所の中の急所」とであると指摘される。監督者（係員）はそのためには、「興味を起こさせる、責任を感じさせる、魅力に訴える、保安上のことを力説する」等、具体策を考えなければならないのだが、そうすること自体が「係員と作業員の関係におけることで、人の扱い方に属することなのだ」というのである。こうした「急所の中の急所」の問題のための「具体的方法」として、図20が用意されている。端的に言えば、「部下を何時も個人として」、つまり「昨日の部下と今日の部下は若干精神上の変化をした状態で坑内に来る感情動物」として取扱わねばならない、という点から考えていこうとするのである。ここには、戦後初期の炭鉱労働運動の原点、“とにかく人間として認める”ということへの一定の対応がある。1937年、日中戦争直後の石炭大增産体制下に出版された『炭礦労務者読本』（福岡県飯塚市居住の井上義孝著、同氏発行）の次の記述と比較されたい。

「炭礦で労務者に直接関係のある指揮者は現場係員である。それから其作業に従事する労務者の内から出る指揮者がある。一般の労務者は此二つの指揮系統に従順でなければならぬ。／…現場係員は事業主の経営方針により、礦長が決定した作業方針に基き、技術上、作業上、経営上の凡ゆる方面から熟慮研究した結果に決定した作業方針から割り出して、そして労務者を指揮するのである。…故に労務者は此点を判然と知って、指揮された事柄が斯様に重大な意義を持つ事を理解して、之に絶対服従して、その指揮通りに作業しなければならぬ。之はひとり能率増進上に大切な事柄である許りでなく、事業上凡ゆる方面から見て、労務者に此事が要求されるのである。」⁽¹⁴⁾
(傍点筆者)。

さて、A社M製作所に戻ろう。そこでは、上にみたテキスト『仕事の教え方』が熱心に研究されたことは先にふれた。以後、同所では、監督者訓練（TWI）の重要な一環として、その問題が取り上げられてきた。技能者養成所卒業生も一般入社者出身者も、副作業長や作業長（かつては副班長、班長）になるとときには監督者訓練を受けねばならない。私たちは今、手元に1967～68年のM製作所「監督者講座」の資料の一部（J元作業長の手書メモ）を持っている。

- 1967. 7. 20 監督者の職責について
 - 8. 3 A社の歴史と現況
 - 8. 15 系列会社の概況
 - 8. 29 工作部長の講話〔後述〕
 - 8. 31 労務基準法について
 - 9. 12 従業員就業規則について
 - 9. 14 科学的仕事の手順について
 - 9. 26 管理について
 - 9. 28 話の聞き方、文書の書き方
 - 10. 12 効果的な話し方、文書の書き方
 - 11. 7 会議の開き方について

図20 相手を覚えない気持ちにさせる具体的方法



私達も部下も顔や名前こそ変わらないが、昨日の部下と今日の部下は若干精神上の変化をした状態で坑内に来る感情動物である。ここに人の動かし方の難かしさがある。
そこで参考迄に次のことを挙げておきます。

- 1、交際に大切な3つの心得
 - (1) 1寸の虫にも5分の魂
 - (2) 人の自尊に訴えよ
 - (3) 相手の立場になって考えよ
- 2、人に好かれる6つの方法
 - (1) 他人のことに関心を持つ
 - (2) 微笑の魅力を持つ
 - (3) 人の名前を記憶せよ
 - (4) 良い聴き手になれ
 - (5) 相手の趣味・道楽を知れ
 - (6) 相手の重要性を認めてやれ (ほめる)
- 3、人を説得する方法
 - (1) 議論をさげよ
 - (2) 人の間違いを指摘するな。
 { 私の考えが間違っているかも知れぬから一度一緒に考えよう。 }
 人前でしかるな
 - (3) 自分の間違いはただちに認めよ
 - (4) 友情をもって淳々と説け……………イソップ物語 (太陽と風)
 - (5) 「然り」戦法でゆけ…………… (肯定反応をつかえ、肯定される点から攻めよ)
 - (6) 人に思う存分しゃべらせよ
 - (7) 自分の考えを相手に与えよ
 結論は向うに出させる
 自分の思い付きに興味をもつものだ
 - (8) 当人に影響あることは前以って知らせよ
- 4、人を怒らせずに非を改めさせる方法
 - (1) とがめる前に先ずほめよ
 - (2) 憎まれぬ批判をせよ……………暗示法をとれ
 - (3) 人を責める前に自らを責めよ
 { 反省する
 同情的態度
 友情を以て接する
 - (4) 人の対面を重んぜよ 暗示法で
 これでよいかな
 これでもよいか これはどうか
 - (5) 賞讃は最良の奨励法
 - (6) まず良い評判を立ててやれ
 - (7) 感謝の気持を表せ 君がよくやってくれるので非常に助かる。

以上を参考にして相手をうまく使って下さい。必ず相手が貴方に協力するようになるでせう。

問題が発生したら人の扱い方で十分身につけて下さい。
常識的に上記のことを考えてやれば人はうまく扱えるものです。

然り 蒺かぬ種は生えませぬ 諺を贈って会を閉ずる

- 11. 9 部下の指導について
- 11.21 仕事の教え方について
- 12. 5 仕事の割り当て方について
- 12. 7 指示・命令の与え方について
- 1968. 1.23 叱り方・褒め方について
 - 1.30 質問に対する答え方、模範の示し方、説得の仕方、報告の仕方、報告の聞き方、情報提供・意見具申の聞き方・取り上げ方、代行のさせ方、不平・不満の聞き方

この「講座」は、このあと同年7月まで続いたらしいが、その内容は不明である。しかし、上記の期間中において一貫して強調されていたことは、「新しい監督のあり方」であった。それは先づ、「講座」の初日において、監督者の「職責」が次のように示されたことから始まる。

「企業目的は利潤の追求であり、そのために経営方針をたてる。監督者の職務は作業管理であり、経営方針を充分理解して作業管理に反映させる。ある場合は上意下達機関であり、又、作業者の代弁者となり、下意上達しなければならぬ。」

「監督者の任務」は、(1)生産に関するもの、(2)対人関係に関する任務の両者がある。前者は、「a. 生産目標を完遂する意欲を持つ。b. 正しい作業の計画・準備をする。c. 作業が計画通り行われる様に指揮統⁽⁷⁷⁾卒する。d. 作業方法を指導する。e. 災害や、無駄の排除。f. 作業の能力向上を計る。g. 部下と共に作業改善に努力する。」

後者は、「a. 個人を見究める。b. 苦情を持ち込める様な雰囲気をつくる。c. 職場規律を正しく守る様にする。d. 士気の高い職場をつくる。e. 上司、同僚、部下との協力態勢(体制)をつくる。」

2回目の8月3日には、A社精神として6つの「社風」の涵養が述べられ、8月29日には工作部長が次のごとき内容の「講話」を行った。品質向上、生産性向上、安全という「目標」、そのための「対策」の前提として、「体制整備」が「作業者のモラル向上」、「量産管理体制の強化」、「作業環境の向上」として、そしてそれらを可能ならしむる「教育の強化」として目指され、「監督者層の教育の強化」が位置づけられた。

「新しい監督のあり方」とは何か。「講座」の全体において、ティラーイズム、ホーソン・リサーチによる初期の人間関係論やモラルと生産性との相関理論をへて、今やマクレガーなどを学んで「現代従業員の動機づけ」を知らねばならない時代となった、と位置づける。そこからこれからの「優秀な監督者の基本条件」が出てくる。それは、「①人間中心の監督者であること、②高度の作業逐行目標をもっていること、③目標達成の熱意をもっていること」、の3点の具備である。そうして、かかる「新しい監督のあり方」からすると、「仕事の教え方」、「仕事の割り当て方」という、監督者と作業者との間の一番基本的な関係のあり方は、それぞれ表9、表10、表11、図21、図22のごとくあらねばならないとされたのであった。

しかし、ここで注意しなければいけないのは、これらが基本的には先に見た崎戸礦業所でのその延長上にあるということである。たとえば、前者の「仕事の教え方」において、

表9 仕事の教え方

(TW1 (Training Within Industry) 監督者訓練講座)
J1 (仕事の教え方)

正しい仕事の教え方

正確に、安全に、良心的な仕事をやるよう、早く憶えさせる方法

第一段階 教える準備をする

1. 作業を分解する—主なステップを列記する
 急所をとり出す (安全は常に急所)
2. 総てのものを用意する—正しい設備、道具、材料、その他必要なもの
3. 作業場を整備する—作業者が常に守ることになっているように

第二段階 作業の説明をする

1. どんな作業をやるかを話す—相手の知っている程度を確認する
2. 正しい位置につかせる
3. やってみせる—手順を言い乍ら
 一つずつはっきりと区切って
4. やってみせる—大事な事を言い乍ら
5. やってみせる—大事な訳を言い乍ら
6. 解らぬ事はないかを確認する

第三段階 作業をやらせてみる

1. やらせてみる—だまって…… (間違いを直す)
2. やらせてみる—手順を言わせ乍ら
3. やらせてみる—大事なことを言わせ乍ら
4. やらせてみる—大事な訳を言わせ乍ら

第四段階 教えたあとをみる

1. 解らぬ時に聞く人を決めておく—勝手な事をさせない
 質問するようしむける
2. 仕事につかせる
3. たびたび調べる
4. だんだん指導を減らせていく

(資料) A社監督者講座の講義聴きとりノート

「相手が憶えていないのは自分の教え方が悪かったのだ」という言葉こそ“新しい”ものだが、第1段階 (教える準備)、第2段階 (作業の説明)、第3段階 (作業をやらせてみる)、第4段階 (教えたあとをみる) の4つの段階をへて、「正確に、安全に、良心的な仕事をやるよう」にするというのは、まさに崎戸礦での発想である。崎戸礦では「作業分解」と「計画的訓練」とが一体化して捉えられていたが、M製作所でも「仕事の教え方」の問題は、「仕事を進めるための主な作業手順」 (=主な「ステップ」) に作業を分解し、それぞれのステップ毎の「急所」を明らかにすることと結合されていた (これはのちにライン作業でのフンドシの作成へと連なる)。そうして、そのことは「仕事の与え方」での“帰結”、作業訓練予定表による作業者のレベルアップ、適正配置、計画的OJTの遂行となっていくのである。

—以上、採炭現場でのTWI、とりわけ「仕事の教え方」の発想・経験が、A社M自動車製作所に移入され、技能者養成所で、とくに監督者訓練講座で教えられることによ

表10 作業分解

作業 電気コード結び

部品 電気コード

道具と材料

| 主なステップ | 急所 |
|-------------------------------|--|
| 仕事を進めるための主な作業手順 | ステップについて次にあげるもの (1) 仕事を出来上らせるか、駄目にするかを左右するもの一成否 (2) 危険—作業員が怪我するおそれのあること—安全 (3) 仕事をやりやすくするもの—こつ等 |
| 何を する か よりを戻して真直ぐにする | 15cm |
| 右の輪をつくる | より線の手前に |
| 左の輪をつくる | 手前に引いて 突出しの下を より線の後に |
| 端を輪に通す | |
| 締める | 端を揃える 輪を繰り下げ乍ら 固く締める |

(資料) 同前

て、K 作業長、J 作業長、そして Z 作業長にまで引きつがれて来ているのである。つまり M 鉱業（崎戸炭礦）における監督者像が、「仕事の教え方」、「仕事の割り当て方」を一つの媒介として、A 社（M 自動車製作所）に生きているのである。そうした、A 社の歴史にもとづく“伝統”の上に、「新しい監督のあり方」が理解されたのであって、欧米の経営学、心理学、産業社会学などの知見がそのまま持ち込まれたわけではない。しかしながら、監督者に対する「任務」の規定、「ある場合は上意下達機関であり、又、作業者の代弁者となり、下意上達しなければならない」とする規定は、作業長の立場を複雑・微妙にしていることは間違いない。上意下達に徹する作業長が当然に存する中で、Z 作業長のように、上にもものを言う作業長も、下意上達の代弁者として位置づきうるのである。そういう例は Z 作業のみではないこと、しかしかなりの勇気を要することを、次の事例で見えていただきたい。

。「作業長は会社の代表だから、ひらきなおれる。職責をキープするためには言わなければいけないこともある、うしろに30人の人がいるのだから。会社と対決したり、タテついたりして、島おくりになった人、自分を含めて結構いる。でも、[作業長が] そうでなければ作業の方がたまらんわな。それにひきかえ、係長が一番つらい。ひらきなおれないからな。」(J元作業長、傍点筆者)。

。「4～5年前から矛盾はあったが、3年前に作業長になってから、余計きびしいことと言われる。無茶と言われる。出来もせんことを言われても困る。係長、課長から言ってくる、ワシが軽く受けとめて下へおろす。下に対しては引っぱっていかんやならないが、上からの話をそのまま下におろしはしない。」(I作業長、傍点筆者)。

。「作業長は最近おりた。若い人が上っている。健康上の理由もあり、やるのやめた。会社の方

表11 仕事の割り当て方

1. 仕事の分担を決める場合

- (1) その仕事に必要な能力を持った者を選ぶ。
量, 質, 危険度などを考えて (難易度, 速度, 熟練度)
- (2) その人の過去の経験や特技能力を役立つ様にする。
仕事の割当ての順序や系路を考えて
- (3) その仕事の意義, 重要性, すすめ方, やり方のあらましを言ってやる。
職場内の仕事にたいする本人の担当作業の位置づけ, 及び完成品に対する本人の仕事の役割を明確にする。
- (4) 必要に応じて権限の範囲を明確にしてやる。
- (5) 特定の仕事を特定の個人に, しかも具体的, 実際的に内容範囲を明示して割り当てる。
- (6) 同質の仕事と割り当てる。
- (7) 単純作業の時は, 組合せ, 割り当てを考える。
- (8) 部下間の仕事を不必要に重複して割り当てない。
- (9) 適量の作業を割り当てる。
- (10) 仕事は公平に割り当てる。
- (11) 毎日決まった仕事をしている場合は, 月に1回か3月に1回当人と分担する仕事について話し合う。
 - その仕事について上役が関心を持っている事を示す。
 - 仕事の内容, 範囲, 程度を変えてやる。
 - 仕事の方法を工夫させる。
- (12) 割り当て案に次の事について検討して確定する。
 - 仕事の早さ, 出来ばえは計画や基準通りこなせるか。
 - 安全の点で大丈夫か。
 - 他の職場, 他の仕事に良い影響を与えるか。
 - 当人の将来のために役立つか。

2. 臨時, 特別の仕事を与える場合 (略)

3. 特に本人の能力を高めるのに役立つ様な仕事の場合

- (1) 現在の仕事より高度を知識, 技能を必要とする仕事を与える。
 - その仕事の期待, 目標や実施のための手がかりなどを話す。
 - その仕事に役立つ当人の経験や特技, 能力について話し合う。
 - 分らない点について質問する様に仕向ける。
 - 仕事のやり方をよく調べて, 助言, 指導する。
 - 中間報告をさせ重点の指導をする。
- (2) 現在の仕事の範囲, 内容を広めたり, 程度を高めたりする。
 - 仕事に対する気構えや着眼, やり方, あるいはその基準目標を高めていく。
 - 仕事の変更や要点を十分理解させる。

からやめるように言われたのがキッカケで, 自分としては病気などによる欠勤などがあったことも影響していると思うが, 他の人より数年早く, 『会社なんてこんなものか』という思いで, 一時は会社をやめて他に行こうかと思ったこともあるが, いいように考えることで思いとどまることにした。』(H元作業長)。

しかも, QCサークル活動自体が, 下意を十二分に組み上げようとする意図をもつものであったことは言うまでもない。したがって, J元作業長ではないが, 作業長としての

図21 作業訓練表と作業者の訓練予定

| | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|--|
| 作業名 | 難度 | 氏名 | 石原 | 大木 | 鈴木 | 山崎 | | |
| | | 等級 | 4 | 3 | 3 | 2 | | |
| | | 勤続 | 7 | 4 | 3 | 2 | | |
| | | 年齢 | 26 | 25 | 23 | 20 | | |
| | | 特記事項 | | | | | | |
| G B D | P F M | A B C | ○ ○ ○ | ○ ○ ○ | △ ○ ○ | × ○ △ | | |

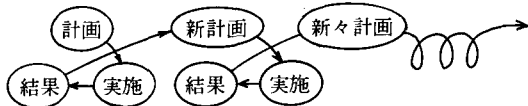
作業訓練予定表によって

1. 作業者のレベルアップをはかる
2. 適正配置をはかる
3. 計画的O. J. T. (on the job training)をすすめる。

(資料) 同前

図22 訓練予定表

| | | 訓練予定表(計画表) | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|-------------|--------|--------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 教える時 | | 田中 機械工場 S 29. 11. 1 | 実 工場 1 | 作 業 解 | 白 川 | 野 村 | 黒 田 | 庄 司 | 青 山 | 栗 林 | 入 江 | ③生産上の変化 |
| 準備 (知っている程度) | 訓①事実を把握した(現状把握した) | 孔あけ | | | | | | | | | 18/11 | 3週間後もう1人心要 |
| 説明する (良く考えて1つづつ) | ②良く考えてきめる(とり得る処置を)(分解シート) | 孔くり | | | | | | | | | | |
| やらせてみる (実施) | ③実施する(訓練)(4段階カード法) | リーマー通し | | | | | | △3/11 | | | | |
| 後をみる | ④結果を確める | 面削り | | | | | | | | | | 訓練してない必要を認めず |
| | | テーパ削り | | | 25/11 | | | | | | | |
| | | 荒みがき 仕上みがき | | | | | | | | | | |
| | | ①作業振 | | | | | 一退 ヶ月 予定 | | | | | |
| | | ○人事移動 | | | | | | | | | | |



(資料) 『仕事の教え方・参考』

職責をキープしようとするれば、上司とぶつかることも出てくる。中間管理職たる課長・係長に、作業長からの意見具申・情報提供に耳を藉す人がいない時は余計にそうであり、しかも「最近では異常だ」と多くの作業長が感じていたのである。——私たちは次章の冒頭において、A社近年の④運動を紹介しよう。そしてQCサークル活動の現状と問題点を89班に沿って見てみよう。

Ⅲ 89班のQCサークル活動の現状と問題点

私たちは第2章において、89班のQC大会発表資料をもとに、それをA作業長と何人かのQCリーダーの面接調査資料によって位置づけながら、リーダーからみた89班像QC発表大会を介した形での“外むけ”の姿をみてきた。しかしながら、端的に、「今年8月のQC大会で、リーダーはみんながついてきてくれたと言っていたが、そうはいかんもんもいる。人間関係ええとはいかん。リーダーはうまく行ってると思っているのだろうけど、みんなは仕方なく応じているだけだ」という声がある。まったくの反対評価のこの声は、果してどれほどの根拠をもつものなのか、作業層の声をどれほど代弁しているのか。以下、その点の検討を行いたいと思う。

1 最近のQCサークル活動内容

(1) A社^①運動とQCサークル活動

1984年8月のQC大会発表の『「七転び八起」で築いたダルマサークルの歩み』は、その冒頭に3つの「指針」と1つのスローガンを掲げている。「指針」は、「1. すぐれた品質の個性ある車を創りだそう、2. いつもお客さまの身になって考え行動しよう、3. 頭と体を使い協力して会社のために働こう」であり、スローガンは「俺がやらねば誰がやる、今をにおいていつできる」、である。「指針」はA自工の企業経営哲学を表現したのであるが、スローガンはA自工M製作所に伝来の伝統的理念であり、かつ'84年2月以来の「M製作所活性化運動」(^②運動)の「実践譜」の文言である。^③運動が「企業イメージの向上」と「気合のはいったやる気の集団づくり」を「目標」とすることは前に見た(〇〇ページ参照)。そして「気概」とは何よりも「俺がやらねば誰がやる」(1人1人が主人公)ということを意味していた。そして、「俺がやらねばの気概」こそが、「管理者から技能職リーダークラス」までの「意識改革訓練」(来島方式による大企業病からの脱脚)の核心であり、それまでの監督者訓練の変革を意味したが、かかる^④運動は、「目標」を達成するために2つの「必達目標」を掲げる。「明るく活気ある職場」づくりと、「風通しのよい職場」づくりである。その具体的な「必達」ポイントは、前者では

- 大声で挨拶しているか
- 「集合は5分前までに」を守っているか
- 明日の仕事を今日中に決めているか
- 動作は敏捷か
- 正しい姿勢で作業をしているか
- 態度に節度があるか、等

後者では

- 伝達事項はよどみなく伝えられているか
- 必達目標は是が非でもやり遂げる決心をしているか
- 呼ばれたら間髪をいれず「はい」と返事をしているか
- 対応にすばやさがあるか

- 必要事項について事実を正しくタイミングよく報告しているか
- 行先を明示しているか
- アイドルタイムはないか、等

といった、「現状の問題点」にうかがうことができる。しかしながら、これらの諸点が「正しく」守られていけば、「俺がやらねばの気概」が職場に充満するというのは、一つの虚構、あるいは願望の表出ではないだろうか。そして「管理者から技能職リーダーまで」の「意識改革」を、「規律、発声」を主とする「意識改革訓練」によって獲得するという「活性化施策」に、QC サークル活動の「活性化」施策への言及がないのは当然のことで、坪内イズムと小集団活動とは理念のベクトルが逆方向なのである。

「トップダウンのマネジメントは、基本的に上層部はすぐれた人間の集まりであり、下層の労働者はレベルが低く、怠けやすいという人間観に基づいている。/これに対して、ボトムアップのマネジメントは、現場第一線こそ宝の山であり、そこで働いている人たちこそ、いちばんものを知っており知恵があるという人間観に立脚している。」⁽¹⁵⁾

(2) 89班のこの1年のQC サークル活動

—1983. 6. 17~1984. 7. 20—

私たちの89班を対象とする調査は、A 自工活性化についてのA 自工社長の呼びかけをうけて、M 製作所が \odot 運動をスタートさせてから、半年ほどたった。この半年、さらには社長の呼びかけ以来のこの一年間、89班ではいかなる「新」事態が生じたのだろうか。聴きとりによれば、「技能職リーダークラス」以上で、「『洋上』『奥道後』参加者」はいないし、その「参加者をトレーナーに来島方式の合宿訓練」に出た人もいない。——直接的生産過程において、この間、絶えず問題とされてきたのは、「不具合絶滅」であった。

表12は、1983年6月17日から1984年7月20日までの、89班A・B両番のQC活動の開催時、開催時間、テーマなどをみたものである。QCサークルは、私たちの直接の対象であるA番でみると、月1回のペースで、時間内、昼番時の主に金曜日(月・木各2回、日曜1回あり)の終業前1時間(ほかに始業直後が2回、昼休み直前が1回)、という開催形態となっている。一年間を通しての傾向的变化はみられない。サークル活動のテーマをみると、A番では「不具合絶滅」に関するものが、14回の会合のうち10回(71%)取り上げられ、新型車の立ち上がり関係が3回(21%)であり、B番は「不具合」50%、改善関係(職場の改善、合理化を取り入れた改善、ラインサイドの4S)30%で、若干の違いをみせるが、「不具合」・「作業ミス」の防止が、ともに中心的課題であることに相違はない。

商用車第2組立課のB課長によれば、QC時間のテーマについては、「われわれが出す場合と、班独自で取り組んでもらう場合」とがあって、前者では「新たなモデルチェンジ、年式変更、大きなレイアウト変更など、ラインの改造につながるものや、不具合を少なくすることで、この中から特定のテーマを与えてやらせる」。後者では、「工程や作業の改善に関するものが多いようだ、工具のオート台など。改善提案で出てくるのはもっと小さいテーマが多く、一つの部品をちょっと取り易くするとか、フローラックの位置を変えると

表12 調査時点前1年間の89班のQCサークル活動

| 日 時 | 時 間 | 番 方 | 参加者 | QCサークル活動時のテーマ |
|--------------|----------------|--------|-----|--|
| 83. 6.17 (金) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 18人 | 不具合絶滅について |
| 6.24 (金) | 17:15 ~ 18:15 | B 番 | 18人 | 不具合絶滅について |
| 7.15 (金) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 23人 | SL 84P 試行車、SLトラック生産について |
| 8.19 (金) | 17:45 ~ 18:45 | 〃 | 17人 | 作業不良誤品・欠品絶滅について |
| 8.25 (木) | 17:45 ~ 18:45 | B 番 | 17人 | 作業不具合防止について |
| 9.16 (金) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 16人 | SL 84型、SLTX生産について |
| 9.23 (金) | 17:15 ~ 18:15 | B 番 | 13人 | SL、TX 84型型式新出部品について |
| 10.14 (金) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 16人 | 誤組付防止、84型立上りにについて |
| 11. 2 (水) | | (安全教育) | | Stop ザ 労働災害 |
| 11. 4 (金) | 17:45 ~ 18:45 | B 番 | 17人 | 職場の改善について |
| 11. 7 (月) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 17人 | 不具合撲滅 |
| 12. 7 (水) | | (安全教育) | | 年末年始無災害運動 |
| 12. 9 (金) | 17:45 ~ 18:45 | A 番 | 17人 | 作業不具合絶滅→慢性不具合は、 イグニッションコイル1本締め忘れ、テールゲート アウターハンドル異品、ケールゲートW/S異品、 テールゲートパネル・ビス1本増締、左リヤードア ハンドル増締 |
| 85. 1.19 (木) | 8:15 ~ 9:10 | A 番 | 16人 | 作業忘れ、異品組付防止 |
| 1.29 (日) | 17:45 ~ 18:45 | B 番 | 17人 | 作業不具合防止 |
| 2.10 (金) | 17:45 ~ 18:45 | 〃 | 17人 | 作業ミス防止 |
| 2.13 (月) | 8:15 ~ 9:10 | A 番 | 16人 | 作業ミス防止 |
| 3. 7 (水) | (ライン停止時間に安全教育) | | | 挟まれ災害再発防止 |
| 3.16 (金) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 14人 | 作業ミス防止 |
| 3.23 (金) | 15:10 ~ 16:15 | B 番 | 15人 | 品質総点検運動について |
| 4.15 (日) | 17:15 ~ 18:15 | A 番 | 16人 | 合理化を取り入れた改善について (現在450名の応援者が 84.9末に帰省) |
| 4.20 (金) | 17:15 ~ 18:15 | B 番 | 13人 | 合理化(改善)を取り入れた改善 現状のライン作業で1人減らしても現在の台数を維 持して行くためには、どの様に改善すればよいか ←オペザーヴァーからの説明 |
| ※<表末参照> | | | | |
| 5.17 (金) | 11:10 ~ 12:10 | A 番 | 17人 | SL 85、EC、MMA L向の仕様説明 |
| 6.15 (金) | 17:45 ~ 18:45 | 〃 | 14人 | 作業ミス防止 リフレクター締忘れ、TX右フェンダー粘付着、 右フロアーマットホックなし、オーディオハーネス グロメットなし |
| 6.22 (金) | 10:00 ~ 11:00 | B 番 | 14人 | 中国向けSKD作業ミス防止 |
| 7.13 (金) | 17:45 ~ 18:45 | A 番 | 18人 | 作業ミス防止について |
| 7.20 (金) | 17:45 ~ 18:45 | B 番 | 15人 | ラインサイドの4Sについて |

※ '84. 4.20の改善案

| | | | |
|------|-------------------|---|---------------------|
| 1工程 | キャビン降下(全車) | → | 自動化(無人化)に |
| 〃 | フロントハーネス(SL、TX) | → | 序列搬入 |
| 2工程 | ルーフハーネス | → | MAL向けハイルーフの1本化 |
| 4工程 | リフレクター締付 | → | ワンタッチ止めに |
| 5工程 | トラック、キャンター車の降し | → | SL同様に上から降す |
| 〃 | フロント、ドアサッシュ(ワゴン車) | → | バン車同様のドア締付に |
| 7工程 | SLドアースイッチカバー | → | スイッチカバー廃止 |
| 13工程 | ルーフ棒締付(SLV標準ボデー) | → | スポット溶接止に |
| 〃 | ルーフハーネス差込 | → | ハーネスが手で入るよう、すき間を大きく |
| 14工程 | テールゲートガラス | → | サブAssyした物を序列搬入 |

(実態調査より作成)

かだが、これはそれとは違って、もっと大きい改善」である、という。——つまり、89班のA番の、この一年間のQCサークルは、会社の出したテーマを話し合ってきたのである。

「小集団活動は99.9%までトップの提唱ではじまっている。」とは、鎌田勝氏の言である。氏は言う、「だから、いくらまいことを言おうと、小集団活動はトップダウンのマネジメントの一種である。多くの人たちが、どうしても『押しつけられたもの』と感じるのは当然のことなのだ。/しかし、小集団活動は従来の指示命令的トップダウンと同じではない。逆にそのやり方が限界が来たために考え出された新しいマネジメントで、ボトムアップを誘発するための高度なものでなければならない。」⁽¹⁶⁾ (傍点筆者)、と。私たちの検討している89班の事例は、「ボトム」がQC活動をどのようにみているかを、「ボトム」の構造に即して明らかにしうるものである。それはボトムからの「活性化」についての素材を提供するものでもある。

2 作業層からみたQCサークル活動

(1) 最近のQCサークル活動に対するサークル員の評価——(1)どんな活動をしているか

調査時点において、89班のA番には、A作業長のほか、4級リーダー2人・サブリーダー1人と14人の作業層(うち1人未調査、他の1人は他社からの応援者で除外)がおり、かつ5級リーダーの1人はB番からA番に「人手不足のため4週間リリーフ」で来ていた。また改善班の2人は89班と近い関係にあり、その1人は毎日A班へつめていた(図23参照)。A番はB番に比べ、作業長の影響力が直接に作業層に届く構造となっていたのである。

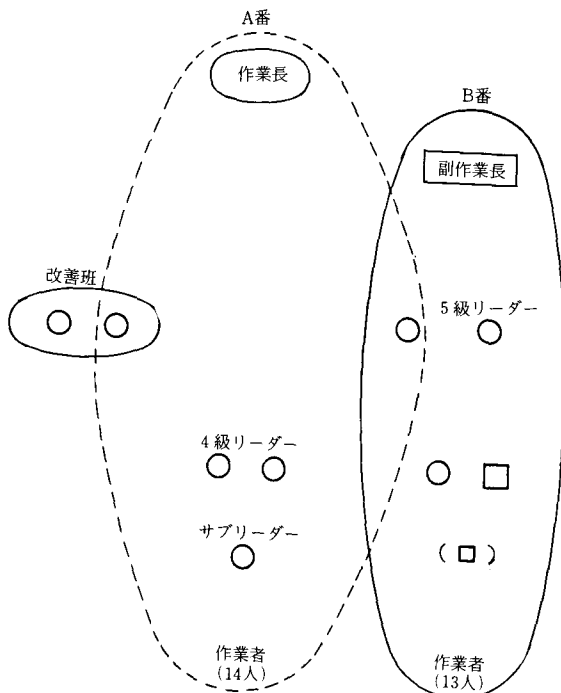


図23 A番とQCリーダーとの関係

さて、そうした中で、前述したような最近のQCサークルの活動内容を、サークル員たちはどのように見ているのだろうか。表13はこのために用意したものであるが、最近のQCサークルはどんな活動をしたと思っているかを聞いてみると、A番のリーダー層、作業員、B番のリーダー層とも大差なく、先述した「不具合絶滅」関係を共通に指摘する。作業員の声をいくつか整理して取り出してみよう。

〈a〉自主点検・相互点検について

「いまの問題となっているのは不具合をなくすことが中心で、(1)自主点検、自分で作業後のチェックを行う、(2)後工程の者が前の工程の作業をチェックして、前に伝える」(㉑)。——この言葉は、A番リーダー層の㉒が、「他人の仕事にも目を向けようと決めた。自分の仕事、自分ではわからない、別の人みたらわかるので、後工程の人が点検する」と言うのと対応するものである。しかしながら、作業員の㉓は同時に次のことも指摘する。「かつては班の最終工程でチェック専門の係が1人いたが、2年前、人員削減でなくなった」と。つまり、ライン一本化の時の職場人員再配置のときの「人員削減」に言及しているものであり、リーダー層との違いをみせている。

〈b〉保安部品の不具合絶滅について

「軽四でハーネスが焼けたことある。それで保安部品をマジック・チェック。今年の初め、リーダーの提案で」(㉔)。マジック・チェックとは、ボルトを絞めたらマジックをつけて確認することを言うが、この89班でもハーネスの艀装を扱っているのだから、保安部品の問題は重大である。㉕も言う、「ハーネス線が接触してむけると、バッテリーの電気が逃げて、自動車が燃えることある。この前もターボの事故で燃えた。」——保安部品に限らず、不具合を出していいとは誰も思っていない。

〈c〉どのような話し合いなのか？

「班長・リーダーで大体を決めて、みんなで討議して行く。うちの班はわりかし順番にしゃべらせて行く、自分の仕事のことを。不具合どうして出たかを聞いて、みんなで検討する。」(㉖)。——しかし、「保安部品の工程毎に大事なところ、1～2件言ってみろ！」(㉗)とかもあり、「みんなで検討する」といっても、B番リーダーの㉘の言うように、「誰がミスしたかすぐ分かるので、最初は人のあら探しみたいで、いやな感じだった」ということになりやすい。そうして、このことは実は、89班の現在のQCの最大の問題点なのである。

(2) 最近のQCサークル活動に対するサークル員の評価——(2)配慮していること、改善すべきこと（作業員層）

表14および表15は、作業員層ならびにQCリーダー層が、QCサークルという小集団活動において配慮していること、また今後改善すべきこととして、何をとらえているかを見たいものである。作業員層から見ると、この層の人びとを35歳以上と35歳未満者とに分けたが、前者ではQC活動が「クルシイ」活動としてうけとめられている状況があらわれる。たとえば㉙は次のように言う。

㉙「今は、やっぱり全員発言ということで、工程別に発言させるが、工程がわかってないと発言

表13 89班のQCサークルの最近の活動内容

| | |
|---------------|---|
| リーダー層 (A番) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 部品度説明, 応援者 (他社からの人) いるから不良作業あればチェックするよう指示。他工場の事故をみんなに紹介。その他。 ㊦ 不具合改善を探る。(異品・誤品・つけ忘れなど)。—他人の仕事にも目を向けようと決めた, 自分の仕事, 自分ではわからない。別の人みたらわかるので, 後工程の人が点検する。作業標準を作って, 不具合項目を出して, 何で出るのか話合った。 ○ 不具合防止について, みんなに意見出してもらって, それをリーダーがまとめて事務所に提出。再発の防止のため, 順次点検 (次の人が前の人の工程の不具合を見つける), マジック・チェック (ボルトをしめたらマジックもつける) |
| 作業者 (工程の順に配列) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 8月ころ大きなことしたの覚えている。㊦が発表した。㊦がそれを「みんなみてくれ」といって, 労働会館で, よう覚えているなあ。[「七転び八起き」で築いたダルマサークルの歩み]のこと] ㊦ いま問題となっているのは不具合をなくすことが中心で(1)自主点検, (2)自分の作業後のチェックを行う。(3)後工程の者が前の工程の作業をチェックして, 前に伝える。—1~3次までのチェックがなされている。たいていは1~2次の段階で上って, 取りあげられる。(かつては, 班の最終工程でチェック専門の係が1人いたが, 2年前, 人員の削減でなくなった。)保安部品といわれるものは特にマジック・チェックしているのに, それでも間違いがでる。 ○ 主は不具合対策—いかにして, ええ車をお客に渡すか, もう少しこういう風に改良したら, ええ仕事が出来た, とか。 ○ 不具合を出さないこと, 個人個人で出す不具合を, みんなで対策を検討し, 意見出しあう。 ○ 不具合 (誤品・欠品) をなくそう。 ㊦ 部分の忘れの防止, 安全について (はさまる事故) —ワゴンはドアが中から開かない (子供あぶない) が, パンは中から開く。逆につけると事故, ハーネス線が接触してむけると, バッテリーの電気が逃げて, 自動車が発火することもある。この前もターボの事故で燃えた。 ○ 不具合の撲滅, 原因は何か, 同じような不具合いつもでるから, それについて, どうしたら減るか。 ○ 不具合の防止についての対策, 職場内外のことについての話し合い。 ○ 安全とか, 部品とりつけの悪いのとか, これらの対策どうしたらいいか。 ㊦ 保安部品の工程毎に大事なところ, 1~2件いってみる (車の事故につながるの) とか, 不具合対策, 一軽四でハーネスが焼けたことがある。それで保安部品をマジック・チェック, 今年の初め, リーダーの提案で, —QC以外の話も出る。早くすむと遊びの話, 班と一緒に, 今度どこ行くか。 ㊦ 不具合減少, 班長・リーダーが大体を決めて, みんなで討議して行く, うちの班はわりかし順番にしゃべらせて行く。自分の仕事のことを, 不具合どうして出たか聞いて, みんなで検討する。 |
| リーダー層 (B番) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 昔からみると, 内容大きく変わった。(1)昔は場所 (QCサークル) もなかった。今は場所を確保, 掲示物も掲示, (2)活発化した, 18人をさらに2つに分けて小グループ活動, 意見出しやすくするため, でもグループはあくまでもAとB ㊦ 作業ミスを1ヵ月分集計し, 発生因を探り, 検討・対策, 応援者や新人に多いが, 事前に「本人の責任ではない」といって討議—ミスの多い仕事は他の人と交換, リリーフマンが再チェックを何度かする。組立検査会からの不良品の項目, 時間を掲示。誰がミスしたかすぐ分かるので, 最初は人のあら探しみたいで, いやな感じだったが…。 ○ 部品落した時は拾うことを決めた—みんなが意見だして, いい案があれば取り上げる。できる範囲内でやっている。 |
| 改善班 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 89班との関係は今はない。しかし, 改善の仕事の関係でよく行く (この8月3日, 日科技連の大会で, 89班のダルマサークルの歴史を報告した。㊦と一緒に)。[「七転八起」で築いたダルマサークルの歩み] ○ 班とはあまり関係ない, 小集団からの要望を聞いて, どれができるとか, できたとか決める。 |

(実態調査より作製)

表14 小集団で配慮していること、改善すべきこと（作業層）

| | 小集団活動で配慮していること | 小集団活動で改善すべきこと |
|-------------|--|---|
| 作業層（35歳以上者） | <p>○ ハーネスを引っ張らないよう、手で入れるようにしている。QCでの発表は部品の忘れなど見つけたり、ハーネスの入れ方など…次の工程の人が間違いを指摘してくれるといい。</p> <p>④ 8月のQC大会で、リーダーはみんながついてきてくれた、と言ってるが、そうはいかんもんもある。人間関係ええとはいかん。リーダーはうまく行っていると思ってるのだからうけど、みんなは仕方なく応じているだけ——QCでは、自分は多くはしゃべらんけど、作業内容のやりにくいとこ、安全に関することをしゃべる。</p> <p>⑤ 誤品取付けが多くなっている。同じような車があるが、部品が車種によって異なる。とはいっても身体が自然に動いて取り付けてしまう事がある。人がロボット化してしまう気がする。いくら理解してわかっていても、間違ふことがあるのは恐ろしいことだ。「目に見える管理」ということで、大分わかりやすくなっているのはいいものの、「それまでやったにこんな誤りがどうして起きるんだ」と言われるとね……</p> <p>⑥ QCサークルのテーマを上から決めるのじゃなしにね、現場で「今度のQC何にしようか」、そうすると、みんな発言すること出てくる。今みたく、今日になってこのテーマでやると言われると、みんな「ちょっと待ってくれ、あとから言う」と逃げ腰になる。 今はやっぱり全員発言ということで、工程別に発言させるが、工程がわかってないと発言できない。なるべく隅へ行ってる人もいる。その時のテーマによって、例えば不具合対策だと、不具合出す人は指摘されるので、端の方へ隠れる。 自分は技能は普通だが、気をつければ不良出ない。たまに出すと、作業長が「なんでお前出したんだ」と言う。</p> <p>○ 別がない。</p> <p>⑦ 不具合出した人、やり玉にあがることがある。不具合出しても、自分がタッチしてないとわかりにくいし、どういふふうに仕事してるか見た目はわからんからな。</p> | <p>→ ○ だんだんきびしくなる。ピンとこないが、良い方には何でも改善していくだろう。人間はあまり無理をしないで、楽に取り付けるようにはなるだろう。ボクらにはわからないが。</p> <p>→ ④ 今後もしていくのかなあ。あった方がいいですけどね。自分のやりにくい所をリーダーに話るとか、新しい応援の人が習うのに重要な所、カン、根本的な基礎をQCで考えたりとか。しかし、リーダーの人はすぐ、上の人のことだけをテーマにする。不具合を出すとか、それだけでQCサークルをする。下の人のことを考えない。今のテーマは不具合についてとか、下はただ従うだけ。もっと下の意見を取り上げるQCをするようにしてほしい。</p> <p>→ ○ 今後、車の台数は減っていくだろう。そうすると縮小化して、働く場が少なくなるかも知れない。コンピュータも毎年発達するし。そうした場合、QCどう変わっていくか？</p> <p>→ ⑥ 今のQCサークル、現場においてみて、ただ決めてくるので、それなりにするだけで、みんな真剣に討論せず、雑談的に終わってしまう。せっかく1時間のQCサークルを勤務時間さいてやってるのに、本当の活動できない。みんなどう思ってるか知らんけど。 小グループ制のとき、ボクらも1年位リーダーで、サブと今日は何しようかと話した[1971～2年頃から小グループ制]。今は目立つことをすると、生産能率が上がると、全社にアピールするから、そういうことなくなった。</p> <p>→ ⑧ 別に考えていない。QCが生産や安全などに影響しているとは、あまり思わない。職場の雰囲気あまり変わらない。やっても仕事にはあまり関係ない。</p> <p>→ ⑨ 自分が不具合出して、とやかく言われたくないし、討議の対象になりたくないの、不具合出さんように思う。</p> |
| 作業層（35歳未満者） | <p>⑧ 別がない。自分らはQCの時間は休憩時間と思っている。</p> <p>⑨ よく発言するのは⑥（みんなは聞いてないが）、あとはみんな黙っている。QCはみんなあまり熱心でない。リーダーまかせ。オヤジ（作長）がいたら、みんなしまってるけど、いなければ関係ないことしゃべったりする。</p> <p>⑩ リーダーが不具合出した人に聞いて、みんなで検討する。発言してくれる人あまりいないから、リーダーも困る。自分はたまに、誰も言わない時にはしゃべるが、わからん職種については言わん方がいい。B番のMさんは一つの工程しかできないが、人の仕事に口出して、「毎日同じ仕事して、不具合出すのがわからん」などと言うのが、やめた方がいい。</p> <p>○ 班の親睦会の幹事をやっている。 [レクリエーション係。B番の〇と]</p> <p>○ とくになし。</p> <p>○ 別がない。</p> | <p>→ ○ わからない。自分がリーダーになることはない。</p> <p>→ ⑨ QCは生産とまってる楽はできる。正直な話、歓迎している。従ってあまり積極的ではない。みんなそうだろうと思う。上の方はヤキになっている。そういう感じ。QCは昇進に関係ない。休んで真面目にやれば昇給する。</p> <p>→ ⑩ テーマが毎月一緒、会社の上の方から決まってくる。今日は何についてやってくれとか、自班で決めさせてくれたらいい。自班でも、ここが悪いとかあるから、そういう面に対処させてくれたらいい（安全QC、月に1回ある。生産性のみでない。そういう面での不満はない）。</p> <p>→ ⑪ しようないという時もあるが、前工程の人とのコンビをうまく、話しあって、やろうということになればいい。</p> <p>→ ○ 自分としては、できるだけ意見を出すこと（大体、全員が発言する）。</p> <p>→ ○ そこまでは考えていない。</p> |

（実態調査より作成）

できない。なるべく隅へ行ってる人もいる。その時のテーマによって、例えば不具合対策だと、不具合出す人は指摘されるので端の方へ隠れる。」

⑩「不具合出した人がやり玉にあがることある。不具合出ても、自分がタッチしてないとわかりにくいし、どういうふうに使っているか見た目ではわからんからな。」

この発言自体、現況での「相互点検」への一つの批判であるが、その背後には人間関係レベルでは解消できない問題が横たわっている。⑩はそれを指摘して言う。

⑩「誤品取付が多くなっている。同じような車が来るが、部品が車種によって異なる。とはいっても身体が自然に動いて取り付けてしまう事がある。人がロボット化してしまう気がする。いくら理解してわかっていても間違えることがあるのは恐ろしいことだ。『目に見える管理』ということで、大分わかりやすくなっているのはいいものの、『それまでやったのにこんな誤りがどうして起きるんだ』と言われるとね……」

この⑩の指摘は、⑨が「自分が不具合出して、とやかく言われたくないし、討議の対象になりたくないの、不具合出さんように思う」と決意を新たにするようなレベルでは、片つかない問題である。

それでは、彼らは小集団活動の何をどう改善すればよいと考えているのか。このように問題を立てて質問すると、明確な答えが帰ってこないことが多いが、次の意見は貴重である。

①「今のQCサークル、現場においてみて、ただ決めてくるのでそれなりにするだけで、みんな真剣に討論せず、雑談的に終わってしまう。せっかく1時間のQCサークルを勤務時間をさいてやってみるのに本当の活動できない。みんなどう思ってるか知らんけど。」

そうしてこの点で、最も明快な批判は①の意見である。

①「〔QCは〕あったほうがいいですけどね。自分のやりにくい所をリーダーに話るとか、新しい応援の人が習うのに重要な所、カン、根本的な基礎をQCで考えたりとか。しかし、リーダーの人はすぐ、上の人のことだけをテーマにする。下の人のことを考えない。今のテーマは不具合についてとか、下はただ従うだけ。もっと、下の意見を取り上げるQCをできるようにしてほしい。」①が具体的にイメージしているのは、「作業内容のやりにくいこと、安全に関すること」などであるが、これらは再建後の89班のQC活動が前向きに取り上げてきた点である。つまり、たとえば「作業姿勢の改善で楽に作業を」といったQC活動をもっと追求すべきで、現在〔84年度〕やっているような「天井ルーフ凹凸防止」（テーマ選定理由：ボディ手直し、塗装塗り、部品の脱着など手直し工数が多大であるから）といったテーマばかりをやらんでほしい、というのである。——89班のQC活動に対し、前にふれた「リーダーはうまくいってるのだろうけど、みんなは仕方なく応じているだけ」という評価は、この①の言葉である。批判の根本は「上」からのQCのみで「下」からのQCではなくなったという点にある。「下」からのQCは「作業改善」であり「安全」であって、そこから「新しい応援の人が習うのに重要な所、カン、根本的な基礎をQCで考え」ていこうというのである。そうして、①はそうしたことをQCの「本当の活動」とみようとしているのであって、この①や②の批判の方が⑩の「QCが生産や安全などに影響しているとは、あまり思わない。職場の雰囲気もあまり変わらない、やっても仕事にはあまり関係ない」

という意見よりも、積極的要素を含んでいる。

この点は、35歳未満層の意見をみると、一層はつきりする。この人たちの間では、㊦のごとく、小集団活動で配慮していることは「別がない、自分らはQCの時間は休憩時間と思っている」とか、㊣「オヤジがいたらみんなしまつてやるけど、いなかったら関係ないことしゃべったりする」。また㊨のように「自分はたまに、誰も〔意見〕いわないときにしゃべる」といった状態で、改善すべきこととしても㊣にみるごとくである。

㊣「QCは生産とまつて楽はできる。正直な話、観迎している。従ってあまり積極的ではない。みんなそうだろうと思う。上の方はヤッキになっている、そういう感じ。」(傍点筆者)

しかし、それだけではない。たとえば、「しようないという時もあるが、前工程の人のコンピをうまく、話しあってやろうということになればいい」(㊩)との意見のごとく、生産過程における直接的結合がもたらす協働の改善に言及する若い人も存在する。この点をもっとはつきり指摘するのが、㊨である。

㊨「テーマが毎月一緒、会社の方から決まってくる。今日は何についてやってくれとか。自班で決めさせてくれたらいい。自班でもここが悪いとかあるから、そういう面に対処させてくれたらいい。」(傍点筆者)

見るとおり、㊨や㊣と同一線上の「下」からのQCの強調である。従って、㊨にとっては、「わからん職種〔=工程〕については言わん方がいい。B番のMさんは一つの工程しかできないが、他人の仕事に口出して、『毎日同じ仕事して、不具合出すのがわからん』などと言うが、やめた方がいい」と批判する。なぜなら、そういう行為は「上」からのQCだからである。㊩や㊨の発言に連なるものであろう。

このようにみえてくると、㊨に端的なQCの現状批判は、年配者であれ若い人であれ、ともかく「下」からのQCをやって行きたいと考えている、89班の中では積極的な人たちの意見を代弁していることがわかる。対極に、「QCの時間は休憩時間」という声が布置する。そして、それらの間に「仕方なくやっている」人びと、「何となくやっている」人ばとが位置しているのである。

(3) 最近のQCサークル活動に対するサークル員の評価——(2)配慮していること、改善すべきこと (QCリーダー層)

以上にみたQCの現状への批判に対し、QCリーダー層は現状をどうとらえ、どう改善していこうとしているのか(表15)。彼らは作業者と作業長との間に立つ存在なので、先に作業長の見解をみておこう。

「QCはやはり、メリットがあると思う。自由に発言させて、創意を出してもらうように努力している。よその班に負けない、明るいグループ作りをしたい。」そのためには、「各作業者が出した意見をなるべく早く実現させてさせてやること。リーダーとしては、作業しやすいよう努力する。上司いろいろなので、できない部分ある。提案があっても実現できない時は、『こらえてくれ』と正直に言う。」

作業長のQCサークルに対する位置づけ、その活性化のための方途は、それなりに明らかである。彼は「上司いろいろ」な中で、「よその班に負けない明るいグループ作り」

表15 小集団活動で配慮していること、改善すべきこと（QCリーダー層）

| | 小集団活動で配慮していること | | 小集団活動で改善すべきこと |
|----------|--|---|--|
| 作業長 | ○ 各作業者が出した意見をなるべく早く実現させてやること。リーダーとしては、作業しやすいように努力する。上司いろいろなので、できない部分ある。提案があっても実現できない時は、「こらえてくれ」と言う。 | → | ○ QCはやはり、メリットがあると思う。自由に発言させて創意を出してもらうように努力している。よその班に負けない、明るいグループ作りをしたい。 |
| オブザーヴァー層 | ① マンネリ化しないように。新しい設備入れても最初は抵抗あるけど、皆に理解してもらう。現状維持では進歩ない。——オヤジ【作業長】にやる気あるので、やりやすい。 ① うまいことばかりいかんです。レクリエーション的なことも必要です。ただ、プロだから責任ある、仕事して金もらうんだから。どういう時にミスしたか、全員で、個人を責めるのではなく、みんなで考える。できたことは仕方ないので、フォロー体制を。内輪なので、ザックバラんな話をする。大体一言はいいますね。 ○ NA | → | ① もっと人数少ない方が良く、5人位におさえる方がいい、発言は今みんな発言する。 ① 年配の人に自己啓発せいといっても、やりづらい人もいる。若い人にどんどんやれるチャンスを与える。リーダーは助言だけで、「今日は、お前やってくれ」というように、だんだん慣れてくるようにやるといいと思う。 ⑤ もう少し回数を多くして、問題点に取り組んで行く必要がある。こうすれば人の和もできる。若い人、いやがってなかなかやらない。 |
| 4級リーダー層 | ⑥ 何でも発表してもらうということが大事、思う事を素直にのべてもらう。そんな意見ダメと言うと、出なくなるので、 ⑧ みんなに発言してもらうということ、言わない人は言わないでは良くない。みんなに一言づつでも。 ⑨ 人間の和。不具合出すこと多い人にあまり言うとか、キズつける。それなりに話し合せて、仲よくやる。QCの時には文句言わない。 ② いろいろ考えることはよくある。人間関係は難かしいから、考えることはある。作業長レベルに頼むことも多い。人間動かすのは、リーダーよりも作業長なので、リーダーベースでいくと、うまくない。会社の形式というのは軍隊形式みたいなもの。みんなとの共同の中での意見を上にあげようとする。近づきすぎると問題。 | → | ⑥（人前に出るのが、自分は嫌い。やってはいるが、部課長の前で話すのは苦手。） ⑧ 現在の形を続けたら良いと思う。そのうち変わったことあったら、また取り入れて。 ⑨ 同じことではダメ。その先どうしたらいいかについては、まだわからない。 ② むづかしいですね、もっと小集団の意見が、上のへんに反映できるようにしてもらえれば一番いい、上のへんにやってもらえるように。いままである程度はしてもらってるけど、（とりまとめは係長、そこらへんの人がやる。） |

という目標のもとに、QCサークルを位置づけている。「明るいグループ作り」が「ヤル気」へつながり、品質向上につながると、彼はみているのである。そして、「明るいグループ作り」はお題目の連呼によってではなく、「作業しやすいよう努力する」ことであり、そうした点を含めて「各作業者が出した意見をなるべく早く実現」すること、そして実現できない時は率直にわびることである。ここには、前述したように、上司にはかなり物を言わなければ下の者はついてこない、とのA作業長の「哲学」がある。

こうした作業長の方向づけのもと、リーダー層はQCサークルをどのようにリードしようとしているのか。4級リーダー層とオブザーヴァー層とで若干の違いが見られるが、リリーフマンとして作業員により日常的に接触している4級リーダー、サブリーダー層は、㉞㉟のように「何でも発表してもらおうこと」、「みんなに発表してもらおうこと」を配慮しながらも、㉙や㉚のように「人間の和」「人間関係の難かしさ」に直面している。㉙は、「不具合出すこと多い人にあまり言うと、キズつける」ので、「QCの時には文句言わない」という形で対処し、「[QCは]現在の形を続けたら良いと思う。そのうち変わったことあったら、また取り入れて」という㉚に対して、「同じことではダメ」と判断するのだが、「その先どうしたらいいかについては、まだわからない。」そうして㉚は、「みんなとの共同の中での意見を上にあげるようにする」ことがリーダーの役割だと自覚しながらも、「会社の形式というものは軍隊形式みたいなもの」なので、リーダーペースでいくと、うまくいかない。したがって、「もっと小集団の意見が、上のへんに反映できるようにしてもらえれば一番いい、上のへんにやってもらえるように。」彼は「作業長レベルに頼むことが多い」ということになるわけである。——このように、いつも作業員層と接触している4級リーダー層は、「下」からのつきあいに絶えず直面しながら（年齢的にもベテランと若い層をつなぐ位置にある）、今後の方向性となると、㉘、㉙、㉚、それぞれ様々であって、共通の認識は未だ形成されていないと思われる。

それでは、オブザーヴァー層はどうか。㉑は、「オヤジにやる気あるのでやりやすい」との状況の下で、「マンネリ化しない」こと、「現状維持では進歩ない」ことを強調し、㉑は「うまいことばかりいかんです」といいながらも、「プロだから責任がある、仕事してカネもらうんだから」と、胸の内をあかす。——とにかく現状をどうにかしなければならぬと感じている彼らが、今後の改善善点として打出すのは、「もっと人数少ない方がよい、5人位」(㉑)、「もう少し回数多く」(㉙)、そして「年配の人」ではなく「若い人にどんどんやれるチャンスを与える」(㉑)といった、サークル運営上の技術的な配慮である。(そうはいっても、㉑のう少数化、㉑の若い人中心は、大事なことである。)

さて、以上のように見てくると、作業員層の中の積極的な人たちが要請した、「下」からのQC活動という声に対して、4級リーダー層は、たとえば㉚のごとく「みんなとの共同の中での意見を上にあげるようにする」ことを作業長、係長に期待し、かつ「[作業員と]と近づきすぎるのも問題」として、アンビヴァランツ性をのぞかせ、㉞㉟㉙は「下」からのQCの要請を、「意見を聞く」レベルでしかとらえていない。他方、オブザーヴァー層では「プロ」意識の強調、マンネリ化の打破、そしてサークル運営レベルでの改善案であって、「下」からのQCとその改善案との理念的ないし現実的連関は明示されていない。

——こうした中で、「下」への眼を一番もっているのはむしろ作業長のようである。4級リーダー層、オブザーヴァー層に比べてみる時、作業者は「作業しやすいように」ということを原点に、配慮ないし改善を考えている。しかし、この作業長にしても、QCで「自由に発言させ」ることは重視しても、QCリーダーが「下の人のことを考えない」という批判が、作業者の中に厳しく存在していることについては、十分には認知していないと思われる。この点については、後に再びふれる。

(4) 提案制度の現状と評価

89班のQC活動のピークが「作業姿勢の改善で楽に作業を」の取り組みであり、「下」からのQC活動への要請の根本も「作業改善」にあったが、この点は提案制度の評価においても看取しうる。

表16の㊦の言葉にあるように、現在月に1人当たり7～8件の提案がノルマとなっている。89班は出す人多く、月に500～600の提案数となり、最高のは月100件も出し、「それで借金返す人もいるぐらい」(㊢)である。しかし、そこには㊦や㊧が指摘するように、「班同志の競争」があり、作業長から「何か出せ」言われるし、ノルマを班で確認したり、「QC全体で提案」(㊩)したりしている。それにもかかわらず「5～6人は全然出さない。」(㊦)。作業長は、「しょっちゅうやらせること、小さなことでもいいし、たとえ1秒でも〔ライントクトを〕縮めるよう努力する」ことを絶えず求めているのである。

そうした現状のもと、作業層の提案制度に対する評価は、大きく二つに分かれる。一つは、年配層の㊠㊡、若手の㊣㊤である。

㊠「提案しないと改善してくれない。提案出して改善するのが良い。人間は楽に早く仕事をすべきで、人間を奴隷にしておいてはダメ。無理な姿勢では長く続かない。」→「部品の配置、取付等で、1日どれ位という配置をしてくれと提案した。なかなかしてくれないが……。」

㊡「〔工具部品供給台車を動かすための天井から下っている〕ヒモはようしてくれた。ああいう大きいことはしてくれる。ボタン押すんじゃたまらんけんのう。」→「ボクらは出したりしよるけど、これが職場に生かされているのはないですね。簡単な提案は取り上げられない。」

㊣「ちょっとでも楽できるように、提案考えている。」

㊤「改善をやりやすいように頼む。自分でも提案は書くし……。」

この4人のうち、㊡㊤はQC活動においても「下」からのQCを志向していた。㊠はQCは「ピンとこない」、そして㊣は「生産とまって楽はできる」とみていた。QCに対して消極的であっても、退社しない以上のがれられないであろうライン労働の日々の中で、「ちょっとでも楽できるように」、考えざるをえなくされているのである。

しかしながら、提案はかえってマイナスだとの見方もある。㊦「提案でも本当に役立つものは少ない……。作業長は『不具合出すとチェックが多くなるので、それだけ自分が苦しくなる』というが、提案して仕事がつくこともある。」この考え方は、目下、㊦1人が表明しているのみだが、年に20～30件提案を書く㊦と違って、提案を出さないのは㊠㊡である。㊠はQC活動においても消極的であったし、提案を出さない理由（「出してあまり意味がない」）は、QCのそれ（「やっても仕事には関係ない」）と同質である。

表16 提案制度についての評価

| | ケース | 職場での提案の努力 | 本人の提案への対応 | 提案制度の改善点 |
|-------------|-------|---|---|--|
| 作業長 | ○ | — | — | しょつ中やらせること、小さなことでもいいし、たとえ1秒でも縮めるよう努力する。 |
| オペレーター層 | ㊦ | 1人8件/日が集まって、班でいくつ、の評価となる。 | 1人8件の目標で、できるだけ達成するよう努力している。 | 自分としては、今の形の統行で良いと思う。 |
| | ㊧ | 提出状況を掲示し、目標数を出す。 | ガラスの枠のゴム入れるのに、人間を回さず物を回す提案や、エアホースの散乱を防ぐため、エアホースが台車と一緒に流れ、終ると次の車にもどるようにする提案など。 | ものをあちこちの角度からみる。小さなことでも一つの提案。発想力やメリットの大きいもの、作業がしやすくなること。 |
| | ㊨ | 課で月に1人何件(8件)と決め、それを目指してやる。 | 個人ではなかなかできない時に、サークルに手伝ってもらう。 | 月に8件は多いという声があるが、内容がたいしたことないというのでも、その根をつみとつたらまずい。意欲をおこすこと。 |
| | ○ | — | 現場の時は月に30件は出した。事業所表彰5回(車の設計変更のことで)1回8000円—今は出していない。 | 提案すれば250円もらえる。カネ目当ての人がいる。内容の吟味が必要、以前は選考していたが、今は無選考。 |
| 4級リーダー層 | ㊩ | 1人月7件のノルマ、リーダーは絶対守らなければ。出さない人が多く出した人が、出さない人の名前を出したようになる。 | 会社で書く、夜勤でラインについてない時 | どうでも良い。制度についてとくに意見はない。 |
| | ㊪ | 提案で作業がやりやすくなる。皆にやりにくいところはないか、たずねて提案。やりにくいと言った人に書いてもらう。—これでいいということはない。 | 今は僕自身はちょっとない。仕事している上で、明日にでも出てくるかもしれないが。 | 作業台車もう少しあっていい。—今、1人月7~8件だが、件数こだわらず内容のいいものを。いいことは実施されている。いい提案、会社でも喜ぶ。 |
| | ㊫ | 案に仕事できる変化のために考える。 | ラインにリリーフで入るとき、少しでも楽にならないか考える。(プチルカッターあればハサミデイチいち切らなくてもよいか) | 良い制度だ。 |
| | ㊬ | 制度あってないようなもの。でたらしめられている。しょうもないものしか出てこない。マンネリ化している。 | 目標月8件というのがいけな。出したいというものではない。 | 出す出さんが評価の対象となる。しょうもないものでも出す方がよく評価される。昔は厳しかった、内容のいいものだけ。 |
| 作業層(35歳以上者) | ㊭ | 部品の配置、取付等で1日どれ位という配置をしてくれと提案した。なかなかしてくれないが。 | 僕は台車が動いて危検だからストッパーつけてくれとか、部品の配置とか、月に10件、2~3は採用。 | 提案しないと改善してくれない。提案出して改善するのが良い。人間は楽に早く仕事をすべきで、人間を奴隷にしておいてはダメ。無理な姿勢では長く続かない。 |
| | ㊮ | 何でもええけど、班から出さなならん、班同士の競争。何かだせ出せ言われる。班長から。 | あった方ええですけどね、ボクらは出したりしよるけど、これが職場に生かされているのではないですね。簡単な提案は取り上げられない。 | なかなか、ああじゃ、こうじゃいうても…。[台車動かす、天井から下がっている]ヒモはようしてくれた。ああいう大きいことはしてくれる。ボタン押しんじやたまらんけんうのう。 |
| | ㊯ | 月に提案を50~100枚書く人いる。それで借金返す人もいるくらい。 | 自分1ヶ月10枚程度。 | 会社の要求で「書け」、グラフ出される。(車の売先きの紹介も)、これがついていやになる。 |
| | ㊰ | QC全体で提案は出したことある。 | 出さない。理由は特にないが、出してもあまり意味がない。班長は言ってるが、圧迫感を感じることは感じない。それほどでもない。別に関係ない。 | 絵等に影響あるのだから、だから出さなくていい。生懸命には使えない。家に帰ってまでそういうのしようと思わない。 |
| 作業層(35歳未満者) | ㊱ | よその班と競争みたいになっている。表が回ってくる。1人平均7~8件、89班では出す人が多い。最高の人100件/月だが、同じようなことばかり書いている。5~6人は全然出さない。まじつと書かれる。職場では月に500~600の提案がある。一部品を取りやすくてか、部品箱の横に箱をおくとか、採用された。 | 自分は出したり出さなかったり、ノルマきめられているが、自分は同じ仕事なので出せない。同じことを年に何回も出して年20~30件。 | 提案でも本当に役立つものは少ない。同じ仕事やっていたら、おかしいようになるし、作業長は「不具合出すとチェックが多くなるので、それだけ自分が苦しくなる」というが、提案して仕事がまじつくなることある。 |
| | ㊲ | ない。 | ちょっとでも楽できるように、提案考えている。 | ない。 |
| | ㊳ | 改善をやりやすいように頼む。 | 自分でも提案は書くし…。 | 本当にいい提案、なかなか出ない。出せと言われても出るもんでない。内容よりも量、それで文句言われない。 |
| | ○ | 毎月、個人個人で8件以上出さねばならない。これを班でまとめて会社に提出する、と班で決めた。 | なし。 | 別れない。 |
| ㊴ | 別になし。 | なし。 | なし。 | |

こうした作業者の提案制度への評価に対し、QCリーダー層、とりわけオブザーヴァー層の①④⑤はそれぞれ、「今の形の続行で良い」、「小さなことでも一つの提案」、「内容がたいしたことないというのでは、その根をつみとったらずい、意欲をおこすこと」と、現状肯定的評価を下している。これに対し、4級リーダー層では、⑧と⑨がそれぞれ、「提案で作業がやり易くなる」、「楽に仕事できる変化のために〔提案を〕考える」とのべて、作業者の④らとの共通性を示す（この点ではオブザーヴァー層の①も同じ）。そして、②は「しようもないものしか出てこない、マンネリ化している」、「目標月8件というのがいけない、出しやいいというものではない」と現状を否定し、⑩は「どうでもよい、制度についてとくに意見はない」とつぶねる。4級リーダー層の見解は、ここでも一致していない。

以上みたように、作業者層は「ちょっとでも楽できるように」、「本当に役に立つ」提案を考えようとする人たちと少数派の出さない人たちに分かれ、4級リーダー層は「作業がやりやすくなる」とみる人と消極的・否定的な人々に分かれ、オブザーヴァー層と作業長は課長やM製作所のトップ層と同じく、提案を出すこと自体に意味をみとめているのである。——浅川稿において、私たちは「仕事の張り合い」を持っているか否かにおいて、「あり」とするのは4級リーダーの一部と、とりわけオブザーヴァー層であること、作業者層においては「なし」「あるはずがない」という見解が一般的であることを見た。ここで、作業者たちは、張り合いのない、かつラインスピードが早くて、きついと感じられる作業を、少しでも楽にしたいと望んでいる。そうして、労働組合がそうした問題にタッチしない中で、本当のQC活動、本当の提案活動がそれをすべきだ、という人が多数を占める。しかし、QCや提案に求めざるをえないという状況は、QCや提案によって職場規範を確立しようということをも意味する。本節の最後に、以下その点を検討しておこう。

3 職場のきまり、約束事

—しなければいけない事、してはいけない事—

E. メイヨー、F. J. レスリスバーガーらのホーソーン・リサーチは、配電器捲線作業に従事する14人の男子従業員の間には、2つのクリーク（clique）が存在し、そのクリークには掟（definite ideas, sentiments）があることを明かにした。

〔1〕汝は余り多くの生産品を生産してはいけない。もし汝がそれをするならば、汝は賃率を破壊する奴である。

〔2〕汝は余りにも少ない生産品を生産してはいけない。もし汝がそれをするならば、汝はズルい奴である。

〔3〕汝は仲間の損害となってかえってくるであろうような何ごとをも監督者に告げ口してはいけない。もし汝がそれをするならば、汝は裏切者である。

〔4〕汝は仲間に対してよそよそしい態度をとり、あるいはさし出がましい行動をしようと試みてはならない。もし汝が、例えば検査工であるならば、汝は検査工らしく行動すべきではない。〕⁽¹⁷⁾

ここに示されているのは、出来高払制賃金制度下、監督者（supervisor）に対抗しつつあった職種別労働者群の、自生的な職場規範であった。

この研究に示唆を得ながら行なわれた、鑄物の街・川口市調査（1947～50）において、中野卓氏は鑄物工場内部にクリック（「流れ」というインフォーマル・グループ）があり、そこでは「親方徒弟的・兄弟弟子的なハイアラーキー」によって、「同社の労働組合のリーダーシップ」が「牛耳られてきた」点に、鑄物労組の特質を見い出していた⁽¹⁸⁾。

「このような『誰々の流れ』というクリックが、一経営体内に、ここでは複数的に形成されており、それらの頂点は職長であり、また古参班長である。そして、これら職長・班長などの第二次的な親方たちと、社長との間の関係が、比較的古い型の人々にあっては、親方徒弟的に近い主従関係であり、創業者であった初代社長を父とする現社長は、けっきょくは、そのような流れの頂点に位置することとなる。」（傍点原文）⁽¹⁹⁾。

「親方徒弟的に近い主従関係」を律する規範が、職場ならびに労働組合を律する規範でもあった。

しかしながら、戦後の労働組合運動の展開は、それとは異質の規範も作り上げようとした。その一つの典型として、三井三池労働組合の事例をあげることができる。同労組1957年度「活動方針」中の「職場闘争」の項は、次の4点を指摘していた。

「1.（労働条件の維持）敵階級が職場の民生化を抑圧し、収奪政策を具体的に行っているところが職場である。この直接的に対決している会社の権力が常に条件の引き下げや、労働強化を策していることを認識して現状の維持と向上のために闘うのが職場闘争の第一段階である。

2.（職制支配の排除）闘いの要素は要求としての攻撃的面と、敵階級の支配政策と対決して組織を防衛する闘いとに大別されるが、職場要求はもとより組合のあらゆる要求を解決する能力を持つか否かは、職制の支配を許すか否かにより左右されることに注目せねばならない。

3.（権利の自覚）組合員の一人一人は幾多の不平不満を持っているが、その諸要素につき職場で充分討議し、この中から大衆の要求として闘いを組織することが重要な任務の一つである。何故ならば資本家の巧みな宣伝や個人々々に対する懐柔工作はわれわれの不満を組織する前に骨抜きにする働きを持つ。/要は組合員各人の権利意識の自覚であるが、このような闘いは先ず職場委員会を中心に職制との交渉からはじまる。

4.（経営の監視と生産の主導権）われわれの要求は狭義の労働条件を向上させる闘いと労働者が働くための環境・人事・経営などを含む広義の諸条件に大別され、これらを通じて生産の主導権をわれわれの手に握ることであるが、これら経営機能の本質に関連ある事項については職場という組合の末端機構が、じかに総資本と対決するような結果になることもあり得るので、執行部と緊密なる連携のもとに闘いが進められなければならない。」⁽²⁰⁾

ここでは組合員一人ひとりの「権利意識の自覚」と職場委員会による職制との交渉との相互連関の関係が重視されているが、他方、「職制支配の排除」は「おなじ職場にいる三社連〔三井鉱山社員組合連合会〕の職員を吊上げて敵にまわすという、大きなあやまり」⁽²¹⁾へと連なるのである。

さて、このように見てくると、職場規範の問題は、職場社会の構造と密接な関係にあることがわかる。そうして、わが国においては、1960年代以降20数年の間に、職場を律する規範は大きく変容したと考えられる。その実相は何か。

私たちがいま検討を加えている、A自工M製作所組立工作部商用車第二組立課機装第

4 係89班の職場の機構は、一方で作業長・副作業長の下で職制がなく、他方で職場レベルでの労働組合の実質的活動を欠くところに、組織的な特質があった。そうして、本来、インフォーマルな活動体である QC サークルのみが、その系としての職場親睦会を含めて、職場に根を下ろし、QC リーダー、とりわけオブザーヴァー層は職制ではないが、職制予備軍的役割を果たしていた（こうしたオブザーヴァー層、そして作業長が労働組合の末端の役員を兼ねていることは、先に示した）。こうした職場社会はどのような規範を持っているのか。

私たちは89班の1人ひとりに、「仕事を行って行く上で、お互いおし、やってはいけないこと、やらなければいけないことといった、職場のきまり、約束事が何かありますか」という質問をした。その結果が表17である。89班の“シンボリック・マネジャー”である作業長は、やらなければいけない事として「確実さ。お客さん、何百万というカネ出して買っらんじゃ!!自分ならどうじゃと考えんきゃ」を挙げる。これは A 自工 M 製作所の「100%良品運動」のスローガンである。やってはいけない事は「作業ミス、誤品・欠品」である。これは言うまでもなく、少なくともここ1年の「会社が与えた」QC テーマである。作業長はタテマエとして、この2つのことを挙げたのではない。彼はそのことが生産管理のポイントであると心底考えており、このことと作業者が「作業しやすいよう」努力することは、決して矛盾するものとしては扱われていない。「不具合出すとチェックが多くなるので、それだけ自分が苦しくなる」という彼の言葉は、そのことを裏付けている。

表17にもどって、作業長と同様な規範に直接言及しているのは、オブザーヴァー層の1人（「不具合を出さぬこと」と、作業者の㊦㊧）である。㊦は「前の工程の人の不具合を見つけ、リーダーに知らせる」ことを挙げるが、この㊦はQC活動において「QCの時間は休憩と思っている」とのべていた。また「品質向上—誤品を出さない、不具合にしない」を挙げる㊧は、QC活動のさい「身体が自然に動いて取り付けてしまう」ことの「恐ろしさ」に言及していた。この2事例は、不具合絶滅のスローガンが、いかに重く作業者にのしかかっているかを示しめいる。そうした中で、4級リーダーの㊨は後工程からの仕事ミスの指摘（フィードバック）を、「会社の方針というよりは、労働者同志の配慮」として理解しようとしている。会社の業務命令的なものではなく、自分たちがQCで自主的に決めたものだという解釈であろうが、そこには作業長の発想と一脈通じるものがある。

ところで、オブザーヴァー層㊩の「会社から決められたことは守る」、4級リーダー㊪の「しなければいけないことは、自分が率先してやる」もまた、上述に含まれているとも考えられるが、品質につながる確実さということ以上のものがある。商用車第2組立課長の方針がそこには介在しているからである。課長は作業者の資質として、次の4点を向上させるよう要求していた。それが「しなければいけないこと」を事実上構成する。また、このレベルにおいて、全社的な㊫運動とのつながりが出てくる。

1. まじめであること——出勤の問題。無断で抜けられたら、現場大変。
2. スピード——手が早い、遅いということ。早いにこしたことはない。しかし、それ以上に大切なのは、
3. 確実さ——これは品質につながるからである。

表17 職場のきまり、約束事（してはいけない事、しなければいけない事）

| | |
|----------------------------|---|
| <p><作業長></p> | |
| ○ | <p>やっていけない事→「作業ミス、誤品・欠品」 やらなければいけない事→「確実さ。お客さん、何百万というカネ出して買うんじゃない？自分ならどうじゃと考えるきゃ」</p> |
| <p><オブザーヴァー・クラス></p> | |
| ① | 「1. 人のかげ口いわぬ、2. 会社から決められたことは守る、3. 朝夕、声をかけあう」 |
| ② | 「工具の取扱い、投げるとかしない。安全面——ホイスト関係はヘルメットの着用、共同作業には合図。また、ドアを確認して開ける等の注意」 |
| ③ | 「モラルの向上——挨拶をしましょう。くわえタバコやめよう。服装などの安全面で、お互いに注意する」 |
| ○ | 「不具合を出さぬこと、ボルトの締め忘れなど、忘れた時はリリーフがやる。」 |
| <p><4級リーダー層></p> | |
| ④ | 「リリーフマンいるので、毎日1人は休んでいいが、前日に申し出ておくこと。決められた事は守ろうと作業長が言う（休憩するならしても、タバコは灰皿のそばで、帽子はきちんとかぶる、など）」 |
| ⑤ | 「仕事のミスがあると、後工程から指摘する（フィードバック）。これは、会社の方針というよりは、労働者同志の配慮。会社は季節工や他社に対しては、フィードバックをやかましく言っている。」 |
| ⑥ | 「相手を起したことをしてはいけない、自分より上の人に。しなければいけないことは、自分が率先してやること」 |
| ⑦ | 「人が作業に遅れた時に、暇な人が助ける。車種が変わった時など」 |
| <p><作業者></p> | |
| ⑧ | 「きまりはない。若い人は仕事変ってやっているが、ボクらはせん」 |
| ⑨ | 「休憩時間などに、お互い話し合っていくのがええんじゃが、わりかし、グループで仲の良いやつ同士で話すと。食事と一緒に行くのはめったにない、気の合った同士。そこが統一とれん。職場の人は一緒に行くというようになればええんじゃが……。じゃから、若い人が自分の仕事をどンドンやって、『追いあげる』。遅い人の邪魔になって、言い争いになる。遅い人は『流れる』ので若い人の邪魔になる。こんなことがよくおきる。」 |
| ⑩ | 「1. 安全——朝礼でそのことを確かめ合う。ケガ人が出たら班全体の責任となる。 2. 品質向上——誤品を出さない、不具合にしない。」 |
| ⑪ | 「自分のところだけで精一杯。人のところまで気をつけて見ていたら間にあわん」 |
| ⑫ | 「前の工程の人の不具合をみつけ、リーダーに知らせる。（3年前に欠陥品が出たことがきっかけ）」 |
| ⑬ | 「休むときは前日までに連絡する。当日はなるべく避けて。あとは安全面——決められた保護具を使うて仕事すること」 |
| ⑭ | 「お互いに邪魔にならないようにする。遅れた人があったら助け合う——作業の遅れがおきて、後工程のところにくい込み、工程が重なり合う。仕事が簡単な車種がきたら、仕事が進み過ぎて、前工程に入っていったら邪魔になる。定位置ですますようにしなければならぬ。」 |
| ⑮ | 「終る時に、反対番の人のことを考えて、反対番の人がすぐ仕事ができるように準備しておいてやる。」 |

©E©G①はN.A. 実態調査より作成

4. 躰——きちんと作業をやらせたい。仕事中はきちっとする。掃除はちゃんとする、など。養成工出身者が少なくなったためか、こういうところがルーズになっているが、仕事を整理整頓するのは、きちっとした仕事をする第一歩である。

これらの点から考えると、今の㉠㉡のみでなく、オブザーヴァー層の㉢㉣、4級リーダー層の㉤、そして作業層の㉥らの言及する規範を、一まとめにすることができる。㉤は、「決められたことは守ろうと作業長が言う」と述べているが、こうした「決められたこと」は、次の2点になる。

1. 出勤に関すること

㉢「リリーフマンいるので、毎日1人は休んでいいが、前日に申し出ておくこと」

㉣「休むときは前日までに連絡する。当日はなるべく避けて」

2. モラル向上に関すること

㉢「工具の取扱い、投げるとかしない」

㉣「休憩するならしても、タバコは灰皿のそばで。帽子はきちんとかぶる、など」

㉤「挨拶をしましょう。くわえタバコやめよう。服装などの安全面で、お互いに注意する」

㉥「朝夕、声をかけ合う」

これらは、㉥を除けば、QCリーダー層の発言であることに特徴がある。㉣や㉢の「挨拶」が、M社活性化運動の、「大声で挨拶をしているか」、「呼ばれたら間髪を入れず『はい』と返事をしているか」とは異質であることは、十分に判断できる。そして、㉢の「人のかけ口いわぬ」、㉣の「相手を越したことをしてはいけない、自分より上の人に」という発言は、作業長と作業層の間にいる彼らの立場によるものであろう。

しかし、「会社から決められたこと」には、いま一つ大きな問題がある。「安全の問題」である。これは「会社」の問題であると同時に、作業層自身のことでもある。この点について言及しているのは、オブザーヴァー層の㉢㉣、作業層の㉤㉥である。

㉢「安全面——ホイスト関係はヘルメットの着用、共同作業には合図。また、ドアを確認して開ける等の注意」

㉣「服装などの安全面で、お互いに注意する」

㉤「安全——朝礼でそのことを確かめ合う。ケガ人が出たら班全体の責任となる」

㉥「安全面——決められた保護具を使って仕事すること」

ところで、他方、4級リーダーの㉣と、作業層の㉢、そして㉤㉥は次のことを規範として挙げる。

㉣「人が作業に遅れた時に、暇な人が助ける。車種が変わった時など」

㉢「〔仕事を〕終る時に、反対番の人のことを考えて、反対番の人がすぐ仕事ができるように準備しておいてやる」

㉤「お互い邪魔にならないようにする。遅れた人があったら助け合う。作業の遅れがおきて、後工程のところにくい込み、工程が重なり合う〔「流れる」〕。仕事が簡単な車種がきたら、仕事が進みすぎて、前工程に入っていったら〔「追いあげる」〕、邪魔になる。定位置ですますようにしなければならない。

㉥「若い人が自分の仕事をどンドンやって、『追いあげる』。遅い人が若い人の邪魔になって、言

い争いになる。遅い人は『流れる』ので若い人の邪魔になる。こんなことがよくおきる。」「休息時間などに、お互い話し合っていくのがええんじゃが」

ここに指摘されているのは、生産過程における労働者間の直接的結合をもとにした、お互い同志のモラルである。㉞の助け合い、㉟の反対番への配慮、そして㊸-㊹の、ライン労働の特質から来る、作業の競合に関するもの。㊸は「お互い話し合っていくのがええんじゃが……」と言っていたが、㊸自身が「定位置で済ますようにしなければならない」と一応の納得をしている。そして、㊸にアドバイスをしたのは㉟であった。

この㉟、また㊸は言う。

㉟「きまりはない。若い人は仕事変ってやっているが、ボクらはせん」

㊸「自分のところだけで精一杯、人のところまで気をつけて見ていたら間にあわん」

つまり、㉟㊸は一定のラインタクトで流れてくる仕事を、「流れ」たりさせないでこなすことに精一杯で、職場の規範などに頭がまわらないと、いうのであろう。そこには㊸の指摘する次のような事態が在していた。

㊸「インパクト使うのに骨が折れる。ピットの先がすべったり、あわなかったり、塗装のムラで穴が埋ったものもある。ラインピッチは同じだから、あせる。まっすぐに入らんで、斜めに入ることもある。あせてやりおったら、コンマ何秒まで計算して流してくる。不具合あると、それを取り戻そうとして、ピッチあげる。正規ラインより2秒早い。今は3分32~3秒になっている。」
こうした事態のもとで、㉟や㊸のように自分のことで精一杯の人が出てくる。QCサークル活動でそれが楽になるわけではない、と彼らは考えていた(㉟「だんだんきびしくなる」、「次工程の人が間違いを指摘してくれればいいが」、㊸「[QCは]仕事にはあまり関係ない」)。若い㊸や㉟は、QC活動にはさして熱心ではなかったが、協働労働それ自体の中から一緒に働いている仲間への配慮を学んだのであった。しかしながら彼らは、㊸のようにラインピッチの問題をみているわけではない。このことは、㊸や㉟、㉞、または㉟㊸のみでなく、「安全」を重視した人たち、出勤・モラルを挙げた人たち、そして品質向上にかかわることを指摘した人たちも、調査過程の全体の中で、言及してはいない。㊸のほかには㉟がいるのみである。

以上みたごとく、職場規範は、QCリーダー層ではオブザーヴァーも4級リーダーも、QC活動を媒介としての会社・上司の方針の内在化としてあり、作業層においては同様の人もいるが、他方に、明確な規範として定型化されていない人も含め、またマイナスの関係として受けとめている人も入れて、直接的な生産過程における有り様とかかわっているとらえ方をしている人びとが存している。作業層の多くは、「上」からのQCサークル活動に批判的だった。つまり、作業層にあっては(14人中の8人から職場規範を聞いたが)、

㉟QCに批判的^{b ut}→QCを介する職場規範(3人)

㊸QCに批判的^{a nd}→直接的生産過程とかかわった未定型の「規範」(5人)

の2つのタイプがある。その点で、㊸QCに肯定的でQCを介する職場規範をもつQCリーダー層、とは明らかに異なっている。

㉟タイプが挙げる「安全」、出勤や服装・挨拶などのモラル、品質向上といったQCを

介する職場規範にしても、「資本家の巧みな宣伝や個人個人に対する懐柔工作」の結果とみては、ライン労働下の作業者を把握できない。そこには当然、作業長、課長、所長、社長の「経営哲学」が映し出されていようが、同時に特定の条件のもとで、ライン労働に従事する者の醒めた眼に基く規範、としての側面も有る。ということは、ここでの職場規範は、職場にいる間だけの規範、あるいは自分一代の定年までの規範、という意味を含みうるのである。

Ⅳ インフォーマルな関係構造と労組の職場組織

「自分の班〔89班〕は信用できない。ただ合わせてつきあう位だ。あまりうかつにもの言うと、上に知れたりする。自分の言ったとおりならまだいいが、人を悪く言って自分を売り込むのもいる。この者にはここまでは言ってもいいが、ここでやめておこう、と考えながらもを言っている。」——これは、89班のある作業者の卒直な感慨である。この感慨は、果してどれほどの根拠をもつものなのか。作業層の声をどれほど代弁しているのか。もし仮りに、ある共通性もちうるとしたら、M製作所のQCサークル活動の基本理念のうち、「(2)人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる、(3)人間の能力を発揮、無限の可能性を引き出す」は、フィクションでしかない事になりかねない。

私たちは以下で、QCサークル活動自体が“フォーマル化”してしまっている現状の中で、職場社会におけるインフォーマルな関係構造を、個人の職場内社会関係のあり方にまで下りて、とりおさえてみよう。

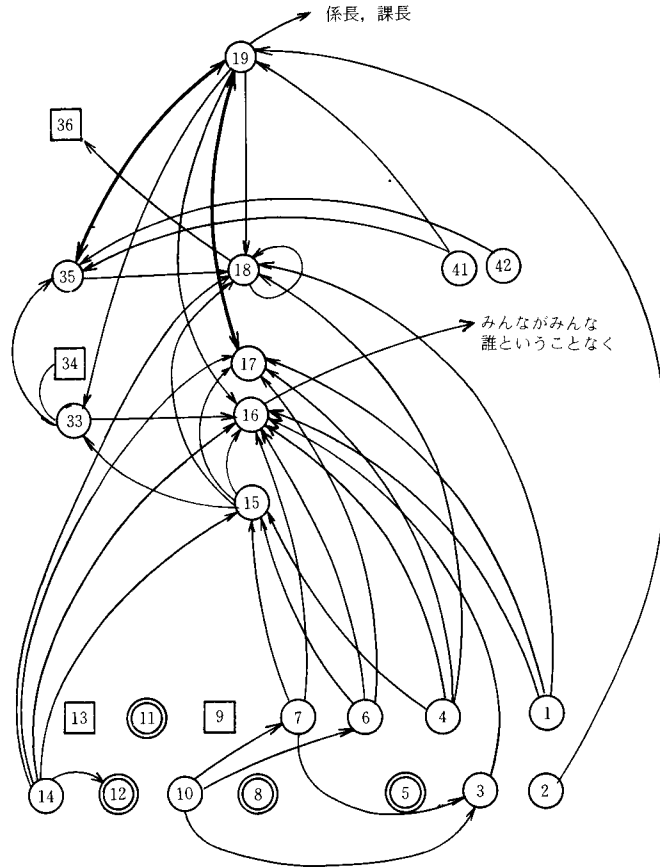
1 ゲス・フー・テクニックによるインフォーマルな関係構造の分析

図24の(イ)~(㊦)は、いくつかの行為レベルでのインフォーマルな関係を、ゲス・フー・テクニックにより見たものである。(イ)仕事上で相談する人、(ロ)気心の合う人、(ハ)会社を離れても行き来する人、(ニ)心配事を話す人、(ホ)借金の保障人を頼む人、である。それぞれの特徴をかいつまんで述べると、次のようになる（なお、図で⑱は作業長、㊦は副作業長、⑳㉑㉒はオブザーヴァー、⑳㉑㉒はA番の、㉓㉔はB番の、それぞれ4級リーダー、そして①~⑭はライン作業員である。□は未調査者を示す。）

(イ)仕事上のことで相談する人

「仕事上のことで相談する人」の選択-被選択数は37で、5つの項目の中で一番多い。そのうちの46%は、作業長、副作業長、オブザーヴァー、4級リーダー（これらを以下「仕事上のリーダー」と呼ぶ）の間の相互選択である。より細かくみると、作業長・副作業長とオブザーヴァー層の間が5、オブザーヴァー間が3、作業長と4級リーダーの間が4、オブザーヴァーと4級リーダーの間が4、4級リーダー間が5であり、大きな差はない。個人的にはB番の㉓、A番の⑳㉑、そして作業長の被選択が相対的に多いが、B番の副作業長、㉓㉔㉑の各「仕事上のリーダー」は、A番の作業員からは誰にも選択されていない。A番の「仕事上のリーダー」は、調査対象作業員12人中の6人から(⑱)、4人から(⑳㉑)、そして3人から(㉒)、それぞれ選択され、全体の44%を示める。

(イ)仕事上で相談する人



(実態調査より作成)

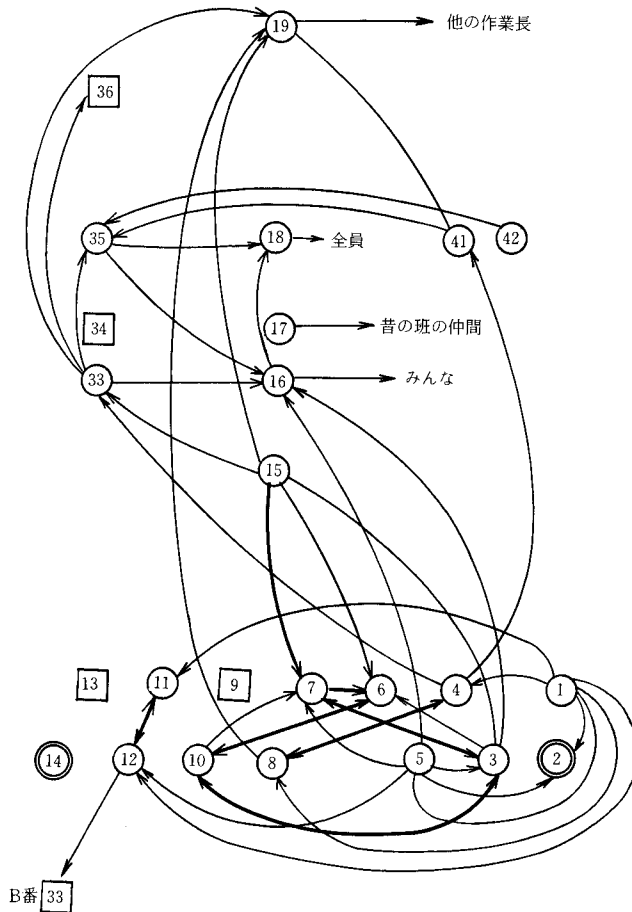
図24 ゲス・フーによるインフォーマルな関係構造

他方、「仕事上のリーダー」が相談相手として作業員を選ぶのは皆無だが、作業員が作業員を選ぶのは、わずかだが有る。③を⑦⑩が、⑥と⑦を⑩が選んでいるが、いずれも若い人同志の間関係である。

このように、「仕事上のことで相談する人」は、A番・B番双方の「仕事上のリーダー」同志の間の選択が5割弱、A番の作業員がA番の「仕事上のリーダー」を選ぶのが4割強、そして若い作業員間の選択が一割弱となっている。そうした中で、⑤、⑧、⑩、⑫の4人はそれぞれ、「まずおらん」、「なし」、「いない」、「あまりいわない」と、誰にも相談していない。この人たちは、不具合を多く出す人ではない。

(ロ)気心の合った話しやすい人

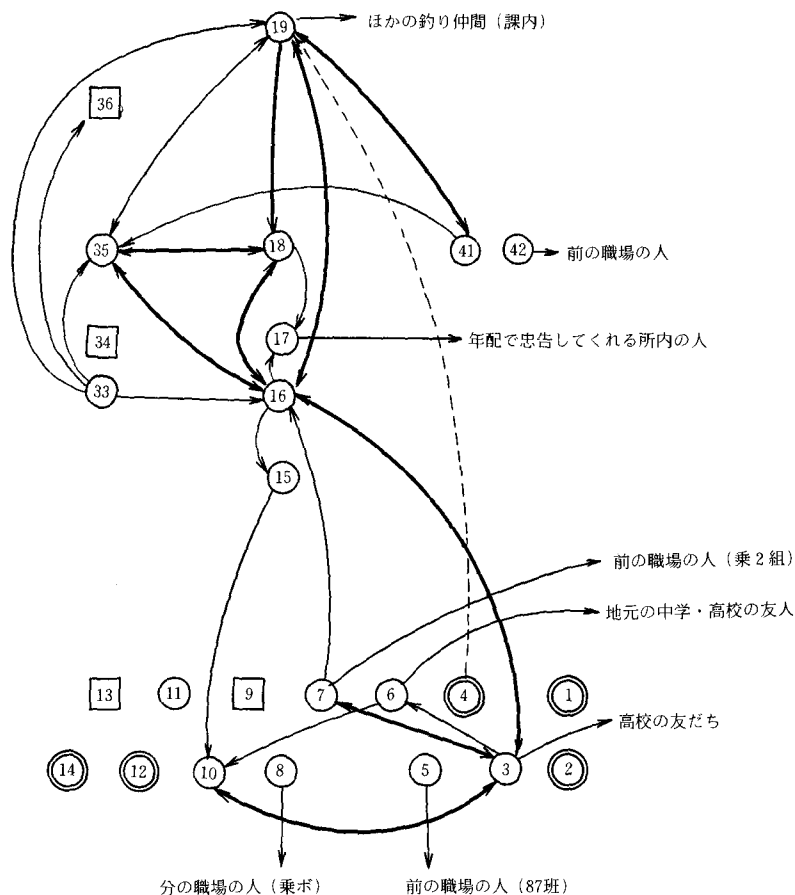
選択一被選択数は45で一番多い。しかし、「仕事上」とはちがって、作業員間の選択が



全体の53%を占め、「仕事上のリーダー」間は29%にすぎなくなる。そして作業者による「仕事上のリーダー」の選択は13%に激減するが、A番のみでなく、B番からも、また改善班からも選ばれている（④が③と④を選択）。そして「仕事上のリーダー」が作業者を選択するというものも2ケース（⑮→⑥，⑦）有る。

作業者間選択で、②④⑦⑧⑪⑫を選んだ①はその理由として「長男みたいな人と合う」とのべる。実際の続柄では長男でない人もいるが、①が職場の若い者に対して、「みんなしっかりしとるですよ、ぼくらが見習わなければならない、カネなんか貯めるとか。貯める人と遊ぶ人（③⑥⑩⑦）の差が激しいですけど、自分と気の合う人は貯めている人」と言うのを聞けば、①の言いたいことは明らかだろう。①が挙げた人のうち、②は「なし」だが、④は年令的には若いにもかかわらず、「遊ぶ人」とは行動を一緒にしないで、B番・改善班のリーダーのほかに、班内の年長者⑧を選ぶ。そして⑧も④を選ぶ。「誰とでも話す、僕の班では嫌いな人いない」が、「作業長と若いもんなら④」と合うと言う。こうした相

い会社を離れても行ききする人

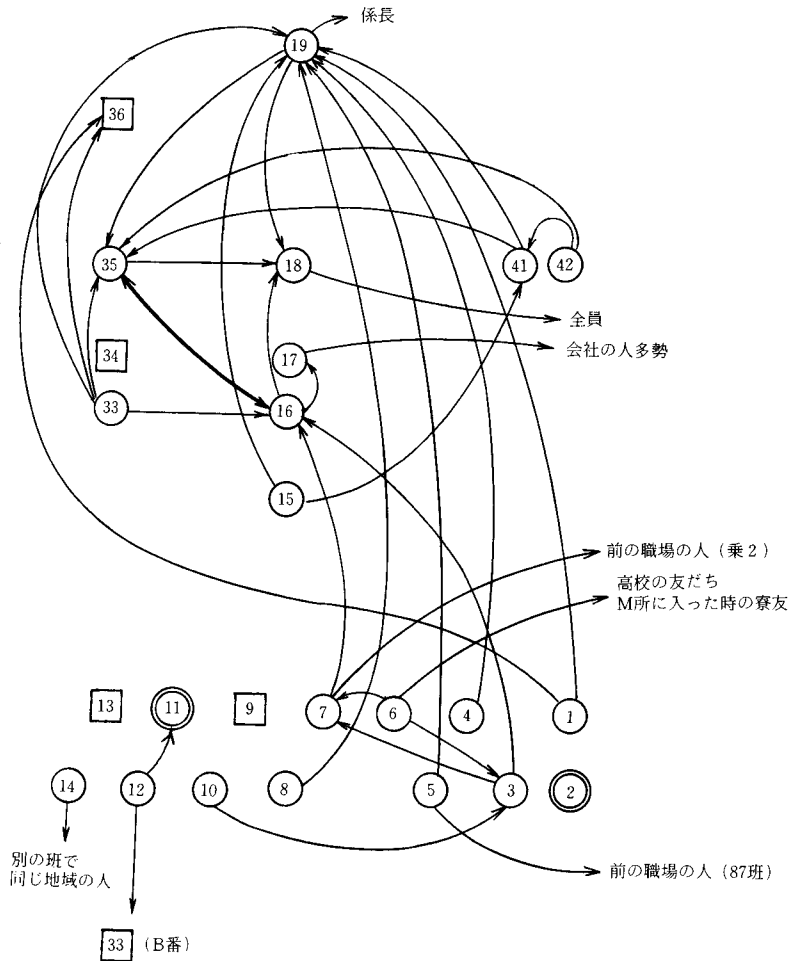


(注) ④は「釣りよし会」への加入を希望している。

互の選択は⑪と⑫の間でも有る。⑪は⑫を選んで、「自分の近くをしている者と話をす
 くらい、[ライン] 近くにいたら話しやすいようになる」とのべ、⑫は⑪を「同じライン
 で一緒に仕事をしている人、1台を2人でやる時などしょっちゅう話している」と言う。

他方、「遊び人」とされた4人はいずれも独身寮の寮生で、③⑥、⑦⑩がそれぞれ同じ
 寮に住む。⑦は「気の合う人」として③⑥（「遊びが共通、バカも言えるし…」）と4級リー
 ダーの⑫（「仕事よくできる」）を挙げる。⑥は「遊び仲間」の⑦③と高校の後輩の⑩を、
 ⑩は先輩の⑥と同じ寮の⑦（「おカネも借りる、相談あると言うとおカネのことやろうと
 言われる」）、そして共通のつきあいをするようになった③を挙げる。そうして③は、「89
 班は若い者が団結している、⑩⑦⑩⑥⑩と自分」だとみる。その中では「⑩が一番好きで、
 よく合う」が、「若い者につられオジサン連中がやっぱり仲がいい、①②⑩、そして⑩な
 どが輪になっている。」と言う。

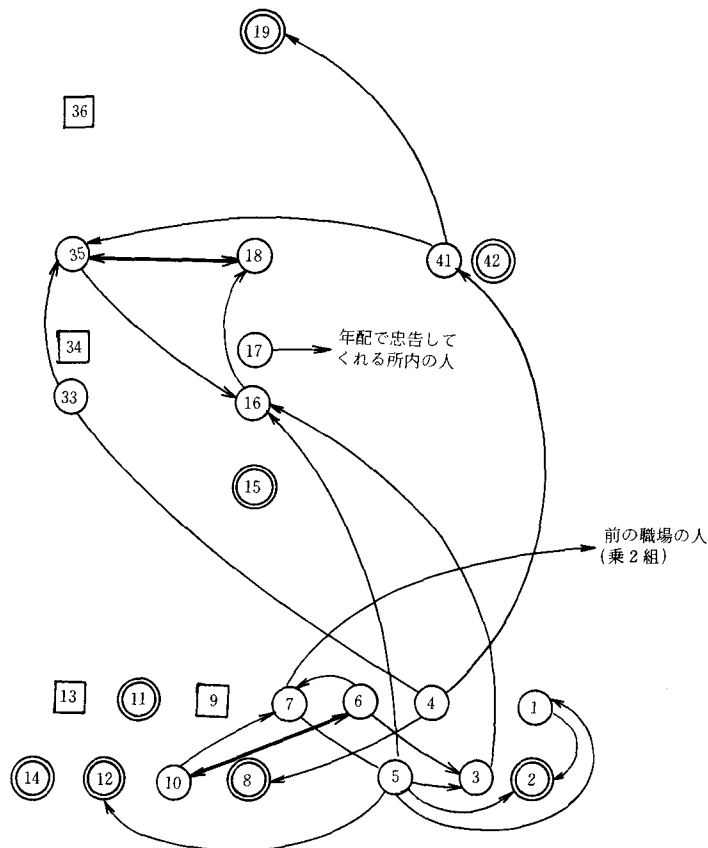
借金の保障人を頼める人



③に選択された⑩は「みんな話しやすいことは話やすい」と言った上で⑬を、③⑦に選ばれた⑮は⑦⑥とQCリーダー仲間の⑩と作業長を選択する。作業長を選択する「仕事上のリーダー」としては、ほかに④①と⑩がある。⑩は作業長、副作業、⑮、⑯を「昔からずっと一緒にやっているので気心が合う」と言う。そうして、⑩のほか改善班の④⑤にも選択される⑮は⑬⑯を選択し、⑬⑯はそれぞれ「全員」、「みんな…」となる。

こうして見てくると、「仕事上のことを話す人」と「気心の合う人」は重なり合わないことがわかる。「仕事上」の被選択数41、「気心」のそれ40の計81のうち、両者とも選択されたのは13ケース、しかも「仕事上のリーダー」間が7（④①→⑬、④①→⑮、⑤②→⑮、⑩③→⑮、⑩③→⑯、⑮③→⑩、⑮⑤→⑬）、作業者が「仕事上のリーダー」を選んだ2（③①→⑯、⑦①→⑮）や作業者間の4（⑩③→③、⑩③→⑥、⑩③→⑦、⑦③→③）という布置をみれば、重なり

(二)心配事を話せる人



合うのはとくに親しいか、傾倒しているのかの場合に限られるようである。

なお、誰をも選択しない人は、ここでは②⑭であって、「仕事上」の⑤⑧⑪⑫とは異なる。⑭は「遠くから通っているから、日常的なつきあいはない。仕事中はしゃべる時間もないし…。バカ話はするが」と、その理由を説明する。同じラインの上で近くにいて一緒に仕事をしていれば、⑪と⑫のように親しくなる場合が生じる。しかし、それは無条件ではない。たとえば若手の③は、「共同作業していても、相手のことを考えず、自分勝手なことをする人とは、話が合わない」と言う。この点は重視すべきである。そうして話をしたとしても、「バカ話」ではダメなことが⑭の言葉から理解できる。

(イ)会社を離れても行き来する人

それでは、会社を離れ工場の門の外へ出た時、職場または会社の仲間とのつきあい（行き来）はどうなっているのか。ここでの選択数は41で、「仕事上」の41、「気心」の40と同じである。しかし、40のうち89班内の仲間の選択は32と少なくなり、違いを見せる。

この32のうち、「仕事上のリーダー」間が72%も占め、作業者間は16%と激減する。それは、③↔⑦、③→⑥、③→⑩、⑥→⑩というように、若手の4人組のみの関係である。

③や改善班の④を選ぶのも、「気心の合う」関係の選択と同じである。

「仕事上のリーダー」層の間では、⑬⑮⑯の関係構造に④③が加わるという形だが、作業長⑱の「あまり話しせん、前の係長とは話したこともあるが…」や、⑮「会社ではない」のように、選択しない人が出てくるのが特徴的である。

作業層では、「会社を離れての行き来」のない人が10人いた。このうち、①と④を除く、②⑤⑧⑪⑫⑭⑯⑰の8人は「心配事を話せる」関係も職場内に有していない。①④は「気心」の関係が「心配事」の関係になったのだが、上記8人のうち「気心」の関係を持っていなかったのは②⑭のみである。残り6人のうち、未調査で被選択ナシの⑯⑰を除くと、⑤は②を、⑧は作業長の⑱を、そして⑪と⑫は相互に「気心」が合うとしていた。つまり、「気心」が合って話しやすいということは、そのままでは「会社を離れての行き来」をしたり、「心配事を話」せたりする関係とはならないのである。そうして、「心配事を話せる」関係と「会社を離れて行き来する」関係とは密接な関連のもとにあり、後者の関係行為の上に前者の関係行為が成り立つとも考えられる。

（お借金などの保障人となってくれる人

このレベルでの選択－被選択の数は37と増大し、そのうち89班内は30である。そうして、作業層間のそれは17%に減り、「リーダー」間（60%）および作業層による「リーダー」の選択（23%）という、「リーダー」がらみの関係行為となる。「リーダー」→作業層という選択は消える。

「仕事上のリーダー」間では、作業長の被選択6、副作業長のそれが2と、フォーマルな職制上の地位が働いているようにもみえる。しかし、⑮の被選択5、⑬は3、⑯が4と、「リーダー」層の中核的部分の被選択も多い。もっとも⑯を除くと作業層からの選択はなく、そこに作業長・副作業長との違いをみることができる。

作業層の間では、⑩→③、③→⑦、⑥→③、⑥→⑦の、若手4人組の間の関係行為と、⑫→⑪のそれである。後者は「気心」での関係の再現だが、その内実は「クルマ位だったらなってくれる」というものであった。こうした姿は、⑤の「クルマ買うときは作業長に保障人たのむ」にもみられ、また④「作業員の人に何回もなってやったことある」、⑰「会社の人、何人もいる、実際なってもらっている」という言葉も、そうした文脈で理解することができる。逆にいえば、クルマの借金の保障人といったレベルを越えてはならないのである。そのことは①の言葉に端的である。「迷惑かけちゃいけないから、大きな借金ときは、親戚の方をまず考える、と。——立命館大学の社会学者グループのトヨタ調査は、「万が一」のときの相談相手は家族、親族であることを明らかにしている⁽²²⁾。同様のことはA社M製作所の89班でも言えそうである。

2 職場内のクリークの構図

(1) 「リーダー」層の場合

ガス・フー・テクニクによる、仕事上の相談相手と気心の合う相手、会社を離れても行き来する人と心配事を話せる人、そうして借金などの保障人となってくれる人、という5つのレベルでの個人対個人の関係行為を、全体としてとりまとめると、如何なる構図が

図25 項目別の相互選択一覧

| | 19 | 18 | 17 | 16 | 15 | 36 | 35 | 34 | 33 | 41 | 42 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨ | ⑩ | ⑪ | ⑫ | ⑬ | ⑭ | 選択総数 |
|-------|-----|----------|----|-----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|---|---|-----|-----|-----|---|----|-----|----|---|---|------|
| 19 | | ○×▲ △ | ○ | ○× | | | ○×△ | | ○ | × | | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| 18 | × | | × | × | | ○ | × | ▲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| 17 | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 16 | × | ●×△ | ×△ | | × | | × | △ | | | | | × | | | | | | | | | | | | | 10 |
| 15 | ● | ○ | ○ | ○ | | | | | ○● | △ | | | | | | | ● | ● | | | × | | | | | 10 |
| 36 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | — |
| 35 | ○× | ○●× | | ●×▲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| 34 | | ▲△ | | △ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | — |
| 33 | ●×▲ | | | ○●× | | ●×△ | ○●× | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16 |
| 41 | ○●× | | | ▲△ | | ○●× | ▲△× | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| 42 | ▲△ | | | | | ○●△ | | | | △ | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| ① | △ | ○ | ○ | ○ | | △ | | | | | | ▲ | ▲ | | ● | | | ● | ● | | | ● | ● | | | 12 |
| ② | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| ③ | | | | ○●× | | | | | | | | | | | | | ●× | ●×▲ | | | ●× | | | | | 12 |
| ④ | △ | ○ | ○ | ○ | | | | | ●▲ | ●▲ | | | | | | | | | ●▲ | | | | | | | 11 |
| ⑤ | △ | | | ●▲ | | | | | | | | ●▲ | ●▲ | ●▲ | | | | | ●▲ | | | | ●▲ | | | 13 |
| ⑥ | | | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | ●▲△ | | | | | ●▲△ | | | ●×▲ | | | | 12 |
| ⑦ | | | | ○×△ | ○● | | | | | | | | | ○●× | | | ● | | ●▲△ | | | | | | | 9 |
| ⑧ | ●△ | | | | | | | | | | | | | | | ● | | | | | | | | | | 3 |
| ⑨ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | — |
| ⑩ | | | | | | | | | | | | | | ○●△ | | | ○●▲ | ○●▲ | | | | | | | | 9 |
| ⑪ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ● | | | 1 |
| ⑫ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ●△ | | | | 2 |
| ⑬ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | — |
| ⑭ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ○ | | | 4 |
| 被選択総数 | 20 | 16 | 9 | 26 | 6 | 5 | 20 | 1 | 5 | 5 | 0 | 2 | 4 | 12 | 2 | 0 | 7 | 13 | 3 | 0 | 6 | 3 | 5 | 0 | 0 | 169 |

(注) ○仕事, ●気心, ×行き来, ▲心配事, △保障人

でき上るか。図25はそれを見たもので、被選択総数（89班内）は156となる。89班を越えての選択は計19であるから、この156の分析で89班の人々のインフォーマルな関係構造を、ほぼ掌握することができる。

まず第1に、「リーダー」間の関係構造を見る。この図底の被選択総数に着目すれば、⑩の24を筆頭に、⑨の20、⑮の19、⑯の19、⑰の16が多く選択されているものである。被選択項目と、その被選択が「リーダー」からか作業者からかに分けて抜き出してみると、表18を得る。全体としては、「リーダー」の被選択は、「仕事上」で「リーダー」から19、作業者から18の（19+18）で作業者も引きつけているが、「行き来」は（22+2）、「気心」は（12+6）で、「リーダー」間のつき合いとなっている。作業者の方では「気心」に被選択が集中し、（2+26）と圧倒的に作業者間関係行為である。さらに、表19で、被選択人員数91を被選択項目の組み合わせで見てみると、54%が単一項目での被選択という中で、作業者→「リーダー」の選択数26のうち、58%は「仕事上」のみ、15%は「保障人」のみの単一項目選択となる。作業者間の選択では、どの項目の組み合わせの中にも、「気心」という項目が入ってくるのが特徴である。

表18 被選択者の被選択項目

| | 仕事上 | 気心 | 行き来 | 心配事 | 保障人 | 計 |
|------|-------|-------|------|------|-------|-----------|
| ⑰ | 3+1 | 3+1 | 5+0 | 1+0 | 2+4 | 14+6=20 |
| ⑱ | 3+3 | 2+0 | 3+0 | 2+0 | 3+0 | 13+3=16 |
| ⑰ | 2+4 | | 2+0 | | 1+0 | 5+4=9 |
| ⑩ | 3+6 | 2+2 | 4+2 | 1+2 | 2+2 | 12+14=26 |
| ⑮ | 0+4 | 0+1 | 1+0 | | | 1+5=6 |
| ⑮ | 1+0 | 1+0 | 1+0 | | 1+1 | 4+1=5 |
| ⑮ | 4+0 | 3+0 | 5+0 | 3+0 | 4+0 | 19+0=19 |
| ⑭ | 1+0 | | | | | 1+0=1 |
| ⑮ | 2+0 | 1+1 | | 0+1 | | 3+2=5 |
| ⑮ | | 0+1 | 1+0 | 0+1 | 2+0 | 3+2=5 |
| (小計) | 19+18 | 12+6 | 22+2 | 7+3 | 15+7 | 75+37=112 |
| ① | | 0+1 | | 0+1 | | 0+2=2 |
| ② | | 0+2 | | 0+2 | | 0+4=4 |
| ③ | 0+2 | 0+4 | 1+1 | 0+2 | 0+2 | 1+11=12 |
| ④ | | 0+2 | | | | 0+2=2 |
| ⑥ | 0+1 | 1+3 | 0+1 | 0+1 | | 1+6=7 |
| ⑦ | 0+1 | 1+5 | 0+1 | 0+3 | 0+2 | 1+12=13 |
| ⑧ | | 0+2 | | 0+1 | | 0+3=3 |
| ⑩ | | 0+2 | 1+2 | 0+1 | | 1+5=6 |
| ⑪ | | 0+2 | | | 0+1 | 0+3=3 |
| ⑫ | | 0+3 | | 0+1 | | 0+4=4 |
| (小計) | 0+4 | 2+26 | 2+5 | 0+12 | 0+5 | 4+52=56 |
| 総計 | 19+22 | 14+32 | 24+7 | 7+15 | 15+12 | 79+89=168 |

(注) A+BのAは「リーダー」からの、Bは作業者からの、それぞれ選択数を示す。

表19 被選択項目の組み合わせ

| | 「リーダー」 間の選択 | 「リーダー」 → 作業 者 | 作 業 者 → 「リーダー」 | 作 業 者 間の選択 | 計 | |
|-------|----------------|------------------|-------------------|---------------|----|----|
| ○●×▲△ | 4 | | 1 | | 5 | 5 |
| ○●×△ | 1 | | | | 1 | |
| ○×▲△ | 1 | | | | 1 | 3 |
| ●×▲△ | 1 | | | | 1 | |
| ○●× | | | | 1 | 1 | |
| ○●▲ | | | | 2 | 2 | |
| ○●△ | 1 | | | 1 | 2 | |
| ○×△ | 1 | | 1 | | 2 | 14 |
| ●×▲ | | | | 1 | 1 | |
| ●×△ | 3 | | | 1 | 4 | |
| ●▲△ | | | | 2 | 2 | |
| ○● | 2 | | 1 | | 3 | |
| ○× | 2 | | | | 2 | |
| ●× | | | | 2 | 2 | |
| ●▲ | | | 3 | 5 | 8 | 20 |
| ●△ | | | 1 | 1 | 2 | |
| ×▲ | 1 | | | | 1 | |
| ×△ | 2 | | | | 2 | |
| ○ | 8 | | 15 | | 23 | |
| ● | 1 | 2 | | 9 | 12 | |
| × | 6 | 2 | | | 8 | 49 |
| ▲ | | | | | 0 | |
| △ | 2 | | 4 | | 6 | |
| 計 | 36 | 4 | 26 | 25 | 91 | |

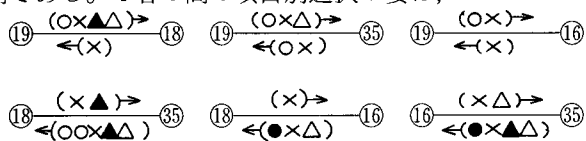
こうした中で、「リーダー」として被選択数の多い人々を詳しく見てみると、作業長の⑱は「仕事上」(○印)で「リーダー」から3、作業者から1で(3+1=4)、「気心」(●印)も(3+1=4)、「行き来」(×印)は(5+0=5)、「心配事」(▲印)は(1+0=1)、「保障人」(△印)は(2+4=6)、である。つまり、作業長の⑱は、④のような“心酔者”を持つが(「心配事」での被選択はこの④からのみだが)、「仕事」「行き来」「気心」で「リーダー」の間に足を伸ばし、作業者からは「保障人」(クルマのそれ)として位置づけられているようである。この表からは、89班全体の統率者としての⑱の姿は、良く出てきてはいない。

他方、⑩の場合は、○(3+6=9)、●(2+2=4)、×(4+2=6)、▲(1+2=3)、△(2+2=4)で、⑮⑯のような先輩・同僚から、また作業者からも③⑦からのように強い支持があり、①④⑥⑭からも「仕事ができる」と評価されている。⑱は、○(3+3=6)、●(2+0=2)、×(3+0=3)、▲(2+0=2)、△(3+0=3)で、「リーダー」の中では⑮と⑯から、また作業長の⑱から高く評価されているが、

作業員の中での支持が少ない。そしてB番の③⑤は、○(4+0=4), ●(3+0=3), ×(5+0=5), ▲(3+0=5), ▲(3+0=3), △(4+0=4)と、番方が違うためか(？), 作業員からの選択が皆無である。しかし、「リーダー」の中では、作業長の①⑨のほか、③③, また改善班の④①④②からの強い支持がある。

これら4人(①⑨, ①⑥①⑧③⑤)に比べると、他の「リーダー」の被選択数は格段と少なくなり、しかも「リーダー」間での選択が減る。たとえば、①⑦の被選択計(5+4=9), ①⑤は(1+5=6), ①⑥は(4+1=5), ①④は(1+0=1)というにすぎない。改善班に出ている2人も、ともに(3+2=5)という被選択でしかない。——私たちが今まで「仕事上のリーダー」として一轄してきた人びとは、重層的に布置しているのである。

では、こうした「リーダー」間の関係構造はどのようなものか。図26をみていただきたい。第1に、密接な相互の選択-被選択の行為をとっているのは、①⑨と①⑧③⑤①⑥の4者の間柄である。4者の間の項目別選択の姿は、



となる。①⑨と他の3人との関係では①⑨の選択数の方が多く、相手はそれほど答えてくれてはいないように見える。①⑧③⑤①⑥は、それぞれお互い同志の選択数の中で、1番数ない選択数と同じか、それより少ない選択を、①⑨に対して行っている。①⑧③⑤①⑥の相互の間は、①⑧が「気心」で「全員」という選択、また①⑥が「仕事上」と「気心」とで「みんな」という選択があるので、その分「数値」的には少なくなるが、①⑧→①⑥の選択数1というのを除くと、いずれも2以上、③⑤→①⑧は5, ③⑤→①⑥は4, ①⑥→①⑧は3, となる。

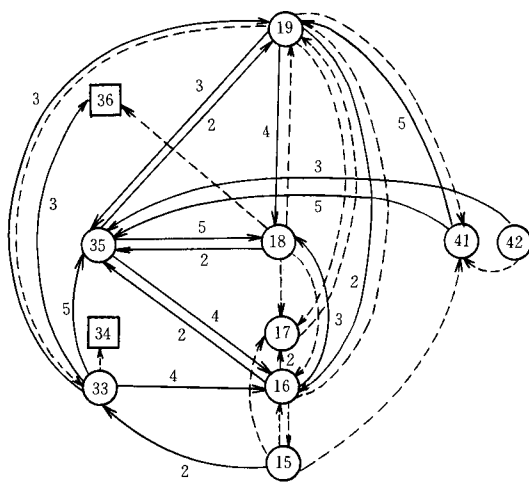


図26 「リーダー」間の関係構造

これに対し、改善班の2名は、それぞれ⑬⑭、⑮に強いアフェクションを持っているが、彼ら自身の89班からの被選択は少ない。職制上の所属やQCサークルの所属が違うことが原因であるのかも知れない。また、⑯⑰⑱のうち、⑯は⑲⑳㉑㉒に対する選択が多いが、彼自身の被選択は僅かである。こうした構造は、多かれ少なかれ、⑳や㉑にもみられる(㉓と㉔は被選択のみなので詳しくは触れない)。

このようにみてくると、「仕事上のリーダー」と一括してみた人びとの中に、いくつかのクリーク、ないしクリークを形成しえない人たちのプレ・クリークがあることがわかる。ここに、いくつかのクリークと書いたが、明瞭なのは⑲と⑳と㉓⑲の4者の関係である。㉑は⑲と㉓を介し、㉒は㉓を通し、これとつながろうとしているが、彼らからは選ばれていず、このクリークの周縁に位置する。しかし、㉑が「釣りの会」に加入していること、㉒が労働組合の関係でこのクリークの人たちとつながりをもっていることも考えるなら、このクリークの中に入れてもよいであろう。これに対し、⑳はこのクリークのメンバーの㉓や㉔だけでなく、㉕をも選んでいるところが特徴的である。この㉓を「仕事上」と「気心」で選択するのが㉕、そしてクリークの㉖に「行き来」と「保障人」で選択されながら、㉕を「仕事上」で選ぶ以外、89班中の人を挙げない㉗、これらの人は上のクリークに近接して、その外側にいる(㉘は㉓を選択せず、㉕と㉖の相互選択ともに1である)。つまり、次の3つの層が存在している。

(イ)作業長——⑲

(ロ)中核的クリーク——このクリークを中心にいる⑲⑳㉓と、周縁にいる㉑㉒を含む。別言すれば、「オブザーヴァー」層に4級リーダーの1人が加わったクリークである。

(ハ)外縁的リーダー層——上のクリークに近接してその外側にいる人びと。とはいえ、これらの人びとの相互の接触は密とはいえず、中核的クリークとは別のクリークを作っているわけではない。

(2) 作業層の場合

「リーダー」層と同じように、作業層の場合を見てもよい。彼らの中で被選択数が多いのは、⑦の(1+12=13)、③の(1+11=12)、そして⑥の(1+5=6)、⑩の(1+5=6)、の4人である。これは、⑦③⑥⑩の“4人組”の相互の関係を中心にして、⑮と⑯の選択が加わったものを基本とする。⑮は⑦⑩⑥を、⑯は③をそれぞれ選んでいるのであるが、肝心の4人組は彼らで1つのクリーク、若手クリークをつくっていることができる(図27参照)。この若手クリークと先の中核的クリークとの関係について後述する。

作業層の中の他の人たちは、たとえば「貯める人」のクリークとかを明瞭につくっているわけではない。しかし、「若い者につられオジサン連中がやっぱり仲がいい」と若い人から見られている①②、この両者を信用できる選ぶと⑤といった、「オジサンたち」がいる。クリークと呼ぶほどの相互の行き来などの関係行為はないが、相互に通い合うものをもっているようである。これに対して、クリークどころか、グループ的行為をほとんどとらない人びとがいる。というより、この人たちが作業層の多数を占める。若手クリー

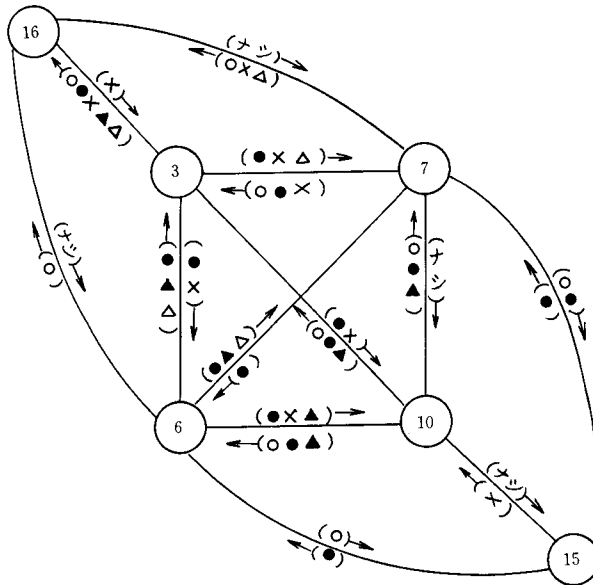


図27 「リーダー」と若手クリークの関係構造

クの③から見て、作業層の中で「ポツンとしている人」は、A番では④⑧⑪⑫⑬⑭で、「仕事大変な人」は⑬と⑨（他社からの応援者）だと言う。しかしこのうち、④と⑧の間には、④が⑧を「気心」と「心配事」で、⑧が④を「気心」で選ぶという関係がある。⑪と⑫の間では、⑫が⑪を「気心」と「保障人」で、⑪が⑫を「気心」で選ぶ。⑫と⑭の間では、⑭が⑫を「仕事上」で選択している。

このようにみると、作業層の関係構造は図28のようになる。すなわち、

- (ニ)若手クリーク (⑦③⑥⑩)
- (ホ)「オジサンたち」(①②⑤)
- (ヘ)「ポツンとしている人たち」
 - (i)⑪⑫⑭ (出稼ぎのタイプ——後述)
 - (ii)④⑧ (孤立的タイプ)
 - (iii)⑬/⑨

若手クリークと他の作業者たちとの関係は、別に敵対的であるわけではない。①は⑦について「遊び人」と規定するが、「気心」が合う人として選ぶのであり、⑤も⑦や③を「気心」や「心配事」で選択する。そうして⑭も⑦③⑥⑩を「仕事ができる、カラダの動きが若いから違う、速い」と評価するのである。他方、若手クリークの⑦は言う、「⑪⑫⑬とは全然話していない。⑪と⑫とがよく話しているのを見るけど。話してないのはキッカケがないから。話題がないって感じ。だけど、話してみればそうでもないと思うんですが…」と。そうして、年配の人に対して、「年とっても元気でやってほしい、同じ仕事にばかりおったら、あんまりカラダにはこたえんと思うけど」、と配慮するのである。ほかの3人の言い分も、③「中高年の人は、若い人の見本になるよう、活発に動いてほしい」、⑥「わり

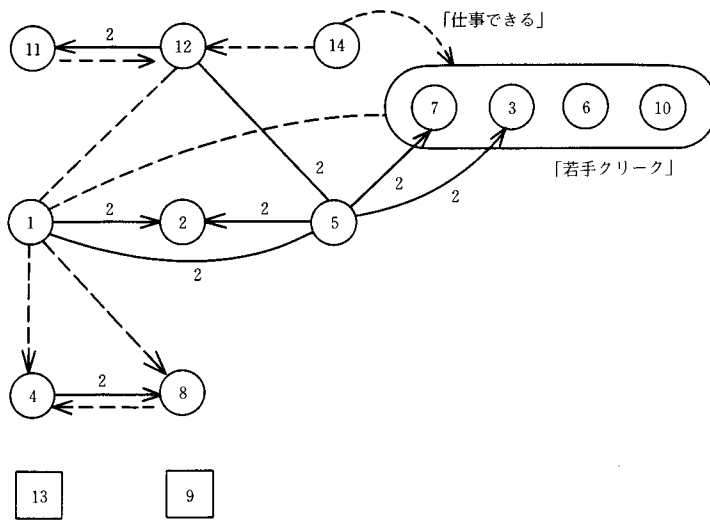


図28 作業者間の関係構造

あい年輩の人とも話しする」, ⑩「若い人の気持ちをわかってほしい」というもので、世代間対立といったものではない。

しかしながら、「リーダー」層、とりわけ中核的クレーク層の「若い人」への要望は、作業者層のそれとは若干違っている。

〈中核的クレーク〉

- 「もう少しキビキビしてほしい」
- 「企業の中での和がない。相手の立場に立って責任とれる行動してほしい。」
- 「わがままなんです。根気がない、すぐ音をあげね。やる前に文句言う、やって言うならまだわかるが…」
- 「根性かなあ。もう少し根性もってやってほしいですね」
- 「みんなに好かれるような人間になってほしい。団体生活なので、みんな協力してやってほしい」

〈外縁的リーダー層〉

- 「望こともないが。考え方、行動はまったく違うと思うが、そのことに意見は言えない」
- 「まじめに会社に来ること」
- 「率先してやってもらいたい。ウチの会社では年とってきた人が多くなったので、そういう人を助けるようにしてほしい、手伝いなどして」

〈作業長〉

- 「人より一つ先のことを考えてやれ、相手の立場になれ、アホみてえなこと言うな、かな。やってみるかなという前向きな気持ち持っとらんと、こういう団体生活できん。成績のことなんかあるし、給料にもひびく」

中核的クリークの2人と作業長とが、「団体生活」での“和”を強調する。残りの中核的クリークのメンバー3人は「キビキビ」、「根気」、「根性」を要求する。しかし、これらは盾の表と裏の関係であって、別々のことではない。それぞれ違うことを述べている外縁的リーダー層との相異は明瞭である。

ここに示されているのは、「若い人」に何を望むかという形で表出されている、作業者層と中核的クリークと外縁的リーダー層それぞれの、発想の違いである。年齢差からくる“価値感”の違いとしてだけで片づけられないのは、作業者層の中の年配者が、「いい子もあるし、親のスネかじりもある。若い子でよう話する子もおるし、いちがいいには言えない。親のしつけだろう」と言っていることに照らしても明らかであろう。そうして、ここに垣間見られた発想の違いはそれだけにとどまらず、職場における「不満」のあり方と連動しているのである。

3 職場での「不満」の構造

(1) その主観的構造

－「リーダー」のあり方をめぐって－

はじめに、次に「不満」⁽²³⁾に耳を傾けていただきたい。作業者の35歳以上者の声である。

「班のまとまりといっても、結局、年代がいろいろあるから、みんな同じ考えにもっていきのは難しいが。自分も年とるんだということがいいんだけど、年のある人を動きが鈍いとバカにする者がある。もっと、年上の人をたてるとかしてほしい。自分がリーダーになったら年上の人をバカにする、年とってるだけで給料高いとか言ったりして。いっぺんやかましく言われると、あとは言わんのだけど、そういうのが2人おる。」(傍点筆者)。

「不満」の多くは、このように、「リーダー」と作業者との関係に端を発するが、その主観的構造と、その射程はいかなるものなのか。以下、作業者層の中の年配者(35歳以上者)の声をそれなりに反映している㊦氏、35歳未満者の代弁者としての㊧㊨両氏の言い分を検討しつつ課題に迫りたい。人名の符号は第1章、第2章等でのそれとは別のものであり、対応関係はない。

さて、「不満」は、次のような形で噴き出してくる。「リーダー」のあり方の問題である。

㊦「仕事できる人が上に立ってリーダーとして仕事やったら、うちらグチも出ないのに、[リーダーが]ラインからはずれてウロウロしてるのをみると、頭にくる。不具合出たとき、なおせるのがリーダーのはずなのに、仕事のできないリーダーはほかから人を呼んできてなおしてもらったりする。」

㊨「リーダーは休んだ人のところへ入るので、エライ[大変だ]。ラクできるときはラクなんだが。けど、うちはフリー[リリーフマン＝リーダー]多すぎる、4人もいる。いつもQC広場にすわってばかりいるが、みんなと一緒に仕事してほしい。」

仕事もできないのに「リーダー」とは何事であるか、自分たちばかりラクしてないで一緒にやったらどうか、という「不満」なのだが、「リーダー」の“資格”は《中核的クリーク》層に言わせれば、「技倆」、「器用さ、技術、手の早さ、全部の仕事こなせる技倆」、「仕事できる、意欲・指導力ある人」ということである。そのことは、89班の中で“共有”されている。したがって、“不公平”感は次のような“処遇”のあり方によって、さらに増大

する。

㉞「作業長は仕事エライのわかつとるから、気に入っている人にはエライ仕事させない。だから、仕事できないのにリーダーになる人いる。たとえば、こんどB番でサブリーダーになる人なんかそうだ。オヤジ、気に入ったのをどんだん上[↑]にあげる。等級と仕事のできる・できないは対応しない。えらい不公平ある。ランキング、a～cあるが、作業長しか知らない。」(傍点筆者)。

㉟が言う「不満」は、とりわけ《外縁的リーダー》に向けられていて、それと許容する作業長に及ぶのである。しかしながら、「仕事のできる・できない」が職群等級と、したがって賃金で示される具体的評価とかかわっている、と捉えられている点が重要であると思う。

㊱は自分自身への自負から言っているのだろうが、それ自体、「不満」の“客観的基盤”を指摘しているのである(この点後述)。

それでは、かかる「不満」を㉞はどうしていこうとしているのか。㉞によれば、リーダーもやっぱり自分がかわいい、うちのオヤジ、古くて上に顔きくので、ついていけば昇進できるから、誰も言ってくれない。」それで、結局、「若い者、集って、飲んでブツブツ言うくらい。組合に言うと、回り回って作業長にばれるので、言わない。」

他方、35歳以上者の㉟の不満は、㉞が「リーダーも自分がかわいい」と言った点に、集中して向けられる。

㊱「リーダーが作業長と作業者とのパイプ役になりきっていない。問題はそこだと思うよ。リーダーが、嫌われたら損だということで自己弁護してしまう。リーダーが作業長に反映してくれたら、何でも相談に行くんだけど、やっぱり反映されん。リーダーそのものが、チンピラに譬えて悪いけど、バックに強い組織あるかないかで、コロッと人が変るようになってしまっている。信頼を集められる人ではなくなっている。」

かかる、「信頼を集められる人ではない」のに「リーダー」となっていること自体と、それを許容している作業長の「みる目のないところ」の両者への「不満」、それは先の㉞と全く同じである。「エエかっこして要領のいいヤツが常に上になっている」ことは変だ、と言いたいのだろう。

㊱「作業長は自分本位に人間を考える。自分より下の者には、こうすべきだと押しつける。だから、逆らうといろいろ弊害でてる。人を見る目ないというか、ゴマスリの人間を良く見てしまう。人の気持とか、人のハラとか、ようわからん人だ。人の話をあまり聞こうとしない。相手が何を話そうとするのか、どうしてそういう話が出てくるのか、わからん人だ。相手がひと言ひただけで、ガツンとやっちゃう。」

こうした事態に対し、㊱はどうしようとしているのか。㉞とは違った行為をとっているのか。㊱に言わせると、「うちの班はどっちかという、まとまりない。休憩時間でもQC広場に集まることない。僕らは何人かかたまて、ラインサイドで将棋さしたりするんですが、若い人は若い人で別になっている」。その上、㊱は組合にも痛い目に合わされている(「ラインピッチの問題とか組合に言うて行ったら、即、事務所に呼び出された」)。だから、次のようなことになるのである。

㊱「〔4級リーダーの〕㉞は、ちゃかちゃか言うので、みんなに嫌われている。口が軽い。だけど、作業長がすぐそれに聞くけんあ。いつとき、〔5級リーダーの〕㉟もそうであった。今、やま

しになって、作業長のおる時とおらん時の態度の差がなくなってきた。忘年会で㉔といっぺん、サシで話したことある。そうしたら、人間が少し変わり、人当りが良くなってきた。やっぱり、話した方がいいし、飲んだ席で言った方が、ハラわって話できるのでいい。」(傍点筆者)。

忘年会のこの席で㉔と㉕とが何を話したのか、残念ながらわからない。しかし、次の中核的クリークの1人㉖との関係から推則することはできる。

㉔「㉖は口軽い方ではないが、いっぺん㉗や㉘㉙など6人でピヤガーデン行って、いろいろ話したことある。本人前にして、『そこまで信用していいか』言うて、『もし裏切ったら今後一切話しせん』言うたことある。」(傍点筆者)。

「信用とか裏切り」とか言っても、別に何か大騒動をやろうというわけではないだろう。㉔が言いたいのは、「結局、人間対人間の信頼度」のことであって、告げ口とか讒言、中傷してほしくないということである。

ところで、㉘のことを「要領悪い」と評価する㉔を、㉚は「おしゃべりだ」とみているし、㉔がくさす㉛に対しても、㉚は「年のわりによう動く、仕事できる」と言っている(㉔と㉚㉘の評価が一致するのは㉖に対してだけである)。しかし、この㉔も㉘も、ある共通の思考の枠組がある。すなわち、「不満」の客観的基盤が人間関係的対立へと転化してしまっているのである。前に㉘は、「仕事のできる・できない」と「等級」との不公平にふれていたが、そのことについて㉔もまた、「等級の中のA～Eのランクは作業長しか知らない。ランク違くと事務所に届ける成績係数違ってくる。嫌われたら給料下がる」と指摘している。しかしながら、“閉塞的状況”のなかで、㉘らが飲んでブツブツ言うしかなかったのに対し、㉔は「人間対人間の信頼度」へと向いてしまう。そして、㉔、㉘㉚はピヤガーデンで、ともに信を置いている㉖に自分らの苦衷を述べ、「不満」の主観的昇華を行っているのである。

したがって、作業長に対して「見る目がない」と批判していても、次のような作業長の態度に接すると、評価は180度変わるが、根っ子のところは一つなのである。

㉔「うちの作業長、よその作業長にないエエところもある。職場転換あってよそへ行った者でも、ちょうど出会ったりしたら、『いまどうしてる、今度こっちへ呼んでやるぞ』と声をかけたりしてる。もう班は違うからと、知らん顔はしない。よその班長へも、『今度こういうヤツが行くからヨロシク』と、お願いに行っている。人間的にはいいが、人前ではテレ隠しあると思う。たいていの作業長は下に強く上に弱いが多いが、うちの作業長は上にも強い。係長や課長が来たら、ネコみたいになる人が多いが、そういう所はない。」

つまり、「人間的には単純・淡白で、一時は怒るが後はアッサリ」という人柄をせっかくもっているのに、何で「ゴマスリ」を見抜けないのか、と言うのであろう。こうした作業長の人物像への評価は、評価をするさいの道筋までを含め、次の㉘や㉚と同じである。

㉘「オヤジ、職場環境は良うしてくれる。人間的にわかるところとわからないところがあり、自分が気に入らなかつたら全然せん。頑固な人だが、そのやり方で上に環境良くさせている。」

㉚「オヤジ、わりと良くしてくれる。上の人、ビビってる。話してもものわかりいいし、怒るとこ怒るが、あとくされない。冗談も言える。」

㉔と㉘㉚の違うところはどこか。それは、35歳以上者の㉔が「うちの班、どっちかとい

うとまとまりない」と言うのに対し、——こうした見方は年輩者、とくに「オジサンたち」に共通するのだが——、若い人たちは班の雰囲気や肯定的に評価している点にある。すなわち、②の言い分では、「うちの班、よその班に比べたらうわく行っている。告げ口するの、なかにはおるけど、何ていうことない。人間関係に不満はない。みんなおとなしいからね。あんまりうるさく言う人もおらんし、みんな冗談いえるし……」。

——こうして若い人たち、とくに若手クリークのメンバーは、89班のあり方を全体的には肯定する。それは、「班の中は明るくて楽しい」と見ている中核的クリークのメンバーと同質の捉え方である。若手クリークのメンバーは外縁的リーダーには反発するところがあっても、中核的クリークには尊敬・親愛の情をもっており、かつその人たちとともに「オヤジ」の班づくりのリーダーシップを高く認めているのである。こうして、2つのクリークが結びつき、89班の職場社会が作業長を軸に、精神的あるいは感情的に統合されて行くことになる。

(2) その主観をこえた基盤の問題

ーライン労働の「きつさ」と処遇の「不公平さ」ー

それでは「不満」はなくなったのか。残念ながらそうではなく、「不満」は「不満」として存している。ただ、それが2つの方向に分かれて、班の中の問題については、文句を言いつつも最終的には作業長の指導の正当性を是認する。他方で班をこえた問題、つまり作業長個人の努力ではどうにもならないような問題については、諦めを伴いながら放置されているのである。その典型的な例が、ライン労働の「きつさ」と処遇の「不公平さ」の問題である。

前者から見よう。表20は、浅川稿で分析した「仕事での張り合い」についての組みかえ表である。それによると、作業長および中核的クリークのメンバーが張り合いをもっているのに対し、外縁的リーダー層になるとそうではなくなる。作業層は、それぞれの類型ごとに少しずつニュアンスを違えながら、ほぼ全員に仕事上の張り合いはない。そうした構造的状況の中で、作業層の㊸、また㊹は、外縁的リーダー層に対し、批判の矢をむけたのであった。しかしながら、たとえば㊸が厳しく批判した㊺は、年配者のライン労働について、「現在、50歳くらいの方がラインで働いているケースがあるが、そんな年になってやれるのか、その心配がある」と述べている。これは、㊸が「年齢的に50くると、ラインから離れた方がいいと思うけど、その人その人によって体力的には違うだろうけど。」と言うのと同質なのである。

ライン労働の「きつさ」そのものは、リリーフマン専門の外縁的リーダー層にも被さる。その上、30歳代半ば以上のこの人たちは、2交替制勤務のつらさを感じている。

- 「夜勤きつい、年とってくると」
- 「今の仕事、夜勤あって、けっこうキツイ。でも、資本主義の体制の中にある以上、仕方ないんじゃないか」
- 「夜勤労働は命を縮めて働いているようなもの。夜勤が命を縮めている様子が客観的に測定できるようなものがあるとしたら、みんな、やめてしまうだろう。それほどキツイ労働にもかか

表20 仕事での張り合い（組みかえ表）

| | |
|----------|--|
| 作業長 | ○人を育てることに張り合い |
| 中核的クリーク | ○すきでやっている。張り合いある ○もちろんある ○上の人がやっただけのことをみている。しっかり頑張らんといかんという気持ちある ○自分なりに、自分でレイアウトして、それが生かされるという点 ○感じている。治工具などの製作の面で |
| 外縁的リーダー層 | ○張り合いがないが普通 ○ないですね ○まあまあやっている |
| 若手クリーク | ○組立ラインだから張り合いはない ○自分の能力を発揮して上に昇ることできないから、張り合いがない ○ここしか残っていないのでやってるだけ ○仕事つまらない。同じことしてアホみたい。ライン作業好きでない |
| オジサンたち | ○それで食べて行かねばならんので、張り合いもとうと思ってきた ○やらねばならないという気持だ ○もつわけがない。作業長に嫌われたら給料が下がる。なるべくつくろうてという感じになる |
| ボソンとしてる人 | ○なし |
| | (i) ○仕事つまらない、単調感、同じ仕事ばかりだから。時間早くたつとよい ○同じ仕事なので、マンネリ化する |
| | (ii) ○食うためにはあるだろうが、ただ張り合いといわれたらちょっとね ○ある。だけど、ライン以外へ変れるなら変りたい |

(実態調査より作成)

わらず、みんな、生活していくためにガマンして働いている」

2 交替制勤務についての「不満」は、さらに、中核的クリークのメンバーの中にも存しており、普遍性をもっている。QWL の中心的課題の一つなのであろう。

○「夜勤制度なくならないのだろうかと思う。カラダが慣れないうちに番変わるの、とてもつらい」

○「夜勤は嫌だ。自分が入社した時は2交替制なかった。その後、2交替になったからといって、すぐにやめるわけにはいかなかった」

こうした、夜勤労働を含む2交替制勤務に対し、4級リーダーの1人は「本田技研のような、深夜勤を含まない2交替制にせめてしてもらえないか」と言う。つまり朝4時～12時、12時～8時という2交替というように「本用技研のような」あり方を理解し、それに賛意を示す。しかし、その実現については、一職場の中の努力ではどうにもならない

ことも熟知していた。どうしても労働組合の登場が要請されるのだが、労組支部執行部の方針は次のようなものであって、会社業績が出てない中での壁は厚い。

「交替制勤務について伴う問題については、過稼働時の連続休出を極力避けるなど、意見反映するとともに、その他問題に対しては改善につとめます。/また夜勤作業における福利厚生面も含め、安全衛生、作業衛生、作業環境が昼勤に近い状態にすべく、本部、関連専門部と連携をとり努力していきます。」(第14回定期大会議案書、1983. 11。「生産対策」の項)

「働きやすい環境づくりをめざしたより効果的な環境改善を行うため、長期的観点にたった体系的な環境改善の体制づくりをひきつづき建議していきます。/また、着実に改善が進んでいるライン部門に対して、それ以外の部門(部品工作部部門など)の改善対策については、基本的な考えを明確にされた中で改善が図られるよう意見反映します。(同上、「安全衛生対策」の項、傍点筆者)。——1985年5月、89班からC車専門の2つの班(69班、68班)が分離独立した。この2班は常昼勤務で夜勤はない。給与は月に5～7万円減るが、移りたい希望者いるか、ということになった。その時、89班からは家族持ちを含め、7人もの希望者があったとのことである。

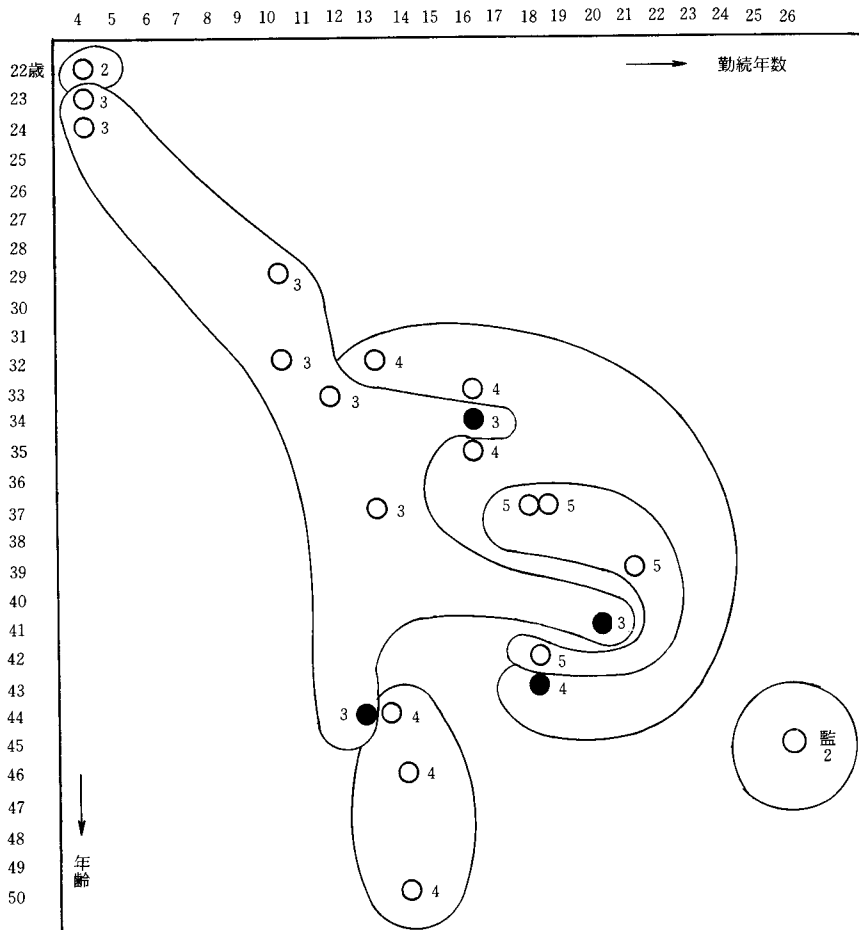
もう一つの問題、処遇の「公平さ」について見てみよう。この問題は、とりわけ職群等級、成績係数にかかわっている。まず、図29を見ていただきたい。黒丸にした人の場合、とくに“不利”になっているようである。M製作所総務部での話では、職群等級はふつう滞留年数を3～5年とするとのことだが、実際には、賃金協定の中の職群等級別の付加額の表示が、6年以上、10年以上、14年以上となっていることに表わされているように、3～5年たつと“基礎要件”ができるという程度であって、すぐに昇格するものではない。そこには当然、査定の問題が入ってくる。そして、査定に対する認識は、各人の置かれた立場によってかなり異なる(賃金額自体については浅川論文p〇〇参照)。

○「オジサンたち」の1人：「1級あがるのに、ふつう、12～3年かかると言われています。等級の決定は作業長が集まって決めるので、自分から申告するようなものではありません。昇格するかどうかには作業長さんの裁量がきくので、作業長さんと人間関係でうまくいかないダメなんです。」(傍点筆者)。

●〔参考〕組立工作部の他の課(商用車第2組立課以外)の作業者の意見：「作業長さんたちによる成績会議で昇級するかどうか決まるんですが、課の8人の作業長のうち1人が反対するとダメ。こういうやり方に不満をもってる人も多いです。自分で能力あると思っても、評価されないことあるんで」(傍点筆者)。

○外縁的リーダーの1人：「等級の段階のあがるスピードは、仕事ができるかどうかの作業長の判断によるんで、何年も抑えられる者もいるけど、年功序列を段階ベースに変えてきて、今までの年功でなら5年しなきゃあがれなかったのが、3年でも可能とかいうようになった。仕事ができる、あれはようできる、というのは作業長が判断することで、作業長はようみてるんですよ。」

○中核的クリークの1人：「等級は査定できまります。自分の同期入社のも、3級の者、4級の者、5級の者、それぞれいます。これは、あまり公開していないことです。」



(資料) 実態調査による。

図29 年齢・勤続年数別の職群等級

A社とA労組本部との賃金協定によれば、基準内賃金は本給+勤務給+職能給+諸手当(有扶手当+直接員手当+職員手当+その他)である。1977年実績(従業員平均)では、本給26%、勤務給49%、職能給23%、諸手当2%、という比率であった。

ちなみに、A労組本部は、1969年の社員制度設置に伴う給与制度の改訂・移行がほぼ一段階した1977年に第2次賃金政策を出す。そこでは、勤務給を49%→41%に下げ、本給(26%→30%)、職能給(23%→25%)、諸手当(2%→4%)を引き上げようとしていた。しかし、その後のA社をめぐる状況の変化によって、未だ実現していない。

1例にすぎないが、1984年の私たちの調査で賃金明細書を見せていただけたある人の場合、本給21%、勤務給44%、職能給26%、諸手当9%であった。諸手当の比率が多いのは有扶手当によるものである。なお、基準内賃金額は賃金総支給額の6割強で、残業手当が基準内賃金額の60%に達していた。

本給とは、A社がそこから分離独立した元の会社・M重工の日給制工員賃金に由来するもので、戦後、1955年の賃金体系の改正時に、「日給者」の日給額は「人物・能力・経験年数、作業の種類等により査定の上、付表〔――省略〕の額の範囲内において決める」（『新M重労組10年史』所収の「従業員基準賃金規則」に関する「協定書」、傍点筆者）とされていたものである。その本給の制度が社員制度発足時にも踏襲され、日給者の移行時の本給は、「その者の現日給を25倍した額」と定められた（『A社労組10年史』、「社員制度」の項）。そこでは「各人の本給は長年の昇給の積みかさねであり、急激な変化はさげねばならないものと理解されていたのであった（同上書、第2次賃金政策の項）。

そして、2番目の勤務給は、

本給×（支給率＋本給段階別付加系数）×成績系数

の算式で表わされる。表21で1984年の例を見ると、支給率は1.9301で固定している。本給段階は500円刻みで186段階以上、本給段階別付加系数は156通り以上あるが、いずれも各人にとっては一定している。ここでの問題は「成績系数」にある。

職能給の算式は

（職群等級別金額＋付加額）×成績系数

である。職群等級別金額は、同じく表21によれば、技能職では1級35,600円、2級40,300円、3級46,500円、4級55,900円、5級62,900円、監督職は1級66,900円、2級73,300円。付加額は技能職1級ナシ、2～4級1,400円、5級～監督者1級2,000円、同2級2,500円。この両者は、職群等級の査定によって決まる。それにさらに「成績系数」が掛っていく。

つまり、本給の査定、それ以上に職群等級の査定、さらに「成績系数」の査定、これら重層的な査定の構造によって、賃金が決るのである（残業・早出・深夜・休日出勤の基準外の諸手当も、基準内賃金の「割増賃金」であることも見のがせない）。それでは、「成績系数」とは何か。

「賃金配分は、平均を1.00とし、できる人・できない人の成績を査定して、A・B・C・D・Eのランクにわけると。査定は作業長が第1次の、係長が第2次の査定をやって、課長が決裁する。」（中核的クリークの1人）。

具体的には、各職群等級ごとに、平均のCを1.00とし、できない人をD(0.94)、E(0.88)、できる人をB(1.06)、A(1.12)というように、各人を査定によって割りふるのである。すなわち、ここに本給5万円の技能職3級者が2人いて、1人はAランク、他はEランクと査定されたとする。そうすると、勤務給では113,495円と89,174円（差は24,321円）、職能給では53,648円と42,152円（差11,496円）、基準内賃金額計では諸手当を考慮しないとすると、217,143円と181,326円（差35,817円）となってくるのである。それが残業手当等にも及んでいくことは、先に触れた。

こうした状況があるので、次のような声が出てくる。

○「成績あげるには、会社に休まずに行っとく。それが熱心さ、まじめさという評価につながるんです。成績は仕事ぎょうさんできるということでもない。仕事できても休む人は上がらない。年齢のこともあるが、等級が早く上る人は早く上る。作業長さんの秘密でしょう。成績系数も秘密ですね。自分でも給料の計算ようわからんですよ。本給は年齢と比例するのではなく、級

表21 賃金について

1. 賃金の種類

- (1)本給
- (2)勤務給
- (3)職能給
- (4)手当
 - ア、有扶手当
 - イ、職責手当
 - ウ、直接員手当
 - エ、その他の手当
- (5)その他臨時に支払われる賃金

2. 勤務給

(1)算式

本給×〔支給率(1.9301)+本給段階別付加系数(別表1)〕×成績系数

(2)成績系数

最高1.12最低0.88とし、原則として職群等級別に平均1.00とする。
ただし、特別専門職群1級および医務職群特1級は管理職群1級に、特別技能士2級扱は監督職群2級に、特別技能士1級扱は監督職群1級にそれぞれ含める。

3. 職能給

- ア、算式 (職群等級別金額+付加額)×成績系数
- イ、職群等級別金額および付加額
(同一職群等級における経過年数が5年以上の者に付加)

| 職群 | 等級 | 職群等級別金額 | 付加額 | 職群 | 等級 | 職群等級別金額 | 付加額 |
|----------|----|---------|-------|------------------------|----|---------|--------|
| 技能 | 1 | 35,600円 | — 円 | 事技 | 4 | 73,300円 | 2,200円 |
| | 2 | 40,300 | 1,400 | | 医務 | 5 | 84,200 |
| | 3 | 46,500 | 〃 | 管理 特 専 医 務 | | 1 | 95,600 |
| | 4 | 55,900 | 〃 | | | | |
| | 5 | 62,900 | 2,000 | | | | |
| 監督 | 1 | 66,900 | 2,000 | 特務 | 1 | 35,600 | 1,300 |
| | 2 | 73,300 | 2,500 | | 2 | 46,100 | 1,600 |
| 事技 医務 | 1 | 40,300 | 1,400 | | 3 | 57,000 | 1,900 |
| | 2 | 49,000 | 1,900 | | 4 | 69,000 | 1,900 |
| | 3 | 59,300 | 2,200 | | 5 | 80,300 | 2,500 |

- (注)1. 特別技能士については、監督職群に準ずる。
- 2. 監2における経過年数が10年以上の者については、さらに1,000円を付加する。

ウ、成績系数 勤務給の成績系数に準ずる。

4. 手当

- (1)有扶手当 扶養家族を有する社員に対し次の通り支給
 - ①基礎額 1か月につき 8,000円
 - ②家族付加額 扶養家族1人目、1か月につき 300円
2人目以上、4人目までの1人につき1か月1,800円
 - ③家族付加額は割賃に算入しない。また時間割控除対象にもしない。
- (2)職責手当
 - 管理職群1級、特別専門職群1級および医務職群特1級
1か月につき 12,000円
 - 監督職群2級および特別技能士2級扱
1か月につき 8,000円
 - 監督職群1級および特別技能士1級扱
1か月につき 4,000円
- (3)直接員手当
 - ア、直接員
 - Aランク 1か月につき 7,000円
 - Bランク 1か月につき 6,500円
 - Cランク 1か月につき 5,000円
 - イ、準直接員 1か月につき 2,500円
- (4)その他の手当
年次有給休暇手当、徹夜休業手当、不就業手当;技能生活指導手当(専務)、看護婦手当、診療放射線手当、結核病棟勤務手当、衛生検査手当、および寮勤務手当。

(別表1) 本給段階別付加系数表

| 本給段階 | 付加系数 | 本給段階 | 付加系数 | 本給段階 | 付加系数 | 本給段階 | 付加系数 |
|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 23,000円未満 | 0.1272 | 46,500円以上 | 0.1088 | 70,500円以上 | 0.0404 | 94,500円以上 | 0.0106 |
| 23,000円以上 | 0.1283 | 47,000 | 0.1071 | 71,000 | 0.0394 | 95,000 | 0.0105 |
| 23,500 | 0.1290 | 47,500 | 0.1053 | 71,500 | 0.0383 | 95,500 | 0.0105 |
| 24,000 | 0.1298 | 48,000 | 0.1035 | 72,000 | 0.0372 | 96,000 | 0.0104 |
| 24,500 | 0.1305 | 48,500 | 0.1017 | 72,500 | 0.0361 | 96,500 | 0.0104 |
| 25,000 | 0.1313 | 49,000 | 0.1000 | 73,000 | 0.0351 | 97,000 | 0.0103 |
| 25,500 | 0.1320 | 49,500 | 0.0983 | 73,500 | 0.0340 | 97,500 | 0.0103 |
| 26,000 | 0.1328 | 50,000 | 0.0966 | 74,000 | 0.0329 | 98,000 | 0.0102 |
| 26,500 | 0.1335 | 50,500 | 0.0949 | 74,500 | 0.0319 | 98,500 | 0.0102 |
| 27,000 | 0.1343 | 51,000 | 0.0933 | 75,000 | 0.0308 | 99,000 | 0.0101 |
| 27,500 | 0.1351 | 51,500 | 0.0917 | 75,500 | 0.0299 | 99,500 | 0.0101 |
| 28,000 | 0.1359 | 52,000 | 0.0901 | 76,000 | 0.0289 | 100,000 | 0.0100 |
| 28,500 | 0.1367 | 52,500 | 0.0885 | 76,500 | 0.0278 | 100,500 | 0.0100 |
| 29,000 | 0.1376 | 53,000 | 0.0869 | 77,000 | 0.0269 | 101,000 | 0.0099 |
| 29,500 | 0.1385 | 53,500 | 0.0854 | 77,500 | 0.0258 | 101,500 | 0.0099 |
| 30,000 | 0.1394 | 54,000 | 0.0838 | 78,000 | 0.0248 | 102,000 | 0.0098 |
| 30,500 | 0.1403 | 54,500 | 0.0822 | 78,500 | 0.0239 | 102,500 | 0.0098 |
| 31,000 | 0.1413 | 55,000 | 0.0808 | 79,000 | 0.0229 | 103,000 | 0.0097 |
| 31,500 | 0.1423 | 55,500 | 0.0793 | 79,500 | 0.0220 | 103,500 | 0.0097 |
| 32,000 | 0.1433 | 56,000 | 0.0778 | 80,000 | 0.0210 | 104,000 | 0.0096 |
| 32,500 | 0.1444 | 56,500 | 0.0763 | 80,500 | 0.0204 | 104,500 | 0.0096 |
| 33,000 | 0.1454 | 57,000 | 0.0749 | 81,000 | 0.0200 | 105,000 | 0.0095 |
| 33,500 | 0.1464 | 57,500 | 0.0735 | 81,500 | 0.0195 | 105,500 | 0.0095 |
| 34,000 | 0.1473 | 58,000 | 0.0721 | 82,000 | 0.0189 | 106,000 | 0.0094 |
| 34,500 | 0.1473 | 58,500 | 0.0706 | 82,500 | 0.0184 | 106,500 | 0.0094 |
| 35,000 | 0.1473 | 59,000 | 0.0692 | 83,000 | 0.0179 | 107,000 | 0.0093 |
| 35,500 | 0.1473 | 59,500 | 0.0679 | 83,500 | 0.0174 | 107,500 | 0.0093 |
| 36,000 | 0.1473 | 60,000 | 0.0666 | 84,000 | 0.0169 | 108,000 | 0.0092 |
| 36,500 | 0.1469 | 60,500 | 0.0652 | 84,500 | 0.0163 | 108,500 | 0.0092 |
| 37,000 | 0.1450 | 61,000 | 0.0638 | 85,000 | 0.0159 | 109,000 | 0.0091 |
| 37,500 | 0.1431 | 61,500 | 0.0625 | 85,500 | 0.0154 | 109,500 | 0.0091 |
| 38,000 | 0.1412 | 62,000 | 0.0611 | 86,000 | 0.0148 | 110,000 | 0.0091 |
| 38,500 | 0.1393 | 62,500 | 0.0597 | 86,500 | 0.0143 | 110,500 | 0.0090 |
| 39,000 | 0.1375 | 63,000 | 0.0583 | 87,000 | 0.0139 | 111,000 | 0.0090 |
| 39,500 | 0.1358 | 63,500 | 0.0570 | 87,500 | 0.0134 | 111,500 | 0.0090 |
| 40,000 | 0.1341 | 64,000 | 0.0558 | 88,000 | 0.0130 | 112,000 | 0.0089 |
| 40,500 | 0.1324 | 64,500 | 0.0545 | 88,500 | 0.0125 | 112,500 | 0.0089 |
| 41,000 | 0.1307 | 65,000 | 0.0533 | 89,000 | 0.0120 | 113,000 | 0.0088 |
| 41,500 | 0.1285 | 65,500 | 0.0521 | 89,500 | 0.0116 | 113,500 | 0.0088 |
| 42,000 | 0.1264 | 66,000 | 0.0509 | 90,000 | 0.0111 | 114,000 | 0.0088 |
| 42,500 | 0.1244 | 66,500 | 0.0497 | 90,500 | 0.0110 | 114,500 | 0.0087 |
| 43,000 | 0.1224 | 67,000 | 0.0485 | 91,000 | 0.0110 | 115,000 | 0.0087 |
| 43,500 | 0.1203 | 67,500 | 0.0474 | 91,500 | 0.0109 | | |
| 44,000 | 0.1184 | 68,000 | 0.0461 | 92,000 | 0.0109 | | |
| 44,500 | 0.1164 | 68,500 | 0.0450 | 92,500 | 0.0108 | | |
| 45,000 | 0.1146 | 69,000 | 0.0439 | 93,000 | 0.0108 | | |
| 45,500 | 0.1126 | 69,500 | 0.0427 | 93,500 | 0.0107 | | |
| 46,000 | 0.1107 | 70,000 | 0.0416 | 94,000 | 0.0106 | | |

(注) 本給段階115,500円以上500円きざみの本給段階別付加系数は、1,000円を各本給段階の本給で割戻し、小数点第5位を4捨5入したものをを用いる。

(資料：A社労働組合『労働手帳』1984年5月)

にもよるし、ランクもある。自分らも、よう計算できないが、本給1,000円違うと何万と違って
くのではないかと思います。」(「オジさんたち」の別の1人)。

○「給料、自分では計算できない。成績係数は作業長が計算するので、ひとつもわからん。」(「オ
ジサンたち」の3人目)。

○「成績係数がわからない。もしわかって、自分はアタマ悪くて計算できない。いつも自分が
悪いと思っていたら、ハラも立たんし……。」(「ポツンとしてる人」の1人)。

作業長の有力な“武器”として「査定」権があることは明らかである。これは賃金と連
動することによって、その“威力”を発揮するのであろう。

終章 労働組合への現実的な期待と評価

以上、本稿で私たちは、「寄せ集め」のダメな人ばかりいる“落ちこぼれ”職場と見な
されていた89班の、1979年以来の“再建”過程、そこでの作業長とQCリーダー層のリー
ダーシップ、また最近年の⑧運動下での「上」からのQC活動への変質という作業者の
批判、そうしてインフォーマル・レベルでの関係構造と、それを介しての「不満」の主
観的構造ならびに主観を越えた基盤の問題について見てきた。そこから、次の諸点を指摘
しうる。

第1に、79年以来の89班の“再建”、82年のライン1本化など、一連の改革の背後には、
ワンボックス・カーD車の需要増、それに伴う生産増阻害要因の排除という、M製作所
トップからの判断が存していたことである。そのことを背景に、第2として、Z作業長
はQCサークル活動活性化による“再建”を遂行するわけだが、そのさい精神訓話論で
はなく、工程と作業内容自体の問題を絶えず提起し続けたこと、そして「おめらがやるん
だから、おめらで決めれ」と、具体的改善策を出すようQCリーダー層に迫ったこと、
この2点がリーダーシップの内容として重要である。第3に、リーダー層は当初は動揺し
たが、次第に作業長の周りに《中核的クリーク》を形成するようになり、工場外での接触
を含めてコミュニケーションが進み、指導性を身につけて来ている。その端的な姿が中四
国地方QC大会での発表であり、彼らはQCサークル活動のもつ人間形成的側面にまで
目を向け始めている。

他方、第4に“稼ぎ人”(作業層)は、QCサークル活動を実際に躰が少しでもラク
になったかどうかという、身体的実感から評価していた。したがって、「作業姿勢の改善」
には極めて熱心に取組んだが、⑧運動下の「不具合絶滅」の強調の際は、隅の方に隠れて
座るのである。QCサークル活動のテーマがタカ派的かハト派的か、あるいは活動のや
り方がトップダウンかボトムアップかにかかわりなく、「下」からの自分たちのQCサー
クル活動として彼らが評価するのは、上に述べた身体的実感の面での具体的改善につ
いてである。しかしながら、第5に、インフォーマルな関係構造で見ると、作業層は《若手
クリーク》、また《オジサンたち》のグループ、そして《ポツンとした人たち》というよ
うに、職場社会での日常生活において相互に分化・分断されていた。しかし、《若手ク
リーク》(ならびに《オジサンたち》)が《中核的クリーク》と結合することにより、作業長の

リーダーシップの基礎が固っていったのである。

そうした中で、第6に、職場社会における様々な「不満」は、その主観的構造として、リーダー層、とくに《外縁的リーダー層》への不満として立ち表われていた。このレヴェルでの「不満」は作業長への期待の反面である。他方、主観を越えた客観的基盤の問題として、ライン労働の「きつさ」と処遇の「不公平さ」があった。このうち後者は「作業長さんの武器」として、また前者は何処にも持って行き場のない問題として、「あきらめ」の対象となるのであった。

以上のごとき89班の職場社会の姿は、作業長が生産機構の末端現場の責任者であり、かつ労組支部の職場委員（Z作業長はさらにブロック長）であり、そのうえQCサークル活動の事実上のトップリーダーである、という作業長に体现される3重構造に、その社会的基盤をもつものであろう。（もっとも、個々の作業長がそうした社会的基盤の上で、己れのリーダーシップを発揮しうるか否かはまた別の問題だが、Z作業長はそれを見事にこなしていた）。——ここで問題としなければならないのは、この3重構造のもつ“構造的脆弱性”である。「御用組合は経営者を安心させ、組織は緊張感を失うものである。」⁽²⁴⁾ いわゆる大企業病の根源の1つはここに存するのであろうからである。

では、末端組合員の「不満」に対し、労働組合支部執行部はどう見ているのか。そうした支部を89班の組合員はどう評価しているのか。本稿の最後にその問題をみておこう。

A社労働組合M支部執行部は言う。「現行賃金体系は生活給的などころが残っていたりして、年功序列のさいたるものだ。これから21世紀にむけて、技術革新が進み、現場の仕事が変わってくる。その結果、新しい機械を使いこなす若い人が重要となってくるが、現行賃金体系では、その若い人の賃金が安い」と（1985年10月の聴き取り。「査定」についてのコメントはなかった）。執行部はさらに言う、高齢者問題については、ロボットの導入などで手労働をなくしていくが、基本的には「本人の気分、体力の問題」だ。なわとび、ジョギングなどの「体力づくり」も必要になってこようが、「中途入所者などの場合、定年近くでラインにおける人もいる。ラインの補助作業とかもあるし、協力工場とか海外での技術指導とか、しかるべき能力をもった人に対するしかるべき部署の用意は必要だろう。しかし、根本は本人のやる気が一番の問題だ」（同上）。

こうした支部執行部の発想、方向性が、ライン作業に従事している89班の人びとを、どこまで納得させているのだろうか。89班の人たちが、同盟A社労組M製作所支部の職場レベルにおける活動を、事実としてどう捉えているかは、既に○ページにおいて見た。それを前提に、以下では「労働組合に期待すること」、および「労働組合に加入して良かったこと」の質問を通して、ライン労働者たちの労働組合活動に対する評価を考察しよう（表22、表23参照）。

まず、89班・88班の職場委員であり、かつ商2組課のブロック長でもあるZ作業長の意見を聞こう。たいへん貴重な指摘をしていることに注意されたい。

- 「〔組合は〕もう少し作業者の身になってほしい。現場で働く人の苦勞を味わってもらわんと、現場がどんなに大変か、わからんじやろう。たとえば、夏のクーラーの設定値、30度で入って28度で切れる。暑くてかなわん、どうにかならんか。こういった意見をどんどん聞いてくれる

表22 労働組合に期待すること

| | | |
|---------|--|---|
| 作業長 | <ul style="list-style-type: none"> ○もう少し作業者の身になってほしい。現場で働らく人の苦労を味わってもらわんとわからんじやろう。夏のクーラーの設定値、30度で入って28度で切れる。暑くてかなわん。どうにかならんか。—— こういった意見をどんどん聞いてくれるといい。もっと現場を働きやすくし、皆んながじかに、やってくれたとかんじることが大切じやろう。 | |
| 中核的クリーク | <ul style="list-style-type: none"> ○商用車の設備面の改善をしてほしい。ライン旧式なので、M車のように、車の下部点検がやりやすい上下可動装置の設備とか、乗用車の組立ラインと同じような新型ラインに変えるよう努力してほしい。【協議員】 ○やっぱり賃金ですね、どうしようもないことかも知れないけど、あとの面はかなりやってくれている。【協議員】 ○賃金交渉【専従中執内定】 ○ボーナスなど、とってほしい。 ○賃金面・安全面など、十分やってくれていると思う。 | |
| 外縁的リーダー | <ul style="list-style-type: none"> ○ベースアップ闘争してほしい。会社のいいなりで、ハラ立つ。 ○ボーナスなど、しっかり上がってもいいんじゃないかと思う。 ○給料・ボーナスの面で頑張してほしい。 | |
| 若手クリーク | <ul style="list-style-type: none"> ○組合からはカネ借りたこともないし、直接関係ないので、組合のことあんまりわからんけど、ボーナス上げてほしい。 ○賃金面での魅力を入れてほしい。うちはすぐ妥協、ほんまに弱いよ。よその自動車メーカーのレベルに追いつくように。うちは最低基準を走っている。 ○NA ○とくになし | |
| オジサンたち | <ul style="list-style-type: none"> ○賃金闘争をしっかりやってほしい。それだけじゃなく、労働のきついのを楽にするよう、力を入れてほしい。労働条件の改善とか。 ○会社の休日出勤や残業の申出を、組合がひきうけるという有様だ。 ○結局、組合の役員選挙が問題。一応何人かの推薦あって行くもんだから、ワシはこう考えるといった抱負なく、対抗馬もない、はじめから決まっているようなもの（○、×つけても）—— もし誰かが第2の組合つくってやると言ったら、みんな入ると思うよ、事務所の人とは別として。 | |
| ボツンとした人 | (i) | <ul style="list-style-type: none"> ○ない ○皆の話だけど、給料とかは良いが、選挙ばかりに力入るのが良くない。 ○わからん。スポーツ・文化・厚生とかしているから、いいんじゃないの |
| | (ii) | <ul style="list-style-type: none"> ○ボーナスとかやってほしい。 ○会社のいいなり、賃金闘争、ボーナス闘争やってほしい。 |

(実態調査より作成)

表23 労働組合に加入して良かったこと

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ●情報が早う入る。何かを頼んでも言いやすい。 ●われわれの代表。会社に直接話をしてもらえる。 ●特別にはないけど、共済制度があつて助かった。 ●賃金など会社と交渉 ●組合にはあまり係わらないのでよくわからないが、信頼してまかせられる。 ●生活かかっている。ボーナス・賃金等一任、信頼している。僕ら一任しているので、やるだけのことやっているとと思う。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●良いということはない。やってもつまらない（養成工出身で書記長を11年やった人がやめた後、クーラーの取付部署にきて一般工員となった例がある）—— 自分は御用組合と批判する方だ。 ●良かったことなど、別に感じたことない。はっきりいって、大きい企業の組合は流される。小さい企業の組合ならやることはあるが、A社では意見が通らない。M支部の意見も全社では通らない。名古屋は重工、自工の組合一緒、社宅も一緒。そうしたところとM支部とは違うのにM支部の意見は通らない。 ●なんにもない |
| <ul style="list-style-type: none"> ●わからん。ないと思う。 ●青婦協で女の子と知り合うことぐらい。組合にいったん出るとラインからはずされる（職場委員はラインからはずれている作業長とかなる）。執行部の中で反対するとラインに戻される。出世、スバラシイくらい早いよ。あそこ【組合】は。組合、よその人とわかない。一緒だと良くない。国鉄労組は違うのでは？ 今は会社あつて組合あるようなもの。本当は組合あつてこそ会社ある。（国労の友達と話した）。 ●NA ●別にない。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●ない、ええことは一つも。何も関係ないから。A社の組合は選挙だけ。賃上げいうても何もせん。同盟だから何もせん。 ●雇用や解雇の問題出たとしたら、相談してみようと思うが、執行部の人とは職場に帰ると係長、課長になるので、どこまで言えるか…… ●ひとつも良かったとは思わん。今の現場で今の組合について納得している者おらん。自民と財界みたいな感じで、会社と一体。執行委員長したら課長になる。作業長で組合活動に力入っている人もいる。出世が早くなる。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●別にない。 ●良かったことなし。今の組合ではできない。会社側に片よっている。配転の問題など持ち込んでもムダ。何もできない。組合役員選挙を○×書くだけ。政策内容ほとんどない。A社は大体そういう組合。 ●あまり感じたことない。給料よけいくれたらいいと思うけど、組合に望んでも会社の業績しだいだから。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●良かったとは思わない。キレイごとだし、チンプンカンプンでわからない。ワシらむずかしいことわからんから、ただカネ取られてるだけ。 ●別にない。 |

といい。もっと現場を働きやすくし、皆んながじかにやってくれたと感ずることが大切じゃろう。」(傍点筆者)。

Z作業長はQCサークル活動においても、作業者の仕事がやり易くなるように職場改善しようとしていたが、組合(執行部)への期待も同じところにある。と同時に、そこには、オジサンたちの「組合に入って良かったこと」に有る意見、たとえば「〔組合は〕会社と一体、執行委員長したら課長になる」とか、「執行部の人は職場に帰ると係長、課長になる」、また若手クリークの1人の「出世、すばらしいくらい早いよ、あそこ〔組合〕の人は」とかいった、組合の現状の一側面に対する、ある現実認識における共通性が固着しているものと思われる。

さて、その上で、中核的クリークと若手クリークの両メンバーの組合観を比較してみよう。前者、中核的クリークでは、労働組合は「われわれの代表」で、「信頼してまかせられる」。組合もそれに答えて「できるだけことはやってくれている」し、組合の共済制度も大いに役立ったと、労働組合(支部・本部)の基本的な方向性を肯定する。その上に立って、協議員の1人は商用車の生産設備の改善(新型ライン化)を主張している。この種の主張は、リーダー、作業者を問わず、他の人からは聞かれなかった。中核的クリークの中では、もう1人の協議員や、支部専従中執の内定者を含め、賃金交渉を強く望んでいる人が多い。やはり、世帯持ちの彼らは「生活がかかっている」と感じているからである。

これに対し、若手クリークのメンバーでは労働組合に入って良かったことはというと、「別にない」、「わからん、ないと思う」であったり、「本当は組合あってこそ会社ある」はずなのに、「今は会社あって組合あるようなもの」でおかしいと評価する。前者の、組合に入って良かったことが無いという人の組合への期待は、「とくになし」、「あんまりわからんけど、ボーナス上げてほしい」。そして後者の人は「せめて、賃金面での魅力を入れてほしい。うちはすぐ妥協、ほんまに弱いよ」と言うのである。

つまり、中核的クリークと若手クリークとでは、第1に、組合の存在意義にかかわる評価では逆のベクトルであること。しかし第2に、組合への現実的な期待としては、ともに賃金・ボーナスに収斂してしまうこと、この2点が指摘できる。そうして、第2点目の、賃金面のみでの組合への期待という構図は、組合に入って良かったことは「なんにもない」という外縁的リーダー層、同じく組合に入って「良かったことなし」とする《ポツンとした人たち》にも共通しているものである。

そうした中で、《オジさんたち》は独自の見解をもっているようである。組合の存在意義自体については、「ええことは一つもない」、さらには「今の現場で今の組合について納得している者おらん」とまで言う彼らは、賃金額についてのみでなく、すでに行論の中で明らかにしてきたように、賃金体系の問題、とくに職群等級と成績系数のことを問題点として挙げていたのである。さらに賃金問題にとどまらず、「労働条件の改善」、すなわち「労働のきついのを楽にするよう力を入れてほしい」とか、「休日出勤や残業の問題」、「雇用や解雇の問題」への深い関心を表明している。

しかしながら、インフォーマルな関係行動においては、この《オジさんたち》の被選択は少なく、リーダーシップを発揮しうるような状態にはなかった。オジサンたちが容易に

本心を明かさないのかもしれないが、例の「ピヤガーデンでの話し合い」では、オジサンたちの2人が若手クリークの3人と一緒に、中核的クリークのメンバーと、ハラを割って話そうとしたのである。QC活動はリーダーが思っているようにうまく行っているわけではない、と言うのもオジサンたちの1人だが、それでも中核的クリークのメンバーがキー・パーソンとなって、若手クリークとを引きつけ、オジサンたちも労働組合の果すべき課題を「下から」のQCサークル活動に求め、中核的クリークのメンバーと接触しているのである。

89班の社会的統合は、このようにして「下から」支えられる。そのさい重要なことは、その統合が労働組合の職場活動とほとんど無関係だということである。それどころか、オジサンたちの1人は、「もし誰かが第2組合つくってやると言ったら、みんな入ると思うよ、事務所の人は別として」と喝破する。しかもなお、読み間違えてはならない点は、彼は誰も第2組合をつくろうとは言いたさないことを熟知している点である。彼はしらけているわけではなく、ただ真実を直視しているだけである。

こうした点から考えると、第2章で見た“職場規範”（作業者にとっては3人がQCサークル活動がらみの規範、5人は直接的労働過程に由来する未定型の規範）は、必ずしも彼らの全生活過程に及んでいないのではないかと思われる。それは、会社に来て職場にいる限りでの、しかも労働者としての団結性についてのある実感を欠いた中での、職場規範である可能性が強い。——私たちは、89班の人びとが、なぜラインで働いているのか、彼らを支えている社会関係、生活規範は何か、といった点について、A社入社前を含む人びとの生活史の側から、見なおさなければならないのであろう。

〈注〉

- (1) 小林甫「炭鉱労働者の労働史と労働組合」（社会政策学会・年報第28集『行財政改革と労働問題』御茶の水書房、1984年）参照。
- (2) 犬塚先「労働者と職場組織」（間宏・北川隆吉編『経営と労働の社会学』東京大学出版会、1985年、所収）pp 129～145参照。
- (3) 上野樞夫『職場の行動科学』（産業能率短期大学出版部、1977年）p 182
- (4) 犬塚・前掲論文 p 132
- (5) 鈴木栄太郎「農村社会研究ノート」（1964年稿。『鈴木栄太郎著作集』第IV巻、未来社、1970年、所収）p 348
- (6) Huw Beynon, Working for Ford, Penguin Books Ltd, 1973. preface p1（下田平裕身訳『ショップ・スチュワードの世界』鹿砦社、1980年、序文、p 1）
- (7) 同上, preface p1（訳書、序文、p 1）
- (8) 江坂彰「がんばれ、労働組合」（雑誌『諸君ノ』1986年10月号、同『企業は変わる人が変わる』文芸春秋社、1986年、所収）。
- (9) 戸塚秀夫「1970年代初葉におけるイギリス自動車工場の労使関係」（『労働問題』編集委員会編『労働問題研究』第1号、1980年、五月社）pp 130-1
- (10) 同上, pp 96-7

- (11) 小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』（御茶の水書房，1985年）pp 267—287.
- (12) 「やってみせて，やらせてみる。うまくできればほめてやる」の評語の源流の一つとして，大日本帝国連合艦隊司令官山本五十六大将の言葉，「やってみて，言ってみせて，させてみて，ほめてやらねば，人は動かじ」がある。比較せられたい。山本大将の言葉は札幌にあるトヨタ系の自動車販売会社でも採用している。なお，「いじめ」により不幸な自殺者を出した東京都中野区立富士見中学校の学校再建の合言葉は，「やってみせて，ともにやってみて，させてみる」である。
- (13) 労働生活の質的改善研究会（コオディネーター・武沢信一）「自動車産業における労働生活の質的改善（QWL）の動向」，『日本労働協会雑誌』第240号，1979年，65ページ。
- (14) 井上義孝『炭礦労務者読本』（同氏発行，1937年）の第6章「能率増進」の四「作業指揮と能率」。pp 291—2.
- (15) 鎌田勝（総合経営教育研究所々長）『これでいいのか TQC』（日本実業出版社，1985年）。p 150.
- (16) 同上。p 128.
- (17) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and Worker, (Harvard University Press, 1959) p522.（富田嘉郎訳『産業社会学概論』朝倉書店，1959，pp 46—7）.
- (18) 中野卓「鋳物労組と親方徒弟関係」（同『下請工業の同族と親方子方』御茶の水書房，1978年，所収）。pp 172—3.
- (19) 同上。p 179.
- (20) 津田真澄「石炭切羽の集团的請負労働」（大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編『労働組合の構造と機能』（東京大学出版会，1959年）所収，pp 598—9.
- (21) 太田薫『わが三池闘争記』（労働教育センター，1978年）。p 29.
- (22) 中川勝雄「生活の諸局面とライフサイクル」（立命館大学人文科学研究所紀要32『自動車工業労働者の労働と生活』，1981年，所収）pp 247—8.
- (23) 「不平・不満」の「原因」，ならびにその「聞き方」について，先に見たA社M製作所の監督者講座では，次のごとくに受けとめられている。本文と対比せられたい。

《不平不満の原因》

1. 経済的安定感の欠乏

予期した程の収入が得られなかった場合

2. 個人的安定感の欠乏

(1) 仕事の上で仲間にひけめを感じずる場合

(2) 上司からひんぱんに小言を言われる場合

(3) 情報を十分伝えられない場合

(4) 訓練が適切を欠く場合

(5) 自分の立場や仕事のあり方がはっきりしない場合

(6) 不公平，不合理，その他仕事の安定感を欠く様な事が行なわれている場合

3. 部下の仕事に対する上司の認識不足

(1) 仕事の出来ばえを認めたり，ほめたりされない場合

(2) 期待した昇給・昇進が実現されなかった場合

- (3)職場全体の仕事に対する貢献度を無視された場合
- (4)提案が採用されなかったり、考慮されなかったりした場合
- 4. 仕事の上で自己表現が達成されない
 - (1)自分の仕事があまり単純で能力が十分発揮されない場合
 - (2)仕事の単調感
 - (3)経営の上で能動的、積極的に参加しているという感じのない場合
 - (4)新しい技能を発揮する様に、奨励されない場合
- 5. 自尊心に対する考慮の欠乏
 - (1)人として、同じ人間仲間としての考慮のたりない場合
 - (2)人間の尊厳を認めた扱い方をされない場合、即ち人の誇りとか自尊心に対して、しかるべき考慮が払われなかった場合
 - (3)不当に嚴重な懲戒によって自由感が傷つけられた場合。

《不平不満の聞き方》

1. 自分の仕事の内容、方法、条件、環境などに関する事の場合
 - (1)相手の言い分や気持、或いは、その不平不満の核心となる事をはっきりつかむ
 - (2)当人の言い分や、気持を手がかりに「何故それが問題か」、相手は「どうして欲しいのか」「どうあって欲しいのか」をはっきり確かめる
 - (3)相手の言い分や気持は「よく分った」ということもしっかり言ってやる
 - (4)相手の言い分がもっともであり、その理由となる事柄の解消が可能な場合はすぐ処置する
 - (5)もっともな言い分でも理由の解消が不可能な場合はその理由を十分説明する
 - (6)相手の言い分が手前勝手と思える場合には、それが相手個人だけの問題か職場全体の問題で他の者も同じ様な不平不満を持っているかを検討する。
ア相手個人だけの手前勝手と思われるような事である場合^(ママ)
イ相手の言い分や気持が職場全体を代表する様な事柄の場合は更に他の者の意見や言い分を聞き、それが事実であれば原因、理由を調べて手を打つ事が必要である。
2. 上役である貴方の考え方や、やり方に対する事の場合

前項以外に特に次の事に注意する

 - (1)特に謙虚に聞く
 - (2)いちいち弁解しない
 - (3)自分の立場、考え方、やり方をはっきり言う
 - (4)相手の指摘した事柄で自分に誤りや不良不足があれば素直に受入れる
3. 相手の同僚、他の職場の人々、自分以外の上役などに対する事の場合、考え方、やり方は1項と同様だが次の点に留意する。
 - (1)当人の言い分や気持の理由、原因となった事実をつかむ
 - (2)もしその事実が当人の誤解とか理解不足の場合はその事を指摘して十分説明してやる
 - (3)もしその事実が当人の言う通りである場合は、事実を認め話し合う
 - (4)もしその事実をこちらが十分知らぬ場合はひとまず聞いておいて、後で調べてから処置

すると言う。そして事実を調べる

(5)当然の事乍ら、それが事実ならその同僚や部下にも注意する。他の上役や自分の同僚なら忠告する。また自分より階層の上の人なら職制を通じて連絡する

4. 会社の方針，制度，組織，人事に関する場合

(1)相手の会社の方針，制度，組織，人事に対する理解が十分か確かめる

(2)もしその理解が不良不足だったら直す様に十分説明してやる

(3)もし相手の言い分が正しい場合には“情報提供，意見具申の聞き方，とりあげ方”による。

(資料) A社・監督者講座の講義聴きとりノート

②4)江坂彰・前掲「がんばれ，労働組合」(『企業は変わる人が変わる』所収). p 101