

**現在における自律的作業チームの意義と発展動向：
「再帰的近代化の経営学」への一齣**

その他のタイトル	Meaning of Autonomous Work Team and Its Developing Directions at Present
著者	大橋 昭一, 藤本 くみ子
雑誌名	関西大学商学論集
巻	45
号	5
ページ	325-352
発行年	2000-12-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00019010

現在における自律的 作業チームの意義と発展動向

—「再帰的近代化の経営学」への一齣—

大 橋 昭 一
藤 本 く み 子

目 次

- I. まえがき
 - II. 自律的作業チームの位置づけ
 - III. 自律的作業チームの問題点
 - IV. 自主率先的チームへの発展動向
 - V. あとがき
- 日本の経営の実質的定着化の観点から—

I. まえがき

1990年代になって自律的作業チーム (autonomous work team) が世界的に大きく注目をあびている。日本では、最新の経営手法を説いた書において「新・日本型経営」の7つの要素のうちの1つとして、チーム制が提唱されている¹⁾。同書によれば、これは必ずしも自律的作業チームを意味するものではないが、チーム的作業形態に改めて注目しようとするものであることは間違いない。

1) 日経ビジネス編『2000年版最新経営・イノベーション手法50』日経B P社, 2000年, 76-79ページ。

アメリカでは、1970年代に日本のQCサークルに類似した問題解決型チーム (problem-solving team) が始まり、次いで1980年代前半にはそれから発展した形の、新技術導入などに際して職務設計等に参画するプロジェクトチーム的な特定目的型チーム (special-purpose team) が始まった。こうしたうえにたつて1980年代後半ごろからは、チーム内の管理をも自主的に行う、前記2者とは区別された、一般に自主管理的チーム (self-managed team or self-managing team) といわれるものがおこり、日本型チームを越えたアメリカ型チーム (American-style teamwork) が生まれたものと評価されている²⁾。

こうした自律的作業チームは、アメリカでは生産性ブレークスルーをもたらすものと称揚され³⁾、事実、約30%にのぼる生産性向上を記録したケースもある⁴⁾。全米自動車労働組合 (United Automobile Workers : UAW) もすでに1987年大会でこうしたいわゆる労使協調路線 (labor-management jointness) を是認するとしている。

自律的作業チームは、イギリスなどでも始まり、すでに1995年にはアメリカ・フォーチュン誌基準の世界の巨大企業1000社のうち68%において、なんらかの形で自律的作業チームが実施されている⁵⁾。1997年イギリス・ノッティンガム大学で「チーム作業に関する国際的ワークショップ」(The International Workshop on Teamworking) が開催されたが、その主催者プロクター (Proctor, S.) とミュラー (Mueller, F.) は、今日何よりも「重要なことは、チームが組織の基本的単位となっていることである」と述べて

2) Hoerr, J., The Payoff from Teamwork, *Business Week*, July 10, 1989, p.38.

3) Bateman, T.S./Snell, S.A., *Management - Building Competitive Advantage*, 3rd ed., Chicago etc.:Irwin, 1996, p.408.

4) Hoerr, *op.cit.*, p.37.

5) Stewart, G.L./Barrick, M.R., Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, 2000, p.135.

いる⁶⁾。

このような流行のごとき自律的作業チームの導入には、リーン方式をもって世界中に知れわたった日本企業、とくに自動車産業の攻勢にたいする防衛策ないしは対抗策という意味合いがきわめて強くみられるが、しかしそれが、アメリカ等において従業員の仕事への直接的参画 (employee involvement : EI) の傾向を強め、テイラー (Taylor, F.W.) 以来の人間機械視的道具視的志向に大きな風穴を開けて、企業経営の要となり、「グローバル競争において成功の鍵となるのは、技術そのものでもマーケティング策略といったものでもなく、まさに人間である⁷⁾」ことをアメリカやイギリスはじめ多くの人たちに刻み付けた意義は実に大きい。

もとよりチームあるいは少人数集団 (組織) についての関心は、これより以前すでにかなり強いものがあった。レヴィン (Levin, K.) らのグループダイナミクスや小集団研究⁸⁾、マーシャック (Marschak, J.) のチーム制についての研究⁹⁾などは、よく知られている。しかしこうしたものにたいして、今日問題となっているのは、何よりも自律的作業チームであって、単なるチーム一般ではない。

自律的作業チームの問題は、欧米では1950年代以降におけるタヴィストック派の社会・技術システム論による研究に始まるといいいが、現在ではそれがさらに高いレベルと広いパースペクティブで展開され、単なる自主管理的チームから自主率先的チーム (self-leading team) への発展が課題とされている。ここに現在における企業 (組織) の問題、企業における人

6) Proctor, S./Mueller, F., Teamworking: Strategy, Structure, Systems and Culture, in: Proctor, S./Mueller, F.(eds.), *Teamworking*, Basingstoke/London: Macmillan, 2000, p.10.

7) Hoerr, *op.cit.*, p.40.

8) Lewin, K., *Resolving Social Conflict: Selected Papers on Group Dynamics*, 1948. (末永俊郎訳『社会的葛藤の解決』, 1954) 等。

9) Marschack, J., Elements for a Theory of Teams, *Management Science*, 1955, No.1, pp.127-137 等。

間、そしてその労働の根本的問題があるのであり、本稿の問題意識もここにある。

すなわち、現代社会の核心的問題は、なんといっても、組織離れにある。もともと近世においては近代化の成果として組織的活動が進展してきた。ところが、組織的活動による人間の精神的物質的生活の高度化により、これが逆に、人間の組織離れを進める結果を生んでいる。これは近代化の成果であって、近代化の近代化が進展しているのであり、再帰的近代化 (reflexive modernization) といわれるものである¹⁰⁾。

ただし、組織離れは、別言すれば、人間の自主化自律化の進展であって、組織離れはまさに人間の自律化個人化である。しかし、人間は社会的存在として組織的生活のなかでしか生きてゆかれない。それ故、今や、こうした人間の自主性自律性に立脚した人間個人と組織との新しいあり方が必要とされるのである。こうした観点から、近時における自律的作業チームの発展・普及・展開にはきわめて注目されるべきものがあるが、本稿はこうした視点にたって、「再帰的近代化の経営学」の立場において自律的作業チームのもちうる意義等について考察をこころみるものである。

-
- 10) Beck, U./Giddens, A./Lash, S., *Reflexive Modernization*, Cambridge: Polity Press, 1994. (松尾精文/小幡正敏/叶堂隆三訳『再帰的近代化』而立書房, 1993年) なお「再帰的近代化の経営学」に関連する論考としてはすでに下記を公表している。
- 大橋昭一「21世紀の大学・企業・社会を展望して」大橋昭一編著『21世紀の大学・企業・社会』第1章, 関西大学出版部, 1998年。
- 大橋昭一「日本とドイツの企業経営—現状と展望」大橋昭一/深山明/海道ノブチカ編著『日本とドイツの経営』第1章, 税務経理協会, 1999年。
- 大橋昭一「現代社会における組織の力—『再帰的近代化の経営学』への一階梯—」関西大学商学論集第44巻第3号, 1999年8月, 1-22ページ。
- 大橋昭一「『組織された資本主義』から『組織揺らぎの資本主義』へ—『再帰的近代化の経営学』への一過程—」(1), (2), 関西大学商学論集第44巻第5号, 1999年12月, 51-69ページ, 同第6号, 2000年2月, 1-20ページ。
- 大橋昭一「サービス活動としての管理活動—『再帰的近代化の経営学』への一視点—」関西大学商学論集第45巻第4号, 2000年10月, 11-35ページ。

II. 自律的作業チームの位置づけ

自律的作業チームは、最近、アメリカ・イギリスを中心に急速に広まり、理論的究明も盛んになっているが、それがどのようなものをいうかについて、見解は様ではない。実証的調査のうえにたった理論的展開も種々ところみられているが、それらを含めて、最新の書においてマーチントン (Marchington, M.) らは、この問題について見解が実に多様であるのは、そもそも自律的作業チームの定義・規定が不十分で一義的ではないためであり、そのため実証的調査でも調査の枠組みや対象が部分的・一面的であったりするためであると指摘している¹¹⁾。ブキャナン (Buchanan, D.) によれば、チームないし自律的作業チームはその時どきにおいて異なった状況のもとに適用され使用されてきた言葉で、統一的規定はなく、概念の弾力性 (plasticity of the concept) を特徴とする¹²⁾。そこで、ここではまずチーム一般について特徴を論究し、そのなかにおける自律的作業チームの位置づけについて考察する。

(1) チーム作業形態の特徴

チームは複数人による集団的結合的作業 (協働) 形態の 1 つであり、組織形態の 1 つであるが、語源的には、チームは車などを共同で引く一連の馬など (連獣) をいい、一言でいえば、協働においてその結合・統合のレベル・密度がきわめて高いことを第一の特徴とする。複数人による作業結合形態としてチームには、根本的には作業そのものの結合という側面と、それを

11) Marchington, M., Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context, in: Proctor/Mueller(eds.), *op.cit.*, p.62. McCabe, D., The Team Dream: the Meaning and Experience of Teamworking for Employees in an Automobile Manufacturing Company, in: *ibid.*, p.204.

12) Buchanan, D., An Eager and Enduring Embrace: the Ongoing Rediscovery of Teamworking as a Management Idea, in: *ibid.*, p.34.

担うチーム員たちの人的社会的結合という側面との2面があるが、この2面においてチームは結合・統合のレベル・密度が高い組織形態である¹³⁾。

この場合、チームにおける結合・統合のレベル・密度の高さの基準になるものは、まず第1に、集団や組織に一般的にあるようなフリーライダー的行為がないことである。少なくともそれがないようにすることを目指すことである。フリーライダー的行為は、組織が大になることなどによって組織構成員のなかに社会的力惜しみ (social loafing) が生じ、手抜きする (shirking) インセンティブが生まれることをいうが、これまでの研究によると、フリーライダー的行為が生じない限度は、一般的には5~12人、多くても20人ぐらいで¹⁴⁾、これがまずチームの量的限界となる。

この場合チームは、何よりもまず作業の結合体であって、チーム員は作業のうえでの結合を基本とする。チームとしての作業の内容は多種多様で、ある意味で千差万別であり、そのためチームの編成方法なども種々なものとなる。しかし、一般にチームは、チーム全体としてなすべき作業の内容や到達目標がチーム員に明確になっており、後述のような複数人の協働によるなんらかの効果を前提とする。つまりチームは、個人の単なる合計よりも高い生産力が生まれ、作業のうえでなんらかのプラス・シナジー効果がでるような結合・統合のレベル・密度であることが前提であり、特徴である。これがチームの第2の特徴である。

第3にチームは、こうした作業の共同体性のうえにおいて、人間同士の結合=人間の結合体=社会的統合=連帯性 (Solidarität)¹⁵⁾が進み、それが他方において作業の結合体性を促進するものとなることが特徴である。た

13) Wiendieck, G., Teamarbeit, in: *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart: C.E.Poeschel Verlag, 1992, S.2375-2380.

14) 大橋昭一「現代社会における組織のカー『再帰的近代化の経営学』への一階梯一」参照。

15) マーシャックはチームの特徴的メルクマールの1つに連帯性をあげている。ただし, Baetge, J., Teamtheorie, in: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*, Stuttgart/New York: Gustav Fischer, 1977, 7.Bd., S.554 による。

だし、単なる人間的結合のみではチームとして十全なものとはなりにくい。なんらかの形で作業の結合体性が基礎にあることが必要である。

以上のような諸特徴を総合して定義的に述べると、フォルスター (Forster, J.) によると、チームは次のように規定される。「チームとは、共通の目標をもった少人数の人たちによる、機能(作業)上なんらかの編成形態をとっている活動集団であるが、そのチーム独自の作業様式のうえに相対的に強い相互関係、はっきりした共同精神があり、相対的に強い集団所属性をもつものである」¹⁶⁾。

ところでチームは、作業関係のうえにおいても人間関係のうえにおいても結合のレベル・密度が高いものであるから、チームの運営＝管理(計画・指揮・コントロールなど)をチーム自体において自律的に行うようにする傾向が強まる。

これはまず、作業の結合体性に基づいておこる。チーム内において作業についての結合・統合のレベル・密度が高くなると、そうした作業の技術的遂行上からチーム内においてチーム員相互で直接に作業を相互に調整したりコントロールしたりする傾向が強まるし、その必要も強まってくる。結合・統合のレベル・密度が高くなればなるほど、その度合いは強まり、外部からの調整・コントロールは不可能となることもある。これはチームにおける管理の技術的内在性である。

他方、これに基づいて、あるいはこれに照応して人間関係上の結合も強まり、人間の結合体性も進むから、チームにおける人的摩擦や軋轢など人的社会的問題もチーム内で自律的に解決しようとする傾向が強まる。作業上での結合が強まれば強まるほど、作業の担い手としての人間同士の結合も強まるし、その必要も高まる。チームにおける管理の社会的内在性である。

チームにはこのように、管理的諸問題について、端的にはチームの活動

16) Forster, J., Teamarbeit in der Unternehmung, Bern 1978.ただし, Wiendieck, a.a.O., S.2377 による。

やチーム員の人的社会的問題等について自律的にコントロールしようとする傾向が内在しており、チームが高度化すればするほど、すなわちチーム内の結合のレベル・密度が高まれば高まるほど、チームが自律的に行動しようとする傾向や必要性は強まる。というのは、チームはそうした自律性が認められないと、チームの活動はスムーズに進まず、予期したチームとしての成果や有効性が得られないからである。このような意味で、一般的に言えば、チームにはもともと自律化傾向、自律的管理の傾向が内在している。

ただし、自律化傾向が強く現れ、作業の成果に大きく作用するものとなるかどうかは、行われるべき作業の性質にかなり依存する。これは、原理的には、コンティンジェンシー理論によりすでに指摘されてきたことであるが、チームの場合にも妥当する。この点については、自律性の問題として後述するが、作業の技術的特質により作業実行方法では自律的決定が困難なものであっても、作業のペースなどはチームで自主的に決定することが可能な場合もあり、それが作業従事者の意識(働きがい等)に影響を与えることは十分考慮されるべきである。

(2) チームの諸類型

チームには活動の内容やチームの自律性のいかんにより種々なものがある。その相違を生む根本的基準となるものは、チームが関与する事柄の範囲・領域と、チームのもつ権限の程度(参画・自律性の度合い)であるから、チームにはどのようなものがあるかは、マーチントンによると、概括的にはまず図1のように提示される。

このうえにたつて、チームの具体的形態としては、まず第1に、チームの土台である共同的活動がどのようなものであるかによって、次の3類型に大別するのが有用である。

① 単純協業的なチーム：これはたとえば、重い荷物を共同して運ぶようなチームで、複数の基本的には同種同質の作業の従事者による結合作業

図1：チーム作業形態マトリックス

自律性の度合い 領域	情報提供	協議	共同決定	統制
作業組織 作業方法 作業配分 作業ベース 作業時間 作業改善 雇用関係 チームリーダーの選出 チーム員の補充 チーム員の作業の査定 チーム員の規律問題 労使関係 苦情処理 チーム外部への代表 給与・報酬				

出所：Marchington, M., *Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context*, in: Proctor, S./Mueller, F.(eds.), *Teamworking*, Basingstoke/London: Macmillan, 2000, p.67.

形態である。この場合でも労働力行使について共同化がおこるから、チームとしての生産力向上、シナジー効果が生まれる。しかし各チーム員においてなんらかの程度の専門化が進まないと、チーム全体としてのメリットは少ない。継続して行われると何らかの分業的専門化が生じる傾向はもつ。

② 流れ作業的なチーム：いわゆる有機的のマニファクチュア的分業に立脚する連続的作業の従事者による分業的なチームで、同一製品の加工順に小部分作業を専門的に担当する者たちによる結合作業形態である。ただし流れ作業形態でも、基本的に同種同質の作業の連続の場合は単純協業的チームである。

③ 異種の作業の協業的なチーム：プロジェクトチームなどにみられるもので、いわゆる異種のマニファクチュア的分業に立脚する相対的に別の作業の専門的従事者による分業的なチームである。

なんらかの専門的分業のうえにたつ②および③では、作業の専門化、異種活動の結合によりチーム作業のメリットが高く、労働密度向上以外のシナジーもある。チーム員各自の専門性に基づいて、一般的には自律性も高いものとなる。

次に、チームの自律性ないし権限による分類であるが、これについて欧米では種々の試みが行われている¹⁷⁾。それらをふまえ、ここでは自律度の低い方から大別して、次の3類型に分けておきたい。

① 管理者指揮的チーム (manager-led team)：旧来の伝統的な組織展開のもとに、原則として1人の管理者のもとに共同作業が行われるもので、チームとっていいほど結合のレベル・密度が高いものである。こうした場合、作業の実施方法などはチーム員の決定にまかされることが多く、自律性ないし自主性が全くないというのは稀であるが、多くの場合結合作業のシナジー効果=生産力向上が生まれ、作業の効率化(生産量増加やコスト低下等)や作業の質の向上などが期待される。旧来、管理の効果といわれたりしたものである。

② 自主管理的チーム：チーム内の管理機能をチームで自律的になしうるもので、準自律的チーム (semi-autonomous team) といわれるものなど

17) たとえばチームの自律性の低い順からマンズは externally managed team → participative team (たとえば quality circle) → self-managed team → self-leading team (self-governing team, high involvement organization, commitment organization も同じ) とし、ダンフィらは technical expertise team → self-managed team → self-leading team とし、バンカーらは traditional work group → quality circle → semi-autonomous work group → self-managing team → self-designing team に分け、後3者を high performance work team としている。Manz, C.C., Self-Leading Work Teams: Moving beyond Self-Management Myths, *Human Relations*, Vol.45, No.11, 1992, pp.1119-1140. Dunphy, D./Bryant B., Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?, *Human Relations*, Vol.49, No.5, 1996, pp.677-699. Banker, R. D./Field, J.M./Schroeder, R.G./Sinha, K.K., Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: a Longitudinal Field Study, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.867-890.

も含む。また管理者がいたり、チームリーダーがチーム外の上位者により決定されたりするものも含むが、少なくともチームの意思決定にチーム員が自主的に参画しうるものであり、作業の割り当てや作業方法等についての自律的決定権のあるものである。QCサークルは、公式組織上の作業の担当機関ではなく、作業の改善等の協議体であるが、基本的には参加が自由であるなど、参加者の自発性に基礎をおくものであり、自律性からいえば、自主管理的チームの1つである。

こうしたチームでは、何よりもチーム員のモラル向上（価値観の変化）が大きなメリットで、それを通じた生産の効率化、品質向上、さらにはイノベーション意欲の向上等が期待される。ただし、当該チーム以外の他のチームのことや組織（企業）全体の必要に応じて動くよう動機づけられることは必ずしもなく、またそれが可能な状況におかれていることも必ずしもないから、時として組織全体の必要などを無視したチーム・エゴイズムに陥ることがないではない。次の自主率先的チームに高まることが必要とされることになる。

③ 自主率先的チーム：チームの管理機能をチーム内で自律的に行うだけでなく、顧客など外部の者とも直接接し、組織全体の基本方向においてチーム自体が動くべき方向を自律的に設定したりして、組織の戦略的变化のフロンティア（frontier of strategic change）として機能するよう期待されるものである¹⁸⁾。

自主管理的チームと自主率先的チームとの相違は、マンズ（Manz, C.C.）によると図2のように示される。端的にいえば、まず第1に、自主管理的チームでは管理の基準が基本的にはチーム外から与えられ、チームはそれについて自律的に実行しうる権限をもつだけであるのにたいして、自主率先的チームは基準そのものについてもチームで自律的に検討しうるものである。第2に、自主率先的チームでは、チームリーダーをおくかどうかを

18) Dunphy/Bryant, *op.cit.*, p.692.

図 2：自主管理的チームと自主率先的チームの相違点

自主管理的チーム		自主率先的チーム
作業を標準・目標と一致させる	→	標準・目標の設定をする
作業方法など実行方法の決定	→	作業の戦略的決定
チームはエムパワーされているもの	→	チームは戦略的決定をするもの
チーム員には技術的技能と社会的技能について訓練が行われる	→	チーム員には自主率先性と管理的経営的スキルについて訓練が行われる
チームにはグループパフォーマンスに関する情報が与えられる	→	チームには組織的戦略と経営に関する情報が与えられる
手助けする者ないしコーチ的な者としてチームリーダーがおかれる	→	チームリーダーの必要性、その人選はチームで決定する
チーム員はその企業のなかの関係者とコンタクトをもつだけである	→	チーム員は企業外部の顧客・供給業者ともコンタクトをもつ

出所：Manz, C.C., Self-Leading Work Teams: Moving beyond Self-Management Myths, *Human Relations*, Vol.45, No.11, 1992, p.1130.

含めて、その人選もチームでなすものである。要するに自主率先的チームは、単なる自己コントロール (self-control) にとどまるだけではなく、高度な自己形成 (self-influence) の域に達するものである。

以上3者のうち、本稿において自律的作業チームとよぶものは、自主管理的チームと自主率先的チームとである。前者を通常の自律的作業チームというならば、後者はより高度な自律的作業チームである。現在目標とされているのは、このより高度な自律的作業チームである。

(3) 自律的作業チームの機能

自律的作業チームは仕事の結合性、人間の結合性、自律性をいわば3本柱とするものであるから、自律的作業チームの機能はまずこの3点にある。フィンドレイ (Findlay, P.) らはこれに相応する形でチーム作業形態には技術的次元 (technical dimension)、規範的 (normative) 次元、統制的 (governance) 次元の3者があるとしているが¹⁹⁾、自律的作業チームの機能は、これ

19) Findlay, P./McKinlay, A./Marks, A./Thompson, P., 'Flexible When It Suits Them': the Use and Abuse of Teamwork Skills, in: Proctor/Mueller(eds.), *op. cit.*, p.223.

らの試みをふまえ、次の3者にまとめられることができる。

- ① 技術的機能：仕事の結合性を容易にし促進する側面で、仕事の面での生産性向上、シナジー効果を生み出すものである。たとえば、チームではチーム員が相互に他の仕事についても多かれ少なかれ技能を習得し、担当能力を身につけて、仕事のローテーションを可能にしたりすることが生じる。多能熟練化 (multiskilling) の促進である。技能には形式知と暗黙知とがあるという点からいえば、チームでは暗黙知部分も相互に伝わる可能性が大であり、作業の生産性を高める大きな要因となる。
- ② 社会的機能：人間同士の結合を促進し、人びとの協力を確保する側面で、その技能はソフトスキル (soft skill) といわれるものが主となる。これは考え方の統合、文化的統合をめざす意味で文化的 (cultural) 次元といわれる場合もあるが²⁰⁾、要するにチームへの統合、企業への統合をめざすもので、規範的機能 (次元) を意味する。
- ③ 統治的機能：チームの自律的運営に関する側面で、人間の自主管理的欲求をみだし、チームの自律的管理機能を促進する機能である。チームに責任・権限を認めるよう意思決定を分散化することなどがその内容になるが、現在では自主率先的チームの形成が課題である。組織 (企業) の全体的目標に積極的に関与するよう自らをリードしてゆく機能が重要になっている。

III. 自律的作業チームの問題点

自律的作業チームは以上のような機能を持ち、人間の自主性自律性に立脚した作業組織として注目をあびているが、しかし同時に、自律的作業チームについてはチーム制を含めこれまで種々問題点や批判点が指摘され論

20) Mueller, F., Teams between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the 'Internal Environment', *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.3, May 1994, p.389.

じられてきた。まず第1にあげられるべきものに、チーム員にたいする管理・コントロールがチーム自体において行われるから、チーム員にたいするチームの圧制 (tyranny of team) がおこるとする批判がある。

(1) チーム圧制論について

こうした批判は、すでに1974年、職務充実に関連してハーズバーグ(Herzberg, H.) によってなされている²¹⁾。かれは、職務遂行意欲の源泉は結局個人にあるとして、組織(チーム)のなかにおいて個人意欲の向上は可能とするタヴィストック派の社会・技術システム論にたいして、この考え方の「最大の問題点は、グループ圧制がおきうところにある。このグループ・アプローチでは、力が容易に政治的構造とよびうるものに集中するのであり、その結果は、組織にとっても個人にとっても必ずしも望ましいものではない。……この方法では、個人は、効果的に仕事をするためには、グループ・プロセスに適合しなければならない。価値ある個人の才能が、技術的手段において実践的に必要とされているにもかかわらず、グループ・プロセスへの適合によって個人のこの価値ある才能は台無しにされてしまうのである」²²⁾と述べている。

さらに1992年シンクレア(Sinclair, A.)は、組織の効果的な方法としてチームが種々多様な形で用いられ、一種のイデオロギー(team ideology)として組織の現場を席卷しているが、それは働く人たちにとって個人にたいするチームの圧制になっていると激しく批判した²³⁾。彼女はまず、そうした

21) Herzberg, F., The Wise Old Turk, *Harvard Business Review*, September-October 1974, pp.70-80.

22) *ibid.*, p.77.ちなみにハーズバーグは社会・技術システム論とともに、参加的管理(participative management)と産業民主主義(industrial democracy)を社会的職務設計論(social job-design approaches)としてあげ、これらの2者は要するに意思決定への参加を主題とするものであって、職務充実にそのものの試みとはいえないとしている。

23) Sinclair, A., The Tyranny of a Team Ideology, *Organization Studies*, Vol.13, No.4, 1992, pp.611-626.

チーム・イデオロギーの要約的特徴として次の4点をあげている。

- ① 成熟したチームは仕事志向的 (task-oriented) であり、それが他のグループからの悪影響を最小限にするようにしてきたとされること。
- ② チームが個人と組織目的との統合 (confluence) を可能にしてきたものとされること。
- ③ 参加的管理体制が従業員を動機づけると単純に考えられ、チームはそうした参加体制を実現するものとされること。
- ④ 人びとやグループを仕事から遠ざける破壊的なものはパワー、コンフリクト、感情であると考えられ、チームはそれらをなくすものとされること。

この4点につき彼女は、それらが実際にはそれぞれの主唱者たちのいうような効果をもたらしてはいないことを詳述し、そのうえにたって、推進されているチーム・イデオロギーには、多くの専門分野で得られた豊かで多様な知見が摂取されていないこと、および、チームの有益な特徴が過大に誇張される一方、現実のいくつかの状況が過少にしか提示されていないことを指摘し、結論的に次のように総括している。「全員の利益のためという旗のもとにおいて、チームはしばしば、団結維持の口実のもとに強制をカムフラージュし、コンセンサスという外観のもとにコンフリクトを隠蔽し、適合性をみせかけの独創性に転化し、一方的な決定にたいして共同決定的承認を得たものという刻印を行い、相談すればメリットがあろうということで行動を遅延させ、リーダーシップのないことを合理化し、そしてご都合主義的な議論と個人的な事柄の隠れ蓑となるようなものとなっている」²⁴⁾。

もっとも彼女は、チームの有効性を全く否定しているのではない。それは状況次第のものであること、何よりもそれは、適用にあたって考え方がよく周知されるとともに、慎重で批判的な評価のもとになされることが肝

24) *ibid.*, p.612.

要であるとし、「圧制となっているのは、チームそれ自体ではなく、チーム・イデオロギーであり、これによってチームが不適当な分野にまで適用され、非現実的な目標を遂行させるものとされるのである」²⁵⁾と述べている。その際彼女が、チームは、多くのチーム論者のいうように文化的、組織的ないし環境的な要因の産物というものではなくて、人為的なもの、政策的なものであると主張していることを、付言しておきたい。

また1993年には、以上のような批判的観点に沿ってバーカー (Barker, J.) は、チーム制は要するに、コントロールの担当者を経営側から従業員に移し、同僚の圧力のもとにおける協調的コントロール (concertive control) としたもので、コントロールは、旧来の官僚主義的方法よりもますます強力なものとなる一方、ますます見えにくくなり、抵抗することも難しくなっていると批判するところがあった²⁶⁾。

さらに1996年には、こうした同僚的コントロールが個人の自由時間まで及ぶようになっていることを指摘するものも現れている²⁷⁾。

チーム圧制の問題は、チーム自体において管理 (コントロール) を行うところから生じる問題である。それは究極的には資本主義における管理の特性にかかわる問題であり、資本主義における管理の批判にまで進まざるをえない問題である。ここでは資本主義的管理の本質、その有効性等について論じることはしないが、複数人の協働が今後必要であり、そこにおいてとにかくなんらかの管理活動が必要であるとするならば、管理組織上の上位者による階層的管理にたいして、チームにおける同僚的管理は組織(企業)活動における人間性確保からみて、一歩前進とみることができる。

25) *ibid.*, p.622.

26) Barker, J., Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38. p.408-437.ただし Marchington, M./Wilkinson, A., Direct Participation, in: Bach, S./Sisson, K.(eds.), *Personnel Management*, 3rd ed., Oxford/Malden: Blackwell, 2000, p.349 による。

27) Marchington, Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context, *op.cit.*, p.72.

チームの問題としては、既述のように、もともとチーム自体において管理を遂行しようとする内在的傾向があり、それがチームの自律的管理として自立化し顕在化したものということができる。ちなみに、チーム圧制論の立場からのチーム制批判にたいして、マーチントンは「チーム制は、労働者たちが自分たちの労働生活にたいする影響力を高めることにはなっていないということの故に批判をうけているのではなく、コントロールと責任を労働者に与えることにおいてあまりにも成功しすぎているかもしれないがために批判をうけている」²⁸⁾と述べている。

以上のような点から考えても、自律的作業チームの問題として次に論じられるべきものは、自律性の問題である。

(2) チームの自律性の問題

チームの自律性には前述のようにいくつかのレベルがある。人間の仕事への動機づけ等からは、いうまでもなくこうしたチームの自律性拡大は望ましく、その方向でこれまで努力されてきたが、既述のように、それは第1に、作業の技術的特性などによって大きく制約される。たとえば、高度に標準化された流れ作業など連続的作業では、自律性は実際問題としてかなり制約されたものとなる²⁹⁾。

クライン (Klein, J.A.) によると³⁰⁾、自律性は要するに、作業上での相互連関性と意思決定のタイプによってきまる。作業相互連関性がきわめて強いところでは自律的決定は不可能で、もしそうしたところで自律的決定が継続して行われるならば、管理不能になる(管理不能領域)。反対に、作業相互連関性が弱いところでは自律的決定が可能であるから、もし上位決定機

28) *ibid.*, p.72.

29) Proctor/Mueller, *Teamworking: Strategy, Structure, Systems and Culture*, *op.cit.*, p.10.

30) Klein, J.A., A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices, *Human Relations*, Vol.44, No.1, 1991, p.21-38.

関による決定が必要とされると、それは無駄な非有効的なことである。いずれにしろ、自律的決定が望ましいし必要であるのは、管理不能領域を除いて、作業相互関連性が弱いところである。

また最新のスチュワート (Stewart, G. L.)/バリック (Barrick, M.R.) の実証的研究によると³¹⁾、自律的作業チームにおいて自律性とチーム・パフォーマンスとが強い相関関係にあるのは、研究・企画・調査などの思考的作業 (conceptual task) においてであり、ルーチ的な業務である実行的作業 (behavioral task) では相関関係は高くない。つまり、後者のような作業では自律性は高い有効性をもたない。

ところで、連続的自動的生産の場合などで自律性＝自由裁量的変化が可能であるためには、そうした変化に対応しうるバッファー措置が必要で、物的人的予備を必要とする。こうしたバッファー措置は、リーン方式＝トヨタ方式では原則としてなしとされるものであるから、QCサークルなどのチーム活動はオフ・ラインで行われることになる。トヨタ方式等ではここに従業員の仕事への参加があると、モラル向上に資するものとしてきたが、西欧などではこうしたチーム活動は真の自律的チーム活動ではないと批判されてきた³²⁾。

しかし、こうした連続的自動的作業でも、あるいはこうした作業でこそ、作業テンポ等がどのようなものとなるかは、作業従事者にとってきわめて重大な関心事であることは間違いない。そこで、労働意欲について自律性を重視してきた論者では、自律性は端的には作業テンポ等の自律的決定であるとしてきたものが多い³³⁾。またこうした作業では、作業テンポ以外においても、たとえば、作業の配分や人員の採用等についての自律的決定は可能である。こうしたことを含め、できうる範囲において自律的決定をなし

31) Stewart/Barrick, *op.cit.*, p.135-146.

32) Proctor/Mueller, *Teamworking: Strategy, Structure, Systems and Culture*, *op.cit.*, p.6.

33) Klein, *op.cit.*, p.23.

うことは、少なくともチーム員の意識に影響するものである。働く者の立場からすれば、こうした参加・参画の観点が何よりも重要である。

しかし、少なくとも資本主義的企業の場合、チーム内におけるチーム員の自律性を含めて、チームの自律性は、所詮、企業(組織)全体の活動に制約されたものであり、限界のあるものであることは否定しがたい。企業も他方、資本主義経済の鉄の法則のもとにあり、その制約のもとにあって、その制約が個々のチーム、さらには個々のチーム員の自律性の制約となって現れる。チームの圧制も、究極的にはそうした資本主義経済の圧制であり、資本主義企業の圧制であって、資本の論理の圧制である。

しかし、そうした根本的制約のもとにおいて個々の企業が比較的行動の自由をもち、たとえば公害防止や社会的貢献活動に力を入れたりするのと同じように、個々のチームが自主的な同僚的な管理を行うことは、すでに一言したように、旧来の伝統的な管理に比べれば、一つの前進である。

ところで、チーム圧制論的立場からの批判は、ハーズバーグのそれに典型的にみられるように、個人の最大限の尊重が根本的立脚点になっている。人間が自主的自律的個人として最大限に尊重されなくてはならないことはいうまでもないが、人間は他方において社会的存在としてなんらかの組織のなかで生きてゆかざるをえないものであることも決して忘れられてはならない。人間は、あくまでも社会的人間であって、個人と組織との調和が必要である。それが真の人間の立場である。チームがそうした角度から望ましい形となることは、大いに推進されるべきものである。

ただしこの場合、資本主義の体制的制約のもとにおいて、自律的作業チームが真の自律性をもちうる保証はどこにあるのかという問題はある。チームの自律性という隠れ蓑のもとに企業側の一方的な執行機関となり、「企業支配的なもの」(company dominated)³⁴⁾とならないことが労使双方にとって肝要である。そのためには自律的作業チームをバックアップするよう

34) Uchitelle, L., A New Labor Design at Levi Strauss, in: *New York Times*, October 13, 1994, p. D6.

な力のあるものが、たとえば労働組合が必要になるであろう。

(3) 労働強度化をめぐる

自律的作業チームにたいする第3の批判点として、その導入により労働密度が高くなり、労働強度化が進むという点がある。マッケイブ(McCabe, D.)は最新の論考において、自律的作業チームなどチーム制にたいする批判として多くの論者があげているものは、まず第1に、それが労働強度化をもたらし、「ストレス強化による管理」(management by stress)となっている点であると指摘している³⁵⁾。同じくフィンドレイらは、批判的立場の論者よりチーム制が「標準化された時間内で行うべき課業の増加以外の何物でもなく、絶え間のない改善への参加は労働強化を代償にして得られるものであり、責任の委譲は〔組織的〕コントロールの縮減というよりむしろコントロールの再編成である」と指摘されてきたことを紹介している³⁶⁾。

ともあれ自律的作業チームの導入により生産性向上がなされる根源には、無駄な労働の排除や熟練の伝播といった真の労働生産性向上であるものもあるが、同僚的刺激や圧力のもとに労働強度化が進展することがあることも否定しがたい。両者は実際問題として区別することが難しいこともあり³⁷⁾、チーム制の問題点の1つはここにある。

しかし、マーチントンが述べているように³⁸⁾、自律的作業チームにより労働強度化が進展したところにおいても、従業員の仕事における満足が高まっていることが多いことは、大いに注目されるべき点である。かれは、マックアードル(McArdle, L.)らに依存し、自律的作業チームにより仕事の

35) McCabe, *The Team Dream: the Meaning and Experience of Teamworking for Employees in an Automobile Manufacturing Company*, *op.cit.*, p.205.

36) Findlay/McKinlay/Marks/Thompson, 'Flexible When It Suits Them': the Use and Abuse of Teamwork Skills, *op.cit.*, p.224.

37) 大橋昭一/渡辺朗『現代経営学理論』中央経済社、1999年、81-82ページ。

38) Marchington, *Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context*, *op.cit.*, p.70.

強度が高まったところにおいても、仕事の満足感が向上している例をあげている。

自律的作業チームの導入には、企業側としては、直接的には生産性向上や品質向上など経済的企業的目的のよりよき達成が動因になる。それは資本主義的企業としては当然のことで、それ自体としては首肯されざるをえないことである。しかし自律的作業チームはいうまでもなく、もともと従業員の参加欲求をみだし、それによって仕事満足感を高め、もってそれが生産性向上等を招来し、企業成績向上に資するものとなるのである。こうしたことを無視して直截的に経済的効果向上を意図して自律的作業チームの導入がはかられることが、欧米では結構あるが、それは邪道であって、結局所期の成果をもたらすものでないことが、銘記されるべきである。

他方、労働陣営の立場からは、自律的作業チームがいずれ究極的には企業成績向上に役立つものであるにもかかわらず、労働者は労働者自らの自発性においてそれに努力するものであることが、きわめて気にかかるところである。それは外見だけの場合もあるし、意識的な場合もあるが、いずれにしろそれは、労働陣営の立場からいえば結局労働者の利益にはならないものであり、自らで自らを欺くものであって、真の科学的立場からは許されるものではないと、批判がなされるであろう。これも、これとしては正しいし、否定できない。

しかしいうまでもなく、労働者と企業とは対立と協力との矛盾的關係にあるものであって、この2面は根本的には不可分である。企業で労働に従事すること自体が企業に貢献するものである。この根本的土台のうえにおいて、労働者がよりよい望ましい方法で企業労働に従事する方法が希求されるべきである。

労働者が、労働強度化があっても、自律的作業チームの導入を歓迎することについていえば、それはすでに、人間関係論の発端になったホーソン実験において、作業の場において作業者が主体的な有意義な扱いをうける場合には、労働条件の悪化があっても、労働意欲は向上した事例において、

すでに実証ずみの命題である。

IV. 自主率先的チームへの発展動向

一般に自律的作業チームといわれるものには、すでに一言したように自主管理的チームと自主率先的チームとがあり、現在目標とされているのは自主率先的チームである。その特徴的内容等についても既述したところであるが、自主率先的チームは、直接的には、自主管理的チームについてこれまで実践上種々指摘されてきた限界を克服しようとするものであり、最近において突如として提唱されてきたものではない。

たとえば、仕事のモラルにおいて自律性が決定的なキーポイントの1つになることを強調したハックマン (Hackman, J.R.) は、すでに1986年、自律性の観点から仕事には、管理者指揮型 (manager-led)、自主管理型 (self-managing)、自主設計型 (self-designing)、自主統治型 (self-governing) があると指摘している³⁹⁾。後の2者は高度な自律的作業チームに対応するものであり、自主率先的チームの土台をなすものといっている。

さらにマンズによれば⁴⁰⁾、ウォルトン (Walton, R.E.) が1985年旧来の従業員にたいするコントロール戦略 (control strategy) に代えて提唱し、その後人的資源管理論の根本的支柱の1つとなってきた従業員へのコミットメント戦略 (commitment strategy)⁴¹⁾なども自主率先的チームの萌芽的提唱形

39) Hackman, J.R., The Psychology of Self-management in Organizations, in: Pollack, M.S./Perloff, R.O.(eds.), *Psychology and Work: Productivity Change and Employment*, American Psychological Association, 1986.ただし, Manz, *op. cit.*, p.1126 による。

40) *ibid.*, p.1127.

41) Walton, R.E., From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, March-April 1985, pp.76-84.コミットメント戦略については、大橋昭一「サービス活動としての管理活動—『再帰的近代化の経営学』への一視点—」をみられたい。

態である。

既述のように、チームにはもともと自律化傾向があり、より高度な自律的形態へと発展してきたが、今や自主率先的チームが実践的課題となっている。マンズによれば⁴²⁾、現在では、労働者やその労働の変化・発展によりこうした自主率先的チームのような作業形態が不可欠になっている。というのは、まず労働(作業)において情報技術の高度化によりますます思考的作業が重要なものとなりつつあるとともに、労働者においては自己有能性 (self-efficacy)、コントロール担当性 (locus of control) および自己尊厳性 (self-esteem) のレベルが高まっているからである。

自主率先的チームは、顧客とも直接接触し、企業の生産物形成に自律的かつ積極的に参画してゆくものであるから、経営参加としても実に高度なものである。それだけにチーム運営については、企業全体についての戦略的思考が必要とされる。企業側では従業員にたいする十全なコミットメントを必須とするとともに、従業員側ではその能力のより完全な発揮、人的資源としてのより完全な貢献が求められる。

チーム員たちは「単になすべきことをするだけではなく、なそうと意欲するところによって行動するものである」⁴³⁾ことが前提になる。他方において、すでに1990年、フォーチュン誌の自律的作業チーム特集の記事において、デュメイン (Dumaine, B.) がややセンセーショナルに述べているように⁴⁴⁾、自律的作業チームがうまくゆくならば、「誰しもが驚くべきことにチームは自ら管理を行い、管理者 (boss) が不要になる。管理者が悪夢としてきたことが、すなわち、コントロールをやめるということが、おこる」。つづいてかれは「チームに真の権限を与えない限り、生産性向上は望めない」と書いている。少なくとも管理者と一般従業員との相違は、機能的にははるかに縮小する。

42) Manz, *op.cit.*, p.1133.

43) *ibid.*, p.1131.

44) Dumaine, B., Who Needs a Boss?, *Fortune*, May 7, 1990, p.40, 43.

自主率先的チームという形での自律的作業チームは、再帰的近代化が進展する現在において、人間の自主化自律化に照応した組織的活動の形態、あるいはその発展方向の1つを示しているものと思われる。少なくともそれは、こうした現在社会における人間と組織の動向を反映するものであり、それに対応しようとする試みの1つとみることができる。

ここできわめて注目されることは、タヴィストック派が提唱してきた自律的作業チーム形態について、ブキャナンが、その生成の経緯を論究し、もともとそれは、当該労働者たちが作業をよりよく遂行するよう自然的自発的に直観的に始めたものであって、タヴィストックの研究者たちによって考案 (invent) されたものではないことを改めて指摘し強調していることである⁴⁵⁾。タヴィストックの研究者たちはそれを記録し体系化し理論化することは行ったが、それ自体を考案したものではない。

タヴィストック派チーム論とともに、現在における自律的作業チームの源流の1つであるのは日本のQCサークルであるが⁴⁶⁾、これは参加者の自発性を根本的柱とするものである。自律的作業チームにおいて、自律的ないし自主的という言葉には、このような自発性という意味が含まれていること、少なくとも源流としてはそうであることに、改めて注目される必要がある。

再帰的近代化の進展、つまり人間の個人化自律化は、人間の高度化を基礎とし動因とするものであるが、それは人間が労働から離れることを意味するものでは、当然ながら全くない。それは、一方において組織離れ現象があるとともに、他方ではボランティア志向の高まりがあるところにはっきり現れている。人間の高度化は、基本的基底的には何よりも労働の高度化であるが、それはコンピュータなどの技術的技能の高度化だけではなく、

45) Buchanan, *An Eager and Enduring Embrace: the Ongoing Rediscovery of Teamworking as a Management Idea*, *op.cit.*, pp.27-28.

46) Proctor/Mueller, *Teamworking: Strategy, Structure, Systems and Culture*, *op.cit.*, p.4-7.

何よりも人間の仕事への自発性自律性の欲求をよりよく満たすところであり、そうした制度・機構・組織が展開されることである。

V. あとがき

—日本的経営の実質的定着化の観点から—

冒頭で述べたように、欧米における自律的作業チームをめぐる動きには、とにかく日本企業との対応関係が大きな要因となっている。前述のように、現在における自律的作業チームには2つの源流があり、その1つは日本的経営におけるチーム志向である。もとより現在の動きは、この2つの源流を越え発展を遂げているものであるが、チームの肯定的主張においても否定的ないし批判的主張においても、日本的経営を意識した論調が実に色濃くみられる。ことさら日本的経営を越えようとするものがある反面、日本的経営をはっきり意識したものが肯定論にも否定論批判論にも多い。

このことは、何よりも、日本的経営が、少なくとも日本的経営の根本的考え方となっていたものが、アメリカを含め欧米の企業経営において種々な形で今日でも深い影響を与えていることを示すものである。それを証するものとして、本稿で取り上げた自律的作業チーム以外においても、たとえばマーケティングでは、まずリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) があげられる。

これは、とくに1990年代になってから新しいパラダイムとして世界的に注目を浴びているものであるが、顧客との関係を、商品・サービスのその場限りの売買関係として単なる量的関係とみるのではなく、それを人間としての顧客との関係として、質的な人的な長期的信頼関係としてとらえ、維持してゆこうとするものである⁴⁷⁾。その提唱者の1人であるグレンルー

47) Aijo, T., The Theoretical and Philosophical Underspinnings of Relationship Marketing —Environmental Factors behind the Changing Marketing Paradigm —, *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.2, 1996, p.8ff.

ス (Grönroos, C.) は、テイラーシステムにより物の大量生産・大量流通・大量消費の時代が始まり、経済・企業の根源は人間であることが見失われてしまったが、リレーションシップ・マーケティングは、経済・企業の根源が人間であることに戻るよう要請するものであることを強調している⁴⁸⁾。こうした経済・企業の根源は要するに人間であり、その質的な関係であるという考え方は、日本的経営の根本的精神であったものである。

マーケティング関係ではさらに、インターナル・マーケティング (internal marketing) 論が注目される。これは1976年アメリカのサッサー (Sasser, W. E.) らにより直接的にはサービス事業について提唱されたもので⁴⁹⁾、従業員をも内部顧客 (internal customer) としてとらえ、顧客ニーズに対応した活動や行動というマーケティングの思考や技法を、通常の顧客 (外部顧客) だけではなく、内部顧客としての従業員にも適用すべきであるとするものである⁵⁰⁾。外部顧客の信頼や満足を得るには、まず従業員の信頼・ロイヤルティを得ることが肝要とするものであって、従業員のコミットメントを土台とする日本的経営の精神をそこにみることができる。

人事管理・人的資源管理論の分野では、何よりもウォルトンの提唱した従業員へのコミットメント戦略論が注目される。これについてはすでに一言したが、その後この主張は多くの論者により受け入れられ、人的資源管理論の根本的理念の1つとなってきている⁵¹⁾。ちなみに、日本の終身雇用と

48) Grönroos, C., Relationship Marketing: Challenges for the Organization, *Journal of Business Research*, Vol.46, No.3, November 1999, p.328.

49) Sasser, W.E./Arbeit, S.P., Selling Jobs in the Service Sector, *Business Horizons*, June 1976, pp.61-65.

50) Berry, L.L., The Employee as Customer, in: Bateson, J. E. G.(ed.), *Managing Services Marketing*, Chicago etc.: Dryden Press, 1989, p.350. インターナル・マーケティング論については、大橋昭一「サービス活動としての管理活動—『再帰的近代化の経営学』への一視点—」をみられたい。

51) McKenna, E./Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, London: Prentice Hall, 1995. (伊藤健市/田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会, 2000年, 3, 31ページ)

という言葉は、周知のようにアメリカのアベグレン(Abegglen, J.C.)の著“*The Japanese Factory*” (1958年) (占部都美監訳『日本の経営』)に始まるが、そこでアベグレンは日本の雇用関係の特徴を lifetime commitment と表現し、それが終身雇用と訳された。日本の雇用関係は、アベグレンによれば employment ではなく、commitment というべきものであった。

さらに注目されることは、欧米における自律的作業チーム批判の論点が、多くは旧来日本的経営の問題点あるいは批判点として指摘され論じられてきたものであること、少なくとも根本的論旨においてはそうであることである。チーム圧制についても自律性についてもあるいは労働強度化の問題についても、そうである。このことは、別の側面からではあるが、日本的経営が海外において今や実質的に普及し定着しつつあることを端的に物語るものである。

本稿は、以上紹介した諸理論・技法と日本的経営との関連をさらに究明することを課題とするものではないが、そうした日本的経営に通じる諸理論・技法の核心を占めるものが自律的作業チームである。自律的作業チームを含め、これらのものは、日本的経営が今や実質的に世界に広まり定着しつつあることを証するものである。

もとより日本的経営がそのままの形で欧米で適用され定着しつつあるのでは毛頭ない。チームについても、QCサークルを越えた高度な形態が考案され展開されている。日本的経営が世界に知られ注目をあびるようになって以来の時間的経過もあり、日本的経営は海外において独自に発展・展開をみるようになっており、相対的に独自のものとなっている。いわば、それぞれの国において、程度に差はあるが、条件適応的に換骨奪胎されている。換骨奪胎も日本が得意としてきたものというならば、その精神も日本は学び取られている。

ちなみに、アメリカは1990年代になってから経済が好調に転じ、今日までのところそれが持続したものとなっていて、その源泉はIT革命の成功にあるなどといわれている。確かにそうした面があるであろうが、少なく

ともそれとともに、IT化の現場を支えるものとして、自律的作業チームを中心にした日本的経営の実質的定着化も大きな力になっていると思われる。1960年代日本でオートメーション化などに際して、そうした技術革新に対応した労働様式を確立するためにQCサークルが大きな力を発揮し、それが日本経済・企業の躍進の根源となったようにである。

ところが現在の日本は、日本的経営を捨てアメリカ的市場原理の行き方が改めて浸透しつつあり、経済不況にあえいでいる。日本的経営はアメリカに盗られ、アメリカ的なカジノ資本主義が日本に押し付けられている。そして一方は経済好調、他方は経済不調である。