

職場と経営参加

一言憲之*

職場レベルでの経営参加（日本の場合は経営「参画」）の動向と現状を労働省の最新の調査報告をもとに分析したものである。日本の職場組織の活力の源泉は、さまざまなフォーマル・インフォーマルなチャネルを通じたコミュニケーションによる職場のメンバー相互の良好な社会関係と柔軟な組織構造にある。そこで、本稿では、職場レベルの参加（参画）の諸制度を個別的に検討し、それを通して現在の諸制度の機能と問題点を明らかにしようとした。しばしば指摘されてきている「集団主義」的な行動様式と意識が現在の職場組織の活力となってきたが、今後、次第に「個人」的なニーズにもフレキシブルに対応できるような参画方式や自己申告制度などの一層の拡充が求められてくるであろう。

はじめに

企業の経営組織は、カネ・モノ・ジョウホウ・人という経営資源をさまざまに組み合わせる剰余価値を生み出していくシステムである。ただ、それぞれの経営資源は相対的に独立しながらも依存している点に経営組織の変化・発展がある。

企業を取り巻く外部環境が急激にかつインテンシブに変動している場合、カネ・モノ・ジョウホウのパラダイムを変換させていく人（および組織）の重要度が高まることは言うまでもない。さらに、個々人の職務・権限・責任の体系が組織成員の意思を越えて「客観的」に構成されている欧米型の組織とは異なる一形式的には同じような組織構造でありながら運用面などを含めた実質的な側面からみて一日本の経営組織の場合なおさら重要度を増すように思われる。経営（組織）風土・企業文化やCIに対する関心の高さの秘密はその点にもあると言えよう。ま

た、その一方で、経営組織の原単位である職場にもCI運動などの受皿としてのダイナミックな生きた機能がなければスムーズな組織改革や組織変更は達成されない。そこで、本稿では、前稿で行動科学的アプローチとして定式化した企業内的な多面的・求心的な参加（参画）の動向と現状について検討することにする。

職場レベルの経営参加（参画）

職場レベルの経営参加（参画）についての本格的な議論が日本で盛んに行われたのは、1970年代に入ってからであった。その理由として、1960年代に行われたノルウェーの参加実験一イギリスのタピストック研究所が、実験プロジェクトの中心的な役割を果たした一や労使の協力によって、自律的作業集団のコンセプトに基づいて職場の作業組織の変革を推進しようとしたサーブ・スカニア社やボルボのカルマール

* 東京情報大学講師

工場などでのスウェーデンの試み、その他、西独、イギリス、アメリカ等の企業で行われた「労働の人間化」の試みに影響を受けたこと¹⁾。

また、A・II・マズローの欲求の五段階階層説、F・ハーズバーグの動機づけ要因分析、D・マグリガーのX理論・Y理論などの行動科学理論の影響を強く受けたこと。さらに、当時の日本は、国際化・低成長経済下で産業構造の転換をはからなければならないという重大な局面に遭遇していたという経営環境要因も大きく作用したこと等があげられよう。

職場レベルの経営参加(参画)と言っても、単なるコミュニケーションのレベルから職場レベルでの意思決定に広範囲に影響を及ぼすものまできわめて幅が広い。職場レベルの経営参加(参画)の程度と密度は、一般的に次のような要因によって規定される。① 経営権と労働権との間に画然と一線が画されている企業社会であるアメリカ、日本のような場合、② 労働側²⁾の経営権への参加が、法制的にあるいは協約・合意のような形で一勿論、その制度の目的・形態等は多様である一 行われている西独、フランス、スウェーデン、ノルウェーのような企業社会の場合、③ 経営側・労働側両者のパースペクティブが、社会的な拡がり一 いわゆる社会的責任と国民レベルのそれに対する許容度一 を有する程度、④ 経営環境と企業文化、⑤ 経営戦略・戦術的要因、⑥ 従業員の仕事や労働に対する意識、⑦ 職場のモラルに関連した諸指標一 離職率、無断欠勤を含めた欠勤率、サボタージュ、労使関係の安定度など一 がどの程度の水準であるか等である。上記の要因に基づく類型化も可能であろうが、本稿では、とりあえず日本における個人的職務中心型の参加(参画)として、小集団活動、提案制度、自己申告制度、職場懇談会、苦情処理制度をとりあげる。その際、これら諸制度や活動の動向と現状は、労働大臣官房政策調査部編の「日本の労使コミュニケーションの現状」をベース³⁾にして論述してゆくこととする。

I 小集団活動

集団構造の特質

① 小集団を構成している成員相互の間で直接的な(face to face)相互作用が営まれる。しかも、その相互作用は一時的なものではなく、かなり継続的に営まれる。

② その相互作用は、主に言語を媒介としたコミュニケーションであり、集団目標達成のためのコミュニケーションとともに、個人的かつ感情的(情動的)な「全人間的」なコミュニケーションの占める割合も高い。

③ 相互作用は、集団内部における地位・役割の分化に基づくと同時に地位と役割の相互の転換がフレキシブルであるということである。さらに、その転換が成員相互の間で受容されている。

このような特質をもつ小集団一本稿では、企業・経営組織の中の小集団一は、どのような意味と意義を有するのか。この点については、従来から極めて多くの論考があるが、「労働の人間化」(QWL)の観点一その方法としては、職務設計という言葉に集約される職務拡大、作業簡素化、ジョブ・ローテーション、職務充実⁴⁾が考えられる一が強いものから、管理的色彩の濃厚な組織論的観点の強いものまでと多岐にわたる。つまり、作業集団を構成している各メンバーが、生産目標の設定、作業計画、作業方法、手順などに関して、共同して決定する自律的作業集団としての特性に着目する立場から、組織効率の観点から小集団を組織目標達成のための適合的手段として意義づける立場までであるが、日本の小集団活動はどのような意義づけができるのか。この点について、結論的に言えば、人事労務管理の枠内で「全員参画経営」(日経連)を目指すという路線の上に、活動が位置づけられ、実践されていると言える。

日本の小集団活動

労働省調査では、小集団活動を「職場に少人数のグループを作り、グループが自主的に業務に関連する目標や計画を立て、実行していく活動」と定義しているが、活動の目的に応じて、ZDグループ・QCグループ・改善提案グループ・安全サークル・TPM活動などの類型に分かれる。その中でも、製品の品質の維持・向上と不良品の発生防止を目的とし、職長を中心にして作られたQCサークルが、昭和30年代後半に誕生し、今日その隆盛をみている。

そこで、本稿では、小集団活動の動向について考察し、つづいてQCサークルへと論考をすすめていくことにする。

活動の現状

前記の活動目的は別にして、小集団活動を行っている企業・事業所の割合は、39.7% (1972年) ⇒ 40.4% (1977年) ⇒ 60.2% (1984年) ⇒ 59.1% (1989年) と推移してきており、業種別・規模別の差異はある⁵⁾ものの次第に充実・成熟段階に入っていることが分かる。また、小集団活動を行う目的は、生産性の向上、品質向上、連帯意識の育成、能力開発、安全性向上の順で多く⁶⁾、現在、小集団活動を行っていない企業・事業所全体の中でも、小集団活動を「必要とは思わない」とするものは、わずか17.1%にすぎない。

また、小集団活動への正社員の参加状況は、全員参加とする企業・事業所が8割以上を占め、希望者のみ参加とするものは、1割をすこし上回る程度である。また、「労働力不足」一労働力需給のミスマッチ現象も含めた意味一の下で、雇用形態の多様化が進行しつつあり今後も多くの課題解決を迫られている状況において、今回、パートタイム労働者を小集団活動に参加させているかどうかの調査が初めて行われた。その結果によると、パートタイム労働者を小集団活動に参加させている企業・事業所は、全体の63.5%であり、その中で全員参加とする回答は52.8%、希望者のみ参加させているとする企

業・事業所が14.7%に達しており、両者を合わせると7割弱に達している。したがって、調査の対象となった全企業・事業所の4割強が、パートタイム労働者をなんらかの形で小集団活動に参加させているということになる。この数字は、経営環境の厳しさ・雇用形態の多様化の進展という条件下で、企業は、パートタイム労働者一女子労働力が中心であることはいうまでもない一を準「基幹」労働力として位置づけ、戦力アップをはからなければならないということをも物語っている。このことは、企業規模が比較的小さく、既にパートタイム労働者が準「基幹」労働力であり、否応なく雇用を多様化せざるをえない企業ほど参加率が高くなっていることの中にあらわれている。

小集団活動をいつ実施するのかについては、就業時間内とする企業・事業所が増加してきているが、就業時間外に実施するとしたものは、企業規模50人以上では33%、企業規模100人以上では39.1%、3社に1社程度に相当する。元来、従業員の自主的かつインフォーマルな集団一当初、労働科学的分析を意図して始まったものの、実験を続けていく過程で労働科学的視点からは説明できない事実を発見し、やがてインフォーマル・グループの職場集団全体におよぼす種々の影響の定式化を行った有名なウェスタン・エレクトリック社のホーソン実験以降、特に注目されるようになった一としての意義づけから出発した活動でありながら、現実的な運用の面から、企業組織の中のフォーマルな集団活動に徐々に変質してきているといえる。就業時間外に活動を実施する場合にも、何らかの手当一その内容は、正規の残業手当、教育手当、食事代、お茶菓子代などさまざまである一を支給するケースが増えてきており、時間外に実施する企業・事業所の約6割程度が支給しているのが現状である⁷⁾。

次に、企業が小集団活動の成果に対してどのような対応をしているのかをみてみたい。活動の成果に対して発表会や交流会（社内・社外）などの機会を通して発表させたり、成果のあつ

た集団を表彰するケースが比較的多いが、報告書の作成・提出、社内報などへの掲載等、さまざまな方策がとられている。

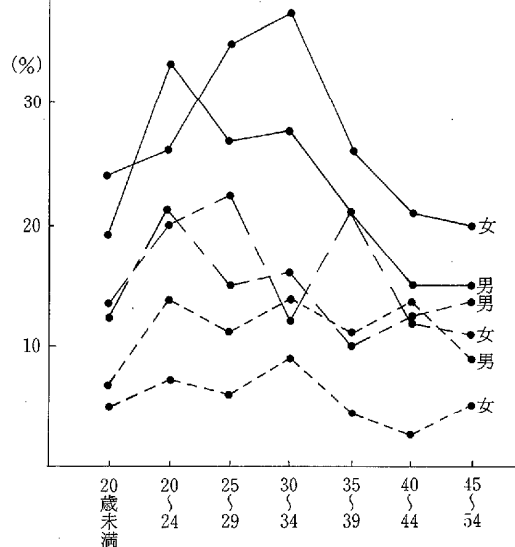
小集団活動の担い手である個々の従業員は、このような活動をどのように受け止めているのか。少し古いデータであるが引用することとする⁸⁾。

「職場の雰囲気明るくする」「日常の具体的な業務がやりやすくなる」「自分の能力を向上させる」「働きがいを高める」と感じている従業員は多いが、「自主的な活動というより、強制的で気が重い」「活動が就業時間外である、または就業時間外に及ぶため負担を感じる」「活動成果に対する報奨等が十分でない」と感じている従業員も無視できない割合に達しており、このような「消極派」は、20代前半から30代前半の男子労働者と女子労働者層全体に及んでいることがわかる。(図1参照)

小集団の典型的な活動として、QCサークルがしばしば取り上げられる。そこで以下、QCサークルについてふれておこう。第2次世界大戦後、アメリカによる指導の受皿的研究機関として設立されたものの一つに日本科学技術連盟—通称、日科技連—(以下、日科技連とする)があり、同機関は、その後、各種品質管理セミナーや品質管理大会の開催、現場向け品質管理の雑誌である「現場とQC」(現在、「FQC」と改名)等の発刊を通じて、日本における品質管理運動を推進してきている⁹⁾。

この日科技連QCサークル本部編集の「QCサークル綱領」¹⁰⁾によると、QCサークル活動には三つの基本理念があるとされる。すなわち、① 企業の体質改善・発展に寄与すること。② 人間性を尊重し、生きがいのある明るい職場をつくること。③ 人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出すこと。この三点である。①の理念は、マーケット・インの考え方に基づく製品・サービスを提供する—品質管理本来の機能—のために、企業の各管理階層が品質管理を理解し、その合理的達成を図ることによって企業体質を強化するという基本理念である。そのた

図1. 小集団活動に対する意識(消極派)



注、「活動成果に対する報奨等が十分でない」……
「自主的な活動というより、強制的で気が重い」——
「就業時間外又は就業時間外に及ぶため負担を感じる」——

昭和60年版 p92に基づき作成

めには、次のことが不可欠である。(a) 企業としての経営の基本理念や基本方針に基づいて長期的、全社的な目標や計画が作られ、それにしたがって年度方針・目標・計画が決定・策定されること。(b) 年度方針・目標・計画が企業内部に組織的かつ機能的に展開されて、業務の執行体制が確立すること。(c) 社内の各部門・各管理階層・各階層における日常的業務活動のなかで、管理のサイクルであるP(Plan)D(Do)C(Check)A(Action)が回され、必要な手法が活用されること。(d) 部門組織の再編成・部門間の協力さらにタスク・フォースやプロジェクト・チームの活用などが、必要に応じて行われること。このような組織的対応が企業の体質改善・発展の前提となる。②については、職場と労働、労働と金銭的報酬、働く人々の欲求との関係をどのように考えるかによって観点は異なってくる。特に、個々人の価値観・労働観と職場・組織の相互規定性が問題となる。ただ、集団主義や経営家族主義慣行が根強い日本の経営風土のもとでは、個々人の価値観や労働観は

漸進的にしか変化しえないように思われる。かつて稲上氏が、日本の組織労働者—具体的には、電機労連、全電通の組合員—の行為的特性について「一般的にいてゴールドソープらのいう手段主義的な労働志向から依然遠く」むしろ「官僚制的な労働志向により接近している」点を指摘したが¹¹⁾、この特性は現在も「仕事意識」「組織へのかかわり方」などの点でもかなり温存されているように思われる。確かに、若年労働者層を中心とした価値観や労働観の変化についての調査や各種の意識調査をみると、その変化は着実に深く進行しつつあるようであるが、現実には、企業・組織・職場による「淘汰」によって—この「淘汰」過程は、勤続年数の長期化とともに深く浸透していくが、40代後半から50代にかけて再びその作用を弱めていく傾向にある—変質し、従来の価値観や仕事・労働観に次第に同化していく側面は無視できない。

いずれにせよ、「人間性を尊重し、生きがいのある」明るい職場をつくるためには、A・H・マズローの欲求5段階説、F・ハーズバーグの動機づけ理論などに示された「個人の欲求」や「個人の行動」を前提として、組織目標とどのように折り合いをつけるのか、また、そのためのリーダー・シップの在り方と類型は何かなどが実践的な論点となる。③については、「固有の技術やQC手法などの改善の技術」を使って、「よりよい職場をつくり出すという」改善や「じょうずな管理の仕方、管理の定着の方法」の発見、リーダー・シップの獲得などの能力を発揮し、さらにサークル活動の体験によって自己啓発の意欲が高められることを狙いとしている。

次に、小集団活動の典型的な1事例を紹介しながら上述した三つのポイントを確認し、その具体的な相互関連を明らかにしていきたい。日本の小集団活動史に大きな足跡を残してきている松下電器産業—松下グループ¹²⁾—の中では、松下通信工業が最初に小集団活動を導入した—の中のテレビ事業部のケースである。社内分社化のケースとして1985年にテレビ本部制(テレビ本部は、その他に映像機器事業部、ピ

デオディスク部、液晶パネル部、SAT部から成る)をとり、テレビ事業部をその下位事業部として位置づけている。この事業部は約2700名で構成され、その内の約1000名が茨木工場(1959年に稼働開始)にいる。現在、104のサークルがあり、小集団活動が活発に行われているといわれている。QCサークルの導入は1974年であり、当時、マンネリ化したZD運動と高い製品不良率が問題とされており、その問題をクリアーし、事業部および工場の方針・目標を達成するための核としてQCサークルが導入された。

工場全体としての取組みを強化するために、1981年に、工場長を総括責任者として、「QCサークル推進委員会制度」および担当課長を支援責任者をする「各種QCサークル推進委員会制度」を発足させ、スタッフおよびラインの制度をつくり、推進の目安と評定尺度として「新評価システム制度」—各課の評価係でポイント管理を行い、トータルな管理と調整は、推進委員会で行う—を新たに採り入れた。

装い新たに発足した両委員会には、それぞれ評価、情報宣伝、会合、教育の各係が置かれ、両委員会のコミュニケーションと協力・支援関係が密にされた。その一方で、工場および職場の環境づくりとして、「製造力強化活動」を展開し、工場長を委員長とする各種のフォーマルな委員会活動—安全衛生、人材育成、技能検定、提案、社長特別提案審査、品質、製品安全、生産技術、M-UNIT、QCサークル推進委員会活動など—を通して、相互の意思疎通をはかると同時に、共通の目標・課題の確認と執行体制づくりを行っていった。さらに、工場長を最高顧問とする会—主任・職長研究会、班長会、BS会、SC会、親和会など—を通じてインフォーマルな活動も盛り上げていき、工場全体の組織目標の明確化および組織化と同時にムードづくりを並行して行った。このような基盤(前述の企業の体質改善に相当)の上に、QCサークル活動を通じて、個人・集団の能力・戦力アップをはかるために、夢づくり運動(三ヵ年計画)に着手し、間接部門を含めた工場全体で、

「自発的・能動的な」仕事への取組みを促進・強化していった（前述した企業・組織・職場による「淘汰」過程）。

このような環境・条件のもとで、自己啓発の意欲が高められ能力が発揮されるということになる。

茨木工場に、輸出向けの高付加機能テレビ¹³⁾の組立ラインがあり、そのラインは、配線・配線調整工程、箱入工程、完成調整工程で構成されている。この組立工程の中で最終工程にあたる完成調整工程でのQCサークルの1事例である（特に成果をおさめた事例であることは言うまでもない）。

成熟産業として少しでも付加価値の高い商品を提供するため、この工場でも多品種少量生産方式が取られた。この生産方式の導入により、完成調整工程においても機種の変更が頻繁に行われ、そのたびに設備の切替、計測器の設置や調整、作業指示や品質チェック、治具接続と取外しなどが行われていた。そのために切替時間のロスが多く、作業能率の改善が進まなかった。そのような作業環境の中で、このサークルは、活動のテーマとして「切替時間の短縮」を取り上げ、実践に移していった。サークルの活動はまず、切替時間ロスの原因分析—設備、人、作業方法、計測器・治工具それぞれについての原因分析—を行うことから始められた。その結果、センサー操作やステーション設備の切替えがむずかしいとか、計測器の調整ができないとか、切替業務ができないので班長・予備員任せにしているとか、作業方法についての事前準備が不足していたり、そのポイントが把握されていないとか、計測器・治工具の種類と数の多さに個々人が対応できない等の点が判明してきた。そこで、サークル・メンバー全員による設備・機器・用語の本格的な勉強、計測器・治工具の勉強や操作を実施しながら、個々人の能力を向上させていった。その結果、提案採用件数も向上し、当初の目標であった切替時間の短縮も実現されたとのことである。

この事例の意味は、工場長の話として紹介され

ている次の文章¹⁴⁾が端的に物語っている。「この工場では、計画生産台数に合わせてヒトの数が増減するのではなく、ヒトの数はある程度一定していて、生産台数が変化する。—中略—どんな機種がラインに乗ろうとも、また、どここのラインのどんな工程でもやれる。—つまり、単にラインがFSM化、FA化されているだけでなく、ヒトもまたフレキシブルであることが求められている」、つまり、できるだけ多くの工程や機械に対応できる「多能工」¹⁵⁾としての能力開発と同時に「多能工」化によって生産性を向上させることであった。

したがって、QCサークル活動を「労働の人間化」の観点から分析・評価する場合には、生産性向上のベクトルと能力開発のベクトルの位相関係に十分留意した上で、半自律的作業集団としての特性および集団構成員にとっての機能—逆機能も含めて—を把握する必要がある¹⁶⁾。

最近、ある企業の人事担当者¹⁷⁾から、現場作業者を技能員という呼称から技術員という呼称に変更したとの話を聞く機会があったが、それは単なる呼称変更ではなく、その背景には「多能工」化を生産現場で確実に推進してきたし、今後も強力に推進していくという狙いがあることは明らかである。

II 提案制度

提案制度は、従業員が日常業務や作業方法、安全衛生、新製品開発などに関し、工夫・提案・改善案等を提案する制度であり、その活動の目的は、① 参加（参画）—各人の立場・職務において「自分の仕事は自分が主人公である」という意識で、問題解決や改善に取り組む」ことによって組織を活性化させ、動的な組織運営をはかること。② 従業員の能力—これには、二つの側面がある。第一は、一定の基準達成を目的とする定型的な能力開発ではなく、従来の水準を越える非定型的な能力であること。第二に、上司と部下とのツーウェイ・コミュニケーションを通じてOJT教育の機会となるこ

と一 の育成と開発 ③ 最終的な目的である付加価値の増大という経済的効果である。この目的を達成するために、システムとしての制度や組織、諸規定（審査基準や賞金体系などを含む）があり、さらに、そのシステムを円滑に動かすために欠かせないものとして、教育・研修、促進・推進活動、キャンペーンなどがある。しかしながら、提案活動を持続的に運営し効果あるものにするためには、小集団活動と同じような「装置」が必要である。日本 HR 協会では、その「装置」として不可欠な要素を次の三点に集約している。(a) トップの方針、管理職の関与と責任、目標管理、部門間・職場間競争などの強制力 (b) 啓蒙活動や評価システム・報奨制度などの意欲づけ、動機づけ (c) 推進員やスタッフの存在、改善の技術・技法の習得、研修 (OJT を含めた)、ケース・スタディーなどの教育、能力開発の三点である。そして、(a)⇒(b)⇒(c)の段階を経て提案活動の目的が達成されることになる。

提案制度と活動の現状

従業員100人以上の企業で提案制度を有する企業¹⁹⁾は、62.0% (50人以上では、54.9%) である。一般に提案活動は、「量的」拡大の段階から「質的」充実の段階に移行してきていると

言われているが、業種によってかなりバラツキがある点にも留意する必要がある。提案制度のある企業が多い業種は、電気・ガス・熱供給・水道業の93.1%を筆頭に、製造業 (71.6%)、金融・保険業、不動産業 (61.7%)、鉱業 (56.7%) の順であるが、建設業、運輸・通信業、卸売・小売業などは50%にも満たず、サービス業は、36.1%の水準にとどまっている。このことは、間接部門への同制度の導入がまだ「量的」拡大期にあることを意味している。しかしながら、1980年代に入り、産業構造の変化とFA化の進展などにより、それまで提案活動の主流であった製造業の直接部門から次第に間接部門および非製造業部門に活動が拡大され、レベル・アップがはかられてきている。最近では、職種での区別はなくなり、事務・営業・技術部門でも参加率や改善内容も次第に充実してきており、さらに日常業務の改善と並んで商品開発や改良、新規事業の展開などに関する提案制度も拡がってきているとの調査報告²⁰⁾もある。

次に、提案内容のみてみよう。生産および事務の効率化に関する事項が最も多く、安全衛生に関する事項、福利厚生に関する事項、新製品の開発・販売に関する事項などがそれに続いている²¹⁾。また、提案に対しては表彰や提案賞金、社内報での公示などのインセンティブな手段を用いながら環境づくりに努めているのが現状で

表1. 提案活動の実績 (1989年)

	一人あたり 件数	実施率	一人あたり 賞金額	総提案件数	経済効果額 (万円)	発足 年
新日本製鉄	1.08	70.9	1033	51863		1956
川崎 製鉄	11.05	99.9	19315	198027	5285060	1960
東 芝	67.70	100.0	19252	3705181	2644069	1946
日立製作所	55.01	87.4	—	2966993	5347500	1930
松下 電器	45.33	—	16670	4147837	—	1950
トヨタ自動車	34.82	97.1	—	1966786	—	1951
日産 自動車	142.56	100.0	—	6196015	—	1955

* —印は不明

改善・提案活動 「実績調査レポート」1990年版に基づき作成

表II. 各制度を有する企業・事業所の割合

	自己申告制度	小集団活動	職場懇談会	提案制度	苦情処理制度
1972年	33.8	39.7	76.3	68.8	45.7
1977年	40.1 (6.3)	40.4 (0.7)	—	74.1 (5.3)	48.0 (2.3)
1984年	45.9 (5.8)	60.2 (19.8)	77.7 (* 1.4)	66.4 (△7.7)	33.8 (△14.2)
1989年	50.9 (5.0)	59.1 (△1.1)	66.7 (△11.0)	62.0 (△4.4)	33.6 (△0.2)

注. () 内は対前回調査との増減を示す (△印は減少)

*印は対72年度との増減を示す。一印は記載なし。

「日本の労使コミュニケーションの現状」昭和60年版および平成2年版に基づき作成

ある。特に、欧米のようなサジェスション・システム—経済的効果、それも飛躍的な成果と進歩をもたらすイノベーション(大規模な設備投資、新製品の開発、新規事業の展開など)に重きを置き、経済的効果の一定割合を賞金とする—とは異なり、誰もが自分の職場や仕事の中で、進歩と成果を少しずつ着実に、かつ継続的に積み上げていく日本の提案活動では、提案採用一件あたりの賞金も少ない²²⁾。従業員が自分の職務に関係した提案をするということで、当然、欧米などと異なり提案件数や採用件数も多くなっている²³⁾。日本 HR 協会と日本提案活動協会の実施した1989年の全国提案活動実績調査によって、日本の代表的なメーカーの活動を見たものを表に示しておいた。(表I参照)

III 自己申告制度

自己申告制度とは、従業員各人の能力や希望職務などの申告、自己目標・自己の業績等の評価を行わせる制度である。労働省のコミュニケーション調査開始以降、この制度を導入する企業の割合は毎回増加してきている。職場懇談会・苦情処理制度・提案制度などの諸制度と比較すると、小集団活動と同じようにきわめて高い増加率を示している(表II参照)。

しかし、業種によって導入率に大きな格差が存

在することがこの制度の特徴でもある。つまり、電気・ガス・熱供給・水道業や金融・保険・不動産業など間接部門中心のサービス産業では導入率は高いが、鉱業・製造業分野などの直接部門の比重がサービス産業に比べて高い業種での導入率は低くなっている点は小集団活動とは対照的である。

このような現況の中で、この制度の適用を受ける対象者を、管理職を含めた全員とする企業・事業所の割合は67.3%と高い。しかしながら、なかには「課長以上の管理職」(8.4%)、「管理職を除いた職長、係長以上の従業員」(8.8%)「一般従業員」(14.8%)とする企業・事業所もあり、階層別の教育や配置転換、管理職予備軍の昇進管理あるいは能力開発・自己啓発にこの制度を活用していることがうかがわれる。さらに、自己申告制度の申告事項をみると、希望職務(83.7%)、資格・技能など自己の能力に関して(72.6%)、希望勤務地(64.9%)、自己評定(64.3%)、教育訓練などの希望(55.2%)その他の順となっている。申告事項からみると、この制度は、企業内移動(配置、昇進、出向など)—企業グループを含めた—を円滑かつ効率的にすすめる手段としての機能や自己啓発による能力開発をバック・アップする機能を有すると言えよう。したがって、自己申告⇒教育訓練⇒配転・昇進等のサイクルを回

すことによって、組織の活性化と動態化を目指すことが重要な目標である。

次に、企業・事業所が、申告内容をどの程度利用しているのかをみてみよう。この制度を積極的に活用している企業・事業所は、約半数の53.1%で、参考程度に利用している企業・事業所は、約4割強の43.5%となっている。また、現在、この制度がない企業・事業所で「必要と思うが実行できずにいる」「検討中である」とする割合も半数を越えており、今後も増加傾向にあると言えよう。

IV 職場懇談会

管理者と従業員が仕事の進め方、職場環境等について職場単位で話し合う場である職場懇談会を制度としてもっている企業・事業所（規模100人以上）の割合は、66.7%である。これを従来の調査と比較してみると、76.3%（1972年）⇒77.7%（1984年）⇒66.7%（1989年）となっており、特に、前回調査に比べ減少が激しい。ところで、職場懇談会においてどのような事柄が話し合われているのだろうか。この点を調査結果からみてみると、日常業務の運営に関することが圧倒的に多く、つづいて安全衛生に関すること、経営方針、生産・販売等の計画に関すること、福利厚生に関することの順となっており、幅広いテーマが取り上げられていることがわかる。開催状況は、企業規模・労働組合の有無によってかなり開きがあるが、平均すれば年15回、ほぼ月一回程度となっており、定期的開催をベースにし、さらに必要のつど開催というケースが多い（全体のほぼ7割）。

また、正社員の参加状況は、全員参加と代表者のみ参加に二分されており、職場の状況、業種、規模などに応じた参加形態をとっていることがうかがわれる。

制度化された職場懇談会の成果について、業務運営の円滑化（60.6%）、職場の人間関係の円滑化（53.1%）、職場環境の改善（39.7%）、生産性向上（20.8%）等（M.A）があげられ

ており、このような点で「かなり成果があった」と回答している企業・事業所は、制度化された職場懇談会を有する企業・事業所全体の67.6%に達している。それに対して、「あまり成果がない」と回答した企業・事業所は、8.1%ときわめて少ない。

しかしながら、成果についての企業の前述の回答と従業員に対する個人調査の回答にはかなり開きがある点に留意する必要がある。すなわち、個々の従業員は、職場懇談会の成果に対して「満足している」とする者は、26.1%にすぎず、逆に「不満である」とする者は、20.2%もおり、残り者は「どちらともいえない」と回答している。

さらに、その内訳を詳しくみると、職場の中の中堅層である30歳代に「不満である」と答える者が多く、運営の時間帯や方法その他でまだまだ改善の余地があることを物語っている。因みに、前回の個人調査の際、「業務上の問題や職場の環境などの問題」に対して、意見や提案をどのような方法で提出したかとの質問項目があり、それに対する回答は、直接上司へが第一位（55.7%）、小集団活動や提案制度によってが第二位（40.1%）、職場懇談会などの場が第三位（30.7%）、労働組合を通してが第四位（19.5%）となっており、職場懇談会が従業員によって大きな意義づけが行われていない傾向がみられ、一部の業種を除き形骸化してきているように思われる。

V 苦情処理制度

苦情処理制度とは、労使の代表が、賃金、配置転換、日常の作業条件、福利厚生等について、従業員個人の苦情を解決するために設置した制度であり、その設置根拠は、この制度の性格から労働協約とするものが75.2%と多く、就業規則が1割強、申合せ事項などでの設置と思われるものが1割強となっており、前回調査と比べてあまり変動はない。

この制度を有する企業・事業所の割合は、

45.7% (1972年) ⇒48.0% (1977年) ⇒33.8% (1984年) ⇒33.6% (1972年) とかなり減少してきている。その理由は、組織率の低下と同時に、苦情処理制度以外の諸制度や機会の活用の増加、従業員個人の意識変化があげられよう。また、この制度の利用状況は、1事業所当たりの平均苦情処理件数13.8件という数字が示すようにきわめて低い。この低さは、この制度の手続き上の煩雑さとともに、個人的な不平、不満は職場で直接に解決したり、個人的に解決するという傾向が強いという要素も作用しているように思われる。それは、苦情処理制度の無い企業・事業所においてどのように不平、不満を取り上げているかをみることによって類推できる。このような企業・事業所では、上司に相談する者が圧倒的に多く(複数回答ではあるが、8割強)、次に職場懇談会、労使協議制度、自己申告制度の順となっており、この傾向は、苦情処理制度を有する企業・事業所にも見られよう。また、苦情の内容をみても、純然たる意味での個人的処遇などに関する苦情(例えば、昇進・昇格や定年退職などに関するもの)は少ない。さらに、個人調査項目の中で、自分自身の個人的処遇などについて会社に不平、不満を述べたことがある(過去1年間)とする者は、概ね2割にすぎず、企業規模、学歴、勤続年数、職種別にも有意な差は見られない²⁴⁾ということの中に示されている。

おわりに

日本における職場と経営参加(参画)についての動向と現状をみてきたが、従順で勤勉な日本の従業員像と集団主義の根強さを改めて確認せざるを得なかった。ただ、日本の職場集団のもっている凝集力は、従業員意識や欲求構造のゆるやかな変化、経営環境の変化、社会構造の変化とともに次第に拡散していくことは間違いない。

その際、組織目標達成のベクトルを強化することによってのみ対応すれば、個人の要求構造

や意識との乖離が深まり、職場集団の持っている半自律的性格の歪みが顕在化することになるだろう。

その為にも今後とも、集団・組織優先志向に偏らない参加(参画)の仕組みの整備・充実が求められる。

注

- 1) 吉川栄一：参加の経営と企業革新、日経新書(1976) この動きについて、著者は端的に次のように述べている。「欧米各国の労働の人間化のため対策は、記述のように1960年代後半から単調労働部門での退職率の増加、欠勤率の増加、現場の肉体労働への忌避傾向の増大、労使関係の緊迫等に対する企業側の対応という意味合いが強い」 同書 p113
- 2) 労働側というのは、労働組合や従業員組織の代表者を意味する。
- 3) 労働大臣官房政策調査部：日本の労使コミュニケーションの現状 昭和60年版、平成2年版、以下、特にことわりのない場合のデータは、平成2年版に基づく。
- 4) 職務拡大、作業簡素化、ジョブ・ローテーション、職務充実は、それぞれ次のようなことを意味する。
 職務拡大……単位作業の遂行に必要とされる時間サイクルを長くして、職務内容を多様化することであり、作業に変化を持たせるとともに、技能と責任の拡大をはかる。
 作業簡素化……作業方法の改善や資材や設備の有効活用はかり、効率的な作業プロセスを職場に実現していくことである。ただし、テーラーリズムとは異なり、あくまでも従業員自身が作業簡素化に参画し、自主的に行われることが不可欠である。
 ジョブ・ローテーション……定期的あるいは不定期的に担当職務を転換し、担当職務・関連職務の知識や技能を身につけるとともに、見識を高める。
 職務充実……管理監督的職務と考えられてきている職能を作業者に委譲することによって、担当職務を拡大・充実させることである。

5) 小集団活動の有無 一産業別一

		(事業所)	
		1984	1989
鉱業	58.6%	53.1%	
建設業	61.3%	47.3%	
製造業	73.3%	65.2%	
卸売・小売業	60.9%	50.9%	
金融・保険業	48.9%	51.4%	
運輸・通信業	43.3%	40.8%	
電気・ガス業	92.9%	94.8%	
サービス業	36.1%	34.8%	

企業規模別の小集団活動の有無

	1984	1989
5000人 以上	83.7%	76.0%
1000 ~ 4999	74.8%	64.2%
300 ~ 999	53.0%	53.6%
100 ~ 299	49.0%	49.2%
50 ~ 99	—	39.9%

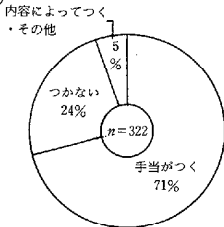
注 金融・保険には、不動産業も含まれる。
 電気・ガスには、水道・熱供給業も含まれる。
 1989年の卸売・小売業には、飲食店も含まれる。
 労働大臣官房政策調査部編
 「日本の労使コミュニケーションの現状」昭和
 60年版および平成2年版に基づき作成

6) 小集団活動の目的 一事業所調査一

(M. A)

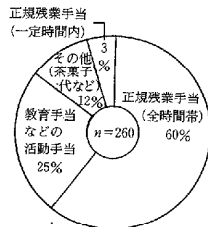
生産性向上	62.9%
品質向上	53.8%
安全性向上	18.8%
能力開発	21.1%
連帯意識の育成	28.9%

7)



時間外に QC サークル会
 合を行った場合に手当がつ
 くか

資料出所 QC サークル活動運営の基本



時間外に QC サークル会
 合を行なって手当がつく場
 合の、その手当の内容

8) 労働大臣官房政策調査部：日本の労使コミュニケーションの現状 昭和60年版、p92

9)

QC サークル本部登録数

年 月	サークル数	メンバー数
1963年 12月	215	817
1964年 7月	1,015	15,000
1965年 6月	3,702	57,500
1966年 4月	5,593	76,270
1967年 4月	9,334	115,151
1968年 4月	13,609	166,451
1969年 4月	20,894	253,450
1970年 4月	28,041	337,871
1971年 4月	37,475	423,724
1972年 4月	46,222	504,348
1973年 4月	54,034	571,375
1974年 4月	59,934	618,696
1975年 4月	68,559	689,067
1976年 4月	75,276	749,947

QC サークル大会開催状況 (QC サークル本部・支部主催)

	開催年月日	累積発表件数	累積参加者数
第1回	1963 5. 21~22	19	149
第40回	1967 6. 14	1,835	18,836
第80回	1968 10. 23	3,222	44,880
第120回	1969 12. 16~17	4,499	74,008
第160回	1970 10. 31	5,943	105,896
第200回	1971 8. 27~28	7,312	132,929
第240回	1972 6. 13~14	8,588	157,074
第280回	1972 12. 15~16	9,691	169,026
第320回	1973 8. 23	10,801	203,271
第360回	1974 2. 22	11,776	228,130
第400回	1974 10. 8~9	12,700	251,988
第440回	1975 5. 19~20	13,567	270,992
第480回	1975 10. 17~18	14,324	291,330
第520回	1976 2. 23~24	15,042	306,397

資料出所 QC サークル活動運営の基本

- 10) QC サークル本部編：QC サークル綱領 日本科学技術連盟 (1970)
- 11) 稲上毅：労使関係の社会学、東京大学出版会 (1981) 第1章
- 12) 坂本和一・下谷政弘編：現代日本の企業グループ、東洋経済新報社 (1987) 第3章
- 13) パソコン対応、音声多重、文字多重、ビデオ、衛星放送、CATV 対応等
- 14) 岩井正和：松下電器の新しい小集団活動、ダイヤモンド社 (1988) pp54-55
- 15) 間接部門では、一つの職務に拘束されない隣接・関連分野を含めたキャリア所有者ということになる。
- 16) 自動車総連が「モデル・チェンジが頻繁すぎる」と言明した背景には、ここで述べた逆機能が働いている。
- 17) 研修による体系的な技能の習得 (当然、OJTを含む) を周辺技能を含めて1~5年のサイクルで行い、そのサイクルを4段階で実施する計画的なローテーションを考えているとのことであった。
 日本労務学会創立20周年記念シンポジウム (1990年、

- 11月30日)、トヨタ自動車(株)専務 磯村氏の発言
 18) 日本 HR 協会編：改善・提案 I、日刊工業新聞社 (1989) pp60-73
 19) 労働大臣官房政策調査部：日本の労使コミュニケーションの現状 平成2年版、pp68 69
 20) 「創意と工夫」1990年9月号 pp29-39
 21)

提案制度における過去1年間の提案内容
 M. A. (%)

生産・事務の効率化	83.6
新製品の開発・販売	38.9
組織の改善	17.6
安全衛生	64.8
福利厚生	42.5
教育制度	22.3
その他	5.2

22)

1989年度 提案実績マスター・データ

採用提案一件あたり賞金額 (円)	一人あたり件数	実施率	一人あたり賞金額 (円)	総提案件数	経済効果額 (万円)
369 (円)	37.39	87.3	11543	60339734	35378182

* 集計対象となったのは666の会社・事業所(内10は官公庁)改善・提案活動「実績調査レポート」1990年版に基づき作成
 23) 前注のデータを参照せよ。

24) 労働大臣官房政策調査部：日本の労使コミュニケーションの現状 平成2年版、p90参照

参考文献

- 法政大学大原社会問題研究所編：労働の人間化、総合労働研究所 (1986)
 隅谷三喜男編：現代日本労働問題、東京大学出版会 (1979)
 チャールズ・レビンソン編、足立千恵訳：経営参加、日本経済新聞社 (1975)
 松本広治：日本の経営参加、東洋経済新報社 (1976)
 菊野一雄：労務管理の基礎理論、泉文堂 (1982) 占部都美：リーダー・シップと行動科学、白桃書房 (1970)
 上田利男：小集団活動と職場の活性化、ぎょうせい (1988)
 弓削努：TQC は人を創る、日科技連 (1982) など。