Osaka University Knowledge Archive

Title	作業集団とその表象の形成と現状 : 電機労働者の場合
Author(s)	杉田, くるみ
Citation	大阪大学人間科学部紀要. 1985, 11, p. 173-193
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/9132
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

作業集団とその表象の形成と現状

——電機労働者の場合——

杉　田　　くるみ

作業集団とその表象の形成と現状

——電機労働者の場合——

はじめに

日本の企業とフランスの企業を比較した時に，非常に注目される相違点の一つに作業集団の在り方の問題がある。フランスの研究者にとっては，作業集団が高い自律性と責任を持ち，構成員間の結束が固く，かつそれが企業にとって有利に作用しているという日本の大企業の状況は驚異である。日本では企業の最低構成単位は仕事のポストではなく作業集団である。仕事は集団に与えられ，成功，不成功とも仕事の評価は集団単位でなされ，集団の構成員は職域を越えてお互いに助けあう。第一，日本では職務内容はそれほど明確に規定されていない。こういったことは，いわゆる「日本的経営論」の中で指摘されてきた。また，一部の文化論的アプローチをとる人々にとっては，企業にみられるこの現象が，日本人は常に集団を基礎単位として思考し行動するという一般的現象に内包されるものであって，この一般的現象の方は説明対象ではなく，説明原理として扱われているように思える。本稿では，まず作業集団から出発してみたい。ここで扱うのは大企業の直接作業者の作業集団であるが，様々な作業集団の形態，社会的表象，その成立の背景を調べることにより，少くとも作業集団の特徴に関しては，それを日本人のメンタリティや一定の社会関係のパターンから説明することはできないということが明らかになると思う。本稿の最後の部分では日本に特徴的な作業集団の在り方を労働過程論の中でとらえるという試みの方向を示したいと思う。この中で使用されているデータは私が1982年12月から1984年8月にかけて総合電気メーカーX電機の3製作所，4研究所の従業員を対象として，主として面接聴き取り方法によって実施した調査で収集されたものの一部である。

作業集団とその一般的特徴

ここで作業集団と呼んでいる単位はX電機では班に当たり，その規模は製品，作業の形態などにより異なるが，大体は10名前後，ただし，コンベア・ベルトのある弱電組立てなどでは多いところでは70名程度にのぼる。

作業集団は何よりもまず組織単位である。これは研究所も含めて私が調査を実施したところでは全てそうであって，企業の組織管理は作業集団を基礎として成り立っている。作業集団はまた多くの場合は機能集団である。つまり，この集団は協業の単位であって，責任は集団に集合的に与えられている。この例外は研究所で，ここでは，いわゆるプロジェクト型のチームを除くと，仕事の責任と評価は個々の研究者に attribute されることが普通である。集団の自律性はフランスに比べるとかなり高く，特に熟練が重要な職場ではこの傾向が高い。こういう職場では班員にとって理想的な班長像の条件の一つは，経営スタッフ→中間管理職→班長と下ってくる仕事に関する命令をそのまま鵜呑みにして班員に押しつけるのではなく，不当であると判断するものについては毅然と拒絶できることである。このことからも推測されるように，作業集団はその内部では個人の職域が曖昧で臨機応変に助けあって集団として仕事を達成するという姿勢を持っているが，逆に他の作業集団との境界ははっきりさせようという傾向がある。前工程，後工程という言葉は直接作業者とのインタービューでは頻出するが，この言葉は単に工程の段階を指すだけでなく，他者との境界を明示することによる自集団の外縁の規定をも含んでいる。「次工程はお客様」という TQC 式の表現は，集団の持つ仕事への責任感を指すが，自集団の中で起ったミスやトラブルはカバーしあえるけれども，それが他集団にまでもちこされると問題として表面化するという関係性をも前提として含んでいる。このような，関係の切断性を持つ諸集団は主として班長を媒介としてつながりをもっているが，作業上のトラブルの場合などは班長の下の指導作業者のレベルで交渉されることが多い[1]。

作業者の意識上の位置づけの中では，作業集団とは何よりもまず生産組織上の分業，協業の単位であり，次に日常的関係の織り成す社会的現実（レアリテ・ソシアル）であり，またそのようなものとして生きられている。この両者は分かち難く結びついているが，最初に生産に関する側面から見てみよう。

インタービューの中の次の質問，「職場でする仕事と，職場以外でする様々な活動——例えばボランティア活動，家でのかたづけ仕事，大工仕事，団地の草むしり当番，町内会の役員活動，農作業など——と比べてみて最も違うと思われる点は？」に対する回答では，多くの人が「職場での仕事の場合は，自分のやりたいように段取りをつけ時間配分し計画遂行することができない。」という点を挙げている。つまり職場での仕事を特徴づけるものは，生産は分業，協業に基いて行われており，自分の仕事はその一環を占めるものでしかない，という事実であり，この仕事の細分化，特殊化，専門化という事実が職場での労働を他の活動から区別している。このようなものとしてとらえられている職場での労働に関する従業員の評価は，従って，分業組織の存在とその影響（エフェ）に対する評価と密接に関連している。全般に，分業の存在はかなり肯定的にとらえられている。分業を正当化するものは生産という究極目的性（フィナリテ）

である。「我々のつくる変圧器がなければ家庭に電気が届かない。」「我々のモーターがなければ電車が走らない。」「我々の製品で豊かな電化生活が送れる。」等々。そして，「これだけのものを生産しようとすれば一人ではとてもできっこない。」このようにして正当化される分業は，しかし否定的な面を持っている。「自分の思い通りにやれない。」「我を通せない。」「納期においたてられる。」この分業の否定的な面は労働の積極的評価につながる（絶対的にではない）というパラドックスが存在する。先述の質問に続く質問は次のようなものである。「庭いじりやプラモデルの組立てなど，いわゆる趣味とよばれるものには楽しみや喜びが伴います。仕事にも楽しみや喜びがあるでしょうか。あるとすれば，それは趣味の楽しみや喜びと同じでしょうか？ 違うとすればどこが違うのでしょうか？」これに対して「ある」と答えた人々の大多数は，仕事の楽しみや喜びは，趣味の楽しみや喜びとは異って，苦しみと対をなしていること，束縛や拘束の中で達成した時にこそ喜びがあることを指摘している。また，ある人々は仕事の喜びや楽しみが初めから与えられているものではなく，自ら目標を設定し，それに到達した時に初めて得られるものである，と述べている。

このように生産の究極目的性（フィナリテ）とそのために必要とされる分業の正当化，労働の積極的評価とは密接に関連している。ここでもう一つ指摘しておかなければならない重要な事項がある。それは分業と，「人間関係」や「和」と呼ばれるものとの関連である。これに関してX電機の従業員の持つ解釈モデルで最も論理的説明性が高く，従って，論理的原型と考えられるのは，次のようなモデルである。

現代で我々の携わっているような生産の為には分業が必要である。分業があって初めて大きな組織が動く。しかし分業は仕事に境界をつけるということの上に成り立っているのであるが，現実にはこの境界の間に脱け落ちる仕事がある。従って，もし人々が自らに割り当てられた仕事の境界に固執すると，全体としての組織は作動しないか，作動しても能率は悪くなる。分業とは，本来連続である仕事を非連続の部分に切断していくことから生じる。このような短所，欠点を持っている。これが生産のために必要な分業の持つ本来的な限界である。従って「本当に良い製品」を生産するためにはこの限界をのりこえなくてはならない。それを可能にするのが「和」とか「よい人間関係」などと呼ばれている社会関係である。そこで「和のある職場では」あるいは「人間関係がうまくいっていると」，休んでいる仲間の仕事をやってやる，遅れていたら助けてやる，というようなカバーリングが誰に言われることもなくスムーズにいき，誰かが間違っているのに気づけば自分の職務に関係なくとも指摘してやり，納期に間にあいそうになければ，「すまんけど」の一言で，あるいは何も言われなくても皆が残業をする，という具合になる。

社会関係について指摘しなければならないもう一つのことは，仕事は人間の活動であるから，その人間の他の活動から切り離して独立して考えることはできないという基本的な考え

方――特に伝統的な職人層に強くみられると思われる考え方――が存在しているということである。従って，ある人と一緒に仕事をしようと思えば，その人がどのような社会関係の中で生き，何を考えているのか，つまり，その人がどういう人間であるのかを知っておかなければならない。そうでなければ「本当の仕事」はできない。

このように，日本では，労働と社会関係が不分離なものとして結びついており，かつ，この社会関係は作業集団という単位の中に結集して現われる。では，次に社会的現実（レアリテ・ソシアル）としての作業集団の側面をみていこう。

X電機の従業員にとっての日常の気掛かり事で最も多いものの一つは「職場の人間関係」である。これが人々の「心配事」の中心的課題をしめるという事実は，「和気あいあい」とした職場集団を形成，維持することの重要さと同時に，いかにそこからはみ出すことが個々の従業員にとって大変なことかを物語っている。作業集団が「共同体的」であるとすれば，それは，はみ出す人間を創出しまいという努力と，はみ出すと加えられる日常的な抑圧に対する恐怖と両方に支えられている，と言えよう。集団の構成員間に葛藤が起らないように，はみ出す人間をつくらないように，という努力は日常の細々した配慮に観察される。この配慮は，新入社員が配属されると，まず言われる，「朝職場に来たら，大きな声で皆にあいさつするように」というような些細なことから，作業割り当てで，前に面白くない地味な仕事に当った人は，次にはやりがいのある派手な仕事を割当てるように，といった配慮にまで及んでいる。班長は常に班員の様子に気を配っている。この班員はちょっと様子がおかしいな，というのは「まあ大体朝見ればわかる。」そうすると，状況の判断に応じて，ずっと目をつけておいて，向うからうちあけてくるのを待つか，こちらから一人だけ呼び出して事情をきくかする。班員に公然と恥をかかせてはならないというのも重要な原則のようである。誉める時は皆の前で，叱る時は隅の方で一人だけ呼んで，という具合で，この反対をやる班長はものすごく嫌われる。班員が集って，仕事以外の活動をする機会には様々なものがある。最も日常的なものは仕事が終って帰りに一杯飲みに行くこと。その他，歓送迎会，日帰り旅行，一泊旅行，花見，忘年会，スポーツ大会等々。この中には課，部などの単位で行う活動もあるが，飲み会などの日常的なものはやはり班単位が多い。大多数の人々は，仕事以外にこういう活動の機会はあった方がよいと考えている。その理由は，「コミュニケーションがはかれる。」「普段話せないことが話せる。」「普段は見れないその人の面が見れて，ああ，この人はこんな人だったのかとわかる。」等々。このように集団の構成員間の社会関係は，仕事を通じてのみではなく日常の様々な活動を通して強められ，集団としての結束を強化する。

しかし，作業集団について，ここまで述べてきたことは，いわば純粋な典型であり，現実には，作業集団の存在形態，結束の強さ，構成員の意識のあり方などには，様々なバリエーションがある。次にそのバリエーションのいくつかと，この相違をもたらす要因について考

察してみよう。

作業集団の存在様式とその表象のバリエーション

1. 製品の種類と作業集団

上述の要因の一つは，その作業集団がどのような製品の生産にかかわり，生産のためにどのような分業，協業の組織を組んでいるかということである。特徴を対比させるために重電総組立て，機械工作，弱電組立ての三つのケースを見てみよう。

重電総組立ては，変圧器などの大もの受注製品の最終組立てを担当する。「一品もの」と言われるように，一つ一つが異なる製品であり，一つの製品に投入される労働時間は，「商品」と呼ばれる標準化された製品よりもずっと大きい。同時に，受注生産であるところから，作業を月間，年間で平準化することが難しく，非常に多忙な時と比較的暇な時とムラが起り易い。また，総組立ては工程の終りの段階に位置するので，前工程の遅滞が積重なり，納入期限までの期間が短くなりがちである。熟練の幅は広く，一人前になるには10年と言われる。経験やカンへの依存度も高いが，前面に押し出されるのは，作業集団の構成員が阿吽の呼吸で協業できる「熟練」の必要性である。ここでの作業形態の特徴は，共時的な協業と作業ポストのローテーションである。地味なポストも派手なポストも作業割り当てごとにローテーションしてムラなく構成員にあたり，集団の結束を乱さないように配慮される。集団の結束は，作業上必要なものとして考えられている。ここでは個人の熟練だけでなく，集団としての熟練が重要なのである。「和が乱れていると，生産性がおちるが，それだけじゃない。第一危険です。上にいる者と下にいる者の呼吸があわなければ命にかかわる。」しかも共時的な協業であるところから「一人でも脱けたら仕事が完成しない。」という集団の一体性が強調される。一人一人の作業者は熟練工の自負と気概を持っており，納期に間にあわせるという責任感のもとに一丸となって時間外労働を重ねたりする。一丸となって協業するためには互いの人間をよく知ることが必要であり，班単位で飲みに行くなど仕事以外で活動することが多く，また各人がそのことについて積極的であり無理がない。ＱＣ活動も盛んで，よく成果をあげている。

これに対して機械工作の場合は，普段は，しようと思えば一日中，人と口をきかずに一人で作業できるという仕事上の独立性が高い。ここでも熟練の幅は広く，標準の作業は，３～４年でできるようになっても，一目見て「何かオカシイ」というカンで不良を発見できるようになるまでには10年はかかるとされる。腕一本の熟練の自負という意味ではここは旧型熟練の最も根強く生き残っている所といえよう。それだけに工作機械以外の人間から見れば「職人肌」「我が強い。」「我がおし通せるような立場にいる。」などの評を受ける。ここでは作業

を通しての集団の一体感はなく，従って集団の結束の必要性は重電組立てとはかなり異なった認められ方をする。「僕は一日中一人で仕事ができるし，人間関係というのは別に仕事上必要なことはない。しかし，例えば僕が病気で休んでいる時，人間関係がうまくいっていれば，あいつの仕事もやっといたろうか，ということになる。うまくいってなければ，ほっとけ，です。それに毎日楽しく仕事する為には人間関係がうまくいっていて職場の雰囲気がいい方がよい。」このように，ここでは独立した作業者間のカバーリングと職場の雰囲気ということが表面に出てきている。仕事外の活動は盛んであるが，重電組立てに比べればやや積極性がとぼしい。また，機械工の多数は，自集団と比べて，組立て集団の集団としての結束の高さを指摘している。

次にコンベア・ベルトを伴う弱電組立てであるが，前述の二つのケースでは作業集団の大きさは大体10人前後であるが，この集団は約60～70人で1班，1ラインを構成する。熟練の幅は他の2ケースと比べれば非常に狭く，単純な組立てでは数日，調整，検査はもう少し長く，一週間から10日位。最も長くかかるのは機械修理（故発）で，組立て，調整，総合点検，不良修理と全部経験してきた上で携わる。大多数の人間はポストのローテーションはしないが，正社員，特に男子正社員はローテートしてゆき，調整，検査，人によっては修理へと進む。班長の下のグループ・リーダー位になると，どこのポストにもカバーリングに入れるように全てのポストに熟練していなければならない。

弱電組立ての作業集団の結束は非常に弱い場合が多いが，これには次項で述べる要因が大きく関与していると思われる。ともあれ，ここでも集団の結束性は必要なものと意識されている。「人間関係というのはやはり大切で，ラインに非協力的な人とか機嫌の悪い人がいると製品が規則正しく流れない。すると生産性がおちるし，不良も出る。」このように，ここではカバーリングという機能も脱落している。集団は機能集団であることから，より社会的表象に媒介されたものに移行しているといえる。

前述の3ケースの場合は，強弱差はあっても，作業集団のイデオロギーは何らかの形で存在している。ここで，直接作業者からは離れるが，集団イデオロギーの全く欠如している例として，研究所の例を見てみたい。ここではグループは組織単位であっても，グループとしての機能を与えられていない。グループ内ではほとんど協業の関係がないのである。個々の研究者は自分の専門領域を持ち，その領域では全社で一人だという自負をもっている。ここで指摘されなければならないのは，初めにも述べたように現業の作業集団とは異なり，研究所では責任はグループに集合的に与えられるのではなく個々の研究者に個別に与えられるということである。従って彼らは集合的な目的を持っていない。確かに，アイデアを交換しあったり討論したりはするが基本的には個別に研究をすすめている。これは恐らく彼らの仕事の性質によるものであろう。新製品や新技術の開発といったような分野では，既成の秩序を

変更するような個人のイニシアティブが重要なのであり，集団優先の状況ではこのような個人の独自性は芽をつまれてしまうからである。研究者には自他共に認める個人主義者が多く，職場や会社が仕事以外の行事，催しを組織しても参加率は極めて低く，休日をともに過すということもほとんどない。このような研究者の極端なケースと現業の作業集団の間に，例えば設計者の作業集団が位置づけられる。

2.　構成員間の関係，移動率

作業集団の結束が高まるためには，構成員の地位と関係の平等性が必要であると考えられる。構成員が全員社員で，先輩／後輩のヒェラルヒカルな関係があまり強くないのが望ましい状態である。反対に集団に下請け外注，季節工，パートタイマーなどの非正社員や，同じ社員でも嘱託や他製作所，他部門，他班からの応援者などが多く加わっていたり，あまりにも先輩／後輩関係が厳しすぎたりすると結束はゆるみ易い。

また，構成員はできるだけ同じ集団に長くとどまり，安定した社会関係を形成することが望ましい。最近は多能工化が進み，また，重電部門などは不況のせいで，製作所内の移動や他工場，他製作所への移動が激しくなってきているが，それでも直接作業者は事務職の人々に比較するとずっと移動が少ない。事務系の従業員は，男子の場合はジェネラリスト，管理職の養成のためにポストを移動することが慣例であるが，現業の場合は一旦配属されたら，そこに骨を埋めるというのは普通，という考えがある。班長になれば移動はより活発になるが，一般の班員の場合は組織変えがない限り，同じ職場に15年，20年いるのは普通である。このように企業の政策にも，できるだけ現業の作業集団の中には安定した社会関係を形成させようという意図が窺われる。

ところが一方，非正社員や応換者の移動率は非常に高い。パートタイマーでは長く勤めている人もいるが，大体において3ケ月から6ケ月で移動していく。このような非正社員の多い弱電組立てでは，集団の中に安定した関係が養成されることは少なく，社員と非社員との間に溝ができることが多い。特に社員の養成に当っては常に非正社員との対比において自負心と責任感を高めていくことが目指されている。「この中で機械修理ができるのは僕だけ。」「僕がいないと機械に何かあった時ラインが止ってしまうんだから，責任がある。」「僕らはオールラウンドにどの箇所に入ってもやれるように訓練される。非正社員の人は一箇所の仕事だけを覚える。僕らは非正社員の人にどのようにしてうまく仕事をしてもらえるか常に考えておかないといけない。」

弱電組立てで集団の結束が弱いもう一つの原因と考えられるのは集団の大きさである。他のケースではせいぜい10人前後の規模だがここでは班は60～70名位の規模である。これ位の大きさになるとフラクションが生ずるのは避けられないが，弱電のケースでは，地位，身分

の似かよった者どうしでフラクションを形成することが多いようである。

前述したように弱電組立てでも作業集団の結束や良好な人間関係の必要性を認めているが，実質的にうまくいっていない時には，その原因を非正社員に求める傾向が，正社員の側には存在する。「あの人達は仕事に対する責任感がない。」「プロとしての自覚がない。」等々である。

3. 技術と熟練

前述の構成員間の関係の平等性と関連することであるが，技術，熟練の高低が，公式にせよ非公式にせよ地位の高低に直結することは，集団の結束にとって望ましくない。この意味で現在は技術，熟練の位置づけが昔と変ってきている。昔は「神サン」と呼ばれた作業者がいたものであり，技術と熟練は労働者の評価（ヴァロリザシヨン）の第一の要因であった。現在では，若い作業者が技能五輪で全国優勝や世界優勝をしたり，全社技能競技大会で誰かが全国優勝しても，そのことについては職場ではあまり注意は払われない。評価はされるが，そのことがあまりにも大きい注目を集め，一人のスターをつくり出す事態を皆が注意深く避けている。技能五輪について，中堅の作業者の言った次の言葉にそれはよく現れている。「職場で必要な技術と競技会で勝つために必要な技術とは違いますからね。あんなもの職場では必要ないですし，役に立たんですよ。」

実際には，このようなチェックが常に働いているために技術，熟練のヒエラルヒーの幅の広い所で作業者の地位に高低の別が激しく，逆の所では平等に近い，というわけではない。むしろ，インタービューの結果ではその逆で，前述した重電総組立てや機械工作では比較的構成員の関係は平等である。これに対して弱電組立てでは，熟練の幅は前二者に比べてうんと狭いにもかかわらず，社員がもつ社員としての自負心を養成するために，社員と非正社員の熟練の差は実際以上に強調される傾向がある。ここでは技術，熟練の差が地位の差を産み出すというよりも，地位の差が意識的につくり出され，強調される熟練の差によって正当化されていると言えよう。

4. 集団外部との関係

まず企業内部を考えると，管理組織上の上級レベルに対して集団がより高い自律性を持っていると集団の結束にはプラスに働く。この場合自律性とは，上レベルから下ってきて集団の構成員が不合理やナンセンスと考える命令をはねかえす力である。先述したようにここには媒介者として班長，係長（特に班長）が存在し，班長が集団の意志を上に伝達しない場合は，班員の抵抗に会うことがある。抵抗といっても班長を追い出すというような直接的な抵抗ではなく，仕事の能率が落ちる，職場の雰囲気が悪くなる，等の消極的反抗である。こ

のような自律性の高い職場とは，合理化，機械化が進んでおらず熟練の幅が広く，労働者がまだ労働過程に主体的に関与できる職場である。このような職場では，また，集団内部に関することを自ら決定したり，問題を解決する能力が高い。例えば休み時間のとり方，作業上の問題，等である。

集団が自律性をもって存続するためには，その行動の方針の判断基準を構成するための，知識，情報を豊富に持っていることが必要である。もちろんこれは相対的な比較の問題であるけれども，X電機の作業集団には生産計画，設備・機械の変更，新技術の導入等に関して，フランスの作業者と比べると，うんと豊富な情報が与えられている。これには，終身雇用の慣行と固定給制により，このような点に関して作業者の反抗が少ないという事実が関係している。新しい設備・機械が導入されたからといって，それに付随して新しい技術者，作業者が雇用されて自分たちの職がおびやかされるということはない。又，標準時間が切り下げられて給与が下がるということもない。技術はまた，公開され，誰でもがアクセスを持てるものとなる。場合によっては研修や訓練の機会が設けられる。これが全員参加でなく，班から一人とか二人の選抜方式であっても，研修を受けた人は職場で自分の学んできたことを班員に伝えるので，あくまでも，スペシャリストを養成するのではなく，末端の作業者全てが新技術を習得することが基本的には目指されている。このように，技術や知識，情報の独占やコントロールによって，職場レベルでの地位の分化やコンフリクトをひき起さないように配慮され，むしろ新技術の導入が旧来の熟練とそれに基くヒェラルヒーを崩して新しい平等な関係性を作業者間に形成していくように，という方向が意図されている。

企業の外部との関係を考えると，まず，個人の評価についての exterior reference と interior reference との関係を挙げなければならない。exterior reference というのは，集団の外部一般に通用する reference であり，例えば，技能五輪，学会などである。interior reference はいわば local な reference であり，その人が特定の集団にとって，役に立つ人であるかどうかが問われる。前述の技能五輪の例で示したように，集団の結束の強い所では，interior reference の優位，あるいは exterior reference の dévalorisation が見うけられる。反対に，研究所などの集団の結束性が機能的にも表象の上でも弱い所では，exterior reference の優位が見られる。

次に集団内の社会関係と，構成員が企業外で持っている他の社会関係との関係性が問題である。多くの場合，前者は後者に対して状況的，イデオロギー的な排他性を持っている。状況的というのは，残業が多い，帰る時刻が不規則で予想しにくい等の理由で，企業外で仕事と関係のない人間とのつきあいを保っことが難しい，ということである。少くとも地元出身の従業員の場合，入社当初は学校時代の友達，地域の友達などがいるが，数年の内にこれらのつきあいは激減する。イデオロギー的というのは，「仕事が大事か，私生活が大事か」と

いう問いかけに表われるように，会社の仕事は他の活動に優先して遂行されなければならないという考えに基いた排他性である。

一人の従業員を例にとった場合，イデオロギー的な教育と他の社会関係の排除は，相互に関連しながら同時進行する。最近の傾向として，若い世代はイデオロギー的な排他性に反撥してきている。「仕事は仕事。私生活は私生活。」という態度であるが，職場を中心とした会社内の社会関係と競合できるだけの社会関係が会社外に何らかの形で発達しない限り，状況的な排他性に強力に立ちむかうことは難しいと思われる。ところで，このような社会関係が存在している所がないわけではない。X電機の弱電製品の製作所の一工場は地方都市にあるが，多くの従業員が地元の農家から来ており，会社の仕事と並行して農業を営み，強力な地域関係の中で生活している。ここでは，地域の社会関係は社内の社会関係と強力に競合しており，むしろ優位に立っている。地域の寄り合いと残業と，どちらかを選択しなければならない状況では前者を優先させる人が多く存在する。仕事上でも農作業を犠牲にして会社の仕事をするということはまずない。この工場には他の工場と比べて特殊な要因が他にも存在するので早急には結論できないが，現象としては，作業集団の結束性は弱い。

以上述べてきたことをまとめると，次のような場合は，作業集団は機能的にも表象的にも結束性が高い。

1 responsibility が集合的に集団に与えられている。
2 作業に共同的性格がある。
3 熟練の幅が広い。
4 構成員の地位と，その間の関係が平等である。
5 構成員の定着率が高い。
6 集団の規模があまり大きくなく，10人前後である。
7 集団の自律性，自主性が高い。
8 集団に知識，情報が豊富に与えられている。
9 構成員の評価について，exterior reference が interior reference に従属している（技術，技能も含めて）。
10 集団の社会関係と競合できるような社会関係が会社外に存在しない。

これらの事項のいくつかは実際にはセットで存在している。（例えば3，4，5，6）これらが相互に関連しながら変化すると集団としての機能は上下したり，表象に媒介された結束性も強弱変動する。しかし，研究所を除いては，集団としての機能と表象が全く欠如している職場はない。

これまで，作業集団の一般的特徴とバリエーションを見てきたが，次に作業集団成立の背景を考察してみたい。

作業集団成立の背景

現在まで述べてきたような作業集団の原型が成立するのは大体1960年代の後半頃であると考えられる。X電機の場合，最も画期的であったのは，1968年の Measured Daywork plan (測定常傭制度，以下M. D. W.)の導入である。M. D. W. はアメリカのY社で開発されたパフォーマンス・コントロール・システムの一種であり，1人当り生産高，生産能率，班能率，係，課，部能率，製作所全体の能率などを，必要に応じて日，週，月毎に把握し（X電機の場合は10日毎)，それぞれの目標と比較して適当な処置をとる制度である。標準時間を基準尺度として能率を管理するが，個人の能率は給与には直接反映しない。基本的には M. D. W. は，個人の刺激給制による様々な問題の解決と，科学的な能率管理を目指してX電機に導入されたものである。

M. D. W. に先行しては個人請負制と団体請負制があったが，前者は能率把握が個人レベルで可能で単価決定のしやすい職務，例えば機械工作，後者はその逆で，職務としては組立て等に適用されていた。製品ごとに請負時間（当時は標準時間とは言わなかった）が決められており，実在時間と，やった仕事の請負時間の合計とで比率を出し，この能率に対して能率給が支払われていた（固定給部分も存在)。 団体請負の場合はその単位は10数人位の作業集団で，規模が小さい場合には班にあたり，班が50人ほどの規模になると，その下の単位である指導班とかグループとか呼ばれる単位が団体請負の1単位になり，この単位の構成員は全て同じ能率給を支払われていた。

このような請負制度のかかえていた矛盾点，問題点は以下のようなものである。

まず請負時間の設定が非常にあいまいであって，単価を決定する時に作業者との折衝で決めるということが行われた。作業者の方は単価を甘くおさえたいので，「そんなこと言うたって，できるか。できるのやったら，おまえやってみィ。」という調子で，そうやって決めた請負時間には当然余裕があるので実際には仕事の量さえあればどんどん能率は上り，なければ能率はガタ落ちということになり，能率管理の役目を全く果さない。また仕事のある時とない時とで給与の多寡の変動が大きいので，作業者は給与を平均以上のところで平準化するために，忙しい時にこなした伝票を暇な時期に出すためにためておく。すると経営側では，いつまでたっても原価があがらない。次に，請負制度のもとでは合理化をやりにくいという問題がある。合理化によって標準時間が下げられると，作業者としては同額の給与を稼ぐために，よりパーフォーマンスを上げないといけないので，これを嫌って抵抗する。新しい機械を入れても使いにくいと文句ばっかり言う。又パーフォーマンスが上りすぎると標準時間を切り下げられるのを嫌って伝票を破ったりする。等々。

M. D. W. は以上のような問題の解決の為に導入されたものであるが，まず1962年頃に電車モーターの組立て工場に試験的に導入され，1967～68年に全社的に導入された。（職種によっては，現在も M. D. W. を適用していない部門も存在する。）これによって個人あるいは作業集団のパーフォーマンスに基いたインセンティブはなくなり，5％加給率をあげて固定給制度に移行。以降，班，課，部単位の能率管理や新しい設備・機械や新技術の導入はスムーズに実行できるようになってきている。しかし，M. D. W. 導入のための下地はやはり存在したのであって，1967～68年を境に急激な変化が起ったわけではない。機械工作などの個人請負であったところも M. D. W. の導入期にはすでに団体請負に移行していたようである。この背景には，機械工作でもそれまでのように一人の作業者が一台の機械だけを恒常的に使って仕事をするという状態から，5台の機械を3人で動かすというようなグループ単位での作業への移行と，例えば一人の作業者がどのような旋盤でも使えるという，いわば多能工化への移行がすでに進行していたという状況がある。又，請負単価からより科学的な標準単価への移行も M. D. W. にかなり先立って行われていたが，請負制度がある限り標準時間そのものを作業者が受けつけないという状態であった。M. D. W. の導入に当っては，標準類の整備にほぼ一年ほどの期間をかけている。

さて，経営側から見れば，上述したような能率管理と合理化への門戸を開くという意図をもって導入された M. D. W. は，従業員の側から見ればどう受けとめられ，どのような結果をひき起したであろうか？　まず，作業者間の競争や対立が減少したことがあげられる。パーフォーマンスが給与に直結することがなくなったため，賃率のよい仕事を奪いあうとか，技術を秘匿するということがなくなり，これは，先述した技術の公開性への門戸を開いていく。更にパーフォーマンスの管理が作業集団単位で行われるのでグループの結束の下地ができ上った。この下地は実は団体請負制のもとでも見られるものであるが，この頃を境に，表象に媒介された作業集団の結束性が前面に出てくるように思われる。元板金工のAさんは次のように語っている。

「（昔は）自分が一日どれだけやったか，伝票の時間をどれだけあげたかということで（給料の額が決まる）。ということはその中では先輩も後輩もないわけです。先輩がその技術を後輩に伝承したら，先輩の仕事をその後輩がとるという意識が働いてなかなか言わんですな。それをみようみまねで盗みとる。…（略）…今はそういうことはない。団体でまとめてなんぼやったいうんで，先輩も後輩もないでしょ。知っとる技術は全部下に教えてやらんとあかんわけです。（そういう風に変わったのは）昭和40年代の前半だったと思う。その時からモラルみたいなのもだいぶ変ってます。和が大事や，和が大事やという，……（昔は）和なんか必要なかったんですな。…（略）……ＱＣとかＺＤが導入されたのもその頃だと思います。」

昭和40年代の初めというのは M. D. W. の導入時期であるから恐らくAさんの職場では個

人請負制から直接M. D. W. に移行したのか，それとも短い団体請負の時期を経てM. D. W. に移行したのだろう。ここで注目したいのは，この頃から盛んに和の必要性が言われだしたというAさんの言葉である。集団としての機能が存在していたにせよ，新たにそれだけでなく集団の結束の必要性がイデオロギーとして出てきている。ただし，和という言葉は他の対象者の話から推測してもこれよりずっと以前から使われている。Aさんの印象にこれだけ強く残ったのは，和という言葉の出る頻度が高まったのと，もう一つは，恐らくそれが新しい意味内容を持ってきていたからであろう。日本人社会の特徴としての和に言及して聖徳太子の十七条憲法を挙げる人もいるが，その時代の「和」と企業社会の中の「和」が同じ内容を指しているとは考えにくい。企業の中で言われる「和」は，以前から使われてきた「和」の意味内容の一部を受けついではいるものの，前述したように，生産の目的性や分業組織の正当化と関連させて初めて理解できる内容を持っているものと考える。

M. D. W. の導入に当って経営サイドの目標としていたのは，作業集団の成立ではなく，あくまでも能率管理が本筋であった。しかし結果としては日本の大企業の中での最も注目すべき特徴の一つである作業集団の成立のベースをつくったことは確かである。

次にAさんの話の中にも出るQCサークル活動であるが，これは個人請負制→団体請負制→M. D. W. と移行する中で形成されてきた作業集団の集団としての機能と表象の上に成り立ち，かつ，これを補強するという役割を果してきた。時期的にはZDからQCへの移行の時期がM. D. W. の全社的な導入と一致し，現在のようなボトム・アップ型のQC活動が盛んになってきたのはやや遅れて1975年位からであるらしい。

その他に，現在のような作業集団成立の背景となっている社会関係や表象の変容についてみてみよう。

すでに何度か述べたように，技術，技能に関する評価が変ってきている。機械の発達によって熟練の幅が狭くなってきていることも確かだが，それとともに，熟練がただちに地位の向上に結びつくということがなくなってきている。個人の秘密という技術，技能もなくなってきている。今は技術は誰にでも公開され，アクセスがもたされなければならないと考えられている。技術，技能のかわりに今では勤勉さ，協調性などが強調される。

作業者の機械・工具に対する関係も変化してきている。今から20～25年ほど前までは特に機械工は自分の工具は自分でつくったものであって，それらは自分の所有物であった。機械は自分の所有物でなくとも，自分の機械は決っていて，今よりずっと密な関係があった。正月には供物を捧げた。現在は，工具は企業の所有物であり共同管理におかれている。機械に関しては，まだ自分の機械というのはあるものの，多能工化によって複数の機械を複数の人間が使う機会が増えた。今では機械に供物を捧げる人はいない。勿論これは，作業者が自分の使う機械や工具に対する興味を失ったということではない。例えば，今でもジグをつくる

ことは盛んに行われている。つくったジグは共同管理のもとにおかれる。彼らは又，例えば数値制御マシンのような新しい機械に対する興味を持っている。にもかかわらず，彼らは機械や工具に対して昔のようなパーソナルな関係はもっていないし，かつてのような愛着をそれらに示すこともない，というのは事実である。

作業者の間の先輩／後輩関係も変ってきている。かつては先輩というと恐ろしい存在で決して仕事を教えてくれなかった。技術とはおそわるものでなく「盗む」ものであった。教えてくれずに，「これ，やってみろ」と言われる。できないと，ゲンコツがとんできた。しかし又，同時に，仕事以外のところで先輩は後輩のめんどうをよく見たものである。家によんでもらう，ごちそうしてもらう。等々。今でもそういう機会はあるが以前に比べると減っている。先輩／後輩関係の養成で重要な役割を果したのは，寮生活であった。特に中卒の新規採用者は全員入寮し，一部屋に一年生，二年生，三年生と上級生と下級生とが混ざるように入居させられる。この寮内で先輩に対する態度，言葉使いが教えこまれる。（大きな声であいさつする。常に礼儀正しく，敬意を表し，従順で反発しない下級生らしい態度をとる。上級生が用事を頼んだら，テキパキと処理する。そうじ，片づけなども下級生がする。）しかしこの制度は，'82年から中卒の人が集まらないということで廃止になった。現在は，男子社員は研修期間中は全員入寮するが，この期間に養成されるのは同期生の関係であり，今は先輩／後輩の関係よりも同期の関係を優先させているようである。又，研修期間終了後に入居する寮では，学生も勤続年者も入り混っているし，先輩／後輩関係を云々されることは全くない。このように先輩／後輩関係が崩れてきたということも職場の構成員の間の関係の平等化に役割を果していると思われる。

作業集団の位置づけ一労働過程

以上みてきたことから次のようなことが言えると思う。作業集団は，作業者にとって，生産に必要な諸条件の一つと受けとられている。作業集団のこのような特性は集団が生産の為の分業，協業体制の中で果す実際の機能の形成と発展と無関係ではない。この機能の存在は同時に表象の中での作業集団の昂揚と結びついている。ここで指摘されねばならないのは，作業集団の機能と表象は所与のものではなく，歴史的に発生してきたものであること，又，この発生は，経営サイドの意図に基いて，というよりも，これまでみてきたような様々な出来事の積み重ねの結果（エフェ）として発生してきたものであることである。少くとも作業集団に関する限り，集団の特性（機能，表象上の結束の高さ）は「集団主義」や「タテ社会の関係」というような，所与のメンタリティーや恒常的な社会関係のパターンから説明できるものではない。

「集団主義論」や「共同体論」，また中根千枝の「タテ社会論」に共通しているのは，これらの分析の非歴史性である。家族であれ村落共同体であれ，企業であれ，これらの社会単位は歴史的発展の外でとらえられ，また与えられた時点における社会的，政治的文脈からも切り離されて把握されている。同時にこのように抽象された社会単位の構造の autopersistance の機能が証明抜きで前提として扱われている。このようにこの分析は非歴史的，超歴史的性格を初めから持っているのである。

これに対して，「日本的経営」の歴史性の分析，特にその制度的側面――終身雇用制，年功型賃金，企業内福利厚生，企業別組合など――の形成と変容を政治的，経済的文脈の中でとらえようとする試みは多数存在する。今，私がマルクス主義の立場に立ってみたとき，欠如している最も重要な研究は，労働過程論からの日本的特徴へのとりくみであるように思われる。この欠如はマルクス主義が抱えている最も根本的な未解決の問題――使用価値の解釈の問題――に直結するのであるが，ここでは私は少くともどのような方向で労働過程論を展開できるかを探ってみたいと思う。

最近の労働過程論で注目すべき業績の一つに内山節の一連の業績があるが[2]，内山の業績は労働過程を生産技術的側面でしかとらえていないように思える。労働が資本に従属していく過程を労働過程の中でとらえる視点は正しいが，労働過程の生産技術面が前面におし出され，社会的側面の検討が脱落している。

マルクスは，『資本論草稿集・経済学批判（1861～1863年草稿）』第Ⅰ部第三章3，b分業の箇所で次の様に言っている。

「したがって労働者はいまや，もはや労働手段の欠如によるだけではなく，彼の労働能力そのものによって，資本主義的生産のもとに包摂され資本に捉えられるのであって，資本はもはや単に客体的諸条件を手中におさめているだけでなく，労働者の労働がかろうじて労働でありうるための，主体的労働の社会的条件をも手中におさめているのである。」（大月書店，同書 p. 446）

この文章は前半「したがって……資本に捉えられるのであって」と後半「資本はもはや……手中におさめているのである。」にわけられ，対をなしている。後半の「主体的労働の社会的諸条件」は前半の「労働能力（力能）そのもの」，更にそれを異なる言葉で言い重ねている「労働の仕方・様式」に相当している。この文章を離れても，草稿の中では「主体的労働」（生産物）と対をなして使用されており，力能，価値の創出者にあたる。

この件は分業について述べている箇所であるから，素直に読めば「主体的労働の社会的諸条件」とは分業組織を指すと考えられる。しかし，それでは「労働の仕方・様式（die Art und Weise）」は理解できても，「労働能力そのもの」が理解できない。そこで，「主体的労働の社会的諸条件」とは，分業そのものを指すのではなく，分業組織の存在とともに在る，

分業組織に一致するところの主体的労働の社会的存在の様式を指していると考えるべきであろう。マルクスはここで力能一般についてではなく，社会的に決定されている力能の形態を言っているのであって，この形態の故に――ただ単に力能の実現の客体的諸条件が労働者に欠如しているという理由からだけではなく――労働が資本に包摂されるのである。従って労働者が資本に従属していくメカニズムを労働過程の中でとらえようとする場合，私達はただ単に分業の組織面，技術面だけにとらわれてはならないと思う。分業は労働の特殊化，専門化を伴い労働者を労働過程に従属させていく。それは確かに正しいが，同時に私達はこの分業がどのような社会的表象の体系に一致しているのかを分析しなければならない。

私達の具体例であるX電機の作業集団に話を戻すと，作業集団は，まさに分業体制に一致する一つの表象体系の結晶として位置づけられるように思われる。X電機の労働者の大多数にとっては，労働は作業集団なしでは労働たり得ない。彼の力能が実際上(エフェクティブ)の労働過程に入るためには作業集団が媒介していなくてはならないのである。

生きている労働（使用価値を持っているものとしての労働力，生産の中で実際上実現する労働）の資本への従属は二重に実行される。

1) 資本主義的生産の分業と機械化の特徴によって，労働力の使用価値である労働は資本にとっては使用価値となり，労働者にとっては単なる交換価値でしかなくなる。
2) 一方，「主体的労働の社会的諸条件」の一部は作業集団に attribute される。作業集団はこの故に一定の自律性を獲得する。簡略化して言ってしまえば，労働の社会的性格が，生産過程を組織する資本の属性として現れるならば，それは労働者にとっては，労働の社会的性格が作業集団の属性として現れているからであり，そして作業集団が企業の組織の最も基本的な歯車であるからである。

今までマルクス主義はあまりにも労働過程一般にとらわれてきたように思える。勿論これは現在のマルクス主義が直面している最も基本的な仕事の一つである使用価値の解釈の問題から発しており，それは欲求と有用性の解釈の問題と密接に結びついている。しばしばマルクスは有用性と欲求を人類の歴史の中で自然との物質代謝から社会的に決定された欲求へと発展するものとしてとらえている。別の箇所ではマルクスは欲求を有用性と自然との本源的関係から引き出すことをはっきりと拒否し，社会的に与えられた形態の中での表象に求めている。そうならば人間の自然への所属とこれらの表象のとる社会的，観念的諸形態の間には，直接的な因果関係を設定することはできなくなる。マルクス自身はこの二つの解釈体系の間をゆれ動いているように思える。『経哲草稿』はもちろんのこととして『資本論』の中ではマルクスは第一の解釈を前面におし出している。しかし一方では，『経済学批判要綱』を含む資本論草稿の中には第二の解釈が散見している。マルクスによって残されたこの問題をいかに解釈するかは恐らく現在のマルクス主義の最も根本的な課題の一つであり，労働過

程論もまたこの枠組の中でとらえなおされねばならない。

〔注〕

1) しかし，これはあくまで直接作業者の場合で，間接業務に携わる人々の場合，集団の自己規定の仕方や集団の結束性，協業性はかなり違ってくる。ここでは一応問題を直接作業者にしぼって考える。

2) 内山　節　『労働過程論ノート』　田畑書店　1976
内山　節　『存在からの哲学』　毎日新聞社　1980
内山　節　『戦後日本の労働過程』　三一書房　1982
内山　節　『労働の哲学』　田畑書店　1982

LE GROUPE DU TRAVAIL ET SES REPRÉSENTATIONS ——LE CAS DES OURIERS DANS UNE ENTREPRISE DE FABRICATION D'APPAREILS ÉLECTRIQUES

Kurumi SUGITA

Le groupe du travail est avant tout l'unité organisationnelle. La gestion de l'entreprise est fondée sur ces groupes. Il est aussi une réalité sociale vécue d'une manière assez complexe. Il y a une préoccupation à l'égard des relations interpersonnelles, de la sociabilité du groupe. Dans l'idéologie des travailleurs japonais, cette préoccupation est justifiée par les objectifs de production. Pour les ouvriers de la société X où j'ai effectué les recherches, l'aspect divisé, morcelé et spécialisé du travail est fondamental pour définir leur activité à l'usine. Mais pour satisfaire les objectifs de production, pour fabriquer des produits de qualité, la division de travail ne suffit pas. Il faut tenir compte aussi des bonnes relations entre les individus qui permettent de dépasser les contraintes de la division de travail. Au Japon, de bonnes relations interpersonnelles, la solidarité de groupe et l'unité communautaire sont pour les ouvriers une condition nécessaire de la production à côté d'autres facteurs tels que les machines, l'organisation du processus de travail in *stricto sensu*, etc.

Le groupe se tient fort dans ses fonctions et dans ses représentations sous les conditions comme suit:

1. La responsabilité est attribuée collectivement au grouqe.
2. Il existe des rapports de coopération au sein du groupe.
3. L'habilité joue un rôle important dans l'accomplissement des tâches attribués au groupe.
4. Il existe des rapports et des statuts égalitarires entre les membres du groupe.
5. Les membres du groupe restent assez longtemps sur le même lieu de travail pour permettre la création de relations interpersonnelles stables.
6. Le groupe ne dépasse pas largement la taille de dizaine de personnes.
7. Le groupe a une autonomie assez grande reconnue institutionnellement.
8. Le groupe jouit de la richesse d'informations.
9. En ce qui concerne la valorisation des membres du groupe, les références extérieures se soumet sous les références intérieures.
10. Il n'existe pas des rapports sociaux extérieurs qui peuvent se mettre en compétition avec les rapports sociaux à l'intérieur du groupe.

Le groupe de travail tel qu'il est s'est constitué dans la deuxième moitié des années 1960s. L'introduction en 1967–68 du "Measured Daywork Plan" qui permet de

mesurer et contrôler le travail sur la base de groupe mais qui n'établit davantage le lien entre la performance individuelle et la paie a contribué à créer une situation qui favorise le meilleur fonctionnement du groupe au détriment de la compétition entre individus pour une meilleure paie. Il a fallu aussi une série de transformations des représentations du travail et des rapports sociaux entre les travailleurs et il faut un effort constant pour les reproduire.

Ces analyses à partir des données de mes recherches sur la société X me semble bien signifier qu'on ne peut pas traiter l'idée communautaire au sein de l'entreprise comme la perpétuation de l'organisation et de l'idéal communautaire villageois ou domestiaues. Le groupe de travail et ses représentations dans l'entreprise se constituent et se maintiennent dans certaines conditions: dans ce cadre, le groupe apparaît comme une condition nécessaire du travail, les ouvriers travaillant pour affirmer l'unité du groupe. Ainsi, les caractères sociaux du travail se voient attribués au groupe de travail.