

ドイツのQCサークル

大 橋 昭 一

I はじめに

1980年代末ごろからドイツでは、自動車産業を中心に生産システムのあり方、経営のあり方等をめぐって議論が一段と高揚している。とくに昨1992年には一部自動車企業の業績不振もあって、それに拍車がかかっているが、1990年アメリカ・マサチューセツ工科大学 (MIT) のリーン生産方式に関する報告書¹⁾が刊行され、翌1991年そのドイツ語版が出たことも大きな刺激になっている²⁾。

リーン生産方式について、1992年6月30日～7月1日ドイツ金属産業労組 (IG Metall) とハンス・ベックラー財団 (Hans-Böckler-Stiftung) との共催で開かれたリーン生産方式に関する研究集会で、開会の挨拶にたったドイツ金属産業労組執行委員 クラウス (Klaus, H.) は、それを日本ショック (Japan-Schock) とよんでいる³⁾。それは、最近においてドイツが味わった2度目の

1) Womack, J. P. /Roos, D. /Jones, D., *The Machine that Changed the World*, 1990. (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年)。

2) リーン生産方式のドイツにおける導入過程については、次をみられたい。本稿はその続編たるものである。大橋昭一「ドイツにおけるリーン生産方式の導入過程」(1), (2), 関西大学商学論集第38巻第1号, 第2号, 1993年4月, 6月。

3) Klaus, H., *Eröffnung der Konferenz*, in: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.) *Lean Production—Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?*, Nomos Verlagsgesellschaft 1992, S. 13.

日本ショックであり、真にショックというべきものであった。

クラウドによると、1970年代末日本自動車産業の世界市場進出が顕著となったとき、ドイツで第1次の日本ショックがおきている。このときドイツでは、これに対処すべく日本へ視察に出かけて実証的研究を行ったり、理論的研究をするところみが行われたが、しかしそれらは、多くがその場限りのものとして、深く注目されることがなかった。日本の自動車産業でもまだ欠点のあるものとして、それほど自信をもってはいない、と片づけられた。

そうしたときに、MIT の書が出て、トヨタ生産方式＝リーン生産方式が世界で最もすすんだものであり、かつ世界中のあらゆる産業に適用可能なものとして推賞されたのである。ドイツの人のうけたショックの大きさは十分に想像できる。

1992年になってリーン生産方式に関する議論は一挙に盛り上がり、本年1993年になると、本格的な著書も次々と刊行されている。こうした状況のなかで、生産方式に関する議論の一つとして QC サークルの状況が改めて論議になっている。本稿は、そうした事情をふまえて、ドイツにおけるリーン生産方式の導入問題の一環として、QC サークルの動向についてクルース(Cuhls, K.)の所説⁴⁾にしたがって管見し、ドイツの経営の検討を試みるものである。

ちなみにわが国で、QC サークルが始められたのは1960年代初頭で、1962年日本科学技術連盟(日科技連)において QC サークルの登録制が発足している。日科技連の『QC サークル綱領』によれば、「QC サークルは、同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループである。この小グループは全社的品質管理活動の一環として自己啓発・相互啓発を行い、QC サークル手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行う」ものである。QC サークルはじめ小集団活動は、何よりも集団のなかで、つまり良好な人間関係のなかで、お互いにアドバイスをしあいながら(コミュニケーションを

4) Cuhls, K., *Qualitätszirkel in japanischen und deutschen Unternehmen*, Physica-Verlag 1993.

良くして)仕事への関心を深めるものである。

これは、当時に始まるわが国の高度技術的生産体制の展開を職場において支えたものであり、何よりもわが国企業の特徴をなし、強みになってきたものである。というのは、高度技術や高度機械の導入を行っても、機械の操作や周辺作業において手作業部分が残るし、関連した仕事で旧来の作業方法を変えなくてはならないところが出てくるから、それらをうまくこなすことが実際には肝心なのである。これがうまくいかない、技術や機械の力も完全に発揮されないことがある。わが国企業では、これがQCサークルでうまくいった点が多い。

わが国では、日科技連に登録されているQCサークル数は1991年約320,000チームであるが、ドイツでは1986年約10,000チームであったといわれる⁵⁾。ただしドイツでは、わが国のような登録制はないし、企業でもしっかりと記録されていないことがある。

II ドイツのQCサークルの状況

(1) QCサークルの定義

QCサークルの定義は、わが国とくらべてドイツでは盛んであるが、一般に認められた統一的定義はまだない。これが問題といえば問題である。日科技連にならったものとしてはリシャル(Rischar, K.)／チッツェ(Titze, C.)の試みたものがある。それによると、「QCサークルは自主的に会合する従業員の小グループで、世話役のもとに、定期的に会合し、作業をこれまで以上に効率的にすることを目標として、自主的に選んだ職場内の問題と欠点たる所を分析して、問題解決方法を検討し、改善提案を実効たらしめ、その結果を自主的にコントロールするものである」⁶⁾。

5) *ebenda*, S. 8.

6) *zit. aus: ebenda*, S. 11. Rischar, K./Titze, C., *Qualitätszirkel—effektive Problemlösung durch Gruppen im Betrieb*, Graffenau/Württ 1984.

しかし後述のように、この定義にしたがってドイツの QC サークルが実際に組織され運営されているのでは必ずしもない。この意味では、この定義は一種のあるべき姿あるいは目標的な姿を描いたものといえることができる。そこでドイツの実際の状況にあわせて、対象を下層従業員に限定すべきであるという見解や、構成員数を定義のなかに入れるべきであるという見解、あるいは小グループたることにこだわる必要はないとする見解などがある。また、自主参加を強調するものもあれば、それを強調しない方がいいとするものもある。さらに、定期的会合は条件としない方がいいとするものなどもある。

このようなドイツの状況は、何よりもドイツにおける QC 運動が多様性をもち、定着した状況にないことを、換言すれば、抱えている問題点、悩みを物語るものである。その原因として、ひとつには、わが国の日科技連のような有力な推進機関のことがあげられうるが、企業もわが国ほど熱心でなく、研究や推進のために十分な後押しをしていない。企業側からみれば、以下述べるように QC サークルが現在のような姿では、それに大きなメリットを認めることはできがたいであろうが、それが逆に QC サークルの発展を困難にしている。

とにかくドイツでは、QC サークルに関連した包括的なモデルがまだない一方、日本等におけるこれまでの試みも理論的実証的にそれほど根拠あるものとはいえないという見解が強い。少なくとも、これまでのような実践的ではあるが理論的展開が不十分なものでは、ドイツでは一般に受け入れられることは難しいといわれている。

この点についてクルースは、ドイツとは異なって、日本では理論や概念規定における不十分性は、欠陥 (Defizit) とは考えられず、実践のなかでの学習によってこなしてゆくものという特徴があるという⁷⁾。日本では、実践の前に関連する諸問題を包括的に明らかにした理論やモデルを展開することを

7) Cuhls, a. a. O., S. 62.

必ずしも必要とはせず、実用主義的に前進をはかるという考え方が強いことは、すでにシュミーゲロウ (Schmiegelow, M. and H.) などが指摘しているところであるが⁸⁾、その1例をここにみることができる。

それゆえドイツでは、QCサークルの名称も当然多様で、単に“サークル”(Zirkel)や“従業員サークル”(Mitarbeiterzirkel)というだけのものもあるし、“問題解決グループ”(Problemlösungsgruppe)、“品質懇談グループ”(Qualitätsgesprächskreise)、“Qアップ運動”(Q-Up-Movement)、“欠陥ゼロチーム”(Null-Fehler-Team)などの名がある。また、“フォルクスワーゲン・サークル”(VW-Zirkel)のように、企業名をつけたものもある⁹⁾。

(2) 参加の自発性の問題

参加の自発性は、QCサークル運動の大きな柱の一つである。強制的参加では創造性発揮が不十分におわり、意見交換も限定的なものとなる。そこでドイツでは、自発的参加が重要な柱とされている。参加しなくても不利になることはないし、不参加の理由などをことさらに釈明することもない。

しかし他方、参加の自発性が強調されることもあって、サークルが長続きせず、自己崩壊に陥る場合も多い。これがドイツにおけるQCサークル運動の最も大きな悩みであり、参加の自発性を強調しない方がいいという意見もあるほどである。日本では、自発的参加は当然のこととされているが、実際には参加せざるをえない状況にあることは周知の通りである。

(3) 参加の刺激

ドイツではそこで、参加の誘因としてなんらかの刺激が必要になる。多くの場合、QCサークルは提案制度と結合され、認められた提案にたいして報

8) Schmiegelow, M. and H., *Strategic Pragmatism*, Praeger 1989. (鳴沢宏英／新保博監訳『日本の教訓—戦略的プラグマチズムの成功』東洋経済新報社, 1991年, ii, 20-22ページ)。

9) Cuhls, a. a. O., S. 11.

奨金を与えることが行われている。わが国でも優秀な改善案にたいして報奨金を与えることが行われているが、それは参加や改善案の刺激というほど大きなものではないのが普通である。仕事にたいする欲求や熱意、達成の意欲に依存すると考えられているからである。ドイツではこの点が希薄であり、物的誘因が大きなウェイトを占めることになるが、しかしそれが他方では、グループ内で不協和をもたらすという矛盾を生んだりしている。

というのは、ドイツでは通常、提案が実効ありとして実現された場合、その報奨金はグループ員に配分されるので、配分について軋轢が生じるときもあるし、グループで配分されることを嫌って、グループでの活動とはせず、個人的提案とすることも多いからである。反対に、個人では解決困難な問題の解答をサークルに求めることも多く、単なる問題解決グループ (einfache Problemlösungsgruppe) となってしまうものもあるといわれる。

一方、テーマの選定そのものが最初から報奨金めあてで行われる傾向もある。こうした事情も考慮して、ドイツでは賃金水準がもともと高いから、報奨金による刺激にたよることは避けるべきであるという意見も強い。

(4) サークルの範囲

日本の QC サークルでは、範囲は同一職場が原則である。これはサークル員相互の接触が容易で、取り上げられる問題がサークル員全員によってよく知られ、検討の関心が大になるというメリットがある。ドイツでも、同一職場が原則になっているが、他の職場の者がアドバイザーなどの形で参加するもの、問題の展開にとって有意義でないかという意見がある。

(5) 会合の方法

まず、会合の定期性について、ドイツでも定期的会合が必要という見解が強い。ドイツの経験からいうと、会合が定期的に行われないと、活動が不活発になり、開店休業状態となって、自己崩壊する危険が大きい。ドイツでは、そうした例が結構あり、とにかく自己崩壊をくい止めたいという考えが

強い。

会合の頻度としては、リシャール／チツツェの調査¹⁰⁾によると、1カ月に1ないし2回というものが多い。1回の会合時間は1時間程度が多く、午前中10～11時に開催されるものが多い。30分程度のももあるし、反対に2時間というものもある。理想的には週1回の会合で、1回1～2時間程度というのが多くの人の意見である。

会合の時間は、わが国では所定勤務時間外という場合が比較的多いが、ドイツでは原則として所定勤務時間内である。それが困難なとき所定勤務時間外の場合もあるが、その場合には通常手当がつく。ここにドイツと日本とのさしあたり大きな違いがある。またわが国では、サークル・リーダーが準備作業などを休憩時間にしたり、家へ持ち帰っている場合が結構あるが、ドイツではそういう例はあまりないといわれる。

(6) サークルの継続性

QCサークル運動では、改善は絶え間のないものであり、終点のないものであって、永続的なものであるという考えにたつ。一つの問題が解決されても、新しい改善テーマが次から次へ生じるからである。したがってサークル員の変動はあっても、QCサークルは永続的であり、サークル員の変動もできる限り少ない方がいい。サークル員の変動が多いと、サークル員相互の信頼関係が形成されず、チーム活動の利点、シナジー効果、つまり社会的生産性の発揮が不十分になるからである。

この点わが国では、サークル員の変動があるとしても、その多くは企業内移動であるという特色がある。しかしドイツでは、企業間移動が比較的多く、サークルの継続性に困難がおきる。しかも既述のように、サークル参加の自発性が強調されることもあって、サークルの継続性に困難が生じ、サークル員相互の信頼関係形成が困難となる。

10) zit. aus: *ebenda*, S. 67.

さらにドイツでは、クルース等によると、サークル活動の準備不足がサークル継続性の大きな障害になっている¹¹⁾。準備不足のために、討論が進まず、具体的成果の達成までいかないのである。これがサークル員の達成意欲を大きく損なう。達成不満足は動機減退 (Demotivierung) となり、会合不定期化となって、最後はサークルの自己崩壊につながる。

(7) 教育訓練の問題

QC サークルでは、サークル員の自己啓発・相互啓発を大きな柱とする。わが国では多くの場合、まず全社的運動として展開され、QC や QC 運動について教育訓練が行われるし、企業間の交流もきわめて盛んである。そのため自己啓発も高揚し、各サークル員のレベルも高くなる。

しかしドイツでは、こうした点がきわめて低調である。中心的サークル員は、QC 方法などについて教育訓練をうけるが、一般の者ではそうになっていないし、自発的関心も高くない。トップ・マネジメントにしても、QC サークルの設置などについては連絡をうけるが、一般にはそれ以上の情報をうけないし、関心ももっていないものが多い。企業外部での交流も盛んではないし、わが国におけるような長期的ゼミナールもまだないようである。

QC や QC サークルのガイドブックも、現在のところ中心メンバーを対象にしたものが多く、しかもそれらは、QC に関する創造的な思考の展開や統計的处理方法のガイドよりも、提案のまとめ方や提示の方法 (Präsentations-technik) に重点をおいたものが多い。この点は明らかに、物的刺激に重点をおくことに関連している。目標を達成させる方法を提示することの重要性は、近代的リーダーシップ論の強調するところであるが、これにしてもそれにいたる創造的思考の展開が重視されることはいうまでもない。

教育訓練が中心的メンバーのみに志向していることについて、クルースは結局「ドイツでは、一般の従業員は、考える力をもつ同価値的な人間

11) *ebenda*, S. 73.

(gleichwertige, denkende Menschen) としては受け入れられていないことを示すものである。日本ではそのようなものと考えられているのに対して¹²⁾、と述べている。

（８）活動の自主性

QCサークルでは、問題の分析から解決まで活動の自主性、テーマ選択の自主性が重要である。QCサークルはわが国でも確かに経営側のイニシアチブで生まれることが多いが、運営の自主性、自発性はきわめて強調される。リーダーもいわゆるチーフとか長ではなくて、種々な考え方の交換・発展・媒介をするもので、指示を与えるものではない。

しかしクルスによると、ドイツでは、参加の自発性が強調されるわりには、活動の自発性は重視されていない¹³⁾。経営組織上の上司などが活動をリードしたりするので、経営側からの影響が小さくはない。一般的にみれば、ドイツではQCサークルは、企業側経営側により推進される、企業経営上の正規の活動の一つという受けとめ方をされている度合いが強い。会合が、所定勤務時間内に行われることなども、そうした受けとめ方を強める一要因である。QC運動は、参加が確かに自由ではあるが、企業経営の活動そのものと感じられているのである。

なおドイツでの調査によると、テーマ選択にあたり、男性サークル員は技術的問題を、女性サークル員は組織的人間的問題を選ぶ傾向がある¹⁴⁾。男性には技術的問題に関与している程度の高い者が多いというのが、理由の一つといわれるが、教育訓練の普及やコミュニケーションの充実などによりそれも変わると考えられる。

コントロールの自主性もドイツでは弱い。ここでコントロールとは、提起された改善案などがサークル内で自主的に検討され展開されて、実施にいた

12) *ebenda*, S. 78.

13) *ebenda*, S. 79.

14) *ebenda*, S. 80-81.

るまでのことであるが、ドイツでは、QC サークル運動が提案制度と結合され報奨金の対象となることもあって、改善案の手直しや実施の段階でサークルから離れることが多い。またその過程で他の部署に検討が委ねられることも多い。こうしたことはいうまでもなく、サークル員相互の信頼感を薄め、サークル員の達成感を弱める。クルスは参加の自発性もさることながら、問題解決のサークルにおける自主性が大いに必要であることを強調している¹⁵⁾。

(9) 組織上の問題

ここで組織上の問題とは、QC サークル運動が企業組織上どのような地位におかれ、どのような規模で、どのように取り組まれているかという問題である。既に一言したように、クルスらのみるところによれば、日本では文字通り全企業的規模において取り組みが行われ、トータル・クオリティ・コントロールとして展開されている。全部門全レベルで展開され、企業のいわば体質の一つとさえなっている。トップ・マネジメントもそうした運動に組み込まれており、それに関与し支援している。

しかしドイツでは、現在のところこのようなトータル性はない。クルスによれば、QC サークルは既存組織内における異質物 (Fremdkörper) と受けとめられているところが多く、トップ・マネジメントでもそれをいろいろな管理方法の一つ、たとえば目標管理とか例外管理とかのなかの単なる一つの方法にすぎないとみている人が多い¹⁶⁾。

また、ローワーやミドルのマネジメントでは、もともと QC サークル運動に否定的ないし拒否的な人が結構多いといわれる。というのは、それによって自らの権限事項が侵されたり縮小されたりすることがありうるからである。少なくとも、下からの提案や提起で動くことにより権威の失墜がおきると考える人は多い。専門工や管理者のなかには、QC サークルの提案を全く

15) *ebenda*, S. 85.

16) *ebenda*, S. 87-88.

無視したり、ボイコットするものも多いといわれる。

そこで論者のなかには、「QCサークルはなんの決定権をもつものではないから、管理者はコントロール機能や他の権限を失うものではない。QCサークルは、現存する組織と併存するものであるから、企業経営者は、それに手こずることがあれば、簡単になくすことができるものである」¹⁷⁾ことを強調すべきであるという人もある。ここらが、これまでのところドイツ企業における大方の見方と考えられる。

(10) 労働組合の立場

QCサークル運動に対して、日本では労働組合は概ね肯定的で、少なくとも職場における参加がすすむと考えている。ドイツの労働組合の立場は多様である。QCサークルによって職場における参加がすすむと考え肯定的立場をとるものもあれば、生産性を一方的に高め労働者の犠牲で合理化をすすめるものと拒否的立場をとるものもある。

少なくともQCサークルにより、これまで労働組合・経営協議会がすすめてきた経営参加が台無しになるという見解は強い。「経営協議会により職場における参加が広範に行われてきたから、QCサークルによりわれわれの活動が実質的になくなっていく」と考える経営協議会関係者は多い¹⁸⁾。

しかしQCサークル運動と労働組合・経営協議会が協調的立場にたち、相互促進的行動をとっている例もある。たとえばフォルクスワーゲン社では、経営協議会と「フォルクスワーゲン・サークルに関する経営協定」(Betriebsvereinbarung VW-Zirkel)を結び、QCサークルの世話役やリーダーの多くはドイツ金属産業労働組合の職場委員(Vertrauensleute)になっている。

またQCサークル運動により、労働者が真に関心を持つことで、旧来労働組合には欠けていたことを労働運動関係者が知り、運動の改善や積極化の

17) zit. aus: *ebenda*, S. 97.

18) *ebenda*, S. 142.

一助にしているものもある。たとえば QC サークル運動による労働環境の改善、労働能力の向上、手労働と頭脳労働との接近、単調労働の回避などは、労働組合のめざすところと矛盾するものではない、という見解はある。

ともあれクルースによれば、QC 運動や QC サークルの趣旨や意図を労働組合関係者に十分説明すれば必ず理解が得られるし、QC サークル運動と労働組合・経営協議会とは決して対立することなく進められうる。「QC サークルと労働組合との、労働者の経営参加を台無しにすることのない建設的な相互に疑心のない協力こそが、いうまでもなくドイツ企業にとって理想的な姿である」¹⁹⁾と、クルースは結んでいる。

(11) ドイツ的 QC サークルの提唱

以上の分析のうえにたって、クルースはドイツ企業で QC サークルを今後さらに進める可能的方法として、3つの仕方が考えられるとする²⁰⁾。第1は、日本の概念をそのまま踏襲して、その導入、定着をはかる方法である。しかしかれは、これはドイツの事情からいってきわめて困難で、とりえないとする。

第2は、“QC サークル”という名称は踏襲するが、その内容をドイツ企業に合ったものに変えるものである。これは、リシャル／チツェはじめドイツの論者の試みてきたものを総合化することをいうものであって、容易ではない。

第3は、日本の QC サークルの経験を基礎とするが、ドイツの条件に適合して修正し、いわばドイツ的 QC サークルの概念を独自に発展させる方法である。クルースはドイツの進む方向はこれであるとするが、この場合には誤解をさけるために、“QC サークル”という名称は使用しない方がいいとしている。

もちろんこうしたドイツ的 QC サークルは、小集団活動であること、改

19) *ebenda*, S. 143.

20) *ebenda*, S. 153-158.

善を主目標とする点では日本のものと共通するが、さらに次の諸点を不可欠とするものであるとしている。第1に、長期的視野にたち、長期に妥当する概念であること、第2に、自発性を不可欠とすること、第3に、一般従業員の教育・啓発の観点を含むこと、第4に、一般従業員の率先性の観点を含むこと、第5に、参加の刺激条件を含むこと、第6に、提案制度との結合をはかること、第7に、提案の実現・実施までコントロールしうるものであること、第8に、全階層全部門にわたる観点をもつことである。

すなわちこれでは、QCサークルの主たるメルクマールのうちで、要するに継続性のみが除外されることになる。サークル員の過度の変動はもちろん望ましくないが、サークル員の変動・移動そのものは否定できないという考えによるものである。この点を別にすれば、クルースの考えるドイツ的QCサークルは、原理的内容的に日本のものとさほど違いはない。しかし日本的なものではないことを示すために、QCサークルという名は用いないというものである。

さらにかれは、当然ながらドイツ企業におけるグループ作業の導入・普及が絶対に不可欠であることを強調し、もしそれによって作業者層の権限増加、したがってローワーやミドルのマネジメント層の権限弱화가生じ、企業全体に社会的軋轢が生じるようなことがあるならば、それは予め解決されておくべきであることを力説している。

Ⅲ ドイツ的経営と日本の経営——まとめにかえて

もともとドイツでは、職人的熟練の伝統が強く、専門的な一種の縄張り意識のあることで知られている。しかしエレクトロニクスなど新技術の進歩発展により労働のあり方に変化が生まれ、熟練の変化や労働組織の変化が必要で、旧来の伝統的な職人的な熟練に対応的变化が必要になっていることが叫ばれている。たとえばドイツ金属産業労組執行委員ヒージンガー（Hiesinger, K.）は、1992年6月末に行われたリーン生産方式の導入に関する研究集会に

において、ドイツの自動車産業では労働者の熟練度が高いのに、それが十分に活用されず、また新しいタイプの専門熟練労働者が伝統的な組織や労働の考え方になじみにくい状況にあると述べている²¹⁾。

それより前1991年7月マンスケ (Manske, F.) は、ドイツの機械産業ではそうした職人的専門熟練労働への向上が今日ではあまり意味をもたなくなってきたとして、次のように主張している²²⁾。すなわち、旧来のテイラー主義的フォード主義的な考え方によれば、熟練資格の向上が労働者にとって活動範囲の拡大をもたらし、作業規制の力を与える有力な手段と考えられてきたが、作業のシステム化やコンピュータによるコントロール化により事態は変化した。今日では「熟練資格の高いことは活動範囲の広いことや、独自に作業規制をなしうる保障ではなくなっており、この限りにおいて、旧来の意味のような熟練資格はもはや労働条件分析の中心のカテゴリーではなく、労働状態改善の決定的な労働政策的手段でもない」。

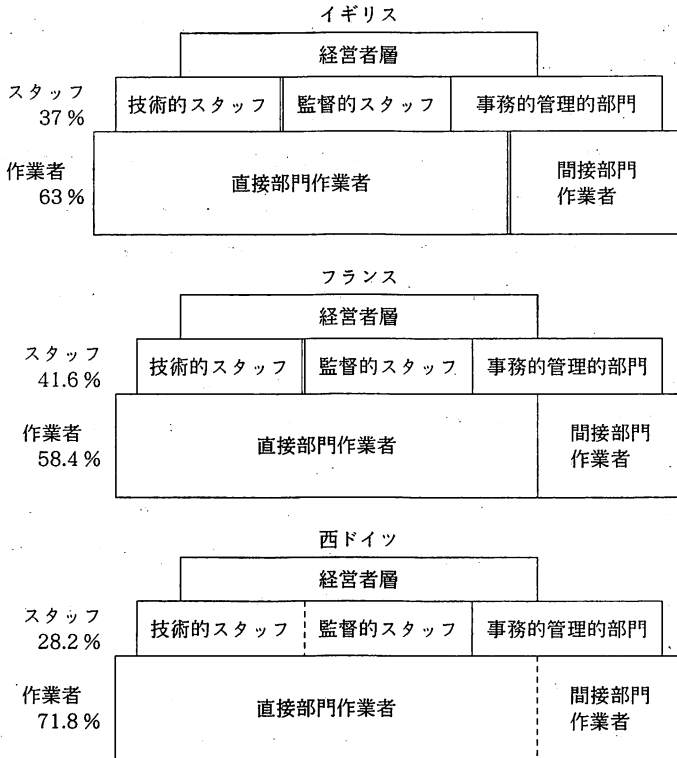
QC サークルの導入・進展にあたっても、このことが問題になっている。他の部署による介入があることや、ローワーやミドルのマネジメントで抵抗のあることなどは、このことを物語っている。

しかしドイツ企業の生産現場は、欧米企業のうちでは、まだ日本企業と似たところがある。次ページの図をみていただきたい。イギリスやフランスの企業とくらべると、ドイツ企業では、労働者間の区分が比較的弱く、柔軟で、流動的な構造になっている。日本と異なってドイツではスタッフが少ないが、現場とスタッフの間は、マイスターや熟練資格労働者からスタッフ部門に昇格するものがあることなどもあって、英・仏ほどリジットでないといわれ、またスタッフ間の関係も英・仏のようにリジットではない。

21) Hiesinger, K., *Lean Production auch in der Berufsbildung?*, in: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.), *a. a. O.*, S. 173.

22) Manske, F., *Nicht die Qualifikation allein.....—Zur Ersetzbarkeit des Taylorismus durch die neue Kontrollform—neue Anforderungen an die Gewerkschaftspolitik ?—*, *WSI Mitteilungen*, Juli 1991, S. 400ff.

図：英・仏・西独の製造部門組織構造



注：——— 強い境界あり
 ——— 境界はあり
 - - - - - 弱い境界しかなし

出所：Lane, C., *Management and Labour in Europa*, Aldershot
 1989, p. 47.

さらに作業労働者についても、生産の直接担当者たる直接部門作業者と、修理などの間接部門作業者との間も、英・仏ほどリジットではない。これは、労働組合の組織方法にも関連するが、ドイツでは仕事にたいする関心が高く、労働を高く評価することの現れでもある。

ドイツにおいて QC サークルを展開するにあたって問題となる第2の事

柄は、労働者と企業との一体性の問題である。ドイツの労働組合は、国民経済全体の立場にたち、個別企業の利害にとらわれないことを根本的理念とし、かつ組織のメリットとしてきた。しかしその一方において、個別企業において経営参加を広範にすすめ、個別企業の利害をも統合することを实际的指針としてきた。だが、わが国の企業別労働組合とくらべれば本質的な基盤が異なる。その点ではあくまでも国民経済全体的な横断的な労働市場を前提とし、個々の労働者も個別企業にとらわれた存在ではない。そういう意味でいえば、労働者は企業外部的な存在であって、わが国とは企業についての考え方に大きな違いがある。

現在のわが国では、フルタイムの労働者を前提とした場合、人びとが企業を単に仕事をし、所得を得るだけのところとか、投資をして利益をあげるだけのところと考えているとは、考えがたい。

アメリカなどでは、企業は仕事するだけのところ、仕事をして所得を得るだけのところという考えが強いが、そういうところでは、仕事の内容をきっちり確定しておく必要があるし、どれだけの報酬であるかを明確にしておく必要がある。

わが国ではこれに対して、企業は何よりもそこに所属し、自己のアイデンティティを確保するところである。したがって企業への所属は全人的である。契約に基づいて、あるいは契約だけの仕事をするものではない。企業の必要に応じてなすべきことをなすべきところであるし、報酬も仕事の質量と必ずしも直接関係しない。それはいわゆる年功によって決まることになり、期末賞与や退職金がかかなり高額のものとなる。

仕事のモラルも、アメリカなどとは異なったレベルで問題になる。アメリカなどでは、仕事そのものの意義が最も重要なモラル要因になるとしても、日本ではややニュアンスが異なる。仕事そのものの意義はもちろんきわめて重要であるが、それとともに企業にたいする仕事の重要性や意義が大きな要因となる。たとえばわが国の QC サークルは、自主的に、時には勤務時間以外において、また直接的報酬なしで、活動の遂行されることが多いが、

そうしたことは仕事の興味だけでは説明しがたいものがある。

しかもわが国のQCサークルでは、活動がすすむとともに、実施目標として、品質向上はもとよりであるが、コスト削減や能率向上といった直接的な経営効果をめざす傾向が強くなるといわれる²³⁾。これは、個人目標と企業目標との一体性がかなり企業目標よりのところで実現されているものとみることができる。

企業の基本的構造を今、「所有」「経営」「労働」としてとらえたとすると、わが国の巨大企業は現在かなり経営者支配的性格をもっており、それに限定していえば、「経営」と「労働」とが密着し、「所有」が分離された存在になっているといえる。つまり、「所有」×「経営」=「労働」である。

「経営」=「労働」について、念のため一言すれば、従業員からいわゆる出世して取締役など経営者になる者が多いこと、労働組合の幹部からですらそうであること、あるいは社長以下すべての従業員が同じ制服で、同じ食堂を使うことなどは、そうしたことの現れである。よく聞くように、欧米の企業では考えられないことである。

アメリカではこれに対して、「所有」「経営」「労働」がそれぞれにおいて分離し、相互に独自化しているとみることができる。つまり、「所有」×「経営」×「労働」である。ここでは企業は何よりも資本を投下して利益を得るところとみられ、「労働」はそのための手段であり、企業外部のもの、経営外部のものとみられるから²⁴⁾、企業経営を実体として示すものは結局「経営」だけとなる。出資者は利益獲得のために出資するだけであるし、労働者は課せられた労働をするだけのものである。他方これは、アメリカで出資と経営の分離、経営者支配がとくに問題意識となったりする所以である。

一方ドイツは、「所有」と「経営」とが比較的一体化しており、それに「労働」が対峙するという構造になっているとみられる。「所有」=「経営」×「労

23) 丸山恵也『日本的経営—その構造とビヘイビア』日本評論社、1989年、80-89ページ。

24) Whitehill, A. M., *Japanese Management*, Routledge 1991, p. 111.

働」である。「経営」を代表する経営者は、ドイツでは確かに専門経営者の人物がかなり多いが、反面、アメリカや日本と異なって、巨大企業でも所有と経営の分離が進んでいない企業が多く、企業経営における「所有」の高比重性は依然としてドイツ的経営の特徴である²⁵⁾。

ドイツと日本における企業観の違いは、両国における経営参加のあり方の違いに端的に現れている。ドイツ企業における経営参加は、企業最高経営機関としての監査役会でのかなり比重の高い（多くの巨大企業では労資対等の）参加を特徴とする。これに対してわが国では、QC サークルなど職場での参加が盛んであり、取締役会などいわゆる重役会への参加はほとんど問題にならない。反対にドイツでは、経営協議会の活動は盛んであるが、日本の QC サークル等の形での職場参加は低調である。

ドイツでは、取締役は監査役会で任免されるなど、監査役会は経営支配の機関となっており、しかもそれはもともと出資者の代表機関、経営支配機関であった。それゆえ労働の側としては、監査役会での対等な参加がまず目標となるのである。「所有」と「経営」との比較的一体性、それに対する「労働」の対峙対抗を物語るものといえる。

(完)

25) この点については、大橋昭一「ドイツ企業経営の特徴」大橋昭一編著『現代のドイツ経営学』第1章、税務経理協会、1991年、21-22ページ、および大橋昭一「ドイツ的経営」吉田和夫／大橋昭一編著『ドイツ経営学総論』第12章、中央経済社、1982年、157ページ以下を参照されたい。