

## チーム研究の源流と発展動向

由 藤 知 矢 佳

### Abstract

The purpose of this paper is to grasp the overall image of the existing literature on teams. First, study on autonomous work group as presented by STS and operation teams as seen in Japan was done. Basis for generation of both kinds of teams were analyzed and peculiarities of each were revealed. Second, through examining of representative theoretical researches and empirical studies a review of current trends in team research was done. Third, a discussion on the autonomy issue is provided, based on the previous research.

キーワード.....自律的作業集団 日本におけるチーム 自主管理チーム 自律性

### はじめに

今日、チームという組織形態は製造やサービス、公共部門等の広範囲にわたる職種において、あらゆる組織レベルに存在している。経営学の研究分野において、チームないし小集団というコンセプトは常に強い関心が寄せられてきたわけではないが、およそ半世紀もの間、絶えず研究の対象とされてきた。とりわけ1990年代以降、チームは競争優位を獲得するための手段として、これまで以上に研究者や実務家の高い関心を集めてきた。技術の進歩、ニーズの変化、製品ライフサイクル等の環境変化に迅速かつ柔軟に対応するために各企業はチームをベースとした組織に注目してきた。

現在は一時ほどのブームはないが、それは、チームに対する関心が薄れたことを意味するというよりもむしろ企業経営においてチームを利用することが通常のこととなっていると考えられよう。もちろん、チームを支持する研究者の多くが認識しているように、チームはあらゆる組織のパフォーマンス上の問題を解決する「万能薬(panacea)」ではないが、「一時的流行(fad)」でもないのであって、現代における主要なマネジメント手法の一つとして位置づけられている。

これまでに、チームないし小集団に関する膨大な量の理論的・実証的研究が行われ、知識の累積的蓄積がなされてきたが、十分議論がしつくされてきたとはいえない。例えば、チームの定義の問題をとってみても、十人十色とは言わないまでも様々な定義が存在し、それゆえに様々な種類のチームが存在しており、混乱した状態が続いている。また、チームによる効果についても必ずしも厳格な学術的研究によって支持されてはいない。つまり、あるチームの研究をみ

れば、それはパフォーマンスを高める働きがあるとしている一方で、別の研究をみれば、チームはパフォーマンスを高める働きは必ずしもしていないといった具合である。

このように、チームに関する様々な問題が未だ解決されていないことに加え、チームが現代における主要なマネジメント手法として注目され実践されていることを鑑みれば、チームに関する議論を展開していく必要があると考える。

本稿の目的は、チーム研究の全体像を把握することにある。全体像を把握するにあたっては第1に、チームの源流を STS が提示する自律的作業集団と日本における作業チームに求め、生成に至る背景を踏まえながらそれぞれの特徴を明らかにしたい。第2に、近年のチーム研究の動向を代表的な理論的研究および事例・実証研究の考察を通じて概観したい。第3に、これまでの考察を通じてみえてきた自律性の問題について検討を行いたい。

## ．チームの源流

経営学において、チームないし集団は約半世紀の間、登場し続けてきた概念である。経営学が「産業社会の子供たる 20 世紀の産物」<sup>1)</sup>といわれるように、比較的歴史の新しい研究分野であることを考えると、経営学においてはチームに関する研究は長い歴史があるように思われる。もともと、チームや小集団についての問題は、かなり古くから心理学や社会学などを中心に究明されてきており、経営学におけるチーム研究に大きな影響を及ぼしてきた。

経営学において、チーム研究の出発点といわれているのが、1927 年から 1932 年にかけて、Mayo らを中心として行われたホーソン研究である。確かに彼らの研究は、作業状況における集団の重要性を指摘した最初の研究であったが、彼らが注目したのは公式集団 (formal groups) というよりもむしろ非公式集団 (informal groups) であり、したがって、今日のいうチームではない<sup>2)</sup>。

現代におけるチームの源流をどこに求めるかについて、研究者の間で必ずしも見解が一致してはいないがここでは Benders and Van Hooft の研究<sup>3)</sup>に従い、とりわけ比較されることの多い二つの伝統に求めることにしよう。一つは、社会技術システム論 (socio-technical systems approach) の提示する自律的作業集団 (autonomous work groups: AWG) であり、他の一つは、あまり理論的観点からの定義がなされていないが<sup>4)</sup>、日本における作業チームである。以下、二つの伝統を順に考察していくことにしたい。

### 1．社会技術システム論 (socio-technical systems approach) の自律的作業集団

社会技術システム論は、1950 年代に英国のタビストック人間関係研究所 (Tavistock Institute of Human Relations) を中心に生成・展開された理論である。理論的系譜をたどれば、心理学者である Lewin のグループ・ダイナミクスや精神分析医である Bion の集団理論を一方の柱に、また、

Von Bertalanffy のオープン・システム論を他方の柱にもつといえるが、これらの諸理論を基礎としてその肉付けが行われたのは、タピストックの研究者が中心となって行った産業・企業での調査・実験を通じてであった<sup>5)</sup>。

この理論が生成される発端となった調査研究は Trist and Bamforth の研究<sup>6)</sup>である。彼らは、英国の全国採炭協会 (the National Coal Mining Board) との契約を受けて、戦後の採炭産業の不振の原因を解明すべく調査を実施した。彼らはこの研究で、採炭産業の不振の原因を新たに導入された「長壁方式」(long-wall method) とそれに応ずる作業組織 (社会システム) との非適合関係に求めている。従来の採炭方法である「手掘りシステム」(hand-god system) は、つるはしと運搬車を用いて長さ 5~10 メートルの切羽を採炭する方法であった。そして、そのもとにおける作業組織 (社会システム) には 3~4 人、多い場合でも 7~8 人の多能工から成り、炭鉱過程の全てにおいて「責任ある自律性」(responsible autonomy) を持った集団が構成されていた。この責任ある自律性を有する集団からなる作業組織は、地下という (特殊な) 状況に理想的に適合した社会構造の様式であった。それに対し、機械化による量産化のために導入された長壁方式は、コールカッター、発破やベルトコンベアーを用いて 70~100 メートルもの長い切羽を採炭する方法であった。新たな生産方式の導入に伴い、そのもとにおける作業組織 (長壁組織) の基礎単位は 40~50 人へと増大し、従来の集団責任体制から 3 シフト 24 時間体制 (開坑シフト・切炭シフト各 10 人、運搬シフト 20 人) がしかれた。また、採炭作業は切炭、穴あけ、碎炭など 7 つに分解され、個々の作業者はそれらのうち 1 つの作業のみを割り当てられた。この大規模作業集団からなる作業組織では、作業者同士のコミュニケーションや助け合い作業は失われ、代りに監督者による各シフト班間およびシフト班内の調整が行われていたが、狭く暗い地下という特殊な現場でしかも作業者が広範に分散している状況の中ではうまく機能せず、シフト班間および班内での作業者の緊張度を増大させていた。この研究で確認されたことは、生産システムは、技術システムであると同時に社会システムでもあるという認識であり、この技術的および社会的側面の相互作用は現場作業者に心理的な効力を及ぼす要因であるという認識であった。

Trist and Bamforth の研究に続き、1955 年から 1958 年にかけて、Trist らによってイギリス北東部のダラム (Darham) 炭鉱において第二回目の調査がより体系的かつ数量的に行われた<sup>7)</sup>。この調査で、切羽が約 27~55 メートルと短い長壁方式と同じ機械式技術システムを採用しながら、「混成的作業集団」(composite work group) と呼ばれる、6~8 人、多い場合でも 15 人からなる小規模な集団を基礎単位とする作業組織が発見された。この混成的作業集団は、次のような特徴を備えていた。すなわち、(1)課業の連続性：前のシフトが残した作業からはじめ、自身のシフトの作業を終えると次のシフトの作業に取りかかる、(2)多能工化された作業員：課業の連続性を可能にするために作業員は状況に応じて弾力的に業務を遂行するのに必要な多技能を身に付けている、(3)集団の自主選択：集団の成員は自主的に選ばれ、集団が作業の割り当て

に責任を持っている、(4)均一な賃金の支払い：集団内の自主選択を通じて作業が平等に分担されることから、賃金は均等に支払われる。このような自律的な作業集団に属している作業者の社会的心理的満足は高く、生産性も高い水準にあった。そこで、この混成的作業集団の特徴を長壁方式のもとにおける40人ほどの大規模作業集団に対し適応する試みがなされた。その結果、再編成された作業集団は、生産成果及び態度成果のいずれも従来の作業集団よりも優れていたことが明らかにされた。以上の経過を踏まえて、Tristらは、同一の技術システムのもとにも幾つかの作業組織（社会システム）が存在しうるとし、したがって、「組織選択」（organizational choice）の機会が存在するとの結論を示した<sup>8)</sup>。

ダラム炭鉱での研究が行われていたのと同じ頃、タピストックの研究者であるRiceによる研究<sup>9)</sup>が北西インドのアーメダバッド（Ahmedabad）にある織物工場で行われていた。ここでは、自動織機が導入されたにも関わらず、生産性や品質が予想したほど高くないという状態が続いていた。Riceは、組織の規模、機械の配置、作業員や監督者の役割、作業の種類等の調査を通じて、細分化された職務を担う個人を基礎とした組織編成から、作業員をひとまとまりの集団として捉え、その集団に作業遂行と集団維持に対する自律性を与える方向で作業組織の再編成を行った。その結果、多くの困難や後退を経験したものの、生産性と品質は再組織以前の水準を上回ったことが確認された。Riceの研究は、イギリスとは異なるインドという文化のもとで、また、炭鉱産業とは技術的に異なる織物産業で実施されなおかつ成功したという点で、これまでのタピストックの研究者による調査・実験から得られた認識に一般性を与えたという意義があった。

その後タピストック研究所では、主にこれらの調査・実験を踏まえて、理論的な整理が行われた。その結果、この理論の基本的立場として、第1に、生産組織体（生産システム）を環境と相互作用を行うオープン・システムとして捉えること、第2に、生産システムは、技術システムと社会システムからなる社会技術システムとして捉えられ、両サブシステムは各々独立的であるが相互作用する関係にあり、両者の間には一義的な関係は存在しないこと、第3に、組織全体のパフォーマンスを最大化するためには、技術システムと社会システムの「最適結合」（best much）が必要であることが示された<sup>10)</sup>。そして、両サブシステムの最適結合を具体的に示す理想モデルとして、自律的作業集団の概念が提示された。社会技術システム論が主張する自律的作業集団は、既にみてきたことからうかがえるように、彼らが考案したものではなく、炭鉱現場の調査を通じて彼らが発見したものであった。すなわち、Buchananが指摘しているように、自律的作業集団は、労働者たちが作業をよりよく遂行するために直感的、自然発生的に始めたものであって、タピストック研究者の貢献は、このアプローチを認識し、記録し、評価し、公表したことにある<sup>11)</sup>。

Cummingsによると、STSの提示する集団は、研究者によって自律的（autonomous）、自己統制（self-regulating）、混成的（composite）、自主管理（self-managing）グループなどと呼ばれて

いるが、これらは一般に次のような特徴をもつ。すなわち、(1)集団には比較的ひとまとまりの課業が与えられており、(2)作業者は集団に割り当てられた業務遂行に必要なさまざまな技能を身に付けており、(3)作業者ないし集団は仕事の方法、課業計画、成員への作業割り当て等の意思決定に関する自由裁量を有しており、(4)集団は集団全体のパフォーマンスに対する報酬やフィードバックが与えられている<sup>12)</sup>。Cummins は、自律的作業集団には集団の外部よりもむしろ集団内で目標達成を阻害する変動をコントロールするために必要なタスク境界性、自律性、フィードバックを与えられることが意図されており、こうした自己統制能力を有した集団は優れた生産性と作業者の職務満足を導くものとして仮定されることを述べている<sup>13)</sup>。

社会技術システム論の考え方及び自律的作業集団の概念は、1960年代から70年代にかけて、「労働の人間化」(humanization of work)あるいは「労働生活の質」(QWL: quality of working life)運動と結びつき、とりわけ北欧諸国を中心に広がりをもせていくこととなった。その先駆けとなったノルウェーの産業民主化プロジェクト(Norwegian Industrial Democracy)は、自律的作業集団の設計を通じて、労働者の意思決定権を、従業員の代表を取締役に送り込む従業員役員代表制(the scheme of employee representation on the board of company)から仕事のレベルにまで拡大させた<sup>14)</sup>。スウェーデンは、ノルウェーの産業民主化プロジェクトを通じて、社会技術システム論の考えが最も広く適用された国である。特に、自動車メーカーであるボルボ(Volvo)のカルマル(Kalmar)、ウッデバラ(Uddevalle)工場での自律的作業集団の導入は広く知られているところである。米国では、1970年代にDavisとTaylorを主導に社会技術システム論の立場から作業システムの再設計が行われた<sup>15)</sup>。もともと米国では社会的側面を考慮して、Argyris、Herzbergらによって職務拡大・充実などの職務設計(job design)の研究が行われていたが、これらはDavisらによって、社会技術システム論の考え方と交流させられ、この両者は離れがたいものとなった。他にも我が国を含めてオランダ、カナダ、デンマーク、オーストラリアの国々において、この理論を適用したとみられる作業組織の編成が実施されたことがわずかながら報告されており<sup>16)</sup>、社会技術システム論や自律的作業集団が多くの国に注目されていたことがうかがえる。欧米諸国ではこの時期、豊かな社会の到来による生活水準や教育水準の向上に伴い、労働者は仕事に対し、やりがいや達成感といった高次欲求の充足を求めるようになったが、その一方で、テイラリズムに基づく労働の単純化・専門化が進展しており、その結果生じる職務不満の増大、モラルの低下、欠勤率や離職率の増加が社会的に重要な問題となっていた。それゆえ、自律的作業集団の設計を主張する社会技術システム論は、テイラリズムに代わる新たな組織設計原理として期待され、労働の人間化や労働生活の質の基礎理論となり得たのであった。

## 2. 日本における作業チーム

欧米諸国の研究者によって、日本の企業経営を対象とした研究が行われるようになったのは

第二次世界大戦後である。高度成長期までは、終身雇用、年功序列、企業別組合等、日本に特徴的な雇用慣行の形成経緯およびそうした雇用慣行と高度成長との関連性の解明に研究者の関心が寄せられてきた。この時期、日本製造企業の作業組織について詳細に記述した研究に Dore の研究<sup>17)</sup>がある。彼は 1960 年代の終わりから 70 年代初期にかけて、間宏と共同で日立製作所の日立工場・多賀工場、そしてイギリスのイングリッシュ・エレクトリック社（EE 社）のブラッドフォード工場・リバプール工場を調査した。彼はその調査結果をまとめた著書、『イギリスの工場・日本の工場』のなかで、両国の作業組織の主な特徴を次のように示している。第 1 に作業組織の最小単位に関して、イギリスの工場では個人が単位であるため作業者は個人としての性格を強く持っているのに対し、日立では班（team）が単位であり、任された仕事に対して集団で責任を負うことから作業者はチームの一員という性格を強く持っている。第 2 に作業者と職長（foreman）の関係に関して、イギリスの工場における職長は作業者の上に位置する監督者（supervisor）であるのに対し、日立の職長は班の上位に位置する監督者というよりはその班に属するリーダーであり、その班の仕事に直接に参加しているとみなされる。第 3 に作業の仕方に関して、イギリスの工場では作業の規則や手続きなどはそれほど詳細ではなく、連絡は口頭によるものが多いのに対し、日立では詳細な規則によって作業は細かく規定されており、連絡は口頭よりも文書や記録に頼る度合いが大きい<sup>18)</sup>。Dore は、日立の作業組織の特徴を集団主義に見出しながら、日本では通常「班」と呼ばれる組織の最小単位を「チーム」という用語で表現している。彼の研究は日立の作業組織ないし班の優位性を指摘するものではなかったが、後に日本のチームとして認識される特徴について既に言及していた点で、日本におけるチーム研究の古典として位置づけることができよう。

その後、日本経済が高度経済成長期を経て 2 度の石油危機および円高不況を克服し、低価格で高品質な日本製品が世界市場を席巻するようになると、日本的経営研究の焦点はとりわけ欧米企業を圧倒し国際的に大きなインパクトを及ぼした自動車、電子機器などの機械工業における生産システムの解明とその海外への移転可能性の検討に移行していった。そして、1980 年代に日本の加工・組立型製造企業が国際的競争力を著しく向上することができた最大の要因は、ある程度成熟した製品分野において、安価で高品質の製品を効率的に提供しえたことにあり、そうしたモノづくり面での優位は、単に生産システムの技術的側面のみならず、それを支える人的・組織的側面もまた重要な役割を果たす<sup>19)</sup>ものとして、とりわけ作業組織に関心が寄せられるようになった。

日本的生産システムは、ジャスト・イン・タイム生産システムとも呼ばれるように、従来のフォード・システム以来の一般的な大量生産方式の最大の盲点であった見込み生産による大量在庫を排除し、需要動向にあわせた必要なものを必要な時に必要なだけつくることによって無駄な製品在庫や仕掛在庫を極小化していく生産方式である<sup>20)</sup>。JIT 生産では製造プロセスにおける予期せぬ結果や不確定性、可変性を排除するため、作業は詳細に標準化される。日本製造

企業は、歴史的にはアメリカの生産技術を導入して発展してきているため、この点に関しては基本的に同様の技術的特徴を引き継いでいる。したがって、作業者は厳密に規定された作業標準に則って作業を遂行するわけであるが、アメリカでは、職務区分が細密かつ硬直的であるのに対し、日本の職務構造は大まかにゆるやかにつくられており、作業者一人一人の担当する職務内容は弾力的に変化しうるように構成されている<sup>21)</sup>。具体的には、組織の最小単位である班に作業群が対応されており、通常、作業群は班を統率する班長などによって個々のメンバーに柔軟に割り当てられる。作業者は、自分の所属している班が担当している作業領域についてはジョブ・ローテーションを通じて、ある程度こなせるだけの必要な知識と技能を身に付けていく。その結果、作業者同士の助け合いや教え合いといった活動が可能となり、そうしたチームワークが現場におけるムダの削減にとって重要な役割を果たす<sup>22)</sup>。

また、日常業務とは別に、QCサークルなどの小集団活動が1960年代前半頃から、日本の各企業で積極的に導入された。QCサークルとは、職場で自主的に品質管理活動を行う小グループをいう。そもそも品質管理の考え方やその手法は、第二次世界大戦後、アメリカから輸入され、経営者や管理者、生産技術者を対象に教育、啓蒙されていたが、1962年に「日本科学技術連盟」(日科技連)が自主的に勉強会を開くグループの結成を呼びかけたのをきっかけに、現場の第一線の監督者や作業者からなるQCサークルが結成された<sup>23)</sup>。QCサークルは、多くの場合、同じ作業班に属している作業者によって形成され、監督者ないし班長を中心として日常業務を対象とした分析・改善が行われる。Demingに続いて、品質管理の教育、啓蒙の先導者であったJuranは、まだ結成間もないQCサークルを観察し、その特徴を次の4点にまとめている。第1に、メンバーは会社組織の最底辺の人々 非監督者や作業リーダーのみからなる。第2に、メンバーとなるかどうかは自発性に委ねられる。第3に、小集団サークルの仕事は大体は規定時間外に行われる。第4に、規定時間外作業に対する手当は正規手当から全く手当なしまで様々である<sup>24)</sup>。

QCサークルは、単に品質だけでなく、コストや生産性、安全性等の問題を含め、不良品や機械の故障の改善ならびに日常の作業がより効率的に行われるための改善活動を意味する<sup>25)</sup>。既述したように、日常の作業方法は標準化されているので、作業標準が継続的改善の基礎となる。換言すれば、作業標準は継続的に改善していかなければならないのであって、監督者や作業者は統計的手法を用いて、現状の作業における問題点を発見し、その原因を究明し、その対策を立案・実行し、さらにその対策が定着化するように作業標準を改定していくのである。QCサークルはその後、製造部門にとどまらず、開発、販売、経理等、全社的に広めようとする動きが高まり、品質管理に対する経営的アプローチとして全社的品質管理(TQC: Total Quality Control/TQM: Total Quality Management)へと発展していった。

以上のような特徴を持つ生産現場の作業組織は、日本企業による欧米での現地生産を契機にチームをベースとした組織として認識され始めるようになる。日本の自動車・電機等メーカー

は、いわば「洪水的」輸出による貿易摩擦の高まりの中で輸出自主規制を余儀なくされ、市場の喪失を復元するために欧米に対する直接投資をせざるを得なくなった<sup>26)</sup>。欧米にトランスプラントを設立する際、日本人マネジャーは現地の人的資源を有効に活用するためにチームという言葉を使用した。Benders and Hootegemによると、日本人マネジャーは、次の3つの意味でチームという言葉を用いていたように思われる。すなわち、第1に、協働の精神のもと、経営者、技術者、現場従業員が三位一体となってモノづくりに取り組むために全社レベルを指すものとして、第2に、現場組織の最小単位にあたる作業班を指すものとして、第3に、現場の作業者が定期的に集まり作業方法の検討や改善を行うQCサークルを指すものとしてである<sup>27)</sup>。このように日本企業の組織の特徴はチームという言葉によって表現され現地の労働者に伝えられたが、そうした試みがトランスプラントを具体的モデルとして日本的経営・生産システムを学習すべく訪問した研究者やジャーナリストらによって欧米に広く紹介されるようになった。

こうした動きを受けて1970年代末ごろから、欧米企業による日本の現場組織の取り込みがなされはじめたが、その多くは包括的な取り込みというよりもむしろQCサークルの導入という限定的なものであった。研究者の多くが日本企業の競争優位の源泉をQCサークルに求めたことに加え、それが既存の組織構造を変えずに追加的に導入できるという導入の容易さもあって80年代前半期までにQCサークルは急速な広がりを見せた。しかしながら、欧米企業によるQCサークルの導入は日本企業のように普及と定着を果たすことはなく一時的な流行(fad)に終わる傾向にあった<sup>28)</sup>。

その後、1984年にGMがトヨタと合併して設立したNUMMI(New United Motor Manufacturing Inc.)の成功を契機として、日本のチームを基礎とした作業組織はアメリカの自動車メーカーによって積極的に採用されるようになった。NUMMIは、GMの旧工場においてGM時代の労働者を数多く再雇用し、それほど先進的な生産技術を使うことなく生産性の向上と高い品質を実現したため、組合によって組織化された労働者のいる工場においても、日本の経営技術が全面的に導入できるし、それがうまく機能するということがアメリカの経営者にとっての教訓となったからであった<sup>29)</sup>。

さらに、1990年にWomackらMITの研究者を中心として実施された国際自動車研究プロジェクトの研究結果が刊行されると、日本のチーム型作業組織に対する関心は世界各国で高まりを見せた。Womackらはその著書『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』<sup>30)</sup>において、米国・欧州・日本の地域間の自動車メーカーのパフォーマンスを比較し、日本企業の国際的優位性を示すとともに、日本的生産方式のモデルであるトヨタ生産方式を「リーン生産方式」と名づけその適用の普遍性を指摘した。さらに、「リーンな工場の真髄はダイナミックな作業チームにある」<sup>31)</sup>とし、作業チームが優れた成果を達成する上で重要な役割を果たすことを主張した。しかし、Womackらはリーンな工場の作業チームの詳細については述べてはならず、その後の研究によってリーン・チームの定義ないし特徴づけが試みられている。ここでは、



Delbridge, Lowe and Oliver の研究<sup>32)</sup>と渡辺の研究<sup>33)</sup>にもとづいて、リーン・チームの定義ないし特徴をみていくことにしたい。

Delbridge, Lowe and Oliver は、Cutcher-Gershenfeld らの研究<sup>34)</sup>、MacDuffie<sup>35)</sup>の研究、Womack らの研究<sup>36)</sup>にもとづき、リーン・チーム(lean team)を以下のように定義している。すなわち、リーン・チームとは、(1)チームの一員であり、直接的作業をある程度担当する、階層的にチームの上位に位置する公式上認定されたチーム・リーダーが存在し、(2)明確に規定され、相対的に固定された成員によって構成され、(3)チーム・リーダーの統制範囲は通常は 20 名を上回らず、(4)工場の明確に認識されるエリア内で、オンラインで生産活動に従事するチームである。

また、渡辺は、次のようにリーン・チームの特徴を整理している。すなわち、(1)生産システムは、アセンブリーラインとジャスト・イン・タイム生産活動により、高度な技術的相互関連性を有する。(2)チーム員は多能工であり、チーム内でジョブ・ローテーションが行われるが、作業は高度に分業化されて作業サイクルタイムは平均 1~2 分以下である。(3)生産に関する諸問題の解決・改善を目的とする自発的な討議が定期的に行われる。(4)作業手順は高度に標準化され、第一線監督と職長がそれを管理する。彼らが作業割り当て、訓練、および業績査定を行う。

渡辺は、リーン生産方式のもとにおける作業チームは、作業の結合体性レベルが高いが、チームの統制的権力は作業者ではなく第一線監督と職長が掌握している点を指摘している<sup>37)</sup>。この点に関して、先の Delbridge, Lowe and Oliver も同様の見解を示しており、自己管理(self-management)をリーン・チームの定義に含めていない<sup>38)</sup>。作業者ないし作業チームにおける自律性については、STS の提示する自律的作業集団とリーン・チームとの違いを明らかにする点が重要であり、また、視点を変えれば、自律性がチームの定義的特徴であるのかどうかという問題にも関連することから、後の節で詳しくみていくことにしたい。

## ． 近年におけるチームの動向

近年のチームに対する関心の波は、1980 年代半ばないし後半から始まったとされる<sup>39)</sup>。米国では、既に 1970 年代に日本の QC サークルに類似した問題解決グループ(problem-solving groups)が開始されており、1980 年代には、従業員参加型グループ(employee participation groups)が、1980 年代末になるとチーム内の管理を自主的に行う自主管理チーム(self-management teams)なるものが実践されるようになった<sup>40)</sup>。

とりわけ自主管理チームについては、英米において 1980 年代に登場し、1990 年代に急速に普及した人的資源管理(HRM: human resource management)のなかで取り上げられることが多い。HRM とは、それまでの人事管理(personnel management)に代わって登場した概念であるが、人を単なるコストとしてではなく開発可能な資源として捉え直し、その能力開発を通じた企業

目標の達成をその基本的な性格とする。

例えば、ベストプラクティス(best practice)を提唱する代表的な研究者である Pfeffer の研究<sup>41)</sup>では、人事政策として 雇用保障、適切な人材採用、自主管理チームと権限の委譲、高い成功報酬、社員教育、待遇の平等化、情報の共有の7つを挙げている。彼は多くの事例考察から、自主管理チームは、組織力のために欠かせない要素であると結論付けている。そして、自主管理チームの利点として、(1)仲間同士の管理により、階層型の管理が不能になる、(2)それによって、余計な管理階層を削除できる、(3)お互いのアイデアを持ちよることで、優れた問題解決を行える、の3点を指摘している。

また、Appelbaum Bailey Berg and Kalleberg の研究<sup>42)</sup>では、高業績管理手法(HPW: high performance work system)は次の三要素からなる。すなわち、(1)作業者に意思決定の参加や自律性に対する機会を提供する自主管理チームやオフラインチーム、(2)作業者の動機付けに対する適切なインセンティブ政策、(3)適当な技能を有する労働力を保証する技能・選抜政策、である。Appelbaum らは、これらの HRM 手法が効果的に作業者の自由裁量の努力(discretionary efforts)を引き出すことを通じて工場の業績にプラスの効果を与えるというモデルを提示しているが、彼らによると自主管理チームは、そうした自由裁量の努力を行うための機会を与えることにおいて重要な役割を果たす。

このように、HRM の分野において、自主管理チームは高業績管理手法(high performance work practice)の一つとして重要な役割を果たすものと考えられている。

チームの概念自体の開発については、1990年代に入り、様々な事例・実証研究にもとづいた理論的研究が精力的になさされてきたなかで、自主率先的チーム(self-leading team)という概念が登場してきた。Dunphy and Bryant によると、自主率先的チームとは、自主管理チームをさらに発展させたものであり、戦略的変化のプロセスにおいて重要な役割を果たすものと仮定される。具体的には、チームの管理・監督機能をチーム内で自律的に行うだけでなく、顧客などの外部のものとも直接接触したり、チームが動くべき方向性をもチーム内で設定することを通じて、戦略の開発や実行を迅速に行うことが期待されている<sup>43)</sup>。

Dunphy らの説明に加えて Manz は、自主率先的チームにおいては、自主管理チームでは管理者などの外部から与えられていた作業の標準や目標を実行する権限やチーム・リーダーを置くかどうかを含めた人選をもチームでなしうるとしている<sup>44)</sup>。

このように欧米を中心として1980年半ば頃から自主管理チームが注目され、さらには自主率先的チームたる概念までもが登場してきたが、こうしたチームの概念自体は全く新しいものではなく、STSの提示する自律的作業集団と類似ないし延長上の特徴を持つものであり、特に自主管理チームと自律的作業集団は互換性(interchangeable)のあるものとして認識されている。しかし、Buchanan が指摘しているように、近年のチームは、従来チームとは異なった目的によって登場してきた。すなわち、1960年代から70年代にかけて登場したチーム(自律的作業

集団)は労働の人間化を具現化するものとして世界的な支持を得ていたのであり、チームは主に作業者の職務満足やモチベーションを向上させ、欠勤率および離職率を低下させる手段であった。それに対し、1980年代から90年代において再登場したチーム(自主管理チーム)はより積極的で挑戦的な競争的な雰囲気によって説明されるのであり、具体的には、企業側が競争力獲得のために柔軟性の獲得や生産性、品質を向上させる手段として関心が寄せられ、実践されている<sup>45)</sup>。欧米では1980年から長引く不況による経営不振から国際競争力が低下し、代わってより柔軟な組織構造を備えた日本企業が台頭してきた。それゆえ、自主管理チームの設計を通じて組織の柔軟性を高め、競争力の回復を図ろうとしたのであり、いわば日本企業の攻勢に対する防衛策ないしは対抗策という意味合いが強くみられる<sup>46)</sup>。

また、Jenkinsが述べているように、近年におけるチームは、従来よりも多様な職種の組織と階層レベルで適用されている。1980年代中ごろまで、チームは製造業、とりわけ自動車産業の現場組織レベルで用いられてきたが、近年においては、サービス産業から公共部門に至るまで広範囲にわたる職種に適用されており、また、タスクフォースなどの特定の問題解決やプロジェクトのために結成されるチームや、管理の上層部におけるチームなどあらゆる階層レベルにおいても広がっている<sup>47)</sup>。こうした傾向は例えば、Campion, Medsker and Higgsの金融業の事務員のグループを対象とした研究<sup>48)</sup>、Cohen and Ledfordの電話会社の事務員や管理職員グループを対象とした研究<sup>49)</sup>、Procter and Currieの英国の公務員を対象とした研究<sup>50)</sup>などによって示されている。

## ． チームにおける自律性の問題

以上、チームの源流と近年のチーム研究の全体的な動向を概観してきた。ここでは、前節で簡単に触れた、チームにおける自律性の問題について詳しくみていくことにしたい。

現代におけるチームの源流として、本稿では自律的作業集団と日本における作業チームに求め、各々の定義ないし特徴を明らかにした。また、現代のチームとして自主管理チームが1980年代半ばから登場し注目を集めてきたが、それは呼称が異なるものの、概念的には自律的作業集団と同様のものであることを述べた。この自律的作業チームないし自主管理チームと日本における作業チームの形態の決定的な違いは自律性の程度にある。極端に言えば、前者は自律的であり、後者はそうではないのだが、確かに双方とも一般的にはチームとして認識されている形態である。自律性ないし自主管理とは、例えば、チームが保安全管理、計画、教育訓練、人事に関連した職務を含む、管理や支援的な責任を遂行する程度を意味するが<sup>51)</sup>、この両者を双方ともチームとして認識する際、自律性をチーム定義の特徴とするかどうかの研究を悩ます問題となっている。この自律性の問題を解決するにあたってはさまざまなアプローチが存在している。

第1は、Procter and Currieによって支持されている、自律性をチームの定義的特徴とするというアプローチである。STSの主張する自律的作業集団の最大の特徴はその名のごとく自律性にある。自律性をチームの定義的特徴とするならば、一般的には日本の作業チームはチームとはいえないが、監督者ないしチーム・リーダーをチームの構成員としてとらえることで、日本の形態もまた同様に自律的作業集団とみなされる<sup>52)</sup>。

第2は、Muelluerによって支持されている、自律性を定義的特徴というよりもむしろ変数として捉えるというアプローチである<sup>53)</sup>。このアプローチについて、Benders and Van Hottengenは、日本のチームと自律的作業集団の両方を含むことができるというメリットがあるが、同時に伝統的にチームとはみなされない作業組織の多くの形を含むことになることを指摘している<sup>54)</sup>。

第3は、Benders and Van Hottengenが支持している、チームは、扱われるリサーチ・クエスションによって定義されるというケースバイケースアプローチである<sup>55)</sup>。このアプローチについて、Procter & Currieは、これはあまりにも制約された定義を避けることに関しては魅力的であるが、結果として全く意味を持たないチームとなる危険があることを指摘している<sup>56)</sup>。

これらのアプローチのどれが望ましいのかは明らかではないが、チームの自律性による分類についてさまざまな試みが行われていることからして、自律性は一般に定義的特徴というよりも変数としてみなされているように思われる。例えば、自律性の低い順からHackmanは、マネジャー主導型(manager-led team)、自主管理チーム(self-managing team)、自主設計チーム(self-designing team)、自己統治チーム(self-governing team)とし<sup>57)</sup>、Bankerらは、伝統的作業グループ(traditional work group)、QCサークル(quality circle)、半自律的作業集団(semi-autonomous work group)、自主管理チーム(self-managing team)、自主設計チーム(self-designing team)とし<sup>58)</sup>、Dunphy & Bryantは、多技能的チーム(multiskilled team)、自主管理チーム(self-managed team)、自主率先的チーム(self-leading team)<sup>59)</sup>に分けている。しかしながら、Procter & Currieが指摘しているように、「たとえ自律性を変数とみなしても、われわれは自律性の高いチームのほうが制約されているチームよりもより純粋なチームの形態としてみなす傾向にある」<sup>60)</sup>。

## ．結びにかえて

前述のように、自律性の程度によってチームはいくつかに分類されるが、このことは、見方を変えるならば、チームにおける自律性を制約する要因が存在することを意味する。当然ながら、チームは全体組織から独立して存在することはできず、その自律性は組織の活動に統制されたものとならざるをえない。したがって、既に述べてきたように、近年、欧米を中心として自主管理チームに代表されるような自律的なチームが注目されてきたが、現実には自律化傾向が強くあらわれるかどうかはチームを取巻く状況に大きな影響を受ける。

チームにおける自律性を制約する代表的な要因として考えられるのは技術であろう。組織レ

ベルにおける分析ではあるが、技術は組織構造に影響を与えることは、Woodwardの研究<sup>61)</sup>やBarns and Stalkerの研究<sup>62)</sup>、Perrowの研究<sup>63)</sup>といったコンティンジェンシー理論の代表者が提出した命題である。Perrowは技術をルーティンとノンルーティンに分類し、それらと組織構造の関係性を検証した。その結果、ルーティン化された業務のもとでは中央集権化のレベルが高く、ノンルーティン化された業務のもとでは集権化のレベルが低かったことを示している。したがって、コンティンジェンシー理論を集団レベルの分析で適用するならば、実行的作業のようなルーティン化された作業を担当するチームは自律性が低く、研究・企画・調査などのようなノン・ルーティン化された作業を担当するチームは自律性が高いということになる。

ルーティン化した作業を担当しているチームの典型例としてしばしば挙げられるのは、組立型産業の製造現場における作業チームであろう。製造現場はリーン生産方式の影響を最も大きく受けている職場であることに加え、Industry Week誌などの製造業調査によると、生産労働者が自主管理チームのような自律的なチームに参加している工場の割合はごくわずかであるという。こういった状況ないし報告は、われわれに製造現場における作業チームの自律性が低いないしそれほど高くはないことを示唆している印象を与える。つまり、近年、全体的傾向として自主管理チームのような自律的なチームが注目され実践されてきているけれども、製造現場における作業チームのような高度にルーティン化した作業を担当するチームにおいてもそうした傾向が当てはまるのかという疑問が生じる。この点を明らかにするためには、製造というコンテクストに絞った詳細な検討が必要となる。したがって、製造現場における作業チームを対象とした研究を自律性の観点から考察していくことを今後の課題としたい。

< 註 >

- 1) 山本安次郎『経営学研究方法論』丸善, 1975, 26~27頁。
- 2) Porter, G./ Beyerlein, M.M., Historic Roots of Team Theory and Practice, in Beyerlein, M.M (ed), *Work Teams: Past, Present and Future*, Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- 3) Benders, J./ Van Hootegeem, G., Teams and their Context: Moving the Team Discussion beyond Existing Dichotomies, *Journal of Management Studies*, 36(5), 1999.
- 4) Procter, S./ Mueller, F., Teamworking: Strategy, Structure, Systems and Culture, in Procter, S./ Mueller, F. (eds), *Teamworking*, London: Macmillan, 2000.
- 5) 石井修二「社会—技術システム論の検討」『駒沢大学経済学部研究紀要』第40号1982。
- 6) Trist, E.L./ Bamforth, K.W., Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting, *Human Relations*, Vol.4, No.1, 1951.
- 7) 第二回目の調査に関しては次を参照。Trist, E.L./ Higgin, G.W./ Murray, H./ Pollock, A.B., *Organizational Choice*, London: Tavistock Publications, 1963.
- 8) *Ibid.*
- 9) Rice, A.K., *Productivity and Social Organization*, London: Tavistock Publications, 1958.
- 10) 社会技術システム論の基本的立場に関しては、次を参照。Cummings, T.G./ Srivastva, S., *Management of Work*, San Diego, CA: University Associates, 1977.
- 11) Buchanan, D., An Eager and Enduring Embrace: the Ongoing Rediscovery of Teamworking as a Management idea, in Procter, S./ Mueller, F. (eds), *Teamworking*, London: Macmillan, 2000.
- 12) Cummings, T.G., Self-regulating Work Groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, (3), 1978.
- 13) *Ibid.*

チーム研究の源流と発展動向 ( 由藤 )

- 14) この点に関しては次を参照。Susman,G.I., *Autonomy at Work : A Sociotechnical Analysis of Participative Management*. Praegar Publishers, 1976, p.x.
- 15) Davis, L.E./ Taylor, J.C. (eds) *Design of Jobs: Selected Readings*, Harmsoworth: Penguin, 1972.
- 16) この点に関しては次を参照されたい。赤岡 功 『作業組織再編成の新理論』千倉書房 1995。
- 17) Dore, R., *British Factory-Japanese Factory*, London: Allen & Unwin, 1973. (山之内靖・永易浩一訳 『日本の工場・イギリスの工場』筑摩書房 1987 年。)
- 18) 同上書。
- 19) 板垣博「日本の自動車・電機工場」『日本の経営生産システムとアメリカ』安保哲夫編 ミネルヴァ書房 1995 年 59 頁。
- 20) 大野耐一 『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざしてー』ダイヤモンド社 1978 年。
- 21) 島田春雄 『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店 1988 年。
- 22) 大野耐一 前掲書。
- 23) 石川馨 『日本の品質管理 (増補版)』日科技連出版社 1984 年。
- 24) Juran, J.M., The QC Circle Phenomenon, *Industrial Quality Control*, January 1976, p.330.
- 25) 大野耐一 前掲書。
- 26) 岡本康雄編 『北米日系企業の経営』同文館 2000 年 (1)頁。
- 27) Benders, J./ Hootegeem, G.V., How the Japanese Got Teams, in Proctor, S./ Mueller, F. (eds), *Teamworking* , London: Macmillan, 2000.
- 28) Appelbaum, E./ Bailey, T./ Berg, P./ Kallegerg, A.L., *Manufacturing Advantage :Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, 2000, p.32.
- 29) 島田春雄 前掲書。
- 30) Womack, J.P./ Jones, D.T./ Roos, D., *The Machine That Changed the World*, Macmillan, 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。)
- 31) 同上書 124 頁。
- 32) Delbridge, R./ Lowe, J./ Oliver, N., Shopfloor Responsibilities under Lean Teamworking, *Human Relations*, 53(11), 2000.
- 33) 渡辺朗「ハイブリッド型チームから自主設計的チームへ」『現代のチーム制 理論と役割』大橋昭一・竹林浩志編 2003 年 120 頁。
- 34) Cutcher-Gershenfeld, J. et al., Japanese Team-based Work Systems in North America: Explaining diversity, *California Management Review*, 37(1), 1994.
- 35) MacDuffie, J.P., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 1995.
- 36) Womack/ Jones/ Roos, *op. cit.*
- 37) 渡辺 前掲書。
- 38) Delbridge/ Lowe/ Oliver, *op.cit.*
- 39) Jenkins,A., Teams: From “Ideology” to Analysis, *Organization Studies*, 15(6), 1994.
- 40) Appelbaum/ Bailey/ Berg/ Kallegerg, *op. cit.*
- 41) Pfeffer, J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Busines School Press (佐藤洋一訳 『人材を生かす企業』トッパン 1998 年)。
- 42) Appelbaum/ Bailey/ Berg/ Kallegerg, *op. cit.*
- 43) Dunphy, D./ Bryant, B., Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?, *Human Relations*, 49(5), 1996, p.692.
- 44) Manz, C.C., Self-Leading Work Teams: Moving beyond Self-Management Myths, *Human Relations*, 45(11), 1992.
- 45) Buchanan, *op. cit.*
- 46) 大橋昭一・藤本くみ子「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」『関西大学商学論集』第 4 5 巻第 5 号 2000 年 3 頁。
- 47) Jenkins, *op. cit.p.852.*
- 48) Campion, M.A./ Medsker, G.J./ higgs, A.C., Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups, *Personnel Psychology*, 46,1993.
- 49) Cohen, S.G./ Ledford, G.E., The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 1994.
- 50) Procter, S./ Currie, G., Target-Based Teamworking: Groups, Work and Interdependence in the UK Civil Service, *Human Relations*, 52(12), 2004.
- 51) Mueller, F., Teams between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the ‘Internal Environment’,

*Journal of Management Studies*, 31(3), 1994, p.384.

- 52) Benders/ Van Hootegem, *op, cit.*
- 53) Mueller, *op, cit.*
- 54) Benders/ Van Hootegem, *op, cit.*
- 55) *Ibid.*
- 56) Procter/ Currie, *op, cit.*, p.1552.
- 57) Hackman, J.R., *Leading Teams*, Harvard Business School Publishing, 2002 (田中滋訳『ハーバードで学ぶできるチーム 5つの条件』生産性出版 2005年。)
- 58) 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*, 39(4), 1996.
- 59) Dunphy/ Bryant, *op, cit.*
- 60) Procter/Currie, *op, cit.*
- 61) Woodward, J., *Industrial Organization: Behavior and control*, Clarendon Press, 1970.
- 62) Burns, T./ Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961.
- 63) Perrow, C., A Framework for Comparative Analysis of Organization, *American Sociological Review*, 32.1967.

主指導教員 ( 小山洋司教授 ) 副指導教員 ( 咲川孝 助教授 ・ 芹澤伸子教授 )