十條製紙の小集団活動

十條製紙株式会社生産部 大野 茂 躬

The small group activity in Jujo

Shigemi Ohno

Jujo Paper Co., Ltd.

本年5月、石巻工場で開催された小集団活動全社発表大会

1. 小集団活動導入の背景

当社の小集団活動は昭和52年から53年の約2年間にわたって経営トップ層を中心にして導入準備がなされ、昭和53年の中央労経協議会において会社から労働組合に対して経営方針の大きな柱として提案された。幸い労働組合の理解が得られ、昭和54年の4月から10月にかけて各工場がほぼ一斉に小集団活動を開始した。その後、約5年遅れて昭和59年に本社部門でも小集団活動が実施に移された。

当社が小集団活動の導入を決意するに至った背景は二つある。その一つは、経営側のニーズとして「環境変化に素早く対応できる組織作り」であり、もう一つの背景は従業員サイドからの根強い「職場における人

間性尊重」要請に応えるためであった。

最近では政治・社会・経済面でも、技術や顧客動向でも企業を取り巻く内外の環境変化は極めて激しい。これらの変化に対して企業が適切に対応できなければ、その命運にもかかわると言われている。環境変化に対応できる組織体質とは、トップの方針で素早く組織全体が動く組織体質であったり、あるいは、職場第一線の従業員自らが旺盛に外部変化をとらえ、それに対応するような職場体質などを指すものと思われる。このような企業体質に改善するためには、企業の一部の人々の活動だけでは不十分であって、職場の第一線従業員も含めた全従業員が共通の問題意識をもって、各自の職場で安全や品質やコストダウンなどについて、自主的に、そして、主体的に活動することなくしては望

めないと考えられる。

一方、現在の職場の第一線では製造工程のオートメーション化やロボット化、事務・営業部門のコンピューターによる情報処理が急速なテンポで展開している。このようにFA化やOA化が進んだ段階では、従業員は仕事のなかに、そして仕事遂行プロセスのなかに主体性や、生きがいを求めてもなかなか実現できない環境になってきている。経営側がこのことに気づかず、あるいは無視して「企業が指示した仕事を達成したら、その仕事の対価として賃金を支払いましょう。福利厚生の恩恵を与えましょう」というような態度で接するならば、従業員は職場における人間としての自分の存在意義について懐疑的となり、勤労意欲の向上や職場の改善活動など望むべくもない状態になると思われる。

このような観点に立てば、現在の企業組織が抱えている大きな課題の一つは、「従業員の持つ能力を、仕事のなかに、いかにして発揮させるような新しい職場を作るか」ということに要約できるであろう。

同じ職場の仲間同士が「自分たちの職場の具体的な課題」を自主的に設定し、そして、その改善を小集団活動の目的としてその改善活動を実施するとき、小集団活動は次のように機能することが期待されている。

- (1) 小集団活動の場では、職制の枠を外してそれぞれの役割を自主的に決めて活動するため、一人ひとりがその職場（小集団）になくてはならない貴重な戦力として尊重される。
- (2) 一人ひとりが、自分の目標を持ち、その達成に向かって努力し、その目標達成によって大きな満足を楽しむことができる。
- (3) 職場の仲間と自由に話しあえるなど、良い雰囲気の中で協力しあい、職場で自主的に設定した目標の達成を目指して努力できる。
- (4) 一人ひとりが積極的に職場の改善活動に参画し、その実現に努力できる。
- (5) 職場の改善活動を通じて各自が自己啓発に努め、各人の能力向上を図ることができる。

以上のような観点から、小集団活動は経営側のニーズにも、従業員側の要請にも応えるものとして、当社では経営の基本方針として採用することになったのである。

2. 小集団活動のねらい

第一の目的 従業員一人ひとりの能力向上

当社が推進している小集団活動は単なる職場の改善やZD、QCなどに片寄らず、これら全てを包括する総合的な運動のなかで、従業員の能力向上を目指して

いる。従ってZDやQCの特定の技法を身につけて、特定範囲の課題解決にねらいをしぼっているわけではない。職場のグループ活動を通じて従業員の自己啓発と相互啓発を促し、そのことによって人間として成長を図り、企業組織のなかでの従業員本人の存在価値を高めることを第一義とする運動である。

仕事は人を育てるものであるが、自主的に職場の周辺の問題を見つけ、それを改善していく小集団活動によって、従業員一人ひとりが成長していくことを期待している。職場周辺の問題改善について、自分たちで計画段階から一貫してまとめあげた喜び、今まで成し得なかったことを成し遂げた喜び、そのことによってみんなから認められた喜びを味わうとき、仕事のなかに真の喜びを見出すことができるようになる。そして人間としての成長が期待されるのである。

第二の目的 新しい職場作り

企業規模が大きくなり、組織化・機械化が進むと、そこに働く人々の行動は単なる機械的行動の繰り返しになり、職場は労働提供の場だけになりがちである。これでは職場においては人間としての喜びも働きがいもない。

一方、小集団活動においては、「改善テーマの設定」から「現状分析」「改善案の立案」「実行」「効果確認」「歯止め」などの一連の活動が、職場内のミーティングをベースにしたメンバーの合意に基づいて展開される。このミーティングでは全員が職制上の立場を離れて、言いたいことを本音で言うことができるので、その話し合いによって自然に職場の人間関係がよくなり、明るい職場にすることができる。

更に小集団活動の結果、自分たちの職場の環境がよくなったり、仕事がしやすくなったり、仕事が安全にできるようになったり、コストが安くなったり、品質が安定したという体験をすると、「俺達がこの問題を解決したんだ。そして、工場のため、会社のために、いい仕事をしたんだ。俺達がこの職場を支えているんだ。」ということを実感することができる。この達成感と誇りが、職場に働きがい、生きがいを見出すことにつながることになる。

このようにして小集団活動の多くのグループが刺激しあい、協力しあう関係になると、従業員にとって働きがいのある新しい職場作りに大きく機能することになる。

第三の目的 企業業績の向上

従業員が小集団活動に参加することによって、自分達の職場の色々な問題を解決することになる。そして、その結果として職場のコストダウンや品質安定と安全

管理の強化などに結びつき、企業業績の向上に寄与することになる。

3. 小集団活動の活動状況とその成果

小集団活動への参画

小集団活動への参加は自主参加を原則としている。

工場では管理職を除く一般従業員全員が小集団活動のグループ編成対象者であり、管理職はその支援者として関与することになっている。但し、一般従業員のなかの監督職（日勤係長）とスタッフの一部が支援業務を担当していることもある。

本社では一般従業員と、部長・副部長などライン業務に従事している管理職を除く管理職が小集団活動のメンバーとなっている。ライン部長は支援業務を担当している。

以上のような小集団編成ルールに基づく小集団活動組織率は62年3月31日現在で98.3%に達している。

グループ編成

紙・パルプの製造現場は24時間連続操業である。従って、操業部門では4組3交替制で係が編成されているので、小集団活動のグループ編成も交替係長単位で編成することを原則としている。しかし、紙の仕上検査部門のように常昼職場で大勢の作業員がいる職場では、1グループ5～7人で編成するようにしている。一方、事務部門のように1人1業種のような職場では総務課、経理課、労務課など合同で1グループを編成している例もある。

以上のようなグループ編成で現在のグループ数は670グループ（工場：588グループ、本社：82グループ）である。

ミーティング

ミーティングは小集団活動の基本という理解の仕方、ミーティングは時間外で行うことを原則として、グループ月当り2回以上、1回のミーティングは約2時間程度を目標に指導してきている。しかし、小集団活動を開始してから約3年間は全社平均で1回以下／グループ・月であった。その後、「小集団活動をなぜやるのか」などの理解が深まるにつれて徐々に増加し、昭和59年以降は2回／グループ・月の割合のミーティングが定着し、61年度は2.5回／グループ・月の実績であった。例外ではあるが、工場では年間101回（月平均8.4回）ものミーティングをもつような熱心なグループもでてきている。

テーマの内容と目標達成件数

職場の小集団活動は安全・品質・コストなど、いずれの目標であってもその成否の大半はテーマの選び方

で決るといってよい。明確で成果が確かめられる目標を決めておかないと活動に達成感が得られないし、的確な進め方を期待することができない。当社ではテーマ設定にあたっては次のようなことに気をつけて指導している。

- (1) 自分たちの職場で、今、痛切に困っている問題を取り上げること。
- (2) できるだけ具体的な問題を取り上げること。
- (3) グループで解決の可能性のある問題を選ぶこと。
- (4) 3～4ヶ月で達成できる問題を対象にすること。

具体的に完結した活動テーマを例示すると次の通りである。

安全関係のテーマ例

- (1) 紙仕上検査場所におけるリフト・トラックと人の接触防止対策
石巻工場・仕上検査課「パルック&ストロベリー」
- (2) 2P湿紙サンプリング方法の改善と安全作業基準書の作成

石巻工場・第3抄造課「希望」

環境保全関係のテーマ例

- (1) 慣性集塵機取付による製紙汚泥焼却キルン排出ばいじん濃度の低減
八代工場・環境管理室「グループ・スクール」
- (2) 廃水処理経費の節減

勿来工場・大磯分工場「月下美人」

品質管理関係のテーマ例

- (1) スリッター紙粉の紙製品への混入防止対策
勿来工場・仕上検査課「新巻取之助」
- (2) DIP白色度のバラツキ縮小と薬品添加量の見直し
伏木工場・原質課「歯車」

コストダウン関係テーマ例

- (1) RGP 二次レファイナーモーター冷却ファンの省電力

伏木工場・動力課「リペアーズ」

RGPのレファイナーを駆動するモーターは、運転により温度が上昇するため、冷却ファンで冷たい外気をモーターに送り込み冷却している。この冷却ファンの年間の運転状況をチェックしてみたところ、外気温が下がっても運転させていた。そこで、この冷却ファンの節電ができないかを活動のテーマとした。

二次レファイナーには、A系列の5.5kWとB系列の11kWの2台の冷却ファンがあり、年中運転していた。そこで長期にわたる調査を基に、その節電について検討した結果、

- i) A系レファイナーは、単独の冷却ファンを持っているので温度の高い反調節側のモーター温度を表示さ

せ、監視するとともに、モーター温度75℃でファンを起動させ、60℃でファンを停止させるようにした。更に、外気温が20℃以下になる10月から4月の7カ月は、冷却ファンを停止してもモーター温度が75℃以上に上昇しないことがわかったので、この間は冷却ファンモーターを停止することにした。

ii) B系では、モーターの温度が高いのでこれにセンサーを取付け、インバーターにより冷却ファンの回転数制御により風量をコントロールし、温度を75℃以下にするようにした。

その結果、年間110万円の電力費を節約することができた。

(2) 黒液噴射ノズル改造によるボイラー重油消費量の節減

銑路工場・汽機課「回収係Cチーム」

作業改善テーマ例

(1) 目立機の改造によるグラインダー目立作業の要員合理化

銑路工場・第一原質課「オールドスターズ」

グラインダーストーンの目立作業を2人でやっていたが、要員合理化でグラインダー担当者が一人になったため、一人で目立作業ができるような装置の開発をテーマとした。

何回か失敗した後、油圧装置の切り替えレバーをリンク機構とし、足で操作できるようにした。

この改善により

i) 一人で目立作業ができるようになった
ii) 一人で目立車の走行と切り込みをするため、目立の仕上りが従来より良くなった

(特許申請中)

(2) 抄紙機小径ロール取替え治具の考案で、小径ロール取替時間の短縮

伏木工場・設計工作課「ニュー立山」

抄紙機の小径ロール(カンバスロール、フェルトロール、ワイヤーロールなど)の取替え作業は、先ずマシンの表裏フレームに鉄パイプを2本通し、次に導板を渡し、その後鉄パイプでカンバスなどを釣上げ、ロールを2個の台車に乗せ、導板に沿わせて引き出していた。この作業は非常に労力と時間を要し、かつ危険な作業であったため、この作業改善のための治具の考案をテーマとした。

考案した治具の構造は直径300mm、長さ4,600mm、の鋼管を長さ方向へ100mmの幅で切り取り、その両側に5個ずつ計10個のベヤリングを取付けてある。

ロール替えの手順は、ロールをワイヤーで釣り、治具の切り取ってある溝部分を上にしてロールの面上を

ベヤリングで受けて押し込む。そして治具を180°回転させて釣り、ロールはベヤリングで受け、治具の中を落下の危険なく引き出す。

この治具の開発により、作業者は危険な作業から開放され、ロール替え時間も4時間から1.5時間に短縮でき、作業員も6人から4人に減員することができた。
(特許申請中)

研究開発関係テーマ例

(1) CCP品質試験のLA化

中央研究所・特殊紙研究室「ヴァイキンズ」

(2) 恒温室内の雑菌汚染対策

中央研究所・化学品研究室「フルハウス」

本社の業務改善テーマ例

(1) 手形枚数削減と印紙税節減

本社・財務部・会計グループ「グループFOREX」

(2) 商品マニュアルの作成

本社・資材部・主要品グループ「バイヤーズ」

注:「」内はグループのニックネーム

以上のようなテーマを61年度全社合計で1,350件、グループ平均で年間2.2件、検討し完結させている。なお、最近1年間の完結テーマの件数と内容は表1の通りである。

表1 61年度の完結テーマ件数と内容

1. 能率向上	263件 (19.5%)
2. 管理の改善	227件 (16.8%)
3. 設備改善	211件 (15.6%)
4. 品質向上	140件 (10.4%)
5. 安全衛生	132件 (9.8%)
6. コスト低減	127件 (9.4%)
7. ミス防止	78件 (5.8%)
8. 勉強	72件 (5.3%)
9. 公害・環境	32件 (2.4%)
10. グループ運営	13件 (1.0%)
11. モラル	8件 (0.5%)
12. その他	47件 (3.5%)

成果発表

完結した成果について仲間を紹介し、上司の評価を受けるため一つの活動テーマが完結すると、すべてのグループが必ず課の発表会で発表することになっている。その後、部の発表会があって工場発表会や全社発表大会の代表グループが選抜される。課と部の発表会は完結テーマが集まり次第開催している。工場発表会はほとんどの工場と本社が年2回(石巻工場は4回)開催している。全社発表大会は年1回、工場所在地持ち回りで毎年開催し、本年度8回を数えた。全社発表

大会には副社長以下経営のトップが出席し、成果発表に対する講評と、ねぎらいと激励の言葉をかけられる。

発表会の開催については、ともすれば発表会のため的小集団活動になるという恐れもあるが、小集団活動の活性化持続のためには必要な行事として毎年実行している。

提案件数

小集団活動の活性度を測定する項目の一つとして提案件数がある。小集団活動実施前の件数は年間500件以下であったが、小集団活動開始後3年を経過した57年から急速に増加しはじめ、61年には5,138件に達している。これを1グループ当りにすると9件となる。この数字だけを見れば当社の提案件数は少ないように見える。しかし、当社の提案の仕方は他社と若干異なり、あるテーマについてグループで検討し効果があればそれを確認したうえでグループ提案をする、というような形を自然にとっている。従って、一つのグループ提案にはいくつもの提案が織り込まれていることを付記しておく。

小集団活動の成果

小集団活動による成果としてコストダウンのように金銭的に評価できるものと、モラルアップのように金銭的に評価できないものがある。

金銭的に評価できる経済的效果としては、55年以降毎年、省エネルギーや薬品の節減に代表される比例的な節減が年間5億円以上に達している。

一方、当社の小集団活動の本来的なねらいである職場と従業員の活性化については、60年7月、全管理職を対象にアンケート調査を行ったところ、次のような結論を得た。即ち大部分の管理職が表2のような理由を挙げて、職場の活性化のために小集団活動はある程度の成果を収めていると評価している。

表2 職場活性化に果した小集団活動成果

①. 仕事に取り組む意識や意欲の向上……	21.5%
②. 職場の活性化……	17.9%
③. 当該管理業務の向上……	15.9%
④. 場内のコミュニケーションの円滑化…	13.8%
⑤. ボトムアップの土壤ができる……	10.7%
⑥. 職場のモラルアップ……	10.1%

4. 管理・監督者と小集団活動

大部分の管理・監督者はそれぞれ部下をもち、通常、部下を通じて職務を遂行している。その部下のすべてが、いつも安全に作業し操業を安定させて品質基準を維持し、コスト・ダウンを図ってくれば問題はない

が、実際はなかなかそうはいかないのが普通である。特に従来の指示・命令のみによる仕事の進め方だけでは、十分な業務の遂行は難しく、時には命令管理の強化が部下のやる気を喪失させてしまうことも屢々経験することである。

一方、管理・監督者は部下の業務内容やその仕事のやり方のすべてを知っているわけではなく、むしろ気がつかない、手が回らない、さらに命令ではできないような仕事が現場には数多くある。このような命令管理の不十分さと、職場の第一線で働く部下の職場の問題に対する無関心さが複合して、トラブルやクレームが絶えないといったケースが意外に多くあるものである。

従来の命令管理を主体とした仕事のやり方に、職場第一線従業員による自主的な管理活動を補完した新しい仕事のやり方（小集団活動）は、職場第一線の従業員が自主的に自分たちの職場の問題の改善活動を展開し、業績向上に寄与してくれることを狙っている。従って、小集団活動は率直にいうと管理・監督者にとっては極めて有効な仕事のやり方と言えよう。一方、従業員にとっては小集団活動をすることによって個人の能力の向上につながり、明るい職場づくりができ、自分の生活の糧を得る場である企業の業績を向上させることができるわけで、自分の職場に働きがいと、生きがいを見出すことができることになる。

この小集団活動の中心になるのは、いうまでもなく職場の第一線の従業員だが、これらの活動を積極的に推進するのは実はラインの管理・監督者の役割である。小集団活動はスポーツや趣味のような面白さはないが、スポーツや趣味に熱中するような従業員の能動的な行動を必要とする。従って、この活動は管理・監督者がどのように従業員の能動性を引出すかが大切なポイントである。自主管理活動だからといって管理・監督者が消極的であったり、関心の示し方が薄い場合は小集団活動は決してうまく展開しない。小集団活動を効果的、継続的に進めていくためには管理・監督者が自分の担当する職場の職場風土に見合った積極的な支援活動を必要とするのである。

管理・監督者が小集団活動を支援する場合の一番大切なことは、管理・監督者とグループ・メンバーの間の信頼関係を維持することである。管理・監督者の命令で信頼関係が生まれてくるものではなく、一緒に同じ立場に立って小集団活動を考え行動することが大切である。部下が小集団活動を通じて意欲的に仕事に取り組めるようにしたとき、その職場の業績が大きく向上するということは数多くの実績が証明している。

5. 小集団活動の推進組織

小集団活動を長期にわたって運営していくためには活動全体を支える組織が必要である。当社では全社の小集団活動を生産部が事務局として統括している。小集団活動に関する基本方針、年度計画および予算の審議、立案は社長直轄の教育委員会で行う。

工場および本社の小集団活動を推進する組織として各事業所に推進委員会がある。その代表例を上げると図1の通りである。この推進委員会は事業所の小集団活動の円滑な推進をはかるために次のような業務を行う。

- (1) 事業所の小集団活動推進に関する提言
- (2) 事業所の小集団活動の育成、推進の援助のための諸企画諸制度の立案および実施
- (3) 事業所の小集団活動発表会の企画および実施
- (4) 事業所小集団活動実績の把握、情報収集、資料の整備
- (5) 他社との交流

図1 鉏路工場の小集団活動推進組織

6. 小集団活動の教育

小集団活動教育の経過

当社では小集団活動を活性化させるための支援活動は、教育に始まり教育に終ると考え、小集団活動関係の教育にはかなりの力を入れているつもりである。

昭和54年から57年までの小集団活動導入期は、外部のコンサルタントに依頼してリーダーおよび支援者

の教育を行った。しかし、その後、当社に小集団活動専任の担当者を配置したこともあって、最近では専ら社内講師による研修が行われている。小集団活動の教育を社内で実施するメリットは次の通りである。

- (1) 自社の問題解決事例を豊富に取り入れた教育ができる
- (2) スケジュール、カリキュラムを自社の都合に合わせて自由に設計できる
- (3) 教育コストを大幅に節減できる

当社の社内における小集団活動関係教育には、当社主催の(1)小集団活動支援のための管理職研修会、(2)小集団活動支援のための監督職研修会、(3)小集団活動リーダー研修会、(4)技能交流会、(5)手法インストラクター研修会などがある。工場主催の教育では(1)リーダー研修会、(2)係長研修会、(3)支援者研修会、(4)グループ合宿研修会(担当課長を交えた係全員のファミリー・トレーニング後述一)などを実施している。これら教育に要する費用は昭和61年度の予算で約1億2千万円であった。

小集団活動教育の進め方

小集団活動教育は座学形式か、体験学習形式かは議論の分かれるところだが、当社では小集団活動の成熟度合に応じて使いわけしている。すなわち、小集団活動の導入当時とか、小集団活動未熟グループに対しては、「なぜ、われわれは小集団活動をやらなければならないのか」「小集団活動と職制活動との関係」「リーダーの役割」など観念的な問題で悩むリーダーや支援者が多いので、この場合は座学形式でじっくり教え、その後にグループ討議で更に理解を深めさせるようにしている。

一方、ある程度小集団活動の体験を積んできたなら、リーダーとして効率的に活動するためのノウハウ、例えば、グループ討議の仕方、メンバーのやる気の起させ方、問題の見つけ方とその原因の解明の仕方、改善案の作り方、QC7ツ道具、グループ発想法などについて体験学習的に研修している。

いずれにせよ、小集団活動は実践活動なので、小集団活動の理論や手法などの物知りではあるが実践行動力がないような人を作る教育であってはならないと考えている。

今、最も力を入れているグループ合宿研修

当社では小集団活動が始まってから3年間ほどは、相当数の従業員を外部研修に出して教育したつもりだが、どうもその教育が職場に定着しなかった。その理由を探ってみたところ、次のようなことが分かった。すなわち、(1)外部研修を受けた従業員は受講直後は色

々な刺激を受けて、燃えて職場に戻り、そして行動に移す。ところが、職場の大部分の従業員はそのような動機づけがされていないので、それが職場から浮き上がった言動として受けとめられる。(2)グループのなかの特定の人だけが活動しても、本当の小集団活動にならない。(3)メンバー全員に共通の意識をもたせなければ職場のエネルギーが結集されない。

これらの反省から、1係全員が同時に同じ教育を受け、係員全員のやる気を触発するような社内研修を手作りで開発した。その研修要領は次の通りである。

- (1) 係長から一般係員まで、係員全員の1泊・2日の合宿研修。1シフトの色々な係が同時に参加
- (2) 研修会場は最寄の国民宿舎社内施設
- (3) 座学より体験学習に重点を置く
- (4) 講師は社内の部課長クラスの社内講師および社内手法インストラクター
- (5) 研修のメイン・テーマ＝「自分達の職場で、今、一番困っている問題はなにか。そして、その解決策はなにか」
- (6) 担当課長も出席。職場の生の声を聞き、適切なアドバイスをする。更に職場からの要請事項について「やる、やらない」の意志表示をはっきりする。そして約束したことは確実に実行する
- (7) 各グループはグループ討議の結果を全研修生と工場幹部に対して発表する
- (8) グループ討議の結果を工場幹部はしっかり聞いて「今後の活動に期待している」と激励してやる
このグループ合宿研修の教育効果はこれまでの実績を点検すると次の通りである。
- (1) グループ・メンバー全員が共通の問題意識をもつことができる。更に、触発され、やる気を出す
- (2) 職場の第一線の従業員が日頃接触の少ない工場長や部・課長など工場幹部と直接話し合いができ、工場幹部の工場運営方針を知ることができる。一方、工場幹部は職場の生の声を聞くことができる
- (3) 職場周辺の問題の見つけ方と原因の解明の仕方、統計手法の使い方、改善案の作り方、発表の仕方などについて、グループ全員で同じレベルで不公平なく習得できる
- (4) 職場内の心のこもった意志疎通ができる

7. 今後の課題

管理職の業績目標とグループの自覚目標の整合

当社では管理職を対象とする「業績目標管理制度」があって、毎期、当該工場長もしくは部長の方針に基づき、コスト・品質・安全・職場の活性化などについて

具体的な目標を設定し、それを実現することが要求される。それを達成するためにある管理職は職制を通じて命令で実現しようとする場合もあるし、ある管理職はスタッフを使ってその実現を図る場合もある。

小集団活動が始まってからは、管理職に対して「業績目標の内容によっては、どんどん小集団活動でやってもらいなさい。特に、作業標準書のようなものは、課長やスタッフが机上で書くよりも、小集団活動の場で作ってもらった方がより現場で守られる実践的な基準書ができる」と指導している。そして、機会あるごとに自分の業績目標を小集団活動グループに流す努力をすることを求めてきた。

ところが前述の管理職を対象にしたアンケート調査のなかで、「活動テーマ・目標について規制や方向づけをせずに自由に選ばせているので職制の業務目標と無関係である」と約20%の管理職が回答している。すなわち、まだ「職場の業績目標とグループの自覚目標を整合させることが管理職の重要な業務の一部である」ことの認識に欠ける管理職がいるわけで、今後、一般従業員の小集団活動教育と並行して、小集団活動支援者としての管理職研修にも注力する必要があると考えている。併せて小集団活動グループに対して「よいテーマ」を提供できる最短距離にいる職場の上司がその業務目標と小集団活動グループ目標をよりスムーズに整合させる方法について研究を進める必要があると考えている。

小集団活動の成果の見返り

ある事業所で一般従業員を対象にして小集団活動に関するアンケート調査を実施したところ、小集団活動の見返りが少ないという意見が相当数あった。これら従業員が指摘するこの見返りのなかには、当然、金銭的な報酬が入っていることは明らかである。

しかし、改善成果に対して金銭的に報いる方法も当然あるが、そればかりでこの問題は解決しないように思われる。『支援者が絶えず自分達のそばで活動を見守ってくれている。そして、活動の成果に対して十分な理解と評価をフィードバックしてくれる。すなわち、達成の喜びを支援者と共に分かちあえることが一番嬉しい』という現場第一線の声がある。われわれとしては、これが最も大きな見返りであり、次の活動の原動力となるのではないかと考えている。

なお、活動のレベルアップを図ることが成果に対する喜びをより大きくするものと思われるので、社内外の研修や、他社・他工場の発表会参加などの機会をより増やす方針である。