

研究発表**「参加による管理」制度における作業員の参加量**

参加の範囲・分野の視点からの考察

田 中 佑 子*

本研究では、「参加による管理」制度における作業員の参加量を、参加の範囲・分野の観点から考察することを目的とする。わが国で典型的な活動を実践する3社の管理者・監督者・リーダー44名を対象に、調査表を用いた面接調査を実施した。結果は、(1)全般に、「人」の管理、「基準設定」の分野では参加が低く、その他の分野では参加が広がっていた。とくに、工程、工具や機械、品質、資材のような「物」の管理、「改善」の分野では、参加は高かった。(2)参加項目に着目すると、一般作業員に最も近いO監督者が、「上司の許可なしに実施できる業務」に参加は集中していた。「人」の管理は、「リーダーの決定」のように身近な項目でも、権限は監督者に留保される傾向にあった。(3)作業自体に必然的に付随する自由裁量の大きい職場では計画的・意図的に委譲される自由裁量も大きく、「参加の累積現象」が見られた。

The Amount of Workers' Participation in the "Participative Management" System

Yuhko TANAKA

The purpose of this paper is to investigate the amount of workers' participation in the participative management system. Forty four subjects were interviewed. Results are as follows; (1) the participation is low in the fields of personnel and normalization. (2) In the other fields, it increases by degrees, especially high in the fields of process control and improvement. (3) Generally, workers participate mainly in the jobs which assistant foremen may carry out without the approval of superior authorities. (4) In the workshop where workers' discretion on their operations is large, they tend to be authorized for decision making in their shop life by the participative management system.

1. 研究目的

本研究では、「参加による管理 (participative management, 以下, PMと略記)制度」を、「従業員個々人が、自分の職務遂行に影響を与える管理に、直接参加する制度」と規定する。これは、参加主体が職場の構成員個々人であり、参加対象が職場の仕事にかかわる諸問題である点で、「職場レベルの参加」である。実践的には、職務遂行に必要な意思決定への参加に重点を置く「意思決定型」と、職場の諸活動の発展を阻む状況(問題)の解決に重点を置く「問題解決型」—たとえば、QCサークル活動やZD運動—として、展開している。

PM制度では、従業員の管理への参加を活動内容としているので、上司から従業員へ権限委譲(注1)が生ずる。しかし、この権限の内容・大きさ・実効性に關しては、議論が多い。Levinson[6]や安井[15]、

市原[13]や二神[1]らは、PM制度を北欧・西独型と米国・日本型に2分して、考察を進める。たとえば、北欧型では、経営者と労働組合の共同導入であるから、従業員の権限は拡大される。他方、米国・日本型では、経営者主導型であり、管理者によってすでに決定されている事柄の説得術である。したがって、従業員の権限は拡大されず、参加成果を目的とした動機づけ手法にすぎないと批判される。

両型態の委譲量には、はたして差異があるのだろうか。このような議論に関しては、実証的に考察される必要があるが、わが国のPM制度の組織面・心理面の実態でさえ、十分に調査研究されているとはいえない。そこで、本研究ではPM活動における作業員(注2)の参加量を実態調査し、作業員の権限がどの範囲・分野で委譲されているかについて考察することを目的とする。

2. 研究方法**2.1 分析の枠組**

参加量に関する分析枠は、すでに、Strauss[10], Tabb & Goldfarb[11], Walkers[14], 兼子[4]らの

*お茶の水女子大学 (Ochanomizu Womens' University)

昭和56年春季研究発表会にて発表

受付：昭和56年7月22日，再受付(1回)

受理：昭和56年9月21日

表1 調査対象

会社名(業種)	職 場 名	対象(人数)
A社 a 製作所 (電機)	・換気扇職場 ・巻線職場 (以上、単調反復型) ・工具工場 (非単調型)	管理者(1), 上司(2), リーダー(10), 推進管理者(1) 管理者(各1) 上司(各1)
B社 b 製作所 (自動車)	・エンジン職場, 塗装職場, 溶接職場 (以上、単調反復型) ・合成樹脂職場, 鋳造職場, 機械職場, 品管職場, 保全職場 (以上、非単調型)	推進管理者(2) 上司(各1) リーダー(5)
C社 c 製鉄所 (鉄鋼)	・計装整備室 (非単調型)	推進管理者(1) 上司=リーダー(10)

調査期間：1979.10～1980.2.

文献に示されている。これらの枠組のうち、PM制度の参加量に関連する「参加の範囲・分野」「参加の程度」をとりあげて調査する。「参加の範囲・分野」とは、作業員が影響を与えられる管理項目・領域で測定され、参加の広がり（量的側面）を意味する。「参加の程度」とは、作業員が影響を与えられる決定段階で測定され、参加の深さ（質的側面）を意味する。今回は、前者に関して考察する。

文献調査で抽出された参加項目は、第一線監督者の職責に近いことが確認された。そこで、通産省[12]、日本産業訓練協会[8]、日本能率協会[7]、の監督者職責調査、工程管理便覧[5]を参考に、110項目・13領域で構成された調査表を作成した。

2.2 分析の次元と調査対象層の設定

参加量の実態調査には、三つの分析次元が考えられる。「規則」の調査では、形式上・制度上の参加を対象とする。これは、「実際の参加」[14]を知る手掛りになるが、実際の参加自体ではない。「体験」の調査では、個々の成員に意識されている参加、つまり、「心理的参加」[14]を対象とする。この参加量は、集団における成員の地位や役割、活動への関心度などの、社会的・心理的条件に左右される傾向にある。

「運営」の調査では、意思決定や問題解決の活動が、実際に行われたか否かに着目する。これは、「規則」の次元のように個々の実際の体験・活動を超越したものではない。また、「体験」のように社会的・心理的条件に左右されることとは、少ないと考えられる。本研究では、「運営」を中心に、「規則」も調査した。

「規則」のデータは、参加規定やPM活動の推進管理者の面接調査から得た。管理者はPM活動の理念や規定の設定者・維持者であり、広範囲の数多くの活動を見ている。したがって、その回答は、理念や規定に合致する方向に、一般化される傾向にある。「運営」のデータは、活動単位の小集団のリーダー、仕事上の直接の上司から得た。この層は、PM活動の指導者として、実践活動に内接・外接しながら、活動を鳥瞰的に見るべき立場にあり、自集団の活動の客観的把握が容易であると考えられる。

2.3 調査対象(表1参照)

わが国のPM活動は問題解決型で始まり、現在でもこの型態が実践活動の大半を占めている。意思決定型は導入史が浅く(注3)、事例も少なく(注4)、問題解決型と併用されている。しかし、意思決定型は「管理の自律化」を標榜しており、積極的な権限委譲が行われていると考えられる。そこで、意思決定型を中心に、あわせて問題解決型も調査する。事業所全体でPM制度を導入し、積極的に活動している典型例として、意思決定型・問題解決型のA社・B社、問題解決型のC社を対象とした。

2.4 調査方法

筆者による調査表を用いた面接法で、調査された。B社の上司・リーダーに関しては、本社スタッフが、後述する14項目を面接調査した。

3. 結果と考察

3.1 導入法 — 直接法と間接法

PM制度の導入には、2通りの方法が見られる。第一は、生産システムはそのままに、管理システム自体を改変し、PM化する方法 — 直接法である。B社の場合、たとえばエンジン職場では、タクト・コンペア方式はそのままに（注5）、新入社員の工程訓練やコスト管理のような作業に直接の関連の少ない分野を、作業員の自主決定に任せていた。問題解決型も、一般に、

直接法である。C社でも、生産システムはそのままに、QCサークルが付設されている。

第二は、生産システムを自由裁量の多い型態に改変することを軸に、管理システムのPM化を進める方法 — 間接法である。A社の巻線職場や換気扇職場では、従来のコンペア方式を廃止し、個々の作業員に、「20～30点の組立部品を扱うまとまりのある仕事」を職務として与える「作業集約方式」に改変した。これによって、作業速度や手順などは、必然的に作業員の自由裁量に任される。そのうえ、A社では、部品配置、工具

表2 A社の参加項目（運営のレベル）

領域	職場	換気扇職場	巻線職場	工具工場
工程管理(27項目)		<ul style="list-style-type: none"> ・作業手順 ・応援者の作業指示 ・1日の生産量 ・機械の段取り ・作業の遅延対策、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業手順 ・作業割当 ・機械の段取り ・機械のレイアウト ・管理図の作成、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業手順 ・新入者の作業割当 ・機械の段取り ・日程計画 ・作業の遅延対策、等
作業改善(8)		<ul style="list-style-type: none"> ・作業改善のための仕事の分析 ・作業方法の改善、等 	左に同じ	左に同じ
資材管理(5)		<ul style="list-style-type: none"> ・手元材料の確認 ・材料の要求、等 	左に同じ	<ul style="list-style-type: none"> ・手元材料の確認 ・材料要求 ・出庫手続、等
品質管理(10)		<ul style="list-style-type: none"> ・不良品の原因調査 ・不良品の修正措置 ・検査、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・不良品の原因調査 ・不良品の修正措置 ・検査、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・不良品の原因調査 ・不良品の修正措置 ・仕様の変更 ・検査、等
工具・機械の管理(8)		<ul style="list-style-type: none"> ・機械・工具の点検 ・機械・工具の修理の決定 ・機械・工具の修理 	<ul style="list-style-type: none"> ・機械・工具の点検 ・機械・工具の修理 ・工具の修理の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・機械・工具の点検 ・機械・工具の修理の決定 ・修理の発注の決定
安全管理(7)		<ul style="list-style-type: none"> ・職場の清掃・整頓 ・安全装置の点検 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の清掃・整頓 ・労働環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全規定の決定 ・危険な工具の使用禁止、等
原価管理(9)		・原価低減対策	・原価低減対策	<ul style="list-style-type: none"> ・原価低減対策 ・標準原価との差異の原因調査、等
教育訓練(6)		<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員に作業の説明・指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員に作業の説明・指導 ・新入社員の訓練の実施、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員に作業の説明・指導 ・新入社員の訓練の実施 ・職場内教育訓練計画の実施
職場規律(6)		<ul style="list-style-type: none"> ・職場規律の遵守 ・一時離席、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場規律の遵守 ・一時離席、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・生活規律の作成 ・一時離席
採用・配置・昇進(10)				・リーダーの決定
労働時間(6)		・休暇の計画	・休暇の計画	・休暇の計画
賃金管理(5)				
作業標準化(3)				

(注) 作業員が当該項目を決定したことのある場合、「参加」とした。ただし、その「参加」が例外的な場合は除いた。

表3 参加の範囲・分野(単位%)

調査対象 分野(項目数)	A 社				B 社	C 社
	工具 上司	卷線 上司	換気扇 上司 リーダー	管理者	管理者	上司(リーダー) 管理 者
①工程管理(27)	83.3	54.5	58.3	91.7	26.7	*
②作業改善(8)	100.0	100.0	100.0	100.0	57.1	*
③作業の標準化(3)	0	0	0	0	0	
④品質管理(10)	80.0	70.0	60.0	90.0	57.1	*
⑤工具・機械の管理(8)	87.5	62.5	75.0	75.0	20.0	*
⑥安全管理(7)	71.4	14.3	28.6	57.1	57.1	*
⑦原価管理(9)	33.3	16.7	16.7	33.3	88.9	(原価 低減)
⑧資材管理(5)	100.0	100.0	100.0	100.0	/	*
⑨採用・配置・昇進(10)	10.0	0	0	10.0	11.1	
⑩教育・訓練(6)	66.7	66.7	16.7	66.7	60.0	
⑪労働時間(6)	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	
⑫賃金管理(5)	0	0	0	0	0	
⑬職場規律(6)	33.3	50.0	50.0	33.3	66.7	

(注) 各職場で、該当の項目のない場合(たとえば、交替制のない場合)には、分野ごとの調査項目数に含まれていない。

の点検・補修、1日の生産量の決定なども、意図的に委譲された。

間接法の場合、たんに生産システムの改変のみに留まるなら、それはPM制度が導入されたとはいえない。作業システムに必然的に付随する裁量に加えて、意図的・計画的権限委譲がされて、初めて、PM制度が導入されたといえる(前者を第1種、後者を第2種裁量と呼称)。単調反復職場に意思決定型を導入する場合、わが国で報告されている事例は、主として、間接法である。

工具工場でも、従来の分業化による金型製作を廃止し、受注から完成に至る種々の仕事を、1名または数名の作業員で行う縦割り生産方式を導入している。ここでは、日程計画、材料の見積り、安全管理などにも参加が見られた。調査では、2種の裁量をあわせて参加量とする。

3.2 参加の範囲・分野

A社では、生産過程に直接関連した「物」の管理一中でも遂行的機能—と「改善」の分野で、参加量が高く、教育訓練を除く「人」の管理、「基準設定」の分野では、参加はほとんど見られない(表2、表3参照)。これは第一線監督者の職責の傾向に一致する[7]、[8]、[12]。項目別に見ると、C監督者(注6)が「上司の許可なしに実施できる権限」に、参加は集中していた。

工程、機械や工具、品質、資材のように、作業に直接関連する「物」の管理や「改善」の分野では、元来、管理者と作業員の間で利害の対立が少ない。作業員の

側から見ると、①決定に必要な情報を、自分の作業経験から直接得られる、②決定の評価基準は明確であり、計画・実施・評価・計画という循環完結型の活動ができる。したがって、作業員の参加意欲も参加能力も高まる。仕事の内容が充実して、作業への関心も連鎖的に高まる。

他方、この領域では、自由裁量の幅は小さく、作業員の決定結果は管理者に容易に予測される。結果的に不適切な決定がされても、影響は職場内に留まり、修復可能な傾向にある。つまり、管理者にとって、制度導入による損益のバランスが十分にとれる分野で、広く委譲されている。

上述の傾向は、わが国の先駆的PM活動を実施するC社の結果にも、明確に現われている(表3参照)。C社では、作業に直接関連した「物」と「改善」の重なる領域—広義の作業改善—に、テーマを限定していた。A社では、「物」「改善」の総和の領域を対象としているので、C社に比して、参加量は高い。

B社では、PM活動の権限規定をもっている。(A社・C社には、権限規定はない)。また、B社の推進管理者には、すべての項目を調査できたが、上司やリーダーの調査は部分的である(表3、表4参照)。そこで、B社については、「規則」の次元を中心に考察する。管理者には、コンペア職場を対象に回答するよう頼んだが、管理者の示す委譲量は、前述(2.2)したように、「運営」のデータより、多く見積もられる可能性がある。

規定上、自主決定に任される領域は、量の達成、質

表4 参加の範囲・分野（B社：「運営」のレベル）

項目	職場	エジ ンソ ン	塗 装	溶 接	合樹 脂	鑄 造	機 械	品 管	保 全
工 程 管 理	作業手順の決定 ローテーション計画 作業の割当 作業量の決定	×	×	○	○	○	○	○	○
工具 管理	新工具発注 工具の修理	×	○	○	○	○	○	○	○
安全	環境改善	×	×	×	○	○	○	○	○
採用 配置 昇進	昇進昇給の考課 リーダー決定 配置転換	×	×	×	×	×	×	×	×
労働 時間 賃金	休憩時間の決定 作業開始時間 能率給の決定	×	○	○	○	×	○	○	○
職場 規律	生活規律の決定	×	○	×	○	○	○	○	○

(注) 作業員の参加のある場合○、ない場合×で示す

の維持、職場の配置、新入者の工程訓練、設備の改善、不良の対策、コストの管理（以上、業務そのもの）、整理・整頓・清掃、職場環境の改善、各種制度の推進・定着化にかかわるもの（以上業務に準ずるもの）、QCサークル活動、改善提案、リクリエーション、交通安全運動、自治運動、相互啓発・自己啓発、自己啓発を伸長させる各種制度の推進・定着化にかかわるもの（以上、本来、業務外で行うもの）である。

管理者の調査では、作業と直接のかかわりの少ない原価管理、職場規律、教育・訓練で委譲が多く、作業と直接関連する工程管理、工具や機械の管理は、スタッフに任せられていた（注7）。

委譲・参加の少ない領域は、3社で共通していた。採用・配置・昇進、労働時間、賃金のような「人」の管理、新製品の標準時間などを決定する「基準設定」の分野では、作業員の参加は見られない。人事に関する分野では、労使関係で決定される事柄も多く、基準設定には専門技術が必要とされるので、監督者自身の権限も少ない。

なかには、「私用外出の許可」「残業の個人割当」などは、C監督者でも担当しているが、作業員にはまったく委譲されていない。「リーダー決定」は自主決定の代表的項目とされているが、作業員に任せている職場は少ない。また、A社では、自己申告制度（人事考課への参加）を実施しているが、技能系社員には適用されていない。企業活動や作業の大枠を決める領域、管理者と作業員の利害・方向のくい違う分野では、まったく委譲は生じていなかった。

原価管理のうち、「改善」の視点をもち、工数低減、人員削減のように、作業と直接関連した形で扱える「原価低減」については、どの企業・職場でも、積極的に委譲している。しかし、標準原価や予算の問題では、企業間・職場間に差異が見られた。A社の場合、工具工場にだけ参加が見られた。工具工場のような単品生産の場合、この分野の委譲は、仕事への動機づけや教育ばかりでなく、納期の短縮やコスト削減の面でも大きな効果が期待できる。B社では、単調反復職場でも、原価管理で多くの項目が委譲されていた。従来、原価管理では、第一線監督者の権限は少ない[7], [8], [12]。しかし、A社、B社の例から見ると、この領域で、参加の進む可能性が予測される。

3.3 参加の累積現象

同一企業でも、職場によって参加量は異なる。A社工具工場、B社品管・保全職場のように、本来仕事が反復的でない職場では、PM制度の導入で計画的・意図的に委譲される権限量も多い。たとえば、「リーダーの決定」「工具の発注」「安全管理」などに、広く委譲が見られる。第1種裁量の大きい職場では、工具や安全関係を集中的・画一的に管理するより、作業員にある程度任せたほうが効率的だという見地がある。

さらに、作業員と上司の心理的要因も大きいと考えられる。第1種自由裁量の大きい場合、作業員は他の領域の決定にも積極的関心を示す。管理者の側でも、積極的な委譲を計画している場合、第1種の委譲に成功すると、第2種の委譲も積極的に進める。つまり、

「参加の累積現象（注8）」が組織内で生じていると考えられる。

3.4 参加の広さに関する制限条件

面接調査では、あらかじめ用意された項目の行為を、集団の成員が行ったことがあるか否か、で質問した。作業員はこれに制限条件をつけて回答する傾向にあり、その実際の参加は、各項目の表わす範囲より狭かった。A社であげられた条件を以下にまとめる。

(1) 「時間の範囲」で限定する場合：工具場では、作業速度・日程計画などは、「納期」を期限として、作業員の自由裁量に任されていた。

(2) 「影響の範囲」で限定する場合：作業の割当や災害原因の調査などは、所属する集団内の範囲に限られ、集団間にまたがる決定は班長や役付工が行っていた。

(3) 「可能性の範囲」で限定する場合：工具の点検・修理、新入社員への作業の説明・指導は、作業員の「できる範囲」で任されていた。

(4) 「規模の範囲」で限定する場合：不良品の修正措置の決定、機械のレイアウトの小規模なものは、作業員に任されていた。

(5) 「基準的行為」の明示されている場合：作業速度・手順、新入社員の教育訓練は、管理者やスタッフによって、基準があらかじめ設定され明示されていた。

(6) 担当者主義：工具・機械の点検・修理、機械の段取りなどは、直接関連する作業員（担当者）に任せていた。

以上から、作業員に任される項目は、きわめて裁量幅の狭い、反復的・ルーティン的なものに限られていた。

4. 結論

PM制度における作業員の参加量を知る目的で、管理者・監督者・リーダーを対象に、面接調査を実施した。結果は、①全般に、「人」の管理や「基準設定」の分野では参加は低く、その他の分野では、参加が徐々に浸透していた。②とくに、「物」の管理と「改善」の領域—作業遂行に直結した分野—では、参加が高かった。また、③「参加の累積現象」が見られた。

人間関係論では、「参加」は参加的リーダーシップ、つまり、上司の個人的能力や意図に依拠していたり、非業務的分野に導入されて、迂回的に作業への動機づけを高める手法となっていた。PM制度では、責任・権限対応の原則を基盤に、日常の作業遂行に直接関連する分野への参加が、制度的に保証されていた。したがって、権限委譲の分野・範囲では、PM制度が前進

しているといえる。しかし、それも作業効率と直接結びつく範囲に限定される傾向にあった。

調査結果および参加の累積現象から、意思決定型PM制度を間接型で導入した場合、作業員の権限を着実に拡大している。この典型例A社では、参加の分野・項目数が多かった。しかし、参加項目に含まれる裁量幅はきわめて狭く、反復的・ルーティン的決定に留まっていた。このような場合、作業員は多少の自律感を作業に感じるにしても、強い達成感や成長感は得がたいと考えられる。

したがって、PM活動を実施するさいには、まず、間接法で導入して、作業員の権限の範囲を着実に広げる。さらに参加が作業員にある程度定着した段階で、裁量幅のある意思決定や問題解決の機会を用意することにより、作業員の強い達成感や成長感を伴う参加活動が可能となろう。作業員では、参加活動によって生ずる直接作業時間の減少に、管理上、一定の限界が存在する。その場合、裁量幅のある参加機会を定期的に用意するのでなく、テーマ別に計画することも可能である。

今回の調査では、PM制度を導入している企業のうち、先進例と位置づけられる企業を対象とした。今後は、業種・職場・作業員の属性などを十分考慮して、この結果の妥当性を広く検証する必要がある。また、作業員の参加能力や意欲、管理上の制約条件を調査し、PM制度における参加量の設計に関して検討していくたい。

本論文の作成にあたり、松村康平先生、お茶の水女子大学河野重男教授、産業能率大学池永謹一教授の指導を、3社の管理者・監督者・作業員の方々の協力と助言を得た。誌面を借りて感謝の意を表する。最後に貴重な助言をいただいたレフェリー諸氏に、厚く感謝する。

注

- (1) Strauss [10]は、権限委譲を「完全な権限の委任」に限定し、参加の一部としている。本稿では、参加と委譲は互換的に用いている。管理者の意図を強調する場合「委譲」を、作業員の意図を強調する場合「参加」を用いる。
- (2) 以下、調査対象は作業員である。
- (3) QCサークル活動は1962年、わが国で提唱され、ZD運動は1965年、日本電気が米国より導入・実施した。したがって、問題解決型は60年代に開始している。意思決定型は、ソニー（1965年実施）は例外として、70年代である。
- (4) 電機・自動車・自動部品などに、数例ずつ、事

例報告されている。日本産業訓練協会[9]、花見ら[2]の調査でも、実施会社は少ない。

- (5) 各作業員の足元にコンペアのトップボタンがつけられ、一時的にスピードを調節できるようになっている(フリーフローライン化)。しかし、日常の生産活動で、このボタンを作業員自身が使用することはまれである。これは、事故発生に備えて作業員に安堵感を与えたいたり、臨時に未熟練者を配置するさいに使用されるという。
- (6) 監督またはその補助業務に従事し、一般作業員に最も近い監督者[8], [12]。
- (7) B社では、PM制度導入のさい、班長(第一線監督者)の監督業務調査を行い。この業務を3分して、係長・スタッフ部門、作業員(自主管理)に委譲し、班長制は廃止された。「物」の管理の多くは、スタッフ部門が担当している。
- (8) Maccoby & Brownによると、参加は累積現象である(二神[1] p. 78)。本田[3]は、作業員の意欲が高まるにつれ、自主管理活動で扱うテーマは、業務的色彩を強めてきた、と報告している。

参考文献

- [1] 二神恭一：「参加の思想と企業制度」、日本経済新聞社、pp. 68-71, (1976)
- [2] 花見 忠、神代和欣、稻上 肇：“民間84労組の経営参加の実態”，季刊中央公論、pp. 310-334、春季号、(1977)
- [3] 本田康一：“「仕事の主人公」意識をベースに体质改善と自主管理システムを確立”，工場管理、pp. 17-22, Vol. 22, No. 1, (1976)
- [4] 兼子 宙：“職場の自主管理”，日本労務研究会、pp. 261-265, (1977)
- [5] 工程管理便覧編集委員会：「工程管理便覧(新版)」、日刊工業新聞社、p. 203, pp. 413-416, (1971)
- [6] Levinson, C.: *Industry's Democratic Revolution*, George Allen & Unwin Ltd., (1974); 足立千恵訳：「経営参加」、日本経済新聞社、(1975)
- [7] 日本能率協会：「現場管理の職責に関する実態調査」、(1969)
- [8] 日本産業訓練協会：「日本の現場監督者制度の実態」、(1966)
- [9] 日本産業訓練協会：「わが国の企業内教育の現状」、(1975)
- [10] Strauss, G. : "Some Notes on Power-Equalization," *The Social Science of Organization*, ed by H. Leavitt, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 41-84, (1963)
- [11] Tabb, J. Y. and Goldfarb, A. : *Workers' Participation in Management*, Pergamon Press, Oxford, (1970); 本間康平、磯部成志訳：「経営参加」、日本能率協会、pp. 19-21, (1971)
- [12] 通産省：「現場管理組織の合理化」、日本生産性本部、pp. 74-96, (1962)
- [13] 市原季一：“職場における共同決定”，組織科学、pp. 35-42, Vol. 8, No. 4, (1977)
- [14] Walkers, K. F. : "Workers' Participation in Management -Problems, Practice and Prospects," *IILS Bull.*, pp. 3-35, No. 12, (1974) ; 内藤正治、内藤敏子、近藤美智子訳：「労働者の経営参加」、人間能力開発センター、(1975)
- [15] 安井二郎：“「労働の人間化」と参加革命”、「経営参加の論理と展望」、日本労働協会編、日本労働協会、pp. 19-52, (1976)