

# 1990年代以降における日本の小集団活動 —— 普及団体の本部の動向を中心に ——

小 川 慎 一

## 1. はじめに

本論文の目的は、1990年代以降における日本の小集団活動の変化について、その一端を明らかにすることにある。具体的には、日本の小集団活動の普及を担ってきた全国規模の団体が小集団活動の実施率低下に、どう対応してきたのかを明らかにする。日本の小集団活動は70年代から80年代にかけて、国内外から実務と学術の両面で非常に注目された活動である。しかし90年代に入るとその注目度は低下した。

その要因のひとつは、日本における小集団活動の実施率の低下にあると思われる。90年代以降の長期的な景気後退や、それに触発された日本的経営の見直しは、小集団活動の実施率低下に大きく影響している。社会学や労使関係論など社会科学分野でも、90年代に入ると肯定的な観点による小集団活動への注目は少なくなった。むしろ小集団活動への懐疑的な評価が社会科学分野において増えたように思われる。

しかし、かつてより実施率は低下したものの、90年代以降もなお小集団活動を実施している企業は存在する。本論文は90年代以降における小集団活動の動向を、全国規模の普及団体がどのようにこの事態に対応してきたのか、その変化にそくして把握する。

というのも、小集団活動が1970年代から80年代にかけて日本国内で広く普及してきた要因のひとつとして、このような全国規模の普及団体の存在が指摘されているからである (Cole 1989)。ある社会において広範囲の組織が同一の仕組みを採用しているとすれば (制度的同型性, institutional isomorphism)、その要因やメカニズムを探ることは社会的に重要なトピックである (DiMaggio and Powell 1991)。

本論文では小集団活動を、「定期的業務と別に、従業員が職場の同僚と少人数のグループを結成し、互いに協力して業務に関する問題解決を図る活動」として定義する。このような社内活動を指す具体的な呼称は、企業や事業所によってさまざまであるが、「QCサークル」やそれに類した名称の用いられることが多い。本論文の以下では、このような社内活動に対して小集団活動の名称を使用する。またその活動を実施する少人数のグループに対して、以下では「サークル」の名称を使用する。

このような小集団活動が日本各地の企業で実施される直接的契機は、1962年にQCサークルの結成が『現場とQC』誌 (現:『QCサークル』誌) の創刊号で提唱され、日本科学技術連盟 (以

下「日科技連」)に設置された「QCサークル本部」への登録制度が開始されたことにある(日科技連50年史編集委員会 1997)。

“QC”という略語が“quality control”(品質管理)に由来しているように<sup>1</sup>、元来は品質管理の考え方を製造現場の一般労働者に浸透させる目的で、小集団活動は開始された(石川 1984)。しかし小集団活動の活動内容はその後多様化し、不良率や作業ミスの低減のみならず、作業の効率化や教育訓練などをテーマとした、さまざまな問題解決の領域にまたがっている。

小集団活動が日本企業に普及した70年代や80年代は、それが国内外から注目を集めた時期でもあった。その理由のひとつは小集団活動が、ほかの国々の企業に見られない活動だったからである。ちょうど70年代や80年代は、日本製品の国際競争力が高まった時期に該当する。国際競争力の向上の背景として、日本企業独自の経営方式が貢献していると見なされたのである。いわゆる日本的経営なるものが注目されたのであるが、そのひとつとして小集団活動も注目されるに至った<sup>2</sup>。

当時の欧米における生産現場の労務管理では、テイラリズムや自動車産業のフォード生産方式に代表されるように、直接生産労働と作業方法の計画や改善を担当する職務を分業する、いわゆる「計画と実行の分離」(あるいは「構想と実行の分離」)が一般的であった。小集団活動は直接生産労働に従事する労働者を改善活動に参加させる点で、「計画と実行の分離」と逆の原則を適用している活動であると捉えられた(仁田 1978)。

またテイラリズム的、あるいは科学的管理法に基づく計画と実行の分離や分業の細分化、作業の標準化が、労働からの疎外をもたらしめているとの問題意識が、国際的に高まっていた。小集団活動に見られるような「計画と実行の統合」が労働からの疎外を克服する、いわゆる「労働の人間化」を促進する試みのひとつとしても位置づけられた(八幡 1986)。

小集団活動にはこのような肯定的な評価だけでなく、懐疑的な評価も与えられてきた。たとえば、小集団活動が自主的な活動の名のもとに、労働者を能力主義的な競争に駆り立てる手段として機能することが示唆されている(熊沢 1980a, 1980b)。また小集団活動で労働者によって実施される問題解決の水準は、業務改善に直結するほどには高くないことが指摘されている(山下 1985)。日本に直接生産労働者の改善能力を高く評価する研究者であっても、業務に直結する改善は小集団活動でなく、定常業務において実施されていると主張している(小池 1991)。

さらには、重要な改善は直接生産労働者が実施するのでなく、改善や保全を職務とする労働者が定常業務として実施しているという報告もある(石田ほか 1997)。小集団活動を実施している職場であっても、熱心に取り組む者はごく一部であったり、ほとんど活動停止になっていたりする例も報告されている(大野 2003)。

小集団活動の効果に賛否両論があるにせよ、それがかつて日本で広く普及し、90年代以降も実施し続けている企業がある背景には、企業がそれになんらかの効果を期待してきたからであろう。さらには、小集団活動が日本企業で散在的に実施されているのでなく、90年代以降もなお一定の広がりを見せつつ実施されている背景には、すでに述べたように普及をめぐる企業

<sup>1</sup> 日本で品質管理から小集団活動が誕生する経緯を扱った歴史的研究として、宇田川ほか(1995)が代表的である。筆者もまた、日科技連のセミナーのカリキュラムにそくして、品質管理から小集団活動が派生する経緯について論じている(小川 2000)。

<sup>2</sup> 社会科学分野におけるより詳細な研究動向については、拙稿(小川 2009a; 2009b)を参照。

間が協力する仕組みが、日本に構築されているからだと考えられる。

## 2. 小集団活動と普及状況の変化

### 2.1 小集団活動とは

すでに述べたように小集団活動はもともと、監督者の指導のもと現場労働者に品質管理を勉強してもらう目的で提唱された。この提唱に基づいて1962年に日科技連は「QCサークル本部」を設置し、同時にサークルの本部登録制度を開始した。

60年代から90年代までの小集団活動では、①同一職場の労働者が共同で、②同一サークルにおいて継続的に、③「自主的」な問題解決を図ることが、奨励されていた。

①と②にはつぎのことが含まれている。小集団活動を実施する企業では、同じ職場で働く労働者がサークルを結成することとされていた。たとえば異なる部署の労働者が、同一のサークルに所属することは想定されていなかった。企業や事業所の方針によっては、職場でパートタイマーが働いていれば、同じ職場の正社員が所属するサークルの一員として活動に参加する場合もあった。掲げられたテーマや課題の期限が満了になったり、解決されたりすれば、サークルとしてふたたび別のテーマや課題に取り組んでいく。人事異動や入社、退社などにより、職場の顔ぶれは変化する。職場そのものが消滅したり再編されたりしないかぎりには、メンバーの入れ替えをとめないながら、サークルとしてその活動は存続していく。

③には、サークルのメンバーが自分たちで問題解決を図るべしという含意がある。とはいえ、この「自主的」ということは、非常にあいまいである。このあいまいさがしばしば、小集団活動を従業員への放任的な活動でよいとの誤解を生んでしまい、やがては活動の停滞や効果の減退につながるということが指摘されてきた。後述するように、QCサークル本部による00年代前半における小集団活動の普及方針の転換は、この点を意識した内容となっている。

いずれにせよ、小集団活動を活性化するためには仕掛けが必要である。従業員に小集団活動への参加を促しそれを効果的にするため、多くの実施企業や実施事業所はつぎのような仕組みを構築してきた<sup>3</sup>。

小集団活動を実施する企業や事業所には、「QCサークル事務局」等の名称をもつ小集団活動の社内推進組織が設置されている。所轄は品質保証や生産管理、人事労務管理といった部門であることが多い。その社内推進組織が中心となり、関連部署や管理職・監督職との協力のもと、小集団活動が展開されている。小集団活動のメンバーの多くは、役付でない従業員や下級の役付従業員である。職場末端の従業員が中心となって実施する活動であるが、職場の監督職や管理職の協力と理解、活動への熱意がないと活性化しない。さらにいえば、経営トップが小集団活動の意義を理解し、支援する姿勢を示さないと、活動は停滞してしまう。

提案制度を有している企業や事業所は、それと小集団活動とを組み合わせることによって、従業員からの提案件数を増やすよう努めていることも多い。小集団活動を通じて解決された問題を、改善提案として提案制度へ申請するのである。提案内容はその重要度に応じて等級づけされ、賞金が与えられることが多い。賞金がかりに微々たる額であったとしても、従業員に問題解決への参加を促し、職場の人間関係の向上をもたらす効果が期待されている。

<sup>3</sup> 80年代における小集団活動の活動実態についての包括的な調査として、雇用職業総合研究所（1986）が挙げられる。以下は同調査とほぼ同様の理解にそって記述されている。

また、優れた活動を展開しているサークルが活動成果を発表する大会を開催している、事業所や企業も多い。全国規模に事業所を展開する企業では、事業所レベルの大会で優秀とされた発表サークルを選抜し、さらに全社レベルの大会で発表する機会を設けている。全社レベルの大会出場はしばしばサークルメンバーそろっての出張を伴うため、優れた問題解決活動への励みとなる。

簡便な問題解決手法の活用も、小集団活動を効果的にするための仕掛けのひとつである。「QC7つ道具」や「新QC7つ道具」、「QCストーリー」と呼ばれる手法がそれに当たる。「QC7つ道具」は簡便な統計的手法を中心に、7つの手法をパッケージ化したものである。「新QC7つ道具」は言語情報を用いた問題解決手法を中心に、7つの手法を集約したものである。「QCストーリー」は、問題解決の手順を標準化したものである(藤本 2001)。

これらの問題解決手法の活用は、「頭脳労働」に単純化や標準化といった、テイラリズム的な原理を適用したものと見なすことができる。このことは小集団活動をテイラリズム的か、あるいは非テイラリズム的か、という二分法的な観点で評価することは不可能であることを示唆している。

## 2.2 実施率の変化

小集団活動の実施状況を厳密に把握することは難しい。後述するように、QCサークル本部における小集団活動の登録制度によって、その実施状況を把握することには相当な無理がある。限界はあるものの、厚生労働省「労使コミュニケーション調査」が、小集団活動の実施状況を把握するための、穏当な数字を提供してくれる。

同調査は72年以降、小集団活動の実施事業所割合を調査している(表1)。調査年によって対象事業所規模や「小集団活動」の定義が異なるため、厳密に時系列的な比較はできない。しかしながら、つぎのことを読み取ることは容易である。

ひとつは事業所規模を問わず、80年代にもっとも小集団活動の実施率が高かった点である。事業所規模5,000人以上と1,000~4,999人では、84年の実施率をもっとも高くなっている(それぞれ83.7%と74.8%)。300~999人と100~299人では、89年の実施率をもっとも高くなっている(それぞれ53.6%と49.2%)。また1,000~4,999人を除き、90年代以降は実施率が低下傾向にある。80年代と04年とを比較すると、実施率の大幅な低下は明らかである。

表1 小集団活動実施事業所割合 (事業所規模別) (%)

事業所規模 \ 年	1972 1)	1977 1)	1984 1)	1989 1)	1994 1)	1999 1)	2004 1)
合計	39.7	40.4	60.2	52.1	47.9	39.5	30.9
5,000人以上	69.4	58.2	83.7	76.0	69.6	63.3	42.8
1,000～4,999人		48.8	74.8	64.2	60.8	53.4	55.9
500～999人	55.4	38.4	53.0	53.6	51.4	44.5	35.2
300～499人	43.5		49.0	49.2	41.3	42.4	33.7
100～299人	35.8	31.0	49.0	49.2	41.3	42.4	33.7
50～99人 2)	-	-	-	39.9	39.3	30.8	25.7
30～49人 2)	-	-	-	-	-	20.4	10.9

出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」。

1) 各調査年における「小集団活動」の定義や、調査票における説明はつぎのとおりである。

1972年「職場に少人数のグループをつくり、グループの全員が参加して業務に関連するグループ目標や実行計画を作成し、グループ構成員の自主的活動によって計画を実行していくことにより、従業員に仕事に対する意欲、満足感を持たせ、企業に対する連帯感を高めるような方法」。

1977年「職場に少人数のグループを作りグループ構成員の自主的活動をうながすQC、ZD等の活動」。

1984年、1989年、1994年「職場に少人数のグループを作り、グループが自主的に業務に関連する目標や計画を立て、実行していく活動」。

1999年「職場に少人数のグループを作り、グループ全員で目標、計画を立てて、自主的な活動を通じてその目標、計画を実現しようとするものでQC活動等の活動があります」。

2004年「職場に少人数のグループを作り、グループ全員で目標、計画を立てて、自主的な活動を通じてその目標、計画を実現しようとするものをいい、QC (品質管理) 活動等がある」。

2) 「-」は調査対象にされていないことを示す。

同調査は72年以降、小集団活動の実施事業所割合を調査している (表1)。調査年によって対象事業所規模や「小集団活動」の定義が異なるため、厳密に時系列的な比較はできない。しかしながら、つぎのことを読み取ることは容易である。

ひとつは事業所規模を問わず、80年代にもっとも小集団活動の実施率が高かった点である。事業所規模5,000人以上と1,000～4,999人では、84年の実施率をもっとも高くなっている (それぞれ83.7%と74.8%)。300～999人と100～299人では、89年の実施率をもっとも高くなっている (それぞれ53.6%と49.2%)。また1,000～4,999人を除き、90年代以降は実施率が低下傾向にある。80年代と04年とを比較すると、実施率の大幅な低下は明らかである。

表2は小集団活動の実施事業所割合を、産業別に見たものである。表1と同じく、調査対象の事業所規模が異なることや、対象となる産業分類が一貫しないため、厳密な比較は難しい。ただし、いずれの年においても「電気・ガス・熱供給・水道業」が他産業と比較して、もっとも実施率が高くなっており、「製造業」がこれに次いでいる。

「運輸・通信業」を除いて、小集団活動は80年代にもっとも盛んであったがその後に低迷したことがわかる。90年代に始まる低迷は、長期不況の影響によるものと考えられる。ほかの日本の経営や日本的雇用慣行がしばしば形容されてきたのと同じく、小集団活動も「崩壊」してしまったのだろうか。低迷したとはいえ、00年代に入っても小集団活動を実施している企業や事業所は存在している。04年には「電気・ガス・熱供給・水道業」で71.4%の事業所が、「製造業」で40.6%の事業所が、それぞれ小集団活動を実施している。

小集団活動が90年代以降に実施率が低下したことは確かである。しかし、いまでも粘り強く小集団活動を実施している企業や事業所が存在する。



表2 小集団活動実施事業所割合 (産業別) (%)

産業 \ 年	1972 1)	1977 1)	1984 1)	1989 1)	1994 1)	1999 1)	2004 1)
鉱業	23.8	43.2	58.6	53.1	38.1	34.7	34.7
建設業	28.3	31.8	61.3	47.3	31.0	37.2	23.8
製造業	46.6	52.6	73.3	65.2	57.9	48.9	40.6
卸売業・小売業、 飲食店 4)	27.5	28.8	60.9	50.9	44.9	34.7	27.9
金融保険業	40.7	24.8	48.9	51.4	43.8	38.7	27.3
不動産業 2)	-						16.7
情報通信業 5)	30.5	24.5	43.3	40.8	44.9	50.4	25.7
運輸業 5)							40.8
電気・ガス・ 熱供給・水道業 3)	56.6	81.9	92.9	94.8	87.9	82.7	71.4
飲食店、宿泊業 6)	26.4	22.6	36.1	34.8	40.5	27.0	30.6
医療、福祉 6)							23.9
教育、学習支援業 6)							16.2
複合サービス事業 6)							13.8
サービス業 (他に分類 されないもの) 6)							26.3

出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」。

- 1) 各年度の対象事業所の規模は、表1と同じ。
- 2) 「-」は該当なしであることを示す。
- 3) 1972年は「電気ガス水道業」。
- 4) 1972-84年は「卸売業・小売業」。
- 5) 1972-99年は「運輸・通信業」。
- 6) 1972-99年は「サービス業」。

### 3. 小集団活動の普及の仕組み

小集団活動はどのような仕組みのもとで普及されてきたのだろうか。QCサークル本部が日科技連内に設置されていることからわかるように、双方は密接な関係にある。日科技連は戦後、品質管理の普及をその事業の核としてきた。1960年代半ばには、小集団活動に関連するセミナー事業を開始している (小川 2000)。日科技連の関連出版社では、小集団活動の専門誌である『QCサークル』をはじめとして、品質管理や小集団活動に関する書籍を数多く刊行している。①QCサークル本部と支部などの役割、②『QCサークル』誌、③セミナー事業、に分けて、小集団活動の普及の仕組みについて確認する。

#### 3.1 QCサークル本部・支部・地区

小集団活動の全国的・地域的な普及活動は、企業関係者によるボランティア的な協力に負うところが大きい。小集団活動が品質管理活動の一環として出発しているため、大学に所属する品質管理の専門家も、小集団活動の運営に関わっている。品質管理に関心のある個人や企業を

会員とする社団法人日本品質管理学会でも、小集団活動をテーマとしてワークショップを開催したり、学会誌『品質』で小集団活動についての特集を組んだりすることもある。同学会の事務局もQCサークル本部と同じく、日科技連内に置かれている。

QCサークル本部の下部組織として、「支部」が設置されている。10年4月現在、日本全国に9支部が設けられており、各地域における小集団活動の普及や企業間の交流が実施されている。うち8支部にはさらなる下部組織として「地区」が設置されている。地区は支部よりも小範囲の地域を管轄として、小集団活動の普及や企業間の交流を実施している。地区数の合計は37である。こうして、日本全国にきめ細かく小集団活動を普及する仕組みが構築されてきた。本部と支部・地区の関係を示した模式図は、図1のとおりである。

地区の所轄範囲は都道府県の境界と一致することが多いものの、その数から容易に推察できるように、例外もある。事業所数が少ない地域は、地区が複数の県に相当する地域を所轄する。ぎゃくに北海道支部のように対象地域の面積が広大な支部には、いくつかの地区が設置されている。東京・横浜圏のように、産業集積地が連続しているばあいには、都県境を越えて地区が設置されている。神奈川県に相当する地区は、横浜市と川崎市を除いた同県の地域のみを所轄している。

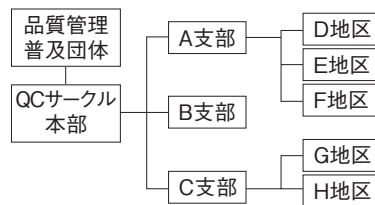
本部や支部、地区はそれぞれ事務局を設置している。本部事務局の実務的業務は、日科技連の職員によって担われている。その一方で支部や地区の事務局業務は、加盟企業によって支えられてきた。地区や支部の事務局の所在地は固定しているのではなく、基本的に事務局を担当する企業の事業所内に設置されてきた。

本部が実施してきた主要行事は、全国規模の小集団活動の発表大会である。開催ごとに日本各地の会場を巡回する「QCサークル全国大会」や、数段階の選抜を経た優秀なサークルが東京に集う「全日本選抜QCサークル大会」が、本部によって開催されてきた。全国規模の大会やQCサークル本部登録制度は、小集団活動に参加する人々が、ほかにも同じような活動をしている人々が他社にもいるという、いわば仲間意識を共有することに役立っていると思われる。

支部や地区も小集団活動の大会を主催している。地区が主催する選抜大会で優秀な発表をしたサークルは、支部での選抜大会で発表をする機会を得る。また、支部の選抜大会で優秀なサークルは「全日本選抜QCサークル大会」に出場することができる。支部や地区が主催する選抜大会で発表するサークルは、企業や事業所から推薦されて出場している。大規模な事業所になると全社規模のみならず、事業所別の選抜大会が開催されるなど、数段階の審査や推薦の仕組みを備えている。

選抜大会以外にも支部や地区が主催する行事がある。支部や地区によって内容や参加者数は異なるものの、小集団活動の実施方法や手法についての研究会、支部や地区の幹事を対象にし

図1 小集団活動の全国的普及組織の概念図



出所：筆者作成。

た研修会，社内推進者や管理・監督者を対象としたセミナー，企業への出張指導などの行事が実施されている。

こういった支部や地区の活動で重要な点は，社外専門家やコンサルタントにのみ小集団活動の指導を依存するのではなく，小集団活動の社内推進担当者らが，企業の壁を越えて協力しているところにある。他社のノウハウの獲得のみを重視して，自社はなにも貢献しない企業ばかりであったら，このような協力関係を継続することは不可能である。また本業務以外の外部活動に従業員が関わることに對して無理解な企業ばかりであっても，このような仕組みは成立しなかったであろう。この問題は90年代以降に表面化することになるが別稿で論じたい。

### 3.2 雑誌

品質管理の推進者や経営者を対象とした雑誌（現『クオリティ・マネジメント』誌，旧『品質管理』誌の後継誌）や，品質管理専門の学術誌（『品質』誌）とはべつに，小集団活動への参加者を対象とする『QCサークル』誌が，日科技連の関連出版社から刊行されている。月刊である同誌もまた，小集団活動の普及にとって重要な媒体である。

小集団活動の運営方法や問題解決手法，生産管理などについて，小集団活動に参加する人々や推進者にとって役に立つ記事が毎号掲載されている。そのひとつとして「体験事例」という，実際の活動事例に對して識者がコメントする記事が毎号掲載されている。掲載される事例は，「全日本選抜QCサークル大会」などでサークルが発表した，優秀事例である。掲載された事例を通じて，読者が小集団活動の進めかたを理解する一助となる。このことはまた，事例の掲載されたサークルにとっては名誉になるし，意欲の高いサークルにとっては目標や憧れのひとつとして機能しうる。

同誌には品質管理の専門家だけでなく，地区や支部で活動する幹事など，各社内で小集団活動を推進する立場にある多数の人々も，小集団活動の推進方法や手法についての解説記事を執筆している。現場での実際的な活用を考慮した構成になるよう，誌面が工夫されている。

### 3.3 セミナー事業

日科技連は主要事業として，品質管理や関連する手法に関するセミナー事業を実施している。そのなかには小集団活動に関連するセミナー事業も含まれている。管理職層や監督者層，社内推進者，サークルのリーダーを対象とした階層別のセミナーや，問題解決手法やコーチングといった課題別のセミナーが実施されている。小集団活動に参加する人々一般を広く受講対象としているというより，社内や職場で小集団活動の推進の中心になる人々を対象としたコースが設置されている。

## 4. 普及の全国本部から見た小集団活動の変化

小集団活動の実施率が長期的に低下するなか，QCサークル本部はそれに対してけっして受動的でなかった。また本部は従来の発想の延長線上で，実施率の挽回を図ろうとしたわけでもない。産業構造の変化を踏まえたうえで，業種や部門の実情に應じて新たな小集団活動の在りかたについて柔軟に提案するなど，現実的に普及方針を変革してきた。



#### 4.1 進化したQCサークル活動 (e-QCC) ビジョン

その具体的対応は本部が2002年に提唱した「e-QCC」で確認できる。e-QCCの理念は「進化したQCサークル活動 (e-QCC) ビジョン」で、つぎのように謳われている。

eは、evolution = 進化の意味です。

進化したQCサークル活動を確立し、定着を図る。

「個」の価値を高め、感動を共有する活動

業務一体の活動の中で自己実現を図る活動

形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動を目指す<sup>4</sup>。

「『個』の価値を高め、感動を共有する活動」の一節は表現が異なるものの、QCサークルの理念を謳った「QCサークル綱領」の1970年版における「自己啓発、相互啓発を行ない」(QCサークル本部 1970) という文言や、その後継である「QCサークルの基本」の1996年版における、「この活動は、QCサークルメンバーの能力向上・自己実現 明るく活力に満ちた生きがいのある職場づくり お客様満足の向上および社会への貢献 人間性を尊重し全員参加をめざした指導・支援 をめざす」(QCサークル本部 1996) という文言と、基本的な意図は変わらない。

従来の理念から大きく変更されている点は、①「業務一体の活動の中で自己実現を図る活動」と、②「形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動」の部分である。①では、参加者による「自主性」を強調する従来の小集団活動とは違い、業務の一部として明確にそれが位置づけられている<sup>5</sup>。②では、従来強調されてきた同一職場における継続的な活動だけでなく、職場横断的な活動や、非継続的な活動など多様な活動形態を積極的に認めている。また製造業における製造職場だけでなく、他産業や事務的職場などほかの部門へも活用の幅を広げるよう謳っている。

もっともこうした理念の変更は、企業や事業所における先駆的な活動実態を検討したうえで、追従的になされたものである。実際にはすでにe-QCCの理念を先取りして、活動を展開してきた企業や事業所も存在した。見かたを変えれば、QCサークル本部が小集団活動の運営方針をトップダウン的に発信する機関ではなく、支部や地区、企業や事業所といった、より現場に近いところからの情報を集約する機関としても機能することを示している。

QCサークルはTQC (Total Quality Control, 全社的品質管理)、あるいはTQM (Total Quality Management) の構成要素として位置づけられてきた(石川 1984; 木暮 1988)。1960年代後半から言われてきた、全部門全社員の参加によるTQCという理念にそって理解しようとすると、「幅広い部門」における小集団活動の展開について、なぜ00年代初頭に改めて理念として強調しなければならなかったのか、不思議に思われる。実際に1980年代の製造業では製造職場だけでなく、設計開発職場や事務職場などいわゆる間接部門へ、小集団活動を移植させることが試みられた。

ところが間接部門への導入は当時、成功とはいえなかった。それこそが疑問を解く鍵である。すでに表1で見たように、小集団活動は1980年代半ばに実施率の最盛期を迎えていた。製造部門における当時の実情に即した「成功」が、間接部門での不調につながったとQCサークル本部の副幹事長は分析している<sup>6</sup>。

<sup>4</sup> 日科技連ウェブサイト (<http://www.juse.or.jp/qc/eqcc.html>) より (2011年6月30日アクセス)

<sup>5</sup> QCサークル本部・副幹事長A氏への聞き取り調査による (2008年3月3日)。

同一職場の従業員をサークルに編成して継続的に小集団活動を進める方式は、製造部門では機能した。それをほかの産業や部門に適用しても、業務内容や職務の編成に違いがあり、活動の成果は上がらない。あるところでの「成功例」を、ほかのところにそのまま機械的に適用しても機能しないことは、企業の国際展開においてよく知られている事実である。日本国内の小集団活動でもそれが起こっていたといえる。

産業や部門、業務内容などに応じて、1回限りのテーマで解散する非継続的なサークル形態や、複数の職場にまたがる問題を解決する職場横断的なサークル形態が試みられ、実際に成功を収めている事例もあるという<sup>7</sup>。病院のようにテーマごとにサークルが編成され、同一職場としては非継続的であっても、メンバーがすでにほかのサークルで活動を経験している例もある。

また、従来の小集団活動は現場従業員を中心とする活動であったが、管理職をサークルのメンバーに巻き込む例もある。たとえば営業部門では、売上高向上や顧客満足度向上が小集団活動の主要なテーマとして掲げられる。このようなテーマでは、課長も一緒になって問題解決を図らないと、効果が現れない。「業務一体の活動」の好例である。

「業務一体の活動」が強化される趨勢は、製造業の製造部門のような従来から小集団活動が実施されてきた職場でも見られる。80年代以降、製造拠点の海外展開の影響もあり、日本国内の製造拠点は製品の高度化が進んだり、マザー工場としての重要性を増したりした。それにより小集団活動は、以前のような製造現場におけるサークルメンバーの「自主性」に委ねるのでなく、技術者からの協力や支援に基づく活動形態へと性格を変えてきた<sup>8</sup>。また製造部門でも非継続・職場横断型の活動を併用するところが増えている。

#### 4.2 QCサークル本部登録制度

62年に発足したQCサークルの本部登録制度は、06年10月にウェブ登録方式への移行を開始した。これはたんなる情報技術化にとまなう変更ではなかった。旧来の登録方式は同一職場・継続型の小集団活動を前提としていた。サークルの新規登録の仕組みはあるものの、解散したサークルを申請する仕組みを備えていなかった。

同一職場・継続型の活動がほとんどだった時代には、「新規登録サークル数」や「累積登録サークル数」が、QCサークルの活動状況を把握するよい指標とされていた。論理的に考えれば従来も活動休止や自然消滅をするサークルがあったり、企業や事業所の再編などで企業の取り組みとして小集団活動が廃止されたりする例もあったはずである。ウェブ登録への移行に伴って解散の申告を可能にし、より実態に近い導入状況を把握できるようにした。

より前向きな理由においても、新たな登録制度が求められつつあった。営業部門や医療産業など、近年に小集団活動が定着してきた領域では、非継続・職場横断型のサークルが増えてきた。これは解決すべきテーマに基づいて編成され、その終了後に解散するサークルが増えていることを意味する。職場の実態に根差した効果的な活動をしながらも、登録後に短期で消滅するサークルがあったり、最初から登録しないサークルがあったりするなか、旧来の登録制度で活動状況の実態を把握することが不可能となった。

本部への聞き取り時点（08年3月）では、ウェブ登録制度へ転換して1年半程度だったことも

<sup>6</sup> A氏への聞き取り調査による（08年3月3日）。

<sup>7</sup> 以下の記述は、A氏への聞き取り調査（08年3月3日）に基づいている。

<sup>8</sup> この趨勢は筆者がかつて調査した総合電機メーカーのある事業所でも確認されている（小川 2005）

あり、活動中のサークルがすべて登録を完了している状況でなかった。またウェブ登録が煩雑だと考える、小集団活動の社内推進者がいることも、登録の遅れにつながっている。この新登録制度が小集団活動の実態を把握するための、適切な指標となるにはまだしばらくかかると思われる。

いずれにせよ、普及方針の変更や活動実態の変化と連動するかたちで、QCサークル本部が小集団活動の登録制度を改革したことは確かである。

#### 4.3 QCサークル大会・『QCサークル』誌・各種セミナー

各種の発表大会は本部や支部、地区による主催のものを含め、1990年代に参加者が減少していた。聞き取り時点(08年3月)の直前数年は全体として、参加者数が回復傾向にあった。聞き取り時点は、いわゆる「リーマン・ショック」前(09年9月)の、景気回復期であった。QCサークル本部・副幹事長は、品質問題に起因する企業の不祥事が多発し、ものづくりの基礎がおろそかにされているという危惧を抱く企業が増えていたことも、回復傾向の追い風になっていると理解していた。

製造部門からの参加が多い全業種を対象としたものとはべつに、病院や福祉、物流、「事務・販売・サービス」など、業種別や部門別の発表大会も開催されている。

QCサークル本部の事業ではないが、小集団活動と関連の深い『QCサークル』誌や各種セミナーをめぐる変化についても簡単に触れておく。

『QCサークル』誌の公称刷り部数は、91年から06年まで減少を続けたが、07年に回復の兆しが出てきた。同誌も小集団活動の普及方針の変化や導入業種・部門の多様化に対応して、編集に努めている。それは読者層がかつてより多様になっていることを意味しており、記事の読者ターゲットを決めることが難しくなっていることも示している。

日科技連の主要事業である各種セミナーは、長期不況の始まる1991年以降から、企業の教育訓練費用の抑制もあり、受講者数が減少傾向にあった(日経ビジネス 2006)。なお、セミナー受講者数はQCサークル大会の参加者や『QCサークル』誌の購読者数に比べ、景気後退の影響を強く受けていた。

### 5. 「よみがえれQCサークル」

『QCサークル』誌は基本的に、模範的な活動事例や手法を紹介してきた。活動がうまく機能しない例を紹介するとしても、失敗から工夫を重ねた結果、このように成功に至ります、といった教訓的な仮想上のストーリーを提示することが一般的であった。具体的な企業名や事業所名を明らかにしつつ、率直に小集団活動運営上の失敗談が語られる記事はほとんどなかった<sup>9</sup>。

ところが、04年の同誌に毎月連載された特集「よみがえれQCサークル」では、企業名や事業所名を明かしたうえで、90年代以降に小集団活動を襲った停滞や困難、小集団活動の最盛期の80年代にも存在した形骸的な活動状況、それらの悪影響と克服への努力が率直に語られている。

<sup>9</sup> 1950年に創刊された品質管理の専門誌である『品質管理』誌(現:『クオリティ・マネジメント』誌)は、日本の品質管理が注目される以前の60年代までは、失敗や試行錯誤を含んだ各社の品質管理活動実施例が、比較的多く掲載されていた。拙稿(小川 2000)はそのエピソードを活用した論文例である。日本の品質管理や小集団活動が注目される70年代以降は、同誌においても率直なエピソードが紹介されることが少なくなった印象を受ける。いかなる活動であってもそれが「成功」したと見なされると、その「成功」談にそった模範例の発信が繰り返され、やがては固定化するのかもしれない。

これらの記事のなかには、90年代以降における小集団活動の実施率低下が、すでに70年代や80年代に潜んでいたことを示す記述も散見される。

小集団活動の普及団体や90年代以降も小集団活動を実施してきた企業が、小集団活動の現状を直視してその改革に取り組もうとする姿勢を、「よみがえれQCサークル」特集は象徴している。また、『QCサークル』誌の編集委員や取材先の企業・事業所が、小集団活動にいかにか愛着を抱いているかを示す特集ともなっている。

以下に特集中の代表的な記述を、①小集団活動の形骸化、②企業による小集団活動の見直し、③品質問題と小集団活動、に分けて例示しておく。

### 5.1 小集団活動の形骸化

小集団活動の形骸化あるいは「マンネリ化」と呼ばれる現象は、90年代に始まったわけではない。小集団活動が注目されていた70年代や80年代の当時から、活動の形骸化していた職場が少なくなかったことが、以下の記述からうかがえる。

(88年当時の職場について) 私もQCサークル活動の基礎から勉強を始めて、それ以降ずいぶんこの活動にも関わるようになりました。でも当時の工場内の雰囲気を一言で表現するなら、「とにかくやればいいんでしょ」という感覚。工場全体がかなり忙しかった事情もあったでしょうが、この活動を前向きに受け止める管理・監督者は少なかったと思います (QCサークル 2004a)。

(70年代) 当時の一般的な会社の職場と言えば、多くは上下関係が厳しい時代。ところがこの会社でQCサークルに入ってみると、自分の意見を自由に話してもいいと言われた。立場に関係なく議論しながら、改善していこうと、新鮮でやりがいがありましたよ。(中略)

(その後QCサークルへの熱意が低下したこともあり、) 当時は大会を聞きに行っても、頑張っていた人たちには申し訳ないけど、半数近くの発表にはわざとらしさを感じたんです。発表のための発表というか (QCサークル 2004b)。

(QCサークル東海支部愛知地区の03年度地区長会社に就任するよう、00年に打診があったものの、) 地区長会社となれば責任は大きいし、またそれにふさわしいQCの社内活動が求められるでしょう。しかし、私が前年の全社発表大会を見て感じていたのは、表面的にはそれなりにやっているようでも、中身はかなり形骸化。大半は発表のための発表という印象で、あまり熱意は伝わってこない。そんな状態で、はたして地区長会社なんて務まるだろうか、と考えたわけです (QCサークル 2004d)。

もともと小集団活動は自主性を重んじた活動であり、それでうまく機能する時代があったのは確かです。しかし、いつの間にか自主性に甘んじて、すべて現場任せ。形として活動は続いていたけれど、中身は乏しくなり、(90年代後半になって) 徐々に形骸化してしまったのだと思います (QCサークル 2004f)。



## 5.2 企業による小集団活動の見直し

80年代には称賛されることのあった日本的な経営手法は、90年代以降の長期不況とともに、批判的な眼差しの注がれることが多くなった。すでに確認したように、小集団活動の実施率が低下したのもこの時期であった。以下に紹介する記述からは、具体的に企業が小集団活動のありかたを見直したり、ほかの経営改善手法に置き換えたりという動きのあったことを知ることができる。

それに対して小集団活動の社内推進担当者や、製造部門の責任者など、製造現場に近い人々が戸惑う様子がかがわれる。また、小集団活動に対する企業方針の変更に抗して、活動の継続を守っていこうとする現場サイドの声も聞こえてくる。

（90年代に入って）日本が景気低迷や低成長時代となって、多くの企業でもQCサークル活動のあり方を問い直そうという機運があったと思います。当社でもそうした状況は同じで、経営陣からも活動を少し見直したほうがいいという意見が出ていました。（QCサークル 2004c）

（ほかの経営改善プログラムの導入へ切り替えるという全社の方針に対して）製造部長の考えは明快でした。QCの小集団活動は現場の改善意欲や教育、働きがいなどを考えれば絶対に明確。ものづくりの現場で重要な役割を果たしているのだから、そのまま続けようときっぱりと私たちに話しましたよ。私もまったく同感。現場の社員の考えに揺らぎはなかったんです。（QCサークル 2004e）

（ほかの経営改善プログラムが）トップダウンで導入されたことから、小集団活動も職制主導となり、自発的な活動という感覚が薄れてきました。グループ内で自由に意見を言い合い、一つのテーマに向かって一緒に活動することで達成感を感じるのが、小集団活動の本来の特長であり魅力なのに、それが弱まっている。最近の若い人たちは組織や仲間とあまり深く関わるのを避ける傾向にあり、職場内で派遣などの人も多くなっているだけに、コミュニケーションをいかに活性化するかが大きな課題です。（QCサークル 2004h）

## 5.3 品質問題と小集団活動

90年代後半から00年代初頭にかけて、品質トラブルに起因する度重なる企業不祥事が、社会的な問題になった。長期的に実施率の減少が続いていた小集団活動に、復権の兆しが見えてきたことは、QCサークル本部・副幹事長の見解においてすでに述べられたことである。それには短期的な景気回復も影響しているが、品質問題を未然に防止する活動として、小集団活動が見直されつつあることも影響しているという。

それを裏づけるエピソードも「よみがえれQCサークル」特集に収録されている。小集団活動の改善効果について懐疑的な見解は、社会科学系の文献においてのみならず、実務の現場でも散見されることを知ることができる。しかし、小集団活動が品質トラブルの未然防止に貢献していたことを再認識したというコメントや、経営者が小集団活動にふたたび視線を注ぐようになるという変化を見ることもできる。

（小集団活動の社内発表大会が中止されていたころ）製造部長だった私自身、実はQCの中止



でそんなに影響が出るとは考えていませんでした。ところが製品の品質トラブルなどが増えるようになり、客先に謝りに行くことも何回か、そこで改めて考えるようになりました。(QCサークル 2004b)

(就任して間もない社長も) 新年の挨拶など社員を集めた場所で、「品質が一番のポイントであり、それ抜きに競争できない」と、ことあるごとに社内でアピールしています。品質の重要性は従来以上に鮮明になり、それだけに社員の意識もさらに高まっています。私たちの小集団活動に対する取組みにとっても、追い風になっているのは間違いありません。(QCサークル 2004g)

## 6. 結論

90年代以降における実施率低下のなかで、小集団活動の全国的な普及団体は、受動的に事態の推移に流されるのではなく、むしろ能動的に新たな普及方針を打ち出している。QCサークル本部が02年に提唱した「進化したQCサークル活動(e-QCC)ビジョン」は、従来型の小集団活動の形態である同一職場・継続型の活動に加えて、非同一職場・非継続型の活動も推奨しており、新たな活動形態を提案している。また、サークルのメンバーによる「自主性」な小集団活動ではなく、業務と一体化した活動としてそれを位置づけている。

もっともこうした活動方針の転換は、個々の企業による先駆的事例を踏まえたものである。

QCサークル本部による小集団活動の方針転換は、景気後退とそれによる実施率低下のみによって促されているわけでない。サービス経済化により、非製造業ないしは非製造部門に適合した、新たな小集団活動の形態が模索されている。非製造業や非製造部門が小集団活動を導入する試みは、90年代よりまえからすでに見られた。しかし、製造業や製造部門で「成功」していた小集団活動の形態を、業種や部門の違いを考慮せずに移植しようとした結果、80年代におけるこれらの試みは定着しなかった。「成功」の時期に経験した「失敗」とその後の試行錯誤を経て、新たな活動形態を許容し提示するに至ったといえる。

製造業や製造部門における小集団活動を含め、サークルのメンバーによる「自主的」な活動形態が停滞を生むことが、これまでもしばしばあった。業務と一体化した活動として位置づけ直すことにより、それをより効果的にすることが期待されている。業務と一体化した活動方針への転換もまた、先駆的な企業における試行錯誤や変化を踏まえてなされたものである。企業や管理・監督者層の理解と支援がないと、小集団活動も活性化しないことが強く意識されていたといえる。また、日本の製造拠点が高度なものづくりを期待されるようになったため、現場技能者のみで解決可能な問題がますます少なくなってきたことも、このような変化を促している。

小集団活動と競合する新たな経営改善プログラムが、90年代以降にさまざまな企業で導入されてきた。小集団活動と併存的関係で導入されることもあるものの、新たなプログラムの導入にともない小集団活動が廃止されることもある。とはいえ、いままで見てきたように小集団活動の形態も変化していることを踏まえると、それ自体がすでに新たな経営改善プログラムに変わりつつあるともいえる<sup>10</sup>。

QCサークル本部は、企業間の協力により運営される支部組織を抱えている。90年代以降の支部組織は、小集団活動の実施率低下に対してどのような対応をしてきたのだろうか。企業間の

協力関係にどのような変化があったのだろうか。どのような協力関係のもとで支部組織は運営されてきたのだろうか。これらについては別稿にて検討したい。

謝辞 QCサークル本部・副幹事長A氏、および財団法人日本科学技術連盟 事業部 QCサークル推進課長B氏、同課C氏から、聞き取り調査のご協力をいただいた。記してお礼申し上げます。なお本論文における事実の誤りの責任は、すべて筆者にある。

## 参 考 文 献

- Cole, Robert E., 1989, *Strategies for Learning: Small Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Cole, Robert E., 1999, *Managing Quality Fads: How American Business Learned to Play the Quality Game*. New York: Oxford University Press.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell, 1991, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 63-82.
- 藤本隆宏 2001 『生産マネジメント入門 1——生産システム編』, 日本経済新聞社.
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 1997 『日本のリーン生産方式』, 中央経済社.
- 石川馨 1984 『日本的品質管理』(増補版), 日科技連出版社.
- 木暮正夫 1988 『日本のTQC——その再吟味と新展開』, 日科技連出版社.
- 小池和男 1991 『仕事の経済学』, 東洋経済新報社.
- 熊沢誠, 1980a 「QC活動の明暗(上)」, 『日本労働協会雑誌』, 256, 12-20頁.
- 熊沢誠, 1980b 「QC活動の明暗(下)」, 『日本労働協会雑誌』, 257, 42-52頁.
- 雇用職業総合研究所 1986 『日本における小集団活動の実態とその展開条件に関する事例研究報告書』, 雇用職業総合研究所.
- 日科技連50年史編集委員会(編) 1997 『日本科学技術連盟創立50年史』, 日本科学技術連盟.
- 日経ビジネス 2006 「失地回復に半世紀かかる——自覚症状なき『失われた10年』の後遺症」, 『日経ビジネス』, 2006年11月13日号, 32-33頁.
- 仁田道夫 1977 「管理技術の日本的展開と『自主管理活動』——鉄鋼業を中心として」, 『東京大学経済学研究』, 20, 65-77頁.
- 大野威 2003 『リーン生産方式の労働——自動車工場の参与観察にもとづいて』, 御茶の水書房.
- 小川慎一 2000 「品質管理の普及と階層別教育——日本科学技術連盟の活動を中心に」, 『日本労働研究雑誌』, 482, 30-43頁.
- 小川慎一 2005 「日本企業の小集団活動における計画と実行の統合」, 東京大学大学院人文社会系研究科提出博士論文.
- 小川慎一 2009a 「QCサークルは社会科学でどう論じられてきたか——産業・労働社会学の視点から」, 『品質』, 39(2), 42-47頁.
- 小川慎一 2009b 「もうひとつの企業社会論——小集団運動とその周辺」, 『日本労働社会学年報』, 20, 3-27.
- QCサークル本部(編) 1970 『QCサークル綱領』, 日科技連出版社.
- QCサークル本部(編) 1996 『QCサークルの基本——QCサークル綱領』, 日科技連出版社.

<sup>10</sup> 新たな経営改善プログラムとして、TPMやシックスシグマなどが挙げられる。シックスシグマはよく知られているように、日本の品質管理や小集団活動からの強い影響を受けて、アメリカ企業によって開発された活動である。小集団活動が非同一職場・非継続型の形態を許容したことを考慮すると、小集団活動とシックスシグマとは部分的に収斂しつつあるといえる。とはいえ、前者がどちらかといえば職場からの問題解決活動であるのに対して、後者がトップからの問題解決活動という違いが存在する。80年代にはアメリカでも小集団活動が流行したが、その後は衰退したかに見えた。実際にはシックスシグマなど、トップダウン的、業務一体的なプロジェクト方式の問題解決プログラムに置き換えられたことが指摘されている(Cole 1999)。

- QCサークル 2004a 「“New QCサークル” に生まれ変わり、会社の経営再建にも大きく貢献 日産自動車(株)」、『QCサークル』, 512, 51-53頁.
- QCサークル 2004b 「一度はQC活動休止となりながら不可欠との認識から全社展開へと復活 日本鑄鍛鋼(株)」、『QCサークル』, 513, 44-47頁.
- QCサークル 2004c 「利益創出型に大転換し経営に貢献する活動に キッコーマン(株)」、『QCサークル』, 514, 48-51頁.
- QCサークル 2004d 「QCCルネッサンス3ヵ年計画で『足腰の強い現場』復活を目指す 中央発條(株)」、『QCサークル』, 515, 48-51頁.
- QCサークル 2004e 「全社的に消えかかっていたQCサークル活動を頑固に守り抜く (株)東芝 セミコンダクター社 姫路半導体工場」、『QCサークル』, 517, 50-53頁.
- QCサークル 2004f 「現場力のアップを目指し“NEO-QCサークル活動”へと変革 光洋精工(株)」、『QCサークル』, 518, 46-49頁.
- QCサークル 2004g 「間接部門や関係会社も含めてDQ小集団活動を全社展開 三菱電機(株)」、『QCサークル』, 519, 50-53頁.
- QCサークル 2004h 「JIT導入が生み出した改善とスピードの意識改革 (株)日立製作所 オートモティブシステムグループ」、『QCサークル』, 521, 48-51頁.
- 八幡成美 1986 「日本の職場小集団活動の実態とQWL的意義」, 法政大学大原社会問題研究所(編)『労働の人間化——人間と仕事の調和を求めて』, 総合労働研究所, 169-202頁.
- 山下東彦 1985 「『自主改善活動』の展開」, 小山陽一(編)『巨大企業体制と労働者』, 御茶の水書房, 249-67頁.

〔おがわ しんいち 横浜国立大学経営学部准教授〕

〔2011年6月30日受理〕