

小集団活動を支える企業間協力

—— 1990年代以降の変化 ——

小 川 慎 一

1. はじめに

本論文の目的は、日本の小集団活動¹を支えてきた企業間協力と、その1990年代以降の変化について明らかにすることにある。日本の小集団活動はすでに拙稿にて論じたように（小川 2011）、全国規模の団体がその普及において主導的な役割を果たしてきた。さらにその団体は日本各地に地域支部を設置している。いずれの地域支部も専従の職員によって運営されているのではなく、小集団活動を実施している企業相互の協力によって運営されている。企業相互の協力とはいても、取引や提携のような契約に基づく関係ではなく、ボランティア的な協力関係である。

本論文は本誌掲載の拙稿（小川 2011）と同じく、つぎのような問題意識のもとに書かれている。

小集団活動に関する社会科学的な既存研究のほとんどは、企業内部における活動実態や歴史に焦点が当てられてきた。しかし実施企業は互いに連携せず個別に小集団活動を運営してきたのではないし、実施上の問題点や時代の変化を共有せず独自に活動の方向性を見出してきたのではない。コンサルティング会社や社外研修のような専門機関や専門家から指導を受けるだけでなく、企業間のボランティア的な協力関係に多かれ少なかれ依拠しつつ、各社における小集団活動の方向性を模索してきた。

小集団活動の比較研究で知られる社会学者コール（Robert E. Cole）は、日本で小集団活動が普及した要因のひとつとして、QCサークル本部を中心とする、全国規模の普及ネットワークの存在を指摘している（Cole 1999）。

では、小集団活動をめぐる企業間の協力関係の実態は、どうなっているのだろうか。

90年代以降の長期不況が、いわゆる日本の雇用慣行をはじめとして、日本の雇用環境にどう影響したのかについて、多くの研究が積み重ねられてきた²。そのいっぽうで、日本の雇用慣行

¹ 本論文でも拙稿（小川 2011）に引き続き、数ある呼称のうち原則として「小集団活動」の名称を用いる。ただし、たとえば「QCサークル本部」のように、固有名詞のなかで用いられているときは、そこでの名称に従う。小集団活動を実施する職場のグループに対して、本論文では「サークル」の名称を用いる。最近ではQCサークル本部によって、「QCサークル」のほか「小集団改善活動」という名称も併用されている（財団法人日本科学技術連盟ウェブサイト <http://www.juse.or.jp/qc/>、2012年11月1日アクセス）。

² 日本の雇用慣行の変化を包括的に要約した文献として、酒向（2006）が挙げられる。雇用形態の多様化を含めた総合的な文献として、佐藤（2012）がある。日本の産業・労働社会学における研究動向としては、小川（2006）が挙げられる。

と同じように80年代に注目された小集団活動は、とくに2000年代以降は社会科学的な研究対象として、ほとんど顧みられることはなかった³。

小集団活動は90年代以降、実施企業の減少傾向が長期的に続いた。こうしたなか、小集団活動をめぐる企業間協力はどのような影響を受けたのだろうか。また、小集団活動をめぐる企業間の協力関係は、どのように維持されてきたのだろうか。

以上の問題意識に基づき本論文では、小集団活動の実施企業が90年代以降、どのように協力の仕組みを変革してきたのかを把握する。この作業を通じて、同時期の日本企業が試みてきた変革の一端を明らかにするとともに、試行錯誤しながら既存の活動を維持・継承していくさまにも光を当てる。具体的には、小集団活動の実施企業が地域レベルでの協力の仕組みを、どう変えてきたのかを見ていく。

日本の小集団活動は全国的な民間推進団体のもと、企業が地域の支部組織を通じて普及活動を支えてきた。90年代は長期不況や製造業の国際競争の激化、それらに起因する製造拠点の海外移転と日本国内の事業所の再編、それらに付随する「日本的」な経営管理手法の見直しなどにより、小集団活動を実施する企業が減少している（小川 2011）。小集団活動を実施する企業の減少が、どのような変化を地域レベルの協力関係にもたらしたのか、協りに参画する企業は変化にどのように対応したのか。そして、協力関係の枠組みを維持する企業は、なぜ小集団活動を自社内で継続し、そのうえ協りに参画し続けるのか。本論文では、地域レベルにおける小集団活動をめぐる企業間の協力関係と、それを実際に担う人々に焦点を当てる。

本論文ではまず、小集団活動に関する専門誌である『QCサークル』誌の特集連載記事に基づき、小集団活動の企業間協力の変化を概観する。そのうえで、具体的な地域レベルの協力組織の事例を取り上げる。日本における小集団活動のおもな担い手は、QCサークル本部である。QCサークル本部の下に「支部」、支部のさらに下に「地区」と呼ばれる地域レベルの推進組織が、日本全国に設置されている。本論文における事例は1つの支部と、その支部の下にある2つの地区である。

この1支部と2地区の事例に即して、90年代以降に地域レベルの協力組織の運営体制がどう変化したのかを見る。つづいて、地域レベルで企業間の協力のもと、どのような活動が展開されているのかを見る。そのうえで、支部や地区の運営を担っている人々が、小集団活動の実施企業が少なくなってもなお、小集団活動をめぐる企業間協りにどのような意義を見出しているのかを探る。最後に結論と、そこから得られる示唆を述べる。

2. 『QCサークル』誌に見る支部・地区の変化

支部や地区の変化は07年の『QCサークル』誌（月刊）に特集として連載されている。「サークル支部・地区紀行」として同年の2月号から12月号まで連載された特集の各記事は、いかに小集団活動に関する地域行事の参加者が減少したか、また地域レベルでの運営に支障が生じているのかを描写している。拙稿（小川 2011）ですでに紹介した同誌掲載の「よみがえれQCサー

³ 雇用・労働に関する日本の代表的な学術誌である『日本労働研究雑誌』の2011年4月号は、「あの議論はどこへいった」というタイトルの特集を組んでいる。そのなかの記事のひとつとして、QCサークル本部の副幹事長（当時）の中條武志氏が「QCサークル活動」（中條 2011）を寄稿しているのが象徴的である。この特集では「QWL」（奥林 2011: 28）や「人本主義」（宮島 2011: 58）といったほかの項目のなかにも、「QCサークル活動」ということばが登場している。

カル」(04年)と同様に、「サークル支部・地区紀行」は理想像を提示するのではなく、支部や地区の現状をその運営方法や行事の見直しに関する実例を交えながら、率直に紹介した内容となっている。

支部は日本全国に9つ設置されている。各記事のタイトルは「○○支部編」と銘打たれているものの、支部の傘下にある地区の実情も交えて記事が構成されている。連載された07年は、09年秋のアメリカの投資銀行の破たんを契機とする世界的な不況、いわゆる「リーマン・ショック」の前に当たる時期である。したがって、小集団活動への回帰を景気回復が後押しする様子も、いくつかの記事からうかがうこともできる。

全国レベル、支部レベル、地区レベルを問わず、各種「QCサークル大会」の参加者数は長く減少傾向にあった。首都圏に設置されている支部では、07年度によりやく10年前の水準まで参加者が回復していた。景気回復もあってか、小集団活動が見直されつつあるという感触をもっていた(QCサークル 2007a)。

ただ行事への参加者数の回復が好調な支部や地区であっても、90年代以降の不況による直接的・間接的な影響による制約のもとで、活動を推進せざるをえない。自動車産業が集積する別の地域の支部では、同産業の好調もあって行事への参加者も増加傾向にあった。この支部に所属する企業の多くは、製造拠点の海外進出や国内拠点の統廃合の影響もあり、業務が多忙になるとともに、職場のリーダー的な人材の不足を悩みとしていた。そのなかにあって、支部や地区の活動に協力する企業は、人材育成や職場の活性化、職場レベルの向上などの効果を期待して、その行事を運営していた(QCサークル 2007b)。

この支部のある地区は活動に協力する企業の不足に悩んでいた。協力する企業が少ないということは、地区の活動に実際に協力する人員も少なくなるということである。固定的に最低限必要な業務が存在する以上、協力する人員が減少すれば、企業の業務を本務としている各人の負担感は増大する。また協力する人員を提供する企業にとっても、負担が増加することも意味している。

多くの支部や地区では、その運営方法を見直すことによって、活動に協力する人員や企業の負担を軽減しようと努めていた。一般に支部や地区の運営に協力する企業は幹事会社、実際に協力する人員は幹事と呼ばれている。いずれも地区も行事参加者の減少とともに、幹事会社や幹事の減少に悩んできた。場合によっては、支部の傘下の地区を再編し、幹事会社や幹事の負担の軽減を図ることもあった。日本の産業の中心地のひとつに設置されている支部では、04年に傘下の4地区のうち2地区をひとつに統合し、3地区へと再編している。不況が長期に続くなか、行事の参加者数が減少していた事情は、ほかの支部や地区と共通する問題であった。小集団活動の意義を理解する企業経営者を増やすため、02年には企業業績に貢献する小集団活動のコンセプトを打ち出し、それを要約した冊子を刊行した。

支部傘下の3地区の行事を統合し、共同開催とする改革も実施した。各地区ともに小集団活動の成果を発表する大会を年2回開催してきた。うち1回の大会を3地区による合同開催とした。地区ごとに編集・発行をしていた開催案内や報文集を1つにまとめることができ、大幅に業務に要する時間とコストを削減することができた。また、参加者にとっても自分の事業所の所属する地区の大会だけでなく、ほかの地区の報告を聞くことが可能になるメリットも生まれた。1990年代以降に飛躍的に発達した情報技術を活用し、支部の事務的な活動の効率化も図っている。グループウェアを電子会議や連絡事項の伝達、会議の報告、行事記録の保存に使用し

ている (QCサークル 2007c)。

産業集積度が相対的に小さい支部や地区では、幹事会社の減少が行事参加者数の減少に直結し、その運営が危機的ともいえる状況にまで追い込まれていた。ある支部では幹事会社数が93年度の151社を最多として、07年度には25社までへと著しく減少した。小集団活動の企業間交流の継続に強い危機感を抱いた支部・地区の幹事会社や幹事、役員は、行事の再編や元幹事の活用などによって、運営の安定を図った。行事参加者数も回復基調にあり、支部・地区活動から離れた企業もふたたび参加に戻りつつある。

支部や地区の業務効率化や開催回数の削減だけでなく、行事の内容面でも工夫が図られている。傘下のある地区では、小集団活動の運営手法の研修会では、オリエンテーリングやパラシュート、ゴルフなど、レジャーを題材にして問題解決手法の演習を実施している。別の地区では、小集団活動の成果発表会で一般の聴衆を広く巻き込むように、発表の評価方法に工夫を凝らしている。さらにほかの地区では、いままで小集団活動に馴染みのなかった業種、たとえば医療産業や外食産業から活動の協力や支援を呼び込んでいる (QCサークル 2007d)。

支部を問わず、地区によっては「出前研修」を実施するなど、新たに小集団活動に取り組む企業の開拓を進めている。長期不況などの影響で小集団活動の実施企業が減少し、幹事会社や幹事が不足するなかにおいても、いずれの支部や地区も運営面の効率化や行事の工夫によって、小集団活動を通じた企業間協力の継続を粘り強く進めている。

3. 対象事例——A支部・B地区・C地区

以上の全体的な状況を把握したうえで、特定の支部や地区を事例として、より詳細な状況の変化を把握する。1支部とその傘下である2地区を事例として、小集団活動をめぐる地域レベルの企業間協力が、90年代以降にどのように変化したのかを見ていく。また変化だけでなく、小集団活動の実施企業が減少したなかであっても、なぜ地域レベルで互いに活動に協力する企業が存在しているのか、その要因の一端も明らかにしていく。

事例となる1支部（以下「A支部」）は、日本の代表的な産業集積地域に設置されている。代表的な産業集積地域であることはすなわち、日本全体と比較して経済状況の停滞からの影響が、相対的に軽微にしか現れないとも考えられる。90年代以降の長期不況のなかであって、相対的にその影響が小さくしか現れていないはずの地域で、小集団活動のありかたに大きな変化が現れているとすれば、多少なりとも日本全体の変化を典型的に表現していると考えられる。

事例となる2地区のうちの1地区（以下「B地区」）は、A支部のなかで見ても、もっとも産業集積が進んでいる地域に設置されている。もうひとつの事例であるC地区は、B地区に隣接する地域を活動範囲としている。

調査はいずれも08年に実施している。支部長会社や地区長会社の担当者への聞き取り調査に基づきながら、支部や地区の資料を提供してもらって調査を実施した。また支部や地区のウェブサイトも参考にしている。以下の記述はとくに断りのないかぎり、聞き取りや提供された資料に基づいている。また事例としている支部や地区、支部長会社、地区長会社を筆者の判断で匿名にしているため、それらを直接的に特定可能とする文献やウェブサイトの情報を、本論文では明示していない。

A支部は60年代半ばに発足した。調査時点ですでに40年以上の歴史があり、もっとも古い支

部のひとつである。QCサークル本部の発足が62年であることや、小集団活動の普及が進み始める時期が1960年代後半であること（小川 2000）を考えると、A支部の歴史はほぼ日本の小集団活動の歴史を物語っているともいえる。また傘下の地区数は9つと、すべての支部のなかでもっとも多く地区を抱えている。

B地区は初期のA支部の活動を継承しつつ、60年代末に地区として独自の名称を使用し始めた。70年代にA支部が地区をつぎつぎに独立させていくなかで、B地区は70年代半ばに正式に地区として、A支部から分離した。調査時点での歴史は、実質的な母体であるA支部から数えると40年以上、地区としての独自性が確立してからすでに40年近くを経ていた。A支部そのものと同じように、B地区の歴史も日本の小集団活動の歴史を象徴しているといえる。

C地区は70年代初頭にA支部から独立した地区を前身とし、その後3分割された活動地域のうちの1地区として、70年代半ばに誕生した。日本の製造業や、そこで多く実施されてきた小集団活動が非常に注目された時期に誕生したという点で、日本の製造業や小集団活動の盛衰とともに歴史を歩んできた地区といえる。

つぎの節では、90年代以降におけるA支部とB地区、C地区に訪れた危機とその対応策について、運営体制の見直しを中心に見ていく。

4. 支部・地区の運営体制の変化

具体的な運営体制を見るまえに、支部や地区の一般的な運営体制、あるいは「理想的」な運営体制を示しておく。「理想的」という表現には、支部や地区によって運営体制が異なるがゆえに、抽象化された一般的な姿を提示するという意味のほかに、つぎのことも含意させている。いかなる支部や地区にとっても、望ましい体制であるという意味で「理想的」ではあるものの、運営に協力する企業や人員が少ないなどの事情で、望ましい姿から多かれ少なかれ異なる体制をとらざるをえない事例がある。事実の抽象という側面と規範的な側面という二重の意味が、「理想的」ということばに込められている。

支部や地区の運営の協力者を提供する企業・事業所が、幹事会社である。幹事会社からは「理想的」には2名の幹事が支部や地区に提供される。うち1名は企業あるいは事業所の小集団活動推進責任者（あるいは小集団活動を所轄するスタッフ部門の担当者）、もう1名は現場で小集団活動を実際に推進している者（あるいはライン部門で小集団活動を推進している担当者）、である。

支部や地区の代表は幹事会社のなかから選ばれる。支部の場合は支部長会社、地区の場合は地区長会社と呼ばれる。また、幹事会社のなかから支部には副支部長会社、地区には副地区長会社がそれぞれ置かれる。副支部長会社と副地区長会社は、次期に支部長会社や地区長会社を予定している企業・事業所が担当する。

幹事会社という呼称が示しているように、支部や地区の運営は幹事が個人の資格でおこなっているのではなく、企業や事業所の資格のもと、相互に協力して担われている。

支部長会社や地区長会社には、支部や地区の事務局が設置される。支部長会社や地区長会社それぞれの幹事2名のうち1名は、事務局を担当する。残りの1名は支部長会社の場合は支部幹事長、地区長会社の場合は地区幹事長を務める。支部長会社や地区長会社からはほかに、それぞれの企業・事業所における幹部が支部長や地区長の担当者が提供される。副支部（地区）長会社からも同様に、副事務局長や支部（地区）副幹事長、副支部（地区）長が任命される。

支部（地区）の役員として、支部（地区）長や副支部（地区）長、幹事長、副幹事長のほかに、顧問若干名や世話人、若干名の副世話人、2名の監査が置かれている。

90年代以降における運営体制の変化を見るうえで重要な点は、幹事会社や幹事が減少した結果、支部や地区がどのような対応を図ったのかにある。

4.1 A支部における変化⁴

1) 行事参加者数の減少から増加傾向へ

A支部の主催による、小集団活動の成果発表大会の参加者数や参加事業所数は、1990年代に入ると減少に転じている。2002～3年度に減少傾向は底をついたものの、その後は増加に転じた。A支部主催の大会参加者数は合計で、02年度の778人から06年度の1,840人、07年度の1,835人へと、おおむね回復の傾向にあった。大会参加事業所数は同支部全体で、03年度の231事業所から06年度の403事業所、07年度の371事業所へと、同じく増加基調にあった。この調査時点が景気回復のただなかであったことも影響して、小集団活動への回帰傾向がうかがえた。もっとも、品質管理活動の重要性や、その一端を職場レベルで支える小集団活動が、企業から再評価されていることが、この回復基調の背景にあるともいえる。

2) 支部と地区の役割分担

なお、A支部の行事は小集団活動の成果発表大会が中心である。大会以外の地域の実情にあった行事は、A支部の方針を受けて、各地区のレベルで企画・運営がなされている。調査実施年度におけるA支部主催の行事は、つぎのとおりである。全国レベルの選抜大会に出場するサークルを選抜する「運営事例選抜大会」、経営者や管理者を対象に品質経営（Total Quality Management, TQM）と小集団活動の啓発をおこなう「経営者・管理者フォーラム」、A支部を構成する9地区の代表が改善事例を発表する「改善事例チャンピオン大会」、同大会と同日開催で、事務・販売・サービス部門の全国大会に出場するサークルを選抜する「JHS運営事例選抜大会」である。ちなみに「JHS」は事務と販売、サービスそれぞれのアルファベット頭文字である。

大会以外の行事の多くは、各地区に委ねるかたちで役割分担がされているものの、A支部ではほかの支部や優れた企業の小集団活動の実例について、ベンチマークをするなど、支部内外の情報の収集と分析、ならびに情報の共有を図っている。

3) 幹事会社と幹事の数の減少、および対応策

行事参加者数や参加企業数が、00年代はじめから半ばにかけて増加していたものの、それがA支部の運営に協力する、幹事企業ならびに幹事の増加には直接的に反映されていなかった。むしろぎゃくに、02年度から07年度にかけて、幹事会社と幹事数は減少していた。すでに見た全国的な傾向と軌を一にしていた。

小集団活動の導入でもっとも重要な要素のひとつは、いかに経営者に小集団活動の意義について理解を得られるかにある。個別に経営者に説明することのほかに、A支部ですでに触れた「経営者・管理者フォーラム」を通じて、経営者への啓発を図っている。

⁴ 本項の記述は、A支部幹事長と同事務局（いずれも当時）への聞き取り（2008年5月29日）と、提供された資料に基づいている。

4.2 B地区における変化⁵

1) 運営体制の現況

調査時点におけるB地区は地区長会社に所属する地区長や、地区幹事長、事務局を中心に、幹事会社に所属する幹事によって運営されていた。またB地区の役員は、地区長や地区幹事長のほかに副地区長、副地区幹事長、複数名の顧問、世話人と世話人代行、複数名の副世話人、2名の監査人から構成されていた。副地区長会社からは副地区長のほかに、副幹事長と副事務局が地区運営に関わっていた。副地区長会社は次年度の地区長会社が担当していた。幹事会社数は前年度末（08年3月）の時点で12社、幹事の総数は18名であった。

B地区の運営体制は、おおむね「理想的」なそれに近いといえよう。ただし、いま示した数字から容易に想像できるように、すべての幹事会社が「理想的」な2名（あるいはそれ以上）の幹事を任命していたのではない。幹事会社は大企業が中心であるものの、複数の幹事を実際に任命していたのは、4社のみであった。

世話人や副世話人は全国的な視点から小集団活動の発展を考えることができ、QCサークル本部や支部、地区どうしのつなぎ役を務めることができる人物が担当することになっていた。顧問は地区の運営について包括的視野から助言できる人物が委任されていた。役員には、小集団活動や地区運営の経験が豊富な人物が就任していた。

2) 行事参加者数の減少から増加傾向へ

B地区もほかの支部や地区と同じように、80年代後半が行事参加者数のもっとも多い時期だった。85年度には一般対象行事参加者数は約13,500人だった。地区大会の発表件数は91年度に最多の120件弱を記録した。それぞれその後は減少していき、2004年度の一般行事参加者は約790人、大会発表件数は30件強であった。2008年時点では一般行事参加者数が徐々に回復しつつあったものの、それでも最盛期の8%程度（1,080人前後）であるという。

小集団活動への関心は回復しつつあるとはいえ、かつてほどの勢いは見られない。ただ見かたを変えれば、最盛期に小集団活動が相当な「ブーム」であったことも、これらの数字は物語っている。

3) 幹事会社と幹事の数の減少

一般行事参加企業や大会発表件数の減少とともに、幹事会社や幹事の数も減っていく。幹事会社数は90～94年は51社だったが、04年には15社まで減少している。幹事数は91年の98社を最多に04年には22人まで落ち込んでいる。長期的には幹事会社も幹事も減少傾向にあったといえる。単純に考えれば、全社規模あるいは事業所規模での小集団活動の廃止や、全社的あるいは全事業所的な判断によって、即座に幹事会社からの脱退がなされそうである。実際の脱退のプロセスは、より複雑なようである。

社内業務が多忙な幹事は幹事会や幹事研修会に出席しなくなる。欠席がしばらく続くとますます出席する気持ちから遠ざかることになる。こうして、幹事会社や幹事が減少していくことになる。小集団活動に理解のある企業や事業所は、従来どおりに地区の幹事会社を担当し、地区へ幹事を提供し続ける。いずれにしても、地区は以前よりも少ない数の幹事会社や幹事に

⁵ 本項の記述は、B地区顧問と同幹事長、同事務局（いずれも当時）への聞き取り（2008年8月22日）と、提供された資料に基づいている。

よって運営せざるをえなくなる。こうしたなか、幹事会社はもとより、従来から業務負担の重かった地区長会社を引き受ける企業を探すことは、さらに困難となった。

4) 運営体制の見直しとデメリット

一般行事参加者数や大会参加者数、幹事会社数、幹事数の減少や、幹事会や幹事研修会への参加率低下、地区長会社が決まらない状況が続くなか、B地区では01年度から従来の地区長会社制に代わり「代表幹事制」を導入した。「代表幹事制」の大きな目的は、地区長会社に集中していた地区運営業務を、幹事すべてに分担させることにあった。従来の地区長の役割は「地区代表」へ継承された。また幹事長の役割の一部は「代表幹事」へ引き継がれるとともに、行事や事務局に関する実務的業務はほかの幹事に分担された。行事を企画運営する、企画運営委員長の実務的業務もほかの幹事に分担された。

これらの実務的業務のうち、行事の企画・運営はプロジェクト・チームのもとで実施され、従来の事務局業務はワーキング・チームによって担われることになった。プロジェクト・チームには幹事対象行事のチームと、一般対象行事のチームが含まれている。ワーキング・チームには地区の情報管理や窓口を担当するチームや、財務を担当するチーム、情報通信技術を担当するチーム、大会等における評価や表彰を担当するチームが含まれている。これらの業務には制度移行前に企画運営委員長が担当したものも含まれている。とはいえ、プロジェクト・チームやワーキング・チームの業務内容を概観すると、地区長会社の負担がいかに重かったのかがうかがえる。

「代表幹事制」への移行の基本的な考えかたは、減少した幹事数の範囲で可能な活動を、互酬的かつ自主的におこなうことにあった。この方針の転換には、小集団活動をすでに実施している企業や、そこに所属するサークルを地区の提供するサービスの対象の中心とし、普及の拡大はできる範囲にとどめることも含まれていた。

5) 以前の運営体制の部分的復活

こうして始まった「代表幹事制」であるが、02年度中にふたたび見直しの動きが出た。この体制のもとでは情報交換や大会要旨集の作成など、運営に関わる作業を地区代表や代表幹事がほかの幹事へ依頼するときは、企業と企業の関係というよりも、個人間関係に基づいておこなわれていた。個人間関係に基づく地区運営であると、企業対企業という組織どうしとしての関係性が希薄になる。個人間関係とはいえ組織の肩書きに基づいて、幹事間との関係は成り立っている。また地区長会社がなくなったため、地区全体の方向性を示せなくなった。情報の流れが円滑でなくなり、幹事会社や幹事相互の連絡が疎遠になる。こうして活動全体に齟齬が発生しがちとなった。

以上の反省点に立って、ふたたび円滑な地区運営を達成するため、03年度に地区長会社を中心とした地区運営が復活した。

地区長会社による運営に戻ったとはいえ、以前のように地区長会社へ業務の負担が集中しないよう、「代表幹事制」のもとで誕生したプロジェクト・チームやワーキング・チームの仕組みは継承された。また所属企業での業務に多忙なため、行事の準備に参加することが難しい幹事にも、行事当日に活躍できる機会を提供するなど、細かいところでも地区業務の分担の平準化に努めている。

地区長会社に置かれる事務局の業務は、以前ほどではないにせよ相応の負担がある。所属企業における本業務と事務局の業務とを、両立する工夫も必要とされる。08年度には2か月に1回の頻度で行事が開催されていたが、つねにその準備とほかの事務局業務とが同時併行で進められていた。事務局業務には時宜に適った情報収集、資料や議事録の作成、地区ニュースの発行、本部や支部との情報交換、地区の会計、大会費用の管理、ダイレクトメールの発送など、細かい作業が含まれている。同年度の事務局業務は地区長会社の正規従業員である事務局担当幹事や幹事長に加え、同社の費用負担のもと派遣社員を活用して担われていた。

6) 小括

B地区では90年代以降、幹事会社と幹事の減少傾向が続いている。幹事会社や幹事の数が増え、それに伴って地区長会社のなり手がなくなったこともあり、00年代初頭に幹事相互の個人的なつながりを支えにして運営される「代表幹事制」に移行した。「代表幹事制」に期待されたメリットは、以前は地区長会社に集中していた業務を、幹事全体で広く分担する点にあった。ところが企業と企業の関係としての性格が希薄になった結果、企業から活動への理解が得られにくくなることが懸念された。

そこで2年後には地区長会社制を復活した。新たな地区長会社制は、「代表幹事制」と同じく幹事全体で業務を広く分担し、地区長会社に業務が集中することを回避している。また、所属企業での本務が多忙で行事の準備を欠席しがちな幹事が活動から遠ざかるのを避けるため、行事当日に役割を与えるなどの工夫をしている。

幹事会社や幹事の減少傾向が続きながらも、試行錯誤と反省を積み重ねつつ、運営体制の効率化と幹事の負担の平準化を図っている。

4.3 C地区における変化⁶

1) 運営体制の現況

調査時点におけるC地区の役員・幹事体制も、B地区とほぼ同じであった。ただ、B地区での幹事会社に相当する企業・事業所は、C地区では「幹事会員」と呼ばれていた。C地区では幹事会員から最低1名の幹事が任命されていた。C地区で地区長会社が地区長、幹事長、事務局を任命し、副地区長会社が副地区長と副幹事長、副事務局を任命する点は、B地区と同じである。C地区において副地区長会社が次期の地区長会社になる点も、B地区と変わらない。

C地区の役員構成はB地区とやや異なっていた。顧問と世話人、副世話人は各1名であり、「指導員」に複数名が就任していた。指導員の役割はB地区の顧問にほぼ相当するものと思われる。そのほかに「相談役」という役員も1名置かれていた。

2) 行事参加者数の減少から増加傾向へ

C地区もB地区と同じように、80年代後半が行事参加者数のもっとも多い時期であった。87年度に8,759名、91年度に8,472名の行事参加者数を記録したものの、それを過ぎると参加者数は下降線をたどった。04年度に1,129名まで落ち込み、その後の参加者数は回復しつつあった。07年度の行事参加者数は1,274名だったが、80年代後半の参加者数には遠く及ばない数字である。大

⁶ 本項の記述は、C地区事務局（当時）への聞き取り（2008年11月20日）と、提供していただいた資料に基づいている。

会での発表総件数は90年代初頭に最高値を記録しているが、その後は減少傾向にあった。92年度の発表総件数は164件で、06年度は35件まで下降した。続く07年度と08年度の発表総件数は1件ずつ増加しているが、微増の範囲に留まっている。

3) 会員の減少

C地区の運営体制でB地区と大きく異なる点は、C地区の「賛助会員」制度にある。幹事会員と賛助会員がともに会員であり、会費を払ってC地区の財政を支えている。幹事会員はC地区の運営に協力する企業であるが、賛助会員は運営に協力していない。賛助会員数は92年度の504社を最多に、07年度の119社まで減少している。行事参加者数や大会での発表総件数、賛助会員数の減少を追いかけるように、幹事会員数も減少している。幹事会員数は91年度に最多の40社を数え、その後は緩やかに減少していくものの、99年度から00年にかけて29社から20社へと大きく減少している。08年度は最低の12社にまで落ち込んでいた。

4) 運営体制の見直し

行事参加者数と大会発表の総件数、幹事会員や賛助会員の減少を背景に、C地区でも90年代終わりから00年代初頭にかけて、地区運営の抜本的な見直しをおこなっている。そのうちのもっとも大きな改革は、01年度に実施された、従来の「ブロック制」から「グループ輪番制」への移行である。「ブロック制」とはC地区を細分化された地域に分割し、そのおのおののブロックにおいて、地域密着型の活動を展開する制度である。具体的には1980年に3つのブロックが設置され、2000年度まで継続されていた。「グループ輪番制」が始められた目的は、幹事の負担の軽減と平準化にあった。C地区でもB地区と同じ時期に、同様の目的で運営体制の改革が実施されたことになる。

ただC地区の「グループ輪番制」はB地区の「代表幹事制」とは異なり、従来の地区運営体制、すなわちB地区の用語では「地区長会社制」が維持された。「グループ輪番制」は幹事と指導員を活動内容によって3グループに分けて、幹事が会議や打ち合わせによって拘束される時間を軽減することを目的としていた。3グループは、「大会・ミニ企画グループ」、「研修グループ」、「運営グループ」から構成されている。「運営グループ」は、地区長会社や副地区長会社の幹事が所属している。地区長と副地区長を除いたすべての幹事は、地区長会社や副地区長会社の事務局を担当する幹事を含め、「大会・ミニ企画グループ」か「研修グループ」のいずれかのグループに所属している。

この「グループ輪番制」が発足するまえは、「大会・ミニ企画グループ」と「研修グループ」の2グループに相当する業務の分担がなかったこともあり、幹事が会議や打ち合わせ等に参加する回数が多くなっていった。発足前は年間平均50回であった参加回数が、発足後の「大会・ミニ企画グループ」においては、年回平均30回程度にまで減少した。地区長会社にとっても、負担が以前に比べて軽減されている。なお「運営グループ」は事務局業務のほかに、役員対象行事も担当している。

調査時点において、所属企業の本務の繁忙期に幹事が互いに地区の業務の調整をしているため、非協力的な幹事は皆無であるという。また01年度から賛助会員の拡大に向けた活動も開始されている。

5) 小括

C地区でもB地区と同じように、90年代以降に幹事会員と幹事の数が減少し続けている。01年度には幹事の負担を軽減するため「グループ輪番制」が発足している。実際にこの新制度によって、幹事の負担は軽減されるとともに、負担の平準化がなされている。所属企業における本務の繁閑を見ながら、幹事は互いに地区の業務の調整を図っている。

5. 地区の行事

行事の内容はB地区もC地区もともに、小集団活動のメンバーや企業のスタッフ、現場のリーダーなどを対象とした一般対象行事と、地区の幹事や役員を対象とした行事に大別される。調査を実施した年度における行事を見ていく。

5.1 B地区の行事⁷

1) 一般対象行事

調査を実施した年度において一般対象行事として、以下の4つが開催されている。

- ①結成が間もないサークルが改善成果を発表する場である「ステップアップ大会」。
- ②企業で小集団活動を推進するスタッフやリーダー層を対象にした「実践!! スキルアップ研修会」。
- ③訪問先事業所における小集団活動の成果発表に対して、参加者もグループ討論に参加し、事業所見学をおこなう「ワイガヤ&事業所見学交流会」。数回実施されている。
- ④B地区のサークルが改善成果を発表し、代表優秀事例をA支部の「改善事例チャンピオン大会」に選抜する「オールB地区改善事例大会」。

①では、新たに小集団活動を導入した企業・事業所におけるサークルが発表することも歓迎されている。調査年度では製造業中心だった小集団活動以外の業種のサークルからも、発表があったという。インターネット仲介業者や保育施設がその例である。

②は定員を上回ることもある人気企画である。同年度には3つのコースが提供された。i)「事務・販売・サービス (JHS) 部門の小集団活動スキルアップ研修」、ii)「サークル活動におけるコーチングスキル研修」、iii)「QCサークル初級研修」である。iii)のコースは前年度、中級の小集団活動実践者を受講者として想定していた。しかし実際には初級レベルの受講希望者の多いことが判明し、この回はレベル設定を初級へ変更したものである。ii)は一時期にブームとなったコーチングを題材にしたコースだったが、人気が過ぎたこともあってか参加希望者が少なかった。i)は久しぶりに開催される行事であるという。

③の行事名の前半部に当たる「ワイガヤ (交流会)」は、C地区を発祥とする行事である。通常の改善成果発表大会では、発表後の聴衆とのコミュニケーションは、質疑応答のみで終わってしまう。発表サークルと聴衆がグループ討論をおこなうことを通じて、聴衆にとっても自分のサークルにとって参考になるポイントを自覚させることが、この行事のコンセプトである。

⁷ 本稿の記述は、B地区顧問と同幹事長、同事務局 (いずれも当時) への聞き取り (2008年8月22日) と、提供された資料に基づいている。

2) 幹事対象行事

B地区では幹事対象行事として、幹事研究会と幹事研修会を実施している。幹事研究会は小集団活動の推進方法や運営方法、問題解決手法の研究会である。新たな運営方法や手法を研究して、B地区の内外に発信していくことを目的としている。幹事研究会の呼びかけの対象は幹事会社に限らず、興味を持つ企業にも広く門戸を開放している。

製造業の製造現場を中心に実施されてきた小集団活動であるが、産業構造の変化に対応して事務、販売、サービス部門へも普及を推進しつつある。製造部門とは異なる性質をもつ部門に、製造部門の方法論をそのまま適用して浸透させることは困難である。製造部門と非製造部門、製造業と非製造業が互いに学ぶ機会を拡大するため、幹事研究会の門戸を幹事会社以外にも開放しているという。

幹事研修会は幹事の研鑽を目的としている。幹事研修会は地区内外の優れた実践を学ぶ場として機能している。

3) 基本方針

B地区の基本方針として、幹事のレベルアップを図るとともに、幹事会社の「現場力」や「職場力」を向上させることにより、長期的に幹事会社の増加に貢献していく、ということが掲げられている。B地区には製造部門以外にも、事務、販売、サービス部門が多く存在している。そのような現状を踏まえて、これらの部門への小集団活動の普及を目指しているという。

5.2 C地区の行事⁸

1) 一般対象行事

C地区で調査実施の年度に開催された行事は、つぎの8種類（開催回数の合計は9回）である。

- ①小集団活動の基本を理解するとともに、問題解決の基本的手順である問題解決型QCストーリーを習得する「QCサークル活動基礎研修」。
- ②さまざまなテーマや業種、部門の小集団活動の改善成果を発表する「小集団活動春季発表大会」。
- ③訪問先企業における小集団活動の改善成果発表者と、聴衆がグループ討論を通じて、聴衆にとっても自分の活動に役立つポイントを学びながら、相互交流をおこなう「企業見学交流会」。「企業交流見学会」は見学先を替えて2回開催されている。
- ④事務・販売・サービス部門と製造部門の小集団活動の改善成果を発表する「小集団活動夏季発表会」。
- ⑤小集団活動に必要な「QC7つ道具」や「新QC7つ道具」⁹を基礎から学ぶ「QC手法実践研修」。この研修は3日間にわたって実施されている。
- ⑥小集団活動の改善成果の発表サークルと聴衆が、グループ討論を通じて技能の向上を図る「小集団活動ワイガヤ発表会」。

⁸ 本項の記述は、C地区事務局（当時）への聞き取り（2008年11月20日）と、提供していただいた資料に基づいている。

⁹ このQC7つ道具は、チェックシート、グラフ、パレート図、ヒストグラム、散布図、管理図、特性要因図、を指している。新QC7つ道具は、系統図、マトリックス図、親和図、連関図、PDPC法、アローダイヤグラム、マトリクスデータ解析法、を指している。

- ⑦A支部の「改善事例チャンピオン大会」へ出場するサークルを選抜する「改善事例選抜大会」。
- ⑧「問題解決型QCストーリー」, 「課題達成型QCストーリー」, に次ぐ第3のQCストーリーである「施策実行型QCストーリー」を学ぶ「施策実行型QCストーリー習得研修」。

これらの行事の準備に要する期間は、おおむね3か月程度である。ただし、発表大会や発表会に出場するサークルの登録は、毎年の12月におこなわれている。

⑥の「小集団活動ワイガヤ発表会」は、1987年にC地区の幹事の発案によって始められている。すでに述べたように、B地区などのほかの支部や地区においても、グループ討論形式のこの発表会は実施されている。

⑧の「施策実行型QCストーリー」はぎゃくに、B地区から発信された問題解決手法である。調査当時のB地区の地区長会社D社において、その社内チームが考案した手法である。品質管理の権威による指導のもと、D社では「課題達成型QCストーリー」の使用を慎んで、「問題解決型QCストーリー」の基本をたたき込まれた。前者は新たな課題を達成するために、要因解析を経ずに改善を進める方法を定式化した手順である。後者は現状の問題を解決するために、その要因解析を必須とする改善の手順である。

ところが、D社のチームは「問題解決型QCストーリー」に依拠して要因解析を経なくても現状把握の時点で、要因や対策の方向性がわかってしまう事例が少なくないことに気づいた。また、部門によっては要因解析をおこなうことが困難なことも多い。そのなかで「施策実行型QCストーリー」が誕生した¹⁰。

2) 役員対象行事

C地区で実施されている役員対象行事は、「新人幹事研修会」、「審査・講評の仕方研修会」、「役員研修会」の3つである。「審査・講評の仕方研修会」は、発表大会や発表会における審査や講評の方法を向上させる場である。

5.3 小括

B地区とC地区で開催されている行事の一覧は、まったく同じでないものの、いくつかの共通点や類似点を指摘することができよう。A支部主催の大会への選抜大会を両地区が開催していることは当然にしても、つぎの2つの点は興味深い。

ひとつは事務・販売・サービス部門における小集団活動を活性化させる行事である。B地区では、これらの部門に小集団活動の手法を講じるコースを開催していた。またB地区の今後の活動方針として、これらの部門へ小集団活動の浸透を図ることが掲げられていた。C地区においても、発表大会で事務・販売・サービス部門に特化した部を設けていた。製造業の製造部門を中心とした小集団活動から、事務・販売・サービス部門を始めとして、ほかの部門や産業へと広がりをもった小集団活動へと変わりつつある。

もうひとつは、支部や地区を超えて小集団活動に関連したイノベーションが、水平方向に展開されている点である。B地区を発祥とする「施策実行型QCストーリー」が、C地区で教えられていたり、ぎゃくにC地区で創始された「ワイガヤ」発表会がB地区でも実施されていたりす

¹⁰ B地区幹事長（当時）への聞き取り（2008年8月22日）による。なお、最近の『QCサークル』誌におけるQCストーリーの解説は、2011年8月号（QCサークル2011）を参照。

る点が、その例である。

異なる支部や地区の相互で情報が伝達されるだけでなく、実際に異なる支部や地区の幹事が相互に交流する企画も実施されている。

6. 活動の魅力と愛着

ところで、小集団活動を実施する企業が少なくなり、支部や地区の運営への協力者が減少傾向にあるなかで、なぜいまでも支部や地区の運営に協力する企業があるのだろうか。今回の調査においても指摘されているように、小集団活動を円滑に実施するためには、経営者からの理解が必須であるという¹¹。実際にB地区もC地区もそれを意識して、勧誘を兼ねて企業経営者を対象に小集団活動の啓発活動を実施している。それとともに、実際に支部や地区の運営を担う幹事自身が、小集団活動だけでなく支部や地区の運営になんらかの意義を感じないかぎり、それは存続しえなかったはずである。

B地区の運営体制の見直しを通じて明らかにされたのは、個人と個人の関係でなく、企業と企業の関係という形式をとらないと、地区運営が円滑に運ばないということであった。企業の肩書に媒介されながらも、聞き取りに応じてくれた支部や地区の担当者は、企業と企業との協力を、一個人として魅力や愛着を感じていた。

B地区の地区長会社の担当者たちによる発言は、それを象徴的に物語っている。

B地区事務局：まだ地区長会社の任期が終了していないので、なんともいえないが、(地区事務局を担当して：筆者注) 視野が広がった。異なる考えかたをする人々のいることがわかった。副地区長会社から地区長会社に移行するときに、責任感の重さを痛感した。先輩の築いてきた伝統を落とすことなく、そのなかで一企業人として新しいものを加えていきたい。(地区長会社を調査時点で担当していた企業グループは：筆者注) TQM領域での伝統を背負っている。先輩に恥をかかせたくない。電話一本の応対にしても、通話相手の年齢に合わせて状況に応じた心遣いをするよう、心がけている。

B地区幹事長：幹事の利点を発信しながら、多くの人々と信頼関係を築き、多くのことを情報交換できることが、最大のメリットである。

B地区事務局：自社から一步外を出て、大企業の方々と交流しその状況を見ることが、メリットである。自社内しかいない人よりよい立場にいる。他社との交流を通じて、人の温かさにも触れることができる。

B地区幹事長：異業種とも交流できる点が魅力である。目標は異なるものの、みんなで同じ方向へ歩いている感覚がある。

B地区事務局：同じ方向に歩いている。

B地区顧問：自社内で新たな施策を導入するときにも、他社はどうなのかという質問を受けることがある。B地区の他社からすぐに情報を入手し、自社内の同僚に答えられることも、大きな力となっている。

¹¹ A支部幹事長(当時)への聞き取り(2008年5月29日)による。「古典的」には、全社品質管理(Total Quality Control, TQC)や小集団活動の普及に尽力した石川馨(1984:169-94)の時代から関係者に強く認識されている定石である。

B地区幹事長：他社にも質問できる点がよい。

B地区顧問：情報交換もオープンであるし、ギブアンドテイクである¹²。

C地区の幹事長も、他企業の人々と交流できることや、地区の運営を通じて得られた知識を社内に展開できること、行事をやり遂げたときの達成感、他人に対する配慮の重要性を再認識することなどのメリットを挙げていた¹³。

企業と企業の間にはかならずしも還元されない、小集団活動を媒介にした社外の人々との交流が、幹事たちを魅了している。社内的にも業務上の有能感を発揮するためのメリットをもたらしていると、幹事たちは感じている。社内の同僚たちの「企業内封鎖的」な社会的空間とは異なる外延された社会的空間が、幹事たちに与えられているといえる。

7. 結論

本論文では1990年代以降における、小集団活動の地域レベルの企業間協力の変化について見てきた。長期不況による小集団活動の実施率の低下によって、小集団活動の普及を地域レベルで支える企業間の協力組織である、QCサークルの支部や地区が主催する行事参加者数も減少してきた。00年代半ばに行事参加者数は回復しつつあったものの、支部や地区を運営する幹事会社や幹事の数は、減少を続けていた。

幹事会社や幹事の数が減少を受けて、支部や地区では運営体制の改革を実施した。支部長会社や地区長会社となり手が不足しているなか、それらに業務が集中しないよう、すべての幹事が業務の負担を分かち合うように、運営方法を改めてきた。また、支部や地区の行事も産業構造の変化に合わせて、対象の部門や業種を広げつつある。協力や情報交換の範囲は個々の支部や地区の内部に留まらず、その外部にまで広がっている。

形式的には企業と企業との関係であるこの協力関係は、小集団活動を媒介とした企業の壁を越えた個人間の関係によって支えられている。単純に企業の経済的合理性や、企業間の資源依存関係 (Pfeffer and Salancik 2003) という論理のみによって、小集団活動をめぐる企業間関係の維持を説明しつくすことはできない。

むしろ企業間の協力という形式を通じた資源依存関係が、この活動に関わっている人々の「心のよりどころ」を提供している。それは自己の成長についてであったり、世界観の広がりについてであったりする。また、他企業の幹事との一体感や、自社の同僚と比較した相対的な有能感を醸成する場を、この協力関係が醸成している。企業の壁を越えた個人間の関係は、社内の同僚とは異なる、外延的な社会的空間を形成しているといえよう。

少なくともQCサークルの支部や地区の運営に関わる人々に焦点を当てると、均質的なメンバーを包摂するコミュニティという観点¹⁴のみから、日本企業のすべてを形容することはできないだろう。ごく当たり前ではあるが、企業は一枚岩ではないと同時に、閉じたシステムでもない。さまざまな社会的空間が交錯した、多重的な世界として捉えるほうが適切であることを、本論

¹² B地区顧問と同幹事長、同事務局（いずれも当時）への聞き取り（2008年8月22日）による。

¹³ C地区事務局（当時）への聞き取り（2008年11月20日）による。

¹⁴ 日本企業をコミュニティとして形容した代表的な研究として、Dore (1973=1993)、間 (1974)、稲上 (1981) が挙げられる。

文は示唆している。

09年秋以降にふたたび訪れた景況の低迷は、支部や地区の企業間協力にどのような影響を与えたのだろうか。また企業レベルにおいて小集団活動はどのように変化しているのだろうか。これらの問題を明らかにする作業は、今後の課題としたい。

文 献 一 覧

- Cole, Robert E., 1999, *Strategies for Learning: Small Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Dore, Ronald P., 1973, *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley: University of California Press. (=1993, 山之内靖・永易浩一訳, 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』[上・下] 筑摩書房).
- 間宏 1974, 『イギリスの社会と労使関係——比較社会的考察』日本労働協会.
- 稲上毅 1981, 『労使関係の社会学』東京大学出版会.
- 石川馨 1984 『日本的品質管理』(増補版), 日科技連出版社.
- 宮島英昭 2011 「人本主義」, 『日本労働研究雑誌』609, 58-61頁.
- 中條武志 2011 「QCサークル活動」, 『日本労働研究雑誌』609, 22-5頁.
- 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 2006 「分野別研究動向(労働)——産業・労働社会学の現状と課題」, 『社会学評論』56(4), 964-81頁.
- 小川慎一 2011 「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」, 『横浜経営研究』32(1), 183-98頁.
- 奥林康司 2011 「QWL——QWLへの関心とその基本問題」, 『日本労働研究雑誌』609, 26-9頁.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, 2003, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- QCサークル 2007a 「第1章: 関東支部編」, 『QCサークル』547, 48-51頁.
- QCサークル 2007b 「第2章: 東海支部編」, 『QCサークル』548, 48-51頁.
- QCサークル 2007c 「第4章: 近畿支部編」, 『QCサークル』550, 48-51頁.
- QCサークル 2007d 「第5章: 中国・四国支部編」, 『QCサークル』551, 46-55頁.
- QCサークル 2011 「特集 いろいろなQCストーリーを使ってみよう」, 『QCサークル』601, 9-21頁.
- 酒向真理(東秀忠訳) 2006 「21世紀日本の労使関係システム——多様性・柔軟性・参加」, 伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹(編) 『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』, 有斐閣, 234-68頁.
- 佐藤博樹 2012 『人材活用進化論』, 日本経済新聞出版社.

<謝 辞>

QCサークルA支部幹事長と同事務局担当, A支部B地区顧問と同幹事長, および同事務局担当, C地区事務局担当の諸氏(いずれも調査当時)から, 本論文のもととなる聞き取り調査のご協力をいただいた。また, A支部B地区の役員や幹事の諸氏からも, 幹事会や総会にて交流の機会をいただいた。記してお礼申し上げます。なお本論文における誤りは, すべて筆者に帰するものである。

〔おがわ しんいち 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所准教授〕

〔2012年11月1日受理〕