論　　説

# 2010年代初頭フランスにおける品質マネジメント地域普及団体の活動

## ――日本のQCサークル支部・地区との比較――

小　川　慎　一

## 1．はじめに

本論文の目的は，2010年代初頭のフランスの地域における品質マネジメント普及団体（以下，地域普及団体）の活動について，日本との比較を踏まえ特徴を明らかにすることである．日本では全国レベルの本部組織（QCサークル本部）のもと，企業間協力を担う地域団体（以下，QCサークル支部・地区）が，品質管理活動を起源とする小集団活動（QCサークル活動）の普及の一端を担ってきたことが知られている（Cole 1989: 272-96；小川 2012a；小川 2020: 172-95）．

日本経済のパフォーマンスが好調で，日本製品の国際競争力が高かった1970～80年代に，日本の小集団活動は国内外から注目された（小川 2020: 8-11）．アメリカでも1980年代に小集団活動がブームとなったが（Cole 1999），フランスでも同時期に企業による導入の動きが見られた（Chevalier 1989；Chevalier 1991）．

フランスでも全国レベルや地域レベルで品質マネジメントの普及団体が存在している．日本の小集団活動が品質マネジメント活動を起源としていることや，QCサークル本部のもとQCサークル支部・地区が組織されていることを踏まえると，フランスにおける品質マネジメントの地域普及団体も同様の機能を果たしているのだろうか．また，フランスにおける品質マネジメントの地域普及団体と，日本のQCサークル支部・地区との異同はどこにあるのだろうか．

本論文では地域普及団体の1団体，ならびに，同団体に加盟している1企業を対象事例として，2010年代初頭のフランスにおける地域普及団体の事業内容を，日本におけるQCサークル支部・地区との比較を通して明らかにする．企業を対象とする理由は，地域普及団体との関係や，どのような品質マネジメントをおこなっているのかを把握するためである.地域普及団体や企業の関係者へは，2011年に聞き取りをおこなった．また，フランスの全国レベルの団体の関係者へも，同年に聞き取りをしている．その他，関連諸団体のウェブサイトから必要な情報を補完している．

なお，本論文では品質マネジメントを，製品・サービスを対象とする狭義の品質管理だけでなく，経営の質の維持・向上・改善を対象とする経営手法・アプローチを指すことばとして用

いる[1]．また，本論文では小集団活動を，定常的業務の直接的・間接的改善を目的とする，少人数のグループによる問題解決活動（小川 2020: 33）を指すことばとして用いる．

本論文の構成はつぎのとおりである．第２節では1980年代フランスにおける小集団活動のブームを，当時の調査に基づく文献にそって概観する．第３節では日本の小集団活動におけるQCサークル支部・地区の活動の概要を説明する．第４節ではフランスにおける全国レベルの品質マネジメント普及団体について，沿革を確認する．第５節ではフランスの地域普及団体について，事業内容の一端を紹介する．第６節では第５節で紹介した地域普及団体の会員企業が，品質マネジメントについてどのような取り組みをしているのかを見ていく．第７節で本論文の結論を述べる．

## 2．1980年代フランスにおける小集団活動のブーム

フランスにおける小集団活動は，フランスの組織社会学者であるシュヴァリエ（Françoise Chevalier）が1980年代のブームの時期に，企業事例を含め詳細に研究している（Chevalier 1989；Chevalier 1991）[2]．以下ではChevalier（1991）に基づき，1980年代のフランスにおける小集団活動について概観する．

フランスでは小集団活動の名称として，cercle de qualité（略語はCQ，日本語の直訳は「品質サークル」）が用いられており，英語圏でよく使用された呼称であるquality circle（略語はQC）に対応している．シュヴァリエは1983年から89年の７年間にわたり，フランスの12企業における小集団活動を調査し，うち３社については導入から廃止までの盛衰を追跡している．彼女はフランスの小集団活動を一過性のブームとして位置づけ，90年代初頭までに消滅した現象として描いている．

60年代以降，フランスはほかの多くの先進諸国と同じく，計画と実行の分離や，細分化された労働に象徴されるテイラリズムが問題とされるなか，いわゆる労働の人間化[3]が叫ばれていた．また，74年の第一次石油危機を契機として経済が停滞するなか，製品の国際競争力を高めていた日本の品質管理が，国際的に注目されつつあった．こうした背景のもと，フランスにおいても日本の小集団活動が注目された．

職務充実や職務拡大，半自律的作業集団といった従来提唱されてきた労働の人間化[4]のアプローチと比較して，小集団活動は手法や手順が標準化されている点も[5]，フランスの企業が受

---

1　日本品質管理学会（2022: 4）は，品質マネジメントを品質管理と併記し，「顧客・社会のニーズに応えるために，製品・サービスの品質／質を効果的かつ効率的に達成する活動」と定義している．

2　Chevalier（1989）を所収するMartin（1989）のタイトルが*Participation et Changement Social dans l'Entreprise*（日本語の直訳は『企業における参加と社会変動』）であることを踏まえると，1980年代のフランスにおいて，小集団活動が従業員による経営参加の一形態として認識されていたことが示唆される．同時期に刊行された，日本における小集団活動についての古典的研究を収録した仁田道夫（1988 : 29-80）のタイトルが，『日本の労働者参加』であることと通底している．なお，同書の企業事例（鉄鋼業）における小集団活動の名称は「自主管理活動」である．

3　日本における労働の人間化についての研究として，たとえば，奥林（1981）や嶺（1983），法政大学社会問題研究所（1986）が挙げられる．

4　労働の人間化に関するこれらの代表的な施策は，小川（2012b: 42-4）に簡潔にまとめられている．

5　小川（2020: 79-83）では，これを簡便法のパッケージ化と表現している．

容する素地となった（Chevalier 1991: 107-29）．

日本における小集団活動の普及は，日本科学技術連盟（日科技連）に設置されたQCサークル本部や，その下に組織されたQCサークル支部・地区が担ってきた．フランスにおける全国レベルの普及団体は，AFCERQ（Association Française pour les Cercles de Qualité）であった．「フランスQCサークル協会」と日本語に直訳されるAFCERQは，81年に設立され，89年に解散している（Chevalier 1991: 17）．AFCERQが設立初期に精力的に実施していた，小集団活動の大会や説明会，個別相談，出版などのキャンペーンも，フランスでの普及に貢献したとされる（Chevalier 1991: 122-3）．

シュヴァリエはフランス企業における小集団活動の盛衰を，つぎの4段階に分けている．①「希望に満ちた」導入段階，②「熱狂的な」発展段階，③停滞段階，④廃止段階，である．

①の導入段階では，社内のごく限られた部署の少人数を対象として，実験的に小集団活動が実施された．導入が比較的容易に思われる部署を対象に実施されていることや，小集団活動の推進担当者による手厚い対応もあり，活動メンバー以外の役員や管理職，従業員からも好意的に受け止められていた（Chevalier 1991: 29-52）．

②の発展段階では，社内のさまざまな部署へ小集団活動を展開していく．活動の成功事例の紹介や教育を交え，活動サークル数を増やしていく．それとともに小集団活動の認知度が社内で高まっていく．その一方で，活動から除外されている中間管理職から，テーマ選定が不適切な活動が含まれていることや，業務時間内での会合の実施に対して，小集団活動への批判が出始める（Chevalier 1991: 53-70）．

③の停滞期に入ると，小集団活動に参加していない従業員から批判が出始める．業務から離れて小集団活動の会合を実施している従業員に対し，参加していない従業員が不満を感じるようになった．また，サークル数が増加した結果として，推進担当者による手厚い対応が困難となり，活動を適切に管理できなくなった．活動の成功事例も少なくなり，容易に解決可能なテーマを選定するサークルが多くなった．さらに，中間管理職や未参加の部署の従業員は小集団活動に無関心であるため，サークルが活動に必要なデータを収集しようとしても，協力が得られないため，活動の実施が困難となっていた（Chevalier 1991: 71-88）．

③の停滞期を踏まえ，各企業は④の廃止段階へと移行する．活動を完全に廃止する企業もあれば，改善を小集団活動ではない定常的業務の一環として統合する企業や，TQC（Total Quality Control，全社的品質管理）の一部として小集団活動を位置づけ，経営管理職（cadre）を巻き込んだ活動へと移行した企業もある（Chevalier 1991: 89-99）．

後述するように，AFCERQの後継団体は2011年時点において，小集団活動の普及を事業として掲げていない．フランスにおいて小集団活動への注目は，AFCERQ が解散した1990年代初頭には消失したと考えられる．

1980年代のフランスの小集団活動で発生した上記の困難は，管理職の無理解や容易に達成可能なテーマの選定を含め，日本でも多かれ少なかれ遭遇する問題でもある．シュヴァリエ自身は言及していないものの，彼女の著書を踏まえつつ，日本における小集団活動の運営体制に照らしてみると，フランスで小集団活動が定着しなかった理由として，つぎの３点が考えられる．

ひとつは，のちに触れる方針管理が徹底されていなかったことである．方針管理においては，職場レベルにまで全社的な品質マネジメントの方針が浸透している必要がある．フランスの場合，品質マネジメントの方針が全社的に共有されず，活動テーマの選定が全社的な方針を欠い

たまま，小集団活動の推進担当者やサークルレベルに委ねられていた．結果として小集団活動が企業経営にどう貢献しているのか，経営幹部や管理職に理解されることがなかった．

二つめとして，小集団活動に対して中間管理職が関与する仕組みが整備されていなかったことである．日本においても中間管理職を小集団活動のメンバーとすることは少ないものの，中間管理職を小集団活動の「世話人」に任命するなど，小集団活動を支援する立場として位置づけることが少なくない．また，日本においては方針管理の枠組のなかで，全社的な品質マネジメント方針を小集団活動に関連づけるにあたり，中間管理職など上司が提示した方針に適合的な活動テーマをサークルが選定することが多い．

三つめとして，小集団活動が全社的品質管理の一環として，つまり全社的な品質マネジメントの大きな体系のなかに位置づけられていなかったことである．1980年代の日本では，小集団活動はTQCの一環として位置づけられていた（石川 1984；木暮 1988）．日本において全社的品質管理（総合的品質マネジメント）のアルファベット呼称として，TQCに代わってTQM（Total Quality Management）が90年代以降に一般化したのちも（TQM委員会 1998），小集団活動（QCサークル活動）はTQMの一環として位置づけられている．全部門全従業員が品質マネジメントに関与するとの前提に基づかないまま，小集団活動のみを単体で導入した点が，フランスにおける限界だったといえる．

もっとも80年代を含め，日本の小集団活動そのものが変化を続けてきた．実際に，日本の小集団活動は80年代を通して，サークルの自主性に委ねた活動から，定常的業務や経営方針との結びつきが強い活動へと変化しつつあった（小川 2020: 119-52）．日本の実態をアップデートしないまま，フランスが小集団活動を移植していた印象を受ける．

## ３．小集団活動と日本のQCサークル支部・地区

日本の小集団活動は，地域に立地する企業や事業所が協力して運営する「支部」や，「地区」が普及の一端を担ってきた．QCサークル本部のもと，地域ごとに支部が設置され，規模の大きい支部にはその下に地区が設置されている．本論文の執筆時である2025年２月には，日本全国に９支部と35地区が設置されている[6]．

QCサークル支部・地区の活動内容や運営についての事例は，拙稿（小川 2012a；小川 2020: 172-95）で紹介されているため本論文では詳述しないが，おおむねつぎのように要約される。QCサークル支部・地区によって活動状況や内容は一律ではないものの，企業・事業所で小集団活動をおこなっているサークルが出場する大会や，小集団活動で使用される手法などの研修，企業・事業所の役員や管理職を対象とする広報活動が実施されている．QCサークル支部・地区はそれぞれウェブサイトを開設しており，イベント参加者の募集や大会受賞サークルなど，活動状況を広報している．

QCサークル支部・地区は，企業・事業所に所属する従業員や役員，定年退職後の元従業員や元役員，大学教員などの専門家が協力して運営している．QCサークル支部・地区を担当する企業・事業所の従業員には，製造現場などで実際に小集団活動を経験した者が含まれている．

---

[6] 日本科学技術連盟，「QCサークル活動の全国推進組織」，https://qc-circle.jp/organization.html（2025年２月６日閲覧）．

## 4．フランスにおける全国レベルの品質マネジメント普及団体

対象事例である地域普及団体やその会員企業に触れるまえに，フランスにおける全国レベルの品質マネジメント普及団体について，沿革を確認しておく．

本論文の対象時である2011年時点において，フランスの全国レベルの品質マネジメント普及団体はFAR/MFQ（Fédération des Associations Régionales de marque MFQ（Mouvement Français pour la Qualité））であった．日本語に直訳すると，「MFQ（フランス品質運動）を商標とする地域団体連合」である[7]．したがって，FAR/MFQは地域団体を支部とする全国組織ではなく，地域団体を基盤とする連合体として位置づけられる．なお，各地域団体は民間の非営利組織に関する法律である，アソシエーション法[8]に基づき設置されている．

FAR/MFQより前に，MFQ（Mouvement Français pour la Qualité）の商標を所有する全国レベルの団体が存在していた．また，この直接的前身ともいえる団体自体も，さらに前身的な団体からMFQの商標を承継している．ここでは便宜上，前者をMFQ-2，後者をMFQ-1と呼んでおく．

MFQ-1は1990年にAFCIQ（Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité），AFQ（Association Française des Qualiticiens），AFCERQの３団体の統合により，全国組織として発足している．AFCIQ（1957年設立）とAFQ（1961年設立）は，正式名称をそれぞれ日本語に直訳すると，「フランス産業管理・品質協会」，「フランス品質技師協会」である．

MFQ-1がAFCERQを前身のひとつとしている点を踏まえると，少なくとも1990年の時点においては，小集団活動を意識していたことが示唆される．ただし，MFQ-1の主要事業は，実務家を対象とする品質マネジメント教育や，品質マネジメントに関する研究活動であった．また，MFQ-1は全国レベルの組織ではあったものの，地域支部を統括する本部としての機能は限定的で，支部の動向を把握する程度だったという[9]．

MFQ-1は財政難により2000年に解散し，MFQ-2が2001年１月にアソシエーション法に基づき発足している．MFQ-2も財政難により2002年７月に解散している．FAR/MFQは，MFQ-2の解散後にMFQの商標を承継して発足した．

フランスの行政区画であるピカルディ地域圏（Picardie，当時）[10]に置かれていた，MFQ-2の地域支部MFQ-Picardieの支部長がMFQの商標を，MFQ-2から購入して発足したのが，FAR/MFQである．FAR/MFQは財政難による全国レベルでの活動への影響を避けるため，地域団体の連合体として構成された．また，各地域団体はアソシエーション法に基づき設置された．

---

7　Qualité Performance: Portail official de la Qualité et de la Performance en France, «Qui est France Qualité?» https://www.qualiteperformance.org/qui-est-lafqp#ancre_adhesion（2025年１月31日閲覧）．

8　正式名称は「アソシアシオン契約に関する1901年７月１日法」（la loi de 1er juillet 1901 relative au contrat d'association）であり，一般的には「1901年法」（la loi de 1901）と呼ばれている（コバヤシ 2003: 7；高村 2003: 316）．

9　A氏（Président Honoraire, FAR/MFQ）への聞き取り（2011年11月10日）による．なお，A氏はフランス国内の日仏合弁の電機製造企業で電子技術者として勤務した経験がある．

10　ピカルディ地域圏は，2016年１月にノール＝パ・ド・カレー地域圏（Nord-Pas-de-Calais）と統合し，オー＝ド＝フランス地域圏（Hauts-de-France）として再編されている．

なお，FAR/MFQは2012年４月に他の２団体と統合し，AFQP（Association France Qualité Performance）へと再編されている．日本語に直訳すると「フランス品質パフォーマンス協会」である．また，AFQPはFrance Qualité（日本語の直訳は「フランス品質」）を通称としている．統合された他２団体は，CNQP（Comité National Qualité Performance）とFQP（France Qualité Publique）であり，それぞれの日本語の直訳は「全国品質パフォーマンス委員会」と「フランス公共品質」である[11].

総じて，フランスにおける全国レベルの品質マネジメント普及団体は，不安定な財政的基盤への対策として，再編が繰り返されてきたといえる．また，調査時の2011年において，日本のような小集団活動の普及は事業内容に含んでいなかった．

## ５．地域普及団体の事例

すでに述べたように，FAR/MFQは地域普及団体の連合体であるため，実質的な活動の主体は地域普及団体である．以下では地域普及団体1団体への聞き取り[12]に基づき，団体が品質マネジメントに関してどのような活動に取り組んでいるのか，事業内容の一端を紹介する．本論文では対象の団体名をMFQ-X，聞き取り対象者であるMFQ-Xの担当者をB氏と呼んでおく．

フランスのヨーロッパ本土の22地域圏（当時）[13]を単位に設置された地域普及団体のひとつが，MFQ-Xである．聞き取りを実施した2011年時点での地域普及団体数は，14であった．地域圏によって企業の立地状況が異なるため，大企業の少ない地域圏では地域普及団体の財政は脆弱である．MFQ-Xも財政が脆弱な地域普及団体のひとつであり，ほかの同様の地域普及団体と同じく，商工会議所から財政的支援を受けている．MFQ-Xの会員企業数は当時20～30程度であった．

FAR/MFQや地域普及団体は，フランス企業による品質への取り組みが遅れていることを意識し，フランスの国際競争力を取り戻すことを目的として活動している．MFQ-Xを含め地域普及団体は，ヨーロッパ諸国を中心に導入されている経営フレームワークの「EFQMモデル」に準拠して活動に取り組んでいる．EFQM（European Foundation for Quality Management）は，日本語に直訳すると「ヨーロッパ品質マネジメント財団」であり，その名称が示すように広義の品質マネジメントを通じて，企業の経営変革やパフォーマンス向上を推進する事業を展開している．

EFQMは1989年10月に設立され，EFQMモデルの開発や普及を推進してきた．1992年にはEuropean Quality Award（ヨーロッパ品質賞）の授賞を開始している[14]．本論文執筆の2025年2月時点では，ベルギーのブリュッセル郊外に本部が置かれている[15]．EFQMがヨーロッパ企業の国際競争力を高めるために設立されたのだと，B氏は理解している．また，企業は多様であり「ベスト・プラクティス」が不可能であるため，EFQMモデルが「ベスト・プラクティス」

---

11　Qualité Performance: Portail official de la Qualité et de la Performance en France, «Qui est France Qualité?» https://www.qualiteperformance.org/qui-est-lafqp#ancre_adhesion（2025年１月31日閲覧）.

12　B氏（MFQ-X）への聞き取りによる（2011年９月23日）．なお，B氏はアメリカ系半導体企業のフランス法人に勤務した経験があり，同社の日本工場に出張したことがある．

13　2016年１月にフランスのヨーロッパ本土の地域圏は，22から13へ再編されている．

14　EFQM, “Our History”, https://efqm.org/our-history/（2025年２月１日閲覧）.

15　EFQM, “Contact”, https://efqm.org/contact/（2025年２月１日閲覧）.

を目指しているわけではないとも，B氏は説明している．

FAR/MFQやMFQ-Xを含む地域普及団体は，EFQMの商標使用権を有している[16]．FAR/MFQや地域普及団体の表彰制度は，EFQMモデルに基づいて審査されている．FAR/MFQが主催するフランス全国の表彰制度であるLe Prix Français de Qualité et de la Performance（日本語の直訳は「フランス品質・パフォーマンス賞」）や，地域普及団体の表彰制度であるLe Prix Régional de la Qualité et de la Performance（日本語の直訳は「地域品質・パフォーマンス賞」）は，EFQMモデルの基準で評価されている[17]．

EFQMモデルは義務的な指針というよりは，規範的な性格を有している．EFQMモデルはつぎの９項目から構成されている．①Le leadership（リーダーシップ），②La politique et la stratégie（政策と戦略），③Le personnel（従業員），④Les partenariats et les ressources（パートナーシップと資源），⑤Les processus（プロセス），⑥Les résultats pour les clients（顧客に及ぼす結果），⑦Les résultats pour le personnel（従業員に及ぼす結果），⑧Les résultats pour la collectivité（社会に及ぼす結果），⑨Les résultats sur les performances（パフォーマンスに及ぼす結果），である[18]．

EFQMモデルでは以上の項目に基づき，企業を評価するための手引書が提供されている[19]．各項目はそれぞれ小項目から構成されている．企業によって事業内容や顧客が異なるため，手引書の項目を画一的に適用することはないし，標準的な適用方法が存在するわけでもない．とはいえ，EFQMモデルの諸項目は他社のベンチマークに役立つ．たとえば，自社の教育訓練に問題を抱えている場合，教育訓練に関する他社の優秀事例と比較可能である．このように，EFQMに準拠することにより意思決定を改善することができる．

また，B氏によれば，優れたパフォーマンスを達成している企業では，組織やチームのレベルで従業員が業務方針を十分に共有しているという．日本発祥の品質マネジメント手法である方針管理[20]は，組織全体で従業員へ業務方針を浸透させる優れた手法であると，B氏は評価している．B氏は方針管理についての解説書として，日本のTQMの専門家である司馬正次の著書の

---

16　フランスの品質マネジメントに関する全国規模の組織として，Groupe AFNOR（Association Française de Normalisation，日本語の直訳は「フランス規格協会グループ」）がある．おもな事業は，標準化や規格の普及・啓発，ISO（国際標準化機構）規格をはじめとする認証審査に関する内容である（Groupe AFNOR, «Qui sommes-nous ?» https://www.afnor.org/le-groupe/qui-sommes-nous/，2025年２月１日閲覧）．したがって，AFNORは日本における日本規格協会グループに相当する事業を展開しているといえる．なお，Groupe AFNOR はEFQMの商標使用権を有していない．

17　FAR/MFQの後継団体であるAFQPのウェブサイトにも，企業対象の表彰部門であるPrix des Bonnes Pratiques（日本語の直訳は「優秀実践賞」）へ応募する際に，EFQMモデルの要件を参考にするよう指示されている．Qualité Performance: Portail official de la Qualité et de la Performance en France, «Qu'est-ce que le Prix des Bonnes Pratiques ?» https://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-des-bonnes-pratiques/qu-est-ce-que-le-prix-des-bonnes-pratiques（2025年２月１日閲覧）．

18　直前の注におけるPrix des Bonnes Pratiques で示されているEFQMモデルの項目はつぎの５つ，すなわち，①Le leadership（リーダーシップ），②La stratégie（戦略），③Le Personnel（従業員），④Partenariats et ressources（パートナーシップと資源），⑤Processus, Produits et Services（プロセスと製品・サービス），である．Qualité Performance: Portail official de la Qualité et de la Performance en France, «Qu'est-ce que le Prix des Bonnes Pratiques ?» https://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-des-bonnes-pratiques/qu-est-ce-que-le-prix-des-bonnes-pratiques（2025年２月１日閲覧）．

19　本論文において聞き取り内容を補足する情報は，各機関がウェブサイトで公開している内容に限定している．手引書の具体的かつ詳細な内容はウェブサイト上で公開されていない．

フランス語版（Shiba 2007）[21]を例示してくれた．

なお，EFQMモデルを導入している企業の多くは，品質マネージャーが同モデルを所管しているという．B氏によれば，フランスでは経営幹部の多くが，品質を自身の責任であると考えていないため，彼（女）たちを品質によりコミットさせることが必要であるという．

MFQ-Xはウェブサイトを開設しており，Le Prix Régional de la Qualité et de la PerformanceやEFQMの活用法についての研修の案内，MFQ-Xの活動を紹介する会報を掲載していた．

まとめると，MFQ-Xはヨーロッパの品質マネジメントアプローチであるEFQMモデルにそって，事業をおこなっている．また，EFQMモデルに準拠して品質マネジメントの表彰をおこなっている．これらの活動についてウェブサイトを開設し，活動状況の広報もおこなっている．しかし，調査時の2011年において，MFQ-Xも全国レベルの団体であるFAR/MFQと同じく，日本のような小集団活動の普及は事業内容に含んでいない．ただし，日本のTQMの専門家による著書が読まれていることが例示しているように，MFQ-Xが日本の品質マネジメントの影響から無縁であるというわけではない．

## 6．企業の事例

対象事例はフランスを代表する物流企業である．本論文では当該企業をY社，Y社の聞き取り対象者をC氏と呼んでおく．C氏はMFQ-Xの会長（président）であるとともに，Y社の特定事業部門の地域品質責任者（directeur local de qualité）である．また，C氏の所管する地域事業部門は，MFQ-Xの会員企業である．したがって，C社はMFQ-Xと関係の深い企業といえる．

以下ではC氏への聞き取り[22]に基づき，Y社の事例を見ていく．なお，フランス全体におけるY社の地域品質責任者は41人である．また，C氏が所管する地域事業部門の従業員数は，約5,000人である．この地域事業部門は23事業所（物流拠点など）から構成されている．

Y社は2005年に品質プログラムを開始し，すべての事業所でEFQMモデルに準拠した活動を展開している．Y社がEFQMモデルを導入した背景には，EU（欧州連合）内での国境を越えた物流企業間の競争激化や，競争力強化を目的とする顧客満足の向上が挙げられる．各事業所はEFQMモデルを認証取得の手段としてではなく，業務改善を目的として活用している．事業所によって業務状況が異なるため，EFQMモデルの導入手順も異なっている．

---

[20] 日本品質管理学会は，方針管理を「方針を，全部門・全階層の参画のもとで，ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動」と定義している．また，方針を「トップマネジメントによって正式に表明された，組織の使命，理念及びビジョン，又は中長期経営計画の達成に関する，組織の全体的な意図及び方向付け」と定義している（日本品質管理学会 2016: 6）．

[21] 著書のフランス語タイトルである*Le Management par Percée: Méthode HOSHIN*に対応する日本語は，『ブレークスルー・マネジメント――方針メソッド』であると考えられる．また，同書の刊行にはFAR/MFQが関わっている．なお，同書には日本語原著の書誌情報が示されていないものの，司馬がアメリカでおこなった大学講義に基づく和書として，『ブレークスルー・マネジメント』（司馬 2003）が刊行されている．
ちなみに，司馬が1960年代に著した火力発電所のオートメーションについての研究（司馬 1961）は，技術革新と労働研究における代表的な著書として位置づけられている（日本労働研究機構 1999: 147-61）．

[22] C氏（Président, MFQ-X, Directeur local de Qualité, C社）への聞き取りによる（2011年9月23日）．

C氏の所管事業所では準備作業としてまず，EFQMモデルの「言語」すべてをY社の「言語」へ「翻訳」するところから着手した．各従業員がEFQMモデルの内容を理解できるようにするためには，この「翻訳」作業は重要であった．つぎに着手した作業は，新規に導入された情報システムをEFQMモデルに対応させせることであった．その後はY社内の現状をEFQMモデルに照らして検討する作業を続けた．

C氏の所管事業所では以上の準備作業と同時並行して，品質やパフォーマンスの改善計画を進行した．C氏は同僚とともに，従業員に彼（女）自身の日常業務の役割について理解を深めるよう，教育を実施した．この教育を実施しないと顧客満足プログラムの導入が不可能となるからである．この教育には３年という長い時間をかけた．

すべての事業所に改善手法を導入するために，C氏の地域では７人のメンバーから構成される品質チームを立ち上げた．チームメンバーは事業所を訪問して，従業員へ手法や手順の教育を実施した．組織全体に手法の理解が浸透するまで，相当な時間を要したという．

EFQMモデルの導入手順は全社一律ではなかったものの，フランス全国レベルでのプログラム方針は本社が決定し，その方針に基づいて各地域が実際の作業をおこなった．したがって，方針そのものについて各地域の責任者は計画しておらず，本社品質部門が各地域の品質担当者へ年度ごとに方針を伝えていた．また，本社品質部門は毎年，各地域部門を訪問し，基準に照らしてプログラムの実施・進捗状況を監査していた．

Y社では2005年の開始時を含め，経営幹部のあいだで品質プログラムへの理解が共有されているといえない部分があった．2008年９月に発生し，2009年に深刻化した国際的な金融危機（いわゆる「リーマン・ショック」）による不況時において，経営幹部は財務的対応を最重要課題とし，経営における品質の優先度を低くする傾向にあった．こういったなか，とくに大企業において，品質が企業を強くするという点について，経営幹部すべてが合意に至ることは困難であった．

調査時点の2011年において，Y社では品質への取り組みに対する全社的な認識が高まっている．全社で40の品質チームが結成されている．なおチームは４～７人のメンバーから構成されている

EFQMモデルのほかにY社の重要なプロジェクトとして，顧客満足度調査がある．Y社では毎年，全事業部門を網羅するかたちで大規模な顧客満足度調査を実施している．調査データは大規模なサーバで処理されており，また，処理プロセス自体もEFQMモデルによって管理されている．品質部門がデータを分析するとともに，調査の強化に役立てている．

Y社では従業員を対象とするe-ラーニングシステムを導入済である．また，業務パフォーマンスや集配，予算管理をはじめとする包括的な社内情報システムも構築されている．しかし，品質に関するシステムはまだ構築されておらず，構築するとなれば膨大な費用がかかることが見込まれている．

組織は機能別に編成されていることもあり，縦割りになりがちである．顧客満足度調査の導入前は，部署ごとに閉じたかたちで内向きに業務に従事する傾向にあった．顧客満足度向上のためには，部署内で最適化しがちな業務を，部署横断的におこなう必要がある．品質プログラムの導入によって，部署横断的に業務を進めることが可能になる．

しかし，職場レベルでさまざまな業務を管理している中間管理職が，部署横断的な業務の進め方を要求する品質プログラムに対して，抵抗感をもつことがある．品質プログラムのねらい

のひとつは，経営の仕組みを変革し顧客満足度向上を図ることにあるが，中間管理職の理解を得ることが難しいと感じることがあるという．

まとめると，Y社の地域品質責任者がMFQ-Xの会長を務めているという点で，同社は地域普及団体と密接な関係にある．また，同社はMFQ-Xが普及の担い手となっているEFQMモデルを導入して，品質マネジメントのレベル向上を図っている．同社は品質部門にのみ品質マネジメントを委ねるのではなく，経営幹部や中間管理職，末端の従業員にまでEFQMモデルの浸透に努めているという点では，全社的な品質マネジメントを指向しているといえる．しかし，Y社においてもやはり，2011年において日本のような小集団活動は実施されていない．

## ７．結論

フランスでは2011年時点において，地域普及団体が当該地域の企業へ品質マネジメントの普及事業を担っていた．ただし，小集団活動の普及は担っていなかった．小集団活動の普及事業をおこなっていた前身に当たる団体が存在したものの，1990年代初頭までにはフランス企業による小集団活動への注目は消失していた．日本のQCサークル支部・地区は，小集団活動に特化した普及団体であり，品質マネジメント全般の普及は担っていないという点が異なっている．

フランスの地域普及団体で特徴は，ヨーロッパ発祥のEFQMモデルの普及を通じて，企業における品質マネジメントの底上げを図っている点である．地域普及団体の会員企業もEFQMモデルにそって，全社的に品質マネジメントのレベル向上に努めている．

ただし，日本のTQM専門家の著書が読まれていることに象徴されるように，フランスの地域普及団体が日本の品質マネジメントと無縁というわけではない．

## 参　考　文　献

Chevalier, Françoise, 1989, «Les Cercles de Qualité: Constats et Analyse d’un Processus de Changement Organisationnel», Dominique Martin (dir), *Participation et Changement Social dans l’Entreprise*. Paris: L’Harmattan. pp. 191-208.
Chevalier, Françoise, 1991, Cercles de *Qualité et Changement Organisationnel*. Paris : Economica.
Cole, Robert E., 1989, *Strategies for Learning: Small-group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*. Berkeley: 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.
法政大学社会問題研究所（編），1986，『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．
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．
Martin, Dominique (dir), 1989, *Participation et Changement Social dans l’Entreprise*. Paris: L’Harmattan.
コバヤシ，コリン，2003，「はじめに」，コリン・コバヤシ（編著），2003，『市民のアソシエーション――フランスNPO法100年』，太田出版，1-7頁．
嶺学，1983，『労働の人間化と労使関係』，日本労働協会．
日本品質管理学会，2016，『方針管理の指針』（JSQC-Std 33-001: 2016），日本品質管理学会．
日本品質管理学会，2022，『TQMの指針』（JSQC-Std 11-001: 2022），日本品質管理学会．
日本労働研究機構（編），1999，『リーディングス日本の労働⑪　技術革新』，日本労働研究機構．
仁田道夫，1988，『日本の労働者参加』，東京大学出版会．
小川慎一，2012a，「小集団活動を支える企業間協力――1990年代以降の変化」，『横浜経営研究』，33(3)，161-76頁．
小川慎一，2012b，「技術革新と仕事・職場の変化――テイラリズムからテレワークまで」，佐藤博樹・佐藤

厚（編），『仕事の社会学――変貌する働き方』（改訂版），有斐閣，37-53頁.
小川慎一，2020,『日本的経営としての小集団活動――QCサークルの形成・普及・変容』，学文社.
奥林康司，1981,『労働の人間化――その世界的動向』，有斐閣.
司馬正次，1961,『オートメーションと労働――火力発電所における実証的研究』，東洋経済新報社.
司馬正次，2003,『ブレークスルー・マネジメント』，東洋経済新報社.
Shiba, Shoji, 2007, Le Management par Percée: Méthode HOSHIN (2ème ed.). Paris: INSEP.
高村学人，2003,「アソシアシオン法の法的解説」，コリン・コバヤシ（編著），2003,『市民のアソシエーション――フランスNPO法100年』，太田出版，316-39頁.
TQM委員会（編著），1998,『TQM　21世紀の総合「質」経営』，日科技連出版社.

〔おがわ　しんいち　横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授〕
〔2025年２月10日受理〕