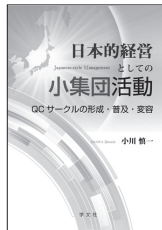


小川慎一著

## 『日本の経営としての 小集団活動』

——QCサークルの  
形成・普及・変容』



評者：石田 光男

### 1 本書の構成

本書は「小集団活動（QCサークル）の形成と普及、変容を対象に、それらの過程と要因を検討した研究書である」（p.1）。この検討にあたって著者は7つの課題を掲げている。「①品質管理と普及団体との関係、②小集団活動と問題解決手法との関係、③計画と統合が受容される過程、④労働者による小集団活動の評価について、⑤企業における小集団活動の時系列的な展開について、⑥ブーム後の小集団活動と普及団体、⑦小集団活動をめぐる企業間協力」（p.199）。本書の構成は下記の通りである。

第1章 本書の対象と方法

第2章 小集団活動とは

第3章 「安かろう悪かろう」から小集団活動へ

第4章 品質管理の受容から小集団活動へ  
——企業における一事例

第5章 小集団活動の普及と労働者の意識  
——労使コミュニケーション調査

第6章 小集団活動の展開と変容——企業における一事例

補論1 シックスシグマの一例

第7章 ブームの終焉と新たな試行錯誤

第8章 企業どうして支え合う小集団活動

補論2 大会審査と講評の模擬体験

第9章 結論

この本の特徴は、日本企業の戦後史において品質管理の受容→小集団活動の生成→小集団活動の展開と変容→ブームの終焉といった、小集団活動の盛衰が描かれている点である。著者の筆致は堅実で飛躍がない。著者のこうした態度は、特に、盛衰の衰まで見届けようとする姿勢に表現されている。誠実さが印象的である。

しかし、他面、このような手堅く過不足のない記述は、淡々として平板な装いが表に出ている、面白い論点が簡単には見いだせない難点と表裏の関係である。読み手は読み方を工夫する必要があるということである。

以下は、私の読み方を述べる。

### 2 注目すべき記述

評者が注目した点は、上述したように小集団活動の時系列的な展開の記述である。この本の良さである。

次のような時期区分がなされる。1949年に日科技連、日本規格協会、日本能率協会、中部産業連盟が品質管理の講習会を開始した。GHQの影響も大きい（p.55）。「小集団活動は1962年に日科技連が提唱したQCサークルに始まる。60年代の終わりから小集団活動は普及が進み、80年代にその最盛期を迎えた」（p.35）。「84年を頂点として（サークルの）新規登録は減少に転じるが、80年代を通じて年間15,000サークル、メンバー数100,000人を上回る新規登録があった。90年代は新規登録がサークル数、メンバー数ともに減少している」（p.82）。

したがって、大まかに、①品質管理導入期

(1950年代), ②小集団活動の生成期(1960年代前半), ③普及・発展期(1960年代後半から1980年代), ④小集団活動の衰退期(90年代以降)と区分できる。

①品質管理導入の時期(1950年代)の特徴。「品質管理の当初の担い手の中心は技術者であった」(p.58)。例えば信越化学工業の50年代初期の事例では、「技術者が技能者に期待していたことは技術者の指示どおりに品質に関するデータを管理図に記入させることであり、技能者たちに自ら問題を発見させ、解決させることではなかった。あくまで、品質管理が品質改善や品質維持の手段として有効であることを理解させる段階にとどまっていた」(p.68)。

②小集団活動の生成期(1960年代前半)の特徴。62年に『現場とQC』が刊行され、日科技連内に置かれたQCサークル本部への登録申請が始まったが、「登録数が増加するまでに、数年の時間を要した」(p.77)。この生成期の実情は東芝柳町工場の事例が分かりやすい。「1960年代の初頭における一般技能者による品質のつくりこみは、作業標準の確立を前提とした段階に留まっていた。一般技能者による問題解決活動への参加まで、あと数年を待つことになる」(p.121)。65年にZD活動が導入され、「品質異状連絡票」を媒介に「異状発見→改善措置→審査→表彰」というシステムが進められたが、「一般技能者にとって、発見した不良を通知する制度にすぎなかった」(pp.122-123)。

③普及・発展期(1960年代後半から1980年代)の特徴。普及期である60年代後半から70年代の実情はやや記述が手薄である。主として70年代後半から80年代の発展期(最盛期)の特徴は次の記述が注目すべきである。1980年の東芝府中工場について、「ZDグループのメンバーである一般技能者は「管理者」の示した範囲内で問題発見や問題解決の目標設定をおこ

なうよう、品質管理部門は定めていた」。また、東芝柳町工場のZD活動の発展であるWZD活動は1989年時点について、「他社も含め一般的に、小集団活動における改善活動内容は、不良低減活動に留まらない広がりをもっていた。工数低減やコスト削減、標準化、これらを含めた生産性向上をテーマとした改善活動も、そのなかで展開されてきた」(p.131)と述べられる。「70年代後半には少なくとも柳町工場のWZD活動が、経営方針によってテーマを決める方向に動いたことを示唆する」(p.135)という。また、こうした「改善成果を定常業務に定着する活動」も70年代にわずかであったものが90年代にかけて増加した(pp.144-145)。

④衰退期(90年代以降)の特徴。柳町工場のWZD活動は、「1990年代に入り経営方針との連携をさらに深める一方で、一般技能者が自ら問題を発見し、解決できる余地は小さくなっていった」(p.147)。工場は2005年に閉鎖された。

### 3 論点

著者が扱っている事柄は以上に尽きないけれど、日本の雇用関係を主として国際比較的に考えてきた評者の視点から見た時には、事実関係の解釈に多少の違いがある。その解釈の相違を示し、議論の素材を提供してみたい。

#### (1) 総論的論点

1) 小集団活動と日本的経営の関係について「日本的経営としての小集団活動」がこの本のタイトルである。両者の関係の解釈について議論をしてみたい。

著者は、①工職身分格差撤廃、監督者教育の強化、監督者権限の強化が「管理思想の転換」[[計画と実行の分離]が「計画と実行の統合」へと転換したこと(p.21)]の「背景要因」としてあげることができるという。また、②一般

技能者から内部昇進によって供給され、製造現場の業務を熟知する監督者が、一般技能者と管理職や技術者との結節点として機能し始めたことも小集団活動の浸透に寄与したと言う。さらに、③日本の職務区分の無限定な構造と品質管理の専門職化がアメリカのように確立していなかったこと、これらが小集団活動定着を容易にしたと言う (p.84)。この指摘は間違っていない。正しいと思う。

だが、不満が残る。一見わずかな不満であるが、雇用関係の方法に関わっては大きな問題につながる。たまたま、小集団活動をテーマにすれば、これらは「背景要因」という言い方になるのはもっともであるが、1949-71年当時、「品質管理の当初の担い手の中心は技術者であった」(p.58)とか、「わが国の品質管理活動も15年近く」(p.77)を要してようやく小集団活動が導入され始め、また日科技連のQCサークルの登録制度導入後も「QCサークルの登録数が増加するまでに数年の時間を要した」(p.77)という事実からすれば、「背景要因」として列挙された日本的経営あるいは日本的雇用制度は、「背景要因」というよりは、小集団活動を通じて共進的に定着してきた制度であると見ることも可能である。というのも日本的雇用制度の定着のマイクロな次元 (= 職場末端での業務の与えられ方 [= 課業設定], その業務の遂行方法という次元) での特性は、「計画と実行」の統合であり、統合と分離の分かれ目は、労働者層の仕事遂行上の能力が経営の計画遂行に寄与し得るかどうかにかかっている。したがって、分岐点は労働者層が経営の計画遂行に寄与する能力を実証できるか否かにかかっている。この実証のための機会が小集団活動によって与えられたのではないか。日本的経営の制度的要因の数々の形式は、小集団活動を促進したと同時に、小集団活動によって、その内容が日

常的な仕事のプロセスによって充填されたという関係にあったのではないか。

この解釈はただちに小集団活動の盛衰の解釈につながる。

## 2) 小集団活動の盛衰の解釈

著者は東芝柳町工場の事例調査に基づき小集団活動の時系列展開を簡潔に要約している (pp.205-206)。

65年導入。導入当時は「一般技能者に期待されていた役割は、発見した不良を報告することであった」。70年代前半:「身近な問題の自主的な発見・解決」。70年代後半:「定常業務の直接的改善を目的とするようになる」。80年代:「改善成果」を「定常業務に定着させ標準化」が広がる。90年代:「作業標準書や作業指示書の作成・改訂……に一般技能者が定常業務として関与するようになった。その一方で小集団活動における改善業務に対して……製造技術スタッフが関与を深めていった」。99年に小集団活動の廃止。

著者はこの盛衰を「小集団活動そのものの標準化と、定常業務との結びつきの強化が……変容を特徴づけているといえる。これは同時に、小集団活動でおこなわれてきた活動が定常業務として吸収されていくことも示唆している」と要約している。これも正しい要約である。

この正しさに不満が残る。著者は小集団活動の普及の最盛期である84年の石川馨『日本の品質管理』の次の主張を引用している。「われわれは品質の管理を中心に進めていくが、同時に原価管理(利益管理、価格管理)、量管理(生産量、販売量、在庫量)、納期管理を推進していこうという態度で進めてきた。これは、……QCの基本的考え方に基づいている」(p.72)。この主張はQCが経営管理(KPI=主要業績管理指標)のPDCAによる確保を目的と

するガバナンス)と同義であるという主張である。小集団活動が標準化され、著者が言う「定常業務との結びつきの強化」は、単に小集団活動の変容・衰退を意味するだけでなく、変容・衰退を通じて「日本の経営」のマイクロな次元での本質的特徴である、職場末端にまで至るPDCAの浸透という経営管理を生成・定着させたと解釈するのがより論争刺激的な解釈ではないのか。

この論点は、方法的問題として、雇用関係の制度論的パースペクティブをどのように持つかという課題に直結する。

### 3) 雇用関係の制度論的パースペクティブの必要

以上2つの論点は、実は著者の小集団活動の、「定常業務の直接的・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」(p.33)という定義から必然的に演繹される論点でもあったはずである。この直接的改善は「不良率の低減、コスト削減、納期短縮などの直接的に経営パフォーマンスとして顕在化する業務改善を指す」(p.34)。

ここで立ち止まって考えると次のような一連続の制度論的パースペクティブが演繹されるはずである。第一に、「直接的に経営パフォーマンスとして顕在化する業務改善」の背後には、①生産現場の体験的知識や技能を経営パフォーマンスに連結する機構の形成が同時並行的に進行することを見落としてはいけないのではないか。第二に、直接的改善が「定常業務」の改善としてフィードバックされるということは、②仕事が絶えず経営管理の必要に応じて改定される、いわば動的課業の集合になることを意味する。これは、欧米のジョブの静態性もしくは交渉含みの性格とは異質であることを意味する。第三に、生産現場の定常業務が動的課

業の集合としての性格を持つということは、現場監督者がKPIの目標を持ち、KPI達成のために労働者の知識や技能を活用できる関係が構築されることに等しい。したがって、③生産職場がKPIの達成能力の序列として編成されることを意味する。

そう考えると、小集団活動の生成、発展、衰退は、②の仕事の制度における動的課業の設定、③の賃金制度における職能基準の定着を媒介にした、①のガバナンス機構の生成発展と表裏のプロセスであったことになる。小集団活動の衰退はこのようなガバナンス機構に吸収されるプロセスであり、表裏の関係にある。そういう雇用関係に関する制度論的パースペクティブに著者の解釈は今一歩届いていないうらみがある。

## (2) 各論的論点

紙幅の制約から以下は要点のみの記述となる。

### 1) 「作業標準化」の意義について

著者は50年代後半の品質管理導入の時期から、作業方法を合理的に管理するために作業の標準化が強調されたことに触れている(pp.94-95)。

これは極めて重要な指摘であるが、次のような論点を含んでいる。作業標準化は、欧米のようなジョブ概念やプロフェッショナル概念を欠く日本における代替的制度ではなかったのか。この代替的制度は、改善方策の定常業務への落とし込みを通じて、標準作業は交渉なしに絶えず改定される動的課業の設定を可能にしたのではないか。

### 2) 「計画と実行の受容」について

この枢要な概念についての著者の課題意識は、「計画と実行の分離」から「計画と実行の

統合」への転換が「どのような過程を経て受容されたのか」(p.202)と正しく設定されているが、「本書での結論は、小集団活動の導入以前に推進された計画と実行の分離こそが、計画と実行の統合を具現化した小集団活動の受容のための前提条件であるというものである」(p.202)といういささかの外した解答になっている。

分離の弊害が何であり、弊害を乗り越えようとした主体が誰でありいかなる意味で乗り越えようとしたのが重要であろう。受容の根っこが語られていないように思う。この点に関わって、著者が監督者について、事例や先行研究に基づいて「1950年代後半には、品質管理の監督者教育が広く実施されていたことが理解できる。これは同時に指示どおりに品質データを記録する監督者像から、品質管理の初歩的原理を理解したうえで品質データをチェックする監督

者像へと変化しつつあったことも意味する」(p.76)と監督者層の重要性に言及している点は優れた指摘である。ただし、監督者の業務内容をこのように改変するということが職場労働者全体の仕事内容、キャリア構造を変え、評価制度、賃金制度、ひいては雇用関係の特質をも変えるという制度論的パースペクティブをいささか欠いているのが悔やまれる。

以上は、私が読んで思った気ままな論点でしかない。だが、本書の手堅い実証的事実の記述は、実は著しく刺激的で論争的であった。上の論点はその告白である。

(小川慎一著『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、2020年11月、248頁、定価4,400円(税込))

(いしだ・みつお 同志社大学名誉教授)