論 文 要 旨

平成 12 年 11 月 28 日

国際開発経営専攻	氏 名　　竹 川 宏 子
論文題名	小集団活動の企業内国際移転に関する研究 — 東南アジア日系企業を事例として —

1. 研究テーマと問題の所在

本研究は，日系企業の東南アジア工場にたいする小集団活動の企業内移転について論じている。企業競争の激化，グローバル化により，東南アジア日系工場では，品質の安定と向上がいっそう求められている。筆者は，これらの環境変化に対応するために，工場能力のアップグレードの一方策として，小集団活動の企業内移転を取り上げる必要があると考えた。そこで企業調査をもとに，小集団活動の移転可能性や意味を考察し，移転の方法，移転の促進要因，阻害要因について発見事実を示すとともに，移転のパターンや企業内移転プロセスモデルを提示した。本研究は，企業調査にもとづく問題発見，仮説提示型の論文である。

日本の製造業は，第二次世界大戦後に国際競争力を付けてきた。その一翼を担うものの中に小集団活動がある。これは「職場の一般作業員がグループを作り，グループ会合を通じ，自主的に作業方法の改善や保全を行ない，品質向上や生産性向上のみならず，作業員の能力向上を図ろうとするもの」であり，1960 年代から日本で展開されたものである。生産現場は変化にとんでいるので，小集団活動は生産に対応するための活動として評価することができる。日本において効果を上げたことから，これまで，欧米を始めとする多くの国に導入されてきた。しかしながら，必ずしもうまく移転しているとは言えない。東南アジア諸国に対する導入も成果にかんしてバラツキがみられる。これらのことは，移転の成功要因や阻害要因が明確にされておらず，現地適応化がうまく図られていないことによるものと考えられる。

既存研究では，小集団活動の導入比率や小集団活動の普遍的側面を説明して，海外への一般的な普及可能性について論じること，または海外の小集団活動を視察し，その活動状況を把握することが主な研究アプローチであった。しかしながら，それだけでは小集団活動を一つの経営管理技術として用いている企業の意図や方法論はわからない。そこで，東南アジアにたいする企業内国際移転について，個別企業の事例を詳細に調査することにより，海外に生産拠点をもつ企業の本社が，小集団活動の移転について，どのように考えているのか，その運営ノウハウの移転はどうなっているのか，移転にかかわる要因は何であるのかについて明らかにした。これが，本研究の独自性である。

2. 研究の目的

本研究の立場は，小集団活動の企業内移転を国際経営という立場で，企業のグローバル戦略，マネジメントの国際移転という側面から論じている。品質管理手法は，もともと統計学を中心とする研究であり，その海外移転というと，高度な専門的な知識の移転ということになるが，ここでは品質管理手法の詳細については言及していない。また，作業者個人のモチベーションの詳細についても他の研究に譲っている。分析の視点は，あくまで，東南アジア日系工場の現場オペレーターの労務管理を対象とする。つまり，国際経営学から見た，東南アジア工場における労務管理の研究である。移転工場の機能のうち，小集団活動の移転に焦点をあてた理由は，第一に日本で開発されたものであること，第二にその運用が日本人の価値観の特徴や労働慣行を利用した「日本的なもの」であるからである。「日本的なもの」の移転を考察することを通じて，日本企業の何が海外に通用し，どのようなやり方や考え方が通用しないのかが明らかになると考えたからである。

研究の目的は 3 つある。第 1 は，小集団活動の移転にかんして，活動導入の目的と実施レベルで分類することを試みる。ひとくちに小集団の海外移転と言っても，実行しているのかそうでないのかという単純な区別では，実際の状況が把握できない。移転の目的，実施状況などは企業ごとに多様であるので，なぜ企業ごと，工場ごとに相違がでてくるのかその理由を明らかにする。第 2 の目的は， 移転の方法論を提示することである。進出先の環境が異なれば，日本と同じ方法では活動が軌道に乗らない。マニュアルや，運営方法，教育方法について検討する必要がある。移転にとって何が必要なのか，何が阻害要因となるのかをケース・スタディを通じて明らかにする。第 3 の目的は，小集団活動の東南アジアにたいする企業内移転プロセスを提示することである。

3. 研究の方法

本研究では調査方法をアンケートとインタビューとし，外部データがある場合はそれらを参考にした。作業手順は，あらかじめ本社に対してアンケートで聞いておいたことをインタビューで確認していき，ふたたび疑問点が生じた時には，電話，E - mail，ファクシミリ，資料郵送，最訪問というかたちでフォローした。アンケートは，小集団活動をとらえるうえで数値的に把握できる点（小集団活動導入時期，推進組織，サークル数，活動時間など）について行なった。

インタビューは，セミ・ストラクチャード・インタビューの形式を採用した。なぜなら，インタビューで確認していく過程で，話し手が数値化できないことがらを思いついた時に自由に語ってもらう目的もあった。また，アンケートとして書くには，大げさ過ぎると担当者が考えてしまい，型にはまった回答しか得られない状況を作らないためである。型どおりのことは，あらかじめ記入を依頼したアンケートシートによって把握しているので，インタビューでは，小集団活動にかんする担当者の自由な意見も聞くことに集中した。担当者の記憶を喚起するために，最初に依頼した小集団活動の概要のアンケートより，もう少し詳しい質問をいくつか用意しておき，インタビューをしている中で，担当者が反応し，筆者も重要そうな項目であると感じたものについては，詳しく聞いていくという方式を採った。

調査対象は，組立を中心とした電子機器，自動車部品，自動車組立の日本企業とその東南アジア工場に限定した。調査対象企業は，日本で活発に小集団活動を行なっている日本企業，かつ労働集約産業の代表として，アセンブリー・メーカーに絞り，アジアに 2～6ヶ所の生産拠点を持つ日本企業 5 社を取り上げた。調査対象企業には，いずれの企業も日本において活発に小集団活動を行なっている。

調査の目的は，第一になぜ移転しないのか，なぜ移転するのかという「移転の理由」について明らかにすること。第二に，移転している拠点について「日本と比較して，どのくらいのレベルの活動が行われているのか」という活動水準を明らかにすること，第三に，移転している企業は「どのようにして移転しているのか」といった移転の方法について，第四に移転の障害となる要因を明らかにすること，である。

そのため，インタビューは，日本の小集団活動推進担当者，および現地の日本人品質管理担当者に対して行ない，小集団活動が移転しているのであれば，①移転の方法，②小集

団活動の実施レベル，③成果，④問題点を聞き，移転していなければ，①移転しない理由，②移転が行なわれるための条件について聞いた。

4. 各章の構成

さて，本論文の章立ては，以下である。

第 1 章では，筆者の問題意識および，研究の意義についてまとめている。

第 2 章では，小集団活動の移転を研究するために必要な過去の研究をレヴューした。日本的経営の移転，および小集団活動の海外移転に関する研究や調査についてまとめるとともに，過去の研究におけるファインディングと不足点について言及する。

第 3 章では，小集団活動の移転に際して，諸概念を明らかにするために，日本で行われてきた小集団活動を 5S，QC サークル，ZD 運動，PM サークルに分け，それぞれの活動の相対的な難易度について区分した。難易度を示すことで，移転のしやすさしにくさや，何を移転しようとするのかが明らかになる。また，小集団活動とかかわりのある「提案制度」および「カイゼン（改善活動）」について若干整理した。

第 4 章では，日本における小集団活動の史的展開をまとめている。日本の組立の生産現場で行なわれてきた代表的な活動として，QC サークル活動，ZD 運動，PM サークルについて取り上げる。

第 5 章では，調査方法と調査スケジュールについて説明している。

第 6 章は，電子機器メーカーA 社の事例である。日本とタイ，フィリピン，ベトナムの 3 工場における小集団活動について考察している。フィリピンとベトナムにある他の 2 つの工場では 1997 年，1998 年にそれぞれ小集団活動を導入した。新しく活動が導入された 2 つの工場の事例は，海外への小集団活動の移転過程を示す格好の事例である。また，移転に伴い，複数の東南アジア工場の小集団活動を管轄，支援していく体制を本社の組織に作る様子が示されている。

第 7 章は，自動車部品メーカーB 社の事例である。B 社は，日本でも有数の小集団活動の盛んな企業である。東南アジアに多く工場を進出させ，どの工場にも小集団活動を導入している。しかし，移転先国によって運営の形態が少しずつ異なっていることから，現地適応化を考える際の適切な事例と考えられる。

第 8 章は，東南アジアの生産拠点に部分的に小集団活動を移転している自動車メーカー C 社の事例を扱っている。日本の各工場においてレベルの高い小集団活動を行なっている

にもかかわらず，東南アジア生産拠点のうちの一部にしか移転していない。この理由について調査し，考察するとともに，小集団活動を導入しない状態で行なわれる品質管理や品質保証体制について，あわせて考察した。

第 9 章は，自動車部品メーカーD 社の事例である。D 社は，東南アジアに 2 つの生産拠点を持っている。タイには 1960 年代に進出し，タイ工場においては，小集団活動は活発に行なわれている。しかし，1990 年代半ばに操業したマレーシア工場では，移転が試みられたものの，活動は中断されている。この 2 つの工場を比較することにより，両者にはどのような相違があるのか，移転を阻害する要因は何かを考察する。

第 10 章は，調査結果である。はじめに事例をもとに，そこから小集団活動の移転に影響する要因を検討する。また，小集団活動に関連する日本と東南アジア生産拠点との比較を行なう。さらに，移転にかかわる要因を取り出し，国内要因（本社の戦略，移転の方法），移転先国の要因（現地生産拠点，文化・社会的要因）に分けて考察する。

第 11 章は，調査から得られた事実から，結果をまとめ，筆者なりの意見を示した。始めにフェーズ 1 からフェーズ 4 までの小集団活動の移転プロセスを提示する。そこでは，非移転の事例も紹介し，移転の阻害要因について考察した。また，小集団活動の現地適応化の方法について，本社の支援と調整，インセンティブ・システムの面から述べる。

第 12 章は，結論とインプリケーション，今後の研究課題について述べている。

5. 調査結果

調査結果を簡単にまとめると，次の i)～iv)になる。

i) 本社の移転にかんする考え方は，各社ごとに相違が見られた。すなわち，小集団活動を本社主導で移転する場合と現地工場に任せる場合があった。また，生産拠点全てに移転する企業と，そうでない企業があった。

ii) 実施されている小集団活動は大別して，職制外活動の QC サークル型か，職制内活動の ZD 型に分けられるが，調査した企業では，基本的には本社と同じタイプの活動形態を継承する傾向が強かった。ただし，日本で行なっている方法が東南アジア拠点で受け入れられず，定着しないようであれば，移転先の状況に合わせていた。

iii) 小集団活動の実施状況は，レベル・方法ともに各拠点で多様な形態で展開されていた。これは，従来の研究で「小集団活動が移転している」という表現が，多くの状況を含むことを示している。多くの工場は初歩的な段階であり，品質意識を植えつけたり，改善

の習慣をつけたりすることを主目的として行なわれていたが，中には日本における活動水準に近づきつつある拠点もあった。

iv) 小集団活動の企業内移転に関連する阻害要因・促進要因を指摘した。アンケートとインタビューから発見した 17 の要因は以下である。

まず，本国側の要因として考えられるものに，①と②の 2 つの大きな要因がある。

① 日本側本社の戦略 ― 1.拠点の位置づけ，2.使用する生産技術，3.本社における小集団活動にたいする考え方

② 本社の持つ企業内移転の方法論 ― 4.運営ノウハウ（日本語運営マニュアル，フォーマット），5.教育システム，6.本社の支援体制，7.本社コア・マン

つぎに，移転先国側の要因として考えられるものに，③と④の2つの大きな要因がある。

③ 現地工場から派生する要因 ― 8.移転先コア・マン（駐在員，ローカル・コア・マン），9.マニュアル（現地語の運営マニュアル，現地語の教育マニュアル），10.小集団活動の施行方法，11.従業員の勤続年数，12.業務量

④ 移転先国の文化的・社会的要因から派生する問題 ― 13.仕事慣行，14.教育水準，15.インフラストラクチャー，16.政府の政策，17.経済状態，などであった。

6. 結論およびインプリケーション

調査結果から導き出された結論は，次の A)～C)で表される。

A) 日本と比較することにより，東南アジア地域の特徴が明らかになった。その特徴とは，仕事として組み込んでいかないとうまく機能しないこと，提案制度のほうが導入されていること，労働組合との確執は，ほとんど存在しないことである。

B) 小集団活動は短期間に根づくものではなく，継続して行なわれるものであり，段階的に移転する。つまり，移転プロセスを描きうる。本研究では，移転のプロセスを 4 段階であらわした。

すなわち，フェーズ 1（移転の意思決定を行なう段階）→フェーズ 2（導入初期段階，目標設定と制度の移転）→フェーズ 3（「自主的」活動，活動の高度化の段階）→フェーズ 4（小集団活動の戦略的活用段階）である。

C) 企業内移転の研究を通じて，小集団活動の本質的な要素が明らかになった。小集団活動の企業内移転に多くの努力を払ってまで，どうしても企業が移転したいものは，第一線のオペレーターに品質意識を植えつけること，仕事に対する責任感を持たせるこ

とである。最終的な目的は，品質意識は改善意欲へ，仕事に対する責任感は作り込みへと展開させることである。逆に言えば，これらの目的を達成するために，小集団活動移転の経営努力が払われていることが明らかになった。

本研究から導き出されるインプリケーションは，単純かつ基本的なことである。

(1) 企業がどうしても移転させたいと考える小集団活動の本質的な強みである「品質意識の醸成」や「仕事に対する責任感」を植えつけるために，一種の経営管理技術として利用できるが，そのためには小集団活動を仕事として規定していく必要があること。

(2) 小集団活動を効果的に実施するためには，いかにして現地オペレーターの貢献を引き出しうるかが問題となる。そこで，「変えるもの」を修正していく現地適応化が行なわれる。小集団活動の場合は，推進組織・活動時間・報酬などで調整するのが適切と考えられる。さらに，これらの考え方は，東南アジアの生産拠点のみに限られることではなく，日本においても，今後さらに活動を効果的にするために考慮すべき問題である。

博 士 論 文

小集団活動の企業内国際移転に関する研究

－東南アジア日系企業を事例として－

STUDIES ON INTRA-FIRM TRANSFER OF SMALL GROUP ACTIVITIES MANAGEMENT

- Cases on Japanese Manufacturing Companies in South East Asia -

横浜国立大学大学院
国際開発研究科

竹 川 宏 子
TAKEKAWA HIROKO

2001年

博 士 論 文

小集団活動の企業内国際移転に関する研究

― 東南アジア日系企業を事例として ―

STUDIES ON INTRA-FIRM TRANSFER OF SMALL GROUP ACTIVITIES MANAGEMENT

―Cases on Japanese Manufacturing Companies in South East Asia―

横浜国立大学大学院
国際開発研究科

竹 川 宏 子
TAKEKAWA HIROKO

2001 年

謝 辞

「小集団活動の企業内移転に関する研究」というテーマで研究するにあたり，横浜国立大学大学院国際開発研究科において研究ができたことに感謝したい。多くの人たちに支えられて，6 年間にわたる研究を続け，博士論文として完成させることができたことは，この上ない幸せである。

本論文作成にあたっては，国際開発研究科の指導委員会の諸先生方を中心にご指導いただいた。稲葉元吉教授（成城大学教授，横浜国立大学名誉教授）には，1995 年度から 1997 年度のあいだ責任指導教官を担当していただいた。成城大学に移られてからも，引き続き熱心にご指導いただいた。茂垣広志助教授には，1995 年度以降指導教官としてご指導いただき，1998 年度から 2000 年度のあいだは責任指導教官を引き受けていただいた。周佐喜和助教授には，1995 年度の入学から論文が完成するまで，長きにわたり指導教官としてご指導いただき，大きな問題から細かい点，専門性の高い問題について，有益な助言を多数いただいた。竹田志郎教授には，1998 年度に指導教官を引き受けていただいた。吉森賢教授には，1999 年度と 2000 年度に指導教官を引き受けていただいた。

本論文の審査委員会のメンバーは，山倉健嗣教授，吉森賢教授，三戸浩教授，茂垣広志助教授，周佐喜和助教授から構成されており，主査は山倉健嗣教授に担当していただいた。

資料収集にあたっては，財団法人日本科学技術連盟，株式会社日本能率協会コンサルティング，社団法人プラントメンテナンス協会にお世話になった。

調査対象企業においては，担当者の方々から多大な協力を得た。論文中では仮名としているため，実名をあげることができないが，日本における調査時だけでなく，東南アジア工場の調査のさいにもたいへん親切に対応していただいた。インタビューを中心とした研究では，企業の協力を得ることなく成果を出すことは困難である。この点，私はひじょうに恵まれていたと思う。サークル大会を見学させていただき，打ち上げの会まで参加させていただいたことなどは，研究の良き想い出としていつまでも大切にしていこうと思う。各企業にあらためて感謝の意を表したい。

さらに，落ち込んだときには励まし，細かな助言をくれた先輩や後輩，多くの友人たちにたいしてもこの場を借りて感謝したい。

さいごに，私のことを理解し，研究活動を支えてくれた両親と妹に感謝したい。

2001 年 3 月　　竹川 宏子

目 次

―― 第Ⅰ部 ――

―― 第Ⅱ部 ――

―― 第Ⅲ部 ――

図目次

表目次

—— 第 I 部 ——

第Ⅰ部では，小集団活動の国際移転について，これまでどのような議論がなされてきたかを考察し，不足点を示す。そして，小集団活動そのものにたいする理解を深めたうえで，本研究の方向性を示す。

第 1 章では，筆者の問題意識と小集団活動の企業内国際移転をテーマに取り上げた理由について述べる。第 2 章において，これまで小集団活動の国際移転について，どのような研究が行なわれてきたのかをレビューし，既存研究におけるファインディングと不足点，本研究のアプローチについて述べる。第 3 章では，小集団活動についての定義を与え，類似概念を整理する。第 4 章では，日本における小集団活動の歴史的変遷を考察し，小集団活動の持つ意味の変化をとらえる。

第1章　序論

第1節　問題の所在

この研究は，日系企業の東南アジア工場にたいする小集団活動の移転に関するものである。東南アジア工場の品質向上を達成するための一方策として，小集団活動の企業内移転に焦点を当て，その移転可能性や意味，移転の方法について明らかにする。

日本企業は 1980 年代になると，低い労働コストと市場開拓の目的で NIEs，ASEAN など東南アジア諸国に対する海外直接投資を急速に増加させていった[1]。1985 年のプラザ合意以降，急速な円高が進行したこともあり，このことは製造企業の東南アジア進出にいっそう拍車をかけた。製造業における競争は，日本，欧米企業の間で行なわれてきているが，世界の大企業が，東南アジアに工場を移転するようになったことで，競争の舞台は東南アジア地域にも広がった。

東南アジア地域での生産の最大の競争力は，人件費の安さであるが，単に低労働コストや関税障壁を克服するために海外に工場を進出させるだけでは，競争に勝てなくなる状況

が生じた。それは各企業のグローバル戦略が進展したことによる。たとえば，Michael E. McGrath と Richard W. Hoole らは，1980 年代から 1900 年代初めにかけて Xerox 社がグローバルな生産戦略を構築していった過程について述べている。ここで主張されたことは，諸機能（設計，生産，原材料調達・部品の保管）のグローバルな統合にもとづく新たな経済性が，競争力につながるということである[2)]。グローバルな視点で戦略を考えると，統合・分散，専門化を進め，各工場の役割を明らかにする必要がある。Kasra Ferdows は，世界にある自社の各工場についてその戦略役割を明らかにし，グローバル・ネットワークを構築すべきであると主張している。さらに彼は，ネットワークの中の海外工場を一つの固定的な役割を継続するのでなく，時間の経過による状況変化に応じて戦略役割を変化させるものと捉えている[3)]。企業は海外工場を増やせば増やすほど，その戦略役割を明確にし，能力のアップグレードをはかることが必要となってくる。

日系工場の将来的な競争力を考えた場合，品質問題がクローズアップされることが予想される。その理由の第一に，1990 年代に入ると，日本企業はグローバルなロジスティクスの中で戦略を構築し，東南アジアにおける生産や販売をグローバル戦略の一環として考えるようになってきたことである。そこで，移転工場の果たす役割は，ますます重要な意味を持つようになる。なぜなら，移転工場で作られた製品の市場は，① ホスト・カントリー国内だけでなく，② 東南アジア域内，③ 東南アジア以外の特定地域（たとえば中近東など），④ 本社の置かれている国（日系企業であれば日本），⑤ グローバル市場を対象とする。④や⑤の場合，日本で生産するものと同等水準の品質で生産を行ない，オペレーターの品質意識よりも厳しい顧客を対象とすることになるが，現地生産管理は概して，自国内での生産より不利な条件下で行なわれる。竹田志郎氏によると，現地従業員の質やあり方が日本と異なるので，現地生産管理には困難があると指摘している。「特に労働集約産業の企業では，熟練労働者の積極育成・確保が不可欠な課題となる」ので，「現地生産拠点では，社内での人材育成と長期雇用の慣行を作り出す努力が必要となる」そのためにカイゼン，提案制度，小集団活動などを活用すべきであると述べている[4)]。

品質問題が重視されるもう一つの環境変化は，前述の変化と同時に起こっている。AFTA（ASEAN Free Trade Area），AICO（ASEAN Industrial Cooperation）の実施である。実行されて，域内分業が進展した場合，東南アジア各国にある姉妹工場間で取引される部品の水準を安定させる必要が出てくるので，工場間の品質のバラツキを抑えなければならなくなる。これら 2 つの変化から示されることは，東南アジアの工場においても，単にコストが

安いだけでは，競争力につながらない状況が生じつつあることである。したがって，日本企業はこれまで以上に品質向上策に取り組むことになる。

モノ作りで競争優位を作り出すためには，現場作業員の教育効果を中心とした工場のレベルアップが図られよう。子会社のダイナミックな役割変化は，子会社進化“Subsidiary Evolution”という概念で捉えられるかもしれない[5]。この子会社進化は，時間の経過とともに子会社の能力“capability”の蓄積や枯渇が生じることであるが，生産機能に限定して考えれば，一般作業員の能力向上により，製品品質を向上させることも子会社能力の向上に該当するであろう。筆者は，この一般のオペレーターの能力向上による子会社能力の底上げを実現するために，小集団活動を利用するべきであると考えている。

本研究では，移転工場の機能のうち，小集団活動の移転に焦点をあてている。その理由は，第一に日本で開発されたものであること，第二にその運用が日本人の価値観の特徴や労働慣行を利用した「日本的なもの」であると考えたからである。例えば，社会学的見地から日本の経営を論じている間宏氏は，日本人の価値観に関する仮説として集団主義を挙げている。欧米の産業社会を貫いている基本原理を個人主義と没人間主義とし，日本のそれを集団主義と人間主義として対比させている。集団主義を「個人主義が価値すなわち行動基準を自己自身に置くのに対して，その基準をある個人が所属する集団（集団一般ではない。また，拡張解釈され，集団ではそれが所属する上位の集団）に置くのが望ましいとする思想である。」と定義づけ，集団内メンバーの利害とその所属する集団とに価値および利害対立があった場合は，集団のものを優先するという考え方を主張している[6]。日本的な労働慣行の中で発展した小集団活動が集団主義でない国へ展開されるとき，うまく移転されるのか，あるいは，どのような現地適応をおこなうのか，筆者にとって興味深いテーマであった。

それでは実際に，小集団活動を含めた品質管理システムの移転について，日系企業はどのように考えているのであろうか。茂垣広志氏らが 1994 年に行なったアンケート調査の結果をもとにして考えてみる。本社マネジメント方式の現地定着化を構成する要素のなかで，生産品質管理システムについてみると，（5 点尺度：「全く考えていない」を 1，「非常に強く考えている」を 5 とする）現状 4.03 であるのに対して，将来 4.40 という値を得ており，強みを移転したいという志向性を示している[7]。本社の生産品質管理システムといえば，日本企業の場合，当然，小集団活動も含まれるであろうから，日本企業は将来的に小集団活動の移転に取り組む傾向を持つことが示されている。

しかしながら，これまで日本で行なわれてきた小集団活動に問題がないわけではない。解釈上の問題，実行上の問題点についてさまざまに議論されてきた[8]。一般に小集団活動は，従業員の自主的な活動と理解されているが，企業がその活動を行なうことを認めなければ，活動じたいが成立しない。つまり，生産工程の改善について企業側の許可無くして行なうことは不可能である。また，小集団活動は従業員に主体性を持って活動してもらうという性質を持つので，常にトップ（管理者側）からの動機づけが行なわれていないと，活動水準は低下してしまうのである。これらのことを前提として，小集団活動の海外移転について考えてみると，企業内移転は基本的に本国本社（あるいは日系企業）の意図や戦略といった問題から考察すべきであることがわかる。

こうしたことから，筆者は，小集団活動の企業内移転を国際経営という立場で，経営の国際移転という側面から論じることにする。小集団活動で用いる品質管理技法などの手法は，もともと統計学を中心とする研究であり，その海外移転というと高度な専門的な知識の移転ということになるが，ここではその点については言及していない。また，オペレーター個人のモチベーションについても詳細には論じていない。あくまで，東南アジア日系工場の現場オペレーターの労務管理を対象とする。つまり，国際経営学から見た，東南アジア工場における労務管理の研究ということになる。

第２節　研究の意義

日本の製造業は，第二次世界大戦後に国際競争力を付けてきた。その一翼を担うものの中に小集団活動がある。これは職場の一般作業員がグループを作り，グループ会合を通じ，自主的に作業方法の改善や保全を行ない，品質向上や生産性向上のみならず，作業員の能力向上を図ろうとするもので，QC サークル(Quality Control Circle)活動，JK(自主管理)活動，ZD(Zero Defects)運動，TPM(Total Productive Maintenance)等があり，1960 年代から日本で展開されたものである。日本において，この活動が効果を上げたことから，欧米を始めとする多くの国に導入されてきた。しかしながら，小集団活動の海外移転可能性についての議論は，移転するという説と，現地の文化・社会的なものと馴染まず，移転困難とする説が存在する[9]。東南アジアにおいても同様である。これらのことは，導入の事例が多いこと，

成功事例がクローズアップされ，移転の成功要因や阻害要因が明確にされていないことによるものと考えられる。

生産現場は変化に富んでいる。生産ラインは，① 人の移動，② 新しい機械の導入など利用技術の変化，③ 製品仕様の変更があり，④ ーラインで複数の種類の製品を生産することも頻繁に行なわれる。このように，ラインはつねに同じ状況ではないから，生産に対応していくのはそう容易いことではない。小集団活動の役割は，このような変化に対応するための活動としても評価できる。

ところで，日本企業が東南アジアの工場に導入する小集団活動は，日本における経験を生かして移転しているので，移転先の海外工場での活動レベルは，ホスト・カントリー内において，トップ・レベルであることも多い。例えばMcKinsey Global Instituteの研究成果として移転工場が移転先国へどのような効果をもたらすかについて以下の４点が挙げられている。(a) 現地国の生産性水準をより高いものにするために直接貢献する，(b) 生産性の上昇は，現地の労働者と多くの現地のサプライヤーと一緒に達成される，(c) 他の国内の製造業者に競争圧力をかける，(d) 知識が国内他の製造業者に移転する[10)]。これらはドイツ，アメリカについて述べているものであるが，東南アジアにおいても同様であり，日系企業の移転工場は移転先国において重要な意味と影響力を持つと考えられる。移転工場は移転先国において生産性改善の強力な方法である。このようなことからも日系企業の小集団活動の移転を調べることには意味があると考えられる。日本企業からの移転は，ホスト・カントリーにたいする影響が大きいと思われるので，移転の様子を詳細かつ具体的に調べる必要がある。

海外における工場における生産活動を考えてみると，マニュアル中心で，マニュアルを完備しさえすればよいという考え方がある。しかしながら，マニュアルは仕事を分かりやすくするものであるが，マニュアルに示されたことは最低限達成すべきことであり，マニュアルに書かれていることを最終的な到達地点と捉えてしまうと，ある程度で現場作業者の発展意欲が止まってしまい，現場の強さが発揮できないのではないかと筆者は考える。そこで，小集団活動を「マニュアル以上のもの」，「現場を強くする活動」としてとらえ，海外生産拠点の現場を強くするために用いれば，小集団活動は重要な意味を持つであろう。

つぎに研究の目的である。目的の第１は，小集団活動の企業内移転にかんして，活動導入の目的と実施レベルで分類することを試みる。ひとくちに小集団の海外移転と言ってもその方法や移転状況，移転の目的などは企業ごとにバラバラである。そこで，実行してい

るのかそうでないのかという単純な区分ではなく，小集団活動の目的や施行方法，達成目標について調査し，なぜ企業ごと，工場ごとに相違がでてくるのかを考察する。

第 2 の目的は，移転の方法論を提示することである。進出先の環境が異なれば，日本と同じ方法では活動が軌道に乗らない。マニュアルや，運営方法，教育方法について検討する必要がある。移転にとって何が必要なのか，何が阻害要因となるのかをケース・スタディを通じて明らかにする。

第 3 の目的は，東南アジア生産拠点への移転の事例を扱うことにより，小集団活動の東南アジアへの移転プロセスを提示することである。

本研究は企業の実態調査にもとづく問題発見，仮説提示型の研究である。これまでの研究は，ある国でどのくらいの企業が導入しているのかといった導入比率や小集団活動の普遍的側面を説明して，海外への普及可能性について論じること，または海外の小集団活動を視察し，その活動状況を把握することが主な研究アプローチであった。しかしながら，それだけでは小集団活動を一つの経営管理技術として用いている企業の意図や方法論はわからない。効率的な移転のために必要なことは，現状を認識し問題点を把握し，移転のポイントを知ることである。そこで本研究では，東南アジアへの企業内国際移転について，個別企業の事例を研究することにより，グローバル企業の本社の考え方，ノウハウの移転を明らかにしていく。

つぎに研究対象についてであるが，組立を中心とした電子機器，自動車部品，自動車組立日本企業とその東南アジア生産拠点に限定して考察した。

調査対象を日系企業，業種的には組立産業，地理的範囲を東南アジアに絞り，現場作業員主体の活動に焦点を向けた理由について述べる。

はじめに地理的範囲を限定した理由から述べる。つまり，日系企業の東南アジア生産拠点に対する小集団活動の意味を考えてみたい。東南アジア諸国の製造業における特徴は，製造業の歴史が浅いということである。このことは，現場作業員の作業に対する理解や姿勢を基本的なところから教育していく必要を示している。ちょうど，日本で小集団活動が盛んに導入された 1960 年代当時と同じ状況と考えられる。日本における小集団活動の持つ意味は 1960 年代と現在では変化してきているが，導入初期段階は従業員の教育的側面が大きかったといえる。この点，欧米への移転は，労働慣行や労働組合との調整があり，欧米地域への移転と東南アジア地域への移転の意味は異なる。したがって，ひとまず欧米と東南アジア地域を分けて，それぞれの地域に焦点を当てて研究する必要があると言える。欧

米への移転は本研究の範囲ではないが，今後，欧米に対する移転の研究を行なうためにも，東南アジアにおける小集団活動の移転を具体的に詳しく見る必要がある。

つぎに，現場オペレーター（ブルーカラーワーカー）に限定した理由について述べる。同一の企業であっても直接部門と間接部門とでは，小集団活動の持つ意味が異なる。小集団活動の効果も、直接部門については一定の評価を得ているが、間接部門については、評価はまちまちであり、必ずしもよいとは言えない[11]。そこで本研究では，おもに現場の小集団活動である直接部門に焦点を当てることにした。

調査は，日本の本社サイドで小集団活動に携わっている担当者にたいするインタビュー，日本の工場および東南アジアの生産拠点数社を訪問し，そこで日本人マネジャーにたいするインタビューを行なった。インタビューでは主に小集団活動導入の時期ときっかけ，企業内の位置付け，活動の成果，運営上の問題点，本社からの支援について聞き取り調査した。その結果，小集団活動の日本における実施形態と移転のかかわりについて企業ごとに相違が見られ，さらにいくつかの特徴が見出された。

第3節　論文の構成

第 2 章では，小集団活動の移転を研究するために必要な過去の研究をレヴューする。日本的経営の移転および小集団活動の海外移転に関する研究や調査についてまとめるとともに，既存研究の貢献と不足点について言及する。ここでいう日本的経営とは，日本の大企業（おもに製造業）に見られる経営・生産慣行を一つのシステムとして抽象化・一般化したものを指す。

第 3 章では，小集団活動の移転に際して，諸概念を明らかにするために，日本で行われてきた小集団活動を 5S，QC サークル，ZD 運動，PM サークルに分け，それぞれの活動の相対的な難易度についても区分する。区分して，難易度を示すことで移転のしやすさ（しにくさ）や，何を移転しようとしているのかが明らかになる。また，小集団活動とかかわりのある「提案制度」および「カイゼン（改善活動）」について若干整理する。

第 4 章では，日本における小集団活動の史的展開をまとめている。第 2 次世界大戦後の日本企業における品質管理の歴史の中で，小集団活動の果たした役割は大きい。そういっ

た意味でも，全国レベルで影響を及ぼした要因について振り返る必要がある。そこで，日本の組立の生産現場で行なわれてきた代表的な活動として，QC サークル活動，ZD 運動，PM サークルについて取り上げる。

第 5 章では，調査方法について説明している。まず，調査対象の企業と調査対象国について述べる。本研究で扱う企業は，アセンブリー・メーカーである。ケース・スタディでは，電気機器メーカー（自動車関連部品を含む），自動車メーカー，金属製品メーカーを扱う。業種を組立産業にした理由は，日本において競争力を持つ業種であること，多くの日本のアセンブリー・メーカーで小集団活動が導入されていること，海外工場では現地国籍従業員を多く雇用し，実際的な作業が彼らの手によるものであることから小集団活動の導入は企業にとっても，現地人作業員にとっても大きな影響を持つと考えられるからである。調査方法は，日本の小集団活動を管轄している部門，品質管理部門のマネジャーに対するセミ・ストラクチャード・インタビュー，海外工場での観察，現地での日本人マネジャーに対するインタビューなどによっている。

第 6 章は，電子機器メーカーA 社の事例である。東南アジア工場の製品（半製品）は国内市場ではなく，グローバル・マーケットを対象としている。日本とタイ，フィリピン，ベトナムの 3 工場における小集団活動について考察している。このうち，タイにある工場が最も古く，操業が 1989 年，小集団活動を導入したのが 1991 年である。フィリピンとベトナムにある他の 2 つの工場では 1997 年，1998 年にそれぞれ小集団活動を導入した。新しく活動が導入された 2 つの工場の事例は，海外への小集団活動の移転過程を示す格好の事例と考えられる。また，移転に伴い，複数の東南アジア工場の小集団活動を管轄，支援していく体制を本社の組織に作る様子が観察された。

第 7 章は B 社の事例である。B 社は，日本でも有数の小集団活動（QC サークル活動）の盛んな企業である。東南アジアに多く工場を進出させ，どの工場にも小集団活動を導入している。しかし，移転先国によって運営の形態が少しずつ異なっていることから，現地適応化を考える際の適切な事例と考えられる。また，本社で小集団活動の移転に関して，支援体制を持ち，移転にかんするかなり先進的な事例であるといえる。

第 8 章は，東南アジアの生産拠点に部分的に小集団活動を移転している C 社の事例を扱う。日本の各工場においてレベルの高い小集団活動を行なっているにもかかわらず，東南アジア生産拠点のうちの一部にしか移転していない。この理由について考察するとともに，品質管理，品質保証体制はどのようにしているのか併せて考察する。C 社の事例の中で，導

入の例として台湾の工場について紹介しているが，ここでの小集団活動は，導入当初からレベルアップするために1997年には運営制度の改正がなされ，日本のマザー工場からの支援，アドバイスを受けたという。この事例は，移転先での高度化，定着化のプロセスや方法を示しているといえる。

第9章は，自動車部品メーカーD社の事例である。D社は，東南アジアに2つの生産拠点を持っている。タイには1960年代に進出し，タイ工場においては，小集団活動は活発に行なわれている。しかし，1990年代半ばに操業したマレーシア工場では，移転が試みられたものの，活動は中断されている。これら2つの工場を比較することにより，両者にはどのような相違があるのか，移転を阻害する要因は何かを考察する。

第10章は，調査結果である。はじめに，第6章から第9章で扱った事例を表にまとめた。そこから明らかになったことは，企業ごとに移転に関する考え方が異なるし，同一企業であっても，拠点ごとにも実際の移転状況が異なるということであった。移転決定権を本社が持つ場合とそうでない場合，全拠点移転の場合と，部分移転の場合があり，それらの組み合わせから，4つの「移転類型」を提示する。この類型間の相違は，企業内移転を特徴づける。つぎに，拠点ごとの小集団活動のレベルについて考察する。

さらに，事例をもとにして，小集団活動の移転にかかわる要因を検討する。移転にかかわる要因は，本国内の要因〔(i) 本社の戦略，(ii) 移転の方法〕，移転先国の要因として〔(iii) 現地生産拠点〕，(iv) 文化・社会的要因〕，の4側面に分けてとらえる。これらの項目をさらに詳しく分け，全部で17の要因を取り出して検討した。

第11章は，調査から得られた事実から，結果をまとめ，筆者なりの意見を示す。始めにフェーズ1からフェーズ4までの小集団活動の移転プロセスを提示する。そこでは，移転していない企業の事例も紹介し，移転の阻害要因について考察する。また，小集団活動の現地適応化の方法について，本社の支援と調整，インセンティブ・システムの面から述べる。

第12章は，結論と研究から得られるインプリケーション，小集団活動の展望と今後の研究課題について述べる。日本と東南アジア工場とでは，小集団活動を受け入れる素地が異なるので，これまでの日本のように従業員の「自主的」な力を頼りにすることはできず，仕事の一環として推進し，努力や成果に対して相応のインセンティブ（報酬）を提示することが必要であると結論づけている。また，そこから導き出されるインプリケーションを先取りして言えば，小集団活動にたいする努力に対する評価・報酬システムをきちんと整

備することは，欧米でも，今後の日本においても必要なことになることが示唆される。

《脚注》

---

1) 経済企画庁 [1995]『世界経済白書』平成 7 年版, pp. 210-212。

2) McGrath, Michael E. & Richard W. Hoole [1992] "Manufacturing's New Economies of Scale," *Harvard Business Review*, May-June, pp.94-102.

3) Ferdows, Kasra [1997] "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, March-April, p. 87. ここでは，海外工場の戦略的役割を工場の場所と専門知識。能力から Offshore Factory, Source Factory, Server Factory, Contributor Factory, Outpost Factory の 6 つに類型化している。

4) 竹田志郎 [1993]「生産・ロジスティックス」山崎清・竹田志郎編『テキストブック国際経営〔新版〕』有斐閣，pp.175-176。

5) Birkinshaw, J., & N. Hood [1998] "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, Vol. 23(4), pp. 773-795.

6) 間宏 [1989]『経営社会学』有斐閣，p.19。

7) 茂垣広志 [1996]「日本企業の多国籍化と調整メカニズム」『横浜経営研究』 第XVII巻(1), pp. 42-53。

8) 例えば,徳丸壮也 [1999]『日本的経営の興亡 TQC はわれわれになにをもたらしたのか』ダイヤモンド社。

9) 移転可能とする説がほとんどであるが，普及の程度が低くあまり移転されていないのは，小集団活動が移転先国の生産技術，仕事慣行や文化になじまず，移転は困難であるという研究もある（たとえば，J. C. Abegglen[1958]や P. F .Drucker[1971]など）。詳細は第 2 章を参照。

10) Thompson, Judith Kenner and Rehder, Robert R. [1996] "The Gap Between the Vision and the Reality: The Case of Nissan UK," *Journal of General Management*, Vol. 21(3), pp. 78-79. ここで，McKinsey Global Institute の研究として紹介しているものを引用した。

11) 間接部門にかんする批判、評価については，第 4 章第 4 節を参照されたい。

第２章　日本的経営から見た小集団活動の移転理論

第 2 章の目的は，小集団活動にかんする先行研究をレビューし，そこから得られたファインディングおよびその課題を考察することである。小集団活動は日本的経営を構成する一つの経営技術としてとらえることができるから，その移転をとらえるためには，日本的経営の先行研究を振り返り，そのなかで研究の位置づけを考え，調査の方向を決める必要がある。

そこで，第 1 節では，日本的経営，日本的組織，日本的人事管理と呼ばれるものについて検討し，日本的経営と小集団活動はどのような関係にあるのかを考察する。さらに，競争力を持つと言われる，日本的生産システムの特徴を示した上で，とりわけ，競争力の差を生み出したといわれる日米企業の品質戦略の相違について述べる。

つづく第 2 節では，生産システムを含む日本的経営の移転，および小集団活動の移転にかんする先行研究をレビューする。過去に行なわれた事例研究として，欧米への移転とアジアへの移転について，いくつか紹介する。第 3 節では，前節までに行なわれた議論を踏まえて，改めて小集団活動の移転研究に焦点を当て，既存研究で明らかにされた点，残された問題を示すとともに，本研究のアプローチについて述べる。

第１節　日本的経営・生産システムにおける小集団活動の位置づけ

1.　日本的経営・生産システムと小集団活動

(1)　日本的経営の分析視点

ここでは日本的経営の移転に必要な議論を整理するが，はじめにその分析視点を考えて

みたい。Schon Beechler & John Zhuang Yang は，日本的 HRM (Human Resource Management) の移転を考察するとき，3 つの主要な流れ—(i) culturalist school, (ii) rationalistic school, (iii) technology-HRM fit school —があるとしている[1)]。

(i) culturalist school は，心理学者，社会心理学者，文化人類学者に代表される社会・文化的要因を重視するアプローチである。(ii) rationalistic school は，経済学者，組織社会学者により一般に採用されるアプローチであり，日本的経営技術の普遍性に焦点を置いている。日本企業の HRM 慣行は，産業発展，競争圧力，生産技術にたいする合理的な対応であると議論している。(iii) technology-HRM fit school は，海外への移転を考える際に有効な考え方であり，コンティンジェントなパースペクティブを用い，日本における生産技術や製品管理工程の合理性に焦点をあてて考えたうえで，これらの“ハードウエア”システムが“ソフトウエア”システムといかにして有機的に統合されているのか考察するものである。(ii)と(iii)は，ともに状況にあわせた合理的な対応という解釈であるが，(ii)は HRM の対応する対象をマクロ的な要因も含めて広く捉えているのに対し，(iii)は対応する対象を生産技術や工程という企業内のミクロ的な要因に限定している。さて，(i)～(iii)は HRM からみた問題意識であるが，これらを参考にして日本的経営の分析視点を考えると，大別して(i)の文化・社会的要因を中心に考察するアプローチと(ii)と(iii)の合理主義的なアプローチがあるといえる。

日本的経営論の初期の特徴は，欧米，特にアメリカとの比較が多く，日本の文化的・社会的要素を重視する傾向にあり，日本的経営の特徴をピックアップすることが中心であった。そのため，日本的経営特殊論が多く，この立場から見れば日本的経営は移転不可能である。日本の組織はマクロ的な文化・社会を背景として生成されてきたが，産業発展や競争圧力への対応のなかで，修正・適応してきたものである。小集団活動も例外ではない。しかしながら，海外で小集団活動が導入されていることを考え合わせると，日本的特徴を持ちつつ，何らかの合理性を有していると解釈できるだろう。したがって，筆者は合理的アプローチの立場で議論していく。ただし，文化的なものを一切捨象してしまうわけではない。経営学で使用している文化という言葉の持つ意味を考えると，マクロの文化とミクロの文化がある。マクロの文化とは，企業組織を取り巻く環境の特徴としての文化である。ミクロの文化とは，企業組織内，作業組織内の文化である。本研究は小集団活動を研究対象としているので，直接関係のあるミクロの文化（企業組織の文化）を考察の対象とするが，マクロの文化については研究範囲が拡散してしまう恐れがあるため，捨象することにする。

(2)　日本的経営の定義

つぎに日本的経営という言葉の定義を行なう。日本的経営と同様に用いられる言葉としていくつか挙げられると考えられるが，主なものに①日本的経営[2]，②日本型経営[3]，③日本的経営・生産システム[4]，などがある。①の「日本的経営」はもっとも古くから使われており，一般的な用語である。文化・社会的な特徴も含み，長所・短所も持つ経営モデルをさす概念である。海外の研究者が“Japanese Management”を使う場合は①に近いニュアンスで使われている。②の「日本型経営」という用語は，加護野氏によると，「すぐれた経営の一つのモデルとしての「日本型」の経営」として用いられていることから[5]，日本企業の経営慣行を一セットとして考えるさいに用いるのが適切であると考えられる。本研究では，その一部分である小集団活動のみをテーマとしていることから，この用語の使用は，あまり適切ではないと考えられる。③の「日本的経営・生産システム」は，生産システムの特徴にも重点を置いた表現である。小集団活動を生産システムの一要素として捉えるには適切なことばであるが，本稿では，用語の統一性をはかるために，海外の研究も含め，多くの研究で使われている日本的経営という用語のほうを採用することにする。そして，本研究では日本的経営のことを「日本の製造企業で広く行なわれている経営慣行をふくむ経営管理方式，生産方式のことをさす」と言う意味で用いることにする。

さて，日本的経営を理解するためには，日本企業の組織的特徴と生産システムの特徴を知ることが必要となる。日本的経営の組織的特徴とは，どのようなものであろうか。また，日本的生産システムは，何によって特徴づけられているのであろうか。はじめに，組織的側面に焦点を当てた研究からみることにする。

(3)　日本企業の組織研究

①　William G. Ouchi の「セオリーZ」

日本企業の組織特性にかんする議論として，Richard Tanner Johnson ＆William G. Ouchi らによる 1974 年の論文“Made in America (Under Japanese Management)”を取り上げる。そこでは，日本企業，米国企業，米国にある日本企業にインタビューを行ない，日本的な経営スタイルの特徴を，(i) ボトムアップの情報の流れ，(ii) トップは意思決定の facilitator（促進者）としての役割を持つこと，(iii) ミドルネジメントは，問題に気づき，仮の解決

法を出し，コーディネートを行なう，(iv) コンセンサスを強調する意思決定，(v) 従業員個々人にたいする心遣い，以上の五点にまとめている。現代の米国の組織は“crowded organizational life（多くの組織が存在する中での生活）”，“in close contact with other people（他の人と密接な関係を持っている）”という状況なので，日本の方法は，これからの組織の運営方法として，よりふさわしい方法であるとしている[6]。

Ouchi による日本企業・組織の研究は，“Theory Z”へと展開される。そこではまず，日米の経営の比較研究をさらに進め，アメリカ的特徴を持つ組織と対照させた[7]。Ouchi の調査から，アメリカの優良企業は，日本的特徴を多くもつ組織であることが示された。そこで，これを「Z タイプの組織」という理念型で提示した。

表 2- 1

日米の組織モデル

日本の組織（J タイプ）	アメリカの組織（A タイプ）
i) 終身雇用	i) 短期雇用
ii) 遅い人事考課と昇進	ii) 早い人事考課と昇進
iii) 非専門的なキャリア・パス	iii) 専門化されたキャリア・パス
iv) 非明示的な管理機構	iv) 明示的な管理機構
v) 集団による意思決定	v) 個人による意思決定
vi) 集団責任	vi) 個人責任
vii) 人に対する全面的な関わり	vii) 人に対する部分的関わり

出典：Ouchi, William G. [1981] *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.（徳山二郎監訳 [1981]『セオリー・Z』，CBS ソニー出版。）邦訳 p.88，を参考に筆者加筆作成。

Z タイプの組織は，J タイプに近い性質で，同意の気風を持ち，共通の目標を達成するためお互いに協力する同等者のコミュニティであり，行動の動機づけの手段をみずからの“やる気”や信頼に依存する組織である[8]。調査では，アメリカの優良企業は，日本型（J タイプ）に近い性格を持っていることから，日本企業の成功につながった要素は，アメリカでも取り込むことが可能であり，日本的経営は移転可能であると結論づけている。とくに，QC サークル活動については，「QC サークルは，それだけで理解されるべきものではなく，より大きく複雑な組織の一部として考えられなければならない。それは，〈セオリーZ〉が提案しているシステムそのものなのである。」と述べており[9]，QC サークルには，日本的

な経営スタイルの要素が体現されていると主張している。

② R. T. Pascal and A. G. Athos の「7S」

日本企業の強みと普遍性を主張した研究として，R. T. Pascal and A. G. Athos "Japanese Management"を取り上げる。本書は，日米企業の経営方式を比較することにより，日本的経営の特徴を指摘している。彼らは経営を特徴づける要素として，7つ取り上げて7Sで示し，比較の軸を設定している。7Sとは Strategy（戦略），Structure（機構），System（システム），Staff（スタッフ），Style（経営スタイル），Skills（経営スキル），Superordinate Goals（上位目標），である[10]。最初の4つのSは，制度的な側面を表し，あとの3つのSはソフトの部分で文化的な要素を多分に含む。結論として，日本的経営では，ハードよりソフトの面が重視されていること，日本的経営の組織上の強みを米国企業が翻訳して学び取ることは可能であるとしている。日本的経営企業の優れている理由を経営の理念と勘，そのスタイルとスキルの中にあるとしている。しかしながら，彼らは QC サークル活動を「テクニック上のもの」としてとらえており，QC サークル活動に対する考え方には問題がある[11]。

小集団活動をテクニックとしてとらえる考え方は，Robert H. Hayes and Gary P. Pisano の論文でも主張されている。彼らは「JIT や TQM は improvement program (改善プログラム) を構成するひとつの手段にすぎない」としている[12]。TQM がテクニックである以上，その下位システムである QC サークル活動もテクニックと考えられているようである。この傾向は，他の研究者によっても指摘されている。例えば，H. Thomas Johnson は，1950 年代～1980 年代のアメリカ企業経営について「･･･少なくとも過去 30 年間,アメリカの企業実務を支配してきた原価志向的で敵対的なリモートコントロール管理[13]は，たいていの企業の指導者をして，JIT，TQM その他のどんな形の手法であれ，それらを「原価引き下げによって問題解決をはかる単発的努力」（筆者傍点）と捉えさせたのである。彼らは，改善とは機会を継続的に発見し創造することではなく，原価低減であると見るのである。」と批判している[14]。この Johnson の批判からもわかるように，小集団活動や QC サークル活動をたんなるテクニックと解釈するアメリカの研究者や経営者は多かったようである。

筆者としては，小集団活動を，たんなるテクニックを超えるもの，日本的経営の要素を多分にふくんでいるものと考えている。なぜなら，小集団活動，あるいは QC サークル活動は，それ自体で存在するのではなく，上司との連携で遂行されるものであり，企業組織

のなかに入れ子状に存在しているからである。そこでハードな技術とも，ソフトな技術とも言われるのである[15]。したがって，小集団活動を導入するということは，組織全体を変えることになる。組織を変えないと，効果的に機能しないからである。

ここまで，日本的組織の特徴についていくつかを指摘した。それでは，日本的組織をベースに構築される日本型人事管理とは，どのようになっているのであろうか。何が，欧米と異なるのであろうか。つぎに，検討する。

(4) 日本型人事管理（人材経営）と小集団活動

ここでは，先行研究に依拠して，日本型人事管理の特徴を明らかにすることと，小集団活動に関係の深いブルカラーワーカー（現場オペレーター）について検討する。

先駆的な研究として，J. C. Abegglen の研究がある。彼は，日本企業，とくに工場の調査から，労務管理的側面に関する特徴についてアメリカ企業との相違を指摘した。それらは，終身雇用，年功賃金・昇進制，企業別労働組合であった[16]。これらは，日本的な労務慣行であるが，競争力に直接結びつく要因としては，工場における職務についての考え方であろう。

Ronald P. Dore の研究は，イギリスの工場と日本の工場を詳細に比較して，それぞれの特徴と相違点を明らかにした。日本の工場における身分システムについては，職務上の権限の序列が非常に細かく分かれているので，かえって職務間の地位の相違が明確でなくなり，はっきりとした断絶が見えにくいと述べている[17]。それでは，職務間の相違が明確でないことは，どのようなメリットに結びついているのであろうか。

石田英夫氏は，日本型経営の基礎として，職務観を取り上げ「日本人の職務観は柔軟で，融通性があるが，外国人は職務を明確で固定的なものと考えている。」と述べている[18]。これを基礎とした強みとして，工場労働のフレクシビリティを指摘し，とくに，日本の工場労働者の機能的柔軟性(functional flexibility)の内容を以下のようにまとめている[19]。

(1) 大まかに定められたごく少数の職務の設定。

(2) 職務の変更（ローテーション）を操業上の必要性あるいは人材育成の観点からひんぱんに行なう。

(3) 職務の範囲をせまく定めるのではなく，次のようにいろいろな仕事ができるようにする。

(イ) 職場内の全ての仕事を習得する。

(ロ) 職場の整理・整頓・清掃など下級の仕事も引き受ける。

(ハ) 機械設備の保全（メインテナンス）という上級の熟練職務を分担する。

(ニ) 労働者がつくっている製品の品質に責任を負う。伝統的には検査係や品質管理技術の仕事を分担する。

(ホ) 機械器具や生産方法の改善に労働者が参加する。従来は技術者や管理監督者の仕事であったものを分担する。

このような労働者の守備範囲の広さは，企業側には生産性と品質の維持向上というメリットをもたらし，労働者側にもモチベーションの向上などのメリットをもたらしている。さらに，管理者は現場に関心を持ち，「現場主義」といわれるような行動パターンをとる[20]。工場では，ホワイトカラーとブルカラーが融合的に協力して仕事を行なうことにより，高い生産性に結びついた。小集団活動も管理者と現場オペレーターの協力によって，現場重視の考え方で推進されるものであるから，日本型人事管理側面においても日本的経営を体現しているものであると言える。

それでは，次の課題である日本的生産システムの内容と特徴，および，小集団活動の役割は何かを考察しよう。

(5) 日本的生産システムと小集団活動

日本企業の生産システムの強みを中心とする分析で，もっとも重要な研究は，MIT の国際自動車プログラムであろう[21]。James P. Womack, Daniel Roos, Daniel T. Jones らの代表的著作 “The machine that change the world” では，フォード社の生産様式と GM（General Motors）社のマーケティング方式を採用する企業を理念的に想定し，これを大量生産方式と呼び，日本の自動車メーカーであるトヨタのカンバン方式をモデルとする生産方式をリーン生産方式（lean production）と名づけた。両者の工場システム，製品開発，協力会社，従業員にたいする考え方，販売システム（ディーラー）について比較を行なっている。トヨタの行なったことは，アメリカ的生産システムを効率的に学習し，それを日本において深化・発展させたことにより，トヨタ・カンバン方式を構築したことである。この生産システムの優位性の源泉は，徹底したムダの排除や生産フレキシビリティの構築であった。

トヨタシステムでは，小集団活動の役割は，「各班に生産工程の改善案を提案させる時

間を定期的に作った。「改善」制度はしだいに時間を増しながら続き，エンジニアとの協力の下で行なわれた」のであった[22]。また，TQC には「品質目標の明確化，目標の現場への伝達，従業員の全員参加，現場管理層の教育・訓練，品質意識・コスト意識の徹底，品質の作込み（はじめから良品を作る），部門間の連携調整，部品メーカーやディーラーとの調整，モデル・チェンジの円滑な実施などを重視した」と多様な役割を担わせたが[23]，TQC の実施においても，現場レベルの従業員は個人として，小集団として巻き込まれていった。そして，現場作業者の意欲は，生産システムにとり，大きな強みになった。

その後トヨタシステムについて，多くの研究がなされ，トヨタシステムを原型とした「日本的生産システム」が出来上がっていった[24]。

玉木欣也氏は，日本型生産の特徴を「経営全体の共同展開（all participation）による生産経営革新（management innovation）を，現場試行（practical engineering）と精緻な工夫（fine engineering）によってこなすところに特色がある。」と説明しており，TQC の特性要因図，JIT のかんばん方式，シングル段取り，TPM の保全方式については「日本で創造され世界的に評価を得ている革新的技法の存在がある。」述べ，日本の企業の特色について，特定の企業にとどまらず，中小の関連企業を含む多くの企業にもこれらの技法が波及したことにより，日本の生産経営の世界的優位を実現したとしている[25]。つまり，日本で創造された TQC，JIT，TPM は競争力を構築する上で有効であったといえるのである。

2. 日本的生産システムにおける品質思想

日本企業に注目が集まったのは，第二次大戦後の日本の企業は，輸出を伸ばしたことによる。このことは欧米企業にとって，脅威となった。日本企業が競争力を発揮したのは，価格と品質についてであった。初期の日本企業の強みは，低価格であった。それが，1970 年代になると，競争の源泉は，次第に品質へとシフトしていったのである。この段階でみられた日本企業の強みは，おもに品質であった。筆者は，日本企業が品質を向上させていった背景には，米国企業とは異なった品質に対する考え方が存在したのではないか，その相違が品質と価格について，決定的な差を生み出したのではないかと推測する。そこで第 2 節では，いかなる理由により日本企業が高品質を達成できたのかということについて考察する。

(1)　日本における品質思想

上述したような日本企業の品質にかかわる強さは，生産に対する新しい二つの考え方とその実践にもとづくものであった。一つは，「高品質≠高コスト」，つまり「品質向上とコスト増加はトレード・オフではない（むしろ低下する）」という考え方である。もう一つは生産について，生産部門の責任者のみが関与するという考え方ではなく，トップマネジメントから第一線オペレーターまでの企業全体を巻き込んで，「良い品質」を追求しようという姿勢である。この実践には，小集団活動が重要な役割を果たしていると考えられる。

(2)　アメリカにおける先進的な品質思想

日本企業が強みを見せた品質にたいするこれらの考え方は，理論の上ではアメリカにおいてすでに示されていた。そこで，A. V. Feigenbaum の“TQC”，James. F. Halpin の“Zero defects”，Philip B. Crosby の“Quality is free”の諸説を簡単に紹介する。

A. V. Feigenbaum は，1951 年に著書のなかで，”Total Quality Control”という考え方を示している。これは，品質向上と，品質にかかわるコストの低減を同時達成させうる方法である[26]。彼によると，品質コストは大別して，(1)不良原材料や不良品による失敗コスト，(2)企業としての品質レベルを維持するために，品質を公式的に数値評価するために支払われる評価コスト，(3)欠陥の発生を防ぐための予防コストの 3 種類があるという。従来の検査中心の方法では，失敗コストや評価コストは，上昇する傾向にあり，下げるのが困難であるという。TQC ではこれらコストを削減することができる。Total quality control program の実行は，6 つの成果をもたらすとしている。1.品質の向上，2.スクラップ，苦情，検査その他品質にかかわる諸コストの低減，3.よりよい製品設計，4.製造上の障害の除去，5.改良された製造工程，6.製造現場における品質意識の育成である[27]。Feigenbaum の貢献は，かなり早い時期に，製造において専門化が進みすぎたことによる弊害について指摘し，「品質はみんなの仕事であって，特定の人（品質管理エンジニア，検査要員）の仕事ではない」とし[28]，品質を中心に各部門で連携を取りながらコントロールすることにより，品質向上とコスト低減の同時達成の可能性を示唆したことである。

別の考え方として，1966 年に James. F. Halpin から提出された”Zero defects”という考え方である[29]。詳細は，ZD 型の小集団活動を取り上げている次章で説明するが，品質とコストの関係のみについて言えば，ゼロ・ディフェクトでもまた，高品質とコストは，トレード・

オフの関係に無いと述べている。高品質は，作業にかかわる一人一人の「欠陥を無くそう」とする意識にかかわっているというのである。従来の考え方では，ある程度の欠陥・不良は，統計的に必ず発生するので，仕方がないことであると捉えられていた。しかし，従業員が「最初から完全を目指す」ことにより，高品質を確保することができたので，高価な検査，やり直し作業，再試験を行なわずに済み，コストも削減できたのである。ゼロ・ディフェクトの特徴は，現場のオペレーターに対する品質意識の育成に力点が置かれていたところにある。

さて，高品質と低コストが，トレード・オフでないと主張した代表的研究をもう一つ挙げるとすれば，Philip B. Crosby であろう[30]。彼は「品質は，作業者の意識のなかに，いい物を作ろうとする気持ちがあれば，達成される。」と主張した。確かに，Zero defects の考え方から導き出されることではあるが，“Quality is free”というタイトルでこれほど明快に主張しているものは珍しい。ラインで作られる品質は，まさに，従業員の品質に対する考え方，あるいは，態度である。

これらの理論は，高品質と低コストの同時達成をはっきりと主張している。そうであるにもかかわらず，学者の中には product quality と cost はトレード・オフの関係にあると考えていた者も存在した。たとえば，例えば Wickham Skinner は，戦略と製造（manufacturing）のリンケージを強調し，トップマネジメントの製造部門への関与を主張したが，quality control にかんする意思決定については, high reliability and quality と low costs は alternatives の関係であると述べている(1969 年の論文[31]）。1974 年の工場経営にかんする論文においてさえ，生産システムの要素の一つとして品質管理を取り上げ，

- 従来の方法　　：各部門にコントロール・エンジニアと多数の検査グループを置く
- これからの方法：変わらず

としていた[32]。つまり，従来の検査中心の考え方から変わっていないのである。当然，工場経営者のなかにも，Skinner と同じような考え方を持つものも多かったと思われるので，不良ゼロの品質追求に踏み切れなかった（あるいは，気がつかなかった）工場管理者も存在したのではないかと考えられる。ここから言えることは，アメリカにおいて，理論は提示されていたものの，実践とのギャップが見られたことである。

それでは，品質にかんする考え方の差は，実際の工場において，どのような相違として現れていたのであろうか。どのような要素が競争力の差となったのであろうか。これらの

てんについて，以下で見ていく。

(3)　日米工場間の相違

Steven C. Wheelwright は，日米の製造企業（工場）における考え方の相違について表 2- 2 のように比較している。

表 2- 2

工場生産にかんする意思決定の戦略　— オペレーション・カテゴリー —

In U.S. companies Traditional view	**In Japanese companies** Strategic operations policy view
Strategic Capacity Facilities Vertical integration Production processes	**Strategic** Capacity Facilities Vertical integration Production processes Work force Quality Production planning and control
Operational Work force Quality Production planning and control Implementation and execution of supporting operating tactics	**Operational** Implementation and execution of supporting operating tactics

出典：Wheelwright, Steven C. [1981] "Japan - where operations really are strategic," *Harvard Business Review*, July-August, p.72, Exhibit I. (Manufacturing decision categories considered strategic), をもとに筆者加筆作成。

上の表からわかるように，日本企業は Work force（労働力），Quality（品質），Production planning and control（製品設計および管理）を戦略的見地から捉えているが，アメリカ企業は作業上のこと（operational）として捉えている。つまり，作業を戦略として考えている日本人マネジャーに対し，アメリカ人マネジャーは作業にあまり関心を払っていない。

これらの態度の違いは，生産にかかわる意思決定カテゴリーにおける位置づけの違いがあるから生じるのである。そこで Wheelwright は strategic work force, quality, production

planning and control の3つの要素について strategic operations policy として実践することにより，日本企業の強みを，米国製造業へ移転することが可能(transferable) であると主張した[33]。

そもそもアメリカで行なわれていた生産方式は，大量生産方式である。コスト削減は，スケール・メリットにより達成される。また，この方式では各機能部門が高度に専門化される。品質についても，高度に専門化した機能部門のうち，品質管理部門のみが担当することになる。したがって，目標とされる品質水準は，品質エンジニアや検査要員が統計的にみて，妥当な水準に設定される。妥当な水準以上の品質を追求することは，コスト増加につながると考えられていた。

ところが，日本的経営では，異なった考え方をもち，行動していた。日本では1960年代に“TQC”や“Zero defects”の考え方をいち早く取り入れ，実行した。TQCは，日本科学技術連盟（日科技連）が，Feigenbaum の考えたものと異なった形態で―日本的 TQC と称して―普及させた。日本的 TQC では，品質向上のために，現場オペレーターを巻き込んで推進された。この巻き込みの手段に利用されたのが，小集団活動であった。

さて，第1節では小集団活動が，日本的経営の中でも，とくに製造業の強みを支えていたということがわかった。生産現場において，第一線オペレーターの能力を汲みあげる仕組みとして機能してきたのである[34]。

しかし，先行研究から同時にわかったことは，小集団活動を可能にするような人事システムは組織文化の中にあり，小集団活動じたいも集団主義と係わり合いを持ち，組織文化に根ざしていることなどから，簡単には移転できないということである。それでも日系企業は，東南アジアの日系企業の trans plant に対して，競争力をつけるために，その強みを移転せざるを得ない。そこで，小集団活動の持つ普遍的強みを考慮した上で，より詳しい企業内移転の研究が必要となるのである。次節では，小集団活動の移転理論が，これまでどのように展開されてきたのか，理論研究と事例研究を紹介し，検討を加える。

第2節　小集団活動の移転に関する先行研究

第1節では，日本的経営，日本的組織，日本的生産システムの特徴，品質戦略について論じた。第2節では，小集団活動の移転にかんする先行研究を，理論と事例研究に分けてまとめる。はじめに日本的経営の移転にかんする議論の流れについて紹介する。つぎに，小集団活動の海外移転にかんする理論研究を紹介する。さいごに，日本的経営のアジアへの移転，欧米への移転にかんする事例研究を紹介する。

1.　日本的経営の移転理論

(1)　経営移転の概念

経営移転を論じる際，移転と移植という言葉が用いられるが，移転は transfer，移植は transplant ということになろう。transplant は植物の移植という表現が示すように，物それ自体をそのまま持っていくという意味合いが強く，transfer は「転写する，模写する」という意味も含まれるので，移動する主体の変化も含まれる。経営の移転は本社，本国で行っている人やシステムをそっくりそのまま海外に移すことではなく，変化（現地化）が当然含まれる。したがって，本論では移植という言葉ではなく，移転という言葉を用いる。

経営移転と並んで技術移転という言葉もよく用いられるので，つぎに，技術移転と経営移転という用語の示す意味を考えてみる。技術移転の定義は，広い意味を持つ言葉であり，論者によってその示す範囲は異なる。関口末夫氏によれば，技術移転を「技術が国際間を伝播するプロセス」としている[35]。この定義は，広義であり，多様な現象をさすので，研究テーマに合わせた定義づけをすることが必要である[36]。本研究では，企業内の技術移転に焦点を当てているので，技術移転のうちでも，「直接投資により，生産技術，管理技術が国境を越えて伝播するプロセス」に焦点を当てた研究となる。

もう少し企業内技術移転に絞って考察すると，それにはどのようなものが含まれるであろうか。最近の研究として，岡本義行氏は，技術移転のタイプを以下のように分類している[37]。経営移転は「経営管理方式が，国境を越えて行われること」であり，表2-3の4と5に関係する概念であり，広義の技術移転に含まれる。したがって，小集団活動の移転は，企業内技術移転のなかの人材・労働体現技術移転，組織体現型技術移転である。

表 2- 3

技術移転のタイプ

1	設備体現型技術移転
2	投入体現型技術移転
3	生産物・生産過程型技術移転
4	人材・労働体現技術移転
5	組織体現型技術移転

引用：岡本義行 [1992]「第 1 章日本企業の技術移転をめぐって」，法政大学産業情報センター，岡本義行編著『日本企業の技術移転　アジア諸国への定着』日本経済評論社，p.7，表 1。

一方，小集団活動を生産システムの一つとみる考え方もある。生産技術を(i)生産設備（工場内の各種機械，装置，ベルトコンベヤー，治具，工具など），(ii)生産管理（生産設備を使いこなす手法やノウハウなど），(iii)工場の組織風土（工場の作業者，技術者，管理者などに共有されている価値観やものの考え方の特色，また，行動のクセなど）という 3 つの要素からなるとすれば[38]，QC サークル活動をはじめとする小集団活動は(ii)生産管理のなかに含まれるであろう。

したがって，これから研究する小集団活動の移転は，組織も含めた経営管理方式の移転と，生産システムの移転両方から考察する必要があるといえる。

(2)　日本的経営の移転にかんする議論の流れ

経営学説を振り返るならば，いわゆる「日本的経営」に関する議論は，1950 年代終りごろから始められたが，初期のそれは日本的経営の特殊性について論じられていた[39]。

高度経済成長期に製造業は，品質やコストの面において非常な発展を遂げ，欧米企業に対して競争力をつけた。このようなことを背景として，日本的経営方式（とくに製造企業）の欧米への移転，応用についての研究が多く行なわれるようになった。1970 年代に盛んになった経営移転の議論では，日本的経営を構成している要素の競争力について論じられた。何が強みなのか，どの国にも通用する普遍的側面は何か，という移転可能性を持つ要素を探す試みであった。日本的経営には，普遍的な部分があり，その部分は移転可能であるという主張である。移転可能なものとは，文化的・社会的要素ではなく，数字で表現できる

もの，ロジカルに説明できるもの，明記できるものなど客観的に説明可能なものである。

一方，欧米企業の中には，日本的経営を参考にする企業も現れた。これは，Japanization（欧米企業の日本化）の議論へと発展していった。

日本企業による海外子会社にたいする企業内移転は，どうであったのか。1985 年のプラザ合意を受けて，円高が進むと，安価な人件費を求めて日本企業もさかんに東南アジアに進出するようになり，そこでは日本的な経営・生産方式が実践された。海外工場にうまくいく移転する方式もあり，あまり移転しないものもあった。親企業の持つ強みを移転させるという試みは，直接投資の増加により，具体的な行動に結びつき，具体的な現地のデータも蓄積されるようになった。そこで，研究の方向性は，日本的経営を一つの体系として捉え，それを構成している要素に分け，各項目について移転状況を把握するための調査が中心となった。

多くの研究から筆者は，日本的経営の移転可能説と移転不可能説を，次のようにまとめた。まず，移転可能説であるが，(i) 欧米でも日本の企業が行っている方法と似通っている場合があるし，日本方式の意味するところを理解し，翻訳して移転すればよい。(ii) アジア諸国のうち，ある国にとっては，集団主義はなじみやすい方式であり，移転は可能である。(iii) アジア諸国は，過去に大規模な設備を用いた経験や生産技術がないため，日系企業が日本的な方法を持ち込めば，受け入れやすい。

移転不可能説の論拠は，(i) 経営法式は，その企業に固有の環境･背景を持っている。文化的要因や社会的要因は移転される側の状況と異なるので移転は困難である。(ii) すでにフォード方式が定着しているところ（欧米）では，日本的生産システムが導入されにくい。とくに欧米に対する移転については，(iii)労働組合との関係は，日本やアジア諸国と全く異なるので困難などが挙げられるであろう。

全体的な傾向としては，欧米への移転は困難であり，アジア諸国へは可能という見解が見られる。しかし，欧米で移転が成功しているケースもあるし，アジア諸国で失敗しているケースもあるので，成功・失敗について，簡単に結論を出すのは無理があるといえる。それでは，事例を評価するためには，どうすればよいのであろうか。必要なことは，経営移転の成功・失敗の評価基準を明確にすることであるが，これはきわめて困難なことである。ここに，経営移転を分析する上での問題点が存在する。この点については，第 3 節でふたたび議論するが，筆者なりの回答を先取りして示せば，移転のプロセスや段階を仮定し，移転の経緯を示すことで，誤った評価を避けることができるのではないかと考えてい

る。

(3)　小集団活動の移転にかんする理論

さきに，日本的経営を一つの体系として捉え，それを構成している要素にわける考え方を紹介したが，日本的経営を特徴づけているものの一つに小集団活動がある。小集団活動は，日本で生成・展開された生産性向上のための現場中心的な活動であり，日本的な特徴を持つものである。日本では1960年代に多くの工場に導入され，その歴史は35年以上になり，その活動は完成期に入っている。日本では導入期，展開期において，改善の積み重ねによる生産システムの向上がもたらされ，生産性の向上やモチベーションの向上，品質意識の向上など，品質管理，人事管理の面で非常に効果の高い活動となった。

小集団活動に関する研究は，日本における小集団活動の発生経緯，目的と効果に関する研究，活動の導入と運営に関するノウハウ，活動開始後のマンネリ化を防ぐための活性化，などがある。小集団活動の普遍性を強調して，欧米やアジア地域で外国企業における小集団活動の導入，状況の調査，導入の方法，効果などが研究されている。

日本的生産システムを特徴づける一要因としての小集団活動は，移転先の状態によって，さまざまなバリエーションが存在する。おおまかに言って欧米諸国と，アジア諸国への移転は意味が異なるであろう。欧米では，テーラー以降の大量生産システムが根づいており，チームで協力することや，時間外労働，契約以外の改善を行なうということは労働習慣，労働倫理に反するので，一部の例外を除いて一般的にはあまりうまく導入されないといえる。あるいは導入が困難である。

ところがアジア諸国では，日系企業の工場設立に伴って小集団活動が導入されることが多い。早い地域は1960年代から導入されはじめており，1990年代に入ってからも順次，導入が進められている。企業のロジスティクス戦略の面から見た場合，アジアを生産拠点として位置づけた時，品質は重要な達成項目となるであろう。ここに機械設備と作業者両方のマネジメント技術が必要となる。そうであれば，製造企業にとって小集団活動の移転は，今後の課題となるであろう。工場で大量生産の歴史の浅いアジア諸国において導入することは，教育効果，品質向上がもたらされるといった導入当初の日本のような成果が期待されるのである。

上田利男氏は，日本において小集団活動が広まった（成功した）原因を① 自主的な改善目標の共有，② 参加機会の拡大（担当している仕事について，意見を述べ，意思決定する

場が与えられること),③ 継続した学習の定着(学習した知識,技術が活性化をもたらす),④ 職務拡大と職務充実,⑤ 相互需要関係の強化（コミュニケーションによる相互理解,相互協力の促進），の 5 点にまとめている[40]。これらの要素はいずれも，いかなる国においても該当すると考えられるから，こうした要因を基礎として海外展開がなされると言える。

佐々木氏は，小集団活動，とくに QC サークルについて，「わが国では労働者は他者によってのみデザインされた仕事を行なう（Do）だけでなく，検査（Check）や改善のための行為（Action），更にはシステムのプランニング（Plan）にも参画するようになった。」と述べている[41]。このことは，従業員からみれば，作業からくる単調感を避けることができる一方で，経営側から見れば，現場で発生する不確実な状態に対して，小集団を形成する現場作業員が,対処することにより,検査員の増加を招かずに済むという合理性がある。したがって，これらの合理性が理解されれば，当然海外にも移転可能であることになる。

一方,で欧米では,日本的経営の競争力が分析され,工場に取り込まれることになった。そのため，移転に必要な修正や適応，変更の必要性が論じられるようになった。Robert E.Cole は，QC サークルのアメリカへの移転について，その社会的要因(sociological factor)が障壁となると述べている。その最大のものは，労働組合との確執である。実際，日本で QCC を成功させている企業の在米子会社では,導入していないところも多い。しかし,QCC には学ぶべきものも多いので，将来的には，もっとアメリカに導入されるであろうと予想している[42]。彼の基本的スタンスは，経営参加の視点から，QC サークルを考察しているので，QC サークルは，労働者の意思決定参加の新しい形態として存在し，アメリカ的な変化をおこし続けるであろうと主張している[43]。

以上で取り上げた先行研究は，小集団活動の移転を研究する上で基礎を成している。小集団活動の普遍性の指摘とその海外展開の研究では，品質向上やモチベーションの向上といった成果が，日本以外の国でも見出される可能性が示唆されている。それでは，個別企業に焦点を当てた実態調査は，どのように行われてきたのだろうか。つぎに，これまでに行なわれた調査のうち，いくつかを紹介する。

2. 調査・事例研究

小集団活動の移転に関する研究は，これまでに日本国内，欧米，アジア地域において非常に多くなされている。成功したものもあれば，失敗したケースもある。ここでは若干の事例研究を紹介する。

(1)　欧米への移転

①　アメリカ企業の例：坂井正廣，野中いずみ氏ら [1985]

坂井正廣，野中いずみ氏らは，アメリカロッキード社における「QC サークル」活動の導入経緯と問題点を報告し，そこから日本的経営の海外移転にかんする問題点を指摘している。促進を妨げる要因として，「品質管理」に関する考え方の相違，従業員の定着率，雇用の安定性が日本と比較して低いことからくる従業員の組織に対するアイデンティティーの問題，さらに時間外労働，活動にたいする金銭的報酬の不足による労働組合との対立，中間管理者の抵抗などが挙げられている[44]。

②　イギリスへの移転：Peter Wickens [1987]

P. Wickens は英国日産の事例をとりあげている。つまりイギリスにおける lean production system のハイブリッドの研究であるが，個人主義の国においても，チーム・ワーキングの考え方などを現地従業員に理解させることは可能であり，移転はうまくいっていると報告している[45]。single status（均一に身分を扱う），フレキシビリティ，QC サークル，多能工化，カイゼン活動は，人事戦略によって達成されている[46]。

③　アメリカの日系企業にたいする包括的研究：安保哲夫氏ら [1994]

アメリカの日系企業の調査として，安保哲夫氏らの研究がある[47]。彼らは 1989 年に北米における自動車組立，自動車部品，電機，金属，化学，その他機械，その他製造の各業界の日系企業（工場）に対し，アンケート調査を行なった。

アンケート調査の結果（88 社の回答）は，表 2- 4に示されるが，小集団活動については，半数近くの工場が実施しておらず，実施している場合も日本のように参加率は高くなく，その実施が容易でないことを示している。「小集団活動の結果は，半数ちかくの工場が実施しておらず，実施している場合も日本のように参加率は高くなく，その実施が容易でないことをうかがわせる。」とまとめ，産業ごとに移転の程度が異なり，自動車メーカーでは小集団活動を移転させているが，その他メーカーでは，移転させていない企業が多く，

産業ごとの相違を指摘した[48]。

表 2- 4

北米日系企業の小集団活動

	自動車組立	自動車部品	電機	金属	化学	その他機械	その他製造	合計(%)
①全員参加方式採用	0	3	2	2	1	1	3	12 (13.6)
②50％以上参加	5	2	1	2	0	2	0	12 (13.6)
③20％から50%参加	1	1	2	0	2	0	2	8 (9.1)
④20％未満参加	0	1	3	1	0	0	4	9 (10.2)
⑤小集団活動なし	0	5	11	5	10	5	3	39 (44.3)
⑥その他	1	1	0	0	0	0	0	2 (2.3)
N.E.	0	2	2	1	0	0	1	6 (6.8)
合　計	7	15	21	11	13	8	13	88(100.0)

引用：Kujawa, Duane, 公文溥 [1994]「アンケート調査でみる現地工場」，安保哲夫編著『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房，p. 163，表4－9。

④　オーストラリアにおける日本メーカーの事例：Vagelis Dedoussis [1995]

オーストラリアにおける日本メーカーによる日本的経営の移転（the transfer of Japanese management practices）に関するケーススタディでは，日本的 HRM の要素の 1 つとして小集団活動を挙げている。調査は 1986 年～1990 年に，日本企業 9 社のオーストラリア工場を対象として，インタビュー中心に行なわれた[49]。Dedoussis によると，小集団活動は比較的低コストの慣行であるため，各社とも小集団活動や提案制度を導入しようとしていたようであるが，調査段階で行なっているのが日本電装，NEC，トヨタのみであり，他はうまくいっていなかった。小集団活動崩壊の原因は，計画性と実行力の乏しさ，高い離職率のみならずローカルマネジャーとスーパーバイザーたちによる協力がなされないことであった。小集団活動が行なわれていた上記 3 社では，従業員の低い参加率，一人あたり提案件数の低さ，QC サークルの短い寿命が問題点として挙げられていた。例えば提案件数は一人あたり，年間 1.2 件であり，サークル参加率は日本電装が 12%，トヨタが 18%であった。また，サークルの寿命は，NEC やトヨタでは，平均するとおおよそ 2 年であるという[50]。

⑤　在米日系企業（自動車と電機）：M. Kenney & R. Florida [1995]

M. Kenney & R. Florida は，米国にある自動車と電機の日系企業について「日本的の労使関係」の移転を調査した。そして，日本の企業が，努力を集中しているところでは移転が成功しているし，従来から存在する大量生産のフォーディズム工場（" Fordist plants"）として，強力な生産技術と経営が存在する工場では，うまく移転しないと結論づけている[51]。欧米諸国ではフォード生産方式に代表されるような大量生産方式が主流であって，それに関連する要因（例えば，個人主義，契約外の仕事は行なわない，品質管理は専門家の仕事であるという意識，など）により，小集団活動は移転しにくいとも言われている。

(2)　アジアへの移転

①　アジア日系企業：市村真一氏ら [1988]

日系アジア企業に対する日本的経営の移転調査の先駆的研究は，市村真一氏らによるものであろう。これによれば，日本的経営を経営管理と労使関係を中心にして，1)雇用の安定，2)年功賃金制，3)年功昇進制，4)ジョブ・ローテーションや多能工化の実施，5)経営理念や経営目的の強調，6)弾力的な管理，7)集団的意思決定，8)集団責任，9)人間関係重視，10)稟議制，11)平等志向，12)小集団活動，以上 12 の項目を日本的経営の構成要素として設定し，日本も含めたアジア 9 ヶ国（日本・韓国・台湾・香港・シンガポール・フィリピン・タイ・マレーシア・インドネシア）についてそれらの項目の実施状況をアンケート調査している[52]。このうち 12 項目めの小集団活動（QC サークル活動〔ZD 活動も含む〕，提案制度）に関する調査結果によると，QC サークル活動の導入はインドネシアと香港以外は 50% をこえている。また，提案制度はタイと香港を除いて 50%以上となっている。小集団活動や提案制度の実施割合は，国，地域ごとにばらつきがあること，実施の内容やレベルにも細かい相違があることが指摘されている。

しかし，これらの研究はアンケート調査が中心であるので，広範な実施割合が把握できるものの，形式だけの導入と実際に成果を上げているケースの区別がつかないことが問題である。小集団活動については，導入率よりも実際の活動レベルを調査するほうがより重要である。したがって，移転条件との関連も考慮に入れる必要があるので，インタビューを中心とした詳細な研究が必要となる[53]。

② QC サークル活動のタイへの移転：中川多喜雄氏 [1992]

その他，アジア日系企業の研究としては中川多喜雄の研究がある[54]。その研究は，タイ日系企業への技術移転，生産管理移転に関してアンケート，インタビュー調査をもとに論じている。結論として，日本的生産管理の移転には，ある種のハイアラーキー的構造があり，高度なものは移転困難で，移転容易なものは全ての国や企業に移転するというものである[55]。また，「一部の優良企業を除けば一般的に日本的生産管理システムを一気に移転することは不可能に近い。それは比較的やさしいものから始めて，徐々にレベルの高いものへと移行する事が不可欠なように思える。」と考え，日本的生産管理システム移転のプロセスについて，段階を踏んで 5S→提案制度，QC サークル，PM や TQC，TPM や…とレベルアップしていき，JIT へ結びつけていくべきであると主張している[56]。

引用：中川多喜雄 [1995]『移転の構図』白桃書房，p.181。

図 2- 1

日本的生産管理の移転ハイアラーキー

③ 現場主義的な改善活動の移転一般：玉木欣也氏 [1996]

TQC，JIT，TPM にかんする技術の国際移転についてはどのように考えているのであろうか。生産管理全体的の移転の階層性についても論じているが，とくに現場主義的な改善活動，現場管理的な品質管理の活動に焦点を当てると，移転の階層性があることを指摘している。

現場主義的な改善活動／現場管理的な品質管理の活動	レベル
⑦　方針管理	難易度が高い，定着困難
⑥　管理図などのQC７つ道具	
⑤　目で見る管理	
④　ジョブ＝ローテーションによる多能工化訓練	
③　提案制度	
②　QCサークル活動	
①　5S（整理，整頓，清掃，清潔，躾）	基本的で実行しやすい，定着容易

出典：玉木欣也 [1996]『戦略的生産システム』白桃書房，pp.184－185，をもとに筆者作成。

図 2- 2

移転の階層性

図 2- 2中①の 5S は，最も実行しやすく，移転先でも概念を理解させ易く，②の QC サークルや③の提案制度は，5S よりややレベルが高いが，アジアでは広くさまざまな国に普及している。⑦の方針管理は，定着の難易度が高いとしているが，その理由として，東アジアでは，実際に作られた計画書をチェックし，進行状況を管理する人材が不足していることであり，欧米では，トップが理解し，全員が理解するまでに時間がかかることであるとしている[57]。すなわち，生産管理技術の移転には，階層性が存在するというのが氏の主張である。

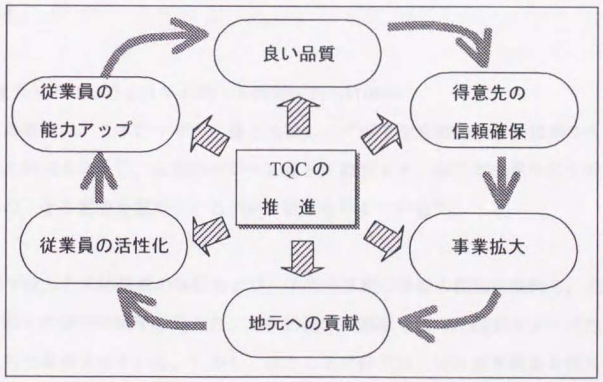
④　　日系マレーシア電子・電機企業：林保順氏 [1996]

つぎに，アジアに進出した日系企業の事例を紹介する。アジアへの移転については，林保順氏のマレーシアへの日系電子・電機企業の移転にかんする研究がある[58]。そこで述べられていることは，通説では日本企業の海外進出に際して，生産システムは日本的な方式で，人事労務管理は，欧米的な方式を採用していると考えられているが，管理階層のレベル別に管理法式が異なるということである。つまり，ミドルレベルでは日本的方式が基調となっているのに対し，ロワーレベルでは，欧米的方法が基調をなしている。その理由として，学歴エリート社会といった社会環境と輸出志向の少品種大量生産による規格品・汎

用品の効率的な生産を継続していくという企業特性によるものであるとしている。

⑤　アイシン精機（台湾工場，アメリカ工場）［1996］

アイシン精機は，2 大主要工場である台湾工場（台中）とアメリカ工場（インディアナ州シーモア市）に小集団活動を移転させている。この移転を成功させた背景として，日本本社サイドの明確な考え方の存在が挙げられる。「海外での現地法人，とくに生産法人の企業経営は「現地の企業経営を成功させるサイクル」を回し，得意先の信頼を確保し，事業拡大させることであるが，…」とある[59]。その基本的な考え方は，(1) アイシン精機の TQC 活動で現地に展開できるもの，つまり「経営理念」「ビジョン経営」「QC サークル活動」については水平展開する。(2) 現地独自の企業文化に合わせた新たな TQC 活動については「融和協調」の精神で，積極的に独自で構築するとある[60]。この事例では，親企業が小集団活動を海外に展開していこうとする姿勢が存在している場合，アジアやアメリカといった地域の違いにかかわらず，移転が成功することを示すものである。



出典：伊藤清[1996]『ＴＱＭによる魅力ある企業づくり』日科技連出版社，p.130，図 8.1。

図 2- 3

現地の企業経営を成功させるサイクル

⑥　東レ・イースタンテック社（インドネシア）：安室憲一氏［1997］

最後に，小集団活動をうまく利用して，品質管理，労務管理その他の面で効果をあげて

いる事例として，インドネシアの合弁会社である東レ・イースタンテック社を紹介する[61]。1973 年に設立され，出資比率は東レ 69.84%，現地 30.16%，業務内容はポリエステル／綿混紡織物の紡績・織布である。

小集団活動は 1982 年から導入されていたようであるが，1986 年にはグループ数は増加したものの，マンネリ化も始まっていたという。またこの頃，品質トラブルや労務トラブルが発生していた。そこで小集団活動をターゲット管理と融合させ，品質目標達成の手段として用いた（効果 1）。これは労務，経理にかかわる改善に広がり（効果 2），仕事のみでは面白さが少ないということで，レクリエーション活動も併せて行ない，コミュニケーションの手段にも利用した（効果 3）。これらの活動は，忠誠心の醸成（効果 4）や安全意識の向上（効果 5）につながった。

ここでは，小集団活動がどのような経緯で導入されたのか記述されていないが，活動は基本的に勤務時間内で行われ，シフト制で時間外になるときは，夜食用の軽食を用意している。活動を成功させる要因として，日本人駐在員のやる気，努力と昇進とを組み合わせたインセンティブシステムの構築，現地人でキーマンとなる人を掌握する努力などが挙げられていた。

⑦　東アジアにおける日系企業：安西幹夫氏ら[1998]

最近の調査では，日本のマザー工場と比較してアジア生産拠点の活動成果や自主性の程度を訊ねた研究もある[62]。日本のマザー工場と比較すると，総じて成果や自主性の程度は低いものの，その意義を認めているという結果を示している[63]。

第 2 節では，日本的経営の移転および，小集団活動の移転の議論を検討し，先行研究の中から，若干の事例研究を紹介した。日本的経営の移転を扱った調査やケースは，さまざまなかたちで表現されている。しかし，ほとんどの研究は，中川多喜雄氏を例外として，小集団活動の移転について言及しているものの，それほど多くのページを割いているわけではない。だからこそ，小集団活動に焦点をあてた詳細な研究が，必要となるのである。

さて，次節では，先行研究から得られたファインディングをまとめるとともに，これまでの研究において不足していると思われる点，筆者の問題意識について述べる。

第３節　先行研究における発見と問題点

1.　先行研究のファインディング

これまで見てきた先行研究から，小集団活動は，日本的経営における強みとして位置づけられていること，技術には階層性があるので，技術移転，経営移転は，段階的に行なわれること，移転の成功・失敗のケースをいくつか知ることができた。それぞれについて説明する。

(1)　日本的経営における組織，生産システムの強み

日本的経営の特徴のうち，強みは生産システムにあることがわかった。日本型生産組織の代表例が，トヨタ・カンバン方式であり，一般化されてリーン生産方式と呼ばれている。このリーン生産方式は，多品種少量生産を実行できる柔軟でムダのないシステムのことをさす。このシステムを支えるものには，JIT など部品供給システムも含まれるが，ここでは現場作業に限定して考察し，品質戦略と人事管理戦略に着目した。すると，以下のことがわかった。

まず，品質について，日本企業は，欧米と全く異なり，高品質と低コストの同時達成を目指していた。改めて表にまとめると表 2- 5のようになるであろう。

さらに，この日本型生産を促進するような人事・労務慣行が，存在していた。「現場主義」にみられるように，現場を重視するホワイトカラーと，みずからの作業にたいして改善能力を持つオペレーターの存在，OJT による能力向上，多能工化の促進による職務柔軟性の達成が見られた。

また，小集団活動は日本的生産システムの強みの一つに数え上げられている。小集団活動の概念について，きちんと理解されている研究もあるが[64]，海外では，テクニックと捉えられていることもあり，必ずしも一定の概念として捉えられていないことが分かった。TQM という枠組み，あるいはトップが理解し，全社的な取り組みにならないと成功しない。

表 2-5

品質を中心とした生産方式の比較

		日本式	アメリカ式
生産方式		多品種少量生産	大量生産
利益の出し方		フレキシブル生産による過剰生産の回避	スケール・メリット
戦略と生産のリンケージの度合い		トップの戦略と生産の強いつながり	トップの戦略とのミスリンク
専門化の程度，部門間の連繋		各部門間の連繋重視	高度な専門化，部門間の繋がりは少ない
品質	目標水準	統計的にみて妥当な範囲	不良ゼロ，または ppm 単位の不良率
	関与対象者	主に品質エンジニア，検査要因	トップから第一線オペレーターまで
	品質対コストに対する考え方	高品質と低コストはトレード・オフの関係	高品質と低コストの同次達成可能
	品質の達成方法	検査	作り込み

注）　筆者作成。

(2)　経営技術の階層性と段階的な経営技術の移転

経営技術の階層性と段階的な経営技術の移転である。これは，移転を程度で捉える考え方である。たとえば，中川氏は，日本的生産管理の階層性を指摘した。そのうえで，高度なものは移転困難で，移転容易なものは全ての国や企業に移転すると主張した。さまざまな要素が複合的に結びついた JIT など高度なものは，移転に時間がかかるとしている。玉木氏も生産技術の階層性と段階的な移転を示唆している。同様の主張をする研究は多く，経営管理の移転には階層性が存在すると言えよう[65]。

2.　先行研究の問題点

これまで取り上げた先行研究は，小集団活動の移転を研究する上で基礎を成している。しかし，問題がないわけではない。小集団活動の普遍性の指摘とその海外展開の研究では，品質向上やモチベーションの向上といった成果が，日本以外の国でも見出されたことが示されたし，アンケートによる分析では，地域や業種による移転の大まかな傾向が示された。

しかしながら，これらの研究には一定の限界がある。それは，時間の経過に伴う移転プロセスの解明と，小集団活動にかんするもう少し細かい種類区分が不足していることである。これらの不足点を補うためには，個別企業に焦点を当てた調査が必要となるであろう。そこで，筆者の問題意識と研究のアプローチについて述べる。

さきにも述べたように，小集団活動の海外移転に関する研究は，国内外を問わず多数存在するが，既存の議論では，小集団活動を一つのものとして捉えている場合が多い。また，QC サークル活動の移転について，その普遍性を強調し，移転の方法論を中心に議論することも行なわれてきた。日科技連からは，活動方法にかんするガイドブック，体験談などが多数発行されている。

しかしながら，一口に小集団活動といっても，企業によって小集団活動の性格は異なる。企業独自の活動として別個にネーミングしているケースも多く見られる。また，QC サークル活動から入ったのか，それとも ZD 運動から導入されたのか，PM(Productive Maintenance)サークルを併用しているのか否かなど，小集団活動の発生の経緯や展開のしかたは異なるし，その目的も異なる。そうであるにもかかわらず，「小集団活動の移転」という一つの枠組みだけで海外移転の議論としてまとめてしまっては，問題点が分からなくなってしまう。

さらに，小集団活動の導入が成功した工場と失敗した工場で単純に分けてしまうのも問題点を不明確にしてしまう。うまくいかない理由として一般に考えられることは，(i) 移転への真剣さの不足，(ii) 文化－社会的な要因につまずいている場合，(iii) 方法論，移転ノウハウが不足している場合，(iv) 現地オペレーターを理解させることに失敗している場合など，さまざまな要因が考えられる。

小集団活動移転を一面的にとらえることができない理由は，もう一点挙げられる。詳細にみれば，拠点ごとに活動のレベルも移転の段階も異なるのである。

また，先行研究の事例では，グローバル経営においてもっとも重要な視点が欠如している。すなわち，親会社が小集団活動の移転について，経営ノウハウの移転として戦略的に扱っているのか考察していない。

これら先行研究で明らかにされなかった点から，筆者の問題意識と本研究のアプローチが導き出される。

3. 本研究のアプローチ

上述の議論から，小集団活動の移転研究について，四つの問題意識が出てくる。ひとつめは，どのような種類の活動を移転するのかということである。ふたつめは，移転の成功，失敗の判断基準について，単純に結論づけてしまってよいのかという問題である。

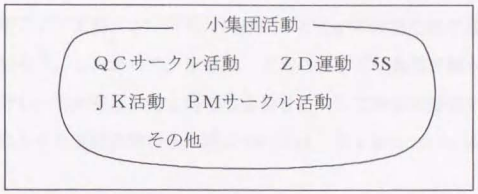
第三の問題意識は，活動を導入しているか否かという単純な質問では，活動のレベルや成果が把握できないのではないかということである。さらに第四の問題意識は，調査した個々の事例に議論を集中しがちで，国際経営の立場からみた視点が不足しているのではないかという点である。

(1) 移転する小集団活動の種類の特定

一つめの問題意識について。例えば Robert H. Hayes の 1981 年の論文でみられるように，QC サークル活動と ZD 運動，小集団活動との関係が必ずしも正確に理解されていない場合も見受けられる。彼は，日本にある日本の電機メーカーと米国メーカー数社の工場を訪問調査し，日本メーカーの強みについてまとめているが，QC サークルの効果は見られないという[66]。「（調査企業では）QC サークルを採用しているが，採用以前に，品質については高い評価が得られていた。」と述べている[67]。それらの企業は，QC サークルではなく，“ゼロ・ディフェクト”のコンセプトを持っているというのである。電機・電子機器メーカーでは，QC サークルより，ZD 運動を導入する企業が多かったので，このような解釈に至ったと考えられる[68]。しかしながら，筆者は彼の解釈について異論を唱えたい。なぜなら，ZD 運動も QC サークル活動も日本においては，同じような目的を持ち，グループ主体の活動となっているので（実施方法は異なるが），どういった種類の小集団活動を行なったから効果が上がったと考えるより，この場合，広い意味で小集団活動の効果があったと捉えるのが妥当であろう（図 2- 4参照）。

Hayes の調査した企業の一つである三洋電機について社史を調べてみると，1966 年に ZD 運動を開始している[69]。しかも，ZD 運動の特徴として「･･･当社のそれの特徴は，欠点をなくす努力に加えて，従業員の能力を高め，楽しい職場をつくり，企業収益の増大をはかろうとするところにある。」と説明しているが，この活動目的は，QC サークル活動とほぼ同じ意味で用いられている[70]。このことからも，彼の調査した他の企業もＺＤベースの小集団活動を行なっていた可能性は高い。彼の議論の失敗は，QC サークルに関心が引っ

張られすぎてしまったところにある。したがって，妥当な解釈としては「調査企業において，小集団活動の効果がみられた。その種類は，ZD 型の小集団活動であった。」と結論付けるべきではないだろうか。



注）筆者作成。

図 2- 4

小集団活動の概念

これまでの議論から，注目すべきものは，QC サークル活動のみではなく，図 2- 4で示したような広義の小集団活動であると捉えなければならない。しかしながら，議論を進めていく上で，小集団活動を一括して捉えてしまっていいかと言えば，そうではなく，実施方法などは異なるため，区別は必要である。海外移転を考える場合は，移転の成否に影響する可能性があるからである。

(2)　小集団活動の成果についての評価

第二の問題意識は，小集団活動の成果にたいする評価について，活動移転の成功，失敗をどのように判断するのかという問題である。調査から単純に「小集団活動を導入している」，「小集団活動を行なっていない」，「活動が活発でない」などの結論を導き出すことは，その時点における状況を把握するためには意味があるが，小集団活動は継続的なプロセスなので，長期的な成果を考察する必要がある。たとえば，導入してから工場内のオペレーターにどの低度普及したのか，オペレーター能力向上が進んでいるのか否か，あるいは，導入してからどのような展開経路をたどっているのか，などである。アンケートでは，これらの点を把握することが困難である。したがって，ケースで詳しくインタビューする必要があると考えられる。

(3)　小集団活動の移転レベル，移転プロセス

第三の問題意識は，第二の問題意識とかかわるが，移転先の工場で行なわれている活動レベルの特定についてである。

小集団活動は日本において，これまでいくつかの段階を経て発展してきたことを考え合わせると，東南アジア工場においても，同様にいくつかの段階を経て展開されると考えたほうが妥当であろう。したがって，筆者は，日本における小集団活動の史的展開をいくつかの時期に区分し，その発展段階と照らし合わせることで移転段階の把握を試みる。代表的な小集団活動とその史的展開の各段階については，第4章において述べる。

(4)　グローバル戦略における小集団活動移転戦略という視点の欠如

第四の問題意識，事例の分析視点について説明する。日科技連の雑誌「品質管理」や日本規格協会の雑誌「標準化と品質管理」等で紹介されている膨大な小集団活動移転の事例は，一企業としての視点から小集団活動の移転が論じられていないことを指摘したい。

筆者は，親会社レベルのグローバル戦略にもとづく小集団活動の移転戦略が，存在するのではないかと考える。その理由として，小集団活動は，企業がその活動を行なうことを認めなければ，活動自体が成立しないので，生産工程の改善を企業側の許可無くして行なうことは実際には，不可能である。したがって，企業の意図や戦略，具体的には製品特性や対象市場が関係してくると考える。つまり，品質管理や人事管理の面から導入が検討される。あるいは，製品特性や対象市場とも関連してくることもあろう。このような事を考慮に入れると，小集団活動導入に対して企業側の意図を知ることが必要となるであろう。

C. A. Bartlett & S. Ghoshal らは，1980年代に国際経営において，マルティナショナル企業，グローバル企業，インターナショナル企業では，カバーできない部分を指摘し，統合ネットワーク，子会社の役割と責任の分化，複数のイノベーションの同時管理を行なうトランスナショナル企業が国際経営を行なう上で新しい組織であると述べている[71]。製造企業として，グローバル化していく場合には，競争力につながる生産・管理技術を子会社に移転させることが，まず必要となるであろう。そして次の段階で，海外工場（子会社）における移転ノウハウが蓄積され，それが子会社間で交換され，相互学習するのである[72]。小集団活動は工場生産において競争力に貢献してきた生産・労務管理方式の一つであるから，管理方式のグローバルな移転という視点から，検討されるべきである。

こうした問題意識を背景として，小集団活動の移転を考察するためには文献調査と実態調査が必要となる。そこで第3章では，第一の問題意識について，第4章では第二の問題意識について詳しく考察する。調査方法については，調査対象を日本で活発に小集団活動を行なっている電子機器，自動車部品，自動車組立企業5社とした。各社の日本における小集団活動と，アジア生産拠点の活動について，活動内容と移転の特徴についてアンケートとインタビューを行なった。インタビューは，問題意識を念頭において，日本の小集団活動推進担当者，現地の日本人品質管理担当者に対して行ない，小集団活動を移転している企業に対しては，①移転の方法，②小集団活動の実施レベル，③成果，④移転にかかわる問題点，について聞き，移転していない企業に対しては，①移転しない理由，②移転が行なわれるための条件について聞くことにした。調査の成果が，第6章から第9章において，各企業のケース・スタディに示される。

《脚注》

---

1) Beechler, Schon & John Zhuang Yang [1994] "The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies," *Journal of international business studies*, Third quarter, pp.469-471.

2) Abegglen, J. C. [1958] *The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization*, Glencoe, Ⅲ.: The Free Press.（占部都美監訳 [1958]『日本の経営』ダイヤモンド社。），市村真一編著 [1988]『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社。

3) 岡本康雄編著 [1986,1996]『現代経営学辞典（改訂増補版）』同文舘，加護野忠男 [1997]『日本型経営の復権』PHP研究所，など。

4) 安保哲夫編著 [1994]『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房, p. 5。

5) 加護野忠男 [1997]『日本型経営の復権』PHP研究所, p. 9。

6) Johnson, Richard Tanner & William G. Ouchi [1974] "Made in America (Under Japanese Management)," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 61-69.

7) Ouchi, William. G. [1981] *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.（徳山二郎監訳 [1981]『セオリー・Z』CBSソニー出版。）邦訳 pp. 87-88。

8) Ouchi, William. G.，邦訳前掲書, p. 119。

9) Ouchi, William. G.，邦訳前掲書, pp. 337-346。

10) Pascal, Richard Tanner & Anthony G. Athos [1981] *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York. (深田祐介訳 [1981]『ジャパニーズ・マネジメント』講談社。）邦訳 p.103。

７Ｓの内容は以下である。Strategy（戦略）は，ある一定の目標を達成するために立てられる，企業の限られた財的・人的資源の配分を目的とした一定期間の計画ないし行動指針。

Structure（機構）は，組織のしくみの特徴（機能的である，分権化している，など）。

System（システム）は，一定の報告パターンおよび会議形式のようなルーティンな方法。

Staff（スタッフ）は，企業内の人員を重要な職種・特質別に分類・配分すること（たとえばエンジニア，企業家型，管理のプロなど）。ライン対スタッフといった意味あいではない。

Style（経営スタイル）は，経営幹部が組織の目標をどのように達成するかという特徴，およびその組織の文化的特質。

Skills（経営スキル）は，経営の中心人物ないし企業全体の持つ顕著な能力。

Superordinate Goals（上位目標）は，組織がその構成員に植えつける理念あるいは指標となるような概念。

11) Pascal, R. T. & A G. Athos.，邦訳前掲書, pp. 13-14。

12) Hayes, Robert H. & Gary P. Pisano [1994] "The New Manufacturing Strategy," *Harvard Business Review*, January-February, pp.77-86.

13) トップ経営者たちが，管理会計の数値ばかりを気にかけてオペレーションをコントロールすること。実地の経験にもとづく洞察を軽んじる傾向を指す。

14) Johnson, H. Thomas, [1992] *Relevance regained: from top-down control to bottom-up employment*, The Free Press.（辻厚生，河田信訳 [1994]『米国製造業の復活[トップダウン・コントロール]から[ボトムアップ・エンパワメント]へ』中央経済社。）邦訳, p. 190。

15) 詳しくは，宍戸寿雄 [1980]「日本的技術の優位性」宍戸寿雄，日興リサーチセンター編著『日本企業イン USA』東洋経済新報社, pp. 167-195。宍戸氏は，TQC について，「ほんらいはハードな技術の一環であるものが，システムとして採用され，展開され，変質すると，ソフトな技術と呼ぶ方が正しくなってくる。」（p.185）と述べている。

16) Abegglen, J. C. [1958] *The Japanese Factory - aspects of its social organization*, Glencoe, Ill.: The Free Press.（占部都美監訳 [1958]『日本の経営』ダイヤモンド社。）

17) Dore, Ronald P. [1973] *British factory-Japanese factory The origins of national diversity in industrial relation*, University of California Press.（山之内靖，永易浩一訳 [1987] 『イギリスの工場・日本の工場　労使関係の比較社会学』筑摩書房。）邦訳, pp. 284-285。

18) 石田英夫 [1994]「日本企業のグローバル化と国際人事の基本的問題」石田英夫編著『国際人事』中央経済社, p. 7。

19) 石田英夫，前掲書, pp. 11-12。

20) 石田英夫，前掲書, pp. 12-13。

21) Womack, James P., Daniel Roos & Daniel T. Jones [1990] *The machine that change the world*, MacMillan Publishing Company.（沢田博訳 [1990]『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界。）

22) Womack, James P., Daniel Roos & Daniel T. Jones，邦訳前掲書, p. 76。

23) 藤本隆宏 [1997]『生産システムの進化論』有斐閣, p. 118。

24) 佐武弘章 [2000]「トヨタ生産システムと日本的生産システム」『大原社会問題研究所雑誌』498 号, pp. 1－18。この論文では，トヨタ生産システムは日本的生産システムと同義でないことを主張している。

本論もこの考え方に従い，「日本的生産システム」をトヨタ生産方式の諸要素を抽象した理念型としてとらえる。

25) 玉木欣也 [1996]『戦略的生産システム』白桃書房, pp. 136－137。革新的技法として挙げられているものはこれらのほかに，品質機能展開，タグチメソッド，多変量解析法などがある。

26) Feigenbaum, Armand V. [1951] *Total quality control*, McGraw-Hill Book Company, Inc.

27) Feigenbaum, Armand V. [1956] "Total quality control," *Harvard Business Review*, November-December, pp.93-101.

28) Feigenbaum, Armand V., *op. cit.*, pp.98-99.

29) Halpin, James. F. [1966] *Zero defects － A new dimension in quality assurance －*, McGraw-Hill Book Company.（日本電気 ZD 研究グループ訳 [1968]『原典 ZD プログラム』日本能率協会。）

30) Crosby, Philip B. [1979] *Quality is free*, McGraw-Hill, Inc.

31) Skinner, Wickham [1969] "Manufacturing - Missing link in corporate strategy," *Harvard Business Review*, May-June, pp.136-145. (p.141)。

32) Skinner, Wickham [1974] "The focused factory," *Harvard Business Review*, May-June, pp.113-121. (p.120)。

33) Wheelwright, Steven C. [1981] "Japan - where operations really are strategic," *Harvard Business Review*, July-August, pp.67-74.

34) いわゆる「現場主義」を支える一連の活動であり，OJT や多能工化はその代表的なものである。

35) 関口末夫 [1988]『直接投資と技術移転の経済学』中央経済社, p. 13。

36) 関口末夫，前掲書, pp. 12-15。技術移転は，非常に広範なチャネルを持つという。たとえば，書物による知識の伝播から，企業のパテント実施権の供与やノウハウの供与，直接投資による移転，さらには技能形成などがあげられている。その他，技術移転については，根本孝 [1990]『グローバル技術戦略論』同文舘, pp. 151-153。を参照。

37) 岡本義行 [1992]「第 1 章　日本企業の技術移転をめぐって」法政大学産業情報センター，岡本義行編著『日本企業の技術移転 アジア諸国への定着』日本経済評論社, pp. 5-10。

38) 吉原英樹 [1992]「第 5 章　日本的生産の海外移転」吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文舘, pp. 103-104。

39) Abegglen, J. C.，前掲書。

40) 上田利男 [1992]『小集団活動の新展開』産能大学出版部, pp. 16-20。

41) 佐々木尚人 [1985]「国際化企業の組織に関する基礎理論」『組織科学』Vol. 18(4), pp. 2-15。佐々木尚人 [1989] 『TQC 神話との訣別』中央経済社。

42) Cole, Robert E. [1980] "Learning from the Japanese -prospects and pitfalls-," *Management Review*, September p.22-42.

43) Cole, Robert E. [1985] "The macropolitics of organizational change: A comparative analysis of the spread of small group activities," *Administrative Science Quarterly*, December, pp.560-580.

44) 坂井正廣，野中いずみ [1985]「日本的経営に関する覚え書き」『青山経営論集』第 20 巻(1)。

45) Wickens, Peter [1987] *The road to Nissan: Flexibility, quality, teamwork*, Macmillan Publishers Ltd.（佐久間賢監訳 [1989]『英国日産の挑戦 —「カイゼン」への道のり—』東洋経済新報社。）英国日産では，Flexibility

（複数の職種を担当すること），Quality（品質重視），Teamwork を重視する経営を行ない，成功を収めた。品質重視の立場から，カイゼン・チームの導入を図った。カイゼン・チームは，カイゼンのみを行なうのではなく，活動内容は広範にわたり，日本の QC サークル活動と同じである（邦訳, p. 87）。

46) しかしながら，英国日産の事例にたいする否定的な見解も示されている。Thompson, Judith K. & Robert R. Rehder [1996] "The gap between the vision and the reality: The case of Nissan UK," *Journal of General Management*, Vol. 21(3), pp. 74-92.

彼らによると，ヨーロッパの自動車産業は，1980's のデトロイトのビッグ・スリーによって作られてきたものと前提した上で，「日本人は，北米でのリーンシステムをもつ transplant の経験があるため，すでにセットされている新しい品質水準や生産水準を日欧のハイブリッド工場に採用・展開することは，難なく行なうことができると考えていたが，労働生活の質（ the quality of work life）は，ほとんど改善していない。新しく，非伝統的な労働の形態は，過去の職場を改善することを約束するものであったが，現実は，ビジョンに追いつかなかったという点で逆説的である。実際，非伝統的な職場は，かつてのものより悪くなりさえした。労働者に対するコントロールは，小さくならないのに外部コントロールから内部コントロールに大きく移行した。それに伴って仕事中毒，rampant job insecurity，高い仕事の不確実性とよばれるものが発生してきた。自分の仕事をキープするためにボトムの目標を合わせる向こう見ずな試みのなかでは，マネジャーたちは労働生活の質について考える何のインセンティブも持ち合わせることができない。」と述べている。

47) 安保哲夫編著 [1994] 『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。

48) 安保哲夫編著，前掲書, p. 162。

49) Dedoussis, Vagelis [1995] "Simply question of cultural barriers? The search for new perspectives in the transfer of Japanese management practices," *Journal of Management Studies*, 32(6), November, pp. 731-745. 調査対象企業は，松下電器，三洋電機，トヨタ自動車，日本電装，Canobolas，Lachlan，HOYA，NEC，ダイキンである。

50) Dedoussis, Vagelis, *ibid.*, p. 741.

51) Kenney, Martin & Richard Florida [1995] "The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: Autos and electronics," *Journal of Management Studies*, Vol. 32(6), Nov., pp. 789-802.

52) 市村真一編著 [1988]『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社, pp. 5-6。

53) 市村真一編著，前掲書, pp. 73-76。

54) 中川多喜雄 [1992]「第 8 章　アジアの日系企業」吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館, pp. 169-192。

55) 中川多喜雄 [1995] 『移転の構図』白桃書房, pp. 180-181。

56) 中川多喜雄 前掲書, pp. 154。ただし，このコメントは，タイ現地系自動車部品企業に関して論じている部分の引用である。JIT を完全な意味で適用するには，かなりの時間と努力，能力を要すると述べている。したがって，TQC，TPM から JIT への移行は，QC サークルから TQC への展開のように単線的ではないと考えるべきであるとしている。

57) 玉木欣也，前掲書, p. 185。

58) 林保順 [1996]「海外進出企業における階層別二重経営システム―マレーシアの日系電子・電機企業を

中心に―」一橋研究, 第21巻(1)。

59) 伊藤清 [1996]『TQMによる魅力ある企業づくり』日科技連出版社, p. 129。

60) 伊藤清, 前掲書, p. 129, 130。

61) 安室憲一・(財)関西生産性本部著 [1997]『現場イズムの海外経営』白桃書房, pp. 145-156。

62) 安西幹夫 [1998]「組織管理」岡本康雄編著『日系企業 in 東アジア』有斐閣, pp. 60-63。

63) この場合の「自主性」とは，組織への参加率を指している。

64) Cole, Robert E. [1983] "Improving product quality through continuous feedback," *Management Review*, Vol. 72, pp. 8-12. 日本企業の品質改善について，quality circle を continuous feedback process と捉えており，quality improvement は daily basis で行なうとしている。ちなみに，海外では control（管理）という言葉を避けて，QC サークル(quality control circle)を quality circle と呼ぶことがあるが，Cole もこのように呼んでいる。

65) たとえば,曹斗燮 [1994]「日本企業の多国籍化と企業内技術移転」『組織科学』Vol. 27 (3), pp. 59-74。

66) Hayes, H. Robert [1981] "Why Japanese factories work," *Harvard Business Review*, Vol. 59(4), pp. 57-66

67) *Ibid.*, p.58.

68) 自動車組立，その他多くの企業では，QC サークル活動が導入されているが，電機・電子メーカーでは，ZD 型の小集団活動が多く採用されている。これは，ＮＥＣが日本で最初に ZD を導入したことから，同業種で ZD 型の小集団活動が多く採用されたものと思われる。なお，ＮＥＣは自社に導入する際に，アメリカで開発された個人ベースの ZD を，小集団ベースの活動へと作り直した。

69) 三洋電機株式会社編 [1980] 『三洋電機三十年の歩み』三洋電機株式会社, pp. 403-407。ちなみに，提案活動は 1954 年に北條製造所で導入，1964 年に全社展開されている。

70) 前掲書，pp.406-407。また，ZD 運動の要点として「(1) みずから行なう＝真の働く喜びを味う，(2) グループをつくる＝三人以上でグループを組み，リーダーを決める，(3) 考える＝グループ全員で創意工夫し，改善する，(4) ほめる＝よくなったことをほめるだけ，すなわち表彰する。」とある。

71) Bartlett, C. A. & S. Ghoshal [1989] *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.（吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社。）邦訳, pp. 80-89。

72) 周佐喜和 [1989]「グローバル成長のダイナミック・プロセス―海外子会社の戦略的役割―」『組織科学』Vol. 23(2), pp. 19-34。

第３章　小集団活動の種類と定義

本章では，小集団活動の概念を整理する。第１節では，小集団活動にはどのような種類のものがあるのか示し，小集団活動の基礎概念の整理を行なう。そして，本研究で対象とする小集団活動のタイプを示す。第 2 節では，品質管理にかかわる部分で小集団活動と関連の深い活動や制度，考え方が存在するので，類似概念の整理を行なう。

第１節　小集団活動の種類

1. 小集団活動の種類

ここでは，企業における小集団活動の種類または形態について先行研究をもとに，小集団活動のタイプを比較する。小集団活動といっても様々な形態がある。

例えば，上田利男氏は具体的な活動として，

① 総合的小集団活動

② QC（Quality Control）サークル活動

③ ZD（Zero Defect）サークル活動

④ 改善提案グループ活動

⑤ 安全管理のグループ活動

⑥ PM（設備保全）活動

⑦ OJT（On the Job Training）

⑧ 組織開発（OD; Organizational Development）

⑨ 世話役活動

⑩ 自主管理活動

を挙げている[1)]。

① 総合的小集団活動は，職場のなかの諸活動要素を活かし，よりシステム的な展開をは

かろうとするもの。② QC（Quality Control）サークル活動は，QC 技法をベースに，TQC（Total Quality Control,総合的品質管理），CWQC（Company-wide Quality Control）を通してより品質のよい生産販売活動の推進に役立てられる。③ ZD (Zero Defect) サークル活動は，ノーエラー，ミスゼロ，ゼロ災といったように無欠点，無災害を基本精神とする改善活動。④ 改善提案グループ活動は，アイデア提案にとどまることなく，問題解決を完結するグループ活動として効果性に富むものである。⑤ 安全管理のグループ活動は，KY（ Kiken Yochi：危険予知）のための技法をとり入れ全員参加で行う安全管理である。⑥PM（設備保全）活動は，TPM（トータルな生産保全）として，グループで設備・機械の効率的な管理を進める。⑦ OJT（On the Job Training）は，仕事の達成と改善を通じて能力向上，リーダーシップの発揮にねらいをおいたグループ活動。⑧ 組織開発（OD; Organizational Development）は，組織開発の考えを中心に職場診断ファミリートレーニングなどをうまく組み合わせて進められるものであり，⑨ 世話役活動は，グループ活動として伝統的なものでシスター・ブラザー制度などのよび名で知られるものである。⑩ 自主管理活動は，実態は未熟であるが，グループ活動をよりどころにこれからの充実に期待がかけられている活動である[2)]。

また，島袋嘉昌氏によると小集団を「基本的には，小人数で構成され，構成メンバー相互に依存しながら一定期間内にその組織目的の達成を狙っているものと考えられる。」と定義しており，その一般的形態として以下①～⑦に挙げた７タイプを提示している[3)]。

① 委員会やプロジェクト・チームなど特定課題を達成するための小集団

② QC，ZD グループ，JK チームなど

③ シスター制度などの世話役組織

④ 研究会，ゼミナールなど

⑤ リクリエーション活動のための小集団

⑥ 同好会，文化サークルなど

⑦ 会社のフォーマルな組織の基礎単位として，日常の正規業務に従事する小集団で，しかも職場の従業員の自発的参加によってつくられている小集団

これらは，小集団活動を目的で分類している。

また，吉村・北林氏は，企業内におけるグループ活動をメンバーの自主性の程度をもとに４タイプに分類している[4)]。

① プロジェクト・チームのような課題達成のために企業内専門家によって結成されるグ

ループ

② 職場の改善グループのような同じ職場の人をメンバーとする職制主導型のグループ

③ QC サークルのような職場の人全員参加による半自主的な活動を行なうグループ

④ 同好会・勉強会のような企業内の人の自主的参加，自主的運営のグループ

ここでは，5S（3S），QC サークル活動，ZD 運動，PM サークル，そして提案制度を検討する。JK（自主管理）活動なども有名であるが，これは主に鉄鋼業で展開された活動である。本研究では，調査対象を組立産業に絞ったこともあり，比較の対象には入れなかったことを付け加えておく。

まず，導入の目的とその方法について比較する。導入の目的としては，① 何を行う活動なのかということ，② 活動によって強化される点，③ 教育効果，の 3 つを掲げた。

小集団活動の導入の目的は，作業に対する態度も含めたしつけや，品質向上，生産性向上のみならず，職場の安全，設備の自主保全，職場の活性化などその目的とする範囲は多岐に渡っている。ほとんどすべての活動は目的をいくつも持ち，「現場に頭を持たせ」ている。あるいは「現場志向」，「現場主義」と呼ばれるものである。「現場に頭を持たせる」ことにより，従業員一人ひとりの能力を高め，参画意識を高める効果がある。

施行の方法としては，① 活動の管轄部署，推進部門，② 推進組織の位置付け，③ 活動の進め方，④ 活動の難易度の 4 点で比較している。以上を表 3- 1に示す。

表 3-1

小集団活動のタイプ

特徴＼小集団活動のタイプ		5 S 3 S	QCサークル	ZD運動	PMサークル	提案制度
活動の単位		活動単位は，個人の場合と小集団の場合がある	小集団活動			● 制度として規定されている ● 活動単位は，個人が中心
目的	導入の目的	生産活動の基礎を作る	品質向上，職場の活性化など多数の目的	不良低減による品質向上	改善だけでなく，自主保全，予防保全もできる	現場のアイデアを汲み上げる
目的	強化するもの	● 作業，仕事に対する基本的な姿勢を教育する	● ヨコの人間関係雰囲気づくり， ● チームワークの強化， ● 職場の活性化	● 不良ゼロによる生産性向上 ● 個人の仕事能力の向上	● 現場の一人一人が機械のメンテナンス，予防保全を通じてロスを無くす	● 個人の仕事能力の向上 ● 生産性向上 ● 参加意識の強化
目的	教育効果	しつけを中心とした労働習慣の確立	品質に関する意識の向上	品質に関する意識の向上	生産設備のメカニズムの理解	問題発見と改善・解決の方法が身につく
手段	管轄部署	品質管理部門 人事部門	品質管理部門 人事部門	製造部門， 品質管理部門	製造部門 保全課	人事部門
手段	推進組織の設置場所	職制内	職制外の 委員会	職制内 ZD 推進組織	職制内	職制内
手段	活動の進め方	トップダウン型	ボトムアップ型	トップダウン型	トップダウン型	ボトムアップ型
手段	活動のレベル （難易度）	比較的理解しやすい内容 難易度－低～中	テクニックを教えるのにコストがかかる， 難易度－中～高	QC サークル活動と類似の活動 難易度－中～高	生産設備のメカニズムが複雑で高度化している 難易度－高	簡単なものから複雑なものまで改善内容による 難易度－低～高

注）拙稿 [2000]「小集団活動の移転プロセス―アジアにおける日系企業の事例をもとに―」『横浜国際社会科学研究』p.54，表 1。

推進の手段のうち，管轄部署，推進組織は小集団活動の種類によって異なる。品質管理と関係の深い活動であるので，品質管理部門が中心となって組織されている。ただ，提案制度にかんしては，提案をし，改善を行なった時に報奨金が支払われる関係で人事部門の管轄下に置かれている。そしてQCサークルを除いて，ほとんどが職制の管轄である。つまり，各種のカイゼンやそれに準ずる活動は，仕事の一部として位置付けられ，トップダウンで行なわれる。したがって，活動時間も作業時間内に行われることが多い。しかしながら活動時間帯は様々で，作業開始の 30 分間を活動時間に充てているケースや，作業終了の 30 分を充てている場合もある。時間は毎日少しずつ行なうケースもあれば，一週間に 1 回まとめて行なうケースもある。

目的や施行方法とを照らし合わせて考えると，トップダウンで5Sを行ない，しつけを含む作業者の心的態度を形成し，生産活動の基礎を作る。その上でその他の活動が行われると理解して良いが，実際には，たとえば QC サークル活動を導入すると宣言し，その中に5Sを含めたり，TPMを行なうのでその一環として5Sを含めたりすることもある。

さて，ここで本研究における小集団活動という言葉の定義を示しておきたい。小集団活動にはさまざまな種類のものがあり，名称もさまざまである。定義もさまざまになされているが，共通点から「職場を単位とするグループにより構成され，グループミーティングを通じ，自主性を持って職場の問題を解決する活動。」と定義づける。自主性ということに関しては，現在の小集団活動は，企業側，管理者側から導入が促されることが大半なので，サークル自体が自主的に結成されるのではなく，問題設定や問題解決の方法をメンバーの自主性に任せていると理解する。

小集団活動の目的は，品質と教育効果である。具体的には，品質，生産性向上，コストダウン，治具・工具，人材育成，安全，環境，職場の活性化などが挙げられる。小集団活動の目的を広く捉えると，5Sの目的やPMサークルの目的が含まれる。

このように小集団活動にはさまざまな種類のものがあり，名称もさまざまである。さらに，小集団活動の移転を考える際にはこれだけでは不十分であり，次の4点を考慮すべきである。一つめは，第2章で論じたQCサークル活動じたいの史的発展過程（第Ⅰ期から第Ⅳ期までの段階）を考慮に入れること，もう一つは導入目的，実施の方法（ボトムアップ系の活動，トップダウン系の活動）が何であるか考慮に入れること，三点めに活動のレベルである。これは基礎的な5Sレベルであるのか，思いつきに近い簡単な提案を出すレベルであるのか，高度な改善まで可能であるかということである。最後に，小集団活動の推進組織

や活動時間，報酬などが，どの程度通常の仕事として規定されているかということである。

小集団活動を行なう際には，必ず導入の目的が存在する。活動の目的は，品質向上，生産性向上，コストダウン，安全，人材育成，職場の活性化などである。目標は，単一の場合と複数の目的を組み合わせる場合がある。日本における小集団活動は，複数の目的を組み合わせていることが多い。アジア生産拠点では，人材育成（躾，働く態度），品質意識の向上や不良低減が中心である。

目標とするレベルは，基本的なものから，高度なものまである。実施レベルは，拠点における小集団活動の目標レベルの下位概念である。とくに活動導入にあたって，目標レベルの設定は重要である。基本レベル（5S）で安定させるのか，基本から入って，日本と同レベルまで上昇させようとするのかでは大きな違いである。ここでいう活動の実施レベルとは，3S（整理・整頓・清掃），5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）といった生産にかかわる基本的なことから，PM（Productive Maintenance）で扱われる機械の保全に関する高度な改善に至るまでのことをさす。この中で，アジアの生産拠点における小集団活動が，どのレベルを目標としているのか，また，具体的にどの水準に位置するのかという問題を考察すべきである。

一概に移転といっても，形式的な導入であまり活発に行われていない場合もあるであろうし，継続的に成果を上げながら行なっている場合もあるので，活動内容を詳細に調査する必要がある。

表 3-2

小集団活動の移転を捉える 3 つの要素

目的	単一 ～ 複数
目標レベル	基本 ～ 高度
実施レベル	基本 ～ 高度

注）筆者作成。

日本における小集団活動は，30 年以上もの年月を経て，非常に高度化してきている。1960 年代に導入した企業では，10 年～15 年くらいで問題解決手法の高度化が急激に進んでいっ

た。アジアの生産拠点では，工場進出の時期や小集団活動導入からの時間があまり長くないということもあり，日本と比較すれば，レベル的には低い水準であると言えよう。

しかしながら，日本での経験を踏まえると，生産拠点の操業からの時間的経過や環境の変化に対応して，活動目標を高度化させていくことも考えられうる。いっそうの品質向上が課題とされているので，いくつかの生産拠点は今後，目標を高度化させていくと考えられる。

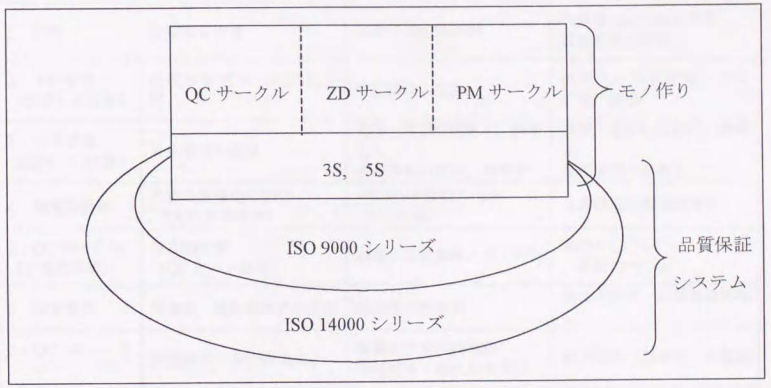
小集団活動にも活動の内容，教育内容などに難易度の差があり，比較的導入しやすい基礎的なものから，高度なものまである。したがって，活動内容を区別する必要がある。

このように，カイゼンは個人で行われることもあれば，小集団活動として行われる。したがって，今度は小集団レベルの活動に焦点を当て，どのような改善活動が行われているのか考えてみたい。職場の安全に関するカイゼンであれば，これは 5S のカイゼンであろう。機械の不具合を少なくし，機械を効率的に使うためのカイゼンは機械メンテナンス，つまり設備に関するカイゼンである。また，生産品目の変更に伴い，生産工程の変更が起きた場合，それらの工程を微調整し，カイゼンしていくというのもある。現場の小集団活動にとって即座に実行できるものと，基礎を積み上げた上で実行できる高度なものまで，さまざまである。

つぎに ISO との関係を考えてみる。海外工場では，貿易その他の取引のために ISO 9000 シリーズ, ISO 14000 シリーズの取得は，小集団活動よりも優先事項である場合が多くみられる。ISO 9000 シリーズは品質保証システムであり，ISO 14000 シリーズは，環境管理システムである。ISO 導入の目的は，ものの流れと責任関係を明らかにすることである。ISO 9000 シリーズは，経営者が品質目標を達成するために全体システムをどのように構成するかということを示すものであり，モノ作りのプロセス，責任権限関係がドキュメント化されている。ISO 9001 は設計，ISO 9002 は製造に関するものである。作業標準書，作業手順どおりに仕事を行ない，それを確認し，承認するためにどのような手続きを経ればよいのか文書で示している。

現場と仕事を指定（作業に関する指示）し，作業が行われる。検査記録はどこでとって，どこに記録するのかということを文書によって，正確に示す。したがって，ISO は検査員には直接関係があるが，組立をしている従業員は知識として知っておくべき事項であるので，２次的な関係である。現場のオペレーターに直接的に関わってくることは，ISO 9002 の「現場の人も品質目標を知っていなくてはならない」という項目である。このことは現場の人

にどのような品質教育を行なっているかということを文書化，明確化しなければならないことを指している。



注）筆者作成。

図 3- 1

小集団活動と ISO の関係

さて，表 3- 3では TQC，TQM と国際規格との相違点を比較している。国際規格では，維持・管理に重点が置かれているのにたいし，小集団活動を含む TQC，TQM では更なる向上や改善が重視されている点が異なる。小集団活動は保証以上のものであることを認識すべきである。したがって，本研究では，ISO の取得に関する問題は別問題であるととらえ，議論を進めることにする。

表 3-3

TQC，TQM，国際規格一覧表

項目	TQC（全員参加の品質管理）	TQM（品質経営）	国際化（国際規格）
1. 目的	企業体質改善	企業体質改善維持	品質管理面の維持管理 貿易障害の排除
2. 方針管理 （改革・大改革）	全経営管理面への拡大適用	戦略経営の充実	標準化と品質管理の方針管理に限定
3. 日常管理 （維持・小改善）	日常管理の軽視	責任・権限の明確化，標準化 細部手順の改善，標準化	責任・権限の明確化・標準化 細部手順の標準化
4. 機能別管理	品質保証機能の強化 （QCD 管理充実）	PQCDSM 管理の充実 （P：利益）	品質保証の国際標準化
5. QC サークル （小集団活動）	自主的活動 （QC チーム活用）	職制・日常業務との一体化	職制中心 （横断的チーム）
6. 教育重視	階層別・職能別教育の重視	創造性発揮重視	教育必要点，必要事項明確化
7. QC ストーリー	問題発見・解決能力向上	課題達成型問題解決 問題発見・解決能力向上	維持活動（標準化）の重視
8. 品質診断	トップ診断など上司診断 デミング賞など外部審査	社内・社外審査，診断の体系的活用と総合化（PQCD）	内部品質監査 審査登録制度
9. QC 技法	旧・新７つ道具の活用	新技法の開発活用 （商品企画７つ道具ほか）	DR･FMEA などを標準化して活用(QS-9000's)
10. 管理項目	方針管理・日常管理の管理項目を部門別，階層別に体系化	利益管理に連鎖する管理項目整備	責任･権限と管理項目の関連未整備
11. 標準化	標準化の軽視	国際規格との融合 国際規格制定への意見具申	ISO9000 シリーズなどの制定・普及
12. 製造物責任	源流管理の重視 ※PL 対策不十分	製造物責任予防・防衛の徹底	PL 対策としての ISO9000 シリーズ認証取得
13. 情報技術	活用不十分	情報技術の積極的活用	活用の促進
14. 環境管理	配慮比重分	国際規格との融合	ISO14000 シリーズの制定と審査 登録制度の普及
15. 対象	製造業から第 3 次産業へ 国内から国外へ 大企業から中小企業へ	全業種 全世界〔日本の独自性の確保〕 全規模	全業種 全世界 全規模

出典：澤田善次郎[2000]「巻頭言」『工場管理』日刊工業新聞社，Vol.46, No.14, P7,表 3 を参考にして一部加筆。

2. 小集団活動の定義

ここで小集団活動の定義について考えてみたい。小集団活動という言葉は，企業や研究者，日科技連，日本能率協会では解釈が異なり，示される概念は多様である。その理由は前述したように，小集団活動の種類の多さ，活用方法の多様性に由来するからである。

小集団活動，QC サークル活動，ZD 運動を混乱させている例を挙げる。Robert H. Hayes の 1981 年の論文では，日本にあるメーカー数社を訪問し，その強みについてまとめているが，QC サークルの効果は見られないという[5]。「（調査企業では，）QC サークルを採用しているが，採用以前に，品質については高い評価が得られていた。」と述べている[6]。それらの企業は，QC サークルではなく，“ゼロ・ディフェクト”のコンセプトを持っているというのである。電機・電子機器メーカーでは，QC サークルより，ZD 運動を導入する企業が多かったので，このような解釈に至ったと考えられる[7]。しかしながら，筆者は彼の解釈について異論を唱えたい。なぜなら，ZD 運動も QC サークル活動も日本においては，同じような目的を持ち，グループ主体の活動となっているので（実施方法は異なるが），どういった種類の小集団活動を行なったから効果が上がったと考えるより，この場合，広い意味で小集団活動の効果があったと捉えるのが妥当であろう。Hayes の調査した企業の一つである三洋電機について社史を調べてみると，1966 年に ZD 運動を開始している[8]。しかも，ZD 運動の特徴として「･･･当社のそれの特徴は，欠点をなくす努力に加えて，従業員の能力を高め，楽しい職場をつくり，企業収益の増大をはかろうとするところにある。」と説明しているが，この活動目的は，QC サークル活動とほぼ同じ意味で用いられている[9]。このことからも，彼の調査した他の企業も ZD ベースの小集団活動を行なっていた可能性は高い。彼の議論の失敗は，QC サークルに関心が引っ張られすぎてしまったところにある。

このように，QC サークル活動と ZD 運動は異なるので，小集団活動の定義は，両者を含む包括的なものでなければならない。しかし，海外移転を議論する場合には，実施方法などが異なるため，移転の成否に影響する可能性があることから，分析を進めていくうえでは，QC サークル活動と ZD 運動の違いを踏まえて考察する必要がある。

そこでもう一度定義を考える。QC サークル活動は，日科技連により体系づけられた活動で，その定義は「QC サークルとは同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループである。この小グループは社的品質管理活動の一環として自己啓発，相互啓発を行ない　QC 手法を活用して　職場の管理改善を継続的に　全員参加で行なう。」である[10]。日本能率協

会により，普及された ZD の定義は「“ZD(Zero Defects)とは，従業員一人一人の注意と工夫によって，仕事の欠陥をゼロにし，高度の製品（またはサービス）信頼性，より低いコスト，納期厳守により顧客の満足を高めるために，従業員を継続的に動機づける計画である”」である[11]。また，PM サークルの定義は「① 設備効率を最高にすること(総合的効率化)を目標にして，② 設備の一生涯を対象とした PM のトータルシステムを確立し，③ 設備の計画部門，使用部門，保全部門などのあらゆる部門にわたって，④ トップから第一線作業員にいたるまで全員が参加し，⑤ 動機づけ管理，すなわち小集団自主活動により PM を推進することをいう。」である[12]。

赤岡功氏がおこなった QC サークル活動の定義は，そのまま小集団活動の定義にも用いることができ，現実の小集団活動をよく表現していると思われるので紹介する。彼は，労働の人間化と経営効を改善するための方法として，責任ある自律的作業集団[13]と QC サークル活動を取り上げ，その特徴と優れた点および問題点を比較検討している。その際に QC サークル活動を「QC 活動（筆者注：QC サークル活動と同義）は，職場の自主的グループを単位として，正規の勤務時間外あるいは時間内に月に数回会合して，品質，効率向上，職場環境の改善等の諸問題を自主的に発見し，分析し，解決して経営に提案するというものである」と定義している[14]。これは QC サークル活動についての定義ではあるが，「いわば仕事として規定されている半ば強制的な改善」を行なう，時間内中心の活動であると考えれば，ZD もこの範疇に含める事ができる。赤岡氏の定義に何かを付け加えるならば，自主性ということについてであり，サークル自体が自主的に結成されるのではなく，問題設定や問題解決の方法が自主性に任せられているというように理解すると，実際に行われている小集団活動をよりはっきりと把握することができると考える。

これらを踏まえて，本研究では小集団活動を「企業内における職場小集団活動」と限定した上で，「企業のトップマネジメントの意思により，導入される活動。一グループ約 5～10 人で構成される。従業員個人の能力，および職場集団としての能力を向上させることを目的とする活動。」と定義することにする。

企業の中には 5S，提案制度，「カイゼン」などの品質管理にかかわる部分で小集団活動と関連の深い活動や制度や考え方が存在するので，このような周辺の諸制度，諸活動について整理する。

第２節　類似概念の整理

1.　5S

(1)　5S の内容

5S は，整理(Seiri)・整頓(Seiton)・清掃(Seisou)・清潔(Seiketsu)躾(Shitsuke)をローマ字表記したときの頭文字をとったものである。バリエーションは 3S（整理・整頓・清掃）から 6S（整理・整頓・清掃・清潔・躾・習慣）またはそれ以上あるが，5S がもっとも一般的である。5S の内容は以下である。

これらは工場で生産を行なう際の基本である。5S の特徴は，全社運動として採り入れること，単に片付けてきれいにするのではなく，汚さない工夫やけがをしない工夫や仕組み作りをする。つまり，職場の改善も行なうのである。また，日本では QC サークル，PM サークルなどの小集団活動で 5S も採り入れて，並存させているケースも多い。

整理：要るものと要らないものに分け，要らないものを捨てること。
整頓：要るものを使いやすいようにきちんと置き，誰にでもわかるようにする。
清掃：常に掃除をし，きれいにする。
清潔：整理・整頓・清掃の 3S を維持する。
躾　：決められたことを，いつも正しく守る習慣づけ。

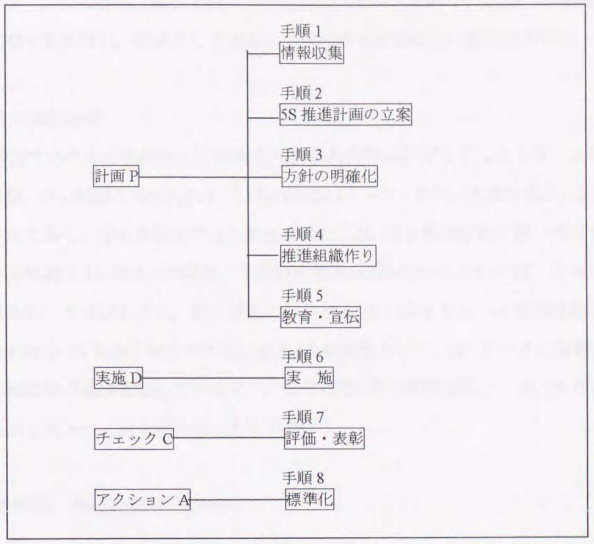
引用）平野裕之 [1994]『5S を成功させる製造業の躾づくり』日刊工業新聞社，p. 9。

図 3- 2

5S とその内容

(2)　5S の手順と効果

5S の推進手順について見てみよう。ここでは，わかりやすくまとめたものとして，図 3-3に示す。



出典：名古屋 QS 研究会編 [1993]『実践　現場の管理と改善　講座 2　5S』日本規格協会, p.29, 図 3.1。

図 3- 3

5S 推進のステップ

つぎに，5S の効果は直接効果と間接効果に分けられる。直接効果には，(a) 段取り時間短縮，(b) 機械故障減少，(c) 経費節減，(d) 稼働率向上，(e) 運搬時間減少，(f) 資材払い出し時間短縮，が挙げられる[15)]。

また，間接効果としては，(a) 社外との関係がよくなる（例：取引先からの信用が高まる。工場見学の希望が増え，地域との関係がよくなる。），(b) 管理の基礎がしっかりする（例：問題点が浮き彫りになる。仕掛品が少なくなる。納期を守る。），(c) 自らの仕事に関心と責任を持つ（例：自分の役割を認識する。担当区域・機械・工具に愛着を持つ。知恵を出し，工夫する。），(d) 現場改善活動の起点となる（例：誰もがいつからでもできること。どのような対象からでも始められる。それなりの成果が現れる。），(e) 満足感，達成感が得られる（例：さわやかな気持ちになる。充実感，満足感が湧く。），(f) 自慢できるきれいな職場として紹介できる（例：求人活動にもつながる。良い評判を得る。）などが紹介

されている[16]。もちろん，間接効果は，主観的な評価も含まれているが，比喩的に言えば，私達が家の中を整理し，仕事をしやすくした時に持つ感覚に近いものであろう。

(3) 5S と小集団活動

5S を推進するための組織は，① 職制型，② 委員会型，③ プロジェクトチーム型，④ QC サークル型，の 4 種類と考えられる[17]。①から③はトップ・ダウン方式であり，④はボトム・アップ方式である。④の方法で行なわれた場合は，5S は小集団活動の第一歩である。しかしながら，単純に 5S と言った場合，小集団活動とみるか否かについては，意見の分かれるところである。上述のように，個人単位で行われる 5S のみならず，小集団活動をベースにして行なわれる 5S もあるからである。また 5S の性格として，QC サークル活動や ZD 運動など小集団活動の基礎をなしているので，筆者は 5S を小集団活動の一部，あるいは小集団活動の基礎と考えて，論を進めることにする。

2. 提案制度（Suggestion System）

(1) 定義と発生の起源

提案制度は，従業員に対して企業や組織の事業，業務等に関する着想，改善意見などを進言，提案する途を与える制度である[18]。現場で作業をしている従業員から，業務に関する改善提案の意見を提案書というかたちで提出してもらい，審査し，実施され，提案者には報奨金が与えられる制度である。

提案制度の起源は古く，最も古い記録は 1880 年にイギリスの造船所の経営者である William Denny によって採用されたものである[19]。アメリカでは，1894 年に National Cash Register 社で採用されたのを始め，Eastman Kodak 社，Westing house, Electric 社によって次々と採用された。軍隊でも採用されていた[20]。とくに第二次世界大戦中には軍需製品の生産性増大のためにその方法論が確立され，戦後も採用企業は増加した。

提案制度にはいくつかの目的がある。(1)提案による直接的な経済効果，(2)経営の合理化，能率化，(3)従業員の士気を高める，(4)従業員の帰属意識，好意，信頼感等をつちかう手段，(5)従業員の仕事に対する関心や興味を喚起する手段，(6)コミュニケーションの手段，(7) 職場における人間関係の良好化の手段，が挙げられる[21]。

山田雄一氏は提案制度を「 従業員のアイデアをとりあげることによって，(1)業務の運営

を改善し，(2)従業員の経営への主体的参加を促進する制度である[22]。」と定義付けた上で，初期は業務改善，すなわち経済性が重視されたが，人間関係論の発達により，経営参加の側面が重視されるようになったと指摘している。つまり，時代とともに目的が，生産性の増大から人間関係論的意味合いへと変化してきたということである。

(2) 日本における導入・展開

日本へは第2次世界大戦後，アメリカから導入された。1950年代半ばから1960年代半ばにかけて採用した大企業は多い[23]。これは近代的経営管理技術の導入と軌を一にしている。提案制度の普及には2つの流れがあり，一つがT・W・IのJ・Mコースからの導入であり，もう一つが人間関係論を中心とする人事管理の認識，生産性向上運動を背景とする技術革新の必要性によるものであり，相互が入り組んで発展してきた[24]。

日本生産性本部では，アメリカ商務省小企業庁が1952年に出版したものを1956年に『提案制度』として翻訳出版し，その導入方法を紹介している。

提案制度は進言を制度化したものであるが，日米の相違点は以下に示されるであろう。すなわち，アメリカでは，組織の下位の者が，階層を飛び越えて業務に関して意見を出すということは組織の基本的な約束ごとに違反することになる。しかも監督者や職長は，その良いアイデアを自分たちから考案されなかったことに対する非難として受け止めるかもしれないのである。したがって監督者や職長は大きな抵抗感を持つという。先に挙げたアメリカ商務省小企業庁編のガイドブックでも，制度導入のさいに障害の可能性として，言及している。しかし，日本においては，この点はあまり問題視されていなかった。なぜなら，日本では，現場の意見も重視する慣行があったため，ボトムアップでもあまり抵抗がなかったのである。このことは，のちにQCサークル活動などボトムアップの活動が普及する下地を有していたことも暗に示している。

日米の相違は，提案制度における評価のしかたや報奨金の額の算出方法にもみられる。アメリカでは提案から生じる経済的効果額によって決定されるスライド方式を採用している企業が多いが，日本の企業では，等級制度を採用している企業が多い。これは等級と報奨金額があらかじめ決められていて，経済的効果以外に適用範囲の広さなども審査の対象としているが，あくまで相対評価である。アメリカでは個人のアイデアから生ずる利益は個人に属するという考え方が浸透しているので，報奨金が十分でないと企業が個人の提案を盗んだと理解されてしまいかねないのである[25]。

(3) 提案制度と小集団活動

提案制度と小集団活動の決定的な相違は，前者が効果に対する明確な報奨金の規定を持つ一方で，後者は報奨金制度を持たないというインセンティブ・システムにあると言えるであろう。小集団活動は評価の基準を持つが，それはサークルの発表の仕方や他のサークルと比べて相対的に優れている，という観点からであって，成果は報奨金とリンクしているわけではない。

小集団活動としてQCサークルが始められたのが1962年であるから，提案制度はこれより少し前に企業に普及していたといえる。このように制度として，業務にかかわる改善を積極的に活用し，従業員の貢献を引き出そうとする経営側の態度があったことが分る。さらにこの貢献を引きだそうとしたのが小集団活動であるといえる。

3. 「カイゼン（Kaizen）」活動

カイゼンは，今井正明氏が1986年に英文原書の『ＫＡＩＺＥＮ』において，その概念を世界に紹介したことからその名を広めたが，カイゼンは5Sにおいても，TQCにおいても，ＪＩＴにおいても，提案制度においても行なわれていることである。また，設備に対するカイゼンはTPMで行なわれる。TPMは設備機械のメンテナンスを中心に，チョコ停や段取り・調整ロス・不良・手直しロスを防ぎ，生産に無駄のないシステムを運営するための改善活動である。日本の職場ではあらゆる所で常に改善活動が行なわれている。

今井氏は，カイゼンをimprovementとは異なる「欧米に存在しない概念」ととらえている[26]。「英語のimprovementは，金をかけて良くしようという意味合いが強く，カイゼンを表現するのには適当でないのである。」と日本語版へのまえがきで述べている。

カイゼンはイノベーションではなく，継続的な努力であるという[27]。しかしながら，工程における継続的な小さい生産性向上のための努力は，W. Abernathy の積み重ね革新(incremental innovation)と解釈しても良いかもしれない。

また，カイゼンを担う主体として一部の従業員が努力するというのではなく，日本の企業では，全社的に階層別に改善活動が行なわれていることを指摘している。現場では，個人レベルでのカイゼン（提案制度），グループ中心のカイゼン（小集団活動）が行なわれる。管理者中心のカイゼンは仕組みのカイゼンを行ない，経営者はカイゼンを企業戦略として

導入することを決定するのである[28]。

4. 方針管理

ここで，小集団活動と方針管理の相違を明らかにしておきたい。小集団活動の発表会でしばしば耳にする言葉に「上司方針により，今回の活動のテーマを … と決めました。」ということがある。これは，方針管理によるサークル活動である。方針管理とは，トップの方針を策定・実行するプロセスである。

現場において，方針管理は小集団活動と合流することがある。方針管理と明示していなくとも，「現場におけるグループ活動を方針管理トップ・ダウンの活動と自主的な小集団活動からなる」と位置付けている企業もあるが，その意味するところは異なるので，両者間の区別をしっかり行なう必要がある。

表 3-4

小集団活動と方針管理の比較

	小集団活動	方針管理
推進担当者	職場の責任者と部下の社員 職場の全員参加のグループ	管理者（部長・課長）およびスタッフ 管理者・スタッフの個人
テーマの取り上げ方	職場の問題点 ・身近な，みんなが困っているもの ・日常管理上の問題点	企業の中・長期計画に結びつくもの 社長が指示した本年度達成すべき項目 日常管理上の大きな問題点
テーマの内容	主に管理の問題 悪さ加減をつかみ，その原因を追求し，再発防止の対策を立てる	主に改善の問題良さ加減を求めて，それを達成するための新しい方策を考え出す。 日常管理の大きな問題
運営の考え方	自主的に進める （やらなくても罰せられない）	重要な業務として解決方法を考える （やらないと罰せられる）
期待するもの	問題発見能力の向上 問題解決能力の向上 明るい職場	問題解決能力の向上 企業効率化のノウハウの蓄積 組織目標の達成

出典：吉村純郎，北林寛著『職場上司のための 小集団活動支援の実際』中央経済社，1991 年，p.76，表 2-1。

表 3- 5

小集団活動のテーマ決定方法の比較

タイプ / 段階	ボトムアップ方式	トップダウン方式
	通常の QC サークル活動における テーマ決定のルート	方針管理における テーマ決定のルート
ステップ 1	現場からの情報収集	現場からの情報収集
ステップ 2	サークルのテーマ 比較検討	社長方針
ステップ 3	世話人，所属長（課長，部長，工場長など）の承認	事業部長方針
ステップ 4	サークルのテーマ決定	工場長方針
ステップ 5	実施	課方針
ステップ 6	――――	サークルのテーマ決定
ステップ 7	――――	実施

注）納谷嘉信 [1982]『TQC 推進のための方針管理』日科技連出版社，および筆者から企業へのインタビューなどを参考に筆者作成。

表 3- 5は小集団活動のテーマ決定方法の相違について，比較したものである。たとえば，新製品立ち上げの時は，トップダウンで重点項目について集中的に改善を行なうなど，ほとんどの企業がトップダウンとボトムアップの両方を使い分けている。

職制活動は，方針管理をベースにして展開され，業績達成に対して責務を負う。これに対して，小集団活動は，職場の問題点の改善，明るい職場づくりを狙いとして行なう活動であり，完結しなくても責任はないのである[29]。つまり，方針管理では通常の職務における「目に見える成果」や「測定可能な成果」を重視するが，小集団活動では，活動成果に対して責任が問われないので，職場の活性化や教育的側面，モラールの向上などの「目に見えにくい成果」や「測定不可能な成果」も活動の目的とされるのである。

《脚注》

1) 上田利男 [1985]『小集団活動のダイナミックス』日本能率協会, p. 40。

2) 上田利男，前掲書, p. 40。

3) 島袋嘉昌 [1981]「職場小集団活動と労務管理の現代化」藻利重隆先生古希記念論文集編集委員会編『企業管理論の基本問題』千倉書房, p. 491。

4) 吉村純郎，北林寛 [1991]『職場上司のための 小集団活動支援の実際』中央経済社, p. 86。

5) Hayes, H. Robert [1981] "Why Japanese factories work," *Harvard Business Review*, Vol. 59(4), pp. 57－66. ただし，Hayes が論文の中で，なぜこのような言い方をしたのかといえば，米国企業が形だけ，うわべだけ QC サークル活動を取り入れても効果が上がらないということを強調するためであった。

6) Hayes, *op. cit*, p.58.

7) 自動車組立，その他多くの企業では，QC サークル活動が導入されているが，電機・電子メーカーでは，ZD 型の小集団活動が多く採用されている。これは，ＮＥＣが日本で最初に ZD を導入したことから，同業種で ZD 型の小集団活動が多く採用されたものと思われる。なお，ＮＥＣは自社に導入する際に，アメリカで開発された個人ベースの ZD を，小集団ベースの活動へと作り直した。

8) 三洋電機株式会社編 [1980]『三洋電機三十年の歩み』三洋電機株式会社, pp. 403－407。ちなみに，提案活動は 1954 年に北條製造所で導入，1964 年に全社展開されている。

9) 前掲書, pp. 406－407。また，ZD 運動の要点として「(1) みずから行なう＝真の働く喜びを味わう，(2) グループをつくる＝三人以上でグループを組み，リーダーを決める，(3) 考える＝グループ全員で創意工夫し，改善する，(4) ほめる＝よくなったことをほめるだけ，すなわち表彰する。」とある。

10) QC サークル本部編『QC サークル綱領』日科技連出版社，1970 年，1990 年。1990 年 10 月の改訂版で定義の最後の部分を「継続的に 全員参加で 行なう」と変更して「全員参加」という言葉を付け加えた。

11) 日本能率協会編 [1969]『 ZD 計画 』日本能率協会, p. 19。

12) 中嶋清一 [1986]『PM とともに 35 年』日本プラントメンテナンス協会, p. 125。

13) 赤岡功 [1984] 「責任ある自立的作業集団と日本の組織」『組織科学』Vol. 18(1), p. 27。責任ある自律的作業集団とは，社会・技術システム論で主張されており，生産ラインのある一定範囲を作業集団が責任をもって受け持ち，グループである一定の職務再設計を行ない，技術システムの変更を要請するものである。その一方で QC サークル活動は，技術システムの変更を行なうというより，むしろ既存技術の中でいかに改善を行なっていくのかという所に重点がある。また，小集団活動を通じた従業員の教育，能力向上が重視される。

14) 赤岡功, 前掲稿, p. 28。

15) 名古屋 QS 研究会編 [1993]『実践　現場の管理と改善　講座 2　5S』日本規格協会, pp.14-19。

16) 名古屋 QS 研究会編　前掲書, pp.19-24 を参考に筆者がまとめた。

17) 名古屋 QS 研究会編　前掲書, pp. 33-34。

18) 清水秀雄 [1962]「Ⅲ 提案制度」『人間関係』技報堂, p. 189。

19) 清水秀雄, 前掲書, p. 193。

20) 猪狩知之進 [1957] 「提案制度の運営と問題点」『ヒューマン・リレーションズ』日本経営者団体連盟弘報部，p.257。

21) 猪狩知之進，前掲書，pp.191-193。

22) 山田雄一 [1962]「Ⅰ 総論」『人間関係』技報堂，p.93。

23) 例えば，労働法令協会編 [1964]『提案制度規定集』のなかで紹介されている製造企業の導入時期を挙げてみれば，いすゞ自動車(1953)，日立造船(1954)，八幡製鉄所(1958)，富士通信機(1958)，ソニー(1958)，日本光学(1960)，日本鋼管(1961)，マツダ(1961)，ダイハツ(1962)，栗田工業(1962)，トヨタ車体(1963)などとなっている。

24) 清水秀雄，前掲書, p. 195。

25) アメリカ小企業庁編，日本生産性本部訳 [1956] 『提案制度』日刊工業新聞社，pp.16-17。

26) 今井正明 [1986]『カイゼン』講談社, p. 49。

27) 今井正明，前掲書, p. 87。

28) 今井正明，前掲書, p. 57。

29) 吉村純郎，北林寛著 [1991]『職場上司のための 小集団活動支援の実際』中央経済社, pp. 76 - 77。

第４章　小集団活動とその史的展開

第 3 章においては，小集団活動には役割や実施方法において多様性が見られることを示した。しかし，それら多様性を把握するだけでは，小集団活動をとらえるうえで不足である。なぜなら，小集団活動は時間の経過とともに変化してきているので，歴史的経緯による意味の変化についても考察する必要があるからである。そこで第 4 章では，日本における小集団活動の歴史的展開について考察する。

第 1 節は QC サークル活動，第 2 節は ZD 運動，第 3 節は PM サークルについて，それぞれの生成と展開，特徴について詳しくみることにする。第 4 節では，これらを総括して，史的展開をまとめるとともに，日本における小集団活動の特徴を改めて指摘する。

第１節　QC サークル活動

本節では，日本に品質管理手法が導入され，普及していく過程について述べる。つぎに日科技連の設立とトップ・マネジメントに対する品質教育，QC サークル活動の誕生と普及について述べる。QC サークル活動の内容について説明したあと，企業の全員が参加して品質をつくるという「日本的 TQC」の特徴について述べ，近年にみられる TQC から TQM への展開について説明する。

1.　品質管理手法の導入と普及

(1)　SQC(Statistical Quality Control)の導入

QC サークル活動の QC は Quality Control の略称であり，品質管理のことである。品質管理の概念は，アメリカで生まれた。第二次世界大戦時に，兵器を増産する際に品質のバラツキを少なくしようとする試みから始まったとされる。具体的には，1930 年代に，W. A. Shewhart によって統計学を用いた統計的品質管理 (Statistical Quality Control; SQC) を中心

として発達してきた[1]。またイギリスでは，1935 年 E. S. Piason の著書をもとに英国規格（British Standard ; BS）が制定された。日本では，太平洋戦争前に英国式の規格が導入されていたが，手法が難解であったため，ほとんど普及しなかった[2]。

日本に統計的品質管理の概念が本格的に導入されたのは，戦後になってからであり，米軍 GHQ（連合軍総司令部）によって推進された。1946 年に GHQ の一部局であった民間通信局民間通信部（CCS）が通信機器設備の品質不良，品質のバラツキをなくそうとして，統計的品質管理の採用を勧告し，東芝，日本電気などの通信機メーカーの指導を始めたという[3]。GHQ は，アメリカで成果を上げた品質管理方法を導入して状況を改善しようとしたのである。日本電気通信工業連合会の首脳に対して，講義形式で行なわれたものであり，日本に初めて統計的品質管理の手法をもたらしたという点で，この講座の果たした役割は大きい。

(2)　JIS 表示制度

1945 年 12 月に工業標準化および規格の統一をその活動目的として，財団法人日本規格協会が設立され，規格統一化推進の中心をすすめてきた[4]。1949 年には「工業標準化法」が施行され，1950 年に JAS (Japanese Agricultural Standard) および JIS (Japanese Industrial Standard) 表示制度が制定された[5]。

JIS 制度は，政府が指定した品目について統計的品質管理を行い，品質保証が行われていることを示すもので，企業が任意で審査を受けるのである。石川氏は，この JIS 制度の存在が企業に具体的な品質目標として意識させ，統計的品質管理の導入・普及を促進する上で大きな役割を果たしたと指摘している[6]。いわゆる JIS マーク表示制度の開始が，標準化，品質管理を普及させるきっかけになったのである。1952 年には ISO(International Organization for Standardization)に加盟し，規格概念が植え付けられることになる。

1950 年に W. E .Deming を日本に招いて統計的品質管理のセミナーが開かれた。1954 年には，J. M. Juran が来日し，経営者および部課長の役割を講義した。これら二氏の来日，講演を契機に QC は広がりをみせる。

品質保証は，1950 年代後半から新製品開発段階に重点が置かれるようになっていたが，これは検査を重視する考え方である。ところが，検査を強化するだけでは，工程で不良が次々発生する事態に対応できない。そこで，工程内で品質を保証する方向に変化した。その後，工程内のみに重点を置く品質管理では，開発・企画・設計の段階で不足が生じ，全

社的な品質管理の必要性がでて，「日本的 TQC」（Total Quality Control）へと発展していった[7]。

2. 日科技連と QC サークル活動

(1) 日科技連の設立

日本における QC サークル活動は，財団法人日本科学技術連盟（以下，日科技連と呼称する）が中心となって推進してきた。日科技連が設立されたのは，1946 年 5 月である。社団法人工政会，社団法人日本工人倶楽部および社団法人全日本科学技術統合会が 1944 年に統合されて財団法人大日本技術会財団と大日本技術会となり，この 2 つの団体が前身となった。1946 年に両者が発展的解消をして発足し，1962 年には財団法人となった。

QC 手法は上述の通り，1946 年に GHQ により日本に導入された。その後，1948 年には SQC リサーチグループが誕生し，本格的にアメリカの統計的品質管理手法を学び，翌 1949 年には SQC のセミナーが開かれた。1950 年に W. Edwards Deming を招聘し，品質管理のセミナーが開かれた。その翌年（1951 年）には，デミング賞が創設された。デミング賞を創設したことにより，この賞の受賞を目標とする企業が多くでてきた。賞の創設は，品質管理手法の企業への導入の一推進力となったといえる。1954 年には J. M. Juran を招聘して経営者，部課長の役割についての講演が開催されると，トップ・マネジメントが品質管理に対して知識を持つようになり，統計的な品質管理に経営的な面が加味されることとなった。一連のセミナーで，品質の問題は，検査部門のみで解決するものではなく，トップも責任を持つことを学んだのである[8]。製品品質を重視するトップ・マネジメントの姿勢は，品質問題を戦略として位置づけることを意味しており，のちに品質向上という成果につながった。

(2) QC サークル活動の誕生

TQC の思想のもとで，1962 年に QC サークルが誕生した。同年 4 月に雑誌『現場と QC』が創刊された。この雑誌を通じて現場の読者にサークルの考え方，活動のし方が浸透した。QC サークルを結成すると，日科技連内の QC サークル本部に登録し，登録申請されたデータは，この雑誌で紹介される仕組みになっている[9]。こうして，雑誌の発行部数とサークル数は比例して増加していった。

QC サークルの普及は，従来からの考え方である「現場作業者は言われたことのみを行なう」ではなく，「現場作業者は，自分の作業（の質）に責任を持つ」ことを定着させた。

それでは，なぜ現場作業者に品質について関与させたのであろうか。一つの回答として，以下の理由があげられる。

Deming や Juran の来日，講演が大きなインパクトをもたらしたことは言うまでもないが，QC サークルが普及する背景として，当時の企業が置かれていた時代的状況からもたらされる危機感とこれに対応しようとするトップ・マネジメントの積極的な姿勢が存在していたといえる。SQC（統計的品質管理）は，1940 年代後半に普及し始めたが，太平洋戦争後，日本にアメリカの製品が入ってくるようになったことと，1950 年に始まった朝鮮戦争により引き起こされた特需のために，日本のメーカーは自社製品とアメリカ製品の品質水準の大きな格差について自覚せざるをえなかったことにより，危機感を持ったという[10]。

品質水準の格差は，貿易を行なう際に決定的な不利をもたらす。したがって，企業は貿易自由化 に備えて，素早く品質向上に取り組まなければならなかったのである。そのために企業が考えたことは，階層による管理ではなく，現場作業者に責任を持たせる管理の方向にシフトさせて，解決ようとしたことが QC サークル活動を発展させる契機となったと考えられる。

表 4- 1

品質管理，QC サークル活動動関連事項　年表

年	出来事
1930年代	SQC（統計的品質管理）手法の開発
1935	英国規格（BS: British Standard）の制定
1946	日科技連　創立
1947	（財）日本科学技術連盟の設立
1948	SQCリサーチグループの誕生
1949	SQCセミナル開催
1950.3	『品質管理』 創刊
1950.6	W. Edwards Deming 来日
1951	デミング賞の創設
1954	J.M.Juran，来日して経営者，部課長の役割の講義

1960	品質月間の始まり
1962	QCサークル誕生
1962	日科技連，財団法人となる
1962.4	『現場とQC』
1962.5	QCサークル本部設立
1970	『QCサークル綱領』
1971	全日本選抜QCサークル大会
1971	『QCサークル活動運営の基本』
1976	『QCサークル活動運営の基本』　補訂版
1990	『QCサークル綱領』 改訂
1991	『QCサークル活動運営の基本』　第3版
1993	ISO／QS 準備室
1995	日本適合性認定協会ＪＡＢから審査機関，審査員研修機関として認定
1996	TQCからTQMへ変更
1997	『QCサークル活動運営の基本』　改訂

注）日科技連五十年史編集委員会 [1997]『財団法人 日本科学技術連盟 創立五十年史』（財団法人日科技連）などをもとに筆者作成。

3. TQC の概念と「日本的 TQC」

(1) A. V. Feigenbaum の TQC 概念

QC サークル活動は，1949 年から全社的な品質管理(TQC)というコンセプトのなかで企業に導入されてきたという経緯があるが，ここでは TQC について 2 つの考え方が存在することを指摘しておく[11]。両者は意味が異なるので，峻別する必要がある。本論中でこれまで用いてきた TQC の概念は，日本におけるものである。日本以外の国では，従来から「日本的 TQC」のことを TQM と呼んでいる。日本以外の国でいう TQC は，A. V. Feigenbaum の定義するもの（アメリカ型 TQC）であり，「日本的 TQC」とは，意味の相違がある。彼は 1951 年の著書で，アメリカにおける品質管理の発展段階について解説し，もっとも新しい考え方として TQC を提唱している。その中で，総合的品質管理（TQC）として歴史的に位置づけているので，簡単に紹介したい。

1) 作業者による管理 (operator quality control)

19 世紀末まで行われていたもので，一人もしくは少数の作業者が担当する製品の製造，品質にかんして全般的に責任を負うというものである。

2) 組長による管理 (foreman quality control)

1900 年初頭の状況で，生産規模が拡大し，分業による協業がさかんになり，同種の仕事を行なう複数の作業者を組長が管理する形態に変わった。この場合，品質管理の責任者は組長である。

3) 検査員による管理 (inspection quality control)

第一次世界大戦中から 1930 年代にかけて，製造業は一層複雑化し，専任の検査員が登場した。専任の検査員による品質管理は検査品質管理と呼ばれている。

4) 統計的手法による管理 (statistical quality control)

第二次世界大戦中の大量生産の要請から統計的品質管理が登場した。専任の検査員による品質管理であることに変わりはないが，全数検査から抜取検査へと検査方法が変化したことにより，大量生産に対応した。

5) 総合的品質管理 (total quality control)

品質上に大きな問題が生じた場合，事後検査では対応しきれない。そこで検査部門を超えた全社レベルでの品質に対する取り組みが必要となり，総合的品質管理の考え方が誕生した。

その上で Feigenbaum は TQC を以下のように定義づけている。

" Total quality control is an effective system for integrating the quality-develop, quality-maintenance, and quality-improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable production and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction."[12)]

「TQC とは，顧客満足を満たす最も経済的な水準の製品およびサービスを可能にするために，組織内のさまざまな部門が行なう品質改良，品質維持，品質改善に対する諸努力を統合していく効果的なシステムである。」

従来の品質管理は，完成品について最終的な検査に頼るのに対して，総合的品質管理は，製品設計段階や生産工程，資材の受入時点での管理など段階ごとに品質を管理していき，品質が悪くなることを未然に防止し，不良の原因を突き止め，改善の余地を探していこう

とするものであり，そのための全社的なシステム構築のことをいう。総合的品質管理の内容には社内教育による従業員の品質意識の向上や士気の向上も含まれるとされる。

(2)　「日本的 TQC」

QC は統計を用いた検査中心の品質管理であるが，石川氏らは，トップ・マネジメントから現場のオペレーターをも包括した品質管理ということで TQC（Total Quality Control : 全社的品質管理）という概念に発展させた。また，1962 年には TQC の考え方のもとで，より効果的に実行するために QC サークル活動を誕生させた[13]。日科技連からは，雑誌『現場と QC』をはじめ，サークル活動にかんする指導書が多く出版され，QC サークルは多くの企業で導入されるようになった。

日科技連に登録されているサークル数は，1999 年 9 月現在で 417,208 サークル，参加人数は延べ 3,195,251 人に及ぶ[14]。品質管理技術や小集団活動の普及に対して QC サークル活動が果たした役割は非常に大きいことがわかる。

日本規格協会の資料によれば，石川氏は，1968 年の品質管理シンポジウムにおいて Feigenbaum の提唱した上記のような TQC は，日本において推進されている TQC とその性格が異なると指摘した。前者はあくまでも品質管理のプロフェッショナルが行なう TQC であり，後者は品質管理の担当者のみでなく，現場からトップに至るまでの各階層の人ひとりひとりが品質意識を持ち，勉強する点が異なるのである[15]。「日本における品質管理は，現場段階の教育に大きな比重をおいていたということができる。この思想は，後年，生産の場だけでなく，購買や販売を含むあらゆる部門の現場段階にまで拡大されていく。これについて，品質管理を，“技術者の仕事”つまり，“特定職能”と見るアメリカ的品質管理とは大きく異なり，トップから末端までの“全員による品質管理(company-wide quality control: CWQC，全社的品質管理)”あるいは“全社的組織活動”であり，そこに「日本的 TQC」の最大の特徴がある。」という指摘もある[16]。

つまり，Feigenbaum のいうところの total は，製品開発や品質管理，マーケティングなどの企業内システムを全体的，統合的にとらえるという意味で用いているが，日本において普及した「日本的 TQC」の考え方は，total をトップから現場の作業員に至る全員でという意味である。

(3)　QC サークル活動の進め方

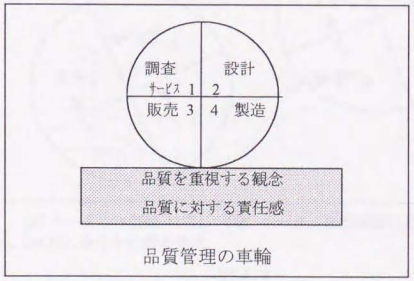
①　QC ストーリー

実践的な QC サークル活動の進め方は，一般に「QC ストーリー」と呼ばれており，以下 9 つのステップをふむ[17]。

1) テーマの決定
2) テーマを取り上げた理由
3) 現状の把握
4) 解析（原因の追求）
5) 対策を考え実行する
6) 効果の確認
7) 標準化・歯止め・再発防止
8) 反省・残った問題点
9) 今後の計画

②　管理のサイクル

企業活動全体について言及した「デミングサークル（またはサイクル）」は図 4- 1に表される。



出典：小浦孝三 [1990]「デミングサークルから管理のサークルへ」『品質』Vol. 20(1), p. 40。

図 4- 1

デミングサイクル

デミングサイクル（サークル）をもとにして，管理のサイクル（サークル）へと展開さ

れていくが，その過程で，さまざまに解釈されてきた経緯がある[18]。

実際の作業現場では，企業活動全体を表現するデミングサイクルそのものを理解させるより，管理の概念を教育したほうが効果的である。そこで，よく使われるテキストなどには，PDCA のサイクルが紹介されている。これは管理のサイクルと呼ばれるもので，plan→do→check→action から構成される。

第 1 段階：（P_1）計画を立てる。

第 2 段階：（D_1）実施する。

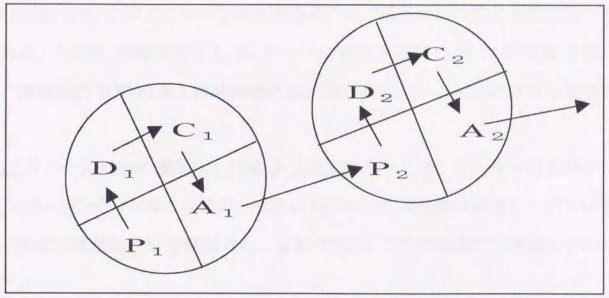
第 3 段階：（C_1）効果を確認する。

第 4 段階：（A_1）標準化する（歯止め）。

⋮

第 5 段階：（P_2）活動の反省と次期の課題提示。

というサイクルを繰り返し行なうものである[19]。これは，図 4- 2のようなイメージになり，経営学でいうところの "management cycle"に該当する。一般オペレーターは，"management cycle"を知らないので，「PDCA を回す」と教育して管理過程を理解させ，現場における改善活動を管理するための道具として用いている。



注） QC サークル本部編 [1971] 『QC サークル活動運営の基本』日本科学技術連盟，pp. 129-131。をもとに筆者作成。

図 4- 2

ＰＤＣＡのサイクル

ここで，少し簡単にまとめてしまうと，デミングサイクルを代表とするものは，企業全体の活動に重点を置いて表現していて，PDCA のサイクルでは，作業現場の改善活動の管理

に焦点が置かれていると解釈すべきである。

③　QC7 つ道具，新 QC7 つ道具

QC に利用する手段は，理解しやすいように「QC7 つ道具」と呼ばれている。内容は，(1) パレート図，(2) 特性要因図，(3) 層別，(4) チェックシート，(5) ヒストグラム，(6) 散布図，(7) 管理図・グラフ である[20]。

その他，「新 QC 7 つ道具」も開発され，問題解決手法の高度化が図られている。新しい手法を教育することは，問題解決の高度化に貢献するだけでなく，職場において「QC 7 つ道具を使えるようになったから，次は新 QC 7 つ道具のマトリックスを使って問題を発見し，改善しよう。」というように，新たな目標を作り，マンネリ化を防ぐ意味もある。

多にも様々な手法が開発されているが，基本的には品質管理手法（技術的側面）と活動の運営方法（人間的側面）両者の能力を高めていくことにより，成果を上げるのである。

④　QC サークル活動と TQC

日科技連は日本における品質管理手法の導入のさいに，TQC として企業を指導している。しかし多くの企業では，まず QC サークル活動を導入し，現場における品質管理能力を向上させたのである。その後，間接部門にも QC サークル活動を展開し，それを TQC と呼んだ。したがって，積極的な TQC の導入は時期的には，第一次オイルショック以降と見る方が妥当である[21]。

TQC と QC サークル活動の関係は，TQC が上位システム，QC サークル活動が下位システムである。しかしながら企業の中には，他社の QC サークル活動が効果を上げているのをみて，これが現場（直接部門）で採用され，後に TQC として間接部門へ展開していったケースもある[22]。

⑤　QC と QC サークル活動

アメリカで開発された品質管理手法そのものを示す QC（SQC）と，日本で開発された，品質管理手法を用いて問題解決を図る職場のグループ活動である QC サークルとは異なるので，両者を明確に識別しなければならない。両者とも生産管理の分野に包括されるが，QC は品質管理の技術そのものなので，導入のためには生産管理の専門家を対象とした，統計学を中心とする諸知識の教育が主である。このため，比較的簡単に導入し，成果を上げ

ることが可能であると考えられる。

一方，QC サークル活動は一般のオペレーターを中心とするので，人間の管理が中心である。しかも，教育対象とする人数が多い。したがって，経営管理，労務管理の問題ともかかわるのである。むしろ，経営管理，労務管理的側面のほうが強いと考えられる。これらの理由から，本研究では QC サークル活動を生産管理の一技法というより，労務管理も含めた経営管理（マネジメント）技術の一つとしたうえで議論を進めていくことにしたい。

⑥　日本における活動のインセンティブ

QC サークル活動は，サークル構成員の置かれた社会的背景・価値観・行動様式・教育水準などによって導入方法や成果に大きな差がでると考えられている。そのため，海外に QC サークルを導入し，成果を上げるためには，単に QC に関する知識を教育する以上の困難が伴う。しかも日本で開発されたことから，日本独自の考え方も前提として含むので，海外移転のさいには，新たな導入方法・システムの開発を必要とすることも予想される。たとえば，QC サークル活動は自主的かつ全員参加が原則であるが，何らかの強制力とインセンティブが存在しているはずである。強制力という点では，集団圧力（peer pressure）が発生していると考えられる[23]。インセンティブについては，どうであろうか。海外における QC サークル活動が，あまり盛んでないのは，従業員に対してインセンティブが働かないからであると考えられるので，日本の QC サークル活動のインセンティブについて考察する必要がある。

インセンティブの第一は，検査によらない自主管理が，労働意欲を高めることである。また，自主管理は，権限委譲の一つの型でもあるので，職務に対してコミットメントを促す。第二に，従業員自身が学習する楽しさ。第三に，QC サークル活動導入に関する企業側のバックアップ体制が挙げられよう。QC 手法の講習会や QC サークル活動運営のノウハウをサークルのリーダー，メンバーが学べるような Off－JT の機会を設けたことである。第四に，報奨金制度や，自主的に残業を行なう場合，規定の残業代よりも低いレートではあるが，いくらかの賃金を支払うことによって，QC サークル活動の導入を促す場合もある。

現在の QC サークル活動の効果は，向上した品質を維持するために重要な役割を果たしていると思われる。さらに，ベテラン従業員の能力の「歯止め」効果，および「働き方の改善」を促進するものとして機能している。また，新人やローテーションに伴う異動により新しくその職場に配属された人への教育効果の役割，従業員どうしのコミュニケーション

にも効果的である。新製品立ち上げで新しい機械を導入する際に初期の工程改善では，多くの改善が行われて品質の安定に貢献している。

(4) TQC から TQM への展開

現在，品質管理の領域は広がりをみせている。TQC（Total Quality Management）から TQM（Total Quality Management）の時代を迎えているといわれている。諸外国では，TQC と呼ばずに TQM と呼ぶのが一般的である。企業の中では TQC や TQM といった言葉が飛び交っているので，その概念的区別を行なう必要がある。ここでは日科技連の名称変更について述べるとともに，TQC と TQM の相違について，見ていく。

日科技連は議論の高まりを受けて，1996 年 4 月に TQC の呼称を TQM へと変更し，1997 年 1 月に「TQM 宣言」を行なった[24]。日科技連では，1996 年 7 月，TQM 委員会を設けて，TQC から TQM への呼称変更に伴い，両者の概念の明確化を図った。TQM 委員会によると，TQM の理念は「TQM は，企業・組織の経営の「質」の向上に貢献する経営科学・管理技術である。」である[25]。ここで言われている経営の「質」とは，企業が提供する製品・サービスの質だけではなく，企業の行動そのものが，顧客，管理者，所有者，自然環境など企業の環境全てに対してどのような意義を持つのかを考えながら行動することである。また，そのためにプロセス，システムを向上させ続けなければならない。経営の「質」の向上を目指して常に進化させる経営管理技術とも解釈できる。

つまり，経営の「質」が高いということは，当該企業が存在する意義があるということである。TQM 概念の構築は，企業の競争環境激化の中で，企業の存続にとって何が重要かを考えさせるものである。

TQC は品質を中心として，製品開発から生産工程，資材受け入れ，改善の余地の検討など，社内の各機能の連携をいかに行なうかということが最大のテーマであった。つまり，一企業として機能を効率的に統合することにあった。そこで，TQC と TQM，両者の相違点を示すならば，企業の「質」についての考慮にウエイトが置かれているか否かという点であろう。表 4- 2は両者の相違点をまとめたものである。

表 4-2

TQM へのパラダイムシフト

	QC （第一世代）	TQC （第二世代）	TQM （第三世代）
企業・組織像	製造力	製品競争力	尊敬される存在 （存在感）
めざすもの	製造品質	製品・サービス・品質	経営の質
活動範囲	製造	全社，グループ	＋関係者との共生
品質志向	適合	顧客の満足	ステークホルダーの満足
品質保証の考え方	プロダクト・アウト	マーケット・イン	ソサイエティ・イン
製品品質	製品Ｑ	製品ＱＣＤ	総合「質」
管理対象	製品	プロセス	経営システム
管理の考え方	制御・統制	管理・経営	戦略・経営
管理のスパン	維持改善	＋改善重視	＋改革重視
処置の範囲	応急処置・再発防止	＋再発・未然防止	＋予防

出典：TQM 委員会編 [1998]『TQM－21 世紀の総合「質」経営』日科技連出版社，p.27 表 1.6 より。

次に TQC と TQM の違いについて考察する。先の TQM 委員会によれば，以下のように 5 側面で整理される[26]。

1）めざす企業・組織像：成長・拡大する存在→強い存在→尊敬される存在

2）品質概念の拡大：製品品質→仕事の質→経営の総合「質」

3）顧客概念の拡大：仕様への適合→顧客満足→全ステークホルダーとの良好な関係

4）管理概念の拡大：制御・統制→管理・経営→戦略・経営

5）経営科学としての体系化：手法適用→帰納的整理→戦略的体系化

4. QC サークル活動の問題点

ここで 1980 年代から 1990 年代にかけて QC サークル活動批判について多少振り返ること

にしたい。QC サークル活動の問題点はアジア諸国への海外移転に際して，移転の阻害要因となり得る可能性をもつからである。はじめに，赤岡氏の指摘からの紹介する[27]。問題点の一つめは，本来の業務以外のところ（時間外に）で問題を解決しようとすることである。二つめは，QC サークル活動は自主的なものとされているが，活動推進のための事務局が設置されており，事務局の入念な運営によって QC サークル活動の参加率，提案の内容が向上する。事務局，部課長，係長らの助言が行われるが，それにより経営に対して批判的な発表になってしまう場合があるということである。三つめは，QC サークル活動は，自主的活動であるという理由で，金銭的報酬が支払われないことが多い。支払われたとしても賃金に比較すると，少額である。つまり，心理的誘因や能力向上ではインセンティブが不足であるということである。アジア生産拠点では，これら三点のうち，時間外活動であるという第一点と，金銭的インセンティブの不足という第三点が問題になるであろう。

『日本労働研究雑誌』の労働調査ノート（1994）によると，小集団活動は 1950 年代半ば頃から各現場に導入されていった。そこでは，現場監督者（ローワー・マネジメント）の労務管理と技術指導力に対する役割期待が持たれ，企業内の品質管理体制の分業化が促進された。すなわち，生産部門の品質管理担当者は，工場全体，企業全体を視野に入れた業務効率を追求し，現場作業の日常的な改善活動は，職長・組長がコアとなって担当することになった。定着には，現場監督者層の自主的勉強会が契機となったとある。その後，第一次オイルショックのあたりから，TQC へと展開していくわけであるが，経営トップの方針を経営目標として各階層・各機能にブレークダウンし，浸透を図るさいに小集団活動を取り込んでいった。つまり，方針管理が導入され，企業の政策の一翼を担うことになったと考えられる。

この報告では，1979 年から 1991 年の QC サークル活動研究委員会による活動の実態調査が紹介されているが，活動の変化として，

①「企業の体質改善・発展」から「働きがいのある職場」志向が増加し，QC サークル活動の目標の変化が見られる点，

② 「会社の方針が全員参加制度のため」が増加傾向にあり，リーダー層の活動意欲の低下が見られる，

③ 発表会や交流会において意義を見出せないサークル・リーダー層の学習意欲の低下，

① 管理者層の指導・支援の消極化傾向を持つ，と指摘されている。

TQC へと変化したさいには，従業員の自主性と企業の政策をうまく適合させることがで

きたが，小集団活動の目標の変化が，直接の業務から離れ「働きがいのある職場」となってきたことにより，管理者層の協力が消極化し，活動全体の消極化に結びついている[28]。

その他の批判的見解は，雑誌「品質管理」（1992年8月号）で特集が組まれているので，これを参考に考えてみたい[29]。まず，「デミング賞」との関連で1984年に批判的記事が見られるようになったと指摘している。この年は，非製造業が製造業で始めてデミング賞を受賞した年であり，製造業を超えて産業界全体にTQCの考え方が広がったことが逆に，TQCのコンセプトの再考を必要としたことを示している。

批判の発生源については，(1) QCやTQCの研究・普及に従事している人，(2) 企業内でTQCを導入しようとしている経営者，推進担当者，(3) 日常業務の中でTQCの実践を求められている人々，(4) TQC と直接関わりを持たないが，関心を持つような(1)から(3)以外の人々，と4分類し，主に(4)としてマスコミの批判，を取り上げ，(3)のTQC推進者からの意見をまとめている。

そこで提示されたいくつかの要因のうち，基本的な問題をまとめると，

ｱ) デミング賞のために時間外労働が強制されるケース。

ｲ) QCサークル活動の形骸化。

ｳ) に，自主的な参加と定義されているものの，参加が職場内の規範となる場合は，従業員にとって強制と同じ意味を持つということである。

ｴ) トップ主導で行なわれるので，全体主義に陥りがちで批判の自由が無いこと。

ｵ) 過去の分析から計画が立てられるので，創造性に欠けること。

ｶ) 全社的にということで，上司の管理の体制が逆に強化されて，発想の自由やゆとりがなくなる。

ｷ) 総務・人事・会計部門などの間接部門では，推進を維持するのが困難で，成果自体が努力に見合わないことが往々にしてある。また，営業部門では，営業マンの個性が売り上げと結びつくこともある場合に，集団的斉一性や同調性が強調され，個性的な部分が批判されること指摘されている。

ｸ) 若年層の企業内での行動パターンが変化し，集団行動を行なうことが困難になる可能性があることである。若年層の考え方の変化は，今後の小集団活動のあり方を考える上で重要な要素である。

ｹ) 従来，職場単位（集団）で業績評価していたものが[30]，個人ごとの能力によって評価するようになると，集団で出した成果を評価するさいに不公平なものになる可

能性があり，集団で協力するインセンティブが失われると考えられる。

以上から理解されるように，TQC に対する批判は，QC サークル活動の成功が，トップによって安易に（QC サークルをすれば，比較的楽に成果がでるという考えで）企業全体の経営管理に取り込まれたところにあると思われる。また，日本における従業員の意識・行動の変化は，TQC のみならず，QC サークル活動への批判にも関連を持つと思われる。小集団活動を行なうインセンティブが恒常的に働くとは限らないこと，および海外など社会・文化的環境の異なるところに進出する場合は，日本でインセンティブとして有効であったものが，その有効性を失う可能性がある点にも注目すべきである。

しかし，TQC や QC サークルには上述のような批判があるからといって，より有効な代替手段があるわけではない。現場の力をつけるためには依然として，有効な手段であると考えられる。むしろ，管理者は，短所を踏まえた上で積極的に利用していくことが求められよう。

第２節　ZD 運動

日本の小集団活動の代表的なものに QC サークルと ZD（Zero Defect：無欠点）運動がある。前節で述べたように QC サークルは日科技連が推進してきた活動であるのに対し，ZD 運動はアメリカで開発された個人中心の「ZD プログラム（計画）」を，日本能率協会が小集団活動の一つの形態として普及させたのが始まりである[31)]。

第２節では，ZD 運動のアメリカにおける発祥と展開，ZD 計画の内容，および日本に導入された経緯について見ていくことにしたい。

1.　ZD の開発とアメリカにおける展開

はじめに ZD 運動の発祥について見てみたい。ZD（Zero-Defect）とは無欠点ということである。起源は，アメリカのフロリダ州のマーチン社である[32)]。ZD 運動は，同社製のミサイルの信頼性向上およびコスト削減をするために考え出されたプログラムである。その経緯は以下である。

同社では1961年にケープ・ケネディ（ケープ・カナベラル）において，パーシング・ミサイル飛翔テストを行っていた。33回のテストのうち，4個所の不良を発見したにすぎず，非常な好成績をおさめていた。しかし，この好成績は，検査担当者や試験担当者の努力によって達成されたものであり，そのコストは高価であった。しかしながら，高価な検査・やり直し作業・再検査，再試験を省くことなくして，高品質を達成するのは困難であったので，厳重かつ頻繁な検査を行い，最終的に欠点ゼロになり，1961年12月にケープ・カナベラルに引き渡された。

この成功の後，軍から次のパーシング・ミサイルの納期を1ヶ月早めて欲しいと依頼があった。納期が1ヶ月早まったことにより，同社では，検査・やり直し作業に頼る前回の方法では時間が足りなくなり，達成不可能であることが予想された。そこで，いかにして検査に頼らずに高品質を達成することができるかという課題に取り組むことになった。最終的には期限内に達成することができ成功を収めたが，その理由について当初，誰も指摘することができなかったという。この様子をJ. F. Halpinの著書から引用する。

> 「マーチン社の品質担当マネージャーは，フォート・シルおよびケープ・カナベラルにおける，この新しい成功について分析した。答はすぐ手近にあったのだが，誰もそれを指摘することはできなかった。ある日の午後，突然に今まで考慮に入れていなかった一つの考えが議論の中に持ち込まれた。それは，マネジメントは，欠点という問題に対してかつて自分自身の態度に少しも疑問を持たなかったということであった。また，完全性が欠除しているという背後には，完全性を期待していなかったという単純な理由が存在していた。ひとたびマネジメントが，完全性を要求したところ，それはたちどころに完全になったのである。」[33)]

一つの単純な考え方とは，最初から完全を目指すということである。通常の管理の考え方，品質管理の考え方は，欠点は人間が作業する場合には避けることができないから，その数を合理的な水準に留めようとしている。最初から不良発生を認めるのと不良ゼロを狙うのとでは，結果に大きな差が生じる。ZDは人間の心構えに着目したのである。この点に関してハルピンは「簡単な方策でもって個人の誤りが現場からなくなってしまうとはいえないまでも，実例を示したり，個人の仕事の重要性を作業員に認識させたりすることによ

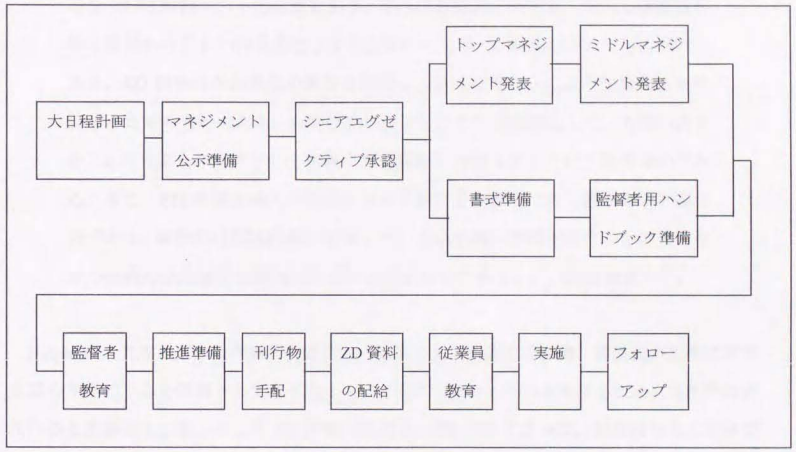
って，マネジメントは従業員各人に対して，すべての仕事を始めから正しくやろうという不断の意識的欲求を，浸透させることができるのである。」と説明している[34]。

マーチン社の成功を受けて，翌 1993 年には GE 社で全社全部門において採用された[35]。GE 社では，後に ECR(Error Cause Removal)と呼ばれる ZD 手法を開発した[36]。ECR とは，誤りの原因除去と訳される。実在または潜在的な誤りの原因を見分ける方法である。手順の概略を以下に示す[37]。

1) 全ての作業者に，実在する誤りやまたは潜在する誤りの原因を明らかにするための用紙を与える。ただし，提案は強制ではない。
2) 記入された用紙が監督者に回され，少しでも可能性があれば，その状態を是正するために即座に措置を講じる。経験によれば，監督者は，提案の 90%を解決し得る。
3) もし監督者が，問題を自分の部門内で処理することが不可能であれば ZD アドミニストレーターあるいは ZD 担当者が，工場内で，その状態を是正し得る関係部門をまとめる任務を引き受ける。
4) できるかぎり短時間で従業員に回答するため，あらゆる努力をすべきである。提案が検討されていないと作業者に思わせてはならない。
5) 慎重に検討した上で，誤りの原因は，その時点では直せないと考えられたり，またその他何かの理由でなおせないときには，作業者にその理由を克明に説明する。
6) 結果のいかんにかかわらず作業者は，マネジメントが作業者の ECI(Error Cause Identification)提案に重大な考慮を払っており，また誤りの可能性となる原因を十分チェックするために時間をかけている，ということを認識するものである。

図 4- 3は，ECR 計画のフローチャートである。GE 社では ECR 導入後，約一ヶ月の間に従業員から提出された 3,000 を越す提案書は，ほとんど全てが 30 日以内で解決され，90%以上が第一線の監督者によって解決された。つまり，ECR とは，現場における「ちょっとした問題点」や「作業のしにくさ」を効果的に取り除く仕組みであり，これにより，誤りが減少するのである。ZD には，現場の声に耳を傾け，意見を汲み上げる思想が組み込まれていたことが明らかである。さらに重要なことは，現場と第一線監督者，管理者との間にコミュニケーション・ルートが敷かれたことであろう。ECR 用紙あるいは ECI(Error Cause Identification)提案書は，一種のコミュニケーション・ツールである。作業の欠点を無くすた

めには，階層間のコミュニケーションを活発にして，現場の声や知恵を汲み上げる必要があることを示している。これらの点は，日本の工場において，現場の声を重視する考え方と似ていることがわかる。



引用：Halpin, J. F. [1966] *Zero Defects –A New Dimension in Quality Assurance –*, McGraw-Hill Book Company.
（邦訳 日本電気ＤＺ研究グループ訳 [1968] 『原典 ZD プログラム』日本能率協会。）邦訳 p.107.

図 4- 3
ECR 計画

マーチン社はアメリカ国防総省の納入業者であったので，その効果に注目した国防総省は，ZD 計画を 1963 年半ば頃に陸軍ミサイル部隊に採用実施した。そして 1964 年には ZD 計画を品質および信頼性保証のために，全米の軍需会社に対して採用を勧告した。1965 年後半においては全米で 2,500 以上の工場が ZD 計画を実施中であった。1966 年中には ZD 実施工場が約 7,500 となったという[38)]。

2. ZD 計画の内容

さて，ここでアメリカ国防総省・国防次官事務局編の『ZD 入門』を参考にして，ZD に

ついての考え方を確認する。

「ZD 計画は人間の誤りに帰因する欠陥除去のための動機づけ計画である。本計画は自発的なものであり，その目的とするところは国防資材の品質改善と，製造ならびに維持コストの低減にある。それは組織内の全階層における従業員が常に最初から正しい作業を行うよう心掛けるための，組織化された努力なのである。ZD 計画は欠陥発生の原因を探知し，除去することにより欠陥発生を予防するためのものである。人間作業のありきたりの副産物として，人間の誤りを，あたりまえのものとして容認する態度をくつがえそうという努力なのである。また，ZD 計画は個人の技量に対する誇りと自負心に対し訴求する計画なのである。本計画は国防活動に参加している全分野に適用できうるものであり，かつ組織の全階層の全従業員に適用出来るものである。」（傍点筆者）[39]。

Halpin は，欠点あるいは作業者の誤りは，知識不足，不適切な設備，従業員の作業に対する関心不足の三点を原因として生じるとし，三番目の関心不足に対処するために ZD 計画を用いると主張している。そこで ZD 計画の定義を「ZD プログラムは，従業員を考えさせることに集中させる管理技術で，自分自身や自分の仕事を，前向きに考えさせるものである。」としている[40]。

日本能率協会が『ZD 計画』で示している定義は「ZD(Zero Defects)とは，従業員一人一人の注意と工夫によって，仕事の欠陥をゼロにし，高度の製品（またはサービス）信頼性，より低いコスト，納期厳守により顧客の満足を高めるために，従業員を継続的に動機づける計画である」となっている[41]。

1. 導入の決定
   ① トップ・マネジメントによる ZD 理念の理解
   ② ZD の費用対効果の評価
   ③ トップ・マネジメントによる実施決定
2. 組織化
   ① ZD アドミニストレーターの選任
   ② ZD 委員会の設置
3. マネジメントによる検討
4. マネジメントによる決裁
5. 実施
   ① キック・オフ前の行事
   ② キック・オフの行事
   ③ Error Cause Removal の実施
   ④ 計画の維持
   ⑤ 表彰

出典：日本能率協会 ZD 事務局編[1966]『 ZERO DEFECTS　ZD 運動の原点 米国・国防総省編　シリーズ：5』日本能率協会, pp.6-7,より一部加筆修正。

図 4- 4

典型的な ZD 計画の展開手順

ZD 計画は，組織全体で取り組まないと成功しない。そのため企業で展開する場合は，トップ・マネジメントをはじめとする管理階層が ZD の理念と効果を理解する必要がある。その上ではじめて現場作業員の知恵を汲み上げ，経営の成果に結びつけることが可能になる。したがって，導入して活動を軌道に乗せるためには，トップ・マネジメントの理解，現場作業員の教育，現場管理者の教育が特に重要である。

第 1 段階の ZD 導入の決定については，第一にトップ・マネジメントによる ZD 理念の理解が必要となる。全社的に導入するものであることや，常にトップ・マネジメントが関心を抱き続けなければ継続されないことを理解する必要がある。また，従業員の動機づけやコスト削減効果があるのかといったことや，競争企業が採用しているのかどうかといったことも問題になるであろう。それらの点を考慮した上で，次に ZD の費用対効果の評価を行なう。キック・オフの費用は，ある計算によれば，一人当たり 1.50～2.50 ドルであるという[42]。プログラムのキックオフコストと欠点によるコストは，病気の治療費と予防の費用のような関係にあると言われている。

第 2 段階，組織化の段階では，ZD を全社的に実施するための組織が作られる。まず，ZD について責任をもって推進していく，ZD アドミニストレーターの選出が行われ，ZD 委員

会が設置される。次に製造部門を始めとして，品質管理部門，財務部門，営業部門，人事部門，研究開発部門など各機能部門にZDアドミニストレーターとのコミュニケーション・ルートが設けられる。こうしてトップ・マネジメントから現場作業員を網羅するコミュニケーション・ルートが形成される。

第3段階マネジメントによる検討，および第4段階，マネジメントによる決裁を経て，第5段階の実施段階に入る。ここでは，作業員を動機づけ，品質意識を持たせ，関心を引き付けるためにもキック・オフ前の行事を行なうことが望ましいとされている。例えば，各管理階層，現場作業員に対する説明会，さらには労働組合への説明，新聞社や公共機関，地域社会への説明会である。キック・オフの行事としては，事前に説明を行った人や機関を対象に実施したことを告げるのである。

実行段階の中心は，Error Cause Removalの実施である。ECRカードに誤りの原因となりそうだと思われるものを記入する。これはコミュニケーション・カードである。どのような些細な事でも漏らさずに，文書として明示化することが重要である。こうすることにより，小さな工夫が組織内に蓄積していくことになる。ECR制度で重要なことは，

① 提出されたECR提案に対して速やかに対処すること，

② ECR提案に対して客観的な評価がなされること

である。管理者からの素早い返答や提案に対する正当な評価は，従業員に対してモチベーションを高める効果がある。

計画の維持には，継続的な教育と従業員に対する関心を持ち続けること，ZDアドミニストレーターが外部のセミナーや研修会に出席し，組織外部と情報交換を行い，新鮮さを失わないようにすること，などが指摘されている[43)]。

表彰制度もZD計画を継続していくために必要な手段である。ZDを導入する以前に提案制度が企業内に存在している場合は，提案制度と共存させる必要がある。そのためには，ECR提案を提出した後でその改善案を考え出した場合は，既存の提案制度に則って，改善提案を提出させるようにすればよい。表彰制度は，客観性や公平性を保たねばならないから，チェックリストによる評価が行われる。したがって，却下する場合は，正当な理由を記入する。こうして表彰される人が選出される。表彰の際，金銭的な報酬を中心とするのは間違っているとされる。なぜなら，ZDは最初から正しい仕事を行なう方法であるからであり，正しいことを正しく行ったことに対して余分に報酬を与えることは，間違いである。したがって，頑張っているという姿勢を評価する必要がある。頑張っているシンボルとし

てのバッジや表彰状は，効果があるとされる[44]。ZD 計画の構成要素は，図 4- 5で示される。

1. 目標値の設定
   A 主要適用分野の識別
   B 目標値の設定
2. 実績及び進捗状態報告制度の作成
3. Error Cause Removal の制度の考案
4. スケジュール作成と予算編成

出典：日本能率協会 ZD 事務局編 [1966]『 ZERO DEFECTS ZD 運動の原点 米国・国防総省編 シリーズ：5』日本能率協会, p.7 より一部加筆修正。

図 4- 5

ZD 計画の構成要素

3. 日本への導入と普及

(1) 日本電気（NEC）への導入

ZD が日本に導入されたのは 1965 年で，日本電気株式会社（以下，NEC と表記）において，1964 年 11 月に社長に就任した小林宏治氏が 1964 年に渡米した際に知り，これを組織の“大型化”“国際化”に対応するために行なわれた経営刷新プログラムの一環として取り入れたのが最初と言われている[45]。

NEC と ZD 運動との出会いについて「日本電気はその頃，宇宙通信システムの開発をしていたが，その中で通信衛星の製造を担当していたアメリカのヒューズ社において実施していた ZD 計画に，はじめて接触したのである。」と言われている[46]。

社長書簡によれば「元来，会社というものは，トップだけの精進で成果のあがるものではなく，それぞれの持ち場にある第一線担当者が，自分の製品を世界第 1 級の商品にしようと努める日常の工夫と心がけが重要であるから，全従業員に自分も経営刷新運動に参加しているのだという意識を持たらしめることが肝要と考えて ZD 運動を提唱した」[47]。ここに，全員参加の ZD 運動の導入を図ろうとする小林社長の考え方が表現されている。1965 年 1 月に ZD 運動の導入が宣言され，5 月にキック・オフされた[48]。

表 4-3

ECR 提案と従来の提案制度との相違点

	ECR 提案	提案制度
提案の内容	● 自分の仕事を誤りなく行なう ● 上の障害となる誤りの原因を提案する ● 誤りの原因除去の改善意見があれば付け加える	● 改善のアイデアを出すことがねらいで，どんな改善でもよい
提案手続	● グループ長に提案し，グループ長と一緒に誤りの原因とその除去対策を検討 ● 改善対策担当部門に回送して 2 週間以内に具体的アクションをとる	● 一般に，提案箱を設けておいて従業員が自由に入れる ● 定期的に，提案審査委員会事務局が提案箱を開いて，提案を受理する
審査表彰	● 誤りの原因除去に役立った度合が審査の対象になる ● 表彰は，誤りなく仕事をする動機づけのために行なう	● 改善のアイデアそのものの独創性や効果が審査の対象になる ● 表彰は改善提案への動機づけになるが，改善の効果に対する褒賞的意味が強い

出典：日本能率協会編 [1966]『 ZD 計画 』日本能率協会,p.117 第 5 表より一部加筆修正。

ZD 運動の基本要素は，① 誤りの原因除去とその提案，② 製品に対する認識の高揚，③ グループ目標の設定とその達成，④ 表彰，の 4 つにまとめられる[49]。

② 誤りの原因除去とその提案については，ECR 提案も含めて，第一線の現場作業員に意見を提出してもらい，早急に対応するということで，アメリカで行われている活動と同じ方法を採っている。従来の（改善）提案制度は，行われた仕事の結果に対して，それを改善するアイデアを提出するが，ECR 提案は，将来起こりそうな失敗に対して，予防や未然防止のためのアイデアが提案される。また，提案を処理する組織や表彰方法も異なる。

③ 製品に対する認識の高揚については，従業員に品質意識を持たせることである。つまり，製品の重要性を認識させることである。

④ グループ目標の設定とその達成とは，ZD 運動をグループ中心に行なうというものである。アメリカの ZD プログラムでは，個人中心の活動であったが，NEC においては，グループ活動（小集団活動）を中心として導入されている。経営手法の活用方法の相違が，

ここに表れている。

⑤　表彰は，グループまたは個人に対して行われる。

表 4-3では両者の相違点を示している。

(2)　ZD 活動の組織

基本的には本社レベルと事業部レベルで委員会が作られ，そこで ZD を扱う。現場を単位とするグループが，実際に ECR 提案を行い，活動する。また，委員会は職制と重なっており，兼務するかたちになっている[50]。これは，アメリカで行われているものと同じであり，修正はない。ZD 教育は，テキスト，マニュアルによる座学が，新入社員，グループメンバー，グループ長，監督者に対して行われる。社内教育の他，社外の研修，研究会，発表大会への参加も行われる。

この小集団活動としての ZD 運動は，日本能率協会によって多くの企業に紹介される。次に，この展開をみる。以下では日本能率協会の設立と ZD 運動の普及についてみる。

(3)　日本能率協会の設立と ZD 運動の普及

社団法人日本能率協会は，1942 年 3 月に日本工業協会と日本能率連合会とが統合され，設立した団体である。当初の目的は戦時下の兵器工場における増産のための指導であり，商工省－軍需省の補助金で運営されていた[51]。戦後になって GHQ の指令で補助金支給が打ち切られ，会員会社にコンサルティングを中心としたサービスを提供する団体へと転換した[52]。

1945 年から 1954 年の戦後昏迷期から復興期にかけては工場調査を行い，講習会を開催した。その後，高度経済成長期にかけての時期は日本の産業に海外のマネジメント技術が盛んに採用する時期が到来し，各種のマネジメント技術を伝えた。このような中で ZD 運動は，一つの経営手法として日本能率協会によって日本に広められていった。

日本能率協会は，1965 年の訪米視察チームが現地で見聞したものをもとに検討し，NEC で導入されている活動を参考にしながら普及に努めた。先に述べたように，アメリカの ZD 運動は個人を対象にしているが，NEC で導入される際にすでに全員参加の小集団活動になっていた。これが日本能率協会により多くの企業に広められていったのである。したがって，ZD 運動は，グループ志向つまり小集団活動として日本に定着したのである[53]。

日本能率協会から 1968 年，1969 年に発行された『ZD 白書』をもとに普及の状況を見

ていく。1968 年の実態調査では，ZD 運動を実施している企業は，約 3,000 事業所にも及んでいる。また，当時導入を検討している事業数もかなりの数に及んでいた[54]。

この調査では，検討はしたが実施していない企業に対し，その理由について質問している。その理由のうち，半数を占めるのが「他の類似運動を実施している」というものであった[55]。ここからわかることは，1960 年代後半には，どのような形態をとるにせよ，既に小集団活動が普及していたということである。1969 年の調査では，ZD 運動以外の類似運動の実施について聞いているが，① 品質向上，②改善提案，③ 安全，④ 生産性向上，⑤目標管理，⑥ コスト低減，⑦ 納期厳守，⑧経費節減，⑨標準工数時間励行，⑩ 原価意識向上，⑪ 社風刷新，その他が行われているという[56]。

興味深い事に，①から⑩で挙げた運動は，そのほとんどが小集団活動として行われている。ZD 運動であれ，QC サークル活動であれ，多くの企業が経営管理の手段として用いていたことがわかる。

アメリカで発達した大量生産システムは，人間作業のありきたりの副産物として，人間の誤りをある合理的な水準で容認することを前提として，システムを組んでいるが，ZD 計画はこの考え方をくつがえそうという努力であった。ZD 計画は，検査に頼らず，第一線のオペレーターが自分の作業に責任を持つという点で，「作りこみ」に近い発想であるといえる。

以上が ZD 運動の展開経緯であるが，筆者は，個人中心の活動をあえて小集団レベルの活動に解釈し直して NEC が導入したこと，能率協会による普及もこれを引き継いで小集団ベースであったことが，特徴的であると考える。したがって，日本における ZD 運動は「日本的 ZD」と言っても差し支えないであろう。

第 3 節　PM サークル

PM とは Preventive Maintenance の略称であり，アメリカで開発された機械の予防保全のことを指し，日本には 1950 年代に生産現場に導入された。1960 年代には，それが Productive Maintenance（生産保全）となった。さらに，日本では，日本電装が 1971 年に小集団活動を

含む全員参加の PM つまり，TPM へと展開した。その後，日本プラントメンテナンス協会（当時は日本プラントエンジニア協会）により全国に紹介された[57]。

第 3 節では，小集団活動としての PM サークルを理解するために，Preventive Maintenance から Productive Maintenance への展開，はじめて TPM と言う概念を提唱した日本電装（自動車部品メーカー）における TPM (Total Productive Maintenance) への展開の歴史を概観する。TPM とは，Total Productive Maintenance の略称で，全員参加の生産保全あるいは，総合的設備管理のことである。

1. Preventive Maintenance から Productive Maintenance へ

PM とは Preventive Maintenance の略称であり，予防保全と訳される。日本で初めてアメリカ式の PM を取り入れたのは，1949 年，東亜燃料工業(株)である。同社における PM 採用の経緯は以下である。

当時，日本能率協会の経営コンサルタントであった中嶋清一氏は東燃から「定員査定」の審査依頼を受けていた。つまり，作業員の適正な人員の数を査定してほしいという依頼であった。しかし彼は，品質が安定しないと，多くの人材を必要とすることになると考え，適正な人員数を把握するより，品質管理体制を改善して，要員削減を可能にするほうが得策であろうとのコメントを付け加えたという。この考え方が企業側に採用され，品質管理体制の改善が行われるようになった。具体的には，QC 手法の利用，工場実験，標準設定，システムづくりが行なわれた。結論として，品質の安定のためには，機械・装置など設備のメンテナンスをしっかり行なう体制を構築することが重要であることがわかり，PM の組織・システムが導入されたという[58]。

1954 年に PM 研究会が日本能率協会の中に作られ，のちに日本プラントエンジニア協会（現 日本プラントメンテナンス協会）となり，PM は多くの装置産業，組立産業の企業に導入されることになる。

表 4- 4

保全に関する考え方の変遷

区分	時代	保全の種類
Ⅰ期	1950 年代	Breakdown Maintenance 事後保全
Ⅱ期	1951 年～	Preventive Maintenance 予防保全
Ⅲ期	1960 年代	Productive Maintenance 生産保全
Ⅳ期	1971 年～	Total Productive Maintenance 総合的設備管理

注) 資料をもとに筆者作成。

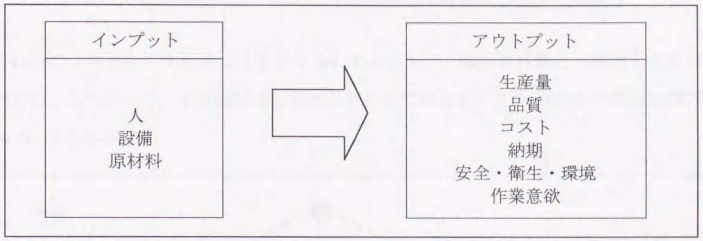
2. Productive Maintenance から TPM への展開

Total Productive Maintenance は，日本電装㈱で PM をもとにして開発された活動である。同社では，1961 年に PM が導入され，それを基礎に 1969 年に「全員参加の PM」として外部大会で発表したのが最初であると言われている。

その背景には，以下の事情があった。日本電装では，1960 年代半ば頃から新工場の建設，最新鋭の設備の導入が進み，同時に故障も多くなった。保全部門，保全要員の増強のみでは対応が困難となってきた。こうした状況に対応するために，設備の計画，設計，製作，保全，原動施設の担当部門どうしの協力体制とトップから一般従業員を含む全社ぐるみの PM 活動が必要であると考えられた。そして，1971 年には「総合的な生産保全 ── 全員参加の PM」が打ち出された[59]。内容は，日本電装独自の PM 診断，PM サークル活動，アインシュテラー制度の活用，設備初期流動管理の徹底が挙げられる。このうち，PM サークルは，同社で 1964 年に始められた QC サークルを拡大，発展させたものであるという。まさに PM を日本的に解釈して構成したものであるといえる。これは「日本的 PM」と言えるであろう。

3. TPMの内容

TPM の議論は日本電装において，1966 年からなされていた[60]。日本電装は，1971 年に PM 優秀事業場賞を受賞したのであるが，同年以降，PM 優秀事業場賞の主催団体である現日本プラントメンテナンス協会は，PM よりむしろ TPM（全員参加の PM）として普及させた方がよいと判断し，TPM として全国に広められることになった。



注) 筆者作成。

図 4- 6

設備の総合的効率化

TPM は，1971 年に日本プラントエンジニア協会（現 日本プラントメンテナンス協会）によって，以下のように定義づけられた。

「TPM（全員参加の PM）とは，

① 設備効率を最高にすること(総合的効率化)を目標にして，

② 設備の一生涯を対象とした PM のトータルシステムを確立し，

③ 設備の計画部門，使用部門，保全部門などのあらゆる部門にわたって，

④ トップから第一線作業員にいたるまで全員が参加し，

⑤ 動機づけ管理，すなわち小集団自主活動により PM を推進することをいう。」[61]

上の定義では，従来の PM 活動で目的とされてきたことが含まれている。しかし，⑤の小集団活動を通じた作業者の自主管理に関しては，TPM で付け加えられたものである。

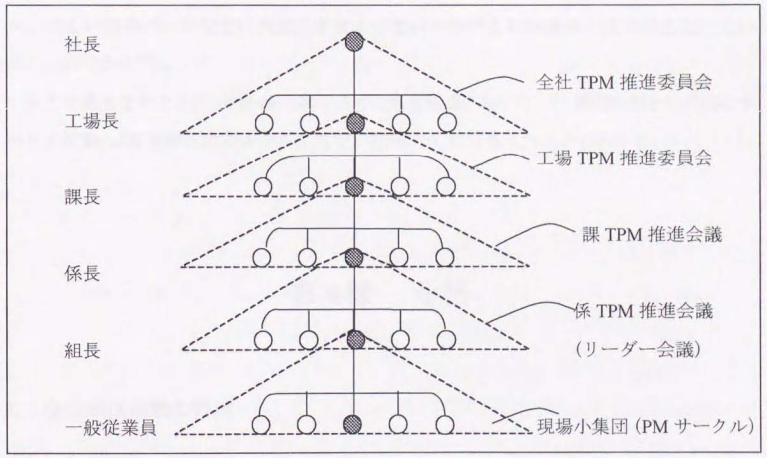
設備の総合的効率化とは，効率化を阻害している以下に掲げる６大ロスを取り除くことである。

表 4- 5

6大ロス

停止ロス	① 突発事故ロス ② 段取り調整ロス
速度ロス	③ 空転・チョコ停ロス ④ 速度低下ロス
不良ロス	⑤ 工具不良ロス ⑥立上り歩留ロス

これらのロスをなくす活動は仕事そのものであるから，職制の活動と一体化した活動を展開する。したがって，小集団組織も職制と合わせて構成される[62]。TPM の推進組織は，図 4- 7に示される。



出典：中嶋清一 [1995]『トップのための経営革新と TPM』日本プラントメンテナンス協会，p.65，図 3.8 より。

図 4- 7

TPM の推進組織（重複小集団活動組織）

TPM は作業員のモチベーションを含め，トータルに生産性向上を図ろうとする取り組みである。つまり，自主保全のために全員参加でおこなう活動という理解だけでは不足であ

り，TPM の内容は改善や教育，職場の安全・衛生・環境管理にまで及ぶ。

1964 年に PM 優秀事業場賞（PM 賞）の審査表彰制度が発足した[63]。1971 年には TPM により成果をあげた事業場のみを審査対象にすることになった。さらに 1994 年には，企業の規模，受賞後の企業を対象とする TPM 優秀継続賞（1，2 類），TPM 特別賞，TPM ワールドクラス賞が設けられている。

審査の基準は，10 項目ある。1．TPM の方針と目標，組織，運営，2．個別改善，3．自主保全，4．計画保全，5．品質保全，6．製品・設備開発管理，7．教育訓練，8．管理・間接部門，9．安全・衛生環境の管理，TPM の効果と評価となっている。

「PM の実施によってどんな成果を上げたかが，もっとも重要視されている。つまり，どんなにシステム化や標準化が進んでいようが，けっきょくは設備の状態がよく管理され，設備ロスを徹底排除し，生産性向上，品質向上，コストダウン，在庫削減，災害・公害ゼロ，明るい職場づくりなどに実質効果を上げているかどうかが審査の決め手となっている。」のである[64]。

以上で見てきたように，PM は日本の多くの生産現場において，小集団活動として QC サークル活動，ZD 運動と共存するかたちで，TPM として定着したことがわかる。

第４節　小括

1．各小集団活動の特徴

ここでは，これまで見てきた小集団活動について少し整理しておく。はじめに，QC サークル活動である。この活動は，1962 年から始められた。日本が発祥である。推進団体は，日科技連である。TQC 概念（1995 年ごろからは TQM 概念）の下位システムとして機能してきた。その意図は，品質問題について，経営トップをはじめとし，従業員全員で取り組もうとするものである。

品質管理手法を第一線のオペレーターにも教育し，品質意識を植えつけ，自分達の持ち場における問題発見，解決をサークル活動により行なうものである。特徴は，活動単位を職

場のグループとしていること，参加はサークル・メンバーの「自主的」な意思に任せており,作業時間外の活動としていることである。

ZD 運動は，アメリカで開発された ZD を，日本において小集団活動として解釈し直して展開したものである。1965 年に日本電気において導入されたのが始まりである。推進主体は，日本能率協会である。

アメリカでは,欠陥をゼロにするための個人活動として,展開されたのに対し,日本では,職場のメンバーによるグループで活動を行なう点が特徴的である。QC サークル活動との相違は，推進組織も職制上の組織に含まれていること，作業時間内の活動であり，トップ・ダウン的なところである。

PM サークルは，機械設備の保全を中心とした職場小集団活動である。TPM の下位システムとして機能する。最初，アメリカで PM（Preventive Maintenance；予防保全）として展開されたものを日本に導入し，Productive Maintenance（生産保全）となった。日本電装では，1966 年ごろから,従来から存在している小集団活動と融合させて,「全員参加の PM＝TPM」として発展させた。全員参加ということで，第一線オペレーターを巻き込んで，小集団活動として，PM 活動を行なうものである。その後，日本プラントメンテナンス協会が，TPM を普及させた。

PM サークルもまた，グループ単位で活動する。TPM もまた，トップ・マネジメントから第一線オペレーターにいたる活動である。推進組織は，職制内に置かれ，トップ・ダウンで推進される。日本電装では，これまであった小集団活動（QC サークル）の活動対象を広げるというかたちで，PM も取り込んでいった。職制外組織であり，時間外活動である QC サークル活動と職制内組織,時間内活動である PM サークルを同一の組織で遂行していくというのは，理論的には矛盾するようであるが，ネジメント側の配慮により，特に問題は起きなかったようである。TPM にかんする多くのテキストでは，PM サークルを導入するさいに，「従来からある小集団活動を利用せよ」と述べているので，特に問題視されるものではなかったようである。

このように比較すると，どの活動も日本においては，「グループで」，「サークルで」というようにグループ志向で展開されていることがわかる。このことは，日本人の特性としてグループ志向を示すのか，あるいは，工程改善それじたいがグループ志向であることを示しているのか，意見の分かれるところかもしれない。

筆者は，その両方が関係していると考える。たとえば，工程改善は同一，または近隣の作

業場と関連をもつので，当然意見交換をする必要があるので，複数人で話し合う場が必要になる。この点でグループ志向性を持つであろう。しかし，一方で日本における「集団主義」も作用していると考えられる。職場の仲間でワイワイガヤガヤと話し合うことじたいが楽しく，精神的な安定感を生み出すというものである。これもグループ志向である。すなわち，日本の職場では，2つのグループ志向をうまく利用したものと考えられるのである。

2. 日本における小集団活動の史的展開

小集団活動は時代とともに目的，位置づけに変化が生じてきている。現在の小集団活動は，1960年代のものと異なる。最も代表的なQCサークル活動を中心として，事例で扱う企業の資料や日科技連の解釈を参考にしながら，変遷を表4-6にまとめた。

製造業の場合，小集団活動は多くの企業で1960年代に導入されている。筆者はその特徴により，1990年代半ばまでの約35年間に約4つの段階を経て展開してきたと考える。企業ごとに展開のスピードが異なるため，はっきりした時代区分は困難であるが，第Ⅰ期は1962年～1970年頃，第Ⅱ期は1970年代半ばまで，第Ⅲ期は第一次オイルショック以降の1970年代半ば～1980年代半ば頃，第Ⅳ期は1980年代半ば～1990年代である[65]。個々の企業ごとの展開は，表と時代区分がずれているばあいでも第Ⅰ期→第Ⅱ期→第Ⅲ期→第Ⅳ期の順で発展している。

(1) 第Ⅰ期：導入期

この時期に区分されるのは，製造部門においてサークル導入が開始し，サークル数の大幅増加が見られる段階である。1960年代の日本は，1962年10月の貿易自由化政策を受けて，製品の品質向上が当時の企業の抱える最重要課題であった。このような時代背景のもと，企業側からの積極的な働きかけや現場の有志により，日本中に小集団活動が広まった時代である。小集団活動に関する勉強会が，各職場で盛んに行なわれた時期である。現場で困っている身近な問題について，品質問題を中心として解決していこうとするうごきであった。

(2) 第Ⅱ期：質的向上期

この時期は，製造部門における活動内容の高度化の段階である。オペレーターがサークル・リーダーを勤めるようになり，問題解決能力の向上や改善テーマの高度化，発表テク

ニックの上達，さらに企業によっては，自主保全の一環として機械メンテナンスを行なったり，予防保全が行なったりするようになる。オペレーターの能力が向上する第Ⅱ期には，活動の「自主性」が強調されるようになる。

表 4-6

日本における小集団活動の展開

	導入期 第Ⅰ期	質的向上期 第Ⅱ期	全社展開期 第Ⅲ期	成熟期 第Ⅳ期
時期	1962 年～1970 年頃	1970 年頃～ 1970 年代半ば	1970 年代半ば～ 1980 年代半ば	1980 年代半ば～ 1990 年代
状況	● 活動の導入開始 ● 製造部門におけるサークル数の増加 ● 半強制的な導入	● 製造部門における活動内容の高度化，多様化 ● 「自主性」の強調	● TQC，全社展開 ● 間接部門への展開 ● 「自主性」と「半強制」とが混在	● TQM，戦略的志向 ● 仕事の範囲内に位置づける ● 半強制的な活動
目的	1. 従業員のスキルアップ 2. 品質向上 3. サークルを通じたレクリエーション活動	1. 生産性向上（コスト低減） 2. 予防保全 3. 安全管理	1. 改善成果の全社的な享受 2. 方針管理を通じた職制主導型の改善	1. 職場活性化 2. 今までの活動の歯止め 3. 職制活動とのリンク
活動の方法	1. 部分的な導入 2. 社内の製造部門に順次導入 3. QC 7 つ道具	1. オペレーターをリーダーとする活動 2. PM サークル	1. 全社的な活動組織 2. 職制による積極的な指導 3. 新 QC 7 つ道具	1. 仕事として認識された活動 2. インセンティブ・システムの見直し
成果	1. 仕事に対する取り組み方が育成される（しつけ，教育効果） 2. 品質向上 3. 動機づけ（活動に対する新鮮さ，興味）	1. 問題解決件数の増加 2. 問題解決の質の向上 3. 問題解決能力の向上	1. 製造部門，間接部門における広範な改善効果 2. 集団圧力による「自主的」運営（活動の慣習化）	1. 職場のコミュニケーションの活発化 2. 伝承効果 3. 改善活動のスピードアップ

注） 拙稿 [2000]「小集団活動の移転プロセス―アジアにおける日系企業の事例をもとに―」『横浜国際社会開発研究』第 5 巻(1), p. 55，表 2。

(3) 第Ⅲ期：全社展開期

この時期は，製造部門における小集団活動の効果を全社的に広げようとする段階であり，

間接部門にも展開されるようになる。全社で行なう QC サークル活動という意味で，TQC の時代とも言われる。第Ⅲ期において，小集団活動そのものの効果が志向される。第Ⅲ期では，現場の自主的な活動といった意味合いはあまり強調されなくなり，むしろ「当たり前の活動」であると解釈されるようになる。その一方で，サークル内に集団圧力が発生し，皆がやるから活動は行なって当然，という半強制的な面もでてくる。

(4)　第Ⅳ期：成熟期

戦略的志向のもとに小集団活動が行われる段階である。TQC のつぎの段階ということで，TQM の時代という解釈もある[66]。小集団活動の諸手法がさらに高度化し，小集団活動は身についた活動となるが，一方で，限界もまた発生している。活動に対する新鮮さと興味が薄れ，ルーティン化する。生産設備の高度化により，オペレーターでは改善が手に負えないような状況も生じている。若年層からは，時間外労働に対する不満も生じている。また，初期段階に改善されたものは，作業標準書に蓄積されていることから，身近な問題解決が困難になり，テーマの発見そのものが困難となる。

このような状況下でテーマ選定に威力を発揮するのが，方針管理である。方針管理とは，TQC の際に用いられる管理方法の一種である。経営トップ主導により，企業の外部環境（市場，顧客満足など）と内部環境（現場における問題点）の情報を収集し，総合的に現場の行なうべき戦略的課題を導きだし，解決しようとするものである。方針管理の考え方は第Ⅰ期から存在しているが，サークルメンバーの実力が伴わないと，上司の要求に応じることはできない。したがって，オペレーターの能力が向上した第Ⅲ，Ⅳ期では，方針管理を活用して，戦略的課題と現場の小集団活動とを結びつけようとするうごきがみられる。つまり，戦略的課題と現場の小集団活動とを結びつけようとするものである。

改善努力のプラス 1 単位から生じる改善効果が次第に逓減していく傾向は，どの企業にも見られる。そこで第Ⅳ期（成熟期）には，小集団活動の目的が変化し，よりいっそう無形効果も重視されるようになる。無形効果には職場の活性化や，やる気などが含まれるが，精神論的な側面が強調されるようになる。

さて，第 4 章では QC サークル活動，ZD 運動，PM サークルについて，それぞれ発生・展開過程を見てきた。そのうえで，筆者は，小集団活動の本質をつかむために，時間軸でとらえる試みをした。そこで 1960 年代から 1990 年代半ばまでの約 35 年間に約 4 つの段階

を経て展開してきたと考え，表4-6で示した。4つの段階とは，第Ⅰ期（導入期），第Ⅱ期（質的向上期），第Ⅲ期（全社展開期），第Ⅳ期（成熟期）である。

第Ⅱ部では，小集団活動の有効利用や効果的な移転を理解する手がかりとして，具体的事例の研究を行なう。その際，小集団活動の歴史的区分をもとにして，調査した拠点の位置づけをおこない，移転状況の把握を試みる。

《脚注》

---

1) 石川馨 [1981,1984]『日本的品質管理』（増補版）日科技連出版社, p. 18。
2) 石川馨, 前掲書, pp. 18-19。
3) 石川馨, 前掲書, p. 19。
4) 野村総合研究所執筆, JSA50 周年記念出版分科会編 [1995]『日本規格協会 50 年史』財団法人日本規格協会, pp. 5-6。
5) 前掲書, p. 12。
6) 石川馨, 前掲書, p. 21。
7) 石川馨, 前掲書, p. 28。
8) 日科技連五十年史編集委員会 [1997]『財団法人 日本科学技術連盟 創立五十年史』財団法人日科技連, pp. 40-41。
9) 前掲書, pp. 58-61。
10) 法政大学産業情報センター編, 宇田川勝・佐藤博樹・中村圭介・野中いずみ著 [1995]『日本企業の品質管理』有斐閣, pp. 202-203。
11) くわしくは，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, pp. 38-45 を参照。かいつまんで言えば，日本的 TQC は，欧米でいうところの TQM とほぼ同義である。
12) Feigenbaum, A. V. [1951] *Total quality control*, McGraw-Hill Book Company, Inc., p. 12.
13) 日科技連五十年史編集委員会編, 前掲書, pp. 58-59。
14) 日科技連出版社編 [1999]「QC サークル」日科技連出版社, 11 月号, No. 460。
15) JSA50 周年記念出版分科会編 [1995]『日本規格協会 50 年史』財団法人日本規格協会, p. 33。
16) 北原貞輔・能見時助 [1991]『TQC から TQM へ　さらに IMQ に向かって』有斐閣選書, pp. 70-71。
17) 石川馨, 前掲書, p. 212。
18) 「デミングサイクル（またはサークル）」，「管理のサークル（またはサークル）」についての解釈はさまざまになされている。実際，W. E. Deming さえも，いくつかのパターンのサイクル（サークル）を紹介している。
この点にかんする詳しい議論は，小浦孝三 [1990]「デミングサークルから管理のサークルへ」『品質』

Vol. 20(1), pp. 37-47。佐々木尚人 [1989]『TQC 神話との訣別』中央経済社，などを参照されたい。

19) PDCA (plan-do-check-action)は，TQC 概念にのっとって考案されたものである。したがって，作業工程のみならず，全社レベルの企業活動に当てはめて説明されるものである。たとえば，製品を市場に出すことを Action とするならば，つぎの Plan は，次期の製品設計（改良）に該当する。しかし，実際の製造現場では，QC ストーリーの中で，「管理」概念を理解するために使われている。

20) 石原勝吉 [1992]『経営者と QC サークル活動』日科技連出版, p. 79。

調査対象企業（E 社）においてインタビューを行なっているいるさいに「QC7 つ道具」について説明を受けたので，内容を付記しておく。

① パレート図：たくさんある問題から大きな影響を及ぼしている問題の優先順位を見つけだし，高い順から手を打つことが得られる効果も大きいことを示した図。

② 特性要因図：要因（原因）を漏れなく拾い出し，整理し，原因と結果の関係を表わした図。この手法のみ，言語データとなる。メンバーが集まりブレーンストーミングで行うのが有効。

③ 管理図／グラフ：データを目で見て分かるようにし，時間経過の変化を見たり，項目毎の比率を見たりするもので，日常の中で広く使われている。特に管理図は，折れ線グラフに特別な線（管理限界線）を加えたもの。

④ ヒストグラム：バラツキの分布の形を把握したり，規格との対比をするのに用いる図。これを基にＣＰとか，ＣＰｋの計算をすることとなる。

ＣＰ：工程能力指数のこと。このバラツキの程度を工程能力といい，標準偏差（σ）を用いて統計計算を行って指数化したものを工程能力指数という。

⑤ 散布図：２つの対になったデータの関係をつかむのに便利な図。

例（正の相関ありとか，負の相関ありとか，または相関ナシなど）

⑥ チェックシート：手軽にデータを集め解析し，点検漏れを防ぐために使われる道具。

例（現場での品質チェックシートとか，設備点検シートなど）

⑦ 層別：データの共通点や癖，特徴に着目し，同じ特徴や共通点をもつグループに分けて，真の問題点を把握する重要な手法の一つ。

21) 樋野潤 [1994]「職場小集団活動の質的変容」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構雑誌, Vol. 36(7)。

22) しかし，企業の中にはまず，QC サークルを導入してそれから TQC の考え方を採用した企業もあった（事例で扱った D 社，E 社）。

23) 小集団活動と集団圧力については，第 11 章第 2 節において論じている。

24) TQM 委員会編著 [1998]『TQM－21 世紀の総合「質」経営』日科技連，まえがき。1995 年 6 月の品質管理シンポジウムでは，それまでなされてきた TQC から TQM へという議論を受けて，「21 世紀を目指す TQM」をテーマとして開催した。その他資料として，日科技連 TQM 委員会著 [1997]『TQM 宣言』日科技連。

25) TQM 委員会編著，前掲書, p. 34。

26) TQM 委員会編著，前掲書, p. 90。

27) 赤岡功 [1984] 「責任ある自立的作業集団と日本の組織」『組織科学』Vol. 18(1), pp. 29-30。

28) 榧野潤 [1994]「労働調査ノート」日本労働研究機構。

29) 特集号編集委員会 [1992]「TQC 批判とその周辺」『品質管理』日科技連出版社, Vol. 43(8)。

30) 岡本康雄 [1979]「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型（下）」『組織科学』Vol. 13(1)。

31) 株式会社日本能率協会編 [1982] 『JMA／日本能率協会コンサルティング技術 40 年』社団法人日本能率協会, p. 120。

32) Halpin, James F. [1966] *Zero defects- A new dimension in quality assurance -*, McGraw-Hill Book Company.（日本電気 ZD 研究グループ訳 [1968]『原典 ZD プログラム』日本能率協会, 邦訳, p. 11。）

33) Halpin, James F., 前掲書, 邦訳, pp. 16 -17。

34) Halpin, James F., 前掲書, 邦訳, p. 18。

35) 日本能率協会編 [1966]『 ZD 計画 』日本能率協会, pp. 11-12。

36) Halpin, James F., 前掲書, 邦訳, p. 19。

37) Halpin, James F., 前掲書, 邦訳, p. 70。

38) 株式会社日本能率協会編, 前掲書, p. 12。

39) 日本能率協会 ZD 事務局編 [1966]『 ZERO DEFECTS　ZD 運動の原点 米国・国防総省編, シリーズ：5』日本能率協会, p. 1。

40) Halpin, James F., 前掲書, 邦訳 p. 8。

41) 日本能率協会編, 前掲書, p. 19。

42) 日本能率協会編, 前掲書, p. 27。

43) 日本能率協会編, 前掲書, p. 216。

44) 日本能率協会編, 前掲書, pp. 191-194。

45) 日本電気株式会社社史 [1972]『日本電気株式会社七十年史』日本電気株式会社, p. 378。

昭和 39（1964）年 11 月に小林宏治氏が社長に就任した。ＮＥＣは当時，規模の拡大化と国際化に対応すべく，昭和 40（1965）年から経営刷新を図ることになった。日本電気株式会社社史（pp. 373-374）によれば，経営刷新のプログラムは以下であり，この中に ZD 運動が含まれている。(1) トップマネジメントの確立，(2) 事業部制の強化，(3) 研究・開発体制の整備，(4) 営業部門の改編，(5) 全員参加の経営刷新（ZD 運動の採用）。

46) 日本能率協会編 [1978]『 ZD の新展開 』日本能率協会, p. 73。

47) 日本電気株式会社, 前掲社史, p. 378。

48) 日本能率協会 ZD 事務局編 [1965]『ZERO DEFECTS　ZD 運動の概要，シリーズ:1』日本能率協会, p. 32。

49) 日本能率協会 ZD 事務局編, 前掲書, p. 3。

50) 前掲書, pp. 20-23。

51) 株式会社日本能率協会編, 前掲書, p. 14。

52) その後，1980 年に株式会社日本能率協会コンサルティングは収益部門であるため，社団法人日本能率協会から分社化した。株式会社日本能率協会コンサルティングの事業は社団法人の創業事業であり，社団法人日本能率協会とは実質一体である。株式会社日本能率協会コンサルティングの社長が歴代社団法人の会長となる関係である。社団法人日本能率協会はこの他 6 つの法人を設立している。

社団法人　日本プラントメンテナンス協会（1981 年），日本物的流通協会（1970 年），株式会社　ジェー・エム・エー・システムズ（1971 年），株式会社　日本能率協会中小企業センター（1978 年），日本工業英語協会（1980 年），日本オフィスオートメーション協会（1981 年）

53) 日本能率協会編, 前掲書, p. 425。

54) 日本能率協会 ZD 事務局編 [1968]『 '68 ZD 白書』日本能率協会, p. 9。

55) 前掲書, pp. 11-12。

56) 日本能率協会 ZD 事務局編 [1969]『 '69 ZD 白書』日本能率協会, p. 27。

57) 中嶋清一 監修, 日本プラントメンテナンス協会編 [1982]『生産革新のための TPM 展開プログラム』社団法人日本プラントメンテナンス協会, p. 6。

58) 中嶋清一 [1986] 『PM とともに 35 年』日本プラントメンテナンス協会, pp. 3-5。

59) 日本電装株式会社社史編集委員会 [1974]『日本電装３５年史』日本電装株式会社, p. 90。

60) 有光茂 [1966] 「総合的設備技術管理（TPM）について」『PM ジャーナル』2-3 月号。

61) 中嶋清一, 前掲書, p. 125。

62) 日本プラントメンテナンス協会 [1988] 『やさしい TPM 小集団活動の進め方』社団法人日本プラントメンテナンス協会, p. 9。

63) 中嶋清一, 前掲書, p. 78。

64) 中嶋清一 監修, 日本プラントメンテナンス協会編, 前掲書, p. 11。

65) 中岡哲郎「戦中・戦後の科学的管理運動（下）」『経済学雑誌』第 83 巻(1), p. 48。日科技連の段階区分では 1965 年から TQC の段階に入るとされている。この場合の TQC とは，現場の人も含めて品質管理運動を行なうことを指す。筆者による区分では，間接部門にも QC サークルが展開された時期を「全社展開期」とした。

66) 日科技連では，1997 年に TQM の概念をまとめている（TQM 委員会編 [1997]『TQM 宣言』日本科学技術連盟）。TQC と TQM の相違点は，製造工程の質の向上による製品の品質向上から，製品・サービスの品質向上，ビジネスプロセス全般へとその対象を拡大しているところにある（TQM 委員会編著 [1998]『TQM -21 世紀の総合「質」経営』日科技連出版社, p. 93）。

—— 第 II 部 ——

第Ⅰ部では，研究テーマとして取り上げた小集団活動について，その発生や特徴について詳しく見てきた。小集団活動には，さまざまな種類のものがあること，時代により，その意味が変化していることがわかった。

続く第Ⅱ部では，第5章において調査の概要について説明する。第6章から第9章では研究対象企業各社について，調査から明らかにされた具体的な事実を示す。

第5章　調査

第1節　調査方法

1.　調査方法の選定

本研究では調査方法をアンケートとインタビューとし，外部データがある場合はそれらを参考にした。作業手順は，あらかじめ本社に対してアンケートで聞いておいたことをインタビューで確認していき，ふたたび疑問点が生じた時には，電話，E－mail，ファクシミリ，資料郵送，最訪問というかたちでフォローした。アンケートは，小集団活動をとらえるうえで数値的に把握できる点（小集団活動導入時期，推進組織，サークル数，活動時間など）について行なった。

インタビューは，セミ・ストラクチャード・インタビューの形式を採用した。なぜなら，インタビューで確認していく過程で，話し手が数値化できないことがら，たとえば将来展望や担当者の感想，記録上残されていない苦労したこと，エピソードなどを思いついた時に自由に語ってもらう目的もあった。また，アンケートとして書くには，大げさ過ぎると担当者が考えてしまい，型にはまった回答しか得られない状況を作らないためである。型どおりのことは，あらかじめ記入を依頼した，アンケートシートによって把握しているので，インタビューでは，小集団活動にかんする担当者の自由な意見も聞くことに集中できる。

担当者の記憶を喚起するために，最初に依頼した小集団活動の概要のアンケートより，もう少し詳しい質問をいくつか用意しておき，インタビューをしている中で，担当者が反応し，筆者も重要そうな項目であると感じたものについては，詳しく聞いていくという方式を採った。

個々の企業の事例から移転を明らかにしようと試みた理由は，これまでの調査では，小集団活動がなぜ移転したのか，またどうして移転が困難であるのかという理由や，移転された小集団活動は，日本の活動水準と比べてどの程度であるのかといったことについてほとんど追求されていなかったため，多くの事例が紹介されているにもかかわらず，移転について深いレベルのことが何も明らかにされていなかった。そこで，対象企業を少数（本研究では4社，非移転の例を含めると 5 社）に絞って，企業ごとに持つそれぞれの生産拠点について詳細に調査することが重要であると考えたからである。

そのため，実際に企業を訪れ，担当者にインタビューをすることや海外生産拠点において生産現場を観察し，聞き取り調査を行なうことが必要となる。聞き取り調査であるので，大量のサンプルを集めることは不可能である。このような理由から，全拠点移転のケース，部分移転のケース，非移転のケースを選び，各社とも数回に渡ってインタビューを行ない，不足点は後日，E-mail や Fax で確認を取りながら研究を進めた。

2. 予備調査

はじめに，C 社を紹介してもらったことから，1997 年 3 月に C 社の本社において，日本での小集団活動の様子を聞いた。ここでは，活動の概要や運営組織，活動の目的などを中心として，2 時間ほど，担当者に説明してもらった。次に C 社のマザー工場である P 工場を紹介してもらい，そこでも工場の小集団活動について説明を受けた。次に，課大会，部大会，工場大会，本社大会という一連の QC サークル発表会を見学した。

同時期に，アジア生産拠点を管轄している本社の担当者に対し，小集団活動の実施状況を聞いた。さらに，その部署から各生産拠点に対し，アンケートに答えてもらった。このアンケートでは，小集団活動の導入時期や活動時間，参加率，報奨制度，日本側（本社，マザー工場）からの支援内容などについて，たずねている。小集団活動を行なっていない拠点については，中断の理由や導入しない理由について記入してもらった。

この予備的なアンケートの回答を踏まえ，海外生産拠点を訪問する際に聞くべき項目を

まとめる作業に取りかかった。

3. 調査対象企業の選定

つぎに調査対象企業の選定である。日本で活発に小集団活動を行なっている日本企業，かつ労働集約産業の代表として，アセンブリー・メーカーに絞り，アジアに2～6の生産拠点を持つ5社を取り上げた。調査対象企業は，いずれの企業も日本において活発に小集団活動を行なっている。企業名，拠点名は，企業からの要請で仮名とした。

ケース・スタディにおいて，はじめに取り上げるA社（第6章）は，電子機器メーカーである。B社（第7章）は，自動車部品メーカーとであり，C社（第8章）は自動車メーカー，D社（第9章）は自動車部品メーカーである。調査対象企業は全拠点に移転しているケースA社，B社の2社，部分移転のケースはC社，D社の2社，非移転のケース1社（E社）ということになる。

当初は，精密機器メーカーをもう1社調査する予定であったが，台湾の生産拠点の訪問については，協力を得られたものの，日本本社および他の生産拠点に関して詳細なデータを得ることができなかったため，他のケース（とくに電子機器を扱っているA社）との比較が困難となり，今回の研究対象からは除外した。

4. 調査対象者

調査の目的は，第一になぜ移転しないのか，なぜ移転するのかという「移転の理由」について明らかにすること。第二に，移転している拠点について「日本と比較して，どのくらいのレベルの活動が行われているのか」という活動水準を明らかにすること，第三に，移転している企業は「どのようにして移転しているのか」といった移転の方法について，第四に移転の障害となる要因を明らかにすること，である。

そのため，インタビューは，日本の小集団活動推進担当者，および現地の日本人品質管理担当者に対して行ない，小集団活動が移転しているのであれば，①移転の方法，②小集団活動の実施レベル，③成果，④問題点，を聞き，移転していなければ，①移転しない理由，②移転が行なわれるための条件について聞いた。

③の成果について，若干補足する。小集団活動の成果には，有形効果と無形効果がある。有形効

果とは改善の結果，達成された品質水準，生産性向上，コスト削減など主に金銭的成果を指し，無形効果とは従業員個人の作業遂行能力の向上，問題解決能力の向上などの教育効果や，モチベーションの向上，また，作業集団内での協力体制の構築などを指す。調査のなかで，東南アジア工場の無形効果にかんする記述は，日本人マネジャーの意見に基づいている。彼らの主観的な判断を採用した理由は，現場にいて，オペレーターをいつも観察していること，日本の状況を知っているので，相対的に判断できること，などによる。

本研究では，小集団活動の本社から海外生産拠点への移転を対象としているが，とくに移転に関する意思決定は，本社および海外生産拠点の日本人（社長，品質管理担当マネジャー）が行なっている。したがって，日本の本社（あるいはマザー工場）が，どのような考え方にもとづいて移転させているのか明らかにする必要があるので，日本の本社における小集団活動の推進担当者，あるいは海外生産拠点の品質を扱っている部署の担当者に聞くのが妥当である。また，海外生産拠点では，日本人のトップ，日本人の品質管理マネジャー，人事・教育担当マネジャーなどに聞く必要があると考えたので，上記の該当者にインタビューした。

5. 調査の時期，データ収集の期間

調査は，予備調査とフォローアップ調査を含めると，1997年3月から，2000年1月までかかった。しかし，調査か集中しているのは，1997年から1998年にかけてである。海外生産拠点にかんしては，1997年の9月から10月にかけて行なった。したがって，企業のデータは，1997年時点のものを中心に用いている。

現地工場を訪問していない場合は，どうしても最初に聞いたデータだけでは，不足であったので，A～E社，各社について何回も，電話，E-mailによって確認し，新たな質問も行なった。さいわい，どの企業も好意的であり，海外生産拠点にかんする問い合わせに対しても，すぐに対応してもらうことができた。

こうして，データの大部分を収集することができた。サークル数や，活動時間などは現地に行った場合と，本社に問い合わせてもらう場合とで，相違はみられないので，このような方法をとっても差し支えないと考える。

インタビューに費やした時間は，のべ73時間である。また，サークル大会の見学を含めると，107.5 時間になる。筆者は，ほとんど全てのインタビューをひとりで行なったので，

ここに示した時間は，全て小集団活動にかんする事を聞いている時間として換算できる。

第２節　調査スケジュール

1.　Ａ社の調査

Ａ社の調査概要は，以下である。時間的には，短時間であるが，最終訪問後に数度にわたり，資料やデータを補足的に送っていただいた。とりわけフィリピン工場についての細かいデータは，川崎工場を経由して入手した。

表5-1

小集団活動のアジアへの移転に関する調査の概要，および日程（Ａ社）

回数	日にち	開始時	終了時	時間	場所	担当者	訪問目的
1	1997/7/11	13:30	15:00	1.5	川崎工場	Ｎ氏（情報処理事業推進本部），Ｓ氏（生産システム本部企画標準部）	セミストラクチャード・インタビュー
2	1997/8/1	11:00		0.0	川崎工場	Ｎ氏（情報処理事業推進本部）	アンケート回答資料受け取り
3	1997/8/22	13:00	15:30	2.0	長野工場	Ｎ氏（環境管理部長）	生産ライン見学
4	1997/10/7	9:00	14:30	5.5	タイ工場	Ｈ氏（Ｍａｎａｇｅｒ Administration Division），Ｓ氏（Dep. Manager Administration Department）	セミストラクチャード・インタビュー，工場見学
5	1997/10/10	9:30	12:00	2.5	フィリピン工場	Ｍ氏（Director Corporate Planning Office），Ｉ氏（Manager Quality Control）	セミストラクチャード・インタビュー 工場見学
6	1998/10/8	10:00	12:30	2.5	川崎工場	Ｓ氏（生産システム本部企画標準部）	セミストラクチャード・インタビュー

7	1999/10/12	10:00	11:00	1.0	川崎工場	N氏（情報処理推進本部）	タイ工場 Tarn Ta Warn 活動について
8	1999/11/10	13:00	15:00	2.0	川崎工場	S氏（生産システム本部企画標準部）	原稿チェックおよび，不足点のフォローアップ調査
合計				17.0			

注）筆者作成。

2. B社の調査

B社については，海外生産拠点にたいして訪問調査は行わなかったが，本社で各拠点について，小集団活動にかんするデータを収集している。そのデータは，数値的なものだけでなく，海外拠点の日本人担当者に対する本社からのアンケートの回答も含まれていた。また，筆者が必要としているデータは，すべて本社を経由して拠点へ問い合わせて入手したものであり，信頼性は高いといえる。

表5-2

小集団活動のアジアへの移転に関する調査の概要，および日程（B社）

回数	日にち	開始時	終了時	時間	場所	担当者	訪問目的
1	1997/8/29	13:00	16:00	3.0	本社，刈谷工場	S氏（総合企画部TQM推進次席部員）	セミストラクチャード・インタビュー
2	1997/9/25	13:30	15:30	2.0	本社	S氏（総合企画部TQM推進次席部員），H氏（もと台湾工場），S氏（もとタイ工場長）	セミストラクチャード・インタビュー，アンケート回答資料受け取り
3	2000/1/28	13:00	16:30	3.5	本社	S氏（総合企画部），U氏（品質管理，品質企画QC）	不足点のフォローアップ調査
合計				8.5			

注）筆者作成。

3.　C社の調査

インタビューを最初に行なったのがC社である。はじめは，小集団活動そのものについて，それがどういった働きをするのかなど、基本的な内容の説明を受けた。

その後，マザー工場にて説明を受けた。C社では課，部，工場，本社それぞれのサークル大会を見学した。

表5-3

小集団活動のアジアへの移転に関する調査の概要，および日程（C社）

回数	日にち	開始時	終了時	時間	場所	担当者	訪問目的
1	1997/3/19	13:00	15:00	2.0	本社	T氏（本社TQM推進）	C社サークル活動全般について全社的な取り組みについて，聞き取り
2	1997/4/16	13:30	18:00	4.5	追浜工場	T氏（追浜工場工務部生産課），H氏（追浜工場TQM推進事務局）	セミストラクチャード・インタビュー
3	1997/4/16	18:15	20:00	1.5	追浜工場	T氏（追浜工場工務部生産課），H氏（追浜工場TQM推進事務局）	QC課大会見学
4	1997/4/22	18:00	20:30	2.5	追浜工場		QC部大会見学
5	1997/5/12	18:00	20:30	2.5	追浜工場		QC工場大会見学
6	1997/5/22	18:00	20:00	2.0	追浜工場		QC工場大会見学
7	1997/5/27	15:30	17:30	2.0	本社	O氏（第5技術部），N氏（第5技術部）	セミストラクチャード・インタビュー
8	1997/7/8	8:30	17:30	9.0	本社		QC本社大会見学
9	1997/7/17	9:30	キャンセル	0.0	お客様相談室	T氏（お客様サービス本部品質保証部）	——

10	1997/7/18	15:00	19:00	4.0	追浜工場	H氏（追浜工場ＴＱＭ推進事務局）	生産ライン見学
11	1997/8/4	10:30	12:00	1.5	新子安（お客様相談室）	S氏（代行）	資料受け取り
12	1997/9/30	9:00	15:00	6.0	台湾工場	M氏（品保部部務副理）他，5名（品質保証部）	セミストラクチャード・インタビュー，工場見学
13	1997/10/6	13:30	16:00	2.5	タイ工場	K氏（アセアン事務所），K氏（Senior Adviser Engeneering），S氏（Advisor Production Control）	セミストラクチャード・インタビュー，工場見学
14	1997/10/9	9:30	12:00	2.5	フィリピン工場	O氏（Manufacturing Consultant），N氏（Senior Vice President for Product Line）	セミストラクチャード・インタビュー，工場見学
合計				42.5			

注）筆者作成。

4. D社の調査

D社は，タイ工場を先に訪問し，あとから本社にアクセスした。しかしながら，元タイ工場の工場長や前マレーシア工場長が日本におり，話を聞くことができた。また，D社（日本）に小集団活動を導入した当初の様子についても話を聞くことができた。基礎的なデータなどの不明な点については，E-mailにて即座に返答をしてもらうことができた。

表5-4

小集団活動のアジアへの移転に関する調査の概要，および日程（D社）

回数	日にち	開始時	終了時	時間	場所	担当者	訪問目的
1	1997/10/6	9:00	12:00	3.0	タイ工場	S 氏（Derector&General Manager Production 2 Division）	セミストラクチャード・インタビュー，工場見学
2	1997/12/8	11:00	16:00	5.0	本社，横浜工場	N 氏（技術本部品質保証室）	セミストラクチャード・インタビュー，工場見学
3	1999/3/27	9:30	12:30	3.0	本社，横浜工場	N 氏（技術本部品質保証室）	関連会社改善事例発表会見学
4	1999/5/29	10:20	15:20	4.0	伊勢原工場		QC 発表大会（事業部）見学
5	1999/5/31	14:00	16:30	2.5	本社	N 氏（技術本部品質保証室），K 氏（技術本部品質管理室 ISO グループ参事）	小集団活動の歴史およびタイD社への移転初期の状況に関する聞き取り
6	1999/7/2	12:30	16:20	5.0	本社		サークル全社発表大会見学（このとき，前マレーシア工場長にインタビューを行なった）
7	1999/7/4	13:30	17:30	4.0	本社	S 氏（企画管理本部広報室）	本社資料閲覧
8	1999/7/13	9:00	15:15	5.0	本社	S 氏（Derector&General Manager Production2 Division）	サークル全社発表大会見学
合計				31.5			

注）筆者作成。

第6章　ケース・スタディ　— A社 —

第6章の目的は，日本の電子機器メーカーA社の事例をもとに，東南アジアの工場にたいする小集団活動の企業内移転について，その方法と問題点，本社からの働きかけを明らかにすることである。A社は東南アジア地域には，タイ，フィリピン，ベトナムの3工場を設立しており，3拠点全てに小集団活動を移転させている。

第1節では，調査から得られた事実として，A社の日本における小集団活動の展開について述べるとともに，A社の小集団活動の特徴を指摘した。第2節では，A社の東南アジア生産拠点における小集団活動について，内容と特徴を示した。第3節では，これら調査結果を踏まえて，移転の特徴と問題点と対応についてまとめた。ここで取り上げたA社の事例は，ZD運動をベースにした小集団活動であり，小集団活動の移転事例としては，珍しい事例といえる。

第1節　日本における小集団活動

1.　導入のねらいと展開

(1)　企業概要と小集団活動導入の経緯

A社は，親会社であるF社より通信機器の製造・販売権を継承し，1935年に設立された企業である。事業内容は，通信事業23%，情報処理事業67%，電子デバイス事業9.2%である。1998年のデータによると，資本金2,400億円，従業員数約46,800人，売上高は約3.12兆円である。海外生産比率は20.0%である[1)]。歴史的考察をすることにより，当該企業の小集団活動の特徴が明らかになると考えられるので，A社の社史にしたがって導入の様子を見ていく。また，これらの特徴が海外へ工場を進出した時に「くせ」となって，海外移転に影響を持つとも考えられるので，いくつか指摘する。

はじめに，A社に導入された時代背景を見る。A社では，1960年代中頃から，データ通

信システム，バンキングシステム，トータリゼータシステム[2)]の開発など，システム関連商品が増え，また，電子交換機の開発，地底中継器の開発などが行なわれるようになり，市場要求の高度化，システム規模の拡大に伴い故障による社会への影響が大きくなっていった。そこで製品に対する高信頼化の要請が出てきた。当時はちょうど日本にZD運動やQCサークル活動が広まっていた時期である。企業にとって，QCサークルかZDかという選択肢があったが，A社はZDタイプの小集団活動を導入することとした。なぜA社がQCサークルではなく，ZDを選択したのかという理由は，同業種であるＮＥＣが1965年にZD運動をはじめたことに影響されたのではないかと考えられる。

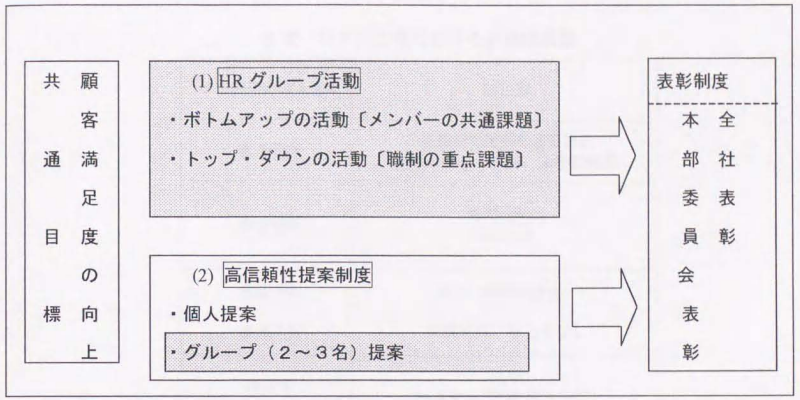
ここで，小集団活動の活動のタイプがQCサークル活動ではなく，ZD運動タイプの活動として導入されたことを強調しておく。これがA社の小集団活動を特徴づける第一の点である。のちに述べるように，ZD運動からスタートした小集団活動とQCサークルからスタートしたものとでは，運営のしかたが異なる。ZD運動からスタートした場合は，比較的トップ・ダウン的な要素が強く，個人が主体となる活動を集団に展開していくが，QCサークル活動から入った場合は，ボトムアップ的であり，はじめから集団で改善を行なおうとする。

(2)　HR運動への展開

1966年11月21日，ZD運動の考え方をもとにして作られた小集団活動は，自社の独自性を持たせるために「高信頼性（HR：High Reliability）運動」としてキックオフした。

A社の小集団活動のねらいは，製品の品質上のため，“従業員一人ひとりの意欲を高め能力を最大限に発揮させる”である。はじめに研究部門および技術部門から運動を開始したが，続いて製造部門その他の部門へと展開された。最初は品質の向上が主な目的であったが全社全部門に広げられ，「顧客満足度の向上」に視点を置き，製品品質以外にも積極的に取り組むことができるよう，運動対象範囲を拡大し，「納期の厳守」「工程の時間の短縮」「サービスの向上」も取り組みの範囲とした。

このように運動導入当初は，製造部門における活動が中心であったが，その対象範囲が拡大されて，全員参加の全社運動になっていった。図6-1で示すように，活動の形態は，(1) HRグループ活動，(2) 高信頼性提案活動，である。(1)は小集団活動，(2)は個人中心の活動である。



□ で示したところが，小集団活動である。
注) A 社 新人研修用社内資料より筆者作成。

図 6-1

A 社の HR 運動

(1) HR グループ活動

① ボトムアップによるグループ活動

同一職場の人たちをメンバーとして構成されるグループが，自主的に目標を決めて取り組むものである。

② トップ・ダウンによるグループ活動

管理職も活動に参加して，管理職による目標設定，グループ編成で取り組む。テーマは，「製品品質の向上，納期の厳守・手番（製造のはじめから終わりまでの時間）の短縮，サービス・作業品質の向上に関するもの。事業部，部あるいは課の活動目標を達成・解決するためのもの。グループ活動成果物の普及または活用拡大に関するもの。」である[3)]。

(2) 高信頼性提案活動

グループ活動と同じようなテーマに対して，問題点の指摘および改善案の提案が主な活動内容である。基本的には個人による活動であるが，一部，グループによる提案も認められるようになった。

表 6-1

A 社　日本の工場における小集団活動

小集団活動導入時期	1966 年
推進組織	高信頼性運動推進委員会 （生産システム本部，人事勤労部）
会合時間	作業時間内 60 分/月
賃金支払 会合手当	あり（時間内賃金） 時間外は，手当てなし
参加率	100% 全員参加（現場・間接部門）
発表大会 回数	1 回／年

注）インタビューをもとに筆者作成。

A 社の小集団活動を特徴付ける第二の点は，社史に示されている。これによると，ZD 運動より一歩進んで，ミスを防ぐだけでなく，よりよい製品（またはシステム）を作るといった考え方が述べられているので，一部を引用する。

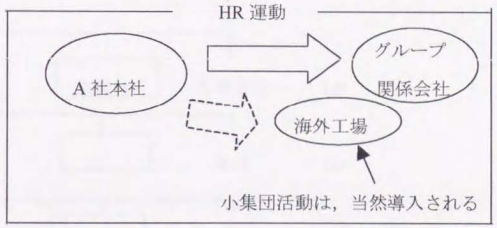
「… 当社においては単に欠陥をなくすことを目標にするのではなく，一人一人が努力工夫を重ね，信頼性を限りなく追求する独自の高信頼性運動を作り上げた。すなわち，開発，製造から納入，サービスにいたるあらゆる段階において単に欠陥をなくすのではなく，さらに一歩前進して信頼度を高めることに総力を結集し，市場の要請と当社に寄せられた信頼に応えることをめざした。」[4)]

小集団活動導入後，10 年目の 1976 年には従来から用いられていた「通信と電子の A 社」「情報時代をひらく A 社」というスローガンが，「信頼と創造の A 社」という新スローガンへと変更された[5)]。1977 年 5 月には，高信頼性運動の 10 周年を記念して「満 10 年記念発表会」が開かれた。社史によると，高信頼性運動推進委員会委員長（技術相談役），調整委員会幹事（常務取締役）が社長から功績を称えられた。このことは，小集団活動の推進

について経営トップが関心を持っていることを示している。さらに着目すべき点は，当時の社長の言葉について以下に示すような既述が見られることである。

「…同時に，今後ともハードウェア，ソフトウェアの両面で高信頼性への要望は高まる一方であり，しかも一度油断すれば過去の蓄積は簡単に崩れてしまう弱さを踏まえた上で，高信頼性運動をさらに前進させ，国内はもちろん，海外まで広めることが誓われた。」[6]（筆者傍点）

この傍点部分の主張が，後の海外工場進出と関わる重要な点である。1990 年代になってから東南アジアへの製造工場の進出が行なわれると，ほぼ自動的に小集団活動の移転が行なわれていく理由となる。これを図示すれば図 6- 2のようになるであろう。



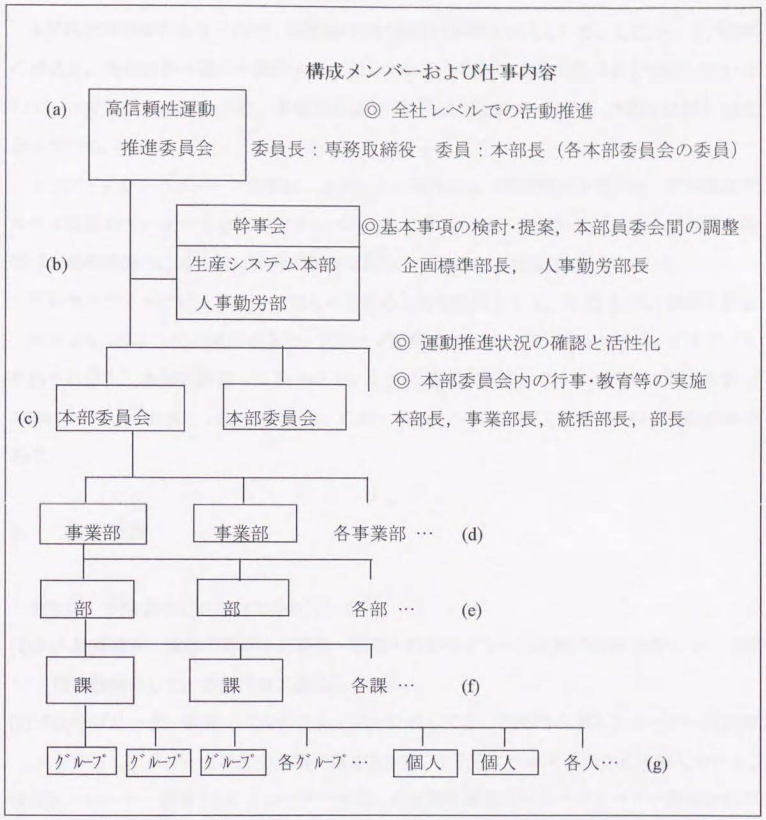
注）筆者作成。

図 6- 2

A 社における小集団活動の展開

2. 運営組織

A 社の日本における小集団活動の組織を図 6- 3に示す。



注）A 社資料をもとに筆者作成。

図 6- 3

A 社　小集団活動推進組織

小集団活動の管轄部署は，高信頼性運動推進委員会(a)である。委員長は専務取締役，委員として本部長（各本部委員会（c）の委員）から構成される。この下に事務局として，幹事会(b)がある。幹事会は企画標準部長，人事勤労部長から構成される。

その下に各事業部門で構成される本部委員会(c)があり，委員長＝本部長，委員＝事業部

長，統括部長，幹事＝部長から構成される。

A 社は企業規模が大きいので，事業部の下に複数の部門を抱えている。したがって，職制の構造が，事業部長－部長－課長－…となっている。職制と重ねて各機能を分担しているので，本部委員会(c)から下は，事業部長(d) —部長(e)—課長(f)—グループまたは個人(g)となっている。

トップ・ダウンのグループ活動は，上司からの指示により問題解決を図るが，管理職はグループ活動のリーダーではなく，メンバーとして参加することもある。グループの活動時間は，勤務時間内は基本的に勤務時間内であり，１ヶ月に１時間認められている。

インセンティブには，次のようなものがある。表彰制度として，年間 2 回，推進委員会〔図 6- 3の（b）〕からの表彰がある。グループ表彰では，5,000 円／１人である。年 4 回（またはそれ以上）本部委員会〔図 6- 3の（d）〕から表彰される。グループ表彰では，A 賞：2,000 円／１人，B 賞：1,000 円／１人，C 賞：500 円／１人，および 2 万円相当の記念品である。

3.　教育制度

教育は，各階層に応じて行なわれている。

(1) 新入社員教育：運動の目的・必要性・組織・行事やグループ活動の進め方等について部門内教育として，各部門毎に実施している。

(2) グループリーダー教育：グループリーダーに対しては，各部門の HR トレーナーが教育を担当し，グループ活動の意義・進め方，QC 手法等について部門毎に実施している。

(3) HR トレーナー教育：HR トレーナーとは，高信頼性運動のグループリーダー教育ならびにグループ活動の指導・助言を役割とする者で，この HR トレーナーを養成するための教育として，グループ討議を中心とした合宿訓練コースが設けられている。

(4) その他として，講演会が開催されることがある。

4.　活動の成果

社内データで，グループ活動の実施状況を見ると，1995 年グループ数は 4,521 グループ，目標達成件数は 5,580 件，うち表彰件数は 4,497 件であった。過去 10 年の推移を見てもあ

まり変化がない。これは活動自体が停滞しているというのではなく，グループ数も飽和状態に達し，活動が軌道に乗っていることを示している。

発表会は，年1回，2日間かけて関係会社も含めて700～800名の参加で行なわれる。

以上のことから，日本においては，約30年間にA社全体に浸透し，「行なって当たり前の活動」になり，実行組織，教育体制が整っていることがわかる。

第1節では，日本におけるA社の活動内容を紹介した。そこからA社小集団活動の特徴が明らかになった。すなわち，ZD運動から発展させた小集団活動であること，運営組織を職制内に設け，フォーマルな活動として位置づけられていることである。これらを踏まえ，以下でA社東南アジア生産拠点における小集団活動を考察する。

第2節　東南アジア工場への移転

第Ⅲ節では，筆者の調査から得られた事実をもとに，各拠点における小集団活動の具体的な活動状況と成果を説明し，現地化の方法を示す。フィリピン，ベトナム工場については，筆者の調査期間中に小集団活動の移転が行なわれたので，小集団活動移転の初期段階に抱える問題も聞くことができた。また、東南アジア地域の工場が 3 拠点に増えたことで，本社を含むノウハウの移転リンケージの形成が観察された。

1.　工場概要と小集団活動の移転状況

第2節では，表6-2に東南アジアに移転した3工場の概要を示し，表6-3に小集団活用の移転状況を示す。

企業概要とアンケートその他から，A社の東南アジア工場の特徴は，以下三点にまとめられる。第一に，A社の東南アジア生産拠点は，事実上完全所有で経営されているので，本社の意図が伝わりやすいこと。第二に，生産品目は，コンピュータ関連製品（部品）で，グ

ローバル市場が対象であること。第三に，本社はこれら 3 地域をグローバル戦略における大量生産の拠点として位置づけており，要求品質は，日本で生産するのと同等のレベルが求められることである。

表 6- 2

A 社東南アジア３工場の概要

国名	タイ	フィリピン	ベトナム
設立 操業 従業員数	1988 年 12 月 1989 年 11 月 9,476 人 (1997 年 8 月)	1995 年 2 月 1996 年 4 月 3,000 人	1995 年９月 1996 年 6 月 1,500 人
株主	A 社　70% b 社　10% c 社　10% d 社　10% *)	A 社 100%	A 社 100%
生産品目	HDD(ﾊｰﾄﾞﾃﾞｨｽｸ･ﾄﾞﾗｲﾌﾞ)	HDD MR ﾍｯﾄﾞ	ﾌﾟﾘﾝﾄ板ﾕﾆｯﾄ
市場	アメリカ, ヨーロッパ オーストラリア, 日本, アジア	アメリカ, ヨーロッパ, 日本,アジア	アメリカ, ヨーロッパ, 日本,アジア

注) アンケート（1997 年）をもとに筆者作成。
＊) b 社,c 社,d 社は A 社の関連会社である。

表 6-3

A 社　東南アジア３工場の小集団活動の移転

国名	タイ	フィリピン	ベトナム
小集団活動導入時期	1991 年	1997 年	1998 年
導入までの期間	1.5 年	1.5 年	2 年
従業員数	8,768 ＊1	5,658 ＊2	2,211 ＊3
グループ参加人数	1,768	1,328	1,251
グループ数	593 (1997.10)	129 (1998.11)	92 (1998.10)
推進組織	共通技術部（職制内）	一般品質管理部門（職制内）	顧客満足推進事務局（職制内）
リーダーの職位	ｼﾆｱ･ｽｰﾊﾟｰﾊﾞｲｻﾞｰ ｽｰﾊﾟｰﾊﾞｲｻﾞｰ ＊4	ラインリーダー ＊5	リード･オペレーター ＊6
会合時間	基本的には作業時間内 60 分/月 30 分×2 回	基本的には作業時間内 60 分/月	基本的には作業時間内 60 分/月 60 分×1 回
賃金支払	あり（時間内賃金）	あり（時間内賃金）	あり（時間内賃金）
会合手当	時間外手当あり	時間外手当なし（時間外活動の際，軽食を提供することもある）	時間外手当あり
参加率	データなし 全員参加が基本	100%（現場･間接部門）	100%（現場･間接部門）
発表大会回数	1 回 /年	2 回 /年	4 回 /年
優秀発表に対する報奨金	あり	あり	あり（現地では比較的高額）
労働組合	なし	なし	なし

注)アンケート（1997 年），インタビュー（1997，1998，1999 年）をもとに筆者作成。
＊ 1：1997 年 10 月のデータ。
＊ 2：1998 年 11 月のデータ。
＊ 3：1998 年 10 月のデータ。
＊ 4：班長より上位の係長レベル

＊ 5：オペレーターより上の職長レベル
＊ 6：班長レベル

2. タイ工場への移転

タイ工場で生産されているものは，情報処理関連機器，通信機器，光学機器関連部品，機械加工部品である。コンピュータに用いるハードディスク・ドライブ（デスクトップ型パソコン用，ノートブック型パソコン用）の生産が近年伸びている。これらの製品はタイ国内市場を対象とするのではなく，グローバル市場を対象としており，日本の A 社をはじめ全世界に輸出される。この工場は豊富な労働力と低コストで生産するための生産拠点である。したがって，品質に関しては日本で生産する場合と同レベルのものが要求される。

製造に関する特徴は，どの製品も細かい作業を必要とし，クリーン・ルーム内での作業が多いことである。

操業時期は 1989 年 10 月である。株式所有構造をみると，日本の A 社および関連会社のみで構成されており，日本側の資本が 100%を占めている。したがって，経営の主導権は，基本的には A 社主導であると言える。従業員数は 1997 年 8 月末現在で 9,476 人である。売上は 24,867,000,000 バーツである（1996 年度）。

(1) 小集団活動の概要

A 社タイ工場では社内活動として(A) タン・タ・ワン（Tarn Ta Wan）運動，(B) 高信頼性運動(High Reliability Activity)，(C) 環境整備運動，(D) ISO 9002 を行なっている。

(A)のタン・タ・ワン運動は， 1993 年 4 月に工場は操業 3 年半を迎え，タイに工場を設立したメリットを追及するために，コスト削減について集中的に検討することが目的とされ，トップマネジメントによって設立された活動である。コスト削減のためには，部品の現地調達比率を上げることと，製造ラインの直行率を上げることである。そこで，現地の状況をよく知っているローカル・スタッフに協力してもらい，①現地調達比率の向上，②生産性向上，③経費節減，のそれぞれを目標とする小委員会が設けられた。①は現地ベンダーの開拓を製造技術，購買部門で連携して組織され，②は歩留率向上のために製造部門を中心に行なわれ，③は管理部門，総務を中心に構成される。ミーティングは月 1 回行なわれる。管轄は Tarn Ta Wan Committee であり，事務局は共通技術部内にある。トップ・ダウン的なものであるが，ローカル・スタッフを入れて検討する。

日本人はアドバイザーとして日本のコスト削減の知恵を出し，現地人は現地人の考え方，現地の相場，方法を知っているのでローカルの知恵を出すことができる（例えば，部品に関しては，タイ人から見て利用できそうな現地ベンダーを指摘するとか，来客用スリッパが立派なものであると盗難にあうので，質を落としたほうがよいなど）。1993 年当時，タイ工場では，ローカル・スタッフは課長クラスまでしか昇進していなかったため，彼らに対して財務諸表やコストをオープンにすることはなかった。しかし，これらの活動を推進していくためには，その必要があった。そこで，コストも明らかにされ，彼らの意見を取り入れて話し合いが行なわれた。結局，この活動はコスト削減を可能にする他に，副産物として，ローカルマネジャーの育成に寄与することができた。

タン・タ・ワンと小集団活動（HR）の関係は，タン・タ・ワン運動では，生産や部材調達，その他経費の削減を目指し，関係部署が連携をとりあい，問題に取り組む一方，HR 運動で改善や安全・衛生に関する問題を広範に扱い，現場のグループや個人からの継続的な改善を促す。

(C) 環境整備運動は，ISO 14001 の取得に向けた活動であり，(D) ISO 9002 は，ジョブのマニュアル化を進める活動ということであって，小集団活動ではないので，つぎには(B) HR Activity（高信頼性運動）について取り上げる。

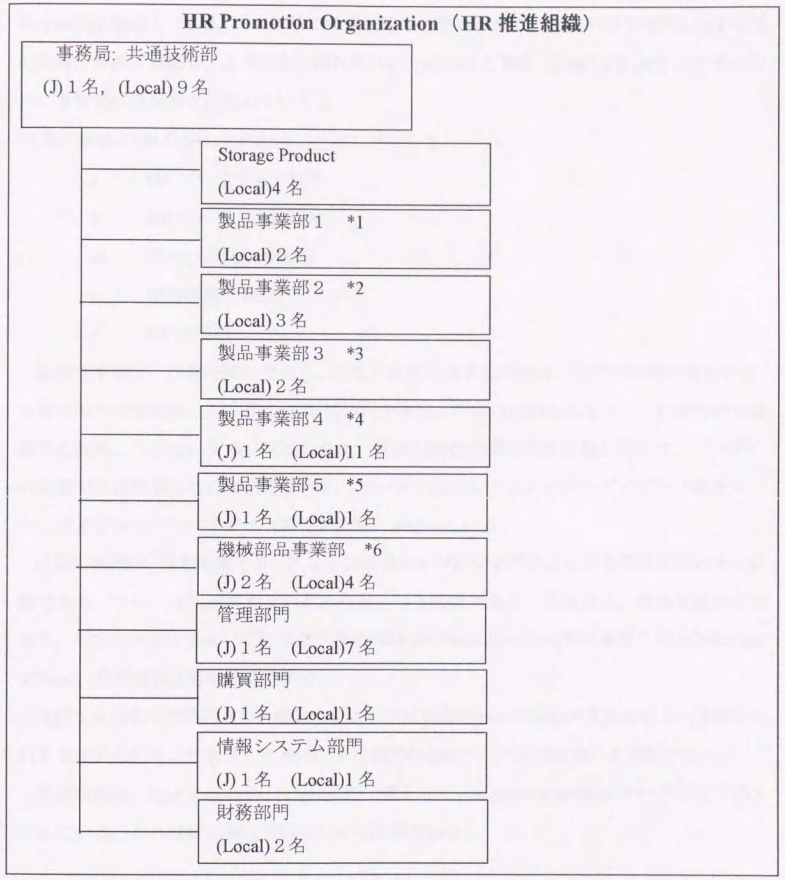
(2)　運営組織

高信頼性運動（HR）は，社内活動の一つであり，操業 1 年半後の 1991 年 4 月に導入された。HR では，おもに不良の低減，改善提案を行なう。導入については，日本の本社で全社運動として行なっているので，日本人マネジャー達にとって，HR プログラムを理解させることには抵抗が無い。むしろ製造過程上で必要なことでもあるので，導入するのは当然であると考えていた。

従業員は 8,768 名のうち 1,768 名が HR のグループに所属しており，サークル数は 593 グループである（1997 年 10 月）。

タイ工場における HR 推進組織を図 6- 4に示す。HR Promotion Member として，共通技術部の 10 人（日本人 1 名，現地人 9 名）が事務局となっている。下位組織は，日本と同様に通常の組織の中に組み込まれている。

その下に製造部門や経営管理部門，購買，財務部門などそれどれの部門の担当者が 45 名ほど任命されている。このうち日本人は 7 名である。



注）A 社タイ工場の資料をもとに筆者作成。
注）(J)は日本人，(Local)は，タイ人が担当していることをあらわす。
それぞれ実際の部門構成は＊1）の製品事業部 1 は，Printer，＊2）の製品事業部 2 は Transmission，＊3）の製品事業部 3 は FIT，＊4）の製品事業部 4 は，FDK，＊5）の製品事業部 5 は Copal，＊6）は Mechanical Parts Division である。

図 6- 4

A 社タイ工場　HR（小集団活動）推進組織

HR 運動として展開される小集団活動の推進組織の管轄部署は共通技術部（Common Technology Dept.）である。この部署では高信頼性運動のほかに，ISO 14001 の取得，ISO 9002 の取得，外注工場監査，ＩＥ活動，海外規格，生産性向上運動（Tarn Ta Wan:タン・タ・ワン）事務局の運営等を行なっている[7]。

共通技術部が HR に関して行なうことは以下である。

i. HR プログラムの創設

ii. HR プログラムの達成

iii. グループ活動の調整

iv. 提案活動の調整

v. HR の促進

活動時間帯は，作業時間内である。つまり活動に対する報酬は，通常の報酬に含まれる。作業時間内の活動は，１ヶ月に 1 時間以内である。時間外活動もあるが，これについては通常の報酬より少ない賃率が支払われる。活動時間は作業時間外活動も含めて，リーダーの裁量で生産計画に応じて決定される。リーダーはシニア・スーパーバイザー（係長クラス）およびスーパーバイザー（係長クラス）がなっている。

活動の範囲は，推進組織で示したように現場および間接部門にまたがる全員参加の全社活動である。テーマは生産性向上のためのあらゆる活動であり，品質向上，改善活動などである。中でもモデルチェンジに伴う不良の低減(No Good distortion)や歩留率の減少(reduction of feed)，作業性向上等が中心である。

発表大会も年 1 回開催され，優秀なグループは表彰され，報奨金が支払われる。発表はＯＨＰも用いられる。代表サークルは，タイ国内の QC サークル発表会へも参加する。

提案制度は，High Reliability Program の一環として，suggestion activity という名称で導入されている。これは個人単位で行なわれる活動である。

(3) 教育および継続のための努力

タイの工場では，1 週間のうち 2 日間，常に新しいオペレーターが新人として入社してくる。日常的に新人を採用していることになる。したがって，この工場では日常的に入社時教育を行なう必要がある。オペレーターの移動が激しいので，「Daily 採用，Daily 教育」だという。作業内容を教育することが入社時教育の第一段階である。小集団活動の教育は第二段階めで行なわれる。

入社してすぐのオペレーターは教育の第一段階として以下の(1)～(4)により，作業の基本的な部分を教育される。

入社してすぐのオペレーターは教育の第一段階として以下の(A)～(D)により，作業の基本的な部分を教育される。

(A)　人事によるオリエンテーション（1 日間）

(B)　座学（1 日間）

① SPD Introduction，② 就業規則・クリーン・ルームでの規則，③ 作業の安全装置の理解，④ 品質概念，⑤ 5S[8]，⑥ ISO 9000／ISO 14000，⑦ 製品の取扱い，各項目についてテキストをもとに教育している。

この段階で 5S 教育も行なわれる（House Keeping と併記されている）。生産品目が電子機器の製造ということもあり，クリーン・ルーム内での作業も多い。チリやホコリが品質に影響する。したがって，「汚さない，ゴミを持ち込まない」習慣をつけることが何より重要になる。

(C)　トレーニングセンター課の指導の下，2 日間の実習を行なう

この後，実際にラインに入り作業を行なう。

2 週間の OJT の後，

(D)　トレーニングセンター課によるテストを実施，職務認定をおこなう。不合格者には再教育が行なわれる。

ラインに立つ作業者は，職務認定バッジを着用する。OJT の者は OJT バッジを着用する。職務認定の試験は 6 ヶ月ごとに行なわれる。この認定試験はスーパーバイザーの指示により，別のラインで研修を受け，最大 3 つの職務認定を受けることができる。これは多能工の育成である。工程変更に伴う作業の変更は，ライン上での再教育によって対応している。

小集団活動教育は，① Group Meeting，② Group Target がある。品質意識の向上，改善のために「QC 7 つ道具」や要因分析手法も教育されている。教育は継続的に行なわれている。また，社内の QC 監査では，効率的かどうかをチェックするとともに，目標達成度をチェックしている。11 月を強化月間とするとともに，ＰＲ活動も行なっている。活動導入後，6 年以上が経過しているので，活性化のための動機づけは欠かせないであろう。

その他，業務効率化，職場の人間関係に関する集合教育(1 日間)を月 1 回実施している。タイの工場では，これら以外の活動として“Cleanliness and Safety Activity”（安全衛生活動）を行なっている。この活動は月 1 回，日本人とローカル・スタッフによる現場巡視と問題

点の指摘を行なっている。職場や食堂にごみが落ちていないか，散らかっていないかなどの目標項目をチェックするのである。この活動は5Sの範疇に入るかもしれないが，これら諸活動で補完しあって，生産性の高い工場や職場環境を作っている。

(4)　インセンティブ

インセンティブとして，優秀グループの表彰，報奨金の授与，日本での発表会の参加などがある。発表会での入賞は，昇進には直接反映しないが，成績が推薦の一部になることはあるという。また，発表会で入賞した場合の報酬は表6-4に示される。なお，個人からの提案は，提案制度の範疇であるが，参考のため併記した。

表6-4

A社タイ工場　小集団活動発表会の入賞者に対する賞金

評価対象グループ	賞金（バーツ）	評価対象個人　注）	賞金（バーツ）
1位	200 B／人	1位	1,000 B／人
2位	100 B／人	2位	800 B／人
3位	50 B／人	3位	500 B／人

注) アンケートにより筆者作成。
個人に対する賞金は，提案制度で評価されるものを掲載。

3.　フィリピン工場への移転

この工場で生産されているものは，コンピュータのHDD装置（サーバー用，デスクトップ型パソコン用）およびMR(Magneto Resistive)ヘッドである。これらの製品の組立は，細かい作業とクリーン・ルームでの作業が中心である。

操業時期は1996年4月である。所有構造をみると，日本のA社の100%出資となっている。従業員数は，約4,500名である（1997年10月）。また最終製品の対象市場は，工場の置かれているフィリピン国内ではなく，グローバル市場である。

(1)　小集団活動の概要

小集団活動は，操業1年半後の1997年10月に導入された。フィリピンの工場においても小集団活動は全社レベルの運動として捉えられているので，その導入は必然的に決定されている。

導入後，約1年経過した時点の1998年11月のデータでは，1,328名が小集団活動のグループに所属しており，サークル数は129グループである[9)]。この工場では，HR運動を日本と同様に通常の仕事に組み込んでいる。したがって，HR運動の一環である小集団活動も通常の組織活動に組み込まれている。小集団活動と提案制度を並存させてHR運動としていることは，日本と同様の形態である。

(2)　運営組織

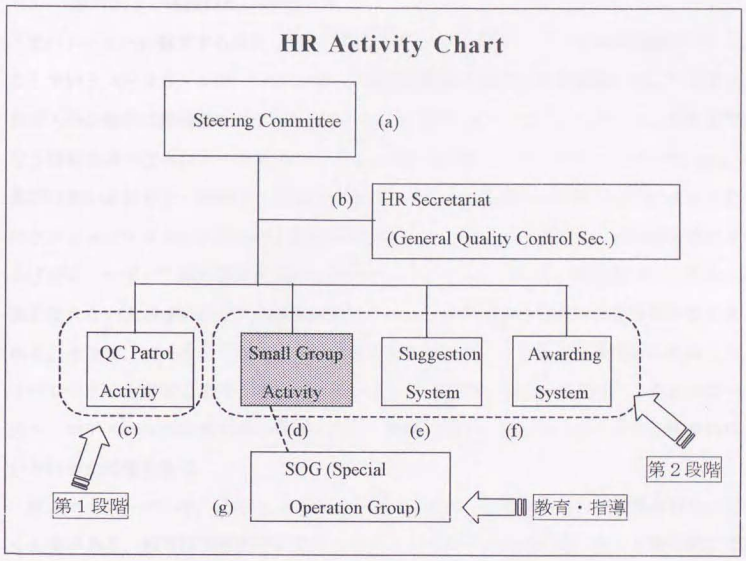
運営組織の概要を図6-5に示す。最も上位に位置する組織は，Steering Committee〔図6-5の(a)〕である。メンバーは社長，副社長，部長全員から構成される。HR運動の事務局はHR Secretariat 図中の(b)であり，General Quality Controlつまり品質保証部の下にある一般品質管理部に置かれている。HRはQCパトロール，小集団活動，提案制度，報酬システムの下位組織で構成されている。

(c)はQC Patrol Activityといい，課長およびリード・オペレーターが毎日工場内を監査し，問題発見活動を専門に行なう組織である。チェック項目は，5S, ESD(electric static discharge), Handling（製品の取扱い）などである。工場では操業間もないため，パトロール活動によって工場内の問題を発見することが重要であり，HR運動の第1段階としている。

第2段階として(d)のSmall Group Activityおよび(e)のSuggestion Systemこれらを表彰する制度としての(f) Awarding Systemを考えているという。

(g) SOG(Special Operation Group)は，現場を巡回して，指導・教育するグループであり，品質管理に関するフォローを行なう，QCパトロールとは別の組織である。メンバーは第Ⅰ，第Ⅱ製造部，品質保証部の専任スタッフで構成されている。

活動時間は，通常の仕事の中に組み込まれており，1ヵ月に30分の会合が2回行なわれる。時間外の活動については工場側に申請をして行なわれるが，基本的には手当ては出さないことになっている。



注）A 社フィリピン工場会社資料を参考にして筆者作成。

図 6- 5

A 社フィリピン工場の小集団活動の組織

活動参加部門は，現場および間接部門である。リーダーはラインリーダー（オペレーターより上の職長クラス）がなっている。テーマは生産性向上のためのあらゆる活動であるが，中でも 5S を中心とした改善に力が入れられている。

発表大会は年 2 回開催され，優秀なグループは表彰され，報奨金が支払われる。報奨金額は工場の裁量で決定される。上位グループ（A ランク）は，日本円で 10,000 円くらい，現地では比較的高額であり，C ランクは，1,000～2,000 円くらいである。

提案制度は，HR の一環として，導入されている（図 6-5 の(ｅ)）。また，「提案週間（"Employee Suggestion Week"）」が設けられており，1998 年の提案週間（12 月 7～12 日）では，194 件の提案が提出された。

(3)　教育および継続のための努力

オペレーターに教育する前に，移転の準備段階で，ローカル・コア・マンの育成を行なう。ここでいうローカル・コア・マンとは，小集団活動を推進する現地国籍人のことを指し，日本人の小集団活動推進者のことをコア・マンと呼ぶことにする[10]。コア・マンが現地で行なう移転初期の仕事にローカル・コア・マンの育成がある。ローカル・コア・マンは，小集団活動の本質をよく理解し，日本人マネジャーと現地国籍人の言語の相異によるコミュニケーション・ギャップを埋める役割を果たす。フィリピン工場では，小集団活動の立ち上げ前に，マザー工場で研修を受けさせている。オペレーターは，英語圏でない限り，英語が使えない人が多いので，現地語の教育マニュアルや活動の記録用紙を用意する必要がある。そこで，ローカル・コア・マンは日本で使用されているものを現地語に意訳して，オペレーターを教育したり，日本人マネジャーとの橋渡しをしたりする。このようにローカル・コア・マンの仕事内容は多岐に渡り，簡単に規定しにくく，マニュアル化されにくいといった特徴をもつ。

新人オペレーターは，月に1，2回程度入社するので，それに合わせて教育を行なっていく必要がある。教育は労務部門の担当である。この点は日本の工場，タイ工場と同じである。したがって小集団活動は，品質管理部門と労務部門の連携で推進されていることになる。

小集団活動に関する教育は，段階的に行なわれる。第1に5Sについての教育がなされる。第2ステップとして小集団活動を導入（教育）し始めている（1997年時点）。第3ステップが改善，次に品質（向上）がテーマとされる。

フィリピン工場では活動事例集を作り，工場のオリジナルテキストとして使用する。活動事例集は改善前後を写真で示し，目で見て現地のオペレーターが理解しやすくしている。日本側で活動のフォーマットを作ろうとしても，工場ごとに製造している製品は異なるから，活動事例集などで具体的に示す方が効果的であるという。

小集団活動の活動報告書のフォーマットは，日本のものと変えていないが，提案制度に用いる報告書は，何を書けばよいのか細かく具体的に指示しているので，日本のものと1/3くらい変えているそうである。

訓練段階は2つに分かれている。はじめにHR基礎教育が行なわれ，そのあとにOJT（On the Job Training）となる。HR基礎教育を終えると，グループを作り，登録する。その後のOJTは，グループベースで行なわれる。

1998年1月～11月までに，HR基礎教育は，のべ4,213人，OJTは，692グループに対して行われた[11]。

(4)　インセンティブ

インセンティブとしては，優秀グループの表彰，報奨金の授与，日本での発表会の参加などがある。この点は，タイ工場と同様である。1998年7月から12月には，合計77件受付けたが，HR Committeeによって，そのうち15が優秀グループ活動として選ばれた。これら15のグループリーダーは，再度活動を発表し，このうち3名が選ばれ，日本の本社の発表会に参加できる。

また，提案週間中に提案された194件の提案のうちベスト3が選ばれ，表彰される。

全社の表彰式は，工場のクリスマス・パーティにおいて行なわれる。予選に残った15の優秀グループ，最優秀3グループのリーダー達，7月～12月の優秀提案10件，7月～12月の最多提案者3名，および提案週間中の最多提案者3名らが表彰される。

4.　ベトナム工場への移転

ベトナム工場で生産されているものは，プリント基板（プリント板ユニット）である。製品は情報処理機器の部品であり，全世界に輸出される。HDD(Hard Disk Drive)の生産（タイ工場，フィリピン工場）より技術的には，比較的易しい。生板に素子を乗せる作業が中心である。操業時期は1996年6月である。株主構成は日本のA社本社の100%出資である。従業員は1997年7月で600人程度であったが，1,400名程度に増え，1998年9月には，1,100人の工場を新たに新設した。

移転に関する主な特徴は，タイ，フィリピン工場と異なり，共産主義体制の国に対する導入であるということである。トップ・ダウンの考え方が根づいているので，現場の自主性を重んじる考え方は受け入れにくい。適する導入方法としてトップ・ダウンかつ段階的な導入が試みられている。

(1)　小集団活動の概要

操業は1996年6月であり，小集団活動はその1年10ヵ月後の1998年4月に導入された。

従業員数は，1,500 人で，小集団活動のグループ数は，92 サークルである（1998 年 10 月現在）。小集団活動は，トップ・ダウン方式で導入，その後は段階的な導入を試みるという。段階的導入の方法は，第 1 段階としてトップ・ダウンで与えられた課題を解決し，第 2 段階で，自分たちで問題提起し，解決できるようにするというものである。

提案制度は導入が見送られている。今後，状況に応じて導入を検討するそうである。

小集団活動は全社共通項目であり，「当たり前の活動」として位置づけられているので，製造工場であれは必ず導入するとされている。ベトナムの工場では，HR という言葉を使わずに CF(Customer First)Activity という活動の一環として，高信頼性運動を推進している。CF（Customer First）Activity は顧客満足（Consumer Satisfaction）とほぼ同じ意味である。CF のほうが現地で理解されやすいということで活動名称を変更したという。推進組織は，CF Promotion Office といい，公式組織の中に組み込まれている。

1 グループ平均 14 人で，リーダーの職位はリード・オペレーター（日本では班長レベルに相当）であり，参加部門は現場および間接部門である。活動の参加率は，全員参加ということなので 100%である。

活動時間帯は，作業時間内および時間外である。時間内の活動は，1 ヶ月で合計 1 時間である。時間外の活動は，作業前か後のどちらかである。また，時間外の活動に対する会合手当ては，マネジャーが申請すれば出されるという。

テーマは管理者側でテーマを出していき，それを解決するという形で行なわれる。主なテーマは 5S，ESD が中心であるが，生産性，品質，改善についてというものもある。

発表会開催回数は年 4 回である。報酬制度，評価制度を早く現地対応させるために，3 ヶ月サイクルの評価，表彰制度にしたそうである。通常，1 年または半年で行われるから，かなり強力にプロモートされる体制がつくられているといえる。

インセンティブは報酬制度による賞金である。比較的高額で A 賞~C 賞まであり，A 賞は上限が 1 万円くらいで，現地では比較的高額である。C 賞は 1,000 円から～2,000 円くらいであるが，基本的には工場の裁量にまかせている。

(2)　教育および継続のための努力

ベトナムでは，技術者，オペレーターともに品質管理の知識の基礎を持っている人がほとんどいない。したがって，技術者に品質管理（QC）そのものの概念を教えることが，第一歩である。QC 7 つ道具を活用することを教え，品質状況の把握，改善を実施させるように

している。

新人は，月に1回新しく入ってくる。週2回入社のタイや月2回入社のフィリピンほどではないが，毎月，教育を行なう必要がある。教育担当部署は，人事部門であるが，技能教育は製造部が担当している。

入社時の教育プログラムとしては人事によるオリエンテーションが1日ある。会社概要，就業規則，安全衛生に関する知識を教育する。座学 4 日間で，部品，製造工程に関する知識，ESD，ISO 9000 シリーズについて学ぶ。その後，ハンダ付け，概観検査など工程ごとの作業訓練を3週間かけて行なう。QC 教育用の CD-ROM も作成されたので，これも教育に用いている。

これらの訓練が終了すると，実際のラインで1ヶ月間の OJT が行なわれる。ラインでの個々人の作業状態は，製造不良品管理データにより，チェックされている。不良率の高い作業者は再教育される。ハンダ付けなどの特殊技能に関しては，半年毎に再教育を行なっている。工程ごとに作業者に資格を与えている。工場では多能工化を目指し，工程作業について複数の認定を取得することを勧めている。

QC パトロールとして，15～30 分毎にスーパーバイザーとエンジニアが現場巡視を行なっている。操業当初は，簡単な 5S を働きかけたが，現在は作業指導を行なっている。

小集団活動は，QC パトロールでの 5S の働きかけが最初である。活動キックオフ後の中心課題は，不良分析，数値目標の設置である。また，品質と数量を 10 グループほどで競い，グループ表彰を実施している。

小集団活動は導入後，3ヶ月で見直しが行なわれ，細かいチェックが入れられる。全社（工場）レベルの発表会が，年 3 回開かれる。ちなみに日本では年全社レベル 2 回，事業部レベルでは原則 4 回，タイの工場では年 1 回，フィリピンの工場では年 2 回である。回数を多くすることで活動に刺激を与えようとしている。キックオフ後，3ヶ月経って，見直しが行なわれた。本社と現地工場との連携による見直しである。活動の記録用紙と報酬について，実際に活動を行なっている人と話し合って，修正が行なわれた。見直しをしてベトナム工場オリジナルのワーキングシート（活動記録フォーマット）を作成した。

ところで，現地で使用するテキストの作成であるが，テキストを現地化させるために A 社では，以下の方法を用いる。はじめに本社からテキストが渡され，それを現地でベトナム語に翻訳して使用する。活動事例が蓄積されてきたら，改善事例集をテキストとして用いて，定期的に見直しを行ない，テキストを使いやすいものにしていく。この方法は，フ

ィリピン工場と同様ということである。

第3節　小括

1.　小集団活動導入の成果と問題点

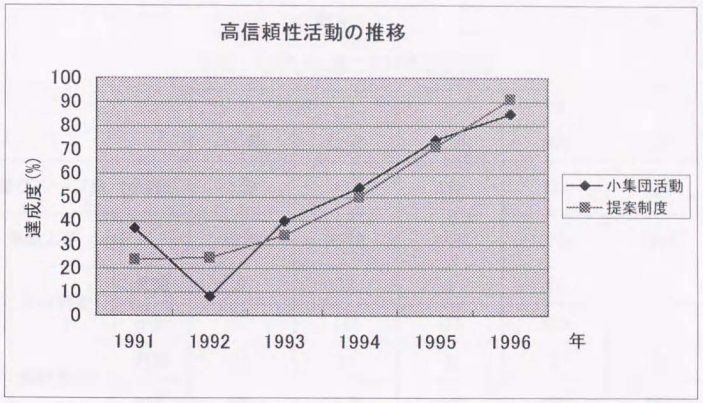
(1)　タイ工場での成果

主なものとして① 品質意識の向上，② 廃棄物，ごみについての意識が高まったこと，③ 小集団活動の発表会などを通じて，仕事に関連した資料を作る習慣がついたこと，④ ボトムアップ意識の芽生えたこと，⑤ チームで働く感覚を見に付けられたこと，⑥ 仕事に対する積極性が生まれたこと，⑦ 会社全体に対する意識が出てきていること，などが挙げられている[12)]。全てが小集団活動を導入した成果であるとは言い切れないが，活動と関連して出てきた効果である。

導入当初からのローカル・スタッフが辞めていないので，HR 運動は 1991 年 4 月の導入当初から継続してプロモートされている。活動は進み，比較的うまく行っているといえる。

小集団活動の成果は図 6- 6で示される。グラフは改善目標と実績の関係を示したもので，年々活発になっていることがわかる。これから目標を上げていくことになるであろう。

タイ人は，決められたレールの上を走るのは得意であるので，日本人が決めたことに従う。したがって，決められたレール以外の活動である小集団活動について，導入当初はその効果をあまり期待していなかったそうであるが，全社に対する意識，ボトムアップ意識の高まり，仕事に対する積極性がみられ，変わりつつあるという[13)]。



注）小集団活動の達成度は，目標達成件数／グループ・年で算出し，
提案制度の達成度は，提案件数／１人・年で算出。
A 社 Thailand 1997 年度取締役会資料をもとに筆者作成。

図 6- 6

A 社タイ工場　活動実績

(2)　タイ工場における問題点

活動開始から７年以上が過ぎ，いかにして継続的に動機づけていくかが最も大きな課題である。また，オペレーターの離職率は高くないが，工場規模の拡大により，週２回（火曜，木曜）新人が入社するため，「デイリー採用，デイリー教育」を行なう必要がある[14]。その場合，仕事のしかたから教えるのが第一であり，小集団活動に関わる教育は，後回しになってしまう。タイ人の作業員は，文章を書く事を億劫がる人が多いそうなので，小集団活動はある程度，時間をかけて継続的に行なう必要がある。成果発表会を年に 2 回行なうとしても，半年以上の時間が必要である。

(3)　フィリピン工場での成果

活動実績のデータ(表７)をみると，登録グループ数，活動人数ともに増加している。教育プログラム修了者の増加と合わせて考えると，順調に実績を伸ばしていると見てよいであ

ろう。

表 6-5

A 社フィリピン工場における活動実績

			1998		1999		
			11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
登録グループ数（小計）			129	134	136	172	175
登録人数（小計）			1328	1379	1399	1770	1803
グループ活動	受付件数	月間	9	32	2	10	10
		小計	81	113	115	125	135
	解決件数	月間	11	31	0	2	12
		小計	69	100	100	102	114
	進行中	月間	12	13	15	23	21
		小計	105	132	152	206	204
提案件数（小計）			70	290	328	414	679

注）A 社フィリピン工場の社内資料をもとに筆者作成。

(4)　フィリピン工場における問題点

この工場での最大の問題点は，ローカル・コア・マンの育成と維持である。現地国籍人女性 2 人がコア・マンとして働いていたが，活動をキックオフして半年経たないうちに辞めてしまった。これにより，現地のプロモーター（ローカル・コア・マン）の教育を一から行なわなければならなくなった。言語（フィリピンの場合，タガログ語）の壁をカバーするためにローカルマネジャー（ローカル・コア・マン）は，極めて重要な役割を果たすので，このことは痛手になった。対策としては，職務記述書の整備により，コア・マンの仕事を文書化して，突然辞められても，また，誰が担当しても仕事が継続できるように文書化を進めておく必要がある。

もう一つの問題点は，急激に工場の規模が拡大したため，教育が追いつかないことである。全従業員に活動の仕方，考え方を浸透（徹底）させるのが困難である。他の業務も忙しくなるから，それに伴って忙しさが倍増するので余計に困難である。生産量が徐々に拡大するならば，教育も追いつくのであるが，急激な拡大は，オペレーターの採用だけでも大変

である。どうしても小集団活動は，後回しになってしまう。

フィリピン工場の日本人マネジャーの印象では，フィリピン人は集団で働くのはあまり得意ではないということであった。また，仕事に対して，契約通り行なおうとする意識が強いので，5S の一つである「清掃」ということを考えてみても，掃除をするのは掃除担当者であるから，オペレーターの自分はごみを拾わなくてよいという態度が見られるそうである。これらは良い悪いということではなく，そのような考え方，行動様式を持っているということなのである。したがって，小集団活動をうまく機能させるためには，基本的に日本のスタイルとフィリピンとは異なることを念頭に置いて，現地でプロモートしている日本人担当者（コア・マン）が努力して，工場の働き方のスタイルを作っていかないと，できないものであるといえる。

(5)　ベトナム工場での成果

小集団活動は，1998 年 4 月 1 日にキックオフした。ベトナムの国自体において珍しい活動であったが，日本本社の担当マネジャーによれば，結果は上手くいっているという。その理由として考えられるのは，導入の方法が現地に適合的であったことと，珍しい活動ということで，注目度が高かったこともあるのではないかと指摘していた。

導入の方法については，問題解決のテーマや解決に要する期間などについて，トップが提示するトップ・ダウン式を採用していることが特徴である。これは，社会主義圏でいきなり従業員の自主性による小集団活動をはじめるのは，馴染まないであろうと考えられたからである。したがって，トップ・ダウンで導入し，幾つかの事例を集め，問題の発見や解決方法が理解された後で，オペレーターが自分たちでやっていく自主性を生かした活動にもっていく，という段階的な導入が効果的である。

(6)　ベトナム工場における問題点

ベトナムは，共産主義体制であるということで，社会的な環境の影響からか日本やタイ，フィリピンとは異なり，トップ・ダウンの文化が非常に強いということである。小集団活動は日本ではボトムアップの活動として捉えられるが，そういった前提に立ってしまうと，導入はうまく行かない。管理者に言われないと，何もやらない，現場レベルから意見が上がってこない，という点が指摘されていた。したがって，導入のアプローチを変える必要があったのである。

また，トップ・ダウンの文化ということで，操業２年半経過しているが，提案制度は導入していない。今後，状況に応じて導入が検討されるそうである。やはり，ボトムアップの改善や提案が行なえるようになるためには，慣れるための時間と訓練が必要のようである。「トップ・ダウンの方法で何年かやっていって，方法に習熟してくると，逆に自分たちで悪い問題点，解決すべき課題，もっとこうすれば良いのではないか（改善案）を自分たちで解決していくようになるのかなあ，それまではトップ・ダウンでやっていこうとしています。」というのが担当者の意見である[15)]。

2.　A 社にみる小集団活動の現地適応化

(1)　小集団活動移転の特徴

① A 社にとって，製造方法の都合上，必ず導入しなければならない活動としての必要性があること。たとえば，クリーン・ルームにおける電子機器の製造工程では，クリーン・ルームに埃を入れないことが品質にとって重要となる。そのため，製造工場であれば，必ず導入することとなっている。

② 本社が中心となって，各拠点の小集団活動を移転させ，育成していること。日本国内で小集団活動を全社的に統括している部署が，海外展開するさいにも支援の中心となっている。

③ ZD 運動から始まったこと。ZD 型の小集団活動は，職制内に運営組織を設け，直接仕事に組み込む活動であり，トップ・ダウンで活動が進められている。アジアの工場に導入するさいにも，この実施方式を踏襲し，トップ・ダウン方式で導入されていたが，これは導入方法としては適切なようである。

④ 日本からの出向者は，海外に工場が設立されるのであれば，当然導入されると考えており，小集団活動の移転に対する努力は，無意識のうちに組み込まれている。たとえば，A 社は日本で本社，関連会社においてグループ全体で小集団活動を導入している。行なってあたりまえの活動と考えられている。

⑤ 移転条件として，小集団活動の導入・推進の組織が通常の職制の仕事に含まれている（生産システム本部企画標準部という公式組織で一括してノウハウを蓄積している）こと。これは，海外展開の際に移転しやすい条件を備えているといえる。たとえば，基本となるテキストの作成は，本社の仕事である。また，現地に行って制度作り，

組織作り，教育，ローカル担当者の育成についても，日本の事務局の人が中心となっていることから，システマティックに移転が行われる。

⑥ 提案制度については，インタビューによると，工場によって導入したり導入しなったりする。タイ，フィリピン工場では操業当初から導入しているが，ベトナム工場では導入していない。ベトナム工場では小集団活動の導入のほうが，導入の順位は先であった。A 社の考え方によると，国により，国民の考え方や行動様式に相違があるので[16]，制度として無理に押し付けても良い提案は出されないので，時期をみて導入するという。たしかに，5S がしっかりできない段階では，さほど優秀な提案が提出されるとは思われない。

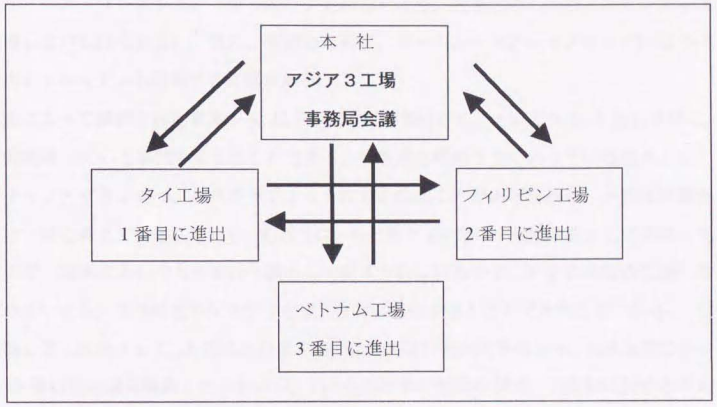
(2) 支援と連携

A 社では，アジアの生産拠点のうち，最も早く操業し始めたのがタイの工場であるが，他の 2 工場立ち上げに際して，タイ工場を参考にしている。日本のマザー工場は試作ラインなので，大量生産のラインで実際に発生する問題などは，タイ工場から聞いて，事前にチェックしたりする。フィリピン工場で小集団活動を導入するさいに，フィリピンに派遣されている日本人マネジャーがタイの工場を訪問し，ノウハウを学んだという。さらにエンジニアをタイ工場に送り，学習させた。また，フィリピン工場で小集団活動の活動記録フォーマットを作る時にも参考にしたという。タイ工場－フィリピン工場は同じ自由主義経済であり，連携が取りやすいこともあり，工場立ち上げから，小集団活動の導入にいたるまで，工場間の協力体制がある。

1998 年からはアジア生産拠点における小集団活動が 3 地域になったこともあり，「東南アジア 3 工場事務局会議」を日本の本社において開催し，企画標準部と各工場の担当者が集まり，一年に 1 回，実施内容や困っている問題（課題）を出し合うようにした。本社が相互の担当者を紹介し，担当者相互で連絡を取り合うように進めている。この会議では，ローカルの担当者も交えて意見交換を行ない，お互いのノウハウ，持っている情報の相互交流を図っている。

この会議のメリットは，各工場の担当者にとって刺激になること，人の行き来が自由でないベトナムへとは情報連携がとりにくいが，それらをフォローすることができること，移転の阻害要因など移転情報を社内にデータ化して保存することにより，本社に運営のノウハウが蓄積されること，他地域への工場進出の際にも利用可能となることが挙げられる。

本社からタイの工場には，人材，テキスト，提案制度に使う書類のフォーマットを提供している。本社が相互の担当者を紹介し，担当者相互で連絡を取り合うように進めている。本社と各工場との関係を示したのが図 6- 7である。タイとベトナム，フィリピンとベトナム工場との間に矢印がないのは，社会体制の相違による移転の障壁が存在するからである。



注）アンケート，インタビューをもとに筆者作成。
図中の ⇦ は，人やノウハウの流れをあらわしている。

図 6- 7

A 社東南アジア生産拠点に対する本社の支援および拠点間の連携

(3)　移転の阻害要因と課題

さいごに，3 生産拠点の調査から，重要と思われる移転の阻害要因を指摘し，これらの問題点にどう対処すべきかを考察する。移転の阻害要因は，活動時間や指導時間の不足，言語，ローカル・コア・マンの育成と定着と，大きく分けて三点を指摘することができる。

第一点めの移転の阻害要因は，生産量の確保に伴う業務量増大により，活動時間や指導時間が不足することである。あるいは，工場規模の拡大により採用が頻繁となり，小集団活動のために時間をかけて教育ができないことである（タイ工場，フィリピン工場）。

第二点めの移転の阻害要因は，言語である。オペレータークラスは現地語（タイ語，タガログ語，ベトナム語）を使用しているので，教育や活動の仕組みを作るためには，マニュ

アル，ワーキングシートの使用言語を英語ではなく，現地語に翻訳しなければならない。したがって，小集団活動の持つニュアンスを伝えるのは困難である。

第三点めは，ローカル・コア・マンの育成と定着である。ローカル・スタッフの中に小集団活動をオペレーションし，プロモートできる人がいないと，活動を移転し，継続させるのは非常に難しくなる。さらに，フィリピン工場のケースで紹介したように，育成したローカル・コア・マンにジョブ・ホッピングされないよう，定着化のためのインセンティブも考慮しなければならない。また，育成のために，ローカル・コア・マンとして行なうべき仕事のマニュアルも開発する必要がある。

調査によって確認された事実から，以下のように結論付けることができる。A 社の事例は，比較的成功している事例と見ることができる。移転が比較的うまくいっている理由としては，トップ・ダウンかつ，システマティックに行われたことがあげられる。小集団活動を仕事の一部と考えて推進している。A 社では，もともと ZD 型の小集団活動として展開してきたので，日本においても仕事の一環として捉えられているので，アジア地域の工場への移転のさいにも，基本的なコンセプトを変えずに，移転することができたと思われる。

結論の第二点めとして，A 社における小集団活動および移転の特徴から，当該企業にとって ｱ)企業の現地経営戦略とかかわる点，ｲ)小集団活動の活動の歴史，ｳ)移転に関する考え方，ｴ)企業内部の移転条件，のようにいくつもの要素が移転に関係していることが明らかになった。

A 社の事例は，小集団活動を全拠点に移転させており，比較的成功している事例である。A 社の特徴は，QC サークル(Quality Control Circle)活動ではなく，ZD(Zero Defect)運動をベースとした小集団活動を移転させていること，日本の本社が中心となって行なう移転であること，などであった。

《脚注》

---

1) 大蔵省印刷局発行 [1997]『有価証券報告書総覧 A 社』大蔵省印刷局。

2) 競馬で賞金の計算をするシステム。

3) A 社 新人研修用社内資料「高信頼性運動」p. 2。

4) A 社 [1986]『社史Ⅲ（昭和 50 年～60 年）』p. 53。

5) A 社前掲社史, p. 51。

[6] A 社前掲社史, p. 53。

[7] A 社タイ工場 1997 年度取締役会資料より。

[8] 5S とは，整理(Seiri)・整頓(Seiton)・清掃(Seisou)・清潔(Seiketsu)・躾(Shitsuke)をローマ字表記したときの頭文字をとったものである。

[9] A 社フィリピン工場 1999 年社内資料より。

[10] 活動推進者は facilitator と呼ばれるが，本稿では，移転のさいにその重要性を強調したいので，コア・マンという言葉を使用している。

[11] A 社フィリピン工場 1999 年社内資料より。

[12] 筆者のアンケート（A 社生産システム本部 1997 年 7 月），およびインタビュー（A 社タイ工場 1997 年 10 月）による。

[13] 筆者のインタビュー（A 社タイ工場 1997 年 10 月）による。

[14] 筆者のアンケート（A 社生産システム本部 1997 年 7 月），およびインタビュー（A 社タイ工場 1997 年 10 月）時点。

[15] 筆者のインタビューによる（A 社生産システム本部 1998 年 10 月）。

[16] 例えば，提案制度による報酬を，収入が増える機会であると考えて，敏感に反応する国と，自分より地位が上の人に対して意見を述べるのは憚られると考える国民（下のものに意見を出されるのは自分の職務が侵されていると考える上司）とでは，制度の意味はかなり違ってくるだろう。

第7章　ケース・スタディ　— B社 —

第7章では，自動車の電装品の組立を中心とするB社の事例を取り上げる。B社は，アジアでは，タイ，インドネシア，韓国，マレーシア，台湾，フィリピンに工場を設立している[1)]。B社は，本社が中心となって移転を行なっているわけではないが，すべての工場に小集団活動が移転している事例である。B社の小集団活動は，QCサークル活動である。日本では「自主性」を強調しているが，そのままのかたちを移転するわけではなく，拠点ごとに，環境に合わせて，実行方法が変更されている。本章では，拠点ごとの実行方法の相違を比較検討することにより，現地化を考察する。

第1節　日本における小集団活動

1.　導入のねらいと展開

(1)　企業概要と小集団活動導入の経緯[2)]

B社は，1949年12月に自動車メーカーの電装部門が分離独立するかたちで設立された。1996年度のデータによると，事業内容は冷暖房機器32.9%，電装品及び制御製品28.9%，燃料噴射装置16.4%，ラジエーター5.4%，メーター3.9%，フィルター2.9%，その他自動車製品，その他製品である。近年，通信分野およびFA・電応・環境分野へと事業領域を拡大させている。資本金1,298億円，従業員数約39,600人，売上高は約1.383兆円である。海外生産比率は20.0%である[3)]。

B社は1964年に小集団活動（QCサークル活動）を導入した。日科技連では1962年からQCサークル活動を提唱し始めているが，B社が1961年に「デミング賞実施賞」を受賞したこともあり，受賞後ということで日科技連からB社の常務が日科技連東海支部の支部長の要請をうけた。そこで社内にQCサークル活動が導入されることになった。導入以前には，組長を中心とする品質・生産性にかんする改善活動が存在したが[4)]，QCサークル活動

導入を機に，組長をリーダーとする 12 の QC サークルが結成された。メンバーは班長と一部ライン作業者 15～20 名から構成された。

表 7-1

B 社 日本の工場における小集団活動

小集団活動導入時期	1964 年
推進組織	品質管理部 企画・QC グループ
会合時間	作業時間外（就業後） 120～180 分/月 60～90 分×２回
賃金支払 会合手当	なし あり（研修助成金） 時間当りで支払われる （通常の賃金より安い賃率）
参加率	100%　（全員参加）
発表大会 回数	２回／年

注)インタビュー（1997 年 7 月）をもとに筆者作成。

1 年間の試行期間を経て 1965 年に QC サークルを全社に拡大し，今度はリーダーを班長とした「サブサークル」として運営することとした。このようにして全社展開された小集団活動は，オペレーターに対して「品質意識，問題意識，改善意識を喚起する場」となった[5]。1969 年には，サブサークルのメンバー数が 43 名と多すぎるサークルができてしまったため，5 つに分割し，「ミニサークル」を作った。現在の小集団活動は，ミニサークルの規模で行われるのが通常である。この段階で，サークルの種類は，「QC サークル」「サブサークル」「ミニサークル」の 3 種類になり，QC サークルのリーダーは，係長，班長が務め，ミニサークルのリーダーは第一線の現場で働くベテラン従業員が務めるようになった。そして，しだいに職制主導の活動から，自主的なテーマ設定を行ない，活動する自主活動へと移行していったのである[6]。また，1967 年にはパートタイマーによるサークルも結成され，従業員のみならず，季節従業員も含め第一線の職場における活動となってい

った。

1986年には，オペレーターがリーダーとなって活動するミニサークルのみで十分自主活動ができるようになったとの判断から，QC サークル，サブサークルを解消し，ミニサークルを QC サークルと呼ぶことになった。係長，班長はアドバイザー，課長はコーディネーターとしてそれぞれの立場で指導を行なうことになり，各製造部では QC サークル委員会を組織し，部長が委員長としてまとめ役となった[7]。

表 7-2

B 社における品質管理及び小集団活動関連事項

時期（年）	できごと
1950	検査係において QC の導入，管理図，抜取検査，実験計画法に対する研究を開始
1951	管理図法の採用
1952	抜取検査法の採用
1954	QC 教育用テキストの作成 QC 教育の推進
1956	品質管理室，品質管理委員会の設置
1957	全製品について製品別 QC 委員会の設置 企画管理室の新設 「品質の作り込み」の思想
1958	製造各課に QC スタッフの設置
1959	QC 活動強化のため各部長補佐の専任部署を設置
1960	組長の講師による QC 教育 オペレーターに対する QC 教育の推進 全員参加の QC 体制の推進
1961	「デミング賞実施賞」を受賞
1964	QC サークルの発足
1969	PM サークルの発足 FQC 賞（現 QC サークル石川馨賞）受賞
1971	「PM 優秀事業場賞」受賞
1973	第 1 次「100%良品を作ろう」運動の開始（～'76）
1976	第 1 回品質管理大会の開催

1977	第 2 次「100%良品を作ろう」運動の開始（～'79）
1979	なぜなぜサークル活動開始 ＊1
1980	第 3 次「100%良品を作ろう」運動の開始（～'82）
1983	第 1 次「世界の B 社，みんなでやる TQC」をスローガンとした運動の開始（～'85）
	TQC 役員・部長研修開始
1986	第 2 次「世界の B 社，みんなでやる TQC」をスローガンとした運動の開始（～'88）
1989	「世界の B 社，お客様満足度 100%」をスローガンとした運動の開始（～'94）
1994	ＣＳ向上委員会の設置
	TQC を TQM に変更（管轄部署は，品質管理部から総合企画部へ移管）
1995	「世界一競争力のある製品を作ろう」をスローガンとした運動の開始（～'97）

出典：『B 社 35 年社史』，『B 社 50 年社史』，「B 社品質保証ガイド」を参考に筆者作成。
＊1　なぜなぜサークルは，事務・間接部門の小集団活動である。

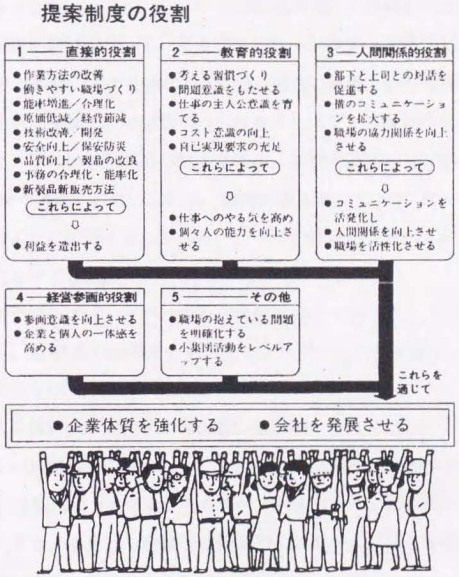
(2)　活動の多様化

1971 年には「全員参加の PM 活動」（トータルな PM＝TPM）の推進により，PM 優秀事業場賞（以下 PM 賞と略記）を受賞した[8]。小集団自主活動の動機づけによる PM 活動であり，従来身近な品質問題をサークルのテーマとして取り上げていたが，PM 賞への挑戦を機に設備の管理・改善をテーマとして取り上げることにしたという[9]。PM サークルは，QC サークルを活動母体として拡大発展させて作られたものである。その後は，安全をテーマとする活動も行われ，QC サークル，PM サークル，安全サークルが並存するようになり，B 社の小集団活動は多様化していった[10]。

B 社における TQC から TQM への名称変更については，1993 年に取引先企業の企業グループの会議において TQC の概念が検討され，1994 年にはグループ各社で新しい時代にむかって，従来の TQC を包括する新しい価値を創造するためのマネジメントを付け加えたものを TQM とする考え方が採用された。TQC は品質管理部門で管轄していた活動であったが，TQM は総合企画部の管轄となり[11]，名称変更と同時に管轄組織も変更となった。ただし，サークル活動を推進している部署は，品質管理部門である。

(3) 提案制度について

B 社の提案制度は「発明改善提案制度」と呼ばれており，1956 年に発足した。管轄は人事部である。社内ガイドブックによると，「会社の中のあらゆる仕事に関して，従業員のみなさんから意見や考え(提案)を聞き，作業の改善や経費の節約，能率向上を図って会社をより良いものにしていくと共に，提案をした人に対してはその内容を審査した上で適当な報賞を行なう制度」であるとしている。



出典：B 社「アイデア開発ハンドブック」p.32。

図 7-1

B 社提案制度の役割

(4) B 社における小集団活動の変遷

B 社の小集団活動の歴史を振り返ると，1964 年に組長を中心とする改善活動から，12 の QC サークルが結成され，1969 年には全社展開された。その後，1971 年に QC サークルの

組織をベースとしたPM活動（TPM）が推進されて活動が多様化した。1978年には，事務・間接部門にも展開された。現在ではTQM活動の一環として位置づけられている。

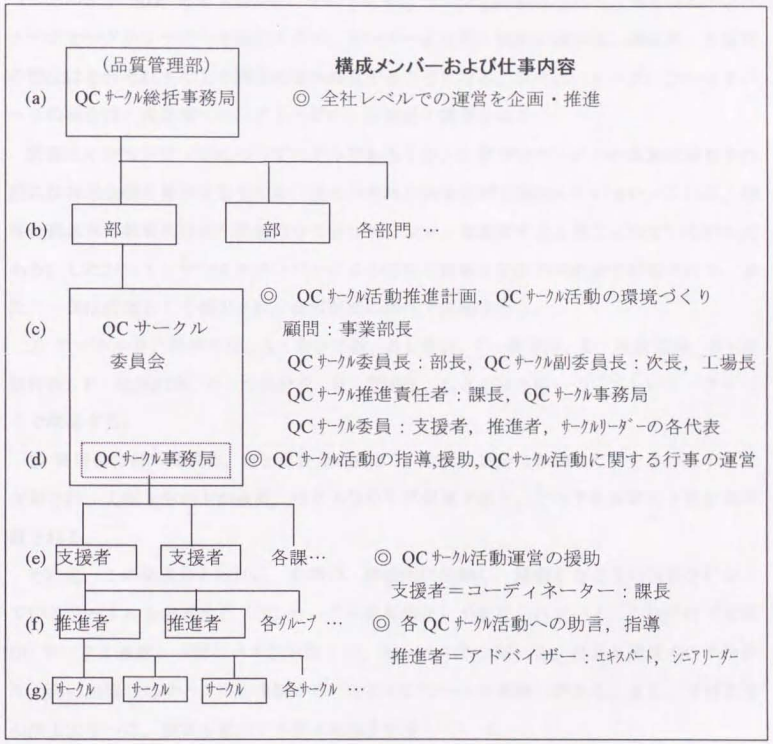
歴史的な展開を見ると，活動の意味と内容が変化してきていることがわかる。変化の第一点めは，活動の中心が，導入期には管理者（組長）をリーダーとする活動であったが，中堅クラス（班長），さらにオペレーターへと，サークルのリーダーがしだいに第一線の作業者に移行したことである。第二に，リーダーのシフトにともない，活動推進主体がオペレーターになるとともに，パートタイマー，季節従業員にも活動をひろげたことである。第三に，テーマ設定が職制主導から「自主的」なテーマ設定へと移行したことである。導入初期は，1950年から続いてきた職制による作業改善の延長という性格が強かったが，オペレーターによる自主活動として位置づけられるようになり，身近なテーマを取り上げることが多くなった。第四に活動内容の拡大である。品質問題のみならず，設備，安全，コスト，納期，5Sなど多岐にわたっている。現場作業に関して，QCサークルで何でも取り組むことができるように成長させ，オペレーターの管理をQCサークル活動という求心主体の管理に一本化させてきた。

B社の展開の特徴は，オペレーター中心の活動に移行するスピードの早さである。1964年に導入してから，翌65年には組長から班長をリーダーとする活動にしている。さらに4年後には，第一線のオペレーター（ただし，ベテランのオペレーター）をリーダーとする活動にした。これに伴い，「自主的」な活動の強調が一貫して行われてきた。例えば，効果金額は，全社レベルで集計しないこと，人材育成，職場の活性化の側面を強調していることである。B社は国内でトップレベルのサークルを育てている実績があるが[12]，このことは，日本においては，必ずしも金額的な効果やインセンティブを強調しなくても，上司の支援により活動が高度化できることを示している。

将来的な展開としては，1994年にTQMへの変更を行なったが，あまり時間が経過していないので，結果を述べることはできないが，TQMはTQCと比較して，トップの方針と現場との方向性を合わせ，トップダウンの要素が強い[13]。したがって，筆者はB社の小集団活動について，自主性が一層強調される方向より，レベルアップした活動は職制主導型に回帰するのではないかと考える。

2. 運営組織

B 社は事業グループ制を採用しており，4 つの事業グループ，2 つの事業部と 5 つの機能部門（センターと呼ばれている経営企画や技術開発などの部門と，営業グループ）に分かれている。品質管理部はこのうち，機能部門の一つ生産推進センターの中にある。



出典：B 社社内資料（「QC サークル推進者・QC サークルリーダーのための QC サークル活動推進ガイドブック」1994，1997 年,品質管理部発行，および「B 社品質保証ガイド」）を参考に筆者作成。

図 7- 2

B 社小集団活動推進組織

また，事業グループはさらに細かく，事業部―部―室・工場―課―班となっている。小集団活動は，品質管理部の中のQCサークル総括事務局〔図7-2の(a)〕が全社の中心となって推進しており，職制組織の部内〔図7-2の(b)〕にそれぞれQCサークル委員会(c)を設け，各課長が支援者（コーディネーター(e)）,シニアリーダーまたはエキスパートが推進者（アドバイザー(f)）として置かれ，その下に各サークル(g)が結成される。通常はオペレーターがサークルリーダーを担当するが，リーダーが班長，係長の場合は，推進者，支援者の職位はそれぞれすぐ上の職位の者が担当することになる。例えば，リーダーがエキスパートの場合は，推進者・シニアリーダー，支援者・課長となる。

評価とインセンティブについてはどうであろうか。B社ではサークルの活動成果発表の際には効果金額を算出するものの，全社でそれら効果金額を集計していない。これは，効果金額よりも教育的効果や職場のコミュニケーションを重視すると考えられているからである。したがって，サークルメンバーによる①自己評価と②社内発表会で評価される。また，一部は提案として提出され，提案制度の枠内で評価される。

① サークル自己評価では，A：会合回数，B：発言，C：参加率，D：改善意識，E：完結件数，F：発表内容，G：役割分担，H：雰囲気，などの項目にいついてレーダーチャートで確認する。

② 発表会は部内発表会，全社発表会がある[14]。全社発表会に参加したサークルはすべて表彰され，上位3分の1が金賞，残り3分の2が銀賞であり，それぞれ表彰状と記念品が渡される。

その他，この発表会とは別に，計画的・継続的に活動し，模範となる良い運営を行なっているサークルを表彰する「QC サークル表彰制度」が設けられている。これには「定例QCサークル表彰」（部レベル別年間1回，課レベル年2回）と，全日本選抜QCサークル大会に出場したサークルを表彰する「特別QCサークル表彰」がある。また，日科技連の洋上大学へは，褒賞も兼ねて年間4名程度派遣している。

B社では小集団活動と提案制度が併用されており，小集団活動の成果についてサークルの代表者が提案し，報賞金をメンバーで分ける方法が採られている。そこで金銭的なインセンティブについて説明する。

提案制の報賞金について詳細は公表できないが，13等級が最も下の級で200円，特級が70,000円，特級以上の効果がある場合は，評価ポイントが加算され，最高額200,000円となっている。これ以外に累積ポイントによる表彰制度もある。一つ一つの審査された提案

は等級が決定され，評価がポイント化されるが，このポイントを入社時から加算し，累計ポイントによる表彰制度も設けられている[15]。

3. 教育制度

B 社の品質管理教育は，技術者教育と技能者教育に大別される。前者は SQC 手法を中心とした教育であり，小集団活動は主に技能者教育の中で行なわれるので，ここでは技能者教育を見ていく。その概要は表 7-3に示される。

技能者に対しては，主に品質意識の高揚と，仕事の中で QC 7 つ道具が活用できることをねらいとしている。また，班長や係長には，QC サークル活動の進め方や QC 7 つ道具の使い方が教育できるようにするための教育が計画されている[16]。

表 7-3

B 社ＱＣ，小集団活動にかんする教育

対象	時期	期間	ねらい	教育の方法	教育内容
新入社員	入社時	2 時間	QC の考え方の理解	製造部スタッフ（工場長付）	品質管理の考え方，品質意識，QC サークル活動，QC7 つ道具（一部）
QC サークルリーダー	サークルリーダーになった時（入社 5～10 年くらい）	8 時間×3 回	QC サークルリーダーとしての知識，QC サークルの進め方	製造部スタッフ	体験学習による QC7 つ道具の習得，問題解決型，課題達成型の手法の習得
班長新任	班長(入社 10 年くらい)	1 泊 2 日	第一線監督者として，品質管理の基本を身につける	品質管理部スタッフ	不具合発生事例の紹介，品質問題解決の方法，グループ討議　他
QC サークル推進者　Ⅰ	班長 係長(入社 15～20 年)	1 泊 2 日	QC サークル活動の指導のし方を身につける	品質管理部スタッフ	QC サークル活動の進め方，新 QC7 つ道具の使い方，グループ討議，課長，工場長の職場体験談
QC サークル推進者　Ⅱ	課長(入社 20 年～) 工場長	1 泊 2 日	〃	品質管理部スタッフ	QC サークル活動の推進と管理者の役割，QC 発表に対する講評の仕方

注) 社内資料（「品質保証ガイド」B 社品質管理部発行）およびインタビュー（B 社 本社，2000 年 1 月）をもとに筆者作成。

4. 活動の成果

成果は有形効果と無形効果がある。有形効果については，先にも述べた通り，人材の育成，職場の活性化に大きな比重を置いているので，個々のサークルで効果金額を算出するが，改善効果金額は全社で集計していない。したがって，その他の指標で表わすことにする。発表件数は 1 サークル当り年間 1.7 件である。この数値は数年間ほぼ変わらず，安定している。

無形効果については(1)技術,技能の伝承と能力の発揮，(2)明るい職場づくりによる職場の活性化，(3)職場の管理体制の充実，(4)優れた管理・監督者へと成長していくためのマイル・ストーン，の四点が挙げられている[17]。

提案件数もサークル活動の成果であることが多いので，これを有形効果に含めることにすると，以下のようなデータが挙げられる。提案件数は，個人提案とサークル活動の成果をある一人の代表個人の提案として提出し，褒賞を分ける場合があるので，両者を厳密に区分できない。しかしながら，日本では小集団活動が活発であると個人提案件数も多くなるので合計した値は小集団活動の成果の一部であるといえよう。

表 7- 4

B 社提案件数

年度	提案件数	うち製造部門（件）	件／年・人
1997	376,000	346,000	14.40
1998	356,000	327,000	14.23

注）インタビューにより，筆者作成。提案件数は個人による提案も含まれる。

第２節　東南アジア工場への移転

1.　工場概要と小集団活動の移転状況

表 7-5にＢ社のアジア生産拠点（除中国，インド）の概要を示す。6ヶ国に進出しているが，1998 年 6 月末時点のデータを見ると，従業員数はタイが 1,240 人，インドネシアが 1,185 人，マレーシアが 1,202 人，フィリピンが 96 人，台湾が 304 人，韓国が 885 人となっている[18]。小集団活動は全ての生産拠点に移転しているが，ここでは従業員数から見て 1,000 人以上の大規模な工場であるタイ工場，インドネシア工場，マレーシア工場を中心に見ることにする。

なお，1998 年 12 月には ASEAN 域内および台湾への再投資または低利の融資を行ない，資金の域内自立化を図る目的で，シンガポールにＢ社 100%出資のアジア地域の持株会社を設立した。表 7-5はアジア地域持株会社の設立以前のデータになっているが，Ｂ社が保有していた持分がこの会社に移されたこと，持株会社が設立されてからあまり時間が経過していないことを考慮に入れると，所有構造の変化が小集団活動に与えた影響はあまりないと考えて差し支えない。

表 7-5

Ｂ社アジア 6 工場の概要

国名	タイ	韓国	インドネシア	マレーシア	台湾	フィリピン
設立 操業 従業員数	1972 年 8 月 1974 年 2 月 1,258 人(18)	1976 年 6 月 1977 年 9 月 892 人(7)	1975 年 5 月 1978 年 1 月 1,199 人(14)	1980 年 4 月 1983 年 8 月 1,231 人(29)	1987 年 2 月 1988 年 4 月 320 人(16)	1995 年 3 月 1996 年 2 月 103 人(7)
株主	Ｂ社　36% 現地資本 64%	Ｂ社　50% 現地資本 50%	Ｂ社　44.2% ａ社　4.4% 現地資本 25.7% 現地資本 25.7%	Ｂ社　40.4% ａ社　27.3% ｂ社　32.3% *1	Ｂ社　80% 現地資本 10% 他　10%	Ｂ社　90% ｃ社　5% ｄ社　5% *2
生産品目	電装品 エアコン プラグ	メーター フューエルポンプ	エアコン ラジエーター プラグ フィルター	電装品 エアコン ラジエーター ヒーター	電装品 ラジエーター エアコン ヒーター	メーター カーエアコン

出典：『'96 海外進出総覧』東洋経済，および会社案内（1997 年）を参考に筆者作成。
注)『'96 海外進出総覧』を参考にしているため，従業員数について本文と若干の相違がある。
*1　a 社，b 社，c 社は日本企業。
*2　d 社は B 社のフィリピン子会社である。

なお，B 社は 1997 年以降，東南アジアの生産拠点にたいする出資比率を軒並み引き上げているので，表 7-6に示した。

表 7-6

B 社東南アジア生産拠点に対する近年の出資比率

国名	タイ	韓国	インドネシア	マレーシア	台湾	フィリピン
株主	B 社　47% 現地資本 53%	B 社　51% 現地資本 49%	B 社　58.3% e社　10% a 社　6% 現地資本 25.7%	B 社　72.7% a 社(ﾏﾚｰｼｱ国籍)　27.3%	B 社　80% 現地資本 20%	B 社　95% c 社　5%

注)　2000 年 10 月現在のデータ。
*1　a 社，b 社，c 社，e 社は日本企業。
*2　d 社は B 社のフィリピン子会社である。

表 7-7

B 社アジア 6 工場の小集団活動の移転

国名	タイ	韓国	インドネシア	マレーシア	台湾	フィリピン *1
小集団活動導入時期	1980 年	1980 年	1980 年	1984 年 NDCP'1986 年	1991 年	1997 年
導入までの期間	6 年	3 年	2 年	1 年	3 年	1 年
推進組織	品質保証部 QA	TQM 事務局	品質保証部 QA	品質管理 QC	品質課 QC	
リーダーの職位	GL (グループリーダー)	オペレーター	GL 班長	班長	班長, オペレーター	オペレーター
会合時間	作業時間内 120 分/月 30 分×4 回	作業時間内 60 分/月 60 分×1 回	作業時間外 90 分/月 90 分×1 回	作業時間外 240 分/月 60 分×4 回	作業時間内 120 分/月 60 分×2 回	作業時間内 240 分/月 60 分×4 回
賃金支払	あり (時間内賃金)	あり (時間内賃金)	なし	あり (残業手当)	あり (時間内賃金)	あり (時間内賃金)
会合手当	なし	+500W/回	+Rp 500 (菓子代)	なし	+255 円/2 回	なし
参加率	96%(全部門)	95%(全部門)	90%(製造部門)	80%(全部門)	80%(全部門)	99%(全部門)
発表大会回数	2回/年		1回/年	1回/年	3回/年	1回/年
優秀発表に対する報奨金	全社で上位 8 サークルに対し, 1 人あたり 300 バーツ			全社優秀サークル最高 700RM 参加賞として, 50RM	1 位:3,000 元 2 位:2,000 元 3 位:1,000 元 優秀賞:500 元	
労働組合	あり				あり	

注) インタビュー (1997 年 7 月 B 社 本社 総合企画室) をもとに筆者作成。
*1 フィリピン工場は 1997 年に導入であったため, インタビュー当時(1997 年), 組織・制度を構築中であったが, 基本的には, 日本に準じるということであった。なお, 小集団活動の導入は, 当初の予定より早かったという。

表 7-7では, 小集団活動の移転状況を紹介している。ここから 1980 年に移転が始まり, 1980 年以降に操業を開始したマレーシア, 台湾, フィリピンでは 1~3 年のうちに移転している。マレーシア, フィリピン工場は操業開始から, 1 年以内と非常に早いスピードで移転が進められている。B 社においては, 本社からの強力な働きかけがなくても「行なわ

なければならない活動」と捉えられていることが分かる。

2. タイ工場への移転[19]

タイ工場では電装品，エアコンなどを生産している。工場の操業は1974年であり，B社の東南アジア工場の中では，最も古い。所有構造は，B社が36%所有であるが，経営の主導権は日本側が握っている。従業員数も1,000名を超える大規模工場である。タイ工場の小集団活動は，B社のアジア生産拠点の中でもっとも盛んである。製品の販売先は，タイに進出した日系自動車メーカー，二輪車メーカーである。1997年より，アセアン地域に供給を開始している。

(1) 小集団活動の概要

小集団活動は1980年に導入された。1980年はB社の海外工場に初めて小集団活動が移転した年であり，インドネシア，韓国の工場へも導入された。B社の海外工場においては最も早い段階に移転された工場である。

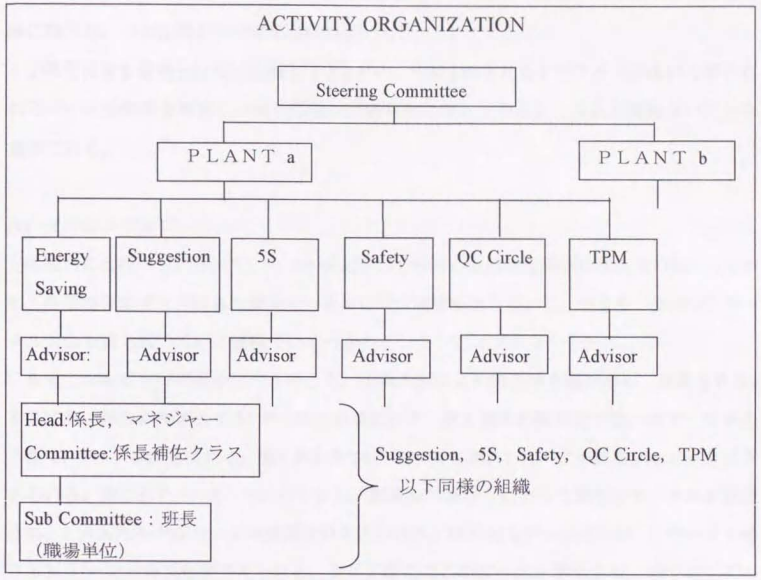
タイ工場における小集団活動のねらいは，発言の場を与えることによって，従業員のやる気を引き出すことと，off－JT，OJTによる人材育成である。

活動のテーマは，おもに品質向上や生産性向上にかかわる改善であり，全体の8～9割を占めていて，職場の活性化，人材育成，第一線の品質管理，など他の目的より圧倒的に多い。将来的には，職場の活性化のためにもサークル活動を用いたいという。現地工場の日本人担当者によると，活動のレベルは簡単な工夫程度であり，日本と比べて低い。

現在はテーマ設定が比較的自由なので，今後の目標としては，会社または課，部門の目標や方針に沿ったテーマが設定されることが挙げられており，活動の高度化が望まれている。

(2) 運営組織

小集団活動は，会社活動の委員会（Committee）として位置づけられている。QCサークルはSuggestion（提案制度），5SやSafety（安全），TPMとともに併用されている（図7-3を参照）。



注） B 社社内資料（2000 年 1 月）をもとに筆者作成。Plant b も Plant a 同様に Energy saving, Suggestion, 5S, Safety, QC Circle, TPM 活動を行なっているが，上図では省略した。

図 7-3

B 社タイ工場における運営組織

(3) 教育および継続のための努力

QC サークル教育は，① 新入社員全員を対象とする教育を 1 時間×1 回，② QC サークルリーダークラスへの教育を 2 時間×2 回，行なっている。日本と同じように階層別教育も行なっている。さらに，タイ工場独自の教育システムも構築中であるという。

また，指導体制についても，職制はサークルからの質問に対する回答や指導，活動にかんする相談に応じるようにしている。毎週活動しているので，会合の報告書を提出させて，進捗状況をフォローしている。

継続・定着化させるために行なっていることは，活動を通常の業務の一種として扱っていることである。活動時間を作業時間内に置いていることや人事考課の中に含めて考えてい

ることなどが挙げられる。さらに，顔写真入りのQCサークルフォローアップ・シートを工場に掲示し，つねに関心が向くようにしている[20]。

小集団活動を嫌がられない活動とするために，日本人から見るとプライドが高いと感じられるタイ人の気質を尊重し，何か間違いが明らかになったときに，当人を責めないことも重要である。

(4) インセンティブ

時間内に行なっているので，テーマが完了しても特に金銭的な報酬は与えていない。しかし，全社の発表会で選ばれた優秀サークルには，報酬を出している。つまり，社内QCサークル大会を勝ち抜いていく過程でいくつかのインセンティブが与えられる。

まず，マネジャーが全サークルのうち，活動内容により約半数を選び出し，発表させる。そして第1回目の発表会で50サークルが選ばれる。第2回目の発表会では，50サークルのうち14サークルが選ばれる。選に洩れた36サークルには，1サークル当り300バーツが与えられる。選ばれた14サークルの中から，課長と工場長らによって優秀8サークルが決定され，1人あたり300バーツの報奨金が与えられる。残りの6サークルには，1サークル当り600バーツの報奨金が与えられる。タイ工場ではこのサイクルを年2回，繰り返している。

他のインセンティブとしては，小集団活動への貢献が，給与に反映するようにしている（給与に関する評価全体の5%を占めるという）。また，毎年の昇給，ボーナス査定とリンクさせ，QCサークル活動の成果を業績の一つとして，人事考課の対象としている。

3. インドネシア工場への移転[21]

インドネシア工場では，エアコン，ラジエーター，プラグ，フィルターを生産している。販売先は国内の日系自動車メーカー，日系二輪車メーカーのほか，タイ，マレーシア，フィリピン，シンガポール，中東に輸出している。

(1) 小集団活動の概要

インドネシア工場の操業は1978年であり，小集団活動は1980年に導入された。当該工場

では，小集団活動は，作業時間外活動である。

活動の目的は，職場の活性化である。次に人材育成と改善である。テーマの具体例を見ると，不良低減や生産性向上があげられている。企業側の期待としては，モラールアップや，PDCA[22]の考え方を身につけさせることなどが挙げられている。

(2) 運営組織

取引企業の TQC 対応のための組織（ATQC 組織委員会：ASTRA TQC）があり，そこで推進している。年 4 回（3 ヶ月に 1 回）の割合で，推進会議を開催している。ASTRA をはじめとして，トヨタの大会，クボタの大会に参加している。

(3) 教育および継続のための努力

各サークルのメンバーには，基本的な考え方，PDCA，QC 7 つ道具について，計 24 時間の教育が行なわれる。サークル活動に対する関心を持たせるためには，マネジャーによる啓発が大切である。また，つねにサークルの進捗状況を把握するため，活動報告書をチェックし，フォローする。ミーティングの結論を職場に掲示することとされているが，これは日常の仕事の中で意識を高めるよい工夫である。

(4) インセンティブ

サークル活動が完了すると，各メンバーに Rp10,000 をボーナスとして支給する。テーマが完了したサークルから，トップ 6 サークルが選ばれる。そのうち最優秀サークルには，各メンバーにボーナスとして，Rp75,000 を支給する[23]。ベスト 3 サークルは他社の QC 大会に出場できる。

4. マレーシア工場への移転[24]

(1) 小集団活動の概要

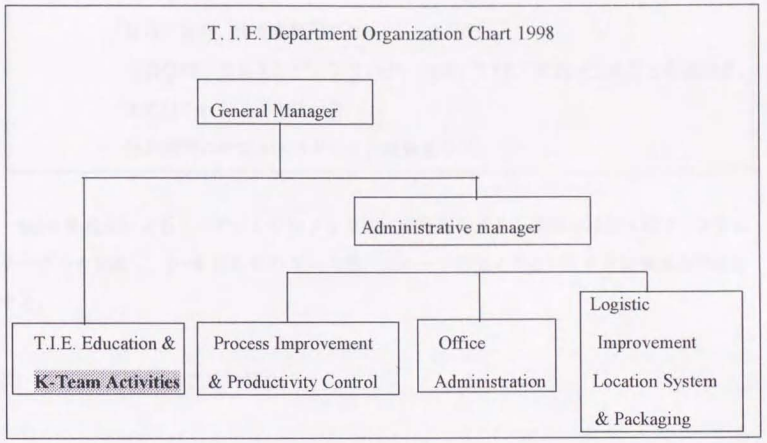
マレーシア工場の操業は 1983 年であり，小集団活動は 1980 年に導入された。当該工場では，小集団活動のことを ” Small Group Improvement Activity; SGIA” という名称で表現している。工場ではこの活動を「SGIA は QCC としても知られている活動であり，職場における改善志向のチームワーク活動である。これは，システマティックな問題解決技法を用い

て，従業の育成，管理状態を確立するため，モラールの向上，職場のコミュニケーション増進をはかるための活動である。」と定義づけている。

活動の目的は，第一に人材育成であり，現地従業員に対する品質及び生産性改善活動の進め方等の教育をおこなうことである。つぎに職場の活性化，改善（品質，生産性，安全，TPM など）および維持管理（5S，安全，標準の徹底など）である。工場としては，① 従業員の継続的な改善意識，② 改善手法の取得，③ チームワークの意識向上に期待している。具体的な活動テーマには，工程改善による品質改善や生産性向上，コストダウンがある。

(2) 運営組織

工場では，品質，コスト，カイゼンにかんして，生産性改善活動と QC サークル活動を並存させていて，教育も両者一括して行なっている。生産性改善活動は，カイゼンの頭文字をとって“K” TEAM KAIZEN PROJECT と呼ばれ，T.I.E.部門（Total Industrial Engineering Dep.）が運営している[25]。1 回あたり 2 グループ編成し，改善活動の教育を実施する（年 2 回実施）。



注）K-Team Activities が小集団活動である。2000 年 2 月現在も同じ組織編成。
B 社マレーシア工場の社内資料をもとに筆者作成。

図 7-4

B 社マレーシア工場におけるカイゼン活動の推進組織

いっぽう，QC サークルは QC（品質管理）部門により運営される。年 1 回，10 グループほどが編成される。全社的な運営組織として，QC 部門のもとに QC Committee が置かれている。

当該工場において活動グループ（サークル）は，オペレーターを中心とする Category A とスタッフを中心に構成される Category B の 2 つのカテゴリーに分類していることである。それぞれの構成メンバーは以下である。

Category A：(Operation Group)

製造部門のオペレーター，サブリーダー，リーダー，

倉庫では作業員，リーダー

保全部門では，スーパーバイザー以下

Category B：(Staff Group)
製造，倉庫，保全各部門のスーパーバイザー， 品質管理，生産エンジニアリング，技術，T.I.E，治具・工具などの技術者， またはそれ以上の職位の者， 他の部門のオフィススタッフ，経営者など。

SGIA 委員会によるミーティングが 3 ヶ月に 1 回行なわれる。発表会は年 1 回で，2 月にサークルを登録し，3～8 月までの 7 ヶ月間，グループ活動を行ない，9 月は発表会準備をする。

(3) 教育および継続のための努力

表 7-8

リーダーTIE(Total Industrial Engineering)教育

グループ	教育内容
A	a) T.I.E.の概念 b) カイゼンとムダ c) 個別の生産性とトータルな生産性 d) 日本的T.I.E.のキーワード
B	a) 生産に関する指示と支援の出し方 b) カンバン・フローチャート c) ミズスマシ・システム d) CKD 部品の注文の仕方 *1
C	a) 平準化ポストの使い方
D	a) 標準作業 b) 時間研究について c) マシンタイムの活用方法 *2 d) カイゼンの e) アンドンの使い方 f) コンベアの使い方 g) 交代要員について h) 生産性計画表の作成方法 *3 i) 生産性実績表の作成方法 *4

注）各セッションは，1 時間～1.5 時間。
B 社マレーシア工場社内資料をもとに筆者作成。
*1 CKD＝Complete Knock Down の略。海外生産の際に全ての構成パーツを本国から搬送し，現地にて組立を行なうこと。
*2 マシンタイムの活用方法：How to make use of machine time

マシンタイムは基本的に，加工費＝賃率×工数 の計算式で計算される。工数はマシンタイム（或る工程をモノが流れる際に使用設備をどれだけの秒数で流れるか）を使用することとなっている。マシンタイムの対極がマンタイム。

*3 「生産性計画表の作成方法」How to fill-up the productivity chart
現場では，物的生産性を管理指標とする。たとえば，ある製品を一定工数内に幾つ作るかを目標化し（今月は製品 a を月産 100,000 個生産），それに向けて努力していく。また時間管理の一環として，稼働率を指標でプロットしていくこともある（定時間 8 時間のうち，設備故障時間や治工具段取り替時間を除去して，実際に設備が稼動していた時間目標を定め，それに向け努力）。これらのような計画指標を指す。

*4 「生産性実績表の作成方法」How to fill-up the productivity output chart
上述の計画表に対する実績をプロットしていく表。

小集団活動の教育は，TIE(Total Industrial Engineering)部門の教育と共通である。QC 及び生産性改善活動のメンバーとして参加するかたちをとっている。日本と同様にアドバイザー，推進者を作り，職制から指導する体制をとりながら進捗状況のフォローをしている。日本人出向者もアドバイザーとして参画し，指導にあたっている。新リーダーには 2 日間の教育を実施している。ただし，一般作業者は，リーダー格のみ参画させているということであった。

(4) インセンティブ

発表会は，年に 1 回である。発表会は，英語，マレー語，バングラディッシュ語のいずれでもよいとされる。いずれにせよ，発表に使う説明文は英語でなければならず，発表会の 1 週間前に提出する必要がある。この発表により，達成度がポイントで示され，グレードと報償金が決定される。

SGIA の表彰サークルは，各カテゴリー(Category A，Category B)から選ばれる。表彰制度（報償金）を設けることにより関心が高まったということなので，活性化するためにも，インセンティブは重要であることがわかる。

表 7-9

B 社マレーシア工場　小集団活動発表会の報奨金

ランク	賞金金額（RM）
5	500.00
4	400.00
3	300.00
2	200.00
1	100.00
参加賞	50.00
各カテゴリー(Category A，B)ごとに 1 位には 200RM ，2 位には 100RM が付加される。	

注)B 社社内資料より，評価尺度をのぞいて記載。

第 3 節　小括

1.　小集団活動導入の成果と問題点

(1)　タイ工場での成果

元工場長へのインタビューによると，「国じたいが小集団活動に積極的であることも背景として考えられるが，熱心に取り組んでいる」という[26]。テーマ解決件数は，年間 1 サークルあたり，2 件である。タイ工場のサークル数は 166 サークルあり，他の工場とくらべて圧倒的に多い。オペレーターも活動に組入れていると考えられる。

有形効果として，効果金額をみると，年間約 1,000 万円あり，これは利益全体の 1～2%くらいである。提案制度の成果も一部に含まれるが，改善提案として出された効果は，賞金として従業員に支払われる金額の 10 倍くらいであるという[27]。成果を簡単にまとめると，品質意識が出てきたこと，問題解決方法のレベルアップが見られること，各活動に関する意識・重要性の認識のレベルアップ，発表の仕方がよくなったことが挙げられる。

(2) タイ工場における問題点

問題点は環境要因が異なること，言語の相違，ローカル・コア・マンの育成などであることがわかった。しかし，労働組合の反対は無いということで，問題点としてあげられることは無かった。

表 7-10からわかるように，数的には飽和状態になっているので，活動内容のレベルアップが課題である。タイ人は決められたことを継続するのは得意であるが，クリエイティブなことは得意ではなく，課題形成能力が不足していることから，日本人駐在員の感想では，レベルアップは困難であるとの意見であった。学校や会社で行なわれている企業人としての教育の質・量も不足である。したがって，駐在員は OJT を中心とした「考えさせる，知恵を出させる，実行させる」ために粘り強い育成を行なっていく必要があるといえる。

(3) インドネシア工場での成果

カイゼン活動のためのブレーンストーミング，標準状態の維持管理，チームワーク向上があげられる。改善のペースは，1サークル年間1件である。65 サークルのうち，テーマが完了したのは 28 サークルであった。

(4) インドネシア工場における問題点

職務外活動であるため，サークル毎に参加率の差が大きい。

(5) マレーシア工場での成果

アンケートによると，経営として品質改善によるモラール向上，コスト低減があげられている。その他，活動が現地国籍従業員主体で行なえるようになったことが成果である。

(6) マレーシア工場における問題点

現地の日本人駐在員の意見によると，第一の問題点は，離職率が高く，一般ワーカーの取り組み姿勢が弱いことである。

問題点の第二は，指導的立場に立てる現地国籍従業員がいないので，レベル向上が無くなってきていることである。対策として，当面のあいだ，日本人出向者も参画させてレベルアップをはかるということであった。要因分析，発表内容の水準は，まだまだ低いとされ

ている。

第三は，筆者の意見であるが，一つめの問題と関連して，サークル結成率が低いことである。全工場で 10～15 サークルほどであり，この結成率から考えられることは，オペレーターにはあまりなじみが無く，特別な活動とされている可能性がある。工場の規模が大きいので，オペレーターが日常的に小集団活動を行なうような体制を作るかが，課題となるであろう。

第四は，提案制度とのリンクが弱いことである。アンケートによると，提案制度は設けられているが，ほとんど実績がないということであった。小集団活動と提案制度の相乗効果を狙うことが，オペレーターの底上げにつながると思われる。五つめとして，カイゼン活動（K-Team）と QC サークルを併用しているが，第一線の作業者を中心とした QC サークルより，カイゼン活動のほうに力が注がれている。

2. B 社における小集団活動の現地適応化

(1) 小集団活動移転の特徴

インタビューによると，B 社における小集団活動の移転は，現地主導型であり，移転に関する主導権は，現地工場にあるとされている。本社からの働きかけはとくに行なわないとされているが，積極的な移転がなされている。

近年の変化として，海外生産比率が上がり，グローバル化の進展に伴い，1993 年より本社大会に海外生産拠点の QC サークルを招待し，発表を行なわせるようになった。1995 年に作成された，B 社オリジナルの社内資料『海外移転マニュアル』の中で[28]，「5S の徹底」「TPM」「TQC」「カイゼン」「チームワーク」について詳細に述べられているので，この段階でサークル活動の移転は既に決定されている事項になったとも言える。このように近年では，小集団活動の移転が，ある程度自動的に行なわれるようになっていると考えられる。1997 年には，本社から各生産拠点に対し，小集団活動実施状況のアンケートを行なうなど，本社による関心は強くなってきているので，指導体制が整いつつあることを示している。

表 7-10

B 社アジア生産拠点における結成サークル数と普及度

拠点	タイ	韓国	ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	ﾏﾚｰｼｱ	台湾	ﾌｨﾘﾋﾟﾝ
サークル数	166	55	65	15	26	12
サークル普及度*	7.6	16.2	18.4	82.1	12.3	8.6

注) B 社資料をもとに筆者作成。数値は，1997 年のもの。
＊ **サークル普及度**＝従業員数／サークル数，従業員数を結成サークル数で除して，何人に 1 サークルが結成されているのか計算する。その値が，一般に最適であるといわれるサークルの規模(5～9 人)に近い数値であれば，工場全体にサークルが結成されていることをしめしている。

B 社における小集団活動の捉え方，考え方の特徴として，QC 的なものの見かたを養う機会であると捉えており，人材育成のベースとしている。

マレーシアでは，専門家によるサークル活動として位置づけられている。全ての拠点に移転しているといっても，その意味は，拠点ごとに異なる。活動のレベルを現地工場の駐在員に問い合わせたところ，日本と比較して 6 割程度とのことであった。問題解決手法の要因分析が未熟であると指摘されている。

(2) 支援と連携

拠点どうしでは，小集団活動に関する情報はとくに交換していないということである[29]。したがって，B 社の場合は，本社経由で情報が移転されていることになる。

タイ工場では，出向者の提案を活用している。タイ工場では，日本の活動状況などを随時問い合わせしている。

本社から海外拠点に対する指導は，以下である[30]。① 改善報告書，フォローアップ報告書などの書式でフォロー，指導を行なうこと，② 社内の掲示板に活動状況を掲示する，③ 品質会議，生産性会議などで毎月報告し指導を行なうこと，④ 5 テーマ選定，中間，完了の 3 時点で指導を行なうことである。

(3) 移転の阻害要因と課題

言語，ローカル・コア・マンの育成，教育水準の日本との格差，離職率の高さなどは，他企業と同様の障害である。また，職制外の活動と位置づけた場合，参加率にバラツキが生

じてしまうようである。これは当然のことなので，インセンティブを強調する必要がある。工場間の連携という点から見れば，タイ工場が，非常に盛んであるにもかかわらず，他の工場はそこまで活発にはなっていないので，タイから運営ノウハウを学ぶ余地があると思われる。

B 社の場合，マレーシア工場がそうであったように，小集団活動を一部の人の特別な活動としてしまっては，ボトムの知恵を汲み上げるといった本来の意味が失われてしまう。そこで，一般のオペレーターの参加を促すためにも，提案制度との併用を強化して，簡単なものから考える習慣をつけるようにしていくことが課題となるであろう。

第 7 章では，QC サークル型の小集団活動を展開している企業を考察した。B 社の場合は，本社の強い移転の要請がないにもかかわらず，アジアの拠点全てに移転が行なわれていた。このことは，日本人駐在員が，小集団活動のことを海外工場においても必ず行なわなければならない活動として認識していることを示している。さらに事例からわかったことは，拠点ごとに小集団活動の持つ意味が異なるということである。オペレーター全員の活動としている拠点もあれば，品質管理の専門家による活動という位置づけで行なわれている拠点もあった。日本ではオペレーターの「自主性」を重視した活動として位置づけられているが，アジアの拠点では，そうではなかった。日本と同じ考え方は移転されず，移転先の環境に適応させる必要があることを示している。

《脚注》

---

1) アジアの工場として，この他に中国，インドにも生産拠点を設けているが，調査時点では，インドおよび中国は 1，2 年のうちに集団活動を導入する予定があるものの，実行には至っていない状態であった。したがって，これら 2 地域を除いて考察したことを付け加えておく。

2) 導入の経緯については，B 社 1984 年発行の『B 社 35 年史』および，2000 年発行の『50 年社史』を参考にしている。

3) 大蔵省印刷局発行 [1997]『有価証券報告書総覧 B 社（平成 9 年）』大蔵省印刷局。

4) 現場第一線の組長を中心として，不良検討会，苦情検討会，実績検討会において品質や生産性についての改善活動の検討が進められてきた。

5) 筆者のインタビューによる（B 社 本社, 2000 年 1 月）。

6) B 社 [2000]『50 年社史』p. 468。

7) B 社，前掲社史, pp. 469-470。

8) PM 優秀事業場賞とは，日本プラントメンテナンス協会により，設備管理部門中心に成果を上げた事業場が表彰されるもので，1964 年から審査表彰が始まった（中嶋清一 [1995]『トップのための経営革新とTPM』日本プラントメンテナンス協会, p. 199）。その後，設備管理部門だけでなく，TPM が行われているかが審査の重点となり，1994 年には TPM 賞と改称された。TPM については,第 4 章第 3 節を参照。

9) B 社『50 年社史』では，PM をねらいとする活動は，例えば身近にできる設備の管理・改善として，設備故障を減少させるための小改善，段取り・調整時間の短縮，刃具・金型の延長などが紹介されている。

10) B 社『50 年社史』p. 469。社史によると,「当社は，全員参加の PM の推進により PM 優秀事業場賞を受賞することができた。そのために推進したのが,小集団自主活動の動機付けによる PM サークル活動であり,その母体として従来から進めてきた QC サークル活動を適用したのであった。このように,QC サークル活動は,品質だけでなく,安全をテーマとするときは安全サークル,PM のときは PM サークルと呼び,広く職場の管理・改善を目指して行なわれるようになった。」とある（p. 469）。

11) 現在は経営企画部(2000 年 7 月組織を変更).

12) 日科技連の本部長賞の金賞，銀賞を 29 回中合計 25 回受賞している。

13) TQM 委員会編著 [1998]『TQM21 世紀の総合「質」経営』日科技連, p. 91。

14) B 社社内資料「管理者用マニュアル B 社の QC サークル活動」品質管理部, p. 10。課内発表会も規定されているが，原則として行なわないとされている。

15) B 社社内資料「アイデア開発ハンドブック」発明開発事務局, pp. 39-40。

16) B 社社内資料「品質保証ガイド」品質管理部, pp. 27-29。

17) B 社社内資料「品質保証ガイド」品質管理部, p. 32 より。

18) B 社 Corporate profile, 1997 年より。

19) B 社品質管理部海外企画（課）でまとめられた社内資料（1997 年 5 月），および筆者によるアンケート（2000 年 1 月）を参考にしている。

20) しかしながら，顔写真つきのサークル活動シートを工場内に掲示することは，単に活動を意識させるだけでなく，自分の顔写真が作業場に置いてあると日本人以上に嬉しく感じるというタイ人の性質から，動機づけの意味も持っているようである。

21) B 社品質管理部海外企画（課）でまとめられた社内資料（1997 年 5 月），および筆者によるアンケート（2000 年 1 月）を参考にしている。

22) PDCA とは，Plan(計画)－Do(実行)－Check(チェック)－Action(処置)のサイクルのことで，QC サークル活動の基本をなす考え方である。

23) 1Rp＝0.45 円, Rp10,000＝450 円, Rp75,000＝3,400 円。

24) B 社品質管理部海外企画（課）でまとめられた社内資料（1997 年 5 月），および筆者によるアンケート（2000 年 1 月）を参考にしている。

25) T.I.E.はコスト低減活動の一つであり,製造現場のムリ・ムラ・ムダを徹底的に排除しようとする。具体的な活動事例としては，在庫低減，ライン･設備レイアウトの変更，改善活動，仕入れ先指導などがある。

26) 筆者インタビューによる（B 社　本社, 1997 年 9 月）。

27) 筆者インタビューによる（B 社　本社, 1997 年 9 月）。

28) このマニュアルは，社内資料の一つで「B 社の管理原則（Management Principles of "B Corporation"）」といい，人材育成部，国際人材育成，総合企画部，人事部，品質管理部，安全衛生環境部，生産管理部が作成している。1995 年初版。

29) B 社タイ工場に対する筆者のアンケートによる（2000 年 1 月）。

30) B 社社内資料「海外拠点の QC サークル活動の実状と推進」（1997 年 7 月）。

第8章　ケース・スタディ　— C社 —

第 8 章では，自動車の組立メーカーである C 社の事例を取り上げる。C 社のアジア拠点は，タイ，フィリピン，台湾，インドネシアに工場を進出させている。小集団活動の移転は，現地に任せているが，本社によってあまり積極的に行われておらず，ほとんどの生産拠点で小集団活動は行われていない。このうち，台湾工場は例外であり，小集団活動は，C 社が資本参加する前から行われていたものを高度化させている。したがって，第 8 章では，台湾工場における高度化の程度や方法を考察するとともに，台湾以外の工場の事例（非移転，中断）を検討することにより，小集団活動の移転にかかわる阻害要因について理解することができる。

第１節　日本における小集団活動

1.導入のねらいと展開

(1)　企業概要と小集団活動導入の経緯[1)]

C 社は，1933 年に設立された自動車メーカーである。事業の内容は，乗用車生産を始めとして(69.7%)，部品が 10.9%，海外生産用部品が 9.1%，商用車が 7.9%，その他，宇宙航空，フォークリフト･マリーン事業である。調査をした 1997 年のデータによると，資本金は 2,037.42 億円，従業員総数は 41,266 人，売上高は 3.69 兆円である。海外生産比率は 38.5%である[2)]。

C 社の品質管理は，1949 年に本社工場検査総括課の 3 名が統計的品質管理（SQC）の手法を学び，SQC をＡ工場から本社工場へと導入していったことに始まる[3)]。品質管理の導入目的は，「当社（C 社：筆者注）の製品品質と価格の両面国際水準に到達させ，広く日本の自動車工業を本格的な輸出産業として発展させるために，社内体制を整備し，全社をあげて経営の近代化をはかることを目的として品質管理を導入した。」つまり「企業近代化促

進の武器として」ということであった[4]。

1959 年には TQC の導入（デミング賞受審の方針受審）が決定され，1960 年にはデミング賞実施賞を受賞した。ただし，この時代は QC サークルが始められる前であり，小集団活動は存在していない。小集団活動が導入されたのは，デミング賞受賞の 6 年後の 1966 年 3 月であり，「職場の管理体制を向上させ，強固な職場体質をつくるため QC サークルを導入した」ということで，Z 工場に QC サークルが導入されたのが最初である[5]。工場長の導入意思表示を受け，係長，組長の有志により製造各課で 38 サークル結成された[6]。

C 社では，小集団活動は QC サークル活動が中心である。工場によっては，ZD 運動や JIT，TPM を行なったところもあるそうだが，しばらくして小集団活動は QC サークルに一本化され，その中で JIT や TPM を行なうことにしたという。

(2) 提案制度について

提案制度についても簡単に触れておく。C 社では，正式名称を提案活動といい，1955 年 6 月に導入された。全社レベルで管轄しているのは人事部であり，各事業所では人事課で扱っている。提案活動には，集団レベルと個人レベルの 2 種類がある。また内容もレベルにより，QC 提案と個人提案の 2 タイプがある。「活動はサークル，個別テーマは提案制度で申請」することになっているので，前者は小集団活動の成果として提案されるものであり，質が高い。後者は個人レベルものが中心で，質的には QC 提案より劣る（評価の級が低い）が，提案件数は多いことが特徴である。

1969 年 10 月には，QC サークル成果としての褒賞として提案制度の活用が目指されていた。

(3) O 工場の QC サークル活動

O 工場は，C 社において，最初に小集団活が導入された Z 工場と並んで，歴史の古い工場である。また，海外工場のマザー工場となっている。このような理由から，とくに O 工場について，代表的事例として取り上げた。

表 8- 1

C 社：O 工場（日本）における小集団活動

小集団活動導入時期	1962 年
推進組織	（製造部，工務部，検査部，人事部）
会合時間	作業時間外 昼休みの 30 分＋就業後 1 時間程度 5 回程度/月
賃金支払	なし
会合手当	なし
参加率	100%（全員参加）
発表大会 回数	1 回／年（全社大会） 各課，部レベルの発表会 3～4 回

注）インタビューにより筆者作成（1997 年 4 月）。

(4) C 社における小集団活動の変遷

1962 年～1980 年までは，社内にサークル活動が広まった時期であり，数的な拡大がみられた。1981 年には，量より質を重視する活動への方向転換が行なわれた。このさい，サークル活動ガイドブックの編集や，これまでの活動のまとめが行なわれた。1987 年には全社 QC サークル事務局強化のため，職制の専任化を行なった。

1995 年に全社に TQM を導入した。活動のコンセプトは，真に「企業理念」を実現すること，利益の出る体質に生まれ変わることである。近年のサークルにたいする方策は，活動の底上げを目標とし，サークルリーダーの教育の実施と管理・監督者による指導体制を強化した。

表 8- 2

C 社の QC サークル活動関連年表

年	出来事
1960	デミング賞実施賞受賞
1966	Z 工場に QC サークル導入
1967	200 サークル活動開始 Y 工場，O 工場に QC サークル導入
1968	M 工場では，ZD 運動から QC サークルへ転換 全社で 815 サークルが結成される
1969	T 工場に QC サークル導入 QC サークルの基本的な運営基準を設定 各工場に QC サークル事務局を設置 1969 年度 941 テーマを解決 全社の QC サークル大会(年 2 回)はじまる
1970	登録サークル数 2,728，登録メンバー数 18,229 人
1973	登録サークル数 3,903，登録メンバー数 27,935 人(参加率 86%) 報告件数 2,489 件
1975	Q 工場に QC サークル導入
1981	サークル活動について，「量から質への転換」
1987	全社 QC サークル事務局強化のため，職制の専任化
1987	「C 社 QC サークルガイドブック」発行
1994	教育テキストの大幅改訂
1995	TQC から TQM への変更

注） C 社社内資料をもとに筆者作成。

サークル活動診断を活用し，活動内容の把握，目標水準以下のサークルに対する話合い，「QC サークル活動月報」の発行により，レベルアップをはかろうとするものであった[7]。

今後の方針としては，「QC サールクをさらに活性化させる目的で，もう少し成果重視にしようとしています。その関連で提案制度との関連も見直そうとしています。」ということであった[8]。

C 社の小集団活動は，導入の時期（1960 年代後半～1970 年にかけて），サークル数の増大，提案件数の増加の時期（～1980 年），質的拡充をはかる時期（～1994 年），そして現在は，TQM のコンセプトのもとに QC サークル活動の底上げをねらい，あまり活発でないサークルに対してきめ細かい指導をおこなうとともに，指導側の支援能力の育成に力を入れている。また，教育後の結果を検証し，人事評価につなげるなどしてインセンティブにつなげた。

2. 運営組織

C社における小集団活動推進の部署は，現在はTQM推進本部となっており，常務取締役がTQM推進本部長である。導入当初の推進組織は，品質管理課の中に全社的な事務局が置かれていた。1969年2月には各工場の活動を全社的な組織にするため，QCサークルの基本的な運営基準を設定し，各工場にQCサークル事務局が置かれ，品質管理課が全社的な事務局となり，これらがサークルの登録，活動計画，成果報告のまとめ，推進のための教育指導，モチベーションの企画を行なった。つまり，各工場でQCサークルが結成され，その数が増加してくるにしたがって全社的な体制が構築されていったのである。これについて社史ではつぎのように書いている。

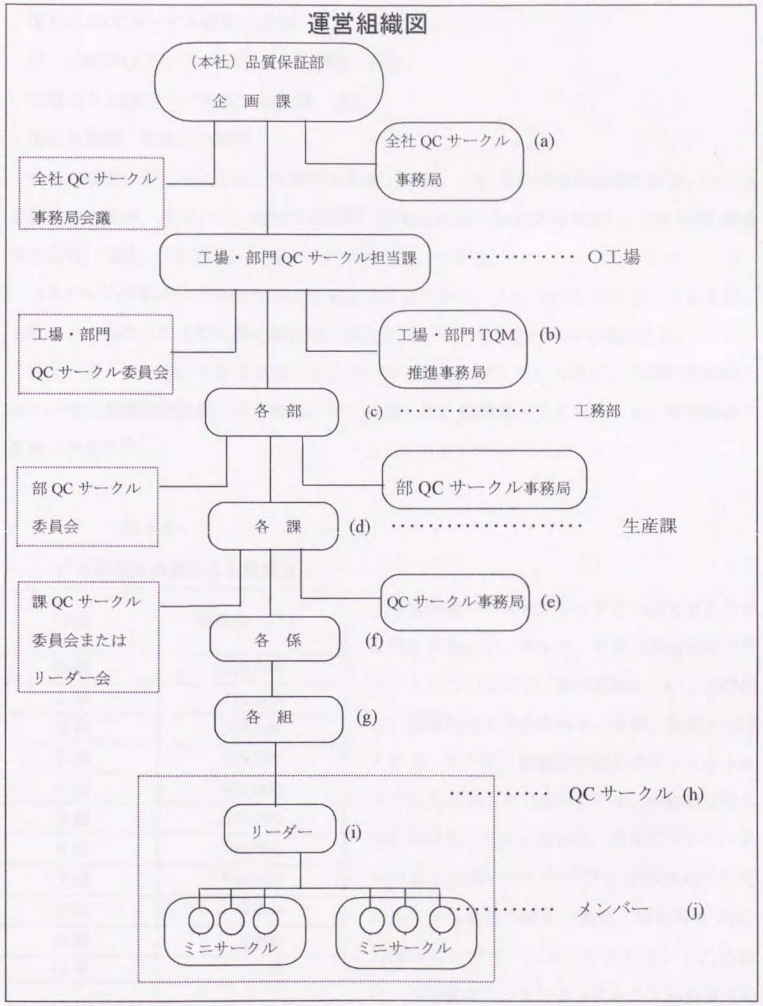
「1964年には2工場体制から4工場体制になり，従来品質業務を行っていた企画室，横浜工場技術課，検査総括課を一つにまとめ，工場品質保証ならびに品質管理推進をおこなうために生産管理部に品質管理課を新設した。」[9]。

品質管理部門では，QC教育と市場クレーム対策の促進からはじまり，QCサークル活動の推進，重要保安部品の管理，市場品質向上対策の推進，海外安全規制管理・排出ガス規制管理の推進，製造委託車両の品質保証など業務内容は次第に広範囲にわたってきた。

1966年，副社長直轄の品質管理室を新設し，生産管理部の品質管理課を移し，品質問題に関する統括部署としての品質監査課を置く。

1969年，2つの課は品質管理部となる。その後，品質監査課は第一・第二品質監査課に分割される。第一品質監査課は品質問題に関する対策の促進ならびに安全対策，排気対策の保証に関する全社的総括，第二品質監査課は製造委託車両の品質およびその保証状況の監査，指導を担当した。工場品質保証組織としては，各工場に検査部があり，材料，部品，組立，車体，車両等の検査を担当している[10]。

現在の運営組織は図8-1に示される。（a）は全社QCサークルの総括部署であり，①～④の役割を持つ[11]。



注）C 社の各種資料をもとに筆者作成。

図 **8-1**

C 社小集団活動推進組織図

①全社的QCサークル活動の推進

②工場部門QCサークル事務局への指導，援助

③協力会社QCサークル活動の指導，援助

④社外機関，他社との調整

仕事内容は，ア）全社方針，目標等の計画，調整，イ）全社畝遺書基準の制定，ウ）全社諸行事の企画，実施，エ）全社事務業務（活動状況等の統計資料作成），オ）教育,研修等の企画，実施，カ）評価，表彰，キ）予算管理，である。

（b）～（g）は各レベルで同様の役割と業務を行なう。（h）はQCサークルであるが，1サークルあたりの人数が多い場合は，適宜分割して，ミニサークルを編成する。

各サークルの行なうべきことは，ア）サークル登録，イ）テーマ決定，活動計画作成，ウ）一連の問題解決活動，エ）提案，オ）発表，カ）勉強会，リクレーション等の計画，実施，である[12)]。

表 8- 3

C社の提案制度による報奨金

等級	報奨金（円）
特級	300,000
1級	250,000
2級	200,000
3級	150,000
4級	100,000
5級	350,000
6級	200,000
7級	100,000
8級	4,000
9級	1,500
10級	0

注）C社社内資料を参考に筆者作成（評価尺度を除いて記載）。
QCサークル活動に対するもの(グループ提案)のみ抜粋して記載。

評価方法・インセンティブについてであるが，C社も活動はサークルで，評価は提案制度で行なうとしているので，有形効果についての評価は，提案制度で行なわれる。表彰，賞金が挙げられる。この他に発表会後に上司のポケットマネーによるおごり（飲み会）や，研修旅行等があげられる。しかしながら，従来のインセンティブ以上に高いインセンティブが求められていることも最近の傾向である。聞き取りでは，作業者のモチベーションを高めていくためには，人事管理とのリンクさせることも必要であろう。例えば，QCサークルのリーダーや小集団活動での活躍，多い提案件数に対しては評価し，昇進に結び付けるといったこと，つまりプロモーションのルートに乗せることが有効であると述べられていた[13)]。提案制度の褒章は，

である。また，昇給のとき，QC サークル活動および提案件数は人事考課の対象とされる。

3. 教育制度[14)]

(1) 品質管理教育のねらい

品質管理教育は，各層別に合わせた内容で実施し，品質管理の考え方技法等の知識を高めるとともに，この知識，技能を応用して職場における問題の解決能力の向上と，品質意識，問題意識，改善意識の醸成を培うことにある。したがって，品質管理教育は，問題を先取りすなわち先手の管理ができる人をつくり上げることであり，この結果，生み出す製品（仕事でのアウトプット）が質的に保証されることにあるという。QC サークル研修会は QC サークル活動に必要な各人の役割の大切さを身に付け，小集団としての実力を十分発揮できる能力の育成をはかる。

(2) 品質管理教育の基本的な考え方

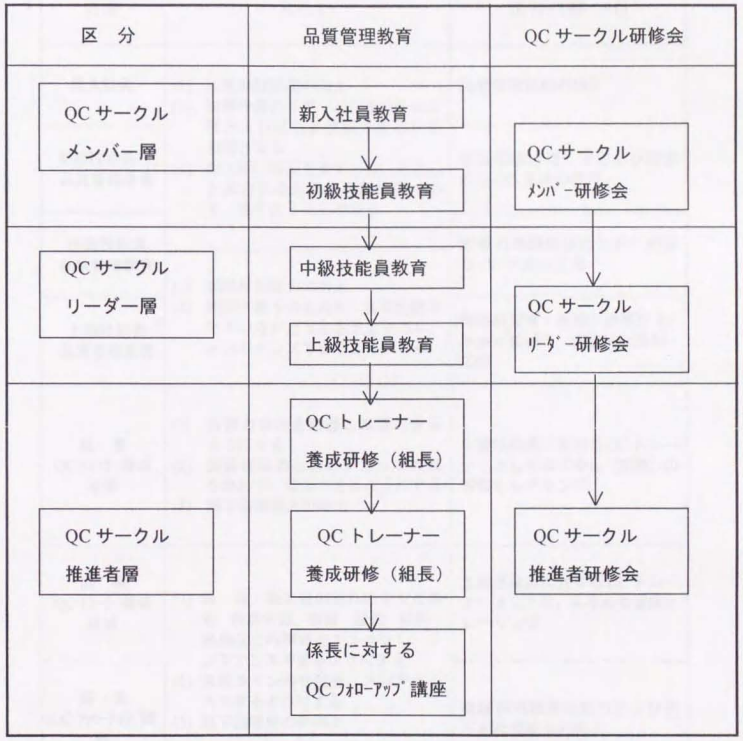
品質保証の責任は，自工程（職場）にあることを再認識し，生産活動に密着したより実践的な品質管理教育を実施していく。特に，体験をもとに新入社員から組長，係長までを対象に継続的に実施されますが，QC サークル活動においても，これらを習熟し，実務の中に活用していく。

① 人材養成の観点から組織的かつ計画的に実施する。
② QC サークル活動の基本的によりそのニーズを把握し，最も効率的方法で実施する。
③ できる限り過去の実例を盛り込んだものとする。
④ 魅力ある教育を実現するために，教育計画に際しては，適切な講師の確保に留意する。
⑤ 教育計画にあたっては，社内・社外機関で行う既存の教育を積極的に組み入れ，効果的な教育になるよう留意する。

(3) 教育体系

全社共通の教育体系は，図 8- 2， 表 8- 4および表 8- 5に示される。運営マニュアルの整備も進んでいる。全社的なものとして 1981 年 1 月にガイドブックが作成されている。追浜工場では全社で用いられているガイドブックをもとに，1986 年 12 月に工場単位でオリジナル

の QC サークルの運営マニュアルを作成している[15)]。



出典：C 社社内資料　[1981]「QC サークルガイドブック」教育編（全 46 頁），p.2.

図 **8- 2**

C 社における全社的な品質管理教育の体系

表 8- 4

C 社品質管理教育の分類

<table>
<tr><th>対象</th><th>ねらい</th><th>教育内容　*1)</th></tr>
<tr><td>新入社員</td><td rowspan="3">(1) 品質保証態度の向上
(2) 標準作業の中で，どこをきちんと押さえれば品質保証できるかを自覚させる
(3) 後工程に製品を流すとき，きちんとおさえるところを再度確かめて，流すようにしむける</td><td>品質管理活動の紹介</td></tr>
<tr><td>初級技能員*2)
品質管理教育</td><td>品質管理の考え方および初歩的な QC 手法の習得</td></tr>
<tr><td>中級技能員
品質管理教育</td><td rowspan="2">職場の問題解決のために必要な QC 手法の習得</td></tr>
<tr><td>上級技能員
品質管理教育</td><td rowspan="2">(1) 問題解決能力の向上
(2) 標準作業そのものが，品質保証できているかどうかをチェックし，メンテナンスできるようにする</td><td>職場の管理・改善に必要な QC 手法を習得し，実践的な活用・応用</td></tr>
<tr><td>組　長
QC ﾄﾚｰﾅｰ養成
研修</td><td>(1) 品質の傾向を把握し指導できるようにする
(2) 品質保証のためのチェック方法を決めて，管理できるようにする
(3) 部下指導能力の向上</td><td>中級技能員に対する QC トレーナーとしてのスキル（熟練）の習得とレベリング</td></tr>
<tr><td>係　長
QC ﾄﾚｰﾅｰ養成
研修</td><td rowspan="2">(1) 前・自・後工程の流れの中で作業者，作業方法，機械・設備，材料・部品などの関係をチェックし，メンテナンスできるようにする
(2) 生産ラインの仕組を，メンテナンスできるようにする
(3) 部下指導能力の向上</td><td>上級技能員に対する QC トレーナーとしての，スキルの習得とレベリング</td></tr>
<tr><td>係　長
QC ﾌｫﾛｰｱｯﾌﾟ講
座</td><td>実践的問題解決能力および部下の指導能力の向上</td></tr>
</table>

出典：C 社社内資料「QC サークルガイドブック」教育編（全 46 頁）p.3 をもとに筆者一部修正加筆。

注）＊1)　教育内容とは，例えば，「QC サークル活動の意味を理解させる」とか「問題解決の方法を説明する」とか「QC 7 つ道具を教える」など，何を目的としているかということ

＊2)　技能員とは，オペレーター（作業者）のことを指す。

小集団活動にかんする教育システムには，表 8- 5に示すような階層に応じた研修会もある。

表 8-5

C 社 QC サークル研修会の分類

研修会名	ねらい	内容
1. QC サークルメンバー研修会	(1) QC サークルの基本およびその必要性を正しく理解し，体験学習を通じてメンバーシップを体得する。	・QCサークルの基本および必要性の習得。 ・チームワークゲームの習得
2. QC サークルリーダー研修会	(1) 常にリーダーシップを発揮し，明るい働きがいのある職場づくりを行なえる能力を養成する。	・QCサークルリーダーの役割についての習得。 ・QCサークル活動運営上の問題解決。
3. QC サークル推進者研修会	(1) QC サークル推進者の役割とは何かを自覚し，推進上の問題に対し，すみやかに解決できるような能力を養成する。 (2) QC サークルリーダー，メンバー研修会のトレーナーとしての進め方およびそれに必要な諸技法を習得する。	・QCサークル活動活性化への対策検討。 ・トレーナーとしての，スキル（熟練）の修得とレベリング。

出典：C 社社内資料「QC サークルガイドブック」教育編（全 465 頁），p. 4。

4. 活動の成果

導入初期の成果については，「サークル数の増大と活動の定着によって報告件数は逐次増加し，昭和 48 年には 2489 件に達した。またこの成果の多くは提案制度によるグループ提案として採用され，48 年度の採用は 1366 件（うち 3 級以上の上級採用提案 317 件）となっている。活動内容は品質問題が主体をなすが，工数低減などの能率向上，省資源などのコスト低減のほか，作業環境の改善安全対策の促進など多岐にわたっている。QC サークル活動は，製造現場における諸問題の解決をつうじて大きな品質改善ならびに経済効果をあげたことは明らかであるが，それにもましてグループ内の人間関係が改善され，また，問題意識，改善意識が育成され，結果として作業意欲の大幅な高揚がみられるなど，心的な面において大きな成果をあげている。」である[16]。

活動の効果は，有形効果と無形効果にまとめられる。有形効果は，工数削減，不具合の解消，人件費，材料費の現象，無形効果は，安全，未然防止，サークルメンバーの能力向上，チームワークの向上，職場の活性化，ベテラン作業員については，能力の「歯止め効果」，「働き方の改善」などがある。新人従業員や異動（組間のローテーション）で，仕事に慣れていない作業者には，教育やコミュニケーション（早く職場に馴染む）効果がある。発表会もまた，サークルメンバー成長のためのよい機会となる。

表 8- 6はC社全社の小集団活動活動状況（実績）である。1990 年度から 1998 年度までの期間を，QC サークル活動診断[17]による成長段階をみると，6 段階以上のサークルの比率が上昇していることがわかる。これは，無形効果も含めた総合的な高度化を示している。

表 8- 6

C 社全社 QC サークル活動実績

	19970年度	1975年度	1985年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度
サークル数	3,256	4,215	3,905	2,898	2,993	2,896	2,741	2,458	2,431	2,177	2,090	2,013
メンバー数	22,284	31,573	35,180	29,347	30,918	30,647	28,501	25,869	25,087	22,268	20,993	20,748
1 ｻｰｸﾙ当りﾒﾝﾊﾞｰ数	6.8	7.5	9.0	10.1	10.3	10.6	10.4	10.5	10.3	10.2	10.1	10.3
解決テーマ数	1,315	6,384	21,657	20,605	20,554	18,528	18,770	15,611	12,761	11,642	10,818	10,415
1 ｻｰｸﾙ当りの解決テーマ数	0.4	1.5	5.5	7.1	6.9	6.4	6.7	6.4	5.3	5.4	5.2	5.2
ｻｰｸﾙ提案採用件数	552	3,032	19,624	18,138	18,399	16,950	17,164	14,129	12,413	12,289	11,296	10,759
金銭的効果	5.0	10.3	91.5	115.6	133.2	90.3	78.1	57.1	55.9	63.7	57.8	45.4
QC ｻｰｸﾙ成長段階	QC ｻｰｸﾙの成長 10 段階おいて，6 段階以上のｻｰｸﾙ(%)			71	78	81	86	85	90	86	90	91

注)　C 社社内資料をもとに筆者作成（2000 年 2 月現在のデータ）。

C 社では，QC サークル活動をさらに活性化させる目的で，もう少し成果重視にするということである。提案制度との関連も見直そうとしている，ということである。

提案活動の成果としては，参考までに 1998 年度のデータを紹介すると，総計 78,135 件，

2.4 件／人・年，全社の効果金額は，20 億円にもおよぶという[18]。

問題点は，労働時間外の活動であるため，若年層に不満が発生している。このため，1994 年から始められた「リニューアル計画」では TQM を行なうことにより，残業代をつけるなどの方策が考えられている。

C 社の TQM への動きは，全社的な質の向上を目指すものであるが，基本的には工場ごとの縦割りであったので，ある工場における QC サークル活動の成功のノウハウが伝わりにくいという欠点があった。

第２節　東南アジア工場への移転

1.　工場概要と小集団活動の移転状況

C 社の東南アジア生産拠点はタイ，フィリピン，台湾，インドネシアにある。いずれの工場も出資比率は，25%～45%（日本の商社の出資と合わせた出資比率）であり，経営権は現地側にある。生産品目は乗用車，商用車であり，マーケットは国内である。

C 社の東南アジア工場にたいする基本的な考え方は，現地に任せるということである。したがって,小集団活動も現地の意向に任せている。表 8- 7に各拠点の概要，表 8- 8に小集団活動の移転状況を示す。

表 8- 7

C 社 東南アジア 5 工場の概要

国名 拠点名	タイ S M & N.	タイ S N	フィリピン	台湾	インドネシア （1998 年 9 月より操業停止）
設立 操業 従業員数	資本参加 1962 年 8 月 1,200　人 (1997 年)	資本参加 1973 年 11 月 1,900　人 (1997 年　)	1983 年 6 月 900 人 (1997 年 4 月)	1981 年 5 月 資本参加 1985 年 7 月 3,020　人 (1997 年 9 月)	1996 年 10 月 440 人(1997 年)
株主	C 社　　25% 現地　他 75%	C 社　25% S M & N. 社 75%	C 社　23.4% 日本の商社 16.6% 現地　60%	C 社　　25% 現地　　40% 現地　他 35%	C 社　　35% 日本の商社 10% 現地　　55%
生産品目	乗用車の製造	商用車の 製造，卸売	自動車の組 立，販売	乗用車，商用 車の製造 部品製造	車両の組立

出典：『週刊東洋経済/臨時増刊号/DATA BANK/海外進出要覧　'96 会社別編』1996 年版，東洋経済新報社。同誌 1997 年版～2000 年版，および会社案内を参考に筆者作成。

注）　インドネシア工場は，1998 年 9 月から操業停止状態にある。

表 8- 8

C社 東南アジア 5 工場の小集団活動の移転

国名 拠点名	タイ S M & N	タイ S N	フィリピン	台湾	インドネシア (1998 年 9 月より操業停止)
小集団活動 導入時期	—	1982 年 1995 年中断	—	1982 年 11 月	—
導入までの 期間	—	9 年	—	1 年 3 ヶ月	—
推進組織	—	—	—	品質保証部 -教育 各部にQC委員 (職制)	—
リーダー の職位	—	—	—		—
会合時間	—	作業時間内外 (時間外中心) 4回/月	—	作業時間内外 分/月 60 分×回	—
賃金支払	—	なし	—	あり (時間内賃金)	—
会合手当	—	—	—	あり(活動経費 として) 1,200NT$/年	—
参加率					
発表大会 回数	—	2～3回/年	—	2 回/年	—
優秀発表 に対する 報奨金	—	上位ｸﾞﾙｰﾌﾟは, 日本に行き 本社発表大会 に参加	—	あり	—
労働組合	あり	あり	あり		—

出典:『週刊東洋経済／臨時増刊号／DATA BANK／海外進出要覧 '96 会社別編』1996 年版,
東洋経済新報社。同誌 1997 年版～2000 年版, および会社案内を参考に筆者作成。

2. 移転の工場（台湾）

台湾工場で生産されているのは，乗用車，バンタイプの商用車，自動車部品である。1953年設立で，1981年に2つめの生産工場（S工場）を建設している。これら2つの工場は，1995年にあとから設立されたほうの工場に集約された。従業員数はで2,571人（1997年）である。売上高は，350億NT$（1996年）である。KD (knock down)工場であったが，1982年ごろから脱KD工場をめざしている。製品である完成車は台湾国内市場向けで，輸出はしていない。当該工場は，既に小集団活動が行われているところにC社が資本参加して，既存の小集団活動を支援，展開させていったケースである。

(1) 小集団活動の概要

小集団活動は「團結圏」と呼ばれている。日本企業側からの資本出資が行われる以前に導入されていたが，その背景としては以下の点が挙げられる。1980年に台湾政府の「汽車昇級政策」が提唱され,自動車の増産計画が立てられた。その中で1981年にS工場が建設され，国際化への対応，経済自由化政策とあいまって，小集団活動が導入され，現場の改善活動の一環として位置づけられた。S工場では,小集団活動は生産開始後1年3ヶ月後の1982年11月に導入された。その後1985年にC社の資本参加（25%）があった。資本参加にともない，C社の小集団活動に対する支援が始まる。資本参加の前年（1984年）に全員参加の活動とし，C社の品質管理部門の専門家が，班長・組長の基礎的な品質管理教育と現場での実地指導を行なった。1985年には，日本で用いている活動記録ノートを参考にサークル活動遂行の手引きを改訂した。同様に日本で使用している「QCサークル活動診断」を用いて，サークルの活動水準自己診断も行なった。その後も継続的に必要に応じて，支援が行なわれている。

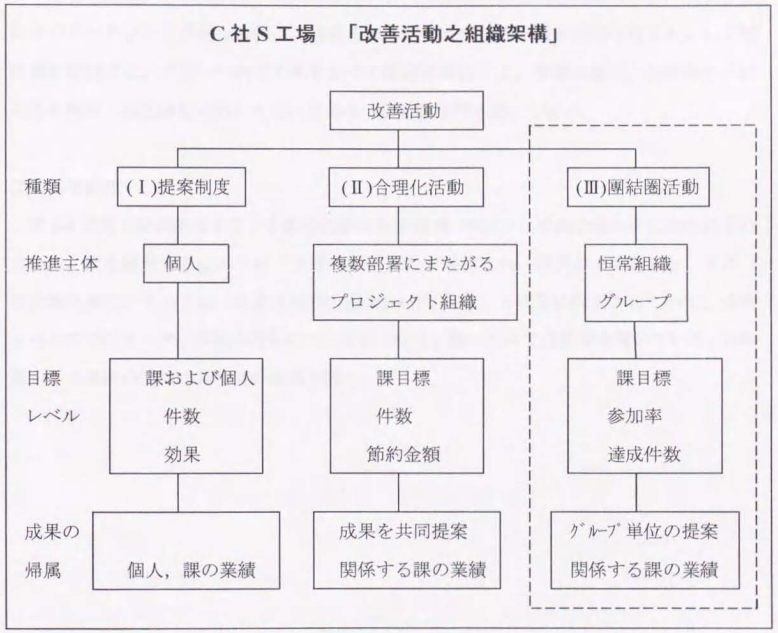
参加人数は1,140人，グループ数は147サークル(1997年6月30日現在)，参加率は95%，1サークルのメンバー数は4～7人である。かなり多くの割合が参加している。

推進方針としては，(1) 現場の智慧をしぼり，完成品の品質を高めること，(2) 創造性を高め，活発な職場づくり，(3) 従業員の質を高める，(4) 企業全体を活発化する，の4つが掲げられている。活動方針の実行は，品質管理教育の実施，現場への実施指導，各部門への水平展開，社内発表会の開催，社外・他企業との交流，を中心とする。

生産性向上については工場長以下工務課の課長を含め月1回の会議で話し合われる。こ

れらの話し合いをもとに何が改善目標なのかが明らかにされ，採用する改善の方式が決定される。製品や製造工程にかんする異常については，品質保証部門において毎日午後に行われる会議で話し合われる。そのほかに毎日各組の中で日常管理の中で異常がないかについてミーティングが行われる。

これら生産性向上や異常への対応は，「改善活動」として提案，合理化，團結圏の 3 種類の方法で解決される。小集団活動（團結圏）は，これら改善活動の一つである（図 8-3）。



[　　] で囲った部分が小集団活動である。
注）1997 年度 S 工場活動計画書を参考に筆者作成。

図 8-3

C社台湾工場における改善活動の体系

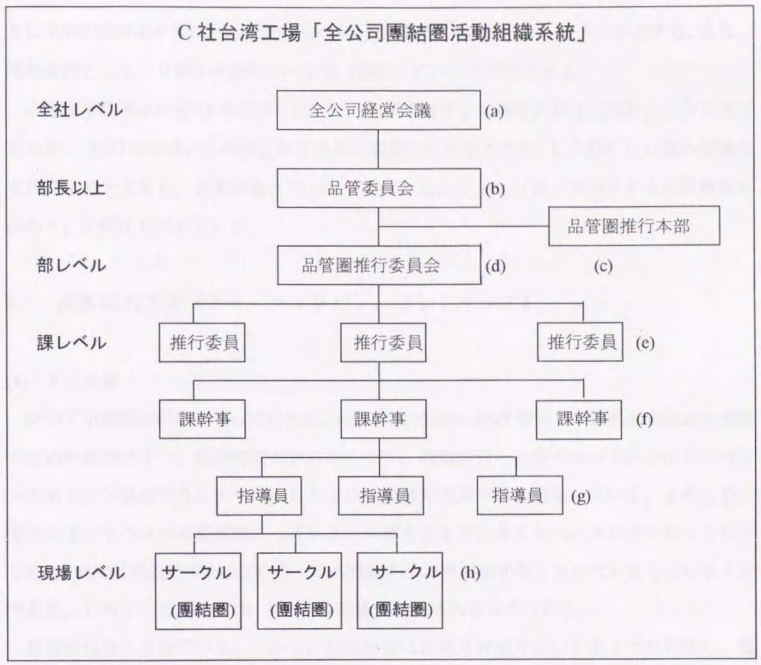
図 8-3(Ⅰ)の「提案制度」は個人レベルで解決できるものを扱う。目的は利益効果，教育効果，人間関係，参画意識などである。

(Ⅱ)の「合理化活動」は1ヶ月以内で解決する問題を扱う。しかも問題解決に適当と思われる人を複数の部署から集め，2～4 名で構成する課レベルのプロジェクト組織である。成果が出たら共同提案とし，成果に応じて報奨金が支払われる。合理化の提案フォーマットは C 社本社で用いている改善提案制度の問題解決型のフォーマットを中国語に訳して用いている。

1 ヶ月以上かかりそうな問題は(Ⅲ)の「團結圈活動（QC サークル）」で取り組む。(Ⅱ)の「合理化活動」が臨時組織であるのにたいし，團結圈は恒常的な組織である。毎日各組の中でミーティングが行なわれ，日常管理の異常項目や，月目標未達成項目にたいして解決策を検討する。グループ内で力を合わせて問題を解決する。管轄部署は，技術部の下にある品保部（品質保証部門）のなかにある「品管圈推行本部」である。

(2) 運営組織

図 8-4 が運営組織図である。小集団活動は品質管理（TQC），改善活動の中に組み込まれている。全社経営会議(a)の下に「品管委員会」(b)が設置され，部長以上が集まり，月に 1 回会議を開く。その下は「品管圈推行委員会」(c)であり，各部署に設置されていて，全社レベルの QC サークル活動の運営について話し合う。課レベルでは幹事を置いている。課幹事(f)と品保部の間では月 1 回の会議を開く。



注）1997年度C社台湾工場資料より，筆者作成。

図 8- 4

C社台湾工場における活動組織の体系

(3) 教育および継続のための努力

小集団活動が導入されてから，毎年，各階層にたいして，継続的に教育が行なわれている。品質管理の各種手法の教育と平行して行なわれている。

(4) インセンティブ

活動期間は半年であり，年間2サイクル行われる。600元が毎期，各人に活動経費として支給される。活動時間は作業時間内，時間外両方であるが，時間内については給与分が支払われていることになる。

発表会は年2回であり，1位10,000元，2位8,000元，3位6,000元，その他サークルご

とに2,000元が与えられる。優秀サークルは，台湾国のQCサークル大会に参加する。また，海外交流として，日本や中国などへ見学（研修）にいくことができる。

小集団活動導入から15年経過したので，活動に対する興味も新鮮さも薄れてくるころであるが，1997年には，小集団活動をさらに高度化させるために，S工場からC社へ研修生を派遣するとともに，人事評価とのリンクをはかり，インセンティブシステムの再構築をはかり，活性化を試みている。

3. 非移転の工場（タイ，フィリピン，インドネシア）

(1) タイ工場

かつて小集団活動を行なっていたが，1995年ごろから1997年までの景気拡大時期に増産のための残業により，活動時間が取れなくなり，活動が行われなくなっていったということである。工場は郊外にあり，ほとんどの従業員が送迎バスで通勤している。そのため，増産によってバスの発着時間いっぱいまで作業するようになると，バスが無くなってしまうので，時間外の活動であるQCサークル活動を行なう時間が無くなってしまうということである。しかし，そろそろQCサークル活動が再開されるようである。

改善班は導入されている。しかし，提案制度はあまり有効でないとトップが判断し，廃止している。

(2) フィリピン工場

C社フィリピン工場は，小集団活動を行なっていない。しかしながら，5Sについては，工場をきれいにして，その状態を保つように教えている。オペレーターの水準は，教育水準が高く，英語が話せるし，ものをまとめる事ができる。さらに，手先が器用である。しかしながら，品質意識は,低いということである。例えば，キズは認識できるが，スポット溶接の数が1箇所足りなくてもあまり気にしないこともあるという。したがって，作業の関連や仕組みを理解させる必要がある。

品質に関しては，この工場は基本的には検査主導型である。QRQC(Quick Response Quality Control)活動を導入している。製造部と検査部によって構成されるResponsible Groupが検査を行なう。ラインの仕事として，工長および係長により品質会議が開催され，品質問題やその対策について話し合うというものである。小集団活動の導入に関しては，検討してお

らず，ラインの管理活動でフォローしていく方針のようであった。

提案制度は，導入されている。4ヶ月に1度の割合で決定されるグランドチャンピオンには，豪華商品（TV，洗濯機等）が賞品として与えられる。提案件数は，200 件／月であるが，提案の質はそれほど高くはない。

(3) インドネシア工場

1996年10月操業で比較的新しい現地メーカーとの合弁工場である。改善班導入を決定し，1997年後半に導入が検討されていたが，1998年9月より操業停止となっている。

(4) 海外生産車の品質向上対策

C 社の全ての工場に導入されている品質管理の方法に「QRQC(Quick Response Quality Control)活動」がある。これは，ライン系列で行なうもので，異常管理，不具合などの日頃の問題点を解消するための活動である。前日に起こった不具合（単発不具合，大量の不具合）について翌日に，製造部長，技術部門，検査部門，工長らが集まって話し合うというものである。問題の種類によっては，小集団活動で解決するテーマとされることもある。アジアの生産拠点においても，この「QRQC 活動」を導入しているので，小集団活動を導入しない場合はこの活動で品質管理問題に対処している。

第3節 小括

1. 小集団活動導入の成果と問題点

(1) 台湾工場での成果

提案は5件/年・1人が目標である。現状は3.8件/年・1人である。ちなみに1997年1～9月の間に8,642件の提案が出され，7,986件（94.4%）が実施された[19]。

團結圏と提案制度による効果金額は，1997年1～9月末までの間の1,980万元であった。

(2) 台湾工場における問題点

指導員（現地語で，師資人員）とそれをサポートする人（現地語で，輔導人員）の確保が困難であることと，業務が多忙で，職場を離れるのが困難であり，活動時間が取れないことなどが上げられている。

2. C社における小集団活動の現地適応化

(1) 小集団活動移転の特徴

C社では，QCサークル型の小集団活動を展開している。東南アジアの拠点では，資本参加する以前に小集団活動の行なわれていた台湾工場において，活動が継承発展され，高度な活動が展開されている。しかしながら，他の拠点では，本社からの積極的な働きかけがないこともあり，活動は移転されていなかった。これはどのような理由によるものであろうか。筆者の考えでは，C社のグローバル戦略にあると考えられる。本社の戦略では，北米，イギリスを中心とした欧州，南米（メキシコ）を中心的な生産拠点と考えているため，東南アジアは二次的な生産拠点と位置づけられている。したがって，東南アジアの生産は，本社の意図より，現地の意図を重視している。このことから，C社における東南アジア生産拠点の小集団活動は，オプショナルな意味が強く，小集団活動にたいして，本社からの強い移転要請がなく，現地主導型の移転で部分的にしか行なわれなかったのではないかと推測する。

(2) 支援と連携

小集団活動が移転している台湾工場について本社からの支援としては，資本参加の1年前よりC社から品質管理の専門家が台湾に行き，指導を行っている。その内容の一部を紹介すると，① 班長・組長に対する品質管理指導，② 現場実地指導，③ ミドルマネジャークラスに対する新QC7つ道具の説明，である。

C社は，日本国内には，小集団活動に対するシステマティックできめ細やかな指導体制がある。これと同様のシステムをそっくり移転することは不可能である。タイ工場，マレーシア工場，インドネシア工場に移転していないことについて担当者に尋ねたところ，「現地企業との合弁の場合は，アドバイザーがいないということもあり，小集団活動は困難である。」という説明を受けた[20]。この意見はもっともである。しかしながら，台湾工場に

おいては合弁であるにもかかわらず，活発でレベルの高い活動が行なわれている。これは，例えば勤務時間内に通常の作業時間を圧縮して，勤務時間内に活動を行なうなどして，実施方法を変えて現地に適応させていること，ラインの改善業務との相互乗り入れ体制をつくっていること，1982 年から長い時間をかけて導入・定着化が図られていることなど，いくつかの要因があると思われる。

(3) 移転の阻害要因と課題

C 社の事例において，小集団活動の移転しない理由は以下の三点が考えられる。第一に東南アジア地域の戦略的位置づけが低いため，積極的な移転の意図がないことである。第二に推測されることは，製品のマーケットが日本と同等の品質水準を要求しない現地市場であることから，オペレーターの品質意識はあまり必要でないのかもしれないこと。第三に考えられることは，ラインの管理者のみで検査中心に行なったほうがコスト的にみて，効率的ということである。移転先国で小集団活動を立ち上げ，第一線のオペレーターに初歩的から教育を行なうためにかかるコストは，膨大である。しかも，教育効果は成果が現れるまでに時間がかかる。そのため，品質に関するミーティングを頻繁に（毎日）開き，検査重視でフォローしていく方法のほうが，短期的には効果的であろう。

本社のアジア生産拠点の担当者に対して，もし，小集団活動を導入するのであれば，どうすれば上手くいくかとたずねたところ，作業を圧縮して，作業時間内に行なわせること，小集団活動を推進するアドバイザーをある程度の人数派遣することである，ということであった。

《脚注》

---

1) QC サークル活動導入の経緯については，C 社社内資料 [1981]「QC サークルガイドブック」総論編（全 15 頁），運営編（全 238 頁），教育編（全 46 頁），その他 C 社社内資料，および宇田川勝「企業間競争と品質管理」(法政大学産業情報センター編 [1995]『日本企業の品質管理』有斐閣)を参考にした。

2) 大蔵省印刷局発行 [1997]『有価証券報告書総覧 C 社(平成 9 年)』。

3) 宇田川勝 [1995] 「企業間競争と品質管理」法政大学産業情報センター編，宇田川勝他著『日本企業の品質管理』有斐閣, p. 66。

4) C 社社内資料「QC サークルガイドブック」総論編（全 15 頁）, p. 2。

5) 宇田川勝氏によればこれはC社TQC活動の再建のためであったという。宇田川勝，前掲書, pp. 81-82。

6) C社社内資料「QCサークルガイドブック」総論編（全15頁）, p.3。

7) C社社内資料（2000年2月）。

8) 筆者のインタビューによる（1997年4月C社O工場）。

9) C社『C社社史(1964－1973)』pp. 301-302。

10) C社，前掲社史, pp. 301-302。

11) C社社内資料「QCサークルガイドブック」総論編，p.6。

12) C社社内資料「QCサークルガイドブック」総論編, p. 6。

13) 筆者のインタビューによる（C社工場工務部生産課1997年4月）。

14) (1)（2）ともにC社社内資料「QCサークルガイドブック」教育編より一部抜粋。

15) C社O工場QCサークル運営マニュアル編集委員会編『QCサークル運営マニュアルⅠ－1問題解決―』（1,100部），『QCサークル運営マニュアルⅡ－2報告，3OHP，4発表―』（600部），『QCサークル運営マニュアルⅢ－5講評，6審査―』（600部）, 1986年12月。

16) C社『C社社史(1964－1979)』p. 303。

17) QCサークル活動診断とは，1～10段階の達成段階を示すもので，有形効果だけでなく，メンバーのやる気や，問題解決能力の向上などの無形効果を総合的に測る指標である。詳しくは，市川享司 [1990]『QCサークル活動活性化の自己診断』日科技連出版社，を参照。

18) C社本社TQM推進室にたいする問い合わせに対する回答より（2000年1月）。

19) 筆者インタビューによる（C社 台湾工場, 1997年9月）。

20) 筆者インタビューによる（C社 O工場, 1997年4月）。

第9章　ケース・スタディ　— D社 —

第9章では，自動車のバネ，シートの組立を中心とするD社の事例を取り上げる。D社では，小集団活動の移転決定権を現地に委譲している。アジアに設立している工場は，タイ，マレーシアの2拠点であり，このうちタイ工場では，15，6年にわたり，活発な小集団活動が行われているが，マレーシア工場では，導入後，まもなく活動が中断されてしまった。これらの事例から，同一親会社であっても，移転がうまくいくところと，そうでないところの相違を検討し，そこから，移転の成功要因と，阻害要因を見つけ出す。最後に，D社の移転の特徴について述べる。

第1節　日本における小集団活動

1．　導入のねらいと経緯

(1)　導入のねらいと展開

D社は，バネの製造，販売を中心とする企業で1936年に創業した。バネのほかに自動車用シート，精密バネ事業も展開し，さらに自動車用部品以外の製品分野へ多角化している。

1998年のデータによると，資本金170億円，従業員数約4,000人，売上高は約1,406億円である。海外生産比率は32.1%である。

1961年に始まったD社の全社的な合理化運動の中で，小集団活動はこの一環として始められた。最初のQCサークルは，1965年に横浜工場において結成された。ちなみに横浜工場は本社に隣接する主力工場である。インタビューによれば，当時の副社長が品質に関心を持っており，横浜工場→川崎工場→伊那工場と各工場を訪問した際に，紹介してまわったので，それが現場全体に浸透していったという。各工場で小集団活動が開始されたので，活動の全社発表会を開く気運が高まった。

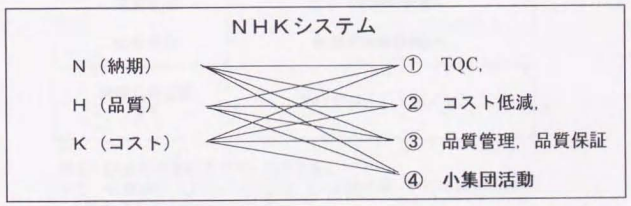
第1回の全社大会は1966年11月26日に開催された。発表会は本社に隣接していること，

はじめに小集団活動が行われたことなどから，横浜工場の食堂で行なわれた。その後，発表大会は毎年開催されている。発表の形式は，模造紙から OHP，Power-point へと変化していきたものの，現在とほとんど変わっていない。第 2 回大会は訓練所で行なわれた。第 11 回大会は，川崎工場の食堂で行なわれた。この食堂での発表会は，1977 年には某会館を借り切って行なわれるまで続いた。1977 年にサークル発表会の開催場所が工場の食堂から，会館を借りて形式的に行われるようになったということには，大変重要な意味が隠されている。

同社では，1976 年に QC サークルから NHK サークルと名称を変更した。同年，本社技術本部に品質管理室が新設された。従来の小集団活動は，専任者は無く，品質管理委員会の事務局が他の業務と兼務していた。しかし，品質管理室が新設され，専任者が配属され，名称も変更され，企業側の支援体制が整えられと。ここにおいて，小集団活動は認知された活動としての地位を獲得したのである。このような組織の変更があったので，会館を借り切って発表会が行なわれたのである。

(2) ＮＨＫシステム

Ｄ社の小集団活動を知るためには，全社レベルで取り組まれている生産管理活動（ＮＨＫシステム）を理解する必要がある。以下で簡単に説明したい。



出典：Ｄ社会社資料（1985）より，筆者作成。

図 9- 1

Ｄ社の生産管理活動

NHK システムとは，N（納期；Nouki），H（品質；Hinshitsu），K（コスト；Kosuto）の３項目について理想状態を追求し，付加価値の向上とコストミニマムを達成する活動であ

る[1]。内容は①TQC，②コスト低減，③品質管理，品質保証，④小集団活動，を柱としている。

NHK システムが提唱されたことで，D 社の小集団活動は，提案制度，設備改善，段取り時間の短縮など広い範囲の合理化を推進していくことになる。そこで 1976 年に D 社 QC サークル活動は，N（納期），H（品質），K（コスト）および職場の全ての問題に取り組むということで，QC サークルから「NHK サークル」へと名称を改めた[2]。

表 9- 1

D 社日本国内工場における小集団活動

小集団活動導入時期	1965 年
管轄部署	技術本部 品質管理室
会合時間	作業時間内 120 分/月 30 分×4 回 （但し，これは企業側の示した目安である。個々には規制はないので，グループごとに決められる。）
賃金支払 会合手当	あり（時間内賃金） 時間外は残業扱い
発表大会回数 ＊1	全社大会　　1 回／年

出典：D 社社内資料を参考に筆者作成。
＊1　発表会は，工場レベルでは，1～2 回／年，さらに数人の前で発表するミニ発表会もある。

D 社における QC サークル活動の目的としては，OJT 的要素も含む教育的側面を重視している。その他，無形効果として職場の活性化，工場が一丸となるような雰囲気づくりである。経済効果をあまり表に出すと，活動が潰れる心配もあるので，その点は細心の注意を配っている。

D 社では，1977 年に従業員に対して「なぜ自主管理サークル活動をやるのか」というテ

ーマで，その必要性を「日本的な風土」，「企業としての必要性」，「輸出立国」，「個人にとり必要なこと」の4側面から説明している[3]。

「日本的な風土」とは，単一の人種構成であること，協調精神が旺盛であること，教育レベルが高く，自己啓発力に優れていることなどから日本の社会，文化的な条件が適しているということである。次の「企業としての必要性」とは，現場に適したQC手法が開発されていること，人間尊重と経営参画が重視されており，企業の内的環境もまた小集団活動に適しているということを強調している。「輸出立国」とは，製品輸出のためには，品質および価格競争力をつけなければならないので現場第一線の品質管理活動を定着させる必要があるということである。「個人にとり必要なこと」とは，小集団活動を通じて，自己啓発，相互啓発を行なうことにより，仕事の中で人間としての生き甲斐を持とうということである。つまり，企業内外の環境を従業員に知らせた上で，自主的な活動として理解してもらおうとしたのである。

教育手段となるテキスト関連については，1976年に「活動の手引き」というガイドブックを作成した。日科技連のものとほぼ同一の形態である。その後，1980年（昭和55年）にQC手法のみをガイドブックとして作る。実質的には，QC手法を教育するためのガイドブックがあればよいという判断である。

D社では，小集団活動に先駆けて1957年に「改善提案制度」が導入されている。

提案制度のほうは当初，生産に追われて提案件数は増加せず，1974年にようやく年間の提案件数が1人1件になり，1983年には月に1件の改善目標を達成することができるようになった。同年，NHKサークル活動と提案制度が一体化し，「活動はサークルで　結果は提案で」行なうこととされた[4]。提案制度は，個人提案とグループによる提案の両方から構成されることとなり，融合化によって小集団活動はより一層活発化した。

なお，「活動はサークルで　結果は提案で」ということであるが，事務・技術部門の発表は，サークル活動による結果を提案には出せないことになっている。なぜなら事務部門や技術部門では，効果金額が非常に高額の場合もあり，このような場合は多額の報奨金になる[5]。また，スタッフの本来業務には「改善すること」は当たり前のことであると理解されている。これらの理由により，多額の報奨金は，既存の横並びの給与体系を崩壊させてしまう可能性を持つため，支払われることは無い。

D社に限らず日本の多くの企業では，改善の効果金額の何%というかたちで，多額の報奨金が支払われることはほとんどない。この点，アメリカに見られる提案制度と異なってい

ることを指摘しておく。

(3) TQC への展開

TQC への展開は 1983 年であり，この時点で小集団活動は，間接部門にも展開された。これより先の 1980 年 7 月には「6S は TQC への第一歩」という資料が作られ，TQC を進めていくための準備段階として，6S を基本に置くことを再確認している[6]。

表 9- 2

D 社システムの変遷　～合理化およびサークル活動～

時期（年）	できごと
1957	QC 手法導入 改善提案制度導入
1961	合理化運動を開始
1964	合理化推進
1965	QC サークル活動開始（横浜工場）
1966	11 月，第 1 回発表大会（於：横浜工場食堂）
1968	PAC(performance analysis & control) *1 全社導入
1975	QA 体制の整備 *2
1976	10 月，PAC II 導入*3 10 月，本社に品質保証室を新設（従来は専任者無しで品質管理委員会事務局が管理。） NHK サークル活動に名称変更 QC サークルハンドブック作成 TPM 活動 第 11 回発表大会（於：川崎工場食堂）
1977	全 D 社 NHK サークル第 1 回発表大会（於：Y 会館） OP（order plate）方式の採用 *4
1978	ZP(Zero-Base Planning)運動 *5 事技提案
1979	4S 推進
1980	QC 手法のハンドブック 6S 推進 *6
1981	タイ D 社に小集団活動導入

1983	TQC 導入 サークル活動と提案制度の一体化 NHK サークル第 7 回発表会にタイ D 社 全社大会に参加発表（1 回目）
1991	NHK サークル第 16 回発表会 にタイ D 社 全社大会に参加発表（2 回目）

出典：D 社会社資料を参考に筆者作成。

*1 PAC(performance analysis & control)：PAC は，1968 年 10 月から始まる第 2 次合理化の際に用いられた方法で，作業者の作業能率を向上させるための手法である。詳しくは，門田武治[1985]『新版 パックー高度生産性の秘密』日本能率協会，を参照。

*2 QA 体制：QA とは，Quality Assurance のことである。

*3 PAC II：工数の実施効率に関するパックの考え方を，コストに適用したもの。

*4 OP（order plate）方式：これは JIT システムを D 社として解釈し直したものである。「顧客の必要なものを，必要なときに，必要な量だけ，小人数で生産できる方式」，「中間仕掛りおよび材料・製品在庫をなくす方式」にするために①生産の平準化，②リードタイムの短縮化，③運搬荷姿の改善，④カンバンによる生産を行なうというものである7)。

*5 ZP(Zero-Base Planning)運動：間接部門の合理化運動である。

*6 6S 推進：これは 5S（整理，整頓，清掃，清潔，躾）＋1S（節約：Setsuyaku）と分解できる。1979，1980 年当時は，原油価格の値上げ等で社会的に省エネルギーが叫ばれていたので，時代を反映して「節約」が 5S に付け加えられたものと考えられる。

D 社では会社案内パンフレットの中で，品質保証について「1983 年には TQC を導入しトップダウンとしての方針管理，ボトムアップとしての NHK サークル活動，これにクロスした継続的な QC 活動，さらに 1988 年に導入した TPM 活動等を通じ全社あげて高度の品質保証に取組んでいます。」と説明している[8)]。

方針管理とは，TQC の際に用いられる管理方法の一種であり，戦略的課題と現場の改善を結び付けようとするものであるから，この段階において，サークル活動は自主性を重んじつつもトップダウン的な要素を併せ持つ小集団活動に変化してきたことがわかる。

現在，D 社で扱われる小集団活動のテーマは大別して 7 つに分けられる。(1) 品質，(2) 生産性，(3) 省資源・省エネ，(4) 設備・治工具，(5) 安全・環境，(6) 業務・改善，(7) 4S・モラール，である。(4)は PM 関連であり，(7)は 5S 関連である。

活動時間帯は，作業時間内外の両方である。聞き取り調査によると，かつては全て時間内活動であったという。現在は半々である。時間外活動に対する賃金支払がなされており，残業扱いされているので，小集団活動に対する手当があると考えられる。当然，支払いには上限があるものの，一般の業務と比較すれば，高賃率である。

D 社の小集団活動はその導入の経緯から見ても，QC サークル系の活動から出発したが，TPM や TQC という段階に入るにつれ，テーマがトップダウンで与えられる方針管理などが導入され，次第に職制活動の一環としての意味が強くなってきている。このことは，例え

ば時間外の小集団活動を残業扱いするという点にも表れている。

(4) 小集団活動の意味の変遷

このようにしてみると，D 社における小集団活動の持つ意味が時代とともに変化していることが分かる。まず，導入段階は一工場からボトムアップの活動として他の工場へ次第に広がるというかたちで展開された。しかし，この段階では企業側は必ずしも正式に認知した活動として捉えてはいなかった。

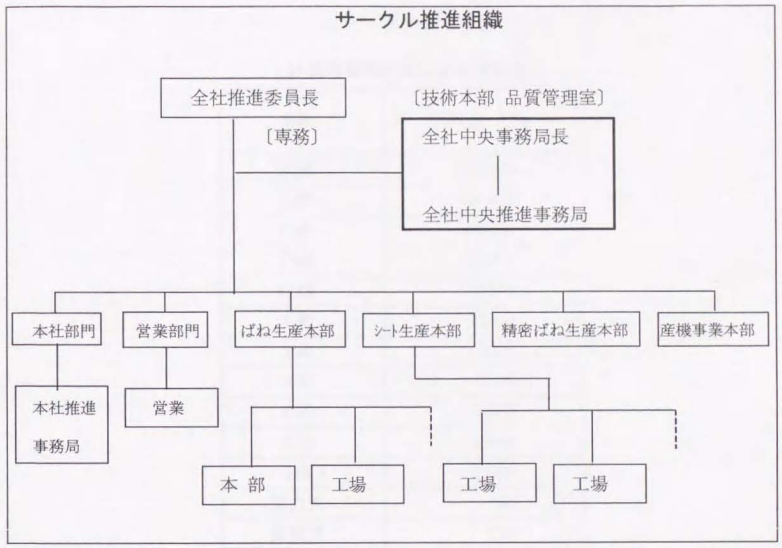
小集団活動が正式に認知された活動としての地位を固めたのが，1976 年である。この年は PAC 制度の第Ⅱ段階の実施時期に該当する（PAC 第Ⅰ段階は 1968 年）。前述したが，PAC(performance analysis & control)とは，動作研究と時間研究に基づき，科学的に標準作業時間を設定し，実行させるものである。これはタイトな管理（コントロールの強化）を意味する。自主管理的な小集団活動を認知した背景には，合理化の推進による管理の強化が図られたことにより，従業員の志気に配慮し，現場従業員を組織にコミットメントさせる目的もあった。つまり，合理化というタイトな管理と小集団活動というルースな管理を上手くバランスさせるために展開されたという側面も持っているのである。このようにして定着した小集団活動は，当たり前の活動になってくる段階を経て，さらなる変化を遂げるのである。

変化が見られたのは，1983 年の TQC 導入においてである。この段階で方針管理にも活動の重点が置かれるようになる。方針管理により，上司方針による改善目標とサークルの活動目標の擦り合わせが行われ，管理者のフォローも盛んに行われるようになる。こうして同社の小集団活動は，一段と職制寄りの活動に近づくことになり，ボトムアップ的活動からトップダウン的な要素を多く併せ持つ活動になった。

2． 運営組織

(1) 組織図

サークル活動の推進組織は，技術本部の中の品質管理室である。推進組織は図 9- 2に示される。全社推進委員長は専務クラスが担当している。D 社では技術本部の本部長である。



出典：D 社資料を参考に筆者作成。

図 9- 2

D 社小集団活動推進組織

全社中央推進事務局は全社的な推進組織であり，技術本部品質管理室にあり，図中の本社部門の本社推進事務局も兼務している。QC サークル活動系の小集団活動から始まったということなので，理論上は自主的な活動を行なうと位置付けられる。小集団活動の推進組織は，組織図上では職制組織と別個のものとされるが，基本的には職制組織とそのまま重ね合わせて運営されている。

(2) 評価方法・インセンティブ

報奨金については提案制度の中で規定されている。活動の手引きとして会社側は「活動はサークルで　結果は提案で」と表現している。つまり，小集団活動は考えたり工夫したりする場であり，成果が出た場合は，提案制度により評価を受け，報奨金を得るという方式である。

表 9- 3

D 社の提案制度による報奨金

等級	報奨金（円）
A級	150,000
B級	100,000
C級	60,000
D級	40,000
E級	20,000
1級	10,000
2級	7,000
3級	5,000
4級	3,000
5級	2,000
6級	1,000
努力賞	500
提案賞	300

出典：D 社社内資料より筆者一部修正（評価尺度を除いて記載）。

この他，各事業部の発表会や全社大会に参加すると，「金一封」が渡される。例えば，1999 年 7 月の全社発表会の優秀 3 サークルには，各々5 万円の報奨金が支給された。

提案制度による報奨金は表 9- 3に示した。有形効果（効果金額などで効果が測れるもの）と無形効果（貨幣換算できない効果，invisible effects）を総合評価し，13 等級の中に位置付ける。

3．　教育制度

小集団活動に関する教育は，人事部門と品質管理室で担当している。階層別の教育を行なっており，表 9- 4では主なものを示している。

4．　活動の成果

サークル数（1965 年 49 サークル→1996 年 403 サークル），取り組まれるテーマ数（1965

年は 67 テーマ→1996 年 513 テーマ）も着実に増加していった。

表 9- 4

D 社小集団活動に関する階層別教育

対象	時期	期間	教育の方法	教育内容
新入社員	入社時 4 月	4 時間	品質管理室担当者による説明	NHK サークル活動の運営組織と仕組みについて，提案制度について
新入社員 (スタッフ)	入社後 3 年目まで （必修）	①2 日間	① 品質管理室担当者による講義と演習	① ＱＣ７つ道具の説明
		②2 日間	② 品質管理室担当者による講義と演習	② 新ＱＣ７つ道具の説明 講座終了後の実例提出(宿題)
中堅社員 (希望者)	入社後 7～8 年	2 日間	〃	ＱＣ７つ道具の講義 社内実例による解析 （管理図，相関係数など）
中堅社員	主に主任 クラス （希望者）	4 日間	品質管理室員による導入 パソコンソフトの演習 社外の専門講師による講義	実験計画法 （統計的品質管理の手法）
生産部門の係長， リードマン	入社後の年度は規定していない	1 日	社外の発表大会への聴講参加 セミナーへの参加	他社の発表事例の勉強， ＱＣ７つ道具，新ＱＣ７つ道具の勉強 ＱＣストーリーの学習
事務部門 スタッフ	入社後の年度は規定していない 主に工場事務局	1 日	〃	ＱＣストーリーの学習 （課題達成型と問題解決型）

出典：D 社社内資料をもとに筆者作成。
注 1)　表は，品質管理室主催の集合教育。
注 2)　工場単位で行なうリーダー会や勉強会は含まれない。

第2節　東南アジア工場への移転

1.　工場概要と小集団活動の移転状況

表9-5にD社のアジアに移転した2工場の概要を示し，表9-6小集団活用の移転状況を示す。

表9-5

D社アジア2工場の概要

国名	タイD社 ＊1	タイ D社 Gasket ＊2	マレーシア D社
設立 操業 従業員数	1963年12月 1,857人(21)	1973年7月 438人(1)	1994年7月 1995年8月 300人(5)
株主	D社　70% a社　15%　＊3 現地　15%	b社　63.4% ＊4 D社　24.2% タイD社 12.4%	D社　100%
生産品目	自動車用板バネ，シート他，自動車部品の製造，販売	各種内燃用ガスケットの製造，販売	プリント配線基板の製造，販売 ＊5
市場	日系4輪メーカー 日系2輪メーカー 精密機器，家電メーカー，タイ国内の日系企業，外資系企業	—	中国 シンガポール インドネシア 韓国，タイ
売上高	3,096 百万バーツ(1996年度)	—	1,944万RM (1996.12) ＊6

注）D社に対するインタビューを参考にして筆者作成。

＊1：タイ D 社は，自動車足回り製品を作っている工場，シート，ドアトリムなどを作っている2つの工場，精密バネの計4工場から構成されている。
＊2：タイD社 Gasketに関しては，D社と共通の推進組織で小集団活動を行っているため，併記した。下記の小集団活動の移転に関しても同様。
＊3：タイD社の株主であるa社は，日本の商社である。従って，タイD社の所有構造は，日本側資本が85%を占めているといえる。
＊4：マレーシア D 社の株主である b 社は日本の関連会社である。従って，

マレーシアD社の所有構造は，日本側資本が100%に近い所有といえる。
＊5：プリント配線基板は，ビデオテープ駆動用モーターの部品，FD回転基板として使われる。
＊6：マレーシア工場の1998年12月の売上高は4,772万RMであり，2.5倍の伸びを示している。

表 9-6

D社アジア２工場の小集団活動

国名	タイ	タイ Gasket	マレーシア
小集団活動導入時期	1981年	1981年	1997年6月
導入までの期間	18年	8年	2年
推進組織	QC Circle Committee 共通の推進組織		—
リーダーの職位	班長 ワーカー 半々 ＊1		
会合時間	作業時間内 120分/月 30分×4回	—	作業時間内 (2週間に1回) 120分/月 60分×2回
賃金支払	あり (時間内賃金)	—	あり (時間内賃金)
会合手当	なし	—	—
参加率	60% (形式上は全員参加)		
発表大会回数	2回/年 (3回/年の試み)	2回/年	—
優秀発表に対する報奨金	あり	あり	—
労働組合	あり 企業別組合		なし

出典：D社に対するインタビューを参考として筆者作成。
*1　タイ工場の職制は，係長―リーダー(班長) ― 一般ワーカーとなっている。

D 社タイ工場は，おもに現地日系四輪，二輪メーカーに販売しており，現地市場が対象である。マレーシア工場のプリント配線基板は，パソコンのフロッピーを回転させるモーター基板や熱伝導性を生かし，DC 電源・ハイブリッド IC・インバーターなどに使用される。販売先は，中国や東南アジア地域に輸出しているので，グローバル市場というより，東南アジア地域を市場としているところが特徴である。

2. 移転の工場（タイ）

この工場の歴史は古く，操業が 1963 年 12 月である。日系自動車メーカー，二輪車メーカーに販売している板バネやシートなどの自動車用部品，および家電メーカーや精密機器メーカーに販売している精密バネが主要生産品目である。

進出理由は，バネの販売市場が大きいこと，現地で生産されていたバネの品質に問題があり，悪品が出回っていたことなどから，タイに進出した日本の自動車メーカーによる要請で日本から輸出していたものを現地生産に切り替えたことによる。

所有構造をみると，D 社と日系商社が 85%を占め，現地資本が 15%である。タイ D 社は，自動車足回り製品を作っている工場，シート，ドアトリムなどを作っている 2 つの工場，精密バネの計 4 工場から構成されており，従業員数は合計約 1,900 人（1997 年 3 月末の数値，9 月末は 1,600 名）であり，かなり大規模である。

(1) 活動の概要

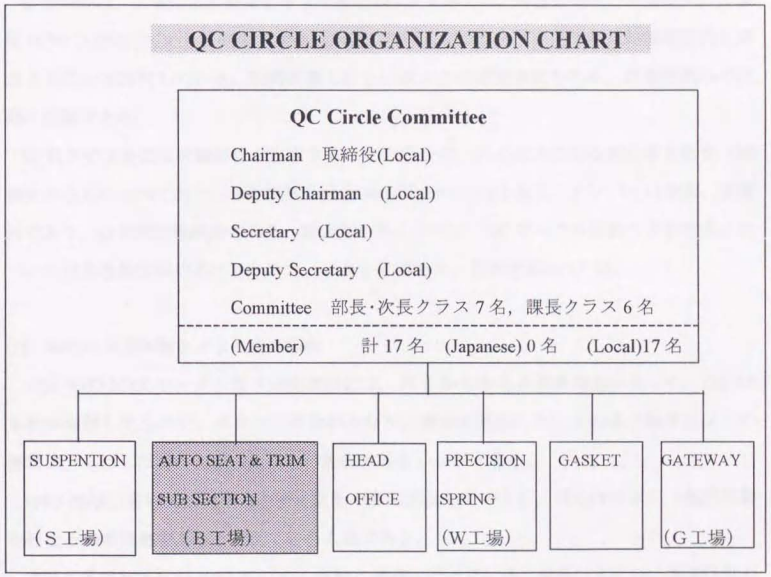
小集団活動の導入は 1981 年とされるが，その経緯としては，既にタイで小集団活動を行なっていた日系自動車メーカー（日野自動車）が，自社の QC 大会参加を D 社に呼びかけたところから始まる。D 社では発表大会のために急遽，専門家によるサークルが 1 つ結成され，発表会に出場したという。

小集団活動が本格的に導入されるきっかけは，本社の技術本部品質保証室の室長が 1982 年にタイ D 社に指導目的で出張しており，その影響が大きいと言われている[9)]。

また，タイ D 社から日本へは全社大会に 2 回参加発表している。1 回目が，全社大会第 7 回に該当する 1983 年であり，2 回目が 1991 年（全社大会第 16 回）であった。この第 1 回めの参加は現地での活動をおおいに動機付けることとなった[10)]。

さらに特筆すべきことは，1984年にタイD社では，派遣された日本人社長の指揮のもとで，日本能率協会から出版された『整理，整頓，清掃のすすめ方』がタイ語に翻訳され，作業員を対象としたフォアマン，リーダーの教科書として用いられたことである[11]。この書物は，現地工場の社長秘書（タイ人）が翻訳し，現地人マネジャー，スタッフ，フォアマンで意見交換しながら監修，校正を行なったということである。この点はタイD社における3S（5S）導入に対する意気込みが伝わってくるエピソードである。

運営組織を図9-3に示す。



出典：D社タイ工場社内資料を参考に筆者作成。
注） QC Circle Committee の下に SUB SECTION として各工場が位置付けられている。
訪問したB工場は，▒▒▒▒で示したところに位置付けられる。

図 9-3

D社タイ工場　小集団活動推進組織

推進組織は職制外の組織である。しかしながら，小集団活動の推進組織は，ほぼ職制と重なる組織であり，QC Circle Committee とよばれる。メンバーは事務局担当として1名を含

め，17名である。委員会は取締役を委員長として，部長，次長，工場長レベルの人が計10名と財務，工場の保全部門，品質保証部，人事・労務部門，品質改善部（Productivity Improvement Department）の下にある活動推進部(Activity Promotion Section）の課長レベルの担当者6名から構成されている。タイD社，タイGasket社の各工場での活動は，この委員会のもとで行われる。

委員会は，方針管理としてテーマを見つけ，トップダウンで提示する役割を持っている。テーマは生産性の向上および品質である。

会合時間は，工場ごとに異なるそうであるが，B工場では，毎週金曜日の就業時間内で最後の30分を充てている。発表大会前は準備の時間も必要なので，その時は作業時間内に準備することを許可している。渋滞が激しいというタイの通勤事情のため，作業時間外の活動は困難である。

D社タイ工場には労働組合が存在する。この組合は，タイ全土にある部品業界組合 400組合のうちの一つであり，自動車部品組合40組合の一つでもある。メンバーは全員，従業員であり，企業別労働組合である。組合側の考え方では，QCサークル活動や生産性高上については会社側が決めることなのでノータッチであり，活動を認めている。

(2) 本社の支援体制とノウハウの移転

1984年のNHKサークル第7回発表会には，タイD社からの発表参加があった。これは本社が要請したもので，スタッフが中心となり，参加が実現した。このような本社からの要請は，しばしば海外工場の活動を活性化するきっかけとなる。

1980年頃，若い人が何十人とタイにたくさん出張しているが，彼らは日本で小集団活動を行なうのが当然であると考えている人達である。

本社品質保証室長が1982年にタイD社に指導に行っている。室長は本社の小集団活動の立ち上がりから事務局業務を行なっており，初代品質保証室長となった人物であり，当時も室長であった。彼は，本社からタイD社へ数回出張し，小集団活動を指導している。

現地では小集団活動のコンセプトを絵で表現したらよく伝わったそうである。タイ工場では，小集団活動を行なうことを「機関車が引っ張っていっている」という比喩（絵）を用いて理解させた。つまり，トップが先頭にたち，その後に小集団が続くということである。また，QCサークル活動7つ道具の特性要因図を「魚の骨」ではなく，恐竜の骨の絵を書いて肉厚に表現したという。このほうがよく理解してもらえたそうである。これらの努力の

結果，小集団活動が定着したということである。本社品質保証室長は，コア・マンである。その他にも，本社から現地工場の要請に応じて専門家が指導に行っている。振り返ってみれば，その結果が現在まで続いているといえるのである。

したがって，この事例では，移転工場のトップに立つ者の考え方，および本社コア・マンの存在と専門的な指導の重要性が示されている。

(3) 教育および継続のための努力

発表会は年2回であるが，工場を訪問した1997年には活動の活発化のため，年3回発表の試みがなされていた。年2回の発表会であると年間2つしか問題を解決しないことになるし，お祭り騒ぎの傾向が強くなる。したがって，「発表会の回数を増やすことによって，大きなテーマに取り組むことでなく，もっと小さな改善を数多くこなしていくようにしたいので，今後はさらに増やしていくつもりである。」と担当者は述べていた。

2，3年前（1994年頃）は，現場では規則が守れなかった（例：作業中に帽子靴をつけなかったり，作業着を着なかったり，時間が守れなかったりした）ので，何より躾を中心とした5Sに力点を置いてきたという。現在（1997年時点）では，5S以上にステップアップする期間であると考えていろ。真の活動としていくためには，大きなテーマを解決しようとするより，身近な小さな問題に気付く姿勢を育成していくほうが妥当ではないか，と説明してくれた。

一般ワーカー，スタッフ，マネジャーという階層別で離職率を見た場合，この工場では，一般ワーカークラスの離職はほとんど見られない。逆にスタッフはヘッドハンティングが多く，離職率が高い。マネージャークラスになるとヘッドハンティングはなく，離職はゼロと言ってよいそうである。こうしたことから，一般ワーカーに対して小集団活動を通じた継続的な教育を行なうことは可能であり，有効であるといえる。

インセンティブとしては，発表会と併存して報酬制度が置かれている。賞金は課税されるので，商品券が渡される。明確な基準はないが，活動に対する努力は，年一回の人事考課の際に考慮項目として反映されるという。また，品質向上や生産性向上について日本の工場と同様の方式の改善提案制度も導入しており，小集団活動と併用することで機能させている。報酬は，表9-7にまとめられる。

表 9- 7

D 社タイ工場　小集団活動の報奨金

工場発表会での順位	金額
1 位	3,000 バーツ相当の商品券
2 位	2,500 バーツ　〃
3 位	2,000 バーツ　〃
特別賞	1,500 バーツ　〃
努力賞	?
改善賞	?
アイデア賞	?
本社の大会に参加した全サークルに対し	1,000 バーツ　〃

出典：D 社タイ工場社内資料をもとに筆者作成（一部不明）。

小集団活動の活動レベルであるが，発表じたいは，原稿を見ず，堂々と発表するそうである。しかしながら，活動結果と目標をきちんと比較していないこと，データの取り方が弱く，現状分析力が弱いこと，創造性に欠けること，ストーリー性に欠けることなど，全体として日本と比べると，まだ力不足であると評価されている。

インタビューに答えてくれた日本人マネジャーは，今後の課題として，「タイにはタイの国民性に合った小集団活動のかたちが存在するであろうということ，そのためには，もっとタイ人の幹部に考えさせ，日本の方法との折衷案を考えていかねばならない。」と指摘してくれた。

3. 非移転の工場（マレーシア）

(1) 移転当時の状況

マレーシア工場は D 社 100%出資の子会社である。1995 年 8 月に操業を開始した。生産品目は，プリント基板である。市場は，日本の精密機器メーカーであり，販売先メーカー

の最終製品であるVTRの駆動用モーターやフロッピードライブの回転基板に使われる。

小集団活動は，1997年6月頃に導入された。当時の工場長に対するインタビューによれば，やらなくてはならない活動であると考えられていた。なぜなら小集団活動は，マザー工場製造課の職務分掌に載っているので，そのままマレーシア工場に移転すべきであるという解釈がなされたからである。本社（マザー工場）で行なっているから，移転工場においても当然行われる活動であると考えられているのである。したがって，活動の導入決定はほぼ自動的であった。

操業から約2年後に小集団活動が移転されたが，これに際して，事前に準備が行なわれた。まず，本社技術本部 品質保証室から援助があり，小集団活動の活動目的や運営の仕方に関する指導があった。また，事前研修として，製造指導，品質管理について，9名を2ヶ月間日本に派遣した。9名の内訳は，スタッフ4名，現場の係長クラス5名である。

コア・マンの教育にかんしては，約300名の従業員のうち，係長，リードマンクラスの20名に対し，4，5回の研修が行われた。また，マレーシアでは，ジョブ・ホッピングが盛んであるので，以前に他の会社で小集団活動の経験がある人をリーダーとする場合もある。

小集団活動の導入に先駆けて，個人による提案制度が導入された。始めは提案書を入れる箱を設置したが，反応は芳しくなかったそうである。この段階では，報奨金システムが無かった。そこで，報奨金制度を設けたところ，ぐっと成果が上がったということである。そこでグループ提案に範囲を広げ，グループ活動へ展開したという。しかしながら現在では，非常に低調になってしまったそうである。

(2) 本社の支援体制とノウハウの移転

マレーシア工場への移転では事前準備として，①本社スタッフの支援による運営ノウハウの教育，② ローカル・コア・マンの教育，オペレーターに対する働きかけとして，③ 個人提案ボックスの設置，④ 報奨金制度，⑤ グループ提案制度，の実施がなされた。

(3) 活動中断の理由

段階的な導入が試みられたが，結果として，D社マレーシア工場では，活動は行われていない。

一度導入された活動が，凍結状態になっていることの理由として，本社からマレーシアの駐在員に対して，小集団活動のことを尋ねてもらったところ，「QCサークル（小集団活

動）はここでも日系企業，ローカル企業問わずポピュラーなものかと思います。ちなみに我が社でも，工程別，グループ別に QC サークルを活動していたこともありますが，現在はというと生産に追われて，暫く凍結状態が続いているのが実情です。」とう回答を得た[12]。

さらに本社に問い合わせてマレーシア工場の状況を詳しく聞いたところ，

(イ) オペレーターの定着率が悪いこと（企業のデータによると，年間稼働日数244日，年間稼働時間は 2,143 時間，年間残業時間は 180 時間であるが，残業時間が少ないという理由で辞める人が多く，平均勤続年数は 1 年となっている。）

(ロ) 生産に追われ，多くの残注をかかえたこと

(ハ) 工場の基本である 5S を優先させていること

(ニ) 労働組合がないこと

(ホ) 工場の収支面について一切公表しないこと

など，日本とかなり状況が違うからということであった[13]。加えて，日本とマレーシアの教育レベルギャップの問題も大きいといえる。例えば，5S についても日本人の考える 5S のレベルにもっていくには，教育が必要であること，それには相当の期間を費やす必要があるのである。

さて，D 社マレーシアでは，①品質安定，②生産性向上，③安全性の確保，④品質保証への対応についてどのようにしているか聞いた。

①品質向上のために，クリーン度向上（これは 5S の目的でもある），異常品の早期対応などを行なう。

②生産性向上のために流し方改善，マーケット縮小化，リードタイムの短縮などを行なっている（②は 5S の目的でもある）。

③安全性の確保のためには，通路およびスペースの確保などを行なっている（これも 5S の目的である）。

④品質保証への対応は，客先との間で品質基準（限度見本）を取り交わし，全品検査を実施している。

①のクリーン度向上および②と③などの項目は，5S の目的である。工場では，5S を小集団活動導入以前の問題ととらえていて，強力に実施しているということである。なお，品質管理に関しては，工場体系が日本と若干異なり，ラインでかなりしっかりした工作部門をかかえていて，工場の変化，保全および改善等に関してスピーディに対応がとれるようになっているということである。

第3節　小括

1. 小集団活動導入の成果と問題点

(1) タイ工場での成果

はじめに，最も大きな成果は，意識の品質意識の醸成であろう。小集団活動は現場のオペレーターが行なう活動であるから，品質管理の専門家でなくても品質について関心を持たざるを得ないからである。したがって，長期にわたり活動し続けることにより，オペレーターの基礎的なレベルを押し上げることになる。これは，教育効果であり，即座に結果として現れないが，長期的な工場のレベルアップには必要不可欠である。

タイ人は，決められた仕事だけ行なう性質を持っていると言われるが，小集団活動では協力して問題解決するので，チーム・ワーキング（仕事上での助け合い）を促進するのに効果的である。また，QC ストーリーに沿って活動が行われると，改善後の成果の定着（歯止め）がなされるので，改善結果を文書化しないために繰り返し同じ問題に取り組むということがなくなる。

(2) タイ工場における問題点

小集団活動が移転し，継続して行われているタイ工場で挙げられた問題点は，以下である。

第1には，QC サークル活動がお祭りごとになってしまうことである。企業としては，継続的な改善が目標であるが，年間1～2回の発表会では，発表のための活動になりがちであるということである。

第2として，駐在員制度がある。例えば，任期5年とすると，最初の1,2年は現地のことがよく分からないので，担当者が替わる度に活動に対する力の入れ方が変化し，うまくリレーされない。

第3として，エンジニアの低い定着率である。タイでは技術者が不足していることから，ヘッドハンティングが多い。エンジニアの数が少なく，技術に対する知識のすそ野が狭いことから，一般ワーカーは，機械を使いこなすことができない。したがって，メンテナンスの部分にまで踏み込んだ高度な改善は不可能である。この点は，日本との大きな相違である。

第4は，言語の問題である。タイでは一般のオペレーターはタイ語を使う。グループミーティングや発表会では，当然のことながらタイ語が用いられる。日本人の管理者が直接きめ細やかにサークル活動を指導していくことは困難である。この点も移転を困難にさせている。

しかしながら，タイでは現場従業員が小集団活動のインセンティブを一種の既得権として理解しているとも考えられるから，これを上手く活用して，5S および生産性，品質向上に寄与するようにしていくことが，より戦略的な活用となるであろう。

非移転工場に関しては，現地に派遣されている日本人の考え方に左右されるので，現地に派遣されたトップが小集団活動の活用に結びつけようとするかが問題である。

(3) マレーシア工場における問題点

D 社マレーシア工場での小集団活動は，活動方法についての説明会を 3～4 回開催した程度で，テーマを決定し，それにそっての会合を持つというところまでには至っておらず，実績はゼロであることから，「活動中断」というより導入段階で凍結状態にあると捉えるのが正しいようである。

小集団活動再開の決定権は，工場長が持つが，その決定に際してどのような条件が整えば，活動が再開されるのかについて考えたい。

今後の小集団活動（QC サークル）再開の可能性について，工場側の意見として以下の点が指摘された。① 現状の定着率での実施について問題があり，行なうとすれば所定内での実施となり，現段階では損失面の方が大きいと考えられている。② ローカル・オペレーターの教育水準に問題があること，③ 工場は土,日も稼動している状況であり，時間が取れないこともあるので，当面は 5S を優先していくということであった。

2. D 社における小集団活動の現地適応化

(1) 小集団活動移転の特徴

D 社は，タイ，マレーシアに工場を移転しているが，小集団活動が移転しているのはタイ工場のみであり，マレーシア工場は，活動を導入しようとしたものの，凍結状態にある。両工場の相違点は，操業年数にあると考えられる。タイ工場は 1963 年に操業開始している。

一方，マレーシア工場は1995年に操業開始である。タイ工場に小集団活動が導入されたのは操業開始後，18 年経ってからである。逆にマレーシア工場は，操業後比較的早い時期に小集団活動の導入が図られたが，オペレーターは，改善，提案，その他ができるレベルではなく，基礎的な作業力を育成するという意味で5Sを強力に推進しているという段階となっている。

小集団活動は5Sと部分的に重なるので，5Sをしっかり定着させることが小集団活動を移転するために必要であろう。その次のステップとして，サークル教育を行なうことが望ましい。なお，拠点どうしの連携は見られない。

提案制度にかんしては，非常に低調であるということであるが，タイ工場における経験をもとにインセンティブを強調して，推進していくことは可能であろう。

(2) 移転の阻害要因と課題

タイ工場では，うまくいっているものの，① 形式主義，② 日本人駐在員の引継ぎ，③エンジニア（小集団活動を行なう上で重要な知識を持つ）の定着率の低さ，④ 言語などが問題点として上げられたが，マレーシア工場の事例からは，実際に現地に任せきりにしてしまうと，活動を移転させても，終息してしまうことがわかった。このことから，本社の移転に対する積極的な姿勢が，移転の成否に大きくかかわることを表している。

第9章では，QCサークル型の小集団活動を展開しているD社を考察した。この事例も前章と同様に，本社からの移転の要請はなく，現地主導型の移転である。タイとマレーシアに工場を設立しているが，タイ工場の小集団活動が盛んであるのに対し，マレーシア工場では，移転されたにもかかわらず，活動が中断してしまった。両工場の事例から，移転してから安定した活動にする過程（タイ工場）と，活動の定着を阻害する要因（マレーシア工場）がわかった。

《脚注》

1) ここでいうNHKとは，一般にQCD(Quality, Cost, Delivery)と呼ばれているものと同様であり，企業名をもじってつけられたものと思われる。

2) 牧野茂 [1979]『豊かな生活を支えるばね（D 社 40 年の軌跡）』D 社, p. 126, 127。

3) D 社 会社資料（教育資料）より。

4) D 社編 社史 [1989]『未来へ弾む D 社 50 周年記念誌歴史編』p. 53。

5) 例えば，ある事務部門のサークルがサークル発表会で成果報告を行なったが，調達価格の見直しによる調達原価低減効果が年間 9,200 万円であった。

6) 1980 年 7 月，D 社品質管理室資料。この場合，６Ｓとは整理・整頓・清掃・清潔・躾・節約である。

7) D 社 会社資料[1985]より。

8) D 社 全社案内パンフレット, p. 19。

9) 筆者のインタビューによる（D 社 本社品質管理室, 1999 年 5 月）。

10) 出場したサークルは 1983 年 5 月 18 日に発足したスタッフによって結成された「さくらサークル」であった。

11) 末弘喜久雄著 [1981]『整理，整頓，清掃のすすめ方』日本能率協会。

12) 筆者インタビューによる（D 社 本社品質管理室, 1999 年 6 月）。

13) 筆者インタビューによる（D 社 本社品質管理室, 1999 年 9 月）。

―― 第 Ⅲ 部 ――

第Ⅲ部では，調査から得られた事実をもとに，小集団活動のアジア地域への移転について検討する。第 10 章では，調査対象企業について，結果をまとめる。第 11 章では，小集団活動の移転プロセスと現地化のための方法を示す。終章は本研究の結論とインプリケーション，展望を示す。

第10章　調査結果

第 10 章は，調査結果の全体的なまとめである。第 1 節では，はじめに小集団活動移転にかんする各社の考え方について，類型化をおこない，つぎに各拠点の活動レベルや実施方法について考察する。第 2 節では，調査から得られた小集団活動の移転にかかわる要因を提示し，検討を加えた。

第 1 節　事例のまとめ

これまで 4 社の事例を紹介したが，これらの事例を参考にして，小集団活動のアジアへの移転を考察する。本節では 2 つのことを試みる。はじめに，企業ごとに移転に関する考え方が異なるので，類型化して整理することができるのではないか，ということである。もう一つは，拠点ごとの活動レベルを明らかにすることである。

1.　小集団活動の移転類型

表 10- 1は，移転に対する本社と現地の考え方について調査結果をまとめたものである。

表 10- 1

小集団活動の移転にたいする本社の考え方

社名	製品	移転状況	移転に対する本社の考え方
A 社	HDD プリント板基板	全拠点に移転 （3 拠点）	● 本社主導で移転 ● 移転は当然行われると本社・現地が考えている
B 社	電装品 ｴｱｺﾝ,ﾒｰﾀｰ, ﾌﾟﾗｸﾞ,ﾗｼﾞｴｰﾀｰ	全拠点に移転 （6 拠点）	● 現地主導で移転 ● 移転は当然行われると本社・現地が考えている
C 社	自動車組立	部分的移転 （1 拠点）	● 現地主導で移転 ● 現地側で導入を検討，マザー工場に要請
		移転しない （4 拠点）	● 現地に移転の主導権あり ● 現地の判断に任せる ● 要請があれば，本社が支援
D 社	板ばね シート	部分的移転 （1 拠点）	● 現地取引業者（日系自動車メーカー）から導入を要請 ● 現地主導で移転
	プリント板基板	移転中断 （1 拠点）	● 現地主導で移転 ● 現地の判断で中断
E 社	自動車用ランプ	移転しない （3 拠点）	● 現地主導の判断に任せており，現地からの要請は無い

注）各社へのインタビュー（1997 年 3 月～2000 年 1 月），各社資料をもとに筆者作成。

この表から，本社が積極的に関与していると移転が多く行われていることがわかる。A 社は，本社が一括管理して，システマティックに移転させているケースである。B 社の場合，権限は各拠点に委譲しているものの，全ての拠点に移転している事例である。C 社の場合は，台湾工場のみ小集団活動が行なわれているが，資本参加する以前に QC サークル活動が行なわれており，それを引き継いでレベルアップが図られたケースである。その他

の工場には移転していないので，本社の移転に対する関心は低いといえる。D 社は部分移転のケースであり，タイ工場で活発であるが，マレーシア工場では移転が中断された。E 社は，非移転のケースである。

表 10- 1からも分かるように，アジアに生産拠点を持つ日本企業の小集団活動の移転および運営については，いくつかのパターンがみられる。移転状況を把握するにあたって，最初に注目すべき点は，移転の決定が本社にあるか，それとも現地工場にあるのかということである。移転しない工場は，現地に決定権を委譲している場合が多い。本社側が移転を決定すれば，海外拠点側では導入努力をせざるを得ないので，移転努力がなされる。

つぎに，本社の移転，運営に関する方針と，小集団活動の実施状況で分類し，表 10- 2 にまとめた。

表 10- 2

小集団活動の移転類型

移転に関する主導権の所在 ＼ 移転の範囲	現地	本社
全拠点	タイプⅡ	タイプⅣ
一部の拠点	タイプⅠ	タイプⅢ

注) 筆者作成

(1) タイプⅠ

小集団活動の導入の決定権が現地工場にあり，アジア地域の生産拠点の一部で実施しているタイプである。現地主導で小集団活動の導入が決定されるので，移転にバラツキが見られるタイプである。運営にかんしても，現地の裁量に任せている。本社側の支援は，現地の要請があったときに行なう。事例では，C 社が該当する。

(2)　タイプⅡ

小集団活動の導入の決定権が現地工場にあるが，実施状況でみると全ての拠点で実施しているタイプ。この場合もタイプⅠと同様に，現地側からの支援要請があった時に支援を行なう。D 社はこのタイプであったが，一部の拠点で小集団活動が凍結されてしまったため，タイプⅡから，タイプⅠへと移行したケースである。

(3)　タイプⅢ

本社主導で小集団活動を移転すべき拠点を選択するので，移転にバラツキがみられるタイプである。移転されない生産拠点は，本社主導で移転を試みたが，何らかの理由により，移転されない場合や，現段階では移転の必要なしと本社が判断したものを含む。運営にかんしては，本社側でも活動状況を把握し，必要な支援を行なうというものである。

(4)　タイプⅣ

本社主導で全生産拠点に移転させるタイプである。移転には本社の明確な意図が存在している。生産現場において，一般の作業員の能力向上が必須であるので，小集団活動の移転を戦略的な位置づけの中に置いている。運営にかんしては，タイプⅢと同様に本社側は活動状況を把握しており，適切な支援を行なう。A 社，B 社はこのタイプに該当する。A 社の事例では，本社主導の傾向が強く，本社が主催する小集団活動に関する会議を開催し，意見交換の場を作るなどして全社レベルの向上を図っている。

タイプⅠ，Ⅱは，小集団活動の移転決定権が，現地の工場に委譲されている場合である。この場合，派遣された日本人のトップあるいは，品質管理担当者が日本において，小集団活動についてどのような体験をしていたのか，また，どのような考え方をしているのかが移転に大きく影響する。

タイプⅢ，Ⅳは，本社主導のもとに拠点を位置づけし，移転を決定する。このタイプの企業は，最終製品の対象市場が先進国市場であるのか，日本に輸出するのか，ＡＳＥＡＮ域内か，移転先国の国内市場であるのかという目標市場により，影響される場合もあるし，生産技術それじたいが一般の作業員の小集団活動的能力（改善，品質安定，保全，チームワーキング）を必要としている場合もある。

表 10- 2は，調査対象企業以外の企業の分類にも用いることができる。また，小集団活動

の移転状況の変化についても把握することができる。小集団活動を実施している拠点数の増減をしめす変化（量的な変化）は，縦軸の変化で示される。小集団活動の移転および運営にかんする主導権の所在の変化（質的な変化）は横軸で示される。

たとえば，タイプⅠ（現地主導・部分的）企業の現地工場の一つに対し，新たに小集団活動が導入された場合，タイプⅡに向けて移行したことになる。また，現地主導型であった企業が，本社主導型に変更された場合は，タイプⅠからタイプⅢ，あるいはタイプⅡからタイプⅣへと移行したことになる。このように考えることで，本社の小集団活動移転に関する考え方の変化を捉えることが可能となる。

2. 各拠点の活動レベル

各企業の事例を紹介し，どのような種類の活動が移転しているのか，第４章で提示した小集団活動の歴史的展開のなかで，どこに位置するかを検討する。

(1) A社の活動水準

A社では，タイ，フィリピン，ベトナムに工場進出させている。はじめに，最も早い時期に操業を開始したタイ工場の現状について考察する。①導入後７，８年経過しており，「やらなければならない活動」として定着していること，②ローカル・コア・マンも育成されており，安定した運営が行なわれていること，③活動レベルは，これが日本の小集団活動の歴史的区分における第Ⅲ期（全社展開期），あるいは第Ⅳ期（成熟期）と同等の水準の活動であるとは言いがたい。なぜなら，この工場では，従業員の新規採用が盛んに行なわれているため，一般の作業者の中に新人が多数存在する。彼女/彼らは，通常の作業に慣れることが精一杯であり，短期間に高度な改善テクニックを身につけることは不可能であるからである。したがって，第Ⅱ期（質的向上期）と考えられる。

つぎに，フィリピン工場を検討してみよう。①導入後の日数が２年と浅いこと，②基礎教育の段階であり，品質意識を身につけさせることが中心で，5Sの教育，初歩的な品質に関する改善が中心であること，③活動成果が出てきているものの，導入１年後に２人のローカル・コア・マンが，ジョブ・ホッピングしてしまったことにより今後，活動が安定的に継続するかどうかは未知数であり，現時点では，定着していると判断することはできない，したがって第Ⅰ期（導入期）と位置づけることができる。しかしながら，本社レベル

で両工場の小集団活動について明確な支援の意図があり，タイ工場という「お手本」が存在するため，発展の余地は大きいと言える

ベトナム工場もフィリピン工場と同様に，移転してからの歴史が浅く，まだローカル・コア・マンが育成されていないので，第Ⅰ期（導入期）である。しかし，グループ数も多く，トップ・ダウン方式で強力に推進されている。また，発表大会も年間4回開催することで，発表の機会を増やし，力をつけていこうとしており，次の段階への移行を早期に行なおうとする経営側の積極的な姿勢が見られる。

(2)　B社の活動水準

タイ，インドネシア，マレーシア，台湾，韓国，フィリピンに拠点が置かれている。B社では，現地の裁量に任せているというが，1980年から順次，各拠点に小集団活動が導入されている。ここでは，従業員1,000人以上の規模の大きなタイ，マレーシア，インドネシア3拠点に焦点を絞って考えることにする。

タイ工場では1980年に導入された。しかしサークルリーダーの職位はグループリーダーであり，オペレーターではない。テーマは品質向上，生産性向上のための改善で，職場の活性化や人材育成より圧倒的に多い。活動レベルはそれほど高くはないが，サークル数が多く，活発である。従って，第Ⅱ期に位置づけられる。

インドネシア工場は1980年に導入された。サークルリーダーの職位は，グループリーダーか班長である。マレーシア工場は1984年に導入された。リーダーは，班長が担当している。両工場とも，活動テーマは品質問題，生産性向上に集中しており，テーマの広がりはあまり見られない。サークル数もあまり多くなく，第一戦のオペレーターを巻き込むほどに普及していない。当たり前の活動というより，班長（ロワマネジャー）を中心とした活動であると考えられる。したがって，レベルは，2拠点ともに第Ⅰ期に位置づけられる。

(3)　C社の活動水準

台湾工場は，25%の資本参加であるが，小集団活動は非常に盛んで，レベルの高い活動が展開されている。この工場は，C社が1985年に資本参加する以前の1982年に小集団活動が始まっている。台湾はアジア諸国の中でも韓国と並んで工業化が進み，1960年代半ばという最も早い時期に，国レベルのQCサークル推進機関が設立されている[1)]。したがって，小集団活動じたいが知名度の高い活動であったと言える。C社の資本参加後は，日本から

活動推進のために活動記録記入用紙などのフォーマットが渡され，日本における活動のノウハウが移転された。同時に，台湾の工場から日本のマザー工場に研修生を多数派遣した。小集団活動は，提案制度，合理化活動[2)]と並んで，改善活動の１つとして位置づけられている。これら諸活動は，TQC の一環として捉えられており，品質保証部門の会議でどのような問題があるか話し合われ，どのタイプの改善活動で対応していくか決定されるという。しかも，小集団活動の活動目的の中には，職場の活性化，企業一体感の醸成など，精神的なものも含まれている。QC 手法も，ミドルマネジャー・クラスに「新 QC 7 つ道具」の教育を始めている。さらに，1997 年には，インセンティブ・システムの再構築，より一層の戦略目標とのリンクが目指されていた。こういったことから，この工場のレベルは，日本と近いレベルにまで展開されており，第Ⅳ期に達していると考えられる。アジアでは，珍しいケースである。

しかしながら，C 社フィリピン，タイ，インドネシア工場においては，小集団活動は行なわれていない。C 者は，移転（導入）の決定権を現地工場に委譲しており，本社からの積極的な働きかけはあまり見られない。タイ工場では，資本参加する以前の 1982 年には，QC サークル活動が行なわれていたということである。1995 年に増産により，残業が頻繁に実施されたため，活動時間が確保できないことを理由に中断されている。提案制度も廃止されている。したがって，タイ工場は現在中断ということなので，第 I 期から後退したと考えられる。

フィリピン工場は提案制度のみの導入である。移転に関する意思決定が行なわれていないので，第 I 期以前の段階である。

インドネシア工場は，1997 年の調査段階では，1996 年 10 月操業後半年しか経っていなかったため，工場の体制が整っておらず，小集団活動は移転されていなかった。この工場も第 I 期以前の段階である。

表 10- 3

小集団活動の東南アジア生産拠点への移転概要：調査結果

企業名 親会社の実施 スタイル	拠点	操業時期	導入時期	小集団活動 のタイプ	活動時間
A 社 ＺＤ—時間内	タイ	1989	1991	ZD，5S	時間内
	ﾌｨﾘﾋﾟﾝ	1996	1997	ZD，5S	時間内
	ﾍﾞﾄﾅﾑ	1996	1998	ZD，5S	時間内
B 社 ＱＣＣ－時間外	タイ	1974	1980	QCC	時間内
	韓国	1977	1980	QCC	時間内
	ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	1978	1980	QCC	時間外
	ﾏﾚｰｼｱ	1983	1984	QCC	時間外
	台湾	1988	1991	QCC	時間内
	ﾌｨﾘﾋﾟﾝ	1996	1997	QCC，5S	時間内
C 社 ＱＣＣ—時間外	タイ	1962 資本参加	—	—	—
	タイ	1973 資本参加	1982→95 中断	QCC	時間内外
	ﾌｨﾘﾋﾟﾝ	1983	—	—	—
	台湾	1985 資本参加	1982	QCC	時間内外
	ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ (操業停止)	1996	—	—	—
D 社 ＱＣＣ—時間内	タイ	1963	1981	5S，QCC	時間内
	ﾏﾚｰｼｱ	1995	1997→98 中断	5S，QCC	時間内
E 社 ＱＣＣ—時間外	非移転				

注）各社へのインタビュー（1997 年 3 月～2000 年 1 月），各社資料をもとに筆者作成。

(4)　D 社の活動水準

タイとマレーシアに生産拠点が置かれている。タイ工場は，小集団活動を導入してから15年以上経過している。改善の仕方も，資料のまとめ方も，発表の仕方も経験を積んでいる。しかしながら，改善の内容は簡単なものが多く，日本のレベルには到達していない。したがって，小集団活動の発展第Ⅱ期に相当する。

マレーシア工場は，移転が決定され，一度は導入が試みられたが，1年ほどで中断してしまった。したがって，第Ⅰ期以前に逆行したと考えられる。しかしながら，5S は単独で教育している。だが，これを直接小集団活動と結びつけようという考えはない。D 社の場合，小集団活動の移転決定権が現地工場に委譲されているので，再開の決定は現地工場が様子を見ながら行なうことになる。

(5)　E 社の活動水準

アジアの生産拠点に対し，小集団活動を移転していない。非移転型企業の事例である。小集団活動導入に関しては，現地工場の裁量ということであった。E 社では，ラインの品質管理体制でフォローしていく方法をとっている。したがって，この場合，第Ⅰ期以前の状態であるといえる。

これまで，移転類型や活動水準で整理してきた。小集団活動を移転させた企業を分類する上で重要なもうひとつの軸は，活動推進組織が職制上に置かれているか否かという点である。小集団活動の運営組織を職制外に置く場合の代表例は，QC サークル活動の移転である。事例で扱った企業には，B 社，C 社，D 社など日本で多く見られるタイプである。一方，運営組織を職制内で仕事の一部として明確に規定している企業がある。このタイプの小集団活動には，ZD 運動や PM サークルである。事例で扱った企業では，ZD 運動から入った A 社がこのタイプに属する。それでは B 社，C 社，D 社は「自主的」活動で，A 社が「強制的」活動であるのかといえば，そうとも言えない。小集団活動の活動時間帯を調べると，移転した 11 拠点のうち 9 拠点が仕事時間内に行なっていた。このうち A 社の 3 拠点は，職務上で規定されている活動なので，職務外で小集団活動を行なっている 8 拠点をみると，6 拠点が職制外で管轄しているのに，時間内で活動を行なっていることになる。つまり，管轄組織を職制外に置いているにもかかわらず，勤務時間内に活動を行なっているのである。これらの事実から分かるように，小集団活動は完全に自主的な活動というわ

けではなく，また完全に職務上で規定されている活動というわけでもなく，両者の性質を持つものであるといえる。

活動のレベルについては，ZD 運動や PM サークルと類似する仕事内で規定された活動の場合は，インセンティブ・システムの変更や活動目標の変化はあるにせよ，基本的にはレベルアップのみの変化と見てよいだろう。したがって，現地での教育水準，その他の条件を整えるべく活動を推進していけばよいこととなる。

ところが，QC サークル活動に代表される「自主的」な活動は，日本においては，職務上で規定されている活動と仕事以外の活動両者を含んでいた。例えば，B 社や E 社では，小集団活動の導入期に，小集団を職場レベルで行なうレクリエーション活動の実行主体として位置づけており，自由度も高かった。この場合の自由度とは，職務範囲外の活動が行なわれていることや，職制からのコントロールの範囲が少なく，テーマ設定に関して作業者の裁量によるところが大きいことを指している。しかし，1970 年代に入ってから TQC の推進，さらに 1990 年代に入ってからは TQM というかたちで企業側の統制の範囲が広がっている。

このことは，企業側が統制を強めて，よりトップ・ダウン的に管理していきたいということもあるが，それだけではなく，従業員に近年みられる意識の変化として，時間外の自主的な活動に対する反発もあるので，これらに対応すべく，時間内活動に組み込んだり，改善や作業効率向上それ自体を仕事上の必須事項として規定していったりという動きから変化してきているのである。

第２節　移転関連要因の検討

移転にかかわる要因を分析するには本国（日本）側の要因とホスト・カントリー側の要因とがある。前者は（ｉ）本社の経営戦略，（ii）移転の方法論，から成り，後者は（iii）拠点（現地工場），（iv）文化的・社会的要因，から構成される。これら４側面とこれらから派生する要因を中心に考察するのが妥当であると思われる。

以下で（ｉ）～（iv）について詳細に検討していきたい。

1. 本社の戦略（ｉ）

小集団活動を海外生産拠点に移転するか否かの意思決定は，本社（日本側）でなされる場合と拠点レベルに意思決定が委譲される場合がある。つまり移転は 2 つのルートで決定される。一つめは本国本社（日本）サイドで移転を決定する場合，もう一つが海外生産拠点に導入の意思決定を委譲し，そこが移転を決定する場合である。

本社サイドで導入を決定する場合は，小集団活動の移転は，生産拠点における品質戦略を含む本社の経営戦略の一環として考えることができる。

本社の戦略（ｉ）

要因：1.　拠点の位置づけ（対象市場，品質）

要因：2.　生産技術

要因：3.　本社における小集団活動の歴史

要因：1　拠点の位置付け（対象とする市場および目標とする品質水準）

第一に拠点の戦略的な位置づけである。これは製品の販売市場，製品の品質から規定されることが多い。製品がどこに販売されるのか，つまり，国内市場なのか，アジア域内であるのか，またグローバル市場であるかにより，要求される品質水準が異なる。中間製品や部品を生産している場合は，最終製品が，どのタイプの市場を対象にしているかにより，品質に対する要請は異なるであろうから，ラインの品質管理と小集団活の相互的な体制が必要となる。そして，対象市場から，拠点の戦略的位置づけが行われる。すなわち，本社が進出先の拠点において，どのようなレベルの製品品質を達成しようとしているのかということになる。

製品の品質を高めるための方法としては，検査による方法がある。第 11 章で扱う非移転の事例（E 社）では，台湾の拠点で生産された製品の一部を日本に輸入しているということであったが，日本に持ってきてから全品検査をしているということであった。検査に要するコストはかなりの金額になるであろう。

たとえば，河野豊弘氏が1980年に調査をしたイギリスにおける松下電器の生産子会社のでは，この工場ではQCサークルなどによる品質改善への参加的グループ活動は実施していないそうであるが，品質を安定させるための努力として，現地調達の部品の全量検査を始めとして，中間の組立中の半製品，さらに完成品も全量検査し，もし具合がわるければ修理を行なうという方法を紹介している[3)]。

要因：2　生産技術

生産技術と小集団活動移転との関係であるが，生産設備の高度化や細心の注意を払いながら作業することが多い場合は，固定された作業標準だけではフォローしきれない部分が発生する。これらの状況に対応するためには，現場作業員の品質意識を高めることが最も効果的である。そのため，継続教育という観点から小集団活動を移転する必要も出てくる。高度な機械を使用するのであれば，そのために必要とする知識を教育することが必要であろうし，単純な機械を用いるのであれば，より知識を深めることは，工具の改善につながるかもしれない。

精密機器を製造するためにクリーンルームでの作業を行なうA社の事例では，このことをよく表している。この場合，小集団活動で目的とするのは，更なる合理化や改善活動というより，むしろ5S，３Ｓを中心とした「作業に対する基本的な姿勢や心構え」，「マナーの実行」である。

要因：3　小集団活動の歴史

移転とその方法を決定する３番目の要因は，当該企業の小集団活動の歴史である。この場合，当該企業が小集団活動をどのように考えているか，また活動の歴史が関係してくるであろう。小集団活動は行って当然，しかもグループ企業に対して広めてゆこうとするのであれば，海外生産拠点を設立する段階で移転は与件となり，小集団活動の海外工場における運営制度にも影響を与えるのである。小集団活動は自主的な活動，従業員の自主性を重視した活動であるが，企業の考え方，移転を担う日本人担当者の考え方により，その自主性の度合い，自由度が規定されてくる。

小集団活動を必要不可欠であると捉えるのか，それともオプションと捉えるかにより，移転決定が左右されるのである。

2. 移転の方法（ii）

移転が決定されたら，次はその実行方法である。(ii) も日本の本社あるいはマザー工場に係わる要因である。日本における運営ノウハウが，どのくらい整備されているかということで，これは移転に必要な要件をどのくらい揃えているかということになる。

移転の方法（ii）	
要因：4.	運営ノウハウ
4.1.	日本語運営マニュアル
4.1.	フォーマット
要因：5.	教育システム
要因：6.	本社の支援体制
要因：7.	本社コア・マン

要因：4　運営ノウハウ

まず，運営ノウハウであるが，これは日本で用いている日本語の運営マニュアルと活動の記録ノートや，改善報告書などのフォーマットである。日本の企業における小集団活動の歴史は30年以上ということもあり，フォーマットや報告書の類はきちんと整えられている企業が多い。したがって，企業間での相違はさほどないと考えて良い。これには日科技連などによる指導によるものや，日本国内における TQC ブームによる企業の関心の高さが挙げられよう。

要因：5　教育システム

デミング賞を受賞するために，人事管理の体系，教育体系を整備することが必要となることから，デミング賞受賞を目指す企業は，品質に関する教育とともに，QC サークル活動の教育を人事教育の体系にこれに含めることになる。人事部門では新人教育，階層に応じた教育，明るい職場作りの一環としての QC サークルを推進してきている[4)]。このように教育システムの整備は，日科技連によるところが多いが，一方で独自に社内教育体系を構築している A 社のようなケースも多い。

要因：6　本社の支援体制

社内教育の体系が整えられているだけでは，移転にとっては不足である。本社の支援体制の整備が極めて重要である。品質管理の専門家を現地の工場に送るだけでは，小集団活動は移転先では機能しない。継続的な指導と現地化がスムーズに行われるためには，日本で小集団活動の管轄部署の担当者と現地工場とのコミュニケーションが必要になる。

A 社の事例では，アジアの生産拠点がタイの１ヶ所から複数拠点へと増加したということもあり，日本で管轄している部門が中心となって，３拠点の担当者との会議を開催することにより，意思疎通を図るとともに，各拠点で発生した問題点を話し合い，利用できる点は利用して現地化を促進しようとしている。B 社でも各拠点の担当者を集めて会議が開催され，本社サイドで活動を把握している。

要因：7　本社コア・マン

次に検討したいのが，コア・マンの存在である。ここでいうコア・マンとは，次の３つのタイプを含んでいる。すなわち日本で小集団活動を管轄している部署の担当者，および日本から現地工場に派遣された日本人駐在員，現地従業員の担当者のことを指す。本社サイドで扱うのは，日本で小集団活動を管轄している部署の担当者である。残りは海外工場の検討の際に論じる。

移転が本社レベルの方針であるならば，日本の小集団活動の推進担当者にとって移転にかかわる問題は，必然的に本社担当者の職務範囲に含まれることになる。逆に移転が現地に任されている場合は，現地からの要請に応じ，指導やアドバイスを行なうことになる。

3.　拠点（現地工場）（iii）

次に，移転の受け手としての現地国側について考察する。これには現地工場（iii）と文化的・社会的要因（iv）がある。

本国で移転が決定され，日本において準備が整ったら，次は生産拠点レベルでの対応が必要になる。現地適応化の問題である。ここで取り上げる要因は，ある程度操作可能な要因である。したがって，（ｉ）本社の経営戦略で移転が決定され，（ii）日本における運営の方法論を持っている企業は，（iii）の既に拠点の努力によって小集団活動の移転可能性

は高くなるであろう。

拠点（現地工場）（iii）

要因：8.　移転先コア・マン

8.1.　駐在員

8.2.　ローカル・コア・マン

要因：9.　マニュアル

9.1.　現地語の運営マニュアル

9.2.　現地語の教育マニュアル

要因：10.　施行制度

要因：11.　勤続年数

要因：12.　業務量

要因：8　移転先コア・マン

コア・マンとは，小集団活動を推進する人間である。これは，小集団活動について理解し，かつその効果を現地工場において発揮したいと考えている現地駐在の日本人マネージャーと現地のオペレーターにその意図を伝える現地国籍マネージャーである。本社レベルで移転が決定されず，拠点の裁量に任せる場合は，駐在員の意欲や彼らの小集団活動に対する考え方がとりわけ重要になる。彼らが実質的に動くことにより，移転が実現される。駐在員としてのコア・マンは，主に品質管理担当や，人事担当として現地に派遣されている人である。特に日本人マネージャーは，日本で用いられている小集団活動にかんする詳細な運営マニュアル全てを現地でそのまま使うのではなく，ローカル作業者の能力レベルや考え方の相違をふまえ，修正を加えて意訳している。いわば小集団活動の総合管理，推進，調整を行う人である。

海外工場に派遣されると，業務量が多く，日本とは異なる環境の中でプラス・アルファの活動としての小集団活動に尽力することは大変な困難をともなう。したがって，駐在員が移転のコア・マンとして機能するためには，おおよそ次のことが必要であろう。

① 日本側で海外生産拠点に小集団活動を移転させるという方針を採っている場合。

② 派遣される担当者が，小集団活動が日本で盛んに行われており，海外の工場でも

同じように導入しなければならないと考えている場合。

①の場合は，本社において支援体制が整えられ，駐在員は業務の一環として移転に尽力することになる。②の場合は，ある種，アプリオリに工場管理には小集団活動が必要であると担当者が考えている場合である。調査で聞き取りによると，担当者によって小集団活動に対する意欲が異なり，移転が左右されているようである。そこで最初に見るのが，拠点側にローカル・コア・マンが存在するかという問題である。移転する側の日本人駐在員や本国本社の小集団活動推進部署の担当者を移転のコア・マンとするならば，移転先国において，小集団活動を理解し，かつ推進する力を持った現地従業員は，ローカル・コア・マンと言えるであろう。とりわけ現地従業員の使用する言語が英語でなく，タイ語やタガログ語であるような場合は，彼（彼女）らが小集団活動の意味をどのくらい理解し，伝達することができるかが移転可能性にかかわってくることになる。アジア諸国においては，そのような人材は初めから労働市場に存在しているわけではないので，企業内で育成する必要がある。育成のためには時間とコストがかかるが，このようにして育成された人材は，現地の労働市場において「小集団活動を導入，推進できる人材」として，高い価値を持つ。価値を持った人材は，ヘッドハンティングに合いやすい。したがって，賃金面や当該企業に対する「愛社精神」を培うことなどして，他企業に流出しないような対策も必要となる。つまり，ローカル・コア・マンに関しては，育成とその企業外転出防止策が鍵となるであろう。

要因：9　マニュアル

言語の相違による意思疎通の問題は，小集団活動の運営のみに係わることではなく，異文化コミュニケーションの問題として国際経営の分野ではしばしば議論されてきている[5)]。とりわけマニュアルは，言語と大きくかかわる要素である。日本語は日本国内でしか用いられていないので，ロカールな言語である。そのうえ，小集団活動は日本で発展してきたこともあるので，日本的な考え方に基づいている。したがって，現地語の運営マニュアルの作成と現地語の教育マニュアルの作成について，より一層注意を払わなければならない。これらのマニュアルは，単純に日本語フォーマットから直訳すれば良いというわけではない。現場作業員の理解度や後述する教育水準に応じて「分かりやすく」作り直さなければならない。比喩的に言えば，日本語から現地語へ直訳するのではなく，意訳するのである。たとえば，A社やB社では，どのように取組めばよいのかということを文章だけで表現す

るのではなく，拠点ごとに実際の改善事例を写真で示したり，具体例をいくつも紹介したりすることにより，視覚的に理解させるようにしており，拠点オリジナルのフォーマットを作成して対応している。

要因：10　施行制度

施行制度もまた移転を成功させるかのポイントとなるであろう。日本で行われてきている形はボトムアップ，時間外活動，職制外組織であるが，これをそのまま海外に持っていったところで，うまくいくとは限らない。推進組織を職制に含め，時間内活動に組み込んでいくなどの措置を取らないと現地適用は困難であろう。実施のための制度づくりについては，第11章第2節でふたたび検討する。

要因：11　勤続年数

勤続年数，つまり離職率と移転に関してはどうであろうか。訪問した工場では，現場作業員の他社への移動はあまり多くないということであった。その理由として考えられることは，日系企業の工場の賃金が国内でも比較的高水準であるか，または他の企業と同一水準であるからであろう。小集団活動はある程度時間をかけて教育し，継続的に行なうことにより成果を上げていくものなので，現場作業員の勤続期間が長いことは，プラスに作用するのではないかと考えられる。しかしながら，工場規模の拡大のために新規採用が急激に行われる場合は，教育が追いつかず，小集団活動の教育は遅れることになるであろう。

要因：12　業務量

拠点に関わる検討要因の最後は，業務量である。当然のことであるが，現地工場には生産量のノルマがあるので，それらを達成するために時間がぎりぎりで，小集団活動に充てる時間が無いという場合がある。垂直立ち上げ[6]の場合や，急激な増産などが該当するであろう。また，こういった場合，駐在員の仕事負担量も増加するので，小集団活動をプラス・アルファの活動として捉えている拠点では，実施が困難となるであろう。

4.　文化的・社会的要因（iv）

次に文化的・社会的要因（iv）について検討していく。これは現地の環境要因であり，

企業によってコントロールしにくい部分である。しかしながら，施行制度や社内教育をうまく現地化することにより，解決できる可能性も含んでいることを指摘しておく。

（ｉ）～（iv）まで揃って，はじめて移転が説明されることになる。従来の研究の中には，文化的・社会的要因が異なるので移転しないとか，文化になじむので移転可能であるとかいう議論も少なくない。しかし，文化・社会的要因のみで移転可能性を議論するのは無理があるといえる。要因のうちの一つである。

文化的・社会的要因（iv）

要因：13.　仕事慣行

要因：14.　教育水準

要因：15.　インフラストラクチャー

要因：16.　政府の政策

要因：17.　経済状態

要因：13　仕事慣行

移転先国の従業員の行動様式は，仕事慣行，ライフスタイル，宗教などから影響を受けるであろう。仕事慣行についてであるが，これは企業への帰属意識，仕事に対する姿勢などが小集団活動と関わるであろう。生産現場を清潔に保つことはもちろんのこと，生産性の向上，改善に対する取り組み，とりわけ品質追求の姿勢が求められる。もし，達成できなければ社内教育を行なわなければならない。個人主義か集団主義かということも関連するであろう。個人主義の国だから小集団活動はなじまないというのではなく，個人主義的な仕事慣行を持つのであれば，チームで働くことの意義について説明を行ない，貢献を引き出さねばならない。また，分業体制がしっかりしている国は，職長（フォアマン）の権限もはっきりしている。このような国では，小集団活動や，提案制度による提案は，現場の従業員が上司であるフォアマンに意見をいうということで，ラインの命令系統から外れることになり職長権限が侵害されると受けとめられる。しかしこれらのことは，分業体制のしっかりした国には移転しないことを意味するわけでない。チームで働くことの意義や合理性を的確に説明し，職長は小集団活動を育てる役目（職務）であることを理解させる必要がある。

さらに，設備や作業方法の改善は，職務規定の範囲を超えた仕事となるため，仕事を契約に基づいて行なうものと考え，契約以外の活動について認めない国や労働組合からは労働法違反であるとして，認めない国（労働組合）もある。

その他，トップ・ダウンで言われたことのみしか行なわない文化圏では，現地に合わせて説明をするか，社内教育によりフォローしていく必要がある。例えば，A 社ベトナム工場の事例では，共産圏の国ということもあり，トップ・ダウンの文化は従業員に対し強く影響している。ここでは，命令された事のみを行なうことが得意であるから，オペレーターが問題点を指摘することは，はばかられる。

宗教もまた行動を規定する要因であるが，宗教と小集団活動の移転の関連については，オペレーター個人レベルまで掘り下げて調査を行なう必要があるので，本研究では除外し別の研究に譲ることにした。

要因：14　教育水準

移転先国の教育水準は，社内教育の範囲と量を決定するであろう。日系企業がしつけや仕事に対する姿勢などについて 5S を中心として徐々に教育していくならば，小集団活動に対してあまり抵抗なく，受け入れられることが予想される。

要因：15　インフラストラクチャー

例えば，交通手段の整備などが考えられる。鉄道の整備されていない国では，通勤手段として，企業側の用意したバスで一斉に送迎するのが通例である。そうなると終業時間を超えた小集団活動は不可能となるので，就業時間中に活動時間を作る工夫が必要である。

表 10- 4

アジア各国における QC サークルの導入（国・地域レベル）

国または地域	推進機関(設立年)	最初の QC サークル結成年	QC ｻｰｸﾙ大会開催年
台湾	PQCRA，PETT(1967) QCC Headquarter (1975)	台湾蛍光灯社(1968)	QC ｻｰｸﾙ大会(1970)
韓国	KSA(韓国規格協会)設立， ＱＣトレーニング(1962)		QC ｻｰｸﾙ大会(1975) ｾﾏｳﾙｻｰｸﾙ大会(1978)
中国	中国質量管理協会設立(1979) TQC 実施暫定条例(1980) QCC 活動規則(1987)	北京内燃機社(1978) （小松製作所）	全国品質管理小組代表大会(1979)
香港	HKPC 設立(1981) HKQCA 設立 (1983) →HKQMA TQCDC 設立(1989)		QC ｻｰｸﾙ大会(1985)
タイ	TPA 設立 (1972)， タイ経営協会 タイ人事管理協会， 品質管理協会， 品質向上センター	タイ・ブリヂストン社(1974)	
インドネシア	IQMF(1985)	アストラ社(1980-81)	
マレーシア	NPC(1970 年代) 登録制度開始(1983)		表彰制度(1984)
インド	QCFI 設立(1982)	Bharat Heavy Electricals (1980)	QC ｻｰｸﾙ大会(1987)
シンガポール	NPC(1981)		
フィリピン	PICAP 設立(1980) PPM(1986)		PICAP 大会(1981)
ベトナム			

注 1）中川多喜雄[1995]『移転の構図』白桃書房，p.20,24,41，日科技連の資料を参考にして，一部データを加えて筆者作成。

注 2）上表において略記したものの正式名称を以下に示す。

PQCRA: Pioneer Quality Control Research Association

PETT: Pioneer Enterprise Think Tank

HKPC：Hong Kong Productivity Center

HKQCA：Hong Kong Industrial Relation Association

→HKQMA：Hong Kong Quality Management Association

TQCDC：TQC Development Center

TPA: Technological Promotion Association (Thai-Japan)
IQMF: Indonesia Quality Management Foundation
NPC：National Productivity Center
QCFI: Quality Circle Forum of India
NPC：National Productivity Committee
PICAP: Productivity Improvement Circles Association of the Philippines
PPM: Philippines Productivity Movement

要因：16　政府の政策

表 10- 4は，中川多喜雄氏による調査をもとに，アジア各国において，いつ頃から，小集団活動（この場合は QC サークル活動）が導入され始めたのか，また，推進機関がいつ設立されたのかについてまとめたものである。

中川氏の著書では，韓国，中国においては，政府主導の性格が強いと指摘されている[7]。韓国では，1971 年に朴大統領時代に政策としてセマウル運動[8]が行なわれた。1975 年には企業の中でも合理化が推進され，QC サークル活動（分任組）と一体化した。具体的には「各職場に分任組と呼ぶ小集団活動を編成し，労使関係安定化システムの構築と分任活動の戦力化に力を入れ,工場の近代化，生産性の向上を目的とした活動が，大韓商工会議所に推進本部をおき，国家支援態勢のもとに展開された。」という[9]。

中国では，政府主導型で，各種条例により実施が規定されているので，特に国の影響が大きい。タイ，インドネシア，マレーシア，シンガポール，フィリピンにおいても政府による導入が図られている。こように，政府の政策として QC サークルを奨励し，普及に務めている国には移転しやすいと考えられる。

要因：17　経済状態

1997 年のタイに始まった東アジア通貨危機と景気の低迷は，進出した日系企業にダメージを与えた。とりわけ国内市場のみに製品を供給していた自動車産業は大きな打撃を受けた。減産のために生産ラインが止まり，雇用調整が行われ，小集団活動どころではない事態が発生した企業もある。しかし逆に，トヨタのタイ工場では，生産数量が減少したことで，従業員に教育の時間を作ることができ，日本で研修をうかさせるなど，かえって従業員教育にプラスの結果をもたらすことになった。国内経済の状態は要因 12 の業務量に影響し，ひいては小集団活動の移転や継続に直接的あるいは間接的に影響を与える場合がある。

第3節　小括

第1節では，第Ⅱ部のケーススタディをもとに，各拠点の実施状況と本社の小集団活動移転にかんする考え方についてまとめた。わかったことは以下にまとめられる。

①　調査から，本社の移転にかんする考え方は，各社ごとに相違が見られること。各社の相違は，主に移転にかんする主導権の所在（本社か現地か）と移転割合（進出している拠点数にたいする移転している拠点数の割合）であった。そこで筆者は，これら二つを軸にして，小集団活動の移転類型を試みた。具体的には，タイプⅠ（主導権現地・一部拠点に移転），タイプⅡ（主導権現地・全拠点移転），タイプⅢ（主導権本社・一部拠点に移転），タイプⅣ（主導権本社・全拠点移転）の4つに類型化した。この類型化により，当該企業における海外生産拠点への小集団活動移転の現状が把握でき，時間経過に応じてプロットすることにより，動向がわかる。

②　つぎに，実施されている小集団活動が，職制外活動のQCサークル型か，職制内活動のZD型かという点についても検討した。事例から，基本的には本社と同じタイプの活動形態を受け継ぐことがわかった。また，日本で時間外活動としている企業が，東南アジアでは，時間内活動に変更して実施している企業があった。

③　小集団活動の実施状況は，レベル・方法ともに各拠点で多様な形態で展開されていた。これは，従来の研究で「小集団活動が移転している」という表現が，多くの状況を含むことを示している。そこで，拠点ごとの詳細な調査が必要になるわけであるが，各社ごとに各拠点を検討するにあたって，漠然と状況を記述してもあまり意味がないと思われた。したがって，本研究では，日本の小集団活動の発展段階を指標として，拠点がどの段階に相当するのかという位置づけをおこなった。これにより，実施水準を把握することができた。

第2節では，調査から明らかになった，移転の阻害要因・促進要因となる事項を「（小集団活動）移転関連要因」として取り上げた。筆者は，移転にかかわる事項は，本国側と移転先国側の両方にあると考えた。本国側（この場合は日本）は，本社の考え方や本社の持つ移転のノウハウであり，移転先国では，現地工場の状態と文化的・社会的な外部環境によるものである。ここでは，移転の成否を決定する要因は，決して一つではないということを主張している。移転過程は，大まかに小集団活動の移転を決定すること，移転した

活動を軌道に乗せることから構成されると考えられるが，それぞれの局面において移転にかかわる問題が存在する。前段階では，おもに本社の考え方や本社の持つ移転のノウハウが関係しているし，活動を軌道に乗せる段階では，現地工場や外部環境が関係している。

しかしながら，なおも理論的な問題が残る。海外移転は，日本における経験をふまえて行なわれる。ゼロから発展するわけではない。この点，日本と海外生産拠点とは，スタートの前提条件が異なるといえる。したがって，各拠点の活動水準を把握するうえで，日本における小集団活動発展段階のみをもとにして捉えてよいのかという点である。これらの問題については，第 11 章で扱う。

《脚注》

---

1) たとえば，PQCRA(Pioneer Quality Control Research Association：先鋒品質管理協会)の設立は 1967 年である。

2) C 社台湾工場では，1ヶ月以内の短期で改善目標を解決するプロジェクト組織のことを指す。

3) 河野豊弘 [1985]「日本的経営の移植の国による相異―松下電器のケースに見る―」『組織科学』Vol.18(4), pp. 38-55。

4) 日科技連 1959，1960 年デミング賞委員会，1959，1960 年度 デミング賞 資料，p. 50。

5) 林吉郎 [1994]『異文化インターフェイス経営：国際化と日本的経営』日本経済新聞社。

6) 垂直立ち上げとは，操業をはじめてから短期間のうちに稼働率を上げ，短期間のうちにフル稼動で生産を行なうことを言う。

7) 中川多喜雄 [1995]『移転の構図』白桃書房, p. 21。

8) セマウル運動とは，セ＝「新しい」，マウル＝「町を作る」ということであり，1970 年代に政策として提示された。全国民が参加し，節約，貯蓄を行ない，道路や田畑を整備するというものである。

9) 上田利男 [1992]『小集団活動の新展開』産能大出版, p. 22。

第11章　小集団活動の移転マネジメント

第10章では，① 移転に関連する要因の検討，② 第4章で議論した日本における小集団活動の展開（表4-6）をもとにして，各拠点について活動レベルの検討を行ない，③ 親会社の小集団活動移転志向を類型化した。しかし，②活動レベルの検討については，もう少し詳しく検討する必要がある。なぜなら，企業内移転を考える場合，導入前に，移転にかんする意思決定の段階が存在すること，日本と東南アジアでは状況が異なることなどから，現状を説明しきれないからである。そこで，第11章ではこれまで見てきたケースをもとに，小集団活動のアジア地域への移転について，もう少し議論を発展させていく。そうすることで日本と東南アジアの小集団活動における相異，ひいては一般オペレーターの働き方の違いが明らかになるであろう。

第1節では，意思決定の段階を組み込んだ小集団活動の移転プロセスを提示する。第2節では，小集団活動の定着プロセスの相異について，日本と東南アジア工場とを比較する。第3節では，どうすればうまく現地適応化するのかについて，考察している。第4節は本章のまとめである。

第1節　小集団活動の移転プロセス

ひとくちに小集団活動を海外に移転させると言っても，それは時間をかけて教育し，根づかせるものである。したがって，初めから高度な手法を使い，オペレーターが中心となって「自主的」に運営することは不可能であり，段階的にレベルアップしていくと考えられる。そこで，事例によって観察される移転状況を3段階に分ける。そして，日本における展開過程と同様の展開プロセスをたどれば進むであろう状態を「フェーズ4」として提示する。

1. フェーズ1 ── 移転の決定段階 ──

小集団活動の移転を決定するのが，フェーズ1である。対象市場と拠点の位置付け，生産技術，当該企業の小集団活動の歴史が影響している。

1） 移転の決定権の所在

海外生産拠点を管理する方法として，2タイプある。一つは，本社が移転決定権を握り，移転先の活動のレベルや実施形態を決定する場合，もう一つは現地に任せる場合である。ここでは，前者を「本社主導型」，後者を「現地主導型」と呼ぶことにする。

本社主導型では，本社レベルで移転が決定される。本社（あるいはマザー工場）内に主導する機関が存在し，そこに権限が集まっている場合，移転の決定はたいてい自動的，無意識的に行なわれる。生産立ち上げから比較的早い時期に移転することが計画されている。また，当該拠点が戦略的に重要である場合や品質を重視し，日本の工場と同様の生産体制をとりたいと考える場合は，本社サイドの要請により，移転が決定される。

一方，現地主導型では現地工場レベルで移転が決定されるので，さまざまな事情により，移転しないケースも多い。また，活動開始時期についても，生産立ち上げからすぐというより，生産が軌道に乗ってから導入が検討されることが多い。この場合，本社からの導入の要請はあまり強く行なわれない。

2） 非移転の例 ― E社 ―

ここで，移転の決定に関して，日本では小集団活動が盛んであるにもかかわらず，アジアの工場には小集団活動を移転させていない非移転のケースを見ることにより，移転しない理由や移転の障害について考察する。

E社は，自動車のランプ類，バックミラー類等を製造する企業である。1998年現在，資本金は約89億円，売上高約931億円，従業員約3,000人である。

E社の日本における小集団活動は1969年に導入され，約30年の歴史を持つ。1982年にTQCが導入され，1990年には間接部門にも展開され，さらに日科技連のTQMの考え方が採用された。

品質保証，品質管理については ① トップ・ダウンの工程設計，② ISO 9001，③ QA(Quality Assurance)認定ライン活動[1]，④ ボトム・アップの提案制度，⑤ ボトム・アップの小集団活動，があり，これらを総合的に用いることにより，品質を保証，維持，向上

させている。

E社は，合弁形態で台湾，マレーシア，インドネシアに進出している。台湾の生産拠点は，E社半数出資の合弁会社として工場が運営されている。製品は現地市場で販売する他，日本にも輸入している。しかし，品質上の問題を防ぐため，日本に輸入した製品は，全て日本の工場で検査している。品質保証システムとして 1998 年に，ISO 9001 及び QS 9000 を取得した。

マレーシアの工場では，ランプおよびミラー類を生産しており，所有構造は，日本側の出資が 90%となっている。製品は現地市場（マレーシア）で販売する他，日本にも輸入している。しかし，日本に輸入した製品は品質管理上，台湾と同様に全て日本の工場で検査している。品質保証システムとしては取引の関係上，米国フォード，クライスラー社の「品質保証システムプラン」をベースにして，独自のものを分かり易く文書化させたものを「(E社M工場)Quality Assurance」として採用し，社員教育として，あるいは工場の運営に用いている。今後，ISO 9000 又は QS 9000 取得の検討に入るということであった。

インドネシアの工場では，ランプを生産しており，製品は現地市場（インドネシア）のみを対象としている。所有構造は，日本側の出資が 70%である。1997 年 3 月に設立し，政情不安により生産中止となっていたが，9 月より生産を開始した[2)]。品質管理については，現時点では問題発生時に対応するというかたちで対応している[3)]。

海外工場については，生産量の確保その他の仕事が先で当面は検査中心の品質管理に頼らざるを得ないといったところであり，小集団活動は導入されていない。今後，導入される可能性は不明である。

3） 非移転の理由

E社のケースでは，小集団活動は移転されず，海外生産拠点における品質管理はトップ・ダウン方式で行なわれている。3 拠点（マレーシア，インドネシア，台湾）のうち 2 拠点（マレーシア，インドネシア）は過半数出資である。それにもかかわらず，小集団活動が移転されていない。日本本社側の所有比率が高く，経営権を有していることと，小集団活動の移転の関係は見られない。小集団活動の導入は，所有構造と移転との関連よりもむしろ現地法人に派遣される日本人社長の判断に任されることが多いので，現地トップの考え方のほうが移転と深く関わりを持つということを示している。調査によると，E 社マレーシア工場を例にとって，考察してみる。現地の日本人管理者の考え方は，

① 日本の活動をそのままは導入すべきではない。やはり，国民性を考えるべきであり，マレーシアオリジナルが必要である。

② （現地オペレーターは）活動を導入しても，自分の金になる，給料が上がるなどでなければ，何故やるのかと考えてしまう。

③ 損得勘定をしたうえで，上級職がやることと考えている。

④ 活動の金や成果に対する明確なジャッジと見返りが必要である。

つまり，E 社は，現地に合わせた施行形態の修正を行なっていないこと，インセンティブ・システムの構築について問題を抱えているようである。しかし，当該工場の離職率について，新人の変動は，毎月約 5～10%ほどあるが，操業当時からの主要メンバーの定着率は高いということで，定着しているメンバーへの教育を核としていけば，効果が出やすいのではないかと考えられる。

小集団活動による自主管理が行なわれない場合は，管理・監督者は，品質管理についてきめ細かく見なければならなくなるので，品質に関するチェック項目が多くなり，仕事が増えると考えられる。この点について，日本人駐在員は理解しており，「いずれにしても，体力 up，品質 up，改善意識向上のためにも，今後，似た活動を考えていきたいと思っている。」ということであった[4)]。

2. フェーズ 2 －目標設定と制度の移転段階－

移転が決定されたら，次は小集団活動の目標設定と制度の移転の段階である。これは導入初期段階とも言える。主な内容は活動レベルを設定すること，施行方法を決めること，推進組織を作ること，教育システムを構築することが含まれている。フェーズ 2 では，小集団活動の立ち上げの概要を示している。この段階の特徴は，半ば強制的にトップ・ダウンで進められることである。

1） 目標設定

まず，活動の目標となるレベルの設定が行なわれねばならない。このレベルとは，より基本的な 5S から，改善，保全を積極的に行なう QC，ZD，PM サークル，さらにそれらをより戦略とリンクして，方針管理にもとづく小集団活動まで，さまざまである。基本的で比較的理解させやすい 5S から入り，そこからレベルアップを図っていくのが一般的である。

しかし，生産設備のメンテナンスなどの高度な改善に関しては，担当の保全要員がいるので，彼らに任せ，一般の作業員はそこまでレベルアップを図る必要はなく，むしろ基本的な作業をしっかり行なうことの方が要求されている。アジア生産拠点では，目標とするレベルに上限があるようである。

2） 制度の移転

次に制度の移転である。これは，ｉ）本社から品質管理などの専門のスタッフが短期出張して行なわれるもの，ⅱ）現地工場に派遣された駐在員によるものというの２種類のコア・マンを介して行なわれる。

① 組織作り

推進組織作りで問題となるのが，職制内に設置するか，あるいは職制外の組織として，委員会（Committee）などを設けるのかを決定することである。扱ったケースでは，多くの場合が職制内に設置し，業務の中で活動が行なわれるようになっている。この場合，品質管理で管轄していることが多かった。

② 運営方法の決定

日本で用いた方法をもとに，駐在員が現地の状況に合わせてアレンジしている。最も重要なことは，活動時間帯の設定である。つまり，作業時間内で行なうか，作業時間外に行なうのかということである。日本ではとりわけ，QC サークル活動の普及にあたっては，「作業時間外の『自主的』な活動」という解釈がなされ，実際，活動は時間外で行なわれることがほとんどであった（ZD 運動は除く）。しかし，ケースでは，「作業時間内の業務」として実施されていることが多かった。

活動記録を記入する用紙（冊子）についても，日本で用いられているものを持って行って，英語や現地語に訳している。ただし，日本で用いているものをそのまま直訳すると，曖昧であり，何を書いてよいのか分からなくなることもあるので，フォーマットを書き換えて，より具体的に指示しているケースもあった（A社・フィリピン工場，D 社・タイ工場）。

発表会であるが，通常は日本で行なわれるのと同様に年１回である。しかし，活性化の手段として，2 回，3 回と発表会の回数を増やす試みがなされている拠点があった（D 社・

タイ工場）。

③　ローカル･コア･マンの育成

ここでは，小集団活動を推進する現地人のことをローカル･コア･マンと呼ぶことにする。一方，コア・マンは，日本人の小集団活動推進者のことであるが，彼らが現地で行なう移転初期の仕事にローカル・コア・マンの育成がある。ローカル・コア・マンは，小集団活動をよく理解し，日本人マネジャーと現地人の言語の相異によるコミュニケーション・ギャップを埋める役割を果たす。小集団活動の立ち上げ前に，マザー工場で研修を受けさせることもある（A社・フィリピン工場）。

現場作業員は，英語圏でない限り，英語が使えない人が多いので，現地語の教育マニュアルや活動の記録用紙を用意する必要がある。そこで，ローカル・コア・マンは日本で使用されているものを現地語に意訳して，現場作業員を教育したり，日本人マネジャーとの橋渡しをしたりする。仕事内容は多岐に渡り，簡単に規定しにくく，マニュアル化されにくい。さらにローカル・コア・マンの育成には，コストがかかる。したがって，長期に渡って同一人物が担当することが望ましい。

④　教育

教育に関しては人事部門との連携で行なわれるのが普通である。他の教育プログラムと併用して，小集団活動に関する教育を行なうのが適切である。

一般の教育プログラムでは，製品知識，使用している（自分が担当している）生産設備品質意識，に関する知識を教える。小集団活動の教育では，チームで協力して働く，助け合う，という考え方を身につけさせる。その中で品質意識，不良，改善の概念を繰り返して学習するので，相乗効果が期待できる。さらに，品質意識を向上させるために，人事部門で管轄している，提案制度とも併用することで，モチベーションを向上させることができるであろう。

教育マニュアルについては，日本で用いられているものを英語または現地語訳したものが使われる。日本で出版されている現場作業員向けのガイドブックの多くは，イラスト入りで簡潔に表現されているので，それをそのまま翻訳して利用することもある（D 社・タイ工場）。この場合，ローカル・コア・マンの協力を得て，誤解のないようにすることが好ましい。

しかしながら，現場作業員の教育レベルは日本と同レベルではないので，5S その他の基本的なものを繰り返し，しっかり身に付けさせることが重要である。

⑤ インセンティブ・システム

報酬については，作業時間内であれば，それ以上は支払われないのが普通である。し，かし，お茶代程度の会合手当てが与えられる場合もある（B社・韓国，台湾工場）。

発表会に参加した時には参加賞が支給され，上位入賞グループには報奨金が支払われる。しかしながら，報奨金と関係が深いのは，提案制度である。小集団活動で得られる報酬を既得権と考えられていることもある（D社・タイ工場）。

日本における小集団活動の史的展開でも見られたように，この時期はトップ・ダウンで進められる。「自主的活動」と表現されることにより，誤解を生じがちであるが，小集団活動が自然発生的に生じることは，まずあり得ない。とくに，日本以外の国では，仕事は契約内容を遂行することにほかならないので，契約以外の自主的な仕事など，あり得ないと考えるからである。また，日本側，現地の活動目標が 5S である場合は，第２段階程度で目標は達成されたことになる。

3. フェーズ３ －「自主的」活動または活動の高度化段階－

フェーズ３では，小集団活動をどのようにして継続させ，活動の質を向上させていくのかという課題に直面することになる。この段階は，「自主的活動」の段階であり，強制が希薄化する。なぜなら，職場に広がり始めた小集団活動は「行なわなければならない活動」，「みんなが行なうので，参加せざるを得ない活動」として認識されるようになるので，グループに内在化された圧力，つまり集団圧力（pier pressure）が発生する。このメカニズムを上田氏は，次のように説明している。「集団の凝集性が高まってくると，集団標準（グループ・スタンダード）が形成され，斉一性への集団圧力（グループ・プレッシャー）が働いて，集団のメンバーによって，共有される集団規範が生まれる。この集団規範がつくりあげられると，それを受け入れることを求める圧力がメンバーに及び，その結果として，集団活動への同調を促進させることになる。」[5)]

したがって，トップ・ダウンによる強制的な働きかけは強力に行なわれなくとも，これ

に替わって活動が推進されるのである。日本の小集団活動のばあい，このメカニズムを利用して普及，高度化が図られた。しかしながら，日本でも「自主的」活動といわれるものの，常にトップからの働きかけが行なわれ続けてきたので，活動が継続的に行われ，活動レベルが低下せず，成果を出しつづけることができた。東南アジアの生産拠点で，はたして集団圧力や「自主的」活動というメカニズムが働くかどうかは明らかではないが，その場合は，より大きくマネジメントサイドからフォローして，レベルアップを図ることになる。しかし，この段階で，教育効果により現場作業員の知識が増え，活動内容が高度化することだけは確かである。

1） QC手法の教育

第3段階では，問題解決手法としての「QC7つ道具」を現場作業員に教育し，現場に問題解決能力をつける。また，問題発見能力をつけることもこの段階の課題である。日本では1960年代，1970年代の約20年間に多くの企業において，小集団活動を通じて現場作業員に対して，統計も採り入れた品質管理の教育が普及した。

しかしながら，日本以外の国では，品質管理担当者でない者が，そのような能力をつけることは，品質管理専門家と現場作業員双方から抵抗を受けるかもしれない。これに対し，日本人コア・マンがその重要性を説明し，モチベートしていくかが，重要である。

2） リーダーの一般ワーカーへのシフト

日本の工場では，小集団活動でリーダーとなるのは一般の作業員である。アジアの工場で小集団活動のリーダーとなるのは，スーパーバイザーやラインリーダーなど班長以上の管理者の場合，リードオペレーターや班長の場合，一般の作業員の場合がある。はじめから現場作業員がサークルリーダーになることはなく，班長またはそれ以上のレベルのものが担当し，ある程度の期間を置いてから，下位にシフトすることになる。拠点によっては，シフトせず，班長レベルで継続することもある。

3） ローカル・コア・マンの定着

育成したローカル・コア・マンがヘッド・ハンティングによって他社へ流出したことにより，小集団活動が一時停滞したケースもあった（A社・フィリピン工場）。

日本と異なり，アジアではヘッド・ハンティングが多いことが知られている。特に専門

知識を持った人材は絶対的に不足しているので，小集団活動の運営ノウハウを持った人材は，専門家として他社から引き抜かれる可能性が高い。また，コンサルタントとして独立してしまう可能性も考えられる。前述の通り，ローカル・コア・マンの育成には，多額のコストがかかっている。また，小集団活動は継続的な教育をする必要があるが，継続という点からも，教育係としてのローカル・コア・マンの流出は痛手となろう。したがって，「定着」の問題は，ローカル・コア・マンとコミュニケーションを取りながら，日本人の駐在員が対処していくべき課題である。

4） 活性化，インセンティブ・システムの見直し

継続と活性化については，日本においても問題とされてきた。いわゆる「マンネリ化」の問題である。活動が軌道に乗り，メンバーが活動の方法を身につけると，新鮮さが無くなってくる。また，改善が進むにつれ，初期段階には簡単に見つけることができたテーマも，新製品の立ち上げや仕様の変更を除いては，困難になる。

したがって，インセンティブ・システムを再構築することで，マンネリ化を回避する必要がある。例えば，現場作業員のみでグループが編成された場合，リーダーに手当てを支給したり，小集団活動に対する貢献を人事考課の対象に含めたりすることである。リーダーになるのは，基本的にメンバーで回り持ちであるから，長期的に見れば，不公平感はあまり生じないと思われる。また，貢献を人事考課に含めるというのは，小集団活動を通じて，作業員の能力や「やる気」が見えるので，これを利用して，適切なプロモーションに結び付けることである。

5） 現地（移転先）における参画型の実現

現場作業員の能力が向上し，自らの仕事内容に対する理解が深まることで，標準作業書を変更する力を持ちうる。すでに日本で行なわれているが，小集団活動で得られた成果（例えば不良発生防止策）は，歯止めとして標準作業書を変更する（A社，B社，C社，D社）。ラインから提示された作業の方法をオペレーターが変更することが可能なのは，参画型の仕事のスタイルである。ボトム・アップの改善，提案が加わることにより，管理者と作業員の関係は「命令－服従」という一方的なものから，情報の双方的な流れが生じる。

また，参画型では，現場作業員モチベーションの向上，さらには職場の活性化という面も期待できる。

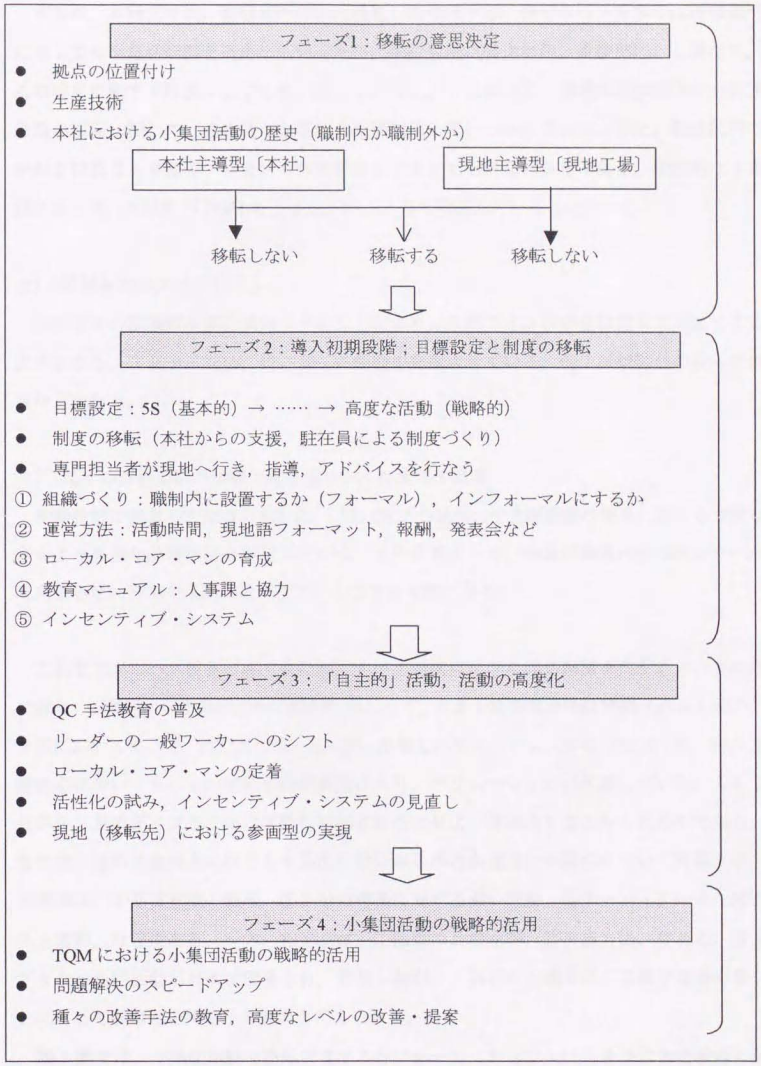
4. フェーズ4 －小集団活動の戦略的活用段階－

フェーズ4で小集団活動は成熟期を迎える。フェーズ3で「自主的」活動となった小集団活動は，TQMなどにより，企業による戦略的利用が積極的に行なわれる。品質目標を工場全体で達成していこうという場合，小集団活動のテーマは，上司方針としてトップ・ダウンで与えられる。しかしながら，この段階は成熟期を迎えた小集団活動が単に組み込まれるというだけではなく，一般の作業員の参画を達成していることに注目すべきである。

1） 戦略的活用

現場作業員の問題発見，問題解決能力が高まるということは，トップから与えられた問題に対応する能力が高まったということである。したがって，フェーズ4では，トップが提示した戦略的な課題の一部を小集団活動が担う方針管理を行なうことも可能である。

TQMでは，小集団活動の成果を全社的な効果として享受することが目的とされている。TQCというと，一般には，小集団活動を間接部門に広げて全社展開していくことを意味



注） 筆者作成。

図 11-1

小集団活動の移転段階と課題

するが，本研究では，製造部門のみに限定して考察する。なぜなら，日本では間接部門に対しても小集団活動を適用していったが，間接部門は製造部門（直接部門）と異なり，その成果に関する評価は必ずしも一定していない。したがって，筆者は間接部門の小集団活動の移転に関して，成果につながるかを疑問視しているからである。また，製造部門の移転とは異なる移転のプロセスや方法が存在するかもしれないからである。戦略的な小集団活動とは，各活動がTQMの下位システムとして機能していることをいう。

2） 問題解決のスピードアップ

各作業者の問題解決能力が向上することにより，生産ラインの都合に応じて対応できるようになる。生産ラインは，常に新しい問題を発生させている。例えば新製品の投入や改良などである。

3） 種々の改善手法の教育，高度なレベルの改善・提案

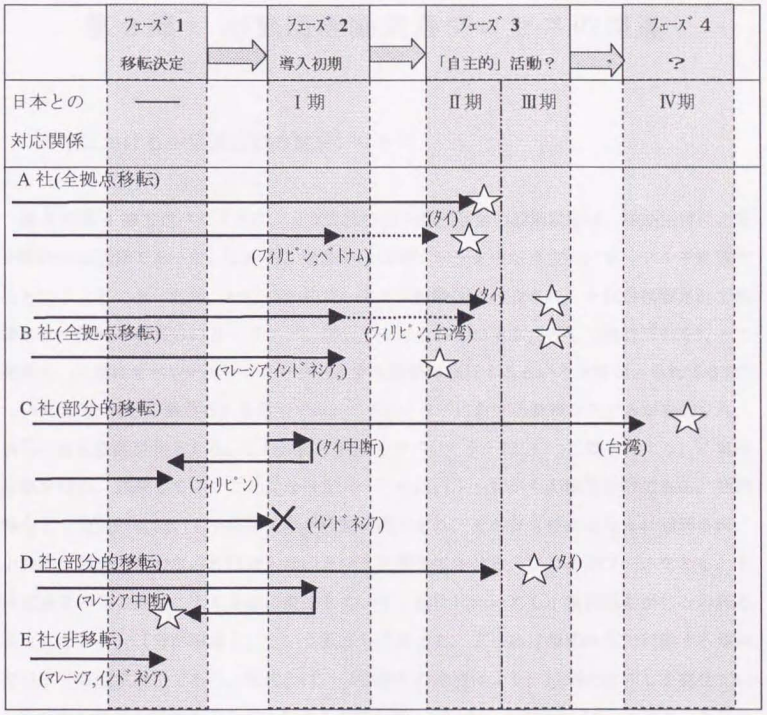
初期段階で教育した知識をもとに，「新QC7つ道具」や生産設備の保全に関する知識などのより高度な改善手法を教育していく。こうすることで，現場作業員の全体的なレベルを向上させ，日本の水準に近づけていくことが可能になる。

これまでフェーズⅣまでみてきたが，すべての拠点が全く同じ経路をたどるというわけではない。事例から小集団活動の移転にかんして，大まかな発展段階は観察されるものの，日本においてQC型，ZD型，5S，その他の形態とバリエーションがあったように，海外生産拠点においても本社の意図や環境要因により，バリエーションは存在している。しかしながら，どのタイプの小集団活動が移転されるにせよ，共通点もまたみられるのである。そこで，海外生産拠点における小集団活動にみられる共通点と相違点について考察する。共通点は，①品質意識の醸成，②自分の作業に対する深い理解，③チーム・ワーク，④コスト意識，などである。一方，相違点は，①活動の目標水準，②実施方法，である。さまざまな小集団活動が日本で開発され，普及したが，これらの共通点は，工場で生産することにとって普遍性を持ちうる要素と考えられる。

第1節では，小集団活動の移転プロセスをフェーズ1からフェーズ4までの各段階に区分したが，これに実際の拠点の活動を対応させて，プロットしたのが図11-2である。活動水準にかんする重要な問題は，どこまで進んだかというと，どこまでが目標とされている

かである。

つぎに小集団活動の移転段階の図をもとに調査対象企業がどこに位置するか，検討してみたい。各拠点をプロットしたのが，図 11-2 である。企業ごと，拠点ごとに目標水準が異なることがわかる。



注）筆者作成。
各拠点の当面の目標レベルを☆で示した。

図 11- 2

調査対象企業の小集団活動移転の状況

そこで第 2 節では，よりよい現地化のためにいくつかのポイントに焦点を当てて検討する。

第 2 節　小集団活動定着プロセスの相違

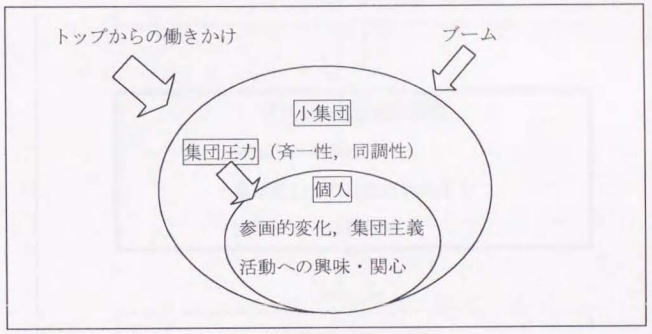
1.　日本における小集団活動の定着プロセス

第 4 章第 4 節で述べたように，日本における小集団活動の初期段階は，職制主導による半強制的な活動であった。しかも，建前的にはオペレーターが自主的にサークルを結成するということであったが，いくつかのサークルが試験的に結成され，それが模倣されて拡張され，組長や班長らのリードマン，フォアマンらが「お手本」として改善活動を行って発表し，次第にオペレーターをリーダーとする活動に移行するという方法がとられてきた[6]。

「自主的」側面が強調される段階では，オペレーターに対する教育システムが整備され，彼らの品質意識が向上する。この段階においてオペレーターは 3 つの働きにより，小集団活動を始め，継続していくことになった。一つめは，トップからの働きかけである。社内報などで企業内において小集団活動が頻繁に紹介され，その自主性がさかんに強調され，小集団活動を行なわなければならないという気持ちにさせる。二つめはブームである。日科技連その他の機関により急速に浸透していき，他社においても小集団活動が行なわれるようになると，「我が職場も」という気持ちになった。三つめは集団単位で行動する傾向を示す「集団主義」である。間宏氏は，「合理化の進展により，崩壊のきざしを見せていた伝統的な職場共同体をよみがえらせる作用を持っていた」と指摘する[7]。つまり，生活の場としての精神的な拠り所であり，小集団活動における自由な発言や提案，話し合いは，比較的自由な集団を形成した。この点も小集団活動を支えてきた大きな要因であろう。

四つめは集団圧力である。活動を行なううちに，集団内に集団圧力（peer pressure または group pressure）が発生し，活動を行なわなければ仲間外れにされてしまうかも知れないという不安が生じる。ここでいう集団圧力とは，ある人に対する他者の期待—特に，その人の「役割」に，または彼が所属する集団の「規範」によって指定ないし暗示される行動に関

連するような他者の期待が含まれる―を満足させるよう，その人に作用する心理的な力のことである。他者の期待を満足させる力は同調であり，集団の行動が変化する[8]。こうした心理的な変化により，小集団活動を推進していく制度という枠が希薄化し，小集団に内在化された圧力を原動力として，いわば習慣化された活動（慣性）として遂行されるようになったと考えられる。



注）筆者作成。

図 11-3

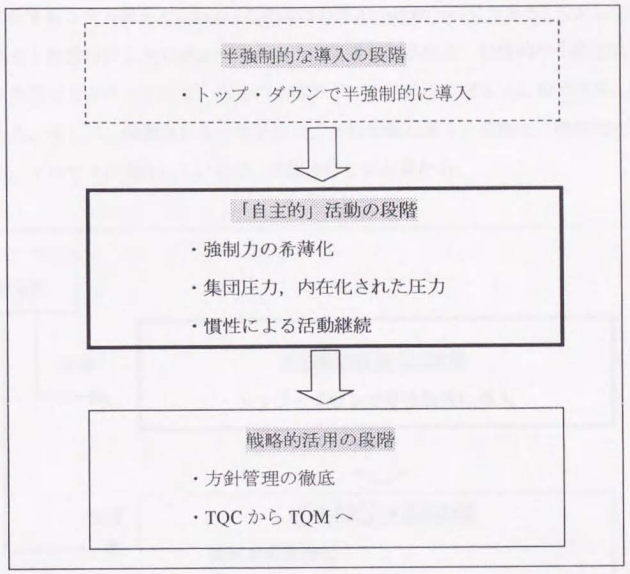
日本における「自主的な」小集団活動の形成

さらに方針管理の徹底やTQMの導入によって，「自主的」活動は戦略的に利用されるようになる。例えば，企業や工場の「品質向上」，「新製品の不良低減」という目標達成のための手段となる。ここで小集団活動は，オペレーターの参画の場でありながら，戦略的な役割を担うのである。多くの日本の大企業は，この段階に達している。

しかし海外生産拠点への移転では，移転の決定は重要である。なぜなら，アジア生産拠点にとって，小集団活動は既存の活動であり，日本での成功経験がある。うまく活用することができれば，それなりの成果が得られる事があらかじめ分かっており，そのうえで，導入が決定されるからである。

日本における小集団活動導入を考えると，はじめに強制型変化により，小集団活動が導入されるが，活動の方法を学び，一人一人の品質意識が向上するにつれ，個人の態度が変わり，参画型変化になっていったことが分かる。日本の場合はさらに，経営側による戦略

的活用の段階に進んでいる。図 11- 4は，日本における小集団活動の変化を示したものであるが，「自主的」活動の段階が強調されている。



注）筆者作成。

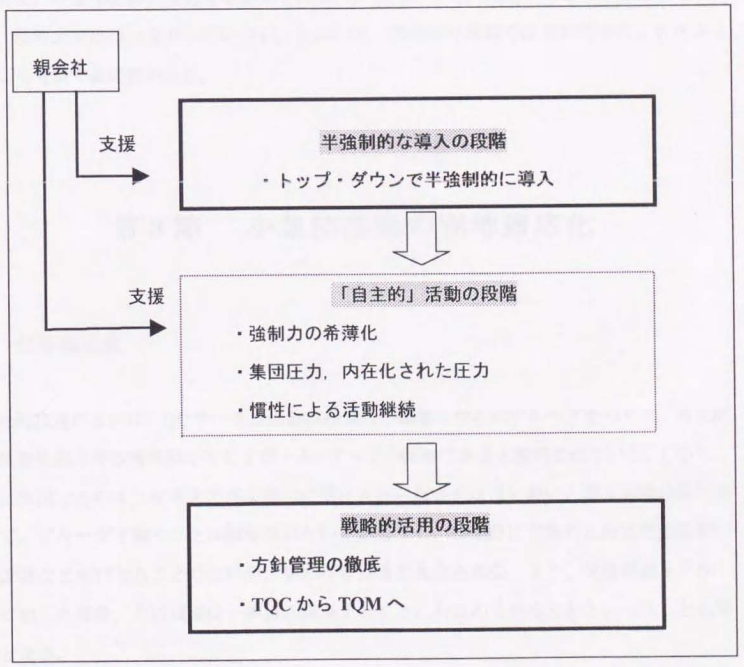
図 11- 4

日本における小集団活動の変化

日本では導入段階（表 2-1.2 の第Ⅱ段階）は短く，半強制的導入から「当たり前の活動」（表 2-1.2 の第Ⅱ，Ⅲ段階）への移行が比較的速かったので，企業内においてあまり意識されることがなかった。日本における小集団活動の特徴は，図 11- 4中の半強制的な導入段階がスムーズに運んだため，オペレーターにはあまり意識されず，「自主的」活動の期間が長かったことである。そして戦略的な小集団活動へと 30 年以上の時間をかけて発展してきた。

2. 東南アジアにおける小集団活動の定着プロセス

アジア生産拠点へ移転した場合，日本での経験を踏まえ本社から支援と調整が行われ，強制型変化を起こす方法がとられる。この点は日本での経験と同じである。しかしながら，戦略的拠点と位置付けられて拠点の能力向上が要請される場合，戦略的な小集団活動へとゆっくり発展させるのではなく，本社の主導の下，戦略的な段階まで比較的急速に行なう必要がある。そして，強調されるべき状況は，半強制的な導入の段階と，戦略的利用の段階である。プロセスは類似しているが，強調される点が異なる。



注）筆者作成。

図 11-5

東南アジア生産拠点における小集団活動の変化

事例からアジア生産拠点への展開には，2つのコースが考えられる。一つはC社，D社のようにある一つの生産拠点において，活動レベルを高度化し，他の生産拠点については，状況に応じて適宜展開していくというコースである。もう一つは全ての生産拠点に対してあらかじめ移転が決定されていて，そのうえでステップアップしていくコースである。しかしながら，アジア生産拠点において，現場作業員が参画型の作業スタイルに対してどこまで受け入れるかは未知数である。品質や改善について多くを教育されることに違和感を覚え，命令された作業のみしかしたがらない者もいるかもしれないからである。また，欧米でみられるように，品質管理の専門家や保全の専門家が，自分の職務領域を侵食されると考え，小集団活動に反対するかもしれない。したがって，展開プロセスがたどるルートは，現時点でははっきりしていない。とはいえ，効率的な移転や活用のために，もう少し詳しく考察する必要がある。

第3節　小集団活動の現地適応化

1. 仕事規定度

日科技連によれば，QCサークル活動は従業員が職場を中心にグループをつくり，自主的に生産性向上や改善活動を行なうボトム・アップの活動であると説明されている。しかし，進出先国でこのような考え方が全面的に受け入れられるとは言い難い。個人主義の国において，グループで働くことは馴染みがないであろうし，時間外に企業のために労力を割いて改善などを行なうことじたいが，契約外の行為と見なされる。また，改善提案をグループで出した場合，その成果は一体誰に帰属することになるのであろうかといったことも問題となる。

日本においては終身雇用制のもとで，従業員たちは時間外活動や契約外の努力を自分の所属する企業の長期的な成長と，そこから発生する自己の利益とを結び付けてきたので，これらは日本では当然のこととされ，あまり議論されてこなかった。しかし，契約で仕事をしているという意識や長期雇用が行われない場合は，企業にたいする参画意識は低くなる

ので，アジア諸国では日本と同様の考え方は通用しない。したがって，現地に合わせた実施方法の変更が必要になる。そこで，日本の場合と何を変えて移転しているのか，拠点における小集団活動の現地化について考察する。日本の小集団活動のどの点が「通常の仕事」からはみ出しているのかと言えば，それは図 11- 6の 3 点に集約されると思われる。

ここで用いる現地化とは，海外拠点における小集団活動の実施形態を現地に適応するように変更することである。つまり，日本にある親会社の工場のやり方をそのまま踏襲するのではなく，現地の状況を把握し，活動組織や活動時間などを変更させることである。

仕事規定度とは，どのくらい公式組織と重複しているのかという意味である。小集団活動は，その「自主性」が強調されることから，インフォーマルな組織と呼ばれることもあるが[9]，小集団活動の現地適応を公式－非公式という軸を使って説明しようとすると，不都合が生じる。一部がフォーマルで，ある部分がインフォーマルな場合，一体それはどちらの組織であるのかという議論が発生してくるからである。今ここで論じたいのは，各拠点が，何をどの程度仕事として規定していけば，うまく現地化できるのかということである。小集団活動それじたいは組織の中に明確に構造化されていないので，現地で大幅な修正が可能になる。

仕事規定度	高い	←――――→	低い
i 推進組織：	職制内	←――→	職制外
ii 活動時間：	全て時間内	←――→	全て時間外
iii 報酬：	あり	←――→	なし

注） 筆者作成。

図 11- 6

小集団活動の仕事規定度を示す指標

つづいて，仕事規定度の指標となる個々の内容を説明する。

i　推進組織

QC サークル活動のように職制外に推進組織（たとえば，QC サークル事務局など）を作り，職制組織に横軸を通し，マトリックス状にして運営するか，あるいは ZD 運動や PM サークルのように，職制内に設けて行なうかのどちらかが選択される。日本において

日科技連の推奨してきた QC サークル活動は，ほとんどの一般の作業員また労働組合から小集団活動に対する同意が得られるであろうという前提のもとで，あくまで「自主性」を重んじ，上からの圧力を感じさせないような努力が払われたので，前者のような形態が採られたのであろうと考えられる。逆に最初に ZD を導入した企業は，トップ・ダウンで活動を推進していくことを選択するようであり，職制の中に必修の仕事として組込む後者の方法が採られる。

ii　活動時間

勤務時間内か時間外かという区別がある。両者の中間形態として時間内外両方という方法もある。この場合は，作業時間内における活動時間が決められていて，それ以外も活動を行なうというもので，例えば発表会の準備で多く時間を必要とする時は，時間外活動も行なうというものである。日科技連が普及させている QC サークル活動は，「自主的」な点を強調しているので，時間外活動が中心である。しかし，作業時間外の活動をどう捉えるかは，日本においても企業ごとに異なっている。

iii　小集団活動に対する報酬

基本的に，時間内活動の場合は，通常の賃金に組み込まれる。時間外の活動については，企業ごとに考え方の差がみられる。時間外活動が行なわれている時は，報酬無しか，報酬ありに分かれる。報酬ありの場合は，a．通常より低い賃率，b．通常の賃率，c．残業と同じ扱い（通常より高い賃率）の 3 パターンがある。また，改善やその他，生産性向上の成果に対する報酬は，多くの日系企業で採用されている提案制度によって評価され，報奨金が支払われていることもあるので，一概に時間外活動に対する報酬が無いからといって「ただ働き」をさせているわけではないことに注意すべきである。金銭的なインセンティブは，小集団活動と提案制度の併用，現地の生活水準により，大きく異なる。

i にかんして，アジア生産拠点については，筆者が数拠点をインタビューした限りでは，仕事の一環として導入していかないと，活動は軌道に乗らないようである。また ii にかんして，アジアの生産拠点では同一企業を親会社に持っているにもかかわらず，移転先国の状況によって，拠点ごとに実行形態が異なる場合がある。例えば，B 社は QC サークル活動

というかたちは日本と同じであるが，拠点により，活動時間帯は時間内の場合（タイ，韓国，台湾，フィリピン）と，時間外の場合（日本，インドネシア，マレーシア）がある。iiiについても拠点ごとに相違が見られた。通常の報酬を出している上，さらにミーティングのためのお茶菓子代を出しているところもある。時間外報酬は，支払われるところとそうでない拠点，一部が支給される拠点もあり，多様である。これは現地の状況（主に，一般の作業員の生活水準）を見ながら調整されているようで，いくつかのスタイルがみられる。小集団活動によって大きな成果が期待できるのであれば，報酬を支払って，インセンティブを高めたほうが良いと思われる。

これまで見てきたように，拠点レベルでの施行形態の現地化は，いくつかの実施にかかわる項目に関して仕事規定の程度が決定される。仕事規定の程度の問題は，活動が根づくか否かの鍵になると思われる。また，導入初期の形態は決定的なものではなく，実施状況に応じて変更される必要があるので，日本人派遣者は，現地の状況を観察し，慎重に判断する必要がある。筆者によるの数社へのインタビューでは，工場を立ち上げてから小集団活動を導入する際に，基本的には日本で行われている形態が踏襲されているようである。現地で労働組合からの反対も無く，日本で職制の中に組み込んだ形で行われている（仕事規定度が高い）場合は，海外生産拠点の小集団活動もより仕事規定度の高い実施形態となるであろうし，日本サイドで小集団活動の自主性を重視している（仕事規定度が低い）企業では，仕事規定度はあまり高くないかたちで移転されている。これは，本社から送られてくる実施フォーマットが日本で行なっているものをそのまま利用するケースが多いからではないかと推測される。自社のフォーマットをもとに小集団活動を形作り，次第に現地化されていくようである。管轄組織の組織上の位置付けのみならず，活動時間やその他の要因を検討していくと，アジア諸国で行われている小集団活動は，おそらく日本より仕事規定度の高い活動へシフトしていると思われる。

2. インセンティブ・システム

今後，さらに企業間の競争が激化する中，それらに対応してスケール・メリットの追求による一極集中生産，生産拠点の合理的な配置が検討されることになるであろう。小集団活動を有効に活用するためには，適切なインセンティブ・システムを構築する必要がある。

インセンティブには，具体的に捉えられるものと，無形のものがある。前者は，活動に

対する報酬，発表会で支払われる賞金，賞品である。活動実績を人事評価に組み入れるというのも具体的なインセンティブである。

無形のインセンティブは，オペレーターが感じ取るもので，能力アップを実感するもの，たとえば，仕事じたいを理解して全体の中で自分の作業を位置付けることができること，問題解決能力が向上すること，自分のアイデアが受け入れられること，任されているという実感などがある。東南アジアの拠点について，インタビューから考察すると，前者のインセンティブのほうが，大きい影響力をもつようであった。つまり，自分の作業がどのくらい収入に結びつくかということが，積極性と関わっているようであった。

移転の成否は，どこまで導入のメリットを客観的に説明できるかということが重要である。裏返せば，科学的で定量化や標準化の可能な要素，つまり説明可能な要素は移転が可能であるということである。

第4節　小括

第11章の第1節では，4段階からなる小集団活動の移転プロセスを提示した。しかし，これは日本における展開過程をもとにして考えた一つの可能性である。東南アジア工場は日本と違った側面も持っている。そこで，第2節では，移転プロセスについて，さらに検討を加えるため，日本と東南アジア工場における小集団活動の定着・展開プロセスの相違点に着目した。相違は，定着・発展のさいに強調される部分に見られた。すなわち，日本と東南アジアの定着・発展モデルを比較すると，日本では活動の自主性が強調されるのに対し，東南アジアでは，仕事の一部として強調されているのである。さらに，これら強調点の相違は，実施形態にも現れている。そこで第3節では，実施形態の側面から，日本と東南アジアの小集団活動について比較するために，「仕事規定度」という指標を仮説として示した。

本章から示唆されることは，日本と東南アジアの小集団活動には，二つの点で相違がみられるということである。第一に，展開プロセスの強調点が異なる。導入当初は日本でも東南アジアでも，トップ・マネジメントにより導入され，半強制的に展開されるが，その

次の段階では，状況が異なる。日本においては「自主的」な活動として，推進されてきた。つまり，図 11- 1のなかのフェーズ 3 に強調点が置かれている。この状況は，グループを結成し，グループ内に発生したピア・プレッシャーに頼り，「自主的」活動を強調した活動である。ピア・プレッシャーとは，小集団内において「いっしょに働く仲間がやっているのだから，一緒の活動に参加せざるを得ない」といったような心理的圧力ことである。このような圧力は，時間外活動ということにあまり疑問を持たせることなく，熱心な活動を促進した。

ところが，東南アジアでは，ピア・プレッシャーを使ってうまくいくという暗黙の前提は通用しない。むしろ，強制的に仕事の一部として参加させなければならない。したがって，フェーズ 3 で「自主的」活動を強調することなく，フェーズ 2 からフェーズ 4 への移行をはかることが重要であると考えられる。

相違点の二つめは，実施される形態が異なっていることである。第 3 節で説明した「仕事規定度」を日本と東南アジアで比較してみると，日本では〈職制外の推進組織〉，〈活動に対する報酬は無し〉，〈時間外活動が中心〉といった傾向を示すのにたいし，東南アジアでは，〈職制内の推進組織〉，〈活動に対する報酬は支払われる〉，〈活動は作業時間内〉の傾向を示している。この傾向は，東南アジアではピア・プレッシャーに頼れないことを示すと同時に，改善活動も仕事の一種とされ，改善への努力は，報酬システムで評価されることを示している。したがって，動機づけのために，報酬を中心としたインセンティブ・システムを構築する必要があるといえる。

小集団活動が，たんなるテクニックであるとすれば，このような受容プロセスの相違は生じないはずである。これら移転プロセスや実施形態の日本と東南アジア間の相違は，両地域における働き方，働かせ方といった組織的特徴の相違を示すものであると言えよう。

さて，次章では，移転をつうじて明らかになった，東南アジアにおける諸特徴についてまとめるとともに，効果的な移転についての行動指針を提示する。また，昨今にみられる労働者意識の変化のなかで，日本における小集団活動に対する考え方，実施形態を変更していくうえで，東南アジアにおける経験も参考にしうる可能性があることを述べる。

《脚注》

1) E社の品質管理課資料によれば，QA(Quality Assurance)認定ライン活動では，現場管理水準として，5S—標準化—改善—多能化 がチェックされる。

5S — 整理・整頓・清掃・清潔・躾

標準化 — 標準作業書が実際の作業と合っているか

改善 — 改善が進んでいるか

多能化 — 技能者訓練[I (指導を受けてできる)→L(1人でできる)→U(人に教えることができる)]

2) インタビューを行なった1998年7月2日現在の状況。

3) 1999年3月，筆者からE社（日本の本社）の品質保証部担当者への質問に対する回答より。

「特に○○方式というようなシステムの構築には至っておりません。当社の品質に関する標準を基に，現地採用者の教育と実務訓練を主体として行っている段階で，操業前の集合教育，そして操業後は発生する個々の現象に対して，マンツーマン的に指導を続けている状況です。品質保証という面では，工程の最後に検査員がいて製品チェックしている状態です。小集団活動や，QA認定ライン的な活動を導入するにしても，長期間を必要とすると思いますし，又，現地工場のTOPの意志次第と思われます。」ということであった（筆者傍点）。

4) 2000年9月，筆者からE社（マレーシア工場）の担当者へのE-mailによる質問に対する回答をもとにして，一部書き換えて記載。

5) 上田利男 [1985]『小集団活動のダイナミックス』日本能率協会, p. 178。

6) B社 [2000]『50年社史』pp. 468，およびD社社内報（1966年12月）。

7) 間宏，前掲書, p. 226。

8) 城戸康彰[1988]「職場小集団の機能」若林満，松原敏浩編『組織心理学』福村出版, pp. 161-164。

城戸氏は，集団圧力発生の起源を以下のように説明している。集団がまとまりのあり活動を続けるためには，常にメンバーを集団の中心へと引きつける求心的な力が必要であり，この力は集団凝集性(group cohesiveness)と呼ばれている。こうして凝集性が高められたうえで，一定期間活動を続けている集団内には，メンバー間に共通の考え方や行動様式が生まれる。それはしだいに集団規範(group norm)を形成する。一度出来上がった規範は，今度はメンバーに対して，その規範に沿って行動するように働きかけるようになる。これが集団圧力である。言い換えれば，規範に沿って行動することは「斉一性(uniformity)」，「同調性(conformity)と言われているが，集団圧力とは，これら斉一性や同調性への圧力のことである。

9) 赤尾洋二 [1982] 「全社的品質管理における組織と運営」『組織科学』Vol. 16(3), pp. 42-50。

第12章　結　論

第 1 節では，研究全体のまとめと，東南アジア地域に対する小集団活動移転の特徴について，研究から明らかになったことを述べる。つぎに今後の研究の方向性を示す。第 2 節では，インプリケーションとして，効果的な移転のための方策について提言する。さらに，現在変化を迫られている日本における小集団活動の再構築について，本研究をもとに筆者の意見を述べる。さいごに，経営移転研究からわかった小集団活動の本質について述べる。

第1節　結　論

1.　研究のまとめ

(1)　本研究の視点

小集団活動は一般に「小集団活動＝QC サークル活動」と解釈されることが多い。つまり，日科技連による QC サークル活動の定義に影響されて，自主的な活動と理解されている。また，これまでの小集団活動の海外移転研究は，導入しているか，していないかを質問し，導入企業何％と数量的に把握するという研究が多かった。実務の分野では，移転ノウハウのみに焦点が置かれ，実施に当たって研修生の受け入れや，講師の派遣などの方法が中心的な課題であった。したがって，経営技術の移転という観点からは，これまであまり具体的に論じられることはなかった。

小集団活動は QC サークル活動のみではない。「いくつかのタイプがあり，それぞれ異なる移転形態を示すのではないか？」というのが本研究の出発点であった。これまで見てきたように，小集団活動にたいする解釈には幅があり，QC サークル活動，ZD 運動，TPM 活動各々の概念規定は存在するが，職場小集団活動としての統一概念は，あまりはっきり認識されていなかった。どの企業も「我が社の小集団活動は･･･」という説明は，まことに明解であるが，全ての小集団活動を包括する概念として小集団活動を問えば，答えはとた

んにはっきりしなくなるのである。このように，あいまいな概念である小集団活動は，解釈の自由度を持つがゆえに多くの企業に浸透していったとも言えるが，実施形態，活動水準，インセンティブ・システムは，各社ごとに多様である。海外工場への企業内移転も同様であり，同一企業を親会社に持つ生産拠点どうしでさえ，拠点ごとに相違が見られる。

筆者は，これまで，あまりはっきりとした概念を与えられなかった小集団活動について，包括的な概念を与えると同時に，一括して小集団活動といわれている活動のなかに，それぞれ相違する個性があることを明らかにしている[1)]。広義の小集団活動と狭義のそれとを明確にすることは，小集団活動の本質を理解することでもあり，海外移転を考察する上で，どうしても必要な作業である。本研究の貢献のひとつは，この分析視点にあるといえる。

もう一つの貢献は，国際経営の立場から，経営管理技術の移転という分析視点で小集団活動の移転を扱ったことである。移転にはいくつもの要因が関わっていることが示されたが，現地任せにしているところでは，あまり活動が根づいていないことからも，本社の国際生産戦略として企業内移転を促進する必要があることを示している。

(2) 議論の流れ

第Ⅰ部では，小集団活動の移転をとらえる上で，必要な過去の研究のサーベイを行なった。とりわけ日本的経営の特徴を中心として，品質にかんする日本対欧米企業の相違，日本的経営の移転，小集団活動の移転にかんする研究を振り返った。筆者は，過去の研究の不足点を ① どのようなタイプの小集団活動が移転しているのか明らかにしていない，② 歴史的な展開過程における性格の変容を明らかにしていない，③一企業内における各拠点への移転にかんする具体的事例の不足があると指摘し，そこを研究の出発点とした。

指摘した問題点を解明すための課題の一つは，小集団活動の分類と定義づけを行なうという作業であった。つぎに，もう一つの課題である小集団活動の日本における展開の経緯を明らかにした。これらの区分をもとに，海外の小集団活動をみれば，活動のタイプとレベルから移転を捉えることが可能になる。すなわち，日本の小集団活動の発展プロセスと同じ道を進んでいるのか，そうでないのかということを知ることができるのである。

第Ⅱ部では，三つめの課題である具体的な個別企業ごとの調査を扱っている。調査方法と調査対象企業について，各社ごとの移転の特徴を考察した。事例を扱った第６～９章では，同一企業内の日本と東南アジア生産拠点間の比較と，拠点どうしの比較をした。それぞれの相違は，レベルのみならず，実施方法にも見られた。筆者は，とりわけ実施方法の

相違に注目した。ここから示唆されることは，東南アジア生産拠点に定着させるためには，小集団活動を日本における理解のしかたと異なる解釈をする必要があるということである。

続く第Ⅲ部では，調査から得られた事実として，企業ごとの移転に対する取り組み方について，「タイプⅠ」～「タイプⅣ」の4つに類型化した。つぎに各拠点の活動レベルを検討した。また，移転にかかわる要因を指摘した。本社の戦略，移転の方法論，現地工場，文化的・社会的要因に区分し，それらをさらに17系統の要因に分けた。

小集団活動の移転は，段階的過程を経ると考え，日本における小集団活動の発展過程を参考にして，フェーズ1からフェーズ4からなる移転プロセスを提示した。このモデルは，一般化しているので，事例以外の企業についても応用可能であるが，あくまで移転の1パターンであることを付け加えておく。フェーズ1（移転決定の段階）からフェーズ2（導入初期段階）については日本と同じプロセスをたどるであろうが，フェーズ3（「自主的」活動の段階），フェーズ4（戦略的活用の段階）については，いずれの拠点も日本と同じプロセスをたどるとは限らない。ケースでみたように，拠点ごとの目標や活動レベルは多様性を示すからである。そこで，この多様性についてもう少し考察することが必要であった。日本と東南アジア生産拠点を比較すると，定着化の過程で強調される点が異なっていた。強調する部分が異なるということは，現地に合う何か別の実施方法が存在すると言える。この点について考察したのが，第11章第3節である。そして，現地適応化のための方法は，仕事規定度とインセンティブ・システムであると結論づけた。

(3) 本研究の範囲と今後の研究課題

本研究ではグローバル戦略の中で，どのようにして東南アジア工場の競争力を向上させていくのかという点について，小集団活動の移転を中心に考察したので，個々のオペレーターのモチベーション，労働の人間化，参加型経営の問題としては扱わなかった。しかしながら，これらは小集団活動の成果とより深いかかわり合いを持つであろう。とりわけ，現場オペレーターの意欲の影響は大きいと思われる。これら諸問題の解明は，今後の研究課題である。また，多くの企業に対するアンケート調査を行ない，移転の阻害要因の特定と解決方法を解明していくことも必要である。

東南アジア諸国の場合は，製造業の歴史が浅いこともあり，工場で働くことについて，ある共通の考え方が存在していない。例えば「タイ式経営」や「フィリピン的生産システム」，「マレーシア的経営」という概念が存在するのかといえば，いくらかの特徴が見ら

れるにしろ，「日本的経営」や「日本的生産システム」と同じくらい明確に規定されることはない。したがって，「日本的経営」と「アメリカ的経営」を比較するように比較できるのかといえば，それは不可能である。日系企業や米国系企業がホスト・カントリーにおいて高い生産性を示しており，いわば「お手本工場」となっている。このようなことからも現地国オリジナルの生産システムを示すことは困難である。したがって，現地資本による現地工場モデルという理念型を想定し，「アジア的経営・生産システム」と「日本的経営・生産システム」比較の試みは，あまり意味をなさないと考えられる。

しかしながら，別の観点から，東南アジア工場に対して「日本的生産システム」と「アメリカ的生産システム」どちらが適合するのかという問題は，意義深いテーマである。なぜなら，東南アジア諸国は各国とも直接投資の受け入れを促進しているので，今後いっそう外資の生産拠点は増加すると考えられるからである。

今後の研究の課題としては，①数量的なひろがりとして，本研究で提示したプロセスが他の企業においても行なわれているのかについて，より多くの企業について調査を行なうこと。②業種による相違にかんしては，生産品目，使用技術による移転の目的，目標レベル，実施レベルの相違について調査する必要がある。③地域的な広がりからは，東南アジア生産拠点への移転のみならず，アメリカや欧州などの地域に広げて移転を考察すると，グローバルレベルの移転について理解することができるであろう。また，④将来的に小集団活動の移転が，今後増加するのか減少するのかといった動向について，その理由も含めて調査を行なえば，より一層移転モデルは精緻化されることになると考えられる。

2. 東南アジアにおける小集団活動とその移転

東南アジア生産拠点における実施形態の特徴や移転の特徴は，以下にまとめられる。

(1) 実施形態の特徴

早い時期に工場を進出させたからといって，必ずしも早期に小集団活動が移転されているわけではないことがわかった。しかも，早い時期に小集団活動を導入したからといって，発展プロセスを先に進んでいるわけではない。あくまでも，目標レベルと現地の状況や努力が大きくかかわる。5S レベルの活動を当面の目標にしている拠点もあるし，日本と同等レベルを目標としているところもある。しかし，全体としていえることは，活動の質的水

準は低く，5S レベルにちょっとした改善が行なわれていという程度で，日本の水準には達していないことも特徴である[2)]。

所有形態との関連は薄く，完全所有の工場であるからといって小集団活動を移転させているわけではない。むしろ，グローバル戦略における工場の役割のほうが，移転の是非とかかわっていることがわかった。グローバル戦略における工場の役割は，対象とする市場や生産技術に規定される。エアコンやブラウン管など，主要製品を一括して東南アジアの工場に移管する企業も見られるので，このような工場では，小集団活動を導入する必要があると考えられる。

(2) 提案制度とのかかわり

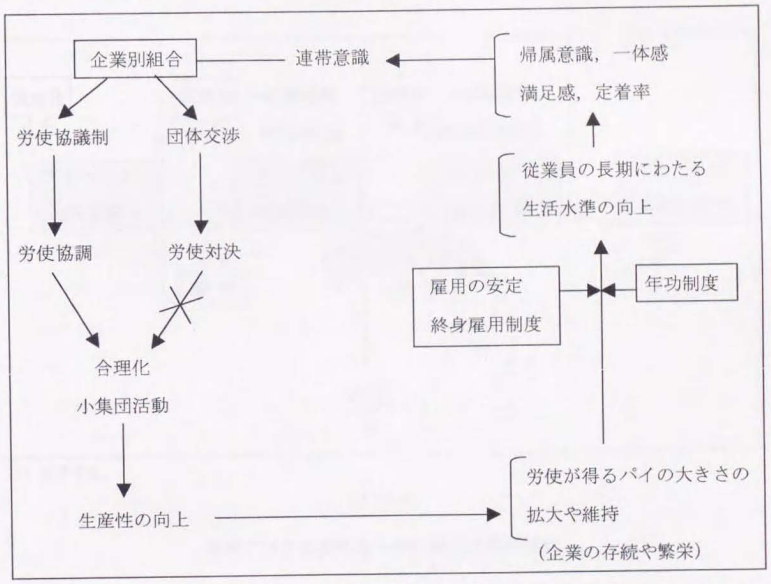
日本では提案制度が先に導入されていて，そのあとに小集団活動が導入された。小集団活動との関係は，「活動はサークルで，成果は提案制度で」というのが一般的なパターンである。東南アジア各拠点にたいする実際の導入状況は，提案制度のほうが多く導入されていた。制度であるので，日本の工場で行なわれているからということで，自動的に導入されていくようである。しかしながら，形式だけにとどまっている工場も多く，レベルアップや活性化は，本社による積極的な指導がないと達成されないようである。したがって，小集団活動と提案制度にたいする教育は，相乗的に効いてくるので，両者の併用がより効果的であろう。

(3) 労働組合との関係

東南アジア生産拠点における小集団活動の特徴は，労働組合との確執が存在しないことである。調査したほとんどの企業では，労働組合は存在しないか，企業別組合である。この点は日本と条件が同じである。

日本では，労働組合との間では，協調体制がとられてきた。日本における小集団活動の労働組合との協調形態は，例えば図 12- 1の日本企業の労使協調モデルで示される。雇用の安定や年功制度，つまりは労使協調体制のもとで，企業別組合の存在が大きな役割を担っていることになる。日本の製造業の場合「労働組合のある企業のほうが，そうでない企業よりも生産性改善のために提案制度・ZD 運動・QC サークル活動を実施している割合が高い」という調査結果もある[3)]。このようなことからも，日本企業における労働組合の存在は，阻害要因ではなく，むしろ促進要因であったことがわかる。欧米においては，企業横

断的な労働組合が存在し，契約以外の活動に関する企業への貢献にかんしては，契約違反であるとして，法的闘争も辞さないことと対照的である。東南アジアにおける労働組合の発達とも関係する問題であるが，筆者は，今後も日系企業では日本と同じ傾向を持つのではないかと推測する。



出典：伊藤正一「第4章 日系合弁企業における労使関係」市村真一編著『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社，1988年，p. 92，図4・1。

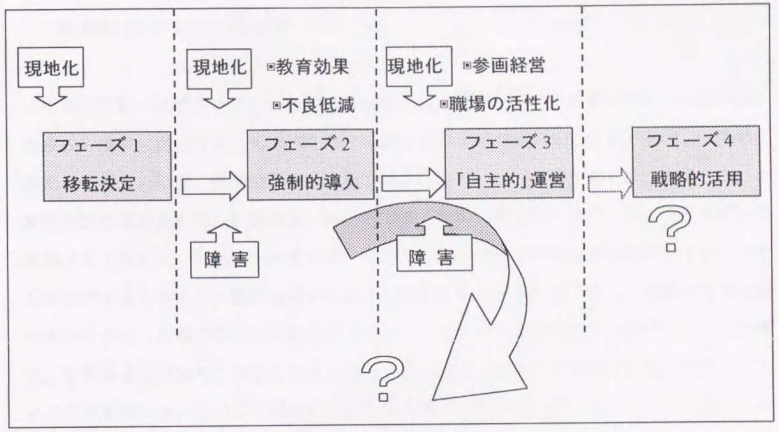
図 12- 1

日本企業の労使協調モデル

(4) 移転プロセス

小集団活動は，時間をかけて移転し，継続的に行なう活動である。したがって，段階的な移転が効果的であると思われる。移転プロセスとしては，おそらくトップダウンで 5S から導入されるであろう。図 12- 2は，第 11 章で提示した移転段階のフェーズ 1 からフェーズ 4 までを図に示したものである。フェーズ 2 では，制度として定着化させるために強力なトップダウンで進められる。目標を設定し，教育を中心として推進していくので，仕

事規定度をいかに高めて行なうかが課題である。フェーズ3では，活動を定着させるために集団圧力を利用し，各メンバーが行なわれなければならない活動，当たり前の活動として認識させるようにする。東南アジアでは，この段階まで進んでいる生産拠点は少なく，フェーズ2でとどまっているケースが多いようである。



注）筆者作成。

図 12-2

東南アジア生産拠点への小集団活動の移転

先にも述べたが，東南アジアの小集団活動が，今後どのような展開経緯をたどるかを予測することは，そうたやすい事ではない。しかしながら，観察を続けることで，新たな展開過程や新しい現地化の状況を見つけることができるかも知れない。どのようなルートをたどるにせよ，たんにレベルを上げるというだけでは不足であって，小集団活動の移転に関して企業は戦略的な視点を持つ必要がある。

第2節　インプリケーション

1.　移転に向けての行動指針

小集団活動の東南アジアへの移転は，仕事として規定していく必要がある，つまり高い仕事規定度が前提となると第11章で述べたが，移転の技術的な面から述べれば，効率的に移転させるためには，作業時間内に活動を組み込んでいくことが基本となるであろう。小集団活動が理解されにくい場合は，移行的措置として，時間外で班長・ラインリーダーの活動として始めて，それらをモデルサークルとしてから第一線作業者に移行していくことも有効であると考える。提案制度との併用も必要である。全体からみて，移転がうまくいったところは，仕事時間内の活動にするか，インセンティブを持たせた拠点である。つぎに，本社が十分に関与・指導したところである。逆に，どうしても導入する必要があったところとも言える。さいごに現地の日本人駐在員が，移転のコア・マンとして活躍したところ，現地コア・マンをきちんと育成できたところであった。

さらに，小集団活動を東南アジアにうまく移転させるためには，段階的な移転戦略が必要であるが，日本と同じ実施方法では移転が困難であることから，現地適応化が必要であることを示した。

ここで，小集団活動が東南アジア生産拠点にどのようなかたちで移転されるかについて，「仕事規定度」を用いて考えてみる。日本で行われている形態が，トップダウンで職制の中に組み込んだ形で行われている場合は，海外の小集団活動も同様により仕事規定度の高い実施形態となるであろうし，日本サイドで小集団活動の自主性を重視している企業では，仕事規定度はあまり高くないかたちで移転されるであろう。しかしながら，現地の状況に合わせて，日本の制度を変更しながらレベルアップを図ることになるであろう。

2.　日本における小集団活動の再構築と欧米にたいする移転

日本においても意識の変化が生じている。今後も活用していくためには，時間外活動や

無報酬といった，東南アジア生産拠点に移転するさいに問題とされた点について，日本の工場でも検討すべきである。さもないと，従業員の力を引き出すことはできず，形骸化が進むことになる。企業は，小集団活動について「自主的」な活動ではなく，仕事であるとの認識を持つべきであり，見合うインセンティブ・システムを構築すべきである。

小集団活動の特徴として従来から指摘されてきた自主性，会社に対する貢献という考え方や感情は，非常に日本的であると考えられる。しかしながら本当に日本的であるのかといえば，そうとも言えず，むしろ終身雇用のもとでの貢献であると捉えるべきである。日本では仕事の契約という概念を明確に意識していたわけでなく，入社したら，ともかくそこで努力するしか道がなかったと考えるべきである。近年，日本において，若年労働者の意見のなかに小集団活動の契約外の活動，貢献に対する不満が発生していることは事実であり，従来型の考え方に異論が唱えられている。これは，小集団活動を仕事として規定していく必要を示していると考えられる。

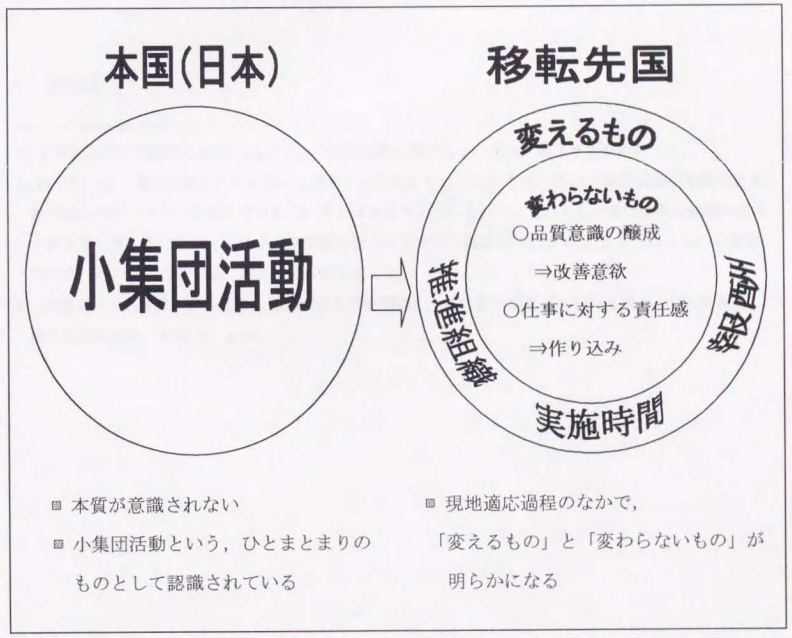
欧米については，どうであろうか。従来の研究では，欧米諸国ではフォード生産方式に代表されるような大量生産方式が主流であって，そこから派生する要因（例えば，個人主義，契約外の仕事は行なわない，品質管理は専門家の仕事であるという意識，など）により，小集団活動は移転しにくいと言われており，いわゆる“文化的要因”による移転の困難さが主張されてきた。しかしながら，東南アジアの事例から考えると，契約社会において「自主的」な活動という性格に頼りすぎていたことが，小集団活動移転の阻害要因となったのではないかと推測する。欧米工場の研究で，提案制度に比べて小集団活動があまり活発にならないケースは，提案制度は報酬について明確な規定があるのにたいして，小集団活動は成果と報酬が誰のものかはっきりしないことが理由の一つである。欧米の工場は，契約社会という背景を持つので，なおさら「仕事規定度」を高める必要があるといえそうである。

3. 「変えるもの」と「変わらないもの」―― 小集団活動の本質

これまで，どのようにしたらうまく移転できるのかについて考察し，実施方法を現地適応させることが大切であると述べてきた。しかし，移転後も変わらない要素がある。さいごに，小集団活動の企業内移転に多くの努力を払ってまで，どうしても企業が移転したいものは，何であるか考える必要がある。

小集団活動の持つ本来的な強みは，第一線のオペレーターに品質意識を植えつけること，仕事に対する責任感を持たせることである。特別な活動と意識させないで貢献を引き出すこと，慣行として定着させることにある。最終的な目的は，品質意識は改善意欲へ，仕事に対する責任感は作り込みへと展開させることである。逆に言えば，これらの目的を達成するために調整することが，経営上の課題である。

企業内移転の研究を通じて，我々は小集団活動の何が本質的な要素であるのか分かった。このことを図示すれば，図 12-3のように表現できるであろう。つまり，「変えるもの」とは，実施形態であり，「変えないもの」とは，本質である。



注）筆者作成。

図 12-3

小集団活動の現地適応化

本研究から導き出されるインプリケーションは，単純かつ基本的なことである。(1) 企業がどうしても移転させたいと考える小集団活動の本質的な強みである「品質意識の醸成」や「仕事に対する責任感」を植えつけるために，一種の経営管理技術として利用できるが，そのためには小集団活動を仕事として規定していく必要があること。(2) 小集団活動を効果的に実施するためには，いかにして現地オペレーターの貢献を引き出しうるかが問題となる。そこで，「変えるもの」を修正していく現地適応化が行なわれる。この場合，推進組織・活動時間・報酬で調整する。

これらのことは，東南アジアの生産拠点のみに限られることではなく，日本においても，また，いかなる国においても言えるであろう。

《脚注》

---

1) 小集団活動の包括的な定義，および，小集団活動の種類については，第 3 章を参照のこと。

2) 5S（3S）を小集団活動とみるか否かは意見が分かれるところであるが，5S は小集団活動の基礎であると同時に集団レベルの活動も含まれていると筆者は考えているので，これらも小集団活動の範疇に含めて考えている。ただし，のちに小集団活動を導入する予定で基礎作りのために 5S を行なっている拠点に限る。この点については，第 3 章第 2 節で論じた。

3) 伊藤正一「第 4 章　日系合弁企業における労使関係」，市村真一編著『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社，1988 年，p. 94。

《日本語参考文献》

[1] 赤岡功 [1984]「責任ある自立的作業集団と日本の組織」『組織科学』Vol. 18(1), pp. 29-30。

[2] 赤岡功，岸田民樹，中川多喜雄 [1989]『経営労務』有斐閣。

[3] 秋元樹，ロバート・E・コール [1983]「アメリカ自動車工場における QC サークル」『日本労働協会雑誌』293 号, pp. 24-39。

[4] 安保・板垣・上山・河村・公文 [1991]『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社。

[5] 安保哲夫編著 [1994]『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。

[6] アメリカ商務省小企業庁編，日本生産性本部訳 [1956]『提案制度』日刊工業新聞社。

[7] 有光 茂 [1966]「総合的設備技術管理（TPM）について」『PM ジャーナル』2－3 月号。

[8] 石川馨 [1981,1984]『日本的品質管理〈増補版〉』日科技連出版社。

[9] 石田英夫 [1984]『ケースブック 国際経営の人間問題』慶應通信株式会社。

[10] 石田英夫・白木津秀 [1990]『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞社。

[11] 石原勝吉 [1971]「松下電器における QC 教育」『品質管理』Vol. 22(2), pp. 6-10。

[12] 石原勝吉 [1992]『経営者と QC サークル活動』日科技連出版社。

[13] 板垣博編著 [1997]『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房。

[14] 市村真一 編 [1988]『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社。

[15] 稲葉元吉 [1979]『経営行動論』丸善株式会社。

[16] 稲葉元吉 [1985]「企業活動の国際化」『横浜経営研究』第 VI 巻(3), pp. 1-15。

[17] 今井正明 [1986]『カイゼン』講談社。

[18] 岩内亮一 [1992]『海外日系企業と人的資源－現地経営と駐在員の生活－』同文舘出版 。

[19] 岩内亮一 [1994]「英国産業の“日本化”と日本企業」『経営論集』明治大学経営学研究所，第 41 巻(3&4), pp. 3-53。

[20] 上田利男 [1985]『小集団活動のダイナミックス』日本能率協会。

[21] 上田利男 [1992]『小集団活動の新展開』産能大学出版部。

[22] 江口昌成［1987］「海外進出工場の品質管理」『品質管理』, Vol. 38(11), pp. 12-15。

[23] 江夏健一 [1984] 『多国籍企業要論』 文眞堂。

[24] 岡本康雄 [1978] 「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型（上）」『組織科学』 Vol.12(4), pp. 30-41。

[25] 岡本康雄 [1979] 「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型（下）」『組織科学』 Vol.13(1), pp. 55-64。

[26] 岡本康雄編 [1998] 『日系企業 in 東アジア』有斐閣。

[27] 小沢正義 [1986] 『TQC と経営の実際』日科技連出版社。

[28] 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 [1984] 『日米企業の経営比較』 日本経済新聞社。

[29] 加護野忠男 [1997] 『日本型経営の復権』PHP 研究所。

[30] 加藤義明編 [1987] 『社会心理学』 有斐閣。

[31] 門田武治 [1985] 『新版 パックー高度生産性の秘密』日本能率協会。

[32] 樋野潤 [1994] 「労働調査ノート」 日本労働研究機構。

[33] 河合忠彦，大森賢二，高橋伸夫 [1989] 『経営学』有斐閣。

[34] 北原貞輔・能見時助 [1991]『TQC から TQM へ さらに IMQ に向かって』 有斐閣。

[35] QC サークル本部 編 [1970,1996]『QC サークルの基本 ーQC サークル綱領ー（第 3 版）』 日科技連出版社。

[36] QC サークル本部編 [1991] 『QC サークル活動運営の基本（第 3 版）』 日科技連出版社。

[37] 草場郁郎 [1982]『新現場 QC 読本① 全社的品質管理と現場の役割』日科技連出版社。

[38] 熊沢誠 [1980] 「QC 活動の明暗（上）」『日本労働協会雑誌』256 号, pp. 12-20。

[39] 熊沢誠 [1980] 「QC 活動の明暗（下）」『日本労働協会雑誌』257 号, pp. 42-52。

[40] 経済企画庁 [1998] 『世界経済白書』経済企画庁。

[41] 小池和男・猪木武徳編著 [1987] 『人材形成の国際比較』 東洋経済新報社。

[42] 小浦孝三 [1990]「デミングサークルから管理のサークルへ」『品質』 Vol. 20(1), pp. 37-47。

[43] 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

[44] 古畑友三 [1990] 『５ゲン主義』 日科技連出版社。

[45] 小宮隆太郎, 通商産業省通商産業研究所編 [1994]「機械工業における日本の比較優位 ー産業組織と技術進歩ー」通商産業調査会。

[46] 佐久間賢 [1993]『現地経営の変革』 日本経済新聞社。

[47] 佐々木尚人 [1984]「国際化企業の組織に関する基礎理論 ー不完全分業の一般理論ー」『組織科学』 Vol. 18(4), pp. 2-15。

[48] 佐々木尚人 [1989]『TQC 神話との訣別』 中央経済社。

[49] 佐武弘章 [2000]「トヨタ生産システムと日本的生産システム」『大原社会問題研究所雑誌』498 号, pp. 1-18。

[50] 三洋電機株式会社編 [1980]『三洋電機三十年の歩み』 三洋電機株式会社。

[51] JSA50 周年記念出版分科会編 [1995]『日本規格協会 50 年史』 財団法人日本規格協会。

[52] 宍戸寿雄, 日興リサーチセンター編著 [1980]『日本企業イン USA』 東洋経済新報社。

[53] 柴川林也 [1987]『日本企業の経営国際化』 中央経済社。

[54] 柴川林也・高柳暁 [1987]『企業経営の国際化戦略』 同文舘出版。

[55] 清水祥一, 山田雄愛 [1992]「TQC の海外展開」『品質管理』Vol. 43(7), pp. 7-13。

[56] 周佐喜和 [1988]「グローバル戦略の展開と経営資源の相互利用」『組織科学』 Vol. 22(1), pp. 72-82。

[57] 周佐喜和 [1989]「グローバル成長のダイナミック・プロセスー海外子会社の戦略的役割ー」『組織科学』 Vol. 23(2), pp. 19-35。

[58] 周佐喜和 [1998]「東アジア日系企業における技術移転」『横浜経営研究』 第 XIX 巻(2), pp. 39 - 52。

[59] 城戸康彰 [1988]「小集団活動参加者の意識・行動の日米比較」『組織科学』 Vol. 21(4), pp. 77-86。

[60] 末弘喜久雄 [1981]『整理・整頓・清掃のすすめ方』 日本能率協会。

[61] 杉本辰夫 [1971] 「QC と教育」 『品質管理』 Vol. 22(2), pp. 2-5。

[62] 杉本辰夫[1977]「小集団活動と QC」日本品質管理学会第 25 回シンポジウム報告要旨, pp. 1ー18。

[63] 関口末夫 [1988] 『直接投資と技術移転の経済学』中央経済社。

[64] 高橋義一, 長田貴 [1985]『TPMー全員参加の設備指向マネジメントー』 日刊工業

新聞社。

[65] 竹田志郎 [1994]『国際経営論』 中央経済社。

[66] 竹川宏子 [2000]「小集団活動のアジア生産拠点への移転」 組織学会研究発表大会報告要旨, pp.43-46。

[67] 竹川宏子 [2000] 「小集団活動の移転プロセス—アジアにおける日系企業の事例をもとに—」『横浜国際社会科学研究』第 5 巻(1), pp. 52-70。

[68] 竹川宏子 [2000] 「東南アジアの日系企業に対する小集団活動の移転—電子機器メーカーA 社の事例をもとに—」, 和光大学総合文化研究所・企業比較分析研究会編「東南アジアにおける日系企業の経営に関する調査研究」, 和光大学総合文化研究所, pp.76-114。

[69] 玉木欣也 [1996]『戦略的生産システム』 白桃書房。

[70] 玉木欣也 [1996] 「生産に関する国際技術移転と国際分業体制」『青山経営論集』第 31 巻(3), pp. 121-135。

[71] 曹斗燮 [1994]「日本企業の多国籍化と企業内技術移転」『組織科学』Vol. 27(3), pp. 59-74。

[72] 土屋耕介［1992］「TQC 批判とその周辺」 『品質管理』Vol. 43(8), pp.13－21。

[73] 堤信也[1986]「松下電器の海外事業と QC」日本品質管理学会第 24 回シンポジウム報告要旨, pp. 27－34。

[74] TQM 委員会 [1997]『TQM 宣言 改訂版』日科技連。

[75] 特集号編集委員会 [1992]「TQC 批判とその周辺」『品質管理』日科技連出版社, Vol. 43(8)。

[76] 特集号小委員会［1992］「TQC 批判とその周辺」『品質管理』Vol. 43(8), pp. 7-12。

[77] 徳丸壮也 [1999]『日本的経営の興亡 TQC はわれわれになにをもたらしたのか』ダイヤモンド社。

[78] 中川多喜雄 [1995]『移転の構図』 白桃書房。

[79] 中岡哲郎 [1971]『工場の哲学』 平凡社。

[80] 中岡哲郎 「戦中・戦後の科学的管理運動（上）」『経済学雑誌』 第 82 巻(1)。

[81] 中岡哲郎 「戦中・戦後の科学的管理運動（中）」『経済学雑誌』第 82 巻(3)。

[82] 中岡哲郎 「戦中・戦後の科学的管理運動（下）」『経済学雑誌』 第 83 巻(1)。

[83] 中嶋清一 監修, 日本プラントメンテナンス協会編 [1982]『生産革新のための TPM

展開プログラム』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[84] 中嶋清一 [1986] 『PM とともに 35 年』日本プラントメンテナンス協会。

[85] 中嶋清一 [1995]『トップのための経営革新と TPM』日本プラントメンテナンス協会。

[86] 名古屋 QS 研究会編 [1993] 『実践 現場の管理と改善 講座 2 5S』 日本規格協会。

[87] 行木茂 [1995] 「QC サークル活動の今後の展開」『品質管理』 日科技連出版社, Vol. 46(12), pp. 29-34。

[88] 納谷嘉信 [1982] 『ＴＱＣ推進のための方針管理』 日科技連出版社。

[89] 日科技連五十年史編集委員会 [1997]『財団法人 日本科学技術連盟 創立五十年史』財団法人日科技連

[90] 日科技連出版社編 [1999]「QC サークル」日科技連出版社, 11 月号, No. 460。

[91] 日本経営者団体連盟編 [1957] 『ヒューマン・リレーションズ』 日本経営者団体連盟弘報部。

[92] 日本ゼオン株式会社編 [1990] 『実践 5S の進め方』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[93] 日本電気株式会社社史 [1972]『日本電気株式会社七十年史』日本電気株式会社。

[94] 日本電装株式会社社史編集委員会 [1974] 『日本電装 35 年史』日本電装株式会社。

[95] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982]『私たちの TPM 私たちの TPM シリーズ 1』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[96] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982] 『設備 5S の進め方 私たちの TPM シリーズ 2』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[97] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982] 『設備総点検の進め方 私たちの TPM シリーズ 3』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[98] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982]『PM10 分間教育の進め方 私たちの TPM シリーズ 4』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[99] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982] 『小集団活動の進め方 私たちの TPM シリーズ 5』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[100] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982] 『PM と安全 私たちの TPM シリーズ 6』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[101] 日本プラントメンテナンス協会編 [1982] 『PM と省エネルギー 私たちの TPM シ

リーズ 7』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[102] 日本プラントメンテナンス協会 [1988] 『やさしい TPM 小集団活動の進め方』社団法人日本プラントメンテナンス協会。

[103] 根本孝 [1990] 『グローバル技術戦略論』同文舘。

[104] 根本正夫 [1983]『TQC とトップ・部課長の役割』日科技連出版社。

[105] 根本正夫 [1986]『続 TQC とトップ・部課長の役割』日科技連出版社。

[106] 根本正夫 [1992]『TQC 成功の秘訣 30 カ条』日科技連出版社。

[107] 野中いずみ [1990] 「QC サークルの誕生」『品質管理』 日科技連出版社, Vol. 41(9), pp.77-84。

[108] 間宏・北川隆吉編 [1985] 『経営と労働の社会学』 東京大学出版会。

[109] 間宏 [1989] 『経営社会学』 有斐閣。

[110] 林吉郎 [1994] 『異文化インターフェイス経営：国際化と日本的経営』 日本経済新聞社。

[111] 林正樹 [1993] 「日本的生産方式の競争力と国際移転可能性」『商学論纂』 Vol. 34(5・6), pp. 357-388。

[112] 林正樹 [1995] 「日本的経営の経営学的研究—方法論を中心に—」『商学論纂』 Vol. 36(3・4), pp. 505-527。

[113] 原崎郁平 [1989]『QC 工程表と作業標準』日刊工業新聞社。

[114] 平野裕之 [1994] 『５Ｓを成功させる製造業の躾づくり』日刊工業新聞社。

[115] 降旗武彦 [1992] 『日本的経営とグローバリゼーション』 白桃書房。

[116] 法政大学産業情報センター, 岡本義行編著 [1992] 『日本企業の技術移転　アジア諸国への定着』日本経済評論社。

[117] 法政大学産業情報センター 編, 宇田川勝・佐藤博樹・中村圭介・野中いずみ著 [1995] 『日本企業の品質管理』 有斐閣。

[118] 細谷克也 [1985] 『QC 的ものの見方・考え方』 日科技連出版社。

[119] 牧野茂 [1979] 『豊かな生活を支えるばね』 プレジデント社。

[120] 道浦耐 [1992] 『品質月間テキスト 227 実践的 TQC』 品質月間委員会。

[121] 茂垣広志 [1996] 「日本企業の多国籍化と調整メカニズム」『横浜経営研究』 第XVII巻(1), pp. 42-54。

[122] 茂垣広志, 池田芳彦 [1998] 『国際経営論—マーケティングとマネジメント—』 学

文社。

[123] 安室憲一・財団法人関西生産性本部編 [1997] 『現場イズムの海外経営』白桃書房。

[124] 山崎清・竹田志郎編 [1993] 『テキストブック国際経営〔新版〕』有斐閣。

[125] 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 [1988] 『日本企業のグローバル経営』 東洋経済新報社。

[126] 吉原英樹 [1989]『現地人社長と内なる国際化』 東洋経済新報社。

[127] 吉村純郎, 北林寛 [1991]『職場上司のための 小集団活動支援の実際』中央経済社。

[128] 財団法人労務管理協会編 [1962] 『人間関係』技報堂。

[129] 若林満, 松原敏浩編 [1989] 『組織心理学』福村出版。

《英語参考文献》

[1] Abegglen, J. C. [1958] The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization, Glencoe, Ill.: The Free Press. (占部都美監訳 [1958] 『日本の経営』ダイヤモンド社。)

[2] Argyris, C. [1957] Personality and Organization, Herper and Row, Publishers Inc. (伊吹山太郎・中村実訳 [1969] 『組織とパーソナリティ』 日本能率協会。)

[3] Barnard, C. I. [1938,1968] The Functions of the Executive, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 [1956,1968] 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社。)

[4] Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. [1989] Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston, 1989. (吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社。)

[5] Bechler, S. & J. Z. Yang. [1986] "The transfer of Japanese-style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies," Human Resource Management, 27(1), pp.133-148.

[6] Beechler, S. & J. Z. Yang. [1994] "The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies," Journal of International Business Studies, Third quarter, pp.467-491.

[7] Birkinshaw, J. M. & A. J. Morrison. [1995] "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations," Journal of International Business Studies, 26(4), Fourth Quarter pp.729-753.

[8] Clark, K. B. & T. Fujimoto. [1990] "The Power of Product Integrity," Harvard Business Review, September-October, pp.107-118.

[9] Cosby, P. B. [1979] Quality Is Free, McGraw-Hill, Inc.

[10] Cole, R. E. [1980] "Learning from the Japanese -Prospects and pitfalls-," Management Review, September pp.22-42.

[11] Cole, R. E. [1983] "Improving product quality through continuous feedback," Management Review, Vol. 72, pp.8-12.

[12] Cole, R. E. [1989] Strategies for learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry, University of California Press.

[13] Dedoussis, V. [1995] "Simply a question of cultural transfer of Japanese management

practices," Journal of Management Studies, 32(6), pp.731-745.

[14] Deming, W. E. [1952] Elementary plinciples of the statistical control of quality - A series of lectures -, second printing, Nippon Kagaku Gijutu Renmei.

[15] Dore, R. P. [1973] British Factory-Japanese Factory The Origins of National Diversity in Industrial Relation, University of California Press.（山之内靖，永易浩一訳 [1987]『イギリスの工場・日本の工場　労使関係の比較社会学』 筑摩書房。）

[16] Feigenbaum, A. V. [1956] "Total quality control," Harvard Business Review, November-December, pp.93-101.

[17] Garvin, D. A. [1983] "Quality on the line," Harvard Business Review, September-October, pp.65-75.

[18] Garvin, D. A. [1984] "What Does 'Product quality' really mean?" Sloan Management Review, Fall, pp.25-43.

[19] Garvin, D. A. [1987] "Competing on the eight dimensions of quality," Harvard Business Review, November-December, pp.101-109.

[20] Garvin, D. A. [1988] Managing quality: The strategic and competitive edge, The free press.

[21] Garvin, D. A. [1991] "How the Baldrige Award Really Works," Harvard Business Review, November-December, pp.80-93.

[22] Garvin, D. A. [1993] "Building a learning organization," Harvard Business Review, January-February, pp.78-91.

[23] Halpin, J. F. [1966] Zero Defects－ A New Dimension in Quality Assurance －, McGraw-Hill Book Company.（日本電気ＺＤ研究グループ訳 [1968]『原典 ＺＤプログラム』 日本能率協会。）

[24] Hayes, R. H. [1981] "Why Japanese factories work," Harvard Business Review, July-August, pp.57-66.

[25] Haas, E. A. [1987] "Breakthrough manufacturing," Harvard Business Review, March-April, pp.75-81.

[26] Hauser, J. R. & D. Clausing. [1988] "The House of Quality," Harvard Business Review, May-June, pp.163-73.

[27] Hayes, R. H. & G. P. Pisano. [1994] "The New Manufacturing Strategy," Harvard Business Review, January-February, pp.77-86.

[28] Heresy, P. & K. H. Blanchard. [1972] Management of Organizational Behavior (2nd edition), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. (松井賚夫監訳 [1974] 『新版 管理者のための行動科学入門』 日本生産性本部。)

[29] Heresy, P. & K. H. Blanchard. [1977] Management of Organizational Behavior (3rd edition), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. (山本成二・水野基・成田攻訳 [1978] 『行動科学の展開—人的資源の活用—』 日本生産性本部。)

[30] Ho, S. K. [1995] TQM An Integrated Approach - Implementing Total Quality through Japanese 5-S and ISO 9000, Kogan Page Limited.

[31] Humphrey, J. [1995] "The adoption of Japanese management techniques in Brazilian industry," Journal of Management Studies, 32(6), pp.767-787.

[32] Johnson, R. T. & W. G. Ouchi. [1974] "Made in America (Under Japanese Management)," Harvard Business Review, September-October, pp.61-69.

[33] Johnson, H. T. [1992] Relevance Regained: from top-down control to bottom-up employment, The Free Press. (辻厚生, 河田信訳 [1994] 『米国製造業の復活 [トップダウン・コントロール]から[ボトムアップ・エンパワメント] へ』中央経済社。)

[34] Juran, J. M. [1993] "Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality," Harvard Business Review, July-August, pp.42-50.

[35] Kenney, M. & R. Florida. [1995] "The transfer of Japanese management styles in two US transplant industries: Autos and Electronics," Journal of Management Studies, 32(6), pp.789-802.

[36] Kopp, R. [1994] "International human resource policies and practices in Japanese, European, United States multinationals," Human Resource Management, 33(4), pp.581-599.

[37] Lawer III, E. E. & S. A. Mohrman. [1985] "Quality circles after the fad," Harvard Business Review, January-February, pp.65-71.

[38] Leavitt, H J. [1958] Managerial Psychology, The University of Chicago Press. (川勝久・石川弘義・滝島英男訳 [1972] 『経営の心理学』 法政大学出版部。)

[39] Lowler III, E. E. [1994] "Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible ?" Academy of Management Executive, 8(1), pp.68-76.

[40] McGrath, M. E., R. W. Hoole. [1992] "Manufacturing's New Economies of Scale," Harvard Business Review, May-June, pp.94-102.

[41] Morris, J. & B. Wilkinson. [1995] "The Transfer of Japanese management to alien institutional environments," Journal of Management Studies, 32(6), 1995, pp.719-730.

[42] Oliver, N. [1990] "Adopting Japanese-style manufacturing methods: A tale of two (UK) factories," Journal of Management Studies, 27: 5 September, pp.555-570.

[43] Ouchi, W. G. [1981] Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.（徳山二郎監訳 [1981] 『セオリーZ』CBS ソニー出版。）

[44] Pascal, R. T. [1978] "Zen and the art of management," Harvard Business Review, March-April, pp.153-162.

[45] Pascal, R. T. & A. G. Athos. [1981] The Art of Japanese Management, Simon & Schuster, New York. (深田祐介訳 [1981] 『ジャパニーズ・マネジメント』 講談社。)

[46] Piore, M. J. & C. F. Sabel. [1984] The second industrial divide: possibilities for prosperity, New York, Basic Books. （山之内靖，永易浩一，石田あつみ訳 [1993] 『第二の産業分水嶺』筑摩書房。）

[47] Reitsperger, W. D. [1986] "Japanese Management: Coping With British Industrial relations," Journal of Management Studies, 23:1 January, pp.72-87.

[48] Reitsperger, W. D. & S. J. Daniel. [1990] "Dynamic Manufacturing: A Comparison of Attitudes in the U.S.A. and Japan," Management International Review, 30(3), pp.203-216.

[49] Rehfeld, J. E. [1990] "What Working for a Japanese Company Taught Me," Harvard Business Review, November-December, pp.167-176.

[50] Reitsperger, W. D. & S. J. Daniel. [1991] "A Comparison of Quality Attitudes in the U.S.A. and Japan: Empirical Evidence," Journal of Management Studies, 28(6), pp.585-599.

[51] Ross, J. E. [1982] Japanese quality circles and productivity, Reston, Pub. Co.

[52] Sasaki, N. [1996] "TQM and its global applicability -Perspectives from social sciences-", Journal of The Faculty of Administration and Informatics, No. 9(2) December, pp. 255-260.

[53] Schonberger, R. J. [1987] "Frugal manufacturing," Harvard Business Review, September-October, pp.95-99.

[54] Schneider, S. C. [1986] "National vs. Corporate Culture Implications for Human Resource Management," Human Resource Management, 27(1), pp.133-148.

[55] Shaw, M. E. [1976] Group Dynamics, McGraw-Hill Book Company. (原岡一馬訳 [1981]

『小集団行動の心理』 誠信書房。)

[56] Shaffer, R. H. & H. A. Thompson. [1992] "Successful change programs begin with results," Harvard Business Review, January-February, pp.80-89.

[57] Skinner, W. [1969] "Manufacturing - Missing link in corporate strategy," Harvard Business Review, May-June, pp.136-145.

[58] Skinner, W. [1974] "The focused factory," Harvard Business Review, May-June, pp.113-121.

[59] Stopford, J. & L. Wells. [1972] Managing the multinational enterprise, Longmanag. (山崎清訳 [1976] 『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社。)

[60] Takamiya, M. [1981] "Japanese Multinationals in Europe: Internal Operations and their Public Policy Implications," Columbia Journal of World Business, Summer, pp. 5-16.

[61] Turnbull, P., N. Oliver & B. Wilkson. [1992] "Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: Strategic implications of the Japanese Manufacturing model," Strategic Management Journal, Vol. 13, pp.159-168.

[62] Vogel, E. F. [1978] "Guided free enterprise in Japan," Harvard Business Review, May-June, pp.161-170.

[63] Vogel, E. F. [1979] Japan as number one Lessons for America, Harvard University Press. (広中和歌子, 木本彰子訳 [1979] 『ジャパン アズ ナンバーワン』 TBS ブリタニカ。)

[64] Weiss, A. [1984] "Simple truths of Japanese Manufacturing," Harvard Business Review, July-August, pp.119-125.

[65] Wheelwright, S. C. [1981] "Japan - where operations really are strategic," Harvard Business Review, July-August, pp.67-74.

[66] Wheelwright, S. C. [1984] "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link," Strategic Management Journal, Vol. 5, pp.77-91.

[67] Wheelwright, S. C., & R. H. Hayes [1985] "Competing through manufacturing," Harvard Business Review, January-February, pp.99-109.

[68] Whitney, D. E. [1986] "Real robots do need jigs," Harvard Business Review, May-June, pp.110-116.

[69] Wickense, P. [1987] The road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork, Macmillan

publishers Ltd.（佐久間賢監訳 [1989]『英国日産の挑戦―「カイゼン」への道のり―』東洋経済新報社。）

[70] Wilkinsn, B., J. Morris & M. Munday [1995] "The iron fist in the velvet glove: Management and organization in Japanese manufacturing transplants in Wales," Journal of Management Studies, 32(6), pp.819-830.

[71] Womack, J. P., D. Roos & D. T. Jones. [1990] The machine that change the world, Macmillan Publishing Company.（沢田博訳 [1990]『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界。）

[72] Womack, J. P., & D. T. Jones [1994] "From Lean Production to the Lean Enterprise," Harvard Business Review, March-April, pp.93-103.

[73] Yip, G. S. [1996] "Global strategy as a factor in Japanese success," The International Executive, No. 38 (1), pp.145-167.

[74] Young, S. M. [1992] "A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the United States," Academy of Management Review, 17(4), pp.677-700.

[75] Zipkin, P. H. [1991] "Does Manufacturing Need a JIT Revolution?" Harvard Business Review, January-February, pp.40-50.

《調査企業の社史，会社資料》

A 社

[1] 大蔵省印刷局発行 [1997]『有価証券報告書総覧 A 社（平成 9 年）』大蔵省印刷局。

[2] A 社社史 [1986]『社史Ⅲ（昭和 50 年～60 年）』。

[3] A 社 新人研修用社内資料，「高信頼性運動」。

[4] A 社 「高信頼性運動，開始の動機，狙い」。

[5] A 社 社内資料，「高信頼性提案書」。

[6] A 社 社内資料，「表彰について」。

[7] A 社 社内資料，「東南アジア 3 工場のオペレーター教育の現状」。

[8] A 社タイ工場 社内資料，「Organization Chart, 1997」。

[9] A 社タイ工場 会社資料，「会社概況」。

[10] A 社タイ工場 社内資料，「Tarn Ta Wan Committee Organization, 1996」。

[11] A 社タイ工場 社内資料，「HR Promotion Member, 1997」。

[12] A 社タイ工場 会社資料，「Corporate Profile」。

[13] A 社タイ工場 社内資料，「1997 年度 取締役会資料 共通技術部の状況，1997」。

[14] A 社フィリピン工場 社内資料，「High Reliability Program Status Report for March, 1998」。

[15] A 社フィリピン工場 会社資料，「会社概況」。

[16] A 社フィリピン工場 会社資料，「Corporate Profile」。

[17] A 社フィリピン工場 社内資料，「Organization Chart」。

[18] A 社フィリピン工場 社内資料，「Suggestion Form」。

B 社

[19] B 社社史 [1984] 『B 社 35 年史』。

[20] B 社 [2000] 『50 年社史』。

[21] 大蔵省印刷局発行 [1997] 『有価証券報告書総覧 B 社（平成 9 年）』大蔵省印刷局。

[22] B 社 社内資料，「アイデア開発ハンドブック」。

[23] B 社 社内資料，「（管理者用マニュアル）B 社の QC サークル活動，1998」。

[24] B 社 会社資料，「QC サークル推進者・QC サークルリーダーのための QC サークル活動推進ガイドブック，1997」。

[25] B 社 会社資料，「品質保証ガイド」。

[26] B 社社内報 第 43 号， 1964 年 10 月 ，「QC サークル誕生 “生きた品質管理”を推進」。

[27] B 社 その他，担当者が外部報告会で使用した資料，OHP など。

[28] B 社 社内資料，「海外生産拠点の QC サークル活動状況調査まとめ，1997」。

[29] B 社 社内資料，「海外拠点の QC サークル活動実態調査まとめ，1997」。

[30] B 社 社内資料，「海外拠点の実情と推進，1997」。

[31] B 社 社内資料，「QC サークル活動記録表」。

[32] B 社 社内資料，「発明改善提案審査者用」。

[33] B 社 会社資料，「会社案内，1997」，「会社案内 資料編，1999」。

[34] B 社 会社資料，「会社案内 資料編，1997」，「会社案内 資料編，1999」。

[35] B 社 社内資料，「本部長賞の受賞実績，1999」。

[36] B 社 社内資料，「社外 QC サークル大会受賞実績，2000」。

[37] B 社 社内資料，「B 社の管理原則，1995」。

[38] B 社タイ工場 社内資料， 「Activity Organization, 1999-2000」。

[39] B 社マレーシア工場 社内資料， 「T.I.E. Department Organization Chart-1998」。

[40] B 社マレーシア工場 社内資料， 「Invitation to Final Report Presentation for 5th. "K"TEAM Kaizen Project -1999」。

[41] B 社マレーシア工場 社内資料， 「QCC Activities in B company (Malaysia) Sdn. Bhd. (Small Group Improvement Activities -SGIA) -1999」。

[42] B 社マレーシア工場 社内資料，「List of person in-charge & schedule for the 3rd. Phase

leader T.I.E. education-1999」。

[43] B社マレーシア工場　社内資料,　「Small Group Improvement Activity-1997」。

[44] B社マレーシア工場　社内資料,　「SGIA Registration Format」。

[45] B社マレーシア工場　社内資料,　「Project Proposal Form」。

[46] B社マレーシア工場　社内資料,　「Minutes of Meeting」。

[47] B社マレーシア工場　社内資料,　「SGIA Activity Record」。

[48] B社マレーシア工場　社内資料,　「Presentation Evaluation List」。

[49] B社マレーシア工場　社内資料,　「SGIA Activity Plan-1997」。

C社

[1] C 社社史 [1965] 『C社30年史』。

[2] C 社社史 [1975] 『C社社史(1964－1973)』。

[3] C 社社史 [1985] 『C社社史(1974－1983)』。

[4] 大蔵省印刷局発行 [1997] 『有価証券報告書総覧　C社（平成9年）』大蔵省印刷局。

[5] C社 社内資料「QCサークルガイドブック」総論編。

[6] C社 社内資料「QCサークルガイドブック」教育編。

[7] C社　社内資料　「技能員初級教育【品質管理】カリキュラム」。

[8] C社　社内資料　「技能員中級教育【品質管理】カリキュラム」。

[9] C社　社内資料　「技能員指導職教育【品質管理】カリキュラム」。

[10] C社　社内資料　「提案審査基準表，1995改訂版」。

[11] C社 社内資料「第57回全社QCサークル大会　体験談発表要旨集，1997」。

[12] C社　社内資料　QCサークル運営マニュアル編集委員会編 「QCサークル運営マニュアルⅠ—1．問題解決—，1986」。

[13] C社　社内資料　QCサークル運営マニュアル編集委員会編「QCサークル運営マニュアルⅡ—2．報告，3．OHP，4．発表—，1986」。

[14] C社　社内資料　QCサークル運営マニュアル編集委員会編「QCサークル運営マニュアルⅢ—5．講評，6．審査—，1986」。

[15] C社O工場　社内資料　QCサークル運営マニュアル編集委員会編 「QCサークル運

営マニュアルⅠ—1．問題解決—，1985」。

[16] C社O工場　社内資料　「工場概要，1997」。

[17] C社O工場　会社資料　「C会社O工場のご案内」。

[18] C社O工場　社内資料　「体験談発表評価リスト」。

[19] C社O工場　社内資料　「QCサークル活動診断（自己診断用），1994改訂」。

[20] C社O工場　社内資料　「QCサークル活動診断（工長・主任用）訂」。

[21] C社O工場　社内資料　「QCサークル活動診断（工長・主任用）訂」。

[22] C社O工場　社内資料　「QCサークル活動計画・成果報告書，1990改訂」。

[23] C社O工場　社内資料　「QCサークル大会審査表」。

[24] C社O工場　社内資料　「QCサークル事例発表会（課大会）報告要旨，1997」。

[25] C社O工場　社内資料　「第66回O工場QCサークル大会（工場大会）体験談発表要旨集，1997」。

[26] C社台湾工場　会社資料　「組織系統表-1997」（全社の組織図）。

[27] C社台湾工場　会社資料　「全公司品質営運組織体系」（品質管理組織図）。

[28] C社台湾工場　会社資料　「提案審査組織圖」。

[29] C社台湾工場　会社資料　「品質圈圈會記録簿 」。

[30] C社台湾工場　会社資料　「品質圈活動成果要點報告書 」。

[31] C社台湾工場　会社資料　「品質圈登記・變更登記申請表 」。

[32] C社台湾工場　会社資料　「品質圈活動現場評審評分表」。

[33] C社台湾工場　会社資料　「品質圈活動發表会評分表」。

[34] C社台湾工場　会社資料　「月全公司品質圈活動状況統計表(6月)-1997 」。

[35] C社台湾工場　会社資料　「提案改善的想法及目的」。

[36] C社台湾工場　会社資料　「提案審査基準 」。

[37] C社台湾工場　会社資料　「 提案奨励」（報奨金について）。

[38] C 社台湾工場　会社資料　「團結圈活動紹介　筆者の調査用に作成されたレジュメ（全18頁）－1997 」。

[39] C 社台湾工場　会社資料　「合理化活動簡介　筆者の調査用に作成されたレジュメ（全32頁）－1997 」。

[40] C社タイ工場　社内資料　「工場組織」。

[41] C社タイ工場　会社資料　「会社案内パンフレット」。

[42] C 社タイ工場　会社資料　「組織図」。

[43] C 社タイ工場　会社資料　「Production volume 1978-1997」。

[44] C 社タイ工場　会社資料　「Quality assurance system」。

[45] C 社タイ工場　会社資料　「Manpower report-1997」。

[46] C 社タイ工場　会社資料　「Plant layout 」。

[47] C 社フィリピン工場　会社資料　「Company profile-1997 」。

[48] C 社フィリピン工場　会社資料　「Organization code chart-1997 」。

[49] C 社フィリピン工場　会社資料　「Manufacturing division suggestion system 」。

D 社

[1] D 社社史 [1997] 『D 社 50 周年記念誌』。

[2] 大蔵省印刷局発行 [1997] 『有価証券報告書総覧　D 社（平成 9 年）』大蔵省印刷局。

[3] D 社　会社資料，「会社案内」。

[4] D 社　社内資料，「Corporate Outline-1996」。

[5] D 社　社内資料，「サークル推進事務局一覧表-1997」。

[6] D 社　社内資料，「サークル活動運営の手順」。

[7] D 社　社内資料，「D 社の提案制度のしくみと組織-1992」。

[8] D 社　社内資料，「業務改善提案書」。

[9] D 社　社内資料，「社内報-1966.7, 1966.12, 1967.11, 1967.12」。

[10] D 社　社内資料，「改善事例発表会プログラム-1997」。

[11] D 社　社内資料，「『整理・整頓・清掃のすすめ方』タイ語翻訳版発行についてのご挨拶-1984」（D 社タイ工場から本社への書簡）。

[12] D 社　社内資料，「第 27 回 D 社サークル大会報告プログラム-2000」。

[13] D 社　社内資料，「'99 年度 QC 教育実施計画-1999」。

[14] D 社　社内資料，「小集団活動のあゆみ-1990」。

[15] D 社タイ工場　会社資料，「会社概況-1997」。

[16] D 社タイ工場　社内資料，「Organization Chart-1997」。

[17] D 社タイ工場　社内資料，「QC Circle Organization Chart-1997」。

[18] D 社タイ工場　社内資料，「QC Circle のすすめ方 」。

[19] D 社タイ工場　社内資料，「改善提案制度」。

[20] D 社タイ工場　社内資料，「25th QCC Presentation Contest - 4 June 1997」。

E 社

[1] 大蔵省印刷局発行 [1997]『有価証券報告書総覧　E 社（平成 9 年）』大蔵省印刷局。

[2] E 社　会社資料　「Company profile，会社概要-1997 」。

[3] E 社　会社資料　「E 社の QC サークル活動-1999 」。

[4] E 社　会社資料　「QA 認定ライン活動について 」。