

書 評

BOOK REVIEW

小川 慎一 著

『日本的経営としての小集団活動』

—— QCサークルの形成・普及・変容

小松 史朗

1 本書の概要

本書は、日本における QC サークル活動、ZD 活動、自主管理活動などといった小集団活動の形成、普及、変容の過程とその日本の特質について、東芝府中工場、東芝柳町工場を主な事例とした検証を通して説明することを試みた研究書である。本書の構成は、次の通りである。

- 第1章 本書の対象と方法
- 第2章 小集団活動とは
- 第3章 「安かろう悪かろう」から小集団活動へ
- 第4章 品質管理の受容から小集団活動へ——企業における一事例
- 第5章 小集団活動の普及と労働者の意識——労使コミュニケーション調査
- 第6章 小集団活動の展開と変容——企業における一事例
 - 補論1 シックスシグマの一例
- 第7章 プームの終焉と新たな試行錯誤
- 第8章 企業どうして支え合う小集団活動
 - 補論2 大会審査と講評の模擬体験
- 第9章 結論

第1章では、先行研究のレビューを通して、日本において小集団活動が普及・発展する過程で「管理思想の転換」が生じ、生産労働における「計画と実行の統合」がみられるという仮説を提起している。その上



●学文社
2020年11月刊
A5判・256頁
定価4400円（本体4000円）

●おがわ・しんいち
国際社会科学研究院教授。
横浜国立大学大学院

で、1960年代の早い時期から小集団活動を制度として導入し発展させてきたという理由から、東芝の府中工場と柳町工場の事例を通して仮説の検証をおこなう旨が示されている。

第2章では、小集団活動を「日本で誕生し、日本企業において製造業の製造現場を中心に普及してきた問題解決活動」と定義した上で、所謂「カイゼン」のアプローチのひとつとして位置づけている。そして、小集団活動における問題解決手法として QC 7つ道具、新 QC 7つ道具、QC ストーリーを紹介した上で、ISO 9000 シリーズ、シックスシグマ、TPM などの関連した手法が発展してきたことを説明している。

第3章では、日本における小集団活動の普及、発展の要因が、「安かろう悪かろう」製品からの脱却を目的とした日本科学技術連盟（日科技連）を中心とした品質管理の普及運動とその帰結としての QC 7つ道具をはじめとした「簡便法」の普及にあることを析出している。そして、その過程では、簡便法を用いた統計学的手法によって技能者のカンを可視化することが有効性を発揮し、監督者、管理職、新入社員、技能者、検査員、研究者、設計・開発者、品質管理技術者という各階層間での品質管理をめぐる協業関係が形成され、「管理思想の転換」が生じたこと、これらが日本の特質であることが主張されている。

第4章では、日本で品質管理の導入が活発化して小集団活動プームが起きた1949年から1987年にかけて

の東芝府中工場における事例の検証を通して、その展開過程と特質を分析している。そして、東芝府中工場では、品質管理の導入過程で部門間でのコミュニケーションギャップが存在していたものの、「みんなでやる品質管理」という掛け声の下、階層の壁を越えた協業関係が築かれることで「計画と実行の統合」が実現していったことを析出する。ここで、著者は、定常業務における設計図面や作業方法の遵守、簡便法のパッケージ化などといった「計画と実行の分離」が逆説的に「計画と実行の統合」を促す小集団活動の前提条件となったと主張する。

第5章では、厚生労働省が実施した「労使コミュニケーション調査」に基づいて、企業規模別、性別、年齢別、勤続年数別、学歴別での1980年代半ばと1990年代半ばでの小集団活動に対する実施企業従業員による肯定的評価と否定的評価のデータを分析している。そして、80年代から90年代にかけて肯定的評価が減少し否定的評価が増加しているものの、80年代半ばと90年代半ばでともに肯定的評価が否定的評価を上回っていること、実施企業の割合が減少していた一方で実施事業所の実数は増加していたことを指摘する。

第6章では、東芝府中工場と同様に日本の品質管理を先導したとされる東芝柳町工場を事例として、小集団活動の展開と変容の過程、その特質を分析している。同工場では、1965年に小集団活動を導入し、1998年に廃止した。ここでは、1970年代前半から一部のサークルで作業標準が作成され始め、1980年代にそれが定常業務として定着してゆき、1990年代に入って9割前後のサークルに普及したものの、1995年にWZD(Wide Zero-Defect)活動が廃止されたことが記されている。著者は、WZD活動に「計画と実行の統合」がみられるとする一方で、それが廃止された理由を活動が体系化、成熟化することで一般技能者の役割が低下したことにあるという旨の指摘をする。

第7章では、1980年代半ば以降小集団活動の実施率が低下していく中、2000年代に日科技連をはじめとした全国の普及団体が取り組んだ本部、支部、地区レベルでの組織化、雑誌の公刊による啓発、セミナーや資格・検定事業の実施などといった諸活動を紹介している。そして、小集団活動が衰退した一因として、「成功談」による模範例の踏襲によるマンネリ化、「失敗

談」からの学びを得る機会の減少などが指摘されていることに言及している。

第8章では、小集団活動を実施する企業の協力によってボランティア的に運営されてきたQCサークル本部の地域組織での取り組みに焦点を当てて、その互助的な関係性が当事者同士の学びや「心のよりどころ」をもたらしてきた一方で、若い世代を中心に負担の重い幹事の担い手が減少していること、幹事の負担を軽減させるために地域組織で運営体制の見直しも行われてきたことなどが紹介されている。

第9章では、日本の製造業において「簡便法のパッケージ化」をはじめとした問題解決手法の標準化の普及などといった「計画と実行の分離」を経て「部分的な分離を伴う計画と実行の統合」が実現したことを改めて強調しつつ、他国での小集団活動の受容の過程ではその特質が変容してきたことを示唆している。そして、日本的経営、日本的雇用慣行などとの関係性において小集団活動について検証することなどを研究課題として挙げている。

2 本書の意義と課題

(1) 意義

本書では、日本における小集団活動の導入・発展・変容の過程についての一次資料に基づく検証から、統計学的手法を用いた簡便法を普及させることで現場技能者の暗黙知が可視化され、それに伴って品質管理に関わる各階層間での協業関係が形成されることで、「計画と実行の統合」が実現したことを明らかにしている。そして、著者は、そうした現象を「管理思想の転換」と位置づけている。

とりわけ、標準化された問題解決手法、すなわち簡便法を用いることで技能者の暗黙知の形式知化が高度に実現したことをもって、「計画と実行の分離」こそが「計画と実行の統合」を具現化させたと規定することが、本研究の注目すべき点である。テイラリズムにおける作業の細分化・標準化、計画部の設置による精神労働と肉体労働の分離は、ブレイヴァマンによって「計画と実行の分離 (separation of concept and execution)」として定義された。それ以来、労働過程論研究においては、労働の細分化・標準化を「熟練の解体」「労働疎外」をもたらす手法として否定的にとら

える論調が主流であった。

これに対して、著者は、技能者の暗黙知を形式知化する標準的手法（簡便法のパッケージ）が普及することで技能者の計画業務、精神労働への参画が促され、管理者や技術者との階層を超えた協業関係が構築されたこと、すなわち「計画と実行の統合」が実現したことに光を当てている。これは、労働過程論をはじめとした関連領域に提起された重要な論点であり、本研究の際立った意義であるといえよう。

(2) 課題と総評

先述のような特筆すべき意義の一方で、本書には、次のような課題と考えられる点もある。

第一に、本書では、小集団活動が階層を超えた協業関係によって実施され「計画と実行の統合」がみられる点を「日本の特質」と位置づける一方で、それを実現させた生産諸関係における要素が何であるのか、「計画と実行の統合」が他国ではなぜ高度に機能しなかったのかについて、必ずしも十分な説明がなされていない。

日本企業において小集団活動が導入され普及、発展していった1960年代から1980年代にかけては、正社員中心の労働力構成、長期雇用慣行、協調的労使関係が形成、確立された時期と概ね重なる。そして、小集団活動が衰勢していった1990年代以降は、生産拠点の海外移転が進み、労働力構成に占める非正社員が急増した時期でもある。また、「企業どうして支え合う小集団活動」が縮減基調に陥った1990年代は、長期雇用慣行や長期継続的な企業間取引関係の衰退と軌を一にする。そして、諸外国で模倣された小集団活動は、日本で普及した形態とは異なる展開を遂げている。これらは、日本における小集団活動の高度な発展が長期雇用に基づく企業内人材養成と協調的労使関係、長期継続的かつ緊密な企業間取引関係と有機的に関係していたことを示唆する。

本書には「小集団活動を日本の経営とみなすような文化論的な解釈を、本書では考えない（18頁）」という記述がみられる一方で、第9章第3節「課題と展望」では、小集団活動と日本の経営との関係性を示唆する記述が散見される。ゆえに、今後、日本の経営を制度としてとらえた上での雇用慣行、労使関係、企業

間取引関係の態様と小集団活動との関係性についてのより精緻な検証を通して、係る論点を解明することが求められる。

第二に、小集団活動への労働者の参加の動因についての質的な検討がやや一面的に感じられる点である。本書では、小集団活動をめぐる企業間協力が当事者の「心のよりどころ（195頁）」を提供していると指摘され、労働省が1994年に実施した「労使コミュニケーション調査」では「おおむね肯定的評価が否定的評価を上回っている（204頁）」ことが強調されている。

その一方で、同調査では、1984年から1994年にかけての労働者の小集団活動についての意識の変化として、総じて肯定的回答が減少して否定的回答が増加している。とりわけ、勤続年数が長くなるにつれて肯定的回答が減少して否定的回答が増加している。

関連した研究として、辻（1989）では、QC活動や改善活動を労働者が職場集団に「同化するための関門」として位置づけ、「同化した者」には職場集団が居心地の良いものとなり、「同化しなかった（できなかった）者」は集団から排除されていくと分析している。

このように、小集団活動に参加する労働者の心理は、その魅力、利点に基づく「自発的」側面と「暗黙の強制」「相互監視関係」によって仕方なく取り組む側面とが複雑に絡み合っていると考えられる。こうした労働者心理と小集団活動の成否との関係性について、企業側の管理、統制を離れて様々な属性の労働者への聞き取りを通して明らかにすることも、今後の研究課題として挙げられよう。

こうした課題と考えられる点も見られるとはいえ、本書は、先述したような重要な論点を提起するなどした貴重な労作である。僭越ながらも評者を務めさせて頂いた浅学として、著者に対して敬意を表したい。

参考文献

辻勝次（1989）「自動車工場における「集団の熟練」の機能形態とその形成機構——トヨタイズムとフォードイズム（中）」『立命館産業社会論集』第25巻、第2号、pp.1-33.

こまつ・ふみあき 近畿大学短期大学部教授。人的資源管理論、生産システム論専攻。