

機関番号：12701

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2007～2010

課題番号：19730328

研究課題名（和文） 日本的生産システムの再編期における小集団活動の研究

研究課題名（英文） A Study in Small-group Activities in the Transition of the Japanese Production System

研究代表者

小川 慎一（OGAWA SHINICHI）

横浜国立大学・経営学部・准教授

研究者番号：30334618

研究成果の概要（和文）：1980年代半ばに最盛期にあった日本の小集団活動は、長期不況や製造拠点の海外展開、新たな経営手法への転換などにより、1990年代以降に実施する企業が少なくなりました。しかし現在でも根強く小集団活動を続ける企業があります。そのような企業は従業員が継続的に改善をおこなうことに意義を認めている。普及団体や実施企業も産業構造の変化を敏感に捉えて、新たなニーズを発掘しながら多様な形態での小集団活動を模索している。

研究成果の概要（英文）：The small-group activities, which are also known as quality circles, had their highest rate of adoption by Japanese firms in the 1980s. In the following decades, however, their rate of adoption decreased because of the long recession, the transfer of the manufacturing sites overseas, and the replacement with new management approaches. Nevertheless, some of the Japanese firms still continue small-group activities steadily. They estimate that involving their employees with continuous improvements contributes toward management. The associations that diffuse the small-group activities and the firms that implement them sensitively comprehend the changing industrial structure, and are experimenting with the diversified approaches to the activities, while discovering new needs in various industries and workplaces.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	400,000	0	400,000
2008年度	400,000	120,000	520,000
2009年度	400,000	120,000	520,000
2010年度	100,000	30,000	130,000
総計	1,300,000	270,000	1,570,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学・社会学

キーワード：日本的生産システム、小集団活動

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 小集団活動の社会科学的な位置づけ

## ① 小集団活動とは

小集団活動は、職場を同じくする従業員が、小さなグループを結成して業務上の問題解決を図る活動である。QCサークルという呼称でも広く知られている。1970年代から80年

代にかけて、日本の製造業の国際競争力を高める仕組みのひとつとして、また労働疎外を克服する手段のひとつとして、小集団活動は注目された。

## ② 小集団活動の実務的・学術的評価

現場労働者は直接的な生産業務に専念し、

作業方法の策定や改善を彼らの職務から排除するという、近代的な職務設計思想とは逆の発想に基づく活動として、位置づけられてきた。他方で、小集団活動を肯定的に評価するだけでなく、その効果に懐疑的な指摘をする論者もいる。

## (2) 小集団活動の歴史的研究

### ① 日本で誕生した小集団活動

上記の意味での小集団活動は、1960年代初頭に日本で誕生し、その後日本を中心に展開してきた。小集団活動は元来、現場技能者に品質管理を教育する活動として誕生した。近代的な品質管理は戦後にアメリカから日本へ本格的に導入されたものの、アメリカの品質管理には現場技能者による小集団活動という発想は含まれていなかった。

### ② なぜ日本で誕生したのか

日本で品質管理から小集団活動が誕生するまでの過程を明らかにした歴史的研究は、日本でそれが誕生した背景として、つぎのことを指摘している。日本では現場技能者と技術者とのコミュニケーションが比較的緊密だった。またブルーカラーとホワイトカラーとのあいだに存在した人事制度上の身分格差が、戦後に撤廃された。それによって技能者が技術者の領域の活動をおこなうことに、心理的障壁が低まった。高度経済成長期に実施された貿易の自由化により、日本企業は経営の抜本的強化が求められ、その施策のひとつとして小集団活動が普及した。

## 2. 研究の目的

1980年代に比べて小集団活動が目撃されることは少なくなった。実際に企業によるその実施率は80年代半ばを頂点に減少している。しかし2000年代でも確実に小集団活動を続けている企業も存在する。どのような企業がなぜ小集団活動を継続しているのか、普及団体や企業による調査を通じて、明らかにすることが当初の研究目的であった。具体的には下記の目的を掲げていた。

- (1) 小集団活動を2000年代でも実施している企業はどのような効果を期待しているのか。また活動の展開にどのような新たな変化が見られるのか。
- (2) 日本国内の生産体制の再編と小集団活動にはどのような対応関係があるのか。
- (3) 1990年代以降の情報技術革新は、小集団活動にどのような影響を与えたのか。
- (4) 小集団活動に参加する従業員の意識は、どのような要因によって影響されるのか。
- (5) 熟練技能者から若手への技能伝承における、小集団活動の役割にはどのようなことが期待されているか。

## 3. 研究の方法

### (1) 調査対象とその選定

#### ① 普及団体

小集団活動が日本で普及し現在でも実施されている要因のひとつとして、その独特な普及の仕組みの存在が指摘される。品質管理など管理技術の普及団体として知られる日本科学技術連盟と、そこに設置されているQCサークル本部（以下「本部」と略記）、日本の各地域に置かれているその支部、さらにその下部組織として位置づけられる地区、が小集団活動の普及で重要な役割を担ってきた。支部や地区は営利組織というよりも、企業の協力により運営される団体である。

1990年代以降における小集団活動の実施状況を概観するため、本部と1支部、その下部の2地区を調査対象とした。本部で調査することにより、日本全体の状況を見渡すことが可能である。支部や地区は企業の協力によって運営されているため、それらを調査することによって、特定の企業の状況ではなく、複数企業の活動の変化や傾向を知ることが可能になる。

#### ② 企業・事業所

それでもなお、個別企業・事業所におけるより具体的かつ詳細な実施状況を知る必要がある。数としてはまったく不十分であるが、支部や地区の幹事会社を除き、2つの事業所（いずれも自動車産業）で調査をおこなった。

### (2) 調査方法

#### ① 聞き取りと資料収集

調査対象の団体や事業所を訪問し、聞き取りをおこなった。聞き取りの際に活動に関する資料の提供を要請した。また団体のウェブサイトや運営に関する記述を収集した。団体や企業の関係者から、小集団活動の実務的な書籍を提供されることもあった。その書籍によって、近年に推奨されている小集団活動の方法について、過去との対比において理解することが可能になった。

#### ② 定期刊行誌

また、小集団活動の普及媒体である『QCサークル』誌を毎月号購読し、日本における近年の活動の傾向や問題点を知ることができた。同誌には小集団活動に関係ある品質管理の専門家やコンサルタントだけでなく、企業内の活動推進者も寄稿している。企業における小集団活動の実施方法や問題点について、包括的に知るための情報源として同誌は機能した。

#### 4. 研究成果

##### (1) 主な成果

###### ① 実施率の低下と普及方針の改革

小集団活動は1980年代半ばを頂点として企業による実施率が低下している。厚生労働省「労使コミュニケーション調査」によれば、たとえば従業員数5,000人以上の事業所では1984年に実施率は60.2%だったが、20年後の2004年には30.9%まで落ち込んでいた。

月刊の小集団活動の専門誌も1990年代に公称刷り部数が少なくなり、小集団活動を含む品質管理関連のセミナー受講者数も減少している。

実施率の低下や、専門誌の部数ならびにセミナー受講者数の減少は、90年代以降の長期普及の影響が大きい。

こうしたなか、小集団活動の全国的な普及団体本部は普及方針を2000年代前半に転換した。従来の小集団活動は、同一職場の従業員からメンバーを構成し、継続的に活動を実施することが求められていた。製造現場ではこのメンバー編成方法が、現在も効果的である。しかし非製造職場や非製造業では、この方式はかならずしも効果的でなく、プロジェクト方式の活動も積極的に推奨されるに至った。

また小集団活動は従業員の「自主性」を重んじる活動ではあるものの、それが企業幹部や管理職・監督職による指導や関与を軽視する風潮を生んだ。現在では小集団活動を「自主的」な活動ではなく、業務の一環として位置づけるよう、企業関係者への理解が促されている。

もっともこうした変化は、企業の現場での先端的な取り組みを踏まえたうえで、普及団体本部が改めて公式に普及方針を転換した結果でもある。見かたを変えれば、品質向上や能力開発、モチベーションの向上といった小集団活動の効果への期待が、業種を問わず現在も根強く存在することを示唆している。

サークル成果を報告する諸大会では、近年プレゼンテーションソフトが使用されている。90年代以降の情報技術革新に対応した取り組みである。

###### ② 普及における企業の協力

日本における小集団活動の普及の仕組みは、一般企業による協力を特徴とする。専門家やコンサルタント会社のみによって、普及が推進されるのではなく、各地域の企業・事業所が当該地域での普及に協力し、情報交換を図っている。日本で長年にわたり小集団活動が続けられてきた要因のひとつとして、こうした全国的な普及ネットワークの存在を指摘できる。

具体的にはすでに述べたように、本部のもとに各地域の企業・事業所が協力しながら普

及活動をおこなう支部が、さらにその下に地区という組織が置かれている。支部や地区の事務局は特定の所在地に固定されているのではなく、当該地域の企業・事業所で交替に担当する。

支部や地域の運営による企画のひとつとして、企業・事業所で優れた小集団活動をおこなうグループ（以下「サークル」と表記）の成果報告大会の開催が挙げられる。これらのサークルは、企業・事業所内で開催される大会などで選抜されて出場する。地区で優れたサークルは支部や、さらには本部主催の全国大会に出場する。

支部や地区によって企画は一様でないが、小集団活動を開始して間もないサークルに限定した大会や、特定業種に限定した大会、非営利的に開催される各種手法の講習会、支部・地区の幹事を対象とする研修会、新たな手法や小集団活動の運営方法を探る研究会、小集団活動の導入を希望する企業への出張講習会、などの企画が開催されている。

1990年代以降、小集団活動を実施する企業が減少すると、支部や地区の運営に協力する企業も少なくなる。支部や地区に留まっている企業も人員削減やそれに伴う業務多忙のため、それらの運営に協力する余裕が限られてきた。

支部や地区によって具体的な対応はさまざまであるが、事務局を担当する企業・事業所に運営業務を集中するのではなく、幹事を出しているほかの企業・事業所にも業務を分散化したり、業務そのものを簡素化したりなど、運営の改善に努力をしている。また、本業の多忙を理由に支部・地区の行事に参加しない幹事を、少なくする工夫も重ねられている。

また、小集団活動を導入したり、支部・地区の運営に協力したりする企業・事業所を新規開拓する努力もなされている。魅力的な内容の企画を開始したり、優秀なサークル以外でも出場しやすいよう初心者用の発表大会を開催したり、製造業以外の特定業種に限定した発表大会を実施したり、企業への出張講習会をおこなったりなど、新たな試みがなされている。新たに小集団活動を導入した企業の推進者を幹事に加え、より深く小集団活動に触れる機会を提供した地区もある。

以上のような関係者の努力は一見、営利を追求する存在としての企業と矛盾する。ひとつの考えかただが、企業を単位として企業の行動を理解することに限界があると思われる。各社内における小集団活動の推進者は、企業の構成員であるとともに、小集団活動の推進者として企業を超えた仲間意識を共有していると考えべきである。

小集団活動を廃止した企業であっても、活動の意義を信じている推進者もいる。小集団活動が効果を上げるためには、経営者や管

理・監督者の理解と協力・指導が欠かせないと指摘されている。この指摘は見かたを変えれば、小集団活動への共感という点で社内が一枚岩でないということを示している。

協力のメリットとして、互いに切磋琢磨して自社の小集団活動の底上げを図ることや、情報交換によって他社の強みを自社に取り込めることを指摘できる。各社内での推進者個人のメリットとして、他社の人材と交流できることが挙げられている。支部や地区の活動は各社の推進者に対しても、「社会関係資本」を提供しているのである。

自社内の同僚や取引相手のみと顔を合わせるのではなく、かならずしもサプライチェーンでつながっていない他社の人々を知り合いになり、小集団活動そのものに限定されることなく他社の動向を交換できることが、小集団活動に関わっていない同僚に比した自己の強みと考える社内推進者もいる。

### ③「自主的」活動から業務的活動へ

いずれにせよ小集団活動は、それが企業経営にメリットをもたらす活動として、経営者に理解されないと存続しえない。小集団活動の諸普及団体は、従業員の「自主性」に期待する活動から、業務として実施する活動としてそれを位置づけるよう、2000年代前半に方針を転換している。

すでに述べたように、この方針の転換は企業での先駆的な活動事例を踏まえたうえでなされている。業務の一環としての小集団活動という場合、それにはいくつかの異なる次元が含まれている。

ひとつは、サークルのメンバーが中心となって彼らの業務の問題を解決する活動から、管理・監督者や社内専門家による指導・協力に基づく活動への変化である。製造拠点の海外移転や国際競争の激化により、日本国内の製造拠点はより高度なものづくりを期待されている。製品の高度化や複雑化により、第一線の技能者のみでは解決困難な問題が増加している。

もうひとつはそれとも関連するが、同一職場の従業員のみでは解決できない問題を、職場を超えて解決していく必要がますます求められる方向への変化である。とくに非製造職場や非製造業において小集団活動で効果を上げるためには、解決すべきテーマに沿って一時的にサークルを結成し、解決後に解散するという措置が求められている。

それに加えて重要な変化は、小集団活動に金銭的な効果が強く求められつつある点である。小集団活動にはモチベーションの向上や能力開発といった、労働からの疎外を克服する利点があるが、従来から期待されてきた。そのような無形的な効果も大切であるが、国際競争の激化に伴い、一部の企業は小集団活動に

金額ベースで顕在化する効果を期待されている。小集団活動にも「成果主義」が求められつつある。

金銭的な効果を期待し過ぎると、モチベーションなどの非金銭的な効果を損なうおそれがある。金銭的な効果と非金銭的な効果、あるいは短期的効果と長期的効果をどうバランスするかが、小集団活動にも求められているといえよう。

## (2) 成果の位置づけ

### ①慣行の変化と持続性

日本的雇用慣行が「崩壊」しつつあるという論調が、1990年代に広まったことがある。その論調が前提とする日本的雇用慣行の理解が、しばしば誤解を含んでいたこともあり、そもそも「崩壊」という語によって指示される対象が、日本企業で一般的でなかったり、「崩壊」と形容されるほどの劇的な変化でなかったりする。

小集団活動も日本企業に特徴的な活動とされてきた。しかしながら小集団活動は企業規模が小さいほど実施率が少なかったり、業種によっても実施率はまちまちだったりした。小集団活動がもっとも盛んであった1980年代に、非製造部門へ活動を広げる試みがあったものの、定着しなかった。

こうした前提を踏まえたとしても、1990年代以降に小集団活動の実施率は低下している。しかし現在も普及への新たな試みが展開されている。従来の反省を踏まえ、かつて定着しなかった非製造部門や非製造業へも、新たな導入の試みが広まりつつある。

日本における小集団活動は、日本的生産システムの慣行として、かつてほどでないにせよ、現在も根づいているといえる。見かたを変えれば、いったん定着した慣行は容易には「崩壊」しないことを例示している。

日本の小集団活動に即してその要因を探ると、ひとつはすでに述べたような、企業の協力による全国的な普及の仕組みが挙げられる。専門家や特定のコンサルタント企業に依存しない、企業の自発的な協力が長期間にわたって日本の小集団活動を支えてきたといえる。専門家や特定のコンサルタント企業に依存した普及の仕組みでは、散発的な小集団活動の実施に留まったであろう。また、企業の多様な実態に見合った実施方法を模索することもなかったであろう。

もうひとつには、特定の業種に限られているが、日本国内に相対的に集積して立地している業種が、サプライチェーンを通じて及ぼしている影響を指摘できる。いまでも自動車産業や部品メーカーは、小集団活動を熱心に継続している。

1980年代に製造拠点が日本に集積しつつも、海外にそれを移転した電機・エレクトロ

ニクス業界は、日本国内の小集団活動にも自動車産業ほど熱心でなくなっている。電機・エレクトロニクスの領域に属すると見なされがちな事業所であっても、じつは自動車の電子部品が主力製品である事例も存在する。

自動車業界のサプライヤー・システムにおいては、部品メーカーへの技術的指導やパフォーマンスに応じた契約更改が存在することが知られている。また、この業界の製品特性が部品間の「すり合わせ」を必要としていることとも関係しているだろう。

すでに述べたように、個人間の対面的関係に対応するミクロな水準に照らせば、小集団活動が企業業績を向上させるという社内推進者の信念によって、その活動が支えられているといえる。その信念は、支部・地区を媒介とした他社との協力によっても維持されている。

要約すると、企業を超えて相互に連関された契約的・規範的な社会関係の網の目によって、慣行が維持されている。

#### ②企業を分析単位とする限界

企業を超えた関係とはいえ、すでに述べてきたように、具体的には個人間の対面的関係によって媒介されている。そのような関係は企業のなかに「埋め込まれて」いるのであって、企業のなかが一枚岩であることを意味しない。実際に小集団活動が機能するかどうか、またそれが企業の公式な活動として継続されるかどうかは、経営者や管理・監督者層の意向なり、企業の方針なりに依存する。

日本の雇用慣行の研究の多くは、企業を単位として事例が選択されるか、あるいは「理念型」としての日本企業を、企業を単位とした集積の要約として捉えてきたように思われる。

小集団活動が日本企業の長期雇用慣行や査定つきの能力主義的な年功制、ブルーカラーとホワイトカラーの双方を組合員とする企業別労働組合の仕組みのなかで存在してきたとしても、これらの研究はいままで述べてきたような、個人間関係に媒介された企業間関係を見逃がしてきた。

本研究の大きな意義のひとつは、企業間関係に埋め込まれた対面的関係を明らかにした点にある。

#### (3) 今後の展望

##### ①調査の継続の必要

小集団活動がどのような展開をたどるのか、今後も継続的な調査が必要だと思われる。今回の研究では企業・事業所における具体的な取り組みや、社内推進者ではなく実際に現時点で小集団活動に参加し、実施する人々の意識や行動を十分に把握するに至らなかった。

企業がどのように一枚岩でないのかを、系統的に明らかにするためにも、今後の研究が必要である。

#### ②「社会学」としての立ち位置

小集団活動に関する研究は、社会科学的・歴史学的な関心を除けば、工学に属する品質管理の専門家や企業の実務家によって、実務に近い関心からおこなわれてきた。知識社会的には彼らがどのような知識的・実務的関心から小集団活動の研究をし、どのように実務に活かしてきたのかを把握することが重要である。

その一方で、社会(科)学的に小集団活動の調査を実施する際に、彼らによる直接的・間接的な協力は欠かせなかった。本研究で明らかにしたように見える事象も、大部分は当事者によって知られていることを、部分的に社会学的な語彙によって再構成したに過ぎない。

本研究に限らず、「社会学」がどう研究対象と関わり、研究対象である人々による自分たちの活動への説明とどう差別化し、どう「社会学」的にそれを位置づけるのかは、非常に難しい。それをどう考えるかは、今後の長期的な課題としたい。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

- ① 小川慎一、QCサークルは社会科学でどう論じられてきたか——産業・労働社会学の視点から、品質、査読なし、第39巻2号、42-47頁、2009年
- ② 小川慎一、もうひとつの企業社会論——小集団活動とその周辺、日本労働社会学会年報、査読なし、第20号、3-27頁、2009年
- ③ 小川慎一、わかりやすい知識を伝達するには——日本で小集団活動が普及するまで、クォーターリー生活福祉研究、第16巻3号、16-31頁、2007年

[学会発表] (計4件)

- ① Shinichi OGAWA, Cooperation between Firms in the Era of Economic Crisis: Changing Employee Involvement Activities in Japan. XVII World Congress of Sociology (International Sociological Association). July 13, 2010. School of Music and Drama, University of Gothenburg (Gothenburg, Sweden).
- ② 小川慎一、2000年代の小集団活動、日本労働社会学会第21回大会、2009年11月21日

日、佛教大学（京都）

③小川慎一、もうひとつの企業社会論——小  
集団活動とその周辺、日本労働社会学会第  
20 回大会、2008 年 10 月 26 日、専修大学  
（東京）

④ Shinichi OGAWA, Integration or  
Separation of Conception and  
Execution?: Japanese Quality Circles as  
Problem-solving Activities, ISA 1st  
Forum of Sociology. September 7, 2008.  
Edifici Rambla de la Universitat Pompeu  
Fabra (Barcelona, Spain).

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小川 慎一 (OGAWA SHINICHI)

横浜国立大学・経営学部・准教授

研究者番号：30334618