

イギリス企業の小集団活動と労使関係(1)

安 井 恒 則

目 次

はじめに

I イギリス企業へのクオリティ・サークルの普及

- (1) 全般的な普及状況——日本との比較
- (2) 初期の典型5企業に見る普及過程
- (3) 個別企業内での普及度——日本企業との比較
(以上本号)

II イギリス企業におけるクオリティ・サークルの位置と内容

- (1) 競争の国際化とクオリティ・サークル
- (2) イギリス企業のクオリティ・サークルと日本企業のQCサークル
- (3) クオリティ・サークルとインボルブメント

III クオリティ・サークルと企業内分業

- (1) クオリティ・サークルとテラー・システム
- (2) トップ・マネジメント・中間管理者・技術者
- (3) 監督者と作業者

IV クオリティ・サークルとイギリス労働組合

- (1) クオリティ・サークル導入過程における労働組合の関与
- (2) TUC (労働組合会議) の対クオリティ・サークル指針
- (3) 主要労働組合とクオリティ・サークル
 - a. AUEW (合同機械労働組合) と EETPU (電気・電子・電信・配管組合)
 - b. TGWU (運輸一般労働組合) と ASTMS (科学・技術・管理職組合)
- (4) クオリティ・サークルと労働組合運動
むすび

は じ め に

QCサークル活動や自主管理活動の名称で呼ばれる小集団活動は、日本のとりわけ大企業において、端緒的な形ではすでに1960年代前半期に登場し、以降10年ほどの間に急速に普及、70年代末から80年代はじめにかけて世界的に注目を浴びる。

日本の巨大鉄鋼企業の場合、製鉄所規模あるいは会社規模で導入されはじめるのは、大よそ1964年から3年ほどの間であるが、69年には小集団活動について「今日では業務遂行上不可欠のものとなりつつある」¹⁾(富士製鉄)、とか「いまや日常作業に切っても切り離せない状況になっている」²⁾(住友金属)と指摘されている。それから10年ほど経過した70年代末から80年頃にかけては、「今や企業経営を支える柱」³⁾、「もはやこの活動を抜きにしては円滑な業務運営が考えられない」⁴⁾、「今や日本鉄鋼業の国際競争力の主要な基盤の一つ」⁵⁾、「日本鉄鋼業を支える原動力であり、その底力」⁶⁾、「今や自主管理活動は我が社の宝」⁷⁾さらには「JK活動(自主管理活動——引用者)は日本のバイタリティであり、日本産業の背骨である」⁸⁾とまで表現されている。

トヨタ自動車の例では、QCミーティングの実施が1962年、これを母体としてQCサークルが結成されたのは64年で、71年には推進委員会が全社的な組織として整備され、70年代半ばには今日の形が確立している⁹⁾。そしてこのQCサークルがトヨタ生産方式といかなる関係にあるのかについては、「トヨタ生産方式は、工場現場における個々の従業員の改善活動という基礎の上に立脚しており、……」¹⁰⁾と表現されている。この改善活動が基礎という意味を説明したのが次の指摘である。

「これらすべての目標(コスト低減のほか、数量管理、品質保証、人間性の尊重などー引用者)は、トヨタ生産方式の基礎的要件である改善活動を通じて達成される。トヨタ生産方式を本当に実効あるものに行っているのは、この改善活動である。

各作業者は、QCサークルである小集団活動を通

じたりして問題を提起し、その改善点を提案する機会が与えられる。この提案活動のおかげで、標準作業組合わせをサイクルタイムの変化に適応させることにより数量管理の向上が、不良品や機械故障の再発を防止することにより品質管理の向上が、各作業者の生産過程への参加を可能にすることにより人間性尊重の向上が、それぞれ可能になるのである。』¹¹⁾

すなわち、QCサークル活動を主とする改善活動は、それ自身がトヨタ生産方式の一つの構成要素であるというだけではなく、それと同時に、トヨタ生産方式を構成する他のすべての「合理化」諸方法や目標にとっての共通の基礎であると位置づけられているのである¹²⁾。

「企業経営を支える柱」とか「トヨタ生産方式の基礎的要件」などと、小集団活動の経営や生産全体の中での位置が一般的に明瞭な形で確認されるのは、70年代末から80年代初めのことである。この時期、小集団活動が諸外国で本格的に注目されはじめたことが、その大きな契機となった。高度経済成長期、数年ごとに襲いかかる過剰生産・不況に直面した日本の巨大企業は販売面での困難を緩和するために、輸出への依存を強める一方で、この輸出依存を確実にするためにも、企業内では労働と管理面での諸変革を重ね、コスト・品質などの競争力を強化させることが至上命令となった。この傾向をさらに徹底させたのが1970年代の2度のオイルショックである。日本製品の海外輸出が増し、輸出先国企業製品との価格・品質面での販売競争に勝利するにつれて、それまでに日本企業で十分に発達した労働・管理面での独自の方式に目が向けられるのは、競争のいわば必然的な成行きといえる。

それらのうちで、有効性と適用可能性のいずれも高い管理方式として最も早い時期にしかも比較的広く採用されたのがQCサークル活動である。もちろん日本企業の生産および管理方式に対する関心は、80年代以降、これに留まらず、集団的な作業方式、弾力的な作業慣行、TQC (Total Quality Control=総合的品質管理)、ジャスト・イン・タイム生産や企業内教育訓練から、さらにこれら生産過程に直接関わ

る諸方式の基礎あるいは前提をなしている協調的労働組合や下請構造などにも広がっている。イギリスの例でみると、80年代後半に入って、これらに日本企業の工場進出そのものおよびその影響までを含めたイギリス産業にみられる一つの傾向を Japanization という概念で表現する事態まで生じている¹³⁾。

本稿は、この Japanization なる概念の内容やその適否を直接に問題にするのではないが、この表現で示される諸傾向に先鞭をつけたともいえるQCサークルのイギリス企業への導入過程を取りあげる。そしてそれを日本企業の場合と対比させ、その共通性と差異を示し、そのそれぞれが何に基づくかを考察する。これによってQCサークル活動などの小集団活動についての従来の研究を補強し発展させたい、というのが本稿の意図である。

なお、本稿で用いる小集団活動の呼称について、アメリカ合衆国の企業と同様、イギリス企業でも当初、日本におけると同じく“QCサークル”が用いられていたが、1980年代に入って単に“Quality Circle(s)”と表現されることが多くなり、これが一般化しているため、本稿でも、英米企業については主として“クオリティ・サークル”の表現を用いる。

I イギリス企業へのクオリティ・サークルの普及

(1) 全般的な普及状況

本稿で日本と比較の主たる対象とするのはあくまでもイギリスであるが、この国での普及に先がけ、しかも日本と並んでその手本となったアメリカ合衆国における広がりについてあらかじめごく簡単にしておく。

アメリカ合衆国で International Association of Quality Circles (IAQC) の設立されたのが1977年で、1982年の夏にはクオリティ・サークル活動を実施している企業数は5,000社を上回るという指摘もある¹⁴⁾。また、ニューヨーク証券取引所が1982年に100人以上の従業員を

雇用する約 49,000社のリストから 4,372社を選び、1,158社からの回答（回答率26.5%）を得た調査によると、クオリティ・サークルを実施している企業の比率は、全体で14%、製造企業に限定すると22%、そのうち10,000人以上の製造企業では52%、非製造業の全体では8%、ニューヨーク証券取引所のリストにある会社限定すると28%という結果が報告されている¹⁵⁾。さらに、1985年までには北アメリカにおけるクオリティ・サークル活動はフォーチュン誌500社の90%以上で行われるまでに達したという指摘もある¹⁶⁾。

イギリス企業においてクオリティ・サークル適用への動きがはじまるのも1970年代末のこと、82年9月には Industrial Participation Association の後援で24社を会員とした National Society of Quality Circles が発足している¹⁷⁾。正確な数字は不明であるが、すでに1981年には100社以上が採用、翌82年には200社以上¹⁸⁾、85年にはその数は400社以上と指摘されており¹⁹⁾、著しい増加を推定できる。ただし、これらの数字は確定的ではなく、81年の時点で少なくとも40社以上²⁰⁾とか86年で300社以上²¹⁾とする指摘もある。しかし、いずれにせよ「幾可級数的に」²²⁾と言われるアメリカ合衆国ほど増加は顕著ではなく、大規模な調査もみられないため、採用企業についての正確な数はつかめない。とはいえ、企業の労使関係に関する各種の調査結果から大よその傾向を把握することは可能である。

これらの調査のうち最初のものと思われるのは、1980年に実施された従業員コミュニケーションについての調査で、従業員規模1,000人以下の64社から10,000人以上の16社まで計160社を対象とし、1980年調査時点で現に実施されているコミュニケーションの方法と次年度81年実施予定の方法を問うており、その中にクオリティ・サークルの項目が出ている。それによると80年の実施企業は6%、次年度実施予定は16%となっている²³⁾。

1982年に制定された雇用法に関連して雇用省

の行った調査からも、普及状況はある程度知ることができる。すなわち、1982年制定の雇用法第1項は Employee Involvement（従業員参画）条項で、これは従業員250名以上の企業に、当該会計年度内にその企業が自発的に導入、継続、発展させた従業員参画のさまざまな方法について annual report（年次会社報告書）の取締役会報告の中に掲載することを義務づけるものであり、83年度から施行された²⁴⁾。初年度分の調査結果は85年に発表されたが、それによると、quality circles/suggestion and problem solving schemes という項目に回答を寄せた会社は765社中49社（6.4%）で²⁵⁾、この数は86年度では23/285（8.1%）²⁶⁾、88年度の調査では28/282（9.9%）と変化している²⁷⁾。

さらに、ウォーリック大学の労使関係研究所のスタッフが1985年に実施した従業員規模1,000人以上の175社を対象にし106社の本社と97事業所から回答を得たインタビュー調査によれば、会社レベルでクオリティ・サークルの方針を持っている企業は18%（106社中）、事業所レベルでは15%（97事業所中）、また実際に採用しているのは会社レベルで19%、事業所レベルで14%となっている²⁸⁾。以上の諸調査はいずれも製造業以外にサービス、金融、配送などの産業部門を含んでいるが、ウォーリック大学の調査結果によって Keith Sisson と Paul Marginson が指摘しているように「クオリティ・サークルは製造業ではるかに多く見出されるようであった…」²⁹⁾という点を考慮する必要がある。

Nick Oliver と Barry Wilkinson が1987年に実施した、Times 誌の索引にある1,000社のうち製造企業375社に質問状を出し、回答を寄せた66社についての調査結果は、クオリティ・サークルを実施中の企業の比率を68%（サンプル64社）、他に計画中あるいは実施しつつあると答えたのが5%としている³⁰⁾。以上4つの調査は対象企業がかなり限られているうえ、調査目的がそれぞれ従業員コミュニケーションの方法、従業員参画の諸方法、労使関係全般、ジ

ャパナイゼーションの進行度と大かれ少なかれ異なっており、実態の把握という点で制約を受ける。とりわけ最後の調査結果はサンプル数も少ないうえ、調査目的が生産過程におけるジャパナイゼーション（クオリティ・サークルのほか集団作業、弾力的作業方式、統計的工程管理、総合的品质管理、ジャスト・イン・タイムを含む）の実態把握というかなり特殊な性格をもっている。これ以外の3つの調査結果は、イギリスでは代表的な大企業ですらせいぜい10%から20%弱の採用率と推定されることを示している。こうしたイギリス企業におけるクオリティ・サークルの普及状況は日本と対比させてどの程度のものであろうか。

日本では鉄鋼業が産業部門として最も速く典型的な発展を遂げた。製鉄所レベルで小集団活動を導入しはじめるのは1963年のことであるが、その2・3年後には急速に普及し、69年の日本鉄鋼連盟による会員会社52社への調査に回答を寄せた31社のうち29社（102事業所）が小集団活動（鉄鋼業全体としては自主管理活動と総称）を実施³¹⁾、その数は73年の調査では41社（会員会社53社中）、146事業所へと増加している³²⁾。

関東地区生産性労使会議・調査研究部が1981年に製造業・建設業の上場一部および二部企業670社に質問状を送り、135社から得た回答によると、小集団活動を導入している企業の比率は67.4%で、従業員規模別でみると、500人以下40.0%、501～1,000人58.8%、1,001～3,000人70.3%、3,000人以上77.3%となっている³³⁾。同じ調査研究部が1985年に実施した同種の調査の結果（688社中124社より回答）によると、全体では導入率83.1%、従業員規模別では上述の順にそれぞれ58.3%、73.9%、86.5%、90.4%といずれも10数%の増加を示している³⁴⁾。

労働組合に対して行われた調査としては、日本労働協会が1981年に組合員100人以上の5,180企業別組合を対象にし、682組合から回答を得た調査がある（回収率13.2%）。これによると、小集団活動の実施されている企業は全体で50.4

%、製造業に限ってみると62.9%（434社中）、非製造業では22.9%（175社中）、企業規模別でみると、100～299人33.9%、300～499人、45.7%、500～999人49.2%、1,000～2,999人、64.1%、3,000人以上67.0%である³⁵⁾。

また、電機労連は1983年に小集団活動の実態に関する調査を実施したが、それは傘下の全支部712組合に調査票を配布し、287支部から回収したものである（回収率40.3%）。この調査は普及状況を部門別（生産、事務、営業・販売、技術・研究・情報処理）と規模別に集計されている。これによると、生産部門で実施されている比率は93.4%（228社中）、事務部門74.6%（284社中）、営業・販売部門61.5%（135社中）、技術・研究・情報処理部門77.1%（249社中）となっている。このうち生産部門に限ってさらに企業規模別でみると、1,000人未満で84.2%、1,000～4,999人87.8%、5,000人以上が97.9%となる³⁶⁾。

以上いずれの調査結果も、小集団活動の適用率は企業規模が大きいほど、そして製造企業ほど高いことを示しており、これは英米企業の傾向と同様である。しかし日本企業の場合、大企業は大半が小集団活動を実施しており、これはアメリカ合衆国やとりわけイギリスと比較すると根本的ともいえる差異である。ただし上述の日本企業に対する諸調査のうち最初にあげた鉄鋼連盟による調査以外は1980年以降のものである。イギリス企業に小集団活動が導入されはじめるのは1970年代末のことであるから日本に比べ10数年ほど歴史が浅いことから普及の速さを比較するためには、もっと早い時期の日本企業を対象とした調査が必要である。

日本企業における小集団活動の普及については、日経連が1968年に実施した「第3回労務管理諸制度調査」がある。2,500社を対象として875社から回答を得たもので（回答率35%）、規模別および産業・業種別に集計されている³⁷⁾。この中に「1.組織(7)小集団主義管理」という質問項目があり、QCサークル、ZDグル

ープ、改善グループの存否を問うている。実施率は全体ではQCサークル—26.1%, ZDグループ—23.2%, 改善グループ—23.2%となっている。この数字は製造業に限ってみるとさらに大きくなる。すなわち551社中QCサークル—207社(37.6%), ZDグループ—158社(28.7%), 改善グループ—148社(26.9%)となる。

従業員規模別では7つに区分されているが、これを3区分に集約してみると、500人未満では279社中それぞれ順に48社(17.2%), 32社(11.5%), 62社(22.2%), 500人—3,000人未満の492社中それぞれ96社(19.5%), 91社(18.5%), 68社(13.8%), 3,000人以上では204社中それぞれ85社(41.7%), 80社(39.2%), 73社(35.8%)となっている。複数回答が含まれているのと改善グループの実体が不明(構成や継続性について)であるため、ちなみにQCサークルのみについて見ると、それだけでも製造業では3分の1以上、従業員規模3,000人以上では4割以上の企業が、登場後わずか数年の時点でQCサークルを実施していることになる。また、日本産業訓練協会が、1970年に3,551社を対象に実施し、855社から回答を得た「産業訓練実態調査」の結果からも、比較的早い時期における小集団活動の普及度を知ることができる。調査項目「3—(5)—①」で、「導入している管理制度」を問うており、その1つに「ZD・QCサークル制」という項目がある。結果は上記調査と同様、従業員規模の大きいほど、また製造業ほど普及率は高い。500人未満で25%, 3,000人以上で56.3%となっている³⁸⁾。以上2つの調査以降、すでに見た各種調査も含めて、小集団活動の普及度を示す様々な調査のあることが知られているが、これらから全体的な傾向として明らかに増加し続けていることがわかる³⁹⁾。

これらの比較は、小集団活動のいわば外延的な普及の速さや度合の差異を示すにすぎず、この差異はそれ自身では何も説明するものではない。むしろ反対に、この差異は何に基づくのかの説明されなければならない。しかも普及の度

合の違いは小集団活動を実施する企業の内部における広がりについてもいえる。この点は以下にみるが、根本的ともいえる程の大きな差異であって、この点の説明も必要である。こうして普及度の対比は、たしかにその差異はなぜかという問題を提起するが、同時に次の点をも示唆していることに注意しなければならない。すなわち小集団活動はすでに日本企業に固有の現象ではないこと、したがって小集団活動そのものの内容がイギリス企業への導入に際して多かれ少なかれ変更を加えられるにしても、同時にいくつかの性質を共有するのだから、両国企業の小集団活動を比較することで共通性も鮮明化し、小集団活動のもつ普遍的な側面の解明に役立てることができるであろうということである。この共通性や普遍性の考察はまた、両国企業における小集団活動それ自体の差異やそれぞれの独自性を考察するうえでも一つの基本的な前提作業である。

アメリカやイギリスにおける小集団活動はすでに一定の歴史をもっているだけでなく、さまざまな研究分野で既存の諸理論との関係などについて研究の蓄積も進みつつある。しかし本稿では、あくまでもイギリスにおける展開過程を具体的に引き上げ、それを日本の事例と対比させることから明らかにできる諸点に主題を限定している。まず、イギリスにおける小集団活動の初期の普及過程を典型的な5企業の事例で、主として量的な拡大の面について簡単に跡づけておきたい。この経過のうちにもすでにいくつかの共通点と独自性を示唆する諸点が含まれていると思われるからである。

(2) 初期の典型5企業の事例にみる普及過程

イギリスで最初にクオリティ・サークルを実施し成功した企業として一般によく知られているのはロールス・ロイス社で、ダービーの航空機エンジン製造所に最初のサークルが発足したのは1978年2月のことである。ロールス・ロイス社の事例は単にイギリスで最初というだけで

なく、多くの点で典型的であり、内容を紹介した文献も最も多い部類に入るので、他の事例より多少詳しくとりあげておきたい⁴⁰⁾。

計画から実行の過程で中心的な役割を果たしたのは当時の品質エンジニアリング・マネージャー、Jim Rooney である。製造上の多くの問題解決に管理者や専門家以外の現場労働者を加え、彼らの協力を得ることで大きな成果をあげた彼は、この方法を発展させるべくヨーロッパやアメリカの企業に同様なアプローチの実例を調査した。その中で彼の注目したのがロッキード社のミサイル部門ですでに実施されていたクオリティ・サークルであった。彼は作業者にとってのクオリティ・サークルの意味を次のように表現している。

「彼らにはその経験と知識を発揮する機会、そしてその善意によって彼ら自身の会社の利益を増大させる機会が与えられ、その結果、彼ら自身の将来と成功をたしかなものとする。」⁴¹⁾

彼はロッキード社のクオリティ・サークルが日本からの適用であることを知り、日本のQCサークル活動に関する出版物等をQCサークル本部の所属する日本科学技術連盟などから取り寄せ、これらをもとにロールス・ロイス社への適用を決意する。次に彼はよく練った計画を作成のうえ、この方法によって会社が得る利益についてマネジメントに確信を持たせなければならなかったが、これが最も困難な仕事であったという。マネジメントの支持を得た後、クオリティ・サークルの概念とその問題解決および失敗防止の方法の最も受け入れ易そうな職場を選定した。ここでもその職場を統括するマネージャーへの説明とその承認を得たうえで、最初のサークルを結成するためにリーダーとメンバーの選択へと進む。サークル・リーダーとして適切なフォアマンを選ぶため、該当職場のすべてのフォアマンに対する注意深い評定が行なわれた。

サークル活動の実施に際しては、他の多くの文献と同じく、リーダーやメンバーの訓練を最重要視し、彼はこの任務をその地方のポリテクニク（高等技術専門学校）の教師に依頼した。

この時に、彼がその教師や生産部門マネジメントに強調した点は次のように表現されている。

「その教師はアカデミックになるのを避け、日常的な作業への適用可能性に集中するよう注意深く指図を受けた。教育されたのは結局のところ、問題状況の実際的な現実への適用ということにつきた。

…私は訓練がクオリティ・サークルの成功のための不可欠な要件として重要であって、サークルの機構がその上に構築されるべき土台とみなされるべきであることを生産部門のマネジメントに強調した。」⁴²⁾

最初のサークルは著しい成功を収め、多年にわたる不調と生産性の障害であった積年の問題の解決に役立った。最初のサークルのすぐ後に続いて2つのサークルが形成され、これらも同様な成功を収め、サークルはゼネラル・マネージャーの承認と強い推薦のもとに他の生産領域へと拡張していく。こうして最初の年に形成されたのは16サークルで、18カ月以内にその数は35サークル、3年以上経過した紹介文の執筆時には68サークルまでに増大した。Jim Rooneyはロールス・ロイス社ダービーにおけるクオリティ・サークルの成功を例えば次のような表現で強調している。

「クオリティ・サークルが積年の諸問題を解決できるその容易さは、人をして頭を両手でかかえて、大声で“どうして！ 一体どうして私はこの適用を何年も前にはじめなかったのか？”と叫びたくさせる。」⁴³⁾

「3年をこえる経験が裏づけたことは、マネジメントが“クオリティ・サークル”概念に協力的ならば、現場の従業員はこの概念の最も強力な支持者をさえ驚ろかすほどの積極性をもって反応するということである。」⁴⁴⁾

以上は、Jim Rooney 自身がロールス・ロイス社ダービー工場へのクオリティ・サークルの導入過程を1978年2月の発足から3年以上経過した時点で概括した文章から、要点のいくつかを紹介したものである。彼の経過報告の中には、この他にも主要な事項として、サークルメンバーの構成、成果の具体的な内容、早い時期から労働組合の支持を得ていた点などが取り上げられており、その中には、本稿のテーマを考えるうえで重要な要素がいくつか含まれている

が、ここでは割愛する。いずれ後にそれらを論点にする際に必要に応じて取り上げる方が適切と思われるからである。

ここで注目したいのは、ロールス・ロイスの事例がイギリス企業におけるクオリティ・サークルの本格的な最初の適用例として重要であるという点である。1978年というロールス・ロイスにおける開始時期がいかに早いものであるかはアメリカ企業の場合と対比してもわかる。既述のニューヨーク証券取引所の調査(1982年)によれば、クオリティ・サークルを実施しているアメリカ企業の74%が1980年以降の開始であって、回答なしの企業10%を除くとそれ以前から実施しているのはわずか10数%となる⁴⁵⁾。なお、ロールス・ロイスへの導入に際して参考とされたアメリカのロッキード社はクオリティ・サークルを実施した最初のアメリカ企業として一般に認められている。ここで最初のサークルを導入したのが1974年、1年で16サークル、2年以内に30サークルにまで成長したとされている⁴⁶⁾。

イギリスでクオリティ・サークルを導入する企業が増加する契機となったのは、出席者が100人を越えた1979年6月のクオリティ・サークルに関する会議で⁴⁷⁾、実際に比較的速く増加し始めるのは1981年以降のことであり、産業部門も製造業だけでなく銀行、保険、流通、サービスなどの諸部門をも包括して行く。80年以前の導入例は多くはないが、BL(ブリティッシュ・レイランド)、フォード、ジャガー(BLの一部門)、ウェッジウッド、メイアンドベーカーの例については比較的良好に知られている。前2社は成功しなかった典型例に数えられている。

BLはロールス・ロイスより早く1977年にクオリティ・サークルを導入したが、当時は単に限定された短期的な効果を収めただけであった。この失敗の理由としては、「主としてそれが懐疑的な中間管理者や現場に対して上から押し付けられたからであると思われる」⁴⁸⁾という点が指摘されている。たとえば、中部地方にあ

る当社のボディ工場では、1978年5月にクオリティ・サークル形成の提案が現場に対して行われたが、ショップ・スチュアード(組合職場委員)の支持を得られなかった⁴⁹⁾。

イギリス・フォードに最初のクオリティ・サークルが設置されたのは1979年10月のこととされている⁵⁰⁾。日本車との競争で不利な状況に置かれたフォードがヨーロッパ全体で採用した“アフター・ジャパン”プログラムの中心的な内容がクオリティ・サークルの導入と普及である。このプログラムの動機およびそれとサークル活動との関係については、簡潔にはたとえば次のように指摘されている。

「1970年代の末までに、フォードのシニア・マネジメントに明らかとなったのは、日本の各社がその勤労意欲の高い労働者として例外的に高い労働生産性によって次第に競争上の優位を得つつあるという点であった。

製品エンジニアリングと製造技術の両面での西欧自動車製造企業の若干のリードにも拘わらず、日本車は単により安価であるだけでなく、信頼性と品質でも優っていた。日本産業についての幅広い研究が実施され、多くの幹部が日本企業へ直接に体験すべく派遣された。この結果が多く報道された生産性向上と品質改善の‘アフター・ジャパン’プログラムであって、その主要部分がヨーロッパ・フォードの全工場へのクオリティ・サークルの導入であった。」⁵¹⁾

全社的なプログラムの運営のために3名の評判のよい熱心なコーディネーターが任命され、各工場のマネージャーはその工場内でのサークル活動のコーディネーターとされた。サークルの物理的な構造は日本の型に極めて近く、広範な訓練もリーダーやメンバーに対して行われた。最初の試験的な導入期には成功的に進んだことがよく知られている。1980年の終りまでに全ヨーロッパの25の製造工場の全従業員を巻き込むと予定された。実際に期待されたのは全労働者の半数であるとか52,000人であるという指摘もある。ところが現実には1981年初めの時点でヨーロッパ全体で460サークル、その半分はイギリスで実施中という数字に終わった。ただし、この数ですらイギリスでは最も多いことは明らかである。

しかしこの大規模な全社的導入に対しては当初から組合の反対を招き、81年の4月に持たれたマネジメントと組合との会合で、フォード労組はクオリティ・サークルの導入に対して拒否の姿勢を示した⁵²⁾。発足から5年後にはイギリスフォードではわずか8サークルが活動中にすぎないとも言われている。労働組合による反対の経過と内容は日本企業の事例と対比させる時、とりわけ重視すべきであるが、ここでは取り上げない。ここで問題にしているのは導入と普及についてのごく簡単な概略のみである。

BLとフォードの事例は、主として労働組合や第一線の労働者の反発によって実質的に消滅した、あるいはより正確には組合や労働者の十分な支持を得ることなしに導入を進めたマネジメントの方法が失敗を招いた典型例としてよく知られている。しかし、この失敗によってクオリティ・サークル導入の意図とした諸点、その必要性が消滅したかといえは事情は全く別である。実際にも、BLでは当初の失敗を教訓にして新たにその高級車部門であるジャガー自動車に導入されたが、ここは反対に成功の典型例として扱われる。フォードも後にみるように形式を改めて従業員参画 (Employee Involvement) の呼称の下に組合に提起してきている。このフォードの従業員参画と呼ばれる運動については、その中に小集団活動も主要な内容として含まれており、また労働組合との協定に基づいて展開されている点でも、1つの代表例であって、後に具体的に触れる。ここでは、ジャガー自動車の例について簡単に見ておきたい⁵³⁾。

ジャガー自動車はジャガーとダイムラーの2モデルを製造するBLの一部門であってコベントリー地域の3工場に1980年頃で合計約7,000人を雇用していた。試験的に6つのサークルが結成されたのは1980年6月のことである。これらのサークルは、よい結果の期待できそうな職場に、すなわち品質問題の存在がよく知られており、クオリティ・サークルへの関心も周知のもので、既存の諸関係も良好であるところに設けられた。シニア・マネジメントは当時、目立た

ないように行動し、労働者の間で次第に定着して行った。シニア以外の第一線管理者、中間管理者や労働組合もその効果を認めるように変わり、労働者のグループが自らのサークルを開始するまでになった。1980年の終りまでにさらに13サークルが設立され、1981年の半ばには合計で35サークル、その1年後には50サークルを超える。サークルに参加するメンバーは3工場全体の時間給労働者数のおよ7%と言われている。

以上、企業内におけるクオリティ・サークルの量的拡大を4つの事例で簡単に概括してみたが、いずれも現代的かつ大工業的という点で最も典型的な工業部門である航空機エンジン・自動車製造業に所属している。アメリカの事例で、ロッキード社に次いで早い時期に導入した企業として知られている Hughes Aircraft 社 (1976年に4つの試験的サークルを実施、1980年半ばまでに16事業所で計235サークル、参加者1,645名) もやはり航空機製造業である⁵⁴⁾。これらの産業・企業での経験がその後、様々な産業部門や規模の企業へ普及していく上で大きな役割を果たしたことはいうまでもない。その典型例であるとともにイギリスでの成功例として最もよく知られており、資料も多いウェッジウッド社を最後に見ておきたい⁵⁵⁾。

何人かのマネージャーがクオリティ・サークルを雑誌記事から知ったのが1980年の初め、それから訓練部員を若干名セミナーに送り、ロールス・ロイス社のダービー工場に実施中のサークルを見学し、同年10月には専門的コンサルタントの David Hutchins を重役会へのプレゼンテーションのために招聘し、その結果、同社へのサークル導入を彼に依頼する。12月中にはシニアおよびミドル・マネジメントそして組合への紹介が行なわれ、81年1月に最初の12サークル・リーダーへの訓練がはじまり、1月末にはそのうち6サークルの活動が開始、1カ月後に残りの6サークルも続く。81年3月にはさらに12人のリーダーの訓練を実施するなど着実に進行し、開始から1年以内で80サークルが活動

することになる。ある文献では、1983年2月現在で次のような数字が紹介されている(括弧内は1982年5月)⁵⁶⁾。

従業員数4,000 (5,000) 名, 143 (106) サークル, メンバー数950 (814) 名, 訓練を受けた者964 (同) 名, サークル・リーダー150 (130) 名, 専任推進者8 (同) 名, コーディネーター2 (同) 名, 8 (同) 工場, 推進者とリーダーで構成される7 (同) 工場運営委員会, 本社における特別クオリティ・サークル会議センターと各工場におけるクオリティ・サークル室 (同), サークルによって常時使用されるセミナー室5 (同), 経営者に対するサークルのプレゼンテーション390 (同) 回, TVプログラムで行われたプレゼンテーション2 (同), 外部で行われたプレゼンテーション45 (16), ウェッジウッドのサークル・プログラムを見学した訪問企業数287 (126), 年間の1サークル当り運営費用(メンバー, 推進者の賃金, 訓練を含む)750 (1,000) ポンド, 週1時間のサークル会合 (同), サークルリーダーの60 (50) %は時間給, 40 (50) %はスタッフ, リーダー訓練20 (同) 時間, 推進者1人当り最大サークル数20 (15), 計画されているサークル数220-250 (220), 1サークルの平均メンバー数6 (8), 以上である。

(3) 個別企業内での普及度——日本企業との対比

前節で見てきた5つの事例はいずれも最も早い時期に属するもので, BL社以外は文献も比較的多い。以上の他に, 多少ともまとまった形で紹介されている事例としては次のような企業がある⁵⁷⁾。サークル数の判明している分については括弧内の数字で示した。

Black and Decker (1980年1サークルで開始, 81年11サークル, 82年12, 83年17, 84年35), Brintons Carpets (1980年開始, 84年までに12サークル), Eaton Ltd (1980年開始, 84年12サークル), STC Components (1980年頃開始), London Life (1985年3月6サーク

ルで開始), Tioxide (1982年末4サークルで開始, 85年約40サークル), Standard Telephones and Cables (1980年頃開始), Honeywell Control Systems (1981年6月2サークルで開始, 85年約25サークル), May and Baker (1981年1月開始), Associated Engineering Turbine Components (1981年2月2サークルで開始, 81年末6サークル), Brown's Woven Carpets (1980年1サークルで開始)。

これらの中でも, 最後のカーペット会社について分析した文献は, クオリティ・サークルを全体的な管理や労使関係の変化の一部としてとらえ, 経済的背景やジャパナイゼーションとの関係を重要な視点としているなど, 最新の貴重な研究の部類に入り興味深い⁵⁸⁾。しかし, これらの諸点は, クオリティ・サークルの内容面の考察と同じく本章の課題ではない。本章では最も早い時期にクオリティ・サークルを導入したイギリス企業内での導入後の普及を単に量的な側面から概括してきたにすぎない。この普及過程の量的な側面以外についてはほとんど問題にしてこなかった。しかし, この量的な概括だけからでも, イギリス企業におけるクオリティ・サークルの日本と対比しての外面的ではあるが根本的な1つの特徴が明らかとなる。それは, これまで見てきたように日本と比較して, 企業内でのクオリティ・サークルの普及過程が極めて緩やかであるという点にある。この普及速度の違いそれ自体は表面的事実すぎず, この差異の原因となる諸要因の中にこそ問題の核心がある。とはいえ, この差異の確認がその原因の考察に先立つ作業でなければならないことも明らかである。イギリス企業内でのサークルの普及速度がいかに緩やかであったかを, 前記5事例のうちの3つの成功例で改めて確認しておきたい。

ロールス・ロイス社(ダービー)では1サークルで開始し, 3年後に68サークル, 当時, ダービー工場の従業員は約16,000人とされていたから, 1サークル多めに10人としてもサークルメンバー数は680人ほど, 参加率は3年目で4.3

%程度となる。ジャガー社は6サークルで出発、1年後35サークル、2年後50サークルで、これは従業員数の7%、ウェッジウッド社も6サークルで開始し、2年後で143サークル、参加率は約23.8%である。この3事例を含めてほとんどの場合1～6サークルから出発すること、しかもその後の増加速度も著しく緩やかであるが、このうち少数のサークルから始める根拠については、ロールス・ロイス自動車クリュー工場が2つのサークルで出発した時、次のような理由を挙げている。

「クリュー工場で我々が確固として信じているのは試験研究的なアプローチおよび2グループというグループ数がいかなる特定の会社で始めるにしても、いくつかの理由で最善であることである。もし、1つのグループで開始し、何らかの理由でそのグループが失敗するならば再びそれを出発させることは非常に困難である。もし、2つより多い、例えば4グループであれば、その時には必要な綿密なコントロールを行うことが難しい。我々は、原則が十分に理解されるよう確実にするため会社内に情熱的な人物—推進者—のいることが決定的に重要であると思う。もし2つのグループで出発するならば両者の間でわずかながら競争を行うことが可能である。そのうえグループの1つがつまずくならば、もう1つのグループがそれを引っ張って行くこともできる。とにかくこのことがクリュー工場における我々の経験であった。」⁶⁰⁾

ここで注目したいのは、2サークルで出発すべきという点ではなくて、慎重なスタートと運営すなわち綿密なコントロールの下に置ける数に限定することの重要性が強調されている点である。労働者全体に占めるサークルメンバーの数が少ないのは直接的にはこのような慎重な姿勢によるものである。この慎重さの検討は本章の課題ではない。参加率の低さを個々の企業の例ではなくて、2つの調査結果からも見ておきたい。

Barrie G. Dale と Theresa S. Ball が1983年6月と84年6月に行ったサークル活動を実施している企業に対する2つの調査によると、83年では回答を得た86社のサークル総数は1,043、1社平均12.1サークル、サークル活動に参加している労働者の比率は平均で5.7%、84年

では132社（うち60社は83年調査の会社）から得た数字はそれぞれ、総数1,472サークル、1社平均11.2サークル、参加率5.9%となっている⁶⁰⁾。参加率が20%以上の会社数は83年で、86社中9社、84年では132社中14社にすぎない半面、5%未満の会社がそれぞれ35社、48社もあり、いずれにせよ大多数は20%未満の参加率であることがわかる。

Industrial Society が1986年6月に実施した調査によれば、サークル活動を行っている120社のうち5サークル以下が45社、20サークル以上は15社にすぎない⁶¹⁾。単純な平均値でみると、1社あたりのサークル数は6—10、1サークル平均約6.7人となっているから、サークルメンバー数は1社で42—70人となり、しかも従業員数は平均で1社1,439人だから参加率2.9—4.9%という数字が算出できる。1社あたりのサークル数が少ないのは、回答会社127社のうち91社(71.7%)はサークル活動を実施して3年以内しか経過していないという調査結果にみられるように、イギリスでのサークル活動の歴史が浅いからであろうと説明されている⁶²⁾。

たしかに、この歴史の浅さという点は参加率の低さの説明となり得るし、さらに新しい時点での調査を要請する。しかし、1つの例にすぎないが、すでに見た最も参加率の高い部類に入るウェッジウッドの発足後10年近い1990年時点で活動中のサークル数は約130と指摘されており⁶³⁾、これは前述の83年2月の143サークルよりも減少している。ただしこの点については、サークル活動への参加が任意で恒久的にサークルに留まることは通常ないため、一定期間経過した後に活動を離れ、その後再び参加することもあるという、サークル活動のあり方に由来するとも考えられる。このあり方は、参加率には寄与しないが、サークル活動の経験者を増大させ、ウェッジウッドの場合、1990年までに従業員の半数以上に及んでいると言われている。これまで、イギリス企業におけるクオリティ・サークルの普及に関する数字を概括的に見てきたが、これらの数字の高低は、実際には日

本企業の場合と比較してはじめて言い得る。

日本鉄鋼連盟が1969年に実施した調査によれば、実施会社数29社（回答会社31社、同連盟加盟会社52社）、事業所数で102所、全体のサークル数 20,371 サークル、実施会社 1 社当たり平均 702サークル、1 事業所当りで200サークル、参加人員総数 175,544人、実施会社 1 社当たり平均 6,053人、1 事業所当り1,721人、1 サークル当りのメンバー数は 8.6人、参加率は平均で76%となっている⁶⁴⁾。

具体例を大手 6 社の一貫製鉄所でみると、川崎製鉄・水島の参加率は64.5%（開始時期66年 5 月、サークル数649、参加人員5,021人）、同・千葉—75.2%（68 年 3 月、1,176 サークル、10,880人）、神戸製鋼・神戸—82%（64年、659 サークル、6,399人）、住友金属・和歌山—90%（66年 4 月、1,070サークル、11,261人）、日本鋼管・京浜—80%（63年 5 月、1,734サークル、14,053人）、同・福山—80%（67年11月、490サークル、4,400人）、富士製鉄・室蘭—72%（67 年 2 月、654サークル、5,760人）、同・釜石—86%（66年11月、552サークル、4,396人）、同・名古屋—63.2%（67 年 11 月、607 サークル、5,196人）、同・広畑—86.2%（66年10月、1,121 サークル、9,389 人）、八幡製鉄・八幡—82%（66年 9 月、1,452サークル、11,897人）、同・戸畑—97%（66年 9 月、1,087サークル、8,238 人）、同・堺—98%（64年11月、344サークル、2,482人）、同・君津—75%（67年12月、247サークル、1,723人）、以上である。14製鉄所中11製鉄所が66年以降の開始であるが、そのうち最も低いケースでも63.2%の参加率（富士製鉄・名古屋）、最高は八幡製鉄・八幡の 97%となっている。

この外、電機労連の1983年の調査によれば、小集団活動の参加率（調査時までの 1 年間）90%以上のケースが213社中80.8%、95%以上が66.2%、小集団活動の開始時期が1979年以降で比較的新しい46社について見ても、90%以上の参加率のケースが60.9%、95%以上で52.2%と高い比率となっている⁶⁵⁾。イギリス企業と比べ

て著しく高いこの参加率を説明する最も直接的な要因は、多くの日本企業では小集団活動への参加が実質的に義務づけられている点にある。

日本科学技術連盟が実施したQCサークル活動実態調査報告（第 1 回—1978年12月～79年 1 月、第 2 回—1983年 1 月～2 月）によれば、推進者（第 1 回515人、第 2 回480人）を対象とした設問「あなた（推進者）の事業所のQCサークルは原則として対象部門は全員参加、自主参加？」に対して、「全員参加」という回答は第 1 回で81.6%、第 2 回は 86.7%、「自主参加」は第 1 回16.7%、第 2 回12.7%となっており、大半が「全員参加」を原則としている上に、それが増加傾向にあることがわかる⁶⁶⁾。

また、関東地方生産性労使会議調査研究部が1981年 7 月（回答135社）と1985年 7 月（回答124社）に実施した調査によれば、「制度上対象部門は 全員参加」と答えた比率が、1981年で63.8%、85年では71.8%、「制度上対象部門でも任意参加」は81年で34.1%、85年は22.3%となっており、上記調査とは10数%の差はあるものの、「全員参加」の比率がはるかに大きい点とその増加傾向について改めて確認できる数字となっている⁶⁷⁾。

日本労働協会が1981年10月に行った調査（68 2組合が回答）で見ると「原則として 対象職場 全員参加」が67.4%、「原則として 自主参加」は32.0%である。1983年 6 月に行われた電機労連の調査（287組合から回収）でも、小集団活動について「制度上の 参加義務あり」が67.1%、「同なし」は31.5%で、上の調査とはほぼ同じ結果が出ている⁶⁸⁾。以上 4 調査のうち、後の 2 つは「全員参加」の比率が前の 2 調査に比べて低い、それでも 3 分の 2 を超える企業が「全員参加」を原則としていることがわかる。このように、日本企業では多くの場合、小集団活動への全員の参加が義務づけられているのだから、個々の企業内での参加率も高くなるのはいわば自然の成行といえる。

しかし、たしかに高い参加率を説明する直接の要因には なる としても、全員参加の義務化

は、労働者の自主性や自発性の尊重を一つの基本原理とし、その上にはじめて成り立つ小集団活動と一体いかにして両立し得るのか、という全く別の問題を生じさせる。しかしこの問題に取り組むためには、日本企業における小集団活動の内容や性格をはじめとするいくつかの点をあらかじめ検討しておかなければならない。したがって本章のテーマとはならない。ここではあくまでも普及度合の比較が問題である。

先に、イギリス・フォードがサークル活動の導入から1年ほどの間に大半の労働者を参加させる方針を掲げていたことを見た。この方針は日本企業にあってはごく普通であり、一般的であるとすら言える。ところが、イギリス企業ではフォード社以外に、このように急速な社内での普及を試みた例は、少なくとも文献では紹介されていない。フォード社の例自体も典型的な失敗例とされており、失敗が明白になる以前の急速に広がりつつある時期においてすら、すでにその速さに何人かの専門家が警告を発していたと言われている⁶⁹⁾。

また、アメリカ企業内における普及度については、日本企業の小集団活動にも詳しい R. E. Cole によって1985年に行われた236社のサークル実施企業についての調査から知ることができる。この調査内容の詳細は不明であるが、Cole 自身が最近の著書の中で、クオリティ・サークルに参加している労働者が従業員全体の25%以上と答えたのは調査企業の24%にすぎず、35%以上の労働者が加わっているのはわずか11.9%と紹介している⁷⁰⁾。この数字はイギリス企業と比べるとかなり高いと言えるが、日本企業との対比では、やはり著しく低いことがわかる。

小集団活動がすでに日本企業に固有の事象ではないことも明らかになったが、同時にその普及の度合について、日本企業とアメリカやとりわけイギリスの企業とは根本的とも言える差異のあることも明白となった。とはいえ、普及の度合についての量的な対比だけからは、これ以上の諸点を示すことはできないように見える。むしろ、なぜこれ程の差異が生じるのかとい

う、説明を要する問題が、これまでの比較作業の帰結として新たに提起されるであろう。しかし、普及の度合におけるこの差が意味する次の点は留意しておかなければならない。

日本企業の多くで、大半の作業労働者が通常の作業を実施したうえで、それとは別に小集団活動という新しい形態の労働を実行しているということは、作業労働と区別されるこの別の種類の労働が作業労働と並んで普遍的な存在となっていることに他ならない。小集団活動は、その担い手が自らの作業を改善し、その能率を向上させ、作業そのものにも新たな刺激と緊張を与え、よって従来の管理を補強し、その固有の限界を克服するのだから、多くの日本企業に見られる小集団活動の一般化は、管理そのものが質的に新しい性格を帯びた管理へと転化していることを意味している。

逆にまた、イギリスやアメリカの企業では、小集団活動を適用している場合ですら、作業労働全体を包摂するには至っておらず、したがって管理面での転換はただごく部分的にあるいは可能性としてのみ実現していることを示している。しかし、多くの日本企業ですでに実現したこの転化と、イギリスやアメリカの企業で進行しつつある転化の方向とは全く同一であるのか、そしてもし差異が存在するとすればその内容と根拠とが問われなければならない。この点の考察はまた、日本企業で高度に普及を遂げた小集団活動とそれを基礎とした管理とが、どの程度そしてどのような意味で普遍性を持ちうるのかを吟味することに他ならない。

参 考 文 献

- 1) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1969年10月号、26ページ。
- 2) 同上誌、1970年1月号、63ページ。
- 3) 八幡製鉄所所史編さん実行委員会『八幡製鉄所八十年史』、部門史、下巻、1980年、56ページ。
- 4) 日本鉄鋼連盟、前掲誌、1981年5月号、97ページ。
- 5) 同上誌、1979年11月号、59ページ。
- 6) 同上誌、1978年10月号、52ページ。

- 7) 新日本製鉄株式会社『挑戦の日々—新日鉄の J. K. 活動から—』1980年, 270ページ。
- 8) 日本鉄鋼連盟, 前掲誌, 1980年11月号, 73ページ。
- 9) 尾崎良輔, 森田知義「トヨタのQCサークル」, 大野耐一監修, 門田安弘編著『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会, 1983年所収, 248-9ページ参照。
- 10) 門田安弘『トヨタシステム』講談社, 1985年, 42ページ。
- 11) 同上書, 68ページ。
- 12) 同上書, 51ページの図1.1参照。
- 13) イギリス産業のとりわけ労使関係面における新しい一つの特徴的な傾向を表現する概念として 'Japanisation' が最初に用いられたのは, Peter Turnbull, 'The 'Japanisation' of British industrial relations at Lucas Electrical', *Industrial Relations Journal*, Vol. 17, No. 3, Autumn 1986, pp. 193-206, とされている。なお, 同上誌 Vol. 19, No. 1, Spring 1988 はこの 'Japanisation' の特集を組み, 掲載された7論文はいずれもこの問題を論じている。またこの年, Nick Oliver and Barry Wilkinson, *The Japanization of British Industry*, 1988が出版されている。
- 14) David Hutchins, *Quality Circles Handbook*, 1985, p. 251, p. 259.
- 15) William C. Freund and Eugene Epstein, *People and Productivity—The New York Stock Exchange Guide to Financial Incentives and the Quality of Work Life—*, 1984, p. 119, p. 158.
- 16) Edward E. Lawler III and Susan A. Mohrman, Quality circles after the fad, *Harvard Business Review*, January-February 1985, p. 66, Michael W. Piczak, Quality Circles Come Home, *Quality Progress*, December 1988, p. 37.
- 17) *Industrial Participation*, Winter 1982-83, p. 22.
- 18) Christopher Lorenz, Why Wedgwood went Japanese, *Financial Times*, 28 June 1982, The Management page.
- 19) Quality Circles, *IDS study*, 352 December 1985, p. 1.
- 20) Christopher Lorenz, Motivation: Japan's new export, *Financial Times*, 26 January 1981, The Management page.
- 21) John Allen, *Quality Circles—A Survey of Quality Circles in the UK*, 1987, p. 3.
- 22) David Hutchins, *op. cit.*, p. 251.
- 23) *Industrial Relations Report and Review*, March 1981, p. 17.
- 24) Employee involvement, Employment Act 1982, *The Public General Acts and General Synod Measures 1982*, pp. 1475-76.
- 25) *Employment Gazette*, June 1985, p. 240.
- 26) *Employment Gazette*, March 1987, p. 149.
- 27) *Employment Gazette*, October 1988, p. 575.
- 28) Paul Marginson and Keith Sisson, The Management of Employees, in Paul Marginson et al, *Beyond the Workplace—Managing Industrial Relations in the Multi-Establishment Enterprise*, 1988, p. 110.
- 29) *Ibid.*, p. 111.
- 30) Nick Oliver and Barry Wilkinson, *op. cit.*, p. 79.
- 31) 日本鉄鋼連盟『第1回自主管理活動発表大会資料集』1969年, 239ページ。
- 32) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会『鉄鋼業における自主管理活動のあゆみ』1974年, 1-2ページ。
- 33) 関東地区生産性労使会議・調査研究部「小集団活動の現状と問題点」, 生産性労使会議『労使の焦点』No. 108, 1981年9月号, 26-27ページ。
- 34) 同上調査研究部「小集団活動の運営・成果と今後の方向」, 同上誌, No. 132, 1985年9月号。
- 35) 日本労働協会『80年代の労働組合活動に関する実態調査』1982年, 104ページ。
- 36) 電機労連『調査時報』No. 183, 1983年11月, 3-9ページ, 60ページ。
- 37) 日本経営者団体連盟『わが国労務管理の現勢—第3回労務管理諸制度調査』1971年。
- 38) 日本産業訓練協会「わが国の企業内教育の現状—昭和45年度実態調査結果—」1970年, 37ページ。
- 39) これら調査のいくつかを紹介・分析した文献のうち初期のものとしては, 長谷川廣『現代労務管理制度論』1971年(465-482ページ), 木元進一郎『労働組合の「経営参加」(第2増補版)』1972年(297-318ページ)がある。また, 上田利男『小集団活動と職場の活性化』(1988年)では小集団活動の導入率の推移を示す17の調査結果が簡単に紹介されている(18-19ページ)。
- 40) ロールズ・ロイス社ダービー工場の事例は様々な機会に言及されるが, ここで利用したのは主として次の3文献である。①Jim Rooney, Quality Control Groups at Rolls-Royce, in Naoto Sasaki and David Hutchins (ed.), *The Japanese Approach to Product Quality*, 1984, pp. 33-41, ② Case study 4: Quality Control

Groups at Rolls-Royce Ltd (Production Facilities), in Alastair Evans (ed.), *Practical Participation and Involvement—Vol. 3 The individual and the job*, 1982年, pp. 95-102.

③ Jason Crisp, How Rolls-Royce is sharing a secret of Japanese success—A new approach to product quality of a famous British factory—, *Financial Times*, 24 April, 1979, The Management Page.

ロールス・ロイス社ダービー工場では、独自に quality control groups という名称が付けられているだけでなく、グループの構成にエンジニアや検査工が加えられており、イギリスの他の企業におけるクオリティ・サークルと全く同一視はできない面もあるが、ここでは多くの点の共有が主要面であることに注目し、差異については後に取り上げる。

41) Jim Rooney, *op. cit.*, p. 33.

42) *Ibid.*, p. 35.

43), 44) *Ibid.*, p. 39.

45) William C. Freund and Eugene Epstein, *op. cit.*, p. 159.

46) Davida Amsden and Robert Amsden, *QC Circles: Applications, Tools, and Theory*, 1976, p. iv.

47) David Hutchins, *op. cit.*, p. 258. Christopher Lorenz, Motivation: Japan's new export, *Financial Times*, 26 January 1981, The Managemens page.

48) *Industrial Relations Report and Review*, No. 277, August 1982, p. 7.

49) 戸塚秀夫, 兵藤剣, 菊地光造, 石田光男『現代イギリスの労使関係 上』1987年, 244-5ページ。

50) フォードの事例については、主として次の2文献に拠った。① Gary Guthrie, After Japan and beyond, *Production Engineer*, Vol. 66, No. 5, May 1987, pp. 29-31. ② Christopher Lorenz(ed.), Ford brings home some Eastern philosophy, *Financial Times* 9 May 1980, The Management page.

前者は失敗理由の分析がテーマで、後者は失敗が明瞭になる以前の記事で成功面の紹介が中心を成している。

51) Gary Guthrie, *op. cit.*, p. 29.

52) Nick Garnett, Workers reject Ford quality plan, *Financial Times*, 25 April 1981. Cf. Christian Tyler, Union opposes Japanese management technique, *Financial Times*, 6 March 1981.

53) ジャガーのクオリティ・サークルに関する文献は多くはないが、次のものがある。Quality Circles at Jaguar Cars, *Industrial Relations Review and Report*, No. 277, August 1982, pp. 7-10, また, *IDS study*, No. 352, December 1985 の中にも事例紹介がある (pp. 15-17)。

54) William E. Courtright, Quality Circles Successes and Problems at Hughes Aircraft, in Naoto Sasaki and David Hutchins (ed.), *op. cit.*, pp. 71-76.

55) 文献として、例えば、以下のようなものを挙げることができる。

① Dick Fletcher, Quality Circles at Wedgwood, in Naoto Sasaki and David Hutchins (ed.), *op. cit.*, pp. 79-82.

② Dick Fletcher, Quality Circles at Wedgwood, *Industrial Participation*, Summer 1982, pp. 2-9. ③ Christopher Lorenz, Why Wedgwood went Japanese, *Financial Times* 28 June 1982, The Management page.

56) Mike Geoge and Hugo Levie, *Japanese Competition and the British Workplace*, 1984, p. 50.

57) 以下の事例については、これまで引用した文献のほか次の資料を参考にした。① The Department of Trade and Industry, *Quality Circles*, 1985. ② Workers' involvement in a changing world-Quality Circles, *Employment Gazette*, March 1983, pp. 102-104. なお、次の小冊子は、本文にある1事例(ウェッジウッド社)のほか、ごく簡単にではあるが、8社の事例を紹介している。Quality Circles-practical experiences, 1982.

58) John Black and Peter Ackers, The Japанизation of British Industry?—A Case Study of Quality Circles in the Carpet Industry—*Employee Relations*, Vol. 10, No. 6, 1988, pp. 9-16.

59) R. J. Spencer, Quality Circles at Rolls-Royce Motors, in *Quality Circles—practical experiences—*, pp. 1-2.

60) Barrie Dale, Quality Circles In UK Manufacturing Industry—A State of the Art Picture and Respective Trends—, *Occasional Paper* No. 8402, Department of Management Sciences, University of Manchester Institute of Science and Technology, June 1984.

61) John Allen, *op. cit.*, pp. 10-11.

62) *Ibid.*, p. 10.

- 63) Anthony Barry, Wedgwood Shapes a New Strategy, *Involvement & Participation*, No. 60 6, Summer 1990, p. 13.
- 64) 日本鉄鋼連盟『第1回自主管理活動発表大会—資料集』1969年, 239-243ページ。
- 65) 電機労連, 前掲誌, 同号, 22, 60ページ。
- 66) 日本科学技術連盟『FQC』No. 251, 1983年10月, 8ページ。1987年に実施された, 第3回実態調査報告にはこの項目はない。
- 67) 生産性労使会議, 前掲誌, No. 108, 1981年9月号および No. 132, 1985年9月号。
- 68) 日本労働協会, 前掲書, 20, 110ページ。
- 69) Christopher Lorenz, Motivation: Japan's new export, *Financial Times*, 26 January 19

81, The Management page.

- 70) Robert E. Cole, *Strategies for Learning—Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry—*, 1989, p. 27.

(1990年10月8日受理)

(付記)

本稿で利用した英文文献の多くは, 英国ウォーリック大学の労使関係研究所に, 1988年4月から一年間, 客員研究員として滞在した時に入手したものです。Keith Sisson 教授(所長)をはじめ多くのスタッフの方々から貴重な援助をいただきました。ここに記して感謝します。