

イギリス企業の小集団活動と労使関係 (2)

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 第26巻 第3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 (以上 本号)
- 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
 - (4) クオリティ・サークルとインボルブメント
- 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 (合同機械工組合) と EETPU (電気・電子・電信・配管工組合)
 - 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
- 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

前章では、イギリス企業へのクオリティ・サークルの普及過程を概観し、それが日本企業

の小集団活動とは対照的と言えるほど緩やかであることを示した。しかし同時に、日本企業で独自の発展を遂げた小集団活動がイギリス企業においてもすでに十数年の歴史を持ち、わずかではあるが増加傾向にある点も確認できた。

いずれにせよ、両国企業におけるこの普及過程の根本的とも言える差異は何に基づくのか、が重要である。しかしこの差異の根拠を取り上げる前に、あらかじめ両国企業の小集団活動が全く同一のものであるのかどうかを明らかにしておく作業がどうしても必要である。この作業を終えてはじめて普及過程の差異の根拠についての考察に意義を持たせることができる。この差異の根拠についての考察はⅢ章以下とりわけ最終章の課題としたい。

本章では、この両者の共通性と差異を取り上げ、次いでイギリス企業における小集団活動の位置と役割を日本企業の場合と対比させながら考察する。小集団活動の内容面での共通性や差異を考察する前に、まずイギリス企業へのこの活動の導入は企業間競争国際化の一局面で、日本企業との競争に直面したイギリス企業の対抗措置という基本的性格を持っていた点を指摘しておきたい。国際競争力強化の推進力として導入され始めたという基本的性質は、もちろん小集団活動そのものとは区別されるべきものであり、内容面の日英比較とは直接には係わりないように見えるが、導入や普及の動機として小集団活動の内容を規定し性格付ける一つの基本要因であり、内容面の比較検討に先立って指摘されなければならない。

(1) 競争の国際化とクオリティ・サークル

QCサークルについてイギリス国内で広く知られ始めるのは、ロールス・ロイスやBL(ブリティッシュ・レイランド)などごく一部のしかし代表的なイギリス企業がそれを導入した直後、1970年代末のことであった。*Financial Times* や *The Times* がその Management Pageなどで紹介をはじめ、これが広く知られる大きな契機となった点の一つの特徴と言える。それは、1979年から1982年頃までのイギリス企業における普及の第一期とでもいえる時期のことである。

いずれも論じているのは、QCサークルが日本企業の国際競争力の中心的な源泉であること、その内容や従来の管理手法との違い、イギリス企業における実例や今後の適用可能性などである。力点は様々であるが、現に代表的なイギリス企業で成功的に実施されつつあるという事実を背景に、その積極面を強調するケースが大半である。労働組合の側からの導入反対の動きを伝えるものも若干あるが¹⁾、全体としてマネジメント手法としての側面から解明している点が共通の特徴である。

イギリス企業への導入の初期に、QCサークルが国際競争力強化の手段として強調されていたことがよく分かるので、若干を引用しておきたい。QCサークルについて、全般にかなり詳しく取り上げたのは、1979年8月24日の *Financial Times* のマネジメントページが最初と思われるが、このサークル活動に注目する最大の理由として、日本製品の品質面での急速な競争力強化を上げている。

「10年から15年前には、ほとんどの日本製品が疑わしい品質と信頼性の両方で低廉な東洋の安物ほどにしかみなされなかったことは恐らく記憶から消え去ることはなかったであろう。しかし今日ではほとんど全くその反対の方が真実である。著しく短い間に日本製品の評判は変わった——世界中の市場で、品質や信頼性の標準を設定しているのはますます日本である。」²⁾

同じ年の12月3日付 *The Times* は、QCサークルの果たした役割について、次の様に表現している。

「“quality control circle”手法は日本人によってほぼ25年前に、製品品質を改善する運動の一部として開発された。それはすべての基幹産業における何百万もの労働者を巻き込む国民的な運動へと成長した。そして過去25年の成功物語でそれは重要な要因であった。

多くの識者は、日本を低品質の製造者から技術的に高度な製品での世界的名声をもつそれへの移転を成功させたのが quality circle 手法であったと信じている。」³⁾

翌1980年になると、自動車産業における日米貿易摩擦の激化やヨーロッパ・フォードによる導入初期の成功も反映して、QCサークルに対する関心は強まるが、次の指摘はその関心の所在をよく示している。

「合衆国やヨーロッパの何社かの中心的な企業は、突進する日本という競争相手の驚異的な——そして驚異的に成功的な——マネジメント手法に何年にもわたって頭を悩ませた後に、いまや不可解さの少ないシステムやスタイルのいくつかを彼ら独自の環境に適合させながら“借用”しはじめた。」⁴⁾

1981年になると、クオリティ・サークルはさらに注目を浴びることになるが、中でも *Financial Times* のマネジメントページは1月26日から2月6日まで8回にわたって紙面のかんりの部分をクオリティ・サークル関連の論説に割いている。この中でもクオリティ・サークルの導入理由について「トップマネージャーは、日本製品の品質や信頼性へのあからさまな恐怖によって、そして日本の労働生産性への嫉妬深い憧れによって日本的なマネジメント手法を取り入れようと動機づけられているのであろう。」⁵⁾と指摘している。別の箇所では、この恐怖の中身をより具体的にかつその根拠にまで考察を進めている。

「鉄鋼、造船、オートバイ、自動車、トランジスタラジオ、テレビジョンそして最近で

はビデオレコーダ、コンピュータや集積回路——ここでは日本人は“伝統的な西洋のパーセンテージ”よりも“百万分の何部品”かで欠陥品を測定する——これらすべての産業部門では、そしてその他でも、日本人は価格と同様品質によって今日販売しており、西欧人は経営に脅威を感じている。

ロボット工場についての今日の西欧のあらゆる警告にもかかわらず、産業上の卓越にまで発展した日本の背後にある一貫したテーマは、最近まで特別に進んだ技術ではなかったし、明らかに製品デザインでもなかった。代わりに、鍵は比較的標準的なデザインの製品の効率的で信頼性のある改善と製造であった。その方法の中心は、企業のトップからボトムまで、この国の指導的な会社内での品質に対する全員のコミットメントであった。⁶⁾

このようなコミットメントを前提としてのみクオリティ・サークルのような新たな管理手法は可能となる点を示唆しようとしている。しかしこの点は後に問題とするので、ここでは、日本企業の製品に対する脅威がマネジメントの姿勢を根本から見直す動機となっている点にだけ注意を払っておきたい。この時期こうした一連の論説の中で、もっとも簡潔にして典型的な表現は、同年5月18日付 *The Times* の次の指摘である。すなわち、「Quality Circles は合衆国やヨーロッパの産業が世界における競争上の地位を回復し、日本を彼ら自身の計略で打ち負かす最新のそして最もファッショナブルな管理技法として突然に浮かび出てきた」⁷⁾ という表現である。

いわば統一見解とでも言えるものであるが、なぜかくも繰返し、日本企業で発達したクオリティ・サークルという手法の競争上の重要性を訴える必要があるのかという点について触れておきたい。それは、いかに競争上有効だと判ってはいても、イギリス企業への適用が簡単に進むとは考えられず、むしろ当然様々な困難が予想され、それだからこそ詳しく吟味・検討し、その有効性や適用可能性を訴える必要が感じら

れたのであろう。

「しかしそれは、その唱道者の主張するほど効果的であろうか、あるいは quality circles は売り込まれすぎもしくは見境のない適用の結果として信用をなくし放棄されることで終結する良き考え方のリストをさらに延長することに加わるのではないだろうか？」⁸⁾

このような当然の疑問に答えるために、クオリティ・サークルにたいする詳しい紹介や分析や考察が必要とされたというのが、繰返し取り上げられた大きな理由であろう。この導入に伴う諸困難の内容についてはここでの課題ではない。主要新聞の論説という形で大々的に取り上げられたのは、競争力強化に有効と認められたのと同時にその適用が容易には実現しないであろうという見通しの反映でもある点だけをここでは指摘しておきたい。

イギリス企業へのクオリティ・サークルの導入という新しい動向に素早く反応したのは上述の主要新聞を別とすれば労働組合であった。クオリティ・サークルがいかに最新の管理手法だとしても、サークル活動の担い手であるサークルのメンバーはあくまでも第一線の労働者に他ならないのであるから、労働組合が最も早い段階でその態度を表明するのは、イギリス労働組合の伝統からして当然といえる。イギリス労働組合がクオリティ・サークルにいかに対応したかは本稿の最も主要な論点の一つであるが、それはIV章の課題である。ここではクオリティ・サークル導入の経営者側の意図が国際競争力の強化にあったことを労働組合の側も明確に指摘していた点のみを確認しておきたい。TUC (労働組合会議) の経済部は早くも1981年4月にはクオリティ・サークルに対する見解を発表し各単組の指針としたが、その中で経営者側の意図を次の様に指摘している。

「なぜかくも多くの英国の経営者が QCs (Quality Circles の略——安井) を試みているかを説明するには二つの要因が最も重要である。彼らの製品競争力の全般的な喪失と関連して、多くの英国経営者は品質を主な問題

と確認したが、とりわけますます多くのシェアが日本の競争相手に奪われているところではそうであった。日本的な品質管理手法に、QCsに注意が向くのは驚くに当たらない。⁹⁾ 単組としてはAUEW(合同機械工組合)の表明が最も早く1981年9月のことであったが、そこでも「クオリティ・サークルによって生みだされる熱狂の結果、ある方面はそれをヨーロッパそしてさらにとりわけ英国が世界経済でより競争的な足場を取り戻すのを助けるある種の魔法の杖とみなしている」¹⁰⁾と述べている。労働組合ではないが、その代表も加わるQWLの研究機関であるWork Research Unit(労働調査研究所)は、クオリティ・サークルについての見解を表明した論文の中で次の様に述べている。

「英国の産業と商業の効率と競争力を改善する救済策の探求は現在の不景気の間にも強められてきた。そして、多くの目を経済繁栄のモデルとして日本に向けることになった。日本モデルは、ここでは“Quality Circles”として知られる従業員参加の方法を特色とする。」¹¹⁾

この指摘は言わば統一見解とでも呼び得るような平均的なものである。これまで見てきたいくつかの指摘は、最後にあげたWRUの論文を別とすれば、いずれも1981年までの、イギリス企業におけるクオリティ・サークルの普及の最も初期のものである。この後、クオリティ・サークルはイギリス国内において様々な側面や立場から、多くの論者や機関によって分析や考察の対象となる。しかし、国際競争力との関係という点で言うと普及の初期における指摘が最も鮮明である。

前章で見たような普及過程の根本的とも言える差異に加えて、次節で取り上げる小集団活動の内容そのものについても、日英両企業ではいくつかの重要な相違点を確認できるが、本節で見てきたように、競争力強化という経営側の基本的な導入意図については違いはない。日本企業における小集団活動の意図は、その全国的な

推進機関となっているQCサークル本部(日本科学技術連盟に所属)『QCサークル綱領』の第一章「QCサークルの基本」の「QCサークル活動の基本理念」の項を見ると判る。すなわちその第一にあげられているのが「企業の体質改善・発展に寄与する」であって、実際にそのような効果をイギリスの企業経営者が認めたことから、イギリス企業への普及が始まったのである。イギリス企業への普及の中心的な推進者の一人であるDavid Hutchinsの次の指摘は、クオリティ・サークルへの経営者の期待がどの程度のものかを示唆していて興味深い。

「日本では、クオリティ・サークルを支持するマネジメント哲学は日本産業の全利潤の16%をもたらしていると主張されてきた。そしてある大企業では、クオリティ・サークルの成功は利潤の25%に寄与していると断言されている。」¹²⁾

(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

クオリティ・サークルの内容や特質についての理解は、イギリスでは1981年頃までには十分確立したと思われる。最も初期のもの内でもDavid Youngによる紹介は、クオリティ・サークルの内容や特質を簡潔ながら比較的よく整理している。内容についての彼の概括を見てみる。

「一人の監督者のもとで同種の作業を行う従業員の小グループは、品質問題を議論し、原因を調査し、解決策を推薦のうえマネジメントの承認を得て集団で行動するために毎週一時間自発的に会合する。サークルの会合への出席は任意であるが出席者は正規の支払を受ける。」¹³⁾

これに続けてYoungは以上の記述ではクオリティ・サークルの理解には不十分だとして、サークル導入の普遍性、集団の性格、扱う問題の拡がりや訓練について述べる。

「サークル技法は、共通の課業を成し遂げるために共同して働かなければならないほとんどいかなる人々のグループにも適用され

る。飛びぬけて最も共通なのは同じ作業グループからの人々の集団という点であるが、成功した多くの混合サークルも存在する。

さらに言えば、サークルは通常“品質”問題についての取り組みで出発するが、プログラムが成熟すると、またもしマネジメントが範囲の拡張を望むならば、他のタイプの問題が取り入れられ得る。品質がサークルの訓練に用いられるほとんどの事例の基本であるとはいえ、サークルは品質管理に特有な技法ではなくて、基礎として分析的な問題解決技法の訓練を受ける。¹⁴⁾

またサークル運営上特に重要な点に関して、「キーポイントは、サークルがしばしば会合すること、メンバーシップは任意であること、そして問題は簡単には確認されないようなものであること——その問題は調査研究され解決もされる——である」¹⁵⁾と指摘する。この他、サークルの目的が階層によって異なることや、マネジメントの役割の重要性などについて言及しているが、これらは別の箇所であらう論点である。ここではあくまでも、サークル活動の具体的な内容が問題である。上の D. Young による規定以降、イギリスにおいてはクオリティ・サークルの内容はいかに理解されてきたのか、若干の例を取り上げてみたい。以下、6例を発表時期順に列挙してみる。

①「……クオリティ・サークルの基本的特徴は以下とおりである：10人程の小グループが彼らの職場の諸問題（組織、品質あるいは何でも）を議論するために、自発的なしかし定期的な原則で会合する。彼らは通常毎週あるいは二週間に一度大体一時間会合する。彼らは問題解決手法の助けで自分達に最も関連のあるかつ重要とみなす困難を分析する。彼らはマネジメントに対して解決策を推薦する、そして可能な所ではどこでも自分達でそれを実施する。サークルリーダーはその所属する作業領域の監督者あるいはフォアマンである。」(Christopher Lorenz)¹⁶⁾

②「同様な作業を行い、通常一緒に作業す

る人々の小グループ：彼らは同じ監督者や管理者の監督下にある。彼らは自らの作業上の諸問題を確認し、分析し解決するために定期的にそして自発的に会合する。彼らは管理者に対し解決策を推薦し、可能などころでは彼ら自身が変更を実施する。」(TUC)¹⁷⁾

③「クオリティ・サークルは自らの作業に関わる問題を認め解決するために自主的かつ定期的に会合する——そして管理者の承認を得てその解決策を実行に移す——グループである。通常同じ職場からのまた同じ監督者あるいは先導者の下にいる従業員の小グループが問題の究明と解決を目指す活動のために自発的に会合する。彼らは自らの作業領域で起こるまた彼ら自身の職務に影響を及ぼす問題を観察する。もしグループに権限があれば彼ら自身が解決を実行に移す。」(The Industrial Society)¹⁸⁾

④「同じ作業領域から集まる、そして同様な作業を行う4人から12人までのグループで、彼ら自身の作業に関する問題点を確認し、調査・分析しそして解決するために定期的かつ自発的に会合する。サークルはマネジメントに解決策を提起し、さらにその実施やその後の追跡調査が普通加わる。」(National Society of Quality Circles)¹⁹⁾

⑤「クオリティ・サークルは一つの組織の中での通常7～8人の人々の集まりであって、彼らは問題解決技法を用いて品質、生産性あるいは作業上の組合わせに関連する問題を確認、分析しそして解決するために定期的に会合する。普通メンバーは同じあるいは同種の作業領域にいる。メンバーシップは任意である。」(Work Research Unit)²⁰⁾

⑥「クオリティ・サークルとは、同じあるいは同種の作業を行う3人から12人までの小集団で、彼らの作業上の問題のいくつかを確認し、分析し解決するために、通常彼ら自身の監督者のリーダーシップの下、就業時間内に週一時間ほど定期的、自主的に会合する、そして解決策をマネジメントに提起し可能な

ところではその解決策を彼ら自身が実施する。」(David Hutchins)²¹⁾

以上、6例(Youngの規定を含めると7例)からクオリティ・サークルの性格づけについてほぼ共通点として次の五つをあげることができる。

(1) サークルのメンバーは同じあるいは同種の作業を行う労働者の小集団である。また、メンバーはいずれも同じ監督者に所属する点が明示されていたり(Young, ②, ③), 「同じ作業領域から集まる」—④, 「同じ職場からの」—③, 「一つの組織の中での」—⑤人々の集団である点が指摘されている。小集団の人数については「10人ほど」—①, 「4人から12人」—④, 「通常7~8人」—⑤, 「3人~12人」—⑥など、3人以上12人までの数字があげられている。

(2) 次に、この小集団が何を行うかと言えば、何よりもまず自分達の作業上の諸問題の確認、分析、解決策の発見である。表現は「品質問題を議論し、原因を調査し、解決策を推薦のうえマネジメントの承認を得て集団で行動するために……」(Young), 「彼らの作業上の諸問題(組織、品質あるいは何でも)を議論するために……」—①, 「彼らの作業上の諸問題を確認し、分析し解決するために……」—②, 「自らの作業に関わる問題を認め解決するために……」—③, 「彼ら自身の作業に関する問題を確認し、調査・分析し解決するために……」—④, 「品質、生産性あるいは作業上の組合わせに関連する問題を確認、分析しそして解決するために……」—⑤, 「彼らの作業上の問題のいくつかを確認し、分析し解決するために……」—⑥と様々であるが、重要な共通点がある。サークルが確認し、分析し、解決する問題が他ならぬ彼ら自身の作業に関わるものという点である。この点は、作業上の細部の問題を発見できるのがその作業を日常的に遂行する作業者とその集団だけであるという、小集団活動にとっての根本的な前提の存在を示唆している。同時に、小集団活動の対象が狭く限定されたものであることをも意味している。

(3) 上の引用文はいずれも「……するために」で終わっており、これに続くのは「定期的かつ自発的に会合する」という点である。(2)の記述は「会合」の目的を示す関係となっているのである。この会合が定期的で自発的なものであることは⑤を除き全てが明示している。なお、この⑤では会合への参加については「自発的」の表現がない代わりに、「メンバーシップは任意」となっている。

(4) 次に共通点として指摘できるのは、サークルが見出した解決策をマネジメントに提起あるいは推薦し、その承認を得て可能な所では自らが実行に移すという点である。⑤を除き、若干表現が異なるのみで全てがこの点をクオリティ・サークルの特徴づけに用いている。

(5) 最後に、サークルのリーダーはメンバーの所属する同じ職場の監督者であるという点である。この点を規定の中に明示しているのは①と⑥のみであるが、②, ③, ④については引用文とは別の箇所でサークルリーダーが監督者あるいはフォアマンであることを指摘している。この点についてもやはり、(3)(会合の自発性)や(4)(マネジメントへの提起)と同じく文献⑤のみが規定に加えていない。この文献のみが、クオリティ・サークルの特徴づけに際していくつかの要点を欠いた独自なものとなっている。詳しくふれる余裕はないが、その理由は、この文献がクオリティ・サークルの具体的な内容そのものを吟味・検討するよりも、むしろQWLの一手法としての可能性や限界あるいは留意点の方に問題意識を置いているからと思われる。

このWRUの規定を別とすれば、Youngのものを含め他の六つのクオリティ・サークルの定義に細部を別として大きな違いは認められない。日本企業のQCサークル活動を出来る限り忠実にイギリス企業に適用しようとして生まれたクオリティ・サークルのイギリスにおける定義は、以上のように五つの要素を含むものと理解できる。さて、この定義から見たイギリス企業のクオリティ・サークルは、その原型となった日本企業のQCサークルと全く同一か、ある

いは差異があるとすればそれはいかなるそしてどの程度のものか、が問題である。

これまで見てきたクオリティ・サークルの定義に含まれる五つの要点は、いずれも日本のQCサークルが大体において備えている要素に他ならない。あえていえば、クオリティ・サークルのリーダーが監督者である点は、日本のQCサークルでは作業員自身が監督者になる前の作業リーダー的な作業員（鋼鉄企業の工長、自動車企業の班長、電機企業のリーダー）がサークルリーダーとなるケースが大半であるのと対比されうる。ただし、日本企業においてもQCサークルは元来第一線の監督者（組長、作業長、現場長など）が中心となって形成されていた経過をもつし、現在でもサークル導入の初期には監督者自身にリーダーを任せることが望ましいとされていることを考えると、決定的な差異とは言えない。なお監督者とサークルとの関わりについては次章で扱う。

また、会合への参加やメンバーへの加入が自主的という場合、その「自主性」のもつ意味が日本企業では名目だけになりがちという実質的な違いや、定義の中にはYoungのもの⑤にしか含まれていないが、会合が就業時間内あるいは正規の支払を受けると言う点は、これが曖昧な日本企業と比較して重要な差異と言わなければならない。しかし、ここではQCサークルの定義との対比から得られる相違点に限定したい。QCサークルについての最も代表的な説明として、日本科学技術連盟のQCサークル本部編『QCサークル綱領』の最初に出てくる次のような指摘をあげることが出来る。

「 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

- ・ 全社的品質管理活動の一環として
- ・ 自己啓発、相互啓発を行い

- ・ QC手法を活用して
- ・ 職場の管理、改善を
- ・ 継続的に
- ・ 全員参加で行う

また日本鉄鋼連盟は1969年に自主管理活動委員会を設置し、業界全体としてその普及と活性化の推進母体となっているが、そこでは自主管理活動を以下の様に規定している。すなわち、「同一の職場または同職種の人達が、小グループを編成し、その中からリーダーを選び、リーダーを中心に話し合いの場をもって、自主的に目標をたて、その達成のために努力する活動」²²⁾である、と。なお、「自主管理活動」という呼称は鉄鋼業全体における総称であって、個々の鉄鋼企業で最も多く用いられているのはやはり「QCサークル」である。

次に個々の企業のレベルで見ると、例えば新日本製鉄は「自主管理活動とは一職場の問題を採り上げ、この解決に創造性を発揮し、挑戦努力する、自主的なグループ活動である」²³⁾と性格付けている。さらに、トヨタ自動車のQCサークル活動を考察した森田知義氏は、「QCサークルとは、職場の第一線で働く人達が班単位程度の小グループを編成し、自主的に、継続的にQCの考え方や手法、技術的なことなどを相互研さんしながら、職場の問題点の改善をすすめる、そういう小グループのことである」²⁴⁾と特徴づけ、門田安弘氏は「トヨタシステム」におけるQCサークルについて「QCサークル……とは、自分たちの作業場が抱える問題点を解決するため、自主的かつ継続的に品質管理の概念と技術を勉強しようという、作業員の小集団のことである」²⁵⁾と表現している。

QCサークルとは何かの表現方法が、クオリティ・サークルの場合と比べるとまちまちであることが判る。二番目の鉄鋼連盟による定義は、サークル活動の目的が職場の問題改善にあることを明示しておらず、三番目の新日鉄の定義はサークルメンバーが同じ職場あるいは同職種である点を欠いている。最後の門田氏の表現では、

問題解決それ自体よりむしろそのために学習する小集団という点に特徴を見出しており、他の定義とは明確に区別される。

『QCサークル綱領』（以下では『綱領』と略す）による説明と四番目の尾崎氏による表現が他の三つよりも包括的であることが判る。このうち『綱領』による定義は、品質管理活動であることを強調することで他よりもサークルの性格を限定してしまっているようにもとれるが、むしろこの限定によって、一面では、全社的な管理活動の一部であるというサークル活動の根本的な特徴を明確化しているわけで、定義としては最も内容があると言える。では、『綱領』の表現をもって代表例とするQCサークルの定義を先のクオリティ・サークルと対比させてみよう。

両サークルの定義のいずれも、小集団の性格に関する部分とこの小集団の行う機能を表現する部分との二つの部分に分けられる。この内、前者すなわち小集団の性格については両者とも明白な差異はない。QCサークルの場合、「同じ職場内」（『綱領』）、「同一の職場または同職種の人達」（日本鉄鋼連盟）あるいは他の三つの定義の様に単に、自分達の職場や作業場の問題点を取り上げる小グループであると小集団を特徴づけている。この点はクオリティ・サークルの場合と同じであり、違いはQCサークルの定義では小集団の人数が具体的に示されておらず、リーダーも特定されていないという二点のみである。ところが、後者すなわちサークルの果たす機能・役割についてはその表現に明かな差異がある。

QCサークルの場合を見ると、「品質管理活動を」・「職場の管理、改善を」（『綱領』）、「自主的に目標をたて、その達成のために努力する。」（日本鉄鋼連盟）、「職場の問題を採り上げ、この解決に創造性を発揮し、挑戦努力する」（新日本製鉄）、「職場の問題点の改善を」（森田）、「自分たちの作業場が抱える問題点を解決するため」（門田）と表現は様々であるが、要するにサークルのメンバーが属する職場自体に

おける問題点の解決、改善がその機能であることを述べている。

これに対して、クオリティ・サークルの方はほとんど同一に近い表現が用いられ、次の二つの点を一致してあげている。すなわち、自らの作業上の問題点を確認し、分析し、解決するために定期的かつ自主的に会合すること、および解決策をマネジメントに推薦し、その承認を得てまたは可能なところでは自らがその実施にあたる、という二点がそれである。QCサークルの定義では、サークルの機能が「職場における問題点の改善」という以外の共通点はないが、クオリティ・サークルの方はこの「改善」がいかにして実現されるかその二つのステップについてまで一致して明示している。

すなわち、クオリティ・サークルの規定では、ただ単に問題点の改善を行うのではなく、それが定期的で自主的な会合と解決策のマネジメントへの推薦を経ることを明確にしている。小集団の性格とサークル活動の直接の目的については両者とも職場の問題点の改善であって差異はないが、クオリティ・サークルの規定ではこの目的を達成するための手段あるいはステップについてまで明確な一致点が見出だされるのである。

QCサークルの規定でも、職場の問題点の改善という直接の目的をいかに達成するかという手段・方法について指摘していないわけではないが、その表現が様々で抽象的なものとなっていることが多い。たとえば、『綱領』では「自己啓発、相互啓発を行い、QC手法を活用して」とか「リーダーを中心に話合いの場をもって自主的に目標をたて、その達成のため努力する」（日本鉄鋼連盟）、「創造性を発揮し、挑戦努力する」（新日本製鉄）、「QCの考え方や手法、技術的なことなどを相互研さんしながら」（森田）など様々であって、QC手法の活用という点以外、抽象的な表現と精神面の強調が目立つ。このあいまいさは、クオリティ・サークルの規定が「定期的かつ自主的な会合」と「マネジメントへの推薦」という二つの手段あるいはス

トップを明示しているのとは対照的である。

この差異は単なる表現上のものにすぎないようにも思える。しかし両サークルの違いを定義を手がかりとして考察する場合、上の差異はとりあえず最も大きな意味をもつ。「会合」と「マネジメントへの推薦」はクオリティ・サークルでは決定的ともいえる位置を与えられているが、QCサークルではどうであろうか。なおこのうち「マネジメントへの推薦」という点についてはⅢ章の(2)節で扱うほうが適切である。ここでは「会合」のみを取り上げる。

QCサークルについても、日本鉄鋼連盟の定義だけは「話合いの場をもって」という内容を含めている。ところがクオリティ・サークルの方は七つの定義がすべてメンバーによる「会合」を規定に含めているがそれだけではない。クオリティ・サークルの規定で言われていることは、結局のところ、同じ職場の作業者を構成メンバーとし、職場内の諸問題の発見・分析・解決を目的として、定期的かつ自主的に会合を行う、これがクオリティ・サークルであるという点につきる。つまり、こうした特定の構成と目的と様式を備えた会合そのものが即ちクオリティ・サークルとされるのである。

この点は、七つの定義例全てに共通している。ところがQCサークルの定義では、会合をもってサークルであるとする例は一つもない。「話合いの場をもって」という規定を含む日本鉄鋼連盟の例でも、それに続く「自主的に目標をたてて、その達成のために努力する活動」の方が主体であって、「話合いの場」はその手段という関係である。以上の会合の扱いに見られる両サークルの違いは、とりあえずは一方が厳密で一律、他方は抽象的で多様というあくまでも規定の表現上の差異である。この表現上の違いは、実際にはいかなる意味を持ち得るのであろうか。この点を吟味するためには、QCサークルの定義では示されていないサークル活動の中での会合の位置や役割について検討しなければならない。これまで利用してきた『綱領』と同じくQCサークル本部編の『QCサークル活動運

営の基本』(以下では『基本』と略す)を用いて、QCサークル活動に占める会合の位置と役割を概観してみたい。

まず、『綱領』を見ると、全体で四つの章のいずれのタイトルにも会合は含まれていない。また節や項にさえも会合をタイトルに含めたものはない。ただ項の中の細項目として扱われているにすぎない。三箇所で触れられている。第四章「QCサークル活動の心がまえ」の第一節「自己啓発」の4項「自己啓発をどのようにおこなうか」の中で、7つあげた自己啓発の方法の最後、7番目に「自己啓発の場としてのQCサークル会合を活用する」をあげている。²⁶⁾二つ目は同じ第四章の第四節「全員参加」の第四項「全員参加のすすめ方」の中に、「(2)会合について」という項目が「(1)テーマについて」に続いて設けられている。²⁷⁾ここでは、全員参加をさまたげる会合の雰囲気や固さを問題にし、メンバーによる調整や工夫の必要なことを指摘しているだけである。

以上の二つの箇所は、自己啓発の手法としてあるいは全員参加のすすめ方の留意点として会合を問題にしているにすぎない。他の一つは、同じく第四章の第六節「職場に密着した活動」の第二項「QCサークル活動自体はどう運営されるべきか」の最初に「(1)QCサークル会合の持ち方」として取り上げられている。ここでは「a)会合はQCサークルの活動の節として行う。b)会合はメンバーの時間の都合のつくときに開く。」という二点をあげている。²⁸⁾結局、『綱領』の中には、会合が自己啓発の場であるという以外には、ここで言われている「QCサークル活動の節」である点が指摘されているにすぎない。一方、『基本』では、第三章「QCサークル活動の進め方」の中に第三節「QCサークル会合の進め方」を設けその第一項を「QCサークル会合」としている。これは、会合の持ち方について述べた項であるが、その冒頭で初めて会合のもつ意味が簡単に整理されている。

「QCサークル活動といえば、QCサークル会合をもつことと誤解する人がいるくらい

に、QCサークル活動中においてサークル会合をもつことは重要なことである。それは、会合をもつことによって、管理の基本である話し合いができ、情報の伝達、相互啓発が可能になるからである。²⁹⁾

ここではサークル会合の意義として話し合いや情報の伝達や相互啓発をあげている。この箇所を別とすればこの節が問題にしているのは、会合の持ち方やテーマの選び方といったサークル運営上の留意点であって、会合の意義について述べているのではない。

以上のとおり、『綱領』や、『基本』が会合の重要性を直接指摘している箇所は多くはない。その内容も、整理され体系化されたものとは言い難い。その重要さがあまりにも自明なためあえて強調するまでもないとの判断があるようにさえ思える。というのは、QCサークル活動あるいは小集団活動や自主管理活動という呼称が示すように、自主的な集団活動であることに直接的な個々の作業から区別されるこの活動の特質があり、メンバー全員の参加する会合ほど自主的な集団活動としての特徴を備えた場面はほかにはありえないからである。

軌道に乗った典型的なQCサークル活動では、リーダーの選出やテーマの選定やスケジュールの決定、問題点の確認や解決策の提案などおよそ活動全体の主要な内容はすべて会合という場でのサークルメンバー全員の意見交換や確認や合意を経て進展していかなければならない。それが集団活動たる所以である。それゆえ、前に見たイギリス企業のクオリティ・サークルの定義にみられる会合の位置付けの重要性は、日本企業のQCサークル活動の理念を忠実に模した必然的な結果とも言い得る。

理解しがたいのは、なぜQCサークルの定義では会合の位置付けがなされておらず、会合軽視ともとれる表現となっているのかという点である。偶然の産物かあるいは理由と意図のあることかが問題である。実は、定義からは判らないが、QCサークルでは、会合と同等かあるいはそれ以上に会合以外の面が強調されているの

である。この点によってイギリス企業のクオリティ・サークルとの違いが鮮明となる。たとえば、『基本』の第三章第四節第二項の見出しは「QCサークル会合だけがQCサークル活動ではない」であって、そこでは次の様に述べられている。

「QCサークル活動を行っている、あたかも事例発表とかQCサークル会合だけがQCサークル活動のような錯覚に陥ることがある。これは、事例発表とかサークル会合が表面に出てきて、はなばなしく目につきやすいためでもある。

もちろん、これらのQCサークル活動における節となる発表や会合の重要なことを否定はしないが、『これがQCサークル活動だ』などと考えたら大変な誤りである。……QCサークル活動も、時がたってくると、俗にいう“発表屋”、“会合屋”が生まれてくるQCサークルもなきにしもあらずである。これらのはなばなしい催しのかげの、人目につかない、職場における、家庭における一見地味な、しかしQCサークル活動になくはならない活動がたいせつである。QCサークル活動というのはそういった日常業務と結びついた総合的な活動なのである。」³⁰⁾

会合以外の活動とは、具体的には何かについて、『基本』では、メンバー各人に次回の会合までに課される「宿題」のほか、「分担業務の情報集めと処置」、外部・内部の大会や会合での体験事例発表に備える「発表のための準備」、そして「職場外における活動」としては外部のQCサークル大会、社内大会、交流会、見学会、研修会、相談会などへの出席、発表、討論、あるいは社内の他のサークル、スタッフや管理者のチーム活動との連合・協調などをあげている。³¹⁾

しかし会合とは別に『基本』が最も強調しているのは、上記の諸点ではなくて、サークルメンバーとなる作業者の日常の作業、「仕事そのもの」あるいは「日常業務」自体がQCサークル活動の一部となるという点である。たとえ

ば、「ふだんの職場内における作業員すなわちサークル・メンバーの仕事そのものがQCサークル活動の一部となる」と表現している。具体的には、日常的な正規の作業の中で、QCサークルが取り上げているテーマについて、「①データをとる ②よく実情をしらべる ③データを分析する ④改善のやり方をくふうする ⑤問題点をさがす ⑥管理を行う ⑦作業標準の再検討 ⑧よく考えてみる など、数えあげればきりがないうほど、職場でQCサークルが行わねばならないことがある」³²⁾と強調している。以上は第三章第四節「QCサークル会合以外のQCサークル活動」における記述であるが、1991年に発行された『基本』の第三版では、この節のタイトルは「QCサークル活動と日常の仕事」に変更され、両者の関連の重要性を次の様により鮮明に指摘されている。

「……日常の作業・仕事とQCサークル活動は渾然一体であり、別のものと考えべきではない。つまり、日常の作業・仕事をQCサークル活動で行っているといってもいいし、また日常の仕事のなかにQCサークル活動があるといってもよい。」³³⁾

「QCサークル活動だからといって、日常の作業・仕事とかけ離れたことを行うのではない。職場内における、日常の作業・仕事そのものがQCサークル活動の一部となる。」³⁴⁾

ここで強調されていることは、一見すると奇妙である。なぜなら、疑いなく、QCサークル活動は日常の作業に追加された、しかしそれとは異なる別の種類の、日常作業から独立した活動だからである。QCサークル活動では、日常の作業を分析や改善の対象として客体化するが、この客体化は両者が別々の存在であって初めて可能となる。両者の関係が問題となりうるためには、両者が相互に独立した別の存在でなければならないのである。したがって、上の引用文にあるような、両者は「渾然一体であり、別のものと考えべきではない」という表現は正確ではないし、少なくとも誇張といわなければ

ならない。ただし、表現方法の適否は別として、上記文章は、両者の関連の重要性を強調していると思えば、QCサークルの特質を知る鍵となりうる。

QCサークル活動は日常の作業から独立した別の種類の労働であるだけでなく、日常の作業を分析や改善や管理の対象とするという意味で日常作業とは対立的な関係にさえある労働である。しかしかに対立的な性格を持っていても、両者とも担い手は同じ労働者やその小集団である。技術者や監督者が作業を改善や管理の対象とする場合とはこの点で決定的に異なる。QCサークル活動の場合、改善し監督する主体もその対象となる客体としての作業も、両者とも同一の人間によって担われる。この意味では両者に同一性がある。QCサークル活動の中で問題を提起するのも、その問題意識を持ちながら日常の作業に取り組むのも同一の人間であり同一の小集団である。

日常の作業の中での新たな緊張と刺激が、他からの監督によってではなく、自らが課した自覚の産物として生じる。ここでは、監督者からの命令や指図による場合と異なり、作業員からの反発や抵抗はない。他人からの圧力ではなく自らの自覚と意欲が緊張と刺激の根拠となるからである。監督者による作業管理が決して突破できない制約を克服しているのである。QCサークル活動のもつこのような意味を考えると、この活動を単なる会合の一つの特殊な形態と見なすのではなく、日常作業そのものとの関係の中にこの活動の特徴を見出すことの重要性がわかる。これとは対比的にクオリティ・サークルでは、先に見たようにあくまでも日常作業から独立した別個の存在であることを示す会合の一形態という点にその特徴を見い出すのである。

日本企業のQCサークル活動をイギリス企業に忠実に適用したはずのクオリティ・サークルが、その形式面の共通性にもかかわらず、両者には会合や日常作業との関連の理解において根本的とも言いうる差異のあることがわかった。

この違いは、標準に基づく管理の発展の必然的な産物として登場した日本企業のQCサークル活動と、標準に基づく管理自体が未発達のまま本章の前半で見た日本企業との競争上の対抗策としてその形式面を活用しようとしたイギリス企業のクオリティ・サークルという両者の成立過程の違いに根拠がある。

1980年代半ば以降、イギリス企業は管理や労使関係面で様々な改革を試みるが、それはクオリティ・サークルのむしろ前提となる条件を整備しようとしたと始めたという面をもっている。本章ではこの点を含めて、クオリティ・サークルがイギリス企業の管理全体の中で持つ意味について考察する。ここでもやはり日本企業のQCサークル活動との対比が念頭にある。

注

- 1) Cf. Nick Garnett, Workers reject Ford quality plan, *Financial Times*, 25, April 1981. Christian Tyler, Union opposes Japanese management Technique, *Financial Times*, 9 March, 1981.
- 2) 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, August 1979.
- 3) David Young, Round in circles: getting somewhere, *The Times*, 3 December 1979.
- 4) Christopher Lorenz, ed., Ford brings home some Eastern philosophy, *Financial Times* 9 May 1980.
- 5) Christopher Lorenz, How Europe is tailoring the Japanese design, *Financial Times* 30 January 1981.
- 6) Christopher Lorenz, The West starts a belated quest for better product quality, *Financial Times* 3 February 1981.
- 7), 8) Andrew Goodrick-Clarke ed., Quality circles are well worth looking round, *The Times* 18 May 1981.
- 9) TUC Economic Department, Quality circles-The Trade Union View-, *Trades Union Congress Circular*, No.311, 29 April 1981.
- 10) I. Wardle, Quality Circles, *AUEW Journal*, Vol.48, No.9, September 1981.
- 11) Sean Russell, Quality circles in perspective, *WRU Occasional Paper* 24, February 1983, p.1.
- 12) David Hutchins, *Quality Circles Handbook*, 1985, p.1.
- 13), 14), 15) David Young, *op. cit.*, p.16.
- 16) Christopher Lorenz, How Europe is tailoring the Japanese design, *Financial Times* 30 January 1981.
- 17) TUC Economic Department, *op. cit.*
- 18) Julia Morland (The Industrial Society), *Quality Circles*, May 1981.
- 19) NSQC は 1982年に設立された。引用文およびこの組織の目的や活動内容については次の文献を参照。Incomes Data Services (IDS), *Quality Circles, IDS study* No.352, December 1985, p.1, 12. なお、貿易産業省もこの定義を用いている。Department of Trade and Industry, *Quality Circles*. p.4.
- 20) Sean Rusell, *op. cit.*, p.1.
- 21) David Hutchins, *op. cit.*, p.211.
- 22) 日本鉄鋼連盟『日本鉄鋼業における自主管理活動』1975年, 3ページ。
- 23) 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, 240ページ。
- 24) 森田知義「品質管理を徹底重視するトヨタ自工・本社組立工場」『工場管理』1981年11月臨時増刊号, 133—4ページ。
- 25) 門田安弘『トヨタシステム』1985年, 261ページ。
- 26) QCサークル本部編『QCサークル綱領』1970年, 37ページ。
- 27) 同上書, 48ページ。
- 28) 同上書, 57ページ。
- 29) 同上編, 『QCサークル活動運営の基本』1971年, 63ページ。
- 30) 同上書, 86ページ。
- 31), 32) 同上書, 84—85ページ。
- 33), 34) 同上書, 第三版, 1991年, 67ページ。なお、初版(1971年)と補訂版(1976年)については同一の内容となっている。

(1993年4月16日受理)