

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

Title	電機巨大企業における小集団活動の展開：沖電気工業における意識変革の追求
Author	諸戸 里佳
Citation	季刊経済研究, 19 卷 4 号, p.39-65.
Issue Date	1997-03
ISSN	0387-1789
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経済研究会
Description	
DOI	

Placed on: Osaka City University

Osaka Metropolitan University

電機巨大企業における小集団活動の展開 —— 沖電気工業における意識変革の追求 ——

諸 戸 里 佳

- I 問題意識と課題設定
- II 電機産業における小集団活動の概況
- III 沖電気工業の資本蓄積と経営組織
- IV 沖電気工業における小集団活動の展開
 - 1 小集団活動の導入——第一期：「M-100運動」の開始
 - 2 小集団活動の全社的展開
 - (1) 第二期：「新 M-100 運動」による TQC への志向
 - (2) 第三期：CWQC 活動の展開
 - (3) 第四期：「チャレンジ 91」の展開
- 3 小集団活動の「形骸化」現象
- V 電機産業における小集団活動の評価

I 問題意識と課題設定

小集団活動の評価をめぐるのは、従来、「日本的経営」との関連で様々な議論が展開されてきた。それらは、自動車、電機、一般機械などの諸産業における日本企業の国際競争力への関心から、「日本的経営」の一つの支柱として小集団活動を取り上げる点で、共通する。主要な議論は以下である。

一つは、小集団活動を良好な経済パフォーマンス、特に技能形成の側面から肯定的に評価する議論である。例えば橋本寿朗は、日本の高度成長、及び技術進歩に対応した要因の一つとして、アメリカの統計的品質管理（SQC）を日本的に修正した全社的品質管理（TQC）をあげ¹⁾、ME化以降についても、「熟練の形成の方式」の条件となる現場の労働組織としてQC活動を評価する²⁾。また小池和男は、QC活動の内実を「知的熟練」に求め³⁾、その条件として企業内での技能形成方式をあげる⁴⁾。いま一つは、小集団活動を否定的に評価する議論である。これは小集団活動を、企業内民主主義を抑圧し、労働者の企業への「人格的従属」を強

〔キーワード〕 小集団活動、TQC、沖電気工業、従業員意識変革、技術進歩。

- 1) 橋本寿朗『戦後の日本経済』岩波新書、1995年、147ページ。
- 2) 橋本寿朗『日本経済論』ミネルヴァ書房、1991年、198ページ。
- 3) 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年、251ページ。
- 4) 小池和男「QCサークル活動を支える条件」『経済評論別冊』1982年、72ページ。

め、過労死に象徴される労働強化をもたらす手段として捉えることによる。例えば森岡孝二は、企業による人権抑圧の結果、過労死を生み出すほどの長時間過密労働が慢性化していること、その根底に小集団活動や、情意考課による「自発」の強制、それを通じての労働者の「人格的従属」があることを指摘する⁵⁾。また熊沢誠は、小集団活動によって労働者の「自発」が組織され、労働者が「企業の論理に統合」されることを強調する⁶⁾。

このように小集団活動は、それが考察の直接の対象として取り上げられない場合にも、「日本的経営」に関わって何らかの評価が与えられている。しかし従来の議論にあっては、その評価の当否に関わらず、実態分析をふまえて理論的評価を与えたものよりも、高度成長期に導入され今日まで継承されるところの、特に1970年代から80年代前半に活性化されるところの、一つのトレンドとして小集団活動を取り上げたものが多い。他方、小集団活動が様々な否定面を伴いつつも定着している事実をみれば、単なる「推進賛美」や「全面否定」にとどまらない現時点からの総体的評価を与えることは、今日なお必要である。

以上のような従来の議論をふまえ、本稿では、日本企業が今日強い国際競争力を発揮している電機産業を取り上げ、電機巨大企業の小集団活動について、その実態分析により評価を与えることを課題とする⁷⁾。

ところで、小集団活動の考察にあたっては次のことがポイントとなる。

第一は、巨大企業の問題として小集団活動を捉えるということである⁸⁾。これは勿論、小集団活動を資本の運動、即ち資本の能動的展開の現れとして捉えることであるが⁹⁾、具体的には、高度成長期における巨大企業の戦略の展開として、日本企業が労働者間競争の組織化と同時に、労働者の意識変革を独自課題として追求したという点に求められる。

5) 森岡孝二『企業中心社会の時間構造』青木書店、1995年、122ページ。

6) 熊沢誠「日本労働者参加論批判」『月刊労働問題増刊』1978年、73ページ。

7) 小集団活動の定義を与えておこう。『QCサークル綱領』では、QCサークルについて次のように定義する。「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なう小グループである。このグループは、全社の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。」(QCサークル本部編『QCサークル綱領』日本科学技術連盟、1970年、下線は引用者、以下同様)。ここでのQCサークル活動は小集団活動とほぼ同義であるので、本稿では、企業によって全社的に、全員参加という形で組織されている品質管理活動における、職場レベルでの小集団による「自発的」活動をもって、小集団活動を用いる。

8) 小集団活動がまず巨大企業において導入され普及したということは、統計資料においても示される(小池和男、前掲論文〔注4〕、70-71ページ)。

9) 戸塚秀夫は、パーカー、スローターの編書(Parker, Mike/Slaughter, Jane *Choosing Sides. Unions and the Team Concept*, A Labor Notes Book, 1988. 戸塚秀夫監訳(抄訳)「立場を選ぶー組合とチーム方式」『賃金と社会保障』1991年3月下旬-1991年6月上旬号)について、著者が「日本的経営」や「チーム方式」を「自立的な労働者の抵抗を排除したところで成立しうる最も効率的な資本主義的な経営の一典型」と捉える点を積極的に評価する(戸塚秀夫「米国自動車産業における『日本的経営』」『賃金と社会保障』1991年3月下旬号、17ページ)。小集団活動についても、それを「資本主義的経営」の所産として、つまり資本の側の積極的牽引の問題として捉える視点は有効である。

しばしば「企業社会」というタームで表わされるように、日本企業の国際競争力の強さは、過労死に象徴される長時間過密労働を条件に含めて達成されている¹⁰⁾。即ち、競争において展開する資本の一契機である「人間材料の浪費」を含め巨大企業間競争が成立しているところに、日本企業の能動性が現れているのである。こうした「人間材料の浪費」は、企業戦略を受容する労働者の意識、即ち企業意識に支えられ、労働者間競争が過度に組織されることでもたらされている。この企業意識の形成こそ、企業が意識変革の追求において意図したものであり、それを担う主要な場として組織されたのが、60年代半ば以降展開された小集団活動であった。この点について渡辺治は、高度成長期の激しい企業間競争を現実的根拠として、「小集団管理」によって労働過程における労働者の企業への「内的統合」が追求されたこと、その過程をふまえて労働者の意識の中に「企業ナショナリズム」が形成されたことを指摘する¹¹⁾。ここに、今までのところ欧米諸外国には一般化しえない日本の特殊性があるが、従来の議論が小集団活動を否定的に評価する場合、その根拠の一つはこうした企業意識の形成にある。

巨大企業の問題という場合、本稿では、小集団活動を労働者の意識変革を追求する高度な管理手法と捉える見地から、次のように含意する。一つは、小集団活動が日本の巨大企業の競争性の高さに規定されて展開したものだということである¹²⁾。これは競争対応、つまり資本の運動として展開する労働者間競争の組織化であると同時に、それにとどまらない、それをふまえた上での労使関係レベルでの巨大企業の能動性発揮でもある。即ち小集団活動は、「集団性」を活用したり労働者の人格を「品質管理」の対象とする点で、明らかに労働者の掌握ということ視野に入れているのである。いま一つは、小集団活動は対応能力の問題として、巨大企業にまず可能であったということである。意識変革には高度な科学性、及び正当性（理由づけ）が要求されるが、巨大企業がまずそれに足る力能をもつ。よって、小集団活動を資本の合理性として捉える必要がある¹³⁾。

以上から本稿では、小集団活動を企業間競争により巨大企業に共通に展開するものと前提した上で、特に小集団活動を通じてどのように意識変革が追求されたかに着目し、今日における小集団活動の定着をどう評価しうるかについて検討したい¹⁴⁾。

第二のポイントとして、広い意味での技術進歩への対応がある¹⁵⁾。小集団活動を肯定的に評価する議論では、その根拠に技術進歩対応をみる。つまり、小集団活動を単なる管理強化とし

10) 森岡孝二編『現代日本の企業と社会』法律文化社、1993年、85ページ。

11) 渡辺治『企業支配と国家』青木書店、1991年、68、77ページ。同様の視点から「小集団管理」を捉える論者として西谷敏がいる。同「企業内における人権抑圧の論理」『科学と思想』1980年7月号、39ページ。

12) ここでは競争性の高さを、巨大企業間競争を担う巨大企業の数多さ、即ち市場での階層的地位が高く、個別においても高い生産性をもつ企業の数多さにおいて捉える。

13) この点、現場における労使間の「文化的なせめぎあい」として、小集団活動に注目する議論があるが（例えば、熊沢誠『新編 日本の労働者像』筑摩新書、1993年、177ページ）、資本の能動性の把握が曖昧になるという問題をもつ。

てのみ捉えるのではなく、素材的内容としてみれば、結果として生産過程での技術進歩対応の側面をもつとして、ここに小集団活動の定着の合理性をみるのである¹⁶⁾。本稿では技術進歩対応について、主として小集団活動の展開の上でそれがどのように政策的に追求されたかについて検討し、小集団活動の素材的内容の側面については必要な限りで取り扱うこととする。

最後に、対象の選定について、電機産業では高度成長期に、鉄鋼、自動車と並んでいち早く小集団活動が導入され、特にZD運動は、65年の日本電気の導入以降、著しい普及をみせた。しかしその実証研究は必ずしも多くなく、さらに今日一部に現れている「形骸化」といわれる状況を含めて論じたものは殆どない。以上のもとで本稿が電機産業を取り上げる理由は、その技術特性にある。即ち電機産業では、技術そのものがきわめて高度である上に技術進歩のテンポが速いので、小集団活動の展開の推移も、そうした技術特性を一定反映するであろうからである。考察にあたっては沖電気工業（以下、沖電気と略記）を取り上げる。同社を事例とする理由は、(1)エレクトロニクスの位置づけを外さず、総合電子メーカーとしての存立をかけ経営の転換が図られたこと、(2)その際、経営環境の激変に対して、変化対応が明確に位置づけられたこと、(3)そのもとで導入された小集団活動が、時期的には同業の他の巨大企業に比較して最も新しく、かつ今日までキャンペーン化により継続が図られているため、その展開を通してみることができることなどの点で、小集団活動による意識変革の追求の意味において、より典型を示すであろうからである。

14) こうした意識変革を担う小集団活動は、いわゆるインフォーマル組織による協調的労働組合への移行を媒介に、その土壌のもとで展開されたことを指摘しうる。以上を資本の能動性の展開として捉える議論については、例えば、協調的労働組合の背景にインフォーマル組織をみる議論として、高橋祐吉「労働組合運動のガン＝インフォーマル組織とどうたかかうか」日本の労働組合運動編集委員会『日本の労働組合運動5』大月書店、1985年、及び山本潔「大企業の労使関係－“フォーマル”機構、“インフォーマル”組織」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会5』東京大学出版会、1991年。また、協調的労働組合への移行を土壌に小集団活動が展開したという指摘として、戸塚秀夫、前掲論文（注9）、22－23ページの注(1)を参照。但し以上については、企業側の意識変革の追求に労働側がどう対応したかを含め、本稿では考察の対象から除外した。

15) 技術進歩対応という場合、狭義には、資本の有機的構成の高度化に直接に結びつき、生産手段に体现されその更新として現れる生産性の向上に関わるものと、広義には、それを含めて、労務管理の技法の向上、それによる労働者の技能の向上などによる生産性の向上に関わるものとを区別する必要がある。本稿で小集団活動の技術進歩対応という場合、断りのない限り広義の意味で用いる。

16) 小集団活動の素材的側面を評価する議論としては、小池和男、前掲論文（注4）、安井恒則「小集団活動と労働組合」長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編『ニューテクノロジーと企業労働』大月書店、1991年など。なお、こうした議論についてはさらに、(1)狭義の技術進歩を前提した上で新しい技術的条件への対応として小集団活動を評価する議論と、(2)小集団活動による改善の積み重ねにより狭義の技術進歩が導かれるとする議論とに区別しうる。

II 電機産業における小集団活動の概況

小集団活動は、製造業では産業全体に比べ、また企業規模が大きいほど普及しており、参加率はきわめて高い（第1表）。活動は就業時間内、或は就業時間外であっても手当が支払われる場合が多く、企業内業務として一定保障される一方、活動成果は何らかの形で企業内に知らしめられ、活動にキャンペーン性もたされている¹⁷⁾。電機産業では、小集団活動は全業種の中でも比較的広く普及している。小集団活動が活性化された80年代前半には、きわめて高い普及・参加状況を示している（第2表）。企業が小集団活動を廃止していない以上、今日も数値の上では基本的に高い率が継承されているものと思われる。他方、提案件数をみると全体として飽和化しており（第3表）、一人あたり件数及び参加率は漸減傾向にある（第1図）。提案活動は小集団活動によるものも含まれるので、小集団活動の一つの傾向とみることができる。

第1表 小集団活動の実施状況

(単位：%)

企業規模(人)	普及率	参加率	就業時間内	就業時間外	手当有	手当無	成果を 取扱う
製造業全体	65.2	85.0	54.6	63.2	63.2	32.0	96.6
5,000～	76.0	83.9	67.0	23.2	59.6	37.0	99.0
1,000～4,999	64.2	82.8	62.7	33.4	55.2	41.0	99.3
300～999	53.6	83.9	57.9	37.6	64.6	34.8	99.7
100～299	49.2	84.6	56.9	39.0	52.7	46.1	94.9
50～99	39.9	79.4	63.9	31.7	42.4	45.7	92.3

注) 小集団活動の定義は次である。「職場に小人数のグループを作り、グループが自主的に業務に関連する目標や計画を立て、実行していく活動」。

手当の支払い状況については、就業時間外の企業を100として場合の比率。成果の取扱としては、意見発表の機会、表彰、報告書、社内報での掲載等。

出所) 労働大臣官房政策調査部編『日本の労使コミュニケーションの現状』大蔵省印刷局（1990年版）より作成。

第2表 電機産業における小集団活動の普及・参加状況

(単位：%)

企業規模	実施されている	制度上の参加義務あり	90%以上の参加率	うち95%以上
5,000人以上	97.9	70.1	84.6	69.3
1,000～4,999	87.8	65.1	76.7	58.1
999人以下	84.2	59.4	68.7	65.6
計	93.4	67.1	80.8	66.2

注) 参加率=活動参加者数÷小集団活動対象従業員。

出所) 電機労連『調査時報』第183号、1983年11月より作成。

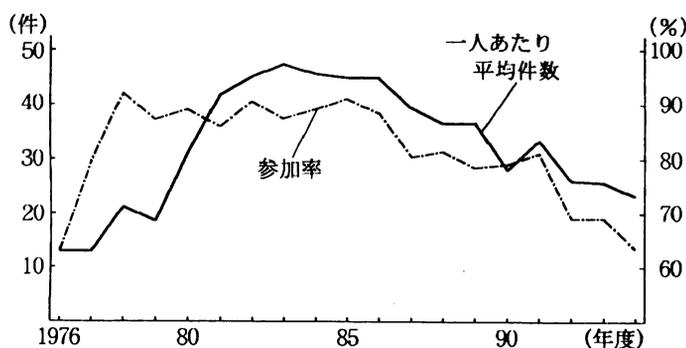
17) 小集団活動は導入当初、それを否定的に評価する議論が強調したように「非民主性」がみられたが、その点については今日では、従来ほど否定的なものではなくなったといえる。むしろ今日においては、小集団活動の「非合理性」が検討されるべきであろう。

第3表 電機産業における提案件数の推移

(単位: 件, %)				
年度	総提案件数	一人当たり 平均件数	参加率	実施率
1976	2,641,781	12.9	62.9	NA
79	6,024,025	18.6	87.2	98.1
82	15,484,968	44.9	90.5	99.4
85	18,712,221	44.8	91	96
88	21,388,761	36.6	82.3	83.0
91	19,211,802	33.3	80.9	86.6
94	10,094,825	23.2	63.5	87.3

注) 業種区分は85年度までは電気機器, 88年度以降は電子・電気・精密・光学。85年度については, 小数点以下は表記されていない。

出所) 日本HR協会編『改善提案活動実績調査レポート』『創意とくふう』日本HR協会(各年版)より作成。



第1図 電機産業における一人あたり提案件数, 参加率の推移

注) 業種区分は86年度までは電気機器, 87年度以降は電子・電気・精密・光学。

出所) 第3表に同じ。

統計上からは必ずしも現れない状況はどうか。小集団活動の導入意図だが、日本で初めてZD運動を導入した日本電気では、企業戦略を受容する企業意識の形成が導入の主眼とされる¹⁸⁾。即ち、品質の管理に人間の管理を含めることで「人間の心理的側面をとらえ」¹⁹⁾、「物の面だけでなく、意識や心の面に働きかけ」²⁰⁾という意識変革作用が意図される。これは日本

18) 日本電気の小集団活動導入の問題意識は、以下である。「…そこで私は、人間の管理に品質管理の概念を入れたらどうか、人間の活動に品質管理の概念が適用できないか、と考えた。」(小林宏治『C&Cは日本の知恵』サイマル出版会、1980年、130ページ)。「これで人びとの活動を品質管理、全社品質管理(TQC)のなかへ組み込んでいきたいと考えた。どうして組み込むかという、小集団活動を利用する、ということである。」(同上書、132ページ)。

19) 日本電気株式会社編『ZD運動の実際』日本能率協会、1966年、22ページ。

20) 『日本電気株式会社七十年史』日本電気株式会社、1972年、152ページ。

第4表 電子企業各社の小集団活動導入の時期

企 業 名	導入時期	名 称
日 本 電 気	1965	ZD運動
富 士 通	1966	高信頼性運動
日 立	1966	MI運動
沖 電 気	1980	M-100運動
松 下 通 信	1961	QCサークル活動
松 下 電 工	1966	QCサークル活動
日 通 工	1966	ZD運動
東 洋 通 信 機	1972	業務別新総点検運動
安 達 電 気	1966	ZD運動
日本アイ・ビー・エム	1972	CS運動

出所) 各社社史より作成。

の品質管理運動全般の特徴である²¹⁾。以降、主要な電機企業では、殆どが60年代後半から70年代初めにかけて小集団活動を導入している(第4表)。

小集団活動の最近の状況について、電機巨大企業数社の現場作業労働者を対象としたヒアリング調査によれば、電機産業では80年代半ば以降、小集団活動について「形骸化」といわれる状況が広くみられるようになった。その特徴として以下の諸点が指摘できる。(1)活動内容について、製造部門も含め、品質管理に全く関係のない活動が小集団活動として広く行われている²²⁾。部門によっては活動としての独自の意味をもたない²³⁾。(2)成果について、改善成果の中には作弄的なものや、データが捏造されたものも含まれ、成果の信憑性は疑わしい。また、成果の妥当性は問われない。(3)参加率について、小集団の多くは活動が停滞しており、実質的な参加率は低下している。不況期には企業内移動が活発となるため、小集団そのものを維持できない²⁴⁾。また、強制的な全員参加は行われない。

Ⅲ 沖電気工業の資本蓄積と経営組織

最初に、沖電気の資本蓄積と事業展開上の特徴を整理し、同社の小集団活動導入の時的背景

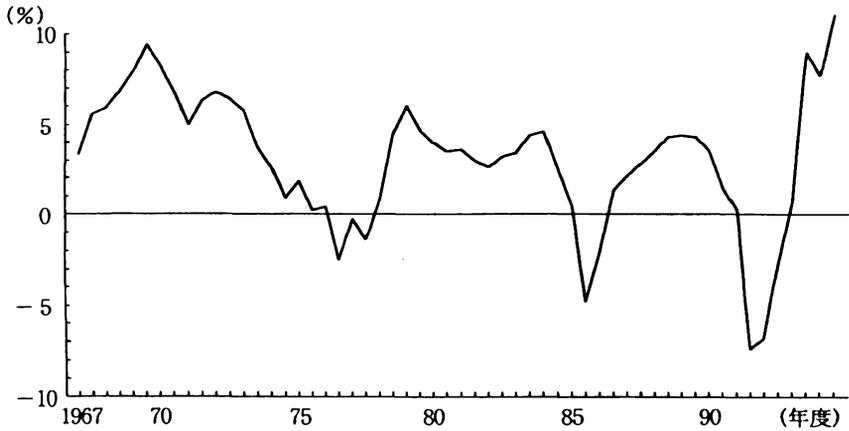
21) 小集団活動の「日本的修正」については、佐々木聡・野中いづみ「日本における科学的管理法の導入と展開」原輝史編『科学的管理法の導入と展開』昭和堂、1990年。

22) 例えばレクリエーションの話し合いが中心となっているなど。松下電器産業のテレビ事業部では、小集団活動として手づくりの人形をバザーに出すための「ホビーづくり」が行われている(1995年時点)。

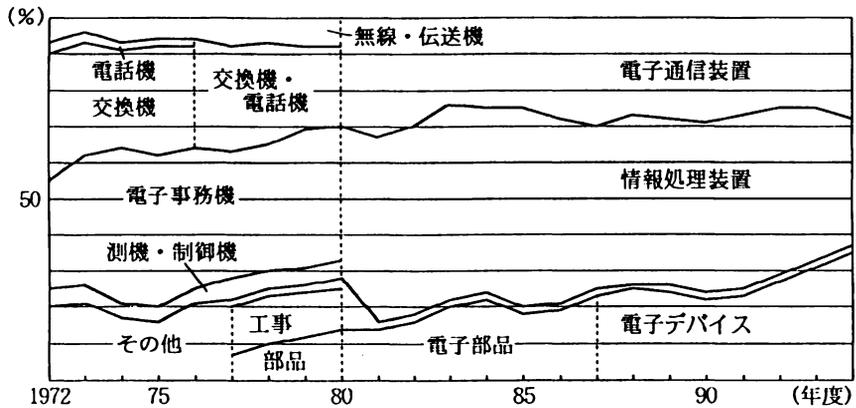
23) 技術部門では仕事の内容をそのまま提案として提出することが多い。「座談会 電機産業における小集団活動」『経済評論別冊』前掲(注4) 127ページ。

24) NTTにも同様の指摘がある。「シンポジウム 小集団管理と労働現場」『月刊労働組合』1994年4月、18ページ。

(1) 売上げ高経常利益率の推移



(2) 機種別売上高構成の推移



第2図 沖電気工業の収益率, 事業構成

出所) 『有価証券報告書』(各年度版)より作成。

景についてイメージを与えておこう(第2図)。資本蓄積の発展については、総資産、資本金、売上高とも高い伸びを示しているが²⁵⁾、「経営悪化」が問題となる70年代半ばには、収益力の著しい低下がみられる。事業展開については、沖電気は今日、電子の主要領域の全て、即ち通信、コンピュータ、半導体ICにわたり総合的な事業展開を遂げているが、他方その競争的地位は全体として高いものではない²⁶⁾。

25) 沖電気の財務状況は、70年度から90年度にかけて、総資産7.9倍、資本金6.1倍、売上高15倍となっている(『有価証券報告書』70年度、90年度より)。こうした高い成長性は沖電気に限らず、電子産業の高成長に導かれた、電子事業化を担った電機巨大企業に共通した特徴であった。

次に、小集団活動の展開の基盤となる経営組織変革についてみよう。一般に小集団活動の導入にあたっては、その時点で既に、企業戦略を与える基盤として全社的な経営組織が確立されている。それにより、企業戦略、特に企業間競争に対応しての事業戦略を、小集団活動を通じてより末端の従業員に徹底することが可能となると同時に、経営組織にもとづく全社的推進体制のもとで、全社レベルでの小集団活動も可能となる。

小集団活動の基盤としてのこうした経営組織は、一般には事業部制によって与えられるが、沖電気の場合、さらにそのもとで導入されたSBU (Strategic Business Unit : 戦略事業単位) 組織²⁷⁾が直接の基盤となった。即ち、78年8月からの「経営体質改善計画」(以下、「改善計画」と略記)における経営組織変革、その根幹として位置づけられた79年4月のSBU組織導入に固有の意味が付与されることで、SBU組織は小集団活動においてその物質的基盤として機能することになる。

SBU組織導入は、78年の「改善計画」でその基本線が与えられた²⁸⁾。この「改善計画」は、73年以降長期不況が続く中で顕在化した業績悪化への抜本的対応として登場したが²⁹⁾、同社にとってのその最大の意義は、経営体質改善を課題とする上で、「全社をあげての意識変革」が取り上げられたことである。「改善計画」では、業績悪化について「同業他社と比較して当社のみが異常に収益力が悪化している」として、経営環境のみには還元しえない沖電気固有の経営組織の弱点が問題とされた上で³⁰⁾、こうした経営組織の改善が、「経営構造・経営風土両面からの改善」、そのための「トップダウンによる経営意思の明確化と徹底、それを可能にする社内意識の変革と組織体制の確立」と、組織構造面にとどまらず組織風土面を含めて追求される。その主軸は「事業責任体制の確立」、及びトータルコスト管理体制、それによる事業責任観念の形成であり、SBU組織は「商品別責任体制」として、「改善計画」の「最大のポイント」として位置づけられることになる。つまり、民需電子市場における競争対応のため、「エレクトロニクス技術の進展を完全にフォローしていくこと」を前提に³¹⁾、「事業選別と重点育成に徹すること」が事業展開上の方向とされるにあたって、79年からのSBU組織導入が、その組

26) 沖電気は他の電機巨大企業、特に同じ通信機メーカーであった日本電気、富士通(当時社名は富士通信機)とそろって、60年代に電算機部門、60年代後半にIC部門への参入に乗り出しているが、94年度時点で、日本電気の売上高は沖電気の5.6倍、富士通のそれは4.2倍となっている(『有価証券報告書』94年度より)。

27) SBUは次のように定義される。「SBU組織とは、ひとことでいえば、『戦略事業計画の策定単位』であり、それまでの事業部制組織とは相対的に独自に、現実の市場に対応しうるように各種の製品・事業をグルーピングした組織単位である」(坂本和一『現代工業経済論』有斐閣、1988年、221ページ)。

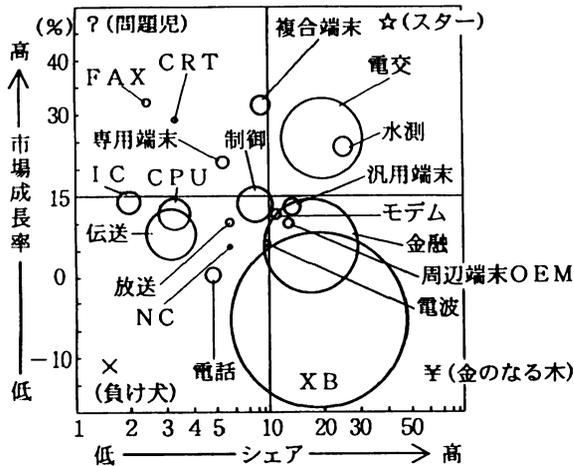
28) 以下、会社資料「当社の経営体質改善計画」1978年8月による整理。

29) 「改善計画」に先立つ対応策は、当面の業績回復策として、77年1月の経営対策委員会、その事務局として経営調査会の設置、より抜本的な体質改善策として12月の社長室の設置など(『沖電気100年のあゆみ』沖電気工業株式会社、1981年、345-347ページ)。

30) この点は、沖電気自身だけでなく、同業他社や業界通の共通の認識であった(「ケーススタディ 沖電気工業—『減量拒否』経営を生んだ“甘い体質”」『日経ビジネス』1979年1月15日号)。

織上の基盤となったわけである。

SBU 組織の具体的導入にあたっては、「全製品群を主な商品群に分け、それぞれについて採算を調べる作業」³²⁾が行われ、そこで得られたユニット別損益状況を基礎に、PPM (product portfolio management : 製品別総合管理)³³⁾手法を用いて戦略的製品が検討された (第3図)。



第3図 PPM手法によるマトリックス図

出所) 会社資料, 社長室能力開発室「体質改善計画/SBU体制説明資料」
1975年5月。

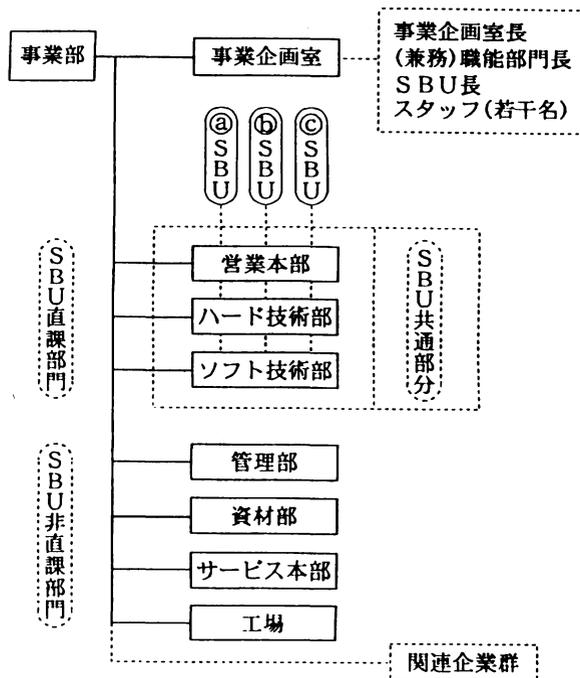
その上で、事業部制の一定の見直しのもと、全事業が電子通信、情報処理、電子デバイスの三事業部に再編され、各事業部内の主要な製品分野ごとにSBUが構成される。即ち、開発から販売まで一貫する三事業部（電子通信、情報処理、電子デバイス）を縦系＝プロフィット・センターとし、資源の最適配分を行う三部門（技術本部、管理部、営業統括部）を横系＝コストセンターとするマトリックス組織として再編される中で、各SBUでは、その事業に責任をもつSBU長（事業推進部長）とそのスタッフがおかれる一方、「営一技一体」の体制が敷かれ、独立採算制が取られることになる（第4図）。

では、SBU組織導入の意味はどこにあったか。「改善計画」では沖電気に固有な課題として、組織成員の意識変革を含めた経営組織変革が展望されている。このことは、電機巨大企業間競争においてその地位を外さないためには、組織成員の意識を視野に入れた経営組織の確立が不可欠であったことを物語っている。つまり、競争対応において意識レベルへの働きかけが、経

31) 「取締役社長就任にあたって」社内報『沖ニュース』1978年7月。

32) 『沖電気100年のあゆみ』前掲(注29), 346ページ。

33) PPMとは、事業成長率を縦軸、マーケットシェアを横軸として、両指標に従って当該企業の事業を図上にプロットし、各事業の基本的特徴を一目瞭然に示す手法である(坂本和一, 前掲書(注27), 227-231ページ)。



第4図 SBU対応組織と運用

注) 直線は実際組織, 点線は運用形態を示す。

出所) 会社資料, 新組織推進委員会「新組織構想における基本方針について」1979年。

管組織の問題として独自に位置づけられる必要があったわけである。ここからみてSBU組織の意味は、こうした意識変革の追求に組織の基盤を与えた点にあったといえる。即ち、SBU組織の導入を根拠に、それがトータルコスト管理体制として意味づけられたことで、トータルコスト意識の徹底が、組織機構上、保証されたのである。これは管理者層に対しては、事業責任観念の付与により強力な意識変革作用をもたらしたが、全社的にもその後の小集団活動でのコストダウン競争により徹底が図られた。

確かにSBU組織は、事業部制からの組織機構上の発展の上でも、一つは、独立採算が事業部単位ではなくより細かな製品単位で行われるという収益性の徹底という点で、二つは、事業選別・重点育成という事業戦略により、総体としての企業戦略に総括されながらも市場の競争条件、特に市場の階層性をふまえた、より具体的な競争対応が図られるという市場志向性の徹底という点で、意味をもつ。しかし、SBU組織そのものはあくまで事業部制を前提しており、SBU組織成立の基本要件は事業部制のそれ以上のものではない。実際、沖電気のSBU組織は、小集団活動の導入以降、組織機構としての独自の意味は曖昧になり、86年には新事業部制という形に括られる。以上から、SBU組織導入の意味は、組織機構上よりもむしろ、導入それ

第5表 沖電気工業における小集団活動の展開の概観

1977年～	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
lpras運動	M-100運動			新M-100運動	CWQC活動						チャレンジ91
	☆M100キックオフ 80.6/11 MORE-100億業務を改善しよう ☆ボトムアップ活動の全社展開 小集団活動をサークル活動に統合 ☆グレーゾーン対策活動の推進			☆新M100キックオフ 83.6/18 CWQC活動導入助走期間 ☆QCサークル活動へ転換 全社的品質管理を学ぶ場 管理職も巻き込んだ自主活動 働き甲斐のある明るい職場作り	☆CWQC活動 キックオフ 84.4/2 科学的な管理手法(QC的な考え)を活用し仕事の質の向上を図る 全員で、生き生きとした企業体質を作る ☆QCサークル活動 管理改善、教育と並ぶCWQCの3本柱の一つ			☆CWQC活動のライン推進化 部門の特徴を生かした活動展開 ☆サークル活動に名称変更(QCをつけない) 生き生きとしたやる気のみなざる職場作り 最優秀サークル洋上研修に派遣			☆組織と個人が各々の課題と目標を設定しチャレンジ展開する

出所) 会社資料, 本庄地区サークル支援委員会「啓発10年 本庄地区のあゆみ」1990年より抜粋。

自体にあるといえるわけである。

IV 沖電気工業における小集団活動の展開

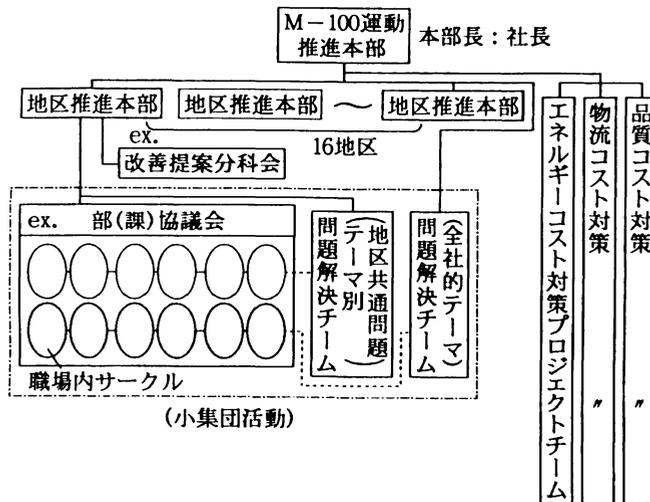
1 小集団活動の導入—第一期: 「M-100運動」の開始

最初に、沖電気での小集団活動の展開の概観を示そう(第5表)。沖電気における小集団活動は、同社の区分によれば、①80年6月の「M-100運動」の導入に始まり、②83年6月の「新M-100運動」、③84年4月のCWQC(Company Wide QC: 全社的品質管理)活動、④90年1月の「チャレンジ91」と展開する。CWQCとはTQCのことであり、「新M-100運動」はTQCを展望したそれへの準備活動として位置づけられている。

80年6月、経営体質改善の流れの中で、SBU組織導入に続き、初の全社レベルでの小集団活動として「M-100運動」が開始される³⁴⁾。これは全社のコストダウン運動として、SBU組織変革と結合し、従業員の意識変革それ自体を課題としたものである。またそれは、SBU組織と並んで「車の両輪をなす第二次構造改革」として、SBU組織による事業展開を強化するものとして位置づけられている³⁵⁾。「改善計画」でのSBU組織の位置づけと関連する形で、「M-100運動」でも意識変革作用が意図されており、「総員によるコストダウン運動」とす

34) それ以前にも事業場別には各種の改善提案活動が実施されていたが、それらは「M-100運動」の導入に伴いそれに統合される(会社資料, M-100運動推進本部「M-100運動提案制度について」1980年)。なお、沖電気が小集団活動のモデルとしたのは、日立製作所の「MI運動」であるという。「MI運動」については、岩井正和『日立経営革新MI運動の研究』ダイヤモンド社、1983年が参考になる。

35) 社長書簡「M-100運動の推進にあたって」1980年6月。



第5図 「M-100運動」推進組織

出所) 会社資料, M-100運動推進本部「M-100運動を理解するために」1980年.

る「M-100運動」への全員参加の呼びかけは、つまりはトータルコスト管理体制としてのSBU組織に規定された形で、それによる事業展開の受容、特にコスト意識の徹底の追求を意味した。こうして、トータルコスト意識の徹底が、SBU組織導入時点ではその対象が管理者層にとどまっていたものが、末端レベルにまで拡大されることになった。

「M-100運動」の展開にあたっては³⁶⁾、経営組織に対応した形で全社的な推進体制が敷かれ(第5図)、事業場ごとにも推進組織がおかれるもとの、末端レベルで小集団(サークル)が、課や係などの職場を中心に10人前後で編成された。リーダーは職制(部門長)によって指名され、各サークルでは、(1)「業務の改善」と(2)「働き甲斐のある仕事と職場作り」をテーマにした討議、改善活動が行われる。こうしたテーマは、企業と従業員とが「不可分の関係にある」ことを前提に与えられており、(1)については、改善提案活動という形をもって、日常業務の改善によるコストダウン、それによる収益力向上が図られる点に、(2)については、「何をするか」ではなく「どうするか」のレベルにまで、経営意思の浸透が図られる点に特徴がある。つまり、日常業務を改善活動という形で組織することで、従業員に対して経営意思の認知が図られているのである。

改善提案については、その評価基準が明確に与えられている³⁷⁾。即ち、テーマの枠そのもの

36) 以下、会社資料, M-100運動推進本部「M-100運動を理解するために」1980年による整理。

37) こうした「M-100運動」は、導入当初は企業の強力なイニシアティブのもとに全員参加を強制するものであったという意見もある。即ち、理念や目標がスローガンの形で提起され、徹底したキャンペーンの中、「自主的」活動として組織された点、その参加に協力的でない従業員に対し活動からの排除が行われ、職制による監視に加え、従業員間の相互監視が進められた点である。

第6表 改善提案書、および審査書

M-100 運動提案書 (A)		提出日	年 月 日
① 間接部門の業務改善提案 ② 直接部門の業務改善提案書 ③ 安全衛生提案	提案書	所属	氏名
	種類	個人提案, サークル提案, チーム提案 <small>(サークルチーム提案の場合はリーダー名を記入)</small>	
提案区分 該当に○をつけて下さい。	種類	提出番号	第 号
対象	①間接部門の業務改善提案②直接部門の業務改善提案③安全衛生提案		
主題	(現行方法) (改善点)		
提案内容	(どこをどのよう改善するか)		
条件整備	(必要な関連部門との調整・新たに要する条件, ルールの改訂等)		
改善効果			
M-100 運動採否 (保留) 通知書			
あなたの出された提案は審査の結果次の通りです。			
判定	摘要		
1. 採用	表彰等級: 級, 表彰金額 円		
2. 不採用	事由: 総合コメント欄参照		
3. 保留	事由: (採否決定 (予定)日 月 日頃)		

本提案書に書ききれない場合は別紙 (B5 または B4 用紙) を添付してください。
 枠内提案書が記入してください。

M-100 運動審査書 (A)		審査書	採録号	第 号
			採用日	年 月 日
現行方法の問題点		改善案実施上の問題点		
実施の可否理由		実施 (予定)日 年 月 日		
○	原価低減額 (又は経費節減額)	40~0	(投入コスト・低減額・節減額)	採 点
○	業務改善効果	30~0	(根拠)	
○	独創性	15~0		
○	応用範囲	10~0		
○	努力	15~0		
○	品質	10~0		
○	安全衛生	10~0		
○	任務提	0~20		
○	作業能	10~0		
○	経済性	10~0		
③安全衛生提案		①間接部門の業務改善提案		②調節部門の業務改善提案
		(計)		
判定	採, 否, 保留	等級	級	金額 円
総合コメント				

出所) 会社資料, M-100運動推進本部「M-100運動を理解するために」1980年。

が企業によって与えられる一方³⁸⁾、その効果も原価低減・経費節減が最も重視される(第6表)。こうした基準にもとづいて、年に2回開催される全社大会を初め、表彰や発表の諸制度が設置されている。

「M-100運動」の意味を整理しよう。(1)まずSBU組織との関連について、SBU組織導入の際に意図されたトータルコスト管理が、組織機構上の問題にとどまらず、末端従業員の意識レベルにまで徹底を図られた。即ち、SBU組織を基盤として、コストダウンと直接に結びついた形での具体的な提案活動を通じて、より末端レベルにまでコスト意識が徹底されたわけである。こうした原価意識の徹底は、企業間競争の受容、企業成長をめざす活動への「参加」による企業意識の形成にとってその基礎となるものである。(2)その上で、小集団活動が導入されたことの意味であるが、80年代の導入は時期的にみれば、電機巨大企業の中でもきわめて遅いものであった。このことは、競争対応として小集団活動が外すことのできないものとなっていたことを物語っている。沖電気では導入当初より、先行する電機企業での小集団活動の効果が意識されており、それだけに小集団活動は、企業戦略としては積極的な位置づけが与えられていた。その意図は、「業務改善」「職場作り」を大義名分としての、経営意思の認知であった。(3)広義の技術進歩対応についていえば、この時期には、経営理念上はまだクリアには現れない。即ち、この時期の小集団活動では、活動の推進理由としては、「業務改善」「職場作り」による「生き甲斐を感じる仕事」が強調され、TQC以降従業員に対して繰り返されることになる「技術・市場への変化への即応」については、ここではまだ語られない。しかし他面、企業による位置づけがどうであれ、現場によらなければ着眼しえない改善成果の現れという点で、小集団活動が一定の技術進歩対応を担ったことは否定できない³⁹⁾。つまり、小集団活動が現場での改善提案活動として行われる以上、その内容は、作業上の効率改善に関わるものが殆どであり、「スムーズな作業」「使い勝手のよい職場」などにつながるものであった。

2 小集団活動の全社的展開

(1)第二期：「新M-100運動」によるTQCへの志向

「M-100運動」の終了した83年6月、それに続き「新M-100運動」が開始される。これは、82年1月の「経営体質改善計画PART II」⁴⁰⁾に伴うもので、TQCへの移行を前提に、そ

38) 改善提案の「不採用基準」には、「会社の政策や方針に反するもの」「全社的にみて現状より業務効率を低下させるもの」などが明記されている(会社資料、M-100運動推進本部、前掲〔注34〕)。

39) 「M-100運動」については、その実施期間(3年間)の成果として、122億円のコスト削減が報告されている。

40) これについては、小集団活動に関わってのみ指摘しておく。一つは、SBU組織の限界が、技術・市場への対応の面から指摘されている点。このことから、78年のSBU組織導入が、組織機構上のメリットよりも、導入それ自体を主眼としていたことが分かる。もう一つは、「経営基盤の確立」が事業展開にあたって一貫して強調されている点。TQCはそれへの対応であろう。

第7表 TQCと「M-100運動」との位置づけの相違

	TQC	M-100
目的	品質経営による業務向上（マクロ経営施策としての体質改善）	「創意と工夫」による100億円の創出（マイクロ施策としてのコストダウン）
経済活動における位置づけ	経営活動の柱	経営活動への支援システム
性格	トップダウンとボトムアップの併合	ボトムアップが主体
対象	品質管理を核として経営管理全般（原価管理、量管理、納期管理）	<ul style="list-style-type: none"> ・「日常業務」の改善 ・グレーゾーン（エネルギー、品質、物流の各コスト対策） ・間接部門の効率化
方法	品質管理の考え方の徹底と具体化（事実に基づくPDCAサイクル、源流管理の定着）	<ul style="list-style-type: none"> ・サークル活動での問題解決手法としてQC方法を活用、但し十分定着したとは言えない ・MIC
サークル活動の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> ・職制の補完活動 ・人材育成の場 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主活動の側面のみが強調され、必ずしも職制活動との関係が明確でない ・人材育成の場として、明確な位置づけがない

出所) 会社資料, M-100運動推進本部「M-100運動の今後の展開」1983年.

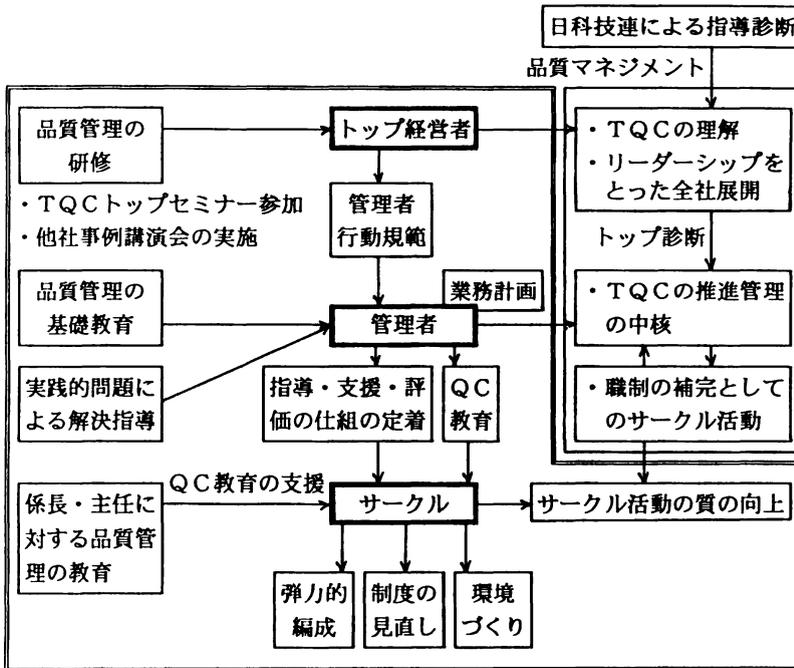
れまでの準備期間として、「M-100運動」を継承する形で展開された。その特徴は、経営基盤の強化のため管理者のマネジメント能力が新たに眼目とされたことにある。

「新M-100運動」の開始にあたっては「品質保証体制」が強調され、その思想及び手法としてTQCが期待される。即ち、品質が「製品の品質」だけでなく、「企業の質」「企業の諸活動の質」と捉えられ、前者の条件として後者が位置づけられることで、「品質意識の向上」による「企業の質の向上」が説かれる点が特徴である。こうして「新M-100運動」では、「企業の質の向上」のため、「サークル活動の活性化」と並んで「品質マネジメントの確立」が、管理者の改善活動として展開されることになる。ここでは「有機的組織活動」として、組織と連動しての展開が強調されており、「新M-100運動」が主要には管理者を対象とした組織開発の活動であることが分かる⁴¹⁾（第7表、第6図）。

従って「新M-100運動」は、末端レベルでは「M-100運動」の単なる延長とみなされたが、企業による位置づけとしてはTQCを意図し、TQC教育を中心に管理者層にその徹底を図ったものであった。しかし、企業による動機づけとしては、なお「M-100運動」と同様、「業務改善」「職場作り」が強調され、技術、市場の変化への対応ということは前面に出されていない。よって、変化への即応のための「経営基盤の強化」とそのキャンペーン化は、ここではクリアな形では現れていない。この点において、「新M-100運動」は第三期以降のTQCの展開と区別される。

(2)第三期：CWQC活動の展開

41) 以上、会社資料, M-100運動推進本部「M-100運動の今後の展開」1983年による整理。



第6図 「新M-100運動」の展開

出所) 第7表に同じ。

84年4月、TQCとしてCWQC活動⁴²⁾が開始される。開始にあたっては、技術進歩及び企業間競争の激しさと、それへの即応のための「経営基盤の充実」、即ち製品の質にとどまらない「仕事の質の向上」が強調される⁴³⁾。全社的な「企業の質の管理」の追求は、①教育活動、②管理改善活動、③サークル活動を三つの柱に展開される(第7図)。

①教育活動

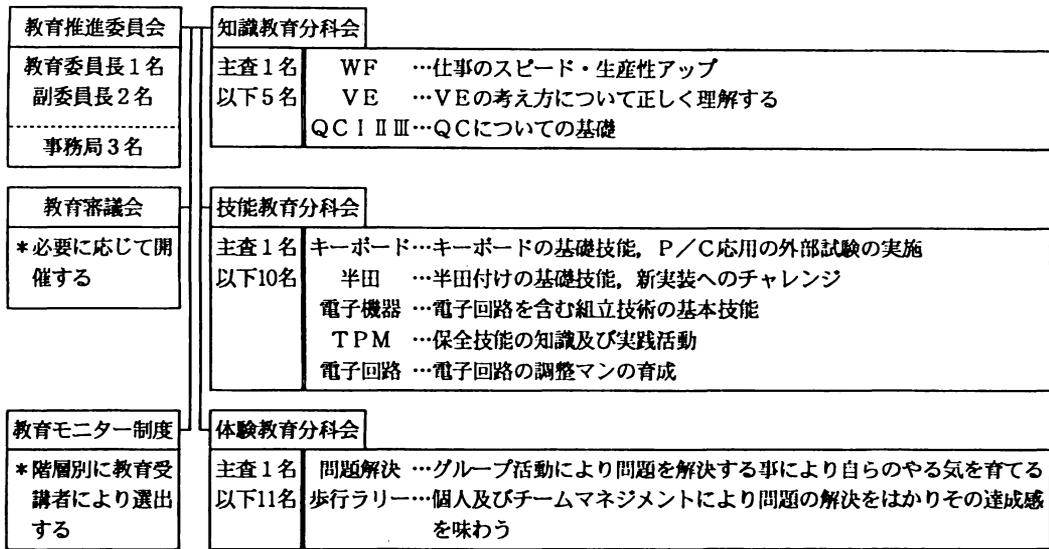
CWQC活動における教育活動は、TQC教育と技能教育との二つに区別できる。前者はTQCを推進する上での独自の教育であるが、後者は従来よりの現場の技能教育が、TQCの教育活動という形で制度化されたものである。TQC教育では、部長や課長・係長に対する教育を前提した上で、リーダーや活動に積極的な「模範メンバー」を中心に、「QCインストラクタ」養成の研修や、社外の「洋上研修」への派遣、日本科学技術連盟の品質管理セミナーの

42) CWQC活動は次のように定義される。「CWQC活動とは、全社員が、QC的な考え方・手法を学び、それをしっかりと身につけ、すべての仕事の質を向上させ、働きがいのある明るい職場を作り、お客様に信頼をえ、社会に貢献できる立派な企業をつくりあげる活動です。」(会社資料、CWQC活動推進統括本部「CWQC活動を理解するために」1984年4月)。また、次のようにもまとめられる。「経営基盤の充実にむけて、商品の品質のみならず、仕事の質の向上をはかり、生きいきとした企業体質を、全員で作りにあげていく。」(会社資料、電子通信事業部CWQC活動推進本部「チャレンジ61」)。

43) 会社資料、CWQC活動推進統括本部、前掲(注42)、及び社内報『沖ニュース』1984年5月。

第7図 CWQC活動推進の経過

年度	1983年度(準備期)	84年度 4月～9月	10月～3月	85年度(浸透期)
ねらい	QC的な考え方、手法の共通認識を得る	(教育、導入期) ①QC的な考え方、手法を身につける ②管理改善活動による仕事の質の向上 ③QCサークルの活性化 ・QC思想の浸透 ・QC的問題解決能力を身につける ・M-100サークルからQCサークルへ	・自主的改善活動の促進 ・QCスタッフの育成	①方針管理の実施 ②仕事の質と商品の質の向上 ③QCサークルの活性化
活動				
主要実施事項(全社レベル)	組織運営	推進組織 設置 社長宣言 キックオフ	推進委員会(全役席) 連絡会議(全推進室長)	
	教育	部門長部長CWQCコース 300名 部長による課長・係長教育コース 2,400名	QCセミナー重役特別コース 役席全員(9名)受講 QCセミナー経営幹部コース 取締役7名受講(11人中) 役員勉強会(社内) ベーシックコース受講 1名 (TQC推進者コース 1名) 統計解析リーダーコース 98名	2名受講予定(60年3月まで) 副本部長研修会(役席, 副本部長合同) ベーシックコース 2名 TQC推進者コース 1名 統計解析フォローアップ班別研究会 98名 発表会 Q・7/QCストーリー・リーダーコース 250名
管理改善	体質改善計画の発表 CWQC教育のフォローアップ	部門別管理の充実 指導会 指導会における管理者の心がまえ	方針づくり 社長出席 指導事項の分析 社長診断 レベルアップ4×13の展開	
QCサークル	全社大会(職制主導)	(リーダー代表による自主運営)全社大会 改善提案社長賞表彰	(リーダー代表による自主運営)全社大会 改善提案社長賞表彰	
成果	・QCアレルギーがすくなくなった	・社長の決意(現状打破とCWQCへの取組み)についての理解が徐々に浸透してきた ・指導会を通して問題点の抽出に目が向くようになった ・データで物を言う重要性が認識されはじめた	・ピラ、ポスター作成、掲示	
問題点	・QCの理解にバラツキがある	・指導会の受けとめ方にバラツキがある ・指導会中心の活動で管理者の自主的活動に致っていない ・自部門の役割、問題点、管理者レベルが認識されていない ・Q7, QCストーリーの理解はあるが、実践で使いこなしていない		



第 8 図 教育推進委員会組織と活動目標

出所) 社内報『燃えろ 7 S』第 74 号, 1986 年 7 月 15 日より一部修正。

受講などが行われる⁴⁴⁾。他方、技能教育は、例えば教育推進委員会の設置のもとに(第 8 図)、知識教育、体験教育とともに設定され、キーボード、半田づけ、TPM (Total Productive Maintenance: 全員参加の生産保全)、電子回路の教育が行われる⁴⁵⁾。こうした技能教育では、各種の講座や、社内での技能認定、国家認定が設けられ、それらへの取り組みが奨励される⁴⁶⁾。また、社外教育・研修も奨励される⁴⁷⁾。以上の取り組みは、受講・受験者名や成績優秀者の発表、「技能オリンピック」の開催などを伴い、展開される。

②管理改善活動

管理改善活動は CWQC 活動の中心をなす。これには、管理者自身の日常業務の改善活動と同時に、むしろその中心内容として、現場の小集団活動に対する指導が独自の課題として位置

44) 社内報『CWQC ニュース』各号より。

45) 社内報『燃えろ 7 S』第 74 号, 1986 年 7 月 15 日。ここでは「教育の基本的考え方」として、「(1)自分の仕事にプロ意識をもつこと、(2)専門業務能力の向上、(3)視野の広い人間形成」の三点があげられている。

46) 例えばキーボード操作講座は、「FA 及び OA 用の端末機器操作」を通じた「端末稼働の効率化」と同時に「情報の重要性の認識向上、工場内情報交換のスピードアップ・精度向上」という「FA・OA の風土作り」を目的として、キーボード訓練、パソコン・ワープロ操作教育が行われる(社内報『燃えろ 7 S』第 57 号, 1985 年 11 月 1 日)。また TPM 講座は、「個人の固有技術・技能」の向上のため「機械と電気の基本」を修得する目的で、シーケンス回路、半導体回路、機械保全、油・空圧回路について、通信教育と実技実習が行われる(同上, 第 56 号, 1985 年 10 月 15 日)。

47) 例えば日刊工業新聞社主催のソルダリングスクールの技能検定など。

づけられる。後者についてみると、「サークル活動の動機づけ」「活動をやりやすくする環境づくり」「活動展開上の具体的指導」のため、サークル、特にそのリーダーと日常的にコミュニケーションを図ることで、サークル活動の「自主性」を組織し、それを活性化させることが強調される⁴⁸⁾。これは、マネジメントの質の強化の一内容であると同時に、この頃より生じた「形骸化」に対する、企業による対応でもあるといえる。

③サークル活動

CWQC活動における小集団活動は、「M-100運動」と比較して、自己成長・自己実現をも含めた形で企業経営への「参加」が組織される点に特徴がある⁴⁹⁾。CWQC活動では小集団活動の意義は、(1)人間性を尊重した「職場作り」、(2)自己成長、(3)「仕事の質の向上」による「企業体質作り」への寄与、に要約されており、「業務の改善」を前提とした上で、「業務の改善」そのものよりもそれに取り組む姿勢が重視される。小集団活動のメリットとして人間の価値、能力、独創性の発揮、集団の中での協力の喜びなどが説かれ、それへの参加を通じて企業経営への「参加」が図られるわけである。「企業の質の向上」という課題は、管理者層にとどまらず、末端レベルにおいても前面に出されている。

以上、CWQC活動の展開の中で、企業によるキャンペーン化が一層活発になる。84年12月に管理者層を対象とした全社レベルでの社内報『CWQCニュース』が発刊され⁵⁰⁾、85年以降「方針管理」活動が開始される⁵¹⁾。こうして全管理者層にわたって、管理改善活動の強化が図られることになる。85年からは関係会社にもCWQC活動が導入され、「沖グループ全体」として「品質重視の強固な経営基盤の充実」を追求する活動が展開される⁵²⁾。こうした制度化の

48) 小集団活動への指導の必要性については、次のような指摘がある。「小集団活動を効果的に、継続的に展開するためには、第一線のサークルに対する課・係長の熱心な指導が必要である。」「過去において小集団活動が失敗したり、マンネリ化した原因の大半は、管理・監督者の指導の不足、又は無関心によるものだと言われている。』以上から、サークル員の「実際は強制的という参加意識」、特にリーダー選出の際の「順番だから仕方なくやっている(57%)」「押しつけられていざだけでも仕方なく(41%)」との「リーダーの心境」への対応として、サークルと日常的にコミュニケーションを図り、管理者の考えや期待を理解しておくことが強調される(会社資料、本庄7S活性化支援委員会「活発なQCサークル活動で品質保証・業績向上を」1987年3月)。

49) 以下、会社資料、人材開発センタ『入社のおしり』1987年度より整理。

50) 発刊にあたっては、CWQC活動の現状が「未だ地についた活動には至っていない」とした上で、「全員が組織的に会社の目標に向けて、積極果敢に取り組むことが不可欠」であり、「会社の目標・進むべき方向」を「認識、理解し意識の共有化を図ること」が強調されている(社内報『CWQCニュース』創刊号、1984年12月)。

51) 「方針管理」活動とは、「社長方針」(企業の経営理念・経営計画にもとづく経営方針)を達成すべく、全社的に行う「組織的な管理活動」であり、これにより「全職階が、上下左右のすり合わせ」を行う。その流れの中で、「社長診断」(社長による実際のCWQC活動の調査、今後の方策提示)が実施され、『CWQCニュース』の号外にて掲載される(社内報『CWQCニュース』第2号、1985年1月)。

52) 社内報『CWQCニュース』第3号、1985年4月。

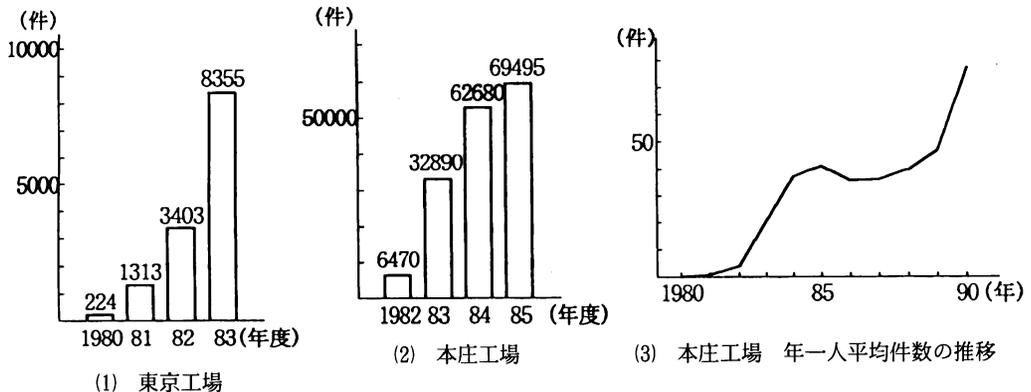
第8表 品質月間行事

推進本部	実施事項	対象
全社共通	(1)募集標語の表彰と優秀作品のピラ提示	全員
	(2)月間テーマに関する改善提案促進の呼びかけ（ポスター提示、ピラ配布、他）	全員
本社管理	(1)QC サークル活動発表 (2)テキスト「CWQCのすすめ」配布と勉強会の奨励	全員 管理職全員
本社営業	(1)「ムダ・ムラ・ムリ」の自主記録 (2)QC サークル活動発表 (3)テキスト(CWQCのすすめ)配布と勉強会の奨励 (4)外部品質管理大会への参加	QC サークル 全員 係長以上全員 部課長10名
研究 (総シ研)	(1)管理改善事例発表会 (2)知的小集団(チーム)活動中間報告会 (3)「3ム」追放運動 (4)新管理職教育	管理職全員 リーダー、管理職 全員 7名
サ 本	(1)サービスキャンペーン「自動化機器のコール率低減」	全員
電 通	(1)「管理図」発表大会 (2)ソフトウェア失敗・事故事例発表会 (3)外部品質管理大会への参加	本庄地区全員 ソフト部門、GL他40名 部課長10名
O A	(1)QC サークル活動発表 (2)テキスト(CWQCのすすめ、他)配布と勉強会の奨励 (3)外部品質管理大会への参加	全員 部課係長全員(一部は係長以上) 部課長10名
情 報	(1)部門間連帯活動 (2)部門長診断 (3)日常管理のしくみ改善活動 (4)QC ストーリーリーダーの班別研究会成果発表会 (5)外部品質管理大会への参加	管理職他 課長全員 課長全員 リーダー他70名 部課長10数名
E D	(1)品質展示会テーマ「気付かない損をなくそう」 (2)講演会(テーマ未定) (3)広報活動(副事業部長の月間主旨放送、ACEニュースによる啓蒙、垂れ幕、他)	全員 (未定) 全員
電 応	(1)「あいまい語」追放運動 (2)テキスト(CWQCのすすめ、他)配布と勉強会の奨励 (3)VTR、スライド放映会 (4)外部品質管理大会への参加	全員 全員(一部は部課長) 部課長3名

出所) 社内報『CWQCニュース』第7号, 1985年10月.

もとで、品質管理の意義を再確認する形で、管理者層に対しマネジメントの質の強化が強調され⁵³⁾、87年3月から「トップは語る」、88年2月から「トップに続いて語る」とする『CWQCニュース』紙上の連載にて、トップマネジメント・クラスにより活動の活性化が呼びかけられる。

53) 例えば、惰性や固定観念は企業発展を阻むとして、仕事について「日々改善をすることなり」と発想する必要性が説かれる(社内報『CWQCニュース』第8号, 1985年11月)



(注) 80年の数値は7月から12月までのもの

出所) 社内報『FACTニュース』第10号, 1984年1月10日.

(注) 社内報『燃えろ7S』第68号, 1986年4月15日.

(注) 90年の数値は, 上期実績×2. 出所) 第5表に同じ.

第9図 改善提案件数の推移

同時に、末端レベルでも、全社大会を初めとする諸種の発表会、「社長賞」などの表彰が制度的に設置されることで、小集団活動の活性化が継続的に追求される。例えば、「品質意識の高揚」を目的として、毎年11月に設定された「品質月間」では、月間テーマにもとづく標語の募集や勉強会、報告会、社長の社内放送などが行われる⁵⁴⁾ (第8表)。こうしたキャンペーンのもとで、改善提案件数は著増を示している⁵⁵⁾ (第9図)。

(3) 第四期：「チャレンジ91」の展開

90年1月、CWQC活動は「チャレンジ91」として再度キャンペーン化される。しかしその動機づけは何ら新規なものではなく、その意味はむしろCWQC活動を「チャレンジ91」として位置づけ直し、CWQC活動に新たなインパクトをもたせようとした点にある⁵⁶⁾。「チャレンジ91」では営業、技術、管理部門を含む全部門での「業務改善活動」として、組織横断的、体系的な展開が図られ、それにより企業活動そのものが企業内運動として全社を動員する形で組織されていることが、従来よりクリアに現れている⁵⁷⁾。

54) 同上、各年11月号。品質月間は「品質意識の高揚」を目的に、日本科学技術連盟及び日本規格協会により60年から開始されている。沖電気の場合、日本科学技術連盟などの設定する「品質管理運動」に、かなり忠実に展開されることが目立つ。

55) 沖電気での提案件数はかなり多く、提案件数の上位にランキングされることもしばしばである(日本HR協会編『改善提案活動実績調査レポート』日本HR協会、各年度版)。

56) 「チャレンジ91運動が始まった大きな理由」としては、「ボトム層にはQCの基本が根づいてきた」のに対し「マネージャー層にはそれが一向に根付いていない」現状が指摘され、付して「マネージャー層の意識と行動を変え、企業品質を一段とレベルアップさせる」ことが強調される(社内報『CWQCニュース』第52号, 1990年2月)。

57) 実際、「チャレンジ91の展開の範囲は、沖の企業としての活動全般を包含するもの」で、「チャレンジ91という独立した活動」があるわけではなく「沖における全ての企業活動がチャレンジ91」であると指摘される(会社資料、チャレンジ91全社推進本部事務局「チャレンジ91」1990年6月)。

その内容を少しみてみると⁵⁸⁾、「チャレンジ91」とは「経営目標を達成するためのさまざまな取り組み・努力をさらに加速させ、成果あるものにする全社的な運動」とされるが、その際「これ迄の延長線上の努力だけでは、経営目標の達成は不可能である」ため、さらなる「経営基盤の強化」が強調される。このこと自体はCWQC活動と変わるところがない。また、その開始を機に推進組織が改組され、そのもとで「全社展開」「部門展開」「個人展開」のそれぞれにて目標が設定され、「全社共通テーマ」及び「社員一人一人の活性化」が追求される。しかし、運動展開を方向づける「全社テーマ」は、「企業理念検討」「活力あふれる企業風土の創出」など抽象的な内容のものが多く、そのもとでの「部門目標」も、「全社目標」或は部門の日常業務をそのまま提示したものが殆どである。

3 小集団活動の「形骸化」現象

以上のように、企業の積極的牽引のもとで展開される組織活性化の運動は、現場の小集団活動からみれば、当初の品質管理や職場改善とは相当掛け離れた内容となっている。小集団活動はCWQC活動の一環として位置づけられるとはいえ、企業がそこに積極的意味をもたせるのは、大会などの諸制度や提案件数であり、小集団活動の存在そのものである。実際、CWQC活動の原点が「製品の品質」にあること⁵⁹⁾、それが欠落すれば「TQCのドーナツ化現象」に陥ること⁶⁰⁾が指摘されつつも、小集団活動はあくまでTQCの展開の中で意味づけられる。つまりCWQC活動では、小集団活動による現場での品質管理は、企業という品質の管理、組織活性化の根拠として位置づけられるのである。

こうした組織活性化の展開の中で、今日「形骸化」といわれる、品質管理という本来の内容が伴わない状況が生じている。先述のように電機産業では、この「形骸化」は80年代半ば以降広く現れる。同様に沖電気も80年代半ば、CWQC活動への移行、その展開の過程でそうした状況が生じ、90年代「バブル崩壊」後の長期不況期に顕著となるに到った。末端レベルでの小集団活動に限定して整理すると、以下のような実態が指摘できる⁶¹⁾。

第一は、活動内容の問題である。品質管理とは直接に或は全く関係のない活動が、小集団活動として行われる。例えば「自分と仕事」をテーマに作文コンクールが行われるなどである。第二は、改善成果の虚偽性である。改善成果は作為的なものが多く、例えば件数だけを合わせ

58) 以下、会社資料、チャレンジ91 全社推進本部事務局、前掲（注57）より整理。

59) 『CWQC ニュース』第22号、1987年8月。

60) 「TQCのドーナツ化現象」とは、TQCから品質保証が抜ける状況を指す。その際、QCサークルは品質保証の必要条件とされる（社内報『京浜地区ニュース』第24号、1986年8月）。

61) いわゆる「形骸化」については、特に導入期との比較を念頭に今日の小集団活動を「下火」とする指摘は一部にみられるものの、今日の一般的特徴として捉えているとはいいがたい。なお、沖電気での「形骸化」については、会社資料などからは示唆にとどまるものとして参考にしたが、主として現場労働者のヒアリングによるものである。

るために以前提出した提案と全く同じ、或は少々修正した内容を提出することは、現場では広く行われる。また、改善成果は自己申告であり、企業はそれを集計し、その妥当性に関わらず一定率で採用するだけであるため、改善成果の捏造も行われる。第三は、活動機能の問題である。小集団活動は、特に不況期には活動自体が停止される。即ち、人員削減などのより直接的な経済効果が追求され、経済効果のより期待できない小集団活動は、それが停止するにまかされる。また、企業内移動が活発化されるため、職場でサークルそのものを維持することができなくなる。工場では4分の1ほどのサークルが休止しており、4～5年もすれば同じサークルでもサークル員は全く入れ替わってしまう。

こうした状況については企業の側も明確に意識しており⁶²⁾、それへの対応が図られている⁶³⁾。一連のキャンペーン化もその一つであろう。同時に沖電気では、こうしたキャンペーンは単なる意識動員にとどまらず、労務管理制度の裏づけをもって展開される側面が強い。即ち、小集団活動を含む改善提案活動が得点化され、査定対象になっている場合である⁶⁴⁾。他方、活動が主に就業時間外に行われ、かつ正規の手当が支払われないなど（第9、10表）、「自発」を強制する側面も強い。総じて沖電気の場合、他の電機企業に比べ、企業による小集団活動への拘束性が強いことが特徴である。このことは企業の側からみれば、今日なおこうした企業内運動に多くの労力を割いていることを意味する。

第9表 小集団活動の会合時間

No.	会合時間	No.	会合時間
1	水 木 12:55 ~ 1:15	7	金 1:30 ~ 2:00
2	月 金 12:55 ~ 1:15	8	金 5:00 ~ 5:30
3	火 金 11:45 ~ 12:05	9	金 1:30 ~ 2:00
	火 12:55 ~ 1:15	10	NA. 3:40 ~ 4:00
4	木 11:45 ~ 12:05	11	NA. 6:10 ~ 6:30
	火 12:55 ~ 1:05	12	NA. 1:05 ~ 1:25
5	金 12:55 ~ 1:25	13	NA. 3:15 ~ 3:45
	水 12:55 ~ 1:05	14	NA. 1:10 ~ 1:40
6	木 12:55 ~ 1:25	15	NA. 1:10 ~ 1:40

出所) 会社資料, 「昭和63年度上期 機能デバイス
生産本部サークル編成表」1988年4月.

62) 例えば「…この指導会〔講師による各部門の推進本部役席に対する指導—引用者〕は“人身御供”の場ではありません。(中略) いわゆる活動の“為”の活動と云われています。ほんとうに、そうなのでしょう。か?」(社内報『CWQC ニュース』号外, 1985年5月) 「『…CWQCが忙しくて仕事ができない』などの苦情を耳にすることがある。このような考え方が出てくる裏にはCWQCの基本精神のはき違えと小手先のつじつま合わせによるものがある。」(同上, 第17号, 1987年3月) など。

63) 但し、現場の管理者層や中堅技術者層には、小集団活動に否定的な意見もある(例えば、「職場に夢がありますか—ある先端企業の生き残り戦略と技術者」『たかひのルポルタージュ』第8号, 1987年, 54-55ページ)。

64) 例えば、「やることは業務・やり方は自主」として、活動が業務そのものになっているなど(社内報『本庄ニュース』第140号, 1989年1月)。

第10表 小集団活動のリーダー教育の取扱

参加者	各職場から選出されたリーダー
時間外勤務の取扱い	時間外勤務分手当は支給せず、次の手当を支給する 1時間以上2時間未満…500円/日 2時間以上…1,000円/日 (課長または主事1級クラス以上の者は除く)
休日の取扱	時間外勤務分手当は支給せず、次の手当を支給する 4時間未満…1,000円/日 4時間以上6時間未満…2,000円/日 6時間以上…3,000円/日 (課長または主事1級クラス以上の者は除く)
旅費の取扱	休日を利用して合宿する場合 研修センターにおける合宿教育(旅費支給規定18条の2)を準用する 但し、M-100手当支給された休日については日当は支給しない

出所) 会社資料より抜粋。

V 電機産業における小集団活動の評価

以上の考察を受けて、電機産業における小集団活動の評価をまとめよう。まず、沖電気の小集団活動であるが、これは、小集団活動の導入そのものに主眼のおかれた第一期と、TQCの一環として展開された第二期以降とに区分できる。第一期における導入それ自体の意味については先にまとめたので、ここでは第二期以降の意味について整理する。沖電気ではTQCは、第二期に方向づけられ、第三期に制度化されたが、TQCとそこでの小集団活動の展開については、次のことが指摘できる。

第一に、TQCへの移行に伴い、企業の側の積極的牽引により組織活性化が自立的に展開された。その際、企業にとって外的な条件である技術進歩、企業間競争の激しさが強調され、企業存続の危機が叫ばれる中、技術、市場の変化に即応すべく経営基盤強化の必要性が説かれる。活動対象は、直接の製造部門から管理スタッフ部門へと拡大され、特に管理部門では、個別的管理能力の向上だけでなく、その条件として体系的な組織開発が追求される。この組織活性化は、品質管理に「人間の質」「企業の質」を含めることで根拠づけられるが、品質管理活動にこうした意味づけを与えたことが、いわゆる「日本的修正」の内容である。現場の小集団活動も、組織活性化の一環として位置づけられ、企業による牽引のもとで、その活性化が図られる。

第二に、TQC以降、技術進歩対応が企業戦略の問題として明確に強調され始めた。即ち、経営基盤強化の意味づけとして技術進歩への即応が説かれ、そのスローガンのもとに経営意思

の認知が図られる一方、技能形成教育がTQCという形で制度化、追求される。

第三に、TQCでは、次の点で小集団活動の「形骸化」の根拠が与えられる。TQCでは管理部門を中心に「企業の質の向上」が図られるが、こうしてまず、活動対象が管理部門に拡大されることで本来の品質管理活動が拡散する。その中で小集団活動は、品質管理活動の原点として、即ちTQCの基盤として、その存在そのものに意味をもたされる側面が現れる。同時に小集団活動は、TQCの一環として位置づけられることで、現場に立脚した改善提案という従来よりの活動に加えて、それ自体に組織活性化の課題を負わされ、活動の活性化を図られる。それは企業によるキャンペーン化のもとで、大会、表彰など制度的側面がクローズアップされる中、主として提案件数の追求として展開されるが、もとより小集団活動は、現場作業に携わる中での日常業務の瑣末な改善にとどまるものであり、件数には限界がある。こうして小集団活動は、現場での実際の活動がどうであれ、企業にとっては、組織活性化の一環として、提案件数が自己目的化される側面をもつようになる。沖電気では小集団活動は、他の電機企業に比して企業戦略としての位置づけがなお高いのだが、そうしたもとでさえ「形骸化」は現れているのである。

以上、第二期以降、TQCの展開において、技術進歩対応のベクトルと「形骸化」のベクトルとが同時発生する。この点について、以上より敷衍するならば、以下のようなより一般的な問題が浮かび上がる。

電機産業では技術革新性が強く、かつ市場成長性が高いため、概して競争はきわめて激しく、その際それら特性を取り込む形で展開されている。小集団活動、それによる意識変革の追求はこうした競争に規定されたものであり、それ自体競争性の高さを物語る。従って、小集団活動が維持され、実際に定着している以上、それは競争対応として一定の合理性をもつ。企業意識の形成は、小集団活動において企業が意図し、「企業の恣意の横行の制度化」⁶⁵⁾という点で一定の成功を収めたものである。それが企業の合理性にとって今日意味をもつ限り、小集団活動は継続されることになる。これが、小集団活動が維持される根拠である。

その際、小集団活動が広く定着をみせたのは、改善提案活動それ自体が、現場において一定の意味をもっていただためである。即ち小集団活動は、(1)当現場作業に従事して初めて可能となる改善を担うという、現場に依存したものであり、(2)その際、必ずしも一律に高度な技能を要請されないにしても、設備、製品の構造、機能などに関する基礎的知識や、現状の問題点の把握、それへの対処という、一定の知的能力を必要とするものであり、(3)実際に「スムーズな作業」「使い勝手のよい職場」などの成果を生み出すものであった。こうしたことは、技術進歩

65) 小池和男は、日本企業の職場の特徴の一つに、「経営の恣意のはいる余地のない、マギレのないルール」がみられない点をあげる(同『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977年、217ページ)。こうした特徴は、資本の能動性の点からみれば、資本が自ら作り上げたものであり、その意味で「マギレのないルール」のルール化である。

に伴う企業内分業の進展を前提すれば、現場レベルに要請される広義の技術進歩対応であり⁶⁶⁾、それ自体としては積極的なものである。こうした広義の技術進歩対応は、小集団活動導入にあたって企業が必ずしも意図していたわけではなかったが、活動展開の中で、小集団活動を技能形成教育と合わせて追求するなど、次第に合理的意味をもたせる側面も現れた。但しこうした改善は、あくまで現にある技術レベルを前提するため、狭義の技術進歩に直接に結びつくことはなく、また、電機産業の場合、トラブルの発生や狭義の技術進歩に伴うラインの変化に直接に対応しうるものではない。従って小集団活動も、狭義の技術進歩対応にとっては殆ど意味をもたない。

他方、市場環境の変化により戦略的課題としての位置づけが低下すれば、企業は小集団活動には労力を割かなくなる。このことは小集団活動が、競争対応をふまえた上で企業により独自課題として追求されたことを意味する。こうして小集団活動では、狭義の技術進歩対応という合理性よりは、キャンペーン化による意識動員が前面に出されるのである。電機産業では、狭義の技術進歩に伴ってラインや製品が頻繁に変化するが、その対応は主として頻繁な配置転換により行われる。これは、小集団の一定期間の維持という小集団活動の成立条件が崩れることを意味する。狭義の技術進歩対応に対して小集団活動の戦略的位置づけが低下すること、これが小集団活動の「形骸化」の根拠である。

以上、小集団活動は、企業戦略上の意味としては薄れつつも、従来よりの効果、意味づけなどについて企業がなお固執しているため、「形骸化」に根本的対応のないまま、継続が図られている。こうしたことが電機産業の競争特性、技術特性に関わって、顕著に現れたのであろう。他方、小集団活動は、広義には技術進歩対応を担う側面をもち、このこと自体は積極的に評価しうるものであるが、この積極面は、必ずしも小集団活動という形態を取る必要のないものである。この意味において電機産業の小集団活動は、総体としてみた場合の企業の合理性にとって、今日一つの転換点にあるといえる。

(1997.1.10 受理)

66) 小池和男は、現場における変化・異常への対応の際に要請される「機械の構造、生産のしくみの知識」を「知的熟練」として評価しているが(同『仕事の経済学』65-68ページ)、こうした「知」の契機そのものに着目する視点は、積極的なものである。