

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 276

QCサークルの移転を通じた組織能力の形成プロセス  
—在中日系企業の比較事例研究—

暨南大学管理学院  
東京大学大学院経済学研究科 MMRC

張 彩虹

2009年9月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

# The Formation Process of Organizational Capability

## By Transfer of Quality Circles:

### Comparative Case Studies on Japanese Affiliated Enterprises in China

**Caihong ZHANG**

School of Management, Jinan University  
Manufacturing Management Research Center, the University of Tokyo

#### Abstract

This article argues that how enterprises in China can build dynamic organizational capability to earn domination through the introduction process of Quality Circles (QC). For the assignment, representative literatures are reviewed in order to make clear how management ways have reacted on QC to be successful in Japan. On a basis of this, an original ideal model is presented to show the three ingrained phases how QC should be implemented in China. And then, six hypotheses are formulated to explain the components of the model and their logic interactions. After that, case studies have been carried out to make clear the transfer process of QC at author's objective three Japanese affiliated enterprises. It concludes that the ideal model is demonstrated and all of hypotheses are verified expect senior wage system. Company B which regards QC as way of change of work organization shows strong powers in capabilities improvement and evolution of non routine. No strong capabilities in depth were confirmed in Company A and C where QC had only been looked as staffs' jobs and had been taken management ways different from the ideal model.

#### Keywords

Quality Circles, Organizational Capability, transfer, paradigm shift

# QC サークルの移転を通じた組織能力の形成プロセス

## —在中日系企業の比較事例研究—

張 彩虹

### 要約

本稿は QC サークルの在中日系企業への移転を通じた、組織能力の形成プロセスの解明を課題とする。まず、QC サークルと組織能力の関連性を論じ、次に、QC サークルの定着にはいかなる経営上のファクターが論じられてきたかをレビューする。そこから QC サークルの中国への移転プロセスに関する理念型を、作業組織の構造の 4 つの変換ステップを主軸に提示する。同時に、モデルの各構成要素間の関係を仮説的に示す。これに基づいて日系 3 社に対する実地調査のデータを分析した結果、モデルに示された要素間のロジックの妥当性が確認できた。結論として、強い組織能力が確認できなかった A 社と C 社は、活動展開が管理監督者中心になっており、理念型と異なる QC サークルの移植プロセスを辿っていることがわかった。一方、理念型どおりに推進できた B 社は、成功する QC サークルの移転パターンを提供すると共に、スピーディーかつスムーズに、強い組織改善能力と非組織ルーチンの進化能力を構築するプロセスの見本を示し、理論と実践に有意義な示唆をもたらしている。

### キーワード

QC サークル、組織能力、移転、パラダイム・シフト

## 1. はじめに

QCサークル<sup>1</sup>は、日本の社会風土の中で生まれた独特のシステムであるが、優れた合理性と学際的な研究価値を持つ経営手法である。日本の経営に対する意義に限定すれば、実に多くの研究者によって、多面的に捉えられてきた。たとえば、品質・作業能率・生産性の改善と向上、コスト削減などの経済的効果（Hayes,1981；鶴野、1996；明石、1994；1997 など）、特許や発明に代表される技術的効果（明石、1994；1997 など）、ヨコ組織間の相互作用やコミュニケーションの強化、チームワーク改善などの情報伝達効果（仁田、1978；野中・米倉、1984；奥林、1990；野中、1990；1995；中村、1996 など）、知的熟練、多能工といった人材育成効果（野中・米倉、1984；小池、1981；1982；1990 など）、ワーカーに社会的承認の場や働き甲斐を与える動機付け効果（八幡、1986；上田、1988 など）など、数多く挙げられる。また、QCサークルには変化と非常事態に対応できる日常的なプロセス・イノベーション、漸進的学習や知識創造を促進する仕組みが内在しており（野中・米倉、1984；野中、1990；法政大・岡本、1998；明石、1997；2001）、「組織学習メカニズムとしての改善能力」、「事前合理的な判断に基づく知識移転能力」や「事後的な進化能力」（藤本、1997）形成の役割も指摘されてきた。

QCサークルやTQCの継続的運営を通じて発生したさまざまな変化や変容は、アメリカの経済人モデルと違った動機付けパターンの開発に役立つとともに、日本企業の職場組織の独自の統合能力を構築せしめ、環境変化への適応力を著しく向上させ、総じて、品質管理、製品開発、コスト削減、マイナーチェンジなど、ルーチンなものづくり能力の形成に寄与し、組織能力<sup>2</sup>の重要な側面である組織ルーチンの改善能力と非組織ルーチン的な進化能力の形成に大いに貢献したと思われる。

中国におけるQCサークルの意義について、竹内他（2002）は、中国大陸と台湾に立地する日系製造業286社の質問表回答を分析した結果として、QCサークルや改善提案制度といった創造的学習と問題解決を促進する経営手法の積極的移転を行った企業は、そうでない企業より、明らかに競争的優位性を持ち、業績が良いことを検証している。

膨大な消費市場を持つ中国でビジネスを如何に順調に展開するかを考える際、競争がより高度化するにつれ、企業の競争優位と組織能力の確立が重要な課題になることは、衆口の一致するところであろう。ところが、如何にしてそうした組織能力を中国で作り上げていくのかと問うとき、いまだ解明されているとは言えない。

本研究は華北地域にある日中合弁電器製造A社、中国華南において直接投資を行っている日中合弁自動車製造B社と日本独資精密機器製造C社をとりあげて、それらにおけるQCサークルの推進プロセスを辿り、比較事例研究法を用いて検討したい。その際、まず日本においてどの仕組みが作り上げられていて、QCサークルが如何に継続的に行われるようになり、そして、経営体制転換や組織能力の獲得と維持につながるパイプ役として定着していったのかを、先行研究に立ち入って示唆を求める。

---

<sup>1</sup> QCサークル活動とは、「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。この活動は全社的な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」性質を持つ活動である（QCサークル本部、1996）。本研究では、作業者を主役とする職場小集団活動をQCサークル（QCC、QC活動）と呼称し、同義で扱うことにする（張、2004）。

<sup>2</sup> 組織能力（Organizational Capability）とは安定的な活動と資源のパターンであって、企業間の競争成果の差異に影響を与えるものである。詳しくは藤本（1997）11頁を参照されたい。日本の品質管理と組織能力の3階層との関係は、藤本（2003）55頁、折橋（2008）31～32頁を参照のこと。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2.1. 自主性の検討

QCサークルは、生まれて以来既に40年以上の歴史をもちながらも、その推進と運営の実態は、日本においてさえ決して一律ではなかったため、普遍的なQCサークルの提示は困難である（奥林、1990：106頁）。しかし一方で、高度に総合的かつ長期的な効果の構築につながるQCサークルの定着パターンの究明は有意義である。

QCサークルが目指すべき理念型は、自主性に基づく展開であり、「自分たちで考え判断して行動する」ことである（日科技連、1996）。事実上、日本においてQCサークルが成功を収めた背景には、元々職場検討会のようなQCサークルの前史的組織が大手典型企業に存在しており、QCサークル生成が現場自らの要請に応じたことを物語っている（法政大・宇田川他、1995）。一方、多くの実態調査を見ると、QCサークルを「制度上の参加義務あり」と定めている会社が約6割を占めており（電機労連編、1983）、「サークル編成」、「リーダー選出」、「テーマ選定」参加率などの指標から、完全に職制と無関係ではないことがわかる<sup>3</sup>。むしろ何らかの形でフォーマルな職制組織が関与して推進しているのが一般的であり<sup>4</sup>、上からの呼びかけによって作り上げられたことが明らかである<sup>5</sup>。

QCサークルの自主性はただの建前（丸山、1987）、半強制的（赤岡、1983a；1983b）、集団圧力（*peer pressure*）（竹川、2000）によって図られたなど、見方は多様だが、上からの推進と下からの組織化の巧みなバランスの維持（加護野他、1983：146頁；史、1992）によって支えられているという理解が、多くの支持をえる正論と考える。言い換えればQCサークルは、理念上は自主的であっても、従業員に一定の自主性を認めながら、既存組織との融合を心がける推進体制の確立が肝要と言えよう。

ここから、日本企業では、何らかの推進の組織がしっかりと作り込まれるとともに、現場から参加の意欲と能力を生み出すための条件が整備されていたのではないかと考えられる。言い方を変えれば、一方的にQCサークルにおける従業員の自発性を強調するより、むしろトップダウンとボトムアップの均衡性を保ちつつ、高い参加率の継続的維持可能な制度を、如何に作りあげていったかを探ったほうが良いであろう。

### 2.2. 定着諸要因の検討

#### 2.2.1. 日本的技能形成とQCサークル

先行研究の一つ目の流れとして、QCサークルを「仕事のしかたの工夫及び実践」と定義した小池（1981）は、それを支える条件を、日本的技能形成方式に求めている。小池は、機械や仕事の生産部門や装置の仕組みを理解することが、QCサークルを可能にする前提としており、その仕組みの理解には、作業者に広いOJTを経験させ、幅広いキャリアを持たせることが必要としている（小池、1981）<sup>6</sup>。

続いて、小池（1982）はQCサークルを支える条件として、①労働者の技術的能力、②能力

<sup>3</sup> 雇用職業総合研究所（1986）56頁、92～95頁、108～114頁。

<sup>4</sup> 生産性労使会議調査（1981）ではQCサークルを「兼任の事務局を置いて推進」が49.5%、また「職制による委員会で推進」が4.4%、「職制そのものによる推進」が13.2%であり、合計で約7割が職制と直接関わっていることが分かる。

<sup>5</sup> 中村（1996）、175頁。

<sup>6</sup> 小池（1981）、38頁。

を發揮する権限、③能力を發揮し、工夫することの必要性、④見返りの機構を指摘している<sup>7</sup>。

「労働者の技術的能力」とは、QC 七つ道具などの問題解決技法及び、これらの技法を習得するための知的水準（教育水準）、そして生産の仕組み自体の理解という 3 つのソフト技術を指す。このうち、生産の仕組み自体の理解が最も重要であり、その習得には、OJT のもとでキャリアの広さと深さを経験することが必要である<sup>8</sup>。幅広いキャリアは、作業者のキャリアにおけるヨコとタテの広がり、さらに、平等主義的な配置転換と移動（昇進）の慣行を有する職場を要求する<sup>9</sup>。こうした幅広いキャリアを可能にするには、長期勤続と雇用保障及び配置の柔構造が必要不可欠だとされている<sup>10</sup>。次に、「能力を發揮する権限」とは、QC サークルという場で「仕事のしかたの工夫」をするためには、職場の中の人の配置、異動、仕事の手順などを決める権限を、職場レベルに多分に委譲する必要があることを指す。また、「能力を發揮し、工夫する必要性」とは、企業の中で、労働力の配分と価格付けが行われる仕組みの必要性である。企業の中で昇進し、賃金を高めていく仕組み、つまり、いわゆる内部労働市場（Internal Labor Markets）の確立を意味する<sup>11</sup>。最後に、「見返りの機構」とは、労働者の労働条件、雇用、配置転換、昇進、福利厚生などの人事制度に対して、労働者が発言の機会を持つことを指す。ここでいう「組合の交渉」とは、パイの分配に関する小池（1977）の分析と関連している。

技能形成方式と QC サークルの論理的関係を経営学的に捉え直してみると、つぎのように要約できる。第 1 に、作業組織の構造の視点からみれば、作業者に遂行部分の職務だけでなく、裁量権と決定権を与え、思考を伴う作業を与える「統合方式」（小池、1991）の採用が技能形成を促進し、作業者が QC サークルを行える必要条件である。第 2 に、人事労務管理論からみれば、知的水準を持つ労働者の採用、長期勤続、安定雇用、年功賃金、平等主義的な内部育成と内部昇進が、日本的技能形成を可能にし、QC サークルを定着させる影響変数である。そして第 3 に、作業現場の労働者に対して、QC 手法などの管理技術の教育を行い、作業者の QC サークルへの参加を可能にする道具を与えることが必要である。最後に、労働組合の存在と労働者の交渉力と発言の権限が挙げられている。

### 2.2.2. 作業組織の構造と QC サークル

2 つ目の主な流れは、作業者に QC、IE 技術を教育する管理思想と管理体制の転換、主として作業組織の構造上の変化と QC サークルの生成と定着との関係を分析した研究である。

仁田（1977、1978）は、日本の管理技術部門がテーラー的に厳格な「思考と遂行の分離」原則と異なる展開に至ったのは、鉄鋼業に見られるラインスタッフ制への組織転換があり、ここで自主管理活動を行える組織体制が整ったことを示している。

中村（1987a、1987b、1987c）は、仁田の主張を受け継ぎ、アメリカ的なテーラーリズムの日本導入とともに、日本の変容が成し遂げられたと指摘している。日本の変容と QC サークルが関連したのは、品質管理や生産管理の一部を現場監督者・労働者に求めたこと、そして社内の技術者が QC、IE などの管理技術の訓練を行う主体になったからである。同じ流れにある法政

<sup>7</sup> 小池（1982）、72 頁。

<sup>8</sup> 小池（1981）、35～38 頁。

<sup>9</sup> 小池（1977）、はしがき、iii 頁及び第 5 章。

<sup>10</sup> 小池（1977）、172～173 頁、215 頁。

<sup>11</sup> 小池（1982）、77 頁。

大・宇田川他（1995）は、日本的生産システムの形成過程を、QC サークルを含む日本的 TQC の普及プロセスに見いだしている。彼らは、日本的生産システムに表れている現場の権限委譲、多能工的育成など、小池も指摘した日本の作業組織の特徴は、QC サークルの生成と展開と相互依存的であったことを先見的に示唆している。

同じく中村（1996）は、QC サークル生成の嚆矢を、職場組織の変化過程との関連性から論じている。「分離を基礎にした統合」型作業組織<sup>12</sup>の起源と、作業者が QC サークルという場で行う問題解決行動、つまり、「思考部分」にあたる業務との相互依存関係を指摘している<sup>13</sup>。

中村（1996）は上記の枠組みの中で、典型的な事例分析を通じて、QC サークルにおける問題解決行動を行う小集団の生成過程を明らかにした。彼の主張は以下のように要約できる。第 1 に、QC サークルが生成するまでに、QC 技術、IE 技術が日本の企業内に導入されており、しかも、それらが組織末端の一般作業員まで普及した。この過程において、アメリカ的な品質管理とは異なる変容が見られる。第 2 に、QC サークルにおける労働者の問題解決行動は、上から一方的に押し付けられるものではなく、労働者側の自発的参加意志に基づかなければならない<sup>14</sup>。そして、労働者の自発的参加を促す導引は、日本鋼管の例に見るように、自主検査体制の確立がもたらす職場の諸変化に求められる。

さらに中村（1996）は、自発的参加の労働者集団の誕生を促進した自主検査体制、そして、その導入がもたらした職場・仕事の諸変化を、つぎのようにまとめている。

第 1 に、現場は製造部門と検査部門の分業体制から統合体制に変わり、製造部門に、計画業務と一部の品質管理業務が新たに加わった<sup>15</sup>。第 2 に、業務体制の変化によって、品質情報の製造工程担当者への迅速かつ円滑なフィードバックが可能になり、製造と検査担当の労働者間に、インフォーマルな話し合いが生まれた。すなわち、QC サークルが現場の労働者間の議論、情報交換を活性化させたのではなく、後者が前者の芽を育んだ<sup>16</sup>。第 3 に、第 1 点の影響を受けて、製造及び検査の業務をこなせるよう、作業員に対するジョブ・ローテーションを徐々に行うようになっていった<sup>17</sup>。第 4 に、ローテーションの経験が労働者の昇進に有利になるよう、昇進の基準に多能工化の要素を追加するという人事制度の見直しが行われるようになった。このように、上記のような諸変化は、現場組織の構造変化を促進し、それに伴って、製造と検査の労働者間や職組長・班長間に、それぞれ話し合いの場が自主的に作られて、問題発見と解決のためのグループが生まれてきた。そうしたグループが、QC サークルの事実上の原型である。このように、中村は、QC サークルの生成原因の重要な部分を、インフォーマルな労働者小集団（グループ）の出現を促進した作業組織の変化に求めている。

以上から分かるように、QC 手法に代表される管理技術教育が、社内の技術者による教育を通じて現場労働者一般に普及したこと、品質管理に現場を関与させる過程で、作業組織が徐々に有機的なものになっていき、それに従って、人事制度も変化し始めたことは、これらの研究によって指摘された、QC サークルの誕生を支える組織内の要因である。言い換えれば、品

<sup>12</sup> これを日本型作業組織と中村（1996）が呼んでいる。

<sup>13</sup> 中村（1996）、243 頁。

<sup>14</sup> 中村（1996）、178 頁。労働者の自発的参加に関する指摘は、法政大・宇田川他（1995）によって指摘された QC サークルの源泉である職場研究会が、各企業において存在していたことと関連していると思われる。

<sup>15</sup> 中村（1996）、186 頁。

<sup>16</sup> 中村（1996）、178 頁。

<sup>17</sup> 中村（1996）、186～192 頁。

質・生産管理権限の作業組織への委譲、と組織構造内の情報共有と情報交換は、インフォーマルな職場小集団を生み出し、QCサークルを誕生させた。同時に、QCサークル誕生後の発展過程は、「分離を基礎にした統合」型作業組織の形成を促した。これは、中村（1996）が示した組織構造とQCサークルの同時進行関係である。

一方、上記の見方とは反対に、職場組織の変革とQCサークル定着の共進化を否定する論も見られる。労働人間化の一形態として、ワーカーに働きがいをもたせるものとして機能しているが、QC活動はその性格上、正規の職務自体を不変なままに維持し、技術システムの変革を意図しない自主活動であり、仕事の内容自体を変革するものではない。本来の業務遂行において、労働者に自律性が認められるわけではないとする主張も見られる（赤岡、1983b；1984）<sup>18</sup>。

同様に、QCサークルの推進組織と職制組織間の曖昧な構造関係に着目した奥林（1990）も、QCサークルは組織構造を修正するものではないことを指摘している。QCサークルは、既存の職制組織の階層性を前提としながら、階層組織から生じる逆機能、たとえば、情報のボトムアップの欠如や仕事の単調さを、QCサークルの曖昧な組織構造によって修正しようとしたのである<sup>19</sup>。こうした状態が発生する原因として、技術者や職制組織の管理職が、業務内において、作業者の管理技術への関与に非協力的であったことが述べられている<sup>20</sup>。ここから、少なくとも日本企業において、作業者が本来の仕事を行う作業組織自体の機械的構造を変革せずに、QCサークルを展開するケースも存在したことが読み取れる。また、QCサークルは機械的組織の下でも導入可能ではないかと伺える。しかし、労働者の受容性や組織効果からみて、組織構造の技術システムを変更しない場合、マンネリ化の発生は避けられないであろう<sup>21</sup>。

### 2.2.3. 内部労働市場とQCサークル

QCサークル研究のもう1つの流れは、労働市場問題、或いは人事労務管理システムとの関わりである。たとえば、仁田（1977）は構造的与件である「企業内労使関係構造」に言及しており、赤岡（1983a、1983b、1984）は、QCサークル定着の規定要因の中で、特に「労働者の企業への一体化を促進する労務管理」、「労働市場の構造」（内部労働市場）及び組織のあり方に焦点を当てている。

「労働者の企業への一体化を促進する労務管理」とは、終身雇用、年功賃金、企業別福利厚生を指す。日本企業では、こうした要素が企業別の労働市場の構造を形成しているので、労働者の転職が不利になり<sup>22</sup>、これらの労働市場と労務管理のあり方が、日本の労働者を企業に強く一体化させているからだとして述べられている。

組織のあり方とは、労働者の能力を組織内で高めて、しかも組織内で活用すること、管理者と技術者は、労働者の経営改善に関する意見を比較的良く聞き、協力的であることである。これによって、QCサークルのメンバーは、管理者、技術者の指導と助言を得ながら、管理者と技術者の間の頻繁な相互作用を促進することになる<sup>23</sup>。こうした相互作用（協力関係）が日本企業で頻繁に起きる原因は、やはり、企業別労働市場、年功制、長期雇用の3つにあるとみら

<sup>18</sup> 赤岡（1983b）、17頁。赤岡（1984）、33頁。

<sup>19</sup> 奥林（1990）、113頁、115頁。

<sup>20</sup> 岩井（1985）、63頁。法政大・宇田川他（1995）、179頁、210頁。

<sup>21</sup> 赤岡（1983b）、16～17頁。

<sup>22</sup> 赤岡（1983b）、13～14頁。

<sup>23</sup> 赤岡（1984）、32頁。



れている。要するに、赤岡の主張では、QC サークルの定着は、企業別労働市場と日本的な年功制、終身雇用が作用しているからであり、日本の人事労務制度によってコントロールされるのだと述べられているのである。

これ以外、Dore (1989)、また前述した小池 (1977、1981、1982) も、採用、長期勤務、雇用保障、賃金の年功的上昇、労働組合の権限、及び内部育成と内部昇進の重要性を分析しており、特に平等的なキャリア移動と平等的な内部育成を強調している。

#### 2.2.4. 組織学習の活性化と QC サークル

最後の流れとして、QC サークルに内在する組織学習的特性及びそれを活性化させる管理法に関する研究がある。JK 活動<sup>24</sup>を「生産ライン（現在では直接生産部門以外にも広く普及）による自主管理システム、グループ・ダイナミックスを利用して職場における自己実現と生産性の向上、品質の管理を目的としたサークル活動」<sup>25</sup>と定義した野中・米倉 (1984) によると、QC 活動には、組織学習を促進する組織特性が組み込まれており、その組織特性とは、企業側の導入・定着のための、全社的制度化・予算化と活動支援の組織化を指す。具体的には、作業長、掛長（係長）、さらに技術スタッフの行動や仕組み面の協力、推進組織や支援体制の整備、または表彰・報奨制度（インセンティブ・システム）の確立が必要である<sup>26</sup>。また、手当や活動助成金の支給、活動のプロセスと成果に対する評価や報奨の導入などが求められる<sup>27</sup>。これ以外、QC サークルの活性化を促進したのは、提案制度とリンクさせる形で、サークル単位で還元する性格が強いからだという指摘もある<sup>28</sup>。

QC 活動自身の活性化を促進させる仕組みとは、たとえば、各レベルの発表大会への参加や機会の提供及び、それによって相互作用と競争意識を促す活性化の構造である<sup>29</sup>。また、情報共有化を促進する仕組み及び情報共有化を行うための共通言語、たとえば QC 七つ道具、新 QC 七つ道具、N7<sup>30</sup>などの制度的導入<sup>31</sup>、ないし活動自身の活性化による外的環境的变化への適応などである<sup>32</sup>。

加えて、野中・米倉は、QC サークルの推進・展開過程を、個人、集団、組織という 3 つのレベルにおける組織学習を促進するダイナミックなプロセスとして捉えた上で、そのプロセスに対する理論的考察を行っている。

個人レベルの学習を促進する仕組みの 1 つには、QC サークルの導入目的として、作業者の担当業務の拡大と権限委譲を挙げている。たとえば、「自分の職場を自分で作り上げるには、操業する人間と計画する人間の力を合体させることが必要」<sup>33</sup>、「最終的な（製品）差別化・品質管理は現場の個々人によって達成させる」、また、「操業マニュアルの全てを自分たち 1 人ひ

<sup>24</sup> JK 活動は QC サークルと読み替えてよい。野中・米倉 (1984)、5 頁、8 頁。

<sup>25</sup> 野中・米倉 (1984)、8 頁。

<sup>26</sup> 野中・米倉 (1984)、10 頁。

<sup>27</sup> 野中・米倉 (1984)、10～11 頁。

<sup>28</sup> 雇用促進事業団職業総合研究所 (1986)、140～141 頁。

<sup>29</sup> 野中・米倉 (1984)、11～13 頁。

<sup>30</sup> 言語情報処理手法を指す。

<sup>31</sup> 野中・米倉 (1984)、14 頁。

<sup>32</sup> 野中・米倉 (1984)、14 頁。

<sup>33</sup> 野中・米倉 (1984)、8 頁。

とりで作り上げていこう」<sup>34</sup>といったトップの管理思想やビジョンが、個人の参加を動機付けると述べている。また、上の部分で挙げられた報奨の制度化も個人の自律性を高め、個人レベルの学習を促進するという。

QC サークルが内包する集団学習<sup>35</sup>を促すには、様々な交流会、発表大会への参加機会が必要とされている<sup>36</sup>。

最後に、組織レベルの学習を促進するには、前述した改善段階における技術スタッフの強力な支援、ラインとスタッフの交流、全社的業績評価のフィードバックが可能となる組織的前提が必至条件としている<sup>37</sup>。ここでは、組織レベルの学習は、QC サークルという場で行われた学習の成果を、組織構造、管理システム内に内部化される過程であると見なされている<sup>38</sup>。

また、野中・米倉は、QC サークルにおける集団学習は、ボトムアップによる学習の性質をもち、日本の組織は現場主義的で、ボトムアップ的特性を有することが、それを支えていることを論じている。QC サークルの組織特性と企業組織の構造上の特性の関連性に関するこの視点は、前出小池の主張と相似している。

このように、野中・米倉は、主に QC サークル活性化の仕組みの解説、及び QC サークルと組織構造との相互関係を丁寧に説明している。これらの諸見解は、組織上に QC サークルを活性化する諸制度を組み込めれば、結果的に個人と集団と組織レベルの学習が促進されることを示唆している。

QC サークルの活性化の仕組みについて、一定の自主性の確保と経営責任の一端を担う性質をもたせること、QC リーダーもしくは労働者への QC 手法の教育が必要であること、職制からの指導・助言の重要性、表彰制度や社内外の発表大会の存在<sup>39</sup>も、赤岡（1983a、1983b）が明示している。これらはすなわち、活動の性質維持と責任分担、QC 技術の労働者への普及、職制協力、QC 活動を活性化させるためのインセンティブに関する議論と捉えられる。

### 2.2.5. 諸要因の要約

以上で見てきた QC サークルを支える諸条件は、立場の違いや程度の差はあれ、おおよそ表 1 のような側面から議論されていた。それら抽出された諸項目は、QC 関連の技術教育と推進体制、活性化のための工夫、日本的生産システムや既存作業組織との関係、人事労務管理システム、特に雇用、昇進、賃金、育成、そして組合といった要素との結びつきに分けられる。

---

<sup>34</sup> 野中・米倉（1984）、18 頁。

<sup>35</sup> QC サークルの定義でいう相互啓発と理解できる。

<sup>36</sup> 野中・米倉（1984）、24 頁。

<sup>37</sup> アメリカ的なラインとスタッフが完全に分離している労働環境では、こうした交流が難しいという。野中・米倉（1984）、28 頁。

<sup>38</sup> 野中・米倉（1984）、16 頁。

<sup>39</sup> 赤岡（1983b）、14 頁。

表 1 先行研究が提示した QC サークル定着の規定要因

論じられている諸要因		先行研究
推進体制	明確なビジョン	野中・米倉(1984)
	全社的な推進組織	野中・米倉(1984),仁田(1978),奥林(1990)
	役割分担と職制指導	赤岡(1983a,1983b,1984),野中・米倉(1984),奥林(1990)
	管理技術教育の作業員への普及	小池(1982),赤岡(1983a,1983b),野中・米倉(1984),法政大・宇田川他(1995),中村(1987a,1987b,1987c,1996)
活性化の仕組み	組織化と自主性のバランス維持	仁田(1977),加護野他(1983),赤岡(1983a,1983b),野中・米倉(1984),中村(1986),奥林(1990),法政大・宇田川他(1995),史(1992)
	職制の支援	小池(1982),赤岡(1983a,1983b),野中・米倉(1984),法政大・宇田川他(1995)
	交流機会の創出	野中・米倉(1984)
	インセンティブ・システム	赤岡(1983a,1983b),野中・米倉(1984),雇用職業総合研究所(1986)
	評価のフィードバック	野中・米倉(1984)
	成果の共有化・組織化	野中・米倉(1984),奥林(1990)
生産システム又は作業組織	権限委譲と思考部分の現場関与	仁田(1977),小池(1982),赤岡(1984),野中・米倉(1984),奥林(1990),中村(1987a,1987b,1987c,1996)
	配置転換(平等的)	小池(1982),赤岡(1984),中村(1996)
	部門間の情報交換と交流	仁田(1977,1978),野中・米倉(1984),法政大・宇田川他(1995),中村(1996)
人事労務システム	長期雇用/終身雇用	小池(1982),赤岡(1983a,1984b,1984),Dore(1989)
	年功賃金	小池(1982),赤岡(1983a,1983b,1984),Dore(1989)
	内部育成と内部昇進	小池(1981,1982),赤岡(1984),中村(1996)
	企業別組合/発言の機会	仁田(1977),小池(1982),赤岡(1983a,1983b,1984)

出所) 張(2006)より加筆修正。

### 2.3. QC サークルの中国移転に向けての議論

上に挙げた数多くの研究は、QC サークルの海外移転という筆者の研究課題を進める上で、非常に重要な論点を示唆している。ただし、QC サークルの在中国日系企業への受容プロセスを明らかにするのに役立つ論点として、たとえば、組織構造との関わりが最も肝要であり、議論の焦点といえるが、同時にこの部分こそ最も曖昧であり、かねて議論の争点になっていることも事実である。これまでの多くの国際移転研究の中でも、フォーマル組織とQC サークルのダイナミックな関係を十分に検討してきたとはいえない。本研究は、QC サークルの中国移転を考えると、職場の変化過程に焦点を当てて議論する必要があると考える。

作業組織は、小池(1983,1984)が主張したように、最初から、有機的組織特徴を有しなければ、QC サークルの導入は不可能なのか。QC サークルの中国移転研究に際し、この点については、実証研究に入る前に、本稿のスタンスを確立すべきである。小池(1983,1984)、赤岡(1984)、野中・米倉(1984)は、いわゆる思考と遂行の「統合方式」がQC サークル定着の条

件であると結論づけているが、QC サークルのプロセスからみて、果たして導入時の必須条件であろうかという論点から見ると、十分に答えているとはいえない。法政大・宇田川他（1995）及び中村（1996）などの分析を見れば、少なくとも QC サークルの導入前から有機的組織を用意していたわけではないと察することができる。換言すれば、有機的作業組織は、必ずしも QC サークル導入時の説明変数とは限らないかもしれない。定着の可否は別として、QC サークルが世界的に導入されている事実を見ても、機械的組織の下でも QCC の導入は可能と考えたほうがよいと思われる<sup>40</sup>。

2つ目に、QC サークルが海外で定着するには、公式の作業組織が機械的組織でも可能かという点である。QC サークルに最も重要かつ根本的な課題としてモチベーション要因が内在していたという指摘<sup>41</sup>があったように、かつての日本における QC サークルは、大半の現場労働者や労働組合の支持を得ている。一方、日本社会では内部労働市場が発達しており、転職の機会が少ないか、転職が不利になる時代的背景と深く関連して、ピアプレッシャや上からの半強制的要請によって、仕方なく行っていたケースもあるだろう。QC サークルを中国に移転するとき、単調な作業を繰り返し、残業も多くて、毎日疲れ切った作業者は、果たして、普段の作業とは別に、作業方法の改善や職場諸問題の解決能力と、その取得にたいする意欲を持つかという点、疑問に思えて仕方がない。また、機械的作業組織は、厳格な管理体制の下で機能しているため、中国の管理者たちは、作業者に問題解決の機会を与えようとしにくい可能性もある。

従って、QC サークルの展開につれて、作業組織内の業務内容も、QC サークルで行っていたことと同じように、計画の部分が徐々に増したのではないかと考えれば、QC サークルと作業組織の同時進行は、より進化した、人間性を尊重した形態であるほかないと思われる。それでこそ、民主的管理に対する高い要望を持つようになった中国の若者に、より受容されるのではないかと考える。つまり、QC サークルが定着に向かっていくのに伴って、作業組織が有機的な統合型になっていくほうが、より広範な支持を得、競争力が持続すると考える。

3つ目に、QC サークル移転当初には機械的組織、定着時には統合方式（有機的組織）であると仮定すれば、果たして職場はどのようなプロセスを経て、作業組織を構造転換すべきであろうか。これについては、QC サークルの生成と作業組織の同時変化を詳しく論じた仁田（1977、1978）、法政大・宇田川他（1995）と中村（1987a、1987b、1987c、1996）の結論が参考になるであろう。つまり、情報共有化を進めていく職場の変化が、QC サークルにおけるコミュニケーションを促進すると仮定すればよい。同時に、有機的組織が QC サークル定着時の作業組織の到達点と考えれば、その過程に、準有機的作業組織とでもいふべき中間的な状態が存在するだろう。

### 3. 分析枠組みと仮説提示

#### 3.1. 分析枠組み

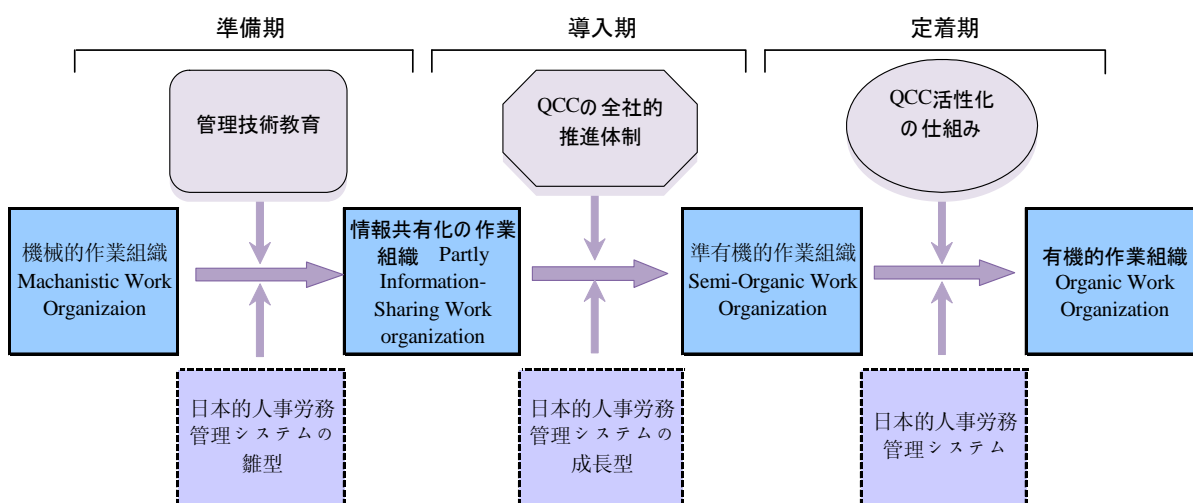
以上の検討を踏まえて、ここでは、筆者が想定する組織能力の形成に寄与する QC サークルの移転過程を示す理念的パターンを提示を試みる。その際、組織構造を主軸に据え、作業組織の構造上の経時的な変化を、機械的作業組織、情報共有化の作業組織、準有機的作業組織、有機的作業組織の4段階と捉えて分析する。

<sup>40</sup> 奥林（1990）に依拠して、QC サークルは、中国では機械的組織の下で導入可能であると仮定する。

<sup>41</sup> 八幡（1986）、上田（1988）、9頁。

### 3.1.1.分析枠組みの図式

本研究は作業組織の構造的変化過程と QC サークルが定着するまでの過程を、同時進行及び相互影響する多義的な関係とし、中国において組織能力の形成に寄与する作業組織のダイナミックな変革プロセスに伴って、QC サークルが中国に根付いていくことを図 1 のように提示する。



出所) 筆者作成。

図 1 組織能力形成につながる QC サークル移転の定着プロセス

具体的には、QC サークルの導入に当っては、作業組織自体や技術システムの変更を要さない、機械的組織の下でも導入は可能であるという示唆を受けて、職務境界の明確化が進む傾向にある中国の経営土壌においても、導入前の準備段階は、機械的作業組織のままでも可能であると仮定する。職制内の情報交換を促進する体制を必要とする QC サークルが、導入期を終えて軌道に乗り始め、さらにより多くの人々が持続的に参加する体制に発展させようとするれば、作業組織への権限委譲、思考と遂行の統合方式が作業現場に形づくられていき、半有機的作業組織から、やがて有機的作業組織へと成熟していかなくてはならないと考える。

本モデル (=分析枠組み) は、作業組織の変化過程は、QC サークルの推進段階とかかわりの深い決定的条件であることを表している。また、両者は一方通行的な関係ではなく、相互的に作用し合う。人事管理システムは、作業組織の構造的特徴に影響されると同時に、作業組織をサポートするシステムでもあり、公式組織とは別の場の活動に多くの作業者が参加するように、インセンティブ機能を果たすシステムとみなす。そして、QC サークルの移転プロセスは、準備期、導入期、定着期という 3 つの段階に区分し、それぞれの段階を順調に辿っていくには、管理技術教育の普及、推進体制の確立、活動活性化の仕組みという、活動推進運営に直接かわる 3 つの仕組みのビルトインが必要であると考えます。

### 3.1.2.スリー・フェーズの定義

第 1 の段階は、管理技術教育開始後、QC サークルの導入を呼びかける、または導入を促すきっかけが現れるまでの期間を表し、準備期と呼ぶ。この段階では、管理技術教育を作業者ま

で浸透させることに、管理職や技術職が同意し、しかも協力的であることが必要である。テーラーリズムの日本の変容を始めようとする段階とも言える。

第2の段階は、推進組織体制が確立、QCサークルが生成する段階を指し、QCサークルの導入を表すシンプル時期から、第1回全社及び全グループQCサークル大会の開催を迎えた期間とし、導入期と名づける。この段階では、QCサークルの活動手順、QC7つ道具、QCN7つ道具、問題解決の仕方、発表の仕方などに関する教育を行い、推進組織を確立し、QCサークルが誕生する。全社的推進体制の確立には、組織構造が準有機化に向かって進んでいくことが条件である。

第3の段階は、活性化の仕組みを確立し、参加人数が持続的に増え、QCサークルが定着する段階である。第1回QCサークル全社大会開催後、活動が活性化し、定着を迎えるまでの期間を定着期と呼ぶ。ここで、QCサークルの定着を表す指標として、①全体の活動率が50%以上（過半数）である、②第一線作業員の半数以上が活動している、③活動率は順調に伸びている若しくは高い水準を維持している、この3つを挙げる。作業組織については、有機的組織の特徴が表れる場合、活動が定着し、移転が成功したと言える。有機的組織の下では、QCサークルの場、或いは職場においても、作業員の自律性が高まり、職制の役割は指示・指導から支援・助言に変わる。以上のように、3つの段階からなるプロセスは、1つの連続したダイナミックな過程である。

### 3.1.3. 諸構成要素の定義

以下では分析枠組みの各ブロックの諸次元を決める。これらは、比較事例研究を行う時の指標となるものである。まずは、作業組織の構造的変化を表す4つの段階に関する定義である。

組織構造の一般次元とは、企業や行政機関、学校など多様な組織体における、分業と権限配分のパターンを定量的に測定するために開発された次元である<sup>42</sup>。ここではまず、先行研究が指摘したQCサークルと関連する作業組織の特徴を踏まえながら、Burns & Stalker (1961) や、加護野他 (1983) の組織構造の構成次元を参照し、作業組織の構造的特徴を表す指標を定める。

表2 作業組織の構造に関する類型と諸定義

生産現場の組織	・機械的作業組織	・情報共有化の作業組織	・準有機的作業組織	・有機的作業組織
職務割当	標準化、単純化	標準化	徐々に自由度増加	遂行手順の改善関与
職務範囲	明確、細かい遂行業務	明確、細かい遂行業務	徐々に広く、計画業務	広く計画業務
権限関係	上層部集中	上層部集中	徐々に下位委譲	下位委譲
情報伝達	垂直的、遅い	垂直的と徐々に水平的	垂直的と部分水平的	迅速的。垂直的と水平的に同時進行
作業員の技能	単純・単一技能	少数多能工化	徐々に多能工化	多数多能工化

<sup>42</sup> 加護野他 (1983)、32 頁。

出所) 筆者作成。

Burns & Stalker (1961) は、機械的組織は経営の外部環境の不確実性が低い時に適した組織であるのに対して、有機的組織は経営環境の不確実性が高い時に適合する組織であると述べている。両者を区分する次元として、職務分配、職務特性、任務の設定と変更の権限、職務範囲、指揮命令、情報伝達方式、内部評価重視・外部評価重視など、11項目を挙げている<sup>43</sup>。日米企業の対照的な組織構造上の特徴を比較した加護野他 (1983) では、公式化 (規則や手続きの明確性と遵守)、集権化 (パワー集中度、パワー総量、集権化)、管理システムと横断関係の制度化 (計画・決定・統制のシステムが標準化される程度)、水平的なパワーの分布 (部門間のパワーの分布) が、比較のインディケータになっている<sup>44</sup>。

本研究は組織構造の定義を参考に、QC サークルの定着に最も影響を与えうる作業組織の特徴を表すインディケータを抽出し、職務割当、職務範囲、権限関係、情報伝達、作業者の技能からなるものを設定した。枠組みの中で、機械的作業組織とは、職務が細かく分解され、業務内容が単純且つ反復、職務境界が明確かつ狭いことを特徴とし、意志決定の権限が上層部に集中し、情報伝達が垂直的であり、命令と指示が主な情報伝達方式である組織の状態を指す。情報共有化の作業組織とは、機械的特徴がありながら、職場の目標の共有化、品質不良などに関する情報のフィードバックがはじまり、情報の伝達が垂直的だけではなく、水平的な伝達も行われていく職場組織の状態を指す。続いて、準有機化が進む作業組織とは、作業者のローテーションが行われるようになり、職務内容が徐々に拡大し、職務境界が広く、曖昧化し、同時に計画と思考の権限や意志決定の一部を作業者に持たせ、水平的な情報交換やコミュニケーションが強化され、多能工化が計画的に進みはじめる現場組織の状態を指す。最後に、有機的作業組織とは、職務範囲が広く、職務境界が多岐にわたって曖昧で、作業者に平等的な多能工化の機会が与えられている生産組織のことである。同時に、作業に関する権限や意志決定は、広範に作業者に任せるようになり、情報交換はネットワーク的になり、作業者の多能工化が一層広く進んでいる状態を指す (表2)。

「管理技術教育」とは、QC 技術 (管理図、QC 手法、QC 七つ道具、新 QC 七つ道具等)、IE 技術 (タイム・スタディ、モーション・スタディ等)、OR 技術 (オペレーション・リサーチ) などの管理技術普及を指す。これを考察する基準として、教育訓練の主体が現場技術者か否か、教育対象は現場全般ないし全社全部門に広がっているか、そして普及程度が、広く、一般作業者まで及んでいるかを検討する。

「推進体制」については、推進組織図、職制の指導と必要な教育訓練といった角度から観察する。特に、明確なビジョンと全社的/全グループ的推進組織図を持つか、職制の強力な指導体制や明確な役割分担が決められているか、そして、必要な QC 理念、QC 七つ道具、QC 新七つ道具、N7、QCC 活動の進め方等の教育訓練を随時かつ頻繁に行っているかどうかを見る。

「活性化の仕組み」は、活動の自主性、職制の支援、自社マニュアル、評価基準及び活動に対するインセンティブの支給といった諸次元からなる内容とする。考察の視点は、適用範囲の広さを重要なポイントとする。具体的に、自主性の有無は、主にサークルの編成、リーダーの

<sup>43</sup> Burns & Stalker (1961) , PP.120~125.

<sup>44</sup> 加護野他 (1983)、32~34 頁。

選出、テーマの選定において、一定の自主性を確保しているかどうかをみる。推進組織は、サークルメンバーに工夫の権限を与えているか、また、管理者・技術者が常に協力的で助言や支援を行うかをチェックする。マニュアルの面では、活動の進め方に関する手引きの明確さ、連携の方法の促進、そして作業者が利用可能かどうかを考察する。QCCの評価基準は、経済的効果よりプロセス重視になっているかどうかを観察する。インセンティブ・システムの点では、各種発表大会の参加機会があるか、交流会の機会の提供が積極的か、参加者の割合と参加機会の拡大に工夫しているか、手当や各種助成金の支給を行っているかどうかを見る。これらを考察する時、適用範囲の広さが重要な視点である。

「人事労務管理システム」に関する先行研究レビューでは、終身雇用と長期安定雇用の相違で異なった見解があったが、前者の主張は日本の人事労務管理の特殊性に視点が置かれ、もってQCサークルの海外移転は困難という認識を前提にしたものであるのに対して、後者の小池らの主張は、日本的経営が普遍性を持ち、QCサークル及びそれを支える条件は、海外においても導入可能という認識に立っている。また、終身雇用制度は、アジアの日系企業で採用するケースは少ないが、なるべくレイオフを避ける政策を採っていることが多いことが判明している<sup>45</sup>。したがって、ここでは小池の見解を採る。加えて、改革解放後の中国は、労働市場外部化の傾向が強いため、採用の次元も取り入れる。

このブロックに含まれる次元として、具体的には、採用制度は新卒採用が主であるか、雇用制度は雇用維持と雇用安定を図っているか、賃金制度は年功的上昇になっているか、昇進制度は主に技能の向上を評価する内部昇給になっているか、人材育成制度は平等主義的な内部育成と幅広いキャリア（ヨコとタテの広がり）を提供し、より広範な育成を図っているかが含まれる。最後に、労働組合の形態は企業内部か、労働者に権限を付与する機能を果たすかも検討する。これらの特徴を顕著に持つシステムは、「日本の人事労務管理システム」と定義する。また、安定雇用を図り、作業員広範に内部育成を行う人事制度を、「日本の人事労務管理システムの雛型」とする。両者の中間型を「日本の人事労務管理システムの成長型」という。

### 3.2. 仮説の提示

モデル内各ブロック間の因果関係をより明確にするため、QCサークルに関する移転の仮説を以下のように提示する。

**仮説 1:**機械的作業組織を前提にしながら、作業標準化と効率化を強化すると同時に、「管理技術の教育」を社内の技術者や管理職によって、一般作業員まで普及させるよう教育を行うことは、QCサークル導入前の予備的条件である。同時に、採用、雇用、賃金、昇進、組合、特に人材育成システムは、原則的に日本型の雛型を採択しなければならない。

**仮説 2:**「管理技術の教育」は作業員まで普及・浸透し、作業組織は情報共有化を意図的に進めており、HRMシステムは特に内部育成を計画的に図り始めるといった、いわゆる「日本型人事労務管理システムの成長型」になることが、QCサークルを全社に導入する好機である。この時をもってQCサークルを推進する強力な「推進体制」を確立することが必要である。

---

<sup>45</sup> 市村（1980）、36～42頁。



仮説 3:より多くの人を QC サークルに参加させ、サークルを現地に定着させるには、QCC「活性化の仕組み」の組み込みが肝要である。同時に、仕事内の業務を行う作業組織を、準有機化する必要がある。これに従い、人事労務管理諸システムでは、特に平等的な内部育成、内部昇進と賃金の年功的上昇を強化する日本型 HRM の成熟型になることが条件である。

仮説 4:各段階において、作業組織構造のイノベーション過程は、QC サークルの定着プロセスを一方向的に規定するのではなく、両者が相互依存、相互影響の関係を持つ。たとえば、「管理技術教育」や「QCC 推進体制」のいかんは、作業組織の構造的変化を阻害又は促進もする。また、作業組織構造上の変化は、人事管理システムの様式に一方向的な影響を与えるわけではなく、人事労務管理システムのありようも、組織構造上の諸変化を妨げる又は促すことがある。

仮説 5:QC サークルの定着に失敗している日系企業は、モデルと異なった展開になる。実質上の QC サークル活動は、少数派だけの活動に限られ、自主性が生まれておらず、組織構造の有機的特徴は明確でなく、同時に人事労務管理システムは日本的でない。

仮説 6:QC サークルの定着に成功している日系企業は、モデル通りのシステム構築を成し遂げている。実質上の QC サークル活動率が作業者を含めて過半数を超え、自主性が生まれている。同時に、作業組織は有機的特徴を有する。人事労務管理システムは典型的な日本型になる。

#### 4. 在中日系 3 社における QC サークルの移転プロセス

本節では大手在中日系企業 3 社を取り上げて、各社における QC サークル移転の定着状況と組織能力の差異を経過的に探る。各社への現地調査は、2002 年から 2009 年に実施し<sup>46</sup>、現地会社、本社、マザー工場に対するインタビュー調査、聞き取り調査、工場見学、QC 大会見学、質問票調査、電話やメールによる追加調査、社内資料分析などを併用した。調査協力者は、生産・製造部長、課長、係長、品質保証部長、人事部部長、課長及びその他の担当者、QC サークル推進事務局長及び推進局担当者、生産ラインの班長、現場作業員など多岐に亘る。質問票調査は、主に現場の作業員、監督者を対象に実施し、各社 100 部ずつ配布したところ、A 社より 93 人、B 社より 71 人、C 社より 93 人、合計 257 人の回答を得て、回収率はそれぞれ 93%、71%、93%となった。現地側への調査以外に、日本本社側及びマザー工場に対する聞き取り調査も行われ、面識のないアンケート回答者以外、合計 30 人超より協力を得ている。

本研究の対象 3 社は大手企業、またそれぞれの分野で有名な企業といった点で共通している。A 社は日中合弁のモデルとされてきた企業であり、資本金は 1994 頃まで首都周辺のトップを維持していた名だたる企業である<sup>47</sup>。C 社は、早い時期に華南に進出した大手日系独資企業である。B 社は、在中日系合弁自動車第 1 号である。業種、進出地域、進出形態、進出年代などの詳細は、表 3 に示した通りである。

<sup>46</sup> A 社と C 社への調査は、2002 から 2004 年までの間に数回現地に出向むいて行った。2004 年以降は、主に元赴任者へのメール、電話及びその他の方法によって、情報の収集を追跡している。B 社に対する調査は、2002 年から 2009 年まで、合計 6 回現地で実施した。

<sup>47</sup> 三菱総合研究所 (1994) による。

表3 日系3社の基本的属性

企業属性	A社	B社	C社
進出形態と企業業種	日中合弁電器製造	日中合弁自動車製造	日本独資精密機器製造
所在地	北京周辺	広東省	広東省
設立年代	1987年7月	1998年7月	1985年
操業開始	1989年9月	1999年3月	1986年
資本金	16,000万USドル	13,994万USドル	5,800万USドル
出資者	日本電機メーカーM社 中国側4社	日本の自動車製造会社N社 中国華南の自動車会社G社	当初は日本精密機器P社本 社、後に香港子会社90%とP 社中国統括会社（北京）10%
出資比率	日対中=50%：50%	日対中=50%：50%	日本資本100%
従業員規模 2008年12月	約4,500人	約6,800人	約10,000人

出所) 会社案内及びインタビューをもとに筆者作成。

## 4.1. A社におけるQCC推進プロセス

### 4.1.1. 準備期

A社は1987年に、日中友好と中国の産業振興を託して作られたCRT（Cathode Ray Tube）製造企業であり、日本の親会社（M社）が中国ビジネスに賭けた合弁第1号でもある。操業以来数年連続で右肩上がりの利益伸長を遂げたため、同社は1991年に「全国合弁企業ベスト10」、1994年に「全国経営能率ベスト500工業企業」中の電子・通信設備製造業6位に選ばれるなど、合弁ビジネスの「模範企業」とされた。しかし、1992年の社内労使関係悪化と1997年からの市場激変の影響で、業績が中国における同業界12社中の9位まで一気に下落するなど、栄光と低迷を相次いで味わった。この会社は、設立10年後の1997年に、正式にQCサークルを導入した。ここではQCサークル誕生までの経緯とQCC推進準備期の状況を、分析フレームワークに照らして紹介する。

日本親側の現場管理、生産技術、設備規格及びSQC、QC、IE手法など、工場経営に関するノウハウのA社への移転は、当初は全面的に吸収するが、その後は自主独立に基づき、早急に現地事情に合わせた修正を行っていくという方針で展開された。工場設立後間もなく、とにかくM社の経営手法を疑いなくすべて吸収しようという考えの下で、同社は現場基幹熟練工（平均10年の経験を持つ人）と大卒者の幹部層（合弁中国側派遣と公開募集）の合計250人を日本のマザー工場に派遣し、3ヶ月から10ヶ月程度の研修を受けさせた。これらのコア人材が受けた研修を頼りに、A社は早くから利益追求に疾駆、本社に頼らない自主独立経営の道を歩きはじめた。

A社は、駐在員の高額な給料を、合弁会社の配当から支出すべきという日本側の要求を、中

国側が受け入れがたいとするなど、葛藤があったため、日本側駐在員は当初よりトップの総経理、副経理と6部門の部長の合計8名に限定していた。同時に、創業以来の日本人出張者と中国人の日本への派遣研修が最初から制限されていた<sup>48</sup>。この状況では、本社及び日本人駐在員によるサポートが充分だったとは言えない。これは、M社の事業部の経営方針、「何事も自らで決めて結果を出す。結果が出なければ責任を問われるが、上部から具体的な支持はない」という本社の方針と深く関係していると思われる。業績追求、生産計画の達成を優先する社風があるため、1988年の操業開始以前の日本研修時における品質管理教育のみで、QCサークル導入前のA社には、操業開始以来管理技術教育を全社的に行う主体が育成できていなかった。しかし、教育訓練の個人別記録をみると、1994年頃に5S、QC技術教育は班長に対して管理図程度であるが、多少行なわれていた。また、1996年の終わり頃には、品質検査最終部門の課長によるQC技術教育が、班長及び少数の熟練都市工<sup>49</sup>を中心に行われた。但し、準備期の終了までに、QC技術が現場広範に浸透していたとは明言できない。

一方、作業現場では、古い設備ラインと技術を使用し続けており、自動化が遅れていた。15キロの半製品ブラウン管を手で運び、一日1000回の移動で、合計15トンの手運び作業を強いられることも多かった<sup>50</sup>。厳しい三交代制、単純な重労働の繰り返し、命令と服従の上下関係、垂直的情報伝達、ワーカー1人あたり年間平均わずか10時間の教育訓練という状態が、この時期のA社の現場組織の実態であった。

長い間機械扱いされた現場労働者は、疲労や労働意欲の低下が顕在化し、不満が蓄積していた<sup>51</sup>。その結果、1992年に、ラインの班長に率いられたワーカー層によるストライキが発生した。これに対して会社側が採った対策は、中国寄りの権限体制を一層強化することである。すなわち一つ目の策が、1993年に共産党幹部と管理職から構成される組合を作った。二つ目は、労働疎外事件の発生をきっかけに、人事制度の見直しが行われ、都市工は管理しにくいという考えから、同じく1993年以来、素直で忍耐強い農民工を短期雇用者として大量に採用していた。このほか、学歴や上司の自己判断による内部昇進制度や、少数基幹社員を育成する人材育成が、この時期の人事労務管理制度の特徴である。

労働疎外事件の発生を機に、A社は人事改革を行なった。従来の年功賃金を修正して、作業者には、月ごとの出来高評価に基づく奨励金(＝刺激給)制度が賃金構成に組み込まれた。そして、賃金と昇進の処遇においては、都市工と農民工の間に、差別的賃金制度が導入されたのである。

業績悪化に伴い、品質管理の導入によるコスト削減を目論んだA社は、1997年にQCサークルの導入を決定した。しかし、かねて、限定された管理技術教育が、作業者は言うまでもなく、監督層までも未定着であり、組織構造上では、職制とワーカーの対立と心理的な乖離が遍在していた。そして、十分な内部教育訓練がなかったことなどから推して、組織的基盤を整えないまま、1997年にA社は管理監督者中心のQCサークルを正式導入した。

<sup>48</sup> A社社史(2000)、113頁。第一日目総経理(日本人)の話による。

<sup>49</sup> 中国では、計画経済時代に使われてきた戸籍によって国民を二元化する身分制度は、改革解放後の今も崩壊していない。都会の戸籍を持つ市民と農村の戸籍を市民の雇用機会、雇用条件、福祉関係などが大きく異なる国や地方法律や制度は多く設けている。「都市工」と「農民工」は両者の身分や地位の格差を表す用語である。

<sup>50</sup> 李(1995)、96頁。

<sup>51</sup> 李(1996)、60頁。

#### 4.1.2. 導入期

極一部の熟練都市工及び監督者の間に限定された情報共有化が進んでいた以外、作業組織は創業以来変わることなく、硬直な機械的組織が保たれていた。作業組織上の情報共有化や多能工育成が進んでいないが、1996年に、QC七つ道具とQCサークルを学んだITC課の課長及びその他数名の管理監督者が、自らQCサークルを組んで活動し始めた。これがA社におけるQCサークル誕生の萌芽である。これを機に、会社側は翌年に、QCサークル活動を正式に導入するよう呼びかけた。

導入期に課レベルの推進組織が作られたところもあったが、全社的な推進と支援の組織は確立されていなかった。強力な推進組織の未確立と同時に、経営者を含む日本人出向者は活動に対する部分的支援こそあったが、全面的な支援はみられず、職制の指導体制は不十分であった。また、QCサークル展開に必要なQC手法の教育も部分的であり、各課長のリーダーシップに任せている状況であった。たとえばQCサークル導入の年に、現場班長、作業者の一部に対して集中的にQC手法を教えたことが、製造部のある係の個人別記録に記載されている。しかし、全社的に、部門間、個人間で教育訓練のバラツキが大きいことも事実である。

このように、活動参加者が、限定された班長ら及び勤続年数の長い少数の作業者に限られたまま、QC活動範囲の拡大がいつまでも見えてこない。1998年に全社的な6S運動の推進を図っていることから、PDCAサイクルが組織末端まで浸透していないことが分明である。

同様に、人事労務諸制度は、1994年以來の仕組みを維持し続けている。採用と雇用制度では、3～5年で入れ替えられる農民工作業者の割合が拡大しているという変化が見られるが、給与体系では刺激給と差別給が続いていた。そして、昇進やOJTは上司の推薦を通して行い、主観的判断によるところが多くみられる。

以上のように、推進体制と支援体制が不十分であり、組織構造上に変化が見られなかった。都市工や一部少数の優秀な作業者を欠勤要員として育成し、多能工化している。これら極少数の熟練労働者は、QCサークルに参加している。これに対して、農民工の職場では、職務境界が相変わらず明確であり、品質管理について見れば、現場では班長、工程管理員による監督の下で、完成後は検査員による品質保証のシステムをとっていた。安定した生産量の達成を最優先にして、一つの職務に専念できれば充分という管理者の認識によって、作業現場に責任は義務付けられながら権限は付与されず、現場の作業組織では単能工化を推し進める形になっている。作業組織における情報共有化は、品質不良品の報告と解決に限定され、技術上の協力関係と助け合いの雰囲気がなく、QCサークルが定着期に突入すべき時点としては、作業組織上の準有機化の傾向が見られていない。

#### 4.1.3. 導入期以降

A社ではQCC活性化の仕組みは作られているが、適応範囲が限られている。たとえば、トップとミドルの支援は、QCサークル発表大会の挨拶と表彰時に顔を出さず程度にとどまっております。全職制による支援体制が観察できない。活動の参加については、入社2年未満の現場作業員のQCサークルへの参加は効果が期待できないとして、制度的に制限している。また、活動を活性化させる評価を探るべきだが、A社では満遍ない評価の傾向にあり、メンバー間の協調性や役割分担、職制の指導を促進する正しい方向性を示しているとは思えない。

他方、インセンティブ・システムでは、仕事内業務に密着した活動内容を扱っているし、自

主的な活動という経営者側の判断が前提になるため、時間外手当での支給を検討していない。発表大会への出場機会が全体の約 8%という実状を考えると、受賞のインセンティブはもちろん、発表と承認のインセンティブも、多くの人にとって無縁である。また、努力はしたが良い成果が出なかったサークルにしてみれば、ただ私用時間を費やただけで、インセンティブを少しも受けられない仕組みである。このように、A 社の QCC 活性化の仕組みは不十分であり、24 時間ラインのフル稼働を第一に考える管理者の経営方針が、QC サークルを捨象してしまう結果を招いている。ただし、いったん成果が出て、社内、親会社又は北京市の QC 大会で受賞すれば、3,000～5,000 元の賞金を得、人事考課の際には QC サークルの受賞成果が加味されることは確認されている。

導入期以降の採用と雇用の制度は変わっていない。従業員の 7 割を占める農村出身の作業者の 8 割以上は、3～5 年で入れ替えられる状況が続いていた。賃金面では、2001 年度より課長以上の管理職に、業績にリンクする任期制と年俸制が導入され、課長以下の監督者の賃金は 9 ランクに分けられている。一般作業員には、職務の重要性、影響力、責任範囲、技能の難易度や職場環境など、7 つの要素に対する職務評価に基づき、4 つの等級、16 のランクに分ける制度が新たに導入されている。これに基づいて、作業員には月 1 回、監督員には半年に 1 回、管理職には 2 年に 1 回の人事評価を行い、奨励金（管理職には年俸の中のボーナス部分）を決める賃金制度が確立している。この賃金システムは、短期的業績追求を反映しており、職務給的要素、刺激給的要素を強化した性格のものである。一方、昇進面では、監督者層の内部応募制が導入され、昇進の機会が農民工にも与えられて、彼らの中から班長に昇進できた人が数人あった。

この時期の作業員の職務内容と職務範囲は、依然として、明確な職務配分と厳格な管理体制を保っている。一つの職務に長期的に従事し、作業標準書に従った作業の実行が基本である。異常への対応は、現場の班長、工程管理員、検査員の判断を待たねばならず、意志決定の権限は、管理監督者層に集中している。作業現場は、期限付き短期契約工が多いことを理由に、多能工の必要性が認められず、OJT、Off-JT、配置転換は、少数の優秀者だけを対象に、非定期的に行っている程度である。しかし、一部の職場と勤続年数の長い熟練工の間には、情報交換も少しずつ増えつつある。

以上の推進プロセスを経た結果、A 社の QC サークルは、班長及び一部長期雇用都市工中心の活動展開であり、製造部の登録率は約 20%であるが、全体の登録率は 10%台に止まって、停滞している。活動の参加者に作業員が若干増えているが、QC サークルは A 社に定着しているとは判断できない。

A 社は 2000 年から 2001 年の赤字と低迷を経験した後、2003 から 2005 年までの間に、QCC によって、一時的に 4 分の 1 まで材料ロスを削減するなど、目に見える経済効果を上げた<sup>52</sup>。しかし、中国家電市場の競争激化、液晶代替技術の出現といった変化によって、ブラウン管市場のシェアはますます減少する状況下にある。2008 年のリーマンショックは、A 社の業績悪化に追い討ちをかけた。2009 年 5 月現在、同社は業務停止数ヶ月の状況に陥り、期限付工をほぼ全部辞退し、正社員 1,500 人の内の 35 歳以上の従業員 1,000 人を削減する対策を打出すなど、

<sup>52</sup> 『環球企業家』（中国語雑誌）2007 年 1 月 29 日付記事インタビューによる。

存続の岐路に立たされている<sup>53</sup>。

## 4.2. C社における QCC 推進プロセス

### 4.2.1. 準備期

C社は、1986年に中国大陸の最南端に立てられた精密機器製造会社である。扱う製品はプリンター、ミニプリンター、OHP機などである。1980年代、香港工場の人件費が急に上昇しはじめ、その解消に本社は、香港会社に販売、技術などの機能を預け、製造機能だけを近くの広東省に移す決断をくだした。かくして、低コストの労働力が豊富な土地に立地したC社は、人件費削減を目的として、小さな工場から事業をスタートした。ところが、本社側マザー工場及び香港会社からの支援を受けて運営しているため、平均約100人の駐在員が常駐するC社は、多いときには11,300人の従業員（2008年6月頃）を数えるほどの大規模な工場に成長した。ワーカーの男女比率は1:9、スタッフは男女半々で、若い女性が圧倒的に多い職場である。製造機能中心とはいえ、親会社P社のプリンター製造の90%以上を現地で生産するほど、重要な生産基地である。

C社は会社を設立して3年後の1989年に、本社TQC推進室の指導によって、管理技術教育を開始した。当時の本社TQC推進室は、「海外事業所においても、日本国内グループのクォリティー基準を満たした製品を製造し、ユーザーに喜んでもらえる」という方針を打出し、その対応の一環として、TQCをC社でスタートさせたと思われる。このため、教育カリキュラムも、作業員まで普及するようTQC3ヵ年計画に基づいて、続々と本社より出された。香港子会社の駐在社員の指導の下で、C社はTQC Newsという英語の社内誌も発行した。

3ヵ年計画に記されている「海外現法TQC実施ガイドライン」には、品質保証、日常管理、人材育成の3項目を横軸、ゼロレベルから4レベルまでの5段階の目標を縦軸に、ステップ・バイ・ステップで育成していく詳しい実施プランが含まれていた。それが終了した後、C社はTQC部という品質管理の教育部門を設置し、品質管理教育を施す専門スタッフを育成しはじめた。この時のC社は、スタッフを対象に管理技術教育の普及を行う方法をとっており、現場組織の末端である作業員一般には普及していない。また、C社のQC技術教育の特徴は、現場の技術者による普及ではなく、現場を離れたところで専門的に教育を施すスタッフが講師として行って来たことである。さらに、これを受講したスタッフの多くが離職してしまっていることである。

こうした状況に陥ったのは、この会社の置かれた場所が、離職が頻繁に起きる都会だからだと駐在員の部長は解釈している。ところが、人事制度の採用と育成に問題があることも否定できない。なぜなら、当初のC社では、多くの駐在員によってポストが占められ、ローカル採用の中国人には昇進の見込みが少なかった。また、監督者層への昇進は、多くの場合外部昇進を採っていたので、社内のポストを目標に努力を積んできた人には不満があった。この上、当初はミニプリンターの組立てのみの、小規模で、手作業が多い労働環境である。この時には、ピラミッド型管理階層と機械的な作業組織の維持こそ、作業効率を確保した。また、独資会社ゆ

<sup>53</sup> [http://www.excite.co.jp/News/china/20090226/Searchina\\_20090226091.html](http://www.excite.co.jp/News/china/20090226/Searchina_20090226091.html), 2009年2月26日付記事、『京華時報』2009年2月26日付記事、『経済観察報』2009年6月13日付記事、いながき訳「北京 ××工場の閉鎖 数千人が職を失う」、『ラジオフリーアジア』、2009年5月15日付記事、原文 [http://www.rfa.org/cantonese/news/factory\\_labor-05152009104254.html?encoding=simplified](http://www.rfa.org/cantonese/news/factory_labor-05152009104254.html?encoding=simplified).

えに、福祉コストを支払う義務も、雇用保障の義務もないメリットがあった。それに、技術と技能の面でも、人を引き留める必要が少なく、引き留める制度も用意されていなかった。

#### 4.2.2. 導入期

C社では、1990年頃より香港人スタッフによるチームチャレンジ活動がスタートしたが、広がることなく小規模な活動に限られた。QCサークルがC社に正式に導入されたのは1995年のことであり、その際はトップダウンで実施した。分析枠組みに照らしてみると、C社のQCサークル導入期に確立すべき推進体制は、やはり部分的で、職制の関心は、品質管理推進部門に限られている印象があり、全社的な活動に広げようとする意図が見えない。一方、QC手法の教育対象は組織の下部へ移行しつつあり、品質関連教育の内容も充実しつつあるが、作業者は依然としてQCCの対象外である。また、受講者の離職者が多い状況も続いていたと思われる。

人が多く辞めてしまったのは、外部昇進依存の人事労務制度に問題があるからである。これが悪循環を起こした原因であると思える。同時に、作業組織は思考と遂行業務が分離されており、多能工が進まない設計は相変わらずである。つまり、作業組織の構造は、依然として機械的特徴が保たれていた。これらは、QCサークルの推進体制が弱いものにならざるをえない根本的な原因である。

#### 4.2.3. 導入期以降

1995年から2008年までの間、C社におけるQCサークルの参加率の推移は、3%、10%、10.2%、11.6%、13%、16.1%、10.5%、14.7%、9.7%、8.7%、12%、7.2%、7.5%、6.9%となっている。スタッフに限定して見れば、近年C社におけるQCサークルの参加率は20%~60%の広い幅があり、QCサークルをスタッフ中心の活動とする同社の管理者は、離職が多いから仕方がないとか、満足の行く結果だと言う。しかし、我々の指標から見ると、C社のQCサークルも定着や活発とは言えない状況である。

離職率が高いため、この時期でも、管理技術の教育は、基本教育として、毎年計画を立てて常時行っている。また、比較的充実した本社のノウハウを移転している。管理技術教育の担当者は、現場管理者や技術者によるOJT指導ではなく、教育専門の技術者によるOff-JT形式を採っている。ただし、教育を受けた人でも、それをQCサークルのようなチームを組んで改善に役立てる機会は少なく、主に組み立て作業時の品質に対する意識を高める役割として、教育を実施しているように思われる。

QCC活性化の仕組みについては、物質的インセンティブの豊富さという観点からみれば、比較的整えられている。特に、年間表彰制度の新設、推進員に対する表彰など、仕組み面の改善が進んでいる。しかし、それらの改善も仕組み全体を変えるものではなく、多くの人に参加と交流の機会を提供するという面を見ても、そうはなっていない。

C社は、終始一貫して人の定着率が低い。季節工や1年以下の短期雇用制度の採用によって生産量に柔軟に対応しているが、ときには年に30%を超える人員変動も見られる。C社の基本給は職位によって決まる。さらに、能力と態度の2つの側面から人事考課を行い、その評価によって業績給が決まる。とはいえ、これが公正に運用されている結果が確認できない。一方、C社には労働組合が、20年間存在しなかった。2007年に、中国において「労使契約法」が改定されるに伴い、C社で初の労働組合が、労働者自らの手ではなく、トップによって作られた。

品質保証に携わるローカル部長が、経営者側によって、組合長に任命された。この組織は他社同様に、労働者の賃金や労働条件の交渉の場というより、従業員の文化体育活動を組織し、福利厚生改善を図る役割において機能している。

組織構造では、多能工化が一部の欠勤要員に限って進められている。職務割当は依然として単純かつ固定的な職務であり、人員の定着率が悪い状況下でライン稼働の安定を保つために、職務範囲はラインの狭い工程に設定している。情報交換は、一部のスタッフと品質検査員の間に行われており、仕事に関する上下間、部門間のコミュニケーションは少なく、作業者と職制間の意思伝達は垂直的である。但し、作業者による問題発見や、マニュアルの改善への参加は、少数の作業者に対して始まっている。

2002年以降、まだ少数ではあるが、作業者のQCサークルへの参加が見られるようになった。たとえば、2005年から2008年の間に、それぞれ29、37、33のサークルが、ラインの人達によって結成されたと記録されている。作業者のQCサークルへの参加が見られたのは、作業組織の構造変化によると理解できる。

以上の推進プロセスを経ながら、本研究の指標から見る限り、C社のQCサークルはまだ定着期を迎えていないことが判明した。C社にQC活動を定着させるのに、まだ時間がかかるだろう。取扱う製品の切り替えの影響及びリーマンショックを受けたC社は受注の減少に伴い、2008年度後半から人員の激減が発生し、昨年のピークに比べれば、2009年6月現在の従業員数は半分以下に下がっている。

### 4.3. B社におけるQCC推進プロセス

#### 4.3.1. 準備期

これまでの電機製造と精密機器製造の2社では、QCサークルの普及率が共に低く、現段階では定着していないことが判明した。

B社は、本社、2つの組立工場（本社工場と2006年9月に完成した第2工場）と自動車の心臓部分に当るエンジンやトランスミッションを製造する部品工場から構成される。1998年に倒産した欧州系自動車合弁企業<sup>54</sup>を買収して作られた同社は、2008年現在約6,800人の従業員を有し、合弁相手は日、中の自動車メーカー3社である。初期の経営陣の構成は、合弁の合意書によって、次のように定めている。総経理（＝社長）は日本側合弁相手（以下、本社またはN社と略す）から適切な日本人を登用し、執行副総経理は中国側から1人、その他2名の副総経理は日中各1人を登用する。製造、技術開発部長は日本の親会社から派遣するなど、経営の初期に経営管理ノウハウを積極的に取り入れようとする合弁両側の意図が見られる。ここで特記すべきなのは、B社の部門編制において品質管理部門を設けず、生産管理と品質管理を一体化した組織作りになっていることである。

B社は、QCサークルを企業文化そのものと見做している。この会社のホームページを開けば、QCサークルの情報が企業文化の項に記されている。B社のQCサークルは、人間尊重、全員平等、夢と挑戦の企業文化の真髄を具現化した経営手法の一環とされており、個人意志に基づく自主的展開を狙いにしている。

<sup>54</sup> 倒産した前身会社は、1985年頃に設立され、フランスの自動車メーカーとB社現在の中国側合弁相手である華南汽車工業集団公司G社等との間にできた自動車製造合弁会社である。



B社におけるQCサークル準備期の推進状況は以下のとおりである。まず管理技術の教育を施す主体は、品質管理の専門スタッフではなく、本社および日本国内の事業所で日本の生産管理と品質管理の研修を受けた現場の技術者、あるいは技術者出身の係長、課長達である。同時に、日本本社から派遣されたベテラン技術者も講師になり、現地技術者と連携プレーを取りながら行うことが多かった。このように、教育訓練を施す主体を全面的にサポートする体制を、設立当初より意図的に作っていった。教育の対象については、製造部門の課長クラス、係長クラス及びそれ以下の班長クラスを重点的に訓練しながら、間接部門、事務部門も教育の対象に含んでいた。

最も重要なことに、一般作業員に対しても、管理技術教育を行った。作業員に管理技術を教えたことによって、B社は、思考に関わる部分をこなす道具を作業員に与えて、計画・管理業務への参加を促す第一歩を踏み出したと考えられる。これこそ、B社のQCサークルが成功した重要なポイントの1つである。

B社がこれをスムーズに実現できた工夫は、以下のとおりである。まず、技術員たちに講師の登録をさせるよう、それぞれの専門分野の資格を認定する社内テストを受験させて、合格者に講師の資格を渡す。続いて、技術員には、社内教育の講師として教育訓練を担当するたびに、豊富な講師手当を支給する。同時に、会社は、講師としての経験を、昇進の要素の1つにする人事制度を導入する。こうしたインセンティブを教育実施者に与えることによって、管理者・技術員は日本的品質管理思想をスムーズに受け入れるようになった。B社において、管理技術は単なる品質保証のための技術ではなく、監督者、一般労働者の能力アップ、人材育成の一環、そして、マネジメントの手法に位置付けられているのである。

QC技術教育の労働者までの普及に伴って、管理技術の担い手がごく自然に変化しはじめた。管理技術教育の浸透と同じ時期に、B社は、TQMの管理法、QCストーリー、QC道具などについても、各階層の人に、同時に教育を施していった。こうした管理技術教育、改善提案、QCサークル、TQMの同時推進は、むしろQCサークルの順調な展開を促進した。

人事労務管理システムでは、B社は引き受けた元従業員を新たに配置する以外、採用は新卒者中心に行い、車作りは経験工学という考えの下、特に現場作業員たちの技能向上を優先して、計画的なOJT、Off-JT、ジョブ・ローテーションを実施した。そして、典型的な定期昇給、能力の向上に応じた平等な昇進昇格制度を導入した。

操業初期の作業組織は、標準化、合理化、公式化を進めており、機械的構造であった。準備期を終える時には、関連の深い一連の職務の技能習得を開始し、多能工化育成がスタートしている。他人に目を向けることを積極的に勧め、情報共有化を図った。同時に、インフォーマルな情報交換もはじめていた。総じて、準備期において、管理技術がB社の組織末端まで浸透し、組織統合機能と作業能率促進機能を果たす人事労務管理システムも導入されていた。こうした条件の整備と同時に、組織構造も少しずつ変化していき、情報共有化と交換化が進んでいることが明らかである。

#### 4.3.2. 導入期

B社の推進組織には、専任の事務局がある。この組織は、全員参加の組織図であるのみならず、地域グループの傘下にも置かれ、横断的な組織化がビルトインされている。組織図を作ったとはいえ、初めは管理者のほうがQCサークルにそれほど積極的でなかったというお話を推

進事務局で伺った。しかし、副総経理の講演と教育・指導体制の確立に伴って、全社的な連携関係が形成されはじめた。こうした工夫を重ねて、導入して約一年後の 2001 年には、結成率が全体の 30%に、生産現場では 40%を超える普及率になっていた。これは、職制の支援体制が実際に機能し始めたからこそ、そして、現場作業員広範に多能工化の育成を、計画的に進めていたからこそ、現場が自ら行動し始め、受容性が生まれた成果であると考えられる。QC サークルが現場に受容されたのは、作業組織上の条件的整備も同時にあったからだと思われる。これらは情報共有化と情報交換が進み、職制が作業員に工夫と思考の権限委譲に同意したことを前提にしている。すなわち、準有機的作業組織が、QC サークルの結成を促進した。と同時に、QC サークルという場で行われる問題解決の行動は、成果還元形で、逆に組織構造の準有機化にも拍車をかけた。

#### 4.3.3. 導入期以降

B 社の QCC 活性化の仕組みは、ネットワーク状の情報交換と濃密な相互作用を促進するように仕掛けられており、チームワークの強化促進が特徴である。B 社の QCC が活性化する秘訣として、何よりも、会社はメンバーの個人が活動にかかわったプロセスの個性的な点を評価するシステムを作っており、全員のモチベーションを高める仕組みとして、機能したからである。たとえば、B 社の QC 大会は、毎年、部内レベル、社内レベルでは賞の等級が選別されるが、地域レベル、それから 2 年ごとにアジアレベル、世界レベルになると、何等賞を獲得したというより、どれだけ他のグループと交流できたかを何より重視し、高いレベルの会では、優勝の選出は行わないのである。サークル数が年々増加する背景には、こうした綿密な工夫がなされていたことがあると考えられる。

決して強制やプレッシャーによって定着させたのではなく、推進方針として、有形の効果より、むしろどれだけの人実際に活動に参加し、どれほど楽しくやっているかといった点を何よりも評価する仕組みにしたため、B 社の QC サークルは 2000 年の正式導入以来、生産の拡大、人員の急増があつたにも関わらず、常に穏やかな人気を博してきた。2000 年から 2008 年の参加率を見ると、それぞれ 12%、30%、45%、65%、76%、85%、83%、93%、89%となっており<sup>55</sup>、QC 大会に参加した筆者も、その活気と楽しさが溢れる活動ぶりに感激を覚えた。

この時期の人事労務管理諸制度では、技能の向上を評価する職能給及び内部昇進が成熟化し、個人のキャリア・プランに合わせた教育訓練内容、平等主義的な育成法は、多くの人々の能力を高め、モチベーションをアップさせた。人材育成、賃金配分、昇進の基準などにおいても、得心性が高く、人材の定着率が高い。B 社の人事制度上の最大な特徴は、社内公募制、そして個人の意志を尊重したキャリア計画書の作成、及びそれに基づいて、自己管理と会社の人事管理を一体化した点である。キャリア計画書は毎年 2 期目の人事考課が終了する後に、上司と本人が対面で議論し、キャリアの方向性と具体的な計画を決め、これに基づいて実施していくシステムである。これは組織の最適な人材配置と個人のやる気を最大限に発揮させる秘伝のインセンティブ構造である。

作業組織について見れば、情報交換がネットワークであり、作業員自身によるマニュアルの

<sup>55</sup> 2003 年より B 社のサプライヤー企業にも QC サークル活動が導入され、12 サークルが結成された。以来各年度それぞれ 23、37、49、47 のサークルが活動している。他方、2007 年よりディーラも QC サークルを開始し、当年度に 20 サークルが結成された。2005 までの数字は張（2006）を参照されたい。

改善や、マニュアルの作成に普通の作業員も参加しつつあることから、現場の作業員に判断業務がかなりの程度任されているようになった。高度な完成車検査業務、保全やメンテナンス業務、乗用車修理など、高度な技術を要する業務への異動が始まり、作業員の熟練化が進んでいる。

以上から、あらゆる指標において、B社の作業組織は有機的な構造になっていると判断できた。B社の作業組織の有機化への変換過程に、幅広い育成と処遇制度による働きがあったことは軽視できない。同時に、動機付けられた作業員がQCサークルに参加し、QCサークルという場で身に付けた問題解決プロセスを、現場に少しずつ応用していった結果とも理解できる。B社には生き生きとした活動の勢いが漂い、自主性が生まれていることが察せられる。

「QCサークルはボトルアップじゃなくてはだめと。これは1つですね。しかし、下から何か出てくるのを待っているだけじゃなくて、これはやはり会社を経営する立場から、強烈に進めていく意志がないと、トップがこのQCサークルをやっていくという意志がないと、人はついてこない。長続きはしない。トップダウンというのが1つ必要ですね。」

「中国は、相当にQCサークルに対する知識をもっていますよ。思ったより。それをどう言うふうに、こうやって、生産の現場に習慣づけていくかというのが一番大事で、そこがね、一番大事なんですね」<sup>56</sup>。

QCCのマンネリ化が多く日本の企業で言われはじめた1970年代後半、N社はこの活動に対する自省を徹底し、それまでQCCを阻害していたトップダウン型組織をボトムアップ型へ、体質変換を行った<sup>57</sup>。N氏の発言から、親会社のN社がQCサークルの30年の蓄積を中国に積極的に移転しようとする強い決意と自信が伺えている。

このように、強い組織能力の構築を常に第一義に追及してきたB社は、年間生産能力36万台を持つ企業に成長している。わずか操業2年目で無借金経営を実現し、販売台数の伸びは常に予想を上回っている。もっと重要なことに、投入製品は長期的に各セグメント市場のトップを占め、利益率は長期的に在中同業界のトップ1位になっているなど、誇らしい業績を成し遂げている。これほど急激な伸びは、親会社の歴史の中でもかつてなく、今やグループ内のハブ拠点に育っている。

## 5. 在中日系3社におけるQCC移転と組織能力の比較考察

### 5.1. QCサークル普及状況の3社比較

この節では以上のファイディングを要約し、3つの事例に対する比較検討を行う。まずQCサークルのダイナミックな変化状況を表4で比べてみた。

この表によって、3社におけるQCサークルの推進段階、普及程度に差があることがはっきりと見て取れる。A社、C社とも、過半数の普及率が確認できず、定着しているとはいえない。B社は穏やかな普及率の上昇を達成し、QCCの定着に成功していることが確認できる。これよ

<sup>56</sup> B社製造部長・QCサークル推進委員長に対するインタビューによる。

<sup>57</sup> 日刊工業新聞社編（1979）『工場管理』9月号特集を参照されたい。

り、中国における日系企業の操業開始時期が早ければ、QCサークルの導入時期も早いとは限らない、QCサークルの導入年数の長さは、定着の速さと無関係であることが明らかに読み取れる。また、産業区分を考えると、一般的に高い組織能力を要するとされる自動車産業B社が、QCサークルの定着を迎えていることが分かった。

表4 日系3社におけるQCサークルの普及状況

会社	比較項目	1986	1987	1989	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009					
A社	推進段階	準備期				導入期				導入期以降														
	サークル数					4	10	106	74	97	95	98	108											
	登録人数							823	518	585	618	626	700											
	全従業員に対する参加率					1.0%	2.0%	19.0%	12.6%	12.9%	13.7%	13.3%	14%	約10%-20%						業務停止中。 正社員千人リストラ				
B社	推進段階	会社未設立					準備期			導入期		定着期												
	サークル数									38	87	175	296	462	571	665	970	1340						
	参加者数									244	622	1110	2100	3082	3642	4543	5425	5964						
	全従業員に対する参加率									12.0%	30.0%	45.0%	65.0%	76%	85%	83%	93%	89%	90%☆					
C社	推進段階	準備期				導入期			導入期以降															
	サークル数				4	20	35	40	50	55	35	70	80	65	88	58	60	58						
	スタッフの参加率				10.0%	35.4%	36.0%	42.9%	45.0%	60.0%	24.0%	32.0%	57.1%											
	全従業員に対する参加率				3.0%	10.0%	10.2%	11.6%	13.0%	16.1%	10.5%	14.7%	18.3%	9.7%	8.7%	12.0%	7.6%	6.9%	金融危機による大幅人員削減					

出所) 各社内部資料と公開資料より筆者作成。

注1: A社は2009年3月より「内部構造改革」を打出し、業務休止中である。

注2: C社はQCサークルをスタッフ対象のチーム活動と位置づけているため、スタッフの参加率のデータを取っている。また同社は2004年以降、サークル結成数や活動人数の伸び率より、個人提案数と改善の経済的効果を重視する方向へ転換している。

☆ :B社2009年度の参加率は予測である。A社、C社2009年の状況は5月現在を指す。

## 5.2. QCC 移転状況の3社比較考察

分析フレームワークに沿ったQCサークル移転経過の違いを、表5、表6、表7にまとめた。

中村(1987a、1987b、1987c)は、1980年代の海外日系企業の研究を取り上げて、管理技術教育を作業組織の末端まで普及させることが可能かどうかは、日本的経営の移転が成功する鍵であると指摘した。だが、われわれが調査した事例3社における管理技術教育の普及程度を考察してみると、異なる結果が得られた。A、C社の技術者や管理職は、業務内においては無論、QCサークルという場においても、多くの作業者の管理技術への関与に非協力的な姿勢が確認され、作業員向けの管理技術教育を積極的に進めようとしていなかった。この結果をもたらした原因を、A社は大量の期限付き労務工の抱えこみに、C社は高い離職率に求めているが、裏にはトップの移転意志が高くない、計画業務への作業員の参加に否定的であることが伺える。

これとは対照的に、B社は日本的経営と全く違った組織慣行に染まられた前身会社の人員を

引き受けたにも関わらず、本社の国際経営ノウハウの移転を強化していくうちに、日中合弁側の二人三脚の努力によって、彼らの意識や行動を見事に変えた。法政大・宇田川他、中村によると、QCサークルを媒介とした管理技術教育の普及は、作業者の職務配分とテーラー流の執行と計画の分離からの乖離を意味し、管理思想の転換の始まりと示しているが、B社は、夢と希望の実現をビジョンに掲げて、それを意図的に促進し、経営体質づくりを何よりも重視した。作業者に思考させる道具と能力を与える経営理念が、管理者の根底にあることが明らかである。

表5 移転準備期のQCC推進状況に関する3社比較

項目	内容	A社	B社	C社
管理技術教育	教育主体	外部講師、外部団体がメイン。非定期的に中国統括会社が部分的に実施	本社育成、本社日本人派遣から現場技術者大量育成へ移行	本社派遣から順次ローカル教育専任講師育成へ移行
	教育対象	製造部の少数管理・監督者	間接部門、一般作業者まで含む全員	原則マネジャー層以上
	普及程度	管理者まで未普及	一般作業者まで普及	マネジャー層まで普及(但し、離職者多い)
人事労務管理システム	採用制度	設立当初地元向け公開応募。作業者は外省向け新卒採用、大半は新卒採用	元会社社員の引き受け	2000年頃まで公開応募中途採用中心
	雇用制度	1993年まで全員安定雇用。1993年より短期雇用工(農民工)を大量導入。3~5年で原則契約終了	大半者は一律5年契約。前身会社の作業者は3年契約。新規採用作業者は1年契約。	スタッフ、作業者一律1年契約、満期更新
	賃金制度	管理職と都市工に年齢に基づいた年功賃金。勤続年数に応じた定期上昇。農民工に差別賃金	年功より勤続年数によって定期上昇。職務遂行能力を評価する職能給。	入社前の経験と面接によって入社時の職位とそれに相応する賃金が決まる、即ち職務給、入社後ベースアップ
	内部昇進	学歴と年功序列による内部昇進。農民工作業者に機会なし	全員機会ある内部昇進	外部昇進と定期昇進併用、但し人事考課に不満あり
	人材育成制度	設立当初より極一部I期入社社員以外育成なし。1993年以降は非定期的ジョブ・ローテーションあり。但し、全従業員の7割を占める農民工が対象外	操業開始半年後に全員対象、計画的実施、充実したOJTとOff-JT	外部育成依存
	労働組合	1993年に労働疎外によるストライキが発生したため、以降共産党幹部と中国側政府派遣幹部からなる労働組合を結成へ	中国側派遣の党書記がリーダーとなる労働組合を設置	労働組合なし
作業組織	職務割当	標準化、単純化、固定的	標準化、徐々に判断余地増加へ	標準化、単純化、固定的
	職務範囲	明確。命令に従って遂行するのは原則	職務範囲明確。職務記述書通りに作業を行う	明確。スタッフが計画、作業者が実行するのは原則
	権限関係	上層部集中、明確	各階層に明確な責任配分	上層部集中、明確
	情報伝達	垂直的、遅い	仕事内で情報共有化、仕事外で情報交換化	垂直的、遅い
	多能工化	単能工化	操業約半年後多能工育成開始	単能工化

出所) 筆者作成。

表6 導入期のQCC推進状況に関する3社比較

項目	内容	A社	B社	C社
推進体制	推進組織図	一部課レベルの推進組織あり、全社的推進組織図なし	全員参加の推進組織図、全グループの推進組織図あり	一部の管理監督者と事務スタッフからなる推進組織
	必要な教育訓練	作業者に普及できず	必要に応じて随時教育、全員対象	原則一般作業員除外
	全社的指導体制	トップとミドル及び間接部門無関係	総経理まで直接支援者導入当初より確立	トップと日本人出向者の関心が薄い
人事労務管理	準備期と比べる時の変化	短期雇用の農林工作業者大量増加	新卒者大量入社、多能工を強化、キャリアの幅が広くなりつつある	新卒者対象に作業員を集団採用へ
作業組織	職務割当	標準化、単純化職務	曖昧化	標準化、単純化職務
	職務範囲	明確、決められた作業を実行するのは原則	徐々に計画業務関与へ	明確、決められた作業を実行するのは原則
	権限関係	上層部集中、明確	徐々に下位委譲へ	上層部集中、明確
	情報伝達	垂直的	情報交換化、水平的伝達へ	垂直的
	多能工化	単能工化、少数都市工非定期的多能工化育成	広範な多能工化育成を強化	単能工化、限定的な多能工化

出所) 筆者作成。

管理技術教育を経て、A、B、C社はそれぞれ操業開始8年後、2年後、10年後に、QCサークルを正式に導入した。3社いずれも、経営側のイニシアティブによる呼びかけである。ただし、現場の受容性は、B社が、他2社とは、明らかに異なっていた。よくよく考察すると、A、C社の推進体制は全社的ではなく、職制の全面的・積極的な指導が得られていない。情報共有を促進するための共通言語（QC手法）が両社に普及していないか、それを活用する場を作業員に与えようとしなかった。

またQC活動を活性化させるメカニズムも、野中・米倉（1984）が推奨したパターンを取り入れておらず、個人、集団、組織レベルの組織学習効果を、組織構造や管理システムへ還元できていない。それは人事管理システムの過度な現地適応をしたからと考えるが、遂行と思考を分離させ、小池・猪木（1987）が言う、仕事に歴然と序列を設ける序列型育成を促進させる組織を維持する、組織の秩序維持原則<sup>58</sup>が企業管理者の根底にあるのが根本的な原因である。分業を進める管理層が、協力関係を必要とするQCサークルの推進に消極的な反応を示したので

<sup>58</sup> 宗像（1989）、奥林他（1994）を参照のこと。



ある。これらは作業組織の機械化の維持に起因すると考えるが、同時にこのこと自体も作業組織の有機化を難しくしたと思われる。

表 7 導入期以降の QCC 推進状況に関する 3 社比較

項目	内容	A社	B社	C社
活性化の仕組み	活動の自主性	都市工中心の活動。職制主導	全員参加の活動。上からの推進とボトムアップのバランス確保	スタッフ中心の活動。職制主導
	職制の支援体制	部分的、ローカル	全社的、全面的、グループ連携体制	部分的、ローカル
	自社マニュアル	2002年より事務局用「活動基準書」作成	完成度・実用性の高いサークル・メンバー用全員共有マニュアル。2000年本社より導入	1997年事務局用活動基準書導入。活動マニュアルあるが、各部門事務によって管理される
	相互作用と競争意識の促進	関係者だけの堅苦しい発表会と交流の機会	全社大会約1,000人以上参加、活発な雰囲気。発表会、交流会多種多様	極一部関係者だけのための発表会と交流の機会
	評価基準	経済的效果	チームワーク、連携、プロセス、活気と個性	経済的效果、継続性
	報奨制度	時間外手当なし。発表機会少ない、高い賞金と低い受賞率	時間外手当申請可能。発表機会多く、低めの賞金と高い受賞率	時間外手当あり。発表機会少なく、高い賞金と低い受賞率
人事労務管理システム	採用制度	新卒採用	設立時より新卒採用。作業者は主に地元向け、大卒者全国向け、いずれ新卒採用	2000年頃まで公開応募と中途採用。現在作業者全国向け新卒採用、大卒少し新卒採用へ
	雇用制度	大卒者と都市工に長期雇用、農民工作業者に短期雇用	2002年より労務工取入れ。但し、労務工に技能教育あり	2002年より新規採用の作業者に臨時工の雇用制度適用へ
	賃金制度	能率給と差別賃金が 変わらない課長以上年俸制へ	賃金のベースアップと職能給の組み合わせから、ベースアップと職能給と成果給へ	相変わらず職務給
	昇進制度	2001年より農民工に班長昇進の機会が少し与えるようになった	能力重視。学歴と関係なく、全員昇進の機会あり	相変わらず外部昇進に依存、学歴による内部昇進が併存
	人材育成制度	都市工非定期的にジョブ・ローテーションあり。但し、農民工対象外	全員多能工化育成、キャリアのヨコとタテの広がりあり、テクニシャンと高度検査業務へのキャリア・アップあり	外部キャリア依存。但し、一部優秀者内部育成へ
	労働組合	作業者の不満を解除する役割、文化活動の組織と従業員の福祉を改善する役割	文化活動の組織と従業員の福祉を改善する役割。情報公開と社内福祉関係全般を携わる	新労働契約法の実施を背景に、2007年よりローカル幹部（部長）が組合長となる労組を結成
作業組織	職務割当	標準化、単純化、少数曖昧化	広く遂行手順の改善関与へ	標準化、単純化
	職務範囲	明確。決められた作業を実行するのは原則	広い。異常処理、マニュアルの作成への参加あり	明確。決められた作業を実行するのは原則
	権限関係	上層部集中、明確	下部委譲、権限の柔軟化	上層部集中、明確
	情報伝達	垂直的。一部基幹社員の間には水平的	水平的、ネットワーク的伝達	垂直的
	多能工化	少数基幹社員多能工育成	作業者テクニシャン化、キャリアのヨコとタテの広がり拡大	少数優秀作業者育成

出所) 筆者作成。

2社とは対照的に、B社はQCサークルの導入の呼びかけと同時、本社スペシャリスト、経営トップ、現場技術者が中心となる強力な指導と支援の体制を確立している。B社の推進は、組織内の部門間・メンバー間の連携や相互作用（学習）といった無形の組織効果を求め、より多くの人に参加と交流の機会を提供するような制度的づくりを心がけている。

こうした活性化のあり方が醸成されたのは、ローカルスタッフの動機付けに見合った人事考課と賃金制度に若干の現地適応を加えたほかに、作業者に思考業務への参加の機会と権限を付与する作業組織と、小池・猪木（1987）が指摘した、より多くの人に平等的な育成を施す平準型育成を特徴とする人事システムと整合性を図っているからである。或いは日本的組織ルーチンを採用し、真の日本的品質管理モデルに見合った組織慣行や組織能力を移転しているからにほかならない。また、野中・米倉（1984）が指摘したように、QCCという場の学習成果を、組織構造と管理システムへ内部化するよう促進する組織的進化能力が形成されているからと考える。

B社は法政大・宇田川他（1995）、中村（1996）が示した管理思想の転換に伴う管理体制の変容を成し終え、QCサークル活動の継続参加を通じて官僚制組織の欠陥を克服し、作業者の意識や行動（奥林、1990）を転換させ、作業組織構造の有機化を導いた。こうして、労働の質的改善及び技術革新、生産現場の工程改善などを特徴とする革新伝達型生産組織<sup>59</sup>という新しい生産パラダイムの確立をスムーズに行えたと考える。

### 5.3. 導入期以降の作業組織と支持システムの定量的比較分析

導入期以降の日系3社の作業組織と人事システムの実態を、各社の現場作業員や監督者らはどうのように認識しているのだろうか。以下では表8に示している質問票調査の集計結果に基づき、定量的検討を加える。

内部育成と多能工化について（T1\_4、T1\_5、T1\_12）は、B社は平均値が3社中でもっとも高く4.2を超えており、有機的作業組織の特徴が顕著である。情報伝達と権限関係（T1\_6、T1\_7、T1\_11）、変化適応（T1\_8、T1\_9）についても、やはりB社は一番高い結果を得た。但し、変化適応に関する質問は、A社がB社に次ぐ高い数字になっており、変化適応力が高いと見えるが、A社は生産量の変動に対し、作業員に休日返上で生産目標（タスク）を達成させることが多くあり、回答者はこれを変化適応力と理解したと考えられ、ここからA社の作業組織が有機的構造であるとは判断しがたい。

続いて、内部昇進（T1\_3）、情報共有（T1\_10）については、A社、B社が共に高い数値になっている。これは、両社が典型的な内部昇進制を導入しているのに対して、C社は外部昇進に依存しているからである。事例分析の結果と一致している。上の両項目で、A社（4.40）がB社（4.37）より微妙に高いのは、内部昇進について、B社は設立初期に、前身会社出身の社員が多くのポストを占めていたことに関係していると解釈できよう。また、情報共有化について、A社の回答者は、質問の中の「目標」の意味を、「生産量（タスク）」と認知したのであろう。つまり、聞き取り調査でA社の製造部長が述べたように、毎月の生産目標を作業員広範に共有させることが多々あったことによると思われる。

<sup>59</sup> Kenny & Florida（1993）, P.14.



表 8 作業組織と支持システムに関する集計結果の 3 社比較

番号	質問項目	A社		B社		C社	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
T1.1	私の職務は個人ごとに割り当てられている	4.78	0.49	4.41	0.76	4.30	0.75
T1.2	私は作業標準書に従って作業を行う	4.36	0.74	4.65	0.63	4.30	0.71
T1.3	職務の班長、組長は皆一般作業員から昇進した人たちである	4.82	0.53	4.63	0.66	3.23	1.02
T1.4	私は集団で教育訓練を受けることがよくある	3.52	0.87	4.28	0.95	2.88	0.86
T1.5	私は仕事に必要な知識と技能を職場の上司や先輩から教わっている	4.05	0.88	4.61	0.61	3.11	0.85
T1.6	私は上司と一緒に職場のことについて相談することがよくある	3.96	0.92	4.37	0.77	3.30	1.08
T1.7	職場の上司と作業員の距離が近い	4.05	0.85	4.38	0.72	3.93	0.93
T1.8	私の職場は生産量の変化にすばやく対応できる	4.43	0.75	4.50	0.76	4.20	0.80
T1.9	私の職場は機種や製品の変化にすばやく対応できる	4.30	0.79	4.53	0.76	3.76	0.83
T1.10	私は自分の職場の目標についてよく知らされている	4.40	0.70	4.37	0.71	4.00	0.80
T1.11	私は職場改善の工夫をすることがよくある	4.02	0.83	4.55	0.59	4.33	0.81
T1.12	私はジョブ・ローテーションをよく経験する	3.54	0.75	4.39	0.75	3.60	0.85

出所) 筆者作成。

注 1: 質問項目は 5 点尺度で測定。1 は全く違う、3 はどちらともいえない、5 は全くその通りとなっている。

注 2: 各質問は森田 (1990)、奥林 (2000) を参考に筆者作成。

最後に、職務割当 (T1\_1)、職務範囲 (T1\_2) では、3 社全てが 4 以上の平均値を示していることから、3 社ともに作業の標準化を進めている。この内、職務範囲 (T1\_2) について、B 社が、もっとも高い数値になった原因は、次のように説明できるだろう。事例企業における作業員の業務遂行は、作業標準書に従うのが基本であり、職務も個人に割り当てられている。但し、B 社の作業員は、マニュアルの完成度の向上に参加しているのに対し、A 社と C 社では、技術者はマニュアルの標準化を進めると理解できよう。B 社の場合、複数の職務や高度な職務を作業員が遂行できる点において、他の 2 社と異なる。

このように、集計結果から B 社の現場組織が顕著な有機的作業組織になっていると判断できる。一方、A 社も一部の都市工の生産職場で準有機的組織か有機的組織になっている。C 社の場合、平均値は 4.33 になっている部分もあり、一部の職場において準有機的作業組織になる可能性があると考えられる。

当分析結果が、A 社、C 社に対する事例分析の結果と少々ずれているのはなぜか。表 9、表 10、表 11 から判るように、A 社と C 社のそれは、定着の良い基幹作業員あるいは作業員から昇進してきた監督者である。一方、B 社のそれは 20 代前半の一般作業員たちである。これらの回答者は、実は各社における QC サークルの参加者の属性であると理解してよい。つまり、A 社、C 社の回答者は各社の基幹作業員、もしくは作業員から昇進してきた監督者が多いため、

彼（女）らの従事している作業が比較的高度な作業（もしくは高度だった作業）であろうし、彼（女）らの所属している職場の組織は、社内的一般作業者の職場と違って、有機的特徴を有する可能性がある。

このような観点を考慮すると、彼（女）らがA社とC社の事実上のQCサークル参加者である原因は、彼（女）らが所属している組織に有機的要素があったからだと理解できるだろう。

表9 会社別回答者の属性

会社	年齢	勤続月数	入社前の 転職回数	雇用形態
A社 平均値	3.27	107.37	0.22	3.86
度数	93	92	89	92
標準偏差	0.91	47.86	0.47	1.34
B社 平均値	2.50	43.08	0.17	2.25
度数	68	65	69	68
標準偏差	0.82	28.08	0.51	0.58
C社 平均値	2.82	46.00	1.37	1.98
度数	93	91	92	92
標準偏差	0.79	32.98	0.83	0.30
合計 平均値	2.90	68.00	0.63	2.74
度数	254	248	250	252
標準偏差	0.90	48.62	0.85	1.23

注：「年齢」：1=20才以下、2=20～24才、3=25～29才、4=30～34才、5=35才以上  
「雇用形態」：1=臨時工、2=1年契約 3=3年契約 4=5年契約 5=長期契約

表10 会社別回答者入社時の職位

会社	入社時の職位						合計
	作業員	組長クラス	班長クラス	事務員クラス	作業長クラス	技術者	
A社	93						93
B社	59			1		2	62
C社	28	14	3	33	5		83
合計	180	14	3	34	5	2	238

注：B社、C社の欠損値はそれぞれ9、10である。

表11 会社別回答者現在の職位

会社	現在の職位									合計
	作業員	テクニシャン	品質担当	組長クラス	班長クラス	事務員クラス	作業長クラス	主任クラス	技術者係長	
A社	25	22		25	16				3	91
B社	48	5	2		3	1			1	60
C社	1			21	5	37	12	11		86
合計	74	27	2	47	24	38	12	11	4	237

注：A社、B社、C社の欠損値はそれぞれ2、11、7である。

上の解釈に従えば、事例研究及び定量分析の結果は次のように修正したほうがよいであろう。つまり、B社は典型的な有機的作業組織であるから、QCサークルが定着している。A社とC社のQCサークル参加者が属している職場の部分は有機的で、大半の生産組織はまだ機械的である。従って、A社とC社においてQCサークルを作業員まで普及させるには作業組織の有機化を進展させる必要がある。

#### 5.4. 組織能力の3社比較考察

WTO加入前の中国はまだ不完全な競争市場であり、競争のレベルと参入のハードルがまだ低い段階にあった。この状況下では、日本多国籍企業がかねて持つ知名度と蓄積だけでも、或いは廉価な人件費だけでも、中国子会社は利益を産み出した。1980年代という早い時期に中国に進出したA社とC社は、労務工の雇用コストの低さを重視しているため、環境変化にすばやく対応する深層的な組織能力の構築を積極的に推進しなかったように思われる。ところが、これからの時代における中国市場には、進化する組織能力が要求されると考えられ、高度な組織能力が競争力の源泉になるだろうことは、もはや異議を許さないとと思われる。

A社は合弁側構成が複雑だが、北京政府主導下の状況にあるためか、危機感が欠如しており、官僚的気味合いが漂っている。また、海外経営で蓄積された暗黙知という形態の組織ルーチンを、それが機能している場を経験して、海外工場に伝えていかなければならない(山口、2006)とされるが、この視点を考慮すれば、A社は経済的遅れがひどかった中国で、逸早く独立の道を歩みはじめていた点で、学習の面から検討すべきであると思われる。

C社は、プリンターなどのコア技術はマザー工場が担っているため、C社の存続意義はコスト面の貢献に限るという認識が、根強く存在するかもしれない。果たして人件費が高騰するこれからの中国で生き残れるかという難題に直面しかねない。マザー工場によるコントロール体制は、労務工の雇用方式による人件費抑制を調整弁にすることで、よくこれに耐え得るだろうか。

B社は、勝負を掛けた日中両側の意気込みと誠意のもとに、明確な現地密着の位置づけ戦略に基づいた展開を見せているが、前身会社の硬直な体質の影響の払拭という難題にも直面しながら、アメリカでの国際経営で蓄積された暗黙知の組織ルーチンを、作業員の3割をも日本ないし第3国へ派遣して研修を経験させるなどの活動を通じて、中国現地に確実に伝えた。

3社の組織能力の違いを、人材育成、品質、コストの面から明らかにしてみたい。A社、C社は、あくまでフレキシビリティの弱い現場組織と少数のエリート人材を育成している程度である。両社は、中国における労働力の豊富さと雇用調整の容易さという、人件コストによる調整弁を利用することで、コストの変動をコントロールし、利益の獲得を図ることができた。両社には強い組織能力が確認できていない。C社は、多くの日本人駐在員の派遣による品質保証管理を通じて、高い品質の製品を提供し続けることができた。A社は、2001年頃に画像が映らない品質問題が発生し、市場の変動や金融危機の影響を受けやすく、3回の赤字を経験した。

B社は操業2年目以来、無借金経営を継続して実現し、右肩上がりの成長と利益伸長を達成しているエクセレント企業である。そして何より、業界1位の高い利益率を維持する優れた企業である。販売数から見れば、同社は中国における四輪自動車組み立て企業のトップ・テン以内を維持し、日系の1位か2位であり続けている。製品セグメントのシェアは、同クラスの優位に位置すると同時に、社会評価から見ても、製品の顧客満足度は業界トップを継続的に獲得

している。

## 6. 結論とインプリケーション

### 6.1. 結論

以上の検討を通じて、下記の仮説の妥当性が確認できた。A社、C社には分析モデルに相応したQCサークルこれに基づく推進である。

仮説1が確認された。事例研究を通じて、中国におけるQCサークルの導入以前に、機械的作業組織を採択し、作業標準化と効率の強化を図ることが合理的であることが分かった。同時に、「管理技術を、社内の技術者や管理職によって、一般作業員まで普及させる教育の実施は、先駆研究で明らかにされていたとおり、極めて重要であり、QCサークル導入の予備的条件であることが確かめられた。同時に、採用、雇用、賃金、昇進、特に人材育成システムは原則的に、日本のパターンを取り入れる原則を決める必要があることが分かった。

仮説2が確認された。事例3社におけるQCサークルの誕生は、自発的な芽はあっても、上からの呼びかけと全社的かつ強力な「推進体制」がより重要であり、生産現場の作業組織に情報共有化を図る組織と、内部育成などの計画的な実行が、QCサークルの受容をスムーズにすると判明した。

仮説3が部分的に確認された。QCサークルをより多くの人に参加させ、定着に導くためには、QCC「活性化の仕組み」の組み込みが肝要である。同時に、組織構造では、準有機化を進める必要がある。これに従い、人事管理システムには、平等的な平準型育成と内部昇進を主な特徴とする、日本型HRMの成熟型が条件であることがわかった。終身雇用より、安定雇用がより現地人の競争心を高めることがわかった。賃金面では、年功的上昇が必要ではなく、ベースアップと能力の向上に応じた賃金アップが現地に適応した報酬制度であり、労働組合は、欧米的な対立関係ではないため、発言の権限に言及する必要がなく、個人と組織の共同的な福祉推進の役目を果たす位置づけにするのが理想であることが明らかである。

仮説4が検証された。各段階において、作業組織構造のイノベーション過程は、QCサークルの定着プロセスと相互依存・相互影響の関係にあることが確認されている。変数的関係で捉えると、両者は説明変数と非説明変数の関係ではなく、共進化の関係である。一つの要素が欠ければ、すべての部分がうまく行かない。モデル内の各要素構成されたプロセスは、整合性を持つシステムであることが判明している。たとえば、「管理技術教育」や「推進体制」は、作業組織の変化を阻害又は促進する役割も果たす。また、作業組織の構造上の変化が一方向的に人事管理システムに影響を与えるのではなく、人事管理システムのありようも、職場作業組織の諸変化を妨げる又は促すことが明らかである。

仮説5が判明した。作業員を中心とするQCサークルが現地に定着していないA社とC社は、少数派によるQCサークル活動に限られ、作業員が積極的に参加する自主性が生まれておらず、組織構造と人事労務管理システムは日本的でないことが判明している。

仮説6が確かめられた。QCサークル定着に成功しているB社は、モデルどおりのシステム構築を成し遂げている。B社は、長期的な視点に立ち、QCサークルの導入を経営体制の転換と位置づけた推進を行い、強い信念をもって、ノウハウの蓄積と現地独自の工夫を重ね、全社的参加の雰囲気づくりと全員参加を全社的に支援した。結果、自主性活動が生まれて、競争的優位性を持つ組織能力の獲得と維持に成功した。

日本における QC サークルの生成は、結果として生まれた戦略であり、意図せざる事後創発的イノベーションといえるが、B 社の QC サークルは、中国人に強い個人主義志向を緩和し集団主義的行動を強化するよう、前身会社の残存組織からの脱却と、従業員の意識変革を導くために、トップの判断によって、事前に意図的に導入された。いわば、計画的側面をもった戦略行動である。QC サークルを通じて、中国人の仲間意識と強い個人利益の追求心を活かして、個人の利益追求と組織への責任感をうまく融合させた。B 社における集団主義は、個の欲張りを抑制する日本的パターンとは根本的に異なり、個人と組織のウイン・ウイン効果を成り立たせる集団主義、会社への貢献を個の成長の追求を通じて実現する体制の組み込みが、成功のポイントである。B 社では、QC サークルを通じて、組織学習、組織改善と進化能力が形成されている。販売数、販売システム、新製品の合弁開発、業界地位、利益率、社会的評価、離職率と従業員のやる気や満足度、すべてが B 社の中国ビジネスにおける強いパフォーマンスを物語っている。

本稿は、体系的な研究を通じて、在中日系企業に 2 通りの QC サークル推進パターンと組織ルーチンを見出し、QC サークルの理論的移転プロセスを始めて開発した点において、理論的貢献を果たす。また、国際経営なくしてビジネスが成り立たない時代に、在中日系企業の組織能力の移転に成功したパターンの解明は、実践的にも有意義であると考えられる。ボトムアップ的特性が生まれる推進パターンは、管理者と作業員両方の支持を得ているため、真の動機付けと自主性の生成につながり、長続きする可能性が高い。

本研究は QC サークルの定着過程そのものより、それを切り口に、日本の品質管理という新しい経営管理パラダイム、及びそれに相応した組織と人事と統制の諸慣行を、ワンセットで現地に浸透していく過程を研究したものである。この過程は、組織にとっては、組織パラダイムの転換が起きて、新たな組織能力が形成されるプロセスでもある。個人側にとっては、能力向上や活用、そして働き甲斐の高まりの連続過程でもある。

こうした過程の構築を可能にするのは、かねて指摘されてきた終身雇用の風土や年功賃金といった文化的特質ではなく、組織構造的要件が満たされているかどうかの問題である。Cole (1994) (和訳 95 頁) の結論が、中国においても通用することが、ここではじめて確かめられている。

## 6.2. インプリケーション

### 6.2.1. 人事システムの再構築

#### (1) 能力基準と成果基準のバランスの重要性

本研究の枠組みとは別に、人事制度などいくつかのインプリケーションを得ており、その吟味を行いたい。第 1 点として、年功賃金は、多くの研究で、QC サークルを定着させる要因と指摘されてきたが<sup>60</sup>、中国では、年功賃金や能力賃金の年功的運用がうまく行かないことが A 社の事例を通じて改めて証明された。その代わりに、貢献と能力を報酬に直結する職務評価システムを QC サークルの貢献度と関連して導入したほうが、現時期の中国人をうまく動機付けると考える。B 社は社内で管理教育を行う講師の育成と選抜を行うとき、講師代を特別に支給する方法を用いて、他の日系企業ではうまく行かなかった移転の難関を、スムーズに解決した。

<sup>60</sup> 赤岡 (1983b、1984)、Cole (1994)。

能力の基準の明確化と操作化の工夫、能力と成果のバランスの確保及び成果に対する明確な意味付けが重要である。

## (2) 昇進の早さと平準型キャリア

即戦力を新しい価値観として尊重する中国には、鉄のお碗時代の人事制度の影を極力排除する意識が全国に強く存在している。したがって、第2に、遅い昇進、管理職の在籍期間の超過などは、インセンティブの効果が低下し、受容されにくい恐れがある。また、中国人は、日本的な「暗黙の了解」や「遅い昇進による動機づけ」を理解しようとしにくい傾向があるため、長期間待たないと昇進の見込みが立たないような「曖昧的な」人事システムは、中国では避けたほうがよいと考える。

人材形成について、小池が指摘した平等主義的な内部育成、或いは、序列型より広い幅のキャリアを経験する人の層が厚い平準型育成の重要性を強調したい。また、個人選択型キャリアの開発制度は、個の主張を好む中国人を大いに動機付けることが、B社において確認された。活気と若さを保つことに秘訣があるB社の組織文化は、日本側親会社の強みとアメリカでの国際経営ノウハウの多くを移転し吸収した融合型であり、抵抗なく中国人に受け入れられていることが成功の一因であることを特記しておきたい。

### 6.2.2. 個人主義と有機的組織

中国では有機的組織にならなくては、QCサークルが定着できないという結論の妥当性に関して、いくつかの解釈が考えられる。1つは、3世代前から農業経験しかない中国新産業人という経験と知識蓄積がない人々には、社内育成と配置転換の機会を経験していない人のQCサークルの受容能力が限られていると考える。だが、個人主義ではあるが、自己成長を何よりも重視する中国人は、有機的組織の人材育成を受け入れる合理性を持つと思える。

もう1つには、中国人がイメージしている機械的組織は、強権と官僚主義を生む温床であると同時に、効率性を欠く国営組織の特徴を連想させる。外資系を自ら選んだ若年層が、組織内部構造の変革を伴わない、ただ時間外に仕事内容と違った労働参加を長期的に続ける、あるいは人々に疲弊をもたらす恐れがある集団圧力によってQC活動を支持するとは考えにくい。理論上は、Hofstede & Hofstede (2005)が、中国人は典型的な長期志向という結果を示しているにもかかわらず、それでもなお、一般に個人主義傾向が強い中国人には、集団圧力が有効ではないように考える。「建前」が先行する推進もまた、中国では悪運用する恐れがあり、通用しないと考える。言い換えれば、DiMaggio & Powell (1983)が言う強制的同形主義 (coercive isomorphism) ではなく、柔らかな規範的同形主義 (controlled normative isomorphism) に基づく動機付けが、東アジアにおいてより有効である問題に関係するのではないかと考える。

### 6.3.2. パラダイム・シフトとQC

中国では政府関係の品質管理協会を設けているが、日科技連 (JUSE)、日本能率協会 (JMA) などに相当する推進力の組織ではない。また、品質管理の全国的な展開の土壌もなく、労働市場の外部化が進んでいる外部環境は、QCサークルの移転に不利であることは言うまでもない。しかしその一方、労働組合の発言権限が弱い風土であるため、労働者の管理をしやすい面では恵まれている。

それにしても、現実には、現法企業が QC サークルの現地移転を図ろうとしながら、全く考えが合わない、推進できないと考えて、諦めるケースが数多く存在している。この原因を探るとき、自社の管理思想は、本当に日本の品質管理方式とそれに基づく組織体制になっているかを、かつての B 社の本社のように見直し、場合によっては、スキーマを変える覚悟が必要である。アメリカの品質管理風土の国で、外部構造的制約があるにもかかわらず、日本の品質管理を根付かせる、そうした、テーラーリズムと異なったパラダイム、あるいはルーチンに変えようとする強い意志と決心がなければ、困難を克服できない。単純な決め付けによって難しいと判断するのではなく、パラダイム変革の際にたびたび議論される、相手を信じ、自社の力を信じるが必要であり、それを企業文化と位置づける B 社の QCC は、まさに Cole (1994) が言う日本的「品質改善パラダイム」を「伝統的品質管理パラダイム」の強い中国という土壌へ植え付ける覚悟と決心を持っていたから成功したのである。これは戦略的位置づけを決める以前の問題であり、もちろん、この時には組織の有機化が必要である。

また、冒頭でも述べたように、QC サークルの効果は、良性循環な組織に転換し、そこから生み出される無形効果が、間接的に経済利益を生む。したがって、事業所ごとの年度評価に追われる現地法人は、これを取り入れてもうまくいかない可能性がある。まず業績評価システムを変えなくてはならない。スピードを求める 21 世紀であれば、環境変化が激しくなっていくが、QC サークルの定着は漸進的であり、トヨタ生産方式の現場でも、監督者層から作業者中心の QC サークルへ移行するのに 10 年もかかったことが、QC サークルの定着を性急に求めるのではなく、根気よく育てる必要性があることを示唆している (石川、1989)。

機械的作業組織の下で、うまく QC サークルを根付かせた日本企業も見られるだろうが、QC サークルを、業務内の経営参加を実現するための「過渡的移行型」とする発想、また行動科学管理論に基づく発想は、頭が良いとされる中国人に容易に識別される可能性があるため、決して良い方向ではない。

先見の明を持つある日系企業の社長が、中国という途上国でビジネスを行うのに、これからは平等な目線で中国を見るべき時代になってきたと述べているが<sup>61</sup>、これは、在中日系企業が今までのような優越感を持って、中国社会に対応する考えは、変換すべきことを示唆している。しかし、パラダイムの革新は創造的破壊を伴うこともあるため、そのリスクの認識が必要な前提である。たとえば、有機的作業組織が本当にいいのかという疑問が投げかけられるかもしれないが、一般的な見方として、また、日本的組織の強みとして、しばしば日本的作業組織の有機的要素が取り上げられている。また一般的に、QC サークルを促進する組織は、マクロ的、長期的戦略に弱いとか、QC サークルを促進する人事システムは、研究開発の一翼に携わる専門家には限界があるのではないかということが問題になりうるので、製造機能から独立した研究開発の企業を作るとかの工夫が考えられる<sup>62</sup>。

### 6.3. 残された課題

本研究では、作業組織を 5 つの指標で考察することにしたが、上下関係を考えるときに、加護野他 (1983) 安保 (1988)、安保他 (1991、1994) などを参照して、指標の精緻化を図った

<sup>61</sup> 《人民日报 (海外版)》、2009 年 6 月 12 日、富士通常務取締役武田春仁へのインタビュー。

<sup>62</sup> たとえば、B 社の本社及び 2007 年以降の B 社が、そうした組織作りになっている。

ほうが良いのではないかと考えている。

本研究は産業の異なった3社を取り上げて分析した。産業特性的視点から見て、産業特性に適したQCサークルの展開、あるいは、QCサークルがなくても競争力の発揮が可能である産業もありえて、産業特性による相違があるかと考える。安保(1988)はアメリカにおける日本企業の日本的経営の適用度を調査した結果、自動車産業は北米進出が時期的に遅いのに、作業組織、雇用関係及び品質管理面において、現地での適用度が高い。反対に、電機産業は進出の歴史が長いのに、現地に適応したハイブリッド経営を行っているという結論が出ている<sup>63</sup>。本研究で調べた日系企業の作業組織と人事労務管理面の現地適応傾向は、安保(1988)の結論と一致している。安保(1988)の結論では小集団活動の普及程度に、産業間の差異が見られないが<sup>64</sup>、産業技術の特性がQCCに与える影響を考慮すべきであろう。とくに自動車製造は「インテグラル型産業」であり、経験工学に基づく製造技術を持つ人材を必要とする。この産業の競争力のコアは、組織内・組織間の正確で密度の高い情報移転や技術移転・共創的活動である。こうした企業の海外ビジネスが能力を発揮するならば、これに応じた組織能力の移転と構築が何よりも重要である<sup>65</sup>。QCCを通じた組織能力の構築の中で、製品や技術アーキテクチャー的要素が与える影響をを考慮する必要がある。

## 参考文献

- 安保哲夫(1988)『日本企業のアメリカ現地生産-自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社。
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム』、東洋経済新報社。
- 安保哲夫(1994)『日本的経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化』、ミネルヴァ書房。
- 赤岡 功(1983a)「QCサークル活動と労働者の勤労意欲」、兵庫県労働経済研究所編『労働・経営アナウンスメント』、No.187、1983年3月。
- 赤岡 功(1983b)「QCサークル活動と社会技術システム論による責任ある自律的作業集団」、『経済論叢』、Vol.131、No.6、京都大学経済学会、1983年6月。
- 赤岡 功(1984)「責任ある自律的作業集団と日本の組織」『組織科学』、Vol.18、No.1。
- 明石芳彦(2002)『漸進的改良型イノベーションの背景』、有斐閣。
- 天野倫文(2008)「ひとつづくり・組織づくりの海外事業活動—経営学輪読 小池(2008)」、『赤門マネジメント・レビュー』、Vol.7、No.8、2008年8月。
- Appelbaum, E. and Batt, R. (1994). **The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States**, ILR Press.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). **The Management of Innovation**, Oxford University Press.
- Cartwright, D. and Zander, A. (1960). **Group Dynamics**, 2nd ed., Haper & Row. (三隅二不二・佐々木薫訳(1969)『グループ・ダイナミックス 第2版』、誠信書房。)
- Cole, R. E. (1994). Different Quality Paradigms and Their Implications for Organizational Learning, In A. Aoki & R.Dore (eds.) (1994). **The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength**, Oxford University Press. (NTT データ通信システム科学研究所訳(1995)『システムとしての日本企業』、NTT 出版株式会社。)
- Cole, R. E. (1999). The New Quality Model, In R. E. Cole(eds.), **Managing Quality Fads: How American**

<sup>63</sup> 安保(1988)、64頁、73~77頁。

<sup>64</sup> 安保(1988)、64頁、表3-2。

<sup>65</sup> 天野(2008)、11頁。



- Business Learned to Play the Quality Game**, New York: Oxford University Press.
- DiMaggio Paul J. & Walter W. Powell (1983) .The Iron Game Revisited:Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, **American Sociological Review**,Vol. 48,No.2(April).
- Hayes, Robert H. (1981) .Why Japanese Factories Work, **Harvard Business Review**, July~August.
- 原輝史 (1990) 『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較』、昭和堂。
- 法政大学産業情報センター編・宇田川勝・佐藤博樹・中村圭介・野中いずみ (1995) 『日本企業の品質管理—経営史的研究』、有斐閣。
- 法政大学産業情報センター・岡本義行 (1998) 『日本企業の技術移転—アジア諸国への定着』、日本経済評論社。
- 福田俊之 (1984) 「マルチ人間を量産する N 社 (名前をふせてある) の社員洗脳術—世界の N 社 (名前を伏せてある) を築いた小集団活動の底力」 『財界』、1984 年 12 月 11 日号。
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』、有斐閣。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』、中央公論社。
- Hofstede, G. (2001) . **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005) . **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill.
- 市村真一 (1980) 『日本企業 in アジア』、東洋経済新報社。
- 今井正明 (1988) 『KAIZEN—日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ』、講談社。
- いながき 訳「北京 ××工場の閉鎖 数千人が職を失う」、『ラジオフリーアジア』、2009 年 5 月 15 日、原文 [http://www.rfa.org/cantonese/news/factory\\_labor-05152009104254.html?Encoding=simplified](http://www.rfa.org/cantonese/news/factory_labor-05152009104254.html?Encoding=simplified).
- 岩井正和 (1981) 『新日鉄マンパワー革命—君津 J K 活動の秘密』、ダイヤモンド社。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』、日本経済新聞社。
- Kenny, M. & R. Florida (1993) .**Beyond Mass Production**, Oxford University Press.
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加』、東洋経済新報社。
- 小池和男 (1981) 『中小企業の熟練—人材形成のしくみ』、同文館。
- 小池和男 (1982) 「QC サークル活動を支える条件」、『日本の労使関係の光と陰—日米労働者の意識と組織』、経済評論別冊・労働問題特集号、Vol. 1、日本評論社。
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』、東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳 (1987) 『人材育成の国際比較』、東洋経済新報社。
- 工場管理編集部 (1979) 「米国進出の先駆企業・N 社 (名前を伏せてある) の海外戦略」 『工場管理』、Vol.25、No.7、日刊工業新聞社。
- 工場管理編集部 (1979) 「特集 B 社 (名前を伏せてある) 本社の経営を変える小集団活動」 『工場管理』、Vol.25、No.10、日刊工業新聞社。
- 雇用促進事業団雇用職業総合研究所 (1986) 『日本における小集団活動の実態とその展開条件に関する事例研究報告書』。
- 李 越和 (1994) 「A 社 (企業名を伏せてある) の企業経営—中国国営企業の経営との比較」、『立命館経営学』、Vol.33、No.2。
- 李 越和 (1995) 「A 社 (企業名を伏せてある) の労使関係の直面した問題とその対策」 —中国国営企業の経営との比較『立命館経営学』、Vol.34、No.1。
- 丸山恵也 (1987) 「職場の小集団活動と日本的生産システム」 『立教経済学研究』、Vol.40、No.4。
- 峰如之介 (2003) 『中国に B 社 (企業名を伏せてある) を立ち上げた男たち—チャイナ・プロジェクト』、PHP 研究所。
- 三菱総合研究所編 (1994) 『中国進出企業一覧』、蒼々社。
- 宗像正幸 (1989) 技術の理論：現代工業経営問題への技術論的接近、同文館。
- 中村圭介 (1987a) 「研究ノート：日本多国籍企業の労務管理研究の課題 (上)」、雇用促進事業団雇用職業総合研究所『雇用と職業』、No.58。
- 中村圭介 (1987b) 「研究ノート：日本多国籍企業の労務管理研究の課題 (中)」、雇用促進事業団雇用職業総合研究所『雇用と職業』、No.59。
- 中村圭介 (1987c) 「研究ノート：日本多国籍企業の労務管理研究の課題 (下)」、雇用促進事業団

- 雇用職業総合研究所『雇用と職業』、No.60。
- 中村圭介（1996）『日本の職場と生産システム』、東京大学出版会。
- 日刊工業新聞社・工場管理編集部編（1980）『N社（企業名を伏せてある）の小集団活動』、にかん書房。
- 仁田道夫（1977）「管理技術の日本的展開と『自主管理活動』—鉄鋼業を中心として」『東京大学経済学研究』、No.20。
- 仁田道夫（1978）「鉄鋼業の『自主管理活動』—動員型生産・労務管理の分析」日本労働協会編『日本労働協会雑誌』、No.20。
- Nonaka, I.（1995）.The Development of Company-Wide Quality Control and Quality Circles at Motor Corporation and Nissan Motor Co., Ltd. In Shiomi, H. and Wada, K. (eds.), **Fordism Transformed: The development of Production Methods in the Automobile Industry**, New York: Oxford University Press.
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』、日本経済新聞社。
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) .**The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, Inc.（野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳（1996）『知識創造企業』、東洋経済新報社。）
- 野中郁次郎・米倉誠一郎（1984）「グループ・ダイナミクスのイノベーション—組織学習としてのJK活動」、『一橋大学研究年報 商学研究』、No.25。
- 大内経雄（1962）『職場の組織と管理』、ダイヤモンド社。
- 奥林康司（1990）「官僚制組織とQCサークル」、鈴木和蔵先生古稀記念出版会編『経営維持と正当性』、白桃書房、第8章所収。
- 奥林康司・庄村長・竹林明・森田雅也・上林憲雄（1994）『柔構造組織パラダイム序説—新世代の日本的経営』、文真堂。
- 折橋伸哉（2008）『海外拠点の創発的事業展開』、白桃書房。
- 「北京A社（名前を伏せてある）：早期退職の条件に職員不満、労働局に提訴」,[http://www.excite.co.jp/News/china/20090226/Searchina\\_20090226091.html](http://www.excite.co.jp/News/china/20090226/Searchina_20090226091.html),2009年2月26日17時43分。
- QCサークル本部編（1996）『QCサークルの基本』、日科技連出版社。
- 生産性労使会議（1981）「小集団活動の現状と問題点」、『労使の焦点』、1981年9月。
- 白木三秀（2006）『国際的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場の視点から』、有斐閣。
- 史 世民（1992）『企業の現場組織と技術』、中央経済社。
- Smith P.B.編 岡村二郎編訳（1984）『小集団活動と人格変容』、北大路書房。
- 竹川宏子（2000）「小集団活動の移転プロセス—アジアにおける日系企業の事例をもとに」、『横浜国際社会科学研究所』、Vol.5、No.1、横浜国立大学国際社会科学学会。
- 竹内規彦・若林満・陳子光（2002）「日本型人的資源管理システムの国際移転モデル：組織学習からの接近」、『経営行動科学』、Vol.16、No.2。
- 上田利男（1988）「人と仕事の質的向上を求めて—労働の人間化と小集団活動」、『労務研究』、Vol.41、No.8、日本労務研究会。
- “学会用平等的眼光看中国”，《人民日报(海外版)》，2009年6月12日。富士通常務取締役武田春仁へのインタビュー。
- 八幡成美（1986）「日本の職場小集団活動の展開条件」、『雇用と職業』、No.57、雇用職業総合研究所。
- 山口隆英（2006）『多国籍企業の組織能力—日本のマザー工場システム』、白桃書房。
- 提高CRT产品质量 推动企业持续发展、中国质量线：<http://www.cnqcq.com/Content.asp?ID=469>、2003-12-05。
- 張 彩虹（2004）「QCサークル活動の移転プロセスに関する理論的・実証的研究—在中日系企業を事例として—」、神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文。
- 張 彩虹・松田陽一（2006）「組織学習としてのQCサークル活動の移転に関する研究—ある在中日系自動車製造企業を事例として—」、『北東アジア経済研究』、岡山大学社会文化科学研究科。
- 趙 曉霞（2001）『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』、白桃書房。
- その他：A社、B社、C社、A社本社（M社）、C社本社（P社）の社内資料多数

{謝辞：企業の実態調査に当たって、3社の関係者の方々に多大なご協力いただいた。また、本ペーパーの作成に当たって、藤本隆宏教授、新宅純二郎准教授、天野倫文准教授の熱心なご指導と建設的なご教示をいただいた。記して謝意を表したい。無論、本文に有りうる過ちはすべて筆者の責任である。}