

東南アジア日系工場に対する小集団活動の移転

QCサークルとZD運動の現地化を中心に

竹 川 宏 子

Localization of Japanese-Style Small Group Activities in Subsidiaries Located in Southeast Asia

A Comparative Study between QC Circle and Zero Defects

Hiroko TAKEKAWA

目 次

はじめに.....	127
先行研究と研究のアプローチ.....	128
事例研究1：QCサークル活動の企業内移転 D社	130
(1) D社東南アジア工場への移転	130
(2) 小集団活動の導入成果と問題点.....	132
事例研究2：ZD運動の企業内移転 F社	133
(1) F社東南アジア工場への移転	133
(2) 小集団活動の導入成果と問題点.....	136
東南アジア工場における小集団活動のローカリゼーション.....	138
(1)「QCサークル活動」型のローカリゼーション.....	138
(2)「ZD運動」型のローカリゼーション.....	138
おわりに.....	139

はじめに

グローバル化の進展と地域経済圏の形成，それにともなう企業競争の激化は，あらたな企業戦略の構築を余儀なくさせている。これまで日本企業は，労働コストの低い東南アジアに生産

拠点を移転してきた。2002年AFTA発効以降、域内主要国間の関税は5%以下に引き下げられることにより、域内での部品取引が盛んになり、域内での生産の集約などを中心とした生産拠点の再編が進められてきている¹⁾。現在はこれら地域で生産された製品や半製品が、ASEAN域内のみならずグローバルマーケットを対象とする場合が多くなり、各現地工場では品質向上が急務となると考えられる。

品質向上策には、生産ラインの整備、検査の強化、作業者能力の向上があげられるが、ここではさいごの問題に着目し、その達成手段として小集団活動の移転を考察する。つまり本稿では、品質向上に対するひとつの解決策として小集団活動の移転を扱うことにする。小集団活動に関する研究は、国内外においてこれまで多くなされてきたが、東南アジアに対する移転は現在進行中であり、昔の問題として片付けてしまうわけにはゆかないのである。このような理由により、日本的経営を特徴づけている小集団活動が、東南アジア工場にたいしてどのように移転されるのかという問題について、筆者の現地調査を中心に論じている。

筆者のこれまでの研究から、移転には大別して2つのタイプの方法があることが分かった。一つはQCサークル活動に類したボトム・アップ型の活動を移転する場合であり、もう一つはZD運動型の小集団活動を移転する場合で、これはトップ・ダウン型である。したがって、ここでは代表的な小集団活動としてボトム・アップのQCサークル活動とトップ・ダウンのZD運動を取り上げ、それぞれを実施している2社のケースをもとに、QCサークル活動とZD運動の企業内国際移転について考察し、小集団活動の移転のしかたの相異を示す。そして、移転先国に対する小集団活動の効果的な移転方法とそのあり方を考察する。

移転調査の研究から示唆されることは、親企業主導のトップ・ダウンで導入するほうが移転には効果的であるということである。これは日本国内における普及の際には自主的側面がかなり強調され、従業員の積極的参加が行なわれたが、東南アジアでは仕事に対する価値観が日本と異なるので、小集団活動のボトム・アップ的側面を強調するよりも、トップ・ダウンで仕事として取り組むような体制をつくっていったほうが早く活動が浸透し、効果的であると考えられるからである。

本稿の構成は以下である。第 節では小集団活動の種類を示し、QCサークル活動とZD運動それぞれの特徴を明らかにするために、先行研究を整理する。第 節と第 節では事例を示す。第 節ではそれぞれの小集団活動で移転やローカリゼーションの移転の特徴を示す。さいごに議論の要約と結論について述べる。

先行研究と研究のアプローチ

小集団活動は製造業のみならず、広く日本国内の産業で展開されてきている。そして非常に多くの研究蓄積がある。例えば、小集団活動をQCサークル活動と捉える場合やグループの改善活動をさす場合、整理・整頓・清掃・清潔・躰の総称としての5Sをさす場合もあり、その概念は多岐に

わたる²⁾。そこではじめに本論で用いる小集団活動の定義から始めることにする。

いま述べたように小集団活動という言葉は、企業や研究者、日本科学技術連盟、日本能率協会で解釈が微妙に異なり、示される概念には温度差がある。その理由は小集団活動の種類が多さ、活用方法の多様性に由来していると考えられる。そのため企業における小集団活動の種類や形態について、先行研究をもとに概念を整理する必要がある。

ZD（Zero Defects）は、仕事の欠陥をゼロということに力点を置いたものであり、PM（Productive Maintenance）サークルは設備効率を最高にすることを第一の活動目標としている³⁾。本稿ではこれまでの研究を参考にして、グループで行なう5Sやカイゼン、提案なども含むものを全てを小集団活動とし、「企業のトップ・マネジメントマネジメントの意思により、導入される活動。1グループ約5～10人で構成される。従業員個人の能力、および職場集団としての能力を向上させることを目的とする活動。」と定義する⁴⁾。

小集団活動の海外移転にかんする研究は、市村真一氏、中川多喜雄氏、上田利男氏、そして日科

表1 小集団活動のタイプ

小集団活動のタイプ		5S (3S)	QCサークル	ZD運動	PMサークル	提案制度
特 徴						
活動の単位		活動単位は、個人の場合と小集団の場合がある	小集団活動			・制度として規定されている ・活動単位は、個人が中心
目 的	導入の目的	生産活動の基礎を作る	品質向上、職場の活性化など多数の目的	不良低減による品質向上	改善だけでなく、自主保全、予防保全もできる	現場のアイデアを汲み上げる
	強化するもの	・作業、仕事に対する基本的な姿勢を教育する	・ヨコの人間関係雰囲気づくり ・チームワークの強化 ・職場の活性化	・不良ゼロによる生産性向上 ・個人の仕事能力の向上	・現場の一人一人が機械のメンテナンス、予防保全を通じてロスを無くす	・個人の仕事能力の向上 ・生産性向上 ・参加意識の強化
	教育効果	しつけを中心とした労働習慣の確立	品質に関する意識の向上	品質に関する意識の向上	生産設備のメカニズムの理解	問題発見と改善・解決の方法が身につく
手 段	管轄部署	品質管理部門 人事部門	品質管理部門 人事部門	製造部門 品質管理部門	製造部門 保全課	人事部門
	推進組織の設置場所	職制内	職制外の委員会	職制内 ZD推進組織	職制内	職制内
	活動の進め方	トップ・ダウン型	ボトム・アップ型	トップ・ダウン型	トップ・ダウン型	ボトム・アップ型
活動のレベル（難易度）	比較的理解しやすい内容 難易度 - 低～中	テクニックを教えるのにコストがかかる 難易度 - 中～高	QCサークル活動と類似の活動 難易度 - 中～高	生産設備のメカニズムが複雑で高度化している 難易度 - 高	簡単なものから複雑なものまで改善内容による 難易度 - 低～高	

注)筆者作成。

技連のケースなどが代表的である。しかしながら、市村氏の研究はアンケート調査を中心としたものであり、中川氏の研究は調査対象をタイに限定している。上田氏の研究は、国家政策の一つとして小集団活動の導入について議論している。また日科技連は事例の紹介にとどまり、グローバル企業の小集団活動移転意思にかんする考察がほとんどなされていない。つまり過去の研究は、親会社の小集団活動移転にかんする戦略的意図についての考察がなされていない点が問題である。筆者は小集団活動の移転研究は、グローバル企業における経営管理技術の国際移転という観点から考察するのが望ましいと考える。

筆者はこれら親企業の移転意思とその具体的な方法を明らかにするために、日本で活発に小集団活動を行なっている電子機器、自動車部品メーカーにインタビュー調査をすることにより、各社の日本における小集団活動と東南アジア生産拠点の活動について、活動概要と移転の特徴を把握することを試みた（1997年4月～2000年1月）。調査は、親企業の小集団活動推進担当者および、現地の日本人小集団活動推進担当者に対して行なった。注意を払わねばならない点は、海外生産拠点で小集団活動を行っているといっても、それは必ずしも親企業と同様の活動が行われていることを意味していないことである。これらのことを踏まえ、小集団活動の移転を把握するために、表1で小集団活動の分類を行なった。

事例研究1：QCサークル活動の企業内移転 D社

(1) D社東南アジア工場への移転

ア．タイ工場への移転⁵⁾

D社は東南アジアに6工場あるが、このうち代表的な工場について見ることにする（表2）。タイ工場では小集団活動は、会社活動の委員会として位置づけられている。QCサークルは提案制度、5Sや安全活動、PMサークルと併用されている。導入のねらいは、発言の場を与えることによって、従業員のやる気を引き出すことと、人材育成である。活動のテーマは、品質向上や生産性向上にかかわる改善であり、全体の8～9割を占めている。将来的には、職場の活性化のためにもサークル活動を用いたいという。活動を通常の業務のとして扱っており、活動時間を作業時間内に置いている。

QCサークル教育は、新入社員全員を対象とする教育（1時間）とQCサークルのリーダークラスへの教育（4時間）を行なっている。指導体制としては、職制がサークルからの質問に対する回答や活動にかんする相談に応じ、会合の報告書を提出させて、進捗状況を毎週フォローする。全社の発表会で選ばれた優秀サークルには報酬を出し、社内QCサークル大会を勝ち抜いていく過程でいくつかのインセンティブが与えられる。他に小集団活動への貢献が、給与に反映するようにしている（給与に関する評価全体の5%を占めるといふ）。また、毎年の昇給、ボーナス査定とリンクさせ、QCサークル活動の成果を業績の一つとして人事考課の対象としている。

東南アジア日系工場に対する小集団活動の移転（竹川）

表2 D社東南アジア6工場の概要と小集団活動の移転

国名	タイ	韓国	インドネシア	マレーシア	台湾	フィリピン
設立 操業 従業員数	1972年8月 1974年2月 1,258人(18)	1976年6月 1977年9月 892人(7)	1975年5月 1978年1月 1,199人(14)	1980年4月 1983年8月 1,231人(29)	1987年2月 1988年4月 320人(16)	1995年3月 1996年2月 103人(7)
生産品目	電装品 エアコン プラグ	メーター フューエルポンプ	エアコン ラジエーター プラグ	電装品 エアコン ラジエーター	電装品 ラジエーター エアコン	メーター カーエアコン
小集団活動 導入時期	1980年	1980年	1980年	1984年 NDCP'1986年	1991年	1997年
導入までの 期間	6年	3年	2年	1年	3年	1年
推進組織	品質保証部 QA	TQM事務局	品質保証部 QA	品質管理 QC	品質課 QC	-
リーダーの 職位	GL (グループ リーダー)	オペレーター	GL 班長	班長	班長 オペレーター	オペレーター
会合時間	作業時間内 120分/月 30分×4回	作業時間内 60分/月 60分×1回	作業時間外 90分/月 90分×1回	作業時間外 240分/月 60分×4回	作業時間内 120分/月 60分×2回	作業時間内 240分/月 60分×4回
賃金支払	あり (時間内賃金)	あり (時間内賃金)	なし	あり (残業手当)	あり (時間内賃金)	あり (時間内賃金)
会合手当	なし	+500W/回	+Rp500 (菓子代)*2	なし	+255円/2回	なし
発表大会 回数	2回/年	-	1回/年	1回/年	3回/年	1回/年
優秀発表に対 する報奨金	全社で上位8サ ークルに対し、 1人あたり300パ ーツ	-	-	全社優秀サーク ル最高700RM 参加賞として 50RM	1位:3,000元 2位:2,000元 3位:1,000元 優秀賞:500元	-
労働組合	あり	-	-	-	あり	-

注) 出典: 『'96海外進出総覧』東洋経済, および会社案内(1997年)およびインタビュー(1997年7月D社
本社 総合企画室)を参考に筆者作成。『'96海外進出総覧』を参考にしているため, 従業員数について本文
と若干の相違がある。空欄は不明。

* 1 フィリピン工場は1997年導入であったため, インタビュー当時(1997年), 組織・制度を構築中であつた
が, 基本的には日本に準じるということであった。

* 2 1Rp=0.45円(1997年現在)

イ. インドネシア工場への移転⁶⁾

同工場では, 取引企業のTQC対応のための組織があり, そこで推進している。小集団活動は作
業時間外活動である。活動の目的は, 職場の活性化, 次に人材育成と改善, モラールアップ,
PDCAの考え方を身につけさせることなどである⁷⁾。テーマの具体例は, 不良低減や生産性向上で
ある。各サークルのメンバーには, 基本的な考え方について, 計24時間の教育が行なわれる。サー
クルの進捗状況を把握するため, 活動報告書をチェックし, フォローする。サークル活動が完了す
ると, 各メンバーにRp10,000をボーナスとして支給する。テーマが完了したサークルから, トップ

6 サークルが選ばれ、最優秀サークルにはボーナスとして、1人Rp75,000を支給する。

ウ．マレーシア工場への移転²⁾

マレーシア工場では小集団活動のことを“ Small Group Improvement Activity ”と表現している。活動の目的は、第一に人材育成であり、現地従業員に対する品質及び生産性改善活動の進め方等の教育をおこなうことである。つぎに職場の活性化、改善（品質、生産性、安全、TPMなど）、および維持管理（5S、安全、標準の徹底など）である。工場では品質、コスト、カイゼンにかんして、生産性改善活動とQCサークル活動を並存させており、教育も一括して行なっている。生産性改善活動は、“ K ” Team KAIZEN Projectと呼ばれ、全社生産計画・管理部門が運営している。1回あたり2グループ編成し、改善活動の教育を実施する（年2回実施）。いっぽう、QCサークルはQC（品質管理）部門により運営される。年1回、10グループほどが編成される。全社的な運営組織として、QC部門のもとにQC Committeeが置かれている。

小集団活動の教育は、全社生産計画・管理部門が担当し、QC及び生産性改善活動のメンバーとして参加するかたちをとっている。日本と同様にアドバイザー、推進者を作り、職制から指導する体制をとりながら進捗状況のフォローをしている。日本人出向者もアドバイザーとして参画し、指導にあたっている。新リーダーには2日間の教育を実施している。ただし、一般作業者のうち、リーダー格の者のみ参画させているということであった。発表会は年1回で、この発表により、グレードと活動に対する報償金が決定される。

（2）小集団活動の導入成果と問題点

タイ工場の日本人担当者によると、活動のレベルは簡単な工夫程度である。今後は会社または課、部門の目標や方針に沿ったテーマを設定するようにしたいとのことで、要求に応えられるように活動の高度化が望まれている。インドネシア工場では、作業時間以外の活動であるため、あまり活発でないことが問題である。マレーシア工場の場合、専門家によるサークル活動として位置づけて一部の人間の特別な活動としてしまっていることから、ボトムの知恵を汲み上げるといった本来の意味が失われてしまっている。そこで、一般のオペレーターの参加を促すためにも、提案制度との併用を強化して、簡単なものから考える習慣をつけるようにしていくことが課題となるであろう。

問題点は、環境要因が異なること、言語の相違、ローカル・コア・マン（移転先国の活動推進者）の育成、学校や会社で行なわれている企業人としての教育の質・量不足などが原因である。

第 節ではQCサークル型の小集団活動を展開している企業を考察した。D社の場合は、本社の強い移転の要請がないにもかかわらず、東南アジアの拠点全てに移転が行なわれていた。このことは、日本人駐在員が、小集団活動について海外工場においても必ず行なわなければならない活動として認識していることを示している。さらに事例からわかったことは、拠点ごとに小集団活動の持

表3 D社東南アジア主要工場 小集団活動の成果と問題点

工場	タイ	インドネシア	マレーシア
成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 熱心に取り組んでいる ● 結成サークル数が多く、工場全体で取り組んでいる ● 効果金額は年間約1,000万円（利益全体の1～2%） ● 品質意識が出てきたこと ● 問題解決方法のレベルアップが見られること ● 各活動に関する意識・重要性の認識のレベルアップ ● 発表の仕方がよくなったこと 	<ul style="list-style-type: none"> ● カイゼンのためのブレース トーミング開催 ● 標準状態の維持管理 ● チームワーク向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質改善活動によるモラル向上 ● コスト低減 ● 活動が現地国籍従業員主体で行なえるようになったこと
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ● 言語の相違 ● ローカル・コア・マンの育成 ● 活動内容のレベルアップ ● 問題解決能力が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務外活動のためサークルごとに参加率に違いが生じる ● カイゼンのペースが1サークルあたり年間1件と低い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 離職率が高く一般オペレーターの取り組みが弱い ● 指導的立場に立てる人材の不足 ● 要因分析・発表内容の水準が低いこと ● サークル結成率が低い ● 提案制度とのリンクが弱い

注）筆者作成

つ意味が異なるということである。オペレーター全員の活動としている拠点もあれば、品質管理の専門家による活動という位置づけで行なわれている拠点もあった。日本ではオペレーターの「自主性」を重視した活動として位置づけられているが、東南アジアの拠点ではそうではなかった。日本と同じ考え方はなかなか受け入れられず、移転先国において意味のある活動にしていくためにも、教育やインセンティブ・システム構築の重要性を示している。

事例研究2：ZD運動の企業内移転 F社

（1）F社東南アジア工場への移転

ア．タイ工場への移転

F社では小集団活動を全社運動としてとらえ、HR（High Reliability）と呼んでおり、業務の一部として行なっている。このようなことからHRプログラムをタイ工場に展開させることには抵抗が無く、派遣された日本人マネジャー達にとって、導入するのは当然であると考えられている。

タイ工場の小集団活動の推進組織は、共通技術部である。この部署ではこのほかに、ISO14001の取得、ISO9002の取得、外注工場監査、IE活動、海外規格、生産性向上運動の事務局運営も行なっている⁹⁾。テーマは生産性向上、品質向上、改善活動などである。中でもモデルチェンジに伴う不良の低減や歩留率の引き上げ、作業性向上等が中心である。活動時間帯は作業時間内である。つまり活動に対する報酬は、通常の報酬に含まれる。作業時間内の活動は、1ヶ月に1時間以内である。時間外活動もあるが、これについては通常の報酬より少ない賃率で支払われる。活動時間は作

表4 F社東南アジア3工場の概要および小集団活動の移転状況

国名	タイ	フィリピン	ベトナム
設立 操業 従業員数	1988年12月 1989年11月 9,476人 (1997年8月)	1995年2月 1996年4月 3,000人	1995年9月 1996年6月 1,500人
生産品目	HDD (ハードディスク・ドライブ)	HDD MRヘッド	プリント板ユニット
小集団活動 導入時期	1991年	1997年	1998年
導入までの 期間	1.5年	1.5年	2年
従業員数	8,768 *1	5,658 *2	2,211 *3
グループ 参加人数	1,768	1,328	1,251
グループ数	593 (1997.10)	129 (1998.11)	92 (1998.10)
推進組織	共通技術部 (職制内)	一般品質管理部門 (職制内)	顧客満足推進事務局 (職制内)
リーダーの職位	シニア・スーパーバイザー スーパーバイザー *4	ラインリーダー *5	リード・オペレーター *6
会合時間	基本的には 作業時間内 60分/月 30分×2回	基本的には 作業時間内 60分/月	基本的には 作業時間内 60分/月 60分×1回
賃金支払	あり (時間内賃金)	あり (時間内賃金)	あり (時間内賃金)
会合手当	時間外手当 あり	時間外手当 なし (時間外活動の際、 軽食を提供することもある)	時間外手当 あり
発表大会回数	1回/年	2回/年	4回/年
優秀発表に 対する報奨金	あり	あり	あり (現地では比較的高額)
労働組合	なし	なし	なし

注) アンケート(1997年)、ヒアリング(1997, 1998, 1999年)をもとに筆者作成。

*1: 1997年10月のデータ。*2: 1998年11月のデータ。*3: 1998年10月のデータ。

*4: 班長より上位の係長レベル。*5: オペレーターより上の職長レベル。

*6: 班長レベル。

業時間外活動も含めて、リーダーの裁量で生産計画に応じて決定される。リーダーはシニア・スーパーバイザー(係長クラス)およびスーパーバイザー(係長クラス)が担当している。提案制度は、HRプログラムの一環として導入されており、小集団活動と併用されている。

タイ工場では1週間のうち2回、新入オペレーターを採用していた。したがって、同工場では「Daily採用, Daily教育」として日常的に入社時教育を行なう必要があった。作業内容を教育することが入社時教育の第1段階であり、小集団活動の教育はその後である。小集団活動教育はGroup MeetingとGroup Targetならびに、品質意識の向上、改善のための「QC7つ道具」や要因分析手法が教育されている。活動導入後、6年以上が経過しているため、活性化のための動機づけは欠か

せないことから、強化月間を指定し、PR活動も行なっている。発表大会は年1回開催される。インセンティブとして、優秀グループの表彰、報奨金の授与、日本での発表会の参加などがある。発表会での入賞は、昇進には直接反映しないが、成績が推薦の一部になることはあるという。

イ．フィリピン工場への移転

HR運動として展開される小集団活動の推進組織の管轄部署は共通技術部（Common Technology Dept.）である。HRでは、おもに不良の低減、改善提案を行なう。共通技術部がHRに関して行なうことはHRプログラムの創設、HRプログラムの達成、グループ活動の調整、提案活動の調整、HRの促進である。活動の範囲は、現場および間接部門にまたがる全員参加の全社活動である。テーマは生産性向上のためのあらゆる活動であり、品質向上、改善活動などである。中でもモデルチェンジに伴う不良の低減、歩留率の引き上げ、作業性向上等が中心である。

活動時間帯は、作業時間および時間内である。作業時間内の活動は、1ヶ月に1時間以内である。時間外活動は通常の報酬より少ない賃率が支払われる。活動時間は作業時間外活動も含めて、リーダーの裁量で生産計画に応じて決定される。リーダーはシニア・スーパーバイザー（係長クラス）およびスーパーバイザー（係長クラス）が担当している。

発表大会は年1回開催され、優秀なグループは表彰され、報奨金が支払われる。代表サークルは、タイ国内のQCサークル発表会へも参加する。

ウ．ベトナム工場への移転

小集団活動は本社において全社共通項目であり「当たり前活動」として位置づけられているので、同拠点は、製造工場であることから導入必須項目とされている。小集団活動の推進組織は、顧客満足推進事務局であり、職制内に存在する。段階的導入の方法は、第1段階としてトップ・ダウンで与えられた課題を解決し、第2段階で、自分たちで問題提起し、解決できるようにする。

推進組織は、CF Promotion Officeといい、公式組織の中に組み込まれている。活動時間帯は、作業時間内および時間外である。時間内の活動は、1ヶ月で合計1時間である。時間外の活動に対する会合手当ては、マネジャーが申請すれば出される。1グループ平均14人で、リーダーの職位はリード・オペレーター（日本では班長レベルに相当）であり、参加部門は現場および間接部門である。活動は、全員参加が原則である。管理者側でテーマを出していき、それを解決するという形で行なわれる。主なテーマは5S、作業上の注意などが中心であるが、生産性、品質、改善などもある。

ベトナムでは、技術者、オペレーターともに品質管理の知識の基礎を持っている人がほとんどいない。したがって、技術者に品質管理（QC）そのものの概念を教えることから始めなければならない。次にQC 7つ道具を活用することを教え、品質状況の把握、改善を実施させる。

新人は、月に1回新しく入ってくるので毎月、教育を行なう必要がある。教育担当部署は、人事部門であるが、技能教育は製造部が担当している。QC教育用のCD-ROMも作成され、それを教育

に用いている。移転先で使用するテキストは、日本にある本社から渡され、それを現地で翻訳して使用し、活動事例が蓄積されてきたら、改善事例集をテキストに取り込み、定期的に内容の見直しを行ない、使いやすいものにしていく。

小集団活動は導入後3ヶ月で本社と現地工場との連携による見直しが行なわれる。活動の記録用紙と報酬について、実際に活動を行なっている人と話し合いを通じた修正である。このようにして工場オリジナルのワーキングシート（活動記録フォーマット）が作成される。

発表会開催回数は年4回である。報酬制度、評価制度を早く現地対応させるために、3ヶ月サイクルの評価、表彰制度にしたそうである。通常、1年または半年で行われるから、かなり強力にプロモートされる体制が作られていると言える。インセンティブは報酬制度による賞金である。賞金は上限が1万円くらいで、現地では比較的高額である。

(2) 小集団活動の導入成果と問題点

タイ工場では活動開始から6年以上が過ぎ、いかにして継続的に動機づけていくかが最大の課題である。オペレーターの離職率は高くないが、工場規模の拡大により、週2回新人が入社するため、小集団活動に関わる教育は後回しになってしまう。また、タイ人のオペレーターは、文章を書く事を億劫がる人が多いそうで、時間をかけて習慣づける必要がある。しかしながら活動実績のデータでは登録グループ数、活動人数ともに増加している。

表5 F社東南アジア主要工場 小集団活動の成果と問題点

工場	タイ	フィリピン	ベトナム
成果	<ul style="list-style-type: none"> ●発表の仕方がよくなったこと ●品質意識の向上 ●廃棄物、ごみについての意識が高まったこと ●小集団活動の発表会などを通じて、仕事に関連した資料を作る習慣がついたこと ●ボトム・アップ意識が芽生えたこと ●チームで働く感覚を身に付けられたこと ●仕事に対する積極性が生まれたこと ●会社全体に対する意識が出てきていること 	<ul style="list-style-type: none"> ●活動実績のデータをみると、登録グループ数、活動人数ともに増加している(*1) ●順調に実績を伸ばしている(*2) ●チームワーク向上 ●教育プログラム修了者の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●ベトナム国内では珍しい活動であったので注目を集め反対も無く順調に進められている
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ●マンネリ化を防ぐための動機づけ ●工場規模の急激な拡大のため、教育が追いつかない ●指導時間の不足 ●文章を書くことをおっくうがる人がいる 	<ul style="list-style-type: none"> ●ローカル・コア・マンの定着化 ●言語の相違 ●工場規模の急激な拡大のため、教育が追いつかない ●指導時間の不足 ●職務以外のことをしたがる 	<ul style="list-style-type: none"> ●共産主義体制の国であり、トップ・ダウンの文化が強いため従業員主導の活動に抵抗がある ●提案制度は導入されておらず相乗効果は無い

注) 筆者のアンケート (F社生産システム本部 1997年7月), およびインタビュー (F社タイ工場 1997年10月) により作成。

* 1 登録グループ数1998年11月129サークル 1999年3月175サークル

* 2 解決件数1998年11月69件 1999年3月114件

フィリピン工場での最大の問題点は、ローカル・コア・マンの育成と維持である。現地国籍人女性2人がコア・マンとして働いていたが、活動をキックオフして半年経たないうちに辞めてしまった。これにより、現地のプロモーター（ローカル・コア・マン）の教育を一から行なわなければならなくなった。言語の壁をカバーするためにローカルマネジャー（ローカル・コア・マン）は、極めて重要な役割を果たすので、このことは痛手になった。対策としては、職務記述書の整備により、コア・マンの仕事を文書化して、突然辞められても、また、誰が担当しても仕事が継続できるように文書化を進めておく必要がある。もう一つの問題点は、急激に工場の規模が拡大したため、教育が追いつかないことである。生産量が徐々に拡大するならば、教育も追いつくのであるが、急激な拡大は、オペレーターの採用だけでも大変である。どうしても小集団活動は、後回しになってしまう。

フィリピン工場の日本人マネジャーの印象では、フィリピン人は集団で働くのはあまり得意ではないということであった。また、仕事に対して、契約通り行なおうとする意識が強いので、5Sの一つである「清掃」ということを考えてみても、掃除をするのは掃除担当者であるから、オペレーターの自分のごみを拾わなくてよいという態度が見られるのである。したがって、小集団活動をうまく機能させるためには、基本的に日本のスタイルとは異なることを念頭に置くこと、現地でプロモートしている日本人担当者（コア・マン）が努力して、工場の働き方のスタイルを作っていけないと、できないものであるといえる。

ベトナムは、共産主義体制であるということで、社会的な環境の影響からか日本やタイ、フィリピンとは異なり、トップ・ダウンの文化が非常に強いということである。管理者に言われないと、何もやらないし、けっして現場レベルから意見が上がってくることはない。小集団活動は日本ではボトム・アップの活動として捉えられるが、そういった前提に立ってしまうと、導入はうまくいかない。また、操業2年半経過しているが、提案制度は導入していない。やはり、ボトム・アップの改善や提案が行なえるようになるためには、慣れるための時間と訓練が必要のようである。

調査から、移転の阻害要因を3点指摘することができる。第1の阻害要因は、生産量の確保に伴う業務量増大により、活動時間や指導時間が不足することである。あるいは、工場規模の拡大により採用が頻繁となり、小集団活動のために時間をかけて教育ができないことである（タイ工場、フィリピン工場）。第2の阻害要因は言語である。オペレーターは現地語を使用しているので、教育や活動の仕組みを作るためには、マニュアル、ワーキングシートの使用言語を英語ではなく、現地語に翻訳しなければならない。それゆえに、小集団活動の持つニュアンスを伝えるのは困難である。第3は、ローカル・コア・マンの育成と定着である。ローカル・スタッフの中に小集団活動をオペレーションし、プロモートできる人がいないと、活動を移転し、継続させるのは非常に難しくなる。さらに、フィリピン工場のケースで紹介したように、育成したローカル・コア・マンにジョブ・ホッピングされないよう、定着化のためのインセンティブも考慮しなければならない。また、育成のために、ローカル・コア・マンが行なうべき仕事のマニュアルも整備する必要があると考えられる。

東南アジア工場における小集団活動のローカリゼーション

(1)「QCサークル活動」型のローカリゼーション

QCサークル活動は日科技連により「自主的」な活動、つまり職制外に運営組織を設け、仕事以外の活動、ボトム・アップで活動を行なうものとされている。D社においても同様に解釈されている。しかしながら、日本における同社の活動水準は30年以上もの間、全国でもトップレベルである。こうした水準を維持している背景には、全社的に内在する何らかの強制力が働いていると考えられる。

D社は、東南アジアではタイ、インドネシア、韓国、マレーシア、台湾、フィリピンに工場を設立している¹⁰⁾。本社が中心となって移転を行なっているわけではないが、すべての工場に小集団活動が移転している。日本では「自主性」を強調しているが、そのままのかたちを移転するのではなく、拠点ごとに実施方法を変更している。インタビューによると、D社における小集団活動の移転は、現地工場主導であるとされている。本社からの働きかけはとくに行なわないとされているが、近年、海外生産比率が上昇したこともあり、1993年から本社大会に海外生産拠点のQCサークルを招待し、発表させるようになった。また、1995年に作成されたD社社内資料『海外移転マニュアル』の中で「5Sの徹底」、「TPM」、「TQC」、「カイゼン」、「チームワーク」が移転の要件として詳細に述べられているので、この段階でサークル活動の移転は事実上必須事項になったとも言える¹¹⁾。さらに1997年には、本社から各生産拠点に対し、小集団活動実施状況のアンケートを行なうなど、本社による関心は強くなってきている。以上3点から、小集団活動の移転がある程度強制的に行なわれるよう変化しつつあるとも考えられるのである。しかしながら、1993年以前の「自主的」な活動あるいは「現地主導」スタイルが初期設定として工場に刷り込まれているため、なかなか普及しない工場（マレーシア、インドネシア）が存在している。

(2)「ZD運動」型のローカリゼーション

F社では日本において「ZD運動」型の小集団活動を行なっている。これは職制内に運営組織を設け、直接仕事に組み込む活動方式であり、トップ・ダウンで活動が進められてきた。同社において小集団活動が必須のこととして位置づけられている理由としては生産技術の持つ本来的な要請であることも関係している。たとえば、クリーン・ルームにおける電子機器の製造工程では、クリーン・ルームに埃を入れないことが品質にとって重要となるので、作業者に対して「品質」や「クリーンであること」の概念を理解させるために小集団活動を利用しているのである。

また導入方法については「本社主導」のトップ・ダウン方式で導入しているが、この点D社の場合と対照的である。東南アジアの場合は日本と異なり、仕事として明確に規定していかないとスムーズに普及しないので、「ZD運動」型のほうが実施方法としては適切であると考えられる。日本国

内で小集団活動を全社的に統括している部署が、海外展開するさいにも支援の中心となっている。小集団活動の導入・推進の組織が通常の職制の仕事に含まれている（生産システム本部企画標準部という公式組織で一括してノウハウを蓄積している）ので、海外展開の際に移転しやすい条件を備えているといえる。たとえば、基本となるテキストの作成は、本社の仕事である。また、現地に行って制度作り、組織作り、教育、ローカル担当者の育成についても、日本の事務局の人が中心となっていることから、システムティックに移転が行われる。

おわりに

本稿では2つの小集団活動の移転パターンについて、事例をもとに論じた。第 節では、先行研究の不足点として親会社の小集団活動移転にかんする戦略的意図についての考察がなされていないということあげ、グローバル企業における経営管理技術の国際移転という観点から考察する重要性を指摘した。また小集団活動にはいくつかの種類があるので、小集団活動をQCサークル活動型とZD運動型に分け、それぞれの海外移転状況について考察した。第 節と 節では、日系企業の小集団活動の具体的事例を紹介し、第 節では両者の特徴を比較した。

すると、ZD運動型の移転の場合、小集団活動を「仕事の一環」として位置づけており、基本的なコンセプトを変えずに移転することができる一方、QCサークル型の小集団活動を移転しているD社は、小集団活動を「自主的」な活動として捉えているので、企業内国際移転のさいに、キーコンセプトである「全員参加」の義務が外され、拠点ごとの足並みが揃わないなど問題を抱えることになった。したがって東南アジア工場では日本と同じ考え方はなかなか受け入れられない、つまり労働に対する価値観が異なるので、移転先国において意味のある活動にしていくためには、活動の意味を理解させるための教育システムと、成果に対するインセンティブ・システムの構築がいっそう重要性を持つことが明らかとなった。

以上の議論から、効果的な移転のためにインプリケーションとして2点挙げたい。第1に移転の対象となる小集団活動を明確に把握しておくことの重要性である。つまり小集団活動は包括的な概念であり、活動レベルもさまざまであるから「移転しているか否か？」という調査だけでは、効果的な移転について良い示唆を得ることはできないのである。

第2に、親企業の意図の重要性である。小集団活動の本来的な強みは、活動を通じて第一線のオペレーターに品質意識を植えつけること、仕事に対する責任感を持たせることにあるが、グローバル戦略上、アジア工場が重要な役割を担うのであれば、オペレーターの能力向上は必須である。これらの点につき、本社がどの程度重視しているかが移転の成果に影響するのである。

（たけかわ ひろこ・本学非常勤講師）

《脚注》

- 1) 日本経済新聞 2001年5月31日, 2001年6月30日。
- 2) 平野裕之 1994。5Sを成功させる製造業の躰づくり。日刊工業新聞社: 191-193頁。5Sとは整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清掃 (Seisou)・清潔 (Seiketsu)・躰 (Shitsuke) をローマ字表記したときの頭文字をとったものであり, 3Sは整理・整頓・清掃をさす。
- 3) 日本能率協会編 1996。ZD計画。日本能率協会: 19頁。中嶋清一 1986。PMとともに35年。日本プラントメンテナンス協会: 125頁。
- 4) 竹川宏子 2001。小集団活動の企業内国際移転に関する研究 東南アジア日系企業を事例として。横浜国立大学大学院国際開発研究科博士学位論文: 57頁。
- 5) D社品質管理部海外企画課でまとめられた社内資料 (1997年5月), および筆者によるアンケート (2000年1月) を参考。
- 6) D社品質管理部海外企画 (課) でまとめられた社内資料 (1997年5月), および筆者によるアンケート (2000年1月) を参考。
- 7) PDCAとは, Plan (計画) - Do (実行) - Check (チェック) - Action (処置) のサイクルのことで, QCサークル活動の基本をなす考え方である。
- 8) D社品質管理部海外企画 (課) でまとめられた社内資料 (1997年5月), および筆者によるアンケート (2000年1月) を参考。
- 9) A社タイ工場 1997年度取締役会資料より。
- 10) アジアの工場として, この他に中国, インドにも生産拠点を設けているが, 調査時点では, インドおよび中国は1, 2年のうちに集団活動を導入する予定があるものの, 実行には至っていない状態であった。したがって, これら2地域を除いて考察したことを付け加えておく。
- 11) このマニュアルは「D社の管理原則 (Management Principles of "D Corporation")」といい, 人材育成部, 国際人材育成, 総合企画部, 人事部, 品質管理部, 安全衛生環境部, 生産管理部により作成されている。1995年初版。

《日本語文献》

- 安保哲夫編著1994。日本の経営・生産システムとアメリカ。ミネルヴァ書房。
- 市村真一編著1988。アジアに根づく日本の経営。東洋経済新報社。
- 上田利男1992年。小集団活動の新展開。産能大学出版部。
- 岡本康雄編1998。日系企業in東アジア。有斐閣。
- QCサークル本部編1970, 1996。QCサークルの基本 - QCサークル綱領 - (第3版)。日科技連出版社。
- 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。5 - 1。51-70。
- 竹川宏子2001。小集団活動の企業内国際移転に関する研究 - 東南アジア日系企業を事例として。横浜国立大学大学院国際開発研究科博士学位論文。
- 竹川宏子2002。小集団活動の企業内国際移転 - 東南アジア日系企業のケースを中心に - 。赤門マネジメント・レピュー。1 - 4。東京大学大学院経済学研究科ABAS/AMR編集委員会編。特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター。
- TQM委員会編著1998。TQM21世紀の総合「質」経営。日科技連出版社。
- D社2000。50年史。
- F社1986。社史 (昭和50年~60年)。
- 中川多喜雄1995。移転の構図。白桃書房。

《欧語文献》

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 1990。地球市場時代の企業戦略。日本経済新聞社。)
- Ferdows, K. 1997. Making the Most of Foreign Factories. *Harvard Business Review*. March-April, pp. 73-88.
- Hayes, H. R. 1981. Why Japanese factories work. *Harvard Business Review*. Vol. 59, No. 4, pp.57-66.
- Halpin, J. F. 1966. *Zero Defects - A New Dimension in Quality Assurance* - . McGraw-Hill Book Company. (日本電気ZD研究グループ訳 1968。原典 ZDプログラム。日本能率協会。)