

企業における小集団活動の現状分析

石川県内における製造業を対象とした実態調査報告

ポリテクカレッジ石川 中西 登志夫
(石川職業能力開発短期大学校)

1. はじめに

製造業を中心に組織・運営されている小集団活動は、日本的経営に支えられて企業の体質強化に多大な貢献をしてきたことには異論がないところであると思われる。特に、1960年代に始まったQCサークル活動は、製造現場における作業者の問題解決能力を向上させ今日まで小集団活動の中心であるといえる¹⁾。

しかし、最近そのQCサークル活動に停滞感が広がっていることがたびたび指摘される。QCサークル活動はTQCの重要な要素をなしてきたわけでもあるが、TQCもTQMに最近呼称を変更している。

一方で、TPM活動が大きな盛り上がりを見せてきている。最近製造現場へ入ると「TQC活動」という文字以外に「TPM活動」という垂れ幕を目にする機会が多いように思う。TPMによる小集団活動とQCサークル活動とのしくみ、運営のうえでの違いを指摘することはできるが、実態はどうか把握すべきであると考え。

このような製造現場の現状認識に立って、県内の製造業の小集団活動の現状はどうであるのかを調査・分析した。本稿では、まず調査概要を示し、調査結果および考察を行い、小集団活動の活性化への対応策を検討する。

2. 調査概要

2.1 調査対象

石川県内製造業の企業、事業所269社。従業員規模20名以上の企業、事業所。

2.2 調査方法

郵送によるアンケート調査

2.3 回収数など

回収数：102社 回収率：37.9%

2.4 調査期間

平成9年11月14日～12月31日

2.5 調査項目

- 1 教育訓練費の予算化の有無
- 2 教育訓練費の人件費総額に占める割合
- グループ改善活動の実施状況
- 提案活動の実施状況
- グループ改善活動の形態
- QCサークル活動の導入時期
- 1 TPM小集団活動の導入時期
- 2 TPM導入以前のQCサークル活動状況
- 小集団活動(QC・TPM)の導入目的
- グループ数
- 事務局設置部署
- 小集団活動の実施範囲
- テーマの完結期間
- 月間の会合回数
- 1回当たりの会合時間
- 社内発表大会の実施状況
- 小集団活動の教育研修にかかる1人年間時間
- 小集団活動に関するOff-JTの必要性の有無
- 小集団活動の所期目的の達成度
- 所期の目的達成の判断基準
- 自走サークルの割合
- 活性化への対応策

2.6 回答企業のプロフィール

回答企業102社の内訳は、業種別では機械金属製

造業が78%を占めていた。従業員規模別では、図1に示すように、51～100人規模が32%（33社）と最も多かった。

3. 調査結果および考察

各質問項目ごとに調査結果の概要と考察を行う。以下、回答企業数は有効回答に限っている。

3.1 教育訓練費の予算化について

人材を育成するための教育訓練費の予算化については、回答企業97社のうち予算化「している」と答えた企業が32社（33%）であった。従業員規模別で見ると図2のようになり、301人以上規模の企業では9割近く（89%）が予算化している一方で、それ以下の規模の企業では予算化している割合は低いことがわかった。人材育成のために年間の教育訓練計画を立て、予算をとり、実施していくことの難しさがうかがえる。

3.2 教育訓練費の割合について

ここでは予算化の有無にかかわらず、福利厚生費を含めた人件費総額に対する教育訓練費用の割合をたずねた。図3にその結果を示す。

回答企業96社のうち46%に当たる44社が「0.5%未満」の割合であると回答した。これは従業員規模別にみても差異はみられなかった。

3.3 ボトムアップ活動について

ここではボトムアップ活動を、いわゆる小集団活動であるグループによる改善活動（グループ改善活

動）と、個人が中心である提案活動の2つに分けて実施状況をたずねたものである。それぞれ「実施している」「導入を検討中」「過去に導入したが現在は実施していない」「導入の意思はない」の4つの選択肢をあげた。

まずグループ改善活動については、回答企業95社のうち「実施している」と回答した企業が52社（55%）で過半数を占めた。以下、「過去に導入したが現在は実施していない」が19社（20%）、「導入を検討中」が14社（15%）で、「導入の意思はない」が10社（11%）であった。現在休止・中断という企業が20%もあることが気がかりといえる。

さらに従業員規模別の結果を図4に示す。従業員規模51人以上の企業では6割以上の企業が「実施している」と回答している。一方、50人以下の企業では「現在は実施していない」「導入の意思はない」という回答比率が多く、グループ改善活動を継続して実施することの難しさや導入しづらい現状がうかがえる。グループ活動のやり方を工夫するなどが必要であろう。

次に提案活動については、回答企業93社のうち「実施している」と回答した企業が65社（70%）を占め、多くの企業で定着していることがわかった。以下、「過去に導入したが現在は実施していない」が17社（18%）、「導入を検討中」が9社（10%）で、「導入の意思はない」が2社（2%）であった。

従業員規模別の結果を図5に示す。グループ改善

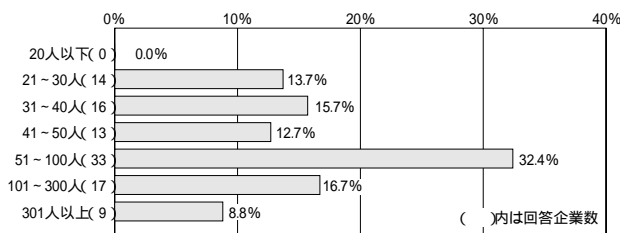


図1 回答企業のプロフィール（従業員規模別割合）

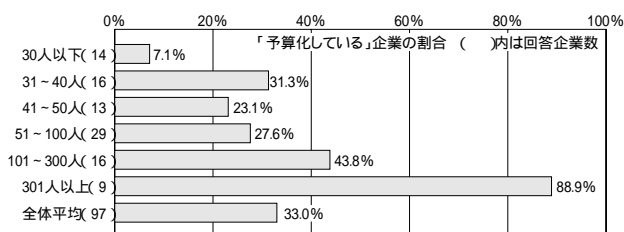


図2 教育訓練費の予算化（従業員規模別）

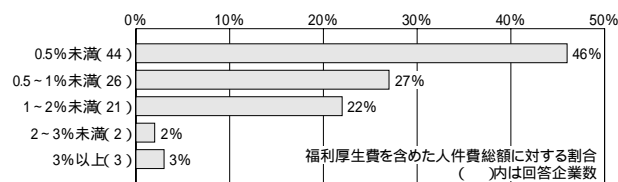


図3 教育訓練費の割合

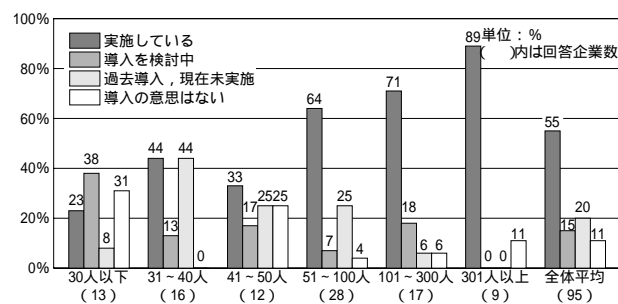


図4 グループ改善活動の実施状況（従業員規模別）

活動と同様な傾向を示し、従業員規模の小さい企業での実施や導入の意識が低いといえる。管理的思考の重要性の認識を高める必要があると考える。

3.4 グループ改善活動の実施形態について

グループ改善活動を実施している企業を対象に現在の活動形態をたずねた。活動形態として、問題の起こったときや特定のテーマに対する「プロジェクト的活動」、継続的なグループ活動でいわゆる「QCサークル活動」、または「TPM小集団活動」「その他」の4つの選択肢をあげ複数回答とした。

その結果、グループ改善活動を実施している企業52社すべてから有効回答が63件得られた。最も多かったのは、「QCサークル活動」で40件（63%）、以下「プロジェクト的活動」が18件（29%）、「TPM小集団活動」が5件（8%）であった。企業によっては、継続的には「QCサークル活動」で行い、問題により「プロジェクト的活動」を実施している場合のあることが明らかになった。また、後述するように、一部企業ではTPM小集団活動とQCサークル活動をすみ分けているところもあることがわかった。

さらに従業員規模別の結果を図6に示す。ここでは、40人以下の企業でのプロジェクト的活動の比率の高いことが注目される。このような小規模の企業

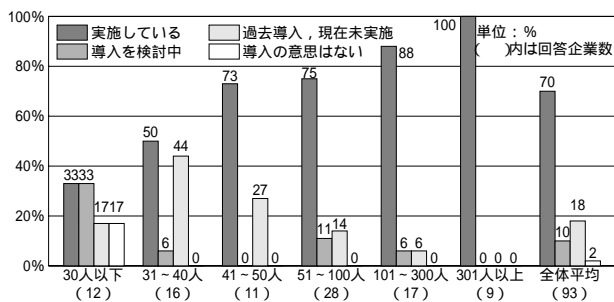


図5 提案活動の実施状況（従業員規模別）

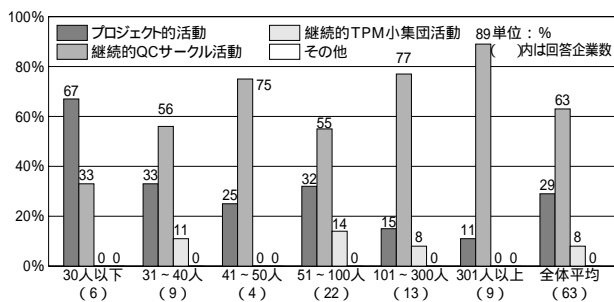


図6 グループ改善活動の形態（従業員規模別）

では、何らかの問題が起きたら、そのときに全社あげてチームを組んで改善するという形態がとられていることがうかがえる。

3.5 QCサークル活動の導入時期について

現在継続的なグループ活動を実施している企業を対象に、QCサークル活動の導入時期をたずねた。その結果を図7に示す。「昭和60年以降」が18社（50%）で最も多く、次いで「昭和50~59年」が10社（28%）となった。

3.6 TPM小集団活動の導入時期について

現在継続的なグループ活動を実施している企業を対象に、TPM小集団活動の導入時期をたずねた。

その結果を図8に示す。最近脚光を浴びているTPMであるが、回答企業22社のうち8社が「導入していない」、5社が「これから準備」という状況である。また、昭和60年以前に導入した企業5社のうち4社は、従業員規模101人以上の企業であった。回答企業数も少ないことから、まだ関心の度合いは全体的に低いといえそうであるが、生産現場の設備依存度が高まるにつれて関心もより高まるものと思われる。

3.7 TPM実施以前のQCサークル活動の導入状況

現在TPM小集団活動を実施している企業を対象

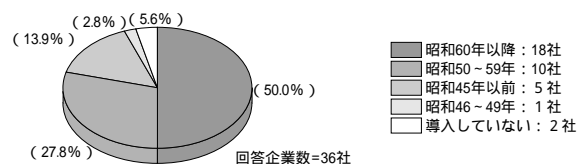


図7 QCサークル活動の導入時期

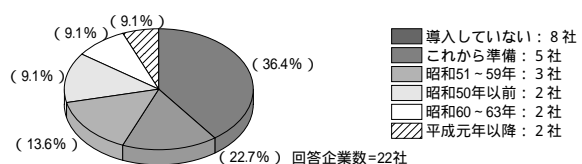


図8 TPM小集団活動の導入時期

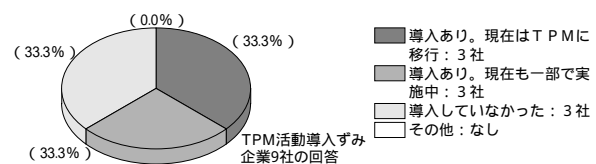


図9 TPM実施以前のQCサークル活動の導入状況

に、TPMを導入・実施してきた中で、QCサークル活動はどのように変容していったかを知るための質問であった。その結果は、図9に示すように各社各様であることがわかった。

3.8 現在実施の小集団活動の導入目的について

現在実施している小集団活動（プロジェクト的活動、グループ活動）について、その導入目的の重点をどこに置いているかをたずねた。選択肢として「能力開発」や「明るい職場作り」など13項目をあげ、複数回答（2つまで）とした。その結果を図10に示す。

全体で96件の回答があり、その中で最も多かったものは「生産性の向上」19件（20%）で、以下、「品質向上」17件（18%）、「企業体質の改善」15件（16%）と続いた。厳しい企業環境を反映したものとなった。

3.9 事務局の設置部署について

小集団活動のとりまとめや推進を行う事務局を社内のどこに置いているかたずねた。その結果を図11に示す。

現実にはQCサークル活動が小集団活動の中心であることから、回答企業48社のうち「品質管理・生産管理」に置く場合が4割を示す結果となった。品

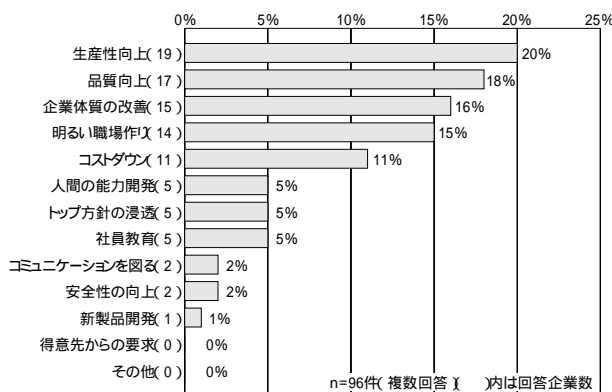


図10 小集団活動の導入目的

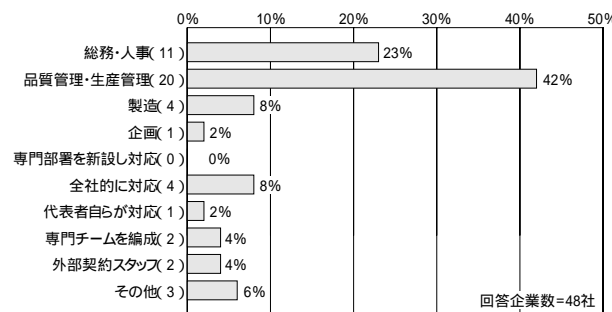


図11 事務局設置部署

質管理・生産管理の部署にスタッフを置いていないような場合には「総務・人事」で対応しているものと思われる。また、「代表者自らが対応」（1社）、「外部契約スタッフ」（2社）と回答した企業は、いずれも従業員規模40人以下の企業であり、事務局運営のできる人材の育成が望まれる。

3.10 小集団活動の実施範囲について

活動実施範囲が全社に及んでいるか否かについてたずねた。TQC活動の一環として行われているのであれば、当然全社的な活動となるはずである。

結果は図12に示すように、85%の企業が「全社的に実施」していると回答した。「一部で実施」の回答企業7社では、すべて製造部門での実施に限定していた。

3.11 テーマの完結期間について

テーマを決めてから活動を開始するわけであるがそのテーマを完結させる活動期間をたずねた。選択肢として「3ヵ月」「4ヵ月」「6ヵ月」「その他」の4つをあげ、その結果を図13に示す。

回答企業45社で「6ヵ月」の完結期間が最も多く、22社（49%）を占めた。「その他」の回答も多く、11社あった。その内訳を記載した企業からみると、「12ヵ月」という期間が4社、「継続」や「期間定めず」「状況に応じて」が各1社、「1ヵ月」が2社あった。期間を長くしたり、柔軟性を持たせて運営している企業もあることがわかったが、「1ヵ月」という超短期間の設定にはどのような狙い・運用方法があるのかさらに調査を続けたいと思う。

3.12 月間の会合回数について

結果を図14に示す。回答企業46社について、月

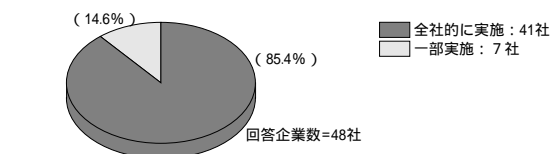


図12 小集団活動の実施範囲

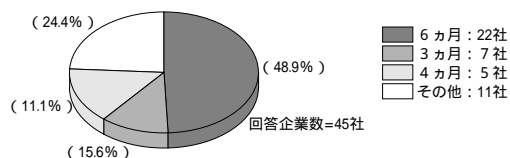


図13 テーマの完結期間

に「2回」という回答が21社（46%）と最も多く、次いで「1回」の14社（30%）であった。勤務形態の多様化でメンバーが全員そろえる機会が少ないことがあげられよう。

3.13 1回当たりの会合時間について

結果を図15に示す。回答企業45社について、「30分～1時間未満」という回答が25社（56%）と半数以上を占めた。

前項の会合回数との関連を図16に示す。月間会合回数が少なく、1回当たりの会合時間も十分とれない現状が現れているといえよう。人員削減などで1人当たりの業務負荷が増大していると考えられるなか、1回当たりの会合時間は短くても会合は必ず開いていくという姿勢が重要と思う。

3.14 社内発表大会の実施状況について

結果を図17に示す。回答企業48社について、「定期的に行っている」という回答が30社（63%）で最も多かった。しかし、社内発表大会を「していない」という回答も10社（21%）あった。

活動の成果を発表することで達成感が得られプレゼンテーション能力の向上や相互啓発にもつながる

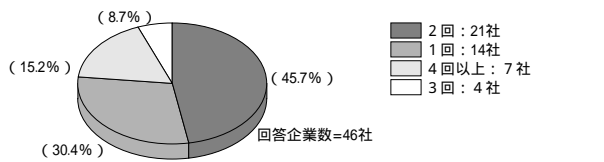


図14 月間の会合回数

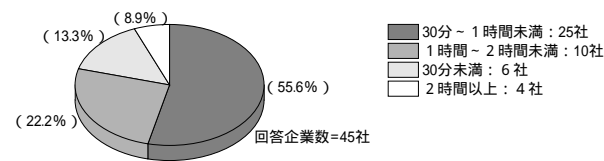


図15 1回当たりの会合時間

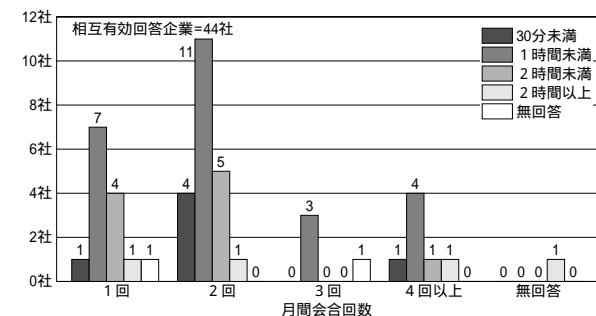


図16 1回当たりの会合時間（月間会合回数との関係）

など、多くの利点があることを再認識すべきであろう。ただ、テーマ完結期間（調査では前述したように「6ヵ月」が半数近くを占めた）ごとに行うというように決めてしまわないで、柔軟性を持たせる工夫がいるように思う。

3.15 小集団活動に関する教育研修時間について

小集団活動に関する社内外を含めた教育研修に、1人当たり年間にかかる時間をたずねた。結果を図18に示す。

回答企業46社について、「5時間未満」が20社（44%）で最も多かった。内容については不問であったため一概に多い少ないはいえないが、QC手法や問題解決法などを中心に効果的な教育研修の必要性を感じる。

3.16 社外研修（Off-JT）の必要性について

小集団活動に関する社外機関への教育研修（Off-JT）の必要性（ニーズ）をたずねた。結果を図19に示す。

回答企業45社について、24社（53%）の企業が必要性があると回答している。特に従業員規模が50人以下の企業では、11社中9社がその必要性を感じて

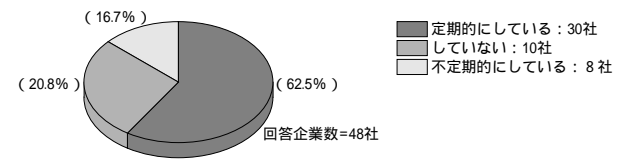


図17 社内発表大会の実施状況

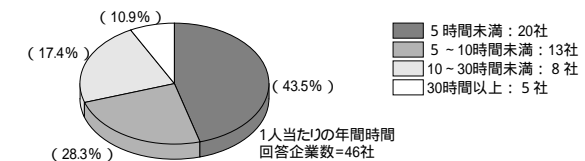


図18 教育研修にかかる時間

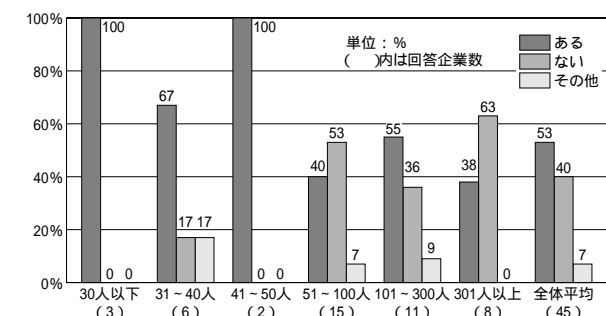


図19 Off-JTの必要性の有無（従業員規模別）

いることがわかった。

企業によっては社内講師で対応しているところも多いと思われるが、導入初期や制度・組織の再構築を図る場合などには、社外機関を活用して社内講師を育てていくことが好ましいと考えられる。

3.17 活動の所期の目的達成について

ここでは活動の所期の目的達成について、どんな認識をしているかたずねた。結果を図20に示す。

回答企業47社について、目的達成が「ほぼできている」という回答が30社(64%)と最も多く、以下、「不満足」が14社(30%)、「できている」が3社(6%)であった。ここでも従業員規模が50人以下の企業では、12社中6社が「不満足」と回答している。中小規模企業での小集団活動のあり方が課題といえる。

3.18 所期の目的達成の判断基準について

従業員の教育的観点からみると「仕事の進め方に問題意識を持って取り組めるようになった」との回答が最も多く、6割(64%)を占めた。

判断基準の具体的な指標として「提案件数」や「不良率」など11項目を選択肢としてあげ、複数回答とした。その結果を図21に示す。回答件数102件について、「提案件数」「不良率」「コストダウン」が上位に並んだ。

3.19 自走サークルの割合について

QCサークル活動に限らず小集団活動は、本来参画メンバーの自主性を重んじ自主的な運営を基本と

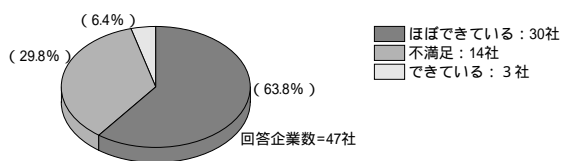


図20 所期の目的達成度

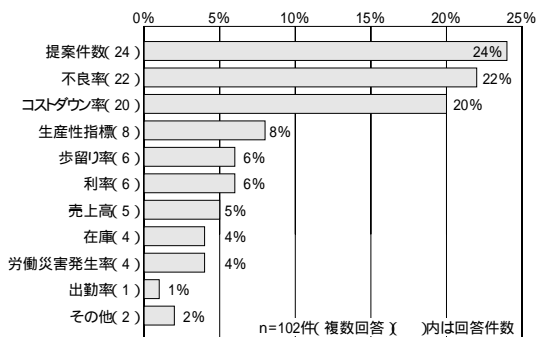


図21 判断基準の具体的指標

している。しかし、実際はテーマのマンネリ化や高度化により、推進者や上司の支援がなければ前に進まない場合も多いのではないかと考えられる。

ここでは自主的に生き生きと活動しているサークルを「自走サークル」と呼び、そのようなサークルの割合が各社どれくらいであるかをたずねた。結果を図22に示す。

回答企業44社について、「10~30%」が17社(39%)と最も多く、次いで「10%未満」が11社(25%)と続いた。「社内のサークルで自走サークルと呼べるのは3割以下」というのが6割以上の企業の認識であった。

自走サークルの認識や定義が各社で異なるうとは考えられるが、自主性という面ではまだまだ不満足に思っている点があるといえる。ただ、サークルメンバーの問題解決能力・サークル運営力などのレベルがあがって自走サークルに成長していくと考えなければならないであろう。そのためにはサークル自体の努力はもちろん必要であるが、推進者や上司による指導・支援が適時、適切に行われることが重要な決め手になる。この点の認識は推進者や上司には欠かせないものであるといえる。

3.20 活性化への対応策について

これまでの質問で自社の現状認識が十分図られたと思う。最後の質問として、小集団活動の活性化に向けての対応策をたずねた。

「サークル編成に柔軟性を持たせる」「社内教育

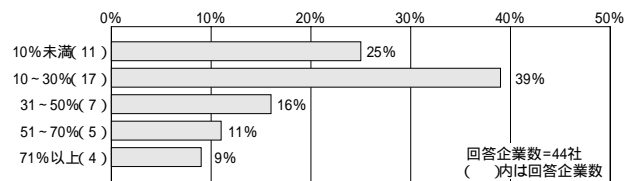


図22 自走サークルの割合

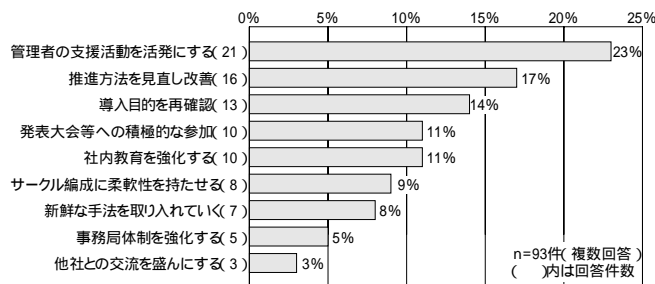


図23 活性化への対応策

を強化する」など9項目を選択肢としてあげ、優先順位の高いもの2つまで回答してもらった。結果を図23に示す。

回答件数93件について、「管理者の支援活動を活発にする」が21件(23%)と最も多かった。活動の停滞感はサークルメンバーだけでなく管理者にも及んでいることがうかがえる。以下「推進方法を見直し改善する」が16件(17%)、「導入目的を再確認する」が13件(14%)と続いた。

原点に戻り「何のための小集団活動か?」という問いかけをしようということで、停滞感を打破し再スタートするには最も大切なことと思う。そうすることによって現在の企業環境にマッチし、社内でも納得性の得られる目的を見いだすことができるかもしれないからである。そして、その目的に合った推進方法 - しくみとしかけ - を再構築していくことになる。そのためには社外の「発表大会等への積極的な参加」を行い、他社に学ぶという姿勢も必要になる。

回答企業の適切な分析と活性化への切実な思いが伝わってくる結果となった。

4.まとめ

今回の実態調査結果から、グループによる改善活動を「実施している」と答えた企業が過半数を占めていて、小集団活動が企業に定着していることが確認できた。しかし、「過去に導入したが現在は実施していない」と回答した企業も2割あること、自主的に活動できる「自走サークル」の割合が3割以下という認識を持っていることなどから、活動の休止・中断や停滞の現状もうかがえた。

停滞の理由をアンケートの中では直接たずねなかったが、活性化策の回答などから次のことが推測される。

推進・管理が画一的である。形にこだわりすぎている。テーマやテーマ完結期間、社内発表会の頻度など推進部署で形にとらわれすぎず、運営に柔軟性を持たせることが必要であろう。

目的が従業員1人ひとりに共有化されていない。目的が明確に社内に納得性を持って浸透していることがモラルの向上につながる。

職場環境、従業員意識の変化などから小集団活動の形態が組織疲労を起こしている。

活動に影響を与える大きな環境因子として、生産工程の自動化を指摘する分析報告がある²⁾。自動化が進捗すれば作業者の減少、交代勤務の増加が起こり、サークル編成が困難な状況になるという指摘である。このような製造現場の変化のなか、自動化の進んだ職場では、自主保全を基本とするTPM小集団活動の導入も検討すべきであろう。

5.おわりに

回答企業の半数が集計結果の送付を希望していて、他社の動向など関心の高さがうかがえた。集計結果は速報版として単純集計したものであったことから、詳細については今後機会あるごとに地元企業へ発信していきたいと思っている。

また、今回の調査は当校ビジネスマネジメント科の平成9年度卒業研究の一環として行ったものである。シミュレーション全盛の世の中で、企業現場では経営工学系出身者をシミュレーションエンジニアとかカタログエンジニアと揶揄する声を聞いたことがある。当科学生が自身を「エンジニア」と意識しているかさえ危ういところであるが、筆者はかねてより卒業研究を行うにあたって企業現場との接点を求めてフィールド調査を実施してきた³⁾。それは当科の実習場へ行っても「経営」「企業」が置いてあるわけではなく、課題設定を誤ると情報処理実習に陥ってしまうという意識を常に持っているからである。その意味では、今回アンケート調査後に行えなかったインタビュー調査や工程調査による分析の深堀が今後の課題である。担当した卒業生大館明美、奥成綾、角間千鶴、谷口泉の4名に感謝します。

なお、今回の調査を行うにあたって、企業選定には(株)石川県鉄工機電協会様よりご理解とご協力をいただいた。そして業務多忙の中、多数の企業の関係者の方々からご回答いただいた。ここに厚くお礼申し上げます。

参考文献

- 1) 法政大学産業情報センター編：「日本企業の品質管理」, 有斐閣, 1995.
- 2) 中村雅章・福田康明：「小集団活動の実際」, 日本経営診断学会年報第26集, 1994.
- 3) 中西登志夫：「卒業研究におけるフィールド調査の事例報告」, 石川職業能力開発短期大学校第4回研究発表会予稿集, 1996.