

小集団活動における「経験知」の伝達」の役割

飲食サービス産業における現場労働者の「経験知」の活用

牧野 泰典*

本稿では、飲食サービス産業の小集団活動に関する事例研究をもとに、この活動に参加する現場労働者が、日常作業や改善の経験によって得られた“経験知”を新たな作業改善に役立てている状況を紹介します。小集団活動のなかで現場労働者が用いる“経験知”は、個別的・断片的な狭義の“経験知”を組み合わせることを通じて明確で具体的な広義の“経験知”を案出するようになる。“広義の“経験知”としての従来にはない新しい作業マニュアルは、現場労働者が作業改善を行いつつ自ら考案されるものであり、この点が小集団活動を行う最も積極的な意義といえるだろう。本稿では、広義の“経験知”を質的・量的に蓄積し活用することを通じて、現場労働者が作業手順に習熟していく事例を紹介しながら、これが先行研究者のいう「知的熟練」「社会的熟練」の形成にも寄与するという筆者の仮説を述べていくことにする。

キーワード：狭義の“経験知”，広義の“経験知”，「知」と「知的熟練」，「社会的熟練」の関連

目次

序論

1章 小集団活動の「経験知」の伝達」と「熟練」形成

 (1) 小集団活動の特色と問題点の整理

 (2) 現場労働者の「熟練」形成

 (3) 小集団活動の「経験知」の伝達」

 (4) “経験知”と「熟練」の形成

2章 飲食サービス産業における「経験知」の伝達」の事例

 (1) 飲食サービス産業の小集団活動の概略

 (2) 「経験知」の伝達」のプロセスの特色

 (3) サービス産業における“経験知”と「熟練」の関連

 (4) 小集団活動の事例紹介

3章 事例からみた小集団活動の「熟練」形成への意義

 (1) 改善方針に沿った「経験知」の伝達」の意義

(2) 現場労働者の改善能力と「熟練」

(3) 飲食サービス産業とファーストフード店の接客サービスの相違点

むすび

序 論

小集団活動については、これまでに別稿「小集団活動の役割(1) Q Cサークルの工程改善」(『立命館産業社会論集』第31巻2号)、「小集団活動の役割(2) 直接部門労働者の熟練形成とQ C」(『立命館産業社会論集』第32巻3号)、「小集団活動の役割(3) 海外企業のQ Cと日本型生産システムの変容」(『立命館産業社会論集』第33巻2号)のなかで、歴史的経緯や制度、国内外の企業における

* 立命館大学非常勤講師

活動状況について紹介した。これらの論文のなかで小集団活動は日本における幅広い業種で採用されその実績をあげるとともに、海外企業や日系企業にも普及したことについて述べた。そのうえで、小集団活動とは現場労働者が「自律的」に活発なコミュニケーションを行うなかで作業を改善するノウハウとしての、“経験知”を案出し活用するものであることを指摘した。そして、現場労働者が講習による職務知識や実地訓練による作業経験に加え、作業を改善しながら“経験知”を蓄積・活用することを通じて、職場固有の「熟練」を習得する可能性があることを自説として展開した。そのような積極的側面がある一方で、小集団活動の活動目的が工数削減や人員削減などの職場の合理化に偏重した場合には、現場労働者の雇用や作業環境に影響する問題点についても触れた。そしてこれらから、小集団活動は品質や生産性の向上に現場労働者の“経験知”を活用するためにも、作業環境に配慮することが必要であるということができるのである。

本稿では、このような小集団活動の積極的側面と問題点を整理したうえで、筆者の実地調査をもとに飲食サービス産業で実施されている小集団活動の事例を紹介する。そのうえで、現場労働者がいかに“経験知”を活用し作業能力を向上させるかについて分析しながら、小集団活動を行う意義についても述べていくことにする。

1章 小集団活動の「“経験知”の伝達」と「熟練」形成

(1) 小集団活動の特色と問題点の整理

小集団活動は国内外の多くの企業で導入された活動であり、現場労働者が作業内容・工具・

製品の改善を行うことを通じて、彼らの作業能力を向上させる積極的側面を持っている。しかし一方では、この活動が作業条件・作業環境を厳しくする問題点も数多く指摘されている。

熊沢誠氏、湯本誠氏、京谷英二氏、野村正實氏らが指摘した小集団活動の問題点をまとめると次のようなことがいえる。それは、小集団活動が労働者の昇格・昇給に関する査定の判断材料となること¹⁾、工数削減で作業スピードの増大と人員削減につながること²⁾、労働者が日常作業や改善活動に没入することによって「企業社会」の価値観を内面化すること³⁾、小集団活動は他のレクリエーション活動と同様の「人間関係諸活動」であり、技術者や保全工の改善と比較して改善効果は小さいこと⁴⁾、小集団活動が企業優位の企業別組合による労使関係を前提に行われていることなどである。

各氏の見解をまとめると、小集団活動には労働者が作業改善を行う意義があるものの、これが労務管理の一環として、労働者に企業優先の価値観を内面化させ、厳しい労働を行わせる役割を持つと考えている点では共通している。とりわけ野村氏は小集団活動の改善効果はあまりなく、労働者を企業に包摂する手段であるとの見解を持っているのである。

このように小集団活動は様々な研究者から批判的な指摘を受けることも多い。しかし、小集団活動が現場労働者の作業条件を低下させ、改善効果が期待できないのであれば、企業において多くのサークルを編成し、小集団活動を行うことはコストからみても無駄となる。小集団活動を行うには、監督者と一般労働者への教育訓練・教材費・発表会を含めた活動に必要な時間と場所といった、多くのコストを必要としているからである。そのようなコストを必要としな

がら継続されているのは、小集団活動がコスト削減や品質向上などの効果をもたらし、かつ現場労働者の改善経験を通じた作業能力の向上をもたらすものとして多くの企業に認知されていることが理由であろう。

現場労働者の作業能力の向上とは、小集団活動を通じてボトムアップ型の作業改善を行うなかで、既存の作業マニュアルにはなかった改善ノウハウを案出し、それを活用することであるといえる。これは管理者・監督者からの「上からの指示」によってではなく、現場労働者が「自律性」に基づいて行う改善活動として意義がある。企業組織においても、労働者が一定の「自律性」をもちながら作業することが彼らの労働意欲を向上させることにつながるからである。そこでもとめられるのは、企業組織の分業・協業を前提とするカッコ付きの「自律性」である。これは、職人が製品を製作する過程において作業内容や時間を管理するものとしての自律性とは異なり、分業・協業を行う企業組織において、作業規範の範囲内で労働者が複数の作業や改善を行うものとしての「自律性」である。この「自律性」とは労働者が分業を行う組織内で上位者に従属しつつも、自らの職場における作業について一定の裁量を持つものと考えられる⁶⁾。労働者が「自律性」を持つことは、現場の作業内容を熟知する彼らが管理者・監督者からの「上からの指示」によってではなく、自らが作業現場の改善箇所を把握しつつ、通常の作業を行ったり、改善を行うことに有効である。現場労働者の「自律的」に小集団活動を行う過程で、作業経験をもとに改善ノウハウとしての“経験知”を蓄積し作業内容に習熟していくからである⁷⁾。現場労働者は、講習による職務知識や実地訓練における監督者の指導と作業

経験に加えて、小集団活動による作業改善を繰り返し経験することによって、職場固有の作業能力としての「熟練」を形成していくと考えられる。そして海外企業・日系企業でも自国の工場の作業工程・作業組織や労使関係に適したように小集団活動を実施し、一定の成果をあげているのである。これについては拙稿「小集団活動の役割(3)」のなかでアメリカ、韓国、イギリス、イタリア、スウェーデン、ブラジル、中国、フランス、カナダの小集団活動の事例について紹介しているので参照されたい。

以上のことを踏まえると小集団活動は作業環境に配慮しながら強制的要因を抑制することを前提としたうえで、現場労働者が「自律的」な改善を行うなかで作業内容に習熟し、“経験知”を活用する基盤となる場合に有効なものとなり得るのである。

(2) 現場労働者の「熟練」形成

一般に熟練として連想されるのは中世から続く職人の工芸品を製作する能力、もしくは工場徒弟制度によって養成され社会的資格を与えられた専門工の持つ能力としての「手工的熟練」(skill, qualification)である⁸⁾。これは作業手順を理解しつつ、製品や部品を精密に加工し製作する能力である。職人は伝統的で閉鎖的な親方的徒弟制度のなかで「手工的熟練」を習得し、その一方で機械保全などを行う専門工は工場徒弟制度におけるカリキュラムを履修し、社会的資格を得ることによって「手工的熟練」を習得するようになっている。

しかし、一般的な熟練概念として理解される「手工的熟練」を持たないと思われる工場の組立・加工現場の一般労働者にも、職場固有の「熟練」があることが指摘されている。その代

表的な研究者が小池和男，辻勝次，野原光，湯本誠，沢田善太郎の各氏である。各氏は従来の単純作業を行う現場労働者には高度な熟練はないという通説に対して，量産を前提とする工場の作業工程・作業組織における分業では，現場労働者にも「手工的熟練」とは異なる職場固有の「熟練」があることを最も端的に述べているのである。そして，この「熟練」は社会的資格としては認証されないものの，昇格・昇給の判断材料となる内部労働市場のなかで企業内の教育を経て作業経験を蓄積することを通じて習得されるのが特色となっている。

職場固有の「熟練」に関して，小池氏は現場労働者が工程の作業内容・製品構成やその変化を理解しつつ，工程を改善する能力を「知的熟練」と呼ぶ。現場労働者がO f f - J T (Off the Job Training) による講習や作業マニュアルによって学習し，O J T (On the Job Training) による実地訓練を経験しつつ，技能の連続性がある多能工としての作業経験を蓄積することによって「知的熟練」を形成することを，小池氏は主張する⁹⁾。また，これに関連して野原氏は作業経験の拡大と高度化が現場労働者の作業工程全体を理解する視野を拡大させるものであるとして，これを「ブルーカラーのマネジメント化」と呼ぶ(野原氏の「多能工化論」)¹⁰⁾。

一方，辻氏は現場労働者が職場の規律を維持しながら作業し，職場集団の凝集性を持ちながら職場を組織化する能力や部下を管理・監督する能力を「集団的熟練」と呼ぶ¹¹⁾。これは組織内分業を前提とした現場労働者の能力として規定されている。このような現場労働者の能力に関連して，湯本誠氏はこれを「組織的熟練」，沢田善太郎氏は「社会的熟練」と呼び，この能力の重要性をと指摘している¹²⁾。

小池氏，辻氏，野原氏，湯本氏，沢田氏は企業の分業のなかで作業する現場労働者が，作業内容を理解し職場集団単位で組織化しながら仕事を行うことを通じて，職人や専門工の「手工的熟練」とは異なる作業能力が必要であることを提起した。このような先行研究者の見解を踏まえたうえで，私は本稿では，特に「知的熟練」，「社会的熟練」が企業の現場労働者に必要なものであると考え，これらをまとめて「熟練」と呼ぶことにしたい。現場労働者は職場の教育訓練や作業経験によって知識を習得し活用する一方で，組・班の単位で職場を組織化し作業改善を行うことでも，集団としての作業能力を高める「熟練」を形成していくと考えられる。その点でいえば，小集団活動のなかで現場労働者が同僚と協力しながら改善ノウハウとしての“経験知”を活用することも，彼らの「熟練」形成に寄与すると思われる。

(3) 小集団活動の「経験知」の伝達

“経験知”とは製造業・非製造業の現場労働者が組立・加工，接客などの通常作業とその改善を行うなかで得られる，職場の作業ノウハウであると考えてよい¹³⁾。博士学位論文「『熟練』形成における小集団活動の役割」(1998年3月)のなかで私は，“経験知”が狭義の“経験知”と広義の“経験知”に区分されるものとして規定した。狭義の“経験知”とは現場労働者が通常作業や小集団活動の作業改善の経験によって案出された，あいまいで断片的な「知」である。これはM・ポランニーや野中郁次郎氏が述べる「暗黙知」とも類似しているが，“経験知”は「暗黙知」よりも領域が狭く作業ノウハウに限定されたものと考えている。断片的な狭義の“経験知”は，作業改善を行う複数の労働者が

伝達・交換するコミュニケーションを通じて少しずつ組み合わされ、具体的に明確な改善ノウハウとして表現されるのである¹⁴⁾。狭義の“経験知”が労働者同士のコミュニケーションによって伝達・交換される過程を、私は「“経験知”の伝達」と呼ぶ。そして「“経験知”の伝達」によって複数の狭義の“経験知”が組み合わされ、具体化された改善ノウハウとして表現されたものが広義の“経験知”となるのである。これは野中氏の述べる「形式知」にも該当するものである。現場労働者は「“経験知”の伝達」を通じて狭義の“経験知”を組み合わせ、まとめながら具体的に明確な広義の“経験知”をつくり出し、改善ノウハウとして活用するのである。改善ノウハウとしての“経験知”には、「知的熟練」に対応する「人对工程（道具・機械）」の“経験知”と、「社会的熟練」に対応する「人对人（労働者同士・労働者と顧客）」の“経験知”がある。前者は改善手法の習得によって作業工程への理解度を高めて、工程の改善箇所を把握しながら案出する改善ノウハウであり、後者は現場労働者が相互にコミュニケーションを行いながら改善方法と教え合ったり同僚と連携したりするノウハウや作業マニュアルにはない新しい接客ノウハウのことである。「人对工程（道具・機械）」に関するものであれ、「人对人（労働者同士・労働者と顧客）」に関するものであれ、現場労働者は個々の狭義の“経験知”を「“経験知”の伝達」のコミュニケーションによって広義の“経験知”をつくり出し、広義の“経験知”に基づく改善ノウハウを共有し、活用している。そしてそれが彼らの「熟練」形成につながると考えられるのである。

（４）“経験知”と「熟練」の関連

現場労働者が職場固有の「熟練」を形成するには、Off-JTによる作業知識、OJTによる作業内容に関する実地訓練、監督者からの指導などといった、様々な企業内教育を受けることが前提条件となる。OJTは現場労働者に身体的な作業経験をさせ、Off-JTは作業に関する「形式知」としての明確な理論を補完するものである。また、監督者からの作業や改善を行う際に与えられる指導も作業能力の向上に有効となる。これに関連して自動車会社のダイハツの事例では、現場監督者が「所属長」「作業長」の名前で一般労働者が行う作業や小集団活動についてのアドバイスを行うようになっている。現場労働者は日常作業や小集団活動を通じて、作業に関する改善ノウハウとして具体化・明確化した広義の“経験知”を蓄積し、質的・量的に高度化させることを通じて、職場の作業手順と改善方法への理解度を高めていくと考えられる。

現場労働者は職務知識や作業経験に加えて、自らの作業改善による“経験知”を活用することを通じて、作業工程と手順を理解する作業を正確に繰り返し行える作業遂行能力を向上させる。職場集団のなかで連携し組織化する、などの「熟練」を習得すると考えられる。この点について野中郁次郎氏は労働者の「手工的熟練」に必要な手作業については、それらを解析し自動化・ロボット化することによって機械的技術へと転換できることを指摘している。だが、「熟練」は現場労働者が機械化・自動化できない作業領域について理解度を高めるものであり、人的能力を重視したものである。その意味からも「熟練」は機械化・自動化を重視する機械的技術とは異なる現場労働者の作業能力

と考えて良い。

このような「熟練」は個々の業種においても異なる場合がある。製造業で組立・加工作業を行う現場労働者にとっては、「人対工程（道具・機械）」に関する“経験知”を活用し「知的熟練」を形成することは、「人対人（労働者同士）」の“経験知”を活用し「社会的熟練」を形成することと等しく重視されている。これに対して、非製造業で接客・販売を行う現場労働者は「人対人」の“経験知”による「社会的熟練」がより重要となるのである。しかも「人対人」の“経験知”が「労働者同士」で連携するためだけではなく、「労働者と顧客」の関係における接客サービスのノウハウとして活用されることが特徴である。非製造業の「熟練」は、「経験知」の伝達」を行いやすくする労働者同士の連携をうながすことや、労働者が顧客に接客サービスを行うために「人対人（労働者同士・労働者と顧客）」の“経験知”を用いて作業ノウハウを高度化させていることが特色である。その結果、労働者が「社会的熟練」を習得することにつながるのである。これを踏まえて、本稿では非製造業の事例として、飲食サービス産業の小集団活動において、現場労働者が“経験知”をどのように活用しているかについて紹介していくことにする。

2章 飲食サービス産業における「“経験知”の伝達」の事例

(1) 飲食サービス産業の小集団活動の概略

ここでは飲食サービス産業のなかで、とくに「人対人（労働者同士・労働者と顧客）」に関する狭義・広義の“経験知”を活用し、これを「社会的熟練」の形成に役立てていると思われ

る改善事例として、関西の飲食サービス産業の小集団活動を紹介していきたい。小集団活動を積極的にやっている企業には㈱「大和実業」、㈱「がんこフードサービス」、㈱「一富士フードサービス」、㈱「はや」などがあげられる。このなかで、私は㈱「はや」と㈱「がんこフードサービス」の事例について述べていく。

その前に1997年時点のものであるが飲食サービス産業の概要を簡単に紹介しておこう。㈱「大和実業」の創業は1955年、従業員は4,992人（正社員1,289人、パートタイマーとアルバイト3,703人）、QCサークルとして実施されている小集団活動の導入年次は1981年、登録数は348サークルとなっている¹⁵⁾。㈱「がんこフードサービス」の創業は1963年、従業員は2,800人（正社員750人、パートタイマーとアルバイト2,050人）であり、小集団活動は1983年に導入され、122サークルが登録されている¹⁶⁾。㈱「一富士フードサービス」の創業は1901年と歴史的に古く、4,029人の従業員が在籍している。小集団活動は1982年に導入され、122サークル（770人）が登録されている¹⁷⁾。㈱「はや」は1968年に創業され、従業員数は正社員410名（男子348名、女子62名）、パートタイマー・アルバイト合わせて約3,400名が在籍する。小集団活動については1985年に導入され、登録数は約120サークル（約600人）の従業員が参加している¹⁸⁾。各社とも小集団活動を実施する際には、集合研修のカリキュラムとして改善手法を制度化すること、発表大会を開催し「課・職場別選考会」「地域ブロック別発表会」「全社発表大会」「社外発表大会」ごとに段階的に行うこと、小集団活動の提案については各社とも3,000円から20,000円程度、最高100,000円程度の報奨金が用意されるようにな

っている。

これらの企業はいずれも、関西の飲食サービス産業が加盟する社団法人「大阪料飲経営協会」（ORA：Osaka Restaurant Association）の主催するQCセミナーやQCの発表大会に積極的に参加し、労働者の改善能力の向上を推進している企業である¹⁹⁾。飲食サービス産業の小集団活動では、調理や接客を行う現場労働者も職場の“経験知”を作業改善に活用している。「人对工程（道具・機械）」の“経験知”によって改善する場合には コーヒーメーカーなどの機材の扱い方の効率化 水道の蛇口の回転式からレバー式への変更 グラスや食器の洗浄方法 テーブルセット 調理方法や料理の鮮度を維持する保存方法 商品知識・販売知識の向上などが調理部門や接客部門の労働者の行う小集団活動による改善案として出されている。しかし飲食サービス産業の小集団活動においては、接客サービスを向上させる目的に沿って「人对人（労働者同士・労働者と顧客）」に関する“経験知”を活用している。つまり、顧客情報管理によるニーズを把握しつつ、顧客へのセールストークや対応といった接客サービスを改善するノウハウとして案出された“経験知”を、狭義の“経験知”から広義の“経験知”へと具体化し活用するために、小集団活動が展開されているのである。

（２）「経験知」の伝達」のプロセスの特色

飲食サービス産業の小集団活動でも製造業のそれと同様に、改善を行う現場労働者が断片的に狭義の“経験知”を案出し、相互に伝達・交換する「“経験知”の伝達」のコミュニケーションを行い、それらを組み合わせるなかで広義の“経験知”を案出し活用している。その

「“経験知”の伝達」のプロセスには以下のような特色を持っている。

1. リーダーやサブリーダーから、どの作業を改善すべきかが示される。
2. リーダーやサブリーダーが「作業が改善された理想的な状態」についてのイメージを青写真として説明する。
3. 一般メンバーがリーダーやサブリーダーが提起した「改善された作業状態」の青写真を具現化するために、断片的な改善案としての狭義の“経験知”を述べていく。
4. 狭義の“経験知”としての断片的な改善案がいくつか提案された時点で、明確に説明でき、かつ改善効果のあるものから優先的に採用していく。
5. 選別された狭義の“経験知”のなかで、関連した改善ノウハウとして共用できそうなものは一つのものとしてまとめ、明確化・具体化することによって広義の“経験知”を案出する。
6. 広義の“経験知”をいくつか提案し、効果的な方策として作業改善に活用する。
7. 有効な改善効果のあった広義の“経験知”は実践的な作業ノウハウとして、他の職場集団にも水平展開され活用されるように、新しくマニュアル化する。

現場労働者は「“経験知”の伝達」によって、作業経験や改善経験をもとにした“経験知”を、狭義の“経験知”から広義の“経験知”へと具体化させ、作業ノウハウとして繰り返し活用しながら職場の作業能力を向上させる。そして従来の職務知識や通常作業の経験と合わせ、現場

労働者がこれらの改善プロセスを経て作業能力を習熟していくと考えられるのである。

（3）サービス産業における“経験知”の活用と「熟練」の関連

サービス産業における現場労働者にも、接客を行うためのきめ細かな“経験知”が必要となる。この“経験知”は製造業の現場労働者と同様に、Off-JTによる知識とOJTによる実地訓練などの作業経験を基礎にしつつも、サービス産業の現場労働者が小集団活動による作業改善を経験することによっても習得されるものである。ただし、前述したように、サービス産業における“経験知”は「熟練」のなかでも、「社会的熟練」の形成を重視していることが特色となっている。様々な作業経験や改善経験から得られた“経験知”を、接客に必要な一連の作業手順を高度化させることを通じて、現場労働者は「社会的熟練」を形成することができるようになるのである。

では現場労働者が理解すべき一連の作業手順とは何であろうか。私が調査した飲食サービス産業では「顧客の出迎え」「テーブルセット」「料理配膳」「下げものの運搬」「追加メニューなどの食事中の補完サービス」「顧客への見送り」などの作業がある。さらに、特典のある会員への付加的サービスやクレーム処理の方法なども接客全般に関わる作業手順である。現場労働者は、円滑な接客を行うためにこういった作業手順の知識を理解し、実践することが求められている。しかも、コース料理を中心に頻繁なメニュー変更があり、メニュー変更に対応して作業マニュアルを定期的に刷新することによって、作業内容が一定ではない。そのため現場労働者は料理変更に応じて定期的に接客作業の内

容を変更し、それらを高度化させていく必要があるのである。

飲食サービス産業では職場の組織化に必要な「人対人（労働者同士）」の“経験知”と同様に、「人対人（労働者と顧客）」に関する接客のための“経験知”も作業手順を高度化させることに必要となる。そのため、顧客への接客作業の水準を具体的に審査し認定する制度も各機関で設けられている。一例として、前述のORAでは定期的に行われる講習会のなかで「接客リーダー制度」（接客の知識と実技）としてのカリキュラムが設定されている²⁰⁾。また、「日本ホテルレストランサービス技能協会」（HRS）という労働省の認可団体として設立された機関では、「料飲接客サービス技能審査試験」といわれる資格審査試験が1986年から年1回実施されるようになっている。ここでは、加盟するホテルのフロントや飲食サービス産業の接客担当者が、「顧客の出迎え」から「顧客滞在中の接客」や「顧客の見送り」に至るまでの作業手順を審査され、水準の高いものについては技能認定書が交付されるようになっている²¹⁾。これらから、サービス産業の現場労働者は接客に関する「社会的熟練」を形成することが重視されている。そして、社外機関が認定する技能として「社会的熟練」は、客観的な評価が行われるのである。その際には現場労働者が作業経験や小集団活動による作業改善を通じて、作業内容の高度化につながる「人対人（労働者と顧客）」の“経験知”を蓄積・活用することが重要となる。そして、職場経験を重ねながら、断片的な狭義の“経験知”を具体的・明示的な広義の“経験知”へとまとめることを通じて、現場労働者は職場固有の「社会的熟練」を形成することができるのである。

本稿では、(株)「はや」と(株)「がんこフードサービス」の小集団活動の事例を紹介し、現場労働者が「経験知」の伝達を行っている状況を説明しながら、彼らがどのようなプロセスを経て「社会的熟練」の形成につながる広義の「経験知」を案出するのかについて述べていくことにする。

なお、本稿で述べている社団法人「大阪料飲経営協会」(ORA)、(株)「大和実業」、(株)「がんこフードサービス」、(株)「一富士フードサービス」、(株)「はや」の小集団活動に関する概要や事例については、1996年5月2日、1997年6月6日、8月27日、9月2日、9月9日、10月31日、1998年12月24日における筆者の聞き取り調査や各社資料、および1997年11月18日のORA主催「QCサークル発表大会」のなかから紹介したものであることをお断りしておく。

(4) 小集団活動の事例紹介

[事例1] 料理販売増加のための小集団活動

(株)「はや」について²²⁾

1) QCとしての小集団活動の概要

はやグループは焼肉、活魚料理「魚太郎」や開店寿司、とんかつ、もつ鍋などの各種チェーン店を展開している。1997年9月現在、関東から西日本を中心に計68店舗が営業し、そのなかの3店舗は中国上海に店舗を開店している。事業内容は各種チェーン店を展開するレストラン事業部、海外の店舗展開を担当する国際事業部、肉・調味料を中心とした自社製品の販売業務を行う食品事業本部などで構成されている。

QCサークルとしての小集団活動に加えて各種レクリエーションも用意され、キャンプなどの課外活動やクラブ活動が活発に行われている。同社のQCのサークルの会場場所は職場であり、全員でミーティングできない場合にはメモの交換によって改善案が考案されている。活動時刻帯は終業後、閑散期の勤務時間中など空き時間を活用してQCが行われている。サークルメンバーはホール係、調理場の従業員であり、いずれも正社員1人、あとはパートタイマー・アルバイトで構成されている。

QCの運営に関しては、教育・人事管理の一環として展開されている。QCに関する教育も自社のテキストなどを活用し、1年に1回勉強会も実施されている。発表会については、年2回開催され、とくに8月に開催される発表会はHQ C(はやQC)発表大会として全社規模で開催されている。これは各ブロックごとに予選を行い、決勝チームとして選抜されたQCサークルが改善案を発表することになっている。優秀サークルは社内では表彰を受けるだけでなく、社外機関が主催する発表大会にも推薦され、参加している。また、QCとは別に提案制度も整備され、コストダウンや料理の改善に関連したテーマを5項目設定しており、3,000円程度の報奨金も用意されている。QCの目的はパートタイマー・アルバイトを即戦力として起用するために改善意識の向上をうながし、専門知識を高めクレーム処理を行うといった、接客サービスの向上に力点が置かれている。「はや」のQCは、全労働者がQCを容易な方法で活動するために入門編・上級編に区分され、現場労働者の活動水準に対応していることが大きな特徴となっている。

2) 労働者の“経験知”を活用した改善事例
 (株)「はや・魚太郎」泉北中店 Fサークルの
 小集団活動

1. サークルの活動状況

同サークルは8人の正社員・パートタイマー・アルバイトの混合サークルで編成されている。リーダーのSさん, サブリーダーのTさん, 一般メンバーとしてOさん, Wさん, Hさん, Inさん, Isさん, Mさんが参加している。サークルの改善テーマはサーモン, ハマチ, アサリ, カツオ, トロなどの新鮮な活魚料理の販売を増加させるために新規メニューを含めた料理の種類を充実させるとともに, 接客サービスの向上によって顧客に料理を知ってもらうために, 改善案を検討するようになった。サークルの会合状況は30分以上の定期会合5回, 30分未満の短時間会合3回, メンバーの平均出席率85%, 完結テーマ期間は4カ月となっている。

同社の各種料理の販売状況を検討すると, 土・日の週末については売れているが平日にはほとんど売れていない日がある。売上金額の上位7品目を見てみると「単価が高く金額としては上位に入っている商品数としてはそれほど売れていない」。平日に売れていない理由は従業員人数を減らして顧客への「声掛け」が少ないといったことが浮き彫りになった。その結果, 「顧客から見ると商品内容を知らない」「従業員から見ると商品知識に乏しく説明できず, 販売向上の意識が薄い」といったことについて対策が必要となった。顧客に商品名が浸透していないことについては, 商品のアピールが少ないことから「販売方法を見直す」こと, 従業員の販売知識や意欲に関しては, 従業員に知識を習得させる「勉強会」を開くことが必要と

なった。現場の監督者による直接指導とともに小集団活動を通じても職務内容を勉強する方針を立てるようになった。

2. 「“経験知”の伝達」の過程

同サークルのミーティングのなかでは, SリーダーやTサブリーダーが課題目標を設定し, それにメンバーが呼応するかたちで断片的な狭義の“経験知”を出し, 相互に交換するようになった。

[段階1]

SリーダーとTサブリーダーは改善すべき項目の現状把握を行ったうえで, 「メンバーが顧客に商品のことを質問された場合に答えられないことがないように商品知識をより多く習得すべきである」, 「顧客が商品内容を知らないことが多くPR不足の傾向があるため, 多くの顧客に知らせることのできる販売方法の見直しが必要である」との意見を一般メンバーに出した。サークルを率いる立場として, 改善手法をよく知るリーダー・サブリーダーが改善すべき作業内容とその範囲を設定したのである。

(Sリーダー・Tサブリーダーから一般メンバーへ)

[段階2]

「販売方法の見直し」のテーマについて, まずSリーダーが顧客に商品内容を視覚的に理解してもらうために, 各テーブルにサンプルを用いて紹介したり, ポスターによる店内掲示を増加するべきであるとの提案を行った。

(Sリーダーから全メンバーへ)

〔段階3〕

Sリーダーのの提案を受けてOさんがサンプルやポスターを用いる場合には、文字だけでなくカラフルなイラストを用いたメニューを用意して商品を紹介すればよいのではないかと、という逆提案を行った。

（OさんからSリーダーへ）

〔段階4〕

OさんとHさんが視覚的なイラストやサンプルだけでなく、店内放送などによっても商品を紹介するべきであるとの提案を行った。つまり、視覚的だけではなく音声的にも商品をPRしたほうがよいとの提案が出されたわけである。

（Oさん、Hさんから全メンバーへ）

〔段階5〕

Sリーダー、Oさん、Hさんが提案した視覚的・音声的な商品紹介をするための狭義の“経験知”が出されたことを踏まえて、イラストによるメニュー、サンプル、ポスター、店内放送によって紹介するノウハウが出されたわけであるが、視覚的・音声的な要素を合わせた販売方法がないかについてさらに検討したところ、Oさんから現物商品を積載したワゴンによる商品販売を通じて、顧客に商品をアピールすることが必要であるとの提案があった。これは顧客が客席に居ながら多くの商品内容を知ることができるようにワゴン販売を行うものであり、「フットドア作戦」として提案された。ワゴン販売は特急列車の社内販売を模したもので、従業員が持ち帰りのものを含め各商品をワゴンに載せ、各客席をまわって紹介するようになっている。この「フットドア作戦」はメンバー全員が考案した商品紹介に関する狭義の“経験知”を

組み合わせた広義の“経験知”として具体化され、改善案として採用されたのである。

（全メンバーの狭義の“経験知”の組合わせによる広義の“経験知”の案出）

3) 事例の小括

同サークルにおける改善案の共通した目的は、顧客にわかりやすくアピールする方法を追求したことである。当初はサンプルのみ紹介であったものが、ポスターやイラスト付きメニューという「視覚的な商品紹介」や放送による「聴覚的な商品紹介」といったものを経て、顧客に実際に商品の現物を見ることができるようワゴン販売の方法を考案した。その理由は、顧客が客席を立て商品見本を見るのではなく、顧客が客席にいながら多くの商品について見ることができるよう、従業員が客席で商品を紹介するようになっているからである。これらの改善案は販売向上策として活用されたが、とりわけ平日に基準売上げの15,000円を下回った場合には、「ワゴン販売」「イラスト付メニュー」などで改善を徹底するようにした。

リーダーやサブリーダーの課題目標を基本的にメンバーから少しづつ案出された狭義の“経験知”は、顧客に商品を視覚的に認識してもらうことや、従業員自らも商品を見てわかりやすく覚えることの目的に活用された。そして商品をイラストメニューで紹介することと、店内でワゴン販売するという二つの広義の“経験知”に集約されることになったのである。こういった作業改善の結果、直接的改善効果としての同サークルの職場における販売金額は改善活動中の6月では371,960円であり、前月5月の192,000円と比較して180,040円増加した。また間接的効果としては、小集団活動を通じた作業内容

に関連した密接なコミュニケーションを行うことができた。作業改善と関連させながら教育方法が整備できた。接客サービスが向上させることができた。メンバーは述べており、同サークルの作業改善は一定の成果をあげることができたとしている。

今後の課題として同サークルは土・日・祝における料理提供時間を短縮すること、従業員の顧客への「声掛け」を徹底することで、接客サービスをさらに向上させること、全員参加が基本となっている小集団活動のなかで、提案に消極的なメンバーがいる場合もありできるだけ全員がいくつかの案を出すようなサークル運営を心がけることなどを挙げている。

[事例2] 顧客への「おもてなし」(接客サービスの向上)の小集団活動

(株)「がんこフードサービス」Pサークル²³⁾

寿司・鍋・とんかつ料理を中心に60店舗以上を出店している企業である。同社の概要や小集団活動の制度については、別稿「非製造業における小集団活動の役割 - 飲食サービス産業のQCにおける『経験知』の伝達」(『立命館産業社会論集』第34巻2号1998年9月)で紹介しているので参照されたい。

1) 労働者の“経験知”を活用した改善事例 1. サークルの活動状況

同社のPサークルは正社員1人、パートタイマー7人の8人の混合サークルである。メンバーはサークルリーダーのHrさん、サブリーダーのHyさんとTさん、一般メンバーのHgさん、Sさん、Iさん、Okさん、Ohさんとなっている。サークルの会合状況は30分以上の

定期会合6回、30分未満の短時間会合9回、会合の出席率は95%、改善テーマの完結期間は3カ月となっている。この改善テーマは、マニュアルにある基本的な接客作業を上回るサービスの向上のための改善案を、従業員自らが作成していくことが特徴となっている。同サークルの接客作業に関する課題について検討してみると、以下のことが浮き彫りとなった。

- 従業員の担当する接客エリアが守られていない
- 一組の顧客に対する接客作業が中断してしまう
- 料理提供の時間に遅れがある
- 食器破損が多い
- 商品のお薦め販売ができていない

そのため同サークルでは、「顧客満足度を向上させ、常連客(リピーター)を増やす」ために接客サービスを改善することを活動テーマとした。ただ、～でも課題としてあげられたように、活動初期の段階では標準的な接客サービスが行われていない場合における「クレーム処理」を削減させつつ、従来の接客サービスを向上させるための改善を徹底することを同サークルの方針とした。そのうえで改善するための課題目標を設定した。同サークルは、リーダーのHrさんやサブリーダーのHyさんとTさんを中心に、課題目標が設定されるようになった。

改善課題

土・日・祝の繁忙期には作業量が多く、接客サービスが不十分である。

従業員が担当する接客エリアにおける顧客数や客席の場所を十分に把握しておらず、接客サービスが中断するために、配膳や料

理提供時間も遅くなる傾向がある。

（他エリアの従業員の仕事を手伝うことによって作業分担が不明確になる）

作業手順や提供する料理の知識について周知徹底されていない。

上司・先輩から言われたこと以外の接客を行わない傾向がある

（主体的な接客サービスの不足）

2. 「経験知」の伝達」の過程

上記の改善課題について、同サークルでは全体で15回のミーティングを行ったうえで改善案をまとめた。改善案はリーダーのHrさんがあげた ~ の課題に対応するかたちで一般メンバーが断片的な狭義の“経験知”を少しづつ出すようになってきている。

[段階 1]

Hrリーダーが改善すべき作業内容とその範囲について、「従業員に料理知識を周知徹底する」「繁忙期の接客サービスを徹底させる」「料理遅延につながる接客サービスの中断を削減する」ことを設定した。

（Hrリーダーから一般メンバーへ）

[段階 2]

「反復練習による接客サービスの向上」のテーマに関してTさん、Okさんが、メンバー全員に鍋・前菜・懐石といったジャンルごとの料理メニューを説明できるようにマニュアルを作成するように提案した。マニュアルは料理の変更にあわせて3カ月ごとに刷新しており、メニュー変更に対応して作業マニュアルを刷新するものである。

（Tさん・Okさんから全メンバーへ）

[段階 3]

「おもてなし」のための接客サービスの向上」というテーマに関して、Sさん、Iさんが接客作業の基本である「声掛け」について、閑散期と繁忙期、雨天と晴天といった状況ごとに対応しながら「おもてなし」の基準を設定するマニュアルを作成することを提案した。これについてHrリーダーとHyサブリーダーが顧客が来店した時の「出迎え」と帰る時の「見送り」の「声掛け」を徹底することと、「料理知識」周知徹底を提案した。作業経験から出されたこれらの狭義の“経験知”を踏まえて、接客エリアの顧客全員への「声掛け」を徹底することや、お茶・おしぼり・灰皿交換・ビールつぎといった接客作業、追加注文や顧客からの質問への対応などに関するマニュアルについても作成した。具体的な動作に関するものは従来のマニュアルを改良することに加えて、「声掛け」については狭義の“経験知”をまとめた広義の“経験知”として「声掛け基準書」と呼ばれる新しいマニュアルを作成するようになった。「声掛け基準書」は、接客が消極的な若い従業員に対して方法を詳細にしている点でも特徴的である。

（Sさん、IさんとHrリーダー、Hyサブリーダーの狭義の“経験知”の組み合わせ）

[段階 4]

「料理遅延につながる接客サービスの中断の削減」のテーマに関しては、OkさんとObさんからお冷や・箸・調味料などの提供が中断しないように、「おもてなしチャレンジシート」を作成するための方策を立てたほうがよいのではないかという提案が出された。

（Okさん、Obさんから全メンバーへ）

〔段階5〕

OkさんとObさんの提案を受けてHrリーダーが担当エリアの顧客への接客が繁忙期に中断しないようにするため、一般の従業員の他に「パスボーイ」という役割を設定することを提案した。「パスボーイ」は「食器の下げものの運搬」と「顧客と一般従業員との連絡」に役割を限定させるものであり、「パスボーイ」と一般従業員の分業を徹底させることによって、一般従業員が繁忙期の雑務によって接客が煩雑にならないようにした。さらに、従来は接客が中断することによって自分の接客エリアへの対応が不十分になる場合には、他のエリアの一般従業員が「応援」することによって、自分の担当する接客エリアの顧客数や客席の場所を十分に理解できない状況となり混乱が生じていたが、「パスボーイ」の設定によって繁忙期でも一般の従業員が自分の接客エリアの顧客に対して、接客サービスを行うことに集中できるようになったのである。接客サービスの中断を是正するため、一般従業員とは別の役割を持つ「パスボーイ」が広義の“経験知”として考案されたのである。

（全メンバーの狭義の“経験知”の組み合わせによる広義の“経験知”の案出）

2) 事例の小括

前述の作業改善は同サークルのメンバーが自らの改善案を具体化することによってもたらされたものである。この事例で特徴的なのは、サークルメンバーが接客サービスの向上のために考案した「人対人(労働者同士・労働者と顧客)」に関する狭義の“経験知”を集約し、「声掛け基準書」と呼ばれる作業マニュアルとして具体化した広義の“経験知”を「自律的」に作成し

ていったことである。もちろん、当社では従来から基本的な接客マニュアルを用意しており、現場監督者の指導をともなうOJTも行っている。今回の改善事例は従来の接客訓練を踏まえながらも、それらには書かれていないより細かい顧客への対応方法を浮き彫りにしながら、マニュアル化したものである。しかもこのマニュアルは、サークルメンバーである従業員が自らの通常の作業経験をもとに、より望ましい方法は何かというテーマに沿って、「自律的」に考案していったものである。この過程では、個々に改善アイデアを考えた狭義の“経験知”が労働者の頻繁なコミュニケーションによって交換・伝達される「“経験知”の伝達」を通じて、複数の狭義の“経験知”が具体化され組み合わせられることによって広義の“経験知”が形成され、改善に活用されたと考えられる。そのため、上から与えられたマニュアルのように従業員が「受動的」「消極的」にそれを理解し作業を行うこととは異っているのである。

3章 事例から見た小集団活動の「熟練」形成への意義

(1) 改善方針に沿った「“経験知”の伝達」の意義

飲食サービス産業における小集団活動の事例でも紹介したように、小集団活動に参加する現場労働者が「“経験知”の伝達」を行う意義は、断片的な狭義の“経験知”を組み合わせながら、実際に役立つ改善ノウハウとしての広義の“経験知”に具体化することである。現場労働者は従来の知識や監督者のアドバイスを参考にしつつ、作業経験や自らの改善経験をもとに“経験知”を案出しながら、作業内容に習熟していく

のである。「経験知」の伝達は、現場労働者の自らの経験やアイデアを改善ノウハウとしての「経験知」を引き出す目的があるため、あくまでも「自律的」な活動を前提としている。

しかしその一方では、小集団活動を必要とされる改善を完遂させるものとするためにも、活動に参加しているメンバーを監督者（アドバイザー）やリーダーが改善に有効な「経験知」を出すことのできる状況へと導くことも重要である。このことは、「自律性」の名目のもとに末端メンバーが改善テーマに関係のない活動を行ったり、無意味なアイデアを出すことによって、活動意義が希薄にならないようにすることが必要なことを意味している。そのためには監督者（アドバイザー）が「理想的な職場状態とは何か」ということ、リーダーが「理想的環境を実現するための改善領域は何か」といったことなどの大枠を提示し、その枠組のなかで現場労働者が細かく具体的な「経験知」を「自律的」に出せる環境を整えることが小集団活動にはもてめられている。これが「経験知」を具体的に活用する作業改善に有効な小集団活動として成功させる要因となるからである。実際に小集団活動を主導するリーダーは「経験知」が職場の改善領域に有効に活用されるように、一般メンバーにはたらしかけていくことが必要となるのである。

「経験知」の伝達はトップダウンによる職務命令からも、明確な方針のない漫然とした現場労働者の「自律性」からも出てこない。トップダウン型による失敗例としては、一例では土産物を販売する企業の小集団活動において、リーダーが独善的になった事例があげられる。ここでは一般メンバーが反発して、具体的な改善案の源泉となる狭義の「経験知」が出なくな

り、活動が低迷したものもある。これは小集団活動は現場労働者の「自律性」が欠如した場合には、有効に機能しないことを示している。だが一方では、改善目的が明確にされていない状況のなかで現場労働者の「自律性」に任せても、彼らは作業内容の改善に直接的に役立つ「経験知」を明確に出すことはできない。活動目的を見いだせないまま中断するサークルは、現場労働者が改善の方針を立てず、かつそれについて監督者（アドバイザー）やリーダーが的確な意見や指示を与えていない場合も少なくない。

このことから、現場労働者の狭義の「経験知」を具体的な広義の「経験知」へと引き出すためには、監督者（アドバイザー）やリーダーは作業改善の大枠の方針を明確にしたうえで、細部にわたる作業改善については現場労働者の「自律性」に委ねるとともに、彼らへの適宜適切なアドバイスを与えることが必要だといえるだろう。

（2）現場労働者の改善能力と「熟練」

飲食サービス産業においても、「正社員」「パートタイマー」「アルバイト」を問わず調理場・販売・接客の各現場労働者が小集団活動に参加し、作業改善を積極的に行っている。その過程では、事例でも紹介したように労働者の「自律的」なコミュニケーションとしての「経験知」の伝達を行うことによって、彼らが独自に改善案を案出・蓄積しそれを活用することで、職場固有の作業とその改善に習熟するようになっている。このような小集団活動の役割について、実地調査させて頂いた企業の実務担当者の方々から、次のような意見をいただくことができた。

「管理職が気の付かない作業内容を知る現場労働者が『自律性』を持ちつつ参加するボトムアップ型の改善活動として、経済的成果をあげている。管理者が方針を細かく規定したトップダウン型の小集団活動では労働者の意欲が低下し、沈滞ムードとなるために『自律的』な活動が必要となる」

(株)「一富士フードサービス」：D氏)²⁴⁾

「調理場・販売・接客の職種を問わず、通常作業を経験し小集団活動を行うなかで他との連携を通じて社会的スキル(「社会的熟練」)を形成していくことが必要である。とくに調理場においては職人気質の料理人が同僚や上司との人間関係を構築することが難しいため、彼らの排他的な気質を変えていくためにも、作業場における従業員同士が役割分担しつつ連携することが重要であり、その点については小集団活動を行うことは有意義である」

(株)「はや」：H氏)²⁵⁾

「接客(ホール係)と調理場といった他職場同士の労働者の業務的連携を高めるためにも、共通した改善課題について小集団活動を通じて一緒に取り組むことは相互の役割や関連を知ること、自分の持ち場の作業経験から改善を行ううえで意義がある。これら一連の活動は、調理時間の短縮や接客業務の改善といった改善ノウハウを案出することにあって有意義である」

(株)「大和実業」：O氏)²⁶⁾

「小集団活動はパートタイマーやアルバイトを即戦力として活用するための、教育的

効果も持っている。パートタイマーやアルバイトなどの非常勤雇用者とは、正社員のように長期的カリキュラムが組まれたOff-JTを受けることは少ない。しかし、パートタイマーやアルバイトもOJTによる作業経験や作業マニュアルに加えて作業を改善することを通じて、作業手順や作業方法を習得させる。したがって小集団活動も教育的活動の一環としても活用することができる」

(株)「がんこフードサービス」：I氏)²⁷⁾

小集団活動を推進する各社の実務担当者からは、その活動意義について上記のような意見をいただくことができた。飲食サービス産業における現場労働者においても小集団活動を行いながら作業と改善に関するノウハウを活用している。なかでも興味深いのは、現場労働者が作業知識を得て通常作業や改善活動を経験する過程で、狭義の“経験知”を広義の“経験知”へと具体化し、その改善ノウハウを活用することを通じて、職場固有の作業に習熟していることである。飲食サービス産業に就職する社員のなかには、学生時代からアルバイトとしてある企業に勤務し、卒業と同時にその企業就職するケースもあるといわれている。これに関して、私はある企業の小集団活動におけるサークルリーダーにもお話を伺うことができた²⁸⁾。このリーダーは学生時代より勤務経験があり、実質的には同社における仕事歴は長くなっている。リーダーはアルバイトの時期から接客に関する作業を経験し、その作業のあり方を改善する小集団活動にも数多く携わるようになっていた。その結果、リーダーは社内の接客業務とその作業改善の大半に参加し、日常の接客業務と作業改善の

方法に習熟するようになっていた。とりわけ小集団活動による改善は、作業の思考錯誤から出される断片的な狭義の“経験知”を他者と交換・伝達しながら、これらを集約し組み合わせることによって広義の“経験知”として案出し改善案の内容を高度化することにつながるから、基本的な作業マニュアルにはない作業内容についても知るようになる。このような経験をするなかで、リーダーは社内・社外のQC発表大会でも入賞するまでの成果をあげている。そして、このリーダーはパートタイマーやアルバイトが在籍するセクションをまとめる立場として、小集団活動のリーダーを担当しているのである。

職場の知識や作業経験に加えて、小集団活動の作業改善を繰り返し行うことを通じて、サービス産業の現場労働者はパートタイマーやアルバイトを含め、職場固有の“経験知”を蓄積・活用するようになるのである。無論、全ての現場労働者が“経験知”を有効に案出し活用するわけではない。接客業務の主力がパートタイマーやアルバイトであるため、労働力が流動的な一面も否定できないであろう。しかし、パートタイマーやアルバイトとして勤務し始めた労働者のなかには、数年の仕事経験から有効な“経験知”を活用しながら業績を向上させる場合や、その能力・業績を評価されて正社員に登用される場合もあるのである。それらを踏まえて、各企業の実務担当者の方々は、小集団活動の作業改善を通じた仕事の経験の蓄積が実践的な接客業務を行う能力を習熟させることにつながり、これが職場固有の「熟練」を形成する可能性があることについて指摘している。

（3）飲食サービス産業とファーストフード店の接客サービスの相違点

接客サービスに関する方針については、本稿で紹介している関西の飲食サービス産業と、マニュアルを遵守するファーストフード店の接客方法とは性格が異なっている。M社やL社などのファーストフード店、あるいは96年から日本に参入してきたS社といったカフェについても月1～2回の小集団活動に該当するミーティングが行われている²⁹⁾。これらの店では各店舗に20人程度の従業員がいるが、正社員は店長を含めて1～2人で、あとの大半はパートタイマー・アルバイトとなっている。これらの店舗における接客作業は セールストーク 電話の応対 機材の簡単なメンテナンス コーヒーなどのドリンクの味付け・分量の調整 各種調理器具の使用方法などである。店内では、マニュアルによる指導や小集団活動によって現場労働者の作業能力を高めるように努められている³⁰⁾。ファーストフード店やカフェにおけるこれらの活動は、調理部門と接客部門に区分して行われているが、これらのミーティングは設定されたマニュアル化された作業標準を厳守することによって、顧客が全国に数多く展開されている店舗のどこに行っても接客サービスの水準を均一化していることが特色である。一例では、現場労働者の顧客への商品の勧め方（セールストーク）やクレーム処理などの対応が画的・事務的なものとなる傾向がある。商品の勧め方については、ドリンクやサブメニュー、新しいセットメニューに関する勧め方が詳細にマニュアル化されている。またクレーム処理については、「すみません」ではなく「申し訳ありません」という言い方をするとといった具体的な対応が指導されている。

ファーストフード店やカフェでは、基本的に全ての店舗が及第点を取れる接客サービスを重視する観点から、店舗ごとにバラツキがないように接客サービスが標準化・均一化されていることが特徴である。しかし、一方では従業員の顧客の商品の勧め方（セールストーク）やクレーム処理などの対応が画一的・事務的なものと理解される場合があること、従業員が接客作業を独自で「自律的」な改良を行うケースが少ないことが、よりよい接客サービスに向けての課題となっている。マニュアル化された対応は、「人対人（労働者同士・労働者と顧客）」に関する“経験知”を活用する機会が少なく、マニュアルの水準を超えた接客サービスのノウハウが出されていない状況が指摘されるからである。

これに対して、飲食サービス産業における小集団活動の場合はどうであろうか。ここにおける事例では、接客現場にある労働者が「マニュアル通りの対応で言葉づかいも皆同じである」という画一的・事務的な対応を打破し、既存のマニュアルに加えた独自の“経験知”としての改善ノウハウを活用することで接客サービスの向上がなされていること、そしてこれが現場労働者に「社会的熟練」を形成する可能性を持たせる特色を持っている。

ただ、このことによって飲食サービス産業がファーストフード店と比較して、いかなる場合でも接客サービスの水準が高いと簡単に結論づけるのは早計である。なぜならば、飲食サービス産業の場合は、限定的な追加メニュー以外は品目が一定であるファーストフード店と比較して作業内容が多くて複雑だからである。これらの作業は コース料理を中心に頻繁なメニュー変更があること メニュー変更に対応して作業マニュアルを定期的に刷新する必要があるこ

と 接客業務そのものもファーストフード店と比較して、顧客の出迎え・テーブルセット・料理配膳・下げものの運搬・追加メニューへの対応・顧客の見送りなど、内容が多いことが特徴である。つまり基本的な作業内容がファーストフード店のそれよりも複雑であり、マニュアルのみの教育では接客などの作業が煩雑になる可能性が高くなる。したがって、従業員が自らの“経験知”を「自律的」に活用することによって新しい作業マニュアルを作成することは、経験の浅い従業員が小集団活動への参加を通じて作業内容を学習し、これを周知徹底させる意味も持っているのである。

多店舗が均一な接客サービスを提供することを目的に、マニュアルで標準化された基本作業を遵守する方針を持つファーストフード店と、接客作業の内容の理解度を深めるために現場労働者が自ら改善を行い、そこから得られた“経験知”を新しいマニュアルに活かす飲食サービス産業とでは、作業の指導や改善の方針が異なっている。しかし、双方が各々の店舗に適した接客サービスを提供することや、最も適正な接客教育のために小集団活動を何らかのかたちで活用している点では共通している。なかでも、飲食サービス産業における小集団活動の事例では、接客・販売を行う現場労働者が教育訓練や日常作業の経験に加えて、作業改善を経験するなかで、「人対人」の“経験知”を活用しながら、「社会的熟練」の形成につながる活動を行っていることが特徴である。

むすび

本稿で紹介した(株)「はや」、(株)「がんこフードサービス」における小集団活動の特色はマニ

マニュアル化された作業を基本としつつも、それを行う現場労働者が作業経験を踏まえて独自の「経験知」を案出し、作業改善のための新しいノウハウとして蓄積しながら、その「経験知」を接客サービスの向上に活用していることが特徴である。現場労働者は接客ノウハウである「経験知」を、作業改善に活用するなかで同僚と「経験知」の伝達」を行いつつ、「自律的」に改善案を蓄積・活用する過程において作業内容に習熟するようになり、そのことが職場に固有の「社会的熟練」を形成につながると考えられる。したがって飲食サービス産業の小集団活動は、労働者が「経験知」を活用しながら新しい作業ノウハウを具体化しマニュアル化することを通じて、ファーストフード店と比較して多くなっている接客作業の内容を、わかりやすく習得する目的で導入されていることが特徴といえるだろう。

註

- 1) 熊沢誠「QC活動の明暗(下)」(『日本労働研究雑誌』, 1981年6月), pp.41-50. 熊沢誠『日本の労働者象』筑摩書房, 1981年.
- 2) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』窓社, 1993年, p.59, p.256.
- 3) 湯本誠「現業労働者の企業内熟練形成」(職業・生活研究会編『企業社会と人間』法律文化社, 1994年), pp.136-137, pp.161-167. 湯本誠「日本型企業システムと企業社会論 野村正實氏の近著をめぐって」(『日本労働社会学会年報』第6号, 1995年).
- 4) 野村正實『トヨタイズム 日本型生産システムの成熟と変容』ミネルヴァ書房, 1993年, pp.122.
- 5) 野村正實「1980年代における日本の労働研究 小池和男氏の所説の批判的検討」(『日本労働研究雑誌』1992年12月号). pp.8-10. 野村『熟練と分業』法律文化社, 1993年, pp.109-111, p.180. 野村正實「トヨタイズムの評価をめぐって 湯本誠氏のコメントへのリプライ」(『日本労働学会年報』1995年6月), pp.106-107.
- 6) 藤原隆信「企業経営の発展と『自律人モデル』の形成 リーダーシップ理論の発展を素材に」(『立命館経営学』第36巻1号, 1997年, 5月). R. Likert, *New Patterns of Management* New York; McGraw-Hill, 1961/ 三隅二不二訳『経営の行動科学 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964年, pp.5-6.
- 7) 牧野泰典「小集団活動の役割(2) 直接部門労働者の熟練形成とQC」(『立命館産業社会論集』第32巻3号).
- 8) 尾高煌之助『職人の世界』リポポート, 1993年, pp.16-18. 尾高煌之助「アジアの『熟練』序説」(尾高煌之助編『アジアの熟練』東洋経済新報社) 1989年, pp.5-13. 氏原正治郎『日本労働問題研究』東京大学出版会, 1966年, p.359, pp.366-368, pp.370-383. 中村一男「アメリカの技能者養成」(桐原葆見編『技能者養成』ダイヤモンド社, 1954年). 平沼高「アメリカ企業内教育・訓練管理の史的構造 19世紀末から1920年代まで」(明治大学経営学研究所『経営論集』第32巻4号, 1985年3月). 平沼高「徒弟制度の復活」(明治大学経営学研究所『経営論集』36巻3・4号, 1989年3月), pp.66-70. R. Dore, *British, Factory-Japanese Factory*, Berkley: University of California Press, 1973/ 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房, 1987年. 小池和男『現代の人材形成』ミネルヴァ書房, 1986年. 久本憲夫「西ドイツの職業訓練」(小池和男『現代の人材形成』ミネルヴァ書房, 1986年), pp.189-190, p.191, pp.208-209.
- 9) 小池和男『日本の熟練 すぐれた人材形成システム』有斐閣, 1981年, p.2, p.15, pp.36-37. 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 1991年, 第5章, 小池「知的熟練再論」(『日本労働研究雑誌』1993年6月号), pp.5-11. 小野進「賃金決定メカニズムと社会関係」(『立命館経済学』第44巻4, 5号), 1995年12月. 野原光「日本の『フレキシブル生産システム』の再検討」(『現代日本の労務管理・社会政策学会年報第36集』御茶ノ水書房), 1992年. 森清「ロボット化による技術と人

- 間による技術」(『職業訓練』vol.25 No.3), 1983年。
- 10) 野原光「日本の『フレキシブル生産システム』の再検討」(『現代日本の労務管理・社会政策学会年報第36集』御茶ノ水書房), 1992年, p.94, pp.95-96。
- 11) 辻勝次「自動車工場における『集団的熟練』の形成機構とその機能形態・上」(『立命館産業社会論集』第24巻4号), 1989年3月, p.41。辻前掲論文・上, p.51, pp.53-54。山下東彦「A自動車における労働者管理」(野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』法律文化社, 1988年)。
- 12) 沢田善太郎「労働と『熟練』の変化」(職業・生活研究会編『企業社会と人間』法律文化社, 1994年), pp.98-99。
- 13) 牧野前掲論文。
- 14) M. ポランニー / 佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀之國屋書店, 1980年, p.69。M. ポランニー『創造的想像力』ハーベスト社, 1987年, J. オースチン / 丹治信春他訳『知覚の言語』勁草書房, 1984年, p.96, p.155。A. エア / 神野慧一郎・中才敏郎・中谷隆雄訳『経験的知識の基礎』勁草書房, 1990年, p.95, p.155。M. Grene, *knowing and being*, The University Chicago Press, 1969, p.217。M. Polanyi & H. Prosch, *Meaning*, The University Chicago Press, 1975。野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年, p.54。栗本慎一郎『意味と生命』青土社, 1988年, p.19, p.24-28。大塚明郎・栗本慎一郎・慶伊富長・広田鋼蔵『創発の暗黙知 マイケル・ポランニーその科学と哲学』青玄社, 1987年, pp.54-59。栗本前掲書, p.20。M. ポランニー / 佐野安仁訳『知と存在』晃洋書房, 1985年, p.69。M. ポランニー / 佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀之國屋書店, 1980年, p.69。
- 15) ㈱「大和実業」, TQC活動マニュアルおよび「Official Guide to Daiwa Jitsugyou」より。
- 16) ㈱「がんこフードサービス」, 改善活動に関する社内規定とマニュアルより。
- 17) 1996年5月2日, 1997年6月6日, ㈱「一富士フードサービス」への筆者聞き取り調査, および社内教育訓練計画表より。
- 18) ㈱「はや」, 「HAYA会社概要」より。
- 19) 1997年8月27日, 財団法人「大阪料飲経営協会」(ORA)への筆者聞き取り調査, および同社の紹介資料「ORAのごあんない」より。
- 20) 社団法人「大阪料飲経営協会」(ORA)の紹介資料「ORAのごあんない」より。
- 21) ㈱「大和実業」の「Official Guide to Daiwa Jitsugyou」より。
- 22) 1997年11月18日, 第12回ORA「QCサークル発表大会」における㈱「はや」の報告事例より。
- 23) 1997年11月18日, 第12回ORA「QCサークル発表大会」における㈱「がんこフードサービス」の報告事例および改善活動に関する社内規定とマニュアルより。
- 24) 1998年12月24日, ㈱「一富士フードサービス」への筆者聞き取り調査より。
- 25) 1997年10月31日, ㈱「はや」への筆者聞き取り調査より。
- 26) 1997年9月9日, ㈱「大和実業」への筆者聞き取り調査より。
- 27), 28) 1997年9月2日, ㈱「がんこフードサービス」への筆者聞き取り調査より。
- 29), 30) 2000年, 1月下旬~2月上旬, M社・R社・S社における筆者調査より。

The Role of Quality Control Circles (4) : QCs Activities utilize Workers' Skills and Ideas

Yasunori MAKINO *

Abstract: In the 1960s, Japanese manufacturers began to adopt Quality Control Circles (QCs). From the 1970s, the Japanese service sector and foreign companies also began to adopt QCs. The purpose of QCs is not only to improve productivity and quality, but also to utilize workers' ideas. The theme of this paper is to analyze QCs in the Japanese the service sector. The examination of these QCs proved very informative.

1. QCs often utilize workers' ideas to improve tasks and the working environment.
2. Workers can sometimes improve their skills through QCs.

In this paper, I will introduce some cases of QCs improving the skills of workers.

Key words: workers', experience and abilities for QCs

* Part-time Lecturer in Ritsumeikan University

