

# 進化したQCサークル活動と パッケージソリューションの活用

---

中央大学理工学部 中條武志

# QCサークル活動の本質

---

- **個の能力向上**: QCの考え方・手法の勉強を通して合理的なものの見方と科学的な手法・課題解決法を身につける
- **活力に満ちた職場づくり**: 実務について様々な知識・経験をもった仲間が十分な話し合いを通してチームワーク・信頼を醸成する
- **顧客満足の向上・社会への貢献・自己実現**: 職場にある課題の解決を通して組織・社会に貢献する

# QCサークル活動の歴史

---

- 第二次大戦後の日本で、方針管理、SQCとともに、TQMの一角をなすものとして誕生
- 1962年：「現場とQC」発刊（現在の「QCサークル」誌）
- 1963年：1回QCサークル大会
- 1978：第1回世界QCサークル大会
- 70以上の国 / 地域で実践される
- TPM、6σの中で考え方が活かされている

# 近年の日本における状況

---

- 活発に行われている会社と低迷している会社が二極化
- 低迷している会社の主な問題点
  - 経営の貢献できる活動になっていない
  - 個人の成長を支援する活動になっていない
  - 形に捕らわれ、自由な活動になっていない
- 職場・企業の環境の変化やバリエーションの増加に対応できていない(進化できていない)。

# QCサークルを取り巻く3つの変化

---

- **変化1** 従来に増して  
確実な成果が求められる
- **変化2** 着実な能力向上、ノウハウの  
蓄積・活用が求められる
- **変化3** 幅広い部門における活動  
が求められる

# 変化1 従来に増して 確実な成果が求められる

第一線職場の 環境変化	環境変化にともないQCサークル活動 として従来の延長ではうまくいっていないこと	最近QCサークル活動の変革として 提案されていること
従来に比べると短期 間で成果を出すこと がより強く求められる (経営面での変化)	実業務とは別の活動となっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営・業務と改善活動の一体化</li> <li>● テーマ = 重要課題</li> <li>● 職制と一体となったテーマ解決</li> <li>● 活動の進め方を効果的・効率的なものにする</li> <li>● TPM、JIT、シックスシグマ等の他の活動と相乗的に進めることができるようにする</li> <li>● 経営に対する貢献を明確にする</li> </ul>
	身の回りのやりやすいテーマだけに限られ、全社の活動・管理者の活動と一体化できていない	
	発表形式のみで評価される、形骸化した活動となっている	
	管理者が自分の仕事に追われ、QCサークルの支援を行う時間がない	
	経営者・管理者からTPM、JIT、シックスシグマ等比べて効果の見えない、即効性のない活動と見なされている	
	経営者・管理者のQCサークルへの熱意がなくなっている	

## 変化2 着実な能力向上、ノウハウの蓄積・活用が求められる

第一線職場の環境変化	環境変化にともないQCサークル活動として従来の延長ではうまくいっていないこと	最近QCサークル活動の変革として提案されていること
ニーズの多様化にともなう新商品の増加、商品ライフサイクルの短期化 (商品面での変化)	標準化について従来の考えにとらわれた取り組みしかなされておらず、第一線職場における改善の成果が長続きしなくなっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 変化に対応できる柔軟な活動形態</li> <li>● 小集団活動を個人の継続的な能力向上と密接な連携をもって進める</li> </ul>
効率化を求めた職場異動がひっきりなしに行われる (経営面での変化)	継続的な形でサークルを編成・育成することが難しくなっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小集団活動の結果(ノウハウ)が組織の中で活かされるようにする</li> </ul>
パート、アルバイト、派遣社員の増加 (人の面での変化)		

## 変化3 幅広い部門における活動が求められる

第一線職場の環境変化	環境変化にともないQCサークル活動として従来の延長ではうまくいっていないこと	最近QCサークル活動の変革として提案されていること
開発部門、営業部門の経営における重要性が増してきた (経営面での変化)	顧客ニーズを把握し、価値創造を行う活動が求められ、既存のツールや手順では対応できないケースが増えている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象部門を開発・営業に広げる</li> <li>● スタッフ活動(管理・間接)を含める</li> <li>● 必要に応じて新しい手順やツールを積極的に取り入れる</li> </ul>
生産部門の海外移転・分社化により直接に比べて間接の比率が増えてきた (経営面での変化)	QCDSMEすべての改善が求められているが、QCサークル=品質改善・品質向上というイメージがつよく、製造以外に広げるのに抵抗がある	
社会における第三産業の比重が増してきた (社会の変化)		



# QCサークル本部e-QCC2002

e-QCC = 進化 (Evolution) したQCサークル活動

**変化1** 従来に増して  
確実な成果が求められる

業務一体の活動の中で  
自己実現を図る活動

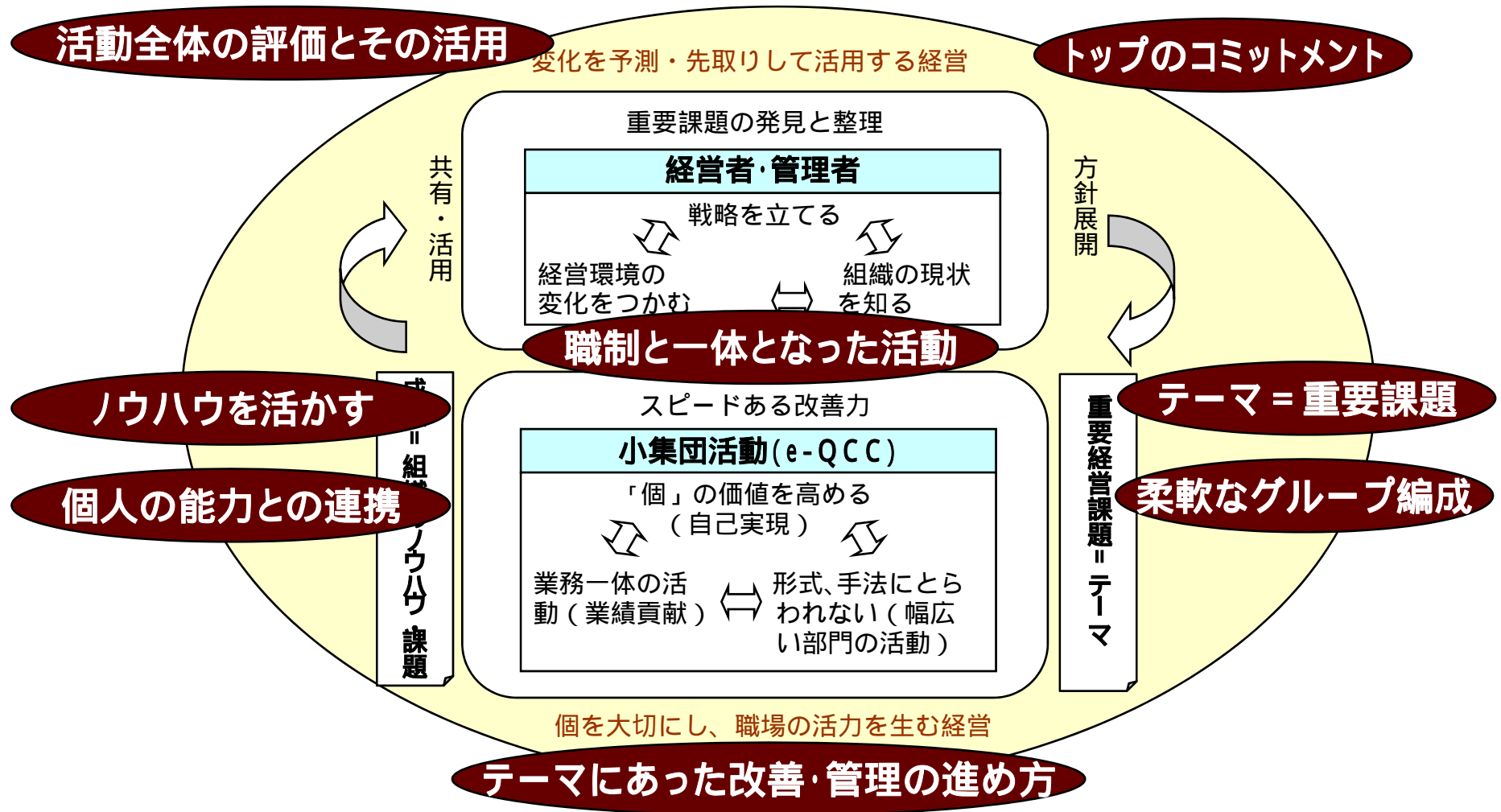
**変化2** 着実な能力  
向上、ノウハウの蓄積・  
活用が求められる

「個」の価値を高め、  
感動を共有する活動

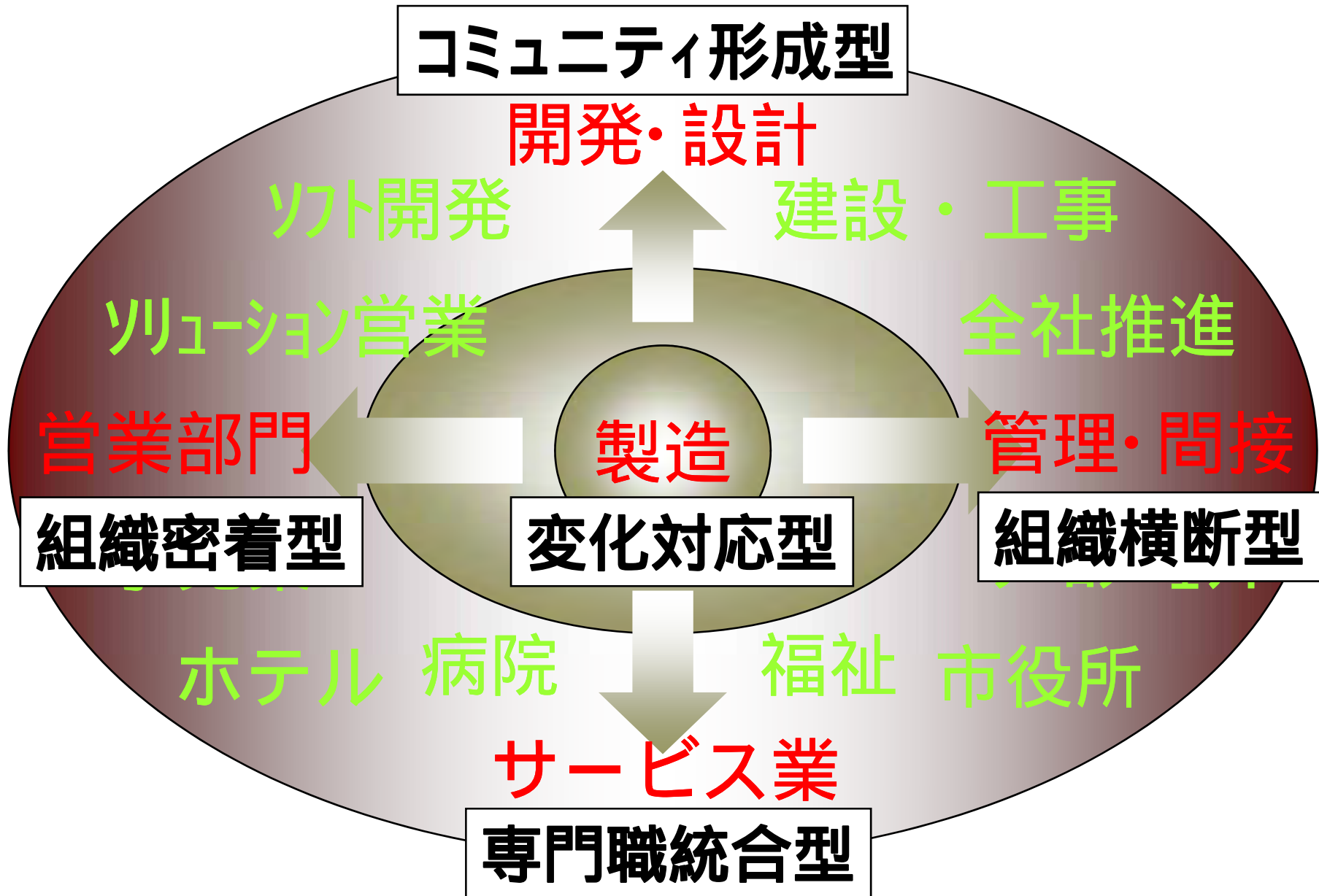
**変化3** 幅広い部門  
における活動が求められる

形式にとらわれない、  
幅広い部門で活用される  
活動

# 経営者・管理者とe-QCCの役割



# e-QCC活動の職場別モデル



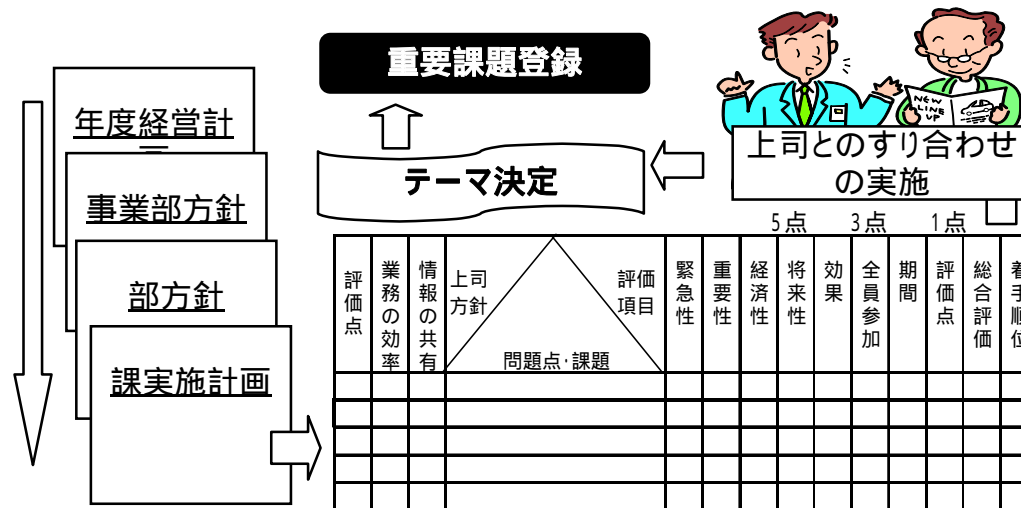
## 製造(名称:QCサークル クオリティサークル 小集団改善活動等)

- 従来に比べると短期間で成果を出すことが、より強く求められるようになってきている
- 効率化を求めた職場異動が頻繁に行われる
- パートタイマー、アルバイト、派遣社員が増加
- 海外移転・分社化により間接比率が増加

### - 活動のねらい -

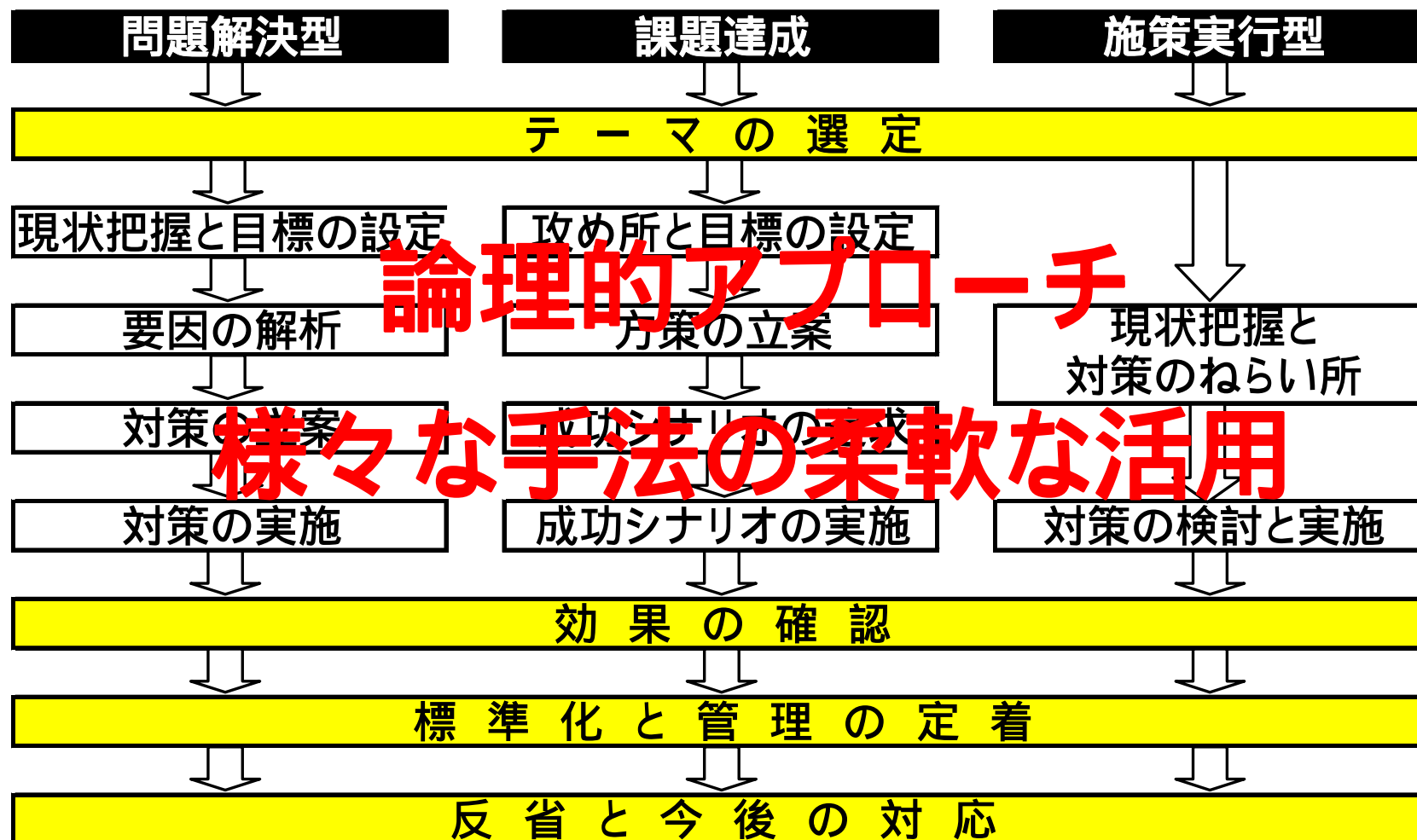
- (1)業務の改善・管理による品質・生産性・環境・安全性の向上・コスト低減
- (2)人材育成と標準化(ノウハウの蓄積と活用)
- (3)職場の活性化、仕事に対する質意識・責任感・やる気の醸成

# ポイント1 職場の重要課題に沿った テーマの選定と活動の進め方



- 管理者とサークルとの摺り合わせの徹底
- テーマ・目標の理由・根拠を明確にする
- 必要に応じて、上司を通じて他部署、スタッフ、プロジェクトチーム等の協力を得る

# ポイント2 課題に応じた 改善・管理の進め方



## ポイント3 標準化の進め方 ノウハウの活かし方

---

- サークルは、人や製品が変わった場合等を考え、技術標準に対する提案を行う。また、このため、メカニズムにまで踏み込んだ解析を行う
- 技術標準書など上位の標準書への反映については、管理者が責任を持つ
- 分野別の発表会・研究会を持って、管理者・監督者・スタッフを交えて議論を行い、他の職場・全社に水平展開すべきノウハウを明確にする

## サービス(名称:QCサークル クオリティサークル 小集団活動によるCS向上活動等)

- 顧客との対話やコミュニケーションの影響大
- 専門化・分化が進んでおり、言葉が異なる
- フリーエージェント化により業務メンバーの編成が頻繁に変わる
- 人命尊重・安全管理に対する行政指導への適合が求められる

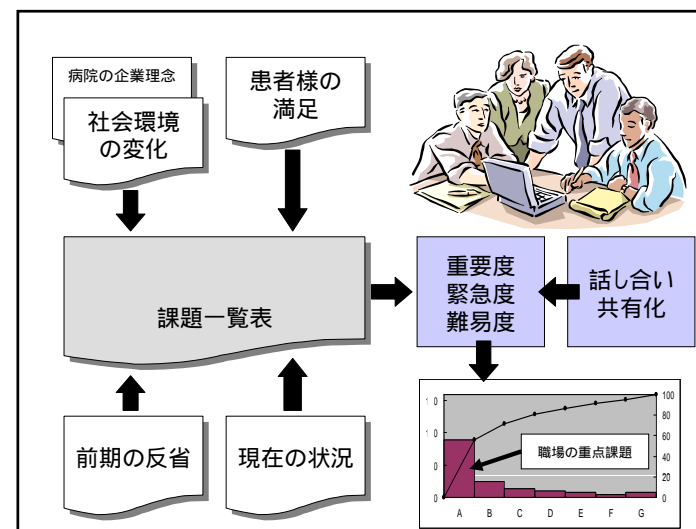
### - 活動のねらい -

- (1)業務の改善・管理による顧客満足(CS)の向上、顧客が安心してサービスを受けられるようにする
- (2)・・・



# ポイント1 トップのコミットメントと 課題・テーマの選定

- CS向上や事故の防止など、「組織としての目標の達成」をねらいとする。
- トップの強力なリーダーシップのもと、議論をつくし、隠れた問題を顕在化させる
- 苦情や事故・ヒヤリハット情報、顧客と直接接する人の意見を活用する



## ポイント2 柔軟なグループの編成

---

- 一連の仕事が一つの職種だけで完結することはすくないため、職種を横断して協力して活動できる柔軟なグループ編成を行う
- 改善テーマの内容に応じて管理者自らがグループを組み、率先して重要課題へのチャレンジする
- 特定の職場で行う場合でも必要に応じて経営者・管理者、他職種のメンバーからの強力なサポートが得られる体制

## ポイント3 改善・管理の進め方と ノウハウの共有化

---

- どのように業務が行われているのかプロセスフロー図等を用いて整理するだけで問題点がはっきりし、解決できる場合も多い(手法の形式的な適用に陥らない)
- アンケート、ロールプレイング等を効果的に活用する
- 得られた対策・ノウハウについては、経営者トップが入った標準化委員会等の場を設けて、他の職種を含めて展開できるようにする

## 営業(名称:小集団改善活動 小集団活動による営業力強化活動等)

- 目標は明確(売り上げ)で、達成意識は高い
- 目標の達成に、担当者の人柄や景気などが深く関わっており、プロセスの考え方が弱い
- 個人毎に担当地域、会社、お客様毎が異なり、一人一人の持っているノウハウ、知識、経験が相互に活かされにくい

### - 活動のねらい -

- (1)営業員の能力開発と営業プロセス・しくみの改善を通じた営業力強化
- (2)人材育成と標準化(ノウハウの蓄積と活用)
- (3)・・・

## ポイント1 テーマの選定とグループ編成

---

- 上司(職場第一線の管理者)と営業員とがグループを作り、上司がリーダーを勤める
- 上司は自部門の方針を展開し、営業員と一緒にになって、目標(売り上げ)達成のための課題とその攻め所を明確にする
- 訪問→引き合い→受注といった営業のプロセスを考えた上で、データをもとにどこ問題があるのかを論理的に解き明かす

## ポイント2 コーチング

---

- 目標を達成するためには、各メンバーのスキル、知識、能力の向上が必須
- リーダー(上司)は、メンバー一人一人の能力、得意、不得意、長所、短所をよく把握した上で、日々の報告の際の時間等を利用して適切なアドバイス、指導を行う
- ケースボーリングによって課題に気付かせて、問題解決やスキル向上の学習能力を最大限に引き出す



## ポイント3 ノウハウの共有化

---

- 活動を通して得られたノウハウを、可能な限り標準書、ノウハウ集、マニュアル、ガイドブックなどに明文化する(一律のやり方を強制するような標準化は避ける)
- マニュアル、ガイドブックをもとにした教育・訓練コースを用意する
- 成功例を類似の職場、関連職場にアピールし、広く共有化する

## 開発(名称:小集団改善活動 小集団活動による生産性向上活動等)

- 個人のスキルや知識、やる気により、生産性が10倍以上も違う
- 専門家(プロ)意識が強く、新しい技術を学んだり導入したりすることに積極的
- チームワークが重要である反面、仕事は個人で行うことが多い、プロセスの考え方が弱い

### - 活動のねらい -

- (1)開発・設計プロセスの改善・革新による生産性・スピードの向上
- (2)生産性の向上にはトラブルの未然防止、再利用の促進等を含む
- (3)・・・



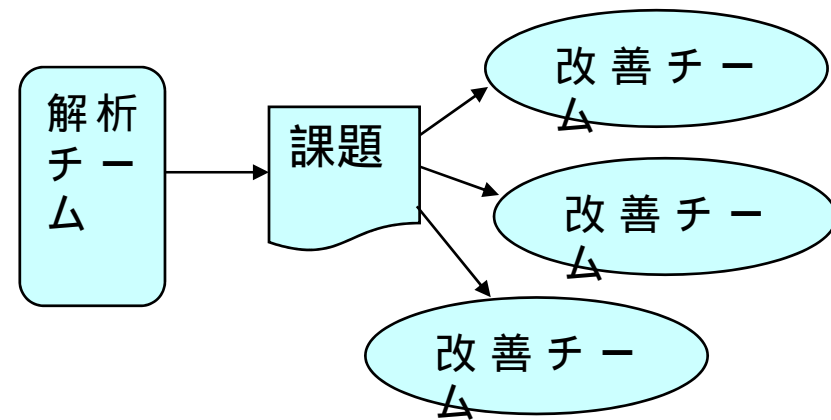
## ポイント1 トップのコミットメント

---

- 集団活動に対する抵抗感を打破し活動を定着するために、部門のトップ自らが小集団活動を奨励して、改善・改革活動の職場の雰囲気作りをする
- 中長期の経営計画に基づき、3～5年先の「生産性」の向上目標を具体的に示して問題提起を行ない、プロセス改善・革新や管理が不可欠なことを方針に盛り込む

## ポイント2 テーマの選定とグループ編成

- 組織横断的な解析チームを編成し、データの収集、解析を行い、生産性の向上を阻害している要因がどこにあるかを明らかにする
- 結果を職場の全員で共有し、トップのリーダーシップのもとにテーマを選定する
- グループ編成は既存の組織にこだわることなく、テーマの解決に必要なメンバーが含まれるようにする



## ポイント3 活動の進め方

---

- 各々のチームによる検討、報告会を交互に繰り返しながら行う
- トップや職場の他のメンバーも報告会に参加
- 外部の専門家を招き、議論に参加してもらう
- 職場全体を再点検してプロセスや開発・設計方法における問題を明らかにする点に主眼を置いた議論の場を設ける(知識・スキルの伝達・伝承)

## 管理・間接(名称:小集団改善活動 小集団活動による組織横断改善活動等)

- 会社全体や事業所全体に関わる仕事
- 他職場と関連(連携)した業務であるため自職場単独では完結しない
- 職場には複数メンバーがいても、担当する業務は個人毎に異なり、個人のノウハウ、知識、経験に依存している部分が多い

### - 活動のねらい -

- (1)しくみの改善・革新による組織全体のパフォーマンス(品質、スピード、原価、安全性、技術力等)の向上。
- (2)人材育成と標準化(ノウハウの蓄積・活用)
- (3)・・・

# ポイント1 課題・テーマの選定

- 自職場が組織のどのような側面・成果(品質、量、環境等)に責任があるのか理解する
- 社長や事業部長の立場から解決すべき組織の重要課題、解決のために必要な活動を明確にする
- 各人が担当するチームのテーマまでブレークダウンする

購買部門を例とした方針の展開と活動テーマ(例)  
製造力強化による黒字体質の実現

↳ 部品調達体制の見直しによる納期短縮と物流費の削減

↳ ・ 部品毎の加工リードタイム基準に基づく管理体制の構築

↳ ・ 外注先の品質保証能力の向上

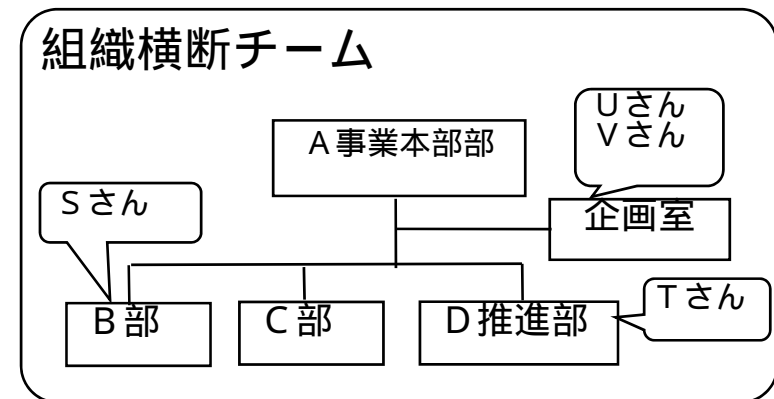
↳ ・ 品質異常の外注先への早期フィードバックと再発防止の徹底

↳ ・ 外注先への指導

活動テーマ：「外注先への品質情報の早期フィードバック体制の確立」

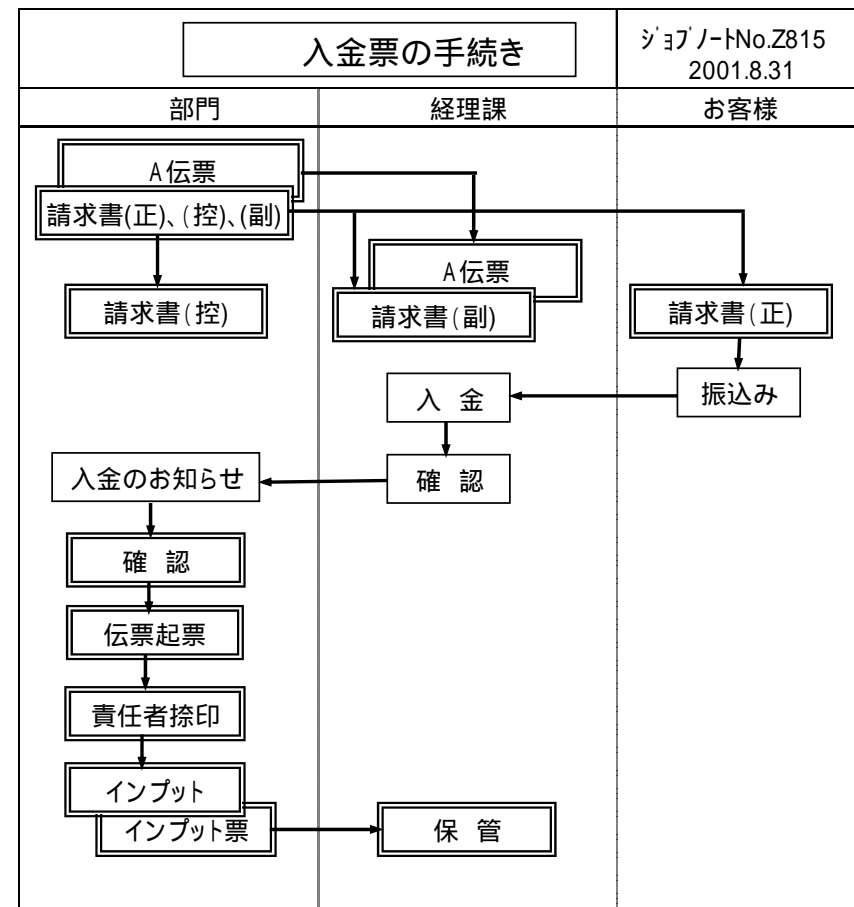
## ポイント2 グループの編成

- テーマの内容に応じて、関連部門も巻き込んだ組織横断的チームを編成し、リーダー、メンバーを決める
- テーマの直接の担当者でなくても、関連の業務を担当している人や今後のジョブローテーション計画に含まれる人もメンバーに含めるのがよい



## ポイント3 改善・管理の進め方

- 「しくみ」(役割、情報、それらの繋がり・流れ)を可視化する
- あるべき姿を明確にした上で、現状を事実に基づいて調べ、「失敗」を明らかにする





# パッケージソリューションとは

---

- 組織や個人の活動を支援・促進することがねらい。
- 様々なツール・手法を相互に密接な関連をもったひとまとまりのパッケージとして提供する。
- 情報技術(IT)の活用が成功のポイント。



# e-QCCとパッケージソリューション

---

- QCCサークル活動(小集団活動)の本質を見失わない。  
→**煩雑な部分を省略してくれる**
- QCCサークル活動(小集団活動)の経営における位置づけを見失わない。  
→**全社活動との関連づけが容易にできる**
- 職場の特徴・環境に合った新しい活動の形を生み出していく。  
→**汎用性と柔軟性に優れている**

# 煩雑な部分を省略してくれる

---

- ツール・手法をいくら知っていても、色々な適用の仕方を試してみることが必要であり、一つ一つの適用に時間をかけたくない。
- ツール・手法の細部を勉強しなくても、その概要と結果の見方を知っていれば使える。
- 報告書の作成、発表資料の作成等に時間をかけたくない。
- メンバー相互の情報交換・相互理解をスムーズに行いたい(検討状況を可視化できる)

# 全社活動との関連付けが容易

---

- テーマの選定において、職場の重要課題との関連づけ・すりあわせができる。
- 上司への活動状況の報告、活動の進め方に関する議論を支援できる。
- 他の部署、スタッフ、プロジェクトチームとの活動の連携を支援できる。
- 得られたノウハウの標準化、組織における共有を支援できる



# 汎用性と柔軟性に優れている

---

- 様々な業務・しくみを顧客指向とプロセス重視の視点から取り扱うことができる。
- 数値データに加えて、言語データ・事例データについても取り扱うことができる。
- 指針(ガイド)を示しながら、必要に応じて手順をとばしたり、修正できるようになっている。
- 必要に応じて他の高度な手法を備えたパッケージに移行できる。

# パッケージソリューションの例

---

- すたっと！ NAVI（日本科学技術研修所）
- 業務改善のためのパッケージソリューション
- 様々なツール・手法を問題解決・課題達成の流れに従って関連づけて使用できる
- ツールや手法を簡単に使える
- 資料作成や議論を支援してくれる
- テーマの選定、ノウハウの標準化を支援してくれる
- ステップや推奨手法、ヒントを示してくれる
- QCAS、StatWorksへの移行ができる

# まとめ

---

- どんなに良い活動でも職場・環境の変化に応じて形が変わらなければ、進化しなければ有効なものとならない
- 進化には知恵と努力が必要。全体的な視点に立って、従来の形にとらわれず、焦点を絞ったブレークスルーをはかることが必要。
- パッケージソリューションはこのような組織の取り組みを促進するものでなければならない。

掲載されている著作物の著作権については、制作した当事者に帰属します。

著作者の許可なく営利・非営利・イントラネットを問わず、本著作物の複製・転用・販売等を禁止します。

所属および役職等は、公開当時のものです。

■公開資料ページ

弊社ウェブページで各種資料をご覧ください <http://www.i-juse.co.jp/statistics/jirei/>

■お問い合わせ先

(株)日科技研 数理事業部 パッケージサポート係 <http://www.i-juse.co.jp/statistics/support/contact.html>