

進化した小集団活動（e - QCC）のモデル

進化した小集団活動のポイント	変化対応型（製造）	組織密着型（営業）	専門職横断型（サービス）	知的コミュニティ形成型（開発）	組織横断型（管理）
個の価値を高め、感動を共有する活動、業務一体の活動の中で自己実現をはかる活動、形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動	新製品開発から見た場合の下流部門。直接業務に携わる人数が多く規模が大きい。アルバイト・派遣社員等が増え、職場ローテーションも頻繁。	成果が見えやすい。顧客・市場による特殊性が大きく個人の活動になりやすい。景気等の影響を受けやすくプロセスの考え方が弱い。	職種の専門化・分化が進んでいる。業務の標準化、数値化が遅れている。対話・コミュニケーションが質に大きく影響する。	開発ごとにチームの結成・解散を繰り返す。専門能力が評価される反面、総合力が求められる。一品生産のため、新技術の導入に積極的な反面、プロセスの考え方が弱い。	経営者との協力・連携が求められる。他の職場との協力・連携で成果が得られる。非定型業務であり、個人のスキル・能力に強く依存する。
1. トップがコミットする	小集団活動が経営に貢献する活動であり、積極的に推進・支援することを表明。経営の状況・課題を適宜説明する。直接現場に出向いて活動の状況を聞く機会を設ける。	経営計画に基づき、営業への期待を明示。売上向上のためには顧客満足の向上、営業プロセスの改善が不可欠なことを方針等で示す。教育・研修や小集団活動に対して関心を持ち、必要なリソースを割り当てる。	顧客満足、人命重視の経営を行うことを方針等で明示。従業員が方針と日常業務の関連を理解できるよう説明する。現場に出向いて見て回り、従業員と話をする。	中長期の市場品質または開發生産性・スピードの目標を示す。目標を達成するためには、技術・プロセスの改善・革新が不可欠なことを方針等で示す。目標および技術・プロセスの改善・革新の状況をレビューする。	経営目標と戦略を示す。戦略を達成するためには部門横断的な取り組みが不可欠なことを方針として示す。戦略およびその達成のための活動の状況をレビューし、場合によっては指示を与える。
2. 経営の重要課題と結びついたテーマを選定する	管理職は方針展開に上位方針に基づいて当該部門の課題一覧表を作成する。管理者、監督者、グループが一緒になってテーマを擦り合わせる。	管理職は経営成果と密接に関連するプロセス系管理項目を用意する。成果に直結し、スキルの向上・営業プロセスの改善と結びつくものをテーマとして選ぶ。	トップのリーダーシップのもとに全職種が集まって議論し、問題を顕在化させる。各職場で方針・目標を起点に日常業務を見直し、課題を顕在化させる。	解析チームがデータの収集・解析を行い、目標達成の阻害要因を明確にする。結果を職場の全員で共有し、トップの主導のもとに重点を絞る。	経営目標・戦略を各人が担当するテーマまでブレークダウンし、部門横断チームを編成する。経営目標・戦略と様々な小集団活動の関連をマトリックスで整理。
3. 柔軟なグループ編成を行う	職場ごとに継続的に改善・管理を行うグループとテーマごとに編成されるグループの組合せ。一人が複数のグループに所属してもよい。	基本的には管理者がリーダー、営業員がメンバーとなるグループを編成。必要に応じて営業員によるサブグループを編成（一人でもよい）。必要に応じて管理者による職場横断グループを作る。	職種横断グループとこれと協力しながら各職場・職種に関するテーマを担当するグループの組合せ。必要に応じて管理者が加わった、管理者によるグループを編成する。	柔軟な解析、改善チームの編成。リーダーは当該テーマに関係の深い仕事を行っている人が担当。メンバーは、仕事の内容を考慮した上で、そのテーマの解決に必要なメンバーを柔軟に含める。	部門横断チームが原則。リーダーは当該の経営目標・戦略を主管している管理部門の人。メンバーは当該の経営目標・戦略に関連する部門からテーマにかかわる業務をよく知っている人を選ぶ。
4. 職制と一体となった活動を進める	達成すべき目標、活動計画を作成し、管理者の承認を得る。活動はグループが独自性を持って進める。活動状況は、適宜、管理者・監督者へ報告する。	達成すべき目標、活動計画を作成し、部門長の承認を得る。活動の進捗についてはリーダーが責任を持つ。グループ、サブグループの活動については定期的にグループで議論し、情報の共有化をはかる。	達成すべき目標、活動計画を作成し、トップの承認を得る。活動はグループが独自性を持って進める。活動状況は、適宜、トップが主催する職種横断の会合へ報告し、必要な支援・方向付けが得られるようにする。	達成すべき目標、活動計画を作成し、部門長の承認を得る。活動はグループが独自性を持って進める。活動状況は、部門長が主催し職場の主要メンバーが参加する会合に報告し、意見交換や情報共有が行われるようにする。	達成すべき目標、活動計画を作成し、トップの承認を得る。活動はグループが独自性を持って進める。活動状況については、トップが主催し部門長が参加する会合に報告し、必要な支援・方向付けが得られるようにする。
5. テーマに応じた改善・管理の進め方をする	テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。	テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。メンバーの経験を出し合い、ノウハウとして整理し、徹底することで効果が得られる場合が多い。仮説を立てて検証を確実に行う。	テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。プロセスを見える形にする、データを整理することで対策が明らかになる場合が多い。ベンチマークや他の組織・職場の対策を積極的に活用する。	テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。技術・プロセスの改善・革新に重点をおいて活動を進める。ベンチマークや他の組織・職場の対策を積極的に活用する。	テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。目標未達を成功・失敗事例としてとらえ、活動・しくみのあるべき姿を明確にした上で、成功・失敗事例との関係を整理する。ベンチマークや他の組織・職場の対策を積極的に活用する。
6. テーマに適した手法を活用する	QC7つ道具、新QC7つ道具、実験計画法、回帰分析等のSQC手法、QC工程表や技能マトリックス等の標準化の手法、IE・VE手法、FMEAやエラーブルーフ化等の信頼性手法	QC7つ道具、新QC7つ道具、品質表等の顧客ニーズの把握・分析手法、多変量解析法、経過反省表等のケースボーリング手法、説得法・対話法、ロールプリンイング等の訓練法、ITを用いた情報共有の手法。	QC7つ道具、新QC7つ道具、パス解析法等の標準化の手法、経過反省表等のケースボーリング手法、FMEAやエラーブルーフ化等の信頼性手法、顧客満足の把握・分析手法。	QC7つ道具、新QC7つ道具、T型マトリックス、FMEAやDR等の信頼性手法、再利用の手法、コンカレントエンジニアリング、多変量解析法や、実験計画法等のSQC手法、ITを用いた情報共有の手法。	QC7つ道具、新QC7つ道具、ケースボーリング手法、多変量解析法等のSQC手法、ITを用いた情報共有の手法。
7. 個人の能力開発との連携を強化する	階層別・分野別体系による計画的な能力開発。個人別の能力評価。能力評価の結果とグループ編成、テーマ選定を結びつける。管理者・監督者が各グループのニーズに基づく育成計画を作成。	個人別の能力評価。活動前に目標達成に必要な能力を明確にする。ケーススタディやGDによる実践的な研修。管理者は営業員一人一人の活動状況・能力を把握し、密接なコーチングを行う。	プロセスフロー図等の標準化手法、FMEAやエラーブルーフ等の信頼性工学手法の実践的な研修。職種横断グループのリーダーやメンバーになれるコア人材の育成とその資格認定。長期的な計画に基づく無理のない教育方法。	各チームによる検討と報告会を交互に繰り返す（実践を通じた個人の管理技術の向上）。報告会にはトップ、職場の他メンバー、外部の専門家も参加。ニーズに合わせた当該職場での研修。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議論。	担当固有・管理技術の面に加えて部門横断チーム運営の能力評価を行う。個人別目標設定と能力開発、人事考課への反映。経営層と密接に議論できる場を設ける。将来担当予定の人もチームに含める
8. ノウハウの組織的な蓄積と活用をはかる	事例集・発表会による改善の進め方の共有。日常業務を通してノウハウを文書化し、活用するしくみを作る。ノウハウの上位の技術標準・管理規定への反映は管理者・監督者が責任をもつ。技術分野ごとに標準化すべき技術を発見するための発表会。	グループの活動の結果は報告書に要約し、管理者の会合等で成果をアピール。推進部門は各活動の結果を横断的に収集し、事例集やガイド等としてまとめ、普及・教育する。他職場事例の応用展開・水平展開に関する目標を設定し、表彰する。	グループの活動の結果は報告書に要約。トップが参加する職種横断の発表会を開き、活動を共有する。得られたノウハウについては、トップを長とする標準化委員会等での議論を経て、組織内で共有・活用する。	開発プロセスを定めた標準に反映し、製品の開発・設計を担当するプロジェクトチームは、これを参考に、個別の事情に合わせた開発設計計画書を作成する。ノウハウの技術ライブラリーへの登録と活用。成果物を見られる展示会や展示コーナー。	結果をトップ、各部門の責任者が参加する会合で報告・共有し、得られた活動計画・しくみを文書化・改訂する。活動計画・しくみが継続的に守られるよう教育訓練を立案・実施する。各部門における活動計画・しくみの定着度を監査・評価する。
9. 経営から見た活動の総合的な評価を行い、将来の推進計画に活かす	方針管理を軸にした活動板に活動内容を集約して公開。QCDX目標達成ラインによる推進の評価。グループ育成計画書に基づいた推進の評価。アンケート等による活動に対する管理者、監督者、従業員の意識の評価	売上目標達成・顧客満足向上の評価。営業プロセスの確立の点からの評価。自己診断シートを使って、各人が役割を果たしている度合いを評価。直接のヒアリングを通して議論を促進し、営業員の意見を反映させる。	ビジョンの達成度を測るための尺度を用意し、評価する。従業員満足度の評価。アンケート等による活動に対する職種ごとの意識の評価。	市場品質、開發生産性・スピードの評価。設計開発プロセスの改善・革新、技術ノウハウの蓄積の評価。個人の技術能力向上の評価。ITを活用し、工数をかけずに活動の評価が見えるようにする	経営成果の評価。将来像や現状がどれだけ明確になったかの評価。活動計画・しくみの組織への定着の評価。部門横断チームを運営できる人の育成を評価。