

“みなさんと 共に歩んだ！QCサークル誕生50周年”



# 現場力の強化に活かす QCサークル活動 (小集団改善活動)

— 現場力を強くしたい中堅企業の経営者・管理者の皆さま方へ —

QCサークル本部編

## 目 次

はじめに .....	1
1. Q Cサークル活動（小集団改善活動）の基本は何か .....	3
2. 今、なぜ品質活動とQ Cサークル活動（小集団改善活動）を 実施すべきなのか .....	5
3. Q Cサークル活動（小集団改善活動）によって何が実現できるのか ...	10
4. 中堅企業ではどのようにQ Cサークルを導入・推進すべきか .....	16
5. 中堅企業におけるQ Cサークル活動（小集団改善活動）の実践例 .....	19
6. 外部からの支援をどのように得ればよいのか .....	23

## はじめに

日本の企業の強みは、現場力であり、人材育成に対する企業の積極的関与である。現場力を強化し発揮するためには、現場を任された第一線の人々の献身的な活動と職制による指導支援のみならず、職制と一体となって、現場の課題を解決するQCサークル活動（小集団改善活動）の導入・推進が効果的である。

日本が戦後復興期に、天然資源が乏しいが、教育に熱心で、秩序正しく、勤勉に働く日本人の特質を活かして、“良い物を安く作り”，“豊かになろう”の社会的・経済的な国民的欲求を背景に、QCサークル活動（小集団改善活動）は1962年に誕生した。<sup>[1]</sup>

当初は、QCサークル活動（小集団改善活動）は、大手製造業で、全社的品質管理活動（TQC）の一環として、導入・推進され、製造部門における現場の改善と人材育成で多大な成果を実現した。その後、QCサークル活動（小集団改善活動）は、非製造部門にも広がり、全社的に実施されるようになるとともに、中堅製造業においても、実施されるようになってきた。そして、QCサークル活動（小集団改善活動）は、我が国の産業発展に大きな貢献をし、世界の“モノづくり”の模範となってきた。

しかも、“モノづくり”のみならず、事務・販売・サービス部門、及び医療・福祉、コールセンター、食事処、自衛隊などを含むサービス産業でも、殆どの業種と部門でQCサークル活動（小集団改善活動）は実践されるようになっていく。<sup>[2]</sup>

さらに、今やQCサークル活動（小集団改善活動）は世界的に実施されている。例えば、インドのQCサークル大会に2900人が参加するなど、新興国の人々の熱心さは、過去の日本の状況と類似している。<sup>[3]</sup>

ところが、多くの場合、QCサークル活動（小集団改善活動）は、資金的にも人材的にも余裕のある大企業で実施されるものであるとか、QCサークル活動（小集団改善活動）は形骸化され効果が少ないといった風聞による誤解がある。

人間性と人間の尊厳を尊重して、第一線の人々の人間の知恵と情を活かすQCサークル活動（小集団改善活動）は、現在でも日本企業の強みであり、多くの企業で、人材育成と改善の成果を上げている。日々の業務に追われ、教育・訓練する余裕が少ない中堅企業でこそ、人材育成と業績に貢献するQCサークル活動（小集団改善活動）は有効である。

そこで、本小冊子は、QCサークル活動（小集団改善活動）に対する適切な認識の下で、中堅企業がどうすれば効果的な活動が実践できるかを示すもので、次の基本的問いから内容を構成している。

- (1) Q Cサークル活動（小集団改善活動）の基本は何か
- (2) 今、なぜ品質活動とQ Cサークル活動（小集団改善活動）を実施すべきなのか
- (3) Q Cサークル活動（小集団改善活動）によって何が実現できるか
- (4) 中堅企業ではどのようにQ Cサークル活動（小集団改善活動）を導入・推進すべきか
- (5) 中堅企業におけるQ Cサークル活動（小集団改善活動）の実践例
- (6) 外部からの支援をどのように得ればよいのか

是非、参考にして、各企業に相応しいQ Cサークル活動（小集団改善活動）を実践し、人材育成と成果に結実させて頂きたい。



## 1. Q Cサークル活動（小集団改善活動）の基本は何か

### 1.1 Q Cサークルとは

Q Cサークル本部ではQ Cサークル活動（小集団改善活動）の基本を次のように規定している。<sup>〔1〕 pp. 1-2</sup>

#### Q Cサークルの基本は何か

- Q Cサークルとは、  
第一線の職場で働く人々が  
継続的に製品・サービス・仕事などの質の管理・改善を行う  
小グループである。
- このグループは、  
運営を自主的に行い  
Q Cの考え方・手法などを活用し  
創造性を発揮し  
自己啓発・相互啓発を図り、  
活動を進める。
- この活動は、  
Q Cサークルメンバーの能力向上・自己実現  
明るく活力に満ちた生きがいのある職場づくり  
お客様満足の向上および社会への貢献  
をめざす。
- 経営者・管理者は、  
この活動を企業の体質改善・発展に寄与させるために  
人材育成・職場活性化の重要な活動として位置づけ  
自らTQMなどの全社的活動を実践するとともに  
人間性を尊重し全員参加を目指した指導・支援  
を行う。

### 1.2 Q Cサークル活動（小集団改善活動）のメカニズム

ここでもう一度、Q Cサークル活動（小集団改善活動）とは何かを分かりやすく、本質を理解して頂くために、強調したいポイントを述べることにする。

設備やシステムは進んできているが、自分の職場の問題を自らが考え、改善

して良い職場を作る風土を構築するために、現地・現物・現実で実践するOJT教育となるQCサークル活動（小集団改善活動）を取り入れ、働く人たちを舞台に乗せることが大切である。

QCサークル活動（小集団改善活動）によって得られる成果については、様々な切り口からQCサークル活動（小集団改善活動）の効能や成果があり、一言では語るができないが、ここでは、QCサークル活動（小集団改善活動）の基本理念<sup>(1)(4)</sup>とねらいから活動への期待成果について紹介する。期待する成果は、以下のとおりである。

(1) 人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す

人間の能力向上に限界はなく、QCサークル活動（小集団改善活動）は、人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す上で、強力な動機づけとなる。例えば、スキルマトリックを作成し、スキル見える化を行って、人材育成を促進するとよい。

(2) 人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる

QCサークル活動（小集団改善活動）を通して、働く人が創意と工夫を活かす（自主性を認めた）仕事の進め方で、自己実現の欲求を満たすことで、人間性が尊重され、生きがいのある明るい職場が実現する。

(3) 企業の体質改善・発展に寄与する

QCサークル活動（小集団改善活動）は、第一線職場の人たちが英知を結集して、経営に参加・参画するためのしくみであり、企業経営上、第一線において極めて重要な部分を担う。

つまり、この活動を通じて得られる成果は、企業の第一線で働く人たちの能力の発揮と向上の場を与えることで、その能力がどんどん向上し、その能力が仕事の上で十分に発揮されることである。それが、職場で働くことに生きがいを感じて、明るく楽しい職場をつくる希望と動機と目標を与え、企業にとっても、必ずやその成果は企業の体質改善に結びつき、企業の発展につながるのがある。



## 2. 今、なぜ品質活動とQCサークル活動（小集団改善活動）を実施すべきなのか

### 2.1 厳しい経営環境

リーマンショックを皮切りに日本の製造業と言わず全産業が厳しい状況に追いやられてきている。日本の製造業の品質の優れた特性も、近年の諸外国の攻勢で、今では東南アジア、ブラジル、東欧にまで浸透し、モノづくりがグローバル化してきて、生き残りをかけてのメガ競争時代に突入している。また、成熟市場での熾烈な競争と市場創造に対応せざるを得ない国内のサービス業も厳しい状況にある。製造業と非製造業に関わらず、事務・販売・サービス業務においても質向上と環境変化への対応が現実の課題となっている。

現在、円高、天然資源の獲得困難と価格上昇、韓国企業の国際競争力強化、中国・インドなどの新興国の経済と企業の高度成長（低コストの世界工場と旺盛な市場）、国・地方の財政悪化と危機的国債発行残高及び年金・医療・福祉などの生活保障関連支出の加速的増加、国内の政治・行政・経済の諸システム疲労による経済停滞・空洞化と将来生活不安などの経営環境下で、日本企業も苦戦を強いられている。

さらに、2011年に襲った東日本大震災は、モノづくりの根底を揺るがす大きな出来事であり、復興にかけての再出発の年になってしまった。

経営基盤に恵まれていない中堅企業は、倒産する企業も多く、自分たちの生活は自分たちで守り、豊かにしていかなければならない。できることとできないことを峻別して、できないこと（リスク）に対しては、どのように対処すべきかを追求し、できること（機会）には積極的に可能性を開拓し自ら変革していかなければならない。中堅企業は、みんなで、運命共同体として、危機感を共有し、連帯感と絆を深め、厳しい現実には、夢と希望と誇りを持って対処しなければならぬ状況にある。

### 2.2 変化する職場環境

右肩上がりの時代は、作れば何とかなる状況で、作り方の工夫などが主流となり、企業トップも従業員も工夫を重ね知恵を出し、そのやり方を伝承することのでつないできたが、団塊の人たちが去ってみると基本が薄らぎ、指示を受けて仕事をする体質・体制になっていることが危惧される現状にある。つまり指示をしたり、考えたり、自ら問題発見と改善を進める一歩が踏み出せない世代になって来ている。その状況は業種・業態及び職務に本質的差異はない。

一方、大企業はそれなりに教育の場を作り、危機脱出を図っているが、時間的にゆとりのない企業にとっては、教え込む、教育して人材育成をすることに

少し遠のいていることも事実である。

### 2.3 中堅企業の生存・成長の要件

相対的に高い賃金水準の日本企業が生存・成長するためには、高付加価値の製品・サービスを提供しなければならず、顧客価値が高く、信頼と安心を確実にする日本品質を実現しなければならない。ISO9000s認証取得は、品質マネジメントシステムの認証であって成果認証ではなく、顧客の信頼と満足を得る品質を実現するためには、職場第一線の改善活動と新技術・新製品の開発が不可欠である。

しかし、現実には、多くの中堅企業は、資金的余裕が少なく、開発投資の原資は限定されているのみならず、就職難であっても優秀な人材の確保は至難である。しかしながら、一人ひとりの存在を大切にしなければならない中堅企業は、一人ひとりに目を向けて、一人ひとりを大切にできるので、人の“やる気”と“やる腕”をもった集団になるための、“やる場”の創出と提供が可能である。したがって、中堅企業は人的経営資源を強化し効果的活用をすることによって、他社と差別化できるオンリーワン技術・技能の体得・蓄積・活用と現場力強化を実現すべきである。そのためには、スキル（技能・技術）、姿勢（情熱・自律性・意欲・社会性）、基本（ものの見方・考え方、原理・原則）を体得させ、健全なハングリー精神と自律性を育み、自分と将来は変えることはできるとして、夢と希望をもって、自己責任で対処する組織にしていかなければならない。

日本企業の強みである現場力は、“第一線の人々がやるべきことをきっちり実施する”とともに、“継続的改善と学習をする”能力である。

中堅企業では、顧客要求を満足するとともに、利益を捻出するためのコストダウンを継続的に実施する現場力に依存する効果的日常管理活動の実践が売上と利益の源泉である。

中堅企業は、集団が大きくない。したがって、一人ひとりの顔が見えるし、価値と事実及び体験を共有できるし、以心伝心とコミュニケーションも容易であり、臨機応変に俊敏に対応できる。しかも、試行錯誤も実施し易いし、創造性の芽を育むことができるし、ゲームと同じような状況での活動による現場力の強化と発揮が可能である。また、家族的経営による経営者と従業員との一体感、個別ニーズへのきめの細かく柔軟な対応、経営者の迅速な意思決定、変化への柔軟で俊敏な対応などは、現場力強化ができれば中堅企業の強みとなる。

### 2.4 日常管理とQCサークル活動（小集団改善活動）

日常管理の基本は、“日常やるべきことをきっちり実施する”<sup>[5]</sup> ことであり、日常やるべきことを標準化し、従業員は標準どおりに業務を遂行し、遂行した



業務の結果が適切か否かを判断し、もし異常であれば、正常化するとともに、異常の原因を明らかにして、再発防止することにある。それは職制主導で、SDCA（標準化－実施－チェック－アクト）を回すことに他ならない。標準化は組織の経験と学習成果を活かすとともに、顧客からの信頼と安心を得るために実施するものである。結果が異常であれば、異常への誠実で迅速な対応をするのみならず、標準が守られたか否かを確認し、標準が守られていなければ、その原因を追究し、標準が遵守されるようにする（維持管理する）とともに、標準が守られていたならば、異常原因となる標準の不備を明らかにして、異常が発生しないように対策を実施し、効果を確認した上で標準を改訂（改善）しなければならない。

また、日常管理を確実に実施するには、例外、異常、変化点に対する気付きと俊敏な対応が不可欠であり、そのためには（異常と異常の兆候の予知と検知のための）日常業務の結果とプロセスの見える化と（適切な対応のための）知恵の見える化が効果的に実施される必要がある。

日常管理における維持管理には、標準を理解し、標準に従って職務を遂行するスキルを体得するとともに、協働する意志をもって標準を順守する従業員の使命感と責任感が不可欠である。それは職制主導による人材育成と職場の活性化によって実現するが、人間は機械ではなく感情と欲求をもつ社会的存在であり、それを促進するのが自主的活動であるQCサークル活動（小集団改善活動）である。ここで、自主的活動は、無責任な放任とは本質的に異なり、権限を委譲しても責任が残ることを前提に、適切なコーチと支援があつての自律的活動の実践である。

日常管理における異常に対しては、職制主導による指導と職場ミーティングで迅速に対応するが、それで対処できない変化への課題や解消しない問題も多く発生するのが現実である。それは変化に適応するための継続的改善が必要であることを意味する。そこで、関係者が小集団（QCサークル）を編成して、集団としての効果を発揮するとともに、学習して成長し、達成感を共有するようになる必要がある。

## 2.5 現場力強化とQCサークル活動（小集団改善活動）

現場力は、集団効果が期待できるQCサークル活動（小集団改善活動）の実践体験を通じて育むことができる。

QCサークルは、使命感と責任感、改善意欲と成長欲求、達成感と共感、スキル、リーダーシップとメンバーシップ、コミュニケーション能力、承認と誇りなど、問題解決活動を通じて、自主性と自律性を育み、現場力を高める集団である。つまり、QCサークル活動（小集団改善活動）は人材育成と組織活性

化の場である。

それは“モノづくり”の現場に限定されない。外部顧客と内部顧客に直接対応する販売・サービス部門とサービス産業の第一線職場、及びそれを支援するすべての業種・業態の事務部門の職場の現場力についても同様である。

とくに、増加傾向にあるサービス業は、成長の機会が大きいけれども、厳しい生存競争が展開されている。そこでは、医療・福祉、食事処、旅館・ホテル、コールセンター、営業、流通などの接客業務に典型的にみられるように、理と情と欲求をもった顧客を対象とし、顧客に信頼されるように、理と情のある自律的な誠意ある現場の人々による求める心とみんなの力を結集できる現場力が重要な成功要因である。例えば、スカンジナビア航空で展開されたように、顧客に接触する僅かな瞬間こそが、企業の印象・評価を決定する瞬間（真実の瞬間）<sup>[6]</sup> であるとして、現場スタッフが臨機応変に顧客本位的意思決定と行動が行われる職場環境や組織風土などを創出することが重要である。それは自律性と主体性が不可欠であるとともに、文脈と事実を観察し解釈できる観察力と洞察力と気づき、及び創造的な対応力を育む場が不可欠であることを意味する。その場として極めて有効なのがQCサークル活動（小集団改善活動）である。

## 2.6 イノベーションとQCサークル活動（小集団改善活動）

イノベーションは、中堅企業においても必要であり、QCサークル活動（小集団改善活動）によって促進されると期待できる。つまり、QCサークル活動（小集団改善活動）は、一人ひとりの存在及び輝きと生き生き感を大切にするとともに、創造性の芽を大切にし、現地・現物・現実主義（3現主義）の実践で、ビジネスを生成する活気を創出する。そして、現地（現場）・現物・現実と日常生活での閃いたアイデアで、ニッチでの新たな製品・サービスの開発、創意工夫が自らの事業の進歩を実現することは稀ではない。また、海外生産への対応のためにマザー工場としての技術・技能の確立と海外活動でのリーダーとなる中核人材の育成に対しても、QCサークル活動（小集団改善活動）のリーダーとしての経験が生きることも期待できる。

## 2.7 中堅企業の経営危機の克服

以上のことは、中堅企業は克服しなければならない経営危機に直面しているけれども、経営危機は克服しなければならないし、克服できるのである。そのためには、現場力の強化とQCサークル活動（小集団改善活動）の導入推進が不可欠である。

## 今、中堅企業は経営危機を克服すべきである

### ■ 切実な中堅企業の経営環境の厳しさ

- (1) 円高やアジア諸国の追い上げで、四苦八苦していて、殆どの大企業が危機感をもって対応せざるを得ない状況にある；中国、インドなどの新興国に新たに主力製品工場の立ち上げ
- (2) 国内の生産と雇用の空洞化が現実化している；海外生産への対応が必要となる、日本国内で造るものがなくなるのではないかと心配
- (3) 就職難であっても中堅企業では優秀な人材確保が至難である；大学も高校も教育（教師も学生・生徒）に期待できないが自己評価は高い傾向がある

### ■ 中堅企業の生きる道

- (1) 企業が倒産すれば、みんなが困る；みんなが危機感を共有し、連帯感と絆を深め厳しい現実に対処する
- (2) 高付加価値化を追求せざるを得ない；中堅企業への品質向上とコスト削減圧力は益々大きくなっている
- (3) チャレンジしなければ道は開けない；健全なハングリー精神とチャレンジ精神を育み、自前で人財の育成に努める
- (4) オンリーワン技術・技能が必要である；他社にできない仕事ができるスキルを磨く
- (5) 各企業の特性を生かしたニッチでのイノベーションを実現する；現地現実と日常生活でのアイデアと創意工夫を経営者が俊敏に活かす



### 3. QCサークル活動（小集団改善活動）によって何が実現できるのか

#### 3.1 QCサークル活動（小集団改善活動）が人・職場・会社を変える

QCサークル活動（小集団改善活動）が始まった当初ねらいは次の3点であった。このねらいは現在も引き継がれている。

- (1) 現場の第一線監督者のリーダーシップ、管理能力を高めることをねらいとし、またそれを自己啓発によって達成することを進める。
- (2) 作業員まで含めて、全員参加で、QCサークル活動（小集団改善活動）を通じて現場におけるモラルを高め、品質管理が現場の末端まで徹底して行われるようにする。また、その基礎として、品質意識、問題意識、改善意識の高揚を図る。
- (3) 全社的な品質管理の一環として、第一線の現場における核として活動する。例えば、社長、工場長などの方針の徹底と具現の働き、現場での管理の定着、品質保証の達成などの面でも有効な働きをする。

これらのねらいは、製造部門をはじめ、事務・販売・サービスなども含めた第一線職場の方々が理解し、実現して頂くことにあり、ねらいどおりに実現されることがQCサークル活動（小集団改善活動）の成果となる。

また、多くの企業では、「人と組織能力を高める」ことをねらいにQCサークル活動（小集団改善活動）を導入している。改善し続けることのできる人づくり、職場づくりを目指して具体的なQCサークル活動（小集団改善活動）に取り組む成果として次のことが挙げられる。

##### (1) 職場（現場）力が向上する

QCサークル活動（小集団改善活動）は、職場の問題や課題を発見し、それをテーマに自分達で解決することのできる力を醸成する活動である。日常の仕事そのものがQCサークル活動（小集団改善活動）の対象であり、どんな仕事の問題や課題に対しても、職場の6大任務（品質、コスト、量・納期、安全、モラル、環境）の達成に向け、果敢に挑戦することで、直接的に成果を挙げ、部門あるいは、企業の経営に貢献できる。

しかも、改善活動を行うそのプロセスにおいて、チームワークやコミュニケーション、リーダーシップにメンバーシップ、及び問題解決能力が高まる。

##### (2) 成果の出来る仕事のやり方を標準化と会社の財産として残せる

改善（現状打破）を通じて、一番良い仕事の結果が得られる仕事のやり方を見つけ、その仕事のやり方を標準（取り決め）化し、職場あるいは、会社の財産として残すことができる。

##### (3) 人間関係や職場のモラルの高揚

モラル（士気）は人間関係とも密接に関係する。チームでの活動を通じて、コミュニケーションが活発になり、チームワークや仲間意識が高まり、お互い

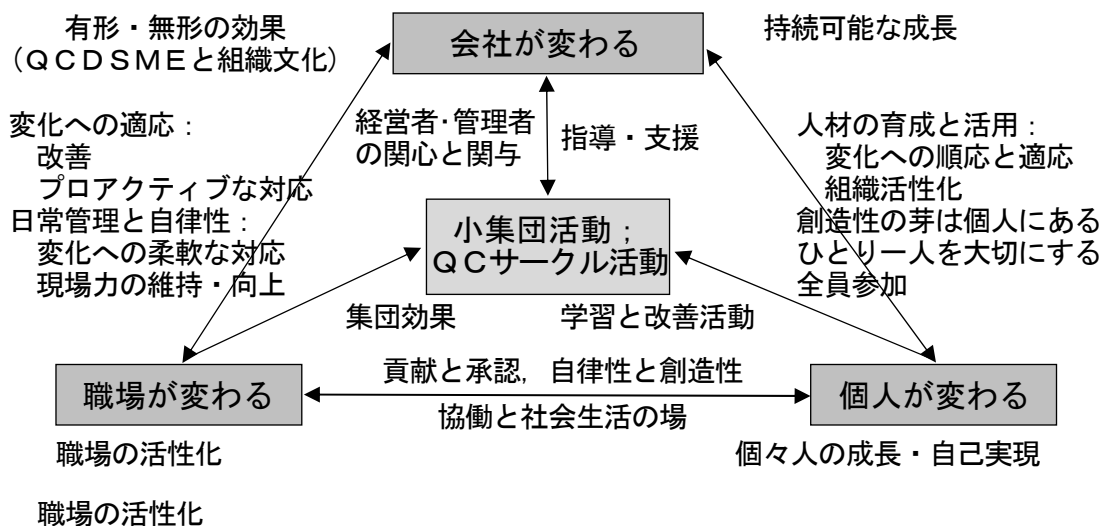
を認め合うことで、何でも話し合え、協力し合える良好な人間関係や職場のモラルが高揚する。

(4) 自主性と創造性を発揮する人材（人財）が育つ

QCサークル活動（小集団改善活動）は、上位方針をブレイクダウンして、自分達が何をすべきか自らの意思がはたらく自主性を持ち、仲間と英知を結集して、現状より少しでも良くなるように変えることに挑戦する創造性発揮の活動である。言い換えれば、自主性と創造性発揮のできる人材が育成できるということである。

さらに、注目すべきことは、QCサークル活動（小集団改善活動）が、個人を変え、職場を変え、会社を変えることにある。これらの変化は相互に関連していて、相互補完的かつ相乗効果的に互いに影響する。つまり、QCサークル活動（小集団改善活動）は、個々人と職場が相互作用的に変化し、それが会社を変え、さらに会社が変わることによって、職場と個人が変わるという自律性とチャレンジ精神に満ちた生き生きした組織に変革する。

QCサークル活動（小集団改善活動）による、個々人の成長と自己実現、職場の活性化、企業の持続的成長への貢献の関連を下図に示す。また、これらが相互作用的に相乗効果を発揮するためには、QCサークル活動（小集団改善活動）による天使のサイクルを回すことが不可欠である。



小集団活動（QCサークル活動）による天使のサイクル

QCサークルは人材育成の場とすることによって、人は成長する  
人は成長すると人を認める。人を認めるから集団効果が発揮できる  
集団効果が発揮できるから、改善ができ、職場が活性化する  
職場が活性化するから、組織学習能力が向上する  
組織学習能力が向上するから、環境変化に適応できる  
環境変化に適応できれば、個々人が成長する

図1 QCサークル活動（小集団改善活動）による3つの変化

### 【個人が変わるとは？】

- 個々人の技術・技能の向上
  - 技術・技能のレベルアップ・資格の取得
  - 多能工化・多専門家
  - 問題解決能力向上；QC的なアプローチとQC手法の習得
  - リーダーの経験とリーダーシップの育成
  - 技術・技能の伝承・継承
- 個々人の意識・意欲の変革
  - 使命感・責任感・仲間意識の醸成
  - 気づき・異常に対する感性
  - 改善意欲・問題意識の高揚
  - チームワークと協調性
- 自律性と創造性の発揮
  - 事実をよく観察し考えて行動
  - 可能性への挑戦と粘り強い取り組み
  - 創意工夫
- 見える化（個々人の変革の促進）
  - スキルマップ化（技術・技能・資格）
  - 承認/恥の文化
  - PDCAの見える化（結果・目標・プロセスの見える化）

12

### 【職場が変わるとは？】

- 効果的協働の職場風土
  - 協働意識の向上（仲間意識の高揚）
  - 目的と事実の共有
  - 円滑なコミュニケーション
  - 厳しさと達成感の共有
  - 相互承認と相互学習による協働の実践と集団効果
  - 安全で明るく楽しい職場
- 職場貢献成果（業績）の向上
  - 職制を補完する機能の遂行（課題・問題への対処）
  - 業績に直結する成果の得られる改善テーマへの挑戦
  - 積極的な役割の感知と関与
  - 職場の業務遂行能力向上
- 現場力の維持・向上
  - 5S/規律の徹底
  - PDCA/SDCAの定着
  - 見える化・変化点管理への取り組み
  - 自主保全活動の実施
  - 効果的日常管理と積極的改善の実施
  - 技術・技能の伝承・継承
  - 俊敏な対応（対応力の向上）

13

### 【会社が変わるとは？】

- 効果的な人的資源マネジメント実践の場としてのQCサークル活動  
教育・訓練の絶好の機会；技術・技能とヒューマンスキルの体得  
改善活動・提案活動の活性化  
共育の実践の場（組織学習と知識創造）  
職務転換・職務充実・職務拡大を促進  
ものの見方・考え方の体得（顧客価値追求、無価値作業レス化、  
重点志向、現地・現物主義、QC的アプローチ・QC手法、IE手法）  
外国人・非正規社員・ハンディキャップ者・新人の育成・支援・協働
- 方針管理の一環としてのQCサークル活動  
方針テーマを分担（職制活動との相互補完的活動、ボトムアップとトップダウン）  
方針管理と日常管理との有機的連携（現状打破と維持管理のサイクル）  
方針管理と日常管理の活動における科学的アプローチの実践
- コアコンピタンスの確立  
オペレーション活動の強化（顧客対応力、スキル、マネジメント）  
コアコンピタンス確立への貢献（“強み”と“らしさ”、オンリー・ワン）
- 持続可能な成長に向けて  
環境変化への適応とイノベーション（改善の積み重ね；増分的イノベーション）  
環境順応性（セル生産、変化点管理、見える化、俊敏性と柔軟性）  
プロアクティブな活動展開（変化・不確実性に積極的に取り組む精神文化）  
危機に対する感性と危機感の共有

14

以上、企業として主に得られある成果を述べたが、上記以外にもQCサークル活動（小集団改善活動）を通じて得られる成果は、数多くあるので、是非、体験して頂きたい。

### 3.2 QCサークル活動（小集団改善活動）によって職場の問題解決が進む

QCサークル活動（小集団改善活動）は、職場の問題解決を行う活動である。問題とはあるべき姿と現実との差（ギャップ）であり、改善はその差を解消することである。つまり、QCサークル活動（小集団改善活動）は、問題を認識し、重要性和実行可能性などから評価し、テーマとして取り上げて、（時には上司の指導支援を得て）活動を自主的に実施している。QCサークル活動（小集団改善活動）を実施する上で必要な問題解決の手順、誰でも活用できて効果の得られるQC7つ道具などの手法<sup>[7][8]</sup>、対策を検討するとき参考となる改善の着眼点、歯止めのポイントなどが、準備され、幅広く活用されているのが特徴である。

なお、各企業で実際に取り組んだ改善事例は、全国各地で開催されているQCサークル本部・支部・地区が主催するQCサークル大会で発表されている。QCサークル本部への登録を行えば、発表ができ、社外発表で表彰の機会を得るとともに、他社の優秀事例に学ぶことができる。（詳細は（財）日本科学技術

連盟ホームページ[www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp)参照)

### 3.3 QCサークル活動（小集団改善活動）によって経営成果が得られる

QCサークル活動（小集団改善活動）の成果は、テーマとして具体的に問題を解決することによって、コスト削減、売り上げの向上や生産性の向上など、数値ではつきり捉え把握できる有形効果と、メンバーやチームとしての成長、コミュニケーション力、問題解決力の向上など、活動プロセスの中で“人”と“組織”能力が高まったことなどを数値で把握しにくい無形効果がある。

また、それら以外にも間接的に得られた付帯効果や他への水平展開が可能な波及効果など、多岐にわたり、QCサークルによって得られる成果が期待できる。以下に、有形効果として得られる成果の例を紹介する。

#### 得られる改善成果にはどのようなものがあるか

##### ● 品質向上・顧客満足度向上

（品質保証活動，工程解析・改善，ポカヨケ，自工程完結，良品条件整備，日常管理，顧客との親密な関係，顧客の生の声，真実の瞬間，迅速な対応，ソリューション提供，提案，約束遵守，信頼獲得など）

不良低減，クレーム・異品混入・欠品・ラベル相違ゼロ化，返品削減（流出防止，発生防止，再発防止，対応時間，初期品質不具合，耐久品質，賠償・補償）

顧客満足度向上（良好な顧客関係性，ロイヤル顧客，顧客固定化，魅力品質）リコール削減（情報，コミュニケーション，対応力；誠実で迅速な対応，拡散防止）

売上高・シェア増加（営業プロセス改善，提案営業，組織営業），リードタイム短縮

##### ● 徹底したムダ・ロスの排除

（排除・統合・置換・簡素化，レイアウト・工程再編成，平準化，作業改善・スキルアップ・多能工化，治具・工具改善，キット化，無人化・自動化，見える化など）  
原材料費削減（歩留向上・立上げロス削減，代替材料，VE/VVA）

作業時間短縮（待ち時間削減，動作のムダ削減，自動化，運搬の合理化）

在庫削減（不良在庫・長期在庫ゼロ化，ジャストインタイム，1個作り1個送り）

機械停止時間削減（故障・チョコ停・空転ロス削減，段取・調整時間短縮，刃具寿命延長，保全時間・保全コスト削減）

性能稼働率（時間当たり生産量増加）向上（複数取・多段加工，スピードアップ）

省人化・工数削減（多工程待ち，労務費削減），ミス削減，手直し・修正削減



- 納期順守・リードタイム短縮  
 (物流改善, 生産システム・生産管理システム再構築, 注文処理システム再構築, 情報システム化, ICタグ・GPS活用など)  
 納期順守率向上・リードタイム短縮
  
- 生産性向上・生産能力拡大  
 (多能工化, 工程統合, レイアウト, 自動化, 設備リニューアル化, 内製化)  
 省人化・工数削減 (労務費削減, 残業時間短縮)  
 生産能力向上 (外注費削減, 設備費削減, 設備投資抑制, 固定費削減)  
 立上がりロス削減 (トラブル削減, 垂直立上げ)
  
- 安全・衛生  
 (健康診断・指導, ヒヤリハット, 安全診断・対策, 危険防止, 設備改善)  
 労働災害 (休業・無休)・疾病/交通事故ゼロ化  
 騒音・塵埃削減 (消音, ダスト・空気洗浄・クリーンルーム)
  
- 省エネ・環境保全  
 (Reduce/Reuse/Recycle, 材料・エネルギー代替, 法規制順守, 工法改善)  
 有害物質ゼロ化, 産業廃棄物・CO<sub>2</sub>排出量削減  
 ユーティリティ (電気・ガス・水・油) 費用削減, 地域社会貢献 (清掃・空缶収集・寄贈)
  
- 5S改善活動  
 異常の見える化, 標準順守と維持管理による工程安定化



## 4. 中堅企業ではどのようにQCサークルを導入・推進すべきか

### 4.1 経営者主導による導入が必要

QCサークル活動（小集団改善活動）が自然発生的に実施されることはない。一般に、統合と自律は両立するので、QCサークル活動（小集団改善活動）の導入と推進は、トップダウンとボトムアップとを融合するように、トップ主導で実施されている。すなわち、トップの提唱と指導・支援によってQCサークル活動（小集団改善活動）が導入され推進されるのが現実である。

QCサークル活動（小集団改善活動）導入時には、発生している問題、対処しなければならない課題、困っている問題を、第一線のリーダーを中心にグループを形成し、モデル的に改善活動を実施して、活動の進め方、改善手法の活用、改善成果の体感をして、QCサークル活動（小集団改善活動）の指導・支援を行うようにするとよい。そして、改善体験事例の発表会をトップ主催で実施することで、“活動を実施せざるを得ない状況を創出し、達成感を共有する”とともに、発表会を含めて、問題解決法、QC手法、QC的ものの見方と考え方、及びスキル向上の機会を積極的につくるのが重要である。

QCサークルの導入に際しては、まず、QCサークル活動（小集団改善活動）先進企業の推進・運営事例を参考にするとともに、トップが、“今なぜQCサークル活動（小集団改善活動）を実践するのか”を熱く語り、QCサークル活動（小集団改善活動）導入宣言を実施するとよい。そして、上述のように、第一線のリーダーを中心にQCサークルを編成し、4か月～6ヶ月後に、その活動と成果を発表する場を設定して、その活動を実践するときに必要な考え方や進め方、及び改善手法を必要に応じて教育・訓練するとよい。つまり、教育・訓練を実施して、意識と知識を変革し、QCサークル活動（小集団改善活動）のために行動を変化させるのではなく、状況を変化させ、QCサークル活動（小集団改善活動）を実施せざるを得なくして、実施する上で必要な事項を、必要な時に教育・訓練するという方法を採用するとよい。

### 4.2 経営者・管理者の正しい理解と指導・支援が必要

QCサークル活動（小集団改善活動）の導入・推進に当たっては、会社・事業所の全員の参画が欠かせない。すなわち、実際の活動に取り組むのは職場第一線が中心となるが、経営者・管理者の正しい理解と指導・支援が必要となる。下図は、経営者・管理者の関与の度合いを時間の経過と共に示したものである。

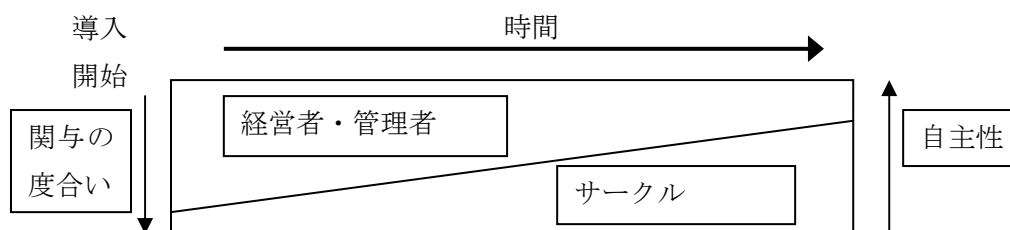


図2 Q Cサークル活動（小集団改善活動）経験とともに増加する自主性

導入初期には、経営者・管理者が活動の必要性を伝えたり、活動の時間や場所などの環境を整えたり、それぞれの活動内容についての指導・支援を行うことなどが重要であるが、やがてはサークルの自主的な運営にゆだねるよう推進状況に目を配る必要がある。

#### 4.3 導入期・発展期・定着期における活動推進のポイント

それぞれの時期に応じた経営者の活動推進のポイントは以下のとおりである。

##### (1) 導入初期

- ①経営者は、Q Cサークル活動（小集団改善活動）導入の必要性、活動で目指すところ、活動内容の範囲などを明確に示す。
- ②経営者は、活動の推進組織を構築して管理者の中からQ Cサークル活動（小集団改善活動）推進に情熱を持つ者を選びそれぞれの長に据えると共に、自らが頂点に立つことを宣言する。
- ②経営者は管理者に対して、活動の時間や活動に必要となる場所や道具の確保、サークル員への教育計画立案などを指示する。
- ③経営者は、Q Cサークル活動（小集団改善活動）推進の成果を自ら把握すると共に、共有の場（発表会、大会など）を設定して活動に対しての感謝と次なる方向や活動への期待を示すようにする。
- ④経営者としては短期的成果を求めたいところであるが、Q Cサークル活動（小集団改善活動）を通して人を育てることに重点を置く。

とくに、導入時には、支部・地区の人材を気楽にかつ積極的に活用するとよい（4.4参照）。

##### (2) 導入後数年経過後

- ①経営者はQ Cサークル活動（小集団改善活動）の成果を、有形効果（改善件数、改善効果金額など）と無形効果（人財育成、現場力向上など）の両面から推移を把握する。さらに、経営指標（製品の品質状況、原価の状況など）の推移も勘案して次なる方向を明示することが重要となる。この時期は、改善件数が横這いになるなど、ともするといわゆるマンネリに陥りやすく、企業の経営指標のどの部分（品質、コスト、納期など）に活動の

エネルギーを集中するかを示すリーダーシップが欠かせない。

- ②経営者は管理者に対して、自社のサークル全てのレベル把握<sup>(注1)</sup>を行うよう指示してサークルの実力を把握し、実力に応じた育成計画を立案・実行するよう指示する。

<sup>(注1)</sup> Q Cサークルのレベル把握については、(株)日科技連出版社から発行されている『Q Cサークルリーダーのためのレベル把握ガイドブック』<sup>(9)</sup>が参考となる。

- ③経営者は管理者に対して、他社の活動状況を知るために外部の大会の聴講や発表の計画を指示する。これは、自社の現在位置を知ることと同業や異業種の活動に触れることで、発奮材料とさせる狙いがある。

### (3) 導入後10年以上経過

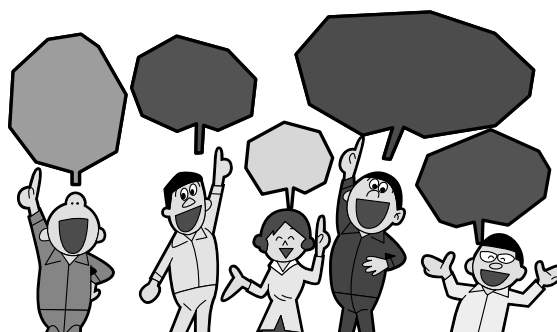
- ①経営者は、Q Cサークル活動（小集団改善活動）が自主的な運営になっているかを自らの目で確かめ、節目（10年、15年など）毎にこれからの活動の方向を明示し続ける。

- ②経営者は管理者に対して、Q Cサークル活動（小集団改善活動）が企業経営にとって欠かせない活動であることの理解を確実にし、積極的関与者を企業内に増殖させる。

以上が、導入初期から10年以上経過までの各ステップでの経営者の実施事項である。経営者自らが発信し続けることが重要であることがお分かり頂けたことと思う。

## 4.4 導入時の最寄りのQ Cサークル支部・地区の活用

支部・地区には、本部認定指導員、本部認定講師、Q Cサークル指導士、Q Cサークル上級指導士など、Q Cサークル導入に指導・支援できる人材がいるので、支部・地区の幹事などの役員と気楽に相談して、積極的に活用すればよい。



## 5. 中堅企業におけるQCサークル活動（小集団改善活動）の実践例

### 5.1 製造業A社のケース

A社は、“求める力とみんなの力”を共通の言葉にして、一人ひとりの創造性の芽を大切にしている成長が著しい開発型の企業で、人材育成と職場の活性化を促進する全社的な小集団改善活動を実施している。

1972年に最初は製造部門から“QCサークル活動（小集団改善活動）”を導入し、翌年には全社活動へ展開。現在も途切れることなく約40年間継続している。1999年には、一人ひとりが、もっとやりがいのあるテーマに取り組み、業績に貢献できる小集団改善活動を目指すことをねらいに従来のサークル編成方法を見直した。サークルを固定しない、テーマに応じた自由な編成で、テーマ選定や目標設定時に上位の意思を多く入れられるようにした。その結果、サークルや部門の枠を超えた旬のテーマにも取り組めるようになり、当時の課題であった活動の“マンネリ化”を打破することができた。

下図は、小集団改善活動によって実施された改善金額の年度毎の推移である。

棒グラフが上級（7段階中の4級以上）提案件数で、折れ線グラフがそれを金額換算したものである。これは、A社の売上高の約1%に相当する（売上利益率1%向上に相当する）。この効果は計算上の値であり、実現した値ではなく、多少、過大評価の傾向はあるが、小集団改善活動の改善成果の大きさが伺える（1996年以前は効果金額を評価していなかった）。

#### A社の小集団活動の効果【有形効果】

##### 上級テーマの件数と金額換算

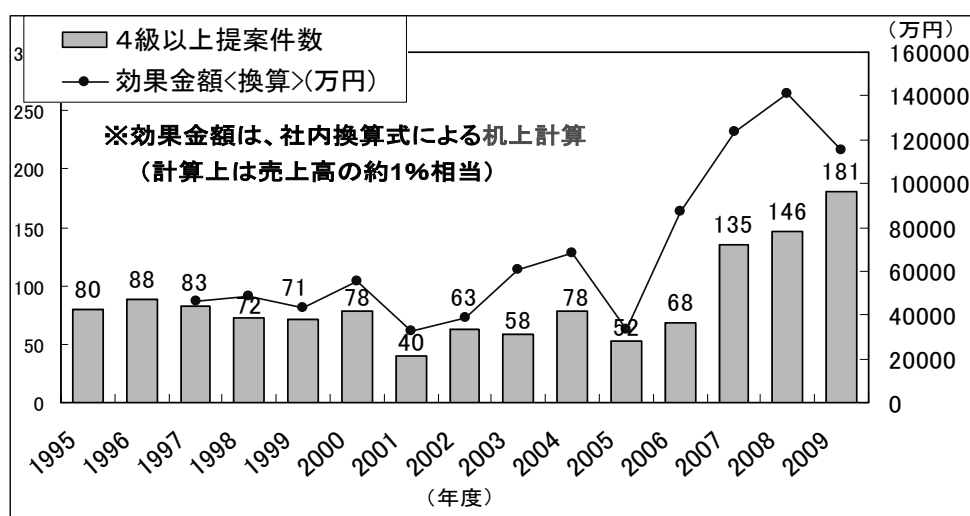


図3 テーマ件数と金額効果の推移

対象者一人当たりで概算すると年間改善金額は約120万円／人となる。テーマ完了件数はチームで取り組んでいるため、一人当たりになると少ない値となるが、年間約0.3～0.5件／人である。

2006年度以降、小集団改善活動に対するトップ陣の関心と支援が大きくなり、支援スタッフの活動環境が良くなったことを反映して、右肩上がりとなり、年間のテーマ完了件数も同じように増加傾向にあり、テーマ完了件数と比例している。2009年度に効果金額の値が下がったのは、リーマンショックに影響を受けた生産台数の影響であり、当然のことながら、生産台数が減ると効果金額も少なくなる。

続いて、A社の無形効果をまとめたのが下図であり、「個人」「職場」「会社」のフェーズに分けて整理したものである。A社の小集団改善活動は、一人ひとりの人材育成と職場の活性化を目的として、全員参加で実施したことにより、その結果として有形効果が得られると認識している。

A社では、一人ひとりの問題解決力や自主性、固有技術の向上が図れ、それが「職場の活性化」につながり、究極的には、企業として、お客様の信頼を得ること「企業価値の向上」が図れるということを、従業員、管理者、経営者が実感し確信するに至っている。実際に、関係者は下図のような無形効果が出ていると感じている。

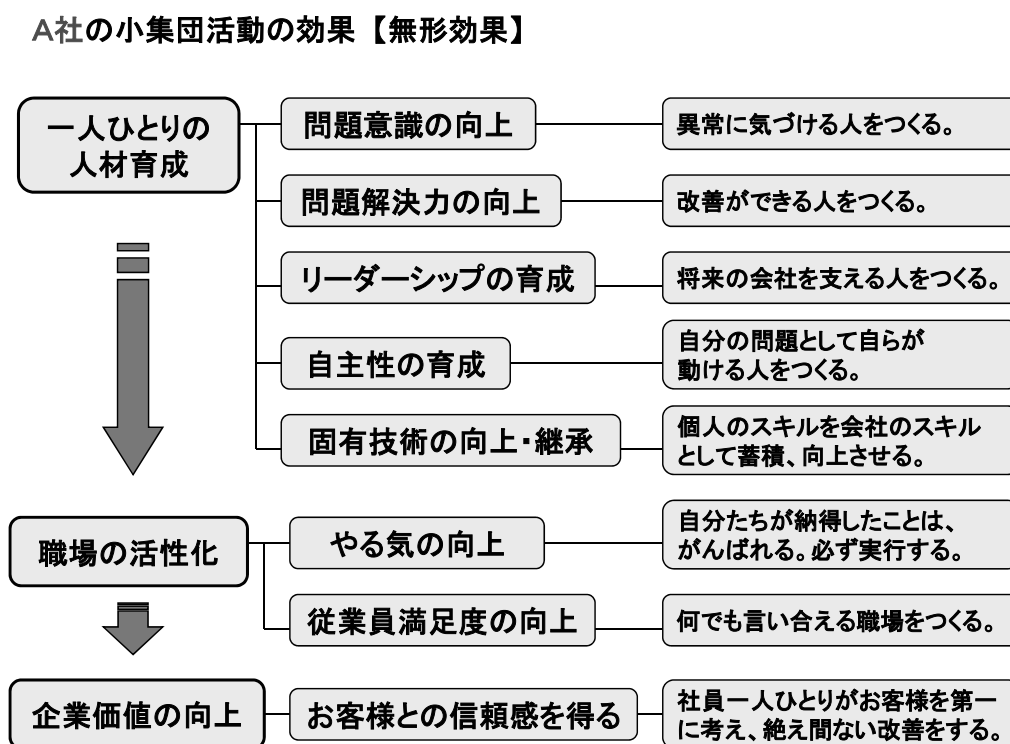


図4 小集団の無形効果の体系

## 5.2 B病院のケース

B病院は、病床数180の一般・急性期型病院で、「患者様本位の医療サービスを提供します」を病院理念に掲げ、周辺大病院との連携及び周辺診療所の検査支援を行っている。

(導入期)：「右手に専門書、左手にQCテキストを！」

病院経営の困難の克服の起爆剤とし、職員の結束を高めることを目的に、病院長がトップダウンでQCサークル活動（小集団改善活動）を導入した。

(サークルの編成方法)：全員参加

科、病棟、課ごとに全19サークル（現在22サークル）が編成され、全職員が参加している。QCサークル活動（小集団改善活動）の推進体制は図5に示すとおりで、教育分科会が特徴的で新入社員の教育も担当している。また、院外研修も積極的で、2000-2003年31人／年の実績が2008-2009年には83人／年となっている。

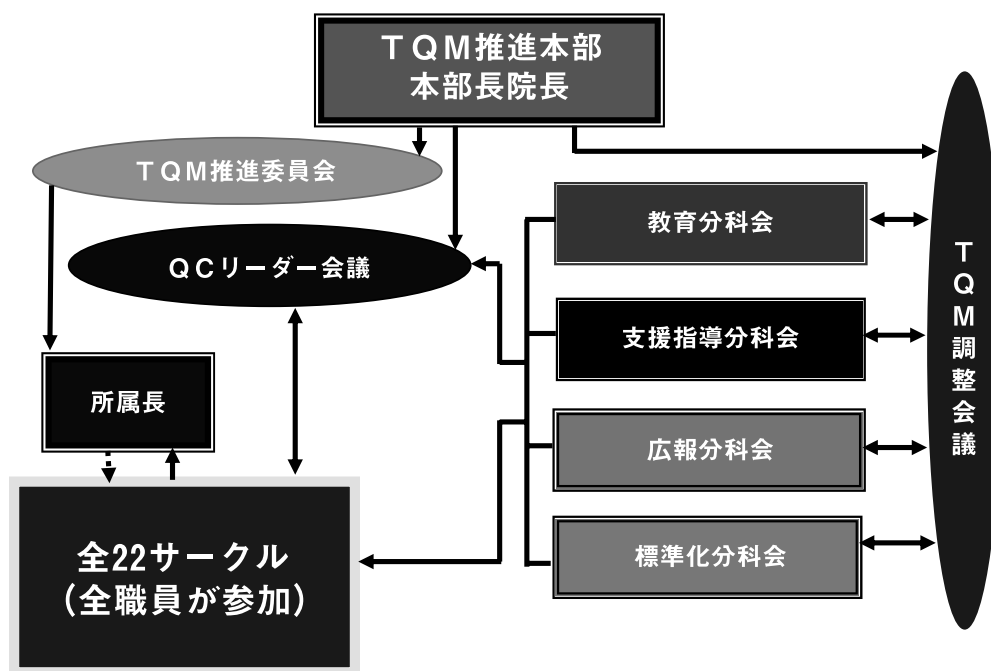


図5 TQM推進体制

(主な活動内容)：関心のあるテーマから取り組む

導入時の活動テーマは、職員の関心の及ぶ範囲全てであり多岐にわたったものであった。しかし、1996年より病院長が年度方針の策定を始めてからは、院長方針を受けて、主となる活動テーマが変化しており、方針管理が浸透している状態にある（図6）。

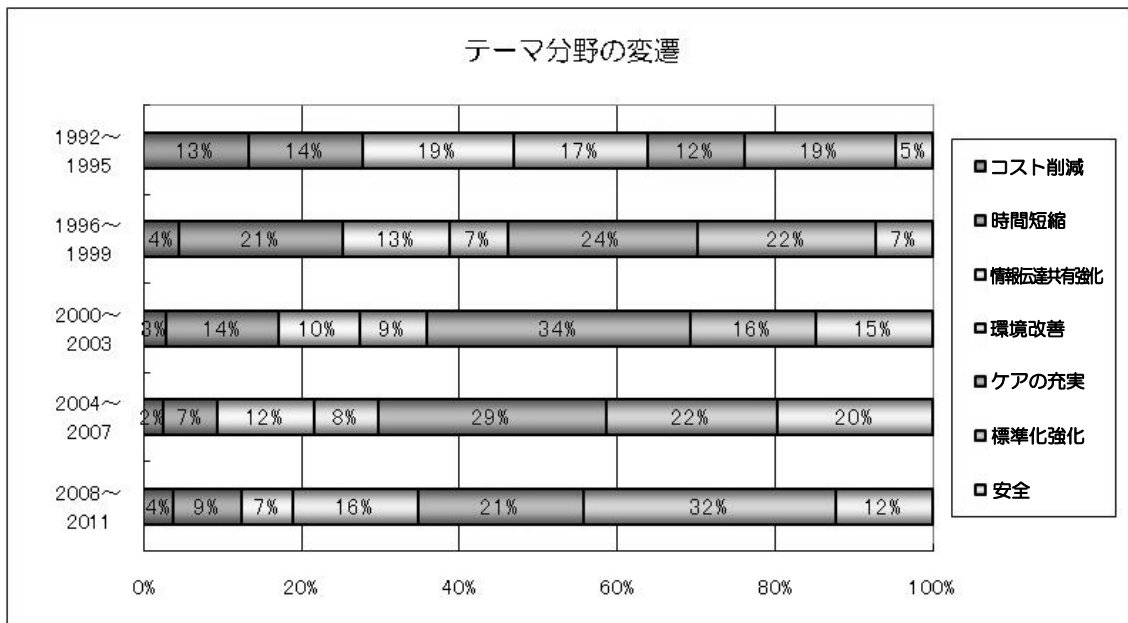


図6 活動テーマ（分類）の推移

活動を推進する上でのB病院の特徴は、トップの関わり方である。その具体例の一部を以下に紹介する。

- ◇病院長自身が「TQM推進本部長」である。
- ◇QCサークルのリーダー・サブリーダー編成は本部長の承認を受けている。
- ◇サークル立案の「テーマ計画」は、本部長が評価、必要に応じ修正を求めている。
- ◇本部長は、発表大会時の「講評者」を、仕事の関連を考慮して指名している。
- ◇発表大会の総評を、他の病院幹部とともに担当している。

（成果）：顕在効果は勿論、職員の意識が変わった

現在の病院の状況は、職員の定着率[平均勤続年数は6.8年(2007年10月)が7.5年(2010年10月)に増加]、インシデント発生件数[約400件(2000年)が約160件(2010年)に減少]、及び薬剤管理指導率[平均65.0%(2002～2005年)が89.5%(2006年～2010年)に増加]が、よい方向に推移している。しかも、新患者数の増加が、この病院が地域から信頼され地域に密着した医療活動を行っていることを示している[新患者率は15%(2000年)が25%(2010年)に増加]。

病院機能評価も早い段階で認定を受け受審し、高い評価を得ている。





## 6. 外部からの支援をどのように得ればよいのか

### 6.1 QCサークル活動（小集団改善活動）の普及・促進のための全国支援体制

QCサークル活動（小集団改善活動）には、普及・促進のための全国的支援体制が下図のように構築され、QCサークル大会、事業所見学交流会、各種研修会、経営者フォーラム、経営者コミュニティなど階層に応じた場が設けられているので、利用が可能である。

さらに、各地区では個別の相談にも応じているので最寄りの地区のホームページなどで連絡先をご確認いただきご連絡願いたい（QCサークル本部ホームページ [www.juse.or.jp/qc/15/](http://www.juse.or.jp/qc/15/) から支部・地区のホームページにコンタクトして下さい）。

#### (1) 全国組織について

QCサークル本部（（財）日本科学技術連盟内）をはじめ、9支部36地区21ブロックで構成されている。

QCサークル本部	北海道支部	札幌地区、苫小牧・千歳地区、室蘭地区
	東北支部	青森・岩手地区、秋田地区、山形地区、宮城地区 福島地区
	関東支部	京浜地区、長野地区、群馬地区、埼玉地区、栃木地区 山梨地区、千葉地区、神奈川地区、茨城地区
		〔 長野地区：東北信、中信、伊那ブロック 千葉地区：千葉、市原・君津ブロック 茨城地区：県北、県央、県南、県西ブロック 〕
	東海支部	愛知地区、静岡地区、三重地区、岐阜地区
	北陸支部	新潟地区、富山地区、石川地区、福井地区
		〔 福井地区：第1、第2、第3ブロック 〕
	近畿支部	京滋地区、大阪・近畿南地区、兵庫地区
	中国・四国支部	岡山地区、広島地区、山口地区、山陰地区、四国地区
	〔 広島地区：呉、東部ブロック 山口地区：東部、西部ブロック 〕	
九州支部	北部九州地区、中部九州地区、西部九州地区	
沖縄支部		

※2012年1月現在

## 6.2 全国組織で行われている行事について



### (1) QCサークル本部主催行事

- ・大会等：国際QCサークル大会（2011年9月開催）  
全日本選抜QCサークル大会（11月）  
事務・販売・サービス部門全日本選抜QCサークル大会（6月）  
本部大会（2011年度は札幌・名古屋・沖縄・宮崎で開催）
- ・(財)日本科学技術連盟主催のQCサークル活動（小集団改善活動）の  
数多くの研修会：

ホームページでご確認下さい

### (2) QCサークル支部主催行事

- ・大会等：運営事例選抜大会，チャンピオン（改善事例）大会など
- ・フォーラム等：経営者フォーラム，経営者コミュニティなど，  
QCサークル活動（小集団改善活動）を展開している企業の経営者とQC  
サークル活動（小集団改善活動）について，交流ができる。  
なお，支部・地区組織に加入するとセミナーなどの料金割引，情報や活  
動資料の入手，他社との交流など，多くのメリットが得られる。

### (3) QCサークル地区主催行事

(地区によって活動内容が異なるので、各地区に確認して頂きたい)

- ・大会等：発表大会，事業所見学交流会など
- ・フォーラム等：経営者フォーラム，経営者コミュニティなど
- ・研修等：問題解決型QCストーリー研修，QC手法コースなど  
職場別問題解決の進め方など  
管理監督者向け研修，出前研修など

## 6.3 QCサークル活動（小集団改善活動）の専門誌・解説書

(株)日科技連出版社から，月刊で，5S実践活動の実例，各種手法の活用事例，改善活動事例，改善提案の効果的進め方，活動での悩みを解決するノウハウなどが掲載された「QCサークル」誌（490円／月）が発行されている他，下記のバイブルとなるQCサークル本部編の基本書籍『QCサークルの基本』，『QCサークル活動運営の基本』を含め，多くの関連参考図書も出版されている。

問い合わせ先：

●大会等 QCサークル本部事務局 TEL：03-5378-9815，FAX：03-5378-9843

E-mail：juseqccd@juse.or.jp

支部，地区はそれぞれのホームページをご覧ください。

●研修等 (財)日本科学技術連盟 TEL：03-5378-9816，FAX：03-5378-9843

E-mail：qccsemi@juse.or.jp

●書籍 (株)日科技連出版社 TEL：03-5379-1238，FAX：03-3356-3419

## 引用文献・参考文献

- [1] Q Cサークル本部編 (1996) : 『Q Cサークルの基本-Q Cサークル綱領-第3版』, 日本科学技術連盟

引用文献の引用箇所は, 本文の該当箇所に ([1]ページ) と表記する

## 参考文献

- [2] 中條武志 (2009) : 「管理間接職場における小集団プロセス改善活動の進め方」『品質』, 39-2, pp. 18-24
- [3] 綾野克俊 (2009) : 「海外におけるQ Cサークルに学ぶ-文献にみる海外Q Cサークル活動-」『品質』, 39-2, pp. 35-41
- [4] 久保田洋志 (2009) : 「現代に生きるQ Cサークル活動の本質-不易流行を探る-」『品質』, 39-2, pp. 25-34
- [5] 久保田洋志 (2008) : 『J S Q C選書2 日常管理の基本と実践-日常やるべきことをきっちり実施する』, 日本規格協会
- [6] ヤンカールソン著, 堤猶二翻訳 (1990) : 『真実の瞬間-S A S (スカンジナビア航空) のサービス戦略はなぜ成功したか-』, ダイヤモンド社
- [7] 細谷克也編 (2009) : 『リニューアル版 やさしいQ C七つ道具-現場力を伸ばすために-』, 日本規格協会
- [8] Q Cサークル本部編 (1997) : 『新版 Q Cサークル活動運営の基本』, 日本科学技術連盟
- [9] トヨタグループT Q M連絡会委員会Q Cサークル分科会 (編集) (2005) : 『Q Cサークルリーダーのためのレベル把握ガイドブック』

# 本部・支部・地区組織構成

本部、支部・地区組織

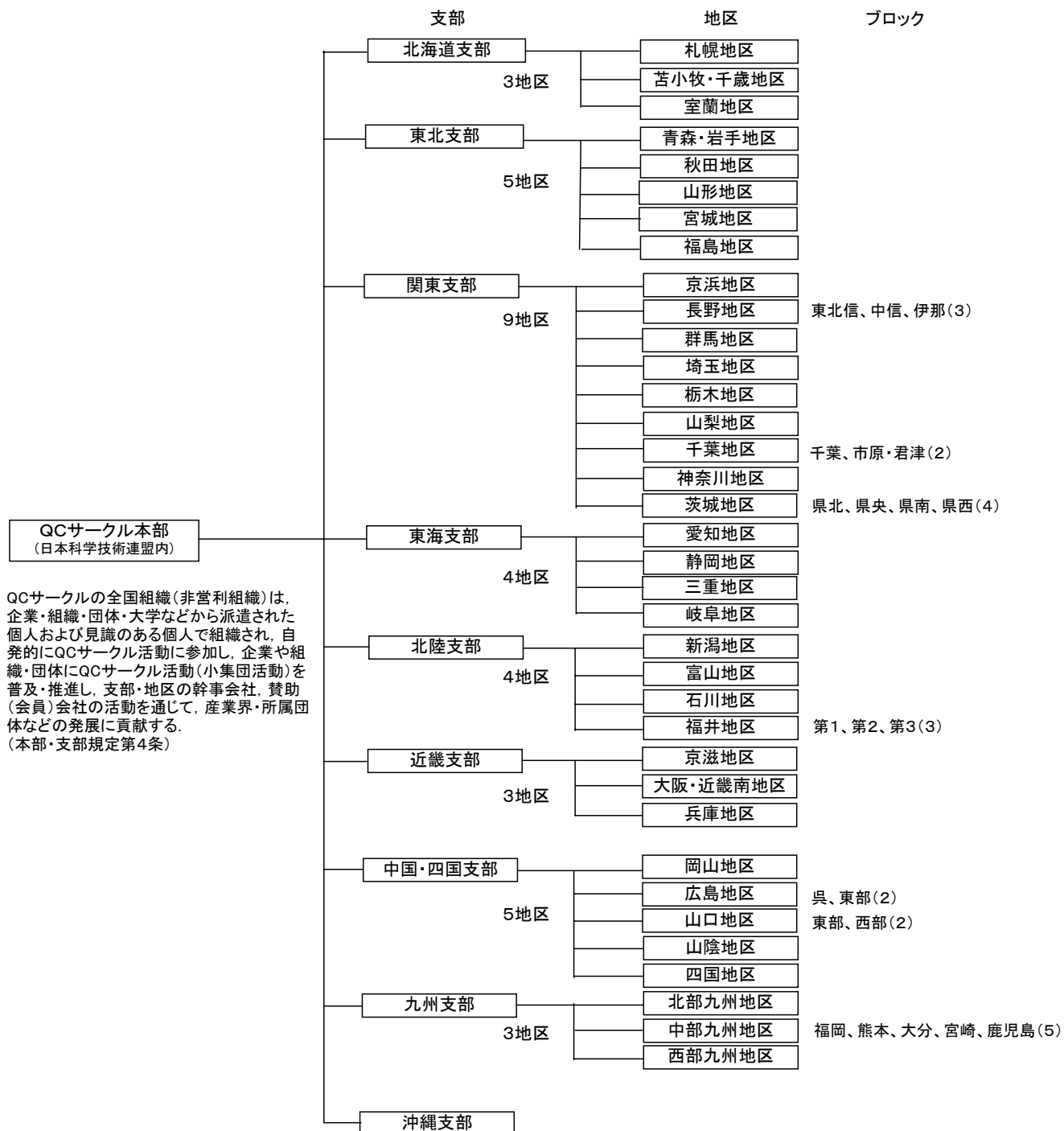
9支部36地区21ブロック

[呼称例]

支 部:QCサークル関東支部

地 区:QCサークル関東支部長野地区

ブロック:QCサークル関東支部長野地区東北信ブロック



QCサークルの全国組織(非営利組織)は、企業・組織・団体・大学などから派遣された個人および見識のある個人で組織され、自発的にQCサークル活動に参加し、企業や組織・団体にQCサークル活動(小集団活動)を普及・推進し、支部・地区の幹事会社、賛助(会員)会社の活動を通じて、産業界・所属団体などの発展に貢献する。(本部・支部規定第4条)

本誌は原案をQCサークル本部「経営者向けパンフレット」作成編集委員会で作成したものです。

リーダー：久保田洋志氏（広島工業大学 教授 工学部機械システム工学科）

メンバー：高木美作恵氏（シャープ(株) CS推進本部 戦略推進室 参事）

瀧沢 幸男氏（日野自動車(株) TQM推進室 クオリティーアドバイザー）

平井 勝利氏（財日本科学技術連盟・嘱託）

（所属は2012年2月末日現在）

# 5Q

2012年3月1日発行

発行 QCサークル本部  
〒166-0003 東京都杉並区高円寺南1-2-1  
電話03-5378-9815

印刷 東京・日本印刷

本冊子の複写・複製・転載を禁じます。これらの承諾については、  
QCサークル本部までご照会ください。