

# 現場に夢を 個の成長を目指して

—「e-QCC」推進の提案—

Q C サ ー ク ル 本 部  
財団法人 日本科学技術連盟

## 目次

1. 産業界における現状の問題 .....	1
2. 経営者からの貴重なコメント .....	2
3. QC サークル活動の再評価 .....	4
4. e-QCCとは .....	8
5. e-QCC導入に向けて .....	11

# 1. 産業界における現状の問題

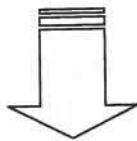
## 日本企業の抱える課題

- ・収益の向上、財務体質の改善
- ・国際競争力の強化（対欧米、中国）
- ・地球環境問題への対応
- ・企業ガバナンスの確立



## 第一線職場が変貌している

- ・効率化による人員削減、職場の流動化
  - ・教育・研修の縮小、技能伝承不足
  - ・非正社員の増加、技能の低下
- 働く意欲の低下、品質意識の低迷



## 新しい小集団活動の提案

職場の環境変化に対応して  
活動の形や進め方を工夫して改善する



「進化したQCサークル活動」（e-QCC）

## 2. 経営者からの貴重なコメント

### 「現場力」を再点検しよう

日本経団連の奥田会長は、雑誌「経済トレンド」の新年号、巻頭言の中で、最近の産業界における事故やトラブルを憂慮されつつ、

「その背後には、単なる規律や気持ちの緩みといった問題ではなく、現場の人材の力、いわば「現場力」といったものの低下を招く構造的な要因があると思われるのではない。」

さらに、今後の対応策として、

「現場力の維持は経営者の責任である。わが国の現場力は、人間尊重と長期的視野という、いわゆる日本的経営によって長期間をかけて培われたものだ。手遅れになる前に、その原点に立ち戻ってみる必要があるのではないか。」と述べておられます。

奥田会長の言われる「現場力」こそ、私達が小集団活動を通じて目指している職場の総合力ではないでしょうか。

### 個を尊重するカルチャー

本田宗一郎は、かつて「自分のために働け」と言いました。つまり、これは会社という場を利用して、「自己実現」を図ることにほかなりません。そのような会社と個人の関係性の中において、従業員一人ひとりに自立性を求めるのです。

これに対して、会社は「自己実現」を図る機会を、均等かつ公平に提供することが、最大の役割だと認識しています。

(本田技研取締役 吉見 幹雄氏、「ジェイアールイースト」平成15年3月春号)

### モラルや責任感を持った現場へ

三菱重工の佃社長は、新聞記者に、客船の火災事故の原因を尋ねられて、次のように答えておられます。(朝日新聞：2003年7月16日)

「日本の生産技術が80年代に世界のトップに躍り出たのは、製造業の第一線が、現場育ちの技術に精通した人達で構成されていたからだ。(中略)

最近、技術を持った人が丁寧に作り上げた現場は、われわれが意識しないうちに変わっていた。」

そして、対応策として、

「モラルや責任感を持たせる現場教育、達成感を味わえるような処遇制度に変える必要がある。」

と語られています。

佃社長のご発言も、現場が組織としての総合力を発揮しなければならない課題を、端的に指摘されているのではないのでしょうか。

### 企業を短期間に生き返らせるには

日産自動車のゴーン社長が、日経新聞の記者とのインタビューで、「企業を短時間で生き返らせるには？」と質問されて次のように答えている。

「第1は、シンプルで明解な計画を持つこと。

第2は、総てを一度に行うのではなく、優先順位を確立すること。

第3は、トップが、コミット(実行責任)を果たすこと。

第4は、コミュニケーション。危機のときほど重要で、従業員と話し合い、彼等が活路を切り開かれることをわからせること。

第5は、人を選び、信頼して責任を与えること。」

### いま、求められるミドルとは

かつては、企業を変える原動力は一人のスーパーリーダーにかかっていたが、今後は、現場に近く組織の範囲が大きいミドルに移っていく。会社の置かれている状況や担当分野の市場が、どういう状況にあるのかを判断し、自主的に行動していくミドルが必要になる。

大事なことは、なぜ企業を変えなければならないのか、という気持ちやムードが社内に充満するかどうか。ミドルたちが、自分が責任を持っている何十人、何百人に、それを納得させるだけのスト

ーリー展開と対話を通して、それぞれの知恵を引き出し、信頼感を築けるかにかかっている。

米国のコンサルタントは、こうした人材を、

「リアル・チェンジ・リーダー」

と呼んでいる。一流のビジネス・スクールで優秀な成績を収めたMBA(経営学修士)である必要はない。物事を客観的に見ることができ、オープンで正直な人、加えて人が好きでたまらない人だと定義している。

(富士ゼロックス 小林 陽太郎会長、日経新聞 平成14年5月19日 インタビュー記事)

技術革新は日々の「カイゼン」が原動力になる。絶え間ないカイゼンを支えるのは人づくりであり、人を大切にする経営姿勢が新たな革新を可能にしている。

(トヨタ自動車 張 富士夫社長

日経新聞 H15.10.21)

味の素は日本の会社なので、日本的経営が重要。その核になるのは「全員参加の経営」である。全員で力を合わせる経営が日本企業の強み。

(味の素 江頭 邦雄社長

日経新聞 H15.11.02)

マニュアルに頼らず、先輩から後輩に技術を伝承するという日本の企業文化が、技術の後退を防ぐ目に見えない防止策だ。教えることで、ベテラン社員が自分の技術を見直す機会になっている。

(旭化成 蛭田 史郎社長

日経新聞 H15.11.10)

QCサークルは日産の業績に大きく寄与しています。またQCサークルのスピリットは、社内みんなが持つべきスピリットです。

(日産自動車 カルロス ゴーン社長 H13.06.26

日産自動車第65回 全社QCサークル大会)

### 3. QCサークル活動の再評価

職場環境が大きく変化し、従来のQCサークル活動(小集団活動)では対応できず、メリットが見出せずに中止、撤退した企業と、変化に対応した改革をして成果を上げている企業と二極化しています。

ここでは、活動の推進の仕方を大幅に変えて、大きな成果を上げられている企業、またQCサークル活動の重要性、価値を再評価し、再活性化に向け取り組んでいる企業の例を紹介します。

#### 1. 日産自動車(株)

日産自動車でのQCサークル活動の歴史は古く、1966年から始まっています。長い年月を経ると共にマンネリ感、停滞感が生まれ、テーマ解決件数、会合件数、発表件数といった一般的目標をクリアするための形骸化されて活動の色彩が強まっていました。

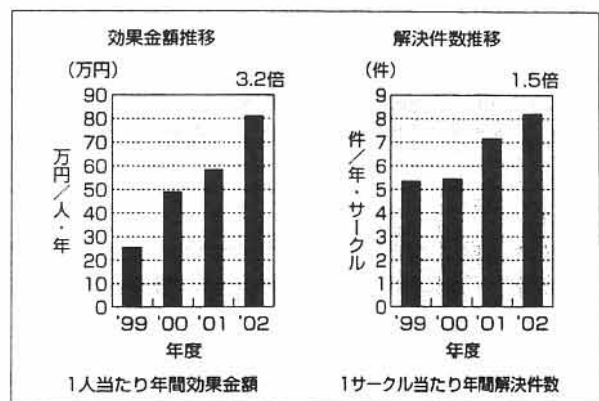
しかし、ルノーとの提携に至った会社存亡の危機を通じて、活動の継続を種々検討し、変革の目玉として目標値に効果金額を取り入れ、会社に貢献するということを明確して、名称も“New QCサークル”へと変更しました。

テーマ選定の仕方や効果金額の算出の仕組みなど種々の仕組みも新たにし、その結果、1999年と2002年の3年間で一人あたりの効果金額で3.2倍にアップし、解決件数は1.5倍になりました。

ゴーン社長は、「QCサークル活動は、日産の業績に大きく寄与しています。」

「QCサークルの持つスピリットは、社員全員が持つべきスピリットです」とQCサークル活動を高く評価し、トップ自ら全社に向けてメッセージを発信しています。

(QCサークル誌2004年3月号「よみがえれQCサークル」より抜粋)



図・1 活動成果の進捗(「QCサークル」誌 No.508から)

## 2. (株) 東芝 セミコンダクター社 姫路半導体工場

東芝では、古くから QC サークル活動が行われていましたが、2年連続の連結赤字後に打ち出された社内カンパニー制と全社上げての経営変革活動“MI 2001 (Management Innovation)”を契機に大きく変貌してしまいました。変革の柱として“シックスシグマ”が導入され、「これまでの小集団活動はシックスシグマに融合する」との本社からの通達で、QC サークル活動はほとんど活動を停止してしまいました。

しかし、本社のQC サークル推進機能の解消、全社大会の閉幕といった状況の中でも、姫路半導体工場では、「QC サークル活動は、現場の改善意欲や教育、働きがいなどを考えれば絶対に必要。ものづくりの現場で重要な役割を果たしているのだから、そのまま続けよう」との意志のもと、その後もQC サークル活動を継続しました。

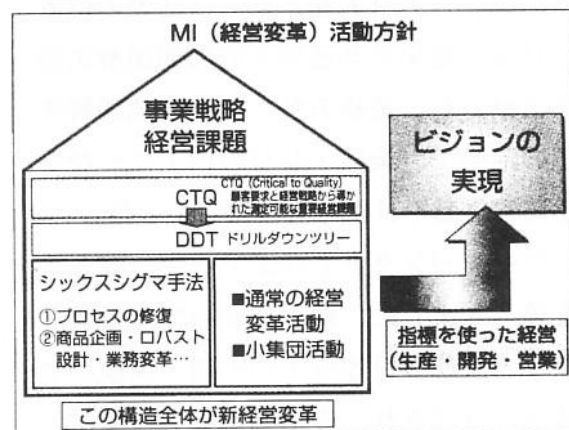
本社サイドとの軋轢もありましたが、現在では会社としての大きな課題やテーマに取り組むシックスシグマと、現場よ

りのQC サークル活動が車の両輪となって取り組んでいます。現場の第一線でもシックスシグマの教育を少しずつ取り入れており、最近ではその高度な統計手法を使った事例を発表するサークルも現れるまでになりました。

活動名称も“MI 2001”から「MI 活動」へ改められ、当初通達された「融合」をまさしく具現化しました。

活動を停止していた他の工場でも、QC サークル活動が再び活力を取り戻しつつあります。

(QC サークル誌 2004 年 8 月号「よみがえれ QC サークル」より抜粋)



### 3. キッコーマン（株）

キッコーマンでは、1983年にQCサークル活動が導入され、KGA活動（Kikkoman Group Activity）と名付けられました。活動目的やスタイルはいたってオーソドックスなもので、職場の身近なテーマを取り上げ、自主的にグループ活動で問題解決をはかっていくというものでした。高度成長期には、千葉地区や関東支部、更に全国大会へ出場するなど大変活発に活動しておりました。

しかし、活動がマンネリ化し、更にデフレの進行、企業間競争の激化、生産体制のFA化や業務委託による正社員の減少、パート化など、職場環境が変化する中、KGA活動は停滞してしまいました。

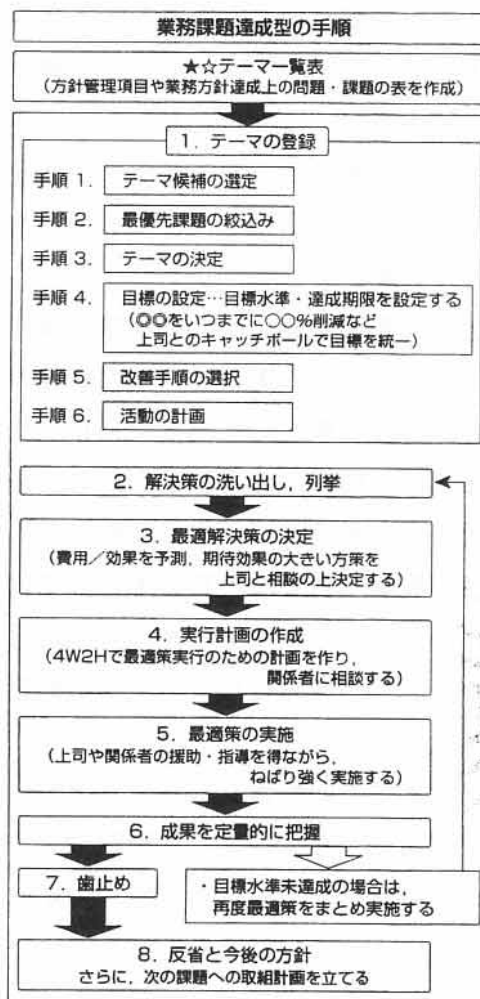
そこで2001年度より「ニューKGA活動」と名称も新たにし、活動の位置づけを、従来の業務補完的な問題解決型の活動から、業務方針に沿った課題解決型の活動で、業績・収益の向上につながる経営貢献を目指すものにしました。

テーマバンクとも呼ぶテーマ一覧方式を導入しました。職制によって方針管理項目・業務方針達成上の問題・課題がリストアップされ、提示されるものです。各サークルはこの一覧表から職制の期待する職場の最重要テーマ、課題を決定することになります。これにより活動自体

を業績向上に結びつけ、経営に貢献できるようにするしくみです。

その結果、2002年度の活動による創出効果は、費用対効果で1.4倍、2003年度は約3.5倍と急上昇しました。

（QCサークル誌2004年5月号「よみがえれQCサークル」より抜粋）



図・1 ニューKGA活動の進め方



## 4. みずほコーポレート銀行

2000年9月に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行が統合され、みずほホールディングが設立されました。この時点で資産規模は140兆円となり、「世界でも最大規模のメガバンク誕生」などとマスコミで大きく取り上げられました。

2002年4月1日、3行は新たに統合・再編され、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行となりました。

その新たな営業開始日の初日、「史上最悪のシステム障害」を起こしてしまい、「前代未聞の大不祥事」と社会的な大きな批判を受けました。

そこで失われた信頼を早期に取り戻すための方策の一つとして、事務推進部が創設され、「事務品質におけるお客様の信頼を回復するためには、現場力の強化が必要。現場発の機動力を結集する仕組みを作り上げるための方法として、QCがふさわしい」との考えが出されました。

担当役員の了解を得て、事務部門の各部署に、QCサークル活動導入とチーム設立を呼びかけると、まず4営業事務部、2センターの6職場から37サークルが

名乗りをあげました。さらに2003年下期には21職場71サークル、2004年度は26職場89サークルが参加しています。

事務推進部から送り出される各種通達やQCの「基本テキスト」には独自の工夫がなされ、「判断力、分析力、発想力、問題解決力などの面で、この活動が“豊かな深い体験”をする絶好の機会になる。加えて“頭脳ゲームを楽しむ気持ちで伸び伸びと”“肩の力を抜いて、リラックスして取り組んでみて下さい。”」などソフトなアドバイスが記述されています。また、リーダーや管理職の研修には取引先の製造業の見学が取り入れられています。

2003年上期の発表会では、斉藤頭取は、「QC活動はCS向上、事務の堅確性・効率性向上、ひいてはコスト削減につながる重要な活動だ。全行的な活動として定着するため私も全面的にサポートしたい。成果に大いに期待している」と述べられています。

(QCサークル誌2004年7月号「よみがえれQCサークル」より抜粋)

## 4. e-QCCとは

### ■ e-QCCを必要とする理由

現在の産業界では、コスト競争力、スピードが求められ、さらにグローバル化が進んでいます。このような状況の中で、職場の環境条件が大きく変動し、従来のQCサークル活動（小集団活動）では対応しきれていないのが実情です。

特に設計・開発部門、営業部門などでは、実施例が少ないこともあって、なかなか活動が活発になりません。製造部門でも、職場の転換、移動や、派遣社員の増加等により自主活動の展開が難しくなっています。このような企業・団体の内部や周辺で起こっている環境変化がe-QCCを必要とする理由なのです。

（eはevolution;進化の意味）

### ■ QCサークル活動（小集団活動）の低迷を払拭するために

多くの企業の実情を調査・研究した結果、QCサークル活動（小集団活動）が低迷する大きな要因として、次の2点があげられます。

- 1) 活動が職場の役に立っていない  
→経営に貢献できていない
- 2) 個人のメリットが分からない  
→個人の成長に役立っていない

e-QCCは、このような要因を払拭した活動にしようと考えています。このためには、e-QCCの期待している活動のビジョンを明示することが必要です。そこで、つぎのようなビジョンを掲げ、これに即した活動を展開しようとしているのです。

**ビジョン：進化したQCサークル活動を確立し、定着を図る。**

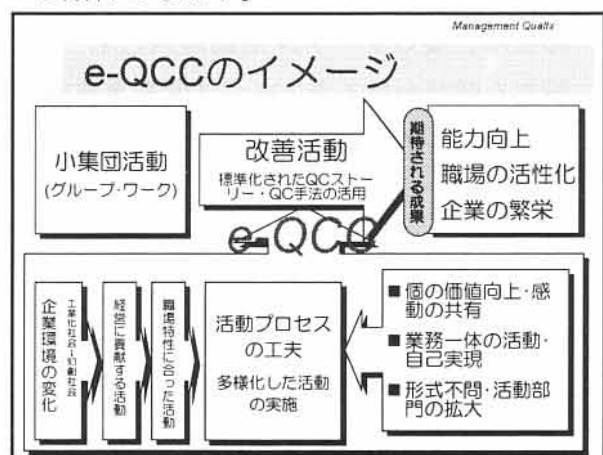
- 「個」の価値を高め、感動を共有する活動
- 業務一体の活動の中で、自己実現を図る活動
- 形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動

### ■ e-QCC推進上の留意点

e-QCCを推進するために、もっとも基本であり、重要な点は、経営者、管理者の積極的な支援・協力です。とくに管理者は小集団活動のテーマ選択には積極的に参画することが必要です。

活動の形態は、職場の状況あるいは職場の課題によって独自の形があっても良く、要は、ルールにとらわれない、自由な発想を大切に活動が望まれます。

上記の条件が備わっていれば、手法の使い方にも制約はありません。最近シックスシグマ、TPM、CS活動を導入する企業もありますが、いずれの場合も、進化したQCサークル活動（小集団活動）と融合して推進すればさらに大きな効果を期待できます。



（図〇〇、杉浦忠氏：「企業経営と小集団活動」講演資料より）

## ■新たな取り組み（事例1）

### 【トップ・管理者がリーダーシップを発揮】

- 方針管理と小集団活動の一貫した推進

那須黒羽ゴルフクラブでは、立地条件の悪さや近隣に急増するゴルフ場との差別化をはかる経営戦略として小集団活動と方針管理を導入しています。

現場のトップである総支配人がリーダーシップを発揮し、各セクション（営業、レストラン、キャディー、コース管理など）の長と一緒に、全社方針を総支配人、各セクション長実施目標へ展開し、その中で明確になった課題・問題に、パートや臨時社員などを含む小集団活動で取り組むという一貫した形で推進しています。

- 前年度の反省を十分に生かした方針の策定

総支配人は、方針を策定する際に、前年度の現場の反省点・問題点を十分にくみとったうえで、全社方針に沿ってこれらの反省点・問題点に光が当たるように方針を策定します。（図1参照）こうすることで各セクションは日常の仕事と上位方針とを結びつけて目標を立てることが可能となります。

- サークルと上司と一緒に問題を掘り下げる

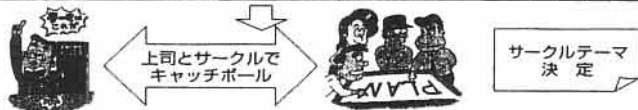
各セクションでは、各セクション長実施目標に関わる現状の問題とその原因が「方針書A」を用いて徹底的に議論されます。この議論においては、セクション長とサークルが一緒になって問題を掘り下げ、取り組むべきテーマを絞り込みます。（図2参照）

サークルはこれらのテーマの中から取り組むものを選びます。また、セクション長らの管理職が中心となって取り組むテーマもあります。



図・1 前期の反省を踏まえた方針策定

方針書A		所属		役職		氏名		評価		優先順位
部署・支配人	方針	営業・フロント	主任	主任	氏名	黒田	洋子	経済性	実現性	
現状の問題		課題		具体的な原因						
①入場者 売上の予算が達成できない	営業・フロント 入場者・売上の予算達成がでない	①近隣ゴルフ場の利用料金が安い ためお客様が分散してしまう				○	○	○	○	4
②愛好会会員募集人員確保がでない （不況で会費やプレー代に敏感である）		②コンパの減少と1人当たりのラウンド数が減っている				○	○	○	○	4
③近隣ゴルフ場の価格破壊で安売り合戦 による客単価低下が続いている		③ゴルフ場利用者へ再利用のPR不足				○	○	○	○	3
④不況によるゴルフ離れが続いている （子どもにお金がかかり過ぎる）		④メンバー・愛好会会員に対する情報提供が一定していない				○	○	○	○	4
⑤企業の大規模コンパが中断したままになっている		⑤インターネットやホームページによるPRが不十分である （イベント情報やスポットで行う優待情報）				○	○	○	○	2
⑥不況で稼げる人が減少している （新規の稼働がでない）		⑥名譽会員および会員の有効活用がでない				○	○	○	○	4
⑦ほかのゴルフ場で会員並にプレーできる		⑦新規商品の開発が不十分である				○	○	○	○	1
		⑧提供企業・ゴルフショップ、ゴルフ練習場へタイムリーな情報提供がでない				○	○	○	○	4



図・2 上司とサークルが一体となった原因分析

（QCサークル誌 2004年2月号推進者のページより）

## ■新たな取り組み（事例2）

### 【階層別・分野別体系による計画的な能力育成】

#### ● 小集団活動は人材育成そのもの

コニカミノルタ小田原サイトでは、企業の業績に貢献する改善テーマに挑戦し、その小集団活動を通じて「個」の成長をはかることを重視しています。各種改善に必要なスキルを階層別に職場ごとにまとめた「教育・訓練科目体系図」をベースに、計画的な能力育成をはかっています。

#### ● 体系的・計画的な教育の推進

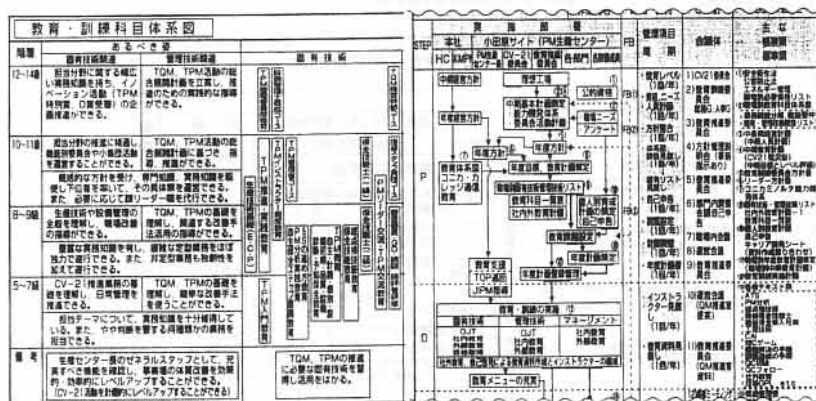
強靱な企業体質をつくるため、中長期的な経営の要となる人材の育成が重要ですが、そのために、工場で各種改善を進める際に必要な固有技術と管理技術の両面のスキルを階層別に体系化したのが、職場別の「教育・訓練科目体系図」（図・1 参照）です。この中で、設備でものを

作ることから、固有技術としての「設備管理」を重要視しているのが特徴です。

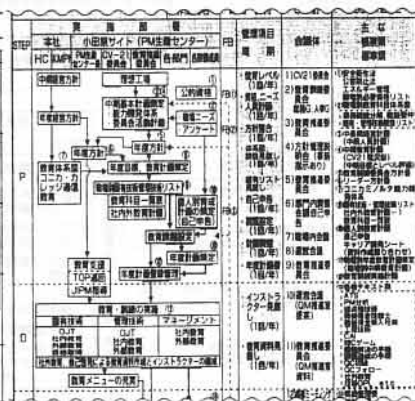
また、管理技術教育の特徴としては、ゲーム的要素を織り込むなど、可能な限り受講する側の立場に立った教育を心がけています。

職場別の「教育・訓練科目体系図」に基づく一人ひとりの教育の計画と実施は、図・2に示されている「教育・訓練管理体系図」に示す仕組みに基づいて行われます。科目体系図を職場ごとに展開した職場別固有技術管理技術リストと、職場のニーズを踏まえた個人別の育成計画の両方から、教育課題や年度計画が策定されます。また、これらに基づき、教育・訓練の実施状況や効果の確認が定期的に行われ、次年度以降の教育・訓練に関する中期基本計画、年度方針、職場ごとの課題などに活かされます。

（QCサークル誌 2004 年 7 月号推進者のページより）



図・1 教育・訓練科目体系図



図・2 教育・訓練管理体系図

## 5. e—QCC導入に向けて

既にQCサークル活動（小集団活動）を導入している、導入したことがある企業・団体も多くありますが、ここではそうした活動経験が全くない、あるいはほとんど無い企業・団体を前提に、e—QCC導入の初期段階の手順を解説します。

既に導入している企業・団体でも、前述のようなe—QCCの考え方を取り入れて、うまくいっていない点に工夫を加えて更なる活性化を目指して下さい。

### ■経営者・上級管理者がQCサークル活動の理解に努め、推進担当者を決める

経営者・あるいは上級管理者がQCサークル活動の狙い、良さを理解し、自社の経営に資すると判断して、導入を意図したならば、今後自分の右腕として社内を中心となって推進していく推進担当者（推進責任者）を選定します。

この推進担当者と二人三脚で社内への導入に向け、活動の進め方を研究し、導入への基本計画を検討しましょう。

### ■自社に合った真の目的、狙いを明確にする

表向きは同じような活動でも、目的・狙いによって、その内容は大きく変わってきます。自社の狙いにあった基本展開計画を練ります。

既に導入して、良好な成果を出している企業から情報を入手し、参考にするとよいでしょう。

### ■経営会議などで活動の導入を決定する

QCサークル活動の狙い、位置づけを明確にしたうえで、経営会議などにはかり、組織として導入を正式決定します。

### ■QCサークル活動推進組織をつくる

全社の推進事務局は、トップ直属がこのましい。全社推進事務局は、横断的統括機能を担当し、各部門の日常の推進業務は、部門担当者が担うなどの工夫をして、密接な協力、連携により組織的に進めます。

### ■管理職・部門推進担当者などの教育を行う

各部門の管理職、部門推進担当者など、推進組織のキーマンの教育を行います。

この時点でサークルリーダー就任予定者（多くの場合は、主任や係長、組長、職長など）も含めるといいでしょう。

### ■サークルの結成をする

管理職の指導のもと、各職場毎にサークル（チーム、グループ）を結成します。

### ■QCサークル活動のキックオフ宣言をする

経営トップ自らが、この活動導入宣言を行い、活動の狙い、方針を明確に全社員に伝え、社員の賛同を得て、活動をスタートさせます。

### ■QCサークル活動の開始

いよいよ活動開始です。引き続き種々の工夫を加え、レベルアップを図りましょう。

## ■ e-QCC展開上の留意点

e-QCC導入・展開の仕方は、従来のQCサークル活動と基本的な骨格は変わりませんが、変えるべき点と従来と変えない点を明確に理解する必要があります。

### ◆従来のやり方から変える部分

- サークル任せの活動  
→経営者、管理者の積極的関与
- 本来業務とは別の付帯的活動  
→職場の重要課題・問題に優先的に取り組む活動
- 製造部門に限定した活動  
→全社の幅広い部門での活動
- 固定したサークル、チーム編成  
→テーマに応じた柔軟な編成
- ストーリーなど形式や手法にこだわった活動  
→多様なスタイル、手法の採用  
→スピードのある改善

### ◆従来と変わらない部分

- お客様重視、もの作りへのこだわり
- 継続的改善活動、創意工夫の精神
- QC的考え方やQC手法の活用
- 管理のサイクル（PDCA）を回す
- チームワーク・協調性の発揮
- 個人の成長・自己実現に向けた活動

お問い合わせ先：

QCサークル本部事務局

TEL；03-5378-9815

FAX；03-5378-9843

E-mail；[juseqccd@juse.or.jp](mailto:juseqccd@juse.or.jp)