

日本科学技術連盟

第35回QCサークルシンポジウム

討論記録

2003年7月19日(土)

QCサークル本部
財団法人 日本科学技術連盟

開催にあたって

財団法人日本科学技術連盟

理事長 井田 勝久

ＱＣサークル活動は、方針管理や統計的手法の活用とともに、ＴＱＭ（総合的品質管理）の中核として重要な役割を果たしてきました。しかし、近年、組織・企業のおかれている環境が大きく変化する中、従来の延長ではうまくいかない面もでてきており、新たな変革が求められています。

このような中、ＱＣサークル本部では、2002 年より、

a) 個の価値を高め、感動を共有する活動、

b) 業務一体の活動の中で自己実現をはかる活動、

c) 形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動、の 3 つのビジョンをかかげ、「進化したＱＣサークル活動（e-QCC）」を推進してきました。昨年のＱＣサークルシンポジウムをはじめ、本部主催のＱＣサークル大会、支部・地区主催の大会・研修会等で議論を重ね、本年 3 月に発行されたＱＣサークル誌の 500 号記念号特集において一つの具体的なモデルとしてまとめることができました。これもひとえに皆様方のお力添えの賜と存じます。心より厚くお礼申し上げます。

しかし、e-QCC のあるべき方向がかなり明確になった反面、その重要なポイントのいくつかについてはその細部について必ずしも十分なものを提案できていません。また、いくらあるべき方向が明確になっても、それが実際の組織・企業の中で実践されなければ意味がありません。

本年のＱＣサークルシンポジウムでは、e-QCC を大きく推進するため、「e-QCC の推進と実践を目指して」をテーマに掲げ、本部長、本部幹事長、本部幹事、支部世話人、正副支部長・地区長、正副支部幹事長・地区幹事長、本部指導員の出席のもの、ＱＣサークル誌 500 号記念特集をベースに、

a) e-QCC の重要なポイントにおいてさらに何を検討すべきか

b) e-QCC を組織・企業において推進・実践する場合の課題と克服策

c) e-QCC を全国的に推進するための方策

等について議論して頂くことにしました。議論の結果については、ＱＣサークル本部でとりまとめ、今後の e-QCC 推進計画に反映して参りたいと存じます。

本シンポジウムが、今後の新しいＱＣサークル活動の発展に役立つ議論が活発に行われ、成果のあがる場になることを念願しております。

第35回QCサークルシンポジウム討論記録

目次

QCサークルシンポジウム開催にあたって

QCサークルシンポジウムプログラム 1

QCサークルシンポジウム参加者名簿 2

QCサークルシンポジウム討論テーマ一覧 5

QCサークルシンポジウム事前検討のまとめ 7

QCサークルシンポジウム分科会討論・総合討論のまとめ 12

QCサークル分科会討論記録

第1分科会 16

第2分科会 18

第3分科会 23

第4分科会 29

第5分科会 31

第 3 5 回 Q C サークルシンポジウム プログラム

日 時：平成 1 5 年 7 月 1 9 日（土）1 0：0 0～1 7：0 0

場 所：日本科学技術連盟・東高円寺ビル 2 階講堂、会議室

スケジュール

（敬称略）

9:45～10:00	受 付																								
10:00～10:05	開 会 挨 拶 Q C サークル本部長 井田 勝久（日科技連 理事長）																								
10:05～10:20	本部幹事長挨拶 Q C サークル本部幹事長 米山 高範（コニカ㈱取締役） 事前討論のまとめとオリエンテーション																								
10:20～10:30	討論会場へ移動																								
10:30～12:10	グループ討論 （出席者全員が 5 グループに分かれて討論） <table><tr><td>グループ</td><td>リーダー</td><td>記録担当</td><td>会場</td></tr><tr><td>第 1 分科会 （製造）</td><td>猪原 正守</td><td>柏木 健</td><td>2 階 A 室</td></tr><tr><td>第 2 分科会 （サービス）</td><td>杉浦 忠</td><td>久野 靖治</td><td>2 階 B 室</td></tr><tr><td>第 3 分科会 （営業）</td><td>安藤 之裕</td><td>国分 正義</td><td>3 階 B 室</td></tr><tr><td>第 4 分科会 （開発・設計）</td><td>中條 武志</td><td>北廣 和維</td><td>3 階 C 室</td></tr><tr><td>第 5 分科会 （管理・間接）</td><td>須藤 ゆかり</td><td>中村 哲也</td><td>3 階 D 室</td></tr></table>	グループ	リーダー	記録担当	会場	第 1 分科会 （製造）	猪原 正守	柏木 健	2 階 A 室	第 2 分科会 （サービス）	杉浦 忠	久野 靖治	2 階 B 室	第 3 分科会 （営業）	安藤 之裕	国分 正義	3 階 B 室	第 4 分科会 （開発・設計）	中條 武志	北廣 和維	3 階 C 室	第 5 分科会 （管理・間接）	須藤 ゆかり	中村 哲也	3 階 D 室
グループ	リーダー	記録担当	会場																						
第 1 分科会 （製造）	猪原 正守	柏木 健	2 階 A 室																						
第 2 分科会 （サービス）	杉浦 忠	久野 靖治	2 階 B 室																						
第 3 分科会 （営業）	安藤 之裕	国分 正義	3 階 B 室																						
第 4 分科会 （開発・設計）	中條 武志	北廣 和維	3 階 C 室																						
第 5 分科会 （管理・間接）	須藤 ゆかり	中村 哲也	3 階 D 室																						
12:10～13:00	昼食・休憩																								
13:00～14:20	グループ討論の続き																								
14:20～14:30	全体会場へ移動																								
14:30～16:45	各グループ発表・総合質疑																								
16:45～17:00	ま と め Q C サークル本部幹事長 米山 高範																								
17:00	解 散																								

第35回QCサークルシンポジウム 出席者名簿

(五十音順・敬称略)

No.	班	◎司会 ○記録	氏名	会社名	本部・支部役員
1	a		青木 繁	富士ゼロックス(株)	
2	b		青山 喜佐子	オフィス あるふぁ	沖縄支部幹事長
3	c	◎	安藤 之裕	(財)日本科学技術連盟	本部幹事
4	c		市川 享司	パワーアップ研究所	
5	c		井上 喜義	出光興産(株)	
6	a	◎	猪原 正守	大阪電気通信大学	本部幹事・近畿支部世話人
7	d		岩本 伸夫	(株)デンソー	
8	b		尾辻 正則	住友建機製造(株)	
9	a	○	柏木 健	日本高周波鋼業(株)・富山製造所	
10	b		菊池 タマ子	(株)グリーンクラブ	
11	d	○	北廣 和雄	積水化学工業(株)・R&Dテクノロジーセンター	近畿支部幹事長
12	c	○	国分 正義	つくば品質総合研究所	
13	c		佐々木 満	JOY QC研究所	
14	a		佐藤 万企夫	日産自動車(株)お客様サービス本部	
15	a		鮫島 弘吉郎	元 コニカ(株)	
16	d		澤本 崇	関西大学	
17	c		下地 恵昇	オアシス 7	沖縄支部支部長
18	b	◎	杉浦 忠	マネジメント クォルテックス	本部幹事
19	e		鈴木 忠蔵	元 日立化成工業(株)山崎事業所	
20	e	◎	須藤 ゆかり	(株)コーセー 生産・物流本部	本部幹事
21	a		高樋 英也	元 アイホン(株)	
22	b		高橋 芳邦	富山県経営者協会	北陸支部世話人
23	a		竹花 奎一	トヨタ自動車北海道(株)	北海道支部副幹事長
24	e		谷口 幸男	E・S・P事務所	
25	a		東條 徹男	元 (株)安川電機	
26	a		戸邊 正道	キッコーマン(株)	
27	d	◎	中條 武志	中央大学	本部幹事・東北支部世話人
28	d		中野 至	マネジメント T&K	
29	e	○	中村 哲也	(株)三菱化学ビーシーエル	
30	d		新田 充	(財)日本エネルギー経済研究所	本部幹事
31	e		後山 清次	カヤバ工業(株)本社	
32	b		東出 考史	元 三洋電機(株)東京製作所	
33	b	○	久野 靖治	新日本製鐵(株)八幡製鐵所	
34	a		平井 勝利	トヨタ自動車(株)	
35	e		平野 昌司	(財)日本科学技術連盟	
36	b		深津 三雄	アイシン機工(株)	
37	e		藤川 篤信	アクティバ研究所	本部幹事・東海支部世話人
38	b		前川 恒久	日立プラント建設(株)	
39	c		松田 啓寿	(財)日本科学技術連盟	
40	b		宮木 雄二	TM経営改善研究所	
41	d		山上 隆男	都立つばさ総合高等学校	
42	c		山本 康司	豊田工機(株)	
43	c		横山 清	財団法人 日本科学技術連盟	本部幹事・九州支部世話人
44	free		米山 高範	コニカ(株)	本部幹事長
45	c		渡辺 孝	職場活性化研究所	
46	a		佐藤 越郎	アラコ(株)	東海支部支部長
47	a		長谷川 徹	アラコ(株)	東海支部幹事長
48	d		松本 正	本田技研工業(株)埼玉製作所	関東支部支部長
49	d		山本 正治	(株)安川電機	九州支部支部長
50	e		山口 益実	新日本製鐵(株)名古屋製鐵所	東海支部副幹事長
51	e		宮崎 京治	トヨタ自動車九州(株)	九州支部副幹事長
52	e		小林 則雄	本田技研工業(株)埼玉製作所	関東支部幹事長
53	e		黄幡 一矩	(株)マツダ	中国・四国支部幹事長
54	e		長畑 弘	(株)安川電機	九州支部幹事長
55	a		辻田 滋	元 (株)ユニシアジェックス	『QCサークル』誌編集委員

第35回QCサークルシンポジウム 班別名簿

a.製造(13名)

2階A室

(敬称略)

No.	◎司会 ○記録	氏名	会社名	本部・支部役員
1	◎	猪原 正守	大阪電気通信大学	本部幹事
2	○	柏木 健	日本高周波鋼業(株)・富山製造所	
3		青木 繁	富士ゼロックス(株)	
4		平井 勝利	トヨタ自動車(株)	
5		佐藤 万企夫	日産自動車(株)お客様サービス本部	
6		鯨島 弘吉郎	元 コニカ(株)	
7		高橋 英也	元 アイホン(株)	
8		竹花 奎一	トヨタ自動車北海道(株)	北海道支部副幹事長
9		辻田 滋	元 (株)ユニシアジェックス	『QCサークル』誌編集委員
10		戸邊 正道	キッコーマン(株)	
11		長谷川 徹	アラコ(株)	東海支部幹事長
12		佐藤 越郎	アラコ(株)	東海支部支部長

b.サービス(10名)

2階B室

No.	◎司会 ○記録	氏名	会社名	本部・支部役員
1	◎	杉浦 忠	マネジメント クォルテックス	本部幹事
2	○	久野 靖治	新日本製鐵(株)八幡製鐵所	
3		青山 喜佐子	オフィス あるふあ	沖縄支部幹事長
4		尾辻 正則	住友建機製造(株)	
5		菊池 タマ子	(株)グリーンクラブ	
6		高橋 芳邦	富山県経営者協会	北陸支部世話人
7		東出 考史	元 三洋電機(株)東京製作所	
8		深津 三雄	アイシン機工(株)	
9		前川 恒久	日立プラント建設(株)	
10		宮木 雄二	TM経営改善研究所	

c.営業(10名)

3階B室

No.	◎司会 ○記録	氏名	会社名	本部・支部役員
1	◎	安藤 之裕	(財)日本科学技術連盟	本部幹事
2	○	国分 正義	つくば品質総合研究所	
3		市川 享司	パワーアップ研究所	
4		井上 喜義	出光興産(株)	
5		佐々木 満	JOY QC研究所	
6		下地 恵昇	オアシス 7	沖縄支部支部長
7		松田 啓寿	(財)日本科学技術連盟	
8		山本 康司	豊田工機(株)	
9		横山 清	財団法人 日本科学技術連盟	本部幹事
10		渡辺 孝	職場活性化研究所	

d.開発・設計(10名)

3階C室

No.	◎司会 ○記録	氏名	会社名	本部・支部役員
1	◎	中條 武志	中央大学	本部幹事
2	○	北廣 和雄	積水化学工業(株)・R&Dテクノロジーセンター	近畿支部幹事長
3		岩本 伸夫	(株)デンソー	
4		澤本 崇	関西大学	
5		谷口 幸男	E・S・P事務所	
6		東條 徹男	元 (株)安川電機	
7		中野 至	マネジメント T&K	
8		新田 充	(財)日本エネルギー経済研究所	本部幹事
9		松本 正	本田技研工業(株)埼玉製作所	関東支部支部長
10		山上 隆男	都立つばさ総合高等学校	
11		山本 正治	(株)安川電機	九州支部支部長

e.管理・間接(11名)

3階D室

No.	◎司会 ○記録	氏名	会社名	本部・支部役員
1	◎	須藤 ゆかり	(株)コーセー 生産・物流本部	本部幹事
2	○	中村 哲也	(株)三菱化学ビーシーエル	
3		小林 則雄	本田技研工業(株)埼玉製作所	関東支部幹事長
4		黄幡 一矩	(株)マツダ	中国・四国支部幹事長
5		鈴木 忠蔵	元 日立化成工業(株)山崎事業所	
6		長畑 弘	(株)安川電機	九州支部幹事長
7		後山 清次	カヤバ工業(株)本社	
8		平野 昌司	(財)日本科学技術連盟	
9		藤川 篤信	アクティバ研究所	本部幹事
10		宮崎 京治	トヨタ自動車九州(株)	九州支部副幹事長
11		山口 益実	新日本製鐵(株)名古屋製鐵所	東海支部副幹事長

free		米山 高範	コニカ(株)	本部幹事長
------	--	-------	--------	-------

日科技連	
井田 勝久	理事長 QCサークル本部長
豊田 圭治	事業部付部長 QCサークル推進課 課長
藺田 俊江	QCサークル推進課 課長代理(QCサークル誌)
島田 尚徳	QCサークル推進課 課長代理(QCセミナー)
堀江 ゆか	QCサークル推進課 係長(QCサークル本部)
小原美枝子	QCサークル推進課 (QCサークル誌)
室岡 尚人	QCサークル推進課 (QCサークル本部)

ＱＣサークルシンポジウム討論テーマ一覧

回数	開催年月	テ - マ
1	1969.7	ＱＣサ - クルの基本的な項目、困っている点などについて討論
2	1970.7	「ＱＣサ - クル教典」（仮称）の項目について討論
3	1971.7	ＱＣサ - クル活動運営の手引書について討論
4	1972.7	(1) 社内・外におけるＱＣサ - クルの推進方策 (2) 全国推進体制 - 総点検 - (3) ＱＣサ - クルの勉強 (4) ＺＤ運動および他団体との協調
5	1973.7	(1) 関連会社への普及 (2) 社内教育、研修 - カリキュラム編集、教育のあり方、方法、ＱＣサ - クルの普及 (3) ＱＣサ - クル活動の発展 - 管理者、スタッフのあり方 - (4) 資格認定制度について
6	1974.7	(1) 本部世話人のあり方 (2) 支部幹事の育成 (3) ＱＣサ - クルと勉強 (4) ＱＣサ - クル活動と人間の本質
7	1975.7	(1) 現場監督者とＱＣサ - クル (2) 不況下におけるＱＣサ - クル活動 (3) サ - ビス業にいかに関ＱＣサ - クル活動を普及させるか
8	1976.7	ＱＣサ - クル活動の評価
9	1977.7	ＱＣサ - クル活動の始め方
10	1978.7	ＱＣサ - クル活動と国際性
11	1979.7	事務・販売・サ - ビス部門のＱＣサ - クル活動
12	1980.7	事務・販売・サ - ビスのＱＣサ - クル活動と全社的品質管理
13	1981.7	全社的品質管理とその一環としてのＱＣサ - クル活動
14	1982.7	事務・販売・サ - ビス業のＱＣサ - クル活動
15	1983.7	中小企業におけるＱＣサ - クル活動
16	1984.7	ＱＣサ - クルと職制の役割
17	1985.7	(1) 支部・地区幹事のあり方と育成 (2) 社内におけるＱＣサ - クルの推進組織と推進事務局の役割 (3) 支部・地区組織とその運営 (4) ＱＣサ - クル活動の問題点とその対策
18	1986.7	ＱＣサ - クル活動の反省と前進
19	1987.7	企業の現状とこれからのＱＣサ - クル
20	1988.7	ＱＣサ - クル活動と管理者の役割

回数	開催年月	テ - マ
21	1989.7	平成時代のQ C サ - クル活動
22	1990.6	'90年代のQ C サ - クル活動
23	1991.5	職場環境変化に対応するQ C サ - クル活動
24	1992.5	時代変化とQ C サ - クル活動
25	1993.4	これからのQ C サ - クル活動の推進
26	1994.9	Q C サ - クル活動の新しい展開
27	1995.6	2 1 世紀へ向けての魅力的なQ C サ - クル活動 - 日本のQ C サ - クルの 特徴と提言 -
28	1996.3	Q C サークル綱領の第2次改訂版（案）について
臨時	1996.9	「運営の基本」総合討論会
29	1997.6	Q C サークル活動の更なる発展を目指して
30	1998.7	環境変化に対応するQ C サークル活動
31	1999.7	- Q C サークル活動普及・拡大の具体策 -
32	2000.7	経営者が理解できる“Q C サークル活動”の評価基準について
33	2001.7	業績に直結したケース・スタディに学ぶ
34	2002.8	進化したQ C サークル活動の定着を図るために
35	2003.7	e - Q C C の推進と実践を目指して

ＱＣサークルシンポジウム事前討論のまとめ

ＱＣサークルシンポジウム当日の議論をより有意義なものとするために、本部指導員およびＱＣサークルシンポジウム参加者には、あらかじめＱＣサークル誌 500 号記念特集（2003 年 3 月号）をお読みいただき、次の 4 点についての意見を提出して頂いた。

- a) 理解することが難しかった点、疑問になった点
- b) より具体化することあるいは修正することが必要と考えられる点、および具体化・修正の方向についての提案
- c) 組織において e-QCC を展開する場合の課題とその克服策
- d) e-QCC を全国的に推進するための方策・組織

また、頂いた意見については整理し、事前にシンポジウム参加予定者に配布した。

1. 理解することが難しかった点、疑問になった点

(1) 今、何故ＱＣサークル活動の進化が求められているのか。

- ・ 今なぜ進化したＱＣサークルが必要なのか。
- ・ QCC では今でも、十分自由な活動となっているのではないか。
- ・ 推進の方法や推奨のあり方がパターン化したことも衰退の要因。
- ・ 初期においては良かったが、1990 年代におかしくなった。
- ・ 実際に活動を行うサークル側のメリットがわかりにくい。

(2) 述べられていることは先進的な企業・組織で行われている内容に過ぎず、新しいものが含まれていないのでないか。「進化した」とはなにか。

- ・ 各企業の活動のバラツキの範疇を超えているようには感じられない。
- ・ 「ＱＣサークルの基本」の枠を越えるものなのか。
- ・ 名前も含めて根本的な改革提案をしないと無理。
- ・ 「進化した」を具体的に示さなければならない。
- ・ 「ＱＣサークル活動の進化とは」を簡潔に述べる必要がある。

(3) 3つのビジョンの内容がよく分からない。

- ・ 目指すべき姿の3項目が、現在のＱＣサークル活動とどう違うのか分かりづらい。
- ・ 3項目は各々の企業が独自に選択してもよいのではないか。優先順位はあるのか。
- ・ 3つのビジョンが職場・組織の環境変化に応じた変革の3つのポイントとどう対応しているのか（特に、個の価値を高め、感動を共有する活動）。

(4) 経営者をその気にさせるにはどうすればよいか / 管理者の意識・能力向上をどのようにすればよいか。

- ・ 3つのビジョンは、企業のトップからみて魅力的なのか。
- ・ 現在、困っている問題は経営者のコミットメントを得ることではないか。
- ・ 職場活性化のための管理職の活動はどうあればよいのか。

- (5) 職制による活動・プロジェクト活動との違いは / 同じになってしまわないか。全社活動の中での位置づけがよく分からない。
- ・ 記されている内容は職制活動そのものであり、方針管理と重複することが多くなる。
 - ・ 組織横断的にメンバーを選んでやるやり方はプロジェクト活動そのものでは。
 - ・ 方針展開や人事制度との関連付けができないとなりたないのか。
 - ・ TPM、TPS、6σなどの取り組みとQCC活動をどう位置づけるのか。
- (6) 業務一体をすすめることで人材育成がおろそかにならないか。
- ・ 『業務一体』によるリスク（職場風土の活性化が軽視される等）の検討が不明。
 - ・ 成果、効率重視だと落ちこぼれが出やすい。
- (7) 業務一体をすすめることと現在の位置づけ（自主化活動）との矛盾をどう解消するか / 活動の成果を人事考課にどう反映させるか。
- ・ 業務内活動にシフトしていくためにはどうするか。
 - ・ 自主的活動の部分を持つ中で、個人の人事考課にどのように反映するのか。
 - ・ グループの成果を個人の評価にどう落とし込むのか。
- (8) 名称に関する混乱が生じないか。
- ・ QCサークル・クオリティーサークル・小集団活動等々、一般サークル員には馴染めない名称が動揺を与えるのでは。
- (9) 各職場のモデルが抽象的すぎる / 具体的すぎるのではないか。
- ・ モデルとして観念的すぎないでしょうか。
 - ・ 管理者・スタッフ・サークルが一体となった活動とは。
 - ・ 各職場における小集団のイメージは。
 - ・ 職場別モデルの内容が具体的（規範的）になりすぎていないか。
- (10) 変わらないところ / 共通するところをもっと強調すべきではないか。
- ・ 「変わってはいけないところ」「変わらなければならないところ」を明確にすべき。
 - ・ 各職場で共通の項目部分がもっとあるように思う。
- (11) B・NW との関係が不明 / あるべき方向に向かうためのステップはどうなるのか。
- ・ “ Brand New World 3P ” の内容について具体的な説明がない。
 - ・ B・NW はフェーズ区分の特徴と経営者への強いアピールを促しているが、これと職場別モデルとをどう融合すればよいのか。
 - ・ 途中段階の簡単な基本モデル又は考え方を示しておいた方がよい。
- (12) その他の疑問・提案。
- ・ 選定マトリックス表の使用は、部門のテーマを列挙したうえで自分に関連したテーマを選択する意味ではよいのではないか。
 - ・ スピードのある活動とは、どれくらいの活動期間を指しているのか判りにくい。
 - ・ コミットメント、パフォーマンス等の用語は日本語にした方がよい。

2. より具体化することあるいは修正することが必要と考えられる点、および具体化・修正の方向についての提案

(1) 3つのビジョンを修正する

- ・ 人材を育成する活動、企業へ貢献する活動の2つとするのがよい。

(2) 活動の名称や位置づけを変える

- ・ QCCサークル活動という形にとらわれない斬新な名称、たとえば「改善活動」のような一般名称にする。
- ・ 活動の名称は特に不要である。
- ・ チームとしての業務効率を高める活動として位置づける。
- ・ プロジェクト活動とは別の小集団活動としての利点を強調する。

(3) グループ編成、テーマの選定、ノウハウの共有化、個人の評価などの進め方をより具体的ににする

- ・ 最小2人編成（上司を含む）があってもよいことを明記。
- ・ 派遣社員・契約社員とプロジェクト活動・サークル活動を進めている例を示す。
- ・ 横断的なグループにおける指導・支援者の明確化。
- ・ 横断的なチームを編成した場合、リーダー及びメンバーが日常業務に振り回されないようにするしくみ。
- ・ サークルの成長を図るという点からのテーマの選定も不可欠なことを明記。
- ・ 管理の定着状態を活動終了後もチェックをする仕組みを確立する必要がある。
- ・ 改善内容の全社への展開をどうはかるかを示す。
- ・ 個人の評価の評価項目、評価尺度を明確にする。
- ・ 1年後、2年後に業績への貢献状況を差異分析する仕組み。
- ・ サークル単位の評価 個人の貢献のウエイト付け 人事考課への反映。
- ・ 「人事考課に反映させる」ことは不要ではないか。
- ・ 勤務時間内では会合が不可能な職場における会合の持ち方。
- ・ 5W1Hで詳細な活動計画をもとに活動を進める必要がある。
- ・ 発表のための活動にならないようにすることを明記。

(4) 具体例を示す

- ・ 活動事例を提示すれば、もっと理解しやすい。
- ・ QCCの延長線上であることの具体的イメージ・しくみ・やり方の確立・提案。

(5) 変わった部分／色々な職場に共通する部分と個別の部分を明確にする

- ・ モデル毎に活動のステップとして「流れ図」的なものがあるとよい。
- ・ 職場別モデル表の各枠の中を一言程度で記載する。
- ・ 基本スタイルを明確にし、進化した部分をわかりやすくする。
- ・ 柔軟なサークル編成やテーマへの取り組みなど活動の形態に限定したい。

(6) サークルのレベルとの対応付けを明確にする

- ・ 東海支部の Brand-New World では、職場の状況に応じてフェーズ分けをしているが、サークルのレベルと対応策の関連づけがあるほうがよい。
- ・ 職場における進化の様子を示したい。

3 . 組織において e-QCC を展開する場合の課題とその克服策（一組織・企業としての）

(1) 経営者に必要性を訴えられない / 管理・監督者の活動に対する理解が乏しい。

- ・ 何のために進化させるのか、その狙いは何かを徹底的に議論し、納得する。
- ・ 具体的に何が進化しているのか、従来の活動とどこが違うのか等ポイントを簡潔に整理し、各階層が飛びついて来るような資料の整備。
- ・ 各分野の理想の体験談発表事例を整備する。
- ・ 経営に貢献する成功事例を各分野で、どんどん増やしてゆく。
- ・ モデル職場で実績を出し実証する。
- ・ 活動成果と業績への寄与度分析に基づく活動の推奨。
- ・ 管理・監督者の人事考課に組み入れる。
- ・ 各社における QC 教育の再構築 / 日科技連における部課長対象の教育体系の見直し。

(2) 複数の活動が混在することになり、推進が難しくなる。

- ・ 技術者と技能者の区分、人事制度を踏まえた仕組の層別。
- ・ パートナー、アルバイトの人達を含めた活動の推進。
- ・ 一人、少人数のサークル活動の運営は、別に考える。
- ・ 業務責任と対応した小集団活動プログラムの選択肢を設定する。
- ・ 一様な指導・支援ではなく、実態を配慮した適切な指導員の育成 / 養成のあり方。
- ・ 職制による改善活動と QC サークル活動の推進部署の一体化。
- ・ QC サークルの名称の再検討。
- ・ 多くの活動に関わっているために時間がないことの打開策。

(3) 方針管理の仕組みを導入する / 方針管理の仕組みと結びつける必要がある。

- ・ スタッフとサークルと一緒に活動するなど組織横断的な活動の仕組みを作り、経営者が認め、促進する体制を確立する。
- ・ トップダウンのテーマが先にあり、関心の有る者がチームを結成して活動する。
- ・ 各サークル成果を組織全体で標準化するための制度。機能別の発表会等。
- ・ サークルの評価と個人の評価をうまくミックスしてチーム活動への意欲を高める。
- ・ 業務時間内における会合の実現は、経営レベルから解決する。

(4) 組織ではすでに様々な活動が行われており、活動に時間をさけない。

- ・ 他の諸活動と上手くコラボレートさせて推進する。
- ・ 「QC サークルと色々な管理手法活動のためのガイドブック」で提案されている手法活動の融合・連係プレイを強くする。

4 . e-QCC を全国的に推進するための方策・組織（本部・支部・地区としての）

（ 1 ） e-QCC 推進のための組織（本部・支部・地区・本部指導員等）の見直し

- ・ e-QCC をより具体化して展開するために全国的な推進組織を編成する。
- ・ 業種別の QC サークル活動ネットワークづくり。
- ・ 支部機能の見直し。情報発信機能の強化。それぞれの支部・地区での e-QCC の考え方、進め方を示す。東海支部の B-NW のように、各支部・地区が主体性をもって e-QCC のモデルを全国展開する。
- ・ 本部指導員の得意分野や専門性を登録し、知識や能力を活かす動きが必要。

（ 2 ）経営トップに対する働きかけ

- ・ 本部が無料で経営者フォーラムを開催する。経営者・管理者向けのフォーラム・研修会の開催等を働きかける。
- ・ 本部による諸官庁、マスコミなどへの PR・はたらきかけ（経営者団体など）。
- ・ トップを説得するためのマニュアルの準備と PR。
- ・ 支部・地区は身近な企業から、企業訪問・PRを行う。
- ・ 支部・地区は各企業の改善活動で進化した改善事例の実践を支援、推進する。

（ 3 ）推進事例・改善事例の紹介 / 研修会の開催

- ・ 各地区、支部大会での講演・説明会の実施。
- ・ 具体的な取り組み事例を支部・地区の各種イベントで紹介する。
- ・ 大会での講評のしかた（講評マニュアル）や評価基準などの工夫。
- ・ QC サークル誌に進化に関する優秀な事例を載せる。
- ・ 先進企業の e-QCC 成功実践例を冊子にまとめて提供する（品質月間テキスト等）。
- ・ e-QCC 実践事例発表会を開催する。全日本選抜 QC サークル大会の場の活用。
- ・ 地区・支部・本部として、小集団による改善活動の優れている企業を表彰する制度。

（ 4 ）本部・支部・地区における議論の場

- ・ 本部幹事と支部世話人のディスカッションの場を設ける。
- ・ 本部から支部・地区幹事研修会又は賛助会社情報交換会などに来て説明や勉強会や意見交換会などを行う。本部から頻繁な情報発信（Daily NEWS）を行う。
- ・ 地区・支部幹事会等で意見交換会およびケーススタディ（e-QCC 研修会）を実施。各分野の事例をもちより、ここが新しい試み、この点が e-QCC といえる点をピックアップし、共有する。

（ 5 ）ガイドブックの作成

- ・ 具体的な e-QCC の進め方ガイドの作成。企業での現状問題に対応した克服策を網羅した参考書の作成。
- ・ 職場別に e-QCC へのステップを明確にする（e-QCC 自己診断チェックシート）。
- ・ TQM をやっていない会社に対し、方針展開～テーマ設定までの手順・やり方を具体事例で示してやる必要がある。

QCサークルシンポジウム分科会討論・総合討論のまとめ

分科会に分かれて、500号記念特集および事前討論のまとめに基づいて、持ち寄った各組織・企業における実践例等をもとに議論した。グループ分けは、a)製造、b)サービス、c)営業、d)開発・設計、e)管理・間接の5つとした。各々の職場の特性を念頭におきながら、メンバーが重要と考える点を選んで議論し、具体的な提案としてまとめた。分科会での討論終了後、各グループから検討結果の報告を受け、全員で討論した。

1. 分科会討論

(1) 進化とは何か

コスト競争力・スピードが求められ、グローバル化が進んでいる。一部を除き、設計、営業で特に活動がうまくいっていない。製造でも派遣社員の増加等により自主活動が限界にきている。これらの環境変化がe-QCCが必要な理由である。e-QCC=環境の変化に対応するQCサークル活動である。基本を守り、形を変えること、うまくいっていないところを変え、活動プロセスを工夫することがねらいである。

(2) e-QCCの3つのビジョンをどう理解するか

e-QCCのビジョンの中身がわかりにくい。特に、3番目の「形式にとらわれない」が誤解され、QCサークルとしてのアイデンティティがなくなるのではないかが心配である。削除し、人材育成と企業の発展への貢献の二つに絞ってはどうか。

環境変化に対応できないで活動を中止している企業・組織が少なくないことが問題であり、業績に貢献できていないところ、個人の成長を意識していないところ、形式にこだわっているところ、が途中で活動を止めている。ビジョン「業務一体の活動の中で自己実現を図る活動」は環境変化「従来に増して確実な成果が求められる」に、ビジョン「個の価値を高め、感動を共有する活動」は環境変化「着実な能力向上、ノウハウの蓄積・活用が求められる」に、ビジョン「形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動」は環境変化「幅広い部門における活動が求められる」に対応している。

(3) Bland New World、職場別モデル、e-QCCの関係をどうとらえるか

B-NWとe-QCCの関係がわからない。B-NWも職場別モデルもe-QCC推進のための手段である。e-QCCのビジョンの具体化をはかる手段が、B-NWであり、職場別モデルである。B-NWが取り組むフェーズ(管理、改善、革新)の違いによって3つの活動形態を示しているのに対して(垂直方向のタイプ分け)、職場別モデルは職場(製造、サービス、営業、開発設計、管理間接)の違いによって5つの活動形態を示している(水平方向のタイプ分け)。両者を統合し、職場ごとに、活動内容ごとのモデルをはっきりさせる必要がある。また、レベルによるモデル分けも考える必要もあろう。

(4) 事例の収集と共有が必要

営業、設計・開発、管理・間接などの普及が進まないのは良い事例がなかったことが大

きな原因である。良いところを吸い上げて展開していくことが本部・支部・地区の役割である。支部・地区が中心となって事例を集め情報を発信することが必要である。また、良い推進事例の発表の場を設けることも必要である。

(5) モデルづくりとガイドブック / ツールパッケージの作成が必要

業務としての改善も含める、担当 + 上司も含める、一人 + 他部署も含める、その上で推進のモデルを示す必要がある。各社における小集団活動の運営の中に営業、開発・設計、管理・間接が含まれるしくみを示す必要がある。

このためには、先進企業の事例をモデル化し、共有することが必要である。活動をひろげるためのガイドブックや活動を支援するためのモデルがいる。また、それぞれの職場における改善活動やプロセス設計をすすめるためのツールパッケージを用意する必要がある。

(6) 経営者へのはたらきかけが必要

経営者フォーラム、マスコミへのPRを考える必要がある。経営者に理解してもらうためには、良い事例が必要である。また、e-QCC のメリットをうったえる、経営者への説明資料がいる。従来は、業績に直結、経営に貢献するという点が弱かった。直接の効果以外の効果を訴える必要がある。効果を明確にするしくみを開発する必要がある。

TQM そのものの経営に占める役割が落ちていることが本質的な問題であり、これについての対策が必要である。

(7) 企業・組織における推進とそのための支援体制作りが必要

推進するためにはe-QCCを理解する、各々の会社でイメージを作れることが重要である。各社で推進できる人を育成する必要がある。

チーム活動とQCサークル活動を一つの傘にまとめることが重要であり、全社推進事務局の一体化をはかる必要がある。また、管理者の教育が不足していることも問題である。体系的な教育の提供を考える必要がある。さらに、多くの企業・組織で現在は時間外の活動として取り扱われていることに対する対応についても考える必要がある。

大会における講評のやり方や評価のしくみ・基準をe-QCCに沿ったものに変えるべきである。モデル表に基づいて評価基準を作成し、積極的に活用するのがよい。また、e-QCC推進の大日程を作り、その中で本部・支部・地区の連携をはかるのがよい。

(8) 活動の名称の変更が必要

様々な職場に活動を広げるにあたり、「QCサークル」という名前が障害になっている。小集団改善活動などに名称を変更する必要があるのではないかと。本部としてはe-QCCという名称でよいのではないかと。全国的にはQCサークル、企業・組織単位にはそれぞれ考えるという立場もあるのではないかと。

2 . 総合討論とまとめ

(1) 推進事例を集めて整理することが成功のポイントである。そのための組織を作る必要がある。現在ある事例をそのまま提供するのではなく、コメントを加えて「こうすれば

e-QCC になります」という形で提供することも考えるのがよい。

(2) 全社的活動、TQMの一環として位置づけることが重要である。どのように位置づけるかは色々考えられるが、人づくりに貢献するものになっていなければ継続しない。人の育成、ノウハウの共有化、コミュニケーションの強化の面でもっと関連づけを深めることを考える必要がある。

(3) ISO9000 などの国際規格、JIS 規格の中で小集団活動の位置づけを明確にすることも必要であろう。具体的な方向としては、ISO9004 の改訂の中にもりこむ、小集団活動に関する JIS を作ることなどが考えられる(方針によるマネジメント、改善のためのステップ・ツール、品質機能展開については既に JIS 化されている)。

(4) QC サークル活動の成果を人事考課への反映させる必要はないのではないか。業績への貢献、人の育成をめざす活動である以上、人事考課に反映させないのは矛盾しているのではないか。活動を行うことで、人の能力が育成され、能力に基づいて人事考課が行われると考えればよいのではないか。

(5) 進化したQC サークル活動は、従来あった3つの弱点を克服するのがねらいである。e-QCC の事例を集めて発信することが必要であり、全国的な展開の組織・しくみの確立が必要である。

【補足】現在時点（2003 年末）における e-QCC に関する主な活動状況

- (1) 本部・支部・地区における講演会・シンポジウム・事例発表会等
 - ・ ICQCC 2003 における招待講演（10 月）
 - ・ QC サークル本部大会（札幌、沖縄、宮崎）における講演とパネル討論会
 - ・ 京浜地区 幹事研修会（3 月）、事務・販売・サービス部門大会（9 月）
 - ・ 北部九州地区 幹事研究会（4 月）
 - ・ 愛知地区 職場改善飛躍成果発表大会（10 月）
 - ・ 新潟地区 QC サークル大会講演（10 月）
 - ・ 埼玉地区 小集団活動改革フォーラム（10 月）
 - ・ 中部・四国支部 地区選抜支部大会講演（2004 年 2 月予定）
- (2) QC サークル本部における e-QCC 推進プロジェクトの発足（11 月）
 - ・ e-QCC の推進に必要な施策案の検討
- (3) 『QC サークル』誌における e-QCC に関する特集・ページ・連載講座（2004 年）
 - ・ e-QCC の 3 つのビジョンをそれぞれ特集で取り上げ、その内容・本質を掘り下げて解説する予定。また、e-QCC と密接にかかわる他の特集も計画されている。
 - ・ 推進者のページ「事例に学ぶ - 職場環境に適した進化した小集団活動の推進」で、1 年間かけて、推進事例を紹介する予定。職場の重要課題とテーマを結びつける、ノウハウの共有化・活用を促進する、能力開発との結びつきを強める、推進状況の評価・活用の 4 つの視点から、a) 製造、b) サービス・営業、c) 開発設計・管理間接の 3 分野に分けて、約 40 事例を解説する。
 - ・ 連載講座「e-QCC のためのツールボックス」で、1 年間かけて、e-QCC のための具体的な手法とその使い方を解説する予定。

e-QCCのモデルおよびその推進に関する議論のまとめ

分野: 製造

メンバー: 猪原正守 青木繁
平井勝利 佐藤万企夫
鮫島弘吉郎 高樋英他
竹花奎一 辻田 滋
戸邊正道 長谷川徹
佐藤越郎 柏木健(記)

1. 理解することが難しかった点、疑問になった点

焦点を中てたい項目

(1)~(3) 人材育成(長期) 成果(短期) 自主的運営不満
(8)(9) 業務一体の活動 人材育成が進むのか 自主的運営

(1)と(3)について議論すれば他の項目に自ずと展開できる。

E-QCC活動に対して以下の整理が出来るか？

期待の源泉 → (具体的な)期待 → 実現手段
環境変化など 目的/目標 課題

- ・QCCと管理者の関係
- ・活動テーマ コストから品質にシフトして成功した。
- ・やらせられ感と自主的運営
- ・管理者が忙しすぎる QCCにどれだけエネルギーを割けるか？
- ・方針を如何にQCC活動に展開するか 成果が重要になる
マネージャーがリードする改善発表 これらと人材育成の関係
テーマに自身の想いがどれだけ入っているか。
- ・e-QCCのモデルは骨格の部分に重点を
- ・業務一体は新しいことではない。前からそうだったはず。
人材育成はOJTが基本。しかしスピードが求められている。
- ・自主的に選んだテーマ と 方針展開したテーマ の違い。
- ・ノルマ達成のための活動から職場の課題に取り組む活動。
- ・業務一体: 方向性、成果レベル
- ・業務一体の受け止め方: トップダウン=業務一体
- ・管理者のブレイクダウン(業務課題をサークルに見えようにする仕掛け)
- ・難易度の高いテーマは人材育成となる。

- ・業務一体という言葉が良いか。
- ・管理者がQCC活動を指導できるスキルを持たない。教育を受けていない。
これは今日的な問題といえる。
- ・環境変化の影響は会社や職場によって異なるので、それを考慮した討議が必要。

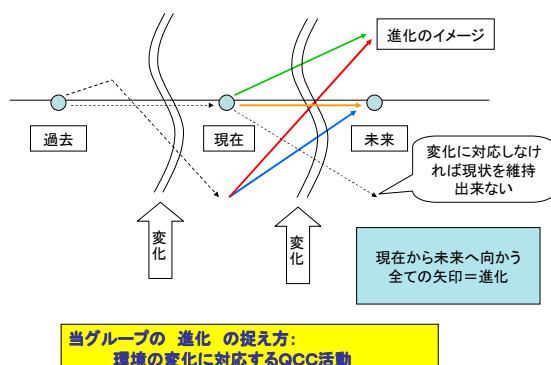
1. の整理

環境の変化 1)コスト競争力
2)スピードを要求される
3)グローバル化

- ・業態が変わる 製品市場の変化
- ・従業員の多様化 労働感・人件費・

環境に対する対応は 進化か・回復か
環境の変化に対応するQCC活動

疑問点1: 今、何故QCサークル活動の進化が求められているのか



具体化・修正

・3つのビジョン

- a) 個の価値を a) 人材を育成する活動
- b) 業務一体の b) 企業の発展に貢献する活動
- c) 形式に c) 削除

・活動の名称 e-QCC (QCC本部としては)
各社で既に色々な名称で呼んでいる。
決める必要はないのではないか。

・支援者とのコミュニケーションの場
関与の必要性は説く、認識させる。
これをやれといって後は放置...が問題。

人事考課への反映という表現は不要。

BNWのP1～3 レベルではない。共存する。

	5S	改善	完全
ヨチヨチ			
問題解決			
問題発見			

矢印の方向にサークルが成長するという考えとP1～3とはまったく別。左図の矢印にも異論がある。

- ・経営者にe-QCCを理解してもらう 良い事例が必要
- ・GさんはQCCの方向を変えるのを見て効果を体感し支援してくれている。

- ・我々が経営者に働きかけること

- ・QCC本部が経営者に働きかけること

- ・業務と一体の活動→活動への手当て、活動時間帯などとの関係。組合や労基局などとの関係

e-QCCのモデルおよびその推進に関する議論のまとめ

B班 分野：サービス

〈メンバー〉

リーダー	杉浦 忠	マネジメント クォルテックス	本部幹事
書記	久野 靖治	新日本製鐵(株)八幡製鐵所	
	青山 喜佐子	オフィス あるふあ	沖縄支部幹事長
	尾辻 正則	住友建機製造(株)	
	菊池 タマ子	(株)グリーンクラブ	
	高橋 芳邦	富山県経営者協会	北陸支部世話人
	東出 考史	元 三洋電機(株)東京製作所	
	深津 三雄	アイシン機工(株)	
	前川 恒久	日立プラント建設(株)	
	宮木 雄二	TM経営改善研究所	
	佐藤庄侍	本田技研工業(株)	

議論を始めるに当たり、杉浦リーダーより現状のQCサークル活動(小集団活動)の置かれている環境について認識する意味から以下の説明があった。

- 現在完全に2極化
 - ・時代にあったものにして継続する企業
 - ・成果を出し切れずに撤退する ⇒ このままで日本の競争力は守れるのか？
- サービス業のウェイトが増加
 - ・第1次、2次産業より、3次産業が増加して来ている。

以上のことを踏まえると、サービス業における「e-QCC」は、今後益々重要になってくる。したがって、本日の議論も、ここを理解したうえで活発な討論をお願いしたい。

以降、本部で整理された意見のまとめと議論の進め方の指針に沿って討論を開始した。

1. 理解することが難しかった点、疑問になった点

《特に理解し難いとして挙げられた疑問》

- (3)何が進化したのか？
- (4)「形式にとらわれない」の言葉が心配
- (10)名称に関する混乱が生じないか
- (12)変わらないところ／共通するところをもっと強調すべきではないか。



- ・今、各企業は既に活動を変えてきている。⇒今なぜe-QCCなのか？ 原点に返ることか？
- ・「e-QCCとは何か？」に対し、明確に答えられる必要がある。

この疑問に対し、「e-QCC」とは何かにつき議論した。

◆「e-QCC」の理解について (図ー1)

①従来からの改善活動：「温故知新」で良い部分は継続すべき。

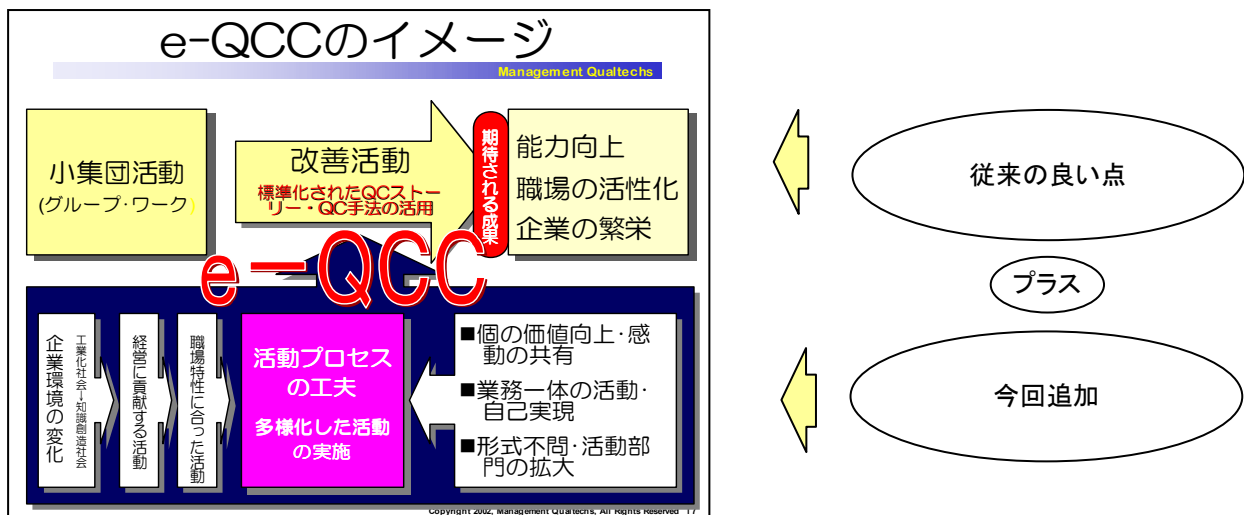
良い所も多いが、形骸化し悪影響を及ぼす部分もあり。例えば、標準化されたQCストーリーは、普及拡大のために大いに役立ったが、形式化し多様な活動に対応しにくい面も出てきた。(Very Special One Pattern)

②企業環境の変化への対応力：企業環境の多様化に対する対応の多様化があって然るべき

例えば、IT化の発達に対する対応力

→ 活動プロセスの工夫 (活動方法のカスタマイズ⇒多様化した活動(自社の特性のあった活動)の実行)
改善活動を実行して確実に「期待される成果」を出すことが大切。

上記、①と②を併せ持つ活動が「e-QCC」と理解する。



図ー1 e-QCCのイメージ

★図の解説★

- *バブル崩壊前までのQCサークル活動がうまくいっていたときは、小集団活動で標準化されたQCストーリーとQC手法を活用して改善活動を行い基本理念の実現ができ、活動も活性化していた。
- *ところが近年は企業環境が変化し、経営に貢献する活動が求められ、職場特性に合った活動が必要になった。これを実現するために活動プロセスの工夫が必要になり多様化した活動の実施が必要になってきている。
- *ビジョンは多様化した活動を実施するときに配慮するポイントである。
⇒ 従って、従来の形でうまくいければそれを継続し、環境変化にに対応する必要があるところは柔軟に対応するe-QCCの実践が必要と言うことである。

・この考え方は、世界に通じるか否かの疑問はあるものの、少なくとも国内では理解できる考えとして意見が一致した。

まとめ

「e-QCC」とは

うまくいっている所(企業)はそのままやればよい。
うまく行っていない所(企業)は変えよう！と理解することが正しい。
⇒不活発なところを活発にしようということ。

◆e-QCCのネーミングに関して

◇「e-QCC」として今後浸透を図る上で、名称が気になる(判りにくい)。

- ・進化したQCCといってもらえればわかりやすい。
- ・今までの活動と変わると考える人が多い。⇒ 本質変わってないことを理解させるのに苦労している。
- ・「e-QCC」という言葉がわかりにくい。⇒「e-QCCとは何か？」に対し、明確に答えられる必要がある。
(上記で議論)
- ・サービス関係者(営業)は、QCCを製造の活動と認識しており浸透の阻害になる？「e-QCC」はよくない。
- ・「e-QCC」といわず、「小集団活動」でよいではないか？

→「e-QCC」を掲げることは、全国共通に通じる言葉が必要であるため。
そして、その「e-QCC」とは何かについては、今後、概念を整理し見える形にする(作って行く)ということ。
特に、変わってよいところと、変わってはいけないことを明確に示せるようにすべき。
(変わってはいけないことは、QCサークルの基本のみ)

まとめ

「e-QCC」の名称は

全国的に話しをする場合は、「QCC」は仕方ない。(全国共通語として位置付けるだけ)
全国的に名称を変える変えないの議論をすることは意味がない。
必要だと考える企業が、企業単位に行なえばよい。
これは、企業が、独自に多様化した活動を実施しているからと考える。

3. 組織においてe-QCCを展開する場合の課題とその克服策（一組織・企業としての）

《特に課題と認識された項目》

- (1) 推進者が内容をよく理解しなければならない。
- (2) 経営者に必要性を訴えられない。
- (3) 管理・監督者の活動に対する理解が乏しい。
- (4) 複数の活動が混在することになり、推進が難しくなる。

e-QCCの理解が大前提となる

◆ポイントは

推進者が、自社に適した活動のイメージを作れること(重要)

◆そのためには

- ①各社で、「e-QCC」の本質を理解して「e-QCC」を実施できる推進者の育成が必要である。(図-2)
- ②製造部門を持っている会社は、イメージがある。サービス部門他のみの会社が、e-QCCを実行出来るかは疑問。製造業以外の分野がやる気になる説明になってない。⇒指導用、PR用ビデオ作成も必要
- ③支部・地区幹事(企業)が中心となって普及させることが重要。(本部に頼らず、自立すべき)本部・支部・地区の役割も変わってきている。(図-3)

参考とすべき事例

東海支部のBNWの浸透活動。
イメージ(ビジョン)をヴィジュアルした資料を作成し、この資料をもとに浸透活動を実施中。
人による差が少なくなり浸透が進んでいる。
三角形の図だけでも、共通認識に役立っている。(図-4)

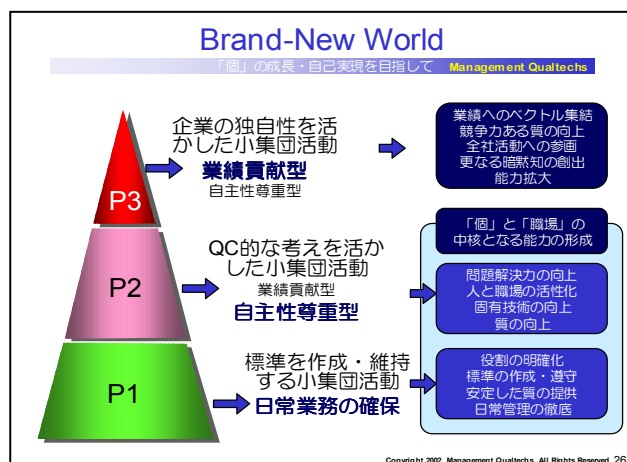


図-4 東海支部のBNW

★「e-QCC」普及の進め方に問題がある！

今回のやり方は、「e-QCC」を雑誌(QCサークル誌)で公表しただけであり、本部指導員・本部・地区幹事間で、全くといってよい程議論がなされてない。従って、「e-QCC」のしっかりしたイメージを持っている人が少ない。こういう状態で、普及できるものなのか？事前にもっと今回のような議論をしっかりと行い、確固たるイメージ(本質となるもの)を作り上げるべきと思う。

(主な意見)

- ・3月号のe-QCCは、出しっぱなしの感が強い。
- ・「e-QCC」に関する事前・事後の理解活動がない。
- ・また、新しいものが出来たイメージが強いのではないかな。

推進の要

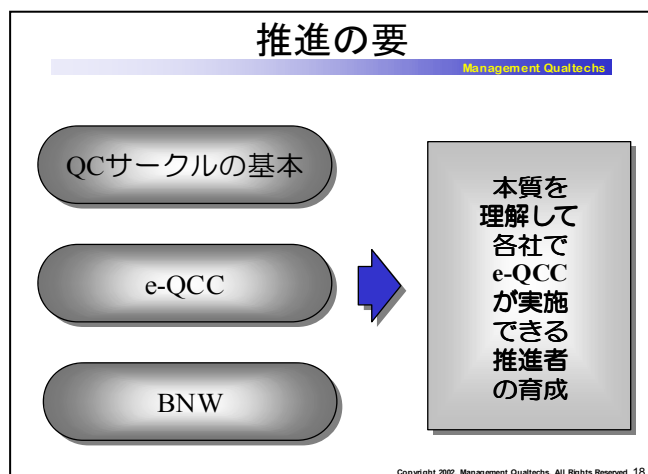
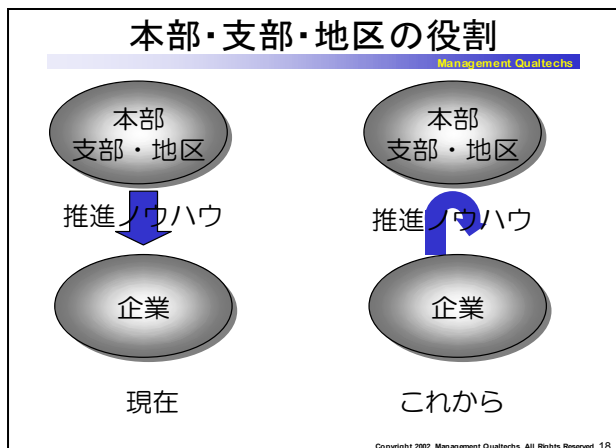


図-2 推進の要



図一3 本部・支部・地区の役割

柴田 昌治氏 クオリティ広場より

ある会社で、社員から社長は自立せよと言わない。具体的なことは言ってくれない。ということに対して、以下のように説明した。

「実はどうしたら良いか、社長も知らないのです。社長が知っているのは、自立という方向性が正しいだろうということだけです。」

本部と支部・地区の関係も同じ

◆その他 具体的推進についての意見

- ・特段のことは必要ない。普及は企業内でやることである。
- ・方針管理を導入してQCCを実行しているが、この方針管理と併せて推進する。
QCC活動との関係：方針管理で示されたテーマの一部をQCC活動で進めている。
- ・活動は手段であることの理解が基本。活動が目的ではない。
歴史が長いから、活動が目的化されるとおかしくなる。
- ・多くの活動があつて、現場が混乱するのではないかの疑問に対しては
→屋根を1つにしておけば問題ない。

4. e-QCCを全国的に推進するための方策・組織(本部・支部・地区としての)

《特に課題と認識された項目》

- (5) 支部・地区における議論の場と本部からの参加
- (6) ガイドブックの作成
- (7) 自己評価シートの作成
- (8) 企業・組織の表彰制度／大会における講評の仕方の工夫

大会での講評(評価)を変えるべき

①講評はQC手法・QCストーリー本槍ではダメ

現実として講評では、「手法を使ってない」「ストーリーから外れている」等の指導がなされている。
今になって変えるということになる。

このことに対しても、事前にe-QCCの議論がなされた後に公表されるべきだった。

→経験豊富なベテラン幹事であれば、対応も可能であるが、新任幹事には無理。

新任幹事は、講評のよりどころとなるものは新任幹事研修で教育されたものとなる。

新任幹事研修で教育されることは、QC手法、QCストーリーであり、結果的にこれとの比較をすることになっている。

⇒「e-QCC」の本質を幹事に教育する場が必要。

⇒評価表の見直しが必要。

②講評者も高い能力と幅広い知識が問われる

・対象者がどのレベルかで、話し方、指導の仕方を変える必要がある。

・幹事は、今後いろいろな活動(QCC, TPM, CS, シックスシグマ等々)に対する講評が出来なければならない。

⇒幹事が、柔軟に対応しなければならない。幹事のレベルアップが必要。



・評価のあり方をe-QCCの考えに沿ったものにする必要がある。

「何をよしとするか」を明確にすること

変えてはならない部分のみで構成する(事実に基づく PDCA 等々)

・幹事能力アップが必要

基準を変えても(頭で判っていても)、実行が難しい。ここで理解できてない。

→徹底的にe-QCCの精神を叩き込むしかない？

＜e-QCCの精神を明確にすべき:前記の議論に戻る＞

→講評者のレベルが問題 (新任幹事には難しい！)

【総括】

1. 「e-QCC」とは (図-1、図-5)

①従来からの改善活動

「温故知新」で良い部分は継続すべき。

+

②企業環境の変化に対する対応力

企業環境の多様化に対する対応の
多様化があつて然るべき

「e-QCC」とは

うまくいっている所(企業)はそのままやればよい。
うまく行っていない所(企業)は変えよう！と理解する
ことが正しい。

⇒不活発なところを活発にしようということ。

「e-QCC」の名称は

全国的に話しをする場合に使う。

(全国共通語として位置付けるだけ)

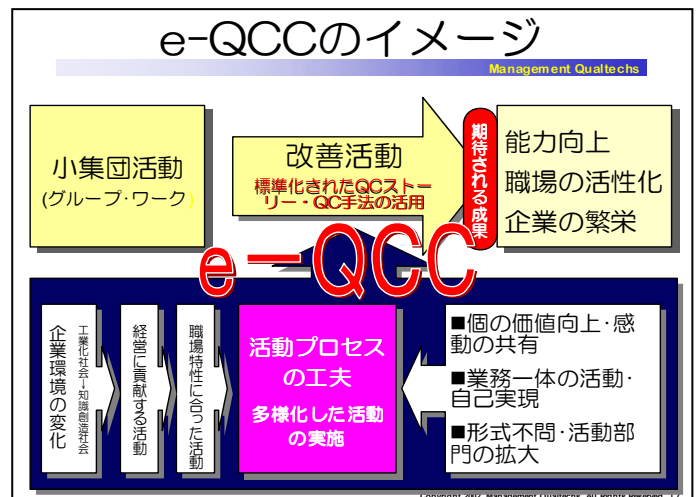


図-1 e-QCCのイメージ

2. 普及のためのポイントは

推進者が、自社に適した活動のイメージを作れること(重要)

★「e-QCC」普及の進め方に問題がある！

本部指導員・本部・地区幹事間で議論が十分なされてない。議論をしっかりと行い、確固たるイメージを作り上げるべき。

3. 全国的に推進するための方策

①大会の講評でアピールする。

評価のあり方をe-QCCの考えに沿ったものにする必要がある。

②幹事能力アップが必要

基準を変えても(頭で判っていても)、実行が難しい。
ここで理解できる工夫、教育が必要。

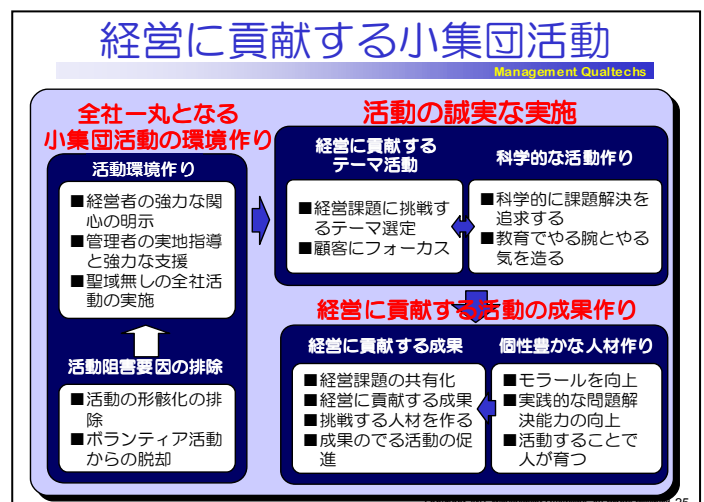


図-5 経営に貢献する小集団活動

e-QCCのモデルおよびその推進 に関する議論のまとめ

分野 :営業部門

メンバー :安藤之裕 国分正義理
市川享司 井上喜義
佐々木満 下地恵昇
松田啓寿 山本康司
横山清 島田尚徳

テーマ案

- ◆ 環境の変化に対応した営業部門におけるQCC活動の推進
- ◆ 営業部門の特質に即したQCC活動
- ◆ 従来営業部門にそぐわないと言われた部分についての普及を図る
- ◆ 営業活動に貢献するe - QCC活動の提案

テーマ案

- ◆ 営業部門に貢献する
絞り込んだe - QCCとは何か
- ◆ 営業部門をその気にさせるe - QCCの活用

テーマの選定



- ◆ 営業部門がその気になって成果が上がる
e - QCCの活用 (営業支援モデル)

全国展開方法

営業支援モデルの提供

インフラの提供

事例とガイドブックの提供

チームプレーの上手いやり方、
営業に役立つツール (営業支援七つ道具)、
販売攻略法 (市場調査から企画提案…
販売… フォローまで)、
営業プロセス
その他、科学的方法論

全国展開方法

各論

- ◆ 営業推進事例発表大会の開催
- ◆ 営業に特化した教育体系の構築
- ◆ 成功事例集の発刊
- ◆ 営業フォーラムの開催
- ◆ 営業職場の見学会

具体的提案の障害 確認事項

- ◆ 誰がやるか… 指導員、地区、本部、日科技連
- ◆ QCサークルのベース (核)は同じ
- ◆ 今まで培ってきたノウハウの良いところを再構築

以上

営業部門検討メモ

1. 自己紹介

安藤氏（主査）	日科技連	
国分(議事録担当)	つくば品質総合研究所	
市川氏	パワーアップ研究所	
井上氏	出光興産	
佐々木氏	J O Y Q C 研究所	
下地氏	オアシス 7	沖縄支部支部長
松田氏	日科技連	
山本氏	豊田工機	
横山氏	日科技連	安川電機
欠席 渡辺氏	職場活性化研究所	
日科技連 島田課長代理		

* 5 部門に分かれて議論する

* メンバーが重要と思われる点を選んで議論する

* 具体的な提案としてまとめる

A：議論の進め方確認

理解することが難しかった点、疑問になった点

より具体化することあるいは修正することが必要と考えられる点、および具体化・修正の方向についての提案

組織において E - Q C C を展開する場合の課題とその克服策（ - 組織・企業としての）

E - Q C C を全国展開する方法の検討

B：縛らずに議論発散することで進める・・・拡散指向で（営業）

疑問点 1：今、何故 Q C サークル活動の進化が求められているのか

C：自由討論（発散指向で）

1． 佐々木氏

営業部門では特に

Q C Cの低下がT Q Mの低下が起因？

Q C Cの議論より以前にT Q Mの議論を

経営者が会社全体を見ることが少なくなっている（狭い、短期指向）

2． 下地氏

サークルと管理者の位置づけ

人材育成より成果主義（心を育てる

基本理念を再確認（原点に戻るべき

E Q C Cも原点指向が重要

部下を育てる能力が低下、ここが要である

3． 市川氏

表現は「進化させる」未来志向がよい

多様性を強調する

ポイントは原点回帰

T Q Mの一環を見直す（T Q Mとの絡みを議論する）

管理者のかかわりを議論することが重要

これが理解浸透を塞ぐ要因か

D賞の効果・・・部課長が勉強した、これが品質管理の発展に寄与したが今ない

佐々木氏

部課長クラスの基礎的力量が低下している

ここにポイントを合わせて、全体調整をして日科技連の教育体系を見直すべき

横山氏

会社の形態の急変・・・分社化、合併が経営の軸になっている

Q C どころでは無いのが実態・・・ここを見つめることが重要

会社の経営と、Q C C活動の一体化を再考・・・T Q Mとの関係性を強調

横山氏 方針管理について

トップへのコミットが重要（ＱＣＣ活動の成果）

ＱＣＣ活動を止めた企業（悲惨な状況である、荒廃の状況・・・）

捨ててはいけないものを捨てている現状を把握することが重要

ＱＣＣ活動が無くなる事のデメリットが見える形にする

井上氏

業務一体より経営一体の活動

3月号 p15 の図（モデル）の具体的表現 理解しにくい

E - ＱＣＣの3つのビジョンをより具体的に（分かりにくい）

定義より、3つのビジョンの更なる説明が必要、モデル化も。

違った視点の議論で

松田氏

進化したとは言っているが「進化の姿は見えない」

中身は新しいか？についての再考が必要

3つのビジョンは各自各社で解釈

D：自由討論

形式に捉われないとは、との解釈

ＱＣＣのアイデンティティがあれば良い

アイデンティティとは

ＱＣＣ活動と小集団活動の違い（ＱＣＣのアイデンティティ）

ＱＣＣ活動の土俵は何か

枠を取り払っての解釈が重要

自由裁量の範囲

ＱＣＣ活動のコア部分の確認と活動の範囲

自主性の解釈の誤解が多方面に悪影響を及ぼしている

経営者が考えるＱＣＣ活動の位置づけが揺れている

E：午後から（13:00～）

午前中の議論を集約、収束志向でまとめる。次の1．2．3．の手順で実施

- 1． 議論カードをグルーピングして一人2票で点数化
- 2． テーマを選定
- 3． テーマについての提案

テーマ案

環境の変化に対応した営業部門におけるQCC活動の推進
営業部門の特質に即したQCC活動
従来営業部門にそぐわないと言われた部分についての普及を図る
営業活動に貢献するE-QCC活動の提案
営業部門に貢献する絞り込んだE-QCCとは何か
営業部門をその気にさせるE-QCCの活用

テーマの選定

決定：営業部門がその気になって成果が上がるe-QCCの活用

F：議論点

1. 全国的展開をするために
2. 営業部門がその気にならなかった要因はなにか？（一人2票）
 - 個人プレー
 - 営業のモデルがない
 - 営業の体質
 - 業績評価
 - 教育不足

G：上記の体質あっても使いたくなるようなe-QCCのモデルの提供

- (1) チームプレー
- (2) ご利益があることの提供
- (3) ノウハウの共有化
- (4) 営業支援モデルの提供
 - (チームプレーの上手いやり方、
営業に役立つツール（営業支援七つ道具）
販売攻略法（市場調査から企画提案・・・販売・・・フォローまで）
営業プロセス
その他、科学的方法論

H：全国的展開方法

営業支援モデルの提供

インフラの提供

事例とガイドブックの提供

チームプレーの上手いやり方、

営業に役立つツール（営業支援七つ道具）

販売攻略法（市場調査から企画提案・・・販売・・・フォローまで）

営業プロセス

その他、科学的方法論

営業推進事例発表大会の開催

営業に特化した教育体系の構築

成功事例集の発刊

営業フォーラムの開催

営業職場の見学会

I：営業の観点からの議論

自主性の名の下に頼めない現状がある・・・営業の特質で

営業の形態

営業のアウトソーシングの割合はどうか

経営に貢献する活動の視点では・・・

経営者がやって欲しいことの明確化

顧客から見た視点はアルバイトも派遣社員も無い

能力つければ他の会社に言っても得・・・これを強調

固有技術に加えて管理技術の習得のお勧め

営業マンのスキルアップに繋げる

営業マンの隠し財産・・・ノウハウを展開しない・・・営業の特質

以上

e-QCCのモデルおよびその推進 に関する議論のまとめ

分野：設計・開発

メンバー：中條武志 北廣和雄
岩本伸夫 澤本崇
谷口幸男 東條徹男
中野至 新田充
山本正治

疑問点1：今、何故QCサークル活動 の進化が求められているのか

- 従来のやり方ではうまくいかない(共通認識)。
- 製造以外の部門、スタッフ、設計部門、営業部門でうまくいっていない(コミュニケーション不足で仕事がかうまうまいかない、サークル活動には関心をもたない)。
- 製造部門の中でも企画・技術・営業に携わっている人が問題。ものづくりに直接携わっている人は海外移転により少なくなっている。
- 小集団活動は減っていない。製造でも派遣社員等の増加、人の意識の変化による“自主性”の限界で“QCサークル”をやるところが減っている。
- 自社にあうような活動に発展させられなくて途中でやめているところもある。

疑問点2：新しいものがないのでは

- QCサークル＝型にはまった活動という誤解に対しては、綱領の改定等、自由度をもたせる施策をやってきた(ピーアール不足の面はある)。
- 各々の企業・組織はいろいろ工夫しているが、実際にうまくいっていない業種・職種および企業・組織がある。
- その意味では、うまくいっている例をまとめて推進のためのモデルを作ることは必要。
- 得られるモデルは、当然、先進的な企業・組織から見れば当たり前のことになる。本当に新しいものは各々の企業・組織からしか出てこない。それをまとめ広げることが重要。先進的なところにとっても、よいと取りがえる。
- モデルそのものの具体性がないことも問題。実施例を集め、まとめる必要がある。

疑問点3：職制による活動・プロジェクト活動との違いは

- 従来は、管理者・スタッフの活動＝チーム活動、ラインの活動＝QCサークル活動。
- チーム活動は範囲外になっていた。
- チーム活動とQCサークル活動をリンクさせる必要がある。一つの傘の中に統合する。
- ねらい(コミュニケーションの強化等)、運営の仕組み(発表会等)は別々にする必要がある。
- 基本は、標準を守る職場に改善の考え方を入れる。このような考え方は開発・設計などにおいても重要。

疑問点4：経営者をその気にさせるには どうすればよいか

- 活動が継続していないように見える点をなんとかする必要がある。
- 効果を明確にする、そのための仕組みを作る必要がある。

開発・設計のモデルの修正・具体化①

- 開発業務そのものも小集団活動の中に入れてはどうか。小集団活動のカバーする範囲：業務のやり方の改善→業務そのもの+業務のやり方の改善
- 開発業務そのものの中で実験計画法、SQC等の手法が活用されている。
- 方針管理に基づく業務テーマについて、担当者+上司というグループで行う活動も含める。
- 一人が中心となって他の人と連携しながら取り組むテーマも含める。

開発・設計のモデルの修正・具体化②

- 範囲を広げるとそれに対する推進のモデルを考える必要がある。
- コミュニケーションの強化、ノウハウの共有、人の育成等にフォーカスするのも一つの考え方。
- 企業・組織における実践例は、大会等でも見られる。これらを集めてやりかたをモデル化する必要がある。

開発・設計に小集団活動を広げる場合の課題と克服策(企業内推進)①

- QCサークル推進事務局では難しい。全社のTQM・品質管理の推進事務局が主体となるべき。無いところはどうか(技術管理の担当がやるのは小集団活動の理解が不足しているために難しい)。
- 経営トップ、開発・設計部門のトップがその気になってくれないとこまる。
- 事例でうったえる。ただし、開発・設計の重要な課題解決の事例でないといけない。
- やる部門に核となる人がいないといけない。

開発・設計に小集団活動を広げる場合の課題と克服策(企業内推進)②

- 名称“QCサークル”ではうまくいかない。CS向上等を主眼にすすめる。“感動を共有する”というと反発する。ノウハウ・知識を共有することを主眼にする。
- 手法(N7)の効用をといてもなかなか使ってくれない。課題達成型ストーリーはよく使ってくれる。設計・開発に適した手法を考える必要がある。
- 設計・開発部隊に対するTQMの教育が全体的に不足している。
- 開発・設計者が個人の意識が強く、グループまたはチームで活動する必要性を感じない。

設計・開発に小集団活動をひろげるための施策(全国推進)①

- 事例を探す。チーム活動でうまくやって事例。改善活動の事例はある。運営事例・推進事例は少ない。
- 研究内容・技術内容(成果)を発表することについては積極的である。運営・推進の方法(プロセス)には余り興味がない。
- 運営事例・推進事例を発表する、発表してもらう場がない。場を作る(クオリティフォーラム等の活用)
- 業種・職種別の運営事例・推進事例の発表会を積極的に開催することを考える。
- 社外秘の情報を取り扱いが問題。

設計・開発に小集団活動をひろげるための施策(全国推進)②

- 各々の企業・組織で推進してもらうことが基本。
- 設計・開発における小集団活動推進組織、研究会を作る。最初は集まって困っていることを情報交換する程度でよい。掲示板、メイリングリストを作るのも一つの方法。
- 集まってもらうためにはある程度のベース、ガイドラインを作っておく必要がある。
- 本部・支部・地区のネットワークをつかって集める。
- 企業・組織を訪問して、研究会を開催して、情報を集めてまとめて発信するという機能を本部・支部・地区がもっていない。

設計・開発に小集団活動をひろげるための施策(全国推進)③

- 設計・開発部門用のストーリー(KT法等)、手法のパッケージを作る。
- 設計・開発部門に対する小集団活動のセールストークを明確にする(コミュニケーション、ノウハウの伝承・共有化、生産性・スピード・品質の向上等)を作る。

e-QCCのモデルおよびその推進 に関する議論のまとめ

分野: 管理・間接

メンバー: 須藤 ゆかり 中村 哲也
 小林 則雄 黄幡 一矩
 鈴木 忠蔵 長畑 弘
 後山 清次 平野 昌司
 藤川 篤信 宮崎 京治
 山口 益実
 米山 高範 井田 勝久

1. 疑問点

- ① 今までの活動とe-QCCとの違いがまだ良く理解できない。
② BNW自体の意味とe-QCCとの違いがわからない。
③ 3つのビジョンの形式に捕らわれないとは？

① についての討議

・あまり難しく考える必要はないのではないか、色々な形を認めていくという考え方であり、どんな業種でも活動をしやすいするために整理したと考えれば良いのでは？

② についての討議

・BNWの説明を藤川さんより行なってもらった。
・BNWはe-QCCのひとつのモデルとして考えられる。違うものではない。

③ についての討議

・e-QCCでは、例えば名称にこだわらないなどを始めて本部として発信している。
・形式とはQCストーリーを使わなくてはいけないとか、手法を使わなければならないなどのことではないか。形式にとらわれないとは目的とか到達点ではない。

③ についての討議続き

- ・しかしあるレベルまでは形式にとらわれてほしい。身についたら そこからは自由な発想で行う。
この文章(ビジョン)からはそれがわかりにくい。
- ・うまくやっているところと撤退したところの差は3つある。それをビジョンに集約した。(米山幹事長より)
 1. 業績に貢献していない。出来ていない。
 2. 個人の成長を意識していない会社。
 3. 形式にとらわれている。ストーリーに無理にのせている。
- ・あまり具体的なことよりもビジョンだからずっと遠くのことをイメージしているのではないか。到達点より先かもしれない。

BNWとは

- ・基本方針
各支部(地区)は、地域の特徴を生かして 独自の行事を展開し、企業の活動に貢献する。
- ・進化したQCサークル活動のイメージ
変わってはいけない経営要素
質(品質)第一・人材育成・職場活性化
- ・進化したQCサークル活動の意味
- ・小集団活動イメージ図
- ・経緯・目的・活動の名称・活動の概要・活動の表現
- ・Brand-New Worldの概要
- ・「個・職場の活性化」と「フェーズ」
- ・Brand-New World “P3” Report
- ・小集団活動イメージ図
- ・Brand-New World P1、P2、P3のイメージ図
- ・小集団活動に果たす経営者の役割
- ・Brand-New World “P3” 活動における部課長としての責務

- ・Brand-New World 活動のために小集団の皆さんへのお願い
- ・Brand-New World の特徴
- ・東海地区ではまずBNWの説明を各企業に行っている。
- ・発表会場を別に儲け、指導・議論している。

資料配布にて説明

2. 具体化が必要な点

- ・修正と具体化は違う。
ここでは、修正に時間をかけても仕方がないので具体化に重点を置く。
- ・EQCCはよく出来ている。しかしどの階層をターゲットにして書かれているのか良くわからない。
- ・モデルを作るときにはその部分は省いた。そこをやっていくと細かくなりすぎる。(米山幹事長)
- ・今後はそこを明確に記入しておくとうわかり易い。

3. 組織においてe-QCCを展開する場合の課題

- ・まず誰が推進者を教育するのか。
(4. 参照:本部指導員)
- ・推進者はどのような立場の人か良くわからない。
各企業の中には踏み込んではいけない。
企業の推進者が理解し、トップに提言する。
今の組織では推進者がトップを説得できない。
トップ・推進者に平行して行ったほうが良い。
- ・管理間接部門の良い事例がない。それがあれば展開しやすい。
- ・具体的な克服策としては日科技連のセミナーでe-QCCを教える。
- ・管理間接部門はテーマの選び方をどのようにするかが一番異なる。
- ・管理間接部門が推進組織に入っていない。方針管理の組織と別である。
推進組織が別なところには推進者は展開できない。
- ・企業によって方針管理を導入しなくても考え方だけ導入しても良い。
- ・どのテーマを優先させるかである。
- ・編成にこだわることはない。
どのような活動をやるかで編成も変わってくる。

4. 推進のための方策

- ・綱領を作り直した時、その後を追っていかなかった。
- ・推進の組織は作れないでしょうから、今の組織をどう生かすか。
まず、教祖がいてその下に伝道師がいて信者がいる。そのように足を使い展開する。紙を回しても展開は出来ない。本部指導員は準伝道師である。
e-QCCでなければならないという説明ではなく、イメージを伝える。
- ・説明する側の資料の整備が必要。(レベル合わせのため)
経営者側への説明資料が必要。
経典が必要である。
先に経典を作るとそれでは駄目だという風になってしまう。
- ・伝道師の意識あわせが必要である。(レベル合わせ)
- ・主体を支部地区に移す(各支部地区の幹事長と連携をとる)。
- ・経営者に対して本部が進めていくと支部地区は動きやすい。
- ・経団連・経済同友会では取り上げてもらえなかった。(米山幹事長より)
- ・PRパンフは絶対に必要である。これがないと企業が話を聞いてくれない。
- ・マスコミを使う。進化したQCサークル活動についてのせてもらう。取り上げてもらうためには話題を提供する。(e-QCC発表会など)