

日本品質管理学会 第108回(中部支部33回)研究発表会

QCサークル活動活性化の一考察

～中部品質管理推進研究会活動報告～

QCサークルWG

○平出 篤彦 (愛知電機(株))	西出 勝 (大橋鉄工(株))
大竹 修一郎 (中央精機(株))	鈴木 甲史 (リンナイ(株))
伊藤 力也 (株)フジインコーポレーテッド)	

I . 中部品質管理推進研究会(第2期)の紹介

1. 研究会の位置づけ

品質管理活動の社内推進役となるメンバーで構成し、異業種メンバーの交流を通じて、共通課題を共有することにより、経営目標の達成に貢献する方法論(製品品質の向上、企業体質の改善など)を研究する相互研鑽の場

2. 活動期間

2013年9月～2015年8月(2年間)
(中部品質管理協会:1回/月)

3. 第2期メンバー

	会社名	氏名
メンバー 11社12名	愛知電機(株)	平出 篤彦
	愛知電機(株)	田内 寿欧
	中央精機(株)	大竹 修一郎
	小島プレス工業(株) 高岡工場	小田 謙作
	日本ガイシ(株)	山田 知広
	オーエスジー(株)	種村 仁孝
	大橋鉄工(株)	西出 勝
	(株)フジミインコーポレーテッド	伊藤 力也
	リンナイ(株)	鈴木 甲史
	リコーエレメックス(株)	吉田 毅
	CKD(株)	池尾 利洋
	元 三菱電機(株)名古屋製作所	名取 一彦
オブザーバー	トヨタ自動車(株)	古谷 健夫
事務局	中部品質管理協会	岩本 伸夫
	中部品質管理協会	加藤 久佳

4. WG活動実施

<QCサークル活動 活性化WG>

・WGメンバー

平出、西出、大竹、
鈴木、伊藤

計5人

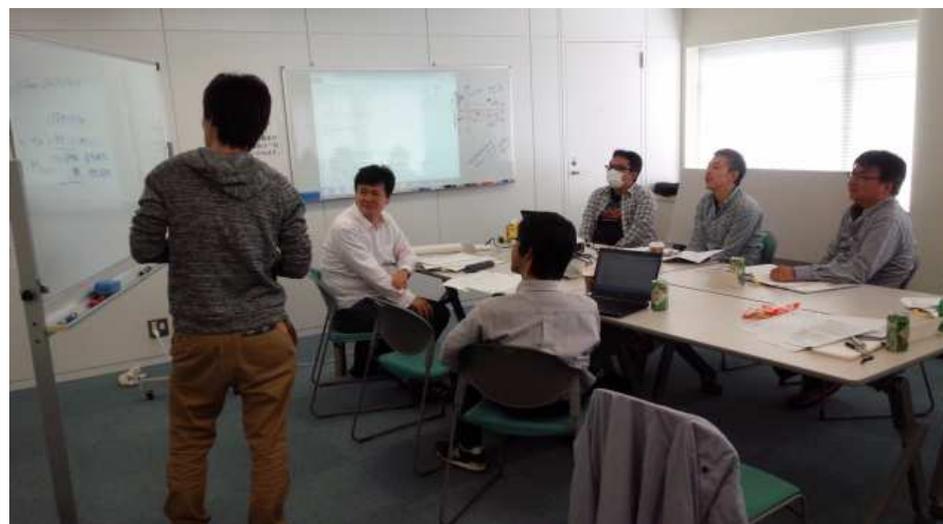


<未然防止WG>

・WGメンバー

田内、山田、種村、吉田、
池尾、小田、名取

計7人



QCサークル活動活性化の一考察

～中部品質管理推進研究会活動報告～

1. QCサークルWG発足の背景
2. 活動スケジュール
3. QCサークル活動の現状把握
4. QCサークル活動の問題の明確化
5. QCサークルの活動意義の再確認
6. 活動の定量的把握可能な測定ツールの作成
7. 活性化方策の提案
8. 成果のまとめ&今後の取組み内容

1. メンバー紹介

No.	会社名	部署名	名前	担当業務
1	愛知電機(株)	品質管理部 品質管理G	平出 篤彦	<ul style="list-style-type: none">・品質会議の事務局・ISO9001の事務局
2	大橋鉄工(株)	総務部 人材開発G	西出 勝	<ul style="list-style-type: none">・人材育成担当・QCサークル事務局・創意工夫改善提案活動事務局
3	中央精機(株)	品質保証部 品質保証室	大竹 修一郎	<ul style="list-style-type: none">・品質教育講師・QCサークル運営事務局
4	リンナイ(株)	品質保証本部	鈴木 甲史	<ul style="list-style-type: none">・QCサークル事務局・品質教育講師
5	(株)フジミ インコーポレーテッド	品質企画部 業務改善推進課	伊藤 力也	<ul style="list-style-type: none">・品質教育計画・QCサークル活性化担当

2. QCサークル活性化WG発足の背景

QCサークル活動が停滞している

一部QCサークルの活動が
不活発

QCサークルの推進ノウハウが知りたい

QCサークルメンバーの一部がやらされ感を訴える

トップの期待に応えられているか疑問

QCサークル活動と業務の区分が説明できない

活動がマンネリ化している

支援者の無関心

評価指標の有効性に疑問

他社のQCサークル活動の実態を知りたい

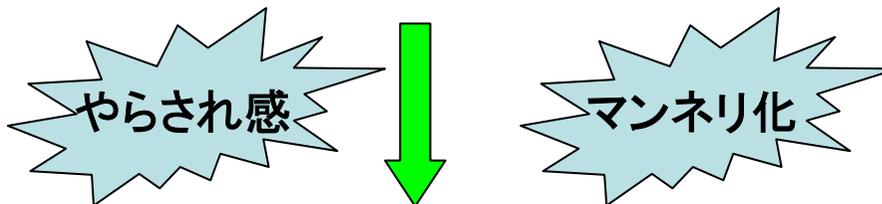
事例を作成することが目的になっている

全員参加できない

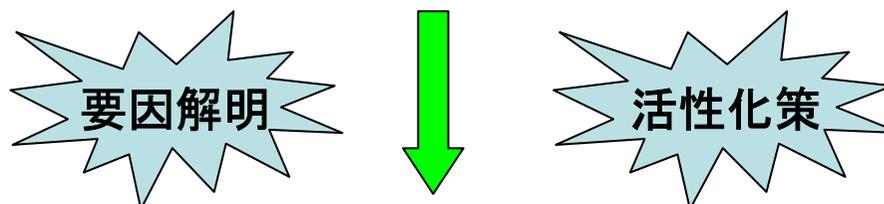
テーマが見つからないQCサークルがある

2. QCサークル活性化WG発足の背景

各社ともQCサークル活動は重要視している



QCサークル活動が低迷



QCサークル活動を活性化

WGの目的

QCサークル活動の活性化を図るための具体的手法を研究

3. 活動スケジュール

計画  実施 

No.	実施事項	2013		2014						2015			
		9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7
①	課題検討・WG進め方	 											
②	サークル活動議論		 										
③	現状把握(アンケート)			 									
④	低迷要因の究明				 								
⑤	中間報告会						 						
⑥	活性化案の作成						 						
⑦	報告資料検討・作成										 		
⑧	まとめ、最終報告会												 

4. QCサークル活動の現状把握

◇他社の実態を知るため、研究会メンバー10社にアンケートを実施

QCサークル(小集団)活動アンケート

2013.年10月 吉日
中部品質管理協会
QC活

会社名		ご記入者方の情報	
部署名	役職	氏名	QCサークルでのお立場
①	Q	QCサークル活動導入時期を記入して下さい。⇒導入していない会社は設問⑭⑮へ	
	A		
②	Q	QCサークル活動の目的・理由を記入して下さい。	
	A		
③	Q	活動対象範囲について該当に○を付けて下さい。 全社(製造・事務とも) 製造	
	A		
④	Q	サークル数と年間完了事例数を記入して下さい。	
	A		
⑤	Q	活動時間帯について該当に○を付けて下さい。 時間内 時間外	
	A		
⑥	Q	活動手当の有無について該当に○を付けて下さい。 有 無	
	A		
⑦	Q	社内大会の有無について該当に○を付けて下さい。 有 無	
	A		
⑧	Q	社内大会実施方法(年間回数、発表方法)を記入して下さい。	
	A		
⑨	Q	社外大会(中品協やQCサークル愛知会)への発表・聴講参加の有無を記入して下さい。	
	A		
⑩	Q	サークルの評価方法の基準を記入して下さい。	
	A		
⑪	Q	QCサークル活動の組織・体系について記入して下さい。	
	A		

Q2: QCサークル活動の目的・理由を記入して下さい。

Q15: 運営側(事務局・支援者)の困り事を記入して下さい。

⑬	Q	リーダー・アドバイザーへの教育実施状況
	A	
⑭	Q	実施側(リーダー・サブリーダー・メンバー)の困り事を記入して下さい。
	A	
⑮	Q	運営側(事務局・支援者)の困り事を記入して下さい。
	A	
⑯	Q	QCサークル活動の推進の取組みで実施した成功事例があればご記入下さい。
	A	
⑰	Q	QCサークル活動活性化の取組みで実施した事例があればご記入下さい。
	A	
⑱	Q	QCサークルの目的とのずれを感じたことはありますか。あればご記入下さい。
	A	
⑲	Q	QCサークル活動を導入していない理由を記入して下さい。
	A	
⑳	Q	QCサークルが活性化しているとはどのような状態を指しますか。
	A	
21	Q	あなたの会社のQCサークル活動を4段階で評価して下さい。 活性化している
	A	1 _____ 2

4. QCサークル活動の現状把握

◇研究会メンバー10社のアンケートを集約してみると

アンケート回答まとめ(n=10社)		会社別									
設問		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1 活動年数	10年未満	1									
	11～20年		1								
	21～30年										
	31～40年										
	40年以上										
2 目的	人材育成	1									
	職場風土	1	1								
	企業貢献		1								
3 活動範囲	全社	1	1								
4 完了目標件数 (件/年)	1										
	2	1	1	1	1	1	1				
	3										
5 活動時間帯	時間内		1								
	時間外	1									
	内+外										
6 手当	時間給	1									
	定額/回										
	無し		1								
7 社内大会	有り	1	1								
	無し										
8 表彰	表彰+賞金	1									
	表彰		1	1							
	無し(順位)										
9 社外大会	発表、聴講										
	聴講	1	1								
	無し										
10 評価基準	有り		1								
	無し	1									
11 推進組織	委員会、事務局		1								
	事務局	1									
	無し										
12 アドバイザー 関与	会合参加		1								
	都度助言	1					1		1	1	

Q2: QCサークル活動の目的(複数可)

- ① 職場風土改革 9社
- ② 人材育成 4社
- ③ 企業貢献 4社

Q5: 活動時間帯

- ① 時間内 5社
- ② 時間外 4社
- ③ 時間内、外 1社

Q6: 活動手当

- ① 時間給 2社
- ② 定額 4社
- ③ 無し 4社

4. QCサークル活動の現状把握

アンケート回答まとめ(n=10社)		会社別									
設問		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
13 教育	社外、社内		1								
	社内のみ	1									
	無し			1	1						
14.15 困り事	活動時間確保	1			1						
	資料作成		1	1	1						
	全員参加		1	1	1						
	アドバイザー	1	1		1						
	活動マンネリ		1								
	役割分担					1					
	テーマ選定		1								
	活動意欲										1
16 活性化 成功率例	成長度合い										
	社外行事参加	1	1								
	課内中間報告会	1									
	懇談会		1								
	表彰制度										
	計画見える化										
	レベル評価										
18 活動違和感	時間内活動										
	奨励金										
	発表目的			1							
	有形効果				1						
21.レベル評価 (4段階)	やらされ感、ノルマ 社員構成										
	3	1		1							
	2		1		1		1		1		1

Q14,Q15,Q18: 困り事

- ① 活動のマンネリ化
- ② やらされ感
- ③ 他の業務を優先
- ④ 活性化判断の指標がない
- ⑤ 発表が目的となった活動
- ⑥ 社員構成の変化

Q21: QCサークル活動評価(4段階)

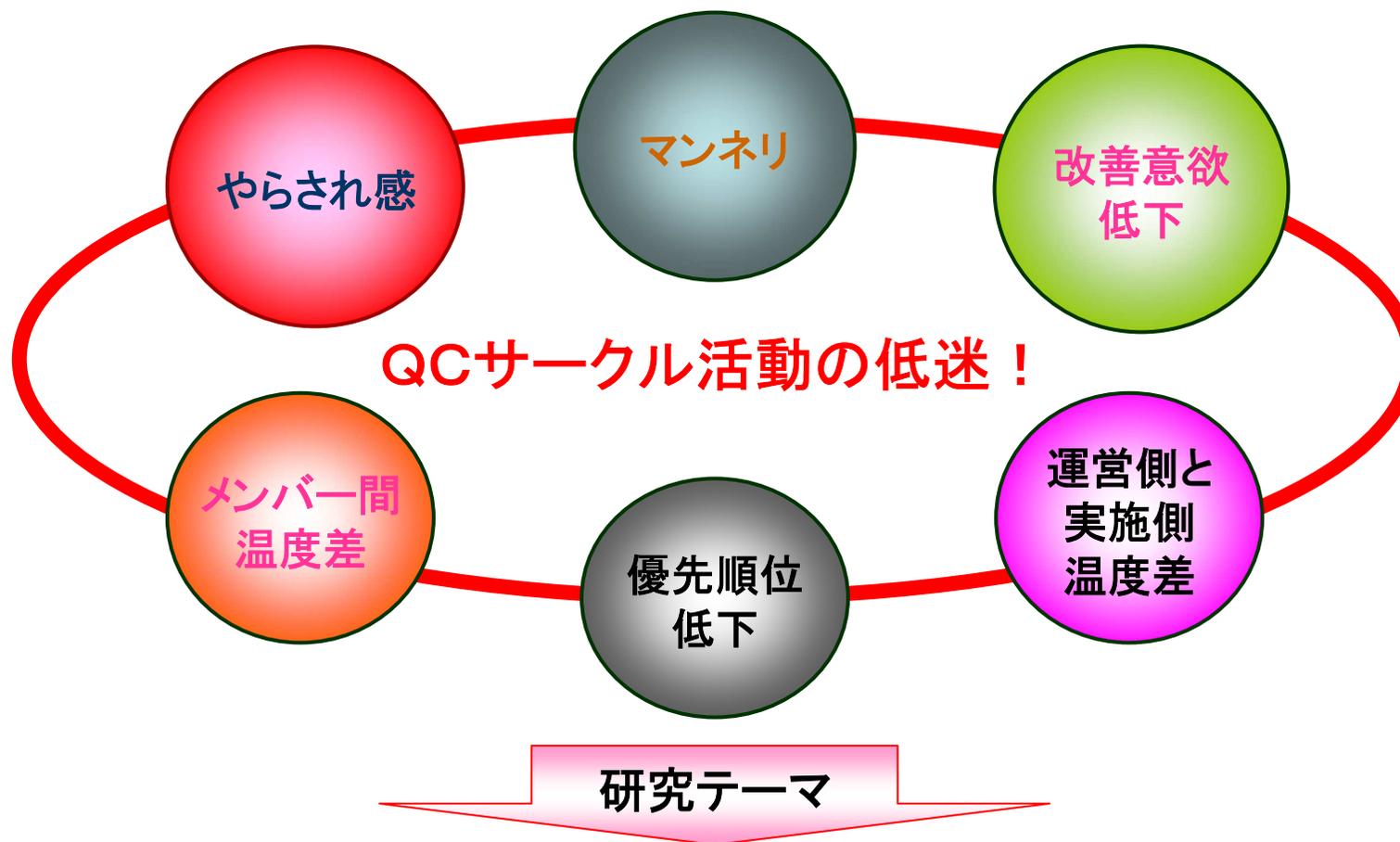
- ① 2段階 5社
- ② 3段階 5社



- ① 10社ともQCサークル活動実施
- ② 各社毎に目的・狙い・運営方法等は様々
- ③ QCサークル活動に困り事あり
- ④ 活動評価は4段階評価の2～3に集中

5. QCサークル活動の問題の明確化

◇メンバーでアンケートを基に議論した結果



テーマ1. 各社共通のQCサークル活動意義再確認

テーマ2. 活動の定量的把握可能な測定ツールの作成

テーマ3. QCサークル活動の活性化ガイドブック作成

6. QCサークルの活動意義の再確認(テーマ1)



QCサークル活動の基本理念

- ◇人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す
- ◇人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる
- ◇企業の体質改善・発展に寄与する

6. QCサークルの活動意義の再確認(テーマ1)

QCサークル活動が様々な企業に浸透していった1980年代との比較

1980年代

項目

2015年(現在)

何が言えるか

社員の働き方の変化

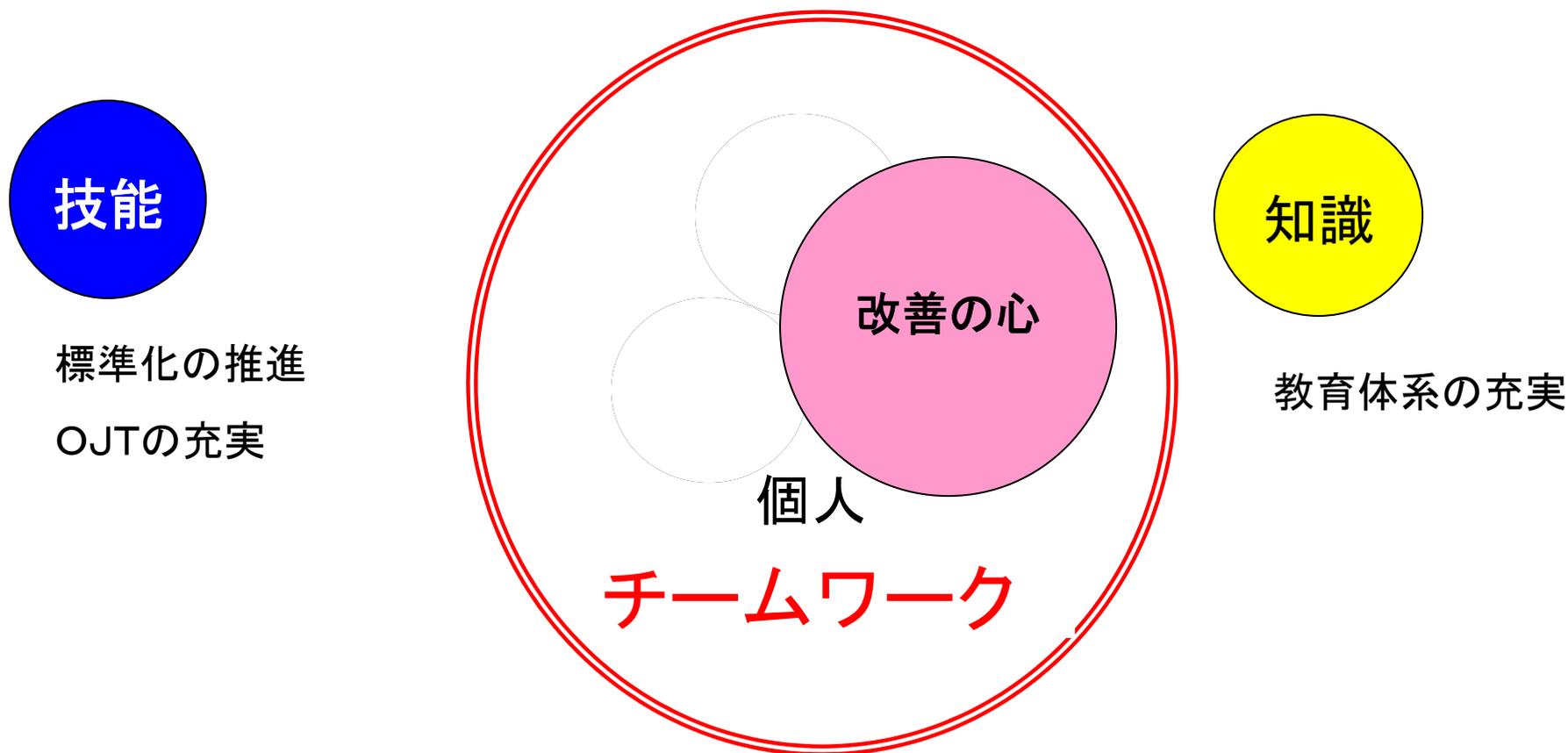
会社を取り巻く環境の変化

勤労意識の変化

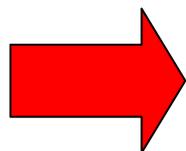
人材育成の考え方の変化

6. QCサークルの活動意義の再確認(テーマ1)

QCサークル活動での人材育成とは



QCサークル活動の位置付けの変化



知識・技能を学ぶ場としての役割の低下
改善の心を学ぶ場として必要

6. QCサークルの活動意義の再確認(テーマ1)

QCサークル活動は

「チームワークと改善の心の維持継続伝承(改善スピリットを持った人材育成)のために行い、問題を発見し解決する実地訓練の場とする 」

企業の体質改善・発展に寄与する

＝他社に負けない為に改善し続けること

社員を改善できる人にする必要がある

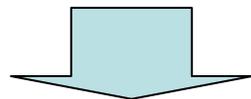
機械・くりかえし作業 = 作業

QCサークルメンバー = 作業 + 改善

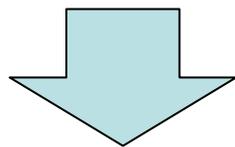
改善できる人＝自ら問題を発見し解決できる自立した人材

7. 定量的把握可能な活性化ツールの作成(テーマ2)

- 1) 各社の評価項目が異なる
- 2) 各社とも評価は低い

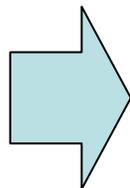


共通な評価モデル作成と活用
による、評価向上が必要



WGメンバーによる活性化の重要な要素検討

- ・トップの想いの理解
- ・サークルの主体性
- ・活動の取組み
- ・活動結果



**「活性化」の定義
(評価モデル)作成**



7. 定量的把握可能な活性化ツールの作成(テーマ2)

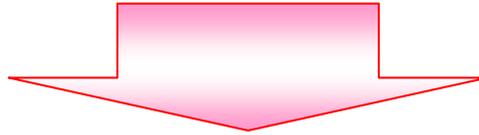
活性化の定義

サークルメンバーがトップの思いを理解し、
実現に向けて主体的に取り組んでいる状態

※「主体的」とは、自らの意志で行動すること

7. 定量的把握可能な活性化ツールの作成(テーマ2)

◇活性化をどう測るか？ メンバー全員で議論



各社で使える『QCサークル活性化度調査アンケート』を作成

①活性化の定義を基にアンケート項目を抽出

(a)トップの想いを理解	(b)主体的	(c)取組んでいる状態	(d)活動の結果
①理解度 ⇒組織方針を知っているサークル員率 ②テーマ内容进行评估 ⇒方針に沿ったテーマを選定しているか ③教育の有無 ⇒会社方針・部署方針など	①テーマになるネタの数 ⇒問題発見・課題数 ②会合参加率 ③発言率 ④計画に対する遵守率 ⑤教育の受講 ⑥提案件数(個人別)	①会合回数/会合時間 ②アドバイザーのアドバイス回数 ③QC手法の使用率 ④チームワーク	①テーマ完了件数 ②メンバーの達成感 ③標準化率 ④目標の達成率 ⑤効果金額 ⑥5S状況 ⑦QCDSMの向上 ⑧発表会の結果

②設問は、定量的な内容とする

③回答は、4段階評価とする

7. 定量的把握可能な活性化ツールの作成(テーマ2)

◇QCサークル活性化度調査アンケートの作成

- ・アンケート対象はサークルリーダーとメンバー。事務局でアンケート結果を集計して活性化の状況を分析し改善に結びつける

QCサークル活性化度調査アンケート				
1. サークルリーダーの質問				
現在実施している活動の一番の目的	4	3	2	1
a. 生産性向上 b. 品質向上 c. 人材育成 d. その他				
(a) 部署長・工場長の想いを理解				
① 改善活動に関するトップの想いの表明	4	3	2	1
4. 方針として文書化されている 3. 方針とはなっていないが、想いが分かる文書が配布されている 2. 文書はないが、口頭での想いの表明があった 1. 文書、口頭とも明確な想いの表明はなかった				
② トップの想いに関する教育を行い周知したか。	4	3	2	1
4. トップの想いを文書化した資料をもとに、全サークルメンバー対象に、教育が実施されている 3. トップの想いを口頭で説明した。 2. トップの想いを浸透させるために特別なことはしていない。 1. トップの想いの表明がないため未実施である。				
③ あなたは今期の部・課方針を理解していますか(リーダーのみ)	4	3	2	1
4. 理解しており、他の人に説明できる 3. 理解している 2. 理解不十分 1. 知らない				
④ トップの想いの理解度(メンバーにも聞く)	4	3	2	1
4. 大半のメンバーがトップの想いを理解し、活動している 3. 半数程度のメンバーがトップの想いを理解し、活動している 2. ほとんどのメンバーがトップの想いを理解してはいない 1. トップの想いが表明されていない。				
⑤ テーマ選定へのトップの想いの反映	4	3	2	1
4. トップの想いに確実に沿ったテーマを選定している 3. トップの想いを考慮してテーマを選定している 2. トップの想いを考慮してテーマを選定しているとはいえない 1. まったく考慮していない				

活性化の定義を基に4つの柱で構成

各柱に対する質問数

a) トップの想い理解 5項目

b) 主体的 5項目

c) 取組みの状態 6項目

d) 活動の結果 7項目

で構成

各質問とも1～4点の点数形式で評価

7. 定量的把握可能な活性化ツールの作成(テーマ2)

QCサークル活性化レベルの判定

- アンケート結果よりレベル評価を実施

手順1 アンケートの合計得点を計算する。
手順2 分類A~Dの平均点を算出し、レーダーチャートにプロットする。
手順3 合計ポイントと各軸平均ポイントの両方で最低レベルを確認する

合計ポイント

68点

各軸の平均ポイント

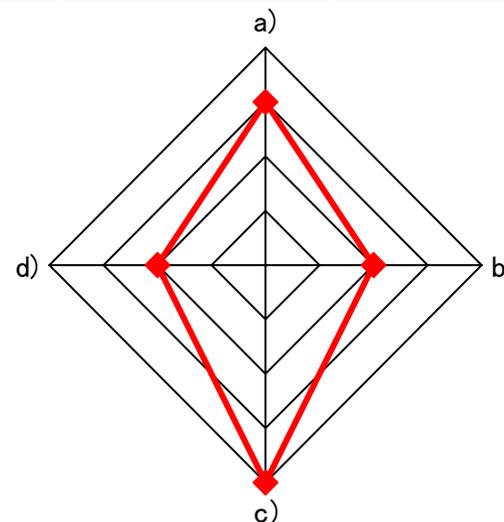
- a) : トップの想いの理解 3点
- b) : 主体性 2点
- c) : 取組みの状態 4点
- d) : 活動の結果 2点

活性化レベル	合計ポイント	各軸平均ポイント
A	81~92	4
B	66~80	3
C	51~65	2
D	~50	1

結果

合計ポイントはBだが、平均ポイントにCがあるため

『活性化レベルC』



7. 定量的把握可能な活性化ツールの作成(テーマ2)

メンバー会社のサークル活性化評価

活性化段階	A	B	C	D	総計
高	1	24	6		31
中		16	24	4	44
低		11	13	1	25
総計	1	51	43	5	100

・最初のアンケート評価と同傾向で評価がB、Cに集中



・今回作成のアンケートを用いた活性化**評価可能**
・評価はC、Dサークルへの具体的な**活性化方策提示**が必要

8. 活性化方策の提案

◇活性化参考事例の確認・自サークルへの反映

- ・アンケート評価で自サークルの強みと弱みを把握
弱みについて活性化参考事例を確認し、自サークルに合う事例を反映

事例集	区分	アンケート設問No.	テーマ名
2	(b)主体的	(b)-①	・テーマの抽出方法事例

■ 背景(問題点)

QCサークルのテーマを決めることがとても重要であるが、なかなか良いテーマを決めることができずに、悩んでいる方は多いでしょう。どのようなテーマを取り上げるかによって活動が上手く行くかが決まると言ってもいいと思います。QCサークル活動の為にネタ(問題・課題)を探すのではなく、普段から問題・課題にたいする感度を高めてる必要があると思います。

■ 実施項目

(3) 上司の意見を聞きましよう。

- ・メンバーと同じくらい上司もいろいろな問題を感じています。上司もQCサークル活動で取組んでほしい問題を必ず持っていると思います。

問題点を表す「い」の付く言葉を探して見よう!

あなたの職場に当てはまる問題点はありませんか?

急がない	遅い	早い
痛くない	痛い	痛
高い	低い	安い
多い	少ない	少ない
汚い	清潔	汚い
近い	遠い	遠い
狭い	広い	広い
小さい	大きい	大きい
遅い	早い	遅い
少ない	多い	多い
汚い	清潔	汚い
遅い	早い	遅い
少ない	多い	多い
汚い	清潔	汚い

他にも「い」の付く言葉も探して見よう!
Hãy cùng tìm những từ có đuôi "i" khác

問題発見ボード

“い”の付く言葉 ポストイット問題発見ボード

アンケート項目と連動

各社での
①背景(問題点)
②実施項目 を掲載

9. 活性化ガイドブックの作成(テーマ3)

◇『QCサークル活動の活性化ガイドブック』の作成

- ・ガイドブックにはアンケート実施・評価・参考事例反映までを掲載

サークルの活性化をはかってみましょう

2. アンケートを用いサークルの実態を調べる

- ・サークルリーダーが目的・主旨を理解し、本音で記入する。
また、必要に応じてメンバーに対しても、記入して貰う。無記名で行う。
- ・別紙「QCサークル活性化調査アンケート」使用

【アンケート例】

QCサークル活性化調査アンケート

1. サークルリーダーの質問

(a) 部署長・工場長の想いを理解

- 改善活動に関するトップの想いの表明
 - 方針として文書化されている
 - 方針とはなっていないが、想いが分かる文書が配布されている
 - 文書はないが、口頭での想いの表明があった
 - 文書、口頭とも明確な想いの表明はなかった
- トップの想いに関する教育を行い周知したか
 - トップの想いを文書化した資料をもとに、全サークルメンバーを対象に、教育が実施されている
 - トップの想いを口頭で説明した
 - トップの想いを浸透させるために特別なことはしていない
 - トップの想いの表明がないため未実施である
- あなたは今期の部・課方針を理解していますか(リーダーのみ)
 - 理解している
 - 理解している
 - 理解が不十分
 - 知らない

※ アンケート項目は各社に応じて見直し・変更して下さい。

3. アンケートの結果を評価

(1) トップリーダーがアンケート結果を評価し、活性化レベルを判断する

【手順】

- ① アンケートの合計得点を計算する
- ② 分類 a)~d) の平均点を算出し、リーダーチャートにプロットする
- ③ 合計ポイントと各軸平均ポイントの両方で最低レベルを確認する。

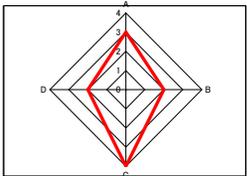
活性化レベル	合計ポイント	各軸平均点
・ 活性化レベルA	81~92	4
・ 活性化レベルB	66~80	3
・ 活性化レベルC	51~65	2
・ 活性化レベルD	~50	1

【評価事例】

a)~d)が下記の点数の場合

- a) 上司の想いの理解 3点
- b) 主体性 2点
- c) サークルの取組み 4点
- d) サークル活動結果 2点

} アンケートの合計点



(2) 結果のフィードバックと活性化方針の検討をする

- ① 活性化レベル評価結果をメンバーにフィードバックをして共有する(大分類 a)~d) の数値の結果も含め共有化)
- ② 更なる活性化レベル向上させる為の方策をメンバーと議論をする
- ③ サークルリーダーは、アンケート結果から見えた問題点を把握し、

- 実施頻度について
 - ・ 6ヶ月に一回を目安に実施
- 上司が実施する場合
 - ・ 同様のアンケートを実施し、上司から見たサークル活性化度を評価する
 - ・ 上司とサークルとのギャップを明確にし、指導ポイントの参考にする
- 事務局での活用について
 - ・ 各サークルで実施したアンケートを基に事務局で解析を行い、全社

4. アンケート結果の評価に基づく事例集活用

- ・ P4~P15に他社の参考事例が掲載されていますので、各サークルの改善

【参考事例例】 ・ テーマの抽出に困ったときの事例

事例集	区分	アンケート設問No.	テーマ名
9	(c)取組の状態	(e)①	・発表会の運営事例 (2)

■ 背景(問題点)

QCサークル活動テーマが完了したら必ず発表会を行います。活動内容を発表することにより、サークルのがんばりを上司や仲間へ伝えたいと、発表者の成長の場にもなります。又、聴講者は他サークルの事例を聞くことにより気づきを得ると共に自サークルのベンチマークになり更にレベルにつながると思います。

■ 実施項目

(4) 優秀事例発表会で発表しましょう。

- ・ 社内大会で優勝した事例を集めチャンピオン大会で発表しましょう。
- ・ その際に、発表当時の事例をそのまま発表するのではなく新たに「活動のその後」を追加して報告して貰いましょう。以前の発表を聞いたことのない人には参考になるとともに改善の維持管理状況が分かり効果的です。



発表当時の事例

+



新たに維持管理状況追加

(5) 数年おきに大きい大会で発表しましょう。

- ・ 外部(中品協、日科技連など)のQC大会で発表しよう。
- ・ 発表者の経験になるとともに、他社の事例を聞くことにより自身のレベルを知ることができます。





(6) 上司やアドバイザーの評価結果一覧を全員が見えるところに掲示しましょう。

- ・ 評価結果一覧を全員が見えるところに掲示することで、みんなが情報を共有できます。

審査結果 (ポイント表)

サークル名(部/課)	発表者	審査員	審査員	審査員	審査員	審査員	審査員	合計ポイント	平均ポイント	順位
QA&Cグループ(機)	1	1	1	1	2	2	2	11	1.83	1.4
ファイナ(機)	3	2	3	2	3	3	3	20	3.33	3
HANAGOKU(機)	3	4	2	2	2	1	2	23	3.77	2
クレーン(機)	4	4	4	3	4	4	4	37	5.92	1
新工場(機)	5	5	5	5	5	5	5	40	8.00	1

10. 成果のまとめ & 今後の取組み内容

活動成果のまとめ

- ◇ QCサークル活動の意義、目的の共有化
 - ・企業の枠を超え、同じ思いを共有
- ◇ QCサークル活動の活性化数値評価(活性化)モデル作成
 - ・アンケート調査と解析方法の構築
- ◇ QCサークル活動活性化のためのツール作成
 - ・QCサークル活動の活性化ガイドブックを作成

今後の取組み内容

- ◇ QCサークル活動活性化方策を自社で推進し、更なるレベルアップを目指す