

特集「QC サークル活動のこれまでと、これから」にあたって[†]

村川 賢司*

1. 特集の背景

2008年秋のサブプライムローンの破たんを端を発した米国の金融危機は、瞬く間に世界へ広まり、100年に一度とも言われる世界的な不況をもたらし、実体経済をも大きく揺るがした。

先行き不透明な世界経済の中で経営環境が急速に悪化し、業績の急激な落ち込みに苦しむ企業において、職場第一線が深くかかわり提供する製品・サービスに少しでも問題があれば顧客と市場の信頼を失い、経営に重大な影響を与えかねない。加えて大幅な経費節減を迫られている経営者は人を育てるための教育費を十分に充当できない懸念も大きい。

製品・サービスの質の維持と改善を通して変化に強い職場づくりを、職場第一線で実現してきたQCサークルにも世界同時不況の波紋は押し寄せている。しかし、このような経営環境にあればこそ、最前線の職場で自律的に、品質を維持し、改善する職場風土をつくり、人材育成の場としてのQCサークル活動の意義を見失ってはならない。

本特集は、「QCサークル活動のこれまでと、これから」を主題としてQCサークル活動の過去・現在・未来を探る。

2. 不易流行

1998年、筆者はQCサークル関東支部京浜地区の幹事長を務めるに際して、司馬正次氏の論文^[1]からQCサークルの持つ先進性を次のようにとらえて地区運営に臨んだ。

(1) チームワーク：一人だけでなく全員の知恵を集めて活動する。これを通して職場の問題を共有することが促され、将来の管理者も育てている。

(2) 科学的方法論の活用：QC七つ道具や新QC七つ道具、課題達成型QCストーリーなどの道具立てを常に開発して問題解決の効率化を図っている。

(3) 自主性：自らの必要性で自らができる範囲を責任をもって進めることの効果は大きく、自己実現の場を提供している。

(4) 継続によるスキル形成：改善を通して個々人のスキル向上だけでなく、標準化によって企業の基盤となるスキルを高めて仕事の質のばらつきをなくし、よい製品・サービスを安定的に提供し続ける。

(5) 企業内での推進の仕組み：QCサークルの推進者育成や、いろいろな発表会の開催などによって、様々な形で活動を活性化するための仕掛けを工夫している。

(6) 社会的な相互学習の仕組み：社外のQCサークルの発表会やリーダー研修会など、今までの歴史の中で築き上げたQCサークル支援の教育システムがあり、各種の発表会・研修会が原価相当で公開されている。

(7) 理想のゴールを目指しての活動：よい製品・サ

品質 Vol. 39, No. 2

[†]平成21年3月16日 受付

*前田建設工業(株)

連絡先：〒112-0015 東京都文京区目白台3-18-9(自宅)

ービスを提供するために職場第一線で自律的に維持・改善を継続する QC サークルは、参加している人々の育成や自己実現の場となり、その結果として生産性向上などの企業の利益改善につながるとともに、よい製品・サービスが適正価格で提供されることによる社会への貢献など、企業とその構成員、そして社会の利害が対立しない普遍的なゴールを目指した活動となっている。

1990 年代後半、バブル経済の崩壊に伴う長期的な景気低迷、グローバル化の進展、雇用形態や働く人々の価値観の多様化、情報技術の発展などの経営環境の変化にあわせて QC サークル活動の目指す姿が問い直されて e-QCC(進化した QC サークル活動)が提唱され、「QC サークル」誌の 500 号記念特集^[2]などで普及が行われた。

今、再び QC サークル活動の過去を振り返りながらその現状を観て、QC サークル活動の本質の何が変わり、何が変わらなかったのかを考え、今後の QC サークル活動への展望を探ることを試みた。

3. 特集の視点

本特集は、企業の枠組みを超えて QC サークル活動を推進する組織、QC サークル活動を理論的に体系化する学識経験者、QC サークル活動を実践する産業界という異なった視点から、次の項目を主要テーマに取り上げて論じられている。

(1) QC サークル活動を推進する全国的な組織が、QC サークル活動の現況を踏まえた上で何を課題にとらえ、どこを指向しているか。

(2) 製造現場をサポートする管理間接職場における小集団による改善は、どのような実態であるのか、その課題、推進方法などの最新の研究成果は何か。

(3) QC サークル活動の本質を探り、変えることと変えてはならないことは何か。

(4) 海外へ展開した QC サークル活動から学ぶべきものは何か。

(5) 産業・労働社会学の視点から QC サークル活動への示唆は何か。

(6) 企業経営者は、QC サークル活動の役割・実態・課題をどのようにとらえ、将来はどうあるべきと考えているか。

(7) QC サークルのメンバー、リーダー、推進役を担った実務経験者は、生産現場の QC サークル活動の何を重視し、どのように実践しているのか。

4. 特集の概要

本特集は、前述の主要テーマにそって 7 編から構成されている。以下の解説は、本編を引用しながら要約や補足しているところも多く、本編の理解を促すための参考として活かしていただければ幸いである。

4.1 「QC サークル活動の更なる発展を目指して」

QC サークル活動の全国的な推進組織である QC サークル本部の実情を踏まえた学識経験者(浜中順一、QC サークル本部長)による論述である。QC サークル活動の軌跡を主に 1970 年代から現在に至るまで海外における展開を含めて振り返り、現在の主要な課題を整理して、「今後われわれが何をなすべきか」を展望している。本稿の概要は以下のとおりである。

「職場の一人ひとりが持っている向上心や向学心、さらには新しいことに挑戦する意欲そのものが QC サークルの原点」であり、「一人ひとりの向上心・向学心や挑戦意欲を最大限に引き出し、グループとしての相乗効果を高め、職場のパフォーマンスの極大化に結びつけるための努力が QC サークル活動の今までの歴史」であると概括している。

現在の主要課題は、

- ① 活動をやめている企業における活動の再活性化
- ② 俗人性の強い部門(例えば、管理間接職場)へ活動を説得力をもって展開するための施策
- ③ 経営トップ・部課長へ活動の重要性の訴求
- ④ 非製造業・中小企業への全国的な推進・普及体制と戦略・施策
- ⑤ 幹事会社・地区長会社・支部長会社の選定難、普及・推進体制の見直し
- ⑥ QC サークル活動のグローバル戦略

などである。

QC サークル活動は、「根源的に向上心や挑戦意欲を持っているメンバーの衆知を集め、職場のパフォーマンスを最大化すること」「全員参加の自主的、継続的な改善の場で一体感を育み、相互研鑽することでメンバーの能力や意欲さらには人間性を向上させる」ことが本質であり目的であるとし、QC サークル活動の発展のために今後重視することとして次の 3 点を提唱している。

(1) 経営者へ QC サークル活動が経営に不可欠なプロセスであることの訴求、現業系以外の部門における

経営目標達成のための活動の一環として QC サークル活動の活性化。

(2) 営業, 研究・開発, 設計部門へ QC サークル活動を展開し, グループとして衆知を集めることによる部門の価値向上。

(3) 非製造業の生産性向上, 中小企業への競争力向上を指向した QC サークル活動の普及。

4.2 「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」

本学会の公募研究として「管理間接職場における小集団改善活動研究会」が 2007 年から 2 年間にわたり, 非製造現場における小集団プロセス改善活動の推進について研究した成果である(主査: 中條武志, 中央大学教授)。本稿の概要は以下のとおりである。

管理間接職場(技術系, 営業系, サポート系, 本社スタッフ系)の職場特性による小集団プロセス改善活動の困難さを整理したうえで, 小集団プロセス改善活動を推進する基本として次の 9 つの事項を推奨している。

- (1) コミュニケーションの基盤をつくる。
- (2) プロセスを意識し, ノウハウの共有と一体になった活動を進める。
- (3) 業務プロセスおよびその質・進捗が見える化・数値化する。
- (4) 職場にあった適切なテーマを選ぶ, 選び方を示す。
- (5) 職場・継続型活動と横断・時限型活動を同時に推進する。
- (6) 管理間接職場に適した改善のステップやツールを活用する。
- (7) 改善能力・運営能力を評価し, その向上を図る。
- (8) 相互学習により活動を活性化する。
- (9) 全社における小集団プロセス改善活動の位置づけを明確にする。

9 つの基本は, 一つひとつ浸透していくのではなく, 職場特性や推進の困難さによって取り組みの重みを変えて総合的に推進する。推進に当たっては, 経営者・管理者・従業員が全員参加できる方法論が組織内に備わっていることが不可欠であり, TQM, TPM, ISO, シックス・シグマなどの活動のもとで実施されてきた方針管理, 日常管理, 小集団プロセス改善活動, 品質管理教育などの要素を取り込む必要性を強調している。

4.1 節で提唱された「営業, 研究・開発, 設計部門へ QC サークル活動を展開し, グループとして衆知を集めることによる部門の価値向上」などへの指針として期待できる。

4.3 「現代に生きる QC サークル活動の本質—不易流行を探る—」

QC サークル本部・支部・地区活動において長年にわたり指導力を発揮している学識経験者(久保田洋志, 広島工業大学教授)の視点から, QC サークル活動の本質から「大切にすべきこと」と「変化すべきこと」を明確にし, 現代に生きる QC サークル活動が厳しい環境に対してどのように対応していったらよいかを論じている。本稿の概要は以下のとおりである。

QC サークル活動の基本理念である「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」は普遍であり, 変えてはならないと断じている。

自主的・自律的な QC サークル活動への動機づけは, インフォーマルな交流を加味しつつゲーム的要素(例えば, 発表の場と観客の存在など)の導入・活用や, QC サークル活動における行動指針(例えば, 「個性を尊重し, 互いに存在を認め, 信頼関係を構築しよう」など)の設定と共有を推奨している。QC サークル活動が成果をあげる共通要素を相互学習するとともに, 各々のサークル独特の特徴(ばらつき)を学ぶことも重要としている。

効果的 QC サークル活動の要件は

- ① 貢献に対する基本的姿勢
- ② よいテーマ
- ③ 構成員の信頼関係
- ④ よい支援環境
- ⑤ よい学習環境
- ⑥ 自分たちの活動
- ⑦ エンパワーメント

をあげている。

また, QC サークル活動を活性化するためには, 人材育成と組織活性化を基本に

- ① 個を活かす活動の活力
- ② 緊張感と達成感
- ③ 相互補完的相互承認
- ④ 創造的破壊
- ⑤ 活性化する状況の創出

- ⑥ 多様なチーム活動の活性化
- ⑦ 見える化
- ⑧ コアコンピタンスへの貢献

をあげている。QC サークル活動の活性化と効果的な活動の実践は、経営者と管理者の関心と支援次第であり、職制指導の重複小集団活動である PM サークルに学べるとしている。4.2 節の小集団プロセス改善活動の推進の基本と重なりあう視点も多い。

e-QCC の提唱は、「QC サークル活動は何のために行うか」を問いただす機会になるとともに、医療・福祉分野、販売・事務・サービス部門などへの普及には成果が見られるが、指示待ち体質の大企業、中小企業、非正規雇用が多い職場などへの展開や経営層の QC サークル活動に対する認識と社会貢献意識には課題が多いと指摘している。

現在の環境にあっても QC サークル活動の本質は不変であり、QC サークル活動の基本理念の実現と運営の基本を徹底して実践し、全員参加で創造的に知恵を出して集団効果を発揮するという QC サークル活動の基本に立ち返ることを強調している。

4.4 「海外における QC サークル活動に学ぶ一文献にみる海外 QC サークル活動」

海外での経験が豊富な学識経験者(綾野克俊, 東海大学教授)の視点から、種々の海外文献を参照して「日本生まれの QC サークル活動がどのようにして海外へ広まっていったのか、海外での QC サークル活動はどのような動きをしているのか、日本の QC サークル活動に参考になる点はないか」を論じている。本稿の概要は以下のとおりである。

海外への QC サークル活動の広がりには、AOTS(海外技術者研修協会)の研修生が帰国後に QC サークル推進の教育と組織化を担ったこと、JICA(国際協力機構)による管理技術の普及、国際 QC サークル大会での相互研鑽によるアジア地域への啓発などが貢献したと分析している。

海外の QC サークル活動から学ぶこととして、米英で QC サークル活動が後退した背景は

- ① 経営層からの支援不足
- ② QC サークルがその他の組織的活動とつながりがなかった
- ③ 職種別組合によるジョブローテーションや多能工化への反対という雇用慣行

が大きいとしている。一方、自主管理活動チーム、シ

ックス・シグマなどの小集団改善活動や、TQM やナレッジマネジメントの一環としての QC サークル活動が見直されており、医療・介護、銀行、行政、教育などの分野への QC サークル活動の広がりが見られる。特に、ボランティアな学生 QC サークル活動や育児・小学校・中学校における教育の場としての QC サークル活動、防災のための住民 QC サークル活動の概念などは、日本でも組織的な推進が必要な分野と分析している。

諸外国では、QC サークル活動の概念を幅広く解釈し、よい成果を導き出している現状から、日本でも QC サークル活動の概念を広く解釈した活性化と普及をするとともに、参加が楽しくなるような QC サークル発表会などの運営の工夫が必要なことを指摘している。

4.5 「QC サークルは社会科学でどう論じられてきたかー産業・労働社会学の視点からー」

QC サークルの労務管理的な側面について、社会科学の諸分野でどう論じられてきたのかについて、産業・労働社会学に関する学識経験者(小川慎一, 横浜国立大学准教授)という視点から、同一職場・継続型の QC サークル活動を整理・紹介している。本稿の概要は以下のとおりである。

QC サークルの日本的なところは、「日本で広く普及し、長期的に継続して活動が展開された」からであり、テイラーに代表される標準化などで分業し「体を使う作業から頭を使う仕事を分離する」という「欧米発の近代的な労務管理思想と逆の発想によって、QC サークルが現場労働者の管理を担っているかに見えた」点をあげている。そして、「労働の人間化の観点から、人々が仕事に意味を見いだす有意義な場としても QC サークルは注目された」と述べている。

さらに、QC サークルが普及した理由を米国の社会学者コールなどの分析を参考にして次のように整理している。

- ・日本の品質管理の専門職化が米国ほど確立していなかった。
- ・品質管理の専門家や企業が、QC サークルを通して現場労働者に品質管理の手法や考え方を広めることが容易だった。
- ・QC サークル本部・支部・地区のネットワークにより、日本全国に企業を超えた相互扶助の仕組みを構築し、異なる企業に属する QC サークル・メンバーが互いの活動成果を分かち合い、講評され

る、学芸大会のような場が提供された。

- ・職務区分の柔軟な構造によって、現場労働者から強力な抵抗を受けることなくQCサークル活動が受容された。
- ・現場の労働者が上級監督者へ昇進する道が日本では開けていた。

一方、QCサークル活動は問題解決という頭を使う作業をQC七つ道具やQCストーリーなどで標準化している点は、ある意味ではテイラー的、フォード的と指摘している。

米国に移転した同一職場・継続型のQCサークル活動は退潮したが、その影響を受けつつシックス・シグマのようなトップダウン的・現場横断的・非連続型のチームによる問題解決活動が普及したように、国や社会によって適合する活動形態が異なるとしている。労働者による経営参加、あるいは経営への労働者参加の側面に注目し、QCサークルの活性化には経営者の理解が不可欠と指摘している。4.2節の提唱、4.4節の考察との相似性は示唆深い。

QCサークル活動が一時ほど活性化していない実態を整理したうえで、「QCサークルのみで業務が抜本的に変革されることはないが、現場従業員の心理や意識、コミュニケーションの向上や能力開発に一定の効果がある」と分析している。そして、QCサークル活動は、職場や企業間における重要なソーシャル・キャピタル(社会関係資本)であり、「ごく普通に働く人々が互いに知恵を出し合って、皆で一緒になって育っていく仕組みとして、改めて光が当てられるべきである」と結んでいる。

4.6 「KYB(株)の歴史・現状と産業界の視点から見たQCサークル活動の意義とこれからの課題」

企業経営の重要な要素としてQCサークル活動を活性化し、その経験を踏まえて関東支部世話人として支部運営を指導している経営者(古郡陽一、KYB(株)特別顧問)の視点から、企業におけるQCサークル活動の活性化のポイントとQCサークル関東支部の取り組みをまとめている。本稿の概要は以下のとおりである。

QCサークル活動は「TQM経営の中に位置づけられた活動」であり、活動の意義は「現場力・職場力などの組織の活力の向上、人材育成、品質の改善・向上に資するための第一線職場でのグループ活動である」としている。全社大会は1977年以来継続し、中期会社方針に「QCサークル活動で金賞レベル」を掲げるなど、

全社的にQCサークル活動の活性化を進めた。

その経験に基づくQCサークル活動活性化のポイントは

- ① 管理監督者の指導力を強める
- ② 競争意識を持たせる
- ③ やる気のある個性的で異質なメンバー構成による個性発揮型の運営を工夫する
- ④ 誉めることと問題をズバリ指摘することの両面を使い分ける
- ⑤ QCサークル活動は人を育てていくことが最重要である
- ⑥ 楽しくのめり込めるツールを活用する
- ⑦ 絶えざる改善のために工夫する

ことをあげている。

世界同時不況時代を迎えた産業界におけるQCサークル活動の普及・活発化のためには

- ① 支部活動の改革
- ② 経営者の役割の重要性
- ③ QCサークル活動スタッフの経営者に対する説得力
- ④ QCサークル活動の推進組織・運営の構造改革
- ⑤ 運営や推進方法のマンネリ化による形骸化防止
- ⑥ 後継者育成

が課題であると指摘している。

これらの課題を共通認識としてQCサークル関東支部は中期ビジョンを策定し、経営者のコミットメント、多様性のあるQCサークル活動、経営者のネットワークづくり、品質管理に資する活動の強化、改善活動のスピードアップ、活動の形骸化・パターン化からの脱皮を主要事項とする活動に着手したことを紹介している。

4.7 「自分の城は自分で守るー職場活性化の切り札、自ら体験してきたQCサークル活動の歴史と未来ー」

1964年の入社以来、QCサークルのメンバー、リーダー、推進者としての役割を担い、また東海支部幹事長などとして推進役を務めている企業の実務経験者(平井勝利、トヨタ自動車(株)主査)の視点から、QCサークル活動の重要性、活性化の要諦に関する自らの体験に基づく思いが述べられている。その体験はQCサークル活動の歴史と概ね重なりあっており、そこから学ぶQCサークル活動の活性化の示唆を要約すると以下のとおりである。

トヨタ自動車(株)は、デミング賞と日本品質管理賞に歩をあわせてQCサークル活動の基盤を固めた。現場では改善テーマに事欠かず、サークルのメンバーは現地・現物でデータをとり、議論をし、試行錯誤しながら改善した。時間と労力がかかった半面、仕事を習得し、基本を学ぶ場となった。

上司が「何のための改善か、何のために行動・活動するのか」を常に部下に問いかけ訓練する伝統を継承している。このような職場風土の中で、第一線の人々は、仲間を知り、心と体の健康に気を配り、苦労と成長を共に感じ、運命共同体を形成した。「職場は家族」という気風のもとで職場を自分の城と考え、苦しいことややりにくいことを職場の仲間と共有して改善した。団結心が強くコミュニケーションのよい職場づくりが進んだ結果、QCサークル活動が自然体で進展した。

QCサークル活動が停滞した時期は、「New QCサークル活動」のような施策を打ち出し、QCサークル活動とは何かを問い直した。そして、全員参加、プロセス重視の改善への取り組み、部次長課長などの推進者の指導・支援体制、QCサークルのインストラクター、アドバイザー、指導員などの体制づくりをした。トヨタグループで「QCサークル・リーダーのためのレベル把握ガイドブック」を開発したり、e-QCCの提唱をQCサークル活動の現状を皆で考えて基本を再構築する、軸足が振れないようにする機会にとらえている。

TQMの重要な活動にQCサークル活動を位置づけており、係ごとの相互研鑽の場づくりや、いろいろな問題に対して助け合い、自分たちができることを努力することによって改善成果を見えるようにしてスキルを向上し、働く人を育てている。上司がQCサークル活動に関心を持って同じ目線で話し合っ指導し、時には叱咤激励しているQCサークルは活性化して職場のコミュニケーションもよいが、活動に関心の薄い上司の職場は覇気がないと指摘している。

「職場に混在する種々の問題を発見し、自分一人で

はできない改善を集団の力で実行し、達成感とともに自分たちの仕事が楽になったと実感する場」がQCサークル活動であり、「上司が認め、皆が喜びあえる職場にするための日本文化に適した活動」として「肅々と地道に活動する基盤作りが企業に求められており」「火を消してはならない」と断じている。本稿は、4.3節、4.5節、4.6節の実証として示唆が多い。

今後の課題は、中小企業における工程改善、ノウハウの伝承、問題発見力の養成、リーダーシップの育成などのために、QCサークル活動を普及・進展することをあげている。

5. QCサークル活動の過去・現在・未来

本特集は、QCサークル活動の国内外の軌跡を振り返り、本質を探るとともに、変えてはならないこと・変えるべきことを、様々な視点から見つめて未来への展望をまとめた。経済産業省が2008年に発表した社会人基礎力(3能力・12要素)の多くはQCサークル活動によって育成することが期待できるように、QCサークルの先進性を看過することはできず、現場力・職場力の向上に貢献するQCサークル活動が重要な意味を堅持していることは不変である。QCサークルが現代に正しく生きていくためには、経営環境の変化、職場の変化、顧客や社会のニーズの変化、価値観の変化などにあわせて、活動の本質を見失うことなく自己革新をしていく必要がある、本特集がその示唆となることを願っている。

参考文献

- [1] 司馬正次(1997)：“新しいマネジメント・モデルの先駆けとしてのQCサークル活動”，「品質」，27，(2)，35-42.
- [2] 進化したQCサークル活動特集委員会(2003)：“500号記念特集 進化したQCサークル活動—e-QCCって何？—”，「QCサークル」，500，12-33.