



変化に強い職場づくり

QCC活動マニュアル

—TQMをベースとした
「企業の職場改善活動」の充実に向けて—



QCCサークル東海支部 愛知地区

会社名	氏名

－ 目 次 －

ページ

1	活動マニュアルを提案する背景	1
2	活動マニュアルの基本的な考え方・進め方	2
	2-1 基本的な考え方	
	2-2 基本的な進め方	
3	環境変化に強い職場づくり、その方向づけ	3
	3-1 変化に強い職場とは	
	3-2 変化に強い職場の条件	
	3-3 変化に強い職場づくり ⇒ QCサークル活動への期待	
	3-4 これからの活動の方向づけ	
	3-5 新たな飛躍への挑戦	
4	QCサークル活動を活性化する10ポイントを理解しよう	4
5	まとめ：職場マネジメントへの実践に生かそう！	6
	<活動関係資料 1 ⇒ QCサークル活動に関する付随資料>	7

1 活動マニュアルを提案する背景

1-1 環境変化

- QCサークル活動は、今、変わりつつある
- 変化は気付かない中に起きていて、変化の先取りが不可欠
- 失敗は恐れず“こだわり”を持って進めているサークル改善もある

(1) 社会の変化

- 世界を相手に何が起きるか先が読めない

- ① 企業競争の激化
- ② グローバル化
- ③ お客様ニーズの多様化
- ④ 情報化
- ⑤ 生産システムのスリム化
- ⑥ 生産拠点の海外シフト
- ⑦ 商品開発サイクルの短縮
- ⑧ 地球環境の保護
(カーボンニュートラル)
- ⑨ その他

- 地球環境の保護 → リサイクルの推進
- グローバル化 → 世界標準の確立

(2) 職場の変化

- ① 職場構成員の変化
パート、アルバイト、派遣社員の増加
- ② 職場の異動・統合
- ③ 少数精鋭
- ④ 社内カンパニー制 分社化
- ⑤ 社員の高齢化
- ⑥ ワークライフバランス
- ⑥ その他

- 世代交代 → 技術・技能の伝承
- 高齢化 → もう一度花を咲かせよう

(3) 仕事の変化

- ① IT環境への対応 (AI・DX化)
- ② 開発期間の短縮への対応
- ③ 技術・技能の高度化・複雑化
- ④ 仕事範囲の拡大
- ⑤ 新サービス事業への対応
- ⑥ その他

- 新製品、新技術の立上げ
- 情報化 → パソコン活用・AIの活用

(4) 女性の活躍の拡大

- ① 少子化、高齢化
- ② 労務費の増大
- ③ 雇用機会均等法
- ④ 保護規定の廃止
- ⑤ 地域社会へのボランティア
- ⑥ その他

- 機械操作への挑戦
- 女性リーダーの活躍
- 人材の多様性 (ジェンダー視点)

1-2 主な課題

- 職場環境が激変、QCサークルに対する認識の変化
- 職場変化に対応、企業に見合う進化したQCサークル活動の充実

(1) 経営者は“変化に強い職場づくり”をQCサークル活動に大きな期待

(2) 期待ある“QCサークル活動の活性化”は、変化に即応する

より良い運営の進め方の工夫

- ① 新しい技能・技術へ対応する資格づくりのシステム化、その挑戦
- ② テーマ解決のスピードアップに会合重視、役割分担・チーム・グループ編成などの工夫
- ③ フレキシブルな対応へ異質・他職場との協力体制の確立

(3) 協力社員・海外移転・活動時間など企業規模に見合う活動への方向づけ

2 活動マニュアルの基本的な考え方・進め方

—QCサークル本部を中心とする組織活動、愛知地区活動という再認識—

2-1 基本的な考え方

(1) 「QCサークルの基本」に立脚した活動

—<QCサークル活動の基本理念>—

- ・人間の能力を發揮し、無限の可能性を引き出す。
- ・人間性を尊重し、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。

(2) " TQM "の一環としてのQCサークル活動

—<企業内活動のベース>—



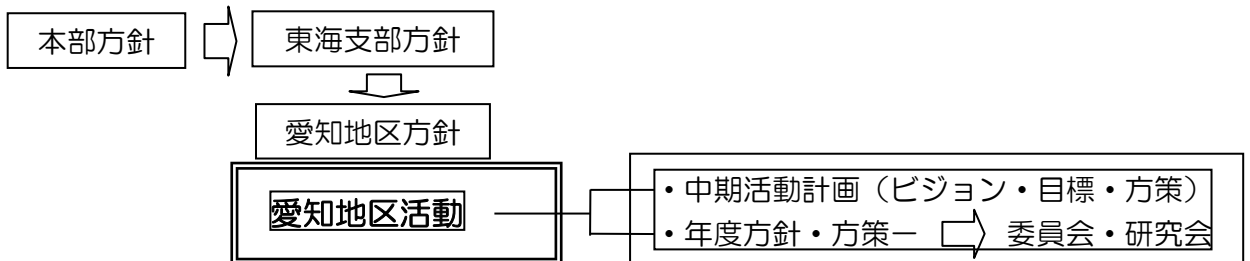
2-2 基本的な進め方

(1) "QCサークル活動運営の基本"にもとづく活動

—<QCサークル活動の心構え 10ポイント>—

- ① 自己啓発
- ② 自主性
- ③ グループ活動
- ④ 全員参加
- ⑤ QC手法の活用
- ⑥ 職場に密着した活動
- ⑦ 継続的活動
- ⑧ 相互啓発
- ⑨ 創意工夫
- ⑩ 品質意識、問題意識、改善意識

(2) 東海支部の"基本方針"に沿った活動



(3) 活動方針による具体的な進め方

各年度のQCサークル本部方針・支部方針・地区方針についてはHPにて確認ください。

3 環境変化に強い職場づくり、その方向づけ

—TQMをベースとした企業の職場改善活動の充実に向けて—

3-1 変化に強い職場とは ————— 職場の環境変化に俊敏に
対応できる力を身につけた職場



3-2 変化に強い職場の条件 ————— 俊敏に対応できる力

- ① 問題意識・改善意識が高く、変化に敏感
- ② 職場の重要問題をスピーディーに解決
- ③ 人が成長している
- ④ 職場のベクトルが合い、チームワークがよい
- ⑤ 職場に活気がある

3-3 変化に強い職場づくり ————— QCサークル活動への期待

- ① 職場に貢献するテーマに挑戦
- ② テーマは職場ターゲットに挑戦
・新しい分野、先取り課題のテーマにも挑戦・拡大
- ③ テーマ解決（P・D・C・A）のスピードアップ
- ④ 固有技術・技能の発揮、QC手法の拡大
- ⑤ 新しい技術、技能、資格へ挑戦

3-4 これからの活動の方向づけ

- ・21世紀にも「QCサークルの基本（考え方・進め方）」は変わらない
- 欧米が学び、“日本の文化”といわせたQCサークル活動、
「TQMをベースとした企業の職場改善活動」の充実、
職場マネジメントの復活へ

—————<活動の方向づけ>—————

QCサークル活動をより活性化し、
先ずは、“変化に強い職場づくり”を目指す

3-5 新たな飛躍への挑戦

- ・各企業内活動のマンネリ化防止に役立つ新しい行事企画・ツールなどの工夫、
- 企業規模、サークルの成長レベルに見合う大会・研修会の検討・充実

4 QCサークル活動を活性化する 10ポイントを理解しよう

(1) 職場内で行うQCサークル活動を正しく理解しよう

- ① 職場の問題を解決する活動
- ② 問題解決を通して
 - _____
 - _____
 - _____
 - 改善と成長
 - 改善による職場の基礎づくり
 - 改善の横拡げ

↓

• 改善をまとめて活かす大会 → 大会・発表会でPR

(付一No. 1) (付一No. 2) (付一No. 3)

(2) サークルリーダーは推進者が決めよう

- ① 10名以下で編成……………・最適の編成は6名
- ② メンバーの中の実力者……………・できれば次期の昇進者
- ③ 推進者が決める……………・支援者に相談、メンバーに理由を話す

(3) サークルリーダーは最低3年以上はやろう

- ① 活動目的を果たす……………・個人の成長（自分のために）
- ② 変更にかたわり……………・変更には理由をはっきり
- ③ サブリーダーの育成……………・サブリーダーを決め、供に行動

(4) サークルの育成に見合う育成基準をマトリックスで自ら作ろう

- ① 縦方向は評価基準……………・義務教育～社会人の4段階評価
- ② 横方向は育成項目……………・期待、目標、指導、評価の分類
- ③ 育成基準の実践……………・成長に見合うサークルごとの育成 (付一No. 4)

(5) 決めた日に会合を決めた通りに開こう

- ① 指定日の捻出・設定……………・稼動計画の調整など環境づくり
- ② 会合する前・後の指導……………・事前確認と次の会合へつなぐフォロー
- ③ 落ちこぼれをなくす……………・リーダーへ最大の手助け (付一No. 5)

(6) 役割分担を5W1Hで作り実践しよう

- ① 会合時の役割分担 _____
 - ② テーマ解決のための役割分担 _____
 - ③ 5W1Hで実践 _____
- 5W1Hで作成
 - (テーマごとに作りなおす)
 - 全員参加、メンバーのレベルに合わせる (付一No. 6)

(7) テーマのを見つけ方をはっきり決めよう

<具体例>

- ① テーマドラフト制……………・テーマバンク（提案箱）にストック
- ② シリーズテーマ制……………・大テーマを小テーマに分ける
- ③ なんでもノート・困り事シート……………・どんな小さな問題でも記入
- ④ 現場観察シート……………・現場を巡視観察（気づいた点の記録）
- ⑤ 7大任務……………・Q,C,D,P,S,M,Eの視点で探してみる
- ⑥ 3ムダラリ……………・ムダ・ムラ・ムリが無い探してみる

(8) 横目の効用を知り実践に活かそう

- ① “まね” からやってみる……学ぶは「まねぶ」から始まる
- ② “まね” は恥ではない……他サークルのよい進め方を横目で見ると
- ③ “まね” からオリジナルは生まれる

(9) 推進者（監督者）・支援者（管理者）を上手に使おう

- ① サークルとつかず離れずの関係、但し 方針・目的 から逸脱しない
- ② サークルの話しを聞かせる場づくり
 - ・聞き上手 → あいづち、うなづき、くり返し
 - ・サークルに5つ言わせて、支援者は1つ指導 →
- ③ 誉める、感謝する、一緒に喜ぶ
 - ・細かな事実をしっかり誉めて → ありがとうの一言

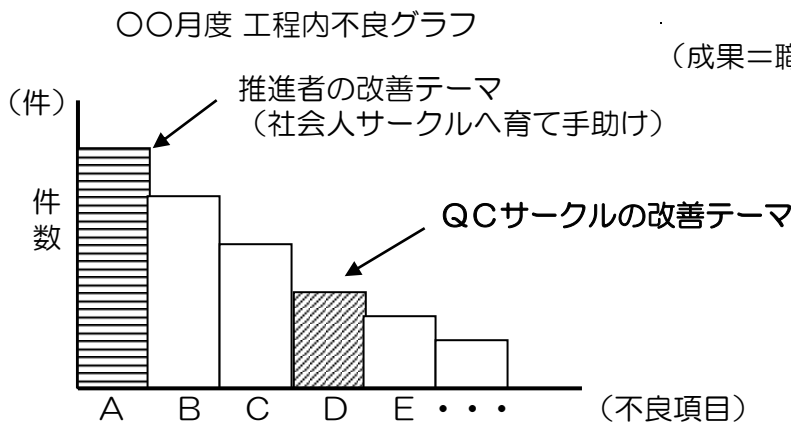
特に支援者は
お説教を始めたと思わせない

(10) 推進者の改善テーマを早く任せられるサークルに育とう

- ① サークル育成 → ・社会人サークルへ
- ② テーマ解決 → ・スピードアップ（1件/3ヶ月→1件/1ヶ月）

職場の成果を2倍～3倍へ

（成果＝職制＋サークルの仕事）



- （付-No.7）
- （付-No.8）
- （付-No.9）
- （付-No.10）

(1) 自分たちのための自分自身による活動

- QCサークル活動は、自分たちのために行う活動である
- 自分たちのレベルに合った目標を設定する
- そして、メンバー全員で挑戦し、働き易い職場づくりを進める

(2) QCサークル活動の成長に見合った方向づけ

- 各社の進め方を通じて、QCサークルの成長（導入ー成長ー成熟）に見合う方向づけ（目標ー期待ー指導ー評価）を行う
- そのため焦らず自主的に勉強し、活動を進める

(3) 「まかせて、思い切りやってみる」という活動

- QCサークル活動は、理論の展開ではない
- 職場（現場）における実践活動である
- お互いに不安であっても我慢し “まかせ” やれる、ところからスタートして活動の輪を拓げる
- 人は見かけによらないもの思い切ってやってみる活動をする

(4) 他の会社で行っている“良い点”を積極的に受け入れる

- QCサークル活動の本質を正しく理解することに役立つ
- 神ならぬ人間、活動もスランプになる時もある
- そんな時に他社、他サークルの進め方の良い点を取り入れる

(5) 自分なりの「QCサークル観」をもって推進

- 自社しかも自部門の特質、実情に合う活動の基本をつくる
- この基本を正しく理解する
- 各層ごとに自分なりの「QCサークル観」を持たせて推進していく

基本を学び・基本を大切に 地道なQCサークル活動の

推進を目指して欲しい

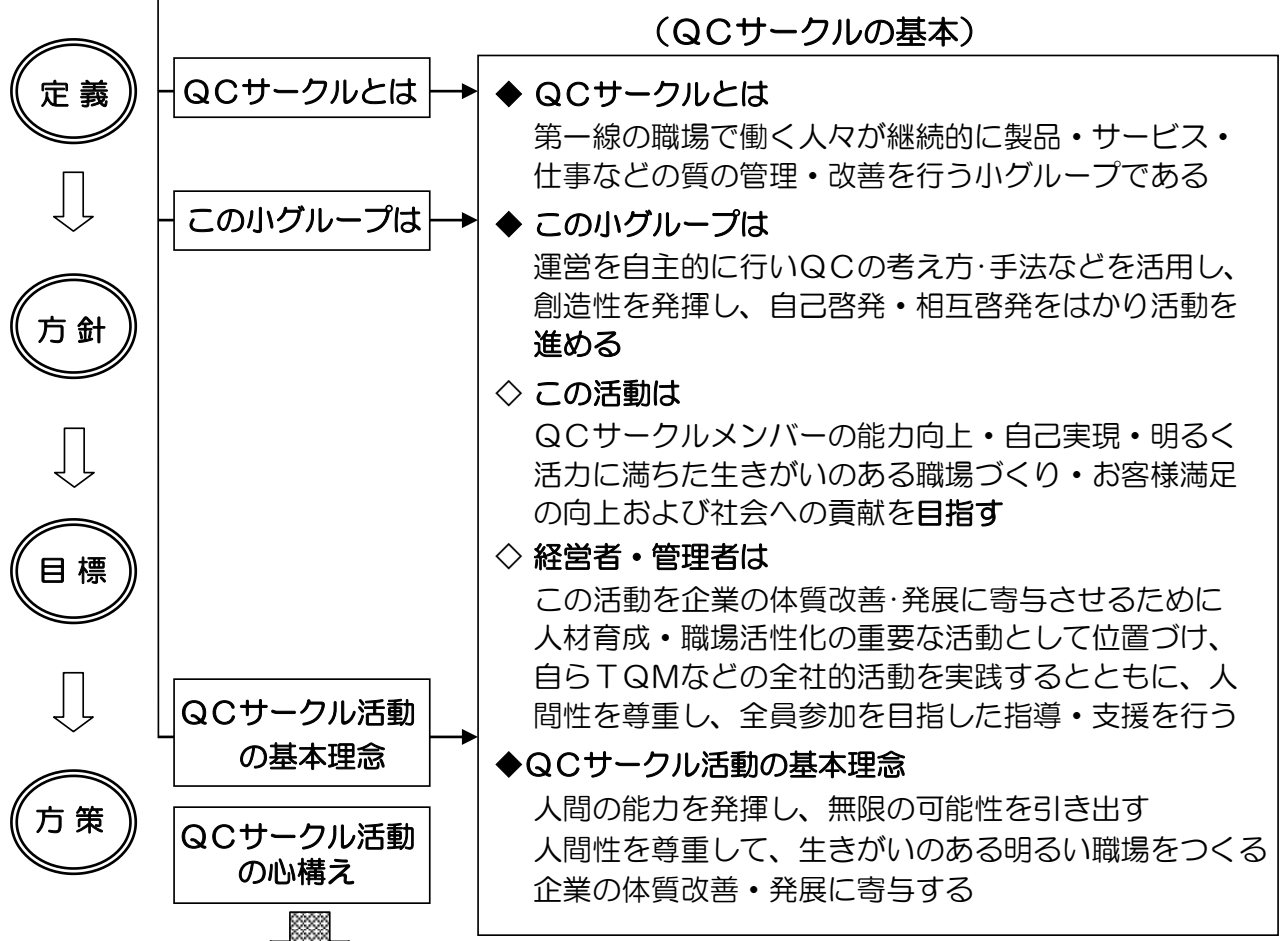
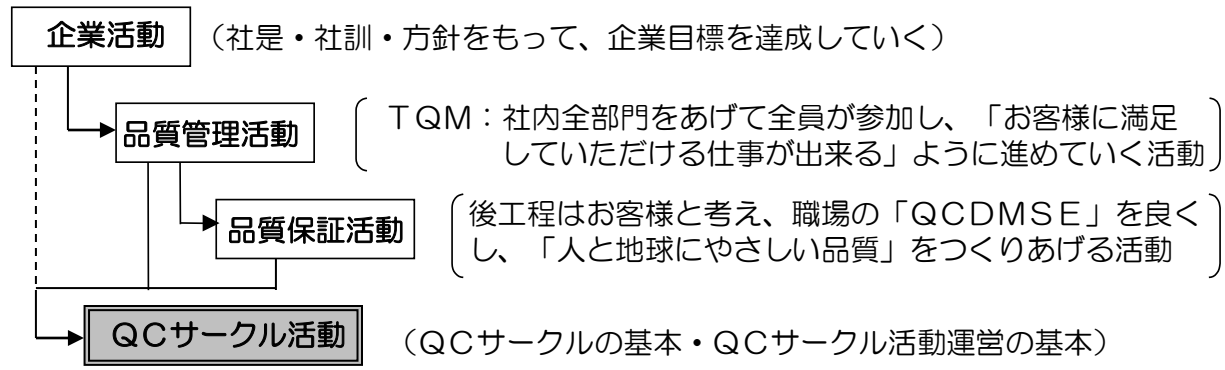
6 活動関係資料

※ QCサークル活動に関する付随資料

「付随資料一覧表」

資料番号	資 料 名
付-NO 1	・QCサークル活動の基本的な考え方・しくみ
付-NO 2	・QCサークル活動の“考え方の基本”を理解しよう
付-NO 3	・QCサークル活動とは
付-NO 4	・育成基準マトリックス表
付-NO 5	・QCサークル会合のやり方・時間の工夫
付-NO 6	・QCサークル活動は「2つの役割分担」を決めよう
付-NO 7	・QCサークル推進者（リーダー）は「管理・改善手法」を学ぼう
付-NO 8	・問題解決の基本ステップ
付-NO 9	・Why 5の追求
付-NO 10	・PM分析の手法

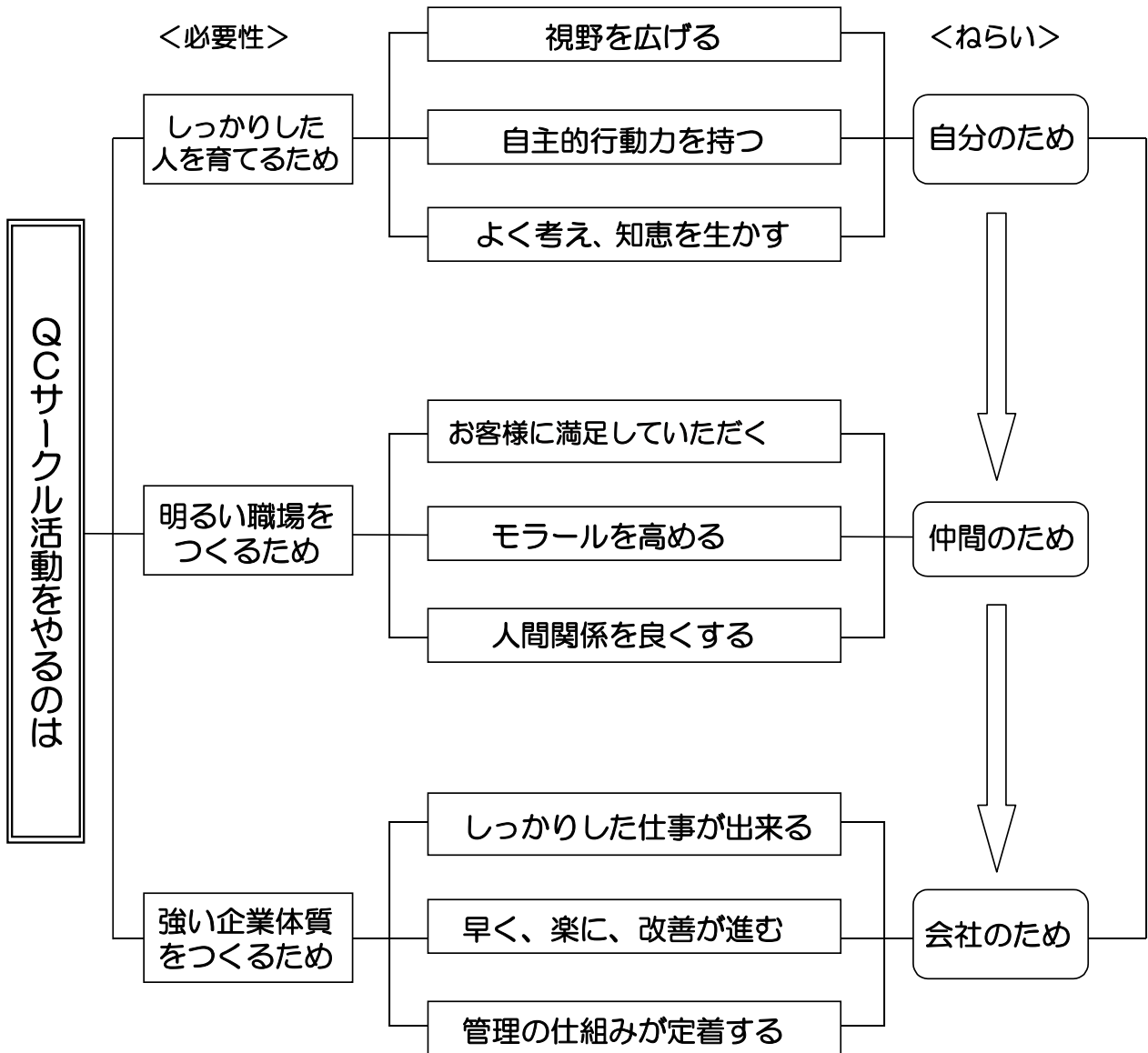
QCサークル活動の基本的な考え方・しくみ



- 【QCサークル活動 運営の基本】**
- ① 自己啓発 ② 自主性 ③ グループ活動 ④ 全員参加 第1段階
 - ⑤ QC手法の活用 ⑥ 職場に密着した活動 第2段階
 - ⑦ 継続的活動 (QCサークル活動の活性化と永続) 第3段階
 - ⑧ 相互啓発 ⑨ 創意工夫 第4段階
 - ⑩ 品質意識・問題意識・改善意識 第5段階

QCサークル活動の“考え方の基本”を理解しよう！

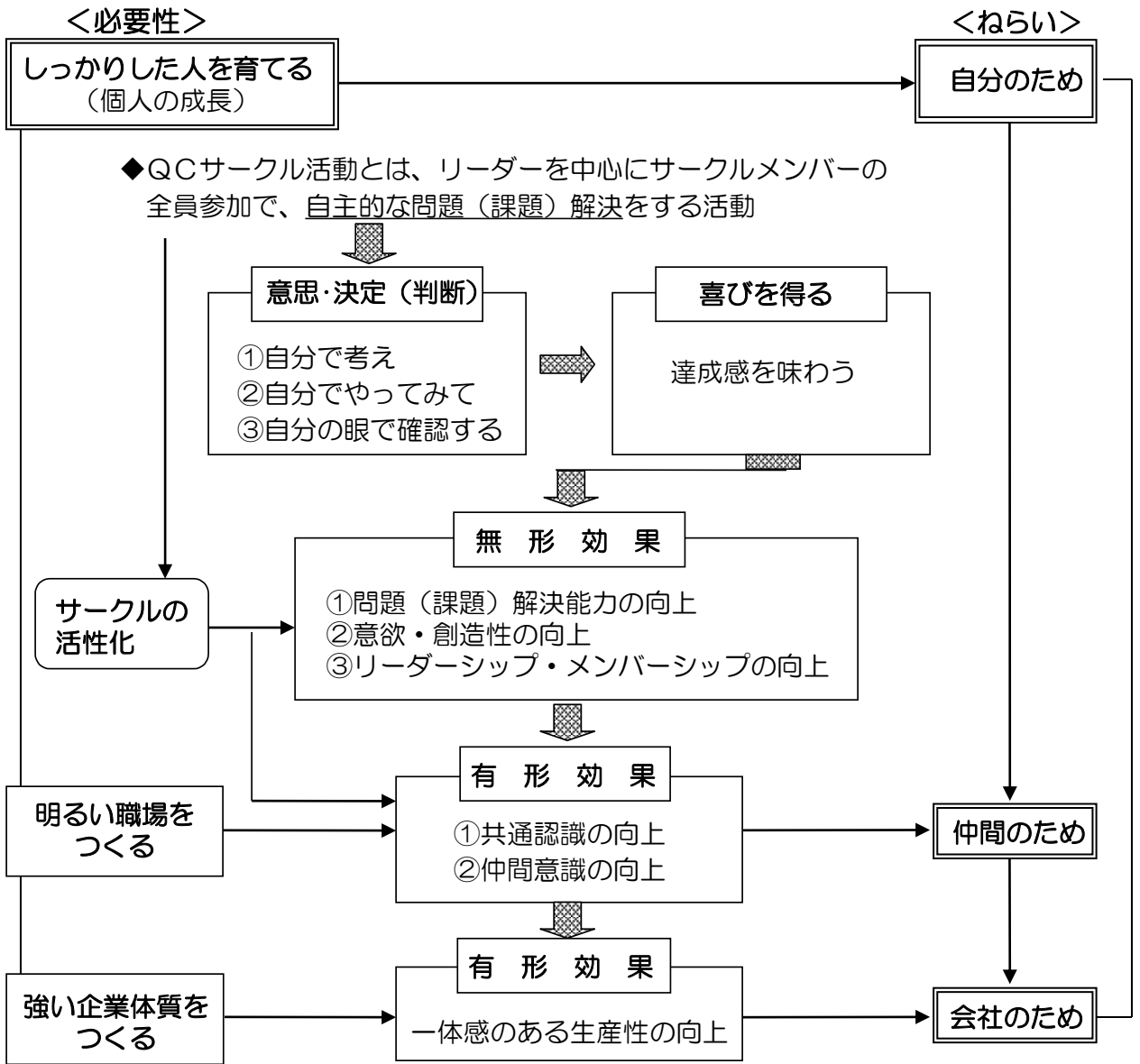
【QCサークル活動の必要性・ねらい】



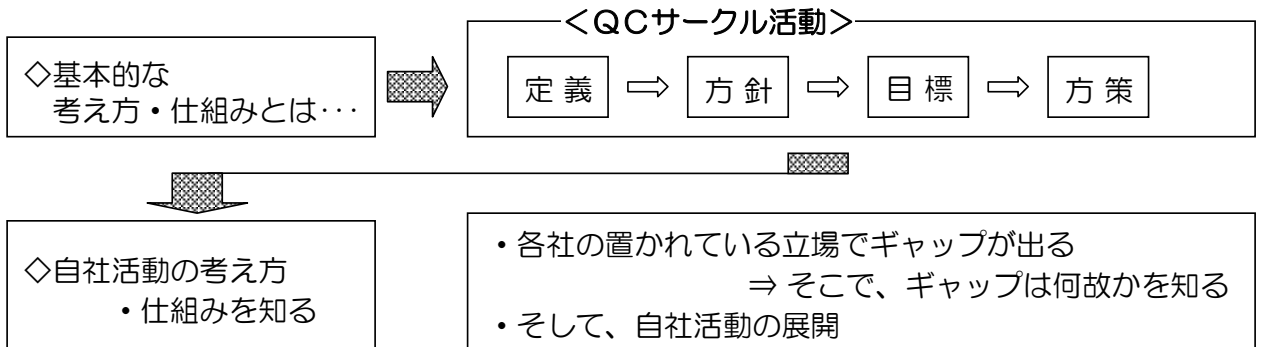
◆QCサークル活動の基本理念である

しっかりとした人を育てる⇒自分のために的を絞り信念を持つことが大切です

QCサークル活動とは？



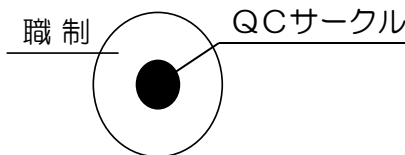
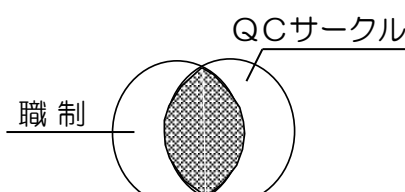
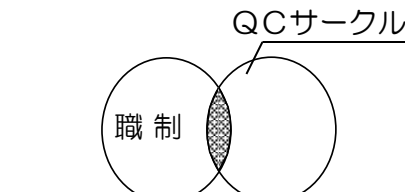
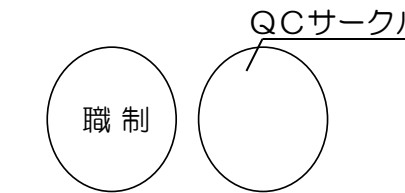
◆QCサークルの「基本的な考え方・しくみ」の再確認



育成基準マトリックス表

QCサークル活動の成長に見合った方向付けが大切です！

- 子供が幼稚園、小学校、中学校・・・と成長していくように、段階的に期待、指導、評価および目標を変える

ねらい	期待	指導	評価	目標
導入期 (Dレベルサークル) ・知識不足 ・やる気不足	優しい 身近な テーマ (全て)	職制指導型 ・手をとって教える 	具体的に 苦労した点を 誉める (自発性)	・QC7つ道具 のマスター [義務教育] (幼稚園児 小学生 中学生)
成長期 (I) (Cレベルサークル) ・運営が 不十分	少し レベル の高い テーマ (全て)	半フレキシブル型 	活動のプロセス 特に運営を重点 に評価する (自治性)	・問題解決 QCストーリー の基礎編を マスター (高校生 専門学校生)
成長期 (II) (Bレベルサークル) ・決断が 今一歩	・普通の テーマ (2つ) ・難しい テーマ (1つ)	フレキシブル型 	活動のプロセス 特に解析を重点 に評価する (自立性)	・問題解決 QCストーリー の応用編(*) マスター (*) 新QC7つ 道具 (大学生 院大生)
成熟期 (III) (Aレベルサークル) ・全てを任せ るサークル	・挑戦 的な テーマ	全てを任せ型 	活動のプロセス 目標達成の 成果の両立を 評価する (自立性)	・課題解決型 QCストーリー をマスター (社会人)

QCサークル会合のやり方・時間の工夫

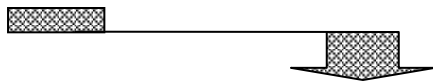
★QCサークルの活性化（マンネリ化の打破）は

QCサークル会合の運営いかんによって決まる。

- ・現実には「忙しい・集まらない・場所が無い・発言が無い」など多くの悩みをもっている。

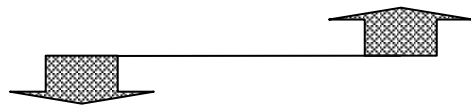
★QCサークル会合のやり方・時間の工夫をしている具体例です。

- | | | | |
|-----------|---|---|--------------|
| (1) 10分会合 | } | } | ・朝、夕会合（1回/W） |
| (2) 15分会合 | | | ・昼飯会合（2回/W） |
| (3) 30分会合 | | | |



(4) 定期会合（60分）

オーソドックス



- | | | | |
|----------------|-----|-------------------|----------------|
| (5) 掲示板を利用した会合 | } | } | ・特に営業、販売、サービス等 |
| (6) WEB会合 | | | |
| (7) ミニ会合 | ——— | ・特に工場、製造 | |
| (8) 便乗会合 | ——— | } | ・月度安全ミーティングの後 |
| | ——— | | ・月度5S実施の後 |
| | ——— | | ・月度業務連絡会の後 |
| (9) 馬力アップ会合 | ——— | ・特に会合日は30分馬力を上げ短縮 | |
| (10) 残業会合 | | | |
| (11) マニュアル会合 | } | } | ・〇〇（サークル名）会合 |
| | | | ・レク会合 |
| | | | ・学習会合 |

QCサークル活動は「2つの役割分担」を決めよう！

1. QCサークル会合を進める役割分担 <5W1H決め>

サークル会合を決めた日に決めた通りの会合をスムーズに進めるための役割分担を決める。

なぜ (目的)	なにを (実施項目)	誰が (担当)	どこで (場所)	いつ (スケジュール)	どのように (方法)
・スムーズ会合	・サークルリーダー	Aさん	職場	随時	・上司との話し合い
・テーマ解決	・テーマリーダー	Bさん	ホット コーナー	指定日	・決めた日、決めた会合
・決まりごと	・記録係	Cさん	↑	↑	・素直に記録、まとめ
・時間を守る	・タイムキーパー	Dさん	↑	↑	・経過時間チェック
・環境づくり	・5S係	Eさん	↑	↑	・前準備、後始末
・雰囲気づくり	・接待係	Fさん	↑	↑	・サービスへの気配り

↑ 【テーマ毎の分担制・教育はリーダー担当】

2. テーマ解決するための役割分担 <5W1H決め>

改善活動へ全員参加・全員発言をはかり、加えてメンバーの個性・メンバーの実力などを考慮し、目標達成に向けた役割分担を決める。

なぜ (目的)	なにを (実施項目)	誰が (担当)	どこで (場所)	いつ (スケジュール)	どのように (方法)	
P	・テーマ選定	・テーマバンク	全員	・ホット コーナー	→	・マトリックス
	・現状把握	・データ収集	Bさん	・職場	→	・層別、グラフ ・パレート図
		・データ整理	Dさん	↑	→	
・目標設定		全員	・ホット コーナー	→	・グラフ	
D	・要因解析	・データ解析	Cさん	↑	→	・特性要因図 ・系統図 ・マトリックス図
	・対策	・対策検討	Fさん	↑	→	
		・実施	全員	・職場	→	
C	・効果確認	・目標達成度 ・副効果	Bさん Eさん	・ホット コーナー	→	・グラフ ・パレート図
A	・歯止め反省	・作業の標準化 ・管理の定着	↑	↑	→	・作業標準の見直し ・教育、データ取り

↑ 【ペア制、ステップアップリーダー制など】
【リーダーは全体的にバックアップ】

QCサークル推進者は“管理・改善手法”を学ぼう！

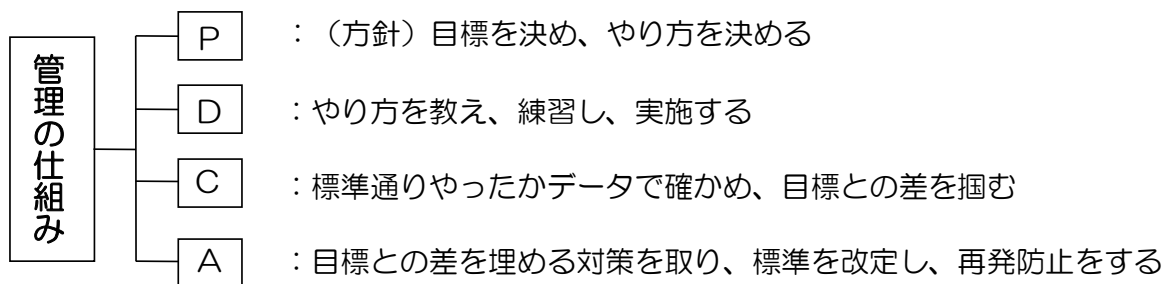
(1) QC的な「物の見方」・「考え方」を身につける

① 後工程はお客様

- ・QCは「品質第一（品質優先）を経営の基礎に置く活動」である。
- ・一人ひとりが「次工程はお客様（マーケット・イン・ユーザー指向）」という考え方で仕事をまわす

② 管理のサイクルをまわす

- ・目標を達成するために、
 - i) 計 画 (Plan)
 - ii) 実 施 (Do)
 - iii) 結果の確認 (Check)
 - iv) 処 置 (Act)
 の手順を一つひとつ確実にやりながら、目標をクリアするまで繰り返しまわすことによって目標を達成する。



③ QC的な考え方

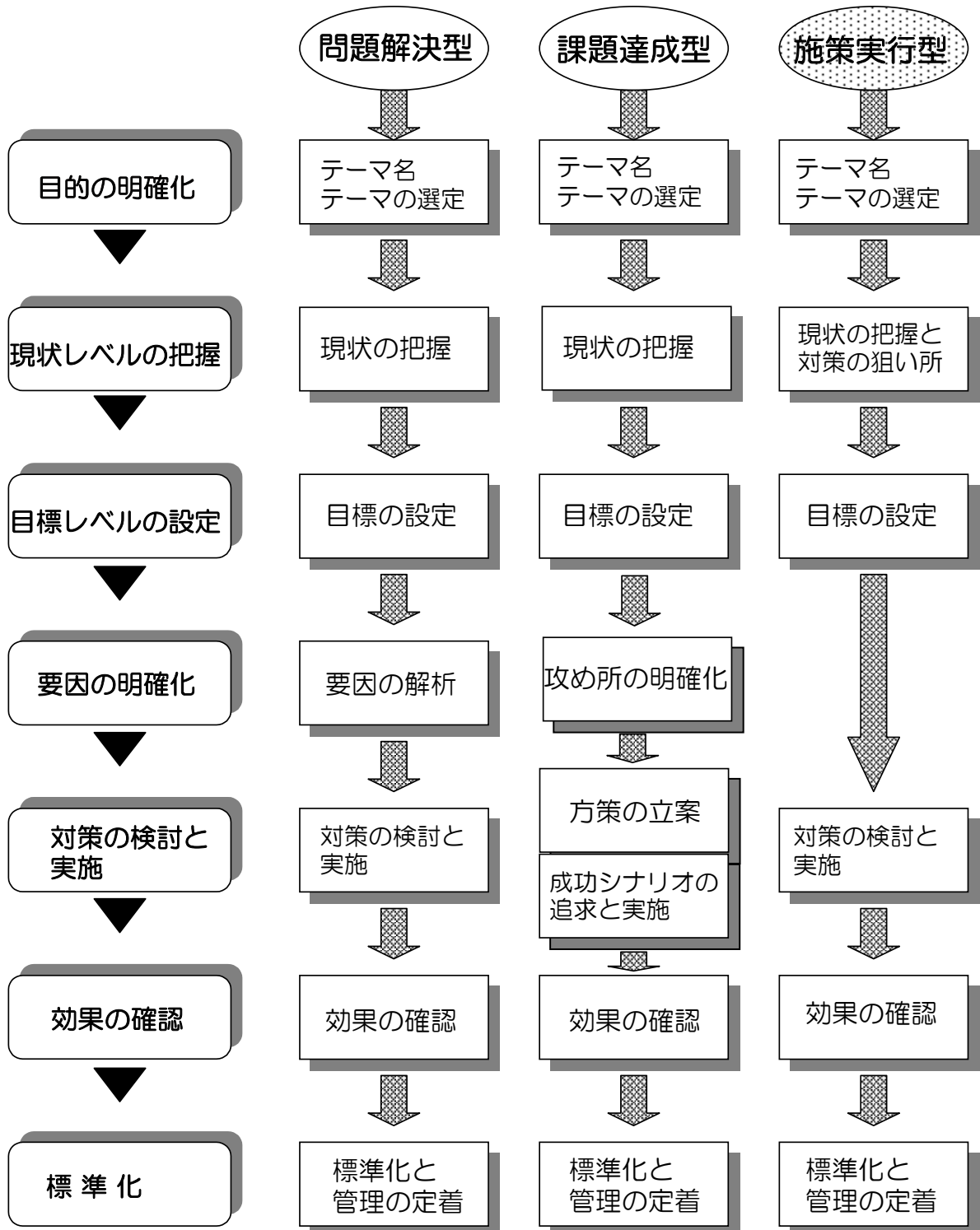
- ・データ、事実に基づいて話し合い、考え、判断する。
 - i) 重点指向
 - ii) ファクトコントロール（三現主義：現地・現物・現実）
 - iii) プロセスコントロール（品質をプロセスで管理する）
 - iv) バラツキ管理
 - v) 再発防止・未然防止
 - vi) 標準化・管理の定着

④ その他

- i) QCストーリー（問題解決型・課題達成型・施策実行型）
 - ii) 源流管理
 - iii) 人間性尊重（安全第一,個人・集団としての人の和づくり）
 - iv) 全員参加
 - v) QC診断

問題解決の基本ステップ

〔問題解決ストーリー〕



Why⁵の追求

シール溝からオイル漏れが発生している

Why 1 : なぜオイル漏れが発生しているのか？



- ・シール溝にスキマがある

Why 2 : なぜシール溝にスキマがあるのか？



- ・シール部にシール不良がある

Why 3 : なぜシール部にシール不良があるのか？



- ・シールが経年劣化している

Why 4 : なぜシールが経年劣化しているのか？

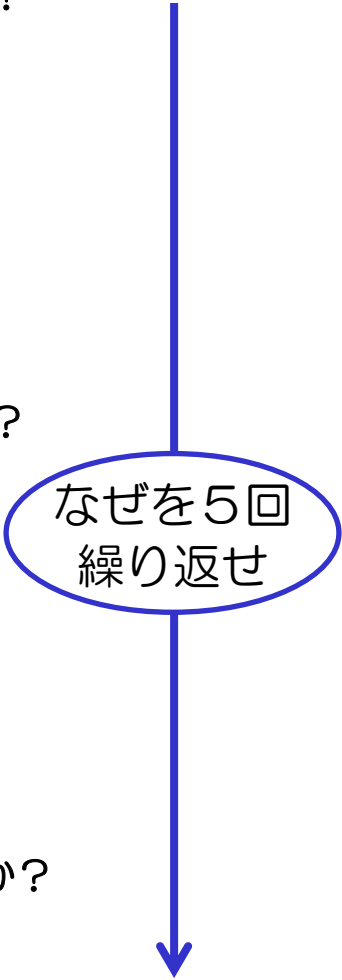


- ・3年間もシール交換していない

Why 5 : なぜ3年間もシール交換していないのか？



- ・シールの交換インターバルが決まっていない



対策：シール交換インターバルの標準化

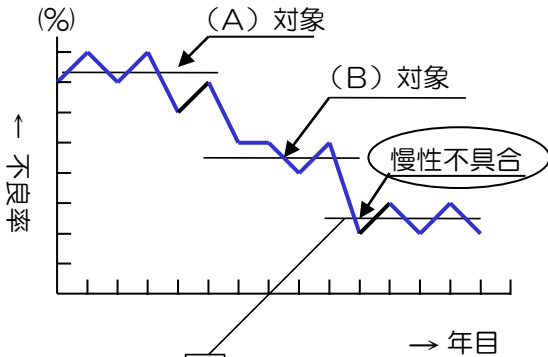
PM分析の手法



- 慢性化した
- 発生が少ない
- 不具合現象の退治

① 基本的な考え方

まず、(A)・(B)不良を従来の重点指向で対策を進め、不具合を減らす



P : Phenomenon (現象) に Physical (物理的) に サンプル例を参照

M : Mechanism現象を解析し設備のメカニズムを解析し、4Mとの関連性を追及

分析 : 要因解析の方法

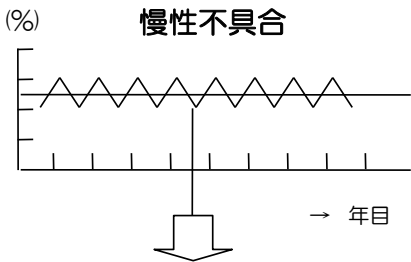
<物理的な解析：サンプル例>

★ ライターの火がつかない

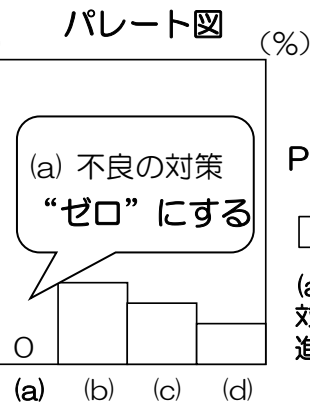
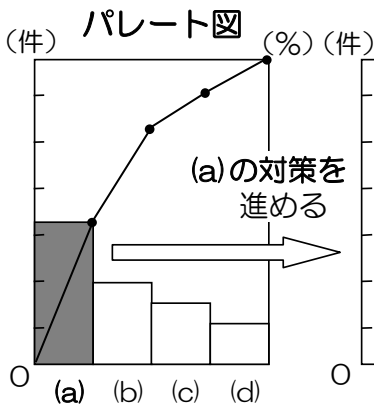
- 空気 (酸素)
 - 液化ガス (燃料)
 - 火花 (着火温度)
- が同時に存在しない

② 具体的な進め方

慢性不具合はPM分析の手法で“ゼロ”へ



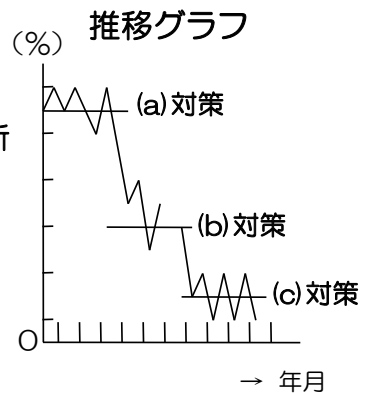
- ★ 4M
- Man (人)
 - Machine (機械)
 - Material (材料)
 - Method (方法)



PM分析



(a) (b) 対策を進める



初版発行	: 2006年3月	第12版発行	: 2018年2月
第2版発行	: 2008年2月	第13版発行	: 2019年2月
第3版発行	: 2009年2月	第14版発行	: 2020年2月
第4版発行	: 2010年2月	第15版発行	: 2021年2月
第5版発行	: 2011年2月	第16版発行	: 2022年2月
第6版発行	: 2012年2月	第17版発行	: 2023年2月
第7版発行	: 2013年2月	第18版発行	: 2024年2月
第8版発行	: 2014年2月	第19版発行	: 2025年2月
第9版発行	: 2015年2月		
第10版発行	: 2016年2月		
第11版発行	: 2017年2月		

QCサークル東海支部愛知地区 活性化委員会

委員長 熊谷 哲也 (株)デンソー)

行事 ワーキンググループ

リーダー 岩瀬 洋一 (株)アイシン)

メンバー 福田 富夫 (豊田合成株)

横畑 正則 (豊臣機工株)

久米 明弘 (株)アドヴィックス)

水谷 和生 (日本特殊陶業株)

益永 萌央 ((株)アーレスティ)

副世話人 渡部 正光 (アイシン機工株)

幹事長 渡辺 玲 (アイシン高丘株)

副幹事長 尾崎 洋 (愛三工業株)

事務局 稲垣 里美 (アイシン高丘株)

副事務局 古賀 賢一 (愛三工業株)