

日本品質管理学会規格

小集団改善活動の指針

JSQC-Std 31-001:2015

2015. 5. 21 制定

一般社団法人 日本品質管理学会 発行

目次

序文	3
1. 適用範囲	3
2. 引用規格	3
3. 用語と定義	3
4. 小集団改善活動の基本	5
4.1 総合的品質管理における位置付け・役割	5
4.2 基本1：小集団で問題・課題に取り組む	7
4.3 基本2：QC的考え方・手順・手法で改善する	8
4.4 基本3：能力の向上と組織の活性化を図る	9
4.5 推進の仕組みと組織のトップの役割	11
4.6 チーム改善活動とQCサークル活動	12
5. チーム改善活動の推進	14
5.1 活動の基本的な進め方と推進の重点	14
5.2 目的を明確にする	16
5.3 推進組織を作る	17
5.4 問題・課題を選定する	18
5.5 チームを編成する	19
5.6 改善活動を行う	20
5.7 方策を実施し、成果を組織に展開する	22
5.8 能力を向上する	23
5.9 改善活動のレベルを向上する	25
5.10 推進の仕組みを評価し、見直す	26
6. QCサークル活動の推進	27
6.1 活動の基本的な進め方と推進の重点	27
6.2 目的を明確にする	28
6.3 推進組織を作る	29
6.4 QCサークルを編成する	30
6.5 テーマを選定する	31
6.6 改善活動を行う	32
6.7 能力を向上する	35
6.8 成果を展開する	38
6.9 相互啓発を加速する	40
6.10 推進の仕組みを評価し、見直す	41
7. 小集団改善活動における管理者の役割	42
7.1 チーム改善活動の推進における管理者の役割	42
7.2 QCサークル活動の推進における管理者の役割	43
参考文献	44

まえがき

この規格は、日本品質管理学会規格管理規程に基づき、審議委員会の審議を経て、日本品質管理学会が制定した日本品質管理学会規格である。

この規格は、著作権法で保護対象となっている著作物である。

この規格の一部が、特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権又は出願公開後の実用新案登録出願に抵触する可能性があることに注意を喚起する。日本品質管理学会は、このような特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権及び出願公開後の実用新案登録出願にかかわる確認について、責任はもたない。

小集団改善活動の指針

Guidelines for Small Group Improvement Activities

序文

顧客・社会のニーズと組織の技術を結びつけて新たな価値を創造し続けるためには、ニーズや技術の変化にともなう生じる問題を解決し、課題を達成する必要がある。このためには、組織で働く全員がやる気をもって活動に参加し、相互に密接に協力しながら、その中で各人が持つ能力を伸ばし、活かすことが求められる。

しかし、多種多様な人がいる組織においては、関心を示さない人がいたり、コミュニケーションが不足したりすることが少なくない。また、教育・研修に多大な時間をかけているにもかかわらず、人が育たず、折角の潜在的な能力を引き出せずにいる場合もある。このような難しさを克服するために考えられた方法が「小集団改善活動」である。小集団改善活動は、問題解決・課題達成と人の育成・職場の活性化を結びつける上で根幹となる活動であり、その良否によって組織の成長・発展が大きく左右される。したがって、すべての部門・階層で実践する必要がある。

このような重要性にもかかわらず、小集団改善活動については、広く活用できる規格がISOやJISとして制定されていない。このために、「小集団改善活動」とは何か、どう進めるのがよいかについては、組織ごと、研究者ごとに見解が異なっており、様々な混乱を生じる一つの原因となっている。また、この混乱が、組織において小集団改善活動を推進する上での大きな障害となっている。

この規格は、小集団改善活動の普及・発展の基盤を提供することを目的に、小集団改善活動の基本的な考え方、小集団改善活動を組織的に推進する場合の指針をまとめたものである。

1. 適用範囲

この規格は、品質管理の主要な活動の一つである小集団改善活動の実践に関して、(一社)日本品質管理学会が推奨する事項を規定する。この規格は、製造だけでなく、開発、営業、アフターサービス、管理・間接などのあらゆる種類の職場に適用できる。また、製造業だけでなく、サービス業を含めた様々な業種に適用できる。

2. 引用規格

次に掲げる規格は、この規格に引用されることによって、この規格の規定の一部を構成する。この引用規格は、記載の年の版だけがこの規格を構成するものであって、その後の改正版・追補には適用しない。

JSQC-Std 00-001: 2011 品質管理用語

3. 用語と定義

この規格には、JSQC-Std 00-001 に規定されている用語及び定義、並びに以下の用語及び定義を適用する。なお、以下の用語及び定義には、他の規格より引用・再掲したものを含む。

3.1 小集団改善活動／小集団活動

共通の目的及び様々な知識・技能・見方・考え方・権限などを持つ少人数からなるチームを構成し、維持向上、改善及び革新を行うことで、構成員の知識・技能・意欲を高めるとともに、組織の目的達成に貢献する活動。

注記 小集団改善活動には、改善チームによる活動，QCサークルによる活動などが含まれる。

3.2 改善チーム／改革・改善チーム

組織の重要問題・重要課題について，その解決，達成のためにつくられた小グループ。

3.3 QCサークル

第一線の職場で働く人々が，継続的に製品・サービスの品質／質又はプロセスの質の維持向上及び改善を行うための小グループ。

注記 QCサークルによる活動においては，顧客満足の向上及び社会への貢献だけでなく，構成員の能力向上・自己実現，明るく活気に満ちた生きがいのある職場づくりが重要な目的となる。

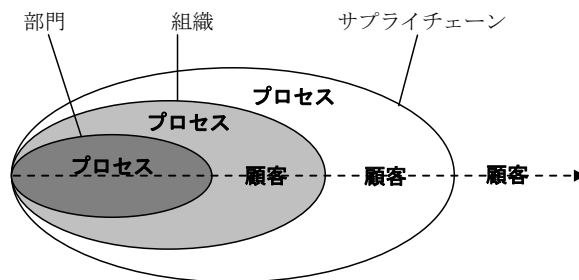
(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.4 顧客

製品・サービスを受け取る組織又は人。

注記 1 実際に製品・サービスを購入している人という狭い意味ではなく，潜在的な購入者，ターゲットとしている購入者を含む。

注記 2 購入者だけでなく，使用者，利用者及び消費者を含む。外部の組織・人だけでなく，組織内部の部門・人（後工程）を含む。これを図に表すと次の通りとなる。



(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.5 プロセス／工程

インプットをアウトプットに変換する，相互に関連する又は相互に作用する一連の活動。

注記 インプット及びアウトプットには，ハードウェア，ソフトウェア，サービス，情報，エネルギーなどが含まれる。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.6 改善／継続的改善

製品・サービス，プロセス，システムなどについて，目標を現状より高い水準に設定して，問題又は課題を特定し，問題解決又は課題達成を繰り返し行う活動。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.7 問題解決

問題に対して、原因を特定し、対策し、確認する一連の活動。

注記 問題と課題を区別せずに、課題達成を含め問題解決と呼ぶことがある。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.8 課題達成

新たな目標を設定し、その目標を達成するためのプロセス及び／又はシステムを構築し、その運用によって目標を達成する一連の活動。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.9 QCストーリー／改善の手順

改善をデータに基づいて論理的・科学的に進め、効果的かつ効率的に行うための基本的な手順。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.10 自己実現

自分の中にある可能性を自分で認識し、開発し、発揮していくこと。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.11 全員参加

組織の全構成員が、組織における自らの役割を認識し、組織目標の達成のための活動に積極的に参画し、寄与すること。

注記 組織の全構成員は、一般に広くとらえるのがよいが、どこまで含めるかはそれぞれの組織で決める必要がある。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

4. 小集団改善活動の基本

小集団改善活動を実践するためには、まず、小集団改善活動が総合的品質管理の中でどのような役割を果たすのかを知る必要がある。また、小集団改善活動の3つの基本「小集団で問題・課題に取り組む」、「QC的思考・手順・手法で改善する」、「能力の向上と組織の活性化を図る」を理解する必要がある。その上で、具体的な推進を行うためには、推進の仕組みや経営者が果たす役割の重要性を理解すること、様々な形態の小集団改善活動を組み合わせて推進することが大切となる。

4.1 総合的品質管理における位置付け・役割

組織は、経営環境が大きく変わる中、顧客満足の実現と技術の活用・革新を通じた、適正な利益の確保と持続的な成長、社会への貢献を目指して、絶えず新しい製品・サービスを開発し、顧客に提供している。総合的品質管理（TQM：Total Quality Management）とは、

- 顧客及び社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足を通じた組織の長期的な成功を目的とし、

- プロセス及びシステムの維持向上，改善及び革新を，
- 全部門・全階層の参加を得て行うことで，

経営環境の変化に適した効果的かつ効率的な組織運営を実現する活動である。

TQMの中で核となる活動は，プロセス及びシステムの維持向上，改善及び革新である。

- **維持向上**（狭い意味の管理）：目標を現状又はその延長線上に設定し，目標からずれないように，ずれた場合にはすぐに元に戻せるように，さらにはここから学んだ知識を活用し，現状よりも良い結果が得られるようにする活動。ずれの原因となるプロセスの変化に着目することが重要となる。
- **改善**：目標を現状又はその延長線上より高い水準に設定して，問題・課題を特定し，問題解決・課題達成を繰り返す活動。問題・課題とプロセスとの間の因果関係を明らかにし，それに基づいてプロセスの大幅な変更を行うことが重要となる。
- **革新**：組織の外部や組織内の他部門で生み出された新たな固有技術を導入・活用し，プロセス及びシステムの不連続な変更を行う活動。

全部門・全階層の参加を得て維持向上，改善及び革新を絶え間なく実践するためには，品質保証，方針管理，日常管理，小集団改善活動，品質管理教育に組織として取り組むことが必要である（図1）。

- **品質保証**：顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし，確認し，実証するために，組織が行う体系的活動。品質保証を行うことで，ニーズとプロセス及びシステムとのつながりが密となり，維持向上，改善及び革新として何を行わなければならないかが明らかになる。

注) 品質，原価，量・納期，安全，環境などの経営基本要素ごとに，目標を定め，それを効率的に達成するために部門間の横断的な連携を図り，全体最適を図る活動は機能別管理と呼ばれる。品質保証は機能別管理の一つである。

- **方針管理**：全部門・全階層の参画のもとで，方針（重点課題，目標及び方策）を明確にし，ベクトルをあわせて重点指向で達成していく活動。改善及び革新を実践するためには，顧客のニーズや経営環境の変化に対応するための戦略・目標を立て，その達成のために取り組むべき問題・課題を目的指向・重点志向の原則に沿って明らかにする必要がある。
- **日常管理**：組織のそれぞれの部門において，日常的に実施されなければならない分掌業務について，維持向上を図るための活動。維持向上を実践するためには，各部門・担当者が自分の職務とそれを行うプロセスを明確にした上で，できばえに影響する原因やその変化・変更，並びにそれらを一定に保つ又は影響が生じないようにする方法を標準として定め，その通り行う必要がある。また，管理項目を定めて異常を検出し，標準やその守り方を見直す必要がある。
- **小集団改善活動**：共通の目的及び様々な知識・技能・見方・考え方・権限などを持つ少人数からなるグループを編成し，QC的考え方・手順・手法を活用して維持向上，改善及び革新を行うことで，組織の目的達成に貢献するとともに，構成員の知識・技能・意欲を高める活動。コミュニケーションが図りやすい少人数のグループを編成し，方針管理・日常管理を通じて明らかとなった様々な問題・課題についてスピードのある取り組みでその解決・達成を図るとともに，その成果を活用して日常管理を実践する中で各人の能力向上と自己実現，信頼関係の醸成を図る必要がある。

注1) 小集団改善活動は上記のように広い意味を持っているが，本規格では，その中でも特に，4.2～4.4で述べる3つの基本「小集団で問題・課題に取り組む」「QC的考え方・手順・手法で改善する」「能力の向上と組織の活性化を図る」を満たすものに焦点を絞る。

注2) 図1では3つのタイプの小集団改善活動を示しているが、どのようなタイプに分けるか、どのような名称とするかなどは組織によって異なってよい。

- **品質管理教育**：顧客・社会のニーズを満たす製品・サービスを効果的かつ効率的に達成する上で必要な価値観、知識及び技能を組織の構成員が身につけるための、体系的な人材育成の活動。維持向上、改善及び革新が活発に行われるには、その前提として、組織の構成員全員が同じ価値観を持つとともに、維持向上、改善及び革新を行うための知識・技能を身につけることが必要である。

注3) 上記の5つの活動が有効に機能するためには、相互に密接に連携させる必要がある。特に、小集団改善活動は、すべての活動の中心に位置するものであり、その良否によってTQM全体の成果が大きく左右される。

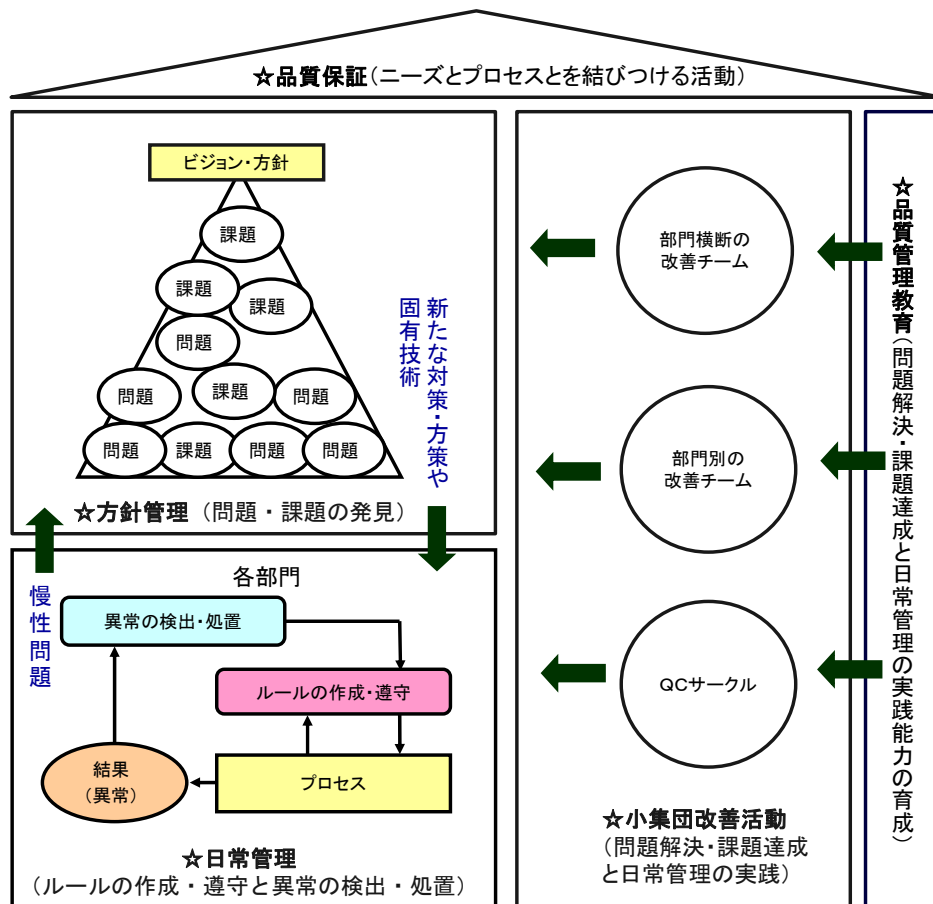


図1 総合的品質管理における小集団改善活動の位置づけ・役割

4.2 基本1：小集団で問題・課題に取り組む

問題を解決し、課題を達成するためには、結果とプロセス（原因）との間の因果関係を解析するとともに、望ましい結果が得られるように既存のプロセスを改良したり、新たなプロセスを定めたりする必要がある。これらを効果的・効率的に進めるには、対象としている問題・課題、プロセス、プロセスの制御方法などについて十分理解しておく必要がある。また、因果関係を解析するための手法、因果関係に基づいてプロセスに対する方策・対策を立案する手法などに関する知識・技能やものの見方・考え方も必要である。さらに、立案した方策・対策を実施するための権限も必要である。他方、一人ひとりが

持っている知識・技能・見方・考え方・権限などは、その人の経験や地位・所属により限られている。このため、組織が直面しているより重要な問題・課題に取り組むためには、異なった知識・技能・見方・考え方・権限などを持つ複数の人が連携・協力することが必要である。「小集団」とは、「問題解決・課題達成という共通の目的のために編成された、異なった知識・技能・見方・考え方・権限などを持った2人以上の集まり」である。

小集団が有効に機能するためには、いくつかの条件が必要となる。まず、問題・課題が存在することが必要である。問題・課題とは、結果又はその予想値が目標と一致していない状況であり、その解決・達成が組織にとって重要なものである。また、当該の問題を解決する、又は課題を達成するのに必要な知識・技能・見方・考え方・権限などを持った人が集まる必要がある。ただし、あまりにも人数が多くなると相互の連携・協力が難しくなる。一般に、10人を超えると、小集団としてのまとまりが乏しくなり、出された意見が集約しにくくなる。5～8人が理想である。小集団の運営に必要な能力を持ったリーダーがいること、メンバー各自の役割が明確で集団として有機的な活動ができることなども必要である。さらに、問題解決・課題達成では、基本的なアプローチや手法は決まっているものの(4.3参照)、具体的に何を行えばよいのかは予めわかっていない。このため、活動の進展に応じて状況を的確に捉えた柔軟な対応が求められる。その意味で、小集団の運営が自律的に行われること、必要に応じて外からの支援がタイミングよく提供されることが重要である。これらの条件が満たされるものはすべて小集団である。QCサークル、部門ごとのプロジェクトチームやタスクチーム、部門横断チーム、委員会などはすべて小集団と言える。

問題・課題の中には、分掌業務を行うために設けられた組織(部、課、係など)によって取り組むことが適切なものもある。例えば、定型的な問題・課題については、個別に場合々々でどう取り組むかを考えるよりも、それらに適した組織を予め構築しておくのがよい。他方、従来にないような問題・課題や予めその内容が明らかになっていない問題・課題の場合、既存の組織にこだわるよりも取り扱う問題・課題に適した小集団を編成するのが効果的である。

4.3 基本2：QC的考え方・手順・手法で改善する

小集団改善活動において、知識・技能・見方・考え方・権限などの異なる複数人が集まって活動を行う場合、進め方が相互に共有されていることが重要である。進め方は、成功すればどのようなものでもよいが、QC的見方・考え方・手法は、誰にとっても理解でき、納得が得られやすい。

「プロセス重視」は、ものごとはすべて因果関係に支配されるという科学的見方に基づき、結果のみを追うのではなく、結果を生み出すプロセスを維持向上、改善及び革新することで望ましい結果を得ようという考え方である。ここで言う「プロセス」とは、業務を行う方法であり、インプット(ハードウェア、ソフトウェア、サービス、エネルギー、情報など)を受け取り、これに何らかの価値を付加してアウトプット(ハードウェア、ソフトウェア、サービス、エネルギー、情報など)を生成する相互に関連したひとまとまりの資源(人、設備、図面など)及び活動を指す。例えば、前工程から部品を受け取って組立て、後工程に引き渡すのもプロセスなら、市場調査結果に基づいて製品企画書を作るのも、顧客を訪問して製品を売るのもプロセスである。

プロセス重視の考え方に沿って、具体的に活動を進める手順が「PDCAサイクル」である。PDCAサイクルは、目標及びそれを達成するためのプロセスを定め(Plan)、定めたプロセスに従って実施し(Do)、

得られた結果が目標と一致しているかどうかを確認し (Check), 必要に応じてプロセスを是正する (Act) という4つのステップを継続的に回すことによって、プロセスのレベルアップを図る手順である。多くの人が働く組織では、プロセスを定めて実施するには標準 (統一・単純化を図る目的で定めた取決め) が必要なため、PDCAサイクルは、標準を定めてそのレベルアップを図る手順ということもできる。

改善 (目標を現状又は現状の延長線上より高い水準に設定して、問題・課題を特定し、問題解決・課題達成を繰り返す活動) を行う場合を想定し、PDCAサイクルをさらに具体化したのが、表1に示す「改善の手順」である。この手順は、観察する、仮説を立てる、仮説を検証する、一般化する (法則にまとめる)、応用するという科学的アプローチがそのベースになっている。また、1. や4. や9. など、小集団として活動するためのステップも組み込まれている。1. や4. は目的や活動の進め方を共有するためのステップであり、9. は成果を共有し、次の活動につなげるためのステップである。

改善の手順に沿って問題解決・課題達成を進める場合、具体的な手法を活用することでより効果的・効率的な取り組みが可能となる。表1の右端の列には、それぞれの改善の手順の各ステップで使用される主な手法を示してある。手法の対象には、数値データの他、言語データ、映像データなどが含まれる。なお、手法はあくまで手段であり、目的は問題解決・課題達成である。手法を使うことで、論理性や合理性が生まれる。メンバーが活動の内容に納得できるようになるとともに、第三者に説得しやすくなる。

改善の手順を活用するにあたっては、プロセス重視に加えて、

- 顧客重視 (マーケットインに徹する)
- 目的指向 (つねに目的が何かを考える)
- 重点志向 (効果の大きいものから着手、実践する)
- 事実に基づく管理 (現場・現物・現実を見る)

などの見方・考え方も重要となる。

4.4 基本3：能力の向上と組織の活性化を図る

問題解決・課題達成は、一部の人だけが行えばよいものでも、一時的に行えばよいものでもない。全階層・全部門の人が参画し、継続して行う必要がある。また、問題が解決できるかどうか、課題が達成できるかどうかは、参画する人が能力を持っているかどうか、持っている能力を発揮できるかどうか、さらには個々人が互いに刺激しあって相乗効果を生み出せるかどうか依存する。小集団改善活動は、問題解決・課題達成の手段としてだけでなく、問題解決・課題達成に必要な能力・意欲の向上やチームワークの醸成を図る上でも重要な役割を果たす。

人は自主的に物事を考えて行動し、成果が確認できれば、喜びや達成感を感じて成長していく。自己実現とは、「自分の中にある可能性を自分で認識し、開発し、発揮していくこと」である。このことは、個人だけでなく、組織にも当てはまる。自己実現を促進するためには、図2に示したサイクルを継続的に回わすことが大切である。

自己実現のためには、参画するメンバーに改善のための能力及び小集団による活動のための能力を身につけてもらうことが不可欠である。表2は、小集団改善活動に必要な能力をまとめたものである。これらの能力は小集団改善活動を実践することでさらに伸ばされる。このような能力を計画的に育成するためには、一定の尺度を用意し、そのレベルを評価することが必要となる。また、評価結果に基づいて個人として獲得すべき能力の目標を定め、階層別・分野別に体系的に用意した研修コースの受講、具

体的な問題・課題への取り組みと連動した勉強会の開催などを通して着実な能力向上が図られるようにするのがよい。さらに、良い活動について相互に学び合うための場やツール（事例集など）を用意することも大切である。

表1 改善の手順

手順	説明	使われる主な手法
1.問題・課題の選定	問題・課題を発見し、その中から重点思考で絞り込み、改善活動の対象とするものを選ぶ。	ブレインストーミング、親和図、パレート図、マトリクス図
2.現状の把握	選んだ問題・課題（テーマ）について、事実・データを収集し、傾向・くせを把握する。また、関連するプロセスを観察し、実態を把握する。	チェックシート、ヒストグラム、層別、グラフ、管理図、プロセスマップ、SWOT分析、品質機能展開
3.目標の設定	選んだ問題・課題又はその中のさらに絞り込んだものについて、何を、いつまでに、どこまで改善するかを定める。活動の主体、意義なども含める。	ベンチマーキング プロジェクトチャーター
4.実施計画の策定	目標達成までに行う大まかな作業をタイムスケジュールや役割分担とともに定める。	ガントチャート、アローダイアグラム
5.要因の解析	現状の把握で得られた情報を活用しながら、問題・課題とプロセスとの間の因果関係について、仮説の設定と検証を繰り返す。	特性要因図、連関図、散布図、回帰分析、統計的検定・推定、実験計画法、タグチメソッド、FTA、FMEA
6.方策・対策の検討及び実施	要因の解析で探し出した、問題・課題とプロセスとの間の因果関係に基づいて、重要な原因を改善する、又は原因が改善できない場合は、その影響が出ないようにする方策・対策を考え、評価・選定、実施する。	ブレインストーミング、系統図、マトリクス図、PDPC、アローダイアグラム、TRIZ、AHP
7.効果の確認	方策・対策を実施した後に、現状の把握と同様のデータを収集し、その効果を確認する。副作用も確認する。効果が十分でない場合には、5.又は6.に戻る。	チェックシート、ヒストグラム、層別、グラフ、管理図
8.標準化及び管理の定着	人が入れ替わっても方策・対策が維持されるよう、標準にまとめ、教育・訓練に組み込む。また、継続的に守れるようにする工夫を行う。	作業標準書、QC工程表、管理図、エラープルーフ化
9.反省と今後の課題	活動のステップを振り返り、今後の活動に活かすべき点をまとめる。小集団及びメンバーの能力向上についても評価する	経過反省表、レーダーチャート

注1) 詳細は JIS Q 9024 を参照のこと。

注2) ここで言う原因とは、結果に影響を与えるものであり、悪い影響を与えるもの、良い影響を与えるものの両方を含む。また、要因とは原因の候補となるものである。

また、小集団改善活動を通して得られた成果（有効な方策・対策やプロセスの因果関係などの関連する固有技術）の継続的な活用も重要である。これは、成果が継続することによって初めて、小集団が行った活動が本当の意味で組織のために役立つものになるからである。成果が継続的に活用されないと、活動がその場限りのものに感じられ、自己実現を阻害するようになる。また、組織としても、時間をかけて行った活動が無駄になる。したがって、小集団改善活動の成果が作業標準書や技術標準書等に反映され、他部門や次期の製品・サービス等において活用されるようにするなど、得られた方策・対策や固有技術が組織の中で共有・活用されるようにすることが大切である。方策・対策や固有技術の内容によって、当該の部門のみで活用すればよいもの、他の部門にそのまま水平展開されるべきもの、必要に応

じて修正・応用して展開する必要があるもの、次期の製品・サービスの開発に反映させるべきものなどに区分した取り組みを行うのがよい。

さらに、評価・表彰や資格制度を考えるのがよい。組織として、良い活動を行った小集団を評価・表彰したり、一定の要件を満たした個人を資格認定したりすることによって、当該の活動に参画した小集団や個人に達成感を感じてもらうことができる。評価・表彰や資格制度は、昇格、職務の割り当て、小集団の編成などと連携させるのがよい。

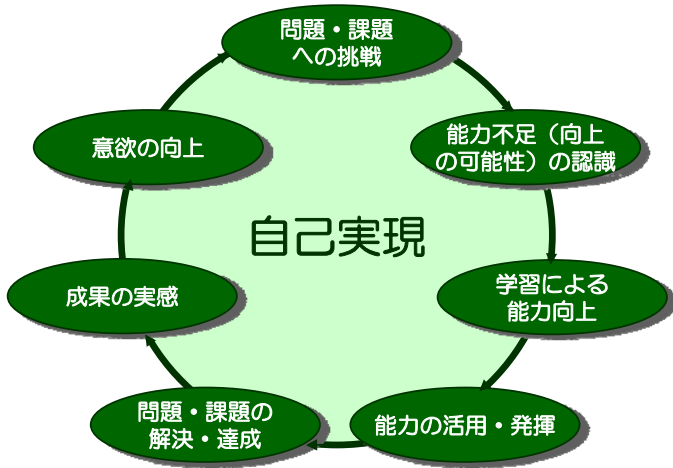


図2 自己実現のサイクル

表2 小集団改善活動に必要な能力、小集団改善活動を通して育成される能力

区分	能力	説明
基本	基礎となる能力	理解力、応用力、創造力、目的意識、視野の広さ、協調性、倫理観など
	組織人として必要な能力	行動力、コミュニケーション力、プレゼンテーション能力など
	情報に関する能力	情報の収集力・活用力、IT活用能力など
固有技術	専門能力	各部門の業務（研究開発、設計、生産、営業、財務、人事など）を遂行するために必要な知識とその活用力
	製品・サービス知識	自組織の主要製品・サービス、活用されている技術、市場・顧客（業務、製品・サービスの使い方・利用の仕方を含む）などに関する知識とその活用力
管理技術	改善能力	改善の手順に関する知識とその応用力、改善の手法に関する知識とその活用力、問題・課題発見能力、仮説設定能力など
	小集団運営能力	小集団運営方法に関する知識とその応用力、リーダーシップ、メンバーの異なる能力を把握し発揮させる能力、説得力・調整力、指導力・人材育成力など
	組織運営能力	方針管理、日常管理、小集団改善活動、品質管理教育、品質保証などに関する知識とその応用力
	経営方針の理解と展開力	中長期経営計画や年度方針に関する理解とその展開力

4.5 推進の仕組みと組織のトップの役割

4.2～4.4 で述べた3つの基本は、優秀な人材が豊富に揃っている組織では自然発生的に実践される。しかし、普通の組織においては、実践されたりされなかったりなど、部門によって大きなばらつきが生じる。場合によっては、実践の経験がなく基本を理解していない人が管理者になり、結果として基本が実践されないという悪循環が生じる場合も多い。このような状況を脱却し、組織のあらゆる部門で問題

解決・課題達成が実践され、それに必要な能力・意欲を持った人が育つようにするためには、品質保証、方針管理、日常管理、品質管理教育などと同様、組織として小集団改善活動を推進する仕組みを構築し、それに従って実践し、定期的に見直してレベルアップしていくことが必要である。仕組みに基づかない推進は、短期的にうまくいっているように見えても人が替わるとうまくいなくなる場合が多いことを理解しておく必要がある。

小集団改善活動の推進の仕組みを考える場合に、考慮すべき要素としては、推進の目的、推進組織、問題・課題の選定、小集団の編成、改善活動の実施（改善の手順・手法や小集団の運営）、能力の向上、成果の展開、改善活動のレベルアップ、推進の仕組みの評価・見直しなどがある。小集団改善活動は組織として行う活動であり、前提として、その目的を明確にしておくこと、他の活動との役割分担・連携を明確にしておくことが大切である。また、推進において取り組むべきことは少なくない。誰が何を行うのかを明確にした上で、必要に応じて責任・権限を割り当て、推進のための組織を作っておくことが必要である。さらに、個々の小集団の活動を促進するためには、取り組んでいる問題・課題を登録する、活動の進捗を把握し支援する、活動を通して得られた成果を組織として活用する、能力向上や活動への貢献を評価する、発表などを通して相互に学び合う場を設けるなどの仕組みを構築しておくことが大切である。

小集団改善活動は短期的に実践しても人材が育たないために成功しない。中長期的な視点に立った推進が必要である。このためには、組織のトップ（経営層）の理解が重要になる。まず、組織のトップが小集団改善活動を経営の中の重要な柱として位置づけ、その組織的な推進を宣言することが必要である。また、組織の年度方針に小集団改善活動の推進に関する項目や小集団改善活動で取り組むべき項目を織り込む、推進のための事務局を置き、取り組んでいる問題・課題とその進捗を報告させる、改善活動の発表会・報告会に出席する、トップ診断の時に各部門での実践状況を確認するなどを実践するのがよい。組織のトップが実践すれば、各部門の管理者も小集団改善活動に関心を持ち、組織の方針を担当部門に展開し、問題・課題の選定、小集団の編成、改善活動への支援、必要な能力の育成、得られた成果の展開などを実践するようになる。これによって、組織のあらゆる部門で小集団改善活動が継続的に実践されるようになる。

4.6 チーム改善活動とQCサークル活動

4.6.1 代表的な小集団改善活動の形態

小集団改善活動の形態は様々であるが、2つの軸

- (1) 職場型—横断型：同一職場内で同じ又は類似の仕事をしている人々によって小集団を編成するのか、職場をまたがる又は職域が異なる人々によって小集団を編成するのか
- (2) 継続型—時限型：一つの問題を解決する、又は課題を達成した後も引き続き同じ編成の小集団で違った問題・課題に取り組むのか、一つの問題を解決する、又は課題を達成した後に小集団を解散するのか

に着目して整理すると、**表3**に示す4つの形態に分けられる。なお、一人の人が同時に異なる形態の小集団に属していることもある。

表3 代表的な小集団改善活動の形態

形態	説明
A. 職場型・継続型	同じ職場の第一線で働く人が小集団を構成し、自分たちが働く職場が抱える問題・課題を取り上げ、その解決・達成に取り組む。解決・達成後も小集団を維持する。改善だけでなく、維持向上のための活動においても重要な役割を果たす。例：QCサークル，TPMサークルなど。
B. 職場型・時限型	組織の中の特定の部門の重要な問題を解決する，又は課題を達成するために，当該部門の部課長・スタッフが中核となって小集団を編成する。解決・達成後に小集団を解散する。例：部門ごとのプロジェクトチームやタスクチームなど。
C. 横断型・継続型	組織の特定の経営成果又は特定の技術に関わっている人が，複数の部門にまたがって小集団を編成し，当該の経営成果又は技術に関する問題を解決する，又は課題を達成する。解決・達成後も小集団を維持する。例：安全委員会，〇〇技術検討会など。
D. 横断型・時限型	特定の部門では解決が困難な難しい問題・課題に対して，高度な専門知識や技能をもつ人々によって部門をまたがった小集団を編成する。解決・達成後に小集団を解散する。例：部門横断チーム，シックスシグマチームなど。

表3の4つの形態の小集団改善活動は，4.2～4.4で述べた「小集団で問題・課題に取り組む」「QC的考え方・手順・手法で取り組む」「能力の向上と組織の活性化を図る」という点では共通であるが，それぞれ異なった特徴を持っている。例えば，Aタイプの「職場型・継続型」は，「職場（働いている場所）」という共通のベースをもとに活動ができるという容易さがあるとともに，人の育成など中長期的な視点をもった取り組みに適している。ただし，どうしても取り上げる問題・課題が狭い範囲になる傾向は避けられない。他方，Aタイプの対極にあるDタイプの「横断型・時限型」は，問題・課題に最適なメンバー構成を実現できるという利点があり，一つの部門ではなし得ないような取り組みを行うのに適している。ただし，一つの成功が次の成功につながりにくいという欠点がある。そのため，どれか一つの形態だけを行っていればよいというものではなく，目的を考えて，複数の形態を並行的に推進することが大切である。

4.6.2 チーム改善活動

4.6.1で述べた4種類の小集団改善活動は，取り上げる問題・課題，参画するメンバー等が異なるため，その推進においては，別々の推進の仕組みを設定するのがよい。

横断型・時限型や職場型・時限型の小集団改善活動（以下，チーム改善活動と略す）においては，事前にチームが存在するわけではないので，問題・課題の設定や問題・課題に応じて必要なメンバーを集めてチームを編成する仕組みを用意する必要がある。組織の方針の展開に基づいて，組織のトップ又は管理者がリーダーシップを発揮できるようにするのがよい。また，問題解決・課題達成後は解散するため，一人ひとりの能力を評価し，これを活用したチーム編成を行うことが必要である。参画する人は，問題解決・課題達成に必要な能力を持った人であり，各部門において秀でた能力のある人，特定の領域における専門知識を持つ人などになる。このため，チーム改善活動の評価は人事評価（昇格・昇級など）と結びつけて考えるのがよく，発表会・報告会は成果の水平展開や情報交換の場として位置づけるのがよい。

4.6.3 QCサークル活動

他方，職場型・継続型の小集団改善活動（以下，QCサークル活動と略す）においては，職場や職務

をベースにサークルを編成する仕組みを用意した上で、各々のサークルが問題・課題（テーマ）を選定し、問題解決・課題達成に取り組むことを支援する必要がある。テーマの選定に当たっては、当該のプロセスを担当している者でないと気がつかない問題・課題が候補に含まれるようにするのがよい。また、問題解決・課題達成後も継続するため、サークルがより高い活動を目指して成長するための仕組み（例えば、QCサークル診断などの自己診断）を用意する必要がある。職場に密着した活動であり、当該職場で働く全員の参加が原則となる。このため、QCサークル活動の評価は、担当プロセスを計画通り行う能力に基づいて行われる人事評価とは一線を画した形で考えるのがよく、発表会・報告会での表彰などを通して行うのがよい。

以下の5.～6.では、これら2つの小集団改善活動をそれぞれ取り上げ、その推進についての具体的な指針を示す。

5. チーム改善活動の推進

5.1 活動の基本的な進め方と推進の重点

チーム改善活動は、6.で述べるQCサークル活動が継続型の活動であるのに対し、時限型の活動である。対象となった問題解決・課題達成にもっともふさわしいメンバーが集められ、活動期限を切って結果を出すことが求められる。チーム改善活動の基本的な進め方を図3に示す。組織の方針（目標や方策）が展開され、組織のそれぞれの階層や部門において取り組むべき問題・課題が明確になる。これらの問題・課題のうち、既存の組織で取り組むことが難しいものについては、必要な能力を持ったメンバーを集めた改善チームを編成する。改善チームは自律的に問題解決・課題達成に取り組み、その成果を報告・発表する。問題が解決できれば、又は課題が達成できればチームは解散するが、チーム改善活動を通して得られた成果（有効な方策・対策や関連する固有技術）は、組織として展開・活用される。また、活動の反省・見直しの結果は、次の方針の策定・展開や問題・課題の特定、チームの編成、教育・研修などに活かされる。さらに、チーム改善活動に参画したメンバーは、活動への貢献によって評価・表彰され、より高度な教育・研修を受けたり、エキスパートとして資格認定されたりしながら次のチーム改善活動のメンバーの候補となる。

このような活動は、一般には方針管理の一貫として行われるが、それぞれの部門に任せているだけでは管理者の力量に大きく依存することになる。また、組織間の壁によってうまくいかない場合もある。このため、組織がチームによる改善活動を導入・展開・定着させていくためには、組織のトップ（経営層）のリーダーシップとともに、様々な推進の仕組みが必要となる。推進の仕組みを考えるに当たっては、導入期、展開期、定着期によって重点を変える必要がある（表4参照）。

導入期には、組織のトップのリーダーシップが大きく影響することから、組織のトップ自らがチーム改善活動の導入宣言を行い、活動の目的を全員に周知させることが必要となる。また、導入範囲が広い場合、全体を取りまとめる推進組織とともに、下部組織として開発部門や営業部門などの単位で推進事務局を設置することが望まれる。その上で、問題・課題の設定においては、方針管理に基づき、経営・組織の目標達成に直接貢献する問題・課題を取り上げる仕組みを強化する。また、設定された問題・課題を確実に解決し成果に結びつけていくため、教育体系を整備し、問題・課題の登録制度を設ける。さらに、得られた成果を組織として有効に活用するための報告の場を設けること、参加者の意欲を高めるために、成果を上げたチームに対する評価制度を設定すること、チーム改善活動全体が経営・組織の目

的達成にどの程度貢献しているかを評価するための管理指標を設定することも必要となる。なお、導入期においては、改善の成功事例を積み上げ、それらを組織全体で共有化することにより改善に対する意欲を高めることが重要となる。そのため、この段階では解決が難しい問題・課題だけに取り組むのではなく、少し難易度が低くても解決された成果が誰にでも容易に理解でき、改善活動の良さが身近に感じられるような問題・課題に取り組むことも、その後の改善活動の活性化のために必要である。

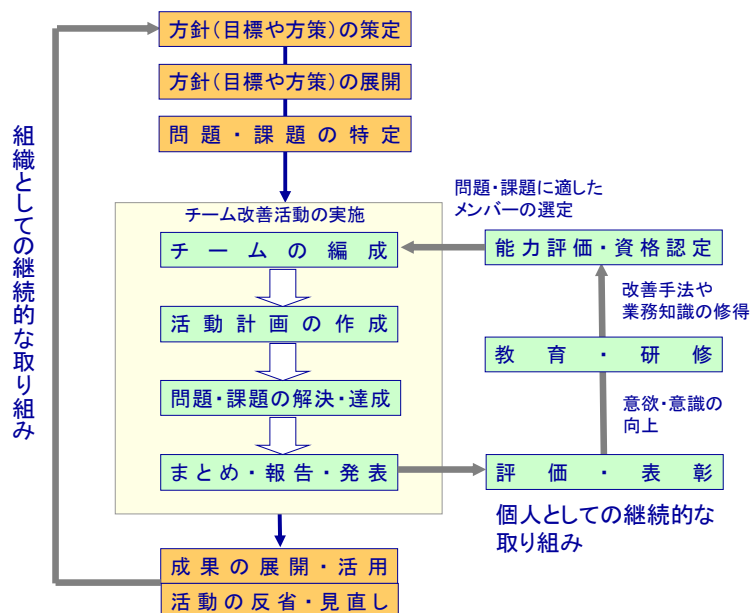


図3 チーム改善活動の基本的な進め方

展開期は、改善活動を組織全体に広めていく時期である。これにともない、教育・研修の規模も大きくなる。より多くの人々がチーム改善活動を行えるように、教育体系を整備し実施することが必要となる。このため、チーム改善活動が人材育成の面で果たす役割を明確にし、多くの人々が前向きに教育・研修に参加する状況を作ることが必要となる。また、この時期には、組織横断的、挑戦的な問題・課題の改善に積極的に取り組み、その成果を組織内に水平展開していくことが大切である。他方、次に示すような、活動を阻害する原因も顕在化してくる。

- 「仕事が忙しくて改善している時間がない」という言葉で表現されるように、仕事と改善活動が遊離する。
- 部門横断で解決しなければいけないが、チームメンバーを集められない。
- 設定された課題が大きすぎる、また漠然としている。
- 組織のリーダー層、管理者層が果たすべき役割を行ってこない。

これらの阻害原因を早期に把握し除去するために、改善活動の成果を測る指標を常に監視するとともに、実際に改善活動が行われている場に立ち会うなどして実態を観察することが必要となる。また、開発部門、営業部門などの事務局からの情報も有効なものとなる。

定着期には、チーム改善活動が日常的に行われる状態を作り出す。推進組織は、改善活動の成果を表す指標、部門ごとの事務局からの情報、職場観察などから、改善活動が目的に沿い、期待通りに進捗されていることを確認するのがよい。確認の結果、問題があれば適切な解決策を検討、実施する。