

e-QCCの職場別モデル

モデル	変化対応型	専門職統合型	組織直結型	知的コミュニティ形成型	組織横断型
主な適用職場	製造	サービス（医療・介護）	営業（提案型営業）	設計開発（ソフトウェア開発）	管理間接
活動のねらい	<ul style="list-style-type: none"> 業務の改善・管理による品質・生産性・環境・安全性の向上・コスト低減 人材育成と標準化（ノウハウの蓄積と活用） 職場の活性化、仕事に対する質意識・責任感・やる気の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の改善・管理による顧客満足度の向上、顧客が安心してサービスを受けられるようにする 人材育成と標準化（ノウハウの蓄積と活用） 職場の活性化、仕事に対する質意識・責任感・やる気の醸成 価値観の共有（サービスにおいては一人一人の行動・態度が重要） 	<ul style="list-style-type: none"> 営業員の能力開発と営業プロセス・しくみの改善を通じた営業力強化 人材育成と標準化（ノウハウの蓄積と活用） 職場の活性化、仕事に対する質意識・責任感・やる気の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 開発・設計プロセスの改善・革新による生産性・スピードの向上。 生産性の向上にはトラブルの未然防止、標準化・再利用の促進等を含む。 人材育成と標準化（ノウハウの蓄積・活用） 職場の活性化、仕事に対する質意識・責任感・やる気の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> しくみの改善・革新による組織全体のパフォーマンス（品質、スピード、原価、安全性、技術力等）の向上。 人材育成と標準化（ノウハウの蓄積・活用） 職場の活性化、仕事に対する質意識・責任感・やる気の醸成
名称（名称は各々の組織・職場に適したものを選ぶ）	<ul style="list-style-type: none"> 小集団改善活動 QCサークル クオリティサークル 	<ul style="list-style-type: none"> 小集団改善活動 小集団によるCS向上活動 QCサークル クオリティサークル 	<ul style="list-style-type: none"> 小集団改善活動 小集団による営業力強化活動 	<ul style="list-style-type: none"> 小集団改善活動 小集団による生産性向上活動 	<ul style="list-style-type: none"> 小集団改善活動 小集団による組織横断改善活動
職場の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 直接業務に携わる人数が多く、規模が大きい 新製品開発から見た場合、下流部門である レベルの改善よりも目標の達成・維持が重要 アルバイト、派遣社員等が増え、職場ローテーションが頻繁 教育よりも実務が優先 	<ul style="list-style-type: none"> 対話・コミュニケーションが質に大きく影響 ばらつきが奨励される世界で、業務の標準化、数値化が遅れている 職種の専門化・分化が進んでおり、異なる勤務時間、人の流動化が当たり前になっている 安全管理、行政要求事項への適合が求められる 	<ul style="list-style-type: none"> 成果が見えやすく、成果で個人が評価される 景気等の影響を受けやすく、プロセスという考え方が弱い 担当の顧客・市場による特殊性が大きい 小集団活動に対する理解が十分でない 	<ul style="list-style-type: none"> 新規性が高く、同じことを繰り返し行わない 専門性が評価され、プロ意識が強い 反面、成果を出すためには総合力が求められる 新しい技術の導入に積極的な反面、プロセスの考え方が弱い 計画通り進まないことも多く、業務が忙しい 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者との協力が求められる 直接職場の連携がうまくいく仕組みを考え、改革することが仕事 他の複数の職場との協力で成果が得られる 非定型業務であり、個人のスキル・能力に依存 問題意識・達成感を持ちにくい業務が忙しい
トップのコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> トップ（または部門長）は、小集団活動が経営に貢献する活動であること、積極的に推進・支援することを表明する。 トップ、管理者は、経営の状況、課題を適宜説明する。 トップが直接現場に出向き、活動の状況を聞く機会を設ける。 	<ul style="list-style-type: none"> トップは、顧客満足、人権尊重・人命尊重重視の経営を行うことを方針等で明確にする。 顧客満足向上、顧客が安心してサービスを受けられるようにするために従業員一人一人の行動が重要であり、能力向上・ノウハウの共有化を目的として小集団活動を推進することを表明する。 トップは顧客満足のレベルおよび小集団活動の状況を定期的にレビューする。 	<ul style="list-style-type: none"> トップは中長期の経営計画に基づき、第一線営業職場に期待することを示す。 売上向上のために長期的なお客様満足度を勝ち取る必要があること、営業プロセスの改善・革新が不可欠なことを方針として示す。 教育・研修やグループ活動に対して自ら関心を持ち、必要なリソースを割り当てる。 	<ul style="list-style-type: none"> トップは中長期の経営計画に基づき、5～10年先等の市場品質または設計開発の生産性・スピードの向上目標を示す。 目標を達成するためには、設計開発プロセスの改善・革新が不可欠なことを方針として示す。 市場品質、設計開発の生産性・スピードのレベルおよびプロセスの改善・革新の状況を定期的にレビューする。 	<ul style="list-style-type: none"> トップは中長期の経営計画に基づき、経営目標と戦略を示す。 戦略を達成するためには部門横断的な取り組み・協力が不可欠なことを方針として示す。 戦略およびその達成のための小集団改善活動の状況を定期的にレビューし、場合によっては指示を与える。
経営の重要課題と結びついたテーマ選定	<ul style="list-style-type: none"> 管理者は上位方針に基づいて当該部門の課題一覧表を作成する 課題一覧表から、グループが取り組むべきテーマを選定する テーマの選定に当たっては、管理者・監督者、グループが一緒になって擦り合わせる 	<ul style="list-style-type: none"> CS向上や事故防止など、組織の目標達成をねらいとし、トップのリーダーシップのもとに全職種が集まって議論し、問題を顕在化させる 苦情や事故・ヒヤリハットのデータを活用する 各職場では方針・目標を起点に日常業務を見直し、課題を顕在化させる 	<ul style="list-style-type: none"> 管理者は経営成果と密接に関連するプロセス系管理項目を準備し、課題を抽出 営業員は担当顧客の視点から課題を抽出 成果に直結し、スキルの向上、営業プロセスの改善と結びつくものをテーマとして選ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> 解析チームがデータの収集・解析を行い、市場品質や開発生産性・スピードの阻害要因を明確にする 結果を職場の全員で共有し、トップのリーダーシップのもとに重点を絞る 	<ul style="list-style-type: none"> トップの立場からあるべき将来像と現状を明確にし、組織としての重要課題を明確にする 重要課題を各人が担当するテーマまでブレイクダウンし、部門横断チームを編成する 重要課題と様々な小集団改善活動の関連をマトリックスで整理する
柔軟なグループの編成	<ul style="list-style-type: none"> 継続的なグループとテーマグループの組合せが原則。 職場ごとに継続的に改善・管理を行う小グループを編成し、選定したテーマが特定のグループの仕事密接に関連する場合にはそのグループが担当する。 テーマが複数の職場に関連する場合には、複数のグループから横断的にメンバーを選び、当該のテーマに関する特別のグループを構成する。一人が複数のグループに所属してもよい。 選定したテーマごとに、テーマに適したリーダーを決める。 	<ul style="list-style-type: none"> 職種横断グループと職種別グループの組合せが原則。 複数のグループから職種横断的にメンバーを選び、テーマごとに特別のグループを構成する。 職場ごと・職種ごとに継続的に改善・管理を行う小グループを編成し、職種横断グループと協力しながら、当該職場・職種に関するテーマを担当する 必要に応じて管理者による職種横断グループ、管理者が加わったグループを構成する。 選定したテーマごとに、テーマに適したリーダーを決める。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ＝業務組織が原則。 基本的には営業員およびその直接の管理者でグループを作り、管理者がリーダー、営業員がメンバーとなる。 必要に応じて営業員による複数のサブグループを短期的に構成する。一人が一つのテーマを担当してもよい。 他部門と密接に関連するテーマの場合には、は既存の組織の枠にこだわらず、そのテーマの解決に必要なと考えられるメンバーを含める。 	<ul style="list-style-type: none"> テーマに応じたフレキシブルな改善チームの編成 リーダーは、当該のテーマにもっとも関係の深い仕事を行っている人が担当する。 メンバーは、現在行っている仕事の内容を考慮した上で、そのテーマの解決に必要なと考えられるメンバーを柔軟に含める。 	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断チームが原則。 リーダーは、原則として、当該のパフォーマンスを主管しているスタッフ部門の人が担当する。 メンバーは当該のパフォーマンスに関連するすべての部門からテーマにかかわる業務についてよく知っている人を選ぶ。
職制と一体となった活動	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき目標、活動計画をまとめた「活動計画書」を作成し、管理者の承認を得る。 活動はグループが独自性を持って進める。テーマの進捗に応じて検討のための会合を持ち、対策と検証を繰り返す。 活動の経過は、適時、監督者・管理者へ報告する。活動のボトルネックにより進行困難になった時は、監督者・管理者が適切な助言、支援を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき目標、活動計画を作成し、トップまたは部門長の承認を得る。 活動はグループが独自性、創造性を持って進める。 直接の会合が困難な場合には連絡ノート等を活用し、リーダーが活動の調整を行う。 活動の経過は、適時、トップが主催する職種横断の会合、部門長へ報告する。活動のボトルネックにより進行困難になった時は、トップ・部門長が適切な助言、支援を行う。 必要に応じて他の職種・職場の人を巻き込みながら進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき目標、活動計画をまとめた「活動計画書」を作成し、上位管理者・部門長の承認を得る 活動はグループが独自性を持って進める。 グループのリーダーは活動の進捗に責任をもつ。 グループ、サブグループの活動については定期的にグループで議論し、状況の共有化をはかる 直接会合が困難な場合にはバーチャルミーティング等を活用。 活動状況については、適宜、上位管理者・部門長に報告する場を設け、必要に応じた支援や方向付けが行われるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき目標、活動計画を作成し、必要なトップ・部門長の承認を得る。 活動はグループが独自性を持って進める。 活動状況については、部門長が主催する職場の主要メンバーが参加する会合に報告する場を設け、必要に応じた議論、意見交換、支援や方向付けが適切に行われるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> 活達成すべき目標、活動計画を作成し、必要なトップ・管理者の承認を得る。 活動はグループが独自性を持って進める。 部門長は活動状況について常に関心を持ち、密接な指導・助言を与える。 活動状況については、トップ・関連する他部門の部門長の参加する会合に報告し、議論する。
テーマに応じた改善・管理の進め方	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な改善の進め方はQCストーリーによる。ただし、テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。 原因・対策が明らかな場合には施策実行型でスピードある活動を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な改善の進め方はQCストーリーによる。ただし、テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。 満足向上のため、安心してサービスを受けてもらうためにどのような状況を達成する必要があるかを明らかにする。 対策が明らかな場合には施策実行型でスピードある活動を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な改善の進め方はQCストーリーによる。ただし、テーマの内容によって問題解決型、課題達成型、施策実行型を使い分ける。 営業の場合、プロセスが目に見える形になっていないことが少なくない。メンバーの経験を出し合い、ノウハウとして整理することで効果が得られる場合が少なくない。 Just do it! やKKDレベルの改善もそれと認識した上で採用する。ただし、検証を確実に行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な進め方はQCストーリーによる。 プロセスおよび開発・設計方法における問題の所在を明らかにする点に主眼を置いて活動を進める。 問題に対する対策案は、他組織・他部門の例を参考とするのがよい。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な進め方はQCストーリーによる。 パフォーマンスの悪さを成功事例・失敗事例（ケースデータ）としてとらえる工夫をする。 しくみのあるべき姿を明確にした上で、インタビューや記録の調査により、一件一件の成功事例・失敗事例がしくみのどのような良さ・悪さにより発生しているのか調査し、その結果を整理することで問題の所在を明らかにする。 問題に対する対策案は、他組織の例を参考とする。

モデル	変化対応型	専門職統合型	組織直結型	知的コミュニティ形成型	組織横断型
テーマに適した手法の活用	<ul style="list-style-type: none"> QC7つ道具 新QC7つ道具 標準化のための手法（作業標準書、QC工程表、管理図、技能評価マトリックス） エラーブルー化 IE、VE手法 アイデア発想法 実験計画法、多変量解析法（回帰分析） 	<ul style="list-style-type: none"> QC7つ道具 新QC7つ道具 ケースボーリング手法、経過反省表 ヒヤリハット、事故情報を収集・解析するための手法 顧客ニーズ、顧客満足の把握・分析方法 標準化のための手法（パス解析等） FMEA等の信頼性工学手法。エラーブルー化。 IE手法 アイデア発想法 	<ul style="list-style-type: none"> QC7つ道具 新QC7つ道具 チームワーク形成のための手法 ブレインストーミング等の会合の進め方に関する手法 説得法・面接法・対話法（特にステップを踏んで顧客のニーズを聞き出す方法） 商品企画7つ道具（グループインタビュー、アンケート調査、品質表等） ロールプリンティング等の教育訓練手法 ケースボーリング手法、経過反省表 IT等を活用した情報共有の方法 	<ul style="list-style-type: none"> QC7つ道具 新QC7つ道具 T型マトリックス、ケースボーリング手法 FMEAやDR等の信頼性工学手法 標準化・再利用のための手法（不要な標準を廃止するための基準等を含む） コンカレントエンジニアリングのための手法 多変量解析法、実験計画法等のSQC手法 	<ul style="list-style-type: none"> QC7つ道具 新QC7つ道具 ケースボーリング手法 多変量解析法等のSQC手法
個人の能力開発との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> 階層別・分野別体系による計画的な能力開発 個人別の能力評価（能力の向上度、グループ活動への貢献度） 評価結果は、教育研修やグループ編成に反映させる 管理者・監督者が各グループのニーズに基づく育成計画を作成 管理者・監督者は、各グループの活動に強い関心を持ち、グループの活動状況を定期的にフォローし助言を行う。 テーマについて専門的知見を持つ管理者・監督者・スタッフをメンター（相談役）として指名する。 管理者・監督者の指導力を育成する。 	<ul style="list-style-type: none"> 実践的な研修 個人別の能力評価（能力の向上度、グループ活動への貢献度、顧客に対する態度・質に対する意識等） 評価結果は、教育研修やグループ編成に反映させる 職種横断グループのリーダーやメンバーになれるコア人材の育成とその資格認定 長期的な計画に基づく無理のない教育方法 トップ・部門長は、各グループの活動に強い関心を持ち、グループの活動状況を定期的にフォローし助言を行う。 テーマについて専門的知見を持つ人をメンター（相談役）として指名する。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人別の能力評価（営業技術、マネジメントの面に加えて小集団活動面の能力評価） 評価結果は、教育研修や人事考課に反映させる。 活動前に目標達成に必要な能力を明確にする ケーススタディやGDによる実践的な研修 リーダー（営業員の直接の管理者）は、メンバー（営業員）一人一人の活動状況・能力を把握した上で、テーマの進捗に合わせて密接な指導を行う。 上位管理者・部門長は強い関心をもってグループの活動状況を定期的にフォローし、必要な助言を与える。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人別の能力評価（固有技術、マネジメントの面に加えて小集団活動面の能力評価） 評価結果は、教育研修やグループ編成に反映させる。 各チームによる検討と報告会を交互に繰り返す（実践を通じた個人の管理技術の向上） 報告会には部門長、職場の他メンバー、外部の専門家も参加 ニーズに合わせた当該職場での研修 職場全体を再点検してプロセスや開発設計方法における問題を議論 部門長は強い関心をもってグループの活動状況を定期的にフォローし、必要な助言を与える 	<ul style="list-style-type: none"> 担当領域の固有技術、管理技術の面に加えて部門横断チーム運営の能力評価を行う 評価結果は、教育研修や人事考課に反映させる。 個人別目標設定と能力開発、人事考課への反映 経営層と密接に議論できる場を設ける 将来担当予定の人もチームに含める トップは強い関心をもってグループの活動状況を定期的にフォローし、必要な助言を与える。
ノウハウの組織的な蓄積と活用	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務を通してノウハウを文書化し、活用するしくみを作る 事例集・発表会・交流会による改善の進め方の共有 ノウハウの上位の技術標準・管理規定への反映は管理者・監督者が責任をもつ 技術分野ごとに標準化すべき技術を発見するための発表会を開催 	<ul style="list-style-type: none"> グループの活動の結果は報告書に要約 グループの活動を通して得られたノウハウはプロセスを定めた標準書・ノウハウ集、教育訓練方法に必ず反映する。 トップが参加する職種横断の発表会を開き、活動を共有する 得られたノウハウについては、トップを長とする標準化委員会等での議論を経て、組織内で共有・活用する 	<ul style="list-style-type: none"> グループの活動の結果は報告書に要約 グループの活動を通して得られたノウハウは営業プロセスを定めた標準書・ノウハウ集、教育訓練方法に必ず反映する。これが確実に行われるようリーダーが責任を持つ。 管理職の会合等で報告し、成果をアピールする 推進部門は各活動の結果を横断的に収集し、事例集やガイド等としてまとめ、普及・教育する 他職場事例の応用展開・水平展開に関する目標を設定し、表彰する 似た仕事をしている職場のグループを集めた発表会を行い、活動の進め方を共有 	<ul style="list-style-type: none"> 開発設計プロセスを定めた標準に反映 製品の開発・設計を担当するプロジェクトチームは、これを参考に、個別の事情に合わせた開発設計計画書を作成 ノウハウの技術ライブラリーへの登録と活用 成果物を見れる展示会の開催や展示コーナーの設置により、活動を通して得られたノウハウについては全員で共有する テーマをしぼった他職場との技術交流会を開く。 	<ul style="list-style-type: none"> 結果についてはトップ、各部門の責任者が参加する会合で報告・共有 得られたしくみを文書化（管理規定等）に必ず反映、改訂する しくみが継続的に守られるよう教育訓練を計画し、実施する 各部門におけるしくみの定着度を監査・評価
経営から見た活動全体の評価とその活用	<ul style="list-style-type: none"> 方針管理を軸にした活動板に活動内容を集約して公開 QCDC目標達成ラインによる推進の評価 グループ育成計画に基づいた推進の評価 アンケート等による活動に対する管理者・監督者・従業員の意識の評価 適当な時機に、活動全体の経営効果をまとめて公表する。 	<ul style="list-style-type: none"> ビジョンの達成度を測るための尺度(CS向上、安全確保、待ち時間の短縮等)を用意し、評価する 従業員満足度の評価 アンケート等による活動に対する職種ごとの意識の評価 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の活動は目標が達成できたかどうか、活動計画通り進捗しているかどうかによって評価 総合評価は売上目標達成・顧客満足向上の評価 自己診断シートを使って、各人がその役割をどの程度果たしているか評価 営業ノウハウの蓄積、営業プロセスの確立の点からの評価 直接のヒアリングを通して議論を促進し、営業員の意見を反映させる 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の活動は目標が達成できたかどうか、活動計画通り進捗しているかどうかによって評価 総合評価は市場品質、開発生産性・スピードの評価 設計開発プロセスの改善・革新、技術ノウハウの蓄積の評価 個人の技術能力向上の評価 ITを活用し、工数をかけずに活動の評価が見えるようにする する。 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の活動は目標が達成できたかどうか、活動計画通り進捗しているかどうかによって評価 総合的な評価はパフォーマンスが改善されたかどうか、また、これらの改善の経営に与える効果について評価 将来像や現状がどれだけ明確になったかの評価 しくみの組織への定着の評価 部門横断チームを運営できる人の育成を評価
その他の注意点	<ul style="list-style-type: none"> トップのコミットメントを確実に得る。 正社員、アルバイト、派遣社員等の特性の違いを考慮した段階的な推進を考える。 グループの能力にあった課題を与える等、活動を段階的に活性化する工夫をする。 グループだけでなく、それらと一体になって活動を進める管理者、スタッフ、推進者の組織を作る。 推進スタッフに適任者を当てる。スタッフは職場の状況をよく理解し、これに合った推進計画を作り、優先順位に従って、着実に推進する。 リーダー、メンバーだけでなく、その支援を行う管理者、推進者等に対する教育研修を計画的に行う。 メンバー全員の参画意識を高めるため、一人一役の役割分担などを工夫し、進める。 グループからの悩み事、相談を受け付けることのできる窓口を設けておく。 	<ul style="list-style-type: none"> トップがリーダーシップを発揮する。 管理者が率先して活動を進める 業務の一部として行う。これが難しい場合にもトップは活動と業務とがぶつからないように配慮する 顧客満足の向上、顧客が安心してサービスをうけられるようにすることを目標とするが、同時に活動により仕事にゆとりが生まれ、それによりさらにサービスの質が向上するように配慮する。 職種の違いを考慮して活動を進める。 職種ごとの活動と職種横断的な活動をバランスさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> 営業目標を達成するために役立つ、必要な活動であり、業務一体の活動であることははっきりさせる。 リーダーおよびメンバーの間の密接なコミュニケーションを実現することが重要であり、このためにはリーダーの育成がポイントとなる。 難しいことを言わず、ノウハウ・情報の共有化と個々の営業力の強化をねらいとして、基本的なアプローチを定着させることに主眼をおく。 一度に全員を参画させようとする。まず、興味をもってくれた人を中心に成功例を作り、顧客満足の向上を目指したプロセスの改善によって売上が向上し、経営に貢献することを実感させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 一度に全員を参画させようとする。まず、興味をもってくれた人を中心に成功例を作る。 プロセスの改善によって生産性・スピードが向上し、経営に貢献することを、データに基づいて、論理的に納得させて進める。 	<ul style="list-style-type: none"> トップがリーダーシップを発揮する 他部門のメンバーと協力し、しくみの改善が行える人を育成する。