

ICQCC 2011-Yokohama

① **Process improvement restructuring via reevaluation of Konica Minolta's promotional measures
~ For improvement of business processes ~**

② **Konica Minolta Group Business Improvement Promotional Headquarters**

- ③ **Toshinori Mukui / Kumiko Yamagisi**
- ④ **Operations Integration Promotion Division**
- ⑤ **General Staff**
- ⑥ **Konica Minolta Business Expert, Inc.**
- ⑦ **Japan**
- ⑧ **Announcement overview (800 characters or less)**

The Konica Minolta Group (KM) has conducted small-group activities since 1982. However, there have been substantial changes to production methods in the past 30 years due to the shifting of production bases to China, automation of production within Japan, and the like. Business within Japan now consists almost entirely of work indirectly related to management such as production management, quality assurance, and research and development. The “process improvement operations” (the term for QCC activities at KM) that have developed over the years are no longer appropriate for the current state of affairs. As a result, these operations are now criticized in-company as activities intended to merely provide material for company announcements or as methods that are not directly useful for business. Meanwhile, at operations sites, the usual practice has been to choose an appropriate theme and affect engagement in such activities due to pressure from the Promotion Headquarters. Nevertheless, there have been workplaces and affiliate companies that have seriously conducted process reform activities in order to improve business. Those divisions have begun complaining that it is unfair for divisions indirectly involved in management to not engage in such activities. Particularly conspicuous is the practice of using QC themes such as “Just do it” (i.e., consider a matter and then quickly resolve it) for the sake of appearances, only to continue to spend vast amounts of time on reform. Because of these things, the activities have become empty gestures, putting the original goal of “conducting activities to improve important matters onsite and in business” far out of sight. Unnecessary themes considered by QCC such as “systematic approaches” are being shoehorned into the company's current QC narrative in order to provide materials for company announcements. This is what had become of KM's process improvement activities. The situation was even more dire than thought.

If things remain as they were, those of us at the Promotion Headquarters would also be stigmatized as a wasteful division that forces unnecessary work on others. Improvement, or rather reform of the way things are done at the Promotion Headquarters would be necessary for us to avoid becoming redundant within the company. Things could not remain as they were.

Thus we have investigated in detail the actual state of process improvement activities at KM Group.

- ① **About case study announcement meetings**
 - The same teams have continuously appeared at case study announcement meetings.
 - The same audience members have also participated every year.
 - The meetings only seem meaningful to management.
- ② **About promotion of activities**
 - The activities are not organizationally managed, except by some affiliate companies.
 - There are persons in charge of process improvement activities of each companies, but no one to lead and cultivate concrete improvements.
- ③ **About educational training**
 - Only the seven tools of QC and new seven tools of QC are taught.
 - Thus educational training has devolved into study groups only for those interested in the tools.
- ④ **About promotion organizational policies**
 - There is neither a quarterly vision nor a fiscal year policy.

ICQCC 2011-Yokohama

① コニカミノルタにおける 推進施策の見直しによる プロセス改善の再構築
～業務プロセスの改善へ～

② コニカミノルタグループ プロセス改善推進本部 カイゼンスイシンホンブ

③ 向井 敏悟 ・ 山岸 久美子 ムカイ トシノリ ヤマギシ クミコ

④ 事業統括推進部

⑤ 一般職

⑥ コニカミノルタビジネスエキスパート株式会社

⑦ 日本

⑧ 発表要旨(800字以内)

コニカミノルタグループ(KM)では1982年から小集団活動を行ってきました。しかし、生産拠点の中国へのシフトや、国内における生産の自動化等により、この30年で生産の方式も大きく変化しました。国内での業務内容は生産管理や、品質保証、研究開発、等の管理間接業務がほとんどとなり、長年進めてきた「プロセス改善活動」(KMにおけるQCC活動名称)では、現状にそぐわなくなってきたのです。その結果、社内では、「発表会のための活動」とか、「業務に直接役立たない手法」の様な批判を受けるようになりました。また現場では、「推進本部から文句を言われるから、適当なテーマを選んで活動したふりをする」事が一般的でした。一方、真剣に業務改善のため、プロセス改善活動を行っている職場や、関係会社もありました。そのような部門からは、「管理間接部門が活動を行わないのは不公平である」等の意見が出始めていました。特に、「ちょっと考えたら解決(Just Do It)」の様な課題を「QCストーリー」を使って、長い期間を費やして改善する。と言う事が目に着くようになってきました。これらの事により、活動は形骸化し、本来の狙いである「現場や、業務上の重要課題の改善活動」には程遠い状況になっていました。QCCで教えている体系的なアプローチなど必要としない課題を、QCストーリーに当てはめ、無理やり手法を使い、発表のための資料を作る。これがKMのプロセス改善活動になってしまったのです。思った以上に重症でした。

このままでは、我々推進本部も余計な業務を押し付ける無駄な部門のレッテルを貼られてしまいます。推進本部の業務改善、いや、業務改革を行わないと、我々が社内失業してしまうのです。

このままではいけません。

そこで、KMグループのプロセス改善活動の実態を詳細に調べました。

① 事例発表会について

- ・事例発表会には同じチームが連続して出場している。
- ・聴講参加者も毎年同じ人が参加している。
- ・運営側だけがやりがいを感じて実施している。

② 活動の推進について

- ・一部の関係会社を除き、組織運営されていない。
- ・各社にはプロセス改善活動統括責任者はいるが、具体的な改善を指導育成する指導員がいない。

③ 教育指導について

- ・QC7つ道具、新QC7つ道具ばかりを教えている。
- ・興味ある人に教えるだけの勉強会になっている。

④ 推進組織方針について

- ・期ビジョンや年度方針がない。

これらの事を一つひとつ確実に対策を打ち、KMグループ各社に新方針「プロセス改善」を浸透していく過程を紹介させていただきます。

同様の悩みをお持ちの推進事務局の参考となれば幸いです。