

Quality Vol.2  
JUSE-QC Circle



# 目次

■ 『QCサークル』誌 60周年記念 座談会 .....	2
■ トップからのメッセージ	
増本 陽秀さん 株式会社 麻生 .....	7
飯塚病院 院長 2023年6月号 No743 P2-4掲載	
佐々木眞一さん QCサークル本部長 .....	10
2025年3月号 No764 P2-4掲載	
■ 体験事例	
革新ラインにおける加工不良の撲滅 ～垣根を越えたサークル活動～ .....	13
トヨタ自動車(株) 明知工場 フォーメーションサークル 2025年1月号 No762 P38-41掲載	
認知症患者様に必要なリハビリテーションを提供しよう .....	17
公益財団法人 小倉医療協会 三萩野病院 リハビリテーション科 コミットサークル 2025年3月号 No764 P32-35掲載	
■ 『QCサークル』誌 活用法	
日立建機(株) QCサークル指導士チーム .....	21
2023年10月号 No747 P56-57掲載	
久保誠電気興業(株) .....	23
2025年2月号 No763 P50-51掲載	
■ 『QCサークル』誌年間購読による新サービスについてのご案内 .....	25

所属、役職は、掲載時のものになります

本誌内に掲載されている記事などのコピー、スキャン、電子データ化などの無断複製は、著作権上での例外を除き、法律で禁じられ、自社（組織）およびご自身が処罰の対象になる場合があります。以下の対応はすべて禁じられています。  
例・コピーして職場で回覧もしくは配付する。・スキャンして社内イントラネットに載せる。・スキャンしたファイルをメール添付で送信する。

座談会



— 原点から新たな幕開け —

# QCサークルの基本理念を大事に守りつつ、 技術革新や経済・社会環境の変化に即して QCサークル活動も進化を

日本科学技術連盟理事長、  
QCサークル本部長、  
トヨタ自動車元副社長  
佐々木 真一

本誌顧問、  
東京理科大学名誉教授  
狩野 紀昭

本誌顧問、  
品質管理総合研究所代表取締役所長  
細谷 克也

(司会)  
本誌編集委員会委員長  
光藤 義郎

60周年記念号の特別企画として、“原点から新たな幕開けへ”をメインテーマに座談会を開催しました。東京・西新宿の日科技連本部に集まっていたのは、これまで長年にわたってQCサークル活動の研究と普及、推進に尽力し、多大な貢献をされてきた方々（敬称略、以下同）です。

話題はQCサークル活動の草創期の頃から将来の姿にいたるまで、広範囲に及びましたが、ここでは、新たな幕開けに向けて今後の活動で望まれる姿を中心に、座談会の概要をお届けします。

## “QCサークルの父”石川馨先生の 力強いリーダーシップに導かれて

**光藤** 本誌の創刊号は1962年4月号でした。最初は『現場とQC』という名称で発刊し、その後、この雑誌を使って勉強しながらQCサークルを結成しようと呼びかけたので、QCサークル活動よりも本誌が先にスタートしたわけですね。この活動についてはみなさんにとってもいろいろと思い出深いことが多くあると思いますが、強く印象に残っていることなどをまずはお一人ずつお話しただけですでしょうか。

**狩野** 東大の4年生の時に、今日“QCサークルの父”と呼ばれている石川馨先生の研究室に入れていただいたことがQCサークルとの出会いでした。ちょうどこの雑誌の創刊の翌年1963年から、工学博士をいただくまで7年間、先生のご指導を受けました。国内はも

とより、海外の工場へもQCサークル活動導入を含めての現場指導にお供をしました。石川先生は東京、大阪をはじめ、日本の隅々まで足を運ばれ、すごい勢いで普及活動に邁進され、毎週のゼミ開催時にご自分の体験を情熱を込めて私たちに語って下さいました。そのお姿が60年経過した今日も思い出されます。

**細谷** 私の場合、勤めていたのが日本電信電話公社で、今のNTTです。品質管理を担当することになったのですが、それがよくわからないので職場ではやっていたら、1962年に日科技連の品質管理セミナーベーシックコースに派遣され、勉強しました。その縁で日科技連から講師を依頼され、さらに『QCサークル』誌の編集委員を担当。その後、編集委員長もやらせていただきました。私自身、このQCサークル活動は非常に大事な活動だと思い、今までお手伝いしてきました。

それと、QC サークル活動の普及という面では、QC サークル本部を中心とする組織化が各地で盛んに行われたわけですね。そこでは多くの企業の経営者や品質保証の責任者の方々、あるいは大学の先生方などが非常に地道な取組みを積み重ねられていました。企業の壁を越えて進めてこられました。これはやはり特筆すべきことだったと思います。

**光藤** それを生み出したのも、まさに石川先生の力。オルガナイザー（組織者）ともよく呼ばれましたから。

**狩野** QC サークル活動普及・推進のために全国的な組織図を描いて支部、地区を体系化させていくだけでなく、新設の順番も各支部、地区の責任者の人事とともにお考えになっていたように思われます。しかも石川先生に頼まれたら、誰だって断れなかったでしょうから（笑）。

**佐々木** 私が大学の工学部を出てトヨタ自動車工業（現：トヨタ自動車）に入社したのは、1970年。「日本品質管理賞（現在の「デミング賞大賞）」を受賞した年でした。配属先は元町工場（愛知県豊田市）で、検査部車両検査課の技術係。新入社員なのにいきなりQC サークルのアドバイザーをやれと指示され、とにかく必死で勉強したことを覚えています。会社ではその以前から全社一丸になってTQC 活動を進め、1965年に「デミング賞実施賞（現在の「デミング賞）」を受賞していました。工場長から管理職、現場の工長まで、みんなQC サークルに本当に熱心でした。

それまでの非科学的な勘や経験、度胸による仕事の進め方を、科学的な観点からどんどん改善していったわけです。品質管理、QC サークルって本当にすごいということを実感しながら仕事をさせてもらったので、幸せな社会人としてのスタートだったと思います。

## IoT やデジタル技術を活用する努力と工夫も必要に

**光藤** QC サークル活動としては草創期のと

ても興味深いお話でしたが、今は企業を取り巻く経営環境や社会環境の変化、あるいは働き方改革などもあるって、第一線職場自体も大きく変わりつつあります。デジタル技術の進展や地球環境問題なども日々話題になっています。そうした状況を踏まえ、これからのQC サークル活動はどうあったらよいのかについて、みなさんに語り合っただけければと思います。

**細谷** 光藤さんが言われた様々な変化については、私は激変だととらえています。それだけにQC サークル活動についても多少大げさな表現になりますが、構造を改革しなければいけないのではないかと考えています。そして大事なポイントになるのは、経営への貢献でしょう。経営業績に貢献しなければ、経営者はQC サークル活動を評価し、推進しようとしてくれないと思うからです。

そのためにこれから目指す活動としては、たとえば、経営上の重要課題と整合した職場の課題をテーマとした活動。あるいは、有形



の効果の内容が具体的に大きい活動、スピードをはかった活動、活動の結果が経営者、管理者やサークルメンバーの感動を呼ぶ活動といった観点が、ますます必要になると思います。

**佐々木** モノづくりの現場が変わってきたということでは、IT化や生産技術がビックリするくらい進化し、特に電子部品などはブラックボックス化した設備で製品が生み出される感じで、加工プロセスはほとんど見えません。しかも製品の更新が早く、寿命が短くなっていることもあり、現場で何か問題点があってもそれを調査・分析し、課題解決をするより、とにかく生産を優先する意識が働いているように見えます。

**狩野** 今のお話は衝撃的でした。

**佐々木** たとえば、半導体などの工場におけるQCサークル活動になると、高度な知識や技術力を持つ人たちが加わらないと、うまく進められない気がします。製造工程がブラックボックスになっただけでも、コンピュータ・

シミュレーションなどの方法で何とか問題の現象を可視化させ、改善活動に結びつけている現場もあります。このように職場の技術的領域によっては、QCサークル活動の中にIoTやデジタル技術をうまく取り込んでいく工夫や努力が欠かせなくなると思います。

これからのQCサークル活動ということでは、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の積極的な取込みとSQC（統計的品質管理）との融合、あるいはWeb会議などの活用なども大事なポイントになるでしょう。さらに、目的や目標によってサークルメンバーを柔軟に選定するというスタイルも今後は大きなカギになるように思います。

**光藤** その一方で、QCサークル活動として変えてはいけないところは何でしょうか。

**細谷** これまでQCサークル活動で掲げてきた「基本理念」は、これからもしっかりと守る必要があると思います。みなさんもよくご承知の「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」の3点です。そしてさらに加えるなら、このQCサークル活動を誰のためにやるのかということも、多くの方々にしっかりと認識してほしい。つまりこの活動は、自己実現→個の成長→個の価値向上につながる活動だということです。

**佐々木** 私も同感です。そしてよい仕事をしようとするのは人の本能であり、人の能力を信じることです。現場・現物・現実の三現主義による実証主義やプロセス改善を重視する姿勢の徹底したこだわりなどは、これまで同様に大事にしていくべきだと考えます。さらにいえば、「環境や技術などがどれだけ変わっても、改善活動は必ずある」というのが我々のスタンスだと思います。

**基本の枠組みは変えなくても  
活動の中身は柔軟に変えていく**

**狩野** これまで、産業構造の変化とこれが



もたらず社会構造の変化によって職場の第一線で働く人たちが大きな影響を受け、結果としてQCサークル活動も変化してきましたが、今後もこの傾向は続いていくでしょう。具体的には教育水準の変化です。文科省の調査結果によれば、高校進学率はQCサークル創設の1960年頃の約60%に対して今日は約95%です。大学進学率も10%強から約60%となり、かつての中卒・高卒中心の現場構成から、高卒中心となり、今日は大学卒も含むように変化してきています。また、技術革新の進展とともに、労働集約的な現場から、オートメーション化、ロボット化が進み、作業内容にも大きな影響を与えてきました。

一方、国勢調査によれば、製造業を中心とする第二次産業に従事する労働人口は、1960年頃の約30%に対して今日は約25%と若干の減少が見られますが、サービス産業を中心とする第三次産業では約40%から約70%強というように大幅な拡大が見られます。このことは、QCサークルではJHSでの普及ということに見ることができ、今後一層この傾向を加速させていく必要があるでしょう。また、第三次産業の経営者は、従業員に対して現状の改善に加えてイノベーションへの参画の期待が高いという話も耳にしますが、QCサークル活動全体の進め方にもこの傾向が出てくると思います。

**佐々木** それは私も実感できます。かつての自動車産業は労働集約型で、あえて言うなら現場第一線では若くて持久力のある人たちが働いてくれば一番効率がよかったです。しかしその後、急速に装置産業化が進みました。今、工場働く人たちの中には、設備の稼働状況を適切に見極め、何か異常があれば対応するといった業務を行う人が多くいます。そういう人たちのQCサークル活動の発表を見ると、これは技術スタッフの取組みではないのかと思うようなハイレベルな報告もあって、驚かされます。

**細谷** たしかに最近のテーマ解決活動の発

表の中身を見ていると、ずいぶんレベルが高いですよ。QC手法や新QC七つ道具を活用するだけでなく、さらに実験計画法なども勉強して使いこなすような事例を時々見かけますね。

**狩野** だから世の中の大きな変化に合わせて、QCサークル活動もどこかをまったく新たなモノに置き換えるべきだということではなく、伝統的なQC手法に加えて近接分野のIE手法やTPM手法、あるいはQC七つ道具よりもレベルの高い統計的方法や新しいQC手法、たとえば重回帰分析、自工程完結活動なども加えていくという柔軟な姿勢が必要になると思います。つまりQCサークル活動の基本的な枠組みは変えないが、中身を柔軟に変えていくということです。そうすることが教育水準の向上という強みを活かし、サービス産業の拡大という産業構造の変化やデジタル技術の飛躍的進化、グローバル化などへの対応を可能にする道だと考えています。



**光藤** 職場第一線で働く人たちに変化が起きているからには、その人たちが魅力を感じるようなQCサークル活動にしていけないと、ついてきてくれない、また技術が高度に進化していった時には、問題解決のアプローチ自体も変えるというか、新たなものを加えていかなければいけない、そういう状況の変化に我々是对応できているのかということかと思えます。

### 新しい形のQCサークル活動も 雑誌の中でできるだけ紹介を

**光藤** 最後になりますが、本誌のあり方についても変えたほうがいい、見直したほうがいいポイントと、変えるべきではないと思われる両面についてご意見をお聞かせください。

**佐々木** 私は入社してすぐに工場でQCサークルのアドバイザーを担当させられたので、その時とても貴重だったのが現場に置いてあった『QCサークル』誌でした。毎月読み



漁って、すごく助けられた。そこで得た情報を知ったかぶりのように現場の人たちにも話していたので、人の禪で相撲を取っていたようなものですよ（笑）。

ただ、私が現場にいた時のQCサークル活動は、問題解決型に集中していればよかった。しかし最近のQCサークル活動を見ると、課題達成型といえいいのか、今は問題になっていないけれど、このままではダメだ、何かを変えなければというところを起点にした取組みも増えている気がします。しかし、現在の『QCサークル』誌は問題解決型の事例は豊富にあるけれど、それ以外の事例がまだまだ少ない。問題解決型とは異なる新しい取組みによる成功事例が多く紹介されるようになれば、読者にとっても新たな発見があってさらに関心と注目が集まるはずですよ。

それとオフィス業務のQCサークル活動の進め方や手法、解説記事ももっと加えてもらいたいですね。

**細谷** もともとQCサークルとは、勉強する小集団としてスタートしたものです。でもこの頃は、あまり勉強していない職場も少なくないのではないかと。そこがものすごく問題だと、私は考えています。といっても、無理に『QCサークル』誌を読みなさいというわけにもいかないでしょう。やはり楽しく読めて、やさしく学べる雑誌にももっともっとなってもらいたい。職場第一線の人たちに、魅力ある情報を提供することに注力していただきたい。それが私の希望するところです。

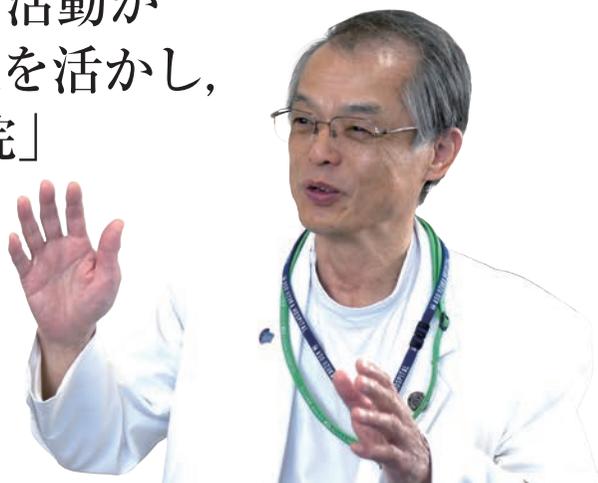
**光藤** とても示唆に富んだ話を聞かせていただきましたが、あっという間に座談会の予定時間を超えてしまいました。まだまだ語り足りないことが数々あるとは思いますが、今日伺ったことをこれからのQCサークル活動と本誌の改善、改革に結びつけていきたいと思っています。本日は長時間にわたって活発な議論を頂戴し、ありがとうございました。

(構成・文／井上邦彦)

## TQM（QC サークル）活動が 支える改善文化の土壌を活かし、 「日本一のまごころ病院」 を目指します

株式会社 麻生  
飯塚病院 院長

ますもと あき ひで  
**増本 陽秀**さん



**2022年度のデミング賞受賞、おめでとうございます。国内・国外の病院としては初めての快挙になります。挑戦されることになった経緯を伺っても、よろしいですか。**

飯塚病院でデミング賞という言葉が初めて話題に出たのは、当院の経営母体である(株)麻生の麻生泰会長が院長室に來られ、「デミング賞に挑戦してみたらどうか」と勧められた時です。私自身、デミング賞についてほとんど知らなかったもので、しばらく考えさせていただくことになりました。いろいろ調べると、品質管理に関する世界最高ランクの賞であり、受賞組織の大半は製造業界の企業。しかもデミング賞で審査対象の中核となるのは、総合的品質管理のTQM。当院ではQCサークル活動をTQM活動と名づけて続けているのですが、それとは概念の異なるものだということもわかりましたので、飯塚病院にとってあまりにもハードルが高いというのが正直な気持ちでした。

### ところが、そこから一転して挑戦に？

麻生会長は一步も引かない構えで、何度も説得に來られたのですよ（笑）。麻生会長にデミング賞のことを勧められたのは、2016年

度にこの賞を受賞されたトヨタ自動車九州(株)（福岡県宮若市）で当時会長であった二橋岩雄氏でした。その後、二橋会長も病院に來られました。そして私にとっては決定的な言葉を頂戴したのです。

「筑豊（福岡県の中央部）を品質先進地域にしよう。顧客重視の経営を目指すなら、ぜひデミング賞に挑戦してもらいたい」

その言葉は説得力がありました。飯塚病院は以前から、「Patient First（患者第一にすべてを考える）」ことを医療の原点として重視してきました。ですのでとても心に響いたのです。それともう一つ、背中を押した要因があります。私が院長に就任したのは2014年で、2016年からは病院の中長期計画の策定と「2025年度ビジョン」の作成を進めていた時期でした。医療を取り巻く環境は年々厳しくなっています。その中でも成長を続け、医療の質を高めながら中長期計画を進めていくうえで、デミング賞への挑戦が大きな推進力になるのではないかと考えたのです。そこで特任副院長を務める福村文雄氏にデミング賞準備室長になってもらい、彼を中心に挑戦に向けた取組みを進めたのです。当然、その後は



病院でのデミング賞受賞報告セレモニーで、だるまに目を入れる増本院長

様々な試行錯誤がありました。デミング賞受賞の知らせを聞いた時は、本当にみんなで喜びました。

**ところで先ほども触れられましたが、飯塚病院では QC サークル活動を TQM 活動という呼び名で 1992 年から実践されています。この活動については、ご存知だったのですか。**

私はもともと飯塚市の出身で、九州大学医学部を卒業してからいくつかの病院で勤務してきましたが、飯塚病院は私立病院でありながら大学病院並みの質の高い医療を提供し、黒字経営を長年続けていることで高い評価を受けていました。2008 年、その地元の病院に赴任できたことを、とてもうれしく思いました。

ただ、QC サークル活動については以前の病院で経験したことがなく、知識はまったくありませんでした。私は肝臓内科部長として入ったのですが、当院では新たに赴任した部長には、毎年秋に開催する院内の TQM 活動発表大会で審査員を担当させるという伝統があり、私にとってはそれがこの活動について知る第一歩になりました

そこで資料としてもらった過去の大会活動報告書の冊子を見て、とにかくすごいことをしていると思ったのが最初の感想です。そして実際の大会に審査員として参加すると、どのサークルも非常にイキイキと発表していました。この前向きな明るい雰囲気で進めている TQM 活動が飯塚病院を支えているということを、その時に強く実感しました。

**TQM 活動との最初の出会いには、大きなインパクトがあったようですね。**

発表大会だけでなく、私が責任者を務める肝臓内科の病棟で新たなサークルを立ち上げて活動していく際には、私もコンサルタントとしてかかわることを求められました。それでサークルの一員ようになって実際の活動プロセスにかかわってみると、メンバーたちが議論し、悩み、苦勞しながら活動を進めつつ、ステップごとに小さな達成感を感じながら問題解決に向かっていきました。最後には大きな達成感と喜びがあって、この活動の醍醐味を身近で感じることができました。さらにその後には TQM 活動推進委員会の委員長に任命され、数年にわたって病院全体の活動を統括する役目も体験することになったのです。この活動の重要性や魅力を、様々な立場で身をもって味わった気がします。

**先にいただいた資料を拝見すると、病院内の TQM 活動は 2016 年 2 月から「変革期」と位置づけ、ギアチェンジとも表現しているのが目を引きました。**

飯塚病院では改善活動を専任で担当する改善推進本部という部署を、以前から設けています。ギアチェンジは、その部署が掲げるようになった言葉です。

改めて確認したのですが、背景には大きく 2 つの課題がありました。第 1 は TQM 活動を進めるうえでの負担感の軽減。医療の世界は年々高度化し、複雑化、多様化が進み、現場では TQM 活動に対しやる気があっても、実際に取り組むのがなかなか大変になっていたのです。また第 2 の課題は、TQM 活動の基本となる QC サークル活動の考え方や手法の習得と活用です。むろん院内では研修会などを整えており、実際の活動を通して学べます。しかしそれで十分に身につく、いつでも活用できるのかといえば、そう簡単なものではないということです。

そこで改善推進本部のスタッフたちがギアチェンジをしようと考え、解決策として制作した

のが「TQM 活動ナビ」。これは 15 ページの冊子で、QC ストーリーに沿って一つひとつのステップ



「TQM活動ナビ」

単位に見開きで説明し、進めていけるようにわかりやすく工夫しています。手間と時間をかけずにいつでも復習できますから、2つの課題ともほとんど同時に解決できるツールだといえます。これは非常にすばらしいものだと思います。

**飯塚病院に改善の文化が根づいていることが、よくわかります。看護部門が導入している「セル看護提供方式<sup>®</sup>」は、その象徴の一つといえるのではないのでしょうか。**

飯塚病院は以前から複数の海外施設と提携・交流しているのですが、その1つであるアメリカ・シアトルのバージニアメイソン病院に前看護部長・副院長の須藤久美子さんが見学に行った時、スタッフステーションに看護師がいないことに驚き、それをヒントに開発した新方式です。

目的は看護師がいつでも患者さんに関心を寄せ、患者さんのそばで仕事をすること。それを実現するために改善手法を用い、従来の看護の動線や配置、記録などのムダを次々と

省いていったものです。最初は一部の病棟で始め、その後病院全体へと広げていったわけですが、その過程ではいろいろな苦労があったようです。でもそのおかげで飯塚病院の看護の形態はガラリと変わりました。私はこの新看護方式の導入で病院の構造自体が変わると思いましたが、これは TQM 活動という改善活動の長年の文化があったからこそできたのだとも思いました。

**かねてから目指す病院像として、「日本一のまごころ病院」を掲げられていますね。**

まごころ病院という言葉を使い始めたのは麻生泰会長で、もう 30 年以上飯塚病院は言い続けています。デミング賞に挑戦したのには、これが受賞できたら病院としては初めてなので、日本一といえるのではないかという思いがありました。

ただし病院の実状としては、まだまだ課題があります。特に私が大事だと考えるのは、この飯塚病院で働く職員たちが誇りを持って職務につき、自分自身が幸せだと感じられることです。それがあって初めて、患者さん方にもこの病院に来てよかったと感じてもらえるものと思います。そのためにも医療の質を高めながら、健全な経営の基盤を構築していくことがぜひ必要だと考えます。

(取材・構成 井上邦彦)

## iih 飯塚病院

innovate and evolve

所在地：福岡県飯塚市芳雄町3番83号  
設立日：1918年8月9日  
従業員数：2,440名（2022年12月現在）  
診療科目：43科（2022年7月現在）  
病床数：1,048床（一般978床，精神70床）  
ホームページ：<https://aih-net.com/>



病院正面

飯塚病院は、福岡県の筑豊地域において、高度急性期・急性期医療を中心に地域医療を提供する大規模総合病院です。1918年の開院以来100余年の歴史を持ち、開設の精神「郡民のために良医を招き、治療投薬の万全を図らんとする」を受け継ぎ、理念に謳う「まごころ医療」を実践する努力を続けています。当院は1992年のQCサークル活動導入以降、改善文化の醸成に努めてまいりました。超高齢社会、人口減少、パンデミックなど、医療を取り巻く環境が厳しさを増す中で、地域の信頼と期待に応え、健全経営のもとで質の高い最適医療を提供し使命を果たすため、2018年からTQMの整備・強化に取り組んできました。今回のデミング賞受賞を励みとして今後さらにTQMを進化させ、強い組織づくりを通じて「日本一のまごころ病院」を目指してまいります。

# トップからのメッセージ Top message



QC サークル本部長

さ さ き しん いち  
**佐々木 眞一**さん

※1 QC サークル本部：QC サークル活動の全国推進の基盤となる独立組織で、国内各地に支部・地区を設置。日本科学技術連盟内に本部事務局を置いている。

※2 QC サークル本部長：QC サークル活動推進業務全般を統轄する。

日本経済の長期低迷も背景として、QC サークル活動は全国的に伸び悩みが危惧されています。各地で取材をしていると、「QC サークル活動なんて、もう時代遅れでは？」といった声に触れることもありました。最初から重苦しい質問となって恐縮ですが、まずはそのあたりのことから、お考えをお聞かせください。

私が長年勤務してきたトヨタ自動車の中でも、たとえば先行領域や先進的な技術開発、あるいは営業部門などの人たちに聞くと、「QC サークル活動はもう古いでしょう」などという人たちがいました。そういう見方は何となくわかります。私自身も、何が何でもQC サークル活動は万能などというつもりはありません。

ただし絶対に忘れてほしくないのは、1960年代から日本の産業界が成長し、世界的にも競争力を高めてきた中で、QC サークル活動はものすごく大きな武器になったということ。今だってこれを使わなければ損であるというのが、私の考え方の核としてあります。

欧米やアジア諸国の場合、個人主義や身分

問題意識を起点とした  
“儲かるQCサークル活動”の  
活動領域の裾野をもっと広げ  
多様化も進めていきたい

制度といった社会環境もあってなかなかQC サークル活動の展開は難しい面がありますが、日本はそういう問題が少ない。もちろん海外でもQC サークル活動の実践例は多くありますが、日本の場合は特にやりやすく、これは日本特有の風土であり利点ではないかと最近つくづく感じています。それだけに私が経営者だったら、この活動をうまく活かさない手はないように思いますね。

**QC サークル活動を企業・組織で活性化させるには、やはり経営トップの考え方やかわり方が重要だと思われませんが、いかがでしょうか。**

大前提として強調したいのは、問題意識の有無についてです。何とかこの問題を解決したい、この課題を克服したいといった意識を持つ人にとって、QC サークル活動はとても有効な武器になります。ここでいう問題意識には、将来的に起こり得る問題や課題も想定し、いわゆる課題発見型という視点も含まれます。こうした自分たちの問題や課題を積極的

に見つけ、それを打開するための武器として大いに役立つということです。もし経営者の方がQCサークル活動を時代遅れや、あまり役に立たないと思っているとすれば、それはこの活動を十分に理解していただいていないか、活かし方をご存知ないからでしょう。

それともう1つ申し上げたいのは、QCサークル活動は儲かるということですね。

**結果的にというお話でしょうが、儲かるとはけっこう生々しい表現ですね。**

先輩から聞いたエピソードがあります。トヨタ自動車<sup>かおる</sup>がQCサークル活動を1964年に導入する前、当時の石田退三社長が石川馨先生に「ところでQCサークル活動って、儲かりますか？」と質問したといひます。すると石川先生は、「もちろん。だから社長さんもやってください」と即答されたそうです。

**石川先生とは日本的品質管理の基礎づくりに大きく貢献し、QCサークル活動の生みの親ともいわれる、あの石川馨先生ですね。**

そうです。石川先生が「やりましょう」といったのには2つの意味があったと思います。第一は「経営トップが自ら率先してやる」ということ。もう1つは「活動を通じて経営的にも儲かるので、一緒にやりましょう」ということです。とはいえ、初めから「QCサークル活動は儲かりませ」というのは、ちょっと品がないかなという気もしますけどね（笑）。

**話は変わりますが、QCサークル本部が掲げているスローガンを見ると、「QCサークル活動（小集団改善活動）により、日本全体の“仕事（業務）の品質／質”のダントツ化を図ろう！」となっています。その中で「品質／質」の表記が気になりました。**

2021年度からそのようなスローガンにしましたが、そこに私の思いがありました。

2020年度までのスローガンは「日本のものづくり・サービスのダントツ化を図ろう！」

で、見直しの大きなポイントの1つがご指摘の品質と質の併記です。

ISO 9001、あるいはJIS Z8101の1981年版による定義を踏まえると、品質とは組織が提供する製品やサービスの価値が社会や顧客の使用目的にどれだけ合致、適合しているか。その尺度や度合いになります。つまり私たちが提供するアウトプットへの社会やお客様による評価が品質ということです。しかし企業がQCサークル活動で取り組む仕事自体の品質を評価するのは、あくまで自分たちですよ。そこで自分たちの仕事の品質は質と呼び、社会やお客様に提供するものの評価の尺度を品質とし、表現を分けることにしたのです。

**そこには品質と質のどちらも大事である、という意味合いを込めているわけですね。**

その通りで、どちらも大切なのです。そしてQCサークル活動を活かし、まずは自分たちの仕事の質を高めていく。そうすれば自ずと提供するものの品質が上がり、社会やお客様から評価されるという気持ちを込めて、このような表現にしました。スローガンとしては、少しわかりにくかったですかね（笑）。

**QCサークル本部では「2025年度重点取組事項」として、8項目を打ち出しました。その中の1つに、「活動の入り口を広げて普及拡大につなげ、活動自体もやりやすくして活性化をめざす」という一文が入っています。**

QCサークル活動自体の本質は変わらないのですが、やはり時代の移り変わりも含め、様々な面で活動環境が変化しています。そのためQCサークル活動を展開する領域や活動方法なども柔軟かつ多様化させ、さらに広げていきたいということです。

特に大きなポイントになるのが、名目GDP（国内総生産）でも就業者数でも今や7割以上がサービス産業です。この分野の活力を強化しないことには、日本の産業競争力は絶対に上がっていきません。だからこそサー

ビス産業でも QC サークル活動をどんどん活かしてほしいと望んでいます。これまでもいわゆる事務、販売、そして医療や福祉の領域も含めたサービス産業への QC サークル活動の活性化に力を入れてきましたが、もっともっと高めていきたいと考えています。

さらにいえば、サービス産業の中で圧倒的に大きな割合を占めるのは中小規模の企業なので、そこへの働きかけも重要になります。

### そうした領域や分野でも QC サークル活動をやりやすくしたいということですね。

この活動を取り入れやすく、参加しやすくして、誰でも楽しくできるようにするために、いろいろな仕組みや工夫が必要だと思います。従来の製造業を中心に構築してきた QC サークル活動のスタイルや評価方法などについても、新たな視点も加えて柔軟な発想で活動をやりやすくする必要がありますね。

ただいづれにしても繰り返しになりますが、問題意識を起点とした QC サークル活動は儲かる活動。しかも仕事の質と製品やサービスの品質が高まり、職場は活性化する。人材育成にもつながる。QC サークル活動を取り入れて損をすることには絶対にありませんということ、改めて強調しておきましょう。

### QC サークル活動の活性化、あるいは普及拡大という面でも、全国各地の QC サークル



昨年11月15日、全日本選抜QCサークル大会（小集団改善活動）で佐々木本部長が開会挨拶

### 支部・地区の関係者のみなさんが尽力されています。最後にそういう方々へのメッセージもお願いします。

QC サークル活動は支部や地区の方々のボランティア的な取り組みで支えられている面が多分にあるので、本当に心より感謝しています。長年、各企業で QC サークル活動の推進に携わり、支部や地区活動でも頑張ってくださっている方々は、これまでも日本の産業界の発展を支え、これからの飛躍に向けても最大の戦力なので、心強く思っています。

これまで私たちが QC サークル活動の推進として取り組んできたことは決して間違いではないし、今後の日本の産業復興を支えるための大きな力にもなると私は確信しています。QC サークル本部でもこれからさらに一生懸命に力を尽くし、みなさんとお互いに知恵を出し合って頑張っていきたいと思っておりますので、ぜひともよろしく願いいたします。

(取材・構成 井上邦彦)

## 2025年度QCサークル本部方針

### 【QCサークル活動（小集団改善活動）スローガン】

QCサークル活動（小集団改善活動）により、日本全体の“仕事（業務）の品質／質”のダントツ化を図ろう！

### 【QCサークル活動（小集団改善活動）基本方針】

1. QCサークルのリーダー・メンバーは、チームワークで仕事の達成感と自己成長を図る！（人間力）
2. リーダーは、より高い目標に挑戦するリーダーシップを発揮する！（仕事力）
3. 管理者・監督者は、QCサークル活動支援を職場マネジメントの主要事項として行う！（職場力）
4. 推進事務局は、全社一丸となったスピード感あふれる改善活動の活性化のために新しい施策を企画する！（組織力）
5. 経営者は、経営に資する全社TQM推進の一環としてのQCサークル活動（小集団改善活動）の強化を図る！（経営力）
6. 地域の企業・組織との連携を図る！“仲間づくり”

## 体験事例

## 不具合の周期性と要因の因果関係を紐解き改善した好事例

# 革新ラインにおける加工不良の撲滅 ～垣根を越えたサークル活動～

### フォーメーションサークル

#### トヨタ自動車(株) 明知工場

- 所在地：愛知県みよし市明知町西山1
- 構成人員：男性5名、女性1名
- メンバー年齢：平均35歳
- 結成：1993年4月
- テーマ歴：80件目
- 本テーマの会合回数：12回
- 1回の会合時間：30～60分（時間内）



#### こんな事例です

不具合の周期性と要因の因果関係を紐解き改善し、問題解決型ストーリーに忠実に、QC手法と図示を多用し、改善している点がとてもわかりやすく、参考となります。

#### 職場・サークル紹介

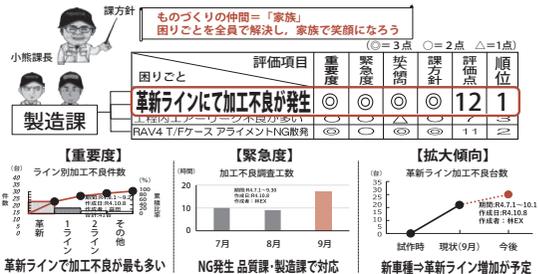
明知工場は愛知県みよし市にあり、主にディファレンシャルの生産をしています。ディファレンシャルはエンジンの駆動をタイヤに伝達する装置で車の基本機能にかかわる重要な役割を果たしています。

私たちのサークルは、ベテラン・中堅・若手の6名で構成されバランスがよく、サークルレベルはBランク。職場内での活動が多

くAランクとなるためには職場の外に目を向ける活動をしていかなければなりません。

#### テーマの選定

現在自動車業界は100年に一度の大変革期。当社もモビリティカンパニーへ進化の真っ最中です。明知工場も電動化に生まれ変わるため、使命を果たす取組みの1つとしてディファレンシャルの構成部品ドライブピニオンの新加工機、革新ラインが導入。革新ラインの立上げも無事終了した頃、私たちはテーマを決めるQC会合を開き課方針に基づき製造部の困りごとをマトリックス評価。「革新ラインで加工不良が発生している」が評価点1位となり取り組むことにしました(図・1参照)。



図・1 革新ラインで加工不良が発生

#### \* 学びどころ \*

職場の問題点をあげてテーマ選定マトリックスで評価してテーマを決めるだけでなく、重要度・緊急度など事実データで評価し、改善に取り組む理由が明確になっています。

#### 現状把握

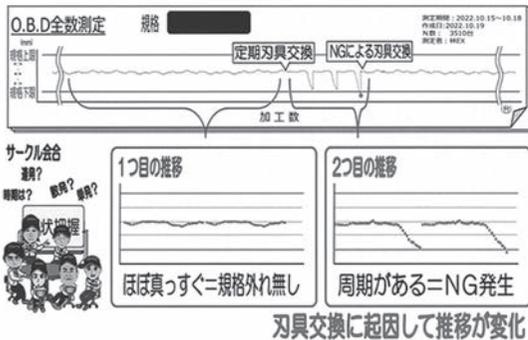
製造部へ確認に行くと、全数品質確認を実施しておりNGが発生すると刃具交換、製造部の困りごとになっていました。問題の層別をすると加工不良はスプラインのO.B.D※で発生し下限でNGとなっていました(図・2

参照)。

※ O.B.D : Over Ball Diameter(スプライン加工を保証)



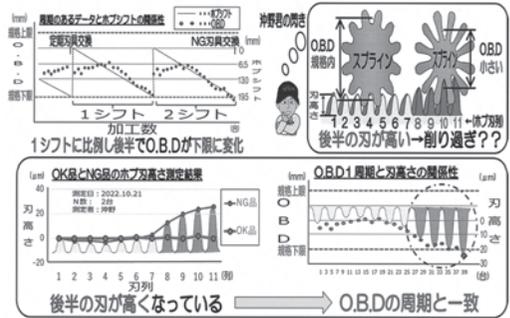
図・2 加工不良はすべてスプラインのO.B.Dが下減 NG NGがいつ発生するかわからないことから、私たちは製造部に張りつき全数検査。数日後ついにNGが発生。すぐにデータをまとめ分析すると2つの推移があり、NGが発生する時は周期があります。推移の変化は刃具に起因していることがわかりました(図・3参照)。



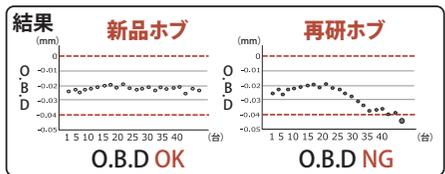
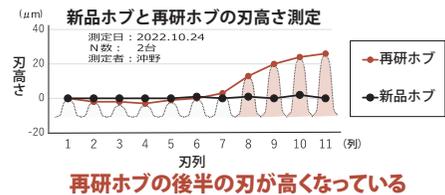
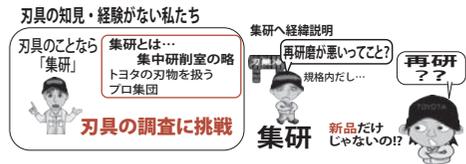
図・3 O.B.Dは刃具に起因している

周期のあるデータとホブシフトの関係性を確認すると1シフトの後半でO.B.Dが下限に変化。ホブの刃高さ比較測定を実施すると周期がある時の刃具は後半から徐々に高くなっており、これが原因でO.B.Dが下限に変化しNGとなることがわかりました(図・4参照)。

刃具の知見がない私たちは集研(集中研削室)へ出向き、O.B.D不良はホブの影響で発生していることを伝えると「うちの再研磨が悪いということ?」と険悪な雰囲気。再研磨?…私はホブのカッター面を砥石で研磨し再利用していたことをはじめて知りました(図・5参照)。



図・4 刃の高さの影響でO.B.Dが下限NG

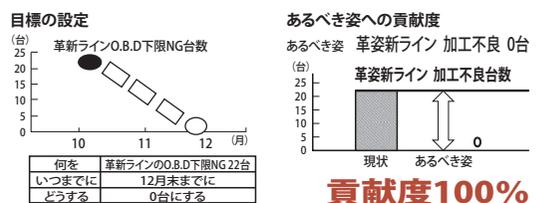


図・5 ホブはカッター面を再研し再利用

新品と再研磨品の違いに着目。刃の高さを測定すると再研ホブのみ後半の刃が高くなっていることが判明。再研ホブでO.B.D下限が発生したことがわかりました。

#### 4 目標の設定

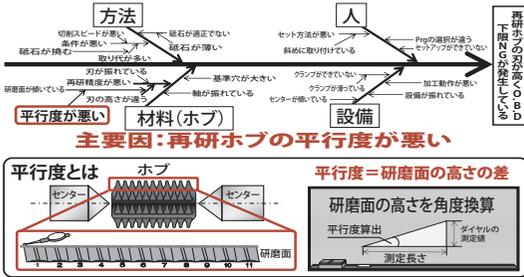
目標を12月末までにゼロ台とし、あるべき姿への貢献度100%を目指しました(図・6参照)。



図・6 再研ホブの刃が高くO.B.D下限NGが発生

## 5 要因解析

活動計画を立案し早期解決に取り組みました。要因解析では特性要因図を用いてメンバー全員で意見を出し合い「再研ホブの刃が高くO.B.D 下限 NG が発生」に対し、主要因として「ホブカッターの平行度が悪い」があげられました（図・7 参照）。



図・7 主要因：平行度が悪い

### \* 学びどころ \*

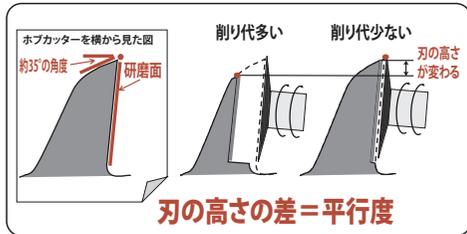
現状把握にて時系列グラフの観察から得た情報が特性要因図にしっかり反映されており、メンバー全員で「平行度が悪い」を主要因として抽出されたことはすばらしい。

要因調査として再研磨項目を教えてもらい測定すると、集研のいう通り規格内でした。研磨面と刃の高さの関係を質問され、私はホブについて勉強することで、刃の先端に約35度の角度があることに気づき、平行度で刃の高さを管理していることがわかりました（図・8 参照）。

### 再研磨品 測定比較

規格	新品	再研製品	差	判定	
平行度	0' ±4	+0.22	+2.98	2.76	○
向心度	0' ±8	±0'	1'	1'	○
歯幅	0.025mm	0.003	0.007	0.004	○

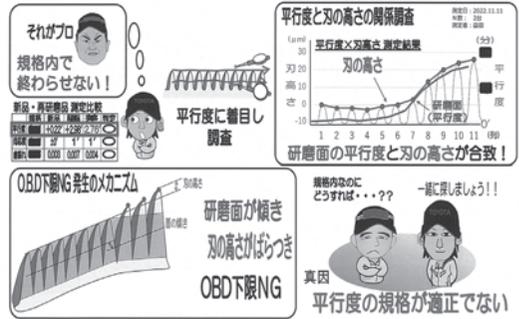
すべて規格内



図・8 刃の高さを平行度で管理

「規格内で終わらせない」と日々いわれている私は、平行度の差に着目し調査を続行。平行度の測定値を刃の高さと照らし合わせる

と傾向が一致、平行度の傾きで刃の高さがばらつき O.B.D が NG となっており、真因を平行度の規格が適正でないとしました（図・9 参照）。



図・9 平行度がばらつき O.B.D が NG

## 6 対策の検討と実施

ついに集研も加わりフォーメーションサークルは垣根を越え3サークル合同で活動することになりました。対策案をマトリックス評価で検討、再研条件の変更がもっとも有効と判断しました。実施計画を立て持ち場立場で連携し、対策実施することになりました（図・10 参照）。

### 対策案検討

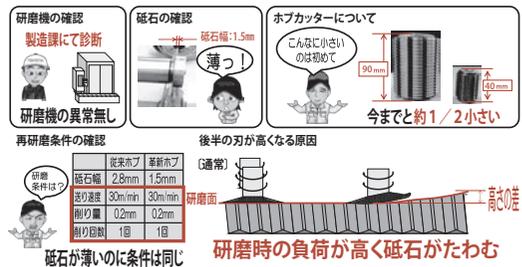
対策案	評価項目	予想効果	コスト	リスク					総合評価	採否		
				安全	品質	稼働率	作業性	後工程			環境	
再研条件の変更	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	22	採
再研磨の廃止	◎	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	19	否
刃具変更	◎	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	18	否

### 実施計画

実施項目	担当者(備考)	11月				12月			
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
再研磨加工条件の変更	益田 沖野 集研	現状確認	条件検討	トライ	1か月間実施				トライ実施
条件変更品の加工精度確認	林EX 益田 朝比野								加工精度確認 標準化 再設計確認

図・10 精度向上のため再研条件を変更

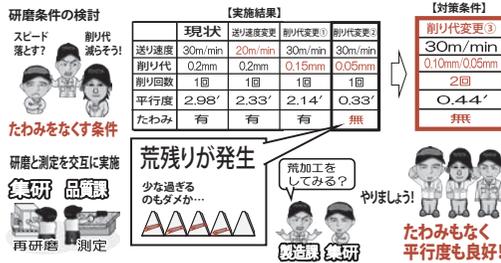
砥石の厚みは1.5mmと薄く、砥石の厚みは違っても研磨条件が2倍も大きいホブと同じことがわかりました（図・11 参照）。



図・11 砥石がたわみ研磨面が傾く

さっそく集研と私たち品質課で研磨条件を

検討。図のように削り代 0.05 mm で砥石のたわみがなくなりましたが、荒残りする刃がありました。加工のプロ製造部から荒・仕上げの二度加工をしてみたらどうか、と意見があり条件変更を実施。すると、たわみは解消(図・12 参照)。

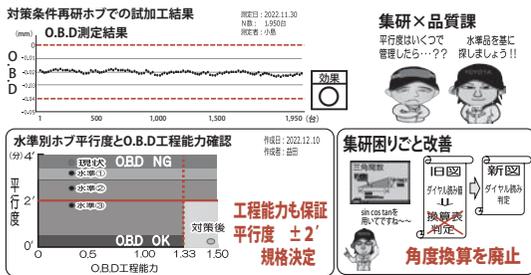


図・12 削り代2度加工に変更 たわみ解消

**\* ワンポイントアドバイス \***

ホブによる研磨プロセスパラメータを最適化するために、複数の職場が協力し、O.B.Dの時系列での推移を読みとり、プロセスの分析につないだ工夫は、今後につながる組織の知識といえます。今後も工程安定化のための、異常・不具合分析のスキル向上に期待します。

対策前は研磨時の負荷が高く研磨面も刃の高さも後半が高くなっていましたが、対策は荒研磨ではまだ取り切れなかった傾きを仕上げ研磨することで解消。3サークルでホブ研磨の最適条件を決定しました(図・13 参照)。



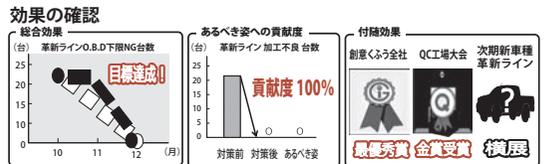
図・13 工程能力も考慮し平行度規格を決定

**\* 学びどころ \***

対策の検討・実施において、職場の違う3サークルのそれぞれの強みを融合して、研磨の最適条件を決定し、問題解決に取り組まれた点など特筆に値します。

**7 効果の確認**

革新ラインのO.B.D下限NGを対策でき目標達成。革新ライン加工不良の撲滅に貢献。付随効果として各部門で賞をいただきました(図・14 参照)。



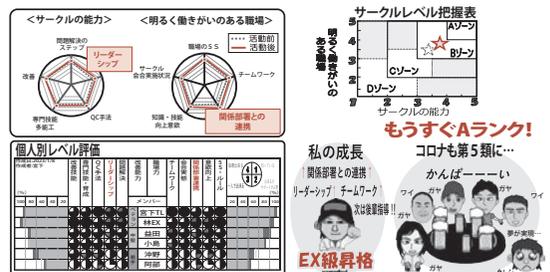
図・14 加工不良撲滅、今後革新ラインへ横展開

**8 標準化と管理の定着**

標準化も規格管理部署に説明し再研図を改訂しました。今後も部署の垣根をなくし明知工場一丸となって大変革期に挑戦し続けます。すべてはおお客様の笑顔のために(図・15 参照)。

**標準化**

項目	なぜ	何を	いつ	どこで	誰が	どのように
再研精度確認	O.B.D下限NG防止	平行度	再研時	集研	集研	ゲージ確認
規格変更	再発防止	再研図	1月までに	規格管理部署	品質課 製造部	平行度 0.54±0.02 (ダイヤル0.018)



図・15 今後も工場一体となり挑戦!

**〈まとめのコメント〉**

問題解決型 QC ストーリーに忠実であり、QC 手法と図示を多用しており、とてもわかりやすい事例です。現状把握にて時系列グラフの観察から得た情報が特性要因図に反映されている点や要因調査にて潜在している問題を深掘りしたアプローチなどとても素晴らしいです。3サークルがそれぞれの強みを融合して研磨の最適条件を決定し、改善した点など、大変参考になる事例です。

(恵畑 聡)

## 体験事例

## 事実を定量的に分析して、患者様に寄り添った事例

# 認知症患者様に必要なりハビリテーションを提供しよう

### コミットサークル

#### 公益財団法人 小倉医療協会 三萩野病院 リハビリテーション科

- 所在地：福岡県北九州市小倉北区三萩野1丁目12-18
- 構成人員：男性5名、女性5名
- メンバー年齢：平均30歳
- 結成：2019年10月
- テーマ歴：6件目
- 本テーマの会合回数：20回
- 1回の会合時間：30分（時間内）



#### こんな事例です

専門的知見や文献報告を参考にし、QC手法をベースに、科学的根拠に基づいた医療を取り入れて改善活動を行った事例です。

#### 職場・サークル紹介

当院は福岡県北九州市にある11診療科、病床数181床の病院です。病院理念を「患者様本位の医療サービスを提供します」と掲げて診療を行っています。私たち「コミットサークル」はリハビリテーション科に所属する10名のメンバーによって構成され、サークル方針である“患者様により質の高いリハビリを提供できる”を目指して改善活動を行っています。

### テーマの選定

当院では、提案箱に投稿された日常業務の問題点や患者様からの意見を毎月集計し、そこに寄せられた改善点・問題点を、T型マトリックス図で当院の評価基準に基づいて評価しています。その結果、「認知症患者様に必要なりハビリができていない」が1位になりました（図・1参照）。

病院理念：患者様本位の医療サービスを提供します

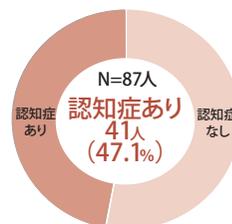
評価点	CS向上につながるか			ウエイトづけ		改善要求度					評価点	着手順位	
	10	10	9	4	5	5	4	3	3				
	上位方針			評価項目					メンバーの能力				
	問題点			緊急度					自分一人で解決できるか				
	●…5点 ○…3点 △…1点			実働度					6カ月で解決できるか				
107	○	○	○	○	○	○	○	△	○	○	65	172	5
125	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	73	198	3
145	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	105	250	1
125	○	○	○	○	○	○	○	△	○	○	65	190	4
125	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	83	208	2

図・1 問題点・改善点のT型マトリックス図

リハビリ実施患者様のうち、認知症患者様の割合を調べたところ87人中41人(47.1%)が認知症であることがわかりました（図・2参照）。

その41人に対して必要なりハビリを提供できた割合を調べたところ、41人全員に提供できていないことがわかりました。

また患者様からは「家に帰れるか不安」、ご家族からは「いつも眠そうで元気がない」、看護師やスタッフからは「認知症の影響により、看護やリハビリが思うようにできない」などの声があがりました。そこで、今回のテーマを「認知症患者様に必要なりハビリテーションを提供しよう」に決定しました。



図・2 リハビリ実施患者様のうち認知症患者の割合

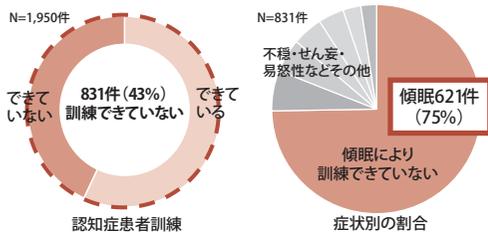
**\* わかったこと \***

認知症患者様には、患者様個々に応じたリハビリを行う必要があるのにできていません。近年高齢化が進み、増加する高齢の認知症患者様に応じたリハビリを提供する必要があります。

**3 現状の把握**

認知症患者様のリハビリを進める工程の1つである、認知症患者訓練※の状況を一定期間、調査したところ、1,950件中、未実施が831件（43%）でした（図・3参照）。

※認知症患者訓練：見当識の認識、自発性の向上などを目的とした訓練を行い、不穏、抑うつや傾眠の改善、認知機能の維持、活動性やQOLの向上を目指す。



図・3 リハビリ未実施の患者様の症状の調査

さらに、その未実施 831 件のうち、患者様の症状別を調査したところ、「傾眠」が 621 件で、全体の 75% を占めていることがわかりました。

傾眠とは肩を触る、声かけをするなどの刺激がないと、すぐに眠ってしまう状態のことです。また、傾眠の患者様のうち、睡眠障害の診断基準に該当する割合は 100% であることもわかりました。

**\* 学びどころ \***

誌面の都合で紹介しきれませんが、緻密に数値データをとり現状把握を行っています。データによる現状把握の重要性を物語っています。

**4 目標の設定**

傾眠症状で認知症患者リハビリができていない 621 件を 398 件以下にする（36% 軽減）を目標に設定しました。

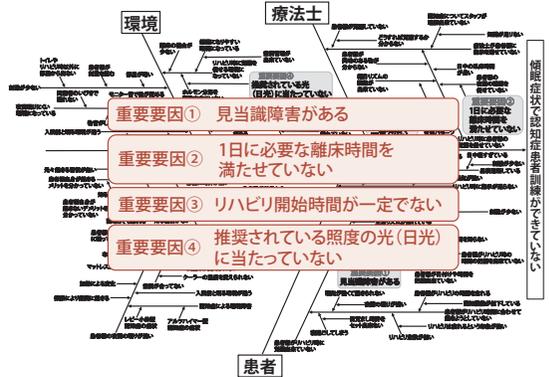
36% の根拠は過去の学術報告によると傾眠と睡眠障害は相関があると考えられ、睡眠障害の非薬物療法による寛解※率が 36% という

報告があり、その例に合わせました。

※寛解：症状が落ち着いて安定した状態になること。

**5 要因の解析**

特性要因図を用いて要因を解析した結果、4 つの重要要因があがりました（図・4 参照）。



図・4 傾眠症状で認知症患者訓練ができていない特性要因図

**\* 学びどころ \***

現状把握で示された“傾眠”や“睡眠障害”が特性要因図による分析にリンクされている点が評価できます。

**① 見当識障害がある**

見当識障害とは時間や場所、人物を認識・理解する能力が低下した状態のことです。傾眠の認知症患者様の 48 人中、43 人（90%）が現在の時間を把握できていませんでした。

**\* わかったこと \***

傾眠の認知症患者様の 90% が、見当識障害があることで時間の把握ができず、昼夜逆転となり、日中の傾眠につながっているといえます。

**② 1日に必要な離床時間を満たせていない**

離床時間とは、寝ている状態から起き上がり、食事やリハビリでベッドから離れている時間のことをいいます。

**\* わかったこと \***

1日に必要な離床時間 6 時間未満の割合は 602 件中 546 件で 91% が満たしておらず、離床時間を満たしていないことで、こちらも昼夜逆転を引き起こし、日中の傾眠につながっているといえます。

### ③リハビリ開始時間が一定でない

身体の基本的な機能は約24時間のリズムを示すことがわかっていますが、生活パターンが一定でない患者様の割合を調査しました。

#### \* わかったこと \*

調査の結果、602件中562件93%の患者様が生活パターンが一定ではないこと、また一定でない項目のうち、リハビリ開始時間がもっとも多いことがわかりました。生活パターンの乱れにより傾眠につながっています。

### ④推奨されている照度の光に当たっていない

推奨されている照度の光（日光）2,500ルクス以上の光に、午前9:00～12:30のあいだに30分間当たることによって、夜間の良好な睡眠時間が促されます。しかし、状況を調査したところ十分な状態ではありませんでした。

#### \* わかったこと \*

1,204件中983件で82%が推奨されている照度の光に当たっていませんでした。夜間の良好な睡眠を促せず、日中の覚醒の低下につながっているといえます。

## 6 対策の検討と実施

4つの重要要因から、次のような具体的な対策を立て実行しました。

### ①見当識障害がある（図・5参照）

- ・リハビリ開始時間をベッドサイドに提示する



図・5 時計とリハビリ開始時間の提示

- ・ベッドサイドに時計を設置する
- ### ②一日に必要な離床時間を満たせていない
- ・目標離床時間を算出できる離床時間把握シートを作成する
  - ・足りていない離床時間を計算する

- ・ベッドサイドに日中の目標離床時間を提示する
- ・1日の離床時間を増やすために食事前後の離床時間を調整する

### ③リハビリ開始時間が日によって違う

- ・リハビリ開始時間を毎日午前9:30に設定する

### ④推奨されている照度の光（日光）にあたっていない

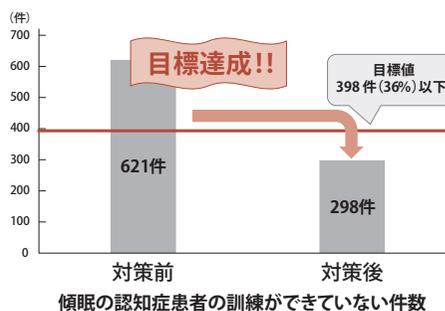
- ・午前9:30～12:30のうち30分間、風景の見えるラウンジの窓際でリハビリを行う（図・6参照）。



図・6 窓際でリハビリを実施

## 7 効果の確認

これらの対策を実施したことで患者様の傾眠の症状が改善され、訓練ができていない件数は621件から298件となり目標としていた398件以下を大きく下回り、目標を達成できました（図・7参照）。



図・7 効果の確認

### (1) 波及効果

- 次のような波及効果が生まれました。
- ・認知症患者環境調整（リハビリの時に患者様が安全・安心に訓練を実施できる環境にすること）の未実施が減りました。
  - ・傾眠以外の症状で訓練未実施が改善しました。

- ・睡眠障害の患者数の減少といった効果が見られました。
- ・一日の平均離床時間も増加し、4.6時間から6.2時間に増加し、推奨されている6時間以上の離床となりました。

(2) それぞれの声

患者様からは「窓際でリハビリの時は眺めがよくて気分がよい」、「夜がよく眠れるようになった」、「リハビリ時間がわかるようになって助かる」という声があり、ご家族からは「面会の時に起きていることが多く、元気になって安心した」という声がありました。また看護師からは「夜間帯にあまり起きたりしなくなった」、「日中もよく起きていて、会話が成立するようになった」、リハビリスタッ

フからは「患者様の覚醒度が上がり、運動量も増えた」といった声が聞かれました。

## 8 標準化と管理の定着

標準化、教育、維持管理について5W1Hでまとめ、新入職者にもわかりやすいように各手順書を作成し、毎月1回チェックを行い、問題が発生した時は再検討するなど維持管理のルールを取り決めました(表・1参照)。

## 9 活動の反省と今後の課題

今回の活動を振り返り、問題解決の手順のステップごとに課題をあげ、その解決法について話し合い、今後の活動につなげるように記録を残しました(表・2参照)。

表・1 標準化と管理の定着

	なぜ	何を	誰が	いつ	どこで	どうする	対策
標準化	見当識障害があっても、リハビリ開始時間が把握できるようにするため	リハビリ開始時間の掲示方法の手順書	尾倉	6月30日までに	リハ室	作成する	①
		ベッドサイドの時計の設置方法の手順書					②
	一日に必要な離床時間を満たすため	離床時間把握シート記入方法の手順書	尾倉	6月30日までに	リハ室	作成する	③・④
		目標離床時間掲示・離床時間調整方法の手順書					⑤・⑥
リハビリ開始時間を毎日同じにするため	リハビリ開始時間調整方法の手順書	尾倉	6月30日までに	リハ室	作成する	⑦	
推奨されている照度の光(日光)に当たるため	ラウンジの窓際ののリハビリ方法の手順書	尾倉	6月30日までに	リハ室	作成する	⑧	
教育	見当識障害があっても、リハビリ開始時間が把握できるようにするため	リハビリ開始時間の掲示方法	所属長	新入職時	リハ室	指導する	①
		ベッドサイドの時計の設置方法	所属長	新入職時	リハ室	指導する	②
	一日に必要な離床時間を満たすため	離床時間把握シート記入方法	所属長	新入職時	リハ室	指導する	③・④
		目標離床時間掲示・離床時間調整方法	所属長	新入職時	リハ室	指導する	⑤・⑥
リハビリ開始時間を毎日同じにするため	リハビリ開始時間調整方法	所属長	新入職時	リハ室	指導する	⑦	
推奨されている照度の光(日光)に当たるため	ラウンジの窓際ののリハビリ方法	所属長	新入職時	リハ室	指導する	⑧	
維持管理	見当識障害があっても、リハビリ開始時間が把握できるようにするため	ベッドサイドのリハビリ開始時間と時計を設置しているか	作業療法士の責任者	毎週末	病室	チェックを行う	①・②
		離床時間把握シート記入状況を	作業療法士の責任者	毎月1回	リハ室	チェックを行う	③・④
	目標離床時間掲示、離床時間調整方法	作業療法士の責任者	毎週末	病室	チェックを行う	⑤・⑥	

表・2 反省と今後の課題

	よかった点	苦勞した点	課題(解消法)
テーマの選定理由	認知症患者のケアが医師においても求められており、重要なテーマに取り組みることができた。	認知症患者のケアの問題点は多く存在し、ハード面やマンパワーの問題により解決できないことも予察でき、自分たちで解決可能な問題なのか悩んだ。	今後も常日頃から部署の問題点を集め、検討していく必要がある。
現状の把握目標の設定	層別を行いレポート図を2回使用し、さらに取り込むことで目標を具体的にすることができた。さらに文献を引用し、根拠のある目標値に設定することができた。	現状の把握のデータを文献を引用し、根拠のある目標値を導き出すことに苦勞した。	現状の把握時に、面的に多くのデータを集めていく必要がある。
活動計画の作成	ステップリーダーを明確にしたことで、各ステップの前から文献検索などに早期に取り組みることができた。	活動計画を立てるとともに、各ステップに必要になりそうな先行文献を検索することで計画に入れることとしたため苦勞した。	計画を立てるのみでなく、各ステップリーダーに事前にできる準備なども決めておく必要がある。
要因の解析	多くの文献を引用し、様々な角度からエビデンスに基づいて要因の解析を行うことができた。	リハビリテーション分野以外の内分泌系や精神科分野などの文献検索に苦勞した。	主観的な考え方でなく、文献などから客観的データで要因を考慮していくことも必要。
対策の検討と実施	当院で実施可能な方法を検討し、よい対策に取り組みることができた。	各要因に対し、エビデンスの高い文献を集めることができたが、当院で実施可能な対策を検討していくことに苦勞した。	対策の立案時にグループ内だけの考えだけでなく、過去の活動や他院での活動の取組みなども取り入れて検討していくことも必要。
効果の確認	現状の把握している角度から層別を行い、要因の解析で多くの要因からデータを取ったことで、様々な波及効果も導き出すことができた。	目標値となるデータのみでなく、様々な波及効果を見ているため、現状把握と同様にいろいろな角度からデータをとっていく作業に苦勞した。	現状の把握で取った多くのデータから、目標値だけでなく、そのほかの数値などのような影響を与えたか調べるため、早期にどのようなデータをとるか決めておく必要がある。
標準化と管理の定着	各対策の手順書を作成し、新入教育にも生かせるようにできた。	各対策の手順書を一つひとつ作成したため、苦勞した。	活動毎に手順書が増えていくため、簡潔にわかりやすく作成していく必要がある。
統合	病院でリハビリが行えていない患者様に対し、文献を引用し、エビデンスの高い医療を提供できるようにした。また今回のサークル活動で各ステップが必要であり、多くの情報を理解し、QCSコーナーに当てはめていくことが大変であった。	今回の取組みは、専門的知見や多くの文献報告から要因や対策を検討する必要があり、多くの情報を理解し、QCSコーナーに当てはめていくことが大変であった。	常日頃から部署内の課題点を共有し、問題に関わるデータや情報、文献などを集めておく必要がある。

### 《まとめのコメント》

この事例では、「患者様本位の医療サービスの提供により、患者様に寄り添う」という、病院(組織)の理念ののっとり、綿密な現状把握が行われ「リハビリの質」を改善した点が参考になります。また、注目すべき点は、改善の各ステップが科学的アプローチによって進められていることです。これは今後のサークル活動におけるノウハウとして活かされていくことでしょう。

そして、誌面の都合で一部しか紹介できませんでしたが、各ステップにおいて「わかったこと」を整理しながら進行しているのです、大変理解しやすく、かつ説得力があります。今後の更なる活躍が期待されます。

(飯山浩司)

# 『QCサークル』誌 活用法

2022年度『QCサークル』誌活用・普及貢献受賞組織(詳細は本誌4月号p.66をご参照ください)に、本誌の活用法を伺います。

## 日立建機(株) QCサークル指導士チーム

### ■ 受賞組織紹介

2020年、部門内推進体制の変更を機に、「QCサークル指導士チーム」を結成しました。アドバイザーとしての活動機会が増えるとともに知識不足を実感し、これまで各課に1冊購入し回覧していた『QCサークル』誌を、QCサークル指導士1人に1冊配付するようになりました。

教科書として月1回の勉強会に活用し、アドバイザーとしてのスキルを向上させています。

#### <受賞ポイント>

- ・QCサークル指導士が1人1冊『QCサークル』誌を教科書として活用し、社内でのアドバイザーとしてのスキルを向上



QCサークル指導士チームのみなさん

### Q.1 雑誌の配付方法や配架場所について、教えてください。

A.1 事務局から各課の推進者に配付され、主任→組長へ回覧し、職場内での改善活動のコミュニケーションツールとして活用しています。主に改善組(各課にあり、生産職場の改善活動をサポートする専門の組)で保管しています。

### Q.2 QCサークル指導士の資格はどのような方々が取得しているのでしょうか。

A.2 主に以下の2つです。

- ①各部門より改善活動に特化した「職場キーマン」が2名選出され、QCサークル茨城地区の幹事として2年間実務経験をした後に、QCサークル指導士の資格を取得する。
- ②社内選抜大会1位のグループから1名を選抜し褒賞として日科技連が主催の「QCサークル洋上大学(現QCサークル海外研修団)」に派遣し、研修期間内にQCサークル指導士の資格を取得する。

### Q.3 「連載講座」の演習問題は、QCサークル指導士以外の方々も取り組んでいますか。

A.3 現在はQCサークル指導士以外への展開はありません。今後は過去の演習問題を参考に、オリジナルの「QCサークル理解度テスト」を作成して各サークルに実施してもらう予定です。テスト結果をもとに上位サークルを表彰し、可能であれば褒賞金を出すといったいろいろなしなかけを考えています。

### Q.4 月1回のアドバイザー勉強会において、『QCサークル』誌を教科書として活用されているそうですが、具体的なやり方や成果などを教えてください。

**A.4** アドバイザー勉強会では各自、1記事を選び、1名ずつ約3分のプレゼンを行います。人に教えたり説明することで、学習の定着力が上がるという効果を期待したものです。プレゼンは事例から「よかった点」、「欲を言えばの点」、「自社で展開できそうな点」などをあげ、プレゼン終了後には、みんなで意見交換をしています。また、雑誌を熟読させる仕組みとして、各自が選ぶ記事を事前に決めず、誰がどの記事についてプレゼンするかは、自分の順番までわからないようにしています。同じ記事のプレゼンを禁止しているため、記事の読込みが足りないと、うまく説明できないので、すべての記事を熟読します。また、サークル Q&A や演習問題などをみんなで楽しく勉強しています。勉強会を始めて1年後には、各指導士のアドバイスにばらつきがなくなり、発表会などでは本質に迫った講評やコメントができるようになっていて驚きました。



アドバイザー勉強会で『QC サークル』誌を活用する好循環サイクル

**Q.5 『QC サークル』誌への今後の要望を教えてください。**

**A.5** 多くの方が、改善活動よりも報告書（パワーポイント作成）に苦勞しているかと思えます。QC ストーリーを活用した、参考となる報告書の作成事例も紹介していただけると参考になります。また、会合の工夫（ファシリテーション）や、個人のレベルアップ（コーチング）など、職場で展開するための具体的な方法について記事にしていただけるとうれしいです。

**Q.6 『QC サークル』誌を活用したいと考えている全国の仲間に助言をお願いします。**

**A.6** 私は自部門の QC サークル活動を活性化しようと、たくさんの本や資料、ネットを視聴しました。しかし、日々進化している QC サークル活動の今を確実にとらえている本はそうありません。『QC サークル』誌は月刊誌ゆえの新鮮な情報があり、新人にも大先輩にも新しい発見があります。みんなが仲良く QC サークル活動をし、継続的なレベルアップをしていくためには、『QC サークル』誌を、毎月しっかり読み込んでいくことだと思います。ぜひ、ご活用してください。

# 『QC サークル』誌 活用法

2023年度『QCサークル』誌活用・普及貢献受賞組織に、本誌の活用法をうかがっています。

## 久保誠電気興業(株)

### <受賞ポイント>

- ・1サークルに1部配付、役員層も購読と高い購読率
- ・トップマネジメントから現場第一線まで全員が『QCサークル』誌を読み、活用している

### ■ 受賞組織紹介

当社の QC サークル活動は 1981 年に導入し、長年『QC サークル』誌を購読しています。『QC サークル』誌は全サークル（22 サークルが活動中）に配付し、さらに社長以下希望する幹部（一定の役職以上の社員）の個人購読が6部あります。



QC 推進委員会のみなさん

### Q.1 雑誌の配付方法や配架場所について教えてください。

A.1 現在、社内には 22 サークルありますが、全サークルに 1 部配付しています。これにプラスして、社長以下幹部にも個人購読を募っていて、その結果が、現在の 28 部の購読になっています。そのため、中には複数部購読しているサークルもあります。

### Q.2 『QC サークル』誌を活用するに至った経緯などを教えてください。

A.2 1981 年 7 月に 3 サークルで弊社の QC サークル活動がスタートしました。その 8 年後の 1989 年には 15 サークルにまで拡大し、QC 手法や活動の進め方、まとめ方などについて、もっと視野を広く、他社を見て学びたいという想いが社内醸成されていきました。そこで、もっと活動について勉強をする必要があると強く考えるようになり、他社から紹介いただいた『QC サークル』誌を全サークルで購読し始めました。

### Q.3 本誌の活用方法で、工夫している事例や特徴的な方法などを紹介してください。

A.3 各職場の幹部が毎週木曜日の朝に集まり、「リーダープロ」として会議を行っています。人数は役員含めて総勢 35 名ほどになりますが、2 チームに分けて開催しているため、当該幹部は隔週での参加になります。この会議では、毎回「『QC サークル』誌を読んで」という議題があり、順番で

1名が、会議に該当する月の『QC サークル』誌の中で、注目したこと、参考になったこと、気になったことなどを参加者に紹介する場があります。所要時間3分にまとめて報告し、出席者全員が『QC サークル』誌を見ながら聴いています。

当社では、役員を除く全社員が部署ごとにあるサークルに所属し、リーダー・メンバーとして活動しています。日頃の自分たちの活動に参考になる記事はないかと、配付される『QC サークル』誌をいつもみんなで読んでいます。



リーダープロにて「『QC サークル』誌を読んで」

**Q. 4 『QC サークル』誌を使って指導・助言、研修を行っているそうですが、具体的な例を紹介してください。**

**A. 4** 本誌を活用しての勉強会や研修会のようなものは開催していませんが、上記の内容を毎週行っており、各職場の幹部全員が出席しています。全社で情報を確認することで、他社の優秀な改善事例や弊社の問題点を共有できるため、毎週勉強会を開催しているようにとらえています。

**Q. 5 『QC サークル』誌への今後の要望を教えてください。**

**A. 5** どういったところに着眼点を持って活動を進めたのか、どのようにしてサークルメンバーをまとめていったのか、どのようにしてサークルリーダーはメンバーを活動に導いていったのかなど、改善事例の紹介にとどまらず、こういったサークルの運営や推進面にもフォーカスを当てていただくと、より活動の参考になります。

**Q. 6 『QC サークル』誌を活用したいと考えている全国の仲間に助言をお願いします。**

**A. 6** 本誌に掲載される他社の事例、タイムリーな特集などを読み、活用することをおすすめします。それによって相当の効果が期待できます。QC サークル活動の活性化のため、サークルメンバー個々のレベルアップのためのツールとして、ぜひ活用いただきたいと思います。

# 『QC サークル』誌 新規年間購読・単月購入のお申込み 『QC サークル』誌 購読後の情報管理

2025年5月号(2025年4月25日発行予定)より、発売、発行ともに、一般財団法人日本科学技術連盟(以下、当財団)が行うこととなりました。当財団への業務移管に伴う『QCサークル』誌年間購読、単月購入の方法の変更についてご案内いたします。

## 新規年間購読・単月購入のお申込み

### 新規購読・購入申込み

<https://mail.juse.or.jp/QCCircleHanbai/newCustomer>



#### 新規ユーザ登録

\*付いている項目は必須入力となります。

①

ユーザーID*	<input type="text"/>
パスワード*	<input type="password"/>

ユーザーIDとパスワードはご自由にお決めいただけますが、下記ルールに従ってください。

- ・ユーザーIDは20文字以下の英大文字小文字+数字で入力してください。
- ・パスワードは10桁以上50桁以下の英大文字小文字+数字+記号を入力してください。

②

個人または法人*	<input checked="" type="radio"/> 法人 <input type="radio"/> 個人
会社名*	株式会社
個人番号を入力してください	JUSE

③

#### 新規契約

契約種別を選択してください。

契約種別	2025年4月14日
契約有効日	2025年4月14日
契約種別	定期購読 (3ヶ月)
購読先	〒100-0001 東京都千代田区千代田
電話	03-5378-9817

契約先情報	購読先情報	部門名
氏名	住所	4-5-7915
会社名	会社	
役職	部署 (購読先) 購読先 (10桁)	(小部 (購読))

#### ④ 入力内容確認

登録はまだ完了していません。入力内容を確認頂き、登録ボタンで入力を確定してください。

##### ▶ お客様情報

お客様情報	
ユーザID	Qcc53789817
会社名	一般財団法人日本科学技術連盟(test)
事業所名	
部門名	
役職	
お名前	日科 彩子
電話番号	03-5378-9817
郵便番号	166-0003
住所	東京都杉並区高円寺南
メールアドレス	a-tokuhana@juse.or.jp
支払方法	請求書

- ①ユーザーIDとパスワードはお客様自身で自由に決めてください。一度決めると変更はできません。

#### 注意点

ユーザーIDとパスワードルール

- ・ユーザーIDは20文字以下の英大文字小文字+数字で入力してください。
- ・パスワードは10桁以上50桁以下の英大文字小文字+数字+記号で入力してください。

- ②お客様情報を記入ください。

- ③「次へ」ボタンをクリックすると、新規契約のページに進みます。ご契約種別(定期購読、個別購入)、号数(最新号以降から可能です)を選び、「発注先の追加」ボタンから、部数、お届け先情報を記入ください。

- ④「発注先の追加」が完了し、「お申し込み内容の確認」をクリックすると、入力内容確認(お客様情報、ご契約情報、お届け先情報)の確認ページに進みます。内容を確認し、「登録」ボタンで入力を確定してください。

- ⑤購入完了です。登録されたメールアドレスに、「月刊『QCサークル』誌 ご購入の申込手続き完了のお知らせ」が自動配信されますので、内容をご確認ください。



# 『QC サークル』誌年間購読の方向け新サービス

マイページ上からサービスをご利用いただけます。マイページの URL, ID, PW の情報は、組織内で共有いただくことは可能ですので、ぜひ、みなさんで新サービスをご活用ください。

## 1 『QC サークル』誌過去記事検索

2014年1月号以降の記事を検索ができます。2025年5月号以降、発行されるたびに更新していきます。キーワード、記事別の検索などが可能です。



QCサークル誌の記事を検索いただけます

キーワードを入力してください

トップからのメッセージ
 ザ・ショット
 体験事例
 ワンポイント事例
 特集

サークルQ&A
 連載講座
 シリーズ
 創意工夫
 QC検定道場

▼ 年 ~

▼ 年

検索

## 2 オンデマンドセミナー視聴

品質管理、QC サークルに関連する基礎的なセミナーの視聴ができます。2025年4月時点で下記6コースのセミナーをご用意しています。半年に1度のペースで、セミナー追加予定です。

- 品質管理の基本
- 品質保証の基本
- はじめての小集団改善活動
- はじめてのQC サークル推進者
- 品質管理教育の進め方
- TQM の基本

QCサークル誌定期購読者の特典「アーカイブイベント」

イベントID	イベント名	イベント講師名	講師名	イベント開催期間
HRKQpc	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
HTQF3a	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hskmsh	はじめての小集団改善活動 (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hskmsh	はじめての小集団改善活動 (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqT7b	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqU9d	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hPE13m	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqD5n	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (1) (2024.11.20開催) (1) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで
hTqH1a	品質管理の基礎 (2) (2024.11.20開催) (2) (2024.11.20開催) Q) 視聴可能	一般社団法人日本科学技術推進	佐藤 敏郎	2024年11月20日 09時00分 から 2024年11月19日 09時00分 まで

### 3 過去記事（体験事例、特集、連載講座）e-book

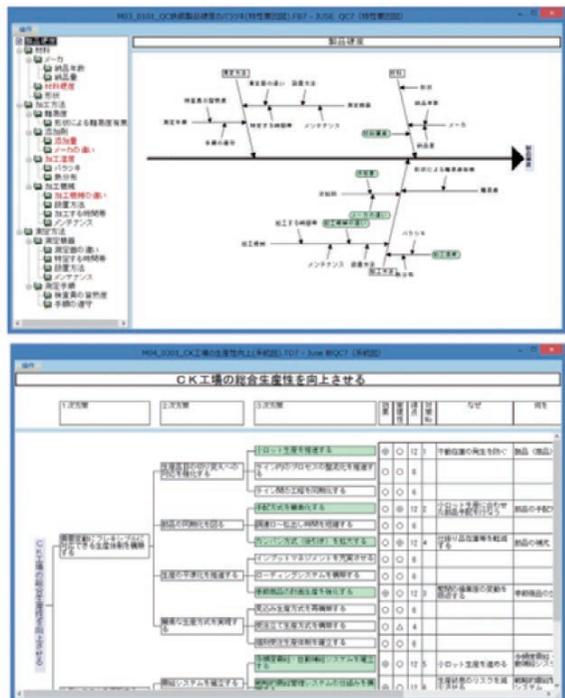
過去の記事（体験事例、特集、連載講座のうち、記事の二次利用許可が取れているもの）をe-bookで閲覧できます。毎月更新予定です。



### 4 StatWorks/V5\*紹介動画

QCサークル活動に役立つ、QC手法が簡単に使えるソフトウェア (JUSE-StatWorks) 活用の動画が視聴できます。

※日科技連グループの(株)日本科学技術研修所の統計解析ソフトウェア製品です。



本件に関するお問い合わせ先

『QCサークル』誌販売担当

E-mail : serviceqcc@juse.or.jp TEL : 03-5378-9814



