

## シリーズ 品質を語る [第12回]

国際QCサークル大会 2019-東京で  
活動の楽しさと本質に触れてほしい

国際 QC サークル大会 2019-東京 プログラム委員会 委員長  
中央大学 理工学部 経営システム工学科 教授 中條 武志 氏



「国際QCサークル大会2019-東京」(International Convention on QC Circles:ICQCC2019-Tokyo)が、いよいよ近づいてきた。開催日程は9月23日～26日までの4日間。1978年に東京で開催した第1回を起点として、今回で第42回となる。現在はアジアの国々とともにアフリカのモーリシャスが昨年加わり、14カ国・地域のコーディネーター国が中心となって毎年持ち回りで開催している。日本では8年ぶりの大会だ。

世界各国で意欲的に改善活動を実践する人たちが集結し、今回もかなりの盛況となるのは間違いない。日本の参加者にとっては、多様な国々の活動ぶりを直接間近に見て・聞いて・感じて・学べる、貴重な機会になると言っている。今大会の魅力や意義、期待、そして見どころはどのようなものなのか。本大会のプログラム委員会委員長の中條武志氏に、数々の準備作業で追われる合間を縫って話を聞かせていただいた。

## 1 海外の活動は活発、発表意欲もとても旺盛

——中條先生は8年前の2011年9月、横浜で開催した“ICQCC2011-Yokohama”でもプログラム委員会委員長を務められました。その時の大会と比較して、今回の注目度、関心度はいかがでしょうか。

日本では7回目の開催となった前回の横浜大会は、東日本大震災の発生から半年後という時期であったため、大会関係者はその影響を心配していました。しかし、結果的には海外は14の国と地域から844名、日本国内からは303名、合わせて1,147名の方が参加。発表件数も日本の31件を含めて177件。盛会となっただけでなく、とても感慨深い大会になったと記憶しています。

今年の大会は、今はまだ準備段階なので正確な情報をお伝えできませんが、横浜大会より国内外ともに発表件数、参加者がかなり上回りそうな勢いです。特に海外からは日本で発表するために派遣したいという要

望が相次ぎ、すごい意欲が伝わってきています。

——日本の参加者に注目してもらいたいポイントを聞かせてもらえますか。

やはり国際大会ですから、海外のQCサークルの活動や発表の仕方と日本のものを比較して見ると、色々なことに気づけるのではないのでしょうか。

海外では、1980年代になってからアジアの国々を中心にQCサークル活動が普及し、その後は年を追うごとに拡大、活発化する一方だと言っているでしょう。

一方、日本国内を見ると、1990年代初期からのバブル崩壊の影響によって企業のQCサークル活動に対する意欲が弱まり、全体的に低迷とも言える状態が続きました。そこで、QCサークル本部や日科技連を中心に関係者が議論を重ね、「QCサークルの基本」の改訂をはじめとする様々な取り組みを模索。2002年からは「進化したQCサークル活動」(e-QCC)を掲げ、時代に合った新しい形の実践を提唱しました。そこでは、業務と一体になった自己実現を目指すという従来の考え方を踏襲しながら、形式にとらわれず、幅広い部門で行われる活動というビジョンが示され、成功例の研究・共有が行われました。こうした取り組みも影響し、現在の日本のQCサークル活動は、徐々にですが、着実に力強さを取り戻しつつあります。

というわけで、ますます活発化している海外と、試行錯誤しながら少しずつ活気を取り戻しつつある日本という2つの潮流が今回の国際大会で一緒になり、お互いが刺激し合い、学び合い、高め合うような場になるだろうと、私は大いに期待しています。

——海外の方々からすれば、かつてに比べて活力が弱まった日本の取り組みぶりにはあまり興味を持ってない、といった心配はありませんか。

QCサークル活動の盛り上がり方、活気という面から見れば、現状では確かに海外のほうが上回っていると言えるでしょう。ただし、原因追究や対策内容の深め方・掘り下げ方や改善活動の手法的な面では、やは

り日本のレベルがかなり高いと言えます。だから、日本の進んでいるQCサークル活動の取り組み方を学びたい、自分たちがまだ使っていない手法などを知って参考にしたいという気持ちは強くあるはずですよ。

また、海外の企業や団体の経営層にとっても、自分たちの従業員が日本で色々と学び、それを持ち帰って活かしてくれれば、大きなメリットになると強く感じているようです。だから、遠い日本に派遣することにも非常に積極的なのでしょう。

## 2 楽しんでやっている姿を見てほしい

——ところで、これまでのICQCCのレポートなどを見ると、海外の方たちはQCサークル活動をすごく楽しそうにやっているようです。

その通りだと思います。私は海外で行われたICQCCに参加した経験はありませんが、品質管理に一生懸命取り組んでいる海外の企業の活動を直接見たり話を聞いたりすることは少なくありません。そこで感じるのは、今指摘されたように改善の取り組みそのものを従業員の人たちが大いに楽しみながらやっていることです。日本でもかつてはそういう部分があったわけですが、経営環境が厳しくなる中、残念ながらそのような姿が少なくなっている気がします。

——やられ感といった言葉は、今もときどき聞こえてきます。

これはあくまで私個人の捉え方ですが、改善活動を行っている人たちにやられ感が生まれるかどうかは、上司や推進者の方々のアプローチの仕方による影響が大きいに思います。わかりやすく言えば、一生懸命に取り組んでいるQCサークルの人たちに対し、上司の方がどう関わっているか。しっかり見守ったりサポートをしたりしていれば、前向きな意識は強まるのではないのでしょうか。今の日本のQCサークル活動では、上司や推進者が人材育成に時間をかける余裕がなくなり、その部分がうまくいっていない場合が少なくないように感じます。それだけに海外の活動ぶりを見ることで、日本の自分たちとの違いをぜひ見てほしい、気づいてほしいと期待しています。

それと特にアジアの国々の場合、発表することにもすごく積極的に楽しんでいると言っているでしょう。とにかく皆さんの発表を見てみると、熱気があってすごく楽しそう。前回のICQCCの横浜大会、さらにその8年前に行われた2003年の東京大会でも、そのような海外の活き活きとした発表ぶりに刺激を受け、自

分たちもしっかりやらなければと思ったという日本企業の方々の話を、色々な場面で耳にしました。

## 3 TQMの大切さを、改めて強調

——今回の大会テーマは、「TQMとQCサークル活動で明るい未来を創る」です。英語では“Creating a brighter future through TQM and QC Circle activities”。以前には見られなかったTQMという言葉が盛り込まれていますね。

先ほど、QCサークル活動や小集団改善活動が活発になるかどうかは、上司や推進者によるという話をしました。他方、上司や推進者の活動に対する関わり方は会社の方針によりますので、活動が活発化するかどうかは結局、会社全体としてTQMに真剣に取り組んでいるかどうか大きく影響されることになります。

会社全体でTQMに取り組む中でQCサークル活動を推進するのは、昔だったら当たり前のことでした。また、海外では、このことがきちんと理解され実践されています。ところが近年、日本の状況を見ると、TQMの面がやや頼りなくなっている気がします。“やらされ感”という話がよく聞かれるようになったのも、その表れなのではないでしょうか。

これまでのICQCCは、どちらかと言えば、QCサークル活動や小集団改善活動に特化した形で開催されてきました。そこで、活動の位置づけをもう少し広げて捉えていく必要があるのではないかとこの考えから、TQMという言葉をあえて加えたのだと思います。つまりは、TQMとQCサークル活動を通じて、明るい未来を創っていきましょう、ということですね。

## 4 基本理念を踏まえて、発表を見てみる

——今回のICQCCは8年ぶりに日本で開かれるだけに、日本の方々にとっては地の利を活かして参加しやすいのは言うまでもありません。でもQCサークル活動の内容や手法のレベルについては日本のほうが高いと考えてしまうと、海外の方たちの発表にあまり期待しないという懸念もありそうですが。

そういう見方もあるかもしれませんが、海外の発表内容にも、優れたものは少なくありません。

また、私が重視したいのは、QCサークル活動の大黒柱となっている3つの基本理念に、どれだけ近づいているかということ。すでにご承知の方が多いとは思いますが、念のため触れておくと3つの基本理念とは

次の通りです。

1. 人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す。
2. 人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる。
3. 企業の体質改善・発展に寄与する。

これらはQCサークル活動が目指すところであり、本質だと言えるでしょう。QCストーリーや手法の使い方といった判断基準ではなく、この本質、基本理念をモノサシとして考えたとき、より近い活動をしているのはどちらなのか。

これは私の個人的な捉え方ですが、本質、理念から見ていくと、海外の方たちのほうが理念にかなり近い活動をしている気がしてなりません。実際、ICQCCでも、彼らのハツラツとした活動ぶりからやらされ感を感じられませんし、発表自体を非常に楽しんでいる様子からもそれがわかります。

ただし、だからといって日本の活動が遅れているなどというつもりは、まったくありません。QCサークル活動を進める環境や状況の違いがありますし、日本でも前述の理念、本質を重視して展開している企業はたくさんあります。それでも全体の平均として見比べるなら、海外の活動のほうが本質に近いものが多いのではないかということです。あまりQCサークル活動のステップや手法にこだわりすぎると、本当に大切な部分を見失ってしまうのではないのでしょうか。

——日本で開催される今年の大会は、そういう観点からも海外の方たちの活動ぶりを比較的容易に見られる格好の機会と言えますね。

それと、もう一つ指摘しておきたいことがあります。それは海外のQCサークル活動が、日本のように製造業中心というよりは、分野の垣根がなく広がっていることです。政府、行政、教育機関、保険、各種のサービス業界など、とにかく多種多様な分野で展開されています。製造業で有効な活動なら、自分たちの分野でもどんどん活かそうという合理的な発想なのでしょう。今回の大会でもそうした活動分野の広がり方の一端が、よくわかっていただけるはずですよ。

## 5 海外の方たちと交流できる格好の場

——ICQCCは様々な国々が集うせっかくの機会ですから、異なる国の人たちの間で会話が生まれ、交流も深まるようになればいいですね。

そこは私としても本当に心から願っているところです。今大会のプログラム委員会としても、同じセッション

ン会場の中では、なるべく偏らずに多くの国々の発表で構成するように企画します。そうした発表を通じて、話し合いも広げてもらえたらいいのですが。たとえば、海外の事例発表の後、日本の参加者がちょっと気づいた点で質問をする、あるいは自分の感想を伝えるとか。単に発表を見聞きするだけでなく、少し自分から積極的に話をするだけでも、お互いの壁は低くなるのではないのでしょうか。また、ウェルカムパーティー、フェアウェルパーティーなども懇親の場としてうってつけだと思います。

——言葉の壁を気にする方は多いかもしれません。

大会を通じて、基本は英語になります。しかし、見方を少し変えると、今回のように日本で開催するICQCCでは、日本語の同時通訳が入りますから、海外の大会よりは言葉の面で理解しやすいとも言えます。それに実際参加してみるとわかりますが、よく知っているQCストーリーに沿った話なので、英語が苦手な方であってもあまり難しく考えず、安心して参加していただけたと思います。

——やはり参加するからには、海外のQCサークルの活動ぶりから色々と積極的に学ぼうとする気持ちが大切だということですね。

繰り返しになりますが、日本の方々に何よりも見ていただきたいのは、海外の方々のQCサークル活動に対する熱意の高さです。仲間でチームを組み、一つの目標に向かって改善に取り組み、成果を出すことで達成感を味わい、活動自体を楽しむ。そういったこの活動の本質、この活動の魅力が肌で感じられる絶好の機会です。しかも、海外では日本よりもはるかに幅広い分野や職種でこの活動を活かしています。だからこそ、日本でも同じように幅広い分野の経営者や管理職層の方々に足を運んでもらい、QCサークル活動の本質を感じ取ってもらいたいと願っています。

——本日は大会の準備で大変な中、お話をいただきありがとうございました。9月のICQCC 2019-東京が活気と笑顔に包まれた大会となりますように、楽しみにしております。

(聞き手：井上邦彦)

## Profile

中條 武志 (なかじょう たけし)

1979年東京大学工学部卒業、1981年同学工学系研究科修士課程修了、1986年同博士課程修了(工学博士)後、1987年東京大学助手を経て、1991年中央大学講師、1992年同助教授、1996年同学理工学部経営システム工学科教授に就任し、現在に至る。2017年度デミング賞本賞受賞。