

## 日産リバイバルプランにおける進化したQCサークル活動



日産自動車株式会社  
お客様サービス本部  
品質保証部主管  
佐藤万企夫氏

### 1. はじめに

日産自動車のQCサークル活動は1966年にスタートし、30年以上の歴史がある。

この間、全日本選抜大会に過去18年、全部で31サークル出場し、11サークルが金賞受賞、石川馨賞は1986年から総計38サークルが受賞するという輝かしい歴史を持ち、世間から大変高い評価を受けている。

しかし活動の実態は、運営面で問題が山積していたことから、日産リバイバルプランと同時期の2000年度から、活動を大きくモデルチェンジし、問題の改善を図り、新たな活動に大きく変換させてきた。現在、日科技連の提唱している進化したQCサークル活動に近い活動として、この経緯について報告する。

### 2. 日産自動車のQCサークル活動

#### 2.1 構成

第一線で働く現場の人々(技能員)がこの活動を通して継続的に、総ての仕事の質を改善し、向上を図るために行う。

QCサークル数	1447サークル	
メンバー数	15217名	
活動事業所の数	10事業所	(2002年3月時点)

#### 2.2 従来の活動における問題点

QCサークル活動は業務そのものであるのだが、時間の認定はしておらず、また活動の目的や目標(値)もあまり明確にせず、サークル任せだった。このような中で積極的に活動するサークルと、そうでないサークルのばらつきが大きかった。具体的には次のような問題点が挙げられた。

##### (1) 活動の意義や目的が薄れ形骸化

- ・ 数を追う活動
- ・ 賞狙いの活動
- ・ 形優先の発表
- ・ 答えの見えるテーマ解決
- ・ 管理・監督者にもQCアレルギーが存在

##### (2) 活動の意欲が全般的に低い

アンケート結果から

「活動を続けたい」が27%と、世間の52%に比べて低く、「やめたい」が25%と世間の11%に比べて高い。

## 2.3 企業業績の低迷

この時期、弊社は2兆円を超える有利子負債を抱え、倒産の危機に直面した。  
そして、ルノーからの資本受け入れと、**日産リバイバルプラン(NRP)**を発表した。  
このような中で「これではいけない」「何とかしなければ」という気運が高まり、技能現場の力を結集・発揮しようと「**New QCサークル活動**」がスタートした。

## 3 . New QC サークル活動

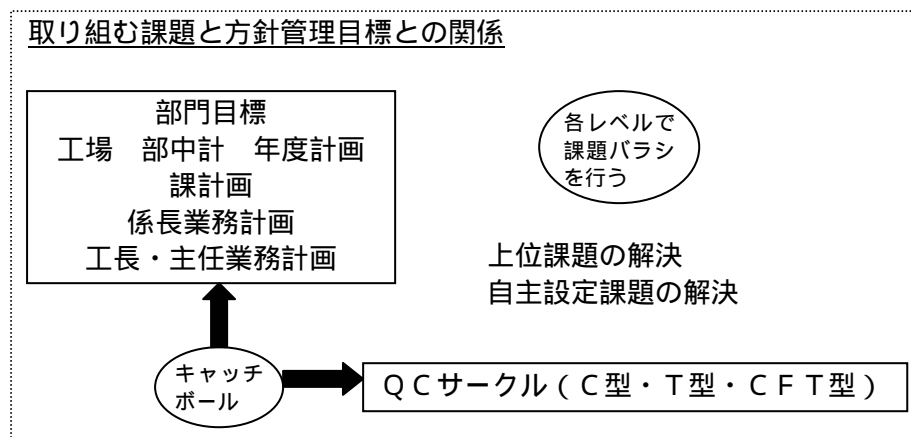
この活動の最大の特徴は、今まで不明確であった活動の目的と目標(値)を明示したことである。

### 3.1 活動の目的と目標

- 【目的】 企業貢献と人材育成の2本柱
- 【目標】 **活動成果(効果金額)を99年度の2倍レベル**

### 3.2 変革のポイント

業績に直結し、企業貢献に軸足を移すことを狙いに、日産リバイバルプランに参画する活動を目指した。そのための方策として、図1に示すよう、テーマの選定を、職場の方針・重点課題に繋がるものを、上司とキャッチボールしながら決める仕組みを確立した。



具体的な方策として以下の3項目を重点課題として取り組んだ。

- 1) **経営者・管理者の関心度、コーチ機能(指導・支援)を強化する。**
- 2) 活動の仕組みを再整備し充実させる。
- 3) 成果重視の評価表彰制度にする。

### 3.3 運営の仕組みの見直し

目標値の1つに「効果金額」を掲げたので、従来の方法では評価できない価値についても、効果金額をきちんと評価できる仕組みを構築し、活動の活性化に繋がった。(但し新たに構築した評価の仕組みは、直接財務値にはならない)

また従来の固定したサークル活動に加えて、あるテーマのもとにいろいろなサークルのメンバーが協同で取り組む**テーマ型**、さらに部門や事業所、企業の枠を超えた**クロスファンクショナル型**の活動も認めるようにした。

New QCサークル活動は業務直結で進めることを明確にさせるため、部門トップの方針書(活動計画書)にQCサークル活動を織り込んだ。

同時にサークルメンバーに活動時間を認定することにした。(2H/月・人)

### 3.4 どのような問題が起きたか

2000年度からこのような目標を掲げ、活動をスタートさせたが、職場は混乱し、活動は停滞してしまった。具体的には次に挙げるような問題が顕在化した。

- 1) できる人とできない人の分離。
- 2) 効果金額を出せる職場と、出しにくい職場に対する目標値の与え方。
- 3) 人材育成ができなくなるという声。
- 4) 職制の関わりあい方による活動の差が顕在化。
- 5) 監督者もサークル指導ができない悩み。
- 6) その他

### 3.5 何をしたか

これらの問題に対して、事務局としてサークルが活動しやすい環境は何かを考え、下記のようなことを仕掛けた。

#### 1) 経営者からの発信

この活動を全員が本気で受け止めて推進するためには、経営者自らが活動の目的と意義をサークルメンバーひとり一人に直接訴えることが大切と考え、QCサークル担当役員から継続的に社内報である「ニッサンニュース」にメッセージを発信、またゴーン社長には、全社のQCサークル大会で、サークル活動に対する社長の思いや、期待を述べてもらうようにした。

また事務局も、これらの場面での経営者の言葉を、折に触れてサークルメンバーのひとり一人にきちんと伝わるように伝達してきた。

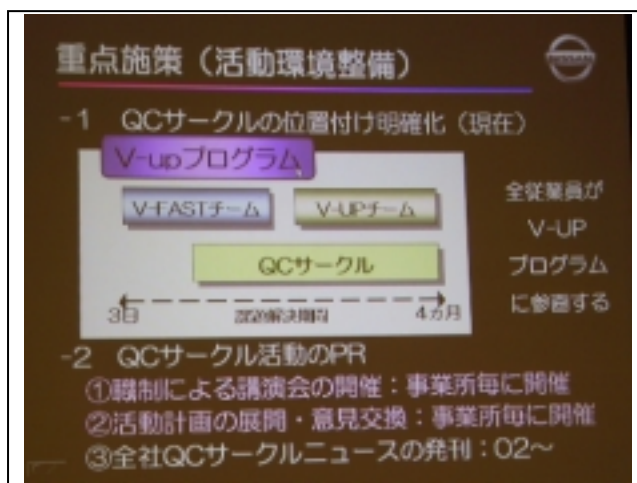
#### \* ゴーン社長からのメッセージ

2000.12.05 全社QCサークル大会

- ・そこに改善すべき点とか、もっと良くなる点を積極的に見つけ、それをチームワークで解決につなげ、その解決策を実行していく行動・・・
- ・自分はNRPに対してどのように貢献できるのか？その答えは簡単です。これはおかしいのではないか、ということを経験的に見つけ、チームで解決する・・・

2001.05.&06

- ・QCサークルが持つスピリットは社員全員が持つべきスピリットです。
- ・V-U Pプログラムの一活動体として、経験や知識を共有し、様々な課題に果敢にチャレンジして欲しい。



### \* QCサークル担当常務のメッセージ

継続的に役員からメッセージを発信（2～3回/年）

#### 2)QCサークル活動の位置付け明確化

QCサークル活動の位置付けを、社内の活動体の中にきちんと位置付けて、従業員全員が日産リバイバルプランに貢献することができるようにした。

#### 3)QCサークル活動をもっと表に出すため、活動のPRを全社的に実施した。

- ・職制による講演会を事業所ごとに開催(毎年)
- ・年度始めに全社事務局による活動の展開(全事業所)
- ・全社QCサークルニュースの発刊

#### 4)現場からの声のHRG

困っている・悩んでいるサークルリーダー・推進者、あるいは上手く活動を進めている現場の管理監督者の意見収集を行い、活動に反映させてきた。

#### 5)教育メニューの増設

部門・事業所ごとにQCサークルに対する教育に大きなばらつきがあり、きちんとできているところと不十分なところがあった。

また品質管理教育については、従来からの教育体系でカバーできているもののNew QCサークル活動の展開に伴い、あらためて勉強したいとの声が監督者をはじめサークルメンバーからも多くでてきたので、教育カリキュラムを増設した。

#### 6)評価・表彰制度を見直し、この活動の趣旨に沿った改定を行った。

具体的には年間表彰基準における活動成果、提案審査基準における有形効果のウエイトを高めた。

また年間表彰の幅を広げ、従来はある基準を満たしたサークルにのみ与えられる社長賞、金賞(銀賞、銅賞)に加えて、**特別賞を設定**した。これは全サークルの20%に相当するサークルに与えるもので、授与する基準は全く無く、その部署の管理者あるいは監督者が、よくやったと認めたサークル、今までと違った活躍をしたサークル等を対象に自由に誉めるようにする目的である。すなわち頑張り始めたサークルに、さらに頑張ってもらおうよ、という考え方で設立した。

これ以外にも、日科技連の全国大会に参加できる機会を増加したり、サークルメンバーが「活動をしてよかった。」と実感できるような数々の新たな方策を展開・実施した。

#### 7)成果報告書の簡素化

成果報告書も従来のフォームに加えて簡易版を展開し、グラフとかパレート図とか特性要因図など、活動途中で作成したものそのものを、清書せずに生のまま添付資料として使用してよいとした。

一方社内で使用している正規の成果報告書作成ソフトを、あるサークルのリーダーが開発し、これを全社内に展開した。その後有効に活用されており、報告書作成工数の低減に大きく寄与している。

## 4. 活動の成果

2000年度は効果金額1999年度の2倍レベルという目標でスタートし、最初の半年くらいは活動に対する理解が得られず、活動が停滞したが、結果的には図2に示すように、サークルメンバー一人あたりの**効果金額は00年度1.9倍、01年度2.3倍と目標どおりの結果が得られてきた。**

一方高い目標にチャレンジし始めた結果、上司方針に直結する大きな課題解決が増加し、全社大会における課題達成型解決件数の占める割合は30%前後から60%くらいに増加してきた。(図3) 特に、開発部門は課題達成型が99%である。

図2 活動成果の推移

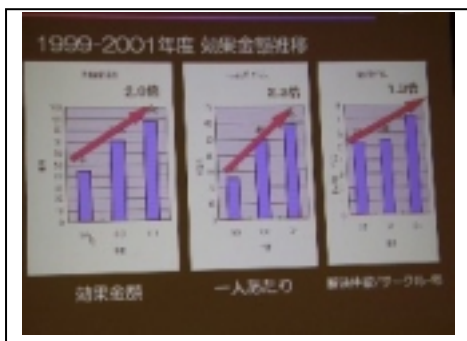
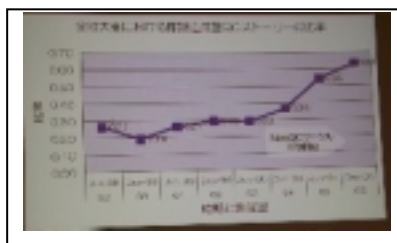


図3 全社大会における課題達成型QCストーリーの比率



## 5. 活動はどう変わったか

1996年から2年ごとにQCサークルリーダー、管理監督者を対象に、「QCサークルの実態調査」をアンケート形式で行っている。

この結果からNew QCサークル活動に対する受け止めを探った。(なおアンケート実施時期は2000年12月でNew QCサークル活動展開9ヶ月後)

図4は、活動の狙いがどのように変わって受け止められてきたか、を示すが、従来弊社は「企業体質改善」が世の中より大幅に低かったが、少し近づいてきたことが分かった。また全ての項目が伸びており、QCサークル活動に対して積極性が出てきたことがうかがえるようになってきた。

図4 活動の狙い

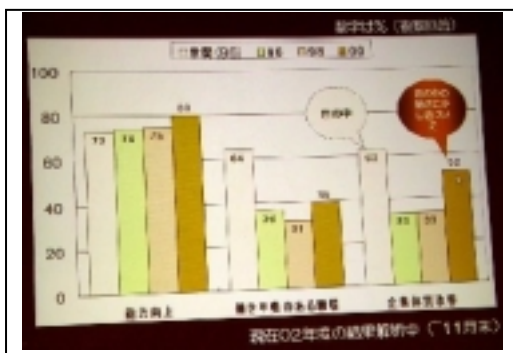
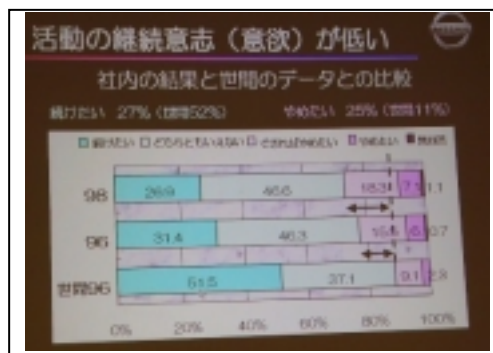


図5 QCサークル活動継続の意向



次にQCサークル活動継続の意向について図5に示すが、「続けたい」が世間の半分くらいだったものが、少し上昇、一方「やめたい」が大幅に増加した。まだ混乱途上にあるこの時期の回答としては妥当な結果が出たものとする。現在2002年度の調査を実施しているが、この結果を見て、あらためて判断していきたい。

昨年の全社大会で、サークルメンバーに、新しい活動をどのように受け止めているかについて聞いた。その結果、次のような回答が戻ってきた。

- ・NRPの取組みが具体的に提示され、活性化してよい。
- ・仕事として取り組んでいるため、プレッシャーがある反面、やりがいもある。

- ・NRP達成のためのものであり、自己の業務に大きな目標を持つことができる。
- ・QCサークル活動の成果が、即会社の儲けになるような活動を継続したい。
- ・スピードアップした解決事例が多くなり、コスト意識が出てきた。

このようにNew QCサークル活動は全般的に理解されてきたと判断する。

## 6．今後の課題

2000年度から開始したNew QCサークル活動は、スタートから30年以上経過し、一部にほころびの出た従来の活動に、新しい考え方を導入することで大きく変えてきた。

この結果多くの混乱があったものの、経営者・管理監督者の活動に対する理解、そしてサークルリーダー・メンバーが、日産復活のために自分は何ができるのか、ということについて真剣に考え実践してきた結果、V字回復に貢献する活動ができたと自信を深めてきた。しかし職場における問題が全て解決しているのではなく、この考え方を全社に真に定着していくには、まだまだ多くの課題が残されている。

さらに質の高い活動に進化していくために、私たちは現在、次のような課題に向けて取り組んでいる。

### 1)教育の充実

サークルのリーダー・メンバーは活動をより効率的に、スピーディーに進めるにあたり、自分たちの力をさらに高めたい、効果的な課題の設定をしたい、との要望が強い。これらについて推進者・事務局が真摯に受け止め、チャンスを広げ要望に応える。

(エフィシエンシー&エフェクティブネス)

### 2)フレキシブルな活動体での推進

従来のサークルの枠組みにとらわれず、課題に合わせ、その問題を解決するのに最もふさわしいメンバーを集め、グループを超えてクロスファンクショナルなチームを組む。また従来の枠組みで行う活動も、隣のサークル、前後工程にあるよその課、部、部門のサークルと一体になって取り組むことでより大きな課題が解決することが可能になる。このためには管理監督者の課題の与え方と活動途上でのフォローが大変重要である。

(クロスファンクショナル)

### 3)管理監督者のマネジメント力強化

QCサークル活動の成果を最大化するためには、サークル任せでは駄目で、管理監督者のかみ込みが大変重要である。サークルに対する指導力をどのように発揮するか、どのようなコーチングをするか、管理監督者のマネジメント力が問われる。

私たちは現在、管理者の理解や指導力向上を図るためのツールを開発中で、これを全社に展開し、管理監督者のマネジメント力向上の一助にしたい。

(リーダーシップトレーニング)

## 7．最後に

QCサークル本部が2002年度に提唱した「QCサークル活動改革計画(e・QCC2002)」のビジョンは、進化したQCサークル活動を確立して、定着を図る、ということで、目指す姿を次のように掲げている。

- ・「個」の価値を高め、感動を共有する活動
- ・業務一体の活動の中で自己実現を図る活動
- ・形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動

を目指す。

私たちは2000年度から展開したNew QCサークル活動で、従来の活動の問題点を打破し、企業業績に貢献する活動を目指して進めてきたが、今回のビジョンに照らしてみると、多少なりともこのコンセプトに近い活動になっていると思われる。実態は不十分なところも多いが、今後さらに本物の活動にし定着させていきたい。

最後に、図6にゴーン社長からのQCサークルに対する思いの一部を記す。

図6 ゴーン社長からのメッセージ

ゴーン社長からのメッセージ

強い職場の条件      P E R F O M A N C E  
                                 T R U S T  
                                 E N G A G E M E N T

2001.06.26 第65回全社QCサークル大会

「QCサークルは日産の業績に大きく寄与しています。  
またQCサークルのスピリットは、社内の皆が持つべきスピリットです。」

S H I F T the future

以上