

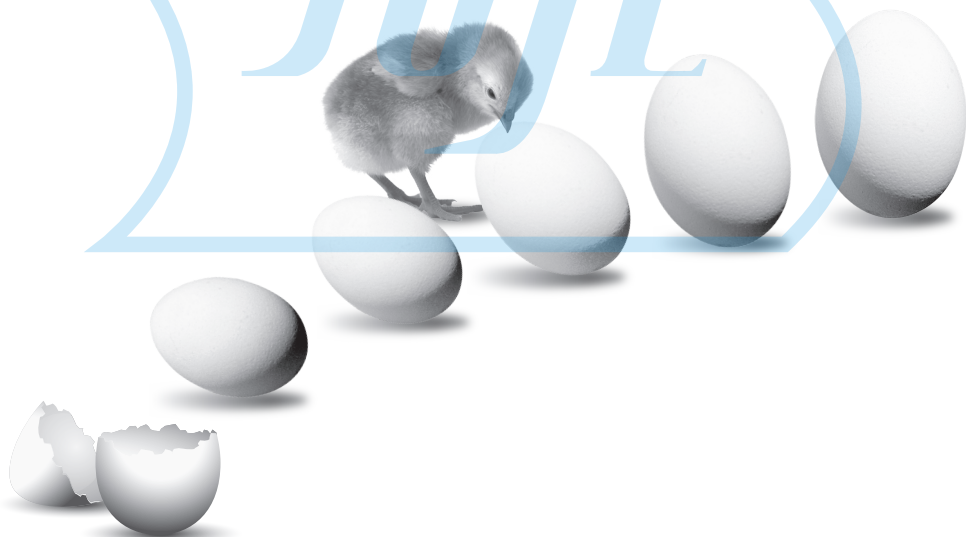
無断使用をお断りします。日科技連出版社

はじめて学ぶ  
シリーズ

# 課題達成型 QCストーリーの 基本と活用

山田佳明 編著

須加尾政一 高木美作恵 著



日科技連

## はじめに

QCサークルが1962年に誕生して早60年、その2年後の1964年にはQCストーリー（問題解決の手順）が世に出てきました。いうなれば、QCサークルはQCストーリーと共に歩んできた、といえます。それだけ多くのQCサークルが、QCストーリーを適用して数多くのテーマを解決し、活動を築いてきたともいえます。

そして、時代の変化とともに経営ニーズが多様化し、職場における管理・改善活動にも影響を及ぼすこととなります。そこで誕生したのがQCサークル京浜地区における研究活動での成果、課題達成型QCストーリーです。それまでの“悪さ”を追究するアプローチから“よさ”を追究する新たなアプローチが誕生したこととなります。このことにより、QCサークル活動や他の改善活動におけるテーマの対象範囲が拡大することとなります。その後も、新たな型のQCストーリーとして、施策実行型QCストーリー、未然防止型QCストーリーが提案されて活用されていますが、いずれの型のQCストーリーも、従来の問題解決型QCストーリーにとって代わるものではなく、それぞれのねらいや特長をよく理解して活用することが必要なことはいまでもありません。

「はじめて学ぶシリーズ」は、本書で第9弾目となります。その目的は、これからQCやQCサークル活動を学ぼうとされる方に、わかりやすい解説で基本を理解いただくことにあります。そのため、既刊の『QCの基本と活用』と『QCストーリーの基本と活用』で登場したキューシー食品での架空の物語を織り込み、わかりやすくご理解いただくことに努めました。

カレーパンを始め菓子パンの製造プロセスにつきましては、(株)中村屋様に貴重なご助言をいただきました。この場をお借りし厚く御礼申し上げます。

本シリーズの執筆者は固定しておらず、本書では第6～8弾の共著者である須加尾政一氏、新たに高木美作恵氏に加わっていただき、新鮮な空気を織り込

みながら執筆しました。執筆期間中は、新型コロナウイルスが蔓延していました。各企業や組織のQCサークルにその影響を与えてはいないか気がかりでしたが、おそらくこれまで培ってこられたQCサークルの力を発揮されているものと思います。そして、コロナ後には、さらに発展されることと思いますが、その際には、本書で課題達成型QCストーリーというツールを参考にされ、新たな展開でレベルアップされることを願っております。

本シリーズを継続して出版する機会を与えていただきました、(株)日科技連出版社の戸羽節文社長をはじめ、貴重な助言をいただきました石田新氏に深く感謝申し上げます。

2022年4月

山田 佳明



## 本書の読み方

本書で学んでいただきたい主な読者は、問題解決型 QC ストーリーをこれまでにも使いこなし改善実績があり、新たに課題達成型 QC ストーリーを学ぼうとされる方、もしくは、業務の都合上どうしても課題達成型 QC ストーリーで改善に挑みたい方です。

現在、QC ストーリーは「問題解決型」、「課題達成型」、「施策実行型」、「未然防止型」の4つが普及していますが、改善の基本は「問題解決型」であることをしっかり認識しておいてください。

### 【読み方】

- ① 第1章は「Q&A」です。課題達成型 QC ストーリーについて感じている疑問や悩みなどに答えるもので、まず「Q&A」を読んで全体の理解を深めてください。
- ② 第2章は、テーマ解決活動と課題達成型 QC ストーリーとの関係述べているので、必ず読んで以降の章に進んでください。
- ③ 第3章は、課題達成型 QC ストーリーにおける8つのステップの概要を解説しています。課題達成型 QC ストーリーの全体構成を理解して次の第4章に進んでください。
- ④ 第4章では、課題達成型 QC ストーリーのステップを具体的にどのように適用していけばよいのか、架空の物語を通してわかりやすく解説しています。順を追って読み進むことによって、一層理解が深まります。
- ⑤ 第5章では、課題達成型 QC ストーリーにおいて有効な代表的な手法を紹介しています。活用する際には、一度目を通されることをお勧めします。
- ⑥ 第6章では、実際の課題達成型 QC ストーリーでの改善事例を2つ紹介

しています。実際の事例を通して、課題達成型 QC ストーリーを正しく学んでください。

○既刊の「はじめて学ぶシリーズ」を併せてお読みいただくと、より理解を深めることができます。

#### 既刊の「はじめて学ぶシリーズ」

1. 『QC の基本と活用』
2. 『QC 手法の基本と活用』
3. 『新 QC 七つ道具の基本と活用』
4. 『QC サークル活動の基本と進め方』
5. 『QC ストーリーの基本と活用』
6. 『テーマ選定の基本と応用』
7. 『QC サークル活動運営の基本と工夫』
8. 『QC サークル発表の基本と実践』

はじめに／iii

本書の読み方／v

## 第1章 課題達成型 QC ストーリーを理解するための Q & A — 1

- Q1 「問題」と「課題」の違いがわかりません。  
何がどう違うのでしょうか？ …………… 2
- Q2 課題達成型 QC ストーリーが誕生した背景は何だったのですか？ … 3
- Q3 課題達成型 QC ストーリーの特徴は何ですか？ …………… 4
- Q4 課題達成型 QC ストーリーのステップに、「現状の把握」と  
「要因の解析」のステップがないのはなぜですか？ …………… 5
- Q5 課題にもいろいろあると思いますが、  
どのようなテーマが該当しますか？ …………… 6
- Q6 上司方針の課題の一部をテーマに取り上げたので、  
課題達成型 QC ストーリーで取り組もうと思っていますが、  
それでよいのですか？ …………… 7
- Q7 今までのテーマ解決活動は、不良低減に地道に取り組んできましたが、  
効果が薄いとの指摘もあり、今度は課題達成型 QC ストーリーで  
取り組もうと思っています。それでよいのですか？ …………… 8
- Q8 要因の解析に多くの時間を要してしまうので、  
課題達成型 QC ストーリーで取り組みたいのですが、  
どうなのでしょう？ …………… 9
- Q9 QC サークル活動を始めて間もないのですが、  
課題達成型 QC ストーリーにも取り組もうと思っています。  
どんなことに注意すべきですか？ …………… 10
- Q10 課題達成型 QC ストーリーには、慣れない難しそうな手法がある  
ようで、うまく使えるか不安です。この新たな手法をどのように  
学べばいいですか？ …………… 11

## 第2章 QC サークル活動とテーマ解決活動 ————— 13

2-1 はじめに

「零戦」は数多くの課題達成と問題解決から生まれた …………… 14

2-2	QC サークル活動の背骨はテーマ解決活動	15
2-3	問題と課題	16
2-4	課題達成型 QC ストーリーの誕生	17
2-5	課題にもいろいろ	18
2-6	課題達成型 QC ストーリーで現状打破を	20

### 第 3 章 課題達成型 QC ストーリーの構成 ————— 21

3-0	課題達成型 QC ストーリーのステップについて	22
3-1	ステップ 1 テーマの選定	24
3-2	ステップ 2 攻め所と目標の設定および活動計画の作成	25
3-3	ステップ 3 方策の立案	27
3-4	ステップ 4 成功シナリオの追究	28
3-5	ステップ 5 成功シナリオの実施	29
3-6	ステップ 6 効果の確認	30
3-7	ステップ 7 標準化と管理の定着	31
3-8	ステップ 8 反省と今後の計画	32

### 第 4 章 事例による課題達成型 QC ストーリーの各ステップ — 35

	主な登場人物	36
	物語のプレリュード	37
4-1	ステップ 1 テーマの選定	38
4-2	ステップ 2 攻め所と目標の設定および活動計画の作成	42
4-3	ステップ 3 方策の立案	52
4-4	ステップ 4 成功シナリオの追究	58
4-5	ステップ 5 成功シナリオの実施	64
4-5	ステップ 6 効果の確認	68
4-6	ステップ 7 標準化と管理の定着	72
4-8	ステップ 8 反省と今後の計画	74

**第5章 課題達成型 QC ストーリーで用いられる QC 手法 — 77**

5-1 はじめに .....	78
5-2 課題達成型で有効な手法 .....	78
手法① テーマ選定マトリックス .....	78
手法② QC ストーリーの選定フロー .....	80
手法③ 攻め所選定シート .....	81
手法④ 系統図法 .....	83
手法⑤ 焦点法 .....	85
手法⑥ アナロジー発想法 .....	87
手法⑦ プレーンストーミング法 .....	89
手法⑧ PDPC 法 .....	90
手法⑨ アロー・ダイヤグラム法 .....	92
手法⑩ 5W1H マトリックス図法 .....	95

**第6章 課題達成型QCストーリーによる適用事例 — 97**

事例1 地区大会発表事例：製造部門 .....	98
事例2 『QCサークル』誌掲載体験事例：事務間接部門 .....	107
参考・引用文献 .....	121
索引 .....	123



# 4-1

## ステップ1 テーマの選定

- 実施手順 1 問題・課題を洗い出す
- 実施手順 2 問題・課題の絞り込み
- 実施手順 3 取り組む必要性の明確化

### キューシー食品株の物語

山田部長がカレーパン製造ラインのカレーパンちゃんサークルと菓子パン製造関係者を集めて、具体的な動きが始まりました。

山田 皆さんの努力もあって、菓子パンの売行きは好調で、今後は製造ライン増設もありうるが、まだ経験不足もあるので、着実に製造ノウハウを身につけていきたいと思っている。

「テーマの選定」では、第3章のテーマの選定の実施手順(p.24 参照)のように、「問題・課題を洗い出す」ことから始める場合と、上司方針や課題から直接取り上げる場合とがあります。上司方針や課題から取り上げる場合には、「テーマの選定」の実実施手順1～3、さらに実施手順4や5までが一度に決まってしまうことがあります。キューシー食品の物語はこのケースに当たります。

なお、上司方針や課題からテーマを選定する場合には、次のような注意が必要です。

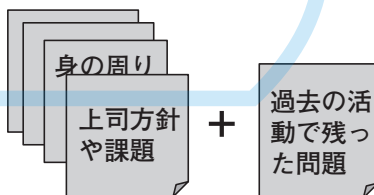
- ◆方針や課題をそのままテーマにすると、過大すぎて手に負えない、とならないよう見極めることが必要です。必要によりかみ砕いてサークルの実力に合ったものにします。
- ◆上司の方針や課題だからと鵜呑みにせず、職場とのつながりや必要性について、よく上司からの説明や情報を入手して、必要性を共有します。

- 下田 うれしいことですね。着実にノウハウを積み重ねたいですね。
- 山田 ところで、営業部長からの強い要求もあって、今の体制でカレーパンの生産を30%増やしてほしいとのことで、皆さんに集まってもらった。広く意見を聞きたいので、QCに強い松田主任、そして営業部から須加尾課長にも来てもらいました。
- 新倉 今の体制で、というのは、僕と堀江さん、社員になったばかりの徳原さん、そして下田主任の4人でということですか？
- 堀江 確かに今のやり方がベストではないですね。見直してもっと作りやすい作業にしたいのですが、30%生産増ってできるかしら？
- 須加尾 営業の須加尾です。皆さんに作っていただいている菓子パンは、カレーパンをはじめ評判がよく、取引を希望するところが増えてきていて、ぜひ協力をお願いします。市場の情報は何でも提供します。
- 山田 増産するのに設備投資し、人を増やせばいいということではないぞ。まずは製造ノウハウを確固たるものにしないと。松田主任は新しい

手順どおり実施する場合には、次のようなことをポイントとしてください。

☆問題・課題を洗い出す着眼点

- ① 身の周りから
- ② 上司方針や課題から
- ③ お客様指向で
- ④ 前後の工程への御用聞きから
- ⑤ 過去の活動で残った問題から



☆問題・課題を整理し絞り込む際には

- 職場の6大任務(QCDSME)で層別  
Quality, Cost, Delivery, Safety, Moral, Environment
- 4M(Man, Machine, Material, Method)
- 3ム(ムダ, ムラ, ムリ)

を用いると整理しやすくなります。

手法も勉強していて、協力してほしい。なお、菓子パン全体とカレーパンに関する売上データを渡すので、確認しておいてほしい。

**松田** カレーパンの不良低減では、みんなでQCストーリーを勉強しながらいい結果を得ましたが、今回は同じような方法ではうまくいかないと思うので、新たな手順を学びながら期待に応えましょう。

#### 実施手順 4 QCストーリーの選定

**下田** わかりました。小手先の改善で30%増産は無理なので、新たな発想でチャレンジしよう。

**新倉** 新たな手順というのはどういうものですか？

**松田** 課題達成型QCストーリーという手順を用いるもので、従来のやり方を変えて、新しいやり方を追究するものです。うちでは実際にまだ適用していないので、いいチャンスだと思っています。

**山田** では、われわれの菓子パン事業の発展のため、皆さんの周知を結集して取り組んでください。期間は4か月でお願いします。

パン事業の現状について、上司から売上の推移(図4.1)を示され、自分たちの職場への期待を共有しています。

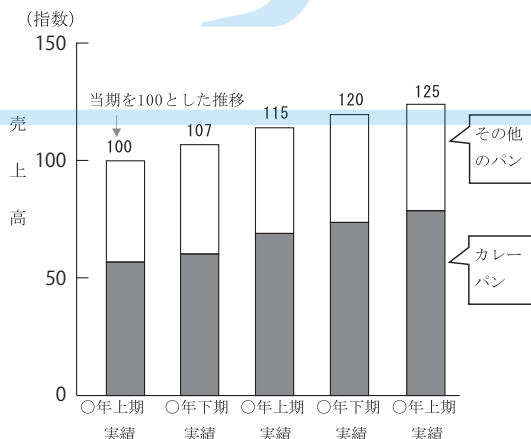


図 4.1 パン事業の半期ごとの売上高推移

上司からの要請を受け、これからの活動について話し合っています。

### 実施手順 5 テーマ名の決定

堀江 会社の期待が私たちに向けられたのだから、やり遂げましょう！

新倉 もう活動テーマは決まっていますね、「カレーパンの生産量 30%アップ」です。それにしても 30%アップは大きいなあ…。

徳原 いつもの仕事をしながら 4 か月後に達成しないといけないんですね。しっかりと計画を立てて取り組む必要がありますね。

下田 よし、やろう！ 社長に具体的な取り組み方を説明しなくてはいけないので、新倉さんに活動計画書案の作成をお願いします。それで具体的な活動を検討しよう。

新倉 了解です！



新倉くん

生産量 30%アップという大きな目標の提示に対し、従来の問題解決の方法では難しいことから、課題達成型 QC ストーリーを用いた新たな取り組みを、スタッフの力を借りながら挑戦することになりました。

なお、物語では QC ストーリーの型の選定にフロー図を用いていませんが、生産量 30%アップの要求に対し、今まで積み重ねてきた改善の延長では達成できないことから、現状を打破すべく課題達成型 QC ストーリーで取り組むことにしました(図 3.2, p.25 参照)。

テーマは、

[改善の対象] + [実現したい方向]  
を具体的に表現します。

改善テーマ

カレーパンの生産量  
30%アップ

無断使用をお断りします。日科技連出版社

### 執筆担当

山田 佳明 (株)ケイ・シー・シー, 元 コマツユーティリティ(株)

……はじめに, 第1章, 第2章, 第4章, 第6章

須加尾 政一 (Q & SGA 研究所 代表, (一財)日本科学技術連盟 嘱託,  
元 コニカミノルタ(株))

……本書の読み方, 第1章, 第3章, 第4章

高木 美作恵 (クリエイティブ マインド 代表, 元 シャープ(株))

……第1章, 第4章, 第5章

---

はじめて学ぶシリーズ

## 課題達成型 QCストーリーの基本と活用

---

2022年5月30日 第1刷発行

編著者 山田 佳明

著者 須加尾 政一

高木 美作恵

発行人 戸羽 節文

---

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5  
DSビル

電話 出版 03-5379-1244

営業 03-5379-1238

検印  
省略

---

Printed in Japan

印刷・製本 河北印刷株式会社

© Yoshiaki Yamada et al. 2022

ISBN978-4-8171-9758-0

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

〈本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。〉